



完全营



销手册

超级营销主管胜经

CHAOJI YINGXIAO
ZHUGUAN SHENGJING

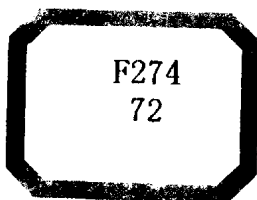
侯贵松 蒋董雷 / 编

创造产品差异 抢占市场先机
洞察环境趋势 经营顾客关系



中国纺织出版社

完全营销手册



超级营销主管胜经

侯贵松 蒋董雷/编



中国纺织出版社

内 容 简 介

本书针对营销主管在工作中经常会遇到的一些理论与实际问题,如销售主管怎样提高自身素质,改变自己的角色,如何培养风险意识与成本意识,如何组建高效的团队,如何制定销售规划,如何进行渠道管理,如何促销,以及如何控制与防范营销风险等等,提出了解决的原则、方法和技巧。

本书可以作为企业的营销主管、营销人员以及公司销售代表的业务用书,也可以作为工商、贸易、营销等专业师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

超级营销主管胜经/侯贵松,蒋董雷编.—北京:中国纺织出版社,2003.1

(完全营销手册)

ISBN 7-5064-2493-2/F.0293

I. 营… II. ①侯…②蒋… III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第097482号

责任编辑:詹琰 姜冰 特约编辑:卞葆

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64160816

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年1月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:16.125

字数:374千字 印数:1-8000 定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

目 录

第一篇 营销主管与高效销售团队

第一章 从销售角色到管理角色	(1)
第一节 营销主管——经营者、管理者	(1)
一、什么是管理	(1)
二、专门能力与管理能力的区别	(2)
三、管理者的角色	(3)
四、主管的性质与内涵	(4)
五、主管的管理功能	(5)
六、明确主管在企业中的地位	(7)
案例. 艾斯纳：使迪斯尼起死回生	(9)
第二节 营销主管的能力与素质要求	(12)
一、营销主管的能力要求	(12)
二、营销主管应树立的观念	(15)
三、营销主管必须具备的性格特征	(16)
四、营销主管应具备的知识能力	(19)
五、营销主管的品格要求	(20)
六、营销主管必须具备的独特意识	(21)
七、领导者必备——创新能力	(22)
案例 企业家魅力与经营特色	(24)

第二章 培养风险意识与成本意识	(28)
第一节 风险意识	(28)
一、风险	(28)
二、风险分析与辨识	(31)
三、正确对待风险	(33)
四、营销风险的诱因	(34)
五、风险效益分析	(36)
六、防范风险	(37)
七、降低风险的策略	(38)
八、风险决策者的素质	(39)
第二节 成本意识	(41)
一、成本	(41)
二、明确成本管理的基本内容	(42)
三、强化成本制度建设	(43)
四、强化成本意识	(44)
五、成本领先	(45)
六、降低成本注意事项	(47)
第三章 销售人员的招聘、激励与考评	(49)
第一节 人才理念和人才规划	(49)
一、企业人才规划的重要性	(51)
二、制定人力资源规划时应注意的问题	(53)
三、人力资源规划的内容	(54)
四、人力资源规划制定的过程	(56)
案例 有效用人增动力——广东美的集团内部改革探秘	
.....	(59)

第二节 人员招聘	(61)
一、公司招聘的原因	(61)
二、人才招聘的重要性	(62)
三、人才招聘必须坚持的原则	(62)
四、影响招聘工作的因素	(66)
五、招聘人员的程序	(67)
六、招聘人员资格的确定	(75)
七、招聘人员的来源	(77)
案例 跨国公司如何聘人	(86)
第三节 人员激励	(87)
一、影响销售人员积极性的因素	(89)
二、激励的方式	(98)
案例 美国国家罐头食品有限公司	(104)
第四节 人员考评	(106)
一、人员考评的影响因素	(106)
二、人员考评的重要性	(107)
三、考评中的难点	(109)
四、人员考评的原则	(110)
五、人员考评的步骤	(111)
六、人员考评中应注意的问题	(118)
案例 业绩考核中的问题	(121)
第四章 团队管理	(123)
第一节 团队基本知识及团队管理	(123)
一、团队的功能	(123)
二、团队的作用	(125)

三、建立团队时应避免的错误	(127)
四、团队管理要防止的几个误区	(127)
五、团队管理的局限	(129)
六、团队的发展阶段	(129)
第二节 销售团队的组织形式、角色组合与协调	(133)
一、销售团队的组织形式	(133)
案例 威科团队	(140)
二、团队中的角色组合与协调	(141)
案例	(152)
第三节 企业文化与团队精神	(152)
一、塑造企业文化、培养团队精神	(152)
二、案例	(171)
案例一 TCL 的合金文化	(171)
案例二 总是领先一步——奥迪	(172)
案例三 施乐公司的兴衰	(173)
第五章 引导销售人员掌握正确的目标市场	(176)
第一节 目标市场与市场细分	(176)
一、所谓目标市场	(176)
二、市场细分的依据	(181)
三、市场细分的原则	(187)
四、市场细分的程序	(189)
五、市场细分的方法	(191)
六、有效市场细分的条件	(192)
第二节 目标市场选择	(193)
一、评估细分市场	(193)

二、选择细分市场	(196)
三、评估和选择细分市场的其他因素	(200)
案例 建设银行贷款的目标市场选择	(201)
第三节 市场定位和产品定位	(204)
一、市场定位涵义	(204)
二、市场定位作用	(205)
三、市场定位三要素	(206)
四、市场定位四原则	(210)
五、市场定位的类型	(211)
案例 通过市场定位实现零售业企业规模效应	(213)
六、产品定位的涵义	(219)
七、产品定位的步骤	(219)
八、产品定位的实战分析	(221)
案例一	(222)
案例二	(223)

第二篇 销售规划和管理

第六章 销售规划的方法	(235)
第一节 销售计划的制定方法	(235)
一、销售计划的涵义、内容及编制方法	(235)
二、销售预测	(241)
三、销售目标确定与分配	(251)
四、销售预算	(259)
五、销售计划制定范例	(261)
第二节 产品决策规划	(273)

一、什么是产品	(273)
二、产品组合	(275)
三、产品生命周期	(275)
四、新产品开发	(276)
五、服务策略	(278)
六、品牌策略	(278)
七、产品包装策略	(279)
第三节 定价策略规划	(280)
一、制定基本价格	(280)
二、修改基本价格	(285)
三、竞争性调价	(288)
第四节 广告策略规划	(291)
一、广告的内涵及作用	(291)
二、广告定位策略	(293)
三、广告媒体的选择	(295)
四、广告策略的类型	(297)
五、广告预算	(299)
六、广告效果评估	(302)
第七章 市场进入策略	(306)
第一节 提升企业竞争力	(306)
一、什么是企业竞争力	(306)
二、如何提高企业竞争力	(310)
三、知识管理提升企业竞争力	(312)
四、CRM——提升企业竞争力的利器	(313)
五、企业信息化与企业竞争力	(318)

六、中国企业竞争力的管理	(323)
第二节 面对大企业的竞争	(329)
一、中小企业的发展前途	(329)
二、中小企业如何向大企业迈进	(331)
三、中小企业如何捕捉市场机会	(338)
四、小企业成功经营的诀窍	(342)
五、小企业如何与大企业竞争	(344)
六、中小企业竞争之道	(347)
七、我国中小企业竞争如何取胜	(349)
第三节 管理好自己的品牌	(352)
一、什么是品牌	(352)
二、品牌如何定位	(356)
三、如何管理品牌	(361)
四、全方位的品牌管理	(364)
第八章 分销渠道管理	(369)
第一节 面对强大的分销商	(369)
一、分销渠道成员	(369)
二、分销渠道成员——中间商	(371)
三、大型分销商成功案例——沃尔玛特	(375)
四、面对强大分销商的营销策略——零售业	(382)
五、批发商的竞争手段	(388)
第二节 选择合适的分销商	(389)
一、选择分销商的原则	(390)
二、分销商的选择条件	(392)
三、评价分销商	(394)

四、选择分销商的方法	(398)
第三节 选择合适的分销渠道	(401)
一、影响分销渠道选择的因素	(401)
二、选择分销渠道模式的原则	(406)
三、评估选择分销方案	(408)
第九章 成功的促销技巧	(411)
第一节 促销的计划与决策	(411)
一、什么是真正的促销	(411)
二、企业如何策划促销	(413)
三、促销的计划与控制	(416)
四、拟定促销计划应考虑的因素	(419)
五、促销决策	(421)
第二节 有效利用促销方法	(428)
一、人员推销	(429)
二、广告	(430)
三、营业推广	(431)
四、公共关系	(432)
五、实战促销方法	(433)
六、产品生命周期各阶段的促销方法	(436)
第三节 知名企业促销案例分析	(439)
一、欧米茄利用“阿波罗登月”计划	(439)
二、利用诱导促销策划	(440)
三、多米诺骨牌的最后一块——丝宝集团(舒蕾)终端促销	(442)
第十章 营销风险的控制与防范	(449)

第一节 营销风险概述	(449)
一、营销风险的涵义	(449)
二、营销风险的类型	(451)
三、营销风险的成因	(452)
四、营销风险的特征	(455)
五、营销风险管理的基本程序	(456)
第二节 营销风险的识别、控制与处理	(460)
一、营销风险的识别	(460)
二、营销风险控制与处理	(469)
第三节 企业营销预警管理	(482)
一、企业营销预警管理的原理	(482)
二、企业营销预警管理的方法	(491)
参考文献	(497)

第一篇 营销主管与高效销售团队

第一章 从销售角色到管理角色

第一节 营销主管——经营者、管理者

主管是人人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有尊贵的社会地位。尽管人人向往，但并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的也不一定活得轻松，许多身临其境的主管，常因处事不够严格，人际关系融洽不够，以致于“尺寸”把握不准，而大感主管难当！下面的内容希望能够帮助各位从销售人员提升到主管的人员。

一、什么是管理

管理的实质是经济上的意义，是用以指导人们如何有效地管理社会的生产，交换，分配，消费等过程中的所有一切活动。所谓管理就是对社会生产总过程中各环节的运动进行决策、计划、监督、核算和调节。管理不只是“做什么”而是“怎么做”。在今天这个快速变化的商业世界中，做一个有效率的管理人需要有效率的策略。这种策略包括人事、组织、推销、财务等方面的高效策略。

一个不适当的公司策略对整个企业、员工和顾客可能会产生长期的不良影响。越来越多的顾问为主管人员提供各种咨询服务，正

表面许多公司的策略有着越来越多的不确定性及紧张性，而这些皆因为白热化的竞争和高度的复杂性。因此管理是什么这个问题的解答就相当简单，管理就是“从混乱中开创出秩序”。

理解管理要注意的是：

第一，管理的工作中心是管理其他人的工作。

第二，管理工作是通过协调其他人的活动来进行的。

第三，管理人员必须同时考虑两个方面：（1）其他人的活动，即其他人的工作；（2）其他人，即人们。

二、专门能力与管理能力的区别

任用资深的推销员作为营销主管是否可行？

有许多公司常会依据资历深厚和业绩来将第一线的人员升格到管理层，这种任用方式的结果必定有好有坏，即没有考虑到推销员的能力与管理者的能力是有分别的，在具体推销工作当中做得好的人，并不见的是能在销售管理工作中做得同样好的人，这其实是完全不同的两回事

就营销主管的工作来说，推销员的能力只是营销主管能力中的一部分。换句话说，虽然推销员的能力是必要的但并不等于他就具有主管的资格。这里面其实就有一种包容与包含的关系，即营销主管的能力远远大于销售人员的能力。

当销售成绩无法出现的时候，营销主管若亲自走上街头去推销，不但可以鼓舞推销员的士气，还可以在实地有效地指导。不过，如果天天都实行这种前线指挥的话，主管本身的工作就会受到影响，主管不就成了推销员了？所以，主管应有主管的职责。

营销主管的真正职责是激起推销员的销售欲望，并使其集中向

目标活动。因此即使主管自己出面进行推销活动就算起到二到三个推销员的作用，但是忽视其他推销员的活动，也不会真正取得好的效果。

作为主管，必须具备统帅和教育下属的能力，而所谓专门能力只不过是提高此能力的辅助能力而已，这就是主管与职员的区别。

三、管理者的角色

美国著名管理学家彼得·德鲁克 1955 年提出“管理者的角色”的概念，这一概念有助于我们对管理的含义的理解。德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，所以管理者就是通过管理使这种无形的力量作用于有形机理中，管理者大体上所扮演的角色有以下几种：

1. 管理组织

组织——管理的载体。管理总要存在于一定的组织当中，并借助于组织发挥作用。管理的目的也是为了更好地实现组织的目标，求得组织的生存和发展。这种角色必须：（1）确定我们的组织是什么样的组织，性质是什么，要追求什么，有什么目标，要采取什么措施来实现这个目标，（2）充当潜意识的经济人角色，如何寻求组织的最大效益，（3）组织是在“为社会服务”，组织是在“创造顾客”。

2. 管理人

管理人包括对管理者的管理和对被管理者的管理。

四、主管的性质与内涵

1. 主管是劳心而非劳力者

所谓劳心者是指运用其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：劳心者治人，劳力者治于人。因此可以说主管是销售部门的劳心者而非劳力者，把握此原则对于采取何种工作方法起着重要的导向作用。

2. 主管是人才而非人手

企业的强弱是看各类人才（运用脑力去管理部属者）是否多而全，而不是只求人手（依照上司旨意办事的人多），人多只是势众，但不一定能成事。

3. 主管不是当官

主管不是做官，而是引导别人把事做好的人，因此主管并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，善于倾听，平易近人，更使组织和管理的功能发挥意想不到的作用。头衔高并非一定实力强，名副其实才是真主管。

4. 主管是懂管理的人

过去是劳力者密集的时代，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求才。因此，主管不能再凭至高无上的权威颐指气使，管教、谩骂的待人方式已经落伍，取而代之的是讲理、注意理性和身临其境的方式管理员工，故主管不只是讲求管教，还要讲求合理、合法及合情。

5. 主管是负责单位业绩成败的人

企业各部门若有良好的业绩，大家都会说主管的领导有方。尤

其是对于企业的最后环节——销售，主管作用发挥得好坏直接关系到整个企业经营业绩的好坏。从某种程度上说，主管是连接上下级、连接客户与企业、连接生产与销售的连接器。主管既要尽力而为，领导部属完成上级所交给的任务，又要善于踏实本分，设法争取到上级的支持与信任，进而顺利完成任务。

五、主管的管理功能

不管什么样的组织，要提高组织的运转效率，使组织的目标能够有效地实现，就必须有效地管理。所谓“主管”，其管理功能当然是必不可少的了。主管的管理功能有规划、组织、用人、指挥及控制等，他们彼此之间有一个前后衔接的关系。

1. 规划

规划是一种知己知彼的工作，也是企业管理的首要功能，在现代环境日益复杂，竞争日益激烈的市场环境中，不确定因素也日益增多。要保证销售额的增长，必须作好规划主管，只要规划做得好，其他事就可顺利开展。规划主要有四大点：

A、评估外界环境形式的变化，分析哪些形势对自己是机会，哪些是威胁，哪些具有发展前途，哪些没有发展潜力。

B、了解自己的强弱优劣，通俗地说，就是发挥长处，避免短处。

C、建立负责部门的整体与长期发展计划。

D、依据整体目标再制订部门的方针，提高计划和规划的可操作性。

2. 组织

组织要求团体合作，建立共识。组织的目的是要通过组织结