



营销总监成长记

移动互联网时代营销人实战胜经

闫治民 著

鼎力推荐

郝鸿峰 中国酒业第一电商——酒仙网董事长
翁向东 杰信咨询首席战略官 / 中国品牌战略第一人
高建华 北京洋为中用管理咨询公司首席顾问
崔学良 圣象管理学院院长



中华工商联合出版社

营销总监成长记

移动互联时代营销人实战胜经

闫治民 著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销总监成长记：移动互联时代营销人实战胜经 /
闫治民著. — 北京：中华工商联合出版社，2016.9
ISBN 978-7-5158-1764-4

I. ①营… II. ①闫… III. ①网络营销 IV.
① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 207247 号

营销总监成长记：移动互联时代营销人实战胜经

作 者：闫治民
责任编辑：于建廷 王 欢
营销企划：王 静 万春生
封面设计：尤际广
责任印制：迈致红
出 版：中华工商联合出版社有限责任公司
发 行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：北京凯达印务有限公司
版 次：2016 年 10 月第 1 版
印 次：2016 年 10 月第 1 次印刷
开 本：710mm×1000mm 1/16
字 数：270 千字
印 张：16
书 号：ISBN 978-7-5158-1764-4
定 价：49.90 元

服务热线：010 — 58301130
团购热线：010 — 58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 — 20 层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail:cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail:gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010 — 58302915

前几日好友治民约我为他新书《营销总监成长记：移动互联时代营销人实战胜经》作序，我欣然应允。这应该是他的第四本大作了。治民是我的好友，也是我的合作伙伴，多年来一直是《销售与市场》杂志的特邀作者，多年前我们合写的《终端营销实战技巧》系列文章曾在《销售与市场·培训版》连载，因文章极具实战操作性，引起了许多读者的强烈反响，许多企业因此请我们去授课和咨询服务。

收到治民发来的书稿，我细细读罢，感慨良多。中国全面进入移动互联时代，渠道的碎片化、消费者的主权化时代全面来临，企业间的竞争愈加激烈和残酷，同时企业面临更加巨大的生存压力！中国企业营销如何破局和突围？再好的战略和方法都需要人来完成，因为“企”无“人”则“止”，在营销导向型的时代，唯有强大的营销力才能打造企业强大的竞争力。所以，营销环境变了，营销的本质没变，人永远是最重要的因素！我之前一直在讲，营销首先是一门技术，其次才是一门艺术，不通技术，永远不能成为艺术，也不可能成为高手。现在客户资源越来越稀缺、客户的维护成本越来越高，营销人员没有过硬的专业素质与能力，难以在越来越激烈的市场竞争中生存。全面提升营销人员的职业素养与专业能力是中国企业面对移动互联网时代顺

势而为的根本！

这不是一本互联网营销技巧的书，正如书名所示，这本书是以治民的职业经历为主线而展开的，自己从一个菜鸟一步步到达企业的营销负责人的位置的亲身经历，没有高深难懂的学院派理论，而是以一个企业实战派的角度和视野向读者在讲发生在自己身上的故事，内容真实、生动、实用。虽然作者的大部分经历都发生在前移动互联网时代，但这些实战的经历和手法在移动互联网的今天，仍然管用！作者通过市场开发、客户沟通、项目谈判、客情维护等方面体系化、案例化、工具化地把各行业营销人员在营销中的主要过程有机地结合起来，使本书的实战性非常强，许多策略和方法是学了就能用，用了就能见效的真枪实弹。同时本书还是一本营销人员职业生涯的指导书，从一线业务到中层经理再到高层总监都有借鉴意义，只要您学以致用，认真实践与总结，相信您营销业绩会节节高，您的营销职位会步步升！同时书后的附录内容很好，既有学员的问答解读，还有书友的营销观点汇集，让更多不同行业的营销同仁有所受益。

当然，再好的案例都没有百分百的复制性，但所有的案例都有启发性。所以，尽信书，等于无书！再好的书，一定要在实践中借鉴的同时不断创新，否则就是邯郸学步了。愿治民的新作能够指导更多的营销人，也祝贺全国千千万万的营销人尽心胜意每一天！

王荣邦

原《销售与市场》杂志培训总监

2016年7月10日

自序

亲爱的营销人！很高兴我们都是同道人！欢迎您与我一起在这本书中交流！营销隔行不隔理，不论您是从事哪个行业的营销工作，不论您做线上还是线下营销，不论您做营销时间长与短，相信在这本书里我们都可以找到许多共鸣之处。

在工业经济时代，虽然绝大多数行业市场竞争很激烈，但都有相对的市场需求空间，营销人员只要心态积极、充满激情，往往业绩也都不错甚至风风火火，这也是那些年成功学大行其道的原因。但在今天的移动互联网时代，营销进入了全新的环境：信息碎片化、需求个性化、市场主导化、渠道多元化、消费主权化、品牌游离化、竞争多极化、跨界打劫化、利润趋微化等巨大的外在环境变化，这些无不对我们营销人员的职业发展造成巨大的压力和挑战！

营销是一门边缘学科，虽然门槛低，可以说任何人都可以做营销，但营销又是一门最难的学科，想成为营销高手甚至营销大师，则是难于上青天。

移动互联网时代不仅仅是颠覆的时代，工业经济时代那些专业、实战的营销工具和方法，只要顺应环境和需求，在今天仍然有用，甚至更加重要！移动互联时代，营销的环境变了，但营销的本质没变！营销的本质就是为客户创造价值，营销竞争的根本目的就是对客户忠诚度的争夺！在移动互联信

息透明化和消费者的主权化的今天，那些强行植入式的媒体广告、靠假大空的概念炒作，再也无生存之地，靠工匠精神做产品，靠诚信口碑做营销才是赢得现在、决胜未来的根本！而这一切的根本和基础就是企业营销人要有强烈的危机感和进取心，不断提升自己的专业能力和实战功夫，即自己的营销力，这才是移动互联网时代营销人的生存的“胜圣”！

不干营销不知营销苦！在许多企业，干我们这行的是没有节假日的，甚至是没有双休日。因为节假日、双休日正是消费最旺的时候，是我们最忙的时候。这还不说，每天当许多人还在梦中的时候，我们已经起床开晨会，开始一天的工作了。干我们这行的，大多数人都有职业病，一是因常常吃饭不及时，饥一顿饱一顿，冷热不均，又常常不得不大量喝酒，而落下的胃病；二是常常长时间的熬夜、巨大的工作压力形成的失眠症；三是长期出差、长时间走路、长时间坐车形成的腰肌劳损、风湿病等。

我们许多人已经成家立业，也是有情有爱，有家庭，家里有年迈的双亲，美丽的妻子，可爱的儿女。但干我们这行的，大多数常年在外，没有太多的时间与家人在一起享受天伦之乐和生活之美。无论家人对我们的工作支持理解与否，我们都应该感谢他们！为了生活、为了事业，亲人们也为我们付出得太多、太多！我在一家企业讲课时，与一位区域经理在吃饭时聊天，他对我说，前几天老婆带着不满三岁的女儿来看他，女儿看见不远处久违的爸爸，高兴地叫着爸爸，飞奔过来，谁知跑得太快，孩子摔倒了，他扑过去抱起孩子，孩子的膝盖和胳膊肘摔得破了皮，腿上有点渗血，但孩子一声不吭，钻进他的怀里，紧紧时搂着他的脖子，亲吻他的脸。孩子问道：“爸爸我好想你，你为什么不回家看我啊！”他心疼地问孩子疼不，孩子却说：“疼，但见到爸爸就不想着疼了，也不会哭了！”当时他无语泪双流！多少心酸涌心头！一家三口快乐地相聚了几天，当母女要回去时，女儿不想走，一直说回家没

有爸爸。送她们上车时女儿还哭着要爸爸，要在爸爸工作的地方上学。他虽然说得很平淡，因为这也许不是第一次，也不是最后一次，但我听得心酸，因为太感同身受！还有一个营销人，家在新疆，他在地工作有一年没有回家了，他说想家的时候就唯有给家打电话，听听老婆、孩子的声音，他快忘记孩子老婆的样子了，虽然是开玩笑，我却笑不起来。还有的营销同仁到了恋爱年龄却不敢谈恋爱，因为他不知道将来身处何处。还有的谈了好几个也没有成，因为女朋友们不是嫌他工作不稳定，就是嫌两地分居，就是嫌他挣钱少，总之会为分手找到各种理由。当然这不是所有营销人的写照，因为许多做电话营销、网络营销、门店营销（一位做门店导购的女孩说一天要站10个小时，真是不容易）的营销人不会常常出差在外，但我相信那些做消费品渠道营销、工业大客户营销的同仁们应该感同身受吧！向您和您的家人致敬！

也许您与我一样，比较喜欢听《从头再来》、《相信自己》等一些在我们心情低落时可以精神疗伤的歌曲，让我们像狼一样舔舔伤口，振奋精神，再次战斗。因为我们不甘于当下的境况，心中有不灭的梦想，我们要让自己和家人更好地生活！漫漫天涯路，我们没有退路，因为我们是营销人，我们在营销事业，我们在营销人生！因为我们坚信，只要心中有梦，并坚持不懈，才能成功！为我们辉煌的未来而祝福、加油吧，亲爱的人们！

我与您一样，怀着美好的梦想和一腔的热情，懵懂地走进营销这个行业，从一个普通的营销员做起，一步步成为一家排名全国四强的企业全国营销副总，再到营销咨询和培训行业，19年以来，有成功的经验，更有失败的教训，有珍贵的心得，也有真诚的反思，我点滴积累成文，一是对自己的一个全景式职业总结，二是与同行们的一个心灵对话，以期收获彼此间更多的共鸣和成长。

但愿您读了这本书可以少走一些我走过的弯路，也许您真的可以迅速成为高手！知识不一定是力量！能力和本事才是真正的力量！当然也请各位营销同仁尤其是营销高手多指点、多斧正！我是学金融的，半路出家做营销，理论高度谈不上，只是自己的实践与心得的总结，难免有所谬误和偏颇！我常说一流的营销是一流的影帝！营销过程就是买卖双方一场演技、智商的比拼！尤其大客户营销更是如此，是最具营销魅力，最体现营销人员综合素养的营销，做过或学过大客户营销，再从事其他行业的营销可能会轻松得多，所以在本书的主体上，我以大客户营销内容为主体。但我的学员及读者来自于不同行业的营销岗位，既有做工业大客户营销、也有做终端门店零售、快速消费品营销，层次也有所不同，既有刚入行的营销新人，也有经验丰富的营销高手、执掌一方的营销经理、统领全局的营销总监，我要做到既突出重点，又尽可能兼顾各方，故在本书“附录：闫治民答学员问题汇”中，我挑选集中于门店零售、消费品渠道营销方面的内容，供此行业的营销人员参考！近几年，我又在研究和实践移动互联网营销，尤其是传统企业的移动互联网时代的营销升级与创新，之前也考虑将此方面的内容一并成书，但又顾虑内容不够聚焦，而且在移动互联网时代，互联网本质上只是一个工具，传统的、系统的营销技巧依然重要！所以把移动互联网营销方面的内容又去掉，以后再专门与大家成书分享，也许缺憾也是一种美吧！

闫治民

第一章 修正观念——作风比士气更重要

第一节 销售新人的困惑 /3

第二节 销售新人如何迅速进入状态 /8

第三节 要辩证地学习 “亮剑”精神 /12

第二章 苦练本事——销售实战九阳神功（一）

第一节 九阳神功之一——冷静头脑静心功 /19

第二节 九阳神功之二——谋定而动战略功 /28

第三节 九阳神功之三——特工水平情报功 /32

第四节 九阳神功之四——步步为营约客功 /40

第五节 九阳神功之五——收放自如沟通功 /46

第三章 百炼成钢——销售实战九阳神功（二）

- 第一节 九阳神功之六——精确锁定需求功 /57
- 第二节 九阳神功之七——买点转化价值功 /73
- 第三节 九阳神功之八——双赢结局谈判功 /88
- 第四节 九阳神功之九——在商言人关系功 /103

第四章 从菜鸟到高手——为成为优秀的管理者做准备

- 第一节 假如我是营销总经理 /127
- 第二节 优秀区域销售经理的十项修炼 /133
- 第三节 孙武不是好营销总监 /145
- 第四节 营销经理莫做“救火队长” /151

第五章 从士兵到将军——你也可以带出强悍的营销团队

- 第一节 如何打造真正的狼性营销团队 /159
- 第二节 你的营销人员为什么缺乏忠诚度 /164
- 第三节 从诸葛亮之败看营销总经理授权 /174

附录：闫治民答学员问题汇

尾声：在路上

后记

第一章

修正观念——作风比士气更重要

真正优秀的营销人需要的是突破，是真正的人才加努力，是对胜利的渴望，经受得住失败和打击，敢于面对任何困难和艰险。

第一节 销售新人的困惑

营销隔行不隔理！无论您是做消费品渠道销售，做面对面的门店销售，还是做线上销售，道理都一样。职场经历告诉我，最复杂、难度最大的销售是工业品大客户销售！将工业品大客户销售学透、学精，其他行业的销售就非常容易上手！所以在本书中，我更多地通过大客户销售行业的销售来讲述我对销售的道、法、器、术的理解和应用！

首先我们来分析一下大客户的销售特征。大客户销售就是组织客户销售，即无论卖的产品是工业品还是消费品，无论购买者是自用还是售出，只要目标客户是组织而非个人，都可以称为大客户销售。如可口可乐向沃尔玛销售，也可以称之为大客户销售。

一、大客户销售的六大特点

第一，客户为组织客户而非个人客户

第二，单次采购额度较大

第三，客户采购决策过程比较复杂

第四，客户采购决策考虑因素多而且变动性大

第五，不同内部客户需求的差异性

第六，不成单对自身影响大

大客户销售具备过程复杂、难度大、未成单风险大等特点。许多刚从事大客户销售的营销人员由于经验不足、能力不强，遇到复杂的业务流程和客户关系，常常不得要领，屡屡碰壁，困惑不已！其实这对销售新人来说是正常现象，关键是如何快速度过这一困惑期。其实，我当年也有同样的困惑！

二、销售新人王天英的困惑

从事咨询和培训 10 多年以来，接触的大客户企业成百上千。在我接触的大客户企业中，几乎所有的营销人员都不是市场营销专业，与企业行业技术相关的工科专业比如设备制造、机电工程等专业占绝大多数。这些营销人员由于有天赋或经过长时间的历练成为销售高手。然而许多缺乏天赋或入行时间比较短的人却离高手很远，甚至怀疑自己是否适合做销售。以下就是国内机电设备行业非常著名的企业中的一位新转入销售部门的学员在课后给我的邮件。在未征得对方同意的前提下，在此用化名代替。

尊敬的闫老师：

我是刚刚从设计中心调入销售中心的王天英，在销售方面缺乏很多经验。首先，感谢您今天给我们上了一天生动的《销售心理实战》课，在课上我不仅学到了专业的销售心理学知识，也学会如何培养自己的自信心。

曾经的我以为销售就是对客户充满热情，为客户解决遇到的所有难题，也一直认为自己很热爱这份工作，很适合这份工作。但是，随着工作的深入，我觉得销售不是我想象的那么简单。用户往往都不会简单地将自己的想法直

接告诉我，而是需要我自己去猜测，去推敲，我常常想得头昏脑胀。正如您今天课上所讲，销售其实是一个心理博弈的过程，我感同身受。但是，我从不放弃，努力寻找项目突破点，直到拿下订单。可以用一句话说：狭路相逢勇者胜。

今天我很荣幸地被您选中参与“迅速接近客户并赢得信任”的情景模拟，我就是今天第一个上去表演的那位6分先生。其实，我不怕失败，也不缺乏对公司品牌和产品的信心，见到用户也不会十分怯场，但是，今天上台表演时，我紧张了，变得语无伦次，大脑一片空白，只想着如何将自己所要表达的内容全部讲完，而忘记了一些过程中的细节。因为对面坐着我们销售中心副总、扮演客户的销售主管，这使我不由得有些慌张了。与直接领导交流的时候，我常会担心自己说错了什么或有什么领导不满意的地方，这反而增加了我的心理负担，导致自己紧张。我一直都知道自己存在这方面的缺点，一直也想改变这种情况。我从设计工作转为销售工作，除了想提高职业素养，还有改变这方面性格缺陷的考虑。

现在，我有些迷茫，难道自己真的不适合销售工作吗？请问老师帮忙指点迷津，谢谢！

顺祝

商祺！

王天英

许多学员都有类似的困惑，这是具有普遍性的话题。我给王先生做出如下回复：

王先生：

您好！

其实你是有销售天赋的，昨天我在课堂上能够感受到你的专业形象，你的外向性格、你的气场都是非常好的。

正如你说的，缺乏的还是经验或技巧，经验丰富了，紧张感就会迅速消除。技巧丰富了就会控场自如，就如武术或足球一样，基本功扎实了，在场上就会行云流水。你如果有兴趣，可以在当当网上看看我的书《狼道营销》，里面有一些东西可能对你有帮助，尤其是销售技术部分。

祝您越来越好！

闫治民

于成都

次日，我欣喜地收到了王先生的回信。

闫老师：

您好！

感谢您能在百忙之中回复我的邮件，也感谢您给予我的肯定和支持！您说得很对，在接下来的工作中，我要加强基本功的练习，多看销售和技术方面的书。昨天下课回来，我已经从网上找到了您写的《狼道营销》和《老太太买枣学 FABE》，我正在拜读！

再次感谢您给我们提供这么好的培训内容和学习教材！

王天英

许多大客户企业的销售都是工程师销售，也就是说许多营销人员拥有工