

目 录

contents

职业经理人营销战略规划

营销战略规划

第一节	企业营销组织设计	3
第二节	营销部门组织结构设计	14
第三节	市场调查方式	21
第四节	市场调查技术	30
第五节	市场调查过程	44
第六节	消费者市场分析	62
第七节	市场定位	74
第八节	市场需要、问题和机会	89
第九节	营销目标确定	102
第十节	营销计划确定	114



职业经理人营销战略规划

第十一节 竞争战略分析	129
第十二节 营销计划控制	144
实用案例1	
亚都公司：加湿器火爆天津	165
实用案例2	
本田：欧洲营销战略的启示	167

营销战略规划

第一节

企业营销组织设计

一、市场营销组织目标

1. 对市场需求的变化作出快速反应

市场营销研究部门、企业的销售人员以及其他专业研究机构都能为企业提供各种市场信息，市场营销组织应该不断适应外部环境，并对市场变化作出积极反应。了解到市场变化后，企业的反应要包括整个市场营销活动，从新产品开发、确定价格、包装销售都要做相应地调整。

2. 营销效率最大化

企业内部存在着部门，这些部门各有分工，为避免这些部门间产生矛盾和冲突，市场营销组织对这些部门要充分协调和控制，确定各自的权利和责任，使各部门之间协调运作，为实现市场效率最大化奠



定基础。

3. 代表并维护消费者利益

企业利用市场营销研究人员的民意测验等来反映消费者的要求，但这种做法是不够的。企业必须通过设置市场营销组织，维护消费者的利益。

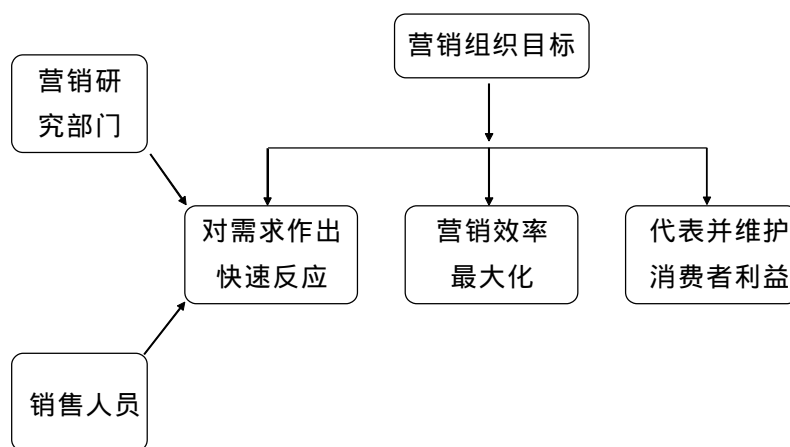


图 20-1 营销组织目标图

市场营销组织的目标归根结底是帮助企业实现整个市场营销目的，更为重要的是帮助组织协调、指导企业获得最佳市场营销效果。

巴拉特学院是伊利诺州的一所学院，在其学院简介中很坦诚地指出该学院的优缺点。申请人将可能会遇到的问题将包括：若是一个在音乐或教学方面极有秉赋的学生，本校建议她另选一个师资设备较好的学校；某些大学里专门高深的课程，本校不一定会开设；本校图书馆的藏书只是一般水准，与其他高水准机构的藏书比较，仍嫌逊色。”

这种事先告知真相的做法，使申请人首先建立信心，她们能先了

解巴拉特学院究竟具备些什么。同时该学院强调，只要时间及基金许可，他们将会努力改进学校设备。

二、营销组织设计

1. 分析组织环境

(1) 分析市场的稳定状况

如果市场比较稳定，则市场营销组织也就相对稳定；而市场越不稳定，市场营销组织也就越需要改变，必须随着市场的变化及时调整内部结构和资源配置方式。

有些市场，如副食品市场，在较长时期内，消费者购买行为、分销渠道、产品供应等变化不大，它们显得十分稳定。而另外一些市场，例如：高科技产品市场，产品生命周期较短、技术和消费需求变化快，它就属于不稳定的市场。

(2) 竞争者状况

一是竞争者是谁，他们在干些什么；二是如何对竞争者行为作出反应。企业就要不断地改变和调整市场营销组织结构以适应市场竞争的需要。

2. 建立组织职位

(1) 职位类型

职位的设立都必须符合市场营销组织的需求及其内部条件。可按市场的实际情况把职位划分为以下几种类型，以便于协调和管理。

长久型和临时型。

参谋型和直线型。

专业型和协助型。

(2) 职位层次



职位层次是指每个职位在组织中地位的高低。确定职位层次要充分考虑职位所涉及的市场营销活动与在整个市场营销战略中的职能重要程度。

3. 设计组织结构

(1) 组织结构分析

设计组织结构的首要问题是分析组织结构，建立合适的组织结构框架使各个职位与所要建立的组织结构相适应；同时要注意，设计的组织结构要同建立的职位类型紧密相关。

(2) 组织效率

对组织结构的分析同时还要考虑组织的效率。通常，组织的效率表现为以较少的人员和管理层次以及较高的专业化程度去实现组织的目标。这取决于两个因素：

分权化程度

将权力分散到一定程度，既能保持一定的控制，又能使上下级之间更好地沟通。

管理层面

即每一个上级所能控制的下级人数。在正常情况下，分权化越高，管理层面越大，则组织效率也就越高。

4. 配备组织人员

企业配备组织人员时必须为每个职位制定详细的工作说明书，从工作经验、受教育程度、个性特性及身体状况、性格等方面进行全面考虑。

5. 组织改进

组织是在一个动态的环境中运行的，组织在运行中需要不断地评价与调整使其不断完善。组织在以下情况下应进行调整：

(1) 内部环境变化

组织结构存在缺陷。组织本身可能存在的弱点造成了一些缺陷，如管理宽度过大、层级太多、信息沟通困难、缺乏部门协调等。

组织内部管理层人员之间的矛盾，也要通过组织改进来解决。

(2) 外部环境变化

外部环境变化包括：竞争加剧、科技变革、经济周期、政府法规、产品系列的改变等。

三、营销组织结构分类

1. 地域型组织结构

(1) 地域型组织结构定义

地域型组织结构是指按地理分布对营销组织进行分类，即企业按其所从事营销活动的地区来设计营销组织结构。

(2) 地域型组织结构特点

优点

地域集中、费用低；人员集中、容易管理。

缺点

需要大量的营销经理来有效地管理该机构组织；由于没有专人负责特定产品的经营活动，从而可能造成单项产品管理上的混乱；各地区可能各自为政，牺牲全局利益。

(3) 地域型组织结构适用范围

这种组织形式主要适用于各地区市场差别较大，而各地区的内部市场之间差异较小、产品系列较少，产品关联性较强、技术性能较稳定的国际企业。



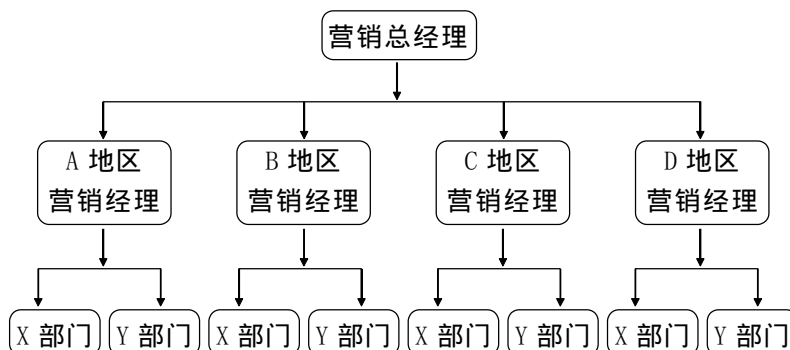


图 20-2 地域型组织结构图

2. 职能型组织结构

(1) 职能型组织结构定义

职能型组织结构是按企业的职能部门进行营销组织设计，即企业根据其主要管理职能设立有关部门，按财务、营销、人力资源、产品开发、生产等职能划分部门。

(2) 职能型组织结构要求

这种组织结构形式要求企业拥有高度专业化的人才，企业各部门

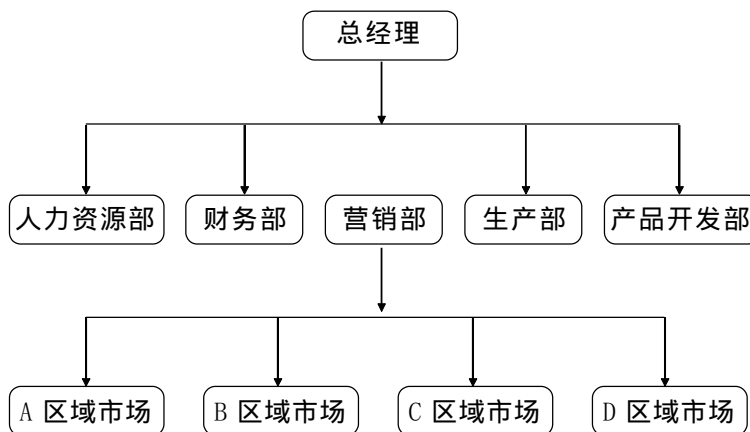


图 20-3 职能型组织结构图

主要是按管理职能划分的，任何职能部门的一切业务活动都围绕着企业主要职能展开。

(3) 职能型组织结构特点

优点

容易使企业的每个职能区域产生规模效益；节省企业人力；分工明确；有利于培养专业人才。

缺点

需要重复安排地区专家，且这些专家之间难以协调；生产活动和市场营销活动分离；费用较高。

(4) 职能型组织结构适用范围

该结构类型的组织主要适用于产品范围相对狭小或产品较为标准化，在市场上已经占据较稳固的地位，没有强手竞争的企业。

3. 产品型组织结构

(1) 产品型组织结构定义

产品型组织结构是按产品类别进行营销组织结构设计，是指企业根据其所经营的产品类别来设计其营销组织结构。采用这一组织形式的企业通常按照产品大类的数量，来确定产品部的多少，由各产品部经理负责营销活动。

(2) 产品型组织结构特点

优点

具有较大灵活性，企业可以根据新产品设计、开发的情况，随时增加或减少产品系列；有助于企业开发那些销售量虽小但有发展潜力的产品；便于营销人员熟悉与产品相关的技术、销售技巧及产品的使用、维护、保养，有利于培养销售专家。

缺点



各产品部门之间容易产生利益磨擦；相关部门与部门之间缺乏协调；由于权责划分不清，下级可能会得到多方面的指令。

(3) 产品型组织结构适用范围

产品型组织结构最适用于具有下述特点的企业：

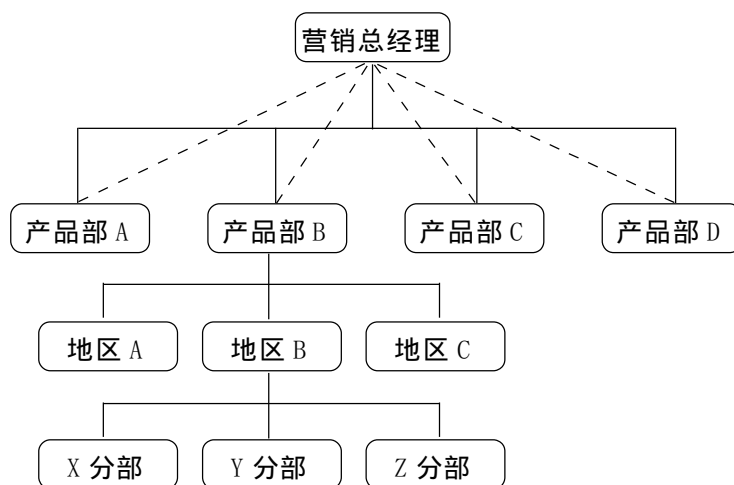


图 20-4 产品型组织结构图

既生产工业用品又生产消费品的大型企业；有多种多样的最终消费者；多样化的产品线和高层次的技术能力。

4. 矩阵型组织结构

(1) 矩阵型组织结构定义

矩阵型组织结构是在分析地域组织结构和产品型组织结构的优缺点的基础上，兼顾地域和产品两大变量在营销决策中的重要性，利用线性代数中的矩阵知识而设计的一种营销组织结构。

(2) 矩阵型组织结构特点

每一个基本组织形式都有优点和缺点，将两个或两个以上的基本形式相混合可以取长补短，充分发挥每种形式的优势，因此相对于其

他简单的组织形式来说，矩阵型组织结构要复杂得多。

(3) 矩阵型组织结构适用范围

该结构型组织适用于产品经营和地域经营都高度多样化的企业。许多跨国公司为了帮助计划、组织和控制相互依赖的业务、关键资源和战略以及地理区域，都采用了矩阵结构。

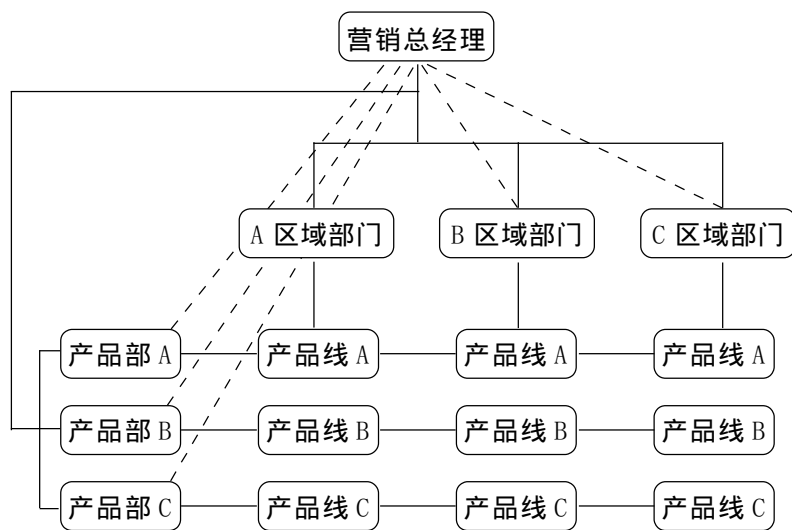


图 20-5 矩阵型组织结构图

5. 顾客型组织结构

(1) 顾客型组织结构定义

对不同的顾客销售一类产品，根据顾客的需求和营销人员所需要掌握的知识，企业按顾客类型规划的组织模式。

(2) 顾客型组织结构特点

优点

更好地满足顾客需要；有效地减少营销渠道的磨擦。

缺点

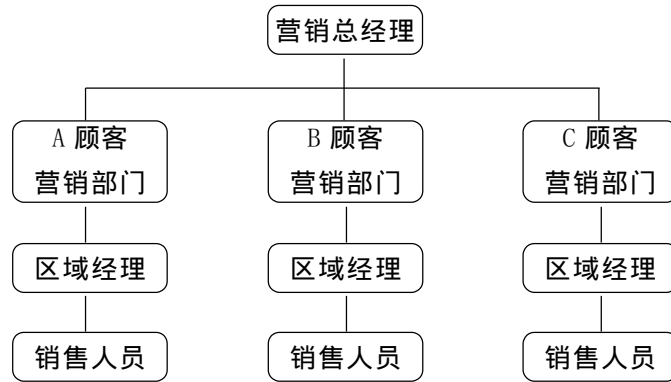


图 20-6 顾客型组织结构图

营销人员的培训费用高；营销区域可能重叠。

四、公司营销组织模式

1. 没有公司营销部门

一些公司不设公司一级的营销人员，他们认为在公司一级营销人员没有什么用，因为各事业部都有自己的营销组织。

2. 保存一定的营销部门

一些公司保持适度营销部门来执行一些职能，如：

- (1) 帮助最高层进行整体市场机会评价。
- (2) 应事业部要求提供咨询帮助。
- (3) 帮助没有或只有少数营销人员的事业部。
- (4) 向公司的其他部门推广营销观念。

3. 设置强大的营销部门

一些公司在公司一级设置强大的营销部门，除提供上述服务，主要为各事业部提供专业化的服务。

(1) 市场研究服务

运用先进的数理分析方法，从公司营销的角度研究整体市场。

(2) 销售管理服务

对销售组织的运作，制定销售政策提供咨询，发展现存的销售报告系统，对销售人员进行管理等。

(3) 广告服务

包括选择广告媒介的使用时间和种类，审查部门广告计划的广告主题和创意，对广告经费进行审计等。

(4) 促销服务

公司进行全面的促销，统一购买促销用品，制定促销计划，开展具体的促销活动，并评估促销效果。

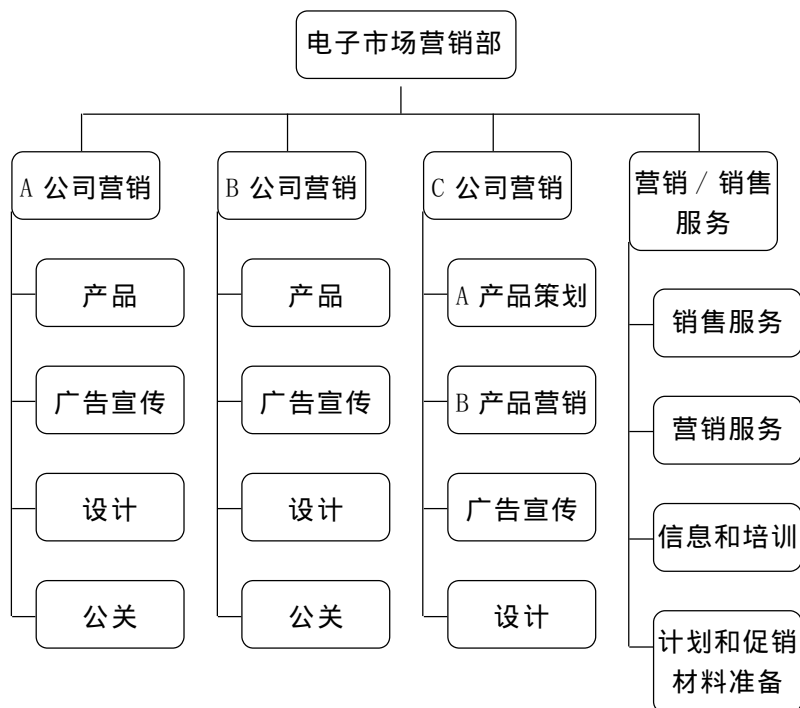


图 20-7 营销组织模式图

第二节

营销部门组织结构设计



一、职能型组织结构设计

1. 职能型组织结构的特点

这种营销组织是在营销副总裁领导下由各种营销职能专家构成，营销副总裁负责协调各营销职能专家之间的关系，各种营销职能专家分别负责产品开发和市场营销的各个部分。

2. 职能型组织结构的适用范围

营销人员是某一类营销活动的专家，或公司规模较大，由于营销队伍庞大，很难协调不同的营销职能，较多采用这种模式。

以下是吉列公司所采用的职能型组织模式：

营销战略规划

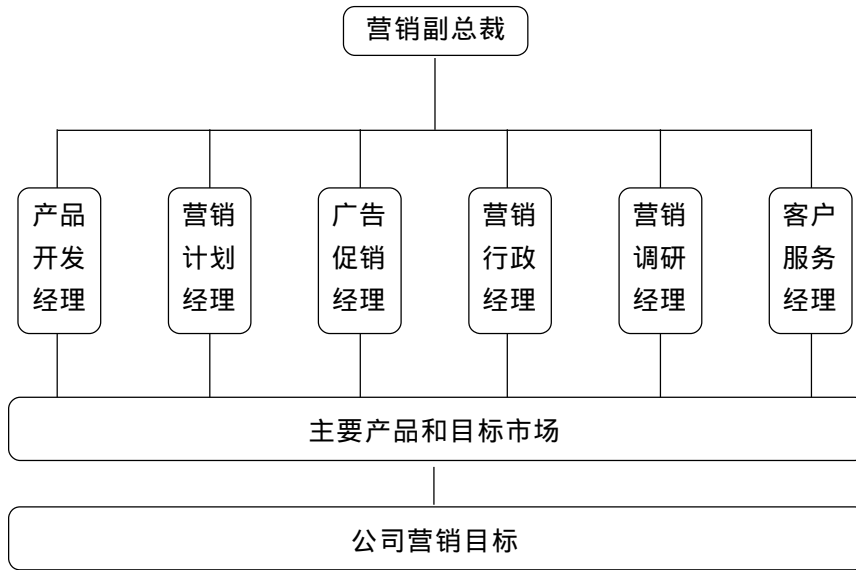


图 20-8 职能型组织大厦

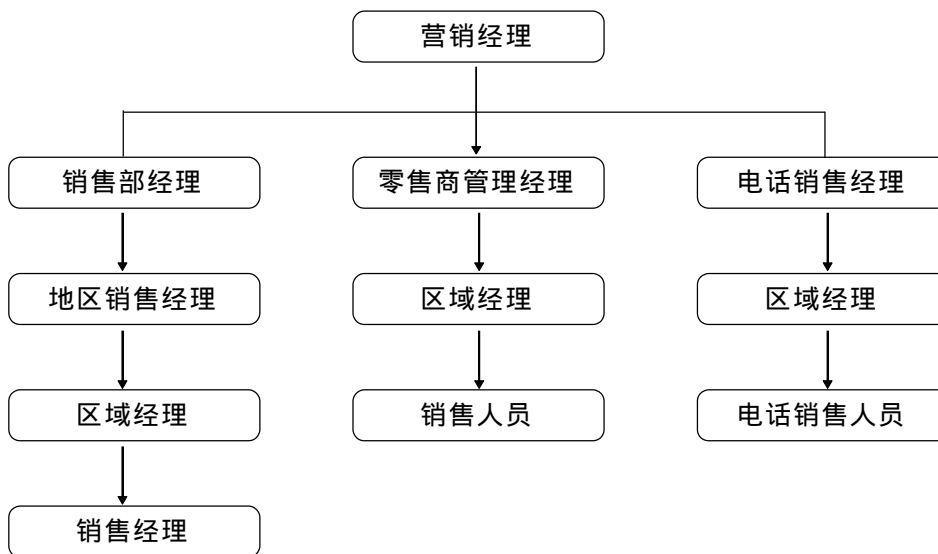


图 20-9 职能型组织模式图



二、地区型组织结构设计

1. 地区型组织结构定义

按地区划分营销区域是相邻营销区域的营销人员由同一营销经理来领导，而营销经理向更高一级的营销主管负责的营销部门组织结构，这是企业中较常用的组织结构之一。

2. 地区型组织结构的特点

(1) 全国营销经理依次到地区营销经理，其所管辖的下属人员的数目逐级增加。

(2) 地区经理权力相对集中，决策速度快。人员集中，便于控制和管理。

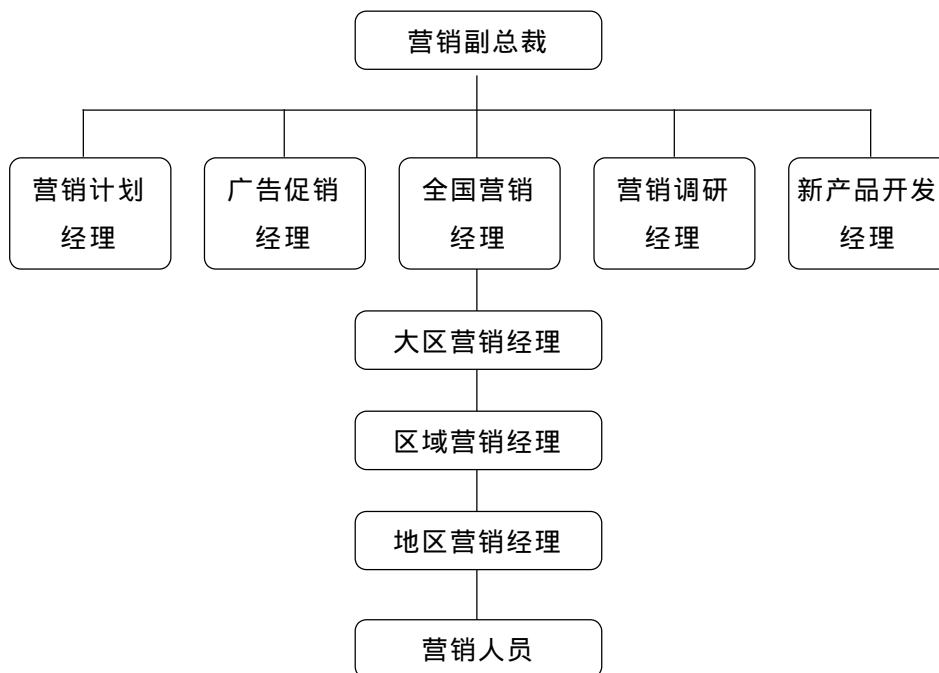


图 20-10 地区型组织结构图