



破局

顶级企业营销实战解密

3小时让你学会20年企业营销管理必备的
知识和危机化解法

余大洪  著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



破局



顶级企业营销实战解密

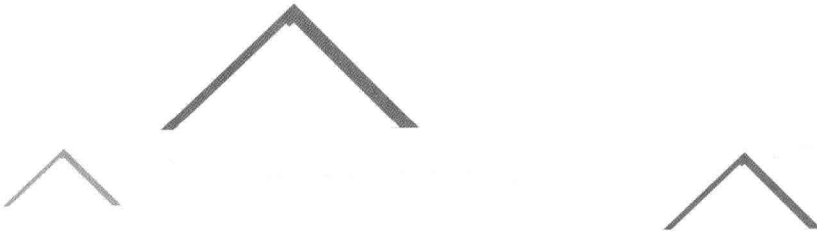
Breakthrough

Declassification of Top Enterprises
Marketing

余大洪 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



图书在版编目(CIP)数据

破局：顶级企业营销实战解密/余大洪著. —北京：北京大学出版社，2014. 2

ISBN 978-7-301-23371-9

I. ①破… II. ①余… III. ①企业管理—市场营销学—案例
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 257764 号

书 名：破局：顶级企业营销实战解密

著作责任者：余大洪 著

策划编辑：郝 静

责任编辑：郝 静

标准书号：ISBN 978-7-301-23371-9/C · 0955

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> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电 子 信 箱：zyjy@pup.cn

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923

出版部 62754962

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 19 印张 230 千字

2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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

前 言

从加入世界贸易组织开始,中国的企业便正式加入到了与全球无数企业的对弈当中。

我们中国企业的老总们在实践中摸爬滚打了多年,三十六计、七十二招,积累了不少的经营“招数”。这些“招数”或许曾经是你克敌制胜的“开山斧”,或许是你力挽狂澜的“杀手锏”。但这些招数常常是孤立成招,缺乏系统的归类整理,遇到了新的实践,还要继续摸索。

时代在变化,社会在发展,抓住机遇的中国企业已经走进了一个新的阶段。点子时代已经过去,一招克敌的潮流也已退去,就好似,标王也已不再意味着绝对的制胜。

就营销管理而言,在与竞争对手搏击的过程中,钻研一些招数,掌握一些诀窍是必要的,但更应该明了营销真正迫切需要的是——先进的理念,系统的管理。就像打仗一样,英明统帅的视野不应该囿于一隅一角的争夺和一城一地的得失,而应该站在战略的高度通观全局。

迷失在短视的招式中,终将在环环相扣的战斗中失去全盘的战役!

中国的企业在市场经济中最多就闯荡了短短的几十年,与跨国企业这些百年老店相比,只能算刚出生的婴儿。然而,你已经没有机会从零开始!对手已经先你开局,你只有破局接招!

跨国企业已经历练多时。像一些大的跨国企业的营销管理理念,历时多年,而且吸收了企业从小到大不同发展阶段的精华,补充了在全球近百个国家跨文化营销的实践经验,已经相当完善,相当科学,有很好的普遍性和适应性。

中国企业需要更多地向这些营销高手们学习,怀着一颗谦卑的心取之所长,与高手共舞。就像全世界的将军都学习《孙子兵法》一样,中国企业在这个竞争来自四面八方的时代,也应该学习外企系统的管理理念,站到巨人的肩膀上,开拓视野,提升层次,让先进的理念和科学的方法为我所用,全面省思走过的足迹才能长胜不败,成就真正的核心竞争力。

透过血肉横飞的战场硝烟,解密千里之外的运筹帷幄,系统布局。长期以来,作者从国企到外企,从国营到民营,从管理到咨询,在摸爬滚打中上下求索、在纵横对比中提炼真经,积累了许多关于企业营销管理的心得,在这本书中,希望把得到的这些经验与大家一起分享、探讨。

在本书里,作者将从两个视角探讨营销管理的优化。

第一部分是“事”(系统)的部分。包括精细管理、销售模式、细分市场和目标管理,可称为局,它是行军之道的兵书,是带兵攻垒的全局视野。

第二部分是“人”(团队)的部分。包括招聘、培训、激励、授权、留人。这就好似棋局中的用子之道,调兵遣将之术。

纵横捭阖,运兵娴熟,你便可以在战场上挥洒自如,商场视势而动,赢得酣畅淋漓。

| 目 录 |

第一部分 优化系统——谋局战场之道

第一章

风靡管理界的一部“兵书”——认识精细化管理 / 3

精细化管理是前几年的热门词汇,几乎风靡了整个管理界,但讨论的话题大多停留在概念宣导层面。企业具体怎么做,需要什么样的软硬件和管理流程来配套,却鲜有提及。精细化管理有四大好处:高效率、高质量、省人力、可控性。但在实施过程中也存在一些“陷阱雷区”,处理不好就会伤筋动骨。让我们通过中外企业的真实案例来细数近年来精细化管理实践的成败得失。

1. “精细化”出的世界经济大国 / 3

2. 一天拜访 80 多个客户是如何做到的? / 7

案例:戴尔公司的促销信为什么仅重 19.9 克? / 10

3. 迈入精细化——关键四步骤 / 13

案例:圣元乳业如何走出“致死门” / 20

4. 五个危险雷区——不恰当的精细化会毁了企业 / 22

案例：戴尔公司管理数千家零售店的移动
信息化系统 / 28

第二章

再好的“兵法”也不是放之四海而皆准的 ——精细化与销售模式 / 40

“没有放之四海而皆准的真理”，同样，也没有任何企业都通用的管理方法。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，就像橘子必须在适合的土壤里才会结出好的果实一样，不同的销售模式就是不同的土壤，精细化管理固然有诸多好处，但它只有在适合应用它的土壤——即适合的销售模式里才会发挥应有的效应。

这一章，我们主要探讨精细化管理理论和销售模式之间的关系。看看到底什么样的企业适合精细化管理，什么样的企业则不适合精细化管理。

1. 三类企业注意了，精细化管理不适合你 / 40

2. IT 服务器可不能像人寿保险那样卖 / 45

案例：戴尔公司销售员平均“寿命”只有 6 个月？ / 51

3. 解决“为什么干”的问题 / 53

4. 是团体操还是篮球赛？ / 55

第三章

集中兵力专攻某一特定市场——细分赢得竞争优势 / 57

微利时代的到来，使得产品同质化越来越严重，企业的利润空间越来越小。这就要求企业必须放弃固有的“撒网式”的营销

模式,而应细分市场,集中兵力专攻某一特定领域。细分市场能够让我们集中所有的资源到最有优势的领域,并设计出针对性的营销组合满足细分客户群的需要。如何找到切合自身的细分变量,才是细分市场的关键。我们将通过实际的案例,来看看不同的企业都是如何做的。

1. 6个月的婴儿和90岁的老人喝的奶粉一样吗? / 59

2. 寻找细分市场的维度 / 62

3. 确定细分市场的4P4C策略 / 75

案例:三个“草根”微博是如何操控过亿
新浪粉丝的? / 78

第四章

格局决定结局,视界决定世界——从远见到目标 / 87

宏碁老总施振荣先生有句名言:“格局决定结局,视界决定世界。”就是对远景目标重要性最好的诠释。远景目标是刺激进步的强有力手段,销售管理需要设立目标机制。但同时目标管理也是一把双刃剑,如果只看数字结果,就可能会伤及企业内部的和谐气氛、员工的努力精神,浪费宝贵的时间。

1. 营销管理的“精、气、神” / 87

2. “聪明的”与“更聪明的”销售目标 / 92

案例:这些目标符合“聪明的”原则吗? / 93

3. 如何使年终会不再“难产”? / 95

4. 解决任务分配的难题 / 101

5. 目标管理是把双刃剑 / 111

案例 1: 康柏中国高层的“信用”交易 / 114

案例 2: 苹果为什么 3 年换掉 3 任中国区
总经理? / 116

案例 3: 7 年把亚马逊中国从 1 亿做到 100 亿,
王汉华为何黯然离职? / 118

6. 目标管理的七大陷阱及修正方法 / 122

第五章

绩效管理——让千军万马向着一个目标突进 / 128

阿里系电商零售平台销售额过万亿, 占据了我国 B2C 市场近 80% 的份额, 可谓“富可敌国”。从马云的演讲和媒体连篇累牍的报道中, 我们看到的只是令人眼花缭乱的资本运作和产品宣传发布, 却忽略了一个最本质的问题: 阿里的利润从哪里来, 靠什么产品挣钱? 它的销售队伍是如何组织的? 本章将为您揭开这个鲜为人知的秘密。

1. 阿里巴巴是如何赚钱的? / 128

案例: 阿里巴巴“传销”大军是如何组织的? / 133

2. 绩效管理是指挥棒 / 141

案例: 老销售吃老本怎么办

——一碗牛肉面引发的思考 / 143

3. 销售漏斗——销售过程管理利器 / 147

4. 对综合表现的绩效评估中的常见错误和
避免方法 / 149

5. 应对企业共同的难题——销售拖欠 / 152

第二部分 团队建设——调兵遣将之术

第六章

招兵买马——借你一双慧眼,招聘精兵强将 / 165

营销人员就像战场上的军队,兵强马壮才能所向披靡。因此,选好人员,是营销战役中至关重要的,它也是打造有超强战斗力团队的第一步。而如何在众多的应聘人员中挑出精兵强将,这就需要你有一双慧眼。

1. 中外企业招聘大不同 / 165
2. 合适的留下,不合适的走人 / 171
3. 营销人员招聘的几个常见认识误区 / 177
4. 为营销人员树立素质标杆 / 178

第七章

厉兵秣马——培训营销人员,提高营销效率 / 184

在市场竞争日益激烈、产品同质化越来越明显的时代,提高营销人员的水平是实现营销增长的重要因素。在提高营销人员水平的手段中,培训是必不可少的。而正确选择培训方式和培训内容,能避免营销队伍少走弯路,迅速提高营销队伍的绩效。

1. 替别人做嫁衣? ——培训从改变观念开始 / 184
2. 并非只有课堂教学才是培训
——八种培训形式的比较 / 186
案例:企业内培训师团队管理制度 / 191

3. 体验式学习圈——帮员工找到最适宜的
培训方式 / 200
4. 没有车开就先别学——甄选出真正需要
受训的人 / 203
5. 走出误区——筛选出最需要的培训课程 / 205

第八章

鼓舞士气——规划激励模式,燃烧员工激情 / 209

士气是一种无形的力量,但绝不可小视。在两军对垒时,除了客观条件外,士气往往起决定性的作用。“狭路相逢勇者胜”讲的便是这个道理。所以,管理者应该在企业内部建立科学的员工激励模式。有效激励才能使营销队伍时刻保持旺盛的斗志,使营销员工从“要我工作”变成“我要工作”。

1. 反“S”形的成长过程 / 209
2. 不能顿顿都吃红烧肉 / 213
3. 激励方法的“附加文件” / 216
4. 对 80、90 后的沟通与管理 / 218

案例:华艺百创:用“90 后思维”管理“90 后” / 229

第九章

收放自如——合理授予权力,留住优秀人才 / 233

在谈及如何留住人才时,很多人都会说:要充分授权,给人
才施展才华的空间,或者是要做好激励、职业生涯规划等。如此

这般,就真的有效吗?在这一章里,对授权、激励、控制相互之间的关系做了生动而准确的阐释,讨论了怎样授权以及何时授权才能把授权的分寸拿捏得恰到好处,才能最大限度地发挥人才的能力,才能留住优秀人才。

1. 好员工为什么“飞”了?——授权还是忽视 / 233
2. 将在外,君命有所不受——授权还是放纵 / 235
3. 授权的五个层次 / 236
4. 授权、激励、控制的平衡 / 237
5. 留人“四宝” / 240

实战案例一 到底把客户当什么? / 243

实战案例二 区域经理如何不做“夹心饼干”? / 251

实战案例三 公司管理:群牛 or 群雁 / 257

实战案例四 风靡外企的情境管理 / 262

实战案例五 亲历苹果电脑政府公关 / 270

实战案例六 封疆大吏如何在总部左右逢源 / 277

参考文献 / 285

后记 / 287

第一部分

优化系统——谋局战场之道

在这一部分里，我们主要针对“事”（系统）的部分，考虑如何对营销管理系统进行优化。

本部分主要分为四个方面：

- ◎ 精细管理
- ◎ 销售模式
- ◎ 细分市场
- ◎ 目标管理

精细化管理是前一段时间的热门话题，似乎所有的企业都要实行精细化管理。但是本人并不同意这一观点。我们将深入探讨精细化在企业实践方面的得失，它的好处在哪里，执行的要点是什么，有什么主要的误区，精细化管理不适合于哪些企业。

销售模式的不同导致我们的管理方式、薪酬设计也应该相应的有所区别。在中国，即使像Dell这样的跨国公司在这方面的实践都有待商榷。

细分市场能够让我们集中所有的资源到最有优势的领域，并设计出针对性的营销组合满足细分客户群的需要。如何找到切合自身的细分变量，才是关键。我们将通过实际的案例，看看企业在竞争环境中是如何做的。

目标管理是双刃剑，如果做得不好，会伤及企业内部的和谐气氛、员工的努力精神，浪费宝贵的时间，如何趋利避害呢？

第一章 风靡管理界的一部“兵书” ——认识精细化管理

精细化管理是前几年的热门词汇，几乎风靡了整个管理界，但讨论的话题大多停留在概念宣导层面。企业具体怎么做，需要什么样的软硬件和管理流程来配套，却鲜有提及。精细化管理有四大好处：高效率、高质量、省人力、可控性。但在实施过程中也存在一些“陷阱雷区”，处理不好就会伤筋动骨。让我们通过中外企业的真实案例来细数近年来精细化管理实践的成败得失。

1 “精细化”出的世界经济大国

“下一个定位详细地址：北京市——海淀区——××路××大厦”。“交通路线图”销售员小王的手机里出现了这样的“行踪秘报”。

看到这样的报告，小王没有像电影《手机》里严守一手拿GPS手机时那样惊恐万分，相反，神情十分淡定。原来，这部手机是公司销售总部统一配发给每一个销售人员的，他们要精确定位每一位业务员的拜访路线，并及时反馈问题，其初衷是利用高科技提高效率。

根据媒体的报道，可口可乐公司就曾给其在某市的四五百名业务代表每人配备这样一款安装有GPS卫星定位系统的特殊的手机。通过GPS定位功能及手机短信订单的使用，总部可以将手机持有者所到之处进行精确定位，并实时发送指令。这样使用高科技的目的在于更好地提高业务拜访效率，增加业务拜访时间，提高拜访执行力，推动销量增长。



图 1-1 可口可乐公司的GPS定位系统

可口可乐公司业务员是否按照规定使用这款手机将与其经济挂钩：如果没有按照要求在上班时间内设置手机定位信号，按每天500元扣除当月的奖金。此外，如果上班时间内业务员因为任何原因导致手机无法正常开机，而且没有及时报告的，也要按照未正常开机要求每天200元扣除当月奖金。

