



清华大学

职业经理训练中心

Tsinghua University Training Center of Professional Managers

清华职业经理实用管理丛书

【总主编】骆建彬

【作者】傅 遥

先进的营销组织与管理

领导以客户为导向的卓越营销团队

W 全书秉承以客户为导向的先进营销理念，详细介绍了企业营销主管在营销团队中所扮演的不同角色以及具体做法，讲述中佐以大量具体事例和资料、表格，章节后附有案例。作者国际化的管理思维和精辟的分析论断在书中时有闪现，是一本实用的营销主管管理手册。

Wisdom Base for
Professional Managers

南海出版公司

清华职业经理实用管理丛书
清华职业经理训练中心指定教材

先进的营销组织与管理

——领导以客户为导向的卓越营销团队

总主编 骆建彬
作者 傅 遥

南海出版公司

2004·海口

图书在版编目(CIP)数据

先进的营销组织与管理:领导以客户为导向的卓越营销团队/傅遥著. —海口:南海出版公司,2004.9

(清华职业经理实用管理丛书)

ISBN 7-5442-2904-1

I. 先… II. 傅… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057840 号

XIANJIN DE YINGXIAO ZUZHI YU GUANLI

先进的营销组织与管理

作 者 傅 遥

责任编辑 张 桐 张 辉

责任校对 余 勇

封面设计 水木时代

出版发行 南海出版公司 电话 (0898)65350227

社 址 海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203

电子信箱 nhcbgs@0898.net

经 销 新华书店

印 刷 安徽省蚌埠方达印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 10.25

字 数 188 千

版 次 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5442-2904-1

定 价 22.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

清华职业经理实用管理丛书编委会

主 编 骆建彬

(清华大学职业经理训练中心主任,博士,清华大学副教授)

委 员 (以姓氏笔划为序)

王连义 王小明 车宏生 田光宇 李先耀

朱耀祥 吴志强 吴绪模 吴建基 陈 伟

严嵩飞 罗振壁 周小桥 金 波 姜荣国

张超中 高其富 梁雅杰 章义伍 程社明

傅 遥 傅明智 杨世茁

执行主编 朱耀祥

总序

2001年12月11日中国正式加入世贸组织(WTO),是中国改革开放中的一个里程碑,也意味着改革开放进入了一个新阶段。从此就经济而言,进一步的开放使中国已完全纳入全球一体化的轨道。近年来由于国际交通的便捷,通讯和网络延伸到世界每一个角落,在国际政治和经济的推动下,“全球经济一体化”的发展十分迅速。经过加入WTO三年实践的考验,我国吸引了更多外国公司的投资,国际贸易和国民经济进一步高速增长,2003年我国的GDP已增加到1.4万亿美元,人均水平达到了1000美元,彻底证明了加入WTO这一方针的正确性,将使我国完全能够实现在预定的时间内将GDP再翻一番的目标。

机遇和挑战并存,我国入世三年来贸易摩擦不断,反倾销、反补贴经常遭到起诉和仲裁。在全球一体化大潮中,我国的企业家如何能成为高踞潮头的弄潮儿,如何能引领我国经济从一个高峰攀向另一个高峰,这就是当前我们必须解决的重大课题。化解这些风险的最根本也是最重要的措施,就是加强“学习”,为社会快速培养出一支过去稀缺、现在迫切需要的庞大的职业经理人队伍,他们应该是“符合现代企业制度需要、懂得世贸游戏规则、能够和世界接轨的、善于领导、敢于竞争、终于取胜的新世纪职业经理人”,这就是当前我们面临和应该负起的历史责任。

清华大学职业经理训练中心自成立之日起,就以“建立管理模式、塑造职业经理”为己任,秉承清华大学“自强不息、厚德载物”的校训,先后为社会各界培训了6000余名职业经理,并博得社会的好评。在我们长期办学实践中,通过和各地许多学员的交流,深谙我们的管理人员在“寻找什么,关注什么,做什么,怎么做”。

我们依托清华大学雄厚的师资力量和北京地区的专家学者,参照跨国公司培训职业经理人的思路方法和国际知名大学培养经济管理人才的教学内容,已经创立了一套符合中国国情的职业经理训练模式。为了解决国家和社会的急需,应对入世的冲击,快速培养出千百万职业经理人,我们编辑和出版了这套“清华职业经理实用管理丛书”,以便与社会共享我们的经验与知识。

这套丛书的主要特点是:除少数必备的理论知识外,丛书以实用为主,即使涉及理论部分,也尽量做到深入浅出,强调学习后的可操作性,每一本书学完后,都能掌握和书中主题相关的数种实用操作方法。丛书中每种书的选

题,从主题到内容都是当今国内外重视的热点、现实商务活动和管理实践中的主要问题;内容取材有国外最新资料,也有国内实践中的宝贵经验。

当前市场上见到的管理类书籍大部分都由欧美书籍直接翻译而来,虽然其间不乏善本,但也有一部分书籍不仅翻译水平不高,更由于国内外社会环境的不同,思想人文的迥异,所以国人读来有难于理解,不容易借鉴学习之苦。

我们丛书的内容取材尽量考虑国内的实际环境和国情,最大限度地满足国内的需求。书中各种案例中有些取自国外的先进经验,但更多的还是来自国人本土的实践,使读者读来不会像读翻译书那样有生涩和隔靴搔痒之感。

我们充分考虑到企业经理人员事务的繁忙、时间的紧迫,没有可能去读那种卷帙浩繁、内容综合的大部头书,因此这套丛书主题明确、短小精悍,每种书一个主题,大都在15万字左右,一般不超过20万字。这就便于读者在短期内能阅读完毕,真正做到开卷有益。

在丛书的写作上我们尽量做到文字流畅,易读易懂,适合个人阅读的自主学习方式。同时也注意到轻松、活泼,并能激发读者的兴趣。这套丛书面向广大的读者群,我们希望在短期内培养出素质高、能力强的千百万职业经理人,以应对当前国内外商务中从未有过的、空前激烈的挑战和竞争。

我们除了聘请清华大学校内或其他高校中理论知识渊博、实践经验丰富的副教授、教授和博士生导师写作外,还诚邀内地和港台地区长期工作在商务和管理第一线、精通业务并熟悉国情的高层管理人员和专家,以及美国的专家、教授来执笔编写,力求做到此套丛书的高水平和高质量。

新世纪给中华民族的复兴带来了巨大的机遇和挑战,培养出一支庞大的“21世纪职业经理人”队伍,既是很多人的理想,也是为达到推动社会高速前进这一目标的客观要求。让我们和读者携起手来共同迎接这一光辉灿烂的明天。

“清华职业经理实用管理丛书”主编

清华大学职业经理训练中心主任

骆建彬 博士

2004年9月1日 于清华园



前言

戴尔电脑在厦门工厂厂长的名字是 Buddy Greffin, 一个爱尔兰人。我经常陪同客户参观戴尔在厦门的工厂, 所以经常与他见面。有一次, 客户询问他电脑在中国生产的质量是不是不如在美国生产的质量。Buddy 非常奇怪地看着客户, 然后告诉他: “戴尔在全球的 5 个工厂都是我建造起来的, 我最了解这些国家的工人。中国工人是最好的。”他接着将客户拉到一个奖牌前, 指着奖牌说: “自从中国工厂建立起来后, 这个奖牌就一直挂在这里, 这个奖牌只有一个, 只发给戴尔最好的工厂。因为中国拥有全球一流的工人。”

IBM 的 Watson 实验室是连续几年申请专利最多的美国机构, 产生了 6 个诺贝尔奖金获得者。1996 年, 我还陪同客户去 IBM 在美国亚特兰大的多媒体实验室参观, 给我留下深刻印象的是那些华人。1/3 的 IBM 实验室的优秀工程师是华人。IBM 的深蓝计算机击败卡斯帕罗夫后, 这个开发小组曾经来到北京, 领导这个小组的许峰雄博士也是华人。可见中国拥有一流的技术人才。

但是, 中国有多少个像 IBM 和 DELL 这样的全球化公司呢? 为什么我们没有产生这样的公司? 既然我们拥有一流的生产能力和科研人才; 我们生产的家电质量过硬, 外观也不错, 但是在中国香港的大型超市中, 几乎没有一台国产品牌的电视机。在美国的超市中, 一半以上的产品都来自中国, 但都挂着 NIKE、FILA 或者 PHILIP 的牌子。中国没有产生像 IBM 和 DELL 这样公司的原因如果不在于生产, 也不在于研究和开发, 那么原因在哪里? 原因在于营销。“营销还不简单, 谁都会。”一定会有人这样说。

商业竞争在现代社会就像古代战争。打架谁都会打, 但是一群很会打架的乌合之众能够打败一支职业的军队吗? 销售也是一样, 很多人都会卖东西, 但是要想在商业竞争中彻底击败对手并取得胜利则困难得多。

销售是一场只有第一没有第二的竞赛, 销售部门的领导者必须要在激烈竞争的环境中团结销售团队、制定销售策略、组织销售活动并最终击败竞争对手赢取市场份额和利润。本书的对象就是公司营销部门的领导者, 希望能够在书中介绍作为领导者的 5 个角色, 他们是领导者的力量之源。

我在从事了 10 年左右的销售和销售管理工作后, 从 2000 年开始作为销

售培训经理,研究如何通过学习来帮助销售团队来提高销售业绩。2001年,我开始在清华大学职业经理训练中心讲授销售管理的课程,学员是来自全国各地的公司经营者。他们的学习热情非常惊人,一边经营公司,一边腾出时间来到清华学习。他们的这种热情是我写作本书的初衷。我相信这本书能够对企业的经营者带来帮助。在书中学习与课堂上学习是不同的过程,怎么才能使这本书能够实实在在地提高读者所在公司的销售业绩呢?

在学校里,老师在讲完课之后,学生都要复习和做题,做题就是尝试用学到的知识来解决问题。每到中期和期末,学生们都要参加考试,来检测学习的效果。如果没有练习和测试,学习的效果就不能保证。同样的道理,如果这本书的读者仅仅阅读这本书中的知识是不够的,只有通过练习和测试才能真正提高。为了帮助读者将本书中的内容用于自己的公司,我将书中的内容融入表格之中,读者只要有针对性地使用这些表格就可以将书中的知识运用于实践。如果你有兴趣,可以将这些表格通过电子邮件发给我,我就可以了解你公司销售的状况,并帮助你提出建议。最为重要的就是将这些知识运用于实践的结果,衡量销售领导者的指标十分简单,最重要和直接的指标就是销售额和利润。我衷心地希望本书中的知识可以帮助你的公司取得连续、稳定和长期的销售收入与利润增长。

深深感谢本丛书主编清华大学职业经理训练中心主任骆建彬博士、副主任吴志强教授、张超中先生、杨世茁先生的支持和帮助;特别感谢执行主编朱耀祥教授的指导,以及在完成本书过程中十分有益的审阅和研讨;此外,还要感谢辛宇女士协助对书稿的整理。没有他们的推动、促进和鼎力协助,就不可能见到本书的出版。

傅 遥

2004年9月于北京



目 录

第 1 章	以客户为导向的营销模式的原则 /1
	与客户保持零距离 /2
	客户分析、客户活动和销售 /13
	凝聚核心领导力 /15
	案例 1 海尔商用空调 /18
	案例 2 秦池的商业模式 /20
	案例 3 鹿鼎印刷公司的 2002 年计划 /22
	本章小结 /24
第 2 章	营销主管——领航者 /25
	决定销售业绩的三个要素 /26
	建立销售目标 /28
	建立激励机制 /34
	案例 4 大抽奖 /42
	案例 5 杰克·韦尔奇的活力曲线 /44
	本章小结 /46
第 3 章	营销主管——组织者 /47
	引 言 /48
	销售代表成长的三个阶段 /49
	销售技能模型 /50
	销售技能模型用于招聘 /54
	通过培训和辅导提升销售能力 /56
	建立有效的培训体系 /57
	销售辅导 /61
	案例 6 IBM 的销售人员招聘和强化培训 /63
	案例 7 永不放弃 /66
	本章小结 /68
第 4 章	营销主管——策划者 /69
	客户的角色和分工 /70
	客户的采购流程 /72
	销售活动的目的和代价 /75

目录

	八种销售活动 /76
	销售活动策划 /99
	案例 8 2000 万的订单 /101
	本章小结 /104
第 5 章	营销主管——管理者 /105
	根据客户采购流程的销售 /106
	销售的 6 个步骤 /107
	销售机会管理 /134
	案例 9 两种管理方式 /138
	本章小结 /140
第 6 章	营销主管——辅导者 /141
	从弥补到辅导 /142
	辅导的原则 /143
	三项基本的销售辅导内容 /144
	辅导的过程 /148
	业绩提高计划(PIP) /149
	案例 10 90 天辅导计划 /151
	本章小结 /153

II



第1章

以客户为导向的营销 模式的原则



学习目的

- 如何从思想认识上将营销模式从产品为导向转向以客户为导向
- 区分家用市场与商用市场的不同之处
- 凝聚核心销售领导力
- 营销领导者的5种角色



与客户保持零距离



以产品为导向的经营模式

我

的一个朋友专门生产家具,来找我喝咖啡,谈到他的设想:“坐和站立是人每天的最基本的两种姿势,一个人在白天的大多数时间里都保持这两种姿势。但是这两种姿势是对人体健康最有利的姿势吗?并非如此。人们保持这两种姿势是因为我们只有站立才能行走,只有坐着才能阅读和办公。因为工作和生活而不是健康的原因,人才不得不保持这两种姿势。日积月累,这两种姿势给人的健康带来很多问题。首先,人思考时大脑需要大量的血液,但是坐姿和站姿都不利于血液上行,大脑如果长期供血不足,必然影响大脑血液循环系统的发育;其次,人站立时,全身的重量都压在腿上,影响腿部成长;最后,人体无论处于站姿还是坐姿时,身体的肌肉和脂肪都向下堆积,尤其是胸部和腹部的肌肉。这两种姿势还带来很多其他的问题,例如,脊椎疾病、腿部疾病等等。”

“到了晚上,人体进入休息状态。人躺下来,血液平缓流动,身体各个部分放松,得到休息。虽然休息了,但是白天由于长期站姿和坐姿对身体带来的负面影响能不能矫正过来呢?普通的床只能让身体放松,不能弥补白天已经对身体造成的影响。”

“如果调整床的倾斜角度,情况就不同了。如果床头略微向下倾斜,由于重力,血液就能够在头部停留更长的时间,可以改善大脑供血;同样由于重力的原因,身体牵引腿部并产生拉力,使得腿部发育得更健康、修长;身体上的肌肉和脂肪在向下堆积,在晚上也由于倾斜的床板而复位。”

“现在国外已经开始流行这样的倾斜床,倾斜的角度可以由使用者渐渐加大。这种床必然会在国内流行起来。我要投资来生产销售这种床。”



我的朋友接下来谈了他的设想。

“首先,我要抽调几个人成立开发队伍,在一个月內将产品开发出来。然后,我开始向各个家具商场宣传新式健康床。接到订单以后,我要加大马力生产。我还要提供一流的售后服务,提高我的品牌和口碑。我要成为中国最大的健康床研究、生产和销售基地。为了达到这个目标,我已经拿出几百万资金,而且已经开始招兵买马,准备大干一场。”

“在营销方面,你对我有什么建议?”我的朋友问我。

“你打算怎么组织你的公司?”我问他。

“为了迅速地开发出产品,我抽调几个技术骨干来组成开发小组。有了样品之后,立即交给生产部生产。产品上市以前,我要组织广告宣传,让大家都知道产品的好处,然后将产品推向主要的商场和家具专营店。”

我画出了图1中的公司组织结构图,然后问我的朋友:“这就是你公司的经营模式吗?”

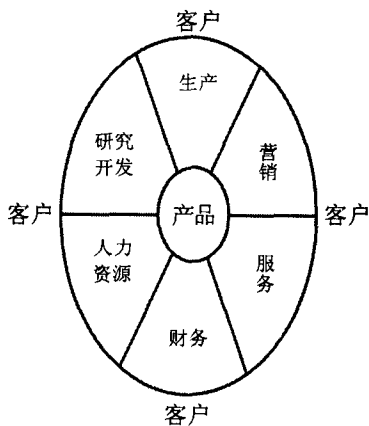


图1 以产品为导向的经营模式

我的朋友点点头:“没错,以健康床为中心进行研究开发、生产和销售。”

“但是这张图有问题,如果按照这张图管理公司,你没有办法取得竞争的优势。”

“为什么?”

“研发、生产、营销、服务、财务和人力资源是公司的6个核心部门,但是这6个部门的作用完全不同,把他们并列起来是不对的。”

“现在我的公司就是这样,运行得很好,没有什么问题。”

“那是因为你自己是公司老板,处于所有部门的中央,他们听你的,这样的结构很利于你来管理公司。但是公司到达一定规模就有问题了。”

“为什么会有问题呢?”

“上面的结构不出问题的关键是决策人能够作出正确的决策。如果企业发展了,决策人没有时间和精力事必躬亲,问题就会出现。例如,营销部门需要聘用一些新的销售代表,由谁决定呢?是营销部门决定还是人力资源部门决定?新产品的上市时间是由营销部门决定还是由研发部门决定?这种模式是典型的以产品为中心的模式。”

“以产品为中心的模式有什么不好?”

“你觉得你的产品面市之后,会不会有竞争对手?会不会有人按照你的创意来生产和销售类似的倾斜床?”

“当然会有,现在的家具市场新产品模仿得特别快。不到三周,同样的产品就会出来。”

“如果别人与你有了同样的产品,你的竞争优势是什么?你只领先三周的时间,你的资金又不是最雄厚的,打不起价格战。当你的竞争对手也有同样产品时,你前面谈到的益处(优势)就在竞争中没有意义了。这就是以产品为导向的模式的问题。由于采用这种模式,很多厂家陷入了无休止的价格战或者广告战不能自拔。因为这些厂家的经营方法与竞争对手相同,竞争就变得血腥和残酷。”

✱ 以客户为导向的经营模式

我继续向我的朋友说道:“你作为公司老板,并不一定是各个方面的专家,你需要找到优秀的工程师来设计健康床,优秀的生产管理人员来生产,



优秀的销售人员来进行销售,你还要找到技术服务人员、财务和人力资源的人才来替你工作。你作为老板是不可能包办这些事情的,因此你必须为他们确定一致的方向。这就向驾驶马车一样,老板的作用相当于驭者,前面的马匹不能朝不同的方向跑,他们必须朝一个方向跑。这个方向就是客户的需要。所以公司的机构应该按照图2的设置。事实上,西方企业发展也是经历了由图1到图2的转换,即以产品为核心的公司结构转向以客户为核心的公司结构。”

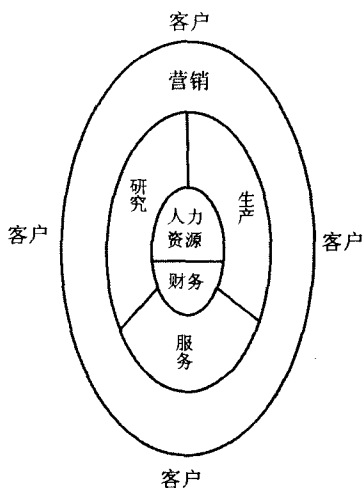


图2 以客户为导向的经营模式

“这两种结构有什么不同呢?”

“公司的长期成功体现在持续增长的营业额和利润。营业额和利润都来自于客户的采购,客户是否采购取决于你的公司是否能满足客户的需求。因此客户的需求应该是各个部门工作围绕的核心。例如,生产部门的任务是生产满足客户需求的产品;研发部门的目的应该是使用新技术设计出满足客户需求的产品;服务部门的任务是提供满足客户需求的技术支持服务;营销部门要了解客户需求,向客户推荐满足需求的产品和方案。”

“研发部门、生产部门和销售部门了解到的客户需求并非完全一致。应当

以谁的为准呢?”

“这是一个非常好的问题。因为研发部门的工程师、生产部门的管理者、销售人员的背景和出发点不同,他们往往会得出不同的判断。这时各个部门都必须回答这样的问题:客户会喜欢吗?他们愿意为此付钱吗?营销部门往往处于最有利的位罝来回答这个问题。当营销部门得到客户的采购承诺,客户才会将钱交给公司,公司可以支付原材料、薪水、研发费用,公司才能生存下去。所以以客户为中心在公司内部体现在以销售为中心。从另外一个角度来看,公司内部只有销售部门是卖出产品并得到收入的,其他的部门都是花钱的,只有每个部门协助销售部门卖出产品,得到销售利润,其他各个部门的运营才可以健康成长。”

“我理解为什么要以客户的需求为中心了,以客户为中心是否就意味着在公司内部以营销为中心呢?”

“对。因为客户的采购通常是选择最能满足客户需求的厂家。这就像踢足球一样,前锋要将足球踢进大门,前卫、中锋和后卫要尽量将球按照前锋的要求传出。与踢足球不同的是,在公司里只有营销部门才能进行销售,但是在足球场上,后卫、中锋和前卫都能进球。”

“为什么财务和人力资源要在更靠里的位置呢?”

“你知道安史之乱吧?”

“知道。”

“安史之乱中,唐代宗李豫率领他的三大名臣郭子仪、李光弼和仆固怀恩陆续击败了安禄山、史思明的叛军。唐代宗接受安史乱军的投降,并把他们安置在现在河北和山东,成为4个割据的藩镇。为了早日结束战乱,唐代宗答应他们拥有选拔官吏和收取税收的权利。4个节度使拥有用人权和财务权后,拥兵自保,并互相结为姻亲,不把大唐皇帝放在眼中。他们甚至为安禄山立庙,定时供奉。从安史之乱以后的100年里,唐朝天子与这些割据的藩镇发生多次战争,归根结底都是为了收回人事权和财务权。最终唐朝还是灭亡在宣武节度使朱温的手中。”



“公司也是一样，你的公司如果发展大了，需要设置外地的分公司，其他的部门可以由当地的主管任命，但是当地财务经理和人力资源的经理必须纵向地向总部汇报。这样的结构才可以带来稳定和持续的增长。”

✱ 营销模式

帮助公司实现以产品为导向的经营模式转变为以客户导向的经营模式的关键，在于营销模式的转变。营销部门就像火车头，只有火车头改变了方向，公司才能够随之转向。营销模式取决于客户的采购行为和习惯，家庭和团体客户采购行为和习惯是截然不同的，所以需要首先分析这两类市场的不同。

▲ 家用市场与商业市场

2001年，我在清华大学职业经理训练中心讲授大客户的营销课程时，认识了一家灯具公司的总经理，他的公司拥有郑州最大的灯具市场。他发现郑州市有一些灯具公司在以完全不同的方式运营。这些灯具公司没有门市和店铺，他们也不向个人和家庭销售，他们的销售对象全是大型的酒店、写字楼和大厦。他们没有库存，只提供样品向客户展示，接到订单之后才向客户供货。由于没有库存、店铺和营业员，运营成本较低，因此能够具有更大的价格优势，往往抢走他的很多大订单。

这家灯具公司的销售模式是针对普通个人和家庭消费者的，如果家庭需要采购灯具的时候，就会到商场或者灯具城来挑选。但是他的竞争对手的客户是商业客户，这些客户往往是即将开业的宾馆或者提供精装修的房地产公司。这些商业客户往往采购金额较大，采购的数量很多，灯具牵扯到装修、布局，需求比较复杂。这时，这些客户希望有供应商能够上门介绍产品并帮助客户设计方案。由于销售模式的不同，使得他的公司在家用市场占据优势，但在商业市场，他由于没有专业的销售团队，所以拿不到多少订单。