

## 营销：一种职业与一种信仰

邓肯说：“我爱舞蹈，它是我的信仰”，巴顿说：“我离不开战场，那里有我的信仰”，卡耐基说：“热爱人类、拥抱人类是我的信仰”……

在熙熙攘攘的人流中，在大多数人眼中，职业已成为“饭碗”的代名词，是由“活着”到“活好”的进阶工具，面对职业压力与困境，又有多少人经年累月的沉浸在无奈与压抑中。我们问自己：怎么才能做到工作着并快乐着！？在《最糟糕情况下的营销》一书中，我们可以从另一个角度找到了这个问题的答案。

这不是一本专论职业发展与人生规划的书，我们读到的是：分崩离析的渠道之争、屡试屡败的产品投放、积重难返的区域市场、胜败未定的商业谈判、司空见惯的促销误区、术业欠专的客户管理……这些营销领域里的“糟糕事”，在两位有着跨国公司营销经理职业背景的作者笔下，经情景化描述与深刻分析之后，读者获得了诸多解决营销问题的方法与技巧。

然而，难能可贵的是，透过一次次营销事件处理过程的背后，在字里行间，我们读到的不仅仅是“专业之术”，更有谋求企业与人如何共同成长的“职业之道”。道术合一，让我们更能看清营销的本质、职业的真谛，心态和方法的双重提升才能使我们能够不断克服职业压力。从而，能在跋涉中领略风景！

在书中，我们看到的是一群自信、进取，对生活和职业充满爱心的营销人，他们把营销当成事业来追求、当成学问来探索，在赢取个人成功的同时，也致力于团队整体素质的提高，并不断思考营销理论与实践深度结合。

从下面这些录自该书的话，我们可以感触到新一代营销人的思想底蕴与人格风采：

优秀的营销人要有一双明察中国商业环境和市场趋势的“眼睛”、一对以实践者姿态、用行动验证梦想的“脚”、一颗不断进行自我修炼和技能提升的“心”、一双利用现有资源、解决实际问题的“手”；

他从心底里热爱脚下的土地，明察它的商业环境、市场状况和发展趋势。他不会机械、简单的照搬西方模式或者第三方经验，他会用最适合中国人口味的方法烧出地道的中国菜！

坐在写字楼里，煲着电话粥，能成为优秀营销人，那只会是“传奇”！他绝不会是那种，靠想出一两个点子、结交一两个贵人就指望销量飙升的人。杰出的营销经理，是一个能解决“最糟糕营销问题”的人！有两种人我们从来不认为他是优秀的：一是不能为企业做实事、解决实际问题的人；二是只有为他准备好充足的资源他才能做事的人……

在这个愈来愈多以契约关系建立信任、以等价交换开展往来、以个人创富衡量价值的商业社会，许多职场人士无论是脸部还是心底的表情都是一个字：累。然而，当职业上升为一种信仰，我们看到的是一群在现实中寻觅理想、在纷乱大环境中追求规则化生存的人，做到了“工作着并快乐着”！

人因信仰而伟大，当职业遭遇信仰，更获得在平凡中的美丽人生。

### 我的漂泊我的梦——写在职业生涯五年的纪念日

阳光灿烂的午后，沈阳的街头象它的每一个下午一样喧闹，我静静的坐在咖啡屋，回味刚才和代理商艰苦的谈判过程，突然传来的那曾经熟悉的旋律让我陷入无边的伤感中，郑智化那首<我这样的男人>在象一双无形的手，牵着我梦回白衣胜雪的大学生活，江南小城的点点记忆的碎片使我从现实离开，五年的职业生涯的感慨让我不能自抑。

98年的这个夏天，带着少年的轻狂和自信，我走进一家保健品公司的营销总部，从此注定了我一生的漂泊，那是一家正在迅速裂变发展的公司，它给了我们这群大学生提供了很不错的机会。仅仅一个礼拜的培训后，我就带着一种不言败的激情去开始了区域市场的开发，现在回想起来：激情就是财富，我们做久了，是不是就缺少这样的东西呢？

谈电视广告。铺货。招聘业务人员。拜访主管部门的领导，在安徽的马鞍山，我有条不紊地开展一个市场开发的主要工作程序，由于公司当时对市场是垂直管理。市场细分到每一个行政县，所以能有一个城市市场做是非常骄傲的。骄傲的同时也会给你更多的压力，每个月近 10 万的市场投入让仅仅 20 岁的我承受着和年龄不很协调的压力。

两个月后，由于和当地最大的渠道商\_\_马鞍山保健品分公司没有达成合作意向，市场销量没有起色，其实我相信熟悉这个市场的朋友一定知道当时做这个渠道的难度，那个老经理的固执在安徽保健品的行业内无人不知。公司给了我很多的理解和支持，让我有信心坚持下去。

第三个月是中秋节，市场进一步成熟，在销售额的驱使下，我们通过做工作，解决了渠道问题，在我每天黄金时间段近 10 分钟的疗效和送礼诉求引导下，那是一个只有 40 万人口的城市。，当月完成近 30 万的销售，成功的喜悦让我更加自信。

接下来一直是市场的上升期。99 年初是中国保健品的新一轮高峰，在春节，我完成了 100 万的销售，在公司独占鳌头，年轻，成功源于年轻，失败也是一样。在较高收入的刺激下，刚刚离开校园的我穷人乍富。原本不够成熟的心理带着一个和我一样年轻的团队，在小小的马鞍山街头掀起一轮又一轮的消费高潮，原本我是可以完成原始积累的，至少在资金上可以。浮华如梦，醒来方知是一场空。

99 年底，由于公司开发山东市场，因为我的优异表现，我前去山东担任市场指挥部副经理，主要负责各个县级市场的媒体投放和工作督察，我的领导是公司的副总，所以我基本上分管了除人事以外的所有工作。当然公司的管理是松散型的，每个区域经理都能独立操作自己的市场，我的工作就是调度进展情况。

在这里非常感谢公司的信任，给年轻的我提供了这样的平台，现在想起来，那时我的性格和我的轻狂是不能胜任的，我知道公司是看中了我的市场分析洞察力，还有我的自信。

2000年的7月，山东市场的启动一直是失败的，营销总部的其他新开发市场如两湖。河北等也是很不尽如人意。营销总部和公司本部的矛盾进一步加剧，我需要说明的是：营销总部是公司的产品全国总代理，但是是借助公司的平台在运营，矛盾形成的原因有很多，其实大家都明白。我就不详细说这些敏感的话题了。我们的领导离开了，公司本部是欢迎大家留下的，尤其是中层干部，但是在接下来的工作中，我和我的很多同事感受到工作的被动，企业文化不能认同，对我们这样的旧部缺少最起码的信任，同时公司的销售情况每况剧下，人心不稳，我看到了公司起步的艰难和成就辉煌的全过程，带着公司产品没有走向全国的遗憾，带着对公司复杂的感情。2000年底。我离开了！

2001年是我人生最值得记忆的一年，由于很多原因，我一直没有再工作，在合肥那套租住的房子里，我和我的女朋友一起走过一段没有事业的日子，但是在蛰居的时候我学会了思考，学会了什么叫生活，也懂得了什么是爱情还有亲情。我觉得我真正长大了。是个真正的男人了！有句话说的很好。只有潮水退去，你才发现自己是光着身子！我明确了自己的性格弱点，认真的给自己做了职业规划，我认为我该出来了，2001年的8月，我选择了北京。

来北京的最初日子里，我感受到不同地域文化的强大反差，尽管北京是个有很强包容力的城市。由于以前的公司企业文化有很鲜明的特点，应该说是一种单兵作战的团队，他要求你有非常强的独立性，而北京的公司是有严格的管理机制的，我不是否认管理的必要性和科学性，而是说在特定的工作岗位上，的确需要明确的较大范围的授权。

在北京，我的第一份工作是一家做肿瘤保健品的公司，规模很小。我是欣赏老板的大度和做人才去的。于是我走进了西部，去了重庆这个有特色的川江城市，它给我留下很多回忆，至今夜色摇曳的山城夜景中，荡漾着李白的诗魂 它浑厚的历史记忆常常出现在我的梦中。

重庆的市场现状是很不乐观的。从启动开始到我去，它一直都在边缘徘徊，甚至一度有撤退的计划，而他的第一任经理现在是公司的副总，当然不是因为业绩而提升的，他是老板的朋友。公司在当时需要一个有营销背景的做副总，他是唯一人选。在他启动市场时每个月投入近 80 万，而最高回款也不到 40 万，他的结论是重庆是个慢热型的市场!在接任的市场部经理的努力下，谨慎广告投入，市场在 2001 年还是不亏损的，由于我进入公司是没有和副总打交道的，这也为今后的事情埋下伏笔。

经过半个月的市场调研，我转变了以前做广告轰炸，强化终端的思路，明确了作为市场定位比较窄的肿瘤保健品的运做方案，1。媒体投放一段时间集中在单一报媒，深挖这部分人群，做透后再换下一个、2，减少对产品科技含量。机理的宣传，因为重庆人只信效果，想通过科学的原理说服消费者有困难。3。为了确保疗效软文顺利投放，对外部关系要重视，要理顺。4。以上市两周年为契机，举办主题为疗效决定一切，两周年老患者座谈会!在媒体上，“我们的康复患者，我们呼唤你”为标题的活动通知，使本来疗效不让人信任的肿瘤类保健品的效果变的有很强的说服力，而这些正是产品所缺少的，我的前任没有重视没有做到的。

以后每个月我都举办这样的活动，邀请新老患者参加，口碑 还是口碑，尤其是目标人群少的产品，我们应该反思，我们的高空广告下我们还要做什么？

市场出奇的顺利，运气似乎又站在我这一边，需要补充说明的是：2001 的 7 月份，卫生部和国家工商管理

局曾经对比较混乱的肿瘤类保健品开展了一场暴风骤雨般的整理，让许多厂家至今不堪回首，知名的品牌一度收缩战线，小的厂家甚至关门大吉。我是在这样的市场环境进入的这个行业的，我所在的公司也差点一蹶不振，可以说是我所负责的重庆市场，带头掀起了公司的振兴运动，北京、上海、沈阳公司的主要市场也纷纷告捷，我那胖胖的老板兄弟在公司总部看着销售报表笑的如孩子般灿烂(老总的秘书在电话里调侃告诉我的)。并且一改往日死守北京的习惯，不远千里，飞赴重庆。与我在重庆的夜色煮酒论市场，我说我是福星去那里那里就有一切，重庆之行，老板坚定了市场的信心，加大了投入，把 2002 的销售计划从 5000 万提高到一亿，争取打进同类产品的前 3 名!

人是生活在社会中的，而职业生涯生活在团队。而任何一个团队都是有利益的!有利益就会有斗争，这是区别于市场运做的斗争，是隐型的，公司的副总是依靠自己的能力立足的，他依存这个平台，他就要维护他的权威和绝对地位。他很注意培养自己的势力，他从基础的业务员中选拔，招聘刚毕业的学生，他害怕任何一种外来力量，后来我才知道如果不是他的干预，我当时可以接手市场基础更好的。比如天津和南京，在此，我不是指责我们这个副总的为人，我能理解他，同样也说明我没有注意和他的沟通，而沟通显然对每一个身在职场的人都是必要的。在老板从重庆回来对我的赞誉中，他更加无法忍受，一场可以说是阴谋的东西在上演!

5 月，重庆的销售已经到 40 万了，公司月底的例会在北京的一家宾馆如期召开，我是没有任何思想准备的，我已经做好了 3 季度的工作计划，信心万丈。会议在常规程序结束后，副总抛出一个关于成立公司营销管理中心的提议，理由是充分的，市场发展的很顺利，为了强化总部对各个办事处的管理，确保销售任务的完成。销售管理中心的成立当然是必要的，但是在人选问题上，副总亲自兼任主任，需要负责广告和促销的副主任各一名!公司的老板是非常开明的，并且非常尊重我们。和我们在一起就象兄弟一样，就这样我被我的同仁们推举为负责广告的副主任，事后我在一个比较投缘的朋友那里才知道。这是一个背后有预谋的，在公司的 12 个市场部经理中，有 5 个是副总以前在其他公司的下属。4 个是他在北京带出来的业务员出身的，用我们通俗的话说都是他的人。排挤人是需要手段的，而且要高明，副总当然知道，一个做区域经理的很难适应总部烦琐的管理

工作，而且我怎么也不可能在一个自己无法合作的人底下做事。我们的老板不傻，他不会为了我一个进公司不久的员工去和副总产生隔阂，老板找我谈话，显的很无奈!我很清楚这样的团队我是不能再留下了。我用传真在北京办完重庆市场的交接工作，很潇洒的离开了!带着对山城的眷恋，带着市场意犹未尽的悲壮!

6月的一个下午我意外的接到这家公司老板的电话，寒暄之后，老板告诉我他的一个朋友现在正在运做一个定位骨质疏松的保健品，问我有没有兴趣，真的非常感谢老板的真诚和为人，深深的感动了我!所以至今我都不象大多数和我一样的朋友认为老板都是比较黑，当然也许是我运气不错。

在家也是无聊，更何况我也要生活，于是在6月我开始了我的第三份工作!

#### Re: 我的漂泊我的梦——写在职业生涯五年的纪念日

公司的前身是一个提高机体免疫力的保健品的北方总代理,经历过创业的艰辛,生物学硕士学位的老板曾经亲自背着投影仪在大的社区做讲座.在与同类产品展开一场惊心动魄的广告战后,在2001年完成了1.6亿的销售额.也完成了公司的原始积累.但是在2000年老板的夫人曾经是一个大学教师的她在进入公司后,开始了她大刀阔斧的管理工作,也使人心背离,高速膨胀的市场掩盖了这样那样的潜在问题,据说她能越过公司的财务人员,给公司的员工做月工资表,并且亲手交给员工手中,尽管她的身份是公司的副总,其实到现在我都有这样一个也许不正确的认识.营销工作需要宏观的调控和监督,但是在管理上必须有相对的宽松,我想很多朋友也有这样的感觉,人管死了,市场也很难活.到2001年底,市场萎缩.公司的中层干部纷纷离职,由于她这样的思路,也导致和上游的生产厂家合作破裂,公司陷入了被动.

幸好公司是有一定的研发和政府资源,当然这得益于老板的出身和他那卫生部高级干部退下来的老爸.很快公司就搞到了一个含大豆异黄酮的东西,在和碳酸钙配伍后,一种定位在骨质疏松的保健品变很快面市.

产品有了,回头老板才发现自己居然没有了能独当一面的营销干部.沉淀下来的老员工大部分是扶不起来的.一个做了 1.6 亿年销售额的公司在第二年变失去了最重要的资源----人.我想这是一个很可悲的东西.

于老板的简单交流后,我要求在北京市场学习一阵,也就是这些日子,我开始了解公司的很多东西,了解的越多,我就越不乐观.就整个市场环境而言,补钙市场已经很乱.我们的产品价格也太高!每月需要 245 元,远远高于普通钙制剂.我们的竞争对手太强大,尽管我们有很好的概念去攻击补钙产品的软肋,我们的诉求是:单一的钙制品不能转化为治疗骨质疏松的骨基质,而我们的产品由于有钙和大豆异黄酮可以使钙合成为骨.这的确是很好的卖点,在全民补钙却没有实质效果的热潮下,我们是有机会的,但是直到完成所有的媒体准备,我们才几乎同时意识到一个很可怕的问题.这样的广告会是什么样的震动?我们面对一群比我们强大很多的钙类产品,他们是会很快的找出一个更有说服力的理论,在比我们更汪洋大海的广告中配合淹没我们,扼杀我们于摇篮!

于是我们妥协了!我们的工作重点定在地面活动,在中央广播台的讲座配合下,各地办事处也一样

效法北京市场,8月,我接手处于半停顿状态的河南市场,于是我去了郑州.

2002 年是大豆异黄酮的概念比较疯狂的一年,产品如雨后春笋一样纷纷上市.由于中国保健品的低门槛,技术含量低,导致一窝蜂的现象在很多定位中出现,其实每一次都需要一个有实力的厂家勇敢的举起培育市场的大旗,当然这需要实力,更需要勇气.我一直这样认为,到现在为止没有那一个品牌真正的开发了这个市场,尽管有的厂家在其中获得了利益.也许是培育不够,也许是定位在女人更年期的产品还是有些超前.

到现在和以前的同事交流,我们还是一致认为,如果当时我们的产品也定位在延缓更年期上,我们的区域市场是可以生存的.

社区活动是需要很强的团队,培养一个有战斗力的团队需要有好的管理平台和管理者的个人管理能力.而这些我们是不具备的,基层员工的薪金制度非常不合理,再加上市场不理想,导致员工流动性太大.2002 的下半年活动营销也是逐渐走下坡路,在活动巷战中,我们再一次遭遇钙类产品,没有品牌知名度,我们的价格弱势,我们节节败退.

11 月份,河南市场和公司的其他市场一样结束了劳民伤财的活动营销,遣散员工是那时我们这个角色的主要工作.以至于我们天天的下班后交流如何找员工谈话,这样大规模的裁员我没有经历过,更显得没有经验.以至于产生很多老板看来不必要的费用.在我们老板夫人眼里,裁员就是结算完工资走人.

最后留下连我再内的 5 个人维持着市场的基本运做,靠老患者的复购和中央台的讲座,百无聊赖的打发的日子,说来不怕大家笑话,最差的一个月销售额不足一万.由于没有什么费用,居然也能生存,真是无奈又无奈!

当年前老板明确告诉我们,公司无力给办事处更多的支持,我和很多办事处的同事一起离开了公司.

现在回忆起来,如果这次工作经历是失败的,那也是选择的失败.我想说的是:职业生涯,身不由己,但是我们有权利选择平台.要对公司有必要充分的了解才能去感受一回.

## Re: 我的漂泊我的梦——写在职业生涯五年的纪念日

2003 年的春天,我和我的女朋友在筹划结婚的事情,相识 7 年,一起生活了 3 年,家里的压力很大,老父亲一直希望他的儿子能有安稳的家,父亲对儿子的爱和期待让我不得不更冷静的面对生活和工作。我的女朋友是个很温柔贤惠的女人,为了我们的爱情,她失去了家里那份很稳定的工作,和我一起漂泊中艰难的寻求自己的

未来，几年来，我的工作和生活都让她很是牵挂。其实给她一个比一般的要好一些的家是我工作的动力之一，我是个负责任的男人，无论工作还是生活。人生最苦为行商，抛妻离子别家乡！在此，请允许我向我的妻子还有很多很多象她一样的营销人的妻子致以深深的敬意！

我又一次携带简历和几万人流一起走进北京国展，只为了一份能适合自己的工作。这次，我的面前是一家在业内名气不小的美容美体的公司，在这个行业应该说是第一品牌，它的发展很有值得我学习和研究的地方，当然也得益于当时没有同类产品竞争的市场环境，但是能改变一个产品的定位从而进入很快形成突破，短时间内做强做大不能说不是一个创业者的魄力和胆识。

2003年对于公司来说也是重要的一年，在重点市场上公司为了掌控终端，设立分公司开始直营，同时开始了多品牌运做。应该说这样的策略是非常及时有必要的，



### 创业团队：合久必分？

刘先生是青岛A公司的总经理，他的公司从事家庭装修材料的生产和销售，经过四五年的发展，公司已经成为青岛地区家庭装修材料市场的领头羊，2002年全年销售额三千多万元，市场占有率稳居第一。不过刘总最近的心情非常郁闷，因为和他一块从江西老区出来打天下的几个公司元老级人物离开了他的公司，这其中最令刘总心痛的是公司的王副总。王副总在公司的威望极高，是公司元老中唯一的本科生，公司的发展有一大半应归功于王副总。王副总的一番话令刘总至今难忘：“刘总，当年是你把我和文涛(公司销售部经理)、刘庆(公司技术部经理)从江西老区拉到这里，我们一起拼命干，从6个人5万块钱做到现在的三百多个人三千多万，可是企业越做越大，我们的心也越来越寒，这么多年了，每年分红就凭你一时的高兴，想给谁多少就多少，大家心里都不踏实啊。我们都觉得干活没盼头，象现在这样下去，我们肯定都会走的。”

创业团队的人员流失率之高已经是一个普遍的现象，据国外一家研究机构对100家成长最快的小公司所做的调查，发现其中有一半的创业团队无法在公司头五年中顺利存活，而Chandler&Hanks(1998)在他们所研究的12个创业团队的个案中发现，只有两家在创立后的五年后创业团队还保持创立初期般的完整。

## 创业团队为什么会分裂？

创业团队的构成可以分为两大类，第一类称之为有核心主导的创业团队，这种创业团队一般是有一个人想到了一个商业点子或有了一个商业机会，他就去开始组成所需要的团队。例如太阳微系统公司(Sun Microsystem)创业当初就是由维诺德·科尔斯勒(Vinod KhMla)确立了多用途开放工作站的概念，接着他找了Joy 和 Bechtolsheim 两位分别在软件和硬件方面的专家，和一位具有实际制造经验和人际技巧的麦克尼里(McNeary)，于是，SUN 的创业团队诞生了。

第二类称之为群体性的创业团队，这种创业团队的建立主要来自于因为经验、友谊和共同兴趣的关系而结缘的伙伴，经由合伙彼此在一起发现商业机会，例如 Yahoo!的杨致远和斯坦福电机研究所博士班的同学大卫费罗，微软的比尔盖茨和童年玩伴保罗艾伦，HP 的戴维·帕卡德和他在斯坦福大学的同学比尔·体利特等多家知名企业的创建多是先由于关系和结识，基于一些互动激发出创业点子，然后合伙创业，这种的例子比比皆是。

简单的来说，有核心主导的创业团队是先有创业点子再有创业团队，而群体性的创业团队则恰好相反，先有核心创业团队的结识才有创业点子的提出；此外，群体性的创业团队比有核心主导的创业团队更强调人际关系在创业团队构成中所扮演的角色。从中国的创业团队类型来看，由于中国特有的文化特征和数千年来形成的行为方式，群体性的创业团队数量远远超过了有核心主导的创业团队。北大纵横管理咨询公司曾经对所服务的七十多家民营企业客户做过分析，发现 80%以上的民营企业创业团队属于群体性的创业团队。

从团队的稳定性来看，群体性的创业团队不如有核心主导的创业团队。主要原因在于有核心主导的创业团队是由一个核心主导来组成所需要的团队，他在挑选成员的时候就已经考虑到成员的性格、个性、能力、技术以及未来的价值分配模式，这保证了团队成员的能力不会因为公司规模的扩张而不适应经营的要求，同时不会出现由于创业成员间因为自身性格、兴趣不合，导致创业团队解散的情况。

而从组织生命周期理论来看，一个企业从产生、成长到最终衰落或扩张，一般有四个阶段。组织结构、领导体制及管理制度形成一个在生命周期各阶段上具有相当可预测的形态，各阶段实际上是一个连续的自然的过程。下面用一张图表来说明组织发展的四个主要阶段。

### 组织生命周期发展阶段图

创业团队分裂最容易发生在企业从创业阶段向集体化阶段过渡的时期。

创业阶段的特征是组织的创立者将所有的精力都投入到生产和市场的技术活动中，以求得在市场中的生存，企业的组织是非规范化和非官僚制的，工作时间较长，大家为了生存而奋斗，不太计较个人的得失。而集体化阶段的特征是企业已经度过了生存期，组织获得有利的领导并开始提出明确的目标和方向。部门也随着权力层级、工作分派及劳动分工而建立。企业在由创业阶段向集体化阶段过渡的这段时间中，随着企业从不规范过渡到正常经营管理状态，创业团队中的很多矛盾很容易暴露出来，而这些矛盾正是创业团队分裂的主要原因。笔者总结了一下，归纳为四大因素：

一、随着企业规模的增长，有些成员因其能力已经不适应更大规模、更规范的企业经营管理的需要。

这一点在我国众多的中小乡镇企业中体现得非常明显。很多乡镇企业的创业元老文化程度不高，当初的成功往往是因为敢拼敢干，吃别人不能吃的苦，干别人不敢做的事而发展起来，但随着企业进入一个规范发展的时期，自身素质和能力的制约反而会成为企业发展的阻力，在这种情况下，创业团队很有可能走向分裂。

二、创业团队成员的经营理念与方式不一致，团队思想没有统一，有些成员不认可公司的目标和策略价值观有冲突，导致创业团队解散。

三、创业成员之间因为性格、个性、兴趣不合，导致磨合出现问题，创业活动难以正常开展，创业团队解散。

群体性的创业团队中容易出现这种情况。群体性的创业团队是由一些因为私交很好而在一起的伙伴来共同创业，例如朋友、同事、同学、校友、亲戚等，多是由人际关系来寻找共同创业的伙伴，或是有相似的理念和观点，例如具有相近技术研发背景的人，基于对某一技术的狂热而结合。可以说，在人际上的交集是成为群体性创业团队成员最重要的条件。在这种情况下，团队成员在性格上的差异和处理问题的不同态度就容易被掩盖，

有些团队从表面上看，好象大家都在努力工作，但真正全身心投入者只有一到两个人，同时团队内又缺乏真正的沟通，那么该团队实际上并未形成真正的团队，充其量只是几个人力量的加总而已。若团队成员间目标不一致，则造成的结果就是  $1+1<2$  了。这种情况必定会导致创业团队的解散。

四、团队在创立初期没有确定一个明确的利润分配方案，随着企业的发展，利润的增加，在利润分配时出现争议导致创业团队解散。

这种情况在民营企业中是非常普遍的，很多的中小民营企业的创业团队在发展初期，或者是没有考虑到，或者是碍于面子，没有明确提出未来具体的利润分配方案，等到企业规模扩大的时候就开始为利润怎么分配而争执了。青岛的 A 公司就是这样的一个例子，王副总和刘总在创业初期没有确定利润分配的方案和比例，等到企业发展壮大了，由于利润分配的原因最终导致团队的解散。

### 创业团队如何保持稳定？

从人力资源管理的角度来看，建立优势互补的创业团队是保持创业团队稳定的关键。在创建一个团队的时候，不仅仅要考虑相互之间的关系，最重要的是考虑成员之间的能力或技术上的互补性。太阳微系统公司就是一个非常值得借鉴的例子，创业期初维诺德·科尔斯勒找来的三个人分别是软件专家、硬件专家和管理专家，SUN 的创业团队非常稳定，稳定的团队为太阳微系统公司带来了稳定的发展。

创业团队是任何一个公司人力资源的核心，在建立创业团队的时候，“主内”与“主外”的不同人才，耐心的“总管”和具有战略眼光的“领袖”，技术与市场等方面的人才都应该尽可能的考虑进来，保证团队成员的异质性。

创业团队的组织还要注意个人的性格与看问题的角度。如果一个团队里能够有总能提出建设性的可行性建议的和能不断地发现问题的批判性的成员，对于创业过程将大有裨益。作为创业企业核心成员的领导者还有一点需要特别注意，那就是一定要选对团队项目有热情的人加入团队，并且要使所有人在企业初创就要有每天长时间工作的准备。任何人才，不管他(她)的专业水平多么高，如果对创业事业的信心不足，将无法适应创业的需求。

在团队已经组建以后，无论是有核心主导的创业团队还是群体性的创业团队，要保持项目团队的稳定性，笔者以为，要注意以下几点。

一、创业团队一定要有碰撞后形成一致的创业思路，成员要有共同的目标远景，认同团队将要努力的目标和方向，同时还要有自己的行动纲领和行为准则。这些其实就涉及到团队文化的建设问题了。

二、以法律文本的形式确定一个清晰的利润分配方案。把最基本的责权利界定清楚，尤其是股权、期权和分红权，此外还包括增资、扩股、融资、撤资、人事安排、解散等等与团队成员利益紧密相关的事宜。

三、要保证团队成员间通畅的沟通渠道，进行持续不断地沟通。团队开始工作时要沟通，遇到问题也要沟通，解决问题时也要沟通，有矛盾时更要沟通，沟通的时候要充分考虑团队的远景目标和未来的远大理想，多想有利于团队发展的事情。孙子曰：“上下同欲者，胜”。只有真正目标一致，齐心协力的创业团队才会得到最终的胜利

## 激情燃烧的岁月

---

回顾过去，思考未来，相信所有营销人都拥有不同的心路历程。做为营销界的普通一分子，四年的营销生涯，让我由一名懵懂的营销新人变成如今的企业运营者与所有者，也让我从竞争激烈的消费品领域（医药保健品）迈进技术门槛较高的工业品领域（通讯产品），如今种种变迁、桩桩往事，猛然回首时，令我涌起无数感慨。

**营销，让我用两千元始走江湖**

1999年上半年，我在工作和爱情上遭受双重挫折后，开始心生离开家门，出外闯荡的念头。其间在同学和朋友圈内正掀起的第三次南下浪潮，但好友们的声声召唤在给我巨大诱惑的同时，也让我始终无法踏实地随“波”而去，也因为可能深有自知之明，在他们所推荐的行业（设计和广告业）以及工作（房产经纪人）中，我并无优势可言。一天，在与朋友无意中聊到社会上流传的“富人买地、穷人卖药”之俗语，我突然有了一种豁然开朗的感觉，我想我何不到医药和保健品领域去试试呢！苦于当时并没有行业领路人，我便只是有意识地关注这个行业。下半年十月份左右，恰好从《销售与市场》杂志上看到西安某知名医药保健品企业在全国招聘销售经理与策划、文案时，我忙将自己的个人简历及在各报刊发表的一些文章剪报进行整理后寄去。一周后，我从电话中收到了来自遥远西部的面试通知，但该公司承诺若面试不成功，只可报销面试者单程路费，在众人看来，这场面试的确存在着较大的未知性，家人也极力反对。但我心意已决，带上自己仅有的两千元钱后，便义无反顾地踏上了面试之旅，依然记得离家时自己满腔激情式的宣言：如果不成功，我就带着这两千元在外面流浪，直到我认为我成功了，我才回来见你们！漫漫四年营销路，我的确也是在2003年春节才回了一趟桂林，这是后话。

到了西安，我见到了当时负责公司全盘营销工作的蔡建光先生，蔡总是一位极有亲和力的西北汉子，他当天亲自接待了我。在次日聊天式的面试中，我们相见恨晚，从思维方式和处事观念，我们竟惊人地相似，蔡总也尤为欣赏我的写作能力及不时迸发出的“智慧火花”，很自然，蔡总就将我这个“小”朋友从数百人的面试者中挑了出来，留在了市场部，专门从事文案和产品推广工作。在后来的日子，我一直追随蔡总在医药保健品领域沉浮，并与他成为至交。一次在我们交谈时，我笑着对蔡总透底：您知道吗？在您第一次面试我时，我口袋里就只剩800元了，我随时都准备开始四处流浪。蔡总意味深长地对我说了一句：其实明白自身的优势比拥有二十万都重要。

### 成长，痛并快乐着的四年之旅

在四年营销旅途中，我曾先后在两家医药保健品公司任职。从文案员、产品策划主管、企划部经理、营销中心经理、市场总监等等职位的升迁中，大多以痛并快乐着的独特方式演绎出我走出虚空误区、实战练出真知、敢说敢做敢当的几个营销经历片段。

记得在第一家公司工作一个月后，我便接到一个重要任务，为公司的一个拳头产品撰写产品招商指导书及媒体招商广告文案。因为初次从事这一方面的工作，且大部份内容需要独立完成，我只得大肆卖弄自己的文笔，极尽“花拳绣腿”之能事，很快招商指导书及广告文案被老总退了回来，“华而不实”四个字的评点让人触目惊心！一连几天，我羞愧得彻夜难眠，重压之下，我白天查阅和整理大量可以值得借鉴的资料，晚上则将自己反锁在员工宿舍的一间小屋里构思方案和撰写文稿，经过将近一个月的努力，我所负责的招商指导书和广告文案终于通过公司市场部、营销中心、公司决策层的三级审核。当标题为《~~XXXX~~注定赚大钱》的招商广告在二〇〇〇年一月刊登在《销售与市场》杂志后，全国各地经销商如潮水般涌来西安，公司也收到了数百万合同订金。老总在例会为此专门对我提出嘉奖，他对公司全体同事说，知道公司这期招商广告和这套招商方案是怎么出来的吗？是肖飞这个新手花了无数个通宵熬出来的！老总连我熬通宵的事竟然都知道，就为这句话，我当时忍不住潸然泪下。

后来随着自己的不断学习，我对市场的感悟也越来越深刻。当公司决定让我分管东北区域、华北区域、华东区域的市场推广工作时，前往各市场去摧城拔寨的重任再一次压在了我的身上。第一个目的地是来到冰天雪地的东北某城。不看不知道，一看真吓了一跳，我到市场上了解的实情根本不像办事处经理向公司汇报的那样正呈现上升趋势，相反产品销售情况很不妙，市场已被竞品大量抢占，公司产品随时都有出局的风险。责任感和紧迫感促使我抛开办事处经理天天絮叨的广告支持，去认真地去做了为期一周的市场调研，结果我发现，产品销量上不去并非是公司产品广告投放量不够，而主要是在经销商选择、终端布点、产品生动化、业务人员和促销人员管理存在着太多的漏洞，当我拿着一手材料向办事处负责人指出这些主观因素时，他竟向我这名新手将了一军：他要辞职，并且说既然公司不想投入，那谁都会做不好，干脆另请高明吧！我再三解释公司的政策，仍未能使他回心转意。公司接到我的紧急汇报后，情急之下一纸调令，便将我定为“看守办事处”经理。此时一

股不服输的劲头油然而生，我决定带着留下来的业务和促销员来一次东山再起，虽然我此前一直都没有做过销售，但我相信“认真学习”、“不断摸索”以及“团队的榜样”这几个字将让我拥有全新的体验。天冷路滑，当地人有一句谚语：跌倒的是南方人，意思是说南方的鞋以及走路方式都无法适应当地的环境，现在我回想起我这样一个南方人白天身着单衣一步一踉跄在东北零下二三十度的冰天雪地里走药店终端，晚上还组织几位业务骨干在一起研讨渠道、堆头、促销对策，不知这种营销人应有的敬业和勤勉是否感动过那时的业务员和促销员，总之在我生平第一次的销售过程中，我与他们这些第一线的销售代表们结下了深厚的友谊，一个富有凝聚力的销售团队也由此初步形成。经过一个月多的努力，我们销售区域内的销售业绩终于突飞猛进，比一个月前的销量竟然翻了五倍。总部让我回去述职时，办事处伙伴们都含泪相送，分手时，我笑言：东北竟然也跌不倒我这个小个子南方人！

因为生性耿直的缘故，我在生活中还能左右逢源，但在工作中却得罪不少人，甚至无数所谓的“政敌”都先后向我发难。未经太多世事，我在公司内外宣扬“不以人际关系而存在，要以个人业绩而存在”的论调还被戴上“个人英雄主义”的帽子被“批判”过，好在大家都知道我是一个性格鲜明的人，就此放我一马。但最终在公司业务会议上，就公司市场管理是否“一刀切”的问题，我在公司副总裁教条式的说教下，忍无可忍，拍案而起。在我凌厉的批判痛斥声与副总裁红一阵白一阵的脸色中，我结束营销中的第一次旅行，自动选择了离职。

事后，了解我的同事和朋友在就某一问题征询我个人的看法时，就经常这样反问我，“敢不敢干？”“敢”，“敢不敢弄？”，“敢”！一个“敢”字浓缩了我的全部个性，也折射出营销人身上常见的“血性”！

### 两栖，我正在体验的生存法则

走过四年的营销经历，我自己喜欢并自创了两则新版青蛙故事。第一则故事内容如下：栖居在水里和陆上的青蛙，它聪明、灵活、机警，它的每一次腾挪跳跃，都能划出一道道美丽的弧线。面对来自陆上和水中的攻

击，青蛙总是用那忽闪着的大眼睛来敏锐地化险为夷，使得我们由衷地惊叹它的先知先觉。有一天，我们这位可爱的朋友，来到一处美妙胜地，这里环境寂静，四处山谷低徊，绿水碧波，好一处“温泉”度假胜地！它毫不犹豫地纵身于其间，开始享受畅游所带来的滋润。可是几天后，我们得到噩耗，我们这位可爱的朋友竟然死了！惊痛之余，我们匆匆赶来跟它做最后一次告别，当我们想与水中的它做最后一次拥抱时，我们的手却倏然缩了回来，因为，因为我们真的没想到这里的水是那么地烫！！

第二则故事内容如下：青蛙是属于那一种“看起来其貌不扬、其实很有内涵”的另类，它热烈、奔放、大胆、热情，为赢得公主的爱情，它一直坚持坚持再坚持，勇敢勇敢再勇敢，但公主偏偏是属于那一种美丽动人但又娇小怜人的女人，她好像能接受青蛙的追求方式，但实在无法忍受我们这位值得尊敬的朋友尊容，这让青蛙很痛苦，外在的压力并不可怕，但可恨的面容实在无法改变。我们这位可爱的朋友开始愤怒了，它大吼道：“我要变成王子，成为英俊潇洒的帅哥！”它钻进远离水域并充满危险的丛林，决定寻找魔法师的帮助。一段时间后，果然从密林中走出一位王子，他不仅迅速赢得了公主的爱情，还得到了人们的普遍尊敬。王子告诉我们说，其实他就是以前青蛙，是魔法师帮助了它。我们这位青蛙王子又谈谈地说，魔法师说我本来就是王子，不过当初是失败唤醒了我，后来是蜕变成全了我。但关于蜕变的种种经历和痛苦，青蛙王子一点没说，我们也无从得知。

我之所以又搬出这两则故事，是因为第一个故事以“温水煮青蛙”的版本在营销、管理界早已广为流传，看似舒适、安全的营销环境的背后，足以致命的危险正悄悄地向营销人偷袭，这是青蛙的悲剧，让我和许多营销人却获得随时要准备中跳出环境桎梏的启迪。第二则故事是演绎了一篇新版“青蛙变王子”的美丽梦想，不难看出，对于营销人来说，青蛙其实就是营销人自己，而丛林和魔法师则是给我们舞台和磨难的市场，营销人也只有通过自己的不断蜕变和努力拼搏才有可能实现王子的理想，获得“成功”（美丽公主）的青睐。

在医药保健品领域感觉自己成为熟手后，我开始更多关注自己的成长空间及未来道路。用一个形象的比喻来说，我认为当时自己已是一条在大海中游的小鱼，极渴望自己完全摆脱生存和解除威胁的压力。现实也许只

有两条路可走，一是在水里慢慢做一条大鱼，二是不断修炼进化为“两栖”生物。再次决定涉足通讯产品领域，我显然在未来的营销生涯中选择了后者。对，就做一名跨行业的两栖营销人！

但做一名“两栖营销人”又谈何容易？如今行业和岗位的分工越来越细，对专业技能的要求也越来越高，一名营销人如果不能以销售业绩或市场突破的上佳表现来奠定自身在企业或行业中的地位，他不仅在生存上将举步维艰，弄不好还会给人落下“专业跳蚤”的笑柄。

进入通讯产品领域，一切都从学习开始。在深圳某通信公司的专业培训课程上，我理所当然地成为名列第一的优秀学员，在重新赶赴北方市场的前夕，我将培训心得写成[《职业营销人的拜访之道》](#)发表在某杂志及中国营销传播网上，引起较大反响。通讯产品的营销与医药保健品的营销截然不同，前者强调沟通、技术、专业、夺标，后者则强调产品、渠道、广告、促销。2002年下半年至2003年上半年，我带领北方销售团队打了几个漂亮的夺标战役，[《工业品营销：如何打好夺标战》](#)一文所包涵的内容，如今已成为深圳某通信公司全国市场操作和相关业界进行参投标的一个参考范本。

### 创业，师兄与师弟们的对对碰

与此同时，我依然未放弃自己在医药保健品营销中的经验积累。由我亲手打造的保健品销售团队在2002年走过创业的坎坎坷坷，2003年正式向全国二类城市大举推进。坐拥全国近150多个总代理商，2000多个销售网点，我与创业的兄弟们开始上演对对碰的市场大戏。

在这一支平均年龄不到24岁年轻的队伍中，99%都是初涉营销之门的大学毕业生，而唯一1%的我便成了这个团队中的大师兄。于是我就从公司的培训体系、培训课题、行业知识、调度制度、业务规范中开始了大师兄手把手、一对一的传、帮、带。

“连在一起的心是不可战胜的”，3月我们攻下河北所有地级城市、4月我们攻下大部份山西市场，5月份非典影响，6月我们攻下所有河南市场及山西市场，我们发起的“两栖”战争正以“三级指导”的独特运行模式，为医药保健品真正导入深度分销、终端为战之新型战术思想。

在这个销售型的创业团队中，我这位大师兄为师弟妹们遍访名师寻找提升和激励良方，并毫无保留的将自己新学到的知识教与大家，在团队建设中，我们提出三个提供：为大家提供宽松的工作氛围、提供舒适的工作环境、提供合理的薪酬体系。如今每当看到师弟师妹们销售业绩直线上升，一个个喊着“我是杀手我怕谁！”从市场上满载而归时，我仿佛看到了无数个自己的影子！

依然还记得张小虎先生在《销售与市场》上的一段心声：深圳美丽的深南大道上跑的几乎都是私家车，不过没有几辆是属于营销人的。如今当我做为一名营销人驾着日本进口车从街头飞驰而过时，摇下车窗，我想让大家都看清我以及我身后一张张年轻英俊的脸！

### 可口可乐之中国培训

作者 ChinaStaff, BenedictRogers 撰稿

在过去的一年里，可口可乐公司在中国的培训和发展职责发生了根本改变，这种改变减少了培训费用、增加了培训内容。这种改变的目的是什么？他们如何进行改变？

**【案例分析】**：可口可乐（中国）饮料有限公司

中国地区的员工数量：饮料厂 15000 人，其中销售人员 5000

中国地区的厂家数量：24 家（22 家饮料厂，2 家浓缩饮料厂）

饮料厂所在城市：北京、天津（2 家）、哈尔滨、沈阳、西安、成都、武汉、昆明、青岛、大连、南宁、太原、郑州、合肥、南京、杭州、上海（2 家）、厦门、广州、珠海、海南

产品：浓缩软饮可乐、保健可乐、雪碧、芬达、甜土地、醒目

可口可乐公司今年遇到了一些困难。该公司在英国经历了一场价格策略辩论战，而且受到了代表欧洲的欧盟竞争委员会的调查，在意大利遭到了反托拉斯控诉，在比利时发生了严重的污染中毒事件，所有这些事令这家世界最著名企业忧心忡忡。据说在最常用的词语中，“可口可乐”仅次于“okey”。然而在中国，可口可乐去年对培训和发展策略以及传统的做法进行了根本改变，并取得明显效果。负责人力资源与培训的副总裁 Bill O'Neill 在香港声称，公司已经建立了一套“更好、更快、更低廉的培训”体系，可以满足企业的需要。

可口可乐以合资企业的形式在中国经营。它的饮料厂由两家主要饮料公司负责管理，Swire 负责中国南方地区，管理七个厂；Kerry 负责中国北方地区，管理十个厂。饮料公司管理饮料厂，这些厂是由饮料厂、可口可乐和当地公司组成的合资企业，生产著名的可口可乐产品--可乐、芬达、雪碧以及两种当地的新产品--甜土地（由茶和水混合而成）和一种名叫醒目的果汁。饮料厂负责管理销售组。

可口可乐公司本身则起着营销部门的作用，为饮料厂提供营销策略。可口可乐公司没有为饮料厂提供培训的义务，因为合资协议中不包括此项内容。尽管如此，公司还是为他们提供培训。培训与发展部经理 Stewart Stemple 认为，可口可乐与饮料厂之间的合作关系是一种共存的关系，“饮料厂销售多少饮料与我们最终利润有直接关系，因此，他们能够卖得越多，就越能理解他们的工作，可口可乐就卖得更好，这一点非常重要”。可口可乐公司增加了培训饮料厂员工的投资，Stemple 称之为“饮料厂的联盟，我们努力了解他们的经营需求，这方面我们在世界范围都做得不够好。主动接近他们并询问我们如何帮助他们，这样做对提高整个系统的能力有益。”

### 确定培训的需求

可口可乐公司在中国最近的培训策略始于 1996 年，那时公司建立了一支饮料特别队伍，为饮料厂提供培训。这支队伍一年后成长为一个正式的实体--可口可乐企业管理学院（CCBMS）。该学院成立于天津，但后来迁到上

海。然而在 1998 年，事情发生了变化。新任的负责人力资源与培训的副总裁 Bill O'Neill 来到公司，他聘用 Stewart Stemple 担任培训与发展部的经理。这两人以香港为基地，通过培训与发展来帮助提高市场份额和收益率。他们认真地审查了公司的人力资源策略。Stemple 解释说："众所周知，我们从零开始，然后开设了一系列培训课程，并且还拥有了一批授课的教员，但这仍不能满足企业的需要"。

在短期内，Stemple 对培训需求进行了分析。为了准确了解销售人员的情况，他与销售人员一起骑着自行车沿着上海的主要销售路线进行调查。他向顾客、工人和各种不同层次的内部客户咨询，包括 Swire 和 Kerry 总裁。为了进行更深入的分析，下一步是雇用一家外界的培训咨询公司，Achieve Global 公司。Achieve Global 派出八人小组到上海培训部工作一周，该小组检查了所有课程，并为课程登记、举办培训、保证良好的客户服务制定了程序。Stemple 说："他们为如何改进我们的方法、知识、顾客服务和课程提供了建议。根据他们的建议，我们为所有需要做的事制定了八个月的工作程序图。包括将许多课程和方法传授给我们的员工。"

#### 开展培训以满足经营的需求

培训工作面临的挑战并不是缺乏培训，而是当前的培训没有与经营的需求紧密结合。Stemple 说："我们听过一些培训课，发现有些课程缺乏战略性，并且我们不明白这些课程的内容以及这些课与经营有何关联"。不是向饮料厂说明发展计划，而是将培训的各种方案放在厂长面前让其做决定，这样的做法必将导致培训工作的停滞不前。"无人真正了解培训，而且也不了解其员工的培训进展。他们会问谁参加过培训？谁未参加过培训？谁想参加培训？这样的话培训不会取得进展，没有人了解员工的实际水平如何。"

Stemple 认为，此地的工厂没有对员工职责或基本能力严格的说明工作的停滞不前。"不停地招聘，许多员工从销售主管晋升到经理，但他们并不明白两个职位的区别。因此他们不能培训他们的自己的员工，因为他们为未接受过培训，。"现在需要做的是坐下来与厂长协商，共同确定他们的员工应该具备哪些基本能力。

员工需要培训的主要技能是销售技能。"大多数员工是销售人员，就经营而言，是销售人员为公司创造了利润。"正如可口可乐分厂之一-上海申美饮食公司销售部经理 Johnson Li 所说，"这些职员具有销售技能，但缺乏销售管理技能。因此我们想把培训重点从销售技能转移到销售管理技能。"据 Stemple 所说，这种培训涉及实际管理课程，包括各种技能，例如，怎样举办会议，怎样把课讲好，怎样进行有效的的时间管理。

但是培训仍然侧重于基本的业务技能。例如，建立和协团队的技能其实对经营并不重要。"过去我们开设了许多团队建议及发展的课程，但是后来我们不开了，因为这些课对经营没有帮助，"Stemple 解释说。"上这种课有好处，这种课对维持员工队伍稳定有帮助。但最后我们想开设那些能够提高销售成绩的课程，至于团队发展的事情让部门自己去做。他们可以单独制定发展计划，并为计划编制预算。我们不想让培训部门与发展部门都考虑这件事。"

#### 废除学院，建立中国培训&成就机构

于是，变革开始了。众所周知，这种改变是必要的。Stemple 说："大家都认为改变是必要的。对待此事我们并不是不积极。每个人都知道什么是必要的，但是也明白这不是某个人的错。进行改变并不是我们做错了什么事，而是因为我们在这方面未取得进步。"

我们提倡用一种新型的培训机构取代可口可乐企业管理学院。Stemple 解释说，可口可乐企业管理学院根据人们的需要开设课程。该学院开设了大约 40 门课程，但许多培训单元有部分内容相同。该学院并未采用超前的方式，而是采用一种反应性的方式进行管理。Stemple 决定彻底改变学院的面貌，包括更改校名。他说，该项计划是要对每一件事进行改进，对学院进行改组，并且把我们自己定位于中央培训与发展部门。

Stemple 决定不开发一个有形的机构，或者象摩托罗拉那样建立"可口可乐大学"，但决定创立一个新实体，该实体的名字叫"中国培训与成就机构"（COLA）。"我们不想将 COLA 变为一个学院，或一个学术场所，我们想把它建成一个充满生机的机构。我们不仅仅想在上海建立 COLA，而且想在中国建立更多的 COLA。因此将来人们可以在当地的办事处接受培训。每一个饮料厂位于不同的销售市场，具有不同的成熟度。"

#### 建立多层次的培训系统

客户队伍建立起来了，在 COLA 每一家饮料厂都有一名直接的客户经理，负责了解该厂的培训计划及其企业组织文化。"我们非常关心客户，并且可以修改我们的课程使之适应每一家饮料厂的特定需要。"Stemple's 的培训小组不仅要考虑饮料厂的位置，而且要考虑到饮料厂的目标及经营策略。因此，课程要重新设计，教员也要重新接受培训，并且做事的新方法也要传授给销售人员。

#### 形象、传播、销售

改变培训策略，用 COLA 取代 CCBMS 均需要一些重要的传播技能。可口可乐公司雇用 Edelman 公关公司为他们

制定传播方法。Edelman 为 COLA 制定了一个新的标识语，并建议他们每季发行一期业务通讯，名字叫"COLA 路线"。此外，还帮助他们开发新形象。与以前的经营方式相比，这是一个明显的变化。Stemple 评论说："CCBMS 做的标牌颜色极不协调。有时是一种颜色，有时是另一种颜色。你没有去工厂看过 CCBMS 做的标牌，标牌上既没有图象，也没有海报，标语或介绍手册。许多厂长都不理解培训方案，因为培训材料取自不同的时期，有的在纸上，有的在 email 上，并且未介绍我们提供哪些培训课程，如何报名。在内部看来，这样做根本不行。"这项工作是为 COLA 创造形象以及创造一个新开端，告诉每个人正在发生的事情。"我们不再是一所商业学校，一个学院，而是一个为您服务机构"。

COLA 所有的培训材料都采用与众不同的保健可乐类饮料的颜色--灰色和红色，并且 COLA 还发行了一系列有关人力资本规划、管理发展课程以及技术课程的小册子。培训手册用活页夹装订成册，上面有 COLA 的颜色和标识语，并且海报，文具，销售人员的自行车反光镜，迷你收音机都印上了 COLA 的标识语，以便吸引客户。

#### 对教员进行培训

可口可乐公司认为对教员进行培训非常重要，但要做到这一点并不容易。起初，AchieveGlobal 的教员就如何讲课对可口可乐的教员进行了培训，然后可口可乐的教员与 AchieveGlobal 的教员共同讲授该课程，直到可口可乐的教员们能够独立讲授整个课程为止。"我们有些教员能够很快地独立讲授全部课程。而有些教员只习惯于讲授 1 至 2 小时的单元课程，而不能独立讲授全部的长达 2 天或 4 天的课程。最后，差不多我们所有的教员即能够独立讲授又能够与其他 COLA 教员一起讲授长达 4 天的课程，他们的能力得到很大的提高，这是一个巨大的进步。"但是一开始也有障碍。Stemple 说："因为许多教员都未真正地经过严格培训，因此讲课心里非常害怕。当初雇用他们时只是把当作培训策划者。"现在他面临着选择，是解雇他们并重新雇用人员，还是给他们提供一次机会，如果他们愿意，让他们成为教员。"他们当中有些人有教学背景或销售背景，这对他们成为教员很有帮助。我解雇了一些人，因为他们不适合这项工作，这种做法在可口可乐公司是罕见的。我们并未真正地解雇员工。我设法与剩下的员工沟通，若他们想成为一名教员，我将尽我所能帮助他们，但他们自己也得努力。"当教员听到大家对他们的期望时，害怕便油然而生。"他们只习惯于讲授 1 个或者 2 个小时的单元课程。若厂家

需要一整天的培训，我们将不得不派出4个教员去厂家，每个教员只讲授他们自己的单元课程，这样太浪费时间与金钱。"因此 Stemple 为他们制定了一个目标，要求他们能够独立讲授长达3天的培训课程。Stemple 说："他们感到害怕。"刚开始他们的目标是在第一个月能够讲授一天的培训课程。"他们对他们能够做到这一点感到非常惊奇。在月底，他们力争达到讲授两天的课程。"

一些可口可乐的教员决定在开始时不进行太多的培训，把大部分培训工作交给 AchieveGlobal 的教员去做。Stemple 认为原因是这样的，"若厂方对培训工作不满意，他们不会责怪我们，而会责怪 AchieveGlobal 的教员。在开始时存在着太多"我们与他们"的观念。我认为那样是不合适的--因为他们是一个团体。AchieveGlobal 的员工不得不带上可口可乐的帽子，穿上可口可乐的制服。就厂方而言，他们不是 AchieveGlobal 的员工，他们是可口可乐的教员。"

了解培训的作用对可口可乐的中国员工而言是一大主要难题。Stemple 认为，中国地区的员工从未见过世界级的培训机构是什么样的。"这不是他们的错。你应该向他们说明，为他们提供大量信息，鼓励他们，并恭维他们做事时能够达到世界标准。他们开始改变他们对事情的看法，并且相信他们做的事一定能够达到世界标准。现在他们自己负责培训。AchieveGlobal 走了，Edelman 也走了。"

#### 从外界雇用公司为你提供服务-信任是关键

从外界雇用公司为你提供培训、为你传播信息以及为你提供其它服务归根结底是一个信任问题，Stemple 说。"你必须与你信任的人团结起来。Edelman 为了在撰写业务通讯及传播信息方面提供有效的服务，他们必须完全了解我们的经营。若你不把你们的策略告诉 Edelman，这对他们来说是不公平的。同样，这样做对 AchieveGlobal 来说也是不公平的。我们会见了一些高层人员，同他们讨论我们的经营计划与战略，因为他们必须了解这些。我们信任他们，为他们提供不能让外人知道的资料，同样，他们也信任我们，为我们提供他们的资料和课程。"在服务提供者方面拥有一位出色的，对全局有重要意义的客户经理是至关重要的，这样你可以避免没完没了地会见各种人员。拥有一名了解经营并且具有眼力的人是非常有用的。Stemple 说。在可口可乐与 AchieveGlobal 及 Edelman 的合作中，每一个级别有一名人员代表公司与其他两个公司的代表人员合作。"两家供应商在客户关系方面极其谨慎。每一次他们去工厂都要同厂长，区域经理及每一位员工交谈，问他们一些问

题，例如，摄制组为什么来到工厂，或什么时候举办培训班。

从外界雇用公司为你提供服务一事，不要让级别较低的员工参与决定。Stemple 雇用 AchieveGlobal 时并未同他的培训经理协商此事，只是在事后告诉他们他的决定。他说：“我不知道除此之外你还能怎样做。我不能想象我真的与我的培训经理谈论此事，告诉他们我想雇用这个公司，以及我想雇用他们理由时的情形。我认为这样做

没有益处。”

### 培训改革

培训改革仅在一年之后就取得了很大的成效，培训费用从过去每日 300 美元降至每日 20 美元。1999 年 1 月和 2 月教员们讲授的课程比 1998 年全年还多。讲授的课程一共增长了 400%。“培训改革彻底改变了我们的方法，使培训费用大幅度减少，提高了教员的能力以及我们的授课能力，并且建立了广泛的客户关系。仅用了 7 个或 8 个

月的时间，就取得如此大的成就，实在令人吃惊，”Stemple 说。

课程安排也取得了很大的改进。COLA 现在不安排 16 个部分内容相同的，时间长达半小时的培训单元，现在它为主管人员课程安排了 3 个明确规定的培训单元，包括如何销售，如何管理你的销售区域，如何提供优质的客户服务。“为了建立培训单元，我们同企业员工一起做了大量的工作，因此可以说这些培训单元最终来源于企业

员工。他们不可能抱怨培训部给他们安排这种课程。

Stemple 承认要把企业变成为一个学习文化的机构还有很长的路要走。“企业仍然把工作成绩作为衡量标准，因此当有许多销售工作要做时，人们将停止培训，而且也不为培训编制预算或制定计划。让每一名员工参加培训，并且把企业变成一个真正的，员工对其自身发展负责的培训机构是一项艰巨的任务。这是一种文化改革，不仅是中国文化的改革，而且是可口可乐文化的改革。O'Neill 希望可口可乐有朝一日能够将培训工作完全移交给饮料厂的管理人员。“我们鼓励他们，让他们集中精力，充满信心。现在我希望他们自己能够把培训工作做好。

一旦那个目标实现以后，那么最终目标是使学习机构向教学机构发展。“我们想把企业转变成一个教学机构，在

那儿人人都是教员。你只有学会了才能教。关键的一点是我们学了，但是我们把学到的知识传播给别人了

吗？”Stemple 希望可口可乐的每一位员工不仅要把精力集中在销售额和利润上，还要把精力集中在培训与发展上。过去我们取得发展的唯一途径是我们是否不断地培养内部员工和提高我们的自身能力。我们的使命是：成

为中国地区的最佳培训机构。"一年前我对我的员工说过这句话，他们转动着眼睛，不相信我说的话。现在他们即将达到这个目标。"如何拟订一份成功的融资计划

## 第壹章

## 为你成功做好计划

为你的事业获得融资是一件需要全力以赴的事情。完善你的商业计划是通往事业成功路上唯一最重要的一步。为了获取资金你必须最大限度地发挥你的潜能，重要的是你要不断地完善你的商业计划，指引公司发展的方向，同时为外界描绘出你们的目标，怎样实现你的计划。认真准备你的商业计划，它是带领你通往目的地的路标图。在贷款方或者投资者之间，我们应该找谁呢？因为他们通常通过极不相同的角度来看待同一笔交易。贷款方通常关心的是“你有还款能力吗？”。而投资者更感兴趣的是“你能走多远？”在两者之间存在一些共性，而这些信息是需要在一开始就要提出来的。

### 实施摘要

下面就是。牢记住它们，千万别忘了。这个摘要是对你的产品或者服务的综述，包括市场，在行业中的地位，管理，公司的使命，公司架构，竞争优势，资金需求，资金的使用和建议的条款。不要超过两页，你现在推销的是美味鱼排的嘶嘶香气，而不是鱼排本身。

### 实施摘要工作规划

对以下条款作出简洁且明确的说明。记住，你在后文会提供全部细节，所以这里要简短。

1 所需资金量：

1 所需期限：

1 公司名称：

1 所属行业：

1 从事该行业的时间长短：

1 主要的股东背景：

1 资金用途：

1 提供的担保或拟出让的股权：

描述：

简要描述公司全貌：

公司历史

看你这篇计划的人需要简要了解他的风险投资将会得到什么。公司的创意源自哪里？它是怎样逐步发展形成的？谁来负责？要简洁，但要给出具体的时间、相关的背景等等。要把你是怎样开创公司的，现在要走到哪一步给简要地描绘出来。

### 公司宗旨

用一句话描述公司全貌。仔细考虑并“使之有意义”。不要使用一串华丽的辞藻。

### 公司所处阶段

清楚地确认你寻求的是哪种阶段的资金。你的事业是处于初创期——开始成长期——准备公开上市——寻求战略合作伙伴——还是寻求在未来一段时间进行兼并或出售公司。

### 市场地位

了解你的公司处于经济食物链的哪一个环节，对每个投资者来说都是至关重要的。你会利用什么样的竞争优势会帮助你超越竞争对手？是什么使得你能比其他任何人都做得更好、更快或更新呢？在这一部分，你必须详尽说明。记住投资者对你的事业一无所知。你必须向他们证明你知道自己在做什么，将要做什么。

### 市场调查

你需要用自己的或者第三方的研究报告，来证明存在目标市场以及对你的产品或服务有需求的论断。这份报告为你在财务预估一章中做出的产品定价和收入预测提供了支持，它向投资者或者贷款方证明你的公司能够取得实实在在的盈利。

### 财务概要

这里只需要你做简要概括说明，最好用图表准备好你出色的财务规划。这会有助于了解你的总销售收入，净收入，资产净值等等。至少必须包括三个年度的情况。记住这只是概要。不应该包含细节或者相关说明。因为在后面的财务预估里会详细说明。

## 第二章 确定投资者

资金提供方想了解他们在与谁打交道。重要的交流项目包括：这项投资的管理人的品行如何，其资格、经验、目标是什么？

### 个人经历

贷款方和投资方都关心你是否拥有能让你获得成功的资历。重点在于证明你有能力来获得成功。要详细说明你的教育背景、过去的成功和失败的经历。指出你如何开始你的事业，以及是什么使你认为你的事业会获得成功。

### 性格

你究竟是什么样的人？需要深入地分析自己。看一个人的品质不是看他获胜的时候，而是当他被打败的时候是怎么一次又一次站起来的。在危机来临时，你是否惊慌失措？当形势艰难时，你能否力挽狂澜？你是否是一个好船长，能带领你的航船迎接所有机遇挑战？是否有恒心和毅力。

要想成为一个成功的企业家，你必须善始善终。对于大多数人来说，运作一个企业是条艰难的道路，这并不容易。审视自己，如果你不具备这样的品质，那么为你自己和大多数人着想吧，别去试图创业。

### 管理

良好的管理是非常必要的。资金提供者希望看到你了解市场，同时拥有去获得成功的技巧。你是独自管理企业还是有其他人帮助你呢？如果是独自管理，那么你打算一直保持这种方式吗？谁将会加入到你的管理团队中呢？你必须为他们提供所有相关人的详细个人简历，并说明他们在你的事业成功中会扮演什么样的重要角色。如果你个人的管理技巧和你的管理团队很弱，那么为了让自己事业获得成功，也为了成功地获得融资，你必须着力于加强你的管理技巧和管理团队。

### 第三方的专家

要学会甄别好坏建议。仔细寻找并确定能对你有所帮助的专家。在有需求之前，必须先提出来以免拖延。这些法律、财务、税收和市场等方面的专家会对公司提出一些很好的建议，一旦你有钱还可以聘请咨询公司来帮助你。

## 生存权

缺了你的时候，你有什么计划来确保公司继续生存下去呢？你培养了接班人了吗？如果你生病、残疾甚至病故的话，有没有关键人物可顺利接手的保险措施呢？缺了你，你的公司能继续生存下去吗？在你的融资计划中要说明你的管理团队如何能够加快完成目标。

## 第三章 形成一个具有战略意义的地位

假设你的读者对该行业一无所知。即使你知道他们是这方面的专家，也要记住贷款人或投资者希望看到你对这个行业和市场了解得比他们多。

1 市场综述：

1 大体的行业的定义：

1 现在的市场容量和需求：

1 潜在的目标市场：

1 潜在的市场成长率：

1 竞争者的市场份额：

1 市场准入门槛：

1 为获得市场份额制定的第一个计划：

1 可能利用或可以分配的用于市场渗透的资源：

1 制定清晰的长期市场战略：

用于支持你的维持市场份额的能力的假设：

1 市场分析

1 目前顾客群

1 商业份额

1 私营部门

1 批发商

零售商

政府部门

其他：

我们可以根据以下标准来定位我们的目标客户：

不同的产品或服务

不同区域

不同的销售额

不同的可行性

分析一下你的产品或服务能获得多大的成功？

总的潜在市场在哪里？

究竟这个市场是否存在？

公司是否有能力来完成市场开发的任务？

让外来者明白为什么这会行得通，从而让他们支持你所坚信的事业！

### 产品/服务分解

如果你的产品或服务包含知识产权，就要采取措施来保护这项产权。要与合伙人或者投资者签订不得对外泄露和不得对外传播的协议。协议尽量简单。如果协议太长或者包含太多法律专业术语，那么没有人愿意签署。

你的产品或服务是什么？它是做什么用的？

你的产品或服务与你的竞争对手相比具备什么优势？

它的独特的特点、专利和专有技术是什么？

你的产品或服务有什么弱点呢？

你从哪里得到你的原材料和供应品呢？

### 外部因素

列出可能影响你的产品或服务的重要的经济因素。诸如国家的经济增长、行业是否良性发展、经济发展趋势、物价上升等因素。

影响市场的法律因素是什么？

影响市场的政府因素是什么？

其他不可控的影响市场的因素。

### 商业上的可行性

听听外界对你的产品或服务的事业前景的见解。有许多低成本或者零成本的团体，例如退休的高级管理者和一些小型的行业同盟协会，它们帮你认真考虑你的主意

## 第四章 明确你的市场战略

如果你不知道公司的发展方向在哪以及如何实现目标？那么你已经迷失了发展方向。

### 市场定位

你在市场中是一种什么样的形象：廉价？独家经营的产品？以顾客为导向的服务？高品质？方便快捷？列出你要重点描述的特点：

1 你采取什么的定价策略？

1 按成本加上一定的百分比

1 竞争价格（市场竞争的价格）

1 低于市场竞争价格

1 高价

1 你的价格符合你的市场形象吗？

1 你提供怎么样的客户服务？

1 你的销售条款和信用条款是什么？

1 广告/促销

用简短的一段话来最好地描述你的产品：

你采用怎么样的广告或者促销手段？

电视、电台、直邮、互联网、杂志、报纸、商业周刊、私人合约、贸易协会、黄页等等

你选择的认为是最有效的媒体的理由是什么？

你促销的卖点是什么？

功能应用、价格、性能、交货方式、名誉、服务、独家经营、主要部件、颜色、体积、多用性、耐用性、设计、容易得到、分期付款的条件、手工制作等等。

1 促销的理由

1 精确的成果

1 利润的增加

1 规模采购带来的成本经济

1 产量增加

1 耐久性

1 节省劳力

1 节省原料使用

1 节省时间

1 建造的简易性

1 运作的简易性

1 维修的简易性

1 分期付款的简易性

1 节省空间

1 等等

你用什么来激发别人的购买欲望？

更省钱、增加销售、获取更大利润、降低成本、节省时间、知名度、使用更方便、独一无二、使用的经济性、

降低维修费用、持续的产出、市场领先、低的营运成本、使用简单、使用寿命变长等等

1 你能获得什么样的良好反应呢？

1 因外观而骄傲

1 因拥有而骄傲

1 渴望名声

1 渴望安全

1 渴望被识别

1 渴望模仿

1 渴望与众不同

## 教育行业营销人员培训手册

### 前言

商战不是产品之战，是观念之战；销售的最高境界在于：不谈销售达到销售的目的。成功关键在于思想上对公司的美好前景充满信心，对自己也充满信心。成功秘诀：决心大，主动性强；以人为主体的，创造、主动地思维。

### 营销人员的基本素质

- 1、首先对专业知识的掌握（本次财务经理培训的方方面面的熟悉）
- 2、注重个人形象和公司形象
- 3、气质：尊重与庄重、深沉与大度、不卑不亢
- 4、品行：不要把别人想得太坏，只要你信任他
- 5、敬业精神，挑战脑力极限和创造思维极限
- 7、人员要求：铜头、铁嘴、橡皮肚子、飞毛腿
- 8、终身学习的理念：（学习方法和心态）

学习掌握知识的能力，怎样去学习，学习的心态，承认有欠缺。

9、八字方针：热情、自信、勇敢、执着

### 销售人员与市场

1、销售人员：综合素质包括思想、言谈、外表、精神状态。

讲话要具有煽动性，满足对方潜意识的欲望，要充满自信。

2、市场：点子是初级市场的产物。市场不完善时出现市场策划产品。多步骤规划的市场行为具有可变性、能动性。

### 销售基本理论

销售理论：目的明确，主题鲜明。销售强调一个“变”，变是销售的灵魂。

1、销售基本理论：主线灵魂是变，不断进步，不断完善、创新。要注重“口传销售”。自身价值：市值（钱）是死；人值（实）是灵活。

2、理顺市场潜在购买量和实际购买量，缩短二者之间的距离。口传销售能吸引他们。

3、注重售前售后，去做别人没有做的售后服务，通过用户来带用户，口传销售是认可。达到不谈销售达到销售的目的的境界。

### 销售程序与技巧

销售策划：套路---用于指导；要有理有利。

#### 1、销售准备

**武装自己**：了解产品---解答顾客提问（能做主就要马上答复，如超越权限先请示再做答复）；认识产品；

了解顾客的日常习惯、个性爱好、期望值和要求-----进一步做工作；

**迎接挑战**：全力以赴，私生活简单化；明确目标，根据能力，控制时间；预定成功的期限；不断进取，刷新记

录；坚忍不拔：人在遇着困难时，消极的思想会导致事情越来越糟，积极的思想会使你的事情越来越好；在遇

到别人的冷遇时一定要沉住气：我是在工作，我是在工作！！平均法则：走访 100 位顾客，才有一位顾客购买，

要达到这个数字，培养良好的心理状态；高度的自信，了解自己；

#### 2、寻找顾客

把所有的客户都要进行市场调查；找准财务部门负责人并详细记录备案。

重点客户要跑，非重点客户可先进行电话访问；

保持高度的热情；记工作日志，注意捕捉信息，马上行动！

访问→顾客，多次进行，挨个访问顾客，摸清决策程序；

多问，少解释；

制订访问计划→约会面谈；

### 3、介绍产品，

解答下列为什么:为什么访问，为什么给你介绍时间？为什么买你的产品？这是什么？谁说的？谁曾这样做过？

我能得到什么？

介绍时遵守的要点：切记要产品来迎合顾客的事业，不能反其道而行之；

### 4、访问顾客（原则）

诱导顾客，不能影响顾客，要尽快交易；

不仅仅推销的是产品，更重要的要推销理念，推销的是使用后的效果；

用顾客的语言进行介绍；

先设定顾客所要问的问题；

书面材料口头介绍；校长要简明扼要；电教老师要详细；

聆听顾客意见；

产生异议，不能限制阻止，只能设法控制，加以疏导；

处理策略：如果嫌价格高，反问为什么，为何如此想？不经意地提问要谨慎对待；临到签单时突然提出大幅度

降价，不能随便答复他们；越是容易得到的客户，越是容易失去；

情绪要轻松，不要紧张，好业务员是不容易被激怒的；

尊重顾客，要圆滑地应付；

即使生意不成，也不要伤了和气，给自己留个后路；

## 5、注重仪表

人只能给别人一次第一印象；

；要做出好的成绩，必须让人信赖，能随时给他们提供服务；70%的信誉来自售后服务；

着装：深色的上装和下装、浅色的衬衣、深色的裤子和皮鞋，领带要符合西装；在你的一切穿戴中，你的表情是最重要的饰品；不要把自己的私人情绪影响工作，要调整自己的心态；

## 6、道德规范

&sup2; 文明待客，言谈举止文明；

&sup2; 搞好同事、同行之间的关系；要有自信心，要有大度的胸怀；反馈信息要准确、真实；

&sup2; 保守商业秘密，不该说的不说；合同、方案不要让不合适的人看；遵守客户权利，不要泄露别人的隐私；

&sup2; 要不断总结经验教训；

&sup2; 要把自己的私生活调节好，不能因此而损害自己与公司的利益；

&sup2; service 服务：smile 微笑、excellent 出色、ready 准备、viewing 观察、inviting 邀请、creating 创造、eye 眼光；

&sup2; 不要对别人的问题掩饰或辩解；

&sup2; 专家型销售：学校管理专家、电脑软件专家；

## 7、销售技巧

&sup2; 备齐所需的文字材料和演示盘；

&sup2; 寻找关键人物：电教老师、教导主任、校长/副校长；要从多种渠道上来确定关键人物；要设身处地地替别人着想；处理关系要隐蔽；

&sup2; 遇到问题要向公司反映，而不要同客户进行交流；

&sup2; 做事要认真看清再做

&sup2; 短时间的大面积覆盖；

&sup2; 细心倾听客户的意见，提问诱导客户告诉你；

&sup2; 当自己痛苦时，对方也同样痛苦；对对方的话要“佯装”佩服，会引起共鸣；对别人的谈话或建议即使自己不十分赞同也要表现出专注的神情，让他感觉到你对他的谈话非常重视；

&sup2; 全面收集竞争对手的和客户的信息；诋毁竞争对手要有艺术性：我听说…我也不很清楚；

&sup2; 谨慎报价：做好报价前的准备工作；底价概念模糊，主要看客户承受能力再报价，搞清学校的财务预算；  
报价的时机，不能太早（我们的产品弹性很大，我如果没弄清你的需求，没法报价，主要看你的模块要多少）；  
报价的时候越晚，你得到的信息就越多；

&sup2; 报价要有一定的弹性、模糊，留有一定的余地；吸纳别人的优点，重点问题不能模糊；

&sup2; 持续跟进：学校的决策时变化无常的，只要没有采用学校信息管理软件就是我们的准客户，要持续跟进；

&sup2; 尽快尽早搞清客户的决策模式；分析难点勇于突破，了解决策层发生的事，要实事求是；加强沟通，找出解决问题的有效方法；

&sup2; 怎样同客户接触：清晰、镇定地告诉对方我们公司的名称、多少用户和软件、有多少好处给学校；要提前5分钟到；

&sup2; 公司优势：本地化服务，专业性公司；产品：适用性强，特别灵活；灵活度大；缺点：界面不够美观，但绝对会满足学校 and 个人的需求；

&sup2; 不要在外树任何一家敌人，不贬低他们，否则公司会越来越举步维艰；

&sup2; 工作指南：先进的理念打动人；适宜关心送给人；个人的诚信成就人；推销三部曲：推销个人→推销公司→推销产品；

&sup2; 送礼只送对的，不送贵的；

&sup2; 工作日志：当日工作、明日工作安排，按重要性 a、b、c...分类；当日业务记录；竞争对手的情况；自己的得失之处；行动时间表；

&sup2; 要学会感情投资，寻找一个平衡点；

“先生们，所有的推销工作归根结底是要面对‘人’。如果是一个能力一般的人，能够每天以诚挚的态度向五个人推销，我相信他就能把销售工作做得好上加好。做电话推销的记录；如果你努力了，推销是世界上最容易的工作；可是如果你一开始就把推销当成一件容易的工作，那它就成为世界上最难做的事。众所周知，好医生看病要找病因，而不是治表不治本。我的切身体会是：推销不出去就拿不到佣金，不制定计划就不可能推销出去，没见客户也就没法制定计划，最后是不能约会就没法去见客户。这些体会是环环相扣的，而起点是约会。”

## 社交与谈判

摆正心态谈判：确定需要对方；能给对方带来利润，平等互利；让对方摆正心态，也需要我们，激发对方去感受这种关系。主题明确，把握零界限，一旦突破便会迅速膨胀。

- 1、学校本身需要，加强和扩展人与人之间的感情与交流。
- 2、谈判：掌握技巧和要害；避免疲劳战术；坚持原则、尽量满足对方，要随机应变。
- 3、把产品的服务和价格传输给他们，吸引住客户，注意要让他对你感兴趣，才能对你的商品感兴趣。

## 演讲时的具体技巧

- 1、播放声音时不能讲解，否则分不清是听你讲还是看画面。
- 2、讲课时应首先介绍一下公司及相关业绩。
- 3、应面向观众，不能只顾操作，原因是对软件内容和各模块特点不太了解，不看画面就不知该讲哪一步。画面和讲解应对应起来。
- 4、讲解时目光应不断扫视听众，进行交流。要面向听众，时常沟通、交流，要进行提问。
- 5、声音洪亮。能讲就是要求对方被影响和思考，这一块很重要，但切记不要自我膨胀。要用逻辑性强的语言、标准的语音达到影响大家的目的，要善于画龙点睛。
- 6、问候、简介公司情况时，不要抱臂，要注意仪态。点明操作简单、物有所值。语速不要太快，吐字要清楚。
- 7、操作顺序该怎样进行，讲每一块，都有每一块的目的。讲每一句都有目的，都能影响对方，使对方有所收获。完全覆盖了教学大纲规定的知识点。

8、操作上目的性要强。讲软件要慢一点，讲解卖点。讲解时要注意用词准确，精心组织。要讲到，要讲透。

9、讲解时间不要过长，要给人意犹未尽的感觉。

教育部门的层次关系：

教育主管部门分为教委、电教馆和相关职能教研室。公司与客户（互惠互利）→政绩→业绩。（教育主管→学校→教师→学生）

学生用计算机的目的是会使用 and 辅助学习；教师用计算机的目的是计算机作为辅助教学手段，其实质是推进教学质量。

管理者用计算机的目的是提高学校管理质量、创造政绩。让你把工作做好，你是一个教育革新的人。

要思想上认可，而不是关系上的认可：教学质量和管理质量的提高可以炒出一个名声和政绩。

试用是一个免费的手段。给教委的面子让学校试用；给学校的面子给老师试用。

总结各大产品的简洁描述，和一套说辞。

## 中国汽车市场营销模式探讨（转）

编者按：本文是根据中国市场学会副会长周勇江在一次国际论坛上所作演讲摘要整理而成，供大家参考。

### 一、中国汽车渠道现状分析

#### （一）汽车销售渠道特点。

当前我国汽车主要是通过四个较为典型的模式及其渠道销售出去的：

#### 1、品牌专营是中国轿车市场的主流营销渠道。

当前中国拥有小轿车经营权的单位达到 7000 多家，包括连锁配套和其它挂靠在 7000 个有特许经营权之下的其它企业，全国销售汽车的零售店，总体上来看有 2 到 3 万个，而我们现在每年仅能销售 120-150 万辆小轿车（平均每年每个经销商仅售 40-50 辆车，而美国每年要售出 1700 万辆小轿车，经销商仅有 2 万个，平均每年每个经销商售出约 850 辆小轿车。德国每年新车销售也有 500 万辆左右，每个经销商每年销售约 300 辆。我们现有品牌专营店约 2000 多个占全国总量的 10%，而他们却要占到中国汽车销售的绝大部分份额，是当前轿车销售的主要渠道。

品牌专营店，对汽车工业发展，起着积极的推动作用，并且也是现在发展最为有效的一种渠道模式。为今天汽车进入家庭有效延伸服务功能迈出了重要一步。品牌专营店初期，对品牌专业模式要求比较低,与其它经营模式无明显区别，只要愿意推销产品就可进入,现在随着品牌专营店与制造业的利益和风险关系密切，经销商在利益得到保证前提下，积极投资，几乎所有的品牌专营店，普遍按照西方汽车营销通用的标准,采取三位一体或四位一体的模式，建设标准展厅,标准配置，甚至包括家具有的品牌都要从国外采购,这是中国汽车销售业全面进入了品牌经营时代的突出表现。

## 2、汽车交易市场仍然是消费者购买产品的重要场所，显示了稳定的生命力。

汽车交易市场在一些需求量大的城市是汽车销售的主要场所。它的特点是，车多、品种多、人多、办理手续集中方便，同时还可以提供信息服务并能最大限度地迎合消费者的初级消费需求，主要以提供管理服务为主（包特殊功能的二手车销售业务）。全国目前汽车交易市场或类似的场所有 100 余个，基本遍及了所有的省会级城市和一些中等城市。这些市场一般能够在当地得到很多帮助和支持，有政策性的，也有被纳入城市发展规划之内的。建设资金大都来源于汽车企业和物资流通企业之外的其它企业，全国各地有形汽车市场已经出现了越建越多，越建越大的趋势。卡车市场与农用车交易市场，也出现了鲜明的定点经营趋势，在一些县城表现得尤为明显。

## 3、汽车连锁销售也有了一定的增长。

汽车连锁销售，也在中国有了一定的发展。特别是一些全国性的汽车连锁企业，通过与制造商建立品牌专营和与其它品牌制造商买断资源经营方式，通过全国性的统一服务，赢得了一些消费者。国内汽车连锁租赁、连锁消费信贷、连锁销售新车（有的还有自己建的维修公司）等经营公司正在发展。比较典型的是亚飞连锁店，该网络自 1994 年开始筹建，在全国开展汽车连锁经营。截止 2002 年底，在全国近 300 座城市已建立许多直属和联营的汽车连锁店，值得注意的是亚飞汽车连锁实行"统一订货、统一配送、统一管理、统一形象、统一服务标准"，获得一定效果，在赢利上体现了连锁网络规模优势。

## 4、电子商务等作为创新型的销售手段，正在被中国轿车销售体系积极采用。

电子商务目前在中国，主要以生产企业主导应用为主：通过电子商务，改变供应链，改变了从零部件供应

到汽车制造到汽车产品进入市场各环节的流程，在互联网时代企业利用其特有的优势增强了信息传播，制造商与经销部之间通过网上 B toB 的联系确认订单，合理配置资源、减少不必要仓储成本，网上的虚拟市场正在扩展新的商机。

零售商也正在积极的运用电子商务，进行信息传播、加强客户关系管理。针对汽车顾客通过网络实施有针对性沟通，但是这同美国电子商务的应用水平还有相当大差别。1998 年，通用汽车的一位副总裁，介绍大约 1/6 的美国通用汽车商品是通过电子商务在网上销售出去的。目前，中国的电子商务还要有一个大的过渡阶段。

### (二) 销售模式多样化与消费者选择多样化相互影响。

应该看到，中国汽车现在的销售模式，是由中国汽车市场发展现状和消费者购买行为的特征决定的。从需求方面看，由于汽车购买，对消费者来说是一个重大采购行为，因此，必须通过切身体验才能决定。另外一方面，中国轿车刚刚进入家庭，消费者还没有非常确定的品牌取向，所以需要货比三家。因此，汽车交易市场提供的方便、快速和相对集中的比较空间，使他们大大降低了货比三家的成本，再加上汽车交易市场与地方汽车管理部门配合提供配套完善的服务，就为汽车交易市场创造了存在和发展的理由。从生产供给方面看，中国市场未来是品牌竞争为主导汽车的市场，这是历史趋势。对所有生产企业来说，能否在中国市场塑造出有影响力的品牌，决定汽车未来的发展。因此，在轿车市场整体上处于供不应求状态下，可以利用提高产品质量、服务质量、延伸服务功能、提高的消费者提供的价值，加大品牌建设是一个双赢的策略。而汽车连锁店，作为全国性的销售覆盖模式，能够在融资服务方面，占据优势，对企业也有吸引力，特别是对那些暂时难以建立品牌专营体系的汽车厂家来说，它的巨大的覆盖能力和影响力，也是非常宝贵的。正是这些渠道创造了市场的价值，所以他们才能发展，而且推动了中国汽车市场的成熟与繁荣。

### (三) 现有汽车销售模式存在的问题。

上述主要汽车销售模式，都有其存在的理由，同时我们的研究表明，上述四种模式，都有需要完善的地方。

#### 1、品牌专营目前需要在服务与软件方面进行根本性创新。

最近几年，品牌专营非常强调硬件，代理商在硬件上投入了较多成本，展厅、进口家具，使品牌专营店形象在过去三年有了根本性变化。但在目前市场供不应求状态下，高投入导致一部分代理商利用产品短期供不应求的状态，采取额外收费的方式来加速硬件投资的回收,这种额外加价一方面影响了品牌的信誉，另一方面，导致服务价格普遍较高，对今后品牌的发展产生了不利的影响。而更加值得重视的是，专营店硬件成本过高,同终端服务达不到让顾客满意的现状，形成鲜明的对比。如何在市场供不应求状态下,平衡品牌短期与长期利益，让代理商投资更趋向合理，同时大幅度提高服务水平，是目前品牌专营亟待解决的关键问题。否则，品牌专营的结果，可能不是强化品牌，而是弱化品牌

2、汽车交易市场模式与目前欧共体所提倡的"汽车超市"概念无论在发展阶段上、操作形式、消费者认知及服务层面上都不能同日而语。汽车交易市场实际上成了各种品牌专营店的集中展厅，对制造商而言，在供求偏紧的情况下，只能锦上添花式地扩大销售；但是，在市场不景气情况下，汽车交易市场无法吸引足够客人的时候，这种模式就难以生存，而且同一品牌往往在同一场所相互恶性竞争。因此，汽车交易市场，必须由简单的展厅管理，结合城市规划向汽车超市发展，尊重品牌价值，凸显品牌特征，不段完善其功能才有长期存在的价值。

3、在品牌时代，汽车连锁销售，与制造厂创造自己品牌的目标，差距较大。目前，主要是对较为难销产品采取买断式经营方式为主，利用网络覆盖和资金优势，获得资源，但是随着制造厂家强化与品牌 专营的合作，买断式经营可能出现边缘化。因此，如何将销售连锁与厂家品牌经营结合起来，也是连锁汽车企业必须探讨的课题。

4、电子商务现在还存在许多不成熟的地方，一方面是由于社会信用体系很不完善，另一方面由于外部环境局限，如结算、交割、完备的法律、配套服务、购物观念等等尚需成熟，目前还不宜大规模推广。

## 二、中国入世对轿车营销模式带来新的影响和变化

中国汽车零售模式如何发展，特别是轿车销售如何发展，我认为，主要决定于入世后中国汽车市场环境变化的影响，而下列因素的影响尤其值得重视。

首先，汽车零售业的对外开放。在国家产业政策方面，汽车进口关税税率进一步降低，进口许可限制进一

步放宽直至取消。从2003年开始,将逐步允许外国品牌在中国获得分销权与相关服务,允许外资非银行金融机构提供汽车消费信贷。这将使大量在欧洲或者美国成熟的市场管理方法引进到中国。

其次,在消费者方面,由于轿车进入家庭,分期付款代替一次性付款等原因,市场增长速度很快,但是供应增加速度更快,因此,短期供不应求的状态很快就会结束。由于消费者的权利大大增加,加之国家正在积极制定汽车的消费者保护法律,因此,汽车市场中,消费者权利将继续增大,这大大增加了汽车销售的难度,要求品牌生产厂家配合终端汽车销售努力满足消费者不断提升的消费需要。

其三,入世后,由于科学技术的不断发展,国家政策与城市规划的不断调整,也将对汽车销售模式产生影响。在新技术方面,随着电子商务水平的应用程度不断加深,对汽车产业销售将产生巨大的影响。消费者的价值取向,消费者的知情权获得了很大的扩张,电子订货系统,市场反馈速度都在迅速扩大。同时,电子商务的网络将连接供应商,工厂将从散件组装,变成供应商储备。而城市规划和环保的因素,将直接导致汽车购物环境与场所发生很大变化。例如,北京城市规划,就计划将汽车销售集中到汽车公园或者汽车一条街上去。

最后,我们也应看到国际汽车销售法规对中国的影响,例如最近欧共体的汽车代理商的法律变化,这些法规,从根本上加强了消费者的选择权,强化了经销商的独立地位,弱化了厂家的影响。从未来趋势看,肯定也会对中国汽车发展产生影响。

### 三、中国汽车营销的未来:渠道模式与制造厂的责任

预测分析中国汽车未来营销模式,判断现有销售模式的未来,关键标准在于两条,第一、要从消费者角度看,渠道能不能为消费者创造更大的价值;第二、从生产厂家考虑,分销服务的质量和水平能不能创造品牌价值。

根据这个标准,我们有以下初步判断:

品牌专营仍然将有一个很大的发展,并且继续保持主渠道位置。一方面,由于品牌制造厂需要品牌专营店继续发挥塑造品牌的作用,另一方面,品牌专营也将在软件方面不断提高水平;从发展趋势来看,可能专营店的数量在一定范围之内还要适当的扩大,特别是在面向大众消费者的专营店。同时,全国的品牌专营店,以制造厂为核心,将构成品牌汽车连锁销售服务体系,从质量、价格、服务内容、店面形象等几个方面,对外形成汽车连锁体系,从而最大程度的创造消费者价值。

大型的汽车交易市场能够降低顾客的采购和比较成本,受到市场消费者的欢迎。但是随着城市规划与功能的完善,大规模集中的品牌专营店一条街或者汽车公园出现,这种模式将面临严重的挑战。

汽车连锁经营,面向中低档汽车,建立连锁服务体系,可能仍然会在相当长的时间中,占据主要位置。如果运作成功,特别是在保险,维修,零部件供应和汽车求援等方面,能够建立一个全国性体系,并且依靠规模,能够创造较高的消费者价值,同时,自我更新,也能在品牌价值上,为厂家做出贡献,那么这样一个体系可能将对汽车连锁市场起到一个积极的推动作用.甚至有可能成为一个真正连锁型体系.

在这个大的背景之下,我们对汽车制造商提供以下建议:

首先,制造商必须在汽车市场中,发挥主导作用,扮演价值设计与创造者的角色。这包括,制造商要根据自己产品定位及所面对的目标消费群体,根据自己的竞争环境和中间商盈利可能,设计一个通过服务价值体系,在充分地考虑消费者利益和价值基础上,合理设计与规划中间商的投资,求得品牌外在形象与服务效率、质量的同步增长。同时,也包括利用自身的规模优势,帮助专营店协调买方信贷、保险、零部件、维修等内容。毕竟消费者所追求的价值,不是店面形象,而是一个价值综合体,因此,只有从消费者角度,设计与安排,才能够获得投资的最佳价值组合.从而推动品牌的进一步发展.

其次,厂家必须建立完善的监督体系,从消费者的品牌口碑角度,评价与分析自身品牌的地位与形象,同时,督导整个销售体系向创造消费者价值、创造品牌价值的方向转变。

我们相信随着中国汽车工业进一步的开放和各项法律法规的完善,随着中国消费者权利保护的力度不断增强,汽车工业将很快结束目前供不应求单一追求高利的状态,取而代之的必然是依靠管理以消费者追求的价值为导向的产业体系。在这个大背景下,厂家必须推动销售商,成为价值创造的终端与先锋,经销商也必须从现在依赖制造商市场保护为基础的商业模式,转向依靠和稳固消费者队伍,建立高顾客价值服务体系的商业模式。这样,制造商与销售商,将结合起来,成为品牌价值的创造体,最大限度的满足消费者的需求。从这个角度出发,中国汽车零售市场的未来,将以经过服务导向改造过的品牌专营店为主体,其它模式辅助的方式继续发展。为适应这个趋势,对汽车零售体系,进行全面创新和改造,将是现有汽车销售主体决策者的,一个根本性的历史任务。

## 为什么“人力资源”越来越难做？

(全文共分为五个部分，约1万8千字)

### 一、为什么今天的人力资源“看起来很美”？

- 1、在我们的文化传统里，“官本位”的思想根深蒂固。
- 2、企业对自身的人力资源管理越来越重视。
- 3、受经济利益的驱使，国内的书商、教育培训机构甚至政府机构等纷纷加入为人力资源管理造势的行列，惟恐落下这据传闻是圈钱的末班快车。

### 二、如今人力资源管理者在工作中普遍面临的问题

- 1、在实践中，人力资源管理者普遍面临着难以破解的五大专业难题：薪酬管理、职位描述、员工培训、绩效管理、操守风险控制。
- 2、逃离事务性的羁绊以便沉醉于附庸风雅的体验中。
- 3、无法跨越的职场政治。
- 4、对于自己职业生涯的困惑。
- 5、激情总被雨打风吹去

### 三、企业老板对人力资源管理者典型抱怨

- 1、“拿了工资，就要任劳任怨地为公司工作”
- 2、“公司是要你来做事的，不是要你来坐位子的！”

- 3、“推上来的都是问题，给出的解决方案太少”
- 4、“主动性不够，总得推着走”
- 5、“总想自己‘做好人’，让老板‘做恶人’”
- 6、“花公司的钱从不心疼”
- 7、“讲理论是一套一套，干实事就没戏。”

#### 四、整体社会的问题

- (1)、国家要发展，社会正处于剧烈的转型中。
- (2)、民众由于“信仰缺失”而导致“心灵真空”和“精神缺钙”。
- (3)、社会法制远未完善，民众的法律意识还十分单薄。
- (4)、民众的安全感严重不足，普遍存在追求一劳永逸而成功的浮躁心态。
- (5)、“人力资源”在理论研究上存在着难以跨越的“内在障碍”。

#### 五、敢问路在何方？

- (1)、客观认识“经营”和“管理”的相互关系。
- (2)、客观认识人力资源管理者本身的角色。
- (3)、跳出“人力资源”的圈子，从其所处环境的高度来反观人力资源管理。
- (4)、破除对大牌企业“人力资源”的迷信，力求“人力资源哲学”的突破。
- (5)、人力资源管理者如何规划自身的职业生涯？

为什么“人力资源”越来越难做？

当“以人为本”喧嚣尘上的时候，当“人力资源”倍受关注时候，当管理理念不断翻新的时候，当人力资源精英频频暴光的时候，当更多的青年涉足“人力资源”的时候，在一片阴霾的笼罩下，“人力资源”业界弥漫着一股焦躁的气氛，精心粉饰的“专业术语”和“外交辞令”无法平息内心的疑惑和不安，随着泡沫和光环的逐渐退却，真实的面目越来越清晰……

## 一、为什么今天的“人力资源”看起来很美？

1、在我们的文化传统里，“官本位”的思想根深蒂固，远远超越了对“人本”思想的重视。为“官”者总是一件很风光的事，年青人苦读寒窗也好、散尽千金也好、出卖灵魂也好，官场的美好前景暂时掩盖了官场的复杂和残酷，对成功的渴望几乎压倒一切。进入计划经济时代，在“冷战思维”的直接影响下，“官”的首要职责是“维护神圣的红色政权”，对所辖人群的“整、压、卡”和“盯、关、跟”成为其工作的主旋律。“管人者”风光无限和“被管者”生存空间极度萎缩形成了巨大的反差，更使人们对“官本位”的信奉达到了无以复加的地步。虽然目前我们正逐步向市场经济过度，虽然企业已成为人才施展抱负的主要舞台，但是修炼了几千年的“官本位”的遗毒注定还是要感染年青人的思想，他们继承了“官本位”的精神，并把它恰到好处地延伸到企业的人力资源管理当中。从实战的角度来说，他们认为人力资源管理至少会给他们带来以下这些几乎无法抗拒的美好感觉：

(1)、在“以人为本”的掩饰下，“通过尽可能地获取更多的控制别人的权力，来达到自身的成功”这一“官本位”的精髓成为推动多数年青人迈入人力资源领域的最为根本性的动力，这一动力掩藏得是那么的深，以至于当事人对自己也难于承认。

(2)、有更多的机会与公司的最高层进行接触，借机表达一下自己对领导的关心、说说自己的想法、反映某某某的表现和动向、别有用心地释放几枚虚实结合的烟雾单，这些无疑都为自己的升迁创造了绝好的条件。

(3)、有更多的机会能够以“上级”的姿态找人谈话，什么“绩效面谈”啦、什么“职业生涯规划”啦、什么“转正谈话”啦、什么“了解情况”拉、什么“协调协调”啦、什么“团队沟通”啦、什么“解决思想问题”啦，等等。以“上级”的姿态

找人谈话，或显示出领导般的关怀、或玩玩虚与委蛇的推心置腹、或打出无懈可击的“官腔”、或施以义正词严的“高压政策”，官场那套政治手段早已与时俱进为职场政治的“法宝”。

(4)、似乎可以更多地接触到别人的隐私。拆阅应聘资料、保管人事档案、薪酬管理等都使人力资源管理者在掌握公司同事的个人情况方面占有先决条件，在与这些同事进行“职场角力”的过程中，处于“知己知彼”的主动地位。

(5)、在招聘活动中，绝对居高临下地面试别人（也许表面上显得很谦逊），尤其是单独面试，可以肆无忌惮地向对方发问。如今国内的面试，大都能和审问划上等号。这也许是很多面试官的心理写照——“审问别人？爽啊！人文关怀？那谁来关怀我呀！”

看过上面这段文字，或许有些人力资源管理者会怒斥于加朋胡说八道，并捶胸顿足、指天发誓地宣布自己从事人力资源管理的动机是多么的高尚以及人力资源管理给自己带来的快乐是多么的纯洁。但我要说的是，过激的反应只是对这些文字给予支持的另一种表达方式，于加朋谢谢您，并请您继续看下面的文字。

2、随着市场经济的不断深入，随着市场竞争的日益加剧，国内企业特别是民营企业快速成长的同时，面临着二次创业乃至三次创业的挑战，同时企业人力资源的瓶颈越来越明显。为了给企业自身注入新的竞争活力，企业对自身的人力资源管理越来越重视：

(1)、随着企业规模的不断扩大，企业最高决策层希望把自己更多的有限精力投入到市场营销和企业战略上，日益繁重而又不可缺少的人力资源管理则交由企业内部的专门机构来处理，这终于使人力资源以一个相对独立的环节走到企业管理的前台，且与市场营销、企业战略、财务及内部审计、研发、生产等成为平行的企业运转体系之一。

(2)、随着人力资源管理在实践中的不断深入、不断积累，理论上也取得日益丰富的成果，据说这些理论成果大多在那些成功的跨国企业里得到有力的验证，于是渴望强筋健骨的国内企业特别是民营企业把给企业“补钙”的希望寄托在人力资源管理上。

(3)、“补钙新概念，吸收是关键”——为了使人力资源管理发挥理想的效果，国内企业大都舍得投入，不仅成立专门的部门，还引用专业化的人力资源管理软件，更引进专业化的人力资源管理人才，甚至加大投入进行培训

和咨询。

3、受经济利益的驱使，国内的书商、教育培训机构甚至政府机构等纷纷加入为人力资源管理造势的行列，惟恐落下这据传闻是圈钱的末班快车：

(1)、如果你到国内大城市的大型书店里去逛逛，就会发现涉及人力资源管理的书籍品种非常之多，有国外的、有国内的，有古代的、有现代的，有考试的、有工作的，有理论的、有实战的，有“绩效”的、有“目标”的，有“团队”的、有“教练”的，有寓言故事的、有哲理说教的，有大师的、有教授的，自传的、有案例的，有宣称畅销的、有宣称奇效的，有单本的、有系列的，有作秀炒作的、有怒揭黑幕的，有 MBA 的、有 MPA 的，有玄妙深奥的、有浅显直白的，有首创的、有跟风搭车的，林林总总，让你眼花缭乱。充分的市场竞争给年青人带来多样化的自由选择，同时也让年青人“误读”了“人力资源”的繁荣。

(2)、从个人的角度来看，取得某种职业资格认证的根本价值在于：使得进入某一职业领域成为可能；增加在人才市场上竞争的筹码；在心理上觉得更踏实——至于是否还能增加一些知识，最多是停留在口号上。从颁发认证的机构的角度来说，实施认证制的公开理由是规范市场行为，促进行业健康发展。但是，从实践的角度来看，首先是发证的机构太多，政府的劳动部门、人事部门都是“义不容辞”地发证，教育机构、研究机构也“当仁不让”地履行发证的“义务”，更有一些莫名其妙的机构也“见义勇为”地来凑这场热闹，各盖各的章，各发各的证，各说各的理，各收各的钱。而且，由此带来的一个必然的后果是导致认证的“有效范围”呈现条块分割的局面，有市级的、有省级的，据说还有所谓全国通用的，还有更多是说不清的。这种繁乱的认证局面是落后的管理和经济利益驱使下的必然结果，只能给本已虚热的“人力资源”釜底抽薪。

(3)、还是那句话，国内的培训比壮阳药还多。为此，我专门写过一篇文章，题为《警惕“垃圾培训”》，历数培训的种种黑幕。企业要生存，听说培训是“雄起”的良方，希望培训成为使企业“坚强”的理由，哪知却成了“强奸”的理由，准确地说，是培训“强奸”了企业。其一，培训的名目繁多，内容却又严重趋同。在同一个主题下，比如“团队精神”啦，比如“教练技术”啦，比如“推销技巧”啦，比如“绩效考评”啦，等等，其中每一个主题都能演义出无数不同名称的培训课程，大多是换汤不换药。有时甚至围绕一本普通的书，比如红极一时的《谁动了我的奶酪》，就好像倾倒垃圾似的冒出“几百吨”的培训。如此，使渴望进步的企业和人才难于选择；其二，培训机

构数量众多、背景庞杂，良莠难辨。其中有官办的、有民办的，有院校办的、有研究机构办的，有在写字楼里办的，也有在出租屋里办的，有两个人办的，也有一个人办的，有登记注册的，更有打“游击战”的，个别有自配讲师的，绝大多数是临时找讲师“接客”的。而当这些培训机构争抢同一单业务的时候，给出的培训方案往往惊人地相似，甚至所提供的培训讲师也是同一个人，真邪门了；其三，培训讲师队伍鱼龙混杂，素质参差不齐，却都有着诱人的职业背景作包装。就拿活跃在珠三角地区的培训讲师来说，要么号称与“宝洁”、“可口可乐”等公司沾边，要么号称与“海龟”沾边，要么号称是大学教授，要么号称有政府机构给撑腰，实在不行就拿电脑合成的照片硬说是应邀在海外授过课。而这些讲师在课堂上的表现大都差强人意。究其原因，都是过分商业化和圈钱心切惹的祸。很多培训讲师就如同娱乐界三流的偶像派明星，越靠包装，讲台上的表现就越得作秀，功力不深，必然很快过弃。行将过弃者，不愿轻易退出，就成了靠“兴奋剂”过日子的运动员，继续在“赛场”上蒙骗观众。脱下内依的培训居然是这样，难怪很多一度曾热衷于培训的企业和人才发出这样的感慨：培训培训，赔钱的教训！

是的，人力资源不幸成为青年人身体力行“官本位”这一传统思想的靶场；面临残酷竞争的企业为了应急“补钙”，对寄予厚望的“人力资源”也是恩宠备至；图书市场、培训市场和“认证市场”把人力资源那本来是自然朴实的土壤加以“蓬松”处理后，对其中的潜能实施掠夺式的开采——这一切，都把人力资源的繁荣过早地推向了它还承受不起的高度，使得今天的“人力资源”“起来很美……”

## 二、如今人力资源管理者在工作中普遍面临的问题

1、在实践中，人力资源管理者普遍面临着难以破解的五大专业难题：薪酬管理、职位描述、员工培训、绩效管理、操守风险控制。

### (1)、薪酬管理

按理说，薪酬是员工对企业要求的底线，而薪酬管理却成为国内企业人力资源管理的头号难题，尤其在发展较为快速的民营企业更显突出。

就员工个人而言，对薪酬的心理规律是：

——薪酬至少应该满足自己的日常消费；

——薪酬应该体现自己劳动付出的价值；

——具有鲜明的攀比倾向，认为自己的薪酬应该不少于公司内“同层次”其他员工的薪酬，更会利用一切机会获知公司内其他同事的薪酬数额；

——自己在同一公司内的薪酬不能减少。

从公司的角度来说，尤其是民营企业，发展较快，更需要不断地从外部吸收大量的优秀人才，在这个过程中，公司既成的薪酬格局就在一次次的“特殊处理”中屡被打破，加之历史形成的原因，企业在忙于业务拓展过程中未能及时对公司的薪酬格局加以理顺，导致问题越积越多，相对“高薪”的难以降下来，相对“低薪”的，企业又不愿“不明不白”地提上去——维持吧，怨言难消，影响工作的士气；寻求变革吧，到处是扎手的“刺”，不只如何切入。很多企业为了尽量避免“麻烦”，还实施了严厉的“薪酬保密”：禁止打听其他员工的薪酬，也禁止向别人透漏自己的薪酬。为此，我也写过一篇题为《“薪酬保密”大解密》的文章，明确指出，企业无法真正落实“薪酬保密”，这也是没有办法的办法。

## (2)、职位描述

职位描述是在“岗位职责”基础上，对职位管理的进一步发展，包括任职资格描述、职责描述、权限描述、直接上级和直接下属等。对人力资源管理而言，职位描述的难点在于：

其一，文字量大，任务较重；

其二，过程较复杂，甚至要适应日常的绩效管理要求，需要对公司上下几乎所有工作环节进行摸底扫描；

其三，如请专业咨询公司做，费用较高，恐怕老板不满意；

其四，“不是不明白，这世界变化快”——职位描述往往赶不上公司情况的变化快，需要依情况变化对职务描述进行及时的调整；

其五，在对“职位描述”的理解上，常与公司高层不一致，这最为头痛。比如，公司高层认为：一套规范科学的“职位描述”就可以鞭策每位员工自觉尽职尽责，彻底解决扯皮现象，并且就工作中出现的问题可以明确找到责

任人——如果高层真是这样理解“职位描述”，确实挺让人力资源管理者们为难的。在此，引用我国“学习型组织”研究权威张声雄先生的一句话：过去，大约 80% 的工作可以根据明确的规章和程序处理，只有大约 20% 的工作需要做出判断。并且在过去，判断只是管理人员和专家的工作。今天，工作中的这种比例已经颠倒过来。

### (3)、员工培训

员工培训总是要搞的，难点在于：

其一，培训的效果难于确保。正如前文所说，培训机构良莠不齐，培训讲师鱼龙混杂，培训课程严重趋同，培训市场混乱不堪，于是越来越多的企业使出了“非常手段”——先由讲师免费试讲，根据试讲效果再决定是否由这位试讲过的讲师培训授课。这也是无奈之举，能接受试讲的讲师毕竟太少，即使试讲，也要占用企业更多的精力；

其二，公司高层往往关注那些“拿来就能用”的“快餐”式培训，人力资源管理者们希望使培训系统化，而员工或许希望培训内容能对自己的职业生涯有帮助，如此三方对培训的理解也有偏差，难于统一；

其三，由于各种原因，接受培训的员工往往难于聚拢到一块儿或难于使培训持续进行。比如由于参训员工的工作地点比较分散，工作又一时“走不开”。再比如，本来对一个特定的员工群体制定一个全年的系列培训，结果系列培训进行还不到一半，这些学员的大部分都已离职，使得培训难以继续；

其四，人力资源管理者们也会不失时机地借“培训”为自己“作戏”，或以“自娱自乐”的方式“聊以自慰”，以此“捍卫”人力资源管理者们的专业形象，或考虑到培训效果说不清，人力资源管理者们也要给企业一个“少花钱多办事”的交代，这些也令培训融入一些不健康的東西，进一步模糊了培训的效果，加剧了培训的“老化”。

### (4)、绩效管理

可以这样说，人力资源管理的核心环节就是绩效管理，其它管理环节如薪酬管理、职位描述、员工培训等都要适应绩效管理的要求。绩效管理的难点在于：

其一，绩效的标准难于确定，这几乎是所有搞过绩效管理的人力资源管理者的切身体会。首先，一些工作岗位的工作性质决定了绩效标准的“模糊”性，特别是那些工作成果难于量化的工作岗位。其次，即使在开始暂时确定了绩效的标准，也难以保持必要的稳定，领导的“创意”、政策的变化、市场的作怪往往迫使绩效标准过频过

快地“与时俱进”；

其二，对多数企业来说，尤其是中小型民营企业，深入搞绩效管理（特别是绩效评估）往往费时又费力，其结果要么使绩效管理半途而废，要么搞了今年却没明年；

其三，各方对绩效管理的理解存在明显的偏差：公司高层往往想借绩效管理分清员工的好坏优劣，甚至把绩效管理当成了裁员的工具和借口；人力资源管理者往往过于学术化地看待绩效管理以至曲高和寡；普通员工则指望绩效管理体现自己的劳动价值，并借此得到更多的实惠；“职场政客”们更是借机深藏不露地施展神通、兴风作浪。如此下来，通过绩效管理或许解决了一些问题、或许搞清楚了一些问题，但由此往往也产生了更多的问题，“不公平”、“不合理”、“暗箱操作”、“不如不搞”、“不干了”——群众的眼睛是雪亮的，群众的声音更是嘹亮的，群众的热情绝对是可怕的！真是剪不断、理还乱！

其四，绩效管理往往迫于“形势”而走了形式，透视所谓学术成果和实战经验，实质大都限于各种表格的形式和员工表现的量化方案，只不过是表格越来越多、形式上越来越“精美”，员工表现的量化分值越来越细、量化所涉及的范围越来越广，甚至连诸如“团队精神”、“对企业忠诚度”也都给予量化分值。从操作意义上说，绩效管理本身的“绩效”大多仅限于形式，有时在形式之外还会额外生出一堆麻烦。如果把企业本身的问题比成一座沙漠，绩效管理就是沙漠中的风暴，声势浩大的风暴过后，原来的一座沙漠变成了沙漠一座，只是沙丘的形状和分布有了些许改变，甚至原来沙漠中的绿洲也惨遭淹没。

#### (5)、操守风险控制

如今能让老板们睡不着觉的也就是两件事，一件是市场的残酷竞争，另一件就是手下员工的操守风险。俗话说，“家贼”难防，小偷小摸倒也罢了，要是碰上一手搞垮英国巴林银行的尼克李森那种员工真是不可救药、不堪设想、不寒而栗！从中小型民营企业到国有企业再到跨国企业，员工操守都是不容回避、不容忽视、不容遮掩的现实问题。企业对员工的关心大都带有表演的成分，而企业对员工操守风险的控制防范却是真抓实干，并大都由人力资源管理者们负责具体落实。难点在于：

其一，虽说招聘环节是员工操守控制的第一道关口，尽管企业可以挑选那些看起来没有“历史遗留问题”的员工，尽管企业可以在面试过程中通过应聘者的表现捕捉蛛丝马迹，尽管企业可以对员工的工作履历进行调查，可是

人力资源业界既没有出现比较有效且实用的确保入职员工操守可靠的面试方法，也没有出现过任何科学数据支持“历史干净的人就更可靠”这一观点。一个人第一次“出问题”之前肯定是干净的，如果招进来一个看似历史干净的人，公司仍然要承担这样的风险：此人第一次的问题记录不幸就出在本公司；

其二，公司对于录用的新人，首先与之签署相关的合同、协议来控制员工的操守风险，其次依靠公司建立在“人性本恶”的假设基础之上的规章制度加以牵制防范，再有就是凭借公司的文化建设感化教育员工以进一步降低员工的操守风险。即使这样，问题似乎远远还没有解决，上文提到的尼克李森搞垮英国巴林银行自不必再说，就说一向以管理严谨完善著称、企业文化建设堪称典范、并被称为“中国职业经理人的黄埔军校”的宝洁公司，终于忍无可忍地在 2000 年一下子开除了多名公司培养多年的“巨贪经理人”，一度引起业界不小的震动——谁也说不清问题到底出在了哪儿，只有这样一种感觉：越是大牌的企业，其员工可能犯错误的级别就越高；

其三，其实企业还必须面对大量的处于道德和法律灰色地带的员工操守问题，这些问题往往还不能简单地用对与错、好与坏、行与否来说清楚。对于企业那些“违背道德准则”的黑内幕，如果不幸被某位在职或已离职的员工（也许企业不曾亏待过这位员工）给“捅”了出去，企业当然被动。但是，员工这一行为在客观上对社会是有利的，我们如何评价这位员工的“操守”？难道还要结合这位员工当初行事的动机吗？其实，谁都清楚，动机永远都是一笔扯不清的“糊涂帐”！

有部美国大片《国家的敌人》，是说国家对公民的监控的必要性与公民的自由之间的矛盾，影片的结尾有这样一句话：“我们必需监控每一个人，我们必需监控每一个监控别人的人，……”其实企业如同国家，也面临着监控员工的必要与道德之间的尴尬！

## 2、逃离事务性的羁绊以便沉醉于附庸风雅的体验中。

这是如今人力资源管理者在工作中普遍面临的第二个问题。人力资源管理者所面对的工作未必都是自己乐意接受的，特别是那些以较浓厚的学术眼光看待自己“人力资源管理者”身份的人，大都厌恶去面对那些诸如处理厕所堵塞啦、防范内部员工盗窃啦、防范员工宿舍违规留宿异性啦等等“吃力不讨好”的工作，甚至认为那些事务性的工作如日常文件的处理、考勤管理、人事档案管理、员工工资及社会保险的统计造表、工装及工牌管理等都不是“实质的”、“深层次”的人力资源管理工作，他们的“理想状态”是让自己能把更多的时间用于“战略高度”的

人力资源管理工作当中，比如代表公司参加业界的论坛或沙龙啦、由公司出钱参加一些业界公开课的培训啦、关注一下政策的动态啦、在公司内部刊物或社会的专业刊物上发表一些署名文章啦、更多的参与公司的高层决策或其它“重要事务”啦、以讲师或教练的身份参与公司内部培训啦、就公司的经营管理提出一些“有水平”的建议啦、为公司的人力资源做一些战略规划啦等等，这些工作既风光、又轻松，还能“学到”新的东西。不幸的是，国内绝大多数人力资源管理者深陷那些事务性的旋涡而难以自拔，几乎天天在救火、时时在救火，没完没了的电话、没完没了的解释、没完没了的协调、没完没了的通知、没完没了的会议、没完没了的扯皮、没完没了的挨批、没完没了的检查，疲于奔命，疲于应付——如果人力资源主管过这种日子倒也罢了，可是很多拥有人力资源总监或人力资源经理头衔者往往也是如此。究其原因，大概有以下几方面：

- (1)、一些企业高层决策者对人力资源管理还缺乏深入透彻的理解，仅仅出于肤浅的认识搞了一些表面化的东西，误以为模仿式地成立个人力资源管理部门、设置几个人力资源管理职位、招聘一两名背景不错的所谓人力资源管理高手、上一套人力资源管理软件就可以起到立竿见影甚至出神入化的效果，对于人力资源管理在公司整体运作体系中的“定位”还缺乏深入的、理性的思考，对于日常的人力资源管理工作还缺乏必要的理解、指导和协调，好比是只管播种而不管浇水施肥、只会买车而不会维护保养、只想结婚而不懂得过日子。
- (2)、人力资源管理者自身的工作方法不够科学，这有待于其自身“功力”的提升。
- (3)、一些企业的整体指导思想就已经把所谓的人力资源管理置于“不过如此”的地位了，甚至根本就没有人力资源管理这回事，只是出于赶时髦的心态玩一些“花架子”罢了。

### 3、无法跨越的职场政治

说白了，与“人”的斗争就是政治。毛主席说过：与天斗其乐无穷，与地斗其乐无穷，与人斗其乐无穷——这是跋涉到政治巅峰的人所体验到的政治的乐趣。其实，常人也能体验到以“与人斗”为核心内容的政治的乐趣，批评大师李敖曾一针见血地指出：与敌人做持续的斗争，与朋友作间歇的斗争。这句话还传递了另一层含义，即政治不仅有乐趣，而且很必要。推动人们参与到政治中的最初动力可能因人而异，也许是“乐趣”，也许是“必要”，也许还有“乐趣”与“必要”的反复相互激发。想象一下，一个在本性上厌恶政治、在行为上回避政治的人如何走向成功？让我们看看对职场政治的描述或引述：

(1)、个人生存于企业的根本法则是“有用”：也许是对企业“有用”，也许是对某种势力“有用”；也许长期“有用”，也许一时“有用”；也许务实地“有用”，也许务虚地“有用”；也许今天“有用”，也许明天就“没用”了，“有用”就留下，“没用”就走人。这样看来，“是否是好人”、“是否有能力”、“是否左右逢源”都不足以从根本上确保个人在职场上的位置。职场中人就要高度地关注于自己的“有用”，千方百计地“沿长”自己的“有用”期限，甚至用心良苦地主动“创造”自己的“有用”——这年头，肉少狼多，粥少僧多，不这样行吗？

(2)、“是否对自己有利”远比“是否应该”、“是否正确”、“是否道德”都重要。职场政客对此非常清楚：言行都要围绕着自己的职场利益，中庸、平衡、沉默、解释、反对、赞成、对抗、拥护、紧跟、保持距离、拉拢、陷害、公开、保密、拒绝、接受，等等，都被打上深刻的政治烙印。

(3)、职场中“对事不对人”这一说法经常出现，而事实恰恰相反，“对人”远比“对事”重要得多。大人物写错了字，那是“通假字”，小人物写错了字，那是“错别字”；大人物说“XYZ 很重要”，就被奉若经典，小人物说得再好，往往没人感兴趣；大人物出差错，往往有别人主动承担，小人物即使不出错，也可能成为“替罪羊”——这才是职场政治的本质。

(4)、“团队精神”往往成为职场政治的奴隶，被职场政治所利用、所蹂躏。我曾写过一篇题为《团队精神：一个真实的谎言》，指出“团队精神”可能是一些企业搞的限谋，他们用“团队精神”麻醉了员工对个人合法权益的清醒认识；也可能是一些经理搞的限谋，把“团队精神”挂在嘴边只是想掩饰他的心虚——他们内心真正关注的是保住自己的位置，迎合老板的脸色，防止下属的“篡位”。我们能感受到的真正的“团队精神”来自两个案例：一个是2002年底美国西海岸港口的大罢工，这回真让我们看到西方工会那毫不含糊的“团队精神”；另一个是在广州街头乱摆乱卖的来自新疆和西藏的那些成群结队的少数民族，他们的“团队精神”足够“生猛”，居然政府也拿他们没办法！

(5)、规章制度嘛，“需要”的时候就拿出来用，“不需要”的时就丢在一边。此外，对规章制度的解释、对规章制度执行尺度也视“需要”的具体情况而定。

(6)、“做样子”远比“做事情”更重要。有记者来采访，就趁机“关心”一下生病住院的员工；故意拖延下班时间，争取能和习惯于晚走的老板在楼道相遇；表彰大会刚结束，就迫不及待地把别人的大红花戴在自己的胸前，在表

彰大会主席台的横幅下留影；为造成自己忙碌的假象，故意拿着文件资料在各个办公室来回穿梭……

(7)、被职场政治严重熏染的官腔永远都不可能从职场中消失，这些都是是千百年来被无数政治斗争反复洗涤、反复筛选、反复验证的语言“精华”，堪称“职场成语”，诸如“这是一次团结的会议、胜利的会议”、“大家都是为了工作嘛，不要这样激动嘛，你们要加强沟通嘛！”、“我们要紧密地团结在 K 总经理的周围”、“我总是轻松不下来，市场竞争这么激烈，总得为老板分担些压力吧！”、“在公司领导的正确领导下，在各部门的大力配合下，在各位员工的不懈努力下，……”。我曾写过一篇题为《职场官腔大拼盘》的文章，还想再写一部《职场官腔大辞典》呢！

(8)、“以人为本”最大的作用是装点了企业的门面、丰富了“职场政客”的语言、被利用作为违反制度的借口。企业内很少有人深入了解“以人为本”的历史沿革和人文内涵，“以人为本”不幸也被职场政治所调戏、所滥用。其实“以人为本”本身没有错，错在人们把它给政治化、口号化了。“以人为本”是一种宏观意义上的理念，而企业往往把自身的一种管理举措甚至一项日常的活动都要张扬地贴上“以人为本”的标签，不禁令人想起早些年前国内经常把“一人有难大家帮”之类的故事作为社会主义制度优越性的体现来宣传，都是同样的可笑。

(9)、（摘自《第五项修炼》）……大部分的管理者害怕，在团队中互相追根究底的质疑求真所带来的威胁。学校训练使我们害怕承认自己不知道答案；大多数的公司只奖励擅于提出主张的人，而不奖励深入质疑复杂问题的人（在你的组织里，有谁因对公司目前的政策提出尖锐的质疑而获奖励？）。纵使我们觉得没有把握，为了保护自己，也不会露出无知的样子。结果任何对潜在威胁的探究都被堵死了。最后形成阿吉瑞斯称的“熟练的无能”——团体中充满了许多擅于避免真正学习的人。

(10)、（摘自《第五项修炼》）在欧威尔的《动物的农庄》一书中，名为“拳击手”的这匹马，面对任何困难总是说：“我会更努力工作。”起初，它积极向上的意图鼓舞了大家，但是渐渐的，他的努力在不知不觉中产生反效果。因为它愈辛苦地工作，统治者加给它的工作愈多。它不知道，主管农场的，实际上只是玩弄权与利于股掌之间的一群猪。“拳击手”的勤勉，实际上只使其它动物看不见这些猪的所作所为。

从客观上说，职场政治是不可避免的，从主观上说，职场政治要“为我所用”，从宏观上说，职场政治可以鞭策企业改善管理，从微观上说，职场政治是完善个人素质的“拓展训练”。肯定有人会被职场政治所伤，如果不希

望自己受伤，就难以避免伤人。混迹职场的时间久了，难免对变幻莫测、凶险狡诈、虚虚实实的职场政治气氛感到疲惫和厌倦，苦于对职场的依赖，还要强打起精神去体验那职场政治的所谓“乐趣”。其实，人对职场政治的完整体验就是“痛并快乐着”！

#### 4、对于自己职业生涯的困惑

我曾写过一篇题为《为什么求职的道路越走越窄？》的分析文章，其中明确指出，对于包括人力资源从业者在内的任何人，他一生当中的第一次求职往往是最容易的，此后的求职越来越难。社会、市场的剧烈变化，以及生存压力所带来的心理影响，使很多人在求职及日常工作中逐渐忽略了所要追求的根本——在历次求职与离职的反复中，真正增加的不是工作经验和技能，而是“找工作”的经验。随着工作年限的增加，对自己工资待遇的要求越来越高，对自己的工作环境越来越挑，同时误以为自己的专业背景越来越鲜明、越来越深化——其实往往是专业背景越来越窄，这一点对求职而言是致命的。

从拓展职业生涯的角度来说，求职虽是必要的，但随着求职次数的增加，求职本身的成本会越来越高，当这个成本接近甚至超过求职所带来的收益时，求职就应该终止了，职业生涯应该走其它的路径了，比如自己开公司、当自由职业者等等。如果一个人在过往的经历中为自己打造了一些社会影响力，那么这种影响力本身就是拓展职业生涯的优质资本，当然，这种资本肯定有用完的时候，用流行的术语，那叫“过弃”。尽管如此，能搞出点影响力的人毕竟还是少数。

如今，很多企业都时兴为员工搞职业生涯规划，人力资源管理者们又有事干了。可是，很多帮助过其他员工搞职业生涯规划的人力资源管理者们，回过头来面对自己的职业生涯规划时却迷失了方向，也许是“医不自医”吧！

与其它职务类别相比，人力资源管理者们的职业生涯有着“内在的”局限性。一方面，人力资源管理者特别是多年的人力资源老手，转作其它如研发、生产、营销等行当较难，而从这些行当转作人力资源管理则相对容易些，好比学生的理科转文科比较容易，而文科转理科则相对较难。另一方面，企业经营的法则告诉我们，人力资源管理者不大会成长为公司的“一把手”，“一把手”大都是营销、研发的专家。

其实，企业为员工搞职业生涯规划是一回事，员工自己的职业生涯规划是另外一回事，如果把它们当成同一回

事，麻烦就来了。企业为员工搞职业生涯规划的根本意义在于：增加员工在本企业长期发展的信心，发现并清除企业内的“不安定顽固分子”；员工自己的职业生涯规划在于使自己迈向成功。去年美国金融界爆发了一系列重大丑闻，其中包括“安然”的突然死亡。“安然”想必也是年年在搞什么“员工职业生涯规划”，想必有一整套精美的表格和流程，什么规划呀、结合呀，现在看来，都觉得可笑。我们如何让员工彻底相信企业为他们搞的职业生涯规划呢！

当然，员工单凭自己苦思冥想搞出的职业生涯规划也未必更可靠！

于加朋经常与朋友调侃一套“用两面镜子看后脑勺”的理论：企业希望员工怎么发展——这是一面镜子；员工自己希望怎样发展——这是另一面镜子。两面镜子如果单独使用，没什么优势上的区别；如果把两面镜子面向同一个方向而放，与单独使用也没什么区别；如果把两面镜子一前一后面向自己，嘿！居然看到了自己的后脑勺——也许后脑勺的头发太长了，该理发了。企业的发展与员工个人的发展就是这样结合的：只相信企业不行，只相信自己也不行，相信企业与自己完全一致还不行，要把企业与自己放在适当对立（当然不是绝对对立）的位置上全面观察！

## 5、激情总被雨打风吹去

伟大的杰克·韦尔奇每每畅谈他的经营管理哲学时，总是对两样东西情有独钟：一个是对官僚主义的痛恨，另一个就是对保持激情的赞许。是的，激情对职场中的人力资源管理者们同样重要，对自己所从事工作的使命感、对成功的渴望和自信、舍我其谁的霸气、勇挑重担的豪气、好汉做事好汉当的勇气、雷厉风行的爽气、坚持原则的硬气、坚决不向庸俗势力低头的正气、不计较个人得失的大气、关心他人的意气等等——激情就是这样体现的。而现实规律往往是这样，越是职场的老手，他的激情越少，虽偶有“激情”的闪现，那也多是有意识地表演作秀，以至于真正的激情成了他品性中的“濒危物种”。为什么激情总被雨打风吹去？在此结合前面的分析，给出一些情景式的描述：

(1)、包括官僚主义在内的职场政治是激情的头号杀手，难怪杰克·韦尔奇倡导保持激情的同时，又痛恨官僚主义。职场政治一步步把人拖向自私、冷漠、狡诈、狠毒、胆怯、犹豫、猥琐的极端，激情就这样被一口口吞噬掉了。

- (2)、竞争的激烈、安全感的极度萎缩大大提高了人们生存危机的意识，使激情的释放空间又被压缩了。
- (3)、工作本身所包含的“结构性”难题，如前文提到的薪酬管理、职位描述、员工培训、绩效管理、操守风险控制等等，对激情的保持是重大的考验。
- (4)、公司内部对于人力资源理解的巨大分歧，会给人力资源管理者造成不可忽视的沟通障碍。如果一个企业老板认为人力资源管理应该解决人力资源的所有问题，可是人力资源经理却难以向老板解释清楚面对实际的人力资源管理的作用范围，因为无论这位人力资源经理说什么，老板都有可能认为是这位人力资源经理为自身寻求开脱——人力资源管理者常常处于这样尴尬的境地，哪里还能有激情？
- (5)、包括老板在内的企业最高层对人力资源管理的恰当干预，使人力资源管理者对自己权力空间的理解越来越小，只能把自己的工作摆在“被别人推着走”的地位，这样又招致上级对人力资源管理的更为严重的干预。如此恶性循环，也无情地消耗着人力资源管理者们的激情，
- (6)、俗话说“老婆是别人的好，孩子是自己的好”。不幸的是，人力资源管理者在老板心中大多不是与自己“血肉相连”的、应该给予关爱、应该给予培养的孩子，却往往是随时可以与之“离婚”的老婆。老板对自己的人力资源经理的不满意，常常来自于老板对公司以外的“专业高手”的盲目认同，在毫不顾及人力资源管理者心理感受的情况下，及容易伤害人力资源管理者们的自尊和工作激情。更为糟糕的是，人力资源管理者这种正常的心理感受是无法对老板敞开的。
- (7)、很多企业让人力资源管理者承担起“盘剥”员工的“刽子手”的角色，有意不签定劳动合同、或在劳动合同里“做手脚”以有利于公司、或在员工休产假或工伤等问题上千方百计地逃避公司的责任、或想要辞退员工就千方百计地逼迫员工自己提出辞职以避免公司支付给员工补偿金，如此等等，坏事干多了也怕得到报应，成天活在惶恐之中，哪有什么激情，最多是干坏事的“激情”！
- (8)、很多民营企业，也许规模很大，可是在管理上还是“粗放”型，这是典型的一幕：新的保安队长上任已多天，可是没有任何人给人力资源管理者以任何的解释——老板滥用权利的同时，也在抹杀人力资源管理者们的激情。
- (9)、在管理落后的企业，人力资源管理者也常常被“出卖”：老板认定某位业务员利用假发票“贪污”了巨额公款，

且证据确凿。老板表示一定要开除此人，还命令人力资源经理到派出所报了案，并由人力资源经理陪同公安人员把这位业务员带回派出所接受调查——人力资源经理深知自己的角色，想到业务员反正是走定了，还是硬着头皮当了个最不情愿的“恶人”。由于仅凭假发票报帐是无法定罪的，于是这位业务员很快就被放了回来——可想而知，人力资源经理将如何面对这个业务员？业务员在老板面前痛哭流涕，老板心一软，就让业务员在业务部门内部作了个检讨后又被继续留用。而人力资源经理却被晾在一边，对这“咸鱼翻生”的大逆转全无思想准备，更没有被及时告知，一周后才察觉出实情。事后老板对人力资源经理的解释是“忘了告诉你”——被老板“出卖”的愤怒淹没了所有的工作激情，只有“跳槽”的强烈冲动。

### 三、企业老板对人力资源管理者典型埋怨

公说公有理，婆说婆有理，企业人力资源管理者虽有一肚子苦水，甚至“苦大仇深”，而企业老板也有颇多无奈，满腹委屈对谁说？在企业老板的眼里，有着诱人背景的人力资源专业人士如同宋代周敦颐在《爱莲说》中指出的“可远观而不可亵玩焉”。让我们看看企业老板对人力资源管理者着的典型埋怨：

#### 1、“拿了工资，就要任劳任怨地为公司工作”

这是企业老板对人力资源管理者根本态度，而人力资源管理者态度却是“为公司工作，工资是应得的酬劳”，两者差别似小实大。从企业老板的心态出发，让人力资源管理者啃啃管理上的“硬骨头”那是“收人钱财，替人消灾”，即使受点委屈，就算当回供人练习拳脚的“人体沙袋”吧，反正现在想找事做的人多得是！

#### 2、“公司是要你来做事的，不是要你来坐位子的！”

人力资源管理者常埋怨公司赋予的“权力”太少，不在其位难谋其政；而企业老板总觉得“权力”应该由人力资源管理者自己在实际工作中逐步争取。如此僵持的局面，好比两个人同时用枪指着对方的头，都要求对方先把枪放下。好玩的是，老板手里这杆枪威力很大，而人力资源管理者手里的那杆枪不仅威力小，而且子弹也所剩无几——这是一场不对称的博弈。

#### 3、“推上来的都是问题，给出的解决方案太少”

这是让许多老板很头痛的问题。出现这种问题，主要在于：其一，受企业文化的“熏陶”，有些人力资源管理者形成了不敢擅自做主、有事就向主子汇报的工作习惯，这样避免了“篡位”、“越权”之嫌。人力资源管理者的心思用多了，解决问题的心思必然相应减少；其二，人力资源管理者出于政治的考虑，不便于提出具体的解决方案，以免不符合老板心中的既定方针而惹恼老板、或得罪其它势力，于是人力资源管理者只能是不表态；其三、一些人力资源管理者自身能力确有不足，解决问题的意识较差。

#### 4、“主动性不够，总得推着走”

在老板眼里，问题时时都有、处处都是，总觉得人力资源管理者“眼里没活儿”，他们的工作总得推着走。究其根源，其一，双方看问题的角度不同，产生差异是难免的；其二，有些企业老板的管理风格就是“事必恭亲”，缺乏对人力资源管理者给予职业信任、给予职业尊重的意识，往往令人力资源管理者束手无策；其三，有些人力资源管理者确实缺乏主动性，有待提高。

#### 5、“总想自己‘做好人’，让老板‘做恶人’”

“做好人”、“做恶人”之说是不能拿到桌面上公开谈论的，而事实上它们的的确确影响着我们的思维方式。“做好人”大都没什么障碍，“做恶人”本身肯定是一种付出，如果能得到物有所值甚至物超所值的回报，“做恶人”也未尝不可。“做恶人”的回报有这么几种：其一，一些人力资源管理职位在老板的心中就是“作恶人”的角色，或有“做恶人”的成分，如果这些人力资源管理者能心领神会，并加以心照不宣的执行，定能得到回报——保住自己的职位，说得再露骨点儿，就是保住自己的饭碗。这碗饭不好吃呀，如是卧薪尝胆倒也罢了，“志士不饮盗泉之水，廉者不受嗟来之食”，吃这碗饭能忍多久？其二，有时“做恶人”还有实实在在的经济汇报，也许是在工资里体现，也许是在奖金里体现，还有在特殊情况下和老板做“一手交钱，一手交货”的交易。其三，有些人由于一时年轻还不够成熟，或其本性注定，就喜欢“作恶人”，“作恶人”就能给他带来无法言状的快意，给下属这种“零成本”的回报对老板而言是再好不过的了。

#### 6、“花公司的钱从不心疼”

对民营企业尤其如此。从经济学意义上说，老板总理怨下属花钱多是正常的，而人力资源管理者往往很为难，一方面要努力表现自己有着为公司省钱的强烈意识，另一方面还要花钱开展一些必要的活动，如招聘、培训、

组织活动等等。因为在老板的眼里，人力资源管理永远是“花钱”的环节，加之人力资源管理自身不可能直接创造什么效益，所以老板对人力资源管理的“花钱”行为更为关注。

7、“讲理论是一套一套，干实事就没戏。”

也许有的人天生就是“理论”家，干实事也是难为他。当然，前文也分析过了，“干实事”困难重重啊，也只能讲讲理论了，比起那些既不能干实事、又不会讲理论的人来说，总是聊胜于无吧！

#### 四、整体社会的问题

(1)、国家要发展，社会正处于剧烈的转型中。由于新旧社会体系差别太大，导致社会秩序的相对混乱，也许正是毛主席所说“通过天下大乱达到天下大治”。

(2)、在这一特殊的历史阶段，民众由于“信仰缺失”而导致“心灵真空”和“精神缺钙”，辨别是非的能力和抵御诱惑的能力明显不足。

(3)、社会法制远未完善，民众的法律意识还十分淡薄，就连企业和员工依法签定劳动合同、依法解除劳动关系这种最基本的环节都是充满了“猫腻”。

(4)、中国人口众多，相对而言，资源其实十分有限，社会保障体系远未完善，加之竞争激烈，民众的安全感严重不足，更加催化了人们追求一劳永逸而成功的浮躁心态，这种心态极大地扭曲了人力资源管理者对人力资源事业本身的追求。

(5)、由于“人力资源”在实践中的成果不象营销和研发那样容易以量化的形式予以直观的反映，于是作为一种平衡，人力资源业界就更为关注“理论”上对“人力资源”的研究成果，甚至企业里的人力资源管理者也不甘寂寞地加入到对“人力资源”的理论“研究”中，尤其是一些大牌企业的高层人力资源管理者更以强调自己的“人力资源理论深度”而自居，难道不是吗？但事实可能令许多人失望，“人力资源”在理论研究上也存在着难以跨越的“内在障碍”。为了说明这一点，我想引述哈佛大学生物行为学大师威尔逊教授在《社会生物学》里的一段话（摘自美国约翰·霍根所著《科学的终结》）：“今日社会学中的所谓理论，其实只不过是有一种想当然的博物学方式，对各种现象和术语加以罗列。真正的社会过程是难以分析的，因为其基本单位难以把握，也许根本就不存在。面对

想象力丰富的社会学家们炮制出的大量定义和隐喻，所谓综合性理论只不过是它们在它们之间进行冗长而乏味的前后引证而已。”

## 五、敢问路在何方？

### (1)、客观认识“经营”和“管理”的相互关系

“经营”和“管理”当然是有区别的，区别很大。虽然人力资源业界也认同这一点，但还不够彻底、不够到位，主要表现为总想用“相互促进、相互依赖”这种政治化的陈词滥调来回避实质问题，甚至用“向‘管理’要效益”这种花言巧语来为自己所从事的“管理”壮胆。人力资源管理者如不能客观地看待“经营”和“管理”的相互关系，就不能真正履行好自身的职责，也不能扮演好自身的角色。“经营”和“管理”的区别不同于左手和右手的区别，不同于对外和对内的区别，不同于物质文明和精神文明的区别，根本就是两个层次的区别，“经营”远在“管理”之上。企业的发展规律是：以“经营”为主导，依靠“经营”带动“管理”，依靠“管理”保障“经营”。现实中，多数人力资源管理者却把这种“经营”和“管理”的自然关系给颠倒过来，不出问题才怪。企业的“管理”总是落后于“经营”的，这恰恰是依靠“经营”带动“管理”的客观反映，而很多人力资源管理者们却常常为此大惊小怪，大有让“管理”赶超“经营”之势。大牌企业的那套所谓的管理模式是依靠其“经营”规模带动出来的，而不是依靠文件和图表写出来的。人力资源管理者真正要做的决不是改变“管理”落后于“经营”的局面，而是让“管理”为“经营”提供保障。

### (2)、客观认识人力资源管理者本身的角色。

人力资源、人力资源管理、人力资源管理者这三样不是一回事。不要把人力资源和人力资源管理的重要性等同于人力资源管理者的重要性。企业人力资源管理的真正主导者是企业老板，而不是其他人。虽然多数人力资源管理者在表面上也认同企业的人力资源管理是“全员参与的系统工程”，可是他们却把自己当成这个系统工程的主角，至少在内心深处是想这样。在企业人力资源管理这一环节上，真正的主角是企业老板和其它部门的负责人，专职的人力资源管理者充其量也只能是配角——这才是人力资源管理者本身的角色。在现实中，人力资源管理部门经常与其它部门（单位）在用人的问题上发生“到底是谁说了算”、“到底以谁的意见为主”之类的“主权”之争，结果往往是人力资源管理部门“处于下风”——奉劝专职的人力资源管理者，不要再到书本里找答案，也

不必向大学教授请教答案，更不必和老板去争答案，答案就在现实之中。承认并扮演好自身的角色，就会省去很多的麻烦。

(3)、跳出人力资源业界的圈子，从其所处环境的高度来反观人力资源管理。

国内人力资源业界还有一个不好的倾向，就是比较封闭，与业界之外的实质交流太少，倾听业界之外的声音明显不足，接受业界之外的批评更是少之又少，总是处于“孤芳自赏”的状态，对业界自身偶尔感觉到的隐忧也当成“智慧的象征”加以“自慰”式的体验。人力资源管理当然不能单独存在，它一定是因某些需要而产生和发展的，这些需要发生于人力资源管理所产生的环境，包括企业环境和社会环境。人力资源管理确实需要主动的、大量的、深入的、彻底的与公司其它部门和社会相关方面的交流，也需要对这个环境自觉进行深入的观察和思考。人力资源管理者的答案就在这个环境中，而不在繁杂的表格和文件中，也不在与同业者毫无建设性的相互吹捧中，更不在自以为是的幻想中！

(4)、破除对大牌企业“人力资源”的迷信，力求“人力资源哲学”的突破。

当今这个世界，最大的困扰并不是来源于我们的无知，而是来源于我们的迷信，丧失自我的迷信，看看那些深陷邪教和恐怖主义泥滩的人就知道了。人力资源管理者如果真想扛起“人力资源”这竿大旗，那还真得实实在在地破除对于那些大牌企业的“人力资源”的迷信，从其人力资源本身到人力资源管理都是如此。此类迷信使人们相信，对那些大牌企业而言，正是企业优秀的“人力资源”缔造了企业的辉煌，而事实却恰恰相反，正是企业的辉煌才使企业的“人力资源”看起来很美——还是那个观点，是经营带动了企业的管理。正如业界早已了解到的那样，在人力资源管理方面，大牌企业出现的问题不论其涉及范围之广泛、其反复出现之频繁、其破坏程度之严重，都不亚于其它企业。之所以造成那样的迷信，也在于大牌企业拥有更多的“人力资源”话语权：它们的人力资源管理者以嘉宾的身份被频频邀请参加社会上各种各样的大会、论坛、沙龙、讲座等等，它们的各种报告模式、管理表格也被广泛地传递着，各种教学案例也都贴上了大牌企业的标签。“大牌企业”的光环不仅装饰了管理者的形象，也麻醉了管理者对自我的清醒认识，当他们习惯于被追捧的感觉时，也就忽略了这样的事实：社会真正追捧的是大牌企业的牌子，而非大牌企业的管理者。对普通企业而言，真正需要的是“适合自己的”，

而不是大牌企业的那一套。对大牌企业“人力资源”的迷信，也反映出国内企业在“人力资源哲学”上还没有成熟起来。我们呼吁业界力求“人力资源哲学”的突破，其对“人力资源”的意义相当于美国的里斯和特劳特的“定位”理论这一营销哲学思想对全世界营销的意义。

#### (5)、人力资源管理者如何规划自身的职业生涯？

从目前的实践来看，人力资源管理者一般的发展轨迹是：在一个企业内部逐级升迁；由普通企业“弃暗投明”到知名企业，如果运气好点，再由知名企业“乾坤大挪移”到大牌企业；如果自认为在企业里直接搞人力资源管理已是功成名就，则又可能转入咨询培训领域，当个咨询师或培训师什么的。然后再由普通的咨询师或培训师成长为知名的、乃至大牌的咨询师或培训师。其实，这只是一种理想状态，若真是那样的话，也挺乏味的——任何模式化的东西都难免令人乏味，更何况这还是人的职业生涯规划呢？现实情况要复杂得多，我们想强调的是，所谓“职业生涯规划”只是提高人们关注自身“职业生涯”意识的一种方法，真正的职业生涯是难以规划的——将来的事谁也说不准。对于将来的职业生涯，我们现在能做的就是两件事：一件是能判断现在所从事的工作对将来的职业生涯有什么可能的积极影响；另一件是当情况发生变化时，能以最快的速度作出恰当的反应和调整。能做好这两件事已是很不容易了！

如今的“人力资源”就象一个被惯坏了的孩子，如不采取果断而有效的措施，很难指望它将来会有所作为。

如今企业的“人力资源管理者”就象乘客踏上了一艘没有水手的航船，在惊涛骇浪的大海中迷失了方向，他们需要拿出勇气自己来作水手。

如今的“人力资源理论”就象严重缺钙的骨骼，身型庞大，结构复杂，却经不起推敲——它需要补钙瘦身。

祝所有的“人力资源”同业者在艰难的探索中开拓出光明的前程！

销售核心（II）——面对今日竞争市场中的挑战

笔记整理

课程大纲：

- ◆建立信任关系
- ◆为客户提供价值
- ◆制定有效的销售拜访计划
- ◆销售拜访开场白（三个主要元素）
- ◆寻问问题，以明确客户需求、优先顺序及目标
- ◆销售展示：按客户的优先顺序说明产品的好处
- ◆获得客户回应
- ◆积极倾听的搬起石头砸自己的技巧
- ◆处理客户异议
- ◆获得客户承诺（成交）
  - ◆ 针对以上的大纲作简要的分析

壹、 销售是什么？销售是满足需求的过程，没有拒绝就没有销售（销售的过程当中把错误减少到最小）同时销售也是卖感觉的过程。

贰、 建立信任关系：

新的客户接触时首先客户需要的感觉是信任。

用什么样的方式建立信任的感觉呢？

1、跟客户建立信任有以下几个方面：（从述客户的关键词，以客户为中心，将公司的核心产品挑比较吸引的二三点介绍给客户）

- 2、销售人员的专业形象以及自我管理能力和在交谈的过程当中所体现出来的自信和自重都是相当重要的
- 3、在适当的时候运用 PMP（就是所谓的拍马屁）让对方心里面暗喜
- 4、信任阶段的关键（在谈话时溶入其境，关心，忘记自己是谁、与狼共舞、以逸待劳）

### 参、 建立信任以后客户需要的是安心

让对方感觉到安心不能直截了当的说自己的产品有多好多好，要给对方一些证据一些数据有评有据的案例，管理的指标，追踪的工具，提供自己所能提供的所能证明此产品的一切有效的方法

使用有效的销售工具：如准备好的产品手册、POWER POINT 及 VCD 等等可以说明产品的东西。

### 四、 当客户安心后就要考量其产品的价值

价值与需求是相对性的

销售人员的层面是要从卖产品的层面到卖需求的层面，再接着到卖感觉的层面

透过以上所提供的证据、数据有评有据的案例，管理指标等一些能证明此产品的价值的过程当中了解客户的感觉，客户的感觉是体现客户对产品价值的重要部分，透过客户的感觉以及同客户的交谈了解客户是否真的有需求。

以卖点为出发点。

在销售过程中，最好找到决策者谈判。不要怕拒绝，尽量在谈判过程中问明确对方的真正需求及购买意向。

### 伍、 透过感觉探索需求

不是从产品的角度看需求，而是从人性的角度看需求，从人性的角度看多元化的需求，不同的需求用不同的立场谈话。

需求是可以设计的。

人类有两大需求：一、追求快乐；二、逃避痛苦；其中逃避痛苦的需求大过追求快乐。

，作为培训部门，最担心的是选不好产品遭受受训部门及上级的责难。如何让他们规辟风险是我们努力的方向。

爱三分，表达七分，充分表达产品的优点。让客户实实在在的感觉到。

积极有效的倾听：——让人感觉您在听他。

在听的过程当中，要表示您的尊重，专业，并与客户站在同一条线上而不是否定他，注意重复客户所说的一些关键词以表示你的认真。

在此过程当中要积极倾听，从对方的谈话当中找到突破口，以求有更进一步的了解。

在访问过程中，讲话要有凭有据，尽量多用案例。

在探索需求的过程当中，运用一些情境问题煽动性、针对性的谈话获得对方的承诺

六、 ~~六~~若对方已有明确的需求就同对方谈具体方案，若对方没有明确的需求就针对客户的异议做进一步的沟通，

七、 促成：先总结客户的需求，在连接客户的需求推出自己的产品。

八、 销售人员的从业要求：

- a) 综合素质要高，学历史、心理学等专业的比较好；
- b) 心态正面：所谓自信，就是承认和接受事实，并愿意改变。

#### 九、 销售过程中面临的几项问题：

- a) 我们没有看到你们的讲师，我需要见过你们的讲师之后再作决定。
  - i. 如果是决策层要求见讲师，则是一个很好的机会，在与讲师的交流中引进更多的培训机会。
  - ii. 如果是培训主管在评估课程的过程中要求见讲师，则须慎重，轻易许诺只会让对方觉得我们讲师不大“值钱”。
  - iii. 告诉对方我们的讲师授课太忙，抽不出时间；必要时推荐讲师的资料及 DVD 供其参考。或者先让讲师与其电话交流。
- b) 我没有听过公开课，可否让我试听之后再作决定？
  - i. 首先问清楚对方为什么要听公开课，不安心的地方在哪里？针对问题作出反应。
  - ii. 针对不安心的地方安排其来听公开课的时间，最多二小时。
  - iii. 必要时安排讲师与其电话沟通，尽量不要安排长时间公开课试听。
- c) 我觉得你们的价格太高了！
  - i. 将价格转化成价值。具体可以参考情境领导 FAQ。

客户有上述问题都是因为不安心，有顾虑，弄清他的顾虑点再作相应回应。

#### 医院销售操作手册

药品作为一种特殊的商品，不同于一般的消费品，特别是处方药品，它具有在医生指导下完成消费过程的特点，其销量的产生，受着医院医生的直接影响。在整个药品消费中，70%以上的销量产生在医院。医院成为众医药企业的必争之地，由此而引起的激烈竞争，亦给医药企业在运作市场时带来了较大的难度。做药品最难的是进

医院，最重要的是临床促销，最怕的是销售后的收款。

## 一、 如何使产品顺利进入医院

产品想能够顺利地打入医院，进入临床用药，就要求企业的医药销售人员对医院进药的形式，进药的程序，以及自己应该采取的方法有明确的了解。

### (一) 产品进入医院的形式

1、产品代理形式进入医院。医药生产企业委托某家医药经销单位，由其作为产品的代理，而使产品打入相对应的意愿。其中又可分为全面代理形式合半代理形式。

①全面代理形式，是指由医药代理单位完成产品到医院的进入、促销以及收款的全部过程。这种方式往往是生产企业将合适的底价开给代理单位并签好合同，以足够的利润空间刺激其经销的积极性。

②半代理形式，是指由医药代理单位仅完成产品到医院的进入和收款工作，产品在医院的促销工作由企业人员完成。这种方式，有利于企业直接掌握产品在医院的销售动态，把握各种市场信息，对销量的全面提升有较大的帮助，但与全面代理相比工作量要大些。

2、产品代理形式进入医院。医药生产企业不依靠相关的医药经销单位，直接派出医药业务代表去医院做开发工作，从而完成产品进入、促销、收款的全过程。其根据不同情况又可分成两种方式：①企业注册有销售公司并以销售公司的名义将产品直接送进医院而进行临床使用。②通过医药经销单位以过票的形式进入医院，即企业完成医院开发的全过程，包括产品的进入、促销、收款，但给医院的票据是相关经销单位的，企业须为经销单位留一定的利润。这样做有几个原因，一是企业未注册自己的销售公司，必须通过相应医药经销单位过票，以使产品进入医院合法化(由于医药法规规定不允许生产企业直接将产品送进医院)；二是企业虽注册有自己的销售公司，但由于医院所在的地方当局行政干预，保护地方医药经销单位的利益，因而必须通过地方医药经销单位过票，方能进入医院；三是企业虽有自己注册的销售公司，但由于要开发的目标医院有长期业务往来的固定供货单位，因而不愿更换或接触更多的业务单位，这样企业亦必须通过其固定的业务单位办理过票手续。

注：2001年后,随着各地卫生系统的改革，产品要想进入医院销售，还要通过卫生局的招标，只有进入卫生局招标目录的产品，才能进入医院销售。目前,正处于一个过渡期，相当一部分地方实行了药品招标采购。参加招标

可以由厂家直接参与，也可以委托医药公司投标，一般来讲，委托医药公司投标费用相对比较低一些。

### (二) 产品进入医院临床使用的一般程序

1. 医院临床科室提出用药申请并写申购单；
2. 医院药剂科对临床科室的用药申请进行复核批准；
3. 主管进药医院(一般是副院长)对申请进行审核；
4. 医院药事委员会对欲购药品进行讨论通过；
5. 企业产品进入医院药库；
6. 企业产品由医院药库发药人员将产品送到药房(门诊部、住院部)；
7. 医院临床科室开始临床用药。

### (三) 产品进入医院的方法

1. 新产品医院推广会。医院推广会可分为针对整个区域所有医院的和针对具体某一医院的推广会。(1)针对整个区域内所有医院的推广会的组织，一般由企业先派药品销售人员到所要开发市场的区域对当地的药学会、医学会、卫生局等部门进行公关联络，尽量请到这些社团、机关的相关领导，以这些部门的名义举办“××新产品临床交流会”的形式举办推广会。可以给这些单位相应的会务费，以便能够顺利的谈妥。邀请当地比较有名的专家教授、相应临床科室的主任在会上讲话以示权威性。时间、地点确定好以后，将该区域内大中小型医院的院长、药剂科主任、采购、财务科长和相对应科室的主任、副主任以及有关专家请到，进行产品的交流，以达到产品进入医院的目的。(2)针对某家具体医院的产品推广会，主要是企业通过对医院相关人员的公关后和医院联合召开产品介绍会，向药剂科人员、临床科室人员、药事委员会成员介绍产品，使他们认识产品，从而使产品顺利进入医院。
2. 企业通过参加相应的学术会议推介产品。一般每个地方的药学会、医学会、卫生局等部门，每年均要组织多次学术会议、培训之类的活动，企业可通过这些机关部门事先了解到组织相应活动的时间、地点、内容，主动去联络，出一定的赞助费用，成为协办单位。企业在会上可请一位或几位专家教授对产品进行介绍推广，以便进入部分医院。

3. 通过医院代理单位协助使产品进入医院。生产企业和医院的关系，往往没有相应医药代理单位与医院的关系好。他们由于是某些医院的长期供货单位，业务多，人员熟，通过他们做医院工作，往往少走很多弯路，产品能比较顺利地打进医院。

4. 由医院的药事委员会或相关成员推荐。医院的药事委员会是医院为完善进药制度而成立的专门班子，一般由主任和多名成员组成。新产品进入医院必须经药事委员会批准方可。因此应先调查清楚药事委员会成员的情况(如姓名、电话、住址、喜好、家庭情况等)，再由药品销售人员具体联络，以新产品推广研讨会的名义邀请他们参加企业组织的座谈会。会前应多与各成员联络，尤其是一些比较权威的专家教授、主任等，会后再进行相应的公关，以便促使他们能够写下产品推荐条，从而使产品进入医院。

5. 医院临床科室主任推荐。在做医院开发工作时，若感到各环节比较困难，可先找到临床科室主任，通过公关联络，由他主动向其他部门推荐企业的产品。一般情况下，临床科室主任点名要用的药，药剂科及其他部门是会同意的。此外，医院开发工作本身也应该先从临床科室做起，先由他们提写申购单后，才能去做其他部门的工作。

6. 由医院内知名的专家、教授推荐。在做医院工作的过程中，若各环节工作不知如何开展，可先沟通较好接触的专家、教授，让他们接受产品，接受销售人员，接受企业，进而向其他部门推荐。

7. 地方的医学会、药学会推荐或相应的成员推荐。每个地方的医学会、药学会均与当地的医院有着广泛的联系，可以对这些社团进行公关或对其内部的某些成员进行公关，然后由他们将企业的产品推荐给医院。

8. 通过间接的人际关系使产品进入医院。对医院的各个环节作了详细的调查后，若感觉工作较难开展，可以从侧面对各环节主要人员的家庭情况和人际网络进行了解。了解清楚医院相关人员的详细个人资料，以及与他最密切的人(朋友、孩子、亲属)，然后有选择性地间接接触访问，通过他们间接地将产品打入医院。

9. 以广告强迫的形式使产品进入。广告强迫是指先用各种广告轰炸，使医院里来看病的病人指名要产品，医生要产品，从而达到进入的目的。

10. 通过行政手段使产品进入。可以到医院的上级部门，如卫生局或政府部门进行公关，从而使他们出面使产

品打进医院。

11. 试销进入。先将产品放到医院下属药店或专家专科门诊部试销，从而逐步渗透，最终得以进入。

12. 其他方法。

总之产品进入医院，成为临床用药，需要一定的程序和方法，需要销售人员充分利用天时、地利、人和的各种优势。

#### (四) 影响医院进药的不利因素

影响医院进药的因素一般有医院内部的行政干预和其他人为因素；当地卫生局不接受产品；同类产品的经销单位阻止等等。针对医院内部因素，可摸清进药所需的各个环节，对各环节的负责人进行沟通公关，从而达到进药目的。针对卫生局的因素，就需对卫生局进行直接或间接的公关，以扭转局面。针对同类产品经销单位的因素，可先查出对方的手段同，然后以比对方更加优厚的条件去说服医院。

## 二、 如何进行产品在医院的临床促销活动

医院的促销工作方向是：以建立、联络感情为主，介绍公司、产品为辅。如涉及相应科室较多，要根据自己的财力、物力、财力，抓重点科室，抓重点医生。

### (一)对医、护人员

当产品进入医院药房后，必须积极开展医生、护士、专家、教授的临床促销工作。与医生交流、沟通感情是首要的，宣传产品可放在第二位。因为对方一般接受人在前，接受产品在后。谈话技巧会影响交谈效果，医生能否成为您的朋友对产品销量会产生直接影响。

#### 1. 一对一促销

这种方式是由医药销售人员与某个科室主任、医生、护士长、专家、教授面对面的私下交流来实现的。药品销售人员事先备好工作证、产品说明书、产品样品、产品临床报告、产品宣传册、产品促销礼品等资料，这样进行交流时才会更方便。

#### 2. 一对多促销

主要是指药品销售人员与在同一个办公室里的三、五个医生或护士交谈的形式。在此场合下必须做到应付自如，

遇乱不惊，运筹帷幄，掌握谈话的主动权，整个交流过程中药品销售人员以一位学生求教的身份出现。

### 3、人员对科室促销

这种形式的特点是临床促销速度快，与医生、护士及领导建立关系也快，但费用较高。方法主要是，在药品刚进医院时，组织门诊、住院部相关科室的医务人员座谈，以宣传新产品为由建立促销网络。

首先，药品销售人员找相关科室主任洽谈，可以给一定的组织费，让科室主任把门诊部坐诊医生和住院部医生通知到位，定在某一时间和地点开座谈会。同样地与护士长（对应科室）联系，要求护士长组织（门诊部、住院部）护士前来座谈。医药代表要掌握确切的参会名单，时间、地点由科室主任安排。在座谈会前准备好公司证件（营业执照、产品合格证、生产许可证、产品荣誉证书等），另为每人准备一套产品资料（产品样品一盒、说明书、产品宣传册、临床报告书、促销礼品各一份），一瓶矿泉水以及水果、瓜籽等

然后，公司派 3~4 名药品销售人员参加座谈会，员工应提前半个小时到达，清扫并布置会场（在桌上放好水果及茶点类食品），门前站两名代表发矿泉水和产品资料。药品销售人员可请科室主任和护士长在会前做一简要说明，如：“希望大家好好听，多用一下该产品做临床，多推荐一下该产品”之类。会议过程中，要注意保持温馨、和缓的气氛。座谈会内容可分为公司简介（主要介绍公司的发展前景）、产品知识、临床报告（侧重于谈产品作用机理、用法用量）三个方面。会议过程中请科室主任、教授、护士长代表讲话。会议快结束时发小礼品。并要求各到会人员留下姓名、住址、电话，便于以后互相交流。

### 4、公司对医院促销

药品进入医院药房后，应将所有对应科室（门诊、住院部）的医生（主任、教授、专家、主治医生、医师）和护士（护士长）、组织起来召开座谈会。这是促销规模较大、费用较高的一种方式。这种方式能够在短时间内打通医院上下环节，形成一种良好的促销网络，并迅速在该院树立公司、产品形象，让医院的领导及医务人员直接接受该公司和产品。

### 5、公司对医疗系统促销

这是规模最大、辐射面最广、费用相当高的一种方式，要求在本区域医疗系统全部或 80%以上已进货的情况下举办。方法是选择一个公休时间，地点最好在医疗单位密集区，以公函形式约请大型医院的相关科室主任、医

生（专家、教授、主治医生）5名，护士长、护士代表5名；中、小型医院相关科室主任、护士长、医生、护士各3名；厂矿职工医院，专家专科诊所人员（1-3名）召开座谈会。这种方式能够完善医生促销环节，建立医生网络，便于产品销量增加。

## （二）对药房工作人员

### 1、一对一促销

这种座谈会方式主要针对药剂科主任、采购人员、门诊和住院部药房的组长，由医药销售人员面对面交流。也可通过熟人介绍或赠送小礼品进行交流，建立良好的业务合作关系。

### 2、公司对药房促销

这种方式主要由药剂科主任组织门诊、住院部的全体药房人员参加，使药房与公司建立好关系好，打开“销量快车”之锁，提高公司和产品形象。

会议可选在医院会议室进行，以“药剂人员学习产品医学知识”名义举办。需要给组织者一定的组织费用，同时向药房人员发放礼品。座谈会可按“公司对科室”的座谈会形式进行，记录所有参会人员的名单、住址、电话，便于会后联系。座谈会结束后，由药品销售人员私下与药房人员交流，增进感情，促进产品的销量。

## （三）对病人

### 1、对门诊病人促销

由药品销售人员发放产品宣传资料（患者使用）给相关病人，边发宣传本医院有售，要求病人到科室开处方，同时应附加一句：“祝您早日康复”。

### 2、对住院病人促销

药品销售人员在住院部相关科室病房中，可先帮助病人，如帮病人倒水、扫地、叠被子、面对面讲故事和医学知识，然后再发放宣传资料，这样做病人更易于接受。同时，告诉病人该产品本医院有售，可找医务人员开处方。这种形式要求药品销售人员三、五次进入病房与病人交流，注重以情感人，同时可发放一些小礼品。

## 三、如何完成收款工作

### （一）直接收款

这种方式是指医院有规定必须按照合同规定的回款日期付款，一般医院开具转帐支票，药品销售人员提供发票及帐号、开户行名称给医院财务人员，办理收帐手续。

### （二）间接收款

这种是指有故意拖欠药款的现象时，可通过医院领导或药剂科主任的关系去帮助收款。在收款时，把发票、帐号、开户行名称直接交给关系人，或者药品销售人员和关系人一起到财务部收款。

### （三）公关收款

这种方式是指医院财务部（经理或科长）故意扣留货款时，药品销售人员主动采用公关手段去沟通相关人员。可采用礼品或现金的方式达到收款的目的。

## 四、药品销售人员的工作技巧

### （一）设定走访目标

药品销售人员应制订每月、每周的访问计划，然后再根据计划的内容制作每日拜访顾客计划表。访问顾客的计划，应在前一天制订好，最好养成就寝前定计划的习惯。走访客户应考虑拜访的目的、理由、内容、时间、地点、面谈对象及拜访的方法。

### （二）准备推销工具

- 1、皮包：包内东西要整理清楚，将产品目录和推销手册收集齐全，并放入订货单、送货单或接受单等。
- 2、与顾客洽谈时必备的推销工具：名片、客户名单、访问准备卡、价目表、电话本、身份证明书、介绍信、地图、产品说明书、资料袋、笔记本、药品一证一照。
- 3、促进销售的工具：计算器、样品、相关报刊杂志、广告和报道材料、优惠折扣材料，其它宣传材料等。

### （三）巧用样品

样品虽是无偿提供，但要管好、用好及巧用，对企业及营销人员是十分必要的。

- 1、发挥宣传作用。请医生将企业产品和产品手册摆放在桌上，病号排队候诊时可随便翻看，能收到较好的宣传效果。
- 2、扮演“礼品”角色，增进友情。把样品当礼品，要考虑场合、地点和人物，如果错用则得不偿失。

3、让人人感知“她”。药品销售人员在介绍自己产品特点时，如果边拿样品边介绍，让顾客摸一摸，闻一闻，尝一尝或试一试，他们感知过，接受就比较容易。

4、处理好“点”和“面”关系，有些药品较贵，不宜见人就送。其实每种产品都有局限性和特点，分清主要与次要、点与面的关系，不必盲目“破费”。

#### （四）正确使用促销材料

药品销售人员拜访前应带好整套的促销材料，但不能直接把促销材料给医生，而必须做到边叙述边使用。

使用材料时注意：（1）药品销售人员使用时，应一直拿在自己手上，并用钢笔指示重要部分给医生看，同时叙述。（2）把无关的地方折起；（3）材料在给医生之前，把重要部分标出来。（4）药品销售人员与医生谈完后，再将材料交给医生，注意不要在谈话之前递送。

#### （五）医院拜访技巧

##### 1、拜访前心理准备

拜访目的是让客户认可企业产品。医生们大多比较忙，因此在进入办公室前应有明确的思路以表达你的愿望。可在办公室外停留 10 分钟整理思路。

##### 2、拜访第一印象

###### （1）满足医生的需要是成功销售的前提

这意味着必须尽可能了解关于医生及其工作的情况。与护士保持良好的关系是十分必要的，她可以为医代提供信息；医生桌上的陈列、书籍、期刊也可以提供一些信息；医生的行为、神态、谈话的速度与内容均为提供医生个性的线索。注意细节，发现需求——满足需求。

###### （2）药品销售人员的着装要求

时间、地点、场合，是着装的三条准则，药品销售人员掌握了这三条准则，就能够和环境融为一体，易于建立与对方良好的关系。

不了解销售特点的人总是把“雪白的衬衣，笔挺的裤子、西装、领带”作为销售人员的基本着装，其实，业务人员根据产品和顾客的不同随时更换合适的着装，更能唤起对方的好感与共鸣，这样才能体现出恰如其分的礼貌。

服装花哨，给人轻浮、不可信的感觉，请力求整洁、大方。对男性而言，白色是一种基调，整套服装的搭配，最好是两三种，力求太多反而难以达到协调统一的效果；对女性而言，则应讲究花色的对比和款式的新颖，如能佩带与年龄相当的饰品，效果或许会更好一些。

销售人员与人接触，应注意每个细节。例如手帕，在正规场合，白手帕最合适。吸烟者，应经常刷牙，应洗掉手指上的黄斑；喜欢留长发和胡须者，特别应该整洁；女性的口红、香水及衣服，穿戴不同的服装以获得良好的第一印象。

### (3) 名片——自身形象的延伸

每个人都有自我延伸的心理，如何正确地利用医生的这种心理，在销售活动中十分重要，对待名片的方式，可能会造成交易的极大差别。正确使用名片的规则：

- A、 交换名片应站立。即使已经坐下，在交换时还是应该站起来。
- B、 右手递出，双手接受。要自然地送到医生胸前，但在接受医生的名片时，应十分恭敬地用双手接住。
- C、 先给名片。药品销售人员应先把自己的名片给医生，以示尊重。
- D、 边介绍边递出。“我是某某公司的某某”。从今天起开始由我负责这一区域的业务，请多多关照，切记，别忘了微笑。
- E、 名片不要放在桌子上，亲手交接是一条准则。
- F、 接受名片不要马上收起，要仔细看过。

### 3、 如何使医生产生兴趣

大多数医生每天看到很多人（包括病人、家属、同事、医药代表等），他们连续不段地被各种信息包围着。那么，如何激发医生的兴趣呢？

(1) 先让医生了解公司。医生对公司的熟悉程度决定了对产品的印象。

(2) 尽量了解医生的现状。了解医生的坐诊时间、家庭成员、生日、业余爱好、处方习惯、个人收入等，只要花精力，是不难掌握的。

(3) 让医生了解自己。你公司的实力、信誉，产品的价格等，都是医生考虑的因素。要把握自己说话的方法、访问的态度。医药代表要搞清谁说了算，谁是科室主任。二是创造再访的机会。即使初访没有深谈，调查也不全面，但如能也要创造一个再访的借口。

附：如何对医院内部环境进行调查

## 一、 医院概况

医院概况主要是调查该医院的规模、性质、业务专长。调查人员前往医院之前应备好笔、记录本、照像机等。工作程序是：1.调查员先用照像机把医院全景拍照下来，详细记录坐落位置，可以图的形式画下来。2.熟悉医院环境，并把医院的门诊大楼、住院部大楼、宣传栏、黑板栏等拍照下来。3.前往门诊大楼大厅，仔细观看医院简介、科室简介、医院科室分布图，并将医院主要科室的专家应诊时间、姓名及相应科室抄录下来，了解医院的病床数，病人日流量，记录或描绘门诊药房、住院部药房、药库的具体位置。4.至于医院的性质，业务专长可询问医院里几位医生，了解清楚并记录下来。

## 二、 进药渠道

### 1. 医院决策者

医院决策者可能是医院院长或主管副院长、党支部书记。大型医院决策者一般不参与具体的进药工作，一些进药制度化的医院，医院决策者更是很少问津和参与进药工作；中型医院决策者对进药有一定的影响力，但对于一些小品种影响不是很大；小型医院决策者是院长或副院长，有进药的权力。但是大、中、小型医院决策者与进药负责人都有一定的密切关系，所以可通过面对面的交谈，了解决策者的姓名、住宅电话、住宅地址、个人爱好等情况，以及医院的经济效益和各方面的近期动态。

必须特别注意的是，决定进药决策者可能是其他人，所以应先打听到进药的真正决策者。还有种情况比较普遍：决策者一般不出面，而由其代言人出面接触，其代言人可能是名不见经传的人物，所以我们必须调查清楚，再进行迂回公关。

### 2. 药剂科

药剂科是负责进药和药品调剂的直接责任机构。药剂科主任在医院进药方面有较强的权力，处理好药剂科的关系尤为重要，因为药剂科主任一旦否定，该院市场将会丢失。药剂科主任一般分为中药药剂科主任和西药药剂科主任，针对产品的中西药属性不同，可分别进行重点公关。所以，药房代表应先了解清楚谁是药剂科主任，然后再通过面谈，了解药剂科主任姓名、住宅电话、住址、个人爱好、业余生活、家庭情况等。通过药剂科主任，了解采购是谁，药房组长是谁，共有几位发药员，以及他们的姓名。然后，找到药房采购，了解他的个人情况。最后，在门诊药房和住院部药房走一走，找发药员、办事员聊聊天，打听他们的个人爱好，上下班时间，顺便从他们口中打听药房主任、采购员的一些个人资料，再把所有有关资料记录整理出来。

### 3. 外界医药部门(总代理)

外界医药部门是指与本医院有业务往来关系的一些国营性质医药公司。医药代表可从药房主任、采购口中了解该医药公司名称、地点、电话、负责人，及该医药公司的哪一位业务员与本医院发生业务关系，并记录下来，便于下一步利用医药公司帮助进药。

### 4. 竞争对手调查

竞争对手是指同类产品的厂家及经销单位。可从药剂科主任、采购处打听同类产品的厂家名称、产品名称、剂型、零售价、批发价、出厂价、疗程、每月销量、让利幅度，甚至也可以打听该药品的药品推荐费是多少。

### 5. 门诊、住院部药房组长

药房组长负责药品调剂和药房日常管理工作，他们将药从药库提到药房，在宣传和引导患者选择药品上具有相当权力。药房均有小金库，资金来源主要是为企业统计处方量而收的佣金。为了开展业务工作，处理好与药房组长的关系亦相当重要。

## 三、促销渠道

### 1. 门诊、住院部药房

因为药房发药员(特别是门诊药房)直接与患者打交道，可推荐产品给患者，所以必须了解清楚发药员以及统计处方员、药房组长的姓名及相关情况。

### 2. 对应临床科室

对应临床科室包括门诊部及住院部的相关科室，即将产品的适用科室。

### 3. 门诊、住院部的医生、护士

药品销售人员应找到对应科室位置，了解对应科室主任、副主任，及该科室人员情况并做记录。药品能否作为医生的处方药品销售人员最为关心的事，而对应临床科室的所有医务人员都对就诊患者用药有决定性指导权，能否处理好与他们的关系将直接影响产品在医院药房的出药量。所以调查务必认真、详细、清楚、真实。最后，业务人员可把医院内部环境调查的内容以表格形式加以总结。

对目标市场做全面调查后，再选择一部分容易突破的医院逐个突破(先易后难，各个击破)，同时为药品进入医院做一些铺垫性工作(包括推广准备，走访工作等)。