

营销管理 的 55 个 关键细节

石真语 高垒 著



一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

营销管理 的 55 关键细节

—— 石真语 高 垒 著 ——



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对营销管理的各个流程进行了科学的梳理,经过严格筛选,从基本业务、团队建设、营销政策、营销传播、渠道管理、销售管理、客户关系、信息管理等8个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,可以有效地帮助企业提升营销管理水平,加大营销工作成果,为企业赢得更高的利润和更好的口碑。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

营销管理的55个关键细节/石真语,高垒著.

—北京:中国电力出版社,2011.6

ISBN 978-7-5123-1896-0

I. ①营… II. ①石… ②高… III. ①营销管理
IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第131191号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:苏慧婷

责任校对:崔燕菊

责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年8月第1版·2011年8月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·16.5印张·258千字

定价:37.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

细节管理，是企业最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年来，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致了很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书。在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；最后，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问

题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本系列图书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《营销管理的55个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对营销管理的各个流程进行了科学的梳理，经过严格筛选，从基本业务、团队建设、营销政策、营销传播、渠道管理、销售管理、客户关系、信息管理等8个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，可以有效地帮助企业提升营销管理水平，加大营销工作成果，为企业赢得更高的利润和更好的口碑。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

作者

2011年5月

目 录

前 言

第1章 熟悉业务：从产品到环境的把握 1

营销管理的各类业务用一句话概括，就是把握好产品与外部环境，从而实现二者之间的良性互动，持续创造利润。作为营销管理者，全面了解和熟悉相关业务，是顺利开展工作的基础。其中最重要的任务，是充分结合目标消费者的需求与偏好，对产品的品牌价值进行塑造。

细节 1 作好产品的市场分析	2
细节 2 明确产品的目标消费群体	7
细节 3 全面了解市场环境	12
细节 4 作好产品的市场定位	18
细节 5 界定并分析市场竞争对手	24
细节 6 塑造品牌的独特价值	29
细节 7 制订营销风险应急预案	33

第2章 带好队伍：营销团队的组建与管理 39

营销管理者绝不单纯是策划方案、处理问题的“专业技术员”，更是营销团队的领导者。因此，营销管理者需要在明确岗位职责、完善招聘与培训，以及绩效管理等方面着力开展工作，打造一支结构稳定、业绩优秀的营销团队。

细节 8 合理设置岗位，明确岗位职责	40
细节 9 测定应聘者的职业能力	45
细节 10 实施针对性的岗位培训	50
细节 11 完善薪酬体系与激励制度	54
细节 12 设定关键绩效指标	58

细节 13 强化员工的职业素养	63
细节 14 构建和谐进取的团队文化	67

第3章 明确方向：作好每一项营销决策 71

决策意味着一个项目或一个阶段的“前进方向”，只有方向正确，接下来的每个步骤才有意义。因此，作好每一项营销决策，是营销管理者的核心职能。营销决策的制订，需要从细节着手，在每个环节上严格把关。

细节 15 准确解读企业的战略	72
细节 16 制订切实可行的阶段性目标	77
细节 17 对消费者进行制度化承诺	81
细节 18 实现营销资源的整合利用	86
细节 19 建设可持续发展的优质品牌	90
细节 20 实施结果导向的决策评估	95

第4章 营销传播：形成企业内外的良性互动 99

营销传播是企业的窗口，面向消费者和广大公众展示品牌 and 产品的形象。营销管理者应综合采用多种营销传播工具，形成企业内外的良性互动，并力求激发消费欲望，“创造”更多的消费需求。

细节 21 明确传播受众与传播目标	100
细节 22 对传播内容进行优化管理	105
细节 23 合理控制营销传播成本	109
细节 24 实现对传播方式的优化与创新	113
细节 25 规范与媒体的合作关系	117
细节 26 开展有效的公关活动	121
细节 27 塑造卓越的公众形象	125

第5章 渠道管理：实现渠道成员的长期互利 129

渠道是资源流通的“大动脉”，至关重要。营销渠道的管理，应当把渠道成员的长期互利作为根本目的，结合企业当前的现状和

所处的客观环境，通过一系列有效的措施进行控制与协调，实现营销渠道的可持续发展。

细节 28 制订渠道政策	130
细节 29 建立稳定的中间商网络	136
细节 30 优化中间商的绩效管理	141
细节 31 强化中间商对企业的忠诚度	145
细节 32 妥善处理渠道冲突	148
细节 33 有效维护互联网的营销渠道	154
细节 34 对营销渠道进行持续优化	158

第6章 销售管理：不断提升销售业绩 163

一般而言，只有销售工作，才能直接为企业创造利润。销售（Sales）隶属于营销（Marketing），但本身具有明显的特殊性和独立性。营销管理者一般也不亲自从事销售，但必须站在更高的角度，在充分了解销售工作的基础上进行管理。某种意义上讲，销售业绩是营销管理最为直接的成果反馈。

细节 35 提升销售人员的专业技能	164
细节 36 打造销售人员的职业气质	169
细节 37 制订可行的销售计划	175
细节 38 合理采用优惠促销手段	179
细节 39 实现对销售人员的有效激励	183
细节 40 完善账款回收的制度化管理	187
细节 41 维系销售团队的稳定发展	192

第7章 客户关系：识别并维系客户价值 197

客户是企业的“衣食父母”，识别并维系客户价值是营销管理的落脚点。不同于客服管理以维系客户与企业的合作关系为重点，营销管理中的客户关系更注重激发客户的购买欲望。换言之，营销部门的客户关系管理，落脚点不仅是让客户满意，而且要让客户为企业创造更高的价值。

细节 42	界定客户的消费特征	198
细节 43	规范营销导向的客户服务	204
细节 44	有效运用客户数据库平台	209
细节 45	主动开拓客户资源	213
细节 46	与客户保持有效沟通	217
细节 47	建立客户关系模型	221
细节 48	提升客户的综合价值	225

第8章 信息管理：洞察变化中的商机 229

信息是营销管理的根本依据。信息管理的本质，是对企业在市场中的当前地位和发展趋势，不断进行动态的了解与评估，从而及时调整营销策略，规避市场风险。因而，营销管理者应通过一系列有效的管理措施对各类信息的真伪进行严格把关和有效检验，并最大限度地发挥其作用。

细节 49	完善部门内部的“报告系统”	230
细节 50	实地调查一线市场	234
细节 51	多方收集市场信息	237
细节 52	妥善管理营销档案	241
细节 53	准确预测市场的发展趋势	245
细节 54	动态评估市场风险	248
细节 55	作好与相关部门的信息沟通	251

后 记 255

第 1 章

熟悉业务：从产品到环境的把握

营销管理的各类业务用一句话概括，就是把握好产品与外部环境，从而实现二者之间的良性互动，持续创造利润。作为营销管理者，全面了解和熟悉相关业务，是顺利开展工作的基础。其中最重要的任务，是充分结合目标消费者的需求与偏好，对产品的品牌价值进行塑造。

- 
- 细节1 作好产品的市场分析
 - 细节2 明确产品的目标消费群体
 - 细节3 全面了解市场环境
 - 细节4 作好产品的市场定位
 - 细节5 界定并分析市场竞争对手
 - 细节6 塑造品牌的独特价值
 - 细节7 制订营销风险应急预案

细节 1

作好产品的市场分析

了解产品的市场特征，熟悉市场环境，并作好产品的市场分析，是开展营销管理工作的前提。

按照当代营销学泰斗菲利普·科特勒的观点，市场营销是个人或组织通过创造产品和价值，并与他人进行交换，以获得其所需所欲之物的一种社会化管理过程。产品是营销的对象，如果没有产品，营销就失去了存在意义。作好产品的市场分析是营销的基础，也是营销管理者的核心职能之一。这里所说的产品是广义的，既包括有形产品（如汽车、餐饮等），也包括无形产品（如美容服务、物流服务等），此外还包括产品的“延伸服务”，例如某家电企业在售后一年之内提供的免费维修服务。

营销最忌与产品脱节。部分营销管理者由于对产品市场缺乏足够的了解，往往会作出一些与客观的产品特性脱节的决策，或难以落实，或劳而无功。

当然，营销管理者并不一定要弄清产品的技术原理，也不见得要会使用。就像汽车公司的营销主管无须了解汽车的工作原理，医药公司的营销经理也不必亲身体验药品的疗效一样。但是，从“营销管理”的角度来看，营销管理者必须清楚地认知产品特性，做好

以下几个方面的工作。

1. 明确产品的功能与特色

这里所指的“产品的功能与特色”，是产品自身“客观存在”的使用价值，以及在功能、服务或感观等方面的突出特色。一些营销管理者，往往把策划人员或广告人员“主观建构”的产品定位当做产品的自身功能或特色，其宣传的效果自然很难如愿。

某饮料企业的营销经理，一度将“美味、时尚”作为某款果味饮料的特色，并据此进行了营销，但效果并不理想。经市场调查得知，很多消费者虽然认为该饮料“很好喝”，但并没有把它的“美味”作为“特色”，至于“时尚”，更是见仁见智。有一位消费者说：“我爱喝的饮料很多，如可乐、奶茶、果汁，哪一种不是美味？很多饮料都请明星代言，怎么区分哪一种更时尚？”

该营销经理反思后得出结论：该饮料的功能，主要就是解渴和解馋，而它的特色首先在于甜度较高的橘子味，是一种“不酸的橘子水”，其次是富含维生素C和部分矿物质的营养配方。“美味、时尚”之类的概念大都来自下属的广告提案，带有很强的主观性，确定不能当做产品的“本质属性”。

“制造概念”是一种常用的营销方法，但营销管理者必须明确产品的真正特色，通俗地说，就是知道产品“到底是干什么用的，究竟好在哪里”。

一般而言，明确产品自身的功能与特色，应逐一回答以下问题。

(1) 该产品的作用是什么？能满足哪些人的哪些需要？

(2) 该产品的主要优点有哪些？每一项优点是否具有“人无我有”的独特性？没有独特性的优点，就不能算做优点。例如，“上网流畅”不应作为某款电脑的优点，而是大多数电脑的共性。

(3) 该产品有哪些不足？这里所说的不足，仅限于产品本身的

特性。例如，某款高档轿车“油耗量大”是自身特性的不足，“价格昂贵”虽然也是一种不足，但并非其自身特性。

(4) 该产品蕴含着公司的哪些服务？这些服务的质量如何？能否充分满足消费者需要？例如产品的售后服务政策、售后维修技术及服务质量等。

(5) 产品的延伸功能有哪些？如服装除了舒适、保暖之外，还具备显示身份、品位等作用。

2. 明晰产品的市场特征

在明确了产品自身功能与特色的基础上，营销管理者应结合市场环境，分析该产品的市场特征。

不同产品的功能，决定了其具有不同的市场特征。例如，饮料、糖果、小型装饰品等，其功能在于“调剂日常生活”，因此消费者冲动购买的可能性较高，购买行为受价格和产品包装的影响较大；而食盐、洗衣粉等产品，一般而言，消费者的需求量在某一时间段内是较为确定的，其购买行为较为理性。

再如，一度风靡市场的 BP 机和缝纫机，都有其独特的功能，但进入 21 世纪后，手机的普及让 BP 机的全部功能变得多余；大多数家庭也不再自己做衣服，使得缝纫机的市场严重萎缩。

此外，营销管理者还应参照市场竞争对手的同类产品，对本企业的产品进行对比分析。

例如，某公司推出的沙发，柔软、舒适、外罩易于拆洗，但市场上具备同类特征的沙发不在少数。该公司的营销人员可能会认定自己的产品比其他同类产品更具优势，但这种优势必须能够让消费者明确感受到，否则就毫无意义。

一般而言，为全面把握产品的市场特征，应综合分析产品需求特征、消费者特征和市场环境等几个方面，产品市场特征分析如表 1-1 所示。

表1-1 产品市场特征分析

产品需求分析	该产品能否充分满足某种切实存在的需求？
	市场需求较为稳定，还是波动较大？
	市场需求处于上升期还是衰退期？
	市场需求是否易于通过营销手段扩大？
	是“显性需求”还是“隐性需求”？
	是“当前需求”还是“潜在需求”？
消费者分析	消费者主要具有哪些普遍特征（如身份、年龄段、文化层次、收入水平等）？
	消费者对该产品的评价如何？
	消费者从哪些渠道了解该产品？
	消费者从哪些渠道购买该产品？
市场环境分析	市场上是否有该产品的替代品？
	市场上是否有该产品的“升级品”？
	该产品所处的产业，是“朝阳产业”还是“夕阳产业”？
	国家对该产品是否有发展性或限制性的政策？

表 1-1 提到的“显性需求”指的是消费者明确的需求，如蔬菜、水果或自行车的购买者，其购买行为都出于明确的需求目的；“隐性需求”指消费者尚未意识到的需求，这需要通过营销手段进行“开发”，才能把隐性需求“显性化”，例如，大多数人虽然很关注自己的健康，但对保健品和体检服务并无明确的需求，所以有可能在某些营销手段的引导下进行此类消费。

“当前需求”和“潜在需求”，可以通过带有摄像头的手机来举例说明。在 21 世纪以前，消费者对手机的需求，仅限于移动通话和短信等，几乎没有人能想到手机可以替代照相机。那时，手机的照相功能，就是一种潜在需求。显然，潜在需求的率先开发，可以增强产品的附加价值，并作为其重要的卖点。

3. 洞察产品的外在因素

产品的市场分析，除了其自身特性和市场特征以外，还包括产品的外在因素，如品牌、包装、视觉效果等。

例如，同为可乐产品，在口感相近、市场状况相同的前提下，百余年间，只有可口可乐和百事可乐成为全球知名企业，其他的百余家可乐生产商大都难有所成，因为很多消费者在购买可乐时，只认准可口可乐或百事可乐的标志。由此可见品牌因素的重要性。

再如，外观、包装乃至销售服务人员形象等因素，虽然与产品的功能无关，但不同的“外包装”能带给消费者截然不同的感受，进而影响其购买行为。

某食品企业推出两款果冻产品。其中的一款果冻做成心形，外包装为粉红色，上面有百合花、玫瑰花等图案；另一款果冻则做成小猫、小狗等动物的形状，包装上也印着卡通动物图案。尽管这两款果冻配方是一样的，口味完全相同，但前者的购买者多为 20 岁左右的女生，后者则被普遍认为是儿童食品。

对营销管理者而言，产品自身的特性及其市场特征往往都是无法改变的。例如，汽车公司的营销经理很难让轿车的功率有所提升，无法提升消费者的购买力，更不能改变同类企业竞争激烈的现状。但是，营销管理者可以在一定程度上优化产品的“外在因素”，如改善品牌形象、优化 4S 店的环境、提升一线销售人员的职业形象等。

作好产品的市场分析，是营销管理的最基本要素，下一个问题就是：这样的产品，能够卖给谁？

细节 2

明确产品的目标消费群体

如果不能明确产品“卖给谁”，那么，关于产品“怎么卖”的决策与管理，很可能成为无本之木。

目标消费群体是企业预期的产品销售对象，是企业利润最重要的来源。对各类企业而言，为了明确产品的目标消费群体，营销管理者需要回答以下三个问题。

- (1) 该产品有可能卖给哪些人？并非市场上所有潜在消费者都属于“目标消费群体”。
- (2) 我们要着重把产品卖给哪些人？
- (3) 目标消费群体的主要特征和消费偏好有哪些？

1. 界定消费者的范围

界定消费者的范围，也就是明确“该产品有可能卖给哪些人”。这里的消费者，指的是购买决策者，并不等同于产品的使用者。例如，挣钱购买儿童服装和多数儿童玩具的消费者并不是孩子，而是孩子的父母或其他成年亲友；再如，礼品的使用者和消费者，一般情况下也是分离的。

在界定消费者范围的过程中，营销管理者应在收集和分析数据的技术上，打破思维定式，思考“还有哪些人可能成为消费者”。这有助于营销管理者及时发现新的市场机会，并为进一步的市场细分作好准备。

长期以来，化妆品公司一致认为，只有女性才会购买和使用眼霜、唇膏和香水之类产品，在中国市场，直到 20 世纪 90 年代，使用各类化妆品和护肤品的男性一直是为数很少的。但一些化妆品公司的营销管理者提出，男人同样存在爱美心理，只是大多数男性的价值理念和女性存在差异。为此，欧莱雅和曼秀雷敦等化妆品企业，先后推出了适合男士的护肤品和化妆品，并在营销宣传中，采用与传统的女士用品截然不同的风格，成功地开拓了男性市场。

一般来说，在界定消费者范围的过程中，应注意以下方面。

(1) 在市场调查中，应适当关注消费者以外的人群，注意“人际关系网”对个体消费行为的影响。

(2) 营销管理者要善于集思广益，必要时可向专业机构咨询，避免“拍脑袋”的决定。

界定后的消费者范围，往往涵盖多个群体，但营销行为很难同时针对消费者范围之内所有人展开，必须有所侧重。这就需要营销管理者从界定后的消费者范围中，确定目标消费群体。

2. 锁定目标消费群体

根据“80/20 法则”，在全部消费者中，20% 左右的消费者将为公司创造 80% 左右的价值，这些“含金量”最高的少数消费者，就是营销管理者必须着重关注的目标消费群体。对多数产品而言，其目标消费群体往往具备一些较为明显的共同特征。

常见的关于“目标消费群体”的错误观念如表 1-2 所示。