

中国市场营销 实战经典

市场部

结构
搭建



组织
管理



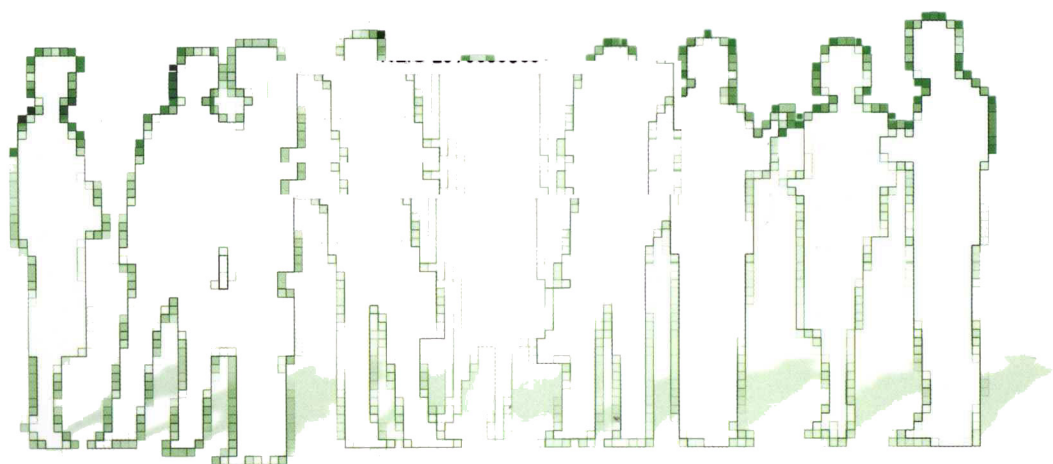
工作
流程



策略
技巧



刘永炬◎著



机械工业出版社
China Machine Press

中国市场营销 实战经典

市场部

结构
搭建



组织
管理



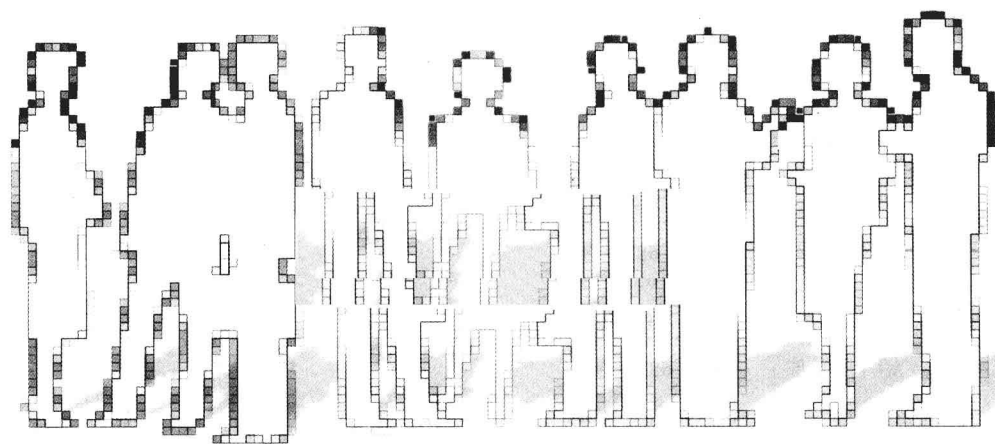
工作
流程



策略
技巧



刘永炬◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书凭借作者扎实的理论根基，总结多年的中国市场实战经验，对涉及市场部结构搭建、组织管理、工作流程、策略技巧等方面进行系统的梳理，既有理论性，又有实践性，同时十分符合中国现代企业的运作特点，是中国的企业管理者从事市场相关工作的实用读物。

图书在版编目（CIP）数据

市场部/刘永炬著. —北京：机械工业出版社，2011.1.

ISBN 978-7-111-32439-3

I. 市… II. ①刘… III. ①企业管理—市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 218085 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：谢小梅

责任编辑：孙磊

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

180mm×250mm·17.75 印张·292 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-32439-3

定价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68993821

封面无防伪标均为盗版

作者简介

- 科技协会注册高级管理咨询顾问
- 中国广告学会学术委员会委员
- 北京方圆润智营销顾问有限公司首席顾问
- 清华、北大、多所著名大学 EMBA、班特聘教授
- 多家著名咨询机构的咨询顾问指导、多家市场研究机构的营销顾问督导
- 多家著名企业的年度营销咨询顾问
 - 因“康师傅”的策划成功，被境外誉为大陆实战营销第一人
 - 因参与“长虹”“海尔”“联想”“美的”“露露”“白象”“爱慕”等众多知名品牌的策划奠定中国市场实战策划领袖的地位
 - 把众多中小企业策划成为中国著名企业、行业领袖等，成为迄今策划成功率最高的策划人。时至今日，每年都有几个案例成为经典。被业内称为成功企业背后的隐形推手。
 - 上世纪九十年代缔造了“实战营销”概念，并使之成为中国营销主流。
 - 唯一系统总结中国营销实战体系的人，并著有“推广”“渠道”“活化终端”“实战促销”“品牌苦旅”“新产品营销”“广告案例剖析”“媒体组合”“玩定位”“赢市场”等 28 部中国市场营销实战图书。
 - 对定位体系，推广体系、渠道体系及企业营销策略方面有着丰富的理论及实战经验，对企业的广告策划、广告创意及广告片制作方面有很多实战案例，九十年代至今，已拍摄广告 70 多部，并亲自执导 30 几部，很多已成为经典案例。

前言 Foreword

《市场部》自出版以来得到了企业及咨询策划界的一致认同和好评，现在重新出版这本书，也是因为很多人的热切期盼。这本书之所以畅销，源于这本书的工具性质，很多人不了解市场部的功能及作用，更不了解市场部与销售部的区别，更多的人甚至把营销与销售等同起来。面对激烈的市场竞争，面对越来越复杂的市场形态，很多以往以销售形态作市场的企业，已经看到了仅依靠销售已经无法使自身获取更多的市场机会。但如何使企业有效地扩大市场、管理市场，如何分析自身的产品结构，并以自身产品结构为基点建立自己的市场部，已成为企业当前的关键所在。

一个企业是否需要建立市场部？企业发展到什么阶段适合建立市场部？企业的产品与市场的需求性质是否应该建立市场部？建立了市场部之后，在不同的阶段应该做哪些事情？市场部与销售部的关系与配合程度是什么样？这些都是企业当前所面临的问题。

我在给企业做咨询的过程中，遇到很多企业对市场部的了解都很片面。有些企业虽然有了市场意识，但对与自身产品相适合的市场部结构不甚了解；有些不需要单设市场部的企业也建立了一个与销售部分开的市场部，两个部门在工作上互相打架；有些市场部不知道自己的工作职责，造成工作效率反而更加低下。一些同行的咨询策划人员由于不了解市场部的划分与结构关系，在给企业服务的过程中，强拉硬拽地给企业匹配一个根本不适宜的市场机构，造成企业的市场及企业内部的管理混乱。

针对不同的市场状况、不同的企业状况、不同的产品状况以及中国企业对营销认识的状况，我编写了《市场部》。这本书本身是一个基础性的教材式图书，但由于国内外没有这方面的专门图书，在撰写的过程中，就要结合市场、产品、企业自身等各种状况进行分析，其中包含了市场工作中的很多策

略及计划性内容。所以，对企业来说更加实用，对咨询策划人员以及营销人员掌握市场营销知识也能起到很关键性的作用。

该书不仅对中国市场很实用，其影响已经遍布世界的一些国家和地区，很多境外的咨询策划机构、亚洲的企业都团购了这本书。这本书的再版，定能对急切希望看到此书的企业、营销界人士起到雪中送炭的作用。

刘永炬

目 录

Contents

▶▶ 前言

▶▶ 第 1 章 市场部的组织

第 1 节 市场部的作用	2
一、市场部在营销中的作用	2
二、市场部在企业中的位置	5
第 2 节 市场部的组织架构	11
一、市场部的基本组织架构	11
二、不同产品类别的市场组织设计思路	13
三、不同市场条件下的市场组织设计思路	19
四、不同产品架构下的市场组织架构	24
五、市场组织与销售职能管理	28
六、市场队伍的规模	32

▶▶ 第 2 章 市场部的职责

第 1 节 市场部的职能	36
一、参谋与谋略功能	36
二、定位与策划功能	37
三、计划与管理功能	38
四、后勤与服务功能	39
五、市场部的产品阶段工作重点	39
第 2 节 市场管理人员的职责	40
一、市场管理人员的能力要求	41
二、不同类别企业的市场部的经理职责	42

第3节 市场专员的职责	54
一、市场专员的能力要求	54
二、市场各专员的职责要求	55
▶▶第3章 市场部的流程	63
第1节 市场部的业务流程	66
一、市场部业务工作的基本策略流程	66
二、市场部定位市场的业务流程策略	68
三、产品定位的策略流程	70
四、市场部推广策略及企划流程	74
五、市场部营销策略规划与计划流程	77
第2节 市场部的业务管理流程	84
▶▶第4章 市场部的业务	93
第1节 市场部的业务内容	94
一、如何制定整体策略规划	94
二、制定策略的思路与方法	100
第2节 市场人员的业务内容	106
一、市场经理管理与执行的业务内容	106
二、市场调研专员的工作内容	113
三、市场产品/品牌专员执行的业务内容	118
四、市场产品/营业专员执行的业务内容	127
五、市场促销专员执行的业务内容	130
六、市场广告专员执行的业务内容	140
七、市场制作专员执行的业务内容	148
▶▶第5章 市场部的应用表格	153
第1节 市场部的业务表格	154
第2节 市场部的策略与计划表格	166
一、市场定位分析表格	167
二、市场评估与分析表格	169
三、市场策略与计划表格	173
四、市场推广策略与计划表格	175

▶▶第6章 市场部人员的工作锦囊.....191

第1节 市场部经理的工作锦囊.....192

一、市场部经理如何快速上手.....192

二、市场部经理需要掌握的沟通技能.....195

三、市场部经理需要掌握的管理技能.....199

第2节 市场部员工的工作锦囊.....206

一、市场部员工的日常工作锦囊.....206

二、市场部员工的业务工作管理锦囊.....214

▶▶第7章 市场部市场工作策略要点.....233

一、市场调研主要把握的重点.....234

二、产品生命周期的把握与判断.....236

三、产品概念与产品卖点策略的使用.....238

四、淡旺季促销活动的原因.....239

五、品牌推广与产品推广时间的把握.....240

六、不同产品结构视觉行为的把握与控制.....242

七、终端推广与线上推广的产品把握.....243

八、网络营销推广.....246

▶▶附录 市场部常用名词.....249

第 1 章

市场部的组织

第 1 节 市场部的作用

- 一、市场部在营销中的作用 // 2
- 二、市场部在企业中的位置 // 5

第 2 节 市场部的组织架构

- 一、市场部的基本组织架构 // 11
- 二、不同产品类别的市场组织设计思路 // 13
- 三、不同市场条件下的市场组织设计思路 // 19
- 四、不同产品架构下的市场组织架构 // 24
- 五、市场组织与销售职能管理 // 28
- 六、市场队伍的规模 // 32

第1节

市场部的作用

所谓市场,就是对某一个产品的核心利益有需求的一个人群,而市场部就是要研究由这个人群的需求所产生的规模、性质、时间长短以及如何利用策略满足已经产生的这些需求。简单说:市场部是解决市场问题的,同时也是深入研究和了解市场问题的一个部门。

一、市场部在营销中的作用

在市场营销活动当中,市场部和销售部的工作是通过互相配合来完成营销任务的,市场部的作用是解决消费者乐意和不乐意购买产品的意愿问题,而销售部门解决的是让消费者能够买到产品的问题。也就是说,市场部是解决消费者的需求问题,销售部解决的是消费者的实际购买行为问题。

属于愿不愿意购买的问题,都属于市场部管辖的范畴,消费者对产品的外表感知,对产品的利益感知,对产品品牌的好感都可能造成是否购买的问题,这些问题都属于市场部解决的问题。

在企业的具体操作行为当中,市场部所要做的工作如下:

(1) **进行市场的定位:** 选择适合的产品市场,确定市场的范围,即:对市场的人群定位,找出该人群的特征与习惯,并对该人群的需求进行分析,以当时当地的人群需求特点制订适合的对应市场的策略和方式。

(2) **对产品进行定位:** 根据市场的人群特点,把产品与这个已经定位好的市场进行对接。这些工作包括,产品的品牌是否符合市场的认知习惯和喜好,产品的品牌是否与产品的利益产生了歧义,是否适合推广;产品的价格是否是目标市场所认同的,是否符合产品的流转速度需要,是否符合消费市场所能接受到的概念;产品的卖点和

概念之间是否可以支持品牌成长，是否可以促进产品的销售但又不损伤品牌；产品的包装是否符合消费者的接受习惯，是否可以产生视觉的影响力和符合视觉接受频率的习惯，是否适合该产品的渠道和物流需要，是否符合产品概念的成本；产品的市场诉求是否可以满足消费者的利益和结果需要，是否利于推广。

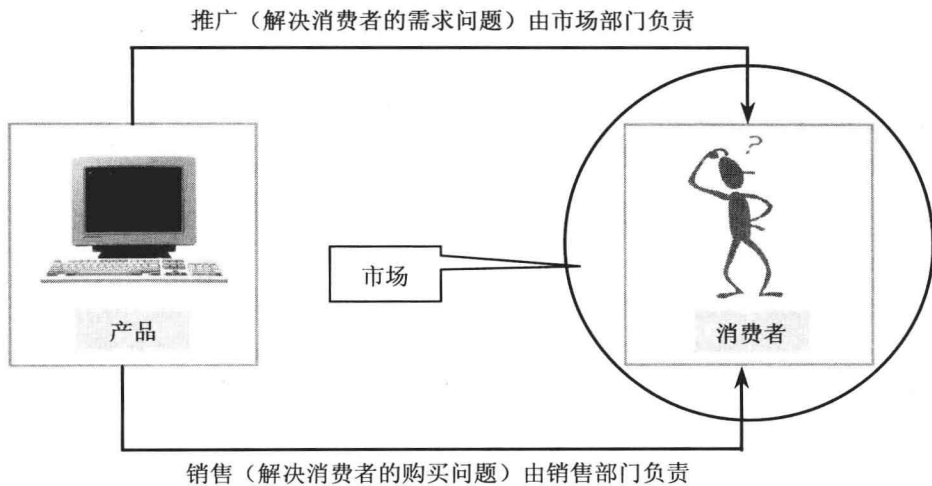
(3) **对推广进行策划：**根据当时的市场状况，制订适合企业的推广策略和计划，制订符合目标人群接受习惯的广告策略和计划，制订不同阶段的促销计划，制订人员的推广和助销方式，制订产品的引导和展示规划，制订市场销售的行为准则及终端的促进计划。

(4) **对销售方式进行策划：**设计符合产品特点的渠道利用方式，设计产品的物流体系，对产品的市场的阶段能力进行调研与评估，针对性地加快产品的市场流速促进及市场的品牌促进，改进销售的方式及策略规划，更加适应整体市场的变化需要，对销售人员进行适当的市场培训，让业务人员在终端学会利用市场的方式和方法，为销售的扩大创造市场需求条件，同时为企业更有效地利用市场策略解决销售问题创造基础。

(5) **有效进行市场控制：**一个企业产品在市场上的成功需要的不仅仅是策略，还需要有一套完善的计划体系进行保障。市场部同时需要针对变化的市场情况有效地制订阶段性的目标计划，在制订计划的时候需要考虑产品的阶段性特点，产品的淡旺季特点，产品的区域性接受特点，产品的人群区隔特点，产品的市场细分特点等，这些特点同时又面临着区域经济的发展状况、区域的文化特点及历史沿革等多方面的影响。所以，市场部需要完成的，不仅是在市场上如何把产品卖出去，还需要在卖出产品的时候，需要考虑如何把产品卖得更多、更好；需要考虑今天卖得好，明天如何也卖得好。

(6) **对产品的品牌进行塑造：**不同产品的品牌价值不同，有些品牌的价值是通过单个产品体现出来的，而有些则是通过产品的多次重复的消费体现出来的。对于企业来说，产品是可以创造利润的，品牌也是可以创造利润的，产品可以通过销售的方式卖给消费者，品牌通过营销的方式同样可以让消费者购买，所以，市场部的责任是如何让消费者看到品牌的价值，并且购买它。生产一个产品需要成本，塑造一个品牌也需要成本，工人生产产品创造出产品的利益价值，而市场部门需要塑造出产品的品牌价值。这个塑造过程包括整个营销的每一个细节，所以，市场部的整体营销策略和策划能力是对企业产品的品牌塑造能力的一个保障。

（一）市场在营销活动中的位置

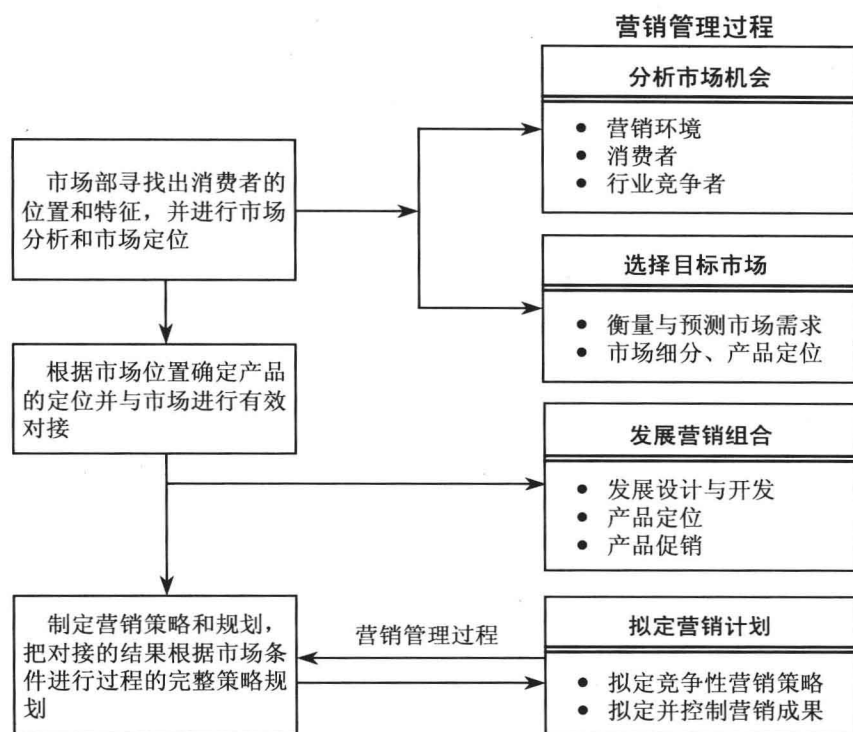


说明

在营销活动当中，企业需要做两项工作，一项工作是启发消费者需求的工作，另一项工作是满足消费者需求的工作。启发需求的工作包括，产品是否达成消费者的购买可能，以及企业通过市场的教育行为达成的需求意愿；而满足需求的工作就是要最大限度地让产品在合适的距离和方便的形式下顺利到达消费者面前。这两项工作都是针对市场来完成的，而市场就是一个有核心利益的产品所对应的需求人群。

（二）市场部在营销工作中的作用

营销工作针对的市场不同，采用的方式不同，但都是针对市场发生的营销行为，所以统称为“市场营销”行为。但是在市场营销的活动当中，又有很多细分的营销，有针对市场的个性需求的，叫“差异化营销”；有针对市场体验过程消费的，叫“体验营销”；有因为产品利益需要而产生消费行为的，叫“产品营销”；有因为欲望而产生心理价值需求的，叫“品牌营销”。现在还有很多营销人创造了一些关于营销的说法，其实都是“市场营销”。市场部在营销活动当中占据着龙头的地位，因为它是解决市场的需要、需求和欲望的问题，要解决这些问题就需要研究市场，并根据研究的结果进行有针对性的策略思考和策略规划。在营销的管理过程中，市场部的作用如下：



说明

市场部在整个企业的营销活动当中，是找出消费者的位置与产品的位置之间的关系，并把产品对应市场进行适合市场的完善创造，达到市场需要的一种结果，并把设计的结果通过最有效的方式传达给消费者，最终让消费者乐意接受这个产品，并且对这个产品产生好感。

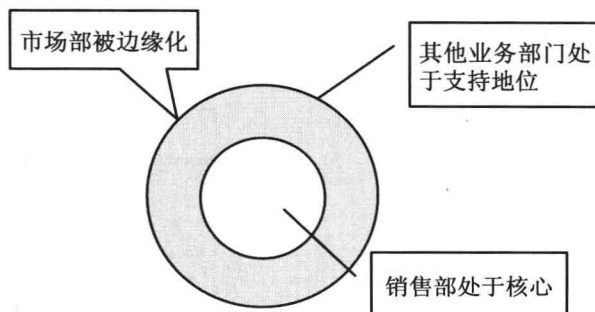
二、市场部在企业中的位置

（一）市场部在企业中位为置的变化

市场化早期的市场部位置

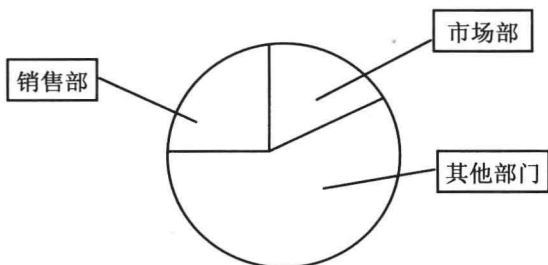
在进入市场化初期时的中国企业，由于市场各类产品并不丰富，消费者对产品的需求潜量很大，而产品并没有达到可以满足这些需求的程度，这个时候不需要进行市场的启发，市场工作的作用也无法体现，而企业通过销售就可以获得更多的利润，所以，销售部门成为企业的核心部门。即使在现在，也有很多中小企业，仍然把销售部门放在企业的核心地位。他们利用产品本身市场上的需求缝隙进行着渗透性的销售满足工作。

市场化早期的市场部位置



市场化中期市场部在企业中的位置

随着产品在市场上越来越依靠需求方式的启发而产生更多的购买可能,市场推广的理念和作用越来越得到更多人的认可,有些企业开始建立市场部,他们利用启发需求的方式先把市场上存在的潜在需求尽可能多地启发出来,然后再利用产品进行满足。随着市场上各个品牌竞争需求份额的加剧,树立自身的产品品牌概念,寻找扩大市场份额的空间成为这个时期各个企业的主要任务。



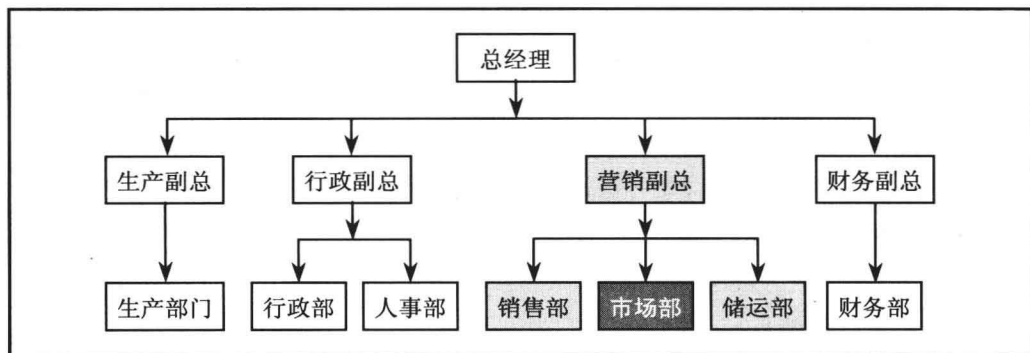
现在市场部在企业中的位置

中国企业的市场化程度越来越高,更多的企业已经看到市场上的需求空间和缝隙越来越小,仅仅依靠销售去完成更多销量的可能性也随着市场变化而变得没有可能,不同的产品需求方式的改变,也越来越要求企业有针对性地对自身的营销方式进行改造,市场部的职能随着市场的变化变得越来越重要了,下面简单介绍日用消费产品与工业产品在市场环节上的区别。

日用消费产品的市场部的地位

日用消费产品由于其产品的消费人群比较密集，购买需要方便性和随机性，所以在市场上需要能够有一定量的网点可供选择。由于终端网点密集度大，购买的人群分散，消费群体不可能靠定向推销来进行市场的需求启发，而是需要把市场独立出来，进行市场的启发教育及市场的培养与维护。这个时候，市场部与销售部之间的责任分得比较清楚，市场部的责任也就越大。

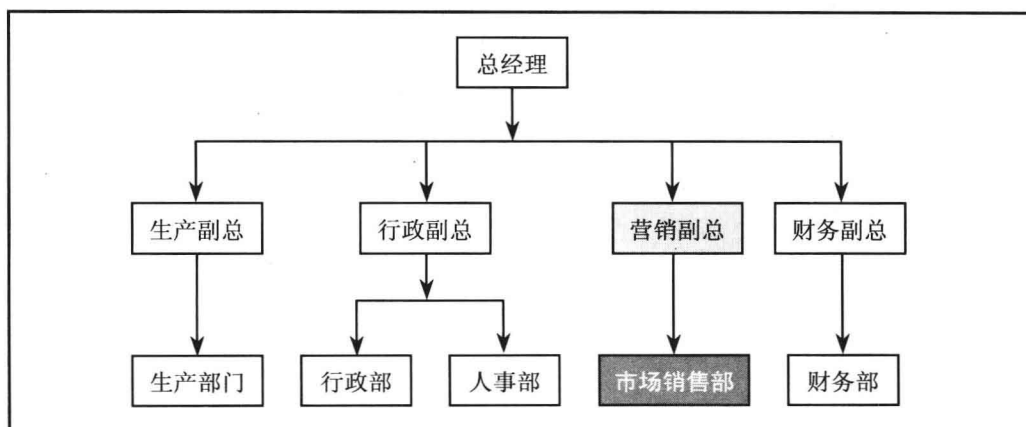
日用消费产品市场部在企业中的位置图



工业产品的市场部的地位

工业产品由于目标客户比较集中，没有日用消费品那样分散，所以，在教育 and 启发消费者的过程中，启发需求和满足需求的方式可以通过一个渠道方式达成，这可以更直接、更方便的采用销售人员直接面对客户进行推销的方法，而这样的方式和方法使得企业的市场责任在销售过程当中自然地完成，这个时候的销售部和市场部职责融合更加紧密，职责分配得也不是那样明显，有些往往合并在一起进行工作。

工业产品市场部的位置图



(二) 市场部在营销中与销售部的关系

市场部是启发消费者需求的，是解决消费者知道您的产品并且喜欢的问题，而销售部是满足销售者需求的，是解决让消费者能买得到产品的问题。市场部门提供的各项市场资源是销售部门完成业绩的重要保障，是销售部门的武器和弹药，销售部要与市场部紧密配合，才能实现产品从企业到消费者的价值转化。

市场部的工作侧重利用信息载体启发和影响消费者的需求可能，销售部的工作侧重利用渠道载体把产品从企业顺畅且方便地送到消费者面前。在市场部具体运作中，与销售部较密切的工作有以下几项：

- 市场调研与市场信息收集及分析
- 新产品的开发、上市的渠道方式
- 营业企划
- 渠道规划设计
- 销售目标制订
- 年度推广计划的拟定与执行
- 促销活动的制订
- 销售终端的市场工具的制作
- 年度营销计划的制订