

彻底勾通

德叔万里行

王方剑

Galanz
格兰仕

中国时代经济出版社

F-723.0
2

彻底沟通

Galanz
格兰仕

德叔万里行

高层意志变为一线行动的全程原始记录

王方剑 赵为民 著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

彻底沟通 德叔万里行/王方剑 赵为民著. —北京:中国时代经济出版社
2004. 1

ISBN 7-80169-468-6

I. 彻… II. 王… III. 市场营销学-中国
IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 122471 号

彻底沟通

德叔万里行

王方剑
赵为民
著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层东办公区
邮 编	100007
责任编辑	林晓靖 蔡冬梅
电 话	(010)64066019(发行部) (010)64011788(编辑室)
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
版式设计	北京楠竹文化公司
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2004 年 1 月第 1 版
印 次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印 张	18.5
字 数	236 千字
定 价	29.00 元
书 号	ISBN 7-80169-468-6/F·203

版权所有 侵权必究

序 言

中国百年老店的“第一推动”在哪里

姜汝祥

据说，牛顿为了解释地球为什么会转，想尽了各种办法，但是研究来研究去也没有突破，最后只好得出一个结论：地球的转动必须要有上帝的“第一推动”，否则这个问题无解。

对中国企业如何做大做强，我一直有一个困惑：中国企业如何凝聚它的员工？我们知道，一个企业做大，表面上是销售额达到多少，但这些数字背后，其实是这个企业如何使它的员工团结在一起。因为从原则上讲，企业规模愈大，人就愈多，就愈难有凝聚力。

一直以来，每当我们谈到目前存在的种种“怪现状”时，都会在一个直观的逻辑前获得认同：中国企业会随着生产力水平的发展，自然会过渡到制度化与职业化的建立。所以，我们一直有一种天真的安慰：只要大家的物质水平提高了，自然精神文明也就迎刃而解，西方不也有过“羊吃人”的阶段吗？

这种似是而非的逻辑其实掩盖了一个基本的事实：中国古代商业也有过极度繁荣，从《清明上河图》中我们能够感受到当时



的景象，但为什么当时中国繁荣的物质文明没有自然地过渡到“工业革命”，反而让后来居上的西方列强横行世界？

所以，我对企业家们在消除“原罪”问题上的过分乐观是抱有怀疑的。我不太相信那些在“政治”和“经济”之间左右逢源的成功者，能够随着企业做大，自然地过渡到“制度化与职业化”，最终的结果可能正好相反。这是我为什么会认为目前不少所谓的“成功”基本上是昙花一现的原因。

我的结论是，在百年老店问题上，我们目前仍然没有什么太好的办法，惟一的出路可能仍然要依赖“第一推动”——创始人或者公司管理层对企业基本理念的导入。特别是在“市场政治家”正红的时候，没有企业家的第一推动，就不可能有连锁反应式的“第二，第三推动”。

就“第一推动”这一点，我对中国三家公司抱有崇高的敬意。一家是万科，我们都知道就王石个人而言，是有“英雄主义性格”的，能够爬上世界第一高峰，不是做秀可以解释的。但王石在很多年前，就在万科倡导职业化，而且是在万科成功的时候倡导的，这其实是他对自己的一种否定和超越。

第二家是联想。柳传志在建立联想时，始终以 HP，IBM 等优秀公司为榜样，建立了一个不依赖于个人的运营管理体制，从容退下，的确不易。

第三家就是格兰仕。我接触过格兰仕的两代梁总和不少格兰仕的员工，我对格兰仕成长背后的朴素逻辑很是尊重。道理很简单，在中国目前这批所谓的优秀企业中，大部分是一边玩政治拿资源，一边玩市场拿利润的“市场政治家”，能够像格兰仕一样完全凭着“公平报酬”的市场规律起作用，通过整合产业链过程“勤劳致富”的，也就是那么一两家而已。

在我看来，中国企业家的行为很少能与“伟大”连在一起，柳传志在建立企业成长机制之后的急流勇退，王石反对暴利、致

宝洁公司是美国蜡烛制造商威廉宝特 (Williarn Procter) 与肥皂制造商詹姆士碱柏 (Jornes Gamble) 于 1837 年合资成立的,



这是两个具有强烈宗教信仰和道德观念的人，他们创建宝洁的三大准则仍然是今天“宝洁之道”的基本内容：宝洁只雇佣具有优秀品质的人，所有高层都从内部选拔；宝洁支持公司员工拥有明确的生活目标和个人专长；宝洁公司应该提供一个支持和奖励员工个人成长的工作环境。

创立 IBM 的沃森是一个清教徒，他提倡的“大家庭文化”为每一个 IBM 员工制订了严格的行为规范和道德规范，他制定的“IBM 之道”也清楚地表明 IBM 是如何构造员工、客户与产品这种金三角关系的：永远保持对员工的尊重；不断追求为顾客提供高品质的客户服务；力争产品精益求精。

类似的公司之道，你可以在可口可乐、诺基亚、摩托罗拉等等这批优秀公司中不同程度地看到——只是表现形式有可能不同，但绝对没有本质内涵的不同。这种本质内涵我想就是中国话中的“道”。

一次，方太的老总茅理翔问我，家族企业如何处理好接班问题？我的回答是，是不是把公司传给子女并不重要，重要的是我们要反过来问自己：你留给接班人的是什么？如果是一份家业，那么留给谁这个企业都做不长，而如果留下来的是“经营之道”，是经营企业的原则与道理，那么，这家企业就具备了持续的“遗传基因”。

十分遗憾的是，中国的第一代企业家中，由于大多是在“市场”与“计划”双轨制下打拼出来的，他们留下来的就更多是一分江山与无数不可复制的“谋略”，这就使得企业的持续发展变成了无数的变数。就像我们在猜疑那些“强人统治的国家”一样，我们总在想这个国家在目前领导人之后会是什么？这也是我不看好许多目前正好的企业的重要原因。

自从有了电话，我已经有若干年很少写信了，当我听到老梁总会提笔给他碰到的优秀员工写信交流和鼓励时，对我是一种深

摩托罗拉就是家族公司，直到现在仍然是高尔文家族控制的。我曾经在摩托罗拉担任过三年战略经理，入职时的培训就告诉我，如果一笔生意违反了摩托罗拉价值观：“保持高尚的操守，对人永远的尊重”，那么你可以有权选择放弃。同时，我还知道，这个价值观就是老高尔文创立摩托罗拉之后一直倡导的理念。

种瓜得瓜，种豆得豆，这是千百年来来的基本规律，除非你告诉我，你能够基因突变，否则我们决不要相信那些种豆得瓜，种瓜得豆的神话。

(作者姜汝祥，畅销书《差距》作者，现任北京锡恩管理顾问公司总理)

前 言

公司高层声音如何在一线 产生爆发力

2002年、2003年，格兰仕发生了太多太多的事情——一年内跻身空调外销四强；空调项目追加20亿元投资，“克隆”微波炉的成功经验，目标直指世界最大的空调制造中心；格兰仕光波炉在2002年销量实现了从2000台到120万台的飞跃，光波炉案例还获得中国第一届杰出营销奖金奖。然而，这些产品业绩和市场表现，只是格兰仕这两年内变革的冰山一角，远远不是格兰仕内部变革的全部和精髓。

这两年，格兰仕有一件事情为业界持续关注——“德叔万里行”。

从2002年7月中旬开始至2003年9月底，格兰仕的当家人“德叔”带着公司的“新一代”，披星戴月，开始了中国企业前所未有的“万里行”与“新长征”：前后九次出征，历时15个月，跑遍中国30多个省市、近百个城市、数千个商家和终端，整理出几十万字的调研资料，凝聚成内容丰富的“万里行读本”。

德叔为何万里行？



2002年，对于格兰仕人来说是值得纪念的一年：十年前，在小平同志“南巡讲话”的鼓舞下，格兰仕在总经理梁庆德（公司人称为德叔）的带领下，由轻纺业进军家电业，经过十年磨一剑的努力拼搏，格兰仕登上微波炉世界冠军的宝座，并成为“全球家电制造中心”的领跑者。

然而，十年过去了，新的十年又来了，格兰仕又要打造空调“世界工厂”，市场竞争的格局变了，市场竞争的对手变了，流通渠道的业态变了，营销人员的心态变了：跨国公司大举进军中国市场，家电巨头纷纷抢滩设厂，风来了，浪起了，狼来了，超竞争因素也出现了，国内竞争国际化，市场经济全球化的特征日益明显，用时髦话说：“10倍速变化”的战略转折点来临了，面对新的挑战，新的格局，格兰仕人如何能在思维上、观念上、战略上、战术上全面总结昨天，认识今天，预见明天，真正做到与时俱进，开拓创新？站在历史的转折点上，从增长的“第一曲线”——微波炉世界第一，光波炉世界第一，跃入挑战的“第二曲线”——空调柜机世界第一，空调世界第一？

万里行就是在这种背景下开始的。

德叔万里行，一路上，传经营之道，授智慧心经，释商家之惑，鼓员工士气；看问题抓住关键，讲道理深入浅出，讲故事既寓于情理之中，又出乎意料之外；做思想工作动之以情，晓之以理；讲工作方法，解之以例，示之以行；抓典型，以点带面；提口号，激动人心。

“德叔万里行”，是格兰仕这两年内部分变革的发令枪、总动员和催化剂。

包括竞争对手在内，业界不少企业纷纷通过各种途径寻找、复印“万里行”谈话内容，并作为教材发给自己的营销人员来学习、仿效。人们关心的是，德叔在“万里行”的征程中究竟讲了些什么内容？这些谈话又是如何刷新格兰仕人的思想、观念，进



而变为一线行动，产生非凡的爆发力的？

德叔以他多年的商海感悟和全球化的新视野，以他躬身力行的实际行动，以他高瞻远瞩的系列讲话，为格兰仕人提供了一系列非常重要的指导思想，为格兰仕在新一轮的市场竞争提供了有益的“精神粮食”和有力的“思想武器”，为格兰仕人在今后的工作中，从理论上、方法上、策略上、实务操作上，提供了宝贵的方法论和指南针。

德叔万里行，就像红军长征——前所未有的故事一样，就像《把信送给加西亚》的传奇一样，“德叔万里行”也已经成为一种“送信”的象征：德叔通过“万里行”的交流与沟通，为全国各地的商家、业务员、促销员，送去了格兰仕的“信用”、“信誉”和“信心”；德叔通过“万里行”的走动管理与系列讲话，为20000名格兰仕人上了“世界上最普通的一堂课”——投入感情去做、投入真情去做、投入激情去做，做得要比说得好；德叔通过“万里行”的方式与方法，撰写了一部中国市场营销学的“行动纲领”：一个行动胜过十个纲领，用行动说话，用数据发言，用市场证明，营销就是谈话。德叔通过“万里行”的叮嘱和教诲，书写了一首现代版的“大构想”：格兰仕不仅是“全球制造”的产品公司，而且还是“从优秀到卓越”、“每天都要进步”的理念公司。

作者

2003年12月

目 录

序言 中国百年老店的“第一推动”在哪里	(1)
---------------------------	-----

前言 公司高层声音如何在一线产生爆发力	(6)
---------------------------	-----

家电业究竟面临什么样的形势	(1)
---------------------	-----

2002年上半年,格兰仕在国内市场的业绩徘徊不前,经营状况并不理想。从7月中旬开始,德叔用20天左右的时间一共跑了14个地方。德叔发现,格兰仕面临的市场形势已经变了,其中很多变化在家电业乃至成熟产业是具有共性的。

这是德叔第一次万里行,也是德叔十年后又一次大范围、长时间的跑市场。

当前市场与我们想像中的市场有何不同	(2)
-------------------------	-----

总部如何给前方的队伍指明方向	(3)
----------------------	-----

售点建设存在问题	(4)
----------------	-----

促销员队伍缺乏信心和霸气	(5)
--------------------	-----

前方、后方如何密切配合	(5)
-------------------	-----

用什么样的新思维去看问题	(6)
--------------------	-----

如何扁平化管理挖掘大量人才	(6)
---------------------	-----

提高销售质量:解决成熟行业面临的“产品怪圈”	
------------------------	--

——江、浙、沪市场调研考察报告	(9)
-----------------------	-----

凡是成熟行业、高度竞争行业都有一个共同的特点,



参与其中的行业，要想在激烈的竞争中胜出，获得更多的利润，都面临同样一个怪圈：胜出的唯一路径→扩大产品的市场份额→更多地通过价格战来实现→引发同类产品降价→产品利润空间急剧缩小→在产品销售数量增加的情况下销售质量却大幅降低→企业难以胜出。

国内经济发达的江、浙、沪三地成了格兰仕微波炉的“低价特区”——低价机走得飞快，高价机卖不动，这导致格兰仕微波炉在三地的销售质量明显下降。

- 销售质量差的“病情分析” (10)
- 销售质量差的“病情症状” (11)
- 整改药方：灵活、适时、实用、有效 (12)
- 对“八字方针”的正确性理解 (15)
- 寻找“罗文”：自主完成任务的“送信人” (21)

穷地方卖富产品 (24)

格兰仕有一个营销创举，高档产品在不少穷地方卖得特别火。在河南省，光波炉一度从5%的比重提高到了70%；在云南，光波炉也一度上升到了65%的高比例。在陕西省，光波炉的市场占有率也曾经提高到了60%。

格兰仕的发现：贫穷地区消费者买微波炉有追赶潮流、追赶时尚和相互攀比、一步到位的心理，加以促销和引导，可以实现高档产品的销售。

- 价格策略，区分市场 (27)
- 促销主题，巧布疑阵 (28)
- 赠品包装，虚实结合 (28)
- 促销传播，另辟蹊径 (28)
- 商家配合，事半功倍 (28)
- 聚集人气，不拘一格 (29)

经过 10 年以上的发展和普及，家电产品在一级市场（省会城市和计划单列市）已经基本趋于饱和，谁能率先开发二、三级市场（地市级和县级市场），建立一个巨大的、有效的二、三级市场销售网络，并在二、三级市场上占据更大份额，谁便能在国内市场中立于不败之地。

河南市场大乱：经销商连请客吃饭钱都没有了…… (32)

德叔一下河南，当场拿出意见…………… (33)

德叔二下河南，发现整改中的问题 (35)

德叔三下河南，要将河南经验推广到全国…………… (38)

河南市场巨变中的一线故事..... (50)

河南冲击波震撼全中国 (54)

几乎任何一个产品都有淡季。对于微波炉产品的销售来说，六、七、八三个月，是微波炉难熬的淡季。在营销人员的思想上也存在着根深蒂固的“淡季定律”——淡季，销量差，再努力也不会出成绩，惟有苦熬傻等，盼望“金九银十”来临，才能在九、十两个月以丰补歉。

开发二、三级市场：国内淡季突围的必经之路…… (58)

开发二、三级市场案例之一..... (61)

中心城市淡季：包装资源，回应淡季…………… (63)



家电产品应该如何跨越同质化的阶段？很多家电企业选择了产业转型——或者转型房地产，或者转型造车，而格兰仕经过深入分析市场，它的选择有两个，一是产品升级换代，从价廉物美的初级产品为主导转向以优质优价、中高档产品为主导；二是开拓尚不饱和的二、三级市场。

突破点：一个中心 (67)

突破路径：两个抓好 (69)

实现目标：三个增强 (71)

解决营销经理的“职业军官”思想 (74)

任何一项企业的战略和决策，最终都需要依靠最基层的职业经理人去落实。而如何保证经理人尤其是市场一线的营销经理安心、全心、精心为企业服务，而不是“这山望着那山高”、“谁给的钱多就给谁干”，甚至是“打仗卖命不如经营自己的地盘”、“打工比不上单干”，就成为企业最大的政治之一。

思考空间/医治老板“山寨病”与经理人“跳槽病”
的两剂“特效药” (78)

塑造终端爆发力：市场业绩 70% 的功劳来自终端 ... (79)

实践表明，原来跨国公司把 70% 的市场营销费用投放在广告上，把 30% 的费用投放在终端上；而现在跨国公司已经变了——他们把 70% 的市场营销费用投放在终端上，而把 30% 的费用投放在广告上。因为，一家公司通过广告把消费者吸引到卖场，但是消费者最终将买走谁家的产品，很难说，而要取决于终端的竞争了。

为什么需要促销员 (80)

市场竞争焦点转向终端 (81)

我们的盲点：对终端的模棱两可 (81)



终端建设：营销中心、业务员的评价标尺	(83)
培养出一线最好、最强的促销员	(85)
长期以来，促销员一直战斗在市场最前沿，是企业实现销售、服务于社会、服务于消费者的最前线的战士，她们代表着企业的形象、品牌，同时也是提高企业市场占有率、提升销售质量的关键所在，这一支队伍已成为制造型企业在高速发展中的关键力量，过去是，现在也是，将来更是。 德叔在国内营销界第一次提出了最优秀的促销员必须具备的“七能标准”。	
最优秀促销员的“七能标准”	(86)
促销员：新时期“最可爱的人”	(94)
德叔泪别上海百名促销员	(99)
如何培养一大批优秀的营销主管	(103)
新时期营销主管的“十能标准”	(103)
如何做一名合格的营销主管	(109)
营销主管如何抓主要矛盾	(117)
做客户服务员，也要做客户经理	(126)
企划部“笔杆子”：如何配合一线的“枪杆子”	(133)
一支羽毛笔胜过三千毛瑟精兵	(133)
要做一本“中国市场的《本草纲目》”	(134)
一手拿《论语》，一手拿算盘	(135)
悟道——知道——做到	(136)
上海：打破“发达地区不能卖高价机”的禁区	(138)
德叔四下上海，将一度被视为“低价特区”的上海市场，改写成后发制人，后来居上的“排头兵”，打破了“上海不能卖高价”的禁区。	



两个“保护伞”在拖后腿	(139)
上海：存在 100 万台的市场容量	(141)
减少低价机比重：从“343”阵型到“163”变阵	(142)
德叔向营销经理面授“兵法”	(144)
营销队伍：从“阿拉上海人”到“阿拉格兰仕人” ...	(145)

山东：大省如何成为“销售大省”

(147)

作为大省，山东的国民生产总值一直高居全国前列，但在格兰仕微波炉的销售上，却一直不温不火，没有起色，与广东、江苏等“销售大省”相比差距巨大。

然而，以德叔为首的格兰仕高层领袖一直在想：山东省市场在原有的基础上打一个翻身仗，销量翻一番应该没问题。

山东整体增量才叫增量	(148)
山东能否跟上广东	(151)
青岛行：德叔现场指导促销技巧	(153)
潍坊行：保守，老年人有，年轻人也有	(154)
淄博行：敢想敢干，大有作为	(156)
济南行：翻一番的事情，要用翻一番的感情去做 ...	(157)
思考空间/问题企业与小孩思维	(157)

山西：穷省如何实现高目标

(159)

在 2002 年取得好成绩的基础上，山西市场 2003 年出人意料地提出了实现一个亿微波炉销售的目标，成为了全国瞩目的市场之一，但五个月过去了，山西的市场表现并没有出现强劲的增长势头，而营销中心的人员也在积极的投入工作。

一个亿到底是一个理想还是狂想？是一张空头支票还是一个可以实现的目标？这成了大家关注和思考的问题。