

# 打造年薪 100 万的 营销总监

这是一个注重综合素质的时代，要成为一名优秀的营销总监应当提升自己的综合能力，其中既包括工作管理能力、业务能力，也包括个人形象素质的修养。本书从角色认知及岗位职责、业务能力、管理能力、形象修养四个方面帮助营销总监成功地了解他人与自己，以此塑造完美的、百战百胜的营销总监。本书适合于品牌企业营销总监、营销部经理人员以及渴望成为营销总监的营销人员阅读。



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

0451——88723232



## 【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

**收费标准：**全部学费 1280 元

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **报名电话：**0451-88723232    **咨询邮箱：**xchy007@163.com

**颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效



## 第一篇 角色认知及岗位职责篇

我自己打工从做一个业务员开始，最初工资是 300 元，期间打过两次工，做过两次老板。做老板失败又打工，然后又做老板 11 年，我有一些小小的心得，总结出一句真理，四个公式：①价值不等于被使用价值；②能力不等于信任；③知识不等于智慧；④努力不等于成功，但是不努力一定不成功。

# 第一节 营销总监应该明白的职场规则

## 第一篇角色认知及岗位职责篇

### 第一节营销总监应该明白的职场规则

#### 一、要熟记四个不等式

因为观念决定行为，行为导致结果，要改变命运首先要改变心智，所以每一位员工首先要明确一些基本的观念，下面我们从四个基本观念讲起：

- （1）价值不等于被使用价值。
- （2）能力不等于信任。
- （3）知识不等于智慧。
- （4）努力不等于成功，但是不努力一定不成功。

这四个方面是员工在职场中必须牢记的潜规则，作为一个营销总监，如果在公司的身份是打工者，那么一定要学会换位思考，学会以领导的眼光看问题，只有这样，你才能够树立正确的心态，赢得最大的成功，这是职场制胜的法宝。

学会从老板的角度看自己——对四个不等式的理解

——摘自祝文欣《员工自觉自发的力量》VCD 内容

祝老师：在这里跟各位一起分享我个人在外面打工 11 年的经验和感受。能够更多地将我的感受与大家一起分享，我不知道对各位是否有帮助，但愿能够对您未来的职业生涯有所启发。

我自己打工从做一个业务员开始，最初工资是 300 元，期间打过两次工，做过两次老板。做老板失败又打工，然后又做老板 11 年，我有一些小小的心得，总结出一句真理，四个公式：①价值不等于被使用价值；②能力不等于信任；③知识不等于智慧；④努力不等于成功，但是不努力一定不成功。总结出来后我发现当我做老板失败后重新打工的时候，成功的速度比第一次打工快了 5 倍以上，我突然找到了一点点小秘诀，那就是出门在外打工永远要学会从领导的角度看自己。

我在授课的时候，经常碰到很多朋友对我说：“祝老师我的工作没法干了，我怀才不遇！”

当您听到这句话的时候，您有什么感想？认同还是不认同？我说你错了，当你说怀才不遇的时候只有一种可能，那就是你打工打得还不够老道。真正懂得在外面打工的人，看明白了职场的规则后，根本就不

会有怀才不遇的想法，在这里我们要说的是，你的大多数时间都喜欢从自己的角度看自己，而没有从领导的角度看自己。为什么很多朋友努力了半天没有收获？为什么有的朋友业绩很棒，但是他就是没有成为公司的合伙人，真的是公司不对吗？真的是公司有问题吗？往往有时候我们是聪明反被聪明误。公司到底是怎样看我们员工的？当我做了老板之后，我突然发现原来这个世界是这样的。我在打工的时候看老板的感觉和我现在做老板看员工的感觉完全不一样，而且有很大的偏差。我知道了为什么我以前会失败，为什么以前很好的工作，我应该做得很好，但最后不是自己想象的那样。原来一切都在于自己的心态。

下面是职场人士需要牢记的四个“不等式的解释”，与大家一起分享。

#### 第一个不等式：价值不等于被使用价值

这个不等式告诉我们只有你创造了无限的使用价值，你才能充分发挥你的个人价值。过去不等于现在，更不代表未来，日新月异的社会要求我们随时归零，随时把现在当做全新的起点。

有些朋友在工作中感觉自己做得很好，认为自己是研究生，就应该享受什么待遇等，这些所有的表达都代表自我感觉很有价值，然而我认为这并不代表你很有身价。出门在外打工，所有的公司、所有的上司，关心的不是你的价值，他们永远关心的是你的被使用价值，即你能为这个团队带来什么价值、创造多少利润，这是核心。但是在现实中，往往很多朋友经常站在自己的角度来说自己怎样优秀、有什么样的价值，曾经担任世界 500 强企业的什么职位等，却很少有朋友说我能为这个企业带来什么价值。

举个例子，假如我们现在比较累，在走廊的过道里休息一下，但是看到走廊里有一瓶矿泉水，在矿泉水旁边有一个钻戒。朋友们，这时你的第一反应是什么？往往很多朋友会告诉我说第一个动作是捡戒指，但是错了。调查的结果告诉我们，第一个动作是左右先观察有没有其他人，当没有其他人的时候第二个动作会是捡戒指，大家都知道因为戒指值钱（即价值高）。接下来换个场地，现在我们来到塔克拉玛干沙漠，已经两天没有水喝了，这时候突然有个人拿了 1 瓶矿泉水出现在你面前，这时候你手上戴了一枚巨大的钻戒，请问你愿意拿钻戒换矿泉水吗？答案很简单，你一定会换。这个时候你觉得生命比钻戒更重要。戒指和水的价值发生变化了吗？其实两样东西的本质并没有发生变化，钻戒依然是它原本的价值，但是因为时间和空间的转移，这两样东西的使用价值发生了变化，所以那时候我们愿意用钻戒换取那瓶水。因此各位朋友，在外打工永远要牢记，你的身价永远和你的被使用价值画等号。可是有些时候我们经常反过来想，公司给我多少钱，我才干多少事情，大家千万不要说这句话，当你还没有开山的斧头的时候，你永远牢记要遵守游戏规则，那就是去创造被使用价值，一定要懂得我能为这个公司带来什么，我为公司创造什么被使用价值，也只有这样，你才能越来越受到公司的重视。

#### 第二个不等式：能力不等于信任

德（职业道德）才（才干与能力）兼备才能够赢得充分的信任与发展空间，这也是每个企业最希望员工具备的能力。

有很多朋友会经常遇到这样的情况：我这几年业绩都特别棒，公司有一半的业绩是我创造的，为什么我做得这么棒，公司还没有提拔我？为什么公司还不邀请我做合伙人？的确有很多这样的公司员工，能力非常强，业绩非常出色，但是为什么最后没有结果？原因很简单，因为你没有得到公司的信任。因此，打工永远要牢记忠诚度高于一切，赢得公司的信任比做业绩还要重要。我们会发现公司越是要重用的人，一定把忠诚度放在第一位来考核，一个人没有在决策层做过可能就不知道，没有做过领导只会说我多棒，我为公司创造了这么多的业绩，这是没有站在公司的角度来看自己，所以忠诚度对于一个打工的朋友来说特别重要。很多朋友喜欢发牢骚，这些牢骚他只是说说而已，可是这样的话一旦传到领导耳朵里，便马上失去了信任感，所以如果你的价值观和公司的价值观发生冲突并且无法重合时，可以另作选择，但千万要牢记的是不能因为自己的原因给公司带来负面的影响，也就是在一个公司里面，一定要给领导高度的信任感。

和忠诚度。职场中的人经常会存在一个弊病，喜欢用放大镜看自己公司的缺点，用望远镜看别的公司的优点，所以学会放弃比学会获得更重要，放弃诱惑吧，因为我们没有搞明白，能力不等于信任。当年我打工的时候也曾经犯过这样一个错误，最后跳槽了，结果却落得很惨，这些失败让我走了三年的弯路。别的公司挖你是看重你的能力，是希望你的能力能为他创造更好的业绩，但是业绩高并不代表公司对你的信任，信任是靠时间、靠磨合、靠一定事件、通过很多时间才能验证的，你在 A 公司做了三年，这时候公司领导已经对你有了一定的信任，这个时候公司越是碰到想重用的人，越是会出很多测试题去考核他，明明这个员工应该拿 10000 元工资的时候，但是公司会再要等一等，考验他一下，看看这个员工是为了那些钱来的，还是为了做一番事业来的。因为公司要找一个真正做事业的人，所以希望它的员工也是一个能够同时跟它享受富贵又能同时迎接困难的人。很多时候有些朋友并不知道公司是这样考虑问题的，也根本不知道领导是在这样考验你，心里开始不平衡，所以做出决定跳槽走了。跳到别的公司之后你再重新用两三年建立你和领导之间的信任，你和新同事之间的信任，一切都要重新开始建立。不要说建立信任，甚至那些新公司的员工会不会接纳你还是另一回事，因为你太优秀了。当你进入一个新组织的时候，你光芒四射，你的能量已经威胁到一些人的利益了，已经危害到他们的存在，那个时候工作情况会非常复杂，明枪易躲，暗箭难防。突然你发现自己会把所有的精力放在处理这种复杂的人际关系上，很少能够把精力放在业绩上面，最后半年下来，业绩没有突出的表现，你被开除了。所以不要认为有能力就一定会成功，很多优秀的伙伴都是在这个环节上失败的，安心踏实地做好每一份工作，老板对你的信任是你一生中最有价值的东西。送打工朋友一句话，叫天下乌鸦一般黑，意思是说任何公司都是存在问题的，不要用放大镜看自己公司的缺点，而用望远镜看其他公司的优点。

### 第三个不等式：知识不等于智慧

无论哪个人在工作中只要他做得越多，错得越多，总结得越多，就会获得成功。人只有充分地把知识运用在实践中，不断地总结提升，才能够让所学的东西转化为智慧，最终变成财富。

经常听很多朋友说自己听过很多著名的零售专家讲课，听过什么管理课程，读过 MBA、双学位等，非常棒，恭喜你，你是一个非常好学的人，但是我们要注意，知识不等于智慧，听到不等于做到，看到不等于发现。最重要的是知识如何变为智慧，一个字就是“做”。我们是否能在知道、听到后立刻去行动，立刻去实施，立刻去执行，否则就很难转化为智慧。我非常佩服温州人，他们经常对我说：“祝老师，不好意思，我只有小学文凭，说话不对的地方请多多包涵。”各位，我非常尊敬他们，因为我觉得他们非常有智慧，不是因为他们身价几十个亿，而是因为他们从十几岁开始就出去闯荡社会，他们犯了很多错误，到今天总结了很多，所以他们说出来的每一句话、谈出来的每一件事情都已经融入他们的生命当中。因此知识转化为智慧的秘诀就一个字“做”，尤其当我们年轻的时候，是拼命去做，现在不做更待何时。八年前，我老师送我一段话给了我非常大的触动，有一天我跟老师出去讲课，一个礼拜后回来拎了一大袋的钱，那是 36 万元的现金，我跟老师说：“老师，请问我怎样才能像你一样优秀？”我老师当时说了一句话：“其实很简单，当你做得比我还多，当你错得比我还多，当你总结得比我还多的时候，你一定比我更优秀。”你大概会很羡慕你身边那些优秀的朋友，你羡慕他们那么成功，答案非常简单，那就是当你做得比他还多，当你错得比他还多，当你总结得比他还多，当你付出的比他还多的时候，你就一定会比他们还要优秀。公司最怕员工少说话、少做事、少犯错误。各位，当你听到这句话的时候你就要认真考虑了，你的职业生涯是不是在走下坡路？

要少说话，多做事，多体验，犯错误，多总结，这才是正确的，所以第三个不等式是知识不等于智慧，每一份付出都不是为别人，都是为自己。

### 第四个不等式：努力不等于成功，不努力一定不成功

努力不等于成功，但是不努力就一定不成功。在整个管理中，公司一定要重视功劳，不重视苦劳，员

工要提高工作效率，提升自身的工作能力。

很多朋友说：“老师我很努力，很用功，你刚才说的我都做到了，但是我为什么还不成功，我的命运不是这样呀？”我说非常好，这时候你努力之后没有结果，你一定问自己用的方法、策略正确不正确，跑的方向正确不正确，圣经里面有这样的话：快跑的未必能赢，善战的未必得胜，灵智的未必能得良识。各位为什么快跑未必能赢？因为他方向跑反了，他怎么会赢呢？所以我们要在不断地做事情过程中动脑筋思考，并不断地思考总结，不能只顾埋头苦干。分析事情为什么会有那样的结果？为什么以前我们得到大家的一贯支持，而这次会被拒绝呢？整个过程中非常重要的便是实践体悟。

最后：永不放弃

出门在外打工要学会从老板的角度看自己，这是职场的法宝。当你懂得这四个公式的时候，我想你一定比现在成功。

讲到这里我不知道你是什么样的感触，回想一下你曾经的职业生涯中，有没有碰到类似的事情。当四个不等式分享完之后，最后我想跟你分享，当你人生目标明确的时候，当你用心按照这四个公式工作的时候，当你学会从老板角度看自己的时候，最后还有一条要永远牢记：目标锁定之后要永不放弃。我们很多人非常喜欢确定自己的目标，但是你会发现他们在确定目标之后很容易放弃，很多人看了施瓦辛格演的电影之后说他的身材太棒了，买一张海报贴到家里，买一对哑铃说我也要锻炼身体，像他一样身体健壮。结果买回来哑铃之后练一个礼拜哑铃便被放到一边了，因为很辛苦，肌肉很痛，明天再说，于是后面就忘掉了。目标第一，但是目标要明确，同时目标还要视觉化，让你的目标能经常看到，所以我说做一个梦想板，把你的梦想目标写下来或者是用图片表示出来，说到这里，我拿我的助手为例来说明。

助手的梦想

我的一位助手王海非常棒，1996年有一天我回到公司，发现他的办公桌前多了一个东西，是很大的一张纸，上面有四幅小图，下面有一段话。第一张图片：一个非常帅气的利落的商务男士，拎了一个包，好像很匆忙在工作的感觉，上面写着某年某月某日要实现像画中的感觉，这是他的第一个目标，买一套商务西装。第二张图片：1996年大家都梦想有一部手机，某年某月实现的目标。第三张图片：笔记本电脑，买不起不要紧，先写好，某年某月实现。最后一张图片是白色的宝马车，下面写了一句话——我是最棒的，我是最优秀的，立刻行动，马上行动。王海不仅把这张计划目标单贴在办公室的桌子上，还把它贴在床头的天花板上，每天早晨眼睛一睁开首先看到自己的梦想板，每天一睡觉也会看到自己的梦想板。我们可以看出他的目标是明示的，而不是虚无的，并且每天都激励自己时刻为了目标而努力！最后许多年过去，我也不妨把王海的结果告诉大家，王海的目标凭借自己的努力早就全部实现，而且现在还有很大的事业。

二、树立自信——我骄傲我是总监

首先，作为一名优秀的总监几年工作下来，在自己的行业中一定是一名扶持品牌的顾问。

作为一名总监，第一点我们要把自己的位置定好。你是“汉堡包”的哪一层？中间这一层，那恭喜你，太棒了。请问，汉堡包最好吃的是哪一层呢？我们经常发现小孩子在吃汉堡包时，上面一层给爸爸吃，下面一块给妈妈吃，自己抓着中间那块肉饼，味道最鲜美，也是最有营养的一层，在管理中也是如此。

1999年，我国上海召开一个世界瞩目的会议——财富论坛。首次这么有影响力的财富论坛在上海召开，一时间全球各地的媒体记者涌入上海，纷纷进行采访。其中，有一家媒体对企业总裁进行了采访：“请问您现在成为全世界企业500强的领军人物，您一路走来觉得哪个阶段让您现在受益最大？”调查结果发现



竟然 64%的总裁会回答他一生的成长过程中中层领导那个阶段是他收获最大的。因为您就是汉堡包的中间那层，最有营养。为什么呢？因为这个时候是您一生之中飞越突破的一个重要环节。在所有人成长的一生当中，通常围绕着三个字：学，做，教。

我们说从“学”到“做”到“教”这三个过程，在执行层的时候，非常地好学，努力地工作，于是就会被提拔，就到了管理层。到了管理层为什么至关重要呢？为什么像汉堡包那样可口呢？那是因为多了一个字“教”。这有什么区别呢？不就是“教”嘛。在这里我们要弄明白什么叫管理？所谓管理，就是如何教别人把你想做的事情做好。到这个层面，首先要改换脑子里的一个观念。除了要有丰富的经验、管理手段外，我们还要有充分的自信，在了解自信的重要性前，下面让我们在一个轻松幽默的小故事中感受在工作中自信是多么重要。

### 电脑测试的结果

话说有三位同学分别是 A 同学、B 同学、C 同学，他们都非常热爱电脑，所以每个月三个人都要去电脑城看看有什么新的产品上市。有一天他们突然发现在电脑城中间摆着一台最新上市的电脑。与众不同的是，这台电脑上面写着一行字“欢迎来测试你的智商”。大家很兴奋，说要一比高低，但是这三位同学有所差异：A 同学相当自信，自我感觉非常良好；B 同学属于一般自信，不自信也不自卑；C 同学就显得相对有点自卑，对自己不够肯定。各位猜猜看，这三位同学谁会第一个冲上前试那台电脑呢？我想你立刻想到的是 A 同学——那个自信的同学。事实正是这样，只见那个自信的 A 同学立刻跑上去，表示一定要测测自己的智商如何。

首先说明一下，这个电脑测试非常简单，就是将人的脑袋放入电脑旁边的罩中，不出 15 秒钟电脑立刻会做出反应，它会告诉你你的智商。A 同学将头放入电脑之后，不到 5 秒钟就听到“嘟嘟”的声音，然后是“欢迎光临，你的智商 150 分”。A 同学测完之后非常高兴，发现自己智商超人，欣喜之余他把目光投到 B 和 C 同学身上，因为自己得到了高分，很想比试比试其他的同学分数如何。

请问这个时候 B 和 C 谁先去？当然是 B 同学先去，于是他也把脑袋放入电脑，10 秒钟之后声音又开始提示了“欢迎光临，你的智商是 120 分”。听到自己是 120 分，这位 B 同学也很高兴，虽然智商没有 A 同学那么高，但是也是超智商 120 分。现在就剩下 C 同学了。C 同学一看 A、B 都在看他，便说：“我就不测了，我肯定不如你们，我肯定没有你们俩那么聪明。”A 和 B 同学哪能放过他呢，呵呵，结果是 A 和 B 把 C 按住脑袋放进了罩中，15 秒后没有反应，30 秒后还是没有反应，正当他们准备把他拉出来的时候，突然电脑发出了声音：欢迎光临，请不要开玩笑，谁把木头放进来了，哈哈！

我想您看到这里，一定觉得很好笑，连电脑都会认为一个没有自信的人在测试智商的时候也会被认为是木头。总监朋友们，您一定不希望自己是和 C 同学一样的人吧？是的，对我们来说最重要的就是自信。同样，作为总监要“点燃自己，感染他人”。作为一个优秀的总监，也要从这个方面来训练自己，这是作为管理者角色非常重要的一个准则，带着自信才能更好地带好你的员工，才能更好地开展好工作。

### 没有自信就别想成功

不是因为这些事情难以做到，我们才失去信心，正是因为我们缺乏自信心，所以才使这些事情难以做到。

自信是一种认识和态度，也通过人的风格来表现。无论是追随者还是领导者，都渴望那种有能力、有信念、有高尚人格的人才。追随者和部下希望领导班子能实现他们梦寐以求的目标，只要你具有坚定不移的态度，你的自信就能感染他们，他们就会把希望寄托在你的身上，而紧紧地追随着你，你的自信和气势

才能够让他们相信：“我能够为你们创造奇迹！”领导者和上司也相信那些有信念、自信的人。只要你自己坚定不移地相信你提出的一切目标，就会让上司相信你能够帮助他实现目标。缺乏自信的人不易于让人信任，没有一个人愿意让一个缺乏自信的人承担重任，他们给人一种“扶不起来的阿斗”的印象，也正是因为缺乏自信造就了现实中无数的“阿斗”。

心理学家在对学生的统计中发现，在 IQ（智商）相同的情况下，自信的学生在学校的成绩高于不自信的学生。心理学家在解释“为什么一样的天才，有人成功，有人却不成功”这种现象时指出：“不成功者的自我认识低，因而易受外界影响。尤其是在外界的消极影响之下，他们会产生高度的焦虑，因而表现不佳，而且，有一个重要的原因是自我激励不足。”因而，西方心理学家认为“成功的人能够积极地自我认识（自信），这是取得成就的驱动力之一，也是高度才智的潜力。”自信是成功者开拓的武器，韦尔奇称之为“战胜困难的唯一武器”。无数案例证明自信能够创造奇迹。在 1960 年尼克松和肯尼迪的电视辩论中，尼克松没有展示出美国人渴望的总统的自信，而毫无政绩的肯尼迪在最后与尼克松握手的一刻，自信地把尼克松的手压在自己的手掌下，他的这种超级自信满足了美国选民对于总统的那种神话般力量的渴望。

不过，缺乏自信的表现不一定是谦卑，另一种自我认识低、缺乏自信的表现却是自傲。许多人误以为自信过头是自傲，事实上并非如此。自信是在客观、积极地认识自我的基础上产生的，而自傲却是在主观上错误地认识自己，自傲的人并不一定自信。很多自傲的人恰恰是由于缺乏对自己的满意而积极渴望用另一种极端的方式——“自傲”来掩盖自己内在的虚弱。自信的人能充分理解自己的价值，有坚定的自我信念。自信的人不但有高度的自尊，而且他们更加尊重别人。他们还具有内在的安全感和保障感，内在的力量源泉使得他们不需要外界的衬托和比较就能找到自我。而自傲的人缺乏这种能力，他们有着让人诧异的向外发散的单向思维方式，由于缺乏对自己的正确认识，他们需要在外界寻找支撑自己虚弱的内在世界的力量，他们往往在与他人的比较中生存，需要极端地突出自我、夸大自我，在夸大别人的劣势中才能找到对自我的满意和信念。遗憾的是，他们从来不会从自己的内心世界寻找问题的症结，而把自己的失落全都推给了社会制度或者是人际关系。他们怎么能够成功呢？

我们不难从观察失败者中受到启发，一大批“怀才不遇”的人们，他们是如何看待自己的事业在一潭死水中停滞的呢？他们要么是盲目地、毫无根据地吹嘘自己，把自己的失败都归于外界不能够认识到他们的天才，仿佛只要他们占据一个权威的位置，就能够创造世界的奇迹；要么是不断地对那些成功的“无才无德”的“幸运儿”进行贬低。自傲是低情感商数的表现之一，偏执的自傲者表现得幼稚、激进、缺乏理性、狂妄、玩世不恭，他们的儿童心态和饥饿般地寻求自我的不理性表现让他们无法和谐、美满地处理人际关系，因而常常造成自己“四面楚歌”，而成为“孤家寡人”。

因此，自信与成功有约，而缺乏自信和自傲与成功无缘。

以下是提供给营销总监建立自信的建议：

- （1）相信生活垂青于自信者。
- （2）要勇于面对自己的恐惧，敢于承受恐惧。
- （3）只允许那些积极的想法在脑海中存在。
- （4）列出自己的优势，并相信这是你的财富。
- （5）只穿让你自信的服装。

- (6) 敢于说“不”。
- (7) 坦然地接受别人的赞扬。
- (8) 眼睛能与别人直视。
- (9) 保持头部直立，走路和坐立都不要让自己松懈，运用自信的身体语言。
- (10) 以坚定、果断、热情的语气说话。
- (11) 不要自我贬低，不要说不利于自己和他人能力的话，不要过分地谦虚。
- (12) 不要狂妄自大，不要贬低他人，不要抱怨生活中的一切。

## 第二节

# 营销总监在企业中的五大任务

作为一个职业，营销总监需要完成一定的管理任务，正如一个医生需要救死扶伤一样。在这节里面我们一起来看看管理的任务。可能有很多管理层的朋友会说：我们的任务是完成上面交给我们的任务。这样解释对不对呢？不错，作为一个中高层管理者，我们是要完成上面交给我们的任务，但这种理解太简单，也代表了很多营销总监并不了解作为一个中高层管理者应该完成哪些任务。作为一个领导者应该完成五个任务。第一个任务是为自己以及下属制订目标；第二个任务是组织实施，要有一些措施去实现目标；第三个任务是做出合理正确的决策，经理人要做到果断决策；第四个任务是监控，为什么好多事情落实不下去，正是因为我们没有足够的监控工具和监控措施；第五个任务是培育人才，我们不能找别人要人才，我们必须自己去培养适合自己企业的人才。

### 第一个任务：制订目标

营销总监作为管理者的第一个任务就是制订目标。能够制订一个合理的目标是实现目标成功的一半。目标的关键在于它的内容，而不在于形式。在目标中最关键的就是设定个人的年度、季度、月度甚至周目标计划，因为只有把目标分解到个人，才有希望实现部门的总体目标。

制订目标应该本着以下原则：

(1) 制订尽量少的目标。目标太多则很难实现。中研顾问在参加很多公司年底的工作总结会议以及第二年的目标制订会议时经常发现，凡是那些想在一年之内达到很多目标的公司，在年底总结的时候基本上没有实现目标。因此，企业和个人制订目标要少，而且是最优先的目标，也就是从上到下都要知道什么是我们优先要完成的任务。

(2) 要制订大的目标。目标可以少，但是这个目标要制订得足够大。要让这个目标有挑战性，是让人跳起来后能够够得着并能完成的目标。

(3) 目标必须是现实的。如果制订的目标不现实，即使跳起来也够不着，那么这个目标是没有办法实现的，这时候目标不但起不到好的规划激励作用，还会打消员工的积极性，起到相反的作用。

有一个企业的老总给销售部门制订目标，他明明知道一年 200 万台的任务没有办法实现（因为去年只实现了 70 万台），但是他还是定了这样一个目标。结果很明显，员工都知道 200 万台的目标根本没有办法实现，老总承诺的实现目标的奖金也很难拿到，于是公司上下几乎所有的员工都形成了一个不约而同的意识——我只拿我的基本工资就好了。于是员工失去了对完成目标的努力，不会用心地去完成这个销售目标，都把自己的时间花在其他事情方面，甚至做自己私人的事情。结果到了年底，这个公司的目标根本没有办法完成。

通过上面这个公司的基本情况，不难看出出现这种情况老总不能怪下属不努力，而是作为上司不会制订合理的目标的结果。作为管理者要学会用目标来引导和管理团队，而不是人盯人。

(4) 把目标尽量地量化。如果一个目标不可以测量，不可以量化的话，你就很难进步，很难实现它。

(5) 目标和实际的资源要相匹配。公司和个人都可以有一个很大的目标，但前提是目标要和现有的资源匹配，否则就很难实现，局面越是困难，则越需要小的、短期的、具体的目标。

定目标就如同要带着一个小孩儿爬山，这里小孩儿就代表着困难局面时期，这时如果让他开始就接受目标是要爬到山顶，那是很困难的事情，但是如果开始告诉他，我们不一定要爬到山顶，我们每走 50 个台阶歇一下，看看能走多远？那么他的注意力就会放在走 50 个台阶上面，他会发现走 50 个台阶停一下是一件很容易实现的事情，当十次、二十次、几十次实现短期目标的时候，突然间发现你的大目标也实现了，带着小孩真的走到了山顶。

通过这个比喻可以发现局面越是危险，越是困难，越需要短期的、具体的、小的目标。

(6) 目标应该有书面的记录。很多企业或者是领导者，不习惯把自己的目标用书面的方式记录下来，结果到了年底检查工作的时候突然发现大部分目标没有实现，但是又没有办法对证，所以营销总监作为管理者，应该养成一个基本习惯，就是把目标书面化，并时刻谨记。

## 第二个任务：组织实施

一个好的营销总监要知道怎么去设计自己的组织结构，知道怎么做自己的流程，无论怎样设计，都要把握以下三个问题：第一，怎么设计才能够让我的组织更好地完成客户所提的要求，满足客户的需求；第二，怎么设计才能够让员工更好地完成他要完成的任务；第三作为中高层怎么设计组织结构才能够让高层完成他应该完成的任务。当企业在开始创业的时候不需要一个很完整的组织结构，但是当企业有一定规模的时候，通常会采用一个功能式的组织结构，功能则包括销售、采购、生产、研发质量管理等。只有这样才能有效地完成一些功能性的任务。那么怎么把事情具体到个人呢？用转换矩阵的方法可以明确这一点。第一，把要做的事情列出来；第二，要设计岗位，让具体的人来负责；第三，把要做的事情与岗位、任务配合起来。比如说，第一项任务由第一个岗位完成，第二项任务由第二个岗位完成，第三项任务也许还是由第一个岗位来完成，通过转换矩阵，可以清楚地把要做的事情、任务去交给每一个岗位，这就是组织的办法。那么作为一个营销总监怎么来评判一个组织及流程是否合理呢？实际上一个不合理的组织会有很多外显现象，具体表现在以下几个方面。

第一个征兆：组织设置过多的层级，一件事情需要三个人、四个人、五个人，一个层级、两个层级、三个层级的人去关注，去批准，工作效率就会大打折扣。

第二个征兆：在工作过程中有大量的需要跨部门协调的工作，这也会阻碍工作的效率。例如，中研国际曾经有一个客户，在他的发展过程中，由于工作的需要，不停地设置新的机构，功能部门从最开始的三四个到最后设置了 21 个，设置了这么多功能部门后发现企业沟通和协调就变得很麻烦，很小一件事情就要连接 5~6 个部门，就为公司设计广告而言，就要把公司四五个部门召集到一起，从营销部门到企业文化部门，到公关部门，再到财务部门，召开大量的会议协调、沟通。可想而知这样的组织结构一定不合理。

第三个征兆：召集大量的人开大量的会议。为一件小事开会，很多人参加，像前面讲的例子，开大量没有必要的会议。合理的组织应该把跨部门的沟通减少到尽量少的地步，不要为了沟通而沟通，设置很多部门，让很多部门去管本来一个部门或者是一个人就能完成的事情，否则会造成大量的不必要的沟通。

第四个征兆：同一职位上的人员过多。这点就很容易理解，我国有句俗语：三个和尚没有水吃，同一个职位管一件事情的人过多就会造成这件事情没有人去做的局面。

第五个征兆：助手或者是协调人的增多。一位营销总监没有把事情分派给固定的岗位，在事情多的时候就会找助手，让这个助手管这件事情，让另外一个助手管其他事情，总而言之就是助手型的人和协调人增加了很多。这样的坏处是什么？通常助手这一类人，他们手中有很大的权力，可以告诉人们一件事情怎样做，但是他们通常是不负责任的人，也就是说如果一件事情做得不好的话，他们不用为这件事情负责，这样的人越多，那么一个企业的组织会越乱，所以应该尽量地减少协调的人数。

### 第三个任务：作出合理正确的决策

诺贝尔奖获得者西蒙曾经说过管理的本质就是决策，做合理的决策，做正确的决策。那么怎样才能做好决策呢？做好决策需要注意以下几点：

第一点，弄清楚问题所在。只有弄清问题所在，决策才可能是正确的，在工作中往往是因为没有找到正确的问题而做出的决策是无效的。

第二点，尽量不要让自己在被迫的情况下做出一个决策。在被迫的情况下做出的决策通常不会是好的决策，所以要尽量避免这种情况出现。

第三点，除了已知的选择之外，去尝试一个其他的选择，我们会找到一个更好的决策。

第四点，决策本身是重要的，实施比决策还重要，也就是执行力比决策更重要。

第五点，需要注意决策的过程。要做一个正确的决策当然要关注决策的程序，注意不同意见对我们决策的重要性。斯隆通用汽车的老板曾经说过：我高薪聘请一个高级管理人员，目的就是要给我提出不同意见。如果我的高级管理人员在开会的时候，或者是在我们做决策的时候，都是同意我的意见，都是说我说得对，那么我要这些人还干什么呢？所以正确决策的前提是要有不同的意见，让不同的意见充分表达出来，并且在做完决定之后一定要统一。

最后，要知道这些所有的决策可能给我们带来的后果是什么，每一个决策它的后果是什么。还有一点，要去考虑一个决策的风险，做完决策之后是实施，实施之后是不停地反馈，根据结果反馈我们去调整决策，实际上要想做一个正确的决策，我们需要有这样一个完整的决策流程。

### 第四个任务：实施有效的监督和控制



在工作中对待员工或者是工作应该把信任和控制放到一起来并行，如果只有信任没有监控，那么信任是没有办法走远的；反过来，如果一个管理者只会监控员工，就会让员工觉得你对他没有一点信任，那么监控最后也会失效。所以管理者一方面要学会信任，另一方面要懂得监控，通过监控让别人不滥用我们的信任，这是作为管理者必须完成的一个任务。那么怎样才能做到有效的监控，怎样才能完成这个任务呢？管理者应该注意以下几点：

第一点，只去监督和控制最重要的环节。拿汽车的仪表来看，一个汽车上面表盘、仪表都是用来监控的，在表盘上没有多余的仪器、仪表，这是为什么？这些都是我们必须监控的部分，其他部分我们不需要去控制它。做管理其实也是一样的，如果我们去检测控制过多的东西，反倒最后该监控的部分会落掉。

第二点，多采用抽查的监督方法，而不一定要逐一检查，逐一检查意味着要花费大量的时间，同时也意味着对员工造成不信任的感觉。

第三点，监督和控制的目的为了实现目标，而不是为了搜集信息。很多管理者喜欢搜集各种各样的信息，他手中有大量的报表，有大量的数字，但是，这些报表和数字等对我们实现目标没有用处，所以那些跟目标不相关的信息，不要去搜集。

第四点，监控的目的是为了改变未来，让未来按照我们的意愿发展，而不是事后的校正。

监控的目的也是为了预防，也就是说我们要控制未来，而不是事后校正，这是监控的本质。

完成控制要走一个闭环，即要完成六个步骤：第一，要确定控制的范围；第二，要确定控制的关键元素是什么；第三，要确定控制的标准；第四，要搜集数据和信息；第五，衡量效果，到底我们的标准是否达到了预期的效果；第六，修正。而我们控制的内容可能有人员的控制、任务的控制、成本的控制、业务流程的控制，以及所存在风险的控制，所有这些就是我们作为管理者必须完成的任务。

#### 第五个任务：培育人才

人才是一个组织最重要的无形资产。但是恰恰是在这方面大部分管理者有很大的困惑，经常提到这样一个问题，企业的市场很好、产品很好，企业可以做的事情很多，但就是没有足够的人来完成这些事情，该怎么办？通常解决这样的问题就是要培育人才并找到合适的人才，这确实是作为管理者必须完成的一个任务、一项职责，也是作为高级管理者最重要的任务。那么，怎么去培育人才呢？招一些空降兵好，还是从内部培养好？表面上看招空降兵的好处是显而易见的，拿来就能够用，而培养内部员工好像是一个漫长而无效的过程。但从公司的长期发展来讲，最适合的就是内部培育人才。空降兵可能在某些特殊的岗位、特定的时间适合，但是不能寄希望于这些人能够马上发挥作用。原因是一个人认识公司的内部环境、熟悉流程大概需要一年的时间，到第三年能力才可能真正发挥出来，而现在大部分企业家或者是经理人等不到第三年，所以要进行内部培养，这样培养出来的员工是完全适合这个公司的环境、文化的，他们了解公司的一切，知道公司的价值观是什么，知道按什么样的标准做事情，所以内部培养的人才，实际上要比外部人才更好用。如果我们希望企业有长期的发展，就要尽量自己去培育内部人才。目前一些做得比较好的跨国公司都在这样做，像宝洁公司，它的企业原则就是不从外面招经理人，而是所有的经理人都是内部成长，在完成内部培育人才的时候，应该关注四个要素：第一个要素是任务，也就是给员工大一点的任务，实际是给员工一个发展的空间；第二个要素是要关注员工的优点，想办法把员工的优点充分地发挥出来；第三个要素是给培养的员工配备一个好的上司，因为员工的成长很大程度上是靠榜样，所以想让一个员工成长，要给他一个好的上司，通常这个因素会让员工成长得很快；最后一个要素是考虑这个员工的特质，即他的优点和他的岗位是不是相匹配，这是一个有挑战性的岗位，还是一个按部就班去做就可以做好的岗位，是一个人能够独立完成的岗位，还是需要很多人去支持才能做好的岗位，就是要把合适的人放在合适的岗位

上，这样才能够完成对人才的培育。

一个经理人的地位越高，监督、控制以及培育人才的任务就会越重。如果你问韦尔奇他一天都在做什么事情，他会告诉你他的 80%~90%的时间都是在做监督控制和培育人才的事情，他一年四季马不停蹄地在世界各地奔跑，与各个部门的领导人谈话，制订目标，监督目标实施的程度，以及选拔和培育人才。同时他还亲自授课，目的还是为培育人才。作为企业的营销总监我们不难看出培育人才任务的重要性。

# 营销总监工作职能描述

在涉及营销总监工作职能之前，我们首先应该了解营销概念的简单发展及目前我国市场营销中主要存在哪些问题。

## 一、营销职能概念的变化

对于营销总监的概念，在不同的企业里，或者在不同国家的工商企业里，有着不同的理解和定义。但对营销总监，实际完全可以用一句话进行概括，那就是对企业营销职能负总体管理责任的经理。对于营销职能来说，从出现到现在有一个演变的过程，了解这些对营销总监掌握自身的职能有很好的帮助。

现代工商企业组织示范，基本还是 18 世纪早期西方国家出现的管理先驱者泰罗、法约尔、韦伯等人创立和完善的“分工”制度所建立起来的职能管理。而我们现在所说的营销（Marketing），作为一种管理职能在早期资本主义国家企业还没有出现。

（1）流水线的出现。20 世纪 20 年代，在美国的福特汽车公司建立了流水生产线的方式，这被看成是机器的工业生产方式的创立，它也被称为是现代企业一种基本生产运作方式——福特制。那时，企业中存在专门完成销售的部门，通常被称为企业销售部，那时的销售是一项职能工作。

（2）大工业化生产中，避免生产过剩出现。市场营销概念的出现，是由于在美国、英国这些资本主义最发达的国家企业中，伴随着机器大工业生产方式的建立，劳动生产率也急速提高，像钢铁、汽车、纺织等行业，企业的产品以前所未有的速度大量生产，市场竞争的激烈程度也随之提高。企业为了能够使产品在市场上销售出去，以避免生产过剩危机的出现，开始重视广告和销售活动。

（3）1915 年，美国早期的企业营销问题的探索者阿切·肖撰写的《关于销售分配的若干问题》一书，把企业产品的市场实现活动从原来被视为一项企业管理的附加活动中独立出来。

（4）美国韦尔达（L.D.H.Weld）提出了“Marketing”这一术语。但韦尔达当时定义市场营销是“制造过程结束之后”。显然，这些市场营销问题的早期探索者主要是将市场营销问题上升到对市场情况分析并解决与企业产品分配活动有关问题的。

（5）1952 年，以美国范利伟（Vaile）与格雷特（Crether）合撰《美国经济中的市场营销》和由梅纳德（Maynard）与贝克曼（Beckmen）撰写的《市场营销原理》为标志，他们对于市场营销思想的贡献主要是指出了市场营销不仅解决生产出来的产品的销售问题，还要解决包括提供适应市场产品的研究问题，即如何做到“适销对路”的问题——这被认为是现代营销中所讲的“研究顾客需求”思想的雏形。但随着企业实践的发展，企业经理发现，仅仅限于产品问题的研究是不能很好地解决企业的产品市场实现问题的。

（6）1958 年，著名的美国营销学家麦卡锡（McCarthy）所著的《基础营销学》问世，这是对现代营

销思想和方法产生重大影响的一本书。麦卡锡首次提出了企业营销有 4 个基本工具——产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion），即现代营销中的以 4Ps 为构架的营销组合。

（7）1967 年，美国西北大学教授飞利浦·科特勒（Philip Kotler）出版了《营销管理——分析、计划和控制》一书，将营销定义为通过分析存在的市场机会，根据机会来制订（计划）企业营销战略，再根据营销战略的要求制订营销战术，即通过采用 STP（市场细分、选择目标市场和实施定位）的营销战略方法并组合使用 4Ps 营销工具。公司的经理人员应根据制订的营销战略和技术，对营销活动实施全面控制，以此来实现企业预期市场交换的目标。因此，科特勒始终认为市场营销是开始于生产之前，并在产品销售完成以后仍在进行的整体性企业活动。科特勒的《营销管理》也同时完成了将那些在他之前出现的有价值的营销学研究者思想和提出的方法进行“集成”的工作。正因为这样，科特勒被称为是“现代营销之父”。

可以看出，按照营销研究者普遍认可的看法，市场营销不是一个单独职能，更不是一个单为完成企业销售任务和目标的职能。当然具体而言，也应该根据企业的状况来确定营销总监的职能，把自己放在一个具体的企业中，可以从以下几个方面来了解你所在的企业。

公司历史沿革，包括公司成立于什么时候，由哪些人发起，至今经历了哪几个发展阶段等。

公司资本结构和目前经营情况，主要是了解企业是谁的，或者说是哪些人的，这些人持股情况怎样，这些出资者是什么身份或什么性质的实体。

公司组织机构、各机构工作职能及各机构负责人，对这一部分的了解是为了方便你开展工作。作为营销总监，你的工作需要整个营销系统来完成，同时需要其他部门的密切配合。

公司发展规划，即公司未来一定时期内的经营目标，以及实现这些目标的战略。

## 二、目前我国营销中存在的问题

自从我国从计划经济步入市场经济，历经 20 多年的风风雨雨，无论是我国的企业管理还是市场营销，都从最原始的市场本能反应到居于一定高度的理论体系，这从一个侧面反映了我国的市场已经与国际市场越来越接近，如海尔的服务、联想的渠道管理、娃哈哈的品牌运作、长虹的市场策略、格兰仕的低成本扩张等。这些优秀的企业，无论是在内部管理、产品研发、市场营销以及售后服务等领域，都以其独到的一面获得巨大成功而受到人们的关注。而菲利普·科特勒的《营销管理》一书更是因为培育了我国第一代营销人而被尊崇为营销圣经。尽管有先进的现代营销理论指导，我国营销也已经经过了 20 多年的洗礼，同时随着我国加入 WTO，我们与世界级营销专家的直接接触和交流也越来越多，但综观我国的营销界，甚至一些比较有名的专家和著名的企业，无论是其言论还是文章著述乃至实际的市场操作，都对营销理论中一些基本的概念混淆不清，借用我国现时六种现象来简单了解目前应该注意的问题。

现时我国营销中存在的六大问题，该引起哪些注意

### 第一怪：市场部与销售部分分

把这个问题当成第一怪，是因为到今天为止，仍然有一大批企业存在着这样的问题。我相信大部分营销人都有深切的感受，几乎有近 80% 的企业和他们的老板，都对市场部和销售部各自的职能难以正确区分或者述说清楚。学过管理学或者市场营销学的人都知道，市场部与销售部是两个完全不同的概念，尽管它们都是面对市场的机构，市场部的主要职能为：市场信息收集和研究、营销策划方案的制订、广告设计和文案创意、媒介计划和促销效果评估等；而销售部的主要职能就是企业产品销售任务的直接完成者和营销

网络的管理者，如果把市场部比喻为一个军队的参谋部，那么销售部就是直接向敌人发起攻击的战斗部队。但现实中，有很多企业往往把销售部称为市场部或者只有销售部没有市场部。根据调研，目前国内企业重销售部轻市场的现象十分普遍。

### 第二怪：销售渠道与营销网络混为一谈

营销 4P 之一就是渠道，而这里所说的渠道是指产品从制造商到消费者手中的通道，从整个营销角度而言，渠道一词所包含的含义太狭窄了，因为渠道是纵向的，而构成营销网络是需要纵横交错并科学合理地分布销售网点的。例如目前对渠道叫得最响的 IT 行业，其经销商的选择和销售网点的开发设立往往缺乏根据市场特点和消费形势而进行的合理布局，主要体现在横向上的不足，即经销商与经销商、代理商与代理商之间的信息互动和资源共享上的严重缺乏，这就造成了 IT 行业只重视渠道概念不重视网络概念的弊端。到目前为止，很多 IT 企业根本搞不清楚渠道和网络以及网络中的网线、网面、网员和网点等概念。上面已经说过，构成一个营销网络需要批发商、经销商和零售商间的纵向合作，同时也需要批发商与批发商、经销商与经销商、零售商与零售商之间的协作，但这只是网络系统中的一个。为了实现营销的成功，公司还需要与银行、广告公司、技术部门、政府部门和司法部门等辅助系统的合作。只有纵横交错，两个系统一起运作管理，企业才能在市场上真正取胜。

### 第三怪：经销商与代理商概念模糊

这又是一个常见的却容易搞混的问题，甚至很多企业管理专家和市场营销教授，都在不经意间把两者搞混了，尤其在一个企业的招商项目上，很多把加盟该公司的经销商称为代理商。那么究竟什么是代理商，什么是经销商呢？代理商跟经销商之间又有什么性质上的区别呢？菲利普·科特勒在他的《营销管理》一书中早已进行了非常明确的解释：所谓代理商，是指受企业委托负责帮企业寻找市场甚至帮企业销售产品的企业和私人机构，它的明显特征是不具有产品的所有权，只收取相应的佣金，譬如演员经纪人和国外产品在我国寻找的代理商等。而经销商却大不一样，尽管其在某些方面跟代理商有相似之处，也是销售企业产品，但经销商加盟企业销售企业产品，是完全拥有了该企业产品的所有权的，即经销商会按照企业的要求，现金支付产品费用，从而获得该产品所有权。企业将产品卖给经销商以后就死活不管，经销商如果选择企业不当，就会损失惨重，所以经销商需要承担一定的风险；而代理商因为只支付部分协作保证金（也有不支付的），不需要支付产品费用，要待到产品销售出去之后，才跟企业结算自己该得的佣金，所以不具有风险性。

由此可见，经销商和代理商确实是两个完全不同的概念。

### 第四怪：营销与分销不分

这个现象比较普遍，就从字面上而言，应该是很好理解的，营销的理论含义是指个人和集体通过创造，提供出售的产品，并同别人交换产品价值，以获得所需所欲之物的一种社会和管理过程。而分销只是指产品利用营销网络的功能进行分化和转移产品的销售，如某企业将产品交由全国 10 个省级经销商，再由 10 个省级经销商批发给各自下游的 10 多家二级经销商，二级经销商在自有终端销售产品的同时又分销给下游县级城市的更多家零售商，这样一层层将产品分化转移，就达到了企业分化转移销售产品的功能。也就是说分销是单指企业产品在各类渠道中的转移销售，而营销当然是指企业的一切经营活动，包括企业的战略兼并、资本运营等，营销是大的概念，分销却是具体的行为，所以分销与营销的概念完全不一样，也不应该混淆。

### 第五怪：连锁经营与特许加盟不分

连锁经营和特许加盟是目前在我国比较热门的一个话题，热衷的一个原因是它能快速地使企业进行市

场扩张，这一点国外众多企业的成功运作给我们树立了很好的典范，著名的如麦当劳、肯德基等，国内运用这种扩张方式做得比较成功或者相对成功的是美容机构连锁和餐饮业连锁，如自然美连锁机构、马兰拉面、全聚德烤鸭以及小肥羊火锅等。

连锁经营需要更为规范的管理能力和品牌整合推广能力，目前我国企业在这方面相对薄弱，只是由于市场存在很大的需求，所以这个问题尚不构成企业的威胁。由于连锁经营是由企业自己投资，扩张越快就越容易出现管理和资金上的漏洞，于是特许加盟应运而生。

特许加盟顾名思义就是指某企业运用自己的商业成功经验和自身品牌的影响力以及所谓的秘密配方和操作专业技能，来吸引企业机构和私人投资商加入，授权企业只需要输出品牌、管理和技能就可以坐收渔利，而加盟方就可以沿用授权方的品牌，并依照授权方的管理模式甚至购买专用的设备进行日常运营。

麦当劳和肯德基都有自己直接投资的直营店，同时也有部分外人投资的特许加盟店，由于其强大的品牌影响、卓越的统一管理和统一物流配送能力，我们很难从其表面看出哪家店是自营连锁，哪家店又是特许加盟的。

如何区分这两个概念呢？连锁经营是一种企业的扩张模式，而特许加盟只是连锁经营模式中的一种方式，两者不具有等同性，更不是对立的。

#### 第六怪：营销总监和市场总监混为一谈

这个问题一般人是很难区分的，同时由于企业本身对这两个职位的含糊，造成社会上对这两种职位的概念不清。在《深圳特区报》的一期招聘启示上，曾看到这样一则职位广告：销售副总——年薪 20 万；营销总监——年薪 15 万。我们就会糊涂了，究竟销售副总和营销总监管理的职权范围哪个更大？这家公司的营销总监要来管什么？或者为何单单销售要有副总管理，那么营销总监呢？

其实营销总监也是最近才在行业内盛行起来的，其主要是由于企业内部组织结构的变化，尤其是很多企业推行了以市场为导向的组织结构，都将企业的营销部门改为营销中心，其职位就成为总监制。而营销总监的职位说明书写得非常明确：在企业总经理的授权下，全面管理公司的营销工作；营销中心一般下设市场部和销售部以及其他相关部门。但也有公司设营销部或营销公司的，营销部或营销公司设总经理，下设销售总监和市场总监，这样就很容易区分，市场总监和营销总监尽管其在职位名称上有相同之处，但管理范围完全不一样，营销总监是全面管理整个公司的营销工作，而市场总监只负责企业市场的研究、信息的收集整理、整合营销方案的策划、执行以及企业的公共关系等。

有位朋友曾被猎头公司介绍到东莞的一家集团公司，职位是市场总监，但实际管理的工作却是营销总监范围的。严格来说，这家公司需要的其实是一位营销总监而不是市场总监。

摘自中国时尚品牌网，文章名为“现时中国营销六大怪状”。

尽管以上所提出我国营销的六大怪现象，并没有因为混淆了概念而在实际工作中造成什么重大的影响，但作为我们以及一些比较著名的企业和市场营销人员，就不该混淆这些常规的概念，正如学中文的，不能连汉语拼音都读不准一样。作为营销总监或者是要往营销总监这个职位发展的朋友来说，在日常的营销管理中，要严格区分每个概念的作用和所指含义，不要随意混淆，这样才能非常准确地安排各项工作，执行各项特指的任务，避免因概念模糊、含义不明而闹出笑话，甚至造成不必要的经济损失，因此我们要系统地将概念体系掌握清楚。

了解以上的企业内部内容后，再着手认识公司的业务开展状况，具体包括以下内容：



√产品特点。

√竞争对手。

√市场运营策略。

√市场渠道。

√年度的市场盈利状况。

因此，从公司管理和业务两方面进行了解能够有力地帮助营销总监开展工作。

### 三、营销中心在企业的位置

营销中心在企业的位置如图 2-1 所示。

图 2-1 营销中心在企业的位置

在企业中，营销总监直接对总经理负责并汇报工作，统筹主抓客户部、销售部、市场部和以营销为目的的企业各驻外办事机构，当然具体设置哪些部门也是根据企业的规模及业务状况而定。

## 第三节 营销中心的组织架构 及岗位职责

在一个具体的企业中，营销总监要了解企业以下方面的内容：

√企业是谁？

√往哪里去？

√怎么去？

下面将具体阐述。

### 一、营销中心的组织架构

一般来说，一个在运行中的企业都有自己的营销组织，你可以在原有基础上提出改进建议。如果是一个新成立的企业，营销组织建设就由你来全面负责设计了。

作为营销总监，首先要明确营销中心的组织架构及各个部门的职能及岗位职能，才能清晰地进行工作。下面以服装企业的营销中心为例介绍一下营销中心的结构。

营销中心下设市场部、销售部、商品部、办事处几个部门，下面还会设置不同的功能型部门。图 2-2 是营销中心组织结构设置的一种参考模式，你可以根据需要进行增减。

### 1?组织架构

营销中心组织架构如图 2-2 所示。

### 2?岗位分类

营销中心所属各部门按职能共设 6 个不同岗位，具体为：部门经理、岗位经理、主任、助理、店长、店员。

1) 部门经理设市场部经理、销售部正副经理、商品部副经理。

图 2-2 营销中心组织架构图

2) 岗位经理设广告经理、信息经理、客户经理、拓展经理。

3) 主任设客户主任、零售主任、拓展主任、设计主任、培训主任、仓库主任、办事处主任。

4) 助理设信息助理、销售助理、办事处主任助理。

5) 店长有销售部分管的零售店店长和各办事处所设的店铺店长。

6) 店员包括店内各级人员。

### 3?机构及人员设置

整个营销中心下设营销总监 1 人，其下面划分为四部分。

(1) 市场部：设市场部经理 1 人（兼），下辖广告企划经理（兼）、电脑信息经理、信息助理、培训主任（兼）、平面设计主管（兼）各 1 人。

(2) 销售部：设销售部经理及副经理各 1 人，直接管理属下零售主任 1 人、拓展经理 1 人及拓展主任若干人、客户经理 1 人、客户主任 1 人、销售助理 1 人；在零售主任之下设店长、店员若干人。

(3) 商品部：设商品部副经理 1 人，管理成品仓和商品采购及跟单员 1 人，成品仓设仓库主任 1 人，下辖仓管员 2 人。

(4) 办事处（暂缺），其组织架构行文另定。

## 二、营销中心的工作职能

营销中心是依照公司董事会及总经理的指示，在独立的市场开发及销售计划以及按公司战略规划指导编制的预算制度的原则下，展开以市场为中心，拟订并执行公司中长期和年度营销计划，制订符合市场实际的销售政策和营销组合策略，以完成公司下达的销售计划，包括市场调查，产品定位、定价，销售网络的建立，客户关系及合同管理，货款的回笼以及配合销售所进行的品牌形象管理、广告促销活动等一切与营销相关的业务。其具体履行以下职能：

- （1）市场调查、研究及销售预测，及时整理、分析、反馈同行及竞争品牌的营销动态。
- （2）制订并完成公司中长期营销计划，拟订符合市场实际和公司董事会要求的销售政策及营销组合策略。
- （3）制订公司年度销售计划，承担公司下达的年度销售任务，并组织销售人员的二次任务分配。
- （4）制订公司新产品（品牌）开发计划，包括新产品（品牌）定位、定价、形象规划，并指导实施、跟进、检查与总结。
- （5）负责所管理的服装品牌货品的具体组织、储备、配送及物流的分析，及时组织及调整货源，确保营销计划的顺利完成。
- （6）制订公司各品牌年度广告及促销计划，并负责组织、策划、执行，以提升产品销量和品牌知名度。
- （7）负责整个我国市场的开拓、客户资源开发和管理，代表公司与客户联系协调和销售业务的往来。
- （8）组织策划公司订货会及参加大型展示招商会。
- （9）根据市场反馈，及时组织公司内部召开各类营销、产品开发及产销协调等专题会议。
- （10）每年两季订货会之前，制订公司营销手册及各类销售道具和宣传品。
- （11）根据公司的财务制度，执行和负责各项资金回笼、费用结算工作。
- （12）营销中心对公司的经营业绩及品牌形象负责，并可直接与公司各部门沟通、协调工作。

### 三、营销中心下辖各部门的工作职能

#### 1?市场部的工作职能

- （1）制订并执行市场调查计划，以及日常市场管理。
- （2）品牌规划与管理。
- （3）制订并执行公司年度整体市场营销计划与预算（参谋）。
- （4）制订并执行市场推广计划与预算。

- (5) 制订并执行广告与专卖店、专柜推广计划与预算。
- (6) 制订并执行公关与促销活动计划与预算。
- (7) 负责市场推广物品的设计制作。
- (8) 制订与执行新品牌（产品）上市计划。
- (9) 制订及实施针对经销商、加盟商、店员、店长培训的计划和方案。
- (10) 负责公司内外信息网络的建立、整理及分析，并及时向有关部门发布及建议。

## 2?销售部的工作职能

- (1) 根据公司总体营销计划制订销售部及其区域别、时间别、品牌别的销售计划与预算，包括销售额、回款额、市场占有率、渗透率等。
- (2) 依据销售计划，制订销售部的销售方针、政策，对销售业务活动的过程及结果进行管理，负责销售目标、市场占有率的达成。
- (3) 依据整体营销计划，执行和配合公司、市场部所制订的各项市场推广计划。
- (4) 负责经销商、加盟商的开发、选择、评估与激励；通过服务性销售方法，与经销商、加盟商建立长期稳定的“双赢”关系。
- (5) 负责公司直属售点、分公司或办事处的建设和管理（支持、服务和监控）。
- (6) 销售货款的及时、安全回收。
- (7) 市场信息的收集、整理、分析与反馈。
- (8) 销售报表的收集、整理、分析与反馈。
- (9) 与市场部沟通和配合，做好销售计划的制订工作，确保销售计划的严肃性。
- (10) 负责销售队伍建设及管理，依据业务发展，与行政及人力资源部共同制订销售部人力资源规划（人力资源的结构、储备等）及员工的招聘、培训、调配、评估与激励制度。

## 3?商品部的工作职能

- (1) 制订合理的商品生产、调拨、库存（包括分库建设）与运输计划，并在批准后负责组织实施，以确保对销售部门的产品供应。
- (2) 制订年度、月度、季度及地区性产品开发、供应、调度计划，经审批后负责组织、监控与实施。
- (3) 制订完善的储运管理制度，确保产品安全存放和运输。

(4) 严格货品出入库管理。

(5) 做好物流分析工作，及时组织和调整货源，确保销售计划的完成。

#### 4?直属办事处的工作职能

(1) 依据公司整体营销计划，协助一级市场的加盟商或二级市场省级加盟商及自身进行市场信息、销售、市场推广、顾客服务工作及销售队伍的建设和管理。

(2) 依据公司整体营销计划，与加盟商共同制订相应的销售计划与政策。

#### 四、市场部各岗位职责

##### (一) 营销总监

##### 1?营销总监的职责

(1) 在总经理授权下，全面管理公司营销工作并直接向公司总经理报告并接受其领导。

(2) 规划并组织执行公司总体市场和销售战略，收集营销信息，分析市场趋势，负责组织制订公司的营销战略与年度、月度计划，保证全面完成公司目标任务。

(3) 组织拟订营销中心机构设置和内部管理方案，提高管理效率。

(4) 协调营销中心与公司其他部门的工作关系，制订营销资金使用计划、产品供应计划，降低营销成本，提高存货周转率，加速资金流转。

(5) 结合营销实际情况，对营销人员进行思想教育和业务指导，提高营销人员素质，建设一支过硬的营销队伍。

(6) 负责向总经理报告营销工作开展情况，听取意见并接受监督。

(7) 负责考核营销中心各部门负责人以及各驻外办事处负责人的工作绩效和工作能力。

(8) 执行公司关于营销工作的决策。

##### 2?营销总监的日常营销管理工作

(1) 在总经理的直接领导下，组织制订公司营销计划和具体的战略目标、战术措施，并在总经理审批后负责实施，对各期营销计划及利润目标的完成负直接责任。

(2) 负责按公司的营销任务向下属各部门进行任务的分解，并经常进行进度监控和调整，为下属解决工作中的困难，确保营销各项计划的完成。

(3) 及时掌握目标市场的信息，定期进行市场动向、特点和发展趋势的分析及目标消费群需求分析



和预测，组织拟订各种营销策划和策略方案，在总经理审批后负责组织实施，使产品适销对路和销售渠道的畅通。

（4）负责组织目标市场的分析，拟订市场拓展计划和费用预算计划，制订各品牌代理商的评审标准，保证销售网络的健康。

（5）组织做好客户服务工作、物流供应工作和销售资金回收工作，协调好下属员工和客户的关系，使企业在市场上保持良好的形象和获得理想的经济效益。

（6）负责对下属员工的考勤和业绩考评，据其工作态度和业绩进行表扬、批评直至向人力资源部提出奖罚建议及调动和任免的建议。

（7）负责按公司的职权范围对部门及员工的出差和各种费用的开支进行审核，确保资金使用的合理性。

（8）负责每季订货会的计划（包括工作计划和费用计划），组织、指挥和协调工作，确保目标任务的顺利完成。

（9）负责拟订下属各部门的业绩考评方案和奖罚方案，由人力资源部负责全公司总体平衡，由总经理审批后执行。

（10）负责对下属的培训和业务指导，积极提高下属的思想和业务素质，强调职业道德和团队合作精神，发挥快速战斗能力，增强市场竞争力。

（11）负责组织经营有关信息的收集、分析、整理和报告，使各级管理者及时准确地掌握企业内外的经营状况，明确市场需求和变化，经营思想紧跟时代步伐，从而使各部门的管理者和员工更好地理解和配合公司的经营运作策略和措施，提高战斗力。

（12）负责每月定期向总经理提交所管辖工作的书面总结报告、汇报、分析和提出措施。日常工作中出现非正常问题，必须及时向总经理请示和汇报，做好纵向和部门间横向的协调沟通，并随时指导下属部门的工作。

### 3?与各部门的协调管理

（1）与产品研发、财务、生产等部门密切配合，确保营销工作的顺利开展。

（2）配合公司总经理处理好与当地政府各职能部门的关系。

（3）督促市场部经理、平面设计主管选择好广告公司、制作公司，合理进行广告投放，配合好客户共同策划促销活动，并监督形象广告的执行情况。

（4）配合销售部经理，组织拓展主任、零售主任对各自所负责区域的客户选择、销售网点的建立工作，处理好客户和顾客的投诉、退货以及商业单位的关系。

（5）协助财务、商品部，监督和管理好仓库的货物进、出、存，每月督促商品部做好当月的进、出、存月分析报表，发现问题及时追查处理。

#### 4?营销总监的权力

- (1) 行使营销中心的市场和销售任务的计划分配权。
- (2) 行使营销中心人员的定岗分区调动权。
- (3) 经人力资源部审核后,可行使营销中心内经理级别以下的招聘权。
- (4) 经人力资源部审核后,可行使营销中心人员的考核和解聘、建议调离权。
- (5) 制订营销中心的各项费用计划,经财务部及总经理审批后,行使开支及监督使用权。
- (6) 经人力资源部审核并经总经理批准后,可行使营销中心人员的工资考核、奖金分配、岗位福利及其他嘉奖有关政策审定权。
- (7) 行使促销方案、品牌广告建设的计划、审核权及执行权。
- (8) 行使售后、售前服务的处理和建议处理权。
- (9) 行使营销中心财产的管理、控制保护权。
- (10) 行使营销中心按销售的所需货源的计划调度权。

#### 5?营销总监的职务要求

- (1) 本科或大专以上学历,营销、广告或经济相关专业毕业,年龄在 28~50 岁。
- (2) 至少 3 年以上行业营销管理工作经历,其中至少有 2 年以上从事同类品牌相关管理职位经验。
- (3) 具备一定的英文听说读写能力,熟悉电脑操作。
- (4) 很强的计划、组织、协调沟通能力和理解、分析、判断、表达、适应能力。
- (5) 有丰富的品牌推广经验和广泛的行业客户基础。
- (6) 擅长组织管理,有责任感,团队精神强。
- (7) 有大型品牌管理经验者或 MBA 优先考虑。

#### (二) 市场部经理

##### 1?市场部经理的职责

市场部经理直接向营销总监报告并接受其领导,制订营销计划并付诸实施,监测其结果和改进措施等。其具体工作职责如下:

- (1) 领导和组织部门内部各成员共同制订公司年度营销目标和整体市场营销工作计划。
- (2) 制订年度市场推广计划和预算，监督投放过程并及时评估和调整。
- (3) 管辖本部门内部及与其他部门之间的合作关系。
- (4) 与商品部、销售部门协商，结合市场情况做出合理的品牌推广计划。
- (5) 与开发、销售部门协商，结合市场情况做出合理和前瞻性个性品牌（产品）开发计划。
- (6) 与销售部门配合进行分销渠道及渠道政策设计与完善。
- (7) 协助销售部门实施整体市场推进工作，对过程及结果进行监控与评估。
- (8) 策划与推广顾客服务计划（会员制计划）和促销活动，对工作过程及结果进行监控与评估。
- (9) 评定本部门工作及部内人员资信及其业绩表现，并负责内部人员调配。
- (10) 招募、培训、培养市场推广人员，为公司发展储备人才。

## 2?市场部经理的职务要求

- (1) 本科或大专以上学历，营销、广告或经济相关专业毕业，年龄在 28~50 岁。
- (2) 至少 3 年以上行业营销管理工作经历，其中至少有 1 年以上从事同类产品市场管理职位经验。
- (3) 具备一定的英文听说读写能力，熟悉电脑操作。
- (4) 很强的计划、组织、协调沟通能力和理解、分析、判断、表达、适应能力。
- (5) 擅长组织管理，有责任感，团队精神强。
- (6) 有大型市场管理经验者或 MBA 优先考虑。

### (三) 广告企划经理

#### 1?广告企划经理的职责

广告企划经理直接向市场部经理（或营销总监）报告并接受其领导；制订广告宣传计划，并付诸实施，监测其结果和改进措施。其具体工作职责如下：

- (1) 依据公司战略规划，发展品牌的长期经营和竞争策略，制订品牌年度、季度及月度宣传计划。
- (2) 负责整个品牌传播的管理和监控，并与研发、设计和销售部门沟通，共同编制公司年度品牌传播计划预算。

- (3) 做好与企业外部各政府机关、媒介和行业相关机构的关系协调工作。
- (4) 协助、督导广告及制作代理公司工作。
- (5) 协助广告公司、设计人员及客户制订品牌推广方案，并负责实施和监控。
- (6) 指导、审批、监督各地区市场促销计划的制订和实施。
- (7) 协助市场部经理/营销总监制订各种广告宣传政策，以加强销售人员和客户对该品牌的兴趣和支持。

## 2?广告企划经理的职位要求

- (1) 本科或大专以上学历，广告或营销相关专业毕业。
- (2) 至少有 3 年以上广告工作经验，其中至少有 1 年以上从事相关品牌广告宣传的工作经验。
- (3) 具备良好的英文听说读写能力，熟练使用电脑，熟悉广告制作的各个环节（包括印刷、拍摄）等。
- (4) 与各媒介、模特公司、影视制作公司关系良好。
- (5) 有一定的组织管理经验，有责任感，团队精神强，能吃苦。
- (6) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。
- (7) 有大型企业或广州 4A 广告公司从业经验优先考虑。

## (四) 设计主任

### 1?设计主任的职责

设计主任直接向市场部经理（营销总监）报告并接受其领导；依据公司产品（品牌）推广计划，负责制订相应的 VI、BI、SI 规划。其具体的职责如下：

- (1) 制订年度公司设计制作计划。
- (2) 负责公司各品牌 CIS 系统规划及相应品牌色彩应用计划、视觉应用管理。
- (3) 负责各专卖店、商场专柜的店面设计及相应货架、道具配置计划。
- (4) 负责设计制作各种广告、促销活动所需 POP。
- (5) 制作费用预算与控制。

(6) 外协单位工作的督导。

(7) 负责各种推广方案的实施，并对方案的实施给予监督，对执行效果进行评估。

(8) 结合实际需要制订货架、道具、配件安全库存量，定期提交合理的货架、道具需求计划，保证货架、道具的及时供应。

(9) 严格控制网点货架、道具配件的领用情况，防止流失。

(10) 及时向各销售网点传达公司下发的安装、装修工艺文件及通知，并按要求对网点进行指导。

(11) 对不符合要求或违反公司规定的网点提出整改建议。经批准后负责网点撤销的善后工作。

(12) 每月对制作费用及各网点、客户所需货架、道具的账目上报，并做好工作总结。2?设计主任的任职要求

(1) 大专以上学历，美术专业毕业。

(2) 至少有 3 年以上平面设计工作经验，其中至少有 2 年以上在品牌企业从事品牌设计推广工作经验。

(3) 熟悉 PC 及 MAC 操作，熟练使用 Photoshop、Freehand、Coreldraw 等图形处理软件。

(4) 对装修工艺、材料及货架制作有一定认识。

(5) 创意好、概念新，熟悉平面广告制作的各个环节。

(6) 工作细心，责任感强。

(7) 有大型企业或国内知名广告公司从业经验者优先考虑。

(五) 信息经理

1?信息经理的工作职责

信息经理直接向市场部经理（营销总监）报告并接受其领导，其具体工作职责如下：

(1) 建立健全公司营销信息系统，制订内部信息、市场情报收集、整理、分析、交流及保密制度。

(2) 对本公司产品月度、季度及年度进销存进行查询分析，为本部门及公司领导提供销售、生产决策依据。

(3) 对总部电脑信息系统进行日常管理维护和数据输入及传输，并做好系统数据维护、商品分类维护、单品资料维护、经销商资料维护及管理。

(4) 每月向营销总监提供准确的各地（包括总部）各产品的库存、销量、销售进度等销售报表。

- (5) 每天能及时反映各区域市场的要货计划/资源分配计划。
- (6) 与营销财务做好销售费用的严格控制，一旦出现情况，及时向营销总监反映。
- (7) 随时跟踪业务流程，做到应收账款的清晰控制。
- (8) 及时了解反映控制各销售层次的销售情况和库存量。

## 2?信息经理的任职要求

- (1) 本科及大专以上学历，计算机应用及相关专业毕业。
- (2) 至少 2 年以上企业信息管理工作经验。
- (3) 熟悉各种前台 POS 系统和前后台通信系统的模块功能。
- (4) 熟悉 WindowsNT、IBMDBII/UDB 系统。
- (5) 熟悉 Client/Server、Browser/Server 软件结构及分布式数据库数据采集结构。
- (6) 具备良好的英文听说读写能力。
- (7) 有一定的组织管理经验，有责任感，团队精神强，能吃苦。
- (8) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。
- (9) 有大型企业同类职务工作从业经验者优先考虑。

## 五、销售部各岗位职责

### (一) 销售部正（副）职责

#### 1?销售部正（副）经理的工作职责

销售部经理直接向营销总监报告并接受其领导；依据公司整体发展规划，全面负责销售部门内的业务及人员管理，以完成公司下达的销售目标，具体的工作职责如下：

- (1) 规划并执行组织公司总体销售战略，制订并实施公司年度销售计划、销售费用预算计划及费用使用管理。
- (2) 依据营销中心管理制度，制订销售部管理细则，全面计划和安排本部门工作。
- (3) 开发、建立并维持与经销商、加盟商和其他有关方面的关系，主持制订销售策略及政策，领导销售人员顺利开拓市场，并进行客户管理。

(4) 管辖本部门内与其他部门之间的合作关系。

(5) 选择、培训、开发、考核和激励销售人员，争取实现预订的销售目标，并为公司发展储备人才。

(6) 评定部门内工作人员的资信及业绩表现，并负责内部人员调配。

(7) 参与规划并协调产品定义和开发策略，以实现公司的战略目标。

(8) 协助拓展经理（主任）开拓市场，选择好客户或加盟商，并指导零售经理（主任）对符合建点条件的单位按程序及时设置专柜或专卖店。

(9) 往来账务管理，并制订实施防止呆账对策，确保账款的回收。

(10) 促销计划执行与管理。

(11) 定期向营销总监或总经理提交进销存分析报告及项目进展报告，组织销售项目讨论会议。

## 2?销售部正（副）经理的职位要求

(1) 本科或大专以上学历，营销或经济专业毕业。

(2) 至少有 3 年以上相关行业工作经验，其中至少有 2 年以上从事销售管理工作经验，并有广泛的品牌客户基础。

(3) 具备一定的英文读写能力，熟悉电脑操作。

(4) 有一定的组织管理经验，有责任感，团队精神强，能吃苦。

(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 能长期在外出差并能承受较大的工作压力。

(7) 有大型企业从业经验者优先。

## (二) 客户经理（主任）

### 1?客户经理（主任）的工作职责

客户经理（主任）直接向销售部正（副）经理报告并接受其领导，其工作职责如下：

(1) 必须全力配合销售部正（副）经理开展销售服务工作，如期完成公司下达的批发销售业务工作。

(2) 在接受市场营销部分配的批发任务和加盟区域内二次分配任务后，必须拟订一份全年工作计划，交销售部正（副）经理审核，并上报营销总监，作为工作考核依据。

(3) 必须按公司要求努力开拓目标市场，协调好各商业单位的关系，管理好所负责批发业务的市场



价格，并协助拓展业务的同事完成加盟商的货源组织、收款等服务工作。

（4）每月 25 日做出当月工作总结及下月工作计划，交销售部正（副）经理审核，并上报营销总监，作为工作考核依据。

（5）必须严格执行公司的营销方案，坚持现款现货的原则，对收到的汇款、银行承兑，要认真检查，去当地银行辨别真伪，10 万元以上的汇票要求向开出行查询，确保货款安全。

（6）对商业单位的来款汇票，必须当天交予部门财务，并在复印件上签名确认收讫日期。并做好分类登记，详细记录，如投款日期、汇票日期、汇票号码、金额、承兑汇票到期时间及承兑期几个月等。

（7）必须定期与部门财务、公司财务、仓管核对账目，确保与经销商、客户的经济账目准确。

（8）及时向公司提供竞争者的市场和产品进展情况。

（9）定期向销售部正（副）经理提交销售报告，参与销售项目讨论会议。

## 2?客户经理（主任）的任职要求

（1）大专以上学历，市场营销或经济类专业毕业。

（2）至少有 2 年以上行业工作经验，其中至少有 2 年以上从事销售工作经验，并具有一定的品牌批发业务运作能力。

（3）熟悉电脑操作。

（4）有责任感，团队精神强，能吃苦。

（5）具备良好的文字表达能力和沟通能力。

（6）有大型企业类似工作经验者优先考虑。

## （三）零售经理（主任）

### 1?零售经理（主任）的工作职责

零售经理（主任）直接向销售部经理报告并接受其领导，其具体工作职责如下：

（1）必须全力配合销售部经理开展公司零售业务工作，如期完成负责区域分配的零售计划。

（2）在接受市场营销部分配的任务和区域内二次分配任务后，必须拟订一份全年零售工作计划，交销售部经理审核，并上报营销总监，作为工作考核依据。

（3）必须按公司要求努力完成零售计划，协调好各商业单位的关系，管理好所负责区域的市场价格，监督所辖区域内的货物流向，并负责所辖区域的店铺/专柜工作。

(4) 每月 25 日做出当月工作总结及下月工作计划，交销售部经理审核，并上报营销总监，并作为工作考核的依据。

(5) 必须严格执行公司的营销方案，要求当月执行的促销活动要及时总结，并将书面报告反馈给市场部经理和销售部经理。

(6) 组织好货源，做好销售台账及货品配送、产品陈列、终端形象、店员管理等工作。

(7) 对商业单位的来款汇票，必须当天交予部门财务，并在复印件上签名确认收讫日期，并做好分类登记，详细记录，如投款日期、汇票日期、汇票号码、金额、承兑汇票到期时间及承兑期几个月等。

(8) 必须定期与部门财务、公司财务、仓管核对账目，确保与仓库、商场的经济账目准确。

(9) 及时向公司提供竞争者的市场和产品进展情况。

(10) 定期向销售部经理提交零售报告，参与销售项目讨论会议。

(11) 负责本零售区域的专柜、专卖店的设置、申请报批、宣传资料的需求计划的制订、分发登记及使用跟踪等。

(12) 协同人力资源部及销售部经理或营销总监，对店长/店员进行面试，将初试合格者的详细资料（身份证复印件、个人简历、学历证书）交人力资源部审核，并报公司批准。

(13) 每月对所辖区域的店长/店员进行考核，根据各店（网点）的销售实绩定期填报“店长/店员底薪及奖金汇总表”，经店长/店员签名，销售部经理确认后，呈报营销总监及营销财务审核，以便结算店员/店长工资和奖金。

(14) 负责所辖零售区域专柜、专卖店的管理工作，做到产品陈列、货架摆放、POP 充足，确保按照公司统一的 CI 形象进行现场布置。

(15) 对符合建点条件的单位按规定程序报请销售部经理，设置专柜，并监控装修质量，按公司有关规定进行考核。

(16) 及时处理顾客投诉及退货事件，并跟踪处理结果。

## 2?零售经理（主任）的任职要求

(1) 大专以上学历，市场营销或经济类专业毕业。

(2) 至少有 2 年以上从事零售管理工作经验，熟悉配货、补货、店堂陈列及店铺管理等一系列零售相关流程及业务，并具有一定的财务知识。

(3) 熟悉电脑操作。

(4) 有出色的领导艺术和组织管理能力，有责任感，团队精神强，能吃苦。

(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 有大型企业类似工作经验者优先考虑。

#### (四) 拓展经理（主任）

##### 1?拓展经理（主任）的工作职责

拓展经理（主任）直接向销售部经理报告并接受其领导。其具体工作职责如下：

(1) 必须全力配合销售经理开展市场拓展工作，如期完成本负责区域分配的市场拓展工作。

(2) 在接受市场营销部分配的任务和区域内二次分配任务后，必须拟订一份全年拓展工作计划，交销售经理审核，并上报营销总监，作为工作考核依据。

(3) 必须按公司要求努力开拓目标市场，协调好各商业单位的关系，管理好所开拓区域的市场价格，监督所辖区域内的货物流向，并负责所开拓区域的经销商（加盟商）服务工作。

(4) 每月 25 日做出当月工作总结及下月工作计划，交销售部经理审核，并上报营销总监，作为工作考核的依据。

(5) 严格执行公司加盟及经销方案，审查客户的信用额度，评估其经营实力，对符合公司经销或加盟条件的客户，及时上报销售部经理审批，呈营销总监核准，并随时做好辅导客户加盟经销的准备。

(6) 必须严格执行公司的营销方案，坚持现款现货的原则，对收到的汇款、银行承兑要认真检查，去当地银行辨别真伪，10 万元以上的汇票要求向开出行查询，确保货款安全。

(7) 对加盟客户的来款汇票，必须当天交予部门财务，并在复印件上签名确认收讫日期。事后做好分类登记，详细记录，如投款日期、汇票日期、汇票号码、金额、承兑汇票到期时间及承兑期几个月等。

(8) 必须定期与部门财务、公司财务、仓管核对账目，确保与经销商、加盟客户的经济账目准确。

(9) 及时向公司提供竞争者的市场和产品进展情况。

(10) 定期向销售部经理提交销售报告，参与销售项目讨论会议。

(11) 负责本开拓区域的专柜、专卖店的设置、申请报批、宣传资料的需求计划制订、分发登记及使用跟踪等。

(12) 协助加盟客户的终端网点开业工作，包括客户及其店员的培训、产品陈列、促销指导、店铺装修、进货指导等一系列工作。

##### 2?拓展经理（主任）的任职要求

(1) 大专以上学历，市场营销或经济类专业毕业。

(2) 至少有 2 年以上行业工作经验，其中至少有 1 年以上从事产品拓展加盟工作经验，并具广泛的品牌客户基础。

(3) 了解熟悉各品牌的经销加盟方案，熟悉加盟程序的运作，具备良好的服务客户开业指导能力。

(4) 能长期出差，有责任感，团队精神强，能吃苦。

(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 有大型企业类似工作经验者优先考虑。

(五) 销售助理

#### 1?销售助理的工作职责

销售助理直接向销售部经理报告并接受其领导，协助销售业务人员做好产品销售统计工作，其具体工作职责如下：

(1) 依据送货单财务记账联做好各客户经理、拓展主任、零售主任及公司客户的铺货、收款“客户明细账”及“商品发出明细账”；“客户明细账”以区域分页明细登记，“商品发出明细账”以品牌名和商品品种规格分页明细登账。

(2) 据“客户明细账”做好“销货日报表”。

(3) 每日与财务、仓管、销售业务人员对账，发现问题及时纠正。

(4) 每月底向销售部经理、公司财务提供商品发出日报表和收款月报表。

(5) 协助公司财务整理会计档案或开具发票。

(6) 负责本部门内部信息的上传下达及横向部门间信息的传递。

(7) 建立健全公司各品牌销售各类统计台账和统计档案。

(8) 负责日常销售统计，对各类销售报表进行审核、整理汇总。

(9) 进行统计信息的传送，定期不定期向商品部经理和销售部反馈统计结果，在已批准的情况及范围内接受统计数据的查询和咨询。

(10) 做好经销商、加盟商的货款登记及销售台账工作，负责销售合同任务完成情况以及客户让利情况统计。

(11) 负责客户销售到款、提货及余额明细统计，并对各类销售报表进行审核、整理和汇总。

#### 2?销售助理的职务要求

- (1) 大专或中专以上学历，女性，财务或统计专业毕业，年龄为 28~40 岁。
- (2) 至少有 1 年以上从事销售服务工作经验。
- (3) 具备一定的英文听说读写能力，熟悉电脑操作。
- (4) 有责任感，团队精神强，能吃苦。
- (5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。
- (6) 有大型企业类似工作经验者优先考虑。

#### (六) 店长

##### 1?店长的工作职责

店长直接向零售主任报告并接受其领导，其具体工作职责如下：

- (1) 完成销售部下发的所在售点的销售目标。
- (2) 制订店铺的经营计划（每日，每周，每月）。
- (3) 负责店员的培训及管理。
- (4) 负责店铺的日常营运及保护店铺经营资产的安全。
- (5) 市场调查及信息反馈。
- (6) 售点所需商品进、销、存的控制与管理。
- (7) 及时组织货源，做好配货、补货、店堂陈列等工作。
- (8) 认真执行市场营销部制订的广告及促销活动。
- (9) 按公司制度规定，认真及时处理顾客投诉、商品退换及突发事件的处理。
- (10) 遵守公司及进店有关管理规定，杜绝违纪现象。
- (11) 注重个人形象，提高个人素质，突出公司及品牌形象。

##### 2?店长的岗位要求

- (1) 大专或高中以上学历，年龄在 22~26 岁，当地户口，女性，身高 1?58 米以上。
- (2) 至少有 2 年以上从事专卖店/专柜管理工作经验，并具有一定的财务知识。

- (3) 熟悉电脑操作。
- (4) 有一定的组织协调和分析能力，有责任感，团队精神强，能吃苦。
- (5) 具备良好的沟通能力。
- (6) 有大型品牌专卖店工作经验者优先考虑。

#### (七) 店员

##### 1?店员的工作职责

店员直接向店长汇报并接受其领导，其具体工作职责如下：

- (1) 根据销售部及办事处和所在售点确定的零售计划，通过推介达成销售目标。
- (2) 不断提高自身素质，充分利用公司提供的资源，努力达成预期的销售成果。
- (3) 充分了解所在地区的消费特性及竞争品牌的优劣势，抓住每一个销售机会，有效地扩大导购范围。
- (4) 根据公司的物流管理系统要求，做好销售台账工作，按时按质做好信息的反馈。
- (5) 及时将竞争市场信息和销售中出现的问题与困难反馈给店长及零售主任。
- (6) 及时将售点的产品样板、宣传资料等的上架率和数量反馈给公司，以便得到补充。
- (7) 负责售点日常维护工作。
- (8) 遵守公司上下班有关管理制度，杜绝违纪现象。
- (9) 注重个人形象，提高个人素质，突出公司及品牌形象。

##### 2?店员的职务要求

- (1) 高中以上学历，18~22 岁，女性，身高 1?58 米以上。
- (2) 具有 1 年以上专卖店工作经验。
- (3) 五官端正，身体健康，口齿伶俐，性格外向。
- (4) 有责任感，团队精神强，能吃苦。
- (5) 具备良好的沟通能力。
- (6) 有大型品牌专卖店工作经验者优先考虑。

## 六、直属办事处各岗位职责

### （一）直属办事处主任

#### 1?直属办事处主任的工作职责

直属办事处主任直接向营销总监报告并接受其领导，同时接受营销中心销售部经理、储运部经理及营销财务的职能性领导；依据公司整体营销计划，全面负责所辖市场和经销商或加盟商及办事处内人员管理，以完成公司下达的销售目标，具体工作职责如下：

（1）依据公司整体规划，协助加盟商或经销商进行所辖区域的推广、销售及顾客服务工作，协助加盟商或经销商以及自营网点的销售目标。

（2）依据公司营销计划及加盟协议，协助加盟商制订地区性营销计划，并分解为月别、部门别、产品别计划，指导、协助、监督其执行。

（3）依据公司规章制度，制订办事处管理细则。

（4）接受公司各职能部门的统一领导，及时向相关部门汇报工作，争取公司各职能部门的支持。

（5）依据公司整体市场推广计划，在市场部的统一指挥下，执行好全国性统一的市场推广计划，并与加盟商共同规划本地区的推广方案，报请市场部审批后，严格贯彻执行及监控。

（6）进行加盟商的培训与激励，协助及支持加盟商分销，建立与加盟商的双赢关系及合作协议，严格按合同操作，规范及监控加盟商的销售行为。

（7）协助加盟商进行零售网点的开发、评估与选择，提高市场覆盖率；并与加盟商协调好公司自营店及专柜开发的数量与地点。

（8）按照公司对专卖店及专柜的统一规划，负责自营店、专柜以及加盟店、专柜的选择与管理。

（9）负责本地区的公共关系，搞好与当地政府、新闻机构、企业、居民以及零售商场负责人的关系。

（10）负责所辖区域市场的消费者、竞争品牌、经销商的情报收集制度的建立、实施。

（11）负责实施与控制销售预算费用的使用。

#### 2?办事处主任的职务要求

（1）大专以上学历，市场营销或经济专业毕业。

（2）至少有 3 年以上行业工作经验，其中至少有 1 年以上从事驻外销售管理工作经验，并有广泛的品牌客户基础。

（3）有一定的组织管理经验，有责任感，团队精神强，能吃苦。

- (4) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。
- (5) 能长期在外出差并能承受较大的工作压力。
- (6) 有大型品牌类似从业经验者优先。

## (二) 办事处主任助理

### 1?办事处主任助理的工作职责

办事处主任助理直接向办事处主任报告并接受其领导，同时接受公司相应职能部门的领导；依据所辖区域市场计划，全面负责所辖区域的零售业务工作，其具体工作职责如下：

- (1) 不断开拓直营网点，努力提高中心城市公司品牌的主要零售市场覆盖率。
- (2) 有计划地拜访客户并缔结订单。

(3) 与零售商场谈判和公关，争取品牌陈列的最佳位置，确保管区内的零售店面达到公司要求的品牌陈列及形象展示标准。

- (4) 在市场部的统一指挥下，执行公司的广告促销与其他市场推广计划。

- (5) 执行公司价格政策，控制市场零售价格。

- (6) 确保货款回收工作的顺利完成。

- (7) 收集区域内有关的市场信息。

(8) 通过与储运部、市场部内产品调度人员的配合，组织产品的发运与接收，协助客户做好库存管理工作（合理的库存水平、安全的产品存放）。

- (9) 按照公司规定处理损坏货品，处理消费者及加盟商的投诉。

- (10) 按时完成行政管理及信息反馈工作。

### 2?办事处主任助理的职务要求

- (1) 大专以上学历，市场营销或经济类专业毕业。

(2) 至少有 1 年以上从事零售管理工作经验，熟悉配货、补货、店堂陈列及店铺管理等一系列零售相关流程及业务，并具有一定的财务知识。

- (3) 熟悉电脑操作。

- (4) 有一定的领导艺术和组织管理能力，有责任感，团队精神强，能吃苦。



(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 有大型企业类似工作经验者优先考虑。

## 七、商品部各岗位职责

### (一) 商品部正(副)经理

#### 1?商品部正(副)经理的工作职责

商品部正(副)经理直接向营销总监报告并接受其领导；依据公司战略规划，制订产品的开发、库存、运输计划，其具体职责如下：

(1) 负责整个产品开发的管理和监控，并与研发、生产、采购、财务和销售部门沟通，共同编制公司年度营销计划及产品开发计划预算，并进行销售预测。

(2) 协助销售部经理进行年度、季度、月度及地区性销售（含库存、回款、费用）计划的制订。

(3) 制订年度、季度、月度及地区性产品供应、调度计划。

(4) 负责产品企划，包括价格、渠道企划。

(5) 配合市场部的信息管理人员建立库存信息系统，完成库存统计工作，与销售、生产部门协商，制订合理的年度、季度、月度生产与库存计划，确保对销售部门的产品供应。

(6) 协助营销总监，做好产品的采购和跟单工作。

(7) 核查并有效控制仓储和运输成本的支出。

(8) 有关产品信息的收集、整理和分析。

(9) 组织产品改进，以适应不断变化的市场需求。

(10) 及时向营销总监或总经理汇报产品开发进展及进销存情况，以利于公司整合资源去帮助解决问题和困难。

(11) 协调产品研发、销售、生产及服装设计人员之间的关系。

(12) 选择、招募、培训本部门人员，并制订本部门相应的规章、运作、考核制度。

#### 2?商品部正(副)经理的任职要求

(1) 本科或大专以上学历，相关专业毕业。

(2) 至少有 3 年以上行业工作经验，其中至少有 2 年以上从事产品开发、调度或市场研究管理工作

经验。

(3) 具备良好的英文听说读写能力，熟练使用电脑，熟悉 POS 系统及各种数据分析、统计软件的应用。

(4) 有一定的组织管理经验，有责任感，团队精神强。

(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 有大型企业同类从业经验者优先考虑。

## (二) 商品采购及跟单员

### 1?商品采购及跟单员的工作职责

商品采购及跟单员直接向商品部正（副）经理报告并接受其领导；依据公司整体产品开发计划，负责做好产品开发及跟进工作，其具体工作职责如下：

(1) 建立健全公司各品牌产品开发及生产各类统计台账和统计档案。

(2) 负责日常产品开发计划统计，对各类产品计划报表进行审核、整理汇总。

(3) 结合销售、库存统计资料，直属办事处和零售点配货计划以及历史资料，协助本部经理制订年度、季度、月度各地区配货计划。

(4) 配合市场需求，及时协助本部经理与生产部门进行直属办事处和零售点供货（生产）计划，确保各区域市场供货计划的落实。

(5) 进行产品开发统计信息的传送，定期不定期向商品部经理和生产部及产品研发部门反馈统计结果，在已批准的情况及范围内接受统计数据的查询和咨询。

(6) 依据产品开发计划，经批准后做好外采商品的选购，选择好加工厂、原料厂及其他外协厂，并负责实施监控。

(7) 及时跟进生产部门的生产情况以及产品研发部门的设计情况，出现情况及时向上反映。

(8) 做好向公司其他部门信息反馈的组织督促工作。

### 2?商品统计员的职务要求

(1) 大专或中专以上学历，女性，文秘、财务或统计专业毕业。

(2) 至少有 1 年以上从事统计工作的经验。

(3) 具备一定的英文听说读写能力，熟悉电脑操作。

(4) 有责任感，团队精神强，能吃苦。

(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 有大型企业类似工作经验者优先考虑。

### (三) 成品仓库主任

#### 1?成品仓库主任的工作职责

成品仓库主任直接向商品部正（副）经理报告并接受其领导；依据公司整体规划，做好合理的库存与运输计划，其具体工作职责如下：

(1) 制订年度、季度、月度和地区性储运发展计划及预算。

(2) 建立库存信息系统，完成库存统计工作，与销售、生产部门协商，制订合理的年度、季度、月度生产与库存计划，确保销售部门的产品供应支持。

(3) 指导各级仓储管理人员建立区域库存信息系统，并制订区域库存需求计划。

(4) 制订完善的仓储管理制度，确保产品安全存入并严格货品出入库管理。

(5) 根据市场发展阶段，与财务部门及营销中心财务制订审核各地区新的入库设立计划，并监督建设实施过程。

(6) 制订货品运输时间计划，寻找合适的运输商，并对运输过程中货量、时间、安全性进行监控。

(7) 核查并有效控制仓储和运输成本的支出。

#### 2?成品仓库主任的职务要求

(1) 中专或大专以上学历，体格健壮。

(2) 至少有 2 年以上行业工作经验，其中至少有 1 年以上从事储运管理工作经验。

(3) 具备一定的英文读写能力，熟悉电脑操作。

(4) 有一定的组织管理经验，有责任感，团队精神强，能吃苦。

(5) 具备良好的文字表达能力和沟通能力。

(6) 有大型企业类似从业经验者优先。

#### (四) 仓管员

##### 1? 仓管员的工作职责

仓管员直接向成品仓主任报告并接受其领导，其具体工作职责如下：

(1) 协助仓库主任制订年度、季度、月度和地区性储运发展计划。

(2) 完成日常储运业务工作及库存统计工作。

(3) 严格遵守公司有关储运工作制度，做好货品入库、出库及分类管理工作。

(4) 进行本部门票据（入库、出库、调库单）档案的建立和管理工作，应设立“库存商品明细账”、“商品损耗明细账”及“公司财产清册”。

(5) 根据送货单留存联做好“销货日报表”，并按日绘制“库存商品一览表”及铺货坐标图。

(6) 做到账、物、证、表四相符。

(7) 已经过核准的送货单，作为付出凭证，每月末应结算收入总数、付出总数、月末结余数，并应盘点实物与账面是否相符，无误后向财务和储运经理提供月报表。

(8) 进行库存统计信息的传送，定期不定期地向市场部和销售部反馈统计结果，在已批准的情况及范围内接受统计数据的查询和咨询。

(9) 配合销售部的需求，及时协助销售人员与生产部门跟踪落实产品供货（生产）计划，确保各区域市场供货计划的落实。

##### 2? 仓管员的职务要求

(1) 高中以上学历，体格健壮。

(2) 至少有 1 年以上从事仓管工作经验。

(3) 有责任感，团队精神强，能吃苦。

(4) 有大型品牌类似从业经验者优先。

## 第二篇 业务能力篇

市场调研工作是以市场部为主开展的工作，内容包括市场的信息调研与研究、竞争对手的分析、市场细分与目标市场的选择，这项工作的开展涉及营销中心其他部门的配合。作为企业应该明白两个最基本的问题：第一，我们的企业能为市场提供什么，即产品定位。第二，我们企业的市场在哪里，即市场定位。

### 第二篇业务能力篇

市场调研工作是以市场部为主开展的工作，内容包括市场的信息调研与研究、竞争对手的分析、市场细分与目标市场的选择，这项工作的开展涉及营销中心其他部门的配合。

作为企业应该明白两个最基本的问题：第一，我们的企业能为市场提供什么，即产品定位。第二，我们企业的市场在哪里，即市场定位。

任何一个企业，无论它的规模有多大，都不可能“通吃”所有的市场，不可能为所有的消费群体服务，而只能在某一市场领域内发展。这里所说的“某一市场领域”，就是公司的目标市场，市场定位就是通过一定的方法找到自己公司的目标市场。那种不知道自己的市场在哪里的企业，最终是不会有前途的。

所谓目标市场，就是企业将要满足其需求的，准备进入和有潜力进入的那片市场。

#### 第一节市场信息调研

哪里有需求，哪里就有市场，尤其是那些没有被满足或完全满足的需求，更是有巨大的市场。

机会总是垂青有准备的人，作为营销总监，你应该指导市场部设置专职的市场研究人员，建立完善的市场信息系统，经常性地搜集信息，并经常性地对信息进行研究，才能从中发展市场机会。信息管理是一个系统化的管理，公司市场部应该专门设立信息管理系统管理岗位，其他部门有义务为信息系统提供市场信息。

市场信息管理程序：信息需求的调研→建立信息库并处理信息→信息的使用

#### 一、市场信息的收集

##### 1?搜集信息基本原则

(1) 趋利避害，扬长避短，抓住机遇，规避风险，怎样比竞争对手做得更好？

(2) 竞争情报的内部流动——面向高层决策者的战略情报和面向中层或基层管理者的战术性情报。

##### 2?市场信息收集的渠道

企业市场信息来源主要有公开的资料和数据和非公开的资料和数据两种渠道组成。公开的信息源包括以下几种：

- (1) 报刊和专业杂志。
- (2) 行业协会出版物。
- (3) 行业研究报告。
- (4) 各部门对外公开的档案。
- (5) 政府出版物。
- (6) 数据库与互联网。
- (7) 企业名录。
- (8) 产品宣传资料。
- (9) 公开的各种调查报告。
- (10) 各种招聘广告。
- (11) 剪报。

非公开的信息源主要包括以下几种：

- (1) 企业内部员工。
- (2) 经销商。
- (3) 供货商。
- (4) 行业会议。
- (5) 行业主管部门。
- (6) 展览展销会。
- (7) 企业客户。
- (8) 竞争对手。
- (9) 反求工程。
- (10) 调查咨询公司。

信息研究人员必须随时保持信息渠道畅通，与外界保持良好的联系，经常收集客户的意见和建议。

### 3?目标消费者调查的信息来源

- (1) 专业调查机构——多用户报告；专项委托报告。
- (2) 大众传播媒介——报纸、杂志、网站等。
- (3) 内部数据资料——会员数据库；销售统计数据；顾客意见记录等。
- (4) 政府和行业协会。

### 4?目标消费者调查的主要类型

- (1) 消费需求和动机调查。
- (2) 产品使用和态度研究。
- (3) 品牌地位和品牌形象调查。
- (4) 购买行为调查。
- (5) 广告效果调查、顾客满意度调查。
- (6) 生活方式调查。

### 5?主要调查方法

- (1) 文献资料调查。
- (2) 观察——店铺观察、街头定点观察。
- (3) 访谈——深度访谈、小组访谈、问卷调查。
- (4) 实验——实验室实验、市场实验。

### 6?消费者调查分析方法

- (1) 定性分析方法。
- (2) 定量分析方法。
- (3) 分析结果的应用。

### 7?行业现状和发展趋势

- (1) 行业发展历史和现状。

- (2) 行业结构和地区分布。
- (3) 行业技术水平和发展趋势。
- (4) 行业的市场发展前景。
- (5) 相关行业的影响。
- (6) 宏观环境对行业发展的影响。

二、竞争情报收集表格

信息的收集需要相关表格工具，如表 3-1、表 3-2、表 3-3、表 3-4、表 3-5、表 3-6、表 3-7 和表 3-8 所示。 表 3-1 市场调查计划申请表

年月日

市场调查目标主要考虑因素调查方法设计调查进度安排人力资源预算调查经费预算备注审批总经理意见营销总监意见市场经理意见表 3-2 区域市场购买力调查表

区域划分总容量竞争者占据容量剩余或可占领容量华东区人口人均年收入所有银行年存款总额存款年增减率物价指数其他华南区人口人均年收入所有银行年存款总额存款年增减率物价指数其他华西区人口人均年收入所有银行年存款总额存款年增减率物价指数其他华北区人口人均年收入所有银行年存款总额存款年增减率物价指数其他（续）区域划分总容量竞争者占据容量剩余或可占领容量华中区人口人均年收入所有银行年存款总额存款年增减率物价指数其他合计

表 3-3 某品牌竞争对手基本情况调查表

全称（中文）（英文）地址（中文）（英文）邮政编码电话注册日期传真企业性质注册号注册资本经营期限上级主管部门注册机关法人代表雇员人数行业类型企业规模营业收入净资产公司有无进出口权有☐无☐进出口额（年份）元进出口许可证号经营范围

表 3-4 某品牌竞争对手经营状况调查表

企业名称企业所在地 1?主营业务 2?原材料采购地域及付款方式国内（ ）%、国外（ ）%3?主要原材料供应商及联络方式供应商一电话供应商二电话供应商三电话 4?主要产品及品牌名称品牌比例

（%）生产

能力实际

产量年份 5?主要产品销售地域国内（ ）%、国外（ ）%6?主要产品销售方法批发（ ）%、零售（ ）%；

机构（ ）%、个人或家庭（ ）%7?收款方式☐赊账☐立即支付☐电汇☐信用证☐支票

其他（请注明）8?公司办事处和直营销售网点办事处（ ）个；直营销售点（ ）个 9?经销商/代理商经



销商（）个；代理商（）个 10?开户银行

（人民币）银行账号 11?开户银行（外币）银行账号 12?银行对企业评级☐AAA☐AA☐BBB☐BB☐CCC☐CC☐D  
其他☐无

有无评级证书：☐有☐无原因（续） 13?经营场所共有（）m<sup>2</sup>，其中办公面积（）m<sup>2</sup>、厂房（）m<sup>2</sup>

租用（）m<sup>2</sup>，租金（/m<sup>2</sup>），自有（）m<sup>2</sup>14?人员情况现有员工（）人，其中管理人员（）人，技术人员（）人，销售人员（）人，生产人员（）人，其他（）人

表 3-5 某品牌竞争对手组织管理状况调查表

公司名称股东构成股东名称股份（%）实收资本企业内部组织结构图母公司情况公司名称地址电话传真子（分）公司

情况公司名称地址电话持股比例

表 3-6 某品牌竞争对手主要负责人和管理层调查表

公司名称一、法人代表情况调查法人代表姓名（中文）法人代表姓名（英文）（续）职务（中文）性别年龄学历毕业时间专业工作经历起止时间任职企业（单位）

名称所任职务个人爱好性格特点家庭状况备注二、高层管理人员状况姓名职务性别年龄学历持股情况简历与最高管理

者的关系三、中层管理人员状况总人数：平均年龄：岁年龄构成（人数或比例）25 岁以下 26~35 岁 36~45 岁 45 岁以上学历构成（人数或比例）高中及以下大专大学本科研究生性别构成男（）人、女（）人备注表 3-7 商场某品牌服装竞争品牌店铺观察表

调查时间调查员一、商场基本信息名称电话地址性质营业面积（楼层数）成立时间二、休闲装经营状况调查服装类商品楼层数（经营面积）户外休闲装商品楼层数（经营面积）商场对户外休闲装的分类方法各类户外休闲装所在具体位置

一、对产品的总体满意度很满意比较满意一般不太满意很不满意二、对产品各因素的满意度很满意比较满意一般不太满意很不满意质量稳定性（续）做工剪裁方式舒适感款式设计时尚感面料材质颜色导购服务三、顾客个人信息年龄性别文化程度个人月收入职业何时开始使

用公司产品

年四、对公司产品和服务的改进建议 第二节市场竞争管理

市场竞争管理的内容主要包括：根据自身的情况及调研的市场竞争情况制订合理的竞争策略，竞争策略的制订主要由竞争表格信息而来。

### 一、SWOT 分析法

**SWOT** 是优势、劣势、机会和威胁的首字母的缩写词，这种方法为公司评估战略及其地位提供了一个简单而有效的工具，尤其便于对业务进行根本性重性评估的高级经理人使用，因为它提供了一个自由思维的环境，而且不受财务驱动型的预算规划体制的影响。**SWOT** 分析长久以来一直被当成分析企业环境的有效工具，它不仅能够用于分析公司的外部机遇和威胁，也能够分析公司的内部优势和劣势（见图 3-1）。**SWOT** 分析具有以下特点：

概括公司运营环境中出现的主要力量及极有可能影响战略制订的资源与能力。

优势与劣势：内部环境分析。

机遇与威胁：外部环境分析，只有以竞争对手为基准时才有用。

基于判断对各种因素进行分类，有结论过于简单的风险。

企业可以根据以上对内部、外部的优势、劣势及机遇、威胁分析综合进行评比后，得出企业的竞争优势，如图 3-2 所示。

图 3-2 优势劣势分析图

除了以上宏观的 **SWOT** 分析外，还要分步对行业竞争情况进行分析，只有这样才能够制订针对性的战术策略。以星巴克为例进行分析，如图 3-3 所示。

图 3-3 星巴克 **SWOT** 分析图二、认识你所在企业的竞争对手

通过 **SWOT** 分析就可以得出结论“谁是竞争对手，竞争对手有多方”，第三方及“更多方”是你的竞争对手。我们不仅要了解自己，了解客户，还要对竞争对手加以了解，才能增大成功的可能性。

搜集竞争对手的信息可以通过以下途径：

- （1）企业市场调查资料库。
- （2）企业内成功的营销人员。
- （3）竞争对手的宣传材料。
- （4）竞争对手的销售人员的工作报告。
- （5）行业刊物上的报道和介绍。
- （6）竞争对手的现有客户。
- （7）向专业调查咨询机构购买。

### 三、竞争手段

一个企业的竞争是多方面的，就市场竞争而言，最常用手段主要有：

- (1) 质量竞争：提高自身产品质量，从而在竞争中占据优势。
- (2) 服务竞争：提高售前、售中和售后服务，从而在竞争中占据优势。
- (3) 价值竞争：增加产品的使用价值，从而在竞争中占据优势。
- (4) 价格竞争：降低售价，从而在竞争中占据优势。
- (5) 信息竞争：率先获取市场信息，从而在竞争中占据优势。
- (6) 资源竞争：占领原料资源，从而在竞争中占据优势。
- (7) 人才竞争：吸纳优秀市场营销人才，从而在竞争中占据优势。
- (8) 特色竞争：增加产品特色，从而在竞争中占据优势。
- (9) 技术竞争：提高产品科技含量，从而在竞争中占据优势。

#### 四、竞争策略

##### 1?处于分散行业的企业市场竞争策略

分散行业是指一个行业中任何一个企业都不具备市场占有率上的决定性优势，该行业由许多中小企业组成，其基本特点是行业中缺少有影响力的行业领袖，这种行业如食品、服装、工艺制作等。造成分散的原因有两个方面：首先，行业进入壁垒低，任何一个企业都可以轻易进入，造成企业数目多，各自的市场占有率低；其次，市场需求个性化、特色化。例如服装，每个人都希望自己穿的与别人不同，这在一定程度上限制了企业规模化生产，企业规模效应自然不明显，企业规模显得不重要。

当人们谈到 **WTO** 时，就会想到国际著名企业进入我国市场。事实上，进入中国市场的，不一定是以规模取胜的企业，在有些行业中，规模并不一定是最重要的和最必需的。例如快餐行业，麦当劳是进入我国较早的快餐巨人，但它并不是以单个快餐店的规模取胜的。就单个店而言，中式快餐比它规模大的不少，但问题就在于麦当劳市场策略运用得当。麦当劳的市场竞争策略是建立有集中控制权的分权组织，分散布点，尽可能接近消费者，同时增加产品的附加值，他们到处开连锁店或搞特许经营，提供快餐的同时提供一种快餐文化。

在分散行业中的企业，除了采取麦当劳那种策略外，还可以采取专业化策略，即让自己的服务或产品尽可能地专业化，形成与众不同的特色，专业服务于某一细分的目标市场的顾客群。

##### 2?处于集中行业的企业市场竞争策略

集中行业是指一个行业中企业数目较少，投资相对集中于为数不多的大企业中，企业与企业之间明显地分为优势企业和弱势企业，能较明显地界定行业领袖型企业。我国的家电行业、饲料行业、汽车行业都是相对集中的行业。处于集中行业的企业，大致可以分为三个层次：领导型企业，优势企业和弱势企业。不同层次的企业应当采取不同的市场竞争策略。

领导型企业如同跑步中的领跑者，最重要的事情是保住自己的领导地位，在竞争中主要是求稳；优势企业的策略大多是进攻型的，他们在“跟跑”中寻找机会超过领跑者；弱势企业则要寻找领导型企业和优势企业留下的市场空间去填补，找到自己的立身之地。在可乐行业，可口可乐就是领导型企业，而百事可乐则是优势企业，我国的饮料企业，只能算弱势企业。

三种类型企业的市场策略如表 3-9 所示。

表 3-9 市场竞争策略表

企业类型	竞争策略
领导型企业	1?保住自己的市场地位，并与第二位企业在市场份额上保持优势差距
	2?对第三位企业要给予容忍，使其适度发展以牵制第二位企业
	3?对第四位企业则应当采取产品差别化、市场差别化策略予以对付
优势企业	4?对第五位及以后的企业，就应团结，让它们成为自己的加工车间，让各个“车间”竞争而不要让他们结盟
弱势企业	1?进攻领导型企业
	2?紧紧跟随，不让领导型企业将自己甩得太远
弱势企业	1?补缺策略，即占领领导型企业和优势企业没有占领或不能占领的市场
	2?联合竞争策略，即联合起来同领导型企业和优势企业抗衡
	3?处于行业不同生命周期的企业如何确定竞争策略

一个行业和一个市场同一个产品一样，也存在生命周期。处于行业不同生命周期，市场机会和赢利率都不同，企业应当采取不同的竞争策略。一个行业刚兴起时自然是处于成长期，这个时候，风险高、收益也高，企业在策略上应当保持谨慎，在选择进入哪种行业、进入哪个目标市场、进入时机，以及进入后如何引导行业向有利于自己的方向发展都需要进行详细论证。处于行业成熟期的企业，在策略选择上，应该注重产品结构优化策略、成本领先策略、技术领先策略。处于行业衰退期的企业，则应当采取稳定型策略或紧缩型策略，以尽快收回投资或减少、退出损失为经营目标。

4?不战而胜的竞争策略

不战而胜的竞争策略有两种形式：

（1）分居共处，即不同势力的企业在同一行业中和平共处。

（2）协调行动，即同一行业中各个企业相互结盟，协调行动，共同谋取市场利益。任何一个市场都可以细分为若干个更细小的目标市场，而任何一个企业都不可能占领全部的细分市场，这就为分居共处创造了条件。例如，大型服装企业批量生产服装，无法满足一小部分高收入消费者对个性化服装的需求。于是，便会有小企业去占领这部分个性化服装市场，这一大一两两类企业虽然处于同一行业，但谁也不会伤害对方，分居共处就成为了现实。主动采取分居共处策略的企业通常都是行业的后进入者或弱势群体，它们实现分居共处的方法有两种：一是向未开拓的领域进军；二是从竞争对手薄弱部分或无暇顾及的部分进攻。分居共处的结果是造成这样的局面，小企业进入不了大企业的目标市场，而大企业进入小企业的目标市场得不到好处，大家终于相安无事。

协调行动策略，则是企业与企业之间在资源、技术、生产、销售的某一方面或某几方面协调行动，共同占领某些市场领域。

## 五、竞争策略忠告

### 1?不能将价格竞争搞成企业的集体自杀

价格竞争策略是产品差异化战略的一种，但它仅仅属于产品的外延差异，而不是质量、特色等内延差异。这一战略只能是一种备选战略，只能是短时期战略，或具有特定目的战略，是力量特别悬殊的两个竞争者之间强者选择的战略。价格下降空间总是有限的，过分强调价格，会使消费者忽视产品内延的差异，可能导致一降再降，直降到企业失去承受力，因此，这种战略是不能轻易采用的。

### 2?10%与 50%的辩证关系

如果一个市场容量是 100 万，你的企业在中间占了 50%，也才 50 万，而另一个市场容量为 1000 万，你的企业在中间占 10%，则是 100 万，舍谁取谁是很明显的。

企业之间竞争的同时也存在协同作战，共同把蛋糕做大再去分享，这句话在任何时候都是真理。

### 3?竞争效果的定义是大家都活得更好

对竞争效果的定义，一定不能是你死我活，而应该是大家都活得更好。随着社会化大生产程度的加深，科技发展的加快，要想独自生存在这个世界上的企业，最终反而生存不下去。新世纪的竞争理念是协作竞争、合作竞争，是牵起手来的竞争。

### 4?宽容也是一种竞争策略

在一个行业中，不能容忍的常常是排在行业前面的领导型企业，这些企业的经营者常常是稍有风吹草动就大动干戈，比如一看到新加入者进来就降价，看到别的企业搞技术开发，自己就加大投入想把人家吓跑。事实上，宽容有时也是一种战略。如果新加入者能共同把市场做大，为什么不宽容呢？如果搞技术开发的企业能促使整个行业进步，有什么不可以呢？

## 第三节如何做好市场管理考核

市场管理考核的对象主要是市场部负责人，同时也涉及营销中心其他各部、各办事处负责人，各位负责人再对部门内相关员工进行考核。

### 一、考核指标

#### 1?市场部负责人

##### 定性指标

##### （1）市场定位与市场细分情况。

- (2) 市场分析情况。
- (3) 营销信息系统管理情况。
- (4) 市场调查情况。
- (5) 未来市场分析情况。
- (6) 市场企划针对性、可操作性。
- (7) 检查市场企划方案执行情况的力度。

#### 定量指标

当月（或半年、年）市场占有率增减率：

市场占有率增减率=（期末占有率一期初占有率）÷

期初占有率×100%

#### 2?销售部负责人

##### 定性指标

- (1) 市场信息收集情况。
- (2) 实施市场部制订并经批准的市场企划方案效果情况。

#### 定量指标

当月（或半年、年）市场占有率增减率：

市场占有率增减率=（期末占有率一期初占有率）÷

期初占有率×100%

#### 3?客户部负责人

##### 定性指标

- (1) 市场信息收集情况。
- (2) 实施市场部制订并经批准的市场企划方案效果情况。

#### 定量指标

当月（或半年、年）市场占有率增减率：

市场占有率增减率=（期末占有率一期初占有率）÷

期初占有率×100%

4?各办事处负责人

定性指标

（1）市场信息收集情况。

（2）实施市场部制订并经批准的市场企划方案效果情况。

定量指标

当月（或半年、年）市场占有率增减率：

市场占有率增减率=（期末占有率一期初占有率）÷

期初占有率×100%

## 二、考核办法

由营销总监组织考核，实行 100 分制，定性指标占 40%，定量指标占 60%。考核结果由人力资源部处理。

市场部负责人考核分值如表 3-10 所示；销售部负责人、客户部负责人、各办事处负责人的考核如表 3-11 所示。

表 3-10 考核分值表

考核对象：市场部负责人考核时间：

指标类别指标分值实际得分备注定性

指标 1?市场定位与市场细分情况 52?市场分析情况 53?营销信息系统管理情况 104?市场调查情况 55?  
未来市场分析情况 56?市场企划针对性、可操作性 57?检查市场企划方案执行情况的力度 5 定量

指标当月（或半年、年）市场占有率增减率 60 合计 100

表 3-11 销售部负责人、客户部负责人、各办事处负责人考核分值表

考核对象：考核时间：

指标类别指标分值实际得分备注定性

指标 1?市场信息收集情况 202?实施市场部制订并经批准的市场企划方案效果情况 20 定量

指标当月（或半年、年）市场占有率增减率 60 合计 100

## 小品牌的侧翼游击战——羽绒服 2002 年市场企划案

### 一、市场背景

（1）通过调查，羽绒服市场已经形成热点。目前商场可见品牌达 104 个，常见品牌达 60 个左右。主要品牌有：波司登、雅鹿、雪驰、鸭鸭、雪中飞、康博、冰洁、冰飞、杰奥、红豆、雪伦、美尔姿、天奥、波顿、爱博尔、龙达飞、天屹、并蒂莲等。

（2）波司登采用美国杜邦 Tyvckplusdown 生态羽绒里衬，日本“密可柔”高科技面料，以及高鹅绒为填充材料的全新绿色羽绒服让消费者颇为青睐，同时让老百姓购买时有了新的选择，挑选的范围更广泛，在注重品牌的同时更注重价格的实惠和产品的内在含量。所以品牌还要与品质完美结合。

（3）今年各商场上市的羽绒服多以名牌为主，但仍是新老品牌共存。各商场为抢占市场，在羽绒服一上市就开始了一系列的打折、返券等促销活动，更加剧了羽绒服大战的升级。因此，今年羽绒服的销售比往年将更加激烈。对老百姓来说更加实惠了：用低于去年的价格能买到优于往年的羽绒服。

（4）根据有关人士透露，今年各品牌羽绒服的降价幅度将高达 100 多元。降价绝不是盲目进行的，专业调查机构进行调查，消费者对羽绒服的心理价位为 200 元（26?9%）、300 元（29?1%）、400 元（15?4%）、500 元（16?3%），这就是说 87?7%的消费者都希望羽绒服的价格在 200~500 元之间。

（5）中华工商时报、中国消费者报、中国质量报和中国保护消费者基金联合会共同开展的一项调查表明，今年的羽绒服市场广告投放量是保暖内衣的 3 倍以上。

（6）波司登、红豆、雪伦品牌目前已经开始抢占拉萨市场。

（7）主要品牌广告语：波司登——连续六年全国销量遥遥领先；雅鹿——今年冬天穿雅鹿；波顿——天衣无缝。

（8）石家庄除了波司登、雪驰、鸭鸭，一些生产保暖内衣、西装、牛仔、休闲服装的厂家也加入了竞争。有关人士介绍，今年的羽绒服市场至少比去年增加 20 多个，知名的新军有南极人、北极绒、红豆、松松等。

（9）波司登推出 5 个品牌，除去波司登、雪中飞外，还有康博、冰洁、冰飞。可以说在高、中、低档三个层面全线出击。运动、休闲等几个领域也全面开花。

（10）羽绒服大战常用方法：广告战→概念战→价格战。其中概念战有人说鹅绒好，有人说鸭绒好，鹅绒轻，保暖性好；鸭绒好，无异味。

（11）根据有关部门预测，今年羽绒服市场价格战在所难免。理由是：①今年加入羽绒服市场竞争的厂家增加，粥少僧多，为了争取消费者，价格优势是各路厂商首先想打的牌；②看到羽绒服市场火爆，如今石家庄大街小巷冒出了许多加工羽绒服的小店，他们打出一件羽绒服仅 100 元的招牌，小店如此低廉的



价格，大的羽绒服厂商的高价羽绒服还能抵抗到几时？石家庄羽绒服的价格大战已经箭在弦上，一触即发。

(12) 广告战是前奏，概念战、价格战则会随后跟上，今年羽绒服市场价格大战好戏在后头。

(13) 全国羽绒服 1998 年～2005 年内、外销售情况（略）。

(14) 羽绒服各国普及率（略）。

(15) 全国羽绒服厂家（大、中型）数量：3000 多家。

(16) 羽绒服市场基本上由国内品牌垄断，每件价格在 200～600 元左右，东北和华北地区是羽绒服厂家的主要市场。波司登、雪驰、杰奥在华北地区销售额名列前三甲。2005 年冬国内羽绒服的流行变化受到国际流行风尚的强烈影响，从国际防寒服的流行趋势看，在环保的大前提下，设计更趋向于自然。

## 二、SWOT 分析

### ★强势

(1) “xxxx”这一品牌名称人情味浓厚，易于联想，易于推广。

(2) “xxxx”羽绒服的生产厂家地处华北境内，相对于江苏等名牌羽绒服而言，在推广过程中的流通环节可以缩减，从而价格上有优势。

(3) 市场定位明确（主攻农村市场）。

(4) 相对于知名品牌，对市场熟悉度大，容易控制目标市场。

### ★弱势

(1) 企业文化底蕴薄弱，知名度低，推广工作将从头做起，耗费资金量大。

(2) 相对于知名品牌，销售通路不十分完善。

(3) 推广干扰度大，广告到达率与有效程度不成正比。

### ★机会

(1) 秋冬季节节日较多，可大力利用事件行销，培养品牌亲和力。

(2) 所定位的农村市场有机会点，发展潜力大，可先入为主。

(3) 农村市场的媒介接触习惯较城市的千人成本低廉，投入可相对节省。

### ★威胁

(1) 由于河北市场的市区市场块已经趋于准饱和状态，本年度，一些新加入的知名品牌极有可能进

军农村市场，从而形成冲突。

(2) 假如若干农村市场选择失误，极有可能因为购买力跟不上而导致传播浪费。

(3) 宣传与厂家产量失衡，容易导致局部市场饥饿，而被其他品牌乘虚而入。

### 三、企划总体思路

#### 1?市场营销战略

整体采用游击战术（知名品牌的市场重点放在城市，而我们则游击各农村市场，争取不与大品牌、厂家发生正面冲突）。

针对以上 SWOT 分析，做到优劣互补。攻占市场采用“逐个攻破”的策略，不盲目地全线铺开，一来保持产销平衡，二来可根据竞争对手情况做到有的放矢。即把目标市场设定为一个整体，再按照区域及该区域购买力划分出若干个细分市场，选取 20% 的主要细分市场作为主攻市场，争取利用这 20% 的主要市场为企业带来 80% 的利润（利用这 20% 的市场销售完成 80% 以上的库存），再将其他 80% 的细分市场作为战略市场，不作为主攻对象，目标只是利用该 80% 的市场赢取 20% 的利润或销售 20% 左右的库存。

#### 2?市场营销战术

(1) 针对后半年的一些主要节日（如 9 月学生开学、教师节、重阳节、圣诞节、元旦、春节、情人节等），大力利用事件行销，吸引社会及大众媒体的注意，引起新闻传播，从而培养出品牌亲和力。可利用此公益性质的公关活动避开首轮羽绒服大战——广告战，即采用侧翼竞争。

(2) 针对目标市场，走厂家直销的路子，一来可以迎合今年众多知名品牌厂家直销的路子；二来节省销售通路中的一些流通环节，把该部分的资金让出来给消费者，以迎合本年度即将打响的次轮羽绒服大战——价格战。推广时间选择及时，有可能成为揭开年度羽绒服价格战的第一品牌，届时可利用新闻媒体大肆宣扬——“小品牌，大举措”，从而吸引眼球，进一步扩大品牌知名度，与 A 部分的事件行销相辅相成，从而提升品牌美誉度。厂家直销过程中硬性广告粉墨登场，各类“送温暖到农村”的活动在主要的目标市场全面开花，且配合价格促销，以此造成众人排队争购“xxxx”羽绒服的情景。活动期间，邀请新闻媒体关注，以造成二次新闻传播。

(3) 公益性公关活动与促销活动双管齐下，且相互配合，以年度销售收位，目标为销售完毕全部库存，并升华品牌美誉度，为下一年销售打下基础。具体做法为以旧换新，并不一定用旧羽绒服来换买新羽绒服，也可用老式棉衣、棉裤或棉被等相关过冬用品换买羽绒服。厂家所得陈旧的过冬用品一律用来捐助灾区或贫困山区。再次邀请新闻媒体及其他相关部门关注及支持，以造成三次新闻传播。

### 四、定位

#### ★市场定位

石家庄周边 18 个县市：晋州、藁城、辛集、正定、鹿泉、栾城、赵县、高邑、元氏、赞皇、平山、新乐、行唐、灵寿、井陉矿区、井陉、无极、深泽。

选择其中需求最大、购买力最强、羽绒服普及率最底的 3~5 个县（市）进行重点推广，其他作为战

略市场，做次要推广。在所选择的 3~5 个县（市）中再选择重点乡、村作为重点推广，其余市场只在县城做推广活动。资金分配按照 2：8 原则分配（即 20%的重点市场占用推广资金的 80%，其余 80%的市场占用 20%的推广资金）。

★概念定位（根据市场特点选择性诉求）

√产品机理概念——暖暖和和过一冬！

√利益概念——实在温暖，仅卖xxx元！

√精神概念——这个冬天不太冷！

√承诺概念——冬天里的一把火！

√促销概念——便宜过冬，何乐不为？！

√总诉概念——这个冬天不太冷！

★主题诉求定位（根据市场特点选择性诉求）

√独特销售主张——便宜过冬，何乐不为？！

√品牌个性主张——冬天里的一把火！

√品牌形象诉求——这个冬天不太冷！

√品牌亲切诉求——暖暖和和过一冬！

√服务方便性诉求——今年冬天，温暖到家！

√品牌世界——火、团圆的家庭

五、诉求表现策略

（1）系列诉求，层层推进，强化沟通传播，建立强烈印象。

（2）诉求形式：

√正面诉求（例：这个冬天不太冷！）

√压迫式诉求（例：没有羽绒服的冬天.....）

√黑色幽默诉求（例：这样会“着火”！）

六、媒体策略

(1) 媒体重组，迎合农村消费者的媒体接触习惯，主要采用墙体广告和 DM 单张作为主要宣传工具，其次配合“送温暖到农村”等公益性演出活动、海报、现场广告牌等。

(2) 以报刊媒体做层层推进的密集诉求，建立强烈印象。报刊媒体选择要迎合农村消费者的媒体接触习惯，如《河北广播电视报》、《燕赵晚报》等。

(3) 报刊媒体发布软文、硬性广告兼施，穿插事件新闻，主要选择休闲、娱乐、运动版。版面安排需保证唯一性、排他性。软文则完全以亲人、朋友的口吻出现。

## 七、相关事件行销

### 1?学生开学、教师节（9 月 10 日）

第一步：9 月 7 日、8 日在报刊媒体上刊登悬念广告——“寻觅有缘人！”。

第二步：9 月 9 日在报刊媒体上刊登广告——有缘人，分文不取！——xxx 羽绒服，缘系灵魂工程师！

第三步：9 月 10 日在报刊媒体上刊登广告——莘莘学子跃龙门，谆谆教诲系心棱。寒窗苦读谁人伴？今日xxxx念师恩。

第四步：9 月 10 日在所选择的主要市场中选择 2~3 个规模较大的学校（最好是高中或大中专院校），利用学校为教师评优之机，为优秀教师赠送羽绒服。（邀请新闻媒体参加）

第五步：9 月 11 日之后，新闻陆续在石家庄主要媒体刊登，同时“xxxx”羽绒服形象、促销广告陆续刊登。

### 2?终端促销——xxxx反季狂中狂！（9 月中旬~10 月中旬）

针对销售终端执行本促销活动。

当日所售羽绒服底价为 50 元，每卖出 10 件价格递增 50 元，250 元为封顶价格。即第 1~10 件销售价为 50 元/件，第 11~20 件 100 元/件，第 21~30 件为 150 元/件，第 31~40 件为 200 元/件，第 41 件以后为 250 元/件，此为单一品种，其他品种按原价销售。

### 3?“今年冬天温暖到家”大型公关活动、促销活动（10 月中旬~12 月底）

在所选择的主要细分市场中选择重点乡、村进行现场演出，同时厂家在演出现场进行厂家直销活动。当日所售羽绒服底价为 50 元，每卖出 10 件价格递增 50 元，250 元为封顶价格。即第 1~10 件销售价为 50 元/件，第 11~20 件 100 元/件，第 21~30 件为 150 元/件，第 31~40 件为 200 元/件，第 41 件以后为 250 元/件，此为单一品种，其他品种按原价销售。

### 4?以旧欢新（2006 年 1 月~库存销空）

以旧换新不一定用旧羽绒服来换买新羽绒服，也可用老式棉衣、棉裤或棉被等相关过冬用品换买羽绒服。厂家所得陈旧的过冬用品一律用来捐助灾区或贫困山区。活动前期邀请新闻媒体及其他相关部门关注及支持，以造成三次新闻传播。

## 八、初步费用预算

2002 年 9 月 7 日～2002 年 9 月 10 日《燕赵晚报》共 4 次约 40800 元

2002 年 9 月 11 日～2003 年 3 月底《河北省广播电视报》共约 26 次约 52000 元

DM 单张 10000 份约 4000 元

海报 5000 份约 5750 元

墙体广告 18 县（市）×20 块×25m<sup>2</sup> 约 72000 元

现场演出约 38 场共 114000 元

总合计：288550 元

## 第一节 营销策划的主要内容

营销策划是对企业未来营销行为的超前决策，是企业开展营销活动的前提。通过市场营销策划，企业可以对营销环境做出具体分析，根据要达到的营销目标，制订具体的营销方案，从而有效地完成任务。通常，企业的营销总监要负责领导和组织对企业营销战略计划的制订以及在营销战术方面行动的策划。一些属于重要的营销战略计划和策划，还需要由营销总监编制出方案后，报请企业最高决策者审查批准。

营销策划按市场营销内容划分可分为：产品策划、价格策划、分销策划、促销策划等。产品策划是对产品的创新、改进、品牌、包装、服务等做出的策划。价格策划是给产品确定合理价格所做的策划。分销策划是有效地选择分销路线，使产品顺利进入市场并促使消费者实现消费所做的策划。促销策划是关于开展人员推销、广告、公关、营业推广等所做的策划。

### 一、营销策划的原则

#### 1?全局性

营销策划要具有整体意识，从企业发展出发，明确重点，统筹兼顾，处理好局部利益与整体利益的关系，酌情制订出正确的营销策划方案。

#### 2?战略性

营销策划是一种战略决策，将对未来一段时间的企业营销起指导作用。

#### 3?稳定性

营销策划作为一种战略行为，应具有相对的稳定性，一般情况下不能随意变动。如果策划方案缺乏稳定性，朝令夕改，不仅会导致企业营销资源的巨大浪费，而且会严重影响企业的发展。

#### 4?权宜性

任何一个营销策划都是在一定的市场环境下制订的，因而营销方案与市场环境存在一定的相互对应的关系。当市场环境发生了变化，原来的营销方案的适用条件也许就不复存在了。

## 5?可行性

无法在实际中操作执行的营销策划方案没有任何价值。营销策划首先要满足经济性，即执行营销方案得到的收益大于方案本身所要求的成本；其次，营销策划方案必须与企业的实力相适应，即企业能够正确地执行营销方案，使其具有实现的可能性。

有效的营销策划总是按一定程序进行的。图 4-1 所示为一个营销策划流程。

图 4-1 营销策划流程

（1）收集和分析资料是营销策划的初始步骤，在第二篇的第一章中我们已经讲过此部分内容，这也是营销策划的基础。

（2）明确策划目的是极为重要的一步，目的不明确，策划工作就不能有的放矢。营销策划的目的主要有 5 类。

1) 政治目的。

2) 经济目的。

3) 文化目的。

4) 法律目的。

5) 社会目的。

当策划目的明确后，就要根据它来确定一个个具体目标。常用的营销目标有：市场占有率、销售增长率、盈利率等。在确定具体目标时，要按照目标的重要性和紧迫性进行排序，把主要目标放在前面；目标要力求具体、量化。

（3）设计阶段是策划工作的核心，策划最终的书面成果主要在这个阶段产生，设计阶段也是决定营销策划质量的主要环节。在这个阶段，策划的工作通常需要市场调研进行支持。

（4）经费预算是对为达到营销策划目标而实施策划方案所需费用进行的预算。这是必不可少的一环，它是评价营销策划方案是否可行的一个重要标准。

（5）营销策划方案在执行之前，需要对方案执行的效果进行预测。通过预测效果，可以对营销方案的优劣进行检查，及时发现问题。

（6）在营销策划最终确定前，要对方案进行一次检查，对其经济性、可行性等重要部分进行核对，发现不足之处要及时修改。同时也要与管理层进行沟通，征求其意见，根据其意见进行最后的调整。

本书精华已连载完毕，谢谢

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**学校网站：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) **报名电话：**0451—88723232 **咨询邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**颁证单位：**中国经济管理大学

**承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)