

如何制定成功的 市场营销计划

REGOU CONG SHU

● 美国 Regou 出版公司授予

春风 独家版权



8
'279.712.3
21
2

[美]戴维·E. 冈普特主编 春风文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何制定成功的市场营销计划/谢方 韩立岩 译 张守一
刘静 校. — 沈阳:春风文艺出版社, 1997. 8

ISBN 7-5313-1732-8

I. 如… II. 谢… III. 企业管理:销售管理-经济计划
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 10029 号

How To Really Create a Successful Marketing Plan

Copyright © 1995 by Goldhirsh Group, Inc.

Chinese translation copyright © 1997 by Chunfeng Publishing House

Published by arrangement with Goldhirsh Group, Inc.

Copyright Licensed by Arts & Licensing International, Inc.

Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理公司(国际)

ALL RIGHTS RESERVED

编 者: [美] 戴维·E. 冈普特

责任编辑: 邵 丹

责任校对: 文 文

封面设计: 杜凤宝

出 版 者: 春风文艺出版社

邮 编: 110001

地 址: 沈阳市和平区北一马路 108 号

电 话: 3864927

印 刷 者: 铁岭市新华印刷厂

地 址: 铁岭市银州区广裕街

发 行 者: 春风文艺出版社

字 数: 160 000

开 本: 850 × 1168 1/32

印 张: 6

印 数: 1—8 000

版 次: 1997 年 8 月第 1 版

印 次: 1997 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5313-1733-8/F·8

定价: 12.80 元

内 容 提 要

市场营销也许是导致企业成功最重要的决定因素。确定潜在的顾客并设法把他们变成实际上的买主，这是企业活动的精髓。然而，市场营销也是企业管理中最困难的方面，并且正在变得越来越困难——如今的市场变化迅疾难测，竞争日趋激烈，真正起作用的营销方法日新月异。

本书对营销计划的内容、设计与实施都进行了系统的论述。如果把制定一个营销计划比作一次路途艰险的旅行，本书恰像一张地图，指出了旅行的方向和沿途的山川险阻。

本书取材于美国一些优秀营销专家的成功经验，配有大量实际案例，内容充实而鲜活，实用性极强。

本书系“热狗丛书”之一，译自美国因克出版公司最新畅销书“经营管理书系”，本书中文版权由春风文艺出版社独家拥有。

前 言

营销之路崎岖而艰险

市场营销也许是导致企业成功最重要的决定因素。确定潜在的顾客并设法把他们变成实际上的买主，这是企业活动的精髓。

然而市场营销也是企业管理中最困难的方面，并且正在变得越来越困难，因为如今的市场变化比以往任何时候都快，而且竞争也更激烈。一些方法像做广告和直接邮寄等，在几年前是肯定起作用的，如今却不大灵了。而且，起作用的办法也是日新月异。

新的竞争者在不断地加入到市场里来，他们可能是一些特许专卖商、大公司或跨国公司，也可能就是你隔壁那个刚刚丢了工作的邻居。因此深思熟虑的计划变得更加至关重要。在市场营销如此困难的条件下，开发一个营销计划正如一次路途艰险的旅行。这是每位企业界人士迟早要经历的旅行。而本书恰像一张地图，指出了旅行的方向和沿途的山川险阻。

当然，不能单单因为开发营销计划困难就认定这是一项枯燥无味的工作。相反，这是一次探险，一次穿越五光十色世界的旅行，社会学、文化修养、心理学、工艺学、政治学、定量分析以及竞争等等在这个探险世界里交替出现。

本书根据下列素材对你加以指导：

一、成功企业家的经验

要想体会如何完成企业的各项重要任务，最佳途径之一就是观察成功企业家是如何完成这些任务的。在本书中，我们取材于七家公司的经验。

我选取这些公司时着眼于多样化。它们之中有的搞直销，有的搞分销，有的搞零售，有的在制造业，有的在服务业。

有些企业家提供了他们写好的营销计划，而另一些企业则提供了能说明营销方法的备忘录和重要文件。这些提供书面计划和备忘录的公司有：

- **国际团体化妆品公司** 1975 年创立于英国，专门从事化妆品的制造和零售。到 1994 年它已在世界范围内拥有 1000 多家分店。创办人阿妮塔·罗迪克把天然的产品、攻心的策略和充分的信息巧妙地结合在一起，吸引了一大批人数日益增加的忠实顾客。

- **职业成功之路公司** 1982 年创立于美国科罗拉多州。它是“99 美元职业进修全班”的先驱，在利用邮寄作为推销手段方面技术高超，每年寄出数以百万计的促销信和小册子。创办人吉米·卡拉诺致力于不断提高和改善其公司的营销效果。

- **福露基公司** 这是一家纽约的食品制造商，率先制造大批销售的保健甜饼。在 1987 年成立后的四年之内，年销售额迅速增至 1500 万美元。创办人理查德·沃思是食品行业的权威。

- **微型冰箱公司** 这家位于马萨诸塞州的公司，销售微

波炉、冰箱和冰柜组合柜，这种组合柜主要是为大学生宿舍使用而设计的。1987 年起步时较缓慢，但后来迅速发展，到 90 年代中期销售额已达 1200 万美元。

• **精美食品公司** 这是一家经营得非常成功的快餐食品公司。在费利多·雷于 80 年代末接掌该公司后，“精美”牌食品与“精美”牌奶酪爆米花逐渐成为美国东北部地区主要的玉米熟食品。

• **西姆斯公司** 它是减价服装零售业的先驱，50 年代末创立于曼哈顿南区。起步时较慢，但到了 60 年代中期，它已扩展到全美国，拥有四十来家分店。

• **来普利加公司** 使这家公司出名的是一项电话服务：“华尔街游戏”热线。公司提供给未来的证券市场投资者以假想的资金，并且记录下他们证券的运行状况。这项服务使该公司拓展出一个全新的市场。它还与美国电报电话公司和《今日美国》报建立了伙伴关系。到 90 年代初，它又扩展到体育运动领域。

二、我本人对营销问题的研究心得

作为《哈佛商业评论》的编辑，我经常报道营销方面的消息，从而有机会了解国内许多优秀营销专家的方法。此外，我精心研究了数十种营销计划并协助企业家们制订计划。由于这样的经历，我研制出如何制订成功营销计划的“指南图”。

三、练习与建议

每一章的结尾都有练习，以帮助读者克服在预备和制订

营销计划时通常会出现的困难。这些练习对应着各个阶段，如果能按要求完成，那么结果会得到一个有用的、重点突出的营销计划。

本书结构简介

本书在结构上分为三个部分，这是根据研制营销计划时所必做的大量工作划分的：

1. 首要的迫切工作

对于营销、做到成功营销所必备的个性以及营销计划的实质，有一些普遍流行的错误看法，我在这一部分里讨论了这些错误看法并揭示出真谛。

2. 战略设计

这一部分评价了必须处理的重大战略问题，其中包括掌握了解市场规模大小和复杂程度，辨明你在市场中所处的位置，以及判断竞争的态势。

3. 采取行动

这一部分是计划实施的精要。通过研究战略问题，你逐步形成一个具有详细具体任务和定量目标的行动计划。行动计划越详尽，你在动员公司员工方面也越有效率。

尽管研制营销计划非常困难，但这仍是你所从事的企业经营工作中最有趣和最有利的工作。我希望本书能同时增加你的兴趣和收入。

目 录

前言 营销之路崎岖而艰险

第一编 首要的迫切工作

第一章 你的营销计划	1
把艺术科学化	1
由于片面理解造成的错误的营销思想	2
认识营销的真相 研究更合理的营销方法	8
开始制定你的营销计划	14
第二章 营销综述	16
你的世界观	16
营销的个人特色	17
信箱:写作诀窍	22
抓住实质写作营销综述	22
以案例研究作为写作计划的开始	24
第三章 选择你的最佳计划	28
对选择做出评价	28
什么是市场营销计划?	30
营销计划与企业计划的比较	32
信箱:营销计划应该由谁来写?	34
适应企业发展不同阶段的三种营销计划	34

信箱:营销计划目录实例	38
营销计划应包括哪些内容	38

第二编 战略设计

第四章 市场	43
了解大格局	43
你的行业及其发展方向	43
外部世界如何影响你的行业	48
找出你需要的答案	53
化零为整	56
第五章 营销战略	66
你的顾客真正需要买什么?	66
你实际上在销售什么?	67
唯一的销售策略是重视顾客的最大利益	70
发现你的好处	74
利用知识与信息	76
第六章 你在市场中的定位	87
顾客如何看待你?	87
正确选择目标市场	88
信箱:利用价格作为市场定位工具	92
信箱:时时了解顾客	96
通向最佳市场位置的途径	96
第七章 评价竞争	104
你如何同他比高低?	104
谁是竞争对手?	105
你如何进行竞争?	111

在竞争中你如何争先?	114
来自竞争战场的教训	117
你的竞争优势	122

第三编 采取行动

第八章 与你的市场沟通	135
日益重要的信息	135
哪些信息是重点?	137
如何运用信息?	140
重点信息的选择:长处与短处	145
游击式营销:钱要花得值	151
微细营销:超越常规	155
最适合你的方法	157
第九章 营销预算	166
度量结果	166
营销预算及其制订过程	167
营销预算的好处何在?	169
完善你的预算	171
华尔街游戏方法	173
系统过程	180
信箱:度量不能度量的	181
第十章 时间表与管理	189
行动的细节	189
预算执行中四个常见的问题	190
执行预算是协调过程	193
监测项目的执行:通向未来的成功	195

当事情没有按计划进行·····	197
真实的论据·····	201
第十一章 微调计划·····	205
力求最佳营销效果·····	205
开拓新机会·····	205
将营销计划与企业的整体计划联接起来·····	209
向前看:新的力量 ·····	211

第一编 首要的迫切工作

第一章 你的营销计划

把艺术科学化

简单说来，营销是确定潜在的顾客并千方百计把他们变为实际买主的过程。但是营销工作本身并不简单，它时而令人兴趣盎然，时而令人灰心丧气，时而一望而知，时而难以捉摸，时而着重观念，时而着重战术。

依我看，营销比很多企业家理解的要复杂。它既需要了解竞争的趋势、市场定位以及如何定价，也需要有历史、地理和社会学的知识，有文化修养，以及了解人类天性。我还可以接着讲许多关于营销的内在矛盾及其富于挑战性的方面，但是最好的理解方式还是把营销比作一种艺术形式。

学习任何艺术——画油画、跳芭蕾舞、写小说、做木器工艺或练空手道——都是一种毕生的追求，且并无取得成就的必然把握。营销也是如此。但是正如任何艺术一样，营销艺术也可以分解为几个主要部分，变成可以量度，可以不断做练习，从而变得更易于掌握。

一门艺术，当我们还是门外汉时，它的神秘使我们敬畏。但是当我们开始深入钻研这门艺术，它的神秘也随着逐渐消失。我们逐渐领悟到某种特殊的思维方式以及一些固定模式，这有助于我们更轻易地找到解决办法。我们的许多行

动反应会自动产生。这正如一个黑腰带级别的空手道高手，面对对手击来的一拳或飞来的一脚，他的反应是几乎不加思索的。

正如舞蹈、写作或木器工艺的课程能帮助一个有天赋的人显露出才能，营销方面的类似训练也能做到这点。而这对于制订营销计划的人是至关重要的。

本书可以看作是营销方面的简短课程，使你能够制订成功的营销计划。它把营销分解成几部分，并使你有机会练习其各个方面，从而使你摆脱对营销的神秘感，不再光凭直觉蛮干。我并不想夸口说我已找到了神奇的公式，能把营销艺术完全转变为一门科学，我也怀疑有谁能做到这点。但是本书所做的工作正是把营销艺术朝着科学化的方向发展。

由于片面理解造成的错误的营销思想

很多企业家未必会相信自己具有文艺方面或木器工艺方面的天赋，甚至对于较为熟悉的工商业领域的资金管理和会计学等也不那么自信，但是他们中许多人却觉得自己是营销方面的专家。营销艺术与其他艺术的明显区别正在于此。这很像是对于政治问题，人们形成强烈的意见和观点，根据的仅仅是一些不充分的信息和专业知识。

这是因为我们到处遇到营销方法和策略问题：无论是漫步在商业街上，还是看着电视上的商业广告，或者在银行排队、餐馆就餐，或者阅读着邮销的小册子。在这种场合，对于一家服装商店的精美服装应如何布置更具吸引力，对于某些食品广告或啤酒广告为什么使我们厌烦，对于银行应如何加快服务以缩短顾客排队时间，对于饭馆应如何改进其服务，我们大家都有许多话要说。

在诸如此类的种种场合，我们对一些公司在营销方法的某些方面评头论足。当然，对于别人的企业应如何做持有这种或那种观点，哪怕是根据不充足的或错误的信息得出的观点，不会有什么有害的后果。

但是当你根据错误的设想，对自己的企业有一些信念强烈的观点，那时候麻烦就来了。事实上，对自己的企业有错误理解的观点是极其危险的。你会很快沿着错误的道路往下滑，没等你来及改正错误，就被淘汰出工商界。

但是获取必要的信息并得出关于营销方向的正确结论绝非易事。这正是把营销从艺术领域转向科学领域的精髓。很明显，这样的转向不仅是需要的，而且是极其必要的。

在学习正确的转向之前，我们首先必须抛弃一些围绕营销问题的错误想法。下面是四种常见的错误想法：

错误想法之一：公司操纵着市场需求

这一度是极有诱惑力也是极具破坏性的看法。这种看法起源于大批量生产奇迹般的成功。最早开始于亨利·福特的T型汽车，该车销售量巨大，生产多少就卖掉多少。

确实，如果你考察一下精美食品公司的情况，乍看起来极易下结论说，这家公司操纵着质量上乘的奶酪爆米花的需求。当创办人于1984年到1985年间开始销售这种包在醒目的黑色袋子里、名称不凡的“精美”牌食品时，市场上毕竟还没有类似的食物。他们主要的直接竞争对手是一些快餐食品制造商，这些制造商生产的是油腻的、桔黄色奶酪爆米花。

如果在1985年到1986年间，凯恩·迈耶和他的伙伴们真的相信他们操纵着市场对其产品的需求，那么他们就会增加投资或借贷资金，并把成百万美元投入报纸、电视的广告

中，以求扩大销路。但是迈耶和他的伙伴们知道，公司应该适应市场上更为强大的力量。其中一股强大的力量就是，越来越多的顾客不再买大路货的便宜食品，转而买保健食品、更鲜美的食品（“精美”牌食品由此命名），买那些顾客有好感的公司的食品。

精美食品公司的创办人了解这些力量。因此，公司顶住了做常规广告的要求，转而把精力集中在非常规的“游击式营销术”上。具体做法包括免费分发样品，派精美食品公司的广告彩车去体育比赛地点（如滑雪比赛和自行车比赛等），因为这些地点是这类食品的顾客常去的地方。

迈耶回忆说，有一次，他几乎打算做常规广告。“在1985年春天，我们拨出10万美元做推销费用。我决定请广告商做一些广告，于是邀请了波士顿地区的一些广告商来做这件事……他们极力推荐针对波士顿一个市场在收音机里作四个星期广告。他们告诉我们，这要花大约87,000美元，剩下13,000美元我们想干什么都行。我们意识到这很荒唐，所以决定不采用做常规广告的办法。”

迈耶说：“我们转而变得有独创性。我们意识到最了不起的推销工具是食品包装袋本身。我们的想法是，可以把它们用作单个的广告分给不同的顾客。于是我们开始分发样品。我相信在以后的七年里，我们分发出去的样品超过1,500万份。”

下面的事实可以作为“没有一家公司能操纵市场”的最生动例证。那就是有许多竞争者花费大量金钱试图模仿精美食品公司的产品，但收效甚微。迈耶估计，到80年代末期，二三十家竞争者出现在市场上。但是精美食品公司在新英格兰地区玉米熟食品市场上的占有率，在1989年弗利多·雷接

手的时候仍有 44%，比起独家销售时的市场占有率 55% 下降不太多。迈耶声称：“我们能保持较大市场占有率的原因，是我们拥有一大批忠实于我公司品牌的顾客。”根据迈耶分析，由于精美食品公司开辟了一种全新的食品类型，而且市场销售非常之好，结果使得该公司看起来像是操纵着市场。

证明“公司操纵市场”这种想法为错误的更生动的例子，就发生在汽车工业，也就是这种错误想法首先出现的地方。在 80 年代，美国通用汽车公司尽管在电视、杂志和其他媒介上花费了数百万美元的广告费用，仍然眼睁睁地看着市场占有率直线下降。其他如梅茜大百货商场、泛美航空公司、王安电脑公司等，它们的衰落都进一步证明了公司无法操纵市场，不管它们花去了何等巨额的广告费用。

错误想法之二：你一旦研制成功一种对你的公司有效的营销方法，你就精通了营销之道。

这也许是最危险的误解了，因为这种想法能把正在取得成功的企业家引入歧途。有多少企业经理取得了辉煌的营销成就之后不久就垮台了，你只要想想他们就会明白。

维克多·基阿姆在 80 年代成为风云一时的人物，到处演讲并撰写文章，讲述自己在雷明顿公司的营销奇术。到了 90 年代初他眼看着公司的销售大滑坡而无计可施。比尔·米拉德在 1980 年利用政府给予的特许经营权办起了“计算机家园”，发展空前迅速，但到了 80 年代末就只剩下开始时的空壳。李·艾柯卡以其天才挽救了克莱斯勒公司，以至于 80 年代中期有人谈论要选他当总统候选人。但是到了 90 年代初艾柯卡便江郎才尽，克莱斯勒又需要一个新的救世主了。

你是否记得，“西部联盟”曾经是商业即时通讯系统的同义词，而 IBM 是计算机的同义词？记不记得，康柏电脑

公司的罗德·坎宁曾被提高到本世纪伟大营销天才之一的地位。

讲述这些例子并不是要讥笑这些公司或个人。我讲述的目的是要说明，任何事物顺利运转时总是看着容易。但是每个随着企业沉浮的人都应该明白，几乎没有几个总经理能感到真正有把握精通了营销术。

错误想法之三：营销失败是由于某种简单的共同原因。

这种说法的意思是，成功的营销者之所以栽跟斗，有着普遍的一般性原因。营销者在成功的时候，总是把他们的成就归功于某种特殊的原因——重视产品质量啦，或者超一流的服务啦，或者交货快速啦，或者价格最合理啦，等等。当他们栽了跟斗后追溯原因时，就老一套地归罪于某种超出他们控制的力量（例如日本货大量进口，或者市场不景气），要不然就是因为一时疏忽。

如果人们用解析的方法硬把成功和失败的原因分开，那么他们未免把事情搞得太复杂了。李·艾柯卡当然可以责怪日本货进口和市场不景气，说这些外界因素在80年代初和90年代初给克莱斯勒公司造成了问题。但是不可否认，该公司存在着多种内部问题，如定价、商品特色、市场定位、市场细分、促销方法等等，这些都对公司造成不利影响。而且艾柯卡对自己的成功可能有些过分自鸣得意了，这也不利于他对公司的营销前景保持客观的观察。

错误想法之四：营销就是推销

这种错误想法之所以产生，是因为许多非常成功的企业家也是很好的推销家。天才的推销家可以顺利地推销某一特定产品或劳务，干了很长时间却并不清楚真正的市场动态。这样，他们在推销方面的成功会使他们误以为自己已经精通