

现代企业部门主管丛书

企业营销主管

主编 韦 菁

经济管理出版社

责任编辑 徐小玖

版式设计 蒋 方

责任校对 张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

企业营销主管/韦箐主编. —北京: 经济管理出版社, 1999. 1
(现代企业部门主管丛书/韦箐主编)

ISBN 7-80118-702-4

I. 企… II. 韦… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 27937 号

企业营销主管

主编 韦 箐

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 机械工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 7.25 印张 175 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6 000 册

ISBN7-80118-702-4/F·666

定价: 12.60 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

现代企业部门主管丛书

主 编 韦 箐
编 委 徐小玫 苏 华
刘 昊 杜星星

《企业营销主管》

主 编 韦 箐
作 者 韦 箐 周宇坤
任 滔 卢洪元

前 言

经过一年多的时间，“现代企业部门主管丛书”在许多教研人员与一些富有实践经验的外企部门主管的共同努力下，终于面世了。它是一套关于企业专业管理理论与实践经验密切结合的读物，旨在阐述：作为现代企业管理者的部门主管，应具备哪些特定的素质、属性、特征，以及相关的专业知识和能力等。它也为有志成为优秀的企业部门主管者指明了成功的途径。

长期以来，我国企业是在计划经济和短缺经济并存的环境中生存的，多数企业远离市场，埋头生产，无库存和积压之虞。随着我国经济发展和对外开放的逐步深入，终于在 90 年代初期形成了供过于求的买方市场。消费者用手中的货币选票来表达自己的兴趣偏好，决定企业的市场命运。这使许多不努力提高产品质量、改进产品工艺、降低生产经营成本的企业陷入困境之中。

面对市场的严峻挑战，要求企业从市场经济的新视角，重新审视企业的经营战略。要以提高经济效益为中心，重视技术创新和新产品开发，重视结构优化和投入—产出效益，重新提高产品附加值和降低原材料消耗。但更为重要的是，培育企业经营管理者具备洞悉市场变幻、驾驭企业在“万人逐兔”中赢得竞争优势的能力。

与传统经济体制相比，市场经济条件下的企业的功能变了，目标变了，它们与市场、与顾客、与其他企业、与职工、与银行的关系都发生了根本的变化。在这一脱胎换骨的变化过程中，企业经营管理者的知识更新和能力调整是渡过这一难关的关键，他们

不仅应该懂得产品开发、工艺流程、技术管理，而且还要熟练掌握市场营销、公关策划、资本运营、企业理财、现代企业制度、经济法律法规、国际金融、国际贸易等知识。此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导艺术和方法等。经营管理者只有掌握了上述知识，才能使企业走出困境，在大浪汹涌、百舸争流的市场中赢得优势，成长为具有国际竞争力的名牌企业。

现代企业是由一个个专业部门构成的，而部门主管则是这些专业部门的首脑，他们参与企业的决策，为决策提供依据。在现代企业的组织系统中，部门主管处于中间的地位：他们正确领会、传达、贯彻执行决策层的指令；将所属部门的实际情况以及员工的意见、建议及时反馈给决策层。他们的素质与能力，直接影响着企业的管理工作的效率与经营业绩。以营销主管为例，同一企业同一产品的营销部门，在相似的外部环境下，不同的营销主管也会由于自身素质和能力的不同，而使销售业绩有较大的差异。

80年代是现代企业制度在我国的引入期，十年来随着竞争的日渐加剧，市场对企业的要求更高，企业部门主管面临的问题越来越多，解决问题的难度也越来越大，因而面临着严峻的考验和挑战。面对人才短缺、人才流失；激励乏术、士气低落；利润滑坡、市场萎缩；企业形象平淡、产品线老化；劳资纠纷、管理层内耗等焦头烂额的问题，决策者往往会将渴望的目光转向办公会上的各个部门主管。

怎样做一名优秀的企业部门主管，多年来，人们一直从理论上和实践中进行探讨、总结。本书指出，要成为一名优秀的现代企业的部门主管，首先必须具有一套与本职工作相适应的性格，如财务主管的沉稳，营销主管的机警敏锐，公关主管的活泼开朗，生产主管的严谨，人力资源主管的宽容等，每一种性格都在部门主管的管理工作中发挥着重要作用。其次，现代企业的部门主管还要具备一定的能力，如观察能力、分析决断能力、协调能力等。能

力的大小是主管在本部门中树立威信的决定因素，也决定着他们的工作效率。最后，优秀的部门主管要掌握系统的专业知识。掌握系统的专业知识是培育部门主管各种能力的基础，也是搞好本职工作的前提条件。由此可见，要想成为现代企业各专业部门的优秀主管，必须具备内在的品德、素质，而且要掌握完备的专业知识。

从一定角度上讲，这套书是那些梦想成为优秀的企业部门主管者的行动指示器，为他们指明了通向成功的途径。这套书详细地阐述了成为优秀的企业部门主管必须具备的“软件”（即品德、素质），也系统阐述了优秀部门主管在理论知识方面——“硬件”构造上应具备的具体内容，使他们沿着一定途径严格要求自己，全面塑造自己，最终实现奋斗目标。

在编写过程中，我们借鉴了国内外大量资料。由于各种原因，书中难免会有一些不足和缺陷，希望广大读者谅解、指正。

作 者

1998 年

目 录

第一章 营销主管定位	1
第一节 营销主管在企业中的地位	1
第二节 营销主管应具备的素质与观念	4
第三节 营销主管的职能与工作目标	10
第四节 营销主管的下属组织	13
第二章 掌握市场动态	19
第一节 组织市场调研	19
第二节 组织市场预测	29
第三章 寻找市场机会	36
第一节 了解市场机会的含义	36
第二节 寻找市场机会的技巧	40
第三节 寻找市场机会的方法	43
第四节 积极创造需求	48
第四章 选择目标市场	52
第一节 进行市场细分	52
第二节 选择目标市场	65
第三节 进行产品（或品牌）定位	72
第五章 制定竞争策略	80
第一节 领导型企业的竞争策略	80
第二节 挑战型企业的竞争策略	92
第三节 追随型企业的竞争策略	102
第四节 补缺型企业的竞争策略	103

第六章 阶段性策略与新产品开发	106
第一节 采用阶段性营销策略.....	106
第二节 组织新产品开发.....	119
第七章 制订价格策略	124
第一节 确定企业定价目标.....	124
第二节 选择定价方法.....	128
第三节 运用定价策略.....	132
第八章 选择销售渠道	140
第一节 了解销售渠道的类型.....	140
第二节 中间商.....	143
第三节 选择销售渠道.....	150
第四节 销售渠道运行管理.....	155
第九章 策划产品促销	163
第一节 广告促销.....	163
第二节 销售促销.....	181
第三节 公关促销.....	191
第四节 促销组合策略.....	197
第十章 开展国际营销	202
第一节 了解国际营销环境.....	202
第二节 组织国际市场调研.....	205
第三节 运用国际营销策略.....	209
参考文献	218

第一章 营销主管定位

第一节 营销主管在企业中的地位

企业营销主管，是指企业营销部门的负责人。与企业的其他部门主管一样，营销主管在现代企业组织中的地位可以图 1—1 来表示。

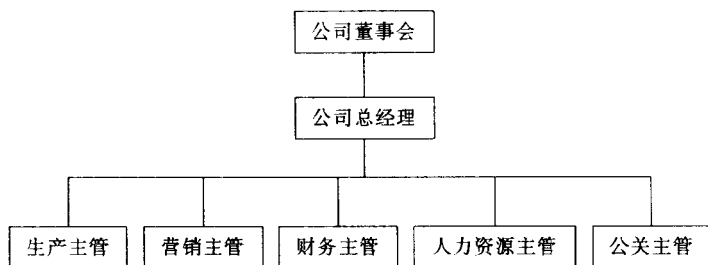


图 1—1 营销主管在企业中的地位

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主管地位。因此与企业的其他部门主管相比，营销主管具有特殊重要的地位。其作用可以概括为以下几点：

一、营销是企业运营的最后一个关键环节

企业经营者努力不懈地去研究及了解顾客的需求和欲望，生产出符合消费者的产品，建立了自己的分销渠道和设计了包装及全盘的物流系统。但如果没有营销主管科学的管理工作，产品就

销售不出去，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，也是决定企业运营成败的关键。营销主管在这个环节中起着极其重要的作用。

二、营销主管实现企业的效益

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。营销主管通过组织销售人员将产品送达到顾客的手中，从而获取足够的收益，实现企业利润目标。

三、代表企业与客户建立良好的关系

营销主管的下属人员在对外销售产品、洽谈业务时，往往是作为企业的代表。这些人对企业的成败负有重大的责任。营销主管如果能使下属人员执行企业的基本策略和方案，使顾客感到满意，对企业更具信心，营销主管及其下属人员便是真正地代表了企业。成功的营销主管能够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。

四、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。但几乎每一种新产品的问世都亟须一个有朝气、有创新性的营销方案和营销队伍，才能使企业的营销活动达到理想的水平。因此，高水平的营销能力对新产品的研究和开发人员而言是一种很大的激励；另一方面，身处一线的营销主管及其营销人员可为研究与开发工作带来有关消费者对产品使用后的大量的反馈信息，对研究与开发工作具有很大的促进作用。

五、营销主管是战胜竞争对手的砝码

当竞争者之间提供的产品差不多的时候，营销主管及其下属人员就成为决定竞争成败的主要条件。有时一个能为买家解决财务上或技术困难的营销人员对企业来说，更是一重要的资产。优秀的营销主管能适时地有效地组织营销人员拜访潜在顾客，为顾客提供满意的服务，创造优良的销售业绩。从而使企业战胜竞争

对手。

六、营销主管帮助企业选择正确的目标市场，扩大市场规模，提高竞争能力

现代市场范围广阔，消费需求复杂多样。任何企业都不可能独占全部市场，满足所有消费者的各种需求，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。企业营销主管通过运用市场细分理论，可以帮助企业正确选择目标市场，把市场机会转变为企业机会，集中人、财、物力从事生产和营销，提高产品竞争能力，使自己在整体市场上的劣势变为局部市场上的优势；营销主管通过运用市场发展理论，帮助企业选择适宜的市场发展战略，通过密集化、一体化、多元化和扩展、维持、收缩等战略选择，扩大企业的市场规模，提高市场占有率；营销主管通过运用市场竞争理论，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进攻型、防守型、渗透型、低成本、产品差异、优势经营等战略，从而大大提高企业的竞争能力。

七、营销主管可以帮助企业建立需求型的管理体制

在市场经济下，企业要直接面对市场，以适应需求作为一切活动的中心。为此，需要建立相应的管理体制，从组织和制度上明确企业内部不同部门之间的职能。而营销主管就可以帮助企业明确市场营销部门与其他职能部门之间的关系。

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。这一体制可以保证以承担市场营销职责的营销主管及其所属部门为纽带，直接建立企业与市场的联系；可以确立市场营销职能的核心地位，以营销主管为中心，协调与生产主管、财务主管、人力资源主管以及公关主管等各职能部门主管的关系；可以按照营销活动的内在联系，建立从市场调研、确定目标市场，

制定营销战略，运用营销组合，到对营销过程进行信息反馈和控制等一整套科学系统的管理程序。因此，营销主管帮助企业建立需求型的管理体制，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。

第二节 营销主管应具备的素质与观念

一、营销主管应具备的素质

素质指的是事物的本质。营销主管应具备的素质是先天条件与后天品格、能力的综合反映。包括营销主管的思想、品德、气质、性格，能力、知识、风度等。先天素质是人的生理条件，是形成后天能力的基础。营销主管的素质是指营销主管必须具备的条件和能力。主要包括：

(一) 品格素质

品格是指营销主管的品质、道德、作风等。营销主管的品格素质，具体说来，包括以下三个方面：

(1) 营销主管与企业。营销主管必须努力工作，具有强烈的事业心和责任感，要热爱自己的企业，忠实于企业，有敬业精神。

(2) 营销主管与顾客。营销主管对顾客要一视同仁，童叟无欺，平等待客，热情服务，不欺不诈，要作风正派，不搞拉拉扯扯，行贿受贿，诱购诱销。

(3) 营销主管与同行竞争对手。要注意遵守同行业竞争中的道德准则，“只能讲自己长处，不能讲别人短处”，不要互相拆台，否则害人害己。

(二) 知识素质

营销主管应具备各方面的知识水平，知识可以使你成为某个人，而不只是任何一个人。尤其是在知识大爆炸的今天，“知识就是力量”这句话在世界上从来没有像今天这样正确。日本营销专

家原一平在谈到这方面的体会时说过：“就我而言，学习的时间比推销还要长，但是结果却是工作效率不但不减反而上升。”一个营销主管应具备以下几个方面的知识。

(1) 产品知识。营销主管应该掌握基本的产品知识，了解产品性能、用途、用法、特点、价格（包括几种可能条件下的价格）、维修、管理程序、竞争产品（包括替代品及同行业的产品），本产品的寿命周期等。

(2) 企业知识。熟悉企业的发展历史及其在同行业中的地位、企业的规模、经营方针和规章制度，以及企业的销售政策、定价策略、交货方式、付款条件、服务项目等有关销售的知识。

(3) 市场知识。了解和掌握市场营销学基本原理，掌握市场调查和预测的原理、原则和方法，善于把握市场需求的变化趋势，了解市场营销的最新发展。

(4) 消费者知识。要懂得一些社会学、心理学、行为科学知识，尤其要注意掌握消费者购买心理等基本常识。善于分析现实消费者和潜在消费者的需求情况，了解购买者的心理、性格习惯、爱好，针对不同的目标市场，采用不同的营销策略。

(5) 市场经济理论。当前我国正在建设崭新的社会主义市场经济体系，所有营销主管都面临着观念的更新转变和理论的掌握等问题，不仅要掌握市场经济本身的理论，而且要掌握税收、证券、价格、信息等经济杠杆和要素的知识。

(6) 经济管理知识。管理是一门科学，有它自身的规律、原理和方法，营销主管必须掌握现代管理的理论和方法，使自己成为有效的管理者。

(7) 政策法规知识。作为一个部门的负责人，营销主管必须熟悉目标市场上的有关企业营销活动的法律规范，如《产品法》、《广告法》、《消费者权益保护法》等，以降低企业开展营销活动的外部成本，使企业的营销活动合法、有序地进行。

（三）能力素质

现代企业的营销主管需要具备决策者的素质和能力，主要包括以下方面：

（1）分析判断和抉择能力。营销主管应当在复杂的市场供求关系中，透过现象，了解消费者需求变化的规律，及时为市场提供适销对路的产品。特别是在进行重大决策时，如新产品开发、产品的广告宣传、价格策略等，能集群众智慧于一身，经过科学的市场预测，最后进行“拍板”抉择，使决策经得住时间和实践的检验。

（2）组织指挥能力。善于运用本企业营销组织的力量，发挥各人之长，调动各类营销人员积极性，使集体形成合力，协调好人、财、物力，以期达到最佳效果。在重大决策实施过程中，要具有指挥若定的能力，作到令行禁止，确保目标的实现。

（3）开拓创新能力。营销主管要思路开阔，思想解放，对市场上的新事物具有敏感性，善于开拓新市场、了解新的需求趋势、运用新的广告媒体，敢于走前人所未走过的路。

（4）知人善任的能力。营销主管要重视人才的发现、培养、选拔和使用。用人所长，而不求全责备；任人唯贤，而不任人唯亲；重视教育，抓好部属人员的智力开发；大胆选拔，勇于启用新人。

早在春秋战国时期，我国古代著名军事家孙子在《孙子兵法》中就指出：“将者，智、信、仁、勇、严也。”这就是说，作为大将之才，必须具备这五个基本要素：“智者，先凡而不惑，能谋虑，通权变也”，用现代语言解释，即作为领导，要多谋善断，运用权变的观点处理现代管理中许多重大决策问题；“信者，号令一也”，即作为营销主管必须讲信用，言必行，行必果是信的集中反映。因此要树立营销主管的形象和声誉，树立企业形象、产品形象、品牌形象，这是企业生存和发展的关键；“仁者，惠抚侧隐，得人心也”，即营销主管要具有豁达大度，与人为善的品德，也就

是要以浓厚的感情关心职工，从而使全体职工同甘苦，共患难，齐心协力，去努力拼搏；“勇者，徇义不惧，能果毅也”，是指作为营销主管要勇敢果断，具有大将的魄力，既要善于运筹帷幄，又要勇于当机立断，有勇有谋，才称得上“大将”之才；“严者，以威严肃众心也”，就是讲要以法治国，以法治人，纪律严明，没有严明的纪律，队伍就没有战斗力。因此作为营销主管要以法治理下属组织，作到执法严明，赏罚分明。

以上《孙子兵法》中对于大将素质的要求，对于现代企业的营销主管来说，是完全适用的，只是随着时代的发展，给“智、信、仁、勇、严”赋予了更加深刻和广阔的内涵而已。

二、营销主管应树立的观念

在市场经济条件下，现代企业营销主管应树立下列观念：

（一）市场观念

在市场经济条件下，市场需求决定着企业的一切经营活动。营销主管要通过市场调查和预测，了解消费者的需求状况及其变化趋势；一切工作都以及时满足市场需求为出发点。有效地组织商品流通，使产品尽快实现由生产领域向消费领域的转移，减少产品的周转环节，降低经营成本，提高企业的经济效益。从市场研究中找课题，围绕市场开发新产品，尽快满足消费者需要。

（二）战略观念

企业在自主经营的条件下，将面临外部环境日益变化的局面。外部市场环境的多变性，既给企业带来风险，又给企业带来机遇。营销主管不能安于现状，停步不前，要不断组织开发新产品，培植企业的优势，形成具有企业特色的产品发展战略，以满足市场的需要。

营销主管要具有长远发展的观念：通过各种途径扩大产品知名度，提高品牌资产，树立良好的产品（或品牌）形象；建立系统的销售网络，对经营商进行有效的管理，调动他们销售产品的

积极性；提高下属人员的素质，使他们掌握在激烈的市场竞争中开展营销活动的过硬本领；与公众建立融洽的关系，为企业开拓新市场奠定坚固的基础。

（三）竞争观念

哪里有市场，哪里就有竞争。营销主管是否有强烈的风险意识，直接关系到企业的生存和发展。在市场竞争十分激烈的情况下，营销主管必须采取灵活多样的促销方式，适应市场流通的销售渠道，提供消费者需要的品种、花色、规格、文化附加和周到及时的售后服务，才能在竞争中为企业赢得优势。

在市场经济中，任何产品都存在不同程度的竞争，对竞争对手的了解影响着营销主管制定企业的营销计划。营销主管要组织有关人员分析竞争状况，了解本企业的直接竞争对手有哪些，间接竞争对手有哪些，它们的经营优势与劣势是什么，它们的经营特色是什么，它们产品的价格、包装、品牌、促销、销售渠道、主销地区等方面的情况。只有掌握了上述情况，营销主管才能组织制定出有一定竞争力的营销方案，以提高或维护企业的市场地位。

（四）信息观念

信息是人类知识和智慧的结晶。它具有与物质、能量等资源不同的若干特征，如信息具有可扩充性、可压缩性、可扩散性、可提炼性、可共享性、可传递性等许多特征，而且是取之不尽、用之不竭的资源，在市场营销中，只有依赖准确和迅速的市场信息，营销主管才能掌握工作主动权，消除不确定性，增强营销决策的科学性，使管理工作卓有成效。

营销主管需要了解的信息主要包括：产品价格信息、销售渠道信息、广告宣传信息、目标市场上消费者的兴趣偏好、消费者的需求变化状况、消费者的统计性特征、消费者对本企业产品（品牌）的反映、竞争对手的状况、最新的促销方式以及国家的有关政策法规等。只有掌握了上述信息，营销主管才能减少决策中

的盲目性，才有可能提高其管理工作的效率。

（五）人才观念

现代企业开展市场营销活动的核心是人，其他经营要素的运动，都只是通过人的活动去推动的。因此，营销主管必须树立崭新的人才观念，包括人才能级观念、人才互补观念、人才流动观念、人才的智力开发与激励观念。

（1）人才的能级观念。能级是借用物理学概念，是指能量按大小排列形成梯级，称为能级。在营销主管的下属组织中，处在不同岗位各级别的营销人员具有不同的能力。要根据各个职位和个人的能量大小来安排职务的责任，使其才职相称。一个合理的人才结构，应当是由初级、中级知识和专业水平的人才，按照一定比例构成的能级结构，并随着形势发展要求而不断调整，形成一个有层次、动态平衡的人员结构有机整体。

（2）人才互补观念。一个营销组织内部各成员之间凝聚力越大，内部摩擦力就越小，向心力越大，离心力越小，从而取长补短，实现人才互补。人才互补包括专业互补、知识互补、智力互补、能力互补、性格互补、年龄互补等，以形成整体人力资源结构的最佳效能。

（3）人才流动观念。一个营销组织内部既要保持营销人员的相对稳定，也要提倡合理的人才流动，让人才在广阔天地里发挥作用，不要把营销人员始终局限在岗位终身制的狭小圈子里。

（4）智力开发观念。人的能力是体力和智力之和，但人的体力是有限的，而智力则是无限的。因此，营销主管必须十分重视职工的智力开发，作好“百年树人”的工作。

（5）激励观念。营销主管必须注意研究下属营销人员的不同需要与动机，正确引导他们的行为。要正确确定单位目标，帮助职工选择个人目标，使个人目标同本营销组织的总体目标统一起来，为职工实现个人目标创造条件。