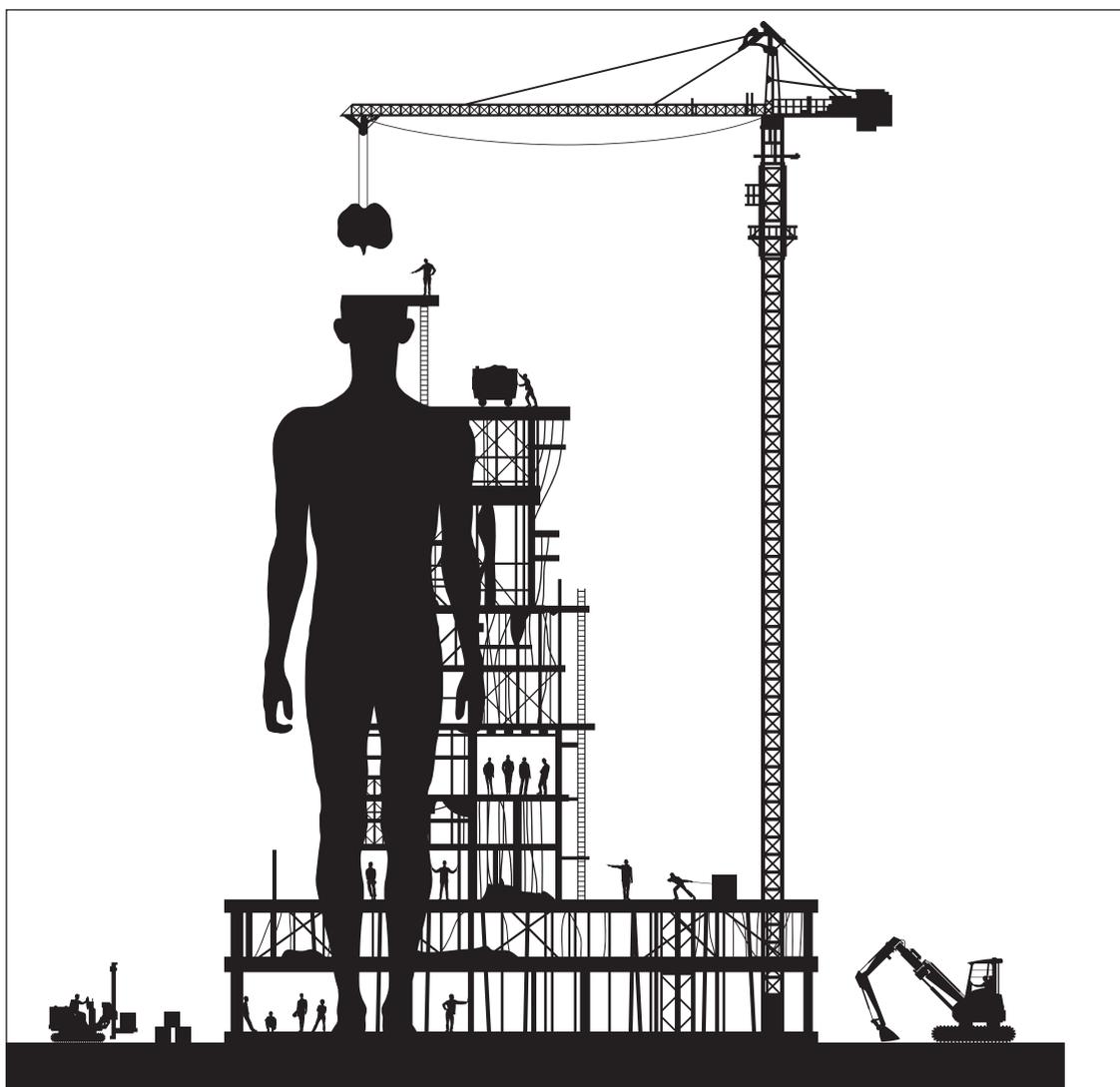


卓越经营： 实现持续增长 聚焦营销和销售



一份由 SAP 赞助的经济学人信息部报告





前言

卓越经营：实现持续增长是经济学人信息部的一份报告，由 SAP 提供赞助。经济学人信息部对本报告独家承担责任。经济学人信息部编辑团队在采访的基础上写成了这篇报告。本报告提供的调查结果和发表的观点不一定反映赞助方的观点。本报告的作者和编辑分别为 Ken Waldie 和 Dan Armstrong。Mike Kenny 负责本报告的规划和设计。我们感谢所有调查应答者抽出他们宝贵的时间回答调查的问题和接受采访并发表他们深入的见解。

2008 年 8 月



卓越经营：实现持续增长 聚焦营销和销售

在

公司的所有职能中，营销和销售最以客户为重，他们对各个客户和大范围市场趋势都保持高度关注。他们的活跃度与公司的成长密切相关。他们将快速适应新兴客户需求以及减少上市时间延迟的能力视为关键的增长驱动因素。尽管他们对透明度的重视程度可能与其他高管没有分别，但在确保客户了解购买所能带来的足够价值方面的重视程度则要大得多。他们不仅需要更完善的客户关系管理 (CRM) 系统，还对使运营与销售趋势保持同步以及在与产品开发专家协力将市场情报转化为客户价值表现出兴趣，这不足为奇。

在 2008 年，经济学人信息部进行了一项由 SAP 赞助的卓越经营调查。在参加该调查的 946 名高管中，有 231 位（占总数的 24%）来自营销和销售部门。本白皮书是四份部门专项白皮书之一，是基于营销和销售部门的答卷和后续对高管的采访写成的。其

它三份部门专项报告分别专注于运营、信息技术 (IT) 和财务。

关注客户

营销和销售高管在调查结果中显得与众不同，这是因为他们非常重视在产品的整个生命周期中为客户增添价值。他们将此目标称为卓越经营最重要的组成部分，而所有其它部门的调查参与者则将端到端透明度视为最重要的因素。这并不意味着营销和销售高管对信息共享的关注度较低，他们只不过是认为自己认为需要共享的信息有更确切的了解。与其它部门相比，营销和销售高管认同以下观点的可能性要大得多：

- 增加收入是卓越经营最重要的优点；
 - 关键运营领域缺少必备的人员管理技能是实现卓越经营的最大障碍，而在利用市场机会上缺乏灵活性是有机增长的最大障碍；
 - 根据业务周期的需要对业务流程和灵活性做必要的改进是其公司在提升效率上所采取的最重要措施；
 - 其公司在经济增长缓慢的时期通过创新来开发新产品和服务；
 - 客户关系管理 (CRM) 系统是其公司在为卓越经营提供支持方面做出的最重要投资。
- 在采访中，营销和销售高管强调了向企业的其它部门传达所了解客户信息的重要性。Andy Eckert 是工业洗涤剂生产商 Tennant Company (2007 年收入达 6.6 亿美元) 北美区销售和服务副总裁，他介绍了自己的公司在改善透明度方面所做的投入：“我们所缺

关于此次调查

在 2008 年一月份开展的一项调查中，经济学人信息部在全球范围内就卓越经营在公司战略中的作用对经营、财务、信息技术和市场销售部门的执行官们进行了调查。调查收到 946 份来自年收入在 2000 万至 5 亿美元之间的中型公司的答卷。近三分之一的调查参与者来自亚太地区，28% 来自西欧，28% 来自美洲。大约 34% 的调查应答者在财务部门工作，24% 在营销部门，23% 在经营部门，19% 在信息技术部门。



少的其中一个要素是对客户的全方位了解。某个职能部门对客户的深入了解往往不能传达到企业的所有其它部门。因此我们一面着手改进系统，一面尝试着寻找将我们所掌握的全部客户信息连接在一起，并无缝地与需要它的所有人员共享的方法。”

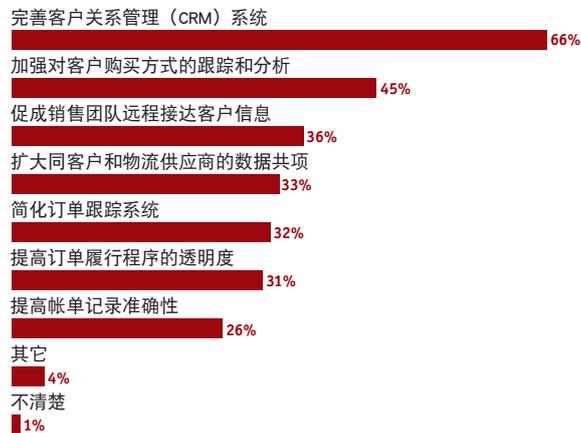
Eckert 先生接着强调了数字仪表盘在实现这种类型的透明度上所具有的重要性。“我们已着手提供异常报告（交通灯类型报告），以便大家了解需要立即关注的业务领域，”他说。“我们每天在内联网站上公布最新信息，以便运营、生产、营销、销售和领导团队能够立即访问仪表盘。”

在为其它公司的增长策略提供支持方面，成功的营销和销售高管认为以下两项任务具有最高优先级：提高对不断发展的客户需求的响应速度；减少新产品发布的上市时间延迟。他们还努力改进 CRM 系统以及更深入地探究销售数据的内涵。

营销和销售高管如何为增长提供支持

您的公司采取什么措施保证其营销和销售系统能支持其增长战略？

选择所有适用项。



来源：经济学人信息部调查，2008 年 1 月。

与整个组织保持统一步调

营销和销售高管获得对客户深入了解的独特能力使他们在制定和执行企业策略两方面都能够发挥关键性作用。Kevin Damewood 是 Spring Air 这家总部设在美国的私有气垫公司的销售执行副总裁，他介绍了自己的团队如何利用对客户需求的了解来更好地整合其产品组合。“公司策略是从被许可方联合体转变为整合式运营。当前需要实现的目标是减少 SKU 和精简产品线。我们拥有 1,100 种不同的织物。我们与联盟企业面谈，他们告诉我们生产哪些产品。然后我们生产原型产品，并邀请全国 40 强零售商前来审查产品，然后再最终确定设计。通过该流程，我们得以使 SKU 得到显著降低。”



什么是卓越经营？

狭义说来，卓越经营指自始至终做好价值链各个环节的工作以获得竞争优势。广义说来，它是推进公司战略的一项纪律。Michael Treacy 和 Fred Wiersema 在其著作引领市场的纪律中指出¹，卓越经营是成功组织必须选来作为其基本经营模式的三个“价值纪律”之一。

卓越经营在实践中是遵守其它价值纪律的一种方式，即：产品引领和客户关系。做好整个组织各方面的工作是基础，但大部分成功公司总会在某个方面做得特别出色，因为确定

和加强核心竞争力是卓越经营的一个部分。

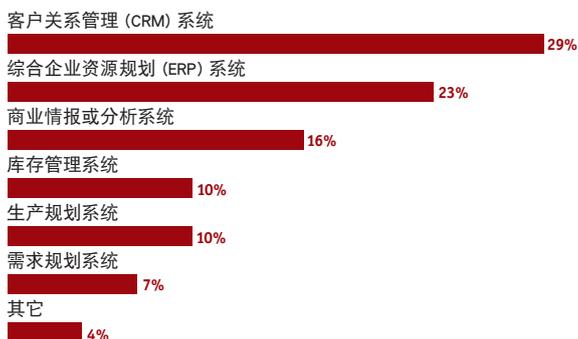
本报告中卓越经营的定义包括三个部分：

- 整个价值链的优质管理和透明
- 给客户增加价值
- 同外部合作伙伴的有效融合。

尽管卓越经营的概念非常简单，但执行起来却并非如此。促进效率这一点毋庸置疑，但必须通过在整个组织建立联系从而以一种协调的方式实现这一目标，这样所有部门共同遵守一套协调统一的业绩标准。最终的目标

是确定“了解真相的唯一渠道”，高级执行官借此透明了解组织的各个组成部分以促成根据事实进行管理。理想的成果是为高级执行官建立高水平的主控机构以实施对不同业务部门的管理，包括运营、财务、信息技术、销售和营销。 ■

在为卓越经营提供支持方面的最重要投资 营销和销售部门调查参与者



来源：经济学家信息部调查，2008年1月。

实现业绩

从调查中获得的证据有力地支持了这样一种思想，即营销和销售部门致力于卓越经营会带来更快速的增长。调查中询问了营销和销售高管采取了哪些措施来促进卓越经营。后续问题关注每家公司的业绩。答卷表明措施

与业绩之间有着明确的联系：措施越多，业绩越好。

抽样调查的公司被分为三组卓越经营实施者：领跑组，中间组和落后组。尽管领跑组公司在每一项成功和业绩衡量指标上均优于中间组和落后组公司，但中间组公司与落后组公司之间的差距往往很小。换言之，只有采取了非常强有力的卓越经营策略的公司才能够一贯地取得非凡的业绩。

与其它公司相比，领跑组公司的营销和销售高管认同以下观点的可能性更大：

- 他们在促进收入增长、提高利润和客户满意度以及更好地保留客户方面成功或非常成功；
- 提高对不断变化需求的响应速度是卓越经营策略最重要的优点；
- 他们投资于 CRM 系统并努力改进这些系统；
- IT 投资在提高客户保留率方面成功或非常成功；
- 他们努力提高帐单记录准确性；
- 他们扩大现有制度的作用以支持增长；

1. Michael Treacy 与 Fred Wiersema, 市场领导者的修养：选择客户、缩小关注范围、成为市场统治者, Addison-Wesley, 读物, 马萨诸塞州, 1997。



- 他们在经济低迷期通过创新来开发新产品和服务。

说明三组公司—领跑组、中间组和落后组—的行动与业绩的表格见附录 1。



卓越经营：实现持续增长
聚焦营销和销售

结论

营

销和销售高管的与众不同之处在于，他们非常重视了解客户，并且与能够为客户增添价值的内部合作伙伴互动。在最成功的中型公司，营销和销售高管利用技术来密切追踪销售的产品、地点和对象，并将这些信息共享给整个企业。它们还监控更大范围的市场趋势，并

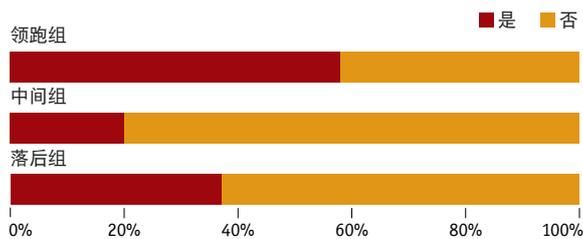
在整个企业中共享相关信息。正如 Spring Air 的 Damewood 先生所言：“我认为一家不实施该措施的企业不可能成为运营良好的企业。如果企业中存在着隐患，各种各样不利的情况都会开始显现。”

附录 1:

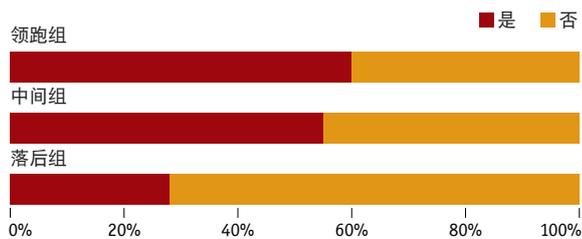
在这次调查中, 231 名营销和销售高管被问到他们的公司采取了什么样的措施来促进卓越经营。后续问题集中在这些行动如何影响了业绩。使用聚类算法, 将这些公司分为三组: 领跑组 (全力投入卓越经营并业绩突出); 中间组 (中等投入卓越经营, 业绩一般); 落后组 (少量投入卓越经营, 业绩较差)。这些图表表明了这三组中的每一组所采取的行动和所汇报的绩效。

领跑组和落后组的行动

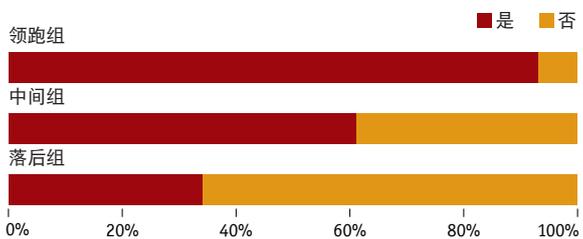
将原始数据转变为有用数据



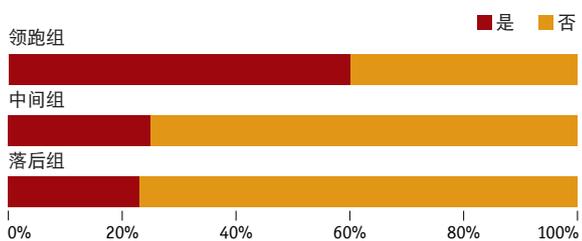
进行创新以开发新产品或服务



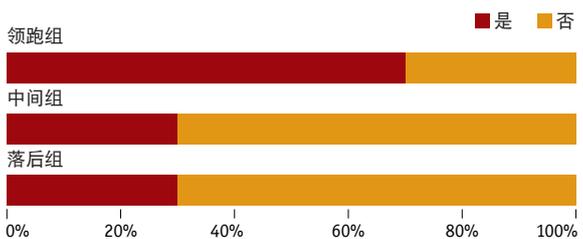
评估和改进总体业务流程



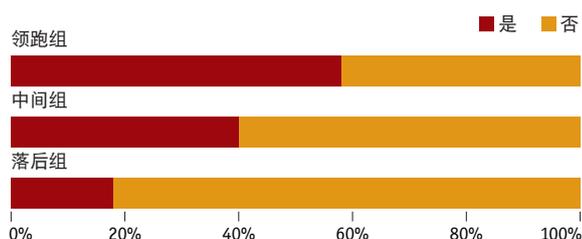
提高客户对收入的贡献比率, 对现有客户的向上销售/交叉销售



更加有效地协调员工技能同新兴需求之间的关系

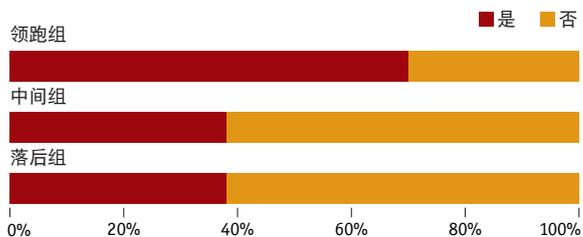


投资于整合式 ERP 系统

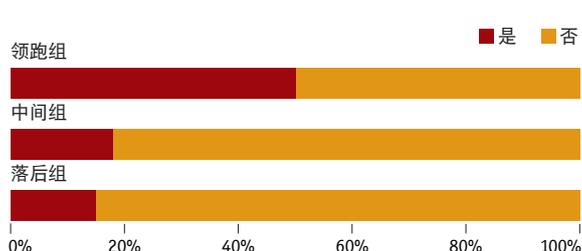


附录 1: 领跑组和落后组的行动与业绩
 卓越经营: 实现持续增长 聚焦营销和销售

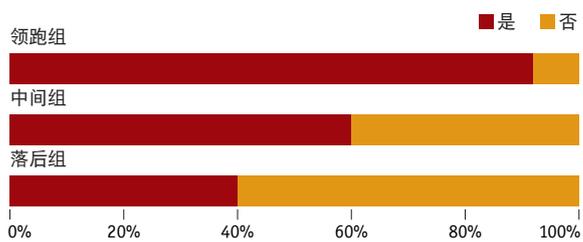
投资于 CRM 系统



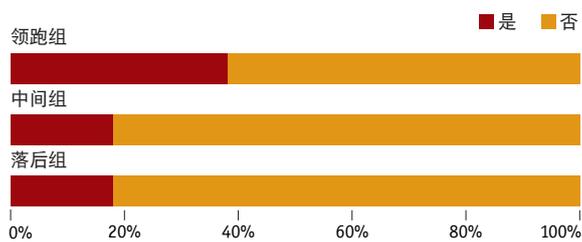
为管理决策提供综合和统一的数据报告



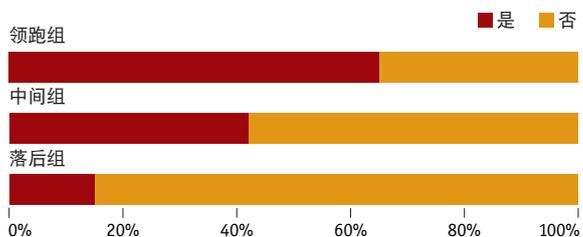
改善 CRM 系统



提高帐单记录准确性

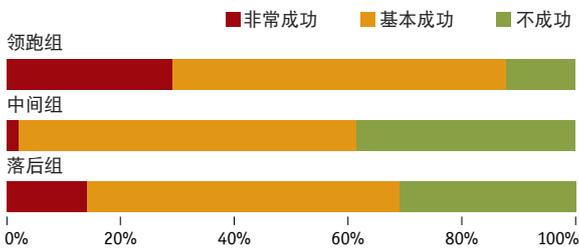


扩大现有制度的作用以支持增长

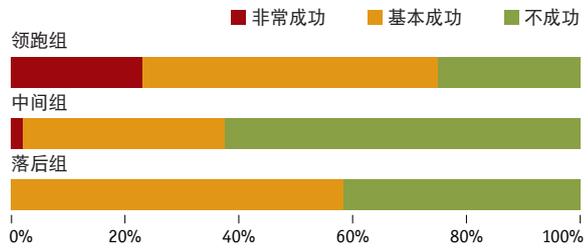


领跑组和落后组的业绩

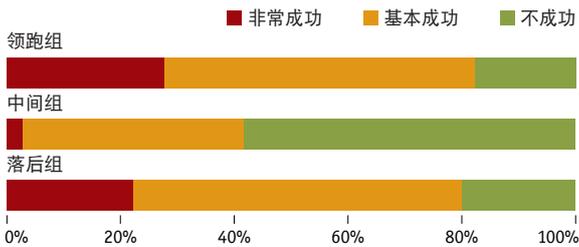
主要卓越经营措施对收入增长的效果



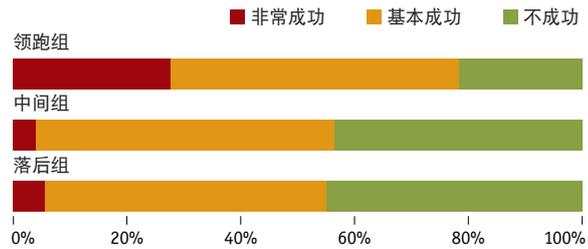
主要卓越经营措施对利润增长的效果



主要技术措施对收入增长的效果



主要技术措施对保留客户的效果



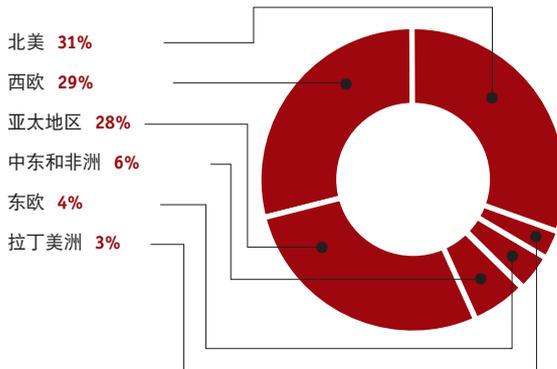
附录 2: 调查结果

卓越经营：实现持续增长 聚焦营销和销售

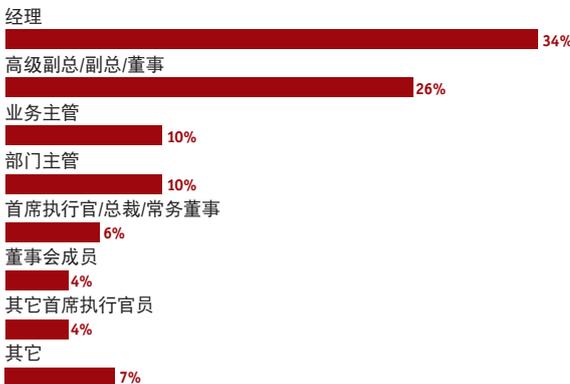
附录 2: 调查结果—仅营销和销售部门

经济学人信息部于 2007 年 11 月至 2008 年 1 月间对全球不同行业的 946 名高级执行官开展了网上调查，其中 231 名来自营销和销售部门。请注意，并非所有回答加起来都等于 100%，这是因为四舍五入的缘故或是因为回答者对有些问题能提供多个回答。

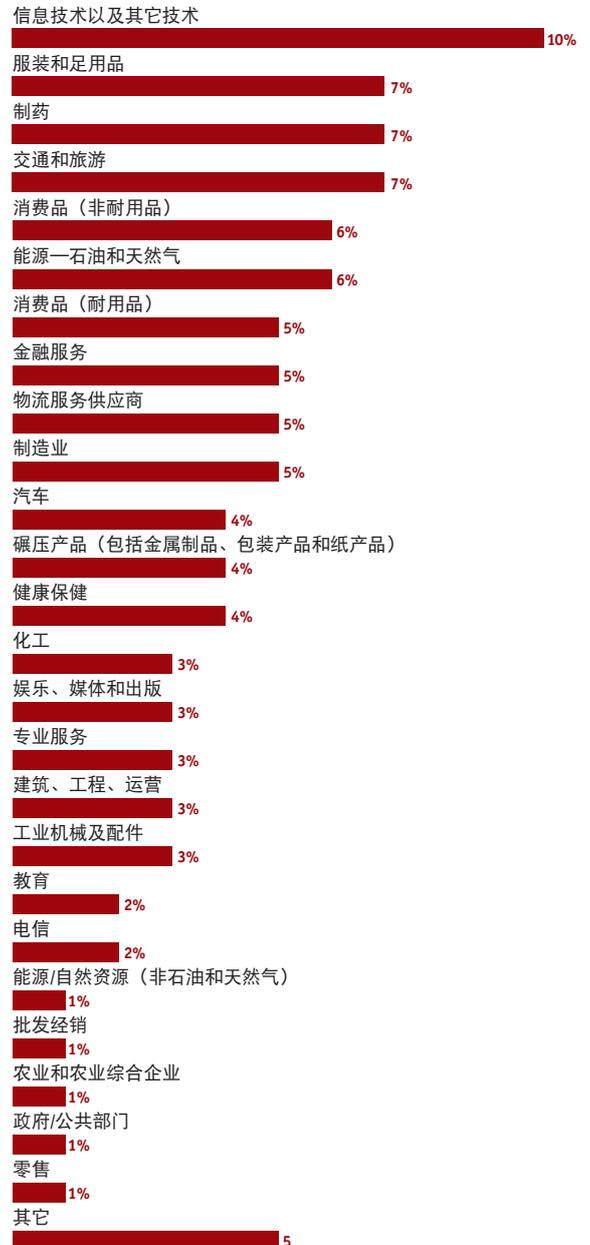
您本人位于哪个地区？



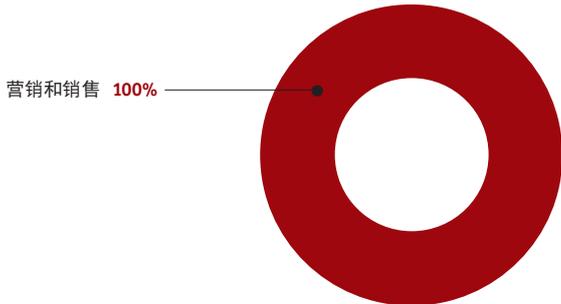
您担任什么职务？



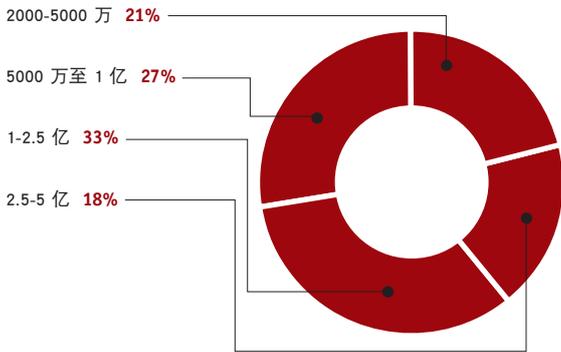
您主要从事哪个行业？



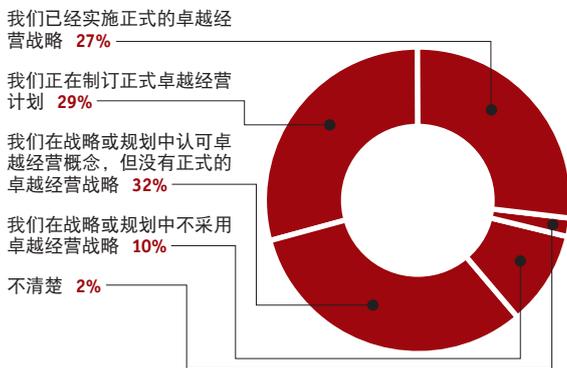
1. 您在您的组织主要从事什么工作?



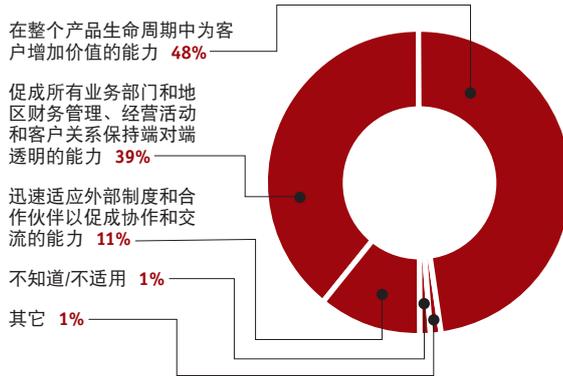
2. 你们公司每年实现多少美元的全球收入?



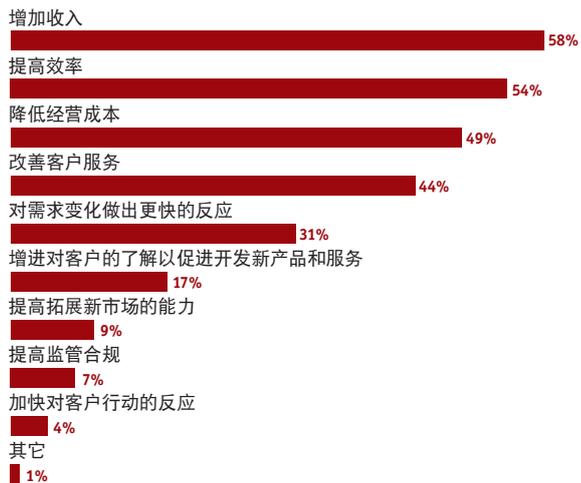
3. 以下哪项最能说明您的公司用以实现卓越经营的方法?



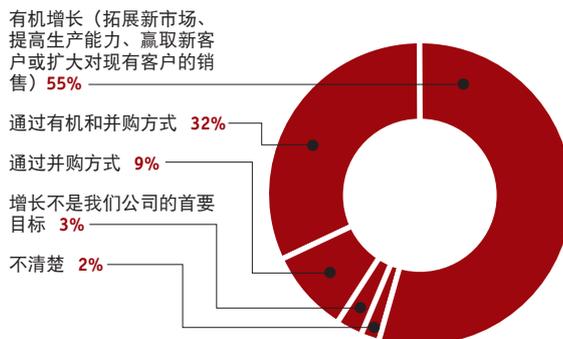
4. 您认为以下哪项是卓越经营最重要的组成部分?



5. 以下哪项最能说明您的公司如何看待卓越经营战略的推定优点? 至多选三项



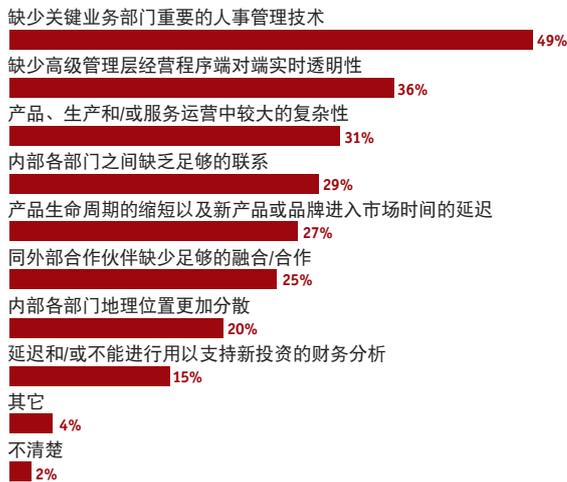
6. 您的公司计划在未来两到三年如何实现增长?



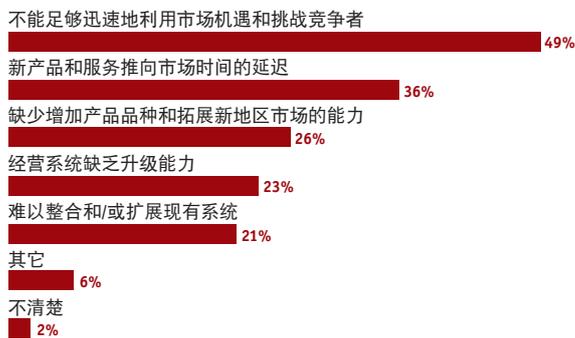
附录 2: 调查结果

卓越经营: 实现持续增长 聚焦营销和销售

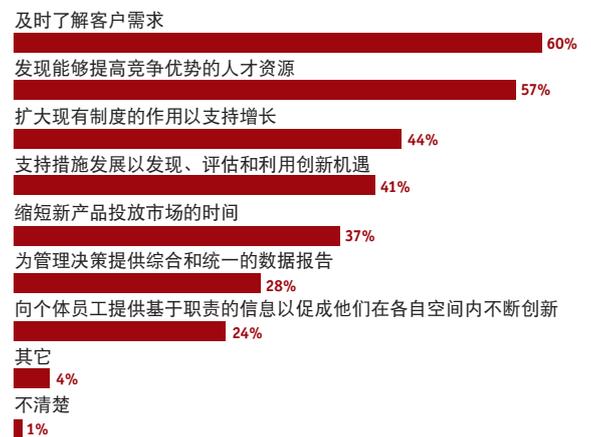
7. 您认为您的公司实现卓越经营的最大障碍是什么? 至多选三项



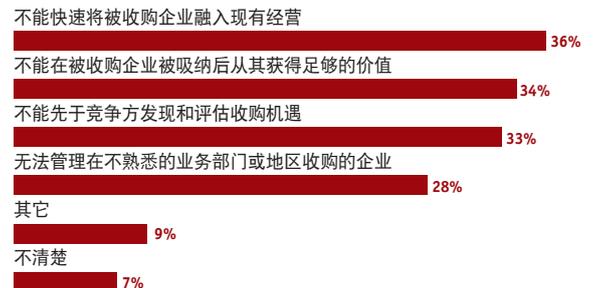
8. 您认为您的公司实现有机增长的最大障碍是什么? 至多选两项



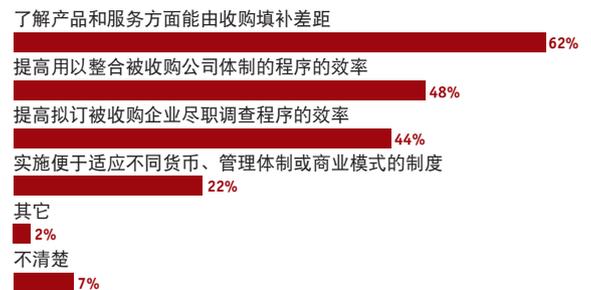
9. 您的公司如何实现将来的有机增长? 选择所有适用项



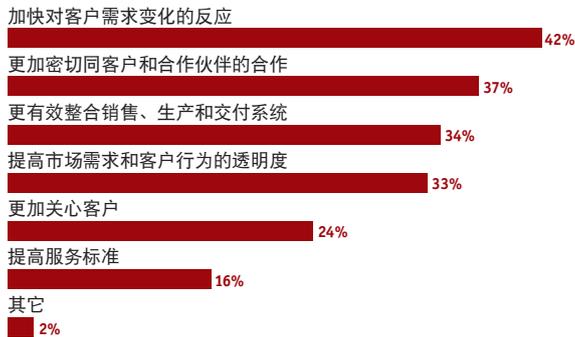
10. 您认为您的公司通过并购方式实现增长的最大障碍是什么? 至多选两项



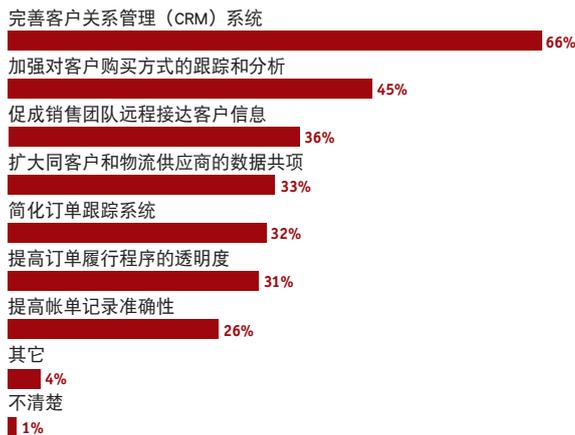
11. 您的公司如何通过收购实现将来的增长? 选择所有适用项。



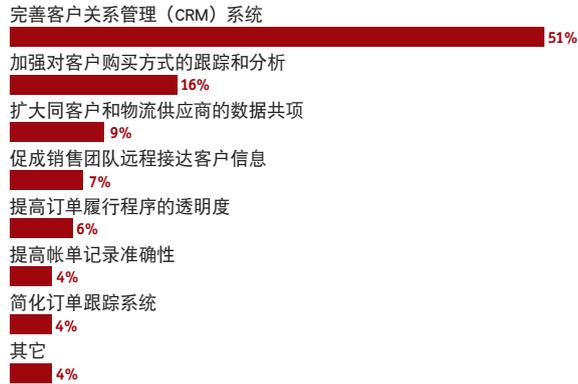
12. 您的营销和销售部门如何支持组织的成长战略？
选择所有适用项。



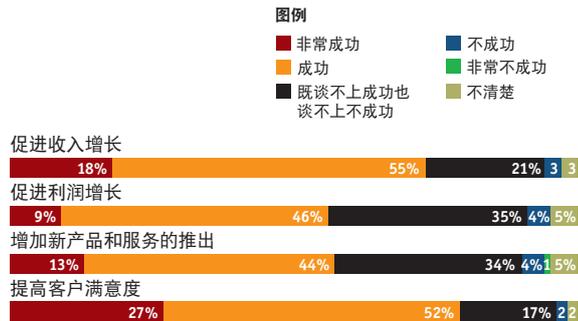
13. 您的公司采取什么措施保证其营销和销售系统能支持其成长战略？ 选择所有适用项。



13a. 在上一问题中，您复选了以下您的组织采取用以保证其销售和营销系统能够支持其增长策略的措施。您选择的措施中哪项最重要？



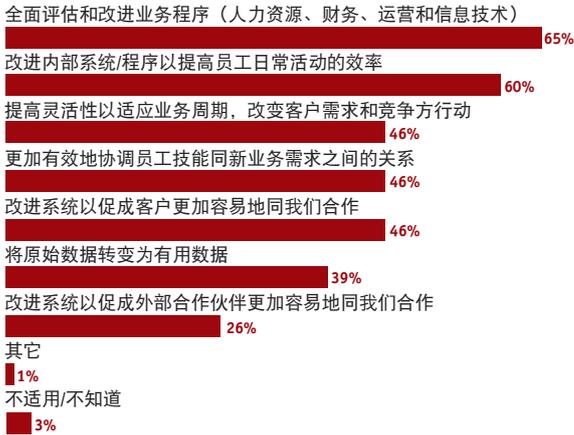
您在上一问题中首选的措施对于以下方面有什么效果？



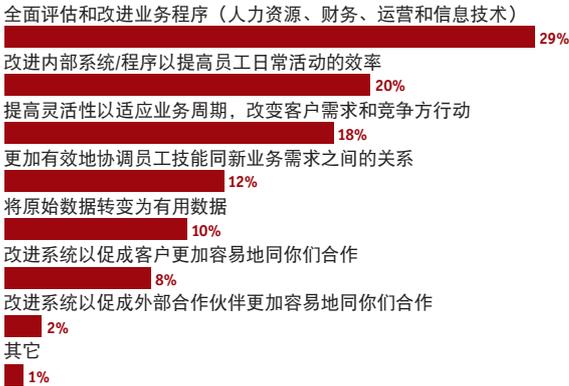
附录 2: 调查结果

卓越经营：实现持续增长 聚焦营销和销售

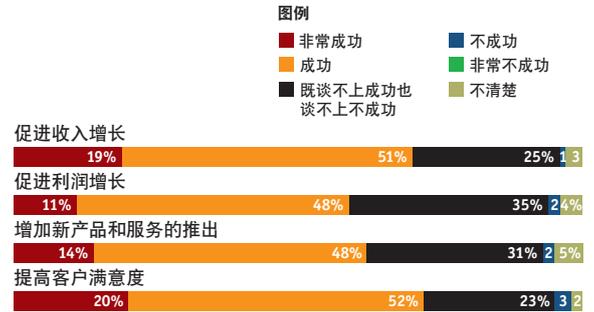
15. 您的公司采取什么措施提高效率？
选择所有适用项。



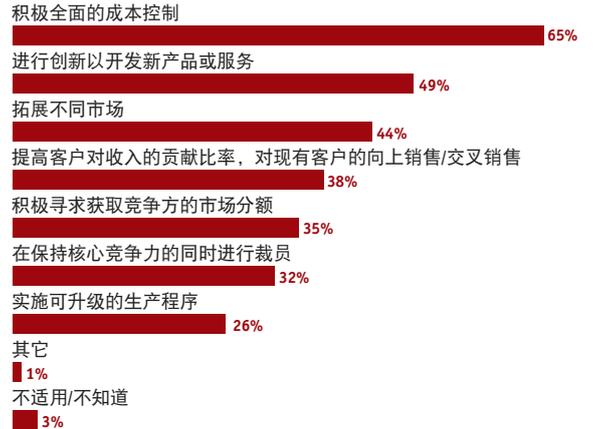
15a. 在上一问题中，您复选了以下您的组织采取用以提高其效率的措施。您选择的措施中哪项最重要？



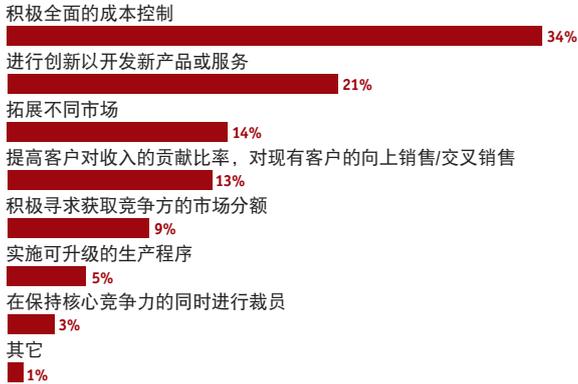
您在上一问题中首选的措施对于以下方面有什么效果？



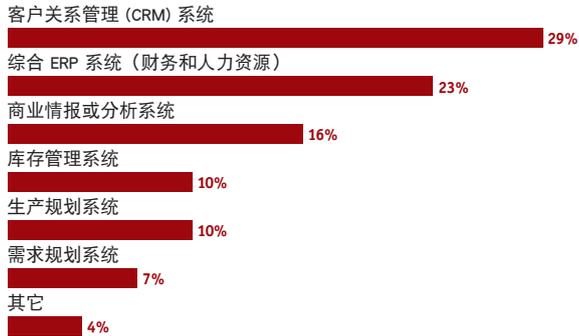
17. 您的公司在经济缓慢增长阶段制定什么战略用以保持利润？
选择所有适用项。



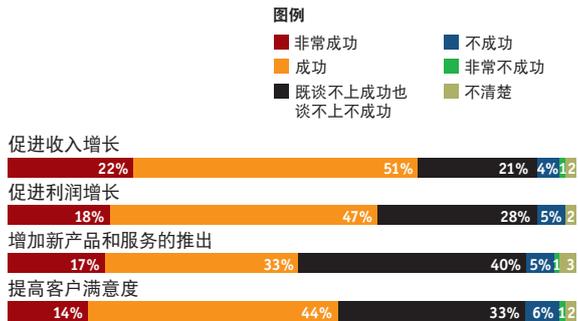
17a. 在上一问题中，您复选了您的公司制订的用以在经济缓慢增长阶段保持利润的以下策略。您选择的策略中哪项最重要？



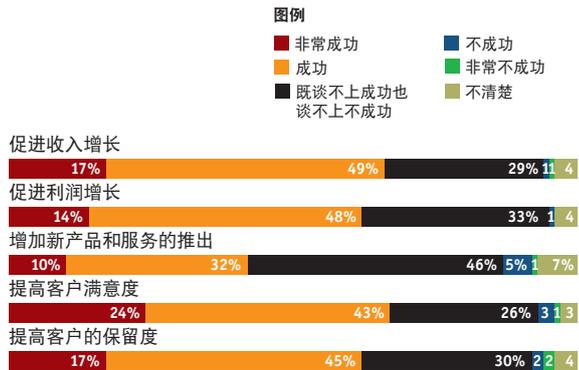
19a. 在上一问题中，您复选了您的公司投资的用以实现其卓越经营目标的以下技术。您选择的技术中哪项最重要？



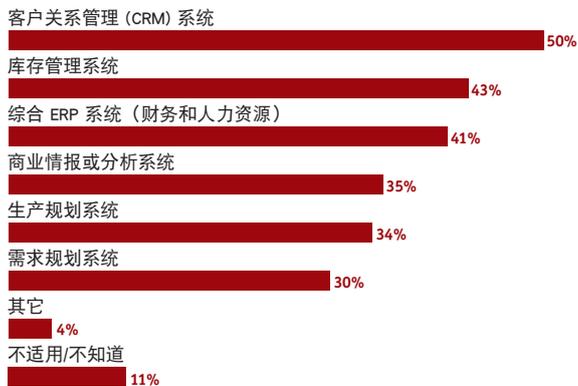
您在上一问题中首选的措施对于以下方面有什么效果？



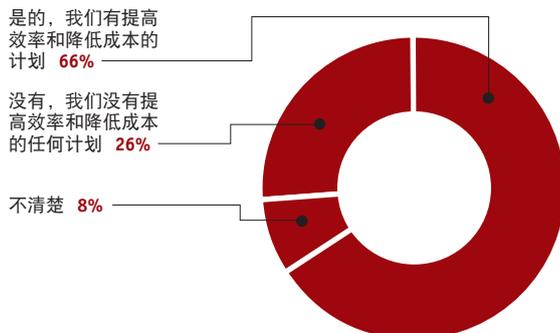
您在上一问题中首选的措施对于以下方面有什么效果？



19. 您的公司是否已投资以下技术以实现其卓越经营目标？选择所有适用项。



21. 您的公司是否有提高效率 and 降低部门成本的计划？



我们已尽一切努力保证本报告中信息的准确性，
但经济学人信息部和本报告赞助方对于任何人依
赖本报告或其提供的任何信息、观点或结论所造
成的后果不承担任何责任。

伦敦
26 Red Lion Square
London
WC1R 4HQ
英国
电话: (44.20) 7576 8000
传真: (44.20) 7576 8476
电子邮件: london@eiu.com

纽约
111 West 57th Street
New York
NY 10019
美国
电话: (1.212) 554 0600
传真: (1.212) 586 1181/2
电子邮件: newyork@eiu.com

香港
6001, Central Plaza
18 Harbour Road
Wanchai
香港
电话: (852) 2585 3888
传真: (852) 2802 7638
电子邮件: hongkong@eiu.com