

营 销

日常工作笔记

NOTES ON DAILY MARKETING WORK

4大领域 23个主题 总有一个能解决你的难题

刘祖友  著

熬八个寒暑，只为三十年实践能为您所用

秉持二

什么样的营销问题需要记笔记？
向每一个营销日常工作问题要效益



营销 日常工作笔记

NOTES ON DAILY MARKETING WORK

刘祖友

中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销日常工作笔记 / 刘祖友著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2023. 9
ISBN 978-7-5158-3729-1

I. ①营… II. ①刘… III. ①市场营销学
IV. ① F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 141706 号

营销日常工作笔记

作 者: 刘祖友
出 品 人: 刘 刚
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
装帧设计: 周 源
责任审读: 傅德华
责任印制: 陈德松
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2023 年 11 月第 1 版
印 次: 2023 年 11 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1000 mm 1/16
字 数: 240 千字
印 张: 18.75
书 号: ISBN 978-7-5158-3729-1
定 价: 68.00 元

服务热线: 010-58301130-0 (前台)
销售热线: 010-58301132 (发行部)
010-58302977 (网络部)
010-58302837 (馆配部)
010-58302813 (团购部)
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
投稿热线: 010-58302907 (总编室)
投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书
版权所有 盗版必究

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 一

2014年12月在欢送老刘（我们都这样称呼刘祖友先生）退休的聚会上，当时老刘说，想总结25年营销工作的方方面面，然后出一本书。2017年和2021年《销售漏斗与销售管理》先后两次出版，我以为这就是他所说的营销工作总结。然而到去年（2022年）11月我们见面时，他告诉我有关营销工作的总结，以营销日常工作笔记的形式即将交出版社。此时，我才意识到过去的八年时间里，老刘一直没有放弃当年的想法。在我的印象中，一方面，具体的营销日常工作一定是内容纷杂，很难归纳的；另一方面，理论方面的论述不计其数，但实践起来又有可操作性的问题。所以，我心里一直有一种疑惑，也是一种期待，老刘是如何总结他所经历的营销日常工作的。

《营销日常工作笔记》在营销日复一日的“日常工作管理”“客户管理”“渠道管理”和“员工管理”等工作内容的框架下，总结了二十三个日常工作场景，有些场景是一个阶段的工作内容，有些则是坚持了十几二十年的工作总结。有些工作内容甚至是我们共同经历过的。

他在《营销日常工作笔记》前言中提到要坚持的三条原则：第一，内容一定是自己做过、参与过、经历过的；第二，实践案例要用最新的管理理念提炼，使之具有逻辑性和理论支撑；第三，虽然是自己经历过的，但由于时代、技术、方法的进步，已经过时了，即使是自己职业生涯中可圈可点的工作经历，也不再录入本书。

正是由于有从一线销售人员，到基层销售主管，再到高级营销管理者的完整经历，又有从直销到分销，再到店面销售的经验，老刘从不同的视角总

总结了营销工作的方方面面；用非常平实的语言、生动的案例，和读者讨论实践中遇到的各种有趣的问题。例如，“销售人员薪酬激励的有效性”一节总结的系列案例，是多年实践收集整理出来的，同时又从销售人员到营销管理者的不同视角深入讨论，让人信服。无论你是销售人员，还是营销管理者，无论你们的销售模式是直销还是分销，抑或是经销商，在从事销售职业或组织实施营销业务工作方面，都可以从这本书中得到启发。

虽然老刘的实践经历很丰富，但这本书并没有仅仅停留在实践案例上，而是做了充足的理论探讨。在浏览书稿的过程中，我可以感受到，老刘尝试结合理论总结自己的实践，和读者一起探讨营销日常工作的一些规律，使讨论更具有普遍性、逻辑性，也就更具有说服力。这方面在“营销职能组织结构与工作团队组织形式”“关于设立两个成本核算中心的讨论”等章节中都有体现。这种不断总结、学习的态度，是营销团队日常工作中应该提倡的。

《营销日常工作笔记》也提出了一些新的议题，比如：在生产与销售不同业务部门各自建立成本中心的重要性、根据销售业务需要培养开拓型和维护型销售人员群体的尝试、“多维度”客户分类方法，等等，都是在近年来实践的基础上的总结。由此我理解了过去八年，老刘并没有停下脚步，他把在外企中获得的经验和知识，用到其他类型的企业之中，特别是一些民营中小企业中，因此丰富了他的实践内容。这也是提升中小企业营销管理水平的有益尝试！

像老刘其他的书籍一样，《营销日常工作笔记》是从客户的角度出发，同时手把手教会读者如何去做每一步。这本书是从事营销工作人员的一本必备参考书。不管你是一个刚进入职场的营销新手，还是一个久经沙场的老营销经理，抑或是一个闻名业内的首席营销官，你都会从这本书里学到新的知识，掌握到新的技能。希望你也能享受和老刘一起走过的这个旅程。

张轶昊

GE 医疗中国总裁兼首席执行官

2023年7月31日于上海

推 荐 序 二

2018年初，我有幸应邀为刘祖友先生的大作《销售漏斗与销售管理》作序，在我看来那是一本非常实用的销售漏斗管理指南，书中大量引用的实际案例为其所确定的销售漏斗定位理论体系奠定了扎实的基础，引人入胜。

今年初，再次受到刘祖友先生的邀请，为其新作《营销日常工作笔记》作序，深感荣幸，也略有好奇。在我看来，营销管理涉及庞大的理论知识体系，以笔者前作对销售漏斗定位理论探讨的深度来看，对于营销这个更大范畴的命题会如何通过“笔记”来展现值得期待。

随着对本书的阅读，全书四篇二十三个章节在我面前逐次展开，我再次感受到刘祖友先生数十年从事营销管理工作所形成的专业知识体系的沉淀，以及在本书成文过程中的深度思考。《营销日常工作笔记》的内容同样面向销售体系中的不同岗位与职责，但与《销售漏斗与销售管理》不同的是，全篇整体来看更侧重于从营销管理者的角度对营销管理体系的体会与解读，但兼顾了个人销售管理，销售人员同样可以从中有所借鉴，这是刘祖友先生著述的一个普遍特点。

营销管理是企业的一个重要职能，众多参与者都自诩专家，文章要想有所建树还是有难度的。笔记是个好方式，可以扬长避短，但易平淡松散。笔者从多年从业实践中选择了既具理论基础，又有实践应用，还不落后于时代的若干命题加以阐述，既避免了过于厚重，挂一漏万，又通过对每一个小命题的理论与实证并举，深入剖析，形成了文章的深度。

刘祖友先生在写作本书时对自己提出了三条原则：来源于实践、有理论支撑、应用不过时。我也同样对各位读者提出三点建议：

一是要结合个人实践进行阅读，并加以印证。

本书虽然以笔记方式写作，但阅读后就会发现，其每一个章节的选题都切中营销管理实务中的痛点，显然是审慎思考后的选择，如果以读者自身在营销管理过程中遇到的难点或问题相印证，往往会眼前一亮，而后豁然开朗。

二是要从中提炼原则和方法，并加以应用。

书中每一个章节的篇幅都不是很长，但内容非常凝练，文字简洁明了，直指核心，让人一目了然。更为可贵的是，书中提供了大量的管理工具（表格）模板，并通过实例从不同维度详细地说明了日常工作中应该如何使用这些工具进行营销管理。读者完全可以通过对所有这些管理工具的深入理解来形成一套较为完整的，包含核心要点的，可供实际应用的营销管理原则。我认为这一点是本书最大价值所在。

三是要同时从管理者和被管理者的角度进行思考，以取得更好的阅读效果。

优秀的营销管理者往往是从一名出色的销售人员成长起来的，但并不是每一位出色的销售人员都能够顺利成长为优秀的营销管理者，促成这一成功转变的关键在于能否在日常销售工作中，不时从管理者的视角对营销工作加以审视。这无论是对于一个一线销售人员，还是小团队的营销负责人，都是适用的。笔者在其多年的职业生涯中，有着在不同规模、不同形式的销售组织中从事营销工作的丰富经验，作为管理者的和被管理者的兼而有之，因此其在书中往往会同时从这两个相对的视角对同一案例进行分析说明，让读者能够体会其中的异同，进而引发更深入的思考，并从中获益。

营销管理涉及方方面面，以本书的篇幅难以全面覆盖，加之笔者以本人工作亲历为限，必不能面面俱到，还有很多内容未能涉及，如笔者序言中提到的最初有所着墨，但最终放弃的市场篇，只能期望刘祖友先生未来或能再

加以完善。虽然刘祖友先生已经多次表达本书为其收山之作，但在我看来，却也未是必然，且拭目以待。

王戈

中国科学院东方科仪控股集团有限公司董事长

2023年7月31日于北京

推 荐 序 三

继刘祖友老师所著《销售漏斗与销售管理》后，2023年6月有幸在出版前拜读和学习新作《营销日常工作笔记》。八年前与刘老师偶然结缘，并有幸在组织和个人层面均得到刘老师的悉心辅导和倾力帮助。在刘老师的两部书里面，都能看到豪鹏成长的痕迹，更能切身感受到刘老师对营销工作深刻的理解、热爱及对营销人员的殷切期盼！

《销售日常工作笔记》不同于《销售漏斗与销售管理》，后者的工具性、专业性更强，前者读起来更像是一位前辈在将他这三十多年从事一线销售、营销管理、营销咨询方面的工作体会娓娓道来，并加以构思总结，不仅对营销从业人员非常实用，非营销从业人员读起来也会感觉生动有趣、有所收获。

刘老师把自己丰富的知识、经验结合营销实践，浓缩为“日常工作篇”“客户篇”“渠道篇”和“人员篇”，每一篇在突出核心思想的同时力争简洁明了，阅读的过程也是享受思考的过程。作为一名营销从业人员，借刘老师书中的观点，结合自身体会，浅谈共鸣的感受。

有序、高效的日常工作管理是对营销工作的基本要求，往往也是最容易因结果导向而忽略或用力过猛的部分。有人说营销不是管出来的，这句话放在创业初期可能是对的，但当组织发展到一定规模时，曾经的游击战已经不能再满足高速增长的要求，阵地战、大兵团、多兵种作战才能提高获胜概率。设定目标、围绕目标制定作战方法、关注业绩平滑性，并要在组织层面规划相匹配的营销职能组织结构与工作团队组织形式，同时要避免为了管理而失

去营销活力的极端情形，好的结果来源于日常的科学有效管理。

以客户为中心是营销工作的核心。很多企业都把“以客户为中心”贴在墙上、挂在嘴上，如何才能切实做到呢？对营销来说，最关键的首先是识别客户，之后才能聚焦资源提供优质服务。如刘老师在书中所述，对客户定义应该是多维的、立体的，“客户大”与“大客户”不是同一个概念，书中探讨了大客户合作与管理模式，基于不同销售路径识别和关注客户中的“守门员”等关键工作，同时提出销售人员应做到客户的风险意识降低和价值判断提升。

有效的渠道选择与维护是营销工作的重点之一。渠道篇阐述了如何基于产品属性和明确需求选择合适的销售渠道与合作伙伴，与渠道伙伴相互尊重、增进情感流，同时销售渠道激励也是保证销售渠道有效性重点讨论的内容。

销售人员是营销工作的主体，越来越多的企业通过配备营销 HRBP（人力资源业务合作伙伴）完成营销人员的职责分工、绩效管理、薪酬管理、能力资格认定、晋升与淘汰、培训与指导等工作。人员篇基于开拓型和维护型销售人员的不同分工模式，阐述销售人员时间有效性管理、绩效考核与能力/素质考评、员工自我学习能力与营销主管的伙伴教练作用、培训与教练指导的重要性。

以上四篇每一篇都包含了丰富的案例，大量的示意图、表格、模板、工具等，不仅通俗易懂、更容易联系并应用到实际工作业务中，给销售个人及组织能力提升以思考和启发，助力大家实现实践与认知的连续性和螺旋式提升。

最后，希望每一位读者都能在这个充满不确定性的后疫情时代通过本书找到一些确定可行的方法和规律。

郭玉杰

深圳市豪鹏科技股份有限公司

副总裁、首席产品与用户官

2023年6月30日，深圳

前言

昨天是农历癸卯兔年的立春，终于按计划在 2023 年元宵节前完成了《营销日常工作笔记》的初稿。从 2021 年 6 月完成《销售漏斗与销售管理》（第二版）以后，开始构思总结三十多年一线销售工作的实践，到昨天初步完稿，已有一年半时间；看到第一节正式动笔的时间是 2022 年 1 月 27 日。从构思到动笔，再到初步完稿，基本上是在疫情防控期间，最后两个月是在疫情防控政策调整以后，还是在被感染、阳转阴、身体恢复的过程中度过的。

就像疫情期间过日子有诸多不便，有各种烦恼一样，写这样一本书的过程也经历了许多挣扎、烦恼，甚至不眠之夜。看似疫情期间外出减少了，写作的时间集中了，但每一个小题目都是独立的命题，不像写《销售漏斗与销售管理》时是一个大命题，各章节是相互关联、环环相扣的，思路有连续性；虽然书中只收集、编辑了 23 篇文稿，但时间跨度长达三十年，内容涉及日常工作管理、客户管理、渠道管理和人员管理等营销工作的方方面面，光构思过程就用了半年。今天对照当时的写作提纲，初稿与之有很大变化，有些篇章是推倒重来，有些甚至放弃了，比如有关市场方面的内容，工作中虽有涉猎，但是现在看来很肤浅，最终放弃了。幸好我保存着三十多年来工作过程中的各种文档、笔记、邮件、照片和日记，这为写作的客观性和准确性提供了必要的资料。

这本笔记的内容分为四篇：日常工作篇、客户篇、渠道篇和人员篇。

日常工作篇涉及业绩平滑性与日常工作管理、目标设定、职能组织架构

与工作组织形式的关系、成本核算中心设立的必要性、薪酬激励的有效性和营销例会的组织等内容。

客户篇则从关键客户与大客户的定义出发，讨论了“客户大”与“大客户”的关系，判断客户重要性的多维度法，全球战略客户在不同区域的差异，与大客户的合作及管理模式，关注客户中的“守门员”，客户对价值与风险关系的判断等议题。

渠道篇中的讨论涉及销售渠道从设计、建立、相互关系、日常管理到有效激励各个环节中的工作：销售渠道与产品属性的关系；找到心仪的合作伙伴；厂家与商家之间要提升“法人间合作的意识”，要相互尊重、守约；增进“情感流”的有效方法；销售渠道“激励”问题的讨论。

人员篇的讨论与人事管理不同，关注的是实际工作中销售人员的能力与工作要求的适配性、时间管理、业绩考核与能力/素质考评、销售人员自我学习能力与营销主管的教练角色、通过正式日常工作项目管理实践培养潜在的领导……

从上述介绍中读者就可以感受到，由于本书是“笔记”的性质，时间跨度大，内容涉猎广，又不成体系，内容都是根据当时的工作记录、讲稿和感悟写成的短文，现在的篇章是这次归纳出来的，希望能有一些内在联系，但是即使这样，内容仍然显得既散，且杂。因此，建议读者大可不必逐篇阅读，选择自己感兴趣的题目看看就是了，因为每一个题目都是一篇独立的短文。

在写作过程中，我给自己定了三条原则：第一，既然是工作笔记，所有内容一定是自己做过、参与过、经历过的；第二，实践案例要用最新的管理理念提炼，使之具有逻辑性和理论支撑；第三，虽然是自己经历过的，但由于时代、技术、方法的进步，已经过时了，即使是自己职业生涯中可圈可点的工作经历，也不再录入本书，占用读者的时间，就让它留在自己的记忆和记录中吧。比如，二十世纪九十年代中期（1997年），我和我的同事们用三四年的时间，开车走遍除西藏以外的各省、自治区、直辖市，访问了相关的企业、研究所、科研

基地……做了几轮福禄克（Fluke）技术 / 产品路演（Road show），这在当时是很有影响的市场推广活动和方法，国内仪器仪表类媒体都有报道。但在通信和互联网技术发达的当下，这已是过时的方式、方法，由此可以感受到中国这些年的巨大变化。

遵循上述原则，虽然时间跨度长达三十年，但读者可能会发现，笔记总结、提炼的许多实践案例是在最近八年进行的，是我退休后到众多的企业做顾问过程中的收获。其实早期的实践是后期的基础，经历了从数量的积累到质量的转变，是实践、认识、再实践、再认识的过程，体现了实践与认识的连续性和螺旋式的提升。这些企业有国企、民企、外企，涉及制造业、生命科学、医药、环保、商贸……众多领域。首先要感谢前二十几年在福禄克、丹纳赫的工作机遇和同事、领导、朋友们的帮助，更要感谢最近八年给我继续实践机会的众多企业，让我开阔了视野，将 25 年职业生涯的经验运用到新的领域，从而有了不一样的认识和收获，才有现在呈现在读者面前的拙作。

关于第二条原则，刚好在过去三年，我有相对集中的时间读书学习，特别是 2020 年，在修改《销售漏斗与销售管理》一书的同时，将过去历年写的培训讲稿进行了整理，形成了营销方面的系列讲稿。这些工作都为最终完成这本笔记做了前期准备。当然在写作过程中还是有针对性地读了许多书。今天，收拾书籍时，看到那一摞书和在其中加的标签和摘要，自己都不敢相信这期间读了这么多书。

我的理论水平不高，实践也有局限性，这本笔记的内容也很散，这样的写作方法能不能被接受，的确心里很忐忑。最近各行各业都在复苏，一些企业联系到我，咨询一些问题，内容包括营销组织架构调整、年初设定员工绩效考核内容、大客户认定与管理、销售人员的时间管理，等等，我将笔记的有关章节发给他们参考，也算是做个测试。目前得到的回复是“有启发”，有可能这些读者说的是客气话，但我还是鼓起勇气继续做下去，因为这是我实实在在的实践与现有的认识，写出来是对自己的一个交代，如果能够出版是

我的幸运，读者能从中得到一点儿启发则是对我的褒奖。

今天又逢农历癸卯兔年的元宵节，立春和元宵节两个好日子连在一起！春天来了，各行各业都将复苏，变得生机勃勃，随着春天的到来，这本笔记也收笔了，希望能对营销人员和营销管理者们的工作有点滴帮助！

仅此！

刘祖友

癸卯年元宵夜

第一章 日常工作篇

- 从业绩的平滑性看营销日常工作 / 003
- 营销日常工作从设定目标开始 / 010
- 营销职能组织结构与工作团队组织形式 / 026
- 关于设立两个成本核算中心的讨论 / 046
- 销售人员薪酬激励的有效性 / 057
- 高效的营销例会 / 076

第二章 客户篇

- “关键客户”的概念与“大客户”的定义 / 091
- “客户大”与“大客户”——“双维度”定义客户等级 / 096
- “多维度”客户分类法——“双维度”定义客户等级的延展 / 101
- “战略客户”的地域差异 / 113
- 与大客户合作及管理模式探讨 / 117
- 关注客户中的“守门员” / 125
- 客户的价值判断与风险意识 / 130

第三章 渠道篇

产品属性与销售渠道 / 143

先给心仪的伙伴画像，再去找合作伙伴 / 150

提升“法人间合作的意识”，做到相互尊重 / 157

销售渠道管理中增进“情感流”的有效方法 / 160

关于销售渠道激励问题的讨论 / 167

第四章 人员篇

开拓型与维护型销售人员分工 / 175

销售人员的时间有效性管理 / 183

绩效考核与能力/素质考评 / 200

员工的自我学习能力与营销主管的伙伴教练作用 / 215

开展正式日常工作项目，进行教练指导 / 229

后记 / 245

附录 A / 249

附录 B / 255

附录 C / 266

附录 D / 276

第一章

日常工作篇