

(中文版)知识管理全书F集
中国Chain企业培训教程

Harvard



哈佛商学院

EMBA

哈佛EMBA学位知识管理F集



商品管理

总监

Executive Master
Of Business
Administration



陕西旅游出版社



前 言

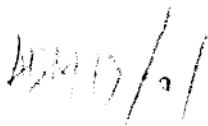
EMBA 几年前出现在中国,引起社会的广泛关注。但是什么是真正的 EMBA 呢? MBA 可能在中国已经是个家喻户晓的词了,它的意思是“工商管理硕士”。它前面加上字母 E 后表示“高级管理人员工商管理硕士”。

EMBA 在 MBA 的教育当中有特殊的定位,它是针对公司尚无 MBA 学位,但拥有丰富管理经验的高级管理人士而进行的在职培训。按照美国哈佛大学商学院的说法,高管层在紧张的工作当中,暂停一下,通过 EMBA 教育充充电。

EMBA 不仅可以使受学者刷新管理理念,增强管理能力,更由于学员都是大型企业最高管理层人士的特别性质,而获得强大的校友资源。EMBA 学费动辄十几万,而著名院校学费达到二十多万,但在天价的学费面前,EMBA 不仅没有令人却步,反而是广受欢迎。在中国即将正式启动 EMBA 学位教育之前,教育部门如何以进行科学的学科建设,集聚优势资源,打造足金的 EMBA 呢?

我们针对中国高层次管理人才的稀缺与需求,即将综合哈佛商学院最优国内外资源,全力推出 EMBA 学位教育。这可谓是中国的高层管理人员的一个福音。

《哈佛商品管理总监》重点研究商品经理的具体工作。有些营销组织里可能没有这个头衔,但肯定有人在从事这方面的工作,他们的头衔也许是“品牌经理”,也许是“营销经理”或别的什么。但我们倾向于把商品经理作为它们的统一名称,而企业的具体情况,比如,它采用何种组织结构,它提供消费品,还是工业用品,还是服务,这里都不予



考虑。

大致说来,商品经理有两个职责:

第一,负责策划与商品或商品线有关的活动。所以,商品经理的具体工作包括:分析市场(含消费者、竞争者和外部环境),并利用这些信息为商品制定营销目标和策略。

第二,商品经理必须争取所在组织支持他在计划中提出的营销方案,这时就可能需要企业中其他部门的合作,像商品线扩展的研究和开发部门、生产部门、市场调查部门以及财务部门。还有可能需要进行内部游说,以获得高级经理人员的协助与支持。

所以,本书的重点是,商品经理如何进行营销策划,如何制订商品战略,以及怎样运用各种营销手段来实现这一战略。本书针对的读者,包括那些正在管理单项商品和服务,或者对此感兴趣的人。

编 者

目 录



第一章 哈佛商品管理基础

第一节 哈佛商品管理总监的职能	(1)
* 哈佛商品管理总监的职能描述	(1)
* 哈佛商品管理总监的职能范围	(4)
第二节 哈佛商品管理的结构	(11)
* 哈佛商品结构的基本类型	(11)
* 哈佛商品市场的结构的维度	(13)
* 哈佛商品的选择认定	(18)
第三节 哈佛商品管理的组织模式	(20)
* 哈佛管理以商品为中心的组织	(20)
* 哈佛管理以市场为中心的组织	(22)
* 哈佛管理以职能为中心的组织	(24)

第二章 哈佛商品管理的市场分析

第一节 商品管理的大类吸引力分析	(27)
* 哈佛总体市场因素	(29)
* 哈佛商品大类因素	(34)



* 哈佛企业环境因素	(45)
第二节 商品管理的竞争者分析	(52)
* 哈佛竞争者分析的内容	(52)
* 哈佛竞争者分析的信息来源	(56)
* 哈佛竞争者分析的目标评价	(66)
* 哈佛竞争者分析的评价战略	(70)
* 哈佛竞争者差异化优势分析	(75)
* 哈佛预测未来战略	(82)
第三节 商品管理的消费者分析	(85)
* 哈佛消费者的购买市场	(87)
* 哈佛消费者需求分析	(102)
* 哈佛消费者类型分析	(104)
* 哈佛购买地点及时间分析	(115)
第四节 市场潜力和市场预测分析	(116)
* 哈佛市场潜力概述	(116)
* 哈佛潜力预测的方法	(124)
* 哈佛市场预测概述	(127)
* 哈佛销售预测方法	(131)
第三章 哈佛商品管理的规划	
第一节 哈佛商品管理的战略规划	(143)
* 哈佛战略规划的功能	(143)
* 哈佛战略规划的构成元素	(145)
* 哈佛战略规划的定位	(155)



* 哈佛商品生命周期各阶段的战略	(166)
第二节 哈佛商品管理的市场规划	(173)
* 哈佛市场规划格式	(173)
* 哈佛市场研究及决策	(175)
* 哈佛市场信息的收集及使用	(181)
第三节 哈佛商品管理的商品规划	(187)
* 哈佛商品规划的评估	(187)
* 哈佛商品规划的战略选择及分析	(200)
* 哈佛商品规划的优势与劣势	(209)
第四节 哈佛市场竞争集合的确立	(215)
* 哈佛市场竞争层次的划分	(217)
* 哈佛市场竞争的战略意义	(221)
* 哈佛市场竞争者确立的方法	(224)
* 哈佛市场竞争者的选择	(234)
* 哈佛企业竞争视角	(237)
第四章 哈佛商品管理的定价	
第一节 哈佛定价的作用因素	(240)
* 哈佛营销战略的作用因素	(240)
* 哈佛竞争的作用因素	(244)
* 哈佛成本的作用因素	(248)
* 哈佛价值——成本差异因素	(251)



第二节 影响哈佛定价的其它因素	(254)
* 哈佛价格的心理意义	(255)
* 商品生命周期的阶段	(258)
* 哈佛商品大类的状况	(259)
* 哈佛决策者分析	(262)
第三节 哈佛定价的基本估算	(262)
* 哈佛定价中的顾客价值	(262)
* 哈佛定价计算使用价值的方法	(272)
* 哈佛定价的确定成分	(275)
第四节 哈佛定价的具体技巧	(277)
* 哈佛商品线定价	(277)
* 哈佛价值定价	(280)
* 哈佛日常低价定价	(281)
* 哈佛差异化定价	(282)
* 哈佛道德定价	(284)
* 哈佛与私有品牌竞争定价	(285)

第五章 哈佛商品管理的广告决策

第一节 哈佛广告决策的要素	(287)
* 哈佛广告计划的制定	(287)
* 哈佛广告的目标受众	(291)
* 哈佛广告目标的确立	(294)
* 哈佛广告测试	(297)



第二节 哈佛广告媒体决策	(303)
* 哈佛媒体的目标选择	(303)
第三节 哈佛广告效果评价	(308)
* 哈佛广告效果跟踪研究	(309)
* 哈佛广告效果的历史纪录反映	(310)
* 哈佛广告效果的试验法评价	(315)
第四节 哈佛广告决策的资金预算	(316)
* 哈佛资金预算的目标和任务	(316)
* 哈佛资金预算的方法	(317)
第六章 哈佛商品管理的营销	
第一节 哈佛商品管理的营销计划	(321)
* 哈佛商品管理的营销目标	(321)
* 哈佛商品管理营销计划概述	(324)
* 哈佛商品管理营销计划的过程	(329)
* 哈佛商品管理的营销预算	(342)
第二节 哈佛商品管理的营销组合	(345)
* 哈佛商品管理分销渠道要素	(345)
* 哈佛现有体系检查	(347)
* 哈佛存货水平与“适时”管理	(348)
* 哈佛销售渠道	(349)
* 哈佛定价和折扣结构	(350)



第三节 哈佛商品管理的促销及其评价	(352)
* 哈佛顾客促销及其评价	(352)
* 哈佛交易促销及其评价	(360)
第四节 哈佛商品管理的促销策略	(364)
* 哈佛促销的目标	(367)
* 哈佛顾客促销类型	(370)

第一章 哈佛商品管理基础

第一节 哈佛商品管理总监的职能

哈佛商品管理定义表明,作为利润来源系统,其管理的焦点是商品或品牌,同时顾及商品总监的角色和它在组织中地位的灵活性。

* 哈佛商品管理总监的职能描述

根据哈佛定义,我们在此略述三个不同行业中商品总监的基本职能。

1)以经营低值易耗日用品的公司为例(如销售洗洁精、糖果、包装食品等)来阐述商品总监的职能

目标:使某一品牌对公司利润的贡献最大化。

任务:

- (1)为某一品牌制定年度商品计划。
- (2)按市场范围作出销售预测。
- (3)与生产部门商讨预测,使产量水平与商品计划达成一致。
- (4)安排包装、设计、数量、样式(新包装、为适应特殊场合的包装等)。
- (5)推荐沟通策略,并与广告、销售等部门协商。
- (6)筹划广告预算,规划促销,与广告代理商接触。





(7)建议和计划促销的“交易”——“进”，通过零售鼓励存货；“出”，从货架上搬走。

(8)与销售管理部门和关键财务部门商讨事务。

(9)确定或达成定价和折扣的一致。

(10)把下列因素组合成一个整体并满足预算要求：

- ①销售员；
- ②销售收入；
- ③定单；
- ④商品成本；
- ⑤利润。

(11)规划市场调研，指导代理商。

(12)制定控制措施以监督运行状况。

(13)保持固定的对生产、促销和销售运转的检测。

请注意这种职能描述是如何与一般含义上的“营销”相吻合的。生产总监的责任从仓库，即商品经历了加工全过程之后就已经开始。讨论商品的规格并不是商品总监职责的一部分。商品总监常常被认为是仅与广告和促销打交道，事实上，他不得不与生产和销售部门经验丰富的资深业务总监相处。

2) 一个典型工业商品总监的职能说明举例

目标：使商品线的利润最大化（注意与品牌总监的差异，品牌总监是使品牌对公司利润的贡献最大化）。

任务：

- (1)确定商品基本规格（和例外变化）。
- (2)制定商品计划。
- (3)预测每一用户群体每月的商品需求量。
- (4)把预测数量转化为月度生产定单。

- (5) 制定定价策略和价格水平。
- (6) 确定产量、营业收入、成本和利润预算。
- (7) 与销售部门商讨接近用户的方法。
- (8) 确保与销售管理部门的联络(如关于用户的咨询或投诉)。
- (9) 制定沟通策略,组织广告和销售推广。
- (10) 组织、计划和阐明对市场的研究。
- (11) 与研究和开发部(R&D)研讨商品创新。
- (12) 与生产部门商讨生产潜力。
- (13) 安排包装、仓储和商品分销。
- (14) 评估现有分销代理处(批发商、分销商、代理商等)。
- (15) 着手研究未来发展战略。
- (16) 制定控制措施以监管运行状况。
- (17) 组织年度审核。

(注:工业商品总监与品牌总监的基本差异在于职责范围的大小,工业商品总监的职资范围是从商品规格到用户满意。)

3) 商品总监中一个重要成员——国际公司或跨国公司分支机构中的商品总监的职能说明举例

一国中的地区商品总监是其典型代表,跨国公司在该国拥有用户,也许从事部分商品的生产,但公司总部不在该国。近10年来,跨国并购使这种情形非常普遍。

目标:

使所管辖的商品线的销售额最大化(该类商品总监的职责是使销售额最大化。在跨国公司中,利润目标是由总部人员负责)。

任务:

- (1) 从事市场研究,估计商品需求量。
- (2) 建议应设置多少销售网点、销售点的类型以及如何



与网点联系(例如,医药商品的商品总监应与医生、批发商、药房和医院的配药部门联络)。

(3)预测每一销售点的销售量。

(4)策划适合当地市场的包装(例如,翻译成当地语言、符合当地法律要求、按当地习惯设计包装的大小)。

(5)树立当地的“销售样板”。

(6)研究当地的销售和沟通策略。

(7)计划和组织广告和促销。

(8)制定年度(季度、每星期)销量、收入和成本预算,通过当地总监呈报总部。

(9)编制当地市场计划。

(10)建立监管、审核和报告程序。

综观上述内容,胸怀大志的商品总监可能感到困惑。的确,他也许会提出他的工作并不像上述任何“典型”的描述,也许会发现用死板的方法去完成上述任务是不合适的。

商品总监应扮演何种角色,相应的回答是:

——“一个小总经理”;

——“一个企业家”;

——“活动的协调员”;

——“商品的真正管理者——最高管理层的办事员”。

为了确定商品总监完成他们任务所需的技能,职能问题值得进一步研究。

*** 哈佛商品管理总监的职能范围**

针对以上所述,必要把商品总监的角色分解为三个部分:

——管理任务;

——市场营销决策;

——从组织机构的角度审视其职责。



下列调查表不是一成不变的,首先由克利韦特(Clewett)和施托施(Stosch)(1972)在美国对消费品商品总监所作的研究工作中使用。

1) 确定商品总监可能(也许是应该)起主要作用的 10 项管理任务

除了商品计划沟通和审核外,他不可能对其他事项负全部责任。

也许最好的开始方法是制作一份卷,以便你能选择适合你自身情况的答案。

- 负全部责任(a);
- 起主要作用(b);
- 起较小的作用(c)。

在合适的括号里打勾。

	(a)	(b)	(c)
1. 为产品确立市场营销目标	()	()	()
2. 策划市场营销活动	()	()	()
3. 商议产品规格	()	()	()
4. 计划月度/年度销量/数量	()	()	()
5. 确定营销成本预算	()	()	()
6. 制定强制措施以监管活动	()	()	()
7. 向“执行人员”传达计划	()	()	()
8. 监督活动进展以达预期目标	()	()	()
9. 指导纠正偏差	()	()	()
10. 向“管理层”提供年末报告	()	()	()



2)“划清”管理任务与“市场营销决策”的界限

这种做法是有点武断,但或许能澄清商品总监的职能。

你在市场营销决策中所起的作用是:

- 负全部责任(a);
- 起主要作用(b);
- 只承担较小的责任(c)。

在合适的括号里打勾。



	(a)	(b)	(c)
1. 产品规格	()	()	()
2. 产品数量	()	()	()
3. 包装、体积、设计	()	()	()
4. 定价,包括销售毛利	()	()	()
5. 与用户沟通的主题	()	()	()
6. 选择促销媒体	()	()	()
7. 市场调研主题	()	()	()
8. 市场调研预算	()	()	()
9. 促销行动、类型和时间	()	()	()
10. 向销售人员发指令	()	()	()
11. 向代理商/分销商发指令	()	()	()
12. 销售目标	()	()	()
13. 选择/变更代理商/分销商	()	()	()

每一个商品总监将不同程度地参与市场营销决策。研究表明,在绝大多数公司中,他将作为决策的主要“建议者”或“影响者”。然而在工业品公司中,商品总监将承担更多的责任,他的任务更侧重于诠释市场需求,从商品规格到分销系统和销售网点的选择。

“服务”是无形的,与一般商品相比具有明显的差别。服务(任务、技能和责任)商品总监的职能与工业企业的商品总监大致相似,他所考虑的是提供用户需要的服务,发现和刺激服务需求是其营销职责的一部分。

3) 在组织中的地位

在传统的组织结构中,商品总监归属于市场营销部门——或许对商品组总监负责,类似于图 1-1 上半部分所示。或者他是孤立的,处于分散的部门或战略业务单位(Strategic Business Unit, SBU),如图 1-1 下半部分所示。

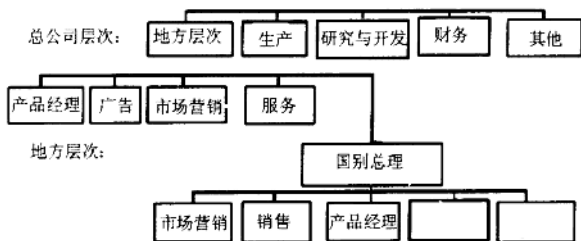


图 1-1 传统的组织结构

本质上,图中所示的商品总监的任务之一,是说服所有其他部门的决策者意识到他的商品的存在。因此,商品总



监需要驾驭他的商品经历,从生产到用户满意过程中的“暗礁和急流”。

通过外部的代理商完成一些工作,如市场调研、销售推广或广告,能克服部分困难。对商品总监而言,说服外部的代理商执行他的命令,常常比期望公司内部其他部门优先考虑他的事务容易很多! 解决这个问题的方法之一是,按图 1-2 所示的矩阵结构来安排组织形式。



第一章

哈佛商品管理基础



图 1-2 矩阵结构

无可否认,这是所做过商品总监的人都公认的方法。图中明确界定了各自的职责,商品总监 A 负责产品 A 在所有市场上的“贡献”(商品总监 B、C 和 D 类似);市场总监(或负责所管辖市场的销售总监)在确定的市场区域内销售全部商品,负责用户的贡献。