



行动经管工具书  
Action Business Publishing

# 大营销管控

## Big Marketing Management and Control

### 持续做大做强的科学管控体系

陈军 / 著



破解

打造

健全

管控难题 铁血军团 管控体系



中国工信出版集团



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



行动经管工具书  
Action Business Publishing

# 大营销管控

Big Marketing  
Management and  
Control

持续做大做强的  
科学管控体系

陈军 / 著

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

大营销管控：持续做大做强的科学管控体系 / 陈军著. —北京：电子工业出版社，2018.11

ISBN 978-7-121-35224-9

I. ①大… II. ①陈… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 238866 号

策划编辑：刘露明

印 刷：北京盛通印刷股份有限公司

装 订：北京盛通印刷股份有限公司

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：880×1230 1/32 印张：7.625 字数：159 千字

版 次：2018 年 11 月第 1 版

印 次：2018 年 11 月第 1 次印刷

定 价：69.00 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) 88254888，88258888。

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)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

一直以来，我在课堂上常会听到有学员这样反馈：“提升销售业绩太难了”“销售团队不好管理”“客户总是容易流失”……这些销售管控方面的难题十分具有普遍性，已经成了对广大企业家经营能力的一大考验。

如何解决这些难题？陈军老师的《大营销管控》给出了一个非常有实效的答案。

### 从实战中来，到实战中去

在《大营销管控》这本书中，陈军老师给出了做好营销管控的系统方法和工具。与那些空中楼阁般的理论完全不同的是，本书内容最显著的特点，便是从实战中来，到实战中去。

陈军老师从事市场营销工作长达二十多年之久，这套体系

来自陈军老师多年来亲历市场所获得的宝贵经验。他从最初的业务一线人员晋升为雄风摩托集团销售总经理，公司业绩排名行业全国前十；之后担任宅急送华东区销售负责人，团队连续五年当选集团最佳；最后任职顺丰速运集团营销副总裁，创下了年代收货款 300 亿元的神话。

陈军老师有过领导销售团队、管理市场部门、负责客服工作的丰富经历，并且在每个岗位上都做出了令人瞩目的成绩。大营销管控体系便脱胎于他出色的工作实践，根据其实战经验，去粗取精，去伪存真，最终提炼出一套非常富有实效的管理方法。

### 照着做，提升我们的管理能级

2013 年，陈军老师出任上海行动教育科技股份有限公司（以下简称“行动教育”）“大营销管控”导师，开始主讲“大营销管控”课程。

开课至今，参课的企业家及企业高管已有 30 000 余名，学员们对陈老师的课程交口称赞，一致认为是最实用、最有效、最简明的营销管理指南，对课程和老师的满意度高达 99% 以上。同时，陈军老师还被多家企业聘请为营销总顾问，给他们

亲自提供全程的入企辅导，助力企业构建大营销管控体系，给这些企业带来了立竿见影的效果：管理得以升级，业绩得以倍增！陈军老师用心于每堂课及每个入企辅导，全力以赴，将专精深做到极致。

行动教育也是从这套管控体系中获益良多的一家企业。2013年，我出任行动教育董事长以后，正式聘请陈军老师为行动教育营销总顾问，并且引入了大营销管控体系。

大营销管控体系是一套作用于根本的体系，完善的是企业的管理制度，提升的是企业的管理能级。企业的根基扎实了，管理合理了，企业稳步前进、业绩提升终将成为必然。在导入体系后的2015年，我们的利润达到2 000多万元；到了2016年，利润增至6 600多万元；2017年，税后净利润已经突破了1亿元。时至今日，行动教育在培训行业整体下滑的背景下，依然逆势上扬，保持稳健增长。

这耀眼的成绩，有很大一部分归功于引入了陈军老师的大营销管控体系。有了这套体系，行动教育的销售团队被打造成了特种兵团队，客户被深挖为终身客户，业绩每年稳健增长，集团做到了行业龙头。

我亲自见证了这套体系令人惊叹的高实效性。依我所见，如果能透彻理解掌握，并且科学导入这套体系，将会有效解决许多企业普遍存在的营销管控难题，最终为企业带来管理能效升级、业绩倍增的美好前景！

因此，我将《大营销管控》一书推荐给企业家，尤其要推荐给面临营销管控难题的企业经营者与管理者。这本书集合了陈军老师二十多年的丰富经验，内容实效，结构逻辑清晰、严密、完整。愿读到本书的企业家们能够从中得到解决营销管控难题的启发及良策！

上海行动教育科技股份有限公司 董事长



## 推荐序二

### 做好营销管控的渴望

营销是每个企业都绕不开的课题。做好营销、管理好营销，我相信不仅是每个企业想要的，更是每个企业渴望的。

第一次和陈军老师见面，是2017年12月27日上午10时，在行动教育的会议室里，他一下子就连问了我六个问题：“你有完善的营销组织架构吗？你有营销人员的晋升通道吗？你有营销人员的薪酬体系吗？你有日常的营销管理体系吗？你有员工通关培训体系吗？你有对干部的考评体系吗？”

针对这六个问题，陈军老师让我一一回答。当时我就蒙了，说实在的，这些方面的问题我早就知道存在，但如何解决却困惑了我整整二十年。我心想难道这些问题你都能解决吗？

就这样我进入了陈军老师的“大营销管控方案辅导”课堂，成为陈军老师的一名忠实“粉丝”，并引进“大营销管控”咨



询项目到我们企业深入落地，见证了“大营销管控”这套体系是多么适合我们当下的中小民营企业。它不但全面解决了我们上述的六个问题，而且效果得到了更好的延展。

我用十二个字来概括其优点：听得懂，看得见，摸得着，爽得很。

- 听得懂。没有太多的理论，全是实践中怎么干的实实在在的工作和流程。
- 看得见。让最基层一线的营销员能清楚知道自己下一步工作的方向。
- 摸得着。让每位营销员都实时清楚地知道自己的业绩，能及时调整自己工作中的偏差，产生不断巩固、检查、修正的自我完善模式。
- 爽得很。每位员工每天都充满着激情和斗志，带着一份“以极致服务惠及天下农业”的使命去服务每个客户，每天主动早起晚归，传统的考勤模式成了一种摆设。

陈军老师的《大营销管控》一书就要出版了。这本书除了对营销基础理论进行实践化和简单化，更提供了独特创新的工具，这些工具是陈军老师毕生营销实践与智慧的结晶。我作为一个实践者，可以用十二个字总结：简单，实效，公平，公正，

操作性强。

相信陈军老师和《大营销管控》在今后的日子里会影响很多企业，使很多企业受益，助力中国企业走向世界！

上海祥霖农业技术有限公司 董事长

谢祥其

## 推荐序三

### 企业解决营销管控难题的良方

2016年年初，三和国际集团作为科技印刷产业顾问式的系统服务商，应邀参加行动教育李践老师的“赢利模式”课程。课程内容非常契合三和国际集团当时所面临的情况，我们从中受到很多启发。正是因为李践老师的课程，我和陈军老师有缘相遇。

早在2015年，三和国际集团遭遇企业发展的瓶颈，像诸多企业普遍存在的情况一样，只重结果，不管过程；营销团队放羊式管理，难以管控。这些老大难问题严重阻碍着企业的健康发展，后果可想而知。

2016年年初，陈军老师的“大营销管控”课程开课了。为了寻求治理企业营销管控难题的良方，三和国际集团参加了陈军老师的“大营销管控”课程。在课程中体会、了解到不少企业重销售、轻市场、无管控。

为了建立行之有效的市场、销售、客服三大职能体系，2016年年中，三和国际集团正式引入“大营销管控”体系。4×5过程管理、五星评定、通关培训和营销秘籍等工具方法的持续使用，从根本上彻底解决了我们营销管控的老大难问题。

陈军老师的“大营销管控”课程帮助三和国际集团实现了新的突破，企业员工万众一心，万马奔腾！我们的铁三角服务团队和顾问式的系统服务模式得到了客户的高度评价和信任。

喜闻《大营销管控》一书即将出版，陈军老师邀请我为本书作序，在此衷心地祝愿新书大卖，同时也祝愿各位企业家在“大营销管控”课程的帮助下获得成功！

三和国际集团 董事长

张华

## 推荐序四

### 一本最实用的营销大全

在陈军老师的《大营销管控》一书与读者见面之际，我非常愿意为其作此推荐序。

这是我学习、运用过的最简单、最实用、最全面、最有效的市场营销管理指南。有志于全面提高营销管理水平、提升公司业绩的企业管理人员值得仔细研读，亲身实践。

陈军老师的《大营销管控》是实战派宝典，讲的是一套科学的管控体系，我把它理解为“1个中心、2个基本点、3根支柱、4块基石”，即1234模型。

“1”就是1个中心，就是如何进行公司定位，成为行业第一。

“2”就是2个基本点，也就是两大战略，即一手抓客户，建立终身客户战略；一手抓营销队伍建设，实施打造特种兵战略。

“3”就是3根支柱，也就是三大体系，即市场管控体系、销售管控体系和客户管控体系，在企业分别对应组建市场部、销售部和客服部。

“4”就是4块基石，也就是四大系统工具，即抓过程“4×5”，精机制“五星评定”，造铁军“通关培训”，明策略“三多策略”。

全书由1个中心、2个基本点、3根支柱、4块基石构建起整座营销大厦。这是一本可真学、真用的实操手册，我深信这本书一定会在营销界产生积极的、深远的影响。

四川南格尔生物医学股份有限公司 董事长

刘仁明

# 前 言

营销，贯穿着一家企业存续的始终，是影响企业发展的重要命门。对于我来说，营销是我工作生涯非常重要的一部分，更是充满了激情与挑战的一部分。

## 二十多年营销实战

遥想 25 年前，那时的我刚从大学毕业，一心渴望激扬青春、奋力拼搏一番。因此，我主动放弃了去事业单位捧“铁饭碗”的机会，转身投入商海，成为雄风摩托集团的一名业务员。

在这二十多年中，我的职位从业务一线销售员晋升到营销副总裁；管理过的部门既有销售部、市场部，又有客服部；所在公司从雄风摩托、宅急送，到顺丰。无论境遇如何变化，我始终在营销的专业领域内亲身实践。在这个过程中，我经历了许多，领悟了许多，也收获了许多。

2013 年，我结缘行动教育，身份从实践者转变成授课者，

开始了一边在课堂上与企业家互相碰撞交流，一边在课堂外深入各行各业辅导企业实践。

## 营销痛点

因为我有这样的特别经历，我接触到各个行业，也深入了解并辅导了多家企业。

在这个过程中，我发现，中国的企业家，尤其是民营企业，普遍都非常勤奋，都可谓销售高手，为企业付出特别多，是企业的英雄，把企业经营得很不错。但是，他们对营销管控缺乏科学的认知，缺乏管理高度，缺乏战略思维。

我也看到很多企业的管理机制不科学，企业家不清楚怎么定目标，怎么建体系，怎么对过程进行管理。很多企业想要进一步发展，想要成为行业第一，但是缺乏有效的营销管控方法。甚至有些企业家从来没有意识到营销不是简单的卖货，而是一套系统的管理科学。

在过去，做销售请客吃饭拉关系可能有些效果；现在，必须搭班子、建体系，科学地管理客户。

在过去，员工很容易满足，多拿工资就多一分幸福；现在，



员工的需求更多元了，职位的晋升、专业的历练将给他们更多幸福。

在过去，产品能够满足客户的一般需求就可以了；现在，还要满足客户的个性化和隐性需求，才能在市场上独树一帜。

市场越发展、竞争越激烈，营销的重要性就越凸显，同时，营销管控的难度也就越大。

## 一招解痛

针对营销难题，大营销管控体系给出了一个解答：经营一家企业，想要做好营销管控，一定要处理好“左右手”的关系。

简单来说，就是左手抓销售，右手抓客服；左手抓“攻城”，右手抓“守城”；左手抓业绩，右手抓管理；左手抓业务，右手抓职能；左手抓结果，右手抓过程；左手抓机制，右手抓文化……

我在课堂上不断地对来听课的企业家们提到这个管理体系，希望大家能够转变思维方式，认识到有了大管理，才能带来大销售；有了大体系，才能带来大业绩。

企业家们在听了“大营销管控”课程后，把这套餐控体系