

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

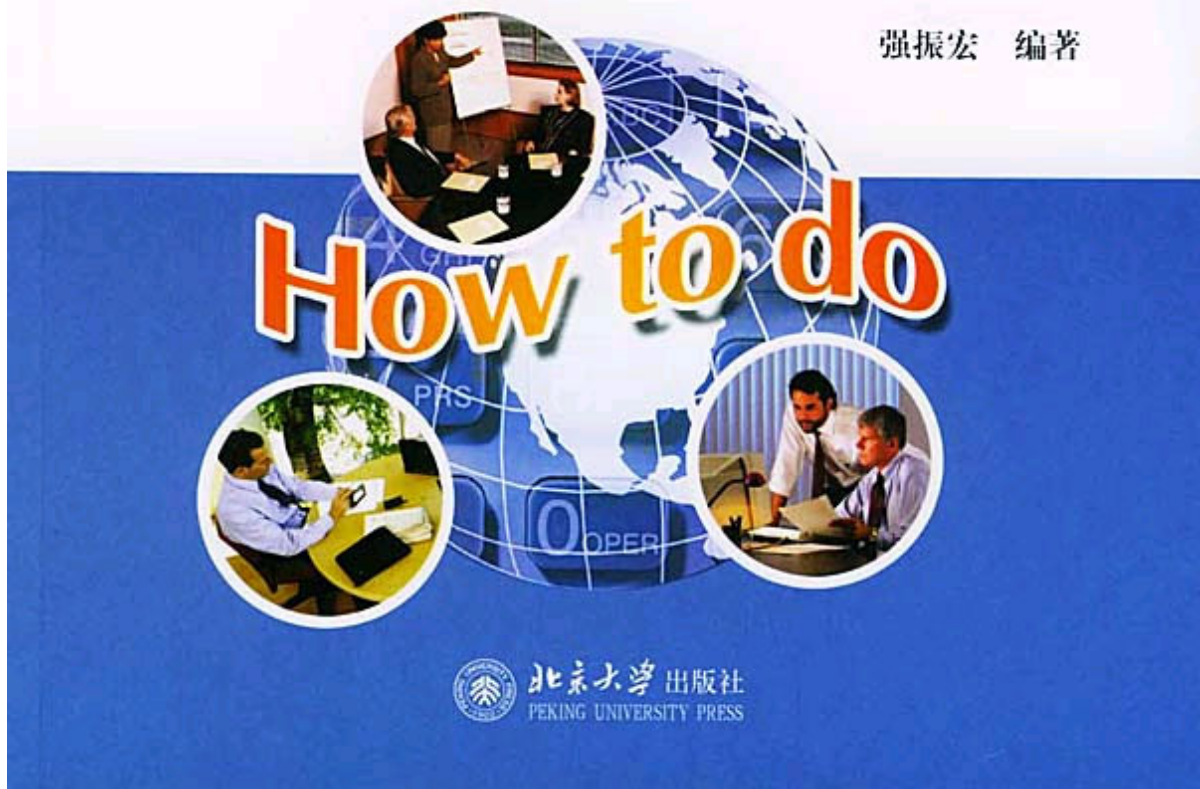
营销类 402

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行营销策划

强振宏 编著



近千本**MBA**职业经理实战教程 免费下载

请速登陆

<http://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《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《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《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《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《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《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《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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

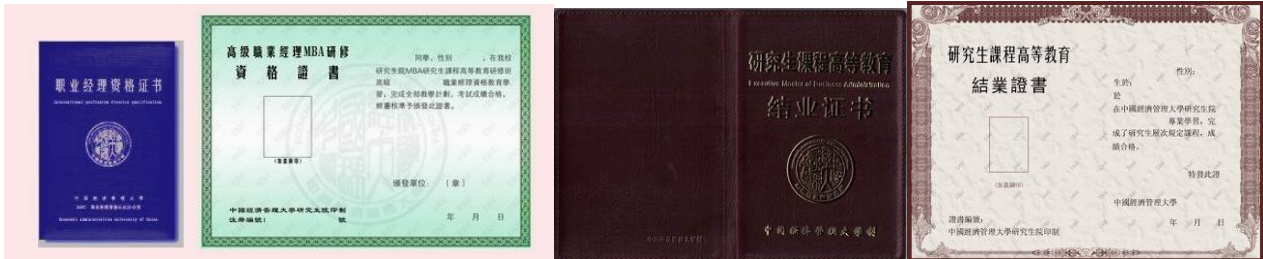
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + 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、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

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

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

在激烈的市场竞争中，营销策划的作用越来越重要，一个优秀的营销策划方案，会扭转销售市场的被动局面。因此，职业经理人必须掌握一定的营销策划知识。本书旨在帮助一定的营销策划水平，系统讲授了营销策划的方法，实施步骤及注意事项，并详细介绍了营销定位策划，形象策划、产品策划、价格策划、渠道策划、促销策划、价格...

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、市场总监、人力资源总监、营销经理、财务总监、高级企业培训师、酒店职业经理等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理钢印资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含全套 2 年制学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习时间：学期 3 个月（允许提前毕业） 收费标准：仅收取 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net 报名电话：0451—88723232 咨询邮箱：xchy007@163.com

主办单位：中国经济管理大学 承办单位：哈尔滨美华 MBA 实战教育中心

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 市场分析及竞争策略

第一章 市场分析及竞争策略

技能点 1 如何进行有效的市场调查

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·市场调查

适用情景 当需要切实了解市场真实情况时，查看此技能。

7 技能描述

有效的市场营销活动必须建立在市场分析的基础上，市场分析工作的一个重要环节就是市场调查。进行有效的市场调查要用科学的方法并遵循以下的步骤：

1. 设计市场调查方案

要了解市场的实际情况，就必须事先制定周密的调查计划。设计市场调查方案的具体步骤如下：

（1）确定调查目的。调查目的既是开展市场调查的出发点，又是检验市场调查成功与否及其质量高低的标准。要认真准备、反复酝酿、谨慎确定调查目的。市场调查的目的必须明确和清晰，并且最好用文字进行记录，以利于各部门和人员统一思想，在以后的操作中不偏离。另外，为了确保调查目的的准确性，在正式确定调查目的前最好先确定预调查目的，在内部或小范围区域内展开讨论和征求意见，然后根据结果进行修改并确定正式调查目的。

（2）确定调查内容。调查目的确定后紧接着就是调查内容的确定。调查内容一般包括以下两类：一类是诸如政治环境、经济环境、文化环境、消费环境和竞争环境等不可控因素；另一类是诸如产品、价格、渠道和促销等可控因素。其中不可控因素是公司无法控制的，但它的存在会给公司的发展带来商机或者威胁，因此公司应密切关注。而可控因素是公司可以通过努力改变的，如果公司能使可控因素处于良性的发展中，则有利于公司的长久发展。

（3）确定调查对象。有了调查目的和调查内容后，就应该确定调查对象。调查对象包括以下两个方面：一是现成资料；二是原始资料。现成资料包括生产、销售、库存的原始记录和统计报表，以及工作总结、工作报告等相关的公司内部资料，还有官方资料、报刊资料、商业资料等公司外部资料。原始资料包括有关消费需求、消费结构、市场竞争等各方面的第一手资料。

（4）确定调查方法。根据市场调查目的、内容和对象，就可以确定调查方法。常用的调查方法主要有：询问调查法、观察调查法、实验调查法和固定样本连续调查法。调查人员可以通过面谈调查、座谈调查、电话调查和邮寄调查表等多种形式开展调查活动。观察调查法要由人员或仪器查看选定的事件或活动，并记录其状态或过程。固定样本连续调查法是应用随机抽样方法抽取的同一消费者样本进行定期的连续调查，以准确把握消费者的消费行为和消费趋势。

2. 设计调查技术方案

（1）制定调查提纲。在调查提纲中要把调查内容予以分列，每一条纲目应针对一个具体的调查目标。

（2）制定调查问卷。调查问卷要以问题形式详细有序地记载调查内容。调查问卷不仅要涵盖调查内容的每一个方面，而且要恰如其分地激发起被调查者的回答热情。可根据具体情况将调查问卷的题型设计为封闭型的或开放型的、事实性的或态度性的等。

（3）选定抽样方法。抽样方法一般分为概率抽样和非概率抽样两种。概率抽样又分为简单随机抽样、分层随机抽样、分群随机抽样和系统抽样等。非概率抽样又分为任意抽样、判断抽样和配额抽样等。具体抽样方法的选择要根据市场调查的目的和内容，以及对调查结果精度的要求、费用、时间等情况来确定。

3. 组织调查实施

（1）培训调查人员。要求调查人员在调查中具有严肃求实的工作作风，认真负责的工作态度。关键是要教育和辅导调查人员，使他们掌握访问的技巧和方法，并拥有良好的沟通和表达能力。

（2）开展调查活动。在调查过程中应根据实际情况适时对调查内容进行修改，并设立监督员，以便对调查结果进行复查，对调查人员的访问质量和调查方式进行评估。

（3）整理调查资料。对于调查所得资料要进行整理及汇总。主要包括：数据的审核和预处理，数据的分类，制表绘图与计算等等。

（4）分析调查结果。对调查数据的分析可以采用定性分析法和定量分析法。具体来说可以运用如下方法对调查结果进行分析：单指标的频数、频率分析，集中趋势和分散趋势的分析，双指标的列联分析，也可运用假设检验、方差分析、聚类分析等方法。

（5）撰写调查报告。调查报告要结论明确、内容完整、叙述准确。同时也要包括调查问题的背景、调查目的、调查方法、调查结论及解决问题的意见和建议等。

9 牢记要点

有效的市场调查需参照如下步骤：

— 先设计市场调查方案

— 再设计调查技术方案

— 最后组织调查实施

· 实践练习

请您回答下面的问题：

某航空公司决定进行一项调查，即关于在飞机上提供电话服务的调查。开展这项调查活动时，开始提出了“探求空中旅客所需要的一切”，后来又提出了“探求是否有足够的旅客在某航线的飞行中愿意使用电话，使得这项服务不至于亏损”。

请分析该公司提出的调研问题存在什么问题，应该怎样改进？

参考答案：

航空公司设立的调查目标过于宽泛，没有明确的界定并充分考虑调查成果的实效性。可以做以下的改进：确定调查目标为乘客在航行期间通话的主要原因是什么？哪些乘客喜欢在航行中打电话？有多少乘客可能打电话？各种层次的价格对乘客有何影响？这一服务能够增加多少新乘客？这项新服务对公司的形象会产生积极的影响吗？

技能点 2 如何分析公司宏观营销环境

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·宏观营销环境分析

适用情景 当需要进行宏观营销环境分析时，查看此技能。

7 技能描述

每一位经理人，尤其是营销经理一定要时时关注外部宏观营销环境，营销人员更需要侧重于追踪市场趋势并善于寻找机会。下面就具体分析营销人员需要关注的外部宏观营销环境：

1. 要注重分析宏观环境的趋势

趋势是具有某些势头和持久性的事件的发展或演进方向。例如当前的主要趋势之一就是妇女就业量日益增加，这个趋势意味着需要增加对孩子的日托业务、微波炉食品、办公导向的女装产品和其他业务机会。发现一项趋势，找出可能的市场是确定公司有无赢利机会的第一步。这类趋势的例子很多，再比如亚洲国家的一大趋势就是将由出口导向型经济发展为消费驱动型经济。营销者一定要注意：只有与强大的趋势相吻合而不是反其道而行之，新产品的营销计划才能获得成功。然而，察觉一个新的市场机会并不能保证它一定会成功，因为除了考虑技术上的可行外，还要考虑其他很多方面的因素，这就是要进行营销调研的原因。

2. 要注意区分趋势和时尚

时尚（fad）与趋势（trend），无论是从英文，还是从中文来看，二者都不相同。时尚是短期的，不可预测的，没有社会、经济及政治意义的。公司可以抓住诸如滚石、芭比娃娃等时尚而赢利，但这里更多的是运气和恰到好处的时机。趋势比时尚具有更多的预测性和连续性，趋势反映了未来的走向，具有长期性，并通常可以在几个市场领域和消费者活动中观察到。

3. 要重视四种主要的力量：人口、经济、政治法律和社会文化

公司与它的供应商、营销中介机构、顾客和竞争者，都在一个很大的宏观环境中运作。这些宏观环境在给他们创造机会的同时也带来威胁，因为它们往往都是“不可控制的”，所以公司必须监视这些不可控因素并做出及时的反应。

（1）人口环境。需要关注的具体内容有：不同的城市、地区和国家的人口规模和增长率；年龄分布和种族组合；教育水平；家庭类型等。例如在低龄化的国家和地区，学校设备、婴儿用品和儿童玩具更重要；而在老龄化国家，医疗、药品、软质食品和大字号报纸需求量更大。另外还可以根据家庭和收入的情况细分人口，例如双份收入却没有孩子的家庭、单身贵族和白领丽人、低收入的城市职员、有收入和较强购买力的青年人等。

（2）经济环境。形成一个有效的市场不仅需要人口，还需要购买力。营销者必须密切注意消费者支出模式的变化、发展趋势，要对诸如收入状况、生活开支、利率高低、储蓄情况等经济因素所发生的较大变化给予足够的重视。一般来说，消费者支出水平主要受以下几方面因素的影响：第一，收入分配。由于产业结构和其他因素的影响，各个国家在收入水平和分配上有很大的差异；第二，储蓄、债务、信贷的适用性。作为营销者，就必须非常注意收入、生活费、利息、储蓄和借款形式的任何变化，因为这对那些生产与收入有高敏感性产品的企业具有重大的影响。

（3）政治法律环境。政治法律环境是企业生存发展的有力保证。因为通过它可以使企业明白什么是禁止的游戏，什么是要遵守的游戏规则。因此，营销人员要明确了解、把握政治法律环境对营销活动的影响，根据政治法律环境制定营销活动战略，维护企业的正当利益。例如上海对于外国投资者进入它的零售行业有严格的限制。但有时法律也可以为公司创造新的机会，例如强制性的资源回收利用再循环法律给资源再循环行业带来了巨大的机遇等等。总之，无论是国内还是国际的营销策划都要注意特定的政治法律环境。

（4）社会文化环境。人们的基本信仰、价值观念和生活准则受到社会文化的强烈影响，不同的文化环境决定了不同的消费习惯、消费模式以及获取需求满足的不同方式。因此，营销者需要注意分析文化环境对企业的重大影响。例如近年来，注重身体健康的人在不断增加，特别是 30 岁以下的青年人中那些注重高生活标准的人。针对这种价值观念的转变，健康食品、运动器具等行业的营销者就可以以适当的产品，采取适当的营销手段去迎合这些需求。

宏观趋势和人文、经济、法律、文化环境是营销者随时都要密切关注的，因为市场机会和市场风险往往就同时蕴藏在这些不可控的因素当中。

9 牢记要点

宏观营销环境分析要注意：

— 分析宏观环境

— 区分趋势和时尚

— 四种主要的力量：人口、经济、政治法律和社会文化

· 实践练习

送您一朵美丽的花

在营销过程中，成功的营销策划是花蕊，宏观营销环境的分析是花瓣。在化妆品的营销策划中，需要考虑的宏观环境因素有很多，例如，目标市场中女性消费者的比例、职业情况、平均月收入、目前的彩妆流行趋势。您能给化妆品这朵美丽的花再添上几片花瓣吗？

参考答案：家庭组成、可支配收入、消费时尚等。

技能点 3 如何分析公司微观营销环境

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·微观营销环境分析

适用情景 当需要全面了解公司微观营销环境时，查看此技能。

7 技能描述

相比较于宏观环境而言，公司微观营销环境对营销策划结果有更直接的影响。通过如下办法，可以全面地了解到公司的微观营销环境：

1. 熟悉内部营销环境

公司在内部构成、对外关系等方面的政策，决定了公司的对外形象和决策方式：

（1）了解公司结构层次。主要掌握公司的组织架构、职能部门设置、上下级之间的关系、权力的集中与分散、决策方式等。

（2）了解公司的对外政策。了解公司在和外部各种组织、机构发生关系时，公司对这些机构、组织的态度及指导思想、长期战略中的短期目标等。

2. 掌握公司实力

（1）了解市场经营能力。主要掌握公司的产品类别、经营情况、获利能力；各种产品的竞争状况（在质量、功能、外观、价格等方面的优劣势）；公司的市场份额、市场覆盖率；公司分销渠道网络等。

（2）了解公司的财务能力。主要了解如下指标：销售利润率、总资产报酬率、资本收益率、资产负债率、存货周转率、应收账款周转率等。

3. 收集和分析竞争对手

竞争对手的状况直接影响着企业的战略和策略的制定，对企业而言，只有做到知己知彼，方能百战不殆。在进行市场分析时，企业需要就以下方面对竞争对手进行分析：

（1）竞争对手的数量及各自的规模。

（2）竞争对手的战略及市场目标。

（3）竞争对手的优势与劣势。

(4) 竞争对手的反应模式。

通过对以上方面的分析和研究，从而准确地界定自己的地位和优势，为公司决策提供可靠的依据。

4. 掌控与供应有关的情况

具体指标如下：供应的原材料、设备等的及时程度，供应方在供应品提供方面的质量水准、价格水平、运输条件、信贷保证和承诺风险，以及供应方在供应市场中的影响和带动能力等方面的情况。

5. 掌握营销中介的信息

主要掌握如下情况：

(1) 中间商。主要包括：中间商的实力、信誉、经营服务代理的水平等。

(2) 物流配送公司。主要包括：配送公司的运输与仓储能力、运输方式的选择依据、信誉等情况。

(3) 营销服务机构。主要包括：为市场营销活动服务的市场调查机构、广告促销机构、市场咨询顾问机构的工作能力、费用支出水平、合作态度等方面的情况。

(4) 金融机构。主要包括：长期合作的可能性、资金支持的力度、费用水平等方面的情况。

6. 跟进顾客需求

及时了解顾客需求要把握如下资料：市场需求水平、市场发展速度、顾客消费趋势、购物习惯等。

7. 了解外部公众关系

搞好与公司相关的外部公众关系，有利于实现公司的长期发展战略。具体包括如下方面：

(1) 融资公众。主要包括影响公司融资能力的银行机构、保险公司、信托投资机构等方面的情况。

(2) 媒介公众。主要包括报纸、杂志、广播、电视等大众传播媒体方面的情况和它们的宣传力度、威望等。

(3) 政府公众。首先要弄清楚政府的政策法规的禁止内容及倾斜政策，例如政府禁止香烟类产品在电视上做广告等。其次要在法律允许的范围内进行必要的人际沟通。

(4) 一般公众。主要包括：一般公众的态度、对公司的认识程度、对社会整体利益的关注程度及具体指标等方面的情况。

相信通过详细了解以上七个方面的信息，您对公司的微观营销环境会有全面的了解。

9 牢记要点

分析公司微观营销环境可从以下方面入手：

— 熟悉内部营销环境

— 掌握公司实力

— 掌控与供应有关的情况

— 把握营销中介的信息

— 跟进顾客需求

— 了解外部公众关系

· 实践练习

请您在阅读了以下简单案例后回答后面的问题。

某企业发明了一种仪器，这种仪器可以对假牙在口中的活动情况进行三维测量。该企业认为这种仪器在市场上将会有很大的需求，但不了解市场的潜在容量到底有多大，也拿不准应该在什么时间、以多大的规模进行生产和销售，于是对市场情况进行了调研。

该企业清楚口腔测量仪器只为牙医诊所所用，因而市场潜在容量实际上就是牙医诊所的吸纳潜力。于是提出了如下调研内容：

- 1.全国牙医诊所的绝对数；
- 2.全国每 10 万人口拥有的牙医平均数；
- 3.目前开业的牙医数。

通过调研获取了以上 3 方面的数据后，该企业就认为市场潜力很大，进而很快建成了一个很大规模的生产线。其结果却是该仪器的销量很小，该企业在此项目上以失败告终。

请您谈谈为什么该企业在此仪器的开发上以失败告终：

参考答案：

您会发现该企业在分析微观营销环境时出现了明显的漏洞，假定该企业对自身的内部情况很了解，但它却没有分析竞争对手的情况，也没有考虑营销中介的情况，以及顾客和公众对该仪器是如何看待的，正是由于这些漏洞的存在才造成了市场开发的失败。

技能点 4 如何分析公司的竞争地位

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·竞争地位分析

适用情景 当需要评估公司及行业中的其他竞争者在目标市场的竞争地位时，查看此技能。

7 技能描述

确定公司的竞争地位是制定相应竞争战略的基础，所以只有确定了公司及行业中的其他竞争者在目标市场中的竞争地位，才能做到“知己知彼，百战不殆”。

1. 评估竞争优势和劣势

评估优劣势可以从以下方面考虑：

（1）营销管理是否高效。营销战略是否得当，营销目标是否明确，市场调研能力如何，市场开拓能力如何，捕捉市场机会的机制和能力如何，避免环境威胁的机制和能力如何，对营销活动的计划管理和控制能力如何。

（2）目标市场是否有利可图。可以从以下方面考虑：所确定的目标市场的容量和获利水平如何，目标市场的需求能否持续，消费者的心理和消费习惯是否平稳，在目标市场的定位是否得当。

（3）产品是否有特色。可以从以下方面考虑：产品满足目标市场需求的程度是否强大，产品组合的广度、长度和深度怎样，主要产品处于生命周期哪个阶段，产品是否拥有很高的知名度和美誉度，顾客服务的种类、方式、质量、顾客满意的程度如何等等。

（4）分销和促销活动是否得力。需要考虑如下因素：分销渠道结构是否合理，渠道的经济效益是否可观，对渠道的管理和控制是否有力，渠道成员的经营能力和人员素质是否较高，与渠道成员的关系是否融洽，与目标市场之间是否有强有力的信息沟通载体，主要的促销策略、效果和促销预算情况是否达到最佳等等。

2. 确定竞争地位

由于各个企业在目标市场所起的作用不一样，他们所处的竞争地位也不一样，大致可概括为市场领导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者四种。

（1）市场领导者的特点：在相关产品的市场拥有最大的市场份额，在价格变动、新产品的引入、营销覆盖率及促销密集度上领先于其他公司。一般来说，同行业的其他公司会认同其领导实力。

（2）市场挑战者的特点：一般处于市场挑战者地位的公司行业中排行第二、第三或者第四。他们比领导者公司弱小，但对整个行业来说其实力还是非常强的，其决策往往能左右市场竞争的格局，例如他们可以群起而攻击市场领导者及其他公司，从而获得更高的市场占有率。

（3）市场跟随者的特点：市场跟随者是指那些在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或者跟随市场领导者的公司。在很多情况下，市场跟随者可让市场领导者和市场挑战者承担新产品开发、信息收集和市场开发所需的大量经费，自己坐享其成，减少支出和风险，并避免向市场领导者发起挑战所可能带来的巨大损失。

（4）市场补缺者的特点：市场补缺者是指几乎在每个产业都存在的许多小公司，他们避免与主要的公司发生冲突，特别注重发现并占有某些细小市场，并借助专业化对那些为大公司所忽略或放弃的市场提供有效的服务。

9 牢记要点

评估公司的竞争优势和劣势的标准：

— 营销管理是否高效

— 目标市场是否有利可图

— 产品是否有特色

— 分销和促销活动是否得力

竞争地位的四种类型：

— 市场领导者

— 市场挑战者

— 市场跟随者

— 市场补缺者

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

柯达和富士的市场竞争可以称为市场竞争的经典之作。二者进入中国市场之后，这一竞争之火又在中国燃起，请分析两者各自的竞争优势和劣势及各自的市场地位？

参考答案：若说全世界的胶卷市场，无疑美国的柯达是领导者，而富士是挑战者。同样在中国的专业产品市场上，柯达是领导者，但在普通胶卷市场上，两家公司的地位非常接近。目前，富士的市场份额仍然是第一位，因而可以说富士是领导者，柯达是挑战者。作为世界范围的领导者柯达在中国普通胶卷市场上稍逊于富士，它无论如何不会甘心落后于人，因而近几年在中国市场大举进攻富士，并公然声言，未来5年中，在中国投入15亿美元而不求回报，以达到最终打败富士的目的。

技能点 5 如何进行市场细分

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·市场细分

适用情景 当需要研究消费者的需求差异，进行有效的市场细分时，查看此技能。

7 技能描述

市场细分是寻求目标市场的一种有效的科学方法，是公司寻找目标市场的前提和基础。一个整体市场之所以可以细分为若干个子市场，主要是由于顾客需求存在着差异性。人们可以运用影响顾客需求的某些因素作为细分依据对市场进行细分。下面主要分析最重要的四个因素：地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。

？ 地理因素

地理因素细分是指按照消费者活动的地域环境作为细分市场的依据。营销者可以依据产品的特点和公司有能力覆盖的区域把市场分为不同的地理区域。这种细分需要考虑的因素主要有地理位置、城市规模、人口密度和气候条件等。比如，不同的地理位置如国内、国外，南方、北方等，同时，城市、农村的消费者对公司产品、价格、分销、广告宣传等各种营销手段的反应也不同，此时营销者需要针对不同的消费者的不同需求和偏好，采取行之有效的方法开展营销活动。

？ 人口因素

人口因素是最常用的细分消费者群体的基础变量。市场细分需要考虑的人口因素有性别、年龄、家庭、收入、文化等。男女性别不同的差异在服务、食品、酒类、保健品、化妆品等领域表现尤为明显。根据性别的不同对市场进行细分后可以有针对性地开发新产品，例如针对男士开发的香水。在按年龄进行市场细分时要注意根据人口统计资料了解人口年龄分布，以掌握不同年龄段人口数目和比重，确定市场容量的大小；根据家庭进行市场细分时，家庭人口的数量是细分市场的重要切入点；以收入作为市场细分时，可以从个人收入和家庭平均收入两个角度入手，比如私家车、高尔夫球场一般以个人收入细分，而家具、家电产品市场则需要根据家庭平均收入进行细分；文化程度一般可以分为小学及以下、中学、大专、大学、大学以上，不同文化程度的消费者对产品的偏好、审美情趣及评价等方面有很大的不同。

？心理因素

经济收入、社会地位、职业特点、教育程度是社会阶层的主要特征，公司需要针对不同的层次去设计、生产不同的产品以满足消费需求。例如上层社会的消费者注重的是高贵、华丽、质优、价高的产品，因为这样的产品具有显示其经济实力和社会地位的功能；生活方式与消费者的经济收入、文化素养、价值观念有很大关系，营销者只有准确把握不同的生活方式的特征及相关消费群体的特点才能达到预期的营销目的，比如美国的服务公司专门针对美国妇女的生活方式，把妇女分为朴素型、时髦型和职业型三个细分市场；根据消费者的个性也可以细分出不同类别的市场，比如个性外向、有较强自我表现倾向的消费者购物偏向色彩艳丽、造型奇特、款式新潮的产品，而个性内向、待人处世比较含蓄的消费者偏向普通实用的产品。

？购买行为因素

要根据消费者购买时机、消费者追求的利益、消费者使用状况、消费者忠诚程度等行为因素来细分市场。比如从购买时机来讲，空调、冷饮、墨镜等产品显然有一个夏季的消费者细分市场，而电暖气、羽绒服等则有一个冬季的消费者细分市场；从追求利益来讲，有的消费者追求商品物有所值，有的则追求高品味的商品等等；从使用状况来讲，可以分为非使用者、未使用者、潜在使用者、首次使用者和经常使用者等，实力雄厚的大公司一般注重培养长期的用户，营销重点是潜在的用户，而中小公司一般以经常使用者为对象，营销重点在于稳定本产品的消费群体；从忠诚度可以分出四个细分市场：单一品牌忠诚者、几种品牌忠诚者、品牌忠诚转移者和无品牌偏好者，深入调查品牌忠诚度，便于营销者采取有针对性的营销策略。

市场细分必须考虑各种市场细分因素，根据具体的产品特点和市场特点找出最重要的一个或者几个细分因素，然后考虑市场结构实现营销目的。

9 牢记要点

细分市场需要考虑的因素：

_ 地理因素

_ 人口因素

_ 心理因素

_ 行为因素

本田公司为它的小型摩托车展开的市场营销战役，就是一个很好的运用个性来进行市场细分的例子。

本田公司预备在 14~22 岁的人中间销售它的 Spree 型和 Elite 型摩托车。在一则广告中，一个孩子在床上跳上跳下，解说员说：“你一辈子都想得到。”使看广告的人想到那欢快的时刻，也就是冲破束缚，做那些父母原本禁止孩子们做的事。广告的含义是他们骑上本田摩托车就能重新体验这种感觉，所以本田公司吸引了所有追赶潮流和有独立个性的年轻群体。

. 实践练习

下面是一个咖啡细分市场的概貌，请您填出每一个细分的依据 ABC 是什么？

细分内容

细分依据 不含咖啡因 含咖啡因 精研加工

A？不含咖啡因？不会使我兴奋？不致影响睡眠？含咖啡因？提神？方便的包装？易冲煮？冲煮时间较长？非方便包装？不易冲煮，特殊设备？非浓缩

B？轻度饮用者？中度饮用者？重度饮用者

C？老年？低收入？一般年龄？中等收入？年轻人？高收入

参考答案：

A：消费者追求不同的利益

B: 消费者使用频率

C: 人口因素

技能点 6 如何确定目标市场细分

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·目标市场确定

适用情景 当需要确定目标市场时，查看此技能。

7 技能描述

在市场细分的基础上，公司需要评估各种各样的子市场，并确定哪些是值得进入的目标市场，下面分析如何评估和选择目标市场：

1. 评估子市场

评估不同的细分子市场时，必须注意三个因素：子市场的规模与发展、结构优势，以及公司的目标和资源。

（1）规模和发展。必须首先收集有关目前子市场的销售、增长率和期望利润的数据。那些具有相当规模和正在发展的子市场是重点要攻克的市场，但“相当的规模和发展势头”是相对而言的，比如一些公司愿意注重销售量大、增长率和利润高的子市场，但是规模大、增长率高不是对每个公司都具有吸引力，一些小的公司可能因为缺少熟练的人员和足够的资源去为大的子市场提供服务，或者因为这些子市场的竞争

性太强而放弃这些大的子市场。所以，各个公司应该在考虑子市场规模和发展的基础上，结合自身的特点选择对公司更加有利可图的细分子市场。

（2）目前和潜在的获利能力。一个子市场可能具备理想的规模和发展前景，但就赢利能力而言，它可能缺乏优势。所以必须考察影响子市场长期获利能力的主要因素，这些因素包括替代品或潜在替代品、购买者实力、各个供应商的规模和垄断力等。例如一个子市场如果已经有许多替代品或者潜在替代品，就会影响价格和赢利；如果子市场中的购买者具有很强的议价实力，他们就可能迫使供应方降低价格并提出更多的质量和服务方面的要求，使竞争厂商互相争斗，这些就会影响销售者的利益；如果子市场中存在强大的供应商，它能左右价格、质量和供应量，那么这个子市场也是没有优势的。

（3）公司的目标和资源。即使子市场有适当的规模并且具备赢利能力，还要考虑公司自身的目标和资源情况。有些子市场可能本身具备吸引力，但它会分散公司资源，使得公司偏离目标。假如公司不能保证自己有能力参加竞争并取胜，就应该慎重进入这样的子市场，即使公司具备各种必要的实力，也要确认本公司在人力和物力上优于其他竞争者，并能为消费者提供优于竞争者的价值，才适宜进入该目标子市场。

2. 选择相应的策略

评估不同的子市场后，需要决定究竟为几个子市场服务，这实际上是选择子市场的问题，可以根据不同的情况选择以下三种市场覆盖策略：

（1）无差异策略。就是忽略各个子市场之间的差异，将它们视为统一的一个整体市场，企业为此设计单一的产品、采取单一的营销组合策略。这种策略要依赖广泛性的分销渠道和大众性的广告宣传，力图在人们脑子里建立一个稳固的产品形象。

① 优点：成本比较经济，单一的产品线保证生产储运和运输的低成本，无差异的广告费用也较低。

② 缺点：仅仅通过一种产品或者一个品牌去满足消费者的要求，无疑会丧失一些偏好不同的边缘消费者，当几个公司同时采取这种策略时，子市场中的竞争会非常激烈。

③ 适用类型：适用于同质性较高的产品，比例钢铁、食盐；适用于刚上市的处于投入期间的新产品。

(2) 差异性营销策略。就是瞄准几个子市场，并对每个市场提供不同的产品或者服务。通过提供各种产品和使用多种营销策略，可以在各个有差异的子市场中占据强有力的位置，并能加强消费者对生产某类产品公司的总体印象。

① 优点：能比无差异性营销创造更大的销售额。比如 P&G 公司通过 11 个品牌的洗衣剂得到了较大的市场份额，如果只有一种品牌是做不到的。

② 缺点：差异性营销增加了成本。调整产品使之符合不同子市场的需要，要牵扯到额外的研究和开发费用，同时需要进一步的市场营销研究、预测和销售分析、促销计划，以及渠道管理工作。

③ 适合类型：适用于规格品质有较大差异，设计种类较多的产品，比如照相机和汽车；适用于处于成熟期的产品；适用于研发能力强的公司。

(3) 集中式营销策略。就是瞄准一个或者很少几个细分市场，追求在若干个较小的细分市场上获得较大的市场份额，从而在整体上获利。通过集中式营销策略，能够较深入地了解消费者需求，开拓市场，提高市场占有率，建立相对稳固的市场占有率，建立相对稳固的市场地位，同时由于集中力量占领目标市场有利于公司知名度的提高。这种营销策略为小型公司提供了一个很好的插足大市场并与资源丰富的对手竞争的方法。

① 优点：集中式营销从小处着眼，能在低成本中得到较高的投资回报率。

② 缺点：集中式营销策略的风险比其他的策略大，特定的子市场可能由于其他的强大竞争者的进入或者消费者需求发生较大变化时而失去。

③ 适用类型：资源有限但富有特色的中小型公司。

9 牢记要点

评估子市场时需要考虑：

— 子市场的规模和发展

_ 子市场的结构优势

_ 公司的目标和资源

选择营销策略：

_ 无差异策略

_ 差异性营销策略

_ 集中式营销策略

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 请为下列产品选择合适的营销方式

可口可乐 1. ☐无差异策略 2. ☐差异性营销策略

3. ☐集中式营销策略

耐克运动鞋 1. ☐无差异策略 2. ☐差异性营销策略

3. ☐集中式营销策略

服装 1. ☐无差异策略 2. ☐差异性营销策略

3. ☐集中式营销策略

粮食 1. ☐无差异策略 2. ☐差异性营销策略

3. ☐集中式营销策略

机场用救护车 1. □无差异策略 2. □差异性营销策略

3. □集中式营销

2. 请根据本节提及的各种不同营销策略的特点和适用范围，分析您所在公司目前的市场定位和营销策略是否符合公司的资源状况和产品特点。

参考答案：可口可乐—1；耐克—2；服装—2；粮食—1；救护车—3。

技能点 7 如何进行市场定位

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·市场定位

适用情景 当需要了解市场定位基本流程时，查看此技能。

7 技能描述

进行市场定位的基本流程如下：

1. 确定目标消费者的需求特征

（1）研究消费者个人的特征。对消费者的购买产生影响的个人特征主要有如下几个方面：

① 所处年龄和人生阶段。不同年龄和人生阶段的人需要购买的产品和服务是不同的。比如，十几岁的青少年偏重于娱乐性、新潮产品的消费；二十来岁刚结婚的年轻人对价格较为敏感；三十来岁有小孩的消费者对儿童物品较为感兴趣；四十来岁儿女成家的人比较注重品牌、耐用产品的消费。

② 职业。消费模式和所从事的职业有很大的关系。要找出对自己的产品和服务有较高需求的职业群体，并考虑为这些特定的群体增添或减少部分附属功能，以更适合他们的需要。

(2) 相关群体的影响。个人生活于社会之中，就不可避免地受到相关群体的影响。在考虑消费者的个人特征时，同时要分析他所受到的宗教、职业和行业协会的影响，还有来自家庭、朋友、邻居和同事等的影响。

(3) 需求利益的特征。这里的利益是指顾客购买产品时所追求的利益。公司要调查研究消费者或用户对某种产品属性的重视程度，搞清楚他们对某种产品的选购标准。

2. 研究竞争对手的市场定位

研究竞争对手的市场定位一般从如下几个方面入手：

(1) 调查竞争对手的产品在顾客心目中的位置。产品在顾客心目中的位置一般分为：高质量且高价格、高质量低价格、低质量高价格、低质量低价格和质量价格均一般等等。可以通过调查问卷的形式了解顾客对竞争对手产品的看法。

(2) 了解竞争对手的经营状况。竞争对手如何经营和经营状况如何，对本公司市场定位的选择有重大影响。当竞争对手在某一产品上经营状况相当不错时，则要尽量规避采取和竞争对手相同的市场定位。当竞争对手的经营状况欠佳时，可以考虑采用同一市场定位，蚕食竞争对手的市场。

(3) 预测竞争对手的发展潜力。在市场定位之前，应设法了解更多的关于竞争对手未来发展潜力的信息。比如，可通过购买有关竞争对手的商业情报的方式，或留意竞争对手在人才培养、设备引进方面的动作大小。

3. 确定公司的市场定位

(1) 选择广义的定位。广义定位的选择方案一般有三种：产品差异化定位、低成本领先定位和利基定位。这就需要公司根据自身的资源和实力，选择和自己组织文化和管理系统相一致的方案。

(2) 选择特定的定位。公司需要表达出更具体的利益与值得购买的理由，这就是特定的定位，具体包括以下几种：

① 特色定位。例如一些饭店注明自己有野菜食品卖，就是一种特色定位。

② 利益定位。例如 PDA（个人掌上电脑）的生产厂家，都强调自己的产品除了可以管理个人事务外，还可以上网等，强调提供了多用途和方便性。

③ 用途定位。例如小霸王学习机的定位就是寓教于乐。

④ 用户定位。例如普通可乐和减肥可乐就定位于不同的用户。

⑤ 产品种类定位。例如快餐店不是将大饭店作为自己的竞争对手，而是把在超市出售的那些方便食品作为自己的竞争对手。

⑥ 针对竞争对手定位。例如可口可乐和百事可乐经常进行对比性广告宣传。

4. 有效传播公司的市场定位

（1）建立与市场定位相一致的形象。公司要采取积极、主动的方式向目标顾客宣传自己的市场定位，先要在顾客心目中留下符合自己定位的鲜明的形象，然后公司要尽力使目标顾客认同、喜欢和偏爱自己的市场定位。

（2）巩固与市场定位相一致的形象

① 应不断强化在目标顾客心目中的形象。目标顾客对公司的市场定位，需要通过公司不断的由浅入深、由表及里和由偏到全的深化才会不断得到强化。

② 应与目标顾客保持沟通。在公司不断适应外部生存环境变化的过程中，公司的市场定位必然会有变化，变化后的市场定位要及时传递给顾客，使顾客的认识与这些变化相一致。

③ 应稳定目标顾客的态度。在形象建立后，公司还要不断地向顾客提供新的信息进行强化，印证顾客原有的认识和看法的正确性，支持公司的市场定位。

④ 应加深目标顾客的感情。要引导顾客的感情倾向，增加其感情的浓度，并尽快提高顾客感情的效能。

(3) 矫正与市场定位不一致的形象。如果发现消费者对公司的市场定位理解模糊、混乱等，则一定要进行矫正。这种混乱可能是由于主题太多所致，也可能是由于产品定位变换太频繁所致，这就要求公司及时发现问题并作出快速反应。

如果在现实操作中，能严格按照这四个基本的流程执行，那将会确定一个很好的市场定位。

9 牢记要点

市场定位的基本流程为：

— 确定目标消费者的需求特征

— 研究竞争对手的市场定位

— 确定公司的市场定位

— 有效传播公司的市场定位

· 实践练习

请您判断下列的说法哪些考虑的周全，哪些考虑的不周全，请用“√”或“×”表示。

1. 目标消费者的需求特征就是消费者个人的特征。 ()

2. 在进行市场定位时要考虑竞争者的市场定位。 ()

3. 研究竞争对手的市场定位，就是要考虑竞争对手在目标顾客心目中的位置和经营状况。 ()

4. 有了自己的市场定位后，就不用再花钱做很多宣传了。 ()

5. 只要自己的产品好，顾客就会自己找上门来。（ ）

6. 市场定位一旦确定，就无论如何也不能调整，因为那样顾客就不认同。（ ）

参考答案：

1.×； 2.√； 3.×； 4.×； 5.×； 6.×。

技能点 8 如保实施市场定位策略

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·实施市场定位

适用情景 当要采取切实可行的策略实现市场定位时，查看此技能。

7 技能描述

当选择好市场定位后，紧接着就要考虑如何采取策略把市场定位落到实处，一般有以下三种策略可供选择：

1. 填补空缺策略

这种策略是将公司产品定位在目标市场的空白处，它不仅避开了市场竞争，不与目标市场上的竞争者直接对抗，而且是在目标市场的空隙或空白领域开拓新的市场，生产销售目标市场上还没有的某种特色产品，打造特色品牌，进而迅速地在市场上站稳脚跟，并在消费者心中较快地树立起形象。在实施这种定位时，一定要注意定位的产品在经济、技术上的可行性，以及潜在的顾客群体是否可以支撑产品的成功发售。

2. 正面交锋策略

采取这种策略意味着要和竞争对手采取相同或相近的战略，选择与竞争对手靠近或重合的市场定位，争夺同样的目标消费者。一般来讲，一些实力不太雄厚的中小企业可采用此策略。这种策略是一把双刃剑，

如果用的不好就很容易被打压。但一旦运用成功，不仅可以取得巨大的市场优势，而且可以极大地激发公司的凝聚力。

因此，实施这种策略一定要慎之又慎，在实施这一策略前，公司要有如下的清醒认识：自身生产的产品是否在质量、性能和可操作性上更强，自身生产的产品是否比竞争对手的产品成本更低、价格更优，自身在该种产品的产业链条中是否占据主导地位，这一策略是否符合公司的声誉要求等。如果确实有很大的优势则可采取该策略。并且要注意在实施这一策略的过程中，公司要灵活应变，不能想当然以为正面交锋就意味着是同样的质量和同样的价格，而是要学会在细微处找差别，找公司产品所具有的独特优势，这样才能立足于该市场。

3. 重新定位策略

一般采取这种策略是为了摆脱目前或潜在的困境，想要重新获得活力和青春。当公司面临如下情况时需要考虑采取重新定位策略：

（1）公司在与竞争对手正面交锋中处于下风，获胜的可能性很微弱；或新的强有力的竞争者进入市场，选择和本公司相同或相似的定位，对公司未来的发展有相当大的威胁时。

（2）当顾客偏好发生转移时也要考虑采取重新定位策略。顾客的需求也在随着社会的发展而改变。

（3）当环境发生变化，使现有产品不适合原有定位时，也要考虑进行重新定位。

（4）并不是一定要陷于困境时才采取此策略，当公司发现更好的市场需求时也可考虑此策略。

在采取此策略前，要求公司慎重考虑如下因素：公司是否在思想上、心理上、技术上、信息上和财力上做好了进行重新定位的准备，特别是财力能否保证公司的市场定位转移；公司是否对将要产生的经济效益和社会效益做出了适当的评估；公司是否对将要到来的竞争态势做出了判断和准备了应对各种情况的措施。

9 牢记要点

实施市场定位时可以采取如下策略：

— 填补空缺策略

— 正面交锋策略

— 重新定位策略

台湾顶新国际集团公司的方便面营销策略是采取填补空缺策略的好例子。顶新公司瞄准当时内地生产的方便面普遍价格偏低，口味单一，质量不高，而进口方便面又价格太贵，并且口味不是很适合内地消费者的情况，在天津设立方便面生产厂，生产的产品味道鲜浓、口感筋道爽脆，价格介于国产方便面和进口方便面之间。结果，顶新公司生产的方便面销售顺畅。

顶新公司的产品取得成功的主要原因是：公司产品定位在中档方便面，填补了市场空缺；公司以质量取胜，严把产品质量关；并且食用方便，在产品的包装和广告宣传上都有自己的特色。

． 实践练习

请您根据下列情形选择最合适的应对策略。

A 类情形：填补空缺策略 ☐ 重新定位策略 ☐ 正面交锋策略 ☐

B 类情形：填补空缺策略 ☐ 重新定位策略 ☐ 正面交锋策略 ☐

C 类情形：填补空缺策略 ☐ 重新定位策略 ☐ 正面交锋策略 ☐

参考答案：

A 类选择正面交锋策略；B 类选择填补空缺策略；C 类选择重新定位策略。

技能点 9 如何选择市场竞争战略

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·选择竞争战略

适用情景 当不清楚需要选择什么样的竞争战略时，查看此技能。

7 技能描述

企业必须着手设计克敌制胜的竞争战略，以使企业运用自身的竞争优势赢得市场。企业可供选择的各种竞争战略不一而足，主要的有低成本战略、差异化战略和市场集中战略。

1. 低成本领先战略

采取低成本战略就是要以降低生产和分销成本为中心，使得产品价格低于竞争者，吸引市场上众多的对价格较为敏感的消费者，逐步确立公司在某行业的领导地位。

（1）获取低成本优势的途径：关键在于使公司的经营成本低于竞争对手。要达到这一目的就必须在经营成本链的各个环节提高效率和节约开支。公司一般可以在以下环节节约开支：

① 开发时，要降低研究成本，可以选择与别的研究部门合作，但有条件时最好建立自己的研究队伍；

② 采购时，注意对采购部门人员的管理和监督，选择良好的原材料供应商，与信誉好的供应商保持良好的关系，保证原材料的质量并有合适的低价；

③ 生产中，提高工艺水平和采用新技术、新工艺来降低成本，还要在员工中树立节约的意识，控制用料，减少废料和浪费；

④ 仓储中，要建立标准的领料制度和进出库制度；

⑤ 销售时，在保证渠道畅通的条件下，尽量减少服务、推销、广告等各个方面的成本费用；

⑥ 运输中，采用牢靠的包装和合适的堆放方法，减少在运输中的破损和毁坏。

另外还可以严格控制各项管理费用，减少一切可以减少的费用，节省一切不必要的开支，在确立了自己在行业中的成本领先地位后，公司的产品通常将有较大的市场份额。

（2）低成本优势的作用：与同行的激烈竞争中，可以采取降价的策略，当其他公司因此而失去部分利润而无法获利时，本公司仍能获利；低成本优势能够增加其他竞争者进入的难度。

2. 差异化战略

差异化战略就是使自己的产品或者服务不同于行业内的其他企业，树立起别具一格的经营特色，从而在竞争中获得有力的地位。实施这一战略，必须注重研究顾客的需求与行为，深入了解其价值取向，并改进自己的产品或者服务，使产品既能够适合顾客的需求又不同于竞争者。当这种富有特色的服务取得消费者的认同时，差异化优势就形成了。

（1）获取差异化优势的途径：树立良好的品牌形象，采用先进的生产技术，保证优良的产品性能，提供周到细致的服务，建立健全的销售网络，提供有效的产品保障，在产品的可靠性、耐用性、安全性及其他方面有独特之处。

（2）差异化战略的优点：差异化战略可以逐步形成顾客对名牌产品的信任和忠诚，由此对价格的敏感度下降；差异化战略可以增加顾客的品牌信任度，当产品受到替代品冲击时，能够有更大的承受能力；由于公司产品的特色获得了顾客信任，从而为新进入者设立了更高的进入门槛。

3. 市场集中战略

将经营范围集中于某个特殊的顾客群体就是市场集中战略。由于实行市场集中战略的服务对象的范围比较狭小，相应的经营效率和效果也就可以大大提高，而其他在较广的范围内竞争的公司是无法达到这一点的。

(1) 公司采用集中战略时，可以选择以下细分市场：被主要竞争者忽视或者不屑一顾的细分市场；拥有巨大需求量足以使公司获利的细分市场；具有较大增长潜力的细分市场。

但是要注意的是，采用集中战略时，除了需要具备以上的细分市场，还需要考虑这一特殊的目标市场有没有其他的有力的竞争者，公司本身是否具备必要的技术和资源为这一特殊的细分市场服务。

(2) 集中战略的优点：在多个细分市场进行竞争的同行公司，不可能在每个特定的细分市场都具备很强的竞争能力，这样，采用集中策略的公司就能够在细分市场取胜。实施集中战略的公司因为具备某种特殊的能力，从而可以形成某种屏障使替代品难以突破。

9 牢记要点

可选择的竞争战略：

__ 低成本战略

__ 差异化战略

__ 市场集中战略

. 实践练习

请您判断下列基本战略的实施哪些是正确的？哪些是错误的？并用“√”或“×”表示。

1. 实施低成本战略需要注重强化对员工的管理。 ()
2. 实施集中战略需要在基础研究方面具有强大的能力。 ()
3. 频繁而详细的控制报表在实施差异化战略时常用。 ()
4. 实施差异化战略需要用舒适的工作环境吸引高技能的工人、科学家和有创造性的人才。 ()
5. 差异化战略意味着可以忽视成本。 ()

6. 在面临客户要求降低价格的压力时，实施集中战略的公司最能保护自己。（ ）

参考答案：

1.√； 2.√； 3.√； 4.√； 5.×； 6.√。

技能点 10 如何实现差别化

主 题 词 营销策划·市场分析及竞争策略·差别化实现

适用情景 当想要通过差别化工具实现差别化时，查看此技能。

7 技能描述

公司为了竞争应不断地对它们的市场供应品进行差别化，可他们一旦成功，竞争者就会模仿这些产品。结果，大多数的竞争优势只能维持很短的一段时间。因此公司需要不断思考，按新的标准或功能对产品实施差别化，从而牢牢吸引消费者的眼球。

1. 在产品上创造差别优势

创造产品的差别化优势，可以从以下方面着手：

（1）选择新特色。特色就是指产品的基本功能的某些增补。率先推出某些有价值的新特色无疑是一个最有效的竞争手段。公司如何去识别和选择适当的新特色呢？

① 通过向购买者了解情况，发现产品的潜在特征。比如，公司可以采取现场咨询、电话回访等方式询问最近的购买者对产品的感觉，如何增加一些特征，顾客可接受的价格增幅为多少等。

② 研究确定哪些特征可以成为创新的依据。可以根据所需这些特征的顾客人数多少，增添这些特征的代价，回收成本所需时间的长短，竞争对手模仿的难易程度等条件，决定这些特征是否可成为创新的依据。

（2）性能质量。性能质量是指产品主要特点在运用中的水平。大多数产品都处在下面四种性能质量中的一种：低、平均、高和超级。一般来说，在产品质量和投资回报之间存在着很高的正相关性，生产高质量产品的企业所赚取的利润比低质量产品的高，前者之所以能赚得多是因为优质产品的企业能使其产品高价出售。另外它们还得益于较多的重复购买、消费者的忠诚和良好的口碑，而其成本并不比生产低质量的企业高出太多。

（3）可维修性。购买者总是偏好容易修理的产品。理想的可维修性是指用户可以花少量的甚至不花钱或者时间，自己动手修复产品。用户也许只要简单地将坏掉的零件取下来，换上新零件就行了。或者退一步，有些产品可能需要进一步诊断，他可以通过电话通知维修人员修理，或以电话直接告诉用户如何修理。

（4）耐用性。耐用性是衡量一种产品在自然或在重压条件下的预期操作寿命，它是某些产品的价值增加属性。购买者一般对耐用性的产品愿意付更高的售价。然而，这个规则也有一定的限制，比如价格不能太高。另外需强调的是，技术更新较快的产品不在此列，因为在购买这些产品时，买方不会为产品的耐用性付更多的钱。

（5）风格。风格是指产品给予顾客的视觉和感觉效果。风格的优势在于创造了与仿制产品的差别。购买者通常愿为有吸引力风格的产品多付一些钱。在食品、化妆品、卫生用品和小型的消费品方面，有风格的包装是实现差别化的强有力武器。包装是顾客对产品的第一印象，它能影响顾客选择“进入”或“退出”。

（6）设计。在快速前进的市场中，只有价格和技术优势是不够的，设计能成为公司竞争的突破口。设计是从顾客要求出发，能影响一种产品外观和性能的全部特征的组合。设计特别适合用于销售耐用设备、服装、零售服务，甚至包装商品。

2. 在服务上创造差别优势

当有形产品的差异越来越少时，服务差异化就成为公司的重要选择：

（1）送货服务。送货服务包括送货速度、准确性和对产品的保护程度。如果送货服务由中间商完成，则要对中间商的送货速度和可靠性进行评估和选优。

（2）安装服务。公司在安装服务上可以考虑差别化战略。比如，原来的空调厂家没有提供安装服务，顾客买回去后要自己安装，费时费力还经常出差错，后来某一厂家率先提供安装服务后，本品牌产品销量大增。

（3）培训服务。通过对购买本产品的顾客进行培训，使他们掌握正确有效的使用该产品的的方法，这样一方面可以确保产品的合理使用，另一方面购买者也收益颇丰。

3. 在人员上创造差别优势

实践早已证明，市场竞争归根到底是人才的竞争。要想成功，公司人员必须具备如下素质：

（1）能力。即具有产品知识和专业技能。

（2）礼貌。友好地对待顾客，尊重和体谅他人。

（3）诚实。使人感到坦诚和可以信赖。

（4）可靠。强烈的责任心，并准确无误地完成任务。

（5）反应敏锐。对顾客的要求和困难能迅速做出反应。

（6）善于交流。尽力了解顾客，并将有关信息准确地传达给顾客。

4. 在形象上创造差别优势

形象的差异可以产生巨大的竞争差异。公司在创造形象差别时，要注意以下几个方面：

(1) 标志。设计适合的、易于识别的标志是建立形象的一个重要方法，可以利用自然环境、著名人物或口号等来设立标志。比如，伊利集团选择草原和奶牛的组合作为自己的形象识别标志，老干妈麻辣油选用全国劳模陶碧华为形象标志，杜邦公司选用“创造科学奇迹”来强化自己的公司形象。

(2) 书面与视、听觉媒体。所挑选的形象必须通过广告媒体来创造一个故事梗概、一种情绪或者一种与众不同的表演。要尽量在选定的广告媒体、公司公文和商业卡中反复使用形象标志。

(3) 环境。适当考虑选用生产和经营环境为形象宣传工具。比如，一些食品生产厂家可以考虑邀请媒体和部分顾客代表参观生产车间，树立自己洁净、安全、健康的形象。

(4) 活动项目。可以通过赞助一些活动项目来塑造形象。比如，可口可乐公司通过赞助体育项目来宣传自身的形象等。

通过从产品、服务、人员和形象四个方面寻求差别优势，一定可以找到一个或几个创新点进行组合，实现整体定位的创新。

9 牢记要点

实现差别化的工具：

— 在产品上创造差别优势

— 在服务上创造差别优势

— 在人员上创造差别优势

— 在形象上创造差别优势

美国 RJR 公司是在产品上创造差别，进而取得优势的很好的例子。1998 年下半年，美国 RJR 公司针对人们新的需求，开发了帕米亚无烟香烟。这种香烟的一端有一个碳头和几个有趣的圆珠，香烟中的尼古

丁就来源于这里。这种烟最大特点是无烟，并不产生烟灰，吸过后和没被吸过的烟外观无明显区别，但它的价格比普通烟的价格贵约四分之一。

帕米亚无烟香烟的定位如下：

？ 25 岁以上，受过良好教育的文雅的吸烟者；

？ 试图戒烟和寻求替代品者；

？ 生活富余者；

？ 寻求低焦油含量者；

？ 老年吸烟者。

RJR 公司为此烟的生产和促销投入了 3 亿多美元，开始的销量并不很好，但随着人们环保意识的增强，这种香烟的销量在稳步增长。

． 实践练习

请认真思考和分析一下您所在公司的产品、服务、人员和形象，并和同行业的其他公司作比较，试写出在市场定位中如何从产品、服务、人员和形象方面做出创新策划？

1. 产品方面

2. 服务方面

3. 人员方面

4. 形象方面

参考答案：

您会发现在产品创新方面除了产品质量外，还有很多地方可以寻求创新点，比如寻求新的产品特征、提高产品的通用性等等。在服务方面更有大量的创新点，比如在送货上借助物流管理等现代管理理念和方法，给顾客提供更全面、细致和到位的培训等。在人员方面也有很多值得创新的地方，比如您所在公司的人员对顾客很忠诚、可靠，并且易于交流等。在形象方面可以从容易识别的标志、公众媒体的宣传以及赞助或有意识地组织一些活动来宣传、强化自身的形象。

第二章 形象策划

技能点 1 如何选择进行形象策划的恰当时机

主 题 词 营销策划·形象策划·恰当时机选择

适用情景 当需要选择恰当时机进行形象策划时，查看此技能。

7 技能描述

一般而言，公司遇到如下情况时是进行形象策划的恰当时机：

？ 公司新成立或企业集团新组建时

在公司新成立或企业集团新组建时，它们迫切需要得到市场的认可，希望顾客能明确地识别自己，并且希望树立一种对客户负责、对自身有信心的公司形象。当公司处于这种情况下进行形象策划时，建议与知名度高、能力强且富有经验的形象策划团队合作，所设计的形象应体现自己的特色和定位，并具有时代气息。

？ 扩大经营范围，朝多元化经营方向发展时

在公司扩大经营范围，朝多元化经营目标迈进时，原有的形象可能太过专一或无法适应新的需要，此时就要进行形象策划。一般而言，在这种情况下进行形象策划时要考虑在原有的形象上进行扩充，即兼顾秉承性，毕竟公司占有一定的市场份额，有比较稳定的顾客群体。所策划的新形象要在确保原有忠实顾客不流失的情况下，吸纳更多的顾客与公司发生交易，进而培养为忠实顾客。

？ 创业周年纪念时

许多公司选择在创业周年纪念时进行形象策划。一些公司可能是因为在此之前一直没有进行形象策划，想趁此良机进行形象宣传；另一些公司可能是认为原有的形象不是很理想，故考虑重新进行形象策划。在创业周年进行形象策划时，应事先制造舆论，作好宣传工作，尽力把顾客、中间商和供应商等参与者的积极性调动起来，尽最大可能做到广而告之。

？ 新产品开发与上市时

选择在新产品开发与上市时进行形象策划，一般是出于节约费用、增强宣传效果的目的，可谓“一箭双雕”。在此时进行形象策划，一定要兼顾新产品上市与新形象的推广两方面，新产品上市要有新的形象，新产品的推广会上要有新策划的形象牌幅，新产品形象宣传会上也要有关于新产品的简介或说明。

？ 开拓海外市场，迈向国际经营时

很多公司在最初设计形象时，考虑的范围较小，没有考虑到公司未来的销售区域的扩张，所以当公司业务发展到海外市场时，就会发现现有的形象无法在海外得到有效的识别和认同，此时就要对形象进行重新策划。在进行此类策划时，一定要注意吸取前人的教训，新的形象策划要考虑海外顾客的文化、习俗等方面的接受程度，要尽量做到简单、明确且易于识别，并考虑翻译成中文以外的语言时文字的含义，以及通顺性和流畅性。

？ 摆脱经营危机，消除负面影响时

当公司面临的经营危机会对未来的发展带来巨大的负面影响时，应该进行新的形象策划。在这种情况下，要尽力摆脱原有的形象，并积极表现出活泼、轻松的姿态。

形象策划的时机一定要把握好，任何贸然的行为都会对公司以后的发展带来致命的打击。上述六种情况是进行形象策划的恰当时机，应认真把握和对待。

9 牢记要点

以下六种情况是进行形象策划的恰当时机：

- _ 公司新成立或企业集团新组建时
- _ 扩大经营范围，朝多元化经营方向发展时
- _ 创业周年纪念时
- _ 新产品开发和上市时
- _ 开拓海外市场，迈向国际经营时
- _ 摆脱经营危机，消除负面影响时

联想集团的形象改变是一个很好的例子。当初联想刚成立时，起名叫 **LEGEND**，是香港公司里面排名最后的一个，当初只是为了争夺一块市场，以使集团生存下来，完全没有想到国际化问题。然而随着形势的发展，联想集团需要进入海外市场，进行国际化经营，这时才发现 **LEGEND** 这个英文名称在国外很多国家已经被注册，所以需要选择一个新的形象，于是进行了新的形象策划。最后采取在海外市场单独使用 **LENOVO** 这个形象，以配合集团拓展海外市场。联想集团解释这个单词的意义为：**LE** 为沿用原来的字基，**NOVO** 拉丁文为创新的意思。

为了配合这次形象改变计划，联想集团的广告宣传全部改换成了 **LENOVO** 的标识，并且加大了相应的投入，扩大形象改变的宣传。

· 实践练习

请您在以下的描述性话语中选出哪些是进行形象策划的适当时机：

1. 公司稳定发展，各项产品顺利发货时进行形象策划。（ ）
2. 公司刚成立，或刚刚完成新的组建时进行形象策划。（ ）
3. 公司谋求在海外的发展，但现有的形象不符合海外市场的习俗、文化时进行形象策划。（ ）
4. 公司一直没有一个明确、成熟的形象，则在创业周年纪念时进行形象策划。（ ）
5. 公司经营状况不好，正想尽办法消除负面影响时进行形象策划。（ ）

参考答案：

2、3、4、5。

技能点 2 如保导入形象策划系统

主 题 词 营销策划·形象策划·导入形象策划系统

适用情景 当想要了解形象策划基本步骤时，查看此技能。

7 技能描述

导入形象策划系统的基本步骤如下：

1. 准备阶段

形象策划的成功与否，取决于是否有充分的准备。一般而言，进入形象策划系统前需要有如下三个方面的准备：

（1）对现状进行归纳和整合。首先对公司在形象策划方面的基本情况总结，了解公司是否有过形象策划的经历，效果如何，公司在以前的形象策划中是否获益较多，有什么好的或坏的影响，需要借鉴

的有哪些，在将要到来的策划中可以利用的又有哪些？在这次的形象策划导入过程中，可以运用哪些已经认可的方法。

（2）充分利用信息渠道对形象策划进行宣传。进行公司形象策划的主意一般是产生于公司高层的脑海中，但形象策划要取得成功则需要公司全体员工的参与。因此，在导入形象策划系统前要有组织地创造出有利于形象策划进行的舆论环境。

（3）导入文化战略程序。形象是一个具有时代感和底蕴的标志，同时又可体现一定的文化素养和层次。因此，可以将公司视为一种文化组织，以创造性的战略，对公司员工从文化素养方面进行培训，让更多的员工认同新的形象。

2. 调查和定位阶段

调查既要有定性分析，也要有定量分析。通常情况下，我们要进行公司形象调查和公司形象定位两个步骤：

（1）公司形象调查。在公司内外环境调查分析的基础上，应当首先确认公司在社会分工体系中所占据的地位和所扮演的角色，并通过社会公众进行确认，以及公司是否意识到自己的形象，在实际中也以这种角色形象来设定自己的行动。

（2）公司形象定位。塑造良好的公司形象，是形象策划导入的主要任务。但在进行形象策划导入之前，必须首先了解公司应当塑造何种形象，例如公司的市场形象、技术形象、外观形象、未来形象、公司作风形象、经营者形象和整体形象等。

3. 设计阶段

这一阶段的工作，就是将前面各项作业所设定的识别概念、基础理念转换成系统的形象传达形式，设定新的组织体制和信息传递系统，以表现公司精神。这一阶段的工作大体分为下面三个步骤：

（1）将识别性的抽象概念，转换成象征性的形象识别要素，并不断完善；

(2) 创造以实体象征为核心的设计体系，开发基本设计要素，以奠定 CI 传播系统的基础；

(3) 以基本设计要素为基础，展开应用要素的开发作业，包括新制度的导入、变换和管理、运用系统等各种开发作业。

4. 实施阶段

这一阶段的重点在于将设计规划完成的识别系统制成规范化、标准化的手册和文件，以及策划形象发布活动、宣传活动、建立形象推进小组和管理系统。在实施阶段，公司一般应进行下列活动：

(1) 选择时机在公司内外进行形象系统的发布，例如举行隆重的形象发布仪式，利用媒介向社会公众进行宣传。

(2) 建立相应机构，监督形象系统的执行。当形象设计完成后，公司应在形象委员会下成立形象推动小组，承担监督形象战略的实施和管理功能。

(3) 制定符合形象系统的广告宣传策略，包括产品宣传、公司形象和公关宣传等。

9 牢记要点

形象策划导入程序如下：

_ 准备阶段

_ 调查和定位阶段

_ 设计阶段

_ 实施阶段

. 实践练习

请您在形象策划前，仔细考虑形象策划的基本程序，并结合实际情况，写下您在此次形象策划过程中的每一个阶段所要考虑的方面：

1. 准备阶段

2. 调查阶段

3. 设计阶段

4. 实施阶段

参考答案：

在准备阶段，您要考虑到对现状的整合，充分利用信息渠道对形象策划进行宣传，导入文化战略程序等。

在调查和定位阶段，您要考虑到对公司形象进行调查，对公司形象进行定位等。

在设计阶段，您最好按照如下三个步骤来进行：将抽象概念转化为视觉要素；创造以实体象征物为核心的设计体系；展开应用要素的开发作业。

在实施阶段，要选择时机进行形象系统的发布，建立相应机构、监督形象系统的执行，制定符合形象系统的广告宣传策略。

技能点 3 如何塑造公司形象

主 题 词 营销策划·形象策划·公司形象塑造

适用情景 当需要为公司塑造与众不同的形象时，查看此技能。

7 技能描述

公司要想在市场竞争中领先于同行，就必须塑造出与众不同的形象。一般来说，塑造与众不同的形象主要靠以下几个方面：良好的声誉、高含金量的品牌形象、高附加值的产品、高质量的品质、高水准的服务、高素质的员工和高效率的管理等。具体来说，塑造良好公司形象的主要方法有：

？ 进行知信度投资

要做好知信度投资，就是要公司在创建品牌、提高产品质量、新品开发、环境保护、科技进步、发明创造、人才培养、售后服务和回报社会等方面舍得下功夫、花本钱。

？ 注重社会效益

在公司生产经营活动中，对社会效益产生影响的主要因素有：生理健康因素，例如公司所销售的产品应符合国家规定的卫生标准，不得损害消费者的身体健康；生态平衡因素，例如公司在生产经营活动中，应当主动承担起保护环境的社会责任；资源消耗因素，社会效益要求公司在生产经营活动中，能充分利用有限的社会资源生产出更多能满足社会需要的产品；精神健康因素，公司的生产经营活动要逐渐与社会文化融合起来，有利于精神文明建设；赞助社会公共事业和公益活动，充分显示公司“回报社会、受益公众”的责任感和使命感。

公司通过注重社会效益，以造福人类、保护环境、保持生态平衡等来树立良好的公司形象，这必然给公司经营带来深远的影响。

？ 开展传播活动

开展传播活动是通过传播媒介，向社会公众传播公司形象的方法。公司形象的传播应遵循经济性、科学性、真实性和艺术性原则。

？经济性要求以最少的投入获得最满意的传播效果，杜绝不必要的浪费。

？科学性要求在整个传播过程中以科学规律为行动指南。

？真实性要求以事实为依据，以实事求是的态度对公司形象进行传播。

？艺术性则强调在与公众的双向沟通过程中，将公司的信息化为一种美的艺术，从而使公众对公司产生好感与共鸣。

公司形象传播的途径主要有：新闻传播（电台、电视和报刊等）、广告传播、公共活动（赞助活动、庆典活动、社会公益活动、竞赛活动和参观活动等）、实物传播（产品展览、橱窗陈列、图片展示和模型展示等）。

良好的形象在公司未来的发展中具有至关重要的作用，可以考虑偏重于以上方法中的某一个，或把它们组合在一起，来塑造良好的形象。

9 牢记要点

塑造良好公司形象的主要方法有：

— 进行知信度投资

— 注重社会效益

— 开展传播活动

． 实践练习

请您做以下的连线题：

1. 知信度投资 A. 要遵循经济性、科学性、真实性和艺术性

原则，通过传播媒介，向社会公众传播。

2. 开展传播活动 B. 考虑生理卫生因素、生态平衡因素、资源

消耗情况、精神健康因素和赞助公益活动。

3. 注重社会效益 C. 在创建品牌、提高产品质量、新品开发、

环境保护、人才培养、发明创造和回报社

会等方面投资。

参考答案：

1—C； 2—A； 3—B。

技能点 4 如何进行理念识别策划

主 题 词 营销策划·形象策划·理念识别策划

适用情景 当想要进行理念识别策划时，查看此技能。

7 技能描述

在进行理念识别策划时，请按照如下步骤进行：

1. 定位和设计理念

目前国内研究者将公司理念的定位分为五种模式：

（1）抽象目标型。用精炼的语汇概括地反映公司所追求的精神境界或者发展方向。这类理念往往与公司生产经营目标结合起来，直接地反映在公司口号、标语之中。如杜邦公司：“为了更好地生活制造更好的化学产品”，宁波杉杉公司：“立马沧海，挑战未来”。

（2）和谐、诚实型。反映公司团结和谐、诚实奋斗的优良传统和团队精神。例如北京同仁堂：“兢兢小心，汲汲济世”。

（3）质量、技术型。突出强调公司名牌产品与优异质量、技术开发创新的形象。例如上海英雄股份公司的“至尊‘英雄’，卓越风范，赶超一流”。索尼公司的“永不步人后尘，披荆斩棘开创没人敢于问津的新领域”。

（4）市场经营型。强调市场的拓展与争创一流的业绩。例如百事可乐公司：“胜利是最重要的”、“为了前进必须击败竞争者”，上海华联集团：“创造顾客”。

（5）优质服务型。突出为顾客、为社会服务的群体意识。例如 IBM 公司：“IBM 就是服务”。

公司理念定位时还必须考虑：

① 公司领导者的个性特征。

② 时代特点和社会特征。

③ 公司的个性（本公司是什么公司；本公司将是什么公司；本公司应该是什么公司）。

④ 公司的行业特色。

⑤ 符合国情等问题。

理念设计时，在对形成公司理念的内外条件调查的基础上，确定公司理念识别的基本要素和相关的应用要素，一一界定其含义，用语言对所设计的要素一一进行表达，并用最简练的文字，对所表达的

全部设计要素和内容进行概括。在概括时，既要使文字最简洁，又不能损害所要表达的意思。经概括后的文字，必须易读、易记、朗朗上口，还要在公司内外适当进行测试。

2. 理念实施

理念识别的实施过程，实质上是理念识别渗透于组织与员工行为及视觉标志的过程。理念识别的实施目的在于将公司理念转化为组织共同的价值观，贯彻到员工的共同行动中。

公司理念由抽象的语汇化为员工的意识和直觉行为，是一个不断教育、渗透、贯彻和实践的过程。《日本型 CI 战略》曾将 CIS 中理念的教化概括为以下五种：反复、阐述、环境化、仪式及游戏、榜样示范。

（1）反复。通常是采用“唱和”的做法。例如，朗读公司理念的小册子、宣传张贴在墙上的公司理念。但在实施前，要考虑时机、频率和对象的选择。在朗读公司理念时，要求采用精练、简洁的口语化方式，避免太陈旧甚至是命令式的口吻。反复法也可利用音响，请职业播音员朗读，在公司里播放给全体员工听。有些公司甚至请著名作曲家、作词家创作，并请歌星演唱公司的歌。

（2）阐释。即指如何联系实际阐明公司的理念，使公司理念和自己融为一体，并在此公司理念的引导下，重新审视自己的工作，找出今后自己行动的方针。其做法有：找出自己应有的方针，在小集体活动时发表感想；或者将这些感想刊载于 CIS 新闻、公司刊物上，再以此进行讲评或褒奖；也可以采用演讲、征文等形式。

（3）环境化。即将公司理念视觉化，以图案来象征公司理念，做成匾牌、壁画、海报和条幅等，设置于办公室、工厂或其他工作场所，以直观的形象增强教育效果。

（4）仪式及游戏。象征仪式是公司理念的戏剧化。它既是传播理念的场所，又为员工提供了对理念增强理解的蓝本。公司应该举行主题明确、气氛热烈的仪式，使全体员工热衷参与，成为提升员工士气的大会。游戏是公司理念有创造力的反映，它形式丰富多彩，寓教于乐，使员工乐意参加，能够把大家维系在一起，增强集体的凝聚力。

(5) 榜样示范。即利用英雄式的领导或先进人物起到示范作用。只要公司领导不是把公司理念当成装饰品，写在文件里，喊在口号中，而是言行一致，以身作则，起模范带头作用，员工就会向领导看齐，共同实践公司理念并形成自觉的行动。但是，采用榜样法要注意宣传时必须实事求是，不要人为夸大、拔高，更不能编造，否则一旦弄巧成拙会令人反感。

总之，在理念设计和定位时，一定要从多角度考虑清楚，定位明确。在理念实施时，要善于采取多种形式，调动起全公司的积极性，创造浓郁的氛围以利于理念的传播。

9 牢记要点

在进行理念识别策划时，请按照如下步骤：

— 定位和设计理念

— 理念实施

公司理念定位分为五种模式：

— 抽象目标型

— 和谐、诚实型

— 质量、技术型

— 市场经营型

— 优质服务型

· 实践练习

请您在以下的描述性话语中选出正确的打“√”，错误的打“×”：

1. 理念的设计就是怎么顺口怎么来，其他都可以不考虑。 ()

2. 理念的定位要准确，不要在不同的模式之间游离。（ ）
3. 只要有了明确的理念定位和好的设计后，实施就是很容易的事情，对结果影响很小。（ ）
4. 理念实施实质上是把理念识别渗透于组织与员工行为及视觉标志的全过程。（ ）

参考答案：

1.×； 2.√； 3.×； 4.√。

技能点 5 如何进行识别策划

主 题 词 营销策划·形象策划·行为识别策划

适用情景 当需要进行行为识别策划时，查看此技能。

7 技能描述

公司在对内和对外的各种沟通中所表达的行为，是塑造公司形象和实施形象策划战略的主要支柱。公司行为识别分为对内部和对外部两部分，其中公司内部行为识别主要包括公司内部组织传播与行为规范化两个方面。

1. 公司内部组织传播

公司内部组织传播就是将已确定的 CIS 理念普及、推广，是从观念的接受、情感的内化到行为的贯彻的过程。其宗旨在于使公司理念共有化，即将公司理念化为每位员工的理念，贯穿于员工的一言一行之中，

并通过这种共有化加强公司的凝聚力与向心力。行为识别系统的建设不是员工自发的，必须经过多种形式的传播和教育。对内部员工进行理念传播的主要方式有如下几种：

- （1）CIS 说明书。内容包括公司导入 CIS 的背景、过程，以及制定的公司理念和公司识别。
- （2）内部员工教育用幻灯片。即利用视频手段展示 CIS 说明书的内容。
- （3）利用“公司报”或者“CIS 消息”等内部传媒来传递信息，并记录员工的意见和反映。
- （4）员工手册。编印说明公司理念、公司行为规范和公司视觉识别的手册，让员工可以随身携带。
- （5）公司内部的宣传海报。在海报中提出改革的口号，让员工有心理准备，提高员工士气。
- （6）公司内部的沟通。例如开展奖励公司员工使用本公司产品的活动，召开晨会、座谈会和设置公司留言板等，促进公司内部的信息交流和沟通。
- （7）促进自我启发。例如举办真正使 CIS 理念融入行为中的公司员工与主管讲习会等。
- （8）改进服务。例如改善应对电话的态度，提高服务质量，提倡礼貌行为等。

公司在进行内部传播教育时，除了注意对正式传播媒体的利用外，对非正式传播网络（例如传闻、小道消息等）也不能掉以轻心，必须适当加以引导和利用。

公司内部的传播教育可以借助公司之歌来增强公司凝聚力。很多著名公司都有自己的公司之歌。一曲“太阳神”公司歌：“当太阳升起的时候，我们走出桑田沧海；当太阳升起的时候，我们的爱天长地久。”无论是对公司内部员工，还是对公司外部公众都会产生强烈的震撼力和感染力。

2. 公司行为规范化

将公司的理念、价值观贯彻在公司的日常运作、员工行为中，关键的问题是规范的确立，以及通过管理机制来实施这些规范，即公司和员工的行为，必须用规范化的制度来管理，大到公司决策与指挥的规范

化管理，小至仪容仪表、电话礼貌、谈话礼节的规范化约束，都必须有一个大家共同遵守的行为规范。主要有以下几项规范化：

（1）公司领导机构与组织系统的规范化。即通过章程、制度等形式建立和完善领导制度，确定管理层次和管理幅度，合理设置组织机构和人员编制，明确各部门的职责和权力分工，使公司机制正常运行。

（2）公司决策与计划系统的规范化。即根据问题轻重缓急程度制定决策与计划的层次、程序、原则、标准、机构与权限等，以使每个问题都能得到及时有效的处理。

（3）各项专业管理的规范化。即对营销、生产、财务、研究开发、劳动人事、质量、信息等专业管理工作进行规范，制定工作流程，确定责任部门，并以此作为公司日常生产经营活动的准则和依据，使公司各项工作有章可循。

（4）部门工作与岗位工作的规范化。即通过责任制等形式，让部门及各个岗位明确自己的工作职责、工作范围、权力和利益，以及与其他部门的关系等，使每个部门和岗位责、权、利相联结，保证公司有序运转。

（5）服务与礼仪的规范化。包括服务态度、服务水准、仪容仪表、应对技巧、电话礼貌、体态语言和规范语言等，以体现公司和员工的精神风貌和素养。

3. 公司外部行为识别

公司外部行为识别包括市场调查、产品开发、促销、广告、公共关系、公益文化活动和宣传活动等。多年来随着营销策划理论与实践的发展，人们对该部分内容已非常注意，在此不再赘述。

在进行行为识别策划时，一定要注意内、外行为的和谐性，并随时随地进行教育和强化，使员工能自然适应和表现出公司所要求的行为。

9 牢记要点

行为识别策划要从以下方面进行：

_ 公司内部组织传播

_ 公司行为规范化

_ 公司外部行为识别

公司行为规范化可从如下角度进行：

_ 公司领导机构与组织系统的规范化

_ 公司决策与计划系统的规范化

_ 各项专业管理的规范化

_ 部门工作与岗位工作的规范化

_ 服务与礼仪的规范化

. 实践练习

请按照行为识别策划顺序写下您在某次行为识别策划过程中的每一个阶段所做的工作，并与本讲内容对照：

1. 内部组织传播方面：

2. 行为规范化方面：

3. 外部行为识别方面：

参考答案：

只有全面、认真地考虑到每一个细节，才能于细微处见本质。

在内部组织传播方面，您是否已将 CIS 内化到行为之中，是否已体现于公司、员工的一言一行中。您是否通过多种形式进行了传播和教育。

在行为规范化方面，您在领导机构规范化、组织系统规范化、决策系统规范化、专业管理规范化、岗位工作的规范化以及服务礼仪规范化等方面是否有遗漏。

在外部行为识别方面，您是否在市场调查、产品开发、促销、公共关系和宣传沟通等方面进行了贯彻执行。

技能点 6 如何保进行视觉识别策划

主 题 词 营销策划·形象策划·视觉识别策划

适用情景 当想要进行视觉识别策划时，查看此技能。

7 技能描述

视觉识别策划主要考虑两大部分：基本要素的策划和应用要素的策划：

1. 基本要素策划

基本要素包括公司与品牌名称、公司与品牌标志、公司与图案、公司宣传标语与口号等。

（1）名称设计与策划。名称设计要尽量形象地表现公司或者产品的整体、个性特征，能把公司理念浓缩并体现出来。另外还要考虑公司名称、公司标志与品牌名称、品牌标志的统一化。

(2) 标志设计与策划。标志包括公司标志和品牌标志两部分。标志的设计要考虑能把自己与别的经营者及其商品或劳务区分开来，以便能形象、生动、独特地将自己的信息传递给公众。标志按表现形式又可分为文字标志、图形标志和组合标志。

① 文字标志：要以特定、明确的字体造型直接传达公司和产品的有关信息，文字标志运用较为广泛，在国际贸易中一般以多种文字形式相结合的标志较多。

② 图形标志。要通过抽象或具体的图案传达一定内涵的公司或产品信息，利用点、线、面等几何要素丰富的变化组合表现栩栩如生的形象。要竭力避免用单一的图形标志来传递公司或商品信息。在此，我们用“自然饮”(珠海)保健品国际有限公司在品牌图形上的改变这么一个例子来说明视觉传递的重要性。“自然饮”的原包装为白底加一对红黄色反向箭头，取意为“双向调节人体免疫功能”之意。然而这种望文生义的设计和用色上的锐利和反差，使产品一进入市场反响并不强烈。后来，“自然饮”重新进行了视觉识别设计，通过“自然”做文章，把底色改为了翠绿专色，立刻在市场上掀起了购买狂潮。

③ 组合标志。运用文字和图形的组合，使标志显得形象、生动和活泼，可视性、可读性较强。

(3) 标准字。包括中文、英文或其他文字。标准字几乎涵盖了视觉识别系统中的各种应用设计要素，其出现的频率非常之高。在标准字的设计时要注重字体的造型设计，强调整体的风格和个体形象，通过笔画形状、背景颜色和字体的配置、字距的幅宽、线条的粗细搭配等设计，并加以视觉的修正调整，来增强文字的表现力。

在标准字的设计中还要注意：标准字应与公司标志相配合；标准字的设计应具有联想感；标准字的设计应体现步骤性和可操作性等。

(4) 标准色。标准色一般由 1~3 种颜色组成，与标志、标准字相配合。因为各种颜色对人的注意力、潜意识、思维，甚至行为能产生很大的影响，色彩要具有很强的视觉刺激力，所以标准色的设计原则与标志、标准字基本相同。设计、运用标准色时还要注意以下几点：

① 标准色要突出公司理念和公司形象。如 **IBM** 公司以蓝色为标准色，借蓝色的高尚、冷静、庄严的心理感觉，体现智慧、理性、技术和追求高品质的形象。

② 设计标准色时要注意不同色彩的象征意义。例如红色代表热烈、温暖、活泼，白色和蓝色给人以纯净、清爽、卫生的感觉。

③ 标准色要迎合受众者心理。要注意各地区、各民族对色彩的偏好，要迎合目标市场消费者的心理偏好。

④ 标准色应具有个性，尽量做到与竞争者的标准色有所区别。

(5) 公司造型。公司造型与象征往往采用漫画式的夸张手法来表现，形式生动活泼，给人以直观、随和、亲切的感觉，具有人情味。

2. 应用要素策划

(1) 统一办公用品系列。统一设计公司的信封、公文纸、名片、员工证件、胸卡、臂章、标牌、公司票据和办公文具等系列。

(2) 进行产品包装系列设计。设计包装平面视觉要素、运输包装、分类产品销售包装、礼品包装与配套包装、包装附属印刷品和专用礼品包装纸等。

(3) 进行广告媒体与传播系列设计。设计报纸广告、杂志广告、电视广告、户外广告系列、广告吊旗、各种 **POP** 广告、公司宣传画册、宣传印品、产品样本与目录和广告音乐主题等。

(4) 设计服饰系列。设计管理层西服、文员西服、生产人员工作服、公关人员服饰、统一工作帽和统一工作包等。

(5) 进行环境空间与标识系列设计。设计各建筑物外观与装饰，办公室与写字间环境设计，会议室、接待室和陈列室环境空间设计，销售点环境空间设计等。

在基本要素和应用要素的设计策划过程中，要注意两者的结合运用。

9 牢记要点

视觉识别策划从以下几方面着手：

— 基本要素策划

— 应用要素策划

· 实践练习

请您在以下的描述性话语中选出正确的打“√”，错误的打“×”：

1. 视觉的设计就是怎么醒目怎么来，其他都可以不考虑。（ ）
2. 视觉的设计要统一，不要有不一致和冲突。（ ）
3. 设计标准色就是选择刺眼的一些颜色，然后把它们组合起来。（ ）
4. 标准字的设计要具有联想感，标准色的设计要突现公司理念和形象。（ ）
5. 办公服饰、办公用品的统一要花费公司一定的费用，所以能不统一就先凑合，以后再统一。（ ）

参考答案

1.×； 2.√； 3.×； 4.√； 5.×。

第三章 产品策划

技能点 1 如何进行产品导入期策划

主 题 词 营销策划·产品策划·导入期策划

适用情景 当需要根据产品所处导入期的特点而采取不同策略时，查看此技能。

7 技能描述

产品的生命周期一般分为四个阶段：即导入期、成长期、成熟期和衰退期。在每个阶段，公司应该根据不同阶段的特点采取不同的市场营销策略，使得产品的销量和利润尽可能趋于理想状态。导入期是指新产品研制成功后，投入市场进行小批量的生产和销售的试销阶段。由于这时产品的产量有限，产品技术还需要进一步完善，因此这时的策划就显得尤为重要。下面简要介绍导入期的策划要点：

1. 认清产品导入期的特点

产品导入期的特点基本如下：

（1）与市场上相似功能产品相比，导入期产品在技术和经济性能上有较大优势，在产品功效、使用寿命、能源消耗、安全操作和减少污染等方面均有所改进。

（2）技术工艺相对不够稳定，产品性能还不够完善。

（3）顾客对该产品不了解，大部分顾客不愿放弃或改变自己以往的消费习惯，产品销量小，相应地增加了该产品的单位成本。

（4）尚未建立理想的营销渠道和高效率的分配模式。

（5）价格策略难以确立，高价策略可能限制了购买，低价策略则可能难以收回成本。

（6）竞争者少，市场竞争环境较为宽松。

2. 采用导入期营销策略

一般而言，产品导入期的营销策略基本如下：

（1）快速掠夺策略。即以高价格和高促销费用推出新产品，以求迅速扩大销售量，取得较高的市场占有率。高价格是为了尽快从单位销售额中获取高额毛利；高促销费用是为了迅速提高市场占有率，并使潜在顾客相信高价值值得购买。一般来说这种战略适用于以下的情况：

- ① 潜在市场的大部分人还没有意识到该产品；
- ② 知道它的人有求新心理，急于购买新产品，并愿意为此付出高价；
- ③ 面临潜在竞争的威胁，高水平的促销能尽快促使顾客对品牌产生偏好。

（2）缓慢掠夺策略。即采取高价格、低促销费用的方法推出新产品。高价格和低费用促销手段结合可以使公司获得更多的利润。一般来说这种战略适合以下情况：

- ① 目标市场潜力或者规模有限；
- ② 大部分顾客知晓这种产品；
- ③ 新产品的独特性、新颖性使得顾客愿意以高价购买；
- ④ 潜在竞争并不迫在眼前。

（3）快速渗透策略。这种战略采取低价格、高促销费用的方法推出新产品，目的在于先发制人，以最快的速度打入市场。该战略可以给公司带来最大的市场渗透率和最高的市场占有率。实施该战略的条件：

- ① 产品的市场容量很大。
- ② 潜在消费者对该产品不了解，大多数购买者对价格十分敏感。
- ③ 潜在竞争比较激烈。

④ 产品的单位制造成本可随着生产规模和销售量的扩大而迅速下降。

（4）缓慢渗透策略。这种战略是采取低价格、低促销费用方法推出新产品。低价格是为了促使市场迅速接受新产品，低费用促销可以实现更多的净利润。这种战略适用于以下情况：

① 市场庞大，新产品适用面广。

② 潜在顾客易于或者已经了解此项产品而且对价格十分敏感。

③ 有相当的潜在竞争者准备加入竞争行列。

总之，认清产品导入期的特点是采用导入期营销策略的前提，只有充分认识产品导入期的特点，才能找到好的策略。

9 牢记要点

导入期的营销策划遵从如下步骤：

— 认清导入期的特点

— 采用导入期营销策略

导入期间产品营销具体策略：

— 快速掠夺策略

— 缓慢掠夺策略

— 快速渗透策略

— 缓慢渗透策略

· 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 当目标市场容量不大时不适合应用快速渗透策略。 ()
2. 缓慢掠夺战略是用高价格和低促销的方法推出新产品。 ()
3. 如果产品的单位成本很高，那么用快速渗透战略是最好的。 ()
4. 潜在进入者的威胁较大时，最好采取快速掠夺策略。 ()
5. 高的促销费用是为了引起目标市场的注意，加快市场渗透。 ()
6. 市场渗透策略一定比市场掠夺策略要好。 ()
7. 导入期产品的技术和性能还不够完善，因此一定不能卖高价。 ()
8. 导入期往往利润较少，甚至会出现经营亏损。 ()
9. 因为高价会限制购买，所以导入期的产品用高价不好。 ()
10. 导入期大部分顾客还没有形成新的购买习惯，所以一定要采取大范围宣传的方式进行促销。 ()

参考答案：

1.√; 2.√; 3.×; 4.√; 5.√; 6.×; 7.×; 8.√; 9.×; 10.×。

技能点 2 如何进行产品成长期策划

主 题 词 营销策划·产品策划·成长期策划

适用情景 当需要对产品成长期进行策划时，查看此技能。

7 技能描述

新产品经过一段时间的试销和推广，产品形象在市场上逐步树立，销量大幅度增长，此时产品就进入了成长期。产品成长期的策划步骤及要点如下：

1. 认清产品成长期的特点

当产品处于成长期时，其特点如下：

- （1）消费者对产品已经比较熟悉，产品销量增长很快；
- （2）随着大批竞争者的加入，市场竞争加剧；
- （3）由于同质产品增多，市场价格趋于下降；
- （4）为了适应竞争和市场扩张的需要,已经建立了比较理想的营销渠道；
- （5）公司的促销费用水平基本稳定或者略有提高，但占销售额的比率下降；
- （6）由于促销费用分摊到更多的销量上，单位成本迅速下降，公司利润迅速上升；
- （7）技术和经济性能指标继续保持领先，工艺流程日臻完善，产品质量稳步提高。

2. 采用成长期营销策略

成长期的营销策略的核心是尽可能地延长产品的生命周期，所以此时，公司应该以提高产量，实行规模经营、开发新产品、扩大市场份额为目标。

作为市场开拓者，处在产品成长期的公司应该善于利用大好形势，设法尽可能长久地保持市场占有率的增长，可以采用的具体方法有：

（1）改进产品质量和增加新产品的特色及式样。例如根据用户需求和其他市场信息，不断提高产品品质、增加新的功能、发展产品新款式、新型号等。对产品进行改进，可以提高产品的竞争力，吸引更多的顾客。

（2）寻求并占领新的细分市场。通过市场细分，找到新的尚未被满足的细分市场，根据其需要组织生产，迅速占领这一新市场。

（3）改变广告宣传的重点。把广告宣传的重点从产品知名度转变到产品偏好上来，树立产品的名牌形象，维系老顾客，吸引新顾客，使品牌深入人心。

（4）加强促销环节，树立强有力的产品形象并建立消费者品牌偏好。

（5）适当的时候降低产品的价格，以吸引市场上对价格敏感的消费者。

（6）进入新的渠道。在巩固原有渠道的基础上，适当增加新的销售渠道，开拓新的市场。

采用上述战略，会增强产品的竞争能力，但也会相应的增加营销成本。因此在成长阶段，面临着“高市场占有率”或者“高利润率”的选择。一般来说，实施市场扩张策略会减少眼前利润，但巩固了公司的市场地位和增强了竞争能力，有利于扩大公司的市场占有率，从长期利润观点看，更有利于公司的发展。

9 牢记要点

产品成长期策划遵从如下步骤：

— 认清成长期的特点

— 采用成长期营销策略

成长期间产品营销具体策略：

_ 改进产品质量

_ 寻求并占领新的细分市场

_ 改变广告宣传的重点

_ 加强促销环节

_ 适当的时候降低产品的价格

_ 进入新的渠道

. 实践练习

请您完成以下连线题：

1. 导入期 A. 销售量的增长较快而且利润迅速上升

B. 利润较少甚至出现亏损经营

C. 公司承担的市场风险较大

D. 市场竞争者较少

E. 产品的单位成本降低

F. 广告宣传应该以介绍新产品为主

2. 成长期 G. 要注重树立品牌的形象

H. 面临着“高市场占有率”还是“高利润率”的抉择

参考答案：

1. 导入期：B—C—D—F；

2. 成长期：A—E—G—H。

技能点 3 如何保进行产品成熟期策划

主 题 词 营销策划·产品策划·成熟期策划

适用情景 当需要对产品成熟期进行策划时，查看此技能。

7 技能描述

当产品经过一段较快的发展时期后，销售量将从迅速增长转向缓慢下降，成为中间状态的过渡产品时，便进入了成熟期。成熟期的策划步骤及要点可参照如下：

1. 认清成熟期的特点

成熟期的基本特点如下：

- （1）产品技术和经济性能已经发展为一般水平，工艺流程更为完善；
- （2）产量尚未超过生产能力，单位平均成本最低，利润有缓慢增长趋向；
- （3）市场竞争更加激烈；
- （4）市场需求量处于相对饱和状态，销售稳定在一定规模后转向缓慢下降。

2. 采用成熟期营销策略

这一阶段公司应该抓住销售量大、成本低的有利时机，强化品牌及公司信誉，改进产品，增加功能，提高产品竞争力，扩大市场份额，尽量延长成熟期，获取更多的利润。成熟期主要有两种营销策略：改进市场策略和改进产品策略。

公司若能够为自己的品牌找到更多的客户，或者能争取现有的客户更多地购买自己的产品，便可以维持甚至扩大自己的产品销量。这种着眼于改变顾客需求的策略就是市场改进策略。市场改进策略可以从以下四方面入手：

（1）进入新市场。说服那些使用该产品但是未使用该品牌的潜在顾客，例如某公司将其产品从城市市场扩展到农村及边缘地区等市场。

（2）转化未使用者。引导并说服从未使用该产品的潜在顾客接受其品牌。

（3）争夺竞争对手的客户，设法使他们的顾客逐渐转化为该品牌的忠实顾客。

（4）增加现有客户的使用和购买频率。例如可以提高使用的频率，增加每次使用的量，增加新的用途等。

改进产品的策略是以产品自身的改变来满足客户的不同需求，吸引不同需要的顾客。改进产品的策略可以从以下四方面入手：

（1）改进质量。如果在成熟期的质量还有改进的余地，而且有足够数量的顾客要求高质量的产品，这种战略就有效。具体措施有改进产品的使用性能、耐用程度、可靠性和方便性等。

（2）改进特性。考虑在产品的大小、重量、材料或者附加物等方面增加新的特性，以扩大产品多方面的实用性（多功能、安全性或便利性）。

（3）改进款式。通过改变产品的款式以增加产品的美学诉求。比如引进新的式样、对包装式样不断更新等等。

(4) 改进服务。服务作为附加产品的主要内容，是产品的重要组成部分之一，提供新的服务方式，增加新的服务内容，对扩大产品的销量有着重要意义。

在进行产品成熟期的策划时，一定要细心谨慎。稍有不慎，很有可能加速产品进入衰退期，使产品猝死。

9 牢记要点

产品成熟期策划遵从如下步骤：

— 认清成熟期的特点

— 采用成熟期营销策略

成熟期产品的营销策略：

— 市场改进策略

— 产品改进策略

· 实践练习

请您做下面的实践练习题。

1. 请根据自己实际生活中的经验，试举几个改进市场战略的例子。

2. 请根据自己实际生活中的经验，请试举几个改进产品战略的例子。

参考答案：

1. （1）为了转化未使用者，航空公司可以通过广告宣传空运比陆运更有优点。

（2）为了提高使用的频率，牙膏广告宣传一种每天刷三次牙的健康理念。

（3）许多食品公司在产品的包装上印有多种烹调方法，用新的更广泛的用途吸引消费者尝试。

2. （1）许多产品推出“第二代”、“改进型”或者加上“更佳”“更大”的说法予以促销，这就是用改进质量的方法力图使成熟期的产品有更大的销量。

（2）汽车制造企业定期推出新的车型、服装业定期举办时装发布会等就是以改进款式的方式提高品牌的竞争力。

技能点 4 如何进行产品衰退期策划

主 题 词 营销策划·产品策划·衰退期策划

适用情景 当需要对产品衰退期进行策划时，查看此技能。

7 技能描述

当产品逐步老化，销量迅速下降，逐渐被具有更先进技术和经济性更好的新产品取代时，产品便进入面临被淘汰的衰退期。对产品衰退期进行策划的要点及步骤可参照如下：

1. 认清衰退期的特点

产品衰退期的特点如下：

(1) 产品的技术工艺和经济性能已经属于落后的状态，设备陈旧，物耗上升，维修费用增加。

(2) 产品销售量由缓慢下降变为迅速大幅度下降，单位成本上升，利润急剧减少。

(3) 消费需求迅速转移到新产品或者有更好功效的替代品上，市场需求锐减，产品趋向于被市场淘汰。

(4) 销售下降，利润减少，会迫使更多的公司退出市场，留在市场上的公司也会逐步削减产量，品牌竞争的压力相对减轻。

2. 采用衰退期营销策略

公司在这一阶段，一方面可以利用价格策略清理积压的库存产品，获取产品的最后效益；另一方面，也可以把力量放在开发研制新产品上，尽可能加快新老产品的交替速度，推陈出新。在衰退期一般有以下战略可以选择：

(1) 继续策略。公司继续使用过去的战略，不加改变。仍然在原来的目标市场上，采用相同的市场营销组合，直到产品完全没有销路。一般而言，如果行业的退出障碍比较低，竞争者容易退出竞争，本公司坚守阵地并设法吸引竞争者留下来的顾客，仍有可能保持甚至增加销量。

(2) 集中策略。公司放弃有利可图的细分市场和销售渠道，把能力和资源集中在利润高的细分市场和销售渠道，这样有利于缩短产品退出的时间，并为公司创造更多的利润。

(3) 榨取策略。公司大幅度减少促销费用，缩减推销队伍，这样就会导致产品销量加速下降，但是能够通过品牌忠诚度较高的顾客继续购买，在尽可能降低市场营销成本的基础上，保持一定的利润水平。

(4) 放弃策略。对于衰退比较迅速的产品，应当机立断，从现有的产品组合中剔除。公司可以采用完全放弃的方式，也可以采用不完全放弃的方式。

一般在产品衰退期，除了考虑以上各点外，还要从以下几个方面考虑：该产品的销量是否有可能出现转机；该产品是否能够帮助销售公司的其他产品；该产品的销售收入是否足以弥补成本。

9 牢记要点

衰退期的营销策划遵从如下步骤：

— 认清衰退期的特点

— 采用衰退期营销策略

产品衰退期营销策略：

— 继续策略

— 集中策略

— 榨取策略

— 放弃策略

· 实践练习

请您针对衰退期产品和市场的特点制定出合适的营销策略，填写如下表格：

产品和市场特点 营销策略

行业退出的障碍较低 ①

衰退非常迅速的产品 ②

存在利润较高的细分市场 ③

除了本公司以外的其他同行业公司基本都退出了 ④

该产品的品牌忠诚度较高，同时销售成本也较高 ⑤

参考答案：

①继续战略；②放弃战略；③集中战略；④继续战略；⑤榨取战略。

技能点 5 如何进行产品组合策划

主 题 词 营销策划·产品策划·产品组合策划

适用情景 当需要进行产品组合策划时，查看此技能。

7 技能描述

产品组合是指公司提供给市场的全部产品线和产品项目的组合和结构，即公司的业务经营范围。产品组合状况直接关系到公司的销售额和利润水平，公司必须对现有产品组合做出系统评价和分析，并决定是否加强或者剔除某些产品线、项目，以进行产品组合的优化。优化产品组合主要有以下的策略：

？ 扩大或者缩减产品组合的广度

产品组合的广度指一家公司所拥有的产品线的多少。公司拥有的产品线越多，说明产品组合的广度越大。同一产品线上的产品，往往有某种类似的特性。 扩大或者缩减产品组合的广度就是增加或者减少所拥有的产品线的数量。

当公司预测现有产品线的销售额和赢利率在未来一段时间可能上升时，就应该考虑增加新的产品线。扩大产品组合的广度，有利于公司充分利用现有的资源，发掘生产潜力，更广泛地满足各类需求，占有更宽的市场覆盖面。

当市场不景气或者能源、原材料供应紧张时，缩减产品组合中获利小的产品线，可以使公司集中资源，发展获利多的产品。缩减产品组合的广度，便于公司集中力量，实行专门化生产或经营，更深入地满足某一类需求，但风险较大。

？ 扩大或者缩小产品组合的长度

产品组合的长度指一家公司所拥有的产品品种的平均数，即全部商品品种除以全部产品线数所得的平均数。扩大或者缩小产品组合的长度，即增加或减少产品的品种数量。

产品种类越多，产品线也越长，越有利于消费者选择产品；较短的产品线或者产品组合，有利于大批量的生产和销售，避免脱销。

？ 扩大或者缩小产品组合的深度

扩大或者缩小产品组合的深度，即从增加或者减少产品的花色规格的角度，来考虑调整产品组合。

一般来讲，当公司打算增加产品特色或者为更多的细分市场提供产品时，可以选择在原有产品线内增加新的产品项目；当公司在市场上处于劣势，或者能源、原材料供应紧张时，可以选择在原来的产品线内缩减产品项目。

？ 提高或者降低产品组合的密度

提高或降低产品组合的密度就是提高或者降低各个产品线的相关程度。

产品组合密度越大，产品组合中各个产品线的相关程度就越高，这样有利于巩固公司在行业中的地位，公司可充分利用现有的生产条件、市场销售条件，对产品组合进行相对较好的管理；产品组合的密度越小，产品线之间的相似性越低，公司所涉及的产品领域或行业就越广泛，这样会加大对产品组合管理的难度，管理费用也会相应提高。对中小公司来讲，因为资源和生产能力有限，应该较多地选择提高产品密度的方案。

？ 产品线延伸

每家公司的产品都有特定的市场定位，产品线延伸有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种实现方式。

当公司高档产品销售增长缓慢，公司的资源设备没有得到充分的利用，为了赢得更多的客户，将产品线向下延伸。这样延伸后能够利用高档名牌产品的声誉，吸引购买力水平较低的顾客购买此产品线中的廉价产品。

向上延伸是在原有的产品线内增加高档产品的项目。实行这一策略的主要条件是：高档产品市场具有较大的成长率和较高的利润率；公司的技术设备和营销能力已具备加入高档产品市场的条件；公司要重新进行产品线定位。

双向延伸是指原来定位于中档产品市场的公司掌握了市场优势以后，向产品线的上下两个方向同时延伸。

从上述表述可以看出，产品组合的方式很多，在具体策划的过程中，要在相关的理论知识和技巧基础上，结合实际操作经验，才能实现理想的产品组合策划。

9 牢记要点

优化产品组合主要有以下的策略：

- _ 扩大或者缩减产品组合的广度
- _ 扩大或者缩小产品组合的长度
- _ 扩大或者缩小产品组合的深度
- _ 提高或者降低产品组合的密度
- _ 产品线延伸

顾客对沙发最重视的两个属性是价格和功能。价格可以分为高、中、低三个档次；功能分为单功能（只能坐）、双功能（坐和睡）、三功能（坐、睡及储藏）。A、B、C 公司都有沙发产品线，A 公司原来一直生产单功能高档沙发，但 B 公司生产高、中两档的单功能沙发，C 公司生产低档双功能和低档三功能沙发。

通过权衡利弊，A 公司决定生产高档双功能、中档双功能和中档三功能三种沙发，因为这三个市场没有竞争者。

． 实践练习

请您完成以下连线题（选择与特定产品组合策略相适应的时机）：

1. 缩小产品组合的长度 A. 现有产品线的销售额和赢利率在未来可能提升时
2. 向下延伸产品线 B. 市场不景气，能源供应紧张时
3. 扩大产品组合的广度 C. 管理效率尚不高的中小型公司
4. 缩小产品组合的深度 D. 公司的资源和设备尚未得到充分的利用，高档产品的销售增长缓慢

参考答案：

1—B； 2—D； 3—A； 4—C。

技能点 6 如何进行产品包装策划

主 题 词 营销策划·产品策划·包装策划

适用情景 当需要对产品进行包装策划时，查看此技能。

7 技能描述

“人要衣装，佛要金装，商品要包装”。重视包装设计是公司市场营销活动适应竞争需要的理性选择。

一般来说，可供公司选择的包装策略主要有以下几种：

？ 类似包装策略

类似包装策略指公司生产经营的所有产品，在包装外形上都采用相同或相近的图案、色彩等共同的特征。类似包装策略的优点在于：通过类似的包装使消费者一见到包装便认识到是同一个公司的产品，具有同样的质量水平，产生信任感。此策略不仅可以节省包装设计的成本，树立公司整体形象，扩大公司的影响，而且还有利于新产品推入市场，新产品可以借助老产品的良好形象，使消费者易于接受。这种策略适用于质量水平相近的产品，但应注意产品质量的一致性，否则容易对优质产品产生不良影响，所以对于大多数不同种类、不同档次的产品不宜采用这种包装策略。

？ 等级包装策略

该策略是指公司对自己生产经营的不同质量等级的产品分别设计和使用不同的包装。显然，这种依产品等级来配比设计包装的策略可以使包装质量与产品质量等级相匹配。对高档产品采用精制包装，对低档产品采用简略包装，其做法适应不同需求层次消费者的购买心理，便于消费者识别、选购商品，从而有利于全面扩大销售。当然，该策略的实施成本高于类似包装策略也是显而易见的。

？ 分类包装策略

分类包装策略指根据消费者购买目的的不同，对同一种产品采用不同的包装。例如购买商品用做礼品赠送亲友，则可精制包装；若购买者自己使用，则简单包装。此种包装策略的优缺点与等级包装策略相同。

？ 配套包装策略

配套包装就是指公司将相互关联的产品组合在同一包装物内的做法。这种策略能够节约交易时间，便于消费者购买、携带与使用，有利于扩大产品销售，还能够通过新旧产品的组合，使新产品顺利进入市场。但在实践中，还需要注意市场需求的特点、消费者的购买能力和产品本身的关联程度大小，切忌任意搭配。

？ 再使用包装策略

再使用包装就是包装物在包装的产品消费完以后还可以改为他用的做法。我们常见的果汁、咖啡等的包装即属于此种。由于这种包装策略增加了包装的用途，可以刺激消费者的购买欲望，有利于扩大产品销售，同时也可以使得带有商品商标的包装物在使用过程中起到延伸宣传的作用。但是此类包装一般成本较高。

？ 附加赠品包装策略

附加赠品包装策略是指在包装物内附有赠品，以诱发消费者重复购买的做法，包装中的附赠品可以是玩具、图片，也可以是奖券。该包装策略对儿童和青少年以及低收入者比较有效。

？ 更新包装策略

更新包装就是改变原来的包装。此策略需要公司根据市场需求的变化随时改换包装。如果一种包装策略无效，那么依消费者的要求改换包装，实施新的包装策略，就可以改变商品在消费者心目中的地位，进而收到迅速恢复公司声誉之佳效。

不同的产品要采用不同的包装策略，还要结合产品的特点和顾客需求特征，良好的包装策略不仅可以把老顾客牢牢吸引在自身产品的周围，还能将潜在顾客的眼球也吸引过来。

9 牢记要点

产品包装的策略有：

— 类似包装策略

_ 等级包装策略

_ 分类包装策略

_ 配套包装策略

_ 再使用包装策略

_ 附加赠品包装策略

_ 更新包装策略

. 实践练习

请您判断下列说法，哪些是正确的，哪些是错误的，请用“√”或“×”表示。

1. 在包装的外形上都采用相同的图案会使得消费者对产品的品质不信任。（ ）

2. 不同档次的产品最好采用不同的包装。（ ）

3. 采用精制包装的产品一定是品质较好的产品。（ ）

4. 再使用包装策略对家庭主妇的吸引力较大。（ ）

5. 附赠品的包装策略对老年人比较有效。（ ）

6. 分类包装策略的实施成本比类似包装要高。（ ）

7. 等级包装的做法迎合了不同层次的消费者的购买心理。（ ）

参考答案：

1.×； 2.√； 3.×； 4.√； 5.×； 6.√； 7.√。

技能点 7 如何进行产品品牌策划

主 题 词 营销策划·产品策划·品牌策划

适用情景 当需要进行产品品牌策划时，查看此技能。

7 技能描述

随着生产技术的提高以及营销渠道的演进，消费者有了更多的产品以供选择，在这种情况下，如何进行品牌策划使自己的产品有别于竞争者的产品，便成为公司面临的最大挑战。品牌策划主要有如下六大策略：

1. 品牌化决策

品牌化决策即确定该产品是否需要品牌。在激烈的市场竞争中，使用品牌可以收到多方面的效果。但是，要使一个品牌成功地打入市场，费用往往很大，万一经营失利，便会弄巧成拙，使公司的信誉和其他产品的销路受到不良影响。有些产品，顾客对它已经有较多的认识，生产商可以不使用品牌来与其他产品相区别。正如一事情具有两面性，品牌也一样，使用品牌和不使用品牌各有其优劣。

（1）使用品牌策略。大多数公司使用品牌的目的是实施品牌战略，它在市场营销中有以下作用：树立产品形象，并成为新产品上市和推广的重要媒介；通过品牌建立较高的知名度及美誉度，有利于制定较高的价格；品牌的识别作用可以使著名品牌更容易渗透和进入各种销售渠道。

（2）不使用品牌策略。并不是所有的产品都必须使用品牌。在下列情况下，公司可以考虑不使用品牌：同质性产品，例如电力、钢材、水泥等；人们不习惯认牌购买的产品，例如食盐、食糖、普通的原材料和零部件等；生产简单，无一定技术标准的产品；临时性或者一次性生产的产品。

2. 品牌归属决策

当决定采用品牌后，还要进一步决定这一品牌归谁所有。对生产商而言有以下三种选择：

（1）使用生产商品牌。生产商使用自己的品牌虽然要花费一定的费用，但是可以获得自有品牌带来的全部利益。由于品牌是一种无形资产，商标是一种工业产权，享有盛誉的生产商可以将其著名品牌资产转让给他人使用，并收取一定的特许使用费。

（2）使用中间商品牌。对于资金薄弱、市场经验不足的公司，例如自身无力发展品牌，为了集中力量更有效地运用其生产资源和设备能力，可以采用中间商品牌。顾客除了依据生产商的品牌还常常依据中间商的品牌选购商品。

（3）混合品牌。即生产商品牌与中间商品牌连用，以兼顾两种品牌单独使用的优点。有些大型商业企业，想建立自己的品牌，以便更有效地控制价格，控制生产者。但为了获得顾客信任，维持高水平的品质，不得不使用生产者的品牌，从而将两种品牌连用。

3. 品牌质量决策

决定使用自己品牌的公司还要考虑使用何种质量的牌子，以保持该牌子在市场上的地位。品牌质量是指使用该牌子的产品质量，例如耐久性、可靠性、精确性、易于操作性和便于修理等有价值的属性。可以选择的品牌质量决策有：

（1）不断提高品牌品质。公司在考虑其生产能力及其技术工艺可行性的基础上，不断提高品牌品质，可能取得更高的投资回报和市场份额。

（2）努力保持品牌质量。若品牌初始质量经过时间的考验，仍能适应目前市场及可预测的未来市场的情况，公司可保持品牌原有的质量水平。

（3）逐渐降低品牌质量。当产品进入衰退期，淘汰已成为定局时，一般认为这是降低品牌质量的时机。

4. 品牌数量决策

决定使用自己品牌的公司还要对使用多少品牌做出决策。

(1) 使用同一品牌。是指一家企业的各种产品都以同一品牌推入市场。同一品牌使得推广新产品的成本降低，不必为创造品牌的接受性和偏爱性而支付昂贵的广告费用。

(2) 使用个别品牌。是指在企业中，根据不同的产品使用不同的品牌。该策略的主要优点是不致将公司的声誉过于紧密地与个别产品相联系，一个产品失败不会对公司整体造成不良的影响。

5. 品牌延伸决策

这种策略是指公司尽量利用已获得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殊决策。具体有两种做法：

(1) 纵向延伸。先推出某个品牌，成功以后，再推出新的经过改进的该品牌品种，同时改进新的包装规格、新的口味和式样等。

(2) 横向延伸。把成功的品牌用于新开发的不同产品。例如我国的巨人集团，先后以“巨人”的品牌推出计算机软件、生物制品和药品等一系列产品。

6. 多重品牌决策

公司可以采用对同一产品使用两个或两个以上的品牌的策略。

(1) 采用多种品牌的好处在于：能够使得产品在零售的橱窗和货架上获得更多的陈列面积；增加零售公司对生产公司的依赖性；能够迎合部分消费者的求新心理。

(2) 是否采用多品牌策略，公司应该考虑：是否能为新产品找到足够的说服购买的理由；新产品将会从原来的其他品牌中夺得多少销路；新品牌的销售收入，是否足以弥补新产品的市场开发和促销费用。

产品品牌的策划在许多人眼里是高深莫测的事，并且产品品牌的策划对产品的成功销售作用重大，需要认真对待和借鉴。

9 牢记要点

品牌策划主要分为六大步骤：

- _ 品牌化决策
- _ 品牌归属决策
- _ 品牌质量决策
- _ 品牌数量决策
- _ 品牌延伸决策
- _ 多重品牌决策

公司对同一产品使用两个或者两个以上的品牌，这种做法是美国宝洁公司的首创。第二次世界大战以前，该公司推出一种品牌的洗涤用品，颇为畅销。1950 年该公司又推出另一种品牌的洗涤用品，后者虽然抢走了前者的部分市场，但是两者的销售总额却大于第一个品牌时的销售收入，这一成功的做法，后来被许多公司接受。

. 实践练习

请您思考以下著名的成功案例所采用的产品品牌策略。

品牌策略案例 品牌策略

海尔集团成功推出海尔冰箱以后，又利用这个品牌成功推出了洗衣机、电视机等新产品 ①

宝洁公司在中国推出三个品牌的洗发液：飘柔、潘婷和海飞丝 ②

飞利浦公司的所有产品都以 PHILIPS 为品牌 ③

雀巢公司在向欧洲投入新产品时，对不同的国家采用不同的品牌名称 ④

美国 sears 公司经销的产品 90%都标以自己的品牌 ⑤

参考答案：

①品牌纵向延伸策略；②多重品牌策略；③同一品牌策略；④多重品牌策略；⑤使用经销商品牌策略。

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《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《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《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《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《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《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《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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

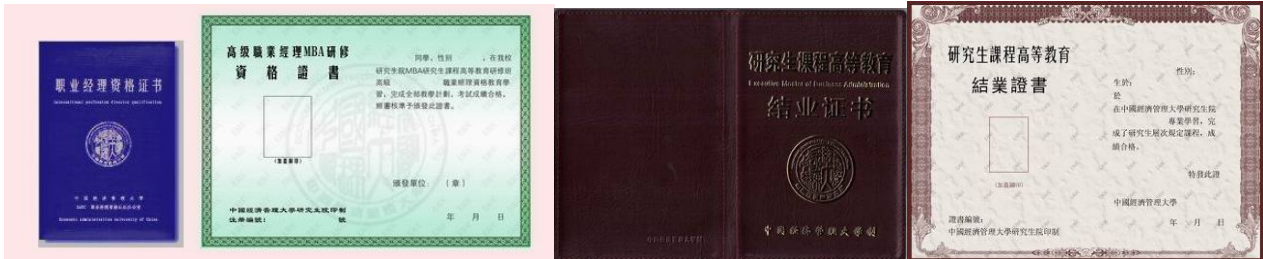
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + 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、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

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

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效