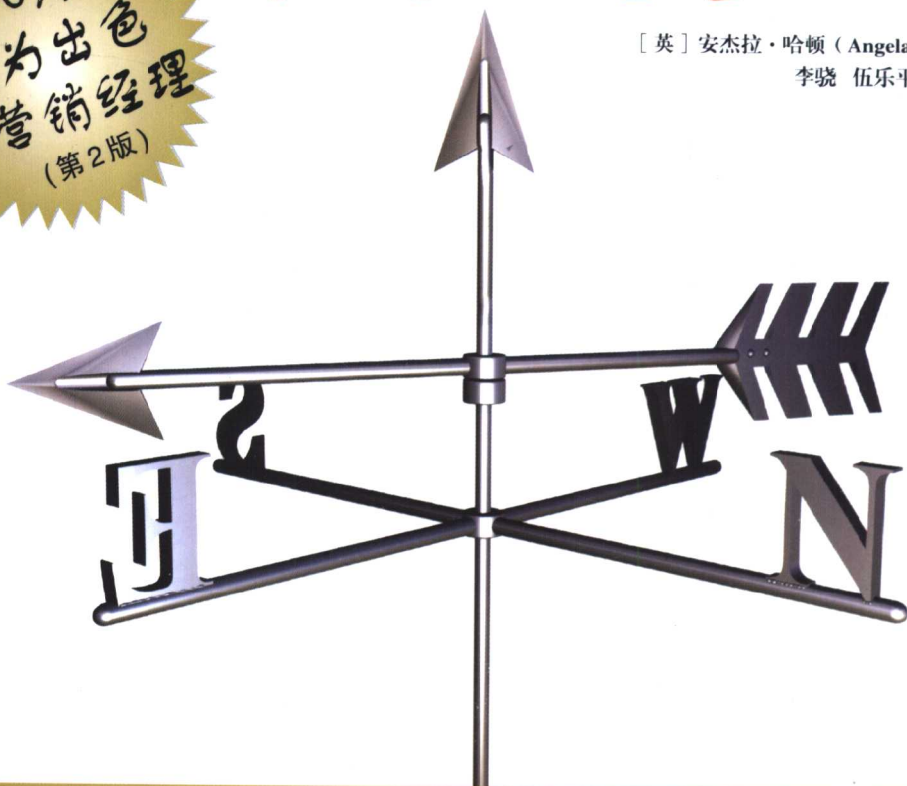


M The Definitive Guide to Marketing Planning

周一早上的 营销课

10周
成为出色
的营销经理
(第2版)

[英] 安杰拉·哈顿 (Angela Hatton) 著
李骁 伍乐平 王丽娜 译



新星出版社 NEW STAR PRESS

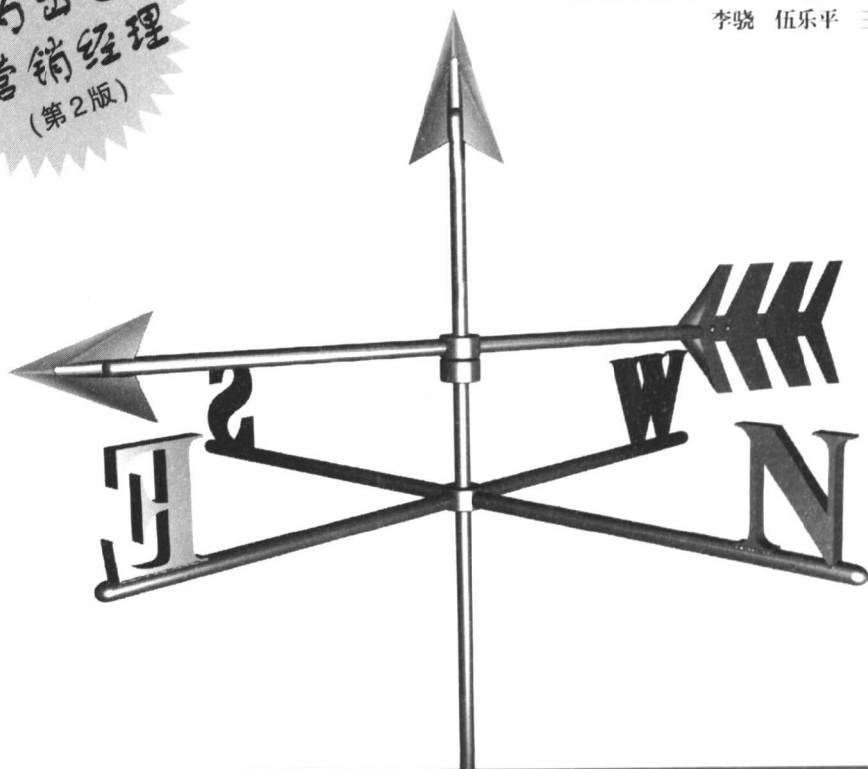
M The Definitive Guide to Marketing Planning

周一早上的

营销课

10周
成为出色
的营销经理
(第2版)

[英] 安杰拉·哈顿 (Angela Hatton) 著
李骁 伍乐平 王丽娜 译



新星出版社 NEW STAR PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

周一早上的营销课: 10 周成为出色的营销经理/(英) 哈顿著; 李骁, 伍乐平, 王丽娜译.

—2 版. —北京: 新星出版社, 2006.5

ISBN 7-80225-053-6

I. 周... II. ①哈... ②李... ③伍... ④王... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 041772 号

The Definitive Guide to Marketing Planning (Second Edition)

By Angela Hatton

Copyright © Pearson Education Limited 2000

Copyright of the Chinese translation © 2006 by Portico Inc

This translation of *The Definitive Guide to Marketing Planning*, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by New Star Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记图字: 01-2006-0423

周一早上的营销课

10 周成为出色的营销经理 (第 2 版)

[英] 安杰拉·哈顿 著

李骁 伍乐平 王丽娜 译

责任编辑: 西 风 高玉君

责任印制: 韦 舰

装帧设计: 回廊工作室

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 谢 刚

社 址: 北京市东城区金宝街 67 号隆基大厦 100005

邮政信箱: 北京市东四邮局 7 号信箱 100010

电 话: 010-65270477

传 真: 010-65270449

销售热线: 010-65512133

E-mail: newstar_publisher@163.com

印 刷: 河北大厂彩虹印刷有限公司

开 本: 770×1060 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 16.75

版 次: 2006 年 5 月第一版 2006 年 5 月第一次印刷

定 价: 48.00 元

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷公司联系调换。

营销从计划开始

关于作者

About the author

安杰拉·哈顿 (Angela Hatton) 作为培训师，以其热情的风格而众所周知；作为顾问，因其实用主义而闻名。安杰拉·哈顿曾与包括 BBC、IBM、大东电报公司 (Cable & Wireless)、豪尔法克斯建筑会社 (Halifax plc)、劳埃德 TSB 集团 (Lloyds/TSB) 和 Skillset (一家国家级影视及多媒体培训机构) 在内的大大小的国营及私营企业进行过合作。

安杰拉打破常规，将对市场营销理论发展的强烈兴趣与市场营销战略、计划执行中所遇到的实际挑战以及公司环境下的顾客导向相结合。安杰拉现为城市大学商学院客座讲师，拥有 12 年以上的英国皇家特许营销学院 (CIM) 考官及导师资历。同时，还拥有她自己的公司——Tactics，该公司主要是为学生攻读 CIM 市场营销资格课程提供指导及远程教育提供服务。读者可通过网址 <http://www.tacticsforbusinesssuccess.co.uk> 进一步了解安杰拉本人及 Tactics 公司提供的服务。

安杰拉曾就读于佛利特伍德学校，后获利物浦大学经济学学位，之后进入萨里大学学习饭店及旅游管理研究生课程，并获得研究生文凭。

安杰拉·哈顿出版了一系列著作，并且 10 年来，她一直是 CIM 的学生季刊《营销成功》(Marketing Success) 的撰稿人和编辑。

目录

Contents

绪论

➡ 第 1 课	以少赚多	5
	营销计划基本原理	6
	管理者的角色	7
	为什么要进行市场营销?	9
	了解以顾客为中心的理念是如何失而复得的	11
	改变的含义	19
	一场新思维的风暴?	23
	引入顾客导向文化	23
	计划回顾	28

➡ 第 2 课	解开计划之谜	31
	确立计划顺序	32
	计划和制定计划的难题	32
	计划的层次	33
	计划制定顺序	36
	检查计划顺序	49
	要花多长时间?	50
	计划行动	52
	计划测验	55

➡ 第 3 课	为计划制定者提供信息	57
	信息输入管理	58
	信息的价值	58

目录

Contents

数据还是信息	60
营销信息系统	61
营销调研管理	65

⇒ 第4课 测量当前市场业绩 73

审计营销活动	74
营销活动由什么组成?	74
营销产出	77
投资组合分析	78
顾客分析	91
分析业绩	103
小结	107

⇒ 第5课 确保对外聚焦 109

环境审计的任务	110
环境监控的重要性	110
搜集环境情报	111
环境因素	112
关于竞争	115
应急计划和预防计划	121
环境审计的运用	123

⇒ 第6课 我们该何去何从 129

举起企业之伞	130
--------	-----

目录

Contents

企业的使命和愿景	130
企业或业务目标	134
完成计划差距	135
弥补计划差距	138
策略的沟通	142

➡ 第 7 课	企业策略的实施	145
	制定市场策略	146
	市场营销计划的组成要素	147
	市场营销背景	147
	市场营销组合的一体化	163

➡ 第 8 课	为 7P 制定计划	167
	营销组合战术	168
	顾客为什么要购买?	169
	价格	177
	促销	185
	渠道	186
	服务组合延伸	187
	人员	188
	有形展示	189
	过程	190
	行动	190
	战术计划评估	193

目录

Contents

⇒ 第 9 课	有效沟通	199
	促销策划指南	200
	营销人员——信息员	200
	沟通过程	202
	运用沟通工具	210
	沟通工具检查	211
	促销计划	222
⇒ 第 10 课	实施和控制	227
	让计划运行	228
	争取支持	228
	促进实施	234
	什么是内部营销?	236
	控制计划	243
	监督业绩	251
	预算	254
	弥合计划循环	256

绪论

Introduction

你也许有自己的生意，或是一个行业的领头人；你也许身处一个资源贫乏的公共组织中，正试图调整优先发展的项目或满足股东们的各种苛刻要求。无论你是主管还是管理总监，你的目标都是相同的，那就是试图从你能得到的有限投入中获取最大的产出价值。你要努力地以少赚多。

成功的关键在于计划，但计划的首要障碍就是不能腾出时间制定计划。管理者们总是有很多事要做，看起来似乎没有足够的时间去制定计划。如果是常规的计划周期，那不过是另一项不受欢迎的任务，只需按部就班地进行，几乎没有什么热情可言。

计划一旦完成——常常是一份完美地呈现出来的文件——便被束之高阁，待到来年又被逼着制定计划时，才被拿出来再次参照。抖掉上面的灰尘，稍事修改，然后赶在下一个乏味的计划过程的最后期限之前交差。

在各行各业大大小小的组织中，计划的制定是：

- 自上而下，所以从来不是由那些必须实施计划的人所拥有。
- 首先受产品或业务的驱使，而不是顾客的驱使。结果是资源也许得到了有效利用，但产品在市场上却未能实现其潜在价值的最大

化——活动没有效率。

- 将焦点放在文件制作上，而不是指导来年经营活动的行动计划上。
- 缺乏弹性——一经制定便是板上钉钉，不能根据事件或市场环境的改变进行修改。这样的不切实际的计划几乎毫无用处，还导致中层管理人员在制定计划时总是选择最低的风险——最小公分母。
- 常常脱离业务而制定计划，没有与那些负责实施的部门进行沟通；营销计划的制定者没有同沟通计划的制定者就营销策略交换意见。
- 几乎不向同事及将要负责达成目标的员工“兜售”计划。
- 把计划丢给那些还没有真正理解工具和框架的员工，而正是这些工具和框架使计划过程成为管理者任务中一个动态的、无价的核心。

在本书中，作者试图提供一份易于遵循的计划程序指南。这种分步骤的方式为制定出一份面向顾客的业务和营销综合计划提供了蓝本。管理工具令人惊讶地灵活，适用于各种形势和情况。就如其他任何技能一样，有了这些工具的帮助，你的能力和自信可以通过实践得到提高。计划制定框架提供了一种方法论，为程序建立了逻辑结构，通过它，你可以确立个人的风格和时间表，以满足自身及企业的需要。

有许多理论书籍对各种各样的管理工具及其价值的深入分析进行了更为详细的介绍。本书试图给出一份作者本人所用方法的务实的概要，这些方法是我在解决咨询中遇到的新挑战，或在进行学术案例研究时所使用过的。通过这个框架，你可以采纳、修订及开发出你自己的工具和方法。希望这种简便易行的方法让你对顾客导向型计划有一个总的认识 and 了解。

那些从计划中获益的管理者们会发现，他们更经常处于控制地位，很少有事件会让他们吃惊，更不需要充当消防队员灭火。员工知道正在发生什么以及将要发生什么，会积极地采取更好的手段来预见和阻止问

题的产生。最终的结果就是你的资源得到有效的利用、生产出受到顾客好评的产品和获得股东所期待的利益。一份以少赚多的处方。

标志说明：



商业诀窍



当心



捷径



切记



范例

第 1 课

以少赚多

营销计划基本原理

管理者的角色

为什么要进行市场营销？

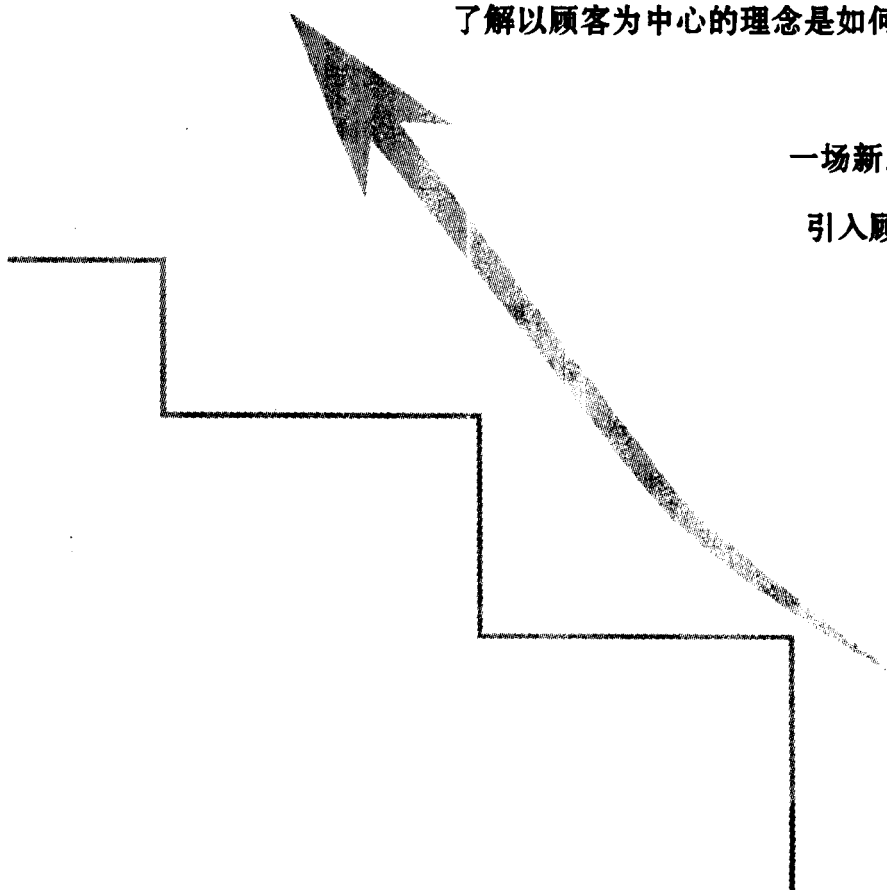
了解以顾客为中心的理念是如何失而复得的

改变的含义

一场新思维的风暴？

引入顾客导向文化

计划回顾



营销计划基本原理

无论你是否有过担任业务计划制定者（业务策划者）的经历，你将对计划不再陌生。你已经了解了计划的基本原理，并掌握了有关技巧，同时还有各种各样的经验可供借鉴。你将会有通过计划而进行的旅行、宴会以及假期。在你应付繁忙的日常工作、财务计划并努力要挤出额外的预算时，你会用到时间管理课程。除了对你的事业、家庭甚至是退休进行计划之外，你可能也曾经花费过某些时间来制定计划。从销售电话到销售项目，乃至促销活动、商业活动的方方面面都可因计划而受益匪浅。

促使我们制定所有这些计划的共同起因是资源的缺乏。计划是一种手段、一种基本的生存技能，它能帮助我们解决有太多事要做或几乎无事可做的难题。计划制定者的工具箱里包括优先技巧、决策技巧、目标设定技巧和控制技巧。所有这些技巧都是为了确保我们有限的资源能够得到有效的利用，即我们要从付出的每一小时、每一分钱中获取最大的效益。

但在今天激烈的商业竞争环境下，仅有效率是远远不够的。在新千年的市场上，顾客像时间或金钱一样稀缺。只有当计划的焦点集中在为那些宝贵的顾客及客户提供满意的产品和服务上时，才能确保计划成功。有限资源的有效利用同高效利用一样重要，它们都是商务管理人员现在正面临的挑战。营销计划为顾客导向战略提供了框架或蓝图，确保了业务活动的成功。它要求我们投入时间及精力，但结果表明，这些投资都是值得的。这些概念非常简单，并具有普遍适用性。跨国公司的管理总监和个体商人都可从以顾客为中心的计划方法中获益。计划的成果不仅局限于利润及销售额的增长，希望信徒增加的宗教领袖、希望捐款增加的慈善机构员工以及公共服务管理者都将发现，营销计划将帮助他

们以较少的投入获得较多的收益。

在第 1 课中，我们将：

- 更为详细地审查管理者在计划中的角色；
- 思考隐藏在日渐重要的以顾客为中心和以品质为中心的理念背后的原因；
- 将目前的发展放到以往的管理方法及管理风格背景中；
- 思考顾客导向计划在文化及组织结构上的含义；
- 考虑在你在经营中制定计划的方法及在营销计划制定中的定位。

管理者的角色

一个组织无论规模或结构如何，都只是资源和股东的集合体。它也许包括付出劳动的劳动者、提供财务资源的股东或合作伙伴，还可能包括建筑、设备和原材料。无论资源的总量如何，如果没有组织的话，资源的运作就不会有效果。管理者的中心工作涉及资源，他们要对资源和提供资源的股东负责，而股东包括上至银行经理、股东，下至员工和供应商等所有与经营活动有利益关系的人。

资源是有限的，并有其价值，但管理者不仅仅是资源的保护人。仅仅原封不动地保持资源是不够的，只有当资源被有效且高效地整合起来时，它们才能够转化为有附加值的产品（见图 1.1）。

这个转化过程意味着产品的价值要高于有限投入成本的总和，即价值增加了。管理者负责对转化过程进行计划和控制，以确保资源被有效地使用，并实现增值的最大化。

以下两种情况可能会导致转化过程的失败：

- 有限资源被浪费，例如未被高效使用，则投入成本可能会大于产出；

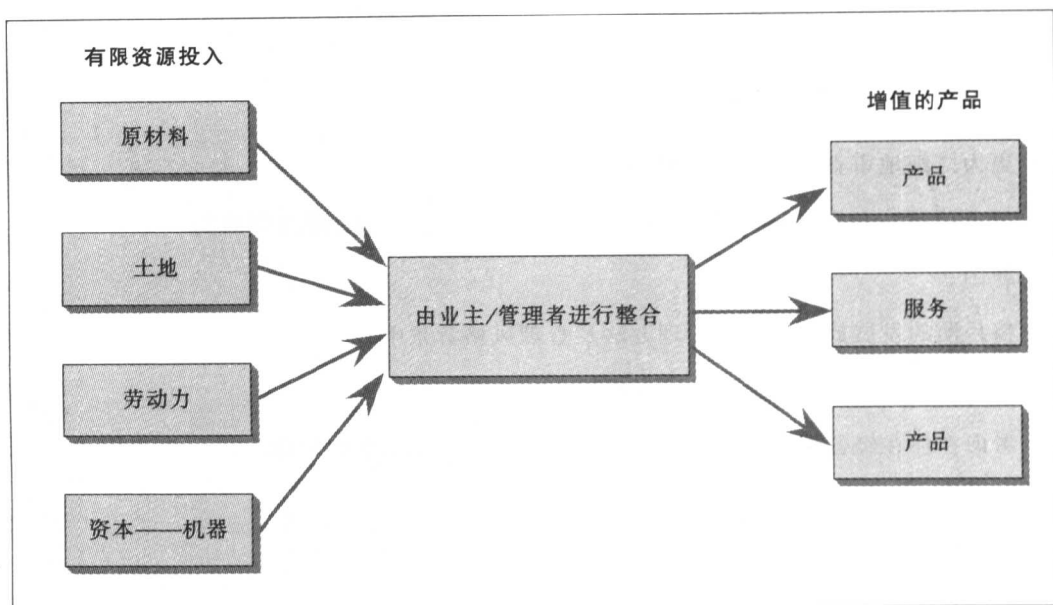


图 1.1 转化过程

- 如果产品未售出，如没有市场需求或价格低于成本，那么产品在市场上的价值有限，并且这一转化过程是没有效益的。

如果要想让股东分享到利益或利润，就必须将投入的成本控制在产品价值以内。

如果你没有带来增值，那就出局。
——汤姆·彼得斯
(Tom Peters)

管理者的首要任务就是决定如何最好地利用组织的资源（制定计划），以及哪些资源应被用于生产，以确保组织能为其顾客提供价值/利益最大的产品或服务（营销）（见图 1.2）。



- 营销计划制定是任何组织成功的核心，它应该是所有管理者应具备的一项核心能力。
- 如果管理者无法将计划制定者的能力及技巧与营销文化中的顾客导向理念相结合，组织就无法生存，更谈不上成功了。