

《营销策划师》电子教材

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

- 第一章 市场营销策划的一般原理
- 第二章 市场营销策划的基本流程
- 第三章 市场营销策划的调查研究
- 第四章 找准顾客心——市场定位策划
- 第五章 以谋制胜——市场竞争策划
- 第六章 追求卓越——企业形象策划
- 第七章 赢得芳心——顾客满意策划
- 第八章 彰显个性——产品策划
- 第九章 转动魔方——价格策划
- 第十章 开辟通路——分销策划
- 第十一章 多管齐下——促销策划
- 第十二章 接轨时空——知识营销策划
- 第十三章 共存共荣——关系营销策划
- 第十四章 方兴未艾——网络营销策划
- 第十五章 立体传播——整合营销策划

第一章 市场营销策划的一般原理

学习目标

知识学习目标

- 1、掌握市场营销策划的含义与基本要素;
- 2、掌握市场营销策划的基本特点;
- 3、掌握市场营销策划的主要内容。

能力实训目标

- 1、具备营销策划个案分析的能力;
- 2、具备营销策划实践训练的能力;
- 3、具备策划人应有的素质与能力。

个案引读

尤伯罗思:经营洛杉矶奥运会出新招

自从 1932 年洛杉矶奥运会以来,奥运会越办越大,越办越豪华,这就使每一个举办奥运会的城市面临一场财政上的"灾难"。1976 年蒙特利尔奥运会亏损高达 10 亿美元,1980 年莫斯科奥运会更是耗资 90 亿美元。

但是,1984 年的洛杉矶奥运会却出现了重大转机,它不但没有亏损,而且赢利 1.5 亿美元。这一奇迹是怎样创造的呢?

这是因为,这届奥运会找到了一位天才的经营大师尤伯罗思,他一反过去的做法,采用了一种新的思路:经营奥运。

一、白手起家,创建信条

尤伯罗思在几千名候选人中脱颖而出,于 1979 年正式就任洛杉矶奥运会组委会主席。当时,组委会连一个银行户头都没有,甚至办公室、办公桌和电话也没有,一切从零开始,白手起家。

尤伯罗思用 100 美元立了一个户头,临时租了两间房子。60 天后,组委会搬到库尔沃大街一幢由厂房改建的建筑物内落了户。从此,有关洛杉矶奥运会策划的《产品》开始从这里诞生。

首先,尤伯罗思查阅了 1932 年洛杉矶奥运会以来所有奥运会举办情况的材料,他从浩清的资料中看到了奥运会财政"灾难"及其产生的原因,也独具慧眼地看到了另一个不赔钱的"窗户":不再大搞新建筑、分利用现有的设施,同时直接让赞助者为各项目提供最优秀的设施。他把这作为组委会工作的信条,并公开宣称:政府不掏一分钱的洛杉矶奥运会将是有史以来财政上最成功的一次。

其次,尤伯罗思采用欲擒故纵的手法,对赞助者提出了很高的要求。例如,赞助者必须遵守组委会关

于赞助的长期性和完整性的标准，赞助者不得在比赛场内、包括空中做商业广告，赞助的数量不得低于 500 万美元，等等。这些听起来很苛刻的条件反而使赞助具有更大的诱惑性。有什么办法呢？如果不参与赞助，此企业的赞助权就会被彼企业夺去，从而失去一次展示本企业形象的大好机会。于是赞助者纷至沓来，一时竟成热门。其中素斯兰公司急于加入赞助者行列，甚至还没搞清楚要赞助建造的一座室内赛车场是什么式样，就答应了组委会的条件。

也有不买账的，如著名的柯达胶卷公司一直是奥运会的热心赞助者，但这一次却无论如何不肯接受组委会不得低于 500 万美元的条件，只同意赞助 100 万美元和一大批胶卷。尤伯罗思没有退让，他还亲自飞到柯达公司总部劝说他们接受组委会的条件。但“心胸狭窄和傲慢”的柯达公司没有同意，他们满以为尤伯罗思会反过来俯就他们，没料到尤伯罗思一气之下，立即把赞助权转让给了日本富士公司。后来，柯达公司付出了几倍的努力，还远远达不到富士公司在这次奥运会上所产生的影响。

最后，尤伯罗思以 5 个赞助者中选 1 个的比例“定了 23 家赞助公司，其中包括准备花 900 万美元整修纪念体育场的大西洋西奇弗尔德公司，投资 500 万美元建造新游泳池的道格拉斯公司，以及可口可乐公司、列维服装公司、联合航空公司、颇具影响的《体育画报》等。这些赞助者都欣然允诺将使洛杉矶奥运会拥有最先进的体育设施。

数额最大的一笔交易是与美国全国广播公司做成的。事前尤伯罗思研究了前两届奥运会电视转播的价格，又弄清楚了美国电视台各种广告的收费，然后开出了 2.5 亿美元的高价。许多人认为全国广播公司不会接受，谁知该公司竟欣然接受了！该公司负责体育节目的副总经理对尤伯罗思在谈判期间所表现出的谈判艺术和工作效率表示十分钦佩。

尤伯罗思还以 7000 万美元的价格把奥运会的广播转播权分别卖给了美国、欧洲、澳大利亚等，从此打破了广播电台免费转播体育比赛的惯例。

二、审时度势，经营有方

距洛杉矶奥运会开幕不足 3 个月的时间了，这时却发生了苏联等东欧国家抵制这届奥运会的事件。这一突然袭击使尤伯罗思苦心经营的组织工作面临严峻的考验，尤伯罗思的敌人则毫不掩饰地幸灾乐祸。

尤伯罗思的工作因此而变得富有戏剧性，他经常作为一名少有的“穿梭外交家”往来于各国之间，显示出了他杰出的外交才能。他忙得连坐汽车都觉得太慢，在洛杉矶市内都要乘坐直升飞机。他不得不经常从公共场合提前退场，然后径直登上组委会大楼房顶的直升飞机，转眼之间飞往另一地点。

尤伯罗思以及国际奥委会主席萨马兰奇最终未能说服苏联等国家参加洛杉矶奥运会。但此时洛杉矶奥运会的成功看来已是不可逆转的了。

奥运会日益迫近，整个洛杉矶市开始呈现出浓郁的气氛，由各公司赞助整修和新建的各种设施已经焕然一新。国际奥委会主席萨马兰奇在视察了这些之后说：“洛杉矶奥运会的组织工作是最好的、无懈可击的。”

从五彩缤纷的开幕式开始，因抵制而给奥运会带来的阴影使一扫而光。来自世界各地的运动员和观众以及东道主美国的观众都表现出空前的热情，把洛杉矶奥运会推向了巨大的成功。

140 个国家和地区的 7960 名运动员使这届奥运会的规模超过了以往任何一届。整个奥运会期间，观众踊跃，场面热烈，门票畅销。田径比赛时，9 万人的体育场天天爆满。足球比赛以前在美国局于冷门，现在观众人数却超过了田径比赛。就连曲棍球比赛也是场场座无虚席。美国著名运动员刘易斯

一人独得四枚金牌后，各种门票更是抢购一空。

同时，几乎全世界都收看了奥运会的电视转播。令人眼花缭乱的闭幕式至今还留在人们的脑海之中。

在奥运会结束的记者招待会上，尤伯罗思宣称本届奥运会有 1500 万美元左右的赢利。一个月后，详细数字是尤伯罗思预计的 10 倍，即赢利 1.5 亿美元。

在奥运会气势壮观的闭幕式上，尤伯罗思佩带着象征奥林匹克最高荣誉的金质勋章，聆听国际奥委会主席萨马兰奇对他的赞誉之词，卫星电视使他成了全世界家喻户晓的策划大师。

(摘自任天飞:《中外经典营销案例评析》，中南工业大学出版社，2000 年)

第一节 理论指向:既是科学又是艺术

市场营销策划是一门复合型的学科，是由多门学科知识综合、交文、碰撞而形成的新的应用知识体系，它秉承市场营销学的特点，是综合思维的科学与精湛的经营艺术的结合，市场营销策划既是一门科学，也是一门经营艺术。

一、策划与营销策划

1. 策划的内涵

(1) 策划的定义与要素。策划一词在当今社会的各种场合与媒体中已被广泛运用，但策划的本意是什么呢？

在中国古代，策划的名词性较强，与现在的计划、计谋、谋略、对策的意思比较接近。例如，辛弃疾在《议练民兵守淮疏》中说：“事前不定不可以应猝，兵不预谋不可以制胜。”他把策划定义为提前考虑要从事的计谋。又如《史记·汉高祖本纪》中说：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外。”这里互策划定义为决定千里战事的谋略。再如，古人所云：“凡事预则立，不预则废。”预就是全面考虑各种情况，充分估计每一种可能性，判断事物发展变化的趋势，设计、选择能产生预定效果的行动方式。简言之，就是策划。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。

策划一词在西方发达国家就如同我们国家的计划一词一样，有很高的使用频率。美国哈佛企业管理丛书认为：“策划是一种程序，在本质上是一种运用脑力的理性行为。”美国人把策划称为软科学，也叫咨询业、顾问业或信息服务、公关传播。比较著名的有美国的“兰德公司”、“麦肯锡公司”等策划咨询公司。20 世纪末，美国麦肯锡公司为中国“今日集团”的发展战略进行了全面策划。其策划报告是《造就一个非碳酸饮料市场的领导者》。这个策划报告长达 300 页，今日集团为此出资 1200 万元人民币。今日集团认为，麦肯锡报告的特点在于实用。今日集团按照这份策划书来操作，1998 年销售额达到 30 个亿，比往年销售额上升了 100% 以上。

日本人把策划叫企划。小泉俊一在《企划书实用手册》中指出：“在一定意义上，凡是人的思维都可以看作是广义的企划。但是，今日所指的企划，则是其中的特殊内容，即高度计划的有目的的企划。”长期从事于企业经营策划调研的专家和田创认为策划的定义从不同的角度来看可以有多种。例如，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的行为。日本有一定规模的公司、企业几乎都有自己专门的企划部，并

十分重视企划工作。例如，在 20 世纪 70 年代，日本汽车大举进入中国市场时，考虑到中国人民有抗日情绪，丰田汽车公司就策划了一个仿唐诗的广告词："车到山前必有路，有路必有丰田车"。从此，日本丰田车的形象连同这句广告词在中国各大城市的街头广泛宣传、家喻户晓。

以上的种种定义和策划实例说明了一个道理：策划是一种非常复杂的活动，它不同于一般的建议，也不是单纯的"点子"，它其实是一种包含创造性的策划。因此，策划是为了解决现存的问题，为实现特定的目标，提出新颖的思路对策，并制定出具体可行的方案，达到预定效果的一种综合性创新活动。

从策划两定义中，我们可以看出策划包括以下几个要素：

第一，必须有明确的主题目标。策划如果没有主题目标，就成了一些无目的的构思的拼凑，根本没有成功而言，更不能说解决问题了。

第二，必须有崭新的创意。策划的内容及手段必须新颖、奇特，扣人心弦，使人观后印象深刻，打动对方的心。

(2) 策划与计划的区别。策划不同于计划。策划近似英文 strategy 加 plan，而计划则是英文的 plan。

2、营销策划的内涵

营销策划是市场营销策划的简称，可以说，它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)曾经做过一个调查，结果表明，担当营销重任的高级领导层中有 90% 以上的经理，每年都要参与具体的营销策划工作。按时间来计算，他们一年之中平均有 45 天是花在营销策划中的。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近 20%。

(1) 营销策划的定义与要素。营销策划是企业对将要发生的营销行为进行超前规划和设计，以提供一套系统的有关企业营销的未来方案，这套方案是围绕企业实现某一营销目标或解决营销活动的具体行动措施。这种策划以对市场环境的分析和充分占有市场竞争的信息为基础，综合考虑外界的机会与威胁、自身的资源条件及优势劣势、竞争对手的谋略和市场变化趋势等因素，编制出规范化、程序化的行动方案，包括从构思、分析、归纳、判断，直到拟定策略、方案实施、跟踪、调整与评估等。

营销策划同样包含创意、目标和可操作性这三要素。没有独辟蹊径、令人耳目一新的营销谋略，不能称为营销策商；没有具体的营销目标，策划也落不到实处；而不能操作的方案，无论创意多么巧妙杰出，目标多么具体、富有鼓动性，也没有任何实际价值，这种所谓的策划只能是资源浪费的过程。

在澳大利亚一家发行量颇大的报纸上，某日刊出一则引人瞩目的广告，意思是说广场空投手表，捡到者等于免费奉送。这一下子引起了澳大利亚人的广泛关注。空投那天，直升飞机如期而至，数千只手表从空天女散花般地纷纷落下，早已等候多时的来自四面八方的人们沸腾了，那些捡到了从几百米高空扔下的手表的幸运者发现手表依然完好无损、走时准确时兴奋不已，一个个奔走相告。西铁城的这一伟大创举成为各新闻媒介报道的一大热点。从此，西铁城手表世人皆知，西铁城手表的质量更是令人叹服！

西铁城手表的营销策划目标是为了扩大西铁城手表的知名度，于是这个策划的一切活动都是为了实现这一目标的。手表的宣传本可利用电视广告等手段来达到这一目标，但是一般的电视广告不具备创造性，也不会引起如此巨大的轰动，而西铁城手表的策划者在促销活动中融入了自己的创意，运用飞机来表现自己商品的质量，这是一种前无古人的策划。这种策划就当时的条件来说是可以实现的。

(2)营销策划与营销计划的区别。营销策划与营销计划不同。营销计划是按经验和常规对企业营销活动涉及的人、财、物率先所做的安排和平衡,而营销策划更强调创造性、主动性、针对性和可操作性,它不拘泥以往的经验。面对一个将要解决的问题,总是先策划后计划。如针对西铁城手表要解决"如何扩大西铁城手表的影响"这一营销问题,智囊部门首先进行营销策划。经过一段时间的研究,选择了飞机空投手表这一举动,并选择在澳大利亚这块神奇的土地上作为空投点,并拟定出营销策划方案,到此营销策划完成了,接下来的工作就是营销计划了。有关人员根据营销策划方案进行策划方案实施过程中每一细节的处理,如第一步的工作是和澳大利亚官方商谈,获准在澳大利亚首都的某广场空投;第二步是在某机场租借几架直升飞机;第三步是委托澳大利亚报纸登载有关空投手表的广告。可见,这里的计划是营销策划之后具体性的工作,也就是如何把策划的结果一步步地落实到行动中去。而策划则是把握方向性,把创意汇总、整理,形成书面策划并予以实施的过程。

二、营销策划的基本特点

营销策划作为市场营销学领域中新崛起的细分学科和新的实践活动,具有如下主要特征:

1.营销策划是创新思维的学科

营销策划实质上是一种经营哲学,是市场营销的方法论,因而是一门创新思维的学科。

营销策划是从新的视角,用辩证的、动态的、系统的、发散的思维来整合营销策划对象所占有和可利用的各类显性资源和隐性资源,在新的排列组合方法指导下,使各种生产要素在生产经营的投入产出过程中形成最大的经济效益。它主要包括四个方面的内容:创新思维路线的选择,企业经营理念的设计,资源的整合,营销操作过程的监督和管理。

营销策划作为创新思维的学科,特别强调将单线性思维转变为复合性思维,将封闭性思维转变为发散性思维,将孤立的、静止的思维转变为辩证的、动态的思维,将具有浓厚的小农经济色彩的"T 人为出"的思维转变为"T 出为人"的市场经济的思维。营销策划所要达到的最终目的是通过对企业各类资源的整合,使营销策划的对象以崭新的面貌出现在市场上,并在特定时空条件的市场上具有惟一性、排他性和权威性。只有达到这"三性"才是一个优秀的营销策划,才能满足市场竞争的创新需要,也才能使营销策划的对象在市场竞争中产生"先发效应"和"裂变效应",以抢占市场的先机和拥有市场核裂变能量,为企业拓展广阔的市场空间和实现效益最大化的目标。

总之,无论什么项目,创新思维都是以营销策划创意为起点,它引导营销策划者用系统工程方法,从经营哲学的高度对投入生产经营过程的各种生产要素、市场资源和社会资源等进行科学的分析、归纳和综合,使其产生更大的总体功能效应。

2.营销策划是市场营销系统工程

营销策划实质上是运用企业市场营销过程中所拥有的资源和可利用的资源构造一个新的营销系统工程,并对系统中的各个方面根据新的经营哲学和经营理念进行轻、重、缓、急的排列组合。在这个市场营销系统工程的设计中,经营理念的设计始终处于核心和首要的地位。

在营销策划中,营销理念设计是其他一切营销活动设计的前提,是市场营销活动的影子,而营销活动则是营销理念的原型。营销理念设计是统率、指导和规范其他市场营销系统工程设计的核心力量,并渗透于整个市场营销策划过程中。

营销理念设计是整个营销策划的灵魂，它不仅赋予策划对象丰富多彩的外部形象，更重要的是为其注入骨髓的精髓和现代社会文化的灵魂。例如在营销策划的经典案例——“碧桂园神话”中，王志刚。明确指出：“房地产不等于钢筋+水泥”，而是营造一种新的生活方式，居住舒适和有利于其消费者发展的社区生活方式及社会人文环境，使钢筋和水泥等的堆砌物具有活生生的灵魂，这就是营销策划的理念设计。它以消费者满意为目标，提出新的社会价值观念和新的生活方式，唤起消费者的需求和购买欲望，并充分满足这种需求和欲望，营造出一个新的市场。

营销策划是一项系统工程设计，其主要任务是帮助企业利用开放经济中丰富的各种资源，即区域性资源、国内资源和全球性资源、显性资源和隐性资源、可控资源和不可控资源等，用系统的方法将其进行新的整合，使其在市场营销过程中产生巨大的“核裂变”效应。营销策划是用科学、周密、有序的系统分析方法，对企业的市场营销活动进行分析、创意、设计和整合，系统地形成目标、手段、策略和行动高度统一的逻辑思维过程和行动方案。因而，作为智慧火花的市场营销点子，不能说是营销策划，而只是营销策划中的创意。

营销策划强调对既有资源和可利用资源进行整合。整合是系统论的一个基本范畴和重要原理。系统论是 20 世纪中期发展起来的一种科学理论，它认为：凡是由相互联系和相互作用的各种因素所组成并具有特定功能的总体都是一个系统。任何系统都不是它的组成因素的简单相加，而是这些因素在特定联系方式和数量配比下形成的有机总体。总体具有不同于组成因素或子系统的新功能，总体“大于”各组成成分的孤立属性的简单集合。营销策划就是依据系统论的整合原理，寻求市场营销活动的“1+1>2”的投入产出比。营销策划是一系列点子、谋略的整合，是建立在点子和谋略之上的多种因素、多种资源、多种学科和多个过程整合而成的系统工程。因此，作为理论，营销策划是一门系统科学；作为实践，营销策划是一项系统工程。

3. 营销策划是具有可操作性的实践学科

营销策划是一门实践性非常强的学科。市场营销不是空洞的理论说教，它要解决企业在现实的市场营销活动中提出的各种疑难杂症。企业最需要的营销策划不只是回答企业应该开拓市场、应该赚钱，而更重要的是如何开拓市场、营造市场以及如何在激烈的市场竞争中获取丰厚的利润。营销策划就是在创新思维的指导下，为企业的市场营销拟定具有现实可操作性的营销策划方案，提出开拓市场和营造市场的时间、地点、步骤及系统性的策略和措施，而且还必须具有特定资源约束条件下的高度可行性。营销策划不仅要提出开拓市场的思路，更重要的是在创新思维的基础上制定市场营销的行动方案。

第二节 实务操作：运作与创新

营销策划是企业营销活动的系统运作、策略运用以及不断创新的过程，其策划的内容可以从不同角度分为多种类型。本书既根据美国著名营销专家菲利普·科特勒教授的“10P”理论，又依据 20 世纪 80 年代以来出现的一系列营销概念和 21 世纪营销活动呈现出的新的发展趋势和特点，把营销策划的内容分成三个部分，即“市场营销战略策划”、“市场营销战术策划”和“市场营销创新策划”。以下分别对这三部分进行扼要阐述。

一、市场营销战略策划

战略一词源于希腊语，意为“将军的艺术”，原指军事作战的谋略，即为了战争的目的而对军事手段加

以运用的科学和艺术。将战略的思想运用于企业的经营管理中，便产生了企业战略。市场营销战略(简称营销战略)是企业战略的一个职能战略，是企业战略体系的核心，它依据企业战略的要求与规范制定市场营销的目标、途径与手段，并通过市场营销目标的实现支持和服务于企业战略。因此，市场营销战略策划的任务就是站在战略经营单位的角度分析形势，制定目标和计划。市场营销战略策划是市场营销策划中至关重要的带方向性、全局性和综合性的谋划。营销战略策划的主要内容是策划人员通过了解现状、预测未来、寻求和评价市场机会，对机会所显现的市场进行细分，并对各个细分市场进行优选以决定目标市场，同时制定市场定位战略、市场竞争战略和企业形象战略、顾客满意战略等。

1. 市场定位策划

市场定位策划是企业在寻求市场营销机会、选定目标市场后，在目标消费者心目中树立某一特定位置及形象的行为方案、措施。例如，杭州娃哈哈集团公司由一个仅三人组成的“小不点”成长为今天中国食品业的“大哥大”，连续几年在全国食品制造业中利税总额排名第一，不能不说是一个奇迹。“娃哈哈”的成功固然有多方面的因素，但其有效进行市场定位的策划尤其令人瞩目。

首先，寻求和评价市场机会。“娃哈哈”的创始人宗庆后总经理认为：在中国计划生育政策下，独生子女无疑是家长的掌上明珠，孩子的健康和饮食结构也是父母最关心的问题。同时，中国有约 3 亿儿童，这是个有巨大潜力的市场。其次，以儿童市场为目标。“娃哈哈”集团与浙江医科大学的专家学者一起，运用中国传统的食疗理论，结合现代营养学合理营养的原则，共同研制开发了一种不含激素、营养成分齐全、味道可口的儿童营养液，并为它取了一个后来广为孩子们熟悉的名字“娃哈哈”。第三，市场定位——“特别的爱给特别的你”。“娃哈哈”一上市即受到孩子和家长们的热烈欢迎，投产当年就获利 183 万元。“娃哈哈”在激烈的市场竞争中独辟蹊径，以儿童市场为突破口，以“特别的爱”奉献给特别的孩子们，取得了巨大的成功，为日后进一步发展奠定了坚实的基础。

从“娃哈哈”集团的成功可以看到市场定位策划始于市场机会研究。所谓市场机会，一般是指给企业及其市场营销带来赢利的可能性的市场条件。现代市场营销观念要求，企业的一切活动应以满足顾客需求为中心。这也道出了市场机会的实质——市场上存在的尚待满足或没有完全满足的需要和欲望。了解它们、发现它们、评价它们，是市场机会研究策划的中心任务。

企业根据消费者对产品的不同需求、不同的购买习惯与购买行为，将整体市场划分为若干个消费群体，即细分市场。之后，应将各个细分市场的发展潜力、吸引力、风险度结合自己的资源、目标进行评估分析，找出理想的细分市场作为自己企业的目标市场。例如，“娃哈哈”集团的目标市场就是儿童市场。

在选定目标市场后，企业要研究自身的状况和竞争者的优劣、消费者特征等，从而确定自己的产品、品牌和形象在市场上应处于何种位置，这就是市场定位策划。市场定位策划的内容十分广泛，可以是一种商品、一项服务、一家企业、一个机构甚至是一个人，既有初次定位与重新定位策划，又有针对式定位与创新式定位等类型。市场定位策划的核心在于创新，其重要性主要表现在：定位能创造差异；是制定营销策略的前提与依据；有利于增强企业的竞争能力；有助于树立企业形象及品牌形象。

2. 市场竞争策划

市场竞争是商品经济的基本特征，只要存在商品生产和商品交换，就必然存在竞争。不同的竞争者所采取的方法手段不相同，其结果也大不相同，因此企业必须重视市场竞争战略的策划。市场竞争战略策划

主要包括:企业竞争力分析、竞争对手分析与竞争策略确定。

“乐凯”彩色胶卷在与“柯达”、“富士”彩色胶卷竞争中制定的竞争战略策划是一个成功的范例。乐凯彩色胶卷在中国 4000 万卷彩色胶卷的年销量中,以 1300 万卷占“三分天下”的地位,雄踞全国彩色胶卷榜首。他们制定的竞争战略内容主要包括以下几方面:

(1) 以廉取胜的定价策略。

乐凯——9.60 元/盒;

柯达——20.00 元/盒;

富士——19.00 元/盒。

“差不多”的质量和“差得多”的价格,吸引了千千万万的消费者,这是乐凯彩色胶卷在市场上与进口彩色胶卷争雄的第一张王牌。

(2) 进一步开拓国内市场。在国内市场上,乐凯人算了一笔账:美国人均年消费彩卷达 2.8 卷,我国目前只有其 1/56,人均不到 0.05 卷;中国市场潜力在农村,而农村又是洋货鞭长莫及之地。乐凯着手从河北省做起,在每个县搞乐凯彩扩点,并与广播电视系统联手举办摄影培训班,引导农村消费。

(3) 在国际市场上,乐凯人采取你打进来、我打出去的策略。因为无论是发达国家或是发展中国家,消费都是有层次的,乐凯已打入柯达、富士的“后院”,在美国、日本、德国等地销售达 300 万卷,目前又进军独联体国家,开辟新战场。

(4) 依靠科技,不断开发新产品,降低成本。在乐凯公司,科技力量体现得实实在在:其一,新产品不断涌现,以创新取胜;其二,成本不断降低。乐凯的目标是:三年内靠科技进步使成本下降 20%,巩固低价优势。

(5) 组建企业集团,增强竞争力。中国感光材料工业的“三巨头”——第一胶片厂(保定)、第二胶片厂(南阳)与感光材料技术开发中心(沈阳)已于 1992 年正式合并,组成乐凯胶片公司,三艘船铸成一只巨舰,迎风破浪。1992 年年底又与南京 528 厂达成协议,合资生产彩色扩印机,成龙配套,全面出击。

乐凯公司只用了几年的时间便超越了国外同行用半个世纪才走完的历程。近年来所产的无水洗乐凯 SA-1 型彩色相纸在国际博览会上被专家评为“超过富士等同类相纸”;第三代乐凯彩卷在 1996 年质量评比中曾与“柯达”、“富士”、“爱克发”、“柯尼卡”等进口品牌的彩卷交叉冲扩试验,被专家认为“胶卷自身已具备了最佳技术质量水准”。乐凯公司作为我国民族感光材料工业的一面旗帜,在外国品牌的大举进攻下,敢于挺起胸膛与洋彩卷一争高低,打出了“为中国名牌而战”的旗号。

3. 企业形象策划

从某种意义上讲,现代市场营销中竞争的主要表现是企业的形象竞争。企业形象策划又称企业识别 (corporate identity),简称 CI,现在通行的说法是企业形象设计或塑造。进一步表述,则是指企业用于市场竞争的一切设计采取一贯性和统一的视觉形象,并通过广告以及其他媒体加以扩散,有意识地造成个性化的视觉效果,以便更好地唤起公众的注意,使企业知名度不断提高。

例如,一提起可口可乐,人们便能想到那种具有特殊口感的饮料以及对各种大型体育活动的赞助,当然也更忘不了它在商品包装上的 COCA-COLA 的标志字体、白色水线和红底色的图案;一看见黄色的 M 型就想到这里出售的是汉堡包,它代表的是麦当劳;等等。那么,为什么这些企业形象如此鲜明?答案在于这些

企业的 CI 策划做得好。又如, 2001 年全球最有价值品牌前 10 位排名为: 可口可乐、微软、IBM、英特尔、诺基亚、通用电气、福特、迪斯尼、麦当劳、美国电报电话。为什么这些名牌商品能够走遍世界各地, 为全世界的消费者所推崇呢? 为什么能在世界各地“称王称霸”, 在各地市场上独占鳌头呢? 这其中自然有它的道理: 首先, 这些商品都有着稳定和可靠的质量、良好的信誉和优质的服务, 在全世界拥有众多的消费者; 其次, 这些大企业能经常参与各种社会公益活动, 不仅能给人们以一种信赖和好感, 而且还给人一种实力雄厚的感觉; 此外, 这些商品还有鲜明显眼的标志和统一的、在全世界都通用的包装, 等等。一句话, 它们都有着良好的企业形象。

4. 顾客满意策划

顾客满意策划(CS)与 CI 的区别在于, CI 是从企业本身出发, 通过塑造良好的企业形象来吸引顾客, 这是一种由内向外的思维方式, 追求的是企业的外在美; 而 CS 是直接从顾客的需出发, 以提高顾客满意度为目的, 这是一种由外向内的思维方式, 是追求企业的心灵美(内在美)。企业经营的最高境界应该是 CS 与 CI 的完美统一。

CS 战略策划的基本指导思想是: 企业的整个经营活动要以顾客满意度为指针, 要从顾客的角度、用顾客的观点而非企业自身的利益和观点来分析考虑消费者的需求。CS 战略策划的内容主要围绕顾客满意指标和顾客满意级度, 即量化指标与评估衡量方案、方法展开。在 CS 理论中, 顾客包括两部分: 一是内部员工, 二是外部客户。顾客满意包括五个部分: 理念满意、行为满意、视听满意、产品满意和服务满意。例如, 为加强顾客的沟通, 美国诺顿百货公司的每位店员都有个人笔记本, 记录每个顾客的基本情况: 姓名、地址、尺寸、喜爱颜色、偏好以及家人的生日。美国汽车业调查表明, 一个满意的顾客会引发 8 笔潜在的买卖, 其中至少有一笔可以成交; 一个不满意的顾客会影响 25 个人的购买意愿; 争取一位新顾客所花的成本是一位老顾客所花费的 6 倍, 而失去一位老顾客的损失只有争取 10 位新客户才能弥补。调查还表明, 每个企业每年留住 5% 的顾客, 在 5 年内其利润将提高 25%, 甚至更高。因而顾客满意战略的策划十分重要。

二、市场营销战术策划

一般来说, 营销策划与战争一样, 分为战略策划与战术策划, 长期的、广阔的、综合的、连续的称之为战略, 短期的、局部的、个别的、具体的称之为战术。营销战术策划的主要内容就是 20 世纪 60 年代杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)提出的著名的 4P'S, 市场营销组合, 包括: 产品(product)、价格(price)、渠道(place)、促销(promotion)。战术性市场营销手段有两个重点: 一是对各种市场营销手段能够根据市场定位战略的要求, 形成浑然一体的市场营销组合; 二是依据市场营销组合的要求, 对各种市场营销手段进行分别策划, 使它们能够适应目标市场及其需求的特点。

1. 产品策划

企业要靠产品去满足消费者和用户的需要和欲望, 占领市场。产品是企业市场营销组合中最重要的一种手段, 是企业决定其价格、分销和促销手段的基础。产品策划是指企业从产品开发、上市、销售至报废的全过程的活动及方案。产品策划也可称为商品企划。产品策划从类型上说, 包括新产品开发、旧产品的改良和新用途的拓展等三方面的内容; 从现代营销观点上说, 其过程和内容应包括产品创意、可行性评价、产品开发设计、产品营销设计、产品目标等方面的策划。成功的产品策划往往能使一个企业起死回生。例

如,湖南红豆食品有限公司的“劲王枸杞汁”,由于不适合市场和消费者需求以及没有合理有效的市场拓展计划,企业一度处于停产观望状态。然而,在北京叶茂中营销策划有限公司的策划下,该公司开发了新产品,即“劲王野战饮料”,在市场上一下子就激起了目标消费群心中的躁动,并引发了其强烈的购买欲望。特别是“走自己的路,让别人去说吧!”这句但丁的名言作为“劲王野战饮料”的广告语,正好切中青少年处于心理断乳期渴求独立又无法独立的矛盾心态(这正是社会上青少年流行的“酷”文化的根源),后来这张火红底色、雪白字体、充满激情的标语式海报被无数青少年贴在床头。该企业 1999 年“劲王野战饮料”的销售大获成功。

品牌策划在企业营销策划中有很重要的作用,它已成为市场营销的焦点和核心问题,也是市场营销策划的新亮点。品牌策划的作用为:①品牌有助于消费者识别产品,培养消费者的忠诚度;②合理的品牌策略在与代理商的合作中会产生很好的效应;③品牌有利于新产品的销售;④品牌有助于监督、提高企业产品质量。

品牌策划包括品牌设计的策划、品牌策略的策划、品牌形象的策划等。一个好的品牌名称和品牌标志的设计,不仅要从艺术效果,更要从营销效果去考虑。品牌的设计策划应符合下列要求:①申请注册,取得商标专用权;②构思新颖、造型美观;③简单醒目,易识易记;④寓意深刻、或暗示产品效用、或反映企业与产品的个性和特征,前者如“雪花”牌电冰箱,后者如“云烟”牌香烟;⑤符合消费者的风俗习惯和传统文化。品牌策略策划包括:①品牌策略策划;②统一品牌策略策划;③个别品牌策略策划;④品牌延伸策略策划等等。

2. 价格策划

价格是市场营销组合中最重要的因素之一,是企业完成其市场营销目标的有效工具。价格策划就是企业产品在进入市场过程中如何利用价格因素来争取进入目标市场,进而渗透甚至占领目标市场,以及为达到营销目标而制定相应的价格策略的一系列活动及方案、措施。价格在产品进入阶段、渗透阶段和占领阶段应采用不同的价格策略。企业能否正确地运用价格杠杆策划与实施有效的价格策略,关系到企业营销的成败及其经济效益。所以诺贝尔经济学奖获得者、美国著名价格理论家乔治·斯蒂格勒(George J. Stigler)指出:“价格已成为营销战的一把利器,可以克敌,也可能伤己。”发生在 20 世纪末中国的手表、空调、电视机、微波炉、金银钻饰、汽车、机票等市场的价格大战,结果是有人欢喜有人忧。这对我们价格策划有不少有益的启示:一是定价不能盲从,不能跟着别人跑。例如,1988 年订货会上很多手表厂家眼睛盯着上海,这种毫无主见的策略只能使自己陷入祸福莫测的境地。二是定价要有明确而具体的目标。一般来说,定价策划必须服从营销目标。三是定价无定式,惟有出奇才能制胜。企业定价策划是一门科学,更是一门艺术,需要胆略、见识,需要创造性。当价格战的危机来临时,企业该做的只有深刻反思,并尽快顺应市场、领先于市场需求去经营。

3. 分销策划

产品要经过一定的方式、方法和路线才能进入消费者和用户手中,分销便是企业使其产品由生产地点向销售地点运动的过程。在这个过程中,企业要进行一系列活动策划。菲利普·科特勒教授感叹说:“营销渠道决策是公司所面临的最复杂和最有挑战性的决策之一。”企业分销策划要根据自身的实力以及所处环境来决定。产品的进入期、渗透期和占有期有不同特点,策划策略也有所差别。进入阶段的分销渠道策划,

企业首先选择某一细分市场，如某一地区市场作为突破口，选择特定的经销商，在地区市场分销渠道的基础上进一步渗透到其他地区市场。例如 20 世纪 90 年代中期，美国金霸王电池通过奇特的销售渠道策划，即选择重庆当地贸易代理商凯丽公司制定“三步走”的营销策略(美国厂家—凯丽公司—各零售商)，金霸王电池终于在 6 个月内在重庆电池市场上做到了一枝独秀。渗透阶段的分销渠道策划，随着市场渗透程度的加深，完全依赖中间商就无法控制其销售业务，因此建立自己的营销组织和分销网络就势在必行。例如，苹果电脑公司初期与 750~800 家独立经销商建立了密切的联系，通过独立经销商推广其产品；随着苹果电脑在市场上所占份额的提高，20 世纪 80 年代开始，公司通过自己的区域辅助中心直接向零售商销售，从而减少了中间环节，这样公司产品更接近最终用户，有利于控制和管理分销渠道。

4. 促销策划

促销策划是市场营销战术策划中不可或缺的重要一环，是企业完成其营销目标的必备工具。目的是通过一定的促销手段促进产品销售。促销策划就是把人员促销、广告促销、公共关系和营业推广等形式有机结合，综合运用，最终形成一种整体促销的活动方案。促销策划，一般要经过三个阶段。

(1) 制定一个具体明确的促销活动纲要。纲要主要包括以下几个方面的内容：

① 企业促销活动的任务是什么？

② 企业促销活动的目标是什么？(例如：增加销售额，发展新顾客，激励顾客反复、连续地购买，培养和增强顾客的忠诚度，塑造公众的品牌意识，寻求中间商的支持等。)

③ 企业促销活动要针对哪些消费群体？

④ 问题到底出现在哪个环节上？

⑤ 哪个环节的问题对促销活动影响最大？

⑥ 各个环节是否协调？

⑦ 企业为促销活动投入多少费用？

(2) 确定促销活动形式。主要内容如下：

① 选择促销活动的具体形式，如公关促销、人员推销、营业推广和广告。

② 选择奖励形式，如奖品、奖金、奖券或旅游活动等。

③ 确定促销活动的程序和后援支持。

(3) 确定促销活动的具体行动计划。具体工作如下：

确定有关活动的各项规定、各项设计工作、需要的广告宣传品和奖品、各项管理与辅助支援工作、必要的应急措施，等等。

三、市场营销创新策划

企业的营销战略与营销战术的策划不是一次性行为的结果，而是一个连续不断的创新过程

创新一词在英语里是 innovation，意思是更新、改变或制造新的东西。营销创新策划是指企业上新观念、新技术、新方法对企业营销活动(目标市场、定位、产品、价格、分销、促销等某一方面)的战略与策略组合进行重新设计、选择、实施与评价，以促进企业市场竞争能力不断提高的方案与措施。

20 世纪 80 年代开始,随着国际营销理论与实践的深刻变化,出现了大市场营销、关系营销

知识营销、CS 营销、CIS 营销、4C's 营销、服务营销、绿色营销、网络营销等新概念。这里对其中的知识营销策划、关系营销策划、网络营销策划和整合营销策划进行介绍。

1. 知识营销策划

知识营销策划是适应高科技和企业技术创新的有效的竞争手段。它是以创新产品为对象

以知识、技术为媒体的营销理念和方式,以产品的科技创新和创新产品的知识促销、知识服务为突破口,从而培育和创造出一个崭新的市场体系。企业若想在“知识营销”中抢占制高点,其策划必须做到以下四个方面:

(1) 营销产品知识化。对知识型产品的需要是人类价值观随知识经济而发展的具体体现。人们日益崇尚知识,一切以知识为中心。因此,企业在知识营销策划中首要的应该是一个知识型产业的设计、创造。

(2) 营销个性化。企业针对消费者或用户的个性特点和特殊偏好,策划出特殊的“产品”及服务以满足其需要,这是顺应消费潮流的趋势,在消费者日益注重显示个性魅力、实现自我价值的发展中产生的。

(3) 营销网络化。企业充分利用现代网络所提供的高效便捷手段,建立企业内部管理网络和外部营销网络。企业直接面对消费者,策划“零库存流通”、“外订内制”等现代营销活动。

(4) 营销行为持续化。企业用可持续发展眼光,在营销的每个环节输入环保意识,使企业营销活动策划建立在满足需求、社会进步和环境保护有机统一的基础上,实现企业的可持续发展。

2. 关系营销策划

关系营销策划的核心在于发展消费者与产品及服务间的连续性的关系,正确处理企业与消费者、竞争者、供应商、经销商、政府机构、社区及其他公众之间的相互关系。关系营销策划,策划的不是物质产品,而是一种科学化的知识研究成果,即策划者的任务就是将产品的个性和价值转化为一种概念,这是关系营销策划中最本质的东西。例如,粒粒橙在品质上与椰子汁差不多,但在消费者看来,椰子汁比粒粒橙好喝,因为消费者认为椰子是天然的,而粒粒橙是用果料加工的。为此,在策划中只要对粒粒橙产品概念改变一下,消费者的观念就会发生变化。

关系营销策划可以分为战略策划和运作策划。关系营销的战略策划是为策划确定的一个总体性目标,如提高知名度、建立和改善企业形象、宣传新产品、扩大市场占有率、促进销售、赢得顾客的好感等。例如,日本的松下电器之所以在中国有 21% 的市场占有率,居日本电气行业之首,其关键在于他们把广告宣传这一关系营销的手段作为营销商品的战略武器(近几年来,松下每年的广告投资额为 500 亿日元左右)。关系营销运作策划是把公司的讯息传递给大众,与社会各界搞好关系。它涉及多方面的整合,例如关系广告、生态环保、危机公关等。关系营销运作可以说是一次营销策略上的“推与拉”,透过关系营销运作,把企业及产品差异化的特点、附加价值、目标群体等进行充分的双向沟通。

在资源的选择及运用上,关系营销将为企业带来巨大的商业利益和更广阔的生存空间。

3. 网络营销策划

“Internet”就像一张无形的网,在短短几年内网住了全球不同国家的人们。它的发展在短期内迅速膨胀,几乎无所不在,已经成为继报纸、杂志、电台、电视之后的第五大媒体,几乎渗入了人们的全部生活。

而网络营销也成了全球经济不可避免的一个商业主题，它所带来的不仅仅是一项技术，更多的还是对企业经营的深远影响。

网络营销(cyber marketing)是借助联机服务网络、电脑通信和数字交互式多媒体的威力来实现营销目标。网络营销的实质是以计算机互联网技术为基础，通过与顾客在网上直接接触的方式，向顾客提供产品及服务的营销活动。

网络营销策划可以从内容与形式上来理解。从内容上来说，分为营销战略与战术的策划。战略营销层策划是建立在战术营销层基础上，将整个企业营销组织、营销计划、营销理念等完全融入网络，依靠网络进行制定方针、开展战略部署、实现战略转移、缔结战略同盟等战略决策。

对战术营销层策划，企业主要进行下列工作：

(1) 网络营销调研。利用 Internet 在线调研可以轻松地完成大量复杂的调研工作，能够充分满足各种统计数据的要求，提高了营销调研的质量。由于它使用电子问卷，从而大大缩短了数据输入工作，减少了调研时间。

(2) 网上销售。这是目前网络营销最具诱惑力的地方之一，数以千计的企业在网上安营扎寨，销售的产品种类繁多、数量众多。而实际上，这个企业也许仅仅只有一台电脑，没有厂房，没有员工，没有办公大楼，他们是网上的“虚拟巨商”。网上销售与传统商业销售的实物流程相分离，是一种信息时代的营销手段。

(3) 营销战术系统。主要包括一些用于管理库存的子系统 and 用于宣传产品、链接网站的子系统及用于答复用户意见、反馈信息的子系统。决策者们利用网上的这一系统分析工具进行着各种各样的决策活动。

4. 整合营销策划

整合营销策划的中心思想是，通过企业与消费者的沟通满足消费者需要的价值为取向，确定企业统一的促销策略，协调使用各种不同的传播手段，发挥不同传播工具的优势，从而使企业由促销宣传实现低成本化与高强冲击力的要求，形成促销高潮。

整合营销策划与运作类似于现代战争，它围绕基本促销目标，将一切促销与活动一体化，打一场总体战，如同现代战争中将空军(广告)、战略导弹(有冲击力的社会公关活动)、地面部队(现场促销与直销)、基本武器(产品与包装)等一切消费者能够感受到的武器整合为一体，使企业的价值形象与信息以最快的时间传达给消费者。

整合营销策划的过程及策略是：

(1) 准确发现目标消费者的需要。

(2) 向独特的消费者作利益承诺。

(3) 给商品取个有助传播的好名字。例如，红桃 K 补血剂，功效清楚；又如微软的“视窗 95”，等等。

(4) 推出惊人事实，吸引社会注意。例如，乐百氏纯净水，经过 27 层过滤。

(5)发现、创造与大胆使用独特的传播媒介,加大吸引力、冲击力。例如,德国大众汽车公司在发布新的奥迪轿车广告时,采用在当地电视台新闻时间突然中断新闻的方式告诉全国人民,此刻一条新的重要新闻即将发布,即奥迪将有一款新车问世。

(6)突出主题,吸引消费者。例如,捷达轿车在推出捷达王的时候,宣传主题是:100 亿人民币的精心杰作”。

(7)运用接触管理,针对不同人群,进行独特宣传,等等。

复习思考

- 1 • 什么是策划?策划与计划有何区别?
- 2 • 什么是营销策划?其基本特征有哪些?
- 3 • 怎样理解市场营销策划既是一门科学,又是一门经营艺术?
- 4 • 为什么说市场营销策划是一门创新思维的学科?
- 5 • 为什么说市场营销策划是一门具有可操作性的实践学科?

模拟演练

走访企业及经营策划者

1. 演练项目。访问某一个工商企业或一位经营策划者。
2. 演练目的。通过访问某一个企业或某一位经营策划者,培养学生关注企业和学习企业营销策划的兴趣以及参加社会实践活动的主动性、积极性。
3. 演练内容。要求学生了解、收集该企业的某一项或某一方面的营销策划及案例,如企业营销战略策划中市场定位策划、市场竞争策划、企业形象策划、顾客满意策划;企业营销战术策划中的产品策划(品牌策划)、价格策划、分销策划、促销策划;企业营销创新策划中的知识营销策划、关系营销策划、网络营销策划、整合营销策划等。
4. 演练组织。把全班分成两大组,第一组学生去访问某一个工商企业,第二组开展了解经营策划者的活动。
5. 演练考核。要求每位学生写出访问报告或案例收集,老师批阅,小组或全班讨论、交流。

第二章 市场营销策划的基本流程

学习目标

知识学习目标

1. 掌握市场营销策划的基本原则，特别是创新性原则；
2. 掌握市场营销策划的步骤与方法；
3. 掌握市场营销策划书的内容与格式。

能力实训目标

1. 初步具备策划创意案例演讲的能力；
 2. 初步具备撰写营销策划书的能力。
-

个案引读

雅科卡:策划"野马"轿车

1964 年，福特汽车公司生产了一种名为"野马"的轿车。新产品一经推出，购买人数就打破了美国的历史记录，顾客拼命抢购，在不到 1 年的时间里，野马汽车风行整个美国，各地还纷纷成立野马车会，甚至商店出售的墨镜、钥匙扣、帽子、玩具都贴上了野马的标志。更有趣的是，在一家面包店的门上竟竖了这样一块牌子："本店烤饼如野马汽车般被一抢而光"。

为什么野马汽车如此受人欢迎？这不得不归功于美国实业界巨子雅科卡的出色策划。

一、策划第一阶段:概念挖掘

雅科卡 1962 年担任福特汽车公司分部总经理后，便策划生产一种受顾客喜欢的新型汽车。这一念头是在他对市场进行了充分调查之后产生的。

前提 1:雅科卡在欧洲了解福特汽车公司生产的"红雀"太小了，没有行李箱，虽然很省油，但外形不漂亮。如不尽快推出一部新型车，公司将被竞争对手击败。

前提 2：第二次世界大战后，生育率激增，几千万婴儿已长大成人，在 20 世纪 60 年代，20—24 岁的人口增加了 50% 以上，16—35 岁之间的年轻人占人口增幅的一半。根据这一调查材料，雅科卡预见今后的 10 年，整个汽车的销售量将会大幅度增加，而销售对象就是年轻人。

前提 3：年纪较大的买主已从满足经济实惠的车转向追求新款样式的豪华车。

根据这些信息，雅科卡头脑中浮现出一个策划轮廓：福特公司要推出一部适应饥饿市场的新产品，其特点是：款式新、性能好、能戴 4 人、车子不能太重（最多 2500 磅）、价钱便宜（卖价不能超过 2500 美元）。

雅科卡把这一大致轮廓交给策划小组讨论，经过集思广益，一个清晰的策划概念产生了：车型要独树一帜；车身要容易辨认；要容易操纵（便于妇女和新学驾驶的人购买）；要有行李箱（便于外出旅行）；像跑车（吸引年轻人），而且还要胜过跑车。

二、策划第二阶段：主题开发

这种车该取什么名字以吸引顾客呢？雅科卡委托沃尔德·汤姆森广告公司的代理人到底特律公共图书馆查找目录，从 A 打头的土猪一直查到 Z 打头的斑马，经过讨论，大家把上千个名字缩小到 5 个，即西部野马、猎豹、小马、野马和美洲豹。

广告策划人认为，美国人对第二次世界大战中的野马式战斗机的名字如雷贯耳，用“野马”作为新型车的名字妙不可言，能显示车的性能和速度，有广阔天地任君闯的味道，最适合地道的美国人放荡不羁的个性。

主题——“野马”确定后，策划人员又专门设计了一个标志安装在车前护栏里，这是一个奔驰的野马模型，它扬起四蹄按顺时针方向奔驰，而不是按美国赛马时马的逆时针跑法。策划者认为野马就是野生的马，不是驯养的马，不会循规蹈矩，总要超越人的正常思维。这正是主题的进一步延伸和扩展。

在产品的设计上也体现主题:集豪华与经济于一体。花得起钱的顾客可以买额外部件及加大功率;没钱买这些也不要紧,因为这款车已比一般经济型车多了圆背座椅、尼龙装饰、车轮羊及地毯。它的外表更具特色,车身为白色而车轮为红色,后保险杠向上弯曲形成一个活泼的尾部,活脱脱就像一匹野马。

三、策划第三阶段:时空运筹

新型车问世之前,福特公司选择了底特律地区 52 对夫妇,邀请他们到样品陈列馆。这些人的收入属于中等层次,每对夫妇都已经拥有了一部标准型汽车。公司负责人将他们分成若干小组带进汽车样品陈列馆,请他们发表感想。

这些夫妇中一部分是白领夫妇,他们收入颇高,对车的样式感兴趣;蓝领夫妇看到样车的豪华装饰,认为开这部车代表地位和权势,有些不敢问津。雅科卡请他们估计一下车价,几乎所有人都估计至少 10000 美元,并表示不会购买这种车,因为家中已有车。当雅科卡宣布车价在 2500 美元以下时,大家都惊呆了,之后又欢呼起来,纷纷说道:"我们要买这部车,我们把车停在我们自己的汽车道上,所有邻居都会以为我们交了好运。摸透消费者心理后,雅科卡把售价定在 2368 美元,并精心拟定了一系列促销方案。

四、策划第四阶段:推销说服

策划成功与否,最终还是市场见真功,策划人员为野马的广告推销下了一番苦心。

第一步,邀请各大报社的编辑参加从纽约到迪尔伯恩的野马车大赛,同时还邀请了 100 名记者亲临现场采访。表面上看这是一次赛车活动,实际上是一次告知性广告宣传。事后,有教百家报纸杂志报道了野马车大赛的盛况,使野马成为新闻界的热闹话题。

第二步,新型野马车上市的前一天,根据媒体选择计划,让几乎全部有影响的报纸用整版篇幅刊登了野马车广告。根据广告定位的要求,广告画面是一部白色野马车在奔驰,大标题是"真想不到",副标题是"讨售价 2368 美元"。上述广告宣传是以提高产品的知名度为主,进而为提高市场占有率打基础。

第三步，从野马车上市开始，让各大电视台每天不断地播放野马车的广告。广告内容是一个渴望成为赛车手或喷气式飞机驾驶员的年轻人正驾驶野马在奔驰。选择电视媒体做宣传，其目的是扩大广告宣传的覆盖面，提高产品的知名度，使产品家喻户晓。

第四步，选择最显眼的停车场，竖起巨型的广告牌，上面写着“野马栏”，以引起消费者的注意。

第五步，竭尽全力在美国各地最繁忙的 15 个飞机场和 200 家假日饭店展览野马车，以实物广告的形式激发人们的购买欲望。

第六步，向全国各地几百万福特汽车车主寄送广告宣传品。此举是为了达到直接促销的目的，同时也表示公司忠诚地为顾客服务的态度和决心。

这一系列铺天盖地、排山倒海的广告活动使野马车风行美国。野马上市的第一天，就有 400 万人涌到福特代理店购买。1 年之内，销售竟达 418812 辆，创下了福特公司的销售记录之冠。

(摘自孙犁编著《策划家人》中国经济出版社，1993 年，92 — 95 页)

第一节 市场营销策划的原则、步骤和方法

“野马轿车策划的成功，来自于策划四阶段用心良苦的运作。那么市场营销策划的基则、一般步骤、常用方法以及营销策划书的编制又是怎样的呢？”

一、市场营销策划的原则

为了提高企业营销策划的准确性与科学性，一般需要遵循以下基本原则。

1、战略性原则

营销策划一般是从战略的高度对企业营销目标、营销手段进行事先的规划和设计，市场策划方案一旦完成，将成为企业在较长时间内的营销指南。也就是说，企业整个营销工作必须依此方案进行。因此，在进行企业营销策划时，必须站在企业营销战略的高度去审视它，务求细致、周密完善。从营销战略的高度进行策划，其作用是至关重要的。波音公司的发展历程是一个成功的例证。1952 年前，波音公司在商用飞机市场几乎没有立足之地，而且以前

制造商用飞机的尝试也都以失败告终。而后，波音公司在做商用飞机市场领导者的战略指导下，进行系列与此相关的营销策划，较强的创新意识使他们在激烈的竞争中占了上风，超过了道格拉斯飞机公司。可以说，波音公司后来的辉煌确实离不开他们营销策划的战略原则。

2、信息性原则

企业营销策划是在掌握大量而有效的营销信息基础上进行的，没有这些信息，将导致营销策划的盲目性和误导性。同时，在执行市场营销策划方案的过程中将会出现方案和现实有出入的情况。调整方案也要在充分调研现有信息的基础上进行，占有大量的市场信息是市场营销策划及实施成功的保证。20 世纪 60 年代末，林彪屯兵 10 万，对深圳河虎视眈眈，一时香港民心慌乱，地价狂跌。这时，李嘉诚根据他所搜集的信息，做出冷静的判断，认为中国不会出兵，于是，李嘉诚开始收购地产。事实证明，李嘉诚的判断是正确的。70 年代，香港经济飞速发展，一举成为亚洲“四小龙”之一，地价扶摇直上，李嘉诚也因此成为香港首富。由此可见，准确信息加上冷静的头脑是成功策划的关键。

3、系统性原则

企业营销策划是一个系统工程，其系统性具体表现为两点：一是营销策划工作是企业全部经营活动的一部分，营销策划工作的完成有赖于企业其他部门的支持和合作，并非营销一个部门所解决的，如产品质量、产品款式、货款收回等，就分别待要生产部门、设计部门、财务部门的工配合。二是进行营销策划时要系统地分析诸多因素的影响，如宏观环境因素、竞争情况、消费需求、本企业产品及市场情况等，将这些因素中的有利一面最大限度地综合利用起来，为企业营策划服务。

4、时机性原则

企业营销策划既要做到“适时”，也要做到“重机”。换句话说，要重视“时间”与“空间”在营销划中的重要作用。例如，新大洲借“锅”下“米”的策划，就是营销策划申借势的“神来之笔”。在“99 年摩托车大战中，新大洲公司和建设集团不约而同地推出了一款高贵而又典雅的仿古车，得都市爱车一族的女士们的青睐。但在营销策划的策略中，新大洲公司与建设集团采用了两不同的方式。建设集团首先在车展中将其样板车向市场曝光，并在电视、报纸、杂志等媒体多面进行了庞大的广告宣传，造成了一时轰动效应，为其后进行的产品销售打下了良好的基础。建设集团把大量资金投入产品广告宣传的时候，同样是针对这款车，新大洲公司并未加入这激烈的广告战，而是紧锣密鼓地进行着生产的前期准备，他们从配套部件人手，将大量的资金入到产前的技术准备中，在短短的 3 个月里，使这款新车的月产量达到了 5000 辆，在高峰期月产量近万辆。由于建设集团的新款车与新大洲公司的新款车大同小异，新大

洲公司在建设集团推出其新款车前，把其“罗马假日”款仿古车推向市场，凭借借“锅”下“米”的方式在营销战中获成功。

5、权变性原则

市场就是战场，竞争犹如战争。现代市场经济中演绎着一场场激烈的竞争，权变性的原则依在策划中成为不可或缺的思维因素。我们来看看美国柯达公司公布“傻瓜机”技术的案例。1983年2月28日——这个世界照相史上划时代的日子，柯达公司发明并上市了新相机（别名傻瓜机）。可就在柯达的“傻瓜机”大为走俏的时候，柯达做出了出人意料的惊人之举。公司宣称：“我们不要独占傻瓜机的专利，其技术全部都可以提供给世界的每个制造厂商。”其实，柯达梦开“傻瓜机”技术正是该公司策划权变性的体现。原来，柯达因傻瓜机的问世，当年营业额超过20亿美元，纯利润3亿多美元，所花费的600万美元开发费已带来了巨额利润。与此同时，世界上相机拥有量已有数千万只，而且日本自行研究的“傻瓜机”也行将问世，即使不公开其技术，其他公司已模仿研制出同类产品。另一方面，相机是耐用品，可以重复使用，而胶卷软片是多次性使用的，其市场需求越来越大。正是鉴于以上考虑，柯达公司才采取权变的策划措施，公布了傻瓜机技术。公布的结果使日本的独立开发与其他公司的模仿开发均变得一钱不值，没有投入研制的公司不费吹灰之力就拥有了柯达提供的技术。而更重要的是，其他公司傻瓜机生产越多，胶卷软片的需求就越大，而柯达这时正好可以收缩精力，全力生产高质量的胶卷软片提供给市场，公司照样财源滚滚。无疑，柯达公布傻瓜机技术是企业营销策划具有权变性的最佳说明。其实，由于市场随时在波动变化着，企业营销策划就必须有权变性，只有这样，企业才能无市场环境，在竞争中获胜。

6、可操作性原则

企业营销策划要用于指导营销活动，其指导性涉及营销活动中的每个人的工作及各环节的处理，因此其可操作性非常重要。不能操作的方案创意再好也没有任何价值。不易于也必然要耗费大量人力、财力、物力，管理复杂，效果差。如20世纪80年代初，我国有关部下策划了“川气出川”的工程，即把在四川省当时已开采的天然气用管道输送出川，为湖北、湖南供燃气能源。其策划方案不可谓不新，效益也不可谓不诱人，但由于天然气在四川境内的储探明并不充裕，加上输送天然气出川工程浩大，其策划难以继续实施，结果白白损失数亿；后工程停止而告终。这一深刻的教训促使我们每个策划者在进行策划时均应遵循可操作性原则。

7、创新性原则

企业营销策划要求策划的“点子”(创意)新、内容新、表现手法也要新,给人以全新的月新颖的创意是策划的核心内容。例如,深圳君安金行开业围绕着“真情闪亮的地方”这一“点将公关、营业推广、广告宣传等整合传播手段考虑进去,特别是感人至深的系列广告、“真情服务”举措,大大强化了君安金行与消费者真情相连的企业形象,缩短了企业与消费者的心理距下消费者感到了企业的真诚以及全心全意为消费者着想的绵绵情怀。君安金行开业以极小的换来了较大的收获,是一次成功的企业营销策划。

8、效益性原则

第一章的个案引读“尤伯罗思:经营洛杉矶奥运会出新招,充分证实了营销策划的效益则。尤伯罗思的卓越贡献是以经营企业的手段来办奥运会,并在“开源节流”上进行了精杖比如,他在出卖电视转播权时运用卓越的推销手段挑起广播公司之间的竞争,卖出了理想的价位;在专用商品使用权上同样以竞争抬高了售价;别出心裁地出卖了火炬传递权,每公里美元;破天荒的大胆提高开、闭幕式门票价格;经销各国纪念章,一全套售价高达10万美元大兴土木,而是借用了一所大学的学生宿舍作为运动员的住处;正式招聘的工作人员仅人,是前两届奥运会的半数;另外还邀请到3.4万名市民参加义务服务……尤伯罗思的全丰实施的结果是这届奥运会只花了5.1亿美元,却赢利1.5亿美元,他本人也得到红利47.5万美元。在闭幕式上,国际奥委会主席萨马兰奇还向尤伯罗思颁发了一枚特别的金牌。如果说这一届奥运会为美国政府与洛杉矶市政府节约了5亿多美元的资助,又赢利1.5亿美元,那么相加近7亿美元,这就是尤伯罗思策划的经济效益;而对奥林匹克运动和美国的发展等方面的社会效益,就更是难以用数字统计的。

二、市场营销策划的步骤

市场营销策划如同酿酒,是一个科学的运作过程。一般来说,企业市场营销策划包括以下八个步骤。

1、了解现状

了解现状不仅包括对市场情况、消费者需求进行深入调查,还包括对市场上竞争产品的了解以及对经销商情况的了解,大致有以下几点:

(1)市场形势了解。指对不同地区的销售状况、购买动态以及可能达到的市场空间进行了解。

(2)产品情况了解。指对原来产品资料进行了解,找出其不足和有待加强、改进的地方。

(3)竞争形势了解。对竞争者的情况要有一个全方位的了解,包括其产品的市场占有率、采取时营销战略等方面。

(4)分销情况了解。对各地经销商的情况及变化趋势要进行适时调查,了解他们的需求。

(5) 宏观环境了解。要对整个社会大环境有所了解和把握,从中找出对自己有利的切入点。

以上是整个营销策划的基础,只有充分掌握了企业、产品的情况,才能为后面的策划打下基础。

2、分析情况

一个好的营销策划必须对市场、竞争对手、行业动态有一个较为客观的分析,主要包括以下三方面内容:

(1) 机会与风险的分析。分析市场上该产品可能受到的冲击,寻找市场上的机会和“空档”。

(2) 优势与弱点分析。认清该企业的弱项和强项,同时尽可能充分发挥其优势,改正或弱化其不足。

(3) 结果总结。通过对整个市场综合情况的全盘考虑和各种分析,为制定应当采用的营销目标、营销战略和措施等打好基础。

分析情况是一次去粗取精、去伪存真的过程,是营销策划的前奏。

3、制定目标

企业要将自己的产品或品牌打出去,必须有自己得力的措施,制定切实可行的计划和目标,这个目标包括两方面:

(1) 企业整体目标。

(2) 营销目标。是指通过营销策划的实施,希望达到的销售收入及预期的利润率和产品在市场上的占有率等。

能否制定一个切合实际的目标是营销策划的关键。有的营销策划方案大有“浮夸”之风,脱离实际,制定目标过高,其结果也必然与实际相差千里;而有的营销策划则显得过于保守,同样也会影响营销组合效力的发挥。

总之,制定一个适宜的目标不但是必要的,而且是关键的。

4、制定营销战略

必须围绕已制定的目标进行统筹安排,结合自身特点制定可行的市场营销战略。营销战略包括以下几个方面:

(1) 目标市场战略。是指采用什么样的方法、手段去进入和占领自己选定的目标市场,也就是说企业将采用何种方式去接近消费者以及确定营销领域。

(2) 营销组合策略。是指对企业产品进行准确的定位,找出其卖点,并确定产品的价格、分销和促销的政策。

(3) 营销预算。是指执行各种市场营销战略、政策所需的最适量的预算以及在各个市场营销环节、各种市场营销手段之间的预算分配。制定营销战略要特别注意产品的市场定位和资

金投入预算分配。

5、制定行动方案

营销活动的开展从时间上到协调上需要制定一个统筹兼顾的方案，要求选择合适的产品上市时间，同时要有各种促销活动的协调和照应。有的营销策划忽略对产品上市最佳时机的确定，这会直接影响到营销活动的展开。而各个促销活动在时间和空间上也要做到相互搭配、“错落有致”。

6、预测效益

要编制一个类似损益报告的辅助预算，在预算书的收入栏中列出预计的单位销售数量以及平均净价；在支出栏中列出划分成细目的生产成本、储运成本及市场营销费用。收入与支出的差额就是预计的赢利。经企业领导审查同意之后，它就成为有关部门、有关环节安排采购、生产、人力及市场营销工作的依据。

7、设计控制和应急措施

在这一阶段，营销策划人员的任务是为经过效益预测感到满意的战略和行动方案构思有关的控制和应急措施。设计控制措施的目的是便于操作时对计划的执行过程、进度进行管理。典型的做法是把目标、任务和预算按月或季度分开，使企业及有关部门能够及时了解各个时期的销售实绩，找出未完成任务的部门、环节，并限期做出解释和提出改进意见。设计应急措施的目的是事先充分考虑到可能出现的各种困难，防患于未然。可以扼要地列举出最有可能发生的某些不利情况，指出有关部门、人员应当采取的对策。

8、撰写市场营销计划书

这是企业营销策划的最后一个步骤，就是将营销策划的最终成果整理成书面材料，即营销策划书，也叫企划案。其主体部分包括现状或背景介绍、分析、目标、战略、战术或行动方案、效益预测、控制和应急措施，各部分的内容可因具体要求不同而详细程度不一。

三、市场营销策划的方法

企业市场营销策划的方法主要有以下几种。

1、点子方法

什么是点子？的内核，点子需要的是创新的欲望、超人的胆识和勇气及个性等。从现代营销角度来说，点子是指有丰富市场经验的营销策划人员经过深思熟虑，为营销方案的具体实施所想出的主意与方法。一个点子往往展现整个营销策划的精华。日本三洋电机公司新产品“双门冰箱”就来自公司技术员大川进一郎与太太的一句闲聊。一天，大川问太太：“你每天使用冰箱，感到有不方便的地方吗？”太太说：“从冷冻室里取冰块时，把外面的大门一打开，冰箱里的冷气就外流，觉得很可惜。”大川抓住这一点，很快想出双门冰箱的点子并开发上市，

新产品一下子风靡全球。

2、创意方法

创意是指在市场调研前提下，以市场策略为依据，经过独特的心智训练后，有意识地运用新的方法组合旧的要素的过程。创意其实就是在不断寻找各种事物与事物间存在的一般或不一般的关系，然后把这些关系重新组合、搭配，使其产生奇妙、变幻的创意。

创意方法是营销策划的核心和精髓，许多营销策划的成功之处往往来源于一个绝妙而又普通的创意。有这样一个广告牌曾树立在北京长安街上，广告的画面是在蓝天下奔驰着一列火车，这列火车实际上是由一些罐装可口可乐组成。这则广告创意便是巧妙地将可口可乐与火车联想，进行大胆创意，产生意想不到的效果。又如，1993年1月25日，“西冷空调”在久负盛名的大型报纸(文汇报)头版刊登了全版广告。这件破天荒的创举成了当天上海滩的头号新闻，上海东方电台、东方电视台都报道了这个大“新闻”，海外一些媒体，如日本《朝日新闻》、新加坡(海峡时报)、香港《大公报》都纷纷就此做了报道，因为这在当时中国广告传播界尚属罕见，从来没有哪家报社用这种方式刊出广告。美国《时代》杂志发表评论：“1, 25<文汇报》广告策划创意过程与方法，可以列如中国广告业的教科书。”这次成功的广告创意也使西冷电器成功地成为当年的热门话题，给人们留下深刻印象。

3、谋略方法

谋略是关于某项事物、事情的决策和领导实施方案。谋略的中心是一个“术”字，战术、权术、手段和方法在谋略中发挥核心作用。谋略起初在战争中广泛运用，成为古代兵法中的重要内容。现代的谋略则含有组织、管理、规划、运筹、目标、行为等多方面的内容，既有全局性、根本性，又有艺术性、方向性。

美国雷诺公司本是一家小公司，它决定从阿根廷引进新产品圆珠笔到美国，碰到两家大公司捷足先登，买了专利。雷诺于是请工程师设计了一种新型的利用地球引力自动输送墨水的圆珠笔，然后拼命去推销。由于无钱扩大宣传，他想出一计，毫无根据地到法院起诉这两家大公司，说他们违反了反托拉斯法，阻挠雷诺公司的生产和销售，要求赔偿100万美元，引发两家大公司反控告，更引起传媒大肆宣传，雷诺一举成名。

谋略的调控使点子有了目标，使营销策划有了目的，往往会给企业带来意想不到的效果。

4、运筹学方法

战国时期有一个著名的“田忌赛马”的故事：齐国大将军田忌经常与齐王赛马，每次比赛都是输。因为，齐王的一等马比田忌的一等马强，齐王的二等马比田忌的二等马强，齐王的三等马也比田忌的三等马强，一对一，每次都是齐王赢田忌输。孙臧闻知后献上一个计策，让田忌的三等马对齐王的一等马，让田忌的一等马对齐王的二等马，让田忌的二等马对齐王的

三等马。结果，田忌先输第一场，却赢了后两场，终于 2:1 反败为胜。齐王于是拜孙臆为军师。

田忌赛马是典型的运用运筹学的具体方式。出马是点子，组阵是谋略，概率与组合是战略方法，一不胜而再胜、三胜是关键。以少胜多、以弱胜强，是运筹学发挥的效果。

第二节 市场营销策划书的设计与撰写

策划书没有一成不变的格式，它依据产品或营销活动的不同要求，在策划的内容与编制格式上也有变化。但是，从营销策划活动一般规律来看，其中有些要素是共同的。

一、营销策划书的结构与内容

营销策划书的基本结构可分为以下十项。

1、封面

策划书的封面可提供以下信息:a. 策划书的名称;b. 被策划的客户;c. 策划机构或策划人的名称;d. 策划完成日期及本策划适用时间段;e. 编号。

2、前言

前言或序言是策划书正式内容前的情况说明部分，内容应简明扼要，最多不要超过 500 字，让人一目了然。其内容主要是:a. 接受委托的情况。如:X 公司接受 X 公司的委托，就 Xx 年度的广告宣传计划进行具体策划。B. 本次策划的重要性与必要性。C. 策划的概况，即策划的过程及达到的目的。

3、目录

目录的内容也是策划书的重要部分。封面引人注目，前言使人开始感兴趣，那么，目录就务必让人读后了解策划的全貌。目录具有与标题相同的作用，同时也应使阅读者能方便地查寻营销策划书的内容。

4、概要提示

阅读者应能够通过概要提示大致理解策划内容的要点。概要提示的撰写同样要求简明扼要，篇幅不能过长，一般控制在一页纸内。另外，概要提示不是简单地把策划内容予以列举，而是要单独成一个系统，因此其遣词造句等都要仔细斟酌，要起到一滴水见大海的效果。

5、正文

正文是营销策划书中最重要的部分，具体包括以下几方面内容：

(1) 营销策划的目的。营销策划目的部分主要是对本次营销策划所要实现的目标进行全面描述，它是本次营销策划活动的原因和动力。如《长城计算机市场营销企划书》文案中，对企划书的目的说明得非常具体。首先强调“9000B 的营销不仅仅是一个普通产品的

市场营销”，然后说明 9000B 营销成败对公司长远、近期利益和长城系列产品重要性，要求公司各级领导及各环节部门达成共识，高质量完成任务。这一部分使整个方案的目标方向非常明确、突出。

(2) 市场状况分析。着重分析以下因素：

a. 宏观环境分析。着重对与本次营销活动相关的宏观环境进行分析，包括政治、经济、文化、法律、科技等。

b. 产品分析。主要分析本产品的优势、劣势、在同类产品中的竞争力、在消费者心目中的地位、在市场上的销售力等。

c. 竞争者分析。分析本企业主要竞争者的有关情况，包括竞争产品的优势、劣势，竞争产品营销状况，竞争企业整体情况等。

d. 消费者分析。对产品消费对象的年龄、性别、职业、消费习惯、文化层次等进行分析。

以上市场状况的分析是在市场调研取得第一手资料的基础上进行的。

(3) 市场机会与问题分析。营销方案是对市场机会的把握和策略的运用，因此分析市场机会就成了营销策划的关键。只要找准了市场机会，策划就成功了一半。

a. 营销现状分析。对企业产品的现行营销状况进行具体分析，找出营销中存在的具体问题点，并深入分析其原因。

b. 市场机会分析。根据前面提出的问题，分析企业及产品在市场中的机会点，为营销方案的出台做准备。

(4) 确定具体行销方案。针对营销中问题点和机会点的分析，提出达到营销目标的具体行销方案。行销方案主要由市场定位和 4P's 组合两部分组成，具体体现两个主要问题：

a. 本产品的市场定位是什么？

b. 本产品的 4P's 组合具体是怎样的？具体的产品方案、价格方案、分销方案和促销方案是怎样的？

6、预算

这一部分记载的是整个营销方案推进过程中的费用投入，包括营销过程中的总费用、阶段费用、项目费用等，其原则是以较少投入获得最优效果。用列表的方法标出营销费用也是经常被运用的，其优点是醒目易读。

7、进度表

把策划活动起止全部过程拟成时间表，具体到何日何时要做什么都标注清楚，作为策划进行过程中的控制与检查。进度表应尽量简化，在一张纸上拟出。

8、人员分配及场地

此项内容应说明具体营销策划活动中各个人员负责的具体事项及所需物品和场地的落实情况。

9、结束语

结束语在整个策划书中可有可无，其主要起到与前言的呼应作用，使策划书有一个圆满的结束，不致使人感到太突然。

10、附录

附录的作用在于提供策划客观性的证明。因此，凡是有助于阅读者对策划内容理解、信任的资料都可以考虑列入附录。但是，可列可不列的资料还是以不列为宜，这样可以更加突出重点。附录的另一种形式是提供原始资料，如消费者问卷的样本、座谈会原始照片等图像资料。附录也要标明顺序，以便阅读者查找。

二、营销策划书的写作技巧

营销策划书和一般的报告文章有所不同，它对可信性和可操作性以及说服力的要求特别高，因此，运用写作技巧提高上述两个“性”一个“力”就成为撰写策划书追求的目标。

1、寻找一定的理论依据

要提高策划内容的可信性并便阅读者接受，就必须为策划者的观点寻找理论依据。但是，理论依据要有对应关系，纯粹的理论堆砌不仅不能提高可信性，反而会给人脱离实际的感觉。

2、适当举例

这里的举例是指通过正反两方面的例子来证明自己的观点。在策划报告书中加入适当的成功与失败的例子，既能起调整结构的作用，又能增强说服力，可谓一举两得。需要指出，举例以多举成功的例子为宜，选择一些国外先进的经验与做法以印证自己的观点是非常有效的。

3、利用数字说明问题

策划报告书是一份指导企业实践的文件，其可靠程度如何是决策者首先要考虑的。报告书的内容不能留下查无凭据的漏洞，任何一个论点最好都有依据，而数字就是最好的依据。在报告书中利用各种绝对数和相对数来进行比较对照是绝对不可少的。要注意的是，各种数字最好都有出处以证明其可靠性。

4、运用图表帮助理解

运用图表能有助于阅读者理解策划的内容，同时图表还能提高页面的美观性。图表的主要优点在于有强烈的直观效果，因此，用图表进行比较分析、概括归纳、辅助说明等非常有效。图表的另一优点是能调节阅读者的情绪，有利于阅读者对策划书的深刻理解。

5、正合理利用版面安排

策划书视觉效果优劣在一定程度上影响着策划效果的发挥。有效利用版面安排也是撰写策划书的技巧之一。版面安排包括打印的字体、字号大小、字与字的空隙、行与行的间隔、黑体字的采用以及插图和颜色等。如果整篇策划书的字体、字号完全一样，没有层次之分，那么这份策划书就会显得呆板，缺少生气。总之，通过版面安排可以使重点突出、层次分明、严谨而不失活泼。

6、注意细节，消灭差错

这一点对于策划报告书来说十分重要，但却往往被人忽视。如果一份策划书中错字、别字连续出现的话，阅读者怎么可能对策划者抱有好的印象呢？因此，对打印好的策划书要反复仔细检查，不允许有任何差错出现，对企业的名称、专业术语等更应仔细检查。

复习思考

- 1、市场营销策划应遵循哪些原则？
- 2、为什么说创新性原则是市场营销策划的核心内容？
- 3、市场营销策划包括哪些步骤？
- 4、市场营销策划有哪些主要方法？
- 5、市场营销策划书的内容主要有哪些？

模拟演练

策划创意案例演讲赛

1. 演练项目：策划创意案例演讲赛。
2. 演练目的：通过策划创意演讲赛进一步理解并掌握创意是策划的核心。
3. 演练内容：要求学生收集企业某一项或某一方面的营销策划案例，如企业市场调研策划、市场定位策划、市场竞争策划、企业形象策划、顾客满意策划、产品策划、品牌策划、价格策划、分销策划、促销策划、知识营销策划、关系营销策划、网络营销策划、整合营销策划等，并改写成演讲稿，有叙有议，有点评，以演讲的形式发言。
4. 演练组织：把全班分成四大组或以寝室为组，首先自报选题，收集资料；其次，各小组评出2名学生参加全班决赛。
5. 演练考核：要求每位学生完成“策划创意案例讲演稿”，小组交流，全班评比。

第三章 市场营销策划的调查研究

学习目标

知识学习目标

- 1·掌握调研方案拟定的内容与对象;
- 2·掌握调研方案设计的主要技术;
- 3·掌握调研活动方案的步骤与方法。

能力实训目标

- 1·具有收集、整理和分析资料的能力;
 - 2·具有制定调查提纲和调查问卷的能力;
 - 3·初步具有市场调查方案设计策划的能力
-

个案引读

圣象地板市场调研策划

一、确定合作——15 分钟的谈判

时间:1998 年 4 月 1 日

地点:北京皇冠大酒店

彭鸿斌带着呼呼的风声冲着我们的 12 号台而来,显然,我的帽子已经在跟他打招呼了。

“叶茂中。”

“彭鸿斌。”

简单的介绍之后，谈话就切入正题。

“那么圣象的品牌形象应该是怎样的呢？”圣象老总彭鸿斌先生若有所思。

“您认为呢？”了解圣象创始人的想法对我是很重要的。

“圣象的德国商标是 POWERDEKOR，意为‘装饰就是力量’。圣象的感觉应该是很有力量，很有美感，并且有一点神秘。”

“中国有句古话：大象无形，大音稀声。为什么我们不可以将圣象塑造成一个大象无形的形象呢？我们甚至不需要强化我们产品的特性，而强化品牌的主张与内涵。跳出圣象的产品实体，我们所要传达的是一种精神与理念，产品只是外化的物质而已。”这是我思索了很久的一個想法，比较大胆，但也比较出位，充满大品牌的气势。

“我喜欢，我喜欢。”彭总连连拍案击掌。

“你说我们怎么开始吧？”彭总果然雷厉风行。

“从营销诊断和市场调研开始。”

二、认识圣象

1. 将办公室搬到市场里

营销诊断是由下而上、由内而外进行的。

4月12日开始，北京叶茂中营销策划有限公司圣象项目组对北京市的建材市场做了一次地毯式扫荡。我们首先对圣象的外围人员和商品经销商进行逐一访谈，初步了解地板市场，掌握第一手资料，获得对圣象地板的感性认识。这样做的好处是帮助我们进入地板市场，从知识和感觉上获取“业内人士资格”。尤其当我们接手一个从未接触过的新产品、新市场的时候，这种方法更有帮助。我们称之为“将办公室搬到市场里”。

一个星期后，北京叶茂中营销策划有限公司圣象项目组干脆将办公室搬到了圣象会议室。从早晨8:30到傍晚6:430，我们马不停蹄地对圣象营销各部门中高层人员进行访谈，听取他们对地板市场的看法、对圣象的评价和对下一步工作的打算。更进一步范围的访问是发给圣象营销人员的问卷回答。

整理完对圣象北京总部的访谈结果，我们立即飞赴上海、深圳、成都等地，展开对各地市场及分公司的营销诊断。

4月底，带着沉沉的两箱资料、厚厚一摞笔记和整整三十盒录音带，我们回到了北京。面对摊满了会议桌的图片与文字，我们圣象项目组开始“吃”资料了。先是囫囵吞枣地装进脑袋，接着开动脑筋细细消化，再反复推敲、挖掘、取舍、综合，最终形成认识、结论与课题。

圣象的容貌在我们面前越来越清晰，地板市场的脉络也越来越明朗。

2. 八十脚、二十脑

所谓的“八十脚、二十脑”其实是指我们的策划“80%靠脚、20%用脑”。我们一直奉行“真正的策划来自于市场”，所以对我们而言，做好策划先要练出一副铁脚板。怎么练就铁脚板？到市场中去。

好的开始是成功的一半，我们制定了详细的圣象地板市场调研计划，对此次调研的目的、范围、内容、要求、对象、方法、工作日程等进行了明确的规定。

3. 片段：带着马桶盖入户访问·

圣象非常赞成我们对老客户访问，并且希望将它变成一次圣象售后服务行动，所以竭尽所能予以配合。当时，圣象刚好从台湾进口了一批最新全自动坐便器的盖子，是一种可以退前翻起的盖子，使用起来非常方便，尚未在国内市场销售。听说我们正为入户访问准备礼品，圣象不由分说就送了10箱过来。

先是电话预约，定好入户访问时间。然后，我们就开车带着马桶盖，开始了对圣象顾客的巡回采访。

这种入户访问对象方法，花在寻找地址上的工夫与花在访问上的工夫几乎差不多，一个调研小组一天访问8个客户已经是很不错的了。

其他形式的调研，如专业数据收集、电话访问、定点访问等，也都全面展开。

我们进行了为期25天的营销诊断和60天的市场调研，足迹由南到北，遍及深圳、广州、成都、武汉、杭州、上海、郑州，北京等地，地板市场的面纱一点点的被我们揭开了…

（摘自雷鸣维主编：《顶尖策划》，企业出版社，2000年，3—6页）

第一节 拟定调研方案

以上实例充分说明，市场调研策划是市场营销策划的起点和基础。有效的市场调研策划有三个关键点，即明确的调研任务、可行的调研程序和方法、科学的调研技术。广义的市场调研策划包括了这三个方面的全部内容，狭义的市场调研策划则专指对市场调研过程的构思、设计与实施。本教材从狭义的角度，论述市场调研策划。

开展市场调查要有周密的计划，首先必须拟定市场调研的方案。市场调研方案一般包括以下几个方面内容。

一、确定调研目的与内容

1. 选定调研专题与调查目标

调研要有重点，在组织市场调研活动时应当首先找出需要解决的最关键的问题，选定调研的专题，明确调研的任务和目标。

在确定调研专题时，专题的界定不能太宽太空泛，以避免专题不明确、不具体。选题太

宽将会使调研人员无所适从，在大量不必要的信息面前迷失方向，反而不容易发现真正需要的信息。专题的界定也不可以太窄、太细微，这样会使市场调研不全面，不能反映真实情况。

在确定调研目标时，应当努力使需要调研的问题定量化，提出具体的数量目标，以利于对调研结果的审核和评估。例如把调研目标定为“我们的新产品是否会畅销扩在这里究竟多少是畅销呢？如果说明年销售额 300 万为畅销，那么这个目标就明确多了。

根据调研专题的性质和调查目的不同，调研项目可以分为探索性调研、描述性调研、因果关系调研和预测性调研等四种类型。

(1) 探索性调研。即收集一些初步的资料，更好地探明问题的性质和可能出现的某些问题。

(2) 描述性调研。即调查和反映某一问题的一些影响因素以及这些因素的关联性。如关于市场规模、产品形象与特征、消费者购买行为、竞争对手的特点、市场占有率、经销方式、销售渠道的研究等。

(3) 因果关系调研。即对企业市场营销活动中可控因素、不可控因素的因果关系所进行的一种研究。如政府的方针、竞争对手的行动、消费者爱好变化所引起企业销售量的变化、市场占有率的变化；企业产品价格、质量、花色品种变化也会引起企业销量和市场占有率的变化。

(4) 预测性调研。即专门为预测未来市场商情变动趋势而进行的调研。

这一阶段的工作非常关键，它决定着整个调研活动的性质相方向。在这一阶段出现失误将导致全局性的失误。调研者必须在对企业十分了解的基础上提出调研专题和目标。

2. 确定调研内容

市场调研的内容相当广泛，大致包括以下几个方面：

市场需求调查。也就是市场消费群购买力及其投向的调查，目的在于掌握市场需求状况及其变化趋势。主要调查市场需求总量、需求构成及其变化趋势、市场面及本企业产品在各个市场面的占有率、商品购买率及本件耐用商品的普及率等。

购买者调查。目的是了解谁决策、谁购买、为谁买，购买者的购买动机和购物行为等。主要调查：现有购买者和潜在购买者的数量、构成及其地区分布；购物者购买什么商品及购物动机，如何购买，购买时间、地点及购买规模；购买者对本企业产品的设计、性能、品质、包装、商标和服务的认识、评价以及对企业产品的信赖程度等。

价格调查。主要研究价格对商品需求的影响。主要调查：商品价格的成本构成；价格变化的趋势；价格变动对商品销售带来的影响；影响价格变动的各种因素；商品价格的需求弹性；相关产品或代用品的价格；竞争者的价格及企业的价格策略等。

分销调查。主要包括商品销售地区和销售网点的分布、潜在销售渠道分析、销售点服务品质、货铺调查、商品运输线路、商品库存策略、批发商分布等。

市场竞争调查。目的是掌握竞争对手情况,使企业在竞争中处于主动地位。主要调查竞争对手的数目、经营规模、价格定位、流通渠道、市场占有率、未来发展趋势和经营商品的数量、品种、性能、质量、规格、包装、用途及其经营策略和经营手段等。

促销调查。主要包括广告预测、广告测试、广告效果调查、直观信息调查、媒体的对象分析、综合媒体研究、人员推销、营业推广及直接激发消费者购买欲望的促销活动等。

二、确定调研对象与方法

1. 确定调研对象

根据调研内容可以列出市场调研所需收集资料的细目。这些资料分为现成资料和原始资料。现成资料又称第二手资料,是从实地调查以外有关方面得到的各种数据、图文、音像资料;原始资料也称第一手资料,是从特定目的出发对有关对象进行实地调查直接得到的各种数据、图文、音像资料。资料的类型不同,调研的对象也不同。

收集现成资料,调研对象一般分为企业内部和外部两种。在企业内部可调查统计、供销、财务以及档案室等部门以收集生产、销售、库存的原始记录和统计报表;收集销售记录、销售发票、订货合同、送货单、运输单、退货单、财务报表、进货成本、生产成本、流通费用、利润结构、资金周转速度、应收应付款等资料;查看工作总结、工作报告、业务建议、企业评估、用户意见、历次大中型营销活动策划方案及实施结果汇报等等。在企业外部可调查政府有关职能部门、行业协会、社会团体、经销商、零售商、报社、电视台、电台以及各国政府派出机构以收集官方资料、报刊资料、商业资料、企业发布资料、商情资料以及各国有关资料。

在现成资料调查中,一般应访问负责人员和业务主管,同时对生产、经营第一线有关人员的访问也不可忽视。

收集原始资料,调查对象主要为消费者、代理商、批发商、零售商以及政府主管部门、各专业公司、行业协会、同行企业和有业务往来的企事业单位。在企业内部也可调查市场、销售、采购、财务、统计、运输、维修等部门的相关人员,同时也要重视对有关各类专家和业务人员的调查。通过调查上述人员,可以收集到有关消费需求、消费结构、市场竞争等方面的第一手资料,这些资料对于寻找市场机会具有十分重要的参考作用。

2. 确定调研方法

根据市场调研目的、调研内容、调研对象可以确定恰当的市场调研方法。市场调研方法常用的有以下几种。

(1) 询问法。询问法又称直接调查法,它是以询问的方式了解情况、搜集材料以获得所需的各种情况和资料。其内容包括三个方面:一是事实询问,要求被调查人用事实来回答问题。

例如，“请问您现在使用的香皂是什么品牌的”二是意见询问，要求被调查人提出自己对所询问的事项的意见或评论性的见解。例如，针对某种品牌香皂的特定包装，询问被调查人认为哪一种包装比较漂亮？这类询问适宜于了解人们的消费愿望与行为。三是阐述询问，要求被调查人阐述购买愿望与行为的理由。例如，“您为什么使用某种品牌的香皂？”

按调查者与被调查者的接触方式和询问表传递方式的不同，询问法又可分为信函调查、电话调查、当面调查、网络调查等。

(2) 观察法。即调研人员到现场观察被调查者的行动来收集情报资料，也可以安装仪器进行收录和拍摄(如使用录音机、照相机、摄影机或某些特定的仪器)。观察的方式是到顾客购买现场观察或到使用现场观察。例如，在超级市场的天花板上安装电视摄像机，追踪顾客在店内的购物过程，据此来考虑重新陈列商品，以便于顾客选购；又如，在商店内某些罐头商品货架上安装摄像机，记录顾客目光的运动过程，以便摸清顾客如何浏览各种品牌。这种方法能客观地获得准确

性较高的第一手资料，但调查面较窄，花费时间较长。

(3) 试验法。通过小规模的小试验来了解情况，取得资料。这种调查方法主要用于新产品的试销和新方案实施前的调查。如某新产品在大批量生产之前，先生产一小批投入市场进行销售试验。试验的目的：一是看该新产品的质量、品种、规格、外观是否受欢迎；二是了解产品的价格是否被用户所接受。试验法是比较科学的调查方法，取得的资料比较准确，但所花费用较高，时间也较长。

(4) 问卷调查法。采用问卷调查可以了解人们的认识、看法和喜好程度等等，并可以分析处理这些数据，得出结论。问卷调查的关键之一在于问卷设计的技巧。

以上四种方法中，问卷调查法适用于描述性调研；观察法与询问法适用于探索性调研；而试验法适用于因果性调研。

第二节 设计调研技术

市场调研不仅要制定完备的调研方案、选择合适的调研方法，还要善于运用各种调研技术，才能获得完整、准确的资料。调查问卷设计、抽样方法选择、市场预测等是市场调研中常用的基本技术。

一、问卷设计技术

调查问卷也叫调查表、调查提纲，是收集第一手资料常用的表格形式。调查问卷的设计是市场调研中的一项基础性工作，直接体现市场调研的目的、价值、效率。

1. 问卷的结构

通常，一份调查问卷应包含以下基本要素：

(1) 开场白。表明对被调查者合作、支持的希望或予以酬谢的允诺，以及调查问卷的说明和填写要求。开场白应言简意赅，强调调查工作的重要性，消除被调查者的疑虑，同时使之引起共鸣，产生兴趣。

(2) 调查的问题。这是调查问卷的主体，具体内容应视调研目的和任务而定。

(3) 被调查者的情况。如年龄、性别、职业、住址、教育程度等，以备分类研究之用。

(4) 编号。

2. 问卷设计的主要步骤

(1) 确定所要收集的资料、资料的具体内容和提出的问题。

(2) 确定提问的方式。

(3) 确定每个问题的措辞。

(4) 确定每个问题的顺序。

(5) 从总体上设计调查问卷的结构。

(6) 送审与修改。将调查问卷送有关领导、专家或同行审阅，征求意见，全面修改。

(7) 试查。调查问卷修改、整理后，复制 20—30 份发放到一定范围，然后回收，看能否获得

所需资料，是否还有错误和问题，了解试查对象的态度和反应。

(8) 定稿和复制。试查后，若调查问卷需要过多修改，则应修改后再一次试查。如果只需修改少量地方，修改后便可定稿、复制并正式使用。

3. 问卷设计的注意事项

第一，问卷开始时必须说明调研的目的，并感谢被调研者的合作。第二，问句必须简单明了、含义清楚，避免使用语意模糊的问句。第三，不要问难以回忆的问题。例如，“请问您自去年以来用什么牌子的牙膏，一共买了几支？”第四，问卷提问中所采用的措辞或语气不能带有某种倾向或暗示。第五，问卷要简短，全部问题最好能往 15 分钟内回答，以免被调查者产生厌烦情绪。此外，问卷的形式也会影响到问卷质量。在调查中，问卷有两种类型。一种是封闭式，调研人员事先准备好所有可能的答案，被调查者从中选择回答。这种方式更易进行统计分析。另一种是开放式，由被调查者用自己的话回答。这种方式有可能提示更多的信息。

二、抽样调查技术

在许多调研对象中，如何以最少的时间、费用与手续获得最佳的调研结果，这就有赖于抽样调研。所谓抽样调研是从需要调查的对象总体中抽取若干样本进行调查，并根据调查的情况推断总体特征的一种调研。采用抽样调研要注意以下几点：第一，确定抽样对象。这是解

决向什么人调研的问题。例如，要想了解家庭购买住房的决策过程，应调研丈夫、妻子还是其他成员？第二，选择样本大小，即调研多少人的问题。第三，确定抽样方法。抽样调研法可分为两大类：一类是随机抽样，另一类是非随机抽样。

1. 专家调查法

此法又称特尔菲法，是美国兰德公司 20 世纪 40 年代创始的。具体做法是：将征询的问题分别寄给选定的若干专家，请他们分别填写后寄回，然后主持人将这些意见分别归纳并形成文字，再一次寄给专家，请他们再次填写并寄回。直到经过多次反复，意见逐步趋向集中，并得出比较一致的结论为止。此法操作简单、科学性强，在缺乏资料、无法应用数据模型的情况下被广泛采用。其主要特征是：

(1) 匿名性。由于专家们分别填写自己的意见，互不相知，因而既能避免受权威左右，又不会损害非权威者的面子，可以畅所欲言。

(2) 反馈性。由于多次征询与反馈，使原来比较分散的预测意见逐渐达到相对一致，结果比较可靠。

(3) 不足之处在于信函往返耗费时间较长，对预测意见的分类、整理、归纳需花费较多的人力。

2. 社会调查法

即通过座谈、访问或信件、电话、报表、展览等手段，直接向有关人员进行调查，加以分析和综合进行预测的方法。例如，日本三菱电机公司第五任总经理进藤贞和在 20 世纪 70 年代为扭转家电的困难局面，亲自调查了全国 3000 多个销售点。店主们对产品提出了许多意见，有的店主向他抱怨，有的对产品的缺点抓住不放。进藤贞和再三道歉，并表示要加以改进。由于取得了确切的信息，企业及时改进了生产，使得三菱电机公司的销售额增长了 10 倍。如今三菱电机已主宰了日本整个家电市场，进藤贞和被人们誉为“三菱霸主”。

3. 时间序列预测法

时间序列预测法是把过去的历史资料和数据按时间顺序加以排列，构成一个数字序列，再对此序列中数值的变化加以延伸进行推算，判断市场未来发展趋势的方法。此法比较简便，适用性强，但不能反映事物的因果关系，需要用其他预测法加以补充和校正。主要有简单平均法、移动平均法、加权移动平均法等。

4. 因果关系分析法

即利用市场营销活动中各种因素之间的因果关系，找出影响预测结果的主要原因，并计算出原因与结果之间的数量关系，根据此数量关系测算出预测值的方法。此法结果比较准确，但需要一定的数学知识与计算技术。主要有回归分析法、相关分析法、基数迭加法等。

第三节 组织调研实施

一、收集资料与开展调研活动

开展调研活动，调研人员必须收集资料。资料的准确程度与调研人员素质和被调查者状况有关，所以，应当选派有一定政治思想水平、懂业务、懂技术，又有一定调研经验的人员参加。必要时可对他们进行短期培训。调查时，有的被调查者不予合作，调研人员必须设法妥善解决，或另找被调查者，或重新约定调查时间。运用试验法时，调研人员还必须考虑：怎样使试验组和控制组相匹配；在试验对象都在场的情况下，如何防止他们互相影响；如何用统一的方法对试验条件进行管理和控制外来因素。总之，采用每一种调研方法都可能遇到困难，要尽可能排除干扰，按预定计划的要求收集资料。

根据设计的调研方案，由调研人员开展调研活动。在调研实施过程中要求调研人员严格按照操作规范，采用规定的调研方法实施调研；要求调研人员坚持求实的态度，发扬严肃认真的工作作风，认真踏实地完成任务。在调研现场一般要对访问内容进行现场编校，迅速复查一遍问卷，发现有错误、遗漏之处应及时修正。在调研实施中还应控制现场访问质量，设立督导员岗位。督导员应对调研人员的工作态度和工作质量进行严格的检查。在开展调研活动时，还应对所查结果进行复查，检查调研人员的访问质量，了解调研人员是否进行访问、访问时间及其访问中主要问题的回答内容是否属实，发现问题及时解决。

二、分析结果与撰写调研报告

调研的最后一个阶段是对所得资料进行处理，根据分析结果编写调研报告，并将调研结果提供决策部门参考。

1. 处理资料

处理所得资料包括：①整理。对所得资料进行筛选，剔除谬误、不实和含糊之处，如调研人员的偏见、被调查者的敷衍了事、有矛盾的回答等。②分类。根据调研目标对所得资料按一定标准归类，统一编号。③列表。将所得资料编制成各种图表，以便进一步分析。

2. 编写调研报告

调研报告是调研工作的最终成果。调研报告的编写要客观完整、重点突出、紧扣主题、简明扼要、层次分明。

调研报告包括以下内容：①前言。概述调研宗旨、经过、调研目的、调研方法和技术以及必要的谢辞等。②正文。包括调研目的、调研任务的详细说明，调研结果的阐述，对策建议等。③附件。

知识经济时代的到来和信息技术的广泛运用，使市场调研活动变得非常快捷，调研成果更加准确可靠。整个市场调研的进程就可能演变为如下形式：客户通过自身的营销售后、管理

系统识别所面临的问题之后,通过网络将要调研的问题以 E-mail 形式告知专业性的调研公司;接到客户的调研任务书后,调研公司就可通过人工智能计算机分析判断调研目标是否切中经营问题的要害,并依据计算机的分析结论设计调研方案与抽样方案,合理设计访问地图和访问线路,甚至可通过无纸化的调查问卷直接在网上进行访问和记录,对获取的所有被访者的第一手资料采用对应的统计分析程序(如 SPSS、SAS 等)汇总分析后,撰写调研报告,并由网上返回客户。可以看到,市场调研的整个进程都是借助于计算机在网上进行的,实现了调查无纸化,节省了大量访问时间和费用,效率得以大大提高,满足了企业经营决策对时限的要求。例如,观看中央电视台体育频道的“足球之夜”节目就可发现,观众可在网上判断、回答当晚提出的舆论调查题目,之后

迅速返回电视台,电视台很快就能统计出调查结论,主持人可在当晚的节目中及时向观众公布调查结果。这就是信息时代调研的一个雏形。

复习思考

- 1 • 为什么说市场调研策划是营销策划的起点和基础?
- 2 • 市场调研方案主要包括哪些内容?
- 3 • 市场调研有哪些主要方法?
- 4 • 问卷的结构、设计、步骤和注意事项有哪些?
- 5 • 如何撰写调研报告?

模拟演练

抗感冒药零售市场调查策划

1. 演练项目:抗感冒药零售市场调查策划。
2. 演练目的:通过对冬售药市场调查与分析,明确营销策划的起点是市场调查策划,进一步掌握市场调查的程序与方法。
3. 演练内容:问卷调查;对药品专柜销售人员的调查;直销中调查;用药后的跟踪调查。
4. 演练组织:根据班组实际情况,要求学生每家药店至少访问一名营业人员,获取有效样本,调查每家药店销售的抗感冒药物的主要品种、价格水平、销售量及排序、消典特点、作用及效果等。
5. 演练考核:要求学生完成“抗感冒药零售市场调查策划或调研方案”。

第四章 找准顾客心——市场定位策划

学习目标

知识学习目标

- 1 • 掌握市场细分策划的基础、标准与程序;
- 2 • 掌握目标市场策划的策略与切入方法;
- 3 • 掌握市场定位策划的步骤、策略与方法。

能力实训目标

- 1 • 具备市场细分策划的能力;
- 2 • 初步具备目标市场选择及切入策划的能力;
- 3 • 初步具备产品定位策划的能力。

个案引读

华素片:定位策划

华素片是北京四环制药厂生产的一种治疗口腔咽喉疾病的西药,其产品主要特点是:具有独特的碘分子杀菌作用,能疗效快;口含;能长久停留在口腔内发挥药力。在华素片推出之前,市场上已经有一系列新老同类产品了。华素片如何定位更有效呢?

华素片定位策划,首先要分析它的市场状况。从适应症上看,华素片既治口腔病又治咽喉病,因此它参与两个产品类别的竞争:咽喉类药品与口腔类药品。

先看咽喉类药品市场。市场上常见的咽喉类药品有六神丸、四季润喉片、草珊瑚含片、桂林西瓜霜、武汉佳民咽喉片、双料喉风散、咽喉冲剂、含碘片、黄氏响声丸、奎蛾宁、国安清凉喉片等,它们或凭借传统的知名度(如六神丸)和广告的知名度(如草珊瑚含片)、或以便宜的价格(如含碘片)和较好的疗效(如双料喉风散)各赢得了一部分市场份额。可见咽喉类药品市场品牌众多,竞争激烈。

再看口腔类药品市场。市场上治疗口腔疾病的药有牙周清、洗必太口胶、桂林西瓜霜、双料喉风散,产品不算多而且基本上没有知名度高、疗效好的领导品牌;一些药物牙膏和口洁容等日化品也占据了一部分市场,但这些都处于市场补缺者的位置。华素片走进市场的机会在哪儿呢?

由于咽喉类药品市场上草珊瑚和便民咽喉片等药品上市时间较长、广告投入较大，在消费者中认知度和指名购买率相当高，如果华素片进入咽喉类药品市场，面对的竞争对手很强，有可能位居其后，而且企业需要投入更大的媒体预算才有可能改变它在竞争中的不利处境。然而，口腔类药品市场还没有形成有影响的品种，很多口腔病患者有时需要靠一些药物牙膏来辅助治疗。显然，在咽喉类药品市场竞争激烈、口腔类药品市场松散空白的状况下，华素片的市场机会点就是：定位于口腔药，主打口腔药品市场。

了解了华素片面对的市场状况后，策划者还要了解华素片的消费者，即它所治疗的适应症的患者。因为市场定位是针对消费者的，只有知道是什么样的人来买、为什么买、在什么地方买、有什么样的心态等，才能更深层地了解消费者的购买行为，使定位巧妙地进入消费者心中。这对定位策划来说也是至关重要的。

华素片的消费者(口腔咽喉病患者)的购买行为怎样呢？

经过调查发现，华素片的患者并不是固定的一群人，男女老幼都可能成为患者，其中成人比例高，季节性变化大。他们的选药标准是疗效第一。一份对患者的抽样调查显示：患者重视疗效的占 93.4%，重视服药方便的占 67.6%，注重口感好的占 40.3%

其次，再看看患者对口腔药的购买行为与心理。患者在关心自己生病的同时又不认为这是很严重的事，所以对品牌的忠诚度并不高，他们很可能因为广告或别人看法的影响而更换品牌。由于患者大多认为口腔病不是什么疼痛难忍、生死攸关的大病，因此他们不到无法忍受的程度不会自觉用药。而且患者在一般状态下不会有什么病痛反映，只在想说、想吃、想唱时才会有强烈的病痛感，因此患者普遍认为口腔病是很烦人的小病，希望尽快治好。

在分析了华素片的市场状况及患者的购买行为与心理之后，策划者充分了解到，华素片不仅能满足患者希望治好病的心理，同时还具有能尽快治愈的功能，它的卖点是“快速治愈”。于是，华素片的定位就清晰可见了，这就是：迅速治愈口腔疾病的口腔含片。

定位策略找到了，还得把它转变为与消费者沟通的语言。口腔病的患者是患口腔溃疡、慢性牙周炎、牙龈炎、感染性口炎，都会有一种欲说不能、欲唱不成的感觉，也都会有小病烦人、想快快治好的心理。华素片在沟通中做出了“快治”人口的承诺和“病口不治、笑从何来”的呼唤，终于健步走进患者心中！

经过一年的广告投放，测试表明，华素片的知名度由原来的 20.7% 上升至 82.8%，66.6% 的受访者认为华素片是治口腔炎症的良药。经过知觉地图(perceptual map)的分析，采用产品类别定位的方式定位于口腔类药品，同时结合产品功能定位，这就是华素片策划的成功之处。

(摘自夏超一、王磊：“华素片的定位营销策略”《现代广告》，1996(3))

第一节 第一节 市场定位策划概述

市场定位策划是在市场细分的基础上确定目标市场，并通过各种途径、运用各种手段，为企业的产品及形象确定一个有利的竞争位置，并且制定一套详细的方案及措施。市场定位策划主要包括细分市场、优选目标市场以及市场定位的过程、策略和方法。

一、市场定位策划及其原则

1. 市场定位策划的含义

企业营销策划的重要任务之一就是要找到自己的目标市场，然后根据目标市场的特点来确定营销方案，这就是企业的市场定位策划。具体说，市场定位策划首先要求对市场进行细分，然后根据细分市场的特征和本企业的实际，综合考虑选择企业产品可以进入的细分市场。企业可以进入的细分市场一旦确定，它就成了企业营销的目标市场。市场定位策划在企业营销策划中占有重要位置。

(1)市场定位策划能创造差异，有利于增强企业的竞争能力，是营销策略策划的前提。

(2)市场定位策划是市场营销组合策划的基础。市场营销组合策划是企业占领目标市场、进行市场竞争的基本手段，是市场定位战略策划的具体战术。

(3)市场定位策划是整合市场传播策划的依据。整合市场传播策划的最大优势在于用多样化的传播或促销手段向目标市场传达同一诉求，实现各种传播资源的合理配置，从而以相对较低的投入产出较高的效益。

(4)市场定位策划有助于树立企业及其品牌形象。以市场定位为依据，以在顾客心目中创立企业、产品或品牌的特定形象为中心，这是一种十分有效的方案及措施。

2.市场定位策划的原则

进行市场定位策划需要遵循以下三个基本原则：

(1)可入性原则。指在营销策划中的目标市场是可以进入的，否则它就不能成为本企业的目标市场。

(2)现实性原则。指作为市场定位的细分市场必须是现实的、可操作的，而不能仅仅是从理论上分析存在的那种市场定位。

(3)价值性原则。指作为市场定位的目标市场必须有可开发的价值。由此要考虑三个问题：①作为定位市场，企业能否从中获取利润；②作为定位市场，它应该具有相对的稳定性，使企业在占领该市场后相当长一段时间内不需要改变目标；③定位市场必须适应企业扩大发展的要求。

二、市场定位策划的模式与内容

1.市场定位的模式

市场定位的模式概括为三种类型：

(1)统一定位模式。这种定位模式是对市场不进行细分、而把整个公众都当作目标市场来推进营销的一种定位方式。这种定位方式普遍用于物资匮乏、产品供不应求的卖方市场时代，目前只有那些顾客需求无差异的产品(如食盐)的销售采用这种定位模式。这种定位模式的优点是可以降低生产成本，节约销售费用。

(2)集中定位模式。这种定位模式是针对某一特定的细分市场开发特定的产品，策划制定特定的营销方案。很多企业限于资金实力而无法在一个大市场上争取到自己的份额时，便可采取集中定位模式，可以在某一个或者某几个小的细分市场上去取得独占性地位或较大的市场占有率。这种定位模式的优点是可以减少市场竞争、节约资金。但这种定位模式也有它的缺点，就是风险较大，一是市场开辟风险较大，因为一般没有十分的把握保证新开辟的市场启动成功；二是市场维系风险较大，因为集中定位的市场一般都比较小，即便启动成功，也可能会因市场风云突变而损失惨重。

(3)差异定位模式。这种定位模式是企业针对多个细分市场分别设计不同的产品和不同的营销方案来占领这些细分市场的定位模式。这是目前企业普遍采用的一种定位模式，也称多角化定位模式。这种模式的优点在于：可以增加销售总额，因为不同细分市场所占的份额可以构成可观的销售总额；可以化解企业经营风险，因为企业命运并不维系在一个细分市场上。但差异定位也有缺点：一是增加了经营成本，因为要维

持各个细分市场的产品生产和销售,这无疑将增加产品的生产、营销、改进、发展和存货的成本;二是市场比较脆弱,因为在各个细分市场都要占有一席之地,因而其份额一般都不大,很容易被别人从细分市场上挤掉;三是市场开拓深度不够,因为资金分散于各个细分市场,因而就很难集中资金对某个细分市场进行深入开发。

2.市场定位策划的内容

企业营销的定位策划可分为产品定位、市场定位和企业定位等。

(1)产品定位。产品定位是在营销策划时确定产品各种属性的位置、档次。具体包括:①产品的质量定位;②产品的功能定位;③产品的造型定位;④产品的体积定位;⑤产品的色彩定位;⑥产品的价格定位,等等。

(2)市场定位。市场定位是指确定产品进入的目标市场。在进行营销策划时,首先必须进行市场定位,只有确立了目标市场,才能考虑推出与其相适应的产品。市场定位从总的方面看主要有这样几方面内容:①地域定位。即考虑本企业产品的市场区域是世界范围、全国范围还是本地范围,是北美还是东南亚或是其他什么地区,等等。②气候定位。即产品在什么气候类型的地区销售,是北方还是南方,是少雨干燥地区还是多雨潮湿地区。③性别定位。产品是男性用还是女性用,是两者兼用还是男女有所偏重。④年龄定位。不同年龄段的消费者对产品的要求往往有较大的区别,只有充分掌握和利用这些特点,才能赢得各个不同年龄层次段的消费市场。⑤层次定位。不同阶层的消费特点也会有所不同,通过阶层划分来确定自己的目标市场也是市场定位的一个重要因素,阶层定位可以按知识层次、收入层次、职位层次等标志进行多种划分。⑥职业定位。这种定位除了按工人、农民、学生等明显不同的职业区分外,更应善于划分那些不太明显的职业区别,如城镇职工既有第一线操作工人,也有商店营业员,还有公司办公室职员,等等。⑦文化定位。不同地区、国家、民族有着不同的文化,市场定位应充分考虑不同文化对产品需求的不同特点。⑧个性特点。即考虑把自己的产品销售给具有什么样个性的消费者。

(3)企业定位。企业定位是对产品定位、市场定位的强化,它通过企业在市场上塑造和树立良好的形象,形成企业的魅力,并产生"马太效应",推动营销活动。企业定位一般要运用独特的产品、独特的企业文化、企业的杰出人物、企业环境和公共关系手段进行。

市场定位与产品定位、企业定位分别是三个不同层次。产品定位是基础、是前提,企业定位是完成整个企业营销定位的最后阶段,市场定位则是居于二者之间、承前启后的中坚阶段。市场定位与产品定位、企业定位存在着相互重叠、相互影响、相互依赖的内在联系。企业营销定位策划需要各个方面的通力合作和相互照应,为最终实现共同的目标努力。

三、市场定位策划的最佳途径

确定产品的特色、让本企业的产品与市场上的其他竞争者有所区别,这是市场定位策划的根本出发点。要做到这一点必须进行创新策划,强化产品差别化。

一般来说,产品差别化策划可以从以下几个方面进行。

1.通过产品实体的创新体现产品的差别化

即产品在功能、质量、构造、外观、包装等方面与其他企业生产的同类产品的差异。同一产业内不同企业所生产的产品,虽然其用途是基本相同的,但各企业的产品在设计构造、功能、包装等方面,却可

以通过不同的创新形式形成产品的差别化，从而赢得购买者的偏好。比如，改进质量、完善产品的使用性能;改进特性，在产品大小、重量、材料或附加物等方面改变或增加某些属性，扩大产品的适用性;改进产品的款式和包装，增加产品美感，这些做法都能吸引消费者的注意。

2.通过服务创新实现产品差异化

即企业除向购买者提供产品外，还可向买方提供信息、服务、维修乃至提供信用资助等，在服务上形成产品差异化。比如，利用帮助安装培训、进行调试、使用指导、分期付款、良好的维修服务和质量承诺等服务手段实现产品差异化，使购买者产生对本企业产品的偏好，从而提高企业产品的市场占有率。在这方面，财力较弱、行动迅速、反应灵敏的中小企业，其创新空间更为广阔。

2.通过信息传递实现产品差别化

即企业通过文字、图像、声音等媒体，利用各种传播手段，将有关的特征等信息传递到目标市场，让顾客感到本企业的产品与同类产品的差异，从而在顾客心目中树立该产品与众不同的形象。

第二节 市场细分与 目标市场选择策划

策划者应根据企业的经营目标对企业潜在的细分市场进行分析研究，以确定企业的目标市场和产品定位的方案及措施。

一、市场细分策划

1.市场细分策划的基础

市场细分是由美属营销学家温德尔·斯密在 20 世纪 50 年代提出的，现在已为理论界和企业界广泛接受和使用，有人称之为营销学研究中继"消费者中心观念"之后的又一次革命。所谓市场细分是指从顾客的不同购买欲望和需求的差异性出发，按一定标准将一个整体市场划分为若干个子市场，从而确定企业目标市场的活动过程。其中任何一个子市场都是一个具有相似的购买欲望和需求的群体。

市场细分策划的基础主要体现在以下两点:

(1)市场细分的客观基础是消费者需求的差异性。由于消费者所处的地理、社会环境不同，自身的心理素质以及购买的动机不同，造成了他们对产品的价格、质量、款式上需求的差异性。

如有的消费者要求服装的款式新颖、面料质地精良，有的消费者则要求服装穿着舒适、面料耐磨，这样就可将服装的消费者分为两个类别，服装市场也就被细分为两个子市场。如果再考虑到儿童、女性、男性在服装款式方面的不同需求，则服装市场可以进一步细分为六个子市场。这些引起需求差异的原因就是市场细分策划的客观基础。

(2)消费者需求的相似性是市场细分的理论基础。只有认识并挖掘消费者需求的相似性，才有可能把需求大致相似的消费者归为一个群体，针对这一消费群体生产能满足这一群体需求的产品，保持一个相对独立并且比较稳定的企业经营目标，一个相对独立并且比较稳定的细分市场才有可能得以建立和保持。实际上这种相似性的形成是有其主观依据的。在生活中，有相同社会背景、相同文化氛围、相同经济层次、相同生活习俗等客观条件的消费群体总显现出在某种需求、欲望、心理、行为、习惯等方面的相似性，这种相似性就成为了市场细分的依据，也是该细分市场的特征。

2.市场细分策划的标准

市场细分策划的标准涉及的范围很广泛，概括起来可依据如下:

(1)地理环境标准。企业可按区域划分市场,可按气候条件划分市场,可按城乡划分市场,也可按自然条件划分出山区、平原、丘陵、湖泊、沙漠、草原等地区市场。

(2)社会经济标准。包括以消费者的年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、民族、宗教信仰、文化程度、职业、收入水平等因素作为细分市场策划的标准。

(3)消费行为心理标准。包括以消费者的生活方式、个性、购买动机、偏好、流行时尚等因素作为市场细分策划的标准。

以上标准只是理论上的笼统概括,市场细分策划并不存在统一的细分模式;而且作为划分标准的各种因素均为变数,须从动态的观念来细分。在众多纷繁的变数标准条件下,应当找出主要变数作为标准。为了保证掌握准确的市场细分标准,企业市场细分策划要进行市场调查,以便掌握市场变化动态,确定细分标准。

3.市场细分策划的程序

美国学者杰罗姆·麦卡锡提出一套逻辑性强、粗略直观的七步细分法,很有实用价值,其具体步骤如下:

(1)明确企业的经营方向和经营目标。这是市场细分的基础和前提,一般而言企业的经营方向和经营目标是由企业高层决定的。

(2)根据用户需求状况,确定市场细分的细分变量。这是企业进行市场细分的依据,企业一定要按照实际需要加以确定。

(3)根据细分变量进行初步细分。一般根据用户需求的具体内容,可初步确定将顾客群分为哪几种不同的类型。

(4)进行筛选。由于同类的顾客群还存在某些差异,因而要抓住重点、求同存异,删除某些次要的因素。

(5)对市场细分初步命名。企业应采用形象化的方法,使细分市场的名称既简单又富有艺术性。

(6)进行检查分析。进一步认识初步确定的细分市场是否科学、合理和恰当,是否需要做一些合并或者进一步拆分。

(7)选定目标市场。企业要对各个细分市场进行细致全面的分析,尤其要对经济效益和发展前景作出评价,这将有利于明确选择目标市场。

二、目标市场选择策划

目标市场选择策划是企业选择某一部分市场作为营销对象的决策,即在市场细分的基础上选择一个或多个细分市场作为目标市场的方案及其措施。

1.目标市场策略策划

策划目标市场策略有以下三种:

(1)无差异性营销策略。指企业以整个市场(全部细分市场)为目标市场,提供单一的产品,采用单一的营销组合策略。

这种策略的特点是只注重细分市场的共性而不考虑细分市场的特性,把市场看成一个无差别整体。如我国长春第一汽车制造厂向国内市场销售一种“解放牌汽车”的策略。这种策略的优点在于能够通过单一产品的大批量生产降低产品成本和提高设备利用率,同时避免开发费用投入和节省促销费用,以利

于用低价争取广泛的消费者。其缺点在于它不能满足消费者各种不同的需要,只是停留在大众市场的表层,无法进一步发展。同时这种策略缺乏弹性,难以适应市场的频繁变化。

(2) 差异性营销策略。指企业在对市场进行细分的基础上,根据各细分市场的需求,分别设计不同的产品和运用不同的市场营销组合,服务于各细分市场。这是很多企业采用的目标市场策略。如宝洁公司洗衣粉类产品有强力去污的“碧浪”、去污很强的“汰渍”、物美价廉的“熊猫”,洗发用品有潮流一族的“海飞丝”、优雅的“潘婷”、新一代的“飘柔”、品位代表的“沙宣”,等等。他们生产多种规格、多种花色的品种以满足各种消费者的需要,通过不同的产品来满足各个细分市场的需要,可以为企业吸引到更多的消费者,扩大企业的销售额,增强企业在市场上的竞争力。这一策略的缺点是由于增加了企业产品种类和市场营销组合的多元化,使企业用于设计、试制、制造和改进工艺的生产成本、管理成本、促销成本都大大提高。

(3) 集中性营销策略。指企业集中全部力量于一个或极少数几个细分市场,提供能满足这些细分市场需求的产品,以期在竞争中获得优势。这是大多数中小企业采用的策略,其优点在于可以充分利用其有限的资源,发挥其某些方面的优势,以达到集聚力量、与竞争对手抗衡的目的,从而提高产品的市场占有率。其缺点在于集中市场营销策略有较大的风险,由于企业所选择的目标市场范围较狭窄,一旦市场情况突变或者出现强大的竞争对手,企业可能陷入困境,没有回旋的余地。

2. 目标市场的切入策划

在选定目标市场以后,还必须就怎样切入目标市场及切入目标市场的时机进行策划。

(1) 目标市场的切入方式。目标市场的切入方式指企业进入选定目标市场的方式。下面就新产业市场和非新产业市场分别介绍。

① 新产业切入市场的方式。新产业市场往往具有经营风险大、市场潜力大、科技含量高及进入成本高等特点。切入新兴产业市场的策略有:

以技术优势挺进市场。对于高新技术产业,企业必须凭借自身的技术优势切入市场。这些技术可以是企业的专利,也可以通过与科研单位、高等院校联合开发获得,使企业一进入市场就树立起技术力量雄厚的形象,确定企业的市场位置。

借助企业原有的声誉切入。如果企业属知名企业,长期经营中已形成了较高的声誉、广阔的营销网络和驰名商标,这些都是企业切入大新兴产业市场的条件。

填补空白,大胆全面切入。如果企业具有与众不同的能力,足以填补某类市场的空白,就可以大胆地全面切入市场。

② 非新产业切入市场的方式。这是指企业在原有目标市场上拓展或进入非新产业但属企业新选定的目标市场的方式。

收购现成的产品或企业,是进入目标市场最快捷的方式之一。一般在下列情况下采取这种方式:企业进入某个目标市场,但对这一行业的知识还很不足;尽快进入该市场对企业有很大的利益,如靠内部发展的方式进入新市场将遭到种种阻碍,如专利权、经营规模、原料及其他所需物资供应受限制等。

以内部发展的方式切入市场。企业依靠自身的科研、设计、制造及销售目标市场需要的产品进入市场。这种方式适用于下列情况:对于巩固该企业的市场地位有利;没有适当的企业可供收购或收购价格过高;收购

现有产品或企业的障碍太多等。

与其他企业合作进入市场。企业间的合作可以是生产企业与生产企业合作，也可以是生产企业与销售企业合作。这种方式在企业界运用比较广泛，因为采用合作的方式将便风险由于合作分担而降低，合作企业在技术上、资源上相互支援，优势互补，发挥出整体组合效应，形成新的经营能力。

(2)切入目标市场的方法。企业切入目标市场，在选择适合本企业切入方式的同时，还要选用一定的方法。

①广告宣传法。通过精心策划推出广告，使目标市场上的顾客知晓企业、了解产品，激起购买欲望，促成购买行为。

②产品试销法。通过产品小批量试产、试销，广泛征求用户及顾客的意见、建议，为改进产品及经营提供依据。这种方式可以减少企业经营的盲目性及由此带来的风险。

③公共关系法。通过各种形式的公关活动如专项活动、开业庆典、赞助公益事业、策划新闻等赢得目标市场上公众的信赖和支持。

④感情联络法。人是有感情的，在做购买决策时势必要受到感情因素的影响。为此，企业切入目标市场就要注意感情投入，加强联络。

⑤利益吸引法。在利益上给购买者以实惠是切入目标市场的有效方法。

⑥权威人士推介法。切入某个目标市场可以巧妙地利用名人效应，达到进入市场的目的。

除上述方法外，推介会、展销会等都是切入市场行之有效的方法，策划者要根据目标市场的特点、产品特征、市场态势及竞争状况、费用高低等加以选用。

(3)切入目标市场的时间选择。企业切入市场的时间安排也很重要，过早或过晚切入市场都对企业经营不利。确定切入市场的时间主要取决于两个方面：

正常准备时间。在切入目标市场之前，要计算在正常情况下做好一切准备工作需要花多少时间，这些准备工作包括：产品设计、试销、批量生产、推销培训、建立销售渠道等等。

适应市场形势变化的调整时间。市场形势发生变化时，可以比正常切入市场的时间提前或推迟。

另外，也要注意准确切入市场的时机，尤其是季节性强或具有特定消费对象的产品，适时视情况切入市场会收到事半功倍的效果。

第三节 市场定位过程与策略策划

一、市场定位过程、步骤策划

1.市场定位过程策划

市场定位过程策划是指企业明确其潜在的竞争优势、选择相对的竞争优势以及显示其独特的竞争优势的方案及措施。

(1)明确潜在的竞争优势。即要求一个企业从以下三个方面寻找明确的答案：①目标市场上的竞争者做了什么，做得如何？②目标市场上的顾客确实需要什么，他们的欲望满足得如何？③本企业能够为此做些什么？

(2)选择相对的竞争优势。相对的竞争优势是一个企业能够胜过竞争者的能力，有的是现有的，有的则是具备发展潜力的，还有的是可以通过努力创造的。简而言之，相对的竞争优势是一家企业能够比竞争者

做得更好的方面。

(3)显示独特的竞争优势。选定的竞争优势不会自动地在市场上显示出来，企业要进行一

系列活动，使其独特的竞争优势进入目标顾客的心中。应通过自己的一言一行，表明自己的市场定位。要做到这一点必须进行创新策划，强化本企业及其产品与其他企业及其产品的差异性。主要在于：①创造产品的独特优势；②创造服务的独特优势；③创造人力资源的独特优势；④创造形象的独特优势，等等。

2.市场定位步骤策划

一般来讲，企划者可以按如下步骤进行策划。

(1)分析目标市场的现状与特征。主要通过对目标市场的调查，了解目标市场上的竞争者提供何种产品给顾客、顾客实际需要什么产品。一般是将本企业产品与主要竞争对手的产品，按照消费者最感兴趣的两个主要特征画在坐标轴上，然后寻找坐标轴上有利的位置，以确定产品开发的方向和目标。最常用的两个变量是质量与价格。

(2)目标市场的初步定位。在分析了目标市场上的消费者需求及企业产品差异、确定了有效差异的前提下，策划者就要权衡利弊、初步确定企业在目标市场上所处的位置。

(3)对目标市场的正式定位。如果对目标市场的初步定位比较顺利，没有发生什么意外，说明这个定位是正确的，可以将其正式确定下来。但是有些时候初步定位也需要矫正，需对质量、包装、广告等方面的策略做相应的改变，这就是重新定位。例如专为年轻人设计的某种款式的服装在老年消费者中也流行开来，该服装就应因此而重新定位。

二、市场定位策略策划

下面以一些具体案例来分析市场定位策划所常用的策略、方法。

1.市场定位策略

(1)针锋相对的定位策略。针锋相对定位策略又称竞争性定位策略，指企业选择在目标市场上与现有的竞争者靠近或重合的市场位置定位，这种策略要与竞争对手争夺同样的目标消费者。采用这种策略时，企业与竞争对手在产品、价格、分销及促销等方面基本没有差别。例如，美国可口可乐与百事可乐是两家以生产销售碳酸型饮料为主的大型企业。可口可乐自 1886 年创建以来，以其独特的味道扬名全球，使其“同胞兄弟”百事可乐在第二次世界大战前仍望其项背。

第二次世界大战后，百事可乐采取了针锋相对的策略，专门与可口可乐竞争，把自己置身于“竞争”这个独到的市场定位。半个多世纪以来，这两家公司为争夺市场而展开了激烈竞争，而他们都以相互间的激烈竞争作为促进自身发展的动力及最好的广告宣传，百事可乐借机得到迅速发展。1988 年，百事可乐荣登全美十大顶尖企业榜，成为可口可乐强有力的竞争者，应该说这与百事可乐借名创名的市场定位策略是密不可分的。百事可乐总裁罗杰·恩瑞将竞争定义为“未必要打倒敌人”。事实正是这样，通过这场旷日持久的饮料大战，可乐饮料引起了越来越多消费者的关注，当大家对百事可乐一可口可乐之战兴趣盎然时，双方都是赢家，因为喝可乐的人越来越多，两家公司都获益匪浅。

(2)填补空隙策略。填补空隙策略也叫避强定位策略，指企业尽力避免与实力较强的其他企业直接发生竞争，而将自己的产品定位于另丁市场区域内，使自己产品的某些属性或特性与较强的对手有比较明显的区别。在金融业兴旺发达的香港，“银行多过米铺”这句话毫不过分。在这一弹丸之地，各银行使出全身

解数，走出了一条细分市场、利用定位策略、突出各自优势的道路，使香港的金融业呈现出一派百家争鸣、百花齐放的繁荣景象。

汇丰银行:定位于分行最多、实力最强、全港最大的银行。这是以自我为中心、实力展示式的诉求。20世纪90年代以来，为拉近与顾客的情感距离，它改变了定位策略，新的定位立足于"患难与共、伴同成长"，旨在与顾客建立同舟共济、共谋发展的亲密朋友关系。

恒生银行:定位于充满人情味、服务态度最佳的银行，通过走感性路线赢得顾客心。突出服务这一卖点也使它有别于其他银行。

渣打银行:定位于历史悠久、安全可靠的英资银行。这一定位树立了渣打银行可信赖的"老大哥"形象，传达了让顾客放心的信息。

中国银行:定位于有强大后盾的中资银行。这一定位直接针对有民族情结、信赖中资的目标顾客群，同时暗示它提供更多更新的服务。

廖创兴银行:定位在助你创业兴家的银行，以中小工商业者为目标对象，为他们排忧解难，赢得事业的成功。香港中小工商业者是一个很有潜力的市场，廖创兴敏锐地洞察到这一点，并摸准他们的心理:想出人头地、大展宏图。据此，廖创兴将自身定位在专为这一目标顾客群服务，给予他们在其他大银行和专业银行不能得到的文持和帮助，从而牢牢地占有了这一市场。

(3)重新定位策略。企业对已经上市的产品实施再定位就是重新定位策略。采用这种策略的企业必须改变目标消费者对其原有的印象，使目标消费者对其建立新的认识。一般情况下，这种定位目的在于摆脱困境，重新获得增长与活力。例如，美国强生公司的洗发液由于产品不伤皮肤和眼睛，最初定位于婴儿市场，当年曾畅销一时。后来由于人口出生率下降，婴儿减少，产品逐渐滞销。经过分析，该公司决定重新将产品定位于年轻女性市场，突出介绍该产品能使头发松软、富有光泽等特点，再次吸引了大批年轻女性。

2.产品定位方法

企业产品定位策划方法主要有以下几种。

(1)特色定位法。根据特定的产品属性来定位。产品属性包括制造该产品时采用的技术、设备、生产流程以及产品的功能等，也包括与该产品有关的原料、产地、历史等因素。如龙井茶、瑞士表等都是以产地及相关因素定位，而一些名贵中成药的定位则充分体现了原料、秘方和特种工艺的综合。

(2)利益定位法。根据需求满足的需求或所提供的利益来定位。这里的利益包括顾客购买产品时追求的利益和购买企业产品时能获得的附加利益，如可止血脱敏牙膏就是以为顾客提供利益进行产品定位的。

(3)用途定位法。根据产品使用场合及用途来定位。如防晒霜被定位于防止紫外线将皮肤晒黑晒伤，而保持和补充水分的润肤霜则被定位于防止皮肤干燥。

(4)使用者定位法。根据使用者的类型来定位。如强生公司将其婴儿洗发液重新定位于常常洗头而特别需要温和洗发液的年轻女性，使其市场占有率由3%提高至14%。

(5)竞争定位法。根据竞争者来定位。可以接近竞争者定位，如康柏公司要求消费者将其个人电脑与IBM个人电脑摆在一起比较，企图将其产品定位为使用简单而功能更多的个人电脑;也可远离竞争者定位，如七喜将自己定位为"非可乐"饮料，从而成为软饮料的第三巨头。

(6)档次定位法。不同的产品在消费者心目中按价值高低有不同的档次。如劳力士表价格高达几万元

人民币，是众多手表中的至尊，也是财富与地位的象征。拥有它，无异于暗示自己是一名成功的人士或上流社会的一员。

(7)利益定位法。根据产品向消费者提供的利益定位。这一利益点应是其他产品无法提供或者没有诉求过的，应当是独一无二的。如手机市场中，摩托罗拉向目标消费者提供的利益点是"小、薄、轻"，而诺基亚则宣称"无辐射"。在汽车市场，宝马宣称"驾驶的乐趣"，富豪强调"耐久安全"，马自达是"可靠"，SAAB是"飞行科技"，TOYOTA 宣传"跑车外形"，菲亚特则是"精力充沛"，而奔驰是"高贵、王者、显赫、至尊"的象征，奔驰的电视广告中较出名的广告词是"世界元首使用最多的车"。

(8)形状定位法。根据产品的形式、状态定位。这里的形状可以是产品的全部，也可以是产品的一部分。如"白加黑"感冒药将感冒药分为白、黑两种颜色，并以此外在形式为基础改革了传统感冒药的服用方法。这两种全新形式本身就是该产品的一种定位策略，同时将其名称定为"白加黑"，也使这一名称本身就表达了产品的形式特点及诉求点。又如"大大"泡泡糖也是以产品本身表现出来的形式特征为定位点，打响了其市场竞争等一炮。

(9)消费者定位法。按照产品与某类消费者的生活形态私生活方式的关联定位。以劳斯莱斯为例，它不仅是一种交通工具，而且是英国富豪生活的一种标志，90 多年来，劳斯莱斯公司出产的劳斯莱斯和本特利豪华轿车总共才几十万辆，最贵的车价格高达 34 万美金。

(10)类别定位法。根据产品类别建立的品牌联想称为类别定位。类别定位力图在消费者心目中选成该品牌等同于某类产品的印象，已成为某类产品的代名词或领导品牌，使消费者在有某类特定需求时就会联想到该品牌。如快餐使人想到麦当劳、小型车使人想到"福斯金龟"等。

(11)感情定位法。运用产品直接或间接地冲击消费者的感情体验而进行定位。如"田田口服液"以"田田珍珠，温柔女性"为主题来体现其诉求和承诺，由于"田田"这一品牌名称隐含"自然、清纯、迷人、温柔"的感情形象，因而其感情形象的价值迅速通过"温柔女性"转为对"女性心理"的深层冲击。"田田"这一女性化特质的品牌名称，明确将一种感情形象的价值倾向作为其产品定位的出发点，并以此获得了市场商机。

(12)比附定位法。比附定位是以竞争品牌产品为参照物，依附竞争者定位。比附定位的目的是通过品牌竞争提升自身品牌的价值与知名度。20 世纪 60 年代美国 DDB 广告公司为艾维斯汽车租赁公司创作的"第二宣传"便是运用比附定位取得成功的经典案例，因为巧妙地与市场领导者建立了联系，艾维斯的市场份额大幅度上升了 28 个百分点;大大拉开了与行业中排行第三的国民租车公司的差距。

(13)情景定位法。情景定位是将品牌与一定环境、场合下产品的使用情况联系起来，以唤起消费者在特定情景下对该品牌的联想。雀巢公司曾就雀巢咖啡的饮用状况做了一项调查，发现在 9 种环境下消费者饮用雀巢咖啡:早晨起床之后、午餐私晚餐之间、午餐时、晚餐时、与客人进餐时、洽谈业务时、晚间工作时、与同事进餐时、周末。上述 9 种应用情况能使雀巢咖啡获得强烈的品牌联想。

(14)文化定位法。将某种文化内涵注入产品之中，形成文化上的品牌差异，称为文化定位。文化定位不仅可以大大提高品牌的品位，而且可以使品牌形象独具特色。例如，万宝路引入"男性文化"因素，如更换代表热烈、勇敢积功名的红色包装;用粗体黑字来描画名称，表现出阳刚、含蓄和庄重;并让结实粗犷的牛仔担任万宝路香烟广告的主角，反复强调"万宝路的男性世界"。由于不断塑造、强化健壮的男子汉形象，终于使万宝路香烟的销售积品牌价值位居世界香烟排名榜首。

(15)附加定位法。通过加强服务、提供公共工程等树立和加强品牌形象,称为附加定位。对于生产性企业而言,附加定位需要借助于生产实体形成诉求点,从而提升产品的价值(特别是感情世界);对于非生产性企业来说,附加定位可以直接形成诉求点。例如,"IBM 就是服务。是美国 IBM 公司一句响彻全球的口号,是 IBM 企业文化的精髓所在。

市场定位应注意的问题主要是避免定位过低、定位过高、定位模糊与混乱、定位令人怀疑。

总之,市场定位实际上是一种竞争策略,是企业在市场上寻求和创造竞争优势的手段,要根据企业及产品的特点、竞争者及目标市场消费需求特征加以选择。实际营销策划中往往是多种方法结合采用。

复习思考

- 1 • 什么是细分市场策划?其标准、程序有哪些?
- 2 • 什么是目标市场选择策划?其策略主要有哪些?
- 3 • 在选定目标市场以后,为什么还必须进行切入市场的策划?
- 4 • 市场定位策划在企业营销策划中的重要性是什么?
- 5 • 市场定位策划的步骤、策略与方法主要有哪些?

模拟演练

市场定位策划

1.演练项目:为 XX 文化商业街、文化商贸节或文化游乐园进行市场定位策划。

2.演练目的:通过对 XX 文化商业街、文化商贸节或文化游乐园进行市场定位的分析与调研,使学生深入理解市场定位策划的重要性,初步掌握市场定位策划的步骤与方法。

3.演练内容:

- (1)以什么标准或依据对 XX 文化商业街、商贸节或游乐园进行市场细分?如何细分?
- (2)根据当地情况以及背景资料选择目标市场。
- (3)为 XX 商业街、商贸节或游乐园进行市场定位、制定策划方案。

4.演练组织:

- (1)选定阶段:在选题时,注意该商业街、商贸节或游乐园具有较明显的差异;
- (2)调研阶段:调查商业街、制定调查问卷、街头拦截被访者、资料查阅等;
- (3)分析阶段:分析可行性、绘制市场定位图、写出市场定位分析研究报告。

5.演练考核:每位学生撰写有关商业街、商贸节或游乐园的市场定位策划方案,教师批阅,全班交流。

第五章 以谋制胜——市场竞争策划

学习目标

知识学习目标

- 1 • 掌握分析竞争者的步骤与程序;
- 2 • 掌握一般竞争战略策划的方法;
- 3 • 掌握竞争策略的运用与竞争策划。

能力实训目标

- 1 • 具有分析竞争对手的能力;
- 2 • 初步具有竞争策划个案分析的能力;
- 3 • 初步具有进行企业竞争策划的能力。

个案引读

乐凯胶卷：市场保卫战

乐凯胶片股份有限公司位于河北省保定市。进入 20 世纪 90 年代后，在柯达、富士等跨国巨人的夹缝中，乐凯在民用彩卷市场中从无到有，硬是挤出一条生路。到 1998 年，乐凯在中国市场的占有率达到 25%，成为柯达公司的强劲对手。

乐凯公司面对柯达在中国大规模扩张的严峻挑战，制定了三方面应对措施。

首先是强化技术开发，走技术创新的道路。1998 年公司将销售收入的 20% 用于技术改造，5% 用于科研开发，使成本下降 15%。乐凯最新一代产品金 BR100 型彩卷的曝光宽容度、颗粒均匀度、色彩饱和度指标都已达到国外同等水平。

其次，调整营销策略，强调国内国外两个市场的开拓。经过周密的安排，1997 年乐凯的营销策划方案出台了。

1. 实施并完成销售公司的机构变革，更名为“营销公司”；内部增设市场研究部、营销策划部，并将广告宣传部改组为公关部，加强市场研究、策划和公关宣传的职能。

2. 全面推出新产品 SUPERGBR100，配以“新年新产品”、“新年新包装”的宣传语及“新的一年，新乐凯与您相伴”、“你也可以很精彩！”、“乐凯，留住美妙瞬间……”、“让精彩的，精彩常驻；让美妙的，美妙永远！”的广告语。

3. 在各大中城市建成 1000 家乐凯彩扩连锁店，使用统一标志“乐凯快速冲扩”，并与乐凯彩卷的包装相

同。

4.各彩扩连锁店同时推出"乐凯积分卡",凡在乐凯连锁店购买或冲印乐凯胶卷者可获得一个积分,累计10分即可获赠乐凯彩卷24片装一卷或扩十寸大片一张。

5.以"乐凯——一个立志崛起的民族品牌"为广告语,在中央电视台黄金时段推出乐凯公司的企业形象广告和 SUPERGB100 的新产品广告。

6.设立并开通 800 免费咨询电话、产品服务咨询和质量问题投诉电话及电子信箱,设立专人负责处理有关营销方面的问题。

7.举办"乐凯金牌用户摄影大赛",凡购买一卷乐凯彩卷即可参加比赛,设置丰厚奖品,并在有关新闻媒体进行大量宣传。

8.赞助 1998 年的中国乒乓球擂台赛,冠名为"乐凯杯"。将"国球"和"民族精品"、"民族精神"联系起来,推出"民族精品,捕捉精彩瞬间"的宣传语。

9.加大网络建设,强化技术服务和广告宣传。1998 年国内市场占有率提高 2%,销售收入增加 12%。同年在全国建立了 370 家专卖店,1999 年乐凯专卖店总数突破 1000 家。在国际上,采取"你打进来,我打出去"的方针,积极出口产品到包括美国在内的 14 个国家和地区,目的是既让国内的消费者认识乐凯的质量、品牌,又为寻求今后更大的发展空间做准备。

最后,对企业机制和管理制度进行全面改革。1997 年乐凯胶片股票上市,明晰企业产权,同时也扩大了乐凯的品牌知名度。1998 年将原有按职能划分的组织结构改成事业部制,撤销分厂,提高了管理和决策效率,纵向兼并上海新丰造纸厂,从而使乐凯相纸的成本进一步降低。

(摘自张梁主编:《市场魔术师——营销突破的 21 模式》,当代世界出版社,2000 年)

第一节 识别企业的竞争对手

一、竞争对手能力分析

营销竞争战略策划是企业市场竞争中为保持其实力和发展其地位而进行的、基于长期考虑和具有长远意义的总体性营销谋略。营销竞争战略策划主要涉及如何在所选定的行业或领域内与竞争对手展开有效的竞争,在战略上拟定竞争的基本思路、基本手段以及基本方法。

企业竞争的前提在于知己如彼,因此策划者在了解企业竞争能力的基础上对竞争对手的分析就显得非常重要。而在竞争对手的各种信息中,对其竞争能力的分析是第一位的。

对竞争对手的能力分析主要可以从以下几个方面进行:

(1)产品。每个细分市场中用户心目中产品的地位;产品系列的宽度和深度等。

(2)代理商或分销渠道。渠道覆盖面的质量;渠道关系网的实力;为销售渠道服务的能力。

(3)营销与销售。营销组合各方面要素的水平;市场调查与新产品开发的能力;销售队伍的培训及其技能。

(4)生产运作。生产的成本情况;设施与设备的先进性;专有技术和专利的优势;生产能力的扩张、质量控制、设备安装等方面的技能;劳动力与运输的成本状况;原材料的来源和成本等。

(5)研究与工程能力。专利与版权情况;企业内部的研究与开发能力;研究与开发人员在创造性、简化能力、素质、可靠性方面的能力等。

(6)财务能力。现金流量;短期和长期的贷款能力;获取新增权益的资本的能力;财务的管理能力等。

(7)综合管理能力。企业领导的素质与激励能力;协调具体问题的能力等。

二、分析竞争对手的步骤

策划者一般可以从以下几个方面对竞争对手进行剖析。

1.确定竞争对手

企业的竞争对手一般是指那些与本企业生产类似的产品和服务,并具有相似的目标顾客和相似的产品价格的企业。如美国的可口可乐公司将百事可乐公司作为其主要的竞争对手;通用汽车公司将福特汽车公司作为主要竞争者。

具体地说,企业可以从两个方面去探讨如何确定企业的竞争对手。

(1)从行业方面看,企业要想在本行业处于领先地位,就必须了解本行业的竞争模式,以确定竞争者的范围。

(2)从市场方面看,企业的竞争对手是为与本企业相似的顾客群服务的企业。例如,分析可口可乐的主要竞争对手,如从行业方面看,可口可乐的竞争对手是百事可乐;而从市场方面看,顾客需要的是软饮料,因此,可口可乐的竞争对手也可以是果汁、矿泉水等饮料。

综合以上两个方面剖析竞争对手,可以开阔企业的眼界,使企业不仅看到现存的竞争对手,而且可以看到潜在的未来的竞争对手,有利于企业在市场竞争中获胜。

2.收集竞争对手资料

确定了竞争对手之后,就要收集主要竞争对手的大量情报。企业要收集各个竞争对手过去几年内的资料,包括竞争对手的目标、策略和执行能力。具体来说,就是销量、市场份额、毛利、投资报酬率、现金流量、新投资、设备利用能力等。有些信息收集起来往往比较困难,企业可通过第二手资料、个人资料、传闻来明确竞争对手的强弱。

3.分析竞争对手的情况

在一般情况下,企业在分析它的竞争对手时必须注意三个变量:①市场份额,即竞争对手所拥有的销售份额情况。②心理份额:即认为竞争对手在心目中排名第一的顾客所占的份额情况。③感情份额,即认为竞争对手的产品是最喜爱的产品的顾客所占份额。

4.分析竞争对手目标

判断竞争对手的目标十分重要。每一个竞争者有一个目标组合,其中每一个目标都有其不同的重要性,如获利能力、市场占有率及其成长性、现金流量、技术领先、服务领先等。在了解了竞争对手的组合目标后,就可以判断竞争对手对其现状是否满意以及它对不同的竞争行动可能采取的反应。对竞争对手目标的掌握有助于本企业营销战略与决策的制定。

5.确认竞争对手策略

行业与企业之间的策略越相似,其竞争也就越激烈。在多数行业中,根据企业所采取的策略不同,可将竞争对手分成几个策略群体。所谓策略群体是指某一行业内采取相同或类似策略的群体企业。如美国通用电器公司和惠尔浦公司都是提供中等价格的电器产品,他们可以划分为同一策略群体。

由于企业的情况各异,因而进入各策略群体的难易程度也不同。一般小企业适合进入壁垒较低的群体,而实力雄厚的大企业则可以考虑进入竞争性强的群体。企业进入某一策略群体后,应先确定主要的竞争对

手，然后再决定本企业相应的竞争策略。

第二节 一般竞争战略策划

一般竞争战略是指企业在市场竞争中所采用的那些应用比较广泛、具有基础地位的战略，它是企业与竞争对手争夺市场并由此赖以生存的基本工具。美国哈佛商学院教授迈克尔·波特(M·E·Porter)把一般竞争战略分成三种类型，即成本领先战略、差别化战略和集中化战略。

一、成本领先战略策划:以廉取胜

成本领先战略是指企业在追求产量规模经济效益基础上努力降低成本，使产品在同行中成本最低，居于领先水平。

企业成本领先的途径有两条:一是采取各种措施进行成本控制;二是采用先进设备提高劳动生产率。要降低成本，企业必须苦练"内功"，提高经营管理水平，提高设备利用率、产品合格率，降低库存率，控制费用开支。

总成本领先在市场竞争中能获得超出平常利润的高额利润。即使在十分激烈的市场竞争中，这类企业也能呈现出较强的竞争力。例如，日本的摩托车在 20 世纪 60 年代打入美国市场时，就是以低成本、低价格取胜，到 1965 年，本田、雅马哈、铃木等品牌已占有美国轻型摩托车市场份额的 85%。又如，我国当今微波炉市场的"巨无霸"——格兰仕集团在 1996 年 8 月和 1997 年 10 月、2002 年 3 次大幅度降价，从根本上奠定了它在微波炉市场上的低价竞争优势地位。

二、差异化战略策划:与众不同

所谓差异化战略就是寻求企业所提供的产品或服务区别于其他竞争者的、在同行业中具有独特性的东西。差异化可以从多方面体现出来，如产品质量特色、外观造型、包装、品牌形象、独特的服务等。

策划差异化战略并不是忽视成本，因为通过降低成本获利并不是惟一的战略。世界上有许多名牌产品之所以在激烈的市场竞争中尽显风流，就在于其鲜明的产品特色。如"奔驰"的做工精细、"宝马"优异的驾驶性能、日本车的节油性能良好等，都使这些品牌在汽车市场上各领风骚，有自身"独特的卖点"。差异化战略的策划，目的就在于创造和渲染企业及其产品的个性化特色。因为在今天这个产品多得令人眼花缭乱的时代里，到处都可以遇到相同的产品，企业的产品或服务能否在市场上脱颖而出，关键看企业能否为其产品赋予鲜明的特色与个性。做到这一点，就掌握了出奇制胜的王牌。

企业策划差异化战略可以使其在行业中获得较高的利润，这是因为:第一，差异化使顾客信赖某一产品，对价格不太计较;第二，差异化减弱了供应商的议价力量;第三，差异化使购买者无法相互比较。

应当特别指出的是，企业在策划差异化战略时，虽然此时成本并不是企业的首要目标，但这并不意味着企业可以完全忽略成本，因为并不是所有顾客都愿意或有能力支付因产品差异而导致的较高价格。

三、集中化战略策划:聚焦显优

这是套用照相技术的术语，意思是企业策划的重点就像照相机镜头聚焦一样，集中到市场中的某一特定细分市场。在这个范围的目标市场中，企业追求低成本或差别化的优势。特定细分子市场可以是特定的顾客群，可以是特定用途的产品，也可以是特定的地区。企业由于缩小目标范围，集中精力，就有可能创出高的经济效益。如当年美国苹果公司放弃其他市场，集中力量策划"麦金考"电脑而取得的成功就是典型的例子。又如美国 AFG 玻璃公司，其战略策划集中在强化玻璃和彩色玻璃上，它们只生产三种玻璃，其

中用于微波炉炉门的玻璃、淋浴室门的玻璃和天井顶部镶板玻璃的市场占有率分别为 70%、75%、75%。

集中化战略策划既具有成本领先战略以廉取胜、以低价获取市场的谋略，也具有差异化战略以与众不同取胜、以满足消费者特殊需求而占领市场的思考。集中化战略策划不谋求在全行业中达到目标，而追求在一个比较狭窄的市场上取得其地位和利润。

第三节 企业竞争战略策划

一、市场防御策划

在市场中采取防御姿态，就是面对市场挑战的主动进攻稳扎稳打，保护自己的市场份额。在竞争中采取防御战略的大多是市场领先者，如信息行业的 IBM 公司、汽车行业的通用汽车公司、摄影行业的柯达公司、软饮料行业的可口可乐公司、快餐行业的麦当劳公司等，因为它们的市场份额大，处于行业第一的位置，守住原有阵地很不容易。市场防御一般有以下六种方式：

1. 先发制人的防御

这是一种进攻性防御，即在对手欲发动进攻的领域内、或是在其可能发动进攻的方向上先发制人，在对手进行攻击前就挫伤它，使其无法再进攻或不敢轻举妄动。例如日本本田公司以生产高品质的摩托车闻名于世，在它进入轿车生产领域后，仍每年推出多款新型摩托车，每当有竞争对手生产同样品种的摩托车时，本田公司就率先采取降价策略，迫使对手退出竞争领域，此举使得本田公司在摩托车市场上的领先地位得以长久保持。

2. 反击式防御

是指在对手发动进攻时，不仅仅采取单纯防御的办法，而是主动组织进攻以挫败对手。进攻时既可进攻对方侧翼，也可迎头攻击，还可以采用钳形包抄进攻。其中有效的反攻是侵入攻击者的主要经营领域，逼迫其回师自保。例如日本松下公司一旦发现竞争对手正欲采取新的促销措施或准备降价销售时，马上就会增强自己的广告力度或者进行更大幅度的降价，这种反击式防御使松下公司得以在主要家电产品如电视机、录像机、洗衣机市场上占据领先地位。

3. 阵地防御

是在现有市场四周筑起一个牢固的防御工事，防止竞争者的人侵。采取这种防御方式的典型做法是向市场提供较多的产品品种和采用较大的分销覆盖面，并在同行业中尽可能采取低价策略。这种防御是一种被动型防御和静态型防御，如果一个企业把它全部资源用于建立保卫现有产品上，是相当危险也相当愚蠢的。例如，亨利·福特对于 T 型车的“近视”造成了严重后果，使得有着 10 亿美元现金储备的著名大企业从顶峰一度跌落到濒临崩溃的边缘。

4. 侧翼防御

是指市场领先者不仅应该保卫好自身的领域，而且应该在侧翼或易受攻击处建立防御阵地，不给对手可乘之机。侧翼阵地的防御也应该认真对待，否则建立侧翼防御就毫无价值。20 世纪 70 年代，美国的几大汽车公司设计了几种小型汽车，想击退日本和欧洲汽车生产商发动的小汽车攻击战，结果设计出的产品被市场认为是粗制滥造，因而没能阻止人们购买日本和欧洲的小汽车。

5. 运动防御

这种战略不仅防御眼前的阵地，同时也扩展新的市场，作为未来防御和进攻的中心。这种方法主要通

过市场拓宽和市场多样化的创新活动来进行，形成一定的战略深度。市场拓宽把注意力从现有的产品转移到主要的基本需要和相关技术的研究开发上，如石油公司扩展为能源公司，除经营石油外还经营电力等其他能源。具体运用时必须把握好拓宽的度，过度拓宽会分散力量，难以应付。市场多样化是指进入不相关的行业扩展经营业务。

6.收缩防御

是指市场领先者因为自己的业务范围太广泛而使自己的力量太分散时，面对市场竞争者的进攻应该收缩战线，将力量集中到企业应该保持的业务范围或领域内。收缩防御并不是放弃企业现有的细分市场，而是放弃较弱的领域，把力量重新分配到较强的领域。例如可口可乐公司在 20 世纪 80 年代放弃了曾经进入的电影娱乐业和房地产业，以集中力量来应付当时饮料业的激烈竞争，这使得可口可乐公司进入 20 世纪 90 年代以来一直经营良好，在软饮料行业中，其市场份额一直首屈一指。

二、市场进攻策划

在确定了战略目标和进攻对象之后，作为挑战者的策划人可以选择以下具体的进攻战略。

1.正面进攻

正面进攻应该是集中全力向对手的主要阵地发起进攻，而不是攻击其弱点。正面进攻的成败取决于双方力量的对比。使用这种战略时，挑战者必须在产品、广告、价格等主要方面超过对手，才有取得成功的可能性。正面进攻的另一种方式是投入大量研究与开发经费降低产品成本，然后以降低价格的手段向对手发动进攻，这是建立持续的正面进攻战略的最有效的基础之一。如作为我国微波炉行业后起之秀的"格兰仕"打败先行者"舰华"，就是大幅降低自己的生产成本，然后在此基础上降价，使自己产品的市场份额迅速扩大到 40% 以上。

2.侧面进攻

集中优势力量攻击对手的弱点可以分为两种情况：一种是地理性侧面进攻，既在全国或全世界寻找对手力量薄弱的地区，在这些地区发动进攻；另一种是细分性侧面进攻，即寻找主导企业尚未占领的细分市场，在这些小市场上迅速填补空缺。侧翼进攻符合现代营销观念，即发现需要并设法满足它。"七喜"汽水迎战"可口可乐"时，采用的是一种排他性侧面进攻，它将自己定位在非可乐的位置，从而避免了与"可口可乐"打正面战。因为它深知自己的实力弱，若是与可口可乐正面竞争肯定会面临失败，于是它就占据了"可乐"之外的另一个市场，取得了"以小胜大"的胜利。

3.包围进攻

包围进攻是一种全方位、大规模的进攻战略，当进攻者对于对手而言具有资源优势，并确信围堵计划的完成足以打垮对手时，可以采用这种战略。这时的进攻者可以向市场提供比对手多的各种产品，由于进攻是在几条战线上同时发动的，并且深入到对手的领域中，使得对方必须同时保卫自己的前方、边线和后方。例如日本精工表公司凭借其品种繁多和不断更新款式压倒了竞争者，在各个主要手表市场的销售中取得了成功。它在美国市场上提供了 400 种款式，并准备在全球生产和销售 2300 种款式。如果实力不足或资源匮乏，对手就会凭借资源优势进行反击。美国埃克森公司企图用 10 年时间，采取包围战术，垄断办公室自动化业务，同时击败 IBM 公司，因此他们购买了大量的公司，生产各种产品。由于公司庞杂，产品创意不足，加之高级主管频繁更换，使得该公司遭受对手反击，因此失去了 31.5 亿美元的销售额。

4.迂回进攻

这是一种间接的进攻策略,即避开对手的现有阵地而迂回进攻。具体办法有三种:一是发展无关的产品,实行产品多元化;二是以现有的产品进入新的市场,实行市场多元化;三是发展新技术、新产品取代现有产品。国内手机生产厂商采用的就是这样一种策略,各厂家在不同机型、功能上做文章,使自己的产品具有领先性,而不是从正面直接攻击对方的产品。例如摩托罗拉在新世纪初安排推出了四个品种:天拓(ACCOMPLI)、时梭(TIMEPORT)、V(Vdot)和心语(TALKBOUT)。其中"人缘比我好,个子比我小"——一只圆头圆脑的小狗在电视屏幕、报纸杂志、户外广告牌等媒体上频频亮相,使许多人一下子记住了摩托罗拉心语 T189 手机。

5.游击进攻

所谓游击进攻是指对不同的领域或竞争对手进行间歇性的小型打击,其目的在于瓦解竞争对手的士气,逐步提高自己的市场地位。游击进攻的特点是灵活机动,突然性强,因此对手很难进行防范。

游击进攻特别适用于那些规模小或资本不大的挑战者。挑战者发动小型而间歇性的攻击去骚扰竞争者,并希望建立永久的据点。游击进攻战选择如削价、"抢走"对方的主管、密集的促销活动以及"打不赢就走"的策略。正像战争失败有多种形式一样,商战中的游击进攻失败也有多种形式,其中有两种主要形式:一是发动游击战后反被对手歼灭或失败;二是动用了大量的人力、物力等资源却没有使市场占有率提高,其利润却急剧下降。要避免这两种失败的发生,一方面要进行实力的评估,另一方面也要进行投资与效益方面的分析。

三、市场追随策划

假定目标市场上已有先切入的品牌,但是还没有建立领导地位,则市场追随策划的最简单也最有效的策略是采取"我也是"的市场定位策略,也就是可以明白地说——我也站在时代潮流的最前列。

对许多企业来说,领先进入市场并不是最好的选择。某些企业总是要想方设法打败其他企业成为市场领先者,那么后进入市场的企业怎样同领先者、或者说是同当前主宰市场的对手进行竞争呢?追随策划可以分为以下三类。

1.紧密跟随

即在各个细分市场和营销组合方面尽可能仿效主导领先者。这种跟随者有时好像是挑战者,但只要它不从根本上侵犯到主导者的地位,就不会发生直接冲突。

"华尔街日报"是美国发行量与广告量最大的商业报纸,每天发行量超过 200 万份,拥有最好的作者与编者,而且集工商报道和财经消息两种新闻媒体于一身。但由于其名称太偏重财经味道,因此"商业时报"(Business Times)即以工商业的专业报纸身份出现攻击华尔街日报,从而获得发展。

2.选择跟随

即在有些方面紧跟主导者,但在另一些方面自行其是。也就是说,这不是盲目跟随,而是有选择地跟随,在跟随的同时还要发挥自己的独创性,但不进行直接的竞争。

采取选择跟随时必须集中精力去开拓适合本企业的那些市场,这样才可能赢得丰厚利润,甚至超过市场主宰者。

美国霍恩实业公司就是采取这种战略取得成功的例子。虽然该公司在伊斯蒂尔凯斯公司为首的美国办

公家具市场只排第四位，但它在中档办公家具市场的年赢利高居榜首，达 40 亿美元，所占市场份额超过 20%。虽然斯蒂尔凯斯公司的经营规模是霍恩实业公司的 3 倍，但后者的市场回报率却是前者的两倍左右。

3. 距离跟随

即在主力方面，如目标市场、产品创新、价格水平和分销渠道等方面都追随主导者，但仍与主导者保持若干差异。这样领先者并不注意到模仿者，模仿者也不进攻主导者。

某些追随者如坎普公司(造纸)、宝来电脑公司等，能主动分析和集中市场，有效地研究和开发，着重赢利而不注重市场份额，并有较好的管理。尽管他们的市场份额不到领先者的二分之一，但其资本净值报酬却超过了本行业的平均水平，甚至超过领先者。

四、市场补缺策划

在市场中有众多容易被忽视的小公司，其生存策略恰恰是寻求大公司忽视或放弃的市场并全力满足这些市场的顾客，以便占据既安全又获利的市场地位，这就是市场补缺者的实战策略。

一个理想的市场空缺位置具有下列特征:(1)有足够的规模及购买力;(2)有成长的潜力;(3)对主要竞争者的利益并不重要;(4)有效地服务于市场;(5)信誉与技术足以对抗主要竞争者。

填补空缺策划的关键概念在于专门化，厂商必须依据市场、顾客、产品或营销组合来确定一条专门化的路线或方向。

市场补缺者的战略目标是能在一个较小的领域内获得较大的市场份额。市场补缺者的战略特点是利用分工原理，专门生产和经营具有特色的、市场需要的产品和服务。

第一，定制专门化。专门针对某一个或某一类顾客的需求提供产品或服务，如食品外卖公司根据顾客口味提供食品。

第二，服务专门化。专门为最终顾客提供服务，如保安公司专门为各机构提供保安产品、保安人员；专门为企业的生产·营销链上的某个环节提供服务，如中央空调清洗公司。

第三，产品特色专业化。专门经营某一种具有特色的产品或独具特色的服务，如专门生产豪华重型摩托车的哈雷公司就是采用了该方法。

第四，顾客规模专业化。专门为特定规模的顾客提供服务，许多补缺者都倾向于为小客户、小公司或个体消费者提供服务或产品。

第五，地理区域专门化。专门在营销范围集中的较小地理区域内提供产品或服务，特别是在那些相对偏僻、交通不便的地区，更适合市场补缺者。

市场补缺要承担的风险主要是所从事的补缺业务被别人成功地挤占、或补缺市场被大企业列入其细分市场而不再有“缺”可补。因此市场补缺者要增强危机意识，承担起三个方面的任务:创造补缺市场，不断满足新的社会需求;扩大补缺市场，增加市场需求量;保护补缺市场，想方设法使自己从事的业务具有不可替代的特色优势，成为其他竞争者无法与之匹敌的领域。

复习思考

- 1 • 为什么企业竞争战略策划首先要进行竞争对手能力分析?分析竞争对手的步骤是怎样的?
- 2 • 一般竞争战略策划有哪些类型?其特点与途径各是什么?

- 3 • 什么是市场防御策划?其基本类型有哪些?各适用什么情况?
- 4 • 什么是市场进攻策划?其基本类型有哪些?各适用什么情况?
- 5 • 什么是市场追随策划?其基本类型有哪些?各适用什么情况?
- 6 • 什么是市场补缺策划?如何理解其关键概念是专门化?

模拟演练

柯达与富士市场竞争战略策划分析

1.演练项目:柯达与富士市场竞争战略策划分析。

2.演练目的:通过柯达与富士的竞争,特别是进入中国市场之后其竞争策略的分析,进一步了解市场竞争的必然性,识别对手的手段、方法,培养学生进行企业竞争战略策划的能力。

3.演练内容:

(1)主要收集柯达与富士在中国市场的营销策略资料,具体包括:产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、人员推销、广告宣传、公共关系、营业推广等)的竞争情况。

(2)根据收集的资料分析、探讨柯达与富士市场竞争战略策划的要点,撰写分析报告。

4.演练组织:

(1)按班级分成若干小组,分头收集柯达与富士的资料。资料可以到图书馆或网上收集。

(2)有条件的学校可组织学生到当地的柯达与富士公司营销部门参观访问,听取该企业高级管理人员或营销部门主管介绍,并获取有关材料。

5.演练考核:每个学生应完成《柯达与富士之战》一文的写作,教师批阅,全班交流。

第六章 追求卓越——企业形象策划

学习目标

知识学习目标

- 1 • 掌握企业形象策划的程序和基本原则;
- 2 • 掌握企业形象策划的调研技术与方案;
- 3 • 掌握企业形象策划的开发设计及其应用。

能力实训目标

- 1 • 初步具备 MI——理念识别企划的能力;
- 2 • 初步具备 BI——行为识别企划的能力;
- 3 • 初步具备 VI——视觉识别企划的能力。

个案引读

北京麦当劳：CIS 战略策划

北京麦当劳食品有限公司是由北京农工商联合总公司与美国麦当劳公司合资经营的。目前在北京有 60 多家麦当劳餐厅，其中麦当劳王府井餐厅是世界上最大的麦当劳餐厅，设有 700 多个座位，于 1992 年 4 月 23 日隆重开业。

麦当劳在中国的餐厅目前都经营得非常红火，黄金双拱门“M”、巨无霸汉堡、麦当劳叔叔等标志深入人心，麦当劳小饰品到处飘洒。

麦当劳之所以能一炮打响、享誉京城，一方面在于其战略位置选择在中国第一商业街王府井大街的入口，另一方面在于其深层原因 CIS 战略策划。

一、经营理念——品质(Q)、服务(S)、清洁(C)、价值(V)

麦当劳公司创始人雷·克罗克在麦当劳创立初期，就设定了麦当劳经营的四信条，即：向顾客提供高品质的产品；快速、准确、友善的服务；清洁幽雅的环境；作到物有所值。麦当劳几十年恪守“Q、S、C、V”四信念，并持之以恒地落实到每一项具体的工作和职工行为中去。

1.品质(Quality)。北京麦当劳 95%以上的产品在当地采购，但这要经过 4—5 年的试验。例如，1984 年麦当劳的马铃薯供应商就派出专家来到中国，考察了黑龙江、内蒙古、河北、山西、甘肃等地的上百种马铃薯，最后在承德围场培育出达到麦当劳标准的马铃薯。麦当劳对原料的标准要求极高，面包不圆和切口不平不用；奶浆接货温度要在 41 摄氏度以下，高 1 摄氏度就退货；单是一片小小的牛肉饼就要经过 40 多项质量控制检查。任何原材料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有 2 小时的保鲜期，过时就扔掉，炸薯条超过 7 分钟、汉堡包超过 10 分钟就扔掉，这些被扔掉的食品并不是变质不能食用，只是麦当劳对顾客的承诺是：永远让顾客享受品质最新鲜、味道最纯正的食品。

2.服务(Service)。从员工进入麦当劳的第一天，就开始训练如何更好地服务顾客，使顾客 100%满意。麦当劳全体员工实行快捷、准确和友善的服务。按麦当劳标准，员工必须按照柜台服务三部曲服务顾客，在顾客点完所要食品后，服务员在一分钟之内将食品送至顾客手中，同时餐厅还专门为小朋友准备了漂亮的高脚椅和精美的小礼物。餐厅也为顾客举办各种庆祝活动，为小朋友过欢乐生日会和安排免费店内参观，为团体提供订餐及免费送餐服务。

3.清洁(Cleanness)。麦当劳对员工行为规范中明文规定:男士必须每天刮胡子,修指甲,随时保持口腔清洁,经常洗澡,工作人员不留长发;女士要带发网,餐厅内不许出售香烟和报纸,器具全是不锈钢的;顾客一走便要清理桌面,凡是丢落在客人脚下的纸片要马上捡起来;上岗操作必须严格洗手消毒,用洗手槽的温水把手淋温并使用麦当劳杀菌洗手液,刷洗手指间和指甲,两手一起搓至少 20 分钟,彻底清洗后再用烘干机把手烘干;手在接触头发、制服及其他任何东西后,都要重新洗手消毒;各个岗位的员工都不停地用消毒抹布和其他工具清洁,以保证麦当劳餐厅里里外外整洁干净;所有餐盘、机器都会在打样后彻底拆洗,清洁消毒。

4.价值(Value)。麦当劳食品不仅质量高,而且营养也是经科学计算后配比的。营养丰富,价格合理,让顾客在清洁、愉快的环境里享受快捷、营养丰富的美食,这就是"物有所值"。

二、行为规范

为了保证麦当劳餐厅的"Q、S、C、V",麦当劳把每项工作都标准化,即"小到洗手有程序,大到管理有手册"。

1.Q&Tmanul 即麦当劳营运训练手册。麦当劳营运训练手册详细说明麦当劳政策、餐厅各项工作程序、步骤和方法。30 年来,麦当劳系统不断丰富和完善营运训练手册,使它成为指导麦当劳系统运转的"圣经"。

2.SOC 即岗位工作检查表。麦当劳把餐厅服务组的工作分成 20 多个工作站,例如煎肉、烘色、调理、品管、大堂等,每个工作站都有一套"SOC",即 Station, Observation, Checklist。SOC 详细说明在工作站时应事先准备和检查的项目、操作步骤、岗位第二职责、岗位注意事项等,员工进入麦当劳后将逐步学习各个工作站。通过各个工作站后,表现突出的员工将会晋升为训练员,由训练员训练新员工,训练员中表现好的就会晋升到管理组。

3.Pocket Guide 即袖珍品质参考手册。麦当劳管理人员人手一册,手册中详细说明各种半成品接货温度、制作时间、原料配比、保存期等与产品品质有关的各种数据。

4.MDP 是麦当劳系统专门为餐厅经理设计的一套管理发展手册。MDP 管理发展手册一共四册,手册采用单元式结构,循序渐进。管理发展手册中既介绍各种麦当劳管理方法,也布置大量作业,让学员阅读营运训练手册和实践。与管理发展手册相配合的还有一套经理训练课程,如基本营运课程、机器课程、高级营运课程。餐厅第一副经理在完成管理发展手册第三册后,有机会被送到美国麦当劳总部的汉堡包大学学习高级营运课程。高一级经理将对下一级经理员工实行一对一的训练。通过这样系统的训练,麦当劳的经营理念 and 行为规范就深深地渗透了麦当劳员工的行为之中。

三、识别标志——金黄色双拱门"M"

麦当劳取其英文名称的第一个字母 M 作为其标志。标准色采用金黄色,标志采用寓意和象征图形相结合的方法, M 是公司英文名称的第一个字母,又设计成象征双扇打开的黄金双拱门,表示着欢乐与美味,象征着麦当劳凭"Q、S、C、V"像磁石一般不断地把顾客吸进这座欢乐之门。

麦当劳叔叔则是麦当劳的吉祥物,象征着祥和友善,象征着麦当劳叔叔永远是大家的朋友和社区的一分子,他时刻都准备着为儿童和社区的发展贡献一份力量。

第一节 企业形象策划的程序与基本原则

企业形象战略策划即 CIS 导入。企业形象战略策划，重点是进行企业形象设计，又称企业识别，简称 CIS。所谓企业识别即一个企业区别于其他企业的标志和特征，它是企业在社会公众心目中占据的特定位置和确立的形象。企业形象战略策划主要包括:CIS 策划的程序及原则，企业实态调查与方案制定以及企业形象的设计开发。

一、CIS 的内涵与策划程序

1. CIS 的内涵

CIS 是个整体系统，它由 MIS、BIS、VIS 三个子系统组成，这三个子系统的内涵分别是:MIS 理念识别系统;BIS)行为识别系统;VIS 视觉识别系统。三个子系统有机结合在一起，相互作用，共同塑造具有特色的企业的形象。

企业的理念识别系统(MIS)包括企业的经营方向、经营思想、经营作风、进取精神和风险意识等。企业的理念识别系统是 CIS 的灵魂，它是最高决策层次，是导入企业识别系统的原动力。企业的行为识别系统(BIS)包括对内行为与对外行为。对内行为主要指干部教育、员工培训、生活福利、工作环境、内部修缮、研究发展、环境保持等管理活动，对外行为主要指市场调查、产品开发、公关活动、股市对策、公益性资助、文化性赞助等，表现为动态识别形式。企业的视觉识别系统(VIS)包括:企业的物质设备形象如厂房、办公楼、仓库、设备、企业标志、建筑物式样、外部装修、色彩搭配、环境绿化与美化、内部装饰格调等;企业员工形象、产品质量形象及品牌包装形象等。表现为静态识别符号，是具体化、视觉化的传达形式，项目最多，层面最广。

MIS、BIS、VIS 三个子系统构成 CIS 系统。企业导入 CIS，实施 CIS 战略，即是通过现代设计理论结合企业管理系统理论的整体动作，把企业经营管理和企业精神文化传达给社会及公众，从而达到塑造企业的个性、显示企业的精神、使社会及公众产生认同感、在市场竞争中谋取有利的地位和有效空间的一种总体设计与策划。

2.CIS 策划的程序

CIS 策划程序是指从调查分析到执行实施、反馈评估全过程的先后次序和具体步骤，是企业具有一定规模的一项正式的活动。其主要作业划分为四个阶段，即提案阶段、调研阶段、开发设计阶段和实施管理阶段。这四个阶段的规划囊括了 CIS 策划的主要内容和程序，是一个相互接的过程，每个阶段都有其特定任务和工作重点。

二、CIS 策划的基本原则

1.战略性原则

CIS 战略策划是创造企业优势、产品优势和竞争优势，以便全方位推出形象系统的新战略，是一项科学调控各种有效资源的系统工程。因此 CIS 绝不仅仅是设计上的变更或者企业名称的更改，而应该把它提高到企业存亡、经济兴衰的高度上看待。例如，英国 ICI 公司收购了一家新公司后，公司经营向多角化方向发展，原有的标志已不能符合公司要求，于是公司决定用 100 万英镑对呈波浪状的公司标志进行修改，使之能更好的代表公司新的形象。对此，公司的决策者认为:"与其说 ICI 公司的标志是一个难以名状的混合物，倒不如说它是将公司一系列相互分离的各个部门表现为一个总的公司。重新设计系统标志是为了将所收购的公司融入原来的公司结构中，这是一种新的设计类型，一项要在 150 个国家内执行的战略。"

2.民族化原则

CIS 战略策划既是一种经济的产物，又是一种文化的成果。文化都是植根于不同民族的土壤。如果我们要策划设计出具有民族化的 CIS 战略，必须对中西民族文化有一个比较深入的了解。

美国的 CIS 强调理性、个体性，偏重于制度建设。日本的 CIS 强调情，强调和谐性，偏重于理念建设。中国在 CIS 策划设计方面刚刚起步，但中国的 CIS 策划设计有五千年民族文化作基础，相信在 21 世纪，一定会有具备中国民族特色的 CIS 优秀之作进入世界 CIS 之林。

3.个性化原则

日本著名 CIS 设计专家申西元男说："CIS 的要点就是要创造企业个性。"企业形象策划就是企业个性的定位。定位就是在消费者的心中寻找空隙和位置，目的是在此位置上建立有个性的优秀企业形象。定位是 CIS 的出发点，是塑造企业形象的第一步。

企业在理念的设计上应有自己独特的风格，能鲜明地把本企业的理念与其他企业的理念区别开来。例如，同是汽车企业的丰田公司和日产公司，前者的企业形象口号是以生产大众喜爱的汽车为目标，突出迎合大众口味的形象；而后的企业形象口号是创造人与汽车的明天，它强调的是不断技术创新的形象。

企业的标志、名称、品牌、招牌、装饰等也要有自己的特色，体现出自己鲜明的个性，这样才能在千千万万个企业中脱颖而出，增强公众记忆度和企业的知名度。麦当劳金黄色的弧形门、太阳神以人托起的一轮红日、可口可乐的红色波浪，这些独具个性魅力的商标把自己与其他企业鲜明地区别开来，给公众留下过目不忘的印象。

个性化原则还包括企业形象的设计简洁明了、易于记忆、生动形象等。例如，常州打火机厂在企业形象的设计中以广告语"送给你的是友谊，打出来的是希望"使产品占领了市场，获得了可观的经济效益。

4.系统化原则

CIS 是一个系统工程，它是包括 MI、BI 和 VI 的整体企业识别系统。三者内聚外化，有机结合，相互作用，共同塑造富有个性的企业形象。也就是说，它是将企业的经营理念与企业文化透过具体可感的视觉符号传达到企业外部的各种社会公益活动中，塑造出个性鲜明的优秀企业形象，对内产生凝聚力和激励力，对外提高企业的知名度和认同感。因此，在 CIS 的策划设计中一定不能将其进行割裂和肢解，要克服重形式轻内容、重设计轻传播的 CIS 策划形式。CIS 是一个复杂的系统工程，是多种专业知识的融会与贯通，需要各类专家和专业人才的通力合作，需要专家与企业决策者的密切配合才能完成这一巨大系统工程，单凭某一专家或某一广告公司、设计公司的力量是难以胜任的。

5.创新性原则

CI 的策划、设计有新鲜、奇特、超群、别致的创意，具有新意和独特性。美国设计界有这样一条原则：不允许模仿他人的设计，要不断地创新。有生命力的 CI 策划与设计往往和"新"字分不开，只有意境新、形式新、构思新的策划和设计才能打动人、吸引人，使人过目不忘，留下深刻的印象。

首先，以视觉传达设计为例。例如，太阳神以鲜红圆日下屹立一个乌黑人形的图案，体现出健康、向上、以人为本、不甘现状、奋力开拓的整体形象。又如，可口可乐以红色背景衬托白色花体字母组合，横穿一条波浪形线带，宛如一艘白色巨轮在红色海洋破浪前进，产生挡不住的冲击和震荡。这些图案形象醒目，设计新颖，令人耳目一新。其次，创新不仅体现在视觉符号系统上，也要体现在理念识别系统和行为

识别系统上。

6.可操作性原则

企业理念是一种意识，一种经营战略，即指企业的经营宗旨、经营方针和价值观。它是企业的灵魂，是企业运行的依据，具有导向力、凝聚力、激励力、辐射力。它不是一般的抽象思维的哲学，也不是一种宏观的世界观和方法论，它必须切合 CIS 的实践并便于操作。

CIS 的可操作性还体现在企业理念系统应该有行为系统做保障。一些企业虽然拟定了企业理念却没有具体规划行为系统，造成理念成为时髦空洞的口号。如某商场提出的“XX 商场，购物天堂。”，就违背了可操作性的原则。

CIS 具有极强的可操作性，还表现在它不仅需要内部职工的参与和认同，而且需要通过沟通系统将企业经营理念、企业文化和企业经营活动推向社会，让更多的社会公众认同，否则，企业的 CI 战略就很难在公众中建立起良好的形象。

第二节 企业形象策划的调研及方案

一、调查分析

调查与分析是企业形象即 CIS 策划的重要阶段，目的是要调查企业的现实形象，了解企业员工的思想状况，找出企业当前面临的课题，使 CIS 的主题明确化；要明确当前市场的状况，掌握本企业在行业中的地位，了解其他企业的形象，找准今后本企业在市场中的位置。调查与分析可以从以下几方面着手。

1.企业现状调查

(1)企业外部调查。即来自社会公众以及市场方面的信息调查。社会公众对企业的印象如何、社会公众对企业形象的基本估价、这一形象是否与企业的市场占有率相符合、本企业形象最重要的项目是什么、企业形象在不同地区有哪些不同、企业形象存在哪些缺点、应塑造什么样的形象，这些都是需要了解的。除此以外，还要了解企业目前的市场竞争力如何，有关方面最希望本企业提供的服务是什么，企业对外信息传递中最有利的是什么，等等。

(2)企业内部调查。这方面的信息包括企业的经营理念、经营方针、产品开发、组织结构等内容，还有员工的认知，员工对于内部作业环境、作业流程、管理体制、福利待遇等方面的感受、建议和要求，都是 CIS 策划的重要参考资料。

2.企业形象的具体因素

企业形象究竟应该如何才算是好的呢？形成社会公众对企业的信赖感和好感的具体因素可概括为七个方面二十五项内容。

3.企业现状分析

在调查的基础上，应充分利用所取得的资料进行深入的分析，通过分析对企业形象进行定位，以明确今后的方向。

(1)理念分析。现有的企业价值观、经营方针还有哪些方面需要改进，以进一步符合社会公众的要求，为企业的发展提供观念上的动力。

(2)经营分析。企业的财务状况、市场占有率和产品竞争力状况如何，企业的现有地位是否和应有地位一致。

(3)企业形象。企业员工和社会公众对本企业形象的认知程度。企业形象是清晰的还是模糊的。若是前者,还需要加强哪些方面;若是后者,应通过何种途径使其清晰化。

(4)传播状况。企业向社会传播信息的方式和方法是否合理、有效,应采用何种方式方法才能更好地展示企业的形象。

二、策划方案

编写 CIS 策划方案是企业实施 CIS 的关键一环。策划方案包括以下三部分主要内容。

1.总概念报告

总概念报告是有关 CIS 的总体思考,它是依据调查分析的结果,重新评估企业的经营理念 and 经营战略,形成 CIS 的方针,并作为未来管理工作方向的一系列构思。总概念报告是对企业最高领导者的建议书,其主要内容包括企业现状调查分析的要点,CIS 活动的指针和建议,企业未来应有的作风、经营理念、形象、活动领域等重要 CIS 概念,切合实际的可行做法,以及 CIS 的设计开发要领。

2.策划案具体内容

策划案具体内容是在总概念报告基础上,详细勾画 CIS 的具体蓝图。其主要内容包括八个部分:

- (1)标题;
- (2)实施策划案的目的;
- (3)引进 CIS 的理由和背景;
- (4)CIS 计划的方针;
- (5)实施计划;
- (6)具体实施细则;
- (7)计划的推动、组织和协办;
- (8)所需费用和时间。

其中第二和第三部分是重点,一定要说明清楚,因为它可能决定 CIS 的运作方向。

3.执行工作大纲

良好的企业形象不是一朝一夕就能塑造出来的,它需要长时间日积月累的培育才能形成。在执行工作大纲中,应确定明确的生题以及 CIS 的实施范围,拟定具体实施活动、实施办法、实施时间表,预算整个活动所需经费,包境调查费用和企划费用、设计开发费用、实施和管理费用以及其他费用。一些著名企业从升华企业总体形象、提高企业整体竞争力、对内外公众辐射巨大吸引力的长远考虑出发,曾花费巨资用于 CIS。如 IBM 公司、可口可乐公司、松下公司等,都不借以数百万元的巨资征集方案,进行设计。这些成功的设计也为公司创造了更加丰厚的无形资产。

第三节 企业形象策划的开发与设计

我们将从 CIS 的三要素,即 MI——理念识别、BI——行为识别、VI——视觉识别,重点阐述企业形象的开发设计。

一、MI——理念识别企划

1.理念识别的含义与内容

理念识别是企业识别系统的核心。这不仅是企业经营的宗旨与方针,还应包括一种鲜明的文化价值观。

对外它是企业识别的尺度，对内是企业内在的凝聚力。系统的 CI 工程，从理念识别开始，不管在理论结构还是操作程序上，它都是一个起点。

一个企业的理念识别系统包括企业使命、经营哲学、行为准则和活动领域四项。

(1)企业使命。企业使命是企业依据什么样的社会使命进行活动的基本原则。

(2)经营哲学。经营哲学是企业依据什么样的思想来经营的基本政策和价值观。

(3)行为准则。行为准则是指企业内部员工应怎样活动，表达了员工应当具备的基本心理和活动状态。所以作为企业员工的行为规范涉及的主要是企业内部的问题。

(4)活动领域。活动领域是指企业应在何种技术范围内或者在何种商品领域中开展活动。

2.理念识别的定位与应用

(1)企业理念的定位模式。CIS 企业形象战略追求企业形象差异性的效果，即独特企业形象的塑造。而企业差异性首先来自企业理念的个性化，企业不同理念决定了企业不同的形象定位。其模式主要有如下几类。

①目标导向型。用精练、概括的用语提纲挈领地反映企业追求的精神境界和经营战略目标。它们的目标十分广泛。例如，宝山钢铁(集团)公司创造新的文明;美国劳斯公司为人类创造最佳环境。

②团结创新型。用简洁、精练、概括的用语反映企业团结奋斗的优良传统以及拼搏、开拓、创新的团体精神和群体意识。它的主要目标是企业的内部公众。例如，上海大众汽车有限公司十年创业、十年树人、十年奉献;日本住友银行保持传统更有创新。

③产品质量、技术开发型。用简洁、精练、概括的用语突出强调企业名牌产品的质量，或强调尖端技术的开发意识，以此来代表企业精神，展示企业形象，有效传达企业对社会的贡献。例如，上海英雄股份有限公司至尊"英雄"，卓越风范，赶超一流;日本卡西欧计算机公司开发就是经营。

④市场营销型。它的目标是企业的外部公众，强调市场的覆盖和开拓，争创最佳的经济效益。例如，美国麦当劳公司顾客永远是最重要的，服务是无价的，公司是大家的;施乐伯进货公司价廉物美。

⑤优质服务型。它的主要目标也是企业的外部公众，它着重强调的是:顾客是上帝。

(2)企业理念的应用形式。

①标语、口号。标语用于横幅、墙壁、标牌上，陈列于各处或四下张贴使员工随时可见，形成一种舆论气氛和精神氛围。口号是用生动有力、简洁明了的句子，呼之于口，便之激动人心，一呼百应。标语和口号表达方式可以是比喻式、故事式、品名式和人名式等。以下列举几家知名企业有代表性的标语、口号:

美国电话电报公司:普及的服务。

美国德尔塔航空公司:亲如一家。

台湾资通电脑:积极热诚、前瞻未来。

北京西单购物中心:热心、爱心、耐心、诚心。

广州白云山制药厂:爱厂、兴利、求实、进取。

②广告。企业理念一般比较稳定，而广告语可以根据不同时期、不同地域、不同环境加以灵活改变。例如，摩托罗拉的广告语"飞跃无限";孔府家酒"叫人想家";雀巢咖啡"味道好极了"等等。

③企业歌曲。优秀的企业歌曲能够激起人们团结、奋进、向上的激情，聪明的企业家用音乐这一艺术

形式向职工进行巧妙的灌输，向社会各界广泛宣传。美国 IBM 公司每个月唱《前进 IBM》，日本声宝公司每天早晨齐唱《声宝企业颂》松下公司每天要唱《松下之歌》九北京同仁堂集团、北京长城饭店也有自己企业的歌曲。

二、BI——行为识别企划

1.行为识别的含义与内容

企业理念信息的传播主要通过两种媒介，一种是静态的视觉识别系统，一种是动态的行为识别系统。

行为识别是动态的识别系统，它规划企业内部的组织、管理、教育以及对社会的一切活动。它包括对内和对外两方面的行为。对内的行为包括：干部教育、员工教育(包括服务态度、应对技巧、电话礼貌及工作精神等)、工作环境、职工福利及研究发展项目。对外的行为包括：市场调查、产品推广、公共关系、促销活动、沟通对策及公益文化活动等。

分析 BI 的内容我们可以发现，BI 包括了企业中个人、群体乃至整个组织及外部环境相互作用而形成的全部行为和关系，带有明显的层次性。第一层是企业中的个体行为，包括员工的修养、专业技能、态度和动机等；第二层是整个企业的行为，包括决策行为、权力结构、沟通机制、组织发展和变革机制等；第三层是企业对外的公共关系、流通政策、公益活动等与环境间的互动行为。

2.行为识别的传播与推广

(1)内部的传播与交流。贯彻 CIS 理念，建立行为识别制度，关键的一环是 CIS 意识的传播，即所谓内部的传播与交流。所以，无论大小企业，不管是内部通讯、公告栏、板报、标语，还是广播、简报、企业报，都会有一个正规的传播媒介。除此之外，非正规的员工之间的私下小道消息传播也是不可忽略的。从某种意义上说，这种私下小道消息传播比正规形式的宣传对员工意识的作用更大，如何对其进行控制、引导，也是行为识别系统建设的一个重要内容。

"安内"才能"攘外"。美国施乐公司原董事长马库罗曾认为："以设计来统一企业的形象，必须由最高经营阶层至基层员工彻底实施，内部统一之后，方能对外诉求。"所以，在企业向外传播 CI 计划之前，首先要对企业内部的员工做一次完整的说明，使他们了解企业导入 CI 的主旨。只有先搞好内部传播，才能充分调动广大员工的积极性、创造性，使他们支持并参与到实施 CI 计划的行动中去，为塑造企业形象而努力工作。

对内部员工传播教育的主要方式有：CIS 说明书、幻灯片、公司汇报、CIS 消息、员工手册、海报、讲习会等公关活动。

(2)外部的推广与途径。BI 向外推广的途径与方法主要有：

①策划"新闻事件"。企业在 CIS 导入与推行过程中，结合 CI 工程的总体计划主动联系媒体机构，策划一次以宣传企业形象为目的的有轰动效应的"新闻事件"，往往是一种理想的识别手段。活动识别就是借助种种有计划、有效的活动，广泛传播企业统一理念、价值观、精神风貌、品牌特色。"新闻事件"作为一种手段，具有集中、广泛的传播效果。

②广告活动。以塑造企业形象为直接目的的广告称为企业形象广告，旨在向社会宣传企业特征，表明企业对社会所负的责任和为社会做了些什么。如企业理念广告重在向社会传播企业的经营哲学、价值观念、传统风格和企业精神，使企业形象连同它的观念和口号深入到大众心中，对内产生凝聚力，对外产生感召

力;社会责任广告重在显示企业对社会公共事务和公益事业的热情和关心,或以广告形式响应社会生活中某个重大热点主题,表示企业对社会生活的参与,或以企业名义率先发起某运动或提供某种有益的观念,这类广告使企业形象充满人情味和亲和感;企业礼仪广告在企业周年纪念或其他企业开张、创业周年纪念或重大节日之机,向公众和合作者表示感谢和祝贺,旨在联络和沟通感情,往往能收到好的效果。

③社区交往。按企业形象由近及远的传达规律,企业首先要求与当地居民搞好关系。如何提高企业在其所在社区的形象呢?一般做法有:优先录用当地居民;积极参加防止公害、保护当地自然景观、文化等活动;参与地方开发;欢迎各种社团参观和了解企业的一般作业状况;积极参与当地重大经济决策或建设项目;设立消费者窗口和服务地方社会的部门;关心社区老人、儿童等。

④大型活动策划。一些企业通过策划大型活动来传达企业理念,宣传企业实力。在策划大型活动时,企业首先应注意确立企业的市场目标,针对目标顾客的需要定位开展相关活动。

三、VI——视觉识别企划

1.视觉识别的含义与内容

视觉识别系统(VI)是将企业的基本理念转化成系统化的视觉传达形式,塑造与企业经营理念、行为规范相一致的视觉形象。

企业视觉识别系统的基本要素为企业名称、企业标志、企业标准字、企业标准色、企业造型角色、企业象征图案、企业版面编排模式。视觉识别系统的应用要素从其传播的对象来看,有的是对内的,如办公用品、用具、内部报刊读物、会客洽谈用品等;有的是对外的,如票据类、符号类、交通工具类、促销广告类、大众传播广告类、商品包装类、出版物和印刷品等;有的既对内又对外,如证件类、服装和制服类、符号类等。

2.视觉识别基本要素的设计与开发

(1)企业名称。企业定名的要诀在于:

①简。越单纯、明快的名称,越易于和消费者进行信息交流,易于刺激消费者的遐想。如 3M 公司将"3M"用于一般商业活动中,只在涉及法律的场合用全称;IBM 公司亦将其全称的缩写用于企业形象的塑造。

②特。日本索尼公司原名为东京通讯工业公司,读起来拗口。其创始人盛田昭夫查了不少字典,终于找到一个拉丁词"Sonus"(声音),该词本身充满声韵,但 Sonny 在日语中读成"Sohne"(丢钱),又犯了商家大忌,于是他将 Sonus 和 Sonny 综合变形,创造出一个字典上找不到的新词'SONY',很快风行世界。

③新。"柯达"一词在英文中根本不存在,本身也无任何意义,但响亮新奇,厂商通过设计和宣传建立起独特的概念。

④亮。如音响中的"名流"健伍,原名特丽欧,发音节奏感不强,最后一个音"O"念起来没有气势,后改名为 KENWOOD, KEN 与 OUV 谐音,有力度和个性,而 WOOD 又有短促音及和谐感,整个名称节奏感强,颇受专家好评和消费者喜爱。

⑤巧。巧妙利用联想的心理现象,使企业名称能给人以好的、吉利的、优美的、高雅的等多个方面的提示和联想,较好地反映出企业的品味,在市场竞争中给消费者好的印象。如"娃哈哈"这个名称,使人自然地联想起天真活泼的孩子,反映出企业的本质和促进少年儿童身心健康的企业宗旨。

(2) 企业标志。在 VI 视觉要素中,标志是核心要素。企业标志是指造型单纯、意义明确的统一、标准的视觉符号,一般是企业的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计。标志具有象征功能、识别功能,是企业形象、特征、信誉和文化的浓缩。一个设计杰出、符合企业理念的标志,会增加企业的信赖感和权威感,在社会大众的心目中,t 就是一个企业或某品牌的代表。

在标志的设计中必须注意以下几点:

1.好的标志应简洁鲜明,富有感染力。无论用什么方法设计的标志,都应力求形体简洁、形象明朗、引人注目,而且易于识别、理解和记忆。

2.标志设计时应把握一个"美"字,使符号的形式符合人类对美的共同感知。点、线、面、体四大类标志设计的造型要素,在符合形式规律的运用中,能构成独立于各种具体事物的结构的美感。

3.标志在保持相对稳定性的同时,也应具有时代精神,做必要的调整修改。美国宝洁公司(P&G)的标志就是经多次修订,d 形成现在的由星星、月亮构成的圆形图案,透出浪漫、神秘的气息。可口可乐公司在 20 世纪 70 年代新的 CIS 设计中,在标准字下添加了一条白色浪线,成为新标志的点睛之笔,和原有的流利而有韵味的字母相配,和谐而更富激情。 世界各地企业标志设计的发展趋势,总的特点是出现了"感性凌驾理性的企业发展新趋势":由绘画到图案格式,由一般图案到几何图案,由具体到抽象。

(3)标准字、标准色。所谓标准字(或标准色)是指一个企业在各种场合下进行各种宣传内容(包括广告、标志、名称以及各种媒体)都要使用统一的字体(或统一的颜色)。确定标准字的原则在于:一要集中表现企业理念;二要体现企业的统一性和独立性,通过标准字加以统一和规范,给人以独特的完整形象;三要给人一种可靠和稳定的感觉。

在视觉识别中,标准色占有十分重要的位置,确定标准色时要体现商品的特性并能感染公众。下面介绍关于商品色彩学的有关内容:

①日常食品的标志是红色。能够引起食欲的颜色有中桃色、红色、橙色、茶色、不鲜明的黄色、温暖的黄色、明亮的绿色,统称为"食欲色",纯红色不但能引发食欲,还能给人以"好滋味"的联想。

②一般而言,亮度越高的颜色越缺乏魅力,影响人们对"好滋味"的联想。

③绿色较容易给人以好感。

④暗黄绿色近似于纯而明亮的色,很能引人注目。

⑤珍珠、项链等宝石类往往装在黑色的盒子里,因为蓝、紫、浓黑色能衬托出"白"色的质地。

⑥可以强调对比色的运用。

⑦从顾客角度分析,喜欢红色的顾客是性格内向的人;对黄颜色有兴趣的顾客爱动脑筋;衷情蓝绿色的人有极强的辨别力;喜欢蓝色的顾客很会控制自己的感情;倾向于橙色的顾客大多是乐天派……

复习思考

- 1 • 企业形象策划的程序与基本原则主要有哪些?
- 2 • 企业现状调研与企划方案在企业形象策划中的地位和作用是怎样的?
- 3 • 理念识别策划的定位模式和应用形式有哪些?试举例说明。
- 4 • 行为识别策划的传播与推广主要方式有哪些?试举例说明。

5·视觉识别策划的基本要素的设计与方法有哪些?试举例说明。

模拟演练

编制 CIS 策划方案

1.演练项目:XX 厨房家具公司 CIS 设计方案。

2.演练目的:试图通过模拟操作题的方式,提高学生的实际操作运用能力。

3.演练内容:

(1)提案阶段(明确导入 CIS 的动机;组建 CIS 管理机构;安排 CIS 作业日程表;预算导入 CIS 的费用;完成 CIS 提案书)。

(2)调研阶段(确定总体规划;分析和评估企业运营情况;企业总体形象调查;调查资料的分析与研究;完成调研报告书)。

(3)策划设计阶段(总概念书策划;创立企业概念;开发设计视觉识别系统)。

(4)实施管理阶段(内部传播与员工教育;推行理念与设计系统;组织 CIS 对外发表;落实企业各部门的 CIS 管理)。

4.演练组织:根据演练内容把全班同学分成四个组,模拟操作企业形象设计过程。

5.演练考核:每位学生撰写 XX 厨房家具公司 CIS 导入设计方案;教师评点,小组交流。

第七章 赢得芳心——顾客满意策划

学习目标

知识学习目标

- 1·理解顾客满意指标(CSI),掌握企业内部顾客满意策划的方法;
- 2·掌握顾客满意度(CSM)的追踪方法和策略;
- 3·掌握顾客服务满意(5S)的指标、策略与方法。

能力实训目标

- 1·初步具备企业内部顾客满意策划的能力;
- 2·初步具备 CSM 策划的能力;

个案引读

联想集团：赢得用户满意

在由信息产业部计算机与微电子发展研究中心(CCID)举办的"2000 年计算机产品售后服务满意度调查"评比中,联想电脑公司再次夺得台式机售后服务第一名的桂冠。作为中国第一的电脑公司,联想究竟是靠什么赢得用户满意的呢?

服务的惟一定义就是客户满意,而满足客户的需求是获得客户满意的根本。联想在对客户承诺"硬件三年保修,一年上门服务,软件终身提供咨询服务"的基础上,进一步把服务精细化,具体规定了维修响应时间、故障修复时间等,让客户更容易监督服务质量。家庭、企业、大客户的需求是不一样的,联想针对客户的不同需求提供个性化的服务产品。2000 年联想推出服务产品,按客户的需求定制服务产品,如延长保修期、指定快速修复时间等。

联想确实加强了服务渠道的建设,建立了由客户服务本部、区域客户服务分中心、城市客户服务中心及联想授权维修站三级机构组成的客户服务体系。目前联想有 500 家售后服务机构,近 2000 名联想认证服务工程师,遍布全国 33 个省市,今后准备建到县级城市。联想的服务机构按连锁经营方式管理,具有统一的服务形象、统一的备件物流运作、统一的标准规范、统一的 MIS 运作过程监控,从而保证能为客户提供标准规范的优质服务。

联想还建成了现代化的 Call 栈 enter(呼叫中心)系统,该中 1\$的电话线到 2000 年已经达到 200 条,用户有问题可随时拨打联想免费热线电话 800-810-8888,近 600 名具有专业素质的热线咨询服务工程师每周 7 天、每天 24 小时为用户提供咨询服务。

此外,联想还建立了专业的服务网站,其中有详尽的用户常见电脑故障数据库,用户只要输入主机号或机型就可以找到问题的答案;网站还设有专门的 E-mail 回复小组,对每天收到的几百封电子邮件都一一给予回复。

(摘自张梁主编:《市场魔术师——营销突破的 21 模式大当代世界出版社,2000 年)

第一节 顾客满意指标

确是英文 Customer Satisfaction(顾客满意)的缩写,因此顾客满意战略又称为 CS 战略。顾客满意战略策划即从顾客的角度出发进行市场营销组合设计以提高满意度为目标,进行企业营销活动,以顾客满意程度作为指标评价企业营销活动效果的方法、措施、策略等。CS 战略策划主要内容是顾客满意指标、顾客满意度和顾客服务满意的策划。认识今天的顾客、建立顾客满意指标,是 CS 战略策划的起点与基础。

一、认识今天的顾客

1. 内部顾客

什么是顾客?简单地说,顾客就是具有消费能力或消费潜力的人。在 CS 理论中,顾客包括两部分:一是内部员工,二是外部客户。

在公司内部,顾客分为以下四种:

(1) 股东、员工是企业的基本顾客。企业把投资机会出售给股东,股东花钱购买投资机会,于是形成

了买与卖的顾客关系;企业把就业机会提供给员工,员工向企业付出劳动,企业用工资的形式向员工购买劳动,于是也形成了买与卖的关系。

(2)采购、生产和销售三者是典型的顾客关系。生产部门是采购部门的顾客,销售部门是生产部门的顾客。虽然采购、生产、销售三部门间仅有货物转移关系,但在市场经济条件下,它们仍是一种交易,只不过其货币交换是由公司以工资、资金及营业额等形式变相实现的。因此,采购、生产和销售三者是典型的顾客关系。

(3)各职能部门之间是顾客关系。企业各职能部门之间虽没有直接的有形产品流动,也没有直接的货币交换关系,但它们总是相互提供着服务,通过服务来完成企业内部的协作关系,推动企业的正常运转。有"提供"与"被提供"的事实就构成了顾客关系,所以企业各职能部门间也互为顾客关系。

(4)工序之间是顾客关系。在生产环节上,下一道工序是上一道工序的顾客。只有当第一道工序的半成品被第二道工序完全接受后,第一道工序的员工才能实现他们的劳动报酬;如果半成品被二道工序拒绝,那么第一道工序的劳动报酬就不能实现。所以,工序之间也是顾客关系。

2.外部顾客

在企业外部,凡是购买或可能购买企业产品的单位或个人都是企业的顾客。这类顾客按与企业的关系程度分为三种:

(1)忠诚顾客。忠诚顾客与企业、产品有稳固联系,顾客长期使用企业产品,他们是企业的效益保证。

(2)游离顾客。游离顾客是处于游离状态的客户,他们使用企业产品,但不是非该企业产品不买;他们经常购置其他企业的产品,是一个处于流动状态的顾客群。这是企业应竭力留住的用户网络。

(3)潜在顾客。潜在顾客并不购买该企业的产品,他们不是企业的现实客户,但是通过企业的营销努力可以变成将来的顾客。

二、建立顾客满意指标(CSI)

认识今天的顾客就是建立顾客满意的指标。顾客满意指标是指用以测量顾客满意的项目因子或属性,英文简称为 CCT(Customer Satisfaction Index)

1.企业内部 CSI

企业内部"顾客"包含了企业内部的股东、管理者和员工等,提倡顾客满意也包括企业内部"顾客"的满意。对企业内部"顾客"的满意测验可以了解企业的经营状态、福利水平和员工意见,对改进和提高企业管理水平是大有益处的。

(1)内部顾客满意指数。

①股东 CSI。股东作为企业的投资人,他们的满意指标非常简单,根据台湾钟清章教授的研究表明,股东 GI 主要包括六个项目:在年度结算时有不错的盈余和分红;企业能继续稳定地成长下去;劳资和谐无严重冲突;能尽到社会责任;以拥有优良的企业而骄傲并且有成就感;其他。

②管理者 CSI。管理者作为企业的成员之一,其特殊位置使他们与企业的生存与发展紧密联系,所以有独特的满意项目。根据台湾钟清章教授的研究表明,主要包括如下十三方面:健全的薪金与退休或退職制度;个人生涯规划与晋升机会;好的企业文化;有自我表现的机会可以达到自我成就的愿望;有更多的学习机会;被上级欣赏重用;公司及个人均有发展前景;能自由发挥个人潜力;同事间合作愉快;公司的企业形象或社会

地位良好;目前的工作对其个人未来发展和个人事业有帮助;有效率的管理制度及充分授权;其他。

③员工 CSI。员工 CST 可以参考 20 世纪 50 年代末美国管理学家赫茨伯格的“保健因素—激励因素”模型中的职工“满意—没有满意与不满意—没有不满意项目”:使职工非常不满意的因素:公司政策和行政管理、监督、与主管的关系、工作条件、薪水、与同级的关系、个人生活、与下级的关系、地位安全;使职工非常满意的因素:成就、认可度、工作本身、责任感、发展、成长。

(2)内部顾客满意企划。

①尊重员工。企业中每一个员工都必须受到同事、上司和组织的尊重。如惠普公司的传统是设身处地为员工着想,尊重员工并肯定员工的个人成就。惠普相信只要给职工提供良好的环境并相信他们,他们就能做好工作。

②体贴关怀。员工需要领导在工作和生活中真诚地、不是出于利用的目的去关心他们,这样,员工才会产生对企业的依恋,从而由衷地把自己和企业融为一体。例如,英国马狮公司的董事长西夫勋爵经常到各分店与员工谈心,尤其遭到大雪阻断交通等恶劣天气时,他必定亲自前往有关分店,向店员表示感谢和慰问。

③利益共享。企业的利益是利润。员工的利益包括工资、奖金、培训、晋升及其他待遇。利益是许多员工关心的事实问题,因此,要使内部顾客满意,企业应该与员工共享利益。1919 年柯达就开始实施入股制,鼓励员工入股,与企业主分享股权。

④有效沟通。加强管理层与员工的有效沟通,可以便管理层更加了解员工的想法和意见,有利于管理层改进工作,满足内部顾客的需要。摩托罗拉(中国)电子有限公司建立了多种信息反馈和上下沟通的渠道,如设立“畅所欲言”信箱和总经理座谈会。

2.行业 CSI

行业 CSI 是指用以衡量某一行业顾客满意的项目因子或属栓。不同的行业所提供的产品或服务是不一致的,因而顾客的满意内容以及用以衡量满意程度的项目因子也不一致,所以,每一个行业都应该建立本行业的顾客满意指标。行业 CSI 的确定有三种方式:一种是选取本行业中最优秀企业的 CSI 用作行业指标;另一种是综合本行业各企业所定 CSI 的优点,然后加以组合成为一个更全面、更科学和更完整的行业 CSI;第三种是组织 CS 专家对本行业的产品或服务进行系统分析,并对其顾客进行全面调查,找出顾客用以评估产品或服务的项目因子,然后确定出行业 CSI。

3.企业综合 CSI

企业综合 CSI 是排除具体的满意指标,而用几个主要的综合性数据来反映顾客满意状态的指标体系。主要有如下几个方面:

(1)美誉度。美誉度是顾客对企业的褒奖程度。对企业持褒奖态度者肯定对企业提供的产品或服务满意,即使本人不曾直接消费该企业提供的产品或服务,但能作为消费过该企业产品和服务的代表。企业借助于对美誉度的了解,可以知道企业所提供产品或服务在顾客中的满意状况。

(2)指名度。指名度是指顾客指名消费某企业产品或服务的程度。如果顾客对某种产品或服务非常满意,他们就会在消费过程中放弃其他选择而指名道姓、非此不买。比如中国的海尔冰箱就具有很高的指名度。调查发现,许多顾客在购买高档冰箱时,首选的品牌就是海尔,其次才会考虑其他品牌。这是因为海

尔冰箱一流的质量已令使用过的顾客非常满意，以致形成了“口碑效应”，名声在外，形成了好销的局面。

(3)回头率。回头率是指顾客消费了该企业的产品或服务之后再次消费、如果可能愿再次消费或介绍他人消费的比例。当一个顾客消费了某种产品或服务之后，如果他心中十分满意，那么他将会再次重复消费。如果这种产品或服务不能重复消费，但如果可能他是愿意重复消费的;或者虽不重复消费，但却向亲朋好友大力推荐，引导他们加入消费队伍。

(4)抱怨率。抱怨率是指顾客在消费了企业提供的产品或服务之后产生抱怨的比例。顾客的抱怨是不满意的具体表现，但顾客的抱怨通常不直接表现出来，而是存在心底，因此，必须直接征询顾客及了解其抱怨率。抱怨率是衡量顾客满意的重要指标。

(5)销售力。销售力是指企业产品或服务的销售能力。通常，顾客满意的产品或服务有良好的销售力，而顾客不满意的产品或服务就没有良好的销售力，所以，销售力也是衡量顾客满意的指标。

第二节 顾客满意度

顾客满意战略策划不仅包括顾客满意指标，而且还要建立包括顾客满意级度、追踪方法、实施策略在内的一系列工程。顾客满意度策划是 CS 战略策划的立足之本。

一、顾客满意度(CSM)的评估

1.顾客满意及其界定

(1)CS 概念里的满意界定。在 CS 的概念里，顾客满意的“满意”二字有其特殊的界定：

第一，顾客满意是顾客个体的一种心理体验，有鲜明的个体差异。如甲十分满意的产品和服务，乙可能十分不满意。因此，企业不能追求统一的满意模式，而应因人而异，提供有差异的满意服务。

第二，顾客满意必须符合公众道德、国家法律和社会义务。有违于公众道德、国家法律和社会义务的满意行为不是顾客满意的本意。

第三，顾客满意是相对的，没有绝对的满意。因此，企业应不懈地追求，向绝对满意趋近。

(2)顾客满意。顾客满意是指顾客接受有形产品或无形产品后，感到需求满足的状态。这种状态用 CSI 即顾客满意指标或顾客满意指数和 CSM 即顾客满意度两个标准来度量。CSI 是衡量顾客满意程度的量化指标，由该指标可以直接了解企业或产品在顾客心目中的满意级度。CSM 是为了表示顾客满足状态的程度所提出的评估衡量方法。

2.顾客满意度及其影响因素

(1)顾客满意度影响因素模型。顾客满意度是顾客在消费了相应的产品或服务之后所产生的满足状态。顾客对某项产品或服务是否满意受许多因素的影响，如产品质量、售后服务等。通常决定企业的顾客满意水平主要有三项因素，即顾客预期的质量、感受到的质量、价值。

根据这一模型，可以建立一个能检验的、由多元方程组成的计量经济模型，该模型的顾客满意程度将顾客是否满意的决定因素顾客预期的质量、感受到的质量、价值等联系起来，反过来又和影响利润水平的顾客抱怨及忠诚度联系在一起。根据方程的变量，输入被访问者给出的分数，就可以算出某一个企业的顾客满意度得分。

(2)顾客满意度的要素。顾客满意度的要素包括产品本身、服务和其他(如环保等)方面。

产品的顾客满意度要素为使用产品所带来的充实感。它包括产品的效用，如性能目的的一致性、有效

性、性能水准、性能的信赖性;还包括产品的使用,如使用的经济性、便利性,调度的经济性、便利性等。服务的顾客满意度要素为接受服务所带来的充实感,它包括情绪性服务,如信用度、理解度、舒适度、畅快性;还包括机能性服务,如信赖性(正确性)、迅速应对、安全性、邻近性、简便性等。

不能只注重产品环节,局限于产品功能、质量品位、价格等需求的研究。事实上,顾客从开始意识到要消费某种产品直到将用过的产品废弃,这个过程包括付款、货物运输、安装、退换、维修、储藏等等各个环节,顾客对这些环节往往都有个性化的要求,而通常企业也容易忽略这些环节。在产品功能、质量相似的情况下,企业如能注意到顾客对这些环节的各种需求,就能获得更多成功的机会。

二、顾客满意度的追踪方法

顾客满意度追踪调查和衡量的方法主要有以下几种。

1.投诉和建议制度

一个以顾客为中心的企业应该为其顾客投诉和提建议提供方便,许多饭店和旅馆都备有不同的表格,请客人诉说他们的喜好和不满。医院可以在走廊上设建议箱,向病人提供评议卡,或出钱雇一位病人去收集其他病人的意见。有些顾客导向的公司,诸如宝洁公司、通用电器公司、惠普公司等,都开设了 800 免费电话的"顾客热线",为顾客提要求、谈建议、发牢骚敞开了大门。这些信息流为公司带来了大量的创意,使它们能更快地采取行动,解决问题。

2.顾客满意调查

仅仅靠一个投诉和建议制度,公司无法全面了解顾客的满意或不满意。敏感的公司通过定剪调查,直接测定顾客满意状况。它们在现有的顾客中随机抽取样本,向其发送问卷或打电话询问,以了解顾客对公司业绩各方面的印象。它们还可以向买主征求对竞争者业绩的看法。顾客满意可以运用几种方法衡量。它可以通过询问直接衡量,如"请按下面的量度说出你对某项服务的满意程度:很不满意、不满意、无所谓、满意、很满意从直接报告满意程度)。还可以要求应答者评价他们期望一个什么样的产品属性,以及它们实际得到的是什么(引申出来的不满意)。还有一种方法是要求应答者列出他们在产品上发现的任何问题和他们能建议的任何改进措施(问题分析)。最后,公司可以要求应答者按产品各要素的重要性不同进行排列,并对企业在每个要素上的表现作出评价(重要性、绩效等级排列)。最后一种方法可以帮助公司了解它是否在一些重要的要素方面表现不佳,或在一些相对不重要的要素方面过于投入。

在收集有关顾客满意的信息时,询问一些其他问题以了解顾客再购买的意图是十分有用的。一般而言,顾客越是满意,再购买的可能性越高。惠普公司的前主要负责人约翰·杨指出:根据我们的调查,10 个感到非常满意的顾客中有 9 个表示他们将确定无疑或者十有八九会再次从惠普公司购买,这种满意就转化成了利润。因此,创造一个新顾客所耗费的成本是保持一个现有顾客的 5 倍。

衡量顾客是否愿意向其他人推荐公司及其产品也是很有用的,好的口头评语意味着公司创造了高的顾客满意。

3.佯装购物者

收集顾客满意情况的另一个有效途径是花钱雇一些人装扮成顾客,报告他们在购买公司及其产品的过程中所发现的优点和缺点。这些佯装购物者甚至可以故意提出一些问题,以测试公司的销售人员能否适当处理。公司不仅应该雇佣佯装购物者,经理们还应该常走出他们的办公室,进入他们不熟悉的公司以及竞

争者的实际销售环境，亲身体验作为"顾客"所受到的待遇。经理们也可以采用另一种方法，他们可以打电话给自己的公司，提出各种不同的问题和抱怨，看他们的雇员如何处理这样的电话。

4.分析流失的顾客

对于那些已停止购买或已转向另一个供应商的顾客，公司应该与他们接触一下，了解发生这种情况的原因。国际商用机器公司每流失一个顾客时，他们会尽一切努力去了解他们在什么地方做错了是价格定得太高、服务不周到，还是产品不可靠，等等。公司不仅要和那些流失的顾客谈话，而且还必须控制顾客流失率，如果流失率不断增加，无疑表明该公司在使其顾客满意方面不尽如人意。

三、顾客满意度的实施

1.实施的原则

顾客满意度的实施必须遵循一定的原则，否则所设定的指标体系就可能产生偏差。

(1)全面性原则。测量顾客满意的指标必须全面，如果不全面就不能完全准确地反映顾客的满意状况。假如一个产品仅有核心产品项目而无形式产品项目和外延产品项目，就可能只能测出产品质量、功能等方面的满意度，而不能测出产品造型、包装、服务等方面的满意度，这就不利于全面了解顾客的满意信息，也不利于提升顾客满意水平。

(2)代表性原则。影响满意或不满意的因子很多，我们不能都一一用作测量指标，只能在每一个侧面选择最代表该侧面的领袖因子。领袖因子问题涵盖着某一侧面所携带的全部或主要信息，借助于这些领袖因子的测量，就可以了解到它所在的侧面的全部或主要信息，因而不需要对所有信息因子进行了解。

(3)操作性原则。用作满意度的因子可以分化出来并能独立存在。如果不能完全分化出来，或虽分化出来但独立性差、与其他因子没有明显的区分性，那么它就不能用作测量的指标。

(4)效用性原则。顾客满意度的调查测定必须能够反映顾客的满意实态。调查围绕顾客满意度接触点进行，依照服务的流程，从事前准备、促进销售，到售后服务、顾客意见的处理，来组织调查。

2.实施的策略

要真正使顾客对所购商品和服务满意，以及能够期待他们未来继续购买的可能性，必须切实可行地制定和实施如下关键策略：

(1)塑造"以客为尊"的经营理念。"以客为尊"的企业经营理念是顾客满意最基本的动力，同时它又可引导决策，联结公司所有的部门共同为顾客满意目标奋斗。比如美国新港造船和码头公司的创办人抗亨顿之所以成为市场的大赢家，就是因为他亲身认识到一个重要的事实："以客为尊"才是一家公司欣欣向荣的基本要素。麦当劳成功的要素就是它始终重视顾客，千方百计让顾客满意，它的整体价值观念是质量、服务、卫生和价值。

(2)开发令顾客满意的产品。顾客满意，即要求企业的全部经营活动都要以满足顾客的需求

为出发点，把顾客需求作为企业开发产品的源头。所以企业必须熟悉顾客，了解用户，要调查他们现实和潜在的要求，分析他们购买的动机和行为、能力、水平，研究他们的消费传统和习惯、兴趣、爱好。只有这样，企业才能科学地顺应顾客的需求走向，确定产品的开发方向。

(3)提供顾客满意的服务。热情、真诚为顾客着想的服务能带来顾客的满意，所以企业要从不断完善服

务系统、以便利顾客为原则、用产品具有的魅力和一切为顾客着想的体贴等方面去感动顾客。售后服务是生产者接近消费者直接的途径，它比通过发布市场调查问卷来倾听消费者呼声的方法要有效得多。由此不难看出，今后企业的行为必须以“消费者满意”为焦点。

(4)科学地倾听顾客意见。现代企业实施顾客满意战略必须建立一套顾客满意分析处理系统，用科学的方法和手段检测顾客对企业产品和服务的满意程度，及时反馈给企业管理层，为企业不断改进工作、及时真正地满足顾客的需要服务。目前，很多国际著名企业都试图利用先进的传播系统来缩短与消费者之间的距离。日本的花王公司可以在极短的时间内将顾客的意见系统地输入电脑，以便为企业决策服务。美国的P&Q日用化妆品公司首创了“顾客免费服务电话”，顾客向公司打去有关产品问题的电话时一律免费，不仅个个给予答复，而且进行整理与分析研究。这家公司的许多产品改进设想正是来源于“免费电话”。

第三节 顾客服务满意策划

树立服务理念、建立完整的服务指标和为顾客提供优质服务，既是CS营销的保证，又是CS战略策划的关键所在。

一、顾客服务满意的概述

1.顾客服务满意的含义与要素

(1)顾客服务满意的含义。服务满意，其英文表达是 service satisfaction，简称为SS。顾客服务满意是指企业为使顾客感到满意并最终成为忠诚顾客而向他们提供与本企业产品销售、使用、保养、处置有关的一切劳务活动。

顾客服务与服务行业的服务不同，它不是一种独立于产品之外的、当作商品直接出售给顾客、以赢利为目的的劳务活动，而是以支持产品销售为目的，顾客服务中的一系列项目通常都是免费或仅以成本价提供给顾客的。

(2)顾客服务满意的要素。顾客服务的三要素是衡量顾客服务质量水平高低的标准，也是体现顾客服务是否满意的主要指标。

①时间的迅速性。这是指企业对顾客的反应灵敏度与行动的迅速性。从问题的产生开始，往往对企业的不满也就随之产生。从心理学的角度来分析，不满的程度是和时间成正比的，时间拖得越长，对企业的不满就越加重，因此，企业必须把彻底消除不满的这段时间控制得尽可能短，这就要求企业既能快速地把握到顾客的问题产生，又能发现问题后迅速予以解决。

②技术的准确性。这里的技术包括采用的方法、措施、策略等。因为顾客服务是建立顾客忠诚的有效手段，所以对是否能准确掌握顾客的需求以及有的放矢地针对顾客开发活动提出了很高的要求，有的放矢还能取得事半功倍的效果。例如广东美的风扇集团推行上门服务会员卡制度，即凡是购买美的产品的顾客，由美的集团承担常年上门优惠优质维修服务。这一服务新招在技术上有很大的创新，使顾客服务达到了较高的水准。

③承诺的可靠性。这是指企业对确定的服务内容是否严格执行。承诺的可靠性既是衡量企业顾客服务水平的指标。也是衡量企业管理水平的指标，它和企业的信誉与形象紧密联系在一起，因此，企业的承诺必须不借代价予以执行。可以这么说，顾客服务的成功与否很大程度上取决于承诺的执行与兑现。

2.顾客服务的类型与内容

(1)顾客服务的类型。从销售服务的角度来讲，其顾客服务类型主要有：

- ①按服务时间与销售时间的关系，可分为售前服务、售中服务和售后服务；
- ②按销售服务与产品技术的关系，可以分为技术性服务与非技术性服务；
- ③按顾客服务与商品买卖过程的联系程序，可分为基本服务、连带服务和附属服务；
- ④按销售对象的不同，可分为消费者服务和企业服务；
- ⑤按服务的地点，可分为定点服务和巡回服务；
- ⑥按销售服务的收费要求，可分为免费服务与收费服务；
- ⑦按顾客服务作用可分为可靠性服务、指导性服务、及时性服务和善后性服务；
- ⑧按销售服务的时间，可分为终身服务、长期服务、中期服务和短期服务。

(2)顾客服务的内容。顾客服务的内容十分繁多，但归纳起来其内容主要有：

- ①接纳顾客和访问顾客；
- ②咨询服务，包括业务与技术咨询服务；
- ③质量"三包"服务，即包修、包换和包退；
- ④安装和调试；
- ⑤产品配件供应；
- ⑥技术培训；
- ⑦巡回检修；
- ⑧特种服务。

二、顾客服务满意的实施要点

1.树立服务理念

实施顾客满意策略首要的、关键的一步要使企业所有员工树立服务理念。思想是行动的先导，只有员工理解了为顾客服务的好坏关系到企业的生存与发展，才会积极地投入进去。具体操作可分为以下三个步骤：

(1)从领导做起。掌握企业理念，树立"顾客第一"，首先必须从领导做起。既然推行满意服务，领导就要在为员工满意服务上做出表率。连自己的服务都不能使雇员满意，又如何去要求雇员使顾客对服务满意呢？

国际商用机器公司(IBM)被公认为是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。这家公司之所以获得如此辉煌的成就，应归功于"用户至上"的宗旨和为贯彻这一宗旨所做的努力。

IBM 总裁小托马斯·沃森对于"服务"曾做了非常贴切的剖析：随时间累积，良好的服务几乎已经成为国际商用机器公司的象征……多年以前，我们登了一则广告，用一目了然的粗笔字体写着："国际商用机器公司就是最佳服务的象征。"我始终认为这是我们有史以来最好的广告，因为它很清楚地表达出 IBM 公司真正的经营信念——我们要提供世界上最好的服务。IBM 就是以其百年不变的"用户至上"理念，取得了今天的成功。IBM 所有员工，上至总经理、每个高层领导，下至普通执行员、生产线上的工人都将"顾客第一"作为其工作宗旨。

(2)分析服务得失。企业的员工也是顾客，顾客满意也包括内部员工的满意。因此，在要求内部员工提供优质服务时，企业又向他们提供了什么优质服务?推行 CS 战略的企业在强调企业利益时，也强调个人的利益，只有赢利才能全员满意。

①提供优质服务带给员工的回报有:丰富了服务知识;锻炼了服务技能;提高了个人修养;获得了优厚报酬。

②当企业向顾客提供劣质服务时，至少有以下几个坏处:冒犯了顾客。劣质服务与顾客需求相违背，导致顾客强烈不满，这种不满构成一种挫折情绪，将在一定程度上影响顾客生活的愉悦水平。这可以说是企业在劣质服务过程中加之于顾客的，对顾客是一种犯罪。损害了公司利益。劣质服务的直接结果是对公司利益的损害。调查结果显示，怠慢一个顾客将影响 40 个潜在顾客。损害了个人利益。劣质服务对员工本身来说，既丰富不了服务知识，也提高不了服务能力，连修养水平、文明水平也随之下降，直接的劳动报酬也因此降低。

(3)服务意识训练。服务意识是经过训练才逐渐形成的。作为一种意识，它不能由规则来保持，它必须内化在员工的人生观里，成为一种自觉的思想体系。

2.建立完整的服务指标与考核

(1)服务指标建立。服务指标是企业内部为顾客提供全部服务行为的标准。仅有服务意识并不能保证有满意的服务，企业还要建立一套完整的服务指标作为服务工作的指导和依据。如果说服务意识是服务的软件保证，那么服务指标就是服务的硬件保证。

服务指标可以分为两部分:

①伴随性服务指标。伴随性服务指标是伴随着产品销售过程中的服务指标。它的内容包括售前服务指标、售中服务指标、售后服务指标。②独立性服务指标。独立性服务指标并不直接发生产品交换的服务，如旅游、宾馆、娱乐等服务。在不同的行业，独立性服务的行为指标是不一致的。在同一行业，不同职务岗位又提供着不同的服务内容。如一个酒店，其服务指标可以分为前厅人员服务指标、客房人员服务指标、后勤人员服务指标、管理人员服务指标等。服务指标的建立是进行 CS 管理设计的关键内容。企业能否顺利地导入 CS 战略，关键就在于是否建立了一套以顾客为轴心的服务指标体系。这一体系不仅是员工提供优质服务的依据，也是确立 CSI 的基础。当服务系统的 CSI 建立完成后，就可以据此全面考查服务系统的顾客满意状况，也可以测出每一个员工的 CSI 分数，作为考核、奖惩的依据。

(2)服务满意级度考核。员工对顾客的服务是否使顾客满意，必须进行考核。考核有多种形式:

①服务满意级度调查方法。按时间分为定期考查和进行性考查;按对象分为全面考查、典型考查和抽样考查;按方式可以分为直接考查、谈话考查和问卷考查。

②服务考核内容主要包括:1)员工意见考核。了解员工的意见，一方面可以据此改进管理人员的工作方法，另一方面可以修正不恰当的措施。2)顾客满意级度考核(CSM 考查)。服务的最终目的是顾客满意。要全面了解顾客状况，必须实施 CSM 考核。3)内部顾客满意级度考核。主要是考核企业内部各部门、各程序、各环节之间的相互服务状况。'

3.为顾客提供优质服务

如果以上是对"内部顾客"来说的，那么为顾客提供优质服务是对"外部顾客"而言，其策略、方法主要

有:

(1)服务满意策略。不同的消费者和不同的产品具有不同的特点,所需的服务内容和标准也不同。按提供服务的时间顺序不同,可将服务满意策略分成三部分:

①售前服务策略。指产品在销售前为消费者提供的服务。其主要服务内容有:

产品设计服务。指在产品进行生产销售之前,根据产品的特点开展咨询和设计工作。例如,生产的服装、鞋帽等应做好设计服务工作。对某些有特殊要求的用户,也可针对其需要进行产品设计。

信息服务。指利用各种媒介进行广告宣传,进行商品性能、质量、寿命、使用方法等方面的咨询、讲解等。

技术培训服务。对于技术密集型产品,由于操作使用方法复杂,需要开展技术培训服务。

②售中服务策略。在售出商品时提供的服务为售中服务,主要包括直接或间接地接待消费,主动、热情、周到地引导消费者购买本企业的产品,通过宣传、具体地介绍产品的性能、结构、用途,使消费者乐意购买本企业的产品。

③售后服务策略。售后服务是指在产品售出后继续向用户提供的服务。主要方式有:

运送、安装和调试服务。对于结构复杂,运输、安装、调试较困难的产品以及精密设备,应根据用户的需要送货上门,代客发运,并进行安装和调试,直至正常运转为止。

维修服务。维修服务是指产品在使用中因磨损而需要的服务。维修服务的方式一般有定点修理、上门修理、巡回维修。

(2)服务满意方法。

①全方位服务。从顾客需求出发,不断丰富和完善服务内容,逐步形成内容完整、要求严格、灵活性强的服务体系。在完整性上,企业不仅要重售中、售后服务,也要加强售前服务。在灵活性上,由于顾客要求的难以确定,很难为服务内容规定一个界线和范围,因此应赋予服务人员一定的自主权,使其能随机应变、灵活处理。例如,格兰仕公司在1996年就确立了"努力,让顾客感动"的经营理念,把全心全意为顾客服务作为全体员工的行为准则,从产品设计、生产组织、质量管理、工艺创新到产品销售,都要考虑顾客的要求。格兰仕优秀的立体化全过程服务强化了其企业定位,与其在技术、工艺质量等方面具有的明显优势相得益彰,成为格兰仕适应市场变化、制胜市场的宝贵资源。

②个性化服务。针对个体消费者,设计并开发企业的产品及服务项目,以适应当今个性化和多样化的消费趋势。日本电通公司的调查发现,在20世纪五六十年代,10位消费者只有一种声音;到七八十年代,10位消费者有十种声音;而到九十年代,一位消费者就有10种声音。面对如此复杂的消费倾向,企业如何驾驭顾客需求、进行个别化营销,关键在于建立顾客资料库与顾客信息反馈系统,不断收集了解消费者的要求和偏好的变化以及对企业的意见,以便更好地为消费者提供个性化服务。

③特色服务。没有差别的服务竞争等于没有竞争,解决服务竞争的办法是建立差别服务形象,以创新特色来与竞争对手相区别。2000年6月11日,星期日,非常普通的一天,却从美的空调总部传来令人异常兴奋的消息:日出货近三万套,与上年同期相比增长50%!在北京竟出现消费者排队抢购美的空调的现象,销售量顿呈爆发性增长。是什么原因令美的空调取得如此辉煌业绩呢?当众多二线空调品牌都在价格方面绞尽脑汁时,美的大力开展了免费登门服务活动,免费为消费者清洗、保养、检测,此举获得消费者

的极大拥护。美的空调此举全赖背后依托着一个覆盖全国、方便快捷的售前、售中、售后服务网络。

④品牌服务。长虹的"阳光网络"服务工程宣言,海尔公司的"三全服务",小天鹅公司独特的"一、二、三、四"服务规定,海信空调的全面服务管理,格兰仕服务的"三大纪律、八项注意"等,都成为我国企业在这方面的重大尝试。优质服务正成为企业走向成功的一把金钥匙;海尔集团总裁张瑞敏深有感触地说:"市场竞争不仅要依靠名牌产品,还要依靠名牌服务。"

⑤承诺服务。在"顾客满意"战略风靡全球的今天,很多企业将承诺服务作为战略的核心环节,不仅使顾客在购买消费中感到满意,而且这种满意甚至超越顾客期望。我们来看几则承诺服务的实例:奔驰汽车公司让顾客对汽车质量具有高度信心,其广告称:如果有人发现我们的奔驰发生故障被修理厂拖走,我们将奖励你 1 万美元;施乐公司保证任何顾客只要在 3 年内对施乐产品不满意,施乐公司负责退换直到完全满意;印度尼西亚航空公司对因飞机延误而造成不便的乘客每分钟偿付 1000 印尼盾,他们承诺高效的地面服务,声称 12 分钟能取行李以及提供卓越、彬彬有礼的机组服务;在美国,联邦快递公司因承诺"绝对、肯定于第二天上午 10:30 送达"而赢得了顾客的心;等等。

复习思考:

- 1.什么是顾客满意指标(CSI)策划?如何进行员工 CSI 的策划?
- 2.什么是顾客满意度策划?其追踪方法有哪些?
- 3.实施顾客满意度策划的关键策略有哪些?
- 4.怎样理解顾客服务满意策划是 CS 战略策划的关键所在?
- 5.服务满意策划的策略及方法有哪些?

模拟演练

1.演练项目:XX 工商企业满意度的调查及企划。

2.演练目的:通过对某一工商企业顾客满意度的实地调查,进一步了解 CS 战略策划的内容,特别要学生掌握顾客满意度和顾客服务满意的策略与方法,锻炼与提高学生进行顾客满意度以及顾客服务满意策划的能力。

3.演练内容:

- (1)调查并收集顾客满意度、顾客服务满意的企业与资料;
 - (2)根据调查与收集的材料撰写 XX 工商企业顾客满意度的分析报告或策划方案。
- 4.演练组织:根据实际情况分成若干小组,到工商企业调查或到图书馆、网上收集资料。
- 5.演练考核:每个学生完成一份顾客满意度或顾客服务满意的调查报告或策划方案。

第八章 彰显个性——产品策划

学习目标

知识学习目标

1. 掌握产品整体概念和产品市场生命周期策划的理论；
2. 掌握品牌的产品组合策划的理论；
3. 掌握新产品开发与上市策划的理论。

能力实训目标

1. 具备个别产品策划的能力；
2. 初步具备品牌的产品组合策划的能力；
3. 初步具备新产品开发和推广策划的能力。

个案引读

“脑轻松”开发及上市策划

香港康富来公司一直专门生产洋参含片、洋参胶囊等，是中国洋参制品市场的四大知名品牌之一。它在上海推出一种全新的健脑补品“脑轻松”，顿时在市场上掀起了一股不大不小的旋风。

第一，作出开发新产品的重大决定。由于洋参制品市场竞争越来越激烈，各大品牌被迫竞相加大广告投入和降低销售价格，致使各自的利润下降。究竟是加大力度与竞争对手一争高下，还是在保持现状的前提下开发新的保健品？决策层在反复权衡之后，做出了开发新产品的决定。

第二，选择功能性的健脑产品进行开发。企业为此作了大量的保健品市场调查。他们找到了支持这一选择的四个理由：一是中国人的健脑意识和健脑需求随着智力竞争的加剧而开始有所增强；二是“巨人脑黄金”曾经一度成功的先例，证明了健脑产品是有市场潜力的；三是健脑产品目前没有领导品牌，这就给新产品留下了市场开发的机会；四是企业能从某中医药研究所购买到一个卫生部批准的健脑产品的专利。

第三，确定上海市场为首攻市场。企业意识到决不可四面出击，必须集中力量先攻占一地，力争在此一炮打响而又能产生辐射周边市场的作用。上海是康富来公司的老市场，企业跟经销商和媒体关系都很密

切，销售渠道畅通，上海媒体对邻近江、浙两省份影响很大，而上海的走俏产品历来在这两个省份也能很快地被市场所接受，加上保健产品多年来在上海市场一直销售看好，所以企业决策层最终确认上海为“脑轻松”的首攻市场。

第四，明确规定洋参制品经销商和“脑轻松”经销商要“分而不合”。这既可保住洋参制品的现有销售市场，又让新产品“脑轻松”拥有一支强大而独立的销售队伍，以保证“脑轻松”有足够的力量攻打市场。与此相适应，企业为经销商服务的市场推广人员也被兵分两路，各负其责。

第五，决定进行广告投入。企业决策层将大家的认识统一到这一点上：要想市场开发迅速见效广告大投入是绝对必要的。因此企业决定在为时 34 个月的产品导入期内投入 1500 万元，通过多种媒体发动强劲的立体攻势，已达到振聋发聩的广告轰炸效果。

第六，制定产品合理的价位政策。决策层意识到，合理的价位才能保证经销商的销售利益，也才能保证有足够的市场推广费用。

（摘自高天成，李兆虹：《成功策划第一书》，海南出版社，2002 年）

第一节 个别产品策划

产品策划是一种理性的思维活动，它是对产品开发、生产和经营所进行的一系列企划活动。产品策划从类型上说包括新产品开发、旧产品的改良和新用途的拓展三方面的内容，从现有产品的营销策划角度上说，其过程和内容主要是：个别产品策划、品牌的产品组合策划和新产品开发与推广策划。

就个别产品而言，任何一种产品都是多因素的组合体。各种因素的不同组合形态可以形成不同的整体产品，以满足企业市场营销活动的需要。

个别产品策划可以从以下三个方面考虑：

一、产品整体概念与产品策划

从市场营销的角度看，产品指能满足购买者某种需要的物品及随同产品出售时所提供的多种服务，这是产品的整体概念。产品整体概念包含核心产品、形成产品和附加产品。

1. 核心产品

又称实质产品。这是产品整体概念最基本、最主要的层次。它是顾客购买的目的所在，使顾客追求的效用和利益。顾客购买一种产品，不仅是为了占有一件有形的、可触摸的物体，而是为了满足自身特定的需要和欲望。因此，在产品策划中必须以产品的核心为出发点和归宿，设计出真正满足消费者需要的产品。

2. 形式产品

是指产品的实体。这是对目标顾客某一需求的特定满足形式。要满足买主追求的利益，必须通过有形产品体现出来，可以说，有形产品和核心产品的转化形式。产品存在的物质形式主要有五种特征可供辨认：质量水平、产品特色、产品款式、品牌以及包装。例如电冰箱，有形产品不仅指电冰箱的制冷功能，而且还包括它的质量、造型、颜色、容量、品牌等。加深对产品实体上述五个方面的认识，有助于产品策划的全面开展与实施。

3. 附加产品

即顾客在购买产品时所获得的各种附加服务或利益的总和。它能满足顾客更多的需要。它包括提供产品说明书、产品保证、安装、维修、送货、技术培训、售前与售后服务等。如计算机生产者，不仅出售计算机，而且还提供工作指令、软件程序、规划系统、人员培训、安装维护、产品保证等一系列服务项目。可以预见，未来市场竞争的关键，在于产品所提供的附加价值，包括安装、服务、广告、用户咨询、购买信贷、及时交货和人们以价值来衡量的一切东西。因此，企业期望在激烈的市场竞争中获胜，必须极为重视服务，注重售前、售中和售后服务的策划。

产品整体概念全面揭示了产品全面满足消费者需求的不同层次。它要求在保证消费者基本利益的同时，充分满足消费者的多方面需要。产品整体概念要求企业提供产品质量、外观物美的同时，注重产品附加价值的开发。根据对产品的这一认识，全面满足消费者的需要常常成为产品策划的出发点。如在空调设计中，就面临着全面满足消费者需求的问题。现在，消费者使用空调的时间越来越长，空调病的发病率有逐步上升的趋势，人们迫切希望避免空调病的发生。海尔集团以全面满足消费者需求为基本出发点，迅速推出了把变频技术和负离子技术融为一体的健康型空调。这种空调具有集负离子、杀菌除尘和清新空气的

功能，受到消费者普遍欢迎。

产品整体概念由于深刻地挖掘了产品的内涵，这就有利于产品策划在某一层面、某一角度进行深入诠释，形成产品有别于同类竞争产品的独特个性。例如有一次，日本的营销人员在一家饭店观察到“老外”饮茶，由于欧洲人的鼻子较大，当茶水少于半杯时，鼻子便碰到杯沿上，若想喝完茶水，必须仰起脖子，既不方便，也有失欧洲人的绅士风度。日本营销人员回国后，研制生产了“斜口杯”，风靡了欧洲市场。

“斜口杯”畅销，说明三个问题：其一，不同区域的市场有着各异的消费特点；其二，要想打开区域市场，产品务必要有独特个性；其三，要想让产品在市场竞争中占有一席之地，关键在于研究“市情”，了解消费者的需求。

产品整体概念的树立有利于产品策划在各个层面上与同类产品展开竞争，如果一项产品其核心产品、产品实体、附加产品的三个层面上都比同类产品领先，那么，这一产品市场地位是不言而喻的，并且可以从多个侧面树立企业形象，确定企业的市场地位。

无锡小天鹅股份有限公司能在激烈的市场竞争中保持不败，就是着眼于产品整体概念的策划，即以产品质量为中心，对构成产品形象的关键因素不断做出重大改进。小天鹅公司认为，营销人员推出的是信誉和质量，今天的质量是明天的市场。“小天鹅”的质量标准是产品满足用户需求，产品只有超出同行水平才有竞争力。为此，“小天鹅”发动全体员工从市场领先的角度给工厂和产品提出 72 条整改意见，开展了更高层次的质量把关，把国家规定的无故障运行 400 次的标准，提高到国际上最先进的 5 000 次标准；1995 年与松下公司签订投资 550 万美元的第二期技术合作合同，联合开发运用模糊理论控制的低噪音、大容量的洗衣机。这是目前国际上最先进的产品。此外，还开发了多种规格、多种造型的洗衣机，适应个层次的消费需要。在注重产品核心、形式的基础上，公司更重视服务。服务是企业的第二次竞争，服务是争取消费者、战胜竞争对手、决定竞争地位的有效方法。“小天鹅”在服务上推出了“金奖产品信誉卡”的特色服务，将服务监督权交给用户，把服务公约公布于众，坚持做到“上门服务，随叫随到，如有逾期，甘愿受罚”，并为消费者办理了责任保险。“小天鹅”灵活地运用了产品整体概念的策划，使核心产品、形式产品和附加产品三个层次相结合，使购买者的需求和欲望得到了最大满足。

二、产品市场生命周期与策划思路

产品市场生命周期是指一种新产品从投入市场开始到被市场淘汰为止所经历的全部时间。它一般经历四个阶段，即介绍期、成长期、成熟期和衰退期。对于处在生命周期不同阶段的产品，其企划的基本思路也有所不同。

1. 产品介绍期的策划思路

该时期企划的基本思路是突出一个“快”字，即尽可能快地进入和占领市场，在尽可能短的时间内实现由都如期向成长期的转轨。因此，在产品介绍期，企业营销策划重点主要集中在促销与价格方面。一般有四种策略可供挑选：

（1）先声夺人策略，即以高价格和高促销水平的方式推出新产品。采用这一策略的假定条件是：第一，潜在市场的大部分人还没有意识到该产品；第二，直到它的人渴望得到该产品并有能力照价付款；第三，公司面临着潜在的竞争和想建立品牌偏好。

（2）以廉取胜策略，即以低价格和低促销水平推出新产品。采用这一策略的条件是：第一，市场规

模大；第二，市场上该产品的知名度较高；第三，市场对价格相当敏感；第四，有一些潜在的竞争。

（3）密集渗透策略，即以低价格和高促销水平的方式推出新产品。采用这一策略的条件是：第一，市场规模很大；第二，市场对该产品不知晓；第三，大多数购买者对价格敏感；第四，潜在竞争很激烈；第五，生产成本下降。

（4）愿者上钩策略，即以高价格和低促销水平方式推出新产品。采用这一策略的条件是：第一，市场规模有限；第二，大多数的市场已知晓这种产品；第三，购买者愿出高价；第四，潜在竞争并不迫在眉睫。

2. 产品成长的策划思路

进入成长期，营销企划主要强调一个“好”字，即不断提高产品质量，改进服务，树立良好的企业及品牌形象，抓住难得的市场机会，扩大市场占有率。

成长的特征是销售量急剧上升。消费者对产品已经熟悉，早期采用者也加入购买行列，销售量迅速增长，成本逐步降低，企业利润快速上升。有竞争者介入，竞争激烈。这一时期可采取的策略有：

（1）改进产品。集中力量提高产品质量，增加花色品种。

（2）开辟新市场。不断细分市场，吸引更多的消费者，扩大市场份额。

（3）密集分销。利用尽可能多的分销渠道销售商品，扩大商业网点。在扩大产品规模的基础上，适当降低价格。

（4）建立品牌形象。促销过程介绍消费者了解产品到树立品牌形象，使消费者对本企业产品建立的品牌信赖度。

3. 产品成熟期的策划思路

成熟期是产品迅速普及阶段。这一阶段表现为“两高一低”，即生产量和销售量很高，但销售量增长幅度变慢，利润开始下降，市场竞争异常激烈。因此，在这一时期策划人员应系统地考虑市场、产品和营销组和改进等主动进攻的策略。其策划思路具体由三：

（1）改进市场。通过扩大顾客队伍和提高每个顾客使用率，来提高销售量。例如，强生婴儿润肤露是以婴儿为主要使用对象而设计的，而如今“宝宝能用，你也能用的”宣传，使该产品的使用对象扩展到了成年人，从而扩大了用户范围，进入新的细分市场。

（2）改进产品。通过改进现行产品的特性，以吸引新用户或增加现用户使用量。如小鸭—圣吉奥洗衣机的滚动次数比一般洗衣机多得多，而且机体对衣服的磨损降到最低程度，强调了小鸭—圣吉奥洗衣机的使用寿命和特征对用户的作用。

（3）改进营销组合。通过改进营销组合中各产品要素的先后次序和轻重缓急，以达到保持市场占有率的目的。

4. 产品衰退期的策划思路

衰退期是产品销售每况愈下的阶段，企业利润很低。仅有落后的采用者继续购买产品，大部分消费者购买行为发生转移，竞争者大批退出市场。面临上述情况，可采取的策略有：

（1）立即放弃策略。立即放弃衰退产品，经营可代替的新产品。

（2）逐步放弃策略。按计划逐步压缩衰退产品的产量，将资金转入到有利可图的项目。

（3）自然淘汰策略。企业不主动放弃衰退产品，使之自然退出市场。

在 20 世纪 30 年代末环球公司开始开发猪皮便鞋，以替代资源逐渐短缺的马皮劳动鞋，研制成功后于 1957 年推向市场。这是一个生命周期的开始，猪皮便鞋作为新产品开始进入市场导入期。公司当时的营销策划重点一是价格，而是促销。价格方面采用的是需求导向定价法，即以较低价位（5 美元）向市场渗透。促销方面考虑产品外观（推出 11 种不同的颜色）和品牌（取名“安静的小狗”），以适应市场需求，拓宽销路。

1958 年，“安静的小狗”牌猪皮便鞋开始进军大城市和城郊，市场开始扩大。这是产品成长期，其主要特征是产品销量和利润迅速增长，开始出现同业竞争现象。环球公司策划了新的销售战略，其基本内容是：

（1）开辟新的销售点，采取鼓励零售商的方针，保证供货，提高销价以调动零售商的积极性等。

（2）增加产品种类，招徕更多顾客，如推出了女式鞋，款式进一步多样化。

（3）加强广告宣传，树立产品形象，主要是选择影响较大的媒介分时点刊登别具一格的大幅广告。

这些策略的正确性由其绩效的显著性得到了印证：产品的销售量急剧增长，利润则增长得更快，而且“安静的小狗”成了名牌。

在 20 世纪 60 年代初中期，猪皮便鞋进入了成熟期，产品销量和利润仍在增长，市场仍在扩大，但步伐开始放慢，竞争日趋激烈。环球公司新的策划随之出台，即有针对性地开展宣传，增加与目标顾客打交道的机会。不久，环球公司在美国制鞋业中的地位攀升到了第六位。

第二节 品牌产品组合策划

市场营销对品牌的定义为：品牌是一种名称、术语、标记、图案或这些因素的组合，用于辨别买方或卖方集团的货物与劳务，以便于同其他竞争者的产品加以区别。所谓品牌定位，就是指建立或塑造一个与目标市场有关的品牌形象的过程与结果。它是在产品定位基础上的升华和规范化。品牌的产品组合策划，包括产品结构组合策略、产品包装组合策略、品牌策略等内容。

一、产品结构组合

产品结构组合策划，应从以下几个方面加以考虑

1. 扩大产品组合

包括扩大产品的宽度、长度、深度和一致性四个方面的内容。其优点是提高设备和原材料的利用率，减少经营风险，满足消费者的各种各样的需求。如美国吉列公司为了在竞争中保持优势，瞄准了男性剃须美容市场的动向，策划了多品种系列化产品开发策略，即以喷射式剃须膏为基础，开发了须后冷霜、香水以及烫发机、电吹风等美容美发品，这些产品给吉列公司带来了丰厚的利润和很高的知名度。

2. 缩短产品组合

采用专业化形式，减少本企业生产的滞销产品或剔除亏损产品的项目。其优点是提高生产效率和产品质量，降低成本，获得稳固的利润。日本尼西奇公司原来是生产雨衣、游泳装、尿垫等橡胶制品的小型企业，后来公司经营者策划了专门生产婴儿尿垫的产品，在激烈的市场竞争中获胜，成为此行业的“尿布大

王”。

3. 延长产品线

企业将产品线延长,目的是为了开拓新的市场,增加消费者,或为了适应消费者需求的变化,配备花色品种。有三种延长的策划思路:

(1)向上延伸。指原先定位于低档产品市场的企业,在产品线内增加高档项目,使企业进入高档产品市场。早期日本公司在扩大产品系列时大多策划向上延伸的方式,即从低档品到中档品再到高档品。如率先打入美国市场的丰田摩托车就将其产品线从低于 125CC 延伸到 1 000CC,雅马哈摩托车紧随其后,陆续推出了 500、600、700CC 的摩托车,还推出了一种三缸、四冲程、轴驱动摩托车,从而在大型越野摩托车市场展开了强有力的竞争。

(2)向下延伸。它是把企业原来定位于高档市场的产品线向下延伸,在高档产品线中加入中低档产品。采取此方案可给企业带来三点好处:第一,可使企业获得更大的市场占有率。第二,企业从高档产品市场进入中低档产品市场的成本较低。这是因为在产品设计、生产工艺、促销宣传、分销渠道方面,企业可充分利用现有的条件。第三,在短期内,可获得较明显的经济利益。例如,海尔公司在生产高档冰箱、空调产品占领市场的同时,把产品线向下延伸,生产电风扇,产品一出台,即在市场上受到了欢迎。

(3)双向延伸。经营中档产品的企业在取得竞争优势后,在原有的产品线中,同时增加高档和低档产品。这种策略在一定条件下有助于加强企业的市场地位,特别适合新兴行业中的企业采用。日本精工钟表公司就采用此策略。20 世纪 70 年代后期精工既推出了“脉冲星”牌系列低价表,从而向下渗透这一低档产品市场,同时,它又向上渗透高价和豪华型手表市场,推出了售价高达 5 000 美元的超薄型手表。

(4)更新策略。指对那些长度虽然适当,但是产品质量、技术水平落后的产品升级换代。目的是实行产品线的现代化。在策划产品线更新策略之前,不仅要针对市场、公司的内部各方面作出全面分析,更要研究消费者的需求,以适应市场发展。其基本方法有局部更新和全部更新两种。

二、产品包装组合

包装是产品策划的重要组成部分,通常是指产品的容器或包装物及其设计装潢。现代营销策划过程中的包装策划已经远远超出作为容器保护产品的作用,而成为促进和扩大产品销售的重要因素之一。产品包装组合策划的主要内容。产品包装策略的选择有以下几种:

1. 类似包装策略

企业生产的各种产品,在包装上采用相似的图案、颜色,体现共同的特征。其优点在于能节约设计和印刷成本,树立企业形象,有利于新产品的推销。但此策略仅适应同样质量水平的产品,若产品质量相差悬殊,会因个别产品质量下降影响其他产品的销路。

2. 差异包装策略

企业的各种产品均有自己独特的包装,在设计上采用不同的风格、色调和材料。这种策略能避免因个别产品销售失败而对其他产品的影响,但会相应地增加包装设计和新产品促销的费用。

3. 配套包装策略

将多种相互关联的产品配套放在一个包装物内销售。例如,化妆盒里的配套化妆品,口红、粉饼、小镜子、眉笔等。

4. 复用包装策略

包装内产品使用完后，包装物本身可以回收再用或顾客用做其他用途。如啤酒瓶子可回收重复使用，装糖果的盒子可用做饭盒等。此策略的目的在于通过给顾客额外的利益，扩大销售。

5. 等级包装策略

对同一种产品采用不同等级的包装，以适应不同的购买力水平，或者按产品的质量等级不同，采用不同的包装，如优质产品采用高档包装，一般产品采用普通包装。

6. 附赠品包装策略

在包装或包装内附赠奖券或实物，以吸引顾客购买。如在儿童食品中附赠小玩具。

7. 改变包装策略

当某种产品销路不畅或长期使用一种包装时，企业可以改变包装设计、包装材料，通过使用新的包装，使顾客产生新鲜感，达到扩大销路的目的。

8. 绿色包装策略

又叫生态包装策略，指包装材料使用可再生、再循环，包装废物容易处理及采用对生态环境有益的包装。采用这种包装策略易于被消费者认同，有利于环境保护和与国际接轨，从而产生促销效果。

三、品牌策略设计

企业围绕着品牌问题，要作出一系列的决策。如是否要品牌，使用谁的品牌，怎么使用自己的品牌，是否在互联网中域名等等。要解决这些问题，就必须进行品牌策略设计。品牌策略设计是品牌的产品组合策划的关键。以下对品牌化、品牌忠诚、品牌数量、品牌延伸以及多品牌策略设计作一简要论述。

1. 品牌策略设计之一：品牌化策划

品牌化策略，亦称品牌化决策，它是指企业对其生产和经营的产品是否采用品牌的抉择，包括采用品牌、不采用品牌两种情况。

(1)无品牌商品，即有些产品不使用品牌。一般来说，农、牧、矿业属初级产品，如粮食、牲畜、矿砂等，无须使用品牌。技术标准较低、品种繁多的日用小商品，也可不使用品牌名称。企业采用无品牌策略，可以节省包装、广告宣传等费用，降低产品成本和价格，达到扩大销售的目的。

(2)品牌化，即企业为其产品确定采用品牌，并规定品牌名称、品牌标志，以及向政府有关部门注册登记的一切业务活动。品牌化是一种大趋势，是品牌化决策的一种主要策划。

①品牌命名要点。一般来说，品牌的命名应掌握以下几点：第一，简短明了，易读易记。如可口可乐、SONY、3M等。第二，暗喻功能，启发联想。如“柯达”读起来使人联想到按动快门的声响，“红豆”则象征纯洁的爱情，“雪碧”则联想清凉爽洁等等。第三，个性突出，风格独特。如“万宝路”森林、骏马、牛仔的粗放个性；“IBM”理性、尖端、成熟的蓝色巨人个性；“麦当劳”快乐、善良、高效的热情个性；“长虹”产业报国、志为民族昌盛的责任个性；“喜之郎”温馨、浪漫、活泼的可爱个性。

②品牌名称设计。品牌名称要符合上述要求，必须经过认真的思考和选择。品牌名称的设计并不是一件轻而易举的事，往往要花费大量的心血和时间，同时需要有丰富的想像力和灵感。

品牌名称设计的类型主要包括：人名命名类型，如狗不理、麦当劳等；地名命名类型，如茅台、燕京、桑塔纳等；字首组合命名类型，如TCL、LG、IBM、3M、NEC等；企业名称命名类型，如海尔、长虹、

春兰、格力、飞利浦、三洋、联想等；数字命名类型，如“999”、“555”、“505”、“666”等；寓意命名类型，如“耀华”、“轻骑”、“金利来”、“娃哈哈”、“活力 28”等；吉祥命名类型，如双喜、长寿、幸福、永久等；民俗命名类型，如神龙、凤凰、孔雀、熊猫、英雄、红旗、东风、美的、万家乐、大中华等。

品牌名称设计的方法，可以有多种，主要是：第一，企业自己设计，如日本的 SONY 品牌名称是由其公司的主要负责人盛田昭夫和井深大设计的；“金利来”品牌名称是企业创办人曾宪梓自己设计的。第二，社会征集或招标设计。第三，聘请专家设计。

2. 品牌策略设计之二：品牌忠诚策划

如何留住老顾客，吸引新顾客，从而扩大企业的销售与利润，这是品牌策略设计的重要内容之一，即品牌忠诚策划。

(1) 品牌忠诚的重要性。品牌忠诚，是指由于质量、价格等诸多因素的影响，使消费者对某一品牌产生感情，形成偏爱并长期重复购买该品牌产品的行为。品牌忠诚是消费者对某品牌产生的感情的度量，它反映了一个消费者的偏好由一个品牌转向另一个品牌的可能程度。

在品牌竞争中，品牌忠诚为企业提供了喘息的时间。如果竞争对手推出了一个新产品，消费者的忠诚会使企业有一定的时间来制定对策，改进产品。因为忠诚的消费者不会轻易改变使用的品牌，除非竞争对手的新产品充满了吸引力，但这需要一段时间。例如，美国“三一”冰淇淋店多年来一直是美国最大的冰淇淋连锁店，它向美国消费者提供最多可供选择的冰淇淋。当“三一”冰淇淋让自信在选择优势上所向无敌的时候，哈根达斯冰淇淋店策划了一种新的酸乳酪一霜酪，该产品味道甜美，但卡路里含量较低，上市不久就赢得了一部分消费者的青睐。但大部分“三一”冰淇淋店的老顾客对其抱有怀疑的态度。“三一”冰淇淋店利用这一时机，抓紧研制新产品，

不久也推出了自己的霜酪，确保了原有的市场地位。

(2) 品牌忠诚度的衡量。消费者对某品牌的忠诚度，可以用下列标准进行测量：

① 顾客重复购买次数。在一定时期内，消费者对某一品牌产品的重复购买数愈多，说明对这一品牌的忠诚度愈高，反之则越低。

② 顾客购买挑选时间。一般来说，顾客挑选的时间愈短，说明他对该品牌忠诚度越高，反之，则说明他对品牌的忠诚度愈低。

③ 顾客对价格的敏感程度。事实表明，对于喜爱和信赖的产品，消费者对其价格变动的承受能力强，即敏感度低；而对于不喜爱和不信赖的产品，消费者对其价格变动的承受能力弱，即敏感度高。

④ 顾客对竞争产品的态度。如果顾客对竞争品牌有兴趣并抱有好感，那么就说明他对本品牌的忠诚度低；如果顾客对竞争品牌不感兴趣，或没有好感，就可以推断他对本品牌的忠诚度较高。

(3) 品牌忠诚的营造途径。品牌忠诚的营造，要求企业及策划者始终树立以消费者为中心的观念，千方百计满足顾客需求，赢得消费者的好感和信赖。这是提高企业品牌忠诚的根本途径。具体来讲，可从以下几方面进行营造：

① 洞察消费需求。营销是企业成功的关键因素，而营销就是“满足顾客需求”的活动。企业不仅要及时了解 and 掌握消费者的意见、建议和要求，而且要根据消费者需求主动地创造市场。

② 长期的产品质量保证。优质产品是顾客对品牌忠诚的前提条件。剑桥大学企业策略计划研究的一项

调查研究表明,决定企业长期赢利的关键因素是被顾客广泛认可的优质产品。在顾客眼中,产品品质低劣的企业,平均每年丧失 20% 的市场份额,相反顾客认为产品品质高的企业的市场占有率每年按 6% 的幅度增加。美国综合系统咨询机构做了一项调查,1978 年大约有 30% 的调查对象认为产品品质比产品价格重要,到 1989 年,这一比例上升为 80%。由此可见产品品质在消费者心目中的地位。

③为顾客提供满意的服务。在产品同质化越来越明显的今天,服务日渐成为现代企业营造品牌忠诚、获取竞争优势的关键。美国波士顿福鲁姆咨询公司在调查中发现,顾客从一家企业转向与之竞争的另一家企业的原因,10 人中有 7 人是因为服务问题,而不是因为质量或者价格的缘故。美国马萨诸塞州沃尔瑟姆市一家销售咨询公司经过计算证实,公司服务质量每提高 1%,销售额能增加 1%。

④塑造良好的企业形象。消费者对品牌的忠诚不仅仅是出于对产品使用价值的需要,也带有强烈的情感色彩。日本最大的企业形象设计所兰德社曾评论说,松下电器和日立电器在质量和价格方面并不存在差别,可更多的消费者更乐于购买松下电器,就是因为他们更喜欢这家公司。

与价格、质量因素不同,企业形象是提高品牌忠诚度的“软件”,它要求企业做长期的、全方位的努力。任何一个有损于企业形象的失误,哪怕是微小的失损,都有可能严重削弱消费者的忠诚度,甚至导致忠诚的转移。

3. 品牌策略设计之三:品牌数量策划

在品牌策略策划中,决定使用自己品牌的企业,还要对使用多少品牌作出抉择。

(1)统一品牌策略。即企业对所有产品使用同一品牌策略。如美国通用电气公司的所有产品都统一使用“GE”品牌,我国南京无线电公司的所有产品都统一使用“熊猫”这个品牌。采用此策略的好处在于节约品牌设计费、广告费,降低成本,有利于解除顾客对新产品的不信任感,但缺点是有较大的风险,局部产品质量不好会影响全局利益。如欧洲的“飞利浦”公司,对其所有的产品使用“飞利浦”一名,但是由于产品在质量上有极大的差异,损害了飞利浦公司优秀产品的销路。因此,企业最好避免在其疲弱产品上标上公司的名称。

(2)个别品牌策略。它有两种形式:一种是企业的每项产品都有各自不同的品牌。如美国宝洁公司的“汰渍”、“快乐”两种牌号洗衣粉,尽管“汰渍”的销售量因“快乐”而受影响,但宝洁公司洗衣粉的销售量却大大提高。另外一种是不同的产品线采用不同品牌,同一产品线的产品项目使用同一品牌。如中国上海家化公司有美加净护肤系列、清妃系列、六神系列三大品牌系列。采用此策略的好处是,它没有将公司的声誉系在某一品牌名的成败之上,如果某一品牌的产品失败了或者出现了低质情况,也不会损害制造商的名声。个别品牌决策还可以使公司为每一新产品寻找最佳的名称,制造新的刺激,建立新的信誉,扩大市场占有率。但缺点是费用开支大,成本上升。

(3)统一品牌与个别品牌共同策略。即企业先给各种产品命以不同的品牌名称,在各种品牌名称前一律冠以企业名称,兼收上述两种品牌策略的优点,目的是靠响亮的公司名称,来促进各种产品的销售。

4. 品牌策略设计之四:品牌延伸策划

许多企业都想方设法,利用已获成功的品牌的声誉,推出改进型产品或新产品。这是品牌使用的一种特别策划,也叫品牌扩展决策。品牌延伸有两种基本做法:

(1)纵向延伸。企业先推出某个品牌,成功以后,再推出新的经过改进的该品牌产品,接着,推出更新

的该品牌产品。不仅升级换代的同一产品可用，新的包装规格，新的口味和式样等也可用。例如，宝洁公司在中国市场上，先推出“飘柔”洗发香波，后又推出创新一代“飘柔”洗发香波。汽车工业和耐用消费品行业的企业常用这种做法，不断推出标有“XX—1000”、“XX—2000”的产品。其特点是同一基本品牌始终用于有所变化的同一产品，巩固企业在该市场领域的地位。

(2)横向延伸。即把成功的品牌用于新开发的不同产品。例如，美国贵格麦片公司的贵格脆脆麦片，在早餐食品市场享有很好的声誉。公司利用这个品牌名称及其卡通人物的品牌标志，又推出雪糕、冰棒甚至短袖衬衫等新产品。

品牌延伸决策也有其不利的一面。其局限性主要表现在：①容易忽视产品的个性宣传，降低品牌的影响力。②不利于单一品牌的纵向延伸。例如，高档次的派克金笔向中低档次延伸时，就顿失派克笔高贵形象，结果既不能开拓中低档笔市场，又丢失了高档笔的市场份额。③不同的定位造成品牌形象的冲突。因此，在品牌策划中必须要注意掌握分寸和适度，尽量减少不利因素，充分运用其有利因素以达到更好的效果。

5. 品牌策略设计之五：多品牌策划

多品牌策划，就是指一种产品采用一个品牌的品牌决策。一个品牌只用于一种产品上，适用于一种市场定位，因而能最大限度地形成品牌的差异化和个性化。美国宝洁公司(P&G)是实施多品牌策略的突出代表和成功范例。该公司拥有 300 多个品牌，每个品牌都有其独特的属性，且知名度很高，例如，“飘柔”、“潘婷”、“海飞丝”洗发液，“舒肤佳”肥皂，“玉兰油”护肤晶，“碧浪”洗衣粉以及“佳洁士”牙膏等。科龙集团也是实行的多品牌决策。科龙集团的“科龙”空调为核心品牌，以“容声”冰箱、“华宝”空调，“料龙”、“三洋”冷柜为分品牌的多品牌策略，形成四大品牌群体格局。多品牌策略有以下明显的优点：①有利于企业全面占领一个大市场，扩大市场覆盖面；②有利于细分市场的需要，推进品牌的个性化和差异化，满足不同消费者群体的不同需要；③获取品牌转换的利益；④有利于提高企业抗风险的能力。不过，多品牌决策也有其局限性：①耗费的资金多，时间长；②增加品牌管理难度。

第三节 新产品开发与推广策划

一、研究新产品开发的趋势

1. 新产品的概念与分类

从市场营销角度看，新产品是一个相应广泛的概念，既指绝对的新产品，又指相对的新产品；既可以对市场而言，又可以对企业而言。也就是说，只要是产品整体概念中任何一个要素的创新、变革或改造，都可以被理解为新产品。所以，这里所谓的新产品是指在企业经营活动中一切新开创的产品，包括全新新产品，还包括现有产品的改进、竞争产品的仿制和产品线的增设等。它大体可分为四种：

(1)全新新产品，是指采用新原理、新结构、新技术、新材料等制成的新产品。例如，1867—1960 年间世界公认的新产品有电子计算机、真空管、打字机等。

(2)换代新产品，是指在原有产品基础上，部分采用新技术、新材料制成的，性能有显著提高的新产品，也称部分新产品。例如从普通电熨斗到蒸汽电熨斗，从普通电话机到可视电话机等。

(3)改良新产品,是指采用各种改良技术,对现有产品的性能进行改进,提高其质量,以求得规格型号的多样和款式花色的翻新。比如潜水手表、药物牙膏等。

(4)仿制新产品,是指市场上已有同类产品,本企业仿制竞争者的产品,也称本企业的新产品。比如20世纪90年代上海某品牌饮用水推出之后深受广大消费者的喜爱,于是,各种品牌的饮用水纷纷登台亮相。

2. 新产品开发趋向

(1)高性能化。采用高新科技开发有时代超前特征的新产品,实现产品的高性能化,引导消费新潮,是现代产品开发的一大趋势。2000年美国通用汽车公司推出的一种“网络汽车”,就是一种高性能化的超前产品。人们可以在汽车中上网收发电子邮件,查询股市行情,了解天气情况,或收听新闻。这种汽车能声控上网,人们只要发出口令无须动手或转向,即可实施上述功能。

(2)多功能化。所谓多功能化就是增加产品功能,由单一功能产品发展成为多用途、多功能的产品。如电视机改进为收、录、看、唱多功能。

(3)微型化、转型化。产品微型化是指利用新技术、新材料、新工艺,简化产品结构,缩小产品体积,达到高性能、紧结构、小体积、轻重量。

(4)方便化、简便化。现在人们更重产品使用的方便性。如数码照相机、手机、模糊洗衣机等的发展正说明了这一点。

(5)节能化。由于能源紧张,因此节电、节煤、节油、节水、节气的节约性产品是产品开发的重要方向。

(6)多样化、系列化。以某一特征为主线,推出系列产品,是新产品开发的一种常用方法。这一方法对于培养消费群体、扩大销售具有积极的意义。如,采用多样化的加工技术,开发多样化、系列化的蔬菜新品。除速冻蔬菜、罐头蔬菜、脱水蔬菜外,还有粉末蔬菜、汁液蔬菜、辣味蔬菜、美容蔬菜等。

(7)知识化、智慧化。所谓“知识和智慧的价值”是日本学者界屋太一在其著作《知识价值革命》一书中提出的概念。他认为:在产品中包含着两部分价值,一部分是由人的体力劳动创造的原材料价值和产品的加工费,另一部分是由人的脑力劳动创造的包含在产品中的技术、样式和格调的价值,这后一部分价值就是“知识与智慧的价值”。例如许多传统产品采用高新技术后,成本提高了10%—25%,售价却提高了70%~150%。新开发出的高技术产品价格还要高。

(8)人性化、情感化。现在许多产品的开发十分重视个性化,以情动人,以情感人。例如,美国宝洁公司在中国市场推出的洗发香波的诸品牌都被赋予了鲜明的个性:飘柔——使头发光滑柔顺;潘婷——为头发提供营养保健;海飞丝——头屑去无踪,秀发更出众,等等。诸品牌同时包含了一个东方女性的共性——自信。

二、开发新产品的流程

新产品开发是一项复杂又极具风险的工作,它直接关系到企业经营的成功与失败。据统计,开发新产品从构思到投入市场,成功率只有1%—2%。因此,为了提高新产品开发的经济效益,必须按照一定的科学程序来进行。新产品开发的主要流程是:产品新构思—筛选构思方案—建立产品概念—商业分析—开发研制—市场试销—正式上市。

1. 产品新构思

产品构思是指企业对准备向市场推出的可能产品加以研究、发展。新产品的开发工作始于产品构思，即寻求一种能够满足某种需要或欲望的产品。构思过程不是一种偶然的发现，而是有计划探索的结果。

2. 筛选构思方案

新产品构思的好坏，对新产品开发能否成功影响很大。因此，征求到创新的构思以后，还要进行抉择和取舍，即组织构思的筛选。

3. 建立产品概念

这是开发新产品过程中最关键的阶段，目的在于把产品构思转变为使用时安全、能增进消费者利益、制造上经济的、具有为顾客乐于接受的物质特征的实际产品。产品概念具体包括针对选定的细分市场设计可以转化为多个不同的产品概念。

4. 商业分析

一旦生产者决定了产品概念，接着进行的是评价该产品在商业上的吸引力。商业分析是指对预计的销售额、成本和利润进行审视，判断其是否与生产者的目标相符合。如果确能令生产者满意，则进行下一阶段的发展研制工作。

5. 开发研制

经过市场分析以后，产品由概念进入实际研制过程。这一阶段企业要试制出新产品样品或实体模型。一般来说，样品生产要经过设计和实验、再设计和再实验的反复过程，还要进行品牌和包装设计，一直到符合生产和市场营销的要求为止。若是实体模型，既要具备产品概念中所描述的特征，又要以经济的成本和可行的技术制造出来。

6. 市场试销

产品样品经过实验室试验以后，还要经过消费者或用户的试用，以帮助企业进一步修改产品设计，确定新产品是否值得投入市场。

7. 正式上市

试销成功后的新产品，即可以批量生产，正式推向市场。

新产品开发这一典型流程提示我们，新产品开发的创意与策划过程应该从产品构思开始，经评价筛选变成初步的方案，再经过不断的检测，最后变成正式的优秀方案。至于是否成功，企业还须在上市时间、上市地点、上市目标等方面作出精心的营销策划。

三、新产品上市策划

1. 上市时机选择

综观企业成功的新产品上市经验，把握上市时间十分重要。以下三种类型很值得借鉴：

(1)先于竞争者上市。这是指新产品在研制出以后，立即上市。其特点是同类产品的竞争者很少或几乎没有，或潜在竞争对手的条件尚未成熟。先期上市可以“先人为主”。例如，吉列公司发明的剃刀产品。

(2)同于竞争者上市。这是指市场一有变化，企业就闻风而动，同时开发同一新产品。由于各方面条件水平相当，很可能同时完成一项产品的构思、试制、上市。其特点是共同承担风险，共享利润成果。

(3)迟于竞争者上市。这是指虽然新产品已经成型，但决策者们却迟迟不将其公之于众，他们期待着更详尽的调查和更高的接受率，同时尽量避免上市失败给企业带来损失，这样就将风险转嫁给了竞争对手。

如果产品销路好就立即推出，如果产品销路不好就立即退出。这种方法，即所谓的“后发制人”。

2. 上市地点选择

上市的地点即推出新产品的地域，是在当地或异地，一个地区或几个区域，还是国内或国外等。一般资金雄厚、人力充足的实力企业会撒开大网，向整个地区推出，巩固成果，而中小型企业很少能拥有大范围的销售网络，面铺得太大会造成力量分散，最好从某个地区入手，边巩固成果边向其他地区扩展。

麦当劳公司最初进入中国时，首先选中北京安营扎寨，又买下了王府井路口的寸土寸金之地兴建最大规模的快餐厅，其以后的兴旺发达，就说明了上市地点选择的正确性。

3. 上市目标确定

产品的最终享用者是顾客。因年龄、性格、性别的不同，他们的购买需要也不相同。企业选准目标群，并根据他们的特点指定方针对策，方能“有的放矢”。否则，过于大众化的产品反而备受冷落。例如：化妆品以女士为主要对象，玩具以幼儿和青少年为中心，选错目标就会适得其反。

四、新产品推广策划

新产品进入市场后，马上面临着消费者反应的考验，被消费者接受、怀疑或者拒绝。营销人员须采用一定的措施，进行新产品推广。所谓新产品推广，是指采取一定的措施，使新产品被越来越多的消费者接受。

1. 新产品采用过程

美国著名营销学者罗杰斯推出新产品被消费者接受并采用的过程，包括四个阶段，即：

(1)认识。这是消费者获得有关新产品信息的起点。这些信息主要来源于广告或亲友的讨论，但缺乏关于新产品的详细信息。

(2)兴趣。消费者认识到新产品的存在后，产生了喜爱和占有的愿望，并积极寻求有关新产品的其他信息。

(3)评价。顾客通过试用，重新评价产品。

(4)采用。试用后，消费者对新产品持肯定态度，决定经常购买新产品。

以上四个阶段是一个连续的过程，任何一个环节的否定都不会形成最终的采用决策。因此，企业在新产品刚刚进入市场时，一定要充分了解每一阶段消费者的反应，不断改进营销策略。

2. 新产品推广策略与方法

(1)新产品推广策略主要是：①准确判断目标顾客。根据顾客对产品的反应，选择创新采用者和早期采用者为投入目标。②合理确定投放时间。营销人员选择新产品上市时间时，要考虑季节因素、节假日因素以及对原有产品销路影响等因素。季节性产品在季前投入市场，代替老产品入市的新产品等到老产品的存货处理后再进入市场。③准确决定投放地区。这要视企业实力确定。一般先在主要地区取得立足点后，再实施覆盖投放策略扩大至其他地区。

(2)新产品推广方法。新产品的推广方法很多，这里主要介绍几种：①推介会。指通过集中的产品展示和示范表演，配之以多种传播媒介的复合式传播形式，集中宣传品和企业的活动。②特殊手段推销法。利用大型体育活动、新闻等广泛传播的特殊手段推销新产品。③有力人士介绍法。借助著名的政治家、文学家、演员、歌唱家、记者、节目主持人等名人的地位与声望来宣传企业及产品。④直销法。直接面对消费

者，取消中间环节，把给予中间环节的利润给予消费者。较流行的方式有电话、电视直销，直接邮寄 DM，上门推销，综合直销等。

复习思考

1. 为什么无锡小天鹅公司的产品策划着眼于产品整体概念？
2. “安静的小狗”牌猪皮便鞋市场生命周期的成功策划及策略是什么？
3. 包装设计的要求及策略主要有哪些？
4. 品牌命名要点及品牌名称设计的类型有哪些？
5. 品牌忠诚的营造途径有哪些？
6. 怎样理解新产品上市策划是新产品开发的关键？新产品推广

模拟演练

- 1、演练项目：某品牌化妆品的新产品策划分析
- 2、演练目的：在市场调查的基础上，探讨新产品策划的主要策略和方法；在评析的基础上，使学生理解和掌握产品策划的相关理论。
- 3、演练内容：调查对象—某品牌化妆品的新产品：这一品牌化妆品的名称、品牌、规格、知名度、满意度、价格、包装、造型、色彩、销售以及服务等内容。
- 4、演练组织：市场调查阶段、评析与研究阶段
- 5、演练考核：撰写调查报告，全班交流。

第九章 转动魔方——价格策划

学习目标

知识学习目标

1. 掌握价格策划的基本原则、程序与方法；
2. 了解价格策划的修订策略与具体形式；

3. 理解主动调整与被动调整的策划之原因与技巧

能力实训目标

1. 具备制定价格的策划能力；
2. 初步具备修订价格的策划能力；
3. 初步具备变动价格的策划能力。

个案引读

休布雷公司：巧妙定价

休布雷公司是美国生产和经营伏特加酒的专业公司，其生产的史密诺夫酒在伏特加酒市场享有较高的声誉，市场占有率达 23%。20 世纪 60 年代，另一家公司推出一种新型伏特加酒，其质量不比休布雷公司的史密诺夫酒差，每瓶价格却比它低 1 美元。

面临对手的价格竞争，按照惯常的做法，休布雷公司有三种对策可以选择：

- (1) 降价 1 美元，以保住市场占有率；
- (2) 维持原价，通过增加广告费用和推销支出与竞争对手相对抗；
- (3) 维持原价，听任其市场占有率降低。

由此看出，不论休布雷公司采取其中哪种策略，它都似乎输定了。然而，该公司的市场营销人员经过深思熟虑之后，却策划了对方意想不到的第四种策略，即将史密诺夫酒的价格再提高 1 美元，同时推出一种与竞争对手新伏特加酒一样的瑞色加酒和另一种价格低一些的波波酒。其实这三种酒的品质和成本几乎相同。但实施这一策略却使该公司扭转了不利局面：一方面提高了史密诺夫酒的地位，使竞争对手的新产品沦为一种普通的品牌；另一方面不影响该公司的销售收入，而且由于销量大增，使得利润大增。

(摘自任天飞：《中外经典营销案例评析》，中南工业大学出版社，2000 年)

第一节 制定价格的策划

价格策划是一个以消费者需求的经济价值为基础，综合考虑各种影响因素，确定价格目标、方法和策略，制定和调整产品价格的过程。由于策略的结果涉及企业、消费者、竞争者和社会等各方面利益，因此是一个难度很高的策划项目。为保证策划的质量，企业营销策划人员首先要把握制定价格的原则、程序、

方法与策略。

一、价格策划的原则与程序

1. 价格策划的基本原则

企业定价和调价受很多变数的影响，需要营销人员根据企业当时的实际情况进行综合判断作出决策。

搞好价格策划应当把握以下基本原则：

(1)价格策划的出奇制胜。价格策划应当出奇制胜，在实施时才能先发制人，达到目的。

(2)价格策略的适时变动性。价格相对稳定是企业经营的基本原则，变化频率过快易失去消费者的信任。但是，相对稳定并不是说不能变化，只要时机合适，仍然能利用价格因素直接获利或排斥竞争者的目的。

(3)价格策划的区间适应性。企业定价有上限和下限的限制，价格的变动应当在这个上下限规定的区间里变动，突破这个区间有可能带来副作用。

(4)价格变动的时间区间。通常，战术价格调整多数控制在1~3个月之间，或者是价格调整的营销目的已经达到，就应当研究新的价格战术，采用新的价格策划方案。

2. 价格策划的程序

完整的价格策划程序包括：

(1)选择定价目标。企业选择的价格目标通常有：①利润目标，包括当期利润最大化目标、适度利润目标等；②销量目标，包括最大销量目标、保持或扩大市场占有率目标等；③竞争目标，包括应付和避免竞争目标、维持企业生存目标等。

以价格为基础的价格决策，其目标是寻求企业为消费者所创造的价值与成本之差的最大化，即从企业所创造的价值中获取应得的利润。

(2)核算产品成本。产品成本是定价的主要依据和最低经济界限。因此，定价离不开对产品成本的核算。这一阶段的策划应重点掌握产品本身价值量的大小和产品的供求关系，尤其是产品的需求价格弹性、国家政策对价格的规定、货币的价值、货币流通规律的影响、消费者心理对定价的影响等。

(3)调查和预测竞争者的反应。在商品经济条件下，竞争是无处不在的。尤其是产品的营销价格，是市场上最为敏感的竞争因素之一，因此，企业价格策划时，必须充分考虑到竞争者的可能反应，尽可能多掌握竞争者的可能反应，尽可能多掌握竞争者的定价情况，并预测其对本企业定价的影响，以调整和制定有利的价格策略和其他营销策略。

(4)选择定价方法。可供企业选择的定价方法很多，企业在分析测定以上各种因素的影响之后，就应该运用价格决策理论，选择出一定的方法来计算产品的基本价格，即根据产品成本、市场需求和竞争状况三要素来选择定价方法。

(5)确定定价策略：

①定价与产品的关系。产品的质量；性能是制定价格的重要依据。如果产品质量好、功能多、信誉高、包装美，就能把价格定得比一般产品高；相反，价格就要低一些。②定价与销售渠道的关系。企业产品的直接销售对象和定价也有一定的关系。如果把产品大量批发给中间商，则价格应当定得低一些；如果直接销售给消费者，价格就要定得高一些。③定价与促销的关系。产品花费的促销费用高，价格理应定得高一些；否则，价格就可以定得低些。

(6)确定最后价格。根据定价目标、选择某种定价方法所制定的价格常常并不就是该产品的最终价格，而只是该产品的基本价格。为了提高产品的竞争力及对顾客的吸引力，还应考虑一些其他的因素，对基本价格进行适当调整。

价格调整的方向有升有降，调整的时间有长有短，调整的幅度有大有小，调整的方法灵活多样，一切都要以市场为转移。调整也不可能一次就完成，市场环境再变化，价格就要再调整，直至产品生命周期结束，产品离开市场。

二、可供选择的定价方法与策略

1. 定价方法

企业在制定价格的策划时，一般来说，主要是考虑产品的成本、市场需求和竞争状况三大因素，并结合产品情况作出相应的决策。因此定价可分为需求导向、成本导向定价和竞争导向定价。

(1)以成本为中心的定价方法。其公式是：价格=成本+税金+利润。以成本为中心的定价方法有单位成本加成定价法、总量成本加成定价法、变动成本加成定价法、总量成本利润率定价法和边际成本定价法。这些定价方法的优点在于简单易行。因为确定成本比确定需求容易，将价格盯住成本，可极大地简化企业的定价程序，也不必经常根据需求的变化调整价格。这种定价方法的不足之处在于，它是以卖方的利益为出发点，不利于企业降低成本。其定价的基本原则是“将本求利”和“水涨船高”，没有考虑市场需求及竞争因素；加成率是个估计值，缺乏科学性。

这种定价方法，其策划的一般流程是：生产产品—核算成本—制定价格—宣传价值—销售产品。

(2)以需求为中心的定价方法。其公式是：价格=需求价格。以需求为中心的定价方法，依据顾客对产品价值的理解和需求强度来制定价格，而不是依据产品的成本来定价。其特点是灵活有效地运用价格差异，对平均成本相同的同一产品，价格随市场需求的变化而变化，不与成本因素发生直接关系。其基本原则是：市场需求强度大时，制定高价；市场需求强度小时，可适度调低价格。这种定价方法综合考虑了成本、产品的生命周期、市场购买能力、顾客心理等因素。需求导向定价方法主要包括理解价值定价法、需求差异定价法和逆向定价法。

这种定价方法，其策划的一般流程是：测定认知价值—确定需求价格—估计销售量—核算产品成本—生产产品。

(3)以竞争为中心的定价方法。其公式是：价格： $\frac{\text{成本}}{\text{竞争产品}}$ 。在竞争激烈的市场上，企业通过研究竞争对手的生产条件、服务状况、价格水平等因素，依据自身的竞争势力，参考成本和供求状况来制定有利于在市场竞争中获胜的产品价格。这种定价方法就是通常所说的以竞争为中心的定价法。其特点是：产品的价格不与产品成本或需求发生直接关系。产品成本或市场需求变化了，但竞争对手的价格未变，就应维持原价；反之，虽然成本或需求都没有变动，但竞争对手的价格变动了，则相应地调整其产品价格。当然，为实现企业的定价目标和总体经营战略目标，谋求企业的生存和发展，企业可以在其他营销手段的配合下，将价格定得高于或低于竞争对手的价格，并不一定要求和竞争对手的产品价格完全保持一致。竞争导向定价法主要包括随行就市定价法、竞争价格定价法、投标定价法和拍卖定价法等。

以竞争为中心的定价方法，其策划的一般流程是：生产产品—参照竞争产品价格—制定价格—宣传价值—销售产品。

2. 定价策略

定价既是科学，又是艺术。如果说定价方法是从量的方面对产品的基础价格作出科学的计算，那么定价策略则是从艺术角度，根据市场具体情况制定出灵活机动价格。常见的定价策略有：

(1) 高价攻人策划。企业在进入市场过程中，以产品为基础，采用高价攻人市场，获取一定的市场份额，进而建立长期的市场统治地位。这种策略的基础是高质量创新产品可以为有名的大企业所采用，也适于中小企业。

例如，施乐公司以高价推出新型复印机。美国施乐公司 1946 年研制了干式复印机——施乐 914 型复印机。当时市场上所有的复印机均为湿式。湿式复印机在使用时，必须用专门涂过感光剂的复印纸，而印出来的是湿漉漉的文件，十分麻烦。相比之下，干式复印机就要便利多了，不仅可以直接印出干燥的文件，而且成本也不高。该公司老板威尔逊决定把价格定为 29 500 美元，这个价格比成本高十多倍。他认为，只有高价才能体现其独特性。到了 1960 年，干式复印机畅销起来，公司拼命生产，仍然供不应求。仅 1960 年一年，公司出售干式复印机的营业额就高达 3 300 万美元，市场占有率 15%。5 年后，营业额高达 39 263 万美元，市场占有率 66%。

(2) 低价攻人策划。企业在进入市场过程中，以低成本产品为基础，采用低价攻人市场，获取一定的市场份额，进而建立长期的市场统治地位。这种策略是以长期的市场占有率为目标，有时甚至以初期的市场损失为代价，并视之为开发长期市场的投资。

例如，船王的低价秘方。1955 年，包玉刚成立了环球航运公司，花了 377 万美元买了一艘已经使用了 27 年的旧货船，开始了航运的经营事业。那时世界经济兴旺，单程运费很高，但包玉刚不为暂时的高利润所动摇，从经营一开始就坚持采取低租金、长期合同的定价方法和经营方针。他不仅希望用低价策略吸引顾客，增强竞争能力，而且还希望用这种方式避免投机性业务，最大限度地减少风险。包玉刚正是在这种经营思想的指导下获得成功的。他将刚买到的第一艘船以比同行低得多的价格长期租给一家信誉好、财务可靠的租船户，然后再凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。这样，包玉刚利用诚实低价不仅获得了顾客和银行的青睐，而且依靠这种经营艺术使得他在短短的 30 年内一跃成为世界的著名船主之一。

(3) 优价攻人策划。企业在进入市场过程中，以优质产品为基础，采用中等价格攻人市场，使顾客以中等价格买到优质产品，获取一定的市场份额，进而建立长期的市场统治地位。这种优价攻人策略的基础是产品质量高于其价格，这种策略可为所有参与竞争的企业利用。

在举世瞩目的可乐战中，百事可乐成功利用优价攻人策略打入了为可口可乐独霸的可乐市场。关键在于同样花 5 美分，顾客能够买到一瓶 12 盎司的百事可乐，而买可口可乐只能买 6.5 盎司。百事可乐在利用优价策略攻人市场的同时，还充分利用广告以树立品牌形象。

第二节 修订价格的策划

在价格策划中，最重要的是审时度势，随着时间、空间的推移，变化修订产品价格，更好地适合市场营销环境和机会，达到企业所期望的效果。

一、地区性价格的策划

企业的产品不仅要销售给本地的顾客，还要销售给外地的顾客。产品运达地点不同，需要支付的费用不同。费用由谁承担，如何承担，对于不同地区的顾客是制定相同的价格还是不同的价格，这是企业需要面对的问题。地区性定价企划的形式主要有：

1. 原地交货定价

企业可要求每一个购买者支付从工厂到目的地运输成本。原地交货是将商品放到一个运载体上(船、火车、汽车等)，表明所有权和责任已转移到顾客手中，顾客就要支付从工厂到目的地的运费。采用此方法能公平合理地分派运输费用，但对偏远地区的顾客来讲，购买产品的价格则会上升。

2. 统一运费定价

俗称邮标定价，不管地理位置的远近，向所有顾客收取同样价格加上运费，这个运费是按平均运输成本来定的。采用此方法，对企业营销者来说容易管理，利于巩固和发展企业的远距离目标市场占有率，但容易失去较近位置的部分市场。

3. 区域定价

介于原地交货和统一运费两个定价方法之间。企业将销售市场划为若干区域，同一区域内的用户所付价格相同，较远区域的用户的價格略高一些。不同价格区域的两个相邻用户，对价格差异的存在具有较强的敏感性，所以在划定区域界线时，要注意价格差异程度，否则会引起消费者的不满。

4. 基点定价

以某个城市为基点，向所有用户收取该城市到用户所在地的运费，无论货物实际运输的长短。倘若所有的卖主使用同样的基点城市，对所有顾客来讲交货价格就会相同，也就消除了价格竞争。

二、价格折扣与折让的策划

为了鼓励顾客及早付清货款及大量购买、淡季购买，还可以酌情降低其基本价格。价格折扣和折让的形式主要是：

1. 现金折扣

这是企业给那些当场付清货款的一种减价。例如，顾客在 30 天必须付清货款，如果 10 天内付清货款，则给予 2% 的折扣。

2. 数量折扣

这种折扣是企业给那些大量购买某种产品的顾客的一种减价，以鼓励顾客购买更多的货物。因为大量购买能使企业降低生产、销售、储运、记账等环节的成本费用。例如，顾客购买某种商品 100 单位以下，每单位 10 元；购买 100 单位以上，每单位 g 元。这就是数量折扣。

3. 功能折扣

这种价格折扣又叫贸易折扣。功能折扣是制造商给某些批发商或零售商的一种额外折扣促使他们愿意执行某种市场营销功能(如推销、储存、服务)。

4. 季节折扣

这种价格折扣是企业给那些过季商品或服务的顾客的一种减价，使企业的生产和销售在一年四季保持相对稳定。例如，滑雪橇制造商在春夏季给零售商以季节折扣，以鼓励零售商提前订货；旅馆、航空公司等在营业下降时给顾客以季节折扣。

5. 折让

折让即“以旧换新”。折让也是一种降低产品价格的方法。在购买企业新产品时，如同时交回旧货即给予降低售价的优惠待遇。如电视机、洗衣机的折让法，目的是树立一种处处为用户着想的企业形象。

三、促销价格的策划

为了促进销售，有时将其销售价格修订得低于目录价格，甚至低于成本费用，这就是促销价格。主要有：

1. 削价促销

商店暂时大大削减几种产品价格，当作为招徕顾客而亏本出售的商品，以吸引顾客购买，并带动其他正常定价产品的销售。

采用这种做法一般要注意：

(1)所用产品要质量好、知名度高。若是质量低劣的处理品，就没有吸引力。

(2)削价的产品种类太少，对多数顾客没有吸引力；范围太广，对企业又不一定合算。一般以顾客多少能有一些满足为宜。

(3)削价幅度要足以引起顾客的注意和兴趣，刺激购买动机，才有促销作用。

(4)数量要有一个合理的限度。美国有一家商店名叫“九十九仙”，所有商品都以 0.99 美元的价格出售，价值较高的商品也不例外，但它每天只供应少量高价值商品。

2. 季节性削价

企业在某一段时间内，比如季节更替之际或节假日，采取特殊事件定价，降低某些商品价格，以广泛招徕、吸引那些“厌倦购买的顾客”。

3. 心理折扣

企业对某种产品定价很高，然后大肆宣传大减价。比如原价 359 元，现价 299 元。

4. 回扣

企业从其销售收入中，提取部分返还买主，多用于滞销产品及新产品。例如，在产品包装上说明，从何时到何时，凡购买该产品的消费者，把购货发票及包装上的某种特殊标记寄回厂家，将可收到多少数额的回扣。

四、差别定价的策划

通过制定两种或两种以上不反映成本比例差异的价格来推销一种产品或者提供一项服务，这就是差别定价。它有以下几种形式：

1. 顾客差别定价

对同样的产品或服务，不同顾客支付不同的数额。如公交公司对成年人和 120 厘米以下的儿童收取不同的费用。

2. 产品差别定价

产品的品种、规格、牌誉和样式不同，制定的价格也不同。自行车、服装款式吸引的话，价格会比同类产品高。

3. 地点差别定价

不同地点、区域、场所、位置、方位等可制定不同价格。如戏院的包厢收取的费用就高。剧场中间和前面座位票价高，边座和后坐价低。飞机前舱票价高于后舱票价。

4. 时间差别定价

不同日期，不同钟点，都可以季节性的变动价格。如长途电话在晚间及节假日比平常便宜一半，旅游区在淡季和旺季也收费不同。

五、新产品定价的策划

新产品定价分为受专利保护的创新产品的定价和仿制新产品的定价两种方式可供选择。创新产品的定价有：

1. 撇脂定价

它是指在产品生命周期的最初阶段，把产品的规格定得很高，以攫取最大利润，有如从鲜奶中撇取奶油。企业所以能这样做，是因为有些购买者主观认为某些商品具有很高的价值。从营销策划角度看，在以下条件下企业可以采取撇脂定价：市场有足够的购买者，他们的需求缺乏弹性，即使把价格定得很高，市场需求也不会大量减少。高价使需求减少一些，单位成本增加一些，但这不致抵消高价所带来的利益。在高价情况下，仍然独家经营，别无竞争者。有专利保护的产品就是如此。以较高的价格刺激消费，以提高产品身份，创造高价、优质、名牌的印象，开拓市场。由于价格较高，可在短时间内获得较大利润，回收资金也较快，使企业有充足的资金开拓市场。在新产品开发之初，定价较高，当竞争对手大量进入市场时，便于企业主动降价，增强竞争能力，此举符合顾客对价格由高到低的心理。

2. 渗透定价

即企业把它的创新产品的价格定的相对较低，以吸引大量顾客，提高市场占有率。从市场营销策划角度看，企业采取渗透定价需具备以下条件：市场需求显得对价格极为敏感，因此，低价会刺激市场需求迅速增长；企业的生产成本和经营费用会随着生产经营经验的增加而下降；低价不会引起实际和潜在的竞争。

3. 仿制新产品的定价

它需要决定：在产品质量和价格上，其产品应定位于何处。就新产品质量和价格而言，企业有九种可供选择的方式：①优质高价；②优质中价；③优质低价；④中质高价；⑤中质中价；⑥中质低价；⑦低质高价；⑧低质中价；⑨低质低价。如果市场领导者正采取优质高价，新来者就应采取其他策略。

六、产品组合定价的策划

大多数企业生产或营销的是多种产品，这些产品构成了该企业的产品组合。各种产品需求和成本之间存在着内在的相互联系。企业在修订价格时，要考虑到各种产品之间的关系，以提高全部产品的总收入。产品组合定价及从企业整体利益出发，对有关产品所做的价格修订。

1. 产品线定价

产品线是一组相互关联的产品，企业必须适当安排产品线内各个产品之间的价格梯级。若产品线中两个前后连接的产品之间价格差额小，顾客就会购买先进的产品。此时，若两个产品的成本差额小于价格差额，企业的利润就会增加；反之，价格差额大，顾客就会更多的购买较差的产品。

2. 任选品定价

任选品是指那些与主要产品密切相关的可任意选择的产品。许多企业不仅提供主要产品，还提供某些与主要产品密切关联的任选产品。最常见的例子是，顾客去饭店吃饭，除了要饭菜以外，还会要酒水等。在此酒水为任选品。

企业为任选品定价常用的有两种：第一，把任选品价格定得较高，靠它赢利多赚钱；第二，把任选品的价格定得低一些，以此招徕顾客。例如，有些饭店饭菜的价格定得较低，而酒水的价位则较高；另一些饭店则正好相反，饭菜的价格定得较高，而酒水的价位则较低。

3. 连带品定价

连带品是指必须与主要产品一同使用的产品。例如，胶卷是照相机的连带品，刀片是剃须刀架的连带品。

许多大企业往往是主要产品定价较低，连带品定价较高。以高价的连带品获取利润，补偿主要产品低价所造成的损失。例如，柯达公司给它的照相机制定较低的价格，而胶卷定价较高，增强了柯达照相机的市场竞争能力，销售柯达胶卷赚钱，保持原有的利润水平。而不生产胶卷的中小企业，为了获取相同的利润，就只好把照相机的价格定高，其市场竞争能力自然要受影响。

第三节 变动价格的策划

企业给产品定价以后，由于情况变化，经常还要变动价格。变动价格主要有两种情况：一是市场供求环境发生了变化，企业认为有必要调整自己的价格；一种是竞争者价格有所变动业不得不作出相应反应。

一、主动调整价格的策划

1. 主动调整价格的原因

主动调整产品价格的策划，不外乎从两方面着手：或是降价，或是涨价。

(1)降价常见的原因：①企业生产能力过剩，市场供大于求，需要扩大销售，但又无法通过改进产品和增加销售努力来达到目的，只好考虑降价。②下降中的市场份额。如当日本小汽车以明显优势大量进入美国市场后，美国通用汽车公司在美国市场份额明显减少，最后不得不将其超小型汽车在美国西海岸地区降价10%。③为争取在市场上居于支配地位。公司用较低的价格，增加产品的竞争能力，扩大市场份额，而销售的增加也降低了成本。

(2)涨价常见的原因。涨价虽然给公司带来了利润，但是也会引起消费者、经销商和推销人员的不满，甚至会丧失竞争优势。在下列两种情况下，企业会考虑涨价：①成本膨胀。这是一个全球性的问题。材料、燃料、人工费、运费、科研开发费、广告费等不断上涨，导致企业压低了利润的幅度，因而也引起了公司要定期地提价，提高的价格往往比成本增加的要多。②供不应求。当公司的产品在市场上处于不能满足所有消费者的需要时，可能会涨价，减少或限制需求量。公司在涨价时，应通过一定的渠道让消费者知道涨价的原因，并听取他们的反映，公司的推销人员应帮助顾客找到经济实用的方法。③竞争者提价等。

2. 主动注意对价格变动的反应

(1)购买者对变价的反应。企业变价之后，要注意分析各方面的情况，特别是购买者对价格变动的反应。

由于购买者对变价不理解，可能会产生一些对企业不利的后果。降价本应吸引更多的消费者，但有时对某些消费者却适得其反，这些消费者可能会认为降价是为了处理积压存货，降价的产品一般无好货，或是企业财务困难，该产品今后要停产，零配件将无处购买，价格可能还会进一步下跌，故造成持币观望的局面。因此，不适当的降价反而会使销售量减少。

产品提价应该是抑制购买，但购买者可能认为提高价是因为这种产品是畅销货，不及时购买将来可能买不到，或者以为该产品有特殊价值，值得购买，或认为该产品可能还要涨价，赶快去买。结果是涨风越大，抢购风越大。

因此，企业在产品涨价、降价之前和之后，都尽可能向消费者介绍清楚，让消费者了解情况，以便对变价作出正确的购买反应。

(2)竞争者对变价的反应。企业在营销中还往往受到竞争变价的攻击，这就需要企业分析竞争变价的目的、持久程度和对本企业的影响并及时作出反应。选择方法如下：保持价格不变；价格不变的同时，改进质量、样式、包装等，用非价格手段来进行反攻；降价以扩大销量；提价，同时研制新品牌以攻击对方，等等。

3. 主动调价的方法

(1)调低价格对企业来说具有相当的风险。出于“一分价一分货”的心理，消费者认为降低产品的质量低于竞争产品质量。同时，降价也有可能引发价格战，造成不必要的过度竞争。所以调低价格策略应该与开发更有效。成本较低的产品相结合。同时掌握好降价的时机与幅度。

降价的时机。不同的商品的降价时机不同，日用品选择节日前后，季节性商品选择节令相交之时。

降价的方式。降价的方式有明降和暗降。暗降的方式有增加商品的附加服务、给予折扣和津贴、实行优待券制度、予以实物馈赠和退还部分货款等。

降价的幅度。幅度一般不宜过大，尽量一次降到位，切不可出现价格不断下降的情况，以免引起消费者产生持币待购的心理错觉。

(2)消费者一般都不欢迎产品提价。因此策划人员应当合理掌握提价的时机、幅度及方式。

涨价的时机。为避免顾客和中间商的不满，可以限时提价，在供货合同中写明调价的条款。

涨价的幅度。涨价的幅度不宜过大，国外一般是5%，也可参照竞争者的价格变化。

涨价的方式。涨价有明调与暗调两种方式。明调是直线提高价格，而其他条件不发生任何变化。暗调的方式有减少产品包装数量、更换商品型号种类、取消优惠条件等手段。一般的做法是避免明调，采用暗调。

二、被动调整价格的策划

1. 一般市场者的对策

被动调价是指企业对率先进行价格调整的竞争者的价格行为所作出的调价反映。在市场经济的条件下，价格竞争随时都可能爆发，企业必须随时做好准备，建立自己的价格反映机制，始终关注市场价格动向和竞争者的价格策略。

(1)应对措施。面对竞争者率先调整价格，被动跟随竞争者调整的情况，对于不同的产品市场，其应对措施可以如下：①对于同质产品，如果竞争者降价，企业也要随之降价，否则，顾客就会购买竞争者的产

品。如果竞争者提价，企业可以灵活面对或者提价，或者不变。②对异质产品，企业有较大的余地对竞争者调整价格作出反应，如不改变原有价格水平，采取提高产品质量和服务水平、增加产品服务项目、扩大产品差异等来争夺市场竞争的主动权。

(2)探析问题。在采取行动之前，企业应当先比较不同反应的可能结果。一般要分析研究以下问题：①竞争者为什么要变动价格？是想扩大市场，以充分发挥它的生产能力，还是为了适应成本的变化？或者是希望引起全行业的一致行动，以获得有利的需求？②竞争者的价格变动是暂时的，还是长期的？③对竞争者的价格变动置之不理，企业的市场占有率和利润等会受到什么影响？其他企业又会怎么办？④对企业每一个可能的反应，竞争者和其他企业又会有什么举动？

(3)主要对策。由于企业市场地位和营销成本、产品特性以及市场环境的实际情况不同，企业被动调价时的策略也应不同，可供企业选择的对策主要有：①随之调整价格，尤其对于市场主导者的降价行为，中小企业很少有选择的余地，不得被迫应战，随之降价；②反其道而行之，同时推出低价或高价新品牌、新型号产品，以围堵竞争者；③维持原价不变，如果随之降价会使企业利润损失超过承受能力，而提价会使企业失去很大的市场份额，维持原价不失为明智的策略选择，同时也可以运用非价格手段进行回击。

2. 市场领导者的对策

市场领导者有如下对策可供选择：

(1)价格不变。市场领导者认为，削价会减少太多利润；保持价格不变，市场占有率也不会下降太多，必要时也很容易夺回来。借此机会，正好甩脱一些所不希望的买主，自己也有把握掌握住较好的顾客。

(2)运用非价格手段。比如企业改进产品、服务和市场传播，使顾客能买到比竞争者那儿更多的东西。很多企业都发现，价格不动，但把钱花在增加给顾客提供的利益上，往往比削价和低利经营更合算。

(3)降价。市场领导者所以这么做，是因为销价可以增加销量和产量，因而降低成本费用，同时，市场对价格非常敏感，不削价会丢失太多的市场占有率，而市场占有率一旦下降，就很难恢复。

(4)涨价。有的市场领导者，不是维持原价或削价，而是提高原来产品的价格，并推出新的品牌，围攻竞争者品牌。

复习思考

1. 价格策划的基本流程及步骤有哪些？
2. 制定价格可选择哪些基本方法与策略？
3. 价格折扣与折让有哪些形式？
4. 新产品定价策划有哪两种方式？
5. 怎样理解变动价格的策划？

模拟演练

- 1、演练项目：手机市场价格策划评析
- 2、演练目的：加深对各种价格策划方法的理解，进一步了解价格制定、修订和变动的原因，培养价

格策划的能力。

3、演练内容：手机市场价格策划现状调查；对某品牌手机价格策划进行评析；

四、演练组织：选定调查对象、实施调查、分析讨论

五、演练考核：分组撰写评析报告，班级交流

第十章 开辟通路——分销策划

学习目标

知识学习目标

1. 掌握销售渠道策划的理论及策略；
2. 掌握直复营销策划的途径、步骤与方式；
3. 掌握物流系统策划的作业与设计。

能力实训目标

1. 初步具备销售渠道策划的能力；
2. 初步具备直复营销策划的能力；
3. 初步具备物流系统策划的能力。

个案引读

空调销售渠道模式策划

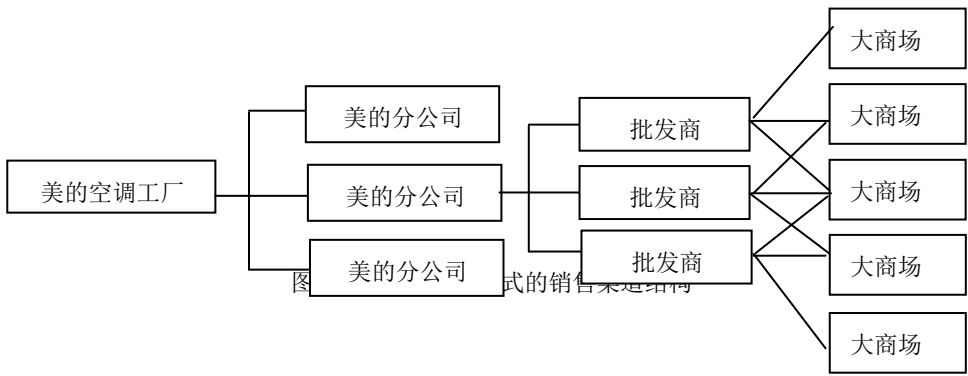
一、美的模式——批发商带动零售商

美的公司几乎在国内每个行政省都设立了自己的公司，在地市级城市建立的办事处。在

个区域市场内，美的公司的分公司和办事处一般通过当地的几个批发商来管理为数众多的零售商。批发商

可以自由地向区域内的零售商供货。其销售渠道的组织结构如图 10—1 所示。

美的这种渠道模式的形成，与其较早介入空调行业及市场环境有关。利用这种模式从渠道融资，吸引经销商的淡季预付款，缓解资金压力。



二、海尔模式——零售商为主导的渠道销售系统

海尔营销渠道模式最大的特点就在于海尔几乎在全国每个省都建立了自己的销售分公司——海尔工贸公司。海尔工贸公司直接向零售商供货并提供相应支持，并且将很多零售商改造成了海尔工贸公司。当然海尔也有一些批发商，但海尔分销网络的重点并不是批发商，而是更希望和零售商直接做生意，构建一个属于自己的零售分销体系。海尔的销售渠道结构如图 10—2 所示。

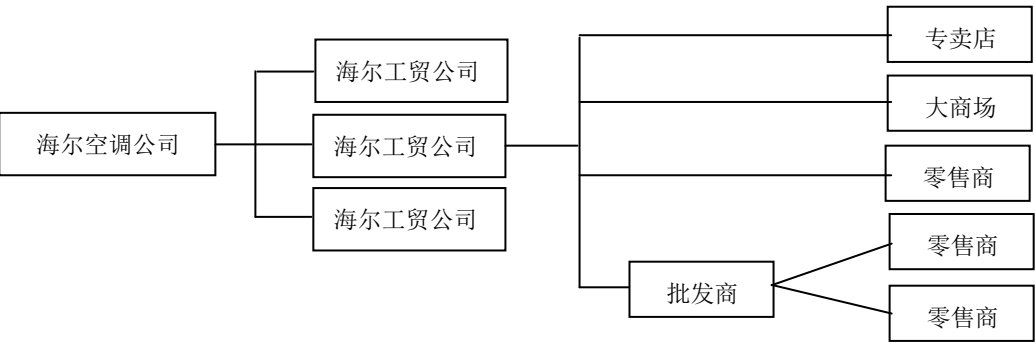
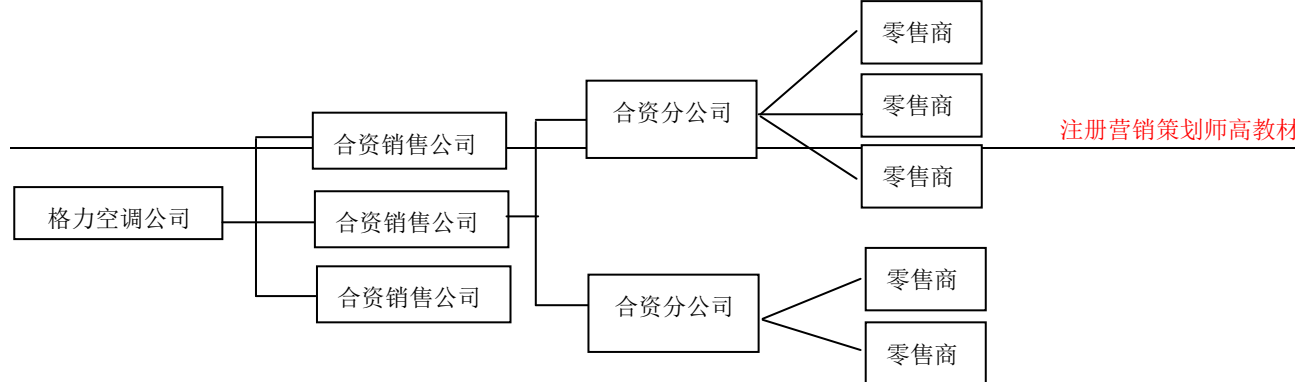


图 10—2 海尔模式下的销售渠道结构

三、格力模式——厂商股份合作制



格力渠道模式最大的特点就是格力公司在每个省和当地经销商合资建立了销售公司，即所谓的使经营商之间化敌为友，“以控价为主线，坚持区域自治，确保各级经销商合理利润”，由多方参股的区域销售公司形式，各地市级的经销商也成立合资销售分公司，由这些合资企业负责格力空调的销售工作。厂家以统一价格对各区域销售公司发货，当地所有一级经销商必须从销售公司进货，严禁跨省市窜货。格力总部给产品价格划定一条标准线，各销售公司在批发给下一级经销商时结合当地实际情况“有节制地上下浮动”。格力的销售渠道结构如图 10—3 所示。

图 10—3 格力模式下的销售渠道结构

四、志高模式——区域总代理制

广东志高空调股份有限公司前身只是一家空调维修商，从 1998 年开始生产空调，虽然不过短短几年，但销售增长迅速，从零起步达到 2001 年的 30 万台，远远超过行业平均发展水平，所以其营销渠道模式也被越来越多地关注，尤其一些中小制造商，志高模式可以说是他们效仿的主要对象。志高模式的特点在于对经销商的倚重。志高公司在建立全国营销网络时，一般是在各省寻找一个非常有实力经销商作为总代理，把全部销售工作交给总代理商。这个总代理商可能是一家公司，也可能由 2~3 家经销商联合组成，和格力模式不同，志高公司在其中没有利益，双方只是客户关系，总代理商可以发展多家批发商或直接向零售商供货。志高的销售渠道结构如图 10—4 所示。

五、苏宁模式——前店后厂

南京苏宁电器集团原本是南京市的一家空调经销商，自 1990 年到 2001 年，苏宁公司以超常规的速度迅速发展。从 2000 年开始，苏宁集团开始走连锁经营道路，在国内各地建立家电连锁经营企业，并在 2001 年参股上游企业，出资控股合肥飞歌空调公司，开始在其分销网络内销售由合肥飞歌为其定牌生产的苏宁牌空调。苏宁的销售渠道结构如图 10—5 所示。

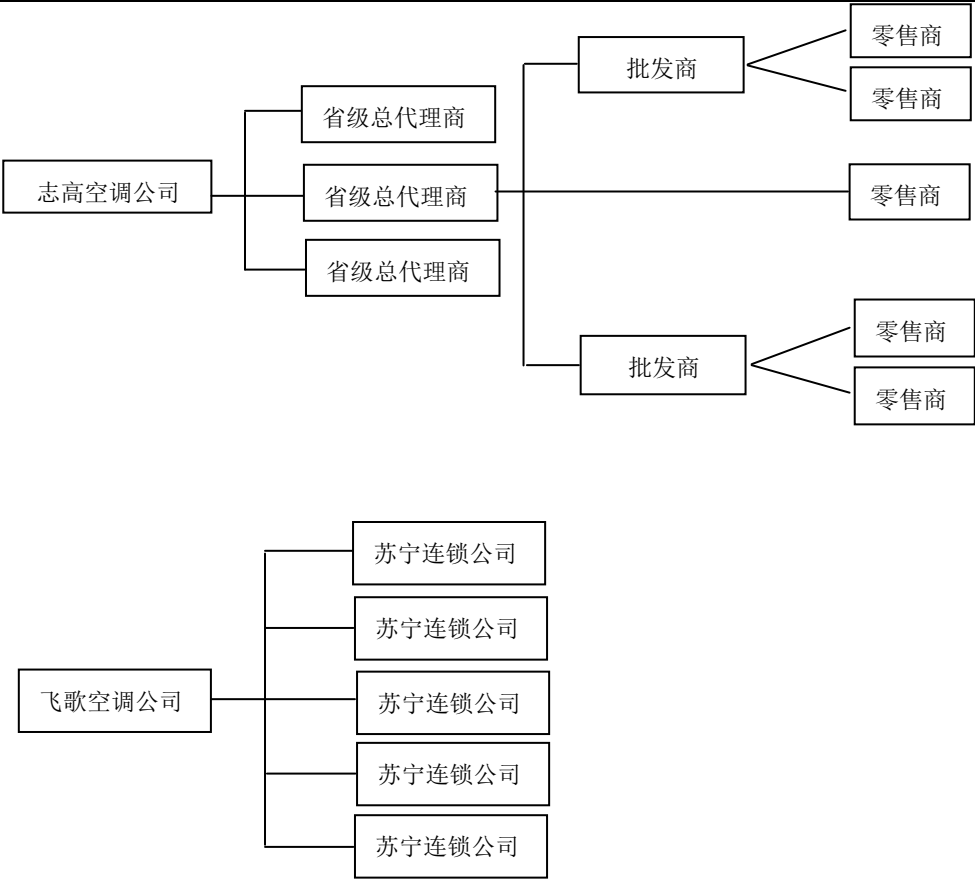


图 10—5 苏宁模式下的销售渠道结构

六、各种模式的综合比较(见表 10—1)

表 10—1 综合比较

	渠道融资能力	管理难度	赢利水平	品牌价值	长期发展能力
海尔模式	低	很大	高	高	强
美的模式	较高	中等	一般	较高	较强
格力模式	较高	较小	一般	较高	存在问题
志高模式	很高	小	低	低	较弱
苏宁模式	最高	很小	很低	无	很弱

七、对不同渠道模式的适应性分析

以上的几种模式都有其利弊，那么对企业而言如何进行选择呢?或者说是上述几种渠道模式，究竟适应哪些情形呢?表 10—2 中有一概括性比较。

表 10—2 概括性比较

	资本	管理能力	企业目标	品牌地位	渠道企业	市场阶段
海尔模式	雄厚	强	多元化	强大	稳定	成熟期
美的模式	无影响	较强	专业化	均可	较强	成长期
格力模式	无影响	一般	专业化	均可	较强	整顿期
志高模式	缺乏	弱	初创期	弱小	强大	成长期
苏宁模式	少	无	较短	弱小	非常强大	成熟期

注：此表是以制造商为出发点进行比较的。

(摘自王清，李进武：“空调营销渠道模式研究”，《销售与市场》，2002(3))

第一节 销售渠道策划

产品要经过一定的方式、方法和路线，才能进入消费者和用户手中。分销便是企业使其产品由生产地点向销售地点运动的过程。在这过程中，企业要进行一系列策划。

销售渠道策划的主要内容是怎样合理选择、设计和管理销售渠道。即指怎样合理选择、设计和管理产品从生产者转移到消费者或用户所经过的路线和通道(简称“通路”)。

一、销售渠道的结构策划

销售渠道策划首先就是要对销售渠道的结构进行策划。这是合理设计与管理销售渠道的前提条件。销售渠道的结构策划可以从以下三个方面考虑：

1. 销售渠道的程度结构

现代营销过程中，商品销售渠道的模式很多，一般按渠道中是否有中间环节和中间环节的多少的不同来划分为不同位数的销售渠道。

在消费者市场，企业面对的最终顾客是家庭和个人，即是最终消费者。一般策划有以下几种长度不同的销售渠道可供选择：

(1)生产者—消费者。即企业自己派人推销，或以邮购、电话购货等形式销售本企业的产品。这种类型的渠道由生产者把产品直接销售给最终消费者，没有任何中间商的介入，是最直接、最简单和最短的销

售渠道。

(2) 生产者—零售者—消费者。即由企业直接向零售商供货，零售商再把商品转卖给消费者。这种模式被消费品和选购品的企业所采用。

(3) 生产者—批发商—零售商—消费者。这种模式是消费品分销渠道中的传统模式。

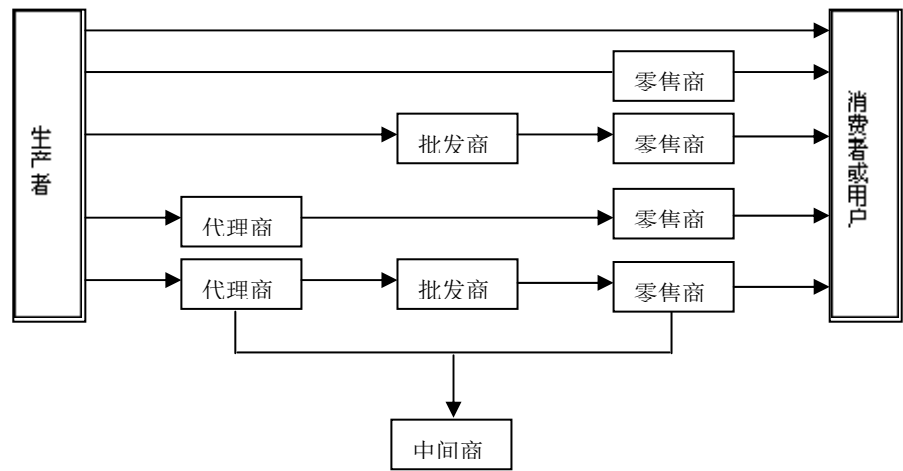
(4) 生产者—代理商—零售商—消费者。许多企业为了大批量销售产品，通常通过代理商，由他们把产品转卖给零售商，再由零售商出售给消费者。

(5) 生产者—代理商—批发商—零售商—消费者。一些大企业为了销售特定产品或进入特定的市场，常需经代理商、批发商卖给零售商，最后到消费者手中。

以上几种销售渠道模式如图 10—6 所示。

2. 销售渠道的宽度结构

销售渠道除了长度问题外，还有宽度问题，即根据企业在同一层次上并列使用的中间商的多少，企业的销售分宽渠道和窄渠道。



宽渠道是指企业使用的同类中间商很多，分销面很广，一般日用品都通过宽渠道销售，

10—6 销售渠道模式

由多家批发商转售给更多的零售商进行分售。这种分销渠道能够大量的销售产品，与消费者接触面广。

窄渠道是指企业使用同类的中间商很少，分销面窄，甚至一个地区只由一家中间商经销。窄渠道一般适用于专业性较强的产品或较贵重的耐用消费品。

宽渠道的宽度的选择及策划，与企业的营销目标和分销战略有关。通常有三种可供选择的策略：

(1) 密集型分销。即尽可能通过较多的中间商销售产品，以扩大市场覆盖面或快速进入新市场，使众多的消费者和用户随时随地能够买到这些产品。

(2) 选择型分销。即在同一目标市场上，依据一定的标准选择少数中间商经销其产品，而不是允许所有合作意向的中间商都参与经销。这种战略的重心是维护企业、产品的形象和声誉，建立和巩固市场地位。

(3) 独家型分销。即企业在一定时间、一定地区，只选择一家批发商或零售商经销其产品。通常双方订有协议，中间商不得经营其竞争者的产品，企业也不得向其他中间商供应其产品。这一策略的目的是控制市场，彼此得到对方更积极的配合，强化产品形象并获得较高的毛利。

3. 现代销售渠道的系统结构

随着企业生产经营的复杂化和企业对销售渠道认识的加深，销售渠道模式出现了如下特点及类型：

(1) 销售渠道的纵向联合。又称垂直销售系统，是指用一定的方式将分销渠道中的各个环节的成员联合起来，寻求共同目标下的协调行动，以促进分销活动整体效益的提高。这种纵向联合的分销渠道大致有三种形式：

第一，公司式。即由一家公司拥有和统一管理若干工厂，批发机构和零售机构，控制销售渠道的若干层次，甚至整个销售渠道，综合经营生产、批发、零售业务。

第二，管理式。即通过渠道中一个规模和实力较大的成员来协调整个产销通路的渠道系统，品牌产品的制造商较能取得批发商的合作与支持。例如柯达、吉利、宝洁等公司可能博得其中间商在产品陈列、展示、促销和价格政策方面的异乎寻常的合作。

第三，合作式。即不同层次的独立的制造商和中间商，以合同为基础建立的联营形式。包括：批发商自愿连锁店；零售商合作社；特许专卖机构，如制造商组织的零售商特许专卖系统，制造商组织的批发商特许专卖系统，服务公司组织的零售商特许专卖机构。

(2) 销售渠道的横向联合。又称水平式渠道系统，是由两家公司联合开发共同的渠道系统。这些公司或因资本、生产技术，营销资源不足，无力单独开拓市场机会，或因不愿意承担风险，或因看到和其他公司联合可实现最佳协同效益，而组成水平渠道系统。他们可以暂时或永久地合作也可以组成一家新公司，如皮尔斯堡公司和克拉夫特食品公司签订一项协议，由前者制造冷冻生面团产品并负责广告宣传业务，后者则应用其专门技术组织营销，将这些产品分销到商店。

(3) 多渠道销售系统。即对同一或不同的分市场，采用多条渠道的分销体系。随着顾客分市场和可能产生的渠道不断增加，越来越多的公司采用多渠道分销方式。如通用电气公司不但经由独立零售商，而且还直接向建筑承包商销售大型家电产品。又如近几年国内的软饮料行业，同一品牌的产品罐装和瓶装的通过传统的营销渠道销售，而桶装的则通过使用专用的饮料分装机在大街小巷销售，更好地满足了不同顾客的需求。

(4) 网络销售系统。这是一种新兴的销售渠道系统，也是对传统商业销售运作的一次革命。企业通过国际互联网络，发布商品及服务信息，接受消费者或用户的网上订单，然后由自己的配送中心或直接由制造商通过上门或邮寄，例如网络书店，网络花店，网络药店等。

在实际策划中应多角度考虑销售渠道的模式结构，根据产品与企业情况，选择最佳的渠道。

二、销售渠道设计策划

设计销售渠道的中心问题是确定达到目标市场的最佳途径。因此它是企业销售渠道策划的重中之重。在策划中首先必须分析影响销售渠道设计的因素，其次是建立实际销售渠道的目标和程序，然后确定相应的销售渠道策略。

1. 影响销售渠道设计的因素

(1) 产品因素。产品因素包括价格、体积、款式、重量、技术、服务、易毁及容腐程度等，都直接影响销售渠道的选择。一般说来，选择较短的分销渠道的产品大多是昂贵的，款式多变，体积庞大、笨重，技术复杂，服务要求高以及易腐、易损，有效期短的产品。反之则选用较长的分销渠道。对有些专用产品的某些危险品最好选择专用渠道。

(2) 市场因素。市场因素包括目标市场范围及消费者水平、顾客的消费习惯、需求的季节性及市场竞争状况等，都是企业选择分销渠道的重要依据。一般说来，目标市场范围大，潜在市场需求旺盛，消费水平较高，消费习惯要求购买方便的日用消费品，常年生产季节消费的商品，销量定单分散而定单量又少的市场，都需要中间商提供服务，选择较长的分销渠道为宜；反之，选择较短的分销渠道为宜。

(3) 企业自身因素。企业自身因素包括企业的规模、财力、声誉、经销能力与管理水平、服务能力等，都会影响企业对分销渠道的选择，一般说来，企业规模大、财力雄厚、声誉好、有较好的经营能力及处理水平、服务条件优越，往往能够选择较固定的中间商，甚至建立自己的分销机构，其分销渠道较短；反之，则需要较多的依赖中间商，选择较长的分销渠道。

(4) 中间商因素。第一，合作的可能性。中间商普遍愿意合作，企业可利用中间商较多，渠道可长可短。可宽可窄，否则，只能够利用较短、较窄的渠道。第二，费用。利用中间商分销，要支付一定的费用。若费用较高，企业只能够选择较短、较窄的渠道。第三，服务。中间商可以提供较多的高质量的服务，企业可选择较长、较短的渠道。倘若中间商无法提供所需要的服务，企业只能够使用较短、较窄的渠道。

(5) 环境因素。这是指影响选择分销渠道外部因素。宏观经济形势对渠道选择有较大的制约作用。如在经济不景气的情况下，生产者要求以最快、最经济的方法把产品推向市场，这就意味着要利用较短的渠道，减少流通环节，以降低商品价格，提高竞争力。另外，政府有关商品流通的政策和法规也会影响分销渠道的选择。如由国家或主管部门实行严格控制产品、专卖性产品，其分销渠道的选择必然受到制约。

2. 设计销售渠道的基本要求

(1) 销售渠道设计的标准。一般而言，设计一个销售渠道好坏的标准在于它是否以最快的速度、最好的服务质量、最经济的流通费用，把商品送到消费者手中，实现经营者的利益。要达到这一基本要求的销售渠道，必须具备以下条件：第一，能够不间断、顺利、快速地使商品进入消费者领域。“不间断”是指连续性，它必须有能力进货(包括拥有资金和运输条件)，保证供货和需求地一致性；“顺利”是指流通中途地通畅，不得使商品在途中滞留；“速度”是时间性，是指不得拖延工作时间。第二，具有较强的辐射功能。一种产品从生产厂家把它生产出来一直到消费者手中，中间要经过许多环节。如果销售渠道的各个环节都具有较大的辐射功能，就可以从各个环节的辐射点开始，向周围辐射，从而可形成地域相当广泛的销售渠道，提高产品的生产占有率，扩大销量，增强企业的市场竞争力。第三，具有商流与物流一致性的特点。一条好的分销渠道，不仅是以货币为媒介的商品交换渠道，而且是物资运行的渠道，至于实现了商流与物流的一致性，才能够使分销渠道主张成为满足消费者需要的通道。第四，能够带来显著的经济效益。一般说来，交易成功率高，物流速度快，流通费用少，资金周转快，销售环节少的销售渠道，经济效益就好。否则经济效益就不好。第五，有利于实现为消费者服务，保护消费者利益。一般比较好的销售渠道，不仅从自身的利益出发，而且还必须充分考虑消费者的利益，必须真正的为消费者服务。

(2) 销售渠道设计的程序。企业在设计销售渠道时，必须在理想的渠道和实际可能得到的渠道之间作出选择。这一策划过程通常要经过分析消费者需要，建立渠道目标，确立可供选择的主要渠道以及对其进行评估等几个阶段。第一，分析顾客对渠道服务提出的要求。这些要求通常表现在下列四个方面：批量小，交货时间短，购买方便，花色品种多以及提供服务能力与费用。

第二，建立渠道目标。即达成的服务产出目标。企业可以根据用户需求的不同服务和产出要求，划分

出若干分市场，然后决定服务于哪些分市场，并为之选择和使用最佳渠道。第三，假定可提供选择的渠道方案。渠道选择方案由中间商类型，中间商数目以及每一渠道参与者条件和相互责任等三因素组成。具体是：选择中间商类型，确定中间商数目，规定渠道成员的条件和责任。

第四，评估渠道方案。评估方案可以从经济性、可控性和适应性等几个方面进行。经济性标准评估即主要是比较每一方案可能达到的销售额水平及其费用水平。可控性标准评估即可控程度较低。渠道越长，控制问题就越突出，对此需要进行多方面的利弊比较和综合分析。适应性标准评估即主要是考察企业在每广种渠道承担的义务与经营灵活性之间的关系，包括承担义务的程度和期限。

3. 设计销售渠道系统的策略

销售渠道系统策略的设计可以从以下两方面来考虑：

(1) 销售渠道系统的确定策略。

第一，确定渠道模式。即是采用直接营销渠道还是采用间接销售渠道，这需要从销售业绩和经济效果两个方面来考虑。销售业绩就是销售额的大小，一般说来是越大越好；经济效果就是利润额的多少，当然是越多越好。但这两个方面并非总是一致的，究竟以谁为重，应视企业的营销战略而定。如欲扩大市场占有率，则应重视前者，而欲追求利润，则应重视后者。一种产品的销售，可以通过多种销售渠道形式来实现。企业可以自行销售，也可以经过批发商、零售商、经营商等来销售。究竟选择何种销售渠道，需要进行比较考察。

第二，确定渠道成员的数量。即确定每个渠道层次使用多个中间商，即采取宽渠道还是窄渠道。在分销策划中，除了有三种可供选择的策略(密集型、选择型、独立型)之外，还必须对中间商的开业年限、经营产品范围、赢利与发展状况、财务支付能力、协作愿望与能力及信誉等级等予以考察评估。在实际操作中，企业选择中间商的难易程度有很大的不同。有些知名企业毫无困难，而有些企业则需费九牛二虎之力，才能够找到合意的中间商。但无论如何，必要的考察评估是不可或缺的，其差异仅是标准的高低程度。

第三，确定渠道成员的责任与条件。一般情况下，相互的职责和服务内容包括供货方式、促销的相互配合、产品的运输和储存、信息的相互沟通等。交易条件主要包括价格政策、销售条件、区域权利等方面。价格政策要求企业必须制定出其产品具体的价格，并有具体的价格折扣条件，如数量折扣、促销折扣、季节性折扣等政策。这样可以刺激中间商努力为企业推销产品，扩大产品储备，更好的满足顾客的需求。销售条件要求企业制定出相应的付款条件，如现金折扣，对中间商的保证范围，如不合格产品的退还，价格变动风险的分担等方面的保证这样有利于中间商及早付款，加速企业的资金周转，同时还引导中间商大量购买。区域销售权利是中间商比较关心的一个问题，尤其是独家分销的中间商。

(2) 销售渠道系统的管理策略。对销售渠道的管理工作主要是对中间商的激励、评估和调整。

第一，激励渠道成员。激励方法大致有以下几种：①向其提供物美价廉、适销对路的产品。中间商认为适销对路的产品是销售成功的一半，因而生产者提供符合市场需求的产品会受到中间商的欢迎。②促销支持。厂家应该承担推广宣传产品的全部或部分费用，并派人员协助成员安排商品陈列，举办展览和表演，帮助培训推销人员等，都会得到中间商的支持。③合理分配利润。厂家在产品定价方面应该充分考虑到中间商的利益，对供货数量、信誉、财力、管理等不同的中间商给予不同的价格折扣，使中间商感到经营某生产者的产品会得到较理想的利益收入。④资金支助。厂家可通过融资，采取售后付款或先部分付

款的方式，促进中间商积极进货努力推销产品。⑤提供情报。厂家将获得的市场信息及时通报给中间商，同时也将生产方面的发展状况告诉中间商，使其心中有数，能够积极有效的安排销售。

第二，评估渠道成员。对中间商评估的目的是及时掌握情况，发现问题，以便更有针对性地对不同类型的中间商开展激励和推动工作，提高渠道销售效率。评估的标准一般包括：销售定额完成情况，平均存货水平，向顾客交货时间，损坏和遗失货物处理，对公司促销与培训计划的合作情况，货款返回的状况以及中间商对顾客提供的服务等等。

第三，调整销售渠道。生产商对渠道的调整是为了适应纷繁复杂、瞬息万变的市場情况，主要有以下三种方式：①增减成员。这是指在某一分销渠道里增减个别中间商，而不是渠道模式。厂家决定增减个别中间商时，需要做经济效益分析。要考虑到增减某个中间商对企业的赢利是否有影响，是否会引起渠道其他成员的反映，其他成员的销售是否会受影响等。②增减渠道。这是指增减某一渠道模式，而不是增减渠道里的个别中间商。当生产者利用某一分销渠道销售产品不理想时，或者市场需求扩大而原有的渠道不能够满足时，或者生产者所利用有些分销渠道一方面销售量低下，而另一方面市场的需求又满足时，生产者就要考虑减少或增加渠道，或者减免某条渠道的同时又增加某条渠道。③调整全部渠道。这是指生产者对所利用的全部渠道进行调整。如直接渠道改为间接渠道，单一化渠道变为多元化渠道等。这种调整是最困难的，它不仅使全部销售渠道改观，而且还会设计涉及营销组合因素的相应调整、营销策略的改变，作为生产者对调整全部渠道要特别谨慎从事，进行系统分析，以防考虑不周，影响企业的全部销售。

第二节 直复营销策划

随着现代经济的发展，传统的“店铺零售”方式所呈现的不足越来越多，其中最重要一点就是销售渠道的不足。直复营销策划的意义就在于创新了销售的渠道，加深了渠道与顾客的接触，因此创新了新的销售奇迹。如今，直复营销策划已成为一种新颖而有效的营销手段及渠道策略。

一、直复营销的流程策划

1. 直复营销与传统营销的区别

直复营销策划是与目标顾客之间是“双向信息交流”。而传统的市场营销活动中，营销人员总是将信息传递给目标顾客，却无法了解这些信息究竟对顾客产生了何种影响，是“单向信息交流”。在直复营销活动中，顾客可通过多种方式将自己的反应回复给直复营销人员。没有反应行为的目标顾客人数对于直复营销人员来说也是一种反应，一种不足的反应。只要某一媒体能够将顾客和直复营销人员联系起来，信息双向交流就可进行，直复营销人员能够很确切的知道何种消息交流方式使目标顾客产生了反应行为，其具体内容是什么，是想订货还是咨询。因此，直复营销作为现在无店铺销售的主要形式，有其自身鲜明的特点，与传统的市场营销和直销有明显的区别。

直复营销与直销在字面上的区别很明显：直复营销(directmarketing)，直销(directselling)。它们都是无店铺零售的(制造商不需要经过中间商和零售店铺，将商品直接销售给顾客)的形式，与自动售货、购货服务共同构成了当今零售业发展的无店铺零售新潮流，也正是因为如此，人们容易产生误解和混淆。

直复营销是制直复营销者利用广告介绍产品，顾客可写信或打电话订货，订购的货物一般通过邮寄交

货，用记账卡付款。直复营销者可在一定的广告费用开支允许的情况下，选择可获得最大定货量的传播媒体，使用这种媒体的目的是扩大销售量，而不是像普通广告那样刺激消费者的偏好和树立品牌形象。

二者的区别在于推销人员介入与否。直复营销是以非个人方式向消费者推销产品，非个人方式诸如电话、电视、目录、信函等，公司与顾客之间没有推销员介入；而直销必须是以个人方式向顾客推销商品，家庭销售会也罢，推销员上门也罢，公司与消费者之间必须有推销员的介入。

2. 直复营销的销售渠道

直复营销的渠道策划一般有四种：单一步骤的销售、持续性的沟通、多种步骤的销售和利用其他机会的销售。

(1) 单一步骤的销售。这是直复营销方式中最简单的一种，通常直复营销人员凭借一个单一的广告营销活动或直接邮件广告与消费者接触并将产品推销给潜在的消费者。然而，要一般人将钱付给从未见过面的人或付钱去买一些自己不熟悉的商品，是很困难的。因此，直复营销公司往往提供免费试用、有条件地免费试用的手法来帮助达成交易。

(2) 持续沟通方式。许多直复营销人员一开始就与顾客建立一种持续性的沟通关系。典型的方式包括：①提供保险服务。顾客在申请之初便可与经营者签上 10 年或 20 年以上的合约来支付保险金。②银行提供贷款服务。可分 5 年或更长时间偿还。③提供抵押贷款。期限可长达数年之久。④提供会员资格。例如，消费者协会、高尔夫球协会均可提供终身会员资格。⑤提供申请加入俱乐部的资格。俱乐部成员可以以很低的价格购买书籍、唱片或得到免费礼物。⑥为收藏者提供收藏服务。

显而易见，这种与顾客维持一种长远关系的沟通法虽无法在金融业、娱乐业来用，但这种营销观念十分值得推广。

(3) 多重步骤销售。单一步骤的销售方式在事前已经决定了顾客可能产生的所有反应模式。他可能拒绝购买，不然就是按照广告上提供的方法及价格来购买产品或服务。因此，当你从事某种产品单一步骤的销售时，顾客买与不买的反应十分明显，而且你与顾客之间的相互沟通的关系马上就结束了。而多重步骤的销售方式则克服了上述缺点，这种方式最大优点是在应用上具备了更广阔的发展空间，增添了许多成交的机会，提高了大多数企业的发展潜力。例如，你第一次所寄的直接邮件广告没有得到回应，你可继续寄出一封信或促销手册，若是仍没有回音，你还可以采用电话营销或请营销代表登门推销，甚至采用更换产品类别、降价折扣优惠、送试用品等办法，只要这位消费者是你数据库中很有潜力的顾客，都值得不断与之联系，直到获利为止。

(4) 利用其他机会。许多大型公司或经营范围广泛的公司常常推出一些能带来直复营销机会的活动。如某公司从事下述任何一种活动，都会创造出直复营销的机会：

①竞赛。例如举办与企业有关的一些知识竞赛，要求消费者将答卷寄回，优胜者给予奖励。②降价或提供免费优惠。顾客必须拿优惠券或特别的印刷标志到零售店或通过邮件兑换产品。优惠券或印刷标志可附在产品包装内，印在包装上或媒体广告上。③赠品。只要顾客购买该公司的产品的数量累积至一定标准以上，便可直接获得赠品。

3. 直复营销的实施步骤

直复营销策划及步骤大致如下：

(1)规定直复营销目标。不同的企业，其任务和目标不一，直复营销的目标也有所不同。如果企业发展重点是在国内的话，那么，直复营销目标的重点就应放在尽量维持现有客户的基础上，并设法吸收新顾客；若是目标放在国外，则重点便要放在建立有效的运输与销售渠道上，以便吸引顾客，并迅速有效地提供产品或服务。

(2)决定营销策略。针对不同的直复营销的目标，可以开发出不同的营销策略。例如：向消费者宣传的重点是强调产品的质量还是强调产品的价格？或是以附加价值的方式来提升商品形象？

(3)沟通策略的制定。也就是发展“传播目标”，通过沟通方式传达给客户或是潜在客户一种关心他们的信息，并告诉他们愿意为他们提供何种产品或服务。

(4)传播策略的设立。这对直复营销来说，就是建立完整的顾客与潜在顾客的数据库，然后用这个数据库来建立企业与顾客间一种长期的关系，而这种关系主要依靠着不断向目标顾客传递一些他们认为有价值的信息。

(5)广告目标的决定。这主要包括你想要这广告达到什么效果，消费者对这广告有什么感觉，需要消费者在看到广告后采取什么行动。对直复营销而言，消费者的反应是测定广告效果的重要依据。因此，消费者的反应是广告目标中最重要的一环。

(6)制定广告策略。即如何把确定的信息，通过选择好的媒体渠道传达给消费者。既可以采用大众传媒或公共关系来塑造产品形象，也可以借助促销活动及提供赠品等活动来增加数据库中的名单档案。

(7)制定创意策略。所谓创意，就是通过构思、创造意境，表现广告主题。也就是以什么样的方式及语气来说出你想要传达的信息。例如：应该如何说出想说的话？用什么语调说出？采用什么样的创意方式会容易让人接受？

(8)拟定媒体策略。需要决定采用何种媒体来传达信息，或是采用对不同媒体进行组合的策略，使其相互配合，取长补短。如果决定以电视媒体播出，应该选择哪个电视台，选择哪个频道或哪个时段。如果以报纸杂志刊出，又该决定采用地方性刊物还是全国性刊物。

(9)制定接触策略。也就是决定如何与现有顾客或潜在消费者进行接触，并建立关系。在这个步骤中，如何与消费者沟通，应该在何时沟通，如何利用选择出的媒体告诉消费者产品信息，都是应考虑的重点。另外，就直复营销而言，则需要特别注意将每个消费者视为独立个体，而非一般大众。因此，在接触时，就需要特别考虑他的喜好及他接受消息时的反应方式，这些将影响接触策略。

二、直复营销的方式策划

在直复营销的策划中，可以考虑的直复营销的方式主要有：

1. 邮购目录(Mail-OrderCatalog)

这是指销售商按照选定的目标顾客名单寄发邮购目录，或者备有样品目录随时供顾客索取，达到让潜在顾客了解商品信息的目的。在公司寄给目标顾客的邮购目录中，除了告诉顾客进行订货的方式、支付的方式等外，通常都附有顾客可以与之联系的免费回应的电话号码。此方式适宜经营完整产品线的综合商品邮购商店使用。在美国，采用邮购目录的公司每年寄出的目录高达 124 亿份，而且其种类也多达 8 500 多种，平均每户家庭收到的目录至少有 50 种以上。

以邮购目录作为直复营销方式的策划能否取得成功，在很大程度上取决于企业是否了解邮购目录的对

象，能否提供有特色的商品，以及是否为顾客着想等。

2. 直接邮寄(Direct-Mail)

这是指企业通过选定的目标顾客直接寄发邮件来推销产品。具体形式有信函、传单和广告以及声像磁带，甚至计算机软盘等。例如，著名的福特汽车公司给对它所做的汽车广告有回应的潜在顾客邮寄一种计算机软盘。顾客在软盘的“菜单”上，可以找到他感兴趣的内容，了解有关的技术说明，看到吸引人的汽车图样，得到可能经常被人们提及的一些问题的答案。研究显示，直复营销人员获得的直接反应交易中，来自直接邮寄和邮购目录者为最多，高达 48%，其余来自电话营销的回应 7%，来自传单者为 7%，而来自杂志报纸的为 6%。

3. 电话营销(Telemarketing)

电话营销是指使用电话直接向顾客销售，实现企业与顾客之间的沟通。它目前已成为一种主要的直复营销方式。营销人员可以使用免费电话处理顾客服务和顾客的投诉，或者接受电视和广播广告，直接邮寄或者产品目录推销带来的订货。还可以用电话直接向顾客和企业销售，培养和选定主要销售对象，联系距离较远的顾客，或为现有的顾客或客户服务。1987 年，美国的销售商为了推销其产品和劳务，仅仅在电话费上就花费大约 1 420 亿美元。

电话营销被大量地用于对消费者市场的营销。有人做过统计，在美国，每年平均每个家庭要收到 19 次征求订货的电话，并打出 16 次订货电话。电话营销也被大量地用于对企业的营销。使用电话营销，大大减少了经销商直接接触的人员数，可减少差旅费，提高销售额。

4. 电视直复营销(TelevisionMarketing)

电视(包括有线电视和无线电视)是通过网络和频道不断发展的直复营销媒体。电视以两种形式向顾客直接推销商品：

(1)通过直复营销广告。企业通过电视台播放描述产品的广告节目，并提供给顾客一个免费回应的电话号码用于订货，顾客可以打免费电话定购电视广告上介绍的产品。直复营销比较适合于书籍、杂志、小型家用电器、唱片及磁带等产品的销售。

(2)家庭邮购频道。就是整个电视节目或整个频道都用于推销产品或劳务。在美国，最大的电视直复营销机构是家庭购物电视公司。该公司的电视台一天播放 24 小时。电视节目主持人提供的廉价产品范围，从珠宝、电灯、娃娃玩具、服装，到电动工具和家用电器，这些产品都可以按抛售的价格从该公司购得。观众可以打一个该公司提供的免费电话订购商品，所订货物一般都在 48 小时内寄出。

5. 其他媒体营销

这主要是指无线电广播、杂志和报纸的直复营销。企业可以通过无线电广播、杂志、报纸来推销产品，听到和读到由这些媒体传播的商品信息的人，可以拨打企业提供的免费电话号码订货。

6. 电子购物(ElectronicShopping)

消费者可以通过视频信息系统，操作某个小型终端，用对讲式闭路电视定购电视屏幕上显示的商品，也可以使用个人电脑通过网络接通中心数据库站，对提供销售的各种产品进行比较。

目前，家庭电子购物的使用者仍相当少。但是，使用的人数会随着更多的顾客拥有了有线电视和个人计算机而不断增长。

7. 订货机购物

有些企业已经设计了一种专门用于顾客订货的装置——订货机。订货机和自动售货机不同。后者，顾客只要向机中投入货币，机器即可输出，机中存有货物。而前者输入的不是货币，而是订货指令或查询指令，输出的也不是货物，而是屏幕上的图像。订货机通常被放在商场、机场等地。

第三节 物流系统策划

产品由企业到达顾客手中，不仅要通过所有权的转移，而且要经过运输、储存、装卸、配送、信息处理、包装、流通加工等活动，构成了企业销售系统的物流系统。当今，物流已成为第三利润源。因此，物流系统的策划，对于降低成本，增强竞争实力，提供优质服务，提高企业效益具有重要的意义。

一、物流系统的作业

1. 物流的定义

物流译自英文(physical distribution)，是指通过有效地安排商品的仓储、管理和转移，使商品在需要的时间到达需要的地点的经营活动。物流的任务，包括原料及最终产品从起点到终点使用点或消费点的实体移动的规划与执行，并在取得一定利润的前提下，满足顾客的需求。

物流的职能，就是将产品由其生产地转移到消费地，从而创造地点效用。物流作为市场营销的一部分，不仅包括产品的运输、保管、装卸、包装，而且还包括在开展这些活动的过程中所伴随的信息的传播。它以企业销售预测为开端，在此基础上制定生产计划和存货水平。生产计划规定采购部门必须订购的原料，并作为原材料存入仓库。原料再转变成制成品。而制成品存货是顾客订购与企业制造活动的连接点。顾客订购使制成品的存货水平降低，而制造活动则使之上升。产品经过装配线、包装、厂内仓储、装运处理、出厂运输、厂外仓储，最终送到顾客手中。

2. 物流成本

每一个特定的物流系统都由仓库数目、库址、规模、运输策略以及存活策略等构成，因此，每一个可能的物流系统都隐含着一套总成本，可用数学公式表示为：

$$D = T + FW + VW + S$$

式中： D —物流系统总成本； T —该系统的总运输成本； FW —该系统的总固定仓储成本； VE —该系统的总变动仓储成本； S ——因延迟销售所造成的销售损失的总机会成本。

在选择和设计物流系统时，要考虑各种系统的总成本，然后从中选择总成本最低的物流系统。

3. 物流的作业

物流系统是通过运输、存货仓储、网络、信息等的协调以及材料搬运和包装等活动来实现的。

(1) 包装。分销包装和运输。这里指的是运输包装，其目的是保护商品，便于运输储存。实体分销中，商品的包装材料、包装形式要与分销过程中运输、仓储、装卸等环节相应。

(2) 运输。是指生产企业向商品购买者发运商品的活动过程。运输决策包括两方面：其一，根据所运商品对运输时间与运输条件的具体要求，选择适宜的运输方式，包括铁路、公路、水路、航空、管道等等。其二，决定发运的批量、时间以及最经济的运输路线等。

(3) 仓储。是指生产企业利用仓库储存产品, 仓储决策包括是否使用仓库; 若使用仓库, 则决定自建还是租赁; 若自建仓库, 则须考虑选址。设计仓库的类型、结构、规模等问题。

(4) 搬运装卸。商品要运输, 仓储就必然要搬运装卸。其内容包括商品的装上卸下, 移动、分类、堆码, 搬运操作中要动用各种机械设备及相应的人力。在商品实体分销过程中, 搬运装卸的次数、质量, 都会影响到产品成品。

(5) 存货控制。存活控制包括决定和记录商品的存放地点、储存结构、合理储存量和顾客需要的发货量及发货时间等。其中最主要的是储存量的大小。企业一方面要力求减少库存, 节省费用, 另一方面又要保持足够的库存水平以保证在顾客需要时能及时组织发货。

(6) 订单处理。订单处理包括接收、查核、记录、整理、汇集订单和准备发运等工作。生产企业收到顾客订单后, 应先检查订单是否正确, 然后按订单要求的品种、规格、数量、准确发货给顾

上述六方面的作业结合起来形成“物流系统组合”, 从而成为分销策划的一个需要组织部分。

二、物流系统的设计

策划物流系统设计时, 必须有效地利用数据。具体说, 策划物流系统化时, 要把从生产到消费过程中的货物量作为一贯流动的物流量来看待, 依靠缩短其间路线, 作业的合理化、现代化等手段, 谋求降低总成本。

1. 仓库系统的设计

仓库系统的设计包括仓库选址、数量和类型。

(1) 仓库选址。选择仓库地址时主要考虑仓库位置与每个顾客的间距, 及其所需运输总量。既要方便, 及时给每个顾客运送货物, 又要设法使运费降到最低。

(2) 仓库数量。生产企业的仓库数量多, 分散于各地, 可更好地满足顾客的供货要求, 可降低运输费用。但仓库多, 支付的租赁费、仓库设施的投资费用也大。所以, 决定仓库数量时, 应把这两方面结合起来考虑。

(3) 仓库类型。首先考虑是自建还是租赁。自建仓库可更适合本企业的特点需要, 但建库投资较大。租赁仓库不需投资, 支付租金, 可根据需要随时调整增减, 较为灵活, 但不一定完全适合企业的特点需要。其次考虑仓库的类型、规模。单层仓库可降低搬运费, 但地基面积大, 土地投资费较高。多层仓库的搬运费较高, 但土地投资较低。

生产企业在进行企业仓储决策时, 应根据具体情况而定。随着新技术的发展, 由计算机控制的简捷而自动化的仓储系统将逐渐代替以人工操作和半自动化为主的仓储形式。目前西方发达国家许多大公司已实现了仓储自动化。

2. 运输系统的设计

在运输系统的设计中, 必须根据产品和市场情况将产品及时、准确、安全地运往目的地。

在满足顾客要求的条件下, 以最低的成本目前所使用的运输方式, 一般可以分为铁路、公路、水路、航空、管道等五种, 各种运输方式在运输速度、成本、便利性、运载能力等方面的比较见表 10—3。

表 10—3 各种运输方式的比较

比较项目	排列次序				
	1	2	3	4	5
速度	航空	公路	铁路	水路	管道
成本	水路	管道	铁路	公路	航空
便利性	公路	铁路	航空	水路	管道
运载能力	水路	铁路	管道	公路	航空

由于各种不同运输方式受各自所要求的条件的限制，所以，一般只靠一种运输方式很难完成产品的运输任务。因此，在实际的运输方式选择中，多采取两种或多种运输方式结合使用。如使用铁路和公路联运，水路和公路联运，或水路、铁路、公路联运等。集装箱技术的发展，也为不同运输方式的联运创造了良好的条件。

3. 库存系统设计

企业在库存设计中，一般是从增加存货造成的成本增加和因存货增加可能增加的销售额和利润额两方面综合考虑。企业的库存设计主要包括两方面的内容：一是确定订货点，二是确定订货量的大小。

订货点是指重新开始订货时的存货水平。即当库存量减少到这一水平时，就必须重新订货，以补充库存。在决定订货点时，还应考虑其他不可预见的因素和市场需求的变化。因此，通常实际订货点比理论订货点要稍高些，以保证有一个安全库存量，保证不因库存量的不足而造成交货延误。但是，也不能为追求安全库存量而无限制地提高订货点。因为提高订货点，就意味着提高存货成本。因此，订货点的确定仍是从成本和收益两方面权衡来决定的。

在订货点的确定中，主要考虑两方面的因素：一是从订货到交货的时间的长短，二是市场需求及其变化。对于订货到交货的时间，一般是比较容易确定的，而对于市场需求及其变化，则需要认真进行市场研究才能确定。

4. 配送系统的设计

配送系统，也称配送中心、购物中心，是集商流、物流、信息流于一体的现代化经营设施。策划配送系统的设计，应该注意以下几个主要问题：

(1) 配送模式的定位。目前情况，我国大致有四种模式：第一，企业(集团)内自营型配送模式。即企业(集团)通过独立组建配送中心，实现内部各部门、厂、店的物品供应一一配送。它在满足企业(集团)内部生产材料供应、产品外销、零售场、店供货和区域外市场拓展等企业自身需求方面发挥了重要作用。较典型的的就是连锁企业的配送。第二，单项服务外包型配送模式。主要是由具有一定规模的物流实施设备(库存、站台、车辆等)及专业经验，技能的批发，储运或其他物流业务经营企业，利用自身业务优势，承担其他生产性企业在该区域内市场开拓、产品营销而开展的纯服务性的配送。第三，社会化的中介型配送模式。即通过与上家(生产、加工企业)建立广泛的代理或买断关系，与下家(零售店铺)形成较稳定的契约关系，从而将生产、加工企业的商品或信息进行统一组合、处理后，将客户订单的要求，配送到店铺。第四，共同配送模式。即配送经营企业间为实现整体的配送合理化、以互惠互利为原则，互相提供便利的配送服务的协议关系。美国的“沃尔玛”、日本的“7—11”等公司的商品配送业务大多都是委托社会物流企业承

担，或与专业运输公司、仓储公司等社会物流企业合作建立物流配送中心。例如，麦当劳公司所拥有的当今零售市场中最复杂、最先进的配销系统也是由专业化配销公司代理的。麦当劳所用的东西，从可口可乐到洗手液，从薯条到牛肉都由配送中心负责，是麦当劳公司与供应商、配送代理商真正建立了共存共荣的关系。

(2) 配送中心的设置。配送中心主要有采购、配送和其他辅助功能。下面以典型的商业系统配送中心——连锁店配送中心——为例，阐述策划配送中心的设计及流程。

第一，首先考虑的是配送中心的地理位置和配置数量。日本家庭连锁店的物流半径确定为 30 千米，也就是说，各连锁分店可在 30 千米以内的配送中心进货。在半径 30 千米的圈内，设 70 个店铺，一个配送中心。每个配送中心有 4—5 辆车根据总部的送货单送货，一辆车一次可为 10—15 个店铺送货，若装车合理，送货则更方便，经济效益可得以充分体现。

第二，必须配备必要的现代化设施。配送中心和各分店都应具有总店提供的计算机终端，实现电脑网络化。通过现代化电脑网络的 POS、EOS 等系统、不但可提高订货与收货的精确性，提高销售能力，降低库存，节省人力，还可以及时收集、掌握各方信息，进行分析比较，作出正确决策。

第三，为实现配货的自动化，配送中心还必须普遍建立条形码自动扫描系统。运用条形码，就可利用电脑控制、进行配货、检验等工作。配送中心一般设有采购部、储运部、开发部、计划部等专门组织协调和管理，全权组织进货，负责商品的统一定价，办理发货业务，组织店内资金的合理使用，制定并实施职工培训计划，组织各项业务指标的落实，负责发展主营店的前期准备工作等。

复习思考

1. 销售渠道的宽度策划，其策略的选择有哪三种？
2. 现代销售渠道系统结构策划的特点和类型有哪些？
3. 怎样理解设计销售渠道是分销策划的重中之重？
4. 直复营销方式策划有哪几种？
5. 物流系统的设计策划主要表现在哪些方面？

模拟演练

- 1、演练项目：模拟设计一种销售渠道
- 2、演练目的：掌握销售渠道的结构特点，培养销售渠道策划的能力
- 3、演练内容：参观访问不同类型的工商企业销售渠道：一般企业、超市、电子网络商店
- 四、演练组织：参观访问、撰写报告、分析讨论
- 五、演练考核：撰写销售渠道的评析及设计报告

第十一章 多管齐下——促销策划

学习目标

知识学习目标

1. 掌握广告企划的要素及其步骤
2. 掌握公关企划的内容及策略；
3. 掌握 SP 企划的方式与策略；
4. 掌握推销企划的策略与技巧。

能力实训目标

1. 初步具备广告策划的能力；
2. 初步具备公关策划的能力；
3. 初步具有 SP 策划的能力；
4. 初步具有推销策划的能力。

个案引读

可口可乐：中国市场促销策划

2001 年，全球十大最佳品牌榜首仍是可口可乐，其品牌价值为 689.5 亿美元。

可口可乐进入中国市场累计 50 多年，其中在中美关系恶化前经历 30 年，在中美建交后重中国经历 20 多年。这个有 116 年历史的优秀企业凭借原有的名牌效应，通过奉行三个环环相扣的 3P 原则：“无处不在(pervasive—ness)”、“心中首选(perference)”、“物有所值(prketOvalue)”，迅速打开了中国市场。1999 年，该公司饮料的销售量为 160 亿标准箱。2000 年第四季度在中国的销售再次大幅增长近 25% ,并计划在 2010

年之前达到 350 亿标准箱的销售目标。

一、广告策略

可口可乐公司在中国的广告策略，用简单的一句话来表达就是：在广告上必须用消费者明白的方式去沟通。具体是启用张惠妹、谢霆锋、伏明霞、张柏芝这些“新人类”做广告模特，走“年轻化”路线。由于年轻消费者很容易对所喜好的事物留有深刻的美好印象，好比人对初恋通常怀有特殊感情，所以，可口可乐要做年轻人的“初恋”，只有在一个人很年轻时就“抓住”他，他才会把你的饮料一直喝下去，形成习惯。

在可口可乐的广告中，“新星”是可口可乐永远的题材。先是张惠妹，“雪碧，晶晶亮，透心凉”。然后是新生代偶像谢霆锋出演的可口可乐数码精英总动员，动画小人一声 action 不知触动了多少年轻人的心，这个广告带动国内的销售增长了 24%。2000 年末又推出谢霆锋、林心如、张震岳三人的“月亮 / 滑板篇”。2001 年春节到来之际，浑身散发现代气息的三人组从可口可乐的广告“退休”了，又推出一款乡土味浓厚的“泥娃娃阿福贺新年”的广告，以动画的形式推广 2.25 升 pot 瓶装系列产品大塑料瓶包装，这是可口可乐继“大风车”、“舞龙”广告之后的第三部专为中国市场推出的“新年贺岁广告”。紧接着就是跳水明星三届奥运会冠军得主、中国跳水皇后伏明霞与可口可乐(中国)饮料有限公司签约，成为新世纪“雪碧”品牌在中国第一位广告代言人，并拍摄了新一辑的广告片。可口可乐公司近来在全球力推“本地化思维、本地化营销”的市场策略，调动运用全球不同市场的资源，使可口可乐品牌散发多元化的活力，而这种活力的表达就是靠生动的促销活动来完成的。

二、营业推广策略

1997 年 6 月，可口可乐公司推出了主题为“可口可乐红色真好玩”的促销活动。在活动期间，只要购买了“可口可乐”、“雪碧”、“芬达”的促销包装品，就会发现在易拉罐拉环和塑料瓶标签上印有红色的可口可乐、红太阳、红玫瑰、红苹果等 12 种不同的图案，若能对中奖组合的两个图案(红色可口可乐可以代替任何一种图案)，就能赢取背包、手表等五款不同奖品，奖品总值超过 1 000 万元。整个促销活动通过报纸、电视、海报、宣传单、活动热线、促销包装等媒体传递出去。诸如“带来一背包，争奇斗艳满街红!”、“霹雳跑家滚轴溜冰鞋，街头红星就是你!”、“可口可乐罐形收音机，POPCHART 歌曲红星唱歌”等等，真是红色的语言、红色的视觉。透过红得发烫的市场宣传，我们可以看出可口可乐公司匠心独具之处：即通过让消费者反复感知红色的概念，从而让红色的可口可乐更深入人心。红太阳、红玫瑰、红苹果等 12 种不同的图案都是让人容易产生自然联想的红色事物，红色意味着热烈、刺激、喜悦，意味着活力、积极和气势，让你爱上

红色的奖品，让你寻找红色的图案，最终是为了让你爱上红色的可口可乐。2000 年，可口可乐公司在中国内地推出了一套十二生肖的易拉罐，据说是全球首次中国主题的一套纪念品，销售日期只到 2 月底，惹得连香港的朋友都从北京成箱地运可乐。胖乎乎的泥阿福也一夜之间登上了国内可口可乐的塑胶机包装，醉翁之意不在酒，“中国娃娃”做形象大使不仅是为了给大伙拜个年，更为推行“本土化”的战略。正像可口可乐中国有限公司副总裁卢炳松所说：“本土化是市场的需

三、公关策略

可口可乐公司在中国的公关活动一刻都不停歇，从体育、教育、文娱到环保一刻都不停歇，利用一切可利用的机会提高自己的能见度。但最主要的还是运动、运动，可口可乐公司在中国的运动旋风首先从足球开始。可口可乐杯全国青年锦标赛为中国选拔不少足球尖子，并成为中国青年足球最重要的赛事。“可口可乐——临门一脚”足球培训班自 1986 年在中国实施以来，十多年已培。0，I 超过 1 000 多名青少年足球教练，使近一百万的儿童能得到先进的技术训练。可口可乐公司在奥运会也是不忘与中国的友谊。例如，1992 年可口可乐中国有限公司赞助 6 名中国选手，参加在西班牙巴塞罗那奥运会前首次举办的全球奥运火炬接力长跑活动；1994 年，中国冬季奥运会金牌得主王秀丽亦由可口可乐赞助，代表中国在瑞典利利哈默市传递奥运圣火；1995 年，可口可乐公司三度赞助中国神射手许海峰及 12 名全国选拔的代表，其中包括 3 名希望工程优秀受助生，参加在美国亚特兰大奥运会前的火炬接力。可口可乐公司亦在国内主办多项配合奥运活动，奥林匹克日长跑便已超过十多年历史等等。

可口可乐公司是改革开放后第一个进入中国的外企公司之一。那时候不允许打广告。1984 年英国女王访华，英国电视台 BBC 拍了一个记录片给我国中央电视台播放。作为外交礼节，中央电视台必须播放，但苦于没钱给 BBC，于是找到可口可乐公司要赞助。可口可乐公司当时提出了一个赞助条件：在记录片播放前加播可口可乐的广告片。这成为新中国电视广告历史上的开篇之笔。

同样，可口可乐公司在中国也十分关注学习教育事业。例如，可口可乐公司积极赞助许多推动教育、扶贫助学的项目，其中以对“希望工程”的捐助最为显著。可口可乐公司及中国的装瓶厂捐赠 200 万美元，在数十个贫困山村共建了 50 所希望小学和 100 个希望书库，帮助 300~600 名小学生改善了学习环境，可口可乐公司还捐助 500 万元人民币共 10 000 个奖学金，让贫困的学生可以完成 6 年的学业。可口可乐公司在我国还与当地青基会办、教委、团委及大学共同挑选一些品学兼优的特困生，帮助他们解决生活费及学费的压力，协助我国培养优秀的人才。这个项目于 1997 年实行，有超过 1 000 名学生受惠。

四、独到的捆绑式销售

捆绑式销售的源头大概可以追溯到可口可乐与麦当劳、可口可乐与联想、可口可乐与大家宝、可口可乐与方正。捆绑式销售不同于赠品促销。赠品促销只有一个品牌主体，另一个或多的品牌处于附属的被动地位，或者企业赠送自己生产的产品，只有一个品牌。目前赠品促销被太多的商家运用，越来越不被理性的消费者买账，几乎起不到应有的作用。而捆绑式销售则不同，它是两个或者多个品牌处于平等的地位，互相推广，把市场做大，达到“双赢”的目的。

可口可乐与联想、可口可乐与方正“数码精英总动员”、“动感互联你我他”的广告在各种媒体上连番轰炸，联想与方正作为促销奖品的承担方也获益匪浅。在此之前可口可乐与北京大家宝薯片共同演绎的“绝妙搭配好滋味”的促销活动可谓风靡了整个夏季。在降价打折抽奖赠送礼品等传统促销方法已经难以刺激消费者的今天，可口可乐是微甜的饮料，大家宝是微咸的休闲食品，这种搭配可以在口感上相互搭配，这就是双方合作的基础，这是可口可乐公司运用产品亲和力市场策略的生动体现。本土化要有较为理想的载体，联想、方正和大家宝是本地品牌，与可口可乐一样都是大众化产品，而且在当地市场有一定的知名度，容易被本地消费者所接受和信赖。

(摘自杨明刚：“可口可乐在中国的市场策略”，《华东理工大学学报》，2001(4))

第一节 广告策划

一、广告策划及其内容

1. 广告策划的含义

所谓广告策划是在广告调查基础上围绕市场目标的实现，制定系统的广告策略、创意表现与实施方案的过程。这一定义包含三个相互连接、相互支撑的环节：

- (1) 在市场调查基础上围绕市场目标的系统策略；
- (2) 按照这一策略原则展开的创意与表现形态；
- (3) 向市场推广适切而可行的实施方案。

广告策划有宏观、微观之分。宏观广告策划又叫整体广告策划，它是对在同一广告目标统摄下的一系列广告活动的系统性预测和决策，即对包括市场调查、广告目标确定、广告定位、战略战术制定、经费预算、效果评估在内的所有运作环节进行总体策划。微观广告策划又叫单项广告策划，即单独地对一个或几个广告运作全过程进行的策划。无论是整体的还是单项的广告策划，其目的就是以创意的方式提供产品的“附加价值”，增加企业在竞争中的机会，使产品提升为“品牌”，引发品牌转移和品牌忠诚。

2. 广告策划的要素

一个完整的广告策划，包括以下五大核心要素：

(1) 策划者。即广告的作者，他是广告策划活动的中枢和神经，在广告策划中起着“智囊”的作用，广告策划者必须思维活跃、知识渊博、想像力丰富，并且具备多学科以及营销的知识，具有创新精神和素养。

(2) 策划依据。它是指策划者必须拥有的信息和知识。一般包括两个部分：其一是策划者的知识结构和信息存储量，这是进行科学策划的基本依据；其二是有关策划对象的专业信息，如企业现状、产品特点、市场现状、广告投入等这些信息是进行策划活动的重要依据。

(3) 策划对象。它是指广告主或所要宣传的商品或服务。策划对象决定着广告策划的类型，以广告主为对象的广告策划属于企业形象广告策划，以某一商品或服务为对象的广告策划为商品销售广告策划。

(4) 策划方案。它是策划者为实现策划目标，针对策划对象而设计创意的一套策略、方法和步骤。策划方案必须具有指导性、创造性、操作性和针对性。

(5) 策划效果评估。它是对实施策划方案可能产生的效果进行预先的判断和评估，据此可以评判广告策划活动的成败。

广告策划的五大要素相互影响，相互制约，构成一个完整、系统的有机体系。

3. 广告策划的特性

广告策划具有自己鲜明的特征：

(1) 目标性。进行广告策划时，应明确广告活动应达到的目的。它是创造名牌企业，追求社会效益、保证广告策划顺利进行的关键，也是确定广告效果的基本依据。

(2) 系统性。即对整个广告活动的运筹规划。从横向看，它表现在对策划对象的各个方面各个环节进行权衡。通过权衡，可以客观地估计自己所处的环境。从纵向看，广告策划的系统性体现在广告活动的各个环节都要保持统一性。比如广告目标的统一性，广告策略的统一性，广告媒体、表现形式的统一性等，这种系统性的广告策划可以减少广告活动的随意性和无序性，逐步累积广告效果，从而最大限度地实现广告目标。

(3) 变异性。它是指广告战术策划的变异性，虽然广告战略策划必须具有相对的稳定性，才能保证在策划期限内广告的活动方向的正确性和目标的明确性，但是广告战术必须具有非常强烈的适应性，具有一定的弹性和灵活性。因此，一个成功的广告策划是依据市场变化而变化的策划，而不可能是个永恒不变的策划。

(4) 创造性。这是贯穿广告策划全程，确立和表现广告主题的一种创造性思维活动。面对大众媒介大量的广告信息，消费者已产生对广告反应的迟钝和倦怠，对广告真正有兴趣的消费者并不多。富有创造性的广告策划，能充分利用产品利益的能力和对消费者期待的承诺，并以有效而容易记忆的方法把它们表现出来，杰出的广告人杰克波文(JackBowen)认为：伟大的广告，既非原则做出来的，也不是指引所创造出来的，而是由富有创意的人们所创设出来的。

(5) 可行性。它是指广告策划的方案在现实中是否切实可行。不具备可行性的策划方案，不管是怎样充满心意，都是毫无实用价值而言。广告策划必须遵循经济效益和社会效益的统一。

二、广告策划的运作过程

1. 一般程序

广告策划的一般流程或程序分为三个阶段，如图 11—1 所示。

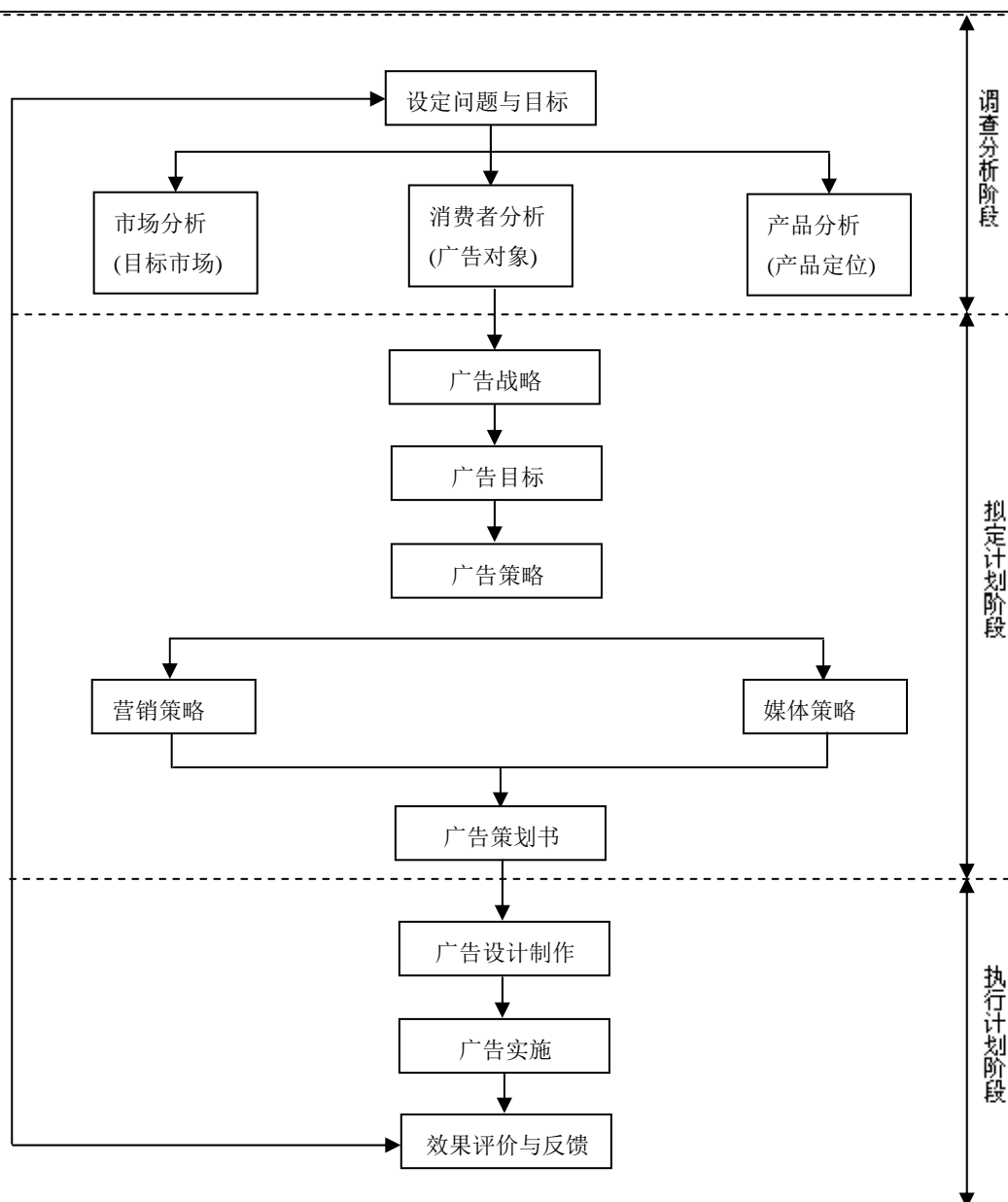
(1)调查分析阶段。广告策划方案，主要是对企业营销中的某个问题或对某个特定目标，因此策划的最主要程序就是设定清楚而准确的目标。为了达到既定的目标，这二阶段首先要对策划环境进行分析，主要是开展市场调查、消费者调查和产品调查，分析研究所取得的资料，才能有针对性地制定出广告战略和广告策略，并使广告策划建立在科学和可靠的基础之上。

(2)拟定计划阶段。这是策划者产生构想的阶段。主要内容有：第一，确立整体广告战略。这是确立策划的大致方向。大致方向是围绕着目标与问题，结合环境因素而确定的。第二，确立广告目标。广告目标与广告战略是相辅相成的。广告战略是围绕着目标提出的，又赋予目标以更明确的方向，而广告目标是广告战略实施的核心环节。第三，确定广告中的具体策略。策划人找到了解决问题、达到目标的具体方法，如营销策略、媒介策略等。这样广告策划的构想就显得清晰与完整，具有现实的可行性。第四，形成广告策划书。策划书是广告战略与策略的具体化，是见之于文字的方案，也是广告活动的“蓝本”。

(3)执行计划阶段。这是广告策划活动的具体组织与实施。根据策划方案，首先可以开始广告的设计制作，并把广告作用于媒介发布，配合以其他促销活动等。在实施后注意收集对广告效果的评价与营销情况的反馈，以便及时总结经验，不断提高广告策划的效果。

2. 具体步骤

企业在进行广告策划中，一般应遵循如下的具体步骤：



(1) 前期准备。企业与广告公司洽谈，介绍企业情况和要求，签署合作协议，初步掌握企业和市场基本情况。

图 11—1 广告策划程序

(2) 调研分析。通过问卷、访谈等方式进行市场调查，并对调查内容归纳、整理、分析，对营销环境及经济、产业政策、政治、法律、文化等进行定量定性分析，提出结论性意见。

(3) 产品分析。企业与广告公司一起研究找出产品在市场上存在的问题、机会点、消费者购买理由、竞争产品比较等。

(4) 广告受众分析。根据前期分析，寻找出现的和潜在的目标消费群，进行有针对性的广告宣传活动。

(5) 竞争分析。对现有的和潜在的竞争对手，从企业发展、产品特征、营销广告策略等方面进行分析研究，找出自身的优势与差距。

(6) 广告目标确定。在以上分析的基础上，确定具体的广告目标。如提高知名度、抑制对手、品牌价值宣传、劝服消费者、改变消费观念、短期的消费量提升等。

(7) 确定目标市场和产品定位。选择确定和细化目标市场，确定产品进入策略。结合市场和广告定位，

寻找出产品在市场中的位置，进行不同的市场产品定位。

(8) 广告诉求与创意策略。提炼确定广告所传达的中心思想，针对诉求的对象、内容、要点和方法，提出创意的概念和具体操作要求。其中诉求点是企业产品广告的“卖点”，卖点要能给消费者带来实际利益。

(9) 广告表现执行策略确定。针对以上分析，需要将广告诉求和创意策略付诸实施、确定广告的创意方案、媒体的发布策略、促销组合策略等，最后以强有力的表现以整体的媒体组合运作传播给目标受众。

(10) 制定实施计划。将广告策略具体化，制定出实施的方法步骤等计划方案。

(11) 确定广告预算分配。广告预算分配方案一般由广告合作公司制定提出。广告经理要及时与企业沟通，使广告公司按企业资金状况制定预算。

(12) 广告计划实施的效果评估。为确保广告计划的有效实施，应对广告效果进行评估监控，及时反馈各种信息，修正调整不合理的内容。

(13) 广告工作总结。在广告计划实施结束后，对整个广告的运作作出总结评价。尤其对工作中存在的问题作出客观的分析总结，提出可操作的改进方案，对其中成功的典型案例可在企业内外进行宣传，形成二次传播，扩大影响力。

三、广告策划个案分析

(一) 案例介绍：活力 28 超浓缩洗衣粉广告策划

1. 市场分析

1) 竞争对手分析

(1) 在广东地区，沙市日化生产的活力 28 超浓缩洗衣粉的主要竞争产品是广州浪奇公司生产的高富力超浓缩洗衣粉，高富力的主要优势为：

- 产品质量较好；
- 本地产品，长期经营；
- 在浪奇公司的统一品牌影响下，与高富力已占有的洗衣粉市场形成了相互推动的形象树立和促销作用；

• 广告活动经过了整体、细致的策划与实施；

• 许多企业常年将高富力作为劳保品发放；

(2) 高富力在质量上也存在一些缺陷。如：

- 高富力超浓缩洗衣粉比普通的浓度高 3 倍，而活力 28 则高 4 倍；
- 高富力超浓缩尚未做到真正的“速溶”；
- 高富力的包装亦比活力 28 略逊一筹。

(3) 有关高富力的广告效果调查，得出了以下数据：

- 传达率：

看过高富力广告的人占调查总数的	71.8%
没看过的占	28.2%

- 喜好度:

喜欢高富力广告的占	50%
一般的占	48%
不喜欢的占	2%

- 信息来源:

电视: 通过珠江台看到高富力广告的占 67%, 其他各台均在 25% 以内。

报纸: 有 53% 的人在报纸上看到过高富力广告。

- 使用情况:

用过高富力的占 56.6% (其中, 用过高富力普通洗衣粉的为 66%, 用过超浓缩洗衣粉的为 34%), 没用过的占 43.4%。

数据表明, 高富力的广告与销售均有优良的成绩。但是, 活力 28 仍有分割市场的机会。

2) 产品分析

(1) 质量。活力 28 在北方早已树立了高质量的信誉。活力 28 超浓缩的各种性能和指标均与高富力不相上下, 有几项还优于高富力。活力 28 普通粉则稍逊一筹。

(2) 包装。活力 28 的包装颇富亲和力与吸引力, 曾获洗衣粉包装评比第一名, 具备与高富力竞争的实力。

(3) 价格。活力 28 超浓缩较高富力略高, 而活力 28 普通粉则较高富力略低。

3) 消费者分析

广东地区与北方地区的消费者相比, 有不同的特点:

(1) 购买方式。一般由家庭主妇在住家附近的零售店就近购买, 且购买的随意性很强; 一般不会指明要某种牌子的洗衣粉。产品价格对其选择的影响不大。但是, 也有相当一部分消费者已有了使用高富力的习惯, 许多零售店里也只出售高富力这一种超浓缩洗衣粉。

(2) 使用方式。广东消费者家中一般都使用全自动洗衣机, 加之广东人经济收入较高, 所以对省水、省电、省力、省时等方面几乎没什么明确的概念。

(3) 洗涤观念。广东消费者至今仍觉得, 洗衣粉泡愈多则洗得愈干净。超浓缩洗衣粉却恰好无泡, 而又具有超强去污能力, 在这一点上存在着冲突。所以, 整个超浓缩的销售始终比不上普通粉。另外, 广东人换洗特勤, 衣物本身并不太脏, 所以一般也比较不出超浓缩与普通粉的优劣。

4) 销售渠道分析

(1) 活力 28 在广州市内, 主要与几个大的百货商场和一些批发单位建立联系。但深圳头、惠州、湛江等地, 则多与当地的某个批发部门合作。

(2) 活力 28 与经销商的联系方式也仅仅是“派人接洽”, 另外虽采取一项“送货上门, 货量不限多少”的优惠措施, 但见效不大。

(3) 活力 28 在铺货上亟待改进, 一般的零售店大都看不到活力 28 产品, 这与消费者的就近购买习惯背道而驰。如果维持这种局面, 大量销售绝对无法实现。另据调查, 在广州市内的某些大商场也没有销售活力 28。

5) 以往广告效果分析

经过上年的广告宣传，广东消费者对活力 28 “一比四”广告有了一个初步印象。许多客户都是从珠江台上看到电视广告后前来订货的。

由于多种因素的影响，广东消费者对活力 28 超浓缩没有很大的反响。其中，除了广告定位问题外，广告的投播量与形式的多样化也值得考虑。因为，整个广东市场是各方信息交错融杂的地方，没有一定的投播量是无法从这样的“信息海洋”中“跳”出来的。1992 年，高富力仅在 2~6 月就在广州地区的电视、广播和报纸几大媒体投入近百万人民币的广告费。而活力 28 上年基本上只采取了电视与报纸两大媒介，没有其他媒介与活动相配合，显得单薄，是立体化、系统化的集团作战。

6) 潜在市场展望

(1) 广东作为改革开放的前沿，给我们提供了良好的经营环境。

(2) 广东是全国的富庶地区，人均收入高，消费能力强。

(3) 广东的高温期持续时间长，人们已养成了勤洗勤换的习惯，洗涤用品的消耗量特别大。

(4) 虽然高富力在广东初为一方之主，但仍有很大的市场空缺，比如超浓缩市场就给活力 28 提供了机会。

7) 开拓广东市场的重要性所以，广告宣传必须

(1) 广东作为一个广阔的、消费潜力巨大的市场，具有很大的经济开发价值。

(2) 广东推行活力 28 产品，将为沙市日化集团化和在深圳上市股票打下基础。

2. 广告定位

1) 市场定位

以广州市为主，以深圳、汕头、惠州、湛江等为辅，向整个珠江三角洲辐射。各种活动的开展均以广州为重点。

2) 商品定位

高品质、高价位的新一代洗涤用品。

3) 广告定位

新一代具有各种优越性能的超浓缩洗衣粉。

4) 广告对象定位

打工族，年轻的、未婚的上班族，25—45 岁的家庭主妇。

3. 行销建议

为了配合消费者的消费习惯，在行销上必须将零售店的工作列为首位，只有它们才是真正形成产品大量销售的基础。工作如下开展：

(1) 印刷“给零售商的一封信”，表明诚意，说明希望，晓之以理，诱之以利。同时，印制活力 28 超浓缩产品说明书。

(2) 规定一些对零售商的奖励制度。比如：销售达某批量箱者，给予相应的奖励。

(3) 雇用数十名商专学生作为推销员，在广州市内分片负责，发放信件与印刷品，并向零售店直接进行批售。视批售量的多少给推销员提成。

(4)举办“活力 28 联谊会”，宴请广州市内的所有出售活力 28 的零售商，介绍沙市日化的发展形势，增进零售商的信心和双方感情上的联系。

通过以上措施，争取打通销售渠道，使活力 28 超浓缩洗衣粉广见于街头巷尾，再针对消费者进行各种广告攻势，将会取得良好的销售业绩。

4. 广告策略

1) 广告目的

经过一年的广告攻势，在珠江三角洲消费者心目中初步建立活力 28 的知名度与好感度，并且能够在广东洗衣粉市场中站稳脚跟，与高富力分割市

2) 广告分期

(1)扩销期(1993 年 4—6 月)，主要任务是吸引消费者对活力 28 的注意；培养零售店主的推荐率，初步树立产品形象，引导消费者了解超浓缩产品，在去年的基础上扩大市场。

(2)强销期(7—10 月)，深度引导消费者，塑造对产品的信赖感与好感，分割市场。

(3)补充期(1. 1 月—春节)，以各种软性活动，在淡季维持产品的热度，为来年的再次销售高潮作准备，树立完整的产品形象。

3) 诉求重点

- 高品质；
- 超浓缩；
- 超强去污；
- 无泡去污；
- 静态去污；
- 柔顺作用；
- 省时、省力、省水、省电；
- 一比四。

4) 策略建议

(1)系列报纸广告：设计系列的各款报纸广告，以供随时使用。

主体广告：直接宣传产品，常年刊播。

以下的宣传标题仅供参考：

①从商品角度切入

- 真正的实力派，不会释放气泡；
- 因为能力太强，它常被冷落；
- 多出来的“时间”。

②从生活角度切入

- 洁净来自“一小撮”；
- 先生们应该为太太做的事；
- 告别“搓揉岁月”；

- “懒人”新招。

(2) 重新拍摄 CF。强化对超浓缩概念的灌输，以简明的说服力、示范性为主，引导消费者，使之从心理上接受超浓缩产品。

(3) 设计 POP。设计精巧的店头展示，或悬挂，或招贴，或摆设。随着铺货一起发放给零售店主，并督促或帮助其张贴。扩大知名度，直接促成购买。

(4) 重视广告歌曲的效果。在广东，电台一直拥有相当的城市及乡镇、农村听众，而且媒体价格便宜。所以，委托专业词、曲作家，设计一首广东人易听、易记、易于传唱的广告歌，长期播放，将易于进入千家万户。

(5) 促销活动。

① 扩销期。

名称：派发。

目的：与消费者面对面接触，造成一定的声势。

办法：

- 选择一些重点片区作为派发区；
- 给消费者寄去邮包，包中有一只样品袋和一封信
- 或者由推销员直接分送。

② 强销期。

名称：第二次派发。

信中说明产品的各项优点，并试用；

目的：与消费者深度接触，建立好感，打开一些新的片区。

办法：与上期同，惟给消费者的信稍作改动。

③ 补充期。

名称：赠送“生活小窍门”手册。

目的：进一步肯定活力 28 超浓缩的作用，并使活力 28 品牌深深铭刻在妇女们心中

办法：

- 编印精美的小册子，内容包括正确使用活力 28、活用活力 28、生活小窍门等；
- 在报纸或女性常看的杂志上刊发广告，附兑赠券，剪下寄回即免费赠送小册子。

(摘自：《销售与市场》，1992(2))

(二) 分析提示

(1) 1991 年 6 月沙市日化活力 28 新一代超浓缩洗衣粉的广告策划、创意和制作，有三大难题：首先是消费者对超浓缩和普通粉功能上区分模糊；二是要解决同是超浓缩的新一代和老一代在消费选择上的价值辨识度；三是必须提高与同类产品竞争的认可度。经调查分析，总结出新广告创意必须明了以下三点：① 新一代超浓缩洗衣粉的特点；② 非理性的购买心理；③ 同类产品的广告诉求。第一点决定了广告的主题，第二点决定了诉求方式，第三点决定了广告的诉求侧重点。

(2) 大多数女性消费者通常对品牌有认知，但并不强烈，况且，她们也不愿去理性认识。而新一代活

力 28 超浓缩洗衣粉，其低泡超浓缩的几大功能特点是：具有去污强、用量少、洗涤时间短、节省漂洗耗能、节省力气等优点。又必须告诉消费者，两者之间形成互悖的矛盾。鉴此，本次广告实施 USP 理论，即在创意中简化浓缩产品信息，包括商品信息、文案诉求信息和听觉信息，创意着重于：①非理性逻辑；②独特又上口的口号；③强化这个口号；④使目标对象感觉到好处；⑤能使大众容易参与对话的文案。

（三）实务训练

“活力 28 超浓缩洗衣粉”广告策划方案，是一则成功的广告策划实例，请就市场定位、广告定位和广告策略等方面进行分组讨论。

第二节 公关策划

一、公关策划及其内容

1. 公关策划的内容与功能

所谓公关策划，是指公关人员通过对公众进行系统分析，利用已经掌握的知识 and 手段对公关活动的整体战略和策略运筹规划，是对于提出公关决策、实施公关决策、检验公关决策的全过程作预先的考虑和设想。

这个定义包括如下几层含义：

（1）公关策划工作是公关人员的工作，是由公关人员来完成的。

（2）公关策划是为组织目标服务的。

（3）公关策划是建立在公关调研基础上的，既非凭空产生，也不能囊括所有公关活动。

（4）公关策划可以分为三个层次：总体公关战略策划，如某企业的 CIS 导入、组织形象的五年规划、建设型公关、进攻型公关、防守型公关等；专门公关活动策划，如四通集团向科技奥运会获奖学生赠电脑的活动、壳牌公司为司机发放交通图的活动等；具体公关操作策划，如典礼、联谊会、集资、赞助等。

（5）公关策划包括谋略、计划和设计三个方面的工作。

让公众了解企业，树立企业形象，增强公众的好感和信任，从而乐于接受企业的产品、服务、价格，这就是营销中公关策划的要旨。美国公共关系专家丹尼尔·罗克从十个方面阐述了公共关系策划在营销中的地位 and 作用，即：

①寻找新市场。公共关系宣传能从顾客中划分出最有希望的消费者，可以节省调研广告费用。②接近边缘市场。通过公共关系宣传接近接触不多或尚未接触的市场，而无须斥巨资做广告。③提供第三方认可。即新闻媒介的认可比广告与推销宣传更能增加公众的信任度。④争取新消费导向。即通过新闻媒介提供咨询，引导消费新导向。⑤为推销铺平道路。公众通过公共关系活动获得企业与产品的信息，推销便会变得很容易。⑥把企业建成一个重要的信息源。因为编辑或新闻官员寻找一定领域的信息时，他们总是寻找那些在此领域已经成为带路人或专家的企业。⑦有助于推销“次要”产品。利润很小的边际产品不可能进行广告宣传，编辑的努力能取而代之。⑧有助于赋予企业人情味。公共关系宣传中主要有企业管理者与英雄的宣传，使他们的人情味也就辐射到了企业形象之上。⑨扩大促销努力。即通过公共关系活动，使促销宣传更为奏效。⑩更有效地利用宣传品。公共关系人员能使各类小册子增加分量。

由此可见，营销中的公共关系策划，不是直接“推销企业”，树立企业的良好形象，而是借助营销活动而间接实现公共关系意旨的。

2. 公共策划的主要内容

主要有以下几个方面：

(1) 树立企业形象。帮助企业建立起良好的内部和外部形象。首先从企业内部做起，使员工具有很强的凝聚力和向心力。此外，要加强企业的对外透明度，利用各种手段向外传播信息。让公众认识自己，了解自己，赢得公众的理解、信任、合作与支持。

(2) 建立信息网络。公共关系是企业收集信息、实现反馈以帮助决策的重要渠道。由于外部环境在不断地发展，企业如果不及时掌握市场信息，就会丧失优势。公共关系策划可以使企业及时收集信息，对环境的变化保持高度的敏感性，为企业决策提供可靠的依据。

(3) 处理公共关系。在现代社会环境中，企业不是孤立存在的，不可能离开社会去实现企业的经营目标，而是在包括顾客、职工、股东、政府、金融界、协作者以及新闻传播界在内的各方面因素组成的社会有机体中实现自身的运转的。公共关系活动正是维持和协调企业与内外公众关系的最有效的手段。企业与内外公众关系的协调主要有三个方面：一是协调领导者与企业职工之间的关系；二是协调企业内部各职能部门之间的关系；三是协调企业与外界公众的关系。

(4) 消除公众误解。任何企业在发展过程中都可能出现某些失误。而失误往往是一个转折点，处理不妥，就可能导致满盘皆输。因此，企业平时要有应急准备，一旦与公众发生纠纷，要尽快掌握事实真相，及时做好调解工作。比如，工厂的废气废水污染了环境，就会引起同当地居民及社区的纠纷。这种情况下运用公共关系可起到缓冲作用，使矛盾在激化前及时加以缓解，为企业重新塑造良好的形象。

(5) 分析预测。及时分析监测社会环境的变化，其中包括政策、法令的变化，社会舆论、公众志趣、自然环境、市场动态等的变化。向企业预报有重大影响的近期或远期发展趋势，预测企业重大行动计划可能遇到的社会反应等。

(6) 促进产品销售。即以自然随和的公共关系方式向公众介绍新产品、新服务，既可以增强公众的购买或消费欲望，又能为企业和产品树立更好的形象。

二、公关企划的程序与策略

1. 公关策划的程序

公关策划一般有以下几个步骤：

(1) 收集公关信息。在公关策划中，主要收集的信息包括政府决策信息、新闻媒介信息、立法信息、产品形象信息、竞争对手信息、消费者信息、市场信息、企业形象信息和销售渠道信息等。对所收集的信息要经过整理、加工、分析提炼等过程，最后归档入案，进行科学分类储存。

(2) 策划公关目标。公共关系的总体目标是树立组织良好形象。它具有四大要素：传播信息，这是最基本的公关目标；联络感情，这是公关工作的长期目标；改变态度，这是公关实践中所追求的主要目标；引起行为，这是公关关系的最高目标。策划了总体目标之后，还要制定具体的、可测量的、量化的目标。应根据组织的自身性质，所处的特殊环境与面临的实际问题来制定。

(3) 公关对象策划。确定与组织有关的公众是公关策划的基本任务，舍此不能有效地开展公关工作。

一般来说，公关对象策划有以下几个步骤：首先要鉴别公众的权利要求，公关在本质上是一种互利关系。一个成功的计划必须考虑到互利的要求，要做到这一点，就必须明确公众的权利要求。其次，对公众对象的各种权利要求进行概括和分析，先找出各类公众权利要求中的共同点和共性问题，把满足各类公众的共同权利要求作为设计组织总体形象的基础。进行概括和分析时，应注意不要简单地按照公众的规律地位或表面一致性来考察，而应从各种公关的意图、权利要求、观察和行为的一致性等方面来加以考察。

(4) 公关策略策划。公关策略是公关策划者在公关活动过程中，为实现组织的公关目标所采取的对策和应用的 ways 方法与特殊手段。常用的公关策略主要包括以下几种：宣传性公关谋略、交际性公关谋略、服务性公关谋略、社会性公关谋略、征询性公关谋略、心理性公关谋略、开拓性公关谋略、发展性公关谋略、巩固公关谋略和矫正性公关谋略。

(5) 公关时机策划。“机不可失，时不再来”，时机对一个公关策划人员来说，可以说是命运之神。抓住机遇，及时公关，可起到“事半功倍”的效果。

(6) 公关决策与公关效果评估。公关决策就是对公关活动方案进行优化、论证和决断。它是一项公关策划活动成功的关键。公关方案的优化过程就是提高方案合理值的过程。方案的优化可以从三个方面去考虑：增强方案的目的性，增加方案的可行性，降低耗费。方案优化方法有重点法、轮变法、反向增益法、优点综合法等。评估内容主要是检查公关目标是否实现，核定计划实施的效益，评估公关活动的效果。通过评估使公关活动呈现出一个完整的过程。

2. 公关企划策略

不同的企业在不同的时期存在着不同的公关目标和内容，由此公关策划需要有不同的公关促销策略与之相对应。归纳起来主要有以下几种：

(1) 宣传性公关企划策略。即指公关人员运用各种传播媒介，直接向公众传递有关企业及其产品的各种信息，让公众充分了解、关心并支持企业，以形成有利于企业发展的社会舆论以及外部环境。其宣传形式，对内可用企业报纸，宣传栏、板报、广播、讨论会等，对外可利用一切大众传播媒介，如做广告、举办展览会、新闻介绍会等。宣传策略的优点是主导性强，时效性强，传播面广，推广企业和产品形象效果快，因此，这种策略较适用于企业和产品刚进入市场之时，帮助企业迅速在市场上树立良好形象。

(2) 交际性公关企划策略。它是通过直接的人际交往进行情感上的联络，为企业广结良缘，建立广泛的社会关系网络，以形成有利企业发展的人际环境和社会环境。其活动形式有：一种是团体交际，如举办各种招待会、座谈会、工作午餐会、茶话会、宴会等。另一种是个人交际。如个人交谈、拜访、祝贺、个人信件往来等。交际策略的特点是直接性、灵活性、人情味强。

(3) 服务性公关企划策略。它是公关人员以提供优质服务的手段来博取公众的好感和支持，进而树立企业及其产品的良好形象。它要求：第一，注意实在性，对公众做的事情越实在，越具体，就越有可能使公众产生好的形象，对公众造成正面的影响力。第二，注重服务的实惠性，企业的公共关系活动要从公众的实际需要出发，要注意充分关照公众的利益，对公众让利，努力把服务性公共关系的性质体现出来。第三，提供优质服务，企业要从服务态度、服务内容、服务形式等多方面入手，全面提高公共关系的服务质量。

(4) 社会性公关企划策略。它是指企业公关人员直接参与或举办各种社会性、公益性、赞助性的活动

来扩大企业的社会影响，提高其社会声誉，赢得公众的信任和支持。社会策略的实施形式一般有三种：一是企业自己筹办社会公关活动。如，企业的开业纪念日，推出新产品介绍展览会等，请来社区中各界宾客参加，借以渲染气氛，联络感情。二是企业赞助社会福利事业。如，赞助慈善事业，文化教育、公共服务设施的建设等，借此在公众中树立企业注重社会责任的形象。三是资助大众传媒，举办各种有益社会文明和进步的活动。如，举办冠以企业或产品名称的“XX 杯”体育比赛、歌唱比赛等，以此提高企业和产品的社会声誉。

(5) 征询性公关企划策略。它是指企业公关人员通过提供信息服务，建立企业与公众之间的联系，运用征询服务的手段，让公众了解企业和让企业了解公众的要求，从而进一步完善企业和产品的形象。

企业公关策划中的征询策略的形式主要有：征询调查、征文活动、民意测验、建立信访制度、设立监督电话、处理举报和投诉、进行企业发展环境预测等。

这一策略的特点是长期性、复杂性，需要公关人员具有真诚耐心和智慧，用持之以恒的工作，争取公众的信任和理解。

三、公关策划个案分析

(一) 案例介绍：雨水公司“雨水真梦”公关策划

“雨水”是重庆一家企业生产的系列女性护肤用品的品牌名称。企业虽然只有短短几年的历史，但发展的速度很快，如今在全国已经有了相当的名气，其产品销售也已覆盖到了国内的大部分省份。1997 年，“雨水”在杭州市开展了一场“雨水真梦”的公关活动。

公关活动执行中最关键的一点是：在活动启动阶段激发目标受众的兴趣，并在整个活动过程中继续保持和强化她们的兴趣，最后在评选“美梦”的阶段达到高潮。由此，本活动的展开可以分成三个阶段：征梦、说梦、圆梦。公关活动过程中穿插“雨水”产品的广告(单独预算)，与活动达成关联，起到呼应效果。

1. 第一阶段——征梦

“嗨，你梦想的树长高了吗？”

梦想是一棵树，女孩心中的红果树

她相信有一天自己会摘下那树上的红苹果

女孩长大了，树也长高了……

她仍然相信有一天总会摘下那树上的红苹果

梦想在追逐它的时候最美丽，雨水愿意与你共同追逐一个梦想

就像那树上的红苹果，我们能摘下它吗？梦想能够变为现实吗？

这是 7 月 28 日，《杭州日报下午版》登出的“雨水真梦”公关活动广告。在这之前，“雨水真梦”首次亮相是 7 月 24 日该报“迟桂花”专栏的征文预告。5 万份题为《致杭州女孩的一封信》的 DM(直邮)在三日之内飞进杭州的千家万户，同时也出现在商场“雨水”产品的柜台上：并且，人们如果留意每封信上的编号，还有中奖的机会。只要写下自己一个未了的心愿，于 8 月 31 日前寄到“雨水真梦”活动组委会，就会在报纸上看到、在电台里听到那些体现真善美的梦想，就会在电视上看到“雨水”企业出资帮助其中一些幸运的朋友美梦成真。

8月1日起,杭州最热门的电台——西湖之声——在中午时段推出由当红主持人秋子主持的“雨水真梦”专栏节目,并开通两条“雨水热线”电话,邀请心理学家、人际关系专家和妇女研究专家开始轮流值班接听,与“雨水真梦”的参加者们共话梦想。

通过较大规模的宣传,雨水真梦活动启动阶段的宣传获得了较好的效果,为后续的工作打好了基础。

2. 第二阶段——说梦

在8月到10月两个月的时间里,吸引目标受众的广泛关注和参与显得非常重要。除了“西湖之声”每天中午的“雨水真梦”专栏,《杭州日报》也辟出“雨水真梦”专栏,开始连续刊登“杭州女人的梦想”。从此,杭州的女人们开始了一段“梦”的旅程。“雨水真梦”活动如同打开了这个城市情感的阀门。一个个动人的故事,一段段感人的情怀,一个个美好的心愿,流泻出杭州女人的善良和真诚……

8月19日,《杭州日报》和西湖之声电台同时刊播了“雨水真梦”活动公告,向西子湖畔的女人们宣布了第一批“梦想成真”者中的两位。

李刚——以非凡的爱心关怀在重庆已90岁高龄的姨母,这里包含一个上一代人从战争年代就开始的离奇经历。8月14日,她登上了飞往重庆的飞机。

朱非白——爱看书的中学小姑娘。没等钱攒齐,心仪已久的百科全书就卖完了几经周折,通过出版社,赠给她这套书。

3. 第三阶段——圆梦

丹桂飘香的金秋时节,“雨水真梦”活动又产生了第二批幸运的朋友:一位多年来一直想扮演宋庆龄的中学教师,一个喜爱演唱越剧向往着能够过一天戏校生活的工厂女工,一个迷恋古筝求师无门的女孩……

10月24日,《杭州日报》刊出“看彩虹”的播出预告,“雨水真梦”活动将在浙江省有线娱乐台10月24日起播出。于是,这些幸运的朋友,生活中平凡的女人,带着自己的梦想,带着实现梦想的喜悦,相继走上屏幕,出现在杭州人的面前。曾经在电波里为广大听众播讲了一个又一个女人的梦想的西湖之声电台主持人秋子也出现在了“雨水真梦,梦想成真”的电视系列节目中。“雨水真梦”活动就此结束。

(摘自张春江,徐红钢:《公共关系》,1998(10))

(二)分析提示

梦想,作为人类精神生活的一种高级形态,寄托着人们对真善美的永无止境的深刻追求,这种追求所蓄积的心理势能,为人们各式各样的行为准备了充分的动机。梦想具有拨动人们心弦,尤其是拨动女人心弦的巨大能量。

“雨水真梦”给都市的女人一个做梦、谈梦,特别是实现梦想的机会和田地,这将是一件启动女人心底闸门的事情,只要时间精力合适,女人们没有理由不关心这件会使自己受益的事。

“雨水真梦”活动推出的公关目标及意义是:

(1)提高杭州城市中16岁到30岁女性对“雨水真梦”的认知度,并扩大参加活动的人数,加大影响。

(2)建立和加强“雨水”品牌在目标人群心目中的亲和力,使“雨水”在杭州地区体现广泛而深刻的善意,提高“雨水”的文化附加价值。

(3)提高其他相关公众对“雨水真梦”的认知度,以使这一活动获得更广泛的知名和支持。

(4) 以这次在杭州市区的活动为试点，探索、总结、提炼一套模式，为“雨水”品牌在全国的营销实践提供指导和借鉴。

(三) 实务训练

- (1) 《雨水真梦》公关策划书为什么要从关怀女子的心灵，使其梦想成真入手？
- (2) 《雨水真梦》公关促销活动是怎样一步步吸引着目标公众参与到这一活动中来的？

第三节 SP 策划

一、SP 策划及过程

1. SP 策划的含义与要求

SP 是英文 salespromotion 的简称，译为销售促进，亦为营销推广或销售推广。菲利普·科特勒对 SP 所作的定义是“SP 是刺激消费者或中间商迅速或大量购买某一特定产品的促销手段，包括了各种短期的促销工具。”

SP 策划就是根据企业营销目标，在充分研究市场的基础上，确定企业在某一阶段或某一产品的 SP 目标，针对不同的促销对象，在适当的时机，选择富有创造性、激励性的 SP 方式，制定有效的 SP 促销行动方案。SP 策划的要求主要有以下几点：

- (1) SP 策划通常是作短程考虑，为了立即反应而设计，所以常常都有限定的时间和空间。
- (2) SP 策划注重的是行动，要求消费者或经销商的亲自参与，行动导向的目标是立即的销售。
- (3) SP 策划工具的多样性。SP 由刺激和强化市场需求的花样繁多的各种促销工具组成。

现今的 SP 活动已比以往的折扣、商店内示范样品、赠券、产品配套竞赛、抽奖、以赞助为目的的专门性音乐会、交易会、购买点陈列等方式有了更加丰富多彩的内容，还出现了联合促销、服务促销、以顾客满意(CS)为目的和标准的满意促销等。

(4) SP 策划在一特定时间提供给购买者一种激励，以诱使其购买某一特定产品。通常此激励或为金钱、或为商品、或为一项附加的服务，这成为购买者购买行为的直接诱因。

(5) SP 策划见效快，销售效果立竿见影，对销售增加实质的价值。

总之，SP 策划的最大特征在于，它主要是战术性的营销工具，而非战略性的营销工具，它提供的是短期刺激，会导致消费者直接的购买行为。

2. SP 策划的主要内容

任何一项促销策划设计，一般包括以下三大方面的六个问题：

- (1) 促销形式(type)。为实现促销目标，采取何种促销形式。
- (2) 促销范围(scope)。产品范围(对于哪种规格、哪一型号的产品进行促销)；市场范围(促销活动进行的地理区域)。
- (3) 促销策略(tactics)。何时进行、何时宣布，持续多长时间；折扣形式(直接或间接)；销售款的确定。

3. SP 策划的流程

SP 策划过程包括以下几个步骤：

(1) 确定 SP 的目标。营销推广目标是围绕着与商品有关的三个主角展开的，譬如，针对消费者，其目标是刺激购买；针对中间商，其目标是取得他们的合作，为企业经销产品，并使他们对企业及企业产品忠诚。针对推销员，其目标是鼓励他们多推销商品，刺激其寻找更多的顾客。

(2) 选择营业推广方式。营业推广的方式有很多，企业在选择时，应考虑企业营销目标、市场竞争状况、推销方式的成本与效益、把握好推销时间等。

(3) 制定营业推广方案。制定营业推广方案要考虑鼓励的规模、推广的途径、持续时间、选择推广的时机以及推广经费预算等。

(4) 测试方案的促销效果。首先要在执行方案前先进行试点效果测试，来确定鼓励规模是否最佳、推广形式是否合适、途径是否有效。试点成功后再组织全面实效营业推广方案。在执行过程中，要实施有效的控制，及时反馈信息，发现问题，要采取必要措施，调整和修改原定方案。

(5) 评估营业推广效果。最常用的方法是比较推广前、推广中、推广后的销售额数据，以评估其效果大小，总结经验教训，不断提高营业推广的促销效率。

二、SP 策划的方式与策略

1. 推广方式

营业推广主要有营业宣传推广和营业销售推广两种方式：

(1) 营业性宣传推广方式的具体形式。营业性宣传推广的方式既具有广告宣传的功能，又具有实现直接销售的有效手段。

①营业场所的装饰与布置。要根据可经营商品和目标市场消费者的行为特点，设计营业场所的装饰布置，为消费者提供一个赏心悦目、心情舒畅的购买环境，吸引更多现实购买者和潜在购买者。②商品出样和陈列。样品是顾客所购商品的示范和证实，做好商品出样，让顾客检验，以诱导购买行为。商品陈列要根据经营商品的特点展示、摆布，一方面可以美化店容，另一方面展示商品本身的吸引力，吸引购买者。③橱窗布置。橱窗是广告的形式，也是营业推广的重要形式，它起着介绍商品、树立商品形象的作用。琳琅满目的商品橱窗还反映社会主义市场的形势，反映人民生活水平提高的新面貌。④商品试验。它是坚定购买者的购买信心，赢得顾客的重要手段。根据商品的自然属性和特点，采取不同的试验方法，来取信顾客，如音响商品可以试听，自行车可以试骑等。⑤提供咨询服务。为顾客提供信息，传授商品知识，解决顾客疑难问题，从而使顾客坚定购买信心。

(2) 营业销售推广方式。营业销售推广是刺激和鼓励成交的重要手段。它包括对顾客的推广和鼓励推销人员积极推销等方面。

对顾客的推广方式有：赠送样品。在顾客购买之前，免费赠送一部分样品刺激顾客购买。折价赠券。向顾客发放折价赠券，持券者可享受部分价格优惠。有奖销售。随销售商品发放奖券，到一定数量宣布开奖。中奖者可获得奖品、奖金。交易印花。当顾客购买某一商品时，企业给予一定张数的印花，凑足若干或达到一定金额可以兑换某些商品。消费信贷。通过赊销或分期付款等方式推销商品。

对中间商的推广方式有：代销。主要是制造企业委托代理商、经销商销售产品，按规定进行利益分配

的一种营业推广方式。它对于迅速扩大分销渠道、销售网络是十分有效的。

现代营业推广方式不仅多样化，而且需要在售前做好一系列的软、硬条件准备，同时更注重售后服务工作，达到推销的最佳效果。

2. 营业推广的策略

(1) 针对消费者的策略：①赠送样品。②有奖销售。③现场表演。④特殊包装。利用商品包装向消费者提供一种附加利益，最终吸引购买的做法。如在包装中附一张折价购买券，持有者在有效期内，到指定的购货地点采购可享受价格优惠。还如企业在向顾客推销产品时负担一部分运输包装费用，这是批销中一种常用方法。

(2) 针对中间商的策略：①提供津贴。为了鼓励中间商积极推销新产品或库存过大的产品，企业在一定时期向购买该商品的中间商提供一定金额的津贴。②推销折扣。对长期合作或销售努力的中间商给予一定的折扣，以报答它们的贡献。③合作广告。即出资资助中间商一起进行广告宣传，共同开发市场，寻找潜在的顾客。④节日公关。在节日来临之际，集中举办各类招待会，免费旅游等活动，邀请中间商参加，以加强彼此的合作。⑤业务会议。即在每年的销售旺季，举行定货会、洽谈会，在短期由集中订货、补货、促成大量交易。

(3) 针对推销员的策略：①销售红利。为了鼓励推销人员积极推销，企业规定按销售额提成，或按所获利润不同提成，以鼓励推销员多推销商品。②推销竞赛。为了刺激和鼓励推销员努力推销商品，企业确定一些推销奖励的办法，对成绩优良者给予奖励。奖励可以是现金，可以是物品或是旅游等。③推销回扣。回扣是推销额中提取出来的作为推销员推销商品的奖励或酬劳。利用回扣方式把推销业绩与报酬结合起来，有利于推销员积极工作，努力推销。④职位提拔。对业务做得出色的推销员进行职务提拔，奖励他将好的经验传授给一般推销员，有利于培养优秀推销员。

三、SP 策划个案分析

(一)案例介绍：微软电脑 SP 策划

微软公司成立 20 多年来，其产品之所以能畅销世界策划更是重要原因。具体是：

1. 3E 策略的策划

除了产品本身性能优良外，有效的 SP 为推动微软公司的新一代电脑操作系统 Windows95 的销售，进行了系列策划，其中最具有创意的就是其开放性策略。微软在产品推出前 1 年 6 个月，就向广大用户提供试用版，使用户对产品的主要特点有所了解。这相对于其他公司的“封闭性策略”（即不到产品上市的那一刻，就不肯透露产品的特色）而言，是独具匠心的。

微软推广的策略称为“3E”，即教育(educate)、参与(engage)、刺激(excite)三步：①教育，是从 1995 年 5 月起，在全美 23 个城市巡回教授 Windows95 的工作原理；②参与，微软公司非常重视用户对软件提出的意见，得到了用户的认可；③刺激，微软公司早在软件推出前，就把其详尽的推销资料寄给了全美 2 万多个零售商，之后，又通过电视向全国宣传，呼吁用户尽早订货，造成了先声夺人的势头。

在《纽约时报》上的广告中，他们用特大号的字体询问读者：“还没听说过 Windows 95？你究竟躲到哪儿去了？”借着这股旋风，“微软”坐稳了电脑王国霸主的宝座。

2. 连环套策略的策划

有家媒体曾以《势如破竹，直捣黄龙 Office 97》为题，报道了微软公司的软件产品在市场上所取得的巨大成功，“自微软公司推出了 Office 软件以来，其他同类产品几乎完全被比了下去”。据微软公司资料显示，在《财富》杂志排名前 1 000 位的企业中，70%以上的公司已全面采用或正在准备采用微软公司的 Office 97 办公应用软件。微软公司的软件产品为什么能够行销全球，微软公司的策略又有何独到的地方呢？在电脑软件行业中，产品快速地更新换代是企业的立足之本，微软公司当然也不例外。为了始终走在时代的前列，为了能始终控制对市场的主导权，微软公司大胆采用快速的产品更新策略，认清市场，适时地推出新产品、淘汰旧产品。独到之处是，微软公司在向市场不断推出新产品时，使用了连环套的策略。

连环套之一是新版本套旧版本，也就是微软公司在推出新的软件产品时，通常旧版本的文件也能在更新后的新版本中使用。作为工程技术人员出身的盖茨先生清楚地知道，产品的品质是影响消费者购买商品的重要因素，但并非决定性因素。微软公司的软件产品更新换代是在老版本的基础上不断增添新内容，不断扩充新功能，使其产品能不断满足用户提出的各种各样的新需求。Windows 是如此，Office 也是如此，而新版本的推出并不排斥旧版本文件的使用。这样，新版本不仅吸引着更多的新客户，同时又牢牢地套着使用旧版本文件的老客户。

连环套之二是操作系统套应用软件，软件套硬件，将其产品发展成产业标准。DOS 操作系统软件，就是个人操作电脑领域事实上的工业标准。当微软公司的 Windows 软件推出以后，IBM 公司的操作系统软件 OS / 2，苹果电脑公司的麦金塔软件系统，就都陷入了极度萎缩的局面可以毫不夸张地说，没有 DOS 操作系统的成功，也就没有微软的今天。微软公司采取将 DOS 操作系统与 Windows 操作系统软件配合硬件出售的策略，使得微软产品的市场推广随着 IBM 公司个人电脑的推广成功而大获成功，成了个人电脑操作系统软件领域的业界标准。而由于微软公司在操作系统市场有相当高的占有率，从而使广大软件开发商都选用 DOS 操作系统与 Windows 操作系统为应用软件开发平台，因而形成硬件、操作系统和应用软件之间彼此不可分的连环套效果。

（摘自杨明刚：“微软在中国的市场策略”，《中国广告》，2002(1)）

(二)分析提示

以强大的软件开发能力作为后盾，微软公司的软件连环套的魅力确实令人无法抗拒。电脑行业的人员都知道，操作系统的优势必须依靠应用软件的支持，而应用软件的获利大小又要根据其使用的操作系统平台的市场占有率，两者的关系实际上是相辅相成的。微软公司正是看准了这个关键点，以操作系统(Windows、DOS)的高市场占有率，稳稳地推出了 Word、Excel 等 Office 办公应用软件，牢牢地套住了近 70%的电脑用户，也套住了一大批相应的软件开发商。微软公司正是通过产品的连环套策略强行抢占了市场，这种产品推广策略已变成了微软公司运作的习惯，其实同时也变成了消费者的习惯。

(三)实务训练

(1) 认真分析微软公司的“3E”策略，相对其他公司的封闭性策略，“3E”策略的长处是什么？这一策略能否用在任何一种新产品的推广上？

(2) 微软公司的连环套策略为什么会成功？请你作为一个 Windows 操作系统和 Office 办公软件的

用户，谈谈对这一策略的感受。

(3) 微软公司的产品推广策略及其成功经验给了我们哪些启迪？

一、推销策划及其步骤

第四节 推销策划

一、推销策划及其步骤

1. 推销策划的含义

推销策划包括以下几层意思：

(1) 推销的概念。在推销策划中，“推销”是指企业通过人员或非人员方式，运用各种推销技术和手段，帮助和说服现实的或潜在的顾客接受特定的产品、劳务及推销观点的整体活动过程。

(2) 推销策划的要素。在策划推销活动过程中，推销人员、推销对象和推销产品是推销活动中的内在基本因素。

推销人员是主动向推销对象推销产品的主体。在现代推销活动中，“推销人员”已经突破了一般推销员和营业员的概念，它已包括了从事和参与企业促销活动的其他人员，可以是市场业务人员、工程技术人员、部门经理、甚至总经理。

推销对象是推销活动中接受推销人员推销的另一个主体。它不是指产品，而是指顾客，包括生产者、中间商、消费者。

推销产品是推销活动的客体。它即包括有形产品和无形产品，又包括服务和观念，是产品、服务和观念三个方面的综合体。

(3) 推销策划的技术。在推销策划中的“技术”，是运用各种现代工具和手段，针对顾客需求所采用的各种方法和技巧的总称。

(4) 推销策划的基点：一是推销策划要以顾客的需求为中心；二是推销策划要不断创新；三是推销策划是一个系统工程。

2. 推销策划的步骤

一般推销策划大致的流程或步骤是：

(1) 明确推销任务，了解推销对象。明确推销任务是推销策划的前提。首先建立在以满足顾客需要为中心。因为顾客购买企业特定产品或服务本身就包含着对企业的认知以及由认知所形成的良好印象和感情。它具体包括以下几个问题：

第一明确顾客需要的是什么？我们能提供的是什么产品？是工业品或消费品？工业品是低值易耗品，还是关键设备，或是特种服务？消费品是一般日常消耗品，还是耐用品，或是炫耀消费品等？其次，对消费品需明了顾客的消费能力，明确顾客的购买动机是感性动机、理智动机还是偏爱动机。工业品是多层次的专家性购买，还是其他购买方式，从而决定推销产品的种类和数量。进而在对其他诸如顾客的分布状况、产品的特性等因素综合考虑后，确定合适的推销方案，执行合理的推销活动中去。

(2) 确定推销方案。可供选择的方式如下：人员推销的方式有上门推销、营业推销、会议推销、电话

推销、信函推销、陪购推销等；非人员推销的方式有广告推销、SP 推销、公关推销、形象推销和网络推销等。

(3) 推销人员设计。它包括：①推销人员数量的确定。一般可采用以下两种方法：一是工作量法。就是根据企业销售工作量来决定销售人员的数量。二是增量法。就是随着销售地区的扩大或销售量的增加而逐步增加推销人员数量。②推销人员的分派设计通常有以下四种方式：一是按地区分派推销人员，就是分配每个推销人员负责一个或几个地区的销售任务，在该地区代表企业推销所有的产品。其优点是责任明确，比较容易发现新顾客，节省费用，扩大产品的销售量。二是按产品类别分派推销人员。其主要优点是推销人员容易熟悉所推销的产品，适于推销技术复杂的产品。三是按用户类型分派推销人员，其最明显的优点是有利于推销人员掌握顾客的购买特点和购买规律，有针对性地满足顾客的需求。四是复合式分派。其特点是适用性、灵活性强，但组织管理较复杂，对推销人员的要求较高，适应产品品种繁多，顾客复杂，销售区域分散的情况。

(4) 选择推销技术与方法。推销技术可以分为广义的推销技术与狭义的推销技术、传统的推销技术与现代的推销技术。广义的推销技术是指把自身的观点、主张、建议、形象、仪表、风格、信誉等推销出去的方法和技巧；狭义的推销技术是指是通过寻找和接近顾客，把企业产品或劳务推销出去的方法和技巧。传统的推销技术是指以单纯的推销术、广告术为手段，只推销现有产品，不考虑顾客需要的各种方法和技巧；现代推销技术是运用各种现代工具和手段，针对顾客需求所采用的各种方法和技巧的总称，它需要产品的生产从工艺设计、购进原料开始，就服从于最终销售的要求，服从于顾客的需求。

二、推销策划的策略与技巧

推销需要科学的策略与谋划，也讲究技巧性和艺术性。因此，推销策划的策略和技巧十分重要。

1. 一般人员推销策略

常见的有：

(1) 试探性人员推销策略。又称“刺激—反应”策略，指推销人员在事先尚不了解顾客的具体需求的情况下，通过与顾客的“渗透式”交谈，观察其反应，试探其具体要求，然后根据顾客的反映进行宣传，刺激其产生购买动机，引导产生购买行为的商品促销策略。

此策略具有如下特点：①事先尚不了解顾客的需求；②通过试探性的交谈以了解顾客的需求；③根据顾客的需求反映以刺激顾客的购买欲望和形成购买行为。

(2) 针对性人员推销策略。又称“启发—配合”策略，指推销人员事先已了解了顾客的某些具体要求，针对这些要求积极主动地与之交谈，引起对方的共鸣，从而促成交易的商品促销策略。

此策略具有如下特点：①已了解顾客的需求；②针对顾客的需求进行交谈，以引起对方的共鸣；③要使顾客相信你的话。

(3) 诱导性人员推销策略。又称“需求—满足”策略，指推销人员通过与顾客交谈，引起顾客对所推销的商品或劳务的需求欲望，促使顾客把满足其需求的希望寄托在推销员身上，这时推销员再说明自己手头上正好有能够满足其需求的商品或劳务，使顾客产生购买兴趣，以实现购买行为的商品促销策略。

此策略具有如下特点：①有目的与顾客交谈；②交谈内容要与自己所要推销的商品有关；③通过交谈引起顾客对所推销商品的兴趣；④在激起顾客兴趣之后再说明自己手头上有顾客需求的商品或服务。

2. 寻找顾客的方法与技巧

常见的方法与技巧是：

(1)地毯式访问推销法。又称“地毯式寻找顾客推销法”、“闯见式访问推销法”、“挨门挨户访问推销法”，指推销人员在不太熟悉顾客的情况下，直接访问某一特定地区或某一特定行业的所有使用单位和经营单位，从中寻找目标购买者的商品推销方法。此法所依据的是“平均法则”，也就是假定被访问的所有顾客中，一定有推销人员所要寻找的目标顾客。

此法具有如下特点：①推销访问的面广、人多；②事先没有特定的目标顾客；③可以借机进行市场调查；④可以争取更多的目标购买者；⑤具有相对的盲目性。

(2)连锁介绍推销法。又称“无限连锁介绍推销法”、“连锁介绍寻找目标购买者推销法”，指通过请求现有目标购买者介绍未来可能的准目标购买者的商品推销方法。

此法的具体办法很多。例如，可以请现有目标购买者代为推销，代转送资料，或请现有目标购买者以书信、名片、信笺、电话、电报等手段代为进行连锁介绍等。

此法具有如下特点：①利用现有目标购买者的关系为基础；②可以省力地寻找众多的准目标购买者；③可以避免推销人员的主观盲目性；④可以赢得被介绍的准目标购买者的依赖；⑤成交率较高。

(3)中心开花推销法。也称“重点开花寻找目标购买者推销法”、“有力人士利用推销法”，指在某一特定推销范围内发展一些有影响力的重点人物，并在这些重点人物的协助下把该范围的同类商品使用经营单位或个人变成准目标购买者的商品推销方法。

此方法具有如下特点：①以重点人物的影响力为基础；②以重点人物的信赖为前提；③通过重点人物的影响力来扩大商品的影响；④难以确定谁是真正的关键人物。

3. 接近顾客的方法与技巧

主要有：

(1)介绍接近推销法。指通过自我介绍或第三者的介绍而接近顾客以推销商品的商品推销方法。此法有口头介绍和书面介绍两种。在一般情况下，商品推销人员应首先采用自我介绍接近目标购买者的方法。除了进行必要的口头介绍外，推销人员还应主动地出示有关的信函、名片或其他相关证件。尤其是第一次接近顾客，更少不了上述书面介绍证件。

此法具有如下特点：①通过介绍以接近顾客；②以自我介绍为主；③介绍实际上是首先把自己推销给顾客。

(2)商品接近推销法。也称“实物接近推销法”，指直接利用所推的商品引起目标购买者的注意和兴趣进而转入洽谈的商品推销方法。此法一般适用于名优特商品的推销。

此法具有如下特点：①接近顾客的媒体是推销的商品本身；②所推销的商品作无声的介绍，能使目标购买者一看见样品就被吸引和激起购买欲望。

(3)利益接近推销法。也称“实惠接近推销法”、“目标购买者利益接近推销方法”，指利用所推销的商品本身能够给目标购买者带来的实惠而引起对方的注意和兴趣进而转入洽谈的商品推销方法。此法接近顾客的主要方式是直接陈述或提问，告诉目标购买者的“重点人物”购买其推销商品所能带来的好处。

此法具有如下特点：①以告诉购买所推销商品本身所具有的实惠打动顾客；②以了解顾客希望获得这

些利益为前提。

(4) 提问接近推销法。也称“问题接近推销法”、“问答接近推销法”、“讨论接近推销法”，指利用直接提问来引起目标购买者的注意和兴趣而进入洽谈的商品推销方法。

此法具有如下特点：①以提问作为接近目标顾客的媒介；②以回答或解释问题作为目标顾客洽谈。

(5) 调查接近推销法。指利用调查机会接近目标购买者以推销商品的商品推销方法。接近调查包括如下两种调查：①接近前调查。此系指在与目标购买者接近以前对目标购买者的基本情况和需求意向以及接近对象的一般性格特征等情况进行的调查。此种调查的目的是做到心中有数。②接近中调查。此系指以调查的方式与目标购买者接近，在接近中对目标购买者的需求愿望、购买指向等进行的调查。此种调查的目的是为了更详细地了解购买者，以便采取相应的洽谈策略。

运用调查接近推销法时必须注意：①突出推销重点，明确调查内容，争取对方协助；②做好调查准备，注意消除对方的防备心理；③运用恰当的调查方法，确保顺利接近。

此法具有如下特点：①以调查作为接近目标顾客的手段；②接近调查的目的是为了做到心中有数和采取相应的洽谈策略。

4. 推销洽谈的策略与技巧

推销洽谈是推销活动中的关键环节，洽谈能否成功直接关系到推销的成败。企划推销洽谈是为了达到预期推销目标而采取的计策和谋略，主要有：

(1) 动意提示洽谈推销法。又称“动念提示洽谈推销法”、“示意提示洽谈推销法”，指通过建议目标顾客立即购买以推销商品的商品推销方法。从推销心理学理论上讲，任何一种商品观念，一旦进入目标顾客的脑子里，只要不与其内心既有的观念相抵触，就会刺激起一定的冲动性行为或动力反应。此法正好运用了这一心理反应，达到推销洽谈以推销商品的目的。例如：“如果没有什么意见，请黄经理现在就拍板购买吧。”

运用此法注意如下诸点：①应直接诉诸对方的主要购买动机；②提示语言应尽量简练明确，以打动其心；③应考虑对方的个性特征。

此法具有如下特点：①以直接诉诸对方的主要购买动机的建议为手段；②以刺激目标顾客的冲动性购买行为为目标。

(2) 直接提示洽谈推销法。指通过劝说目标顾客购买所推销商品的洽谈以推销商品的商品推销方法。此法与间接提示洽谈推销法是相对应的。现代人的时间观念极强，因此，推销人员应尽可能地把直接提示洽谈推销法与直陈接近推销法结合起来使用。例如：“赵经理，请放心购买，这批货的质量绝对没有问题，如果您发现问题，我们包退包换。”

运用此法时应注意如下诸点：①直接提示推销重点；②尊重目标顾客的个性特征，避免冒犯；③所推销的商品必须有容易被目标顾客所接受的明显特征。

此法具有如下特点：①以直接提示所推销的重点为手段；②可以避免“马拉松式”的交易洽谈。

(3) 相反提示洽谈推销法。也称“逆提示洽谈推销法”、“反提示洽谈推销法”，指通过利用反提示原理来说服目标购买者来购买所推销商品的洽谈以推销商品的商品推销方法。所谓“反暗示原理”，其实就是“激将法”原理。例如：“这批货数量大，您能做主吗？”

运用此法时应注意如下诸点：①相反提示必须能够引起相反反映；②讲究语言艺术，注意提示分寸；③尊重目标顾客，善意刺激；④不宜用于反应迟钝或特别敏感的目标顾客。

此法具有如下特点：①利用反提示原理作为说服目标顾客的手段；②以引起相反反应为目标。

5. 推销成交的策略与技巧

策划推销成交的常用方法有：

(1) 请求成交推销法。也称“直接成交推销法”、“直接请求成交推销法”，指通过直接请求目标顾客成交以推销商品的商品推销方法。例如：“林总经理，既然没有别的意见，就请您在合约上签字吧！”

运用此法时应注意如下诸点：①看准成交时机；②应主动请求成交；③应持正确的成交态度；④避免向目标顾客施加过高的成交压力。

此法具有如下特点：①以直接请求成交作为说服目标顾客的手段；②以看准成交时机为前提。

(2) 假定成交推销法。也称“假设成交推销法”，指通过假定目标顾客已经接受推销建议而直接要求目标顾客成交以推销商品的商品推销方法。从推销学理论上讲，假定成交的力量来自推销者的自信心，一旦成交时机成熟，推销人员就应该树立“他一定会购买，这点毫无问题”的信心。例如：“李经理，这是合同书！这是典型的假定成交法。推销人员看准成交时机，假定李科长已接受了自己的推销建议，说着便立刻拿出合同书。又如：“郭经理，您这个月要多少货？”

运用此法时应注意如下诸点：①应密切注意各种成交信号；②必须具有十足的成交信心；③必须适时地把成交信号转化为成交行动；④应该创造有利的成交气氛。

此法具有如下特点：①以假定目标顾客已经接受推销建议为前提；②以直接要求目标顾客成交为手段；③以成交自信心和适当的成交时机为基础。

三、推销策划个案分析

(一) 案例介绍：乔·吉拉德：创世界纪录的推销策划

乔·吉拉德因售出 13 000 多辆汽车创造了商品销售最高纪录而被载入吉尼斯大全。他曾经连续 15 年成为世界上售出新汽车最多的人，其中 6 年平均每年售出汽车 1 300 辆。乔的推销策划秘诀是：

1. 250 定律：不得罪任何一个顾客

在每位顾客的背后，都大约站着 250 个人，这是与他关系比较亲近的人：同事、邻居、亲戚、朋友。如果一个推销员在年初的一个星期里见到 50 个人，其中只要有 2 个顾客对他的态度感到不愉快，到了年底，由于连锁影响就可能有 500 个人不愿意和这位推销员打交道，这就是乔·吉拉德的 250 定律。乔得出结论：在任何情况下，都不要得罪哪怕是一个顾客。

在乔的推销生涯中，他每天都将 250 定律牢记在心，抱定生意至上的态度，时刻控制着自己的情绪，不因顾客刁难，或是不喜欢对方，或是自己心绪不佳等原因而怠慢顾客。乔说得好：“你只要赶走一个顾客，就等于赶走了潜在的 250 个顾客。”

2. 名片满天飞：向每一个人推销

每一个人都使用名片，但乔的做法与众不同：他到处递送名片，在餐馆就餐付账时，他要把名片夹在账单中；在运动场上，他把名片大把大把地抛向空中。名片漫天飞舞，就像雪花一样，飘散在运动场的每

一个角落。你可能对这种做法感到奇怪。但乔认为，这种做法帮他做成了一笔笔生意。

乔认为，每一位推销员都应设法让更多的人知道他是干什么的，推销的是什么商品。这样，当他们需要他的商品时，就会想到他。乔抛散名片是一件非同寻常的事，人们不会忘记这种事。当人们买汽车时，自然就会想起那个抛散名片的推销员，想起名片上的名字：乔·吉拉德。同时，要点还在于，有人就有顾客，如果你让他们知道你是哪里，你卖的是什么，你就有可能得到更多生意的机会。

3. 建立顾客档案：更多地了解顾客

乔说：“不论你推销的是什么东西，最有效的办法就是让顾客相信——真心相信——你喜欢他，关心他。”如果顾客对你抱有好感，你成交的希望就增加了。要使顾客相信你喜欢他、关心他，那你就必须了解顾客，搜集顾客的各种有关资料。

乔中肯地指出：“如果你想要把东西卖给某人，你就应该尽自己的力量去收集他与你生意有关的情报……不论你推销的是什么东西，如果你每天肯花一点时间来了解自己的顾客，做好准备，铺平道路，那么你就不愁没有自己的顾客。”

乔认为，推销员应该像一台机器，具有录音机和电脑的功能，在和顾客交往过程中，将顾客所说的有用情况都记录下来，从中把握一些有用的资料。乔说：“在建立自己的卡片档案时，你要记下有关顾客和潜在顾客的所有资料，他们的孩子、嗜好、学历、职务、成就、旅行过的地方、年龄、文化背景以及其他任何与他们有关的事情，这些都是有用的推销情报。所有这些资料都可以帮助你接近顾客，使你能够有效地跟顾客讨论问题，谈论他们自己感兴趣的话题。有了这些材料，你就会知道他们喜欢什么、不喜欢什么，你可以让他们高谈阔论，兴高采烈，手舞足蹈……只要你有办法使顾客心情舒畅，他们不会让你大失所望。”

4. 猎犬计划：让顾客帮助你寻找顾客

乔认为，干推销这一行，无论你于得多好，别人的帮助总是有用的。乔的很多生意都是由“猎犬”（那些会让别人到他那里买东西的顾客）帮助的结果。乔的一句名言就是“买过我汽车的顾客都会帮我推销”。

在生意成交之后，乔总是把一叠名片和猎犬计划的说明书交给顾客。说明书告诉顾客，如果他介绍别人来买车，成交之后，每辆车他会得到 25 美元的酬劳。几天之后，乔会寄给顾客感谢卡和一叠名片，以后至少每年他会受到乔的一封附有猎犬计划的信件，提醒他乔的承诺仍然有效。如果乔发现顾客是一位领导人物，其他人都会听他的话，那么，乔会更加努力促成交易并设法让其成为猎犬。实施猎犬计划的关键是守信用——一定要付给顾客 25 美元。乔的原则是：宁可错付 50 个人，也不要漏付一个该付的人。

猎犬计划使乔的收益很大。1976 年，猎犬计划为乔带来了 150 笔生意，约占总交易的三分之一。乔付出 1 400 美元的猎犬费用，收获了 75 000 美元的佣金。

5. 推销产品的味道：让产品吸引顾客

每一种产品都有自己的味道，乔·吉拉德特别善于推销产品的味道。

与“请勿触摸”的做法不同，乔在和顾客接触时总是想方设法让顾客先“闻一闻”新车的味道。他让顾客坐进驾驶室，握住方向盘，自己触摸操作一番。如果顾客住在附近，乔还会建议他把车开回家，让他自己的太太、孩子和领导面前炫耀一番，顾客会很快地被新车的“味道”陶醉了。根据乔本人的经验，凡是坐进驾驶室把车开上一段距离的顾客，没有不买他的车的。即使当即不买，不久后也会来买。新车的“味道”已深深地烙印在他们的脑海中，使他们难以忘怀。

乔认为，人们都喜欢自己来尝试、接触、操作，人们都有好奇心。不论你推销的是什么，都要想方设法展示你的商品，而且要让顾客亲身参与。如果能吸引他们的感官，那么就能掌握住他们的感情了。

6. 诚实：推销的最佳策略

诚实，是推销的最佳策略，而且是惟一的策略。但绝对的诚实却是愚蠢的。推销容许谎言，这就是推销中的“善意谎言”原则，乔对此认识深刻。

诚为上策，这就是你所能遵循的最佳策略。可是策略并非法律或规定，它只是你在工作中用来追求最大利益的工具，因此，诚实就是有一个程度的问题。

推销过程中有时需要说实话，一是一，二是二。说实话往往对推销员有好处，尤其是推销员所说的，顾客事后可以查证的事。乔说：“任何一个头脑清醒的人都不会卖给顾客一辆六汽缸的车，而告诉对方他买的车有八个汽缸。顾客只要一掀开车盖，数数配电线，你就死定了。”

如果顾客和他的太太、儿子一起来看车，乔会对顾客说：“你这个小孩真可爱。”这个小孩也可能是有史以来最难看的小孩，但是如果要想赚到钱，就绝对不可以这么说。乔善于把握诚实与奉承的关系。尽管顾客知道乔所说的不尽是真话，但他们还是喜欢听人拍马屁。几句赞美，可以使气氛变得更愉快，没有敌意，推销也就更容易成交。

7. 每月一卡：真正的销售始于售后

乔有一句名言：“我相信推销活动真正的开始是在成交之后而不是之前。”

推销是一个连续的过程，成交既是本次推销活动的结束，又是下次推销活动的开始，推销员在成交之后继续关心顾客，将会既赢得老顾客，又吸引新顾客，使生意越做越大，客户越来越多。

“成交之后仍要继续推销”，这种观念使得乔把成交看作是推销的开始。乔在和自己的顾客成交之后，并不是把他们置于脑后，而是继续关心他们，并恰当地表示出来。

乔每月要给他的 1 万多名顾客寄去一张贺卡。1 月份祝贺新年，2 月份纪念华盛顿诞辰日，3 月份祝贺圣帕特里克日……凡是在乔那里买了汽车的人，都会收到乔的贺卡，也就记住了乔。

正因为乔没有忘记自己的顾客，顾客才不会忘记乔·吉拉德

(摘自杨明刚：《市场营销 100——一个案与点析》，华东理工大学出版社，2001 年)

(二)分析提示

人员推销是当今国内外产品促销的重要手段，而且人员推销的费用支出占各种促销活动费用的主要部分，很少有产品推销不用这种方法的，这主要是人员推销有着其他促销方法不具备的优点或作用。如，人员推销针对性强，推销人员可以针对不同顾客灵活机动地采用各种手段和方法；人员推销的服务好，推销人员可以针对顾客不同的需求进行售前、售后的服务，帮助顾客解决各种疑难问题；人员推销的成功率高，推销人员可以直接面对顾客交谈、说服、从而创造需求。乔·吉拉德的业绩充分地证明了人员推销的作用。

(三)实务训练

(1) 乔·吉拉德的推销策划业绩如此辉煌，其成功的诀窍是什么？

(2) 怎样理解诚实是推销策划的最佳策略，而且是惟一的策略？其他促销手段是否需要诚实？

复习思考

1. 广告策划的运作过程是怎样的？
2. 公关企划的策略有哪些？
3. SP 企划的方式与策略有哪些？
4. 推销策划的策略与技巧有哪些？

模拟演练

- 1、演练项目：保健品广告创意策划、洗发水公关促销策划、电脑营业推广策划、化妆品推销策划
- 2、演练目的：加深对各种促销策划理论与方法的理解，培养各种促销策划的能力
- 3、演练内容：提出策划方案，模拟策划内容
- 4、演练组织：准备阶段、制定方案阶段、实施阶段
- 5、演练考核：撰写促销策划书，班级交流

学习目标

知识学习目标

- 1·理解知识营销策划的含义与特性；
- 2·掌握知识营销策划的主要内容；
- 3·掌握知识营销策划的运作方式。

能力实训目标

- 1·初步具备知识营销战略策划的能力；
- 2·初步具备知识营销战术策划的能力；
- 3·初步具备知识营销运作策划的能力。

个案引读

昂立公司：知识营销策划

以"昂立一号"为主导产品的上海交大昂立公司，在短短的几年时间内便由名不见经传的小企业，掘起为保健品市场上的著名公司，其中的原因是多方面的。昂立公司倡导的"知识营销"构筑起特有的"昂立营销方式"，是其获得巨大成功的关键之一。

昂立公司的蓝先德总经理在总结多年营销实践的基础上，阐述了"知识营销"的内涵。知识营销是以产品的科技创新和创新产品的科普宣传为突破口，从而培养和创造市场的崭新的市场营销行为。昂立公司的知识营销策划及其运作具有以下特色：

1、知识营销策划致力于创新市场

知识营销不以巩固已有市场份额、提高既有生产占有率为满足，而是把着眼点放在开拓新领域，创造新市场上。昂立公司在研制"昂立一号"口服液时，针对传统保健品片面强调进补的误区，首先提出"既补又清"的现代保住新观念。这一观念在广大消费者中激起了强烈的反响和共鸣，引发了保健观念的更新，对于新一代保健品"昂立一号"口服液立足市场、开拓市场起着观念先导的作用。同时，保健新观念也促进了以

全新的知识建立一种新的市场标准，创造一个新的市场。1992 年，“昂立一号”口服液刚投放市场时，销售额才 200 万元，1998 年销售一跃突破 6 亿元。

2、“以科普为先导，以知识拉动市场”的营销策划模式

在“昂立一号”口服液的市场推广过程中，昂立公司注重知识对市场形成与内涵扩大的能动作用，以产品作为知识的载体，通过多种科普宣传活动，促进全社会保健观念的更新。1995 年 3 月，由昂立公司单独出资，与上海市科协和上海科技报等单位联合举办了“昂立科普宣传月”活动，宣传和普及保健新观念。1995 年 5-10 月，昂立公司出资组织了“上海医学专家教授巡回大义诊”，足迹遍及江、浙、皖的几十个城市，每到一地均引起轰动，新闻传媒作了充分的报道，1998 年昂立公司出资 400 万元举办“送您一把健康钥匙”的公益活动，进入上海市各个社区举办科普讲座，向市民赠送生物科普书籍等。这一系列影响广泛的科普宣传活动为“昂立一号”口服液开拓巨大的潜在市场奠定了坚实的基础，为昂立高科技系列产品的发展开辟出广阔的天空。

3、知识营销策划的有效途径是实现企业、消费者和社会三者利益统一

多年来昂立公司积极参与社会公益活动作为对社会的回报，据统计，昂立公司一共设立了近 300 万元的普及教育奖励基金，并出资向上海交通大学千名教授赠阅《文汇报》向全国两院院士赠阅《解放日报》等。

昂立公司优质的产品和良好的企业形象得到了消费者和社会的承认，1998 年 2 月，“昂立”商标被评为上海市著名商标，同年 5 月，“昂立”在国内贸易局对全国保健品市场占有率及综合竞争力的排名中跃居首位，2001 年昂立公司发展成为一家上市公司，被誉为“中华保佳第一股”荣登中国食品名牌 20 强等。

(摘自杨明刚《市场营销理论实务》，上海三联书店 2000 年)

第一节 第一节 知识营销策划概述

一、知识营销策划的含义及特点

1、知识营销策划的含义

知识营销策划就是贯穿在高科技和企业技术创新活动之中的超前决策。它是以创新产品为对象，以知识、技术为媒体的营销理念和方式，以产品的科技创新和创新产品的知识促销、知识服务为突破口，从而培养和创造出一个崭新的生产体系的全部过程及其活动。

2、知识营销策划的特点

作为新时代营销活动的创新，知识营销与传统的营销模式相比，有着完全不同的营销思路：传统营销将占有正确的市场为目标，以营销管理成本取胜，是内向型的营销模式；而知识营销则以创造来确定的市场为目标，以新知识、高科技概念取胜，是外向型的营销模式。具体而言，知识营销策划的特点突出表现在以下几点：

(1) 市场理念创新。从策划满足需要到创造需要。正如索尼公司总裁盛田昭夫所言：我们的计划是用新产品领导公众，而不是问公众想要什么东西。公众并不知道生产什么，而我们知道。因此我们对产品及其用途进行重新思考，力求通过对公众的教育和宣传来创造一个市场。

(2) 市场定位创新。从策划“寻找”到“引领”。如，美国杜邦公司是执世界化学工业牛耳的大企业，在全球 65 个国家经营业务。最近，杜邦公司宣布面向 21 世纪的杜邦将放弃成功经营 65 年的“产生优势产品，创造美好生活”的企业经营与形象定位战略，重新将企业发展战略定位在以可持续发展为核心的创造科学奇迹上，全力以赴向生物科技领域进军。杜邦公司正是利用“知识经营”的特点，充分发挥知识营销的魅力，寻找到恰当的发展轨道，找到适合其发展的市场“生存空间”，从而可以自始至终保持世界企业和产品的领先地位。

(3) 市场占有创新。从策划占有市场份额到关注企业主导市场能力。在这方面美国企业表现出色，从计算机芯片 286 到奔腾Ⅲ，从模拟通讯到数字化通讯，美国企业正是依靠创新提高了主导市场的能力，逐步成为高科技市场中的主导力量。例如，柯达公司实施的“站在传统与未来之间”的技术创新方案，开发出数字成像技术，成为广大消费者可信赖的朋友，并引领市场走向未来。

(4) 营销资源创新。策划从内到外，追求共享。如，耐克公司作为世界上最大的体育用品经营企业，其工作中心主要放在设计与销售，而制造和生产则充分利用外部资源。同样，戴尔公司也是如此，这足以体现出企业利用内外部资源创造营销效益的魔力所在。

(5) 消费沟通创新。策划从浅层沟通到深层沟通。例如，张裕葡萄酒正是通过一种“葡萄酒文化”的传播活动取得成功的，它的营销过程实际上就是知识的传递过程，张裕通过各种讲座、专栏，努力向消费者传播“葡萄酒文化”，使消费者“日久生情”，慢慢地走进它、接受它，而且产品与消费者容易“地久天长”。可见，知识营销一箭双雕，在取得经济效益的同时也获得了巨大的社会效益，实现了企业与消费者的“双赢”。

二、知识营销策划的内容

可以从宏观与微观或者说从战略策略与战术策划方面来理解。

1、知识营销战略策划

其内容主要有：

（1）树立知识营销观念。将营销知识观念贯穿于营销活动的始终，作为企业市场营销活动的指南。在生产投入上以综合性的、领先性的、密集性的知识为首选因素；在技术管理上，要以高效率、高节能、高环保为标准；在包装装潢上，以可回收、可利用、无污染、有利健康为准则。

（2）加强知识营销的“四化”建设。第一，营销行为持续化。企业用可持续发展眼光，在营销的每个环节输入环保意识，实现企业的可持续发展。第二，营销网络化。企业充分利用现代网络所提供的高效便捷手段，建立企业内部的管理网络和外部的营销网络，开展“零库存流通”、“外订内制”等现代营销活动。第三，营销个性化。企业针对消费者或用户的个性特点和特殊偏好，开发出特殊的产品及服务以满足其需要。第四，营销柔性化。企业要做到管理柔性化、生产柔性化和渠道柔性化。

（3）开发知识型产品。知识型产品集知识密集、高科技、高智能、高环保为一体。是 21 世纪产品发展的主要趋势，企业应对此加以足够的重视，积极开发知识型产品，顺应并领导 21 世纪的潮流。

（4）知识营销人才的培养。企业应通过创办知识营销培训学校，强化营销实战训练，以国际营销人才交流的方式，发展、创造出一批现代“知识营销人才”。为企业在未来的市场竞争中，提供人才保证。

2、知识营销战术策划

重点抓住“知识”二字。具体是：

（1）知识产品策划。知识营销的产品是一种知识产品，即高新技术、知识密集型的产品，包括信息技术、生物技术、航天技术、激光技术、自动化技术、新能源技术、新材料技术等、其中最主要的是信息技术，即微电子技术、计算机技术和光纤卫星通信。

从市场营销学关于整体产品概念的附加层来看，高新技术性的知识产品的附加利益更大，对于知识企业的知识产品的营销成功也更显重要。因此，信息社会中高新技术的企业之间经营竞争的关键，就在于其知识产品能提供多少优质附加利益，如用户咨询、购买信贷、及时交货、售后服务和人们用知识价值来衡量的一切附加东西。

（2）知识产品定价策划。一方面，知识产品定价是以知识产品中凝聚的智力价值为主要基础，并由知识产品的消费者对知识产品中的知识含量的主观评价和有支付能力的需求最终决定。另一方面还取决于知识产品供给方面竞争结局，或高或低，总体价格水平如何，归根到底取决于知识产品供给方人力资源竞争质量。在知识产品竞争策划中要注意的是，现在国外许多高技术企业的无形资产已超过总资产的 60%。微软公司的有形资产规模很小，原材料的库存量很少，但企业资产却高达 2000 亿美元；相比之下，通用汽车公司拥有的庞大设施可谓雄踞全球之首。而它的整个资产却只有 400 亿美元。

（3）知识产品分销策划。在现阶段，知识产品分销的广泛渠道是通过企业设立的销售分公司网络，把知识产品投放最贴近消费者的连锁超市、医药商店，方便消费者购买，迅速扩大市场份额。另一个重要

的渠道就是通过建立俱乐部、会员制，提供俱乐部会员的特别、优惠服务，把产品直接售给消费者。如消费者购买某一名牌计算机或正版软件产品，该名牌计算机或正版软件产品的厂商会邀请消费者加入他们设立的俱乐部，成为会员，可以享受免费的计算机或软件的使用培训、问题咨询，未来提供低价的升级换代产品等。从发展趋势来看，知识产品分销将是网络分销，能最全面、以最少费用到达市场消费者手里。知识企业可利用电子数据交换，在地区内、全国范围内，甚至在国际互联网络上，开展网络化商品的交易。

（4）知识产品促销策划。知识企业可以组织专家去社区开展咨询、开设讲座、发放手册等，也可通过公共多媒体手段如电视广告、电台广播、有奖竞赛活动等，在市民中传播现代商品知识、文化知识，树立企业形象，增进市民的理智购买。比尔·盖茨投资 2 亿美元，从事成立盖茨图书馆基金会这样的事业，为全球一些低收入地区图书馆配备最先进的电脑，又捐赠软件让公众接受电脑知识。盖茨这种先“先教电脑，再卖电脑”的做法，是典型的知识促销。

第二节 知识营销运作策划

一、知识营销的策略设计

4P's 是传统营销组合策略的核心，因而，知识营销策划也同样以 4P's 为基础，同时由于其本身的特点又为营销组合注入了新的内容，组成了新的营销组合策略：4P's+2K。而且，知识营销的组合策略企划重点是放在 2K 上的，即相关知识(related knowledge)和顾客间的知识的传递(knowledgespreading)。例如，为医治某种顽疾发明了一种疗效颇佳的家用医疗器械，这样，在该产品营销中向公众传递的相关知识就应该包括：①与产品相连的前续科普知识，即该顽疾发病原因、预防保健知识等；②与产品直接相关的功能、作用机理等知识；③与产品相关联的后续科普知识，即产品用后注意事项、愈后保健等知识。而顾客间知识的传递，则是已接受者向未接受者传递知识。因此，企业在进行知识营销策划时，实施常规的 4P's 的同时还应该配合以下策略，以突出 2K 的魅力。重点采用的策略有：

1、控制产品文化内涵

在营销活动中企业应将其产品知识与内含在其中的企业文化散播出去，在向消费者和社会宣传其智能产品和服务的同时，肩负着推广、普及新技术的重任。因为知识营销中的生产是知识密集型生产，而它的产品则是知识型产品，所以技术含量高、专业性强、功能复杂，消费者不可能具备足够的百科知识来识别自己的需求，从而难以形成购买和消费。在这种情况下，企业就必须对消费者进行“传道、授业、解惑”，通过知识营销策划将企业的文化理念、精神和价值观灌输给消费者，形成文化认同感，实现产品知识信息的共享，消除顾客的消费障碍，从而实现市场需求的扩大，将“蛋糕”做得更大。中国联想便是这方面的典范。联想开办了许许多多、各种各样的电脑培训班，并对消费者进行面对面、手把手的指导，使更多的中国消费者掌握了电脑知识和技术，拓宽了市场。同时，也是一种无形的广告，提高了联想的知名度和信誉，使联想稳稳坐上了中国电脑业的头把交椅。而可口可乐公司则又是另一个成功的例子，该公司销售的不仅

仅是可乐，更是一种标准的美国文化，正是这种文化上的共鸣，使它更容易走进青少年心里，因为在他们眼中“喝可口可乐”，生活才够“酷”。这样的结果，便是可口可乐雄霸碳酸饮料市场，势不可挡。由此可见，企业在营销活动中应尽量使消费者从中学到更多的东西，接受文化、美学等多方面的熏陶，使消费者在购买之外还能有一种额外收益的感受。这有助于产品的销售，也正是知识营销策划的焦点所在。

另一方面就是企业在营销活动过程中还应该向消费者、同行和社会学习。因为企业在营销过程中不断地向顾客传播它的产品知识及文化，与顾客进行多方面的沟通，在这样一个互动的过程中交流必然是双向的。随着宣传力度的不断加强，消费者对产品知识的了解也在深入，致使消费者对产品有更多、更高的要求，这样，为了满足消费者的需求，企业就应该不断地寻找不足，汲取“营养”，逐步完善，最终达成彼此间整体的和谐，实现“双赢”。

2、更注重与顾客建立战略性的营销关系

一般情况，营销关系可以分为三个层次：一是交易性的营销关系，即企业和顾客之间的关系因为交易而存在，交易完成关系也随之结束。二是一般性的营销关系，即企业与顾客之间建立起一般性的友谊和社会关系，但这种友谊和关系却是“君子之交淡如水”，不足以建立起消费者对品牌的忠诚度，很容易就“一拍两散”。三是战略性的营销关系，这是最高层次上的营销关系。通常，企业与顾客之间在技术结构、知识结构、习惯结构上已建立起稳定的关系，顾客对厂商及其产品已有一种深度的认同感，并成为产品长期、忠实的消费者。例如，英特尔公司一直致力于和它的客户建立起这种关系；一家公司的工程师们曾同一位英特尔公司做市场调查的人员谈起过一种存储芯片。这几位工程师告诉他，这种芯片是一种高技术的复杂产品，由于开始时几乎全部购自英特尔公司，所以以后也是如此。他们解释道：“我们已经习惯于从英特尔公司购买芯片了，因为我们和他们之间有广泛的业务联系，而且我们也知道他们的进程，对英特尔公司非常信任。”英特尔公司正是依赖于这种牢固的战略性营销关系而茁壮成长的。

3、加强营销队伍建设

知识经济时代，产品的科技含量和知识密集程度不断提高，而对于非专业型的普通消费者来说，产品蕴藏的知识与消费者所掌握的知识存在很大的差异，因而随着产品的文化技术含量的增高，就越需要用知识来赢得顾客。一方面，加强科普知识的宣传。比如上海交通大学昂立股份公司，为促进自己高新科技产品微生态试剂的销售，在“以科普为先导，以知识拉动市场”的经营思想指导下，投入近千万元，开展“送你一把健康金钥匙”科普活动；进入社区举办知识讲座，广泛地向市民赠送生物科学书籍，并通过媒体举办科学知识竞赛。虽然这些科普活动不夹杂产品促销，其间并不要求参加者购买产品，但通过提高市民的科学健康理念，引发了人们对生物科技产品的需求，从而创造了广阔的市场空间。昂立的高新科技产品以知识营销为载体走向全国，成为国内高科技生物产业的“大哥大”。在短短 10 年中，国内微生物试剂市场从零发展到如今近百亿元的规模，知识营销功不可没。正是有了知识营销这个先导，国内高科技生物产业从

无到有，茁壮成长，促进了知识经济的发展。另一方面，则要求销售人员了解自己的产品和相关的知识，做好向消费者的推荐工作，使之增加对该产品的需求。

4、注重无形资产投资，不断创造新的需求市场

把高知识含量的产品与知识化营销方式结合起来，在增加产品的附加值，扩大产品销售的同时，又可以以知识推动营销，培养、创造出新的市场。正是通过知识、信息的不断刺激，促使潜在市场转化为显示市场。可见，知识营销更注重无形资产的投资，以此为契机，加快科技开发、生产、应用、销售等，并将各个环节紧密地衔接在一起，形成一个生产——销售——再生产的良性循环系统。这样，企业在销售产品与服务的同时，也潜移默化地改变着消费者，将新的文化、理念或生活方式渗透到他们当中。例如，亚都公司在推出加湿器的同时，策划了“湿度”的概念，使消费者了解到，人们生活的环境指标，不仅有清洁指标和温度指标，而且还应有湿度指标。在人们追求更好的生活环境的同时，引发人们对湿度的需求，从而开发出加湿器的市场。可见，企业家在这样一个“十倍速变化”的时代如果仍将眼光限定在科研开发上，而不注意向消费者推广新概念、新知识的话，那么，他和他的企业必将退出“时代舞台”。所以，对企业而言，不惜耗费巨资建立一个新概念，普及一种新观念，就是看到了其中所蕴藏的巨大商机。

二、知识营销的方法选择

知识营销是一种适合中小企业乃至大企业在销售中使用的新方法。其方法的选择、使用要掌握以下几个要点：

(1) 正心诚意，戒浮戒躁。心要正，意要诚，要克服一夜暴富的浮躁心理，以满足潜在目标市场人群对知识的渴望为市场机会，抓住国人生活水平由温饱到小康的到富裕的机遇，抛开传统的零售网点，直接服务目标人群。用过硬的产品、真诚的态度、完善的服务建立企业的诚信形象，树立产品良好的口碑。

(2) 结合企业产业特点，选择知识营销的突破口。由于市场中各企业、产业都有自己的优势和特点，在进行知识营销时应立足于自身的优势和特点，选择知识营销的有效突破口，方能够赢得市场，达到企业预期的效果。以电子信息产业为例，技术权威对产品性能、先进性的保证，高校、政府部门等公众部门对产品的率先采用是知识营销的突破口。而对于药品、保健品行业来说，对公众的健康卫生知识普及就很重要。如，西洋参一直是冬季的畅销货，因为我国居民向来相信冬令进补有利于健康。交大昂立就通过向社会推广健康知识，使“清除体内垃圾”的健康观念深入人心，从而推动我国微生物制剂从销售额和需求额为零成为一个潜在价值达到百亿元的巨大的新兴产业。

(3) 正确进行产品市场定位，是知识营销的另一个关键。只有产品的市场定位正确。才能够更清晰地明确目标人群并建立起合理的价格体系，并在进一步把握目标人群所有特征及潜在需要的基础上能更好地满足目标顾客的需求，以达成产品销售。知识营销作为一种销售方法，对大型企业的产品销售同样具有至关重要的意义。在大投入大生产出的市场运作框架下，大企业投巨资所打造出的品牌，与终端潜在消费者尚有一段距离，即品牌知名度并不等于产品的销售量。更有一些知名产品的销量，达到一定程度后，理论

上销量上升的空间还很大，各方面工作在传统营销框架内又没有大的缺欠，但销量就是徘徊不前。其实这个原因就是品牌太高大了，别人都知道它，但品牌的亲和力不够。知识营销用知识满足顾客潜在需求的同时把保健品送到目标顾客的身边，缩短了目标顾客与知名品牌的距离并借助于品牌优势，使产品销售突破销量，并且知识营销的方法还可以稳定品牌的产品销量，减少品牌形成后，产品销量对提示性广告的依赖程度。

(4) 将知识讲座战术战略化。知识讲座，通常是一种战术性的临时促销手段。要将这种战术高频化、系统化、专业化、规范化，从而销售的主要手段。与老年协会、行业协会、妇联、街道办事处、居委会等政府或非政府组织合作，将与产品相关的系列知识讲座，以公益科普的形式直接送到社区、乡村、企业、机关、学校，辅以适量的品牌广告及产品功能广告，直接在讲座现场形成销售。从而避免了过于频繁的中间环节和相关的巨额营销费用。进而减少产品销售对大量广告投放的依赖。以此降低营销成本、企业投资风险和企业资金压力。

(5) 明确产品销售的终端是所有潜在的目标顾客，而不是产品一般的专柜。广告是为了说服潜在目标顾客购买公司产品，知识营销也是为了说服终端潜在顾客购买公司的产品。良好的产品、优质的服务树立产品口碑，并以良好的口碑作为产品进一步推广的动力，从而为产品销售打下基础。同时，有计划的口碑推广所树立的品牌是顾客心目中的品牌，而不是广告的品牌。由此解决了广告投放量减少或广告停止后，产品下滑迅速的问题。这将有利于品牌的形成，并有利于延长产品的生命，增加顾客忠诚度和美誉度。

知识营销的方法与一般行业通常使用的促销方法不同。知识营销是针对目标顾客的潜在需要而有针对性的满足，并通过这种真诚的满足，配合适量的广告宣传、借助政府或非政府组织的信誉达到目标顾客之间的信任。这种方法需要在确切查清目标顾客的前提下，讲明原理并提供全套可行的方案。当然，这些方法中可以根据目标顾客的具体情况建议其使用企业生产的产品，也可以不建议使用。是专家对广大消费者的一种服务。知识营销以其回避传统营销通路的特点，克服了销售通路中的诸多问题并直接销售回款，而且降低了产品销售对生产企业巨额广告投入的依赖程度，市场运作中可控制因素增长，启动资金小，进而降低了投资风险，减轻了中小企业的压力。

(6) 周到的服务——售前、售中、售后服务。在知识经济时代，学习成为生存的必需，但是我们这些普通的消费者仍然无法与科技时代“同呼吸”，随着产品中知识和信息含量的与日俱增，消费者就需要时刻与产品保持同步。于是，企业就需要提高相应的服务，从“传道”到“授业”，再到“解惑”。实际上，这就是我们常说的售前、售中、售后服务。当然，此时的售前、售中、售后服务不是简简单单的只靠“热情”就能够做到的，它需要的是更多、更广泛的知识，更熟练的技能，更周到、细致的服务，只有如此，消费者才可能由表及里对产品有一个深入的了解，才能够真正做到“买的开心，用的放心”，并由此增加了知识，真正从产品中受益。

复习思考

- 1、知识营销策划的含义和特点是什么？
- 2、知识营销战略策划的主要内容有哪些？
- 3、为什么说知识营销战术策划应抓住“知识”两字？
- 4、怎样理解知, 识营销策划策略设计要突出相关知识和顾客知识的传递？
- 5、知识营销的途径策划主要包括哪些具体方法？

模拟训练

保健品企业知识营销策划

1 • 演练项目:XX 保健品企业知识营销策划。

2 • 演练目的:通过了解 XX 保健品企业知识营销, 进一步加深理解知识营销策划的必要性与特性;在此基础上, 探索知识营销战略、战术的企划;初步培养及锻炼学生的创新思维能力以及知识营销运作策划的技术与方法。

3 • 演练内容:在调查或访问中, 提纲设计可以围绕如下问题:

- (1) 该企业知识营销创新策划涉及哪几个方面？
- (2) 该企业知识营销策划的特点、途径与方式是什么？
- (3) 该企业知识营销企划的策略与方法是怎样设计的？
- (4) 该企业知识营销有什么优缺点, 在实际策划时应如何注意这些问题？
- (5) 通过对该企业知识营销策划的调查、访问, 你得到了哪些启示？
- (6) 在分析观察记录和调查结论的基础上撰写保健品企业知识营销策划报告。

4 • 演练组织:

- (1) 把学生分成若干小组, 以座谈会或深度面访形式, 调查某一公司或企业;
- (2) 要求学生认真记录, 有条件的还应录音、录像;
- (3) 访谈的记录、录音、录像以及获取的资料, 供全班学生使用;

5 • 演练考核:每位学生完成调查、访问或策划报告, 优良者全班交流。教师对每一份报告予以批阅评分, 对优秀者进行点评。

第十三章 共存共荣——关系营销策划

学习目标

知识学习目标

- 1·掌握关系营销策划的本质与特点;
- 2·掌握关系营销策划的原则与步骤;
- 3·掌握关系营销策划的手段与技巧。

能力实训目标

- 1·初步具备关系营销战略策划的能力;
- 2·初步具备关系营销战术策划的能力;
- 3·初步具备关系营销个人联系的能力。

个案引读

美心集团：企业、消费者、媒体"大合唱"

重庆美心集团公司是一家全国闻名的防盗门生产企业，在短短的数年内，将系列防盗门产品推向全国，出口欧洲市场，一举成为中国防盗门王牌之一。

为进一步提高企业的知名度，发挥整体战斗力，美心企业及时进行关系营销策划，取得相当的成效。

美心公司的应变对策是这样的，他们将营销重点转向美心形象工程，围绕消费者对美心企业的认识、偏好、信赖等核心问题做好文章，以图企业整体经营战斗力与销售业绩的突破。

美心企业首先打破现在各防盗门生产企业"王婆卖瓜，自卖自夸"的旧框框，将营销活动策划为目标受众生活的一部分。针对防盗门消费者对日常生活和财产需要安全保障的心理，让活动成为他们愿意参与的"事件"，同时也让"事件"成为媒体的热点，来个企业、消费者、媒体"大合唱"。

美心企业先与各地电视台合作，开展"邻里应不应该互助互保"大讲座，举办"防盗知识大赛"等节目，借以提高社会互助互爱的文明风尚，树立美心企业的良好公众形象，拉近了美心企业与消费者的距离。接着利用全国各地城市在改造过程中，许多家庭乔迁新居，"告别老邻居，结识新邻居"的"事件"，与各大房产公司联合举办"美心社区文艺联谊会和演唱会"，房地产公司也乐意借此机会吸引买房的客户，大家各得其所、各取所需，全力合作。

每周在全国各城市，不同的小区，印有美心广告内容的请柬通过房地产下属的物业公司散发到住户和他们的亲朋好友手中。大家扶老携幼，前来参加"美心"的聚会。能歌善舞的美心宣传队，将"美心"一个个真实故事编成小品，穿插在歌舞之中。巧妙的文艺手法，宣传了美心企业的产品和服务，增加了消费者对美心产品的了解和信心。最后，美心企业开始直接面对其产品的消费者，主办美心热线，为购买美心产品的消费者提供跟踪服务。

公司配合关系营销，专门为客户设立了以专卖店为区域服务中心的热线电话，各专卖店配备免费上门安装服务车。与此同时，细心的消费者在购买之后都会发现，"美心"的每门槿上除贴有精美的使用说明、维护方法和服务电话外，还特别提醒用户："进出别忘锁门，防盗还需谨慎。"

这种时刻把用户的安危放在心上的宣传方式，目的是体现出"服务从受钱以后开始"的负责态度，避免在大量投入事件行销经费后，达不到助销目标，造成资源浪费。

美心企业将促销的目的与公共关系结合起来，极大地刺激了消费者购买企业产品的欲望。在 1998 年全国防盗门积压如山、一筹莫展时，美心产品却一枝独秀，供不应求。全国各地的客户带着现款、汇票到

美心等候提货。在竞争对手不堪市场高压、纷纷转向之际，美心集团的第二期群楼正拔地而起，生产车间加班加点赶做定单。

美心企业的关系营销策划还包括大量有重点地赞助各种重大体育赛事，如国际排球大赛、甲 A 足球联赛、篮球联赛等，以刺激国内外经销商购买企业的产品。通过精心的创意和策划，美心产品在国内外的美誉度大幅提高了。

美心企业在开展关系营销之前，没有忘记对其目标市场进行定位，而这一点恰恰是许多企业容易忽视的一点。对目标市场定好位置，才能更有针对性地知道应采取何种策略。在整个关系营销过程中，不忘贯穿情感诉求，拉近人与人的距离，也使消费者对美心“动之以情”，而美心企业则树立了一个良好的品牌形象。

美心企业通过大型的活动来推动其以往所做的关系营销，又将其所要建立“关系”的群体扩展到了整个社会人群，因为他们都有可能成为美心的潜在消费者。

美心企业的关系营销主要是为推广其产品所做的一种营销方式，其结果是销售额的增加以及品牌价值的上升。从中，我们可以看到营销关系策划魅力无穷。

(摘自张梁《市场魔术师——营销突破的 21 种模式》当代世界出版社，2000 年)

第一节 关系营销策划概述

一、关系营销策划的本质特点

1、公共营销策划的含义

关系营销是把营销活动看成是一个企业与顾客即消费者、供应商、经销商、竞争者、政府机构、社区及其他公众发生互动作用的过程，其核心是建立并发展与这些公众的良好关系。在这一过程中，营销人员对顾客所做的分析、判断、构思、设计、安排、部署等工作，便是关系营销策划。

关系营销策划的实质是，把顾客看做是有着多重利益关系、多重需求，存在潜在价值的人。企业始终关注顾客目前与将来的需要，让顾客永远成为企业的客户、朋友与合作伙伴。

2、关系营销策划的特点

关系营销策划始终要抓住“顾客”两字。具体说，顾客关系营销策划的特点主要有：

(1) 长期性。在传统营销模式下，企业不注重与顾客的长期联系，即通常所说的“一锤子买卖”。关系营销的核心就在于发展与顾客长期、稳定的关系。关系营销不仅将注意力集中于发展和维持与顾客的关系，而且扩大了营销的视野，它涉及的关系包含了企业与其所有利益相关者间所发生的所有关系。

(2) 整体性。关系营销不仅仅是企业营销部门的工作，它涉及企业的各个部门，因此在开展关系营销时必须强调企业内部的相互协调，加强信息沟通，避免部门间的权力冲突。关系营销部门及经理要关注企业在制定、开展其关系营销战略时的整体协调性。

(3) 层次性。它有三种创造顾客价值的关系营销层次，即一级关系营销、二级关系营销和三级关系营销。

一级关系营销，亦称财务层次。企业维持顾客关系的主要手段是利用价格刺激增加目标市场顾客的财务利益。以优惠价格、有奖销售、折扣、回扣等手段刺激顾客购买本企业的产品均属这一层次的关系营销。

二级关系营销，也称社交层次。指购销双方在财务层次的基础上，建立起相互了解、相互信任的社交联系，并达成互惠承诺的友好合作关系。例如，有些企业和老顾客保持特殊的关系，举办各种形式的联谊活动，召开座谈会、茶话会，赠送贺卡、礼品，甚至上门访问等。在社交联谊进程中企业不断研究和了解顾客的需要与愿望，关心他们的利益，表示友谊和合作态度，同时也不时发布信息，让顾客了解并信任自己，逐步成为“忠诚的顾客”。

三级关系营销，又称结构层次。这是关系营销中的最高层次。指企业通过输出资本、技术、特殊的产品和服务等方式，与顾客形成某种内在结构的联系，使竞争对手在一段时期内难以模仿和取代，从而建立起牢固的购销关系。

二、关系营销策划的原则、过程与手段

1、关系营销策划的基本原则

开展关系营销策划要遵循的原则主要有：

(1) 主动沟通原则。在关系营销中，各主体都应该主动与其他关系方接触和联系，相互沟通信息，为关系方服务和为关系方解决困难及问题。关系营销强调社会组织通过恰当的媒介与公众进行协调沟通，建立和谐、稳定、融洽的关系。

(2) 承诺信任原则。在关系营销中，各关系方相互之间都应作出一系列书面或口头的承诺，并以自己的行为履行诺言，以此赢得关系方的信任。

(3) 互惠原则。在关系营销中，通过营销企业与关系方的交往，双方必须得到相应的经济利益。因为各营销关系方通常都是经济利益的主体，在市场上地位平等，依据经济规律，在公开、公正、公平的条件下进行等价交换，有偿让渡，使关系方都能得到实惠。

2、关系营销策划的一般过程

(1) 创立阶段。在这个阶段中，一般要经历对顾客关系的识别、接触、销售和反馈四个过程。

首先,企业根据网络中大量的数据库,识别到潜在顾客群,接着根据不同顾客,采取不同方式进行接触,建立起交易关系,最后根据交易结果与信息反馈,重新完善数据库。

(2)维持阶段。主要是运用协调、沟通等方式,使顾客关系长期化、稳固化。避免矛盾,避免因企业人员升迁、转行等人事变动对顾客关系造成的影响。最后一点应注意的是要使顾客有被重视的感觉,让企业更快了解其需求与渴望。

(3)提升阶段。这是一种积极的维持。要使顾客与企业关系不断深化,就要求企业不断用合适的产品与服务来满足顾客新的需求,实现其新的价值。可以采用交叉销售和顾客订做的方式,进一步密切二者关系。

3、关系营销策划的主要手段

(1)个性化。对不同层次的市场细分,建立不同程度的顾客数据库,将顾客细分化、团体化,都是关系营销策划可以采用的方法。这些手段都是直接面向顾客层的、直接考虑到其需求的最基本的手段。重点在于要与顾客建立一种稳定的、有价值的、密切的关系,以更好地使企业的产品或服务能真正满足不同类型顾客的需求。

(2)多样化。关系营销策划的手段是多种多样的。不同企业应根据自身不同特点,在发展的不同阶段,针对不同的需要进行选择,也可以多种营销手段结合使用,只要能达到企业、顾客利益最大化即可,这是没有标准答案可供选择的。

第二节 关系营销运做策划

关系营销策划的最主要内容就是如何运做,即关系营销战略与战术的策划。

一、关系营销战略策划

1、1、关系营销战略目标

关系营销的战略策划,是为策划确定的一个总体性目标。只有制定了宏观上的战略目标,才能做到专业活动的策划服从于总体目标;只有在此基础上的具体操作策划,才能体现出总体设想和专业活动的要求。

关系营销的战略目标策划具有全局性、指导性、目标性及稳定性等特点。跨国公司及国际著名品牌之所以在中国有如此高的市场占有率,其关键之一在于其把广告宣传这一关系营销的手段作为营销商品的战略武器,在广告战略思想上,具有长期渗透观念和意识。在这种意识观念指导下,他们不惜重金,通过长久有效的广告形式,在中国人的心目中树立国际著名品牌形象。

关系营销的战略目标有许多种,常有的有:

- (1)提高知名度;
- (2)建立和改善形象;
- (3)宣传新产品;

- (4) 扩大市场;
- (5) 促进销路;
- (6) 博取特定对象(如商会或股民)的好感。

2、关系营销战略程序

制定关系战略的步骤包括:

- (1) 使命的确定或者目标的阐述;
- (2) 战略考察, 包括对关系市场的调查和对客户市场及竞争状况的分析;
- (3) 对企业的内部剖析;
- (4) 制定战略, 对于在市场何处展开竞争以及如何展开竞争作出决策, 并针对外部市场和内部市场制定出计划来;
- (5) 实施战略, 以服务、质量、管理作为后盾实施关系战略。

3、关系营销战略设计

关系营销的战略设计就是制定多个关系营销战略方案, 从中选择最能体现公司战略目标、符合公司产品及企业的实际、适应市场营销需要的关系营销战略方案。可供选择的营销战略主要有以下几种:

- (1) 从市场角度来设计关系营销战略, 可选择目标市场战略、市场渗透战略和市场开发战略。

目标市场战略是企业把营销的重点集中在目标市场上的一种关系营销战略。这里的目标市场可以是整体性市场, 即以整体市场为目标市场, 也可以是集中性市场, 即争取在较小的细分市场中占有较大的份额。具体选择哪种视公司的具体情况及其他活动的配合而定。

市场渗透战略是一种占有巩固原有市场并采取稳扎稳打的方式逐渐开辟新市场的战略。它主要是充分发挥自己的特长, 不断提高原有产品在市面上的销售增长率和市场占有率, 向市场的广度和深度进军。一则尽可能挖掘原有老顾客的购买潜力; 二则在稳定原有市场占有率的基础上, 开辟新的市场。一般跨地区、跨国家经营的商品, 可考虑采用这种关系策略。

市场开发战略的实质是向市场广度进军, 是指企业在原有的市场基础上, 巩固其产品的市场占有率, 同时将未改变的原有产品打入新市场的战略。这种战略往往作为现有的产品与待拓市场的组合方式。如日本电气公司把日本国内业已饱和的电器产品转移到中国, 开辟中国这一新市场, 就是成功运用此战略的一例。

- (2) 从内容角度设计关系营销战略, 可以选择企业营销战略和产品营销战略。

企业营销战略是以提高企业知名度、树立企业形象、宣传企业信誉为主要内容的营销战略。这与一般所说的企业 CI 战略较为相似, 一般不直接宣传其产品, 而是通过对企业规模、业绩、历史、实力及精神等特点的介绍来宣传企业, 提高企业的知名度和美誉度。雀巢咖啡的品牌价值达 133 亿美元, 百威啤酒的

品牌价值 109 亿美元，可口可乐的牌子竟然值 690 亿美元！在这些巨大价值的背后，正是企业形象的巨大震撼力。

产品营销战略是以推销产品为目的，向消费者提供产品信息，劝说消费者购买其产品的营销战略。它又可分为品牌战略、差别战略和系列战略。品牌战略宣传同一品牌，差别战略则侧重宣传产品特点，强调产品差别，而系列战略则是将产品组合成系列来宣传。美国里奥贝纳国际公司董事长菲力龙说：“世界越来越小，品牌一致性相当重要，以免消费者从一个市场到另一个市场时会搞乱。”这正是说的品牌战略的重要性。

(3)从实践角度设计关系营销战略，可选择长期营销战略、中期营销战略及短期营销战略。

长期营销战略是指为期两年以上所实施的营销活动。其着眼点不是眼前，而是未来。如对体育活动的赞助及对其他社会福利事业、慈善事业的赞助等。

中期营销战略是指为期一年所实施的营销活动。例如广告策划，在计划时间内反复针对目标市场传递广告信息，连续加深消费者对商品或企业的印象，保持消费者的重复购买。一般来说，这一战略常用于时间性、季节性不强的产品。

短期营销战略是一年内按季度、月份所实施的营销战略。例如展览会、记者会、新闻发布会等。

4、关系营销战略预算

(1)预算的作用。关系营销的中心任务是以尽可能少的经费达到最佳的效果，而关系营销预算的作用就是在于使营销经费得到科学、合理的使用。

企业在确定其经营战略目标时，通常也划拨了与之相应的活动资金，并规定了在实施阶段内从事营销活动所需要的经费总额、使用范围及使用方法。关系营销预算的作用就在于控制规模，评价效果，规划使用，提高效率。

(2)注意的问题。关系营销预算标志着企业的投入，因此在进行策划时，要注意纠正一些错误的认识：

① 有投入就会有效益。如果缺少计划，没有周密、细致的调查，盲目开展活动，随意开支费用，那么投入再多，也难以取得效果。② 投入会增加成本，削弱企业产品的竞争力。其实，预算只要控制在适度范围，并不会增加成本。③ 投入营销费用是一种浪费。关系营销策划的效果并不能用金钱来计算，企业的形象是无法计价的，能取得公众的信赖是企业珍贵的无形资产，因此，关系营销策划者的目光应放长远一些。

二、关系营销战术策划

关系营销策划是与关键顾客建立长期的令人满意的业务关系的活动及方案，最重要的是制作和设计为顾客建立良好业务关系的种种策略，即战术策划。

1、建立顾客关系管理机构及联系方式

(1) 建立顾客关系管理机构。建立专门从事顾客关系管理的机构,选派业务能力强的人任该部门经理,下设若干关系主管。经理负责确定关系主管的职责、工作内容、行为规范和评价标准,考核工作绩效。关系主管负责一个或若干个主要客户,是客户所有信息的集中点,是协调公司各部门做好顾客服务的沟通者。关系主管要经过专业训练,具有专业水准,对客户负责,其职责是制定长期和年度的客户关系营销计划,制定沟通策略,定期提交报告,落实公司向客户提供的各项利益,处理可能发生的问题,维持同客户的良好业务关系。建立高效的管理机构是关系营销策划取得成效的组织保证。

(2) 个人联系方式。策划个人联系即通过关系营销主管与顾客的密切交流增进友谊,强化关系的种种方式。比如,经常邀请客户参加各种娱乐活动,使双方关系逐步密切;记住主要客户及家人的生日,并在生日当天赠送鲜花或礼品以示祝贺;设法为爱养花的顾客弄来优良花种和花肥;利用社会关系帮助顾客解决孩子入托、升学、就业等问题。

策划个人联系开展关系营销的缺陷是,易于造成企业过分依赖长期接触顾客的营销人员,增加管理的难度。

2、制作关系营销规划

(1) 频繁营销规划。频繁营销规划也称为老顾客营销规划,指设计规划向经常购买或大量购买的顾客提供奖励,奖励的形式有折扣、赠送商品、奖品等。通过长期的、相互影响的、增加价值的关系,确定、保持和增加来自最佳顾客的产出。美国航空公司是首批实施频繁营销规划的公司之一,20世纪80年代推出了提供免费里程的规划,一位顾客可以不付任何费用参加公司的AA项目,乘飞机达到一定里程后换取一张头等舱位票或享受免费航行和其他好处。又如,许多旅馆规定,顾客住宿达到一定天数或金额后,可以享受上等住房或免费住宿;信用卡公司向持卡人提供折扣,等等。

设计频繁营销规划要注意:① 竞争者容易模仿。频繁营销规划只具有先动优势,尤其是竞争者反应迟钝时。如果竞争者加以仿效,就会成为所有实施者的负担。② 顾客容易转移。③ 可能降低服务水平。单纯价格竞争容易忽视顾客的其他要求。

(2) 俱乐部营销规划。俱乐部营销规划指建立顾客俱乐部,吸收购买一定数量产品或支付会费的顾客为会员。日本的任天堂电子游戏机公司建立了任天堂俱乐部,吸引了200万会员。会员每年付16美元会费,可以每月得到一本任天堂杂志,先睹或回顾任天堂游戏,赢者有奖,还可以打“游戏专线”电话询问各种问题。哈莱·戴维森公司建立了哈莱所有者集团,拥有30万会员,向会员提供一本杂志(介绍摩托车知识并报道国际国内的骑乘赛事)、一本旅游手册、紧急修理服务、特别设计的保险项目、价格优惠的旅馆,经常举办骑乘培训班和周末骑车大赛,向度假会员廉价出租哈莱·戴维森摩托车。第一次购买哈莱·戴维森摩托车的顾客可以免费获得一年期的会员资格,在一年内享受35美元的零件更新。目前,该公司占领了美国重型摩托车市场的48%,市场需求大于供给,顾客保留率达95%。

3、策划关系营销特殊方式

(1) 顾客化营销。策划顾客化营销也称为定制营销,是根据每个顾客的不同需求制造产品并开展相应的营销活动。其优越性是通过提供特色产品、优异质量和超值服务满足顾客需求,提高顾客忠诚度。例如,日本有些服装店采用高新技术为顾客定制服装,由电子测量仪量体,电脑显示顾客穿上不同颜色、不同风格服装的形象并将顾客选定的款式传送到生产车间,激光仪控制裁剪和缝制,顾客稍等片刻就可穿上定做的新衣。日本东芝公司在20世纪80年代末策划“按顾客需要生产系列产品”的方案,计算机工厂的同一条装配线上生产出9种不同型号的文字处理机和20种不同型号的计算机,每种型号多则20台,少则10台,公司几百亿美元的销售额大多来自小批量、多型号的系列产品。再如,美国一家自行车公司发现自行车的流行色每年都在变化,难以预测,总是出现某些品种过剩、某些品种供不应求的情况,于是策划了一个“顾客订货系统”,订货两周内便能生产出顾客理想的自行车,销路大开。

策划顾客化营销的企业要高度重视科学研究、技术发展、设备更新和产品开发,要建立完整的顾客购物档案,加强与顾客的联系,合理设置售后服务网点,提高服务质量。

(2) 顾客数据库营销。数据库营销指建立、维持和使用顾客数据库以进行交流和交易的过程。策划数据库营销应有极强的针对性,是一种借助先进技术实现的“一对一”营销,可看做顾客化营销的特殊形式。数据库中的数据包括以下几个方面:现实顾客和潜在顾客的一般信息,如姓名、地址、电话、传真、电子邮件、个性特点和一般行为方式;交易信息,如订单、退货、投诉、服务咨询等;促销信息,即企业开展了哪些活动,做了哪些事,回答了哪些问题,最终效果如何;产品信息,如顾客购买何种产品、购买频率和购买量等。数据库维护是数据库营销的关键要素,必须经常检查数据库的有效性并及时更新。美国通用电器公司成功地策划了数据库营销。它建有资料详尽的数据库,可以清楚地知道哪些用户应该更换电器,并时常赠送一些礼品以吸引他们继续购买公司的产品。美国的陆际旅馆也策划了顾客数据库,既掌握顾客喜爱什么样的房间和床铺、喜爱何种品牌的香皂、是否吸烟等,从而有效地分配房间,使每一位顾客都能得到满意的服务。连锁公司策划数据库营销更加有效,如果顾客在某一分店购买商品或服务时表现出某些需求特点,任何地方的另一分店店员都会了解并在顾客以后光临时主动给予满足。

(3) 退出管理。“退出”指顾客不再购买企业的产品或服务,终止与企业的业务关系。退出管理策划主要是分析顾客退出的原因,相应地改进产品和服务以减少顾客退出。退出管理策划可按照以下步骤进行:

① 测定顾客流失率。

② 找出顾客流失的原因。按照退出的原因将退出者分为这样几类:价格退出者,指顾客为了较低价格而转移购买;产品退出者,指顾客找到了更好的产品而转移购买;服务退出者,指顾客因不满意企业的服务而转移购买;市场退出者,指顾客因离开该地区而退出;技术退出者,指顾客转向购买技术更先进的替代产品;政治退出者,指顾客因不满意企业的社会行为或认为企业未承担社会责任而退出购买,如抵制不关心公益事业的企业、抵制污染环境的企业等。企业可绘制顾客流失率分布图,显示不同原因的退出比例。

③ 测算流失顾客造成的公司利润损失。例如，某运输公司原有 6600 个客户，本年度由于服务质量差流失了 5%，也就是 330 个客户，平均每流失一个客户，营业收入就损失 10000 元，公司一共损失 3300000 元的营业收入，若利润率为 10%，即损失了 330000 元的利润。

④ 确定降低流失率所需的费用。如果这笔费用低于所损失的利润，就值得支出。比如，该运输公司为保留顾客而花费的成本只要低于 330000 元就应支出。

⑤ 采取留住顾客的措施。造成顾客退出的某些原因可能与公司无关，如顾客离开该地区等，但由于公司或竞争者的原因而造成的顾客退出，则应引起警惕，采取相应的措施，扭转局面。

总之，在关系营销战术策划中，企业应经常性地测试各种关系营销策略的效果、营销规划的长处与缺陷、执行过程中的成绩与问题等，持续不断地改进规划，在高度竞争的市场中建立和加强顾客忠诚。

复习思考

- 1、什么是关系营销策划的本质特点？
- 2、关系营销策划的原则、步骤与方法有哪些？
- 3、关系营销战术策划有哪几种类型？
- 4、关系营销战术策划其策略设计有哪些？
- 5、什么是退出管理策划？

模拟演练

保险公司关系营销策划

- 1、演练项目：xx 保险公司关系营销策划。
- 2、演练目的：通过对 xx 保险公司关系营销的调查，进一步加深理解关系营销策划的本质、特点、原则、步骤与方法以及运作技巧，初步培养及锻炼学生的关系营销策划的初步能力。
- 3、演练内容：在调查访问及设计提纲中，可以围绕如下问题：
 - (1) 公司与消费者关系营销；
 - (2) 公司与员工关系营销；
 - (3) 公司与竞争者关系营销；
 - (4) 公司与媒介关系营销；
 - (5) 公司与事业单位关系营销；
 - (6) 公司与社区关系营销；

(7) 公司与政府关系营销;

(8) 撰写上述某一方面问题的关系营销策划方案。

4、演练组织:围绕以上问题,把全班分成若干小组,调查一家保险公司。

5、演练考核:在分析了解调查的基础上,撰写策划报告或方案,小组讨论,全班交流。

第十四章 方兴未艾——网络营销策划

学习目标

知识学习目标

- 1、了解网络营销策划的含义与基础;
- 2、理解网络营销层次策划的内容;
- 3、了解营销网站的构建及步骤。

能力实训目标

- 1·初步具备网络产品策划的企划能力;
- 2·初步具备网络分销策略的企划能力;
- 3·初步具备网络促销策略的企划能力。

个案引读

亚马逊公司：“网上书店”策划

1994 年，杰夫·贝佐斯放弃了在纽约市一家投资公司的工作，用 30 万美元启动资金，在西雅图郊区租来的房子的车库中，创建了全美第一家网络零售公司 amamn.com(亚马逊公司)。公司草创期间，仅有 3 个“升阳”公司生产的工作站和 300 名免费试用的顾客。

贝佐斯是从一台笔记本计算机上开始构思自己的业务计划的。他的思路是将 Internet 作为一种新的流通渠道来为消费者提供适合这种渠道的消费品，其优势在于为消费者提供每年 365 天、每天 24 小时便利的家庭购物和更高效率的销售方式，并有效地降低成本。贝佐斯的目标是零售领域与大量消费者迅速建立一种对双方都有利的销售关系。

亚马逊公司现在能提供 300 多万种图书(包括 100 多万种绝版图书)，1996 年其销售额占在线图书市场的 43%。1998 年第一季度，亚马逊公司在各种网站调查中都排前 20 名，不但是最佳在线图书商，而且是最佳在线购物网站。这说明它在 Internet 用户中的影响不断增强，市场领导的地位日益巩固。1998 年 4 月，亚马逊公司又以 5500 万美元收购了 3 家 Internet 公司：Bookkpages 公司(美国最大的在线图书商，有 40 万德文书籍)，Telebook 公司和 Internet Movie Batabase 公司(Internet 上最大的电影和电视信息库)。Bookkbages 和 TelebMk 两家在线零售公司使亚马逊公司进入了欧洲市场，Internet Movie Batabase 则使亚马逊公司进入了在线影视市场。在亚马逊公司高速发展的同时，其网上销售内容也越来越丰富，产品逐渐扩展到玩具、礼品、软件等，甚至涉足拍卖。

在价格上，亚马逊书店采用了传统企业的打折方式，并以此来吸引消费者，网络销售有其发送的优势条件。亚马逊公司被认为是世界上最大的折扣商，号称有多达 30 万种以上的书籍可提供购买折扣优惠。事实上，亚马逊公司提供折扣优惠的商品远不止这个数字，有 40 万种以上的商品，包括书籍、音乐唱片及视盘等，折扣率最高的达 40%。

在目标市场的选择上，他们也利用了网络的优势，使其市场定位更广泛，目标人群数量更多，层次也更丰富。贝佐斯试图使地球村上的每位子民都有可能订购到他们所需要的书籍，因此他在各地设立客户服务机构和各地的经销中心等，使它们可以像一家当地的公司一样，来为那里的市场做实质性的服务。

在订购商品方面，亚马逊网上书店也提供了传统企业所不具备的方式，因为他们充分利用了网上进行交易的快捷性。亚马逊网上书店有两套订购操作方法，一种是常规方式“五步走”，分别是：把选择的书放入购物篮；点“购物篮”；按 proceed to check out 查看购物篮内商品；选择服务方式；提交订单(press this button

to submit your order)，一本书在这儿按键后便可买到。另一种是当读者在亚马逊网上书店消费过一次后，亚马逊网上书店将提供一种更为便捷的服务。因为此时，用户所有与订购有关的个人信息已被存入个人账户之中，用户不用再填写任何文字，只需按一个键就可完成所有操作。亚马逊网下服务也非常高效，它给顾客送货的时间等于找到订购商品加上装运时间，中间无任何滞留。亚马逊实行 24 小时全天候购物，购物者在网上下了订单之后，只要 4 到 8 天，就能收到所购的货物了。

亚马逊网上书店成功的秘诀在于其充分利用了图书营销和互联网优势，营销手段十分灵活，信息来源广泛，书籍挑选范围广，提供了比传统书店更全面、快捷的服务。可以从中看到，传统企业若想也从互联网上分得一些好处，那就不得不考虑是否加入网络营销这个新行业里来了。在网上做营销，企业不但需要有传统的营销知识，还得具备有最新的互联网知识，只有将传统与现代紧密地结合起来，才有可能寻找到一条互联网上的营销解决之道来。

(摘自张梁：《市场魔术师 ——营销突破的 21 模式》，当代世界出版社，2000 年)

第一节 第一节 网络营销策划概述

一、网络营销策划的基础

网络营销策划是指企业以电子信息技术为基础，以计算机网络为媒介和手段，对将来要发生的营销活动及行为进行超前决策(包括网络营销调研、网络产品开发、网络分销、网络促销、网络服务等)。网络营销策划的基础主要是：

1、1、 技术基础——计算机的广泛应用和网络技术的发展

20 世纪 70 年代，计算机的广泛应用和先进通信技术的使用导致了 EDI(电子数据信息交换)在贸易领域的应用和发展，这便是电子商务的前身。80 年代，网络技术的迅速发展，给电子商务注入了新的活力。人们开始通过网络进行诸如产品交换、订购等活动。到 90 年代初，Internet 特别是基于 www 方式的 Internet 技术以其难以想象的速度迅猛发展，导致了今天如此丰富而令人狂热的电子商务热潮。

电子商务包括相对早一些的 EDI 和相对新一些的 Internet 商务，如在线商店等有直接商业行为的 Web 业务，它们构成了今天电子商务的主体。与过去的 EDI 相比，目前的电子商务正被赋予新的概念，即“一切交易活动向网络化发展，所以一切交易都是电子业务”。有人称它为“第二代电子商务”。这种新的电子商务概念包含了所有基于 Internet 与商业有关的事务，这就是“网络营销”。

因此，现代科学技术，尤其是计算机技术及其网络、通讯和多媒体技术的应用与发展是网络营销策划的技术基础。

2、社会基础——消费观念的变革

在市场经济发展的今天，卖方市场正在向买方市场过渡，以消费者为主导的营销时代已经到来。在这个时代，消费者面对形形色色的商品、品牌、价格、服务等的选择，其消费观念开始发生变化。这表现在以下几个方面：第一，个性化消费成为消费的主流；第二，消费的主动性提高；第三，追求消费过程中的方便和享受；第四，价格仍是影响消费者的重要因素。

消费者是市场营销策略需考虑的重点对象，而消费者观念的变化势必会对营销理论和模式产生重要的影响。

3、现实基础—— 市场竞争日趋激烈

为了在日益激烈的市场竞争中占据优势，商家们使出了浑身的招数来想方设法地吸引消费者，现在很难说还有什么独特新颖、能出奇制胜的手段了。”一些营销措施即使能在一段时间内吸引到一些消费者，也不一定能使企业的赢利增加。市场竞争已不再是依靠表层的营销手段的竞争，更深层次的竞争已经开始。经营者迫切地寻找变革，以尽可能地减低商品在从生产到销售的整个供应链上所占用的成本和费用比例，缩短运作周期。

网络营销利用计算机网络作为营销环境，不仅可以节省大量的店面资金，减少库存商品的资金占用，减少在整个商品供应链上的费用，缩短运作的周期，而且经营规模、范围不受场地、地域的限制，有利于扩大市场和经营规模，从根本上增强企业的竞争优势。

二、网络营销层次策划

目前中国企业的网络营销策划大致可分为三层：

1、信息应用层策划

这是最简单、最基本的一层。在这个层次上，企业主要通过利用 Internet 来发布信息，并充分利用网络优势，与外界进行双向沟通。在这个应用层中，不需要企业对信息技术有太高的要求，只是最基本的使用。比如：通过发 E-mail 与消费者进行沟通、交流，定期给客户发各种产品信息邮件、产品推荐邮件、电子刊物等，加强与顾客的联系；建立企业主页，将一些有关企业及其产品、服务的介绍放在上面，辅之精美的图文，供访问者浏览；通过专用数据专线上网。

2、战术营销层策划

企业主要进行下列工作：

(1) 网络营销调研。利用 Internet 在线调研可以轻松地完成大量的复杂的调研工作，能够充分满足各种统计数据的要求，提高营销调研的质量。由于它使用电子问卷，从而大大减少了数据输入工作，缩短了调研时间。

(2) 网上销售。这是目前网络营销最具诱惑力的地方之一。数以千计的企业在网上安营扎寨，销售产品种类繁多。而实际中，这个企业也许仅仅就是一台电脑，没有厂房，没有员工，没有办公大楼。他们是网上的“虚拟巨商”，却又是如此的真实。网上销售与传统的商业销售的实物流程相分离，是一种信息时代的营销手段。

(3) 营销战术系统。主要包括一些用于管理库存的子系统，用于宣传产品、链接网站的子系统及用于答复用户意见、反馈信息的子系统。决策者们利用网上的这一系统分析工具，进行着各种各样的决策活动。

3、战略营销层策划

这个层次是建立在战术营销层基础上，将整个企业营销组织、营销计划、营销理念等完全融入网络，依靠网络指定方针，开展战略部署，实现战略转移，缔结战略同盟等战略决策。

三、策划营销网站

营销网站是企业网络营销体系的中心，要想获得成功，必须精心策划。

1、构建实用有效的营销网站

策划企业网站的思路与做法主要是：

(1) 站点应提供必要的资源和工具。页面可以提供现存的数据库。Internet 的指南、图像库和文件库等有价值的工具和资源供查询者使用。工具和资源所涉及的主题要取决于潜在访问者的兴趣。比如，运动鞋店为访问者提供介绍运动知识的数据库，并提供与著名球员和球队的网页的超文本链接。如果这个问题解决得好，就可以吸引顾客反复访问自己的站点。

(2) 站点提供的信息一定要有新鲜感。站点既是橱窗又是广告，同时还是公关和主要促销活动的场所。网上冲浪者停留在你的站点的重要原因，常常是为了满足好奇心理。满足好奇心理，是网站吸引网民的重要手段。

(3) 站点设计要有个性。因为网上的站点实在太多，没有个性的站点往往在网民的冲浪过程中一带而过，很难留住网民。

(4) 站点的内容要经常更新。站点应保证其页面内容经常处于变化之中。让顾客每次访问时都有新鲜的感觉。要使访问者见到的网页能反映公司每天的变化，呆板和重复的网页是多数顾客所讨厌的，这也是我国很多企业的常见毛病——很多企业都有了自己的网址，半年之后再去访问还是老面孔，提供的信息大都已经过时了。

(5) 开展站点活动。在站点上开展各种竞赛、有奖活动，或者提供一些知识解答，请有关专家回答公众关心的热点问题，都可以提高公众对本企业站点的兴趣，这些活动可以通过电子邮件的方式进行也可以在线进行。

(6) 使站点实现超值服务。实现站点超值服务也是吸引网上公众的重要方式之一。超值服务的范围很广，应用较普遍的服务内容有：免费软件下载、虚拟图书馆、天气预报、金融信息、旅游指导、电影等。各个站点的超值服务五花八门，目的只有一个——吸引公众上网。

(7) 设计自己与同业的链接。顾客买东西往往是要货比三家，特别是网上购物更为认真。想通过信息不对称来赚取超额利润相对较难，因为顾客通过查询软件很容易做到信息对称，而且会造成企业形象上的不良后果。在站点上提供同业链接，方便了顾客，效果反而更好。

(8) 在传统媒体上宣传自己的站点。在信息传播中，传统媒体依然是不可替代的重要的信息传播渠道，企业应在一切可能的传统场合，向公众告知自己的站点地址，宣传自己的超值站点服务。

(9) 及时、认真地回复电子邮件。由于电子商务是一个虚拟的过程，大多数人并不习惯，往往在访问后出于好奇而留下电子邮件，就像商场的顾客看一下商品，问一下价钱一样，企业一定要给予及时的答复，这是发信人下次上网时访问你的站点的前提。这方面的常见问题是：有的商家信件不多时集中起来一起回，或者信件太多时回复特别慢或者根本不回。

2、建立网络营销站点的三大准备步骤

网络营销的实现要经历三个阶段:首先是简单的网站建设,可以利用网站发布企业信息,并接受网上订货;其次是将网站完整化、全面化,使企业不仅能实现第一阶段的功能,而且能够对网上订货作出相应的处理,例如交易信息的结算、统计分析和综合处理;最后阶段是实现完全的电子商务功能,即将企业内部网、企业外部网、Internet 有机地结合在一起,将全部商业活动完整地移植到网络世界中。

目前绝大部分企业所面临的和要解决的,还只是电子商务的第一阶段,即建立网站、发布信息及简单的网上订货机制。这一阶段实现的步骤主要由三步构成:

(1) 第一步:申请域名。域名像商标一样也有国别之分,我国用户通常情况下都选择注册两种域名,即国内域名和国际域名。

(2) 第二步:租用磁盘空间,选用配套服务。此步骤是让用户能够有足够的空间来放置自己的信息,并有充足的配套服务可供使用。如是否培训,是否提供电子信箱、网页及拨号等。

(3) 第三步:发布信息。将要发布的信息做成网页放在租用的空间上,或将供查询的数据放入网上数据库。

这三步工作均已完成时,网站也就建立起来了。但是这并不意味着工作的结束。建立网站是一个长期性的工作,需要经常地维护和更新。另外,企业网络营销是否得当,还基于网络营销策略与方法的策划。

第二节 网络营销运做策划

一、网上调研策略策划

1、通过电子邮件或来客登记簿(guest book)询问访问者

因特网能在营销人员和顾客之间搭起一座友谊的桥梁,起关键作用的是电子邮件和来客登记簿(guest book)。电子邮件可以附有 HTML 表单,顾客能在表单界面上点击相关主题并且填写附有收件人电子邮件地址的有关信息,然后回发给公司。来客登记簿是让顾客填写并回发给公司的表单。如果公司营销人员愿意的话,所有的顾客都能读到有关公司情况的内容。营销人员通过电子邮件和来客登记簿能获得有关访问者的详细信息。如果有相当人数的访问者回应,营销人员就能统计分析出公司的销售情况。

2、如果你想确定地区平均收入,只需询问邮编

营销状况在不同地区是有差别的,因此营销策略也应因地制宜。营销人员应了解某一地区的平均收入情况,以便采取适当的营销策略。在因特网上,营销人员确定访问者的邮编后,就能查询到访问者所在的地区,从而对该地区的平均收入情况作出估计。

3、给予访问者奖品或者免费商品

如果访问者被告知能获得一份奖品或者免费商品,他们肯定会告诉你该把这些东西寄到何处。你可以很容易地得知他们的姓名、住址和电子邮件地址。这种策略被证明是有效可行的。它能减少因访问者担心个人站点被侵犯而发出不准确信息的数量,从而使营销人员提高调研的工作效率。

4、要求访问者注册从而进入访问者个人主页

如果你用大量有价值的信息和免费使用软件来诱惑访问者,他们可能会很愿意告诉你有关个人的详细情况。Industry Net(www.industry.net)是专门登载工业贸易信息的站点,这个站点提供大量的免费信

息;允许访问者下载软件,同时鼓励访问者提供包含个人姓名、职位、所在公司、所在行业的有关信息。这种策略同样适用于因特网上的其他直销站点。

5、向访问者承诺物质奖励

因特网上有为数不多的站点能给访问者购买商品打折或给予奖金,但这需要访问者填写一份包括个人习惯、兴趣、假期、特长、收入等个人情况的调查问卷。因为有物质奖励,许多访问者都会完成由这些站点提供的调查问卷。我们比较熟悉的能提供物质奖励的站点有 Goldmail(www.goldmail.com)和 Cybergold(www.cybergold.com)。

6、用软件来检测访问者是否完成了调查问卷

访问者经常会无意或者有意地遗漏掉一些信息。营销人员能通过一些软件程序来确定他们是否正确地填写了调查问卷。如果访问者遗漏了调查问卷中的一些内容,调查问卷会重新发送给访问者要求补填,如果访问者按要求完成了调查问卷,他们会在个人计算机上收到证实完成的公告牌。但是,这种策略不能保证调查问卷上所反映信息的真实可靠性。营销人员在电话调查和商业展示会发出的调查问卷中面临着同样的问题。

二、网上产品策略策划

公司站点可以在不同的产品生命周期阶段策划相应的营销策略。

在产品或服务的开发阶段,可以发现客户的需求,了解竞争对手,利用公司站点进行市场调查,发布新产品信息并利用客户反馈来完善产品和服务。例如,中国太平洋航空公司(Cathay Pacific Airlines)使用网站来调查频繁的国际航线的乘客并确定他们对于航线、目的地、机场和飞行的喜好。

在产品或服务的成长阶段,利用公司站点可与新闻媒体和客户等沟通信息,在市场上提高公司及产品形象。例如,Honda(本田汽车)使用网站提供有关其最新模型的详细信息。冲浪者不仅能下载有关最新的Honda汽车的声像,而且通过点击鼠标定向的拖动就能从各个不同的视角领略汽车内外的造型。Guinness(英国产烈性黑啤的品牌)允许“冲浪者”从它的网站上下载最新的电视商品,用做屏幕保护。可以想象,这种与消费者的接近方式能在其心目中建立公司品牌形象的亲和力,因为通过屏幕保护画面提供连续不断的广告信息。

在产品或服务的成熟阶段,可以利用公司站点代替或部分代替传统的广告、印刷品等,保证产品的图文介绍的需要,并可以直接进行网上订购交易,降低销售成本。这方面,有许多成功的“网上直销”、“网上商店/超市”、“网上拍卖”的成功例子。

在产品或服务的后期衰退阶段,可以利用公司站点处理顾客的投诉、咨询和建议,降低与顾客沟通所需的成本,提高产品的服务水准,如利用电子邮件的自动回复系统提供24小时信息服务。许多软件开发商把他们的Web站点用做供顾客投诉和提供有关产品建议的汇集点。这种做法让顾客有地方出气,并与营销人员正面交流,或许更重要的是,快速地识别和解决普通发生的问题。

三、网上分销策略策划

可以说,网络营销策划最大的决策还是在渠道上面。仅从销售渠道层次的角度来看,网络营销的渠道可能会简化为网络这个单一的层次,厂商会更有兴趣对待直接可以网络销售的产品,而销售产品的范围将随促销技术手段的发展而不断拓宽。

消费者在选择商品之后，可以利用企业的网上订货系统发出订单。有很多企业在订货系统中都实行会员制，要求消费者要先注册成为会员才可以购买其商品，企业这样做的目的是想了解消费者的个人信息，以便分析消费者的需求特征，以做好产品的改进和开发，但有很多消费者都嫌麻烦而放弃了购买，这样就失掉了很多顾客。较好的做法应该是让消费者在准备购买时填写一张订购单，在其中包含一些消费者的个人信息就可以了，一定要让消费者感觉很方便而不是麻烦。

企业可以通过网络与其供应商建立密切的联系,加强合作,以提高供货网络的效率。如美国的波音公司为加快新产品 777 的研制与开发,通过其内部的网络 CAD 系统将所有的零件供应商联系在一起,波音在设计 777 飞机系统时,其零件供应商就可以按照规格协助设计和开发相应配套的零件,结果波音 777 飞机研制时间缩短了 2 年多时间,在激烈竞争的航空市场中占据了有利的竞争地位。

网络营销中企业的生产网络最主要的特点是柔性生产，也就是说生产网络要能根据消费者的要求随时作出调整，以生产消费者需要的个性化的产品，定制化要和大规模生产联系起来。这要求企业要配备“敏捷”制造系统。

根据企业提供的产品和服务不同，分销渠道也不一样。如果企业提供的是无形产品，企业就可以直接在网上进行销售，而需要很少或不需要分销商。如果企业提供的是有形产品，企业就需要分销商或者是第三方物流公司来进行分销或送货。如我国的 8848 网上超市就是利用其母体公司联邦软件的配送体系来解决其配送网络问题的。

如果企业提供的是无形服务，企业可以直接通过互联网实现服务功能;如果提供的是有形服务，需要对消费者进行现场服务，企业就需要建立服务网络，或委托专业性服务公司，为各地区的消费者提供及时的服务。海尔的产品之所以在消费者心目中有很高的地位，除了因为其产品质量过硬之外，主要是因为其服务是其他家电企业无法比拟的。对一个进行网络营销的企业同样如此，服务网络是其建立品牌形象、扩大差异化的主要途径之一。

在网络时代，由于消费者具有了方便快捷的处理信息的能力和条件，促销的功能和传播方式将发生惊人的变化。因此，网络促销策略策划显得尤为突出、重要。其手段主要是：

1、利用网络广告

网络广告“互动式”的运作方式使其完全有别于报纸、杂志、电视这三类传统的广告媒体。它使传播者与接受者之间的关系发生了根本的转变，使原来压迫式的单向诉求变为双向互动的信息交流。正是这个转变，缩短了生产者与消费者之间的距离。网络广告再也不是单向的“强制”输送的形式，而是将商品的特点、性能、功能、规格、技术指示和价格、包括售后服务和质量承诺等都尽量多地放在网络上，由消费者在自己愿意或需要时间进行查询。消费者将在一个信息网络中的有关商品专题的“主页”上，首先看到一个产品信息的广告界面和信息内容的简要索引，再据此来决定自己是否要进一步了解该信息。广告信息将呈现立体化和多方位化，经过计算机多媒体技术的处理，变得丰富多彩、声情并茂、引人入胜。例如，香港旅协策划的“香港——动感之都”互联网址广告，因其是内容翔实、灵活多变和图文并茂的高科技互动系统，平均每月浏览次数高达1200万人次，不仅荣获太平洋亚洲旅游协会颁发的1999年最佳旅游网址金奖，而且为1998年访港游客达1000万人次和旅游收益达726亿港元及1999年首季访港游客总数较1998年同期增长13.4%作出了突出的贡献。

2、进行网络公关

网络公关关系策划必须根据各类公众对网络运用的特点，利用网络宣传企业，服务公众，建立和巩固关系，解决有争议的问题，消除不良影响，为网络营销创造良好的生存和发展环境。

(1) 站点宣传。网络公关关系的主要任务之一是宣传企业网站，提高企业网站的知名度。企业网站是网上企业的总部，建立自己的网站不但可以起到广告宣传的作用，更是树立企业形象的最佳工具。特别是站点的主页更是网上企业的门面，它给冲浪者留下对企业的第一印象，设计良好的主页不仅显示了企业形象，还能吸引更多的网上冲浪者访问。

(2) 网上新闻发布。在网上发布新闻，主要有以下两种方法：① 通过网络新闻服务线发布新闻。许多记者和公众都习惯通过在线网络新闻服务获取信息。企业利用网络新闻服务线发布新闻，可以确保企业新闻能够及时传播出去。虽然提供网络新闻服务线的服务商要收取一定的费用，但与召开新闻发布会相比，可为企业节约许多费用，如招待费、场地费、打印费等。② 通过企业集资的站点发布新闻。大多数企业的站点都有新闻稿页面，企业可以在该页面直接面向公众动态地发布新闻。如果是重大新闻，还可以放在站点的主页上发布。

(3) 栏目赞助。由企业对网站的某些栏目提供赞助，访问者可以通过赞助页面直接链接到企业的页面，从而扩大企业页面的知名度。企业赞助对象一般是一些会议、公众信息、政府或非营利性活动的页面，如赞助一个电视剧展出页面，以吸引观众对自己的企业、产品或服务的注意。

(4) 参加或主持网上会议。各网络服务商的网络论坛经常举办一些专题讨论会，有些网上会议需要一些专家作为客串主持人，提出基本问题，引发讨论，并回答公众的提问。企业可选派一些专家充当网上会议的客串主持人，通过公众与客串专家的频繁接触，可以起到提高企业知名度的作用。

(5) 发送电子推销信。网络公共关系的一种常用形式就是给新闻记者或编辑发送电子推销信(E-mail pitch letter)，在信中简述企业新闻的内容及对他的请求(请求他写文章或采访有关人员、参观等)。这就要求企业公共关系人员与新闻记者或编辑建立起稳固的关系，通过多种途径搜集有关新闻记者和编辑的E-mail地址。企业一有新闻题材，即可给新闻记者或编辑发送电子推销信，请求他们采取行动。

3、网络促销活动

其实，传统营销中的大部分促销活动，如打折、优惠、推行会员制等都可以用于网络营销。实际中营销者经常采用一些促销策略如使用优惠卡，建立会员制，一对一营销，提供免费送货，无条件更换保证，降低价位等。采用优惠措施的商店更可能吸引顾客的惠顾。尤其采用那种随采购额数量增多而不断扩展优惠额的措施，更可能拴住一些长久客户，而建立会员制的措施更是从多方面入手以留住顾客。通过向会员提供电子问卷，一方面可增加商店的价值感，更重要的是借客户填写会员资料可建立起一个完整的消费者资料库。借着会员的资料，可随时发送电子邮件，提供最新产品资讯和优惠、折扣等以促进消费，或促使其再次光临，形成一批长期的忠实客户。

网络促销也需要有创意，一个好的创意可以使公司的网站在短期内就为广大互联网用户所知。例如，1999年8月美国猎网公司投资的全球中文竞买交易网站——猎网（www.clubciti.com.cn）——正式开通，立即推出了一系列促销活动。如将100台联想电脑和一辆价值30万元的欧宝汽车在网上竞买起价均为1元。此举立即引起广大网民的关注，许多人参加竞标，成为一时的热门话题。目前，网络上有许多产品营销项目，如机票、旅游、家电、证券、信息、食品等，正通过在线游戏、猜谜、设计竞赛等营销手段进行。这些方式不但可以吸引众多网友上网，制造卖点，而且还可以取得许多潜在客户的名单。

4、与传统媒体相结合

不同的媒体有不同的特色及功能，网络行销不能完全取代传统的电视或平面媒体。真正成功的网络行销，是善用这个新的媒体与传统媒体结合所产生的惊人的效力。应该让行销的压迫力留在电视上发挥，让报纸广告继续保持高曝光度的优势，把漂亮的产品图片印在杂志上，然后充分利用网络媒体，填补长年以来行销上的漏洞，建立与消费者之间真正贴心、朋友般的互动关系。现在比较常见的办法是借助电视及其他媒体预先建立起品牌形象，当品牌形象一旦建立，消费者愿意主动了解这个产品的特色时，网络营销便可以充分利用其低廉的价格，提供详尽的资料，充分发挥它的功能。宣传公司的网址和网络促销活动，也常是先通过传统媒体告知，具体活动再让消费者去网上寻觅。例如，一直以亚洲地区为主要业务重心的国泰航空公司为了拓展通航美国的市场，举办了一个大型抽奖活动，并在杂志上刊登了一个赠送百万里行抽奖的广告。与众不同的是，这个广告除了几个字“赢得1000000免费旅程”外，没有任何关于抽奖办法的说明，只有一行小字“<http://www.catheyusa.com>”。进入该网站，即可看到这家公司所提供的各项信息，其中就有抽奖的办法，要填写的问卷及参加抽奖的表格。填入相关的资料及电子邮件地址，就完成了所有的手续。这就以平面印刷广告结合互连网新媒体的做法，真正掌握并运用了互连网的特征，让广告主反潜在顾客产生了即时互动的关系。

复习思考

- 1、网络营销策划的含义与基础是什么？
- 2、营销网站的构建及其步骤是怎样的？
- 3、网上调研策略企划有哪些？
- 4、怎样策划网络广告？
- 5、怎样策划网络公关？

模拟演练

- 1、1、 演练项目：某公司产品网络营销策划方案
- 2、2、 演练目的：通过对某公司或产品网络营销的调查，要求学生深入理解网络营销策划的基础、层次，构件营销网站的重要性与步骤。掌握网络营销的内容及要求，培养学生进行网络营销策划的初步能力。
- 3、3、 演练内容：在调查问卷或大纲设计中，可以围绕以下问题：
 - (1) (1) 组建企业网络营销体系的技术与层次；
 - (2) (2) 建立企业营销网站的要求与步骤；
 - (3) (3) 企业网络市场调研策略；
 - (4) (4) 企业网络产品策略；
 - (5) (5) 企业网络分销策略；
 - (6) (6) 企业网络广告策略；
 - (7) (7) 企业网络公关策略；
 - (8) (8) 企业网络促销活动及策略。
- 4、演练组织：围绕以上问题及内容，把全班同学分成若干小组，调查某家企业或产品的网络营销。
- 5、演练考核：在了解与分析调查的基础上，撰写策划报告或方案，分小组讨论并全班交流。

第十五章 立体传播——整合营销策划

学习目标

知识学习目标

- 1·掌握整合营销策划的含义与特点；
- 2·掌握整合营销策划的条件与前提；

3·掌握整合营销策划的过程与策略。

能力实训目标

- 1·具有双向沟通的策划能力;
- 2·初步具备整合营销广告策略的策划能力;
- 3·初步具备整合营销具体运作的策划能力。

个案引读

西冷公司:整合营销之战

1994年9月,在杭州西湖爆发了一场空调大战,在这场大战中,西冷公司大获全胜,在短短的3个月间,西冷空调就销出1万多台,这是因为西冷空调采取了成功的整合营销之战。

1994年春节刚过,西冷公司市场部便开始紧锣密鼓地收集各方资料,通过对市场调查分析之后,确定了空调市场的策略:先树立起可靠,品种全的形象,再在服务上做到尽善尽美。

4月2日,西冷人在浙江《周末文摘》上登载《西冷电器94-001服务公告况》:"购买空调你最关心的是什么?销售产品我们最关心是什么?"西冷将有一系列的服务接受你的检验。"西冷人"开始向用户灌输西冷公司服务第一的观念。

此后,在《浙江日报》《钱江晚报》《杭州日报》等报刊上都出现了同样的整版广告。持续1个月后,西冷公司正式召开发布会,公布了"西冷的承诺":西冷也许做不到十全十美,但尽可以做到无微不至。为证明自己的诚意,西冷公司公布了自己的热线电话号码并宣布,用户如有需要,可拨电话,西冷人将上门提供咨询和服务。西冷公司的第二个步骤是在当地的各种媒体上开始宣传,让西冷的牌子深入人心,并且,向公众作出了更为明确的表示,承诺最优质的服务。各媒体上出现这样的广告:做不到100赔你100元。西冷公司向消费者作出三大承诺:5月1日至7月31日,杭州解百、百大、新天龙、杭州大厦等十大商场购买分体式空调,次日起72小时内上门免费安表,出现故障24小时内调换,如有违反每迟一天赔偿用户100元。凡产品有质量问题、安装问题,除上门维修外,再每次赔偿用户而100元。凡安装、维修人员有受礼、吃喝现象,一经查实,不但退还礼物,还奖励用户100元。这一下消费者得到了安全的保障,对西冷空调不再仅是一个初步的印象,而是更为细致的了解,并对它给予了信任感和好感。

天气持续高温，使空调一下子成了热销产品。6月25日，空调市场猛然启动，至6月30日达高峰，使西冷公司一天就销出分体式空调近1400台。巨大的销售量给服务带来了空前压力。尽管西冷为售后服务准备了三百多人十多辆车，仍无法保证自己的承诺得到保障。

西冷公司面对这种情况并没有为了一时小利而强撑下去，掩盖自己的不足，而是用了另一种诚实的更高明的策略。谁也没有想到，正在空调畅销的高峰，西冷公司却对外宣布：7月6日至7月8日停售3天。在《告消费者书》中公司这样说：“尽管我们已经采取各种措施，仍不能保证你的利益及我们的承诺得到最高尊重”，为此，“杭州各西冷空调特约经销商店停止销售各类西冷空调3天”。西冷公司这个声明不但没有得罪消费者，反而更加博得消费者的推崇。即使西冷公司暂不售货，恐怕消费者也会主动等待，因为这已经形成了一种信任。西冷公司的这个策略树立了西冷长期经营所需要的典范形象。

(摘自张梁《市场魔术师——营销突破的21模式》，当代世界出版社，2000年)

第一节 整合营销策划概述

一、整合营销策划的含义与特点

整合营销策划，是指企业对将要在实现与消费者沟通中的传播行为进行超前规划和设计，以提供一套统一的有关企业传播的未来方案，这套方案是把公关、促销、广告、直销等集于一身的具体行动措施。具体说，整合营销策划的含义与特点如下：

(1) 整合营销策划，首先是一种思想、一种理念的策划，其次才是一种方法、一种方案的策划。因为整合营销策划，实际上是传统营销理念的一种逆向思维。之所以这样说，是因为传统营销理论是通过一系列的营销策划活动，运用各种营销策划工具，以达到预定的营销结果。其行为着眼于过程。而整合营销则着眼于营销活动的结果，以要达成的营销目标为前提，通过对全局的考虑，合理安排各种营销活动和各种营销工具的使用，使整个营销活动处于有组织、有秩序的状态，发挥整体营销力量，达到最好的效果。事实上，整合营销策划活动就如同一位高明的棋手，走一步，看十步，使营销活动的发展不再像以往那样处于一种走一步看一步的状态，而是使营销活动按照自己的意图逐步的、有目的的实现，使营销活动由自发走向自觉正是整合营销活动最大的一个功能和作用。

(2) 整合营销策划的对象是消费者需求。换句话说，整合营销策划的出发点是对消费者需求的正确把握。整合是需要方向的，要做到营销各个环节的整合，必须要有一个凝聚点，使各项工作的进行都围绕一个中心，这个凝聚点就是消费者的需求。只有正确把握消费者需求，才能确保各项营销工作的有效性，此时资源的合理分配及整合才有意义，否则只会更快地加速企业的失败。目前有些企业还愿意把自己放在高于消费者的位置。即使是一位小小的销售人员，也认为自己是被消费者需求的对象，只要凭着自己的如簧

巧舌，顾客就会掏钱。所以他们一直承袭着配销时代的傲慢，认为自己处于主动地位。而事实上恰恰相反。随着科学技术的不断发展，产品高度同质化，流通领域势均力敌，竞争优势难以确立，有效的传播越来越少，所以消费者有更多的选择余地。他们的需求几乎可以随心所欲，他们“垂慕”某一种产品的机会越来越少。除非你能打心底里为消费者着想，以产品、服务能满足他们的需求为荣，定位在让消费者更方便、更满意的基础上。而这些正是全新的整合营销策划的出发点与落脚点。

(3) 整合营销策划“核心点子”是对资源的有效利用。在传统营销理论指导下，企业在广告、公关、促销、人员推销等几方面都是分别开展，这样有很多资源是重复使用，甚至不同部门的观点都不统一，造成品牌形象在消费者心目中的混乱，实际效果很差。整合营销企划就在于对企业的资源进行合理的分配，并按照统一的目标和策略将营销各个环节有机地结合起来，使企业的运作具备整体效果，而不是各自为战。

(4) 整合营销策划的关键在于目标、策略和战术的高度统一。整合营销策划就是围绕正确的目标制定清晰的策略和运用灵活的战术手段，合理、有效地分配及利用企业资源的过程。在这个过程中，关键要看资源的应用是否符合企业的目标，是否体现了企业的策略，从而确定在哪些方面进行整合，而不是只要运用了所有的战术手段就是营销整合，其实只有部分手段也可以进行有效地整合。

(5) 整合营销策划的方法是以消费者为核心，一切站在消费者的立场上来考虑问题，用 4C 略取代传统的 4P 策略：① 用“需求”取代“产品”，抛弃传统的产品开发概念；② 用“成本”取代“价格”放弃传统的定价方式；③ 用“便利”取代“地点”，抛弃传统销售地点的思考方式；④ 用“沟通”取代“促销”，抛弃传统的线性传播方式。

(6) 整合营销策划的表现方式是“统一”。无论是促销整合还是传播整合，整个过程都必须做到目标、策略、形象统一，使企业的资源朝向一个共同的方向。这样，将使资源的运用更加合理，使组织的搭配更加专业及富有效率，从而使营销推广真正具有整体效应。

(7) 整合营销策划具有阶段性。每个阶段中由于企业资源、市场状况的不同，相应的营销策略也不同，因此整合营销策划的具体形式也必将有所区别。

二、整合营销策划的条件与前提

整合营销策划很类似于现代战争，它围绕基本目标，将策略与战术一体化，打一场总体战，如同现代化战争中将空军(广告)，战略导弹(有冲击力的社会公关活动)，地面部队(现场促销与直销)，基本武器(产品与包装)等一切消费者能够感受到的武器整合为一体，使企业的价值形象与信息以最快的时间传达给消费者。整合营销策划的条件主要有：

(1) 同一个中心。整合营销策划是以消费者的需求为中心，消费者是整合营销 360 度同心圆的圆心，整合的基础在于消费者资料库的建立，明确了这个中心，整合营销才有中心。

(2) 同一种口径。整合营销策划就是将所有营销传播技术和工具加以紧密结合，以维持并清楚传达单一共享的形象、定位、主题和信息，让消费者始终听到的是一种声音，看到的是一种符号。

(3) 不同的时间、空间。整合营销策划是主体化、多层面的传播，时间的差异、地域的差距都不应该成为整合的障碍。微软公司视窗 95 在全球同一时间上市，就是一个经典的案例。

(4) 不同的感觉点。整合营销策划直接渗透到消费者生活和工作的方方面面，是通过视、听觉、味觉、嗅觉、触觉和心里感觉等多种感觉渠道来接触消费者的，把握和整合这些感觉点是整合传播的关键。

(5) 共同的沟通。整合营销策划强调的是双向互动的沟通，侧重的是事件营销中的消费者参与，这种互动更利于目标信息的传达。

(6) 趋同的行动。整合营销的目的是为了要更影响受众的行为，不只是让受众知晓或对某种品牌有好感，而是要真正地激发消费者的行动，或者说，整合传播的目的是为了和消费者“结婚”。

除了以上六个“同”的条件以外，还必须拥有三个前提：

(1) 一个消费者的资料库。整合营销策划的前提是消费者资料库的建立，如果没有这个基础，整合传播就是无源之水，无本之木，也就会像没有抽样框和具体样本的抽样一样，是不客观、不可信的。

(2) 一个传播手段的工具箱。整合营销策划对媒介的考量已经不只是看其收视率和收听率高低了，而是把广告、促销、公关、直销、CI、包装、POP、展览、网上宣传等诸多传播工具放到一个平台上来审视，权衡其各自的优势和弱点，整合一套针对性强、渗透面广的组合工具。

(3) 一把整合沟通的钥匙。这就是策略性整合的大创意。一般是以事件营销为切入点，以点带面，激活整合资源，造势扩散推广。这个创意必须是原创的、震撼的、持久的、易行的。创造一个品牌的秘诀就在于在每一个消费者的接触点上，有力地把创意付诸实行——以一种消费者乐于认同的特质去和他们沟通；具有冲击力并能诉说品牌故事的特殊视觉效果；前所未有的、能将产品特性描述得戏剧性十足的文案；足以激起购买行动的新奇点子……

第二节 整合营销运做策划

一、整合营销运做的过程与策略

1、过程

整合传播起于消费者或相关的资料库，我们可以透过资料库来进行市场区隔和分析消费者的消费习惯，再根据消费者的实际的购买行为或习惯来制定销售、行销和传播策略；一旦说服消费者的基本策略确定以后，就制定细节的特殊战术（如广告、公关、促销、直销、网络直传、展览等组合）；在战术实施之后，我们还必须把消费者的回应和有关购买的新资讯进行评估分析，再反馈到资料库中，以便再次开始整合营销传播模式的循环。

2、双向沟通策略

整合营销策划谋求建立的双向沟通是一种良性的互动关系，目的在于使消费者成为固定的品牌忠诚者变情人关系为夫妻关系。

双向沟通策划的基础是企业拥有一整套完整的消费者资料库（消费者档案）。企业对自己推销的每一产品都要进行跟踪，在长期的营销积累中通过的升级换代。建立用户档案库之后，还必须不断地分析流人和持续加强的信息，分析消费者关心的热点并积极进行市场应对。

其方式的策划，如建立产品保修卡制，只要消费者将写有自己姓名的资料寄回企业，即可得到终身保修的服务承诺。又如，对潜在消费者的挖掘，依赖于对公众信息资料的运用。随着个人信息的社会化，企业有可能获得越来越多的消费者的个人信息，更有效地锁定消费者。

随着国际互联网建立和完善，双向传播渐成现实。以双向沟通为目的整合营销传播前景十分广阔。整合营销策划的目的是建立产品品牌与消费者之间的双向沟通，使消费者“一旦拥有，别无所求”。

3、整合营销的广告策略

整合营销策划的广告策略是由“一个声音”的广告内容和永不间断的广告投放两个要素构成。企划整合营销的广告策略必须注意以下的步骤：

(1) 要仔细研究产品。首先要研究产品，明确这种产品所满足的消费者的哪方面的需要。有何独特卖点。

(2) 锁定目标消费者。确定什么样的消费者才是销售目标，做到“有的放矢”。

(3) 比较竞争品牌。比较竞争品牌的优势以及其市场形象。

(4) 树立自己品牌的个性。研究自己品牌树立什么样的品牌才会受到消费者的青睐。

(5) 明确消费者的购买诱因。消费者购买该品牌的诱因是什么？为什么会进行该品牌的尝试。

(6) 强化说服力。必须加强广告说服力，通过内容和形式的完美结合说服消费者。

(7) 旗帜鲜明的广告口号。这是以众多消费者中引起消费者注意的捷径。

(8) 对各种形式的广告进行整合。对电视广告、广播广告、平面广告、DM广告、POP广告进行一元化整合，以达到对消费者最大限度的影响。

(9) 研究消费者的接触形式确定投放方式。要研究消费者是如何接触到自己的广告，如何增多消费者的接触次数，确定广告投放方式，以达到品牌认知。

(10) 对广告效果进行评估。

二、整合营销运做的途径与方法

(1) 准确发现目标消费者的需要。根据调查，大部分卖不出去的产品首先因为销售定位错误，定位不仅仅是给产品确定一个口号或者标签，而是对产品的消费者利益进行认真分析，找出消费者真实的需要。它不是从产品出发去揣测。

(2) 向消费者作独特的利益承诺。在确定消费者需要后，需要给产品做出一个独特有吸引力的消费利益承诺。如家电产品提出三年保修，一年包换，虽然这是基本规定，但提不提在消费者心理上的影响却不大一样。

(3) 给产品取个有助传播的好名字。将对消费者利益的承诺，变成一个简单醒目的好名字，无疑会大大提高营销沟通的效率。例如红桃K补血剂，功效清楚，对产品传播起到了很好的效果。又如“视窗95”原先的名字叫做“芝加哥94”。芝加哥仅是美国一个城市的名字，其“地方性”内涵，无疑是全球发售的一个障碍，改成“视窗”，则一扫“地方”色彩。

(4) 推出惊人事实，吸引社会注意。捷达轿车1996年推出60万公里无大修的宣传，一下子就将捷达轿车的优势传播出去，到1998年年底，捷达轿车在深圳、珠海两地出租车市场占有率跃升到85%，而在1995年，它们的市场占有率只有10%。又如，乐百氏纯净水的广告，推出了一个让消费者震惊的事实，就是该水的过滤需要经过27层，这个信息容易被消费者接受，也对产品产生了良好的宣传效应。

(5) 发现、创造与大胆使用独特的传播媒介，加大吸引力、冲击力。现代营销研究发现，人们喜欢看一些新的东西。因此，媒介进行大胆创新，才能使自己的信息与众不同，达到最佳传播效果。例如，德国

大众汽车公司在发布新的奥迪轿车广告时，选择在当地电视台新闻时间，采用突然中断新闻的方式告诉全国人民，此刻，一条新的重要新闻即将发布，即奥迪将又一款新车问世。又如，在英国，微软公司于“视窗 95”上市的当天，以 60 万美元买下了这一天《泰晤士报》原来发行量两倍——150 万份——的报纸，免费赠送给读者，创下了该报 100 多年来首次免费赠报的先例。该报是英国历史最悠久的报纸，此举引起世界各大通讯社的报道，为“视窗 95”又免费做了不少广告。

(6) 对消费者接触有效进行有效管理，建立促销机构。研究表明，要成功推出一个品牌，就必须在每一个消费者接触点上，将公司希望表达的信息与创意以有力的形式进行报道。例如，微软“视窗 95”在台北上市时，就采取了接触管理，推出了大量贴近消费者的别开生面、气势不凡的公关活动，如记者招待会、新闻发布会、记者研讨会、研讨营销、产品展示、有奖问答、免费上机操作以及“全民电脑”等活动。

(7) 突出主题，吸引读者参加创意。例如，捷达轿车在推出捷达王宣传的时候，宣传主题是“100 亿人民币的精心杰作”。这个主题的含义是：捷达王的优势，是发动机达到国际先进水平的优势。它以一种简单的方式告诉消费者，这种轿车是由中德双方投资 100 亿生产出来的，因此价值非凡。买这样的轿车物有所值。这一主张没有说轿车，而是用一种感性利益——轿车生产的投入，来与目标对象沟通，因此，引起很多理性消费者的关心。

(8) 运用接触管理，针对不同人群，进行独特宣传。整合营销传播的另一个创新，是要求对主要购物人群，进行有针对性的沟通。例如，在美国一个防晒油的宣传中，企业分别制定了针对以下人群的宣传：

- ① 厂商、经销商。其动机是获取更多的利润。
- ② 医药人员。帮助他们的顾客预防皮癌。
- ③ 救生员、体育教师、网球教练、美容师等。协助顾客安全地享受阳光。
- ④ 潜在使用者的父母。帮助他们的子女安全地享受阳光。
- ⑤ 12—18 岁少男少女。希望安全地在阳光下持久一点，使他们在异性眼里看起来更动人。

在上述接触设计中，第五群是重点群，为保证重点接触对象获得足够量的接触。整合营销传播推出了消费者行为特征研究方法，即通过调查座谈，分析每一个可能接触他们的方法，并通过记录他们每日的活动(从早上起床到晚上入睡，去了哪里和做了些什么)，寻找接触点。如对这群对象接触的场所以及跟太阳浴有关的娱乐节目，都进行了调查。根据调查结果，考虑以家庭海报、学校海报、MTV、广播、电视报纸、杂志广告、记者招待会、空中文字广告、T 恤、泳帽、太阳眼镜、小册子等作为接触媒体。

复习思考

- 1、怎样理解整合营销策划是目标、策略和战术的高度统一？
- 2、为什么说整合营销策划要以消费者为核心？
- 3、什么是 4C 营销策略？什么是双向沟通策略？
- 4、策划整合营销的广告策略有那些步骤？
- 5、整合营销运做策划的途径与方法有哪些？

模拟演练

汽车销售公司整合营销策略

1. 演练项目:XX 汽车销售公司整合营销策划。
2. 演练目的:通过对 XX 汽车销售公司整合营销策划的了解,进一步加深理解整合营销策划的含义、特点、条件以及运作过程、步骤、策略和方法,初步培养及锻炼学生的整合营销策划的初步能力。
3. 演练内容:调查访问或网上查阅资料,其提纲设计可围绕以下问题:
 - (1) 该企业整合营销策划的迫切性。
 - (2) 该企业整合营销策划的基础。
 - (3) 该企业整合营销策划的要点:① 产品整合(个别产品、包装、新产品);② 品牌整合(定位、策略、形象、文化);③ 价格整合(制定、修订、变动);④ 分销整合(渠道、直销、物流);⑤ 促销整合(广告、公关、SP、推销)。
 - (4) 撰写上述某一方面内容或问题的整合营销策划方案。
4. 演练组织:按照以上问题,把学生分成若干小组,调查某一家汽车销售公司。
5. 演练考核:在调查分析与结论的基础上,撰写策划方案,小组讨论及全班交流。

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书全国通用、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许工作经验丰富学员提前毕业) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net