

# 百分百



# 超级营销主管

## 100% SUPER MARKETING SUPERINTENDS



只有疲软的概念，没有疲软的市场

千高原 策划 苏伟伦 编著



中国纺织出版社

# 百分百超级营销主管

千高原 策划  
苏伟伦 编著



中国纺织出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

百分百超级营销主管/苏伟伦编著. —北京:中国纺织出版社, 2001. 3

ISBN 7-5064-1969-6/F·0147

I. 百… II. 苏… III. 企业管理: 销售管理  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 06263 号

---

责任编辑:王学军 特约编辑:李陵申  
责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行  
地址:北京东直门南大街 6 号  
邮政编码:100027 电话:010—64168226  
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销  
2001 年 3 月第 1 版第 1 次印刷  
开本:850×1168 1/32 印张:16  
字数:358 千字 印数:1—6000 定价:26.00 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

# 前 言

如果说以前的商战是技术的竞争、资本的竞争,那么,现在的商战则是人才的竞争。如何发现、塑造、拥有并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,也是最可贵的出路。在商战中,谁最先把握变幻莫测的商机,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具有巨大的作用,甚至可以说企业的一半江山是由营销主管打下的。在营销领域流行着这样一种观点:营销主管必须是一名优秀的营销人员,否则,他就没有资格担任这一职务。这种观点使人们错误地认为营销主管的能力应集中在营销业务上,其实,营销主管首先是一名管理人员,对营销人员的管理才是他的首要任务。

那么,如何才能做好一位营销主管呢?营销主管有哪些职责呢?也许,做一名平庸的营销主管非常容易,只要略懂一点市场营销知识即可,然而要做一名百分百超级营销主管就不那么容易了。首先,他要具有一套特有的性格,如宽容、开朗、沉稳、乐观等;其次,他要具备多种能力,如观察能力、协调能力、系统

分析能力等;第三,他要具备一套“完善”的知识体系,并将这些知识灵活运用到工作中去。由此可见,优秀的超级营销主管并非人人都可胜任的。

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超级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,并介绍了一整套的成功完成营销工作的方法。本书所列案件均是国内外的经典案例,其中有成功的经验,也有失败的教训。

编者希望您作为一位读者,更作为一位营销主管,不仅要阅读此书,而且要将书中的实践方法运用到工作中以增加您公司的销售利润,这才是编者的最大愿望。

苏伟伦

2001年1月

# 前 言



## 营销主管的超级地位

### 一、营销主管在企业中的地位 / 1

营销是企业运营的关键环节

营销主管可实现企业的效益

营销主管代表企业与客户建立良好的关系

营销活动可促进产品的研制与开发

营销主管是战胜竞争对手的砝码

营销主管帮助企业提高竞争能力

营销主管可以帮助企业建立需求型的管理体制

### 二、营销主管的素质要求 / 4

营销主管必备的性格特征

营销主管的能力要求

营销主管应具备的知识体系

### 三、营销主管应树立的观念 / 16

市场观念

战略观念

竞争观念

信息观念

人才观念

时效观念

### 四、营销主管的职能与工作目标 / 19

营销主管的职能

营销主管的工作目标

## 五、营销主管的下属组织 / 22

职能型营销组织

产品型营销组织

市场型营销组织

地理型营销组织

## 六、营销主管——营销的引擎 / 26

学会学习

营销人员素质培训

拥有营销战略构想能力

营销计划、组织与实施

激励、沟通、协调营销人员

## 营销信息系统管理

### 一、营销信息系统的建设 / 49

企业为什么要收集营销信息

营销信息系统的结构与建设

评估信息需求

企业内部报告与内部报告系统

营销情报

营销调研

使用信息库

### 二、营销信息的收集方法 / 57

营销人员需要的营销信息类型

营销信息源

第一手资料的类型



第一手资料的收集方法

第一手资料的收集工具

第二手资料的收集方法

### 三、营销情报系统 / 69

### 四、营销调研系统 / 69

定义问题和调研目标

制定营销调研计划

收集营销信息

分析营销信息

提出调查结果

营销调研工作策划与管理

### 五、市场需求统计与预测系统 / 80

预测市场需求

市场需求预测的各种因素

预测当前需求

预测未来需求

### 六、营销信息的管理 / 87

为什么需要营销信息系统管理

建立营销信息系统管理制度

营销信息管理

信息设备管理

费用管理

3

## 营销战略管理

### 一、整合与整合营销 / 99





## 二、整合营销的目的在于创造双赢模式 / 103

### 三、营销战略整合 / 107

企业战略

营销战略

营销沟通战略

战略联结

### 四、营销战略管理 / 136

营销主管应明确所处地位,制定销售战略

营销主管应对竞争优势重新界定

营销主管应改变营销人员的观念

## 营销预算管理

### 一、营销预算的制定 / 153

目标利润计划法

最大利润计划法

### 二、模拟营销预算表 / 159

预测类

订购类

顾客反映类

借贷类

市场营销类

电话销售类

媒介类



## 建立高效的营销流通体系

### 一、营销流通渠道的常识 / 189

营销流通渠道的特点与功能

营销流通渠道的类型

### 二、营销流通渠道的重要性 / 197

营销流通渠道策划的重要性

营销流通渠道战略与企业整体营销战略的关系

### 三、营销流通渠道的设计策划 / 200

何时需要作营销流通渠道设计

确定营销流通渠道目标

评价营销流通渠道长度、宽度及中间商类型的要求

各营销流通渠道成员的任务

营销流通渠道的设计

### 四、营销流通渠道的管理 / 215

对营销流通渠道成员的选择

激励营销流通渠道成员

对营销流通渠道成员业绩的评估

对营销流通渠道体系的调整与修改

### 五、处理营销流通渠道的冲突与竞争 / 221

## 客户管理

### 一、关于客户的信息分析 / 225

营销个体应具备信息管理能力

客户信息的内容



<b>二、客户管理的目的和概要</b>	<b>/ 231</b>
客户管理的目的	
客户管理的概要	
<b>三、客户管理分析的具体流程</b>	<b>/ 233</b>
整理客户资料	
销售业绩分析	
划分客户等级	
登记客户名册	
对客户进行路序分类	
确定客户访问计划	
对客户资料的管理	
<b>四、客户管理的四种操作方法</b>	<b>/ 244</b>
客户管理卡	
Z图表分析	
ABC分析	
J图表分析	
<b>五、客户满意度的调查</b>	<b>/ 258</b>
客户满意度的测定	
企业在市场中的位置	
<b>六、正确处理客户投诉</b>	<b>/ 259</b>
客户投诉的内容	
处理客户投诉时应注意的四个问题	
客户投诉处理的具体流程	
关于客户投诉的五个管理表格	



## 有效沟通与促销整合

### 一、沟通的本质与作用 / 265

### 二、有效的沟通过程 / 268

沟通的目标对象

沟通目标

讯息选择

媒体选择

信息来源

信息反馈评估

### 三、营销沟通组合 / 274

营销沟通组合概述

影响营销沟通组合决策的四要素

### 四、常见的促销沟通方式 / 279

广告促销

人员推销

### 五、促销预算 / 293

销售额百分比法

量力支出法

与竞争者保持平衡法

目标任务法

7

## 有效管理营销人员

### 一、营销人员的聘用及管理 / 295

招聘工作的前期准备



充分利用面试

签订招聘意向书

缩短新进人员的工作适应期

## 二、从人性角度管理营销人员 / 313

营销部门人事管理的特殊性

从了解“人”开始

人事管理的即效性与培养性

## 三、营销主管如何编定“营销人员 工作手册” / 316

制定一个较高的目标

目标具体化

工作手册的制作方法

路线推销的五种任务

直接营销

营销的行为规范

## 四、激励营销人员努力工作的技巧 / 326

营销人员的“三力”

行动模式

善于把握营销人员的欲望

激发工作热情的 X 理论、Y 理论

调动工作积极性的哈兹巴克理论

## 五、训练和开发营销人员潜能的方法 / 334

营销人员确有训练的兆要

营销人员训练的内容

对营销人员实施训练的两种方法

营销人员训练的核心——FABE 法

## 六、改进营销人员态度的几种方法 / 339

营销人员的错误态度

找出营销人员消极态度的原因

改进营销人员态度的几种方法

## 七、留住营销人才 / 341

新人与旧人

使营销人员安于工作的条件

# 营销控制

## 一、营销控制的优点与作用 / 343

营销控制的优点

营销控制的作用

## 二、营销控制的步骤 / 344

确定控制对象

建立衡量标准

建立工作绩效标准

确定检查方法

分析偏差的原因

采取改进措施

## 三、营销控制的型态 / 348

## 四、年度计划控制 / 348

销售分析

市场占有率分析

市场营销费用与销售额比率分析





财务分析

顾客态度追踪

控制活动

## 五、盈利能力控制 / 354

市场营销成本

盈利能力的考察指标

## 六、效率控制 / 357

营销人员效率

广告效率

促销效率

分销效率

## 七、策略控制 / 359

营销效果等级评定

市场营销诊断

## 八、如何提高市场营销控制的效能 / 362

### 营销诊断实务

#### 一、常见的营销错误 / 363

第一类错误：条件问题

第二类错误：计划问题

第三类错误：执行问题

第四类错误：管理问题

#### 二、诊断前的准备 / 391

营销主管的基本认识

诊断程序

资料准备

组织准备

后勤准备

### 三、综合诊断 / 414

我们的优势与劣势分别在哪里

我们的威胁与机遇分别在哪里

综合分析并作出诊断

## 市场营销经典案例

案例一 坐着广告的魔毯飞升——美国宝洁公司的发展与创新 / 425

案例二 只有一副面孔行不行——派克笔营销策略的改变与失误 / 428

案例三 T形“耙子”闯市场——美国吉列公司的商海浮沉 / 431

案例四 鲁班门前弄大斧——日本丰田汽车进军美国市场的策略 / 434

案例五 制造市场,不战而胜——竞争致胜的最高原则 / 437

案例六 英国电讯公司:面对 20 世纪 90 年代 / 439

案例七 英国法玛革斯特面包有限公司的成功营销 / 450

案例八 150 年铺就辉煌路——瑞士“欧米茄”







的历程 / 462

案例九 瑞士雀巢公司怎样维持在亚洲的  
领先地位 / 465

案例十 荷兰万客隆在中国市场的  
成功 / 470

案例十一 广东格兰仕(企业)集团公司的  
成功营销 / 486