



25年企业实战经验
解密营销管控之道

丁兴良 著

营销管控

创造销售奇迹的
管理智慧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

营销管控

创造销售奇迹的管理智慧

丁兴良 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者丁兴良先生在长期咨询、培训的实战操作基础之上，提炼出了进行营销管控的要点和解决方案，主要包括营销管控系统的基本体系及核心方法，营销管控系统的保障落地执行方法。这是一套系统的营销管控操作方法，可以有效地帮助营销管理人员做好营销管理，实现营销管理工作的标准化执行；也能够帮助销售人员按流程对项目进行有效的跟踪，在销售项目中稳健地赢得成功。

图书在版编目（CIP）数据

营销管控：创造销售奇迹的管理智慧/丁兴良著. —北京：机械工业出版社，2014.2

ISBN 978-7-111-45726-8

I. ①营… II. ①丁… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 023835 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 杨 勋

封面设计：柏拉图 责任校对：刘 健

责任印制：李 洋

北京市四季青双青印刷厂

2014 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15.5 印张·174 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-45726-8

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工微博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

Preface 前言

1. 为什么要写这本书

据统计，世界 500 强企业的寿命是 40~42 岁，1 000 强的平均寿命是 30 岁。世界最长寿命的公司已达 700 多岁，欧美企业的平均生存年限是 12.5 年。日本《日经实业》的调查显示，日本企业的平均寿命为 30 年。而在中国，据 1993 年、2000 年、2007 年连续进行的 3 次全国民营企业大规模抽样调查表明，1993 年以前私营企业的平均存续周期为 4 年，2000 年提高到 7.02 年。但到了 2007 年，中小企业的平均寿命只有 2.9 岁，很多企业不是被国外资本控股或并购，就是尚未成熟就早早夭折。

相比之下，我国企业的平均寿命远逊于日本企业，而大型企业（集团公司）的平均寿命也只达到美国中小型企业平均水平。中国每年有数百万家企业倒闭，美国每年倒闭的企业大概为数十万家，倒闭数大约只有我国企业倒闭数的 1/10，若考虑两个国家在企业总数上的差别，这一数字可能会显得更加惊人。因此，中国企业的“短命”已不是“英年早逝”，而是普遍的“幼年夭折”，如在中关村注册的企业有 6 000 家，寿命已经超过 8 年的不到 3%。

面对如此“短命”的中国企业，我们不禁质疑：为什么会有这种现象出现？

根据我们的专业调查发现，造成这一结果的内部原因是：

- (1) 企业老板既缺乏资源和危机意识，又没有创新。
- (2) 战略计划薄弱，只谈“点子”，不谈“战略”，更不谈“管控”。
- (3) 营销形同虚设，主要依靠业务销售。

我们的统计结果得出一个惊人的答案：企业失败的关键原因在于营销管控不足，比例达到 45%。

导致企业成败的因素很多，但少不了营销，特别是营销管控。因为企业的所有活动都是围绕着营销进行的，而企业的最终目的也是盈利。然而，在从事企业营销咨询的过程中，我们发现企业对于营销管控越来越失去信心。尤其是在市场快速变化的现状下，企业因该项工作没有做好，而导致走向破产和被淘汰的已屡见不鲜。这种痛苦也正在引发“蝴蝶效应”，向更多的企业蔓延。

为了帮助更多的企业了解营销管控，并且能够很好地运用到企业实践中去，我们决定出版本书。目的在于让更多的企业管理者真正懂得什么是营销管控，如何做好营销管控。希望我们的企业寿命更长、发展更好。

2. 本书的特点是什么

本书的特点是：结构体系化，执行标准化；案例生动化；使用实战化。

(1) 结构体系化和执行标准化。本书按照营销管控的重要性、营销管控体系、营销管控的落地执行等完整的体系来设计篇章结构，力图给读者提供一套营销管控的系统解决方法，同时对读者读后的应用等设计出可执行的标准化步骤。

(2) 案例生动化。本书的另一特色是“案例分享”和“实战总结”，

一部分来自作者十几年营销生涯中的亲身经历，另一部分是作者在多年的咨询和培训工作中的工作心得和体会。这可以帮助读者加深对书中主要观点的理解。

(3) 使用实战化。本书可操作性强，利于实战，而且在系统介绍营销管控的同时也介绍了方法、工具和技巧，以及解决细节问题的方案和程序，力求实用、实操、实效。是企业管理者和营销人员都可以直接使用的操作性指导书。

3. 本书怎么读

本书按照完整的营销管控体系来设计篇章结构，每一章涉及营销管控的一个主题，在每一章都有案例，以加深读者对理论体系的理解。

4. 本书是写给谁看的

本书的读者对象是：从事企业管理的人员、营销管理人员、营销执行人员、销售人员、营销理论研究者、培训师等。

丁兴良

2014年3月

Contents 目录

前言

第一章 企业管理面临的八大挑战	1
1.1 企业的大脑：资源风险	2
1.2 企业的五官：管理风险	6
1.3 企业的心脏：订单风险	9
1.4 企业的骨架：团队风险	12
1.5 企业的肠胃：信息风险	15
1.6 企业的皮肤：政策风险	18
1.7 企业的双手：员工风险	21
1.8 企业的双脚：费用风险	23
第二章 企业商战：赢在管控	27
2.1 变化中的市场，企业需要什么能力	28
2.2 从 AB 与 JR 公司的成败看营销管控对企业的影响	34
2.3 营销管控系统的四大体系	41
第三章 营销管控系统之一：组织管控	47
3.1 基本问题：企业营销组织常遇到的三大问题	48
3.2 解决方案：绩效体系实现营销组织管控	56

3.3 关键细节：从博一机电有限公司看营销组织流程的重要性	67
第四章 营销管控系统之二：运营管控	75
4.1 基本问题：企业运营中常见的四大烦恼	75
4.2 解决方案：企业运营管控的四大核心	78
4.3 关键细节：企业运营管控中销售业绩成交的把控	92
第五章 营销管控系统之三：人才管控	101
5.1 基本问题：企业营销人才管控的黑洞与瓶颈	101
5.2 解决方案：企业营销人才管控的四大体系	105
5.3 关键细节：实行企业营销人才培训计划	127
第六章 营销管控系统之四：业务管控	143
6.1 基本问题：企业业务管理常见的两大烦恼	144
6.2 解决方案：企业业务管控的八大核心	149
6.3 关键细节：企业业务管控的五大细节	161
第七章 保证营销管控系统有效执行的四大关键	167
7.1 基础：客户资料是否完整	167
7.2 条件：销售技能是否达到	171
7.3 控制：管理监督是否跟上	177
7.4 重点：领导意识是否重视	179
第八章 保障营销管控系统有效落地的四大机制	183
8.1 落地策略之一：培训机制	183

8.2 落地策略之二：完善机制	188
8.3 落地策略之三：管理机制	196
8.4 落地策略之四：激励机制	209
附录 素质定义	221
后记 营销管控决定企业成败	223

企业管理面临的八大挑战

许多企业中营销人员掌握着公司的大订单，挟太子以令诸侯：人在，订单在；人不在，订单无影踪，公司承受着巨大的风险；也有些老板喜欢自己掌握订单或客户，虽然比较踏实，但是加班加点，晚上一两点还没有睡觉。放权，心里不安；不放权，自己太累，许多老板左右为难，不知该如何管控。

有些企业往往缺乏对营销过程的分析，无法按照系统化的流程来管理团队。经常听到销售人员抱怨：技术人员能力太差，客户关系没问题，就差技术方案。我们公司这些技术人员整天待在公司，无法贴近客户，太差了。

然而，技术人员也经常抱怨：销售人员一点儿技术不懂，如此简单的技术问题都搞不定，都不知道怎么干工作的；而且动不动就让技术人员先写标书，写出来的标书 50%~70%都是废标，工作没有成就感，等等。

以上这些都是企业经常遇到的问题。于是，我们总结出企业管理当中最致命的八大问题，每一个问题都直接影响着企业，甚至都是企业成

败的关键。以下便是常见的企业八大问题，是我们不得不面对的。企业遇到这些问题时该如何解决，我们将在本章详细分析。

1.1 企业的大脑：资源风险

不少企业在销售过程中都曾经遇到过这样的困惑：一个非常重要的营销管理人员，尤其是营销骨干离职后带走了大批客户。他离开公司后，跳槽到竞争对手的公司任职，把他所联系的客户资源和营销网络资源全部带走，企业为建立营销网络和开发客户所做的各项投入全部付之东流。这给企业带来了巨大的“阵痛”和“虚空”，很多企业也因此一蹶不振，甚至从此走上了衰亡之路。

【案例】人才及客户资源的离失给企业造成的影响

几个月前，我遇到一位民营企业张总。他的公司是上海一家高科技软件公司，在纺织行业内有非常高的知名度和影响力。从2008年开始，经过四年把销售额从200万元提高到2500万元，但是张总向我透露了他所遇到的一件非常烦心的事：属下一位颇有开拓及沟通能力的销售功臣李华，不知何故，突然离职投奔了另一家竞争对手公司，不但让销售工作大受影响，而且还使以前的客户纷纷“倒戈”，不再购买他的产品。为这件事情，张总大伤脑筋，并一度让他非常困惑，甚至非常懊恼，以致他不止一次地向我吐露心声：“我是不是做错了什么，到底是什么原因让营销人员（背叛）自己，最终使所有资源都到竞争对手那里去了？”

在2012年，四川××集团梁总的离职曾经轰动整个传媒界、企业界，梁总的离职之所以备受关注，除了××集团是知名企业之外，还因为梁

总离职带走了一批公司的骨干、公司多年积累的大客户资源，使××集团在一年当中业绩下降为原来的0.5%。

梁总曾是中国手机行业的经营奇才，在××集团创造了辉煌，同时也树立了一个高调的“手机狂人”形象。随着××集团手机业务的成功，梁总的事业与声望也随之到达顶峰。他已全面掌握××集团手机从市场到销售的一切业务，甚至公司的董事长也无法过问。××集团移动销售团队经常喊的口号是：“××集团必胜，××集团手机必胜，梁总必胜！”如今“手机狂人”跟××集团的“婚姻”彻底走到了尽头，此后将加盟XZ集团，统率XZ手机业务子公司。这宣告了梁总在××集团过关斩将的辉煌历史的终结。当记者求证他去XZ的传言时，梁总可惜地说：“愿××集团的青春常在，但XZ也将迎来新的一片阳光。”一句可惜的离开，带给××集团几千万元的资产流失，企业人才大量外流，手中掌握的客户资源也几近掏空，无形资产直线下降，让××集团元气大伤。

这种营销人员离职带走客户的现象，可以说是比比皆是，屡见不鲜，一个人的出走对一个企业的打击不会太大，但一个团队的出走就会沉重打击企业的经营和商誉，况且带走了公司的大客户，公司的利润直线下滑，更有甚者造成公司破产。大家都知道在任何企业中，没有销售人员，一定是不行的。只有销售人员卖出去了产品，企业才有资金保障，生产才可以正常运转，所以销售人员很重要。我们认为，正是因为销售人员很重要，所以万一他们出了问题，对企业的危害就很大，企业很可能损失的是一个巨大的销售网络资源，而不仅是一个人。

人才为什么跳槽？这种资源流失为什么会成为风险？

我想可能是公司的企业文化与人才个人的诉求形成了冲突，同时由

于这批销售精英在行业内的影响力已经可以左右客户的思想了，所以存在着他们能够带走一批客户，特别是大客户的风险。

在给很多企业做咨询时，听到老板向我们抱怨营销员的离职给他们带来的方方面面的损失，并对此现象提出了自己的看法以及对此现象的深深忧虑，那么，是什么原因导致这种经营风险呢？

大企业靠品牌，小企业靠推销。营销人员的作用无可替代，那么，企业应该怎样做才能避免或者减少此类现象的发生从而“防患于未然”呢？我们又该如何在销售的过程有效地预防这种风险呢？有没有一套很好的销售管理系统能够很好地避免这些企业“黑洞”的发生呢？

企业的目的是赢利，销售经理的目的是施展所长，为企业赚取利润，同时演绎自己的精彩人生。特别是在工业品行业，该行业的销售经理之所以能够掌握那么大的权力，与行业特点有关。因为工业品不像消费品一样以渠道为主，而是大多采用直销的方式进行销售，因此一对一销售的时候就掌握了大量的客户资源。长此以往，销售经理掌握的权力也就越来越大。销售经理的离职，带给企业的影响往往是企业品牌的直线下降。

企业在不同的阶段需要不同的战略，需要不同的思路，销售经理是不是能与时俱进，与企业共发展，这是老板要掌握的。如果功臣成为绊脚石，从发展的角度看，功臣就有变为罪臣的可能。因而，企业和功臣的“离异”，于人于己都是好事。当我们看到功臣风光无限的时候，企业更应看到功臣的局限性。也许，销售经理的纷纷出走，应该理解为现代企业管理在中国的真正扎根、开花、结果。

销售经理也好，企业老板也罢，只要对组织发展产生阻碍，不管他

曾经有多大贡献，有多高威信，如果不能保持忠诚，就是企业的潜在危险，因为这个行业太特殊，只有与组织共同发展，最终才能不被淘汰出局。我们看到很多销售经理在成功的巅峰迷茫了，看不到前面的困难，也看不到曾经的辉煌已经悄然离去，陶醉在成功的喜悦之中，殊不知这正是失败的开始。从企业角度看，中国的企业家们已经学会了理性地思考问题，这对于中国的现代管理发展是大有裨益的。

销售经理如何调整自己的心态，避免犯经验主义错误，实质上这是一个销售经理不断自我超越的过程。从创造的角度看，一旦销售经理拘泥于自己经验的时候，对于企业来说就是灾难的开始。忠诚度是衡量工业品行业销售经理职业生命周期的重要参数，一旦销售经理故步自封、凭经验办事时，也就意味着他负贡献的开始。曾经有人做过评估，一般工业品行业培养一个销售经理需要 20 万元，培养一个行业经理需要 200 万元，培养一个产品经理需要 2 000 万元，培养一个营销副总需要 2 个亿。由此可见，销售人员的作用是多么重要。

人才究竟如何才能在企业扎下根？从创维的“陆黄之争”，赵强出走名人，华帝的最大功臣姚吉庆出局华帝创立威莱，王志东被新浪“礼送出境”，万明坚黯然离开 TCL，一直到微软（中国）有限公司总裁唐骏，虽然在华业绩出众，依然弃职而去。当然我们提到的这些案例有不少对外声称是个人原因，实际上人才的离去肯定和他在企业的职业生涯发展有关系，这些事例是管理者和老板应该深刻思考的。

有的经理人离去是因为权力之争，有的是因为无法在企业得到更好的发展，不一而足。我们经常讲企业文化，透过这些事我们联系中国历史来看企业文化和权力文化，两者居然惊人地吻合。我们看到历史上一

些成功的君王，总是在取得国家的最高统帅权后就迫不及待地斩杀功臣，刘邦、朱元璋莫不如此，即使最温厚的赵匡胤也采用了杯酒释兵权的方式来取得全部权力。

➡ 1.2 企业的五官：管理风险

“英雄”，就是职场上的老鸟级人物。老鸟级人物对企业的影响是巨大的，帕累托定律 80/20 法则告诉了我们，80%的企业利润由 20%的销售人才创造出来。而 20%的销售人才在企业中被称为“英雄”。英雄可以令企业的收入不断提升，然而也是最危险的人，他们会跳槽，企业通常无法把控这种管理风险，并导致企业很难更进一步发展壮大。

【案例】英雄管理风险给企业造成的影响

3 年前，我们在浙江省 WM 电缆公司做培训时，老总自豪地向我推荐两名销售状元：他们的年销售额分别是 0.4 亿元、0.2 亿元，公司 73% 的销售额都是他们创造出来的；其他 34 个销售人员创造出来的业绩是 16%，还有的业绩是老客户的维护产生的，占 11%。

我马上问了一句话：“公司业务近 75% 掌握在两个销售精英手中，你没有感觉有风险吗？”“34 个销售人员创造的业绩不好，你该怎么办呢”，那个老总顿时无语。

山东省青岛市有一家生产钎焊板式换热器的企业，2012 年 10 月，我与该企业的总经理陈总在一起聊天的时候，便提到了这个问题。该公司为首的销售英雄小张依靠其在工业品操作上的丰富经验和实战理论，曾针对钎焊板式换热器的行业特征，制定了一套行之有效的区域市场突

破执行计划，通过区域分析、区域框架定制、区域定位切入、榜样客户公关、持续跟进等工业品行业中针对性极强的实战策略，步步为营，严格推进，在管理者与员工双方的紧密配合和高效执行下，短短的9个月时间，即扭转了公司在B省市场的不利局面，将销售引入正轨。然而公司里除了他和几个销售能力较强的员工在工作，其他的销售人员却一点儿业绩都没有。

钎焊板式换热器市场群雄逐鹿，竞争愈演愈烈，区域营销成为企业立足市场、有效拓展销售的战略枢纽。在市场需要精耕细作、营销越来越精细化的今天，如何从区域市场实现有效切入并突破、如何通过焦点客户来引爆行业市场、如何实现区域销量快速提升、如何实现弱势行业客户的培育引导、如何保证区域健康良性地运转……成为企业区域实战的精髓所在，亦是市场营销的关键一环。可以说：得区域者得天下！但是想得到那么大的业务单，占据市场份额，并不是一两个销售人员就能够完成的。面对如此困惑，陈总感到心急又无奈。

陈总深刻体会到了区域市场争夺战的激烈程度与重要性，公司定位区域市场突破策略在事实中也被证明是完全正确和及时的。但是老鸟级的人物，可望不可求。

销售是需要英雄的，但是只有英雄，好像管理风险太高，如果世界500强企业都靠英雄的话，那么他们也不能够把企业做好。那他们是靠什么呢？一个小的战役，你可能靠英雄；但是，长期的战争再靠英雄，行吗？

无可否认，企业确实需要英雄的智慧，英雄能够创造财富也是颠扑

不破的真理。英雄可以独当一面，一个人可以为企业做出将近一半的业务，为企业利润收入做出很大的贡献。然而他们一旦离开企业，企业的代价也会是很大的。在国内有一定规模和影响的企业中，可以很容易找到由于销售英雄离开给企业带来损失的事例。

著名门户网站 899 公司 2007 年第三季度由于缺乏科学的广告效果预测分析和英雄人物“艾启”的离开，上千万元的广告费打水漂。而之前短信业务在有“艾启”存在的条件下，曾使公司赚取了过千万元的收入，“艾启”的离开使企业陷入了不可收拾的境地。

类似的事例不胜枚举，产生上述情况的原因，我们认为，除了我国企业营销管理的整体水平有待提高外，科学的营销管理和决策的观念淡薄是重要的深层原因。

中国企业家既不乏聪明才智，且更有超人的胆识和冒险精神，从摸着石头过河到跟着感觉走，一路过来也确实有不少企业取得了成功，于是这种成功的体验和经验更使一些现代管理知识和经验不足的企业管理者深信，做企业只要有足够的决心和胆量就必能成功。感觉很有希望的项目，做！感觉很有市场的产品，上！感觉会很有轰动效应的市场活动，干！感觉很有潜力的市场，进！凭感觉经营企业和开拓市场在我国企业中大有人在，或者说这种粗放式的经营管理企业的方式和理念在我国企业中不同程度地、广泛地存在。

但是，真正的大企业，世界 500 强的公司都在科学管理方面下工夫，宝洁每年的市场研究费用超过 1 亿元，培养员工整体的素质、团队合作精神等方面的投入就超过 3 亿元。可口可乐同样如此，这样做是希望避免单纯依靠英雄。销售需要英雄，营销更需要科学的团队管理，英雄