

NEW CENTURY MANAGEMENT
READINGS

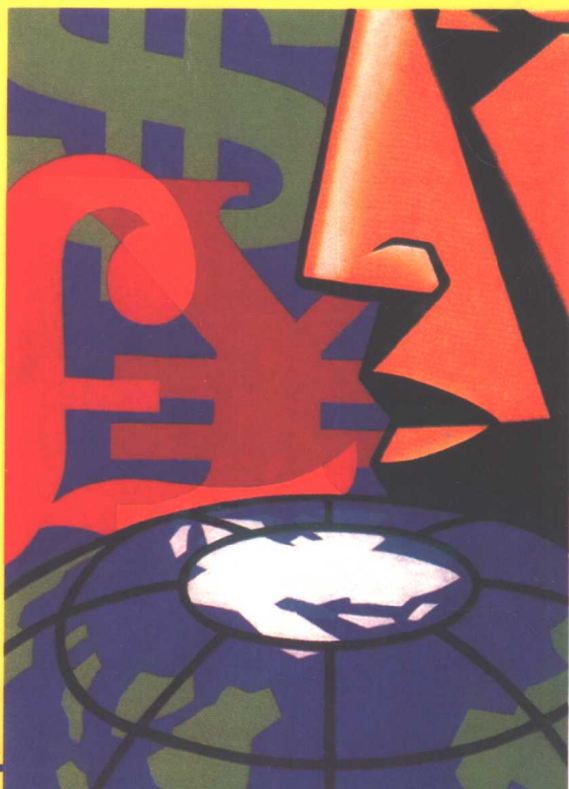
HOW TO

新 世 纪 管 理 通

董大海 王新浩 主编

如何做 营销管理

袁学辉 编著



大连理工大学出版社
Dalian University of Technology Press

新世纪管理阅读

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS

如何做营销管理

RUHE ZUO YINGXIAO GUANLI

▶▶▶ 袁学辉 编著 ▶▶▶

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做营销管理/袁学辉编著.-大连:大连理工大学出版社,2000.8

(新世纪管理通)

ISBN 7-5611-1815-5

I. 如... II. ①袁... III. 企业管理-销售管理

IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第39559号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话: 0411-4708842 传真: 0411-4708898

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dutp.com.cn>

东北印刷厂印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 字数: 206千字 印张: 12 插页: 1

印数: 1-12000册

2000年8月第1版

2000年8月第1次印刷

责任编辑: 李鸽

责任校对: 黄亦秋

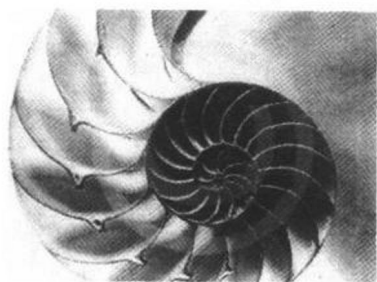
封面设计: 傅凯宁

定价: 21.00元

第 1 章	营销管理概述	
	两点基本假设	3
	营销管理的基本内容	6
	建立“以顾客为导向”的营销理念	13
第 2 章	如何制定策略性营销计划	
	年度策略性营销规划	30
	企业年度目标销售额的制定及分解	60
	销售预算	76
第 3 章	营销组织的建立和协调	
	营销组织的组织形式	88
	协调营销部门与其他部门的关系	102
	如何使企业树立全面的营销导向型策略	110
第 4 章	企业营销队伍的管理	
	销售队伍的设计	118
	管理销售队伍	138
第 5 章	促销活动的管理	
	促销组合与促销组合策略	177

LAQ/2/05

	广告促销策划	184
	广告中的主要决策	199
	公关促销策划和营业推广促销策划	210
第 6 章	企业营销网络的管理	231
	企业营销网络的性质	233
	营销网络设计	246
	营销网络发展的新趋势	256
	营销网络的管理	265
第 7 章	销售物流的管理	281
	物流的基本概念	284
	企业物流的各个环节	291
	销售物流的管理	306
第 8 章	营销控制	327
	年度计划控制	330
	盈利能力控制	341
	效率控制	348
	策略控制	352
	企业常用业绩考核标准一览表	370



第 1 章 营销管理概述

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS



两点基本假设

本书的主要内容是企业营销管理，为了便于行文，现提出两点基本假设：

假设企业的市场发展战略已经形成，目前企业处于战略实施阶段

本书对企业市场发展战略不进行论述，并不意味着市场发展战略不重要。企业战略是企业的发展目标，就像某个人有人生目标一样，它是企业的发展方向。企业战略包括多个层面，如企业总体发展战略、人力资源战略、产品战略、全球发展战略和市场发展战略等等。每个战略都是对相应的领域进行规划，市场发展战略也同样如此。它规划和制定企业在一定时期内市场运营和发展的规划，包括市场环境的分析、市场发展目标的提出和市场发展目标的实现途径等几个

方面。军队是不打无准备的战斗的，因为这样做会导致失败，会为此付出沉重的代价。市场营销也同样如此，没有市场发展战略为指导的市场营销是注定要失败的，付出的代价也是惨痛的，甚至会拖垮一个很有前途的企业。头痛医头、脚痛医脚的市场发展行为是终究要被淘汰的。

笔者想起曾经走访过的一家企业，这家企业投资近3000万元生产某一种产品，生产线正式投入运营以后，工厂开工严重不足，生产能力的90%处于闲置状态。我们深入了解得知：该企业由于产品的自身特点只能采取以销定产的生产策略，但由于投产一年多来企业一直未提出有关市场发展明确的目标和实施政策，市场发展完全处于摸着石头过河的无规划状态，致使销售人员责任不明确、方法不对头，特别是本应该由企业高层领导加以协调的工作（如销售组织问题）也让销售人员自己去协调，致使销售人员之间矛盾重重，工作热情低落，产品订单严重不足，企业效益极其不好，亏损严重，企业严重地入不敷出。本来这家企业的生产设备、生产工艺都十分先进，产品质量可与国外同类产品相媲美，市场前景十分广阔，但当时企业只能“望市兴叹”了，错失了企业发展壮大的时机。所以说市场发展战略对企业至关重要，它决定着企业市场竞争的成败。

现在我们假设企业已经有明确的市场发展战略，而现在



又是企业实施战略的一个阶段的起点，是企业一个财务年度的开始。本书将重点论述企业在一个财务年度内如何做好市场营销管理工作，以便提高企业的营销业绩，提高企业的市场占有率，实现企业的年度经营目标。

假设企业间的营销管理的共性较大

不同行业的企业的管理是千差万别的，即使是同一行业内的不同企业的管理也是有差别的，因为各企业应该控制的管理层面、应该解决的问题、管理的侧重点是不同的。但是企业的营销管理都存在一定的共性，都使用一定的、相同的管理理论和管理规则。本书为了行文的方便，也为了对多数企业的领导有所帮助，提供参考，采取“求同存异”的方法加以论述，假设所有企业的管理共性较大，本书所论述的管理方法针对企业营销管理的共性。

本书所讨论的企业是生产企业。因为只有生产企业的销售管理涵盖了从生产特定的产品到将产品销售和交给消费者使用的全过程。而且本书所研究的营销管理也是由产品从生产企业内流出，经过一系列的途径，到最终将产品的所有权转移给消费者，实现产品的使用价值的全过程，两者的覆盖领域完全一致。同时本书写作的目的之一就是通过本书的论述能够对生产企业的领导者的营销管理工作起到指导的

作用。

营销管理的基本内容

近几年无论是管理课程，还是企业经营活动都提出企业战略的重要性，因为国外的许多企业依靠其符合市场发展趋势的、符合企业自身实际情况的企业战略取得了巨大的成功。于是，国内企业也纷纷效仿，企业发展战略时时刻刻不离口，似乎企业发展战略是企业起死回生的救命“稻草”，只要有企业发展战略，企业就能成为一个成功的企业，就能够摆脱目前的困境，这是十分错误的。如果将企业的经营比做“金字塔”(如图1-1所示)，企业战略是金字塔的塔尖，

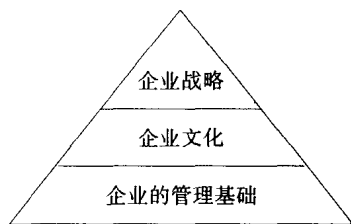


图 1-1 企业经营的“金字塔”

是企业高瞻远瞩的核心，而企业的管理基础是塔底，是企业



发展的基础，是企业实施各项经营活动、完成各项经营目标的基础。如果没有企业的管理基础或者企业的管理基础相当薄弱，那么企业的生存和壮大是谈不上的，也就更谈不上企业战略。没有企业管理基础的企业战略是没有任何用处的战略，就如空中楼阁。

习惯上，战略总是一个层次较高的主题，是企业高层次主管所谈论的问题，也是企业管理研究所的教授们的研究课题。长久以来，人们对营销的兴趣总是专注于战略的研讨和制定，而忽略了战略的执行，而当战略执行后发生问题时，才归咎于执行不当或无法推行，而耗竭了企业的资源，企业处于进退维谷的境地，不只浪费了大好的经营时机，甚至还使企业陷入经营的困境之中。战略的执行是至关重要的，它不但可以担负起企业发展壮大的重任，而且可以强有力地支持企业战略的实施和实现。如果你只重视企业战略的制定，而忽略战略的执行，即企业的管理工作，你将很难成为一位自信、能够将经营效果发挥得淋漓尽致的成功的企业家。

当你已经制定了雄心勃勃的营销策略后，你的工作只是万里长征的第一步，只是一个良好的开始，营销策略的执行才会使你实现已经设定的目标。那么如何执行营销策略呢？营销策略需要营销管理的支持，营销管理就是营销策略的执行过程。任何忽略了战略执行的企业管理者都将以

失败而告终。

营销管理是营销策略的执行过程，它具体包括下列内容：

营销计划的制定

营销计划制定的依据是企业的营销战略，企业的营销战略提出了企业的一段时期的营销目标，而营销计划的覆盖期间一般只是企业的一个财务年度，所以营销计划所设定的目标只是整个营销目标的一个阶段、一个组成部分。企业根据企业营销战略制定出营销计划，提出一定时期的总的目标，之后企业再根据一定的方法分解这一总目标，使企业的各个管理层面都明确自身所负担的目标，并促使他们向这个目标努力，从而使目标的执行变得相对容易些。本书第2章将详细讨论营销计划的制定方法。

企业营销组织的管理

企业的营销组织是企业营销计划的具体执行层面，是企业营销管理的核心。因为营销组织结构的设立在很大程度上决定着营销活动的效率和收益。目前越来越多的管理学者和企业深深意识到并提出人力资源的管理是企业的工作重心，而营销组织的管理在很大程度上是对销售人员的组织形式进行规划（如图1-2所示）。

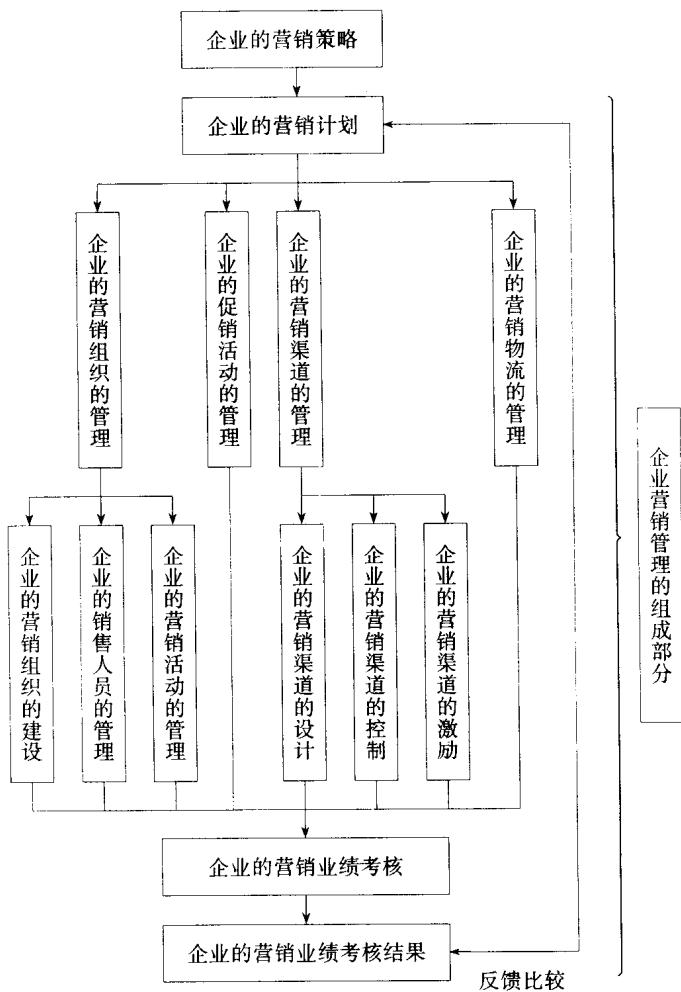


图 1-2 营销管理的基本内容

企业销售队伍的管理

企业销售队伍是企业利润的主要实现者和创造者，企业对销售人员的管理不到位就意味着企业利润的损失，所以销售队伍的管理是重要的。企业销售队伍的管理包括许多内容，如为销售人员提供广大的发挥营销才能的工作空间（较好的营销组织结构和组织的目标、合理的销售区域分配）、满足其需要以起到激励的作用（适合企业实际情况的报酬机制和奖励办法）、良好的约束机制使其更好地为企业服务，提高销售人员强烈的归属感、成就感和自豪感等等。我国大多数企业在销售人员管理上都存在许多问题，如销售人员工作热情不高，销售人员以权谋私的现象时有发生，销售人员的不必要开支过大和由于销售人员的责任心不强而造成企业的产品流失等。更有些企业的销售人员的管理长期处于失控状态，对企业的营销计划和营销战略的实施造成极其不良的影响。改善企业的销售人员的管理是我国企业的当务之急。本书将着重对销售人员管理进行论述。

企业的促销活动的管理

近年来企业的促销活动多种多样，活动的效果也千差万别，许多企业在促销方面存在如下问题：缺乏长远的规划，甚至没有一定时期内的促销活动预算；缺乏统一的认识和对外宣传的标准，往往造成企业形象缺乏统一性；在活动结束



后草草收场，未及时总结活动的收获和经验，更没有评估活动的作用效果，待下一次活动操作时，又一次从头开始，完全是低水平的重复操作，甚至重复以前的错误，造成促销资金在一定程度上的浪费。本书将在第 5 章中重点论述对促销活动的管理。

企业的营销网络的管理

营销网络是企业实施销售活动的载体，也是企业与外界合作的门户，同时它也是企业市场信息的主要来源。由于其存在与企业的合作关系，在当今的经济环境和市场环境中合作的经济基础是经济上的共同利益，合作的法律基础是双方共同同意和签署的一系列法律文件，包括合作协议、购销合同等法律文件，这也是双方经济利益的保障。所以这里是最容易发生法律纠纷的环节，最容易产生对企业的销售活动造成不良影响的事件。而且企业营销网络的效益与效率直接影响企业的效益与效率，提高企业营销网络的效率意味着企业服务水平的提高、经济效益的提高。企业应该如何设置、选择和管理自己的营销网络，如何提高企业营销网络的效率，应该是企业在管理实践中不断探索的问题。本书将在后面的章节中详细进行论述。

企业销售物流的管理

企业的销售物流就是企业财产的流动过程。如果企业对

物流过程管理得不好，就会给企业财产造成损失，同时也会使企业的成本加大。销售物流成本是企业成本的一项重要的重要组成部分，有人甚至提出如下观点：物流是企业的第三利润源泉。销售物流的成本和企业对顾客的服务水平是一对矛盾共同体，服务水平的提高就意味着物流成本的加大，而降低物流成本就意味着企业的服务水平降低，就会引起顾客的不满，造成顾客的流失。企业如何在保证企业对顾客的正常的和必要的服务水平的前提下，使得企业的物流成本最低。这应该是企业不断的努力方向。然而今日之中国企业在不同程度上忽视对销售物流的管理。本书将利用一个章节的篇幅论述企业销售物流的管理，为企业提供改善销售物流管理的方法，降低企业销售物流的成本，提高企业的效益。

企业营销控制

企业营销控制是企业控制的一个重要组成部分。它通过一系列的手段和方法对企业的销售过程和结果进行控制，企业通过对各层次销售组织和每一个销售人员的销售业绩的评价，对销售行为的过程的检查，对消费者满意程度的调查和了解，对销售目标的完成程度的评估，从而对企业一段时间内的销售活动进行全方位的反省，发现问题及时解决，提高企业销售活动的效率。同时经过企业的营销控制，企业可以根据不同销售人员的不同销售业绩给予不同的激励措施。