



“中国营销经理实战工具”系列

屈云波 主编

# 营销 执行

提高营销组织运行效率的方法与案例 胡利杰 田宇 ©编著

如果前面10年中国营销最关注的是分析和计划，  
那么未来10年中国营销最关注的将是执行和控制。

——派力营销 屈云波

企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



# 营销执行

——提高营销组织运行效率的方法与案例

胡利杰 田宇 编著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

营销执行——提高营销组织运行效率的方法与案例/ 胡利杰, 田宇编  
—北京: 企业管理出版社, 2005. 1

ISBN 7 - 80197 - 153 - 1

I . 营… II . ①胡… ②田… 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 120195 号

---

书 名: 营销执行——提高营销组织运行效率的方法与案例

作 者: 胡利杰, 田宇

责任编辑: 尤颖 技术编辑: 袁力

标准书号: ISBN 7 - 80197 - 153 - 1/F · 154

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.cec-ceda.org.cn/cbs>

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

电子信箱: editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷: 香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 990 毫米 16 开本 17 印张 272 千字

版 次: 2005 年 1 月 第 1 版 2005 年 1 月 第 1 次印刷

定 价: 33.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 序

# 百年营销 十年派力

## ——《派力营销思想库》十年总结与展望

据我所知,西方人比较有章法地做销售大约已经有 100 多年时间,系统的营销理论的诞生大约已经有 50 年时间;中国自 1978 年改革开放至今已经有 25 年时间,市场经济暨市场营销最快速发展的时段是最近的 10 年;恰《派力营销思想库》自诞生至今正好 10 年有余,正巧赶上了中国营销最饥渴暨最快速发展的时期。

“中国营销下一个 10 年会向何处去?”2004 年,中国营销界不约而同都在关心和讨论这一话题。派力营销也不例外(注:详见派力营销网站《中国营销未来十年的十大趋势》一文)。与之关联,我也很自然地要考虑《派力营销思想库》未来 10 年的发展问题。

以下,便是我的初步思考,目的是与读者们分享想法、征求反馈意见,尤其是《派力营销思想库》100 多万忠实的老读者们的意见。

### 一、过去十年总结:传播专业营销,提供实战启迪

#### 1、已取得的主要成绩:千千万万的读者已成为中国营销的栋梁

过去的 10 年,《派力营销思想库》共计出版了约 150 册、发行量约 500 万册,估计读者人数达到 100 多万人(注:以上数据不包括《派力管理思想库》的数据)。用读者们的话说,“《派力营销思想库》是伴着我们长大的”。令我们欣慰的是,事实确实如此——据不完全统计,《派力营销思想库》过去 10 年的读者群中,大约有 15% 已晋升为市场营销部门的高级经理甚至总经理,30% 已晋升为市场营销部门的中级经理,30% 已晋升为市场营销部门的基层经理,剩下的 25% 是近几年刚踏上市场营销岗位的、上进心很强的年轻人。可以肯定地说,在中国营销快速发展的这 10 年,《派力营销思想库》是中国营销人员的启蒙者和好伙伴,或者严肃点说是培养中国营销经理人的黄埔军校!

#### 2、取得成绩的主要原因:准确的定位——传播专业营销,提供实战启迪

《派力营销思想库》自诞生之日起,就非常鲜明地做出了自己的市场定位(即企业营销人员)和产品定位(即专业 + 实战),并毫不动摇地坚持了 10 年。正是这样的定位,使《派力营销思想库》为中国营销做出了最有价值的贡献,因

为 5000 万中国市场营销人员才是对市场营销知识和技能需求最饥渴的群体，而且正是他们在承担着中国营销的第一责任。

## 二、未来十年展望：中国营销人员的实战工具库和培训教材库

在未来 10 年，我们会继续坚持以企业营销人员为主要目标读者的市场定位，也会继续坚持“专业 + 实战”的基本的产品定位，但为了更加适应目标读者们的未来需求，也计划做出一些必要的完善和改变：

- 1、产品定位要更加聚焦。即要进一步地聚焦于实战性的市场营销系统方法和培训教材需求，并进一步地成为中国营销人员绝对首选的“实战工具库”和“培训教材库”，以便进一步地区别于大学教材和专业报刊的定位。
- 2、产品品种要更加符合目标读者的需求。既要继续重视对西方营销、尤其是适用于中国的营销新知和行业营销知识的引进，又要进一步地重视营销实战培训教材和对中国营销实践的总结提炼类选题。
- 3、产品质量要坚决地上一个大的台阶。我们必须检讨，过去 10 年我们确实也出版了一部分较低质量的“垃圾产品”，浪费了部分读者的时间和金钱。因此，自 2003 年初开始，我们就果断地砍掉了 30 余本已部分投资但尚未进入生产环节的稿子，也处理甚至销毁了部分较低质量的成品。自 2003 年下半年开始，《派力营销思想库》不但恢复了历史上最好的质量水平，而且有半个台阶的质量提升，在“开卷调查”市场营销类图书排行榜上的市场占有率又逐渐恢复到了 15% 左右，预计在 2004 年末可以上升到 20% 左右。
- 4、自身的市场营销也要上一个台阶。因为图书市场环境问题和自身市场营销问题，造成了我们部分好产品并未达到预期销量。因此，在未来 10 年、尤其是近一两年，我们除了继续做好市场研究、产品企划等市场营销工作外，当务之急是搞好宣传推广、渠道销售和直效营销三件事。否则，在当今中国图书行业普遍亏损且风险很大的大环境下（除教材外），《派力营销思想库》恐怕也很难独善其身，更别说实现“百年派力”的愿望了。

10 年时间，对于历史而言是很短暂的，但对一个公司（品牌）而言却是很漫长的，因为过去 10 年中国企业的平均寿命大概也就 5 年左右时间。因此，要想继续伴随一代又一代的中国营销人员健康成长，《派力营销思想库》自身也一定面临着一个又一个的巨大挑战。

那就让我们共勉吧！

《派力营销思想库》主编 屈云波

《派力营销思想库》编辑部

2004 年 11 月 28 日

## 前言：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；对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；同时需要明确他们如何配合在一起工作？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、提升人员能力来充实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

通过对关键业务的提炼，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。

很多领导们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，却忽略了自己在执行工作中的重要作用，也没有对具体的计划执行的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。围绕着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）、领导力这四个方面进行展开。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的问题。

6

本书既可以作为各企业营销管理层的管理工作指导，又可以供广大中基层营销经理作为实战参考，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外，敬请指正！

编者

2004年10月

# 营 销 执 行

## 目 录

序：百年营销 十年派力	1
前言：知易行难	3
<b>第一章：计划与执行，一个都不能少</b>	
1.1 把计划执行到位	3
1. 以“到位的执行”成就竞争优势	3
2. 正确的计划和到位的执行是营销成功的两大要素	12
3. 将到位的工作方式积淀成为公司文化的一部分	18
1.2 执行不力，这是个系统问题	24
1. 重点工作，你落实了吗？	24
2. 提高营销执行力，就是提高营销管理体系的运作效率	31
<b>第二章：业务流程</b>	
——建立以客户为导向的高效的内部服务链	
2.1 从流程的角度看营销	43
1. 为什么业务流程影响执行力	43
2. 以顾客服务为核心的业务流程	49
3. 流程设计应遵循的重要原则	53
4. 流程设计的工具	56
2.2 市场与客户分析	59
1. 信息收集、处理及共享流程	59
2. 市场调研流程	61
2.3 新产品的开发管理	63
1. 新产品开发流程	63
2. 新产品上市流程	64
3. 新产品定价流程	66
4. 新产品开发总结与回顾流程	68

# 营 销 执 行

## 目 录

- 2.4 市场与销售管理 69
  - 1. 年度营销计划和预算的制定流程 69
  - 2. 销售折扣（返利）政策的制定与调整流程 74
  - 3. 销售预测流程 77
  - 4. 经销商选择与评估流程 79
  - 5. 产品调价流程 81
- 2.5 提供产品与服务 83
  - 1. 订单管理流程 83
  - 2. 投诉处理流程 85
  - 3. 退换货处理流程 87
- 2.6 财务与成本管理 89
  - 1. 营销预算监控与调整流程 89
  - 2. 区域（办事处）促销费用申请审批结算流程 91
  - 3. 对帐流程 93
- 2.7 营销关键业务流程的实施 94
  - 1. 业务流程重组与优化的误区 94
  - 2. 企业进行流程变革的时机 99
  - 3. 业务流程重组与优化的实施要点 102
  - 4. 业务流程与组织和 IT 系统的关系 109

## 第三章：营销组织

### ——设计与业务流程相配的组织体系

- 3.1 为什么营销组织设计会影响执行力 119
  - 1. 什么是有效的营销组织 119
  - 2. 营销组织设计不当的三大表现 121

## CONTENTS

- 3.2 如何设计你的营销组织 122
  - 1. 组织设计必须要回答的四个问题 123
  - 2. 影响营销组织设计的关键因素 144
  - 3. 营销组织设计的五项基本原则 155
  - 4. 多产品、多品牌的营销组织设计 155
  - 5. 如何向区域营销组织授权 166
- 3.3 营销组织建设与运行 167
  - 1. 如何做好组织调整 167
  - 2. 如何化解部门冲突 170
  - 3. 中小企业如何逐步完善营销组织 176

## 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

- 4.1 IT为战略而生 181
  - 1. 细节决定成败 183
  - 2. 更快、更便宜、更强 185
  - 3. 用系统打造服务差异化 188
- 4.2 建设属于你自己的信息系统 191
  - 1. 从企业管理的全局看 IT 191
  - 2. 信息化建设的五项基本原则 194
  - 3. 几种信息管理系统的简要介绍 195
  - 4. 客户关系管理 198
- 4.3 走出 IT 建设的误区 203
  - 1. 信息系统对领导是约束还是工具? 206
  - 2. 如何有效避免“IT黑洞” 207
  - 3. 谁来主导系统设计，营销部门还是 IT 部门? 210

## 第五章：提高营销执行力的领导者的角色

- 5.1 打好配合与协作的基础 215
  - 1. 人治与法制 215
  - 2. 关注整个团队的执行力而不单单是个人执行力 220
  - 3. 领导对执行过程的监督与控制 224
  - 4. 有效沟通 228
- 5.2 用人之道 234
  - 1. 如何选聘营销精英 234
  - 2. 培训，以提高营销人员的操作能力为根本 235
  - 3. 如何维系与激励营销精英 240
- 参考资料 249
- 结束语 250
- 附录：十年营销风云大事 253

# 第一章

## 计划与执行，一个都不能少



## 1.1 把计划执行到位

### 1. 以“到位的执行”成就竞争优势

#### (1) 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，策划炒做随处可见，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。现在随着竞争的加剧，企业的管理水平的提升，企业要想在竞争中取胜需全方面提升自己的管理水平，就不能有“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。在这个意义上，我们说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，二要目标明确，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，偏差也就难以避免了。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的要求展开行动时形成强有力的支撑。

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、定好策略，至于执行嘛，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。相反的，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即定的营销计划有正确的观念和确切理解，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