

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

营销主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

做就要做对，管就要管好！

解析最明确的管理思路，提供最有价值的行动策略！

YINGXIAOZHUGUAN ZENMEZUO

RUHEGUAN

 SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

营销主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

YINGXIAOZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销主管怎么做, 如何管/ 华通咨询著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 12

(中基层干部管理技能书系)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4389 - 9

I. ①营… II. ①华… III. ①企业管理 - 市场营销学 IV. ①
F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 309821 号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 郑秋瑛
责任技编: 许伟斌
封面设计: 魏显锋

出版 发行	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	东莞市翔盈印务有限公司(东莞市东城区莞龙路柏洲边路段)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	18
字数	394 000 字
版次	2015 年 12 月第 1 版
印次	2015 年 12 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4389 - 9
定价	38.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三位的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场考验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一的经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等，这些关键要素都应该纳入到系统整合、

优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际的管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地去发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去的一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

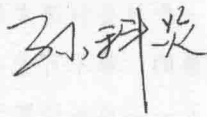
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询与研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业管理的不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升，麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

华通咨询 总经理



2015年10月

前言

许多管理者管理成效不高，主要原因在于他们不擅长扮演好自己的角色。在履行主管这一角色时，总是不自觉地陷入一种隐隐的不安之中——我不亲手做的话，下面会不会做砸啊？我不亲手做的话，领导会不会认为我偷懒啊？总之，他们就没有把自己当作主管，更别说扮演好主管这一角色了。

事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分工作是“管”。他们既是企业决策的参谋者，又是企业决策的执行者与推动者。鉴于其在组织中的地位，主管人员需要在“管”与“做”之间做好角色切换，必须明白究竟该怎样做出决定，每天应该先处理哪些事情。而不能像一名业务员一样，只知道埋头苦干。主管就要有主管的样子，懂得分清楚事情的轻重缓急，知道自己应该做什么，需要管什么，以及如何管。

针对这一角色转换的问题，结合华通咨询的顾问老师在以往的管理工作以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“中基层干部管理技能书系”。这套丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事物中脱身，使其真正在整个经营中发挥出承上启下的作用。鉴于本套丛书的这一定位，对每个管理岗位下的工作内容我们按照以下方式进行了深入的解读。

（1）明确主管在工作中应该做什么，管什么。

清晰了解自己在工作中应该做什么和管什么是当好主管的前提。根据主管岗位的职责要求，我们系统梳理了每个主管岗位的管理模块。针对每个管理模块，我们又以管理模型的形式将业务内容进行了概括，并借此梳理出主管人员需要做好的工作内容，以及需要管好的工作内容。

每章的第一节将对以上内容进行清晰阐述。

（2）站在主管的角度，解读“怎么做”。

有别于一般员工，主管人员需要做的工作更多的是对各类事物的统筹、安排以及对员工工作行为的合理引导。一名合格的管理者，只做自己该做的工作，而绝不事事包办、事事操心，他的“做”是为了更好地“管”。

每章的第二节，我们将重点阐述主管人员“如何做”，使之准确把握自己的角色，处理好对上、对下，以及与内外部客户的关系。

(3) 掌握管理手段，懂得“如何管”。

每章的第三节，重点阐述了主管人员如何通过组织、培训、协调、监督等方式，将部门的人和事打理得井井有条；并结合各章不同的管理内容，深入浅出地解读主管人员履行管理职责时的具体管理思路与方法。

本系列图书区别于市面上众多的岗位指导手册，在真正意义上实现了从管理者视角出发，帮助众多管理者理解自己的岗位职责，消化自己的工作内容，并教会读者如何成为一名优秀的管理者。

《营销主管怎么做，如何管》是本套丛书中的一本。本书全面、系统地对营销管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从营销团队建设、市场环境分析、营销战略规划、市场细分与目标市场选择、产品营销管理、渠道建设、促销管理、价值传播管理、品牌建设管理等9个方面进行了全面的分析，并对重要的工作环节进行了详细的分解说明，必要时进行举例演示，便于读者理解和应用。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请您提出宝贵的意见和建议。

作者

2015年11月

目 录

第1章 营销主管的角色认知

1. 认知营销主管角色	002
1.1 营销主管的角色定位	002
1.2 营销主管的任职条件	003
1.3 营销主管的工作权限	004
2. 明确营销主管的工作职责	004
2.1 营销主管的工作任务	005
2.2 营销主管的四大工作关系	006
2.3 营销管理工作的内在逻辑	008

第2章 团队建设：打造超强营销力

1. 团队建设：主管做什么，管什么	012
1.1 营销团队建设管理模型	012
1.2 营销团队建设工作一览表	012
2. 怎么做：全面推动营销团队建设工作	013
2.1 了解上级领导对建设营销团队的基本想法	013
2.2 合理设定营销团队岗位，明确各岗位职责	014
2.3 配合人力资源部做好营销人员的招聘工作	017
2.4 组织制订营销人员的岗前培训计划的	019
2.5 合理分析岗位价值产出，设定匹配的绩效指标	022
2.6 完善团队薪酬体系，保证员工能够多劳多得	024
2.7 构建团队激励管理体系，确保员工良性竞争	029
2.8 组织编制营销人员管理制度，保证管理顺畅	031
3. 如何管：落实营销团队管理工作	033
3.1 组织落实培训计划，监督评估培训效果	033
3.2 合理划分工作任务，确保员工各司其职	036
3.3 培养员工合作意识，增强团队协作能力	037

3.4 有效化解团队冲突, 确保团队稳定发展	039
3.5 实施有效授权, 确保各项工作权责分明	041
3.6 评估营销团队建设工作的效果	045
第3章 市场环境分析: 做好营销调研	
1. 市场环境分析: 主管做什么, 管什么	050
1.1 市场环境分析工作管理模型	050
1.2 市场环境分析工作一览表	050
2. 怎么做: 落实市场环境分析工作	051
2.1 规范市场调研流程和信息表达形式	052
2.2 组织营销人员搜集内、外部营销信息	052
2.3 锁定分析要点, 组织人员进行信息归类	054
2.4 深入了解各类信息, 整合出有价值的结论	055
2.5 对市场环境发展做出科学、客观的预测	056
2.6 组织编写符合要求的市场环境分析报告	058
2.7 审核、修订和提交市场环境分析报告	059
3. 如何管: 保障市场环境分析的有效性	060
3.1 做好资源配置, 为营销调研创造良好条件	060
3.2 培养营销人员的环境分析能力	062
3.3 划分营销调研工作职责, 分配调研任务	064
3.4 完善调研督导机制, 保证调研工作进行顺利	066
3.5 督导营销调研过程, 保证调研工作执行到位	068
第4章 营销战略规划: 明确企业发展前景	
1. 营销战略规划: 主管做什么, 管什么	072
1.1 营销战略规划的管理模型	072
1.2 营销战略规划管理工作一览表	072
2. 怎么做: 全面开展营销战略规划工作	073
2.1 与企业领导沟通, 准确把握企业的战略方向	074
2.2 深入了解市场竞争对手的营销战略规划	075
2.3 协调确立营销战略使命, 明确企业发展愿景	076
2.4 组织调查市场增长机会, 准确定位企业业务	077

2.5 对企业进行SWOT分析,准确挖掘企业优势	078
2.6 制定企业营销战略目标,确定正确战略方向	082
2.7 制订企业营销战略计划,保证实现战略目标	084
3. 如何管:做好营销战略规划工作的督导	086
3.1 塑造营销人员的营销战略规划意识	086
3.2 明确营销人员的工作职责,分配工作任务	089
3.3 督导战略计划实施过程,保证顺利进行	090
3.4 评估营销战略计划效果,改善计划缺失	092
3.5 运用评价点检表评估营销战略规划工作	095

第5章 市场细分与目标市场选择:筛选目标客户群体

1. 市场细分与目标市场选择:主管做什么,管什么	100
1.1 市场细分与目标市场选择管理模型	100
1.2 市场细分与目标市场选择管理工作一览表	100
2. 怎么做:准确进行市场细分,选择目标市场	101
2.1 组织分析企业现有产品的市场营销状况	101
2.2 组织分析竞争对手的目标市场经营情况	103
2.3 整理汇总调研信息,总结有价值的结论	104
2.4 选择合适的市场细分变量,科学划分市场	105
2.5 找出各细分市场的客户差异需求,为其命名	108
2.6 确定细分市场规模,选择匹配的目标市场	108
2.7 组织营销人员研究目标市场客户的相关特征	110
2.8 选择合适的目标市场模式,指导营销工作	111
3. 如何管:监督市场细分与目标市场选择工作的落实	111
3.1 培养员工市场细分与目标市场选择的能力	112
3.2 合理分配相关资源,确保工作顺利开展	115
3.3 分配营销人员的工作任务,确保人尽其事	115
3.4 督导营销人员的工作过程,确保工作效率	117
3.5 科学评估市场细分与目标市场选择工作	119

第6章 产品营销管理:全面促进产品营销

1. 产品管理:主管做什么,管什么	124
-------------------------	-----

1.1 产品营销管理模型	124
1.2 营销产品管理工作一览表	124
2. 怎么做：全面落实产品营销管理工作	125
2.1 分析了解企业产品营销的现状	126
2.2 分析产品相关特征，做好市场定位	126
2.3 明确目标客户，分析目标客户的消费趋势	129
2.4 分析产品层级，合理规划产品结构	131
2.5 组织产品包装及相关标志设计工作	135
2.6 组织制定产品价格，增强竞争优势	136
2.7 组织制订新产品上市推广策划方案	138
2.8 组织编制合理的产品营销策略方案	140
2.9 审核、修订和提交产品营销策略方案	144
3. 如何管：全面保障产品管理的实施	144
3.1 做好资源配置工作，保证产品管理工作顺畅	144
3.2 组织营销人员培训，提高产品营销管理能力	145
3.3 合理分配工作任务，保证营销人员的工作效率	146
3.4 完善督导机制，确保新品推广活动顺利实施	147
3.5 督导产品营销策略实施过程，保证顺利进行	149
3.6 运用评价点检表科学评估产品的管理工作	151
第7章 渠道建设：优化渠道资源配置	
1. 渠道建设：主管做什么，管什么	156
1.1 营销渠道建设工作的管理模型	156
1.2 营销渠道建设工作一览表	156
2. 怎么做：全面推动渠道建设工作的开展	157
2.1 分析企业营销渠道建设的需求与现状	158
2.2 明确渠道建设目标，正确引导渠道建设工作	160
2.3 组织设计营销渠道结构，保证营销渠道畅通	161
2.4 明确渠道成员选择标准，选择优化渠道成员	162
2.5 分析渠道成员的营销实力，选择最终的渠道成员	164
2.6 组织安排员工落实对渠道成员跟进回访的工作	167

2.7 组织规范渠道管理制度, 确保成员均衡发展	171
2.8 规范渠道成员绩效管理, 确保成员良性发展	173
2.9 及时组织扩建网络渠道, 扩建企业渠道范围	175
3. 如何管: 全面管控渠道建设的实施过程	177
3.1 组织培训营销推广人员渠道建设的能力	177
3.2 合理分配营销人员的渠道管理工作任务	179
3.3 定期培训渠道成员, 强化成员的忠诚度	180
3.4 有效管控渠道人员, 确保渠道运行顺利	182
3.5 及时解决渠道冲突, 确保渠道正常运行	183
3.6 科学评估营销渠道建设管理工作的效果	185
第8章 促销管理: 增强市场竞争力	
1. 促销管理: 主管做什么, 管什么	190
1.1 促销管理的管理模型	190
1.2 促销管理工作一览表	190
2. 怎么做: 全面推动促销管理工作的开展	191
2.1 调查并分析当前企业产品促销的现状	191
2.2 组织调查竞争对手的促销情况, 分析促销效果	193
2.3 调查确定促销受众主体, 掌握顾客促销需求	194
2.4 明确促销活动目标, 引导促销工作顺利开展	195
2.5 组织编制促销预算, 申请并提交给上级领导	197
2.6 组织营销人员设计匹配的促销活动实施方案	199
2.7 审核、修正并按时提交促销活动实施方案	201
2.8 构建促销活动监管机制, 确保活动顺利进行	201
3. 如何管: 保障促销的有效实施	203
3.1 合理配置资源, 确保活动顺利开展	203
3.2 培养营销人员的促销管理能力	204
3.3 合理分工, 引导员工做好本职工作	207
3.4 培养员工的促销实战技巧及相关能力	209
3.5 有效地监督促销活动的整个实施过程	211
3.6 运用科学方法评估促销管理工作效果	213

第9章 价值传播管理：扩大企业知名度

1. 价值传播管理：主管做什么，管什么	216
1.1 价值传播的管理模型	216
1.2 价值传播管理工作一览表	216
2. 怎么做：全面做好价值传播工作	217
2.1 调研并分析企业的价值传播需求与现状	217
2.2 组织调研并分析竞争对手的价值传播情况	219
2.3 分析并确定企业价值传播主要受众群体	220
2.4 与高层领导沟通，设定价值传播的目标	222
2.5 组织员工设计与优化营销价值传播内容	223
2.6 确定营销传播方式，优化管理传播渠道	226
2.7 组织编制价值传播预算，上报领导批准	228
2.8 组织营销人员编制价值传播实施计划书	230
2.9 确定合作媒体资源，规范双方合作关系	231
3. 怎么管：保证价值传播工作的有效实施	234
3.1 调研培训需求，提高员工在价值传播方面的工作能力	235
3.2 合理划分价值传播工作任务，确保工作有效执行	237
3.3 适时开展公关活动，化解公关危机，维护企业形象	238
3.4 督导价值传播实施过程，科学评估价值传播效果	240
3.5 评估营销价值传播效果，不断积累价值传播经验	242
3.6 运用评价点检表科学评估价值传播管理工作效果	243

第10章 品牌建设管理：提升企业知名度

1. 品牌建设管理：主管做什么，管什么	248
1.1 品牌建设管理工作一览表	248
2. 怎么做：全面推动品牌建设的开展	249
2.1 与领导沟通了解企业品牌战略规划	249
2.2 组织研究竞争对手的品牌建设现状	250
2.3 确定品牌建设战略，确定发展方向	251
2.4 组织设计品牌元素，塑造品牌价值	252
2.5 组织汇编品牌建设的实施方案	255

2.6 审核、修订、提交品牌建设计划书	258
2.7 树立品牌危机意识，及时化解危机	259
2.8 制定品牌建设管理制度，强化管理	261
3. 如何管：保障品牌建设管理的有效实施	263
3.1 培养营销人员的品牌建设管理能力	263
3.2 划分品牌建设任务，确保人尽其事	265
3.3 合理分配各项资源，稳固品牌价值	267
3.4 采用科学方法评估品牌建设的效果	269
3.5 科学地评估品牌建设管理工作效果	271
参考书目	273

第1章

营销主管的角色认知

真正的领导者不是要事必躬亲，而在于他要
为下属指出路来。

——美国管理学家 H. 米勒

1. 认知营销主管角色

营销主管是营销部门的“老大”，负责部门的所有人员与营销工作的管理。在对其实施管理前，营销主管有必要首先对自己的岗位进行准确的定位，认清岗位的权限，确保在职责范围内行使权力，安排各项工作，让员工心服口服，同时也保证各项工作的顺利完成。

1.1 营销主管的角色定位

很多时候，你会发现：在一个营销团队中，营销主管成天忙得不可开交，而员工却无所事事，或者员工都忙得不亦乐乎，可就是看不到成绩，甚至营销主管交代一件事后，无人执行，都静观其变，这种种现象的出现并非偶然，而是与营销主管的管理有着莫大的关联。

出现这种局面的一个重要原因就是：营销主管对自己的角色定位不清晰，使自己陷入了管理的误区。那么，怎样才能对营销主管的角色有一个正确的认知呢？下面我们从五个方面对其进行阐述。

1.1.1 面对上级领导，营销主管是汇报者

营销主管在面对上级领导时，他首先是一名优秀的倾听者，营销主管需要弄清楚企业的战略发展方向和领导的各项决议内容，并能对其进行正确的诠释，必要时与领导进行沟通，为某项决策的出台贡献自己的意见，最后将确定好的决策内容告知下属，并引导他们开展相应的工作。

1.1.2 面对同级同事，营销主管是协调、沟通者

同级同事之间，营销主管与他们是协作共赢的关系。他们通常会因为某件事或者某项决策的关联性，彼此保持配合协作，为对方提供便利，也为自己日后需要的工作帮助打好“人脉基础。”

1.1.3 面对下属，营销主管是领导者，也是教练

营销主管与其下属之间是一种领导与被领导的关系。营销主管领导营销人员执行营销任务，并在其间对他们的工作情况予以监督管理。不仅如此，营销主管还扮演着教练的角色：在营销人员的营销技能、营销行为方面提供指导和帮助，并且在营销人员遇到营销难题时，及时帮助其分析，共同寻求解决方法，以指引营销人员后续工作的方向。

1.1.4 面对客户，营销主管是营销服务者

俗话讲：客户就是上帝。因此，在面对客户时，营销主管同样是一名营销服务者。营销主管不仅需要为客户提供现有的产品或者服务，更重要的是要为客户需求制订一套适合的营销解决方案，让客户的需求得到满足，并保证在职责权限内，实现双方的互利共赢。

1.1.5 面对合作伙伴，营销主管是谈判者

很多营销工作需要与外部单位合作才能完成。例如与媒体公司合作投放广告，此时营销主管就是一名谈判者，他需要与对方进行谈判，明确己方合作的愿望的同时，尽可能地说服对方做出利益的让步，进而使得己方获得更多的利润空间；另外，在合作期间，营销主管还是一名客情关系的维护者，不断增进双方的合作感情，为日后的合作奠定坚实的基础。

综上所述，作为一名营销主管扮演着五种工作角色，并且在每一种角色中，面对着不同的对象，必须做好相关的工作，只有这样才能将营销主管的作用发挥到最大。

1.2 营销主管的任职条件

对营销主管的任职条件的要求，通常从专业知识、工作经验、职业性格、专业技能这四个方面来体现。具体任职条件如表1-1所示。

表1-1 营销主管任职条件说明表

任职要素	要求说明
专业知识	● 企业管理、市场营销等专业硕士以上学历 ● 受过战略管理、战略市场营销、管理技能开发、组织变革管理、合同法、财务管理等方面的培训 ● 自学或实践的领域，包括营销体系建设、营销战略分析与定位等
工作经验	● 8年以上市场营销管理经验 ● 3年以上同行业、同等职位的从业背景 ● 有成功的营销案例
职业性格	● 工作细致、严谨 ● 具有战略前瞻性思维 ● 具有较强的管理能力、判断能力和决策能力 ● 具备较强的人际沟通协调能力 ● 具备较强的计划与执行能力 ● 具有高度的工作热情和责任感