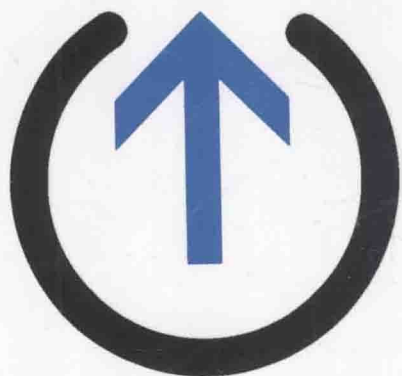


今天，我用手机来管理我的企业；就在几年前，我还不敢想象这种场景。

——马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）Salesforce CEO



掌控云销

手机管理新模式



陈震 张治◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

掌控云销

手机管理新模式

陈震 张治 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

掌控云销：手机管理新模式 / 陈震，张治著. —北京：北京大学出版社，2015.5

ISBN 978-7-301-23553-9

I. ①掌… II. ①陈… ②张… III. ①网上销售—销售管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第040212号

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 掌控云销：手机管理新模式 |
| 著作责任者 | 陈 震 张 治 著 |
| 责任编辑 | 刘 维 代 卉 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-23553-9 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路205号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博：@北京大学出版社 |
| 电子信箱 | yangsxiu@163.com |
| 电 话 | 邮购部62752015 发行部62750672 编辑部62764976 |
| 印 刷 者 | 三河市华成印务有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 710毫米×1000毫米 16开本 14印张 162千字 |
| | 2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷 |
| 定 价 | 45.00元 |

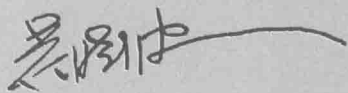
未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版社联系，电话：010-62756370

管理效率，一个在概念上容易被人忽视，但实际上却是至关重要的元素。这个时代，我们需要简单、极致，但仍然高效的系统。先不妨将人人都在谈的“思维”放一放，思考如何将这些思维变成落地的一步行动。



著名财经作家、“蓝狮子”财经图书出版人



互联网时代呼唤简单而极致的管理系统

在互联网电商横行的今天，传统行业的企业家看到电商企业一夜之间似乎都赚得盆满钵满，而他们企业的利润每况愈下，于是他们到处上课求医，寻求转型——传统行业的企业家们慌了！

在互联网思维激荡的今天，传统企业周围到处都是O2O（线上到线下），到处都是微营销，传统行业的企业家感到营销模式落后于时代了，于是他们从线下转到线上寻求升级——传统行业的企业家们急了！

传统行业在过去十多年经济高速增长的环境下，更多考虑的是趋势和模式，讲求的是顺势而为，而在新常态的今天，GDP（国内生产总值）增速放缓，所谓的“势”正在走下坡路，传统行业的企业家们因为恐惧而惊慌、因

为恐惧而焦虑。

传统行业正在遭遇经济周期的低谷，但绝不会因此而停滞不前，更不会消亡。任何一个时代的进化都离不开最根本的规律，即生产力与生产关系的匹配。每个企业都有自己独到的成长基因，每个企业也都有自己的核心竞争力。面对时代的挑战，不要因为惊慌而乱了阵脚，更不能因为焦虑而盲目决策。

这些年来，企业家一路狂奔下来，是时候停下来思考了：如何以守为攻，运用互联网的手段快速提升企业内在的核心竞争力。

本书正是在这样的背景下——在千万传统企业焦虑而不知该怎么办的急迫心情下，在全国大量企业生存现状的调研下，在和标杆企业的实践探索下，经过三年时间整理成册，以求帮助企业回归经营和管理的本质，向管理要效益，夯实企业的核心竞争力。

在走访调研了几十家大中型企业后，我们惊叹地发现很多企业没有基础的管理模型，现行的管理建立在日常的工作习惯上，怎么顺手怎么来，基本的业务流程都不符合管理的科学性。如营销决策多数是“凭经验，拍脑袋”，销售管理也是“重业绩，轻管理”。另外，企业还在运用原始的手段进行管理操作，粗放管理、粗放路数。这导致企业信息传输系统严重滞后，决策无效率、执行无力度。

著名的管理大师彼得·德鲁克说过：“管理不在于知，而在于行。”30%的战略不如70%的执行。管理是动态的过程，最核心的价值就是为了达到企业战略目标而不断付诸行动、解决问题！在互联网时代的今天，企业家呼唤简单而极致的管理系统。

传统的商业形态正不断地受到互联网的冲击，消费者的话语权越来越强，大众的审美观在追求简单化，如直白的互联网沟通平台、直来直去省略中间环节的购物模式等，这都说明简单极致成了互联网时代重要的商业逻辑。

大道至简，越简单的东西越容易传播，越简单的管理模式越容易出效果。

“简单极致”体现在管理系统上就是三点：看起来简洁、用起来简化、说起来简单。看起来简洁，就是一目了然，拿来即用；用起来简化，就是一键就能直达需要的功能；说起来简单，就是用简单的语言来描述进而传播和推行。

本书从管理的失控、管理的掌控、管理的实操落地工具等角度，为读者提供了一些思路、方法及工具，希望借助移动互联网的技术手段、有效易行的管理模型，帮助企业打造驱动企业内在竞争力的引擎。

当然，本书在内容方面还存在一些不足和局限，欢迎读者朋友们多提宝贵的意见和建议，正如我们提出的“营销CPU核动力系统”理念一样，需要不断升级换代，需要在实践中保持创新和改善，我们只是想在这转型的时代里为中国企业做点事、尽份力，以期来满足更多企业朋友的需求。

陈震 张治

2015年1月



目录

1

◎失控：后危机时代，最危险的管理状态

在改革开放后的三十多年里，各行业呈现井喷式发展，节节攀升的增长数据麻痹了企业的神经系统，“重销售，轻管理”成为企业通病，无意识的管理状态是最危险的。后危机时代，企业尽管不会一下子破产，但是固有危机并没有消除，很多危机暗流汹涌，企业慢慢进入失控状态。比如团队失控——组织失明状态，绩效失控——管理失衡状态，利润失控——结果失调状态……

团队失控

员工在干吗？不知是否真实在岗 3

基层员工看不到公平晋升的希望 5

企业文化成了只贴在墙上的标语 7

团队成员缺乏敬畏之心 9

绩效失控

- 重考核，轻管理：没停过，没效果 13
- 重计划，轻分析：拍脑袋，做决策 15
- 重电脑，轻大脑：过度依赖数据 17
- 重结果，轻过程：不知发生了什么 19
- 重制定，轻改进：太迷信一劳永逸 20

过程失控

- 整天云端上飘，远离现场，不接地气 22
- 一旦有人离职，客户信息随身带走 24
- 企业一直扩张，管理能力却跟不上 26
- 对大客户深挖掘还远远不够 27
- 危机意识不够或者危机处理不当 29

风险失控

- 应收账款是“情人” 32
- 库存是“吸血鬼” 34
- 不赢利的业务是“肿瘤” 35
- 企业倒闭的罪魁祸首：资金断链 36
- 隐性成本过多，造成各种浪费 37

利润失控

- 敲响警钟：利润正在离我们远去 40
- 提升销售与降低成本的两难选择 41
- 片面强调业绩，忽视利润 42
- 一切没有效益的管理都是成本 44
- 庸才往往会成为企业的负资产 46

健康失控

- 把自己累倒累趴——做领袖的孤独 48
- 不甘心、不服输，只能选择透支自己 50
- 在中国，企业家是弱势群体 51
- 不敢授权、不会授权，只能自己干到死 53

2

◎颠覆：未来扑面而来，你准备好了吗

这是一个改变的世界，人类变化、社会进步、新技术信息每两年增加一倍，意味着一年前学习到的知识，到第三年就会有一半过时。《纽约时报》一周的内容相当于18世纪的人一生的资讯量。智能手机、移动互联网、物联网、群体思维的变化、云时代的新营销、免费经济、跨界思维……一切都变了，未来扑面而来，你准备好了吗？

新技术革命的崛起

- 移动互联网才是真正的互联网 59
- 自媒体时代的企业营销 62
- 大数据重构我们的生活 63
- “云”的时代来了 66

员工群体思维的变化

- 价值观冲突：90后想的和你不一样 69
- 倒马斯洛需求：如何激励新生代员工 71
- 加班、开会：关键是追求工作有效性 74



破则立，变则通

谁跟不上时代步伐，谁就是下一个柯达 79

今天你对我爱理不理，明天我让你高攀不起 81

云时代是各个领域营销创新的契机 84

做久比做大更重要

企业首先要活下去，先做精再做大 91

没有传统的企业，只有传统的思想 94

采用不对称竞争战略，以小搏大 97

5年前的核心竞争力？该优化了

免费经济兴起，你还靠那美滋滋地活着吗 102

关系营销还能走多远 107

诚信是互联网时代的核心竞争力 111

世界巨变，管理也要变

跨界打劫盛宴开始了，快醒醒 114

除了老婆、孩子，一切都要变 117

未来能持续发展的企业就两类：拥有系统的和花钱买系统的 119

3

◎掌控：营销CPU核动力，驱动业绩增长

中国的企业界不是缺少营销的理论支持，而是营销理论太多、太杂、太乱。本来很简单的营销，被我们人为地复杂化了，于是反而导致很多企业无所适从。中国改革开放三十多年的时间，走过了西方发达国家一百多年的发展历程，在学习西方的过程中，我们随意“下载”国外的营销理论，企业家的脑袋成了营销理论的“回收站”，市场成了随意“点击”的试验田，产品和服务本来有足够大的“硬盘”空间，但是由于营销系统配置与“CPU”不匹配，导致企业在新时代、新形势的竞争中被下阵来……

增强系统的力量——升级企业信息系统

现阶段传统企业信息化应用的问题 132

大数据对传统企业的价值 135

信息系统的有效性大于全面性 136

营销CPU核动力系统

营销决策：基于客户生命周期管理 142

客户价值的挖掘 147

如何实现数据采集的有效和精准 153

产品竞争力分析：波士顿矩阵 155

渠道终端渗透：戴明环过程管理 164

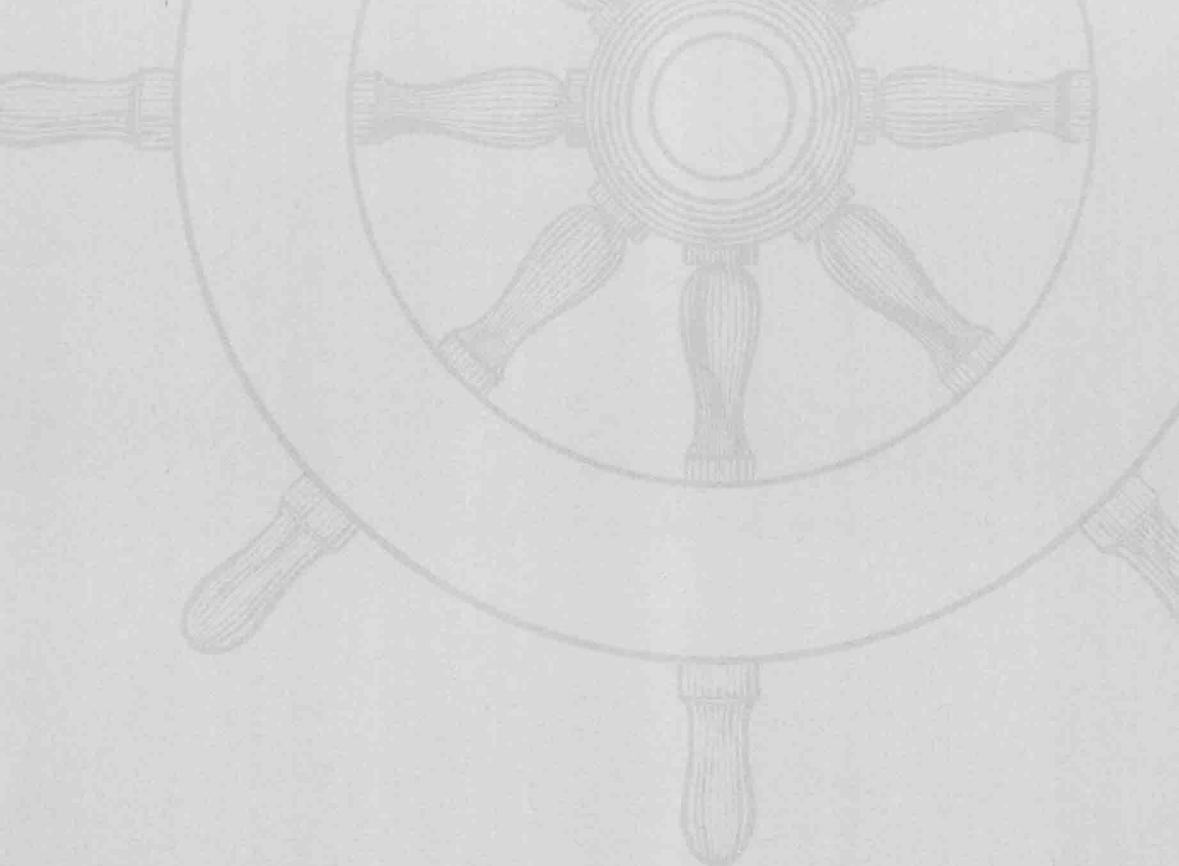
相信系统，但不盲目迷信

没有一种管理方法是万能的 191

产品与服务永远是最根本的 194

风险管理系统为你保驾护航 199

道、法、术、器、势，一个都少不了 203



1

失控：后危机时代， 最危险的管理状态

在改革开放后的三十多年里，各行业呈现井喷式发展，节节攀升的增长数据麻痹了企业的神经系统，“重销售，轻管理”成为企业通病，无意识的管理状态是最危险的。后危机时代，企业尽管不会一下子破产，但是固有危机并没有消除，很多危机暗流汹涌，企业慢慢进入失控状态。比如团队失控——组织失明状态，绩效失控——管理失衡状态，利润失控——结果失调状态……

团队失控

员工在干吗？不知是否真实在岗

在给企业做咨询的过程中，经常有不少老板向我抱怨：“我花了那么多钱雇用员工，却不知道他们在干什么！他们出差在外，我只能在电话里一遍遍地追问他们人在哪里。”

事实上，员工到底在不在岗，用多少精力和时间工作，老板完全无法掌握。若是遇上在其他公司玩“兼职”的业务员，即在你这里只拿底薪不干活，却为其他公司跑业务的人，就更气人了。

我们不妨做这样一个假设：你的企业里有100个一线业务员，其中可能只有20个是“老实员工”，他们从上班开始，一口气干到下班；只有60个是“正常员工”，他们只是上午工作个半天，下午就在餐馆或咖啡厅里打发时间，做一些假的数据报表，佯装完成了全天的工作任务；剩下的20个属于“聪明员工”，他们可能在一个小时内就能结束全天的销售任务，甚至只需

要打几个电话就算是拜访过大客户了。

不要惊讶，如今很多企业的业务员的工作状态就是如此，而且业务员、主管们对此心照不宣，唯独老板不知道或者干脆假装不知道而已。如果企业的管理跟不上，“聪明员工”无聊之余还会呼朋唤友，于是“聪明员工”的比例会逐渐增加，这种风气一旦蔓延，后果将不堪设想。俗语说：“千里之堤，溃于蚁穴。”放眼望去，多少企业的一线销售工作都是轰轰烈烈地开始，却垂头丧气地结束，其实最终都是毁在了团队管理失控，业务员集体填报假报表、集体“躲猫猫”的现状里。

比起这些天天在公司里磨洋工的业务员，那些出差拜访客户的区域业务员更难以管理，因为你更无法掌握他们的行踪。上海有家百年老品牌企业，销售制度中规定每月的10号，业务员必须要安排出差。有一个偷懒的“老油条”管辖的区域是河南郑州，他在10号去火车站买好上海至郑州的火车票后并未真正出差，而是回家打牌，几天以后，再回去上班，拿着事先准备好的餐饮票据、交通票据等去报销，造成自己去过郑州的假象。

对于这样的业务员，企业简直是防不胜防。很多企业在管理一线业务员时，都采用工作计划与工作日报相结合的方式，先让他们填写下一周的拜访工作计划，然后每天再填写工作日报。然而，这样要求与实际工作成效并不能结合，计划总没变化快，最终还是形式大于内容。

而对于驻外办事处主任、分公司经理这样的管理层，上述方法更不适合。因为他们是“封疆大吏”，无人监管，你不可能要求他们天天向总公司汇报行踪。但这也不意味着对他们就放任自流，总公司可以要求他们管理透明化，即每天填写前一天的工作行程日报贴在办公室大厅，供员工共同监

督。当上级领导（比如大区经理）来视察时，随时可以从墙上扯下他们前一天的行程日报，寻迹复查。

当然，重点不在于报表的形式，而是要提高员工工作的有效性，把衡量员工工作有效性的标准定性或定量下来，让他们的工作留下痕迹，主管才可寻迹查核。在这种原则的影响下，企业界、销售界出现了一些“线路手册”“手机定位”“业务员工作日记”“业务员每日绩效日报”“终端拜访点读机”（随时显示业务员位置，同时业务员可以随时上传终端库存和销售数据的设备），甚至有的企业让业务员每天在驻地的客户处用手机打电话到公司上报行踪，或者要求业务员使用智能手机随时把周边环境拍照传回总部以示清白……

如今，不少的企业都开发了很多检核报表、流程的技巧和辅助工具，比如检核前的数据分析，锁定检核目标人员和目标地点，企业内部检核的技巧、流程和重点内容菜单，各种检核记录工具和跟踪报表，等等。但是，要想遥控不失控，必须遥控变现控，从“遥控管理”到“现场管理”。

基层员工看不到公平晋升的希望

马云曾说过一段流传很广的话：“员工离职的原因很多，只有两点最真实——一是钱没给到位，二是心委屈了。”这些归根到底就一条：干得不爽。员工临走还费尽心思找靠谱的理由，就是为了给你留面子，不想说穿你的管理有多烂、他对你已失望透顶。作为管理者，一定要勇于反省。