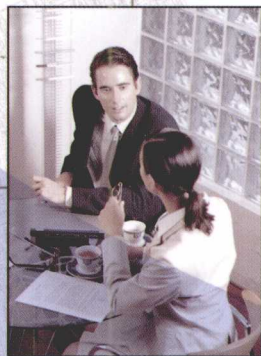


ZENYANG DANGHAO
YINGXIAO JINGLI

怎样当好 营销经理

杨 易 编著



金盾出版社
JINDUN CHUBANSHE

怎样当好营销经理

杨 易 编著

金 盾 出 版 社

— 内 容 提 要 —

本书阐述了企业营销经理的职业定位、职责任务、素质要求,重点介绍了营销经理需要掌握的市场策略、产品策略、团队管理、营销管理等方面的基本知识。本书适合于营销经理和营销人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好营销经理/杨易编著. -- 北京:金盾出版社,2012.1
ISBN 978-7-5082-7265-8

I. ①怎… II. ①杨… III. ①企业管理—市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 221014 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)
邮政编码:100036 电话:68214039 83219215
传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn
封面印刷:北京精美彩色印刷有限公司
正文印刷:北京三木印刷有限公司
装订:北京三木印刷有限公司
各地新华书店经销

开本:787×1092 1/16 印张:21.75 字数:400 千字
2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1~6 000 册 定价:46.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

目 录

第一章 营销经理

第一节 营销经理的职业定位	(1)
一、营销经理的内涵	(1)
二、营销经理的定位	(3)
三、营销经理的作用	(3)
四、营销经理的权限	(4)
第二节 营销经理的职责任务	(6)
一、营销经理的职责	(6)
二、营销经理的任务	(7)
第三节 营销经理的素质修养	(8)
一、营销经理必备的综合素养	(8)
二、营销经理必备的品智素养	(11)
三、营销经理必备的心理素养	(14)
四、营销经理必备的身体素养	(15)
第四节 营销经理的技能必备	(16)
一、营销经理与营销员	(16)
二、营销经理综合技能	(17)
三、营销经理必备技能	(18)

第二章 市场策略

第一节 市场调研与细分	(23)
一、市场调研的定义	(23)
二、市场调研的作用	(23)
三、市场调研的步骤与方法	(24)
四、如何进行市场细分	(28)
第二节 目标市场的选择	(36)

一、目标市场营销及其步骤	(36)
二、目标市场选择与市场覆盖策略	(37)
三、营销经理对目标市场的确定	(39)
第三节 市场竞争分析	(41)
一、市场竞争概述	(41)
二、市场竞争分析	(44)
三、市场竞争基本战略	(49)
四、合作竞争策略	(54)
第四节 市场预测与定位	(57)
一、市场预测概述	(57)
二、如何进行市场预测	(60)
三、市场定位概述	(63)
四、如何进行市场定位	(63)

第三章 产品策略

第一节 产品与产品组合	(66)
一、产品的整体概念	(66)
二、产品整体概念的意义	(68)
三、产品组合的策略	(69)
四、产品组合的决策	(71)
五、产品组合的优化	(75)
第二节 新产品开发与管理	(78)
一、新产品开发概述	(78)
二、新产品开发的过程	(81)
三、新产品开发的策略	(87)
四、新产品的市场扩散	(88)
五、消费者接受新产品的过程	(90)
第三节 产品生命周期	(92)
一、产品生命周期概述	(92)
二、产品生命周期策略	(97)
第四节 产品定价管理	(101)
一、产品价格概述	(101)
二、价格制定过程	(103)
三、定价策略	(114)



四、如何调整产品价格	(119)
第五节 产品品牌管理	(123)
一、品牌的含义	(123)
二、品牌的作用	(124)
三、品牌管理策略	(125)
第六节 产品包装管理	(134)
一、包装的概念	(134)
二、包装的作用	(135)
三、包装的分类	(136)
四、包装的流程	(137)

第四章 团队管理

第一节 团队组建与管理	(141)
一、营销团队概述	(141)
二、营销人员甄选	(143)
三、培训与使用	(148)
四、组建优秀营销团队	(152)
五、团队中的授权	(156)
第二节 绩效管理与薪酬设计	(161)
一、绩效管理概述	(161)
二、绩效管理流程	(165)
三、营销人员薪酬管理	(174)
第三节 激励与人员管理	(187)
一、激励概述	(187)
二、激励理论	(190)
三、激励技巧与方法	(194)
四、激励的步骤	(197)
五、避免激励误区	(199)
六、营销人员日常管理	(200)
第四节 团队文化建设	(203)
一、团队文化概述	(203)
二、营销团队文化建设	(205)
三、影响营销团队文化的因素	(206)
四、营销团队文化的类型	(207)

第五章 营销管理

第一节 营销组织管理	(210)
一、营销组织定义	(210)
二、营销组织构建	(210)
三、营销组织设计	(218)
四、营销组织结构重组	(226)
五、营销组织建设与运行	(235)
第二节 营销战略管理	(237)
一、营销战略概述	(237)
二、营销战略的制定	(237)
三、知识经济时代的营销战略	(240)
第三节 营销策划管理	(243)
一、营销策划概述	(243)
二、营销策划的内容及流程	(247)
三、营销策划要素、原则及分析方法	(250)
四、营销经理策划需要掌握的知识	(257)
五、营销策划的分析方法	(263)
六、营销策划方案的编制	(265)
第四节 营销渠道管理	(269)
一、营销渠道概述	(269)
二、渠道的设计与开发	(278)
三、渠道的良性运作	(293)
四、营销渠道的评估	(302)
第五节 营销公关管理	(310)
一、公共关系概述	(310)
二、公共关系实施	(316)
三、公关策划技巧	(319)
第六节 营销评估管理	(330)
一、营销效果评估	(330)
二、营销效果评估的误区	(335)
参考文献	(340)



第一章 营销经理

第一节 营销经理的职业定位

一、营销经理的内涵

(一)对营销经理的要求

营销经理是负责企业营销的管理、协调、指导与监督等工作的中层领导。营销经理要坚决执行公司规程及工作指令,对其分管的工作认真负责,要有较强的组织管理能力、综合协调能力,以及工作责任感和事业心。

一个优秀的营销经理不但要忠于公司的事业,能与公司同舟共济,对公司的事业充满信心,还要有很强的管理能力和业务能力。“熟悉业务、传帮带谏、胜任工作、树立表率”是一个营销经理应该做到,也必须要做到的基本要求。

1. 熟悉业务

不但要精通本职业务,还要熟悉与本职工作相关的国家政策、与本职岗位相关的法律、法规和各种业务知识。

2. 传帮带谏

能为公司的战略目标和 development 提出合理的建议,与公司内部同事分享成功经验,交流成功心得,提高自己所率团队的整体业务水平。

3. 胜任工作

公司分配的本职工作是首先一定要完成的。

4. 树立表率

不断地努力学习,提高自身的业务水平,力争成为公司或同行业的先进典型,为同事或同行树立榜样。

(二)营销经理应具备的条件

1. 顾大局识大体,在公司需要时可以委曲求全,不挑三拣四。
2. 不计较上班时间长短,一切以目标业绩为重。
3. 做事认真严格,绝不人云亦云、因循苟且。
4. 勇于承担本部门的所有责任。
5. 既要指挥下属,也要从事业务。
6. 善于处理其他人处理不了的难题。
7. 深谋远虑,进退有据。

(三)营销经理应遵守的工作原则

1. 为防止出现烂账、死账,要加强货款回收管理。
2. 为最大限度地提高效率,要对部门人员进行合理安排。
3. 尽最大可能收集顾客的有关信息并加以管理和利用。
4. 在完成公司制定的部门销售目标的前提下,制定个人的销售目标。
5. 要认真审视业务报表或业务报告。
6. 必须定期对下属进行人事考核。
7. 要根据管理需要设计出合理报表,要求本部门成员认真填报。
8. 为本部门每一位成员制订合理的培训计划,并要认真组织实施。
9. 要定期向上级汇报本部门工作进展情况。
10. 要根据公司的经营策略制订本部门具体的行动计划。
11. 在执行计划的过程中,及时将成果和原计划目标、最终目标相比较,并针对存在的差距和问题制定相应的对策。
12. 在遵循公司经营方针和目标的前提下,制定出本部门的销售目标和行动方案。
13. 准确测算实现目标所需的费用,拟定月度、年度的销售预算。

(四)营销经理自我管理

1. 要有为公司赚取高于自己薪资数倍利益的观念,具有明确的人事费用观念,以目标作为行动的导向,不计较工作时间长短。
2. 处处以工作为重,公私分明,赏罚分明,对事不对人,严以律己,宽以

待人。

3. 工作与学习兼顾,不忘为提高自己能力充电,不断提高业务能力。把工作当做自己修身养性的场所,增强主人翁责任感,有明确的助手意识和辅佐才能。

4. 积极创造利润,努力避免亏损,紧紧依靠本部门员工的力量来完成自己的使命和任务。

5. 做一个严慈相济的经理,既要懂得严格要求下属,又要懂得爱护、理解下属。

二、营销经理的定位

有人把营销经理形容为4种身份的合成者,即兼具朋友、老师、医生、统帅的身份。这是颇有道理的。朋友,就是做下属的朋友,对下属具有亲和力,能让下属敢于表达意见,自己也能与下属充分交流。老师,是传授知识、教化礼仪、解除疑惑的,一个营销经理应该善于把自己掌握的知识和技能传授给下属,以达到共同提高,建立一个团结、进步、高效团队的目的。医生是随时发现病症和医治病症的,营销经理要随时发现问题,将它解决于萌芽状态。统帅的作用就是组织指挥,团队的正确走向及利润的最大化是公司的最高利益所在,营销经理必须能够运筹帷幄。

三、营销经理的作用

营销经理在营销环节中有着不可替代的作用。

1. 营销经理是一个企业竞争力是否强大的关键

一个企业需要正确选择目标市场,需要确定适合市场的发展战略,更需要扩大企业的市场规模、提高市场的占有率,这些都少不了营销经理的参与。同时营销经理还可以帮助企业领导者根据企业与市场的相对位置选择战略,掌握制定市场竞争战略的原则,加强对竞争战略的组合运用,从而使企业的竞争能力大大提高。营销是企业运营中最后一个环节,也是最关键的一个环节,它关系到一个企业运营的成败。营销经理就是这个环节中最



关键的人物。并且,营销经理一旦形成独特的领导方式、管理方式,掌握了高超的资源整合技能,就可以为企业创造更多的利润。这不是竞争对手在短时间内所模仿得了的。

2. 营销经理是企业战胜竞争对手的重要一环

一个优秀的营销经理能适时制定出很好的营销策略,为客户提供更加满意的产品和良好的售后服务;平庸的营销经理则不能。这也是同类企业优劣的重要区别,当企业与企业之间的竞争处于势均力敌的时候,尤其竞争者相同的产品以同样的价格出售的时候,营销经理及其下属人员的能力与工作态度就成为决定竞争成败的关键性因素。而营销经理如能及时处理好这一关键问题,便能够创造优良的营销业绩,为企业战胜竞争对手创造条件。

3. 营销经理能够推动企业管理体制转型

营销经理直接面对市场,可以全面地了解市场,广泛收集市场信息,为企业明确和理顺市场营销部门与其他部门的关系提供可靠依据和有价值的咨询建议。企业要主动适应和有效地驾驭市场,就需建立需求型的管理体制,而这种管理体制的建立,离不开营销经理的参与。

4. 营销经理是企业直接面对客户的代表

在对外推介企业产品、洽谈业务时,营销经理往往被视做企业的代表。营销经理工作的好坏,关系企业的信誉和形象。

四、营销经理的权限

营销经理承担着重大的责任,同时也拥有着相应的权力。

(一)在公司中的总体权力

营销经理的总体权力是指其作为高级管理者的权力,包括合理配置资源的权力、全权处理营销工作的权力和参与制定公司发展战略的权力。

1. 合理配置资源的权力

资源配置权分直接的资源配置权力和间接的资源配置权力两种。直接的资源配置权力是指营销经理在业务管辖范围内,可以直接分配各种资源,如有权决定市场调研的费用、广告宣传的时间等。间接的资源配置权力是指营销经理可以向总经理提出建议,如建议花多少费用来扩大生产、花多少



费用来搞科研开发等。

2. 全权处理营销工作的权力

营销经理有权处理所有与营销有关的具体事宜,包括企业的环境分析、需求预测、新产品开发与设计、包装、价格定位、渠道管理、促销管理、营销战略的制定等。

3. 参与制定公司发展战略的权力

在制定公司发展战略方面营销经理拥有参与的权力。这是因为:第一,营销经理掌握着大量的信息,对外部环境的了解分析比较透彻,对风险的敏感性和对机会的把握能力较强;第二,营销经理对公司的组织结构、生产能力、资源、产品以及市场状况等了解较为全面,可为公司发展的现实性和可行性提供有价值的咨询建议。

(二)在市场营销部门的权力

营销经理在本部门拥有以下 11 个方面的权力。

1. 划分本单位业务人员的营销地区或品种,设计其推销方法,决定地区或品种营销负责人人选。

2. 督导所属业务人员开展各种推销活动,以提高本公司市场占有率。

3. 根据本单位的工作计划,编制本单位的年度预算并加以控制。

4. 促进员工之间的联系与配合,根据所属人员的能力情况,合理分配工作任务。

5. 妥善处理客户的抱怨事项,以建立和维护良好的公共关系。

6. 为下属提供教育机会,提高其素质与工作能力,为公司培养优秀人才。

7. 办理本部门员工的考核、奖惩、升降等事项。

8. 激励员工士气,提高工作效率,并督导所属人员依照工作标准或要求开展工作。

9. 协助开展相关的信用调查,确保账款的安全。

10. 了解和掌握所辖地区市场需求、购买者态度的变化情况。

11. 根据公司经营计划和总目标,制定本部门的具体目标及详细工作计划,并随时追踪控制。

第二节 营销经理的职责任务

一、营销经理的职责

营销经理主要有以下 15 项职责。

(一)抓好市场调查、分析和预测工作。做好市场信息收集、整理和反馈,掌握市场动态,适时开辟新的经销网点,努力拓展业务渠道,不断扩大公司产品市场占有率。

(二)协调好与其他部门的关系。妥善处理部门之间的矛盾纠纷。

(三)落实本部门的岗位责任制和工作标准,密切与生产、人事、计划、财务、质量等部门的工作联系。

(四)编制销售统计报表。做好销售统计核算工作,规范各种原始记录、统计台账、报表及核算程序,汇总填报年、季、月度销售统计报表,及时书写销售统计分析报告,为公司领导决策服务。

(五)主持营销部的全面工作,组织并督促本部门营销人员全面完成各项工作任务。

(六)做好驻外分公司、营销网点销售调度及运输工作。及时汇总编制产品需求量计划,合理平衡产品供货,做好对外销售点联络工作,组织产品的运输、调配,完善发运过程的交接手续。

(七)做好营销人员的考核、考评与管理教育工作。抓好营销人员的思想教育,关心他们的生活及思想动态,预防经济犯罪。保护营销人员的合法权益,为他们提供良好的工作环境。组织营销人员业务培训,为营销人员创造晋升的机会。

(八)制定产品销售、入库、出库、在仓保管制度。做好协调、指导、调度、检查和考核工作。明确销售工作标准,建立健全销售管理网络。

(九)正确分析企业内部、外部环境。了解消费者需求的变化,做好市场调研和市场预测,察觉各种市场威胁或市场危机,把握市场机会,规避市场风险。制定正确的营销战略,努力实现营销目标。

(十)组织编制年、季、月度销售计划,适时签订供货合同,确保销售计划

指标完成。节约销售费用,及时回笼资金,加速资金周转。

(十一)对人员推销、营业推广、公共关系和广告4个方面进行综合管理,搞好信息沟通,促进产品销售。为消费者提供良好的售后服务,让消费者的需要得到最大的满足。

(十二)做好仓库管理基础工作。定时对仓库进行清仓盘点,严格产品出入库手续,确保在库产品的安全。

(十三)配合总经理搞好企业文化建设,塑造公司良好形象。

(十四)组织营销人员走访用户,及时处理用户投诉,做好销售服务和售后服务工作,提高企业信誉。

(十五)参与新产品开发,产品质量管理、包装等方面的决策活动。做好维持和开拓分销渠道的工作。

二、营销经理的任务

营销经理的工作任务是完成营销管理的职能,并对整个营销活动进行监控,最终对营销部门的一切行为负责。

营销经理的任务主要有以下4项。

(一)建立公司营销组织体系

营销组织体系决定营销行为和营销功能模块。营销经理负有建立符合本公司实际和与市场相适应的营销组织体系之责。要围绕营销主题设立各职能部门和职能岗位,合理安排各职能岗位的工作人员,做到既不留空白,又不相重叠,“事事有人做,人人有事做”。

(二)设计营销管理体系

为方便宏观调控和总体规划公司的营销工作,需要建立营销管理体系。营销管理体系由营销经理负责设计。这个管理体系包括营销计划管理、营销薪资管理、营销费用管理、营销考核管理等分系统。

(三)制定营销管理的业务流程

为了使公司的营销管理工作具体化、规范化、标准化,营销经理必须对相关的业务流程进行设计。进入流程的主要业务有:营销计划,销售月、季

计划,营销预算,产品管理,广告管理,市场调研,新闻宣传,形象设计与制作,品牌规划,市场巡察,促销、促销品采购,物流,配送,经济责任考评,销售返利,售后服务,营销人员聘用,营销培训,通路管理,驻外机构信息等。

(四)设置营销相关部门的职、权、责

营销经理要组织完成同公司营销相关的市场部、销售部、营销服务部、营销综合部等部门的职、权、责的设置,细化各部门工作内容,设定各部门权限,明确各部门责任,并制作详细的岗位说明书,为建立一支权责明确、既分工又协作、高效和谐的营销团队打下坚实的基础。

总体来说,营销经理的任务,就是针对市场上各种不同的需求情况、市场需求的不断变化而采取不同的营销管理与营销策略,争取最佳的营销成绩。

第三节 营销经理的素质修养

一、营销经理必备的综合素养

(一)领导素养

1. 合理的知识结构

营销经理的知识水平在很大程度上决定其素质的高低和能力的大小。合理的知识结构是一个人所有素质的基础与前提。

营销经理的工作性质要求其必须具有多方面的知识,必须具备合理的知识结构。营销经理是一种特殊的综合性专业人才,必须具备相应的专业知识,包括管理科学和经营哲学。其中,管理科学知识中最直接、最重要的是领导理论知识。营销经理特别要对营销的环境、内容、方法进行深入研究。

营销经理在工作中,要重视对新知识的学习,并把学到的知识应用于实践,不断提高自身素质和领导水平。

2. 领导的影响力

领导的影响力是指营销经理在与下属交往中,影响和改变他人心理与

行为的能力。领导的影响力可分为两种：一种是权力性影响力，由职位因素、资历因素、传统因素等构成；另一种是非权力性影响力，与权力性影响力相比，非权力性影响力不是正式规定和授予的，它往往能使下属产生顺从与依赖性。非权力性影响力表面上没有权力性影响力那样明显的约束力，但实际上它不仅具有权力的性质，而且有时比权力性影响力的影响还要大。非权力性影响力主要由才能因素、知识因素、品格因素、感情因素等构成。

3. 特有能力

特有的能力是指营销经理应具备的工作性质和职责所要求的能力。这种特有的能力是营销经理履行职务的前提和条件，也是其影响力的基础。它主要包括以下3个方面。

一是必要能力。根据营销经理基本职责的要求，指挥能力、组织能力和决策能力是营销经理必要的能力。

二是核心能力。营销经理应具备的核心能力是创新能力，因为营销经理不仅应是今天的开拓者，而且也是明天的创造者。创新能力就是营销经理在经营管理中善于敏锐地察觉旧事物的缺陷，准确捕捉新事物的萌芽，不囿于陈规旧俗，能够拿出新颖的、大胆的、可行的行动方案的能力。

三是增效能力。作为营销工作的领导者，增效能力也是营销经理必须具备的。增效能力主要是指控制能力和协调能力。

(二) 性格素养

一个营销经理，掌握着营销团队乃至企业发展的命运，必须具备良好的性格素养。具体来说，要具备以下优秀品质。

1. 积极性。能以主人翁的态度对待本职工作，积极主动地完成各项任务。

2. 使命感。工作中不管遇到多大困难，都有完成任务的坚强信念和使命感。

3. 进取性。始终保持勇往直前的精神，不满足现状，在事业上积极上进。当遇到具有挑战性的问题时，能够做到着眼于组织的长远利益，不是只应付眼前问题。

4. 责任感。做人做事有责任感，对工作敢于负责任。

5. 忍耐力。不随意在大众面前发脾气，具有高度的忍耐力。

6. 公平。不管对人对事都能秉公处理，不徇私情。

7. 善于解决问题。勇做第一个发现问题的人。处理问题过程中，如果事实证明所采取的办法确实解决不了问题，能立刻改变解决问题的思路。

8. 信赖感。与同事之间、与上下级之间,能以诚相待,关系和谐,互相信任与支持。

9. 具有充沛的精力。有健康的体魄和较强的耐力,能承受满负荷的工作,能坚持长时间的工作。

10. 充满自信。相信自己的能力和经验,相信自己的所作所为可以改变一切,相信能够掌握自己的命运。

11. 不看重个人地位。以企业的发展与成功为重。希望自己所建立的团队受到表彰,但不在乎对自己是否赞誉。

12. 热情。对同事与下属热情体贴。

13. 敢于承担风险。即不害怕承担合理的风险,但力避大的风险。

14. 能控制个人感情。与人交往,既讲友情,又保持恰当的距离;遇事不感情用事,不被个人感情所困扰,能理智地处理问题。

(三)管理素养

营销经理的管理素养包括人际关系能力、定向能力和自我完善能力。

1. 人际关系能力

人际关系能力是指营销经理在企业内的不同等级建立和发展关系的全面能力。人际关系能力特别强调行为技能。主要包括以下4个方面。

(1)影响力。通过你的言行,使别人按你的意愿行事,接受你的意见,以及能阻止别人去做与你意愿相反的事情,这就是影响力。

(2)凝聚力。建立营销团队并把其成员团结起来的能力叫做凝聚力。营销经理最重要的工作就是建立和管理一个有效的营销团队,所以,营销经理必须具有全局观念和把企业营销队伍打造成为坚强的战斗集体的能力。

(3)领导力。领导力是人际关系中体现领导者素养最明确、最重要的部分。主要是指组织指挥能力和协调能力。

(4)洞察力。了解别人如何看世界和知道靠什么去推动别人的能力便是洞察力。有一位专家曾指出:“只关注自己的营销经理,对其他人的失败是麻木不仁的。他们注定要失败的,因为他们自己所能做的事是有限度的。”有才能的营销经理凭借自己的洞察能力能够判断其他人可能安排的日程和可能采取的行动。

2. 定向能力

定向能力是指了解、塑造和引导环境的能力。主要包括以下几个方面。

(1)行动和组织能力。这是指营销经理使营销工作运转顺利、维持高工作负荷,并坚持不懈地捕捉重要问题的能力。