

如何做一名合格的营销总监 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_81\\_9A\\_E4\\_c123\\_288529.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_81_9A_E4_c123_288529.htm) 如果你多接触企业，特别是民营企业，你会发现几种很普遍的现状，一是很多企业经营了十多年，但是，销售额才千把万，几千万，企业老是长不大；二是营销管理者（有的是总经理，有的不是总经理）特别忙和累，业务离开他就不行；三是有的认为只有自己行，自己是个大英雄，不相信下属或业务员能把订单拿回来；四是有些管理者总是觉得自己学历低、没文化，自己不行。由于营销业绩的好坏决定了企业的生死与发展，因此，可以说，我们营销管理者们的工作方式、行为方式以及决策方式对在企业的发展起着关键性作用。而工作方式、行为方式及决策方式又取决于管理者对自身角色的认识与把握。营销管理者必须认清自己的角色。现代营销管理者具有以下三大角色。

一、不是自己做，而是组织大家做 东莞某机电有限公司是一家专门生产和销售高低压配电控制设备的专业化公司，成立于90年代中期，公司现有人员30余人，3位销售人员，市场区域主要是在泛珠三角，客户主要是房地产、新厂房、安装公司、水电公司及供电公司等，销售方式是利用老总的关系和业务员的推销，公司从未对营销人员进行过培训，2003年年销售额1500万元。惠州某企业是90年代中期成立的专业生产和销售舞台灯光的企业，以外销为主，多年来公司一直致力于国内市场的销售。国内市场有一名营销副总，另加2名文员，公司的主要业务由总经理和营销副总2个实现，总经理和营销副总都是做业务的一把好手，但迄今为止，

国内市场的销售额仅几百万元。北京某高科技公司是一家高速公路、电信等收费系统的供应商，该公司的营销副总每次与笔者交流都说十分忙和累。笔者问他为什么，他说他每年个人业绩过亿元，由于自身素质好，文化层次高，所以客户大部分是由他把定单拿回，他说客户都想见他，愿意与他沟通交流。他说由于该行业所接触的都是局长、处长，老总，客户层次级别特别高，其它人员去了他搞不定。我又问他，公司业绩是否还可以做得更好，他说完全可以，但苦于他时间不够，精力有限，只能如此。由以上三个案例，我们看到营销管理者们（总经理）非常努力，也很善于利用关系，公司也主要是靠他们个人的业绩在支撑，但是，遗憾地是前两个企业苦苦经营多年所取得的业绩实不敢恭维，十来年，几百万元，高的一千多万元；第三个企业的业绩量是否还可以做的更大？他们存在的共性问题：营销管理者把自己的角色都是定位在大业务员上，他们更多地是奔赴一线，直面客户，自己把定单拿回来，亲力亲为。可以说，企业之所以长不大，难以规模化产业化，一个很重要的原因就是这几个管理者犯了一个致命的错误，即有组织而不利用组织，站在组织者的位置上而不组织，一直是在利用个人的力量，而不是利用组织的力量。我们在为这些管理者个人因能给企业带来巨大的业务而鼓掌的同时，确实发现他们也耽误了公司，可能制约和影响了公司的发展，成为企业的罪人。因为市场是无限的，而他们的时间，精力及能力是有限的，致使公司的表现和业绩也只能停留在管理者个人时间、精力以及能力有限的范围内。在这里做个设想，假如这几个管理者们真正组织、指挥、带领一批人去做业务，即使这一批人没有他优秀

，但是一批人在做市场，那结果会如何？过去是1人做，现在是500人在做，以500人对1人，其业绩完全可能呈几何级数增长。所以现代营销管理者的角色之一就是不是自己做，而是组织大家做，招聘、培训、管理、指挥，通过一个团队取得市场更大成功。组织大家并利用组织的力量，是做大市场，做大企业的必由之路！

二、不仅自己会做，更应该指导大家做

深圳有一企业的营销总监管理的业务员有二百七十多人，其中分管各市场的销售部长有九位。有一天，这位营销总监对笔者说他有个非常苦恼的问题，那就是部下很少给他打电话。由于要对市场状况了解掌握，感觉踏实，他很希望部下多请示汇报介绍情况。刚开始的时候，他经常给部下打电话询问情况，他打的多部下打的少，开始还行，到后来觉得老是这样就没面子，心里不舒服；又特别希望部下多打电话，但又不好直说甚至命令。这位总监说这些职业经理人一点都不职业，不知该如何办？笔者问这位总监部下是知道应该给你打电话而故意不打，还是不知道应该给你打电话？有没有这种可能：其实，部下也是很愿意与上级保持良好沟通的，但是，他们并不知道你有恐惧感，担心对市场工作的进展和发生的事情不了解，部下不知道应该多请示汇报。笔者说由于中国市场经济发展的历程不长，中国职业经理人并未形成，或者说，我们现在所说的职业经理人并不完全清楚一个职业经理人的言行应该是什么样子的。在笔者的建议下这位总监组织了一场职业经理人培训，后来这位总监非常感激地告诉笔者部下完全变了样，原来并不是部下不职业，而是他们不知道应该怎么做。瑞德丰是一家专业化的复配农药供应商，过去对业务人员下市场的管理非常粗放粗犷，后来，公司

制定了《营销人员拜访客户工作执行细则80条》，在《80条》中，对业务人员找店、进店、离店、客户拜访、送货上柜、店頭宣传、信息反馈及日常工作制定了明确规定，要求业务人员按照《80条》来规范言行和开展工作。比如，进店10件事：首先打招呼；二是自我介绍，送名片，送小礼品；三是寻找话题与对方沟通；四是参观零售店，了解其店规模；五是推荐新品种；六是……，自2000年开始，每年仅珠三角市场就实现销售几千万元，使瑞德丰位居行业之首。依波表三年前在手表行业排名第十，近两年依波表推行顾问式营销，即在顾客购买产品时，引导顾客消费，详细介绍公司和其它竞品的优劣势，帮助顾客理清需求，使顾客在全方位了解产品的基础上做出自己的选择，彻底改变了过去以推销为主的销售模式和方式。但是，面对五百余人的营销队伍怎么办？自2002年开始，依波表与营销专家一起制定了《光大依波专销员工作手册》，从专销员的工作态度、技能、知识、仪容服饰、肢体语言、文明用语以及心理素质等一一明确，并分期分批对专销人员进行演练培训，直至很好掌握，致使依波表成为了行业领头羊。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)