

如何做 营销主管

朋友，你想成为一名出色的公司主管吗？
这本书将告诉你：



宋刚 王寅 著

公司主管丛书



首都经济贸易大学出版社

 公司主管丛书

如何做营销主管

宋 刚 王 寅 著

首都经济贸易大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

如何做营销主管/宋刚,王寅著. - 北京:首都经济贸易大学出版社,1998.5

(公司主管丛书)

ISBN 7-5638-0695-4

I. 如… II. ①宋… ②王… III. 企业管理:销售管理-基本知识
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 07004 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京通县永乐印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168毫米 32开本 10印张 256千字

1998年5月第1版 1998年5月第1次印刷

印数:1—7 000

ISBN 7-5638-0695-4/F·380

定价:14.50元

序

近几年,在为企业进行营销咨询活动中,我接触了比较多的老总们。他们在畅谈企业美好远景的时候,常常感叹“没有人”。中国最不缺的就是人,为什么老总们说最缺的是人呢?细问才知道,老总们说的“人”,是特指适合做部门主管的人。

从需求方面看,对部门主管人才的需求是不断增长的趋势。市场竞争的激烈化,要求企业具有较强的抵御风险的能力,这往往要通过扩大企业规模来实现。企业规模的扩大自然会使部门增加,无疑,需要越来越多的部门主管。如果注意浏览报纸上的招聘广告,很少有招聘公司老总的,大多是求贤若渴地招聘部门主管。

从供给方面看,好的部门主管实在难寻。一方面,市场变数的增加和企业部门独立性的强化,对部门主管的素质要求越来越高,自然是优中选优,适合的人选也就有限了。另一方面,我们的教育体制与教学内容远远落后于市场经济发展的需要,高等院校未能成批地培养出适合做部门主管的人才。

一方面是需求量的扩大,一方面是供给量的有限输出,致使部门主管的供需矛盾日益突出。为解燃眉之急,一些公司不得不采取挖墙角的办法,到同行那里去“动摇军心”,其结果花费的代价太大;另有一些公司不得不在“矮子里拔将军”,让只适合做普通员工的人当上了部门主管,其结果事与愿违,甚至导致整个企业大厦的倒塌。珠海巨人集团的遇难,北京红苹果连锁体系的崩溃,都与部门主管人员的储备不足密切相关。

部门主管处于信息沟通的中间环节,不仅起着传达总部信息和反馈员工意见的作用,而且还必须深刻领会总部的指令并灵活地加以执行。部门主管素质与水平的高低,直接影响着工作与销售的业绩。就拿营销主管来说,即使他们分别在环境相同的不同地区任职,由于其素质与水平的差异会使他们的销售业绩相差悬殊。这是被很多实例证实了的。

部门主管是一个部门的首领,而公司正是由一个个部门组成的。它们像一架机器上的配件,缺少哪一个都不行,哪一个运转不畅或低效率也不行。或者形象地说,企业的正常经营活动是一条流水线,各部门正是流水线上的一个环节,一个部门的效率将会影响整个流水线的效率。而部门主管是决定部门效率的关键。

任何企业都不能指望普通员工会自然地成长为部门主管,也不能指望凭挖墙角就能满足需要,而应有计划地进行培训。

任何一个人都不能指望刚从学校大门出来就能胜任部门主管一职,也不能指望从普通业务员会一跃成为称职的主管或总经理。

出色的部门主管的塑造需要经验的积累,更需要学习——岗位知识的学习。因此,这套《公司主管丛书》,可以说是雪中送炭,它可能还不够完善,也可能还不够规范,但它一定是众多有志成为部门主管的热血青年,和已在部门主管岗位任职的主管们所需要的。因为,成为一个出色的部门主管,才有机会升迁为总经理、总裁。这套丛书或许会为你打开通向事业成功之门!

李 飞

1998年5月

引 言

大潮汹涌,百舸争流。在市场竞争日益激烈的今天,商战烽火弥漫了整个天空。在我们刚刚打开国门时,还惊异于这一切的发生,但是现在,我们已深深地卷入了这场战争。要么生存、要么毁灭,这是每一个参与商战的中国企业所面临的两个选择。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、拥有和使用人才,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靠的出路。

本书正是从这一认识出发,对如何做一名优秀的营销主管进行了较为详细的论述。市场营销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。

做一名平庸的营销主管是一件比较容易的事情,只要略懂一点市场营销知识的人就可以做到。然而,做一名优秀的营销主管就不那么容易了。优秀的营销主管首先要具有一套特有的性格,如,宽容、开朗、沉稳、乐观等等,其中每一种性格特征在其工作中都发挥着不可或缺的作用。其次,优秀的营销主管要具备多种能力,如,观察能力、协调能力、系统分析能力等等,任何能力的缺乏都将使营销主管变成一定程度上的残废,而无法完全地履行其所应该承担的职责。第三,优秀的营销主管要具备一套“完善”的知识体系。“知识就是力量”,营销主管想要在企业中发挥特有的作用,其先决条件就是事先汲取必要的知识,并将其构成一套完整的

知识体系。由此可见,一名优秀的营销主管并不是什么人都可以胜任的。

从结构上看,本书共分为两大部分:前三章为第一部分,是从宏观理论角度对营销主管进行定性。首先,讲述了市场营销以及优秀营销主管对企业的重要性;然后,论述了一名优秀营销主管的各项素质要求,以及达到这些素质要求的方法;最后,从组织的角度对营销主管进行了角色定位,确定了营销主管在企业中的“职责圈”,明确了他的权利与任务。第四章到第十一章是第二部分,是从微观实务角度论述了一名优秀的营销主管应当从事哪些营销工作,并如何从事这些营销工作,介绍了一整套如何出色地完成营销工作的方法。

从一定角度上看,本书对于那些有志成为一名优秀营销主管的人来讲,指出了通向成功的捷径。它既讲述了优秀营销主管的“软件”建设问题,即思想认识上的提高;也介绍了优秀营销主管“硬件”上的构造,即各种营销的技术和方法。使得有此抱负的人可以全面地塑造自己,最终使自己真正成为一名优秀的营销主管。

目 录

一、适者生存

——市场营销的巨大作用	1
(一)揭开市场营销的神秘面纱	1
1. 什么是欲望	3
2. 什么是需要	4
3. 什么是需求	4
(二)市场营销的发展之路	10
1. 生产观念	13
2. 产品观念	15
3. 推销观念	16
4. 市场营销观念	17
5. 社会营销观念	18
(三)市场营销,企业生存之本	19
1. 市场营销——“需求探测器”	20
2. 市场营销——“快速传导器”	21
3. 市场营销——“组织管理器”	21
4. 市场营销——“顾客服务器”	22
(四)优秀营销主管的重要性	22

二、百炼成金

——营销主管的素质要求	26
(一)气质宿命论:营销主管必备的性格特征	27
1. 具有宽阔胸怀和礼让精神	28
2. 性格开朗、容易与人交往	29
3. 情绪稳定、不易急躁、不易冲动	29
4. 保持乐观的心态	30
5. “惜金如命”	31
6. 不断接受新事物	32
7. 做事严谨,事业心和责任心强	32
(二)能力并非一纸空谈	33
1. 随机应变的能力	34
2. 敏锐的观察能力	35
3. 逻辑思维的能力	36
4. 非凡的表达能力	36
5. 精确的计算能力	37
6. 宏观协调能力	38
7. 公共关系能力	38
8. 情感控制能力	40
(三)知也无涯:关于知识体系的问题	40
1. 市场营销知识	41
2. 管理学知识	43
3. 金融学知识	44
4. 会计学知识	44
5. 技术知识	45
6. 心理学知识	46

三、天降大任

——营销主管的定位	48
(一)不是主角,也并非龙套:角色定位	49
1.营销主管是企业的一名部门主管	53
2.营销主管是企业总经理的重要参谋人员	54
3.营销主管是企业内部关系的总协调员	55
(二)营销主管的“职责圈”	57
1.营销主管有哪些权利	58
2.营销主管有哪些职责	62
(三)治军有方,治企有道:对营销部门的组织与 管理	65
1.功能式组织机构	68
2.地区式组织机构	69
3.产品式组织机构	69
4.市场管理式组织机构	71

四、参悟商机

——组织市场情报的调查	76
(一)成也环境,败也环境	77
1.认清企业环境的基本内涵	78
2.识别宏观环境中的变化因素并加以监控	81
3.分析宏观环境的需要与发展趋势	87
(二)市场调研,企业经济行为的“先行官”	88
1.市场调查是收集情报的渠道之一	90
2.市场调查是一座五层的塔	90
(三)画龙点睛——对市场调查的补论	99
1.市场调查中的三大黑洞	100
2.有效市场调查的特征	101

五、运筹帷幄

——市场营销活动的准备阶段	103
(一)企业战略规划的“子程序”	104
1. 企业战略规划	104
2. 市场营销策划阶段包括的工作	106
3. 市场营销策划阶段与企业战略的关系	108
(二)有的放矢:关于目标市场的确定	108
1. 市场细分	111
2. 选择目标市场	114
(三)制定市场营销战略	117
1. 产品差别化与产品定位策略	118
2. 新产品开发与扩散策略	121
3. 产品生命周期与营销战略	122
4. 市场竞争策略	124
(四)市场营销计划书的撰写	126
1. 计划概要	127
2. 目前营销形势分析	127
3. 机会与问题分析	128
4. 计划的目标	128
5. 营销战略描述	128
6. 行动方案	129
7. 预计盈亏报表	129
8. 控制	129

六、鞭长莫及

——“营销参与生产”观念的树立	132
(一)“先有鸡还是先有蛋?”:一个恒久的哲学命题	133

1. 先营销再生产	133
2. 新产品开发与推广	136
(二)“一加一等于二吗?”：一个恒久的逻辑命题	142
1. 产品系列概念	142
2. 产品组合	145
(三)“以不变应万变”：一个恒久的发展命题	148
1. 以不变应万变	148
2. 以万变应万变	149
3. 产品组合分析	150
4. 产品组合策略	154

七、淡妆浓抹

——实施有效品牌管理·兼论包装策略	159
(一)品牌与品牌设计：为自己做嫁衣裳	160
1. 品牌	160
2. 品牌设计	165
(二)有关品牌的营销决策	168
1. 企业是否一定要使用品牌	168
2. 产品使用制造商品牌还是分销商品牌	170
3. 品牌策略是什么？本企业各产品是否采用 统一的品牌？	173
4. 品牌的管理战略问题	175
5. 品牌重新定位决策	178
(三)不得不做的“表面文章”——附议包装策略	181
1. 统一包装策略	183
2. 差异包装策略	184
3. 相关性包装策略	184
4. 复用包装策略	184

5. 不同规格包装策略.....	184
6. 等级包装策略.....	184
7. 错觉包装策略.....	185

八、中流击水

——进行有效的价格管理	187
(一)一价成而天下定	188
1. 价格的构成	190
2. 影响价格的因素	192
(二)依规矩而成方圆:定价基本程序	193
1. 选定企业定价目标	195
2. 需求评估	196
3. 估算成本	198
4. 竞争者成本与价格分析	200
5. 选择定价方法	201
6. 制定价格策略	201
7. 选定最终价格	202
(三)因势定价,大之大也:关于定价的方法	203
1. 成本导向	203
2. 竞争导向	206
3. 需求导向	208
(四)用兵以奇:定价的策略与技巧	210
1. 阶段定价策略	210
2. 产品组合定价策略	212
3. 心理定价策略	213
4. 折扣定价策略	214

九、疏而不漏

——建立高效的营销流通体系	217
(一)销售海陆空:营销流通渠道的常识	218
1.营销渠道的特点与功能	218
2.流通渠道的类型	223
(二)企业流通设计:另一种构建	226
1.影响流通设计的因素	227
2.流通设计的步骤	230
(三)形散神不散:对营销流通渠道的管理	235
1.对渠道成员的选择	235
2.激励渠道成员	236
3.对渠道成员业绩加以评估	238
4.对渠道体系进行调整与修改	239
(四)攘外安内:处理流通渠道冲突与竞争	240

十、百尺竿头

——概论企业的促销管理	244
标题外:对促销的常识性了解	245
1.传递信息	246
2.指导消费,促进需求	247
3.突出产品特征	247
4.有利于市场地位的稳定	247
(一)确定促销的目标对象	250
(二)确定沟通任务与目标	252
1.认识	253
2.了解	253
3.喜爱	253
4.偏好	253

5. 确定.....	254
6. 购买.....	254
(三)设计与选择信息.....	254
1. 说明什么——关于信息的内容.....	255
2. 如何去说明——信息的结构.....	255
3. 以何种形式说明——信息表现.....	256
4. 由谁说明——信息的来源.....	257
(四)沟通渠道选择.....	257
1. 人员沟通渠道.....	258
2. 非人员沟通渠道.....	258
(五)制定企业促销预算.....	259
1. 量入为出法.....	260
2. 销售百分比法.....	260
3. 竞争对等法.....	261
4. 目标任务法.....	261
(六)促销组合规划.....	262
1. 各种促销工具的优缺点.....	264
2. 产品市场类型.....	264
3. 企业促销策略.....	265
4. 市场竞争状况.....	265
5. 产品生命周期.....	265
6. 消费者所处购买准备阶段.....	266
(七)促销效果反馈及修正.....	267
(八)促销效果整合.....	269

十一、各展英才

——合理运用各种促销工具	272
(一)杏花掩映酒家旗:关于广告	273

1. 广告目标决策.....	275
2. 广告预算决策.....	275
3. 广告信息决策.....	277
4. 媒体选择决策.....	278
5. 广告效果评估.....	281
(二)愿者上钩:营业推广手段的使用	282
1. 确定期望目标.....	284
2. 选择营业推广的工具.....	284
3. 制定营业推广方案.....	286
4. 推广手段方案的预先测试.....	287
5. 营业推广方案的实施与控制.....	287
6. 方案效果评估.....	287
(三)人员推销的组织与管理.....	289
1. 销售工作的整体结构安排.....	291
2. 对销售人员的选择与培训.....	293
3. 确定销售人员的薪酬.....	294
4. 销售业绩评估.....	295
(四)公共关系的灵活运用.....	296
1. 确定公共关系宣传报道的目标.....	297
2. 选择公共关系的宣传方式.....	298
3. 公共关系计划的实施.....	299
4. 公共关系的效果评估.....	299

一、适者生存

——市场营销的巨大作用

竞争是社会进步、经济发展的原动力，它无处不在，业已渗透到了人类生活的各个领域。有竞争，就会有淘汰，这是千古不变的规律。只有强者才能够在竞争中获胜，只有“适者”才能够生存下来，前人早已将此道理彻头彻尾地揭示在我们面前了。作为“适者”，它必然有独到之处。那么，企业竞争中的“适者”其独到之处是什么呢？为什么有的企业欣欣向荣，而有的企业却江河日下呢？对于这些问题，我们将在本章中对您做个交代，并交给您一把适者生存的“钥匙”。

（一）揭开市场营销的神秘面纱

“市场营销”对于我们来讲，是比较时髦而又流行的词汇。同很多外来词一样，它也是“进口”的，也是在小平同志替我们打开窗