

终极管理·中国经理人工作手册

营销经理工作手册

路钰 著

哈尔滨出版社

前 言

在营销导向型经济时代,市场成为决定企业胜负的决斗场,营销水平的高低直接决定了企业的生死存亡。作为企业经济建设队伍中一支最活跃的主力军,营销经理无疑起着引领市场经济潮流的作用,他们的行动决定了企业的生存。可以毫不夸张地说,拥有一支强大的营销队伍是企业营销成功的前提和基础,如果一个营销团队,没有一个优秀的营销经理作领航,也只能是一群乌合之众,在斗智斗勇的激烈竞争中肯定是不堪一击的。

营销经理作为企业营销策略、营销指令的执行者和营销团队的领导者,其管理方面综合素质的高低在很大程度上直接影响着企业市场营销目标的实现。营销经理人素质的提升和职业化道路的打造是营销网络人力资源建设的重点。营销经理应担当起舵手的角色,成为高素质营销队伍的核心人物。

作为一个优秀的营销经理,应该能熟练建立企业营销组织结构。一个公司的营销组织结构,决定了该公司的资源配置方式。换言之,一个企业拥有什么样的营销组织,就会有什么样的营销行为,就会形成什么样的营销模式。

营销经理在完成其企业设定的营销管理工作的过程中,既要保证其权力与权限的掌控,又要有一定的责任作为约束。建立起营销组织体系的框架后,接下来就应该完成同公司营销相关的市场部、销售部、营销服务部、营销综合部等部门的职、权、责的设置。细化各部门工作内容、设定各部门权限、明确各部门责任,并制定详尽的岗位说明书。为建立一支权责明确、既分工又协作、高效和谐的营销团队打下坚实的基础。

本书针对以上涉及到的营销经理的职能,从营销经理的现实工作需要出发,详细阐述了营销经理的管理基础、市场调查、产品定位、制订计划、建立渠道、市场促销、品牌塑造、广告宣传、客户服务、团队建设等一系列营销工作要求、流程步骤、实施方法与技巧、注意事项,具有较强的系统性、实战性、规范性等特点。

在编写本书时,我们本着结构科学严谨、内容丰富实用、语言简明生动、实例分析透彻的原则,确保本书能在营销经理的工作中起到具体化、规范化、标准化的作用。本书不仅包含营销管理专业知识,同时通过一些有典型意义的范例,使营销经理对一些营销理论可以有更加形象化的理解,从而加强对营销实践经验的总结和提升,提高自己的战略、战术水平,并可以结合自身的实际工作状况,有效地指导自己的工作。在本书最后,还附录有近百个实用性营销表格,可供读者参考。这是一本实用性很强的工具书。

营销制胜的时代,呼唤大批优秀的营销经理人的出现。我们相信,这本书可以让那些希望成为优秀营销经理的人更加靠近自己的梦想。对于书中存在的缺点和错误,敬请广大读者批评指正。

编者

2005年10月

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。

而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取“拿来主义”,把国际上最先进成果拿来“为我所用”。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到“洋为中用”才能奏效。

正如古人所说:“桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史古老民族,中国又是13亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的“水土”,是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

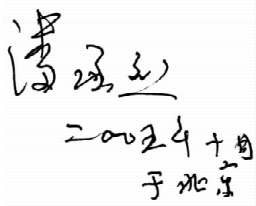
《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。



清承
二〇〇五年十月
于北京

目 录

第一章 做最卓越的营销经理 ——营销经理的角色定位

第一节 责无旁贷的职责与权限 / 3

营销经理应尽的职责 / 3

营销经理拥有的权限 / 6

第二节 必不可少的素质与技能 / 9

健全的心理素质 / 9

完备的知识结构 / 10

卓越的领导能力 / 10

第二章 了解“上帝”的需求 ——进行全面的市场调研

第一节 全面了解市场调研的步骤 / 15

确定合理的市场调研目标 / 15

制定切实可行的市场调研程序 / 17

实施科学的市场调研方法 / 22

成功编写市场调研报告 / 28

第二节 全面理解“上帝”的要求 / 31

调查消费行为模式与类型 / 31

调查影响消费行为的因素 / 33

调查消费行为的决策过程 / 36

第三节 认真做好市场细分工作 / 39

了解市场细分的要求 / 39

明确市场细分的程序 / 41

掌握市场细分的方法 / 42

第四节 准确选择目标市场 / 44

全面了解目标市场的基本条件 / 44

正确分析目标市场的影响因素 / 46

灵活运用目标市场的确定方式 / 48

成功把握目标市场的营销策略 / 49

第五节 精益求精的市场分析 / 52

准确分析市场吸引力 / 52

科学全面分析竞争对手 / 53

第六节 万无一失的市场预测 / 55

全面了解市场预测的内容 / 55

准确把握市场预测的要求 / 56

灵活掌握市场预测的步骤 / 57

科学运用市场预测的方法 / 59

第七节 准确把握市场定位 / 64

灵活的市场定位方式 / 64

精湛的市场定位技巧 / 66

全能的市场定位转变 / 67

第三章 面对市场，“对症下药” ——制定合理的价格策略

第一节 熟悉产品价格制定程序 / 75

合理选择定价目标 / 75

严格确定消费需求 / 77

准确估算产品成本 / 79

全面比较竞争产品 / 80

有效选择定价方法 / 81

第二节 巧妙制定产品价格 / 83

有效的心理定价 / 83

合理的折扣定价 / 86

科学的新产品定价 / 87

第三节 随机而动地调整产品价格 / 92

正确运用提价策略 / 92

科学掌握降价策略 / 94

产品价格变化反应处理 / 96

第四章 准备赢得一切

——营销计划的制订与实施

第一节 制订详尽的营销计划 / 103

全面掌握制订营销计划的要点 / 103

明确具体的营销计划目标 / 105

确立合理的营销计划内容 / 106

制定科学的营销计划程序 / 110

第二节 营销计划的有效实施 / 116

执行营销计划的要点 / 116

建立营销团队 / 117

选择市场进入方式 / 122

寻找市场机会点 / 126

抢占市场份额 / 128

市场总体扩张 / 130

第五章 编织营销网

——打通顺畅的营销渠道

第一节 熟悉各种营销渠道 / 137

准确的营销渠道分类 / 137

严密的营销渠道结构 / 144

第二节 设计合理的营销渠道 / 148

了解影响渠道选择的限制因素 / 148

消费者需求分析 / 151

营销渠道选择 / 152

营销渠道评估 / 156

第三节 建立有效的营销渠道 / 158

选择合适的营销渠道成员 / 158

采用科学的营销渠道运作模式 / 161

建立奖惩分明的激励制度 / 164

及时改进营销渠道 / 168

第四节 快速处理营销渠道的变化 / 171

充分了解网络与渠道冲突 / 171

合理处理冲突,尽量避免麻烦 / 173

科学有效的窜货处理 / 176

第六章 利用一切可利用的资源 ——开展有效的促销活动

第一节 规划完备的促销活动 / 183

确立切实可行的促销活动目标 / 183

选择适当的促销活动方式 / 186

制订严密的促销活动计划 / 188

成功实施促销活动 / 190

第二节 灵活运用产品促销技巧 / 192

样品派发 塑造自我 / 192

赠优待券 提升形象 / 197

折价促销 占领市场 / 203

集点赠送 打造品牌 / 207

联合促销 追求卓越 / 211

第三节 谨慎建立销售促进目标 / 215

建立销售促进目标 / 215

灵活选择销售促进工具 / 216

科学制定销售促进方案 / 221

正确评价销售促进效果 / 224

第七章 用品牌引领你的大众 ——塑造金牌产品形象

第一节 确定产品营销战略 / 229

产品生命周期分析 / 229

导入阶段的“占领”战略 / 231

成长阶段的“壮大”战略 / 233

成熟阶段的“辐射”战略 / 235

衰退阶段的“持续”战略 / 237

第二节 不断进行新产品开发 / 240

正确界定新产品类型 / 240

有效遵循新产品开发程序 / 242

科学制定新产品开发策略 / 247

全方位了解新产品开发要求 / 250

第三节 灵活的产品组合 / 253

制定有效的产品组合决策 / 253

成功引进产品组合调整 / 255

瞰产品线延伸 / 257

第四节 强化品牌管理 / 260

了解品牌的命名要求 / 260

明确品牌的命名方式 / 261

掌握品牌的战略决策 / 263

合理运用品牌的强化方法 / 267

第八章 不鸣则已, 鸣必惊人 ——巧妙运用广告宣传

第一节 熟悉广告制作流程 / 273

科学制定广告目标 / 273

合理界定广告内容 / 278

谨慎选择广告方式 / 281

严格制订广告计划 / 288

准确估计广告预算 / 293

及时审查宣传方案 / 296

第二节 高效的市场宣传管理 / 298

了解市场宣传的要求 / 298

明确市场宣传的形式 / 299

领会市场宣传的创意 / 304

掌握宣传效果的评定 / 308

第九章 美好的相互依赖

——维护良好的客户关系

第一节 科学的客户资料管理 / 313

合理的客户名册管理 / 313

严格的客户档案管理 / 315

明确的客户注销管理 / 317

严格的客户资料保密管理 / 318

第二节 科学的客户信用度分析 / 322

及时准确调查客户信用度 / 322

科学严密界定客户信用等级 / 325

有效控制客户风险 / 328

准确判断危险客户 / 330

第三节 提供完美的客户服务 / 332

准确理解客户服务内容 / 332

成功把握送货服务程序 / 334

合理运用售后服务作业程序 / 335

及时有效地处理客户投诉 / 337

准确把握客户满意度 / 339

科学处理客户提案意见 / 342

高效的客户服务质量管理 / 344

第十章 营造浑然一体的高效团队

——营销队伍的组织管理

第一节 组建强有力的营销团队 / 351

设计高素质的营销团队 / 351

组建一流的营销团队 / 352

第二节 提升营销人员的职业能力 / 356

确定高效的培训内容 / 356

制订严格的培训计划 / 358

选择科学的培训方法 / 359

全面实行营销培训 / 360

第三节 科学合理的薪酬设计 / 362

薪酬设计应遵循的要点 / 362

制定不同的薪酬组合 / 363

薪酬制度的实施与评价 / 365

第四节 有效控制营销费用 / 366

制定营销费用范围 / 366

营销费用控制技巧 / 367

费用虚报、查证及处理 / 367

第五节 拟定严谨的营销管理规定 / 370

营销人员职责规定 / 370

营销工作规定 / 370

客户访问规定 / 372

销售收款规定 / 373

奖励与惩罚办法 / 373

营销经理是企业中主管市场营销工作的负责人。他要通过计划、组织和执行关于产品、服务等一系列的活动,并通过对产品进行定价、促销、分销等手段,使公司与顾客得以顺利地进行商品交换。营销经理的工作过程就是通过对营销组织的管理进行营销活动,从而可以使公司顺利完成其战略目标与计划实施的过程。营销经理在其经营管理活动中,必须明确自身的职责与任务,同时,还应具备在履行其职责与任务的过程中自身应必备的心理素质、相关知识、领导能力等,从而能给自己在企业中的角色有一个准确的定位。