

MARKETING MANAGEMENT CONSULTING EXERCISING

北大纵横 管理咨询

系列

Marketing management consulting exercising

主编 王 璞

Marketing management consulting exercising

营销管理 咨询实务

Marketing management consulting exercising

Marketing management consulting exercising



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

MARKETING MANAGEMENT CONSULTING EXERCISING

北大纵横 管理咨询

系列

Marketing management consulting exercising

主 编：王 璞

副主编：陈 江

编 委：闫同柱、詹正茂、贡玉春、施宇婷、文建波

Marketing management consulting exercising

营销管理 咨询实务

作 者：王 璞 程 山

Marketing management consulting exercising

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理咨询实务/王璞, 程山著. —北京: 中信出版社, 2003. 6

ISBN 7-80073-704-7

I. 营… II. ①王… ②程… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 050252 号

营销管理咨询实务

YINGXIAO GUANLI ZIXUN SHIWU

著 者: 王 璞 程 山

责任编辑: 刘孟升 胡云春

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 25.25 **字 数:** 375 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 **印 次:** 2003 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80073-704-7/F · 535

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

E-mail: sales @ citicpub. com

010-85322522

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标 and 价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在 20 世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一门艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从 1978 年到现在已经走过了二十多年的历

程，这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助外力。因此，适合市场经济要求的管理咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和总经理，他已在这一行业全身心投入了七年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和办法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

潘以寿

柳传志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，既是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之下，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企业的

领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。

柳传志

丛书序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。随着 MBA 学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、陈庆、李晓红、姜蕾……，更有仍为纵横事业长期奋斗着的闫同柱、贡玉春、詹正茂、陈江、施宇婷、文建波、张伟、岳云雷、刘庆韬、王燕、薛建林、胡昌全、张飞、任声策、郭卫东、何平、岳三峰、李强、岳正军、杨海丹、彭焯、纪扬、孙彤、徐懋、闵昱等领衔的一百多位同志。正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会集结出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企

业进入世界 500 强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手；然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书每本书约 20 万字左右，准备每年完成 10 本左右，预计在 3 年内完成全套丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统、最权威的工具书。

王璞

前 言

随着市场竞争的日益加剧,如何提高营销组织管理水平,真正建立起以市场为导向的营销组织和营销机制是当前每个企业面临的最迫切的问题。企业的竞争、市场的竞争,归根结底还是人才的竞争,然而在我国合格的营销管理从业人员却少之又少,大多数营销人员都未接受过专业、系统的培训,经验型居多,知识型、管理型缺乏,难以满足企业发展的需求。作为管理咨询的从业者,深深体会到我国的企业要想真正实现从销售向营销的升级,走上科学化、规范化、精细化管理之路,必须转变营销观念,提高营销管理水平。经过近半年的构思、资料准备和撰写,这本《营销管理咨询实务》终于与大家见面了。

本书目的是通过深入介绍营销管理咨询工作,使读者了解和学习营销管理的工作技能和咨询方法。本书在一定的专业高度、理论高度的基础上强调实践性和可操作性,并通过大量的案例,充分体现了现代营销管理理论在实践中的应用和发展,对管理咨询人员以及企业的营销管理人员具有一定的参考价值。

主要内容

全书分为四个部分:

第一部分包括第一、二章,简要阐述了营销管理及营销管理咨询的定义、作用和特点。

第二部分包括第三章至第七章,详细描述了营销管理咨询项目的运作过程。

第三部分包括第八章至第十六章,介绍了进行营销管理咨询的方法和常用工具,并引入了大量的咨询案例,说明这些方法和工具在实践中的应用。

第四部分包括第十七章至第二十章,全面介绍了一个营销管理咨询项目案例,从项目确立、调查分析、营销管理诊断及建议等方面进行了全方

位的介绍。

如何使用本书

本书以中高层营销管理人员、管理咨询从业者、未来准备从事相关工作的 MBA 学生、高校营销管理方面的教师为主要读者对象。

中层营销管理人员可以着重阅读第三部分。对营销管理的方法和常用工具的了解有助于营销经理们科学、规范地开展营销管理工作。

高层管理人员可以着重阅读第一、四部分，可以按照书中的一些思维框架思考本企业的营销管理问题。

管理咨询从业者则应仔细阅读所有章节，帮助规范咨询程序，理解咨询工具和分析方法。

本书也可以在 MBA 课堂上作为营销管理课程的教学工具，书中的全景案例是很好的讨论素材。

本书的写作是基于公司多年的咨询实践积累，是全体纵横人集体劳动与智慧的结晶。王璞、陈江对本书进行了整体框架与思路的设计，在成书过程中提出了许多具体意见，并做了大量修改工作。程山进行了资料收集、整理和编写工作。

由于著者水平有限，不当之处在所难免，真诚地恳请广大读者指正。限于时间和个人经验，书中有一些没有深入讨论和清晰阐述的问题，希望能与广大读者在以后的时间中一起探讨。对本书内容有任何疑问，请发电子邮件至 book@allpku.com，我们会非常感谢！

著 者

2003 年 5 月

目 录

第一部分 营销管理咨询总论 / 1

第一章 营销管理咨询概述 / 3

第二章 营销管理咨询的作用及特点 / 4

第一节 营销管理咨询的作用 / 4

第二节 营销管理咨询的特点 / 4

第二部分 营销管理咨询程序 / 7

第三章 项目确立 / 9

第一节 联系洽谈 / 9

第二节 制定项目建议书 / 10

第三节 签订合同 / 10

第四章 项目启动 / 13

第一节 项目组组建 / 13

第二节 制定项目计划 / 16

第三节 项目启动会 / 19

第四节 其他准备工作 / 23

第五章 调查分析阶段 / 25

第一节 二手资料收集与消化 / 25

第二节 访谈与问卷调查 / 28

第三节 营销管理诊断报告 / 40

第六章 方案设计阶段 / 44

第七章 项目实施阶段 / 49

第三部分 营销管理咨询的方法/53

第八章 营销管理分析/55

- 第一节 营销管理分析体系/55
- 第二节 营销竞争观念分析/56
- 第三节 市场营销环境分析/59
- 第四节 产品分析/86
- 第五节 新产品开发能力分析/89
- 第六节 营销活动能力分析/94
- 第七节 营销组织与决策能力分析/109

第九章 目标市场的选择及定位/114

- 第一节 市场需求测量与预测/114
- 第二节 识别细分市场与选择目标市场/120
- 第三节 营销差异化及市场定位/127

第十章 市场营销竞争策略的选择/131

- 第一节 市场领导者策略/131
- 第二节 市场挑战者策略/132
- 第三节 市场追随者策略/135
- 第四节 市场补缺者策略/136

第十一章 产品策略/138

- 第一节 产品组合与产品线决策/138
- 第二节 产品品牌决策/142
- 第三节 产品包装决策/145
- 第四节 产品生命周期及其营销策略/147
- 第五节 新产品开发决策/150

第十二章 价格策略/152

- 第一节 制定价格/152
- 第二节 定价策略/158
- 第三节 发动价格变动策略/162

第十三章 渠道策略/166

- 第一节 营销渠道概述/166

第二节	渠道设计决策/170
第三节	渠道管理决策/174
第四节	渠道冲突的管理/180
第十四章	促销策略/188
第一节	促销基本策略与促销组合决策/188
第二节	广告决策/193
第三节	销售促进/196
第四节	公共关系/199
第十五章	营销计划的制定/202
第一节	营销计划的编制/202
第二节	销售定额及分解/205
第十六章	市场营销部门的组织形式/212
第一节	营销组织形式的选择/212
第二节	销售队伍的设计/219
第四部分	营销管理咨询全景案例/229
第十七章	项目确立/231
第一节	项目建议书/231
第二节	签订项目合同/235
第三节	制定项目计划/239
第十八章	调查分析/240
第一节	二手资料收集/240
第二节	内外部访谈/243
第三节	内部调查问卷/275
第十九章	内外部分析/288
第一节	内部管理诊断/288
第二节	营销环境分析/302
第三节	SWOT分析/311
第二十章	营销管理咨询建议/312
第一节	营销战略规划/312

第二节 营销策略建议 /314

第三节 营销管理改善建议 /324

第四节 营销组织设计 /337

第五节 培训与辅导 /355

附录：关键岗位职务说明书 /356



第一部分

营销管理咨询总论

