



杰出高层经理人手册

市场总监

至尊管理

CMO

The Most Lofty Management

现代企业高层管理课题组

总主编 / 孙建开 程爱学

西北大学出版社



杰出高层经理人手册

市场总监

至尊管理

CNMO

The Most Lofty Management

现代企业高层管理课题组/编著

西北大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

MBA 杰出高层经理人手册/现代企业高层管理课题组编. —西安: 西北大学出版社, 2002.10

ISBN 7-5604-1780-9

I. M… II. 现… III. 企业管理—手册 IV. F270—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081028 号

MBA 杰出高层经理人手册

市场总监 至尊管理

现代企业高层管理课题组/编著

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西北大学校内

邮 编: 710069

电 话: (029) 8302590

经 销: 全国新华书店

印 刷: 清华大学印刷厂

开 本: 787×960 毫米 1/16

字 数: 4200 千字

印 张: 206

版 次: 2003 年 1 月第 1 版

印 次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-1780-9/C·35

总 定 价: 312.00 元

总 序

随着经济全球化步伐的加快，中国企业走向国际化势所必然。面对 WTO 的挑战和激烈的市场竞争，现代企业迫切需要更多具有国际视野、勇于开拓创新的高层次管理人才。在我国，MBA 教育方兴未艾，MBA 成为培养和提升高层管理人才的有效途径。

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和决策能力是决定的因素，中外企业概莫能外。一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜；精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？

《MBA 杰出高层至尊管理》从中国企业的实际出发，根据国际企业管理的新趋向、新理念，结合 MBA 经典教材和典型案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素

质要求、职责权限和工作任务，详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特色，就在于它按照不同的职位，浓缩了 MBA 核心课程和选修课程的重要内容。并根据现实需要，提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人，还是后备经理人，都能从中获得系统的理论指导，提升自己的预见能力、决策能力，为企业管理注入新的活力，从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力，完成自己的职责和使命。

《MBA 杰出高层至尊管理》为企业高层管理课题组策划编撰的一套系列丛书，由英国剑桥国际管理学院的管理学博士担任主编。编著者有剑桥、哈佛等商学院的博士、硕士，还有国内的青年学者和职业经理人。这套丛书既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是企业高层管理者的实战范本。

可以相信，这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界，志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃，并带领企业员工创造新的辉煌。

现代企业高层管理课题组

2002 年 10 月

目 录

第一章 市场总监的基本素质要求

1.1 综合的工作能力	3
1.2 全面的知识结构	6
1.3 独特的心理素质	9
1.4 出色的领导能力	12
1.4.1 影响能力	12
1.4.2 授权能力	13
1.4.3 激励能力	16
1.4.4 沟通能力	18

第二章 市场总监的职责与权限

2.1 营销的理念与营销职能	23
2.1.1 推销理念	23
2.1.2 市场营销理念	24
2.1.3 社会营销理念	28
2.2 市场总监的职责	29
2.2.1 市场营销的任务	29
2.2.2 市场总监的主要职责	32
2.3 市场总监的权限	33
2.3.1 总体权力	34
2.3.2 市场营销部门的权力	34
2.3.3 市场总监下属的权力	36

2.4 市场总监的日常工作	37
---------------	----

第三章 市场预测

3.1 市场预测的种类和步骤	45
3.1.1 市场预测的原则和种类	45
3.1.2 市场预测的内容与要求	47
3.1.3 市场预测的过程和步骤	48
3.2 定性市场预测方法	50
3.3 定量市场预测方法	52
3.3.1 时间序列法	52
3.3.2 联合预测方法	59
3.4 预测方法的选择	61

第四章 进行市场研究与定位

4.1 市场调查	67
4.1.1 市场调查的选题设计	67
4.1.2 市场调查的程序和步骤	68
4.2 消费者分析	71
4.2.1 消费者购买行为模式及类型	71
4.2.2 影响消费者行为的主要因素	74
4.2.3 消费者购买决策过程	80
4.3 选择细分的目标市场	83
4.3.1 市场细分	83
4.3.2 选择细分市场	86
4.4 市场竞争分析	89
4.4.1 市场竞争的吸引力量	90
4.4.2 识别公司竞争者	91
4.4.3 分析竞争者	94
4.5 市场营销环境	97
4.5.1 公司营销的宏观环境	97

4.5.2 公司营销的微观环境	104
4.6 市场定位	105
4.6.1 定位方式	106
4.6.2 定位错误	108
4.6.3 定位技巧	109
4.6.4 市场（产品）再定位	111

第五章 制定市场营销战略计划

5.1 市场营销战略计划	121
5.1.1 营销战略计划的作用	121
5.1.2 营销战略计划的内容	122
5.1.3 制定营销战略计划的程序	123
5.2 确定公司任务和目标	124
5.2.1 公司任务	124
5.2.2 公司目标	126
5.3 选择营销战略	127
5.4 制定产品投资组合战略	130
5.4.1 产品的战略业务单位评价	130
5.4.2 投资组合战略	132

第六章 拓展市场份额

6.1 市场进入	141
6.1.1 市场进入的时机、地点、对象	141
6.1.2 市场进入的方式	143
6.1.3 国际市场进入的方式	146
6.2 市场份额的提升	148
6.2.1 企业现状的研究	148
6.2.2 找出问题与机会点	150
6.2.3 制定提升目标与策略	151
6.3 市场份额的总体扩张	153

6.3.1	市场份额总体扩张的策略	154
6.3.2	制定总体市场扩张计划	155
6.4	市场份额的保护与抢占	158
6.4.1	市场份额的保护	159
6.4.2	市场份额的抢占	162
6.4.3	市场战略联盟	164

第七章 市场营销方案的制定与执行

7.1	市场营销方案的制定	169
7.2	市场营销方案的内容	174
7.3	市场营销方案的执行	178
7.3.1	影响营销方案执行的因素	178
7.3.2	建立高效的营销队伍	179
7.3.3	营销方案执行的其他行为	180

第八章 维系客户的忠诚度

8.1	关注客户忠诚度	183
8.2	培养客户忠诚度	186
8.3	提高客户忠诚度	189
8.3.1	提高客户忠诚度的方法	189
8.3.2	提高客户忠诚度的细节	192
8.3.3	提高客户忠诚度成功的原则	194
8.4	测试客户的价值	195
8.5	实施全面的质量营销	198

第九章 强化产品、品牌管理

9.1	产品的整体观念	207
9.2	产品生命周期与营销	209
9.2.1	产品生命周期及再循环	209
9.2.2	产品生命周期营销战略	211

9.3 新产品开发	216
9.4 产品组合管理	218
9.5 品牌管理与强化	220
9.5.1 品牌的构成与作用	221
9.5.2 品牌的管理	222
9.5.3 品牌决策	224

第十章 市场营销网络与渠道建设

10.1 营销网络与渠道	235
10.2 设计营销渠道	237
10.2.1 分析消费者需求	238
10.2.2 了解渠道选择的限制因素	239
10.2.3 主要营销渠道的选择	240
10.2.4 营销渠道的评估	243
10.3 管理与维护营销渠道	245
10.4 营销渠道冲突管理	248
10.4.1 营销渠道系统的类型	248
10.4.2 营销系统的冲突与管理	249
10.5 零售商渠道	252
10.5.1 零售商渠道的类型	253
10.5.2 零售业渠道的发展与竞争	256
10.6 批发商渠道	258
10.6.1 批发商的功能	258
10.6.2 批发商的类型	259

第十一章 产品价格体系与价格策略

11.1 价格与价格体系	267
11.1.1 地理价格	268
11.1.2 价格折扣和折让	269
11.1.3 促销价格	270

11.1.4 差别价格	271
11.2 制定产品价格	274
11.2.1 选择定价目标	274
11.2.2 确定消费者需求	276
11.2.3 估计成本	280
11.2.4 选择定价方法	281
11.3 制定产品价格的技巧	287
11.3.1 心理定价	287
11.3.2 折扣定价	288
11.3.3 新产品定价	290
11.4 价格调整策略	291
11.4.1 发动降价的策略	291
11.4.2 发动提价的策略	292
11.4.3 对价格变化的反应	294

第十二章 开展有效的促销活动

12.1 促销及促销组合	303
12.1.1 促销活动	303
12.1.2 促销组合	304
12.1.3 影响促销组合的因素	306
12.2 广告促销	308
12.2.1 建立广告目标	309
12.2.2 制定广告预算	310
12.2.3 选择广告信息	311
12.2.4 进行媒体决策	314
12.2.5 评价广告促销效果	319
12.3 销售促进	321
12.3.1 建立销售促进目标	322
12.3.2 选择销售促进工具	322
12.3.3 制定销售促进方案	327
12.3.4 评价销售促进结果	328

12.4 营销公关	329
12.4.1 公共关系	329
12.4.2 营销公关的作用	330
12.4.3 营销公关的主要决策	331

第十三章 实施整合营销

13.1 建立以市场为导向的公司	341
13.2 整合公司各部门	345
13.2.1 公司各部门的整合	345
13.2.2 实施整合营销的保障	348
13.3 实施整合营销传播	350
13.3.1 营销传播工具与过程	350
13.3.2 开展有效的传播	353
13.3.3 编制总营销传播预算	355
13.3.4 管理整合营销传播	358

第十四章 控制和评价市场营销

14.1 营销控制的程序	363
14.2 年度计划控制	365
14.3 盈利能力控制	370
14.3.1 营销盈利率分析的方法	370
14.3.2 直接成本与完全成本分析	374
14.4 营销效率控制	375

第十五章 营销队伍的管理

15.1 营销队伍	383
15.1.1 营销队伍的演变	383
15.1.2 营销队伍的构成	385
15.2 管理销售队伍	388

主要参考文献	395
--------	-----

第一章

市场总监的基本素质要求

- ◆ 综合的工作能力
- ◆ 全面的知识结构
- ◆ 独特的心理素质
- ◆ 出色的领导能力

市场总监是企业中主管市场营销工作的总负责人。营销工作的总负责人在不同规模的公司中有不同的设置和不同的称谓，如营销总监、运营总监、营销经理、营销主管等，或者由一个主管营销的副总经理行使市场总监的职责，进行营销工作的组织、监督与管理。在我国，许多人把市场营销等同于销售或推销，这是不准确的，市场营销是从销售中演变而来的，但它的范围远较销售、推销大，市场营销是公司为了适应日益激烈的市场竞争而导入的，是侧重于战略方面的，其最终目的是为了消灭推销。在企业各个高层职位中，再也没有像市场总监这样具有挑战性，肩负着企业战略实施的责任，并且还要想法扩大市场份额，提高销售业绩的了。由此对市场总监也提出了更高的要求，不仅要求市场总监要掌握市场营销的理念，给自己定位，更主要的是要清楚地认识到市场总监的基本素质要求，这样才能胜任此职。

作为一个管理者应具备多方面的综合素质。一个熟悉全局、掌握全局、有胆识、多谋善断的战略家素质的市场总监，才能成为企业的灵魂与核心，才能在营销组织内部获得威望与信誉，才能更好地为企业的战略目标的实施做出杰出贡献。

1.1 综合的工作能力

对于一个企业的市场总监来讲，有一些能力是必须具备的，否则，将无法履行市场总监所担负的职责。也就是说，如果市场总监缺少了某些必备能力的话，企业的市场营销工作将不可能发挥其正常的效力。对于企业的市场总监来讲，这些能力体现在其工作当中，即为综合的工作能力。

随机应变的能力

市场总监必须具有随机应变的能力。在一个公司中，与当今瞬息万变的市场打交道最多的部门就是公司的市场营销部门，具体到人，那么就是市场总监。这一职位的特殊性，要求不但要习惯面对瞬息万变的环境，而且还要能够对眼前的变化迅速做出正确的反应，必须具有很强的随机应变的能力。一个人对某件事情处理的正确程度，与他的知识水平、经验以及应变能力成正比。也就是说，一个人的知识水平越高、处理类似事物的经验越丰富、应变能力越强，那么，他对这件事物处理的正确程度也就越高。

知识、理念的更新能力

时代飞速发展，科技不断进步，各种行业对科学技术的要求日益加强，新科技、新技术对市场营销活动的影响深远而广泛；社会产品的日益丰富，竞争加剧，营销理念的不断更新，这些都要求市场总监掌握一定的专业知识，加深对行业、产品的理解，把握市场趋势，根据营销环境的不同，制订相应的营销计划，采取适当的营销组合，以使企业立于不败之地。

经验的积累和总结能力

市场总监对实践经验的要求很高，经验是形成管理能力的中介，经验越多，能力越强；仅有丰富的知识而无实践锻炼和经验的积累，不可能形成卓越的管理能力，也不可能胜任市场总监的职位；市场的实践过程，是一个长期的过程，其中必有成功与挫折，只有总结成功的经验，吸取失败的教训才能得到提高和更好的发展。

管理能力

市场总监的工作过程，就是如何管理营销组织的过程。如何让营销组织运作高效，摩擦减少，运行成本降低，各部门各施其责，这些都需要高超的管理技巧。管理能力的实质就是在进行计划、组织、实施、控制与评价等过程中应具有的能力，这也是本书介绍的重点。

协调能力

企业是由各个职能部门构成的，市场营销部门与其他各部门关心的重点是有差异的，市场营销部门与其他部门看问题的角度也不一样；市场营销部门与其他部门对企业的有限资源，如人力和财力等会引起争夺，产生矛盾，市场总监除了要管理好整个公司的营销活动外，还需与财务、生产、技术等部门协调好关系。同时，市场营销组织内部也是由销售部、广告公关部、市场调研部等几个部门组成的，各个部门之间的工作重点，看问题的角度也不一样，这也要求市场总监要协调好各部门间的关系。

配置能力

在实施营销方案时，需要在不同活动之间分配资金、人力与时间。如一个化妆品公司在实施市场试销活动时，要决定究竟用多少资金，这时市场总监就应根据工作性质，有重点、有步骤地加以安排，分清轻重缓急，做好资源配置工作。

敏锐的观察能力

市场总监必须具备敏锐的观察能力。对于一个公司而言，及时、准确地抓住机会，是获得丰厚利润的前提，同时，这样可以赢得较为宽松的生存环境。及时、准

确地察觉市场危机，可以有效地规避风险，减少公司的损失，使自己在与其他公司的竞争中处于优势。而搜寻市场机会、预报市场危机的责任就落在了公司市场总监的肩上。然而，环境是复杂的、多变的，要想在复杂多变的环境中迅速、准确地发现市场机会，预报市场危机，是一件非常困难的事情。因此，这就对公司的市场总监提出了一个新的能力上的要求，即必须具有敏锐的观察能力，要能够准确地辨别机会，察觉市场风险。敏锐的观察力来源于对事物的细心程度。要想拥有敏锐的观察力，就必须全身心地投入到自己的工作中去。

严谨的逻辑思维能力

市场总监应该具有出色的逻辑思维能力。从分析消费者的需要开始，到满足消费者的需求为止，公司的全部活动都要有市场营销部门的参与。而在公司的经营过程中，它的各项活动是非常复杂的，各种活动之间相互影响相互制约。出色的逻辑思维能力有助于对环境的分析与预测，可以使得市场总监更透彻地了解环境、认识环境，从而使公司更好地把握市场机会、规避市场风险。

非凡的表达能力

市场总监要具有非凡的表达能力。这种表达能力包括口头表达能力与书面表达能力。对一个公司来讲，各种信息的表达质量直接关系到公司经营与决策的准确性，进而影响到公司的经济效益。而市场营销部门是公司的信息表达“中枢”，市场总监又是控制这个“中枢”运作的关键性人物，他对于一个公司的信息表达起着至关重要的作用。对于企业来讲，信息传送质量的高低在于信息在传送过程中能否准确地被进行描述。所以，市场总监的表达能力成为了决定信息传送质量最重要的因素。如果一个市场总监没有较好的表达能力就会严重地影响企业信息的表达和企业的经营。一方面，会使得企业无法准确地获取外界的信息，因为无法抓住转瞬即逝的市场机会、规避铺天盖地的市场风险；另一方面，会使得消费者无法准确地了解企业，因而很难对企业及其产品产生认同。由此可见，非凡的表达能力是企业市场总监所必须具备的一种才能。一般来讲，后天的锻炼对于表达能力的提高起着决定性的影响。

良好的宏观协调能力

市场总监必须具有良好的宏观协调能力。这里所指的宏观协调能力，与我们前