

我是市场总监

◎ 江山 冀马克 张适哲 著

W
o
s
h
i

S
h
i
c
h
a
n
g

Z
o
n
g
j
i
a
n



復旦大學出版社



我是市场总监

江 山 冀马克 张适哲 著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

我是市场总监/江山等著. —上海:复旦大学出版社,
2002. 6

ISBN 7-309-03175-X

I. 我… II. 江… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020528 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海第二教育学院印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 11.375

字数 395 千

版次 2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

印数 1—51 00

定价 18.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

编 者 的 话

目前,企业管理方面的书籍主要以介绍西方的管理理论和案例为主,以国内的企业实践为内容的还不多见,对企业内某个职务的职能定位进行讨论则更是少见,而这恰恰是企业发展无可避免的题目。本书的几位作者都是长期工作在第一线的经理人,他们获益于积极进取的时代和敢于探索的精神,因此使得本书具备了不同以往的内容,我们可以说这是中国的经理人结合西方理论的学习经过十几年的实践而系统总结出的经营理念,不管这些理念与人们以为的差距有多大。

本书分九章,共78个节段,分别涉及、论述营销实践中每一个具体的环节,以使读者有一个完整清晰的印象。所涉及的环节在实际运行中存在着许多不同的歧义、争论,极易产生混淆,作者试图用白描手法,描述这些不同争论可能给企业造成的后果,对于一些暂时无法判明是非的问题作者提出了自己的看法供人们参考。本书对于产品策略、产品经理、市场总监心态、公司政治、中国特色等的论述不同于流行的西方理论,似乎更关心怎样适合中国企业的实际情况。

书中的一些观点新颖而朴素:市场总监的岗位设置着眼于发展,而不是单纯的销售;策略与决策是两个完全不同的领域;团队精神其实是管理失误的借口;企业策略的三个出发点以及关于价

2 我是市场总监

格、边际贡献、内勤统计的描述精彩而富于智慧,表现出作者冷静思考,不随波逐流的自信一面。作者在书中反复强调企业内部部门之间、上下级之间的共识形成和相互协调的过程对于企业发展的重要性,同时对于市场总监的才华受到限制,能力不能充分发挥的原因做了一定深度的探讨,这些都是本书的特色,值得肯定,对于那些销售处于停滞状态,迫切需要有所改进的企业首脑具有参考意义。

我们无法判断书中涉及的内容是不是足够先进,但是我们能够感受到这些观念都是作者们经过实践后得来的。他们不惟书,不惟上,不惟土,不惟洋,十几年的勤奋实践,使得他们具备了相当的管理素养,我们有理由相信,随着他们的成长,我们国家经济全面振兴,中国企业全面走向世界的时间不会太远了,但愿这样的作品能够更多地涌现。



作者简介

江山，1962年生，临床医学硕士；1983年毕业于西安医科大学，1991年投身企业，从基层业务员做起，在不同企业十余年的职业经历中，历任产品经理、销售经理、市场部经理、市场总监、子公司总经理；著有《企业经理：你如何给销售人员下任务》、《销售人员收入政策：一个敏感、微妙的话题》、《营销要素分析》、《关于医药企业发展的思考》、《市场总监的工作特性》、《企业战略与现金流量》、《红领：另一群挣扎的经理》等。

作者简介

冀马克，1960年生，1983年毕业于西安医科大学，1998年毕业于天津财经学院MBA专业，从事外科医师职业9年，从事医药销售管理工作10年；曾任某顾问咨询管理公司高级培训师，现任某制药公司销售总经理，对医药销售管理工作有着丰富的经验，著有《医药行业经营承包制和预算的比较》、《非医药行业涉足医药行业的切入点》等论文。

张适哲，1959年生，高级工程师；1976年入伍，1984年转业于北京某大型国有企业从事企业技术管理工作，1992年“下海”，2000年毕业于首都经贸大学MBA专业。在国有、外资、民营企业分别任副总经理、执行总经理、总工程师，参与主持、策划多起企业收购、兼并、重组案例，主持多个大型房地产开发项目。

目 录

一、序言	1
------------	---

二、了解企业

——成功的企业都是相似的,困难的企业各有各的难处 ...	7
------------------------------	---

1. 销售报表与财务报表的差异	8
2. 季节变化	12
3. 产品结构的好与坏	14
4. 成本与客户	19
5. 新产品在哪里?	23
6. 谁在经管商标与专利	29
7. 销售费用能支撑销售组织的任务吗?	32
8. 研发与财务人员对销售的想法	37
9. 发货速率决定资金回笼的速度	42
10. 销售组织的特殊能力	45
11. 客户服务	46

三、描画发展前景

——政策和策略是党的生命	51
--------------------	----

1. 策略才是企业创造力的源泉	54
2. 最现实的策略:国外有吗?	58

2 我是市场总监

3. 常见的策略误区	60
4. 规划不是鬼话:穿透历史	63
5. 计划就是为了变化	67
6. 目标与任务	70
7. 能够达成共识吗?	73
8. 龙的眼睛:价格	78
9. 最昂贵的成本:从策略到决策(快速决策的奥秘)	83
10. 市场竞争的本质:对抗还是合作	88
11. 考虑策略的三个出发点	99
12. 企业气质	102

四、调整营销体系

——三个奥皮匠(销售部、客户服务部、市场部)	109
------------------------------	-----

1. 筹建市场部	110
2. 灵魂与肉体:产品经理与企业	115
3. 谁来做产品经理	119
4. 年度营销计划	123
5. 重整销售部	127
6. 区域设计	131
7. 商务代表与技术代表可以混合吗?	136
8. 设立办事处吗?	141
9. 看不见的战线:内勤统计	148
10. 考核办法	152
11. 客户满意吗? 客户服务	158
12. 销售费用	164

五、营销实战

- 指挥艺术,市场总监的价值体现 169
- 1. 学会销售高价格的产品 169
- 2. 坏账、退货与试错 176
- 3. 团队精神:领导失误的借口 180
- 4. 权限必须分割 182
- 5. 营造气氛:招聘与辞退的运用 187
- 6. 培训示范:绝对不能少的佐料 191
- 7. 果敢决策:只是印象 196
- 8. 边际贡献:快速解决价格纠纷的秘诀 198
- 9. 协调与谈判:让步的艺术 204
- 10. 三个臭皮匠绝对不是诸葛亮 210
- 11. 底牌在哪里? 适度的秘密 213
- 12. 销售渠道(经销商)的虚与实 216

六、设想能够实现吗?

- 中国人回避的公司政治 223
- 1. 与企业高层领导的关系:企业规划 224
- 2. 部门之间的关系 230
- 3. 年度计划 240
- 4. 把握董事会心态 247
- 5. 难辨是非的流行营销理论 249
- 6. 困难的决定 252
- 7. 失误的价值 256

七、总监的困惑

——心事重重,影响能力发挥的因素	263
1. 可以提成吗?	264
2. 进退的时机	266
3. 可恨的同事	269
4. 愚蠢的决定	273
5. 自己疏忽	277
6. 报销	282
7. 其他公司诚心相邀	285
8. 面对帮派	287
9. 倾心的异性部下	289
10. 客户的利益	290
11. 高效与低效的辩证关系	292
12. 今后的出路	294

八、中国特色初现端倪

——会后来居上吗?	297
1. 天生的学习气质	301
2. 不同的效率观、企业观	302
3. 可笑的规范	303
4. 大国心态与小公司的现实	304
5. 人才是什么?	305
6. 战略潜力:中国人最大的本钱	306
7. 质量体系:中国人最大的投资项目	308
8. 主流文化与流行心态	309

9. 探求理论与率性实践	310
10. 后来居上	311
九、令人感慨的案例	313
1. 分析一	313
2. 分析二	327
主要参考书目	349

一、序 言

在进行了许多阅读之后,仍然无法获得自己需要的答案,这就是我们关于管理类图书的印象。这些书籍无法教会你如何分辨财务报表内隐藏着的问题,也不会教你产品经理应该怎么选择,更不会告诉你当你处于完全不利的状况时应该选择退还是进。这些实际的问题就像对于性的知识一样,儿童们只有通过零碎的、大人们随意的笑话,以及小说书籍、电视中难得一见的亲热镜头,通过猜测才慢慢似懂非懂起来。当然,管理知识本身和性知识不一样的是,性知识是由于人们的羞涩而故意去回避它,以至影响了儿童的成长;管理知识则是由于它的不完整,以及并没有什么真正有效的秘籍可以传授。管理书籍之所以很多,是由于确实没有什么真正的理论适用于每个企业,就像关于疾病治疗的办法越多,似乎真正有效的办法就越少一样。或许,企业管理就像医学一样,都是实践性很强的学问,而企业管理甚至还不能称之为是一门学问。

那些流行的“案例”研究其实就像医院的病例一样,从横向的角度看,几乎没有任何用处。因为这些案例都是从通用汽车、通用电器、福特、日立、帝国化工等等巨型企业那里来的,这些企业关注的问题对于我们来说就像是恐龙的病症与人类的孩童的区别一样,没有相互可以比较的基础。倒是这些企业由小到大的成长历史或许与我们有些类似。从这些历史看,看不出这些企业真正有比我们目前企业发展更加特殊的地方,惟一不同的是,这些企业都

2 我是市场总监

已经上百年了,而我们只有 20 年,或者更多些说,50 年,如果我们将微软这样的企业不算在内的话。

这决非说我们就可以抛弃书籍、抛弃外来的经验,而自己闭门独创出一套绝世武功来。恰恰相反,平静地、客观地看待这些书籍、外来的案例或许学到的东西会更多一些。从统计学的角度,合乎逻辑的判断是,绝大多数企业都是中小规模,能力中等,进取心处于中庸,就像普通的人群一样,它们不大可能发展到 100 亿元以上的规模,也不具备创造新的经营模式的能力,他们是靠着满足了某个细分市场的需求而生存和发展;因此,参考学习的对象也应该是外国的和中国的中小型企业,而不是那些恐龙式的企业。恐龙式的企业应该由有可能变成恐龙式的企业去学习,比如海尔、联想之类。

企业或许并不需要过于复杂的讨论,因为它的行为是受竞争与合作的压力控制的,与利益密切相关的,理想和观念只能在某种程度上决定企业进化的速度和方向。企业只能顺势而为,任何进度、任何变化都需要时间和空间的支撑和限制,那些以为人们有多大的理想就可以创造多大的业绩的想法是不符合规律的,至少它的成功是十分罕见的。因为到今天为止,我们已经创造出了许多辉煌的业绩,但是还没有哪个业绩真正令人满意,或许只有海尔是个例外。

在现代中国,越来越多的企业已经度过了为生存而拼搏的时期,企业规模较过去大了许多,发生了很多变化。在经过五年、十年或者更长时间的创业发展后,有的企业各项业务则进入了停滞状态,企业的所有者、经理人员明显感到力不从心,过去发展创业的那种精神动力也开始衰退;连续几年已经没有新产品上市了,也没有更有能力的人进入企业了;企业内部混乱的地方仍然混乱,质量问题越来越严重,退货发生的频率越来越高,似乎成为了痼疾;新的投资方向难以寻觅,因为每一项投资都令人困惑,经营班子争

论不休无法达成共识,前景难以把握;眼看着企业的产品毛利率越来越低,经销商越来越挑剔,竞争者花样百出的竞争手段令人心烦意乱;员工队伍开始出现不安定的现象,抱怨、流言、小道消息开始多了,人们喜欢推诿责任,还有人将企业的秘密出卖给别人,也有人选择离开了企业;企业内部的会议少了许多,仅有的几次会议也是了无生趣,没有新意。

这种局面令经营者十分不安。在尝试了各种社会流行的办法对企业进行无关痛痒的改变之后,效果并不明显。经营班子开始正视问题的严重性,开始明白,企业组织是没有可以休息一下的说的,如果不能前进,就只有后退,直到消亡。

本书是对于那些发生了和即将会发生这种情况的企业领导者所写。或许,聘请市场总监,对企业的市场营销体系进行改造是企业扭转局面的手段之一。不过这里需要澄清的是,并非市场总监这个人会有什么通天的本事,能够将企业从危机中拯救出来,而是市场总监的一系列不同以往的工作方法,对于企业资源的重新组合具有现实意义。换一个步伐前进,换一种组合的办法,本书将较为详尽地介绍市场总监的工作内容、定位,以使得企业的领导者能够较为深入地了解这个岗位,或者这种工作的体系、办法究竟是怎样发生作用的。

通常的理解,市场总监是市场营销的专家,对于企业的产品销售有许多办法。应该说这个定位有些狭隘,市场总监的基本定位在于全神贯注于企业的发展,使得企业能够一直保持增长的势头。他的工作方法主要是基于这样几个基本原理。

1. 企业应该更多地考虑产品使用者的需求。这一点与销售人员的概念明显不同,在单纯的销售体系中,经销商就代表市场,经销商愿意接受企业的产品,企业的产品才能进行销售;经销商愿意回款,企业才能有饭吃。新的看法是,经销商是市场渠道,真正需要产品的是消费者,如果真正的需求者不认可你的产品,经销商

也是没有办法的。消费者的需求才是市场的根本。在这一点上,经销商与制造企业的地位几乎是相同的。

2. 企业必须不断地适应市场变化,但是如果只是适应变化是无法保持企业的优势地位的;企业必须在充分理解市场需求和自己的能力基础上,主动发起变化,诱导市场朝着有利于自己的方向发展。要做到这一点,就必须加强企业的规划、计划能力,就必须对于企业的经营策略从更加长远的时间和更广阔的空间进行筹划,并且这种筹划是连续的、不停歇的,系统的,而不是散乱的。

3. 合理分配销售费用,销售费用具有投资的属性。由于今后对于企业发展的制约主要来自于企业产品结构的获利能力和市场认可的程度,无论是产品结构调整还是市场宣传推广,都是企业具有战略意义的行为,都是积累于眼前的现实,获利于今后的长远的投资行为。必须从观念上改变销售费用的使用方式,针对产品在企业内外流程的每一个环节进行资金的分配,以期逐步达到战略上可以期望的程度。

4. 单个产品变成品牌的过程,必须从企业产品结构的整体进行设计。无论是专利、商标、价格、质量还是包装、广告、经销商都必须服从产品结构的有机整合这个核心概念。在局部的优势的产品覆盖领域,企业应该尽可能地做到产品结构的多元化,以期达到产品使用功效、性能、成本,甚至原材料的互为补充。

5. 决策失误往往是由于策略的缺陷。这其中策略形成过程的散乱、突变、缺少核心是问题的根本。这是因为策略的形成还处于个人的、灵机一动的状况;必须从组织体系的角度考虑策略形成的前提、程序,由此重新建立策略和决策系统。策略与决策是完全不同的两个领域,策略形成于前,决策付诸于后,宏伟策略的形成与决策的果断需要的是不同的人文气质和管理技能,对于企业有时候是完全不同的两个体系。它们互为基础,缺一不可。只有策略能够为大多数人所理解,决策行为才会是有效的。

6. 建立营销组织必须与产品结构相适应。不同的产品特性需要不同的知识技能,对于这些人难于上青天的事情,对另外一些人来说则是易如反掌。不同的产品特性也需要不同的组织形式,增加人员或者精简部门都必须以有利于产品的特性宣扬为原则。过于简单和复杂或许都不行,逐步地调整组织结构和产品结构,使得两者相互匹配,相互促进是企业发展的主线。

当然仅仅有了这样一些理念、看法还不能确保将企业从停滞状态带出来。市场总监毕竟只是企业中的一个分子,而且他是要靠系统的工作方法和组织结构来工作的,这种工作方法和组织结构的形成,必须求得大多数人的理解,有时候效果产生的时间会比人们预料和期望的要慢一些。因此,市场总监必须明白自己的处境,快速地处理企业面临的一些表面问题,熟悉企业的情况,找到企业发展的切入点。

市场总监也是人,本书力图从人性化的角度描述市场总监的心态特征。对于收入的追求与对于企业发展的追求通常是同步的,这是企业组织与业绩之间关系的主线,市场总监要加强的是工作的艺术性以使得两者之间保持平衡。当利益涉及个人时,市场总监与中国知识分子中的大多数同样会表现得不够自如,不知道该如何应付。中国人缺少坦率的个性,尤其在面对工资待遇与自己的期望不相符合的局面时。

营销、发展这些名词几乎都与科学无缘,每个企业的不同特征决定了不同的策略方针,难以重复,因此这些名词的含义更多地具有与艺术相同的特性。管理艺术性更多的是体现在企业内部各种关系的处理上,如果将各种关系简化一下的话,对于企业的发展来说最重要的关系就是市场总监与总经理的关系,同时,与销售经理和市场经理的关系也是至关重要的。

当然企业的快速发展应该是由两个轮子驱动的,一个是产品品牌数量的增加,一个是企业兼并、投资的增加。前者是基础,没