

中央广播电视大学教材

营销策划 案例分析

(第二版)

YINGXIAO CEHUA ANLI FENXI

张永 主编

营销
策划
案例分析



NLIC 2970701278

中央广播电视大学出版社

中央广播电视大学教材

营销策划案例分析

(第二版)

张 永 主编



NLIC 2970701278

中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

营销策划案例分析 / 张永主编. —2 版. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2011. 1

中央广播电视大学教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 05023 - 8

I. ①营… II. ①张… III. ①市场营销学 - 案例 - 分析 - 电视大学 - 教材 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 264612 号

版权所有, 翻印必究。

中央广播电视大学教材

营销策划案例分析

(第二版)

张 永 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200

总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 韦 鹏

版式设计: 韩建冬

责任编辑: 韦 鹏

责任校对: 王 亚

责任印制: 赵联生

印刷: 北京云浩印刷有限责任公司

印数: 0001~3000

版本: 2011 年 1 月第 2 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

开本: B5

印张: 20.25 字数: 370 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 05023 - 8

定价: 29.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

说 明

众所周知，目前我国广告业人才匮乏，教育应适应市场经济发展的需要大力培养广告人才，以此为中国经济参与世界竞争服务，为改革开放服务。

中国广告协会立足于中国广告业的发展，也承担着广告从业人员的培训任务。

为适应培养人才的需要，中央广播电视大学与中国广告协会联合组织编写了“中央广播电视大学广告系列教材”，此系列教材经过精心策划和设计，在中央广播电视大学广告专业全体教师分工主持下，聘请校外专家编写而成，参与这一系列教材编写的大都是目前在中国广告界具有丰富实践经验，并具有较大影响力的专家、教授。在编写过程中，通过不断协调和沟通，尽量避免各教材之间内容的矛盾、重复，同时尽量保证教学内容的科学化、系统化。

本系列教材的编写，还得到了中国科学院、中国传媒大学、武汉大学、厦门大学、中国人民大学、北京大学、北京工商大学、北京工业大学、清华大学美术学院等科研单位和高等院校，以及梅高（中国）广告公司、北京邮政广告公司、鑫金榜广告公司、小松广告设计室等单位的大力支持。在此，我们谨向他们表示衷心的感谢。

广告专业教材编写组

2010年12月1日

序

广告学科，在我国是一门正在实践中发展的新兴学科。伴随着改革开放的进程，广告学理论在我国的传播、研究已取得了丰硕的成果，广告教育体系也初步形成，广告活动已渗透到人们的日常工作生活中。

祖国大陆的高等广告专业教育始于 20 世纪 80 年代初期（1984 年）。但早在 20 世纪 20 年代，我国第一批新闻学者（如徐宝璜、戈公振）就在自己的新闻学研究中涉猎了广告的内容。1920 ~ 1925 年，上海圣约翰大学、福建厦门大学、北京平民大学、北京燕京大学、上海南方大学等院校相继开设了广告学课程。40 年代，虽然战火不断，但我国也有十余部广告学著作、译著出版。当时，民族工商业经济与洋货展开了激烈的竞争，这在客观上也促进了中国广告学研究和教学的发展。1949 年，中华人民共和国成立，学术性的广告学研究基本终止。除了体制方面的原因之外，主要是因为当时有许多比广告更重要、更急迫的工作需要人们去做，有比广告更重要、更急迫的问题需要人们去研究。新中国成立初期，百废待兴，作这种轻重缓急的安排，应该说是可以理解的。然而，自 1954 年生产资料广告退出市场始，就预示了中国经济将要走入误区。从 1950 年前后至 20 世纪 60 年代中期，人们很少从学术的角度关注广告，而整个“文化大革命”时期，不要说从学术、理论的角度研究广告，就是实践层面的商业广告在祖国大陆也几无立锥之地，遑论发展。

在现代社会，广告の有与兴衰往往是一个国家或地区经济生活的晴雨表、政治生活的温度计，人们可以从中学读出许多意味深长的含义。党的十一届三中全会之后，经济生活与政治生活逐渐恢复正常，广告业在祖国大陆全面恢复。

广告业的快速发展直接催生了高等广告教育的发展,同时,广告教育的出现也是高等教育制度改革的结果。随着改革开放步伐的加快,高校办学的自主权不断扩大,一批符合世界教育发展趋势、适应社会经济发展需要、实践性较强的新学科、新专业也应运而生,广告专业便是其中之一。

目前,我国有一百多所高校开设了广告专业。同时,广告专业逐渐形成了专科、本科、双学位、研究生等多层次的人才培养模式,教学体系不断完善,课程设置趋向系统化。在不断的摸索中广告教学理论的雏形也逐渐形成,出版了几套影响比较大的教材或学术著作。如1989年出版的《现代广告丛书》(10本),在当时产生了一定的影响;1991年出版的《现代广告学名著丛书》(8本),精选了西方国家和我国港台地区比较流行的广告学专著,影响了祖国大陆整整一代广告人;1993年,厦门大学主编的《21世纪广告丛书》出版后被许多院校的广告学专业选为教材;1994年四川大学推出了《实用广告学丛书》(4本),也对我国广告学研究作出了贡献;1997年出版的《龙媒广告选书》(第一辑9本),在很多方面填补了国内广告学研究的空白,完善了我国广告学研究的理论体系,是一套对十几年来中国广告学研究进行梳理的总结性丛书。应该说,中央广播电视大学在此时开设广告专业可谓“生逢其时”。

依靠各高校、科研院所和社会各界丰富的智力资源进行开放办学,是中央广播电视大学的特色和优势所在,广告课程的建设自然也不例外。中央广播电视大学广告学专业的这套教材是与中国广告协会、普通高校和广告实业界紧密合作的结果:不少在全国范围内有丰富的广告教学经验、学术视野开阔、治学严谨的专家学者和具有广告活动实践经验的广告界人士参与编写、审定了书稿,这就使得这套教材与市场上的同类教材相比,具有如下几个特点:有效地借鉴了国外广告经典理论和最新研究成果;立足于创新,在一定程度上避免了当前广告教材低水平重复的弊病;理论与实践并重,在系统介绍广告学知识的同时,吸收了国内外优秀的广告案例和优秀广告作品的制作经验,着重解决广告操作的实际问题;充分考虑到青年学生和广告从业人员的自学要求,知识结构较为完整,论述深入浅出。初读这套丛书的初稿,我作为一名广告教育工作者受益匪浅。此外,中央广播电视大学还配合这套文字教材编制了电视录像教材和自学指导教材等多种媒体一体化教材,充分体现了远程开放教育的特色。

把中央广播电视大学的这套广告教材放在中国广告学研究这个大背景下来考察,可以看出我国广告学的研究逐步正规化、体系化的发展轨迹。历经近一个世纪,中国广告学研究从原来经济学、新闻学中的零星论述发展为一门独立学科,并形成了具有一定规模的专门研究,取得了巨大的进步,但与西方发达国家广告学研究的水平相比,还有一定的差距:我国的广告学对理论广告学和

历史广告学的研究不足，本土化的自主性研究很有限，用科学方法对我国广告实践活动进行的实证研究还不够，同时也缺乏相应的批评性研究。

21 世纪的到来为中国的广告教育 and 研究带来了新的机遇，而中国作为一个广告高速发展的国家，也为广告教育提供了广阔的舞台，为广告研究提供了丰富的素材。我相信这套教材会使我国的广告教育 and 研究体系更加完善。

丁俊杰

2007 年初夏



目 录

绪 论

第一节	市场营销过程	2
第二节	案例分析的方法	7
第三节	案例分析示例	12

第一章 营销策划的准备

第一节	营销策划准备工作概述	24
第二节	案例分析：华旗果茶	35

第二章 营销策划的基础：市场调研

第一节	营销调研的组织与管理	40
第二节	案例分析：施乐公司	50

第三章 营销目标的设计

第一节	营销目标设计概述	61
第二节	案例分析：A，B 两公司的营销目标	68

第四章 目标市场的选择

第一节	目标市场选择原理	75
-----	----------	----

第二节 案例分析：嘉得乐运动饮料	86
------------------	----

第五章 市场定位策划

第一节 市场定位策划概述	94
第二节 案例分析：美国西南航空公司	100

第六章 营销战略策划

第一节 营销战略策划概述	111
第二节 案例分析：伊利乳业对决蒙牛乳业	124

第七章 产品策划

第一节 产品策划概述	135
第二节 案例分析：戴尔电脑公司的新产品开发	144

第八章 价格策划

第一节 价格策划概述	162
第二节 案例分析：格兰仕微波炉	175

第九章 分销渠道策划

第一节 分销渠道策划概述	180
第二节 案例分析：格力电器的分销渠道	191

第十章 促销策划

第一节 促销策划概述	199
第二节 案例分析：×果汁饮料促销策划方案	210

第十一章 广告策划

第一节 广告策划概述	223
------------	-----

第二节	案例分析：王老吉凉茶	234
第十二章 公共关系策划		
第一节	公共关系策划概述	241
第二节	案例分析：江铃汽车的公益活动	253
第十三章 营销预算的制定		
第一节	营销预算制定概述	258
第二节	案例分析：MA 公司年度营销预算编制	268
第十四章 营销评估		
第一节	营销评估概述	275
第二节	案例分析：哈特曼箱包公司	285
第十五章 营销过程的控制		
第一节	营销控制概述	293
第二节	案例分析：SSC 公司营销管理系统的重组	303
后 记		308
第二版后记		310



绪 论



本章要点

市场营销过程
市场机会
营销机会
案例分析准备的一般步骤



学习要求

认识市场营销过程的主要步骤
了解案例学习的作用
掌握营销分析的过程与步骤
掌握案例分析的一般方法与技巧



录像配合

本章配合录像教材第一讲：绪论

● 课程整体安排介绍

● 市场营销过程

● 案例分析的方法讲解

录像教材补充材料

第十七讲：案例分析示范（上）——怎样研读案例？

● 案例讲解：戴尔电脑公司的产品开发

第十八讲：案例分析示范（下）——怎样撰写案例分析报告？

● 案例讲解：戴尔电脑公司新产品开发的案例分析报告

第一节 市场营销过程

营销管理人员在进行营销策划之前,应该对企业市场营销活动过程的全貌有所了解,即从整体上把握营销管理者在整个营销活动过程中所担负的任务。所谓营销过程,就是识别、分析、选择和发掘市场营销机会,以实现企业的任务和目标的管理过程,亦即企业与它最佳的市场机会相适应的过程。这个过程包括以下五个步骤:分析市场机会,选择目标市场,设计营销战略,策划营销方案,管理营销活动。

一、分析市场机会

分析市场机会是企业营销管理过程的第一个步骤,也是全部营销活动的基础。错误分析市场机会,将会是企业最大的失误,因为对市场机会的错误认识,会导致后续营销活动一连串的失败;而且在这种前提下,企业的营销工作越努力,损失越大。

(一) 市场机会

什么是市场机会?西方企业界有一句谚语:“哪里有未满足的需求,哪里就有做生意的机会。”可见,所谓市场机会就是做生意赚钱的机会,即市场上未满足的需要。在买方市场状况下,卖方竞争激烈,有利可图的营销机会是不易寻到的。所以,为了得到一个市场机会,企业的营销人员必须进行专门的调查研究,千方百计地寻找、发掘、识别,然后还要加以分析、评估,看是否对本企业适用,是否有利可图。因此,营销人员不但要善于发现和识别市场机会,而且还要善于分析和评估哪些只是环境机会,哪些才是适合于本企业的营销机会。市场上一切未满足的需要都是环境机会,但不是任何环境机会都能成为某一企业的营销机会。例如,市场上需要快餐,这是一个环境机会,但它不能成为钢铁公司的营销机会。

(二) 营销机会

所谓营销机会,就是对这个企业的营销活动具有吸引力的、在此能享有竞争优势和获得差别利益的环境机会。市场上未满足的需要是客观存在的环境机会,是否能成为企业的营销机会,要看它是否适合于企业的目标和资源(人力资源、资金、技术、设备等),是否能使企业扬长避短,发挥优势,比竞争





者和可能的竞争者获得更大的差别利益。因此,企业营销人员对于已发现和识别的市场机会,还要根据自己的目标和资源进行分析评估,从中选出对本企业最适合的营销机会。

(三) 发掘市场机会

营销管理者要善于捕捉市场机会,不失时机地占领市场。对“机会损失”应当有足够的重视,应当像对待有形财产损失一样地重视机会损失。按照市场经济的观点,企业在经营过程中,没有赚就是赔,赚得少也是赔。

为了发掘市场机会,企业不仅需要对自己的微观环境和宏观环境进行调研和分析,同时还要具体分析各类市场的需求特点,以及购买者行为。为了更好地分析市场机会,以及为其他营销环节的管理决策提供有效的信息支持,管理者应该建立营销信息系统,并开展营销调研工作。

所谓营销信息系统,就是专门从事收集、整理、分析和评估有关市场信息的一些机构。营销信息系统的任务是首先确定营销管理人员需要哪些信息;然后通过企业内部报告系统、营销情报系统和营销调研、分析等手段获得这些信息;最后在适当的时机以适当的形式将这些信息提供给有关的管理人员,作为决策的依据。

二、选择目标市场

经过分析和评估,选定了符合企业目标和资源的营销机会以后,管理者还要对这一产业的市场容量和市场结构作进一步的分析,以便缩小选择范围,选出本企业准备为之服务的目标市场。这包括三个步骤:测量和预测市场需求、进行市场细分、选择目标市场。

(一) 测量和预测市场需求

对所选定的市场机会,管理者首先要运用特定方法,准确衡量其现有的和未来的容量。如果对市场前景的预测看好,就要决定如何进入这个市场。一个市场是由多种类型的顾客和需求构成的,这就需要进一步分析市场结构,了解构成这一市场的各个部分,并确定哪个部分可提供达到目标的最佳机会。

(二) 进行市场细分

市场上的顾客是复杂多样的,可从许多不同角度加以划分,顾客群都是根据地理、人口、心理和行为等方面的不同特征形成的。按照不同的需求特征把顾客分成若干部分,即把市场分成若干部分,称为市场细分化或称市场区隔、市场分割等。市场的每一个细分部分或“细分市场”,都是由那些对一定的营销刺激具有相似反应的顾客群构成。每个市场都包含若干细分市场,但不是每

一种细分都有实际意义,对不同的产品来说,细分的依据往往是不同的。例如,头痛药片就没有必要分男用、女用。

(三) 选择目标市场

接下来,管理者需要在前述工作的基础上,对进入哪一个目标市场进行决策。一般来说,一个企业不可能为所有细分市场都提供最佳的服务,而应该根据自己的目标和资源,集中力量为一个或几个细分市场服务。

在市场细分的基础上,选择一个或几个细分部分作为自己的服务对象,这些被选中的细分部分称为目标市场。企业根据自己的资源条件选择一定的目标市场进行经营,就叫做市场目标化或目标市场营销。

三、设计营销战略

在选择了目标市场之后,管理者需要首先确定在该目标市场上开展营销活动的战略问题。这些问题主要包括:市场定位战略、新产品开发战略、产品生命周期战略、市场竞争战略。

(一) 市场定位战略

管理者首先要制定市场定位战略。所谓市场定位,就是为自己的产品确定在目标市场的位置,即确定自己产品在目标市场上的竞争地位,也叫“竞争性定位”。为此,管理者必须先分析竞争者的产品在市场上的地位和份额,充分了解目标市场上现有的产品和品牌的质量、功能及广告形式、价格水平等方面有些什么特点,了解现有品牌之间的竞争关系以及它们对顾客需要的满足程度等。一般来说,品牌之间的相似程度越大,竞争越激烈。

总之,市场定位就意味着,在目标市场上,在顾客心目中,使自己的产品占领一个明确的、与众不同的和有吸引力的位置,树立一定的“产品形象”或“企业形象”,如“物美价廉,经济实惠”,“优质优价,豪华高贵”等。

(二) 新产品开发战略

接下来管理者需要处理的一个战略性的问题是怎样开发符合目标市场需要和市场定位的产品。开发符合目标市场需要的产品是营销活动成功的前提。为此,营销管理者应该有效地组织和管理新产品的开发过程。通常,新产品的开发过程可以按照如下几个阶段来管理:搜集产品构思、筛选构思、开发并测试产品概念、发展该产品的营销战略、分析产品的商业前途、开发产品实体、进行新产品市场测试、进行新产品商品化。通过营销管理者对整个新产品开发过程逐阶段地组织和管理,可以避免因新产品不符合市场需要而造成的损失,或者使损失减少到最低限度。



（三）产品生命周期战略

新产品推向市场之后，营销管理者需要对产品从进入市场到退出市场的过程进行整体规划，为该过程的各个阶段制定正确的营销战略。通常，产品的生命周期被分成四个阶段，即引入阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段。在产品生命周期的不同阶段，市场状况不同，企业所面临的问题不同，因此，管理者需要正确辨认每个阶段的问题与机会，制定相应的营销策略。

（四）市场竞争战略

企业在制定营销战略时，不仅要考虑市场需求的状况和企业的经营目标，还必须考虑市场竞争状况。在这方面，营销管理者需要承担两个任务：一是建立和管理竞争情报系统、及时准确地了解竞争状况，包括识别竞争者、分析竞争者的战略、判断竞争者的目标、评估竞争者的优势与劣势、预计竞争者的反应模式等；二是根据企业的竞争地位制定竞争策略，处于不同市场地位的企业应该使用不同的营销战略，随着竞争地位的变化，需要调整企业的营销战略。按照竞争地位的差别，通常把企业分成市场领导者、市场挑战者、市场跟随者、市场补缺者四种类型，每种类型的企业所面临的任務不同，其市场战略也就有所差别。

四、策划营销方案

在制定了恰当的营销战略之后，管理者需要制定营销组合和策划各种营销活动方案。营销组合就是依据目标市场的需要对自己可以控制的各种营销手段如产品质量、包装、服务、价格、渠道、广告等进行优化组合和综合运用，使之协调配合，扬长避短，发挥优势，以便更好地实现营销目标。

（一）设计市场营销组合

企业可以控制的营销工具可分为四大类：产品、价格、分销渠道和促销。营销组合也就是这四类营销工具的适当组合与搭配，它体现着现代市场营销观念指导下的整体营销思想。

产品策略。营销组合中最基本的工具是产品——公司提供给市场的有形物体，包括产品质量、设计、性能、品牌和包装；作为产品供应的一部分，企业可能需要向顾客提供各种服务，如租赁、送货、修理和培训等，以便获得竞争优势。

价格策略。营销组合的另一个重要工具是价格，即顾客要得到某个产品所必须付出的钱。营销管理者需要制定并及时调整产品的批发价、零售价、折扣、津贴和信用条件。产品价格应该同它的认知价值相称，否则买者就会转向

竞争者处购买产品。

分销渠道策略。分销渠道是另一个营销组合工具，它是指公司为使目标顾客能接近和得到其产品而建立的、由各类中间商组成的销售网络。管理者必须了解各种类型的零售商、批发商和从事实体分销的公司，以及它们是如何进行决策的；必须设法吸收和联系各种中间商和营销服务组织，组成分销网，以便更有效地将产品和服务提供给目标市场；还必须对这个网络进行管理。

促销策略。促销是第四个营销组合工具，它是公司将其产品告知目标顾客并说服其购买而进行的各种活动，包括人员推销、广告宣传、公共关系、销售促进四种工具。管理者需要承担计划、组织、指挥、监督的任务，如雇用、培训和激励销售人员，制订传播与促销计划，开展广告、销售促进、公共关系、直接营销和网上营销等。

（二）策划营销方案

为了管理营销活动，企业还需要根据营销战略规划的要求和一定时期的市场状况，制订市场营销活动的计划和方案。营销计划是关于一项业务、产品或品牌所有营销活动的具体安排和规划。例如，战略规划确定发展某种产品，负责该产品的经理就需要为该产品制订一个具体的营销计划，以实现战略规划所确定的增长目标。营销计划的主要内容有：分析当前的营销形势、环境威胁和机会；品牌或产品所要达到的目标和面临的问题；本年度的营销策略、行动方案、预算和控制手段等。这个计划报上级管理部门审核批准后，就成为协调各项活动（生产、营销、财务、人事等）的基础和实现增长目标的保证。

五、管理营销活动

营销过程的最后一个环节是组织营销资源、实施控制。营销计划需要人来完成，而在企业里营销人员是按照一定原则组织在一起共同工作的。要完成某一项营销任务，首先必须有相应的机构和组织。

（一）建立营销组织

为了实施营销计划，管理者必须设计并建立合理的营销组织结构。企业的营销组织结构必须与其规模和管理任务相适应。在较小的公司里，一个人可能要兼管调研、推销、广告等多种营销工作，而在较大的公司里，这些工作可能需要由若干个人甚至若干部门来完成。在实践中可以有多种不同的组织形式，并且应当根据客观需要随时调整。

（二）实施营销控制

进行营销分析并制订出完善的营销计划，只是营销管理的开始，营销计划

和战略必须得到实施,否则只是一纸空文。在营销计划实施的过程中,可能出现很多意想不到的问题,需要一个控制系统来保证营销目标的实现,即营销控制。营销控制包括年度计划控制、赢利控制和战略控制。通过这些控制系统可及时发现计划执行中存在的问题或计划本身的问题,诊断产生问题的原因并及时反馈给有关的决策者和管理者,以采取适当的纠正措施。

第二节 案例分析的方法

一、案例及案例学习的作用

(一) 营销案例

营销案例是营销管理或营销业务实践中某一事件、过程、问题、状况的真实描述,用于促使学习者在教学环境下运用所学知识分析、解决真实的实践问题。20世纪20年代起,美国哈佛商学院首先把案例用于管理教学,称为案例教学法。

营销案例包括三个要素。第一,案例的内容应是真实的,不允许虚构,即具有真实性的特点。为了保密,有关的人名、单位名、地名可以采用假名,但基本情节不得有虚假。有关数字可以放大或缩小,但相互间比例不能改变。第二,教学案例中要包含一个或数个需要解决的问题,即要有一定的针对性,否则就没有学习与研究的价值。第三,教学案例必须有明确的教学目的,即具有一定目的性,要为学习者提供模拟的管理情景,使学习者获得锻炼与提高自己分析与解决问题的能力。

(二) 案例学习的作用

第一,培养学习者分析、解决营销问题的能力。案例能给学习者创造一个身临其境的感觉,使其有机会锻炼分析和处理企业管理面临问题的能力。对于营销管理和策划人员而言,最重要的工作能力是分析、判断与决策能力。市场复杂多变、营销结果受多种因素的影响,解决营销问题没有简单的规则可循,常常需要针对问题、环境、任务的不同而选择不同对策。一个营销目标,完全有可能通过不同的计划与方案来实现;一个营销问题,完全有可能通过不同的计划与方案得到解决。

第二,扩大学习者的知识视野和实践信息。案例能将学习者的注意力吸引到企业营销实践中已经做过或应当做的事情上,有利于巩固和加深学习者对所