

The MARKETING *Plan*

A STEP-BY-STEP GUIDE

营销计划

[英] 约翰·文思伍德 John Westwood/著
郭松波 张 征/译

(第三版)

► 营销，从计划开始！



中央编译出版社
CENTRAL COMPIRATION & TRANSLATION PRESS

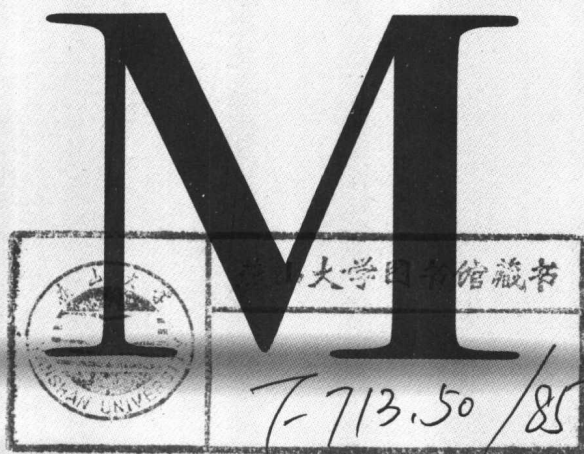
营销计划

The Marketing Plan

(第三版)

[英] 约翰·文思伍德 John Westwood/著
郭松波 张 征/译

► 营销，从计划开始！



0781749

- 50

京权图字 01—2003—1028

本书业经 KOGAN PAGE LTD. 授权,由中央编译出版社独家出版中文版本。非经书面许可,禁止任何形式的转载、复制或摘录

图书在版编目(CIP)数据

营销计划/(英)文思伍德著.郭松波,张征译.

—北京:中央编译出版社,2003.7

(伯斯曼书系)

ISBN 7—80109—695—9

I. 营…

II. ①文…②郭…③张…

III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 051994 号

营 销 计 划

[英]约翰·文思伍德 著

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521152,66521270(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E m a i l: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京金瀑印刷有限责任公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 172 千字

印 张: 15.375

版 次: 2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

序 言

营 销 计 划

在现代社会中,如果对未来没有科学企划的企业是难以生存的。营销计划是一种很有用的工具,它可以帮助企业充分利用宝贵的资源来实现战略目标。可以这样说,营销计划是一本通向未来国度的“护照”。

本书旨在为制定各种类型市场营销计划提供一种程式化的实用方法。只要遵循此操作方法,无论是制定复杂的营销计划,还是为单一产品或单一市场制定特定的营销计划均可轻松地完成。

本书以通俗易懂的语言解释了什么是营销计划和为什么要制定营销计划,并简要阐述了营销计划的基本理论。对各种营销计划的基本结构也给予了详细的说明。我们将帮助读者熟悉营销计划的全过程。

本书探讨了公司内外有关市场的所有信息,并涉及样本格式、调查表以及文案设计等相关内容。同时,有关收集、分析信息的方法也会给予详细的解释。

营销过程包括全面分析公司的优势、劣势及其组织结构和产品。

我们将对如何制定可行的营销计划以及为实现这些计划所采用的营销战略的方法给出明确的意见。为了实现既定战略,行动计划是最最重要的一个程序。

针对不同的领域、不同的产品,有不同的营销方法,比如工业品、商品、服务等。这些都是本书将要讨论的内容。由于新产品没有可参照的历史记录,所以制定它的营销计划是一件令人头疼的事情,但是没有关系,在本书中均可找到解决的办法。同时,针对不同的市场,比如欧洲市场、美国市场和亚太市场,本书就如何制定营销计划都给予了明确的解决方法。

预算的制定过程以及执行营销计划的成本收益分析,也在本书中进行了讨论。

最后,本书讨论了如何撰写营销计划书以及如何付诸实践。

本书是为那些有志于从事市场营销的人士而准备的,它也有助于消除制定市场营销计划的神秘感。在帮助掌握市场营销的基本技巧以及制定市场营销计划方面,本书是一本操作性极强的工具书。

目 录

▶▶ 序 言	1
▶▶ 第一章 什么是营销计划？为什么需要它？	1
传统营销计划与战略营销计划	2
公司营销计划与综合计划之间的区别	3
什么是市场营销？它与销售有什么不同？	6
什么是营销计划？	11
什么是营销计划书？	12
为什么需要营销计划书？	16
小结	17
▶▶ 第二章 营销计划的结构	19
营销计划的准备步骤	20
书面计划	26
不同类型营销计划的结构	26
小结	29
▶▶ 第三章 基础工作——市场情报	31
为什么需要营销研究	31
从市场研究中获取数据的方法	34
数据的类型	47

如何规划营销研究	57
小结	61
▶▶第四章 历史数据——信息的收集与分析	63
什么是市场细分?	65
如何展示数据	67
为国内市场制定计划	73
如何面对全新的产品?	74
市场业绩	75
数据库的使用	76
小结	79
▶▶第五章 形势分析——如何面对竞争?	81
营销假设	82
销售	83
主要销售区域	85
SWOT 分析	87
主要产品	100
小结	101
▶▶第六章 营销目标——计划的目的	103
什么是营销目标?	103
产品组合	105
如何制定切合实际的营销目标	115
如何使销售预测更加准确?	118
提高销售业绩	120
目标的展示	123



小结	125
▶▶第七章 营销战略、战术和行动计划	127
营销战略的类型	129
战略的制定	132
营销计划的构成	136
小结	148
▶▶第八章 分销、广告和促销计划	151
分销计划	151
广告和促销计划	164
小结	176
▶▶第九章 销售区域——针对不同市场	
采取不同方法	177
产品的基本类型	177
针对特定市场的营销手段	184
小结	196
▶▶第十章 预算和损益报表	199
预算制定过程	200
营销计划成本的预算	203
用于评估营销计划的其他方法	209
小结	216
▶▶第十一章 起草和讨论营销计划书	217
目录	218



目 录

简介	219
摘要	220
形势分析	221
营销目标	227
营销战略	229
计划进度安排	230
促销	231
预算	231
损益表	232
实施控制	232
计划更新程序	233
讨论计划	234
小结	235

▶▶结束语	237
-------	-----

第 1 章

什么是营销计划？ 为什么需要它？

营 销 计 划

公司有许多重要的管理角色,包括制定目标,提出计划,制定政策和程序,以及制定战略战术等,同时还肩负着组织、协调、支持、控制、促进和交流等多种职能。计划仅仅是公司众多管理工作中的一项,但又是非常重要的一项:综合计划或商业计划操控着整个公司的运营。

市场营销计划是公司综合计划的一个重要组成部分,但也只是一部分而已。因此营销计划需要放在公司综合计划和预算计划中进行通盘考虑。

事实上,有许多种制定计划的方法。在传统方法中,按照所涵盖时间和范围的不同,计划可以分为:

- ◆ 长期计划;
- ◆ 中期计划;
- ◆ 短期计划。

对于以上三种计划,并没有明确的时间段的划分。长期计划和中期计划通常被称为“战略”计划,因为它们更多关注的是公司的长期发展。相应地,短期计划被定义为“综合”计划或“商业”计划,因为它们是基于公司每天的业

务而制定的。计划的实施依赖于公司以及所处市场的商业类型,这些计划将为公司未来的产品营销和扩张提供支持和帮助。

长期计划的主要目的在于提前数年评估经济和商业趋势。它可以使公司采取一种在较长时间段内满足企业增长目标的经营战略。长期计划在国防、航空以及制药等领域有着十分重要的作用。因为在这些行业中,新产品的开发往往长达 5 年或 10 年。因此,一项长期计划有可能长达 10 年或者更长的时间。事实上,大多数公司并不需要如此长的产品开发周期,在这些公司中,长期计划一般不会超过 3—5 年。

中期计划是一项比较实用的计划,它涵盖的时间范围一般为 3 年。由于制定计划者更接近现实,而较少运用假设,使计划更多地反映了将要发生的实际情况。因此较长期计划而言,中期计划更具现实意义。中期计划一方面反映长期计划所体现的战略规划,另一方面也包括在较短时间内需做出的决定。这些决定包括新产品的引进、资本投资的需要,以及雇员和资源的适应性和利用情况。

短期计划(制定预算)一般只涵盖一年的时间,通常是伴随预算而制定出的公司的综合计划或商业计划。这种计划包括在未来 12 个月内要做的工作的细节问题(与公司的财政年度相联系)。短期计划较其他计划而言更为详细,同时,如果需要可以在年度内进行修订。

传统营销计划与战略营销计划

20 世纪 70 年代以前,传统营销计划得到了有效的执

行,因为那时可以准确地预测商业周期。竞争者彼此相互熟悉,主要汇率和工业产品的价格稳定,消费者行为易于判断。

20世纪后半期特别是进入21世纪后,公司面临一个发生了巨大变化的新环境。新技术、新竞争,成本的巨大波动,以及其他变化,要求公司采取一种全新的战略计划。这种新的战略计划一方面要求对未来的商业和竞争环境作出程式化的判断,另一方面还要求制定出在短期内必须完成的战略步骤。因此,人们关注的焦点就从制定长期计划转向短期内可产生明显结果的行动计划的执行方面。行动计划是指在短期内产生明显结果的计划,利用该计划的结果,人们可以修订长期战略计划。因此,计划时间的覆盖范围也缩减到几年之内。

制定传统营销计划与战略营销计划方法的根本区别在于,传统方法假定所有信息在开始时均可获得,而新的“战略”计划则被设计成根据需要并利用新获取的信息不断进行调整。目前,后者已被制定市场营销计划的人员所广泛采纳。

公司营销计划与综合计划之间的区别

公司高级管理者负责制定综合计划。综合计划是指在未来一段时期内,一般为3年,公司所要实现的目标。一般用财务指标来表示。综合计划的目标包括销售额、税前利润和资本收益等。为了制定出具有可操作性的综合计划,公司首先必须收集目前运作的各种信息。这一过程被称之为“评估”。公司的各部门都要进行自我评估,以产生特定的目标和战略。为了实现这些目标,完成特定的战略任务,公司应要求各职能部门制定自己的计划。每个独立的计划应尽量



第一章

什么是营销计划？为什么需要它？

准确地计算成本和收益。第一年即需要仔细落实这些计划。

营销计划包括公司的营销目标以及为实现这些目标所采用的手段,但不包括公司所有的目标和手段。事实上,除了营销目标之外,公司还有生产目标、财务目标和人力资源目标。当然,这些目标并不是可以独立实现的。

一个完整的综合计划或商业计划包括一系列二级计划,当然也包括全面的市场营销计划。所有的个别计划都要服从公司的综合计划。公司的综合计划见图 1.1 所示:

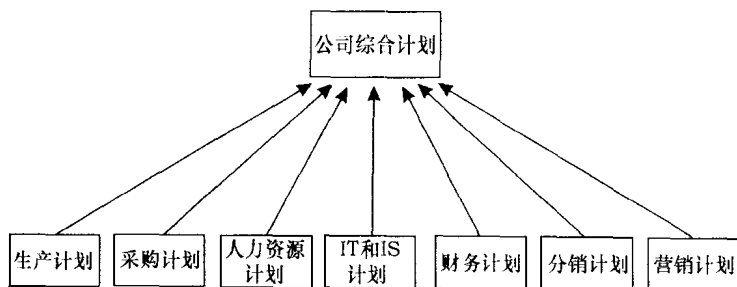


图 1.1 公司综合计划结构

本书只涉及综合计划的一部分,即市场营销计划。即便如此,也必须考虑在一个整体组织内制定目标和实现规划所面临的种种困难。

订货和销售预算营销计划的一部分,也是制定综合计划的基础。如果不取得订货和销售的信息,没有哪个计划可以制定出来。它们决定了生产计划的产量、采购量、存货水平和库存量,反过来又影响到财务计划的收入、现金流和交易信用资金。

如果将下面所探讨的因素都归于营销计划,那么这些因素将会对其他计划产生影响。价格问题会影响到财务计划,而价格政策与策略是由营销计划提出的。新产品的投产会

对生产计划产生影响,但它又可能导致从资本市场筹措资金等问题。而股票可能会帮助企业进入一个新的市场。生产和采购计划则需要决定是“自制”还是“外购”零部件。如果为替代品和改进品制定营销计划,价格因素将决定其是否会取得成功。因为有可能通过“外包”方式,即由其他生产商生产的方式来解决这些问题,这样在经济上更为划算。如果采购遵循经济批量的原则,那么剩余生产能力的机会成本是多少呢?在财务计划中,外购与存货之间的关系是怎样的呢?

所有这些因素都是营销计划制定者需要考虑的重要参数,因此在制定营销计划的早期就需要与部门经理和公司领导进行面对面的沟通。

一份营销计划就像一张地图,它可以告诉你公司下一步该往哪儿走和如何达到目的地。它既是一份行动计划也是一份书面文书。一份合格的营销计划应该明确公司发展中最具前景的商业机会,以及阐明如何在市场上保持现有的地位、进行市场渗透和扩张。营销计划是一种交流工具,因为它将营销的各种因素都融于一个行动计划中。它明确了为实现最终目标,谁、在什么时候、在哪里、如何做和做什么。

大多数关于市场营销的书都将注意力集中于理论方面。这对理论研究大有裨益,但是对于普通的销售经理而言未免显得过于复杂。本书的特点在于突出实用性,所涉及的理论只是起到帮助读者理解相关概念的作用。我个人认为,只要遵循本书所列示的程式化结构,制定出令人满意的营销计划,将是一件非常容易的事情。

本书的优势在于:

- ◆ 它使计划制定者的观点更容易被其他人所接受;
- ◆ 它能够帮助计划制定者在掌握有限信息的情况下制定出更职业化、内容更丰富更充实的营销计划。

什么是市场营销？ 它与销售有什么不同？

成功的营销应该是在适当的时间和地点出售恰当的产品，并且做到使消费者对此类产品有所了解。

销售则是一个直接的概念，即劝说消费者购买某类产品。它只是市场营销过程的一部分。

绝大多数销售人员都至少学过一门或一门以上的销售培训课程。这些课程都以销售为导向，由销售工程师机构或各种培训机构提供，除了普通销售人员可以参加的一般课程外，还有许多为特定公司量身订做的特色销售培训。在这些培训中，除了教授销售的基本理论以及销售技巧之外，还涵盖了整个销售过程，尤其是如何成交的重要技巧。但事实上，它们并没有讲授关于营销的任何东西，因为这并不是它们所能完成的。

即使到现在，一些大公司的销售和营销部门仍然是截然分开的，有的还分别由不同的领导负责。在一些机构中，销售属于基层业务，而市场营销则由企业高层领导或营销总监负责。事实上，这种做法是不对的。销售和营销部门应该合二为一，至少应该是为了满足同一个公司目标。在销售部门和营销部门之间应该进行不间断的信息交流，否则会对营销计划的制定产生负面影响。

销售与营销部门的分离，会使销售人员在参与营销活动或制定营销计划时产生不必要的麻烦。目前，在一些小公司内，仍然可以找到那些没有经过正规营销训练的销售经理。

一些大公司销售经理的情况也非常糟糕。销售人员根本没有机会去接受营销培训。在这种状况下,今天的推销人员怎么能成为明天的销售经理、甚至 10 年后的营销主管呢?他们只有从商业本身所展示的各种技巧或者其他人的经验中学习,但这仅仅是一部分,正规的培训是必不可少的。

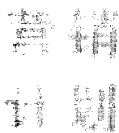
人们理所当然地认为,只有大公司特别是跨国公司才能负担得起为营销部门提供培训或直接从其他公司招募优秀的营销人才。过去,确实很难获得营销培训。但现在,情况已大不相同了,那些提供销售培训课程的公司同样也提供各种水平的营销培训。从各个大学的继续教育学院,人们可以很方便地获得关于营销的业余培训机会,而那些注册了的培训机构也可以提供非常优秀的培训课程。同样,开放大学的商学院也可以提供关于营销和出口营销方面的全面课程培训。这些课程都可以提供有益的帮助。

销售或营销人员经常抱怨没有时间去参加这些培训课程。事实上,公司不可能不让他们去。对于大多数高级职员,简短的家庭式培训可能是一种最好的解决方法。这就使他们有机会脱离嘈杂的工作环境而专注于培训课程。

字典中对营销的定义是“提供满足消费者需要的商品或服务”。换句话说,营销就是想顾客所想,尽量使产品满足他们的需求,并在这个过程中赢利。当公司开发出一种新产品并为它寻找顾客时,失去的只是时间。

消费者只会买他们所需要的产品。人们经常批评铺天盖地的广告,说它们实际上是在强迫消费者购买公司想要出售的产品。但只要看看可口可乐公司试图劝说人们接受一种新配方的可乐产品的下场和服装零售商因缺乏与消费者沟通而造成的结果,就不难发现,这种观点并不正确。

在市场中,有三分之二的新产品都以失败而告终。因



第一章

什么是营销计划？为什么需要它？

此,公司一定要倾听消费者和市场的意见并及时调整自己的产品,要做到以市场为导向。20 世纪 60 年代生产收音机的公司,在 70 年代就要生产收录机,在 80 年代就要生产随身听,90 年代就要生产 CD 机。在 50 年代生产黑白电视机的公司,在 70 年代就要生产彩色电视机,而到了 2000 年就要生产宽银幕、环绕立体声数字电视。每一件产品都可用来满足消费者的不同需求,只是时间不同罢了。一个不能及时调整产品结构的企业,破产将是它的惟一选择。这就是营销的基础——“消费者决定论”。不能适应环境变化的生产厂商最终会被淘汰出局。

营销是一个将公司生产能力和消费者需求集中到一起的过程,在这个过程中:

- ◆ 消费者因满足了需求而得到利益;
- ◆ 生产商因出售产品而得到回报并赢得利润。

为了在市场上站稳脚跟,公司一定要采取灵活的策略。他们要随时准备进行产品的升级换代,引入新产品和进入新市场。他们必须适应消费者和市场。这种平衡过程在“营销环境”中得以实现。在实际生活中,有大量重要的因素会影响营销平衡实现的方式和“营销环境”。

区域和文化背景差别

有些消费者因当地的传统文化或民族文化而对某种产品表现出强烈的偏好或厌恶。比如,英国的黑布丁和肉馅马铃薯饼就不大可能在意大利或西班牙大规模销售。德国泡菜也不大可能在苏格兰获得市场。美国人的冰箱对于日本家庭来说显得过于庞大。