

局

The Definitive Guide to Marketing Planning

——营销计划怎样才能成功

安杰拉·哈顿 著 李 骁 伍乐平 王丽娜 译

局

The Definitive Guide to Marketing Planning

——营销计划怎样才能成功

安杰拉·哈顿 著 李 晓 伍乐平 王丽娜 译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

局 3, 营销计划怎样才能成功/(英) 哈顿著; 李骁, 伍乐平, 王丽娜译. —北京: 中国市场出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5092-0381-1

I. 局... II. ①哈... ②李... ③伍... ④王... III. 企业管理—市场营销学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 083985 号

Copyright © Pearson Education Limited 2000

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *The Definitive Guide to Marketing Planning* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-3091

书 名: 局 3——营销计划怎样才能成功

著 者: [英] 安杰拉·哈顿

译 者: 李 骁 伍乐平 王丽娜

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 889×1194 毫米 1/16 16 印张 175 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 978-7-5092-0381-1

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究

局3

序：营销计划怎样才能成功



你也许有自己的生意，或是一个行业的领头人；你也许身处一个资源贫乏的公共组织中，正试图调整优先发展的项目或满足股东们的各种苛刻要求。无论你是主管还是管理总监，你的目标都是相同的，那就是试图从你能得到的有限投入中获取最大的产出价值。你要努力地以少赚多。

成功的关键在于计划，但计划的首要障碍就是不能腾出时间制订计划。管理者们总是有很多事要做，看起来似乎没有足够的时间去制订计划。如果是常规的计划周期，那不过是另一项不受欢迎的任务，只需按部就班地进行，几乎没有什么热情可言。

计划一旦完成——常常是一份完美地呈现出来的文件——便被束之高阁，待到来年又被逼着制订计划时，才被拿出来再次参照。抖掉上面的灰尘，稍事修改，然后赶在下一个乏味的计划过程的最后期限之前交差。

在各行各业大大小小的组织中，计划的制订是：

- 自上而下，所以从来不是由那些必须实施计划的人所拥有。
- 首先受产品或业务的驱使，而不是顾客的驱使。结果是资源也许得到了有效利用，但产品在市场上却未能实现其潜在价值的最大化——活



动没有效率。

- 将焦点放在文件制作上，而不是指导来年经营活动的行动计划上。
- 缺乏弹性——一经制订便是板上钉钉，不能根据事件或市场环境的改变进行修改。这样的不切实际的计划几乎毫无用处，还导致中层管理人员在制订计划时总是选择最低的风险——最小公分母。
- 常常脱离业务而制订计划，没有与那些负责实施的部门进行沟通；营销计划的制订者没有同沟通计划的制订者就营销策略交换意见。
- 几乎不向同事及将要负责达成目标的员工“兜售”计划。
- 把计划丢给那些还没有真正理解工具和框架的员工，而正是这些工具和框架使计划过程成为管理者任务中一个动态的、无价的核心。

在本书中，作者试图提供一份易于遵循的计划程序指南。这种分步骤的方式为制订出一份面向顾客的业务和营销综合计划提供了蓝本。管理工具令人惊讶地灵活，适用于各种形势和情况。就如其他任何技能一样，有了这些工具的帮助，你的能力和自信可以通过实践得到提高。计划制订框架提供了一种方法论，为程序建立了逻辑结构，通过它，你可以确立个人的风格和时间表，以满足自身及企业的需要。

有许多理论书籍对各种各样的管理工具及其价值的深入分析进行了更为详细的介绍。本书试图给出一份作者本人所用方法的务实的概要，这些方法是我在解决咨询中遇到的新挑战，或在进行学术案例研究时所使用过的。通过这个框架，你可以采纳、修订及开发出你自己的工具和方法。希望这种简便易行的方法让你对顾客导向型计划有一个总的认识 and 了解。

那些从计划中获益的管理者们会发现，他们更经常处于控制地位，很少有事件会让他们吃惊，更不需要充当消防队员灭火。员工知道正在发生什么以及将要发生什么，会积极地采取更好的手段来预见和阻止问题的产生。最终的结果就是你的资源得到有效的利用、生产出受到顾客好评的产品和获得股东所期待的利益。一份以少赚多的处方。



局 3

营销计划怎样才能成功

The Definitive Guide to Marketing Planning

标志说明：



商业诀窍



当心



捷径



切记



范例

局3

营销计划怎样才能成功



序：营销计划怎样才能成功

1 以少赚多 1

2 解开计划之谜 27

3 为制订者提供信息 53

4 测量市场业绩 69

5 确保对外聚焦 105

6 何去何从 125

7 企业策略的实施 139

8 为7P制订计划 161

9 有效沟通 191

10 实施和控制 217



1

以少赚多



☐ 基本原理

☒ 管理者的角色

☐ 为什么进行市场营销?

☒ 了解以顾客为中心的理念

☐ 改变的含义

☒ 新思维的风暴?

☒ 引入顾客导向文化

☒ 计划回顾



基本原理

无论你是否有过担任业务计划制订者（业务策划者）的经历，你将对计划不再陌生。你已经了解了计划的基本原理，并掌握了有关技巧，同时还有各种各样的经验可供借鉴。你将会有通过计划而进行的旅行、宴会以及假期。在你应付繁忙的日常工作、财务计划并努力要挤出额外的预算时，你会用到时间管理课程。除了对你的事业、家庭甚至是退休进行计划之外，你可能也曾经花费过某些时间来制订计划。从销售电话到销售项目，乃至促销活动、商业活动的方方面面都可因计划而受益匪浅。

促使我们制订所有这些计划的共同起因是资源的缺乏。计划是一种手段、一种基本的生存技能，它能帮助我们解决有太多事要做或几乎无事可做的难题。计划制订者的工具箱里包括优先技巧、决策技巧、目标设定技巧和控制技巧。所有这些技巧都是为了确保我们有限的资源能够得到有效的利用，即我们要从付出的每一小时、每一分钱中获取最大的效益。

但在今天激烈的商业竞争环境下，仅有效率是远远不够的。在新千年的市场上，顾客像时间或金钱一样稀缺。只有当计划的焦点集中在为那些宝贵的顾客及客户提供满意的产品和服务上时，才能确保计划成功。有限资源的有效利用同高效利用一样重要，它们都是商务管理人员现在正面临的挑战。营销计划为顾客导向战略提供了框架或蓝图，确保了业务活动的成功。它要求我们投入时间及精力，但结果表明，这些投资都是值得的。这些概念非常简单，并具有普遍适用性。跨国公司的管理总监和个体商人都可从以顾客为中心的计划方法中获益。计划的成果不仅局限于利润及销售额的增长，希望信徒增加的宗教领袖、希望捐款增加的慈善机构员工以及公共服务管理者都将发现，营销计划将帮助他们以较少的投入获得较多的收益。

在第 1 章中，我们将：

- 更为详细地审查管理者在计划中的角色；
- 思考隐藏在日渐重要的以顾客为中心和以品质为中心的理念背后的原因；
- 将目前的发展放到以往的管理方法及管理风格背景中；
- 思考顾客导向计划在文化及组织结构上的含义；
- 考虑在你在经营中制订计划的方法及在营销计划制订中的定位。

管理者的角色

一个组织无论规模或结构如何，都只是资源和股东的集合体。它也许包括付出劳动的劳动者、提供财务资源的股东或合作伙伴，还可能包括建筑、设备和原材料。无论资源的总量如何，如果没有组织的话，资源的运作就不会有效果。管理者的中心工作涉及资源，他们要对资源和提供资源的股东负责，而股东包括上至银行经理、股东，下至员工和供应商等所有与经营活动有利益关系的人。

资源是有限的，并有其价值，但管理者不仅仅是资源的保护人。仅仅原封不动地保持资源是不够的，只有当资源被有效且高效地整合起来时，它们才能够转化为有附加值的产品（见图 1.1）。

这个转化过程意味着产品的价值要高于有限投入成本的总和，即价值增加了。管理者负责对转化过程进行计划和控制，以确保资源被有效地使用，并实现增值的最大化。

以下两种情况可能会导致转化过程的失败：

- 有限资源被浪费，例如未被高效使用，则投入成本可能会大于产出；
- 如果产品未售出，如没有市场需求或价格低于成本，那么产品在市场

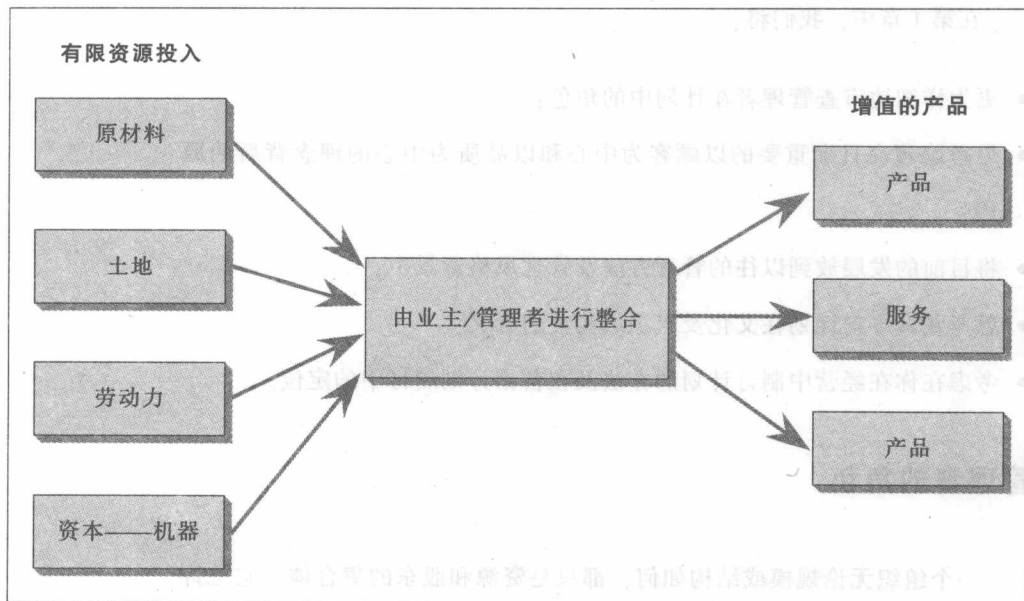


图 1.1 转化过程

上的价值有限，并且这一转化过程是没有效益的。

如果能让股东分享到利益或利润，就必须将投入的成本控制在产品价值以内。

如果你没有带来增值，那就出局。
——汤姆·彼得斯
(Tom Peters)

管理者的首要任务就是决定如何最好地利用组织的资源（制订计划），以及哪些资源应被用于生产，以确保组织能为其顾客提供价值/利益最大的产品或服务（营销）（见图 1.2）。

对我们而言，认识到这一点很重要，那就是不把市场视为业务



- 营销计划制订是任何组织成功的核心，它应该是所有管理者应具备的一项核心能力。
- 如果管理者无法将计划制订者的能力及技巧与营销文化中的顾客导向理念相结合，组织就无法生存，更谈不上成功了。

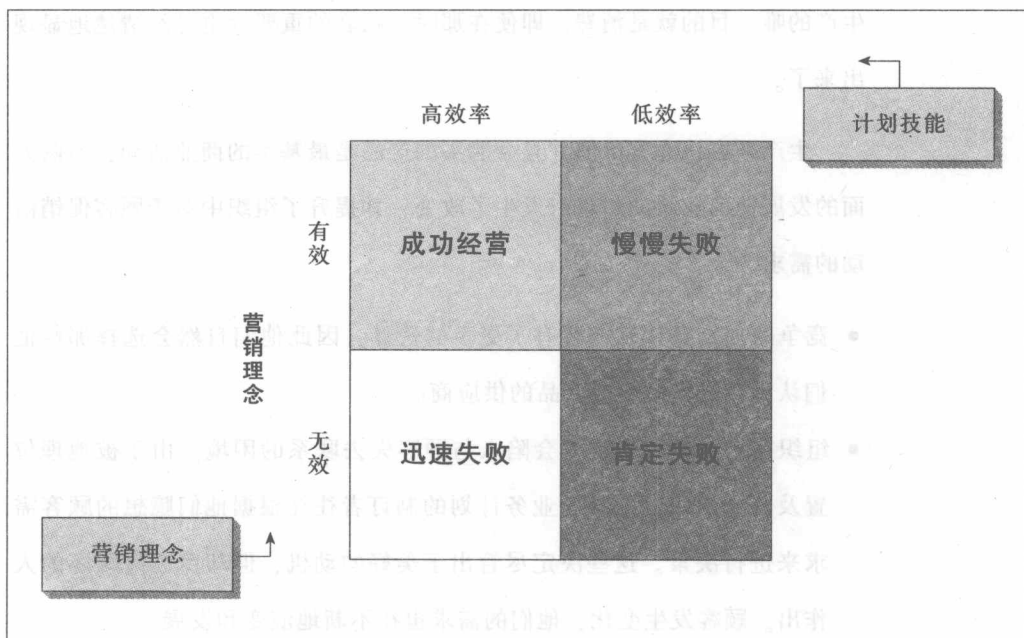


图 1.2 如何整合资源

活动的一个元素，如业务活动的一项功能，而是将其视为整个业务计划的驱动力和焦点。同样地，一个业务计划的制订者必须要接受营销理念，并且掌握将顾客导向方法运用到决策及业务活动中去的技能。

为什么进行市场营销？

业务的成功并不总是取决于以顾客为中心。一项关于业务与管理思想的研究显示，对确保顾客满意的迫切需求是现代商业思想的中相对较新的一个方面。即便是现在，这一观点也未得到普遍的接受与理解。在许多公司，市场营销的作用还在不断发展、演化。

然而，其他人也许会说，市场营销对于业务而言，根本不是什么新东西，它大概是最古老的商业学科了。商品在没有找到买主之前肯定没有任何价值的。18 世纪的经济学家亚当·斯密在其著作《国富论》中提到，

生产的唯一目的就是消费。即便在那时，顾客的重要性也已经清楚地显现出来了。

生产顾客认为有价值并且会购买的产品是最基本的商业活动，但两方面的发展使商业活动的重点发生了改变，并提升了组织中对于顾客促销活动的需求。

- 竞争的加剧意味着顾客有了更多的选择，因此他们自然会选择那些他们认为会提供最满意产品的供应商。
- 组织在扩张过程中常常会陷入与顾客失去联系的困境。由于被地理位置及公司层级分隔开，业务计划的制订者往往根据他们臆想的顾客需求来进行决策。这些决定尽管出于美好的动机，但却由远离顾客的人作出。顾客发生变化，他们的需求也在不断地演变和发展。

在任何组织里，不管是公共组织还是私营组织，大型组织还是小型组织，都不应该有人自负到犯这样的错误，即认为自己了解顾客要的是什么。这种人几乎注定要失败，他们导致有限资源被浪费在制造不被顾客重视的特征和利益上。在谈到顾客需求时，只有一种人是专家，那就是顾客。

较小的公司，好像 20 世纪中期以前的那些典型企业，在情感及实际距离上较为接近顾客，因此，对于正式的顾客代表的需求并不是很明显。业务决策也许可以被看做对“顾客至上”的自然反映，所以，市场营销曾是所有管理者思想的一项组成要素。可悲的是，距离的增大及机构的发展致使管理手段中的这项传统技能几乎遗失。如今，市场营销就像一个珍稀物种，必须被引进，必须对其发展和推广进行管理。

专业市场营销人员是顾客在组织中的代表，是顾客意愿的传达者。慢慢地，公司重新发现，把活动集中在满足顾客需求上是有道理的，市场经理的战略责任将在管理团队内更广泛地被分担。

了解以顾客为中心的理念

商业现在是、并且过去一直是一个交换的过程。投入资源换取租金、工资、利息及利润，资源的产物通过价格来交换。对于发生的任何交换，交易双方都必须有利可图，比如从交易中获取一些东西，否则就不值得进行交易。经济学家称之为互惠交换，然而，交易双方并不一定要从交易中获取同等的利益，谁获得什么取决于力量的平衡。在市场上，供求平衡决定了顾客与供应商之间的力量对比。

产品导向

假设现在是卖方市场：产品短缺，存在大量需求未得到满足的顾客。作为一个想提高自己利润的业务经理，问问你自己在此情况下将怎么做。

有两种主要的策略供你选择：

- 你可以提高你的价格实行限量供给，以此提高利润；
- 你也可以利用现有的资源努力地生产更多的产品（小投入大产出），增加的产品将带来更多的销售额及利润。

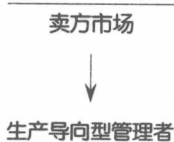
你可以将上述两种策略结合起来使用，生产性集团企业不可避免地都会采取这种方式。

许多还处于经济增长阶段的经济形态就是以卖方市场为特征的，在此种经济形态下，权力掌握在卖方手中。在英国，直到 20 世纪 50 年代还存在配给制，今天的一些经理人就是在那种市场背景下开始他们的职业生涯的。此外，发展中国家正在发展的经济和东欧刚刚出现的市场经济，都呈现出了卖方市场的特征。

在这种情况下，顾客也许只根据颜色的不同、大小的不同来决定对产品的喜好，而是否送货上门或是否有灵活的付款方式并不重要。顾客只有一个选择——买或不买。没有什么因素会使供应商担心满意的顾客



会减少，因为还有很多人排队等着购买，他们生产多少产品就能卖出多少。在美国，这种现象出现在发展阶段，亨利·福特那句常常被引用的话记录了这个时代，那就是——他们可以拥有自己想要的任何颜色，只要它是黑色。



因此不难理解，管理者的精力都放在了企业内部——检查生产过程以找出提高效率的途径。这种管理理念或哲学就是产品/经营导向。管理层的注意力集中于生产什么以及如何生产，业务和员工的需要支配着决策。

eg

内部导向

银行不久以前还是实行经营导向的绝好实例。有限的营业时间减少了同顾客的接触，但却确保员工可以在下班前结完账。这种惯例可追溯到用手工核算分类账的时代。与此类似，英国公立医院的护士在早上 6 点唤醒病人，这样早餐及其他工作可以在白班员工上班前完成。这种制度方便了员工，却不受患者的欢迎。这两个例子都是以内部为导向进行管理的反映。

销售导向

然而，市场不是静态的。在前面所说的情况下，卖方提高价格所带来的高额利润吸引了新的企业和资源进入该领域。管理者采取行动提高了产量，从而导致供给进一步增加。由于供给的增加，权力的天平开始偏离供应商。一旦供求失衡，管理层不得不改变其优先考虑因素，开始担心产量问题。只有为产品找到买主，成功（以及利润）才能够得到保证。

企业仍旧按照自己认为的顾客需求提供产品和服务，但现在他们开

始使用促销手段，如发布广告和推销等，以将产品“推向”顾客（见图 1.3）。

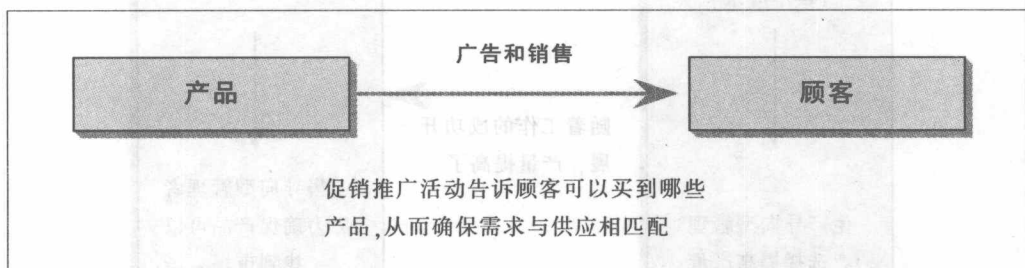


图 1.3

在此阶段，商业的发展以销售导向型管理理念为特征。

此阶段的管理理念常常和市场导向或顾客导向混淆起来。人们通常认为市场营销只是促销的综合术语，以销售为导向的交易方法自然而然地被误认为是市场营销。这种对营销真正本质的无知导致的结果非常严重，并产生了一系列问题。



- 市场营销被归为一种功能性的活动，很少有，甚至没有来自高级管理层的代表负责此项工作。工作重点常常放在特定的、战略性的推销活动上，而这些活动并不会带来资源的有效和高效利用。
- 管理层自欺欺人地认为已经“有了”市场营销，所以仍然没有意识到有被竞争对手抢去生意和市场份额的危险，而对手实际上已完成了向顾客导向的转变，所以他们更能满足顾客的需求。
- 将产品推到那些并不真正需要它们的顾客面前——这是一个非常昂贵的过程，促销费用使成本增加，而这导致竞争力降低，使业务面临失去顾客的危险。

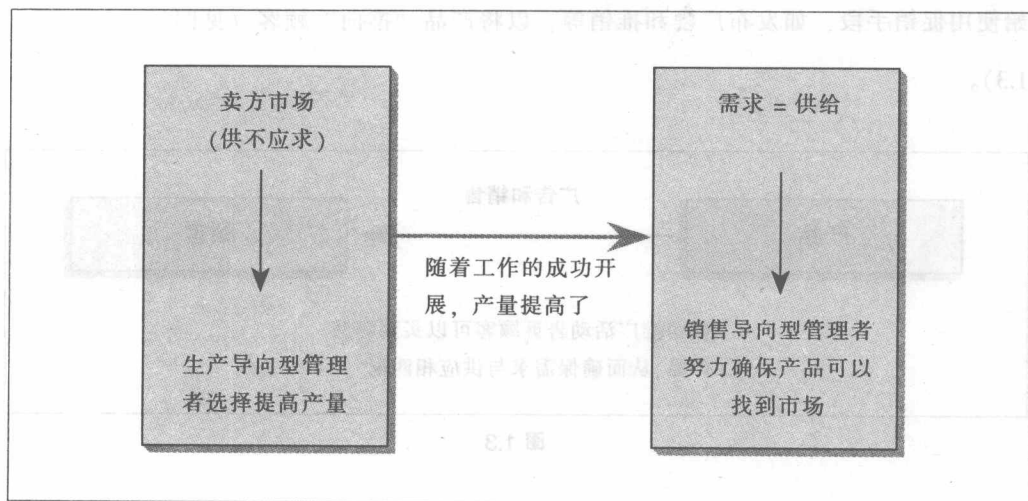


图 1.4 从产品到销售导向

因此，当供求平衡被打破时（见图 1.4），成功的关键因素（CSF）由提高产量变为降低库存。

顾客导向

历史不止一次地证明，市场上这种新的平衡不可能维持太久。外部环境发生变化，供给无情地增加，这是管理者无法控制的。例如，在技术发展或政策变更的驱使下，市场向新的竞争者开放，全世界成熟产业的供给都持续增长，直到市场一个接一个地成为买方市场。

在买方市场上，供给超过了需求。一些企业无法为它们已经生产出的产品或提供的服务找到买主，它们将会无效地耗尽有限的资源，逐步陷入停业的境地。只有面对这种完全颠倒过来的权力对比，管理者才会再次发现顾客，并且认识到满足顾客的需求是组织成功的关键因素（见图 1.5）。对于以往将产品置于顾客面前的交易而言，这确实是一个戏剧性的转变。

市场调研，而不是广告和销售，才是真正的顾客导向型业务的特点。