

邱建卫◎著

# 销量就是力量

企业提高销售量的  
*100*个关键问题

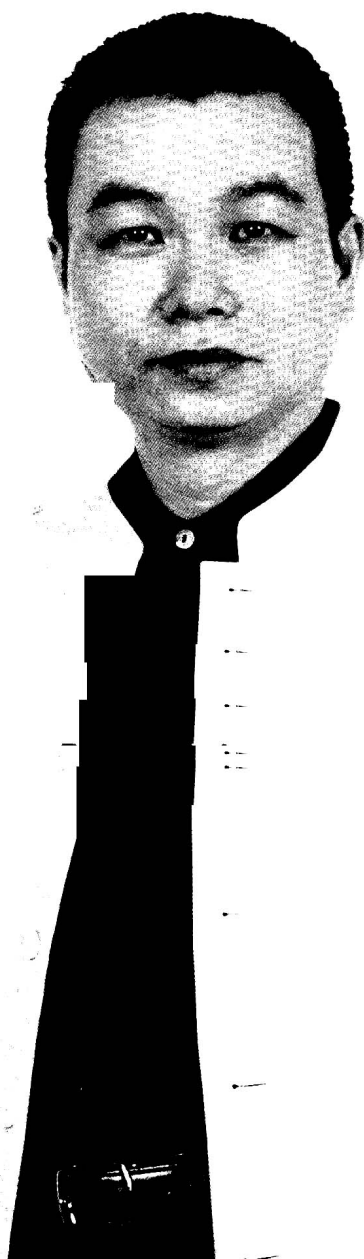


电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

邱建卫◎著

# 销量就是力量

企业提高销售量的  
100个关键问题



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

销量就是力量 / 邱建卫著. —北京：电子工业出版社，2009.3  
ISBN 978-7-121-08362-4

I. 销… II. 邱… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 024374 号

责任编辑：常淑茶

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.75 字数：336 千字

印 次：2009 年 3 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 我的七个营销观

## ——代前言

### 观点一：商战有形，营销无招

销售是今天要把货卖出去；营销是明天还有机会做销售。销售费力；营销劳心。一句话，无论销售还是营销，其本质就是最大可能地抢占市场和掠夺客户资源，最终达到把货卖出去的目的——卖出去才是硬道理。

没有不倒的企业，只有不倒的产业。作为一位较资深的专业营销咨询顾问师，虽然已小有成绩，但绝不敢一丝狂言，为人谋划，言之必诚。“隐忍而内敛，沉静而从容”是一个有责任感的产业学者应当恪守的本分。商海浮沉，信任带来责任，营销咨询师不是无所不能的神仙，每一次授业、释疑、解惑，其责任感恰如在刀尖上跳舞。通过十多载的市场体验，在为多家不同规模企业做企业顾问和市场参谋的过程中，曾与数百位企业老板、经销商诚意沟通，问道于市场和江湖；为数十万营销人员做策略培训，在执著的营销研究与实战中提出了自己独特完整的营销策划主张：“策划必须有有效性、营销必须有实战性、培训必须有针对性、市场必须有差异性、传播必须有穿透性、竞争必须有狼性。”18年营销生涯的最大感慨是：商战有形，营销无招。许多企业对待营销的态度是：当起步时，看不见——不知它的存在；当成长时，看不起——无视它的潜力；当起来时，看不懂——不了解它的创新；当强大时，看不会——难于学到它的模式；当腾飞时，看不得——难于挡住它的奇迹。

企业存亡的四要素包括市场、人才、资金和技术，但只要停止了销量的实现，其他一切都是无功之劳。资金无国籍，人才可流动，技术可购买，唯有市场是最需要自己打拼出来的。营销能力可以学，但营销智慧不可仿——营销无招胜有招，这是一门企业与社会智慧力量的配置管控学。

### 观点二：营销是一门配置学，奇正相容，道术相合

做买卖靠吼，做市场靠走，做营销靠谋——打兔子和打老虎的方法是不一样的。营销以术（技能）为起点，以道（谋略）为终点，常人用术，高人用道。道术结合，精彩诸和。企业营销的起点是要明确：怎样确定自己独特的市场领域（独特的销售主张）？靠什么挣钱（产品力、运营模式、竞争手段）？走什么道路（低成本、差异化、

集中化、独特化)? 为谁服务(核心客户资源)? 用什么方法(谋略之道)? 营销就是企业资源、能力和机会三者关系的对等配置和谋略——看别人看不见的,想别人想不到的,算别人算不清的,干别人干不了的,才能得到别人得不到的。做营销必须时时刻刻意识到:有形的体力战斗早已远去,无形的精神决斗无处不在。营销是一种智慧力与智慧力决斗的商界工具,取得成功的关键不是速度而是方法。1977年,美国管理学家布鲁斯·D·亨德森在《商业思维》中提到:“任何一个资源大问题都是近乎无数的实事和关系的组合。商业尤其受到方方面面的影响。”创造企业营销高峰和市场占有率的最优者,必定是资源整合与智慧配置的最优秀者。

### 观点三:营销就是“亮剑”

古代最潇洒的侠士必定是“剑在身,任水流”。剑在何处?剑在职业营销人手中、眼中、心中。营销职业是一个以接受别人拒绝为生活方式的工作——这是一种要向爱斯基摩人推销冰的职业。做这份职业的人必须具备鹰的眼光、虎的勇猛、牛的勤奋、猴的灵活、象的稳健和狼的凶狠。

世界上的果子在成熟之前都是苦涩的。高段营销剑手的职业信念之道是:激情、坦诚、务实、拼搏。磨剑的营销战士是由“四苦”、“四心”磨炼和锻造出来的:“四苦”——经得寂寞苦、受得清贫苦、忍得委屈苦、耐得颠簸苦;“四心”——平常心、热心、自信心、恒心。营销职业人终结的墓地里只躺着三种人:逃避竞争的人、轻视对手的人和不懂作战策略的人。君子藏器于身,待时而发——成功不是因为速度快,而是因为方法。

### 观点四:营销就是创造客户

跨国公司经营市场是帮消费者成熟起来;本土企业则很多是靠消费者的无知而赢利。真正影响企业持续成功的心,不是企业的策略目标,也不是发展策略的流程,而是专注、聚焦于为客户创造价值的力量,这个力量最直接的体现就是企业的营销能力和市场销量回报。

“工业时代:我生产了这种产品,你买吗?信息时代:我喜欢这个产品,你制造吗?企业需要提出一种价值观,即一系列用来满足客户需求的利益。”(菲利普·科特勒)

不要自欺欺人说客户就是上帝,没有人会真的敢叫上帝埋单,当然也不能为了销量就让客户上当。企业的上帝就是利润。满足客户需求是本能,创造需求才是本事。客户和销售额就如同鸡和蛋的关系,创造性地经营好这两种关系,就是最好的营销艺术。

服务新客户要热情,服务老客户要真诚,服务急客户要速度,服务慢客户要有内涵——没有不对的客户,只有不够的服务!

### 观点五：营销就是在“红海”里闯出“蓝海”

从竞争的角度看，没有成熟的市场，也没有特殊的市场，更难有空白的市场，而只有创造力不足的市场。战术营销是做事，规模营销是做市，品牌营销是做势。做市场从先入为主，到乱“市”英雄，再到各自为政一统天下，一切以专业、受人尊重为起点，只要与时俱进、勇于创新，地平线上永远都会有新的希望。不要熟视无睹，要敢于取舍，不做第一做唯一才能在全球经济“严冬”里活好。有志者立长志，无志者常立志；有人十年磨一剑，有人一年磨十剑。布局决定结局，行动决定财富；定位不当，终生流浪。在“红海”里闯出自己的“蓝海”——大海航行靠舵手，做营销要靠定位和策略。

### 观点六：营销必须以结果为导向

营销是墙内种树墙外开花。没有市场就没有工厂，做不好工厂也保不住市场。没有最好的营销模式，只有最合适的。从船老大到舰长，从野狗到群狼——目标决定作为，能力决定效率。没有对过程的关注，就不会有美好的结果——要监控过程，评估结果。没有思想的人是可怜的，没有策略的人是可悲的。营销的销量执行策略思维航线是：去哪儿？为什么去？怎样去？会怎样？思路决定出路。最优质的营销战略实现标准原则是：集体决策，团队突击，分散作战，整体反思，共担风险，共享成果。

企业竞争到今天，特别是本土企业，还没有任何品牌可以强大到没有对手威胁，也没有竞争型企业小到没有勇气去挑战……

不会管营销的老板，必定管不住财富；读不懂老板的营销人，必将终生流浪。每块木头都是一尊佛，只要把多余的木屑去掉；每一个人都是人才，只要把缺点改掉。老板了解人才，才能用好人才；人才慎选老板，才能成长发展。营销人才是企业做好营销的第一资源，如何用好这些资源，将决定企业营销的成败。营销团队是企业搏击市场的军队，一支没有训练、没有素质的军队是注定要打败仗的。一支值得信赖、训练有素、能在市场攻掠中所向披靡的特种部队，是成长型企业销量的保障、结果的造就者。

### 观点七：销量就是力量

营销不是想出来的，是谈出来的；营销不是谈出来的，是做出来的；营销不是做出来的，是拼出来的。目的比手段重要，方法比知识重要。经济低迷期的大多数企业一定会倒闭的四个主要原因是：没营销、不管理、投错钱、用错人。老板每天必须思考的四个问题是：钱从哪里来？货到哪里去？人才怎么用？利益怎么分？世界上没有卖不出去的货，只有卖不出去货的人。营销是企业的命根子，销售团队是企业的商界军队。

笔者酷爱《孙子兵法》，它是众经之首、大道之源。笔者从中悟到，中国企业全方位的营销经营管理理念主要应集中为“道、天、地、将、法”。“道”，对国家而言指的是治国用兵之道；对企业而言指的是经营理念、企业精神，最后演化成为企业文化。“天、地”是指企业环境，包括内外部及竞争环境。“将”对国家而言指的是将领；对应到企是指营销和管理干部。“法”是指组织的指令、制度和对执行力的要求。企业在经营管理中能够掌握住“道、天、地、将、法”精神，能够因内外界形势灵活应用，定能达到企业基业常青的境界。

当今竞争激烈的年代，营销早已不是隔岸观火、隔山打炮，再好的营销谋划，也不能只靠单纯的坐而论道。在未来的全球经营与市场竞争中，营销更像是企业家刀尖上的舞蹈，卓越者兴，平庸者衰。营销谋略必须“兵行险道，剑走偏锋”，既守正又要出奇，方能百战不殆。荀子曰“大道无门”，孔子曰“见贤思齐”。真正的商道营销是千变万化的，每一个成功的企业营销模式都不可复制，因为具有独创性——最重要的经营目的是赢得市场占有率和销量。

二十年市场实践风雨兼程、似水流年，行到水穷处，坐看云起时。干营销、思营销、写营销、讲营销，把酒临风、挑灯看剑，手中无剑，心中无剑——营销就是：千江有水千江月，万里无云万里天，守得云开见明月，坚信基业永常青。

邱建卫

2008年冬于马来西亚吉隆坡

# 目 录

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 第 1 章 布局篇                                 | 1  |
| 1 为什么企业老板见不到几份像样的营销规划?                    | 1  |
| 2 为什么年初的营销规划年底总是完不成?                      | 4  |
| 3 为什么好销量是规划出来而不是卖出来的?                     | 7  |
| 4 为什么不顾成本结构的销售是没有利润的劳动?                   | 12 |
| 5 一份完整的营销规划需要从哪些方面着手?                     | 14 |
| 6 一个可达成的企业营销规划是如何形成的?                     | 19 |
| 7 为什么没有市场调研的营销规划是水中捞月?                    | 22 |
| 第 2 章 策略篇                                 | 26 |
| 8 为什么没有策略的战略是空中楼阁?                        | 26 |
| 9 为什么营销策略就是资源最大化原则?                       | 28 |
| 10 选择营销策略第一原则就是“抓大放小”吗?                   | 31 |
| 11 营销战术应如何配合有效的营销策略?                      | 34 |
| 12 如何理解销量从策略而来?                           | 37 |
| 13 为什么策略失败是营销最彻底的失败?                      | 40 |
| 14 企业营销策略有哪些典型的误区?                        | 41 |
| 第 3 章 管理篇                                 | 46 |
| 15 如何分析老板直接管理营销的利弊?                       | 46 |
| 16 企业该建立怎样的营销管理体系?                        | 49 |
| 17 为什么定岗定责是营销体系管理之本?                      | 56 |
| 18 为什么营销体系是企业的“特种部队”?                     | 58 |
| 19 为什么“野狗团伙”必被“群狼团队”歼灭?                   | 60 |
| 20 营销部门如何分解企业年度目标销售额最有效?                  | 64 |
| 21 为什么没有价值观的营销人员容易成为企业的“炮灰”<br>和代理商的“走狗”? | 66 |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 第4章 品牌篇 .....                                 | 70  |
| 22 做品牌对提高销量到底有什么用? .....                      | 70  |
| 23 为什么对成长型企业营销来说“销量绝对比品牌重要”? .....            | 73  |
| 24 为什么成长型企业品牌发展以“不做第一做唯一”策略为好? .....          | 75  |
| 25 为什么厂家和商家对品牌建立、建设、维护、延伸的重视程度<br>是不一的? ..... | 77  |
| 26 为什么当前企业竞争“做品牌找死,不做又会等死”? .....             | 79  |
| 27 品牌企业如何选用品牌形象代言人? .....                     | 81  |
| 28 为什么“名、优、特”策略是保持品牌常青的最佳定式? .....            | 83  |
| 29 本土品牌企业如何迎战“船坚炮利”的洋品牌? .....                | 85  |
| 30 企业是多品牌好,还是单一品牌好? .....                     | 87  |
| 第5章 代理篇 .....                                 | 90  |
| 31 代理(经销)商还能走多远? .....                        | 90  |
| 32 代理(经销)商应选择什么样的厂家? .....                    | 91  |
| 33 优秀代理(经销)商有何共同的能力特征? .....                  | 93  |
| 34 厂商合作有哪些主要矛盾是无法回避的? .....                   | 95  |
| 35 代理(经销)商如何打造自己的核心竞争力? .....                 | 98  |
| 36 代理(经销)商怎样从夫妻档个体户发展到品牌商贸机构? .....           | 102 |
| 37 如何对市场经营走向与门市生意的生存方法进行分析? .....             | 103 |
| 38 厂家如何评估和选择代理(经销)商? .....                    | 105 |
| 39 如何看待各种主流销售模式的利与弊? .....                    | 111 |
| 40 代理(经销)商要面对哪些当地商务关系? .....                  | 116 |
| 41 代理(经销)商应做好对哪些经营风险的规避? .....                | 118 |
| 42 代理(经销)商在经商过程中必备哪些法律法规知识? .....             | 120 |
| 第6章 市场篇 .....                                 | 124 |
| 43 为什么没有市场分类就没有市场地位? .....                    | 124 |
| 44 如何确定市场拓展的突破口? .....                        | 127 |
| 45 为什么不会市场管理就不会有长久生意? .....                   | 129 |
| 46 节假日销售如何进行市场细分? .....                       | 131 |
| 47 为什么没有市场策略的成长型企业难以存活和发展? .....              | 133 |

|                      |                               |     |
|----------------------|-------------------------------|-----|
| 48                   | 产品在市场四大发展阶段各需哪些竞争策略? .....    | 137 |
| 49                   | 市场竞争格局有哪些基本的分析工具? .....       | 139 |
| <b>第7章 人才篇</b> ..... |                               | 148 |
| 50                   | 优秀营销管理人员需要哪些能力配置? .....       | 148 |
| 51                   | 优秀营销人员有哪些典型分类? .....          | 150 |
| 52                   | 录用营销人员的衡量标准是什么? .....         | 152 |
| 53                   | 营销人员试用期的重要流程有哪些? .....        | 154 |
| 54                   | 为什么成长型企业老板普遍存在人才流失之痛? .....   | 156 |
| 55                   | 为什么“人才零库存”的企业是最危险的企业? .....   | 158 |
| 56                   | 优秀营销人如何选择值得追随的老板? .....       | 160 |
| 57                   | 如何提防老板身边的“卧底老板”? .....        | 162 |
| 58                   | 如何应对营销叛将带走营销叛军? .....         | 164 |
| 59                   | 为什么营销梯队培养决定企业命运? .....        | 165 |
| 60                   | 区域经理要扮演好哪些角色? .....           | 167 |
| 61                   | 销售薪酬设计应注意哪些问题? .....          | 168 |
| <b>第8章 客户篇</b> ..... |                               | 173 |
| 62                   | 中外企业对客户关系存在哪些观念取向的差异? .....   | 173 |
| 63                   | 如何分析消费者购买决策过程? .....          | 174 |
| 64                   | 消费者购买行为的分析方法有哪些? .....        | 176 |
| 65                   | 如何提高客户关系管理的效果? .....          | 185 |
| 66                   | 营销人员应该给客户传递什么信息? .....        | 188 |
| 67                   | 为什么管理好大客户就是管理未来? .....        | 190 |
| <b>第9章 培训篇</b> ..... |                               | 193 |
| 68                   | 为什么没有规划的培训是“劳民伤财”? .....      | 193 |
| 69                   | 如何打造最具竞争力的培训体系? .....         | 194 |
| 70                   | 为什么最差的培训是“老板有病,却让员工吃药”? ..... | 196 |
| 71                   | 为什么“问题导向”的培训是最有效的? .....      | 197 |
| 72                   | 为什么没有营销培训能力的老板难有后续力? .....    | 198 |
| 73                   | 培训后业绩为什么下滑? .....             | 199 |
| 74                   | 培训需求分析有哪些常用的工具? .....         | 200 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 75 管理人员如何有效评估培训的效果? .....          | 207        |
| 76 企业营销绩效快速提升的核心课程有哪些? .....       | 215        |
| <b>第 10 章 店面篇</b> .....            | <b>218</b> |
| 77 如何认识店面的功能? .....                | 218        |
| 78 店面销售额为何难以提升? .....              | 220        |
| 79 如何在 60 秒钟内吸引顾客? .....           | 222        |
| 80 如何分析消费者心理特征及决策过程? .....         | 224        |
| 81 店面快速交易有哪些典型技能? .....            | 225        |
| 82 销售成功有哪 9 个步骤? .....             | 227        |
| 83 快速提升店面销量需要哪些系统方法? .....         | 230        |
| 84 优秀企业店面促销员的 25 个技能评估标准是什么? ..... | 232        |
| 85 导致店面亏损有哪几个关键原因? .....           | 234        |
| <b>第 11 章 展会篇</b> .....            | <b>236</b> |
| 86 展会有哪些重要价值? .....                | 236        |
| 87 国内与国外参展的区别有哪些? .....            | 237        |
| 88 如何使成长型企业参展引人注目? .....           | 239        |
| 89 怎样的展位最吸引人? .....                | 241        |
| 90 国际展会的参展方式是怎样的? .....            | 242        |
| 91 成长型企业参展有哪些设计原则和不良现象? .....      | 244        |
| 92 如何评估展会经营的最终效果? .....            | 246        |
| 93 成长型企业参展有哪些秘诀? .....             | 248        |
| 94 如何破解展会签约率低的 12 个死穴? .....       | 251        |
| <b>第 12 章 策划篇</b> .....            | <b>253</b> |
| 95 如何认识策划对提高企业销量的作用? .....         | 253        |
| 96 成功策划的基本要素有哪些? .....             | 255        |
| 97 企业策划案有哪些分类和内容? .....            | 259        |
| 98 专职策划人需要怎样的职业能力结构? .....         | 262        |
| 99 如何对策划进行评估及监督执行? .....           | 264        |
| 100 策划案在企业未来竞争中的价值作用如何? .....      | 270        |
| <b>参考文献</b> .....                  | <b>273</b> |

CHAPTER

# 1

## 第1章 布局篇

### 1

### 为什么企业老板见不到几份像样的营销规划？

多年来，笔者在多所大学管理学院 EMBA 总裁班讲学时常遇到一些老板抱怨：在营销总监或营销中心拿到的营销规划几乎没什么价值，不是摘抄其他企业的案例模板，就是想当然搞出一些空中楼阁式的方案，漏洞百出，缺乏说服力，看不懂、没预测、不能用、不实际。

作为成长型企业的老板都知道，自己企业的资源十分有限，怎样科学有效地使用这些资源，获得最大效益是他们所期待的。而作为营销经理人，应该时时坚持为老板分忧的职业理念，充分把握企业资源状况、市场态势，做好对接，才能合理高效地使用企业有限的资源，实现市场目标。

俗话说：“吃不穷，穿不穷，规划不好一世穷。”家庭尚且如此，作为企业规划就更显重要。但做一个好规划并不容易，这要求经理人除了掌握基本的营销理论外，还应该学会使用一些信息采集工具、科学调研方法和数据分析模型，并恰如其分地运用到企业营销实践中去，使自己的营销方案更有针对性、更具说服力、更具可操作性。

令老板头痛的营销规划主要有以下几种情形：

### （1）华而不实

堆砌大量华丽的专业营销辞藻，与企业的实际情况脱节，内容空洞，不知所云。营销规划不是写论文，更不是写小说，它需要翔实的数据，关键是可操作，能够带来效益。

有一次笔者到古镇一家灯饰企业做调研，老板得意地向笔者引见了他们的营销总监，是一位曾在某著名广告公司任总监的人物。该总监一开口就大谈他的宏伟蓝图：如何进行品牌再造，渠道变革，模式创新，资源嫁接，推广组合……后来，笔者问他：“你来这个企业不到一个月，做过全面的调研吗？你对它的研发与生产能力、营销和售后服务资源、人力资源状况、财务状况了解多少？你对外部市场、目前和未来发展走向，以及竞争对手状况等基本情况了解多少？”几句话问得他哑口无言。应该说他的想法并没有错，有些想法还是很有创意的；但是面对只有 3000 万元产值、基本营销架构还不完善的小企业，如何消受得了这大手笔的推广？这样的小企业即使想有所作为，也不可能拿出最起码的推广费来。

### （2）凭经验和想象

营销规划缺乏事实依据和可靠的数据支持。从某种意义上说，营销规划是营销部门的“商业计划书”，是市场竞争的参赛表，“麻雀虽小，五脏俱全”，营销的基本要素都应该涉及，还应该包括有说服力的依据来支持。有些营销经理自恃工作多年，对行业情况了如指掌，便凭经验和想象虚构事实，编造方案。这样的方案外行看起来像模像样，具有很大的欺骗性；许多老板由于不懂营销，非常容易被误导而盲目投资，最终造成不可挽回的损失。造成这个问题的根源在于营销经理人没有真正明白市场是瞬息万变的，或者过分迷恋自己的经验，失去了最初的工作激情和勤奋精神，不愿深入市场调研。

笔者认识一个营销经理，从家电业干到 IT 业，从 IT 业干到灯饰业，资格不可谓不老，经验不可谓不足，可职位总得不到提升，也没能在一个行业待得长久。据说，他电脑里的案例比笔者的还多，口才也不在笔者之下，可是却有“规划陷阱”、“销量毒药”的“雅号”，几乎在行业里做不下去。笔者侧面了解，他去外地市场做调研，不是带着业务员而是女秘书，游山玩水，和总代理饭桌上的聊天就是做调研，回来的唯一收获就是巨额的差旅单据。这样出笼的规划和方案，其结果可想而知。

### （3）照搬陈年旧案

营销规划缺乏新意和创意，人云亦云。经理人不愿冒风险，不想担责任，为保乌纱便选择保险保守的办法：沿袭过去的做法与既成的方案，企业总在指标循环、业绩循环中徘徊。对于一艘没有目标的船来说，任何风都可能导致逆行，企业最终会在激烈的竞争中败下阵来。

### （4）“烧钱”方案

营销推广的确需要、成本，但绝不是纯粹“烧钱”的游戏。一份周密科学的营销方案，一定是把有限的资金用在刀刃上。笔者认识一家企业的营销总监，是出了名的“烧钱大王”，以前在家电行业以争中央电视台广告标王等“大手笔”烧垮了几家企业，现在又到了灯饰行业，仍旧是“三板斧”：在中央台、地方台、报纸等平面媒体的广告铺天盖地，的确能一时吸引消费者的眼球，但这种虎头蛇尾、杀鸡取卵、透支资源的做法从来就不可能形成持久的竞争力。“烧钱”方案往往是成就了营销经理人，却拖垮了企业。但“烧钱”方案的炒作性特征使其极具煽动性，也容易造成短期内的轰动效应，因而极易诱发老板们铤而走险，其危害性是巨大的。

### （5）章法混乱

还有一类方案，根本就缺乏体系和规范，只是一些战术打法的罗列，这样的方案只会是浪费企业的资源和时间。

造成以上现象的原因是多方面的，归纳起来有以下几点：

① 作为老板，常常会迷信理论和所谓的“策划大师”，从而给了营销经理人某种心理暗示，方案越玄乎越好，理论越深奥越好，最好谁也看不懂。

② 作为营销经理人，缺乏起码的职业道德，没有“食君之禄、为君分忧”的行为准则。老板的失察和用人错误往往会导致毁灭性的灾难。

③ 老板和营销经理人之间的关系，不是共同创业共赢的关系，也不是嘴上的兄弟关系，而是传统的主仆关系，营销经理人的主观能动性和创意难以充分施展，自然就不会有什么好方案出笼。

④ 老板自恃高手，不懂装懂，盲目定调，一意孤行，导致营销经理人纷纷曲意逢迎，蒙混过关，滥竽充数。

因此，老板要拿到像样的营销规划，除了要处理好方方面面的关系，最关键的是自己要成为真正的内行。

## 2 为什么年初的营销规划年底总是完不成？

营销就是要最大限度地获取市场销量与品牌市场影响力，成功的营销需要评估结果、监控过程。笔者在多年的品牌与营销咨询工作中，经常遇到一些企业老板谈他们的困惑：“为什么年初制定得很好的营销规划总是虎头蛇尾，执行走样变形？为什么销售收入绩效指标总是像打吊针似的维持，而不是良性地发展？”

众所周知，企业的资源是有限的。而计划正是对资源进行有效配置的手段，是企业高效运用资源、实现企业经营目标的途径，也是企业发挥团队作战力的统一行动指挥图。企业发展不能离开正确、周详的计划；同时，再出色的计划，如果不能得到有效执行，那也等于零。

笔者在进行企业管理咨询时，见到企业普遍存在凭经验做事的现象：企业内部找不到开展营销工作的规范，营销人员各行其是、各自为政，工作落不到实处，沟通纽带脱节甚至断裂，业务流程不清晰，监控手段不到位甚至不监控，最终导致营销计划形同虚设，营销结果随波逐流。

这样下来，结果自然是浪费公司资源，丧失竞争机会，削弱竞争实力，打击营销经理人与团队的信心，从而成为整个企业的切肤之痛。

例如，有一个灯饰企业盲目跟风，大搞全国专卖店这种“大跃进式”的推广计划。空降的营销总监面对一个有着16年历史的老品牌、老产品，在这种情况下，靠着漂亮精美的投标书，以及那些空洞的形象画册般的宣传资料，和经销商、代理商、工程商在谈判过程中的杯酒交情，就替代了计划分解、产品性能培训、售后服务方案分解等重要步骤，任由区域经理单枪匹马，一线店面业务人员在市场上仍旧抱着老一套的业务观念来推广，最终导致了专卖店推广计划的失败。

企业在执行营销规划的过程中，为什么会出现如此多的问题？很多老板和营销经理人对此百思不得其解。究其根源，主要有六大病因，而这六大病因，有的企业得其一，有的企业则可能是多种病因皆备。

### 病因一 营销规划缺乏制度保障

营销规划不仅是一种方法体系，同时也应该是一种制度体系。也就是说，规划一旦启动，就必须按照相应的要求来执行。现实中很多企业在实施营销规划时，没有具体的制度措施配套。一方面营销人员找不到开展工作的规范，无法衡量自身业绩的好

坏；另一方面部分人员只是满足于现状，不能按要求开展工作。这两种原因都会导致营销规划执行的走样。

### 病因二 规划执行缺乏绩效考核

营销规划执行过程也是营销管控的过程。制定可行的绩效考核制度，与规划目标结合起来，定期检查营销规划的完成效果，只有这样，营销人员才有对自己的绩效进行评估的标准。否则，执行就缺乏评估机制，工作的好差无法评判，对营销人员的管理也就褒贬失据，营销计划自然无法完成。当然，在实际运作中，也存在绩效考核指标设计失误的情形，致使绩效考核制度与营销规划目标不配套。

### 病因三 营销规划执行缺乏过程管理

规划执行时只重视结果，而不重视达成结果的过程。规划执行过程中最受关注的往往是一些硬指标，如销售额、铺货率、回款率等，而其他一些软指标，如计划的阶段性总结、品牌美誉度、消费者的认同度、网络管控状况、市场价格体系、市场秩序、与竞争对手的对比、团队人员的配合度、过程执行的能力培训等往往被忽视。缺乏对执行过程的系统管理，就算达到了硬指标，软指标中存在的问题如不及时解决，也会对企业造成根本性的伤害。最终所有营销精英都做短期急功近利的工作，销售业绩曲线波动异常，无法把控。

### 病因四 执行过程缺乏整合和协调

规划执行过程中缺乏统一的协调，各部门各自为战，没有一个权威部门来推动整个规划进行，这在很大程度上源于营销组织架构不合理。如果各部门只注重自身职能工作，对计划整体发展缺乏综合控制与协调，各部门的专业优势就难以转化为企业的整体优势。另外，企业内部沟通渠道不通畅，不同部门对营销规划理解不同，对实施效果的衡量标准不统一，也会造成营销规划执行不力。

### 病因五 业务流程不合理

这表现为三方面：① 计划执行过程中业务流程过于复杂，业务运作效率低下，使营销计划的时效性无法体现；② 执行过程中审批环节过多，这既可能造成市场机会丢失，又可能影响营销人员的积极性、主动性和灵活性；③ 执行过程中各部门业务分配不合理，或部门间职能分配模糊，没有贯彻效率最大化原则，出现专业技能不足或承揽了过多的职能，妨碍规划有效执行。

### 病因六 分支机构区域营销规划缺乏系统性

这主要表现在两个方面：一是区域营销人员对总部下达的规划不能进一步细化，使区域市场缺乏整体性规划，各个小区域之间缺乏系统性配合，造成整体营销规划一到下面就开始变形，无法真正落实；二是部分企业销售政策导向以销量为核心，因此区域人员采取的措施都是为了达到短期内提高销量的目的，对能否满足企业整体营销规划战略目标要求则不予考虑。

企业首先要了解这些病因，对症下药，从各个管理、监控环节进行调整。其方法不外乎坚持“千斤重担万人挑，人人肩上有指标”，既学会规划的分解，又善于规划的监控，同时与绩效考评制度相结合，在业务制度和流程清晰完整的前提下，强调对营销人责任感的塑造。

如果监控体系不完整，而是靠老板以“心腹”或直接与多级下属频繁沟通来监管，以国王的心态做宰相的事情，外行管理内行，自然会漏洞百出，还破坏了企业的组织层级，造成企业内部诸多人事问题。

制定与实施营销规划一般需遵循的七大步骤，如图 1-1 所示。

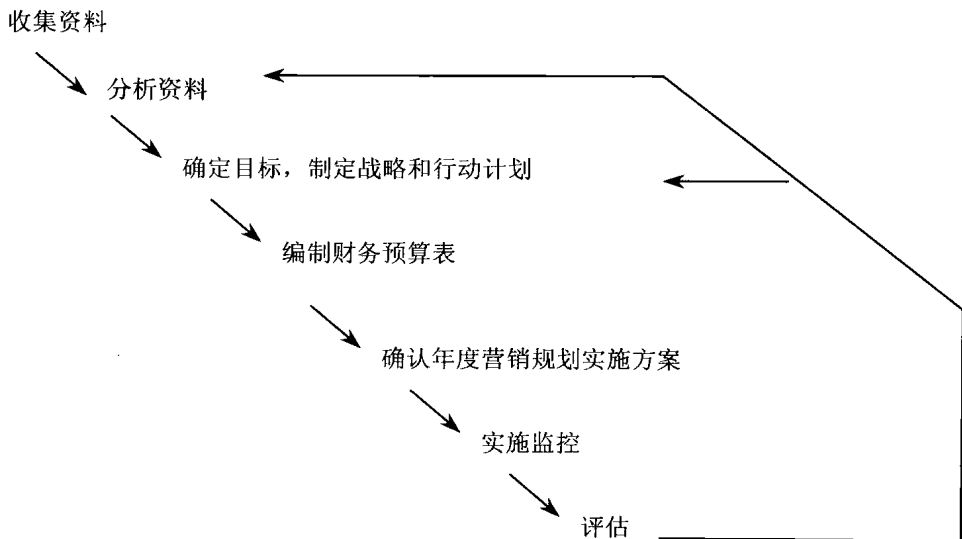


图 1-1 制定与实施年度营销规划的步骤