

执行落实在核心流程的操作上

—Execution Bases on Core Processes' Operation—

执行

市场营销流程操作手册

甘华鸣 向文杰 著

执行的核心在于三个核心流程

人员流程，战略流程，运营流程（财务
流程，市场营销流程，生产作业流程，新产品开发流程）
——《执行》（拉里·博西迪，拉姆·查兰）

中国物资出版社

执行落实在核心流程的操作上

—Execution Bases on Core Processes' Operation—

执行

市场营销流程操作手册

甘华鸣 向文杰 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行. 市场营销流程操作手册/甘华鸣, 向文杰 著. 北京: 中国物资出版社, 2004. 4

ISBN7-5047-2128-X

I. 执… II. ①甘… ②向… III. 企业管理-市场营销学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 026561 号

责任编辑: 王 莉

责任校对: 王秋萍

责任印制: 方鹏远

中国物资出版社出版发行

网址: 北京 <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

河北省大厂兴源印刷厂印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 14 字数: 163 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

ISBN7-5047-2128-X/F·0826

定价: 29.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《执行》语录

(拉里·博西迪,拉姆·查兰)

执行的核心在于三个核心流程:人员流程、战略流程和运营流程。

执行的学问正是建立在这三个核心流程之上,它也是通过多年实践经验而总结出来的新兴的领导和组织理论。

一个强有力的人员流程实际上提供了一个强有力的框架,该框架足以确定整个组织在今后一段时期内的人才需求水平,并帮助领导者为满足这种人才需求水平做出相应的行动规划。

战略流程是通过一个要素一个要素的方式开发出一套具体的战略,而且可以保证每个要素的可执行性都能得到具体的测试。目前,许多所谓的战略存在的问题就是,它们要么过于抽象,要么只是运营计划,而非真正意义上的战略。

通常情况下,一份运营计划包括了你的企业准备在一年之内完成的项目——它们将保证你的企业能够在收益、销售额和现金流等财务方面达到预期的目标。这样的项目有很多,比如说新产品开发计划,市场营销计划以及充分利用市场机遇的销售计划,生产计划以及以提高效率为目标的制造计划。

战略流程通常只是定义了企业的发展方向,人员流程定义的则是战略实施过程中的人员因素,而运营计划则为这些人员开展工作提供了明确的指导方向。

由于这三个流程彼此紧密地联系在一起,所以人员之间也不应当存在任何的分隔。战略的制定必须考虑到企业人员条件和运营过程中

可能会出现的情况,而对人员的挑选和选拔也应当是根据战略和运营计划的需求而进行的。同时企业的运营必须与它的战略目标和人力条件相结合。

企业经营的核心就在于人员、战略和运营这三个环节之间的相互配合。所以,领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。事实上,对这三个环节的把握水平正是成功领导者和失败领导者之间的差别所在。

正如我们一再强调的那样,企业的领导者必须深入参与到三个核心流程当中,并对整个行业有着深刻的了解。

实际上,需要亲自参与三大核心流程的不仅是企业的领导者,所有负责执行工作的人都必须参与到这些流程当中。

执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的最大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西,它是一整套非常具体的行为和技术,它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问,因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯,而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

执行要落实

执行必须落实到核心流程的操作上,要有“执行操作手册”。因为操作化是执行的前提,而理论本身不可操作,管理理论与管理实践之间存在一条鸿沟——“理论是灰色的,而实践之树常青”。这条鸿沟要用“水泥”去弥合,那“水泥”就是表达清晰的形成文本的执行操作手册。

执行操作手册不能停留于理论,也不能局限于经验,因为经验狭隘,而应该是经验的升华,要普遍适用,不是只适用于一时一地一事,而是适用于各时各地各事。用执行操作手册落实执行,就是用“管理圆规”画管理之圆。

企业领导者真正把执行落实到核心流程的操作上,就能:

建立基础生存力,

形成核心竞争力,

保持基业常青,

成就卓越,

创造辉煌。

甘华鸣(<http://www.dology.com>)



执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的最大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西，它是一整套非常具体的行为和技术。

执行必须落实到核心流程的操作上，要有“执行操作手册”。因为操作化是执行的前提，而理论本身不可操作，管理理论与管理实践之间存在一条鸿沟——“理论是灰色的，而实践之树常青”。这条鸿沟要用“水泥”去弥合，那“水泥”就是表达清晰的形成文本的执行操作手册。

执行操作手册不能停留于理论，也不能局限于经验，因为经验狭隘，而应该是经验的升华，要普遍适用，不是只适用于一时一地一事，而是适用于各时各地各事。用执行操作手册落实执行，就是用“管理圆规”画管理之圆。

EXECUTION

企业经营的核心就在于人员、战略和运营(财务、市场营销、生产作业、新产品开发)这三个环节之间的相互配合。所以,领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。事实上,对这三个环节的把握水平正是成功领导者和失败领导者之间的差别所在。

企业领导者真正把执行落实到核心流程的操作上,就能:

**建立基础生存力
形成核心竞争力
保持基业常青
成就卓越
创造辉煌**

■ 目 录 ■

序 论	(1)
-----------	-------

第一篇 建立营销组织

第一章 建立营销组织	(5)
------------------	-------

导 言	(5)
-----------	-------

第一节 建立国内营销组织	(6)
--------------------	-------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(建立
 职能型营销组织,建立产品型营销组织,建立市
 场型营销组织,建立地理型营销组织) / 注意事
 项 / 案例

第二节 建立国际营销组织	(14)
--------------------	--------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法

第三节 建立营销信息系统	(19)
--------------------	--------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(建立
 内部会计系统,建立市场情报系统,建立市场研究
 系统,建立市场分析系统) / 案例

第二篇 分析营销机会

概 述	(27)
-----------	--------

第二章 营销调研	(29)
----------------	--------

导 言	(29)
-----------	--------

第一节 市场调研	(30)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(拟定问题与研究目标,确定所需资料,决定收集资料的方法,确定抽样计划,收集资料,分析资料,提供研究报告) / 案例	
第二节 调研应用	(44)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(消费品市场调研,工业品市场调研,服务市场调研,广告调研) / 案例	
第三章 行业分析	(50)
导 言	(50)
第一节 分析环境因素	(51)
引言(目的,原理) / 内容 / 具体方法(人口因素分析,经济因素分析,政治法律因素分析,自然环境因素分析,社会文化因素分析,技术因素分析)	
第二节 分析市场因素	(56)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(市场规模分析,市场增长率分析,市场波动性分析)	
第三节 分析竞争因素	(59)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(行业集中度分析,购买者力量分析,供应商力量分析,替代品压力分析,进出行业的壁垒分析) / 案例	
第四章 竞争者分析	(67)
导 言	(67)
第一节 辨别竞争者	(68)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(界定	

	竞争者,辨别竞争者的战略,辨别竞争者的目标)	
第二节	评估竞争者	(71)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(评价 竞争者能力,评估竞争者反应模式)	
第三节	选定竞争者	(76)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(选定 竞争者,预测竞争者反应) / 注意事项 / 案例	
第五章	顾客分析	(81)
	导 言	(81)
第一节	了解顾客	(82)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(谁在 购买,在哪里购买,在什么时间购买,如何购买,为 什么购买) / 注意事项 / 案例	
第二节	分析消费者购买决策	(93)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(认知 需要,汇集情报,评估方案,决定购买,购后行动) / 注意事项 / 案例	
第三节	分析组织购买决策	(101)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(谁在 产业市场中,谁参与业务购买过程,怎样做出购买 决策) / 注意事项 / 案例	

第三篇 选择目标市场

概 述	(109)
第六章 市场细分	(111)

导 言	(111)
第一节 市场细分程序	(112)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(调查阶段,分析阶段,细分阶段) / 注意事项 / 案例	
第二节 消费者市场细分	(116)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(地理环境因素细分,人口因素细分,心理因素细分,行为因素细分) / 注意事项 / 案例	
第三节 组织市场细分	(121)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(选定目标行业,客户规模细分,用户购买标准细分,购买者市场细分) / 注意事项 / 案例	
第七章 市场需求预测	(125)
导 言	(125)
第一节 当前需求衡量	(126)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(衡量总市场潜量,衡量区域市场潜量,评估实际销售额和市场份额) / 注意事项 / 案例	
第二节 未来需求预测	(133)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(基于意见的预测,基于现在行为的预测,基于过去行为的预测) / 注意事项 / 案例	
第八章 选择目标市场	(139)
导言	(139)
第一节 细分市场评估	(140)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(评估细分市场规模,评估细分市场发展,评估细分市场	

	结构,评估企业目标与资源) / 注意事项 / 案例	
第二节	细分市场选择	(145)
	引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(选择单一市场,选择多个市场,选择产品专门化,选择市场专门化,选择完全市场覆盖) / 注意事项 / 案例	
第三节	目标市场定位	(151)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(分析本企业 with 竞争者的产品,列出主要目标市场,指出主要目标市场的特征,确定产品定位) / 注意事项 / 案例	

第四篇 控制营销绩效

第九章	控制营销绩效	(159)
导 言		(159)
第一节	年度计划控制策略	(160)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(确定年度计划,业绩审计与衡量,采取纠正措施) / 注意事项	
第二节	盈利率控制策略	(167)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(确定功能性费用,把功能性费用分配给各营销实体,评价每个营销实体的损益状况,采取纠正措施) / 注意事项	
第三节	效率控制策略	(172)
	引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(销售控制,广告控制,促销控制,分销控制)	
第四节	战略控制策略	(174)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(拟定
审计计划,搜集相关资料,执行审计工作,提出调
查报告和建议) / 注意事项

第五篇 市场营销新发展

第十章 市场营销新发展 (187)

导 言..... (187)

第一节 全球营销..... (187)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(全球
形势评估,确定全球营销战略,确定营销组合策
略) / 注意事项 / 案例

第二节 网络营销..... (200)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(申请域
名,构建 Web 服务器,网站设计,营销定位) / 案例

序 论

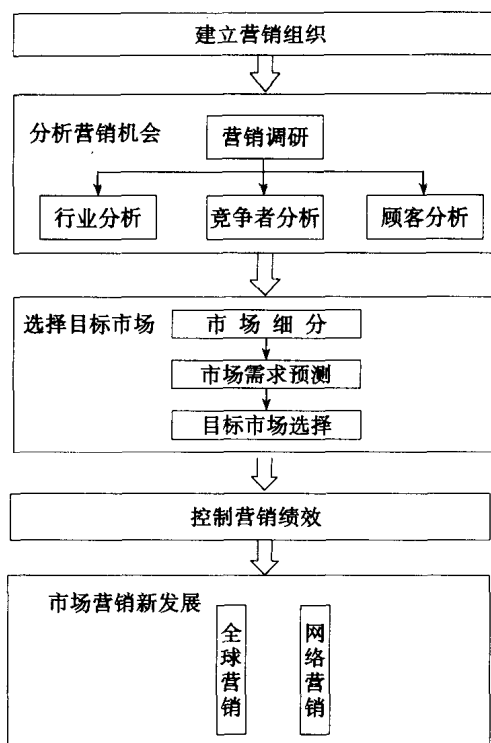
人类是受需要和欲望支配的，这一基本事实产生了“营销”的概念。营销是一种公司职能，它的任务是辨认顾客的需求和目标，并用有竞争力和能盈利的最好方法满足他们的需要与欲望。事实上，今天的任何一家公司，只要它为社会提供产品和服务，如果仅仅是简单地做好工作，那么它要想在激烈竞争的市场上获得成功且不被全球化的分工协作体系所淘汰，将是十分困难的。公司必须开展营销活动，推销自己的产品和服务、扩大市场份额、创造顾客满意，营销包括使产品能顺利销售出去的所有活动。

今天，营销活动所涉及的领域之多是前所未有的，包装消费品公司、耐用消费品公司、工业设备公司、钢铁公司、化工产品公司和纸张制造业等工业部门早已展开了营销活动，一些提供服务的部门如会计师事务所、律师事务所、建筑师事务所、测量师行都在做广告和价格竞争，更有一些非营利组织如大学、医院、艺术、团体、培训部门也开始对营销产生浓厚兴趣，在美国甚至连征兵工作都采用了营销手段，他们用大量的广告来吸引那些青年人加入军队。

营销活动如此广泛、如此重要，使得人们意识到掌握营销技巧是必需的、迫切的。

本书将为人们提供简洁方便的市场营销操作流程，以使人们能迅速掌握营销技巧和营销方法。本书力图给人们提供操作手册形式的内容，只要人们按照本书所拟出的步骤与方法进行操作，那么复杂的营销管理活动将变得非常轻松。

另外本书在结构、章节安排上独具匠心，在每一篇、每一章的开始都有表明本篇、本章内容的操作流程图，并用简洁的语言加以说明。而每一篇、每一章、每一节都是按实际工作中市场营销的操作流程安排的，这样读者便可循序渐进地学习、体会，并直接运用到实践



市场营销操作流程图

中去。为了避免很多营销类书籍在内容上纷繁芜杂的毛病，给读者造成阅读、应用中的麻烦，本书在语言上也相当精简，尽量多用图形来表示，这也是本书的特色之一。

本书分“建立营销组织”、“分析营销机会”、“选择目标市场”、“控制营销绩效”、“市场营销新发展”等五篇内容（见市场营销操作流程图），内容翔实完备，指导性、操作性强。

第一篇

建立营销组织