

用营销计划 锁定胜局

用数字解放营销人2

黄润霖◎著

年初月初不再头疼
手把手教你做好营销计划!



中华工商联合出版社

用营销计划 锁定胜局

用数字解放营销人**2**

黄润霖◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用营销计划锁定胜局：用数字解放营销人 2/黄润霖著. —北京：中华工商联合出版社，2015. 4

ISBN 978-7-5158-1159-8

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 (2015) 第 056596 号

用营销计划锁定胜局：用数字解放营销人 2

作 者：黄润霖

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

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：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：15.5

书 号：ISBN 978-7-5158-1159-8

定 价：56.00 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. chgs1cbs. 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：企业阅读 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难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品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、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——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。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

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。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

自序

基数与概率，营销计划的应有之意

记得一年前的岁末，有一晚和朋友闲聊到这样一个话题：营销计划的落地，到底依靠什么？

是执行力吗？如果方向就是错的，执行力越强，南辕北辙得越远。

是企业资源吗？如果真是如此，资源丰富的企业就应该基业长青、千秋万世。

是市场环境吗？如果真是这样的话，有计划和没计划已然没有区别。

那晚，最后达成的共识是：从宏观、不可控层面看，当营销人员无法解决问题时，就会寻找推脱责任的借口。从微观、可控的层面看，营销计划落地后，营销人员其实只需解决两个问题：基数与概率。

乍一听，很多营销人员可能会“丈二和尚，摸不着头脑”。这两个数学上的专业术语和营销计划有什么关系？

其实，说得玄乎点，所有事情的成功，都未曾离开过基数和概率这两项铁律。

先说基数。在营销计划中，规定一定的工作量是计划落地的基础。当我们要完成一件事情时，提高工作量是一个“笨办法”，但这也是一个最有效的办法。比如掷色子，需要一个6点，你掷1次和掷10次是不一样的，因为掷10次掷到6点的概率肯定会更高。做销售，何尝又不是如此。要开发一个潜在客户，如果两个销售人员分别对他拜访1次和10

次，当然是拜访 10 次的那个销售人员更有机会成功。换句话说，当没有一击即中的方法时，通过提高基数，扩大工作面，也是确保取得好结果的有效办法。

再说概率。正如基数部分所言，规定一定的工作量，是计划落地的基础，那这个“一定”的工作量是多少呢？又怎么确定呢？这就涉及我们要谈到的第二个概念：概率，即控制概率。

控制概率包含两个方面的内容：一方面是指提高概率，通过提高业务技巧，签订潜在客户。一般业务技巧好的销售人员拜访客户 3 次以内基本能谈妥，而大多数销售人员可能需要 7 次左右，弱一点的人员可能需要 10 次及以上才能最后敲定。所以，在营销计划里指明方向和陈述方法是提高概率的一种有效途径。另一方面则是利用经验概率，比如签订一个潜在客户，拜访 1 次的成功率是 5%，拜访 7 次的成功率是 60%，拜访 10 次的成功率又降到了 30%，那么应该规定销售人员拜访多少次才合适呢？显然，我们更愿意将拜访次数控制在 7 次左右，因为经验数据告诉我们，拜访 7 次左右签订客户的成功率最高。

问题又来了，概率是从经验数据而来，那么经验数据又是从何而来的呢？简单点说，当然是靠平日积月累。众所皆知，企业愿意花更高的工资招聘有工作经验的营销人员，就是看中他们的经验感觉，更确切地说，其实是企业有了一个基本假设，认为有工作经验的人员已经具备一定的经验数据，能更好更快地为企业带来效益。例如，他们知道在现有市场条件下，一个 8 折的促销活动市场会有多大的反应，一场准备充分的 200 人会议营销又会有多少人签约。但是，很多营销人员没有去留意和积累这些数据。结果，企业花了有工作经验人的工资，用了一个没有工作经验的营销人员。

经验数据是感性的，也是不稳定的。一个优秀的营销人员，不仅仅会积累经验数据，更会运用一定的科学方法筛选、提炼和总结经验数据，将经验数据进行二次定位加工，剔除偶然因素、异常数据。比如，很多时候

我们看到营销计划上一个冷冰冰的数字，但它可能已经经过大量的、复杂的数据计算。

也许，我们不仅需要营销计划的落地，更需要基数与概率的不断规划。我们在人生道路上，要达成每一件事情，又何尝不是在扩大基数与提高概率上努力呢？

黄润霖

2015 年 1 月 19 日

前言

营销计划类的书，这不是第一本，也不会是最后一本。

如果说，从纯数字角度谈营销计划的来源、分解、匹配、考核，这本书应该算得上是第一本。

这本书不是让大家知道各类营销计划由哪些部分组成，学会怎样写营销计划才会更吸引人，其他营销计划书籍就相关内容早已笔酣墨饱、不赞一词。

笔者之所以决意写这本书，有两个方面的考虑：首先，2013版的《用数字解放营销人》（中华工商联合出版社），由于时间仓促，有不少漏洞和瑕疵，所以希望通过本书，对这个遗憾有所弥补；其次，营销计划的量化在国内的营销界始终没有得到应有的重视，很多人可能有一个明确的数字目标，但这个数字不是通过科学的方法、合理的逻辑推算出来，而是通过“拍脑袋”决定的。

其实，从事数字类的营销培训和书籍撰写，很多时候都是出力不讨好。一是量化类的书籍，要想消化、理解其中的技巧和方法，需要学习者拿着纸笔，跟着传授者的思路亲自演算一番，才能算得上是真正理解和掌握。就像教人游泳、骑自行车，如果学习者不亲自试一下，仅仅用社会科学的学习方法去“领悟”应用科学的专业知识，自然容易头晕眼花。二是量化营销涉及应用科学某些复杂公式的换算，要彻底弄懂，还需一定的数学基础，这也成为量化营销普及度不高的门槛之一。

本书从营销计划入手，将每类计划分为目标设定、目标分解、资源匹配和计划考核四个部分，用“数字”这条主线贯穿全书。另外，根据各计

划的目的差别，内容介绍也有所侧重。目标设定部分注重讲解目标数字的来源，目标分解部分侧重分解的数字原则和依据，资源匹配部分侧重考虑投入产出，计划考核部分则更多聚焦在数字的比对和矫正上。希望这样的介绍，有助于读者对本书的写作思路和目的更加了解。

北京博瑞森管理咨询有限公司（简称博瑞森）可以算作我的老朋友了，张本心先生十年如一日培养的精英团队，为本书从创意到成型提供一如既往的专业服务，博瑞森自身的定位与推广也日臻完善。我要真心感谢本书的策划人马优女士，是她的提议触动了撰写此书的动机。对幕后的编辑、美工等工作人员，在后期书稿成型上付出的心血与努力，在此也一并表示感谢。

同时，还需要感谢的人，有我的妻子黄译萱女士。在写稿期间她为我提供相对宽松的生活环境，那份相守相携，那份夫妻间的信任与理解，让我更感身上的责任和担当。在此向我那平时因为工作而无暇顾及的儿子致歉，你已经是三年级的小男子汉了，希望你能真正爱上数学这门学科。

最后，愿每一位读者能在本书中有所获益，即使收获只有那么一丁点，也算成人达己，我愿足矣。

为什么要用数字控制营销计划

一个公司的销售业绩，到底是超计划完成好，还是照计划完成好，见仁见智。

销售超额、销量翻番，自然是皆大欢喜，求之不得。但超计划销售的背后，企业是按超计划配备产能，还是遵循原计划仍然疲于奔命？市场利好，销售却按部就班，没有弹性且不能调整的计划，会不会是蓄意地、有组织地进行生产浪费？

计划好坏，无关结果。失控的计划都是坏计划。

一个公司的销售业绩，是用定量指标控制好，还是定性指标控制好，可能大多数人都默认定量指标优于定性指标。但是每每落到计划上时，定性指标却总是战胜定量指标。

从大大小小计划中的“要怎样”到执行计划中的“怎样干”；从“实现销售翻番”到“实现销售额同比增长 100%”；从“客户开发数量达到千余家”到“客户开发数量达到 1280 家”，虽然只是毫厘之差，却已谬以千里。

计划好坏，无关目标是否宏伟。不能衡量的计划都是坏计划。

我曾经的一个同事是供应链总监，台湾人，做事严谨、刻板，不苟言笑且沟通困难。

一次年末，销售超额完成，完成率达到 175%，年会上当全公司都在欢呼销售形势一片大好时，这个台湾籍的供应链总监却出乎意料地向销售

部门发难：“这是糟糕透顶的一年！”他用了“糟糕透顶”这样一个形容词开始他的感慨。

“虽然我知道全公司都在庆祝销售超额完成，但是全年 12 个月，没有一个月出货是按照计划的。有的月份出货量超出计划的两倍，有的月份出货量却连计划的 60% 都达不到，也就是说我们的生产线和仓库每天都在‘暴饮暴食’。谁能告诉我，明年是按年初计划的 175% 配备产能进行招聘工人、购买设备，还是像今年这样，穷于应付？如果超标配备产能而销售又达不到计划的 175%，如何消化这些产能？如果仍按年初计划配备产能，出现供不应求以致缺货、断货的情况，销售部有没有考虑一些可替代的方案？如果计划只是挂在墙上的一张纸，公司的生产系统迟早会被毫无计划的销售彻底损坏。

“还有，请销售部的同事不要再用‘大约’、‘可能’、‘应该’等字眼将销售计划传递给生产部门，我们要的只是一个简洁的数字而已。”

“还有比这更糟糕的事情吗？”质问的结尾，依旧“尖酸刻薄”。

站在销售人员的立场，我很难不用苛责的眼光去评价这位台湾同事；但是站在管理者的角度，一份不被数字控制的营销计划和一场可以预期到来的灾难相差无二。不重视计划的可执行性、不重视计划的可衡量性，结果也许正像他质问的那样：“还有比这更糟糕的事情吗？”

contents 目录

第一章 营销计划为什么做得不靠谱

第一节 别以为自己能成为站在风口的那头猪 / 2

第二节 一次漂亮的促销计划汇报 / 5

第三节 那些年，营销计划里常犯的错 / 8

第四节 营销计划不得不说的四个秘密 / 11

一、营销计划的指标体系 / 11

二、营销计划的分解体系 / 12

三、定性指标转化为定量指标的转化体系 / 13

四、弹性计划对定量计划的补充体系 / 13

第二章 市场调研

——数字的源头与再分配

第一节 以终为始，目的明确的调研才是好调研 / 16

第二节 市场调研，最容易在哪些地方犯量化错误 / 19

第三节 执行过程，市场调研的行为能够量化吗 / 25

第四节 敬终如始，调研报告的量化指标体系如何输出 / 31

一、目标设定 / 32

- 二、目标分解 / 32
- 三、资源匹配 / 33
- 第五节 案例：一次完整的调研计划及实施 / 34
 - 一、调研计划部分 / 34
 - 二、调研报告部分 / 41

第三章 计划到规划，真金白银离不开数字化的管理

- 第一节 目标设立必须明白的两个量化指标 / 53
 - 一、市场容量问题 / 54
 - 二、市场格局问题 / 55
- 第二节 定量与定性结合，才是一次完整的市场规划 / 56
 - 一、品牌定位图分析法 (Brand Mapping) / 57
 - 二、渠道、客户、产品定位 / 59
- 第三节 市场规划中常犯的数字错误 / 61
 - 一、分类不当导致的数据歧义 / 61
 - 二、完全用定量指标取代定性指标 / 63
- 第四节 市场规划的关键：资源与任务的匹配 / 65
 - 一、关于产出匹配的问题 / 66
 - 二、关于人手的匹配问题 / 67
- 第五节 案例：网络独立商城项目计划书 / 68
 - 一、综述 / 68
 - 二、运营模式 / 69
 - 三、OP 照明网络渠道竞争力分析 / 71
 - 四、项目要求 / 73
 - 五、业务描述 / 73
 - 六、产品及服务 / 76
 - 七、营销策略 / 77
 - 八、团队构成 / 80
 - 九、风险分析 / 82

第四章 招商计划，必须做好的四件事

第一节 项目介绍，好项目需要好表达 / 86

一、自身优势数字化 / 87

二、样板市场数字化 / 89

三、预期收益数字化 / 90

第二节 招商外扩系统的关键指标 / 91

一、项目张力评价指标体系 / 91

二、项目动力评价指标体系 / 94

第三节 招商系统的内控系统控制 / 96

一、组织架构 / 97

二、薪酬激励 / 99

第四节 打造企业的“哥曼德”部队 / 101

一、会议招商的考核指标 / 101

二、集中拜访招商 / 103

第五节 案例：软家装渠道门店招商计划 / 105

一、招商背景 / 105

二、目标市场介绍 / 106

三、运营方式 / 107

四、整体市场拓展方式和进度 / 109

五、招募对象要求（零售商） / 111

六、未来的投资总额和收益预期（零售商） / 111

七、可能存在的风险及应对措施 / 112

第五章 销售计划是整个营销计划的重点

第一节 销售计划从何而来 / 114

第二节 当计划赶不上变化，销售计划的调整重点在哪里 / 118

第三节 销售计划常用的三个数字工具 / 121

一、SWOT 分析工具 / 122

二、鱼骨图分解工具 / 124

三、4P 量化工具 / 125

第四节 销售计划里的指标体系 / 125

一、渠道 / 126

二、产品 / 126

三、促销 / 127

四、价格 / 128

第五节 案例：某品牌下半年国内营销中心销售计划分解 / 129

一、整体目标 / 129

二、下半年规划 / 129

第六章 促销执行计划是营销计划的最佳后卫

第一节 多少人在稀里糊涂做促销 / 138

第二节 促销计划的销量目标从何而来 / 141

一、盈利促销 / 142

二、亏本促销 / 143

三、不亏本促销 / 144

第三节 怎样让促销资源与促销目的相平衡 / 145

第四节 量化评估是改进促销的唯一途径 / 149

一、促销销售额变化的原因分析（双因素分析法） / 150

二、促销品对非促销品的带动评估（相关性分析法） / 151

三、促销前后客户进货水平评估（显著性分析法） / 152

第五节 案例：2012 年五金渠道单品突破促销计划 / 153

一、促销背景 / 153

二、促销方案 / 154

第七章 客户管理计划，数字背后的客户价值

第一节 客户价值决定了最终的市场销量 / 158

一、客户的终生价值 / 159

二、客户的潜在价值 / 160

第二节 客户分类管理是最经济的管理方式 / 162

第三节 用业务考核指标拓展储备客户的质量 / 165

第四节 客户拜访, 不应该是“想去就去” / 169

一、拜访有规律 / 169

二、拜访有内容 / 171

第五节 案例: 1—7 月客户变更关键信息总结报告 / 172

一、家居终端数量的发展 / 172

二、新增终端应以空白县级城市和乡镇为主 / 173

三、小型终端的主动流失率, 源于销售流量的不足 / 174

四、市场建议 / 175

第八章 用数字化指标做好社区推广

第一节 一个萝卜一个坑, 推广到底多少人才合适 / 178

一、销售指标法 / 179

二、费用指标法 / 180

第二节 推广人员的工作量如何确定 / 181

一、推广型工作量法 / 182

二、销售型工作量法 / 183

第三节 导致推广计划失败的四大量化因素 / 184

一、结果量化不明确, 做不如不做 / 185

二、推广对象不明确, 推广人员行动起来还是一锅粥 / 186

三、收集信息的方向和方法错误, 最后结果一定错误 / 186

四、有了标准不落实、不校对、不总结 / 187

第四节 可量化是社区推广快速复制的“关键先生” / 188

一、社区推广前的收集指标 / 188

二、社区推广过程的控制指标 / 191

三、社区推广结果的校准指标 / 192

第五节 案例: 建材品牌社区推广总结 / 193

一、活动概述 / 193

二、活动执行情况详述 / 194

- 三、活动期间其他品牌的推广方式的接触、
反馈（文字+相片）/197

第九章 化腐朽为神奇的市场整改计划

- 第一节 数据漏斗，快速找到整改对象 / 200
- 第二节 市场整改，猛药也需有剂量 / 205
- 第三节 军事化管理：一切行为有标准 / 208
- 一、推广形式的标准化 / 209
 - 二、终端达标（质量及数量）/ 209
 - 三、库存整改（总量及结构）/ 210
 - 四、业务拜访 SOP / 210
- 第四节 案例：2014 年度某企业“特种兵行动”计划 / 211
- 第一部分 计划实施背景 / 211
 - 第二部分 计划实施的目的 / 212
 - 第三部分 全国行动计划梯度推进时间表 / 214
 - 第四部分 计划具体实施内容 / 215
 - 第五部分 人员组织架构职能 / 219
 - 第六部分 费用预算 / 221