

热销

从“智造”到“智销”

吴斌◎著

营销是一门管理的艺术
外企营销总监二十多年进阶经验谈

SELLING

FROM
INTELLIGENT MANUFACTURING
TO

INTELLIGENT MARKETING



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

热销

从“智造”到“智销”

吴斌 ⊙ 著

SELLING

FROM
INTELLIGENT MANUFACTURING
TO
INTELLIGENT MARKETING



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

热销:从“智造”到“智销”/吴斌著. —北京:北京大学出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 301 - 26673 - 1

I. ①热… II. ①吴… III. ①制造业—工业企业管理—市场营销学—研究—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 309393 号

- 书 名 热销——从“智造”到“智销”
Rexiao
著作责任者 吴 斌 著
责任编辑 朱梅全
标准书号 ISBN 978 - 7 - 301 - 26673 - 1
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 sdyy_2005@126.com
新浪微博 @北京大学出版社
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672
编辑部 021 - 62071998
印 刷 者 北京大学印刷厂
经 销 者 新华书店
880 毫米×1230 毫米 A5 6.75 印张 109 千字
2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷
定 价 29.00 元

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

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

序

20 世纪 80 年代末 90 年代初,我曾经为中外各类企业做过好几年的营销培训。当时热衷于此,主要是出于对营销这个职业的敬意和喜爱,总觉得营销是企业的一个窗口、一条命脉,营销管理者就如同卫国戍边的封疆大吏,他必须具备多重的知识,也必须具备足够的情商,正所谓“将者,智、信、仁、勇、严也”。营销不仅要求营销管理者与销售员熟知企业特性、产品特性,还要随时随地维护企业产品的信誉;同时,营销管理者与销售员还必须适应变幻莫测的环境变化,要准备随时随地在职权范围内调整各种营销政策和策略。

经过那一段培训工作,我积累了不少资料和案例,原本想写一本营销的教材,但是,因为事务繁杂,总是静不下心来,因此,始终没有将那些曾经的资料转化为一本可以读读的书籍。这也算是如今的一件遗憾之事。好在这件遗憾的事情即将成为过去。因为大家现在看到的这本有关营销的书籍,是我的一位 MBA 学员在毕业之后撰写

的。这位学员在走出校园之后,做过职员,也干过公务员,最终在一家跨国公司找到了自己的位置——营销总监,随后又在我校的 MBA 中心完成了硕士学业。他从基础做起,勤于学习,善于思考,逐渐地把握住了营销的精髓,并将那些要义转化为管理的信条,在营销总监的这个位置上干得有声有色,颇得企业的赏识。自 2014 年硕士毕业之后,他开始动笔将那些营销的事儿(心得与经验)记录在案,这是一件好事,特别是在消费者行为在各种外部刺激之下无所适从的时代,一本既有理性说道又有经验描述,既有理论引用又有实例证明的可以一读的、营销总监写出来的营销书籍是会引起共鸣的,也会让读者有所受益。尤其需要指出的是,对一位常年坚守在营销管理岗位上的业务经理来说,要完成这本书的写作是一次不小的挑战,可敬的是,作者经受住了这个挑战。

对于这本书,我们看到有三个特点:其一是理性中的实战性,作者通过理论的引用,将营销实战中的那些点点滴滴纳入了理性的范畴,为各类实战者们创造的营销方式赋予了理论的说明,这点在本书中的各章节都有体现,反过来也证明了作者的用心良苦。其二,本书的用词用句新颖明了,让读者感到情真意切而少了些读书的距离感,这与作者长期从事营销管理的职务是分不开的。其

三,本书用了较多的篇幅在理论说明中融入了与营销有关的知识,如会计、管理、物流以及计量模型等等,将那些常常让人们“羡慕嫉妒恨”,同时又有点内心瞧不起的销售员工作引导进入了有那么点“高大上”的味道,显然,这点来源于作者自身的素养和对营销这份工作的热爱与关注。

我一直认为,书是给人读的,让人读得顺畅、读得愉快,读得有感觉、读得有兴趣、读得有收获是写作人努力实现的目标。客观地说,这本书达到了这个效果。

应本书作者要求而作此序,实在是有点不敢当,因为一来已经多年不搞营销问题的研究和培训了,二来现在的时代也早已经不是当年我从事营销培训的那个时代了;互联网、大数据、LBS 以及各种 APP 的沟通手段都在猛烈地冲击着人们的传统观念和方法,颠覆着我们原有的生活和工作的格局,在此环境中,营销理念要变革,营销方法要调整,营销的目标更要适应新时代企业的战略需求。希望本书能提供一种思想火花,给读者以启迪。

魏农建

上海对外经贸大学工商管理学院院长

上海市市场学会副会长

上海市价格协会副会长

2015 年 11 月 18 日

前 言

很多年以来,我一直在思考一个问题,就是制造业企业同零售消费类企业的营销相比,到底区别在哪里?它们和客户沟通的手段和思维方式有哪些不同?

后来我发现了区别它们的一个很有趣的规律,这就是,左脑支配着制造业企业的营销思维,右脑支配着零售消费类企业的营销思路。

很多人都去过迪士尼乐园,在检票门口,你会发现,迪士尼有一个长长的长廊,两边有很多店,里面卖一些迪士尼的小商品。如果你下一次再去,请你认真看一下,在那条长廊上面有 300 个喷头,它们都在喷一个味道,就是焦糖爆米花的味道,这种味道容易让人回想起童年的感觉。这种感觉又跟迪士尼这个品牌关联起来。

这就是很典型的消费类营销思路,依靠视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉,将营销延伸到客户端。生活中我们还会经常遇到以上类似的营销手段,比如我们见到红色罐装饮料自然就会想到可口可乐,而蓝色的就会联想到百

事可乐。纪录片《舌尖上的中国》没有让我们闻到味道，也没有让我们吃到东西，但是你看这个节目的时候，心里面产生的感触会是什么？我听说有很多人会马上准备下厨房做想吃的东西。

这种手段制造业企业往往用不上，这是因为消费类产品大多是 B2C，它面对的消费场景往往是非理性的，容易接受心理暗示，在这种场景下消费者所作出的决定更多的是感性因素，用右脑思考。制造业企业是专家购买，大多是 B2B 模式，购买者讲究程序，量化各种购买指标进行比对，在此场景下消费者通常用左脑作出较理性的购买决策。

营销是一个很复杂的系统活动。过去我们提到营销，满脑子可能会出现一个能说会道的忽悠能手和客户觥筹交错的场景，或是一个说着南方口音、声嘶力竭的侯经理形象。其实，营销工作需要有很强的处理复杂事务的能力，能面对来自客户、公司和竞争对手各方面的压力。

那么，到底什么是营销？传统营销理念如今应该怎么适应当代产业转型？营销管理怎么做？长时间以来众说纷纭，见仁见智，也好像形成了一个固定思维，好像营销说的就是怎么卖东西，于是营销就是策划，营销就是广

告,营销就是夺人眼球的文案,而营销管理就是下达指标,奖金提成分配……

其实,这些都只是营销大海之中的涓流之滴。开展各种营销活动面对的产品不同,因而有着复杂的营销环境和场景作支撑,因此,其手段和管理方法一定千差万别。于是有人将营销产品分了一下类别,提出了“工业品营销”的概念,并围绕这一细分对象进行了一系列的营销手段和管理识别。但是,“工业品”这个名词好像特定对象很不清晰,学术上也没有工业产品这一分类。什么是工业品?任何商品其实都是工业化组织下的产品,追求小众偏好的手工产品占营销比例很小,事实上有哪样东西不是工业化的结果呢?

笔者以为,有关营销手段和管理的讨论应该从它的组织生产活动的体系中,从产品的流通特性中寻找规律,而不是从它的产品表象特征去寻找,如果是后者,那么我们必将陷入无法识别研究对象的泥潭,因为现实商品社会中的产品特征不是能细分出个1、2、3来让我们讨论的,我们面对的是商品的汪洋大海,而组织生产和流通活动的方法是有规律的,并且营销活动本身就是生产活动的一个重要环节,是现代供应链中的灵魂。

在商品社会漫长的发展史上,营销真正成为一门系

统学科也不过近百年的历史。在这近百年里,我们对营销的认知从产品导向的 4P 到客户导向的 4C,再到以竞争为导向的 4R,虽然后来经各种学说、各种理论板块演变成百花齐放的 4S、4V 理论等等,但到最后,面对当代技术手段将很多理论变成了一种趋势时,各种脑洞大开的营销手段、技术、渠道、载体,使得我们不得不反思这些先哲的经典。

客户重要还是产品重要? 竞争力重要还是创新力重要? 市场重要还是管理重要? 所有的问题似乎不是那么可以简单答复的。在现代社会背景下,市场、信息、产品、资金等各种交换元素的组合多变,B2B、B2C、P2P、O2O 等公司组织运营的条件又错综复杂,你很难用一种理论去应对所有的变化。

中国道家先哲喜欢谈论“以不变应万变”,大概的意思是,不管你的对手出什么招,总是只守不攻,逐步逼迫,最终迫使对手屈服。但我们往往忽略了话的后半部分,道家还说过,要“以万变应万变”,这句话本意就是进攻永远是最好的防守。

那么问题来了:营销管理怎么管? 把销售员当贼管? 把销售员当朋友交往? 管好销售员就好了吗? 哪些指标判断一个销售员的好坏? 营销过程中要控制哪些数据?

客户是什么？管理者是否要时刻转变角色？

目前营销管理还没有形成一个独立的学科，只是安于企业管理的一个角落。实际上，营销管理之重要，在一个销售驱动的企业体系里，营销活动就是一个管理主线，用这根主线，可以把麻辣辣的整串企业管理模块给提溜起来，从而烹饪出外酥内嫩、香气逼人的串串香。把营销管理放在整个工厂运营的主线，这就是基于供应链管理的现代企业管理概念。

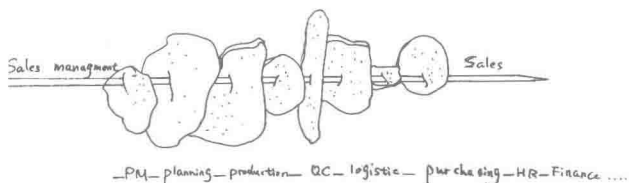


图 1

目 录

CONTENTS

第 1 章 运营模式影响营销模式

- 1.1 不同运营模式的差异//007
- 1.2 营销活动因运营模式而变//011

第 2 章 销售驱动是根本

- 2.1 几种不同的驱动方式//025
- 2.2 为什么要销售驱动? //027
- 2.3 好的组织结构是成功的一半//034

第 3 章 客户

- 3.1 客户是什么? //040
- 3.2 购买倾向和客户满意度//045
- 3.3 客户份额分析//054
- 3.4 性价比//062

- 3.5 客户感知价值//065
- 3.6 供应链上客户的生命周期//070

第4章 怎样做好“头狼”

- 4.1 销售目标 //081
- 4.2 月销售计划的制订和回顾//083
- 4.3 销售异动//090
- 4.4 费效比的分析和控制//094
- 4.5 客户拜访//100
- 4.6 突破业务平衡点//103
- 4.7 营销流程再造//109
- 4.8 业务进度甘特图//116
- 4.9 销售员的关键能力指标 KCI//118
- 4.10 团队管理的跟车法则//122
- 4.11 团队激励//127

第5章 亲兄弟一定要算好账

- 5.1 KPI 盲区分析和改进//138
- 5.2 销售预测//143
- 5.3 准时发货控制//159
- 5.4 投诉分析 //163

第6章 “超预期”必胜法则

6.1 加纳模型//167

6.2 超预期是最好的促销 //174

第7章 业务安全和信用评估体系

7.1 信用额度和拖欠忍耐力的计算方法//186

7.2 应收账款的处置及催讨 //191

第8章 做个胜任的“爬梯者”

第1章

运营模式影响营销模式

SELLING

如今我们谈营销,好像不提一提互联网思维、电子商务等,都不好意思往下讲,从淘宝天猫到线上线下体验,从微信平台到 APP 应用,仔细想想其实基本都是在讲 B2C、C2C 业务,只有阿里巴巴(1688.com)还在关注 B2B 业务,当下的诸多心灵鸡汤般的营销案例,无不涉及 B2C 或 C2C。除了私人订制业务外,几乎 95% 的 B2C 业务运营都属于 MTS(Make to Stock,即按库存生产),还有一小部分属于 ATO(Assemble to Order,即按订单装配),也就是在向客户最终交货前,才组装成产品交付,比如,涂料店并没有色卡上所有颜色的备货,只有底漆和颜料,在交付客户前按照配比调色才是生产的最后完成。

阿里巴巴 1688 是淘宝的“妈妈”、天猫的“姥姥”,可是阿里一个月的流量不及淘宝天猫一天的流量,其背后两个不同的业务模式决定了营销模式的不同。

OEM(Original Equipment Manufacturer,即原始设备制