

六个突破性营销策略

佚名

影响有影响力之人。将影响这些人作为你的最高公关优先考虑，吸引他们参与，和他们建立关系，聘请他们作为顾问，帮助你制定自己的营销和定位，不管花多大代价和他们面对面，让他们听你讲故事。

产品定位策略。产品定位能够帮助你避免在价格、性能和技术规格上的竞争。事实上，客户真正关心的并不是你的产品，而是它带给他们的利益和价值。

找到你独一无二的价值主张。你比其他任何人都擅长的事情是什么？你的公司所提供的哪些产品是竞争对手无法匹敌的？客户为什么会购买一家公司的产品或服务，而不是另一家的？你的竞争优势是什么？这些都是被称为“价值主张”的关键商业概念的定义。如果你想不出一个经得起推敲的价值主张，那么，你就真的需要重新考虑你的产品或服务了。

掌控活动。大多数公司将大笔的钱投入到众多展览会上，但在那种炫目的灯光和嘈杂声中，他们很难受到任何人的关注。相反，正确的方法是选择一次活动，掌控它，或者至少通过将所有的促销广告放在你身后不远的地方，使你受到大家的关注。在此项活动之前预先了解有影响力的媒体，让你的合作伙伴和客户参加你的新产品或技术的展示，并且在活动中进行发布或公开。

讲述一个可信而引人入胜的故事。如果你能讲述一个可信而引人入胜的故事，就能抓住你的观众，有时甚至是整个行业的想象力。如果你能提供一次令人信服、高效的演讲，也会很有帮助。不幸的是，我们多数人生来缺乏讲故事的基因。与一位观众交流，沟通你对一个主题的理想和激情，这是鼓励和激发你的目标受众的难得机会。

以草根营销制造舆论。如果你拥有一个突破性的概念、产品或技术，制造一次轰动事件或舆论的最好办法是组织一个由支持者组成的核心团队，并且将他们变成不知疲倦的宣传者。早期的苹果也借此闯入由大玩家主导的拥挤不堪的市场。■

(摘自《成功营销》)

流程管理的五大误区

舒化鲁

1. 把流程管理等同于岗位工作程序的界定。流程管理不等于岗位工作的程序化管理。岗位工作程序化管理，是对岗位职责内的工作，理出轻重缓急的头绪，确定出先后顺序后，作出程序安排。而流程管理强调的是对企业组织运行整体作出全过程的程序安排和目标约定。流程管理是跨单位、跨部门、跨岗位的。并且，它也不仅仅是安排一个活动顺序，对于活动的内容、方法、标准等，都要全面作出界定。

2. 把流程管理等同于岗位工作细节标准的界定。流程管理也不是仅仅对岗位职责的履行从细节上进行界定。流程管理是跨越岗位、跨越单位、跨越部门的，每一个单位或部门的特定岗位角色仅仅承担这其中一项或几项活动，而且相互之间都存在一个流程活动衔接标准界定问题。

3. 把流程管理等同于企业物流营销管理。很多人把流程管理简单地等同于广义的物流管理——物流营销管理。在整个企业组织的运行过程中，广义的物流仅是企业组织运行中的一方面内容，远远不能代表流程管理。运行流程的外延包含业务流程、管理流程和工作流程三个概念的外延。

4. 把流程管理与企业组织运行过程分离。有些企业进行流程重组，撇开信息流、人流和资金流运动，仅以物流营销

的组织过程为线索，这实际上就把物流过程从整个企业组织运行的过程中分离开来了。这也是很多企业运用BPR技术失败的一个重要原因。物流如果没有信息流运动引导，没有人流运动支持，没有资金流运动控制，也就不可能有效地运动起来。

5. 把流程管理置于行政权力框架之内实施。有的企业没有形成流程管理意识，把流程管理作为等级控制的一种补充。尽管这也可以在一定程度上起到提升企业管理水平、增加企业组织运行效益的作用，但它却是一种跛脚的流程管理，往往权力指令会成为流程运行的障碍，人为地造成流程运行中断。要保证流程管理的效果，真正通过流程管理全面提升企业组织运行的效益，就必须突破权力等级的限制。■

(摘自《价值中国》)

促使团队“散架”的三大危险信号

邹真俊

1. 精神离职。这是在企业团队中普遍存在的问题，其特征为：工作不在状态，对本职工作不够深入，团队内部不愿意协作，个人能力在工作中发挥不到30%，行动较为迟缓，工作期间无所事事，基本上在无工作状态下结束一天的工作，但是上、下班非常准时，几乎没有迟到、事假、病假。精神离职大多是由个人目标与团队愿景不一致产生的，也有工作压力、情绪等方面原因。针对精神离职者的有效方法是：专业沟通，用团队精神与团队愿景来提升工作状态，用激励手段来提升工作热情。具体做法可以是安排假期，让精神离职者冷静思考、调整状态，并根据实际情况考虑团队中是否需要重新接纳新人。

2. 超级业务员。正是团队中常常因为个体差异导致了超级业务员的出现，其表

征为：个人能力强大，能独挡一面，在团队中常常以绝对的销售业绩领先于团队其它成员，组织纪律散漫，好大喜功，目空一切。超级业务员的销售能力是任何团队所需要的，因此面对这种矛盾时，常常令组织的领导者无所适从，经常采用的办法是：放之任之，采用有别于团队其它成员的特殊政策。超级业务员对团队的破坏力是巨大的，长期采用放纵策略会破坏团队的凝聚力，迅速瓦解团队精神。这需要组织领导者正确领导、全面沟通、把超级业务员融入团队精神与团队文化中，建立超级业务员正确的榜样，同时要把超级业务员的分力转为团队的合力，用团队的价值观、团队的约束力等对超级业务员作出正确的管理。

3. 非正式组织。团队是全体成员认可的正式组织。而非正式组织的产生有两种原因：一是团队领导的故意行为。二是团队成员在价值观、性格、经历、互补性产生某种一致时产生的。前者是管理者强化自身管理职能的需要，培养亲信、增强管理效力，客观上形成的非正式组织，虽然表面上能够很好地进行日常工作，能够提高团队精神，调合人际关系，但长期而言，会降低管理的有效性，导致优秀团队成员流失。这种非正式组织通常是松散型组织。后者则是紧密型非正式组织，其愿景通常与团队愿景不一致，在团队中常常不止有一个这样的非正式组织，随着这种组织的产生，团队的瓦解之日就不会远了。这种紧密型非正式组织会偏离团队的价值观念，破坏团队文化，阻挠团队的精神和开拓精神。通常松散型组织会向紧密型组织发展，紧密型组织又会和松散型组织对抗。因此，团队领导者在团队中建立非正式组织是不可取的，是基于一种管理水平低下及对团队不信任的结果。

如果团队中出现了紧密型非正式组织怎么办？一是可以考察评估。例如，团队非正式组织的数量，非正式组织成员列表，非正式组织与团队愿景是否一致，非正式组织对实现团队目标的影响。二

是可以瓦解非正式组织。让团队管理层融入非正式组织，管理层对非正式组织的骨干成员施加影响并积极引导，让他们融入到一些松散型的非正式组织，弱化其对其他成员的影响力，最后彻底清除非正式组织的顽劣者。■

(摘自博锐管理在线)

领导者转型的四大法宝

彼得·福达 理查德·巴德姆

火焰（代表雄心）。2004年，蒂姆正在竭力使自己的广告公司扭亏为盈。他对自己的领导能力很不自信，对自己的健康也充满了担忧。但是蒂姆身上还有另外一种特质：雄心。他希望“过一种宏大并真实的生活”，并推动他的组织参与到有价值的社会事业中去。三年里，他帮助发起了“地球一小时”运动。到2011年时，参加该运动的全球人数已经超过10亿，这一活动为他的公司赢得了世界最具声誉的广告奖——钛金奖。

研究表明，虽然恐惧可能会促使人们迈出行动的第一步，但雄心却是一个更为重要的激发因素。可持续的变革需要一种雄心的火焰。雄心可以将人们的视线焦点从当前的痛苦转移到未来的愿景上，这一比喻激发了人们对新的发展方向的热情。

雪球（代表问责）。克莱顿长期以来都为公司的消极文化而头疼不已。所有人都依赖于他，任何艰难的决定都找他拿主意。360度评估让他了解到，他的命令性领导方式是造成这一问题的主要原因。在有60名高级经理人参加的年会上，他公开承认了自己的缺点，他坦言自己并不是什么都懂，并要求团队帮助他领导公司。在接下来的两年里，团队的依赖行为让步于主动性和创新精神，在改革之后的6年里，该组织的表现一直都优于其他规模更大的竞争者。

雪球代表一个可以为变革创造动力



的相互问责的良性循环。当领导者在下属面前真诚地剖析自我、寻求下属的监督和支持时，这个雪球就开始滚动了。领导者的谦卑举动会激励和鼓舞其他人跟进。随着加入问责流程的团队越来越多，雪球会变得越来越大且越来越紧实，几乎没有任何力量可以阻挡它滚动的步伐。

面具（代表真实）。迈克上任之初的3个月是异常艰难的。公司的财务业绩惨不忍睹，而他的信誉也遭到了质疑。由于行为不一致，他的同事不得不花费精力去猜测他的真实想法。他意识到他必须要放弃伪装。当迈克在工作场合表现出更真实的自我之后，团队与他之间的互动方式则越来越积极，上级对他也越来越信任、越来越支持。在接下来的5年里，迈克的领导力评级大大提升，而公司利润也增加到原先的三倍还多。

领导者运用“面具”不仅会损害人与人之间的信任，还会导致内心冲突。摘掉面具，领导者可以塑造一个更有意义、更加协调一致的身份，这不仅可以强化与周围人的关系，而且也有助于提升公司业绩。

电影（代表反省）。艾伦试图改变企业中根深蒂固的专制文化。颇具讽刺意味的是，为了改变公司文化，他甚至开始采取恐吓和威逼方式，而这种行为正是他努力想消除的东西。在评估他与同事之间的互动关系时，他意识到了这一点。之