

21世纪公司经营策划丛书

公司营销组织与营销策划

兼论产品管理

田志龙

华中理工大学出版社

21 世纪公司经营策划丛书

公司营销组织与营销策划

——兼论产品管理

田志龙

华中理工大学出版社

(鄂)新登字第 10 号

图书在版编目(CIP)数据

公司营销组织与营销策划——兼论产品管理/田志龙

武汉:华中理工大学出版社 1996年5月

ISBN 7-5609-1235-4

I. 公…

I. 田…

Ⅱ. 公司-市场营销学

N. F713. 5

公司营销组织与营销策划

——兼论产品管理

田志龙

责任编辑:陈培斌

*

华中理工大学出版社武汉发行

(武昌桂花巷 邮编:430030)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社照排室排版

安陆市印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:9.75 字数:240 000

1996年5月第1版 1996年5月第1次印刷

印数:1—5 000

ISBN 7-5609-1235-4/F·118

定价:8.80元

(本书若有印装质量问题,请向承印厂调换)

内 容 提 要

本书系统论述了现代公司市场营销组织的概念和组织设计,以及进行营销方案策划、实施、控制的理论、方法和应用案例。

前四章讨论了营销组织的概念、营销组织结构,特别是西方企业广泛使用的产品管理制和营销组织结构设计;第五章讨论了各类营销计划的制定和计划纲要;第六章到第九章全面讨论了市场营销方案的策划及策划方案的实施与控制;附录部分给出了进行营销策划的详细实用案例。

本书的特点是理论充实,实际可操作性和指导性强,无论是对大专院校工商管理专业的师生,还是对工商企业(包括管理咨询公司、广告公司)中从事市场营销的实际工作者都是很好的参考书和工作指导书。

《21世纪公司经营策划丛书》总序

——献给迈向21世纪的中国企业家们

在迈向21世纪的历史时刻，中国的企业进入了一个公司化、多角化、国际化的关键发展时期。

首先，以明晰产权关系和建立现代企业制度为核心的经济体制改革，将迫使中国大多数植根于计划经济土壤的国有企业越过市场经济条件下的古典企业成长阶段，跨入具有现代企业制度的公司行列。这种公司，不论其股份是否公开上市，它们的运行机制、条件和方式与传统企业都有很大的不同。市场的手将取代国家计划的指令；公司内外利益人的关系将取代国家与企业的父子关系，形成以股东大会、董事会、代理人（经理）、监事会等为支撑网络、以权力和利益的多维分解与构合为核心的组织体制与机制；不仅公司的经营成果取决于市场标准，而且公司的各项要素乃至整个公司价值都市场化。

其次，尽管我国许多企业已达到了一定的规模，但大多限于单一的行业，因而如果以经营内容的多样化程度为标准，这些企业尚处于其成长的幼年阶段。在市场经济中，幼年企业抗风险的能力是很弱的，这也就是近年来为什么一些企业大起大跌、饱一餐饥一餐甚至饱后即死的一个重要原因。在此世纪之交，我国企业运行环境会进一步完善，现代企业制度将最终确立，在公司旗帜下的跨行业经营与多角化扩张是企业成长的一种必然。这种成长对企业发展和企业管理的影响决不亚于经济体制转轨对企业的直接影响。

再次，企业经营从社会化到国际化是人类文明进步的总趋势。冷战结束后，当经济竞争与经济发展成为各国的主要目标时，经济国际化和区域集团化空前加快，我国的企业也就面临着前所未有

的国际竞争压力。事实上,当改革开放打开国门后,国内众多企业已深切地领略了这种压力。国内外企业的发展历程表明,战胜这种压力的必由出路在于走向跨国公司,实现国际成长和经营国际化。但是,企业的国际化不只是经营跨越国界,更重要的是经营内涵的纵深拓展与管理水平的升级。而今,国际大市场中的主要竞争对手是世界上众多的跨国公司和跨国企业,其中有许多经历了上百年甚至数百年的发展历史,其雄厚的实力和高超的管理水平对中国跨国公司的发育与成长所造成的压力是可想而知的。

在中国企业这样的重要历史发展时刻,中国的企业家和管理者就必然面临着前所未有的挑战。

一方面,我国多数企业长期在封闭的计划经济轨道上运作,缺乏现代企业运作的实践和经验,既具有现代公司管理理论、又通晓国际商务惯例和跨国经营知识、且外语纯熟的经理人员少之又少。这与外国企业经理人员的高专业学历和高素质形成强烈的反差。因此,在此即将进入21世纪的历史时期,不仅需要加强现代公司经营管理人才的培养,更重要的是大量企业管理人员急切需要充实现代公司经营管理理论与知识,尤其是战略管理和经营策划理论与知识。

另一方面,现代企业制度的建立和现代公司的发展,带来所有权和经营权的分离,标志着中国经理革命的到来——企业决策权由所有者向经理阶层转移,使经理成为处置企业资产、经营运作的权力中心,即诞生可登上企业王国顶峰宝座的经理阶层。该阶层的优厚待遇和人生价值的充分实现令人神往,但这一阶层的进阶之梯已不再是资产和门第,而是系统掌握的现代公司经营管理理论与知识以及得心应手地运用这些理论和知识的能力。近年来,我国工商管理教育发展很快,且势头日盛,因而越来越多的工商管理毕业生将源源不断地流进各类现代公司,并逐渐成为现代公司的骨干。随着现代公司的创立和不断扩展,经理层内部的优胜劣汰竞争

将会使知识、能力和毅力过人者取代原来占据高位但因不思充实而逐渐平庸的人。

现代公司管理是一项系统工程,覆盖面广,内容繁多,我们选取其中对我国跨世纪时期企业发展最为关键的公司战略策划和主要职能管理为重点,以“21世纪公司经营策划丛书”为题,向有志于发展成现代公司的企业,向有志于抓住历史机遇、攀登管理高峰的新一代经理们介绍这些领域的权威管理理论、方法和技能。

本丛书初拟出版7本,到时再选取读者进一步需要的深层管理理论知识予以增加。

1.《现代公司组织管理结构与制度》,论述股份制企业中股东、董事会、经营者之间的错综复杂的关系,以及对股份企业经营决策进行参与和控制的理论与方法。

2.《公司战略策划的方法与技能》,系统阐述企业战略决策的内容和过程,讨论公司层的总体战略构想和事业部层次的战略构想,并介绍从市场、行业、顾客、竞争角度进行战略策划的方法和技能。

3.《公司营销组织与营销策划》,系统讨论和介绍现代公司市场营销组织的核心、组织结构及其设计,特别介绍西方企业广泛应用的产品管理制;并从产品经理的角度讨论和介绍进行营销方案策划、实施以及控制的理论与方法,辅之以详细的应用案例。

4.《现代企业兼并管理》,论述现代企业兼并机制及其在市场经济条件下与企业成长的内部关系,系统介绍现代企业兼并决策,实施以及运作等诸环节管理的理论与技能。

5.《公司间合资的策略与谈判》,论述企业合资的动机、合资母公司与母公司与子公司之间的关系,以及合资企业生存能力和条件的建立,并对合资谈判中的主要焦点问题进行深入的分析与讨论,同时对与合资有关的重要问题进行专门剖析。

6.《股份公司评价》。股份公司的评价是用一整套建立在经济、

管理、统计与金融等多学科理论基础上的方法和技术评估股份公司的绩效、价值、前景,本书对有关股份公司评价的基本理论和方法予以系统介绍。

7.《公司国际成长战略》,针对我国目前公司结构特征和管理特点,讨论企业国际成长与国内成长之间的重大差异,详细介绍适合我国现阶段企业的国际成长战略规划、战略部署与战略实施的理论、方法与要项,并介绍部分企业国际成长管理实例。

本丛书由华中理工大学工商管理学院工商管理研究咨询中心和中南财经大学投资研究所联合编著,由华中理工大学出版社负责组织协调。在此付梓之际,诚恳希望专家、学者和企业管理人士对本丛书提出宝贵意见和建议。

**华中理工大学工商管理研究咨询中心
中南财经大学投资研究所**

前 言

现代市场营销观念认为,企业经营活动的中心是顾客,公司的兴衰取决于企业满足顾客需求的能力和有效性,企业组织结构应围绕适应市场环境而建立。这种市场营销观念在西方企业里早已根深蒂固,而在我国的很多企业里,则并不很强烈,或者说很淡薄。根据我们的调查研究,我国建立完整的市场营销组织结构的企业较少,西方企业广泛采用的产品管理制在我国企业中的应用也不多,制定全面和规范化的市场营销计划(而不只是销售计划)的企业则更少。这些都限制了市场营销在我国企业的发展,也表明这些方面的知识的缺乏和理论指导的必要性。因此,本书的出版正好能满足企业对营销组织理论、营销计划和企业营销策划方面的知识的需要,有其重要的现实意义和社会价值。

本书出版的目的在于下面四个方面:

一是介绍各类企业,特别是多样化、集团化企业建立营销组织的基本知识和理论,包括概念、营销组织结构理论、产品管理制和营销组织设计,以及在企业实施产品管理制的理论和应用指导。这些在第一章至第四章中作了讨论。

二是介绍营销计划制定的方法和详细的范例,指导实际工作者制定全面规范和实用的营销计划。这些内容见第五章和附录。

三是针对营销的具体方面,如产品、销售、广告和促销等,介绍进行营销策划的具体实用的方法和思路,并进一步对营销策划方案的实施和控制加以详细的讨论,介绍了一些可操作性的实用方法。这些内容在第六章至第九章中作了讨论。

四是介绍进行系统的营销方案策划的实例,供理论和实际工作者参考。这些内容见案例一、二和三。

因此,本书在强调理论基础的同时,着重从实际操作方面提供应用性知识,这是本书的特点。

本书将为下面两类读者提供参考和帮助:一是作为大专院校管理专业市场营销方向的本科生、研究生及理论工作者的教学和研究参考书;二是作为各类工商企业(包括管理咨询公司、广告公司)从事市场营销实务的实际工作者进行企业营销组织建立和营销策划工作的参考书。

本书的出版要感谢华中理工大学工商管理学院、工商管理研究咨询中心的支持和帮助;感谢华中理工大学出版社的支持;感谢李经平女士在文稿处理方面的帮助。还要深深感谢我的家人对本书的写作给予的理解和支持。另外,对于本书中可能出现的错误,敬请读者批评指正。

作 者

目 录

第一部分 公司营销组织

第一章 公司营销部门及其组织发展	(3)
第一节 市场营销观念与组织发展	(3)
市场营销的定义/市场营销观念与营销组织 结构的关系/公司市场营销的演化发展	
第二节 市场营销在公司组织结构中的分布层次	(10)
公司组织/营销组织层次	
第三节 环境不确定性、信息处理与营销组织	(13)
营销部门的桥梁作用/信息处理与营销组织/ 信息处理与新信息技术	
第四节 影响营销组织结构的因素	(16)
市场环境/营销组织/公司管理观念与营销组织 /市场营销分功能因素与营销组织	
第五节 营销部门的发展展望	(20)
引起变化的力量/管理导向/营销功能的分解	
第二章 市场营销组织的基本理论	(25)
第一节 市场营销组织结构的演化发展	(25)
简单的销售部门/销售部门兼有其它附属功能/ 独立的营销部门/现代营销部门/现代营销组织	
第二节 市场营销组织结构	(28)
功能型营销组织结构/产品营销组织结构/基于 市场或地区的营销组织结构	
第三节 市场营销分功能组织与集成	(33)

市场营销分功能组织/营销分功能的集成
与综合

第四节	一种典型的市场营销组织结构(举例)	(37)
第三章	市场营销组织的典型结构形式	(40)
第一节	产品管理制	(40)
	产品管理制的起源、发展和应用动机/产品经理的作用与责任/产品管理与公司组织结构/产品经理的类型与产品管理制的优缺点/产品管理制的发展趋势	
第二节	矩阵组织结构与营销组织	(52)
	矩阵组织结构的起源与特点/矩阵组织结构的优点和缺点/矩阵组织结构在营销组织中的应用	
第三节	新产品管理组织	(56)
	新产品的相对性和组织管理工作的重要性/新产品开发管理组织的发展/新产品的管理组织形式	
第四章	市场营销组织的设计	(60)
第一节	组织设计与营销组织的层次	(60)
	组织设计的含义/市场营销组织的层次/组织设计与营销表现	
第二节	市场营销组织设计方案	(64)
	组织结构备选方案/方案设计的过程/备选方案的评价	
第三节	影响营销组织设计的因素	(68)
	市场环境因素/技术因素/公司内部环境因素	
第四节	营销组织结构的重组	(73)
	结构重组的成本/必须重组的压力/结构重组的实施	

第二部分 公司市场营销策划

第五章 市场营销计划	(79)
第一节 市场营销计划概述	(79)
介绍/计划的程序/营销计划的构成/ 营销计划大纲	
第二节 操作性的业务计划要求	(92)
制定操作性业务计划的必要性/ 操作性业务计划的作用	
第三节 操作性的营销计划	(95)
计划的作用/营销计划的目标/ 计划的基本结构/营销计划本身的作用	
第四节 产品计划	(102)
介绍/进行产品计划的方法/进行计划审查 的主要方面/产品计划的构成形式	
第六章 市场营销方案策划	(109)
第一节 产品战略策划	(109)
产品构成与包装/产品成本与价格	
第二节 促销战略策划	(118)
促销的内容与预算/广告/广告创意功能/ 媒体选择/广告预算/消费者和中间商促销介绍/ 消费者促销/中间商促销/销售援助/ 公共关系	
第三节 销售战略策划	(136)
销售条款的确定/销售预测/销售渠道覆盖面 的确定/销售人员的激励	
第四节 财务分析	(140)
利润/产品销售量/成本	
第五节 营销目标	(142)

第六节	影响产品计划制定的部门·····	(144)
第七节	产品营销计划的批准·····	(147)
第七章	营销策划方案的实施与控制	
——	产品、销售和促销控制 ·····	(152)
第一节	介绍·····	(152)
第二节	产品控制·····	(153)
	市场营销与生产制造的关系/矛盾的解决	
第三节	销售控制·····	(157)
	销售目标/销售定单分析/销售队伍管理	
第四节	促销控制·····	(165)
	介绍/广告控制/媒体控制/消费者与 贸易促销控制	
第八章	营销策划方案的实施与控制——财务控制 ·····	(179)
第一节	介绍·····	(179)
第二节	收入与价格·····	(180)
	价格的概念/中间商价格和赚头/ 量级价格/消费者价格/促销折扣或“发票折让”/ 收入管理	
第三节	成本费用控制·····	(190)
	成本与分摊/直接营销费用/间接营销费用/ 成本责任与控制/产品成本的控制/ 营销费用的控制	
第四节	收入、成本、利润表·····	(199)
第九章	营销策划方案的实施、控制与市场研究 ·····	(203)
第一节	介绍·····	(203)
第二节	市场研究的作用与局限性·····	(204)
第三节	产品研究与产品审计方法·····	(208)
	产品研究/产品审计:检查销售渠道/ 产品审计:居家调查/测量使用量和态度/	

附录 适合现代公司使用的市场营销计划大纲	(222)
一、恒香药业公司护肤用品事业部市场营销计划大纲	(222)
二、华光家具公司产品系列市场营销计划大纲	(225)
三、赛因斯纸业公司品牌市场营销计划大纲	(237)
案例一 恒香公司的产品管理制	(237)
案例二 雅士丽洗发护发用品系列:1980—1981 年度 市场营销策划任务	(255)
案例三 雅士丽洗发护发用品系列:产品经理李玫的 营销策划方案	(277)
参考文献	(294)

第一部分

公司营销组织

