

那些伸手营销费用的黑手

■许光明

营销就是战争，营销费用就是粮草，自古就有兵马未动，粮草先行之说。可惜的是企业投入的这些本应在战场中发挥重要作用的资源，在实际中常常被黑手所窃取。企业营销费用简单可分为市场费用和销售费用，这两部分费用，特别是销售费用都有被黑手窃取的可能性，行内人士大多对此话题讳莫如深。有观点说：一个企业的销售费用如果有70%能真正实现在市场上，就已经是很不错的了，一些管理不到位的企业可能50%都不到。这个数据听起来实在骇人。

市场费用

那就让我们来看一下，市场费用是如何被窃取的吧！这类费用的发生主要都是企业总部，多发生在企业市场部与广告公司之间，在一些管理不健全企业，这部分费用的支出也让素养比较差的员工有了可趁之机，窃取的手段主要有两种。

一是最常见的“吃回扣”。这主要发生在广告投放、大批广告物料或促销品制作项目上，这些在广告行业几乎是公开的秘密，因为行业竞争激烈，广告公司业务人员最终拿下项目主要靠关系，10%的回扣给到甲方项目相关人员几乎成为行规。

二是更隐秘的“影子公司”。企业市场部的相关岗位负责人自己注册或与他人合伙注册广告公司，利用手中特权将比稿、评估过程形同虚设，从中谋利。

销售费用

相对于市场费用，窃取销售费用的花样就更繁多了。因为这类费用本身科目较多并且几乎都发生在市场一线，所以管控难度大。

差旅费黑手

这一项费用的黑手一般都只是初级菜鸟，行内最常见的就是“啃床腿”。简单来说就是低于标准住宿，多要点票报销，这种情况一般企业也都睁一眼闭一眼。

另一种严重的问题就是假出差，企业一贯的打击措施就是凭电脑打印票，甚至要求有出差目的地客户签字等，但是往往上有政策下有对策，透过玻璃窗迎着阳光直接就拓出签字，更有“高手”手里有多个网络票贩子的电话，汽车、火车、高铁、飞机票，随要随出。

人头费黑手

最常见的就是虚报促销员，很多企业本身对于自己销售团队的管理就是松散的，对于促销员或临时促销员根本就谈不上管理。



一些江湖老油子甚至在自己的地盘内安置多个空头岗位，这些都不是耸人听闻，很多都实实在在地发生在我们的企业营销队伍中。除了虚报之外，就是在人头费中扣斤减两，这主要是针对临时人员或兼职人员，给1000元报1500元。

会务费黑手

之所以销售费用中有黑手存在，主要还是存在不透明性，所以在实际中越是不透明的地方黑手越多，这几乎已成定律。会务费是营销活动发生非常多的费用科目，特别是某些行业，各种发布会、品鉴会多如牛毛，这其中如果没有有效的管理与监督，那后果真的很严重。实际过程中的表现就是虚报人数、接待标准等，这里面的“高手”都很聪明，逢会必请公司相关领导参会，全程安排妥当，一来为封口，二来费用报销过程一旦有异议，也有人证，真是高明啊！另一种情况就是假开会，这里多是群体黑手，甚至是系统化运作，有人专门负责票据、有人专门负责会议纪要的编写与上报等。

兼职黑手

这类情况近年似乎更普遍了，区域业务人员利用手中的客户资源，一人身兼数个品牌职务，行内称这类人为“能人”，领多家工资，一次出差多头报销，精通此道者虽身

在二三线城市，轻轻松松月入数万元。

敲诈黑手

这里面有多种情况，常见的有以下两种：一是消费品行业内常有业务人员假借严控退货之口敲诈经销商给钱给物；二是忽悠客户垫付费用，再借报销费用程序敲诈经销商给钱给物。经销商的支出最终将会让企业埋单，更严重的是业务人员与经销商合谋骗取公司资源。

政策黑手

主要是苛扣公司促销政策变卖获利，这种情况很容易被核查到，但常听这样的辩解“我们是为了解决前期遗留问题没有告知或部分告知促销信息”，实际上这些都是托词，事实证明只要深入追查这里面都有黑手。另一种情况就更直接了，变卖公司的促销品，这在营销管理实际中也很常见。

漏洞黑手

这里所说的漏洞主要是指在渠道销售过程中的一些“潜规则”或者是不可控因素，主要介绍两种常见情况：一是KA客情，这种难以上桌面的渠道实际情况，往往也是最易被钻空子的，原因很简单，无法直接审查。另一种还是发生在KA渠道的“空退”，

即超市无实物退货，这里往往有业务人员与店方人员私下合谋黑手。

顺手牵羊式黑手

这主要是公司相关部门委托的地区性的活动物料制作或促销品采购，而又没有明确的标准且疏于审查。读到这里您也许会问：如果业务团队都这样企业还活得下去吗？不但雁过拔毛，就是铁公鸡经过也要刮点锈，是不是言过其实了？我要告诉各位的是这些事或许就在您的企业里发生着，只是严重程度不同而已。

通过上面的分析我们可以发现，实际上这些黑手并非什么高科技，只要管控，虽不能说保证百分百杜绝黑手，但一定可以有效控制。可为什么在企业营销队伍中还会有那么多黑手存在呢？一个重要原因是：没有真正认识到这些行为的危害性，没有有效的管理到位，甚至在很多营销老总的潜意识里把这些行为当作是某种便利，甚至是福利，这点是很要命的。笔者的一位朋友曾任某大型企业的营销老总，因为解决不了报销流程复杂的问题，面对队伍与渠道销售费用报销付款的压力，选择了下放审核权到省区，结果半年时间销售费用远超预算，而且如上所述的黑手窃取现象严重，最后不但业绩大幅下滑，整个销售团队几乎崩盘。所以针对企业营销过程中的黑手行为必须严管，如若不然，会滋生不劳而获思想，并且管理会形成群体黑洞，一颗老鼠屎坏了一锅粥。

传统企业 互联网营销策划 切不可片面而为

■任立军

越来越多的传统企业开始进军互联网，甚至一些传统经销商也不甘寂寞进军互联网，然而，根据研究发现，绝大多数传统企业上线触网都面临着重重困难，导致困难产生的原因就是营销者凭借认知片面而为，缺乏系统的互联网营销思维。

互联网营销策划研究中心研究发现，传统企业互联网营销的片面性是导致传统企业上线触网失败的关键因素。其中主要表现在如下几个片面性：

盲目崇拜互联网思维等概念性营销

这是一些创业型企业或者思维比较活跃的企业极为关注的概念。大家为什么会一窝蜂似地关注互联网思维，并迫不及待地“学以致用”？原因就是互联网思维取得成功的几家企业的示范性作用，包括小米、黄太吉、马佳佳、阿芙精油等几个互联网思维的成功案例。

依笔者来看，传统企业触网可以学习互联网思维的一些理念、观点和方法，但却不可盲目崇拜，一味效仿。任何企业的成功都有其强大的资源背景，在合适的资源背景之下，如果找准营销方向，制定科学有效可落地的营销策划方案，就可以取得市场营销的成功。对于传统企业来说，如果不顾自身资源背景优势，上来就对互联网思维“照葫芦画瓢”，不但做得不会像，反而会浪费资源，贻误商机。

今天微博明天微信式的营销

还有一些传统企业的营销者属于互联网追逐型，出来一个微博，他认为微博是比较好的营销平台，后来又出来一个微信，他又认为微信是一个比较好的营销平台。于是，这类营销者的互联网营销就变成了今天微博明天微信式的营销。要知道，作为传统企业的营销者，追逐互联网上的创新产品，据此为企业的互联网营销制定方案，那简直是自不量力。

笔者的很多企业家朋友基本上都是这种类型。他们为了互联网营销倾注了巨大的精力，为此每天泡在互联网上，年轻人玩的所有应用他们都会试上一试，并时刻关注有关互联网营销的一些创新观点文章。于是，当他们看到社会化营销的概念时，他们就会认为社会化营销是互联网营销的全部，便要求公司加大力度开展社会化营销；当别人讲到内容为王时，他就组织一大批文案人员，推出一系列互联网营销文案；当别人讲到天猫淘宝时，他又会迫不及待地把自已企业的天猫淘宝店上线。于是，这样的企业的互联网营销由于缺乏系统性规划，什么都做了，或者说什么热就做什么，结果效果却永远停留在零的状态。

认为互联网营销就是淘宝等电商渠道

更有一部分企业家或者营销者把以互联网为基础的电商渠道当成互联网营销的全部，当他们提出所谓开展互联网营销，就是要在天猫淘宝上开个店，当两个店铺没有流量没有转化率不能实现购买时，他们才思考其他互联网营销方法。

笔者在与一位传统企业企业家谈论互联网营销时，他竟然脱口而出列出了一系列电商平台，有些甚至笔者也并不十分清楚。为什么要列出这些？原因很简单，他指出，如果我进了这些电商平台，如果每家每天为其带来多少多少销量，那么他一个月就可以实现多少多少销售额，全年就可以实现多少亿元的销售额，他认为互联网营销真是非常可观且高效的市场。

笔者给他做了一个类比，如果你的产品做某省会城市市场，全市拥有500家KA卖场，如果你全部进场，然后，每家卖场日销售额100元，那么，你的产品每月销售额就可以达到150万元，全年该市可以实现销售额1800万元，全部此类城市将近30个，看看你全做了就会达到5.4亿元的销售额，再加上大大小小的三四线城市，你的销售额能达到多少？理论上可以实现，的确也有全年销售额几百亿元上千亿元的快消品品牌，可是那需要付出什么样的努力？

忽略互联网基本规律 急功近利

很多企业家忽略互联网营销的基本规律，非常急功近利，认为三只松鼠可以实现快速增长，自己的企业同样可以，理论上当然可以实现。北京立钧世纪营销策划机构首席专家任立军指出，互联网营销取得成功，时间进程上可以提速，但互联网营销的基本规律和步骤不可打折。很多企业有关互联网营销的基本工作没有做，就想着如何腾飞，显然并不现实。

从具体案例看逆向营销的根本特点

■张京宏 沈宗南

所谓逆向营销，说的是一种营销思维方法，是从相反的方面获得突破的一种逻辑。本文以具体案例进行剖析，希望能抛砖引玉，与读者共勉。

一、上海迪斯尼项目的兴起和周浦棋杆村花王世家农家乐的关闭

大概是2012年底，笔者和同事在周浦瓦屑镇棋杆村的“花王世家”农家乐进行了年夜饭活动。服务很好。这两天笔者和同事再去这家农家乐，被村民告知，关闭了。问为什么关闭，说因为浦东迪斯尼项目的影响，已经关闭。既然关闭了，本文就没有广告的嫌疑了，可以回顾其兴旺的历史和发展的宣传思维，以为现在当下的营销所借鉴。

二、以“花王世家”为标志的上海郊区村镇农家乐休闲娱乐的兴起

上海郊区村镇农家乐餐饮休闲娱乐的兴起，是上海城市化进程发展到一定阶段的产品。大概十几年前，农家乐还没有很好地兴起。记得2004年上海南站兴建改造的时候，人们在这个城市的消费习惯，还是喜欢在市区消费，那时，上海的私家车数量为120万辆。到了2010年前后，上海人口基本维持在2200万人口没有大的变化，但上海私家车数量翻了一番，达到大约250万辆，对应的就是人们活动半径的扩大，汽车扩大了人

们的活动范围，这种情况下，青浦，奉贤，南汇，嘉定，松江，金山等各区的农家乐农庄作为一个商机迅速兴起，包括崇明在内当时也建立了许多农家乐度假村庄。在这种情况下，各个农家乐如何打出品牌，如何出名，就八仙过海各显神通了。

三、逆向营销的具体实施过程

“花王世家”也是2008—2010哪一阶段的其中之一，重点和特色是农家菜，新鲜。这一批农家乐休闲山庄的创业老板，基本都是当时五十岁左右的人为主，很注重产品质量和服务，特别是产品质量。

当时典型的营销逻辑就是逆向思维，简单地说，就是“屁股是评价嘴唇的唯一标准”。这一批注重菜品质量的农家乐山庄有个共同的逻辑，就是请你第一天先去市区任何一家饭店去吃饭，吃好了晚上回家看看自己上马桶时大便的颜色，然后再到这些新鲜菜品的农家乐来吃饭，晚上回家再看看自己上马桶时大便的颜色，让客户自己比较，用自己拉出来的粪便色彩来分别吃到嘴里的食物的新鲜和安全程度。在市区吃饭，粪便颜色比较深，而在这些农家乐吃饭，粪便为清新的金黄色，而非很深的颜色。当地老百姓土话讲，屁眼评价嘴里的饭菜。在这种情况下，消费者认可了这种实验方式，一批产品质量好的新鲜农家菜为特色的农家乐山庄就此兴起。

这两天和同事再去棋杆村，善良而热情的村民告诉我们，说迪斯尼项目建设，使得花王世家农家乐关闭，关门了。推荐我们去了瓦屑镇的另一家农家乐，这里就不说名字

了，因为在营业中，说了有广告嫌疑，总之产品也新鲜，但很难再打出名气了，我们点了几个家常菜，桂花炒鸡蛋，小辣椒爱上小公鸡（就是辣子鸡丁），干锅花菜，菌菇汤，大份米饭。4个人消费150块，人均不到40块。其中最贵的是菌菇汤，48块钱。

四、逆向营销的根本特点

上述案例告诉我们，逆向营销的根本特点，就是客户体验性。让客户自己判断，但作为产品提供者，给客户提供的鉴别产品质量的标准，也被客户广泛认可。事实胜于雄辩。让客户自己判断。这种客户体验性，采取的是结果倒推的方法。当然，我们无法统计，有多少消费者在上洗手间或上马桶的时候，会观察自己的排泄物的颜色，并由此推断自身的健康情况和自己的食物或食品安全情况，但这种客户体验的方法，确实起到了效果。很好的效果。

五、逆向营销的应用启发

前几天参加了互联网金融行业的一个峰会，在上海陆家嘴举行。该会议谈到当前主要的P2P和P2B市场的几家比较大的品牌包括宜信财富、诺亚财富、励国理财、恒昌财富、以及清华大学一批金融硕士组织的人人贷互联网金融品牌和产品的推广的时候，有专家提出，采取逆向思维方法，进行品牌鉴别，进行营销推广。因为现在互联网金融探索期，风险控制是整体的弱点，刚刚的深圳中汇在线资金链断裂已经严重影响到新浪这样的品牌，消费者不知道该如何去识别。现在中国大陆高净值

银行存款客户54万亿，阳光公募2万亿，PE等股权私募0.5万亿。大量的高净值客户因为银行降息到2.95%而理财机构给到12%—18%的高利息诱惑，蠢蠢欲动，但又怕风险太大，每个月总有若干家P2P跑路的新闻，让消费者担忧。而解决的方法，可以采取逆向思维逻辑，看谁家的信用记录好，看谁家的商业模式和担保模式更靠谱，看谁家的起步资金更大众化，然后进行结果反推，以便于消费者决策。笔者认为，该观点是可以借鉴的，具体启发如下：

第一是强化业绩记录和业务模式分析。必须要让有识别能力和承受能力的消费者明白，组织者是否违法构建资金池，资金借给谁，干什么用了，还款来源是甚么，风险多大，等等。在这个方面，目前宜信财富、诺亚财富、励国理财、恒昌财富等均较为规范。

第二是要展示自己的运营结果。比如人人贷，定期在网上公布其合作银行上海招行的资金运营信息，给投资者和消费者知情权，同时主要是展示其风险控制的安全情况。

第三是要进行品牌规划和宣传。比如宜信财富，其宣传是全方位的，电视，收音机，网站，移动媒体等等，完全采取的是品牌运营的模式和内部资金安全风险管控结果的方式。这种情况下，只要内部核心团队稳定，就一定出不了大事。若要出事，就一定是内部出事。

（参考《上海陆家嘴第二次互联网金融会议纪要》、《对宜信财富、欧通国际、合星财富、励国理财等品牌机构的调研报告》，2014年12月，相关宣传见《文汇报》，《青年报》和《上海商报》）