

如何制定 营销计划

HOW TO MAKE MARKETING PLAN

诸强新 著

在市场经济的冰天雪地里，营销好比一艘破冰船，有了它在前面开路，企业就可以乘风破浪、勇往直前。

——诸强新

- ★没有空洞的理论
- ★只有具体的实践
- ★没有枯燥的说教
- ★只有亲身的体验

“中国十大杰出营销
人”首度公开
成功秘诀



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

如何制定 营销计划

HOW TO MAKE MARKETING PLAN

诸强新 著

“中国十大杰出营销
人”首度公开
成功秘诀



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何制定营销计划/诸强新著. —北京:北京大学出版社,2006.5
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10538-X

I. 如… II. 诸… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 010320 号

书 名: 如何制定营销计划

著作责任者: 诸强新 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 7-301-10538-X/F · 1359

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.75 印张 98 千字

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

目录



第一章 让人又爱又恨的营销计划

——营销计划解惑 / 1

第一节 企业为什么需要营销计划 / 4

营销计划是企业运营的需要 / 4

营销计划是管理的需要 / 5

营销计划是激励员工的需要 / 6

营销计划是激励经销商的需要 / 7

第二节 为什么计划会跟不上变化 / 9

认知之误 / 9

常规事项与突发性事项的冲突 / 13

计划执行不严谨 / 14

第三节 营销计划成了众矢之的 / 16

重新认识全员营销 / 17

团队精神 / 21

重新认识压力管理 / 23

第四节 为什么外企重视计划而我们讨厌计划 / 25

文化差异 / 26

善变的老板 / 27

“冲”字当头 / 28

第五节 营销计划是企业计划的龙头 / 31

营销计划为企业计划开路 / 31

市场格局的演变 / 32

第六节 营销计划是管理还是执行 / 36

位置不同, 重点不同 / 36

管理是执行的保证 / 37

执行是管理的基础 / 37

第七节 营销计划是战略还是战术 / 39

做生意与做市场的区别 / 39

重短期战术与轻长远战略的差异 / 41

从上到下 VS 从下到上 / 42

做正确的事情和把事情做正确 / 43

第二章 营销计划的基本内容 / 45

第一节 环境分析 / 47

宏观环境分析 / 47

微观环境分析 / 50

第二节 营销目标 / 52

财务指标 / 52

顾客指标 / 53

品牌指标 / 55

第三节 销售组织与人员选拔 / 58

销售组织的类型 / 58

选拔合适的人员 / 61

第四节 产品策略 / 63

产品群策略	/ 63
重点产品策略	/ 64
先锋官策略	/ 65
第五节 价格策略	/ 67
价格战 VS 品牌定位	/ 67
明确定价的目的	/ 68
第六节 经销商的激励与控制	/ 72
要经销商卖命	/ 72
让经销商守规矩	/ 73
第七节 促销推广	/ 75
常规促销与非常规促销	/ 75
创新的促销方式最有效	/ 76

第三章 市场调研的内容与方法 / 79

第一节 市场调研的内容	/ 81
消费者调研	/ 82
竞争者调研	/ 83
产品调研	/ 83
第二节 市场调研常用的方法	/ 86
问卷调查法	/ 86
访谈调研法	/ 87
座谈调研法	/ 88
第三节 调研的陷阱	/ 90
调研的结果不一定准确	/ 90
调研结果出现偏差的原因	/ 91

第四章 把握营销计划的关键点 / 93

第一节 战略先行, 战术跟进 / 95

思考方法 / 95

策略工具 / 99

传统营销与整合营销 / 100

实战案例——农夫山泉勇闯上海 / 102

第二节 目标市场与根据地营销 / 106

确定目标市场 / 106

资源与机会 / 106

走出品牌战与价格战的困惑 / 107

第三节 市场细分的战略思考 / 111

应用市场细分的前提 / 112

市场细分的重要作用 / 112

市场细分的方法 / 113

第四节 产品卖点的提炼与把握 / 116

产品卖点提炼的重要性与原则 / 116

定位购买人群 / 120

改变卖点, 起死回生 / 122

第五章 营销计划的执行管理 / 125

第一节 销售经理的五大困惑、三个改变 / 127

五大困惑 / 127

三个改变 / 132

第二节 营销管理的特点 / 136

营销管理是对人的管理	/ 136
营销管理是对数字的管理	/ 137
营销管理是对心态的管理	/ 137
营销管理是对系统与流程的管理	/ 139
第三节 目标管理的要点	/ 141
确定计划周期	/ 141
目标既要有挑战性又要有可行性	/ 142
将追踪做到每一天	/ 142
目标排次	/ 143
知之而后动	/ 144
销售计划大于企业计划	/ 144
计划、策略、培训、评估、反馈五循环	/ 146
第四节 营销计划分解	/ 149
按责任区域分解	/ 149
按渠道分解	/ 150
按产品品种分解	/ 151
按市场发展的阶段分解	/ 152
第五节 绩效管理口服心服的要点	/ 154
重视定性, 突出定量	/ 154
重视表单, 突出沟通	/ 155
重视服从, 突出民主	/ 156
重视销量, 突出公平	/ 158
第六节 人治、法治到文治	/ 160
X、Y 理论的管理实践运用	/ 160
带兵带心的技巧	/ 161

第一章

让人又爱又恨的营销计划 ——营销计划解惑



管理的关键在于计划，计划的灵魂是策略。没有策略的营销计划，员工执行起来很吃力，效果也不一定理想，事倍功半；如果制定的营销计划充满策略性，富有创意，员工执行起来会很轻松，往往能得到出奇制胜的效果，事半功倍。由此可见制定策略性营销计划的重要性。但是营销计划却让人又爱又恨。一方面，凡是走上正轨的企业都应该制定营销计划，告诉员工今年应该做什么、做多少，明年应该做什么、做多少，员工按照制定好的计划努力去完成目标，这样的企业才能循序渐进地发展；如果企业没有明确的营销计划，就好像一艘没有罗盘的船，不知道应该驶到哪里去——这就是营销计划可爱的原因。另一方面，如果企业制定计划后，员工没有按时按量地完成，就会影响士气，影响信心，甚至影响第二年计划的完成——这就是营销计划可恨的理由。但是，无论如何，一个企业要想发展，终究离不开营销计划的指引。

第一节 企业为什么需要营销计划

重点提示：

- 营销计划是企业运营的需要
- 营销计划是管理的需要
- 营销计划是激励员工的需要
- 营销计划是激励经销商的需要

虽然营销计划有可恨之处，企业却不能没有营销计划，其主要原因如下：

营销计划是企业运营的需要

营销计划决定了企业发展的速度和方向，如果没有正确的营销计划，企业运营起来就会有很多障碍。可以说，营销计划是企业正常运营的前提条件。

◎案例

比亚迪公司是我国一家很有名的民营企业，其主要业务是为世界知名的手机厂商生产配套的电池。比亚迪公司计划在短时期内进入全世界手机电池生产厂商的前

三名。为了实现这个计划，比亚迪公司把主要精力都放在研发上。现在很多国内企业都是靠引进国外先进的机械设备来组织生产的，这些设备都比较昂贵，动辄几十万、甚至上亿美元。而比亚迪公司却走了一条相反的路，靠自己研发生产流水线，尽管这条生产线不是全自动的，还需要人工操作，却大大降低了成本。比亚迪公司之所以不直接引进生产线而是依靠自主研发，是因为它看到了自己的优势——价格优势。国外很多手机电池生产厂商的设备很先进，但是他们的一块手机电池要卖到30美元左右，而比亚迪的电池才卖7美元，原因是中国的劳动力价格相对比较低。如果比亚迪也去引进一条全自动的生产线，那它的价格优势就没法体现，也就没有办法跟国际厂商去竞争。事实上，比亚迪靠着自己的价格优势，击败了很多竞争对手，在手机电池市场获得了相当高的市场份额。

营销计划是管理的需要

一个企业的生存发展靠什么？靠管理。企业在创业的时候，特别是我们国内很多民营企业在创业的时候往往重视经营和销售，但是当企业慢慢由小做大以后，管理的重要性就体现出来了，所以有句话叫“向管理要效益”。之所以这么说，是因为管理具有五大职能：

- ◆ 计划——这是管理的第一步。
- ◆ 组织——通过组织人员、组织资金去实现已经制

定的计划。

◆ 指挥——保证计划的顺利执行。

◆ 协调——有效地解决在执行计划的过程中出现的问题。

◆ 控制——如果不能有效地控制计划的执行，最后往往是计划跟不上变化。所以要重视控制职能，这是管理的需要。

营销计划是激励员工的需要

人们在求职的时候，往往会选择薪水高、福利好的公司。但是只有这样的要求是不够的，还要有长远的观念。薪水是重要的，但是企业的发展前途更重要。今年的月薪只有 1000 元并不可怕，可怕的是明年、后年的月薪还是 1000 元。如果你不想继续维持 1000 元的水平，无外乎有两个途径：一是自己的能力要提升、业绩要提升；二是公司要有发展，如果公司停滞不前，个人再怎么努力也没用。

所以，一个企业要有计划，告诉员工明年的发展目标是 30% 的增长率还是 50% 的增长率，这样的计划就富有激励性。激励有两种，一种是正激励，一种是负激励，无论是哪种激励，都必须有一个计划，有一个长远的目标。

营销计划是激励经销商的需要

企业与经销商是对立统一的关系。销售的时候是统一的，回款的时候是对立的。众所周知，营销最难的不是销售而是回款。因此，人们经常说，销售是徒弟，回款是师傅。很多公司的销售能力很强，但是回款能力很弱，大量的货款都压在经销商的手里，这样往往会造成资金运转不灵的局面。这时企业就需要和经销商建立一种良性的关系。经销商都喜欢与有发展前途的公司合作，他们希望跟着这样的公司一起发展。企业可以通过制定营销计划，建立宏观远景，让经销商受到鼓舞，使他们乐意与企业合作。

◎案例

河北省有一家味精生产企业，现在主要生产梅花牌味精，规模很大，产品畅销美国、西欧、东南亚等20多个国家和地区。但是这家公司也有不足之处，那就是没有品牌。它以前生产的味精，主要是工业用味精，在零售领域的份额比较少，所以它希望转变营销思路，扩大在零售终端的市场份额；但是，又不想将货款都压在经销商的手中。一般来说，一个没有品牌的公司，只能采用货到付款的方式，很难做到款到发货。为了改变这种不利形势，这家公司采取了很简单的方法——激励，即告诉它的经销商：我是实力雄厚



的公司，在国外也小有名气，只是现在还没有去创品牌；如果要创品牌的话，像我这样规模的公司，是轻而易举的；等到我创出了品牌，你再想争取这个代理权就没有机会了；所以你要想做全中国数一数二的味精厂的经销商，就要抓住现在的机会，机不可失，时不再来，现在要做我的代理商，条件就是款到发货。其结果是，梅花味精公司成功地找到了经销商，而且实现了款到发货。

企业给经销商一个宏伟的发展计划，就可以激励他，所以说营销计划是激励经销商的需要。

心得体会

第二节 为什么计划会跟不上变化

重点提示：

- 认知之误
- 常规事项与突发性事项的冲突
- 计划执行不严谨

计划跟不上变化，是人们常说的一句话，无论是在生活中还是在工作中都是这样。企业在正常的运行中也常常遇到这种情况，造成这种情况的原因有以下几点：

认知之误

认知之误主要是指对营销的认知有误。什么是营销，说法有很多，有人说营销是一种有计划的销售过程，也有人说营销就是沟通，关键在于企业是否能与消费者进行有效的沟通。沟通不好，消费者就不会买你的产品。沟通包含两层意思，第一是品牌定位对不对；第二是你的销售人员跟顾客之间的沟通好不好。对营销的认知之误主要表现为与顾客进行了错误的沟通。