

营销团队

Right Team
to Capture
200% Profit

- ◎猎获金牌雇员
- ◎目标必成
- ◎绩效考核
- ◎金牌企划
- ◎网络扩张
- ◎倍速扩张

张良 著

海天出版社

营销梦之队

张良 著

海天出版社

(中国·深圳)

图书在版编目 (CIP) 数据

营销梦之队/张良著. - 深圳: 海天出版社, 2004.5

(营销经营人的四项修炼丛书)

ISBN 7-80697-186-6

I. 营... II. 张... III. 企业管理—市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030477 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 张 曼 责任技编: 王 颖

封面设计: 周 晓

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市宣发印刷厂印刷 海天出版社经销

2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 14.375

字数: 200千 印数: 1-6000册

定价: 23.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

导言：万倍效应

——一名天才可让 3 万普通人受益

三星集团有句名言：一名天才可让三万普通人受益。

以微软来看：微软有出众的营销怪杰比尔·盖茨。微软有两万多名员工。假如微软没有盖茨，那么，可能微软仍然会在几个程序员的努力下，继续靠为一些企业编写程序过日子，微软就不会把握住 DOS 的第一个机遇。

假如微软没有盖茨，就不会为了 IBM 的个人电脑设计应用语言和操作平台，微软更不会走出地下车库，开始拥抱销售额数亿美元、数十亿美元、数百亿美元的时代，更不会有微软目前 1500 亿美元左右的股票市场价值……

假如微软没有盖茨，WINDOWS 早就被竞争对手更为出色的 VisiON 电子表格打败了。盖茨的营销天赋，领导着微软声势浩大的广告战、宣传战和营销心理战，最终让竞争对手悄无声息地退出舞台……

盖茨是熟悉技术，洞察技术和市场趋势的营销大师！一个随时抓住机会推销自己产品的人！

盖茨是谁？技术精英？

反过来想一想，当更具实力的 VisiCorp 公司在 1982 年推出当时远远胜出微软的电子表格系统时，他们聘用到了盖茨一样的精英，今天谁还会记得有微软这样一家公司呢？

托马斯·彼得斯说过：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以便做好工作。从强调对物的管理转向重视对人的管理，是管理领域中一个划时代的进步，而把人当作一种使组织在激烈的竞争中快速发展、始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘，科学地管理已经成为当代先进管理思想的重要组成部分。





在企业管理领域，一个公司的成败主要取决于能不能充分发挥蕴藏在职员当中的极大干劲和能力，产生以一当十、以百当千的乘数效应。

下面的数字，说明了有效激励的员工团队，是普通团队效率的 10 倍以上：

普通国内企业人均销售：10 万 ~ 20 万

华为人均销售：200 万

埃克森美孚人均销售：193 万美元 ~ 1500 万人民币

埃克森的超级效率要考虑货币比价因素，扣除货币比价因素，埃克森的人均效率仍然大大高出国内普通公司 20 倍以上！

当然，高效率是团队的基本目标之一。而完善的秩序，更能保证团队生命力长盛不衰。完善的秩序要求位置适合于人，人也适合于他的位置。正如一句英国格言所说：“合适的人在合适的位置。”

如何才能构建一个以一当十的营销团队呢？如何选拔营销精英，并组建一流团队，发挥“1 + 10, 000”的团队龙头效应呢？

本书将从团队的构建、团队效率的创造、团队的有效管理与激励、团队监督、团队扩张、团队 CANNI 等方面向您系统介绍梦幻团队的营造与管理技巧。



自序

20 20

自序

20世纪50年代，西方商业社会日渐发达，营销研究开始飞速发展并产生了一系列理论成果。欧美日先进企业凭借营销研究的成果，在全球市场上所向披靡，产生了众多跨国巨头，许多企业的营销案例也成为后来者学习的典范。

20世纪80年代中国开始了通过商业社会创造社会财富的历程。改革开放20多年，西风东渐，加之国内市场的日益成熟，中国慢慢积累了经济腾飞的资本和人才。21世纪的中国将迎来自己的黄金时代，中国亟需培养自己的企业经营人才。

较为开放的城市往往较为繁荣，其文化传播也较为发达。北京、上海、广州、深圳的图书市场，尤其是经济图书市场的兴旺局面，让新加坡总理和一些研究中国问题的国外专家大为叹服。众多中国企业家、专业人士也知饥似渴、生吞活剥地在其中淘金、挖宝，以弥补经验缺失的贫血症。但中国企业家在图书市场所能找到的，往往是大量舶来品和翻译之作，其中当然不乏真知灼见的真东西，但离中国的国情尚有不少差距；一些本土作者的文章，要么晦涩难懂，要么东抄西凑。有鉴于此，我萌生了将10余年经营管理理论与实践的研究心得进行一番总结，并且尽量以简单概括的语言表述给广大读者的念头。

中国企业家，大多凭借时代的机运，取得今日的成功。其中亦不乏眼界高远、精于运筹的企业精英，但是中国几千年儒家文化的熏染和西方管理文化的碰撞，必然带来一些沉痛的记忆和深刻的教训。



我时时痛感于国内众多发展势头良好的企业，多年资本积累与辛苦经营所得，因被一些浅薄的经营错误所害，在闪念之间而付诸东流。更为许多国内企业家盲目的投资行为深深震惊。这其中许多钱，本来可以让更多的人衣食无忧，也可以让中国诞生更多类似三星、索尼、甚至柯达之类的公司。因此在策划了几个成功的项目，并协助一家公司走上正轨之后，潜心钻研，将多年研习东西方经营管理文化的心得，付诸文字，编写了这套营销丛书。

由于国内企业管理人士热衷于将系统学习称为“修炼”，我想这套营销丛书可称为“营销经理人的四项修炼”。全套丛书具体分为：第一项修炼——《营销黄金眼》、第二项修炼——《营销大战略》、第三项修炼——《营销梦之队》、第四项修炼——《营销训练营》、它是为国内营销经理人设计的系统培训教材与实战营销读物。丛书重点在培养读者的市场洞察力、需求判断力、规划能力、信息战的能力、整合营销的系统能力、营销企划能力、营销执行监察能力以及营销团队管理建设与激励能力等。我想通过这套丛书为国内营销人士提供一套营销解决方案，并期望这套丛书能让更多国内负责营销管理和经营运筹的人士，能少走一些弯路，少花一些冤枉的学费。

本书撰写过程中，得到新加坡著名经济学家、大学教授陈福博士、开利空调亚太区总裁赵克龙博士以及清华管理学院研究生院营销战略教授王斌康博士等人的真诚指正，还得到太太药业、美国名人集团、宝供物流、金山软件、牡丹电视机等众多企业营销人士的大力帮助，在此表示诚挚谢意。

不揣浅陋，大胆谏言，希求与有识之士共同为中国乃至全球经济文明的发展，贡献几分绵薄之力。不当之处，还望有识之士批评指正。

张 良

2004年1月于深圳



目 录

1	导言：万倍效应
	——一名天才可让 3 万普通人受益
1	第一章 梦幻团队的困惑
2	第一节 形形色色的总裁与营销经理
2	一、陈安之——天才的管理者
5	二、孙正监——疏于制度化管理的受害者总裁
8	三、某大型医疗设备开发商——价值观错误对企业销售的损害
10	四、七彩涂料集团（化名）——充分放权的受害者
12	五、单阳——迷信制度的专制主义者
14	六、商娜——敬业者创造奇迹
16	七、赵银珠——热情付出而得不到认同的经理
18	八、汪铸铭——不懂市场的专业培训狂
20	九、李忠雄——经不住私利诱惑的经理人
22	十、刘丹妮——照搬外企经验的空降兵
24	十一、雷涛——没有目标的木讷经理
26	第二节 魔鬼团队 22 问
31	第二章 超一流团队的秘密
32	第一节 韩国三星的人才经验
32	一、三星集团的雄起
33	二、三星集团人才战略的关键



34	三、培养高层领导的摇篮——结构调整本部
37	四、系统化的人才管理
39	五、赏罚分明的考评体系
43	六、以人为本
45	七、独具特色的新员工培训
48	第二节 日美一流企业团队建设
48	一、西武集团择人任势
51	二、索尼的人才管理艺术
58	三、马利奥特公司的人才机制
61	第三章 选对精英成就霸业
62	第一节 营销人才的熔炉——精英是如何炼成的
62	一、在实践中接受考验与磨练
64	二、学习别人的经营与领导艺术
64	案例：玛丽·凯的成长
66	三、百事营销怪杰恩里克的成长过程
69	四、管理型与领导型人才的区别
60	五、大企业如何为优秀人才创造成长机会
75	第二节 选对人
75	一、选对人做什么——营销经理人的红皮书
84	二、营销人才的标准——空降兵、MBA、海归派 并不是人才标准
87	三、如何选聘金牌营销员
91	四、企划人员——营销智囊的选拔
93	五、选好客服专员，开辟第二利润来源
97	第四章 梦幻团队的缔造
98	第一节 靠价值观指导和选择团队
98	一、务实的理想主义
103	二、利润和企业理念



108	三、如何树立本企业的理
116	第二节 创造学习型营销组织
116	一、不断学习的营销组织
118	二、在营销团队中播种应付变化的种子
122	第三节 有效沟通——保持团队激情
122	一、复杂的上下级关系
126	二、热爱员工——玛丽·凯
128	三、企业就是家庭——再谈索尼
134	第四节 高效率来自激励
134	一、解放：激励的前提
138	二、激励的具体措施
139	案例：沟通和激励的一个卖场
140	案例：真心关怀换来誓死效忠
143	案例：危机激励——华为的冬天
146	第五节 伟大目标鞭策团队业绩倍增——目标管理
146	一、伟大目标造就业绩倍增
150	二、刺激进步的强大机能
154	三、如何利用目标激励团队
156	第六节 内部晋升的用人机制
156	一、通用电气销售额数十年高速增长的秘诀
160	二、用内部晋升保存核心理念与核心动力
166	三、管理混乱与企业衰落
169	第五章 人性本恶——考评与督控
170	第一节 考评与监控
170	红皮书与蓝皮书规范员工行为
172	第二节 目标——绩效考评的依据
172	一、企业战略绩效目标
173	二、如何确立战略绩效目标？
175	案例：可口可乐确立战略绩效目标的方法
176	三、营销部门如何制定团队目标



177	四、岗位目标的制定
179	第三节 平衡计分卡与绩效考评
179	一、关键业绩指标与平衡计分卡
181	案例：惠普公司如何开必 KPI
183	二、绩效考评
186	案例：惠普的绩效评估管理
189	三、重视人才的团队理念
189	四、绩效管理
197	第四节 有情的领导，绝情的制度
197	一、草根的企业管理
197	二、有情领导
198	三、绝情的制度
199	四、无情的管理
199	五、我有千斤项
200	第五节 剔除哪些人？培养什么人？
201	一、保持 A，清除 C
202	二、韦尔奇法则
203	案例：伊藤解雇一流的销售经理
205	第六章 十倍速扩张
206	第一节 十倍速扩张
206	一、“直营连锁门店+直属销售大军”模式
213	二、“厂家销售代表+经销商团队”模式
216	第二节 每天进步 1%
216	一、不断完善的习惯
217	二、永不满足的机制
221	三、打造“不断进步”的营销团队





第一章 梦幻团队的困惑

企业在选人、用人、留人、培养人方面会有形形色色的故事。在这里，你可以发现自己公司的影子……成功的企业如何更上一层楼？

失败的企业错在哪里？如何改进？



第一节 形形色色的总裁与营销经理

一、陈安之——天才的管理者

陈安之是台湾成功学的知名训练大师，在大陆开展成功学培训以来，在全国取得了很大的轰动。

陈安之取得轰动的方式很简单：他是一名营销学的研究者和培训者。他把自己研究营销的成功心得，直接用在自己培训业务的推销和宣传上。第一招就是宣传，第二招还是宣传！

陈安之坚信让成功的人为自己做事的道理，他招聘了许许多多成功的人为自己做宣传：到平安保险、到玫林凯美容连锁公司、到文具和礼品公司、到汽车销售公司等等，陈安之招募到了几十位最出众的推销和演说人才为自己宣传和推广，其中有一位居然做到了两个月到几十家企业进行演讲宣传，并推广到400人的超级记录。

作为自己的营销总监，陈安之是怎么招聘一流的员工的？

首先，陈安之坚信一个道理：人才是一切的基础。企业所有的问题都跟人有关：产品品质问题是人的原因，产品销售不好也是人的问题，跟客户打交道的是自己的员工，跟供应商打交道的仍然是自己的员工，能让自己的企业更上一层楼的，仍然需要依靠自己的员工。

用人有三层境界：为成功的人工作，跟成功的人一起工作，让成功的人为你工作；前面两层境界在陈安之创业阶段已经做到了，所以现在陈安之只须招聘成功的人为自己工作！

在陈安之的每一次培训会上，陈安之都会对现场的学员发布招聘演讲。他只会要那些有充满成功欲望、强烈追求成功和学习技能的人加入自己的团体。

如何确保找到最优秀的人呢？陈安之有一套系统理论和办法：成功的人首先比别人拥有更强烈的欲望，他们会排除一切困难，追求目标。因此陈安之会设计一系列的高难度问题，考验这些人才，通过考验的人，才能加入试用者的行列！

要对人才进行考察：当那些有强烈学习愿望、强烈追求成功的人通过重重考验之后，陈安之会告诉他们：我们的机构对你的唯一报酬，就是在我们这里你可以学到很多知识，增加很多才干，因此你是没有工资的！你只在成为推销员之后才能获得推销佣金，那时你仍然没有工资！这些人会在陈安之机构努力工作：从早上5点钟到晚上12点！他们按照超人的工作方式在工作！没有毅力坚持的人，将会被无情地淘汰！同样，陈安之还列出了其他的人才标准：1. 非常认真（在第一轮考验中首先考察他们是否认真接受培训）；2. 主动要求成功：有强烈成功欲望的人比聪明人更容易获得成功！3. 善于解决问题；4. 团队精神：能够跟团队所有的人愉快相处，让所有的人都喜欢他/她；5. 以往有过成功的经验，在自己的行业里属于出众的人物；6. 比较高的EQ：能够应付一切压力，能够保持高度的最佳状态，时刻保持愉快的心态，让客户和自己的同事都能感觉到自己的活力与热情……

不能满足以上任何一个条件的人，都将被无情地淘汰。的确，很多人在陈安之机构被淘汰了，两手空空地离开了，剩下的那些人，一个个都是极其优秀的杀手级推销员。他们疯狂地工作，为陈安之的每一场培训会，带来了成群结队的客户和极大的利润，当然成功者也为自己赚到了丰厚的佣金：销售额的15%！

陈安之是个一流的天才，他不养一个废人，也不养一个优秀的人才，他不花一分钱就招募到了一个一流的团队，他仅仅对这些一流团队成员进行适当的激励和培训，就获得了丰厚的利润。陈安之的人才观，以及选人和用人的方法与机制，深得



国外一流推销机构的精髓。

1. 对陈安之机构的评价

我们基于以下的评价体系来考评陈安之机构的营销团队管理能力：企业利润指标，业绩成长指标，管理体系的完备，中下层员工的感受与评价，留住人才的长期能力，团队的学习与创新能力和团队执行任务的能力等 15 个方面。按照木桶理论，陈安之机构在这 10 个方面得分比较高（见下表），但是

陈安之总裁评价指标

	评价项目	分值	得分	评注
1	提出企业价值观	10	9	要求价值观能够得到公众认同
2	专业营销技能	10	9	
3	企业发展方向感	10	6	这关系企业生存目标
4	重视人才与激励能力	10	8	重视度高,激励手段科学
5	管理体系完备	10	9	较为完备
6	体系执行能力	10	8	达到了一流水平
7	中下层员工的评价	10	8	有良好的突破收获
8	沟通能力	10	6	疏于沟通,有过于严厉的倾向
9	企业利润指标控制	10	10	较强
10	企业团队氛围建设	10	8	有强烈的竞争氛围和分工协作
11	企业/部门成长指标	10	8	成长速度较理想
12	团队凝聚力	10	7	对于一流人才吸引力较强,但长期留住人才的吸引力不够
13	团队学习与进步力	10	10	有旺盛的求知欲望和进步速度
14	企业形象宣传	10	10	宣传比较到位,形象塑造成功
15	发现与解决瓶颈问题	10	6	
总分		150	122	$122/150 = 81\%$

今后改进的方向：

1. 对于培训市场的长期投资；
2. 对人才成长的长远目标规划。





在企业发展方向的把握上，就比汇才等长期投资网络化扩张的企业要差，同时在吸引人才长期效力于企业与企业一起成长方面的吸引力也不够高；在内部沟通方面，陈安之是一个严厉的教官，长于教导，却不擅长与一些感悟能力较差的员工交流，在制度的弹性方面把握不够好。因此这三块短板，还是导致了陈安之机构这样一个有着良好质量和较强品牌知名度与良好品牌形象的产品，没有能够得到更好的发展。

二、孙正监——疏于制度化管理的受害者总裁

这是一位靠艰苦创业而得到第一桶金的总裁，他的创业历程有点坎坷而富于传奇色彩，终于有一天，他有了自己的事业，并且建立了一支销售队伍。

他很清楚重赏之下必有勇夫的道理，因此对于产品的业务员，他制定了很高的提成方案，但他同时认为业务员都是机会主义者，所以他不认为业务员应该拿很高的底薪——基本工资。除此之外，他没有固定的管理制度。在他的企业里，他虽然鼓励创新，对于员工在管理制度方面提出的一切建议，他都很热心，也都会做一番尝试，但在实验中如果觉得不可行，他就再推倒重来，因此企业的管理制度一直处于反反复复之中，没有稳定性因而也缺乏约束力。如果有人提议要聘请管理专家为自己的企业建立一套完备的管理体系，他又坚决反对，认为那会浪费很多金钱。由于在用人方面缺乏有力措施和有吸引力的工作条件，员工情绪低落，对企业缺乏归属感和工作热情。这使得他越发认为自己在企业里鹤立鸡群，员工都是没有智慧的火花，是必须依靠自己亲自指挥的棋子，即使有了一套制度，也是没有效果的。

对于客户，他曾经声明公司不惜一切代价也要追求更好的服务，但是他的种种举动却让员工有充分的理由相信：公司利益高于一切，只要客户不要求退款，怎么都可以。于是员工们小心翼



翼，一切以不让客户退款为处理客户投诉的依据。

由于缺乏完善的管理制度，他只能依靠身边一些亲信传递的小道消息。因此，那些专门打听小道消息的亲信被提拔成了管理者，他们靠着散布小道消息得到重用后，跟生产、开发以及业务部门的关系极为紧张。

在一些专家的建议下，公司的产品线扩张到5个，业务员经常可以拿到1万多元的提成，这时他认为公司的提成比例太高了，于是果断下令，将提成比例降低一半——此举更大地打击了业务员的积极性。

公司从来不对员工进行培训：他认为培训要浪费很多钱，而且不见得有效果，更主要的，培训后的员工，终归留不住，最后都成了给别的公司免费培训员工了！

他依靠自己的营销企划才能，以每个月疯狂的广告投入来维持销售数字，但是他发现，每个月要花费120万左右的广告费用，可是销售额却仍然在150万左右起伏不定……而广告投放已经达到极限……

这时他认为应该寻找新的销售渠道，于是在一些销售机构靠人海战术取得成功的经验鼓励下，他策划组建了全国大中城市的销售网络。

他在全国积极开展营销网络的扩张，几乎在一夜之间建立了10几个分公司，每个分公司只有一个负责人，这些负责人全是他一手挑选的，标准是：是否机灵，是否有勇气担保：我一定能成功！

半年之后，分公司的问题纷纷涌现：很多公司不赚钱，一再亏本；很多分公司的经理遭到员工投诉，诸如专制；性骚扰；挪用公款；利用公司的员工公开为自己拉业务，截留公司的业务等等。每个经理都是山大王，他们有充分的职权，哪个下属不听话，他就直接开除他！而且客户的投诉也不断：管理太混乱，业务员漫天开价……

