

诊断营销管理症结 祛除营销管理顽疾

# 把脉

中国式营销管理的**27**个难题

贾昌荣◎著

- 还原营销管理现场
- 破解营销管理迷局
- 品评营销管理成败
- 剖析营销管理大势



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

# 把脉

中国式营销管理的**27**个难题

贾昌荣◎著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内 容 提 要

本书从员工管理、营销激励、薪酬平衡、管理冲突、绩效考核、离职管理、营销变革、职业经理人这八个方面提出了企业营销管理环节容易遇到、比较棘手、亟待解决的27个难题。针对每一个难题都采取“问题+解决方案”的模式，立足于情景案例进行深度剖析，提供相应的解决思路、方法与策略，并以此问题为核心进行延伸思考。

本书适合于企业经营管理者、营销管理人员、职业营销顾问、营销教学与研究人员及大中专院校学生研读，是一本情景案例式的营销管理读本。

### 图书在版编目（CIP）数据

把脉：中国式营销管理的27个难题/贾昌荣著. —北京：  
中国电力出版社，2014.1

ISBN 978-7-5123-4930-8

I. ①把… II. ①贾… III. ①营销管理 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第222690号

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：赵云红

责任校对：太兴华 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·15.75印张·208千字

定价：36.00元

### 敬告读者

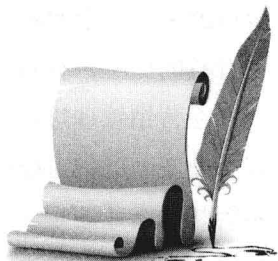
本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

---

# 前言



企业是由问题构成的，企业经营管理的过程同时也是解决经营管理难题的过程。营销是企业经营管理的关键环节，也是企业生存与发展的根基。

最令营销管理人员头痛的是营销系统内部常常矛盾丛生、问题林立，如员工对立、部门冲突、效率低下、消极怠工、人员流失……这些问题导致了企业营销绩效低下。

由此可看出，管理不是管人，而是解决问题。潜在或已经发生的问题解决了，管理起来自然会风平浪静、顺风顺水。对企业营销管理人员而言，其解决问题能力的强弱决定了工作绩效的高低。

面对问题，企业营销管理人员不必烦恼，可以通过学习来提高自己的能力。

正如《财富》杂志高级编辑杰夫·科尔文（Geoff Colvin）在《哪来的天才》中所说的那样：卓越既非来自天赋，也非来自父辈告诫的埋头苦干，而是来自一种每个人都可以学到的练习方式——刻意练习。

所以，选择一本具有实战、实用、实效特征的营销管理读本，无疑是一个明智的选择，而本书则希望能够帮助那些深陷营销管理困扰的从业者一臂之力。

爱因斯坦曾说过：“提出问题比解决问题更重要，因为解决问题也许仅仅是一个教学上或实验上的技能而已，而提出新的问题、新的可能性，从新角度看旧问题，都需要有创造性的想象力。”

因此，本书发掘并提出了企业营销管理环节最容易遇到、最棘手、最

亟待解决的27个问题，其重要性甚至要超过问题的解决方案，因为这是一种有益的提醒，有利于企业防御在先，而不是“亡羊补牢”。

在营销管理过程中，老企业新问题、新企业老问题、老企业老问题、新企业新问题都可能错综复杂地掺杂其中。无论是老问题还是新问题，也不管是老企业还是新企业，管理者只要参透问题的本质并进行适度的延伸思考，都是可以解决的。

正因如此，本书也注重对读者进行延伸思考的引导，以帮助读者在解决营销管理问题上融会贯通、举一反三。

本书在内容呈现方式上，采取了“问题+解决方案”的创作模式，全部采用生动的情景案例，每一个案例都贴近企业营销管理实际，生动地再现了营销管理“现场”。每一节都针对营销管理上的一个具体问题，立足于情景案例进行深度解剖，提供相应解决思路、方法与策略，并以此问题为核心进行延伸思考。

可以说，本书既没有长篇累牍的营销管理大道理，也没有深奥难懂的营销管理理论，完全立足于营销管理一线来谈营销。做到了深入浅出、通俗易懂、实效实用，让读者易学、易懂、易用，可以真正地帮助读者提升营销管理能力并指导企业一线营销实践。

由于本人水平有限，书中难免会出现不尽如人意之处，还望读者批评指正，也欢迎读者就书中内容与我进行交流与互动。

贾昌荣

2013年8月于长春

# 目 录

|    |   |
|----|---|
| 前言 | 1 |
|----|---|

|             |   |
|-------------|---|
| 第1章 棘手的员工管理 | 1 |
|-------------|---|

经理人通常会面临三个问题：下属之间的冲突、组织之间的冲突、资源的损失或者有损失的危险。

——【加】亨利·明茨伯格

|                      |    |
|----------------------|----|
| 1.1 销售“高手”是怎样“自造”出来的 | 2  |
| 为用人观念“纠偏”            | 3  |
| 销售“高手”的标准            | 4  |
| 销售“高手”要“自造”          | 6  |
| 工作投入度事关绩效            | 9  |
| 提升工作投入度              | 11 |
| 1.2 “刺头”销售员爱“挑事”怎么办  | 13 |
| “刺头员工”的两面性           | 14 |
| “刺头员工”如何“起刺”         | 15 |
| 遭遇“刺头员工”困扰时          | 16 |
| “刺头员工”的管理术           | 19 |
| 1.3 销售员遭遇客户“告状”如何解决  | 21 |
| 甄别客户投诉的真伪            | 22 |
| 及时地回应客户              | 23 |
| 有效管理销售员              | 24 |
| 进行反思与检讨              | 26 |
| 1.4 市场资源被营销经理私有化怎么办  | 28 |

|                  |    |
|------------------|----|
| 难泯私心 .....       | 29 |
| 市场资源私有风险无限 ..... | 31 |
| 防控结合方能有备无患 ..... | 32 |

## 第2章 疲软的营销激励

35

对员工最大的激励就是帮助他们获得业绩，只有业绩才能让他获得成就感。不是加薪，不是晋升，不是奖励，那只是结果而已。

——【美】彼得·德鲁克

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.1 如何让销售员“自动自发”向前冲 .....  | 36 |
| 员工心里的“小算盘” .....           | 37 |
| 自动自发的“高境界” .....           | 39 |
| 自动自发有“大前提” .....           | 40 |
| 健全机制是根本 .....              | 41 |
| 2.2 如何让营销人员“开足马力”渡难关 ..... | 47 |
| 员工缺乏忠诚度 .....              | 48 |
| 越艰难越要经营好人心 .....           | 49 |
| 做好员工激励 .....               | 51 |
| 2.3 营销人员创新惰性的险情咋排除 .....   | 54 |
| 创新是企业的灵魂 .....             | 55 |
| 员工产生创新惰性的原因 .....          | 55 |
| 激发员工创新潜能 .....             | 57 |
| 2.4 该拿什么来激励营销人员的家属 .....   | 62 |
| 管理勿忘员工家属 .....             | 63 |
| 警惕“家属负效应” .....            | 63 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| 重视“家属正能量” ..... | 65 |
|-----------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 强化关怀与激励 ..... | 67 |
|---------------|----|

### 第3章 恼人的薪酬平衡 71

如果企业选对了人，给了他们施展的机会，并且以酬劳作为载体，那么就几乎不用担心他们的执行力了。

——【美】杰克·韦尔奇

#### 3.1 销售人员工资突然“冒高”咋摆平..... 72

|            |    |
|------------|----|
| 现在该咋办..... | 73 |
|------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 做好“核心安抚工作” ..... | 74 |
|------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 下一步该怎样走 ..... | 76 |
|---------------|----|

#### 3.2 如何让驻外经理的“薪情”更平衡..... 80

|               |    |
|---------------|----|
| 找到错误的源头 ..... | 81 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 薪酬设计有原则 ..... | 82 |
|---------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 解决好“潜在矛盾” ..... | 84 |
|-----------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 设计合理的薪酬模式 ..... | 86 |
|-----------------|----|

#### 3.3 怎样“减薪”销售员才能不“减心” ..... 88

|                    |    |
|--------------------|----|
| “减薪”背后的“难唱曲” ..... | 89 |
|--------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| “减薪”的“毒副作用” ..... | 90 |
|-------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| “减薪”要怎么个减法 ..... | 91 |
|------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| “减薪”该如何说出口 ..... | 95 |
|------------------|----|

### 第4章 残酷的管理冲突 99

当人与人之间的分歧使大家情绪激动时，管理者需要了解这些分歧的本质，以便系统地处理，即按照既能保持公司和谐，又能发挥个人积极性的方

式来解决这些问题。

——【美】沃伦·H.施米特

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 4.1 营销经理遭遇“排挤”如何拆招.....  | 100 |
| “上挤下压”的窘境.....           | 101 |
| 遭遇“排挤”的背后.....           | 102 |
| 首先要打赢“心理战”.....          | 104 |
| 打好“职场太极”.....            | 105 |
| 4.2 如何应对市场部与销售部“顶牛”..... | 109 |
| 解析矛盾之源.....              | 110 |
| 有效职能区隔.....              | 113 |
| 拧成“一股绳”.....             | 114 |
| 4.3 营销部遭遇非理性骚扰怎么办.....   | 117 |
| “被骚扰”之痛.....             | 119 |
| “本位主义”作祟.....            | 120 |
| 一切本可以不发生.....            | 121 |
| 互动为和谐之本.....             | 122 |

## 第5章 变质的绩效考核

125

公司经理人面临这样的任务：要清楚地辨别出，哪些员工或哪些业务取得了出色的成绩，哪些表现最差。他们要扶持强者的成长，把缺乏效率的部分剔除出去。只有这样，公司才能争取“赢”的结局。

——【美】杰克·韦尔奇

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 5.1 销售“新手”考核如何考到点子上..... | 126 |
| 棘手的绩效考核.....             | 127 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 读懂销售绩效.....                    | 128        |
| 找准绩效考核点.....                   | 131        |
| 绩效考核要机制化.....                  | 134        |
| <b>5.2 绩效考核咋就成了“整人”工具.....</b> | <b>136</b> |
| 绩效考核是把“双刃剑”.....               | 137        |
| 偏差与错误的“罪魁祸首”.....              | 138        |
| 防止心术不正者“钻空子”.....              | 140        |
| 严肃“考风”、“考纪”与“考责”.....          | 142        |
| 开展“申诉”、“答辩”与“重估”.....          | 142        |

## **第6章 危险的离职管理 145**

人员流失并非坏事。我们吸引了最优秀和最聪明的人，而这些人往往是最难留住的。我们的工作创造有价值的事业，使他们多停留一天、一个月或一年。但如果你认为你能永远留住人才，那却是愚蠢的。你应该在他们离职之后，继续与他们保持联系，把他们变成拥护者、客户或者商业伙伴。

——【美】汤姆·蒂尔尼

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>6.1 如何防止销售员“跑路”.....</b>      | <b>146</b> |
| 销售员流失成“心病”.....                  | 147        |
| 为什么留人难.....                      | 147        |
| 怎样留住人.....                       | 149        |
| <b>6.2 如何消解营销人员离职的“副作用”.....</b> | <b>153</b> |
| 离职的“毒副作用”.....                   | 154        |
| 入职前“防毒”.....                     | 156        |
| 离职前“解毒”.....                     | 158        |
| <b>6.3 怎样防控离职销售人员“同业操戈”.....</b> | <b>161</b> |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 员工自立门户之“毒” ..... | 163 |
| 最好的应对是防御 .....   | 163 |
| 给予理解与尊重 .....    | 166 |
| 维系合作关系 .....     | 167 |

## 第7章 艰难的营销变革

169

环境的变化是永无休止的。事实证明，只有那些不断改变自身、适应环境的组织，才能在发展中获得成功。这就需要企业不断变革，而变革的最大挑战在于改变人们的行为方式。

——【美】约翰·科特

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 7.1 营销系统“整风运动”如何推进 ..... | 170 |
| “整风运动”要思行结合 .....        | 172 |
| 清晰描绘“整风蓝图” .....         | 174 |
| 把“整风运动”进行到底 .....        | 175 |
| 7.2 跨销区“换防”怎样平稳过渡 .....  | 178 |
| 销售区域“换防”综合征 .....        | 179 |
| 重新“组团”有规则 .....          | 180 |
| 保护好高管的工作积极性 .....        | 181 |
| 实施责任化交接 .....            | 183 |
| 7.3 营销高管如何“独裁”才能赢 .....  | 185 |
| “独裁”滋生有沃土 .....          | 186 |
| “独裁”基因显能量 .....          | 188 |
| “独裁”有益处 .....            | 189 |

## 第8章 痛苦的职业经理人

193

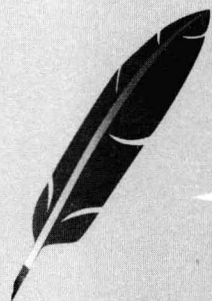
无论是一家刚成立的公司，一家面临困境的公司，还是一家成长中的公

司，对自己了解得越多，你就越容易为自己找到适当的角色。

——【美】比尔·乔治

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>8.1 “技术明星”如何变身营销经理人</b>  | <b>194</b> |
| 喜忧参半的职业“转型”                 | 195        |
| 实现职业的华丽转身                   | 196        |
| <b>8.2 “外行”的经理人怎样管好“内行”</b> | <b>201</b> |
| 用错人与错用人                     | 202        |
| 变“外行”为“内行”                  | 205        |
| 平息“内斗”风波                    | 207        |
| <b>8.3 营销经理人不认同上级的决策怎么办</b> | <b>210</b> |
| 该不该质疑领导决策                   | 212        |
| 面对看似错误的管理决策                 | 214        |
| 帮助领导纠防决策失误                  | 217        |
| <b>8.4 经理人如何让领导力品牌助力营销</b>  | <b>219</b> |
| 何为“领导力品牌”                   | 220        |
| “领导力品牌”的作用                  | 221        |
| 打造“领导力品牌”                   | 223        |
| <b>8.5 营销经理人如何打破忠诚“紧箍咒”</b> | <b>227</b> |
| 别被“忠诚文化”束缚了手脚               | 228        |
| 职业发展的“天花板效应”                | 230        |
| “比较价值”决定发展空间                | 232        |
| 找个好企业就“嫁”了吧                 | 234        |

# 第1章



## 棘手的员工管理

经理人通常会面临三个问题：下属之间的冲突、组织之间的冲突、资源的损失或者有损失的危险。

——【加】亨利·明茨伯格



## 1.1 销售“高手”是怎样“自造”出来的

半个月前，张总到一个新开发的房地产楼盘买房。走进售楼处，他很快被售楼处的热烈气氛感染，确切地说是售楼小姐打动了。

售楼小姐整洁的仪表、热情的接待、巧妙的沟通、温馨的说辞彻底打动了，很快他便交了定金并签订了购房合同。

这并非张总看上了售楼小姐，而是看中了售楼小姐的敬业精神与工作能力。这是个中高档楼盘，随便一套房子的价格都在百万元以上。售楼小姐能在很短时间内轻松地把房子卖给他，这让张总感到很“震撼”。

这让他想到了自己公司的销售员，连售价几百元的净水器都销售不出去，导致企业只能吃老本，成立半年还未盈利。

想到这些，张总不仅觉得窝火，内心更是有些恼火。他觉得手下那些销售员没能力，他甚至产生了把现有销售员“炒”掉再重新招聘的想法，或者干脆去售楼处挖过来几位售楼小姐。这样可能在短时间内就能将市场做起来，让企业尽快打个“翻身仗”。

为此，他曾经尝试接触了一些售楼小姐。结果很让他失望，在了解张总的意图和企业情况后，她们纷纷委婉拒绝，根本就没人愿意过来。

经过百般试探，张总总算找到了其中的原因：售楼小姐收入不菲，并且售楼小姐大都喜欢现在的工作环境，能够接触各种各样的成功人士。虽然张总允诺只要业绩好，也可以给高工资，但依旧无法打动售楼

小姐。

这让张总感到非常困惑，为什么优秀的销售员去了别的企业？

## 为用人观念“纠偏”

果真是张总手下的销售员无能吗？未必！如果说销售员无能，那么首先是张总无能。要知道，“没有无用之兵，只有无为之将。”

其实，产品卖不动，责任未必在销售身上。可能是产品质量有问题，也可能是销售政策有问题。

例如，产品价格政策、销售服务政策等，也可能是由于企业对销售员的激励不足而导致销售员士气不振，缺乏工作动力。

另外，即使张总把售楼小姐挖过来，也未必卖得动净水产品。因为产品属性不同，销售模式也就不同。

消费者购买房地产，或者为了居住，或者为了投资。而张总所做的净水产品，非消费“必需品”，并且也不具备投资价值。

销售的本质是对接供应与需求，销售只是供应环节的积极力量，市场需求也是影响销售结果的重要因素。所以，有好的产品还需要有好的销售，但好的产品却是好的销售的基础。

难道企业真的招不到销售“高手”？不是！也并非优秀的销售员都去了别的公司。只是作为企业老板，不善于发掘现有销售人员的潜力。销售队伍里，很可能存在很多优秀的“上等兵”！

在很多企业老板中存在两种常见的用人“陋习”。

第一个是喜新厌旧，觉得新销售员比老销售员好，结果稍不称心就换人；第二个是觉得“外来的和尚会念经”，总是觉得其他企业的员工比自己企业的好。

上述两点是企业用人上的两种典型的错误观念，本案例中张总也患有此“病”。



其实，张总只要转变一下观念，换一个视角审视自己公司的销售员，努力挖掘销售员的潜力，就会发现这些销售员其实很有能力。

## 销售“高手”的标准

评价销售人员是否是“高手”，没有统一标准，而且也不应该用特定的“条条框框”来衡量。

不过，真正的销售“高手”应该具有以下八个基本特征。

一、有同理心。销售员能够站在企业立场设身处地为企业着想，或者说换位思考，具有团队意识。

古语云：“皮之不存，毛将焉附”，销售员与企业之间的关系就如“毛”与“皮”的关系。销售员要依赖于企业实现自身价值，企业可以为销售员提供空间与舞台。企业到达“目的地”了，销售员的个人价值也就实现了。

二、有野心。销售员必须要有野心，因为销售的“钱途”无限大。很多企业招聘销售员时，在明确底薪的同时，用得最多的一个词就是收入“上不封顶”。

市场无限大，就看销售员有没有信心、决心与能力。野心是销售员成功的先决条件，有野心才敢去想、去做，想法和目标才有可能实现。可以说，野心是销售员迈向成功的第一步。

三、有诚信。诚信是一种美德，也是一种职业道德。无论销售员与企业合作，还是与外部客户合作，诚信都是销售员必备的品质。同时，诚信也是销售工具，诚信会让企业与客户相互信赖，有效合作。

史蒂夫·杰弗尼与科林·弗郎西斯合著的《诚实销售》为我们阐述了这样一个精妙的观点：诚实是保证长期销售成功和盈利的策略。当今，你确实可以通过欺骗暂时达成交易。不过，如果想长久维持这种关系，诚实是唯一的选择。

当然，在销售过程中采取某些销售技巧，如善意的谎言、无损客户根本利益的说辞，倒也未尝不可。

四、有悟性。潘石屹是中国地产界的风云人物，他开发的房地产项目——现代城SOHO（居家办公）创造了北京地产销售的奇迹。然而，当时站在售楼处一线的75名员工，70%没有从事过房地产业务。潘石屹用了一句话总结：“经验在这里并不重要，重要的是悟性。”

那么，什么是悟性？悟性是一种能力，是销售员对市场营销工作的学习、理解、洞察、分析、领悟、探索、判断、决策等综合能力的总和。具备领悟力的销售员，才有可塑性，才是可造之才。

五、有创新。销售可算是最具挑战性的工作之一，销售员需要不断接受挑战。同时，销售员应该学会挑战自我，要跟自己较劲儿。

这就体现在，工作中要永不满足执著追求，不满足现状、不墨守成规、不因循守旧，善于融会贯通、善于自我否定和推陈出新。

法国启蒙思想家狄德罗曾说过：“一个没有想象才能的人，一个没有创新本领的人，总是平庸无能，总是细察别人，总是喋喋不休。如果再自命不凡，那肯定是个蠢材。”

六、整合能力强。销售必须具备整合企业内外资源的能力，以更好地开发与服务客户。

过去，常常强调销售员一人多能，如具备想、听、说、学、写、教、做等复合能力。现在则强调销售具备整合力，而不是仅凭借一己之力去打市场、拉客户。如果强调每名销售都是全才，即便浑身是铁，又能碾几颗“钉”？

销售员要整合企业内部与外部的信息、资金、技术、服务、人脉等综合资源，因为客户需求已经超越了单纯购买产品的时代，客户需求已经多元化。

七、逆复力强。销售时，遇挫已经成为一种常态。开发新客户自不必