



已经被50万中国营销人使用的营销企划工具书



MARKETING BIBLE

营销圣经

营销人员的战术教科书

苗桂芳 编著

知识创造奇迹 好书改变命运

这本书给**市场营销学**带来了一股清新的空气。具有很强的**可读性**和**趣味性**，它实用，注重企业利润，不仅是**市场营销经理**的必读之作，也是任何致力于改善**企业利润人士**的必读之作



北京燕山出版社



已经被50万中国营销人使用的营销企划工具书



MARKETING BIBLE

营销圣经

营销人员的战术教科书

苗桂芳 编著

知识创造奇迹 好书改变命运

这本书给市场营销学带来了一股清新的空气。具有很强的可读性和趣味性，它实用，注重企业利润，不仅是市场营销经理的必读之作，也是任何致力于改善企业利润人士的必读之作



北京燕山出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销圣经/苗桂芳主编. -北京:北京燕山出版社, 2010.7

ISBN 978-7-5402-2373-1

I. ①营… II. ①苗… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 132025 号

营销圣经

总 策 划:王丙杰

责任编辑:马明仁 金贝伦 满 懿

封面设计: 工作室

地 址:北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮 编:100054

出 版:北京燕山出版社

发 行:全国各地新华书店

印 刷:北京市施园印刷厂

版 次:2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:16 开 787 × 1092 毫米

字 数:460 千字

印 张:30

定 价:48.00 元

版权所有,盗印必究

如有印装质量问题,请与印刷厂联系

前 言

营销是关于企业如何发现、创造和交付价值以满足一定目标市场的需求,同时获取利润的学科。营销学用来辨识未被满足的需要,定义、量度目标市场的规模和利润潜力,找到最适合企业进入的市场细分和适合该细分的市场供给品。真正意义上的营销,即市场营销。在某种意义上讲,谈论市场营销应该为公司做些什么,就是在谈论公司该持有什么样的最终目标和战略目的。从公司角度讲,市场营销的职能就是保证客户和消费者成为企业的中心环节。其另一职能便是指导企业决策。

营销确实包括一些比较固定的原则,包括:在制定营销战略时对消费者、竞争者和分销商中心地位的尊重。对每一个市场进行市场细分,根据自己公司的实力和目标选择前景最好的细分市场。对于每一个目标市场选择市场细分,研究客户的需要、认知、偏好和购买过程。通过认真定义、创造和交付更好的价值,在目标市场赢得优势。营销始于何时?早在人类出现时,营销就出现了。在《圣经》里我们看到夏娃说服亚当偷食禁果,不过夏娃不是第一个营销人员,这个称号应该属于那条说服了夏娃把禁果推销给亚当的蛇。本书是一本全面解读营销智慧的案头读物。

目 录

第一篇 洞察销售规则,解读营销奥秘

第一章 揭秘营销管理	2
什么是营销管理	2
几种管理理论	16
营销管理的变革与发展	30
管理的禁忌	44
管理的方法——批发商管理的“驭马”术	50
第二章 渠道管理的诀窍	62
渠道的建设与管理	62
渠道的推广方法	77
市场扩展战略之渠道分销	86
渠道动力	93
渠道冲突	101
第三章 管理财账的技巧	110
正确看待应收账款	110
追款的智慧	113
客户信用管理	124
第四章 管理客户的技巧	131
客户管理管什么	131
客户档案管理	134
客户管理的“道”与“术”	135
大客户管理	142
如何处理客户的异议	154
第五章 从容管理经销商	160
经销商的管理与维护	160
经销商的管理技巧	169
经营管理	179
第六章 准确的促销战略	189
让促销见利见效	189

目 录

促销的本质与力量	196
促销的方法	202
促销策划	206
促销管理与运用	211
第七章 开发市场的重要性	217
开发外埠市场	217
如何选择分销商	219
促成准分销商的合作	224
如何进行市场开发	232
市场开发应注意的问题	239
第八章 售后服务的重要性	247
正确认识售后服务	247
售后服务的技巧	253
售后服务管理	262
如何处理投诉与抱怨	271

第二篇 全新解读销售的 10 个秘诀

第一章 品牌第一效应	276
献媚不等于推销	276
学会注视与倾听	279
金克拉太太对渐进式成交法的应用	294
营销没有唯一的《圣经》	300
人人都是营销专家	301
推销员的总结	305
成交的关键	312
第二章 销售心理	316
将心比心:不要销售过度	316
同理心与同情心	317
你的形象包装	321
生理、心理和意志的平衡	325
第三章 建立良好信誉	333
信誉是一种品位和需求	333
诚实决定销售成果	336
比成交更重要的事:诚信	338
找出成交的最佳时机	341

第四章 树立积极心态	343
认识你自己	343
积极的心态能改变你的命运	356
过于乐观有时反而易受挫折	362
成功的推销商应该有什么样的心态	364
第五章 爱心是一种经营	376
爱心换来成交	376
听是一种对顾客的尊重和爱	378
问题可以让双方拉近到成交点	380
第六章 顾客第一原则	384
善于劝说并说服顾客的感情和技巧	384
使他深信,再说服他	387
从他的不买到你的快卖	388
看看查克:用了多种方法	393
给顾客理由与借口	397
第七章 积极有效地沟通	405
应该给顾客多少回应	405
从循序渐进到消除顾客的警戒	407
一分钟就能换得一辈子的信任	411
从启发顾客想象去靠近他	413
善于处理双方的心态	418
不可中断学习新的知识	426
该准备哪些,该知道哪些	429
第八章 销售的创意性	432
先了解自己的产品再艺术地展现产品特征	432
潜在的顾客:储备你的客户群	433
创意的销售是创造性的表现	438
第九章 设计销售方法	446
诚实的逆向成交	446
额外附加成交及其他	448
专业推销员的特质:借招拆招	450
第十章 锤炼销售语言	453
音调变化带来的效应	453
在疑问中发展你的顾客	454
淡化代价与损失的艺术	466

第一篇

洞察销售规则

，解读营销奥秘

第一章 揭秘营销管理

什么是营销管理

前些天内地一家大型营销公司的老总在友人陪同下来访,请我在营销管理上给予他们一些帮助。一了解,这家公司在去年年底时一下走了六个营销员。接手的新任营销员在盘点六位离去的营销员所遗留下来的工作时,发现多达近30万元的应收款已经成了死账。老板一急之下,下令对全公司所有终端客户进行了一次全面清查。结果发现竟有40%左右的应收款超过了应收时间半年以上。而在另外60%左右的应收款中,有17%左右已经被营销员收取挪用而未交至公司。与此同时,将近有5%的终端客户早已名存实亡而公司却依然在与之“业务往来”。这一全面清查令老板吓出一身冷汗。气怒之下,老板将那些挪用客户贷款的营销员打入另册,在作出全额退赔后统统炒了鱿鱼。使这家有着三十多名营销员,年营销额在3000多万元的公司,一下子失去了三分之一的业务骨干和熟手,正常的营销工作由此被全部打乱……

听完老总的陈述,我不禁有些吃惊,不得不向眼前这位一脸愁云的年轻老板发问:你们的营销管理到底在管些什么?年轻的老板将他们的管理程序和内容向我和盘托出。从客户开发档案建立,到入货发货检验货款回收;从销售日报表到周报表;从市场终端通路细分到客户等级区别;从每日晨会到每周每月营销总结例会;从营销费用申报审核到厂家推广费使用审核等,真可谓一概俱全。然而细细追问,却发现这些美好的营销管理体系中有相当一部分仅停留在形式上而没有实质性内容,或者说是缺乏关键性的重点管理程序与内容,尤其是缺少一套行之有效的检核体系和预警系统,导致整个营销管理中的核心部分形同虚设。问题已经严重恶化至如此局面,而公司主管领导、部门管理领导仍被美丽的营销额蒙住了双眼而一无所知。

这不禁使我想起了去年遭遇的另外两家生产大众消费品的企业。

一家是中外合资企业,其行销区域涉及大半个中国,28个市场代表每年完成近5000万元销售额。以他们的毛利率,企业当有不少的赢利。可事实是该公司年年赤字,且愈演愈烈,其关键在于营销管理漏洞甚多,营销费用居高不下所导致。尽管没有死账,没有营销员收款的挪用不交现象,但应收账款中“呆”的成分相当突出,使公司现金流量急剧减少,贷款利息有增无减,一年经营下来的利润就在不知不觉中被营销管理上不健全的

体系制度及漏洞消耗掉了。

另一家民营企业是一家新疆企业,它前来咨询营销管理时所得到的资讯。这家公司以少见的二联单开单向终端客户发货。一联由客户留存,一联由市场代表自己保管,待向客户收取货款后方才交公司财务做账。仅此一项,就使公司无法掌握公司到底有多少应收款,多少应收款已经超期,多少应收款已经变成呆账甚至死账,这种在关键的账款问题上根本没有管理的做法,其结果必然是呆账死账一大堆。表面上看,这仅是货款的管理问题,而实际上恰恰是整个管理体系中最最重要的环节出现了重大的脱钩。其根本是营销管理形同空白。因为在第一环节对“人”的管理上公司已经大大地被动了,而全盘的被动也就不足为奇了。

事实上,类似上述三家公司在营销管理上所出现的问题具有相当的普遍性。而比他们三家公司更为严重的,更为混乱的,也大有人在。由此,我们便遭遇了一个异常严重的问题:营销管理到底管什么?怎么管?它的核心部分到底有哪些?对于老板们来说,对这个问题如果没有深刻的认识,其潜伏的危机,是相当大的。

众所周知,当企业在完成了产品开发与营销策略而进入市场展开具体的营销运作后,企业的一切工作重心便转移到了营销管理上。也就是指以市场为主导,以销售为中心的各项管理工作。那么其营销管理到底该管些什么呢?营销过程,营销管理的核心便是对营销过程的管理,重点是“管人”(企业的市场代表)、“管财”(产品、货款)、“管市场”(经销商),如果企业有直营部分,还得加上销售终端的管理。而作为专业营销公司来说,从里到外,从上到下就是营销管理,即“管人”(营销员)、“管财”(产品、货款)、“管市场”(终端客户)。

虽然,营销管理的重心都是对人、财、市场的管理,但由于一个是对过程的管理,一个是终端的管理,所以其内涵也就各不相同。通常,企业的一个市场代表仅面对一个省或一个片区的几个经销(代理)商,而营销公司的营销员却要面对数十个终端客户(一家成熟的营销公司和成熟的营销员,往往有四十至五十家以上的有效终端客户)。对于产品与货款来说,市场代表要面对一个地方一家经销商,安全系数大大高于营销公司的营销员。作为营销公司的营销员,面对数十家终端客户,其风险系数又大大高于企业的市场代表。至于在市场的管理、客情关系的维系方面,营销公司的营销员的工作量也要大大高于企业的市场代表。因此,从某种意义上来说,专业营销公司在营销管理上的难度要超过企业在营销管理上的难度。这也是专业营销公司营销员的流动性要高于企业市场代表的流动性的重要原因之一。

为调查、了解、选择要求加盟筹建中的营销(集团)公司,这几个月我一直在与各地数十家专业营销公司和生产企业打交道:通过访谈、沟通,我发现许多营销公司尽管年营销额做到了几千万元,但在营销管理上却依然存在着相当多的管理盲区,突出表现在以下几个方面:

一、在营销员管理上缺乏一套有效的检核制度

作为以终端销售为主体的专业营销公司,其营销管理的核心点便是“人”,人是管理

中的第一要素,但“人”也是最难管的。

一家营销公司,主体营销员少则十几人,多则几十人,大型的专业营销公司甚至达到了上百人,按照不同的区域或不同的通路来划分若干个团队。如果公司实力强大,营销区域跨出本地,还会涉及外埠区域管理(这一点对人的管理特别重要)。如此,对于营销员的管理便成为各级主管们日常工作的重点。对于营销员们是否在按照公司规定的运作程序运行,是否在定期定时拜访客户等,作为直属主管部应当心中有个基本的底。因为心态稳定与否,情绪是否波动,往往会影响工作业绩。而工作程度是否正常,应收款的流转是否有序,发货量是否有异常的增加等,都可以看出其潜状的某些危险现象。而所有这一切除了靠主管们在日常工作中对其部属察颜观色外,主要是靠一套行之有效的检核系统来发现的。因为人性的某些弱点会导致主观意识上有盲区产生。如果闻知下属有人在外应聘,证明其工作心态不稳,准备跳槽。那么对于主管来说,就应当格外注意他的应收账款情况。千万不要等一纸辞职报告送到你手里才想起做检查。而铁定要走的人,对移交工作的配合是有限的,甚至会一走了之。另外,原本月月达标的营销员连续数月完不成任务时,作为主管就必须对此作出慎重的分析了,必须准确地了解他(她)这几个月到底在干什么,是否有意外发生诸如此类现象,注定了一家营销公司要做好对人的有效管理,就必须有一套有效的检核制度来发现问题,来防患于未然。否则仅靠一个主管发现问题后临时抱佛脚就晚了。

遗憾的是,对于营销员的管理上,几乎90%以上的营销公司都没有一套行之有效的检核制度。有些虽然有,但其方式方法不到位,或者说是检核重心偏移,根本发现不了什么问题。事实证明,营销公司在对“人”的管理上的疏忽或盲区的产生,往往会成为日后“危机”产生的“潜伏区”。

二、在货款管理上缺乏一套预警系统

专业营销公司在其整个营销管理体系中,对于“人”的管理是核心,而对货款(钱)的管理则是根本。因为没有老板愿意辛苦一年,到头来却白白替人家“打工”。

除了批发市场的批发商之外,专业营销公司是靠网络吃饭的,也就是靠终端销售客户消化你所经销(代理)的产品而生存的。而这其中,绝大多数的终端客户是采取售后结账或定期结账的,以买断形式出现的为数不多。除非你手中经销(代理)的产品紧俏得出手就可变现金。因此,将生产企业交给你的产品送到终端客户销售消化的本身,就存在着一定的风险,面不广,量就不会大。故这种风险的最终便是货出手后收不到货款。如果客户依然存在并且运作正常,超期不付款便属拖欠。如果客户依然存在而运作不正常,生活清疏,经营者以各种理由来应付其超期不结款,甚至一拖再拖毫无结账的意思,便是通常意义上的呆账。如果你的客户因经营不善倒闭,或经营不错,但老板因各种原因将其整修经营场所抵押某种债务,或者因各种各样原因使这样客户转承包了,不复存在了,其接手的新店主因你不曾与他发生业务关系而拒不认账,甚至无处找寻原来的店主(还有的店因城建而突然搬迁等),那么你原先发出的货,其货款从根本上来说无法收

回了,成了死账。在营销公司中,呆账死账的现象之所以多如牛毛,根本原因就在于终端客户很多,一些责任心不强、运作不细心、不遵守规范作有效回访的营销员。

因此,要有效地降低,甚至杜绝呆账、死账的发生频率,在无法做到卖断经营的情况下,公司就必须建立一套预警制度。“冰冻三尺,非一日之寒”,任何呆账死账的产生,总有它的起因与诱发剂的。一家经营正常的企业是不可能在一夜之间倒闭的,即便有,也是极其个别的,大量的呆账死账是产生于常规之中的现象,而这是有个时间过程的。故设立预防呆账死账的预警系统,就是要从常规的现象中发现恶果产生的苗子,从而将其扼杀在摇篮里。至于一些人为的因素,如营销员跳槽造成呆账死账,就更应当通过预警系统的有效管理予以警告并且排除。而收了款不交公司自己占有的行为,本身就是触犯法律的。

三、对终端客户缺乏“人性化”的管理内容

一位做了一辈子业务的老营销员。他这一辈子业务做下来,最引为自豪的是积累了厚厚一大本终端客户档案。这是一本极具价值的客户管理档案。他在上海从事了一辈子的食品销售工作。随着年龄的增长,时间的推移和社会的变迁,其手中的客户管理档案也在一天天地加重加厚。这是他这辈子的心血结晶,也是他取得出色的营销业绩的根本所在。在他这本客户管理档案中,除了常规的通路区分外,其重头戏便是他用心取得的“私人档案”。包括各级主管的姓名、性别、年龄、家庭背景、住址、电话、兴趣爱好、性格特征,以及他(她)和主要家人的生日日期、任职期限、调动原因,等等。除此之外,还有营销他们公司所代理产品的终端客户的营业员,柜组长,领班的基本情况,每个月的销售线图,销售用语等,竭尽详细之事。正是这么一大厚本客户管理档案,使他无论在哪家公司(食品业)任职,都具备了攻无不克,战无不胜的能力。为此,他自豪地对我说,全上海主要的食品商场、超市、大中型商场的食品部、大中型餐厅、酒店的主管及主管领导,他基本上都熟悉。因为许多现任总经理,就是他当初做业务时的柜组长,甚至是营业员。而作为连锁经营的超市公司,只要认识一个主要领导,旗下一百多家营业店就迎刃而解了。虽然他没有详细介绍建立这本客户管理档案所花费的心血,但翻看着上面每一页内容,我完全可以想象他当初每一个休息日是如何度过的,每一次拜访客户是如何用心的。这些客户是他的业绩支撑,又为他带来了良好的回报。他虽然没有高等学历,却做了很高的业绩。令我敬佩的,正是那种走向成功所必须的持之以恒的毅力。

自然,我们现在以年轻人为主体的营销员队伍,是无法做到这一点的。很大的流动性,浮躁的心理,急功近利的想法,注定了无法产生类似的客户管理档案。但对客户,尤其是终端客户的管理,应当是充满智慧与技巧的,人都是感情动物,而人的弱点又很容易听好话,故在中加入“人性化”的成分是绝对有益的。可是,许多营销公司的客户管理只是机械的、呆板的公式化的模式。在他们的客户管理档案中,除了公司地址、店名、电话等“八大指标”外,就是进出货,应收款的现象,有的甚至连业绩来往的记录都没有,浓缩得令人费解。

为了给一家我担任顾问的公司企划一套整体营销管理体系,我花了两天时间跟随该公司业务员一起去拜访客户、一起送货、一起去收款、一起与客户作现场营销推广等。结果发现许多业务员拜访客户的时间不超过八分钟,除了关心自己的产品在那家客户的销售情况是否需要补货外,很难再有其他内容。他们对客户的管理基本上停留在表面上,语言的表达又十分节约,更谈不上主动地做些什么。至于晚上时间,就很少有用在客户管理上的。当我为他们企划了一套客户管理规范,并在老板的要求下强制执行后,仅仅一个多月,公司就收到客户打来的表扬电话十二次。而这之前除了客户抱怨外,从来没有收到过表扬电话。随之而来的,便是业绩的提升。如何投入便有何回报。

许多专业营销公司由于在对客户管理上缺乏一些必要的“人性化”的内容,使他们因此而受到许多局限,其有效性也打上了折扣。一旦业务员出现调动,业绩就会出现波动。严重的甚至出现客户流失。诚然,我们不可能做到前面提及的那位老业务员那种细致入微,但我们完全可以做到一些基本的、“大众化”的东西。而这是无须多少时间的,只需用心、用情、持之以恒。因此,我以为,良好的客户管理应当从主管做起,而非营销员做起,更不应从客户开始,细细想想,你会有回味的。

当我接受了本文开始提及的那家内地大型营销公司的邀请,为他们公司做整体营销管理体系企划而前往该公司时,在第一次召开的全体营销员会议上,竟没有一个业务员能准确地告诉我他个人有几家终端客户,每家客户上年销售总额。也没有一个主管能准确地告诉我他所管辖的区域中,A、B、C三类客户各有多少。即便让他们翻开台账,也很少有人一下就说出了他个人已经到期的应收账款有多少?老板脸色铁青,主管脸色一阵泛红。令我吃惊的是,许多营销员却无动于衷。很显然,他们首先要完善的,便是营销管理体系的严重不规范化。

随着市场竞争的日趋加剧,营销管理作为企业面向市场的重点工作,已经引起了越来越多的老板的重视。

我以为,要使自己的营销公司或自己的生产企业在激烈的竞争中处于不败之地,营销管理是相当重要的环节。作为老板,你必须明白营销管理到底管什么,方能在如何管理才有效上下工夫。如果你是运作正常的公司,那作为老板的你就必须审视自己的管理体系中是否有脱钩的现象,在重要环节的管理上是否有盲区或空白点。唯有加强防患,才能最大限度地避免发生“水土流失”的悲剧。我认为,加强管理,需从以下几方面入手。

一、营销细节即是管理

“蝴蝶效应”讲述的是一个耳熟能详的细节故事,说是太平洋对面的一只小蝴蝶只是轻轻地扇动了一下小翅膀,太平洋这侧兴许就能引爆一场声势骇人的龙卷风。

前一阵子,书市上有两本书炒得火热,一本是汪中求先生的《细节决定成败》,一本是柏唯良先生的《细节营销》,两本小书轻轻地扇动了一下翅膀,就在商界刮起了一场“细节风”。然而,这场“细节风”似乎来得有些不是时候,本来就在困境中徘徊的管理者们,现在在变得更加的谨小慎微了。

如果你把一叠厚厚的促销策划案和执行案交给老总,老总立马会绷着脸说:“所有的细节都考虑周全了吗?要不我们再继续讨论讨论?”就在你忙于讨论的时候,市场上的促销良机在窗外静悄悄地溜走了。

在大大小小的公司例会上,老总们也总是会向我们感叹,“细节决定成败啊!你们每个人都给我列个公司细节改善清单,明天早上交给秘书汇总给我!”可是最后又怎样呢?那些细节改善清单即使蒙上了灰,老总们也不会想着去擦一下,更别说将书面上的细节改善计划付诸执行了。

“细节风”可能刮过了头,又或者是刮得不够彻底。其实问题不在于管理者是否关注和重视细节,而关键在于管理者是否用心去科学地挖掘细节,并将这些细节运用管理的手段流程化和规范化,成为管理者本人和员工们的行为作业手册。

早些年的时候,国内有一家突然“暴发”的名叫“红高粱”的快餐连锁店,公然与麦当劳和肯德基较劲,声称洋快餐开在哪里,红高粱就奉陪到哪里,可是一段很短的时间过后,红高粱倒下了,而麦当劳和肯德基在中国市场上却依然繁荣。究竟是什么力量左右着公司竞争力?在红高粱不可一世的时候,几乎所有人都惊呼快餐市场上出现了一个可怕的杀手,它的策划能力和分店连锁的速度令人叹为观止。

研究证明,一个真正成熟的公司,它的核心竞争力来源于它成熟的管理、内部效率和外界资源整合能力。流程化、规范化和制度化的管理是其中的重中之重。点子、策划和创意对于竞争的差异化固然重要,但它们都是附着于外在的表现形式,它们所形成的竞争力是昙花一现的,灿烂而短暂。

红高粱的神话固然绚烂,但是其所依赖的是策划、速度和创意等外在形式化的竞争力。外在的竞争力总是难以持久的,并且易于模仿,它所引爆的“暴发”更多的是一种透支。我们不妨看看麦当劳吧!与其说麦当劳是一个服务麦当劳,不如更准确地定义它为数字麦当劳。麦当劳内部的一切管理都是数字化的。从面包烤制、可乐调温、牛肉饼大小到吸管粗细、柜台高度、等待时间,麦当劳均事无巨细,它对这些细节的研究界定甚至精确到了小数点之后。

一个组织和公司对细节的理解是时间和经验的积累。管理总是富有弹性的,没有完美无缺的管理,只有适合于特定情景下的管理,管理的完善是在细节的发掘、确认和积累中慢慢实现的。作为一个组织的管理者,要做到在繁重的日常事务中有条不紊,百密无疏,就必须注重将一个个管理细节固化于组织的流程和制度之上。

对细节的关注并不意味着我们要淡化策划和创意。不可否认,创意是一种锦上添花的点缀,绝妙创意和平庸想法之间的效果差别又何止千万里,但创意有点像鸦片,时不时吃点有利于定气养神,上瘾了可就坏了大事。管理总是要讲究节奏,有时候快,有时候慢,有时候轻点,有时候也会重些,管理者对待策划和创意的态度正是如此。

很多企业管理者喜欢借助外脑,因为他们能想到组织所不能想到的东西,能发掘出一些精妙有趣的细节,并运用这些创意和细节实现组织的目标。但管理者普遍存在的误区是,他们对咨询外脑的借助只是停留在一个阶段的借助而已,利用完了就结束了,付钱

了一拍两散,组织在经受了外脑的一阵短暂冲击之后,什么也没留下。

管理者大意了。一个擅长学习的组织会细心地对待每一个与之打交道的个体,细心地揣摩他们的行为之道,然后将其一些思维与细节的精华消化于组织之内,对外脑“为借助而借助”的态度是对外脑资源的最大浪费。

管理是什么?对细节的学习并融化为组织能力,就是管理。营销并无所谓的细节,每一个细节都决定着最终的执行效果,是企业不可忽略的管理要素,凭空嚷嚷的“细节风”是没有实际意义的。

二、市场营销管理

一提到猫论,大家首先想到的可能就是邓小平的那句名言:不管黑猫白猫,抓住老鼠就是好猫。但我这里所指的猫论,是毛泽东提出的。在萧诗著的《毛泽东谋略》一书中,提到在50年代的上海,广泛流传着这样一则故事:

毛泽东会见资本家后,召见刘少奇和周恩来,向他们提出一个有趣的问题:“你们怎样才能使猫吃辣椒?”刘少奇说:“这还不容易?你让人抓住猫,把辣椒塞进它嘴里,然后用筷子捅下去。”毛泽东很不满意地摆了摆手,说:“决不能用暴力,每件事应该是自觉自愿的。”周恩来说:“我首先让猫饿三天,然后,我把辣椒裹在一片肉里,如果猫非常饿的话,就会囫囵枣般地吞下去。”毛泽东显然也不同意,因为在他看来,不能用欺骗手段愚弄人。他的办法是:“这很容易,你可以把辣椒擦在猫的屁股上,当它感到火辣辣的时候,它就会自己去舔掉辣子并为能这样做而感到高兴不已。”

实际上,毛泽东的这个命题本身也是值得分析的。猫是不吃辣椒的,无论采取什么措施,猫吃了辣椒总归是不高兴的,即使按照毛泽东的方法,猫吃了辣椒,猫也会想:谁在我屁股上擦辣椒?因此,要达到毛泽东的目的,必须要有三个假设:一是假设猫没有思想,如果没有思想,也就不存在高兴不高兴的说法了;二是假设猫永远也不去调查是谁在它屁股上擦辣椒;三是假设猫永远也调查不清楚是谁在它屁股上擦辣椒。我相信,猫一旦知道了事实的真相,一定会更加怀恨在它屁股上擦辣椒的人!

我认为,要调动他们的积极性、主动性、创造性,首先要明确他们的行为特点,即他们“爱吃”什么?如果他们根本不爱吃辣椒,而爱吃鱼,那就让他们吃鱼。问题在于鱼从何处来?对此,有了企业老鹰论,即让鱼鹰去河里抓鱼,抓到鱼后,小鱼让鱼鹰吃,大鱼给主人。问题是,为了做到这一点,有三种可能:第一,先喂饱鱼鹰,让它无食欲,从而把抓到的全部上交,而这是不可能的,因为鱼鹰一旦吃饱了,就没有去河里抓鱼的积极性;第二,让鱼鹰饿着,有抓鱼的积极性,在它抓信鱼的同时,主人掐住鱼鹰的脖子,把大鱼夺下,但是一旦有很多鱼鹰时,就管不过来了;第三,事先对鱼鹰进行训练,无论抓住多大的鱼,一律给主人,主人再给鱼鹰小鱼吃。

人毕竟不是鱼鹰,也不是猫!

为了有效地建立激励机制,我认为可以用梯子形象地说明。该定理认为:一个独立稳定的梯子必定由四个纵边组成。其中,由两个纵边组成两个相对应的横梯。我认为,

这四个纵边包括两对:一对是职务与职称为两纵边组成的晋升横梯等级即晋升激励。目前,我国各种企业的晋升等级几乎均是职务晋升,并以此作为利益机制,结果是官浮于事,内耗严重。而反映技术水平的职称等级几乎不起激励作用,从而导致晋升“梯子”的畸形化。另一对是由物质与精神为两纵边组成的奖励横梯等级即奖励激励,而在现实中,又过于强调物质激励,这种片面性均导致奖励激励这个“梯子”的不稳定。关于销售经理的物质奖励。我认为,提成激励具有较大的负作用。提成是销售经理按照销售额来提取一定比例的收入,其机制是:销售经理销售额越高,自己的提成收入越高。一般地,销售经理没有定价权,这样一来,要增加销售,销售经理极易采取两个措施:一是跨地区销售;二是与经销商联合起来,向公司销售总经理施加压力,以满足价格、销货或回款等方面的要求。在这种激励机制下,地区销售经理的收入是从公司销售总经理的口袋里拿,而且预期不明,必然是抱着“做着看”的心理。

如果采取年薪激励,则相反,在年薪制下,地区销售经理的年收入有一定既定的明确的预期,如果销售经理能够按照公司政策完成任务,则他的收入是很明确的,如果完不成任务,则扣减其年薪。这样一来,给销售经理的感觉是公司从自己的口袋里向外拿钱,与提成从公司拿钱的感觉肯定不同。因此,我认为,对销售经理采取年薪制的激励机制更好。

如年薪全部定为 $\times$ 万,每月发放 Y 元生活费,其余在年终按照考核结果发放。年底实际发放年薪是“ $\times$ 任务完成率 $-12Y$ 。如果任务完成率大于100%,则其年薪可以高于 $\times$ 万,因此,不需另加奖励。地区经济的年薪直接由公司考核发放。

对经销商,为了解决返利等问题,可以考虑将代理制和经销制的优点结合起来,采取“定点+定量+定价+定利”的“四定”政策:“定点”即给经销商确定经销地区;“定量”即给经销商确定销量;“定价”即经销商按照公司确定的零售价销售和回款;“定利”即在完成上述的任务后,由公司在年底给经销商一定的返利。这种方法可以确保经销商的利益。如果经销商同意采取这种措施,可以签定合同,并且每3个月考核一次,发放季节返利。考核方法是:(3个月任务量/全年任务量)全年返利(3个月实际销量/3个月任务量)。各个地区经理可以将本地区的所有经销商组织起来,确定总的销量以及各自的销量。这样,按照总的销量与公司计算季节返利,返利后再按照各处实际销量的比例分配返利。这就看地区经理是否有这种组织能力。

但是,当物质奖励达到一定程度后,其激励作用就会降低。这时候,就特别需要精神激励。关于精神激励,我认为可以主要采取四个有效的激励方式:一个建立荣誉室,将企业每年通过公正评选出来的成绩突出的区域市场经济和业务人员的大型照片挂在荣誉室,并配以文字说明;二是设立功勋壁,即将对企业发展作出过重大贡献的区域市场经理或业务人员的功勋,通过石刻画像及刻字说明,建立起功勋墙壁;三是出版专门的企业发展大事记,以公开出版文集的方式,宣传这些功勋人员的业绩;四是对业绩突出的区域市场经理或业务人员,进行重点培训,包括出国和国内培训。

(一)赛马定理

早在三国时期,曹操就说过:“吾任天下之智力,以道御之,无所不可。”而美国的第二任总裁小沃森在其回忆录中写道:“我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人,那种讨人欢喜的助手,喜欢与你一道外出钓鱼的老好人,则是管理中的陷阱。相反,我总是寻找精明能干、爱挑毛病、语言尖刻、几乎令人生厌的人,他们对你推心置腹。如果你能把这些人安排在你周围工作,耐心地听取他们的意见,那么,你能取得的成就将是无限的。”

毛泽东认为,正确的路线确定之后,干部就是决定的因素。那么,销售经理怎样产生呢?我认为,漫长的封建社会的朝代更迭的事实证明,相马论是靠不住的,即使是伯乐的儿子,拿着伯乐的相马经去找良马,结果也相回了一只青蛙。我坚持认为:是骡子是马,拉出来遛遛!只有通过公平的赛马,才能发现良马。

所谓赛马论,是指企业必须为其所有的员工提供公平的竞争环境,通过公平的竞争,让所有的员工得到充分有效的利用与合理的配置,从而产生较高的知识经济效益。为了建立有效的公平竞争环境,企业有必要采取以下两项措施:一是区域市场经理实行内部公开招标制度,即企业将其市场划分为若干地区,包括每个地区的市场销售目标、时间、费用预算等。每个区域市场经济的岗位均向企业内部人员公开招标,由中标者负责。二是对新进入的业务人员,要正确处理学历与业绩的关系,对新进入企业的大中专学生,在确定工作岗位与收入时,可以采取第一年看学历,第二年学历与业绩各半,第三年看业绩。这样,既可以为新来的大中专学生提供发展机会,同时,又为所有职工提供了公平的发展机会。

为此,需要制定科学的赛马程序:

第一步:公告

人事部首先张贴布告,公布需要销售或地区销售经理,凡是有兴趣的员工都可以向人事部递交申请书,毛遂自荐,并提供各种理由说明,你为什么能胜任这个职务。

第二步:考试

一是体能考试,销售工作首先需要充沛的体能,因此,可通过多种多样的方式,考查报名者的体能。

二是论文考试,即通过给定题目范围,让申请人在给定时间内完成一篇论文。主要考查申请人的知识面宽窄、观点新旧、文字表达能力高低等。

三是知识笔试,即对所申请的职位进行的知识考试,包括是非题、选择题、填充题等方法。主要考查申请人的知识准备、思考能力、判断能力、记忆能力。

四是口头考试,考查申请人的随机应变能力。

第三步:平衡

人事部对申请人进行初评,然后提出名单,由经理决定。

第四步:面谈

被初选的员工,必须由选拔委员会的成员和他们面谈。委员会由业务干部和人事干部组成。每次面谈后,委员会根据选拔标准,对申请人评分。评分合格后,该员工即获得