

经营知识

(三)

黄兵明 主编

北京银冠电子有限公司

目 录

销售人员的十大心态.....	1
知识产品”创造网络价值.....	7
特许经营知识介绍：.....	1 3
市场营销导论.....	1 7
市场营销管理.....	2 5
战略计划过程.....	3 0
市场营销管理过程.....	3 5
市场营销环境.....	4 3
市场购买行为.....	5 2
市场营销研究.....	5 9
市场需求测量与预测.....	6 3
产品决策.....	6 7
新产品开发与扩散.....	8 4
渠道决策.....	9 2

销售人员的十大心态

自从神奇教练米卢登陆中国后，“态度决定一切”这句话就常常出现在我们的耳边。不错，态度真的决定一切，可是什么样的态度将决定什么样的一切。态度是一个人对待事物的一种驱动力，不同的态度将决定产生不同的驱动作用。好的态度产生好的驱动力，注定会得到好的结果，而不好的态度也会产生不好的驱动力，注定会得到不好的结果。同时，对待任何事物不是单纯的一种态度，而是各种不同心态的综合。作为庞大军团的销售队伍，又应该有什么样的心态呢？

积极的心态

首先我们需要具备积极的心态。积极的心态就是把好的，正确的方面扩张开来，同时第一时间投入进去。一个国家，一个企业肯定都有很多好的方面，也有很多不够好的地方，我们就需要用积极的心态去对待。贪污犯还有，可是我们应该看见国家已经大力的整顿了；企业有很多不尽合理的管理，可是我们应该看到企业管理风格的改变。也许你在销售中遇到了很多困难，可是我们应该看到克复这些困难后的一片蓝天。同时，我们应该就正确的、好的事情第一时间去

投入，唯有第一时间去投入才会唤起你的激情，唯有第一时间投入才会使困难在你面前变的渺小，好的地方在你眼前光大。

积极的人象太阳，走到那里那里亮。消极的人象月亮，初一十五不一样。某种阴暗的现象、某种困难出现在你的面前时，如果你去关注这种阴暗，这种困难，那你就会因此而消沉，但如果你更加关注着这种阴暗的改变，这种困难的排除，你会感觉到自己的心中充满阳光，充满力量。同时，积极的心态不但使自己充满奋斗的阳光，也会给你身边的人带来阳光。

主动的心态

主动是什么？主动就是“没有人告诉你而你正做着恰当的事情”。在竞争异常激烈的时代，被动就会挨打，主动就可以占据优势地位。我们的事业、我们的人生不是上天安排的，是我们主动的去争取的。在企业里，有很多的事情也许没有人安排你去作，很多的职位空缺。如果你去主动的行动起来，你不但锻炼了自己，同时也为自己争取这样的职位积蓄了力量，但如果什么事情都需要别人来告诉你时，你已经很落后了，这样的职位也挤满了那些主动行动着的人。

主动是为了给自己增加机会，增加锻炼自己的机会，增加实现自己价值的机会。社会、企业只能给你提供道具，而舞台需要自己搭建，演出需要自己排练，能演出什么精彩的节目，有什么样的收视率决定权在你自己。

空杯的心态

人无完人。任何人都有自己的缺陷，自己相对较弱的地方。也许你在某个行业已经满腹经纶，也许你已经具备了丰富的技能，但是你对于新的企业，对于新的经销商，对于新的客户，你仍然是你，没有任何的特别。你需要用空杯的心态重新去整理自己的智慧，去吸收现在的、别人的正确的、优秀的东西。企业有企业的文化，有企业发展的思路，有自身管理的方法，只要是正确的，合理的，我们就必须去领悟，去感受。把自己融入到企业之中，融入到团队之中，否则，你永远是企业局外人。

双赢的心态

杀头的事情有人干，但亏本的买卖没人作，这是商业规则。你必须站在双赢的心态上去处理你与企业之间的、企业与商家之间的、企业和消费者之间的关系。你不能为了自身的利益去损坏企业的利益。没有

大家且有家？企业首先是一个利润中心，企业都没有了利益，你也肯定没有利益。同样，我们也不能破坏企业与商家之间的双赢规则，只要某一方失去了利益，必定就会放弃这样的合作。消费者满足自己的需求，而企业实现自己的产品价值，这同样也是一个双赢，任何一方的利益受到损坏都会付出代价。

包容的心态

作为销售人员，你会接触到各种各样的经销商，也会接触到各种各样的消费者。这个经销商有这样的爱好，那个消费者有这样的需求。我们是为客户提供服务的，满足客户需求的，这就要求我们学会包容，包容他人的不同喜好，包容别人的挑剔。你的同事也许与你也有不同的喜好，有不同的做事风格，你也应该去包容。

水至清则无鱼，海纳百川有容乃大。我们需要锻炼同理心，我们需要去接纳差异，我们需要包容差异。

自信的心态

自信是一切行动的源动力，没有了自信就没有的行动。我们对自己服务的企业充满自信，对我们的产品充满自信，对自己的能力充满自信，对同事充满自信，对未来充满自信。自己是将优良的产品推荐给我

们的消费者去满足他们的需求，我们的一切活动都是有价值的。很多销售人员自己都不相信自己的产品，又怎么样说服别人相信自己的产品。很多销售人员不相信自己的能力，不相信自己的产品，所以在客户的门外犹豫了很久都不敢敲开客户的门。

如果你充满了自信，你也会充满了干劲，你开始感觉到这些事情是我们可以完成的，是我们应该完成的。

行动的心态

行动是最有说服力的。千百句美丽的雄辩胜不过真实的行动。我们需要用行动去证明自己的存在，证明自己的价值；我们需要用行动去真正的关怀我们的客户；我们需要用行动去完成我们的目标。如果一切计划、一切目标、一切愿景都是停留在纸上，不去付诸行动，那计划就不能执行，目标就不能实现，愿景就是肥皂泡。

给予的心态

要索取，首先学会给予。没有给予，你就不可能索取。我们要给予我们的同事以关怀；我们要给予我们的经销商以服务；我们要给予消费者满足需求的产品。给予，给予，还是给予。唯有给予是永恒的，因

为给予不会受到别人的拒绝，反而会得到别人的感激

学习的心态

干到老，学到老。竞争在加剧，实力和能力的打拼将越加激烈。谁不去学习，谁就不能提高，谁就不会去创新，谁的武器就会落后。同事是老师；上级是老师；客户是老师；竞争对手是老师。学习不但是一种心态，更应该是我们的一种生活方式。二十一世纪，谁会学习，谁就会成功，学习成为了自己的竞争力，也成为了企业的竞争力。

老板的心态

象老板一样思考，象老板一样行动。你具备了老板的心态，你就会去考虑企业的成长，考虑企业的费用，你会感觉到企业的事情就是自己的事情。你知道什么是自己应该去作的，什么是自己不应该作的。反之，你就会得过且过，不付责任，认为自己永远是打工者，企业的命运与自己无关。你不会得到老板的认同，不会得到重用，低级打工仔将是你永远的职业。

什么样的心态将决定我们什么样的生活。唯有心态解决了，你才会感觉到自己的存在；唯有心态解决了，你才会感觉到生活与工作的快乐；唯有心态解决了，你才会感觉到我所作的一切都是理所当然。

知识产品”创造网络价值

对只投资网络的华晶(Crystal)创投总经理曾焕哲而言,网络有很多不同的赚钱模式,但只有一种经营模式,那就是下面五个步骤

- 一.要有独特的产品。
- 二.要能吸引广大的客户基础。
- 三.有持续不断的营收来源。
- 四.能提供良好的客户服务。
- 五.最后是产生获利。

他用这五个要素来检验他的每一个投资案。

而这五个步骤也是按着时间的顺序发生。一定是先要有产品,才能吸引顾客上门,并想办法从流量中创造营收,全力提供客户满意的售后服务,他们才会一再光临,最后跨过关键多数(Critical Mass)门槛,出现盈亏转折点,开始获利。

eBay、雅虎(Yahoo!)、美国线上(AOL)都是这样的模式。

* 产品创造真正价值

至于赚钱模式,则可以有很多种,就各凭本事了。重要的是,想赚钱一定要有明确的“产品”。

什么是产品?网络上的产品,跟网下的产品有什么不同?举例来说明。

例子之一是 BabyCenter.com。它提供从怀孕、生产、育婴、到亲子的内容，吸引孕妇及初为人母的女性上网阅读，并在网上销售相关产品 婴儿用品、书籍、玩具、服饰 等等。它对准一群需求清楚的目标读者群，他们会重新上网不断吸收育婴新知，购买跟婴儿相关的所有商品。

BabyCenter 以消费者导向，它生财的产品是广告（一年 700 万到 800 万美元）、特色内容及电子商务。

例子之二是 Cobalt.com。它的产品例子很容易了解，因为它销售 Linux-based 的网络应用服务器。Cobalt 以企业导向，产品就是结结实实的硬件。

例子之三是 Rowe.com。它做企业对企业(B2B)及企业对个人(B2C)的电子商务。卖的产品有两个 一是知识，一是营运管理服务。知识怎么卖呢？靠的是交易(Transaction)。它在网上提供书籍、杂志、期刊、电影、研究报告，然后对每笔交易收取一定金额。例如原本价格昂贵的英特尔或高盛(GoldmanSachs)的投资研究报告，以租赁方式，就不再那么困难取得了。

听起来容易？做起来可一点也不简单。

首先它要先建立一个庞大的知识资料库。目前它的网站提供 24 万篇报道、3500 种市场报告、以及 800

万本折扣书。有了这样的资料库，它就可以以租赁的方式来销售知识产品。

Rowe.com 的第二个产品是建置电子商务交易流程的所有功能。从资料库出版、订货系统、付账、客户档案、营运管理、到自动到期续订。这又怎么赚钱呢？

举例来说，公司的某个部门要订阅一份一年期 79 美元的杂志，它的申请流程会是如何？需求单位会先拟一份报告，上面写满非买不可的理由、送给主管批阅审核、由小妹跑腿传递、批可后送出订单、同时知会财会部门付款、你会收到对方确认订单的通知、过了一个礼拜，东西才姗姗送来。这一个流程走下来，根据研究指出，要花费 25 美元，几乎是杂志费用的 1/3，这就是浪费(Overhead)。

Rowe.com 让订购的所有流程透过网络就可以完成，它收取每笔交易 7 美元的服务费。对企业而言，一分钟解决所有营运流程，相较原流程需要花费 25 美元，现在它可以省下了 18 美元，何乐而不为？以惠普为例，它一年的内部交易流程高达 40 万次，因而节省下来的效益将十分可观。

这就是网络的产品--具高附加价值、实实在在、可转变成营收的交易量。

因此，如果以“产品”的标准来衡量，曾焕哲认为，“网络社群”本身并不是产品，就像“新闻”也不是，因为不够独特(Solid)，客户绕来转去，很容易被取代。创投要投资的是有明确产品的网站，那么，放着这么大的流量，又怎么将它转变为生财的产品？

* 包装知识产品

答案是，卖产品的“经营知识(Know-how)”。

Geocities 是美国最大的社群网站，一般看到的是它流量大、大赚广告钱，看不到的是，其实它也大卖知识产品。Geocities 将经营知识包装起来，当成 OEM 卖给其他也想提供相同功能的网站。这样一个一个功能包装起来，就成了一个一个的知识产品，如免费个人网页、族群软件 Ring(功能是将水平市场区隔成不同的垂直族群)、交易系统(提供软硬件解决方式)

。除了大企业，这些经营知识也可以卖给个人公司。

这样的智慧产品例子不胜枚举，也早就有人这么做了。全球最大的电子邮件外包(Out sourcing)公司 Critical Path 就卖套装的 e-Mail Know-how，给想提供免费电子邮件的网站，另外，其他的服务还有技术咨询、工程顾问等；全球最大的聊天室软件公司 Parachat 以授权方式经营它的知识产品，目前有 25

万个网站使用它的产品，是竞争者的 2 倍；Upshot 则专注于网络的行销管理；在国内，最明显的例子就是网擎(Openfind)，它的搜寻引擎在众多门户网站随处可见。

分工的趋势越来越明显。由此衍生的概念是，每个网站只要经营好自己专长的核心优势部分，其他的取用外部资源即可。

因此，从投资的观点，“上市不见得就代表好公司，喧嚣流量的同样也可能只是个‘空气’公司，”曾焕哲表示。他甚至认为 70%有流量、无产品的门户(Portal)网站，将只有两种下场，一是倒闭，比较幸运的，则被买掉。例如 Zoom.com 被 NBC 买掉、Hotmail 被微软购并、ICQ 被 Netscape 一口吞下等。因此，评价一个网站价值只有直指核心--是否真有“产品”，才不会流于泡沫空泛。只有确实的产品，才能产生真正的价值，行销也才有效果，否则砸再多钱下去做行销也难以转亏为盈。

* 寻找“水源”公司

问题的关键就在于这些“空气”公司没有产品，人潮来了又走，没名没姓不知道他是谁，更不会有人停留下来。这样即便是有人潮也是没有用，因为难以转换成钱潮。这也是何以一对一个人化服务终将成为

趋势。因此，如何洞穿网络公司是否只是一时激情 (Hype) 演出的“空头”公司，或是一块未经雕琢的璞玉。曾焕哲也有一套“方法论”

一．他找水源公司——这些公司拥有突破 (Enabling) 性创新技术的公司。这技术能带动新的网络应用，就好像水源一样源源不绝。

二．好的核心经营团队当然还是非常重要。

三．要具有潜在广大的市场。

至于众口称道的电子商务，就更是一门大学问了。它至少包括了六大部分 产品的型录 (Cataloging) -- 怎么呈现产品；经营 (Merchandising) -- 怎么摆设、用什么方式；库存管理 (Inventory) -- 订购量、存量的控制；配送 (Logistic) -- 以迅速低廉的方式递送产品；付款 (Payment) -- 提供安全、方便的付款方式；以及客户服务 (Customer service) -- 提供客户满意的服务。每一个环节都是专业的领域，有各自的经营知识。BabyCenter.com 为了跨入电子商务领域，招募各方专才组成 50 人的新经营团队、成立发货仓库，总投资金额接近 1000 万美元。

如何取得这些专业核心能力？方式不外乎自己学习或找人合作，直接雇用人才是最快的方法。但累

积能力是一种渐进的过程，需要时间慢慢一层一层砌上去，而不是一窝蜂式的激情。曾焕哲就批评很多人把网络当成蛋塔来做，想捞一票就跑的心态。

世纪交替，网络接棒未来，它将扮演愈来愈重要的角色。它能否像半导体产业般，再创一个硕大的经济体？那就需要更多网络创业家的投入与长期的承诺。

特许经营知识介绍：

一、特许经营介绍

1、特许概念

国内贸易局对特许经营的定义

特许经营是指特许人将自己所拥有的商标（包括服务商标）、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予受许人使用，受许人按合同规定，在特许人统一的业务模式下从事经营活动，并向特许人支付相应的费用

国际特许经营协会对特许经营的解释

特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约，特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权，并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导和帮助，受许人向特许人支付相应的费用。

通俗讲特许经营是特许方拓展业务、销售商品和服务的一种营业模式。

同时，也是受许方利用知名品牌运作公司共同创造双赢或多赢的机会。

2、特许经营特征

特许经营是利用自己的品牌、专有技术、经营管理模式等与他人的资本相结合来扩大经营规模的一种商业模式。特许经营对特许人来说，是技术和品牌价值的扩张，经营模式的克隆而不是资本的扩张。

特许经营是以经营管理控制所有权的一种商业组织方式，受许人拥有加盟店的所有权和管理执行权，但不拥有管理决策权。管理决策权归特许人。

特许经营是一种双赢的商业模式。特许人获得的是比其直营更有效率的发展规模，受许人获得的是比其独自经营更多的利益价值，特许经营才能进行下去。

特许经营是一种特殊交易。在特许经营中，进行交易的是一种特殊的商品，它包括产品、专利、经营模式等一系列有形的或无形的商品；与一般的交易不同，特许人与受许人签定特许经营合同后，即意味着双方较长期合作的开始。在合同期限内，特许人与受许人应保持紧密持续的相互支持和配合，在经营模式

上，双方是合作伙伴关系；在管理权益上，是领导者与被领导者关系。

特许经营是一种智能型的商业组织形式。特许经营使特许经营人能够最充分地组合、利用自身的优势，并最大限度地吸纳整合广泛的社会资源（人才、资金、社会有效资源），受许人降低了创业风险、时间、资金、资源等创业成本。

3、特许经营成功率

1997年9-10月，盖洛普调查显示：90%以上的受许人表示，他们的特许经营可算成功或很成功。其中18%的人超越了期望值，48%很大程度上满足了期望值，24%基本满足了期望值。2/3的被调查者认为，如果他们独自开创相同的产业，他们就不会取得如此的成功。几乎2/3的人表示，如果再有这样的机会，他们还会购买或投资相同的特许经营。

4、特许经营的优势

双赢策略--特许人

品牌扩张不受资金、地域限制

公司结构精简优化，降低经营费用

加盟者更大的能动性和创造力有助于品牌持续上升

整合社会有效资源，形成服务体系，结成战略联