

YINGXIAOZHUGUANSHOUSE

营销主管手册

张永 / 主编



中国人事出版社

F713.50

8

营销主管手册



YINGXIAOZHUGUANSHOUCE

人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销主管手册/张永主编. 中国人事出版社, 2000. 12

ISBN 7-80139-645-6

I. 营… II. 张… III. 企业管理: 销售管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 78477 号

中国人事出版社出版发行

(100101 北京市朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷

※

2000 年 12 月第一版 2000 年 12 月第一次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 开 印张: 13.125

字数: 280 千字 印数: 1—12000 册

定价: 22.00 元

YINGXIAOZHUGUANSHOUC

美国1000家最大企业的总裁中，有30%的人从事过市场营销方面的工作。

IBM公司董事长说：“没有比从推销开始更好的始发站了，因为推销使你接触各种各样的人，处理各种各样的问题，所以我要向所有想成为企业家的人推荐推销这种工作。”



内 容 简 介

本书从企业中高层营销管理者的角度,介绍在组织和实施各类营销活动时,处理管理问题的程序、方法及技能。全书按照实际营销活动的一般程序,分为介绍了营销计划的制定,市场调研的开展,产品策略、价格策略、分销渠道策略、整合营销传播策略的管理,人员推销、广告、公共关系与营业推广等促销活动的组织与实施,最后从对下属的管理和对自己的管理两个角度介绍营销管理者应具备的管理技能。

本书适用于从事销售业务、市场调研、广告宣传、公共关系、营销策划、客户服务、品牌管理、生产管理、后勤管理、产品开发等工作的企业管理人员,也可以作为经济、管理类专业学生的参考读物。

本书由担任过著名公司中高层营销管理工作的职业经理、长期从事营销咨询培训的专家等编写,内容不仅全面系统,而且极具可操作性,对实际工作者具有很高的参考价值,不失为一本营销管理者的实用指南。

前 言

在市场竞争日益激烈的今天,营销工作的好坏在某种程度上决定着企业生死存亡!而营销管理人员的水平则是决定企业营销工作成败的关键。因此,提高营销管理人员的业务水平,以便能够出色地组织企业的各类营销活动,既是营销管理者个人发展的途径,也是企业的必然要求。

本书从企业中高层营销管理者的角度,介绍在组织和实施各类营销活动时,处理管理问题的程序、方法及技能。全书按照实际营销活动的一般程序,可分为规划营销活动、制定营销策略、促销活动管理、营销经理的管理技能等几个部分。

第一、二两章介绍如何制定营销计划、营销方案以及如何组织实施开展营销工作所必须的市场调研;

第三——六章分别介绍了营销经理在制定产品策略、价格策略、分销渠道策略、营销传播策略的作用及制定这些策略的方法;

第七——九章介绍人员推销、公共关系、广告及营业推广等促销活动的组织与实施方法;

第十、十一章分别从对下属的管理和对自己的管理两个角度,介绍营销管理者应具备的管理技能。

本书由张永主编,参加编写的人员有:石希、冯鹏、魏中龙、黄煜平、徐康平。

目 录

第一章 制定营销计划

- 1.1 市场营销管理过程 (1)
- 1.2 前期准备工作 (9)
- 1.3 营销计划的内容 (16)
- 1.4 营销计划的编制 (20)
- 1.5 制定执行方案 (31)

第二章 组织营销调研

- 2.1 规划调研过程 (55)
- 2.2 组织调研力量 (61)
- 2.3 选择调研方法 (71)
- 2.4 建立营销信息系统 (80)

第三章 产品策略管理

- 3.1 产品组合管理 (88)
- 3.2 产品生命周期管理 (94)
- 3.3 新产品开发管理 (103)
- 3.4 商标管理 (110)
- 3.5 包装策略 (116)

第四章 价格策略管理

- 4.1 掌握定价的依据 (121)
- 4.2 权衡定价方法 (127)
- 4.3 新产品的定价策略 (132)
- 4.4 产品组合的定价策略 (134)

4.5 价格调整策略	(137)
第五章 分销渠道管理	
5.1 分销渠道类型	(141)
5.2 分销渠道设计	(147)
5.3 分销渠道管理	(156)
5.4 分销渠道控制	(161)
第六章 整合营销传播	
6.1 整合营销传播的内涵	(164)
6.2 整合营销传播计划进程	(172)
6.3 沟通与促销组合	(180)
第七章 人员推销管理	
7.1 企业推销组织的设计	(195)
7.2 企业推销组织的管理	(207)
第八章 公共关系管理	
8.1 公关目标确定	(219)
8.2 公关计划制定	(226)
8.3 公关媒介关系管理	(230)
8.4 公关文稿写作	(235)
8.5 公共关系活动管理	(241)
8.6 危机公关管理	(247)
第九章 广告与营业推广管理	
9.1 广告管理的内容	(261)
9.2 广告创意与表现	(271)
9.3 营业推广的管理	(280)
9.4 营业推广的工具	(284)

第十章 营销人员管理

- 10.1 工作分析..... (313)
- 10.2 人员需求计划..... (330)
- 10.3 人员招聘..... (335)
- 10.4 人员培训..... (346)
- 10.5 工作绩效评估..... (351)
- 10.6 晋升与调动..... (357)
- 10.7 工资与奖金..... (366)

第十一章 营销管理者的管理技能

- 11.1 管理沟通技能..... (374)
- 11.2 控制技能..... (384)
- 11.3 领导技能..... (395)
- 11.4 激励技能..... (405)

第一章 制定营销计划

有太多的企业或营销管理者没有对其营销活动进行认真的规划,但他们也取得了成功;也有少数认真制定营销计划的企业,其营销活动却是失败的!

有市场营销计划的企业和没有市场营销计划的企业一样,都可能获得成功,也都可能失败。差别在于不做计划的企业或营销管理者,成功的时候不知道为什么成功,而失败的时候“连怎么死的都不知道”。制定市场营销计划可以使企业的营销活动置于理性决策和科学管理之下,而不使其成为一种凭企业领导人的直觉或运气进行赌博的过程。

这正是计划的意义之所在。

1.1 营销管理过程

营销管理人员在制定企业的市场营销计划之前,应该了解企业市场营销活动管理过程的全貌,即从整体上把握营销管理者在整个营销活动过程中所担负的任务。

那么,营销管理者是如何管理市场营销活动的呢?这个管理过程包括哪些步骤呢?

企业营销管理的目的在于使企业的营销活动与复杂多变的市场营销环境相适应,这是企业经营成败的关键。所谓营销管理过程,就是识别、分析、选择和发掘市场营销机会,以实

现企业的任务和目标的^{管理过程},亦即企业与它最佳的市场机会相适应的过程。这个过程包括以下五个步骤:

- 分析市场机会;
- 选择目标市场;
- 设计营销战略;
- 计划营销方案;
- 管理营销活动。

分析市场机会

分析市场机会是企业营销管理过程的第一个步骤,也是全部营销活动的基础。错误分析市场营销机会,将会是企业最大的失误,因为,对市场机会的错误认识,会导致后续营销活动一连串的失败;而且,在这种前提下,企业的营销工作越努力,损失越大。

市场机会

什么是市场机会?西方企业界有一句谚语:“哪里有未满足的需求,哪里就有做生意的机会。”可见,所谓市场机会就是做生意赚钱的机会,即市场上未满足的需要。在买方市场状况下,卖方竞争激烈,有利可图的营销机会是不易寻到的。所以,为了得到一个市场机会,企业的营销人员必须进行专门的调查研究,千方百计地寻找、发掘、识别,然后还要加以分析、评估,看是否对本企业适用,是否有利可图。因此,营销人员不但要善于发现和识别市场机会,而且还要善于分析和评估哪些只是环境机会、哪些才是适合于本企业的营销机会。市场上一切未满足的需要都是环境机会,但不是任何环境机会,都能成为某一企业的营销机会。例如,市场上需要快餐,这是

一个环境机会,但它不能成为钢铁公司的营销机会。

营销机会

所谓企业营销机会,就是对这个企业的营销活动具有吸引力的、在此能享有竞争优势和获得差别利益的环境机会。市场上未满足的需要是客观存在的环境机会,是否能成为企业的营销机会,要看它是否适合于企业的目标和资源(人力资源、资金、技术、设备等),是否能使企业扬长避短,发挥优势,比竞争者和可能的竞争者获得更大的差别利益。因此,企业营销人员对于已发现和识别的市场机会,还要根据自己的目标和资源进行分析评估,从中选出对本企业最适合的营销机会。

发掘市场机会

营销管理者要善于捕捉市场机会,不失时机地占领市场。对待“机会损失”应当有足够的重视,应当像对有形财产损失一样地重视机会损失。按照市场经济的观点,企业在经营过程中,没有赚就是赔,赚得少也是赔。

为了发掘市场机会,企业不仅需要对自己的微观环境和宏观环境进行调研和分析,同时还要具体分析各类市场的需求特点,以及购买者行为。为了更好地分析市场机会,以及给其它营销环节的管理决策提供有效的信息支持,管理者应该建立营销信息系统,并开展营销调研工作。

所谓营销信息系统,就是专门从事收集、整理、分析和评估有关市场信息的一些机构。营销信息系统的任务是首先确定营销管理人员需要哪些信息;然后通过企业内部报告系统、营销情报系统和营销调研、分析等手段获得这些信息;最后在适当的时机以适当的形式将这些信息提供给有关的管理人

员,作为决策的依据。

选择目标市场

经过分析和评估,选定了符合企业目标和资源的营销机会以后,管理者还要对这一产业的市场容量和市场结构做进一步的分析,以便缩小选择范围,选出本企业准备为之服务的目标市场。这包括三个步骤:测量和预测市场需求、进行市场细分、在市场细分的基础上选择目标市场。

衡量市场需求

对所选定的市场机会,管理者首先要运用特定方法,准确衡量其现有的和未来的容量。如果对市场前景的预测看好,就要决定如何进入这个市场。一个市场是由多种类型的顾客和需求构成的,这就需要进一步分析市场结构,了解构成这一市场的各个部分,并确定哪个部分可提供达到目标的最佳机会。

进行市场细分

市场上的顾客是复杂多样的,可从许多不同角度加以划分,每个顾客群都是根据地理、人口、心理和行为等方面的不同特征形成的。按照不同的需求特征把顾客分成若干部分,即把市场分成若干部分,称为市场细分化或称市场区隔、市场分割等。市场的每一个细分部分或“细分市场”,都是由那些对一定的营销刺激具有相似反应的顾客群构成,每个市场都包含若干细分市场,但不是每一种细分都有实际意义,对不同产品来说,细分的依据往往是不同的。例如,头痛药片就没有必要分男用女用。

选择目标市场

接下来,管理者需要在前述工作的基础上,对进入哪一个目标市场进行决策。一般说来,一个企业不可能为所有细分市场都提供最佳的服务,而应该根据自己的目标和资源,集中力量为一个或几个细分市场服务。

在市场细分的基础上,选择一个或几个细分部分作为自己的服务对象,这些被选中的细分部分称为目标市场。企业根据自己的资源条件选择一定的目标市场进行经营,就叫做市场目标化或目标市场营销。

设计营销战略

在选择了目标市场之后,管理者需要首先确定在该目标市场上开展营销活动的战略问题。这些问题主要包括:市场定位战略、新产品开发战略、产品生命周期战略、市场竞争战略。

市场定位战略

管理者首先要制定市场定位战略。所谓市场定位,就是为自己的产品确定在目标市场的位置,即确定自己产品在目标市场上的竞争地位,也叫“竞争性定位”。为此,管理者必须先分析竞争者的产品在市场上的地位和份额,充分了解目标市场上现有的产品和品牌的质量、功能及广告形式、价格水平等方面有些什么特点,了解现有品牌之间的竞争关系以及它们对顾客需要的满足程度等等。一般地说,品牌之间的相似程度愈大,竞争愈激烈。总之,市场定位就意味着,在目标市场上,在顾客心目中,使自己的产品占领一个明确的、与众不同的和有吸引力的位置,树立一定的“产品形象”或“企业形象”。

象”，如“物美价廉，经济实惠”；“优质优价，豪华高贵”等等。

新产品开发战略

接下来管理者需要处理的一个战略性的问题是怎样开发符合目标市场需要和市场定位的产品。开发符合目标市场需要的产品是营销活动成功的前提，为此，营销管理者应该有效地组织和管理新产品的开发过程。通常，新产品的开发过程可以按照如下几个阶段来管理：搜集产品构思、筛选构思、开发并测试产品概念、发展该产品的营销战略、分析产品的商业前途、开发产品实体、对新产品进行市场测试、新产品商品化。通过营销管理者对整个新产品开发过程逐阶段的组织与管理，可以避免因新产品不符合市场需要而造成的损失，或者使损失减少到最低限度。

产品生命周期战略

新产品推向市场之后，营销管理者需要对产品从进入市场到退出市场的过程进行整体规划，为该过程的各个阶段制定正确的营销战略。通常，产品的生命周期被分成四个阶段进行管理，即引入阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段。在产品生命周期的不同阶段，市场状况不同，企业所面临的问题不同，因此，管理者需要正确辨认每个阶段的问题与机会，制定相应的营销策略。

市场竞争战略

企业在制定营销战略时，不仅要考虑市场需求的状况和企业的经营目标，还必须考虑市场竞争状况。在这方面，营销管理者需要承担两个任务：一是建立和管理竞争情报系统、及时准确地了解竞争状况。包括识别竞争者、分析竞争者的战略、判断竞争者的目标、评估竞争者的优势与劣势、预计竞争

者的反应模式等。二是根据企业的竞争地位制定竞争策略。处于不同市场地位的企业应该使用不同的营销战略;随着竞争地位的变化,需要调整企业的营销战略。按照竞争地位的差别,通常把企业分成市场领导者、市场挑战者、市场跟随者、市场补缺者四种类型,每种类型的的企业所面临的任務不同,其市场战略也就有所差别。

确定营销组合

在制定了恰当的营销战略之后,管理者需要制定营销组合策略。营销组合就是依据目标市场的需要对自己可以控制的各种营销手段如产品质量、包装、服务、价格、渠道、广告等等进行优化组合和综合运用,使之协调配合,扬长避短,发挥优势,以便更好地实现营销目标。企业可以控制的营销手段可分为四大类:产品、价格、渠道和促销。营销组合也就是这四类营销手段的适当组合与搭配,它体现着现代市场营销观念指导下的整体营销思想。

产品策略

营销组合中最基本的工具是产品——公司提供给市场的有形物体,包括产品质量、设计、性能、品牌和包装;作为产品供应的一部分,企业可能需要向顾客提供各种服务,如租赁、送货、修理和培训等,以便获得竞争优势。

价格策略

营销组合的另一个重要工具是价格,即顾客要得到某个产品所必须付出的钱。营销管理者需要制订并及时调整产品的批发价、零售价、折扣、津贴和信用条件。产品价格应该同它的认知价值相称,否则买者就会转向竞争者购买产品。

分销渠道策略

分销渠道是另一个营销组合工具,它是指公司为使目标顾客能接近和得到其产品而建立的、由各类中间商组成的销售网络。管理者必须了解各种类型的零售商、批发商和从事实体分销的公司以及它们是如何进行决策的;必须设法吸收和联系各种中间商和营销服务组织,组成分销网,以便更有效地将产品和服务提供给目标市场;还必须对这个网络进行管理。

促销策略

促销是第四个营销组合工具,它是公司将其产品告知目标顾客并说服其购买而进行的各种活动,包括人员推销、广告宣传、公共关系、销售促进四种工具。管理者需要承担计划、组织、指挥、监督的任务,如雇用、培训和激励销售人员,制定传播与促销计划,开展广告、销售促进、公共关系、直接营销和网上营销等。

管理营销活动

营销过程的最后一个环节是组织营销资源、制定营销计划以及执行和控制营销计划。

建立营销组织

为了实施营销计划,管理者必须设计并建立合理的营销组织结构。企业的营销组织结构必须与其规模和管理任务相适应。在较小的公司里,一个人可能要兼管调研、推销、广告等多种营销工作,而在一家较大的公司里,这些工作可能需要由若干个人甚至若干个部门来完成。在实践中可以有多种不同的组织形式,并且应当根据客观需要随时调整。