



第一部分

营销计划介绍

第 1 章

营销计划的重要性



营销计划实例

Marriott连锁组织应当获得美国企业顾客服务方面的至高荣誉。自从1927年 J. Willard Marriott 以一家街道餐馆起家至今，他创建的企业从未偏离其一贯宗旨：为每位Marriott的顾客提供出色的服务。

Willard完美主义的风格在其连锁机构的餐厅和厨房都留下了烙印，他的儿子 Bill 则向旅馆注入了自己的风格。除了接受父亲注重细节的经验和绝不认输的态度外，Bill Marriott还使他的服务机构严格地以顾客需求为导向。

Marriott仔细地研究美国商业需求的变化，并对此做出敏捷的反应。20世纪60年代至70年代，郊区商务中心兴起，Marriott在机场、写字楼、交通繁忙的地铁和高速公路附近建起旅馆。他通过为中上阶层的商务旅客提供团体优惠、宴会设施和其他服务，建立了真正的竞争优势。

80年代初期，Marriott意识到提供全方位服务的传统型旅馆增长潜力有限，为了保持增长，他求助于市场营销研究。研究结果显示，旅客对于市场的两端，也就是高档和低档酒店基本上是满意的，而中等价位的连锁旅店，如 Holiday Inn 和

Quality Inn等，面对能够以适当价位提供标准服务的竞争者，很容易受到冲击。Bill决定把顾客吸引到“Courtyard by Marriott”来。

“我们有许多方法来确定每位Marriott顾客更看重什么？”Bill Marriott解释说。

“一种方法是让调查人员积极地与顾客交流，向他们请教。最近我们进行了追踪调查，共调查了700名顾客，与每个人就他们的住宿经历进行了三十分钟交谈。我们询问各种问题，如Marriott在服务能力方面有什么需要提高的地方，他们在其他连锁旅店的感受如何等。由于我们希望准确评价自己在消费者心中的地位，所以将定期进行这种顾客调查。你对顾客了解得越多，你的工作就会完成得越好¹。”

1.1 导言

计划是任何事情成功的关键因素之一，这一点在企业中尤为重要。每一个对企业失败原因的调查都发现了同样的问题，无论是资本不足、定位偏差还是仅仅因为缺乏管理技巧，都是因为事先缺乏计划。市场营销是企业最重要的活动之一，企业必须进行计划。市场营销计划决定了企业的本质特点，

指导企业怎样才能满足市场上的顾客需求。因此，营销计划绝不是仅对教师有用的“学术”概念，它还是一种冷酷的现实经历。对于各种企业，无论大小，无论面向企业还是面向大众，是提供商品还是提供服务，是盈利型还是非盈利型，是立足国内还是立足国际，营销计划决定了他们是成功还是失败。

为使计划取得成功，计划必须建立在一个根本观点或基本概念的基础上。这一根本观点或基本概念为营销的分析、实施和评价提供了基础。管理者在制订和实施营销计划之前，必须对营销的行动和计划进行深入地了解。本章的重点是营销活动和营销计划以及二者在计划过程中的关系。

1.2 什么是市场营销

虽然对市场营销的定义多年以来不断发展变化，但是下文给出的这个定义十分完整：市场营销指导那些涉及在某一确定的细分市场(market segments)内制造和分配产品的活动。这一定义中的几个关键词需要进一步的解释。第一，“市场营销指导”是从管理而非其他角度而言的，它只关注为消费者提供商品和劳务而必须实施的活动，因此市场营销不仅仅是一组活动，准确地说，市场营销是指为达到特定目标而在

执行过程中被控制的活动；第二，市场营销包括特定的活动或职能的执行，这些职能构成了市场营销的任务和内容。市场营销包括的内容就是计划、实施以及对这些活动的控制。

第三，市场营销既包括商品或服务的创造，也包括对其的分配。虽然商品或服务实际上由生产职能创造出来，但是市场营销不仅从实物，还从顾客需求的角度研究商品和货物的创造。市场营销应在商品和服务的创造、分配过程中起到关键作用。实际上，一种构思巧妙的商品或服务使市场营销其余的任务很容易完成。

最后，市场营销关心顾客，满足其市场需求。然而它并不是关注任意一位顾客或是所有的顾客，而是那些按管理原理选择的特定顾客，这些顾客构成了企业所重视的细分市场。因此，特定的顾客及其特定的需求才是市场营销活动的焦点。

1.3 营销观念

真正的市场营销理念注重发现目标细分市场的需求。实践中还存在其他一些经营哲学或经营观念，管理者以市场营销的名义将它们付诸实践，但是它们并没有反映出真正的市场营销观点。表 1-1 列出了五种不同的经营观念，管理者在制订管理决策之后，将这

些经营观念用作其经营的哲学。表格中的“主导”一词指该目标为核心目标，并以此来命名经营观念。“涉及”一词意味着经营观念中包括该目标，但不是经营者为其公司、产品和顾客定位时的最终控制目标。“不相关”指此项目标与该经营观念没有联系。该表格清楚地表明：生产观念、产品观念和推销观念都是内部驱动的。管理者根据这些观念来决定他们怎样才能控制市场。只有后两种观念，市场营销观念和社会营销观念——包括“外部介入”或市场驱动的哲学要素。它强调企业应主动发掘市场机会，为争取竞争优势而进行市场投入，以及企业所有部门共同努力以使顾客满意。这两种观念反映出各类企业进入新世纪后所面临的激烈竞争。

社会营销观念非常符合管理者目前所面对的内部和外部环境。它不仅包含其他四种观念的所有积极因素，还关注企业的活动和产品对顾客的长期影响，并且考虑到了企业活动对社会的整体作用。换句话说，它承认市场的独立性，并把道义论（个体的权利）和目的性（对社会的作用）的道德标准作为计划制订过程的一部分。将这种理论付诸实践需要一个将消费者导向转变成市场营销活动的计划过程。

表1-1 企业经营观念

	生产 观念	产品 观念	推销 观念	市场营 销观念	社会营 销观念
打算在生产 的协作和效率 方面投资	主导	涉及	涉及	涉及	涉及
关注某种产 品设计和生产	不相关	主导	涉及	涉及	涉及
将资源用于刺 激购买某种产 品	不相关	不相关	主导	涉及	涉及
以识别和满 足顾客的需求 为重点	不相关	不相关	不相关	主导	涉及
考虑活动对 顾客和社会的 短期和长期影 响	不相关	不相关	不相关	不相关	主导

1.4 什么是计划

每一个研究管理职能的人都会很快发现，尽管每位作者列出的具体的管理职能表会有所不同，但是所有的表中都包括计划这一职能。计划作为管理活动的一种，包括分析环境、确定目标、设计为达到目标而需进行的活动以及提供结果反馈。该过程与计划方案本身不同。方案是包含计划过程结果的文件，是需要干什么和怎样进行的陈述。而计划是在其他职能之间不断进行的过程，在这一过程中制订方案，执行方

案，并将结果用于新方案的制订。

1.4.1 进行计划的原因

由于目前企业间竞争激烈，经济环境变换不定，导致传统的管理方法效果不佳。过去企业通过降低费用、提高经营效率和合理安排工序来提高利润。在80年末和90年代初，许多企业经常通过削减员工数量来降低成本、增加利润。但是后来发现，这种降低费用的努力可能是以牺牲长期竞争能力为代价来获得短期财务收益，除非效率收益与长期利益相结合，否则效率收益不会产生长期利益。对250名高级管理人员的调查显示，至少在今后的20年内，利润管理需要重视市场营销计划和营销战略(做正确的事以及正确做事)。调查发现，不管企业是何种类型，要保持竞争力都应该做到：

- 以竞争性市场策略为驱动力量，重新确定计划方法和过程；
- 进行合理的预测；
- 认识到“市场营销战略”是对企业所有资源进行生产性调整，以适应市场上出现的新机会²。

虽然计划者不能控制将来，但是他们应该努力识别和分辨当前的活动，并且预测活动结果将如何影响将来。计划的主要目的，就是决定目前我们应该做

些什么，才能增加将来实现目标的机会，也就是在现在努力制订出更好的决策，而这些决策会影响我们将来的业绩。

计划应该能够提高业绩，否则计划就没有意义。对一个展望未来、努力在变化的环境中生存和发展的企业来说，它必须制订灵活、有效、持续的和创造性的计划，否则管理活动就只能对自身环境做出反应。

某些计划能力较差的管理者和组织，经常把精力放在解决问题上。而如果进行了充分的计划，这些问题将不会存在，或者至少没有这么严重，他们是把时间花在了救火而不是练习防火上。

1.4.2 认为无需进行计划的理由

许多小公司的管理者可能反对计划，他们认为每个人都已经知道过去一年里发出了什么，也知道下一年可能会发生什么，所以计划对他们没有意义；另一种经常听到的反对理由是没有时间进行计划；第三种反对理由是没有足够的资源用于计划。以上所有的反对意见实际上指出了计划的必要性——即使是在小公司。这种小公司事实上可能进行着上百万美元的业务，通过计划来确定公司业务发展的方向是十分必要的。认为缺少时间进行计划的观点听起来有些道理，但这实际上只是过去缺乏计划的反映。对于最后一种理由，公司的资源不

足则从反面证明了通过计划才能使企业的资源获得最大的利润。计划是任何企业成功的关键因素。

1.4.3 计划的优点

进行计划有许多优点，例如，可以帮助管理者适应不断变化的环境并及时利用变化所产生的机会；有助于人们在主要事项上达成一致；可以使管理者准确地确定每个人的职责；为员工承担目标责任奠定了基础从而使其更具方向感。一份编制完善的计划还能使目标更具实现性，同时向员工灌输忠诚信念。

由于计划是一个不断进行的系统性过程，因而公司能从计划过程中受益。在这一过程中，公司需进行以下几项活动：

(1) 评价公司的市场定位——包括进行SWOT分析，以此来检查公司内部的优点和弱点、外部机会和风险。没有明确的计划，这些要素可能将无法识别。

(2) 设定须在一定时间内完成的目标、目的、重点和战略——计划将帮助企业评价目标的实施情况，采取正确的行动以实现预期目标。

(3) 鼓励员工承担更多的责任并相互配合，去迎接挑战，解决因环境变化而出现的问题——成功不是

个人努力的结果，只有当每个人都能充分理解总体目标并把自己作为团体中的一员而全力以赴时，才能达到成功。

(4) 进行预测和准备，调集资源以适应变化——要记住“适者生存”这句准确而无情的警句。

1.4.4 计划的缺点

计划也有一些缺点，其中之一是进行计划所需的工作可能超过了它实际的贡献。计划可能会延误行动，还可能导致管理者在实践中无法积极主动和创造性地开展工作的。有些时候，当问题出现时由个人来判断和解决，反而可能获得最佳的效果。虽然计划有这些缺点，但是其优点远远比缺点重要。所以我们不仅需要进行计划，而且必须进行计划。

1.5 计划在组织中的地位

所有管理者都进行某种程度上的计划，一般一个组织的规模越大，其计划越主要是与管理者群体相联系，而不是与管理者个体相联系。由于以下一种或多种原因，许多大型组织设有专职的计划人员。

(1) 计划需要时间。专职计划人员可以减少管理者个人的工作量。

(2) 计划要求协调。专职计划人员有利于汇总和

协调管理者个人做出的计划活动。

(3) 计划需要经验。专职计划人员比任何人都拥有更多解决问题的方法和技术。

(4) 计划需要客观。专职计划人员的视野更为开阔，能够超越特定项目和部门的限制。

计划人员通常承担三方面的基本责任。首先，帮助高层管理机构建立组织的目标、政策和战略，计划人员通过审查和监测组织环境等方法来执行这一过程。计划人员的第二项责任，也是主要的责任是协调组织内部不同层次、不同单位的计划。最后，计划人员是缺少计划经验的管理者的组织资源，那些刚上任的管理者或组织中新设单位的管理者可能属于这类缺少经验的管理者。

在较小的公司，计划和实施必须由相同的人员进行。最大的问题是在其他日常工作中耗费大量时间后留出计划所需的时间。

1.5.1 计划类型

方案和项目通常需要进行不同类型的计划。一个方案包含一系列活动，活动可能涉及公司市场营销的各个方面，例如推出一种新产品。方案计划包括以下内容：

- (1) 将全部任务划分成适当的部分；

- (2) 将各部分的计划责任分配给合适的人员；
- (3) 确定完成计划的目标日期；
- (4) 配置各部分任务所需的资源。

一个项目通常范围较小而且相对简单，也不可能规律地重复。一个项目可能是某一方案的一部分，也可能是个独立的项目。即使项目是一次性的事件，计划也是实现项目目标和协调项目活动所必需的过程。例如，企业针对某一地区竞争对手而制定的包含一系列促销措施的反应计划就是一个项目计划案例。

1.5.2 计划层次

一般来说，生产多种产品的企业通常进行三个层次的计划：(1) 企业层次计划，制定出通常所说的战略计划；(2) 战略经营单位（Strategic Business Unit, SBU）计划，制定出战略性营销计划；(3) 产品市场层次计划，也称为经营性营销计划（operating marketing plan）。表1-2指出了每一层次的计划需解决的典型问题和计划结果。在只有一个SBU的中型企业，长期的战略计划在企业层次计划过程中进行，而战略性营销计划和经营性营销计划可以作为一个单独的步骤。在小型企业则同时进行三个层次的计划。

这里我们把重点放在战略性营销计划和经营性营销计划上，它由SBU层次和产品/市场层次的计划组成。我们将在第二章讨论企业层次战略计划的各个方面，

它对其他两个层次计划的发展具有重要影响。我们重视市场营销计划，意味着我们注重开拓和建立针对特定顾客群的产品竞争优势。正如表1-2所示，我们要发现以下问题的答案：“我们应该朝什么方向发展（指出企业的目标和任务）”和“怎样朝该方向发展？”这些问题的答案由社会营销即顾客需求驱动观念所包含的哲学统率，它广泛考虑我们当前和潜在的顾客的幸福，并且关注我们的活动对社会的整体影响。

表1-2 计划的层次

层次	名称	问题	结果
企业	战略计划	我们的主要业务是什么？它应该是怎样的	任务、目标、SBU组合
SBU	战略性营销计划	我们应该朝什么方向发展	营销策略，指出我们可以在哪些方面获得可持续竞争优势
产品/市场	市场营销管理	我们怎样朝该方向发展	市场营销计划

1.6 营销计划过程

在组织中，市场营销比其他任何事情都更需要计划。目前的环境十分复杂，在社会、法律、环保、经济、竞争和资源等方面都有一系列的限制，企业需

要高水平的技巧来为一系列的活动提供指导框架，从而使活动能够达到预期的效果。

对于市场营销管理者来说，营销计划过程极为重要。社会营销的观念如果没有体现在计划过程中管理职能的实施上的话，它就无法对组织的经营产生影响。在市场营销的经营哲学中，顾客需求是组织经营的中心，这一点在计划过程中尤为明显。对一系列问题，如组织将为哪些顾客服务？在为目标顾客服务过程中我们可以在哪些方面获得竞争优势？如何实现市场营销的职能？由谁来实现？最终的销售额会有多大？这些营销活动对顾客和社会的短期和长期影响是什么？所有这些问题都将由一份认真考虑、精心编写的营销计划做出回答。计划是一种工具，只有通过计划才能在决策制订过程中实现社会营销的观念。

对市场营销计划过程的透彻理解有助于管理者组织自己的想法，决定营销的过程、方法和步骤，如当管理者谈到销售额时，他们会把这一数字与已实现的目标相联系；看到顾客对公司活动的反应的研究报告，他们会把它作为形势分析的另一部分。管理者开始系统地分析和考虑组织的营销过程，这可能是管理者参与市场营销计划最重要的作用之一。

在讨论营销计划的细节之前，明确战略性营销计划和经营性营销计划两者之间的关系十分重要。战

略性营销计划是在营销领域进行的长期营销计划，它确定组织的总体营销目标以及该组织如何实现这些目标。相反，经营性营销计划是一份详细的计划，它说明形势分析的结果，提出一系列需要在年底达到的目标。它是详细的战术陈述，解释必须做什么、什么时候做和怎么做。换句话说，战略性营销计划是关于在较长期限内需要实现的任务，而经营性营销计划是在给定的时间内，通常是在一年内，要完成的任务。

战略性和经营性营销计划并非一定是在格式上有所区别，实际上它们必须包括一些同样的基本问题、目标和策略等。其不同之处在于指导的范围不同，以及是否布置了组织的战略，说明公司希望在哪种产品或市场进行竞争。经营性营销计划重视战术性营销决策，这是将战略性营销计划付诸实施所必需的。经营性营销计划的时间范围一般是一年，通常与组织的会计年度一致。其形势分析只讨论目前的经营环境，详细叙述影响市场营销活动变化的重要事件。经营性营销计划的策略部分包括详细的战术决策，这些战术决策清楚地说明公司在诸如广告主题、新产品种类等方面要进行的改变。

企业战略计划、战略性营销计划及经营性营销计划三者之间的相互关系将在第2章进一步讨论。由于战略性营销计划和经营性营销计划的主要区别只是范围