

如何制定和实施营销计划

营销计划。 全攻略

(第三版)

The Marketing Plan

● [美] 威廉·M.卢瑟 著 ● 史维 译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图字: 01 - 2005 - 6409 号

营销计划全攻略 / (美) 卢瑟 (Luther, W.M.) 著;

史维译. —北京: 中国社会科学出版社, 2006.1

书名原文: The Marketing Plan

ISBN 7-5004-5365-5

I. 营… II. ①卢…②史… III. 市场营销学 IV. F713.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152644 号

出版策划 任 明
责任编辑 继 堂
责任校对 林福国
封面设计 弓合碧工作室
技术编辑 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购) 010 - 64031534 (总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2006 年 1 月第 1 版 印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710 × 980 1/16

印 张 17.25

字 数 283 千字

定 价 35.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



前言

本书旨在帮助你制定可靠、盈利的营销计划，即在事实书——对市场经济状况、竞争对手、客户以及自身企业的分析——的基础上，为你的企业创造你想要的定位或个性，并让这种个性在运用本行业独一无二的营销工具时彰显出来。

本书第一版于1982年出版，第二版于1992年出版。在这次印行的第三版中，我仍然与从前所推荐的计划结构基本上保持一致——营销计划不必超过10~15页，但是必须得到事实书的支持。事实书可能会有100~200页。许多营销人员对市场知之甚少却要制定计划，结果他们的计划只能是一厢情愿的臆想。撰写可靠的事实书，能够保证你制定可靠的计划。

虽然本书基本上与我从前推荐的计划结构保持一致，但这一版95%的内容是全新的。我征引了更新的经典案例来支持我的建议，并举例说明怎样将各种营销工具的优点发挥到极致。本书还增补了我在咨询工作中收获的新思路，以及从参与我的公共研讨会的营销人员那里得到的新见解。另外，我想在本书中讨论一种新的营销工具——因特网。

本书首先介绍了撰写营销计划前应该了解和应该去做的事情，然后阐述了怎样给企业确定一个你想要的个性。本书其他部分致力于介绍怎样运用各种营销工具，让你的企业成为市场领袖。市场领袖地位是金钱的源泉。本书讨论的营销工具包括“如果—那么”销售模式、定价战略、广告、直接邮寄、电话营销、展销会、交易会、购物券、赠券、赠送样品、抽奖、竞赛、娱乐购物、电子信息亭、公共关系、因特网、销售管理、客户服务。本书还概括了如何通过可以衡量的目标和市场调研，来提高计划的可靠性并完成计划环。

威廉·M. 卢瑟 (William M. Luther)

卡里，北卡罗来纳 (Cary, North Carolina)

wml@wml-marketing.com



简介

本书包括五部分：

第一部分：营销在商业中的角色

第二部分：制定营销计划前要做的决定

第三部分：开发品牌个性

第四部分：制定营销计划

第五部分：反馈——运用控件和市场调研完成计划环

本书主要介绍如何制定营销计划。之所以用第一部分和第二部分的材料作为开端，是因为许多人没有进行全盘分析就去撰写营销计划——撰写的这些营销计划只适用于企业的某一方面。制定营销计划之前，你应该决定推动哪些市场、产品和服务，你的网络战略是什么，客户是谁，客户想要什么，竞争对手对你的战略会作何反应，你是否选对了营销项目的负责人。

因此，第一部分讨论营销部门和企业其他部门以及其他计划如何协调。第一部分包括第一章，涵盖了我所认为的计划的七要素以及这些要素和企业的互动：

1. 事实书：分析市场经济状况、竞争对手、自身企业和客户。
2. 战略计划和/或经营计划：选择具有潜在利润的市场，分离能使企业变得有竞争力的重要商业力量。
3. 运作计划：开发能够提高企业、产品或服务的竞争力的商业力量。
4. 定位描述：确定你希望预期顾客如何理解你的商业力量。
5. 营销计划：将定位描述转换成可以识别的优先品牌。
6. 行动计划：战略的实施细节。
7. 反馈：运用控件和市场调研，监督事实书里载明的目前状况和未来情形。

第二部分继续讨论企业营销部门各部分的相互作用，包括第二章、第三章、第四章、第五章和第六章。

第二章讲述你是否应该将企业链接到网络；如果应该，五种网站中哪种形式最适合你的企业。本章会举出现有网站作为例子。第三章帮助你优化市场、分析竞争对手、决定推动哪些市场以及应该运用多大市场压力去推动市场。本章包括一项测试，这项测试要求你根据给定的情形选择正确的战略。第四章包括你的客户是谁，以及他们想要什么。本章包括客户分析的五个步骤，运用经典案例强调批判的重要性。第五章向你展示如何从客户分析中获取信息，并将这些信息对准目标客户以及目标客户希望获得的利益。第六章是我推荐的营销管理方法。本章提供了各种工作描述、包括广告公司在内的顾问的角色。本章还介绍了我对如何进行营销管理的相关建议。

本书其余部分致力于制定营销计划。但在介绍各种营销工具之前，首先讨论了计划的保护伞——定位。第三部分：开发品牌个性。包括第七章和第八章。（企业、产品和服务有时被称为品牌。）第七章介绍如何在制作定位描述或开发品牌个性时独具一格——让你的品牌个性独一无二、难以忘怀、拨动人心、值得信赖——并提供案例史上成功的和失败的经典案例。第八章说明为什么你的所有战略都必须重视定位，并再次提供成功和失败的企业案例。

第四部分：制定营销计划，包括第九章到第十七章。在这九章中，我引用了大量的案例来支持我的建议，阐释如何最大程度地发挥营销工具的效用。第九章是关于产品计划或服务计划的，讨论了定价战略和营销预算的计算。本章还介绍了“如果—那么”收入模型，你可以运用这个模型确定营销部下属部门的目标。第四部分其余各章，说明各种营销工具的最大效用。

第十章讲述如何运用广告建立知名度，并解释了如何运用广告收视率（reach）和广告频率（frequency）确定足够的广告量。本章指出了那些我认为无效的广告及其为何无效，介绍了我认为恰到好处的广告。第十一章介绍如何运用直接营销销售产品或建立销售领引，展示了如何建立和编辑数据库，并运用数据库进行直接邮寄和电话营销。第十二章讲的是运用展

销会展示你所销售的产品，本章包括：决定你是否应该运用展销会，如果

还分析了你应该争取和放弃的五种客户。第十四章包括如何评断形势、决定是否需要调研、制定计划、执行计划、开展评估,展示了一些成功的经典公关活动。

第十五章讨论如何运用因特网进行实时分销。包括如何创办网站、如何被列入搜索引擎、如何推广网站。本章通过某网站的分析,阐释了哪些网站对销售大有裨益,哪些网站无济于事。第十六章建议你只运用销售团队完成销售。本章包括简单的客户分析系统,你可以运用这个系统决定是否应该安排一位销售员去实现某一目标,或是运用更经济的处理办法。第十七章讨论如何运用客户服务增加重复销售,包括分析许多企业客户服务差的原因,并讨论了你应该雇来从事售后服务工作人员的类型。

第五部分:反馈——运用控件和市场调研完成计划环。这部分只有一章,即见第十八章。本章强调为什么你必须为营销计划的每个部分制定可以衡量的目标以便监控,然后将结果反馈回事实书,完成计划环。本章讨论了跟踪市场经济状况、竞争对手、客户以及如何测试广告效果的各种市场调研。

本书包括三个附录。附录一:营销计划提纲,包括我推荐的营销计划提纲以及为各部分设定的目标和战略。附录二:影响潜在利润的38个市场特征,这些特征可以帮助你剖析市场,以便将市场压力用在正确的地方。附录三:对“如果—那么”收入模型的解释,运用详尽的例子说明如何运用第九章介绍的模型。



目 录

前言	(1)
简介	(1)

第一部分 营销在商业中的角色

第一章 营销在商业中的角色	(3)
事实书	(4)
战略计划和经营计划	(6)
运作计划	(8)
定位描述	(8)
营销计划	(9)
行动计划	(10)
放眼窗外	(11)

第二部分 制定营销计划前要做的决策

第二章 你应该把自身企业链接到因特网上吗?	(17)
因特网的优势与劣势	(17)
成为网络赢家需要有效的战略	(19)
你应该有一个交易网站吗?	(20)
你应该有一个推广网站吗?	(25)
你应该有一个内容网站吗?	(27)
你应该有一个客户服务网站吗?	(30)
你应该在网下采购货物吗?	(32)
你的网站应该提供选项组合吗?	(32)
第三章 你的战略计划决定你在哪里投入营销经费	(37)





可能进入的五种市场类型	(38)
影响潜在利润的市场特征	(40)
你应该在哪里运用最大的营销压力?	(43)
跟着金钱走	(45)
第四章 确定谁是客户以及客户想要什么	(46)
营销五步分析	(46)
第五章 运用准确的信息准确定位	(58)
找准真正的客户	(58)
展现客户想要的利益	(60)
第六章 营销管理	(62)
产品经理或品牌经理	(63)
营销经理或市场经理	(63)
营销协调员	(64)
运用顾问	(66)
选择或评估你目前的营销咨询公司	(67)
做出选择	(74)
客户—广告公司的关系	(75)
用曲棍球棒做计划	(77)

第三部分 开发品牌个性

第七章 品牌创意定位	(81)
运用右脑	(81)
简化抱怨	(83)
规模制胜	(83)
企业如中学	(84)
专注一事	(85)
自己调研	(86)
第八章 强化定位战略	(90)
促销材料和定位描述	(90)
基于市场定位的战略	(95)
评判所有市场	(97)
专注于百分之九十八	(98)

第四部分 制定营销计划

第九章 产品或服务计划决定营销计划的特征	(103)
品牌定价以反映企业定位	(103)
运用“如果—那么”收入模型	(105)
营销预算	(108)
第十章 运用广告建立知名度	(110)
宣传战略	(110)
确定基本销售线	(111)
向赢家学习	(114)
审视产品或服务	(119)
广告格式	(119)
制定创意战略	(121)
确定营销预算	(122)
选择广告媒体	(125)
测试你的广告	(130)
第十一章 运用直接营销进行销售或建立销售领引	(131)
什么是直接营销	(131)
建立数据库	(132)
运用直接邮寄	(134)
电话营销	(139)
第十二章 运用展销会展示你所销售的产品	(143)
展销会的优势	(143)
决定是否运用展销会	(144)
展销会前	(145)
展销会中	(147)
展销会后	(147)
第十三章 运用店铺陈列和促销增加销售	(148)
店铺陈列正在回归	(148)
娱乐购物	(148)
促销	(150)
赠送样品	(151)



任何产品都可以运用购物券	(151)
赠券的价值	(153)
抽奖和竞赛	(153)
其他促销概念	(154)
第十四章 运用公共关系做免费广告	(157)
什么是公共关系	(157)
新闻稿	(157)
其他类型的公共关系	(165)
第十五章 运用因特网进行实时分销	(167)
创建自己的网站	(167)
如何被列入搜索引擎	(171)
如何推广网站	(173)
利用电子邮件、客户列表以及其他形式联络的优点	(175)
第十六章 运用销售团队完成销售	(177)
运用销售团队	(177)
获得销售领引	(179)
进行销售介绍	(182)
请求进行工作报告	(183)
第十七章 运用客户服务增加重复销售	(184)
雇用并培训正确的人员	(185)
迅速提供信息	(186)
规定应该有益于客户	(187)
不要对所有客户一视同仁	(187)
利用售后服务的优势	(188)

第五部分 反馈——运用控件和市场 调研完成计划环

第十八章 反馈——运用控件和市场调研完成计划环	(193)
运用控件来反馈	(193)
无成本市场调研	(194)
基准调研	(196)
在线调研	(197)

营销宣传调研	(197)
广告调研	(199)
评估其他宣传活动	(203)
结 语	(204)

附 录

附录一 营销计划提纲	(211)
附录二 影响潜在利润的 38 个市场特征	(220)
附录三 对“如果—那么”模型的解释	(230)
英汉词汇对照表	(247)



第一部分

营销在商业中的角色

第一章

营销在商业中的角色



绝大多数关于营销计划的书籍和研讨会，一开始就讨论如何制定营销计划。我认为这是一个错误。你不应该一开始就想着如何销售产品，你首先得确定自己拥有客户想要的产品，你有能力开发产品或提供服务，产品具有宣传手册上的功能，不存在潜在的法律纠纷，你销售产品或提供服务可以盈利。如果你凭借产品创造的品牌知名度来评估营销效果，那么可口可乐（Coca-Cola）推广新可乐（New Coke）的营销活动是一项成功。问题是可口可乐的客户并不想要新可乐，由于客户决定忠于现有品牌（老可乐），可口可乐公司损失了几百万美元的营销经费。

苹果电脑（Apple Computer）的牛顿信息板（Newton message pad）是客户需要的，营销活动一开始，就售出了几百万美元的产品。苹果公司甚至建立专门部门负责这一品牌。问题是产品并未能满足公司做出的承诺，不久这个品牌就销声匿迹了。微软（Microsoft）花了几百万美元销售袖珍单机（Pocket PC），但更高级的产品——掌上电脑（Palm）依然占据着70%的市场份额。曾经销售芬芬抑食剂（Fen-phen appetite suppressant）的公司希望顾客从未听过节食药丸（diet-pill），因为节食药丸和芬芬抑食剂存在法律纠纷。亚马逊在线（Amazon.com）投入几百万美元进行网站推广，获得了大量免费广告，但至今仍然没有一点盈利。

营销活动开始前，你的企业里必须有人确保所有人员行动一致。设想你就是这个确保所有人员行动一致的人。我这本营销书从第一部分的第一章——营销在商业中的角色——开始。此后是第二部分——制定营销计划前要做的决定。让我们从计划的组成部分开始本章。



事实书



营销计划全攻略

如何制定和实施营销计划

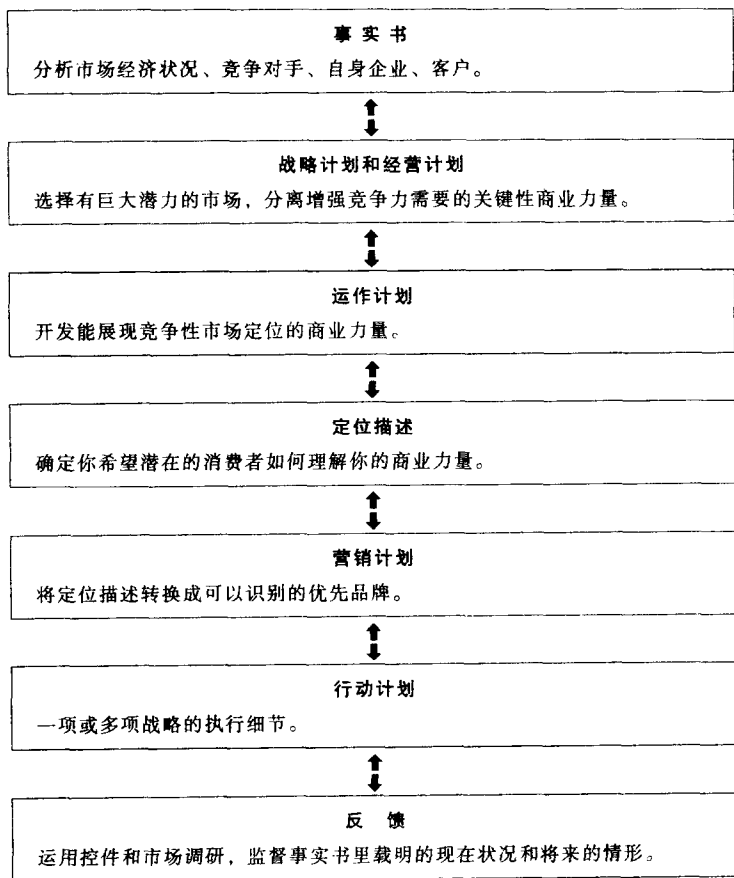


图 1-1 计划的组成部分

图 1-1 列出了计划的七个组成部分——我认为计划应该由这七个部分组成。最上面的一部分我称之为事实书（Fact Book）。计划书是你插入数据和随后对市场的四个组成部分——市场经济状况、竞争对手、自身企业、客户——进行分析的文件，据此确定新计划文件的方向，并监督企业



目前的活动。

市场经济状况部分旨在确定你能否在某一特定市场赚到钱。经济数据包括经济规模、成长速度、毛利、定价敏感度（pricing Sensitivity）、分销成本（distribution cost）、法规风险（regulatory exposure）、产品和市场生命周期（life cycle）、规模经济（economies of scale）以及进入壁垒（barriers to entry）等市场因素。对这些因素的解释见附录二。

竞争对手和自身企业部分，旨在确定具备市场竞争力需要哪些商业力量，以及你认为竞争对手会如何应对你的战略。产品、服务质量、定价战略、分销、因特网上的表现、新品牌的数目等等，都是商业力量因素。分析竞争对手所需要的信息包括：各个竞争对手的市场份额、各个竞争对手的目前战略、未来目标、薄弱之处、振兴之法以及各个竞争对手营销材料的所有复印件和翻拍件，如宣传手册、卖场布置、印刷广告、广播电视稿以及展销会展览材料。

客户分析部分旨在确定你希望潜在的消费者如何理解你的商业力量。你希望的这种理解在你的定位描述中会有详细阐述。你希望消费者理解的商业力量是你企业的个性、产品或服务，也就是我称之为“品牌”的东西。营销项目的目的是将你的定位描述转换成可以识别的优先品牌，以便增加销售量或营业额以及随之而来的利润。客户分析包括四个步骤：第一，确定市场上的目标受众；第二，列出目标受众中作出购买决策的各类群体的工作职位和人口统计特征；第三，优化列表，把最重要的群体放在最上面；第四，在各个群体名称旁边插入热键或主要利益，各个利益都要在品牌目录中搜寻，对名列前茅的群体要给予特别关注。然后决定你的商业力量是否允许你兑现这些利益，如果可以兑现这些利益，定位描述和营销计划就有了基础；如果不能兑现这些利益，考虑是否应该转换市场、开发不同的商业力量，或者在市场上寻求更合适的目标受众。

如果你想检查自己目前在市场上的地位，运用第五步，即通过调研来确定作出购买决策的各类群体是如何理解你的商业力量的。如果结果有利，营销计划就达到了目的；如果结果不利，你必须重新审视计划的各个部分。客户分析部分各个步骤的详细情况，参见本书第三部分——开发品牌个性。

计划文件的可靠性和任何评估工作的可靠性，都取决于事实书的可靠性，所以，请不要忽视这关键的第一步。制定计划惟一费时的部分是事实书的准备工作。第一步开始之后，保持更新就相对容易了。完成目前的事





实书后，实际制定计划的时间不会超过一两周。

用不了多久，你的事实书就会达到 100 多页，所以要使事实书和计划保持分离。因为你希望计划简短明了，这样就可以把计划当成运作文件。最好用試算表（spreadsheet）、数据库和文字处理程序，把事实书存入电脑。市场信息和企业财务可以放在一张表上；客户数据可以存入数据库和文字处理程序；至于竞争对手部分，可以扫描其宣传手册、广告等等，并添加到文字处理程序。竞争对手的战略和目标数据等等以及自身企业的信息，也可以插入文字处理程序。之后你可以从电脑里打印数据复制本，并将数据复制本插入三环活页，以便开展评估和召开团队会议时使用。将相应的数据分别存放到标识为“市场经济状况”、“竞争对手”、“自身企业”、“客户”的四个分区之下。

从上面的讨论可以看出，事实书为计划接下来的五个组成部分奠定了基础，如图 1-1 所示；而计划的最后一个组成部分即反馈，衡量这五部分的表现并让事实书保持更新。关于反馈的详细的情况见本书第五部分。现在让我们转到图 1-2——计划命名法，更详细地讨论计划的这五个部分。



战略计划和经营计划

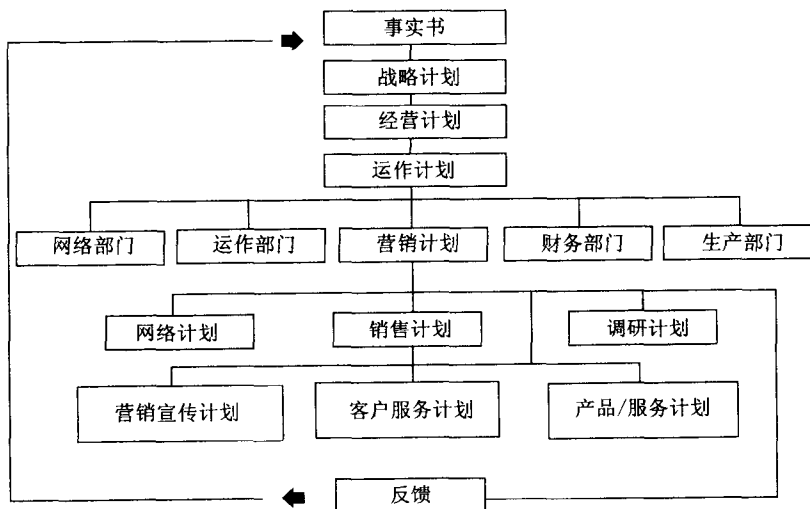


图 1-2 计划命名法