



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
传播专业营销 提供实战启迪

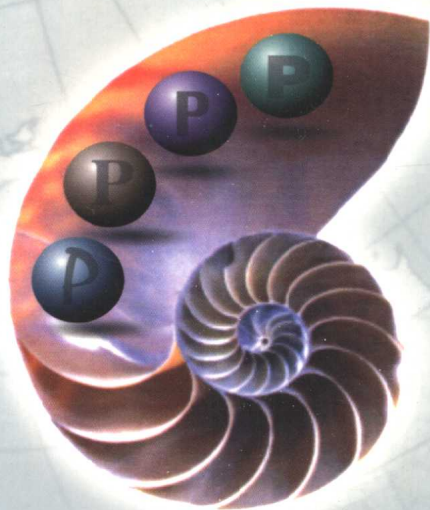
主编：屈云波

营销经理手册

著 牛海鹏

对于尚处于社会主义市场经济初级阶段的中国职业营销经理们来说,如何使自己和所辖部门的日常工作更快地走向专业之路,多仍处在一个孜孜不倦的学习和探索的阶段。今天,派力营销再次为您度身订制了一套随手可用的贴身工具——《派力营销经理实战手册系列》,希望它能为您更专业的工作提供一点小小的帮助。

中国职业营销经理走向专业营销之路的贴身工具



企业管理出版社



营销经理手册

牛海鹏 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销经理手册/牛海鹏著. - 北京:企业管理出版社 1999.11

ISBN 7-80147-277-2

I. 营… II. 牛… III. 市场营销学 IV. F590.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 36357 号

营销经理手册

牛海鹏著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话:68414644

*

全国各地新华书店经销

密云华都印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.5 印张 245 千字
1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

ISBN 7-80147-277-2/F·275

定价:25.00 元

版权所有 盗版必究

简介

如何在竞争如此激烈的环境中,发现潜在市场,掌握商机,适时创新,求得生存与发展?如何使企业的决策风险降至最低,增加商战的胜数?这越来越需要理性的分析与规划。因此,企业必须有具备专业营销水平的部门——市场部承担这一重任。

在国外,市场部早已是举足轻重的部门;而在中国,虽然也有一些大的公司成立市场部,其良好的运作证明了市场部设立的必要性,但大多数企业没有意识到市场部的重要性,有的虽然设立了市场部,却不知如何组织和运作,不少企业迫切需要这方面的指导和帮助。

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场,这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值,也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以,十多年前你是只要做就可以赚钱,现在要想赚钱只是做还不行,而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求,甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈,而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低的水平。如果一个企业很成功,可以说不一定是你做得太好,而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大,而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例,而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

前 言

如今,已没有人怀疑市场营销在企业生存和发展过程中所起的决定性作用。企业的营销经理作为一个关键岗位,工作的好坏直接影响着营销工作的绩效,而营销经理的专业性则是其工作效果的根本保证。但令人遗憾的是,在我国,专业的营销经理仍然是凤毛麟角,许多企业营销绩效大起大落充分说明了这一点。

那么,是不是成为一名专业的营销经理非常困难,以至很少有人做到呢?答案当然是一个“不”字。你一定能成为一名专业的营销经理,只要按照我们提出的下列原则去做:

1. 有浓厚的职业兴趣。不应把营销经理看作是一个很不错的混饭吃的职位,也不应把它看作是领导分配给你的一项工作。热爱营销,把做好营销工作看作事业中最大的挑战,从而在工作中获得极大的乐趣。无论出于何种原因,你既然坐到营销经理这个职位上,就应该对营销有浓厚的兴趣,并坚信你能做好。

2. 注重理论学习。所谓营销理论无非是无数中外企业多年营销实践经验的累积。因此,若想成为合格的营销经理,就必须学好理论,既是为了让你不再重复别人的错误,也是为了能够站在别人的肩膀上看得更远。理论所带给你的系统思考是你仅通过实践一辈子也掌握不了的。

3. 在实践中磨练。理论必须应用到实践中去,当然,每个人都可能犯错误,但你绝不能犯两次同样的错误。你应该不断总结、深入反思、持续改进,因为你知道你能做得更好。你需要做得更好。丰富的专业知识将帮助你分析和处理各种复杂的实

际问题。实践、实践、再实践，实践中的进步是唯一真实的进步。

当然，还有一点，你应该随身携带本手册，随时翻阅，它将为你的工作提供切实的帮助，帮助你分析、思考并找到解决问题的正确方法。

本手册的编写是根据现实中营销经理的工作需要进行的。在书中，我们将首先总结出大多数企业的营销经理应当承担的职责，然后论述完成这些职责所需的方法和工作技巧。虽然不同行业、不同类型的企业中，营销部门与营销经理承担的工作内容有较大的差别，但基本的方法与思考原则应该是一致的。具体地说，本书具有如下特点：

1. 系统性。我们在书中描述了营销经理工作所需的全方位的知识与技能，当然，限于篇幅，我们无法详细论述每个话题，而只能就实践工作所需的必要知识与工作方法做出论述。但书中每一个章节的内容都很重要，而且各章节之间存在着密切的联系。因此你不应该只根据自己的喜好或手头的工作所需而作选择性阅读。

2. 实战性。在书中我们将指出大量存在于我国企业市场营销实践中的问题，并结合派力多年的咨询工作经验，给出有关这些问题的基本解决思路或实践要点。因此仔细阅读本书并思考其中的重要提示，将为你的工作带来直接的帮助。

3. 规范性。我们在本书中使用的概念和原则，以及对营销各领域、各问题的界定，完全符合现代市场营销的理论体系，从而能给读者规范的、系统的营销概念，并纠正一些当前流行的混乱的甚至是错误的说法。

本书共分六章，第一章主要围绕组建市场部展开，从企业整体营销的观念，强调企业各部门的协调合作；以简练的语言阐明了市场部的作用、组织架构、岗位说明及其运作流程，呈现出实

战型框架。企业可依据自己的实际状况进一步细化,制订出规范性的制度,以便实施。第二章到第六章则围绕着营销经理的日常工作展开,具体包括:营销信息系统的建立与信息管理、营销战略策划与年度营销计划、产品策划、分销渠道策划与管理、市场推广策划。第七章则是对营销经理完成其本职工作必需的技能的介绍。

导言 市场营销的艺术与科学

简单地说,市场营销是在识别潜在顾客的基础上,确定最佳途径以便将潜在顾客转变为现实顾客的过程。但事实上,营销并非如此简单。它既有趣又难懂,既简明又深奥,既是一种概念,又是一种策略,既是一门艺术,又是一门科学。

作为艺术的市场营销

营销远超过众多企业家的想象。它需要运用多方面的知识,包括心理学、社会学、文化、地理学、人类学,以及对竞争趋势、产品定位和定价的了解。我们可以通过很多方式把营销的这种内在矛盾性和挑战性具体地表现出来,但最形象的比喻还是将营销比作一种艺术形式。

众所周知,要掌握任何一种艺术,不管是绘画、舞蹈、写小说还是雕刻,都必须为之付出一生的努力,而且还无法保证必然成功。营销也是如此。而且营销不象艺术那样易于精通,因为任何艺术都可以分解成一些主要的成分,从而方便学习和实践,营销却做不到这一点。

当人们逐渐熟悉一种特定的艺术形式时,就会逐渐消除初次接触的神秘感。随着深入了解特定的思维方式和行为模式,人们可以轻而易举找到解决办法。此时,人们的反应趋向于自动化。例如,一旦人们掌握了绘画的基本原则和技巧,则无论面对什么样的新事物,画家也能够传神地将之表现在画布上。

但对于市场营销,情形则有根本的不同。固然我们可以总结出营销的一些主要成分,如目标市场、定位、营销组合策略等,但当人们面临一项营销决策时,需要解决的总是一个全新的课

题,以前的成功只能说明以前做事的方式是正确的,并不能保证今后还将取得成功。

作为科学的市场营销

营销和其他艺术形式的重要区别之一在于:许多企业家认为在艺术、木刻以及财务和会计等类似商业领域,自己的才能有限,但他们总认为自己是营销方面的专家。就如同每个人具有不同的政治观点一样,每个人都会在信息不足或缺乏专业知识的情况下,形成自己独特的营销观点。

因为我们每个人都经常有机会接触到各种营销方法和营销战略——例如当我们逛商店,看电视广告,在银行排队,到饭店就餐时都是如此。因此,我们都可能提出自己的营销见解:服装厂商应如何选择式样以增加吸引力,某品牌啤酒的广告何以会把顾客拒之门外,银行应如何减少顾客排队等候的时间,商店应如何提高服务质量等等。

在上述情况下,我们都会对某公司的营销方式作出一定的反应。评论他人的经营活动无伤大雅,即使信息不充分或结论不正确也无所谓。

但如果你在错误假设的基础上,对自己企业的经营持有某种强烈的看法,就会出现問題。事实上,如果经营观念有误,后果非常危险。你会沿着错误的路线一直走下去,而当有时间纠正错误时往往已经来不及了。

然而,要想收集到必要的信息,从而确定正确的营销方向却并非易事。这要求将营销从艺术领域转入到科学领域。这种转变非常必要。

为了把握市场营销的正确方向,最好的办法是讨论一些对于市场营销的错误理解。常见的营销误区主要表现在四方面:

误区一：企业可以控制市场需求

这是一个诱人而致命的错误。这种观念认为公司制造的一切产品都可以销售出去，公司可以通过扩大生产规模获得成功。

许多企业的领导在遇到产品销售下降或销售困难的时候，总会认为只要销售人员能更努力地工作，产品的销售不会成问题。

许多企业的营销管理人员的心中总有一个梦想，希望有朝一日公司能够控制市场。为此，他们可能会不惜代价地去打赢一场竞争战役，即希望于获胜后可以提高价格，从而获取更多利润。

事实上，上述的想法没有根据，也从无实现的可能。固然在一定时期，我们可以说企业创造了市场需求或引导了市场需求，但从一个长期来看，竞争的不可避免性必然导致企业市场地位的下降或是盈利能力的大幅度降低。

误区二：一旦掌握某种适合本公司的营销方法，自己就成为了营销大师

这种想法或许是最危险的，因为它会误导事业上获得成功的企业家。社会上有许多企业家在登上营销成功的顶峰后不久就一败涂地了。三株如此，巨人如此，我们仔细想一想，十年前甚至五年前，那些风风火火、整天在电视上露面的企业，如今还剩下几家呢？

世事变迁，沧海桑田。即使在营销水准世界一流的美国，失败这个词也不是小公司或无名之辈的专利，IBM 曾是计算机的同义词，而康柏公司的 Rod Canion 曾被公认为本世纪最杰出的营销天才之一，然而所有这一切都已经成为昨日黄花了。

上述这些例子并不是仅针对少数几个公司。需要指出的是，当事情进展顺利时，人们总把一切都想象得非常简单。但是所有在商海沉浮中闯荡的人都应该清醒地认识到，很少有人真

正自信地认为已经精通了营销学。

误区三：存在神奇的“营销点子”

许多营销人员总是在成功之后误入歧途。对这一现象，有一个非常简单的原因。因为成功的营销人员总是不可避免地将自己的成功归因于某些特定的营销实践——例如强调产品质量、优质服务、快速配送、大量广告或是价格最优等，而这些经验都是他们在事后总结出的。只有当外界出现一些难以控制的因素（如经济衰退或新公司加入竞争），或者是因为他们自己的判断失误，造成经营状况不佳时，他们才会意识到要总结经验。

如果将营销人员的成功和失败分开来独立分析，情况必然会更加复杂。雅科卡可以将克莱斯勒公司在八十年代初期和九十年代初期出现的问题归结为日本产品的大量涌入和经济的萧条。但必须承认的是，克莱斯勒在定价、产品特征、市场定位、市场细分、促销等营销问题上一定存在某些问题。或许如果雅科卡客观地对待公司营销前景的话，他会更成功。

实际上，这种问题在我们国家的企业中更突出。许多企业可能是出于直觉，也可能是出于科学的分析，把握住了某个时期营销成功的关键要素并获得了巨大的市场成就。但随后的迅速衰落说明了这些企业的企业家远没有精通营销。技术的变迁、顾客需求的变化、竞争层次的提高，所有这一切都对企业营销提出了新的要求，但那些成功的企业家不能及时调整自己的思维方式和行为，从而被无情的市场吞没了。

误区四：营销就是销售

时至今日，即使是在许多成功的企业中，人们仍然有一种误解，认为营销就是销售。有些天才的推销员在没有深刻了解市场动力机制的情况下，仍然可以成功地销售某一特定产品或服务。而他们卓越的业绩常误导他们也误导别人认为，营销就是

销售。

事实上,销售只是营销活动中的一个组成部分。而且销售活动只是在确定了潜在顾客以及接近潜在顾客的最佳途径后才开始,即说服顾客购买你的产品或服务。如果没有事先做好营销工作,销售活动的失败率将大大增加。即使能幸运地说服一批顾客或公司购买你的产品或服务,但并不知道他们为什么选择自己时,成功只能证明你的推销本领,而不能证明你具有营销技能。

我们不能埋怨我国许多公司的经理们会有这种想法。人们不能看到超出他视野之外的东西,决定一家公司在市场上成功与否的关键在于它能够比别人做得好,而不管它是否达到了一种理想的状态。当销售工作仍然是竞争的核心领域时,你无法要求营销经理们能从一种更高的角度看待企业的营销工作。但问题的关键在于,这种层次的竞争还能够保持多久?这也正是为什么我们把这种观念称为误区的原因。

艺术与科学的完美结合:杰出的市场营销经理

成功的市场营销经理无不是那些在实践中做到了将营销的艺术性与科学性完美结合的人。一方面,获得成功需要有对市场营销的基本理念,以及随之而产生的基本方法的深入理解和对各种相关因素的深入的洞察力;另一方面,获得成功也意味着需要在分析、规划、执行过程中表现出高度的想象力和创造力。市场营销的科学性保证营销经理的工作能够沿着正确的道路前进,即“做正确的事情”,而市场营销的艺术性则保证着营销经理所做的每一件事都能够产生最大效果,即“正确地做事情”。

杰出的市场营销经理要求科学性和艺术性的统一,把握住这条原则吧!



我们知道，
我们想成为——
“伴随中国企业健康成长的最佳伙伴，
培养中国职业经理人的黄埔军校”
还有 很长很长的路要走，
但，
我们有信心，有耐心，有方法，
履行这一使命，
而且，
我们视此过程为人生最大的乐趣，
这就是派力！

派力简介

北京派力营销管理咨询有限公司是由三位“科班”出身、具有丰富营销管理实战和营销管理咨询经验，并做有数次成功咨询案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、华鹤家居、青岛啤酒、承德露露等）的中港高级营销咨询顾问牵头，二十多位著名跨国企业中高级营销经理加盟，自1994年5月由中港市场营销咨询专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的、专注于市场营销功能的专业营销管理咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、品牌策略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业经理人俱乐部等市场营销管理功能的系列服务。

派力自1994年5月创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、训练营销实战技能、提供营销管理咨询、跟踪营销执行过程、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“伴随中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，把“中西结合的营销咨询专家”作为自己的品牌定位，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方均感最佳的营销效果。

专业营销咨询和培训服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、踏实的职业态度和积极的学习精神，在中国现代营销实践和营销管理咨询方向树立起一面扎实

北京派力营销管理咨询有限公司

中西结合的营销咨询专家



探索的旗帜,并力争再用5—10年时间成为一家国际水准的、有一定规模的专业营销咨询公司和中国市场营销实践方向上的权威发言机构。

北京派力营销管理咨询有限公司简介 历史与发展

派力的过去

派力是在1994年5月由三位中港营销实战专家和咨询专家携手创建,由高级营销咨询顾问屈云波先生任总经理,迄今已经历了近5年多扎实的探索和艰苦的创业。创业伊始,派力即以“传播专业营销,伴您健康成长”为己任,以“中西结合的营销咨询专家”作为自己的品牌定位,以“帮助客户真正建立能实现近、远期目标的市场观念和营销管理基础,并经得起时间检验”作为自己的职业要求,以“踏踏实实做人,扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的企业理念。

派力的现在

派力是目前中国大陆规模最大的专业营销管理咨询和培训机构之一!

派力是目前中国大陆业绩最好的专业营销管理咨询和培训机构之一!

以《派力营销思想库》(图书、光盘、文章)和“派力营销培训中心”(培训)为代表的“派力营销知识传播工程”为中国几乎所有的职业营销经理人和市场营销专业的大学师生们所熟知和享用,故被很多人称颂为“对中国一代营销人员的健康成长功不可没!”

派力的未来

派力将会继续以自己踏实的态度、进取的精神和丰富的学习和实践机会,再用5—10年时间发展成为具有国际水准的、有一定规模的专业营销咨询公司、中国营销界的权威发言机构和名副其实的“伴随中国企业健康发展的最佳伙伴,培养中国职业营销经理的黄埔军校”!

派力的宗旨:传播专业营销,伴您健康成长。

派力的定位:中西结合的营销咨询专家。

派力的职责:帮助客户真正建立能实现近远期目标的市场观念和营销管理基础,并经得起时间检验。

派力的使命:伴随中国企业健康成长的最佳伙伴,培养中国职业营销经理的黄埔军校。

派力的理念:踏踏实实做人 扎扎实实做事;敬业是一种美德!

北京派力营销管理咨询有限公司
中西结合的营销咨询专家



派力的客户

深度营销咨询服务客户:

1. 无锡小天鹅股份有限公司
2. 青岛啤酒股份有限公司
3. 北京世纪维康营养保健品有限公司
4. 承德露露集团
5. 珠海天年高科技国际企业公司
6. 河南省粮食厅粮油食品公司
7. 广东美的冷气机制造有限公司
8. 北京美山子制衣有限公司(爱慕内衣)
9. 熊猫电子集团
10. 武汉开达公司
11. 重庆隆鑫集团
12. 青岛王冠公司
13. 营口吕氏胶业有限公司
14. 黑龙江华鹤木业(集团)有限公司

短时营销咨询和企业内训客户:

1. 富士彩色设备有限公司
2. 北京宏华园冷冻食品有限公司
3. 深圳市华为技术有限公司
4. 广东科龙电器股份有限公司
5. 江苏红豆集团公司
6. 北京坦德斯基服装有限公司
7. 长春北希发展公司
8. 中国医药总公司
9. 巴斯金士百啤酒有限公司
10. 河北石家庄以岭制药厂
11. 海南恒泰集团
12. 青岛海尔集团
13. 杭州民生药业
14. 沧州小洋人食品有限公司
15. 四平红宝莱饮品有限公司
16. 白领服饰有限公司
17. TCL集团(彩电)
18. 重庆太极集团
19. 北京屈臣氏蒸馏水有限公司
20. 重庆嘉陵集团

21. TCL集团(国际电工)
22. 福建实达电脑集团
23. 北京华胜计算机有限公司
24. 四川智强集团
25. 内蒙兴发集团
26. 美的电饭煲公司
27. 南孚电池
28. 宁波三星奥克斯
29. 山东北汽福田
30. 青岛海信集团
31. 海南新大洲摩托车销售有限公司
32. TCL通讯实业公司
33. 深圳万基实业集团
34. 深圳喜悦食品有限公司
35. 合肥荣氏达集团
36. 内蒙古伊利集团
37. 中国正泰集团
38. 北京李宁体育用品有限公司
39. 四川电信寻呼有限公司

社会性公共课程客户:

- “高级营销企划实务培训暨研讨课程”
- “高级销售管理技巧培训暨研讨课程”
- “全国销售经理销售管理技巧培训暨研讨课程”
- “整体营销企划与市场推广技巧培训暨研讨课程”
- “建立您的全面服务优势培训暨研讨课程”
- “区域销售经理营销管理培训暨研讨课程”

截至1998年12月,派力曾先后举办了如上6个公共培训课程,并拥有摩托罗拉、真维斯、博福-益普生、华歌尔、伊莱克斯、海尔、喜之郎、同创等上千家国内外知名企业学员。

北京派力营销管理咨询有限公司

中西结合的营销咨询专家