

第1部本土实战量化营销书

用数字 解放营销人

一学就会的营销量化管理方法

不用巧舌如簧 不用推杯换盏
市场 在数字面前没有秘密

黄润霖◎著

用数据分析说服客户

用量化指标管理团队

用数字统计做好汇报...

算出好业绩!



中华工商联合出版社

第1部本土实战量化营销书

用数字 解放营销人

一学就会的营销量化管理方法

不用巧舌如簧 不用推杯换盏
市场 在数字面前没有秘密

黄润霖◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用数字解放营销人：一学就会的营销量化管理方法/黄润霖
著. —北京：中华工商联合出版社，2013. 1

ISBN 978-7-5158-0351-7

I. ①用… II. ①黄… III. ①营销管理 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 248869 号

用数字解放营销人：一学就会的营销量化管理方法

作 者：黄润霖

责任编辑：于建廷 关山美

责任审读：李 征

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷厂

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

开 本：787 × 1092 毫米 1/16

字 数：260 千字

印 张：17.75

书 号：ISBN 978-7-5158-0351-7

定 价：66.00 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. chgsclbs. 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

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理的难题带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘短信……

我们力求做到：不要多，而要少——让您花最少的时间、阅读最少的内容，就能获得关键性的帮助或提升。

我们希望您：把您阅读各类经营管理类图书中的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

每个人、每家公司都有自己的梦想。我们希望用最诚挚、最简洁的方式为您和您的团队实现自己的梦想，助一臂之力！

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

相信我们都会有梦想实现的那一天！

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书电子工具箱，发送短信“ss”至13611149991 即可获赠。

推荐序 1

营销的技术含量

《销售与市场》杂志社副总编、营销专家刘春雄教授

企业家的时代感最能体现出技术含量。在特殊时期，抓住历史机遇快速发展，远比做得尽善尽美重要。过去，把事情做成远比把事情做好重要，感觉比数据重要。然而，当时代发生变化时，中国营销的技术含量也在变化。

原来，我们要寻找方向；现在，如果哪个企业的战略方向不明确，那么离“死亡”也就不远了。

原来，只要把事情做成，规模总能带来利润；现在，规模可能成为“包袱”。

原来，“大概、或许、差不多”就能够把事情做成，也能把事情讲明白；现在，要拿捏得准确，一定要用数据说话。

原来，只要企业增长就能解决问题；现在，只有解决隐藏的问题才能迎来增长。

原来，老板问你有什么想法；现在，老板要求你拿数据证明你的想法。

原来，先做了再算，做对了，根本不用算；现在，算了再做，没有算，做了可能白做。

在概念时代，正确就是准确，把握方向是最重要的技术含量；在数字时代，准确才能正确，拿捏得当是最重要的技术含量。

我曾经给很多企业做过培训，以开拓思维、把握方法为主。但是，当可口可乐请我做营销培训时，我拒绝了，因为他们给我的题目是营销

数据分析。说实话，中国企业还没做到这个份上，我们落后很多。

我到一家公司任 CEO 时，老板很重视数字，墙上有不少格言是讲数字化管理的，公司也有信息管理系统。但是，除了查询销售额外，没有人觉得数据能带来多大效益，更没有人应用数据进行预防性管理。现在，公司依赖数据，如果哪天信息系统发生问题，大家就不知道怎么办了。

在《销售与市场》杂志社任职时，我曾经安排编辑向专家约稿，讲述数据化管理和财务管理的文章。可惜，一直很少，连专家也很少写，社会氛围不够，营销压力也不够。

《用数字解放营销人》这本书，首先，源于作者的身份，因为他有过实战体验，所以文风草根性强；他从事过一线工作，所以内容是鲜活的，数字是有亲和力的。其次，作者的营销思维与数字是联系在一起的，不是为了数字化而讲数字，数字是有灵魂的。最后，数字是有效果的，这是基层工作人员典型的目标导向。

我曾经想做而未做的事，作者做了。据我了解，这本书从选题角度讲，是开创性的，这是对营销界的贡献。

书名叫《用数字解放营销人》，我觉得更确切的说法可能是“用数字武装营销人”。过去讲“武装到牙齿”，现在要“武装到数字”。这是一本为一线营销人写的书，但我建议营销管理人员也要看。

我曾经有个“断言”：中国营销做好了数字化精确管理，营销效率能够提高 4 倍。或者说，在不增加销售人员的情况下，仅仅提高营销人员的效率，就能够提高 4 倍的销售额。这不是凭空胡说，我曾经做过测算。不信你试试！尝试前先把这本书看完。

推荐序 2

做个明白的销售人

上海酷普（原欧普小泉）照明有限公司总经理

中欧国际工商学院 EMBA 康井斌

当作者告诉我他写了这样一本书的时候，我很是钦佩。一是钦佩他的毅力，很多人都说自己努力了这么多年，有很多好东西想和大家分享，想写本书，但都没有行动。二是钦佩他的选题，写这样的书需要很大的勇气，比起市面上拼拼凑凑的讲故事的书，这种原创的、总结自己多年工作心得的、内容比较专业的书，写起来是很辛苦的。好在作者功力了得，把看似枯燥的统计计算类的算账技能，通过一个个生动形象的案例，把招式一一拆解，让学习算账这个销售最痛恨的事情变得有趣。

《用数字解放营销人》这本书，符合技能类书籍最重要的特性——有用。一方面，本书提供了大量营销评估中需要用到的标准公式，并将公式简化和实践应用之间的联系进行了通俗的表达；另一方面，用数学方法和逻辑来解释销售现象、销售行为，并对错误算账观念进行了纠正。我想，这是本书为读者提供的最大价值。更重要的是，由于作者独特的行业背景和职业背景，他的表达方式是一个老销售的表达，而不是老教授的表达。这是本书虽然专业，但不枯燥无聊的最重要原因。

既然这是一本学习技能的书，那么，适合哪类人阅读呢？很显然，这是一本让营销人员学习算账技能的书。本人从事营销工作二十多年，管理过的销售员工也不少，从会不会算账这个维度看，我把销售分为明白的销售和不明白的销售，两者最大的区别是：明白的销售人员靠数据、靠脑子做决策；不明白的销售人员靠感觉、靠胆子做决策。明白的

销售人员总是能透过数据看到促销政策背后的获利逻辑，从而引导客户自动自发地进货；不明白的销售人员只会天天压着客户表态，坚决完成任务，否则取消经销商资格。

所以，如果你是中高层管理者，营销经验丰富老道，市场感觉敏锐，但缺少一些工具对手头繁杂的销售数据进行量化统计分析，从中找出自己决策的依据，并把感觉变成逻辑，你可以读一读这本书，它是一个有益的选择。

如果你是一位刚从区域市场升职为全国市场的营销管理者，现在管一堆事，体系能力严重缺乏，有点束手无策、不知从何下手，你可以选择这本书，它也许能为你迅速搭建全局性的营销量化管理框架打下基础。

如果你是一位有志于快速成长、提升专业技能的基层营销人员，这本书对你最大的帮助，就是提高你的营销量化专业能力。

这本书该怎么读呢？这要因人而异：如果你是个急性子，建议你对本书提到的问题和涉及的内容有一个框架性的了解，在日后的营销工作中遇到类似的问题，再回过头进行细节了解和推理；如果你是个慢性子，建议你可以借着品茶的时间，拿着纸笔与作者同行，相信您一定会有不少收获。

前言

一次面试，问一名应届毕业生为什么选择销售这个和他大学专业毫不相关的职业？

小伙子信心十足：“销售是包容度最高的职业，我相信‘海纳百川，有容乃大’，只要善于表达、勇于挑战，这个职业能为我们年轻人的未来提供足够的空间。”

应该承认“善于表达、勇于挑战”这个要求，对绝大多数的职业都是必须的，这是职业成功道路上的一个必要条件，而非做好销售的充分条件。由于人们的模糊认识，销售成为一个只需“胆大、心细、脸皮厚”，而没有任何专业技能要求的职业。诸多销售人员抛弃了基础的销售专业技能和工具，一味地追求天马行空的创意，更可怕的是，这种观念从大多数人开始选择这个职业时就已经形成。

销售出身的我，为纠正这种错误观念呐喊，是我完成此书的最初动因。书稿已成，我能做的，就是静待读者或是销售工作者的公正评判。

值得庆幸的是，书稿从选题到编写、再到上市，得到了北京博瑞森管理咨询有限公司的支持和指导。总经理张本心先生带领的这个团队，用其专注和专业的态度在本书的选题、读者喜好调研及推广方面提供了专业支持，尤其是策划人马优女士和编辑侯海霞女士，在该书的写作和最后完稿过程中很敬业，让我尤感钦佩。也正是在她们的建议下，为了解决大多数读者对数字和工具的恐惧，降低这本工具书的学习难度，结合本书提到的近百种公式和工具，我自行开发了一个“即输即得”的Excel小工具箱，以便读者学习使用公式，只要输入指定数字，工具箱就能自动得出计算结果，而不必纠结于公式的逻辑过程。凡是购买正版书籍的读者，都可获赠该工具箱，具体方式见封底。

同时，必须感谢《销售与市场》杂志社的副总编刘春雄教授和上海酷普照明总经理康井斌先生，百忙之中抽空为该书作序，并提出了诸多改进建议和意见；以及李治江先生、文宏昌先生对该书出版提供的帮助，在此表示感谢！

“言而无文，行之不远”，也谨以此书纪念那些已经逝去的销售岁月！

黄润霖

2012年9月11日晚

contents 目录

第一章 做营销：我们为什么不算账

- 第一节 是亏着卖，还是卖了亏 / 3
——一次正常的业务拜访
- 第二节 从定性到定量 / 5
——从模糊到清晰
- 第三节 营销量化的基础 / 8
——数据的四种类型
- 第四节 零售界的异类 / 10
——屈臣氏的量化管理

第二章 促销：别让经销商亏着卖

- 第一节 主动降价 / 18
——经销商的赢利底线在哪里
- 第二节 竞争对手降价 / 21
——跟还是不跟
- 第三节 商家促销必须消化的成本 / 24
——固定费用投入
- 第四节 厂家调价 / 26
——商家促销如何见招拆招

- 第五节 低于成本的促销决算 / 29
——一笔没有想清楚的促销账

第三章 渠道：先量化再优化

- 第一节 渠道的深度 / 34
——让“价格瀑布”不再雾里看花
- 第二节 渠道的宽度 / 38
——别在渠道均利上栽跟头
- 第三节 渠道网点的密度 / 42
——网点铺货率和产品分销率的比较
- 第四节 渠道选择的量化评估 / 45
——从参考意义上看渠道量化
- 第五节 在数据中找到细分市场 / 47
——KOOP 寻找渠道创新之路

第四章 产品：营销人不能推脱的“责任”

- 第一节 新产品销量 / 60
——是预测还是碰运气
- 第二节 别被销售增长蒙蔽了眼 / 64
- 第三节 侵蚀性 / 69
——商品销售的“化骨绵掌”
- 第四节 把脉新产品畅销的根源 / 77
——家居吸顶灯新产品成功因素调查

第五章 价格：市场竞争的核心

- 第一节 两种不同的成本导向定价导致的市场差异 / 88
- 第二节 两种不同的竞争导向定价的比较 / 90
- 第三节 控制最高零售价 / 93
——为什么厂家比商家坚决
- 第四节 这个特价该不该批 / 96
——特价申请里的数字陷阱

第五节 什么在影响我们的毛利率 / 102

——一道看似简单的数学题

第六节 价格战，首先是成本战 / 105

——春秋航空公司的价格竞争

第六章 经销商管理：算清经销商的小金库

第一节 不算不知道，一算吓一跳 / 110

——经销商算账的六个误区

第二节 别把经销商的仓库当成业务人员的后花园 / 121

——帮经销商算好仓库账

第三节 经销商到底在赚哪些钱 / 126

——给经销商算算经济账

第四节 能开发这个经销商吗 / 130

——客户评估是起点

第五节 一家新公司的客户评估和盘点 / 136

第七章 市场管理：用数据全面剖析

第一节 市场潜力 / 142

——别被数据搅昏了头

第二节 开发新客户还是维护老客户 / 146

——60%的新客户来自老客户的推荐

第三节 终端评价 / 152

——是量化还是艺术化

第四节 市场调研 / 158

——不得不提的三个数据处理方法

第五节 湖南省槟榔市场调查报告 / 166

——小龙王槟榔丧失的市场机会

第八章 团队管理：别被“人性化”蒙住了眼睛

第一节 别让销售人员闲得发慌 / 180

——“三量”量化工作内容

- 第二节 从“两费比”和“社商比”看业务人员价值 / 183
 - 评估业务人员的个人能力
- 第三节 不要掉入销售额的陷阱里 / 189
 - 用价值评估业务人员
- 第四节 人员费用要“浪费”在明处 / 195
 - 你的人员评估合理吗
- 第五节 老公司碰到的新问题 / 198
 - 驻外省（市）销售机构新建和拆分的方法、原则

第九章 电商的量化管理：差别不仅仅是在模式上

- 第一节 “流量即销量” / 206
 - 从消费者流量到消费者价值
- 第二节 人过留名，雁过留声 / 213
 - 用数据追踪消费者
- 第三节 精准营销的巅峰之作 / 217
 - 搜索引擎的量化指标
- 第四节 传统企业网上转型 / 225
 - 网购渠道年度销售状况分析

第十章 统计学：没你想得那么难

- 第一节 统计学，难在哪里 / 232
- 第二节 五个最经典的销售测算模型 / 235
- 第三节 一分钟搞定统计学 / 248
 - 用最简单的方法解决销售测算模型
- 第四节 一场不成功的年末促销 / 253

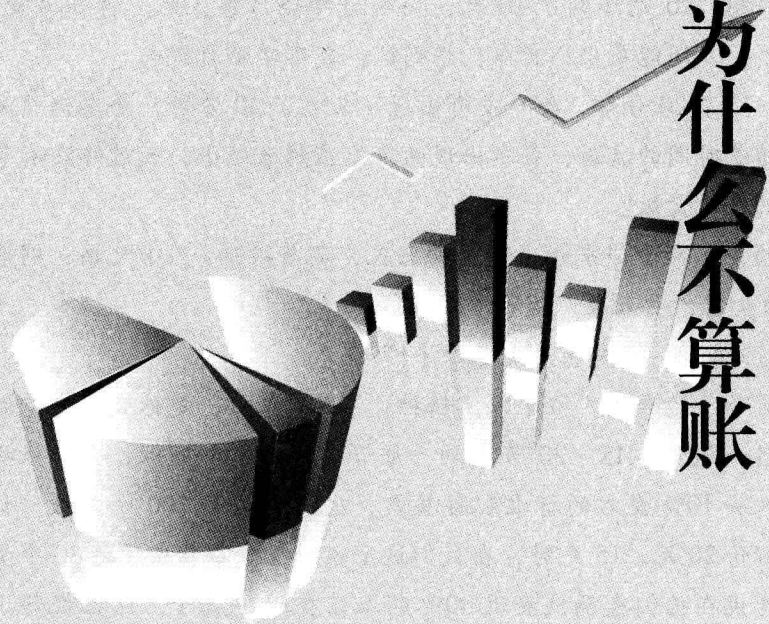
附表一 《公式及量化方法汇总表》 257

附表二 《正态分布表》 260

附表三 《t 分布临界值表》 263

第一章

做营销： 我们为什么不算账



用数字 解放营销人

十多年前的火车车厢，远比今天的更加嘈杂、拥挤。

做完一家软件公司的市场调研，我乘坐火车从义乌赶往株洲。由于预计不足，兜里的钱买完火车票，只剩 10 元现金，而我的晚餐还没着落。

当列车服务员推着 20 元/盒的盒饭叫卖时，由于囊中羞涩，我只能眼睁睁看着盒饭被推走。坐在我旁边的是一个看似常年出差的中年男子，他也似睡非睡地眯着眼，看着餐车离开。

20 分钟过后，餐车又来了，服务员把没有卖完的盒饭又推了出来，价格从 20 元/盒变成了 15 元/盒。中年男子突然伸直了身板，慵懒地喊着：“15 元，来一盒！”我摸摸口袋，只能咽咽口水。

又过了 20 分钟，餐车又来了，价格变成 10 元/盒，我刚想下手，却又转念一想：20 元降到了 10 元，搞不好待会只售 5 元。再等等看，剩下的 5 元，我还能乘坐公交车！想到这，我不禁暗自得意。

谁知，过了 20 分钟，餐车没有出现，又过了 20 分钟，餐车仍然没有出现。随着时间的流逝，餐车出现的可能性越来越小，我最终没有等来期盼中的 5 元盒饭。

旁边的中年男子似乎看出了我的窘况，笑着搭讪：“小兄弟，别看了，5 元的盒饭，看来今天是等不到了！”

我尴尬地笑笑：“是啊，太贪心了！”

中年男子吃饱喝足，似乎来了精神：“不是贪心，是你太凭感觉做事了！一般一趟火车 15~20 节车厢，每节车厢 118 个座位，火车根据淡旺季按人头 10% 左右的标准配备餐盒，也就是最多 200 个盒饭。你没有发现标价 20 元、15 元时，在我们这个车厢至少都售出了近 30 个盒饭，也就是说在咱们车厢就有近 30% 的人需要填饱肚子，这已经超过了 10% 的标准。后面叫卖 10 元/盒的盒饭，已经是小概率事件了。你不了解火车上配餐的标准，又算不清楚账，还想占小便宜，那就只能饿肚子喽！”



第一节 是亏着卖，还是卖了亏

——一次正常的业务拜访

有三个业务人员：A 是刚毕业不久的大学生，B 是在一线市场混迹多年的老业务，C 是一个计算器、笔记本、笔不离身的业务。他们要一起去拜访一位老经销商。月底快到了，还有 50 万元的销售缺口，这位老经销商就占了 30 万元。拒绝进货的原因是大前年年底冲量压的一批台灯还放在经销商的仓库里，自从两个月前帮老经销商把这批货盘点出来后，老经销商就以此为借口不配合进货。尤其是老板娘，只要一提到进货，就冷言冷语地挤兑业务：“你们每次来，除了要我们进货还是进货，我这仓库里的货，哪一样不是你们硬压出来的。”

前些年建材行业利润高，积压的库存没有引起经销商的注意。2011 年下半年地产行业吃紧，建材企业受到连带影响，积压的库存成了经销商无法兑现的利润。如今，三个业务人员一是要去解决老经销商积压的库存问题，二是要经销商完成任务缺口。

5000 盏进货价 32 元的台灯，正常售价 49 元。已经压在仓库两年多了，只卖出了不到 1000 盏，经销商一再声称自己再也不做冤大头了。

A 是新手，他条件反射地提出搞活动。经销商追问：“怎么搞？”A：“便宜卖！”经销商再问：“便宜多少？我只有一个要求，就是别让我亏钱。”A 无语，用眼神求助 B。

B 是老业务，不说阅人无数，至少也是身经百战，接话道：“你该赚的钱以前也赚到了，去年你净出货 450 万元，平均毛利都是 45%。这次我给你做主，进货价五折，我保证你一个月内，就把库存产品清理干净。如果你愿意，我有个中国移动的朋友，他们搞活动正好需要礼品，我可以帮你联系下。亏点就亏点，以后有大把赚钱的机会。”

经销商的太太说：“你们站着说话腰不疼，这都是我们的辛苦钱，