

Business Administration Classics  
*Marketing*

工商管理经典译丛·市场营销系列

# 营销计划

(第4版)

The Marketing  
Plan (Fourth Edition)

威廉·A·科恩 著  
(William A. Cohen)

刘宝成 译

 中国人民大学出版社

 **WILEY**

 **WILEY**  
Publishers Since 1807

F713.5  
331

Business Administration Classics  
*Marketing*  
工商管理经典译丛·市场营销系列

# 营销计划

(第4版)

The Marketing  
Plan (Fourth Edition)

威廉·A·科恩 著  
(William A. Cohen)

刘宝成 译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销计划: 第4版/科恩著; 刘宝成译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(工商管理经典译丛·市场营销系列)

ISBN 7-300-07463-4

I. 营…

II. ①科… ②刘…

III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 077230 号

工商管理经典译丛·市场营销系列

营销计划 (第4版)

威廉·A·科恩 著

刘宝成 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 185×260mm 16开本

版 次 2006年7月第1版

印 张 22.5 插页2

印 次 2006年7月第1次印刷

字 数 501 000

定 价 35.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 《工商管理经典译丛·市场营销系列》 出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证的过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，我社原策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育集团、麦格劳-希尔出版公司、汤姆森学习集团等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

# 译者序

凡事预则立，不预则废。计划的重要性就在于此。

营销的概念乃至战略已经越来越普及了，但是企业对如何制定和实施营销计划的认识还不足。殊不知，概念是计划的出发点，而战略的基础则来自计划。在营销管理方面，许多企业仍然存在这样的认识，或者起码是一种倾向，即仅聚焦于结果，而忽视或轻视了过程，这里既有传统文化的因素，也有知识的因素。

科恩教授是一位当之无愧的营销专家，同时也是一位多产的作家，至今已有近 50 部著作问世，而且有些还在不断更新。这部《营销计划》如今已是第 4 版了，它的特点可以概括为两个字：实用。与其把这本书叫做著作，倒不如称之为指南更贴切。它从计划的制定、环境的评估、目标的建立，到战略的生成、战术的应用、市场的预测，直至财务指标的计算、计划的陈述和实施，几乎包罗了营销计划的各个方面。而最为重要的是，它丝毫不顾及空洞的理论，甚至打破了一些常规的理论模式，全部围绕着以常理和经验为指导的实际操作而展开。

本书的一大部分是营销计划的案例，由于其多数是学生的作品，所以有些稍显稚嫩的痕迹，但正如本书的作者所述，它们是诞生丰功伟业的雏形，而且有些已经证实了他的论断。关于这些案例，有一点关键的启示，那就是细致。它们可以提示读者，营销计划既不是高谈阔论的原则，也不是挥毫泼墨的写意，而是精雕细琢的方案。执行者只要按图索骥，就能实现预期的目标。另外，本书有关信息源的附录也很有价值，它一方面可以帮助营销计划人员获得现成的索引，另一方面也给政府、咨询机构和其他非政府组织提供了一个参照：美国有如此众多的信息源可以利用，这对营利机构来说是一种商机，而对于包括政府在内的非营利机构来说也是一个榜样，鞭策它们努力为大众创造更多的便利。

本书最初的译稿汇集了众多同学的努力，他们大多数是我们中法国际管理学院的研究 生，包括朱斐、孙青、扬帆、赵云培、李金岭、郑一飞、刘飘、窦兰、宋毅、郭珊、王玉珏、曾颖等同学。尤其令我感动的是朱斐同学，无论在动笔还是协调方面都表现出极大的热情，在此予以特别的肯定与致谢。另外，我的助手高欢女士也参与了翻译的大量协调工作。没有同学们的辛勤劳动，本书的中译本不可能如此迅速地为广大读者见面。

刘富成

于对外经济贸易大学中法国际管理学院

# 序 言

有人将这个时代称为营销的时代。不仅在《商业周刊》，而且在《时代周刊》、《新闻周刊》以及其他拥有大量读者的杂志上，有很多文章都验证了这个事实。每个追求成功的企业都需要营销，而营销的关键在于营销计划。甚至就个人而言，卓有建树的专家告诉我们：千里之行，始于计划。一份出色的营销计划就是梦想与现实的分水岭，因为它讲求实际，讲求理智，讲求数据。

在我将营销计划纳入我所教授的营销课程中之后不久，一位以前的学生罗伯特·施瓦茨（Robert Schwartz）前来拜访，说他因为《企业家》\*上的一篇文章而接受了采访。罗伯特开了一家连锁比萨店。他的生意立足于他在我班上制定的、而后又经过改进的一份营销计划。他的现金流量十分惊人，达到了每月 48 000 美元，而他还是一名本科生。另一位我教过的研究生雷恩·阿布简（Leon Abjian），则将他自己的营销计划以 5 000 美元售出。

一位专业顾问曾经翻阅过我的学生们作出的一些计划，而他的结论是，这些计划不亚于他本人以及其他专业人士的作品。在他看来，这些计划每一份均可价值 25 000 美元！而它们都是由本科生或研究生制定出来的。有鉴于此，不少当年的学生开始为企业家制定营销计划，并参与到生意中去；有些通过营销计划获得了个人创业的启动资金；还有些学生则将营销计划运用到雇佣他们的公司中去。

20 多年前，我开始审阅不动产行业的营销计划，它们很多是在合约下完成的。学生为这些企业制定经营计划，企业将报酬支付给大学。当然，为什么不呢？这些计划都具有百分之百的专业性，对于为此而付款的企业来说是极其有价值的。而企业所付出的，只是专业顾问说的那 25 000 美元的一小部分。

本书的目的就是要向各位讲述如何制定出真正出类拔萃且专业的营销计划。在您导师的指引之外，本书将向您阐释营销计划，以及制定出专业计划的步骤和程序。它提供了很多有用的表格以及学生在课堂上制定的实际计划。您将会看到学生是怎样适应本书的基本理念，并且将它们转化为具体产品或服务的营销计划的。读完本书之后，您将不仅明白该做些什么，而且知道如何做以及为何这样做。您将能够自己制定出专业且杰出的营销计划。

制定营销计划并非是纯理论的，您需要做大量的工作，运用您的想象力，并且将您的市场知识与会计、金融以及管理等多门学科相结合。花费时间与努力是值得的。本书中所描述

---

\* “Entrepreneurship on Campus: A Panel Discussion on Teaching Entrepreneurship,” *Entrepreneur* (November 1984), p. 49.

的制定营销计划的方法具有很强的可操作性，这一点已经在课堂及现实世界中通过上千位学生与专业人士得到了验证。如果您能在一定时间内掌握本书的内容，不仅能够获得成功，而且还会发现自己乐在其中。就是这么灵验！

**威廉·科恩博士**  
图尔罗国际大学

# 致 谢

感谢为本书中的营销计划样本作出贡献的同学们，还有数百位在我教授如何制定营销计划的课程中给予我帮助和启发的人们。

# 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 引 言 .....              | 1  |
| 第 1 章 第一步：策划营销计划 ..... | 7  |
| 营销计划的结构 .....          | 7  |
| 概要部分 .....             | 9  |
| 目录部分 .....             | 9  |
| 导言部分 .....             | 10 |
| 情势分析 .....             | 10 |
| 目标市场 .....             | 12 |
| 问题和机遇 .....            | 12 |
| 营销目标和目的 .....          | 13 |
| 营销战略 .....             | 13 |
| 营销策略 .....             | 13 |
| 实施和控制 .....            | 14 |
| 总结部分 .....             | 14 |
| 材料的条理 .....            | 15 |
| 本章小结 .....             | 15 |
| 第 2 章 第二步：审视环境 .....   | 16 |
| 导言部分 .....             | 16 |
| 情势分析 .....             | 18 |
| 目标市场 .....             | 22 |
| 媒体接触习惯 .....           | 27 |
| 集团购买者 .....            | 27 |
| 竞 争 .....              | 28 |
| 企业资源 .....             | 28 |
| 技术环境 .....             | 28 |
| 经济环境 .....             | 29 |
| 政治环境 .....             | 29 |
| 法律和法规环境 .....          | 29 |
| 社会文化环境 .....           | 29 |

|              |                          |           |
|--------------|--------------------------|-----------|
|              | 其他重要的环境因素 .....          | 30        |
|              | 问题和机遇 .....              | 30        |
|              | 完成环境问题表格的信息来源 .....      | 30        |
|              | 一手研究 .....               | 32        |
|              | 本章小结 .....               | 32        |
| <b>第 3 章</b> | <b>第三步：确立目标和目的 .....</b> | <b>33</b> |
|              | 确立目标 .....               | 33        |
|              | 目 的 .....                | 36        |
|              | 竞争优势或差别优势的概念 .....       | 37        |
|              | 本章小结 .....               | 39        |
| <b>第 4 章</b> | <b>第四步：制定营销战略 .....</b>  | <b>41</b> |
|              | 战略金字塔 .....              | 41        |
|              | 战略营销管理 .....             | 42        |
|              | 产品生命周期分析 .....           | 48        |
|              | 导入期 .....                | 48        |
|              | 成长期 .....                | 49        |
|              | 成熟期 .....                | 49        |
|              | 衰退期 .....                | 49        |
|              | 确定产品所处的生命周期阶段 .....      | 50        |
|              | 制定产品生命周期中每一阶段的战略 .....   | 54        |
|              | 营销计划的战略选择 .....          | 55        |
|              | 新市场的渗透 .....             | 55        |
|              | 市场份额的扩张 .....            | 58        |
|              | 防 御 .....                | 60        |
|              | 放 弃 .....                | 61        |
|              | 本章小结 .....               | 63        |
| <b>第 5 章</b> | <b>第五步：制定营销策略 .....</b>  | <b>64</b> |
|              | 操纵可控的要素 .....            | 64        |
|              | 产 品 .....                | 64        |
|              | 价 格 .....                | 66        |
|              | 分 销 .....                | 68        |
|              | 促 销 .....                | 69        |
|              | 互联网营销的基本策略 .....         | 71        |
|              | 操纵市场环境 .....             | 76        |
|              | 营销计划的策略问题 .....          | 77        |
|              | 本章小结 .....               | 81        |
| <b>第 6 章</b> | <b>第六步：营销计划预测 .....</b>  | <b>82</b> |
|              | 市场潜力、销售潜力和销售预测的区别 .....  | 83        |
|              | 发现市场潜力 .....             | 83        |
|              | 计算市场潜力的指数方法 .....        | 84        |
|              | 自下而上和自上而下的销售预测 .....     | 85        |
|              | 具体方法的选择 .....            | 88        |

|              |                                 |            |
|--------------|---------------------------------|------------|
|              | 完成预测所需要的其他信息 .....              | 89         |
|              | 本章小结 .....                      | 96         |
| <b>第 7 章</b> | <b>第七步：计算营销计划中的重要财务比率 .....</b> | <b>97</b>  |
|              | 偿债能力分析 .....                    | 97         |
|              | 酸性测试比率（速动比率） .....              | 99         |
|              | 平均收款期 .....                     | 99         |
|              | 存货周转率 .....                     | 101        |
|              | 盈利能力分析 .....                    | 102        |
|              | 行业比率分析资料 .....                  | 103        |
|              | 本章小结 .....                      | 109        |
| <b>第 8 章</b> | <b>第八步：演示营销计划 .....</b>         | <b>110</b> |
|              | 营销计划如同一种产品 .....                | 110        |
|              | 正式演示 .....                      | 111        |
|              | 本章小结 .....                      | 121        |
| <b>第 9 章</b> | <b>第九步：执行 .....</b>             | <b>122</b> |
| <b>附录 A</b>  | <b>营销计划样本 .....</b>             | <b>123</b> |
|              | 附录 A1 健康家庭项目发展计划 .....          | 123        |
|              | 附录 A2 旃陀罗泰国餐厅 .....             | 149        |
|              | 附录 A3 OpenAxis 公司 .....         | 174        |
|              | 附录 A4 MCM 强力运动公司 .....          | 188        |
|              | 附录 A5 伯拉里小学（澳大利亚） .....         | 217        |
|              | 附录 A6 洛杉矶国家不孕协会 .....           | 246        |
|              | 附录 A7 笔桥公司 .....                | 283        |
| <b>附录 B</b>  | <b>二手调研信息的来源 .....</b>          | <b>309</b> |
| <b>附录 C</b>  | <b>简单调研样例和营销调研评估清单 .....</b>    | <b>328</b> |
| <b>附录 D</b>  | <b>如何领导一个团队 .....</b>           | <b>330</b> |
| <b>附录 E</b>  | <b>营销战略的概念和应用 .....</b>         | <b>339</b> |

# 引言

## 营销计划的威力及奥秘

---

不久以前，一位美国总统候选人收到了一份由其智囊团制定的竞选计划，这份计划最终帮助他赢得了大选。与此同时，两位哈佛商学院的学生迈克·威格利（Mike Wigley）和杰里·德拉维加（Jerry De La Vega）正筹划如何推广录像机。他们打算让人们能够在家中订购到任何一款理想的录像机。12个月后，他们创办了自己的公司，命名为热石公司（Hot Rock, Inc.）。另外一位哈佛同学戴维·艾沙格（David Ishag）也加入进来。三位创业者在一个全天24小时播放摇滚音乐节目的有线电视网中做广告。广告播出后17天内，热石公司的咨询量就达到了5万人次。月营业额的增速达10%~14%。他们预计第一年的营业额将达到670万美元。当然，这还不算什么。

在另一地区，斯托福健身食品公司（Stouffers Lean Cuisine）异军突起。该公司的系列冷冻食品在5亿美元的冷冻食品市场上骤然间占据了超过30%的份额，整个行业为之震惊……当然，对于斯托福公司的员工来说这不算什么。

尽管高乐氏公司（Clorox Company）的销售额达到10亿美元，但盈利却并不可观。不久，一个关键部门被出售了，销售额也减少了一半。然而在短短的6年之后，高乐氏公司得以重整旗鼓，再次把销售额拉升到10亿美元。而这一次，盈利则达到原来的两倍之多……高乐氏公司早已预测到了这些数字，公司的市场总监格伦·萨维奇（Glenn R. Savage）解释说：“这就是明确目标的威力。”<sup>[1]</sup>

大陆航空公司是美国最大的航空公司之一，但在1994年宣告了破产。此后，戈登·贝休恩（Gordon Bethune）走马上任，出任该公司的CEO。公司从此得以扭转乾坤，成为全美最受推崇的公司之一，并获得了无数重大奖项。<sup>[2]</sup>部分奖项包括：大西洋最佳航空公司、顶级国际航空公司（全国航空公司的质量评比结果）、顾客最满意的航空公司（美国市场调研服务公司J. D. Power and Associates的调查结果）、最准点的航空公司（美国交通部的

调查结果)。此外，公司还被《财富》杂志评为全美前 100 名最佳的就业公司。在 2001 年 9 月 11 日发生恐怖袭击之前，公司盈利达到了有史以来的最高点。“9·11”事件之后，整个行业阴云密布，许多航空公司纷纷倒闭，而大陆航空公司不仅得以劫后余生，而且盈利稳步攀升，连续赢得一个又一个嘉奖。<sup>[3]</sup>

以上四家公司所处的行业迥然不同，类型也各异，但为什么都达到了一个共同点——成功呢？答案就是营销计划。这些公司达到了既定的目标并取得了辉煌的成功，其中营销计划功不可没。局外人为之瞠目结舌，而局内人却心知肚明，因为后者掌握了营销计划。

## 营销计划对于每一项业务经营的必要性-----

对于每一项业务的经营、每一种产品或服务的销售来说，营销计划都是至关重要的。开展崭新的业务如此，推广既有的产品、服务或产品线同样如此。在没有营销计划的情况下推动一个项目，就好比在没有罗盘或明确方向的条件下进行大海航行，而且海上巨浪滔天、礁石林立、水雷密布。制定营销计划的确需要时间，但绝对不是浪费时间；相反，它最终会帮助你节省时间，因为，营销计划可以帮助你看清前进的方向，明确沿途的步骤和任务。不仅如此，在编制计划的过程中，你的思路会变得更加明确，理解每一步骤所需要的时间、资金和精力。倘若没有营销计划，你自己会陷入迷宫，不知道在何时或者是否已经达到了目标。

## 营销计划的作用-----

一份周密的营销计划能够帮助你以最小的努力取得最大的成功，其具体作用如下：

- 提供一张地图；
- 支持管理控制和战略实施；
- 告知新的参与者在实施计划和实现目标中的角色；
- 为执行获取资源；
- 启迪思路，提高有限资源的使用效率；
- 明确责任、任务和时间的配置；
- 提示前进道路上的问题、机遇和威胁。

让我们来进行逐一分析。

### 营销计划作为前进的地图

营销计划的根本目的可能就是提供一张地图，告诉你如何从计划的起点到达计划的终点，即实现目标和目的。像地图一样，营销计划显示了你沿途所面

临的环境。地图描绘了地形、路况和各类支线，并标识了在途时间、距离，以及急救站、加油站、餐饮网点、维修站和住宿场所。与之相类似，营销计划描绘了市场环境，包括目标市场上的竞争对手、政治、法律、文化、人文等要素，此外还包括公司可以利用的资源。

## **营销计划支持管理控制和战略实施**

如果你出门旅行，战略就是你的路线图。地图标识了沿途的各种物理和地理环境。在前进过程中，你的既定战略难免会遇到各种问题的困扰。遇到突发事件时，你需要调整方向。由于道路养护或恶劣天气的阻碍，你无法按照既定的路线直行。但是，既然你的地图已经标识了其他的支线，你完全可以另择线路奔向目的地。同样，营销计划能够帮助你识别变通的路径，从而使你调整行动方向，绕过阻碍，以最小的代价实现目标。你会清晰地认识到计划的实际执行和最初设想之间存在的差距，进而采取必要的措施掌控情势，使项目能重返轨道，直至实现最终的目标。

## **营销计划告知新参与者应扮演的角色**

战略的有效实施通常需要众多人员和公司内外不同部门的参与，并且要做到步调一致。时机是一个关键的因素，而最基本的是，必须确保每一位参与者都理解各自的责任和任务，共同服务于总体战略规划。营销计划能够帮助你从细微之处入手来描绘一个大景观。它可以使每个人都看到他们各自的行动是如何与其他人相配合的。新员工会被分配做与计划有关的工作。他们也会在第一时间了解他们的责任，什么是必须做的，以及如何配合其他人的工作。因此，营销计划可以被用来告知所有的项目成员，这些目标为什么要完成以及如何完成：由谁来完成，通过什么方式，什么时候完成。

## **营销计划帮助你赢得资源**

你会发现，可用于完成任务的资源是极其有限的。其实，资源永远都是有限的，无论你是作为一位个体的企业家试图从潜在投资者那里获得投资，还是作为一名大公司的职员期望从公司内部为你的项目争取资源，情况都是这样。一份营销计划能够在很大程度上帮助你说服那些掌握实权的人将有限的资源分配给你的项目，包括财力、人力和其他资源。资源如此匮乏，你必须使他们确信你会高效地使用资金、物力和人力。你不仅要让他们相信你的计划是可行的，而且不管竞争和其他潜在风险如何，你最终都会达到目标。所以，你的营销计划也是一个销售工具。此外，营销计划甚至可以使你自始至终保持对整个项目的控制。它不仅显示了你可以看到的最终目标，而且显示了每一步的具体措施，包括行动、成本和变通方案。一旦对纸面上的计划做到了胸有成竹，你就掌握了一半的胜券。那些掌控着资源的人只有在看到了潜力之后，才会把资源交到你的手上。

## 营销计划启迪思路，提高资源的使用效率

你的资源在任何情况下都是有限的，所以你必须利用现有的资源以争取获得最大的收益。一份出色的营销计划会帮助你最大限度地利用资源，收到事半功倍的成效。它可以帮你扬长避短，并在竞争中发挥差别优势。它还可以帮助你精简不必要的开支，集中优势资源，从而走向成功。在先期调研和战略分析的过程中，你的思路会不断拓宽，将新的想法充实到营销计划当中，最终实现最优化。一份结构严谨、思路缜密的营销计划会提高资源的使用效率，并显示各种机遇和进程中的障碍。

## 营销计划明确责任、任务和时间的配置

无从落实的战略不过是纸上谈兵，因此，控制时间和分配责任就显得非常重要了。营销计划应清楚地列明这些责任，不留疑问。所有的活动安排应充分利用执行过程中的预期环境优势，以实现战略的优化。因此，制定计划时一定要深思熟虑，以避免次优的结果。细微的纰漏将会损害通盘的规划。比如，你正在为一种新的个人电脑制定一份营销计划，如果仅仅在技术细节上达到了优化，你或许会把大量的资金投入到了产品开发中。这种做法可能会使你开发出市场上最好的电脑，但是你却没有足够的资金开展促销活动。如此一来，尽管你有过硬的产品，但是无法打开销路，因为大多数顾客都不了解它。由于计划在整体上处于次优的水平，所以产品将以失败而告终；相反，一个稍显逊色的技术方案却可以满足市场的需求，而且由于在开发成本上建立了竞争优势，节余的资金可以用来开展适当的促销活动。

一份优秀的营销计划可以确保各项任务都能依次落实到具体的负责人身上；所有的要素和战略相互协调，资源配置达到优化，项目得以顺利如期完成。其意义何在？以意大利有着 85 年历史的杰尼亚公司（Zegna）为例，该公司专门经营价值 1 000 美元以上的男士西装。最近一年，公司在美国的销量达到了 1 亿美元，比前一年提高了 30%。在欧洲，公司的销量高达 5 亿美元，成为欧洲发展速度最快的时装制造商之一。对于杰尼亚公司而言，避免次优是一大挑战，因为这样有大量诱发错误的可能。与其他竞争者不同，杰尼亚公司不仅制作服装，而且还纺织布匹。公司自己用棉布、羊绒和羊毛纤维等纺织所有用于制造其昂贵服装的面料。不仅如此，杰尼亚还有自己的零售渠道。<sup>[4]</sup>截至 2002 年底，公司在全球已经拥有 379 家专卖店，到 2003 年底超过了 400 家，在香港、圣彼得堡、华沙、曼谷、首尔、深圳、杭州和成都等总共 64 个城市也出现了杰尼亚的专卖店。如专家所言：杰尼亚正在痛击它的竞争者。<sup>[5]</sup>

### 营销计划提示前进道路上的问题、机遇和威胁

在实现目标的过程中，你自然会察觉到一些可能发生的问题、机遇和威胁。营销计划不仅可以列出你已经意识到的这些问题、机遇和威胁，还可以帮助你识别那些只有在开始执行计划时才会发现的问题、机遇和威胁。它可以促使你建立战略思维，正确处理以后会产生出的问题、机遇和威胁。计划越周密，

就越能暴露隐患。这并不是坏事，因为你可以计划在实施之前防患于未然，以免产生严重的后果。这些潜在的问题一定不能忽视。你的营销计划应充分利用机遇，找出解决问题的方法，并考虑如何避免威胁。

### **提前进入竞争状态**

有了营销计划，你在执行计划之前甚至就已经在竞争中领先了。你会从头到尾系统地思考。你已经知道了未来的发展方向。在计划中，你会尽力实现一个具体的目标。你会为控制目标而制定业绩标准，并尽可能明确各种战略和战术。与所有竞争对手相比，你会对突如其来的事件处变不惊，原因是你已经预见到了这些潜在的问题，也知道如何自如地应对。最后，你的嗅觉比竞争对手更灵敏，能够更及时地了解并控制事态的发展。这样一来，你的竞争对手还在疲于应付，而你却已经主动出击了。

## **营销计划的种类**

营销计划按照不同的目的可以分为许多种类。基础的两类是新产品计划和年度营销计划。

### **新产品计划**

新产品计划是为公司尚未推出的产品、服务、产品线或品牌准备的。在项目启动之前，制定一份完整的新产品计划是明智的。即使这个阶段的信息仍很粗略，但仍需要在投入大量资源之前尽早作出筹划。这样，就可以在更多的备选方案当中进行比较和分析。另外，你也能对竞争性项目的整体开支和启动时间有一个大致的了解。一份新产品的营销计划自然会比年度营销计划有着更多的未知数，因为新产品只有很少或根本就没有任何市场反馈，公司也没有追踪记录。这一点应引起特别的重视。同样一种产品，在一家公司可能会表现出良好的销售业绩，而到了另一家公司却远远达不到这些目标。这种现象并非罕见，通常的原因在于，第一家公司所拥有的某些优势是第二家所无法模仿，甚至根本无从知晓的。制定新产品计划有时需要参照公司自身或其他公司经营类似产品或服务的经验，并在此基础上作出一定的假设。但是请不要忘记：如果照搬其他公司的经验，你就必须了解自己是否有能力如法炮制。如果是在借鉴其他公司经验的基础上有所创新，那就有必要参考更多的信息来源。这将会在本书的后面部分予以介绍。一份新产品或服务的营销计划要包括产品开发的全部过程。当然，如果产品已经存在，它的技术开发部分就没有必要作为计划的一部分了。

### **年度营销计划**

年度营销计划是为公司现有的产品、服务和品牌而制定的。这个计划需要定期接受正式的审核，一般为一年一次。当然，如果环境或公司内部的情况中途发生了变化，计划也要作出相应的调整和修改。制定年度计划和设立审核制度的目的在于及早发现问题、机遇和威胁，而这些正是管理者由于整日忙于日常事务和现成的产品或服务所容易忽略的。不过，需要再次提醒大家，计划是

为未来而制定的，是一个从当前走向未来目标的行动指南。因此，任何计划都存在着未知数，所以必须不间断地收集信息，实施预测，有时候甚至要作出假设。营销计划通常以一年为期，但也可以一次作出以后数年的计划，然后每年进行修订。另一方面，产品计划通常包含了项目从启动到占领市场的全部过程。占领市场意味着产品已经超越了导入阶段，正在以预期的速度增长。

## 小 结

在这部分，我们讨论了营销计划在实现目标和提高效率方面的重要性，阐述了营销计划的主要裨益：

- 提供一张地图；
- 支持管理控制和战略实施；
- 告知新的参与者在实施计划和实现目标中的角色；
- 为执行获取资源；
- 启迪思路，提高有限资源的使用效率；
- 明确责任、任务和时间的配置；
- 提示前进道路上的问题、机遇和威胁。

对于一位成功的营销经理而言，掌握营销计划的制定不是一项选择，而是一项要求。但是更重要的是，它是一个行之有效的工具，可以帮助你理顺日常工作，圆满完成特定的任务，实现既定的目标。

### 【注释】

[1] Joan O. C. Hamilton, "Brighter Days at Clorox," *Business Week* (June 16, 1997), p. 62.

[2] Sheila M. Puffer, interview with Gordon Bethune, "Continental Airlines' CEO Gordon Bethune on Teams and New Product Development," *The Academy of Management Executive* (August 1999), pp. 28, 32.

[3] Continental Web site, <http://www.continental.com>, accessed November 11, 2003.

[4] John Rossant, "Is That a Zegna You're Wearing?" *BusinessWeek* (March 4, 1996), pp. 84 - 85.

[5] Zegna Web site, <http://www.zegna.com/website.htm?selez=0&crc=>, accessed February 4, 2004.