

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书

|企业**营销主管**| 角色分析与**管理之道**

企业领导角色分析研究组 编著



QIYE YINGXIAOZHUGUAN

QIYE YINGXIAOZHUGUAN
JUESEFENXI
YU
GUANLIZHIDAO



中国经济出版社
www.economyph.com

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之

企业营销主管角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领导岗位角色分析及管理之道. 营销主管/
逢勇 等 编著. - 北京: 中国经济出版社, 2003. 1

ISBN 7-5017-5818-2

I. 企… II. 逢… III. ①企业领导学 ②企业管理: 人事管理 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096777 号

责任编辑: 聂无逸 (手机: 13701326619)

**《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之
《企业营销主管角色分析与管理之道》**

企业领导角色分析研究组 编著

*

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

1/16 34.25 印张 460 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5818-2/F·4673

定价: 55.00 元

前言

21 世纪是全球经济一体化的世纪，愈益开放的市场和日趋广泛的交流预示着新世纪的竞争愈加激烈，市场经济的惊涛骇浪，在带给各企业巨大的生存与发展机遇的同时，也给企业带来越来越多的压力和挑战。在企业经营机制发生急剧变化的今天，作为市场经济活动主体的企业在拥有越来越多的经营自主权的同时，也承担着越来越多的风险和责任。点子热、策划热、公关热渐渐成为往事，市场营销观念和市场营销管理便成为我国企业的自觉行动。这就向世界昭示，在中国企业界，一个市场营销的时代已经到来！

这是一个营销管理的时代，一个需要营销管理大师，并且即将产生一大批营销管理大师的时代。在市场经济的大舞台上，作为企业的营销主管，只有敏锐地把握市场跳动的脉搏，发掘市场的卖点，创造市场的热点，并将通过精心的设计、构思，通过完善营销管理制度与规范，对企业营销精心管理，那么你将带给企业一片金色的阳光和无限的生机。

如果说以前的商战纯粹是由技术和资本主导，那么，现在的商战则是人才的竞争。如何发现、塑造、拥有并合理使用人才是中国企业在激烈的商战中谋求生存的一条重要的，也是最宝贵的出路。在商战中，谁能把握变幻莫测的市场谁就取得了先机，谁就能够取胜。营销，在现代商战角逐中是各商家注重的一个焦点；营销，也是现代企业的生存之本。一个企业是否具有现代的

营销意识,是否能够进行卓有成效的营销工作,直接关系到这个企业的生存与发展。然而,所有的这一切在很大程度上又有赖于企业是否具有一名优秀的营销主管。

营销主管在企业的生存和发展中发挥着举足轻重的作用,甚至可说企业的一半江山是由营销主管打下的。营销主管的营销管理活动,犹如战场上与竞争者对垒时的指挥部和参谋部,运筹帷幄,斗智斗勇,出奇制胜。因而,现代企业的经营活动也是一种艺术,每位营销主管都应该成为能娴熟地运用营销管理艺术的大师。

全面系统地引入市场营销机制已成为当今企业迫在眉睫的大事,全面进行市场调查,对市场机会和目标市场进行分析,制订出符合本企业的先进的营销方案,以及与之相配套的各种规章制度,已成为摆在营销主管人员面前必须解决的重要课题。

本书集理论与实践于一体,以实践为主,理论为辅,着重阐述了营销主管的管理实务、管理技巧和具体运作方法,从微观实务角度论述了一名营销主管在企业中应从事哪些营销工作,以及如何从事这些营销工作,并介绍了成功完成营销工作的方法。

由于编写时间仓促,本书可能存在着纰漏和错误,对于本书的缺点和不足,敬请专家、学者和读者不吝指正。同时,在此谨向为本书出版付出辛勤劳动的所有同志表示衷心的感谢。

编 者

二〇〇二年十月

企业领导角色分析研究组名单

主要执笔人：

杨柏生 郑启明 吴玉杰 刘玉兰 侯毅
逢勇 杨军 李琦 于涛 戴永良

参加写作的人员：

王娟 冯颖如 胡磊 许敏敏 王静
任淑清 郑晔 徐振宇 王妍 谢文辉
宋稟辉 王贵琪 李天艺 钱伟忠 任锡源
程竞 石小玉 张勇武 郭凡 王丽青
付琳 孙静 辛鹏 王强 李伟
赵春菲 张鲁欣 魏政 郑静 张晶莲
陈菁 邢和明 朱石友 马丽霞 李洁
魏强 公茂江 康键 徐若洪

目 录

前言.....	(1)
---------	-------

第一章 角色和地位

第一节 营销主管——企业长盛不衰的支柱 旗手	(1)
第二节 营销主管的角色	(11)

第二章 素质要求

第一节 良好的性格特征	(25)
第二节 卓越的营销能力	(32)
第三节 增强影响客户的说服力	(39)
第四节 沟通的系统性	(46)
第五节 营销主管应具备的知识体系	(52)
第六节 精通人性优缺点的敏感性	(58)
第七节 自我发展和完善的主动性	(62)

第三章 观念解读

第一节 客户至上的市场观念	(69)
第二节 与时俱进的知识管理观念	(77)
第三节 人尽其才的人才观念	(84)
第四节 整合营销观念	(92)

第五节	瞬息万变的信息观念	(98)
-----	-----------------	------

第四章 点石成金：营销主管的理信变革

第一节	营销管理的理念变革	(102)
第二节	当前全球流行的几种营销理念	(107)
第三节	树立先进理念的流程	(115)
第四节	营销理念的核心	(123)
第五节	客户满意度——核心竞争力的最终 目标	(130)

第五章 社交谈判技巧

第一节	社交礼仪——挥洒自如获取第一 印象	(141)
第二节	建立良好的内部人际关系	(148)
第三节	学会如何进行公共公关活动	(152)
第四节	把握营销公关的时机与方式	(158)
第五节	以真诚磋商建立信任	(171)
第六节	如何在谈判立于不败之地	(176)
第七节	谈判战术和要诀	(182)

第六章 审时度势：营销主管的市场调研管理

第一节	市场调查——谋定而后动	(190)
第二节	基于市场调查的理性预测	(201)
第三节	市场细分——空隙就是机遇	(212)
第四节	市场细分的方法	(225)

第五节 SWOT 分析——该出手时就出手… (233)



第七章 利器之用：营销主管的品牌定价管理

- 第一节 品牌管理——酒香也怕巷子深 …… (241)
- 第二节 制订品牌定价的详尽计划 …… (260)
- 第三节 把握品牌定位的最佳方法 …… (271)
- 第四节 确定最优的品牌定价策略 …… (278)
- 第五节 在没有硝烟的战争中制胜——自如
应对价格战 …… (288)

目
录



第八章 市场胜经：营销主管的促销管理

- 第一节 打造良性的营销渠道 …… (294)
- 第二节 创立有效的促销组合 …… (306)
- 第三节 广告决策——在媒体时代的有效
运作 …… (320)
- 第四节 直接营销的魔力及其创新 …… (336)



第九章 将士同心：营销主管的营销人员管理

- 第一节 营销——历史上最古老的职业 …… (344)
- 第二节 打造一支善战的营销团队 …… (350)
- 第三节 营销人员的精细培训 …… (361)
- 第四节 营销部门的报酬分配 …… (375)
- 第五节 营销团队的激励 …… (381)
- 第六节 提升营销团队士气的秘诀 …… (396)

第七节	客户费用管理	(405)
-----	--------------	-------

第十章 金牌主管：营销主管的核心客户管理

第一节	核心客户——营销管理的 80/20 定律	(415)
第二节	核心客户的情报收集	(418)
第三节	过程管理——让核心客户成为朋友	(424)
第四节	核心客户管理的四种操作方法	(433)
第五节	核心客户管理的十一种策略	(441)

第十一章 营销战略

第一节	市场营销战略概述	(447)
第二节	市场营销战略计划的制定	(452)
第三节	市场营销管理	(465)
第四节	营销战略的选择	(473)
第五节	四大战略应对市场竞争	(484)
第六节	现代营销之父科特勒的营销观点	(502)
第七节	新世纪的营销策略创新	(517)
第八节	营销战略的未来趋势	(533)

第一章

角色和地位

从某种意义上说，营销主管就是企业的全部。

——菲利普·科特勒

第一节 营销主管——企业长盛不衰的支柱旗手

时至今日，恐怕已经没有人否认：市场营销是现代企业经营中的核心职能和关键活动。如何在竞争如此激烈的环境中，发现潜在市场，掌握商机，适时创新，求得生存与发展？如何使企业的决策风险降至最低，增加商战的胜数？这越来越需要理性的分析与规划。因此，企业必须有具备专业水平的营销部门来承担这一重任。营销部门作为其中的一环，具有承上启下的作用，而营

销主管是营销部门的领导者，他在企业的重要地位可想而知。

一、营销主管的地位

企业营销主管是企业营销部门的负责人。对任何一个企业来说，营销是关系企业存亡兴衰的极重要职能，而营销主管正是处于实现这个重要职能的枢纽位置。所以与企业的其他部门主管相比，营销主管居于特殊重要的地位。其作用可简要概括为以下几点：

1. 营销主管是企业核心竞争力的源泉

营销主管是企业核心竞争力源泉之一。一个产品从调研到营销要经过很多的环节，但其最终的目的是营销。企业经营者极力去研究并了解客户的需求和欲望，就是要生产出能够很好营销的产品，但如果营销主管不能科学的管理，产品就营销不出去，企业运营的环节就会脱节，企业的努力就会前功尽弃。营销是企业运营中最后一个环节，也是关键的一环，关系企业运营成败。营销主管在这个环节中起着极其重要的作用。而且，营销主管独特的领导方式、独特的管理方式及对市场机遇的及时把握、资源整合的技能的独特性一旦形成，就能为企业创造独特的价值。竞争对手在短时间内也不可模仿。

2. 营销主管是实现企业利润的主要因素

一个企业内很多支出，如工资、器具和原料等货款或投资的收回都有赖于收益的支撑。营销主管要通过卓越的领导，指挥营销人员将产品送达到客户的手中，从而获取足够的收益，从而实现企业利润目标。一个缺乏指挥才能的营销主管是无法实现企业利润的，会影响到企业的正常运行。

3. 营销主管的活动可促进产品的研制与开发

要保持企业不断的成功，产品的创新是必不可少的。产品的研发需要多方面的条件，高水平的营销能力对新产品的研究和开

发人员来说是一种很大的激励；另一方面，身处一线的营销主管及其营销人员可提供客户对产品使用后的大量的反馈信息，从而对研究与开发工作产生很大的促进作用。

4. 营销主管对外是企业的代表

营销主管及其下属人员在对外营销产品、洽谈业务时，往往被视作企业的代表。营销主管如果能使下属人员在执行企业的基本策略和方案时，使客户感到满意，对企业更具信心，并能够充分认清和解决客户的疑难，使企业与客户之间建立良好的关系。

5. 营销主管是战胜竞争对手的砝码

企业与企业的竞争表现在多个方面，但当竞争者之间提供的产品差别不大的时候，营销主管及其下属人员就成为决定竞争成败的主要条件。优秀的营销主管能适时制定出很好的营销战略，有效地为客户提供满意的产品和良好的售后服务，创造优良的营销业绩，从而帮助企业战胜竞争对手。

6. 营销主管帮助企业提高竞争能力

现代市场范围广阔，客户需求复杂多样。任何企业只能选择部分市场作为目标市场，在目标市场领域中求得发展。而企业营销主管可帮助企业正确选择目标市场，把市场机会转变为企业机会，帮助企业选择适宜的市场发展战略，扩大企业的市场规模，提高市场占有率，同时还可以帮助企业掌握制定市场竞争战略的原则和对竞争战略的组合运用，根据企业与市场的相对位置选择和采用适宜的经营等战略，从而大大提高企业的竞争能力。

7. 营销主管可以推动企业管理体制的转型

在市场经济下，企业要直接面对市场，以适应市场作为一切活动的中心。发达国家的企业实践表明，建立需求型的管理体制，使整个企业成为一个市场营销组织，是企业主动适应和有效驾驭市场的理想体制模式。营销主管可以收集市场情况资料，帮助企业明确市场营销部门与其他职能部门之间的关系并帮助企业建立需求型的管理体制，这对于企业适应市场经济的要求、提高

管理现代化水平具有重要意义。

二、营销主管的十大责任

营销主管在企业中担负着重要的责任，主要有以下十种。

1. 营销制定、组织与客户管理和监督责任区域内的业绩配额

- (1) 营销范围的把握与市场现状；
- (2) 营销计划的制订；
- (3) 与客户人际关系的确立；
- (4) 决定新设客户的交易条件；
- (5) 收集竞争者的情报；
- (6) 营销目标与营销定额的设定；
- (7) 营销目标管理；
- (8) 营销人员的责任是否符合个别责任区域内的业绩配额。

营销主管就好像变戏法的人一样，要同时让许多球抛在空中。如果一个球落地，表演就失败了。

2. 选择、训练、指导、监控、激励部属

这是需要最大管理技巧和注意力的工作，无论哪个行业，营销主管总是要做人力资源管理的。因为企业具体的工作是由部属完成的，如何有效管理他们，提高效率是营销主管现在和今后面对的一个大课题。

3. 客户的量化管理和随时将区域内的业务状况告知高层主管

- (1) 客户的营销统计与营销分析；
- (2) 客户的资金运转指导；
- (3) 客户的经营分析指导；
- (4) 信用调查；
- (5) 信用额度的设定。

这表示营销主管有写不完的报告：每周业务摘要，每月业绩数字，预估，费用报告，竞争对手活动以及库存等。

4. 客户的营销参谋和营销技术，客户营销方针的设定援助

- (1) 支援客户的计划方案；
- (2) 为客户发掘客户；
- (3) 从客户处作市场调查；
- (4) 营销促进指导；
- (5) 技术研讨会的举办；
- (6) 商品知识、营销基础知识的传授；
- (7) 陪同营销及协助营销；
- (8) 售后服务指导；
- (9) 营销活动指导；
- (10) 抱怨处理。

5. 对管理阶层做出反应

如果区域内需要采取某种特殊行动，负责管理该区的营销主管就要负责完成，他就是救火的人。

6. 处理地区预算

营销主管要负责监控属下的差旅费，和可能产生的办事费用。

7. 提升员工士气

这绝不是最不重要的任务，地区的营销主管必须负责保持业营销人员的团队精神，确保他们的高昂士气，以完成指派的任务。

8. 对属下说明公司的政策并为之辩护

营销主管要为公司采取的行动向营销人员解释。

9. 在营销业务范围的社区内代表公司

地区营销主管是公司派到当地社区的大使，当地对公司的态度多半有赖于营销主管的处事能力。同时，他们将当地的业务状况上报公司。

10. 评估营销人员和更换工作表现不佳者

对营销人员的评估包括以下几个方面：

- (1) 订单的业务物品订购的业务;
- (2) 营销事务与公司内部的联络;
- (3) 营销报告;
- (4) 帐款回收;
- (5) 赊帐的管理。

很显然的,营销主管的任务之一,就是更换无法胜任工作的属下。

11. 招待来访的贵客

当高层主管驾临该地区时,要由当地营销主管负责行程的安排。

三、营销主管作用的发挥

明白营销主管在企业的地位和主要责任后,就应学会怎样发挥他们的核心作用,在机会面前一触而发。

1. 找出工作目标

现代企业营销主管的工作目标一般可概括为以下三个方面:

(1) 对市场需求作出快速反应。营销主管要使营销组织不断地适应外部环境,并对市场变化作出积极反应,营销主管的反应往往涉及整个营销活动,从新产品开发到价格确定乃至包装都要作出相应的调整。

(2) 代表并维护客户的利益。企业一旦奉行市场营销观念,就应把客户利益放在第一位。这里,主要由营销主管及其下属承担这项职责。同时还必须在管理的最高层面上设置营销组织,以确保客户的利益不致受到损害。

(3) 使市场营销效率最大化。企业内部存在许多专业化部门,为避免这些部门间的矛盾与冲突,营销主管应充分发挥其协调和控制的功能,确定各自的权利和责任,从而使市场营销效率达到最大化。

2. 学会、学习、再学习

这里的学习不只包括营销主管自身的学习，还包括组织其下属人员的学习。作为营销主管——营销的引擎，就必须充分认识到学习在组织中实现自己目标的作用，同时要调整学习以达到创新和变革的目的。首先，要明确“我们企业需要什么，我们究竟要学习什么？”这个问题是关系到讨论企业所面临的各种挑战以及对经营环境进行评估的内容之一。从学习的角度来看，营销战略意味着管理人员必须确保全体员工都能知道和理解在本组织内和整个行业内究竟会发生什么事。从而使员工们有足够的准备好应付变革。所以，企业学习应有六项任务：

- (1) 结合企业长期发展目标制定出学习战略目标。
- (2) 评估战略知识，进行知识换代。
- (3) 将学习纳入雇佣合同并作为职务提升的重要参考标准。
- (4) 确定支持学习战略的组织结构。

(5) 确定本组织文化中的基本学习模式、方式和认识。决定应抛弃哪些谬见以及应把哪些新模式融入组织文化。

(6) 审定本组织内部培训时和学习网络的效率和质量，确定赶超竞争对手的基准点。

3. 进行营销战略构想

所谓战略构想能力是指见微知著，统观全局，并能规划、掌控关键转折点的能力。

(1) 营销战略应具备的特征

①整体性。战略追求的是对整体的把握以及对具体的指导。但现实中的战略往往走向两极：一是空壳化，二是局限于局部而上升不到统观全局的高度，从而以偏概全，一叶障目。

②关键性。战略研究的是环境的机会和威胁、自身的优势和劣势。实施战略管理，就是要善于抓住机会，扬长避短，迅速扩大市场份额、品牌价值和客户亲密度。

③权变性。战略思想建立的依据总在不停的变化，其客观基