

11

JingLiRenQianYan
CongShu

经理人前沿
丛书

CMD—— 市场营销 总监

秦志华 主编

 中国人民大学出版社

JingLiRenQianYan 经理人前沿
CongShu 丛书

CMD— 市场营销 总监

秦志华 主编

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

CMD——市场营销总监/秦志华主编.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(经理人前沿丛书)

ISBN 7-300-05177-4

I. C…

II. 秦…

III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 126900 号

经理人前沿丛书

CMD——市场营销总监

秦志华 主编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 720×1000 毫米 1/16

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 张 24.75 插页 2

印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

字 数 379 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

本书是企业管理教学与研究、特别是从事企业咨询工作的结果。

在教学科研和咨询实践中，常常要与市场营销管理工作打交道。我一直关心的一个问题，是市场营销管理与企业经营管理的联系与区别。从本质上说，企业经营就是发现和利用市场机会，就是市场营销。那么市场营销作为企业的一个特殊工作系统，其业务特点在哪里呢？如何才能从企业经营管理全局的高度，确定市场营销工作的特殊任务呢？

如果把企业看成一个生产函数，那么其运行机理是通过使用价值的转化来实现价值的增长。在此过程中，如何满足消费者的需求是使用价值转化和价值增值的依据。市场营销工作正是从这一角度展开的。其任务是在既定资源条件和组织状况的约束下，寻找使用价值的最佳组合方式，以提高企业的投入产出比。其中如何处理产品销售与市场开发之间的关系，在市场营销工作中具有全局意义，影响着企业的生存发展方式。本书试图以此为思路，通过分析市场营销工作的整体布局，对市场营销总监的职务活动做一个框架性分析和描述。

本书写作过程中，中国人民大学商学院刘建华、钱兰、蒋韶华、杨学成等几位研究生做了大量的工作。全书前后六稿，每一稿都作了大量的增删改动。前期的资料搜集和初稿准备，主要是在刘建华同学协助下完成的。建华同学系统的专业知识和一丝不苟的负责精神，对本书写作给予了很大的帮助。书稿的后期整理过程中，钱兰和杨学成同学做了重要的工作；其中钱兰同学以其扎实的理论功底，系统地帮助进行了全书内容的梳理与整合。而全书的逻辑框架设计和基本概念界定，蒋韶华同学提供了重要的支持。没有上述同学的协助，本书是难以按时完成的。

除此之外，山西昂生药业公司总经理、美国大西洋大学 MBA 张秋利，以及安徽鑫科材料有限公司总经理、中国人民大学 MBA 姜纯两位先生也参加了本书的编写工作，共同讨论了全书的设计和修改。

本书作者虽然做出了大量努力，但由于能力有限，挂一漏万之处在所难免，谬误之处肯定存在。期望各方面同仁批评指正，共同推进我国企业管理的发展。

“经理人前沿丛书”编写说明

企业管理的文献很多，有对某个领域进行探讨的，例如市场营销学、财务管理学；有对某个问题进行探讨的，例如渠道整合、合理避税；还有对某种方法进行探讨的，例如营销策略、查账技巧等等。然而惟独从职务角度对企业管理进行探讨的文献不多。

是不是因为这种探讨不必要？不是的。不仅必要，而且非常重要，对职业经理人来说尤其如此。这是因为，职业经理人在社会上立足，所依托的是自己的经营管理能力，这种能力不是某种知识体系，而是一种分析解决经营管理问题的素养。在实际工作中，经营管理能力总是通过一定的职务活动体现出来的。能否把一般的理论方法与具体的职务要求结合起来，解决职务工作问题，实现职务工作目标，提高职务工作绩效，是一个职业经理人能否取得成功的关键。从这个意义上说，成功的职业经理人也就是成功的职务工作者。

那么为什么从职务角度探讨企业管理的文献不多？原因在于这一探讨有特殊的困难。首先，职务工作是一种情景活动，必须结合职务所处的具体位置来把握：同样的市场营销管理，在不同企业的市场部经理手中，应用方式是不一样的；同一企业的市场营销总监和具体客户经理，关心的内容也不一样。其次，职务工作是一种任务活动，必须结合职务面临的实际问题来把握。在一个高速发展的高科技企业和一个稳定成熟的制造型企业中，同样是财务部经理，面临着不同的财务管理要求，关心财务工作的不同方面内容。最后，职务工作是一种协作活动，必须结合职务依托的具体关系来把握。同样的绩效考评任务，一个具有群众基础上的老经理和一个刚刚上任的新经理，遇到的工作困难是不一样的，需要不同方面的绩效考评技能。这样的困难清单还可以一直列下去，但

仅此已经可以看出，要从职务角度探讨企业管理的规律，是一件不容易的事。

但是，既然存在着这样的实践需要，这个问题就必须解决。事实上，近年来已经看到了从这方面进行的努力。实现这一突破的关键，在于找到把知识体系的抽象性与职务活动的具体性结合起来的关联点。

已有的企业管理教学用书大多注重学科知识的系统性，从概念、原理出发，按逻辑关系逐步展开，分层次分侧面地介绍有关知识内容。这种方式的长处在于便于介绍知识体系的整体结构，全面阐明一门专业知识的相关内容，但有其弱点，即读者常感到难以把这些知识直接应用到具体工作中去。因为知识体系总是理论抽象的结果，具有特定的逻辑结构，在一定意义上是自我封闭的，但实践工作不是单向度的逻辑活动，而是一个受各方面因素影响的综合过程，往往需要从不同角度灵活地应用多种方法。这就产生了一个矛盾，即知识体系单向度的严谨性，与实际工作多维度复杂性之间的矛盾。表现在实际工作中，是任何具体的工作问题，都不能依靠某一门专业知识的支持来解决，而必须灵活应用多学科相关知识。

这个问题怎么解决？一条可能的途径，是改变从理论概念出发的思维方式，转而从实际问题出发来进行思考。就企业经营管理而言，就是从不同职务所面临的具体工作问题出发，探讨分析解决问题的途径和方法。

这种思维方式具有如下特点：第一，具体性。思考的起点，不是如何理解某一概念的抽象含义，而是如何完成面对的实际工作任务。这种任务总是来自具体情境中具体角色的具体要求，必须放在具体条件下思考。第二，综合性。思考的过程，不仅要符合形式逻辑的要求，合理地应用某一学科的知识，而且要体现辩证逻辑的规律，从多方面的矛盾中寻找解决问题的途径。第三，操作性。对于具体问题所进行的辩证思考，是直接为实践服务的，目的是针对不同工作问题拿出实际可行的处理办法，因此不仅要考虑解决问题的必要性，而且要考虑解决问题的可能性，把问题放在实际条件的约束下来确定可操作的工作方案。这样的思维方式，能够把不同方面的专业知识综合在一起，用来为活生生的具体实践服务。以这种方式思考，长此以往，会形成特有的思考习惯，即

面向实际发现问题、解决问题。这种习惯的形成，能够提高在工作中捕捉问题的直觉与悟性，这种直觉与悟性是经验通过理论向素质的升华，构成了经营管理者职业能力的根本特征。

本套丛书正是从这个角度进行编写的。编写的基本思路，是选取企业中最有代表性的管理职务，从职务的工作需要出发，锁定探讨的对象和范围，把典型问题提取出来，围绕问题展开分析与论述，使全书形成一个以问题探讨为中心线索的内容体系。

本套丛书具有如下特点：第一，以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的问题解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。根据实际工作需要，本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，例如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，例如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为丛书内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，这套丛书围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为丛书写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，每本书的每一章均以一个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即本丛书的主体内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从整套丛书的选题依据、每本书的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻从职务工作出发提供问题

分析解决思路的宗旨。

显然,这种写作方式决定了丛书能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此,围绕着如何收集和提炼实际问题,编写者做了大量的努力。首先,与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟通。这些职业经理大都具有 MBA 学位,既有丰富的企业实践经验,又有 MBA 学习的直接体会,能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外,还在很多研究生的协助下,广泛搜集整理了有关领域的研究成果和最新信息,使编写工作与国内外同类丛书和研究进展同步。在此过程中,围绕丛书的一些疑难问题,在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面的沟通与对话,而且组织开展了专门的企业调查,以验证丛书内容的科学性与合理性。

本丛书的编写工作在中国人民大学出版社的多位编辑的努力下完成的,大家力图为我国职业经理人提供一套理论联系实际、体现中国特色的继续教育用书,并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化,才能国际化。因此,本丛书所提出的问题、所介绍的方法,乃至所使用的案例,大都出自我国当前的企业实践。

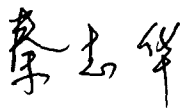
本套丛书的编写出版,是在团队协作基础上取得的成果。丛书编写工作从 2000 年选题开始,逐步确定写作计划,收集整理资料,到正式进行撰写,前后历时四年。每本书稿都前后修改了多次,其中的《CEO——首席执行官》、《COO——首席运营官》、《CHD——人力资源总监》等,修改达八次以上,且每一次都是大幅度的增删调整,工作量极大,直至今天付印,仍有不少不能如意的地方。前后参加本丛书编写工作的职业经理人有:李满威(美国西湖公司中方总代表、MBA)、张建军(北京中科大洋高级管理专务、MBA)、杨宏勋(河南竹林众生药业公司副总经理(沪市 600222)、MBA)、姜纯(安徽鑫科材料有限公司总经理(沪市 600255))、张秋利(山西昂生药业公司总经理、MBA)、赵小平(山西太原涤纶厂副厂长、MBA)、宋维波(中国化工进出口总公司部门经理、企业管理硕士)。除此之外,具体写作过程中的资料收集与整理,以及不少章节的初稿写作,是在中国人民大学研究生蒋韶华、郝艳丽、黄淑丹、陈雪芬、刘建华、钱兰、朱岩、杨学成、

李华、武兴伟、曹征宁、张俊海、王利、张莉婷、李陵、刘英、魏丽、邓光霞、徐晓俊、廖冠民，以及中山大学研究生黄嘉欣、韦妮等同学的配合与协助下进行的，其中有的章节前后经过多人之手的修改调整才得以完成。这些同学以扎实的专业基础、良好的理论素养、高度的负责精神、相互支持的团队协作，为本套丛书的成功编写做出了重大贡献。

前后历时四年，情景历历在目。吸引大家为此而努力的动因，是对企业管理事业的热爱。不管是对企业问题的理论探讨，还是对企业运作的实际参与，都反映了丛书编写人员的共同愿望，即在我国改革开放的历史性机遇之中，把企业这个市场经济的微观主体搞活，使中华民族在全球经济一体化的潮流中得以复兴。这是一个伟大的事业，动人的事业。

路漫漫其修远兮，吸引着多少人为此上下而求索。

书已付印，成效如何，还请各方有识之士指正。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '李', '华', and '华'.

2003 年 11 月

目 录

导论	(1)
第1章 市场营销活动	(7)
第1节 企业功能在于创造顾客	(11)
一、企业效益的来源	(11)
二、顾客需求的创造	(14)
第2节 创造顾客依靠市场营销	(20)
一、把握市场供求缺口	(20)
二、满足顾客特定需求	(23)
三、处理企业内外矛盾	(27)
第3节 市场营销引导企业行为	(33)
一、企业与经营的关系	(33)
二、经营与营销的关系	(34)
三、营销与企业的关系	(36)
第2章 市场营销管理	(41)
第1节 市场营销工作	(49)
一、市场营销工作任务	(49)
二、市场营销工作方式	(54)
第2节 市场营销管理	(57)
一、市场营销管理的作用	(57)
二、市场营销管理的职能	(60)
三、市场营销管理的绩效	(62)
第3节 市场营销总监	(65)

一、市场营销总监的工作性质	(66)
二、市场营销总监的工作关系	(69)
第3章 市场营销组织	(77)
第1节 市场营销部门的产生与演变	(81)
一、市场营销机构的产生	(81)
二、市场营销机构的演变	(83)
第2节 市场营销组织状况	(85)
一、市场营销组织的类型	(86)
二、市场营销组织的结构	(90)
三、市场营销组织体制的演进机制	(93)
第3节 市场营销人员管理	(96)
一、市场营销人员的特点	(99)
二、市场营销人员的任务	(103)
三、市场营销人员的管理	(105)
第4章 市场营销分析	(111)
第1节 市场机会分析	(114)
一、市场机会的特点	(115)
二、市场类型的划分	(119)
三、目标市场的确认	(123)
第2节 市场购买行为	(126)
一、购买行为模式	(126)
二、个体购买行为	(129)
三、组织购买行为	(134)
四、购买行为发展	(137)
第3节 市场营销决策	(140)
一、市场营销决策的方式	(141)
二、市场营销决策的内容	(143)
第5章 市场营销战略	(147)
第1节 市场营销战略管理	(149)
一、市场营销战略的性质	(149)

二、市场营销战略的设计·····	(152)
三、市场营销战略的平衡·····	(157)
第2节 市场营销战略竞争·····	(160)
一、市场营销战略竞争的性质·····	(160)
二、市场营销战略竞争的分析·····	(163)
第3节 市场营销战略定位·····	(168)
一、市场地位分析·····	(168)
二、市场领导者战略·····	(170)
三、市场挑战者战略·····	(171)
四、市场追随者战略·····	(173)
五、市场补缺者战略·····	(174)
第4节 市场营销战略策划·····	(175)
一、新兴行业的市场营销战略·····	(175)
二、对峙形势的市场竞争战略·····	(178)
三、分散状态的市场竞争战略·····	(181)
第6章 产品服务竞争·····	(184)
第1节 企业为市场提供什么·····	(188)
一、产品·····	(188)
二、服务·····	(191)
第2节 企业如何提供产品服务·····	(193)
一、产品服务的生命周期·····	(194)
二、产品服务的开发创新·····	(196)
三、产品服务的营销策略·····	(199)
第3节 产品服务怎样赢得顾客·····	(202)
一、产品服务的质量·····	(202)
二、产品服务的组合·····	(203)
三、产品服务的竞争力·····	(205)
第7章 价格分析决策·····	(209)
第1节 如何理解价格决策·····	(213)
一、价格决策的约束条件·····	(213)

二、价格决策的基本方法	(218)
第2节 如何进行价格管理	(220)
一、价格制定策略	(221)
二、价格体系设计	(222)
三、价格调整办法	(229)
第3节 如何运用价格武器	(231)
一、价格手段的利弊	(232)
二、价格协调的要求	(234)
三、价格竞争的艺术	(236)
第8章 销售渠道管理	(241)
第1节 销售活动怎么进行	(245)
一、销售活动的性质	(245)
二、销售关系的建立	(247)
三、销售状况的改进	(248)
第2节 如何理解销售渠道	(250)
一、销售渠道的功能	(250)
二、销售渠道的载体	(253)
三、销售渠道的结构	(256)
四、销售渠道的类型	(259)
第3节 如何进行渠道设计	(260)
一、渠道设计的方式	(262)
二、渠道成员的选择	(265)
三、渠道建设的择优	(269)
第4节 如何运行渠道体系	(271)
一、销售渠道成员管理	(271)
二、销售渠道增值途径	(273)
三、销售渠道改进方式	(275)
第9章 企业促销方式	(279)
第1节 促销依据	(282)
一、购买决策	(282)

二、购买决策过程	(284)
三、产业购买者决策	(288)
第2节 促销活动	(291)
一、促销的要求	(291)
二、促销的策略	(292)
三、促销的整合	(295)
第3节 促销方式	(296)
一、广告宣传	(297)
二、销售促进	(301)
三、人员推销	(306)
四、企业公共关系	(308)
第10章 客户关系资源	(313)
第1节 客户关系的地位	(316)
一、客户关系	(317)
二、关系营销	(319)
第2节 顾客资源的创造	(326)
一、顾客资源特点	(326)
二、顾客资源开发	(328)
三、顾客资源战略	(331)
第3节 企业品牌的建设	(333)
一、企业品牌的内涵	(333)
二、企业品牌的意义	(335)
三、企业品牌的决策	(337)
四、企业品牌的发展	(341)
第4节 企业市场营销	(343)
一、企业形象塑造	(343)
二、企业市场营销	(344)
第11章 市场开发发展	(347)
第1节 市场开发的任务	(351)
一、市场开发的性质	(351)

二、市场开发的类型	(353)
三、市场开发的机制	(356)
第2节 市场开发的方式	(359)
一、市场开发调研	(359)
二、市场开发定位	(361)
二、市场开发创新	(363)
四、市场开发策略	(367)
第3节 市场开发的发展	(370)
一、市场开发环境的变化	(370)
二、市场营销观念的更新	(373)
三、市场营销工作的调整	(375)
四、市场营销组织的重塑	(376)
五、市场营销总监的培养	(378)

导 论

一、本书所指对象是谁

随着知识经济的到来，企业所面对的市场发生着深刻的变化，使企业面临着巨大的挑战。市场营销是企业与市场的连接点，企业必须通过发现、引导、创造并满足市场需要来实现自身的生存与发展。

过去的 20 年里，我国企业的市场营销职能逐渐成熟起来。以市场营销为起点进行企业经营管理已经是人们的共识，而市场营销总监已经成为大家熟悉的职位，并且有不少人在此职位上做出了骄人的业绩。

本书所说的市场营销总监，泛指进入企业经营决策层次的市场营销系统主要负责人，是企业的高层管理人员。关于这一职位，在具体实践中有不同称谓。有的企业叫市场总监，有的企业叫营销总监，还有的企业叫营销总经理、营销部经理，或者由某个副总裁兼管市场营销工作。不管怎么称呼，只要符合下列标准，即：第一，主管企业市场营销系统，第二，参与企业总体经营决策，都属于本书所指的对象。

相应地，本书所说的市场营销总监，具有两个方面的工作内容：一是市场开发工作，包括进行市场调研、制定营销战略、开展公关活动、加强品牌建设等活动；二是销售管理工作，包括组织销售队伍、安排销售活动、管理货物与货款、维护客户关系等活动。这两个方面的工作，在有的企业中分设市场总监和销售总监来加以管理，本书把它们放在一起讨论。

虽然市场营销总监已经成为媒体和众人谈论的热点，但关于这一职务的职能，尚无规范的表述。在企业中，市场营销总监是个什么角色？