



南方略·营销突破系列丛书

刘祖轲 著

系统 营销

systemmarketing

系统定成败
管理分盈亏

广东人民出版社
广东人民出版社



南方略·营销突破系列丛书

系统 营销

system
marketing

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

系统营销 / 刘祖軻著. —广州: 广东经济出版社,
2005.9

(南方略·营销突破系列丛书)

ISBN 7-80728-112-X

I. 系… II. 刘… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 108483 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	13.75 2 插页
字数	235 000 字
版次	2005 年 9 月第 1 版
印次	2005 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-112-X / F·1285
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



刘祖轲

• 中国最具影响力“从理论到实战”系统营销专家

- 深圳市南方略营销管理咨询有限公司总经理
- 2001—2004年连续四年深圳市十大金牌顾问
- 深圳市咨询业专业委员会专家组组长

资历

清华大学MBA，中国企业联合会高级管理咨询顾问，广东高科技产业商会特聘顾问，深圳市民营企业家联谊会高级顾问，《销售与市场》、《新营销》、《销售与管理》及《民营经济报》等顾问。

经历

曾在国外从事国际市场营销两年，回国后先后任职于东风汽车公司、华为公司等，从事过销售员、区域经理、大区经理、品牌经理、市场总监、营销副总等岗位，是真正意义上从市场一线成长起来的具有丰富销售市场实战经验的营销人，具有18年国内外市场营销管理和咨询的经历和经验。

专业研究领域

营销战略规划、营销人力资源管理、销售网络和渠道设计、营销队伍建设与管理，营销组合策略策划、整合营销传播、品牌建设与管理、客户关系管理等。主讲课程为《市场营销系统管理实操》、《销量突破》、《营销创新》、《货款风险管理》、《经销商的变革与管理》等；所开展的培训和论坛高达200余场，学员过万人。以“实用、实战、实效”著称，特别是风趣幽默、激情及极具感染力讲课风格深受业界和广大学员一致好评。

成果

与刘建南博士一起创立中国第一家专业化的营销咨询公司深圳市南方略营销管理咨询有限公司，著有《中国管理顾问手册》、《销量突破》、《货款风险防范、控制及催收策略》及《东风汽车销售体系重构研究》等数十万文字的论文和著作。成功服务过的企业有胜利油田、东风汽车、徐工集团、依波表、赤湾集装箱码头、太平洋保险、雄震科技、力帆、科苑集团、南玻集团、杰豪鞋业、顺德华润涂料、瑞德丰、大宝漆、科力远电池、恒波通信、博德精工、方大集团、健安医药、南京红太阳、山多力雨刷等百余家企业。

深圳市南方略营销管理咨询有限公司是中国第一家专业化的营销咨询公司，员工50余名，95%具有大学本科学历，研究生学历占50%以上，核心成员是由市场营销、系统工程组成的、清华MBA等博士和硕士组成的明星团队，覆盖市场营销、经营战略、企业管理、经济、MBA、人力资源、广告、平面设计、计算机等专业，是中国本土真正拥有一支专职的、高水平的营销管理咨询专家、策划专家、战略专家、人力资源管理咨询专家及培训师团队的咨询公司。

南方略公司所属集团（顾问师300余人，服务咨询5000余家企业，咨询收入5000余万元，亚洲第一家获准加入MCF全球管理顾问公司协会Associate of Management Consulting Firm）的重要成员之一。南方略公司以“营销管理专家”身份全方位、多角度介入市场营销领域，将“创新的理念、科学的方法、厚实的经验、严谨的作风”贯穿于为每个客户创造价值的过程中；以市场分析力、市场创造力、市场管理力为手段，致力于攻克企业营销症疾，使企业自身产生“在新模式下系统思考、系统设计、系统管理”的造血功能，以低成本、高效率全面提升和改善企业营销管理水平，从而创佳绩，树品牌，增效益，确保企业健康和持续发展。

南方略公司主要服务内容是：市场研究和分析、企业诊断、营销战略规划、营销组织设计、营销人力资源管理及开发、营销财务制度制定、营销网络规划与设计、终端建设与管理、品牌规划与管理、服务设计与管理、客户关系管理、连锁经营、促销策划、公关策划、招商策划、广告策划、平面设计、企业CIS导入、企业商业计划书编制及培训等。

南方略咨询使命：突破成长瓶颈，成就卓越品牌！

欢迎与作者探讨您的观点和看法

13600420712

SZVM@VMC.COM.CN

并请登录WWW.VMC.COM.CN

下载您所需资料。

亦可与编辑联系

电话：37605993

E-mail: a14110@vip.163.com

前 言

企业的宗旨是创造客户，而企业的职能则是营销和创新；无论是从营销还是从创新的含义来说，许多中国企业至今仍不是完整意义上的企业。

——德鲁克

大学毕业后，我被分配到东风汽车销售总公司从事一线市场销售工作，从普通的业务人员一直做到销售科长、大区经理，后被委派到欧洲、非洲从事国际市场的营销业务。1999年，从清华大学经济管理学院市场营销管理 MBA 毕业后，南下深圳加入华为公司市场部。此后，与刘建南博士一起创办南方略营销咨询公司——我国最早的专业化管理咨询公司之一。因此，可以说，这 18 年来，我每天都在亲眼目睹企业的营销发展，忙着分析企业的营销现状，致力解决企业的营销难题。

在这近 5 年的咨询中，我遇到过很多企业，它们梦想要长大，立志要卓越，却因缺乏科学的营销体系而停滞不前，或萎缩死亡。尤其是中小民营企业，营销方面可以说是“怎一个乱字了得”：不仅体现在无规则营销环境下的竞争上，更深层地暴露出它们的营销体系混乱。这种混乱，使得这些企业的营销没有一个稳定可靠的评判标准，并导致其昏招频出、顾此失彼、执行不力，等等。这些企业正如管理大师德鲁克所说的“至今仍不是完整意义上的企业”。

尤其是进入 21 世纪，我们所处的市场已进入深度的买方市场，已经从“满足需求”转变为“争夺需求”，企业营销管理组织不再是简单地满足销售，还必须满足市场需求，满足竞争需求。

在这深度买方市场，企业所进行的是系统、全面、激烈的竞争。不论是工业品及工业中间品的组织间营销、渠道网络分销，还是连锁大卖场及特许加盟店，以及终端的直供和直销，我们不能期望在产品、包装、策划、渠道、价格、关系、队伍、品牌、传播、促销、服务等单一或几个方面，在与领先者的竞争中获胜。

在这深度买方市场，要求企业实施满足竞争的多维度的战略目标和绩效管

理，企业必须在战略的规划和指引下，建立强大的营销组织，有成熟的业务模式和多个组织系统的协作与参与，形成多方面的能力，去争夺消费者资源、客户资源，去开拓新的市场。

本书所呈现给大家的，就是这18年来我在一线销售、营销管理以及营销咨询方面的实践、感悟和总结；就是想告诉大家怎样才能搭建一个适应企业、适应我们所处的市场的营销体系。因为未来企业的竞争不再是点对点的竞争，而是体系与体系的竞争，所以营销体系的构建非常重要。罗马非一日建成，营销体系也需要科学的、扎实的、全面的、长期的构建。

系统定成败，管理分盈亏。一个企业管理模式的优与劣，决定了它在市场上的成与败。营销部门作为一线的市场组织，更应有鲜明的市场驱动的管理模式。因此，我在第二章介绍了营销战略模式，第四章着重分析了营销体系的基础管理，第五章阐述了营销团队的建设与管理。

而且，目前有很多企业都缺乏明晰的业务模式：营销人员不知道到哪里寻找客户；营销人员不知道如何说服找到的潜在客户；企业不知道如何达成客户满意。对此，我在本书提出了3D业务模式。第三章的任务就是要对3D业务模式进行深入探讨。

激励模式的选择和使用就成了营销经理的要务，因而第六章详细地介绍了营销激励的误区、核心内容与基本原则。在最后一章——第七章中，我提出“系统突破在于执行”这一观点，因为营销是“做”出来的，而“执行”说简单了也就是“做”。因此，要实现营销系统管理的突破，要实现营销管理的绩效，最终还是靠不折不扣的执行。

同时，还应感谢周意纯和胡小燕老师对本书的写作提了很多建设性意见；感谢广东经济出版社的大力支持以及曾莹老师所付出的辛勤劳动。

我常问自己：“如果没有了营销，企业将会怎样呢？”在此，难禁分享之念，权作抛砖，以引方家之玉。

刘祖轲

2005年7月完稿于深圳科技园

目 录

第一章 系统营销新角色	(1)
第一节 营销经理的三个角色转变	(2)
一、成为目标达成的组织者	(2)
二、成为团队成长的指导者	(4)
三、成为组织系统的构建者	(7)
第二节 优秀营销经理的角色定位	(8)
一、舵手的角色	(8)
二、医生的角色	(9)
三、教师的角色	(9)
四、朋友的角色	(9)
第二章 市场驱动型战略与组织	(11)
第一节 中国企业营销大败局	(11)
第二节 制定市场驱动型战略	(18)
一、营销战略分析	(18)
二、营销战略选择	(20)
第三节 重塑市场驱动型组织	(30)
一、组织设计“五性”原则	(30)
二、五大市场驱动型组织	(31)
第三章 系统营销的 3D 业务模式	(40)
第一节 他们的业务为何不行	(40)
第二节 1D——做到信息对称	(42)
第三节 2D——做实业务过程	(47)
第四节 3D——做好客户满意	(52)

第四章 系统营销的基础管理体系 (61)

第一节 如何开展营销目标管理 (61)

一、目标管理的七大作用 (63)

二、目标确定原则与工作流程 (64)

三、实施目标管理的工具和方法 (68)

四、目标检查、考核 (72)

第二节 如何开展营销过程管理 (74)

一、从结果管理到过程管理 (74)

二、过程管理的方法和内容 (77)

三、过程管理的精细化 (79)

第三节 如何开展营销预算管理 (87)

一、预算管理原则和程序 (88)

二、如何做好预算规划 (89)

三、如何有效控制营销费用 (91)

第四节 如何开展营销预测管理 (95)

一、销售预测的重要性 (96)

二、营销预测的基本内容 (98)

三、营销预测的基本方法 (99)

四、如何进行市场预测 (100)

第五节 如何开展营销绩效管理 (104)

一、绩效管理的内容与原则 (104)

二、绩效考核的目的与方法 (108)

三、如何对营销人员进行考核 (115)

四、如何提升营销团队的绩效 (118)

第六节 如何开展货款风险管理 (121)

一、导致货款风险的原因 (122)

二、如何化解“欠账黑洞” (125)

三、如何催收应收账款 (130)

四、成功追收应付账款 (136)

第五章 营销团队的体系管理	(138)
第一节 单帮精英与营销团队	(138)
一、单帮精英时代的终结	(138)
二、营销团队管理的困惑	(140)
第二节 如何建立职业化团队	(142)
一、优秀营销人员的素质	(142)
二、团队建设的操作方案	(143)
第三节 营销经理的管理技巧	(154)
一、建立信任	(154)
二、有效沟通	(155)
三、促进效率	(157)
第六章 营销团队的激励管理	(160)
第一节 营销激励的误区	(160)
一、营销人员需要什么样的激励	(160)
二、营销激励的四大误区	(162)
第二节 激励的核心内容与基本原则	(165)
一、营销激励的四大核心内容	(165)
二、营销激励的基本原则	(172)
第三节 如何有效激励营销人员	(178)
一、营销人员的动力性变化曲线	(178)
二、如何激励与表扬营销人员	(179)
第七章 系统突破在于执行	(192)
第一节 为什么营销执行这么难	(192)
一、政策的问题	(192)
二、制度问题	(194)
三、管理问题	(195)
四、实施流程问题	(195)
五、监控机制问题	(196)

六、执行者的问题	(197)
第二节 升级营销系统的执行力	(198)
一、完善营销执行计划	(199)
二、良好的营销组织体系	(201)
三、明晰的业务流程	(202)
四、合理的绩效考核	(203)
五、系统的营销管理体系	(204)
第三节 海尔营销的强势执行力	(205)
一、OEC 日清管理制度	(206)
二、会议制度及激励	(207)
三、软性激励	(208)
四、临时激励及组织结构保障	(209)
主要参考文献	(211)

第一章 系统营销新角色

不能随机应变，不能调适自己以应对变化的企业，就不可能生存。它们将成为被接管、购并的目标，甚至被排除，淹没得无影无踪，就此被人所遗忘。

——美国管理学家罗伯特·塔克尔（Robert Tucker）

在平时的企业管理咨询服务过程中，我们能接触到不同行业的很多企业。在这些企业中，尤其是很多民营企业中，我们常会遇到以下情况：

- 很多企业经营了十多年，可销售额不到千万，企业老长不大；
- 营销经理（有的是总经理）是公司里业务量最大的业务员，业务离开他们就不行；
- 有的营销经理认为就自己行，是个大英雄，不相信下属能把大订单拿回来；
- 有些领导人总认为自己学历低而能力不行，因为营销业绩的好坏决定了企业的生死……

这些企业的实践、营销经理的行为和领导人的观念，确实让我们大为诧异，也让我们觉得这些企业长不大是在情理之中，因为“思路决定出路”，“站得多高，就能看得多远”。作为部门管理者，营销经理的工作方式、行为方式以及决策方式对企业发展起着关键性作用，而这三个方面又取决于他们对自身角色的认识与把握。

因此，企业要想长大，作为企业最重要的部门之一的营销部门的管理者，就必须认清自己的角色，摒弃旧有的营销观念，实现向现代营销经理角色的转变。

第一节 营销经理的三个角色转变

营销经理要转变为现代营销管理者，就要努力实现三个的角色转变：成为目标达成的组织者、成为团队成长的指导者、成为组织系统的构建者。

一、成为目标达成的组织者

“成为目标达成的组织者”的具体意思是：作为营销经理，不是什么事都是自己做，而是要充分发挥领导的作用，带领、组织大家一起来做，完成计划的任务和目标。以下三个案例是我们在咨询过程中所遇到的真实故事。



案例一：东莞某机电有限公司

广东东莞某机电有限公司成立于1995年，是一家专门生产和销售高低压配电控制设备的专业化公司。该公司2003年的销售总额为1500万元，共有30多名员工，其中包括3个专职销售人员。该机电有限公司主要面向泛珠三角地区，客户群主要是房地产、新厂房、安装公司、水电公司及供电公司等企业或单位。自公司成立8年多来，该公司老总一直依靠自己所积累的人际关系进行销售，其业绩占到企业总销售额的80%以上。公司既未对业务人员进行过相关的培训，也未进行过真正的考核。



案例二：惠州某舞台灯光企业

惠州市某企业是一家成立于20世纪90年代中期，专业生产和销售舞台灯光的企业。创立之初，它的产品以外销为主。后来，因国际市场的竞争激烈且利润趋薄，该企业决定在稳定国际市场的前提下，开始将精力重点转向国内，立足于国内市场的开拓。目前，该公司国内市场的销售团队人员共3人：一名营销副总经理，另加2名文员。公司的主要业务由总经理和营销副总经理两人来实现，毋庸置疑，他们都是业务高手。但迄今为止，国内市场销量未实现大增的目标，销售额仅为几百万元。



案例三：北京某高科技公司

北京某高科技公司是一家高速公路、电信等收费系统的供应商。我们在对该公司的营销副总经理的访谈中，他总是抱怨说：“非常忙，累死了。”以下就是我们的一段访谈笔录。

我问他：为什么这么忙？他说：由于他自身的素质较好，文化也较高，客户都想见他，愿意与他沟通交流，所以大部分客户订单都是他一个人拿回的，他每年的个人业绩过亿元。他又补充道：由于他们这个行业所接触的都是局长、处长、老总等级别的领导，客户层次特别高，其他业务人员去了也搞不定。

我又问他：公司业绩是否还可以做得更好一些呢？他肯定而无奈地说：完全可以啊，但苦于他个人的时间不够，精力也很有限，做到现在这个业绩已是他的极限了。

上述三个案例显示，这些营销经理都非常努力，也很善于利用人际关系和个人魅力来拓展营销业务；而企业也主要是靠他们的个人业绩而存活，无疑他们是企业的功臣。但是，我们又不禁打了几个问号：为什么这么多年来，前两家企业的业绩表现平平，而第三家企业的业绩也是否还可以做得更大一些呢？为什么它们总是长不大？问题又出在哪里呢？

其实，答案都已在案例中了。那就是——这些企业的营销经理们都是把自己的角色定位为公司的一个超级业务员，他们更多的是直奔战场，直面客户，直接拿回订单，几乎所有的营销工作都是亲力亲为。

我们在为他们个人能给企业带来巨大的业务而鼓掌的同时，也要对他们现有的观念和行爲提出批评，因为这可能制约和影响了企业的发展，而成为企业的罪人。

可以说，企业之所以长不大，难以规模化、产业化，一个很重要的原因就是我们的管理者犯了一个致命的错误：虽有组织而不利用组织，身为管理者却不知怎么管理，一直都是在拼尽自己的老命，利用个人的力量，而不是利用组织的力量、团队的力量。虽然市场无限，但他们的时间、精力和能力都是有限的，从而导致企业的表现和业绩也只能停留在他们个人的时间、精力以及能力的有限范围内。因此，只凭个人力量不善用组织力量，是营销经理最大的失败。

我们不妨设想，假如这几个管理者组织、指挥和带领一批人去做业务，即使

这一批人没有他优秀，但毕竟有一批人在做市场。例如过去是一个人做，现在是50人做，试想结果会如何呢？

毫无疑问，其业绩绝对是几何级的增长，因为团队的数量、时间、精力、辐射面以及能力都是无限的。而营销经理也可置身于主要工作，集中精力做好团队的招聘、培训、管理和指挥，带领一个团队取得更大成功。

在营销导向的时代，市场已成为决定企业胜负的决斗场，营销水平的高低直接决定了企业的存亡，而拥有一支强大的营销队伍则是营销成功的前提和基础。这就要求营销经理除了深入学习战略管理、组织行为、人力资源等方面的知识外，还要加强领导科学与艺术知识的学习，不断提高自己的领导水平和管理水平，具有超强的判断力和预见性，有较强的组织协调能力，有较强的感召力和凝聚力，使自己的团队时刻保持全天候的随时出击市场的状态，保障有力，战无不胜。

总之，组织团队并利用组织的力量，是壮大队伍、做大市场的必由之路！

二、成为团队成长的指导者

“成为团队成长的指导者”，简单而言，就是说营销经理不仅要自己能做、会做，更应该指导大家一起来做，要成为这个团队的指导者。

记得有次与深圳某企业的营销总监交谈中，他向我诉说道，他管理着公司国内市场的9个区域经理，270多个业务员。可苦恼的是，这些分布各地的部下很少给他打电话汇报工作。而作为营销负责人，他很希望部下多请示汇报、介绍情况，因为他要及时了解和掌握市场状况，并作出相应决策。最初，他经常给部下

许多营销经理并不是完全清楚一个职业经理人的职责。

因此，我建议该营销总监去请大学管理学院的教授，或咨询公司的培训讲师，在他的团队中组织一场“职业经理人能力与素质”的培训，其中着重讲授有关汇报体系等管理沟通方面的问题；然后由他组织大家进行“如何成为一名优秀的职业经理人”的讨论，引导大家讨论如何做好公司的营销管理体系和汇报制度，使大家真正认识到管理沟通的重要性；最后，根据大家讨论的结果形成书面的制度，然后发给各位经理们执行。

正是这样的“参与学习——互动讨论——制定规范”的过程，使得该总监的问题迎刃而解了。接下来，我们来看看这三个案例。



案例一：深圳瑞德丰农药公司

瑞德丰是深圳一家专业的复配农药供应商，过去对业务人员下市场的管理非常粗放。后来，公司执行精细化管理，制定了《营销人员拜访客户工作执行细则80条》（简称《80条》）。在该《80条》中，对业务员找店、进店、离店、客户拜访、送货上柜、店头宣传、信息反馈及日常工作流程制定了明确的规定，要求业务员按照《80条》来规范言行和开展工作。比如，进店10件事：一是打招呼；二是自我介绍、送名片、送小礼品；三是寻找话题与对方沟通；四是参观零售店，了解其规模；五是推荐新品种；六是……自2000年开始，瑞德丰按照《80条》培训业务人员，客户对瑞德丰的服务满意度逐年上升，而销售额也在不断攀升，每年仅珠三角的市场就能实现销售1亿元，从而使瑞德丰成为行业领导企业。



案例二：光大依波表

3年前，依波表在国内手表行业中还是排名第十。但近两年，依波表因推行顾问式营销而跃升为行业领头羊。也就是说，在顾客购买产品时，依波表的专销员通过详细介绍公司和其他竞争产品的优劣势，引导顾客消费，理清顾客需求，使顾客在全方位了解产品的基础上作出自己的选择。这彻底改变了过去以推销为主的销售模式和方式。而且，自2002年开始，依波表与咨询专家一起制定了《光大依波专销员工作手册》，对专销员的工作态度、技能、知识、仪容服饰、肢

体语言、文明用语以及心理素质等一一明确，并分期分批对 500 多人的专销人员进行演练培训，直至很好掌握。就这样，依波表的业绩从第十跃升至行业领头羊的位置。



案例三：华为的《优秀客户经理模型》

毋庸置疑，华为是中国企业的标杆。早在 1999 年，华为就制定了《优秀客户经理模型》。《优秀客户经理模型》非常清楚说明了：作为一名业务员在华为应该怎么做，以及怎么做才能成为华为一名优秀的客户经理。该模型对销售人员使命、市场部文化、角色与工作、考核与评价、做人、素质、必备知识、行为规范与职业道德、技能与绩效、职业通道、发展与创新作了全面系统的诠释。每位业务员有了《优秀客户经理模型》，就有了方向，有了标杆，就会按照模型去做，就会少走弯路，不会是“摸着石头过河”。同时，华为也避免了因太多人员因茫然的探索而增加了时间成本、机会成本，企业也不再依赖个人素质的优劣发挥而去取得无保障的业绩。

以上这三家企业的业绩之所以非常优秀，并非某个英雄创造，而是这些企业都有非常好的营销指导规范。这些营销指导就是业务人员的行动指南，有了它们，业务人员有了方向感，就知道该如何做，从而也就能把业务做好。

然而，还是有很多企业依然在对营销人员的管理和指导方面没有足够的重视和作为，他们认为只要去人才市场把人招来，然后就派往市场一线找客户谈单，用不着什么培训；也有些企业在招聘业务员后只作了产品知识和入职方面的简单培训。有的业务员跟着老业务员学，有的只能靠自身摸索，结果只有少数业务员的市场表现和业绩还不错，大部分不尽如人意而被淘汰，也有的发现“自己不行、不合适”而主动离开。往往情况是，营销经理常认为业务人员知道该怎么做，事实上业务员并不是不想做、不想做好，而的确是不知道该怎么去做！

在现实中，有很多企业或营销经理都在花很多时间玩一种游戏：招人——让你做——看你做——发现你不会做——不让你做——再招新人——再让新人做……其实，“将帅无能，累死三军”，再优秀的营销人员，如果没有一批优秀的营销经理带领，那也只能是一群乌合之众，在斗智斗勇的激烈竞争中肯定是不堪一击。