

## 第十九章 营销策划、营销组织与控制

### *Organizing & Controlling Marketing Activities*

#### 学习目的与要求

- 1、认识营销策划的意义
- 1、了解营销策划的内容
- 2、掌握营销管理的基本方法
- 3、掌握营销效果的评价方法
- 4、了解企业营销组织的各种类型
- 5、了解营销咨询公司的性质和职能

中英文钢印高级经理通用证书+MBA高等教育研修证书

## 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：远程函授认证班与面授班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、高级企业培训师、酒店职业经理等学习认证系列。

颁发双证：通用中英文钢印高级经理资格证书（国际电子注册，可学分转移直接对接国际学位）+ MBA高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与国际中英文成绩单）。

收费标准：仅收取 1280 元

学校网站：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：0451 - 88723232

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

联系人：王海涛老师

地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育

邮政编码：150020

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

近千本MBA职业经理实战教程 免费下载

请速登陆 <http://www.mhjy.net>



企业的营销活动是从营销策划到营销目标实现的一个完整过程，。其中包括对将开展的营销活动进行创造性的谋划；采取各种有效措施去协调各方面力量，努力实现目标；对企业实施的一系列营销行为进行检查，评价；密切注视环境的变动趋势，迅速而准确地反馈相关信息，根据事实进行判断，并随时采取措施进行调整，以保证最终营销目标的实现。因此，企业通过对营销组织和营销活动的管理与控制，尽可能地把握与推动营销活动状态，以发展与维持市

场营销资源与目标的平衡，与变化多端的市场相适应，是企业营销活动成功与否的基本保证。

## 第一节 企业的营销策划

策划有策略、对策、筹划、出主意、想办法、出谋划策之意。美国哈佛管理丛书编纂委员会认为：“策划是一种程序，在本质上是一种利用脑力的理性行为。策划是针对未来要发生的事情做出当前的决策。换言之，策划是找出事物的因果关系，衡量未来可采取的途径，作为当前决策的依据，亦即策划是预先决定做什么，如何做，何时做，谁来做。”

### 营销策划的含义

策划本质上是一种脑力的理性思维活动。策划的定义可归纳为：通过收集客观事物的各种信息和预测发展变化趋势来确定目标，进行创造性的谋划，设计能产生最佳效果的资源配置与行动方式，为科学决策提供依据的复杂的脑力劳动过程。由一般策划的涵义我们可以得出，所谓营销策划，是指在营销原理的正确指导下，对将开展的营销活动进行创造性的谋划，并设计出营销活动方案的大脑劳动过程。

(一) 营销策划是营销活动成功的基础

商场并不亚于战场，有时候市场上的争夺与较量也是你死我活的。竞争双方的成败荣辱并不完全取决于双方的实力差距，而取决于双方在营销战略策划上的智慧与胆略。

从营销活动的全过程看，营销策划处于营销调查研究之后和营销实务运行之前的关键环节，起着承上启下的核心作用。

1、营销调查是为营销策划服务的，调查分析所发现的问题以及所收集的相关信息为营销策划确立目标和策划方案所用，营销调查必须接受营销策划的指导，只有按照营销策划所确定的调查目的、范围和方法去进行，才能具有目的性、针对性和科学性。

2、营销策划围绕着企业的营销目标进行，营销活动只有在营销策划的指导下开展才能有明确的方向、强大的动力和科学的方法，才能彼此配合有条不紊地进行下去。

3、营销策划决定了营销活动的评估效果，它预先确定了检测营销活动效果的标准、原则和方法，评估过程也只有在营销策划的指导下进行，才能客观公正的评价营销活动的成效，为下一轮营销活动的开展提供事实依据和有益的借鉴。

(二) 营销策划是为营销决策的谋划

营销策划与营销决策既有联系又有区别：营销策划是为营销决策谋划，设计营销活动方案，重点在“谋”；营销决策是对营销方案进行选择 and 决断，重点在“断”。在决策科学化的现代社会，“谋”就成为专门的策划职能，而“断”则成为专门的决策职能。但两者的目标相同，相互制约，相互补充，共同发挥企业营销决策的管理作用。

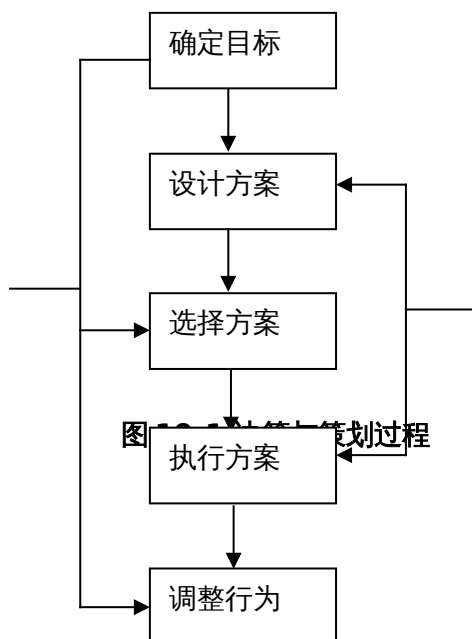
1、营销决策是企业营销目标的确定

一般情况下，决策活动包含着目标的确定、方案的选择和行为的调整，而策划则是在目标既定情况下，对实现目标的行动方案的设计和规划（见图 19-1）。

企业的营销活动首先必须进行目标的选择，这是一种决策行为。在企业的营销战略活动中，决策可能是最为重要的。因为正确的决策可以使企业及时抓住市场机会，获得良好的市场地位和经济效益，并由此而形成经营活动上的良性循环；错误的决策，则可能给企业带来巨大的经济损失。

## 2、营销策划是企业营销目标的设计

在目标确定的情况下，对如何实现目标还要进行具体的设计和规划，这就是策划。一般在重要的营销目标或在环境因素比较复杂的情况下，策划的方案可能不只一个，此时就面临第二轮决策，即行动方案的选择。对于确定了行动方案，如何具体实施，可能又会需要进行一些策略或方法上的设计，这也属于策划的范畴，至于在方案执行过程中，出现偏离目标的行为或发生环境变化的情况，是否需要为行为进行调整，何时进行调整，调整的程度如何，这又会引发一系列的决策。



### (三) 营销策划是营销计划的依据

在目标既定的情况下，策划的成功与否对于营销活动的成败和企业竞争能力的强弱有着至关重要的影响。有人把营销策划简单地理解为对营销活动阶段和程序的计划与安排，这实际上并未真正认识策划的内涵。策划并不等同于我国传统意义上的计划工作，而是为实现某一既定目标（这由决策而定）而对行动方案进行全面设计，对行动步骤进行衔接协调，对行动结果进行预测应变的谋略活动。策划与计划是两个不同的概念，策划在前，计划在后。

#### 1、策划是计划的依据

策划是指根据营销目标对营销方案的谋划和设计，可以说，策划就是为营销活动提供指南，为营销活动提供切实可行的计划。策划与计划根本的不同在于：其要求根据目标和环境的变化不断地进行创新，以使行动能产生最佳的效果。在营销策划过程中，创意只是提出一种思路和想法，它还需要转化为具体营销方案的制定，是一个由抽象到具体，由感性到理性的过程。

#### 2、计划是策划的产物

计划是指根据被审定的营销方案的要求，对方案的事实作具体的安排。营销方案通常是由一系列相互连贯的营销活动计划组合而成的。

营销计划书是营销策划的书面表达形式，也是营销策划的具体成果。营销计划书编写的规范性有助于营销决策人员和组织实施人员最大限度地认识策划

者的意图和策划思想，在充分理解的基础上选择和执行营销方案，使策划的效果尽可能得以实现。规范的营销计划书应包括以下几个部分：

计划纲要。对营销方案的要点和特征进行提要式的说明；

环境分析。对营销方案产生的背景条件及影响因素进行分析；

机会/问题和优势/劣势分析。对营销的机会及企业的资源特征进行分析和说明；

目标描述。对营销方案所要达到的目标加以说明；

战略说明。对营销策划的战略意图以及实现战略目标的各个阶段加以说明；

行动方案。对所设计的营销方案进行详细的描述和论证；

效益分析。对营销方案的预期效益进行分析和说明；

控制应变措施。对营销方案的实施风险进行预期，并对控制方法和应变措施加以说明。

### 营销策划的内容

市场机会是企业生存和发展的生命线。企业的全部生产经营活动都必须有一定的市场需求来吸纳。市场上尚未满足的各种需求便构成了企业发展的市场机会。然而，由于市场供求关系和市场环境的不断变化，市场机会往往是稍纵即逝的。而且它也是众多企业争夺的焦点。所以若缺乏高度的敏感性和准确及时的战略策划，就很难把握住有利的市场机会。

#### (一) 营销策划是全方位的谋略活动

如果掌握了现代营销战略策划的理论与方法，就能帮助企业在变幻莫测的市场风云中，及时发现和准确把握对企业发展有利的市场机会。在企业的营销活动中，需要进行战略策划的方面很多。诸如：市场机会的寻求和把握，产品决策与市场开发的策划，渠道决策与市场布局的策划，促销决策与市场扩展的策划，竞争决策与市场竞争的策划等等。这些关键问题的决策正确与否往往对企业营销的成败产生重大的影响，具有重要的战略意义。

#### 1、产品决策与市场开发的策划

现代的市场是一个产品日益丰富、竞争日益激烈的市场。往往是只要人们产生了某种需求兆头，很快就会有相应产品出现。而且、仿制、更新的产品就会接踵而至，从而又会使这一产品市场很快趋于饱和。这种急剧变化、急剧更新的市场上，企业面临着不开发产品就没有生路，产品无特色就没有竞争优势的局面。因此，积极进行产品和市场开发的决策与策划便显得尤为重要。把握产品开发的正确方向，同时在产品的市场进入、市场开发等方面进行认真的策划，是企业经营活动不可缺少的基本技能，也是企业获取市场竞争优势的首要环节。

#### 2、渠道决策与市场布局的策划

在现代化的大生产和大市场中，企业占领市场的另一重要因素就是销售渠道，这是企业同市场沟通的桥梁与纽带。销售渠道的畅通与否，市场分布面的广阔或狭窄，对于企业的竞争能力和发展前景有着重要影响。同时，企业对于销售渠道的选择策略，还会在一定程度上影响企业及其产品的声誉，所以必须在销售渠道的选择和布局上进行认真的决策和策划。

销售渠道的选择和策划并不是可有可无的事情，企业不仅要找到能够销售其产品的合适渠道，而且要对怎样能充分利用各种销售渠道促进产品的销售、维护和提高企业与产品的声誉，进行周密的策划。

#### 3、促销决策与市场扩展的策划

在激烈的市场竞争中要促进企业产品的销售和扩大企业的市场占有率，更需要进行认真的策划，在各种广告活动和促销手段层出不穷、铺天盖地的情况下，策划出具有强大的吸引力和刺激度的新颖促销活动，是扩展企业市场、增强竞争实力的重要方面。促销策划的创新意识是至关重要的。要促进企业的销售增长和扩大企业的影响，必须进行精心的设计和周密的策划，才可能取得一鸣惊人的效果，并能最大限度地防止负面效应的出现。

在企业遇到势均力敌的竞争对手，或面临命运攸关的市场争夺之时，营销策划便显得更为重要，正确的决策与巧妙的策划可使自己的竞争地位得到大大加强；否则，就可能“一失足而成千古恨”。

### (二) 营销策划必须遵循的原则

大多数成功的营销策划并不是完全靠拍脑袋拍出来的，也不是一种偶然的巧合，而是某些客观规律的体现，是在现代科学原理指导下的产物。

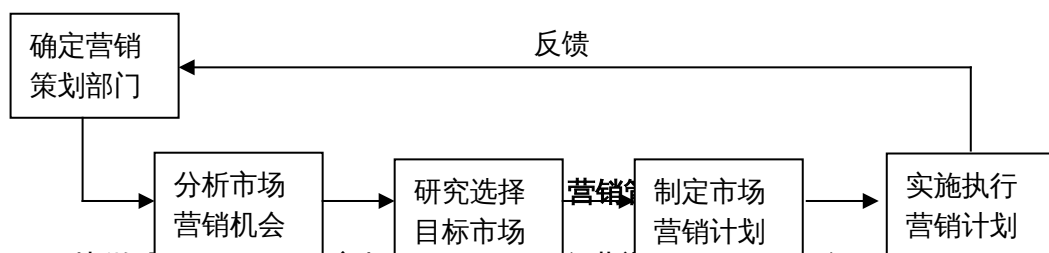
1、营销策划必须以全面信息为依据。它要求通过建立广泛的信息网络，尽可能全面地收集同决策与策划有关的各种资料，以增加决策与策划的准确性，而减少其盲目性和风险度。

2、营销策划必须以科学技术为手段。它要求不仅要充分运用同营销策划有关的各种学科的原理与方法，而且应尽可能利用电子计算机等现代高科技手段来辅助营销的决策与策划，以充分提高其效率和准确性。

3、营销策划必须以专家咨询为骨干。它要求尽可能地利用各方面的专家参与营销策划，或者是委托专业咨询机构进行营销策划，从而使经营者能集智广益，能对各种不同的营销策划方案进行评估和选择，以保证营销策划质量的最优化。

### 营销策划的组织

营销策划是为企业的市场营销活动方案进行全面的设计，包括对营销行动步骤进行衔接安排，对行动可能出现的结果进行预测应变的谋略活动。这种为实施营销目标而对营销策略进行实际运用的活动，是营销管理全过程的重要组成部分。要使营销策划充分发挥作用，其组织与管理是不容忽视的重要问题。



从微观角度来看，市场营销是一个企业通过市场的媒介，获取最大效益的各种活动，是一种有序的管理过程（见图 19-2）。

承担营销策划的部门对企业营销活动的成败与否，具有举足轻重的作用。因为企业从分析市场营销机会开始，到选定自己的目标市场，确定具体的营销战略战术，以及落实整个营销计划的实施和将采取的各种保证措施等等，整个有序的活动过程源于科学的营销策划。因而，确定具体进行营销策划行为的部门，是一件十分慎重的事情。

从企业实际的营销活动来看，实施营销策划一般有三种状态。

#### (一) 单部门进行营销策划

营销部门按企业决策层的意图，制定具体的营销方案，而后经过相关部门选择确定后执行（见图 19-3）。这是被许多中小型企业所采用的一种营销策划

形式。

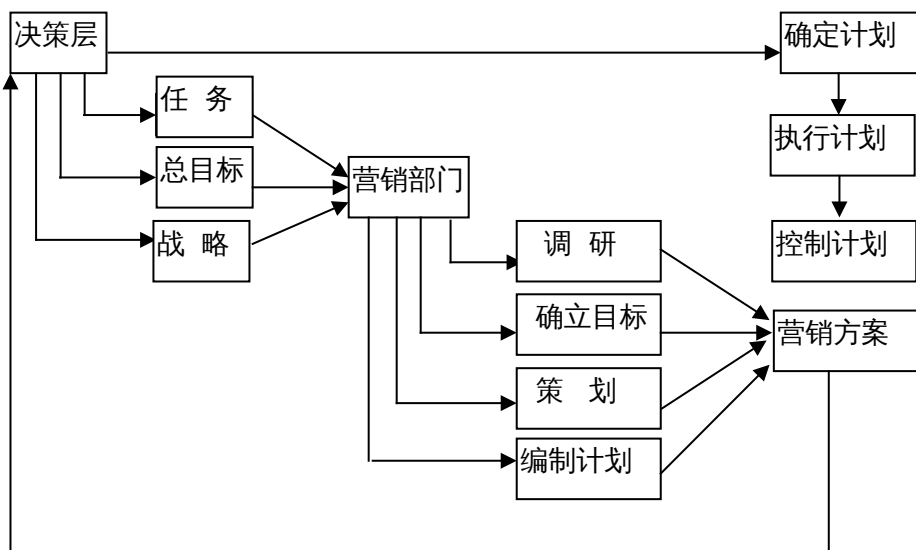


图 19-3 单部门营销策划流程

市场营销的基础是满足消费者的需求。要真正实现企业整体和长远的营销目标，必须通过详尽的市场调查、预测，进行营销策略的策划、营销计划的制定和控制等措施手段的综合运用。企业的营销部门，是企业实施市场营销活动的主体，承担营销策划的任务是理所当然的。由营销部门单独进行的营销策划项目，一般属于企业市场营销活动中具体营销职能范围内，如广告策划、公关活动策划、促销策划以及销售人员培训策划等。

单部门营销策划的一般程序是：根据企业最高决策层规定的营销任务、总目标、战略方向，营销部门经过充分的调查、分析、策划后，制定出某项具体营销活动的计划方案，并提出该计划方案（可以同时提出几套方案）送交决策层审核。决策层可以批准这个方案，也可以提出新的指导原则后将计划退回，营销部门则重新按照策划过程进行修订，直至上下都满意的方案出现为止。修订方案的原因可能有两种情况：营销部门所策划的计划方案不符合企业总体营销目标的要求；营销部门所策划的方案使企业决策层改变了原先的初步设想和战略。

### （二）多部门进行营销策划

由企业特设的战略计划部门，根据企业总体营销目标，并听取营销部门及其他部门意见后，策划与制定营销计划方案，经决策层选择确定后执行（见图 19-4）。

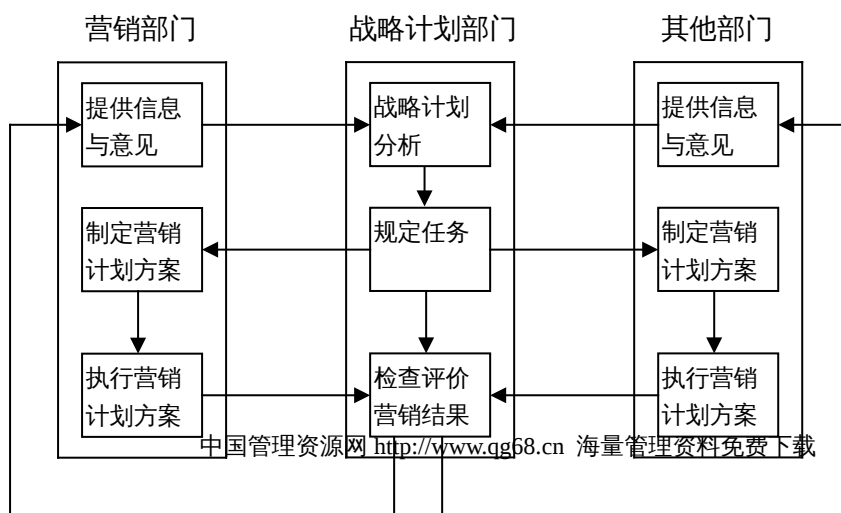


图 19-4 多部门策划的相互关系

企业的实际营销活动是一复杂的系统工程，因为一个企业的正常运行机制并非单个营销部门独立构成，而是由各自承担着不同职能的多部门组织结构构成，尤其是大型企业，往往还会由若干个不同层次组成。很显然，企业营销目标能否实现，不仅仅依赖于营销部门的努力，同时还决定于企业中从事产品开发、生产、财务、后勤以及行政等所有职能部门的通力协作。事实上，不同的职能部门有各自承担的任务，整个企业的营销总目标往往被分配成若干个专门化的目标，落实到各职能部门以及每个员工的身上。在许多情况下，营销方案的策划需要由企业的多部门来共同进行。必须使企业的全体员工都明确：企业的各个职能部门都是企业组成所不可缺少的，各自所采取的每项行动都与实现企业总体营销目标密切相关。

多部门营销策划的一般程序是：企业设立代表决策层的战略计划部门，负责听取营销部门及其他职能部门的意见，然后对企业的市场营销活动进行战略计划分析，规定在企业总体营销策划中各部门的任务与必须达到的目标，并承担对企业营销策划实施的评价与控制。营销部门和各职能部门则根据自己应该承担的任务和规定目标，制定各自具体的营销计划方案，经确定后执行并随时接受相关部门的评价与控制。

### （三）借用“外脑”进行营销策划

在现代社会中，由于高度发展的商品生产形成了错综复杂的社会关系，加上市场营销的特殊性，使企业在决策时必须考虑自己所处的环境。否则，就会受制于没有理顺的社会关系，或者由于对形势发展的估计错误而丧失社会适应能力。因此，企业在营销策划前就需要广泛收集信息，密切监察社会环境的变化、调查竞争者的状况、预测社会公众的需求，以及了解外部政治、经济、时尚潮流等各种影响企业管理因素的情况。这显然并非易事，对一个企业而言，无论在精力和技巧方面，都会显得极其有限。同时，营销任务和营销策划是一种专业水准、实战能力要求都相当高的工作。营销方案的策划过程要考虑许多实质性的问题，营销策划不仅是对企业营销任务和营销目标的选择，而且还包括企业对实现目标的机会、威胁的分析，以及具体操作手段的确定。因此，一般大型企业除组织自己的策划班子外，同时还聘请专业营销咨询公司的营销顾问协助；也有些企业将一些技术性较强的营销实务的策划，如市场调研、预测、广告项目的策划等，委托营销咨询公司进行。

借用“外脑”进行营销策划的一般程序是：营销咨询公司根据企业委托的咨询项目内容，或授予的顾问权限进行营销策划。策划方案得到企业认可后，营销咨询公司按规定收取咨询服务费。

## 第二节 企业的营销管理方式

营销管理是把管理的技术（组织，分析，计划，执行，控制）应用到企业营销活动中去的过程，从规定企业的营销目标开始，直到为实现目标的战略规划与战术方案的实施、控制与评价，是一种系统有序的科学活动。下面从对营

销目标的控制和对营销效率的评价等二个方面，论述企业具体的营销管理方式。

### 营销目标的控制

现代营销活动的一般程序，即在分析企业面临的市场机会基础上，确定营销的基本任务和战略目标，以战略目标的实现为目的，规划企业的营销战略，选择相应的营销策略加以有机组合，因此，营销目标是企业进行营销活动的依据，是评价企业营销活动成效的标准，也是企业营销管理的重要内容。

#### (一) 形成终极目标、阶段目标、战术目标体系

企业的营销活动是在彼此利益机制驱动下，通过市场竞争对社会生产总任务加以具体分工而形成，各自有明确的营销目标。即使同一个企业，在不同时期也会因承担不同营销任务而确定内容相异的营销目标。然而企业无论选择何种营销目标，在营销管理过程中必须形成由终极目标——阶段目标——战术目标所构成的完整的营销目标体系。

1、终极目标。是对企业营销目标最高度的概括，集中反映了企业营销活动的重点和主攻方面，是企业一定时期内营销活动总的指导思想和发展战略。

终极目标是企业营销方针的具体化，必须首先确定。它综合反映对企业完成营销任务有决定性影响的各种要求，贯穿于企业营销活动的全过程。终极目标是考核企业营销活动效率和成果的依据，可以用数量表示，并能加以评估。

表 19-1 表示某企业 2002 年营销终极目标，包括十项具体数量化指标和可评估的目标值。

目标方向	目标内容	目标值
平民化 (大众化经营)	销售	1、商品销售量 2、商品销售额 3、商品销售品种
保五争六 (利润指标)	质量	4、返修率 5、投诉率 6、优质品牌
	财务	7、实现利润 8、销售利润率
福利		9、全员劳动生产率 10、资金周转天数 11、营销成本率
创“双佳” (利润佳、社会效益佳)	双佳	12、为员工作实事 13、社会效益。

表 19-1 某企业营销终极目标 (2002)

2、阶段目标。是有计划，有步骤实现企业营销终极目标的切实保障，规定了企业营销活动在具体时限内必须完成的营销任务。

阶段目标是对企业营销终极目标的分解，使人们对目标有明确的时间概念。它规定了企业营销活动在某一个具体时间段中的运行内容，便于考核营销终极目标的执行情况，掌握实现目标的现实程度。阶段目标能帮助企业发现问题，及时采取必要措施，以保证营销目标的实现。

以某企业 2002 年营销终极目标中销售部分为例，为保证商品销售量、商品销售额、商品销售品种等营销目标的实现，企业必须制定一整套阶段目标，如其中的促销宣传部分：

阶段目标方向——企业将利用一切可利用的手段扩大知名度，宣传费用比 2000 年增加 20 万元。

阶段目标内容——一季度：春节大型促销活动

二季度、三季度：报刊促销广告

四季度：为消费者服务系列活动

3、战术目标。是以一定时期内企业预订的营销目标为中心，使企业各项工作都围绕如何保障实现这一目标的统筹运动。

企业的营销活动，归根到底就是使与实现营销目标相关的各种因素之间达到最佳运行状态。包括：选择达到目标的方法，途径和各项资源配置在内的行动方案。战术目标正是这种努力的具体化，它是能够指导企业营销活动的具体方案。战术目标把企业营销目标分解成基本的操作目标，落实到每一个环节，甚至每个人，将如何实现营销目标的具体对策和措施。

仍以某企业 1998 年营销目标为例，其阶段目标还必须化解为战术目标。如，每一季度促销活动的战术目标必须包括：活动的内容、名称、时间、费用、操作程序等具体的执行方案。

#### (二) 明确目标责任

企业营销目标的实现依赖于部门、班组、个人目标的完成，营销总目标分解为各个职能部门乃至每个员工的具体目标。每个分目标都是总体目标要求和考核的依据，同时也是各个环节对完成总目标的贡献。

要对企业营销目标实行控制，必须使责任指标化，从营销目标出发规定目标责任在范围、内容、数量、质量、时间、程度等各方面的具体要求。要让每个部门、班组、员工都明确自己在实现企业营销目标过程中应尽的责任，明确要干什么？怎么干？干到什么程度？达到什么要求？

#### (三) 监督目标实施

在企业实际操作过程中，营销目标体系形成后并非一成不变，而是需要结合环境的变化要求随时做出必要的修正，因为企业营销活动受到诸多因素的影响，如政府的政策，社会观念的更新，市场需求的变化及企业本身的营销能力，经营管理手段等都会对企业的营销活动产生影响作用。企业要随时跟踪掌握营销情况，对营销实绩和目标计划的偏离行为做出判断，采取措施改进实施方案或修正目标本身，以弥补目标与实际执行结果之间的差距。

营销目标或方案的修正主要包括两种情况：

1、由于客观环境发生了重大变化，目标责任者无法实施原目标，要求修正目标。

3、目标责任者在实施目标过程中，发现原预测有误，遇到障碍，为保证原定目标的实现，需采取一定的补救措施。

### 营销效果的评价

不同企业有各自特定内容的营销目标，然而对营销活动而言，内外部环境因素是动态的，经常会发生营销目标或者是企业营销行为无法适应形势发展的状态，企业必须定期对本身营销活动实绩进行评价，从中发现问题，及时调整行为或者计划，从而保证营销目标的实现。

#### (一) 目标达成率

营销目标是企业营销活动的努力方向，目标达成率是其内容的数量表现形式，通过评价具体的目标值，可以从最直观的角度说明企业营销目标的完成情况。

1、企业营销业绩目标达成。常用的目标项目值是：总资本利润率、销售利润率、资本保值率、销售增长率、利润增长率、资产增长率、市场占有率、企业产品品牌，企业形象知名度、美誉度，资产负债率，流动资金比率，应收账款周转率、存货周转率，盈亏平衡点等。

2、企业营销能力目标达成。常用的目标项目值是：战略决策能力，集团组织力，企业文化，专利数量、技术创新能力、新产品比率、成本降低、质量水平、合同执行率、推销能力、市场开发能力、服务水平、职工安定率、职务安排合理性、劳动生产率、资金效率、资金筹集能力等。

3、企业环境适应目标达成。常用的目标项目值是：分红率、股票价格、股票收益性、战略测定能力、经营与组织能力、员工能力开发、工资水平、职工福利、凝聚力、参加工会人数、工会参与管理程度、提高产品（服务）质量、改善服务水平、业务往来条件、销售条件、利息水平、信用度、预贷款、公害防治程度、缴纳税金、执行政策程度、国际间协作关系等。

一般而言，企业在制定营销目标时规定了什么内容，评价目标达成率时就依照这个内容。但是由于企业营销活动过程会受到多方面因素的影响，营销情况会经常发生变化，因此需要实事求是地对某些目标值进行适当的调整。对目标达成率的评价标准，除了包括初期目标值以外，还应该包括企业在营销活动中新增加的目标值，同时扣除因为某种原因而减少的目标值。

如对市场占有率的目标达成评价。市场占有率越高，说明企业的市场地位越稳固。所以无论是何种企业，都希望最大可能提高自己的市场占有率。确定企业的市场占有率目标值，主要以过去的趋势为基础，然后制定稍高的目标值，再根据行业的整体销售收入预测，求出新的企业市场占有率目标值。

$$\text{市场占有率目标达成率} = \frac{\text{本企业销售收入}}{\text{行业全部销售收入}} \times 100\%$$

在对企业所有目标达成率进行评价时，对于那些无法定量的目标值，如战略决策能力、经营与组织能力、国际协作关系等，可以采用问卷调查、意向调查以及同其他企业对比等方法进行综合评价。

### （二）效果递进率

在实际营销活动中，营销效果的优劣表现不一定完全反映在一定时限的营销实绩上。如一个零售企业的某个销售部门，由于突然而至的机会，取得了短期的销售高增长率，然而这并不能代表这个部门已经具备了优质的营销管理水平。当然，如果该部门能借此机会，进一步改善自身的营销活动质量的话，则完全有可能将部门已经取得的良好营销实绩，推向更高级的阶段。

营销效益等级评价（见表 19-2），动态地观察企业的营销实绩，它是由营销导向的 5 种主要属性的不同程度所反映出来的：顾客宗旨、整体营销组织、充分的营销信息、战略导向和营销效率。每一种属性都是可以衡量的，而且通

过对它们的具体分析，可以从中发现企业具体营销活动取得不同程度绩效的要素。这种效果递进率的评价，有助于企业纠正自身主要的营销缺点，从而保证营销目标的最终实现。

表 19-2 营销效益等级评量表

<b>第一部分：顾客宗旨</b>	
	A、是否认识到根据目标需要确定企业营销计划的重要性？
0	营销重点把现有产品或新产品出售给任何愿意购买的人。
1	考虑对范围广泛的市场和服务给予同等效率的服务。
2	营销重点在经过慎重选择而定的目标市场。
	B、是否认识到根据不同细分市场制定不同营销组合策略的重要性？
0	没有。
1	做了一些工作。
2	做得相当好。
	C、是否认识到规划业务活动时着眼于整体营销系统观念（供应商、渠道、竞争者、顾客）
0	不是。只致力于向当前的顾客出售和提供服务。
1	有一点。致力于向当前的顾客出售和提供服务，也从长远的观点考虑了它的渠道
2	是的。从整体营销系统观点出发，充分了解系统中每个部分变化可能对企业带来的影响。
<b>第二部分：整体营销组织</b>	
	D、对于各个重要的营销功能是否有市场层次的营销控制？
0	没有。并由此产生一些非生产性的磨擦。
1	有一点。但缺乏令人满意的合作和协调。
2	是。各重要营销部门被高度有效地控制在一起。
	E、是否有效地和企业其他各部门进行合作？
0	没有。其他部门对营销部门的要求觉得不合理。
1	还可以。在各部门立足于维护本身利益基础上，相互之间关系还是融洽的。
2	是的。各部门都从企业全局利益出发考虑问题，并进行有效的合作。
	F、新产品制作过程是如何组织的？
0	制度未明确规定，管理不善。
1	制度形式上存在，但缺乏有经验的人员。
2	制度结构完善，配备专业人员。
<b>第三部分：充分的营销信息</b>	
	G、最近一次营销调研是何时进行的？
0	若干年前。
1	一、二年以前。
2	最近。
	H、在衡量不同营销支出的成本效益方面采取了什么措施？
0	一无所知。
1	略有所知。

2	了如指掌。
	I、在衡量不同营销支出的成本效益方面采取了什么措施？
0	很少或没有措施。
1	有一些措施。
2	大量措施。
<b>第四部分：战略导向</b>	
	J、正规营销计划的策划情况？
0	很少或没有正规的营销计划工作。
1	制定年度营销计划。
2	制定详细的营销目标体系，并不断修正。
	K、现有营销战略的质量如何？
0	现有战略不明确。
1	现有战略明确，但只代表传统战略。
2	现有战略明确，富有创新性，根据充足，合情合理。
	L、有关意外事件的考虑和计划做得如何？
0	很少或不考虑意外事件。
1	有一定考虑，但没有正式的应急计划。
2	重视对意外事件的辩认，并制定应急计划。
<b>第五部分：营销效率</b>	
	M、在传播和贯彻企业决策层的营销思想方面做得如何？
0	很差。
1	一般。
2	很成功。
	N、是否有效利用了各种营销资源？
0	没有。相对于所要完成的工作而言，营销资源是不足的。
1	做了一些。营销资源足够，但没有得到充分的利用。
2	是的。对充分的营销资源进行了有效的部署。
	O、是否具有对环境变化迅速有效的反应能力？
0	没有。营销信息不及时，企业反应迟钝。
1	有一点。一般能获得现时的营销信息，相关部门的反应快慢不一。
2	是的。企业有科学的营销信息系统，并能及时做出反应。

**总得分： 评价：**

**说明：**对量表中的每一部分总是选定一个适当的答案，然后把各题所得分数相加，不同分数表示不同水平的营销效益。

0-5=无 6-10=差 11-15=普通 16-20=良 21-25=很好 26-30=优秀

### (三) 战略影响

需要宏观地对企业营销活动产生的影响做出科学的评价。这种评价不需要十分精细，但抓住相关的评价项目，可由此评价出企业营销的优劣势所在。从而帮助企业研究如何从整体发展上考虑，在及时抓住外部环境的机会或避免外部环境威胁的同时，发挥企业的优势，避开自身的不足之处，从而顺利达到营销目标。

1、对企业营销理念的评价。营销理念是团结企业全体成员的精神纽带，是涉及到企业生死存亡的关键。评价的中心内容是：企业是干什么的？（过去干什么？现在干什么？将来干什么？为什么要这样干？）企业的营销理念是什么？是否正确？企业的现行营销业务如何？（目标公众需求是什么？规模有多大？）

2、对企业竞争能力的评价。这是建立在对企业市场营销宏观环境和行业环境分析的基础上，进一步对企业自身的营销竞争能力进行评价，不仅可以从整体上把握企业和产品的发展，而且可以从中发现对企业真正有价值的战略机会。评价的中心内容是：企业的历史如何？（为何创设？获利能力？新产品开发？行业竞争如何？）企业管理水平如何？（领导层素质如何？企业管理体制对执行营销计划的影响？）企业经营水平如何？（生产能力？技术能力？销售能力？财务状况？）企业结构如何？（职工队伍状况？企业文化建设？人事管理？收入分配？）等。

### 营销效果评价具体方法

销售分析一般由中层经理具体负责，目的是检查和监督年度的销售和利润目标是否顺利完成，其中心是目标管理。主要任务是：分解年度计划指标，跟踪实施情况，对出现的偏差进行分析，提出改进意见，必要时，可以根据客观变化情况修订目标。

#### 1、销售分析

销售分析是指对照销售目标，检查和评价营销实绩，判断各种因素对计划完成情况的影响。

**例如：**某企业根据年度计划要求，第一季度销售额为 12 万元，而实际销售额仅为 7.5 万元，销售绩效差距 4.5 万元，比计划销售额减少了 37.5%。经过分析，找出其原因来自两个方面：销售量不足和售价下降。计划销售量为 4 万件，实际销售量为 3 万件；计划每件售价为 3 元，实际每件售价为 2.5 元。通过计算可知这两种因素分别对销售差额的影响程度。

销售量不足造成的差额 =  $3 \times (4 - 3) = 3$  (万元)       $3 / 4.5 = 66.7\%$

售价下降造成的差额 =  $(3 - 2.5) \times 3 = 1.5$  (万元)       $1.5 / 4.5 = 33.3\%$

由此可见，造成销售量下降，近 2/3 是由于销售量未达目标所致，故该企业密切注意它未达预期销售量目标的原因；另外，对于该商品价格的调整效果也应该进行分析。

#### 2、盈利性控制

盈利性控制一般由财务部门负责，目的是检查不同的销售领域，如不同产品、地区、细分市场和分销渠道的盈亏情况，从而使企业决定营销活动哪些应扩大，哪些应缩减甚至放弃。

盈利性控制的主要环节是进行盈利能力分析。盈利能力分析就是通过对有关财务报表和数据的处理，把所获利润分摊到产品、地区、渠道、顾客等方面，从而衡量出每一因素对企业最终获利的贡献的大小以及其获利能力的高低。营销管理者可考虑利用财务部门提供的报表和数据，重新编制出各类营销损益表，并对各表进行分析（见表 19-3）。

**例如：**某企业的分销渠道盈利分析

**表 19-3：某企业分销渠道盈利分析表**

单位：元

渠道名称	百货商店	专业商店	便利商店	总额
------	------	------	------	----

项目				
销售收入	40,000	10,000	20,000	70,000
销售成本	29,500	7,500	14,000	51,000
销售毛利	10,500	2,500	6,000	19,000
营业费用：				
推销	4,000	1,300	400	5,700
广告	1,550	620	350	2,520
物流	3,500	1,380	900	5,780
费用总额	9,050	3,300	1,650	14,000
净利润	1,450	-800	4,350	5,000
销售收益率	3.6%	-12.5%	21.8%	7.1%

通过数据分析可以看到,尽管便利商店不如百货商品的销售额高,但其获利能力却远远高于百货商店;而造成专业商品亏损 800 元的主要原因,是其营业费用过高,如果企业采用相应措施后还不能扭转亏损,就应该考虑原来渠道结构的适当调整。

通过渠道损益分析,可作为企业进行分销渠道决策的重要依据。同样,通过产品组合、细分市场等方面的损益分析,可以帮助企业做出全面、正确的营销决策。

### 第三节 企业的营销组织

从微观角度来看,市场营销是一个企业通过市场的媒介,获取最大效益的各种活动。包括从分析市场营销机会开始,到选定企业的目标市场,确定具体的营销战略、战术,以及落实整个营销计划的实施和将来采取的各种保证措施等,是一种有序的管理过程。显然,要完成这种科学管理过程,必须确定具体进行营销活动的部门。现代市场营销已经不是企业某个部门单独的行为,而是完善的市场营销组织的整体活动。

#### 整体营销是企业营销组织的核心内容

所谓企业营销组织是为了实现企业的营销目标,而对企业的全部营销活动从整体上进行平衡协调的有机结合体。其能集中所有的力量,对企业营销战略进行具体的规划与控制,是企业充分利用营销力量的基础。

##### (一) 整体营销是企业营销成功的基础

##### 1、实现企业营销目标不能靠单部门的努力

企业的实际营销活动是一个复杂的系统工程,因为一个企业的正常运行机制并非只是单个营销部门独立构成,而是由各自承担着不同职能的多部门结构组成,尤其是大型企业,往往还会由若干个不同的层次所组成。很显然,企业营销目标能否实现,不仅仅依赖于营销部门的努力,同时还取决于企业中其他从事产品开发、生产、财务、后勤以及行政等所有职能部门的通力协作。事实上,企业的营销目标体系最终必然形成若干个专门化的目标,落实到各职能部门以及每个员工的身上。因此,营销并非单个部门的事情,只靠“营销部门”的孤军奋战,是根本无法实现企业营销目标的。

##### 2、营销导向是企业职能部门共同努力的方向

事实上，绝大部分企业内部各职能部门的管理人员和员工，都会十分注重本部门决策及具体实施的效果。而这种普遍把部门行为中心凝聚于本部门的目标行为，必然会导致疏于从全局角度考虑企业整体利益的不良效果。

比如，当一个营销策划方案问世时，生产部门会为其中生产线的调整而争执；财务部门会为坚持某种促销手段运用时必须更合乎严格的信用标准而争议；运输部门会由新的运货方式造成成本上升而拒绝合作等等。一系列部门之间的矛盾，使方案具体的实施显得困难重重，或者完全可能由于某一道环节的强力制约，而最终使该项营销策划方案流产。这种情况产生的根本原因，是企业内各部门都倾向于更强调自身的重要性和本部门的利益。其中，不可否认确实也会存在营销部门策划方案立足点片面性的原因。只有当企业各部门的行为建立在营销导向基础上，才能真正使企业全体力量互相配合协调，最终形成以整体营销为核心内容的企业营销组织有机结合体。

## （二）企业营销组织有机结合体形成的途径

只有在将顾客作为营销核心和营销作为整体功能的情况下，企业的全部职能才真正围绕使顾客满意的宗旨而展开。这是通过企业营销部门把顾客需求传递给企业，并控制、协调企业的其他职能部门都“为顾客服务”。

企业整体营销文化的建立有以下一些途径：

1、引导企业各级主管树立营销导向的经营观念。在企业实际营销活动中，营销部门主管不可能直接要求其他部门把为顾客提供服务作为他们的工作中心。只有在企业最高主管重视营销导向的基础上，给营销部门以发言和决策的重要地位。总经理在为顾客提供良好服务方做出表率，并说服企业各级主管树立以营销为导向的经营观念。

2、明确企业各级主管均对市场营销负有责任。从企业的最高主管到各职能部门主管都要了解市场需求，并参与制定企业营销目标体系，检查计划实施情况。企业内应该强调对完成战略目标的贡献，提倡部门之间尽可能多的相互了解和共同协作。要经常把各部门在完成企业总目标中所作的贡献通报全体，并定期对成绩优秀的部门和员工进行适当的奖励。

3、组建较为完善的营销工作班子。包括总经理、销售副总经理、负责研究与开发、采购、制造、财务、人事等各部门的副总经理，以及其他一些关键人物在内，形成较为完善的营销工作班子。聘用、提拔能人作为营销部门主管，他不仅能管理好本部门，而且还能影响企业高层领导，并与其他职能部门保持良好关系。同时还可以寻求外部营销咨询专家的帮助，从而在企业内逐步贯彻、落实营销思想，建立企业营销文化。

4、建立现代营销计划体制。这是培养企业各级主管接受营销导向思想的一个有效措施。现代营销计划体制要求主管们必须首先和经常考虑营销环境、营销机会、竞争趋势以及其他营销问题，分析并了解本部门在企业总体营销目标中应该承担的任务和规定的目标。同时结合具体情况，制定本部门的营销计划方案，经确定后严格执行并随时接受相关部门的评价与控制。

5、完善企业内部营销培训措施。企业要为包括各级主管、营销人员、制造人员、研究开发人员等在内的管理层和相关员工精心设计相应的营销培训措施。通过这些培训措施，不断向企业员工传播营销知识、营销技术和营销观念。逐渐在企业内树立营销导向的经营观念，从根本上改进企业各部门的行为方式。

总之，即使一个企业已经设置了所谓的现代营销部门，并不意味着它就是以营销导向运行的企业。只有在企业员工认识到了企业所有部门的任务都是为“消费者服务”，“市场营销”不仅仅是企业的某个部门的名称，而是整个企业经营

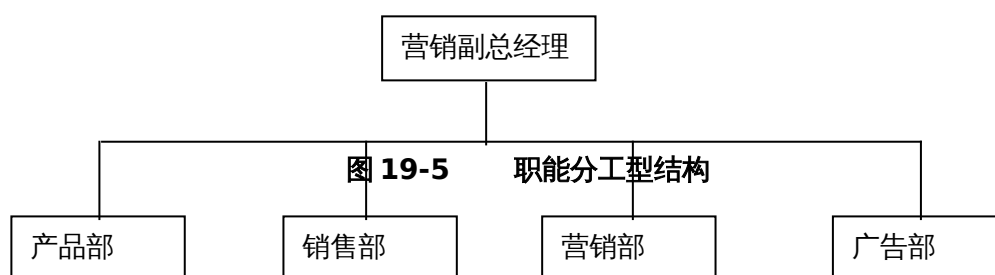
运作的宗旨时，企业才真正形成了以整体营销为核心内容的企业营销组织。这是企业营销活动的合力体现。

### 企业营销部门的类型

营销部门是企业营销活动的主体，必须具有对企业营销总体战略的策划、实施、控制能力和具体业务管理能力，这样才能以市场为导向，与企业的其他部门共同努力，从而顺利实现企业营销目标。营销部门的结构要根据企业所处环境、企业营销目标及企业自身条件而定。

#### (一) 职能分工型结构

这是最常见的营销部门结构类型，即按不同的营销功能建立各职能部门，各司其职。由企业负责营销的副总经理统一领导，协调各部门的活动（见图 19-5）。



1、产品部。其职能范围是使企业的产品（服务）的构成，顺应消费者的需求及市场的动态变化，从而达到企业提高营销效益，实现营销目标的目的。

产品部的职能通过从采购开始到保证销售部门的供应，以及对产品（服务）的售后保证等一系列操作程序来体现。包括从产品的材料、样式、规格、包装等设计；研究如何追求产品更价廉、更优质、效用性更强的全面发展；到重视发现所经营产品新用途的开拓、用新产品引导消费者需求，全方位考虑企业的产品组合等。

2、销售部。其职能范围是与其他职能部门积极配合，在不断满足市场要求的服务过程中，实现企业的销售收入。

销售职能是企业营销的主要职能，现代营销的销售职能除了向消费者推销商品、送货、收款以外，还应包括以下内容：密切监察竞争者及商品动态；指导消费者合理使用商品；协助消费者解决使用商品时发生的问题；担负“活广告”的责任；充当消费者与企业间的纽带；随时留意其他有关营销活动的问题，并主动协助解决，如向产品部门提供新产品概念等。

3、营销部。其职能范围是组织、分析、策划、控制、改善其他营销职能部门的的活动，同时对企业营销活动实行日常性管理。

营销部应承担的具体职能包括通过营销信息的收集分析与评价在各种营销状态下所面临的市场机会与竞争威胁；制定能满足顾客和企业两方面需求的产品最佳计划；进行营销渠道的维持、管理和促进活动；承担对促销对象、促销目标、促销手段的选择、确定等多因素的管理；以及营销日常行政事务、营销预算、营销绩效管理、人员培训、运输库存等日常营销行为等。

4、广告部。其职能范围是单独拟制或与专门广告策划公司合作完成企业的促销宣传广告。

广告部也是企业营销中重要的职能部门，具体承担包括广告内容、广告对象、广告目标、广告时限等选择与限定；广告费用预算；确定广告媒体、实施广告的基本手段；组织人员或委托代理单位设计和制作广告；以及广告前期调查、广告方案执行、广告方案实施后的效果调查等。

职能分工型营销部门结构能提高工作效率，是专业化分工的产物。但存在由于各部门人员只关心自己业务，职能部门之间的协调比较困难的情况，没有一个部门对任何产品或市场负完全的责任。这种结构类型较适用于那些产品种类不多、市场相对集中的中小型企业。

### (二) 目标导向型结构

即按企业不同性质的营销目标和任务进行营销部门结构安排。可以根据不同产品、不同地区或者不同消费者群体来设置营销组织，其中每一个分支部门相对独立，建立在自己的产品、销售、营销、广告等职能部门基础上（见图 19-6）

目标导向型结构的营销部门形成后，其每一个相对独立的分支部门的职责有四个方面内容：

- 1、制定产品（品牌）、或地区、或目标群体的长期发展战略。
- 2、制定目标年度计划，如产品年度销售计划，并做出销售预测。
- 3、采取相应措施，管理好属下各职能部门。如，激励销售人员及经销商推销产品的积极性等。
- 4、认真协调与其他分支部门的关系，如共同研究广告设计、宣传活动；注意产品改进、新产品开发等。

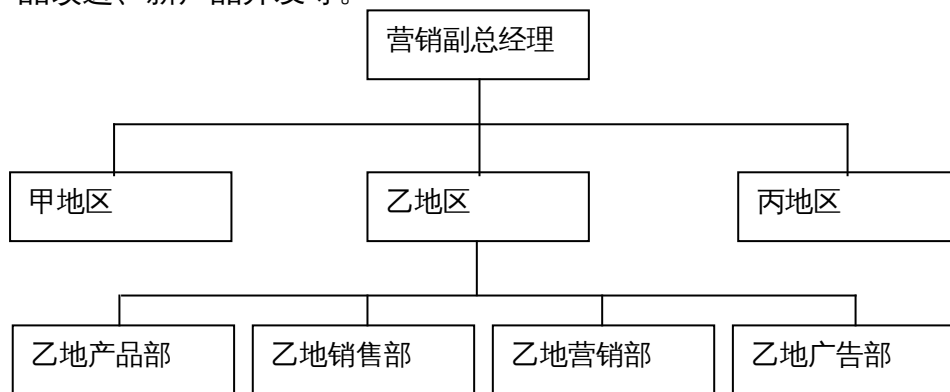


图 19-6 目标导向型结构

目标导向型结构有专人负责某一产品、某一地区或某一顾客群，本部门内能较好协调，有利于提高营销业绩。但同时由于重复设置各个职能部门，人员数的增加，会造成费用开支的增加，从而提高企业的营销成本。一般适应于经营多种类或多品牌的企业，营销区域广泛且复杂的企业。

### (三) 营销矩阵型结构

即在职能分工管理的基础上，根据企业的具体情况，同时设置特需的各产品项目主管。各职能部门仍各司其职，由负责营销的副总经理统一领导协调各部门的活动（见图 19-7）。

图 19-7 营销矩阵型结构

在营销矩阵型结构中，特设的产品项目部对其所有产品项目负有完成的责任，其他职能部门则必须为各具体的产品项目配备必要的执行人员，协助该产品主管的工作。各职能部门和产品项目部都直接受负责营销的副总经理领导，职能部门配备的产品项目执行人员则受双重领导，即在执行产品项目方面受产品项目部领导，而在执行其他日常工作方面，仍受其原职能部门领导。由于各职能部门的垂直系统和各产品项目的水平系统组成了一个矩阵，所以这种营销部门结构就称为营销矩阵型结构。

营销矩阵型结构可以加强企业内各职能部门之间，职能部门与产品项目之间的协作，将企业内各部门有机地联系起来。然而在企业实际营销活动中，由于员工须受双重领导，所以可能会感到无所适从。而且和传统职能分工型结构相比，各职能部门领导的绝对权威性较弱。

#### 第四节 营销咨询公司

高度发达的商品经济和错综复杂的社会关系，使企业市场营销活动面临着变化多端的营销环境。企业要实现营销目标，往往会遇到许许多多的障碍。现实中一般的企业很难面面俱到配备有各种各样的专家，因而就会在一些意外情况下显得应付乏力。营销咨询公司正是适应这种形势发展应运而生的组织。

##### 营销咨询公司的作用

所谓的营销咨询公司是由若干各具专长的营销专家组成，专门从事营销咨询，或受具体企业委托，为企业开展营销工作的社会服务性机构。

营销咨询公司看问题比较客观，因为它与大量的企事业单位发生联系，活跃在社会中，能够广泛地反映市场的意见，从而有助于克服单个企业由于接触面窄而容易形成的偏颇态度和倾向。同时，由于外聘的营销顾问看问题会较少带有主观或者感情色彩，而且他的工资、人事也不受制于委托企业，没有根本的利益冲突，因而他更敢于公正、客观地直抒己见。正因为如此，营销顾问的

建议会比本单位员工的意见更有说服力，更容易为企业各个部门所接受。

营销咨询公司受到普遍欢迎的另一原因是，它以提供营销咨询工作为职业，配备有各种各样的专门人才，具有应付复杂局面、解决不同难题的丰富经验。它可以针对客户所委托的不同任务，组织相对集中的精锐力量，并打出漂亮的“歼灭战”。

## 二、营销咨询公司的职能范围

营销咨询公司的基本职能是对委托人的营销活动予以指导、建议和监督，为委托人提供服务，以利于委托人的营销发展和营销目标的实现。一般而言，营销咨询公司的职能范围有三个方面。

### （一）调研咨询

在实际营销活动中，进行市场调查、营销调研往往需要丰富的经验和专门的技术。如，通过民意测验、座谈、访问、资料分析等调查手段的运用，这样可以保证企业获得具有较高质量的调查结果。因此，许多企业除了自己进行营销调查研究外，还会委托营销公司进行调研咨询。双方签订协议后，根据委托人的具体要求，由营销咨询公司拟订调研计划，并实施具体的营销调查，分析调研资料，写出调研报告。

### （二）项目咨询

营销咨询公司可以接受企业委托完成某项营销工作，一旦该项具体工作内容完成，即自行解聘。如公共关系作为一种特殊的管理职能，是现代企业营销活动中不可缺少的重要组成部分。它通过多种手段与企业的目标公众沟通，树立企业的良好形象，为企业的生存与发展创造协调的环境条件。然而对于中小型企业而言，可能自身没有条件建立专门的公关职能部门，或者虽然有公关部门但无法承担全面的公共关系活动。由于营销咨询公司拥有各类专业人才，他们具有高超的专门技巧，企业可以委托营销咨询公司完成各项公共关系活动。它可以承担从营销项目策划开始，直到圆满完成项目策划方案。

### （三）全权代理

营销咨询公司还可以按照委托人的要求，在一年至数年中，负责合同规定的部分营销职能的全部工作内容。如广告宣传是企业营销活动不可缺少的组成部分，而广告策划又是专业性要求相当高的活动，尤其是对于一些系统性的、较大规模的、对同一目标进行多种广告活动的整体广告策划。一般企业的广告部门往往无法胜任，于是企业就会将一段时限中的广告策划，全权委托实力雄厚的专业营销咨询公司完成。营销咨询公司根据委托人的具体要求，从市场调研与市场分析开始，针对消费者的需求，对企业的营销活动全面协调，使企业真正为市场需求而营销运作。并通过公司所承担的具体营销职能，如广告策划，为企业的营销活动服务。同时，根据市场对企业营销活动的反应，组织信息反馈，为企业下一步的营销目标和营销策略提供进一步的信息和咨询。

## 营销咨询公司的业务执行

### （一）营销咨询公司的程序

营销咨询公司的一般工作程序如下：接受委托——提出工作计划——签订协议——开展调查——制定方案——进行论证——投入实施。

大多数营销咨询公司没有现成的营销项目供企业“现货购买”。一般都是在委托人提出咨询要求以后，根据委托人的具体情况提出与咨询项目相关的工作计

划，经委托人确认后，双方签订合作协议。

咨询合作协议的签订可以是正式合同形式，也可以通过简单的书信或口头达成协议。合同、协议的主要内容是规定任务的性质、主要项目的收费以及完成任务的时限。

协议达成以后，营销咨询公司立即组织力量对委托人相应的营销情况进行系统、周密的调查研究。充分了解委托人的员工、历史、营销现状、优势、劣势、机会、威胁，需要及存在的问题等。然后根据委托人的具体要求，成立工作小组，确定目标、制定计划方案、编制预算。并将计划方案、预算等送至委托人处及审计部门。经有关部门论证确定后，工作小组立即组织力量尽快将计划付诸实施。

## （二）营销咨询公司的收费情况

营销咨询公司是专门接受企业委托，提供营销咨询的社会服务性机构，因此它在为委托人提供了技术性服务后，必然是要收取一定的费用。营销咨询公司的收费方式主要有两种：

1、项目收费。大多数营销咨询公司是在每月初预收双方商定的最低劳务费，到月底实报全部费用。也有的营销的咨询公司是预收项目委托人的项目所需开支。

项目收费有以下内容：

（1）咨询服务费。包括委托项目期间工作小组全体成员的工资，与项目有关的高级管理人员、专家和文秘人员的工资。

（2）顾问行政管理费。包括营销咨询公司在承担项目期间所需的房租、水电费、取暖费、电话费等。

（3）顾问的报酬。指扣除各种税款以后，营销咨询公司应该得到的净收入。

（4）顾问的项目开支。指营销公司在承担委托项目期间所需要的印刷费、邮费、差旅费等，向托委人实报实销。

2、计时收费。即按照参加委托工作的营销咨询公司各级各类人员的不同标准，根据各自的工作时间收费。一般而言，每小时的收费标准是具体工作人员每小时基本工资的 2.5 倍到 3 倍。也有采取每小时收取固定费用的方法，如在美国，采取这种办法收费的营销咨询公司，其每小时的收费标准是 35 美元至 50 美元。

3、目前，营销咨询公司的收费标准还没有统一的规定，各咨询公司的标准是不同的。一般而言，在确定收费标准水平时，要考虑下列五种因素：

（1）咨询公司的声望和顾问人员的专业水平；

（2）顾问人员在咨询活动中所花费的成本。包括服务时间费用、材料费用、其他差旅费、服务费等，以及机会成本等。

（3）营销咨询行业的供求状况和收费标准；

（4）营销咨询公司之间的竞争状况；

（5）营销活动的复杂程度和效果等。

## （三）对营销咨询公司的选择

一般可以邀请目标公司提交竞争性计划进行招标，让初选的咨询公司有机会提出机构所需的初期甚至持续的研究报告，然后由机构择优选择。这样能保证营销咨询公司提供更加切合实际、更令人满意的服务，因其按照目标制定的工作方案，能取得特定的成效。

### 1、选择的标准

（1）营销咨询公司的信誉、成立时间、规模、在咨询业的影响力、服务项

目、著名的咨询案例等。

(2)、咨询人员素质。专业水平、专门训练、时间的充裕情况。

(3)、营销咨询公司现有的客户。其社会地位如何，对营销咨询公司提供的服务满意程度多高。

(4)、收费标准情况。一般而言，信誉良好的公司可能收费较高，同时服务水平比较好，但企业选择时需针对切实需求来确定，一般活动无需请大公司咨询。

## 2、聘用营销咨询公司时应注意的几个问题

聘用营销咨询公司时，企业如何使活动的效果最佳和成本最低，则需注意以下几个问题：

(1) 必须清楚企业要从营销咨询专家那里得到什么

如果仅希望营销咨询专家认可你做出的决策，意义不大，应该得到简单而又实际的解决方法，而不是单单的理性指导。

(2) 成本--效益分析

营销咨询公司的服务是要收费的，因此企业在进行咨询时，次数尽量少，可使时间长一些，这比分次简短咨询有效且经济。

另外，企业在聘请咨询公司时，总是偏爱于得到最好的营销咨询专家服务，但成本一定很高，如果只是一般性的营销活动，一般咨询人员能胜任，就不需高级专家。

(3) 注意营销活动的连续性

有许多企业的管理层虽同意营销咨询专家的计划，但是在实际操作中却又按照自己的喜好只遵循其中的几步，结果导致整个计划的失败。另外营销咨询公司的服务是按其所得报酬提供的，因此企业要根据活动开展的实际需要，找到最佳结合点，而不是做了一段时间就停止。

(4) 保持与外界联系

企业在聘请营销咨询公司的同时，要多和外界保持交流，从而提高企业的营销活动水平。这样对于监督、参与营销咨询公司的方案、活动都是大有帮助的。

总而言之，在现代社会中的企业营销活动十分复杂，必须广泛收集信息，密切监察社会环境的变化、调查竞争者的状况、预测社会公众的需求，以及了解外部政治、经济、时尚潮流等各种影响企业营销活动的因素的情况。同时，企业的营销活动不仅包括对企业营销目标的选择，还包括企业对实现目标的机会和威胁的分析判断，并非易事，对相当一部分企业而言，无论在精力和技巧方面，都会显得极其有限。营销咨询公司则是辅助企业营销成功重要的“外脑”和力量。

## 本章小结

营销策划，是指在营销原理的正确指导下，对将开展的营销活动进行创造性的谋划，并设计出营销活动方案的大脑劳动过程，营销策划是营销活动成功的基础。营销策划与营销决策既有联系又有区别：营销策划是为营销决策谋划，设计营销活动方案，重点在“谋”；营销决策是对营销方案进行选择 and 决断，重点在“断”；营销策划与营销计划是两个不同的概念，策划在前，计划在后。营销策划是全方位的谋略活动，包括：市场机会的寻求和把握，产品决策与市场开发的策划，渠道决策与市场布局的策划，促销决策与市场扩展的策划，竞争决策与市场竞争的策划等等。从企业实际的营销活动来看，实施营销策划一般

有单部门营销策划、多部门营销策划、借用“外脑”营销策划三种状态。

企业对营销活动的有效管理与控制，是企业能否实现营销目标的基本保证。营销管理是把管理的技术（组织，分析，计划，执行，控制）应用到企业营销活动中去的过程。从规定企业的营销目标开始，直到为实现目标的战略规划与战术方案的实施、控制与评价，是一种系统有序的科学活动。

营销目标控制是营销管理的重要方面，包括建立目标体系，明确目标责任，监督目标实施；营销效果评价也是营销管理的重要内容，包括对目标达成率，效果递进率和战略影响等方面的检查与评价。

现代营销组织是建立在整体营销观念基础之上的，只有当“市场营销”不仅仅是企业的某个部门的名称，而是整个企业经营运作的宗旨时，企业才真正形成了以整体营销为核心内容的企业营销组织。这是企业营销活动的合力体现。营销部门的结构要根据企业所处环境、企业营销目标及企业自身条件而定，一般可有职能分工型、目标导向型和营销矩阵型等结构。

营销咨询公司是辅助企业营销成功重要的“外脑”和力量。

**思考题：**

- 1、营销策划有什么重要的意义？必须遵循什么原则？
- 2、企业如何通过对营销目标的控制和对营销效果的评价，进行具体的营销管理？
- 3、企业实现整体营销的途径？
- 4、不同营销组织结构的特点何在？
- 5、营销咨询公司的职能范围有哪些？