引　子

在20世纪70年代末，当中国高举起改革开放的大旗，敞开国门，迎接市场经济的挑战时，日本的家用电器厂商也开始把眼光转向了中国大陆这块幅员辽阔、人口众多的市场。如今，几乎没有人会怀疑日本家电产品的品质。换句话说，日本家电已在中国市场牢牢地站稳了脚跟，其他的外国品牌几乎很难和日本品牌较量。可是,很少有人知道,在日本家电厂商预备向中国市场全面出击时,欧洲有一家著名厂商是和他们站在同一条起跑线上整装待发的。最终的结果,有目共睹,日本品牌成了大赢家。道理其实很简单,日本厂商的营销策划取得了成功。输赢仅仅在策划上。如此细致、周到的营销策划，不能不令人折服。日本家电产品成功地进入中国市场，已成了国际上最著名的营销策划案例之一。让我们摘录一小部分日本电视机进入中国市场前的营销策划内容来作本书的引子。

日本电视机进入中国市场前的营销策划(摘要)

	要　点	理　由
市场规模	1. 3～4年内中国普通城市居民家庭对低档家电产品具有购买能力	表面上看中国的工资水平太低,1978年职工平均工资只有615元(人民币),似乎很难形成购买力。但中国人有储蓄的习惯(受儒教文化"节俭是美德"的影响),同时中国人又把大件商品作为财产来看待,积攒钱买大件商品是完全有可能的。
	2. 初步估计能形成450万台(件)的销售量	10亿人口,城市人口占18%则有1.8亿之多,按家庭人口平均4人计算,就有4500万户家庭。按中等收入以上的家庭占1/10计算的话,就有450万户家庭具有购买中低档家电的市场潜力。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

（续表）

	要　点	理　由
产品策略	1. 以 12～14 英寸黑白电视机为主要突破口 2. 必须增加稳定装置 3. 扬声器增加音量	住房比较狭小，根据现有的住房条件，屏幕以 12～14 英寸为宜； 电力供应不稳，电压不足会影响图像稳定，从而误解为质量有问题。 无音量限制规定，能让众多人观看，音量太小，后面的人听不清。 中国人购物普遍有崇洋心理，但价格高出太多，又有承受能力的问题。
渠道策略	通过港澳同胞回乡探亲带进中国内地	中国正式进口耐用消费品在短期内没有可能。中国政府规定，港澳同胞每年可以带一大件免税商品进内地，保守估计每年有 70 万人回乡。

从上述营销策划的内容片断可以看出，日本家电在中国市场的成功是在情理之中的。由此我们可以知道，营销策划对一个企业来说是何等的重要与必要。

第一章　营销策划概述

营销策划的英文是“ Marketing Planning”,在台湾和香港往往称作“ 营销企划 ”。这是因为受到日本的影响,日本的“ 策划 ”是以汉字“ 企画 ”或“ 企划 ”来表示的。

营销策划可说是企业的主要活动内容之一。 20 世纪 80 年代末，美国的赫尔伯特、莱尔曼和霍尼格（ Hulbert, Lehmann, & Hoenig ）曾经作过一个调查，结果表明，担当营销重任的高级领导层中有 90 % 以上经理，每年都要参与具体的营销策划工作。以时间来计算的话，一年之中平均有 45 天时间是花在营销策划中。也就是说，一年中除去休息日，营销策划的时间要占到全年工作时间的 17 %左右。

第一节　　营销策划的定义与目的

营销策划对于中国人来说还是一个比较陌生的词语，至于营销策划所包含的内容和实施技术更是鲜为人知。

一、策划与营销策划

策划一词按《辞海》的解释为 计划 打算。按《现代汉语词典》的解释为 筹划 谋划。两者大同小异,其中“ 策划 ”的“ 划 ”,即是“ 计划 ”的意思。因此,策划是制定计谋与办法的过程,这是对某一项活动或行动中的方向、目标、内容、程序等进行全面和详细的予先安排和设定。进入 20 世纪 90 年代以来，策划这一词语在大众

媒介上出现的频率越来越高，策划在实际商务应用上也越来越频繁。电影制片中有了策划的专职人员，电视剧制作中也有了策划，音乐会、文娱体育表演……各种各样的公众活动都有了策划。这是因为有了策划，可以保证整个活动的顺利进行，并使之有效地达到预期的目标。

日本长期从事于企业经营策划研究的专家和田创甚至认为，处于最前沿的企业经营实际上就是策划竞争。可以看出，他对策划是何等的重视。和田创认为策划的定义从不同的角度来看可以有多种。譬如当问及“有什么好的策划？”时，这里的策划是指智慧、创意 当说到‘从现在起必须进行策划!’时,策划成了‘创造智慧的行为”。因此，策划在不同的时间场合，可以是不同内容的表示。

和田创对策划的定义是：策划是通过实践活动获取更佳成果的智慧，或智慧创造行为。

在这一定义中,有三个关键词是极其重要的,即 智慧、实践、成果。三者之间的关系可以用一个图（见图 1－1)来表示：

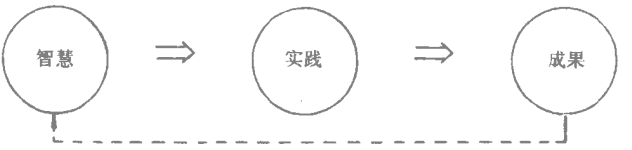


图 1－1　策划的无限连锁

图 1－1 比较直观地展示了策划的真正意图及实质，也就是说,策划是为了获得好的效果,因此,策划也可以表述为‘通过智慧的实践去追求更佳的效果”。

营销策划主要是对企业营销活动的策划，当然也属于策划的范畴。营销策划的定义归纳如下：

营销策划是在对企业内外部环境予以准确地分析并有效地运

用各种经营资源的基础上，对一定时间内的企业营销活动的行为方针、目标、战略以及实施方案与具体措施进行设计和计划。

二、认识营销策划的几个层面

1 营销策划的两个前提条件

营销策划得以成立的基本前提有两个，即：营销现状与营销目标。

所谓营销现状即企业所处的营销环境，营销目标是企业欲到达的理想目标。因此可以这么说，一旦营销目标树立，即意味着营销策划的开始。

现状与目标之间必定存在着一定的距离。可以说，与现状不存在距离的目标是毫无意义的。营销策划从某种意义来说也就是消除营销现状与营销目标之间距离的一切努力。这就是营销策划必须建立在两个基本前提之上的原因所在。

一般情况下，营销现状与营销目标的距离越大，达到营销目标的难度也越大,从而使营销策划所花费的时间、费用、精力越大。

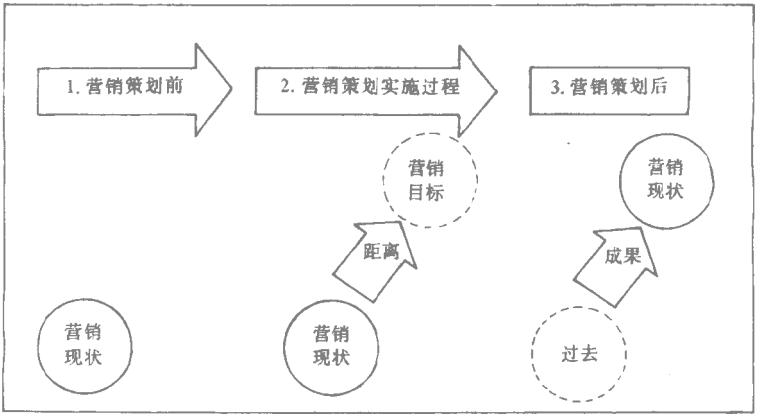


图 1-2 营销现状与营销目标

需要全本请访问 www.ertongbook.com

营销目标定得高与低并不是衡量企业经营好坏的标准，企业根据自身的实际情况设定合适的营销目标才是最重要的。因为唯其如此，才有可能使企业通过一定的努力达到预期的营销目标，否则企业拟定一个脱离实际的高目标，最终企业无法达到，这不是成了经营失败吗？

营销现状与营销目标的关系可以通过图 1－2 一目了然。

2. 营销策划的结构由两大块组成

上述对营销策划的定义，主要可以分解成两部分，即：市场环境的分析和营销活动的设定。两个部分的关系是相辅相成、缺一不可的。现实中，企业往往会走入重行动、轻分析的误区。也就是说，营销策划只注重对具体行动的方案以及过程的设计，而忽略了对市场环境的分析与研究。事实上，营销策划的基础是市场环境(又称营销环境)的分析与研究,没有了市场分析与调研,制定出的行动方案只能是无的放矢、空中楼阁，其成功的可能性也就可想而知了。

3. 营销策划的时间期限并不固定

营销策划是对一定时间期限内的营销活动的规定与设计。这个一定时间是不固定的，它视产品而异，按营销策划的目标而异。比如对季节性和时尚性要求非常高的时装来说，营销策划的时间期限就应短一点；对小轿车而言，产品的开发及改良并非轻而易举，因此，长期的营销策划就比较合适。营销策划的时间期限还会受到其他各种因素的影响，如技术的变化率、竞争的激烈程度、消费者的偏好变化等等。但是，一般而言，营销策划以一年期限的为多，美国的霍布金斯(Hopkins)80 年代曾对美国不同类型的企业的营销策划时间期限作过一个调查，其结果如表 1－1。

从表 1－1 可以看出，尽管企业的类型不同，但基本上以一年期限的营销策划为多。比较一下的话，生产消费品的企业一年内的营销策划占的比重多一些，这和消费品市场的竞争激烈程度高

以及市场变动快有一定的相关性。应该注意的是，营销策划和战略计划或经营计划是有区别的，其区别之一就是时间期限的长短。营销策划的时间期限比较短，而战略计划一般以 3～5 年的期限为多。

表 1－1 营销策划的时间期限 单位：%

企业类别 / 期限	生产资料	消费品	服务
一年之内	1	6	0
一年	80	79	72
一年以上	19	15	28
合计	100	100	100

4. 营销策划的表现形式是文字报告

营销策划是制定具体行动方案的过程，这一过程处在方案的实施之前。营销策划的结果要对企业营销活动起规定与指导作用，这种规定与指导作用要持续在整个时间期限内，因此，营销策划的文字化就非常有必要。此外，营销策划往往要涉及到企业的各个部门，这是因为营销活动是一个整体系统的行动，对各个部门行动的协调，仅仅靠人进行即时的管理是非常困难的，而通过文字化的营销策划书，就可以事先使各个部门都明确自己的任务和活动内容。

三、营销策划必须处理的难题

1. 必须掌握的基本资料量是多少

营销策划必须建立在准确的市场分析基础上，顾客的分析、竞争对手的分析、经济发展动向的分析等等都必须有翔实的数据和资料。这些数据和资料既需要有第一手的，又需要有第二手的。究竟需要掌握多少的数据和资料才能保证营销策划的有效性和正确性，这是一个经常会遇到的棘手问题。勿庸置疑，掌握的市场数据与资料充分与否，对营销策划的有效性与准确性是非常重要的。

但是，就如很多经济现象一样，边际效用递减的经济法则在数据与资料的收集过程中也同样起作用。因此，掌握最必需的数据与资料，而不是越多越好，这既是营销策划本身的要求，又是营销策划水平高低的体现。经常会出现这样的情况，收集的数据与资料太多，不仅使策划成本大幅度提高，而且由于数据和资料过多造成互相干扰，反而使策划人员无所适从，影响了策划人员的正确判断。

2. 营销策划由谁来担任

企业的营销策划究竟应该由谁来担任，这是一个一直争论不休的问题。争论的焦点无非是企业是否需要专职的营销策划人员。实践表明，有的企业设有专职的营销策划人员，因此营销策划就由他们来承担；有的企业不设专职的营销策划人员，营销策划由营销部门来承担。哪一种更好难下结论。但是，如果营销经理自己不会做营销策划，那么说明营销经理本身能力就存在着缺陷，其权威也就被打了折扣。

其实，问题的症结不在于由谁来担任，而在于担当者是否对企业的营销活动状况了如指掌，是否对市场的变化动向具有敏锐的洞察力。

由于营销策划的方案最终要由营销部门来执行，从这一意义来说，人们往往会偏向于营销策划由营销部门来担任。

但事物并不是绝对的，有的企业为了避免主观臆断偏差的产生，反而把营销策划委托给企业外的营销咨询公司或专业人士承担,以求有一个客观、公正、准确的营销策划方案,这种情况在国际上也是屡见不鲜的。

3. 营销策划报告书应该有多长

对这一问题，在实践中也很难看到有定论。但是，营销策划报告书太长会使决策者产生厌倦感，冲淡最重要的主要内容的份量；而营销策划报告书太短，又往往会遗漏重要细节。因此，报告书既

不要太长，又不能太短，必须保持平衡。而原则只有一条，避免八股式的报告书，避免使用浮华枯燥的词语，更要避免夸夸其谈的空论与无的放矢的漫议。

从国际上的惯例来看，比较标准的营销策划报告书在 15000～40000 字之间,或者是 20～50 页(A3 打印纸)之间。

4．营销策划中的选择方案要列几个

营销策划中是否要列可供选择的方案，一直是仁者见仁、智者见智的争论问题。应该说，同时列出可供选择方案有利于决策者进行比较选择，并能提高营销策划的成功率。这是因为同时列出可供选择方案，能尽可能地考虑到各种可能出现的情况并作出相应的对策，从而使营销风险降低。

但是，必须注意的是，选择方案不能列得过多，否则将减弱营销策划的针对性，并使决策者在作决策时感到无所适从，从而会降低营销策划的质量。同时，选择方案过多还会拉长营销策划的时间及增加费用。

因此，营销策划书中的实施方案只有一个也未尝不可，如果要列可供选择方案也以不超过三个为宜。

第二节　营销策划的内容与操作程序

营销策划是对营销活动的设计与计划，而营销活动是企业的市场开拓活动，它贯穿于企业经营管理过程。因此，凡是涉及市场开拓的企业经营活动都是营销策划的内容。

一、整体营销策划与局部营销策划

营销策划按照企业的实际需要可以分成两种，即：整体营销策划和局部营销策划。两者的区别在于营销策划的内容、范围不同。

1．营销活动所涉及的范围

企业的营销活动可以大致分成两大块，即确定目标市场与占领目标市场。正确地选择与确定目标市场是企业营销活动的首要任务。可以说一个企业如果没有自己的明确的目标市场，就不可能在市场竞争中取得优势，因为它无法有的放矢地去实施营销策略，从而也就很难使营销活动取得成功。另一方面，即使正确地选择了目标市场也并不意味着企业就一定能占领目标市场，因此，如何占领目标市场又是企业的另一重要任务。营销活动所涉及的主要范围可以通过图 1－3 来表示。

2. 整体营销策划

根据企业营销活动的范围就可以很容易地区分整体营销策划与局部营销策划。

凡是策划内容涉及企业营销活动全过程的，也就是说既包括确定目标市场活动，又包括占领目标市场的活动，即被称之为整体营销策划。整体营销策划因为涉及企业营销活动的全过程，所以它的策划时间跨度至少在一年以上，一般情况下以 3～5 年最为适宜。另外，整体营销策划还往往和一个企业的发展战略及中长期经营活动相结合，规定了企业的发展方向及目标。同时，整体营销策划又可以看作是企业的行动指南或行动纲领，它对企业营销活动的质与量进行概括与规定。

3. 局部营销策划

凡是策划内容不涉及企业营销活动全过程的，称之为局部营销策划。

如果从企业的营销活动范围来看，不同时涉及确定目标市场和占领目标市场的策划即为局部营销策划。也就是说，局部营销策划可以是仅对确定目标市场的策划，也可以是仅对占领目标市场的策划。甚至可以进一步缩小范围，就确定目标市场或占领目标市场内的某一内容进行局部营销策划。

如对市场定位进行策划就是一种局部营销策划，它是对属于

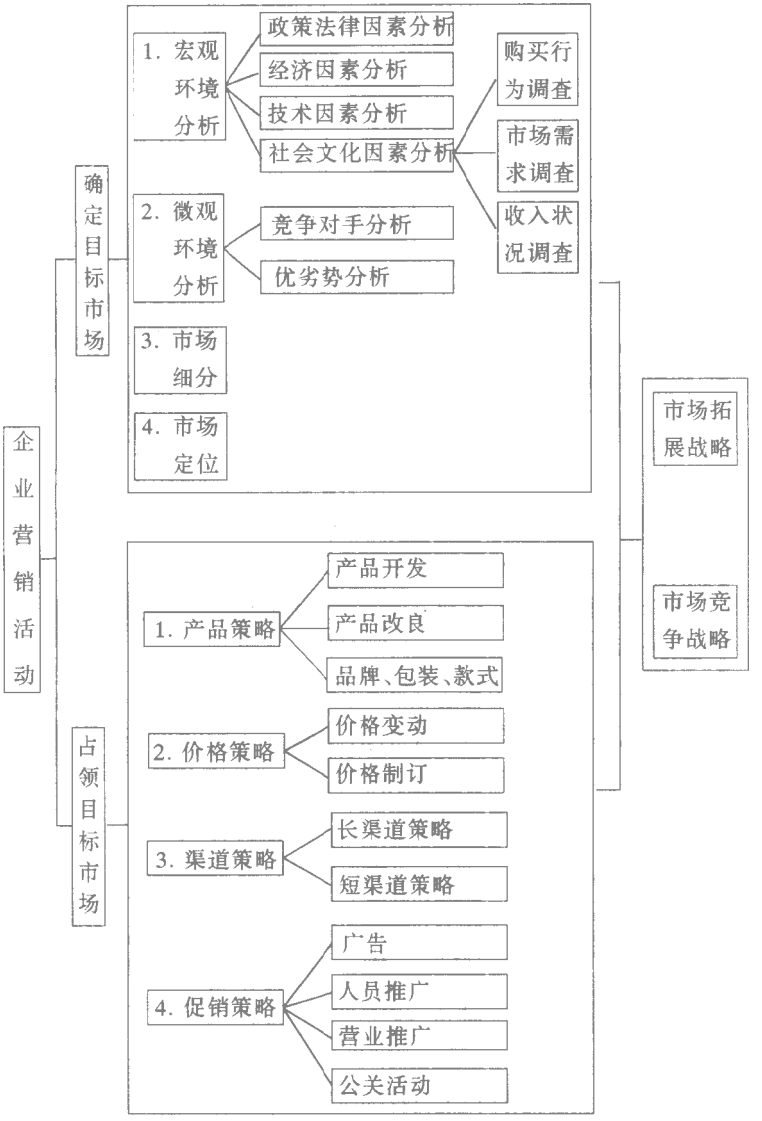


图 1-3　企业营销活动的范围

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目标市场活动中的某一活动内容所进行的策划。如对企业的广告进行策划也是一种局部营销策划，它是对属于占领目标市场活动中的促销活动的某一活动内容所进行的策划。

局部营销策划的时间跨度以一年内的短期为多，其策划往往集中于某一时段的具体营销活动，因此，对占领目标市场活动的策划形成了局部营销策划的最为常见的内容。

必须特别指出的是，局部营销策划只有在企业的总体营销战略及营销目标的规定范围内进行，换句话说，局部营销策划必须符合总体营销战略及营销目标的要求。因此，企业在没有一个总体营销战略与计划的前提条件下要进行局部营销策划并取得成功是不大可能的。

二、营销策划的程序与构成要素

为了保证营销策划工作的顺利进行，营销策划的实施应该按照一定的程序或步骤来进行。而一个切实有效的营销策划过程又必须包含一系列的基本内容。

(一)营销策划的程序

这是指营销策划具体实施时的步骤。一般情况下，营销策划可以参照以下七个程序来进行，见图 1－4。

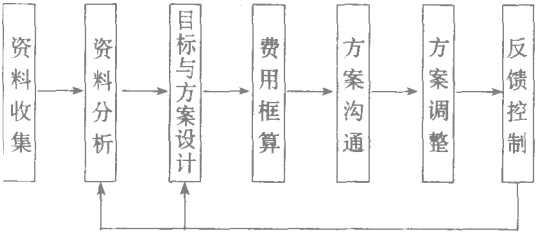


图 1－4　营销策划程序图

1. 资料收集

这是策划的初始阶段，也是营销策划的基础。资料收集可以

分成两大块，即第一手资料收集和第二手资料收集。

第一手资料的收集包括进行市场调查、召开座谈会、参加情况介绍会等等。第二手资料的收集包括查找文献、统计报表、销售报表、财务报表、经营计划等等。

资料收集既要包括对现状资料的收集，又要包括对历史资料的收集，因为对历史资料的了解可以看出事物变化发展的轨迹，有助于对营销方案的制订。

2. 资料分析

对于收集到的各种资料要进行系统整理，予以仔细分析。通过分析，从繁杂的数据中归纳出问题所在，理出头绪，把握住企业所处营销环境的真实状况。资料分析还要对今后的发展趋势与走向作出预测。

3. 目标与方案设计

这是营销策划的关键阶段，它决定了营销策划的成功与否、质量高低。因为营销策划的核心内容是体现在营销目标与方案的设计上。对于一个策划者来说，其主要的精力与策划重点应放在这一阶段上。

目标与方案设计要使人感到有的放矢、切实可行、耳目一新，这也可称之为设计的基本原则。

4. 费用框算

这里的费用是指为了达到营销目标而实施营销方案所需的预算。预算根据第三阶段的目标与方案设计的内容来框算。费用框算不能只有一个笼统的总金额，要进行分解，计算出每一项营销行动的费用。如在框算促销费用时，除了列出总金额外，还要框算出广告费用、推销员费用或营业推广费用。在广告费用中，还要分解成电视广告费用、电台广告费用等。

费用框算实际上与前面的目标和方案设计是有紧密联系的，绝对不能把两者割裂开来。在进行营销方案设计时，本身就要考

虑到费用的支出。不顾成本的营销方案，其实已经违反了切实可行的基本原则。

因此，可以这么说，营销策划的第三和第四阶段，实际上应该一起考虑实施,一般的做法是,先设计营销方案,然后框算成本,再根据成本调整营销方案，直到确定一个投入少、产出效果好的营销方案来。

5. 方案沟通

到目前为止，除了策划程序——即资料收集阶段可能与最高决策者以及相关的企业经营管理人员有过接触外，一直都是策划者在独立进行工作。这时候，策划者应将营销方案与企业决策者及相关的经营管理人员进行沟通，听取他们的意见，进一步了解最高决策者的意图，以使营销策划内容更符合实际。

6. 方案调整

营销策划都是以一定的时间为基础的。在这一时间范围内，营销环境往往会发生变化，例如这一变化超出了原来营销策划中所预计的范围，那么营销方案实施的可靠性就会降低。另外，通过与企业的决策人员或经营管理人员的沟通，原先设计的营销方案也可能会出现不合理的地方。因此，在计划时间内，策划者要根据不断变化的营销环境对营销方案作出适时的调整，以确保营销方案的可靠性。

7. 反馈控制

这是在一个计划时间内的营销活动结束以后，要根据结果对营销策划进行评估，看看营销目标是否达到，是否有差距存在。如果有差距存在，则要找出原因，以便对下一个计划时间内的营销策划进行调整。

一般情况下，该程序只有在营销策划在一个计划时间结束后还要持续下去时才有意义。

(二)营销策划的构成要素

营销策划的基本内容一般应由以下几个方面组成。

(1)营销环境的分析与评价，

(2）企业的机会与优势分析；

(3）营销战略及行动方案；

(4）营销成本估算；

(5)行动方案控制。

以上五个构成要素中以第三个要素最为重要，第四与第五个要素相对来讲其重要性弱一些，因而占营销策划内容的比重也就小一些。

1. 营销环境的分析与评价

主要包括两大部分的内容，即：历史的演变过程与现状分析。要对影响到营销行为的各种环境因素作较全面的分析与评估。营销环境的分析与评价是为制定有效的营销行动方案作准备，因而是营销策划的基础。

这里最为关键的是要在杂乱无章的各种环境要素中找出最为重要的影响要素，同时还要明了从什么途径去获取有关的资料。

至于描述历史演变过程的资料，最好是列出五年前到目前为止的数据，如果时间跨度太短，就很难看出演变的轨迹。

2. 机会与优势分析

这一内容和前面的内容一样，也是为制定营销方案提供依据，因而也可以说是营销策划的基础。

在这里主要是对企业的竞争对手要有客观、准确的了解，《孙子兵法》曰 知己知彼,百战不殆。在了解竞争对手的同时,还要对自身有一个清醒的认识，这样才能制定出有效的营销方案。

只有详细列出企业的机会与威胁、优势与劣势，才能发现企业目前存在的问题。也唯有这样才能在后面的营销方案设计时，做到有的放矢，扬长避短，从而建立起企业的比较竞争优势。这正是机会与优势分析内容之所以必要的真正意义所在。

3. 营销战略及行动方案

这一部分是营销策划中的核心内容，因而占营销策划的最大比重。在这里，策划者的聪明才智与创新点子要充分地表现出来。

营销战略与行动方案的设计和制定是为企业的营销活动确定方针及方向，同时还要确定具体的营销目标，所有的行动方案将围绕着营销目标而展开。

营销方案要尽可能具体，要把行动方案按不同的时段进行分解，当然还要突出重点。不同的营销行动内容及不同时段的营销行动内容要说明达到什么目的，为什么要这样做，要获得什么效果，这些内容都是绝对不能缺少的。如果缺了这些内容，则意味着营销策划失去了坚实可靠的存在基础，也就失去了营销策划的可信度。

设计这一部分内容的要点是：以前面两部分内容为依据，充分发挥策划者的创新精神，力争创出与众不同的新思路。

4. 营销成本估算

对设计的营销行动方案进行费用测算。测算要和行动方案保持对应关系，也就是说，成本估算不能只有一个笼统的总金额，要把营销方案中的每一项行动的具体费用都要计算出来，使人看了以后一目了然。

营销成本估算是一项非常具体的工作，要求策划者对各种实际费用了如指掌。如电视广告在不同时段、不同频道的费用；报纸广告在不同版面、不同尺寸的费用；营业推广在各种场合的费用等等，要求策划者事先都要了解得清清楚楚。

营销成本估算实际上和前面的营销策略与行动方案设计是密不可分的，不能完全脱节。因为任何营销方案都要考虑到它的可行性，也就是企业的承受能力，不顾成本无限止地拔高营销行动方案或加强行动方案的力度实际上是纸上谈兵，根本无操作性可谈。因此，保持营销行动方案和营销成本的和谐统一也是衡量策划水

平的一个因素。

5. 行动方案控制

为了保证设计好的行动方案得以顺利实施，必须对整个行动方案的实施全过程予以控制。作为营销策划内容的最后一个部分，要设计出一个有效的控制系统。这个控制系统要从组织上、制度上、人员上给予充分的保障，提出建设性的意见来。

另外，营销行动方案一般要持续一定的时间，在这一时段内由于各种客观条件的变化，就有必要对设计好的行动方案进行适当的调整，行动方案控制也要对此有足够的考虑。如设置一个行动方案控制常设机构，规定一定的时间对营销行动方案进行审查等等都属此类。

以上对营销策划的程序和营销策划的构成要素进行了论述。现在我们可以对此进行一下概括。

营销策划的程序告诉了我们营销策划的一般步骤和过程，而营销策划的构成要素则告诉我们大致的营销策划的内容。

第三节　营销策划书的设计与撰写

营销策划的最终成果将在策划书中体现出来，因此营销策划书和营销策划具有同等重要的意义。现实中不乏这样的例子，由于对策划书的设计与撰写方面的忽视，最终造成营销策划的质量的下降，或者造成营销策划的内容不被人理解的深深遗憾。

一、营销策划书的作用

营销策划仅仅用口头来表达，那是不可能的事。因此，营销策划书一直被看作是营销策划的共通语言。任何一种营销策划，只要通过营销策划书的内容就可以了解策划者的意图与观点。营销策划书的作用可以归结为以下两个方面。

需要全本请访问 www.ertongbook.com