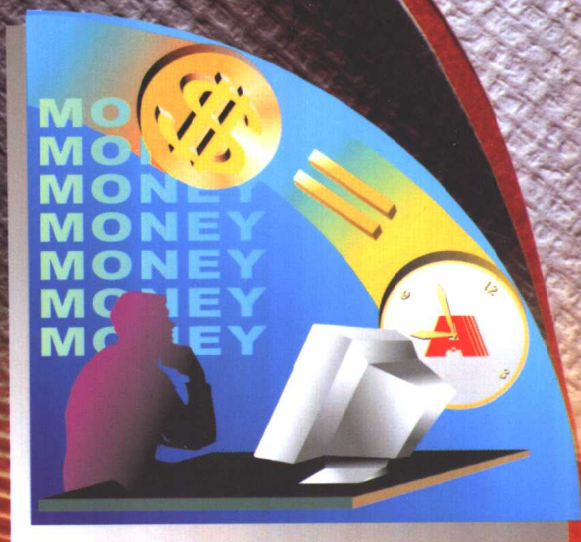


A 管理模式

人皆专家

营销总监

北京光起公司研究设计中心 编



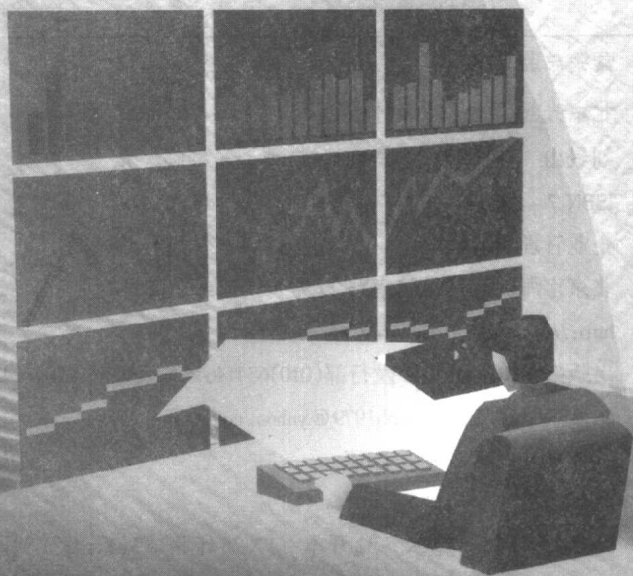
企业管理出版社

A 管理模式

人皆专家

营销总监

北京光起公司研究设计中心 编



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销总监/ 北京光起公司研究设计中心 .—北京:
企业管理出版社,2003.7

(人皆专家)

ISBN 7-80147-901-7

I. 营... II. 刘... 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 056380 号

书 名: 营销总监

作 者: 北京光起公司研究设计中心

责任编辑: 刘景山 技术编辑: 穆 子 晓 光

书 号: ISBN 7-80147-901-7/F·899

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部(010)68414643 发行部(010)68414644 7 编辑部(010)68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京明十三陵印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 17.25 印张 340 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

发现或培养社会需求，以自己的产品和服务满足社会需求并营取应有的利润叫营销。

谁去发现社会需求？营销总监。

谁把产品和服务送给消费者？营销总监！

谁拿回利润？营销总监！

营销是包括科研开发、生产、公关、销售在内的一整套经营活动，总经理是总司令，而营销总监和他的队伍是把这一切变成钱，变成营业额，变成真正价值的将军。

营销总监和他的队伍还把这一切变成品牌，变成信誉，变成企业明天的财富。

不仅如此，营销总监和他的队伍打出的市场，造就了企业帝国的疆域，是后代赖以生存的土地。

正因为如此，作为营销总监，不能只管“推销”。

“推销”指的只是卖东西，即把产品推介出去。以研究商品为核心。向顾客推荐产品多么好，质量如何高。

但再好的东西也可能没人买，因为人们不需要。

请听真正的“全球通”手机——铱星系统的故事。

这是真正的“全球通”，几十颗卫星围着地球转。

多么好的手机！不但城市里能打通，沙漠草原能打通，沼泽地中能打通，喜马拉雅山顶也能打通！就连南极、北极都能打通！

这么先进的设备6000美元一套，50万个用户就能维持整个系统的运做。

没想到，最后只卖出3.6万套。失败了。

为什么？

因为花6000美元买手机的人，99%生活在城市里，很少去沙漠草原，从来不去沼泽地，一辈子没想过爬喜马拉雅山，更不用说“南极，北极”了。

如果问：“这种手机好不好？”；回答一定是：“好！”；如果问：“买不买？”；99%的人回答是：“不买！”

从商品出发去策划方案，不是从社会需求出发去开发商品。这是很多叫好不叫座，火了广告火不了商场现象的根本原因。

从商品出发也要研究社会需求，但视角一定受到初始愿望的限制。社会需求是多方面的，互相联系的；它不能超越当时的基础条件。

【例如】

数字电视的推出，必须和数字摄象机、数字录象机等设备配套，最重要的，要有电视台数字节目的播放。当然还要有足够大的消费群体，这又受到口袋里的钱

支付能力的限制，受那个时期社会经济是否景气的

影响。

早推出一年半载，一定苦苦挣扎，甚至有夭折的可能。单纯的“推销”，花样再多，再努力，也解决不了根本问题。

营销总监永远在想：我的“上帝”需要什么？

不仅是产品本身，还要想到一系列相关问题：

怎样付款？怎样运回去？怎样打开包装？怎样安装？坏了谁给修理？使用是否方便？别人看了是否体面？是否环保？……

从这个意义上讲，营销总监是最理解消费心理的社会学家。

在企业中，这一切想法、信息、方案、运作，营销总监都是最原始的推动力。

不仅是“策划”的专家，还是营销网络的建设者。代理、经销、专卖店、分公司……；决策、指导、推动、检查、控制、激励；巩固了一个阵地，再推向新的阵地……。

从这个意义上讲，营销总监是脚踏实地的组织者和指挥者。

营销总监要带领队伍，为企业帝国去拓展，去占领，去远征，去扩大疆域，营销总监是脚踏实地的组织者和统帅。

营销总监是最富于挑战性的职务。

评价营销总监，不仅要看销售额，还要看消费者的满意度以及企业和产品向名牌前进的速度。

当然，营销总监也是一个最有诱惑力的岗位。

抓住市场的人，永远是这个时代的天之骄子。营销

总监这个岗位是走向总经理宝座的最近的台阶；履行营销总监职责是未来成为老板的最基本的练习。

营销总监，难当！

营销总监，令人羡慕！



刘志刚
2003.5.1

目 录

第一章 岗位职能	1
一、 岗位名称	1
(一) 什么是营销总监	2
(二) 营销总监的英文名称	2
(三) 与营销总监相近的岗位名称	2
(四) 营销总监所管理的部门——营销中心	7
二、 营销总监的本职工作	16
三、 本岗位的上下级	17
(一) 由于企业规模不同, 会有不同的岗位设置	19
(二) 由于企业销售模式不同, 会有不同的岗位设置	23
附录 本章管理基础知识	25
第二章 直接责任	31
一、 直接责任的概述	33
二、 直接责任的条款	40
(一) 营销总监的一年	40
(二) 营销总监的一月	109
(三) 营销总监的一周	148
(四) 营销总监的一天	167

附录 本章管理基础知识	203
-------------------	-----

第三章 领导责任

一、领导责任概述

(一) 对营销预算和营销计划的完成负责

(二) 对营销组织的建设负责

(三) 对企业的品牌负责

(四) 对营销的运作结果负责

(五) 对企业文化传播负责

(六) 对营销人员的管理负责

二、领导责任条款

附录 本章管理基础知识	291
-------------------	-----

第四章 主要权力

一、如何设计岗位权力

二、主要权力概述

三、主要权力条款

附录 本章管理基础知识	379
-------------------	-----

第五章 学习与培训

一、学与教

二、营销总监应该学习什么	407
(一) 与企业产品或服务有关的知识	407
(二) 宏观经济规律	409
(三) 宏观经济形势	410
(四) 市场预测	411
(五) 法律知识	411
(六) 外贸知识	412
(七) 与目标消费群有关的知识	413
三、营销总监教什么	413
(一) 培训师培训	414
(二) 营销战略	424
(三) 企业的营销渠道管理	426
(四) 营销中心主管的程序	428
(五) 宏观经济形势	430
(六) 市场预测	430
(七) 职业道德	431
(八) 公司基本营销制度	431
(九) 礼仪知识	432
(十) 如何树立企业形象	435
(十一) 消费需求的变化趋势	437
(十二) 广告费用的内容	439
(十三) 展览会费用预算内容	441

(十四) 企业识别系统	441
(十五) 企业的产品服务及今后的发展	442
附录 本章管理基础知识	444
第六章 岗位素质常模	455
一、营销总监素质常模	455
二、营销总监的主要能力及考核办法	456
(一) 撰写市场营销可行性研究报告能力	456
(二) 在职权范围内, 调整销售价格的能力	457
(三) 写作能力	458
(四) 礼仪接待能力	459
(五) 利用新闻宣传企业产品和形象的能力	460
(六) 在预算范围内, 制定广告方案的能力	460
(七) 利用国内国际贸易知识, 制定企业营销渠道发展战略能力	461
(八) 利用财务知识, 编制营销中心预算草案的能力	462
(九) 利用法律知识, 起草企业营销合同的能力	463
(十) 电脑应用能力	463
(十一) 谈判能力	464
三、营销总监的反模	467
附录 本章管理基础知识	468

第七章 任用与培养	483
一、营销总监的任用	483
(一) 信任和支持	484
(二) 控制是保护	502
二、营销总监的培养	514
(一) 培养	515
(二) 发展	522
(三) 对营销总监的激励	525
附录 本章管理基础知识	529
结束语	535
后记	536

第一章 岗位职能

在本章里，我们将从岗位名称、本岗位上下级和本职工作三个角度来分析营销总监的岗位职能。

一、 岗位名称

（一）什么是营销总监

营销总监是营销中心的首脑，

营销总监手中掌握着市场！

“营销中心”是企业 and 市场的桥梁，是把产品转化成商品、把商品转化成“钱”的部门。

对于公司的管理结构而言，营销中心是大部门，英文叫：DIVISION。

营销总监是封疆大吏。

全面负责公司的营销管理工作。

是公司的高层管理人员。

相当于 20 世纪 90 年代国内企业主管营销的副总经理。

一些企业有“总经理办公会”，营销总监是重要成员之一。

（二）营销总监的英文名称

营销总监的岗位名称是由国外传入中国的。

marketing 翻译为市场营销，director 翻译为总监。所以与 marketing director 的工作职责相对应，在国内很多企业就设立了营销总监的职位。

（三）与营销总监相近的岗位名称

这是中国企业在国际化进程中，与国外先进企业接轨的重要表现，是一种进步。

在国内的公司或企业中，与营销总监功能相近的岗位名称有很多，如：业务科科长、营业科科长、销售部经理、营销部经理、市场总监、主管营销的副总经理、营销副总裁、营销公司总经理等等。



这些岗位与营销总监的职责有相同部分，也有不同地方。

1. 业务科科长、营业科科长

业务科、营业科是计划经济时代的产物，那时，国家计划生产什么，企业就生产什么；国家计划生产多少，企业就生产多少；国家允许把产品卖给谁就卖给谁，其他人来买还不能卖，反正卖不掉还是国家的。

所以业务科科长、营业科科长只是做最基础的销售工作，看

看生产计划、批批条子。如果企业生产的是紧俏商品，如六七十年代的自行车，缝纫机等，业务科科长、营业科科长就成了炙手可热的人物。

不同点：

业务科科长、营业科科长按国家计划进行销售，虽然也有销售计划、销售指标，但并不能对销售计划的完成负最终责任，所以工作是被动的。

营销总监是现代市场经济的产物。

企业的产品或服务如果不能被市场所接受，不能被顾客所认同，产品就卖不出去，企业就不能生存，所以营销活动必须是主动的。

必须注意：销售只是营销活动中的一部分。

2. 销售部经理、营销部经理

随着中国改革开放的进程，产品由“供不应求”向“供大于求”转化，市场由“卖方市场”向“买方市场”转化，这就迫使企业必须适应客户和市场的变化，改变自己的销售模式。

但在企业的起步阶段，由于规模较小，人员较少，所以销售部、营销部，其实主要的功能就是销售。



能把东西卖出去的销售部经理就是好经理。

其他方面的功能，如市场开拓、客户服务、品牌塑造、公关广告等几乎没有或者很少。

不同点：

销售部经理、营销部经理基本只做销售方面的工作。

但没有涉及很多很重要的营销工作。

营销总监不仅要对企业产品或服务的销售指标负责，还须对财务指标负最终责任，如：销售额、回款额等，还须对品牌建设指标负最终责任，如：知名度、美誉度、顾客忠诚度，特别是营销总监还要对市场负最终责任，进行市场调查、市场研究，从而提出产品或服务的改进方案。所以营销活动必须是全面的。

3. 主管营销的副总经理、营销副总裁

对大型企业来讲，营销系统特别庞大。

市场部或营销部，与其他部门，如行政部、人事部、财务部等部门同级。



为了保障企业价值能顺利实现，很多企业人为地提升市场部或营销部在企业中的地位，并通过设置“主管营销的副总经理”或“营销副总裁”岗位来加强对市场营销工作的管理。

要特别注意“营销总监”与“主管营销的副总经理”，在工作性质上有着本质的区别。

不同点：

主管营销的副总经理在管理层级上是副总经理。

管理职能上是负责营销管理。

这就决定了主管营销的副总经理是公司领导班子成员，企业经营中的所有大事，如：重要人事任免、重大资金流动、新项目、新工艺、新技术上马等，在行政、人事、业务上，都要参与决策。

而营销总监则不同，与营销有关的决策，如：渠道建设、价格政策、门市管理等，营销总监参与决策。

但与营销无关的决策，如：其他部门的人事任命、行政管理政策等，营销总监只是应邀参与意见，但并不参与相关的决策。

这种区别会诱发不同的心态。

主管营销的副总经理管辖范围较广，企业中任何重大决策如果其事先不知道的话，就有可能（或心理上）向总经理提出抗议。

而营销总监则比较专注于营销管理工作。相比较，营销总监的设置可以减少企业分工和管理职责上的重叠和空白。

这种区别还在于主管营销的副总经理没有专属部门，主管的各部门经理到底是总经理的直接下级，还是主管营销的副总经理的直接下级，含糊不清。

因此，总经理经常有可能越过主管营销的副总经理直接向部门经理发号施令，就会产生主管营销的副总经理没有实权、不能发挥作用的现象。

而营销总监有专属部门——营销中心，有实权，也能充分发挥作用。