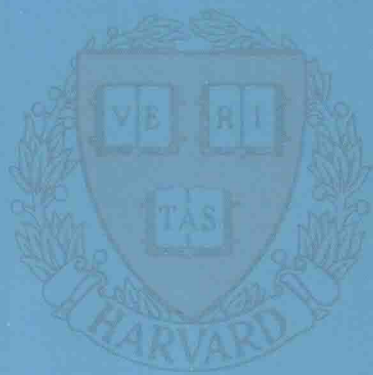




哈佛商学院MBA核心课程读本

营销总监

★手 册★

哈佛公开课研究会◎编著

用哈佛人专业的管理知识和见解
帮助您持续改进管理实践和效果

不出国门就能读的哈佛精品课程

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

哈佛商学院MBA核心课程读本

营销总监

★手册★

哈佛公开课研究会◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP)数据

营销总监手册/哈佛公开课研究会编著. --北京:
中国铁道出版社, 2015. 1

(哈佛商学院 MBA 核心课程读本)

ISBN 978-7-113-18849-8

I. ①营… II. ①哈… III. ①企业管理—市场营销学
—手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 135834 号

书 名: 营销总监手册

作 者: 哈佛公开课研究会 编著

责任编辑: 祝 松

电话: 010-51873005

电子邮箱: zsbooks@sohu.com

编辑助理: 胡娟娟

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 15.5 字数: 300 千

书 号: ISBN 978-7-113-18849-8

定 价: 45.00 元



版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换, 电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

美国教育界有这么一个说法：哈佛大学是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。哈佛商学院成立于1908年，至今已有百余年的历史，现在已成为美国乃至世界最著名的培养企业人才的著名学府，享有“商界西点”的美誉。

哈佛 MBA 是最热门、最有含金量、最被认可的学位之一，一直深受工商界的青睐。据美国《财富》杂志的调查显示，美国 500 家规模最大公司中，有大约 20% 的高层管理人员是哈佛商学院的毕业生。一位学员满心欢喜地描述其在哈佛商学院的经历：“这是我一生中接受过的最棒教育！出色的教员和员工，出色的学员，出色的课程材料……一种真正改变人生的体验。”

CMO 是首席营销官的英文简称，在中国一些企业里被称为营销总监。CMO 在企业中往往是管理企业营销工作的最高决策者，因此成为众多营销人梦寐以求并为之终生奋斗的目标。哈佛商学院专门设有市场营销学课程来培养 CMO，这是一门与经营战略方针有着密切关系的课程。其主要讲授的内容有：如何按照市场需求来开发产品、如何选择并进行正确的市场定位、如何进行产品的广告宣传、如何根据消费者的需求和购买能力来推销产品等。

从营销的角度看，营销总监在整个企业市场发展中占据着最为关键的地位。了解市场最新信息、掌握市场发展动向，定期对市场营销环境、目标、计划、业务活动进行核查分析，及时调整营销计划、制定企业营销战略等，这些都是营销总监的职责范围。随着市场经济的高速发展，企业对营销总监也提出了新的要求。一个优秀的营销总监必须要深入研究现代市场营销理论，提高自身的实践能力，进而提升企业的营销管理水平，使企业在市场竞争中立于不败之地。这已经成为营销总监必须面对的首要任务。

哈佛商学院 MBA 市场营销课程教授的是面对实战的管理，其对技巧和思维的培养重于理论分析能力。本书正是选取其中最为经典的教学

课程,参考了营销新近研究资料,在具体介绍营销总监的职责与权限的基础上,增设了有关企业文化、企业使命、危机公关、国际营销等现代市场营销学的有关内容,为营销总监更好地适应职能角色的转变奠定了基础。

本书总共分为六个部分,分别是营销总监的定位、营销计划的制订、营销战略的选择、整合营销的运用、品牌营销的管理、现代市场营销的认知,试图将营销理论与实务充分结合在一起。同时,本书采用了哈佛商学院案例教学法,在营销理论的基础上,重点阐述了典型案例的经验教训和实际应用,为营销总监成功地抓住市场机遇、规避市场风险、提高管理效率与效益提供了较具实用价值的行动指南。

现在,MBA 的价值已经得到了各国工商界的普遍认可和推崇,我们相信读者通过对本套丛书精华课程的自修,在实践加以应用和练习,会极大地提升个人的营销能力及专业素养。

目 录

第一部分 营销总监的定位

第一章 营销总监的角色内涵	2
营销总监的基本职责	2
营销中心的组织框架	3
营销管理的主要内容	6
营销管理的定位方向	8
经典案例:TCL集团的营销管理哲学	11
第二章 营销总监的使命认知	14
确立营销组织的核心地位	14
协调营销部门与其他部门的关系	16
了解企业的使命和目标	18
熟知营销理念的发展历程	20
营造“以顾客为导向”的文化氛围	23
经典案例:奢侈品品牌LV营销的新纪元	24

第二部分 营销计划的制订

第三章 了解市场环境,走出营销误区	28
市场营销环境的构成要素	28
分析产品的生命周期	33
市场营销活动的四大控制类型	37
走出营销执行与控制的误区	41

选择竞争者进行进攻或回避	44
经典案例:雀巢产品雄踞亚洲市场	45
第四章 制订营销计划,掌握管理技能	48
制订市场营销计划的原则	48
制订市场营销计划的阶段	50
制订策略性营销规划	52
分解年度目标销售额	56
营销计划实施与营销管理授权	58
经典案例:沃尔玛公司的“员工是合伙人”概念	60

第三部分 营销战略的选择

第五章 强化市场细分,寻找发展机会	64
抓住市场机遇,进行适度扩张	64
对市场调研进行综合管理	66
目标市场的预测与分析	69
明确市场定位的原则与策略	72
经典案例:玩具反斗公司细分制胜	75
第六章 根据市场定位,制定营销战略	78
扮演不同角色的营销战略选择	78
哈佛商学院的 SWOT 战略分析	81
营销战略的整体设计	84
策略一:差异化营销	87
策略二:利基营销	89
策略三:比附营销	91
策略四:概念营销	93
经典案例:苹果 iPod 的异军突起	96

第四部分 整合营销策略的运用

第七章 制定产品策略,打好营销的“直拳”	100
充分理解产品的概念	100
产品评估与产品的差别化	101
产品线与产品优化组合	104
新产品开发的阶段与误区	108
经典案例:三星产品的领先战略	112
第八章 确立定价策略,打好营销的“摆拳”	114
定价的影响因素	114
定价目标	117
定价方法	120
定价策略	122
经典案例:皇冠汽车用价格炒爆中国市场	127
第九章 加强渠道管理,打好营销的“下勾拳”	129
识别分销渠道的层次与功能	129
分销渠道的设计与选择	131
分销渠道的管理与维护	134
分销渠道的发展趋势	137
经典案例:索尼公司与丰田公司错选中间商	140
第十章 制定广告策略,打好营销的“上勾拳”	142
做好广告宣传工作	142
确立广告目标市场	144
制作广告预算	148
制定广告策略	151
经典案例:耐克公司与消费者之间的沟通	154

第五部分 品牌营销管理的强化

第十一章 完善品牌营销,塑造企业形象	158
品牌营销是最高层次的营销	158
品牌营销诊断与价值构建	160
品牌诉求策划与延伸策划	161
加强品牌转型管理	164
维护企业品牌形象	167
经典案例:宝洁公司的多品牌营销策略	169
第十二章 培养营销人员,做好促销工作	172
强化营销团队管理	172
用良好的服务制度吸引顾客	174
CS 营销战略应用	176
服务利润链分析	179
促销工作的准备和决策	183
经典案例:联邦快递的服务促销策略	185
第十三章 加强推广力度,保证营销成功	188
品牌推广分析与策划	188
印象类推策略	192
逆向营销策略	194
病毒营销策略	197
数据库营销	199
经典案例:百事公司积少成多的推广策略	202

第六部分 现代市场营销的认知

第十四章 现代市场营销的新认识	206
21 世纪市场营销的新观念	206

营销最新模式——营销企业价值观	210
危机营销管理	212
公共关系战略	215
经典案例:英特儿公司成功化解多美滋奶粉危机	219
第十五章 现代市场营销的关注点	222
把握住企业大客户资源	222
认清企业所面对的竞争对手	224
市场营销应承担社会责任	227
国际营销与全球化战略	229
经典案例:家乐福在日本遭遇“滑铁卢”	232
后记	235

第一部分

营销总监的定位

内容提要

- 营销总监的角色内涵
- 营销总监的使命认知

第一章

营销总监的角色内涵

营销总监的基本职责

营销总监是管理企业营销工作的最高决策者,是企业营销部门的最高领导者。在现代市场竞争环境下,营销已经成为赢得市场竞争胜利的核心和重要手段,企业对营销总监的要求也越来越高。营销总监作为企业中一个重要的管理职位,必须保证岗位责任的履行和任务的完成,确实为企业带来丰厚的利润和投资回报。

营销总监主要参与年度工作会议、营销工作会议、市场营销工作评审表彰会议、公司例会、新品开发研讨会等。通常担任此职务者须得到同一企业组织中的最高决策者同意而开展公司的行销事务。具体来说,营销总监的主要职责有五大项。

1. 发现市场机会,确定市场营销战略和贯彻战略决策的行动计划,完成企业的营销工作。主要包括市场调研、市场分析、营销战略的制定、营销活动的开展、塑造企业形象、品牌管理、渠道管理、促销管理等。

2. 在企业中进行营销思想的定位、指导和贯彻的工作,准确、及时地向企业的各个部门传递市场及企业的要求,做好信息沟通工作。

3. 负责企业市场营销战略计划的执行,在计划实施过程中,对执行过程进行控制,做好内部协调关系工作。

4. 对企业市场行为进行监督,对市场需求做出快速反应,使市场营销效率最大化,代表并维护消费者利益。

5. 负责或参与进行企业文化的建设,做好组织、激励工作。

营销总监在业务管辖范围内,可以直接分配各种资源,独立领导整个营销系统并有权要求其他部门予以配合,其工作范围表述如下。

1. 审核并汇编下属部门的工作计划。
2. 制定并组织实施营销系统工作目标和工作计划。
3. 拟定市场分析报告并上报公司予以通过。
4. 组织制定公司营销策略、经销商和代理商管理政策。
5. 建立并拓展公司营销网络,巩固开拓目标市场。
6. 巡查下属部门的工作状态,考核下属部门的工作效率。
7. 拜访重要客户,对重点客户的档案资料进行管理。
8. 主持重大的公关、广告、促销活动。
9. 定期进行营销工作分析,及时调整营销组合策略,制定预防和纠正措施。
10. 分析并合理制定本部门的组织结构。
11. 编写本部门经济效益损益分析。
12. 审核下属部门各项规章制度和各项费用开支。
13. 组织相关培训活动。
14. 协调同级部门工作。
15. 计划外资金使用的审批。
16. 监督审查下属部门的公司资产管理和分库管理。
17. 组织营销工作评审表彰会议。

企业的营销工作涉及的范围是十分广泛的,营销总监主要把控企业营销的大方向,许多的具体工作都要委派其下属营销经理去完成。因此,营销总监必须具备较强的管理和领导能力,以及对市场风险的预判能力和市场机会的把握能力,只有这样,才能引领企业更好地向前发展。

营销中心的组织框架

营销中心是根据公司总体战略规划及总经理的相关指示,在营销总监的领导下,开展以市场为中心,执行公司中长期和年度营销计划,制定符合市场实际的营销战略和营销组合策略,以完成公司的总体销售计划,这其

中主要包括市场调查,产品定位、定价,销售网络的建立,客户关系的维护及合同管理,货款的回笼以及配合销售所进行的品牌形象管理,广告促销活动等一切营销相关业务。

为适应市场竞争的需要,建立完善的市场销售网络体系,保持畅通、高效的销售渠道,配合整体的市场营销活动,营销总监应按照公司的具体情况,设计相应的组织架构,以体现高效、稳定的管理模式。

作为一个完整的组织架构,营销中心的各部门必须定位明确,各司其职。通常,营销中心应该包括三大主要部门。

1. 市场部

(1)市场部的工作职能。

①制订并执行市场调查计划、招商计划以及日常市场管理。

②制订并执行公司年度整体市场营销计划与市场推广计划。

③制订并实施针对经销商、加盟商、店长培训的计划和方案,组织区域促销活动及经销商经营管理工作,协助经销商开发二、三级市场。

④规范经销商运营管理指标,定期监督、审核、评估经销商。

⑤设计、建立和维护品牌形象。

⑥新款商品上市之前深入调查目标市场的需求信息,把握市场变化的脉搏。

⑦组织新款商品发布会及参与策划行业的相关会议。

⑧提出广告主张、诉求及设计方案,与广告制作专业企业合作,监督制作广告、海报宣传品、产品包装设计等。

⑨负责公司内外信息网络的建立、整理及分析,并及时向有关部门发布及建议。

(2)市场部经理的工作职责。

①直接向营销总监报告并接受其领导。

②制订营销计划,并付诸实施,监测其结果和改进措施。

③管辖本部门内部及与其他部门之间的合作关系。

④招募、培训、培养市场推广人员,为公司发展储备人才。

2. 销售部

(1) 销售部的工作职能。

①根据公司总体营销计划制订销售计划与预算,包括销售额、回款额、市场占有率、渗透率等。

②按产品类别进行年度、季度、月度销售预测并上报营销中心。

③营销中心正常销售业务运营,监督各区域市场正常运营。

④负责公司直属售点、分公司或办事处的建设和管理(支持、服务和监控)。

⑤建立各级客户资料档案,保持与客户之间的双向沟通。

⑥制定营销中心业务人员外勤计划,并予以检查控制。

⑦配合本系统内相关部门做好推广和促销活动,按销售计划的要求进行货物陈列、宣传品的张贴及发放。

⑧打击和预防假冒商品,维护企业形象与商品美誉度。

⑨组织销售队伍建设及管理,依据业务发展,与行政及人力资源部共同制定销售部人力资源规划(人力资源的结构、储备等)及员工的招聘、培训、调配、评估与激励。

(2) 销售部经理的工作职责。

①直接向营销总监报告并接受其领导。

②依据公司管理制度,制订销售部管理细则,全面计划和安排本部门工作。

③管辖本部门内与其他部门之间的合作关系。

④主持制定销售策略及政策。

⑤主持制定完善的销售管理制度。

⑥评定部门内工作人员的资信及业绩表现,并负责内部人员调配。

3. 客户部

(1) 客户部工作职能。

①根据销售计划向供应中心调拨货物,进行安全库存储备。

②根据正式订单进行发货运作,向仓储部下达配送任务。

③根据订货状况及时上报采购调整建议。

④设置通讯热线,保持企业与顾客的双向沟通。

⑤建立客户档案,接待客户、消费者各种投诉并及时按程序进行处理,记录归档后向上级主管汇报。

⑥变换服务方式,强化服务卖点,突显竞争优势。

⑦进行售后服务运作,营造顾客购买与再次购买的机会。

⑧提高服务人员素质,展现企业文化,树立企业形象。

(2)客户部经理的工作职责。

①直接向营销总监报告并接受其领导。

②管辖本部门内与其他部门之间的合作关系。

③主持制定完善的客户管理制度。

④评定部门内工作人员的业绩表现,并制定严格的奖惩制度。

⑤协助业务执行人员顺利拓展客户并进行客户管理。

此外,营销中心还包括商品部、专案部、直属办事处等常设部门,各部门主管都直接对营销总监负责并接受其领导。

营销管理的主要内容

营销总监是企业营销活动的最高管理者,主要是专注于营销战略的研讨和制定,这也使其往往忽略了战略的执行,而战略的执行是营销活动中至关重要的一个环节,它不但可以担负起企业发展壮大的重任,而且可以强有力地支持企业战略的实现。如果营销总监只重视企业战略的制定,而忽略战略的执行,即营销的管理工作,则很可能使企业陷入经营的困境之中。

因此,对于营销总监来说,制定市场营销战略仅仅是自身工作的一个良好的开始,只有将营销战略贯彻和执行下去,才能帮助企业最终实现初期设定的目标。营销管理就是营销战略的执行过程,它的具体内容可以用八个字加以表述:“一个计划”和“四管一控”。

1. 制订营销计划

企业的营销战略提出了一段时期的营销目标,而营销计划则是企业设定的一个阶段性目标,因此,营销计划所设定的目标只是整个营销目标的一个阶段、一个组成部分。营销总监根据企业的营销战略制订出营销计划,提出一定时期的总目标,之后再根据一定的方法分解这一总目标,使企业的各个管理层面都明确自身所负担的目标,并促使他们向这个目标努力,从而使目标的执行变得更为容易。

2. 管理营销组织

营销组织结构的设立在很大程度上决定着营销活动的效率和收益,所以,企业的营销组织就成了企业营销管理的核心。目前,越来越多的管理学者和行业精英深深地意识到并提出人力资源的管理是企业的工作重心,而营销组织的管理在很大程度上是对销售人员的组织形式进行规划。

3. 管理营销网络

营销网络是企业实施营销活动的载体,也是企业与外界合作的重要途径,同时它也是企业市场信息的主要来源。营销网络与企业属于合作关系,在当今的经济环境和市场环境中合作的经济基础是经济上的共同利益,合作的法律基础是双方同意和签署的一系列法律文件,包括合作协议、购销合同等法律文件,这也是双方经济利益的保障。

企业与营销网络签署的法律文件是最容易引起纠纷的环节,也最容易产生一些对企业的销售活动造成不良影响的事件。而且企业营销网络的效益与效率直接影响企业的效益与效率,提高企业营销网络的效率意味着企业服务水平的提高、经济效益的提高。因此,营销总监应该如何设置、选择和管理企业的营销网络,如何提高企业营销网络的效率,正是其在管理实践中不断探索的问题。

4. 管理销售队伍

企业销售队伍是企业利润的直接实现者和创造者,企业对销售人员的管理不到位就意味着企业利润的损失,所以,销售队伍的管理是非常重要的。企业销售队伍的管理包括许多内容,如为销售人员提供广大的发挥营销才能的工作空间,满足其需要以起到激励的作用,良好的约束机制使其