



21世纪高职高专规划系列教材
21SHIJIGAOZHIGAOZHUANGUIHUAXILIEJIAOCAI

MARKETING PLANNING

营销策划

○主编 曹献存

MARKETING
PLANNING



中原出版传媒集团



21世纪高职高专规划系列教材

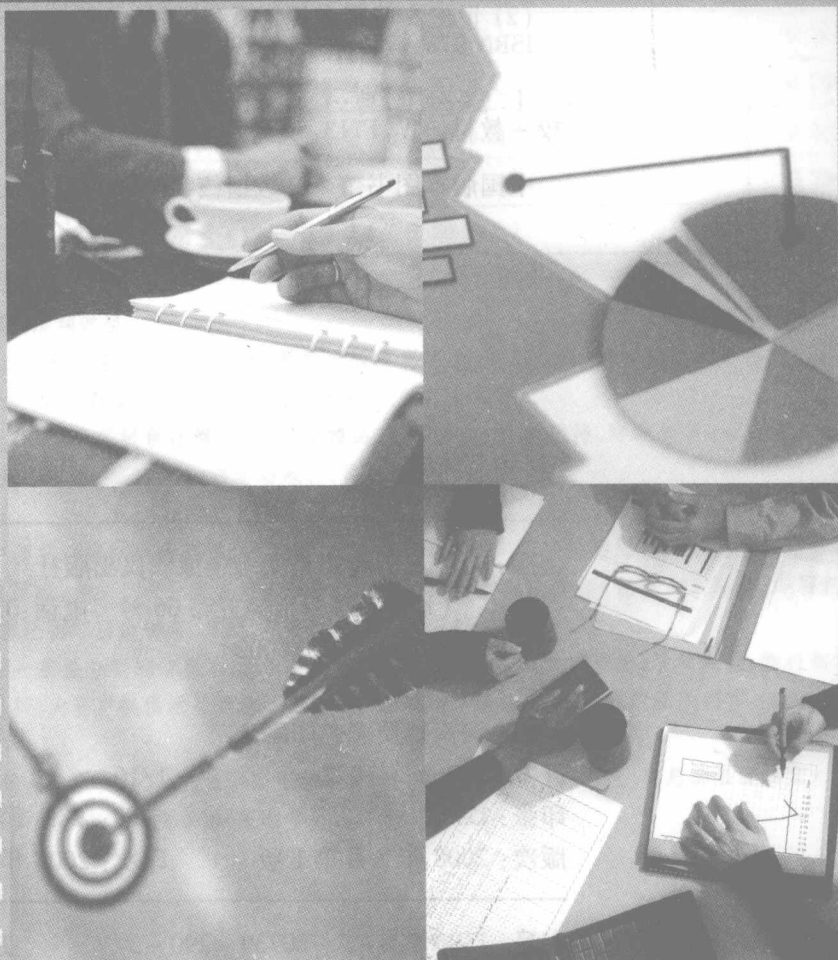
21SHIJIGAOZHIGAOZHUANGUIHUAXILIEJIAOCAI

MARKETING PLANNING

营销策划

○主编 曹献存

MARKETING
PLANNING



中原出版传媒集团

本书编委会

主 编 曹献存
副主编 邱国鑫 张书瑞 罗玉霞
编 委 曹献存 邱国鑫 张书瑞 罗玉霞 谭玉成

图书在版编目(CIP)数据

营销策划/曹献存主编. —中原出版传媒集团, 中原农民出版社, 2008. 7
(21 世纪高职高专规划系列教材)
ISBN 978 - 7 - 80739 - 290 - 3

I. 营… II. 曹… III. 市场营销学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 099160 号

出版: 中原出版传媒集团 中原农民出版社

(地址: 郑州市经五路 66 号 电话: 0371—65751257

邮政编码: 450002)

发行: 新华书店

承印: 河南地质彩色印刷厂

开本: 787mm × 1092mm

1/16

印张: 12

字数: 283 千字

版次: 2008 年 7 月第 1 版

印次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 80739 - 290 - 3

定价: 26.00 元

本书如有印装质量问题, 由承印厂负责调换。

前 言

企业能否引领市场,永创辉煌,取决于什么?人才!尤其是营销人才!营销工作,经验极其重要,但经验的获得需要长时间的积累和总结,这对于刚入道的营销人员来说,无疑是一件很费神的事情。

策划本身是一种创造性的思维活动,它能显著提高企业和个人的竞争力,有效整合和放大资源,企业通过策划可以获得常规手段无法比拟的社会效益和经济效益。在目前企业竞争日益激烈的情况下,营销策划人才需求旺盛,各高校竞相开设了营销策划课,但在实际的教学过程中,使用的教材理论性太强,缺乏实用性。

笔者一方面为满足营销人员的需求,另一方面为高校提供具有实战性的教材,集多年为企业培训、实战及教学工作之经验,编写并出版了《营销策划》这本教材,从实战的角度对营销理论进行了诠释。但愿通过本书出版使渴望全面掌握营销知识和技巧的人士、渴望在营销工作中“辉煌一把”的人士及渴望演绎企业营销神话的人士熟悉和领悟一个企业或产品需要进行的各项策划和营销活动。从某种程度上说,该书是一本操作手册,但它更胜于操作手册,因为它能带给读者一种战略性的思维和更深层次的启迪。

本书将营销工作中的各种理论、工具和实战技法,放到具体的营销工作中去分析,既有战略高度、理论深度,又有实践价值、现实意义。另外,书中插入了大量反映企业营销过程的表格、图片和报告,在真实再现整个营销策划工作的同时,教给读者如何制作类似的营销文件,以便迅速地转化成自己的经验和技巧,运用于各自不同领域的营销工作。

本书既可作为营销专业的技能类学习教材,又适用于社会各类营销及管理人才。

全书共分八章,由曹献存担任主编并统稿,编写了第一章和第三章;邱国鑫、张书瑞和罗玉霞担任副主编,邱国鑫编写了第二章和第五章,张书瑞编写了第四章和第六章;罗玉霞编写了第七章;谭玉成编写了第八章。在编写过程中参考了大量文献,在此一并表示感谢。由于时间仓促,不足之处在所难免,敬请斧正。

编者

2008年3月

目 录

第一章 营销策划概述	1
第一节 策划与营销策划	1
第二节 营销策划的程序和方法	4
第三节 营销策划书	12
第二章 营销战略策划	29
第一节 营销战略策划概述	29
第二节 营销战略的策划与制定	34
第三节 市场定位策划	52
第三章 品牌策划	61
第一节 品牌剖析	61
第二节 品牌模式	72
第三节 打造品牌	76
第四章 市场竞争策划	83
第一节 竞争战略	83
第二节 竞争策略	86
第五章 渠道策划	103
第一节 分销渠道及其结构	103
第二节 渠道策划的过程	104
第三节 渠道运作	108
第四节 渠道的发展与创新	115
第六章 促销策划	125
第一节 促销形态与方法	127
第二节 促销策划要点与方案制订	130
第三节 促销方案的实施	139
第七章 终端营销策划	144
第一节 铺市策划	144
第二节 终端拦截策划	151
第三节 KA卖场营销策划	163
第八章 大客户营销策划	169
第一节 客户分级管理	169
第二节 大客户营销策略	173
参考文献	188

第一章 营销策划概述

复旦大学社会学教授胡守均提出了一个“3+1”理论,即“天时、地利、人和+策划=成功”。从中我们不难看出,仅有天时、地利、人和,而不能借助于策划把三者整合起来,发挥“3+1>4”的功效,那么空有天时、地利或人和,是不能取得任何成功的。

企业在经营的过程中,都懂得利用天时、地利或人和这些有利的条件,由于缺少整体的策划,成功要么是可望而不可即,要么是稍纵即逝或昙花一现,没有持久的生命力。这些对于企业的长期发展来说都是不利的。

成功的企业需要成功的营销,成功的营销需要成功的策划。古人云:“凡事预则立,不预则废。”这里的“预”,是指预备、准备、策划。我们做什么都离不开策划,否则就会失去行动的指南。

一句话,企业需要成功的营销策划。

第一节 策划与营销策划

一、策划

策划是现代社会最常见的经济活动之一。策划,有计划、打算之意,通常解释为策略谋划,也即出谋划策。策划最早始于军事领域,在古希腊和我国古代的军事战例中,就有策划的雏形。

从理论上说,策划是指人们为了达到某种预期的目标,借助科学方法、系统方法和创造性思维,对策划对象的环境因素进行分析,对资源进行重新组合和优化配置而进行的调查、分析、创意、设计并制订行动方案的行为。策划作为一种程序,在本质上是一种运用知识和智慧的理性行为。策划又是具有前瞻性的行为,它要求对未来一段时间将要发生的事情作出决策。策划就是找出事物的主客观条件和因果关系,选择或制定出可采用的对策,作为当前决策的依据。即策划是事先决定做什么、如何做、何时做、由谁来做的系统方案。

(一)专家学者看策划

著名的市场营销学专家菲利普·科特勒(Philip Kotler)对策划作了这样的解释:策划是一种程序,在本质上是一种运用脑力的理性行为。基本上所有的策划都是关于未来的事物。也就是说,策划是针对未来要发生的事情作出当前的决策。换言之,策划是找出事物的因果关系,衡量未来可采取的措施,作为目前决策之依据。策划如同一座桥,它连

接着我们的目的地和我们目前所要经过之处。

日本策划家和田创认为:策划是通过实践活动获取更佳成果的智慧或智慧创造行为。

(二) 策划人看策划

1. 策划是整合。策划不是神话,策划家也不是巫婆神汉。策划不是八卦,策划家不是风水先生。策划不是万能的,不能包治百病,而只能在客观和主观条件所允许的范围内大显神通。策划的成功不是靠运气,而是靠现代科学思维。策划只有建立在有效整合多种学科包括经济学、市场营销学、管理学、广告学等学科的基础上,才有生命力。

2. 策划是一个制定航海图的过程,而理念设计是罗盘的指南针。

3. 策划不是简单地制订一个方案,而要对整个项目运作过程加以动态的把握,对出现的各种问题作出准确和快速的反应,捕捉稍纵即逝的机会。

4. 条条大路通罗马,但是最近的路只有一条。策划就是寻找这条最近的路。

5. 策划也是生产力。科学技术是生产力,那么社会科学是不是生产力,如何表现为生产力?策划促进了经济资源的优化整合和生产力的发展,那么策划是不是可以看做生产力的一个要素?

6. 信息如水,策划如舟,水载舟行,休戚与共。

7. 策划是一个系统工程。

8. 策划是一门复合性的、交叉的边缘科学。它的最奇妙之处是将单线思维转变成复合思维,将封闭性思维转变成发散性思维,将孤立、静止的思维转变为辩证的、动态的思维,将量入为出的思维转变为量出为入的思维。具体包含以下几点:

(1) 策划是思维科学:它是用辩证的、动态的、发散的思维来整合行为主体的各类显性资源和隐性资源,使其达到最大效益的一门科学。包括思维路线的选择、理念的设计、资源的整合和操作过程的监理。

(2) 策划是设计科学:它必须根据企业的需要来设计项目,策划的目标即衡量一个企业项目是否成功,要看它是否“出成果、出机制、出人才、出品牌”。其中理念的设计始终处于核心和首要的地位。

(3) 策划是实践科学:它要考虑怎样才能获得现实的可操作性。

(4) 策划是整合科学:策划是通过全新的理念和思路,对生产力的各种要素、资源重新整合,使之产生“1+1>2”的效果,甚至产生原子裂变式的市场效应或者经济效益;策划是全部生产力要素的综合,甚至是经济因素、政治因素、社会因素等多种因素的综合。

(5) 策划是监理科学:就是要在事先设计好的前提下对企业营运过程实施监督与管理。

(三) 策划与企划

“企划”一词源于日语“企画”,大约在1965年出现于日本。通俗地说,企划就是从现状出发,运用智慧思考并付诸实施,从而达到目标的一切努力。

对企业而言,策划与企划在内涵上并无实质性差别,有的企业叫策划部,有的叫企划部,但它们的工作职责是相同的。

(四) 策划与计划

策划侧重于“策”,它是在竞争的外部环境下,为取得绝对性胜利而出谋划策。但策

划最重要的一点是要有创意。

计划侧重于“划”，是工作或行动以前预先拟定的具体内容或步骤。任何一件事情都可以拟订一个计划，按部就班去完成。一个计划可以用多次，却未必有创意，只是一个静态的设计过程。

二、营销策划

营销策划，就是企业的策划人员根据企业现有的资源状况，在充分调查、分析市场营销环境的基础上，激发创意，制定出有目标、有可能实现的解决营销问题的一套策略规划。它主要包括营销目标、市场机会分析、营销定位、营销战略及策略、营销评估等内容。简单地说，营销策划就是在市场营销中为某一企业、某一产品或某一活动所作出的策略谋划和计划安排。

（一）营销策划的原理

营销策划原理是营销策划活动中通过科学总结而形成的具有理论指导意义和行为规律性的知识。营销策划所依据的原理是整合原理、人本原理、差异原理和效益原理。

1. 整合原理 营销策划要把所策划的对象视为一个系统，用集合性、动态性、层次性、相关性的观点处理策划对象各个要素之间的关系，用正确的营销理念将各个要素整合统筹起来，以形成完整的策划方案和达到优化的策划效果。整合原理要求营销策划要围绕策划的主题把策划涉及的方方面面以及构成策划文案的各个部分统一起来，形成独具特色的整体。

2. 人本原理 人本原理是指营销策划以人力资源为本，将发掘人的积极性和创造性作为企业进步动力的理论系统。这里涉及的人既包括企业内部的管理者和员工，也包括广大的消费者。人本原理要求营销策划人在拟订策划方案时要兼顾两个方面：一方面要调动和激发企业人员的积极性和创造性，要有“以人为本”的理念，即企业的行为是企业人的行为，不能撇开人而孤立地设计企业活动；另一方面要体现“以消费者为中心，为消费者服务，令消费者满意”的理念，把企业行为与消费者的利益紧密地联系在一起，使营销策划方案有利于企业培育忠诚的顾客群。同时人本原理还崇尚“天人合一”的观念，即营销策划要把企业发展、社会发展和生态发展统一起来，形成营销策划的最高境界。

3. 差异原理 差异原理是指在不同时期对不同主体视不同环境而作出不同选择的理论体系。营销策划没有固定的模式，营销策划工作也不能一味刻舟求剑、生搬硬套。不同的策划主体和客体，不同的时间和环境形成的策划文案应是千差万别的。那种无视客观环境的变化而盲目照抄照搬别人现成的“创意”或“模式”的营销策划行为是不科学的。对于初学者而言，可能会有一段模拟学习的过程，但真正的实战则不能停留在模仿的水平上，而必须创造差异。

4. 效益原理 效益原理是指营销策划活动中，以成本控制为核心，以追求企业与策划行为本身经济效益和社会效益为目的的理论体系。

（二）营销策划的特点

1. 一定的虚构性 策划首先是一种假想或想象，或因现有条件和能力不足而需要策划，或想以无搏有、以小搏大、以较少投入获得最大产出而策划，所以策划是“从虚构出发，然后创造事实”。虚构需要一定的想象力，是合理而具有预见性的想象，绝非胡思乱

想。虚构其实也是一种创造,其基本要求是:①透过现实,看到别人注意不到的景象;②善于联想,在情理之中,但出人意料。

2. 相对的新颖性 策划是一种创新思维,要求必须具有新的创意和做法,但这种创新是相比而言,并不是绝对的,所以又叫“相对的新颖性”。满足以下任何一种即可:①相对于策划者自己以前的思维而显得新颖;②相对于实施对象和区域而显得新颖(一个策划方案对于策划者来说也许是陈旧的,但对实施策划方案的企业和地区来说却是新颖的)。但策划不能过于新颖,过于新颖会让决策者和管理者因无法理解而拒绝接受。

3. 相对的超前性 策划是创新性思维,所以需要有一定的超前性,必须满足以下条件:①相对于其他决策者,形成的时间超前;②相对于市场形成或成熟的时间超前。但策划也不能过于超前,过于超前一般难以让决策者和管理者接受,过于超前也可能在行动时机成熟之前暴露了公司的秘密,反而启发了竞争者。

4. 可操作性 策划仅仅新颖、超前还不够,还必须具有可操作性。所谓可操作性,即方案切实可行,技术经济合理。如炸开喜马拉雅山,彻底改变我国西部缺水问题的策划,其新颖性、超前性十分突出,但不具备可操作性。

5. 动态性 策划无论规划得多么周密、具体和细致,但它总免不了与实际情况存在着一定的差异。随着时间的推移、实施过程的进展、环境的变化,会遇到一些新情况和新问题。因此,不断地根据实际情况的变化去修正或调整原定的方案、程序、方法、策略等是策划实施过程中不可避免的现象。

(三) 营销策划的作用

1. 使企业从劣势走向强势。
2. 强化营销目的。
3. 有利于企业更好地进行市场定位。
4. 使企业营销活动变得有计划。
5. 能在一定程度上降低营销费用。

(四) 营销策划的内容

营销策划的内容是相当广泛和丰富的,依据不同的标准可作以下归纳:

1. 以策划的对象为标准,可分为企业策划、产品策划和服务策划等。
2. 以市场发展程序为标准,可分为市场选择策划、市场进入策划、市场渗透策划、市场扩展策划、市场对抗策划、市场防守策划、市场撤退策划等。
3. 以市场营销过程为标准,可分为市场定位策划、产品策划、品牌策划、包装策划、价格策划、分销策划、促销策划等。
4. 以市场营销的不同层次来划分,可分为基础策划与运行策划。

第二节 营销策划的程序和方法

一、营销策划的程序

营销策划是一项复杂的工作,它既有创意的成分,又必须由一定的程序来保证。具体包括以下程序(见图1-1):

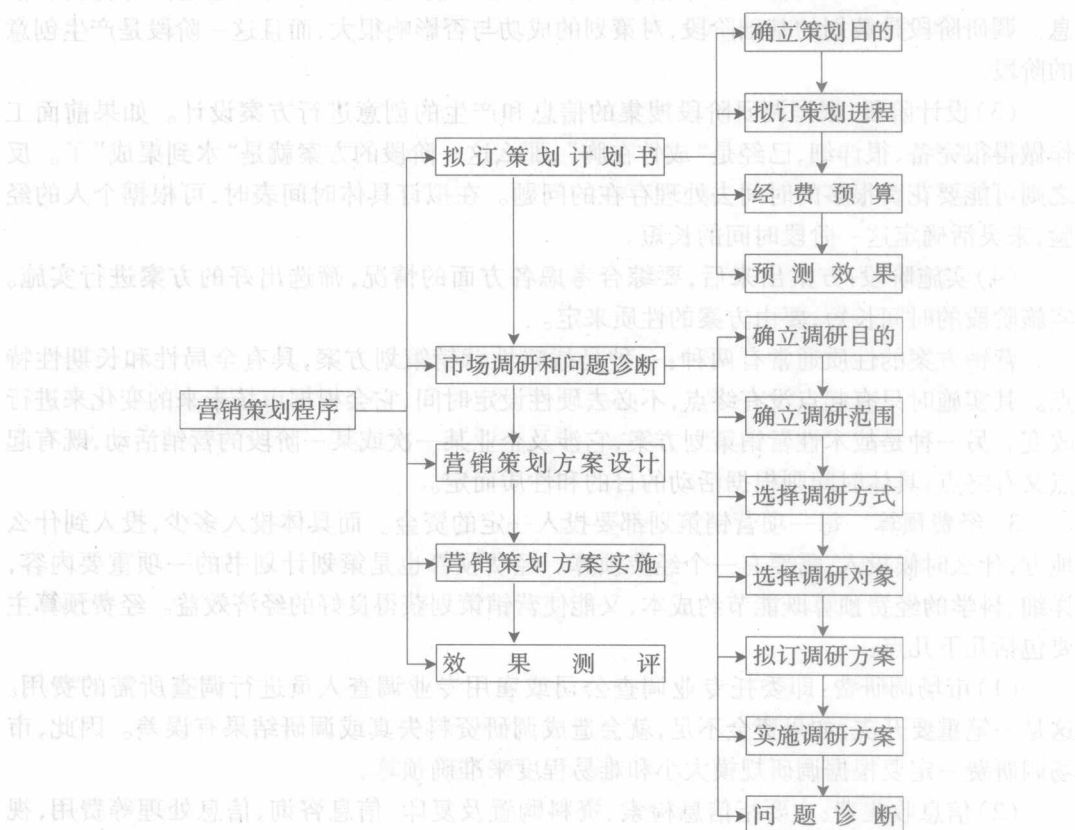


图 1-1 营销策划的程序

(一) 拟订策划计划书

策划计划通常以文字的形式表现出来，一般称之为策划计划书。策划计划书通常是一次营销策划或所有营销策划的全部计划。具体包括：

1. 确立策划目的 策划目的包括：①政治目的；②经济目的；③文化目的；④社会目的；⑤社会公益目的；⑥形象目的；⑦法律目的；⑧企业在转轨时期，遇到重大的战略转变问题，需要进行营销策划，主要是通过战略策划来改变企业战略；⑨企业内部管理落后，不适应当今的经济形势，需进行营销管理策划；⑩企业外部环境的变化，需要一些营销策划来解决出现的问题；⑪企业开张；⑫企业发展壮大，原有营销方案被淘汰，需要新的替代；⑬企业根据营销组合，在每个组合因素发生变化的情况下，相应地策划新的营销方案；⑭遇到危机事件时，需要策划。

2. 拟定策划进程 策划计划书离不开时间进程的安排，因此，营销策划进程必须以详细的时间表达出来。营销策划的进程大致分四个阶段：

- (1) 准备阶段：是正式策划的前期准备，包括物质准备、人员准备、知识准备和舆论准备等。其中最关键的是确定营销策划的目的，即为什么要策划的问题。

(2) 调研阶段:也是充分搜集信息的阶段。这一阶段要求广泛、大量地占有材料和信息。调研阶段是策划的基础阶段,对策划的成功与否影响很大,而且这一阶段是产生创意的阶段。

(3) 设计阶段:根据调研阶段搜集的信息和产生的创意进行方案设计。如果前面工作做得很完备、很详细,已经是“成竹在胸”,那么这一阶段的方案就是“水到渠成”了。反之则可能要花费很多的时间去处理存在的问题。在拟订具体时间表时,可根据个人的经验,来灵活确定这一阶段时间的长短。

(4) 实施阶段:方案出来后,要综合考虑各方面的情况,筛选出好的方案进行实施。实施阶段的时间长短,要由方案的性质来定。

营销方案的性质通常有两种:一种是战略性营销策划方案,具有全局性和长期性特点。其实施时只有起点没有终点,不必去硬性设定时间,它会根据市场未来的变化来进行改变。另一种是战术性营销策划方案,它涉及企业某一次或某一阶段的营销活动,既有起点又有终点,具体时间则根据活动的目的和性质而定。

3. 经费预算 每一项营销策划都要投入一定的资金。而具体投入多少,投入到什么地方,什么时候投入,需要有一个经费预算。经费预算也是策划计划书的一项重要内容,详细、科学的经费预算既能节约成本,又能使营销策划获得良好的经济效益。经费预算主要包括以下几点:

(1) 市场调研费:即委托专业调查公司或雇用专业调查人员进行调查所需的费用。这是一笔重要开支,如果资金不足,就会造成调研资料失真或调研结果有误差。因此,市场调研费一定要根据调研规模大小和难易程度来准确预算。

(2) 信息收集费:主要指信息检索、资料购置及复印、信息咨询、信息处理等费用,视规模大小和难易程度来确定费用。

(3) 人力投入费:为了完成不同的任务,要投入一定的人力,这个费用可以比较准确地算出来。

(4) 策划报酬:策划是创意,是有价值的,要支付报酬。策划报酬分为两种情况:一是内部员工策划,应通过奖金的形式给员工以适当的奖励;二是委托“外脑”策划。具体支付多少可以事先商定,也可根据实现结果来定。

4. 预测效果 对营销策划可能出现的效果进行预测,以此来辅助决策者作出决策。企业一般要预测两个效果:

(1) 经济效果:指产生的经济效益,如销售额会增加多少、市场占有率会增加多少等。但预测经济效果时,不能盲目乐观,要科学、客观。

(2) 形象效果:预测活动能否提高企业知名度和美誉度,或者产品的形象能否得到提升等。产品形象是企业潜在的经济效益。

(二) 市场调研和问题诊断

拟订计划书后,企业要着手进行市场调研和问题诊断,以便对症下药和有的放矢。市场调研主要对企业外部材料即市场各方面情况进行收集、分析和研究,为企业营销策划、制定和调整营销决策提供素材和科学依据。问题诊断主要是针对营销目的,并结合企业营销现状来确定问题之所在,然后制定策划目的。

(三) 营销策划方案设计

营销策划方案设计一般分五个阶段:

1. 准备阶段 这一阶段要求策划人员汇总调研资料和信息,并以文字、图像或表格的形式表现出来。主要策划人员要对信息进行研究、比较分析、消化吸收。

2. 酝酿阶段 这一阶段比较漫长。否定之否定的哲学定律在此时运用最多,无数次决定,无数次否定,最需要耐心和毅力。

3. 产生策划创意阶段 经过反复消化吸收,产生出策划的雏形,它包含了大量创造性思维,也是创意产生的最佳时期。

4. 论证阶段 论证的方式一般有四种:

(1) 经验判断:经验判断有直接经验判断和间接经验判断两种。直接经验判断是根据自身的营销实践及经验来判断。如果直接经验丰富,评估就客观。间接经验判断是借助以往或他人的经验进行判断,其准确性要差一些。

(2) 逻辑推论:依据逻辑学原理,对需要论证的方案进行推演。最常用的是类比推理,即寻找前提条件类似的成功方案进行对比。

(3) 专家论证:是论证中用得最多的一种方法。它是将方案交给有丰富营销理论知识和实践经验的专家进行论证。这就要求专家必须对理论和实践都很熟悉,同时对行业、企业的情况也非常熟悉。

(4) 选点试行:在实际的市场中进行方案试行。要求选的市场必须是目标市场的一部分,这样才有可行性。

5. 形成文案 把方案用文字等形式表达出来,写成策划书。

(四) 营销策划方案实施

在这个环节要做好两方面的工作:

1. 全面贯彻方案 既然方案是经过缜密调研制订出来的,企业就应该全面地执行,不能半途而废。如果一个好的营销策划方案由于贯彻不力或中途废止,给企业造成一定损失,那将非常遗憾。

2. 反馈调整方案 方案不是一成不变的,它要随市场、环境的变化而不断修正。这就要求营销人员时刻关注市场,收集方案实施过程中的反馈信息。根据反馈的信息,及时调整方案中不适的部分,使之紧贴市场、适应市场。

(五) 效果测评

分为阶段性测评和终结性测评。

二、营销策划的方法

(一) 头脑风暴法

头脑风暴法,又称集体思考法或智力激励法,是1939年由美国学者亚历克斯·奥斯本(Alex F. Osborn)为了帮助一家广告公司制订创造性策划方案而提出的。由于他所设计的规则能激发大量的新主意,该方法被广泛应用。1953年奥斯本又将此方法加以丰富和理论化。

头脑风暴法是一种运用集体经验和知识来选择和论证管理决策的方法。头脑风暴法的根本出发点是:认为社会中某个具体的人总免不了要受知识、环境、经历、思维方法等诸

多限制,即使学识水平很高的人也难免有某些知识或经验方面的缺陷。因此需要通过集体思考、集体智慧的谋划,来提出一个策划方案。

其基本要点是:针对要解决的问题,召集5~12人的小型会议。会议规定一些必须遵守的规则,以产生激发创造力的情境。与会者按照一定的步骤,在轻松融洽的气氛中,敞开思想、各抒己见,自由联想、畅所欲言,互相启发、互相激励,让创造性思想火花产生共鸣和撞击,以引起连锁反应,从而激发出大量的创新设想。

在这种“头脑碰撞”中,所要遵循的主要规则是:①构思的方向越多越好;②创意异想天开,似天方夜谭也不准嘲笑;③彼此之间不批评对方着眼点的好坏;④可以从别人所想到的地方得到暗示,而自由附加想出新点子。在实践中,这种方法已被广泛运用。



百事可乐公司针对“可口可乐”改变配方之机,展开了广告攻势。“百事可乐”委托美国 BBDO 广告公司(Batten, Bcroton, Durstine and Osborn)进行广告策划与制作。

在策划者参加的动脑小组会议上,留下了这么一份“头脑碰撞”的记录。

“我们做广告总是为我们产品的消费者考虑,这回我们改变一下,为对方可口可乐的顾客着想。”会议主持人运用逆向思维为会议确定了崭新的讨论方向。

“用一个男孩做主角?”

“不,用一个女孩。一个男孩对一种可乐感到失望只表示他无能。”

“倘若一个姑娘为两种可乐所背弃的话,她就像在舞会上无人理睬一样。”

“应使这个遭遇者显得可怜一些。”

“一个坏女人的儿子真令人心碎。”

“她正对着摄影机说话。”

“与其他可口可乐的顾客说话。”

“主要是年轻一代。”

“那么,百事可乐则是为了新一代。”

整个广告策划的创意便在众人的思维碰撞中激发出来,广告的主题——“为了新一代”也就随之确定。这则广告播出后,有力地推动了“百事可乐”市场地位节节上升。1993年《幸福》杂志根据销售额排列的美国最大的500家工业公司名单中,“百事可乐”以220.84亿美元的销售额高居第15位,而“可口可乐”仅有132.38亿美元的销售额,排名落到了第34位。

(二) 运筹学方法

战国时期,有一个著名的“田忌赛马”的故事:齐国大将军田忌经常与齐威王赛马,每次比赛都是输。因为,齐王的一等马跑得比田忌的一等马快,同样,齐王的二等马、三等马也分别比田忌的二等马、三等马跑得快。因此,在每次的三场比赛中,田忌的马从未胜过一场。孙臆闻知后献上一条计谋:让田忌的三等马对齐王的一等马,让田忌的二等马对齐王的三等马,而让田忌的一等马对齐王的二等马。这样,田忌只输掉了第一场比赛,却赢了后两场,终于以2:1反败为胜。

“田忌赛马”是典型的运筹学的应用。运筹学就是在客观条件相对不变的情况下,运用最合理的方式、最简单和最经济的方法,通过最短的途径,达到最佳目的。

所谓“尺有所短,寸有所长”,客观条件一定的前提下,运用恰当的方法,以少胜多、以弱胜强,就是运筹发挥的效果。下面我们看一个经济数学研究的运筹学和几何学在现实

经济生活中运用的案例。

日本药黑衣库金株式会社社长通口俊夫创业时,在京阪铁路沿线亲桥、干木、梅云等地分别开了小药店,经营却很不景气。通口有一天坐电车回家,看到几个小学生把手指套在三角尺的窟窿里面玩儿,突然眼前一亮:直线排列没有稳定性与创造性,应该确保三点不在一条直线上,这样点和点连接起来,才有利于三点包围的中间地域较安全地被圈起。

于是,通口俊夫创造了所谓“三角经营法”,将三个药店呈三角形进行分布,取得了三角形中间居住地区人们的购买份额,公司业务猛增,很快成为拥有1327家分公司的大株式会社。

(三) 创意方法

创意是策划的核心和关键,也是策划方案的生命和灵魂。策划往往由创意引发,所以,创意是策划的前提,是策划的艺术境界。如果创意错了,策划再好也不会有正向作用。

美国广告学大师詹姆斯·韦伯·扬(James Webb Young)说了一句话:创意,就是把产品、消费者特殊知识,和人生、世界各种事物一般知识重新组合,所产生的东西就是创意。其实这句话也道出了创意的最基本方法,创意完全是各种要素的重新组合。广告中的创意常是有着生活与事件“一般知识”的人士,对产品“特定知识”加以重新组合的结果。

创意不同于点子。“点子”一般是凭借丰富的经验积累,经过深思熟虑或受某一客观现象的启发,从某些事实中更进一步地找出新方法、寻求新答案的思维,它很大程度上以直观、猜测和想象力为基础而进行。而“创意”是在市场调研的前提下,以市场策略为依据,经过独特的心智训练后,有意识地运用新的方法组合旧的要素的过程。创意其实就是在不断寻找各种事物间存在的一般或不一般的关系,然后把这些关系重新组合、搭配,使其产生奇妙、变幻的创意。

1. 创意的特征 创意,是指人们在特定条件下所进行的具有创新性的思维活动,即创造新意。创意可概括出如下特征:

(1) 积极的求异性:创意不能墨守成规,步人后尘。要善于借鉴前人或别人的策划经验,并在借鉴的基础上,突出自己创意的特色,即能够标新立异。

(2) 创造性想象:创意思维不能总囿于既有的活动方式和形式,要富有想象力和不倦的探索精神。

(3) 活跃灵感:创意很大程度上取决于人的灵感,但灵感也是建立在观察分析事物的基础之上,所以策划人员应具有强烈的好奇心,善于观察,勤于思考。

(4) 艺术的直觉:创意还要具有艺术家的思维和构思,并让人感受到创意的浓厚艺术价值,增加人们的艺术享受。

(5) 全面的知识结构:任何科学的新进展都建立在已有知识的基础之上,而创意的成果也意味着对已有知识的突破和创新。因此,创意和自己掌握的知识有着密切的关系。一般来说,一个人掌握的知识越多越有利于创意。

一个经过创意训练过的大脑,就像发出万丈光芒的太阳,它的光芒照耀着大自然的每一片天空,同时它又蕴藏着无比巨大的创造能量和动力。

许多人认为,创意带有一种神秘特质,事实上,揭开创意笼罩在人们心中神秘的面纱,简单地讲就是:创意=条件+方法。

2. 常用的创造性思维方法 成功的营销策划,离不开创造性思维。策划者总是有意无意地在运用着各种各样的创造性思维方法。一般来说,常见的创造性思维方法有:

(1)灵感激发法:灵感,是一种突如其来的创造性思维成果。它的产生,往往要借助于外物,即外部信息与人们头脑中的知识信息突然得到巧妙的组合,便产生灵感。所以,对营销策划者来说,欲产生策划灵感,就要善于发现与利用各种信息,来进行自我激发。

(2)因素组合法:在营销策划中,由“目标”而有相应的“对象”,有了诸多的“信息”,也就开始产生“主题”,继而又生出计划中诸多因素和工作步骤,这是从思维展开角度而言的。而从思维展开后又必须聚拢的角度上说,众多的因素又必须组合为一个有机的计划。这个创造性思维的过程,可以称作因素组合法。



1986年5月8日,美国可口可乐公司举行了可口可乐问世100周年纪念活动。其最盛大、最壮观的庆祝活动是在公司总部所在地亚特兰大进行的。14 000名工作人员从办理可口可乐业务的155个国家和地区飞往亚特兰大;30辆从美国各地开来的以可口可乐为主题的彩车和30个行进乐队迂回取道驶往亚特兰大;公司免费用可口可乐招待夹道迎宾的大约30万群众;市长安德鲁·杨和可口可乐公司总裁戈伊祖艾塔一起亲自引导游行队伍,其后是1 000人的合唱团和60种乐器的交响乐队,演奏、演唱着振奋人心的可口可乐传统颂歌——“我愿给这世界买一杯可口可乐……”最妙的是:以半个地球之遥的伦敦为终点,把里约热内卢、内罗毕、悉尼、东京也联结起来,通过卫星联系,一次推倒60万张多米诺骨牌。当从亚特兰大开始,多米诺骨牌天衣无缝地一浪一浪倒下去,通过卫星电视的衔接,到伦敦的终点时,一个巨大的可乐罐出现了,但倒下的多米诺骨牌却引爆了这只可乐罐,顿时,全世界可口可乐公司雇员都欢呼起来。

这一盛大的活动,其策划可谓别出心裁,富有创造性。但细细剖析这项规模庞大、内容丰富的策划,可以发现它是由各种各样的因素有机组合而成的。其因素中有可口可乐问世100周年纪念日、以亚特兰大为中心的多个地点、以可口可乐总裁为首的数百万人员以及游行、彩车、演奏、颂歌、多米诺骨牌等。显然,正是这些因素的组合,以这种创造思维方法策划出了这一成功的营销活动。

(3)逆向思维法:人们在进行思维时,往往喜欢按照习惯的思路去探求问题的答案。然而,这种解决问题的方法却往往陈旧俗套,缺乏新意,使问题难以得到理想的解决。如此,这就需要人们从与习惯思路相反的角度,来突破常规定势,作反向思维,以找到出奇制胜之道,这就是逆向思维法。在策划中,策划者常常用到这种创造思维方法。



一个老人身着豪华的西服、高级皮鞋,还有领带和金领带夹,走进纽约的一家银行,来到信贷部坐下来。

“我想借1美元。”

“什么,1美元?”

“对啊,可以吗?”

“当然可以,只要有抵押,再多些也无妨的。”

老人打开豪华皮包,拿出一堆股票、债券等,放在经理的桌上。

“总共值50多万美元,够了吧?”

“当然!当然!不过,你真的只借1美元吗?”

“是的,就1美元。”

“那么年息为6%，只要您按时付出利息，到期我们就退给您抵押品。”

老人办完手续，拿着借来的1美元准备离开银行。

一直冷眼旁观的分行长，怎么也弄不明白：拥有50多万美元抵押品的人，干吗来银行贷1美元？于是他追上前去想问个究竟。

老人笑道：“来贵行前，我问过好几家金库，他们保险箱的租金都很昂贵。所以啊，我就在贵行寄存这些证券，租金实在太便宜了，一年才6美分……”

有“正常思维”的人，都会走同样的路子并受到同种矛盾的限制：既然目的是寄存，又希望省钱，只能去一家家询问并比较租金高低；然而也自然有共同的担忧，那就是寄存物品的保险系数，往往和租金高低成正比……

唯独这位老人跨越了“正常思维”，改变思维方向，用“反常”的思维方法达到了“正常思维”的目的，而且将“租金”减少到几乎等于零。

结论：出奇制胜，本是兵家的战略思想，在商场激烈的竞争中也是花样繁多、妙招百出。以此类推，不难想到，从另一个角度去分析问题，换一种思维以摆脱惯性，尤其当你身陷困境时，也许可以得到“柳暗花明又一村”的结果。

(4) 类比启迪法：类比，即以已知的事物或道理，比喻性地启迪我们以相类似的方法去解决未知的问题。这种方法，美国的创造学家戈登称之为“提喻法”。提喻法的运用，是让不同知识背景、不同气质的人组成小组，相互启发，集体攻关。提喻法有两个重要的思考出发点：一是变陌生为熟悉，即进行拟人类比、直接类比、象征类比、幻想类比。戈登认为，没有这些类比，企图阐明问题和解决问题是不会取得成功的。二是变熟悉为陌生，对已知的各种事物，运用新知识或新角度来观察、分析和处理，使看得惯的东西变得看不惯，把熟知的东西变为陌生的，其过程同样必须进行各种类比。最后，再通过审美快乐的反应，或特定的标准，对想象力产生的各种类比进行选择判断，得出最佳的创造思维成果。

以类比启迪为核心的提喻法，其实施的全过程分为9个阶段：①问题的给定；②变陌生为熟悉；③问题的理解；④自由类比；⑤变熟悉为陌生；⑥调节心理状态——关于问题的理解达到卷入、超脱、迟延、思索等心理状态；⑦把特定的心理状态与问题结合起来——把最贴切的类比与已理解的问题作比较；⑧产生新见解、新观点；⑨答案或研究任务——观点付诸实践，或变为进一步研究的题目。



日本古都奈良处于青山环抱之中，既有金碧辉煌的名胜古迹，又有迎春摇曳的美丽樱花，加之现代化的文化娱乐设施、世界一流的旅馆和热情周到的服务，使每年春夏两季的游人如织。每年的4月，更有大群燕子飞来，竞相在旅馆檐下筑窝栖息，繁衍后代。好客的店主人和服务员还为小燕子提供营巢的方便。可是招人喜爱的燕子却随便排泄粪便，刚出壳的雏燕将粪便排泄在明净的玻璃窗上或雅洁的走廊上，煞是有碍观瞻。尽管服务员不停地擦洗，但燕子仍然我行我素，使旅店总有斑斑污渍。于是，客人扫兴，服务员抱怨，经理烦恼。如何解决这一难题呢？宾馆公共关系部的经理运用类比启迪法，计上心头，便以燕子的名义给客人们写下了一封信。信的全文如下：

女士们、先生们：

你们好！我们是刚从南方赶到这儿来过春的小燕子，没有征得主人的同意，就在这儿安了家，还要生儿育女。我们的小宝贝年幼无知，很不懂事，习惯也不好，常常弄脏了玻璃和走廊，致使你们

不愉快。我们很是过意不去,请多多原谅!

还有一事恳求,请千万不要埋怨服务员,他们经常打扫,只是擦不胜擦,完全是我们的过错。请你们稍等一会儿,他们就来了。

你们的朋友 小燕子

这封绝妙的、采用拟人化手法的、充满诚挚情意的小燕子的信,及时送到了旅客们的手里,大家一下子都被逗乐了,满腔怨气骤然间烟消云散,刚刚发生的一场风波在欢声笑语中悄然平息。显而易见,这封信的写作与递送,就是一个巧妙的策划,其创意就是类比启迪思维的产物。

第三节 营销策划书

营销策划书是营销策划方案的书面反映,也称为企划案。撰写营销策划书是市场营销策划的最后一个步骤。策划书一般来说没有固定的格式,它依据产品或营销活动的不同要求,在策划内容与编制格式上有所变化。但是,从营销策划活动的一般规律来看,其中有些要素是共同的。

一、营销策划书的作用

当营销策划的构思过程完成,接下来的工作是将营销策划的内容和实施步骤条理化、文字化,即撰写营销计划书。

营销策划的最终成果将在策划书中体现出来,因此营销策划书的撰写具有重要意义。营销策划书是全部营销策划成果的结构化登录,是未来企业营销操作的全部依据。有了一流的策划,还要形成一流的策划书,否则优秀的策划就得不到完整的反映,或者使营销策划的内容难以被人理解。营销策划书既是营销策划工作的最后一环,也是下一步实施营销活动的具体行动指南。任何一种营销策划,只要通过营销策划书就可以了解策划者的意图与观点。营销策划书的作用可以归结为以下几个方面:

1. 准确、完整地反映营销策划的内容 营销策划书是营销策划的书面反映形式。因此,营销策划书的内容能否准确地传达策划者的真实意图,就显得非常重要。从整个策划过程上看,营销策划书是达到营销策划目的的第一步,是营销策划能否成功的关键。

2. 充分、有效地说服决策者 通过营销策划书的文字表述,首先使企业决策者信服并认同营销策划的内容,说服企业决策者采纳营销策划中的意见,并按营销策划的内容去实施。

3. 作为执行和控制的依据 营销策划书作为企业执行营销策划方案的依据,并使营销职能部门在操作过程中增强了行动的准确性和可控性。

因此,如何通过营销策划书的文字表述及其视觉效果,去打动和说服企业决策者也就自然而然地成了策划者所追求的目标。

二、营销策划书撰写的原则

为了提高营销策划书撰写的准确性与科学性,应首先把握以下几个主要原则:

1. 逻辑思维原则 按照逻辑性思维的原则来编制策划书,首先是设定情况,交代策划背景,分析产品市场现状,然后说明营销策划的目的;其次,在此基础上进行具体策划内