

营销执行丛书
YINGXIAO ZHIXING CONGSHU

主编 ■ 黎少华

市场总监 操作实务

SHI CHANG ZONG JIAN CAO ZUO SHI WU

金镝 周小红 / 编著

广东经济出版社

营销执行丛书
YINGXIAO ZHIXING CONGSHU

主编 ■ 黎少华

市场总监 操作实务

SHI CHANG ZONG JIAN CAO ZUO SHI WU

金镒 周小红 / 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场总监操作实务/金锺, 周小红编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.7

(营销执行丛书/黎少华主编)

ISBN 7-80677-465-3

I. 市… II. ①金…②周… III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036493 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	290 000 字
版次	2003 年 7 月第 1 版
印次	2003 年 7 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-465-3 / F·875
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

创新是一个民族的灵魂，这已经成为中华民族的共识。改革开放 20 多年的实践，使我们对此有了越来越清醒的认识。2002 年，中国企业联合会曾经把中国 500 强企业和世界 500 强企业作了一个比较，我注意到其中的一个结论，即中国 500 强企业在创新能力上与世界 500 强存在极为悬殊的差距。当然，这种差距最明显的表现是研发的投入、专利的申请等。我觉得，其实我们还忽略了一点，那就是再创新的过程中，卓越的执行能力对于创新也是十分重要的。

在中国人的思维习惯上，我们比较重视结果，而比较忽略过程。创新是一个过程。它不仅需要创新的思维，也需要资金和物质的投入，还需要实现的过程。与世界优秀的企业相比，我们在创

新思维上并不欠缺，中国人的聪明才智是有目共睹的。在研发投入上，我们的确不如人，这与我们的实力有关，其实不同发展阶段的企业在研发投入上很难直接表优劣。这是实力的差距。而在执行上，差距往往是被人忽略的。我们的企业通常有很好的想法，但是实施起来结果却常常大相径庭。究其原因，往往是执行上的问题。没有好的实施规划，没有严密的分工，没有科学的步骤，没有规范的制度等等，就会使一个好的创新方案实施起来大打折扣。我认为这种差距是最不能原谅的。实力不如人可以，但做事的方法不如人万万不应该。中国有句俗话，三个臭皮匠顶个诸葛亮。如今，诸葛亮固然缺乏，但大家都想当诸葛亮，可皮匠却无人重视。要知道诸葛亮再好的一双皮鞋的创意，也要臭皮匠去实施。

今天，我们的企业营销工作缺少的正是卓越优秀的执行。戴尔公司的电脑直销为世人称道，也激励了许多后来者仿效。戴尔公司曾劝告说，别人很难学得到，也许只能学到皮毛。戴尔公司的研发费用一般在销售额的1.5%左右，比惠普公司低将近5个百分点。因为，戴尔的电脑直销与其说是一个策略创新，倒不如说是一个执行过程的创新。而对中国很多的企业来说，策略创新是最为津津乐道的。有的企业几乎每年都在改变策略，但却拿不出时间来改进执行过程，甚至不善

于研究执行过程的问题。近一个月来，北京的“非典”闹得人心惶惶，很多企业都放了假。这对企业来说是一个休整期，正是可以静下来改进执行过程的时候。但遗憾的是大多数企业就像在家无所事事的民众，完全没有了方向。他们知道的只是应该执行，却不知应该如何改进执行。

中国企业要想赶超世界 500 强，要做的工作很多。但有时越是重要的工作，往往越并不紧急，也就越被人忽略。提高执行的能力大概就属于这类工作。在企业中，要提高一个员工的执行能力，需要企业自身执行过程的严密，也需要对员工不断的培训，这两条恰好最容易被忽略。例如在营销方面，我们可以把它看成一个完整的过程。营销的创意、规划的制定、过程的执行、结果的反馈、创意的修正等环节成为一个有机的整体。因此，在营销过程中，营销执行是一个重要的职能，它包括过程的指挥、预算的分配、客户的管理等内容。《营销执行丛书》的立意就产生于此。

所谓营销执行，突出的是营销创意的变现。这不仅是中国大多数企业的营销软肋，而且是当前企业人才的急需。我们并不追求在这套书中提供惊人的创意，而力图将营销执行细分化、立体化、简易化、规范化，使人能够一目了然，短时间内了然于胸，自如应用于营销实践中。

若说这套丛书的特点，我想最突出的应该是

作者。因为作者决定作品。现如今关于营销的各类书籍数不胜数，几乎涵盖任何题目。按通常人们把它分为两大类，一类叫学院派，意指突出理论、提出观点、自我欣赏、云山雾罩等特点，其作者通常为大学的教授、研究生等；另一类叫实战派，意指突出实干、直来直去、案例堆积、支离破碎等特点，其作者多为企业经营者。上述两类各有特点，也各有读者。本套丛书的作者如果分类的话，似乎不能完全归于上述两类，于是姑且叫做第三类：结合派。这样一说，我想其书特点已经不言自明，显然是上述的特点兼而有之。若以市场细分理论来说，似乎有些模糊。但我相信，这种结合有利于启发读者的思考，也有利于那些正在实践的学习者自悟道理，提高自己的执行能力。

至于能否通过提高执行力来赶超世界 500 强，算我顺带提出的一个问题。书中不会有答案，倒是实践过后，答案自然产生出来。

杨谦（著名营销专家、教授）

2003 年 7 月北京

前言

尽管市场总监 CMO (Chief Marketing Officer) 这一新称谓刚刚进入中国大众的视野不久，市场总监却已经成为中国当前年薪最高的六大热门职务之一（其他五个职务包括财务总监、高级客房主管、高级化妆品推销主管等）。顾名思义，市场总监是企业中从事市场运作的最高管理者，也是实现企业经济效益的最终责任人。市场总监从传统企业的销售经理或市场经理嬗变而来，正与财务总监 CFO (Chief Financial Officer) 一道，成为首席执行官 CEO (Chief Executive Officer) 的左膀右臂。这台三驾马车，对于当今企业的生存与发展真是举足轻重。

在商海中沉浮，在市场上驰骋，市场总监首先应该是一位哲人。他必须对畅行世界的市场经济大彻大悟，从而建立起正确的市场观、价值观和营销观，并深谙解析市场的基本方法，最终形

成自己的市场理念与方法论。

市场总监要协同首席执行官制定、实施并最终完成企业的总体发展战略，因此必须对市场营销中经常涉及到的多元化战略、低成本战略、国际化战略、进攻型战略、防守型战略，以及市场的开发、进入和退出战略等了然于胸。当然，市场总监也必须掌握各种具体的营销策略，诸如产品策略、市场细分策略、营销渠道策略、定价策略、促销策略等等，以便在惨烈的商战中纵横捭阖，运筹帷幄。

凡事预则立，不预则废。市场总监要使工作卓有成效，还需要具备编制完善、精确的营销计划的能力。这一计划既要宏观大略，提纲挈领，又要能够对下属各级计划起到具体的指导和协调作用。同时，一支干练的营销队伍的建设也是至关重要的。为此，市场总监必须为营销队伍的设计、招聘、培训、考评、激励等每个环节呕心沥血，尽职尽责。

毋庸置疑，卓越的市场总监还应该具备非凡的人格魅力和高尚的道德情操。这就要求市场总监在提高人际沟通的能力方面痛下苦功，特别是在与上级、同级、下级以及重要客户的沟通上更要做到精益求精。非如此，市场总监就无法真正发挥首席执行官的最佳配角、企业的内部交警或企业调解人的功能。有人指出，商品经济经历了

商品与商品交换和商品与货币交换的阶段之后，已经进入了商品与信用交换的信用经济时代，因此以诚信为主要标志的职业道德水准就成为了甄别市场总监高下的重要分野。

为造就卓越的市场总监，本书拟从以上各个方面进行深入浅出的探讨，在注重理论深度的同时，还通过大量的案例分析突出其实践的价值。伴随着科技进步的日新月异，21世纪各个方面的变化都在加速，这无疑对管理理论与方法的研究提出了严峻的挑战。因此，只要读者能够从书中得到点滴启示和收获，笔者就已经大喜过望了。与此同时，笔者也在诚挚地等待着读者的批评和指正。

最后还应该说明的是，本书是大家合作的产品，群体智慧的结晶。王莹、孙妍、刘海旺、董作同、刘军航、郭新燕等人在资料收集与初稿撰写方面做了大量的工作；金镛完成前五章，周小红完成第六章，高博文完成第七章；金镛撰写前言，完成全书的统稿、润色和定稿工作。惟愿本书的阅读能够给读者带来一段美好的时光。

金 镛 周小红

目 录

第 1 章 感悟市场文化

1.1 市场与市场经济	(2)
1.1.1 市场是买卖双方实现双赢的场所或网络	(2)
1.1.2 市场经济是最自然的经济	(5)
■ 案例：拍卖市场	(7)
1.2 效用价值论与现代营销观	(9)
1.2.1 商品的价格与价值	(9)
1.2.2 效用价值论	(11)
1.2.3 现代营销观	(14)
■ 案例：Priceline.com 网站	(16)

1.3 均衡分析与边际分析	(17)
1.3.1 均衡分析	(17)
1.3.2 边际分析	(20)
■ 案例：是自行制造还是外部购买	(22)
1.4 需求供给分析	(24)
■ 案例：商品税的影响	(26)
1.5 弹性分析	(28)
■ 案例：为什么 OPEC 无法长期保持 高油价	(32)

第 2 章 把握发展战略

2.1 战略概述	(37)
2.1.1 战略与战略层次	(37)
2.1.2 发展战略	(39)
2.1.3 市场营销战略角色及地位	(42)
■ 案例：英特尔公司	(45)
2.2 市场营销战略分析	(50)
2.2.1 环境分析	(51)
2.2.2 资源和战略能力分析	(52)

2.2.3 商业伦理道德分析	(55)
■ 案例：微软公司对营销环境的判断	(56)
2.3 以市场为导向的市场营销战略行动	(61)
2.3.1 定位及营销组合	(61)
2.3.2 市场营销战略	(64)
■ 案例：宝洁在中国市场的成功定位	(66)
2.4 市场营销战略的实施与控制	(69)
2.4.1 市场营销战略的实施	(70)
2.4.2 市场营销战略的控制	(74)
■ 案例：IBM 重建销售队伍	(76)

第 3 章 运筹营销策略

3.1 市场细分和营销组合策略	(82)
3.1.1 目标市场策略	(82)
3.1.2 市场开拓策略	(84)
3.1.3 市场营销组合策略	(88)
■ 案例：万宝路的市场定位	(90)
3.2 产品策略	(93)
3.2.1 产品生命周期	(94)

3.2.2	产品组合策略.....	(100)
3.2.3	新产品开发策略	(103)
■	案例：上海家化有限公司：美加净 护手霜.....	(105)
3.3	定价策略	(109)
3.3.1	影响价格的因素	(110)
3.3.2	定价方法	(112)
3.3.3	定价策略	(115)
■	案例：爱多 VCD 的价格战	(119)
3.4	营销渠道策略	(123)
3.4.1	渠道的基本模式	(123)
3.4.2	批发商与零售商	(127)
3.4.3	渠道设计	(130)
■	案例：理胜公司分销渠道的选择	(135)
3.5	促销策略	(138)
3.5.1	促销组合策略.....	(138)
3.5.2	广告策略	(141)
3.5.3	人员推销策略.....	(146)
3.5.4	公共关系策略.....	(148)
■	案例：“双鹿”电冰箱的促销策略	(150)

4.3.7	营销预算	(179)
4.3.8	执行和控制	(181)
■	范例：市场促销活动计划	(181)
4.4	市场营销计划的实施	(186)
4.4.1	营销计划为什么容易落空	(186)
4.4.2	营销计划有效执行的保障	(188)
4.4.3	营销计划有效执行的方法——分解营销 计划	(189)
4.4.4	营销计划的目标管理	(193)
4.4.5	营销计划的过程管理	(194)
■	案例：日立公司的市场营销计划	(195)

第 5 章 建设营销队伍

5.1	市场营销组织概述	(210)
5.1.1	市场营销组织概念	(210)
5.1.2	市场营销组织的目标	(211)
5.1.3	市场营销组织的效率与效果	(212)
5.1.4	市场营销部门的演变	(212)
5.1.5	市场营销部门与其他部门的关系	(217)

■ 案例：从体育运动来类推营销机构 的变化.....	(230)
5.2 市场营销组织类型.....	(232)
5.2.1 专业化组织	(232)
5.2.2 结构性组织	(237)
■ 案例：通用汽车 (General Motors)	(241)
5.3 市场营销组织设计.....	(242)
5.3.1 分析组织环境	(242)
5.3.2 确定组织内部活动	(244)
5.3.3 建立组织职位	(245)
5.3.4 设计组织结构	(247)
5.3.5 配备组织人员	(247)
5.3.6 组织评价与调整	(248)
■ 案例：杜邦公司 (Dupont)	(249)
5.4 营销队伍的设计	(250)
5.4.1 营销观念	(250)
5.4.2 销售队伍目标	(252)
5.4.3 销售队伍结构	(255)
5.4.4 销售队伍规模和报酬	(257)
■ 案例：马里奥特旅馆 (Marriott Lodging)	(259)