

Case Studies in Market Planning

市场营销案例分析 ——策划篇

许彩国 © 著



东南大学出版社
Southeast University Press

市场营销案例分析 策划篇

许彩国 著

东南大学出版社
· 南京 ·

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例分析·策划篇/许彩国著. —南京:东南大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5641-1529-6

I. 市… II. 许… III. 市场营销学—案例
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 207443 号

市场营销案例分析·策划篇

出版发行: 东南大学出版社

社 址: 南京四牌楼 2 号 邮编: 210096

出 版 人: 江 汉

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 江苏兴化印刷有限责任公司

开 本: 700mm×1000mm 1/16

印 张: 18.75

字 数: 367 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5641-1529-6/F·156

印 数: 1~3000 册

定 价: 32.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与读者服务部联系。电话(传真):025-83792328

前言 ——策划始于足下

这么多年来,在大学的讲台上,我主要讲述的课程是《市场营销》以及与其相关的《营销策划》和《消费者行为分析》等。在教学过程中,经常采用案例进行分析,特别是国外的案例。虽然这些案例很多都是整理性的或者说是大家共同使用的。很多的策划公司或业内人士一般都不愿意把自己亲手制作的案例文本公之于世,有些时候只是出于某种需要,斩头去尾地透露一些。但完整的方案特别是完整的操作性的方案是秘而不宣的。这很像传统的武林人士对待自己的看家本领一样,很少有师傅把毕生的绝学传授给弟子。以至于到了今天发扬光大的不多,失传的倒是不少。

我可没有什么绝活,只是在最初涉足策划业的时候,确实没有现成的范本可以参考。业内的一些同行大都出于竞争或是同样的考虑,也从不在一起交流策划文本,更不要说开口找别人索要文案参考了。所以那些年在给企业做文案的时候,真可谓是绞尽脑汁,冥思苦想。也许是亲身经历过的东西,我在很长一段时期内也不公开自己曾经做过的文案,不仅仅是出于在合同规定期内替企业保密。以至于当我也遇到一些同行或学生索要文案参考时,总是找各种借口婉言谢绝。

我很小的时候,就听过祖母给我讲过猫教老虎的故事。说的是老虎拜猫为师傅学艺。猫教给了老虎很多本事,老虎以为自己可以出师了就要把猫吃掉,结果猫跳到树上了。原来上树这一招猫没有教给老虎,猫也有幸躲过一劫。这个故事流传很广,影响了一代又一代的人,特别是在中国这个有着很深传统文化底蕴的国度里。在一些特别强调师徒传承的行业,几乎占据主流。大学以前的学生特别是初中、高中生,可以记住教过他们或者关心过他们的很多老师,可到了大学他们能记住的老师就屈指可数了。到了硕士生或者博士生阶段,他可能记住的只有自己的导师。不敢超越导师甚至超越了也故作谦虚,这可能是猫虎文化的又一种变异。当然,博士生发表文章导师俨然署名在前早已成为时下常态。其实,老虎拜猫为师,不过是文化中的杜撰,但猫虎文化之所以流传下来,其深刻的根源却有待于我们去做更多的思考。其实老虎本来就不会拜猫为师,就是猫给老虎当师父留的那一招也不过是逃生。如果每个好为人师的人都像猫一样留一手,那带出来的徒弟就可想而知了。曾经被媒体炒得沸沸扬扬的“一把茶壶,几十个杯子”的新闻,不是还在继续“谱写”新的辉煌吗!当然也有例外:某所学校给一体坛明星选派了十几个博导,可谓是“一只杯子,十几把茶壶”,真不知倒入杯中的茶是什么味!

再回到营销策划界。我们必须承认,无论是我们的策划理念、策划手段还是

团队实力等,都无法和国外大的咨询公司相抗衡。我们也不否认在业内确有一些公司或个人拿张三的文案套在李四的头上,甚至有的公司以招标为名骗取其他策划公司或者业内人士的策划文案。当然,这种行为,即使再过很长时间也仍然存在,可这些都不能阻碍策划界与企业界更多的交流。当少林寺的主持释永信向全世界宣布公开少林寺全部武术秘笈的时候,这是何等的胸怀和大气,那是国宝呀!我们营销策划界这些东西算什么,从现代营销传入中国到现在不过区区 20 多年的时间,很多东西都还是人家的,就是骄傲也没有多少资本。从这个意义上讲,把我们的一些方案公布出来就如同小学生把自己的习作拿出来一样,能得到社会上更多老师的指点批评只会受益匪浅。

正是出于上述考虑,我选择了一些我曾经主持完成的企业策划文案,和我的助手一起对这些文案进行整理、加工,公开出版。以今天的眼光来看,仍然具有重要的参考意义。

我以为对一些有志于涉足策划界的青年朋友,本书无疑是给你提供了一个学习的平台,当然你千万不能照搬,这里给你的只是一种思路。我想当你刚踏入社会进入企业的时候,你很少会遇到别人会这么慷慨地给你提供案例参考文本,这和你在大学学习不同,在大学里你和你的同学不管是本专业的还是其他专业的,从某种意义上讲还没有形成真正意义上的竞争关系,但一旦走上社会就不同了。你的任何一个方面的优势对别人可能都是一种威胁,撇开你的学习知识不谈,光你的身高、语言、穿戴,都可能给对方带来潜在的威胁。当你威胁到对方的时候,你还能期望对方给你某种帮助吗?你的上司,你的同事,他们处于某种考虑给你设置某种障碍都是可以理解的。在学校里,我们对任何一个案例的分析,都是鼓励学生能多角度地观察,提出自己最具创造力的思考。但在工作岗位上就不同了,也许你的思路是对的,你的出发点也是好的,但你的直接上司恰恰是个庸才,你的建议是提还是不提,是直接提还是越级提,就这么个小问题,却难倒了我的一届又一届学生。所以从某种意义上讲,我把自己所做过的方案和盘托出,特别是给我的学生去评判,这也是作为教师的一种天性促使我这么做。

另一方面,我也非常希望本书能给企业界的老总们有所发现和收益,窥测一下策划界的“精英们”是如何操刀的。其实很多事情在门外觉得都很神秘,进了门才知道不过如此,从而简化企业与智力型公司打交道的成本。

当然我还有一个心愿,衷心希望策划界的同仁们的批评指正,推动中国营销策划上水平、上台阶。如果这些目的都能达到,我觉得抛出的这块砖是有用的,因为可以引来真正的玉。

许彩国

2008 年 11 月于南京

目 录

前言 ——策划始于足下	(1)
-------------------	-----

第一篇 长沙九芝堂(集团)策划方案

文案 1: 供销公司营销机构改组方案	(1)
文案 2: 营销总公司系统激励机制方案	(12)
文案 3: 湖南市场 1999 年“九芝情”整体促销方案	(28)
文案 4: 九芝堂产品浙江市场调研总报告	(43)
案例评析	(53)

第二篇 湖南振升铝材有限公司策划方案

文案 5: 企业发展战略(纲要)	(56)
文案 6: 营销组织框架设计	(64)
文案 7: 售后服务体系设计	(73)
文案 8: 振升门窗装饰有限公司组建及运作方案	(85)
文案 9: 国内铝合金型材市场调研备忘录	(98)
文案 10: 湖南振升铝材有限公司营销诊断报告	(112)
案例评析	(119)

第三篇 邵阳市酒厂策划方案

文案 11: 营销机构与营销模式策划方案	(121)
文案 12: 飞跃计划: 邵阳大曲 1998 年全省销售方案	(130)
文案 13: 邵阳市酒厂“开口笑系列”营销策略研究方案	(134)
案例评析	(156)

第四篇 湖南饲料企业策划方案

文案 14: 浏阳市畜牧饲料厂浏阳市场再启动实施计划	(159)
文案 15: 浏阳市畜牧饲料厂服务营销手册	(169)
文案 16: 正虹饲料股份有限公司市场调查问卷(A)	(184)
文案 17: 正虹饲料股份有限公司市场调查问卷(B)	(190)
案例评析	(195)

第五篇 服装业知名品牌策划方案

文案 18: 江苏“好运”衬衫广告策划书	(197)
文案 19: 湖南真维斯专卖店“神秘人”服务水平调研报告	(204)
案例评析	(229)

第六篇 其他类营销策划方案

文案 20: 万家福商城导入 CIS 策划手册	(232)
文案 21: XX牌脂康颗粒剂整合营销推广框架设计	(244)
文案 22: XX灵芝系列产品整体策划方案	(256)
案例评析	(289)

后记	(292)
----------	-------

第一篇 长沙九芝堂(集团)策划方案

文案1:

供销公司营销机构改组方案^①

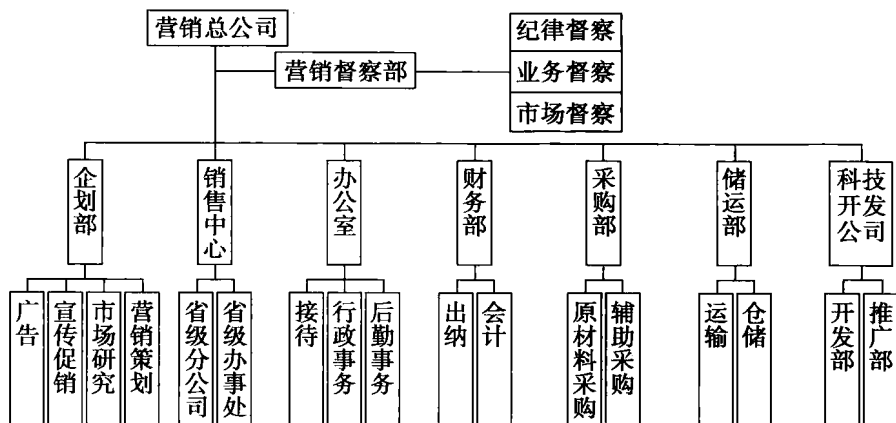


图 1-2 营销总公司改组后组织机构设置图

(二) 营销总公司人力资源配置

1. 人力资源配置原则

- (1) 品牌与能力是配置的最基本标准。
- (2) 适当精简内勤人员,全面充实推销人员。
- (3) 内勤部门力求一人多能,一人多岗;业务部门根据市场拓展需要实施一人一岗,人人压指标,个个有任务。

(4) 副总经理层必须具备很强的业务协调能力及人事驾驭能力;业务部门经理必须具备驾驭当地市场的能力;内勤部门经理必须具备严谨的工作作风和极高的办事效率。

(5) 业务员必须具备较强的市场开拓能力。

(6) 企划部人员必须具备雄厚的专业功底和创造性思维能力。

2. 九芝堂(集团)供销公司现行组织机构主要问题

(1) 名称的滞后性和非规范性。“供销公司”是改革开放初期制造企业部门设置的称谓,目前很少有企业沿用。而且,“供销公司”下设部门名称不规范,主要是业务部门。这些部门的业务分工虽然是明确的,但外人却无法从部门名称中一目了然其业务范围。

(2) 管理分工的非均衡性。“供销公司”共设 11 个部门,分别由 4 位副总经理主管,但副总经理所管理的部门有失衡之感。

(3) 机构中缺乏必要的营销参谋机构——企划部。目前的市场部没有承担企划部的职能。

(4) 业务部门分设虽然明确,但延伸机构设置不规范,管理层次不明确,管理

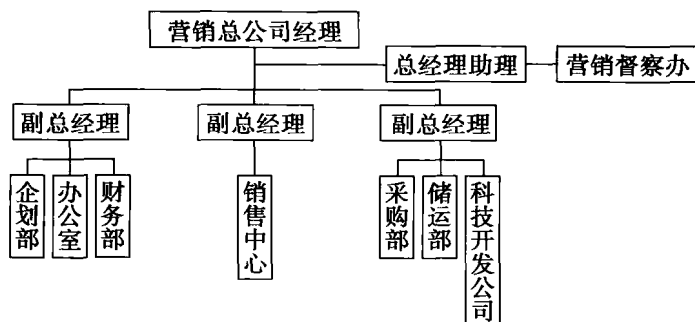


图 1-5 营销总公司改组后管理层次示意图(方案 2)

(二) 人力资源的配置结构

营销总公司共需人员 413 人,其中管理人员 15 人,业务员 350 人,辅助人员 48 人。

(三) 营销总公司各部门的职能和工作内容

1. 企划部的职能和工作内容

- (1) 规划营销目标与战略。
- (2) 规划营销策略与步骤。
- (3) 规划营销组织与网络。
- (4) 规划促销手段与策略。
- (5) 制订产品价格、包装策略。
- (6) 制订市场调查计划。
- (7) 制订全年营销计划。
- (8) 制订业务员奖惩制度。
- (9) 制订年度广告计划。
- (10) 制订营销业绩目标与分配。
- (11) 制订业务员招聘、培训计划。
- (12) 制订营销各项管理制度。
- (13) 实施营销专项调查。
- (14) 实施营销专项研究。
- (15) 培训营销管理层人员。
- (16) 实施计算机客户管理。
- (17) 实施广告、促销与公关活动计划。
- (18) 策划并实施大、中、小营销活动。

2. 营销督察部的职能与工作内容

(1) 纪律督察

- ① 督察营销总公司下辖各部门的职能履行情况。
- ② 督察各项制度的执行情况。
- ③ 督察奖惩条例的兑现情况。

(2) 业务督察

- ① 督察各部门的业务开展情况。
- ② 督察各分公司、办事处的业务完成进展情况。
- ③ 督察营销方案的实施进展情况。
- ④ 督察各项费用的开支情况。

(3) 市场督察

- ① 督察各地市场的规范运行情况。
- ② 催收各地死、呆应收款。
- ③ 防假、打假。

3. 销售中心的职能和工作内容

- (1) 落实年度销售目标任务。
- (2) 制订完成年度销售目标任务的营销计划。
- (3) 全面完成年度销售目标任务。
- (4) 落实企划部制订的区域市场整体促销计划。
- (5) 制订当地市场的业务拓展计划。
- (6) 实施本地化广告与促销策略。
- (7) 执行总公司所规定的各项管理制度。
- (8) 招聘当地业务员并进行培训。
- (9) 负责所有货款的及时回收。

4. 办公室的职能及工作内容

- (1) 负责营销总公司的人事、劳资、文秘、档案管理。
- (2) 负责营销总公司的上传下达、左右协调工作。
- (3) 负责营销总公司的会务、后勤及小事务管理。
- (4) 负责营销总公司内外人员的接待、协调工作。
- (5) 负责营销总公司部门资料的收集、整理与保管工作。
- (6) 负责对外联络工作。

5. 财务部的职能及工作内容

- (1) 负责营销总公司营销的调配与安排。
- (2) 督察资金的高效运作和安全运行。
- (3) 负责会计核算与财务管理。

6. 储运部的职能与工作内容

- (1) 确定仓库的管理方式与程序,保障货畅其流。
- (2) 确定保管、装卸、包装管理制度。
- (3) 确定存货水平与政策,并建立与生产、营销部门的信息沟通系统。
- (4) 确定运输工具与运输方式。
- (5) 确定运送政策和运送方式。
- (6) 确定运输服务内容范围与责任。
- (7) 报送库存报表。
- (8) 负责运输安全管理、车辆管理及驾驶员管理。

7. 原材料采购部的职能与工作内容

- (1) 负责中药原材料、大宗辅助材料的采购与调拨。
- (2) 确保原材料的品质与价格。
- (3) 确保原材料的采购资源稳定。
- (4) 确保原材料供应的连续性。

8. 科技开发公司的职能和任务

- (1) 新产品开发。
- (2) 新产品推广。

三、九芝堂(集团)营销总公司分支机构设立方案

(一) 分支机构设立的范畴

分支机构主要是指省级分公司、地级办事处、省级办事处。

(二) 分支机构设立的基本思路

- (1) 便于做市场是最重要的原则。
- (2) 哪里有市场潜力,分支机构就设在哪里,但应注意循序渐进,区分主次。
- (3) 在目前最成熟的市场和销售增长较快的市场设立分公司,并延伸分公司的分支机构;在目前销售量较小或刚进入的市场设立办事处。
- (4) 分支机构的设立应当高起点、高标准。
- (5) 分支机构的人力资源配置一定要精干,要德才兼备。

(三) 分支机构的设立

1. 省级分公司的设立

- (1) 省级分公司设立的基本条件为:有巨大的市场潜力;有良好的消费习惯

和经商习惯;有较强的销售力;销售量在1 000万元以上(含1 000万元)。

(2) 省级分公司设立的目的是为做透当地市场,寻求最理想的市场占有率。

(3) 省级分公司的机构设置设计了两种方案,详见图1-6、1-7。

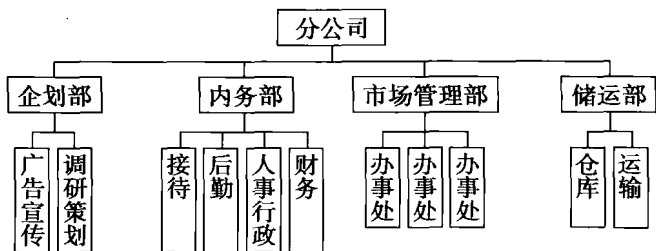


图 1-6 省级分公司机构设置图(方案 1)

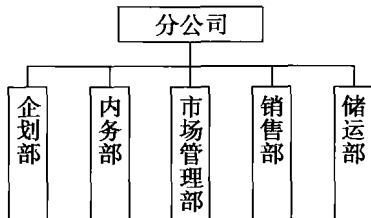


图 1-7 省级分公司机构设置图(方案 2)

(4) 省级分公司人力资源配置的基本思路为:第一,分公司经理和财务人员由营销总公司委派,其余人员主要在当地招聘,招聘对象可以年富力强的下岗员工为主。第二,管理人员精简,业务人员根据任务之需要充实。第三,分公司经理是最关键人物,必须具备极强的驾驭当地市场能力和组织指挥能力。第四,分公司所有员工由分公司按照总公司企划部的总体部署统一组织,强化培训。

(5) 省级分公司各部门的职责与工作内容

① 企划部:接受总公司企划部的委托调查任务;实施总公司企划部下达的当地市场策划方案;完成本地区的市场拓展总体方案和单项方案的拟定;在不违背总公司营销规划的前提下独立操作必要的广告促销活动,但必须报总公司企划部备案;指导分公司业务的全面拓展;培训分公司业务员;分解各地办事处销售业绩指标。

② 内勤部:负责分公司的人事、行政、财务、后勤等各项管理工作。

③ 市场管理部:负责各地级办事处的业务管理和协调工作。

④ 储运部:负责当地市场的储存与运输工作。

说明:方案1中无销售部门,分公司仅为销售管理机构,方案2中设销售部门,分公司除了履行业务管理职能外,还必须承担当地市场(分公司所在地)的销

售任务。

2. 省级办事处的设立

(1) 省级办事处设立的基本条件为：有一定的市场潜力；销售额在 1 000 万元以下的省份；有良好的消费习惯。

(2) 省级办事处的机构设置：省级办事处一般设两个部门，即内务部和市场拓展部，主体是市场拓展部，且市场拓展部是最前沿的作战堡垒，其作用十分重要。具体设置见图 1-8、1-9。

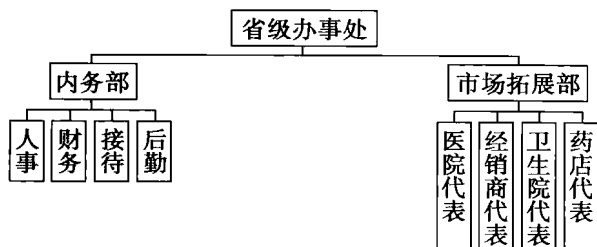


图 1-8 省级办事处机构设置图(方案 1)

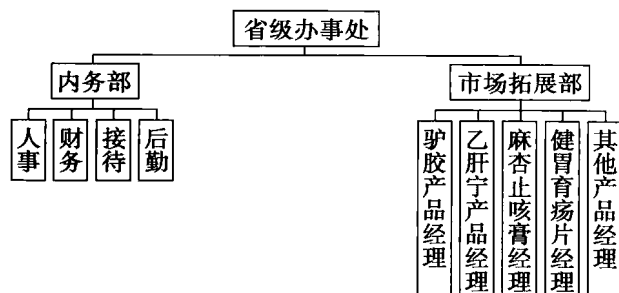


图 1-9 省级办事处机构设置图(方案 2)

(3) 省级办事处的人员配置：内务部设 1~2 人，市场拓展部根据业务需要配备 4~10 人。

3. 地级办事处的设立(参照省级办事处的设立)

(四) 分支机构设立的几个技术性问题

(1) 省级分支机构最好设在省会城市，地级分支机构最好设在地区经济中心城市。

(2) 分支机构设立要便于该区域市场物流。

(3) 分支机构设立应当统一设计，统一风格，开辟九芝堂企业和产品陈列展示室。

四、九芝堂(集团)营销公司管理层次与流程

营销管理层次、流程及总职能的严格区分是保障各项营销管理制度与政策能否顺利实施的最重要基础。如果层次不清、职能不明,便会造成营销功能的紊乱和营销系统的错位。所以,营销决策者必须特别注重两个问题:第一,必须严格划分管理层次。第二,必须明确各项权限与职责,绝不可越权管理。

(一) 营销总公司的管理层次划分(见图 1-10)

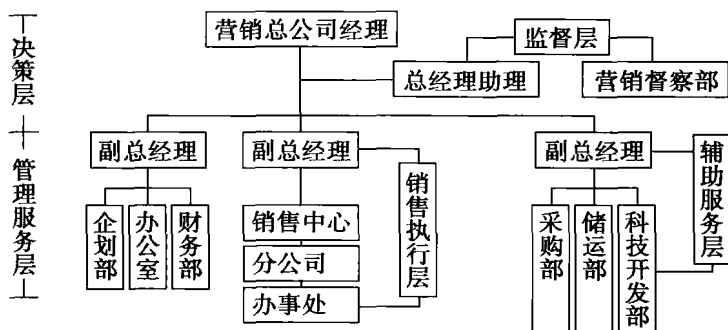


图 1-10 营销总公司管理层次划分图

(二) 营销总公司管理层次中的几层重要关系与流程

1. 垂直管理层的管理层次

(1) 总经理与副总经理的管理层次关系。总经理只管理 3 个副总、1 个助理,管理的重心是每个副总工作目标的进展和完成情况及处理重大突发事宜。同时,从宏观上驾驭全局,进行透视性全局监控。

(2) 副总经理与部门经理的管理层次关系。副总经理只管理所属管辖范围内部门经理的工作进展完成情况,同时进行全面监控。

(3) 部门经理与下属员工的管理层次关系。督促每个员工按期完成任务,同时,部门经理必须亲自承担部门工作内容和任务指标。

2. 横向管理层的管理体系关系与流程

(1) 企划部与销售中心的关系,见图 1-11。

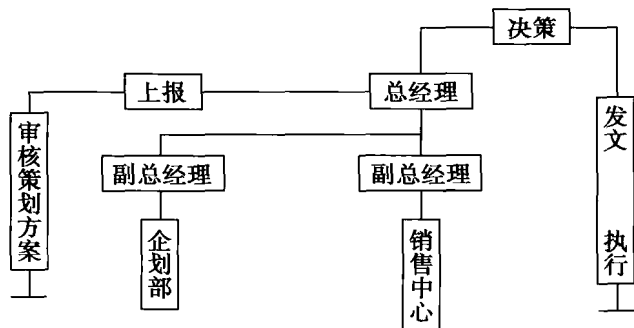


图 1-11 企划部与销售中心关系与流程示意图

(2) 总公司企划部与分公司企划部的关系与流程,见图 1-12。

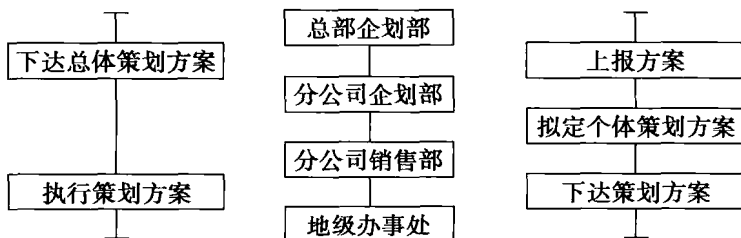


图 1-12 总公司企划部与分公司企划部关系与流程示意图

(3) 营销督察部与其他部门及分支机构的关系,见图 1-13。

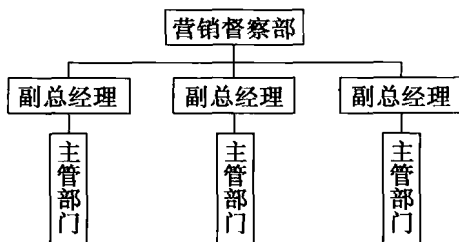


图 1-13 营销督察部与其他部门及分支机构的关系示意图

(4) 总经理助理与总经理的管理层次关系。总经理助理协助总经理行使职权;总经理因事外出时,全面履行总经理职权;主管营销督察部。