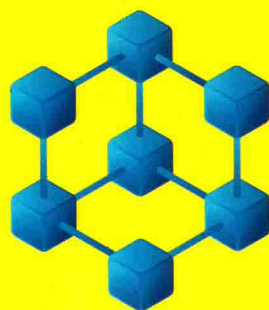


SALES
OPERATION
MANAGEMENT

销售运营管理

世界500强如何运筹帷幄、决胜市场

黄迪祺 ◎著



GE、诺和诺德、诺华、IBM、西门子
多位世界500强高管 联袂推荐

国内第一部系统介绍销售运营管理的专著
多个世界500强营销策略制定模型首次披露

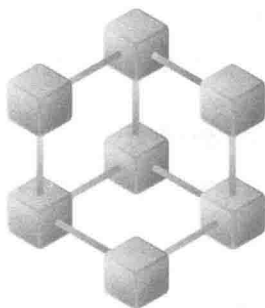
 中华工商联合出版社

SALES
OPERATION
MANAGEMENT

销售运营管理

世界500强如何运筹帷幄、决胜市场

黄迪祺 ◎ 著



GE、诺和诺德、诺华、IBM、西门子
多位世界500强高管 联袂推荐

国内第一部系统介绍销售运营管理的专著
多个世界500强营销策略制定模型首次披露

 中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售运营管理:世界500强如何运筹帷幄,决胜市场/

黄迪祺著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2018.11

ISBN 978-7-5158-2428-4

I. ①销… II. ①李… ②黄… III. ①企业管理—销售管理

IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第 241979 号

销售运营管理:世界 500 强如何运筹帷幄、决胜市场

作 者: 黄迪祺

出 品 人: 徐 潜

策划编辑: 李红霞

责任编辑: 李红霞 马 燕

封面设计: 周 琼

责任审读: 李 征

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: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2018年12月第1版

印 次: 2018年12月第1次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 220千字

印 张: 17.5

书 号: ISBN 978-7-5158-2428-4

定 价: 45.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 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

推荐序

RECOMMENDED PREFACE

迪祺要我为他的书写点东西，刚开始我有点犹豫，因为乍看书名，以为又是一本MBA教材式的书籍，心中不禁有些担心：一个“80后”写的书能在琳琅满目的“管理秘笈”“营销百科”的图书市场里脱颖而出吗？带着这种疑惑，我开始看迪祺的书，一页一页读下去后，发现不仅原先的担忧是多余的，而且更有后生可畏之叹。

迪祺在书里夹叙夹议，谈古论今，将枯燥的概念，用讲故事的方法来阐释，这引起了我的兴趣。书中既有迪祺十几年职业生涯的心得，又有他山之石的借鉴；既有职场的趣闻，又有历史传说中的逸趣；还有影视小说中的场景……在谈笑风生中将销售运营的精髓，实操中的要点一一剖析，使读者跟着作者的思路去领略和体会销售运营管理的理论和方法，并在脑海中留下自己的思考。想让一个在职场摸爬滚打30多年的老兵对一本管理方面的书感兴趣，不是一件容易的事，但是迪祺做到了。

改革开放40年来，中国能像华为一样比肩世界500强、既大且强的民营企业屈指可数。原因在于现代科学管理的理论、方法、具体的实施（特别是其中的细节）是中国民营企业的短板。任正非说，“华为之所以能够在国际市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习科学管理”。要成长为像华为一样优秀的世界500强企业，就需要像华为一样扎扎实实地向西方企业学习科学管理。这本书就是介绍IBM、通用电气、西门子等世界500强企业如何进行科学管理和理性决策的专著。

管理大师西蒙认为，管理即决策。通用电气、阿斯利康这类世界500强公司特别重视科学管理和理性决策在公司运营中的重大作用。每年年底年初都会投入大量的人力、财力进行市场的统筹规划，这一关键业务运营程序通常称为运营系统（Operating System）或年度运营计划（Annual Plan），这些重大决策通常包括以下问题：公司的市场机会在哪里？公司应该采取什么样的经营策略？如何科学合理地设定业务目标？以什么样的营销组织去支持公司的业务战略？如何围绕市场机会进行人员、财务等各种资源的分配？这一系列的重大决策都要建立在科学的、翔实的、量化的数据分析的基础之上。

销售运营部门作为重要的参谋部门，需要进行大量的、细致的调研和分析工作，为上述决策提供信息、数据支持，并提出策略建议和方案。毫无疑问，这些运筹和决策工作的质量将直接决定公司一年市场的兴衰成败，正如本书的副标题所说的“运筹帷幄，决胜市场”。销售运营部门还要负责推动业务战略落地和绩效追踪，跟踪业务策略执行情况，将绩效实时反馈给管理层及各层业务人员，必要时调整策略或资源分配方向，甚至发起管理变革。

本书向读者真实呈现了世界500强年度业务运营的管理实践，完整地介绍了销售运营部门的工作职责及其方法、工具，介绍了许多真实的商战案例。书中介绍了业务管理的4+1管理模式，指出业务运营管理应该紧密围绕5个核心维度开展：市场目标、销售策略、人员配置、费用预算及绩效薪酬，精准地抓住了业务管理的核心问题。4+1管理模式为企业经营者带来3个直接的帮助：第一，为企业经营者提供了一个高效的业务运营规划的思考框架，企业在制定年度运营规划的时候，依据这套模式，就能够做到周全细致的谋划，达到未战先谋、胜兵先胜而后求战、增加企业商战胜算的目的；第二，企业依据4+1管理模式要求的组织架构方式，层层构

建“业务+人力、财务、运营”的核心经营团队，能够大幅增强企业的团队协作作战能力，组织管控能力和执行能力，有效推动企业战略落地；第三，4+1管理模式也是一套行之有效的业务领导人培养的方法，其施行将为企业培养大量的业务领导人和专业职能领导人，为企业长期发展提供最重要的原动力：人才。

我相信迪祺这本书可以帮助中国的企业，特别是民营企业提高运营管理科学性、计划性、系统性，尤其是在市场营销方面，可以有利于企业对客户详情、市场潜力的研判，减少在指标分配、绩效考核、薪酬激励、财务预算等方面决策时的随意性。只有这样，企业才有可能在竞争中不被对手打败，才有可能在发展中不被边缘化，从而实现基业长青的梦想。

本书是国内不可多得的一本业务管理的实战型专著。这本书不是MBA教科书，却足以作为商学院教材的补充；不是实操手册，但却可以使企业在制定规章制度时思路更清晰，不管是新入行的职员，还是职场老将，都可以从这本书获益。

我特别真诚地建议那些准备接掌家族企业的青年企业家将这本书作为案头的参考书。我深信这本书将帮助这些接班人更敏锐地发现自己的企业在销售运营中的问题，更重要的是能从这本书中受到启发，从而找到解决问题、建立科学管理体系的方向。

原GE医疗大中华区副总裁

中国传媒大学媒介与公共事务研究院公益传播研究所所长

中国公共关系协会常务理事、企业社会责任研究中心主任

吴浣苓

2018年10月

自序

AUTHOR'S PREFACE

销售运营管理是近十几年西方企业新兴起的一项职能和实践。

说它是一项职能，是因为在很多欧美领先企业里都有这样一个并列于人力资源部、财务部等职能的独立部门，不同企业的称呼可能不太一致，我所知道的中文叫法就有销售运营部、业务运营部、销售绩效部、战略运营部、销售市场部、销售与市场效能部等，英文的叫法有Sales Operation, Commercial Excellence, Business Operation, Sales Excellence, Sales Effectiveness, Sales Force Effectiveness, Sales and Marketing Excellence等。这个部门的作用相当于业务参谋部，类似于军队里的作战参谋功能，最重要的工作就是围绕着每年业务目标制定作战计划、行动方案、政策规则，以及在过程中进行助攻、方向调整、资源分配优化等。

说它是一项实践，是因为随着这项职能的发展，它逐步形成了自己的工作领域和方法论，这些工作内容通常包括以下方面。

1. 市场研究和预判：通过对市场大势和竞争态势的信息、情报收集，以及对企业自身经营情况的数据搜集和分析，为企业开展业务管理提供参考信息和决策依据。

2. 业务目标设定和分解：基于对市场和业务的理解，向管理层建议每年的业务目标，并负责将其分解到各个事业部及各层级。

3. 业务策略的制定和发展：包括当年企业应该主攻哪些市场、哪些区域、哪类产品、哪类客户等业务策略的分析和制定。

4. 销售组织设计和人员配置：结合企业当年的目标和策略，需考虑

如下问题：该用什么样的销售组织去支持业务目标的实现？该配置什么样的销售人员及其在不同区域、不同产品线上如何部署？

5. 费用预算资源的分配：为了达成企业当年的业务目标，对预算资源应该如何在不同的项目、区域、产品之间进行分配要作进一步的考量。

6. 销售市场绩效管理、KPI设计执行以及业务分析体系的构建：设计绩效管理的KPI体系，并通过数据管理和业务分析的构建来及时发现问题和采取纠偏措施。

7. 销售激励方案的设计：为了保障业务目标的实现，设计合理的销售奖金方案，以确保销售人员执行销售战略的积极性。

8. 业务管理系统的建设和使用：近十几年业务管理领域IT化进程迅速，常用的销售管理软件有客户关系管理系统（Customer Relationship Management）、报价系统（Quotation and Pricing）、业务智能系统（Business Intelligence），这部分工作一般也放在销售运营部来管理。

9. 销售流程的优化：为了使业务运作更为流畅，需要优化设计销售的流程，这些流程包括管理流程和业务流程。管理流程包括何时分配和调整指标、何时回顾业务等。业务流程则包括客户界面的管理、从线索到合同到付款（Lead To Cash）的流程优化等。

此外，还有一部分公司（如辉瑞、诺华、罗氏等），会将销售人员的培训也放在这个职能里，以期最大化提高整个销售市场队伍（业务队伍）的战斗力和战斗力。

十几年来，销售运营管理发展十分迅速，为许多跨国企业开拓中国市场做出了不可小视的贡献。在欧洲和美国，关于销售运营管理的研究较为领先，甚至形成了许多专门以销售运营提升为核心业务的咨询公司。但在中国，仍鲜有企业了解这项职能和实践，更鲜有企业将之付诸实践。

我先后在华为、通用电气、诺和诺德等世界级大企业从事业务运营

管理工作十余年。尤为幸运的是，通用电气的卓越业务运营管理实践得益于麦肯锡的协助，而诺和诺德公司对销售运营功能也十分重视，在十余年间，先后邀请麦肯锡、波士顿、翰威特等世界一流咨询公司为其梳理和构建最佳销售运营管理实践，且在全球范围内建立不同国家之间的交流和分享机制，于是我得以窥探世界领先的业务运营管理的实践和方法论。按照美国近年流行的1万小时成就一个专家的说法，即如果一个人能够持续在一个领域深入研究和实践1万小时以上，就能够成为这一领域的专家，那么按照每天工作8小时，每年工作250天计算，我不知不觉在这一领域沉淀了近3万小时，算是小专家一枚吧。

2013年，我回到母校拜访研究生导师包政先生，聊及十余年的工作经历，包老师作为给数十家企业做过管理咨询的、中国管理咨询界的领袖级大师，立刻敏锐地指出这些管理实践和方法论对于目前中国企业的价值，并鼓励我将十几年的管理实践和心得撰写成书。

经过5年的沉淀，《销售运营管理》即将出版。本书复原了世界顶级公司在面对市场目标与策略、营销组织设计、人员配置和布局、预算分配、销售绩效薪酬激励等这些核心经营问题时是如何思考、分析和决策的，希望能够帮助中国企业经营者了解世界顶级公司运筹帷幄、决胜市场的思路、方法及工具。

期待本书介绍的内容能够对中国企业管理实践有所启迪，更期待通过本书，能够与更多业务运营管理的实践者和研究者结成朋友，共同探讨、交流、切磋、进步，将这一领域的实践和研究进行到底。

黄迪祺

2018年10月

目 录

CONTENTS

Part 1

概念篇 什么是销售运营管理？

- >> 第1章 销售运营管理：世界500强攻城略地的幕后参谋 / 2
 - 第1节 销售运营管理概述 / 3
 - 第2节 趣说销售运营管理之一：成吉思汗的销售运营管理之道 / 11
 - 第3节 趣说销售运营管理之二：雍正的御用军师告诉你什么是“运筹帷幄，决胜千里” / 14
- >> 第2章 销售运营管理职能的兴起 / 18
 - 第1节 销售运营职能对提升企业市场竞争力的深远意义 / 18
 - 第2节 销售运营在公司运营框架中的功能和定位 / 27
 - 第3节 销售运营管理的使命：优化资源配置，推动战略落地 / 33

Part 2

实践篇 销售运营管理之道

- >> 第3章 销售运营管理之道：一个实战的模型 / 50
 - 第1节 一个实战的模型：业务管理的核心逻辑——4+1管理模式 / 50
 - 第2节 围绕4+1管理模式开展销售运营管理 / 58

第3节 销售运营管理工作框架：挖掘机会、调配资源、促进增长 / 66

>>第4章 年度运营计划体系 / 70

第1节 时间维度上的年度运营计划体系 / 70

第2节 组织层级维度上的年度运营计划体系 / 74

>>第5章 市场目标 / 80

第1节 中国企业业务管理系统失效的头号杀手：目标管理系统缺位 / 80

第2节 市场目标制定的六个步骤 / 83

>>第6章 策略制定 / 86

第1节 好策略的四大特点 / 86

第2节 策略制定的六大原则 / 88

第3节 策略制定的总体思路 / 90

第4节 策略制定的5个常用工具 / 91

>>第7章 销售组织设计与人员部署 / 117

第1节 销售组织设计总体思路、六大原则及金三角模型 / 117

第2节 销售人员的部署：种类和数量 / 139

第3节 销售人员的训练：销售培训体系的构建 / 150

>>第8章 绩效管理与业务分析 / 165

第1节 从策略到任务到KPI / 166

第2节 绩效跟踪与分析 / 172

>>第9章 销售激励和奖金设计 / 180

- 第1节 销售奖金是目标、策略、行为、结果的黏合剂 / 180
- 第2节 中国销售奖金设计的四大要素 / 182
- 第3节 运营视角看销售奖金设计：奖金是一种资源，设计时要讲究投入产出比 / 192
- 第4节 销售奖金设计的一般流程 / 208

>>第10章 形成业务计划 / 212

- 第1节 围绕4+1管理模式输出年度运营计划的业务简报 / 212
- 第2节 年度业务计划的本质是决策的科学理性 / 214
- 第3节 流程优化与系统支持 / 221

>>第11章 4+1管理模式中国企业落地记

——为某50亿元集团企业导入4+1管理模式 / 231

- 第1节 启动：成立4+1管理变革小组 / 233
- 第2节 4+1管理模式之薪酬模块：薪酬绩效管理变革 / 234
- 第3节 4+1管理模式之市场目标模块：指标管理变革 / 242
- 第4节 4+1管理模式之人员配置模块：销售组织优化 / 245
- 第5节 4+1管理模式之费用预算模块：制定销售预算 / 248
- 第6节 4+1管理模式之策略制定模块：制定销售策略 / 250
- 第7节 4+1管理模式之流程优化、系统固化 / 253
- 第8节 4+1管理模式下沉和横向复制 / 254
- 第9节 4+1管理模式变革成果 / 256

Part 3

趋势篇

销售运营管理的趋势

>> 第12章 销售运营管理的组织结构支持 / 260

第1节 典型的销售运营管理部门的组织结构 / 260

第2节 销售运营管理部门与其他部门 / 263

>> 第13章 销售运营管理的趋势 / 265

Part 1 >>

概念篇

什么是销售运营管理？



第1章

销售运营管理： 世界500强攻城略地的幕后参谋

《孙子兵法》是世界兵书之最，其深邃的谋略思想深远地影响了全球的商战，为世界各国企业所推崇。《孙子兵法》的核心思想是“上兵伐谋”，强调战前谋略和筹划是战争的上乘艺术和决定胜负的关键因素，它将《始计篇》放在第一篇，开宗明义指出，决定战争成败的首要任务在于战前谋划：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”书中用大量的篇幅介绍战前谋划，如《始计篇》《谋攻篇》阐述战前对整体形势和竞争对手的全方位的分析和度量，《用间篇》阐述情报搜集的意义和方法，并留下了“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”“知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败”等关于战前谋划的至理名言。

无独有偶，西方战争之父克劳塞维茨《战争论》也描述道：我们所知的每一场战争，其实早在战争开始之前就已经结束了（战争的部署、对胜负结局的预见早已在指挥官脑海中预演过多遍了）。作者高度评价了战前谋划对于战争胜负的作用。

商战亦是如此，我们看到某个跨国企业在中国市场攻城略地，成功抢占了某块市场、成功推出了某个产品，事实上都是幕后一系列苦心孤诣谋划的结果，是幕后一系列形势分析、谋划判断和关键决策的结果，

这些决策包括以下一系列问题：市场机会在哪里？开发哪些目标客户？如何开发？策略是什么？如何设计销售组织支持战略落地？如何排兵布阵？如何针对性投放资源？如何绩效追踪、激励人员以确保销售战略执行到位……

那么问题来了，跨国企业中是谁在幕后承担这项“庙算”的工作？是谁对这些关键决策提出建议、对策和方案？是谁负责市场、竞争情报和数据的搜集和分析？他们又是如何进行这一系列“庙算”工作的？

在跨国企业，承担这个“作战参谋”职能的部门叫作“销售运营部”，本书将介绍这个部门的实践，以及他们运筹帷幄，决胜市场的思路、方法和工具——“销售运营管理之道”。

第1节 销售运营管理概述

“销售运营管理”在通用电气公司（GE）也叫卓越业务运营管理（Commercial Excellence，简称CE），是继六西格玛后的业务管理利器。2000年后，企业竞争的重点逐渐由产品质量转移到商务领域（高效分销），管理工具也由六西格玛转移到卓越业务运营管理。六西格玛在通用电气的运作方式是有一群专业人士，在全球寻找质量改进的机会，成立项目并加以实施。卓越业务运营管理也是如此，一方面在全球所有涉足的业务、区域、国家里均设有销售运营经理（Sales Operation Manager），践行这一实践，另一方面在全球总部还设有卓越业务运营管理团队，在全球寻找营销管理改进的机会，分享全球最佳的营销实践，持续提升各个成员国家的业务管理水平。如同六西格玛，卓越业务运营管理是一套基于科学的数据分析和最佳业务实践的业务运营方法论。

韦尔奇在1995年前后提出建立“年度运营计划”取代传统的讨价还价的预算系统，着手打造“基于全面、客观、量化的市场及竞争分析”的年度运营计划系统。伊梅尔特接任CEO后，进一步强调通过内部运营效率的提升来达成组织的“有机增长”，于是在2004年提出将卓越业务运营管理作为通用电气公司追求内在组织增长的6大要素之一（见图1-1）。



图1-1 通用电气公司增长战略六大要素之一：卓越业务运营管理

由于这一管理实践为近十几年才新兴的，在不同公司对这一实践的称呼尚有差异，有的公司也称为商务运营（Commercial Operation，Commercial在英语里是一个比较大范围的概念，大体上包括中文里的市场、销售、商务等功能）或业务运营（Business Operation），也有的公司称为MSE，即Marketing and Sales Excellence，或者叫Sales Excellence，但大体上都是卓越销售、卓越营销的意思。为了方便起见，笔者在本书中以最为普遍使用的销售运营管理（Sales Operation）称之。

也由于这个领域实践的前沿性，目前尚没有一个约定俗成的定义，笔者根据自己十几年的实践心得，对销售运营管理下一个定义：销售运营管理就是围绕业务目标，找出影响目标的关键影响因素，制定策略，并充分