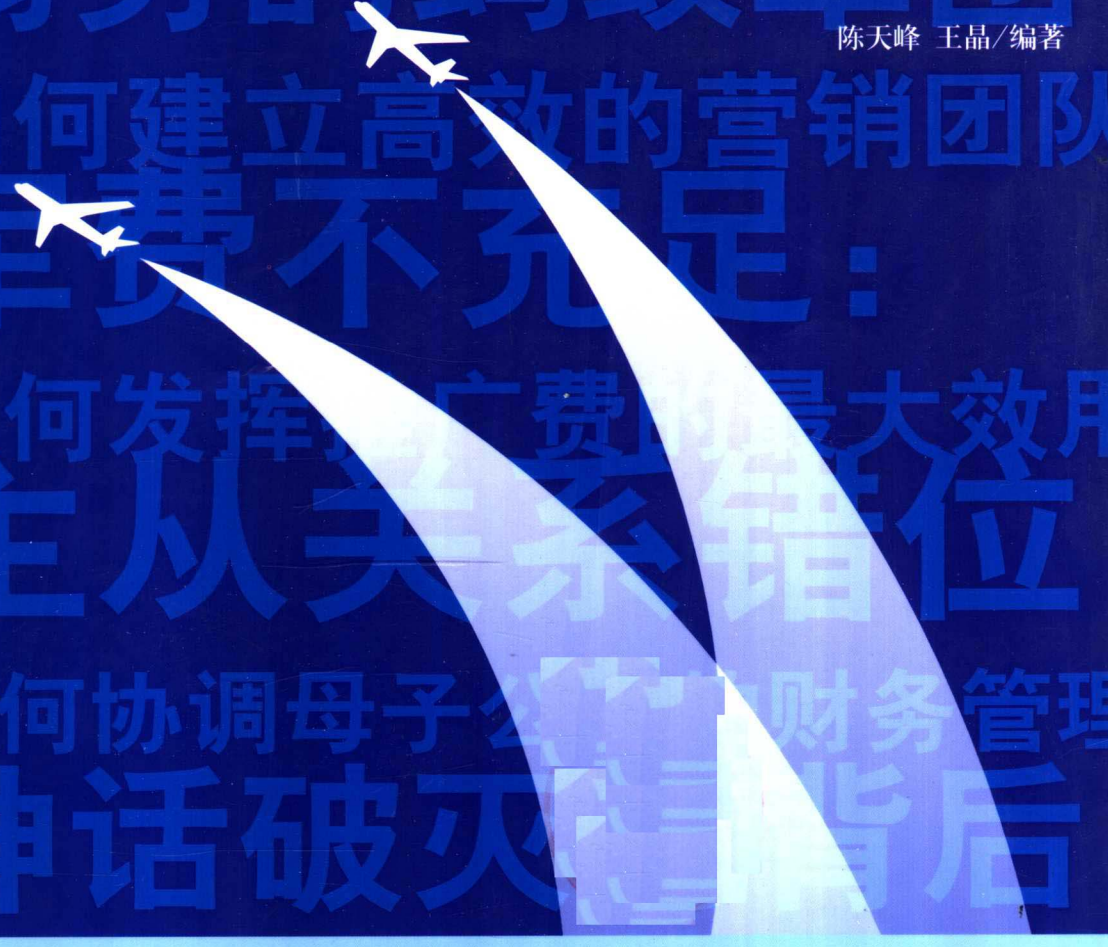


弱势的营销团队：如何建立高效的营销团队
防火者，步步领先；救火者，手忙脚乱。

陈天峰 王晶/编著



高成长公司管理 问题解决方案

企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高成长公司 管理问题解决方案



陈天峰 王晶/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高成长公司管理问题解决方案/陈天峰, 王晶编著.
北京: 企业管理出版社, 2006. 1
ISBN 7 - 80197 - 346 - 1

I. 高… II. ①陈… ②王… III. 公司—企业管理—案例 IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153021 号

书 名: 高成长公司管理问题解决方案
编 著: 陈天峰 王晶
责任编辑: 张双喜
书 号: ISBN 7 - 80197 - 346 - 1 / F · 347
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司
经 销: 新华书店
成品尺寸: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 14.25 印张 180 千字
版 次: 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷
定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

您的企业从无到有用了多少年？从小到大用了多少年？高速成长还能保持多少年？创业，已经不是从无到有的过程，而是快速地从从小到大、再到更大的过程！中小企业如何保持快速发展的趋势？快速成长企业如何保持不断进取的创业精神？如何在快速发展中实现稳定过渡？企业如何在转型之后迅速实现高成长？

世界银行曾经进行过一个统计，美国企业的平均寿命大约是40年，而中国企业的平均寿命只有4年半，民营企业和私营企业更短，只有两年零七个月。我国改革开放20多年来出现了无数的“明星”企业，但是一批一批的都如同昙花一现般地消亡了。

成立一家企业需要经过多少努力，经历多少磨难，忽然之间轰然倒塌，实在让人惋惜。为什么会有这样的现象？我们只有首先认识到这些问题，才有可能去解决问题。“千里之堤，溃于蚁穴”，企业中存在的问题比“蚁穴”还要凶猛得多，因为问题有自我膨胀能力。因此，关乎高成长企业生死存亡的关键是认清并解决管理中的问题。

当企业发展到一定程度之后，除了要把握好外部环境的变化，还要关注内部环境的变化。伴随着企业规模的扩

大,人员也随之增加,内部产生的问题也会成倍增加,这时,如果仍然采用集权决策,就会造成决策效率低下。事实上,绝大多数企业发展到一定程度之后,就会走向死亡,原因在于这些企业没有及时解决伴随企业成长而出现的问题。

中国的著名企业迅速成长壮大,又迅速灭亡的实在太多了,巨人集团、三株集团、红高粱快餐、爱多 VCD、亚细亚商场、秦池白酒等企业“速生速死”的案例,让人们反思。中国企业为什么做不大?因为我们只有优秀没有卓越;中国企业为什么做不长?因为我们只有策划高手,没有管理将才;中国企业为什么“一抓就死,一放就乱,一远就瞎,一大就垮”?因为我们只顾乘风破浪地行驶,却没有清理附于船底的海藻或垃圾。

企业发展的过程当中,常常会存在一个进一步发展的瓶颈——管理者没有时间处理一个又一个亟需解决的问题,造成很多工作无法及时完成,而作为一名普通员工,却无权代替管理者主动开展工作,导致企业内部等待成本直线上升,工作效率大幅度下降。

太多的突发事件,太多的问题纠结,使得我们的日常工作陷于混乱无序中。如何从根本上减少或消除突发事件的发生?怎样从被动的救火状态转向主动的出击管理?这些任务的完成要依靠对管理问题的发现和解决,管理问题的目标是设法找到突发事件的根本原因,采取根除这些原因的措施,彻底消除突发事件或潜在危机。

在永远战战兢兢,永远如履薄冰的海尔,我们可以看到

很多解决问题于无形的痕迹:OEC 管理、6S 现场管理、精细化质量管理、负债经营及 SST 市场链模式、企业业务流程,等等。张瑞敏把海尔集团推行问题管理的经验精辟地总结为:“管理者必须进行问题管理,而不是危机管理!”对于高成长公司来说,由于一系列问题的存在,在企业经营过程中,必须得步步为营,小心谨慎。

目前,高成长企业的普遍现状是管理滞后的问题,企业一般不是先将管理体系规划好、各种制度制定好后,再来应对企业可能发生的问题,而经常是等到企业管理遇到棘手问题的时候,领导才愿意安排你来定制度,这种情况很像我国的没“事”没法律,有“事”定法律现象,也就是国人的老思想:“轻预防、重看病”。

因此,我们这本书从高成长企业的营销、分公司与总公司的关系、财务管理、人员管理、海外开拓、文化管理和战略管理七个方面对高成长公司成长中从小到大,从弱到强最容易出现的问题和最棘手的问题一一进行了各有侧重的分析,并提供了全套解决方案和预防之道,希望能对企业的高速、健康、持续发展略尽绵薄之力。同时,作者在本书的编写过程中广泛借鉴和参考了国内外众多名家的著述和相关资料,在此一并表示感谢。

编 者

第一章 打通营销管理的门户

弱势的蚂蚁军团:如何建立高效的营销团队 3

菲利普·科特勒说:“营销是一场永不结束的比赛。”而营销人员的任务永远是“只有逗号,没有句号”;中国人民大学教授彭剑锋说:“中国企业团队营销时代的到来是大势所趋,在中国本土市场上中国企业所面对的是高度组织化”。

经费不充足:如何发挥推广费的最大效用 9

一位营销副总坦言:“我总感觉我们公司的推广费有很多的浪费,但我却不清楚具体浪费在哪里”;高成长的企业应该有自信:“小米加步枪”也能战胜“美式装备”。

动脉阻塞不畅:如何解决渠道问题 14

“得中原者得天下”。在中国,竞争最为激烈的几

大行业,如 PC、手机、家电、空调等行业,这句战略谚语已被演绎成:得渠道者得天下。娃哈哈进军童装的第一炮并没有打响,其主要原因就是娃哈哈遭遇了渠道的硬伤。

19

欠债不还钱:如何解决回款难的问题

华为实施的求活策略中指出:实现销售者,宁可少一些,也一定要保证拿到现金。“做大”的虚荣冲动是造成财务泥沼的心理根源,有一些稳健的企业不盲目扩张自己的市场,而是采取“用时间换空间”的市场渗透策略。

24

营销疲劳症:如何赢得顾客的芳心

美国营销大师科特勒说,“今天的顾客已不能忍受不切实际的宣传。顾客有更多的需求和面临更多的供应。顾客希望获取有深度的产品知识,并希望企业能提供主意改进顾客的选择,这种主意是有效和可信赖的”。

失败的营销计划:如何发挥计划的作用

29

从阶段性成功到如今的遭遇寒流,从“弥天大创意”到现在的“后续无为”,“他她水”上演了一出典型的初创企业的“中国功夫”:毫无营销计划,找到一个创意,在不懂运作的前提下,仓促上马;阶段性运作之后,却发现后劲乏力。

第二章 扫除分公司管理的障碍

亲疏尺度失衡:“一抓就死,一放就乱”的难题

37

“一抓就死,一放就乱”的问题,是很多企业管理者头痛的问题。集团化管理与公司化管理的不同之处主要在于母公司对其成员企业以产权为依据进行管理,主要体现在三个方面:重大项目投资决策权、主要领导干部的任免权和资产收益分配权。

42 组织模式僵化:如何实现信息的顺畅流动

著名管理学者德鲁克认为,“并不存在一种惟一正确或普遍适用的组织设计,每一家企业都必须围绕适合它的使命和战略的主要任务来进行设计。”GE的扁平化组织结构,是很成功的,可是很多企业,在模仿学习过程中,结果总是不理想。

47 品牌收放失控:如何维护企业品牌形象

企业对子公司的管理就像放风筝,既有让它越飞越高的愿望,又担心它飞得太高不好控制。随着企业规模的扩大,分公司怎样把握收放的尺度,成了公司最为关注的问题。

52 主从关系错位:如何协调母子公司的财务管理

如果公司总部对分公司的控制力度不够,就会造成“诸侯割据”的现象。分公司的钱一定要归入中央,中央要控制分公司的花费。一般而言,分公司的花销

应该占到其销售收入的 10%~12%,最多达到 14%。

第三章 堵住财务管理的漏洞

现金管理隐忧:如何保证充裕的现金流

61

学过财务管理的人肯定知道,一家公司在任何时候都要保留一定的现金结存额,这是为了满足三方面的动机:即交易动机、预防动机和投资动机。不管是哪一种动机,其实就是同一个目的,即保证公司在任何需要的时候都有随时可动用的现金资产。

税务意识薄弱:如何有效做好税收筹划

67

税务管理的薄弱已经成为多数企业发展的短板,税务筹划能力的缺乏严重制约着企业的进一步发展壮大;企业发展壮大了,服务的大客户多了,对方要求开发票,不规范的税务运作无法满足市场的需要;同时,营业的区域扩大了,出于内部管理的需要,规范运作就显得尤为重要,不规范的税务运作最后可能得不偿失。

神话破灭的背后:如何做好财务成本控制

在中国企业发展史上,很多企业都是从小到大,短短几年就迅速成长为“巨无霸”,但是其中一些却因各种问题,甚至是一些小问题而阴沟翻船,轰然倒地。我们不禁要问,这些神话的破灭难道仅仅就因为一些表面的缘由吗?

财务信息化障碍:如何化解成长中的烦恼

虽然有很多成长型企业往往会选择基础财务信息化作为信息化的第一步,但因企业的规模还不大,业务也相对简单,加上财务管理的任务很急迫,所以,中小企业迈出这一步的时候往往考虑得还很少,或多或少都有一些盲目。

随处可见的漏洞:殊途同归,灵活多变的解决之道

在当前市场经济条件下,要实现企业的持续发展战略,必须做到最大程度地减少企业资产的隐性流

失。只有在企业内部建立一种新型的综合性的价格控制管理体系，才能把市场关联最密切的购销工作这个“外交环节”并入到企业内部管理体系中来。

第四章 避开人员管理的误区

高管跳槽风波:必须具备的防范和应对措施

93

互联网搜索引擎巨擘 Google 公司 2005 年 7 月 19 日宣布,于 10 月前在中国设立一个研究与发展中心,原微软公司全球副总裁李开复受雇成为中心负责人。李开复的老东家、Google 的老对手微软公司对这一消息反应强烈,随即将李开复与 Google 告上法庭,认为他们违反了保密和竞争准则,使微软的正当权益受到侵害。

横向沟通不畅:如何跨越管理中的灰色陷阱

99

最好的企业沟通理念是,从拟定的横向沟通策略着手,展开其他一系列的工作。遗憾的是,大多数

企业都做不到这一点,它们经常不去拟定策略,把投资的重点放在追求沟通工具的科技含量上;内部沟通三方面的排列顺序也是自上而下、自下而上,然后才是横向沟通。很显然这是本末倒置的做法。

104

绩效不佳困惑:如何跳出绩效考核的误区

一家企业要使绩效管理体系得到顺利实施和有效运行,必须建立一种绩效导向的文化氛围,必须把有关“人”的各项决定——岗位安排、工资报酬、晋升降级和解雇看成一个组织的真正“控制手段”。因为,有关人的各项决定将向组织中的每一个成员表明,管理层真正需要的、重视的、奖励的是什么。

110

头痛的薪酬问题:如何做到兼顾效率和公平

许多高成长企业创业初期规模小,人员数量不多,老板根据对市场行情的大致估计来“拍脑袋”决定员工薪资水平,是劳资双方一种“你情我愿”的行为,因而往往带有较大的盲目性。这样虽然成本低廉,简

捷易行,但随着企业逐步走上正轨后必然日见其拙,迫切需要进行规范和调整。

员工信任危机:如何增强企业的向心力

116

职位越高的员工对网络公司的信心越大。调查发现,在 CEO、董事、总经理这些级别的员工中,认为在网络公司就业有安全感的占 62.5%。中高层专业人员的不信任度明显高于其他层次的员工,中级专业人员表现最为明显。

或晋升或离开:如何面对员工关系两难处境

122

随着公司的进一步发展,许多外围事务如战略规划、法律顾问、公共关系、营销策划这些原先在国内闻所未闻的事也纳入了组织内部,各种相应的部门纷纷设立,提供了许多全新的主管和经理职位,一些有学历背景的青年因而得以直线上升成为“白领”阶层。因此,有关晋升的问题就变得更为敏感。

第五章 跨过海外拓展的门坎

129

国际化品牌壁垒:谨防大户人家做贼

“中国有世界级的产品,无世界级的名牌”的状况正成为中国企业走向世界所面临的一种尴尬。刘春田表示,“中国企业亟须强化品牌管理意识,中国的企业再也不要一厢情愿地认为市场上有君子小人之分,不要以为大户人家就不会做贼”。

134

并购的两难境地:如何实现并购后的整合

并购只有 20% 左右的成功率,并购后的整合难度成了企业成长过程中难以跃过的坎儿。根据新浪网展开的关于联想在美国发展业务最大的阻力是什么的调查,在 11 万名参与调查的网民中,选择“文化差异”的占到了 46.64%,选择来自竞争对手压力的占到了 30.65%。

国际化人才瓶颈:如何解决海外找人难问题	140
---------------------	-----

中欧管理学教授杨国安说道,“华人企业国际化的最大难题,在于缺少国际化人才”。明基总裁李焜耀曾对《财经时报》说:“如果只有市场,却找不到合适的人选,那么这个市场就宁肯先不做。”缺少国际化人才成了企业国际化最大的“短板”。

跨国合作困境:如何成功实现竞合	146
-----------------	-----

很多跨国大公司给我们树立了在竞争中合作,在合作中竞争的榜样。当年,丰田汽车和通用汽车结成战略联盟,丰田学到了美国的营销手段以及与美国政府打交道的方式;通用汽车则学到了日本的精益管理方式。

第六章 直面文化管理的挑战

文化幼稚症:如何正确认识企业文化	153
------------------	-----

管理大师石滋宜博士说:“很多企业衰亡的最主要原因不是战略的失败,更不是命运,而是企业文