

营销执行丛书

YINGXIAO ZHIXING CONGSHU

主编 ■ 黎少华

营销经理

七大核心管理技术

YINGXIAO JINGLI QIDAHAXIN GUANLIJISHU

黎少华 / 编著

广东经济出版社

F274
40

营销执行丛书
YINGXIAO ZHIXING CONGSHU

主编 ■ 黎少华

营销经理

七大核心管理技术

YINGXIAO JINGLI QIDAHEXIN GUANLIJISHU

黎少华 / 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销经理七大核心管理技术/黎少华编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.7

(营销执行丛书)

ISBN 7-80677-499-8

I. 营… II. 黎… III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 057429 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	13 2 插页
字数	326 000 字
版次	2003 年 7 月第 1 版
印次	2003 年 7 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-499-8 / F·889
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总序

创新是一个民族的灵魂，这已经成为中华民族的共识。改革开放 20 多年的实践，使我们对此有了越来越清醒的认识。2002 年，中国企业联合会曾经把中国五百强企业与世界五百强企业作了一个比较，我注意到其中的一个结论，即中国五百强企业在创新能力上与世界五百强存在极为悬殊的差距。当然，这种差距最明显的表现是研发的投入、专利的申请等。我觉得，其实我们还忽略了一点，那就是再创新的过程中，卓越的执行能力对于创新也是十分重要的。

在中国人的思维习惯上，我们比较重视结果，而比较忽略过程。创新是一个过程。它不仅需要创新的思维，也需要资金和物质的投入，还需要实现的过程。与世界优秀的企业相比，我们在创新思维上并不欠缺，中国人的聪明才智是有目共

睹的。在研发投入上，我们的确不如人，这与我们的实力有关，其实不同发展阶段的企业在研发投入上很难直接表优劣。这是实力的差距。而在执行上，差距往往是被人忽略的。我们的企业通常有很好的想法，但是实施起来结果却常常大相径庭。究其原因，往往是执行上的问题。没有好的实施规划，没有严密的分工，没有科学的步骤，没有规范的制度等等，就会使一个好的创新方案实施起来大打折扣。我认为这种差距是最不能原谅的。实力不如人可以，但做事的方法不如人万万不应该。中国有句俗话，三个臭皮匠顶个诸葛亮。如今，诸葛亮固然缺乏，但大家都想当诸葛亮，可皮匠却无人重视。要知道诸葛亮再好的一双皮鞋的创意，也要臭皮匠去实施。

今天，我们的企业营销工作缺少的正是卓越优秀的执行。戴尔公司的电脑直销为世人称道，也激励了许多后来者仿效。戴尔公司曾劝告说，别人很难学得到，也许只能学到皮毛。戴尔公司的研发费用一般在销售额的1.5%左右，比惠普公司低将近5个百分点。因为，戴尔的电脑直销与其说是一个策略创新，倒不如说是一个执行过程的创新。而对中国很多的企业来说，策略创新是最为津津乐道的。有的企业几乎每年都在改变策略，但却拿不出时间来改进执行过程，甚至不善于研究执行过程的问题。近一个月来，北京的

“非典”闹得人心惶惶，很多企业都放了假。这对企业来说是一个休整期，正是可以静下来改进执行过程的时候。但遗憾的是大多数企业就像在家无所事事的民众，完全没有了方向。他们知道的只是应该执行，却不知应该如何改进执行。

中国企业要想赶超世界五百强，要做的工作很多。但有时越是重要的工作，往往越并不紧急，也就越被人忽略。提高执行的能力大概就属于这类工作。在企业中，要提高一个员工的执行能力，需要企业自身执行过程的严密，也需要对员工不断的培训，这两条恰好最容易被忽略。例如在营销方面，我们可以把它看成一个完整的过程。营销的创意、规划的制定、过程的执行、结果的反馈、创意的修正等环节成为一个有机的整体。因此，在营销过程中，营销执行是一个重要的职能，它包括过程的指挥、预算的分配、客户的管理等内容。《营销执行丛书》的立意就产生于此。

所谓营销执行，突出的是营销创意的变现。这不仅是中国大多数企业的营销软肋，而且是当前企业人才的急需。我们并不追求在这套书中提供惊人的创意，而力图将营销执行细分化、立体化、简易化、规范化，使人能够一目了然，短时间内了然于胸，自如应用于营销实践中。若说这套丛书的特点，我想最突出的应该是作者。因为作者决定作品。现如今关于营销的各类书籍数不

胜数，几乎涵盖任何题目。按通常人们把它分为两大类，一类叫学院派，意指突出理论、提出观点、自我欣赏、云山雾罩等特点，其作者通常为大学的教授、研究生等；另一类叫实战派，意指突出实干、直来直去、案例堆积、支离破碎等特点，其作者多为企业经营者。上述两类各有特点，也各有读者。本套丛书的作者如果分类的话，似乎不能完全归于上述两类，于是姑且叫做第三类：结合派。这样一说，我想其书特点已经不言自明，显然是上述的特点兼而有之。若以市场细分理论来说，似乎有些模糊。但我相信，这种结合有利于启发读者的思考，也有利于那些正在实践的学习者自悟道理，提高自己的执行能力。

至于能否通过提高执行能力来赶超世界五百强，算我顺带提出的一个问题。书中不会有答案，倒是实践过后，答案自然产生出来。

杨谦（著名营销专家、教授）

2003年7月北京

目 录

第 1 章 市场分析与营销策略 制定技术

1.1 市场的营销环境分析	(1)
1.1.1 市场的宏观环境	(1)
1.1.2 市场的微观环境	(5)
1.2 消费者分析	(6)
1.2.1 消费者购买行为类型分析.....	(6)
1.2.2 消费者行为的影响因素分析	(9)
1.2.3 消费者购买决策过程分析.....	(17)
1.3 市场的竞争对手分析	(21)
1.3.1 竞争对手分析	(21)
1.3.2 影响竞争强度的因素分析.....	(28)

1.3.3 企业在市场中的竞争位置	(35)
1.4 目标市场的营销策略制定	(37)
1.4.1 市场领导者的营销策略	(37)
1.4.2 市场挑战者的营销策略	(45)
1.4.3 市场追随者的营销策略	(54)
1.4.4 市场补缺者的营销策略	(56)

第 2 章 销售目标管理与营销费用预算技术

2.1 销售目标的内容	(61)
2.1.1 销售量指标	(61)
2.1.2 预算指标	(62)
2.1.3 销售活动指标	(64)
2.2 销售目标的制定方法	(66)
2.2.1 销售成长率确定法	(66)
2.2.2 市场占有率确定法	(67)
2.2.3 市场扩大率确定法	(67)
2.2.4 损益平衡点确定法	(68)
2.2.5 经费倒推确定法	(68)
2.2.6 消费者购买力确定法	(69)

2.2.7 基数确定法	(69)
2.2.8 销售人员申报确定法	(70)
2.3 销售目标的分解与落实	(71)
2.3.1 销售目标的分解	(71)
2.3.2 销售指标设置的流程	(76)
2.4 销售目标的稽核	(77)
2.4.1 稽核方式	(77)
2.4.2 稽核对象	(78)
2.5 销售费用的预算与控制	(80)
2.5.1 销售费用的内涵	(80)
2.5.2 销售费用的分类与构成	(81)
2.5.3 销售费用的控制	(84)

第 3 章 中间商的管理与 激励技术

3.1 中间商的功能与类型	(89)
3.1.1 为什么需要中间商	(89)
3.1.2 中间商的功能	(91)
3.1.3 中间商的种类	(94)
3.2 如何选择中间商	(102)
3.2.1 选择中间商的原则	(102)

3.2.2	选择中间商的标准	(103)
3.2.3	选择中间商必须考虑的因素	(104)
3.2.4	选择中间商的方法与策略	(106)
3.3	中间商的管理与控制	(110)
3.3.1	中间商管理的内容	(110)
3.3.2	中间商管理的原则	(111)
3.3.3	中间商窜货的成因与对策	(111)
3.3.4	对中间商的评估与考核	(119)
3.4	对中间商的激励	(123)
3.4.1	了解中间商的内在需求	(123)
3.4.2	对中间商激励的方法	(125)
3.4.3	对中间商的奖励政策	(126)
3.5	中间商管理的水平诊断	(130)

第 4 章 客户管理与客户关系 缔造技术

4.1	客户导向时代的来临	(136)
4.1.1	企业销售能力面临的挑战	(136)
4.1.2	客户导向时代的来临	(141)
4.2	重新认识客户的价值	(147)

4.2.1	客户的内涵	(147)
4.2.2	客户的类型	(149)
4.2.3	客户的范围	(150)
4.2.4	客户的价值	(155)
4.3	客户关系与客户管理	(160)
4.3.1	客户忠诚的判断	(160)
4.3.2	客户关系的类型	(164)
4.3.3	客户管理的内容与程序	(167)
4.3.4	客户管理表格范本	(173)

第 5 章 销售信用管理与货款回收技术

5.1	我国企业的信用环境与信用管理机制	(187)
5.1.1	企业信用管理的现象与问题	(187)
5.1.2	企业信用管理的缺陷及原因分析	(190)
5.1.3	完善企业信用管理机制	(192)
5.2	客户信用风险的控制	(197)
5.2.1	建立和完善客户信息管理系统	(197)
5.2.2	客户信用调查	(201)

5.2.3	客户信用等级评估	(205)
5.2.4	客户信用等级与赊销限度确定	(210)
5.3	货款回收技术	(216)
5.3.1	创造货款回收的良好条件	(216)
5.3.2	货款回收的管理程序	(217)
5.3.3	货款回收的控制	(218)
5.3.4	货款回收的目标制定	(224)
5.3.5	货款回收的基本程序	(226)
5.3.6	货款回收的方法	(227)
5.3.7	货款回收策略与技巧	(236)

第 6 章 营销物流管理与控制技术

6.1	现代物流与物流管理	(253)
6.1.1	物流与物流管理的定义	(253)
6.1.2	物流的功能	(255)
6.1.3	物流的作用	(257)
6.1.4	物流与商流和信息流的关系	(258)
6.1.5	企业物流的分类	(260)
6.2	营销物流技术	(264)
6.2.1	物流运输技术	(264)

6.2.2 库存控制技术	(270)
6.2.3 装卸搬运技术	(274)
6.2.4 包装技术	(277)
6.2.5 物流配送技术	(287)
6.2.6 物流信息技术	(298)

第 7 章 销售团队管理与 训练技术

7.1 销售团队的组织设计	(306)
7.1.1 销售团队的设计原则	(306)
7.1.2 销售团队的组织形式	(311)
7.2 销售团队的业务管理	(319)
7.2.1 销售人员的业务要求	(319)
7.2.2 销售业务过程管理	(324)
7.3 销售团队的绩效考核	(335)
7.3.1 绩效考核的作用与方法	(335)
7.3.2 销售团队的考核内容	(344)
7.3.3 销售人员的关键业绩指标的确定	(347)
7.4 销售团队的薪酬管理	(351)
7.4.1 薪酬制度设计的要求	(351)

7.4.2	薪酬制度的设计原则	(352)
7.4.3	薪酬制度设计应考虑的因素	(354)
7.4.4	薪酬制度的类型	(356)
7.4.5	薪酬制度的实施及评价	(360)
7.5	销售团队的训练	(361)
7.5.1	销售训练的必要性	(361)
7.5.2	企业培训文化的建立	(364)
7.5.3	企业销售训练的策略	(365)
7.5.4	销售训练的目标	(365)
7.5.5	销售训练的程序	(366)
7.5.6	销售训练的方法	(366)
附 1	北京市销售训练中心销售训练模式	(369)
附 2	美国企业的培训课程体系	(384)
附 3	销售大师的黄金定律	(386)

第 1 章

市场分析与营销 策略制定技术

1.1 市场的营销环境分析

环境的变化，既可以给企业营销带来市场机会，也可以形成某种环境威胁。全面、正确地认识市场营销环境，把握各种环境力量的变化，对企业审时度势、趋利避害地开展营销活动具有重要意义。

营销经理在制定营销计划时，要考虑到周围环境的影响和制约。只有与环境的变化相适应、相协调，才能顺利地开展营销活动，并实现其预期的各项目标。

营销环境由微观环境和宏观环境构成。

1.1.1 市场的宏观环境

宏观环境影响着微观环境，它是由一些大范围的社会约束力

量构成的，主要包括人口环境（人口规模及其构成、教育程度、地区间移动等）、经济环境（购买力水平、购买行为方式、供求状况等）、自然环境（原料资源、能源、污染等）、技术环境（科技进步等）、政治法律环境（政治体制、法令法规等）和社会文化环境。

上述诸多环境力量并不是固定不变的，环境的变化，可以带来可以利用的市场机会，或者带来一定的环境威胁。监测、把握环境的变化，善于从中发现并抓住有利于发展的机会，避开或减轻不利于公司发展的威胁，是营销经理进行营销管理的首要问题。实际上，市场营销中至关重要的一个原则是：营销活动就是适应环境变化，并对变化着的环境作出积极反应的动态过程。能否发现、认识进而适应环境的变化，关系到公司的生存与发展。

图 1-1 区域市场的宏观环境对企业营销的影响分析

人口环境	■ 人口规模及其增长速度：人口规模的大小与市场购买力水平高低并无必然联系，但人口越多，其基本消费需求及其派生出的生产资料需求的绝对量越大。 ■ 人口的地理分布：人口密度越大，地区的市场需求总量就大；人口流动量越大的市场区域，其消费能力及不确定性越大；不同区域的消费者的消费需求、购买行为会有明显差异。 ■ 人口构成：包括性别构成、年龄构成、民族构成、职业构成、教育程度构成等。人口的不同构成，由于在收入、阅历、生活方式、消费需求、价值观念、风俗习惯、购买力水平存在着差异，必然形成不同的消费群体和消费习惯。人口老龄化和独生子女化是最值得关注的变化因素。
------	--