

中小微企业 营销管理之 七大致命伤

张大成◎著

Seven
fatal injuries

● 经营思路的误失
——不讲系统

● 管理逻辑的误失
——不看木桶

● 价值创造的误失
——不知软硬

● 定位和4P的误失
——不去混合

● 唯方法论的误失
——不求原理

● 执行能力的误失
——不重意识

● 竞争水平的误失
——不练内功



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中小微企业 营销管理之 七大致命伤

张大成◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中小微企业营销管理之七大致命伤 / 张大成著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 6
ISBN 978 - 7 - 5164 - 0072 - 2

I. ①中… II. ①张… III. ①中小企业 - 企业管理 - 营销管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 102920 号

书 名: 中小微企业营销管理之七大致命伤

作 者: 张大成

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0072 - 2

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 12.5 印张 135 千字

版 次: 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

作者序

在三十几年国内外市场营销管理生涯中，我越来越同意营销大师科特勒的名言：“人们经常把市场营销和销售混为一谈。”

我经常碰到一些企业家，他们一发现销售业绩有问题，生意越来越难做，第一个想到的就是培训销售技巧，认为销售技巧就是为解决销售问题的。殊不知在顾客挑剔，竞争激烈，市场瞬息万变的买方市场，销售技巧只能解决业务成交难题的 5%到 20%。剩下 80%到 95%的问题必须靠营销管理去解决。真正能解决销售业绩难题的是营销管理而非销售技巧。

如果营销管理做得好，能解决 80%到 95%的业务难题。营销管理的作用，诚如管理大师德鲁克说的，就是“让销售变得多余”。

管理大师德鲁克还说：“任何企业体都有且只有两个最基本的功能，那就是营销与创新。”可见营销和创新对企业有多重要，也是孙子兵法说的“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。营销和创新就是企业的生死存亡之道，不可不察也。

从中文文字表面来理解市场营销和销售，可能看不出什么大的差别。但从英文的文字来看，市场营销的英文是“**Marketing**”，销售的英文是“**Sales**”，就很容易理解它们的不同。

销售是简单的买卖行为和业务技巧，市场营销是更深层次的从“客户立场，市场竞争，环境变数”的角度来分析“销售成败的原因和道理”。这就是中国古代所谓的“**道**”，就是事情成败的原因和道理所在。也就

是现代企业管理学的“战略”思路。

企业的“战略之道”是一个企业整体经营管理的问题，它要分析外部市场竞争问题和企业内部管理问题。这需要全公司从上到下的所有人员和部门，共同努力来做才行（全员营销）。当然，做好经营管理的目的是促成销售业绩，所以营销管理可以完整的解释为“市场经营销售和企业运营管理”，简称为“营销管理”。

在买方市场中，顾客很挑剔。所以企业必须要有“顾客至上，以客为本”的理念。一定要了解影响顾客购买的原因和道理。产品也一定要有“差异化创新定位”的特点。如果企业和产品没有这些经营理念和价值特点，根本不能吸引顾客来购买。

顾客肯定会在市场中“货比三家”。如果企业不了解市场情况，不了解竞争对手，找不到滞销的原因，做不到知己知彼，就无法形成竞争力。一个没有竞争力的企业在现今竞争激烈的市场中是无法存活的。

上述市场现象和顾客购买的道理，都不是销售部或个别销售人员的技巧能解决的问题，只能靠企业整体的“市场营销及创新管理之道”来解决。

营销管理是业务成功的原因道理，销售技巧是业务成功的技能行为。它们之间是一种因果关系。必须先有营销管理的道（道理），而后再有销售技巧的术（技能行为），一定是“先道后术”。如果不先讲道理的去，那不就是瞎做吗？

这些大道理似乎人人都懂，但却往往被忽视。目前中国中小微企业普遍的误失现象，包括**粗放式经营管理，急功近利浮躁不练内功，只知埋头苦干不懂抬头看路等**。这些都是“**重术轻道**”的结果。

如果企业营销管理做得好，就能做出“众口称赞的客户口碑”，自然就形成企业“品牌”。单靠销售部和销售人员技巧是做不出客户口碑和企业品牌的，反而很有可能做砸客户口碑和企业品牌。

现在顾客买东西都是以“品牌认同”为主，一流的品牌产品都有“粉

丝”顾客排队抢购产品。比如苹果的 i Phone 和 i Pad，可口可乐的业务人员等，他们就从来不需要用到销售谈判技巧来做生意。

营销大师科特勒说过：“销售只能展示价值，营销才能创造价值。”顾客真正购买的是营销创造的产品价值，而不是销售技巧的展示。唯有先具备了营销的价值创造，才可能有后面销售的价值展示。

但是销售工作者往往会因为急于做成生意，在展示价值时夸大了产品的真正价值和顾客的适合性，这虽然增加了销售人员一时的业绩，但对企业口碑和品牌造成的损失是致命性的。结果是销售人员赚了自己一时的销售提成和奖金，却留给企业长久性的诚信损害。顾客被“忽悠”后是不会记得销售人员的，只会记恨企业。

德鲁克说：“经营管理是一种‘实践’，其本质不在于‘知’而更在于‘行’。其验证不只在‘逻辑’，更在于‘成就’。”所以营销管理讲究的是“实践经验和实战效果”。这显然不是学不学得会的问题，而是做不做得到的实践效果。我们要从“传道”，提升到“授业”，最终形成“解惑”的本事。

德鲁克又说：“卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段学习和训练，及经营管理决策学习必须要经历熬受痛苦的一段过程。”

所以营销管理者的学习和成长锻炼过程中，不能怕挑战，嫌麻烦，贪方便，没耐性。必须不怕辛苦地天天重复修炼营销管理的“内功”。“练功修道”是现代企业和每位营销管理者每天要做的作业。说到底，钱不是这么容易赚的，发财也不是这么容易发的，企业不容易壮大，企业家更不好当。

成功的企业都是相同的，失败的企业各有各的不同。这就是企业营销管理中有名的木桶原理的体现。谁能更彻底地避免营销管理的“短板”，谁就能更成功。企业误失有大小轻重之分，我们就先探讨些严重的误失和毛病。希望提醒营销管理者，避免这些错误，做大做强。

笔者相信，本书可以为中国中小微企业几乎所有的营销管理难题，提供解决问题的答案或建议。虽然本书只讲了七大致命伤，但引起这七大致命伤的根本原因就很多很多了。如果能深层次的从“道”的“原因和理论及经验和感悟”来分析问题和想出办法，就可以标本兼治地解决这七大致命伤。

本书不是教你如何做营销管理，而是先提醒大家避免自己可能犯的 errors 和毛病。错误和毛病越少，就离成功营销管理越近。

Contents 目录

第一章 营销管理决定着企业的生死存亡

第一节	营销管理的概念	3
第二节	如何判断营销管理方法是正确的	13
第三节	营销管理的四重境界：知道、做到、赚到和悟道	16
第四节	营销业务管理的成败关键：企业的七大致命伤	17

第二章 致命伤之一：经营思路的误失——不讲系统

第一节	中国中小微企业对经营营销管理系统理解的误失	25
第二节	中国中小微企业市场营销管理的通病	34
第三节	企业营销管理系统的条件基础：人文科学理念	36
第四节	企业营销管理系统结构的正确理解及运用	46

第三章 致命伤之二：管理逻辑的误失——不看市桶

第一节	影响中国中小微企业营销管理逻辑的四大层面	59
第二节	中国中小微企业营销管理逻辑四大层面的关联与体系	70
第三节	营销管理逻辑与木桶原理配合辅助的重要性	80

第四章 致命伤之三：价值创造的误失——不知软硬

第一节	马斯洛人性需求阶级中软硬价值的高低层次	97
第二节	不同高低价值层次买卖的内容和形式	107
第三节	中国中小微企业营销管理者价值创新不足的原因及对策	109

第五章 致命伤之四：定位和 4P 的误失——不去混合

- 第一节 目标定位与 4P 营销 117
- 第二节 营销管理的差异细分及目标定位蓝海创新战略的重要性 122
- 第三节 营销混合 4P 与“目标定位战略”的整合 125

第六章 致命伤之五：唯方法论的误失——不求原理

- 第一节 营销管理中的“原理”与“方法”的区别 133
- 第二节 如何从哈佛案例教学中领悟出原理的重要性 135
- 第三节 中国中小微企业营销管理过程中追求原理的重要性 137

第七章 致命伤之六：执行能力的误失——不重意识

- 第一节 市场及企业发展阶段与营销管理执行能力的匹配 143
- 第二节 营销管理人员的“心理意识”及
“竞争执行能力”水平分析 151
- 第三节 中国中小微企业营销管理如何增强管理意识与
执行力的学习 152

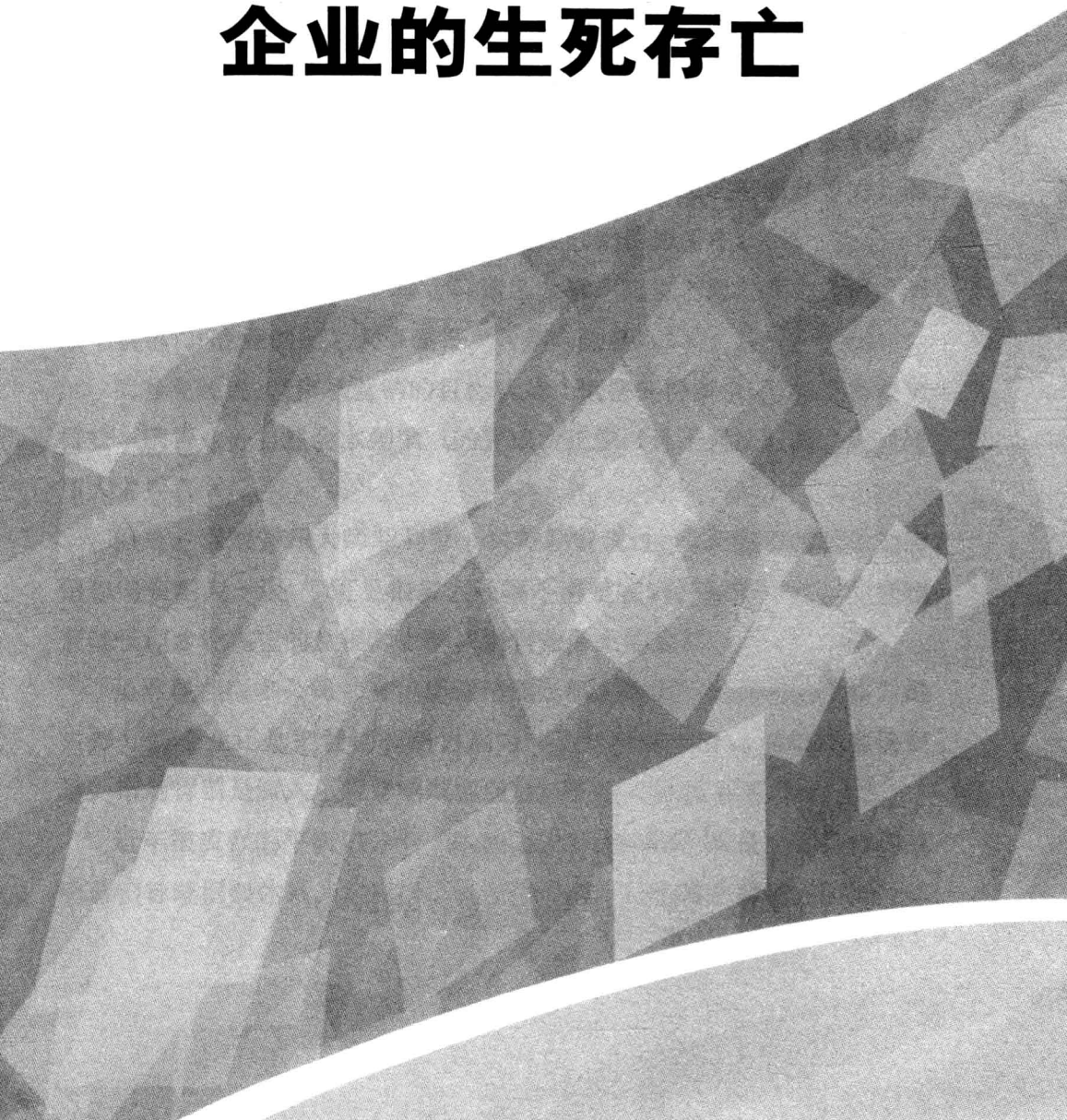
第八章 致命伤之七：竞争水平的误失——不练内功

- 第一节 麦克·波特买方市场竞争压力分析及三大竞争战略 159
- 第二节 行业“市场生命周期”和企业“竞争战略及
能力”的匹配要求 162
- 第三节 修炼营销管理内功：企业成功营销管理关键因素的改变 165

第九章 企业七大致命伤的核心：不懂 “以人为本的科学发展观”

- 第一节 营销管理中的“以人为本的科学发展观” 173
- 第二节 “以人为本”及“科学发展观”在营销管理中的体现 182
- 第三节 21 世纪中国中小微企业营销管理大趋势 186

营销管理决定着 企业的生死存亡



第一节 营销管理的概念

现代工商管理科学奠基大师彼得·德鲁克说过：“任何企业都有且只有两个最基本的功能：营销（Marketing）与创新（Innovation）。”他还强调：“营销太重要了，以至于你不能把它单独授权给营销部门。”意思是全公司要共同协作做好营销业务。

可见“营销和创新”对一个企业来说有多么重要。“营销”是企业的收入，营销做不好就是收入和利润有问题。“创新”是想办法把企业做得更好，没有创新力就是无法把企业做得更好，无法形成竞争力。而收入和利润及企业的市场竞争力是企业成败的根源所在。

正如孙子兵法所谓的“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。企业的国之大事就是“营销与创新”。

德鲁克还说：“市场营销的目标就是让销售变得多余。”如果营销做得好，销售业务自然会水到渠成的完成。正像《孙子兵法》的“不战而屈人之兵”。

但是，营销管理大师菲利普·科特勒曾说过：“人们经常把市场营销和销售混为一谈。”可见很多人还搞不清楚它们之间的不同，不知道营销管理才能真正的从根源上解决销售业务上的难题。

虽然现在很多公司都有市场营销部，但大都做的是销售的工作。绝大部分的企业还是把营销和销售混为一谈。销售是和眼前的顾客谈交易，市场营销是深入了解影响顾客促成这笔交易的根本原因。

近年很流行的平衡记分卡（Balanced Scorecard）就是一套具体的战略营销管理框架体系。它包括了以下四个部分：①客户营销方面②内部

管理方面③人才学习与成长方面④财务管理方面。这就是一家企业管理最重要的四大工作内容。

头三项内容证明了营销（开源收入）、管理（效率成本）及相关人才的学习和成长（有创新能力的人）在企业经营管理中的重要性。做不好营销和管理并且缺乏创新人才的企业是无法生存的。

日本经营之神松下幸之助曾说：“销售部不是全公司，但全公司都是销售部。”营销管理是需要全员参与，全局协作，只有这样才能解决企业面临的业务难题。

据报道，苹果公司的手机“i Phone 4S”在香港被抢购，可见一流公司是不需要为销售而烦恼头疼的。

2012年1月13日苹果“i Phone4S”在北京和上海开卖，顾客排队抢购。当时的温度只有摄氏3度左右，顾客仍然坚持排队抢购。成功的品牌营销让你根本不需要为销售担心。

不是每个企业都能拥有苹果的品牌名气，但不按照品牌营销管理思路去做，就连机会都没有。做出大品牌的赚大钱，做个好品牌也可以赚不少钱。经营方向才是重中之重。

一、营销和销售

中国中小微企业，如果不能正确地理解销售工作的功能及其局限性，就会导致企业的失败。所以说许多的中国企业“只知埋头苦干（技巧），不知抬头看路（计巧）”（图1-1）。

销售成交技巧最困难的就是如何找对顾客并克服顾客“异议”，然后再想办法如何说服顾客来买。营销管理“计巧”就是以此为核心重

点，全公司从上到下、从里到外、从左到右、从前到后、从大到小、从远到近、从软到硬、从高到低，系统性地、全方位地解决销售业务难题。

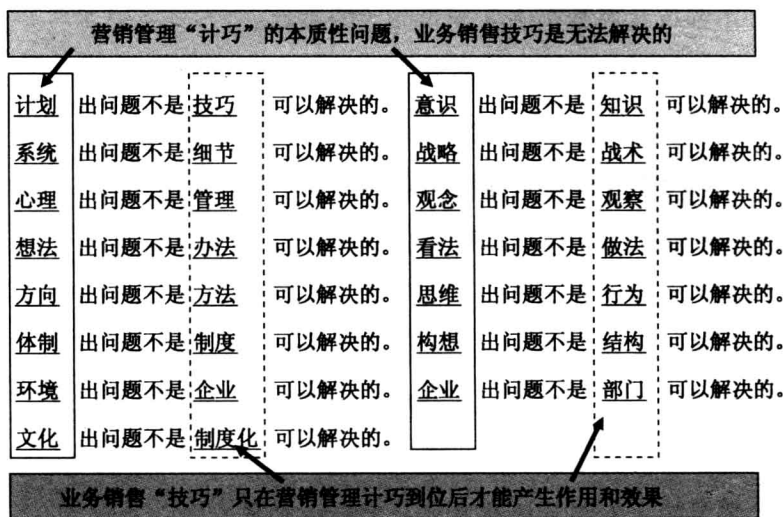


图 1-1

在华尔街金融危机及欧债危机双重影响下，2012 年对世界上所有企业来说，肯定都是困难的一年。而且三两年内，这些危机不会马上解决。中国的中小微企业，如果不能全局性地考虑问题，不重视修炼营销管理的基本功，没能力开源节流，最可能的结果就是经营亏损，甚至倒闭。

二、营销管理

- 生产技巧可以独立运行而销售技巧不行。
- 不知道营销管理教的不是办法而是想法。
- 有效办法不是老师教的是自己想出来的。

- 企业竞争力不是光靠学习就能学到的。
- 没耐心重复磨练知识无法形成好习惯。
- 喜欢听各种成败案例，但不关心它的原理。
- 不知道按照案例去复制模仿才会失败。
- 喜欢讲三十六计但不在乎《孙子兵法》的运用。
- 不知道三十六计的成败要靠《孙子兵法》理论。
- 不知道孔子会放弃什么样的学生。
- 不知道如何学习人文营销管理软科学。
- 我们是否光说不练什么都知道但做不到。
- 知道了不等于能做到，做到了不等于赚到。
- 知道营销后更需要做到，赚到和悟道它。
- 只知道用记忆学习不知道用感悟学习。
- 学习除了知识外还有意识、重视和本事。
- 知道“木桶原理”，但无法克服“短板现象”。
- 不重视分工合作。
- 现在知识已经不用去学了是百度来的。
- 知道理论要结合实际但不会活学活用。
- 没执行力一定不行，有执行力也未必就行。
- 决定业务成败的不是执行力而是竞争力。
- 只知道物理硬价值不知心理软价值。
- 忽视人文性的以人为本人性化概念。
- 4P 不应该是营销组合应该是混合关系。
- 4P 混合概念错误导致营销做不出效果。
- 细节不能决定成功只能决定失败。

——真正决定企业成败的是系统和“木桶”。

——藏在系统的魔鬼比藏在细节的更可怕。

——细节问题精明可解决系统问题要高明。

——不想练营销基本功只想学最高深先进的技巧。

——不知道营销先进理念都是从基本功开始的。

——不去研究政治经济，只想做好营销。

——不知营商环境会影响市场进而影响业务。

——不知道营销管理是从人性最啰嗦，琐碎的小事开始，而后才到战略大事。

你明白或认同以上这些说法吗？你以前有听过或考虑过这些说法吗？看看这些问题或毛病是否曾经发生在你或你的公司身上？如果真有，就证明你或你公司营销管理有问题，需尽快纠正。

1. 企业营销管理正确的整体系统框架结构

企业营销管理框架结构就好像一颗洋葱。它有好几个层面，一层一层的由内而外生长发展。而且都必须是有机的融合，把同层面和不同层面的要素整合起来。最核心的要素是创新应变的经营管理理念。跟着是营销、管理、人才、财务四大部分，然后才是其他具体要做的各种任务和工作细节。如果核心战略要素有问题，就会使企业所有事务都产生问题。比如营销、管理、人力资源、财务会计等。核心问题如果不解决，后面的错误会不断重复的发生（图 1-2）。

企业中各个部门或工作都必须动态性连动配合反应，机动性默契分工协作。当其中一个部门有所动作，那其他所有部门都要在思想心态和计划安排上配合行动。尤其是营销管理部要适应市场和环境而做出行动。

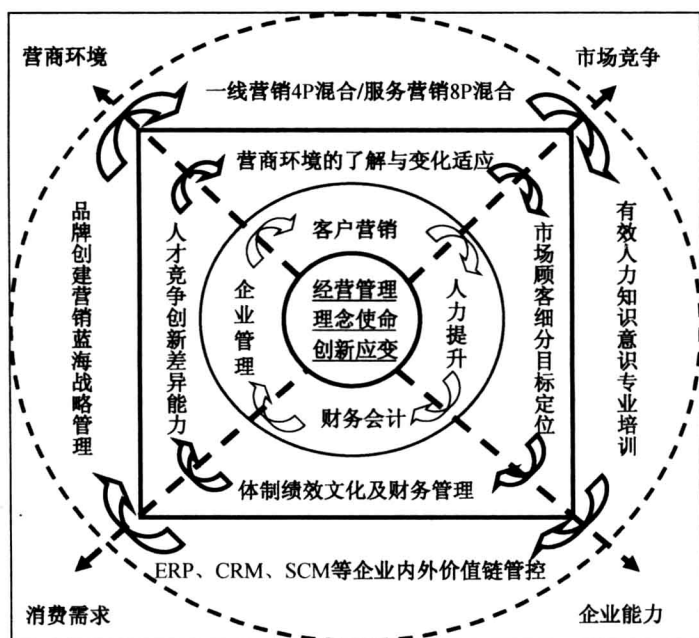


图 1-2

2. 中小微企业管理营销管理的思路

在竞争激烈的买方成熟市场，必须遵守以上营销管理前因后果的逻辑系统结构和框架组织。这是一个全世界公认的营销管理逻辑规律，除了上述卖方和垄断市场的情况例外，至今还没有发现任何一个成功的企业，不是遵循这个规律而成功的。

图 1-3 中，左右两边的“营销管理理念……”和“创新差异，蓝海战略……”是支持营销管理全过程必要的“两大人文要素”。缺乏了这两大要素，就无法做好营销管理的过程。

中国中小微企业的营销管理者往往不是从基本面的营销管理开始。他们不关心基础的建设和巩固，每天关心在乎的都是销售业务的业务利润、销售技巧、品牌管理等。