

二把手凶猛

兄弟我的10年营销破局秘笈

毛浓月◎著

给你一个公司，你该怎么赚钱？
让你做公司二把手，你该怎么面对各种挑战？

职场厚黑
+
营销宝典

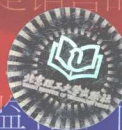


YZLI0890126341



营销总监呼噜猫，无意中发现桶装水的桶上做着茶叶广告，向思维之门。一系列新的通路营销实战案例让他豁然开朗。否在砖汉瓦公司。记一“十”

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



二把手凶猛

兄弟我的10年营销破局秘笈

毛浓月◎著



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

二把手凶猛：兄弟我的10年营销破局秘笈 / 毛浓月著. —北京：
北京理工大学出版社，2011.11

ISBN 978-7-5640-5149-5

I. ①二… II. ①毛… III. ①长篇小说—中国—当代 IV. ①I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192355 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市金元印装有限公司

开 本 / 700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 / 17.75

字 数 / 200 千字

版 次 / 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 28.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换

序言



俗话说：在其位谋其政，不在其位不谋其政。

我一直坚信：使用，是对员工最大的培养。

通过本书中的“秦砖汉瓦”公司，您可以看到这样的事实：

锻炼一个员工最好的方法，就是把他放在你期望的那个位置。

人都是逼出来的，一旦放在那个位置时间久了，不会的人，都会了。

很多领导总是说：没有人才。

茫茫职场，人才哪里寻找？

——人才，其实就在我们身边！人才，都是被培养出来的！

公司，就是在解决问题过程中发展壮大的；领导，就是解决问题的！本书第一主人公——职业经理人“呼噜猫”，在老板“土狼”的支持下，调整战略组建销售团队，带领“秦砖汉瓦”公司由小到大，不断“解决问题”终至发展上市。其中，空降高管与企业元老功臣的矛盾；职业经理人和老板之间的矛盾；家族企业之间的矛盾；空降高管之间的矛盾……矛盾处处不在。

书中以完整的故事为线索，贯穿一家企业由小到大直至上市前

夕的种种变革。叙述了以呼噜猫为原型的半标准职业经理人的奋斗历程，以土狼为代表的“依靠批发转型成为企业家”的本土智慧草根老板形象，以花猫为首的家族式企业老板娘的思维做法，以企业元老功臣田鸡为代表的维持性人才，以及以猴子、老狼为代表的职场精英政治斗争，以小黑为原型的初入职场者的晋升内幕……

没有什么能比亲身做过更有话语权！

没有什么能比亲身做过更具真实性！

10年间，笔者从一名普通销售人员做到企业总经理。本书正是在笔者10年企业操盘经验的基础上，以生动真切的职场小说形式，为读者精彩呈现“纯职场、纯营销、纯管理”的成长内幕，展现企业内部员工之间相互“合纵连横、互相制衡、稳步发展”的关键细节……

本书集“营销战略模式、职场斗争、团队打造”等于一体，希望能让您有所获。

如果您曾经带领的企业，年销售额超过10亿元以上，那么您可以不用再往下看了，欢迎交流。

如果您带领的企业，年销售额仍然在10亿元以下徘徊，那么，本书值得一读……

最后，谨向中国所有的“老板”致敬！

管理的路上，我们还要走很远……

毛浓月于2011-8-11日晚于西安



目录

CONTENTS

第一章 土狼的难题

有人的地方就有政治。所谓政治,就是把同意你意见的人搞得多一些,把不同意你意见的人搞得少一些……如何侦查了解公司内幕、搞清各种关系?“请客吃饭”这种必修课是一种最佳的方式。

别挤独木桥	002
这两个还真发生关系了	007
4个小时,天差地别	010
伟大的“不务正业”	014
晨光的无奈	021
狗日的关联通路	028
左右有人	031
关联通路法则之一	034

第二章 久违的掌声

酒桌果然是拉近感情的好道具,空降高管找几个中层喝喝酒,很容易了解公司内幕,知己知彼,方不至于走错路嘛。这是呼噜猫一贯采用的手法,基本上屡试不爽。

草根大将田鸡	036
烧不死的鸟就是凤凰	042
沟通战,乌龟赢了	047
如此市场调研,够狠	050
捞鱼! 就这里	053
有钱谁都会,没钱怎么卖	055

久违的掌声	059
关联通路法则二	061
关联通路法则三	066

第三章 牛奶,就要这么卖!

呼噜猫笑了:“不错,就是借鸡生蛋!我们必须突破传统思路,大胆放弃企业自建销售通路的想法,寻找一家具备终端群体网络的专业分销外包商,由他们负责产品销售。而秦砖汉瓦公司,则一心一意做牛奶……”

大碰撞	070
好一招“借鸡生蛋”	074
有知识,没智慧	077
一条道走到黑	080
自动自发的奥妙	083
大妈,您慢点儿	085
24小时责任制	088
学会找“靠山”	090
6个月后	095
一招鲜之后	099

第四章 路无尽头

呼噜猫做营销10年,总结出:高管一定得有自己的职业风格,如果没有自己的风格和原则,做事容易妥协,妥协是平衡的产物,通常是一把手玩的游戏,是以降低效率为基础达成的结果。

被逼的	104
飞机上的那些事	107
与黑熊对决	110
红马甲的如意算盘	115
“挖坑”与“挖人”	119

绝不妥协	123
另类“抱怨”	127
绝地逢生	131

第五章 让自己疯狂一会儿

呼噜猫告诉田鸡：在企业运作中，普通员工做错事情对于公司的影响是相对较小的；越是高层岗位和关键岗位员工，由于他们所处的位置和影响力，他们做错事情越能够较大程度地影响企业经营甚至影响企业发展方向。对于这些岗位的员工，必须要准确甄别出真正的人才和破坏性人才。

让自己疯狂一会儿	136
承诺无敌	139
就要被人骂	144
铺货！铺货！！再铺货!!!	147
杀无赦！另举贤才	150
“百店百天”工程	155
山寨不可怕，就怕山寨有文化	157

第六章 破解困局

很多员工在某些事情发生时，首先报告老板，并让事情态势扩大化，随后自己轻松解决，显出自己超强的问题解决能力，这是职场的潜规则：下属为什么要这么做？因为领导喜欢！

事情是这样办成的	164
开会，玩的就是数据！	168
一只狗的销售故事	171
求贤令	181
究竟谁会升职	185
破解“红马甲”迷局	190
加减之道	195

土狼与呼噜猫的较量 200

第七章 攻城略地

呼噜猫现在才理解：做奸臣易，做忠臣难，做大忠臣更难。你必须能在激烈的政治斗争中立于不败之地，才有可能真正干出一番事业来，否则连脚跟都没站稳，就被清理出局，空有一肚子想法也无法实现……

圈套 206

斗争，连环斗争 211

尘埃落定 216

这一年 221

呼噜猫的变革 225

田鸡的作用 229

“打天下”不要做“守天下”的事 233

第八章 上市，下一个困惑

“呼噜猫变革的斧头已经举起来了，马上要‘砍掉’我们了，该怎么办？今天叫大伙来，就是要想办法搞走这只猫！”花猫家里，围着好几个人，这种声音让人听了浑身起鸡皮疙瘩。

凤凰楼的谈判 238

花猫退位 247

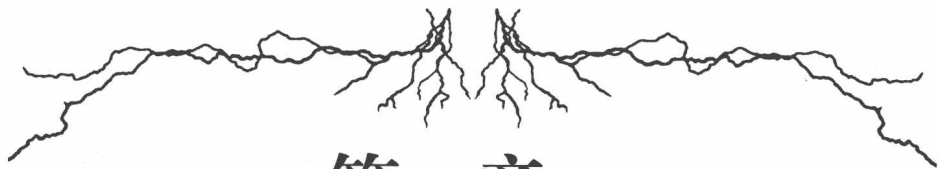
五件大事 252

小蜜蜂的心机 255

大反击 262

离开 268

上市风云 271



第一章

土狼的难题



有人的地方就有政治。所谓政治，就是把同意你意见的人搞得多一些，把不同意你意见的人搞得少一些……如何侦查了解公司内幕、搞清各种关系？“请客吃饭”这种必修课是一种最佳的方式。

别挤独木桥

有人的地方就有政治。所谓政治，就是把同意你意见的人搞得多一些，把不同意你意见的人搞得少一些。呵呵，想想都觉得有趣。

“咚咚咚”，一阵敲门声，新任营销总监呼噜猫的思绪被打断了。他迅速把后倾的身体收回，端坐于桌前。在下属面前一定不能随便，否则便没有神秘感和威严了，这是他一向的原则。有的领导爱和下属开玩笑甚至打情骂俏，自己不把自己当领导，因此管起人来就有了难度。呼噜猫自加入秦砖汉瓦半个月以来，从不在工作时间内与下属开玩笑，使他和下属之间有了一定距离，下属也有一定的压力感，摸不清领导的脾性。

“进来！”他的话音刚落，秘书推门而进。

“呼噜总，有个紧急会议要召开，在会议室，需要您参加。都等着您呢！”

“知道了。”呼噜猫微微顿了顿额，随后整理了下领带，拿着笔记本进了会议室。

会议室里都是秦砖汉瓦集团的领导。秦砖汉瓦是一个地市级的小公司，主要生产牛奶，依靠地方政府的关系实现了原始资金的积

累，逐渐成长为当地较有名气的企业，年销售额约在 1000 万元。

“小池毕竟难养大鱼”，地级市毕竟舞台太小，随着牛奶行业门槛的不断提高，公司如果按照目前速度发展，还未获得入场券就可能被无情宣判出局，秦砖汉瓦公司总不可能一直窝在这里不出去吧？如何顺利走出去？如何发展壮大？成了公司领导迫在眉睫的问题！

一个多月前，呼噜猫凭借 10 年的操盘经验、多家企业多个产品的成功推广经验，在秦砖汉瓦公司长达 4 轮的 PK 中，才最终获得公司营销总监的职位。

对于这家颇具本土特色的企业，他从进公司第一天起就始终怀着一种信念：一定要把秦砖汉瓦销售额做到上亿并推其上市！

经过半个月的观察，呼噜猫发现，秦砖汉瓦公司面临着以下五大问题：

1. 资金缺乏，无法通过高空广告拉动终端；
2. 营销网络只局限在当地，急需向外扩张；
3. 营销管理体系混乱，不！应该说几乎没有营销管理系统可言；
4. 典型的家族式企业，外来员工没有归属感，留人难；
5. 老板朝令夕改，高管和员工无所适从，抱怨声不断。

秦砖汉瓦公司眼下的路怎么走？领导的意见并不统一。

业内有云：发现了问题，就等于将问题解决了一半！但是多年的职场经验告诉呼噜猫：这句话并不是真理，为什么呢？

在职场中，大约有 80% 的员工能够发现企业管理过程中存在的问题；在这发现问题的 80% 的员工当中，只有大约 20% 的员工还能够提出对应的解决方法；在这 20% 能够提出对应的解决方法的员工当中，却只有不到 6% 的员工，不但能够发现问题并提出解决方法，

最重要的是还能够贯彻执行这种方法，这才是职场生存中高管最重要的能力。

呼噜猫凭借自己多年帮助企业把脉操盘的经验，心中已有了一个大致方向，为什么非要挤那座独木桥呢？如果是我，绝不去挤！

无奈，每个企业都有自己现实的色彩，每个企业的问题都不尽相同，适合别人的未必适合自己，“达成共识”是企业最大的成本之一，所以有些想法还需要和高层领导沟通交流。这不，刚好借这个会议！

呼噜猫刚入座，秦砖汉瓦公司的老板土狼就起身走到会议台前。土狼是秦砖汉瓦公司的灵魂人物，公司之所以能发展到现在，土狼起到了“火车头”的作用。据田鸡讲，当年土狼仅仅怀揣600元现金开始创业，先后换过三个行业，最后才转到牛奶行业。

还记得刚入公司的第二天，呼噜猫就请公司各个部门的领导去“捞捞”吃火锅，这也是呼噜猫“空降”后的必修课之一。

为什么是必修课呢？因为根据前人经验，任何一家公司，但凡高管“空降”，这家公司的旧有高管一定会对这名“空降”的新高管产生敌意。即使是同一个公司甚至同一个部门，旧有高管可并没有把空降高管划到他们的阵营里。如何侦查了解公司内幕、搞清各种关系？“请客吃饭”这种必修课是一种最佳的方式。

酒过三巡后，大家畅所欲言，很快就打成一片……呼噜猫也是从那次饭局中才了解到土狼有两大特点：第一，精力极其旺盛，是众多老板中少见的“旺盛极品”。这点有史可查，曾经有一次高管开会，从晚上9点开到凌晨4点，所有人都快崩溃了，唯独土狼还兴致勃勃。第二，脾气大。据说土狼摔坏的杯子估计不下20个，这还是大家亲眼目睹的，不包括没有看到的……

总之，大家告诉了呼噜猫很多土狼的传奇故事，近 20 年的创业生涯，使土狼的信念越来越坚定，嗓门也越来越像狼，说起话来更是底气十足。

“各位，今天是我们公司 2003 年召开的第一次营销会议，针对价格不断高涨的原材料及各种杂牌的低价产品对我们的市场造成的冲击，讨论一下下一步我们如何走？晨光牛奶在 2004 年销售量如何突破 5000 万？如何走差异化路线？（呼噜猫差点儿笑出声：土狼还知道差异化）如何定位？这是我们本次会议探讨的主要方向，我们必须推陈出新，不能像其他品牌一样走寻常的路。寻常的路速度太慢，时间和实际情况已经不会给我们机会了，千军万马过独木桥，我们能不能另辟蹊径？下面请销售部经理田鸡把上年度公司实际现状给我们分析分析，供我们思考一下。”

土狼夹着狼嚎，声音嘹亮地一口气讲完这些话，瞄了呼噜猫一眼。

田鸡是跟随企业一同发展的元老，据说他跟随土狼少说也有 6 年了。对目前公司的销售现状，就数田鸡最具有发言权。田鸡拍拍翅膀，手上拿着早已打好的 Word 文档开始念：

2003 年秦砖汉瓦公司总计销售 1340 多万，比 2002 年增长了 260%；

其中晨光牛奶礼品装销售占据 60%，瓶装酸奶销售占据 30%，当地流通网络占据 10%；

……

呼噜猫笑了，如果不是土狼有一定的社会关系，政府民政部门逢年过节的礼品盒团购肯定拿不下来，瓶装酸奶这条特殊通路也拿不下来。光是当地政府支持就占据了绝大部分，真正依靠流通自然

销售的竟然不到10%……

乖乖！呼噜猫寻思：这样的企业如果没有想好路就茫然走出去，绝对是死路一条啊……

今天的会议主题很明确：结合晨光牛奶目前的现状，以及秦砖汉瓦拥有的有限资源，如何走一条低成本、高速度的新路？这也正是呼噜猫思考的问题。

传统的思路是企业组建销售团队，逐步建立自己的销售网络。这种思路和国内牛奶大品牌模式相同，按常理说这种模式本无可厚非。但是问题却来了，企业资源有限，常规传统的发展模式成本太大，速度太慢。这个行业门槛变得越来越高，如果按照秦砖汉瓦如今的发展速度，恐怕还没等公司成长起来，就已经被淘汰了……

呼噜猫记得土狼面试自己时说：我请你来，是因为我需要更专业的人来操盘，带领企业按照应有的速度走下去，我谢谢你的加入，希望共创辉煌……接着，土狼把秦砖汉瓦公司目前的人事结构简单叙述了一番。

呼噜猫马上明白，这应该是一个家族式企业，他的眼前立刻浮现出家族式企业应有的弊病。但是土狼很坦诚地告诉呼噜猫：企业能够发展到今天，家族里的人帮了不少忙，不能忘记他们。到目前为止，这些亲戚朋友还没拖企业的后腿，如果你呼噜总愿意加入我们公司，必要的时候可以撤掉他们……土狼当时说得很坚决。

进入公司第一天，土狼破天荒地召开企业第一次沟通会议，隆重介绍了呼噜猫，并将呼噜猫一一引荐给企业旧有老臣。比如说销售经理田鸡。呵呵，看到田鸡，呼噜猫就已经明白这个企业的销售为什么做不好了，用田鸡这样的人做销售经理？如何能够打造团队？如何能够指导销售？

进入公司半个月了，呼噜猫并没有着急推出自己的想法。很多血的教训告诉他：“空降”高管进入企业后，如果过快挥动改革的板斧，会遭到集体的抵制。最坏的结果是改革还未展开，自己就有可能走人，各种对自己不利的言语就会传到老板耳朵里，老板一般会相信跟随自己多年的老员工，这样对刚刚“空降”的高管很不利。

呼噜猫采用吃饭喝酒等简单有效的方式，拉拢、了解各个部门领导，尽量让他们不要对自己产生过多的抵触情绪，然后逐渐推出改革方案。与此同时获得最高决策者的有力支持。晚清戊戌变法为什么会失败？因为六君子只是拉拢说服光绪，把最高决策者慈禧晾在一边，慈禧心里自然不是滋味儿，如此怎么会成功呢？

呼噜猫正下意识地回忆，桶装水的业务员扛着一大桶水进来换水，呼噜猫无意中瞄了一眼，忽然发现桶装水桶身用不干胶围着一圈广告，趁接水的工夫，他走近看了看。

哦？竟然是一个茶叶品牌在桶装水上做的广告，呵呵，有创意！关联性不错！

呼噜猫连连点头，这个茶叶品牌似乎很熟悉，他顿时眼前一亮！

嘴里却在嘀咕：卖茶叶的和卖桶装水的，也能发生关系？

这两个还真发生关系了



乖乖，这两个还真发生关系了！

呼噜猫发现，做广告的茶叶属中低档产品，仔细分析喝这个价位茶的消费者，他们对茶不是很了解，对茶文化的研究也不深，也不太讲究。而且这个价位的茶没有强势品牌，是一个空白，这才是关键所在！

在销售推广上，只要企业稍微努力，该茶叶即可占领“中低档茶叶品类”，就可以获得一定的占位优势。

呼噜猫在网上了解到：该企业拥有的资源有限，无论财力、物力等方面，都无法支撑他们进行大手笔的广告传播。

听说找过几家广告公司，提案费用大都在100万元以上。可惜企业一时拿不出这么多现金，即使拿得出，在广告效果日益低下的今天，谁又能保证投放后就会达到不错的效果呢？

很多企业老板看着同行投放广告，自己也觉得热乎。随便制作个广告片，花个百八十万后觉得没什么效果，就不再投放了。这样做纯粹是烧钱。套用一句网上流行语：广告就是告诉别人，钱还可以这么花……

呼噜猫的一个朋友就是做营销策划的，也参与了该公司的竞标。那位朋友真心实意地根据企业状况提交了一份方案，结果还没被选上，说是要的“策划费”老板不能接受。另外几家广告公司说“策划费”是免费的，只要媒介投放交由他们执行就可以了。

呼噜猫很了解，国内尤其是内地纯粹做营销管理咨询的公司，很难收上价钱，企业老板宁愿花费在看得见的广告上，也不愿意为看不见的软性营销方案付费。于是，就催生了很多策划公司依靠策划方案作为敲门砖，却依靠媒介执行赚取差价。

朋友说，这家公司看了各大广告公司的方案后，博采众长，自己摸索出一条路来。