



营销 执行学

让营销团队高效执行的8堂课

张恭豪 吴坦容 著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



营销执行学

张恭豪 吴坦容 著

让营销团队高效执行的8堂课

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销执行学：让营销团队高效执行的 8 堂课 / 张恭豪，吴坦容著. —北京：中国财富出版社，2015. 1

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5462 - 2

I. ①营… II. ①张… ②吴… III. ①市场营销学 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 273763 号



策划编辑 黄 华
责任编辑 邢有涛 单元花

责任印制 方朋远
责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5462 - 2/F · 2277

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 16.25

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 196 千字

定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

微软总裁比尔·盖茨说：“在未来的10年里，微软所面临的挑战就是执行力。”海信集团董事长非常注重执行力的建设，他说：“如果没有执行力，就没有竞争力，执行力是企业的核心竞争力。就在很多人苦苦寻求企业管理的灵丹妙药的时候，执行力正在悄悄改变着企业的面貌。”

执行力，通常是指企业内部员工贯彻经营者战略思路、方针政策和方案计划的操作能力和实践能力。它直接体现了现实具体执行效果的好坏，其强弱程度也直接制约着公司经营目标能否得以实现。在激烈的市场竞争中，企业的执行力如何，决定着企业的兴衰。而在社会转型、企业转轨的今天，增强企业的执行力是使企业健康发展的苦口良药。

企业，既是一个组织，也是一个完整的肌体，企业的执行力应该是一个系统、组织和团队的执行力。今天，很多企业都在研究执行力，都在想方设法打造和提升自己的执行力。执行力是决定企业成败的一个重要因素，是企业核心竞争力形成的关键。如果不能付诸实施，再周密的计划也是一文不值。

执行力是企业管理成败的关键！只有拥有好的管理模式、管理制度、好的带头人，充分调动全体员工的积极性，执行力才能得到最大的发挥，企业才能创造百年企业的目标。要想实现“办一流企

业、出一流产品、创一流效益”的经营宗旨，解决管理中存在的问题，就必须在员工中打造一流的企业执行力。

一个执行力强的企业，必然有一支高素质的员工队伍，而具有高素质员工队伍的企业，必定是充满希望的企业。要想提高企业的执行力，不仅要提高企业从上到下的每一个人的执行力，还要提高每一个单位、每一个部门的整体执行力，只有这样，才会形成企业的系统执行力，从而形成整个企业的执行力、竞争力。

执行力差是企业的最大内耗，不仅会消耗企业的大量人力、财力，还会错过机会，影响企业的战略规划和发展。在这个世界上，人之所以有优秀与一般之差别，就在于优秀者更有实现梦想的能力，这就是一个人的执行力，企业亦是如此！

作 者

2014 年 11 月

— 目录 —

第 1 课 认识课：销售业绩搞不上去 80% 的原因在于执行	1
你真的知道什么是营销吗	3
企业的生存、发展与营销	8
为什么企业的发展目标与计划屡屡落空	12
真的有那么多“糟糕”的销售员吗	17
企业成败的关键在于营销执行力的强弱	21
第 2 课 基础课：组织结构与运营流程是提升执行力的基础	27
从自我的业务出发，设计自我的团队模型	29
制定清晰的团队发展目标	32
用详细的计划作为销售的指引书	37
设计好属于自我营销的工作流程	45
建立监控与跟进的机制	51
制定出销售团队的规章制度	54
永远不能忽略绩效考核制度	59
第 3 课 沟通课：沟通顺畅才能自上而下合力达成营销目标	67
团队的领导者并非只是命令的发布者	69
永远不要以为对方能够完全理解你的意图	74

把每一个团队成员看成是你最忠实的战友	78
一定要扔掉你一贯的命令口气	82
允许，并鼓励团队成员发言	88
以一切为了销售业绩的态度面对异议	91
在沟通中善用 SMART 原则	97
 第 4 课 协调课：只有集中优势方可达到事半功倍的效果	103
团队领导者的职能，其实就是协调	105
既允许单兵作战，也鼓励联合行动	107
分解业务目标，区分重要与一般重要以及普通业务	113
区别对待不同的成员	117
妥善处理团队成员之间的冲突与矛盾	121
 第 5 课 反馈课：了解市场信息数据计划会有更好的执行性	127
好的销售计划都是对市场做出的相应的反应	129
积极主动地去了解同行业竞争对手的情况	136
主动与团队成员交流，获取市场第一手信息资料	141
建立自我的产品与市场信息库	149
既要坚持营销目标的大方向，又要实施新的销售流程	155
用可行的计划促使执行落到实处	160
 第 6 课 责任课：唯有有责任心的成员才能将执行落到实处	165
要想下属有责任心，首先自己要做一个有责任心的人	167
明确每一个岗位的职责、职能	170

注重团队成员的责任心培养，将责任深入到每一个成员的内心	174
形成“问责”机制，找到责任人	181
将考核机制同职能、职责有机结合	188
 第7课 决心课： 成员的勇气与信念是执行力的触发器	193
尽力只能做到，尽心才能做好	195
有做好的氛围才会有做好的可能	199
不放弃、不抛弃，主动帮助表现不佳的团队成员	202
告诉你的队员：你行，你能，你一定会做好	204
用自我坚定的决心感染队员	209
注重团队成员的狼性文化的培养	214
 第8课 突破课： 打破常规、 敢于创新才能有营销的奇迹诞生	219
没有销售不出去的产品，只有不善于思考的销售员	221
转变自我的思维，首先别觉得销售只能这样做	226
具有开放的心态，勇于并乐于接受队员的新想法	230
鼓励团队成员去思考用新的方法做事	235
让每一位优秀的销售员都成为创新高手	240
保持团队的新鲜活力，形成创新的团队氛围	244
 附 录	248

第1课

认识课：

销售业绩搞不上去80%的原因
在于执行



你真的知道什么是营销吗

很多人一谈到销售，首先想到的就是“卖东西”，其实，这只是对销售片面的理解。实际上，销售是一个分析需求、判断需求、解决需求、满足需求的过程。

在实践中，很多销售工作刚开展时并不成功，营销人员使尽浑身解数来预约、讲解、讨好客户，结果跑折了腿、磨破了嘴，可客户就是不买账。为什么会出现这种状况，究其原因，主要是因为他们不理解真正的销售究竟是什么？有这样一个故事。

古时候，有个人担任了荆州的父母官，当时老虎经常会从山上下来，危害当地的百姓。老百姓要求县官，一定要将这头恶虎除掉。第二天，这个人就下了一道驱逐老虎的命令，让人刻在了很高的岩石上。碰巧，那只老虎正好离开了荆州。这个人以为自己的功劳，很得意。

没过多长时间，这个人就被调到了另一个地方。这个地方的老百姓非常野蛮，不太好治理。这个人觉得，刻在荆州岩石上的命令既然能够制伏凶恶的老虎，那么也一定可以镇住能够识文断字的老百姓；于是，便托人去荆州描摹那个石刻。结果，他不但没有将这个地方治理好，反而因为治理不当丢了官。

故事中，这个父母官因为一次偶然事件让自己解决了问题，可

是当他想使用同样的办法来面对刁民的时候却无效了。为什么会发生这种情况，主要是因为他没有找到解决问题的根本办法。

很多优秀企业都有营销成功的历史，依靠这些方法，取得了丰厚的利润。可是，当一个新的市场出现在面前的时候，环境发生了改变、消费心理也出现了变化，如果还采用原有的“成功”方法，只会让自己彻底失败。

其实，所谓的营销就是根据市场需要组织生产产品，并通过销售手段把产品提供给需要的客户。但有些营销人员只要一见到客户，就会立刻介绍产品、报价，恨不得马上成交，马上将钱收入自己的囊中，而不去关注客户的真正需求。每个企业都有自己的营销模式，如果市场发生变化，企业就应该适时地调整自己的营销策略，因为市场永远是对的！

1. 销售准备

在做营销之前，必要的准备是十分重要的，这也是达成交易的基础。销售准备是不受时间和空间限制的，但会受到个人的修养、对产品的理解、心态、个人对企业文化的认同、对客户了解等方面的影响。因此，在销售之前，一定要对产品充分理解，要摆正自己的心态，要认同企业文化，要对客户多一些了解。

2. 调动情绪，就能调动一切

良好的情绪管理，是实现销售成功的关键，任何一个人都不愿意和一个情绪低落的人沟通。积极的情绪是一种状态，也是一种职业素养，是见到客户时在短时间里形成的条件反射。如果带着消极



的情绪去见客户，只能浪费彼此的时间，招致失败。不管你的情绪状态如何，只要一见到客户，就必须积极乐观，否则宁可在家休息，也不要去看客户。

(1) 忧虑时，想到最坏的情况

在一个人的一生中，快乐是自找的，烦恼也是自找的。除非你自寻烦恼，否则别人永远也不可能给你带来烦恼。忧虑并不能够解决任何问题，只会影响到我们精力的集中，因而当出现忧虑情绪时，要勇敢面对，积极应对，找出失败可能发生的最坏情况，并让自己接受。

(2) 烦恼时，知道自我安慰

痛苦与快乐，并不是由客观环境的优劣决定的，而是由自己的心态、情绪决定的。为什么不让自己快乐起来呢？当自己处于烦恼状态中的时候，要对自己进行自我安慰。

(3) 沮丧时，可以引吭高歌

唱歌可以排解心中的郁闷和烦躁，因此当你感到心情沮丧的时候，也可以放声唱首歌。

3. 建立信赖感

如何才能和客户建立信赖感呢？概括起来，可以从两方面来实现：一个是共鸣，一个是节奏。

(1) 共鸣

拜见客户的时候，有些人会急于介绍产品，急于表现自己的才能，可是这样做是很难建立信赖感的，你说得越多，信赖感就越难建立。比如：和客户见面的时候，如果客户上来就问：“是

你的产品好？还是对手的产品好？”这时候，无论你怎么回答都不对。如果你说自己的好，对方肯定会说你自己夸自己，不可信！如果说“我们不了解对手的情况”，那他就会说：“你连同行都不了解，不专业！”所以，信赖感的建立，也是需要掌握一定的技巧的。

研究发现，共鸣点越多，越能让对方信赖你。如果你去拜访客户的时候，正好和客户穿了同样款式的衣服，信赖感是很容易建立的，因为对方会感觉你的品位和他的品位是一样的。

(2) 节奏

对于优秀的营销人员来说，跟消费者的动作节奏和语速越接近，信赖感就越好建立。同时，还要用对方能理解的表达方式和对方沟通。有些营销人员和对方说话的时候，满嘴的专业术语，请不要忘了，客户不是行业专家，一定要使用通俗易懂的语言，控制好语言的节奏。

4. 找到客户的问题所在

一旦双方确立了信赖感，你和对方都会感觉很舒服。这时，就要通过提问来找到客户的问题所在，要看看他究竟要解决什么问题。一旦明确了对方的问题，做起工作来就会容易很多。

5. 提出解决方案

完成上面的四步之后，就可以决定给客户推销哪一类商品了。在这时候，制订的解决方案一般都有着较强的针对性，客户会认为是为他量身定做的，他会和你一起评价方案的可行性，不



再对你设防。

6. 做竞品分析

在信赖感没有建立的时候，客户和你站在对立方面，你去做竞品分析，定然会引起他的反感；可是，一旦当双方建立了信赖感，你又为他提出了解决方案，他是十分乐意听一些竞争品牌的缺点的。对于你所做的竞品分析，他们也会非常渴望。

7. 解除疑虑

做完竞品分析之后，客户通常是不会立刻下决心掏钱的，这时千万不能急于成交，否则即使消费者购买了，也会反悔。

8. 及时成交

很多营销人员，前面都做得挺不错，但偏偏就是成交不了。其实，这是营销人员的一种心理自我设限，一定要适时成交，不要耽误了时间。

9. 做好售后服务

有些人认为，售后服务就是打电话，上门维修。其实，这些只是售后服务中很小、很被动的一部分。真正的售后服务是人们购买了商品或服务之后，对他的延续服务。也就是在客户的使用过程中，为客户提供咨询服务，成为客户的顾问，解决客户在使用中的问题。如此，才能造就一个真正的稳定客户。

10. 要求客户转介绍

每个人都有分享的本能，一旦客户确实认可了你的产品和服务，客户是很愿意和他人一起分享的。这时候，就可以要求客户转介绍，不要不好意思。

〔9〕小提示

所谓的营销就是，根据市场需要组织生产产品，并通过销售手段把产品提供给需要的客户。但有些营销人员只要一见到客户，就会立刻介绍产品、报价，恨不得马上成交，马上将钱收入自己的囊中，而不去关注客户的真正需求。每个企业都有自己的营销模式，如果市场发生变化，企业就应该适时地调整自己的营销策略，因为市场永远是对的！

企业的生存、发展与营销

营销不是企业成功的唯一因素，却是企业成功的关键因素！

市场营销是一项整体性的经营活动，贯穿在企业经营活动的全过程中。无论是买方，还是卖方，只要是与经营有关的活动都与营销有着密切的关系，营销的成功与否与企业的生存利益休戚相关。



在现代市场经济条件下，企业必须重视市场营销。市场如战场，谁能把营销做得更好，谁就能掌握战争的主动权，就能马到成功。今天，是一个营销时代，从本质上来说，我们每时每刻都在进行着营销，有人营销的是商品，有人营销的是服务，有人营销的是思想，有人营销的是战略。如果不是营销的施动方，就一定是营销的从动方。无论是从动还是施动，要想提高成功的概率，至少你要了解这个行业，要了解一定的营销手段，如此才能掌握更大的主动性。

那么，究竟什么是营销呢？通俗地讲，就是以销售为目的而进行的工作。卖出东西只是营销的终极目的，营销涵盖了以销售为目的的所有工作，比如：市场分析、政策研究、消费定位、价值判断、制定策略等一系列工作。不管做任何事情，都要讲究一定的方式方法，营销的时候也一定要找对自己的道。得道者赢，失道者败！

营销，主要是针对人的营销，所以，要想做好营销，首先就要研究人，研究客户的消费心理、消费动机、消费目的。从本质上来讲，只要将产品、服务销售出去，就是好的营销，空谈理论只能贻害了绝大多数处于中、底层的营销人。那么，怎样才能做到这些呢？

1. 认真解读，多方了解

要想掌握营销的主动权，就要对将要实施营销的产品、服务有足够的认识和了解，能流利地解答客户可能提出的各种各样的问题。如果营销人员对于自己所销售的产品都了解不透彻，客户怎么相信你？怎么会相信你的产品？相反，如果你能够滚瓜烂熟地为客户介