



CHENG GONG YING XIAO,JI QIAO HESHILI

中国国际广播出版社

成功营销技巧和实例丛书

郁广健 主编

营销经理内管里技巧

韩荣贵等 编著

成功营销的技巧和实例丛书
中国 国 际 广 播 出 版 社

郁广健 主编

营销经理的管理技巧

韩荣贵等 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

营销经理的管理技巧/韩荣贵等编著. - 北京: 中国国际广播出版社, 2000.1

(成功营销的技巧和实例丛书/郁广健主编)

ISBN 7-5078-1683-4

I. 营… II. 韩… III. 企业管理: 营销经理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 68845 号

营销经理的管理技巧

编 著 者	韩荣贵 等
责任编辑	沈炽锐
封面设计	周 迅
出版发行	中国国际广播出版社 (63049514 83154903)
社 址	北京复兴门外国家广电总局内 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	北京集好技术有限责任公司
印 刷	北京四季青印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	11.25
字 数	300 千字
印 数	5001—8500 册
版 次	2000 年 1 月北京第 1 版 2000 年 4 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-1683-4/F·175
定 价	16.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题, 本社负责调换)

致親愛的讀者(代序)

在美国，营销（总）经理的年薪甚至超过总裁。

营销经理晋升为公司总经理的也很多，例如目前在全世界拥有 20000 多家连锁店的麦当劳公司创始人总裁 R·Kroc 就曾做了十多年的销售经理；艾柯卡也曾在福特公司做了近 20 年的销售（总）经理。

在日本，Sony 公司的创始人之一盛田昭夫早期主要是推销自己的产品，Sony 的美国销售分公司就是盛田亲自创立和负责的；本田公司的创始人本田示一郎只负责开发产品，而被他称为“最大功臣”的藤泽就是负责销售的总经理。

由此可见，营销（总）经理在企业生存和发展中具有巨大的作用，甚至可说企业的一半（另一半是产品开发经理）江山是由营销经理打下的。

那么，如何做好一位营销（总）经理呢？营销/销售（总）经理有哪些职责呢？本书主要介绍营销经理管理的内容和技巧；销售管理的实务；销售管理的具体操作方法；工业品营销经理的管理技巧以及营销经

理（领导）的风格、素质、训练与管理技巧。

本书仅关注经理的管理实务、管理技巧和具体运作方法，不注重理论的论述，而且所举资料均以国外成功的实例和经验为主，作者的唯一希望是：

不仅要阅读此书，而且要以书中的做法增加您公司的销售额利润。

参加本书编译的有：刘世昌、党 博、文向荣、李 伟、王大为、王民忠、许立军、王必成、陈成金、张玉显、王忠诚、郭 燕、韦玉金、李秀丽、王 静、童 心、刘子文、赵小丽、胡 明、孙 伟、马建国、刘国民、钱文俊、周 武、陆崇阳、白 丽、同向成、胡文丽、李 阳、于兴忠等。

1998 年 6 月
北京

目 录

第一篇 营销经理管理的
内容和技巧

一、市场分析的几种方法和目标市场的确定 (3)

1. 行业市场分析的方法 (3)

2. 个体（厂商）市场分析（即市场区隔） (11)

3. 开发目标市场的技巧 (30)

4. 消费者行为分析模式 (43)

二、营销经理应了解的市场需求预测方法 (56)

1. 购买者意向调查法 (57)

2. 推销人员综合意见法 (61)

3. 高级人员估计法 (64)

4. 专家意见法 (64)

5. 市场试销法 (65)

6. 模拟分析法	(66)
7. 相关分析法	(66)
8. 计量经济模式法	(67)
9. 一般预测技巧	(68)
10. 科技预测法	(71)
三、营销经理制定营销计划的方法和内容	(76)
1. 营销计划系统和编制	(76)
2. 长期策划	(78)
3. 年度规划与预算	(87)
4. 投资策划的方法	(95)
5. 执行方案规划	(102)
四、营销经理如何进行市场“试销”	(108)
1. 产品试销：消费者的偏好测验	(108)
2. 销售预测的方法	(110)
3. 小型市场试销	(115)
4. 试销与营销机会预测	(116)
五、销售定价程序、策略和方法	(124)
1. 定价问题	(124)
2. 定价程序	(125)
3. 定价策略和政策	(125)
4. 三类定价方法	(128)
六、营销经理管理销售通路的技巧	(137)
1. 零售商	(137)
2. 批发商	(139)
3. 配销通路系统的类别	(140)
4. 配销通路的设计与管理方法	(142)
七、营销经理的广告管理职责	(161)
1. 广告在营销管理中的地位	(161)

2. 广告的概念	(161)
3. 广告的种类	(163)
4. 广告的作用	(169)
5. 做广告的目的与目标	(171)
6. 广告决策	(172)
八、人员推销管理——营销经理最重要最直接的任务	(185)
1. 认识市场	(185)
2. 制定人员推销策略	(187)
3. 推销员管理	(189)

第二篇 销售管理的实务

一、从人性角度管理推销员	(195)
1. 人事管理在营销上的特殊性	(195)
2. 从了解“人”开始	(196)
3. 人事管理的即效性与培养性	(198)
二、销售经理如何编定“推销员工作手册”	(200)
1. 制定一个较高的目标	(200)
2. 目标具体化	(200)
3. 工作手册的制作方法	(202)
4. 路线推销的任务	(203)
5. 直接推销	(204)
6. 推销的行为规范	(205)

三、激励推销员拼命工作的技巧	(212)
1. 开发推销员的“三力”	(212)
2. 行动模式	(213)
3. 人的欲望	(215)
4. X 理论、Y 理论	(218)
5. 哈兹巴克理论	(221)
四、训练和开发推销员潜在能力的方法	(222)
1. 推销员确有训练的必要	(222)
2. 推销员训练的内容	(224)
3. 训练的两种方法	(225)
4. 推销员训练的核心——FABE 法	(226)
五、改进 SM (推销员) 态度的几种方法	(227)
1. SM 的错误态度	(227)
2. 找出消极态度的原因	(227)
3. 改进态度的几种方法	(228)
六、SM 像走马灯似的, 来了又走了	(230)
1. 新人与旧人	(230)
2. 使推销员安于工作的条件	(230)
七、业绩评核和效率分析	(233)
1. 评核的原则及困难性	(233)
2. 评核成绩的方法	(235)
八、鼓励部属成功的秘诀	(238)
1. 开发你的巨大潜能	(238)
2. 把自己当作公司	(239)
3. 成功的最大“公约数”是积极性	(239)
4. 去除“不”, 坚决说“我能”	(240)
5. 成功方程式的五个阶段	(240)

第三篇 销售管理的具体 操作方法

一、销售经理管理操作细则	(247)
1. 销售方针	(247)
2. 销售计划	(248)
3. 销售部内组织的操作技巧	(249)
4. 销售途径政策的三个做法	(249)
5. 市场调查的运作细则	(250)
6. 新设立或撤销分公司、销售处的具体做法	(251)
7. 代理商、特约商管理细则	(252)
8. 促进销售的重点	(253)
9. 协助经销商的注意事项	(254)
10. 展示会、旅行招待会的实施要点	(255)
11. 情报管理的细则	(255)
12. 交货、送货的注意要点	(256)
13. 货款回收的要求	(257)
14. 减价退货的要求	(258)
15. 处理索赔问题的具体做法	(258)
16. 标价包装的操作技巧	(259)
17. 销售事务管理的细则	(260)
18. 管理分公司的技巧	(261)
19. 进货管理的操作细则	(262)
20. 商品管理的具体做法	(262)
21. 销售经理的工作要求	(263)
22. 管理者的配置技巧	(264)

23. 权限委让的做法	(265)
24. 命令部属的技巧	(265)
25. 接受部属报告的技巧	(266)
26. 奖励的要诀	(267)
27. 告诫及责备部属的小秘诀	(268)
28. 管理部属的具体做法	(268)
29. 指导、培养部属的要点	(269)
30. 对上司关系的要诀	(270)
31. 与其他部门的联络、协调	(271)
32. 销售业务改进的具体做法	(272)
33. 销售经理执行职务的技巧	(273)
34. 自我启发的秘诀	(273)
二、促销管理运作技巧	(275)
1. 支援经销商的方法和原则	(275)
2. 支援经销商的效果	(276)
3. 动摇经销商时的要点	(277)
4. 径路推销员的任务	(277)
5. 径路推销员与市场调查	(279)
6. 处理顾客不满的方法	(281)

第四篇 工业品营销经理 的管理技巧

一、工业品营销概论	(285)
1. 工业品的促销技巧	(285)
2. 工业品的人员推销	(287)

3. 工业品市场的推销管理	(293)
4. 制定工业品推销策略及步骤	(296)
二、工业品营销经理的职权和责任	(298)
1. 工业品营销经理与消费品营销经理的比较	(298)
2. 工业品营销经理的职责	(299)
3. 工业品营销经理的权责	(300)
三、工业品营销经理如何管理通路	(303)
1. 影响销售通路的三大因素	(303)
2. 通路的决策方法	(305)
3. 评估通路的需要程度	(305)
4. 通路的分析、评价	(306)
四、抓住大客户是营销经理的最大任务	(308)
1. “紧迫盯人”方法	(308)
2. 掌握营销秘诀	(309)
五、销售推广管理的方法	(312)
1. 产品型录及制作方法	(313)
2. 工业展览会	(315)
3. 经销商及代理商的销售推广	(317)
4. 新闻报道及公共关系	(317)
5. 专门广告	(317)
6. 工业促销策略拟定的过程	(318)
六、工业品营销费用的管理方法	(320)
1. 营销费用与制造费用	(320)
2. 会计制度	(321)
3. 营销费用的分析	(321)
4. 营销成本的控制	(323)
5. 营销成本资料的用途	(323)

七、工业品营销经理的关键任务是服务.....	(324)
1. 四个服务的观念	(324)
2. 服务项目	(326)

**第五篇 营销经理（领导）
的风格、素质、
训练与管理技巧**

一、领导的定义、风格（类型）	(335)
1. 领导的定义	(335)
2. 领导的类型（风格）	(336)
二、领导的评价	(338)
三、营销经理的人格素质	(340)
四、营销经理的自我训练	(341)

营销经理管理的内容和技巧

第一篇

营销(总)经理是公司销售额和利润的直接领导者,是公司最关键的人物。

营销(总)经理的中心任务是实现公司的销售和利润。为成功履行职责,他必须运用各种方法和技巧处理以下 8 大问题,即:

- 一、市场分析的几种方法和目标市场的确定;
- 二、营销经理应了解的市场预测方法;
- 三、营销经理制定营销计划的方法和内容;
- 四、营销经理如何进行市场“试销”;
- 五、定价程序、策略和方法;
- 六、营销经理管理销售通路的技巧;
- 七、营销经理的广告管理职责;
- 八、人员推销管理——营销经理最重要最直接的任务。



一、市场分析的几种方法和目标市场的确定

市场分析，以及通过对市场的分析而确定目标市场是营销经理的重要职责。

1. 行业市场分析的方法

(1) 资源评估法

由于本法是依据 Kotler “机会、威胁分析” 构想，所以，首先介绍柯氏模式，然后再提出环境、资源评估模式，以利于本分析方法的讨论。

①P·Kotler 机会、威胁分析法

柯氏（美国最杰出的营销专家）认为环境力量（Environmental Forces）可威胁，亦可助成企业的营销机会。凡对企业的营销机会不利或有干扰作用者均为威胁力量。若对企业的营销机会“产生差别利益者”，谓之助成力量，亦为机会之所在。

环境因素对企业营销机会的威胁力量与助长力量，影响的程度有高低之别，因此，可组成威胁矩阵与机会矩阵（见下图）。助长营销机会矩阵中的 a 象限所表达者，具最佳机会，如能掌握此一机会，厂商的营销成功率也最大。c 象限所代表者，虽也相当良好，但或许厂商因缺乏资源或能力，无法好自运用，因此，获得营销成功的机会并不甚乐观。b 象限所代表者，虽属易于成功，但对营销机会的助长较少，并不具备积极掌握的显著价值。d 象限所代表的助长机会，在营销上并无多

大意义，为不必考虑的因素。

助长机会程度	高	a	c
	低	b	d
		高	低
		发生机率	

甲 助长机会矩阵

威胁机会程度	高	a	c
	低	b	d
		高	低
		发生机率	

乙 威胁力量矩阵

资料来源：Philip Kotler, Marketing Management: Analysis Planning, and Control, 4th Ed. (Englewood, Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc.1980)

至于威胁力量矩阵所显示的含义，依 a、b、c、d 四象限所代表者，可简述如下：

① a 象限：威胁力量以营销机会的影响最大，对竞争地位的威胁当亦严重。

② b 象限：威胁力量产生并发挥的可能性甚高，但将不致造成对竞争地位的严重损害。

③ c 象限：威胁力量产生并发挥的可能性虽然不高，但对厂商可能会造成相当严重的竞争威胁。

④ d 象限：环境因素对厂商营销机会的威胁产生机会既不高，威胁力量对厂商竞争态势的不利影响亦低。

柯氏将上述的威胁力量与助长机会力量两种矩阵整合后，认为营销环境因素对营销机会所造成的影响，经评估，可辨认出四种营销机会高低程度不同的经营形态（见下图）。它们为：

①营销成功机会最佳的理想型（下图，象限 c 所代表者）；

②机会最差，成功机会也最低的艰难型（下图，象限 b 所代表者）；

③机会与威胁均很高的投机型（下图，象限 a 所代表者）；