



◀ 市场营销卷
MARKETING

The Texts of
Marketing Plans

营销计划的实施与评估

SWOT 分析法

最好的顾客与可能的顾客

如何拟定综合营销计划书

新产品及新市场开发计划

营销计划书

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社



◀ **市场营销卷**
MARKETING

The Texts of
Marketing Plans

营销计划的实施与评估
SWOT 分析法
最好的顾客与可能的顾客
如何拟定综合营销计划书
新产品及新市场开发计划

营销计划书

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.
2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1739-0

I. 市… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247.7
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004523号

(哈佛商学院MBA管理全集市场营销卷)

营销计划书

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 184.25千字

印 张: 8.375印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1739-0/I·1646

定 价: 17.00元

目 录

第一章 营销计划概要	(1)
第一节 营销计划及其结构	(1)
一、什么是营销计划	(1)
二、营销计划结构的决定	(2)
第二节 了解本部门计划的任务	(4)
一、先确认部门管理者的任务	(4)
二、理解“经营计划”的制订方法	(5)
三、认识中长期计划的结构和制订方法	(7)
四、如何应对中长期计划展开年度计划	(11)
五、理解经营者与部门管理者的任务区别	(12)
六、掌握今日经济经营计划不可或缺的要则	(14)
第三节 制定营销计划的基本程序	(16)
一、理解经营理念 and 经营方针，确认本部门的 任务	(16)
二、预测外部环境的变化	(17)
三、分析企业和本部门的现状	(20)
四、检查部门结构计划、整理重点战略课题	(31)
五、设定部门计划的结构	(34)
六、制定部门目标、方针及战略	(35)
七、制定完成部门年度计划	(36)
八、依年度计划编制预算	(38)

九、发挥领导能力，激发成员的动机	(38)
十、部门计划的实施与评估	(40)
第四节 营销任务分析	(42)
一、掌握制定计划的必要资讯及资讯收集方法	(42)
二、确认营销部门的任务	(47)
三、与竞争企业的比较分析	(49)
四、业绩分析	(50)
第二章 营销任务分析	(52)
第一节 企业自身竞争力分析	(52)
一、企业竞争力评估	(52)
二、对手竞争力的评估	(55)
三、实施 SWOT 分析	(55)
第二节 竞争对手分析	(58)
一、明确竞争对手	(58)
二、竞争者优势	(61)
三、本企业在市场竞争中的地位	(64)
第三节 产品优缺点分析	(68)
一、产品分类	(68)
二、新产品	(68)
三、保质期	(70)
四、品牌策略	(71)
五、包装	(72)
六、标签	(73)
七、产品生命周期	(73)
八、产品生命周期与营销决策	(75)
第四节 顾客及可能的顾客	(79)
一、收集顾客详细知识	(79)

二、市场划分	(79)
三、顾客的购买习惯	(87)
四、他们为什么买你的货品与服务	(88)
五、最好的顾客与可能的顾客	(91)
第五节 销售产品与服务的独特方法	(94)
第三章 销售环境调查	(103)
第一节 评估销售环境	(103)
第二节 预估市场潜力	(106)
第三节 锁定目标客户	(111)
一、消费者市场	(112)
二、商业或产业市场的生意	(114)
三、客户需求	(115)
第四章 制订综合营销计划书	(117)
第一节 决定目标利益	(117)
一、营销计划以利润为首要考虑	(118)
二、实行营销计划的基础	(121)
三、以销售预测追踪	(121)
四、确认目标销售额	(123)
五、靠图表预测	(124)
第二节 核定必要的总费用额	(125)
一、划分变动费用与固定费用	(126)
二、决定费用预定金额的方法	(126)
三、对长期与短期费用应有不同看法	(128)
四、决定固定费用与边际利润	(129)
五、如何计算销售变动费用与毛利额	(129)
六、确定销售变动费用与毛利额	(131)
七、确定目标销售额	(131)

八、边际利润的适当使用很重要·····	(135)
第三节 决定目标营业额·····	(136)
一、以利润决定目标·····	(138)
二、如何设定目标利润·····	(141)
第五章 综合营销计划细部规划·····	(142)
第一节 制订执行者别计划·····	(142)
一、制订商品别计划·····	(143)
二、制订月别计划·····	(147)
三、制订顾客别计划·····	(147)
第二节 执行计划的制订·····	(151)
一、行动计划的重点·····	(151)
二、拟订月行动计划基准·····	(151)
三、拟订月行动计划·····	(152)
四、编制周行动计划·····	(156)
五、掌握实绩的成因·····	(156)
六、活用营业日报·····	(157)
七、整理经办人的行动结果·····	(157)
八、制订销售人员教育训练计划·····	(160)
九、制订营销部门的关联计划·····	(161)
第三节 销售促进计划与进货计划的制订·····	(161)
一、制订销售促进计划·····	(161)
二、制订进货计划·····	(163)
第四节 销售货款回收计划的制订·····	(164)
一、认识收款的重要性·····	(164)
二、应收货款管理与收款计划的拟订方法·····	(167)
三、计算应收货款余额的基准·····	(168)
四、应收货款的计划方法·····	(170)

五、如何设定收款目标·····	(170)
六、计算回收预定额·····	(172)
七、编制月份回收预定表·····	(172)
八、如何处理应收账款的出入·····	(175)
九、回收率及回收期间的计算方法·····	(175)
十、按客户别设定应收货款余额·····	(178)
第六章 制订新产品及新市场开发计划·····	(180)
第一节 制订新产品开发计划·····	(180)
一、开发新产品要与市场配合·····	(181)
二、拟订开发计划的方法·····	(182)
第二节 把新产品开发的主题具体地加以计划·····	(185)
一、首先须计划既有产品的再开发·····	(185)
二、新产品开发的主题越多越好·····	(185)
三、经办部门必须按主题的拟订实施计划·····	(186)
四、开发新产品的步骤·····	(186)
第三节 产品的改良和再开发计划·····	(189)
一、掌握既有商品的品种别商品力·····	(189)
二、按商品别设定改良或再开发的目标·····	(189)
第四节 新产品强化计划·····	(191)
一、利益的根源在于如何降低非附加价值·····	(191)
二、以能畅销的商品力制作销售计划·····	(191)
第五节 新产品的开发计划·····	(193)
一、迅速建立以新产品取胜的体制·····	(193)
二、新产品开发计划的重点·····	(193)
第六节 新产品开发次序·····	(195)
第七节 新产品月份开发推进计划·····	(197)
第八节 新产品发售计划·····	(199)

第九节 制订新市场开发计划·····	(201)
一、开拓新客户的要求·····	(202)
二、如何拟订开拓新客户计划·····	(202)
三、新客户销售计划的要点·····	(203)
四、开拓新客户行动计划的拟定方法·····	(203)
五、促销计划的拟定方法·····	(207)
第七章 制订新产品营销计划·····	(209)
第一节 制订地域营销计划·····	(209)
一、分析地区别状况·····	(210)
二、检查地区别市场占有率·····	(212)
三、整理成地区别计划·····	(212)
四、目标销售额的关联图·····	(213)
第二节 制订营销据点(分店、营业所)计划·····	(215)
第三节 制订顾客计划·····	(216)
一、检查顾客的风险管理·····	(216)
二、考虑新顾客的开发·····	(217)
第四节 制订竞争企业计划与渠道计划·····	(218)
一、竞争企业计划·····	(218)
二、渠道计划·····	(218)
第八章 贯彻营销计划·····	(220)
第一节 营销实绩掌握的方法·····	(220)
一、掌握实绩的时机·····	(220)
二、如何掌握实绩·····	(221)
三、掌握每个客户的订货余额·····	(222)
四、实绩及目标的比较方法·····	(224)
五、做好计划表与实绩比较表·····	(225)
六、经办人别的实绩掌握法·····	(225)

第二节 营销费用变动管理方法	(228)
一、变动费用的修正方法	(228)
二、变动费用的实绩比较方法	(228)
三、固定费用实绩的掌握方法	(229)
四、汇总为月份别损益实绩表	(232)
第三节 年度计划的最佳实施办法及要点	(234)
一、认真做好每天的进度管理	(234)
二、随时公布计划的达成状态	(234)
三、严格业绩的周控管体制	(235)
四、彻底实施每日的行动管理	(237)
五、须每日确实报告业绩倾向	(237)
六、贯彻营销计划的管理方法	(238)
七、主力产品的重点性管理	(240)
八、资讯体制的整顿	(240)
九、善用会议制度	(243)
第九章 营销计划业绩评估	(247)
第一节 营销计划与实绩差异分析方法	(247)
一、以分解方式进行差异分析的方法	(247)
二、毛利额的差异分析法	(248)
第二节 营销部门的评价项目和评价方法	(250)
一、依达成率考量	(250)
二、最佳的评价方法	(250)
三、有效评价业绩的方法	(251)
第三节 公司的业绩评价实例及其要点	(253)
一、年度业绩评价的例子	(253)
二、月→季→半年期→年度评价的实施	(254)
第四节 年度与季度的最佳奖励办法	(256)

一、须明白奖励的意义·····	(256)
二、一年与三个月为单位的奖励·····	(256)
三、公司的年度业绩奖励实例与要点·····	(257)

第一章 营销计划概要

第一节 营销计划及其结构

一、什么是营销计划

1. 营销计划是企业达成目标的具体行动步骤

一个企业在设定目标的同时，必须检查如何达到目标，欠缺完成目标的行动步骤，目标本身就没有多大意义，即使能幸运达到目标，其效率性也值得怀疑。

因此，营销计划就是具体地展示完成目标的所必要的行动步骤。

2. 营销是企业整体经营活动的核心

营销计划就是设定目标并使用必要的经营资源以完成目标的活动计划。

企业经营应以营销活动为核心，进行各项创造利润所需的活动。譬如以支援营销活动的方式进行财务活动、采购活动、教育培训活动等等。

因此，为实现经营目标，必须拟定营销计划。一个营销计划通常包括3个主要的部分：环境分析、目标阶段的策略和行为。第一部分：环境分析，描述目前企业经营所处的环境。它所回答的问题是：“我们现在在哪儿”和“我们将要

走向何处”，回答这些问题的同时，企业决策者必须去辨识和检查那些影响企业经营的因素，然后利用这些资讯来完成环境分析。第二部分的重心是放在企业如何被领导，也就是公司的目标，目标所回答的问题是“我们应怎样做？”营销计划的最后一部分是，策略和行业计划略述了将被实行的营销策略和为了实施这些策略所须付诸的行动。它所回答的问题包括“我们要如何走向我们想走的方向？”、“我们何时想到达？”、“谁全权负责？”、“这将花费多少成本？”

二、营销计划结构的决定

营销计划按照整个企业经营目标及经营方针而制订。在了解部门计划的任务下，确认营销部门任务，并具体写下来列入于营销部门计划中，然后汇集、分析有关环境变化的资讯，并思考销售战略。

营销计划会成为企业经营计划核心，并以其为基础，制订出生产、采购、存货、财务等计划。另外，企业的利润管理能否成功，也取决于有无适当制订营销计划。换言之，企业利益的产生，很多地方是依赖营销活动，而设备投资、生产计划和其他重要经营活动，可说是直接依存于营销活动。

按企业的利益计划，营销计划的制订可再区分为中长期营销计划及年度营销计划，年度营销计划具有中长期计划的初年度计划性质。

营销计划的结构是以营业额、利润计划为中心，必要时，会包含若干关联性的营销活动计划，通常如下：

营销计划内容

(1) 营业目标

- 企业利益目标
- 企业营业目标

(2) 营业方针

- 重点商品方针
- 重点市场方针
- 销售体制强化方针
- 营业效率提升方针

(3) 营业战略

- 商品别战略
- 地域别战略
- 销售据点（分店、营业所）别战略
- （主要）顾客别战略
- 竞争企业别战略
- 配销通路别战略
- 新商品开发战略
- 新市场开发战略

(4) 营销部门计划

- 综合销售计划
- 执行者别销售计划
- 商品别销售计划
- 月别销售计划
- 顾客别销售计划
- 营销部门结构计划

(5) 营销部门关联计划

- 促销计划

- 进货计划
- 营业货款月催计划
- 销售员教育培训计划
- 利用电脑的销售支援计划

第二节 了解本部门计划的任务

一、先确认部门管理者的任务

在说明整体经营计划与部门计划之前，必须先强调，由于时代大环境的改变，企业对部门管理者的任务要求已有所不同，像过去只重视部门内的管理或只重视与自己部门有关的工作，而不关心其他部门的封闭态度，已无法成为优秀管理者。

因此，新时代的部门管理者需具备下列要件：

①要以成为经营者的支持者，并成为经营者大脑的一部分的心态，来培养判断及规划能力，以顺应时代变化的新要求。

②不以维持现状为满足，要果敢迎向时代变化带来的事业机会与挑战，能够自立自强，有创造力、更要有革新的勇气。

③不以部门管理者划地自限，要广泛吸收企业、业界甚至全球的新资讯，以培养说服力、技术能力和执行能力。

制订部门计划时，要建立一种态度——视自己为“企业干部”，而不只是“部门管理者”。

现今是经济结构急速变化的时代，如果还像过去经营者只考虑经营战略、部门管理者只负责业绩管理，已经无法应对未来中长期的环境变化。一个部门管理者应该站在更高的经营视野，挑战企业和自己部门所面临的环境变化，放弃过去只需处理好自己部门工作的观念，才能满足新时代企业革新的要求。

二、理解“经营计划”的制订方法

部门计划包含在企业整体计划（经营计划）之中，若想正确理解部门计划的制订方法或任务，必须先对“经营计划”有正确的认识，因为所谓企业的整体计划（经营计划）中规定着部门管理者担负的任务。

今日多变时代中，经营计划对企业更加重要。经营计划是经营者为预测企业周边环境变化或企业本身进行计划性变革所制订的一系列方案，是经营者的经营理念和基本战略的具体展现，对企业而言，正如汪洋中指引航向的罗盘。经营战略与经营计划有一些差异，经营战略是指示“要攀登哪座山”，经营计划则进一步揭示“登山的方法”。

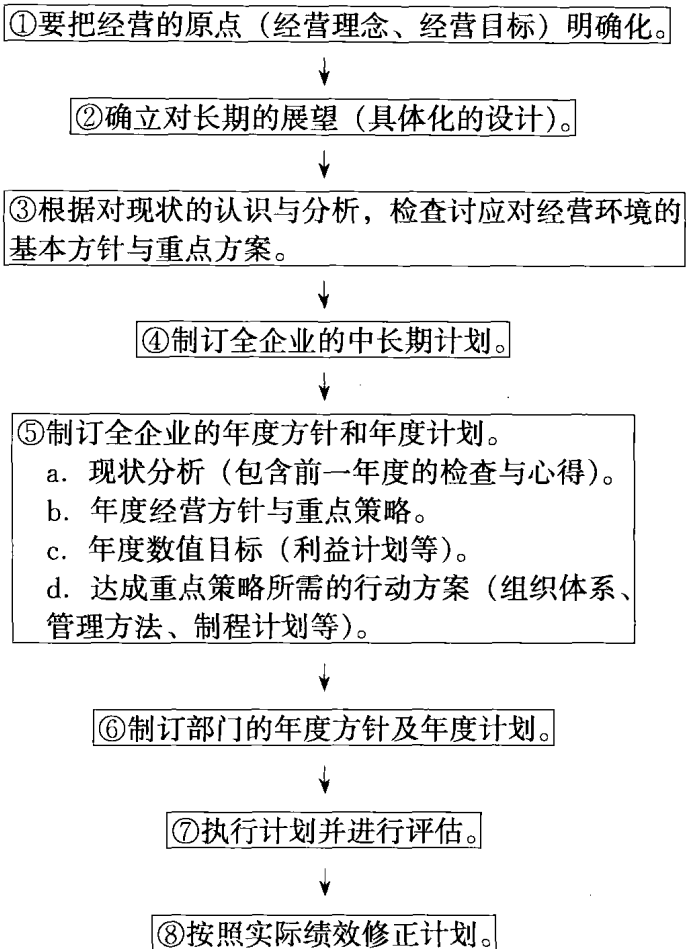
当经营战略通过经营计划以具体形态表达出来时，可以产生以下效果：

①更为具体，使全体员工对企业的前进方向更加了解，容易形成共识。

②使全体员工对自己分内的工作、创意方式或努力目标有更明确的认识。

③有助于团结全体人员，进而革新经营体质或企业结构。

经营计划制订程序



要制订经营计划，必须先确认企业经营理念与经营目标，由上图可以了解经营计划的完整流程，以及部门计划所处的位置。