

全国党员干部读书活动指导用书

党员创业就业培训工程系列

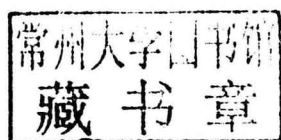
与党员创业者谈 营销管理

上册

兴华智源管理科学研究院
《组织部长参阅》编辑部

与党员创业者谈营销管理

周永学 编著



中国 北京

兴华智源管理科学研究院

《组织部长参阅》编辑部

责任编辑：吴佳蓉

版式设计：一 木

责任校对：张 炎

封面设计：赵楚楚

与党员创业者谈营销管理

YU DANGYUAN CHUANGYEZHE TAN YINGXIAO GUANLI

组织编撰：《组织部长参阅》编辑部

编 者：周永学

出 版：兴华智源管理科学研究院

通讯地址：北京91-019信箱 邮编：100091

开 本：787毫米*1092毫米 1/16

印 张：11

字 数：155千字

版 次：2012年7月第1版

印 次：2013年10月北京第2次印刷

定 价：39.00元（上下册）

目
录

引 言 (1)

第一章 与党员创业者谈市场营销的基本问题 (17)

一、市场营销的主要概念 (17)

二、市场营销与顾客满意 (24)

三、营销管理理念 (29)

四、市场营销的应用 (36)

五、21世纪的营销挑战 (39)

第二章 与党员创业者谈市场营销环境分析..... (45)

一、市场营销环境 (46)

二、市场营销微观环境 (52)

三、市场营销宏观环境	(59)
第三章 与党员创业者谈市场营销调研、预测及对策	(83)
一、市场营销调研	(83)
二、市场预测	(95)
三、营销信息系统	(101)
四、市场营销对策	(107)

引言

这本书是专门面向党员创业者谈营销管理的。首先，党员创业者要明确这样几个问题：一是，营销不是销售，只注重“销售”而不注重“营销”，像小商贩那样，是不会把“业”做大做强的；二是，要正确把握创业过程中营销管理的基本需求；三是，在创业过程中，要找准着力点，只有通过实战，才能不断提高营销管理能力。

目前的情况是，无论是党员创业者，还是其他创业者，一般都是从做中小企业起步。这就需要明确一个问题：中小企业要想生存该怎么办？最佳选择就是去做大企业不感兴趣或目前还不能做的市场。但是，从具体实践来看，仅仅靠销售是不可能做到这种市场的。有关专家以及一些创业成功者认为，企业越小越

应该注重营销，而不是销售。

谈到这个问题时，有人提出：小企业去哪里找投资商？哪家银行敢给我们贷款？我们哪有钱引进高新技术？拿什么去开发高附加值产品？就算开发了，没有品牌谁会买呢？所以，提出这些问题的人认为，那些战略、品牌、创新等玩意儿，都是大企业的游戏，对中小企业不适合，因为在他们看来，小企业打不起广告、做不起促销、投不起钱，甚至养不起像样的人才，怎么可能做营销呢！

问题的关键在于：中小企业到底如何生存和发展？难道只能做销售，不能做营销？做营销就一定要靠高新技术的引进？难道营销只是大企业的专利？中小企业真的做不起营销吗？无数成功的案例告诉我们：企业越小越应该注重营销，而不是销售。中小企业只有做营销，才能活得更好、更长久。理由如下：

大部分行业的市场结构是金字塔型的。即：产品越低档，市场规模就越大；越高档，市场规模就越小。如果大家认同这种结构的存在，紧接着就可以得出这样的结论：大企业做大市场，小企业做小市场。原因很简单，大企业由于规模大，可以大幅度降低其单位固定成本，也可以在一定程度上降低其单位变动成本，由此就获得总成本领先的优势。而中小企业，

如果没有特殊的社会资源和支持，获取总成本优势就很难了。中小企业肩负着沉重的固定成本分摊压力，并在单位变动成本上也有可能比大企业高出很多。因为，大企业动不动就在全球范围招标原附材料，而中小企业却没有这个能力。再说，大企业产品价格低，却品牌价值不低，所以，目标顾客更容易接受他们的产品。可中小企业没有或缺乏这种品牌优势，越便宜可能越难卖，规模和利润的哪头都占不上。所以，中小企业盲目模仿大企业，做低档产品和它们去抗衡，似乎是以卵击石。

那么，中小企业要想生存该怎么办？最佳选择就是去做大企业不感兴趣或目前还不能做的市场。如果大家同样认同这个结论，那就毫无疑问了，只靠销售是不可能做到这种市场的。必须从营销的角度去研究市场属性、消费者动机、行为和消费模式，然后在专业的市场细分基础上，开发具有针对性的产品才行。这就是企业越小越应该注重营销的道理所在。

大家都很羡慕蒙牛，那蒙牛到底是做销售起家？还是做营销起家？熟知蒙牛创业的人都知道，他们的崛起绝对是营销的成功，而不是销售的成功。当初募集资金总共才700万元左右，却拿出近一半的钱来做广告，这绝不是“销售”的思路；瞄准利乐枕牛奶，

并迅速把它做大，也不是“销售”的做法；赞助“神5”、操作“超女”，更不是“销售”的行为。所以，他们的每一步成功都带着深深的“营销”烙印。再说，营销也不一定要靠高新技术才能做到。蒙牛刚开始做市场的时候，别说高新技术，连自己的工厂都没有，也不同意样做起来了么？他们用短短6年时间从1000位以外火速冲进中国乳业前三名，绝对不能说靠的就是高新技术。

另外，还有不少人误认为，营销是大规模的广告投放或铺天盖地的促销活动，进而误认为“做营销就要花大钱”。这里可以引用已故的管理大师德鲁克的一句话就足以否定这一想法，即“营销真正的任务是使促销成为多余”。的确，营销是一种游戏规则寻找和应用过程，如果你没有“大钱”去做营销的时候，就可以用花“小钱”的方法，以小拨大才是营销的奥妙所在。

我们可以非常肯定地说，中小企业花100万元聘请一个营销高手，也许比花100万元去打广告要强。因为，前者可以给你带来“渔”；而后者，好则也就是给你带来“鱼”，差则连“蝌蚪”都没有。所以，不要把营销当作花费，而应该当作投资。只有正确的投资，才有可能拥有持续生存的平台和快速发展的空

间。所以，企业越小越应该注重营销，而不是销售。中小企业只有营销，才能活得更好、更长久。

那么，什么是营销管理呢？营销管理就是指为了实现企业或组织目标，建立和保持与目标市场之间的互利的交换关系，而对设计项目的分析、规划、实施和控制。营销管理的实质，是需求管理，即对需求的水平、时机和性质进行有效的调解。在营销管理实践中，企业通常需要预先设定一个预期的市场需求水平，然而，实际的市场需求水平可能与预期的市场需求水平并不一致。这就需要企业营销管理者针对不同的需求情况，采取不同的营销管理对策，进而有效地满足市场需求，确保企业目标的实现。

但是营销管理到底是管什么？还是回到市场营销的本质上来。每个人、每个企业在社会上生存和发展，都需要，并愿意付出一定的报酬来满足部分需要，于是这部分需要就形成了需求。可以通过很多方式来满足需求：有自行生产、有乞讨、有抢夺、有交换等。市场营销的出发点是通过交换满足需求。也就是说，市场营销是企业通过交换，满足自身需求的过程。企业存在的价值，在于企业提供的产品能满足别人的需求，双方愿意交换，如此而已。所以需求是营销的基础，交换是满足需求的手段，两者缺一不可，

营销管理就是需求管理。

营销管理要管什么需求呢？这个问题涉及到企业的很多方面，企业强调团队合作，强调供应链，因此各个环节的需求都要考虑到，这样的营销政策才是好政策。但在营销中，企业制定营销政策，要充分考虑营销政策推行的各个方面，其中主要是企业、消费者、经销商、终端、销售队伍等五个方面。营销管理要满足企业的需求、满足消费者的需求、满足经销商的需求、满足终端的需求、满足销售队伍的需求，在不断满足需求的过程中企业得到了发展。

第一，要满足企业的需求。企业的需求有哪些呢？企业追求可持续发展，说白了就是可持续赚钱。企业可以短期不赢利，去扩张，去追求发展，但最终目的是赢利。所有的人员、资金、管理等都是为企业实现可以持续赚钱的手段。按照营销理论，企业要以消费者为中心。企业要按照自己的利益来行动，要把命运掌握在自己手上，要操控市场，要掌握市场的主动权。

企业发展的不同阶段，市场发展的不同阶段，企业有不同的需求。简要地说，就是以下几个阶段：

市场孕育阶段。这时企业开发了创新产品，企业面临两个问题，一是要迅速完成资金的原始积累，

另外要迅速打开市场。所以此时企业可能采取急功近利的操作手法，怎么来钱，就怎么来，怎么出销量就怎么来。可能采取的政策是高提成、高返利、做大户等。

市场成长阶段。这时企业飞速发展，出现了类似的竞争对手。因此企业要用比对手快的速度，扩大市场份额，占领市场制高点。可能采取的措施是开发多品种、完善渠道规划、激励经销商等。

市场成熟阶段。这个时期，企业需要延续产品的生命周期。企业要追求稳定的现金流量，同时还要开发其他产品。这时企业要不断推出花样翻新的促销政策。

市场衰退阶段。在这个时期，企业应该尽快回收投资，变现。

从上面简单的生命周期描述中，我们看到，不同时段企业有不同需求，满足企业需求是第一位的。营销管理是对企业需求的管理，以满足企业的需求为根本。所以，作为决策者首先要考虑好这个问题，然后在具体落实企业需求的过程中，考虑下面的四个需求。

第二，要满足消费者的需求。目前中国的大多数消费者是不成熟的，所以才容易被企业误导，策划人

搞得概念满天飞，风光三、五年。真实的、理性的消费者需求是什么呢？消费者对好的产品质量有需求，对合理的价格有需求，对良好的售后服务有需求。消费者的需求对企业来说是最重要、最长久的，企业可以满足短期利益，忽略消费者需求，但消费者是用“脚”投票的，他们会选择离开。

著名的“春都”，发家于火腿肠，是一家上市公司。在上世纪九十年代是中国知名企业、行业先锋，但后来在多元化战略下，迷失了自己的方向，主营业务大幅萎缩。为在价格战中取胜，春都竟然通过降低产品质量，损害消费者利益，来降低生产成本，含肉量一度从85%降到15%，春都职工用自己的火腿肠喂狗，戏称为“面棍”。只考虑自己需求，而没满足消费者需求的春都，付出了惨重代价，销量直线下滑，市场占有率从最高时的70%狂跌到不足10%。春都的灭亡是必然的，只考虑企业的需求是危险的。企业可以在一段时间欺骗所有的消费者，也可以在所有的时候欺骗一个消费者。但群众的眼睛是雪亮的，企业不可能在所有的时候欺骗所有的人。所以对企业来说，满足消费者的需求是企业存在的价值，是企业最长久的保障。在满足需求的基础上，企业还要发掘需求，引导消费的潮流。甚至去取悦消费者，去讨好消费者。

第三，要满足经销商的需求。经销商的需求是经常变动的，但归根结底是三个方面。一是经销商需求销量。如果你的产品是畅销产品，不愁卖。这个时候经销商可能只需要销量。因为他知道，你的货可以带动其他货走，这样他可以从其他货中赚钱。二是经销商需求利润率。如果你的产品是新产品，这时经销商期望比较高的毛利。你的货可以走得慢，但是很赚钱，这样他也满意。三是经销商需要稳定的下家。如果你的货物实在紧俏，零售店非有不可，你给经销商货，经销商就可以用这个产品建立渠道，维护自己渠道的忠诚。当然，如果你可以帮助他做管理、管理渠道、管理终端，这样你也满足了他的需求。所以，企业在制定营销政策时要知道经销商的需求是什么。经销商是要长远发展，还是要短期赢利。企业制定政策时候，要考虑到经销商的发展，而不是仅仅从企业自己出发，也不是仅仅从消费者的角度出发。毕竟在有些行业，经销商是不可或缺的。

经销商也有发展阶段，他在创业阶段需要你给他指点，需要你给他支持。当他的网络已经形成，管理基本规范时，他最需要的就是利润。不同发展阶段，他的需求是不同的。因此，企业要针对经销商实际需要，不断制定出符合经销商的销售政策、产品政策、

促销政策。

第四，要满足终端的需求。很多企业强调“终端为王”，终端也确实成了“王”。某些特殊地位的“超级终端”索取进场费、陈列费、店庆费等就不说了，有些中小终端——超市动不动就玩倒闭。做终端风险和成本都很大，到底企业做不做终端，怎么做终端？成了企业两难的选择。按照目前的渠道发展趋势，终端是不做也得做，做也得做，关键是怎么做。所以很多企业都有终端策略，制定区别于经销商的终端政策，满足终端的需求。

终端的需求越来越多，尤其是连锁商家，更是“难缠”。因为国美等连锁家电而导致创维这样的彩电巨头都要采取“第三条道路。”手机行业的连锁巨头也很“可怕”，上百家连锁店，迫使厂家对他出台倾斜政策。终端和经销商同为渠道的组成部分，如果让厂家做出选择，宁肯选择终端，而不是选择经销商。做终端的办法，很多企业不一样，宝洁公司的市场人员就只做终端的维护和支持，而不管窜货、不管价格。在宝洁眼中，终端比经销商更重要，毕竟是终端的“三尺柜台”决定了厂家的最终成败。

第五，要满足销售队伍的需求。销售队伍是最容易被忽略的，因为是“自己人”，所以先满足外人的

利益，如果有剩余就用来满足销售队伍的利益，这是很多老板的做法，既“宁予外寇，不予家奴”。表面上看销售队伍不是很重要，只要赚钱就会跟公司走。但一个销售代表的背叛可能导致一个地区业务的失控。有一家公司的一个销售代表，到了竞争对手那里做分公司经理，把他以前的经理打得要请他吃饭。

任何营销政策，最终都靠销售队伍来贯彻，销售代表执行力度的大小，可能比政策本身的好坏更重要。这是个“打群架”的时代，营销竞争是靠团队的，所有的经销商、终端、消费者的需求，都要通过销售队伍来满足。他们的需求有那些呢？无外乎生存和发展，销售队伍对合理的待遇有需求，对培训机会会有需求，对发展空间有需求。因此企业要在不同阶段，发掘销售队伍的需求，尽量来满足他们。

企业需求是根本，是营销管理的出发点。其中消费者的需求、营销商的需求、终端的需求是串联的，一个环节没满足，就会使营销政策的执行出现偏差。一个环节“不爽”，就可能导致企业“不爽”。作为创业经营管理者，要从这五个方面出发，来考虑营销问题。如果营销出了问题，就一定是这五方面出了问题。优秀的营销管理者，要善于分析这五个方面，善于平衡这五个方面的资源投入，取得营销的最佳效

果。

那么，如何提升营销管理能力呢？这就需要准确地抓住几个“着力点”。

有这么一个谚语：一头狮子带领一群羊可以打败一群由羊带领的狮子。这可理解为：无论在哪一个环境，一个团队是否强大由它的领导人的能力决定。当你负责一个区域时，就是这个市场团队的带领人，你的领导能力将决定团队的战斗力。企业管理方面内容有：任务管理、政策和资源的分配管理、团队的建设与管理、执行力监督、业绩考核、激励制度的建设与调整。随着市场经济现代化进程的加快、知识经济时代的到来和“买方市场”格局的形成，市场竞争日益加剧。强化企业竞争力，提高市场赢占率，无疑成为企业的“第一要务”。而最关键的一环则是加强营销管理工作，提升营销管理能力。从一些成功案例来看，应从以下四个方面着力：

一是转变营销管理理念企业要想立于不败之地，除了提高劳动生产率、降低成本和提高产品科技含量外，更重要的是要转变旧的营销思想，树立新的营销理念。一要转变“以我为主”的价值观念，树立“以客为主”的价值理念。把营销管理的出发点从企业转到客户上来，从偏于计较每一项或短期交易盈亏和利