

营销执行

Marketing Implementation

[第二版]

胡利杰 田宇 编著

5年畅销
10多万册

如果前面15年中国营销最关注的是分析和计划，那么未来15年中国营销最关注的将是执行和控制，因为后者已经成为未来中国企业营销成败的关键。

——屈云波



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Imkt 聚力营销图书
www.imkt.com

屈云波 主编

中国营销经理和咨询顾问的案

F274

H482=2

营销执行

Marketing Implementation

[第二版]

胡利杰 田宇 编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销执行 / 胡利杰, 田宇编著. —2版. —北京:

企业管理出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80197-153-1

I. ①营… II. ①胡…②田… III. ①企业管理-市场营销学 IV. ①F274
中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第208002号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 营销执行 (第二版)

作 者: 胡利杰 田宇

责任编辑: 尤颖

标准书号: ISBN 978-7-80197-153-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 18印张 288千字

版 次: 2010年2月第2版 2010年2月第1次印刷

定 价: 45.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各

项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009 年 3 月 5 日

知易行难

市场营销的完整概念简而言之就是“了解需求并满足需求”，市场营销部门为了完成这个循环往复的发现（市场）价值和实现（市场）价值的过程，要年复一年地做很多事情，主要包括：通过对各类信息的收集、整理与分析来客观理解市场与客户；新产品的开发与管理；新产品上市的推广与销售渠道、销售政策、销售队伍及销售业务管理的规划；日常的品牌管理与营销业务活动的管理；为客户提供产品与服务；收款与售后服务；财务管理与成本控制等等。所谓提高营销效率就是需要我们的营销人员将以上所有这些工作一点一滴、踏踏实实地做好。

越来越多的学者和企业已经意识到，不同企业和不同人员采用相似的策略做事，效果却大相径庭。原因只有一个，营销系统的执行能力不同。尤其是当今天的中国企业多数已基本懂得如何运用营销方法时，关键的问题在于谁能将计划执行到位，而将计划执行到位的根本就在于谁的管理运营系统更有效率。从这个意义上讲，营销管理体系的运行效率是营销工作成败的关键。

计划是关键的第一步，它明确了发展策略，指明了做什么样的事是正确的。运营体系是计划实施的保障，通过运营系统的运作来将这些正

确的事做好。也就是说，既然我们已经明确了发展方向与具体要做的工作，那么就需要对这些事情进行分工，需要有不同的部门与人员分别承担不同的职责，并赋予他们相应的权限。同时需要明确指出他们如何配合工作？如何一项一项履行自己的职责？内部日常事务处理的程序和规则是什么？如何对执行过程进行管理？如何对部门与人员进行激励、考核，以确保最大限度去激发他们的潜能实现计划目标？策略明晰之后，企业经营的重点就转向了既定策略的细化和具体落实，以及通过完善运营系统，提升人员能力来提高执行力去支持企业经营的重点工作，两者的结合将是企业持续发展的前提。营销计划解决的是要做什么、有哪些资源配合、实现什么目标的问题，而执行涉及的是什么人、承担什么职责、在什么地方、什么时间、怎么做的问题。为了将营销执行计划的要求转化为具体的工作标准，使营销计划的执行真正落到实处，应该有一个有效的工作组织。在这个组织中，人员通过相互配合，通过影响别人和被别人影响来完成自己的工作。而业务运作的过程应当得到适时监控，要有制度的保障。出现了问题要进行及时地处理，对营销活动的结果要进行客观地评估与分析。

然而，中国的许多企业已经在市场竞争中拼搏了许多年，但其内部的营销体系还停留在传统模式下，不仅制约了企业的市场开拓，也极大地影响了经营业绩的提高。对今天中国的企业来说，营销运营系统是否能高效运作是企业实现计划目标、降低经营风险和成本、提高营销效率、改善经营业绩的重要因素。

提高营销执行力就是提高营销管理体系的运营效率。要将计划正确地转化为整个营销系统一致的行动，就必须通过规范化的形式来完善营销管理体系，从组织结构、业务流程、管理制度等各方面进行系统而

规范的规划，为执行人员按照营销计划展开行动提供强有力的支撑和保障。

营销计划是运营体系运转的依据和根源，而确保营销计划得以正确执行就必须依靠组织体系的力量。一个完善的营销组织体系，能够通过关键业务的提炼，准确定位企业核心职能，构建起整个部门和职位体系，从而形成良好的管理平台推动营销计划有效执行。

要想达到理想结果，必须对执行过程进行严密监控。有什么样的过程，就有什么样的结果，只有管理过程才能控制结果。营销系统应根据整体营销计划和关键业务的要求，制定出系统的关键营销管理制度，通过严格的规范来明确业务运作过程中的工作标准，并对工作结果进行有效评估，从而保障营销计划和关键业务的正确执行。

即使企业构建了规范化的组织体系、明确了工作角色和职责、提炼了关键业务流程，但在实际运行时仍然可能出现职责不明、缺乏沟通、流程推动不力、工作标准模糊等影响执行效果的问题。其原因就在于：我国企业缺乏将工作职责和业务流程转化为管理体系的技能和工具。俗话说，工欲善其事，必先利其器。只有为营销目标和计划提供充足的资源，每一名员工都有足够的信息为自己的目标制定行动方案，目标才不是一个空泛的目标，才有可能使每一名员工具备实现这个目标的能力，领导也才有量化的指标对员工进行考核。而这就需要整个企业管理系统的支持，以及必要的工具准备。

很多领导把主要的精力投入到了所谓的发展计划当中去，谈的是国家大事，论的是天下英雄，却忽略了自己执行工作中的重要作用，也没有对具体的计划执行过程给予足够的关注。结果往往就是大家只是同意执行一项计划，但在行动的过程中由于缺乏对实施过程的科学管理

和高层领导足够的重视，在遇到这样和那样的诸多问题时未能及时有效的解决，造成了运营效率低下，延误了市场良机。从某些方面讲，执行不到位的根源恰恰是管理者造成的：不少管理者将计划与执行等同了起来，认为自己制定了营销计划，就等于执行人员知道了如何去操作，正是这种错误认识造成了执行环节的薄弱。执行的目的是将营销计划落实到位，实现营销目标，仅仅依靠计划中对营销任务和费用的分解是无法推动销售人员有效地将计划执行到位的，因为每个人对如何达成目标的理解不同，采取的执行手段会因人而异，这都使目标在执行过程中存在非常大的不确定性，从而造成巨大偏差。

派力营销基于在咨询行业的多年经历，以扎实的理论基础、深入的实践经验和广泛的行业见识，从企业的营销部门所从事的具体工作出发，在分析总结了各类企业营销模式和管理体系的基础上，结合国外先进的管理理论，推出了此书。本书围绕如何提高企业营销执行力，从组织设计（营销部门的组织设计）、业务流程（与营销工作和客户满意有关的流程）、信息系统（支持营销工作的信息系统）、领导力这四个方面展开论述。主要针对或者说解决的问题是，如何有效的提高营销组织执行力。

本书既可以作为各企业营销管理层的管理工作指导，又可以作为广大中基层营销经理的实战参考，还可以作为有兴趣致力于营销工作的大专院校师生的课外阅读资料，以增进对市场营销的实战性认识与研究。

虽然经过了反复斟酌与多次修改，难免仍有一些不足之处，敬请指正！

编者

目录

前言：知易行难

第一章 计划与执行，一个都不能少

把计划执行到位	2
以“到位的执行”成就竞争优势	2
正确的计划和到位的执行是营销成功的两大要素	12
将到位的工作方式积淀成为公司文化的一部分	19
执行不力，是系统生了病	26
将重点工作落实	26
提高营销执行力，就是提高营销管理体系的运作效率	30

第二章 业务流程

——建立以客户为导向的高效内部服务链

从流程的角度看营销	42
为什么业务流程影响执行力	42
以顾客服务为核心的业务流程	48
流程设计应遵循的重要原则	52
流程设计的工具	54
市场与客户分析	56



信息收集、处理及共享流程	56
市场调研流程	58
新产品的开发管理	59
新产品开发流程	59
新产品上市流程	61
新产品定价流程	63
新产品开发总结与回顾流程	64
市场与销售管理	66
年度营销计划和预算的制定流程	66
销售折扣（返利）政策的制定与调整流程	74
销售预测流程	77
经销商选择与评估流程	79
产品调价流程	82
提供产品与服务	84
订单管理流程	84
投诉处理流程	87
退换货处理流程	88
财务与成本管理	89
营销预算监控与调整流程	89
区域（办事处）促销费用申请审批结算流程	91
对账流程	94
营销关键业务流程的实施	95
业务流程重组与优化的误区	95
企业进行流程变革的时机	100
业务流程重组与优化的实施要点	103
业务流程与组织和IT系统的关系	111

第三章 营销组织

——设计与业务流程相配套的组织体系

为什么营销组织设计会影响执行力	122
什么是有效的营销组织	122
营销组织设计不当的三大表现	124
如何设计你的营销组织	125
组织设计必须要回答的四个问题	126
影响营销组织设计的关键因素	150
营销组织设计的五项基本原则	162
多产品、多品牌的营销组织设计	162
如何向区域营销组织授权	175
营销组织建设与运行	176
如何做好组织调整	176
如何化解部门冲突	180
中小企业如何逐步完善营销组织	187

第四章 营销管理信息系统

——投资支持高效业务流程的技术平台

IT为战略而生	192
系统的设置应注重细节	194
系统提高执行的效率	196
用系统打造服务差异化	200
建设属于你自己的信息系统	203
从企业管理的全局看IT	203
信息化建设的五项基本原则	206

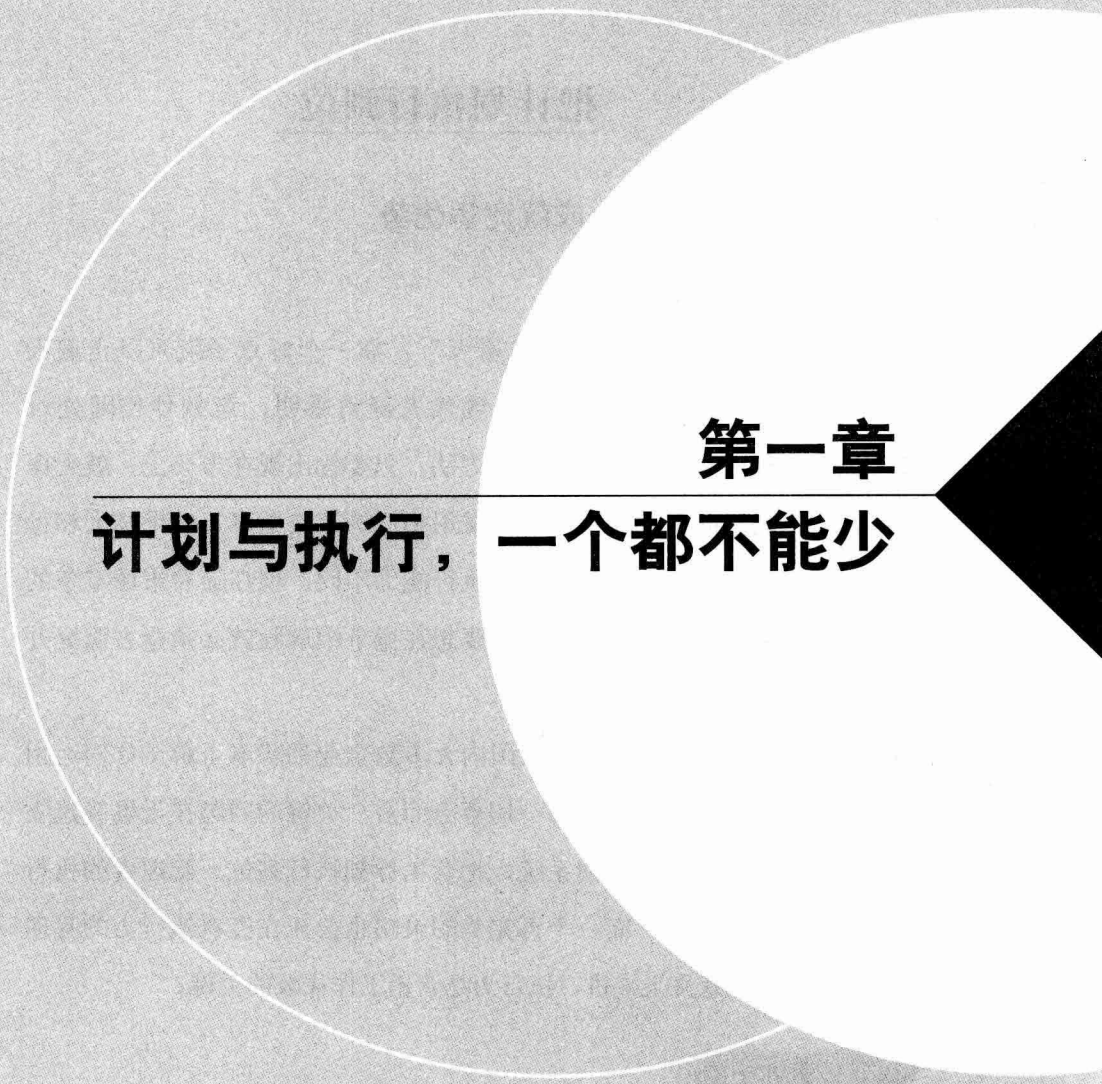
几种信息管理系统简要介绍	207
客户关系管理	211
走出IT建设的误区	217
信息系统对领导是约束还是工具?	221
如何有效避免“IT黑洞”	222
谁来主导系统设计, 营销部门还是IT部门?	224

第五章 提高营销执行力中领导者的角色

领导者的素质	228
充分了解你的企业	228
坚持实事求是的原则	229
科学设定目标的能力	230
打好配合与协作的基础	231
人治与法制	231
关注整个团队的执行力而不单单是个人执行力	237
领导对执行过程的监督与控制	241
有效沟通	245
用人之道	252
如何选聘营销精英	252
培训, 以提高营销人员的操作能力为根本	254
如何维系与激励营销精英	257

参考资料

结束语: 带薪学习的“幸福生活”



第一章

计划与执行，一个都不能少

把计划执行到位

以“到位的执行”成就竞争优势

执行力是营销工作成败的关键

过去的营销是“一招鲜，走遍天”，靠一个好点子就可以走遍天下。然而，现代资讯极其发达，现代人异常聪明，策划炒作随处可见，因此任何一种营销模式和管理方法，只要你出现在市场上，就无保密可言。但是不同企业和不同人员采用相似的策略做事，效果却大相径庭，原因也只有一个，营销系统的执行能力不同。现在随着市场竞争的加剧和企业管理水平的提升，企业要想在竞争中取胜就必须全方面提升自己的管理水平，不能有“短板”。

因此可以肯定的说：在今天国内大多数企业都基本了解了如何运用营销方法时，对于市场营销的一切事务而言，关键的问题在于谁能建立起一个高效运行的营销管理系统，把营销计划执行到位。管理者的执行力能弥补策略的不足，而一个再完美的策略也会死在没有执行力的管理者手中。从这个意义上来讲，执行力是营销工作成败的关键。

教你一招

执行力的关键在于营销系统行为的一致性。这种一致性不是来自于策略和计划，而是来自于对计划执行过程的全面规划与流程管理。其关键在于：一要统一认识，二要明确目标，三要确定预算，四要合理分解，五要有效转化，六要强化规范，七要动态跟进，八要监控与考核。

但是，很多企业的整体策略思想都在管理者一个人的大脑中。平常都是通过与销售人员之间的沟通来推动策略执行的，这就存在一种状况：经常沟通的人容易理解管理者的策略意图，而不常沟通的人则只能依靠自己的理解行事，偏差也就在所难免了。所以，要将计划正确转化为一致的行动，必须通过规范化的形式来完善营销管理体系。从组织结构、业务流程、管理制度等各方面进行系统规划，为执行人员按照营销计划的要求展开行动提供强有力的支撑。

许多人认为领导者就是制定策略，而执行属于细节事务的层次，不值得管理者费神。他们认为管理者角色定位就在于描绘企业远景、制定策略，至于执行，那是下属的事情，作为管理者只需要授权就行。这个观念是绝对错误的。相反，执行应该是管理者最重要的工作之一。可是，当营销计划在执行过程中出现问题、公司政策不能被正确执行时，高层领导总是愿意相信原因是中基层管理者和市场一线的营销人员缺乏对既定营销计划的正确观念和确切理解，或者是市场一线人员缺乏足够的专业技能。因此，管理者总是希望让他们接受大量的培训，通过培训来改变认识、提高专业技能，从而强化执行力。其实，这是一个误区，他们将注意的焦点过于集中在中基层营销人员身上，采用的也是“治标不治本”的手段。

实际上，真正优秀的管理者必须脚踏实地，深知自己所处的大环境，认清真正问题所在，然后不畏艰难勇敢地面对。“知易行难”这应该是大家都知道的道理。管理者制定了计划后也需要参与执行，只有在执行中才能准确、及时的确定目标是否可以实现。管理者及时根据执行

的情况调整策略，以保证策略可以有效协助目标的达成。如果管理者角色定位错把忽视执行当成必要的授权，等到发觉策略不能执行时，再调整策略，可能为时已晚。

在企业中，许多营销规划工作不能落实到具体业务的运营中。领导们把主要的精力都投入到了所谓的发展规划中去了，谈的是国家大事，论的是天下英雄。岂能将宝贵的时间浪费在一些技术性的小事上？可是，营销工作执行不到位，往往是由于管理者忽略了自己在执行工作中的重要作用。他们都把关注点放在方向性的问题上，却没有对具体计划的执行过程给予足够的关注，结果就是人们往往只是同意执行一项计划，但在行动的过程中由于缺乏对实施过程的科学管理和高层领导的足够重视，在遇到诸多问题时未能及时有效的解决，从而造成运营效率低下，延误市场良机。与传统的认识不同，有效的执行是一项需要领导者亲力亲为的系统工程，而不是对企业具体运行的细枝末节的关心。在领导者的亲自倡导下，实施计划的能力应该成为企业的基因，贯穿于企业发展的方方面面。策略实现的每一个环节都需要以“执行能力”为前提来指导落实。从某些方面讲，执行不到位恰恰是管理者造成的：不少管理者将计划与执行等同起来，认为自己制定了营销计划，就等于执行人员知道了如何去操作。正是这种错误认识造成了执行环节的薄弱。执行的目的是为了将营销计划落实到位，实现营销目标。仅仅依靠计划中对营销任务和费用的分解是无法推动销售人员有效地将计划执行到位的。因为每个人对如何达成目标的理解不同，采取的执行手段也不相同。这都使目标在执行过程中存在非常大的不确定性，从而造成巨大偏差。