

魅力营销丛书之二

最实用的自学读本 最完美的培训教材
情景模拟 案例分析 自测训练

营销经理 晋阶手册

YINGXIAO JINGLI JINJIE SHOUC

邱庆剑 黄雪丽 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

魅力营销丛书之二

最实用的自学读本 最完美的

情景模拟 案例分析 自测训练

营销经理 晋阶手册

YINGXIAO JINGLI JINJIE SHOUC

邱庆剑 黄雪丽 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

营销经理晋阶手册 / 邱庆剑, 黄雪丽著. —成都:
西南财经大学出版社, 2004.9

ISBN 7-81088-260-0

I. 营... II. ①邱... ②黄... III. 市场营销学—手册
IV. F713.50-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第092759号

营销经理晋阶手册

邱庆剑 黄雪丽 著

策 划: 李云

责任编辑: 李云 eluo33@163.com

封面设计: 米茄设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
电子信箱:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
制 版:	成都跨克创意
印 刷:	郫县科技书刊印刷厂
开 本:	787mm × 1092mm 1 / 16
印 张:	17.25
字 数:	317千字
版 次:	2004年9月第1版
印 次:	2004年9月第1次印刷
印 数:	1~5 000册
书 号:	ISBN 7-81088-260-0/F · 233
定 价:	28.00元

1. 如有印刷、装订等差错, 可向本社发行部调换。
2. 版权所有, 翻印必究。

序 言

千万别信大师的话

我们生活的这个时代，大师实在是太多了，你总能碰到一些号称“全国十大策划大师”的人，碰到的人加起来，远远不止十个，上百个都有可能。这些大师穿梭于企业之间，口若悬河地说着动人的远景，让人们觉得他们就是中国企业的救世主。

在企业从事营销工作的人，有几个没有听过大师慷慨激昂的演说呢？要么是老板把大师请到企业来演讲，要么是把营销工作人员送出去接受大师思想的洗礼。

不可否认的是：大师们有着极强的煽动力，他们的演说，可以把成百上千的营销工作人员的热情同时点燃；大师们有着最前沿的思想，可以让成天扎根于中国市场的营销工作人员耳目一新，能够把西方国家在营销方面的最新发现输入营销工作人员的大脑，仅仅是那些夹杂在中文里面的英语单词，就让缺乏英语语境的营销工作人员感到高深莫测。

但是，不得不承认的是：大师们十有八九都没有做过营销工作，他们甚至不懂得企业的基本经营流程，自然，他们也不可能对营销工作人员的实际工作带来多大的帮助。更遗憾的是，有不少大师甚至鼓吹“理念决定一切”，他们说只要有了先进的理念，一切就OK了！**思想只是思想，切实可行的工作方案，才是最有用的。**空洞的理念或思想并不能解决实际问题，如果你相信大师的话，而抛弃最实用的东西，那你就错了。

我们称不上大师，但我们是从企业营销一线成

长起来的，并且取得了一定的好成绩。大师未必知道企业营销经理最需要的是什么，但我们知道。一个营销员成长为营销经理之后，如何才能胜任新职位的工作？一个已经在营销经理职位上的人，如何才能迅速提升自己的技能，让自己的业绩更上一层楼？在浩瀚的书海中，哪些知识才是营销经理最需要的？这些当年曾经困扰我们的问题，如今正困扰着许许多多坐在营销经理位置上的人。这是我们写作这本《营销经理晋阶手册》的初衷。

“魅力营销”丛书共两本，一本是《营销新手入门指南》，专门提供给刚刚进入营销行业的读者朋友，第二本就是**你手中的这本，专门给新任营销经理职务的读者朋友，以及已经担任营销经理一段时间而渴望提升自己的读者朋友。**

营销管理是一个内容相当丰富的课题。我们在图书市场上见到的相关书籍，要么只谈营销管理的某一个方面（如果要买齐所有内容的书，那一定是一大堆），要么就是厚重的大部头。营销经理从事实践工作，没有太多精力去读一大堆书或大部头，他们需要的是一本内容全面、实用而又简洁的营销管理书。我们这本《营销经理晋阶手册》正是这样一本书，它抛弃了对营销经理用处不大的理论，留下了对营销经理最有用的操作方法，并且在内容上力求全面，覆盖营销经理工作中可能遇到的方方面面的问题。这本书包括五部分内容：对营销经理职位的认识，市场管理，销售管理，客户管理和营销队伍管理。在编写手法上，我们尽量深入浅出，将目前国内营销界最先进的实施方案融入简单的工作方法中。同时，我们在每一章后面，都为读者提供了形式多样、切合实际的学习测试题。

在我们的创作团队中，有多位是从事营销实践工作的同志，以及从事营销培训工作的专家。本书由邱庆剑、黄雪丽主创。此外，下列同志为本书的编写做了大量工作：王星钊、李翔、李旭、邱庆路、刘先明、陈天保、朱维、陈明莉、陈德勇、董奇、邹晓龙、董武、李中清、袁文、朱红、鲜磊、陈明军、张峰、冯和平、赵大杰。在此，对他们表示真心的感谢。同时，我们要特别感谢为本书提供创意的王明嫣小姐。

欢迎广大读者将阅读过程中发现的问题、引发的体会，以及意见和建议反馈给我们，以便我们对本书进行修订，使之更完美。同时，我们欢迎读者朋友将工作中遇到的问题告诉我们，让我们共同思考解决办法，相互学习，相互提高。我们的信箱是：qiuqingjian@163.com。

邱庆剑 黄雪丽

2004年·夏

序言

目 录

序 言 千万别信大师的话	1
--------------------	---

第一篇 角色定位篇

第一章 从营销员到营销经理	3
---------------------	---

一、截然不同的角色	4
二、营销经理的素质要求	6
良好的性格特质/6	
基本工作能力/6	
良好的管理艺术/7	
良好的知识素养和合理的知识结构/9	
做一个成功的领导者/10	
三、营销经理的职责	12
市场调研和开发职责/13	
销售管理职责/14	
客户管理和售后服务职责/15	
四、营销经理的权限	15
五、工作从诊断开始	16
与产品有关的营销问题/16	
与价格有关的营销问题/17	
与渠道有关的营销问题/17	
与推广有关的营销问题/18	
本章学习测试	19

第二篇 市场管理篇

第二章 市场环境认识和市场机会把握	25
-------------------------	----

一、市场环境要素与分析	27
市场微观环境/27	
市场宏观环境/28	

供应商分析/28	
同盟者分析/29	
竞争对手分析/30	
顾客分析/31	
PEST——宏观环境分析工具/32	
二、市场环境评估原则与标准	32
市场环境评估原则/32	
市场环境评估的标准/33	
三、市场环境评估方法	34
四象限法/34	
列表评估法/35	
四、市场机会的把握	35
捕捉市场机会的途径/36	
市场机会捕捉方法/38	
市场机会的分析评价/40	
市场风险分析/41	
五、利用机会及应对风险的策略	41
利用市场机会的策略/41	
应对市场风险的策略/42	
本章学习测试	42
第三章 市场调研与市场预测	47
一、营销经理需要进行哪些调研	49
发现问题的调研/49	
解决问题的调研/49	
二、如何设计市场调研选题	50
确定调研的目的/51	
明确调研的具体内容/51	
设计调研的程序/51	
市场调研方法的选择/52	
附：某啤酒公司公众消费调查问卷/53	
调研表单的准备/61	
调研计划的编制和报批/64	
三、市场信息系统的建立与维护	65
市场信息管理的基础工作/65	
营销信息系统的构成/66	

四、市场预测的基本内容	68
市场需求预测/68	
商品资源预测/69	
商品饱和点预测/69	
商品价格预测/69	
经济效果预测/69	
五、市场预测的要求和基本步骤	70
市场预测的基本要求/70	
市场预测的基本步骤/70	
六、市场预测方法	71
经验判断法/71	
小组讨论法/71	
展销调查预测法/71	
可能趋势法/72	
移动平均法/72	
德尔菲法/72	
七、市场调研报告的撰写	73
市场调研报告撰写的注意事项/73	
市场调研报告的基本格式/74	
本章学习测试	75

第四章 市场份额保护与市场扩张79

一、找准市场坐标	81
市场细分的步骤/81	
目标市场的确定/82	
二、成功的市场定位	82
定位及其意义/82	
市场定位的步骤/84	
定位的常用方法/85	
三、消费者购买行为分析	87
消费者购买行为模型/87	
影响消费者购买行为的主要因素/88	
消费者购买决策过程/89	
四、组织市场与组织购买者行为分析	91
组织市场类型/91	
影响组织购买行为的主要因素/91	

组织购买行为的参与者/92

组织购买者决策的八个阶段/93

五、市场竞争状况分析94

五种基本竞争力量/94

竞争对手分析/95

六、市场竞争基本策略96

如何与竞争对手抗争/96

领导型企业竞争策略/97

挑战型企业竞争策略/97

追随型企业竞争策略/98

补缺型企业竞争策略/98

七、市场占有率扩张100

市场占有率分析/100

扩张市场占有率/101

八、市场生命周期103

本章学习测试103

第三篇 销售管理篇

第五章 营销计划管理109

一、营销计划的类型和基本内容110

营销计划的类型/110

营销计划的基本内容/111

二、营销计划的制作程序112

现状分析/113

营销目标的确立/113

制定战略与策略/114

综合制定营销计划/115

执行计划/115

执行效果控制/115

三、营销计划细分115

四、营销计划的执行118

营销经理在执行中的任务/118

选择适当的执行者/118

营造执行力文化/119

附1：营销计划范本/119

附2: 营销计划常用表单/124

本章学习测试128

第六章 营销渠道管理131

一、渠道的基本概念132

渠道即通路/133

渠道的广度、长度和深度/133

二、渠道成员134

渠道的基本成员/134

中间商的类型/135

三、渠道设计与选择136

渠道设计与选择的考虑因素/136

市场经营目标与渠道设计/138

渠道设计程序/139

如何开发中间商/140

四、渠道运行的日常管理141

选择和说服渠道成员/141

激励渠道成员/141

中间商考评/142

渠道改善/142

五、渠道冲突的解决143

解决渠道冲突的基本方法/143

恶意冲货的解决/144

产销联盟——解决冲突的有效办法/145

六、渠道控制147

控制渠道的途径/147

如何取得渠道控制权/148

本章学习测试149

第七章 促销管理153

一、促销的基本形式155

二、促销的基本步骤155

确立促销目标/156

选择促销形式和促销工具/156

设计并研讨促销方案/157

实施促销方案/161	
促销效果评估并反馈/161	
三、广告促进策略	161
广告形式及媒体比较/161	
如何选择广告媒体/162	
如何使广告更有效/163	
广告效果评估/165	
四、人员推销策略	166
五、营业推广策略	174
营业推广方案的制定/174	
营业推广主要策略/174	
六、公关运作策略	175
公关促销的程序/175	
六种营销关系/176	
公关形式——公关AZ/177	
本章学习测试	178

第八章 产品与品牌管理181

一、产品生命周期及其营销策略	183
产品生命周期/183	
生命周期不同阶段的营销工作重点/184	
生命周期不同阶段的营销策略/185	
二、产品定价策略	188
产品定价步骤/188	
定价方法/189	
价格调整/190	
定价技巧/191	
三、产品包装策略	191
统一包装/192	
配套包装/192	
分档包装/192	
附赠品包装/192	
多用途包装/193	
四、产品组合策略	193
五、品牌经营策略	194
品牌命名策略/195	

品牌定位策略/195	
品牌延伸策略/196	
品牌再造策略/196	
品牌保护策略/197	
本章学习测试	198

第四篇 客户管理篇

第九章 客户服务策略203

一、建立客户服务机制	205
建立客户服务机制的程序/205	
客户服务机制运行的基本要点206	
二、服务体系的建立	207
服务金三角/208	
顾客服务管理信息系统/208	
三、客户满意度测试	209
客户满意度测试/209	
客户满意度测试方法/210	
四、客户情绪管理	212
抱怨冰山/212	
情绪管理的“5C法”/213	
五、客户满意度分析	214
客户满意度指标/214	
客户满意度分析/214	
六、处理客户投诉的策略	215
投诉处理程序/215	
营销经理处理投诉的策略/215	
本章学习测试	216

第十章 客户关系战略219

一、品牌忠诚度的评价与维持	222
品牌忠诚度的评价标准/222	
如何维持品牌忠诚度/223	
二、客户让渡价值	224
什么是客户让渡价值/224	

客户让渡价值的构成要素/224	
让渡价值的源泉：价值链/225	
合作营销：建立价值让渡网络/225	
价值创新：增强企业竞争力/228	
三、建立与客户的持久合作关系	229
客户关系的层次/229	
建立客户合作关系的途径/230	
用互补或相关产品“拴”住顾客/230	
四、客户信用管理与控制	231
客户信用调查方法/231	
应收账款的控制/236	
本章学习测试	238

第五篇 队伍建设篇

第十一章 营销队伍建设与管理	243
一、组织管理基本知识	244
组织的形态/244	
组织设计基本原则/246	
组织管理基本方法/248	
二、队伍的设计及职责划分	248
营销队伍设计/248	
岗位职责/249	
三、销售队伍的管理	253
员工管理的基本要点/253	
推动敬业、勤奋的6大措施/254	
营销队伍效率控制/258	
四、营销队伍的培训	259
培训需求分析/259	
培训基本方法/259	
培训基本内容/260	
培训效果评估/261	
本章学习测试	262

第 1 篇

角色定位篇

卷首提示

当我们晋升到某一职位时，
首先要做的，
不是“新官上任三把火”，
也不是挑灯夜战恶补知识，
而是实现角色的转换。

一个优秀的营销员，
不等于一个优秀的营销经理，
两个不同的角色之间，
存在很大的差别。
有相当一部分人费尽九牛二虎之力升任为
营销经理，
却在三五个月后“下课”，
在很大程度上就是角色转换不成功所致。

第一章 从营销员到营销经理

本章重点

- ◎营销经理的素质要求
- ◎做一个成功的领导者
- ◎工作从诊断开始



这里有一个寓言故事：

有一天，一只蛹透过薄茧看外面的世界时，发现了一只美丽的蝴蝶在旁边飞舞。

它心中多么羡慕啊，它大声问：“喂，我能不能像你一样在阳光下自由自在地飞翔呢？”

“可以啊！”蝴蝶说，“不过，有两点你必须做到：第一，你必须渴望飞翔；第二，你必须要有脱离你那非常安全、非常温暖的巢穴的勇气！”

“第一条倒很好办，可第二条太难了点，那意味着死亡啊！”蛹说。

“从蛹的生命意义上说，确实是死亡，但从蝴蝶的生命意义上说，你又获得了新生！”蝴蝶说。

几天后，树林里又多了一只美丽的蝴蝶，它就是那只蛹蜕变而成的。

再卓越的蛹，也只是蛹，再平庸的蝶也是蝶。蛹和蝶代表着两种截然不同的角色。

营销员和营销经理也是两种不同的角色，一名优秀的营销员，并不能顺理成章地成为一名合格的营销经理。一名营销员要成为一名合格的营销经理，必须经历如同蛹到蝶一般的蜕变。

一、截然不同的角色

卓越的营销员≠成功的营销经理。

我们在从事企业咨询工作过程中，经常碰到这样的事例：一个做市场做得很好的营销人员被直接提拔起来做了营销经理甚至营销总监，在他到了新岗位之后，却立即找不着北了，过不了多长时间，就被撤了职。这对企业是损失，对人才也是伤害。

根据科学管理之父泰勒的观点，管理能力与职位成正比，操作技能却与职位成反比。也就是说，职位越高的人，在操作技能方面可以弱一些，但在管理方面却必须十分精通。

营销员属于一线工作人员，营销经理属于管理阶层。营销员最重要的技能是销售技能，营销经理最重要的技能则是管理能力，两者的“核心能