

普通高校“十三五”规划教材·营销学系列

营销策划

——理论与实务

(第2版)

黄聚河 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

全书包括“市场营销策划导论、市场营销调研策划、市场营销战略策划、企业形象策划、产品策划、产品定价策划、分销渠道策划、整合营销传播策划、营销策划的执行与控制、营销策划书通用模板及范文”几大模块。分别从营销策划的基本概念、基本思维方法、基本流程、注意事项等方面进行了详细阐述。每章有开篇案例，结尾有案例思考与讨论。全书深入浅出，循循善诱、有理有据、说服力强，易懂易操作。最后一章给出了企业常用的各种营销策划的模板及范文，不仅是本科及研究生层次的合适教材，更是企业策划人员的掌中宝。

课程与职业：

市场营销策划是市场营销专业的核心课程，是营销管理从业者及有志于从事经商、创业人员打造职业能力而必修的主要课程之一。通过本课程的学习，使读者掌握营销策划的基本概念、基本知识、运用方法及基本操作技巧，培养营销策划的创新思维方法，具备基本的发现市场投资机会、撰写商业计划书、制定具体营销实施方案及活动执行的专业能力。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

营销策划：理论与实务/黄聚河主编. —2版. —北京：清华大学出版社，2017
（普通高校“十三五”规划教材·营销学系列）
ISBN 978-7-302-48124-9

I. ①营… II. ①黄… III. ①营销策划—高等学校—教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第205945号

责任编辑：杜 星

封面设计：汉风唐韵

责任校对：宋玉莲

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载：<http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：23 字 数：529 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版 2017 年 8 月第 2 版 印 次：2017 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：45.00 元

产品编号：072988-01

前言 (第2版)

岁月的时光已进入2017年,中国已成为世界经济的引领者和发动机。越来越多的中国大企业进入世界100强行列,似乎营销大师米尔顿·科特勒当年“21世纪将是中国人的世纪”的预言已成为现实。但我们也不得不承认,中国品牌在国际市场上的竞争力和溢价能力仍相当低下,2016年全球品牌100强里只有华为一个中国自有品牌。连国务院副总理张高丽在2017中国发展高层论坛上都认为任重道远。与此同时,笔者在给企业做培训时发现,仍有许多企业至今没有跳出“市场营销=推销”的误区,企业依旧只重视推销工作而忽视市场营销的其他环节,我们依然要面对“中国企业最需要营销,却又最不会营销”的尴尬局面。我深感作为一名营销教育工作者肩上的重任,恨不得一夜间培养出无数掌握现代营销的人才来彻底扭转这一局面。

笔者曾为几十家企业主持过营销项目的策划或诊断工作,也曾为数百家企业举办过现代营销理论及实务方面的培训。每当方案实施后听到企业老总发出的“营销就是比推销厉害”的感慨,心中也是由衷地欣慰。但许多企业老总也向笔者建议能向他们推荐更具可操作性的营销策划参考书目。特别是近年来企业的营销环境、营销理念、营销技术等也发生了巨大变化,急需补充最新的理论、方法和工具。另外,采用本书第一版作为教材的高校同行们也向笔者反馈了不少需要补充或修正的具体建议,在此对他们表示衷心的感谢。

本着准确、前沿、务实和高标准的要求,笔者用近一年的时间对书稿进行了修订。修订后的第二版具有以下特点:①科学严谨。本教材不仅理论体系完善、科学严谨,而且论述深入浅出、循循善诱、有理有据、说服力强,是高校市场营销专业和MBA的合适教材和参考书。②操作性强。本教材不仅详细介绍了各种常见的营销策划的思维方法、过程和步骤,更为广大读者提供了各种常用的营销策划的规范模版,并针对性提供了经典的案例和范文。让人看了就想做、就会做,是企业策划部门的好参谋、好工具。③借鉴性强。本教材凝结了笔者近年来研究和实践中积累的很多成果,特别是书中引用了许多笔者亲自为企业策划的营销案例,并分享了自己的策划过程和体会,具有很强的可借鉴性。

由于部分内容是创造性地著书立说,书中难免有不完善之处,敬请广大读者和各位专家批评指正。书中参考了部分作者公开发表的成果及案例,在此一并表示感谢和敬意。同时也感谢清华大学出版社的老师们对该书的出版付出的辛苦。

黄聚河

2017年4月于天津

前言(第1版)

现代市场营销理论和方法引进中国虽然仅 30 余年的时间,但在全球化、信息化两大潮流的冲击下,中国企业已不得不同国际市场接轨,同营销实战经验丰富的国外企业站在同一平台上兵戎相见。虽然目前我国不少企业已基本跳出了“营销=推销”的简单“点”式思维,也体验到了现代营销的“整合”功能所发挥的巨大威力和取得的辉煌成就,但对大多数中国企业来说,对现代营销方法的运用仍然处在“邯郸学步”的状态。应该说,在 20 世纪 70 年代末现代营销被重新引进我国后,在经历了初期“对营销的盲目依赖和狂热”到 20 世纪 90 年代中期的“营销无用论”,再到今天“对营销的理性信赖”,中国企业对市场营销的重视程度达到了空前。但我们也很尴尬地面对“中国企业最需要营销,却又最不会营销”这一不争的事实。与此同时,国内有关市场营销方面的专著和教材让人目不暇接,但遗憾的是,系统的、实际使用效果显著的营销策划规范性教材却不多。为此,我们急需一看就懂、一用就会、一做就可能见效的,“实际、实用、实效”的营销策划学著作,使我们企业的策划人员在最短的时间内学会如何操作,使我们的广大学生和初学者能尽快入门并学会举一反三。这样的著作不仅是一本书,更是一位师傅、一个向导。

本着尽早推出这样一部著作的目标,本人在长期的理论研究和实践操作基础上,不断总结和完善,终于完成了本书。该书不仅详细介绍了各种常见的营销策划的思维方法和过程、步骤,更为重要的是,为广大读者提供了各种常用的营销策划的规范模板,并针对性地提供了经典的案例和范文。不仅科学严谨、深入浅出、循循善诱、有理有据、说服力强,而且让人看了就想做、就会做。它是高校市场营销、工商管理、广告学等专业的实用教材,也是广大企业策划人员的必备“助手”。由于部分内容是创造性地著书立说,书中难免有不完善之处,敬请广大读者和各位专家批评指正。书中参考了部分作者公开发表的成果及案例,在此一并表示感谢和敬意。

黄聚河

2012 年 10 月于天津

教学建议

教学目的:

本门课程主要是培养营销人以创新思维的方法,运用现代市场营销知识与方法统筹解决企业市场营销问题的能力(含策划能力和执行能力)。具体包括:市场调查策划、市场营销战略策划、企业形象策划、产品策划、产品定价策划、分销渠道策划、整合营销传播策划(广告策划、推销策划、公关策划、销售促进策划等)以及创业营销策划和商战策划等能力等。通过本课程的学习,使学生掌握以上策划的具体过程和技巧,为适应企业的营销策划工作打下坚实的基础。

前期需要掌握的知识:

管理学原理、市场营销学、广告学、整合营销等课程相关知识。

课时分布建议:

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA	本科	
第1章 市场营销策划导论	(1) 了解市场营销策划的含义及其特点; (2) 了解营销策划的基本流程与内容; (3) 掌握营销策划常用的创新思维方法,了解用推销思路和营销思路开拓市场有何不同; (4) 了解运作好一个策划方案应注意的方面	2	3	开篇案例结合案例讨论(材料)
第2章 市场营销调研策划	(1) 掌握市场调研计划书的格式及撰写方法; (2) 了解市场调研的主要内容和方法; (3) 掌握调查问卷的设计以及调查数据的统计分析方法; (4) 掌握市场调研报告的格式及撰写方法	3	3	开篇案例结合案例讨论(材料)
第3章 市场营销战略策划	(1) 了解营销战略的概念及其特征; (2) 了解企业发展战略策划的内容及方法; (3) 了解企业营销战略策划的内容及方法; (4) 掌握市场细分及其市场定位的基本方法	4	3	开篇案例结合案例讨论(材料)
第4章 企业形象策划	(1) 了解企业形象(CIS)系统的主要内容; (2) 掌握企业的视觉形象(VI)的内容及设计方法; (3) 掌握企业的理念形象(MI)的内容及设计方法; (4) 掌握企业的行为形象(BI)的内容及设计方法	4	2	开篇案例结合案例讨论(材料)
第5章 产品策划	(1) 了解产品定位策划的主要内容和方法; (2) 了解产品品牌策划的主要内容和方法; (3) 熟悉产品包装策划的主要内容和方法; (4) 了解新产品开发策划的主要内容和方法; (5) 掌握新产品上市策划的主要内容和方法	4	4	开篇案例结合案例讨论(材料)

续表

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA	本科	
第6章 产品定价策划	(1) 了解产品定价策划的步骤; (2) 掌握企业常用的几种定价方法以及策略; (3) 熟悉企业价格调整的策略和技巧	4	4	开篇案例结合案例讨论(材料)
第7章 分销渠道策划	(1) 了解影响分销渠道设计的因素; (2) 了解分销渠道方案的评估; (3) 熟悉渠道成员的选择; (4) 把握渠道控制与管理方法	3	3	开篇案例结合案例讨论(材料)
第8章 整合营销传播策划	(1) 了解整合营销传播(IMC)理论及其运用; (2) 掌握广告促销的具体策划和运用; (3) 掌握公共关系(宣传)的具体策划和运用; (4) 掌握销售促进(营业推广)的具体策划和运用	4	4	开篇案例结合案例讨论(材料)
第9章 营销策划的执行与控制	(1) 熟悉营销策划组织机构确立的方法; (2) 熟悉营销策划方案完成的过程; (3) 掌握策划案执行前的准备及执行步骤; (4) 熟悉营销策划控制的方法	3	2	开篇案例结合案例讨论(材料)
第10章 营销策划书通用模板及范文	(1) 熟悉商业(创业)计划书通用模板; (2) 熟悉市场调研计划书模板; (3) 熟悉市场调研报告模板; (4) 熟悉企业形象策划模板; (5) 熟悉品牌策划模板; (6) 熟悉新产品上市策划模板; (7) 熟悉公关策划模板; (8) 熟悉销售促进策划模板; (9) 熟悉整合营销策划模板	4	4	每种模板的范文
课时总计		35	32	

说明:

(1) 在课时安排上,对于 MBA 可以是 35 个学时至 48 个学时,管理专业本科生和非管理专业本科生可按 32 个学时至 48 个学时安排,标注课时的内容建议要讲,其他内容不一定讲,或者选择性补充。

(2) 讨论、案例分析等时间已经包括在前面各个章节的教学时间中。

目 录

第 1 章 市场营销策划导论	1
开篇案例 如何打开白酒市场.....	3
1.1 为什么学习营销策划.....	3
1.1.1 开拓市场的推销思路.....	3
1.1.2 开拓市场的营销思路.....	4
1.1.3 学习营销策划的必要性.....	4
1.2 市场营销策划概述.....	5
1.2.1 市场营销策划的概念.....	5
1.2.2 市场营销策划与创意点子的关系.....	6
1.2.3 营销策划与营销计划的区别.....	7
1.2.4 市场营销策划的作用.....	7
1.2.5 市场营销策划的主要特点.....	8
1.3 营销创意思维方法.....	11
1.3.1 营销策划常用的创新思维方法.....	11
1.3.2 营销创意的来源和途径.....	20
1.4 怎样做好营销策划.....	21
1.4.1 营销策划业对于策划人员的基本要求.....	21
1.4.2 如何做好营销策划工作.....	21
1.4.3 目前我国营销策划存在的主要问题.....	23
1.5 市场营销策划的种类.....	24
1.5.1 按市场营销策划的主体划分.....	24
1.5.2 按市场营销策划的客体划分.....	24
1.5.3 按市场营销策划的目标和要求划分.....	25
1.6 市场营销策划的步骤与程序.....	25
1.6.1 市场营销策划的逻辑程序.....	26
1.6.2 市场营销策划的一般操作程序.....	27
1.7 市场营销策划书的撰写.....	28
1.7.1 营销策划书的意义与作用.....	28
1.7.2 营销策划书撰写的原则.....	29
1.7.3 营销策划书的基本内容.....	30

复习思考题	33
案例讨论 他们为什么营销失败	33
第2章 市场营销调研策划	35
开篇案例 可口可乐，跌入调研陷阱	36
2.1 市场营销调研策划书	37
2.1.1 调研主题设计	37
2.1.2 调研目标设计	39
2.1.3 样本设计	40
2.1.4 调研类型及调研方法的选择	42
2.1.5 调研问卷设计	43
2.1.6 市场调研计划书	49
2.2 市场营销调研的内容和方法选择	50
2.2.1 市场营销调研内容的策划	50
2.2.2 市场营销调研方法	51
2.3 市场营销调研经费的预算	60
2.3.1 调研经费的构成	60
2.3.2 调研经费的预算方法	61
2.4 市场营销调研报告的撰写	62
2.4.1 调查报告的结构	62
2.4.2 撰写市场调查报告应注意的问题	64
复习思考题	64
案例讨论 中国人不喝冰红茶	64
第3章 市场营销战略策划	66
开篇案例 某粮贸总公司的市场营销战略策划	67
3.1 营销战略策划概述	69
3.1.1 企业战略的概念及其特征	69
3.1.2 营销战略策划的概念及内容	69
3.1.3 企业战略策划的重要性	70
3.2 企业发展战略策划	72
3.2.1 企业战略环境分析	72
3.2.2 企业发展状况分析（SWOT分析）	73
3.2.3 确定企业的任务	75
3.2.4 制定企业的发展目标	77
3.2.5 选择合适的增长机会（发展战略）	80
3.2.6 制订企业业务投资组合计划	82
3.3 市场营销战略策划	84

3.3.1 市场细分与市场定位策划	84
3.3.2 市场营销组合策略策划	85
3.3.3 市场营销战略控制策划	87
复习思考题	87
案例讨论 阅读并讨论下面两个材料的寓意	87
第4章 企业形象策划	88
开篇案例 海尔集团的形象策划	89
4.1 企业形象策划概述	92
4.1.1 CIS 的内容	92
4.1.2 企业导入 CIS 的意义	92
4.2 企业导入 CIS 的一般原则	94
4.2.1 企业导入 CIS 的系统性	94
4.2.2 企业导入 CIS 的统一性	95
4.2.3 企业导入 CIS 的差异性	95
4.2.4 企业导入 CIS 的长期性	95
4.2.5 企业导入 CIS 的可操作性	96
4.3 企业形象策划的流程	96
4.3.1 准备阶段	96
4.3.2 调查分析阶段	97
4.3.3 策划阶段	97
4.3.4 设计阶段	97
4.3.5 实施阶段	97
4.4 企业形象策划的内容	98
4.4.1 理念识别 (MI) 策划	99
4.4.2 行为识别 (BI) 策划	103
4.4.3 视觉识别 (VI) 策划	106
4.5 企业导入 CIS 应注意的问题	109
4.5.1 形成全员 CIS 共识, 强化 CIS 全员参与意识	109
4.5.2 企业导入 CIS 应注意的主要问题	109
4.5.3 选择好导入 CIS 的恰当时机	110
4.5.4 CIS 导入要贯彻实施到位	110
复习思考题	110
案例讨论 阅读并分析以下失败案例	111
第5章 产品策划	113
开篇案例 “清咽滴丸” 的产品定位	114
5.1 产品定位策划	115

5.1.1	产品定位的主要内容	115
5.1.2	产品定位中常犯的错误	117
5.1.3	产品定位的步骤和方法	118
5.1.4	产品的卖点策划	119
5.2	产品品牌策划	123
5.2.1	品牌策划的含义	123
5.2.2	品牌策划的内容	123
5.3	产品包装策划	138
5.3.1	包装的作用	138
5.3.2	包装的分类和要求	139
5.3.3	包装策划中的包装策略	140
5.3.4	包装策划的过程	140
5.4	新产品开发策划	141
5.4.1	新产品的含义及种类	141
5.4.2	新产品开发的方式	142
5.4.3	新产品开发管理程序	143
5.4.4	优秀新产品的特点	145
5.4.5	新产品开发创意构思方法	145
5.5	新产品上市策划	146
5.5.1	明确定位	146
5.5.2	选择竞争性进攻点——以己之长，攻敌之短	146
5.5.3	新产品上市切入点的选择	148
5.5.4	典型案例：“宴嬉台”牌系列美酒如何打入市场	149
5.5.5	成功策划新品上市应注意的问题	149
	复习思考题	152
	案例讨论 天津隆顺裕的品牌策划	152
第6章 产品定价策划		155
	开篇案例 本田飞度——低价，一步到位	156
6.1	产品定价策划的步骤	157
6.1.1	选择定价目标	157
6.1.2	3C分析	157
6.1.3	战略分析	159
6.1.4	分析定价影响因素	160
6.1.5	找出消费者心中的价格带	163
6.1.6	确定最后价格	164
6.2	定价战略与战术策划	164
6.2.1	主要定价方法	164

6.2.2	主要定价战略	167
6.2.3	定价战略的选择	168
6.2.4	促销价格的策划	170
6.2.5	差别定价的策划	170
6.2.6	定价战术策划	171
6.2.7	定价策划的正确做法与应注意的问题	171
6.3	价格调整策划	172
6.3.1	主动调整价格的策划	172
6.3.2	被动调整价格的策划	174
	复习思考题	176
	案例讨论 阅读并分析下面两个定价策划	176
第7章 分销渠道策划		178
	开篇案例 格力空调靠渠道掌控终端市场	179
7.1	分销渠道设计策划	181
7.1.1	影响分销渠道设计的因素	181
7.1.2	分销渠道方案的评估	183
7.1.3	分销渠道成员的选择	183
7.2	渠道控制与管理策划	187
7.2.1	规定渠道成员的权利与义务	187
7.2.2	渠道成员的评价	187
7.2.3	渠道成员的激励	188
7.2.4	与中间商的合作	189
7.2.5	分销渠道的冲突与管理	190
	复习思考题	191
	案例讨论 宝洁和沃尔玛: 对手变盟友	192
第8章 整合营销传播策划		193
	开篇案例 蒙牛酸酸乳的整合营销传播奇迹	194
8.1	整合营销传播原理	197
8.1.1	整合营销传播的概念及特点	197
8.1.2	整合营销传播的方法	199
8.1.3	整合营销传播的策划方法	200
8.2	整合营销传播策划的程序	201
8.2.1	市场环境分析	201
8.2.2	进行产品定位	202
8.2.3	确定促销目标	202
8.2.4	确定营销策划主题及手段	203

8.2.5	创意构思和提炼	205
8.2.6	策略、战术策划和设计	205
8.2.7	策划细节推敲和可行性评价	205
8.2.8	策划书制作	205
8.2.9	实施与反馈	205
8.3	广告促销策划	206
8.3.1	广告策划类型	206
8.3.2	广告策划步骤	206
8.3.3	广告策划内容	207
8.3.4	广告创意	212
8.3.5	广告策划书写作	228
8.4	公关促销策划	230
8.4.1	公关策划的含义	230
8.4.2	公关策划的理论模式	230
8.4.3	公关策划的程序和内容	231
8.4.4	常用的公关促销策划操作模式	234
8.5	销售促进策划	241
8.5.1	销售促进策划概述	241
8.5.2	销售促进策划	245
8.6	促销费用的预算	248
8.6.1	促销费用预算的含义	248
8.6.2	促销费用预算的方法	248
	复习思考题	251
	案例讨论 卖点突出的“绿乌鸡”为何销量上不去	251
第9章 营销策划的执行与控制		252
	开篇案例 中国联通的推广方案为何失败	253
9.1	营销策划组织机构的确立	254
9.1.1	营销策划组织机构的类型	254
9.1.2	营销策划组织机构的构成	255
9.2	营销策划方案完成的过程	256
9.2.1	诊断报告	256
9.2.2	沟通协调	256
9.2.3	头脑风暴	256
9.2.4	事前协调	257
9.2.5	完成方案	257
9.2.6	模拟演练	257
9.2.7	汇报答辩	258
9.3	营销策划的执行	259

9.3.1	做好策划执行前的准备	259
9.3.2	掌握策划案执行的步骤	262
9.4	营销策划的控制	263
9.4.1	年度计划控制	263
9.4.2	盈利能力控制	266
9.4.3	效率控制	267
	复习思考题	269
	案例讨论 KFC 营销策划为何失败	269
第 10 章	营销策划书通用模板及范文	271
10.1	商业（创业）计划书通用模板及范文	273
10.1.1	商业（创业）计划书通用模板	273
10.1.2	商业（创业）计划书范文	274
10.2	市场调研计划书通用模板及范文	306
10.2.1	市场调研计划书模板	306
10.2.2	市场调研计划书范文	307
10.3	市场调研报告通用模板及范文	309
10.3.1	市场调研报告模板	309
10.3.2	市场调研报告范文	310
10.4	企业形象策划通用模板及范文	316
10.4.1	企业形象策划模板	316
10.4.2	企业形象策划范文	317
10.5	企业品牌策划通用模板及范文	322
10.5.1	品牌策划模板	322
10.5.2	品牌策划范文	323
10.6	新产品上市策划通用模板及范文	327
10.6.1	新产品上市策划模板	327
10.6.2	新产品上市策划范文	328
10.7	公关方案策划通用模板及范文	331
10.7.1	公关方案策划模板	331
10.7.2	公关方案策划范文	332
10.8	销售促进策划通用模板及范文	337
10.8.1	销售促进策划模板	337
10.8.2	销售促进策划范文	338
10.9	整合营销策划通用模板及范文	341
10.9.1	整合营销策划模板	341
10.9.2	整合营销策划范文	342
	参考文献	350

第 1 章

市场营销策划导论

本章提要

市场营销策划不是什么高深莫测、神秘缥缈的创造活动，就本质而言，它是对营销管理过程的规划实施，包括在调研基础上对企业的经营环境进行细致的分析、选择准确的目标市场、进行科学的市场定位、制定合理的营销组合方案以及方案的计划实施和管理控制等过程。但一个好的策划方案需要优秀的创意，需要采用一定的创新思维方法，也需要对企业业务运作的熟练和市场现状的准确把握。

本章是营销策划的导论部分，重点介绍了学习营销策划的必要性，营销策划的基本内涵、特点，营销策划常用的创新思维方法，营销策划的种类，运作好一个策划方案应注意的方面以及营销策划的基本流程与内容等，使读者初步了解营销策划的相关基础性问题。

学习目标（重点与难点）

1. 市场营销策划的含义及其特点。
2. 用推销思路和营销思路开拓市场有何不同。
3. 营销策划常用的创新思维方法及其训练。
4. 运作好一个策划方案应注意的方面。
5. 营销策划的基本流程与内容。

框架结构（图 1-0）

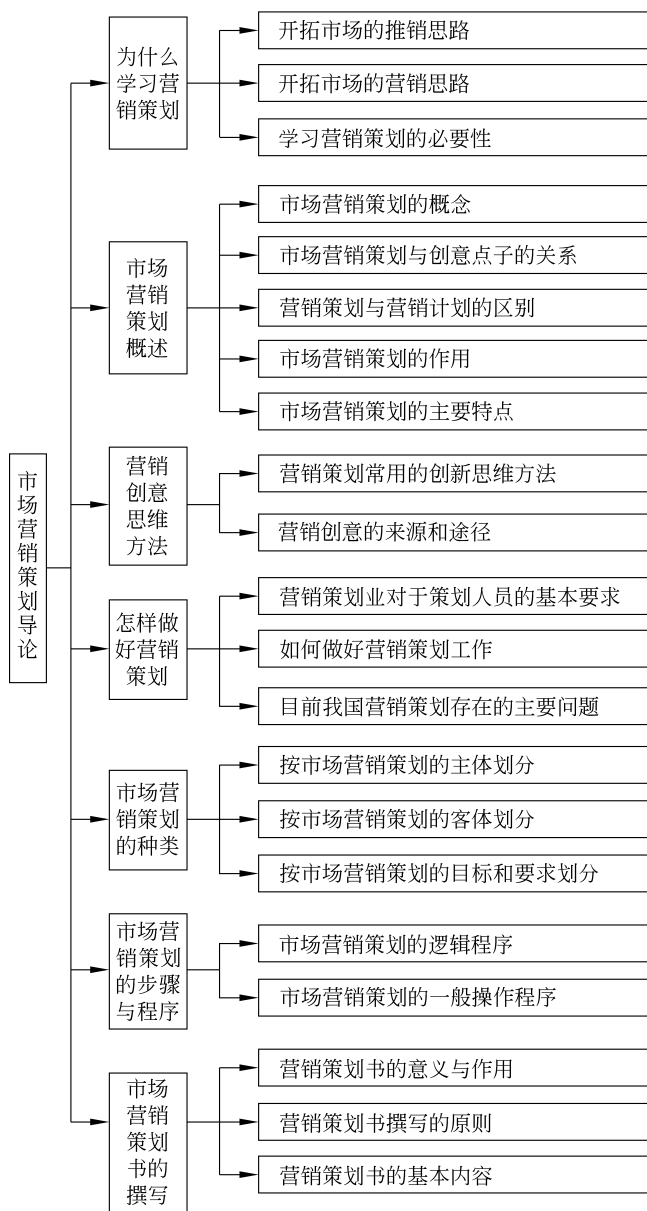


图 1-0 框架结构

开篇案例

如何打开白酒市场

背景介绍:安徽砀山县造酒厂研制生产出的系列白酒,口感较好,且已通过了有关部门的质量鉴定。当地有闻名的古迹“宴喜亭”,李白当年到此,县令在宴喜亭备酒款待。诗仙喝得大醉,留下诗句:“令人欲泛海,只待长风吹。”(李白于天宝三年携杜甫、高适同游砀山,留下了“明宰试舟楫,张灯宴华池。文招梁苑客,歌动郢中儿。月色望不尽,空天交相宜。令人欲泛海,只待长风吹。”——《秋夜与刘砀山泛宴喜亭池》的不朽诗篇。李白赋诗其下的宴喜亭池坐落于砀城河畔,宋代碑刻“宴喜台”立于亭侧,至今仍是文人雅士吟咏怀古之所)因而厂家将品牌命名为“宴喜台”。当地老百姓不仅爱喝酒,而且会品酒。他们在传统节日(如春节、中秋等)期间有走亲戚的习俗,礼品中必有白酒,招待客人也必须有白酒。临近中秋,厂家决定在中秋前夕上市,目标市场定位为当地老百姓。但如何打开市场,厂家有些发愁,最后决定聘请专业的营销专家来负责。

思考:若你承担该任务,你将怎么办?(你需要做哪些工作?)

1.1 为什么学习营销策划

我们看到很多企业总在招聘推销员,而推销人员又在大量地流失,企业又再大批招聘新的业务员……不断重复着这一循环。可为什么销售和利润并没有上去,企业的营销主管们,您考虑过这一问题吗?

许多企业的产品没有明确的卖点,推销员磨破了嘴也卖不出去,因为他们不知道用什么说服顾客。老总就批评销售部门不努力,可销售经理满肚子的委屈。还有的产品凭空臆造卖点(如宣称奶粉里含有母乳成分),不仅不能赢得市场,反而成为天下笑柄。企业的老总们,您知道这是为什么吗?

营销是由“营”和“销”构成的,只有先做好“营”,才能实现有效的“销”,可见“营”有多么的重要。如何“营”,是需要进行精心谋划的,胸有成竹才能泼墨成画。

比如建造一幢大楼,我们表面看到有很多工人在建造它,却看不到建造大楼的那些工人背后有大量的建造策划方案。所以在这里建造大楼是因为有某个策划认为在这里建造大楼会有怎么样的好处,最后这个策划得到了必要的商业支持,于是就实施这个策划。

对企业来说,市场营销的最终目的是成功将产品、服务或观念销售给顾客。什么方式开拓市场最为有效呢?操作中主要有两种方式:一是传统的推销思路;二是现代营销思路(如上面的案例就存在这两种思路开拓市场)。下面我们比较一下这两种思路。

1.1.1 开拓市场的推销思路

推销是以工厂为出发点,以现有产品为中心,招聘一批业务人员,通过大力说服顾

客而达到销售的目的。其过程如图 1-1 所示。

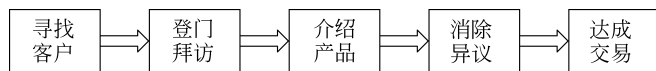


图 1-1 推销开拓市场的流程

目前国内许多企业仍采用这一古老的思路开拓市场，但效果不尽理想。其主要特征是重视产品推广，忽视企业形象；重视宣传炒作，轻视售后服务；重视业务员收入，忽视业务员培训；重视价格竞争，忽视品牌战略等。如 2012 年 8 月国内电商燃起的价格战烽火就是生动的实例。

1.1.2 开拓市场的营销思路

市场营销开拓市场是以目标市场为出发点，以顾客的需求为中心，重在通过市场调研找准顾客需求，做好市场定位（提炼卖点），制定针对性的卖点诉求方案（沟通方式），推拉结合（活动支持），通过满足顾客需求（物质、精神）达到成功销售的目的。所以企业的市场营销是一个分析、规划、执行和控制的过程，具体包括五个主要步骤，如图 1-2 所示。

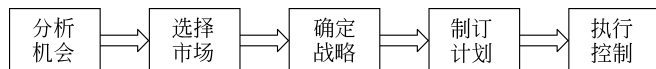


图 1-2 营销开拓市场的流程

从两者的流程来看，其开拓市场的思路有明显的不同。它们在出发点、围绕的中心、开拓方法和达到目的的手段上有本质的区别，如表 1-1 所示。

表 1-1 推销与营销开拓市场的区别

开拓市场的思路	出发点	围绕的中心	开拓方法	达到目的的手段
推销	工厂	产品	大力推销	通过销售获得利润
市场营销	目标市场	顾客需求	整合营销	通过满足顾客需求获得利润

1.1.3 学习营销策划的必要性

从以上对比可见，市场营销是以市场为向导，以满足顾客需求为中心，而推销则是以产品为中心。市场营销首先是做市场机会分析，划定细分市场，确定自己的目标市场，根据目标顾客的需求来开发产品或服务，并确定合理的定位，然后通过整合营销将产品或服务销售出去，满足客户的需求从而获利。后期还提供一些产品的服务，使产品形象深入人心，树立自己的品牌形象，便于企业长期发展。简言之，市场营销就是先探寻顾客需求，谁是目标顾客、目标顾客要的是什么，然后根据顾客需求制定产品，通过多种渠道销售出去。

而推销只是瞄准现有产品和服务，挖空心思用语言技巧来说服顾客，有时会促使顾客买来根本不需要的产品，很难赢得顾客满意，更别说顾客忠诚了。甚至有些素质不高的推销员不惜采用欺骗、忽悠等手段诱使顾客购买，使顾客产生反感。

美国营销学权威菲利普·科特勒认为，营销最重要的内容并非是推销，推销只不过是营销冰山上的顶点，如果营销者把认识消费者的各种需求，开发适合的产品，以及合理的定价、分销和促销等工作做得很好，这些产品就会很容易地销售出去。

推销，为了卖出找技巧（推销术）；营销，依靠诚信获满意（忠诚度）。术者，挖空心思不可长；诚者，顾客满意能持久。

所以，市场营销是解决产品销售的根本手段。通过科学、合理地制定营销方案，从营销全局来解决销售局部问题，用营销管理来解决营销技巧。营销策划不仅能对整个营销运作过程提前进行规划控制，有效防范可能出现的风险，而且能充分整合企业的各种资源，从而产生较好的实施效果。

1.2 市场营销策划概述

1.2.1 市场营销策划的概念

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：“事不前定不可以应猝，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：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外。”这里将策划定义为决定千里战事的谋略。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。中国古代著名兵书《孙子兵法》中的“多算胜，少算不胜”及“凡事预则立，不预则废”等名言，都表达了处于竞争性环境中的活动，都需要事先进行谋划和计划。“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、选择能产生预订效果的行动方式。简言之，就是策划。

在日本，通常把策划称为“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，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20世纪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借鉴中国古谚语的广告词：“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。

在西方市场营销学体系中，几乎没有出现过“市场营销策划”一词。现代市场营销理论的开创者、美国西北大学教授 Philip Kotler 将现代营销定义为“分析、计划、执行和控制”的一个过程。其中，分析主要是指找到有利可图的营销机会；计划则是指为争取和利用这样的营销机会进行事前的谋划，并形成在执行时用于对行动过程进行控制的营销计划。可见，在英语中与市场营销策划相近的词就是“Marketing Planning”，即营销计划。

美国有不少机构将营销策划的理念和方法进行了有效的实施，比较著名的有兰德公司、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30亿元，比往年销售额上升了100%以上。

国内学者张利痒先生提出了“企业策划”的概念，他认为，“由于各国民族文化、语言文化、管理咨询的发展阶段及其他条件的不同，对策划、咨询、管理咨询的概念名称也不尽相同。……企业策划一词接近英文‘Strategy Planning’。”^①从他这一观点出发，“策划”就是“计划”的意思，但不一定是只有Strategy才需要策划。许多战术性问题或活动，只要事先进行规划、安排，就需要策划。

学者陈放认为：“策划侧重于‘策’，它是在外部竞争的情况下，为了取得绝对的胜利而出谋划策、运筹帷幄。……计划侧重于‘划’，是安排的意思。任何一件事情都可以拟订一个计划去执行、按部就班去完成。”^②

学者吴灿认为：“策划就是对某事件、某种项目有何计划、打算，用什么计谋，采取何种谋划、计策，然后综合实施运行，使之达到较好的效果。”^③

学者于建原认为：营销策划就是对企业营销活动在事前进行科学分析，并基于这种分析，创造或制订出具有独特性的计划或安排，并对以后活动或某个活动环节制订计划或安排，并依据这些计划和安排，对活动过程进行控制。^④

以上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。就字面来理解，“营”就是经营、运作，“销”就是销售；“策”就是计谋、谋略，“划”就是规划、安排。因此，营销策划是为了解决企业经营中现存的问题，为实现特定的销售目标提出新颖的思路对策，并制定出具体可行的规划方案，达到预订效果的一种综合性创新活动。

综合前人的论述，我们在长期理论研究及实践操作的基础上，对市场营销策划的概念界定如下：

市场营销策划是指策划的主体（策划人）为达到预定的市场营销目标，运用新的营销思维和方法，对整体市场营销活动或某一方面的营销活动进行分析、判断、推理、预测、构思、设计和制定具体营销方案的活动过程。

1.2.2 市场营销策划与创意点子的关系

（1）市场营销策划是一个整体的系统的规划过程，而创意点子只是其中某个具体营销方案有效实施的谋略。

① 张利痒. 构建企业策划的新型理论体系[J]. 企业研究, 2004(2).

② 陈放, 谢弓. 营销策划学[M]. 北京: 时事出版社, 2001: 20.

③ 吴灿. 策划学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 3.

④ 于建原. 营销策划[M]. 成都: 西南财经大学出版社, 2005: 3-4.

市场营销策划是一个复杂的系统工程，包括许多环节，如调查研究、目标定位、理念设计、资源整合、运作切入、形象塑造、文化底蕴、政治糅合。还有实战操作、过程监理、微调修整、总结提高等。显然，不只是出点子那么简单。

(2) 创意点子是营销策划方案的闪光点，但不能代替营销策划。

在战争年代，有时一个点子就可以制敌于死地，市场中一个点子也有可能挖到一桶金。然而，策划是按照一定逻辑程序进行创意的系统方法。因此，营销策划并不等于点子，也并非几个点子那么简单。自从1999年“点子大王”何阳被抓之后，人们对策划产生了更深的误解，对点子产生了恐惧感。还有一些人对点子、策划也分不清了。因此，我们一定要正确看待营销策划与创意点子之间的区别、关系。营销策划是一种高智慧的创意，诚然要出一些点子，但作为策划方法来说，它要按照一定程序，经过严格的逻辑思维设计之后才能完成，营销策划要复杂得多。

1.2.3 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，它不拘泥于以往的经验。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，至此营销策划完成了，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。

1.2.4 市场营销策划的作用

概括地说，策划的作用主要有以下几方面。

1. 策划可以用来整合各种资源

必须靠策划来转动生产力的魔方，整合各种资源，“造一个市场出来”。在日益残酷的市场竞争中，竞争靠的是软件，是文化，是服务。对企业的策划是跳出企业看企业，跳出市场看市场的高水平的策划。

2. 一个好的策划可以使企业有“五出”的效果

- (1) 出成果，使企业获得实实在在的利润和项目的成功。
- (2) 出机制，促使企业逐步形成更高效的管理机制。
- (3) 出品牌，建立或者提升企业的品牌形象。
- (4) 出人才，在合作的过程中锻炼出一批高素质的策划人才。
- (5) 出网络，使企业建立属于自己的营销网络。

3. 好的项目不是找来的，是策划出来的

“好的项目是策划出来的”，这是著名策划人王志刚先生的名言，也是无数事实验证的真理。

策划需要方案，策划人要达成目标就需要对未来的事务提早规划。但这只是策划的一部分，策划的真正意义在于将确定的方案落实，从而产生生产力。实践，实践，再实践，唯有如此才能避免策划沦为纸上谈兵。策划人要在实践过程中对项目进行动态的把握，要对项目的实施过程进行有效的监控。

策划的核心是理念设计。策划是对未来即将达成的目标制定系统性的解决方案的过程，策划就好比是帮助我们抵达彼岸的一张航海图。而这张航海图的指南针就是理念设计。所谓理念设计，就是告诉别人看待问题的角度、看待问题的方式，就是引导或者改变别人的看法。人只要清醒着，就会被无数的理念包围着。而你不策划别人，就会被别人策划。就理念设计的具体落实而言，策划方案的各个细节都是围绕着一个体现基本理念的主题展开的。主题是统御全局的思想，是灵魂。局部细节与主题的关系越紧密，策划的个性化特征就越明显。细节表现主题的方式是多样化的，不同的策划人仁者见仁、智者见智，八仙过海，各显神通。

科学技术是生产力，策划也是生产力。“好项目是策划出来的”，策划人通过对超常思维的掌握和运用，可以使将近破产的项目起死回生；通过对资源的有效整合，人弃我取，让闲置和无用的资源得到最大程度的开发和利用。策划不是赶时髦，也不是锦上添花，它的兴起和风行是因为策划的确为企业创造和带来了巨大的利润；策划也不是神话，它不可能为企业解决非策划方面的问题。

一份好的策划方案通常具备下面几个特点，在评价一份策划方案的时候，也需要依据下面的几个因素。

（1）独创性：方案必须言他人所未言，发现他人所未发现，提出自己的主张。没有思想的策划就是爬行的策划。

（2）可操作性：制定策划方案必须充分考虑到各个执行部门的运作实际，如果执行部门难以操作，将影响到策划方案的执行效果。

（3）科学性：针对市场策划而言，策划方案的制定必须建立在数据分析的基础上，策划效果的评估必须用数据表达。

策划是时代的产物，它是为适应一个特定的时代需要而产生的。因为策划拥有充分的科学性，所以它不会没落，它将随着时代的发展而向前发展。未来的社会将在很长一段时期内是买方市场，营销必定是市场的主旋律，营销思想的发展将对策划产生极大的影响。在未来，策划将更加被细分，策划的一部分职能将被分解在其他职位中，成为专职的事务。而专职策划的群体会减少，但更加专业。总的来说，未来的策划将更加注重团队合作的形式，分工更加科学，合作更加紧密。

1.2.5 市场营销策划的主要特点

1. 市场营销策划是创新思维的学科

市场营销策划是一门复合型的学科，它是由多门类知识综合、交叉、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管理艺术的结合。市场营销策划既是一门科学，又是一门经营艺术。

俗话说，思路决定出路。出人意料的创意结果往往来自出人意料的思路，创意点子能否闪光在很大程度上取决于其采用的思维方法。营销策划常用的创新思维方法将在下一节详细介绍。

2. 市场营销策划是市场营销工程设计学科

市场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工程系统，根据新的经营哲学和经营理念设计对这个系统中各方面进行轻、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地位。

在市场营销策划中，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，而市场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市场营销策划的灵魂，它赋予策划对象的不仅是丰富多彩的外部形象，更重要的是为其注入骨骼的精髓和现代社会文化的灵魂。例如，在市场营销策划的经典案例——“碧桂园神话”中，王志刚先生就明确指出：“房地产≠钢筋+水泥”，而是营造一种新的生活方便、居住舒适和有利于其消费者发展的社区生活方式和社会人文环境，使钢筋和水泥等的堆砌物具有活生生的灵魂，这就是市场营销策划的理念设计。它以消费者的满足为目标，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空间。

3. 市场营销策划是具有可操作性的实践学科

市场营销策划是一门实践性非常强的学科。市场营销策划不是空洞的理论说教，它要回答企业在现实的市场营销活动中提出的各种疑难问题，不仅仅要回答这些问题出现的原因，而且还要回答为什么、是什么。企业最需要的市场营销策划不仅仅是回答企业应该开拓市场、应该赚钱，更重要的是回答如何开拓市场、营造市场以及如何在激烈的市场竞争中获取丰厚的利润。市场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的可操作性的市场营销策划方案，提出开拓市场、营造市场的时间、地点、步骤及系统性的策略和措施，使企业的工作人员能够根据方案独立进行操作实施，而且还必须具有在特定资源约束条件下的高度可行性。市场营销策划不仅要提出开拓市场的新思路，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。

4. 市场营销策划是系统分析的学科

市场营销策划是一项系统工程，其主要任务是帮助企业利用开放经济中各种丰富的资源，如区域性资源、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。市场营销策划就是用科学、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，不能说是市场营销策划，它只是市场营销策划中的创意。

营销策划强调对既有资源和可利用资源进行整合，整合则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诸因素所组成并具有特定功能的整体，都是一个系统。任何系统都不是它的组成因素的简单加总，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，具有不同于组成因素组成的子系统的新功能，总体是“大于”各组成成分的物质属性的简单集合。市场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。市场营销策划是这一系统点子、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，市场营销策划是一门系统科学；作为实践，市场营销策划是一项系统工程。

5. 营销策划不是神话，而是整合、雕塑

营销策划不是神话，而很多人都把策划当成神话，以为只要有策划，朽木也能成栋梁、石头也能变成金。事实上，策划万能论、神奇论是错误的看法。

在现实中，一般有两种情况。一是属于“酒香巷子深”这种情况。按照常规，酒香应该是能吸引很多客人的，但是，由于巷子太深，酒再香人家也不知道，因此，人家想买好酒也因为找不到地方而放弃。因此，“酒香也怕巷子深”就提出了这样一个要求：如何来克服“巷子深”这个短处？当然，方法很多，比如在巷子口做个指示牌，指引客人来购买；或者在巷子口直接摆摊设点，直接进行贩卖；再或者将酒拿到闹市区卖；再或者直接进入商店……那么，究竟哪种方法更管用呢？或者是否有更好的办法呢？这就需要策划了。二是属于“酒不香巷子也不深”的情况。“酒不香”的意思就是质量不怎么样，而这样的酒却又想卖出去，因此，策划就显得非常必要了。为了使不香的酒也能卖出去，就必须想一些有效的办法，想什么办法呢？比如在包装上做些文章，或者让酒跟某个名人产生关系……也就是通过一系列的做法，转移视线，或者混淆视听，将短处掩饰起来，从另外一个方面来凸显其被包装出来的优点。

上述两种情况，都需要策划，尤其是在竞争日趋激烈的市场上。产品好就一定能在市场上畅销吗？不一定。如果产品质量差距很大，那么，质量差的产品在市场上的畅销只是昙花一现，很可能在畅销之后陷入困境：因为每一个销售出去的产品就成为一个负面的宣传。质量好的产品则可能在缓慢的市场培育之后，进入快速稳健的增长期。但是，当产品质量和技术差距不明显的时候，策划的作用就显现出来了。也就是说，在上面的两种情况下，第一种情况下的策划才可能导致健康的结果，而第二种情况下的策划只能导致短暂辉煌后的恶果，并留下骗子的骂名。

对于策划，不应该想得太神奇。策划就是根据自身资源与市场实际，确定更有效的实施路径，以期获得可观的效果。竞争激烈才使策划受到空前的重视，正是这样，策划才需要保持清醒与客观，否则，不仅会使企业陷入困境，还会使个人受到法律的制裁。某些策划人最终被人们戴上骗子的帽子，甚至身陷牢笼，也很说明问题。

策划是应对竞争的需要，而不是实现欺骗的需要。因此，策划需要理性与清醒，并在此基础上进行资源的整合和战略、策略的雕塑，从而实现最大化的效应。我们为什么需要策划？需要强调的是，策划不是为了欺骗谁，也不能点石成金，更不能无中生有，它是关于智慧和智力的正常较量，是使产品和企业本身的优势得到更好的体现、使自身

的潜力得到更好的发挥的一种有效方法，这才是核心。如果要保证长久，就必须保证一个根本：酒要香，否则，一切都是徒劳。

1.3 营销创意思维方法

创意来自创造性思维，而创造性思维通常被人们看成一种非常神秘的东西，认为只有天才才能具备，非常人所有。其实创意并非我们想象的那样难以捉摸，它有一定的思维规律。只要你掌握了这些思维方法，并刻苦训练，你也能提出耳目一新的创意。

1.3.1 营销策划常用的创新思维方法

1. 形象思维

1) 形象思维的概念

形象思维是指用直观形象和表象进行思维活动、解决问题的思维方法，其特点是具体形象性、完整性和跳跃性。形象思维不仅以具体表象为材料，而且也离不开鲜明生动语言的参与，根据思维目的的要求对一些储存在记忆中的形象材料进行加工改造，并塑造出新的形象。

2) 形象思维的类型

(1) 无意想象。事先没有明确目的，不由自主地想起某事物形象的过程，叫无意想象，也称为不随意想象。它常发生于注意力不集中或半睡眠状态。如看天上的云、远处的山，想象它们像某种事物或动植物。无意想象中最典型的是梦。梦也有离奇性和逼真性两个特点。无意想象是最简单、最初级的想象。有意想象是高级想象，是依据一定的目的自觉地进行的想象。这两种想象常常是互相交叉，相互促进和转化，它们在人的创造活动中都起着重要作用。如有的调查报告说，在数学家和科学家中，有70%左右的人承认，自己有些问题的解决是在梦中得到启示和帮助的。

(2) 再造想象。有意想象是有明确的目的、任务，是自觉的，有时还要做出一定努力的想象。想象不是已有表象的简单再次出现，而是经过加工改造后的新形象的出现。

再造想象就是根据语言文字的描述或根据图样、图形、符号记录等的示意，而在头脑中构造出来的相应的新形象的过程。例如，当读到“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”的词句时，就在头脑中形成一幅草原情景的图画。又如，看小说《红楼梦》时，脑海中便随之产生了宁、荣两府中的各种人物形象及其活动的情景等。这些就是再造想象所产生的结果。虽然再造想象的事物形象不是本人独立创造出来的，但是再造想象仍然带有本人的创造性成分。

为了有效、正确地进行再造想象，必须注意以下三点：一要善于正确地理解语言文字所表达的内容；二要善于精细准确地观察有关图片、标本、模型等；三要善于在头脑中积累广泛丰富的表象材料或感性知识。

再造想象是学生接受知识、理解教材不可缺少的条件。学生在校学习的许多科学知识，主要是前人的间接经验，这些知识经验又多半是通过教师、书本以语言或标志实物的图表、模型等介绍给学生的。学生要通过再造想象去接受或理解教师的讲授和课文的

描述，在头脑中再造出没有感知过的、与教材内容相适应的具体鲜明的新形象。如果教师语言不生动或学生缺乏想象力，就会影响教学效果。

(3) 创造想象。不依据现成的描述，而是根据一定的目的，在头脑里独立地创造新形象的过程，就是创造想象。创造想象，其形象特点是新颖、独创、奇特。如文学艺术创作、科学发明、技术革新等都是创造想象。

创造想象与再造想象都是在感知的基础上，根据自己对表象重新加工改造进行结合的新形象。虽然两者都含有创造性，但创造想象的创造水平高得多，因而创造想象在创造性活动中的作用比较大。创造想象和再造想象也是相互交错、相互促进的。创造想象虽然以再造想象为基础，但它要比再造想象更富有创造性，更为复杂，更为新颖，更为困难。如在《阿Q正传》中的阿Q是一个独特的典型的新形象，鲁迅先生经过千锤百炼，综合了许许多多的人物形象，创造性地构思了这一独特形象，要比读者根据作品的描述，再造出阿Q形象复杂得多和困难得多。

创造想象是人类创造性活动必不可少的重要因素之一，在学习活动中的作用也很重要。没有创造想象就没有发明创造，没有新型的建筑，也没有艺术创作。学生在学习中，如创造想象薄弱，就很难有独到见解，对事物表象分析加工能力低，恐怕连作文也很难写好。他很可能缺乏激励人们奋发向前的革命理想和丰富想象力。

有效的创造想象必须具备两个条件：一要储备丰富的表象；二要善于分析和综合。据研究指出，创造性活动一般分为四个阶段：a. 准备阶段，主要是搜集资料，详细、全面地占有材料。b. 孕育阶段，主要是对资料进行分析和综合，开展积极的思维和想象活动；有时也借助于原型启发，不断地酝酿新概念和新形象。c. 灵感阶段，即人的全部精神力量，处于高度积极性和集中的状态，突然产生出创造性的新形象。要记住，谁要获得灵感，就必须付出辛勤劳动的代价。柴可夫斯基说：“灵感不喜欢拜访懒惰的客人。”d. 整理阶段，是指整理研究结果，如写出论文或获取新成果。

(4) 幻想。幻想是一种与人的愿望相结合，并指向于未来的想象。幻想是创造想象的一种特殊形式。它的特点在于：一是幻想中的形象体现着个人的愿望；二是指向未来，不能立即实现。幻想有积极和消极之分。凡违背客观发展规律，不能实现的幻想，叫作空想。空想是一种有害的幻想。凡在科学理论指导下，符合客观发展规律，能够实现的幻想，就是积极的幻想，叫作理想。一切理想都是有益的，是激励和鼓舞人们学习、工作和创造发明的巨大动力。

形象思维的过程是：形象感受（体验）→形象储存（记忆）→形象判断（识别）→形象创造→形象描述。

2008年北京奥运会会徽“中国印”，如图1-3所示，就是形象思维的产物。设计者在创作过程中，几乎走遍了举办前28届奥运会的所有城市，大量搜集奥运会会徽诞生的背景资料，然后结合北京奥运会的主题口号和中国文化的特点，设计出了该标志。

形象思维的训练要求如下。

(1) 深入生活是提高形象思维能力的基础；



图1-3 2008年北京奥运会会徽“中国印”

- (2) 善于选择典型形象是提高形象思维能力的重要方法;
- (3) 刻苦训练,是提高形象思维能力的重要手段。

如,以“深山藏古寺”为题,画一幅画(如何利用所掌握的素材表现深山藏古寺的意境),如图1-4所示。

2. 联想思维

1) 联想思维的概念

联想思维是指人脑记忆表象系统中,由于某种诱因导致不同表象之间发生联系的一种没有固定思维方向的自由思维活动。主要思维形式包括幻想、空想、玄想。其中,幻想,尤其是科学幻想,在人们的创造活动中具有重要的作用。

2) 联想思维的类型

(1) 接近联想。是指时间上或空间上的接近都可能引起不同事物之间的联想。比如,当你遇到大学老师时,就可能联想到他过去讲课的情景。再如,由天空联想到大地、大地联想到水、水联想到喝、喝联想到茶等。

(2) 相似联想。是指由一个事物外部构造、形状或某种状态与另一种事物的类同、近似而引发的想象延伸和连接。如由照片联想到本人和照猫画虎等。

(3) 对比联想。是由事物间完全对立或存在某种差异而引起的联想。其突出的特征就是背逆性、挑战性、批判性。例如看到白色想到黑色以及温水与凉水、丑女与美女、原价与促销价的对比等。

(4) 因果联想。是指由于两个事物存在因果关系而引起的联想。这种联想往往是双向的,既可以由起因想到结果,也可以由结果想到起因。如看到蚕蛹就想到飞蛾,看到鸡蛋就想到小鸡。再如下面地质队员找水的思路:干旱→渴→萎靡不振→看到狒狒(活跃)→给狒狒喂咸菜→跟踪狒狒→找到水。

3. 组合思维

1) 组合思维的概念

组合思维又称“连接思维”或“合向思维”,是指把多项貌似不相关的事物通过想象加以连接,从而使之变成彼此不可分割的新的整体的一种思考方式。

例:电视+电话=可视电话,多媒体=数据+文字+图像+声音,集成电路=电子管+电阻+电容,台秤+电子计算机=电子秤,飞机+飞机库+军舰=航空母舰,手枪+消音器=无声手枪,自行车+电机+蓄电池=电动自行车。

2) 组合思维的类型

(1) 同类组合。同类组合是若干相同事物的组合。参与组合的对象在组合前后基本原理和结构一般没有根本的变化。往往具有组合的对称性或一致性的趋向。

例:双向拉锁、三合米、鸡尾酒、双排订书机、多缸发动机、双头液化气灶、双层文具盒、三面电风扇、双头绣花针、3 000个易拉罐组合在一起的汽车、1 000只空玻璃



图1-4 深山藏古寺

瓶组合在一起的埃菲尔铁塔等。

(2) 异类组合。异类组合是指两种或两种以上不同领域的技术思想的组合、两种或两种以上不同功能物质产品的组合。组合对象（技术思想或产品）来自不同的方面，一般无主次关系。参与组合的对象从意义、原子、构造、成分、功能等任一方面和多方面互相渗透，整体变化显著。异类组合是异类求同的创新，创新性很强。

例如，我国云南哀牢山彝族将火药、铅块、铁矿石碴、铁锅碎片等物放入一个掏尽籽的干葫芦里，在葫芦颈部塞入火草作为引火物，把葫芦装进网兜。这就是一个异类组合创造——“葫芦飞雷”，“葫芦飞雷”被称为世界上最早的手榴弹。被组合的东西（火药、铅块、铁矿石碴、铁锅碎片等物）是旧的，组合的结果（“葫芦飞雷”）是新的。把旧变新，由旧出新，这就是创造。其基本思路如图 1-5 所示。

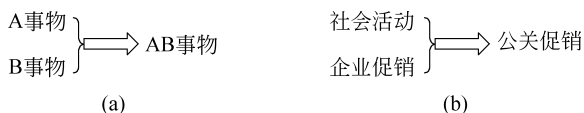


图 1-5 创造的基本思路

(3) 重组组合。重组组合就是在事物的不同层次分解原来的组合，然后再按照新的目标重新安排的思维方式。

重组作为手段，可以更有效地挖掘和发挥现有技术的潜力。如飞机的螺旋桨装在尾部就是喷气式飞机，装在顶部为直升机。企业的“资产重组”等说明重组可以引发质变。

例如，积木、变形金刚、七巧板等玩具，都有利于儿童建立重组意识，培养重组能力。

(4) 共享组合与补代组合。共享组合是指把某一事物中具有相同功能的要素组合到一起，达到共享的目的。例如，吹风机、卷发器、梳子共用同一带插销的手柄。

补代组合是通过将某一事物的要素进行摒弃、补充和替代，形成一种在性能上更为先进、新颖、实用的新事物。如拨号式电话改为键盘式、银行卡代替存折等。

(5) 概念组合。概念组合就是以词类或命题进行的组合，如绿色食品、阳光拆迁、阳光录取、音乐餐厅等。

(6) 综合思维。综合是指为了完成重大课题，在已有的学科、原理、知识、方法、技术不能解决时，创造出新的学科、新的原理、新的方法和新的技术，并对其进行重新组织和安排的思维过程。

例如，1961 年肯尼迪召集美国各有关部门头脑们商量对策，宣布：“美国最终将第一个登上月球。”1961 年 5 月 25 日，肯尼迪在题为“国家紧急需要”的特别咨文中，提出在 10 年内将美国人送上月球。他说：“我相信国会会同意，必须在本 10 年末，将美国人送上月球，并保证其安全返回”，“整个国家的威望在此一举”。于是，美国宇航局制订了著名的“阿波罗”登月计划。

4. 发散思维

(1) 发散思维的概念。发散思维，又称辐射思维、放射思维、扩散思维或求异思维，是指大脑在思维时呈现的一种扩散状态的思维模式，它表现为思维视野广阔，思维呈现

出多维发散状。如“一题多解”“一事多写”“一物多用”等方式。不少心理学家认为，发散思维是创造性思维的最主要的特点，是测定创造力的主要标志之一。

(2) 发散思维的类型。

① 立体思维。思考问题时跳出点、线、面的限制，立体式进行思维。例如，

立体绿化：屋顶花园增加绿化面积、减少占地、改善环境、净化空气。

立体农业、间作：如玉米地种绿豆、高粱地里种花生等。

立体森林：高大乔木下种灌木、灌木下种草、草下种食用菌。

立体渔业：网箱养鱼充分利用水面、水体。

立体开发资源：煤、石头、开发产品。

② 平面思维。以构思二维平面图形为特点的发散思维形式。如用一支笔一张纸一笔画出圆心和圆周，这种不连续的图形是难以一笔画出的。

③ 侧向思维。从与问题相距很远的事物中受到启示，从而解决问题的思维方式。

例如，19世纪末，法国园艺学家莫尼哀从植物的盘根错节想到水泥加固的例子。

当一个人对某一问题苦苦思索时，在大脑里形成了一种优势灶，一旦受到其他事物的启发，就很容易与这个优势灶产生相联系的反映，从而解决问题。

④ 横向思维。相对于纵向思维而言的一种思维形式。纵向思维是按逻辑推理的方法直上直下的收敛性思维。而横向思维是当纵向思维受挫时，从横向寻找问题答案。正像时间是一维的，空间是多维的一样，横向思维与纵向思维则代表了一维与多维的互补。最早提出横向思维概念的是英国学者德博诺。他创立横向思维概念的目的在于针对纵向思维的缺陷提出与之互补的对立的思维方法。

概括地说，发散思维是从一个信息源导出多种不同结果的思维方法，如图1-6所示。

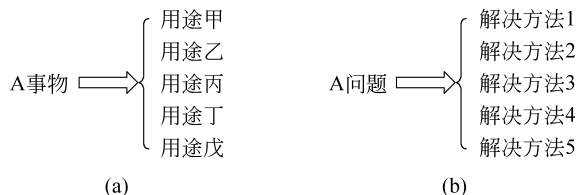


图 1-6 发散思维方法

这种思维方法有助于策划人充分挖掘企业现有内外部资源的作用，并最大限度地整合和发挥其效用，或用多种途径表现和完成策划主题。

读者思考：

① 报纸有哪些作用？

② 若让某一药店的经理了解某一药品的信息，都有哪些途径？

5. 创造思维

创造思维是一种新颖而有价值的、非结论的，具有高度机动性和坚持性，且能清楚地勾画和解决问题的思维活动。表现为打破惯常解决问题的程式，重新组合既定的感觉体验，探索规律，得出新思维成果的思维过程。

简单地说，也叫打破现状思维，就是突破思维框框，冲破原有的思维定式，跳出原

来习惯思维方法去寻求解决问题的方法。

我们首先看一个例子^①。

在图 1-7 中，有 10 只杯子，其中前 5 个有酒，后 5 个没有酒。现在要求只能动其中的任何两只杯子，使有酒的杯子和无酒的杯子被一一相隔交错排列。



图 1-7 酒杯排列

这个问题的解法，如果按照移动杯子来做，是肯定解不出来的。这是因为题目中限制了只能“动”两只杯子。看过题目后，许多人首先想到的“动”就是“移动”。实际上，如果将第 2 只杯子的酒倒进第 7 只杯子，将第 4 只杯子的酒倒进第 9 只杯子，就完成了题目要求。如将“动”认为就是“移动”——这就是思维框框！

那么，思维框框是如何形成的呢？

首先，人们对客观事物的认识，是在接触事物时，将事物个别和具体属性传递过来的信息进行综合后产生的。对事物的整体认识，也称为“知觉”（perception）。在形成知觉的过程中，首先会有“选择性注意”的影响，即人们一般不会注意所有的传递过来的信息，而只会注意那些符合自己兴趣爱好或有新奇感的信息。“选择性注意”实际上是要简化人们处理信息的时间。从上例看，“动”本来是有许多方式的，拿起来是“动”，翻过来也是“动”……但我们的选择性注意在这个场合，只注意了“位移”这种“动”。

其次，形成知觉时，还有一个“选择性歪曲”的影响。选择性歪曲一般是将得到的信息尽量按照个人的喜好、偏见与信念等进行解释。依上例，当我们将“动”想到是“位移”时，是认为“我必须按照题目要求”，因此移动才是正确的，才是符合题意的，因此就不会再去想是否还有别的“动”法；因为认为这才符合题目要求，因此，对别的“动”法可能就不会再去思索考虑了。

最后，形成知觉，还有一个所谓的“选择性记忆”影响，即在注意的信息中，去掉那些不合自己偏好、信念与态度的信息，只记忆符合自己的偏好、信念与态度的信息。在上例中，我们因为已经过滤或阻挡了其他“动”的方式，已经不会再去想是否还有别的“动”的方法能解决问题了。

知道了思维框框形成的原理或原因，突破思维框框的方法就容易找到了。

首先，营销策划人员应该养成一种对于任何要解决的问题，先考虑所有可能解决问题的习惯，避免“选择性注意”的影响！

其次，营销策划人员对于所有解决问题的方法，在没有建立评判标准之前，都不要轻易下结论认为哪种方法好、哪种方法不好，即消除“选择性歪曲”的影响。只有在建立了评判标准后，才根据标准来决定哪种是真正好的解决方法，这样就不会因为成见、

^① 千高原. 创新就这么几招[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2003: 314-315.

偏见或经验限制，将真正有价值的想法丢掉了！

最后，对于解决问题的方法，必须坚持用事实作为标准来衡量，不要用简单类推的方法。这样可以得到对事物的正确认识，而不是以偏概全的错误认识。假如在上例中，如果不是我们轻易能够拿得动的杯子，而是大铁桶的时候，用“倒”的方法，就解决不了问题。那我们就可以想想，如果用吸管抽或用瓢舀水到另外的铁桶如何呢？

我们再看下面这个例子。

一次，某公司进行招聘，应聘者甚众。在进行书面考试时，考试者提出的要求是只有两分钟做题时间，过时不交卷或没有按照要求做完试题，都不能通过。应聘者拿过试题一看，都是如下一些简单的常识性问题：

- (1) 写出三种热带植物的名称_____
- (2) 写出三座中国历史文化名城的名字_____
- (3) 写出三座外国历史文化名城的名字_____
- (4) 写出三位世界著名科学家的名字_____

.....

像这样的题目，试卷上共有 100 道，要在两分钟内写完，任何人都不可能做到。许多应聘者想，谁都写不完，那么多写的肯定是优胜者，于是在两分钟内奋笔疾书……到了交卷时间，绝大多数人肯定都没有做完试卷上的题目，但有两个应聘者被当场宣布合格，其余在现场就被淘汰了。当宣布时，被淘汰的人不服气，说这两个人肯定是有“关系”，走后门。公司负责人将考试过关者的卷子当场给落聘者看，结果看到这两个通过考试的人，只写了一道题的答案。公司负责人提醒说，请你们看看最后做题的要求。结果在试卷的最后所写的做题要求是：“在上述各题中，请任选一题回答！”这些落聘者才恍然大悟！

这就是非常典型的受思维定式影响的案例：因为一般的试题都是将做题要求写在最前面，而这份试卷，答题要求前面有，后面也有，而这些应聘者就想当然地认为要回答完所有的问题。

突破思维定式，有两个思维方法：

第一，在思考任何问题时，先不要做任何结论，在你对问题做了彻底的了解和研究之后，再下结论不迟。

第二，从任何人处或以其他方式得到的信息，都只能作为参考。一定要想想，在这个问题上，如果没有那些信息，或我没有听到别人这样说的时候，我的第一反应是什么？如果你的第一反应与别人告诉你的情况或给你的各种提示或暗示存在较大差异的话，就请按照上述要求，不要轻易认为自己是错的，别人是对的；也不要轻易否定别人的意见或肯定自己的意见。这时，就需要进行更多的思考分析，收集更多的信息。也就是说，在没有探讨所有可能之前，一定不要认为只有一条路可走。

在营销策划中，当进入创意阶段时，按照前面已讲的，将想象力充分发挥、充分运用。在营销策划中，最初的任何想法都要被看成是合理的、可能的、允许的，没有所谓的“荒唐”可言，这样才能有效突破思维定式。

6. 逆向思维

(1) 逆向思维的概念。逆向思维是指为实现某一创新或解决某一以常规思路难以解决的问题，而采取反向思维寻求解决问题的方法。即反向思维的方法，主要有逆正常思维、逆传统思维、逆流行思维、逆一般思维。

(2) 逆向思维的类型。

① 逆正常思维。大多数人都处于一种正常的，俗称“四平八稳”的思维之中，如果将这些思维逆反，即一反常态，可能就是绝妙的促销策略。

② 逆传统思维。在继承了历史传统的基础上形成的习惯思维。改变这种传统的思维不是很容易，它常常会受到习惯势力的阻碍。但一旦逆反成功，将会取得意想不到的收获。

③ 逆流行思维。亦即“爆冷门”思维。目前许多人在追逐或跟随这种思维，商家若采用这种思维进行促销策划，会使顾客“意想不到”，从而也会产生“意想不到”的效果。如一般商家播放的音乐都是流行音乐等。若逆反这种流行思维，播放的是“过时”的名曲，反而能够独树一帜，体现企业与众不同的哲学思维，取得“意想不到”的促销效应。

④ 逆一般思维。这是一种多数人一般都想不到的促销思维，是一种极其特殊、奇特、与众不同、别具一格的促销思维。

此外还有超前思维、新异思维等。

材 料 阅 读 并 思 考

如何把梳子卖给和尚

从前，有两名梳子生产厂家的营销人员张三和李四，每天走街串巷，到处推销梳子。有一天，二人结伴外出，无意中经过一处寺院，望着人来人往的寺院，张三大失所望，“唉，怎么会跑到这个地方，这里全是一群……哪有和尚会买梳子呢？”于是打道回府。

刚刚看到寺院的招牌，李四本来也是心内一凉，非常失望，但长期以来形成的职业习惯和不断挑战自我的精神又告诉自己“既来之，则安之，不行动怎么会有结果呢？事在人为嘛！”于是，径直走进了寺院，待见到方丈时心内已想好了沟通的切入点。见面施礼后，李四先声夺人地问道“方丈，您身为寺院主持，可知做了一件对佛大不敬的事情吗？”方丈一听，满脸诧异，诚惶诚恐地问道“敢问施主，老衲有何过失？”

“每天如此多的善男信女风尘仆仆，长途跋涉而来，只为拜佛求愿。但他们大多满脸污垢，披头散发，如此拜佛，实为对佛之大不敬，而您身为寺院主持，却对此视而不见，难道没有失礼吗？”

方丈一听，顿时惭愧万分，“阿弥陀佛，请问施主有何高见？”

“方丈勿急，此乃小事一桩，待香客们赶至贵院，只需您安排盥洗间一处，备上几把梳子，令香客们梳洗完毕，干干净净，利利索索拜佛即可！”李四答道。“多谢施主高见，老衲明日安排人下山购梳。”“不用如此麻烦，方丈，在下已为您备好了一批梳子，低价给您，也算是我对佛尽些心意吧！”

经商讨，李四以每把3元的价格卖给了老和尚10把梳子。

李四满头大汗地返回住所，恰巧让张三看到，“嗨，李四，和尚们买梳子了吗？”张三调侃道。

“买了，不过不多，仅仅十把而已。”

“什么！十把梳子？卖给了和尚？”张三瞪大了眼睛，张开的嘴巴久久不能合拢，“怎么可能呢？和尚也会买梳子？向和尚推销梳子不挨顿揍就阿弥陀佛了，怎么可能会成功呢？”（成功者找方法，失败者找借口）

于是李四一五一十将推销过程告诉了张三，听完以后，张三顿觉恍然，“原来如此，自愧不如啊，佩服佩服！”嘴上一边说，心里一边想：“为什么我会放弃这个好机会呢？老和尚真是慷慨啊，一下子就买十把梳子，还有没有机会让他买更多的价格更高的梳子呢？”脑筋一转，计上心来，当天晚上便与梳子店老板商量，连夜赶制了100把梳子，并在每把梳子上都画了一个憨态可掬的小和尚，并署上了寺院的名字。（点评：个性化的新产品会引起客户更多的需求）

第二天一早，张三带着这100把特制梳子来到了寺院，找到方丈后，深施一礼，“方丈，您是否想过振兴佛门，让我们的寺院名声远播、香火更盛呢？”（点评：营销策划的关键是点中顾客需求的穴位）

“阿弥陀佛，当然愿意，不知施主有何高见？”

“据在下调查，本地方圆百里以内共有五处寺庙，每处寺庙均有良好服务，竞争激烈啊！像您昨天所安排的香客梳洗服务，别的寺庙早在两个月前就有了，要想让香火更盛，名声更大，我们还要为香客多吃一些别人没做的事情啊！”

“请问施主，我院还能给香客们多做些什么呢？”

“方丈，香客们来也匆匆，去也匆匆，如果能让他们空手而来，有获而走，岂不妙哉？”

“阿弥陀佛，本寺又有何物可赠呢？”

“方丈，在下为贵院量身定做了100把精致工艺梳，每把梳子上均有贵院字号，并画可爱小和尚一位。拜佛香客中不乏达官显贵，豪绅名流，临别以梳子一把相赠，一来高僧赠梳，别有深意，二来他们获得此极具纪念价值的工艺梳，更感寺院服务之细微，如此口碑相传，很快可让贵院名声远播，更会有人慕名求梳，香火岂不越来越盛呢？”

方丈听后，频频点头，张三遂以每把5元的价格卖给方丈100把梳子。

张三大功告成，兴致勃勃地回来与李四炫耀自己的成功推销，李四听完，默不作声，悄悄离开。

当晚李四与梳子店老板密谈，一个月后的某天清晨，携1000把梳子拜见方丈。双方施礼后，李四首先问了方丈原来购买张三梳子的赠送情况，看到方丈对以往合作非常满意，便话锋一转，深施一礼：“方丈，在下今天要帮您做一件功德无量的大好事！”

待方丈询问原因，李四将自己的宏伟蓝图向方丈描绘：寺院年久失修，诸多佛像已破旧不堪，重修寺院，重塑佛像金身已成为方丈终生夙愿，然则无钱难以明志，如何让寺院在方丈有生之年获得大笔资助呢？李四拿出自己的1000把梳子，分成了两组，其中一组梳子写有“功德梳”，另一组写有“智慧梳”，比起以前方丈所买的梳子，更显精致大方。李四对方丈建议，在寺院大堂内贴上如下告示：“凡来本院香客，如捐助10元善

款，可获高僧施法的智慧梳一把，天天梳理头发，智慧源源不断；如捐助 20 元善款，可获方丈亲自施法的功德梳一把，一旦拥有，功德常在，一生平安”等，如此一来，按每天 3 000 香客计算，若有 1 000 人购智慧梳，1 000 人购功德梳，每天可得善款约 3 万元，扣除我的梳子成本，每把 8 元，可净余善款 1.4 万元，如此算来，每月即可筹得善款四十多万元，不出一年，梦想即可成真，岂不功德无量？

李四讲得兴致勃勃，方丈听得心花怒放，二人一拍即合，当即购下 1 000 把梳子，并签订长期供货协议，如此一来，寺院成了李四的超级专卖店。（以客户需求为导向，紧紧抓住客户的消费心理，大胆设想，小心求证，逐步引导，最终实现目标）

古人老子曾曰：天下万物生于有，有生于无。深思其语，得之结论一言：营销策划最高境界——用创造性思维实现有效营销。

思考：以上两名营销人员采用了什么创新思维方法？

1.3.2 营销创意的来源和途径

在营销实战中，创意是竞争对手间比拼的焦点，也是难点。对大多数人来说，营销创意是高不可攀的智力比拼，神秘又玄妙。它看似在天边，其实就在我们的眼前。只要你把握了这些规律，你也能提出精妙的创意方案。正如某企业的新产品设计师所言：“其实我设计新产品的奥妙就在于经常深入消费者中间，很多构思源于民间。”

1. 创新思维是营销创意的根本方法

正如前面提到的，大多数情况下由于我们采用了传统的思维方法，当然会得到大众的思维结论。要想使设计方案与众不同，就必须打破传统的思维定式和框框。正如前面提到的，出人意料的创意结果往往来自出人意料的思路，创意点子能否闪光在很大程度上取决于其采用的思维方法。我们在进行营销策划的过程中，要善于使用创新思维的方法来考虑问题，平时也要注意加强这方面的训练。

2. 日常生活是营销创意的主要源泉

营销活动是企业与广大消费者的互动，能否吸引消费者，产生共鸣，就看你的卖点设计是否贴近生活，是否抓住顾客的心。生活是丰富多彩的，它能为创意提供大量的有价值的素材，而且能引发我们创意的灵感，很多优秀的创意都是源于对生活深入细致观察的结果和对生活中生动事例的借鉴和发展。如相声、小品的幽默技巧，真情流露的生活片段，民间高手的绝技绝活，甚至一切生活中有趣的事情，都有可能成为我们营销创意的重要素材。

3. 善于积累是营销创意的重要方法

我们每个人都可能走过同样的路，经历过同样的事情，看到过同样的事物，但收获或感受却各不相同。俗话说：“机遇只垂青于有准备的头脑”，创意的发生也是这样。如果我们平常没有对知识、经验的广泛积累，那么要有好的创意几乎是不可能的。灵感的获得也许只是一瞬间的事，然而在灵感到来之前却是需要有大量的思考和准备过程来铺垫的。著名的营销实战大师米尔顿·科特勒有个习惯，他每天出门口袋里一定装着纸笔，一旦遇到新奇的事情就马上记下来，每年都会积累上百个“奇事”，这些积累的素材多数成为他营销创意的重要源泉。

4. 敢于幻想是营销创意的重要途径

没有嫦娥奔月的美丽神话，人类也不可能有飞天的创举。可见，幻想是我们人类特有的一种思维能力。想象力的发挥，能使我们突破各种思维定式以及条件、环境的阻隔，使我们的创造性思维得到最大程度的发挥。很多看似不可能的事情，正是由于大胆合理的想象才成为现实。当然，幻想有可能会被人误解，甚至讥笑。因此，在进行营销创意时，一要尊重现实生活；二要敢于承受误解和嘲讽。

5. 兴趣是营销创意的重要动力

我们常说，兴趣是最好的老师。只有对某个问题产生了兴趣，我们的思维才能够兴奋和活跃，我们的想象力和创造力才能充分得到发挥。兴趣会驱使我们深入研究、持续工作，会促使我们熟能生巧、巧能生变。

1.4 怎样做好营销策划

1.4.1 营销策划业对于策划人员的基本要求

1. 策划人是一专多能的复合型人才

策划，是一个融高度知识、智慧以及现代高新技术以及信息于一体的事业，因而策划从业人员不仅是某个领域的专家，还应该是拥有多学科、多门类的专业知识以及计算机技术、信息整理的人才，也就是要一专多能。

因此，策划业还必须注意跟踪当今世界新理论、新技术，注意培养一大批高水平的复合型的具有强烈创新意识、敬业精神的高级人才。策划人要有采天地之灵气，集日月之光华的能力，也就是要对信息有高度的敏感性。策划师首先是一个社会人。

2. 策划家的基本素养

丰富的阅历、深厚的功力（理论基础）、博智的头脑、灵敏的感官、锐利的眼光、奇特的联想、悬河的口才。

3. 策划家必须具备的思维和素养

（1）超常思维：超越常规、反常规的思维方式。只有建立在客观物质基础上的有科学依据的超常思维才是可取的有价值的思维。包括逆向、超越、超前、新异、非传统等。

（2）系统思维：特别强调整合的重要性。策划中的整合多样，如时间组合、空间组合等。

（3）科学思维：要强调唯实思维，就是从实际出发，离不开调查研究。

（4）辩证思维：强调策划工作过程中必须因时、因地、因事制宜。

1.4.2 如何做好营销策划工作

做好营销策划工作，必须注意以下几个方面。

1. 系统的操作

一个系统化的策划过程包括调查研究、目标定位、理念设计、资源整合、运作切

入、形象塑造、文化底蕴、政治糅合。还有实战操作、过程监理、微调修整、总结提高等。

2. 协同作战

策划要破译复杂社会现象的密码就需要多学科的结合，形成新的方法，就可以找到认识问题的最佳切入点，协同作战的战术运作是策划成功的保证。

3. 要考虑三个背景

(1) 第一，企业从哪里来，今天处于什么状态，准备向哪里去。

(2) 第二，它有哪些资源，除了有形资产，更注意它有什么无形资产，比如公共关系、优惠政策、上级扶持和保障等。

(3) 第三，企业的老板怎样，因为企业家是企业的人格化，企业是企业家的物化，实现任何一个好的思路、好的政策、好的运作方式，都离不开这个掌门人。

4. 市场定位原则

精确的市场定位是成功策划的核心。对社会大趋势的精妙把握是能否定位准确的前提。

5. 思路要开放

首先是要大胆设想，然后是小求证。求证是对客观规律的深刻把握和认识，使主观和客观有机地结合。策划要变传统的量入为出的观念为量出为入的观念，变封闭性思维为开放性思维。凡是可以为我所用的资源都可以大胆发掘、尽量为我所用，将单线思维变为复合性的思维。

6. 注重创新

策划不管是企业还是个人，最主要的是为它或者自己定位，即找出自己的优势。要做到人无我有、人有我先、人先我变，突出自己的优势，才能以最小的投入取得最大的收获。

7. 审时度势

策划要讲究审时度势，太超前不会被市场接受，太滞后又没有效益，与市场同步又没有新意，不能很快引爆市场。适度超前是策划的精妙之处。策划既要防止“左”倾，即冒险主义，同时又要防止右倾，即机会主义。

8. 战略至上

策划最讲究的是战略，目前的广告是主攻战术运作的，多数只是施工队。如果将战略和战术完美结合将是无往不利的。在战略方向没有确定之前，任何战术都无所谓好坏。正如英国谚语所说：“对于一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风”。

9. 因时、因地、因人制宜

(1) 因时：审时度势，在地区目前的状态下，我们怎样看待它的昨天、今天、明天，从宏观上把这种趋势把握清楚。

(2) 因地：在这个地区的空间里面和目前这个状况下，怎样能够独占鳌头，引起社会的广泛关注，从而聚人气、地气、财气。

(3) 因人：企业的目前现状，企业老板的实际操作能力以及老板的个性、心态。

10. 用中医思路构思

西医的思路是把人当成机器一样按零部件来考虑。中医是把人当作一个整体、一个网络来考虑，因此，只要你有丰富的临床经验，然后望、闻、问、切，把握整个根本所在，辨证施治。例如，用办学的方式拯救房地产、用文化运作的方式复兴旅游业等。

1.4.3 目前我国营销策划存在的主要问题

目前我国广大企业处于最需要营销又最不会营销的时期，一方面企业对营销策划人才的需求巨大；另一方面是由于理念、水平或操作的问题，一些营销策划方案没有取得预期的效果。这些问题如果不及时解决，不但会影响企业的营销效果，造成资源浪费，同时也会损害策划行业的形象。

1. 认为策划是“扭亏为盈”的救命稻草

笔者在与企业接触过程中，发现有不少企业由于经营状况不佳，企业领导非常着急，恨不得靠营销策划一夜间把库存产品全变成现金。甚至有些企业提出，如果全卖出去，利润可以对半分。这里我们必须强调，企业营销的重点应放在“营”上，做好了“营”就不愁“销”。相反，没做好“营”，把宝全押在“销”上是非常危险的。企业自身苦练内功是最重要的，把希望寄托在策划上不是解决企业长期发展的最根本问题的方法。比如产品质量不过硬、售后服务不到位，怎么策划也很难立于不败之地。当然，也有个别策划人一味迎合企业的要求，在产品质量和品质都存在严重缺陷的情况下，一味靠概念炒作和广告声势来换销量，一旦被媒体曝光后，企业立即陷入瘫痪。事实上，营销策划是企业开展营销找到一个最佳的操作方案，但不是包治百病的灵丹妙药。策划万能论、神奇论是错误的看法，我们必须理性看待营销策划。

2. 有些人把营销策划看成“忽悠”

这是策划无用论的表现，从另一极端错误地看待营销策划。我们不排除有些策划人为了赚钱什么方案都敢接，为了企业短期利益什么手段都敢用。甚至不惜采用欺骗的手段虚构卖点、牵强定位、虚假广告等蒙骗顾客。但这样的做法能持续多久，又有哪个知名品牌是靠这种手段成功的？

如前所述，营销策划是运用新的营销思维和方法，对整体市场营销活动或某一方面的营销活动进行分析、判断、推理、预测、构思、设计和制定具体营销方案的活动。其核心是理念设计，任何营销策划活动都必须把顾客利益放在第一位，否则，其策划方案就失去了灵魂。

3. 认为自己头脑灵活、点子多就能做好策划

头脑灵活、点子多是从事营销策划的良好条件，但策划与出点子并不是一回事。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工程系统，根据新的经营哲学和经营理念设计对这个系统中各方面进行轻、重、缓、急的排列组合。只有点子，不懂策划科学的规律和方法是无法完成高水平的策划方案的。

4. 认为营销手段都是一样的，可以嫁接其他方案的内容

这是不懂营销策划的典型体现，也是对营销策划的严重歪曲。企业采用什么样的营销技巧和手段取决于多方面的因素，如企业资源与卖点定位等，而卖点定位又取决于各

个企业不同的 SWOT。策划的核心是创意，不同的策划方案有不同的创意。也就是说，每一个策划方案都是一种新的思维的表现，是赢得竞争胜利的先决条件。所以，策划方案是不能一味嫁接和模仿的，一定要根据企业具体的情况出发来构思创意。

但作为营销策划的初学者，还必须从策划的基本格式和规范入手，循序渐进、熟能生巧并逐步创新。本书在第 10 章为读者提供了常见营销策划方案的基本格式和模板，以方便大家实践操作。

1.5 市场营销策划的种类

经济活动领域里的策划还有很多，如创业策划（创业计划）、融投资策划等。本书对这些不作论述，而重点论述市场营销策划。而市场营销策划从不同的角度看又有不同的种类。

1.5.1 按市场营销策划的主体划分

按市场营销策划的主体，划分成企业内部自主型策划和外部参与型策划。

1. 企业内部自主型策划

企业内部自主型市场营销策划，是指企业内部专职营销策划部门（例如，策划部、企划部、营销部、市场部、公关部或销售部等）从事的市场营销策划活动，也有的企业把营销策划的职能放在总经理办公室综合管理。企业内部自主型市场营销策划的特点是熟悉企业内部的资源状况和条件制定的策划方案，可操作性强，但方案的创意和理念设计受企业文化或管理体制的约束，否定意识差或不敢否定，因而大多数策划缺乏开拓创新精神，市场冲击效果差。

2. 外部参与型策划

外部参与型市场营销策划，是委托企业以外的专门从事营销策划的企业（例如，营销策划公司、管理咨询公司、市场研究公司、广告公司或公关公司等类企业）从事的市场营销策划活动，有的企业委托高等院校、科研院所或个体的专家、教授参与企业的市场营销策划。外部参与型市场营销策划的特点是显性投入高，隐性投入少，起点高，视角不同，创意新奇，理念设计战略指导性强，方案制定逻辑系统性强，但可操作性不强，特别是没有严格的商业契约约束的策划方案，可行性较差。

1.5.2 按市场营销策划的客体划分

营销策划的客体，就是策划的具体对象和内容。主要有以下几种。

（1）整合营销策划。环境分析、机会判断、对手分析、资源评估、战略规划、战术设计。

（2）市场营销战略策划。较长时期的企业营销实施步骤，分几个阶段、分别达到什么目标、如何监控和修正营销过程等。

（3）市场调研策划。调研方法、手段、工具、费用、实施、效果、进度等的设计。

（4）新产品开发策划。包括原则方法、构思创意、创意筛选、概念形成、设计论证、

试制试销等。

(5) 价格策略策划。含样本(目录)价的制定及依据,各种定价策略的实施方案及论证。

(6) 营销渠道策划。渠道成员的选择、分销政策的制定、渠道管理方法等。

(7) 促销策划。广告、公关、销售促进、人员推销的具体实施方案及可行性论证。

(8) CIS、CS策划。企业识别系统的整体内容设计、顾客满意体系的具体内容及操作系统。

(9) 商战策划。市场登陆(切入)策划、市场扩展策划、市场防御策划、主动竞争策划、应对竞争策划等。

1.5.3 按市场营销策划的目标和要求划分

(1) 根据企业提出的市场营销策划的目标,可以将策划分为全局性市场营销策划、战略性市场营销策划、战术性市场营销策划和战役性市场营销策划等。

(2) 根据企业对市场营销策划的不同要求,可以将策划分为创意策划、经营理念设计策划、市场营销方案策划等。它们各有不同的规范,例如,市场营销创意策划,主要为企业提供营销创意;经营理念设计则要求提供营销创意、营销设计等内容;市场营销方案策划则包括的内容较为丰富,它要向企业提供营销创意、理念设计、营销方案的制定,甚至还包括市场营销活动的监理和营销策划方案的滚动调整。

对市场营销策划进行分类研究,便于认识营销策划的本质和各个不同的侧面,并根据企业的实际需要和策划人的条件,设计、委托或接受不同的市场营销策划任务。

1.6 市场营销策划的步骤与程序

企业的营销管理分为战略层面与战术层面的管理,因此,营销策划也涉及两个层次:营销战略层次的策划与营销战术层次的策划。

现代营销管理理论对营销战略计划,给出了图1-8所示的步骤。通常在中国,无论是理论界还是企业界,均将战略层次计划称为营销战略计划,而不使用“营销策划”一词。

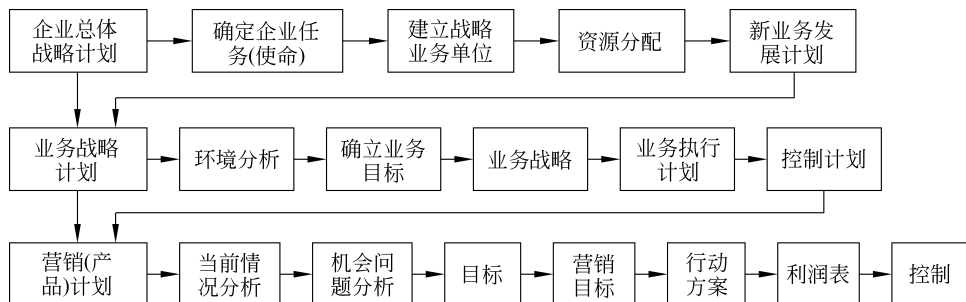


图 1-8 营销计划结构与程序

如果对营销战术行动进行谋划，在中国营销理论界，有些学者称其为“营销策划”；有些学者否定有“营销策划”概念。而企业界几乎普遍都接受和采用“营销策划”的概念。

对营销战术层次进行计划，如果使用营销策划称谓，它应该没有固定的程序或步骤。这主要是因为面对战术性问题的营销策划，在不少情况下，都需要有创新性思维，需要对涉及的或要解决的营销问题进行独特的创意与构思，而对于如何激发或寻找到创意的灵感，不可能给出一个固定程式或方法。并且，在绝大多数情况下，营销策划都有时间限制，从接受策划委托到完成策划方案，需要在规定的时间内完成，往往也难以按照一个所谓固定不变的程序按部就班进行。

但是，也可以说，战术层次营销策划也可就其规律性而给出一定的步骤。这里所谓的步骤，有以下两种含义。

一是指任何营销策划，都包含有相同的工作内容，都有相同的方法。所谓相同的工作内容，就是指无论面对要解决的具体营销问题是什么，为之进行营销策划时，都有一些属于策划的带有普遍性的工作形式。所谓相同的方法，是指在进行营销策划时，无论涉及的具体营销问题是什么，在基本方法上都有相同的地方。在不同的营销策划中，采用的具体做法肯定有差异，但是，仅就方法而言，它们具有共性。

二是如果将营销策划放在管理科学性的范围讲，它具有一定的内在规律。做营销策划时，只有按照这样的规律进行，才能做出符合科学要求的策划，并使营销策划对于营销活动起到“计划”作用。

因此，对于营销策划，在步骤上可以有一定的灵活性，但科学的营销策划，还是有一些基本步骤的。这些步骤既反映营销策划的规律性，也是做好营销策划所需要的基本技能。当一个营销策划人员具有比较熟练的策划技能时，他完全可以在符合科学营销管理原理的前提下，采用更为灵活的步骤来完成不同的营销策划。

特别是对于刚迈进策划之门的人，通过认识和掌握营销策划基本步骤，就得到了策划需要的基本技能的培养和训练。

1.6.1 市场营销策划的逻辑程序

市场营销策划是用科学、周密、有序的系统分析方法，对企业的市场营销活动进行创意、分析、设计和整合，并在创新思维的指导下，系统地形成目标、手段、策略和行动等高度统一的逻辑思维过程和行动方案。因此，必须对市场营销策划的逻辑程序进行分析。

一个可行的市场营销整体策划方案应从市场环境分析开始，一步一步地进行可行性评价或筛选，最终形成策划方案，再进行严谨的逻辑分析后，形成正式的优化执行方案。

具体逻辑分析过程，如图 1-9 的市场营销策划的逻辑程序所示。

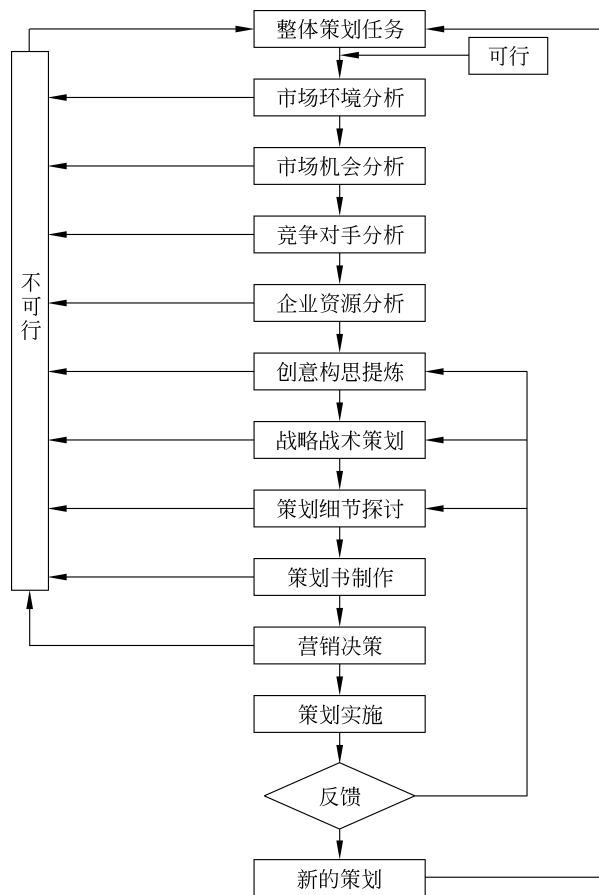


图 1-9 市场营销策划的逻辑程序

1.6.2 市场营销策划的一般操作程序

市场营销策划是市场营销活动的重要组成部分，因而不管哪一种类型的市场营销策划，都有规律性可循，其规律性就是市场营销活动各个环节、各个部分的内在逻辑联系。所以，市场营销策划也就必须根据这一规律性特点所形成的一般操作程序进行策划，但对具体的个案，可以根据时间、空间和策划对象的特殊性做适宜的调整与修正。市场营销策划的一般操作程序分为以下步骤。

(1) 明确策划任务。策划任务是否可行，策划人是否有能力完成该项策划任务。

(2) 前提与假设。主要根据企业的经营管理经验和策划人的经验、市场信息等对市场环境等前提条件进行分析，并对目标、竞争对手、企业竞争能力等进行假设分析。

(3) 经营观念。以消费者最大限度的满意为目标，在新的经营哲学指导下，提出新的社会价值观念、新的生活方式，唤起消费者新的需求和购买欲望，并创造充分满足这一需求和欲望的手段，营造出一个新的市场。

(4) 创意体系构架。按创新思维的要求对策划对象进行系统设计，并分析创意的可行性。

(5) 战略策划和战术策划。根据策划任务的具体要求和资源约束条件进行营销战略和营销策略的“梦幻”（创新）组合设计。

(6) 整理和筛选。对上述策划的可行性和创新性等进行分析后，可行则进入下一步骤，制定正式市场营销策划方案；如不具有可行性，则回到前提与假设，重新启动策划。

(7) 正式策划方案。撰写市场营销策划书，提供营销决策。

(8) 实施。即付诸市场营销实践。参见图 1-10。

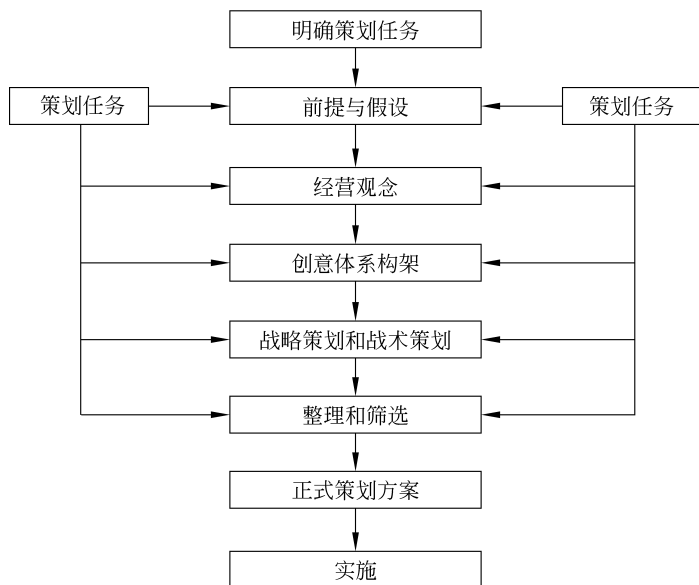


图 1-10 市场营销策划的一般操作程序

1.7 市场营销策划书的撰写

1.7.1 营销策划书的意义与作用

完成创意以后，对营销策划的关键问题的解决思路已经清楚。这时，就需要将创意与围绕此创意形成的方案形成可与别人进行交流的文字——这就是编写营销策划书。

就战略性或一项业务的整体安排和构想进行的策划，通常用营销计划或商业计划书的形式编制出来。一般而言，商业计划书有一定的编排格式和内容要求。

对属于战术性质的营销策划，也需要编制营销策划书。营销策划书需将营销策划解决问题的方法、行动安排、执行方法、控制要点等的想法与内容，用一种书面载体形式表达出来。营销策划书就是对一项营销行动方案做出的计划性文件。与通常所说的营销战略或商业计划书不同的是，它是就一个策略性的行动编制的计划，因此，与营销计划和商业计划书相比，它的性质是对营销行动做局部指导，也是对行动的关键点做出的创意的表达。同时，还有一些对创意和构思进行说明的内容，目的在于使营销策划者拿出来的营销策划能够起到说服客户或领导采用该策划方案的目的。

因此，营销策划书要具有两个鲜明特点。

(1) 有吸引力。这个特点是指营销策划书不仅要做到让其读者能够看懂，而且还要将策划方案的特点、策划思想的亮点、创意的新颖性与独特性——这些都是项营销策划最有价值的内容或思想——突出出来，引起策划书读者的注意和兴趣。

(2) 易接受性。就是说，营销策划书应该起到将策划人员的创意诉诸别人的作用。就这个特点而言，编写营销策划书时，策划人员一定要考虑将会是谁看这份营销策划书，并且将会是谁最终对你的策划是否采纳做出决定，即这个策划的命运将会是由谁掌握。因此，在编制营销策划书时，就有一个需要它的读者——决定营销策划命运的人能够读懂的要求。如果做不到这点，那么这项营销策划就难以被采纳。别人根本没有办法理解你的创意和策划思想，当然也就不可能看出其中的妙处所在。

营销策划书除了要以策划能被采用为直接目的进行编写以外，就营销策划的意义而言，营销策划书也是计划文件，它是将要被执行的行动的指南，因此，也必须按照计划书的一般要求进行编写。也就是说，一项营销策划一经采用，并进入执行阶段，营销策划书就是执行人员行动的依据和纲领。所以，编写营销策划书，还要考虑执行人员能否很好地理解并掌握。

营销策划人员需要知道的是，一项营销策划是否好、是否能解决问题、策划是否成功，是用执行以后的效果来说话的。不被采纳的营销策划方案，与成功肯定无缘；但被采纳了的策划，如果没有被执行人员有效地执行，也不能取得成功。成功的营销策划，既能解决营销策划委托人的营销问题，也是营销策划人员的真正成就所在。

1.7.2 营销策划书撰写的原则

为了提高策划书撰写的准确性与科学性，应首先把握其编制的几个主要原则。

1. 逻辑思维要强

策划的目的在于解决企业营销中的问题，按照逻辑性思维的构思来编制策划书。首先是设定情况，交代策划背景，分析产品市场现状，再把策划中心目的全盘托出；其次是进行具体策划内容详细阐述；最后是明确提出解决问题的对策。

2. 一定要简洁朴实

要注意突出重点，抓住企业营销中所要解决的核心问题，深入分析，提出可行性的相应对策，针对性强，具有实际操作指导意义。

3. 必须具有可操作性

编制的策划书是要用于指导营销活动的，其指导性涉及营销活动中的每个人的工作及各环节关系的处理，因此其可操作性非常重要。不能操作的方案，创意再好也无任何价值。不易于操作也必然要耗费大量人、财、物，管理复杂、成效低。

4. 新颖的创意是策划的灵魂

要求策划的“点子”（创意）新、内容新，表现手法也要新，给人以全新的感受。新颖的创意是策划书的核心内容。

1.7.3 营销策划书的基本内容

营销策划书按道理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，从营销策划活动的一般规律来看，其中有些要素是共同的。因此，我们可以共同探讨营销策划书的一些基本内容及编制格式。

1. 封面

策划书的封面可提供以下信息：

- (1) 策划书的名称；
- (2) 被策划的客户（委托方）；
- (3) 策划机构或策划人的名称；
- (4) 策划完成日期及本策划适用的时间段。因为营销策划具有一定的时间性，不同时间段上市场的状况不同，营销执行效果也不一样。

2. 策划书的正文部分

(1) 策划目的。要对本营销策划所要达到的目标、宗旨树立明确的观点，作为执行本策划的动力或强调其执行的意义所在，以要求全员统一思想，协调行动，共同努力保证策划高质量地完成。

营销策划任务的提出和策划目的概括地说有以下几个方面。

- ① 企业开张伊始，尚无一套系统营销方略，因而需要根据市场特点策划出一套行销计划。
- ② 企业发展壮大，原有的营销方案已不适应新的形势，因而需要重新设计新的营销方案。
- ③ 企业改革经营方向，需要相应地调整行销策略。
- ④ 企业原营销方案严重失误，不能再作为企业的行销计划。
- ⑤ 市场行情发生变化，原经销方案已不适应变化后的市场。
- ⑥ 企业在总的营销方案下，需在不同的时段，根据市场的特征和行情变化，设计新的阶段性方案。

(2) 分析当前的营销环境状况。对同类产品市场状况、竞争状况及宏观环境要有一个清醒的认识。它是为制定相应的营销策略、采取正确的营销手段提供依据的。“知己知彼方能百战不殆”，因此这一部分需要策划者对市场比较了解，这部分主要分析以下内容。

- ① 当前市场状况及市场前景分析。
 - a. 产品的市场性、现实市场及潜在市场状况。
 - b. 市场成长状况，产品目前处于市场生命周期的哪一阶段上。对于不同市场阶段上的产品，公司营销侧重点如何，相应营销策略效果怎样，需求变化对产品市场的影响。
 - c. 消费者的接受性，这一内容需要策划者凭借已掌握的资料分析产品市场发展前景。

如我国台湾地区一品牌的漱口水《“德恩耐”行销与广告策划案》中，策划者对德恩耐进入市场风险的分析和产品市场的判断颇为精彩。如对产品市场成长性分析中指出：

- a. 以同类产品“李施德林”的良好业绩说明“德”进入市场风险小。

- b. 另一同类产品“速可净”上市受普遍接受说明“李施德林”有缺陷。
- c. 漱口水属家庭成员使用品，市场大。
- d. 生活水平提高，中、上阶层增多，显示其将来市场成长。

② 对产品市场影响因素进行分析。主要是对影响产品的不可控因素进行分析：如宏观环境、政治环境、居民经济条件，如消费者收入水平、消费结构的变化、消费心理等，对一些受科技发展影响较大的产品，如：计算机、家用电器等产品的营销策划中还需要考虑技术发展趋势方向的影响。

(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。

① 针对产品目前营销现状进行问题分析。

② 一般营销中存在的具体问题，表现为多方面：

- 企业知名度不高，形象不佳，影响产品销售。
- 产品质量不过关，功能不全，被消费者冷落。
- 产品包装太差，提不起消费者的购买兴趣。
- 产品价格定位不当。
- 销售渠道不畅，或渠道选择有误，使销售受阻。
- 促销方式不当，消费者不了解企业产品。
- 服务质量太差，令消费者不满。
- 售后保障缺乏，消费者购后顾虑多等都可以是营销中存在的问题。

③ 针对产品特点分析优、劣势。

从问题中找劣势予以克服，从优势中找机会，发掘其市场潜力。分析各目标市场或消费群特点进行市场细分，对不同的消费需求尽量予以满足，抓住主要消费群作为营销重点，找出与竞争对手的差距，把握利用好市场机会。

(4) 营销目标。营销目标是在前面目的任务基础上公司所要实现的具体目标，即营销策划方案执行期间，经济效益目标达到：总销售量为×××万件，预计毛利×××万元，市场占有率实现××。

(5) 营销策略（具体营销方案）。

① 营销宗旨。一般企业可以注重这样几方面：

- 以强有力的广告宣传攻势顺利拓展市场，为产品准确定位，突出产品特色，采取差异化营销策略。
- 以产品主要消费群体为产品的营销重点。
- 建立起点面广面宽的销售渠道，不断拓宽销售区域等。

② 产品策略。通过前面产品市场机会与问题分析，提出合理的产品策略建议，形成有效的4P组合，达到最佳效果。

- 产品定位。产品市场定位的关键主要在顾客心目中寻找一个空位，使产品迅速启动市场。
- 产品质量功能方案。产品质量就是产品的市场生命，企业对产品应有完善的质量保证体系。

- 产品品牌。要形成一定知名度、美誉度，树立消费者心目中的知名品牌，必须有强烈的创牌意识。
- 产品包装。包装作为产品给消费者的第一印象，需要能迎合消费者使其满意的包装策略。
- 产品服务。策划中要注意产品服务方式、服务质量的改善和提高。

③ 价格策略。这里只强调几个普遍性原则：

- 拉大批零差价，调动批发商、中间商的积极性。
- 给予适当数量折扣，鼓励多购。
- 以成本为基础，以同类产品价格作为参考。使产品价格更具竞争力。若企业以产品价格作为营销优势，则更应注重价格策略的制定。

④ 销售渠道。产品目前销售渠道状况如何，对销售渠道的拓展有何计划，采取一些优惠政策鼓励中间商、代理商的销售积极性或制定适当的奖励政策。

⑤ 广告宣传。

原则：

- a. 服从公司整体营销宣传策略，树立产品形象，同时注重树立公司形象。
- b. 长期化：广告宣传商品个性不宜变来变去，变化多了，消费者会不认识商品，反而使老主顾也觉得陌生，所以，在一定时段上应推出一致的广告宣传。
- c. 广泛化：选择广告宣传媒体多样化的同时，注重抓宣传效果好的方式。
- d. 不定期地配合阶段性的促销活动，掌握适当时机，及时、灵活地进行，如重大节假日、公司有纪念意义的活动等。

实施步骤可按 ([) 方式进行：

- a. 策划期内前期推出产品形象广告。
- b. 销后适时推出诚征代理商广告。
- c. 节假日、重大活动前推出促销广告。
- d. 把握时机进行公关活动，接触消费者。
- e. 积极利用新闻媒介，善于创造利用新闻事件提高企业产品知名度。

(6) 具体行动方案。根据策划期内各时间段特点，推出各项具体行动方案。行动方案要细致、周密，可操作性强又不乏灵活性。还要考虑费用支出，一切量力而行，尽量以较低费用取得良好效果为原则。尤其应该注意季节性产品淡、旺季营销侧重点，抓住旺季营销优势。

(7) 策划方案各项费用预算。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。费用预算方法在此不再详谈，企业可凭借经验，具体分析制定。

(8) 方案调整。这一部分是作为策划方案的补充部分。在方案执行中都可能出现与现实情况不相适应的地方，因此方案贯彻必须随时根据市场的反馈及时对方案进行调整。

3. 附件

附件是有关本次策划的一些原始材料或文件，主要包括：

- (1) 调查报告及重要调查原始材料；

- (2) 主要参考文献;
- (3) 专家顾问情况;
- (4) 其他材料(照片、录像带、录音带、实物等)。

营销策划书的编制一般由以上几项内容构成。企业产品不同,营销目标不同,则所侧重的各项内容在编制上也可有详略取舍。

复习思考题

1. 营销思路开拓市场与推销思路开拓市场有何不同?
2. 什么是营销策划? 营销策划有哪些作用?
3. 营销创意常用的思维方法有哪些?
4. 营销策划的一般操作程序是什么?
5. 营销策划书的基本内容有哪些?

案例讨论

他们为什么营销失败

2001年,云南一家大型工业品公司(上市公司),准备进入一个国内尚空白的市场领域:核桃油生产。企业做出这个重大决策的依据,只是凭一份几个技术人员在办公室里写成的“可行性分析报告”,他们确定,由于核桃油具有不饱和脂肪酸和有效降低血脂、提高人体大脑发育等独特优势而成为市场娇子,但事实并非如“报告”中分析的那么乐观,首先,核桃油的价格定位太高,每500克售价80元,这几乎是普通食用油的20多倍!其次,核桃油的产品定位:究竟是调味品还是日常食用?如果是调味品,如何才能达到企业的销量目标?如果是日常食用,哪类人会去花高价购买?还有,核桃油本身的香味,对日常的炒菜产生什么样的效果?以及国内消费者的消费习惯是什么?最大的一个疑问是,食用油老大金龙鱼为什么没有发现这一市场机会?当时该企业根本没有考虑过这些问题,但策划人员不得不考虑。可即便是考虑也已经为时过晚,该企业已经为此投资了3000多万元,购置了设备,建立了新厂房,也就是说,他们在没有经过周密详细的市场研究的基础上已经做出了重大的决策。

在后来的实际运营上,该企业也是按照工业品营销的思路来运作这个市场,由于核桃油采用的是核桃萃取工艺,所以产生了相对质量较高的核桃粉,所以企业又决策:同时推出核桃粉产品,向智强发出挑战。但是,根据对当时该企业的了解,他们根本不具备快速消费品市场营销的力量。当然企业也认识到这个问题,所以找营销策划公司帮忙。但是奇怪的是,公司出了30万元的营销策划费,最后的营销策划报告却都被企业的营销部部长锁进了文件柜里——他们根本不懂得如何执行,也没有力量去执行,但奇怪的是,他们的产品依然按部就班地在源源不断地生产出来……

由于缺乏有效的营销战略,实际的营销力量又非常薄弱,对策划公司提交的方案又

难以有效执行，半年后，这个项目不幸流产，企业依靠自己在工业品方面的销售经验，独自操作这个项目，结果市场反应平平，核桃粉产品由于已经有强大的智强在先，还有一些其他品牌在市场上运作，同时核桃粉产品也已经成了价格低廉的代名词，5元就能买到一袋500克的核桃粉；消费者对核桃粉能有效提高智力发育的信任度正在减弱。试想一个5元就能买到500克的核桃粉，它的营养价值和提高智力发育功能又有多少可信度？而核桃油产品由于定位模糊根本难以销售，产品积压严重，寻求出口未遂，想与金龙鱼合作OEM也未能成功，企业陷入了空前的困境。

讨论题：请分析该企业营销失败的原因。

第 2 章

市场营销调研策划

本章提要

没有调查就没有发言权，做营销策划最忌讳根据过去的经验来简单判断。所有的市场营销策划都必须基于真实、有效的市场调研数据，那么市场营销调研策划也就是所有营销人的基本功。

本章重点介绍了市场营销调研策划的基本内容和方法，包括市场调研计划书的撰写、市场调研的主要内容、调研的主要方法、问卷的设计技巧、调查数据的统计分析方法以及调研报告的撰写技巧等。

学习目标（重点与难点）

1. 市场调研计划书的格式及撰写方法。
2. 市场调研的主要内容。
3. 市场调研的主要方法。
4. 调查问卷的设计以及调查数据的统计分析方法。
5. 市场调研报告的格式及撰写方法。

框架结构（图 2-0）

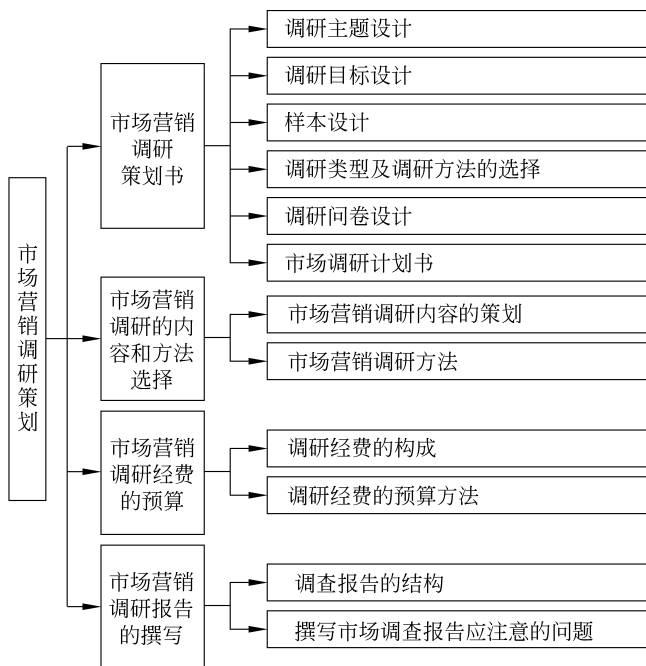


图 2-0 框架结构

开篇案例

可口可乐，跌入调研陷阱

1. 百事以口味取胜

20 世纪 70 年代中期以前，可口可乐一直是美国饮料市场的霸主，市场占有率一度达到 80%。然而，20 世纪 70 年代中后期，它的老对手百事可乐迅速崛起，1975 年，可口可乐的市场份额仅比百事可乐多 7%；9 年后，这个差距更缩小到 3%，微乎其微。

百事可乐的营销策略是：①针对饮料市场的最大消费群体——年轻人，以“百事新一代”为主题推出一系列青春、时尚、激情的广告，让百事可乐成为“年轻人的可乐”；②进行口味对比。请毫不知情的消费者分别品尝没有贴任何标志的可口可乐与百事可乐，同时百事可乐公司将这一对比实况进行现场直播。结果是，有八成的消费者回答百事可乐的口感优于可口可乐，此举马上使百事可乐的销量激增。

2. 耗资数百万美元的口味测试

对手的步步紧逼让可口可乐感受到了极大的威胁，它试图尽快摆脱这种尴尬的境地。1982 年，为找出可口可乐衰退的真正原因，可口可乐决定在全国 10 个主要城市进行一次深入的消费者调查。

可口可乐设计了“你认为可口可乐的口味如何？”“你想试一试新饮料吗？”“可口可乐的口味变得更柔和一些，您是否满意？”等问题，希望了解消费者对可口可乐口味的评价并征询对新可乐口味的意见。调查结果显示，大多数消费者愿意尝试新口味可乐。

可口可乐的决策层以此为依据，决定结束可口可乐传统配方的历史使命，同时开发新口味可乐。没过多久，比老可乐口感更柔和、口味更甜的新可口可乐样品便出现在世人面前。

为确保万无一失，在新可口可乐正式推向市场之前，可口可乐公司又花费数百万美元在13个城市中进行了口味测试，邀请了近20万人品尝无标签的新、老可口可乐。结果让决策者们更加放心，六成的消费者回答说新可口可乐味道比老可口可乐要好，认为新可口可乐味道胜过百事可乐的也超过半数。至此，推出新可乐似乎是顺理成章的事了。

3. 背叛美国精神

可口可乐不惜血本协助瓶装商改造了生产线，而且，为配合新可乐上市，可口可乐还进行了大量的广告宣传。1985年4月，可口可乐在纽约举办了一次盛大的新闻发布会，邀请200多家新闻媒体参加，依靠传媒的巨大影响力，新可乐一举成名。

看起来一切顺利，刚上市一段时间，有一半以上的美国人品尝了新可口可乐。但让可口可乐的决策者们始料未及的是，噩梦正向他们逼近——很快，越来越多的老可口可乐的忠实消费者开始抵制新可乐。

对这些消费者来说，传统配方的可口可乐意味着一种传统的美国精神，放弃传统配方就等于背叛美国精神，“只有老可口可乐才是真正的可乐”。有的顾客甚至扬言将再也不买可口可乐。

每天，可口可乐公司都会收到来自愤怒的消费者的成袋信件和上千个批评电话。尽管可口可乐竭尽全力平息消费者的不满，但他们的愤怒情绪犹如火山爆发般难以控制。

迫于巨大的压力，决策者们不得不做出让步，在保留新可乐生产线的同时，再次启用近100年历史的传统配方，生产让美国人视为骄傲的“老可口可乐”。

2.1 市场营销调研策划书

市场调研策划就是对确定要进行的一次市场调研进行调研设计，主要包括确定调研目标、确定调研方法、设计问卷、组织实施、数据处理、调研报告的撰写等全套调研行动计划或方案。

市场调研开始于对调研问题的明确，然后调研人员需要建立一个回答这些具体问题的框架结构。不同的市场调研策划人员，针对一项预定的调研，可以拿出不同的调研策划方案，而每种方案都可能具有自身的优缺点，策划委托者需要进行权衡。一般来说，主要是权衡调研成本和调研质量，而这两者通常呈反比关系。总之，调研策划人员必须在既有的约束条件下，向策划委托者和决策者提供尽可能好的调研策划方案。

2.1.1 调研主题设计

调研主题即指主要问题，即市场调研需要解决的核心或关键问题。市场调研主题的

设计实际上也就是对主要问题的界定，它是市场调研设计中的第一个步骤，也是一个关键性工作。只有主题被正确和清晰地认识和界定，一项市场调研项目才能有效开展。

市场调研主题包括两个层次：一是管理决策问题，它是企业决策者在企业经营管理中面临的需要解决的问题，所要问的是“什么是决策者应该做的”，比如“我们是否应该改变现在的广告”。管理决策问题是以行动为导向的，所考虑的是决策者可以采取的行动。二是具体调研问题。它所要问的是“要采取一定的行动的话，什么信息是我们所需要的，以及如何获得这些信息”。比如，“现有广告的实际效果如何”这类问题就是以信息为导向的。显然，这两类问题是相互制约和相互影响的。

为了使主题设定工作更加地规范化和高质量，遵循一定的设计程序常常是必要的。

1. 分析调研主题的背景

(1) 要掌握与企业 and 所属行业相关的各种历史资料和发展趋势。这些资料包括销售额、市场份额、盈利率、技术、人口统计、生活方式等。对历史和发展趋势的分析应分别在行业层面和企业层面进行。当一个企业的销售额与整个行业销售额同时下降时，比之企业的销售额下降而行业的销售额上升的情况，所反映的问题是不同；反之，亦然。

(2) 要掌握与分析企业的各种资源和面临的制约因素，如资金、研究技能、费用、时间等。如果一个拟订出的调研项目需要30万元经费，而实际上的预算经费只有20万元，适当缩小调研问题的范围是必要的。此外，委托企业人员、组织结构、文化、决策风格等，也可能成为制约因素。

(3) 要分析决策者的目标。它包括决策者的组织目标和决策者的个人目标。要使一个市场调研项目获得成功，同时满足上述两个目标是重要的，但要做到这一点却并不容易。决策者对组织目标的阐述通常并不十分明确，常常过于原则化，如“改善公司形象”、“提高竞争力”等，调研者应注意并善于使有关决策者提出的问题具体化和清晰化，并转变成市场调研可操作的问题。

(4) 还要了解消费者的购买行为、法律环境、经济环境、文化环境，以及企业开展市场营销的技术等因素。

2. 调查实施

要正确地确定主题，必须先获得足够信息，为此，需要开展确定主题的调查工作。调查工作常常从以下几个方面展开。

(1) 征求管理者或决策者的意见。调研的最终目的是给管理者或决策者提供决策依据，所以必须征求管理者或决策者的意见和态度。要使管理者或决策者清楚调研的功能和作用，调研者也需要了解决策者期望解决的问题。同时，管理者或决策者也是全面信息的掌握者，所以在确定调研主题前必须与管理者或决策者进行沟通，充分征求他们的意见。

(2) 征求相关专家的意见。在确定调研主题之前还要征求一些熟悉市场调研问题、了解企业相关情况专家的意见，听取他们的建议。

(3) 广泛收集相关资料。在进行正式的市场调研之前，一定要广泛收集相关资料并认真分析和整理，对于现有资料翔实并能描述清楚相关问题的，就没有必要重复调查以节约人财、物力。

(4) 进行小范围试调。若从以上渠道获得的信息仍然不足以确定调研主题时，可以在较小的范围内进行试调，补充信息来源。如采用电话访问、深度访谈等方式。

3. 将委托方的问题转化为具体的可操作的营销调研问题

在充分掌握有关信息的基础上，调研者应当正确界定调研委托者——上级领导或者客户公司的领导提出的问题，并把它们转化为可操作的调研问题。例如，一家企业的产品在市场上销售不畅，假设委托者认为可能是价格水平过高所致，此时委托者的决策问题为“是否应当降低该产品的市场价格”。而调研者所面临的具体调研问题就是“确定该产品的需求弹性、不同价格水平对销售和赢利的影响”。

尽管市场调研主题的设计涉及方方面面，需要进行许多的工作，但是以下一些基本的原则是很重要的。

(1) 主题的范围大小要适中。为了说明什么是大小适中，先来看看下面四种类型的主题的比较：第一类，工作满意度调查；第二类，市场营销人员工作满意度调查；第三类，东部沿海地区市场营销人员工作满意度调查；第四类，天津市房地产业市场营销人员工作满意度调查。如果该调查问题的委托者从事的业务范围仅在天津市，那么，第一类、第二类与第三类的范围都过大，只有第四类是恰当的，不仅具体而且范围适中。

(2) 主题要实际有效。调研主题应当切合实际，能够通过调研解决的管理问题提供决策支持信息。空泛的主题是不可能给决策带来任何有用的信息的。

2.1.2 调研目标设计

调研目标与调研主题其实是一脉相承的。调研目标或调研目标的设计就是对回答调研问题所需的具体信息加以表述。经过精心分析生成的目标可以作为调研项目进展的地图，也可以作为调研委托者评价调研质量和价值的尺度。

(1) 确定能够回答问题的信息是否已经存在。人们通常会觉得从原有的报告和数据中确定信息是没有必要的，而开发新的信息更容易也更有兴趣。还有人认为目前的数据比过去的的数据更优越。不过，如果已有的数据还继续有效，并能够回答调研问题的话，就可以节省很多时间和金钱。

(2) 信息是否能够获得并做出回答。调研者必须肯定地知道所需信息已经存在或确实能够获得，或者基于以往的经验，虽然不能完全肯定，但是有相当把握能收集到这些信息。如果调研者无法保证上述两点，就应避免急于取悦顾客或迫于领导的压力而陷入成功希望渺茫的无谓努力中。

(3) 将这些具体信息加以表述。调研者经常以假设的形式来陈述调研目标。假设就是关于两个或更多变量之间关系的推测性表述，这些关系可以通过经验数据加以检验。假设是在给定信息的条件下，被认为是合理的初步陈述。一个好的假设中要检验的关系应该有明确的意义。比如我们可能看到这样一个假设：以 8 000 元的价格在某品牌汽车上安装全球卫星导航系统（global position system, GPS），将使该公司在汽车市场上的份额提高 4.5%。到此，调研的目标就很清晰了，这也为下一步的调研设计奠定了基础。

2.1.3 样本设计

样本设计的核心是确定市场调研的对象，它是市场调研策划中一个不可缺少的重要组成部分。绝大部分市场调研是从与调研问题有关、能说明其特征或参数的各种要素中获取信息的。在实际操作中，可以采取普查和抽样调查两种不同的方式。普查是对全体调研对象进行调查，抽样调查是按照概率统计学法则从全体调研对象中选取部分加以调查。

理论上讲，普查可以广泛收集信息，提高调研信息的全面性和准确性。但这并不意味着采用普查总是最好的方法。事实上，采用普查还是抽样调查是由许多因素决定的。一是预算条件。与抽样调查相比，普查需要投入大量的人力、物力和财力。二是时间限制。在许多时候，市场调研有较严格的时间规定，普查因为需要较长时间才能完成，所以无法满足特定的时间限制的要求。三是调研对象的总体规模。当总体规模很大时，采用普查是相当困难的。此外，对调研结果的精确度要求，调研问题本身的一些特征也是考虑选取普查还是抽样调查的因素。

样本设计对普查和抽样调查都是必要的。相比较而言，对抽样调查来说，样本设计的内容更多、更复杂。样本设计得合理与否，直接影响到市场调研结果的优劣。因此，遵循一定的设计程序将是十分必要的。

1. 确定目标调查对象总体

总体是能够提供调研者所需要的、与调研问题相关的信息的要素和对象的集合。它包含四个组成部分：要素、抽样单位、范围和时间。

要素是指能提供同市场调研问题相关信息的对象。抽样单位是被抽样的总体中含有要素的基本单位。范围是指对象的空间界限。时间是指确定对象的时间界限。为了正确地描述目标调查对象总体，应分别对上述四个组成部分给予说明。在有些情况下，要素与抽样单位可能是相同的。

下面举一例来说明如何进行目标调查对象总体描述。

假设某市场调研项目是对某超市的顾客进行研究。其目标调查对象总体的可能描述如下。

要素：家庭中承担到超市购物的男主人或女主人；

抽样单位：家庭；

范围：市区；

时间：2006年。

对目标调查对象总体必须正确地界定，否则将会导致市场调研活动出现偏差。当然，有时候总体并不容易确定，需要经过仔细分析研究才行。

2. 确定抽样框

抽样框是总体的数据目录或单位名单，从中可以抽出样本单位。或者更简单的理解就是总体所包含的要素代表。它包含一系列能区分和识别总体的方向。常见的抽样框有电话簿、企业名录、城市指南、邮寄名单、地图等。

理想的情况是我们有一个完整和准确的名单。但遗憾的是，在实际中，现成的抽样

框往往难以获得，这就需要采用一定的技术（比如随机数表）确定抽样对象。但是在这些抽样对象中，很可能遗漏某些要素或者是包含有一部分多余的不相干的要素。这就可能对调研结果造成误差，为此，在设计过程中要采取补救和修正措施。在抽样领域，形成一个适当的抽样框经常是调研者面临的最有挑战的问题之一。

3. 确定抽样方法

选择何种抽样方法首先取决于市场调研的范围；其次是调研预算、完成的时间要求、调研问题的特征等。可供选择的重要抽样方法可以分为两大类：随机抽样和非随机抽样。

(1) 随机抽样。随机抽样是指在总体中的每一个单位都具有同等可能性被抽中。它又可以分为四种类型：简单随机抽样、分层随机抽样、等距离随机抽样和分群随机抽样。

简单随机抽样，又称为单纯随机抽样，是在总体单位中不进行任何有目的的选择，而按随机原则，以纯粹偶然的方法抽取样本。分层随机抽样，也称为分类随机抽样，是把总体按其属性不同分为若干层次，然后在各层中随机抽取样本。比如，调查人口，就可以按年龄、职业、收入等划分为不同层次。等距离随机抽样，又称为系统抽样或机械随机抽样。它是在总体中先按一定标志顺序排列，并根据总体单位数和样本单位数计算出抽样距离（即相同的间隔），然后按相同的距离抽选样本单位。

随机抽样的调查范围和工作量比较小，又排除了人为干扰，因此能省时、省力、省费用，能较快地取得调查结果。随机抽样得到的调查质量取决于所抽取样本对总体的代表程度，代表程度越高，则调研得到的数据、信息质量就越高，反之相反。此外，随机抽样对所有的调查样本是同等对待的，难以体现重点，而且需要具有掌握较为高级统计学专业知识的人员进行抽样和资料分析，一般的调查员难以胜任。

(2) 非随机抽样。非随机抽样则对总体中包含的个体不给予被平等抽取的机会，因而是按照有一定主观性影响的选择标准来抽选样本的抽样技术。非随机抽样一般分为三类。

一是任意抽样，又称为便利抽样。它是调查人员按工作的方便，随意抽选样本的一种抽样方法。

二是判断抽样，又称为目的抽样，是一种根据调查人员的经验或某些专家的见解来选定样本的抽样方法。

三是配额抽样技术，即按照一定的标准，分配样本数额，然后在规定数额内由调查人员任意抽选样本的一种抽样方法。

因为非随机抽样按照一定主观标准抽选样本，可以充分利用已知资料，选择较为典型的样本，特别是如果选取的样本能很好地代表总体特征的话，不仅能够获得高质量的调研数据，还可做到缩小抽样范围，节约调研费用、时间、人员。但也正因为有主观标准，选取的样本对总体的代表性不高时，调查质量就会很低，据此得到的结论可信度也差。

在进行实际的市场调研时，调研人员应该根据不同的调研要求和目的，选择最合适的抽样技术，才能起到良好的效果。

2.1.4 调研类型及调研方法的选择

接下来，调研策划人员需要解决的任务就是确定调研应该是探索性的、描述性的还是因果性的。

1. 探索性调研（exploratory research）

探索性调研一般是在调研主题的内容与性质不太明确时，为了了解问题的性质，确定调研的方向与范围而进行的搜集初步资料的调查，通过这种调研，可以了解情况，发现问题，从而得到关于调研项目的某些假定或新设想，以供进一步调查研究。

当市场调研员对所需解决的问题尚无足够的了解，而不能有效推进调研项目的进展时，探索性调研往往是必要且有效的。通常，探索性调研的作用在于发现问题的端倪，而不企图追求揭示问题的本质。所以，探索性调研大都作为一个大型的市场调研项目的开端，特别是市场调研的策划人员不编制市场调研策划方案时，可以采用为编制市场调研策划方案提供依据。

2. 描述性调研（descriptive research）

描述性调研是一种常见的项目调研，是指对所面临的不同因素、不同方面现状的调查研究，其资料数据的采集和记录，着重于客观事实的静态描述。大多数的市场营销调研都属于描述性调研。例如，市场潜力和市场占有率、产品的消费群结构、竞争企业状况的描述。在描述性调研中，可以发现其中的关联因素，但是，此时我们并不能说明两个变量哪个是因、哪个是果。与探索性调研相比，描述性调研的目的更加明确，研究的问题更加具体。

一个好的描述性调研需要对调研内容有相当的预备知识，它依靠一个或多个具体的假设，这些假设指导调研按一定的方向进行。在这方面，描述性调研与探索性调研存在着很大的差异，探索性调研比较灵活，而描述性调研比较呆板，描述性调研要求对调研中的谁、什么、什么时候、为什么和怎样做出明确的回答。

描述性调研需要事先设计好调研计划，也即进行调研策划，制定完整的调研步骤，并对调研问题提出最后答案。对资料来源需做仔细选择，要有正规的信息收集方法。一般而言，描述性调研的信息来源很多，几乎各种来源的信息都可用于描述性调研，调研的方法也可包括各种类型。

3. 因果性调研（causal research）

它也是结论性市场调研的一种，是旨在确定有关事物因果联系的一类市场调研。因果调研直接目的有二：一是了解哪些变量是原因性因素，即自变量，哪些变量是结果性因素，即因变量；二是确定原因和结果，即自变量和因变量之间相互联系的特征。

显然，描述性调研仅仅回答了“是什么”“何时”“如何”等问题。而因果性调研则可以解答“为什么”的问题。它涉及事物的本质。企业决策者主要依靠事物之间的内在因果联系做出相应决策，因而因果性调研是一种十分重要的市场调研。

调研人员可以根据调研项目的目标选择和调研类型的确定来进一步确定调研方法。通常有三种基本的调研方法：调查法、观察法和实验法。调查通常是描述性的，偶尔有因果性的。实验几乎总是因果性的，而观察通常是描述性的。

2.1.5 调研问卷设计

一般地,营销调研策划人员在编制策划方案时,要完成问卷设计工作,以便调研开始后,能够按照问卷要求组织实施调研。问卷也称调查表,它用询问调查对象的方法,了解对象的反应和看法,获取相关信息和数据问题一览表。询问调研的每一种形式都依赖于问卷的使用。问卷几乎是所有数据收集方法的一般思路。问卷的设计是依据调研目的,列出所需要了解的项目,并通过一定格式,将其有序地排列组合成调查表的活动过程。问卷的设计需要努力工作,但是更需要的是设计者运用创造性思维,进行智力性创造。

问卷在数据收集过程中起着重要的作用。无论是调研的目的、所要获取的信息资料,还是能否得到足够、适用和准确的信息数据,在很大程度上都与调研问卷息息相关。问卷设计的质量直接关系到信息数据收集的成败,从而进一步影响到整个调研效果的好坏。如果问卷设计得不好,那么所有精心制作的抽样计划、训练有素的调研人员、合理的数据分析技术都将无用。不恰当的问卷设计将导致不完全的信息、不准确的数据和必然的高成本。

怎样设计一份高质量的问卷呢?下面是几条重要的准则。

1. 要满足调研目的的需要

任何调研用的问卷,都是用来进行市场调研、解决调研问题的。如果一份问卷不能满足调研的需要,这份问卷就是没有用的。也就是说,调查问卷要能提供调研者需要的信息。虽然这条准则并不难理解,但在实际策划中,因为考虑到下面的准则,也有被忽视的情况出现。比如,调研需要知道顾客究竟对购买的产品是根据什么因素来决定的,如果提出了技术性强的问题,被调研者是没有办法回答的,为了将其通俗化,对问题进行了变化,结果这种变换可能使调研者从中获取不到需要的信息。所以,检验一份问卷的时候,可以试试自己考虑给出一些可能的答案,再将这些答案交给别的策划人员进行分析,来确定是否能够得到调研者需要的信息。

2. 要使被调研对象能够正确回答

无论任何问题,如果被调研者不能理解它,或者不能按照调研者的意图理解它,那么不是被调研者不能回答,就是被调研者(按自己的理解)给了随意的回答。很显然,这将得不到需要的信息数据。好的问卷所提出的问题,被调研者应该能够很容易理解并且基本上不发生歧义理解,或者经调研者稍加提示就能正确理解和回答。为了使访问进行得更充分,一份问卷应该简洁、有趣、具有逻辑性并且方式明确。问卷应该尽可能地符合各种情景和环境条件,使得被调查者无论是在办公室、家里还是在超市门口,都可能而且方便地接受问卷的调查。设计问卷的调研人员还要考虑调研的主题和受访者类型,对成人和儿童的调研,问卷的设计就应截然不同。

为便于被调查者正确回答问题,在问卷设计时应避免以下问题。

(1) 避免使用不确切的词。一个问题对于每个被调查者而言,应该代表同一主题,只有一种解释。定义不清的问题会产生很多歧义,使被调查者无所适从。例如,“有时”“经常”“偶尔”“很少”“很多”“相当多”“一些”等,这样的词,对于不同的人有不同

的理解，在问卷设计中应避免或减少使用。

(2) 避免使用专业词汇、缩写、俗语或生僻的用语。问卷的问题必须适合潜在的应答者，尽量避免被调研对象不懂的专业术语和可能被应答者误解的专业术语，应该更多地使用简单的日常用语。比如“你购买××产品的‘理想品牌’是什么？”就不如“如果不考虑价格，你最想购买哪个品牌（牌子）的××商品？”好。因为“理想品牌”是营销学专业术语，没有这方面知识的被调查者一般是不能知道它的含义的。再如，“你对CPI提高有什么看法？”很可能不是每个人都知道CPI代表消费者价格指数（consumer price index）。如果这一问题以一般公众为目标应答者，研究人员可能会遇到麻烦。

(3) 避免特殊性和一般性并存。例如，“请问，您进行过下列哪种类型的个人投资活动？”选项：A. 国债；B. 股票；C. A股；D. B股；E. 期货；F. 期权；G. 其他。其中B选项的设置包含了C选项和D选项，是错误的，应该避免。

(4) 避免使用否定句，最好不要用反义疑问句和否定式问句。如：“您是否不赞成商店打折促销活动？”“您不赞成商店实行打折促销活动，是吗？”

(5) 避免同时询问两个或两个以上的概念或事件。一个问题最好只问一个要点，一个问题中如果包含过多询问内容，会使被调查者无从答起，给统计处理也带来困难。如“您为何喜欢爬山而不是游泳？”这个问题包含了“您为何喜欢爬山？”“您为何不喜欢游泳？”两种含义。

(6) 避免出现诱导性提问。如设计问卷时，问“消费者普遍认为××牌子的旅游鞋质优价廉，您觉得如何？”或“您是否认为某某品牌更好呢？”这样的问题容易使填表人由引导得出指向性的结论或对问题反感，简单得出结论，这样不能反映消费者对商品的真实想法，所以产生的结论也缺乏客观性，结果可信度低。因此，提问应创造被调查者自由回答的气氛，避免诱导性倾向。

(7) 避免提出令被调查者窘迫的问题。窘迫性问题指应答者不愿在调查人员之前作答的某些问题，如私人问题、不为一般社会道德所接纳的行为或态度或有碍声誉的问题。例如，您是否离过婚？离过几次？谁的责任？您是否向银行抵押贷款购股票？这类问题直接提问往往会遭拒绝或者不易得到真实结果，因此应改为采用划分档次区间、间接、联想式提问。如调查个人收入，如果直接询问，不易得到准确结果，而划分出不同的档次区间（如：2 000元以下，2 000元至3 500元，3 500元至5 000元，5 000元以上）作为选项供其选择，效果就比较好。

(8) 避免出现超过被访者能清楚记忆的问题。例如，很多人都不能直接回答问题：你平均每周会发出多少条手机短消息？有些人很难记清具体的条数，可能用条数段来选择会更好一点。

(9) 避免提出需要被调查者推测才能回答的问题。例如，“请问你家每人平均每年的食品支出是多少元？”这个问题要求被调查者付出额外的努力，进行复杂的计算：首先把每月的食品支出估算出来，然后乘以12，最后再除以家庭成员数以得出结果。这样烦琐的计算可能使被调查者单方面结束访问。但如果改为“请问你家每月食品支出大概是多少钱”和“请问你家有几口人”两个小问题。取得这两个数据后，调查人员同样可以得到自己需要的数据资料，而被调查者也不会出现厌烦情绪。

3. 便于进行数据处理

一旦信息收集完毕,就要进行录入、汇总、整理、分析等数据处理工作。一份好的问卷在调查完毕后,应该能够方便地检查其正确性和适用性,从而便于对调研结果进行数据处理。如果可能的话,问卷中的开放式问题应该事先编码或专门制成适宜光电阅读设备阅读的答卷。

要满足以上准则,调研策划人员在设计问卷时,可经过以下步骤来进行。

步骤1 确定调研目的和限制因素

一项市场调研的提出者很可能只是某个部门的经理(如品牌经理、产品经理),但与其职能相关的别的经理也可能与此调研有关系。策划人员应当与所有这些相关经理人员一起讨论究竟需要什么数据,询问他们要获得的调查目标是什么,并尽可能精确、清楚。如果这一步做得好,就有利于以后的步骤顺利进行。

步骤2 确定数据收集方法

获得数据的方法有多种,每一种方法对问卷设计都会产生不同的影响。事实上,在街上拦截比入户访问有更多的限制,街上拦截访问有着时间限制;电话调研经常需要丰富的词汇来描述一种概念,以肯定应答者理解正在讨论的问题等。

步骤3 确定问题的回答形式

一旦数据收集方法确定下来,实际的问卷设计过程也就正式开始。接下来关心的是询问中所使用的问题类型。在市场调研中,有三种主要的问题类型:开放式、封闭式以及量表应答式。

(1) 开放式问题:是一种应答者可以自由地用自己的语言来回答和解释有关想法的问题类型。也就是说,调研人员没有对应答者的选择进行任何限制。开放式问题经常需要“追问”。追问是访问人员为了获得更详细的材料或使讨论继续下去而对应答者的一种鼓励形式。你可能会经常听到调研人员说:“您还有其他要说的吗?”或者“您所说的口味不好,具体是指什么呢?”调研人员需要通过这样的追问,来澄清应答者的回答。

开放式问题可以使应答者给出他们对问题的一般性反应。例如,“产品颜色中您最喜欢的是哪种?”追问:“您自己最喜欢什么颜色?”开放式问题的另外一个优点是它能为研究者提供大量、丰富的信息。在开放式问题中,应答者很可能是用自己生活中的语言来回答问题,有助于设计广告主题和促销活动。再者,对开放式问题回答的分析也能作为解释封闭式问题的工具。在五种产品特性的重要性中,我们知道颜色排在第二位,但如果知道为什么颜色排在第二位也许更有价值。例如,一项关于流动人口聚居地的研究表明,许多人对垃圾清理不满,而对这个通过开放式问题得到的回答进行深入的分析可以发现更有用的信息:这是邻居之间的宠物到处乱跑所导致。而且,开放式问题也许会为封闭式问题提供额外的回答。

开放式问题也有自身的缺点。第一,开放式问题在处理和编码方面费时费力。第二,容易出现访问员误差。开放式问题的回答并不统一,速度稍慢的调研人员可能在无意中错过重要信息。第三,开放式问题可能更适合那些性格外向、善于表达的被调查者,从而造成样本的倾斜。第四,开放式问题不能离开调研人员的协助。如果没有调研人员对开放式问题进行追问,那么得到的回答常常是模糊不清的,甚至毫无意义。

(2) 封闭式问题：是一种需要应答者从一系列应答选项中做出选择的问题。与开放式问题相比，就能很容易地发现封闭式问题的优缺点。

首先，封闭式问题可以减少被访问人员的误差，因为被访问人员只需在选项上打“√”或者画圈，记录下编码或按一下键。其次，问题的选项或许可以帮助应答者唤醒某些记忆，从而提供一个更实际的应答。同时，也能有效地避免调研向着那些性格外向、善于表达的人倾斜。最后，编码和数据录入过程能够大大简化。

常见的封闭式问题有两类，一种是两项选择题（如例1），另一种是多项选择题（如例2）。两项选择题又称为“两分式”，而多项选择题常称为“多分式”。例如，

例1：在过去的12个月里，您出国旅游过吗？

是 否

例2：请选择您所对应的年龄范围：

18岁以下 18~24岁 25~34岁

35~49岁 50~64岁 65岁以上

在两项选择题中，应答者被限于在两个固定选项中加以选择，一方面应答者可以迅速作答；另一方面调研人员也便于管理。但是，两项选择题容易产生大量测量误差，因为选择答案处于两个极端，忽略了两极之间大量可能的选择答案。因此，很多时候问卷中会加上中立项来解决这个问题。

在设计封闭式多项问题中，策划人员必须花许多时间来想出一系列可能的答案，这就要花费较多的时间和精力。此外，确定多项式问题的选项数目也是个问题：太少了，可能无法涵盖所有因素；但是如果太长了，应答者可能会被这些冗长的选项搞糊涂或者失去兴趣。

(3) 量表应答式问题：是最后一种应答形式。在认识这类问题前，先让我们对比下面两个问题。

例1：在试用了这种新产品以后，您认为您将会购买它吗？

是的，我会购买_____ 不，我不会购买_____

例2：在试用了这种新产品以后，您认为您会_____（选择下面的一个回答）

肯定购买_____ 可能会购买_____ 买不买还说不准_____

可能不去购买_____ 肯定不会购买_____

例1显然没有抓住强度，只是决定了买与不买两种方向，在完整性与反映强度上不如例2。从上面的对比，我们可以发现量表应答式问题的主要优点是可以对应答者回答的强度进行测量，另一个优点是许多量表式应答可以转换成数字，并且直接用于编码，这也有利于调研人员使用一些更高级的统计分析工具进行数据处理。

当然，量表应答式问题最明显的缺点是应答者的误解。量表问题有时显得对应答者的记忆与回答能力的要求有些过高。

步骤4 决定问题的用词

完成了问题的内容和回答形式，接下来就是设计实际问题了。对调研策划人员来说，在特定问题的用词上总要花相当长的时间进行斟酌和考虑，这是一种随时间与主题不断发展的技巧。在每一个问题的用词与安排上，务必记住以下四条基本原则。

(1) 用词必须清楚。问题的用词应该清楚明白, 同一个问题对不同的人来说都意味着相同的意思, 不会引起应答者的歧义。用词要合理, 应尽量使用适合被调研对象的用语和思维习惯。如果你问“请你说一下洗涤剂的功效如何”, 可能很少有人愿意回答。但是如果你改成“你对现有洗涤剂的去污效果感到: 非常满意_____ ; 还过得去_____ ; 不太理想_____”的话, 可能会收到更好的效果。

(2) 应考虑到应答者回答问题的能力。在某些情况下, 应答者可能对回答问题所需的信息一无所知。例如, “您认为现代设计理念是否受到后现代主义影响?” 这种问题显然已经超出一般应答者的知识能力范围。

“遗忘”也是一个重要因素。人们通常无法回忆起“爆米花的价格”“您所看的最近一部连续剧的名字”之类的问题。

(3) 必须考虑应答者回答问题的意愿。一些涉及宗教、社会禁忌或者个人隐私的问题应该避免, 因为人们虽然对这类问题记得很清楚, 但是他们可能不太愿意表露出自己的真实想法。其他一些比如尴尬的、敏感的、有威胁的或者有损自我形象的问题也不太可能得到回答, 即使得到了回答, 答案往往也是倾向于与社会准则一致。

对于那些涉及个人卫生、收入、私生活、家庭关系之类的问题, 调研策划者必须慎重考虑是否放在问题中, 通常情况下, 应该尽量避免。如果确实需要, 应该有相应的提示: “这可能是涉及你个人隐私(不愿意回答)的问题, 你可以选择不回答。”实际上, 有些需要了解的这类问题稍稍转换一下, 被调查者是愿意给予回答的, 如“在你的妻子(丈夫)生日时, 你通常会考虑赠送特殊礼物给你的妻子(丈夫)吗?” 一般调研对象不会拒绝回答, 所得到答案已能满足了解其夫妻感情是否融洽这类问题了。这显然比问“你们的夫妻感情好吗?” 这类比较愚蠢的提问要委婉且更容易达到调查要求。

还有一种处理尴尬问题的方式是在问问题前就声明这种情况或者行为是很正常的, 例如, “俗话说, ‘十人九痔’, 我的家庭成员就有不少人患有痔疮, 您或者您的家庭成员有这方面的问题吗?” 这种技术被称为对等误差表达, 它使应答者能以平常心来讨论这类尴尬问题。

步骤5 确定问卷的流程编排

知道提出什么问题并不代表知道什么时候提出问题。在系统地阐述问题之后, 我们要做的就是将这些问题按照一定的逻辑顺序编排成版面形式。这种逻辑顺序实际上就是在调研实践的基础上所形成的问卷流程的一般性准则。

(1) 设计过滤性问题识别目标应答者。只有对符合本次调研的目标应答者进行访问, 才可能得到我们所需要的信息。如杂志调研需要筛选读者, 化妆品需要筛选知晓某一品牌的应答者等。

过滤性问题常常出现在问卷的开头, 在许多情况下也可能以过滤问卷的单独形式出现。一个较长的过滤性问题会大大增加研究费用, 因为问题越多, 以后研究的成本就越大。而一份简短的过滤性问题则可以较迅速地排除不合适的受访者, 使调研员迅速转向下一个潜在的应答者。然而, 一个较长的过滤性问题除了可以提供目标应答者的信息以外, 还可以提供诸如未使用者、未试用者或对正在调查的产品或服务不了解的人的重要信息。

(2) 设计能引起应答者兴趣的问题来开始访谈。在通过过滤性问题发现了合格的应答者以后，起初提出的问题应当简单、容易回答，而且要令应答者感兴趣。用一个收入或者年龄问题来开始，通常是一大错误，因为这些问题常被认为是具有威胁性的，会使应答者立即处于防卫状态。

(3) 一般性问题。接下来，就可以提出一般性问题。这类问题的提出是为了使人们开始考虑有关的概念、公司或者产品类型，以便过渡到具体问题上。例如有关洗发水的问卷也许会这样开始：“在过去一个月里，您曾经购买洗发水或护发素吗？”促使人们开始考虑有关洗发水的问题。然后，才逐步问及购买洗发水的频率、品牌及满意程度等。

(4) 需要思考的问题放在问卷的中间。起初，应答者对调研的兴趣与理解是含糊的，培养兴趣的问题为访问过程提供了动力和承诺。当调研人员转到量表应答式问题时，应答者受到鼓励去理解回答的类别与选择；另外，在部分应答者身上，会有一些问题需要回忆，已建立起来的兴趣、承诺和与调研人员间的融洽关系保证了对这部分访问的回答。

(5) 在关键的地方插入提示。随着问题的进行，应答者的兴趣会逐步下降，对访问人员来说，必须及时发现并努力重新培养应答者的兴趣，而对问卷设计者来说，在问卷的关键点插入简短的鼓励是必不可少的。这样的鼓励也许只是这样一些简短的陈述：“接下来还有几个简单的问题”或者“还有最后几个问题就可以完成这份问卷了”。

(6) 把敏感性问题、威胁性问题或人口统计问题放在问卷的最后。正如前面提到的，由于调研的需要，我们希望应答者回答一些可能让他们为难的问题时，常把这类问题放在问卷的最后部分。这样做可以保证大多数问题在应答者出现防卫心理或中断应答之前得到回答。并且，问卷进行到最后的最后部分，应答者与调研者之间已经建立了融洽的关系，增加了获得回答的可能性。把敏感性问题放在最后的理由是此时的应答者很可能由于回答的惯性，而对调研者提出的尴尬问题做出条件反射性的回答。

步骤6 问卷的评估

在完成了步骤5以后，实际上一份问卷的雏形已经形成了。这时候策划人员需要做的是对这份问卷再回过头来做一些评估。如果每一个问题都是深思熟虑的结果，那这个阶段似乎是多余的，但是，考虑到问卷的关键作用，这一步仍是必不可少的。在问卷的评估过程中，策划人员应当考虑以下一些原则。

(1) 问题的必要性。问题是否真的必要是问卷评估方面的一个很重要的标准。问卷的问题必须是必要的，就是说每一个问题都必须服从于一定的目的，要么它是过滤性的，要么它是为了培养兴趣，要么是用来过渡的或者是直接清楚地与所陈述的特定调研目标有关。如果问题不能达成上述目的中的任一个，就应该立即删去。问卷的设计者不能仅仅因为问题本身表达得很出色或者其他一些无关紧要的方面而留下一些不必要的问题。

(2) 问卷是否太长。在街上拦截或电话调研所使用的问卷，访问长度超过20分钟以上几乎是不可能的，通常应该考虑能在5分钟内完成。复杂一些的产品（如汽车）可以长些。如果有比较有吸引力的礼品（刺激物），可适当延长访问时间。入户访问时间长度一般不宜超过30分钟。调研人员可以利用志愿者充当应答者来回答问卷问题，从而判断问卷的长度是否合适。一般人可能会认为，使用刺激物会提高调研成本，然而实际情况正好相反：使用刺激物可以增加回答率，访问过程中的中止情况会有所下降。

(3) 问卷是否回答了调研目标所需的信息。调研人员必须肯定有足够数量和类型的问题包含在问卷中以获得调研要解决的问题的信息。一个好的做法是：先回顾一下以前写好的调研目标。接着，调研人员将问卷中每一个问题完成的调研目标记录下来。这样不但可以判断调研目标是否全部完成，还可以判断是不是有些问题根本无助于任何目标的完成。对于一些没能完成的问题，我们可以适当增加问题来实现。

除了上述三条原则以外，问卷的评估还应该包括以下一些方面：对一些重要的说明文字是否用了明显的字体，开放式问题是否留了足够的空间用于回答，邮寄和自填式问卷的外观是否整洁等。

步骤7 让问卷获得各方面的认同

问卷进行到这一步，问卷的草稿已经完成。草稿的复印件应当分发到对这个调研项目有直接管理权的各个部门或交给客户公司相关人员审查。经理的认同表明了经理想要通过具体的问卷来获得信息。最后，被经理们认同的问卷就可以进行预先的测试与修订，接着进行印刷。当然接下来就可以真正投入使用了。

步骤8 问卷的排版装订

问卷的排版装订也是问卷设计的重要内容。排版应做到简洁、明快、便于阅读，装订应整齐、雅观、便于携带、便于保存。具体来说，问卷的排版装订可以参照以下几点：

(1) 卷面排版不能过紧、过密，字间距、行间距要适当。尤其是行间距一定要设计好，避免为节省用纸而挤压卷面空间。

(2) 问卷的问题按信息的性质可分为几个部分，每个部分中间以标题相分，如划分为一、二、三、四、五等不同部分。这样可以使整个问卷条理更为清楚，同时也便于后阶段的数据整理与统计。

(3) 字体和字号要有机组合，可适当通过变换字体和字号来美化版面。也可以通过使用不同的颜色来提高被调查者的兴趣。

(4) 同一个问题，应排版在同一页。避免翻页对照的麻烦和漏题的现象。

(5) 对于开放式问答题，一定要留足空格以供被调查者填写，不要期望被调查者自备纸加页。

(6) 调查问卷用纸应尽量精良，超过一定的页数，应把它们装订成小册。

2.1.6 市场调研计划书

当调研策划人员将市场调研项目设计完成、项目的预算和日程安排确定下来后，就应当编制正式的市场调研计划书，或者称为调研策划报告、调研项目建议书等。这份策划书包含了市场调研过程的所有阶段、内容，它的结构主要包含以下几个部分。

(1) 概要：它简要地介绍了计划书中各个部分的要点，提供了整个项目的概况。

(2) 背景：它描述了与市场调研问题相关的背景和来龙去脉。

(3) 调研的主要内容及研究目的：在这部分中，应将调研内容包含的各种组成要素陈述清楚，对调研的目的应更加明确地加以说明。

(4) 研究问题的方法：明确调研问题中应用的有关方法，如假设、相关因素法等，并在计划书中做适当的交代。

(5) 市场调研设计：将市场调研设计具体化，也就是提供下列信息：需要获取的信息类别；抽样计划和样本规模；问卷的特征，包括所提问的类型、时间长度、平均会见时间等；实施问卷的方法，如邮寄、电话访问等；测量技术等。

(6) 现场工作和资料收集：它包括谁收集资料、如何收集资料，以及保证资料收集质量的措施。

(7) 资料分析：资料分析的方法、分析结果的表达形式等。

(8) 报告：这部分包括说明调研结果的汇报形式，比如是否有阶段性的成果报告、最终报告形式等。

(9) 费用和时间：应详细列明市场调研项目的费用估算和时间进度日程表。

(10) 附录：一些有价值的附录资料，如人口统计资料、近年来与调研项目有关的关键的宏观环境因素的变化情况，如市场容量与增长率等。

一份优秀的市场调研计划书一旦被经营者或策划委托方认可，意味着市场调研项目承担者与策划委托方之间对项目的看法已达成一致，从而能起到协议的作用。此外，编制计划书的过程也是调研人员加深对调研项目理解的过程，调研策划书又是调查员开展调研工作的依据和行动纲领。

2.2 市场营销调研的内容和方法选择

2.2.1 市场营销调研内容的策划

市场营销调研是进行营销策划的前提，调研结果是策划方案的重要依据。从某种意义上说，市场营销调研的成败决定着营销策划方案的成败。总的来说，企业市场营销调研不外乎调查收集以下资料和信息。

1. 宏观营销环境

(1) 政治影响。主要调查国家的政治主张以及国家在生产、分配、交换、消费、管理等领域里所制定的政策法规，以及政治形势、政策的变化等。

(2) 经济影响。主要了解一定时期内国家的经济体制、经济政策、经济形势。

(3) 社会影响。主要了解整个社会的风俗习惯、伦理道德、价值观、审美观、文化素质、宗教信仰等。

(4) 自然及技术影响。主要了解企业的市场所处的地理位置、生态状况、自然资源、气候、技术水平、技术转化水平等。

2. 微观营销环境

(1) 市场供求状况：市场总容量、供应总量、对手产品的优缺点等。

(2) 顾客的购买行为：收入支出水平、影响购买的主要因素、购买频率、数量等。

(3) 竞争者状况：对手的规模、优劣势、占有率、政策、措施等。

(4) 企业战略思想：经营宗旨理念、发展规划、管理思想等。

(5) 企业组织结构：职能部门设置、权责划分、规章制度、管理手段、企业文化等。

(6) 公司营销现状：4P 及企业形象、品牌等方面的现状、特点及占有率状况。

2.2.2 市场营销调研方法

1. 文案调研法

(1) 文案调研法的含义。文案调研又称二手资料调研或文献调研，它是指查询和阅读可以获得（通常是已出版的）与研究项目有关的资料的过程。

文案调研与其他调研方法相比，所获得的信息资料较多，获取也较方便、容易，无论是从企业内部还是企业外部，收集过程所花的时间短而且调研费用也低。但由于二手资料原是为其他目的而收集的，因此，在使用于某个特定的目的时常有一定的局限性。具体表现在以下方面。

第一，资料在原来收集时的收集方法（样本、资料、工具）、时间等与目前的策划项目要求有差别。因此，二手资料调研的核心在于怎样找到所需资料的来源并判断其有效性，这是文案调研取得成功的关键。

第二，大多数的文案资料都是支离破碎的，并不常常都能满足各企业个别研究的需要，有些资料时效可能早已丧失。如有些报刊上的文章或讲义、教材等，因作者自己无力或不可能亲自去调研，但又很难恰好找到最近的资料，往往不得不引用一些几年前的数字来说明问题，丧失资料的时效性和可信度。

第三，某些二手资料在印刷、翻印、转载、翻译过程中，有时会以讹传讹，造成很大的谬误。因此在收集或引用二手资料时，不能一概照搬照抄，尤其是对某些异常或极端的资料，更应做一定的分析判断，并尽可能做一些查证。

(2) 文案调研的资料来源。第二手资料的来源非常广泛，它存在于各种相关的资料里，调研者要从现存的资料堆里去发掘对本策划有用的资料。一般从企业角度讲，第二手资料可分为内部资料和外部资料。

第一，内部资料的收集。企业内部资料是经过常规性收集整理后存于企业内部的资料，既包括企业生产经营方面的资料，也包括企业收集到的市场环境方面的资料。

有关企业生产经营方面的资料：

① 经营与营销方面，包括企业各种经营决策和营销的各种记录、文件、合同、广告、价格等系列资料。

② 生产方面，包括生产作业完成情况、工时定额、操作规程、产品检验、质量保证等资料。

③ 产品设计技术方面，包括产品的设计图纸及说明、技术文件、实验数据、专题文章、会议文件等资料。

④ 财务方面，包括各种会计账目、收入、成本、利润、资金方面资料以及有关财务制度的规定文件等。

⑤ 物资供应方面，包括库存保管、进出料记录、各种物资管理制度等。其他还有计划统计资料、劳动工资、设备、后勤等方面的资料。

有关企业市场环境方面的资料：

① 顾客方面，包括产品的购买者、使用者、市场细分、购买心理与行为、购买规模等方面的资料。

② 市场容量方面，包括市场潜量大小、增长速度、发展趋势等。

③ 竞争者方面，包括同行业的直接竞争者和替代品制造企业的产品结构、服务状况、营销策略、企业的优劣势等。

④ 分销渠道方面，包括销售路线、运输途径（通道）、中间商情况等。

⑤ 宏观环境方面，包括经营形势、政策法规、社会文化环境、行业技术及相关技术的发展、物质水平，还有国际环境等。

总之，企业的市场分析报告、顾客档案以及以前的市场调研报告，是获取市场环境资料的重要途径。

第二，外部资料的收集。外部资料按其来源可分如下几大类。

① 国际组织和政府资料。国际组织都拥有出版物，它能提供大量的有关国际市场的信息和统计数字。如国际贸易中心的《产品及国家的市场调查分析性目录》，联合国一年一本的《统计年鉴》以及经济合作与发展组织、世界银行等的年度、季度报告等。

中央和地方政府每年出版大量较系统、较全面的资料信息，如普查资料和方针政策、法令、声明等政府的其他资料。寻找这类资料信息的主要途径是中央及地方政府出版的各种综合性年鉴资料。如《中国人口年鉴》《中国统计年鉴》《中国百科年鉴》《××省、市经济年鉴》等。

② 行业内部资料。主要是指大量用来为该行业内部服务的信息源。这类出版物包括一般的行业文献（各种专业杂志）以及个别企业的年度报告。例如，各种专业杂志——各个主要行业部门都有一个或多个旨在服务于本行业内部的杂志刊物，像汽车行业的《汽车过程》等，各种专业及贸易协会出版物——行业协会内部出版，通常收编和出版对各会员单位有用的资料，此外还有个别企业的出版物等。

③ 图书馆和各种研究机构。图书馆一般都存有大量的有关本地区和外地乃至全国甚至国外的市场资料。公共图书馆能提供有关的市场背景资料（材料和文献）。而有些专业图书馆则不仅能提供贸易统计数据及有关市场的基本经济资料，而且能提供有关调研课题的大量资料。

另外，各种研究机构和大学的各专业研究报告和专著、学位论文（硕士、博士）等，对企业市场调研也有重要的参考价值。

④ 文献目录与行名录等。其中文献目录可为从事文案调研工作的人员提供资料来源指南。例如，《全国报刊索引》（哲学版与科技版）、《中国人民大学复印报刊资料》《人民日报索引》《光明日报索引》以及《世界经济文献目录》《工业企业经济文摘》等。

工商企业名录主要有两类：一种是在某一特定地区之内的所有工商企业的行名录；另一种是集中于某个专业的行名录，或是按某个产业、某类产品以及某种市场分类。它一方面可以为市场调研人员了解市场竞争对手或有关中间商、服务机构提供资料；另一方面可通过企业活动和企业产品的详细信息来查出潜在顾客和一组被调查者等。主要有《世界工商行名录》《国际行名录书目》《中国企事业名录大全》《中国工商企业名录》《中国企业概况》《中国企业登记年鉴》等。

（3）文案调研的步骤。文案调研过程，实际上也是一个资料的筛选和归纳过程。为

为了使文案调研具有较高的效率, 调研人员应结合调研的内容将文案调研分成若干阶段。一般来说, 文案调研可分以下阶段。

第一, 明确所需的信息。作为文案资料收集的第一步, 就是辨别能达到策划目的的信息类型, 这些信息可能是初步的、一般性质的(如咽喉类药品的年销售量), 也可能是具体的(如天津市场咽喉类药品的年销售金额和数量)。不过, 当市场调研者对研究的主题不太熟悉时, 开始辨别的信息可能是比较粗浅的, 只有当对主题进一步了解后, 才能详细辨别符合调研目的的信息。

第二, 寻找信息源。辨别出所需信息后, 具体的查询工作就可以开始了。这时, 文案调研者应尽可能地有效使用各种检索工具, 如索引、指南、摘要等, 以发现与研究主题有关的信息源和信息资料, 并减少寻找的时间和扩大信息量。

第三, 收集第二手资料。在弄清具体的信息源后, 调研者就要开始收集所需的资料。一方面要尽可能多地收集丰富的资料; 另一方面一定要记录下这些资料的详细来源(作者、文献名、刊名或出版商、刊号或出版时间、页码等), 以便在后面检查辨别资料的正确性时, 能准确地查到其来源。

第四, 编排整理并过滤资料。收集到的第二手资料, 要真正做到为我所用, 必须先去伪存真, 摒除一些虚伪的或不能反映事物本质的信息, 然后再将散见零乱的资料加以分类整理, 甚至制成图表, 以便于分析和比较。

第五, 补充完善所需资料。通过对已收集的资料做进一步加工整理, 针对市场调查所需信息的要求, 明确其欠缺资料或不完整信息, 并分析其欠缺或不完整对预测决策的影响程度, 必要时通过再补充第二手资料或通过收集原始资料而充分满足所需。

第六, 分析信息提出调研报告。收集到较完整的第二手资料之后, 便采用科学的方法加以分析, 提出恰如其分的意见或建议, 并通过调查报告或其他形式反馈到策划人手中。

2. 实地调研法

文案调研虽然可以获得较多的资料和信息, 但所得到的多是二手资料, 没有对市场或消费者的需求产生直接的感性认识, 也就是说没有从市场上直接获得有关资料和信息, 因此所得到的不是策划所需的全部资料。要弥补文案调研的不足, 就需要进行实地调查。

实地调研的主要功能就是收集有关的第一手资料(或原始资料), 收集的方法大致有以下两种。

(1) 观察法。观察法是通过跟踪、记录被调查事物的行为痕迹来取得第一手资料的调查方法。这种方法是市场调研人员直接到市场或某些现场(商品展销会、订货会、商品博览会、商店等), 采用耳听、眼看的方式或借助某些摄录设备和仪器, 跟踪、记录被调查者的活动、行为和有关事物的特点, 来获取某些重要的市场信息。

从观察法的实际运用来讲, 大体有以下几种情况可以进行观察。

- ① 人体的行为和痕迹, 如消费者的购买行为或观看电视的行为等。
- ② 语言行为, 如推销人员与顾客之间的对话内容等。
- ③ 表达行为, 如顾客看到商品或广告时面部表情的反应等。
- ④ 特殊关系和位置, 如购买者与哪些商店关系密切等。

⑤ 时间模型，如顾客购物的时刻和购物的时间长度等。

在市场调查实践中，观察法经常用来判断以下情况。

第一，商品资源和商品库存观察。市场调查人员通过观察了解工农业生产状况，判断商品资源数量，提出市场商品供应数量的报告。如通过对库存场所的观察、库存商品的盘点计数等，了解判断商品的分类结构，观察商品的储存条件，从而计算库存货源及销售数量，计算储存成本，检查分析热销商品的情况和冷背残次商品的处理情况，为促销策划提供依据。

第二，顾客情况观察。即观察顾客活动的情况及其进出营业场所的客流情况，一方面，可以观察顾客在营业场所的活动情况，对比了解顾客的构成、行为特点、服务方式及成交率等重要市场信息资料；另一方面，观察不同时间顾客进出商店的客流情况（如节假日、平日以及清淡日等），进行汇总统计分析，研究客流规律，使企业能不断改进服务方式，改进商品的经营结构，合理调整劳动组织结构，加强经营管理，提高服务质量和劳动效率。

第三，营业状况观察。主要是通过观察营业现场商品陈列、货位分布安排、橱窗布置、售货点广告、商品价格的变动和顾客流动状况等，综合分析判断企业的经营管理水平、商品供求情况、购销和促销水平，从中找到问题的症结，并提出相应的改进建议。

第四，痕迹观察。有时观察调查者活动的痕迹比观察活动本身更能取得准确的所需资料。如通过意见簿、回执单和优惠卡等，可以了解市场的反应，收集一些难以直接获取的可靠资料。

除此以外，还可以运用观察法了解消费者的爱好、品位，了解城市的人流量、客流量，借以判断市场的发展趋势，这是预测市场潜力的重要依据。还可观察商品使用情况，了解判断商品质量和性能等。

为了提高观察调查法的效果，调查人员要避免先入为主的偏见，在观察前要根据对象的特点和调查目的做好周密计划，合理确定观察的途径、程序和方法；在观察中，要运用技巧，从中取得深入、有价值的资料；同时要详细、完整地做好观察记录，以便做出准确的调查结论。

（2）询问法。询问调查法，也称访问法，是市场调查中一种广泛使用同时也是一种误用得最多的获取第一手资料的方法。询问法指通过询问调查的方式，向被调查者了解并收集市场情况和信息资料。询问法最易实行且在获取有关人们行为或态度的信息中较灵活，因而用得最多；同时在调查过程中，由于调查者素质的关系，设置问卷或所提问题可能带有偏见和误导性以及所取样本的代表性大小等问题，询问法可能被误用，致使调查结果失真。但一般情况下，询问法具有较理想的可靠性。

询问法包含多种具体的调查方法，根据调查人员同被调查者接触方式的不同，可以分为个人访问、邮寄（信函）调查、电话调查等。

第一，个人访问。或称面谈调查，是指访问者通过面对面地询问和观察被访问者而获取市场信息的方法。它是市场调研中最通用和最灵活的一种调查方法。访问中要事先设计好问卷或调查提纲，调查者可以依问题顺序提问，也可以围绕调查问题自由交谈。

在谈话中要注意做好记录，以便事后整理分析。

个人访问的交谈方式，可以采用个人面谈、小组面谈和集体面谈等多种形式，有时安排一次面谈，也可以进行多次面谈。这要根据调查的目的、时间、费用情况来加以选择。

个人访问的优点在于以下几方面。

① 直接性。调查人员能够直接接触被调查者，收集第一手资料，并根据被调查者的具体情况做深入的访问。特别是在那些使用产品样品或广告样本这类辅助用具进行询问时，当需要大量信息以及所调查问题比较复杂但又要随时澄清误解以寻求更完整的答案时，个人访问是最合适的。

② 灵活性。个人访问使用的问卷具有相当的灵活性，提问的次序可以依据应答者的特点而变化。一旦发现被调查者与所寄的调查样本不符时，可以立即终止访问。调查人员还可根据调查工作的要求，随时向消费者、业务人员以及客户等进行面谈调查，及时了解市场情况，并弥补事先考虑的不足。

③ 可观察性。个人访问中调查者不仅能直接听取被调查者的意见，而且能观察被调查者，便于判断调查者回答问题的态度以及资料的真实可信程度。

④ 准确性。即能通过调查者充分解释问题，很少出现遗留问题不答复的情况，答复误差可减少到最小程度。

个人访问也有一些明显的缺点。

① 成本高，时间长。如果被调查者较多，需要雇佣大批有专业知识的调查人员，并对他们进行短期培训，因此费用较高。同时，要与众多的被调查者分别面谈，耗费的精力较多。

② 调查者的影响。在面谈调查中，调查员的询问态度或语气会对被调查者产生影响，使调查结果可能因调查员的影响或询问方法不当而失真。调查者个人的兴趣和态度也会使其对访问对象的回答做出不同的解释，还可能出现欺骗、谎报的情况，而调查机构很难督促、检查或控制，从而影响收集信息的质量。这种方法也不宜进行敏感性问题或纯属私人信息的收集。

③ 个人访问的成功与调查员的业务水平、表达能力、工作责任感等有很大关系。因此，调查者需要训练有素，知觉良好，具有熟练的谈话技巧，善于启发引导和归纳总结。这些也使个人访问在实践中受到一定的限制，一般只是在调查问题多且比较复杂，需要深入了解时，才采用这种形式。而且对调查人员的选择、管理和培训十分重要。

为了获得良好的面谈效果，还要注意访问时选用不同的询问方式。一般来讲，个人访问有自由回答、倾向性询问和限定选择三种方式。

自由回答，是调查者与被调查者之间自由交谈，获取所需资料。这种询问方式可以不受时间、地点、场合的限制，被调查者能不受限制地回答问题，调查者则可以根据调查内容和时机、调查进程灵活地采取讨论、质疑等形式进行或繁或简的调查。如调查者可以这样提问：“您认为××商品的质量如何？”“您想购买哪种牌子的××商品？”“您觉得××商品的市场前景如何？”等。实践证明，这种询问方式有利于消除隔阂，创造良好的交谈气氛。因此，一般在调查开始时大都采用自由回答的方式。但调查者要注

意把握引导谈话的中心和主题，避免走题和延误调查时间。

倾向式询问，也称提问式询问，是调查者事先拟定好调查提纲，调查时按提纲进行询问。如调查化妆品市场，可以这样排列调查问题：您选用什么牌子的化妆品？为什么？这种牌子化妆品的优点有哪些？通过询问，可以判断顾客对商品的偏好程度以及偏好理由，判断市场占有率，弄清企业开拓市场和改进商品的努力方向。这种方式谈话简明，节省时间，便于统计归总数据。但注意要消除被调查者的误会和隔阂，避免产生调查误差。这种调查形式应用于较熟悉的调查对象效果会更好。

第一，限定选择，又称强制性选择。是调查时同时列出说明商品特征的句子，被调查者从中选择接近或赞同的句子进行回答的询问方式。例如，询问购买××品牌化妆品时，有这样几个句子供被调查者选择：

- ① ××化妆品是名牌产品；
- ② ××化妆品质优价廉；
- ③ ××化妆品有独特效果。

被调查者可以从问句中按自己对××化妆品的认识、喜好、偏爱程度进行选择，调查者则可以从中进行汇总分析。在大量数据汇总中，如果选择①的比重大，则初步说明更多的人看中的是这种化妆品的名牌形象，其购买受品牌影响较大；如果选择②的比重大，则说明较多的人看中商品的质价比；而选择③的多，则表明人们着眼于这种商品的实用性。这样策划者就可以依据这些信息，设计改进产品，开拓有吸引力的市场，制定有效的促销组合。

第二，邮寄调查。也称信函调查，是指用邮寄的方法将印制好的调查问卷寄给被选中的调查对象，由其根据要求回答填写后再寄回，也是收集信息的一种调查方法。

邮寄问卷调查的优点在于：

① 调查的空间范围广。它不受地理位置的限制，只要能获得下个适当的通信（邮寄）地址，就可以选为调查样本。

② 调查者受干扰因素较小。不受因调查者在场而引起的偏见，最适合于收集对敏感性问题的反应。

③ 费用较低。特别是被调查者遍及一个很大的地区时，调查的样本数目可以很多，得到的信息资料相对比较便宜。

④ 应答者对问题的回答会更确切。被调查者有较充裕的时间来考虑回答问题，因此能深入地思考或从他人那里寻求帮助，得到的答案较全面和真实可靠。

邮寄调查的不足之处在于：

① 问卷的回收率低。这有可能影响样本的代表性。

② 所花的时间长。大多数问卷的回收要几个星期，如果使用跟踪信的话，等待回递的时间会更长。

③ 结果的失真度高。由于不受调查者的控制，所收集的信息可能是许多人的综合意见，或者被询问者只是部分地回答问卷，所得到的结果不一定代表整个要调查的总体，因此邮寄调查的精确程度是较低的。

采用邮寄调查，要增加问卷的回收率，必须注意问卷的设计以及采用一些技巧和方

法。

在调查问卷的设计上,较适宜的形式有:

对比法。即把调查对象中同一类型不同品种的商品,每两个配成一对,由调查者进行对比,在调查表的有关栏内填上规定的符号。这一方式主要用于调查消费者对商品的评价;也可测定调查商品间的评价距离。

评价量表法。即借助图表表示若干评价尺度,由被调查者按要求在图表上打上相应的符号,形成评价量表。例如,对某商品的评价量表:

- ① 很喜欢 ()。
- ② 比较喜欢 ()。
- ③ 无所谓 ()。
- ④ 不太喜欢 ()。
- ⑤ 很不喜欢 ()。

调查者可以在括号内打“√”或“○”符号,表示他们对商品的意见。为了增加邮寄问卷的回收率,可以采用如下方法:

① 跟踪——采用跟踪信来提醒应答者回答问卷,是增加回收率的有效方法之一。显然,这种方法要有足够的资金支持并要坚持不懈。

② 物质上的激励——随问卷附上某种有价值的物品,以增加问卷的回收率。但采用这种方式一定要衡量成本的支出与答案的正确性。

③ 提前通知——利用电话或信件提前通知被调查者,是增加问卷回收率和加快问卷回收速度的有效方法。

其他增加回收率的技巧还有:附上信封、邮票,尽量避免使用有吸引力的邮票或使用挂号信,尽可能地使用普通信封,以利于手写地址。

此外,在设计邮寄问卷时,对提出的问题要便于回答,便于汇总;问题要少,篇幅要短,以免答卷者耗费过多时间而失去兴趣,要求回答的问题最好采用画圈、打钩等方式选择,避免书写过多。同时,在邮寄问卷所附说明信中,应给答卷者提供三方面的信息:调查问卷的目的,为什么选择他/她,为什么他/她应该回答问卷。适当标明做调查的机构及调查者的身份、地位,以增强问卷的感染力。

第三,电话调查。电话调查是指通过电话询问的方式从被调查者那里获取信息的调查方法。电话调查主要是在企业之间,如信息中心、调研咨询公司等借助电话向企业了解商品供求信息以及价格信息等。也可通过电话向消费者家庭进行询问调查。这可以通过电话簿为基础,进行随机抽样,打电话调查市场供求情况。

电话调查的优点是调查费用低,时间也相当短。同时可以保持询问过程或对被调查者控制的统一性,并可通过缩小调查员的主观影响而减少调查结果可能产生的偏差。

另外,在采用电话调查时,提高电话访问效率的最有效方法是提前寄一封信或一个卡片来提醒应答者将要进行的电话访问及访问的目的。在询问时,多采用两项选择法,即要求从两项选择中选择其一。这种询问方法的优点是态度明确,便于汇总。

第四,留置调查。留置调查是将调查问卷当面交给被调查者,说明填写的要求,请被调查者自行填写,由调查者定期收回的一种调查方法。这是介于个人访问法和邮寄调

查法之间的一种调查方法，可以消除面谈法和邮寄法的一些不足。其优点是调查问卷回收率高。由于当面送交问卷，说明填写要求和方法，澄清疑问，因此可以减少误差，而且能控制收回时间，提高回收率。同时，被调查者有充分的时间来考虑问题，不受调查人员的影响，能做出比较准确的回答。

3. 实验调研法

(1) 实验调研法简介。实验调研法是指在调研过程中，调研人员通过改变某些变量的值而保持其他变量不变，以此来衡量这些变量的影响效果，从而取得市场信息第一手资料的调查方法。实验法对于研究变量之间的因果关系很有效。常用的实验有两种形式：实验室实验和市场试销。实验室实验法是市场调研人员人为地模拟一个场景，选择一两组消费者进行购买或回答有关问题，然后导入变量，让他们再度购买或回答问题，根据收集到的资料数量确定实验处理的结果。市场试销是指企业的产品进入某一特定地区（通常是小规模市场）进行实验性销售。在市场试销时，产品只在有限的范围和具有代表性的测试单位内销售，并衡量销售结果。其主要功能有两个：一是在产品全部进入目标市场之前，在一个有限的地区内，收集有关市场活动的信息和经验；二是预测市场活动计划在应用于全部目标市场时的结果。在选择有代表性单位时必须考虑其对全部市场具有合理的典型性，选择的单位可以是一个商店、一座城市或一个地区等。

(2) 实验调研法的步骤。实验调研法应用范围较广，一般来讲，改变商品品质、变换商品包装、调整商品价格、推出新产品、广告形式内容变动、商品陈列变动等，都可以采用实验调研法测验其效果。其主要步骤如下：

① 根据调查项目和课题要求，提出研究假设。在实验调查之前需要通过对本课题相关资料的研究，提出具有因果关系的若干假设，确定实验的自变量。

② 进行实验设计，确定实验方法。实验设计是指调查者如何控制实验对象，从而验证研究假设，达到实验目的的详细规划。合理的实验设计是实验调研成功的关键。

③ 选择实验对象。关键是要调查课题的特点，用随机抽样的方法或非随机抽样的方法选取实验对象，尽量使实验对象具有广泛的代表性。

④ 进行正式实验。严格按照实验设计规定的进程进行实验，并对实验结果进行认真观测和记录，必要时还可以进行反复实验和研究，以获得较为真实准确的实验数据资料。

⑤ 整理、分析资料，得出实验结果。对关键实验记录及有关资料进行统计分析，以揭示市场现象的规律性及有关因素的影响，得出结论并写出调研报告。

4. 调研方法的选择

市场调研的方法多种多样，选择的合理与否对调查结果影响很大。为充分发挥各种调查方法的优点，在实际操作中必须熟悉各种调查方法的特点，综合考虑多方面因素，选择适当的市场调查方法。

(1) 影响市场调研方法选择的因素。一般来说，选择市场调查方法时主要考虑以下几个方面。

① 收集市场信息的能力。以上我们介绍的各种市场调查方法，虽然都能达到收集市场信息资料的目的，但从调查机构和人员的调查目的要求来看，总要考虑到调查方法收集信息资料能力的强弱。市场调查的目的是为了分析市场，掌握市场动向，因而收集的

信息资料要尽可能全面，否则可能会以偏概全，使调查结果出现误差。不同的调查方法在收集市场信息能力方面是有差异的。一般来讲，实验调查法和观察调查法受费用及范围所限，收集信息资料的能力相对较弱；在询问调查法中，个人访问法具有较强的收集信息能力，而且该资料质量也较高。

② 调研成本。调研成本是制约调查方法选择的另一重要因素，由于受调研费用的制约，有时不得不选择一些形式单一、方法简单的调查方法，从而大大影响了调查质量和效果。特别是一些资金紧张的企业和视市场调查为可有可无的企业，难以投入足够的资金，在调查方法的选择上受到限制。就调研成本而言，文案调查、询问调查中的电话调查等较为省力，费用支出较少。相对而言，个人访问、实验调查法的成本较高。

③ 调研时间长短。受调研时间的限制，在调查方法的选择上也有侧重。如时间较短，一般选用电话调查，时间适中则可用个人访问和观察调查等，如果时间允许的话，可考虑使用邮寄问卷和实验调查法，取得的调研结果也较为准确。

④ 对样本的控制程度。对样本控制程度的高低关系到调研效果，因此，也是选择调查方法应考虑的因素。对样本控制程度较高，往往能及时、快速地获得所需信息资料，而且有利于调查者灵活有效地调整调研进度，取得较好的调查结果。有些调查方法如个人访问、实验调查等在这方面有一定的优势。

⑤ 对调查人员效应的控制。在选择调查方法时，也要考虑调查人员对样本及调研结果的影响效应。为了有效解决调查者对被调查者的影响以及调查者自身因素的影响，必须慎重选择调查方法。如对受情绪和人员影响较大的事项调查时，尽可能少用个人访问等方法调查。

此外，复杂问题的处理能力、敏感问题答案的标准性等都是选择调查方法时需要考虑的因素。

(2) 调研方法的比较与选择。总的来讲，并非是哪种调查方法绝对优于其他方法，只是由于每种研究课题的要求侧重不同，因而对各种因素的重要性有不同要求。何时采用何种方法，还取决于调查者把具体方法应用于实际场合的技巧。为此，不难发现，各种调查方法具有各自的适应性。在实践中要熟悉各种调查方法的优缺点，并对各种方法进行对比确定。

通常要根据调查课题的要求和调查方法的特点，对各种调查方法进行综合评定和选择。

就文案调查、实地调查、实验调查三种方法而言，文案调查是所有调查方法中最一般、最常用、最基础性的调查方法，几乎所有调查课题都离不开文案调查；相对而言，实验调查法是一种较复杂、局限性较大、费用较高的调查方法，因此使用面也不是很广。而实地调查法，则因为其适用面广、相对容易被接受而成为广泛运用的调查方法。

这里主要就实地调查法中的几种方法进行综合对比研究。

一般来讲，个人访问的资料质量较高，电话访问常常导致应答者对敏感问题的回避，通过电话也难获得详尽的资料，但电话访问要快得多。邮寄问卷的资料在分析时易于标准化，但信息量不广。这几种调查方法的评价如表 2-1 所示。

表 2-1 几种常用调查方法的评价

评价标准	邮寄问卷	个人访问	电话访问	留置访问
1. 处理复杂问题的能力	差	很好	好	一般
2. 收集大量信息的能力	一般	很好	好	好
3. 敏感问题答案的标准性	好	一般	差	好
4. 对调研员效应的控制	很好	差	一般	一般
5. 样本控制	一般	很好	好	好
6. 时间	一般	一般	很好	好
7. 灵活程度	差	很好	好	一般
8. 成本	好	差	好	一般

对上述四种调查方法的选择，通常根据调查的目的先确定基本要求或评估标准，如调查方法应用范围、调查内容的复杂程度、成本或费用支出、调查时间等，然后按不同的调研要求由有经验的调研人员进行对比评分。如在四种方法之间进行对比选择，则可以规定最高的为4分，最差的为1分，以此类推。之后，按要求或评定标准计分，再分别汇总、对比其结果作为选定不同方法的参考。

但是，根据调查目的和要求，不同调查方法还应根据它们的重要程度，以加权得分的方法进行比较，这样才能使选出的方法更加切合实际。

例如，在根据不同要求对各种方法进行对比评分后，根据调查要求，以回收率为最重要的限定因素，给定权数为5，次之是时间、费用开支、调查内容的复杂程度和应用范围等分别给定权数为4、3、2、1，其计算结果如表2-2所示。

表 2-2 各种调查方法对比

方法 类别 \ 要求	适用范围 权数为1	调查内容繁 简权数为2	费用开支 权数为3	时间权 数为4	回收率 权数为5	总计
个人访问	3×1	4×2	3×3	2×4	4×5	48
邮寄调查	4×1	3×2	2×3	1×4	1×5	25
电话调查	2×1	1×2	1×3	4×4	2×5	33
留置调查	1×1	2×2	4×3	3×4	3×5	44

从表2-2可以看出，面谈调查得分最高，在各类调查方法中可作为选用的最佳参考。

2.3 市场营销调研经费的预算

2.3.1 调研经费的构成

调研经费主要是指本次调研所需的人力（报酬）经费、物资经费、技术装备费以及差旅费等。

1. 人力经费

人力经费主要指调研人员的报酬，一般根据本次调研的样本规模、使用人力的多少、收集数据的难度、占用时间的长短等，由调研机构提出一个报酬总额，也可在考虑以上情况的基础上由调研机构与委托方协商确定一个总额，或参考市场行情来确定。

2. 物资经费

物资经费主要包括问卷纸张及打印费、问卷邮寄费、给被调查人员（或机构）的礼品费、资料复印费等。

3. 技术装备费

技术装备费主要是指所需的技术设备的费用，如袖珍录音机、照相机、摄像机及其附属设备等。

4. 差旅费

差旅费主要是指交通费用，根据预期的天数、地区等进行预算。

2.3.2 调研经费的预算方法

调研经费开支的多少，除了以上介绍的各项物质费用外，还与调研时间及其进度有着直接的关系。因此在预算经费之前，应合理策划调研的时间及其进度。

1. 调研的时间及其进度

即按照市场调查的程序，设计出完成调查各阶段每项工作任务所需的时间及其前后时间的衔接关系，排出工作日历（见表 2-3）。在安排时间时，节假日要考虑到，有些步骤可尽量在时间上交叉安排，以加快速度。

表 2-3 某市场调研策划时间进度

阶段 \ 进度	4 月	5 月	目标要求	负责人
	25 26 27 28 29 30	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14		
调研准备阶段	←→ 4 月 25~30 日			
资料收集阶段	←→ 5 月 1~7 日			
统计分析阶段	←→ 5 月 8~11 日			
总结解释阶段	←→ 5 月 12~14 日			

2. 调研经费的预算方法

前面已经介绍了调研经费的构成，下面就要根据调研的实际情况对调研经费进行预算。通常采用“调研经费预算表”（见表 2-4）进行预算。

预算调研经费时要综合考虑以下几个方面的因素：

- （1）本次调研的样本规模（拟抽取的样本数量）。
- （2）本次调研使用人力的多少。

表 2-4 调研经费预算

单位：万元

阶段 \ 经费	人力经费	物资经费	技术装备费	差旅费	合计
调研准备阶段					
资料收集阶段					
统计分析阶段					
总结解释阶段					
其他					
合计					

- (3) 收集数据的难度、为有效得到某些信息而应做的付出。
- (4) 占用时间的长短、路途的远近。
- (5) 各种物资、设备的计划占用支出。
- (6) 此类调研的市场行情（平均收费标准）。
- (7) 委托企业的支付能力。

一般在综合考虑以上诸因素的基础上，由调研方提出一个合理、有据的预算方案，然后同委托调查的企业协商确定一个总额或支付办法，最后由双方签订“委托调研协议书”。

2.4 市场营销调研报告的撰写

调研报告是整个调研工作（包括计划、实施、收集、整理、分析等一系列过程）的总结，是调研人员劳动与智慧的结晶，也是客户需要的最重要的书面结论之一。

2.4.1 调查报告的结构

调查报告一般由题目、目录、概要、正文、结论和建议、附件等几部分组成。

1. 题目

题目必须准确揭示调查报告的主题。调查报告还可以采用正、副标题形式，一般正标题表达调查的主题，副标题则具体表明调查的单位和问题。标题的形式有以下三种。

(1) “直叙式”的标题，是反映调查意向的标题。例如，“关于电视机市场的调查报告”，这种标题简明、客观，一般市场调查报告的标题多采用这种标题的形式。

(2) “表明观点式”的标题，是直接阐明作者的观点、看法或对事物的判断、评价的标题。比如，“电视机削价竞争不可取”。

(3) “提出问题式”的标题，是以设问、反问等形式，突出问题的焦点，以吸引读者阅读，并促使读者思考。比如，“××牌电视机为何如此畅销？”

2. 目录

如果调查报告的内容比较多，为了便于阅读，应当使用目录和索引形式列出调查报告的主要章节和附录，并注明标题、有关章节号码及页码，一般来说，目录的篇幅不宜

超过一页。

3. 概要

这部分主要阐述市场调查的基本情况，如市场调查的目的、市场调查的起止时间、有效回收率、调查对象、样本的个数、抽取样本单位的方法、搜集资料的方法。

4. 正文

正文是市场调查报告最重要的部分。正文部分是根据对调查资料的统计分析结果所进行的全面、准确的论证，包括问题的提出到引出的结论。

下面这个案例是一篇关于蒙牛真果粒酸奶消费调查报告正文中的一部分(见图 2-1)。

.....

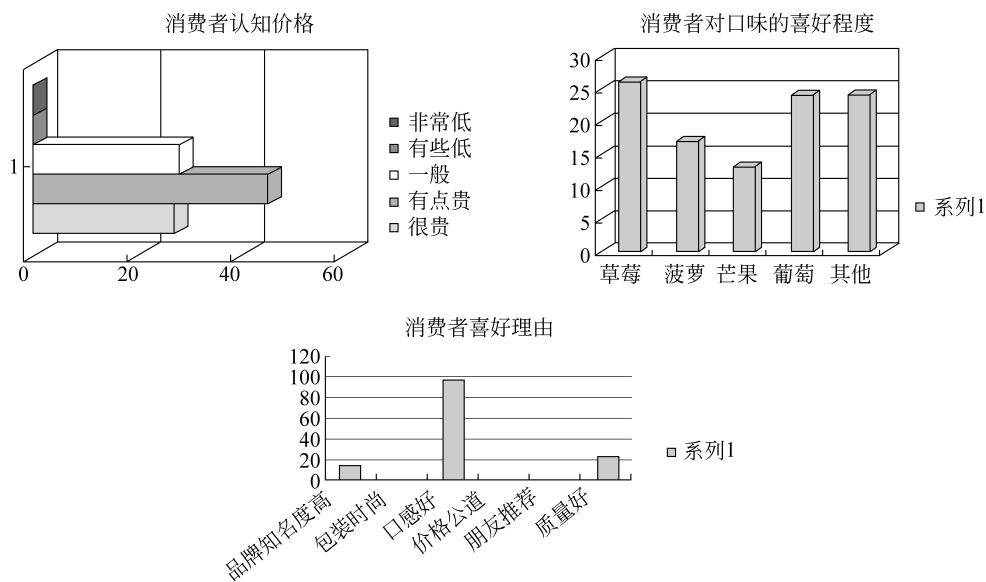


图 2-1 消费者对果粒酸奶的具体认知及偏好分析

以上的调研数据表明：消费者普遍认为现行的价格偏高，在接受程度上打了折扣。另外，在超市的观察中也发现蒙牛果粒酸奶专柜前消费者很少，只有在促销的时候才会吸引更多的消费者。在口味偏好方面，由于所列口味有限，消费者在这一栏中没有特别的倾向，人们还是希望口味越多越好，最大限度地适应更多消费者的口味，使产品更能得到消费者的青睐。在了解消费者对品牌的喜好理由调查中，我们明显地发现，消费者普遍还是理性的，他们更关注产品的口味，不会刻意地追求时尚的包装，而是注重质量，也相信品牌的力量。

5. 结论和建议

结论和建议是撰写调查报告的主要目的。结论和建议与正文部分的论述要紧密对应，既不可以提出没有证据的结论，也不要没有结论性意见的论证。如上例，上述各种原因决定了蒙牛的果粒酸奶在天津市场的潜力还是很大的，年轻的消费者普遍青睐这种新鲜的口味。所以要加强这种酸奶的营养价值、制作工艺的宣传，使消费者认识到现行价格的合理性。还要充分了解竞争对手的策略以及时应对，加大市场占有率。同时，继续

进行品牌建设，实行差异化的战略。进行市场细分以适合更多人的口味，有别于其他品牌的果粒酸奶，避免与伊利、光明等正面交锋，减少上市压力，获得较高的顾客忠诚。上述分析对于蒙牛果粒酸奶选择目标市场、产品设计、广告制作及媒体选择均有一定的参考价值。

6. 附件

附件是指调查报告正文包含不了或没有提及，但与正文有关必须附加说明的部分。它是对正文的补充或更详尽的说明。它包括数据汇总表、原始资料背景材料和必要的技术报告等。

2.4.2 撰写市场调查报告应注意的问题

- (1) 论证部分必须与调查报告的主题相符。
- (2) 调查报告要突出重点，切忌面面俱到、事无巨细地进行分析，适当选用多种不同类型的图表，具体说明和突出调查报告中的重要部分和中心内容。
- (3) 语言要求自然流畅、逻辑严谨、用词恰当，避免使用专业技术性较强的术语。
- (4) 要根据调查目的和调查的内容来确定调查报告的长短，调查报告的篇幅应该是宜长则长，宜短则短。
- (5) 应将全篇调查报告打印成正式文稿，以方便阅读。

复习思考题

1. 市场调研计划书的内容包括哪些？
2. 如何设计调查问卷？
3. 市场调研的方法有哪些？
4. 如何进行数据分析？
5. 市场调研报告的内容包括哪些？

案例讨论

中国人不喝冰红茶

一间宽大的单边镜访谈室里，桌子上摆满了没有标签的杯子，有几个被访问者逐一品尝着不知名的饮料，并且把口感描述出来写在面前的卡片上……这个场景发生在1999年，当时任北华饮业调研总监的刘强组织了五场这样的双盲口味测试，他想知道，公司试图推出的新口味饮料能不能被消费者认同。

此前调查显示：超过60%的被访问者认为不能接受“凉茶”，他们认为中国人忌讳喝隔夜茶，冰茶更是不能被接受。刘强领导的调查小组认为，只有进行了实际的口味测试才能判别这种新产品的可行性。

等到拿到调查的结论，刘强的信心被彻底动摇了，被测试的消费者表现出对冰茶的

抵抗，一致否定了装有冰茶的测试标本。新产品在调研中被否定。

直到2000年、2001年，以旭日升为代表的冰茶在中国全面旺销，北华饮业再想迎头赶上为时已晚，一个明星产品就这样穿过详尽的市场调查与刘强擦肩而过。说起当年的教训，刘强还满是惋惜：“我们举行口味测试的时候是在冬天，被访问者从寒冷的室外来到现场，没等取暖就进入测试，寒冷的状态、匆忙的进程都影响了访问者对味觉的反应。测试者对口感温和浓烈的口味表现出了更多的认同，而对清凉淡爽的冰茶则表示排斥。测试状态与实际消费状态的偏差让结果走向了反面。”

驾驭数据需要系统谋划。好在北华并没有从此怀疑调研本身的价值，“去年，我们成功组织了对饮料包装瓶的改革，通过测试，我们发现如果在塑料瓶装的外形上增加弧形的凹凸不仅可以改善瓶子的表面应力，增加硬度，更重要的是可以强化消费者对饮料功能性的心理认同。”

北京普瑞辛格调研公司副总经理邵志刚先生的话似乎道出了很多企业的心声：“调研失败如同天气预报给渔民带来的灾难，无论多么惨痛，你总还是要在每次出海之前，听预报、观天气、看海水。”

讨论题：请分析其调研失败的原因。

第 3 章

市场营销战略策划

本章提要

乔伊尔·罗斯说：“没有战略的组织就像没有舵的船，只会在原地打转。”营销战略策划就是为了使企业的资源和目标与不断变化的市场环境保持相对长远的动态适应性，而对企业的任务、目标以及实现目标的业务组合、增长规划和步骤做出总体和长远的谋划与设计的活动。

本章重点介绍了营销战略的概念及其特征、企业发展战略策划和企业营销战略策划的主要内容及方法。使读者全面了解企业营销战略的全过程、营销战略策划的重要性和基本的策划流程。

学习目标（重点与难点）

1. 营销战略的概念及其特征。
2. 企业发展战略策划的内容及方法。
3. 企业营销战略策划的内容及方法。
4. 市场细分及其市场定位的基本方法。

框架结构(图3-0)

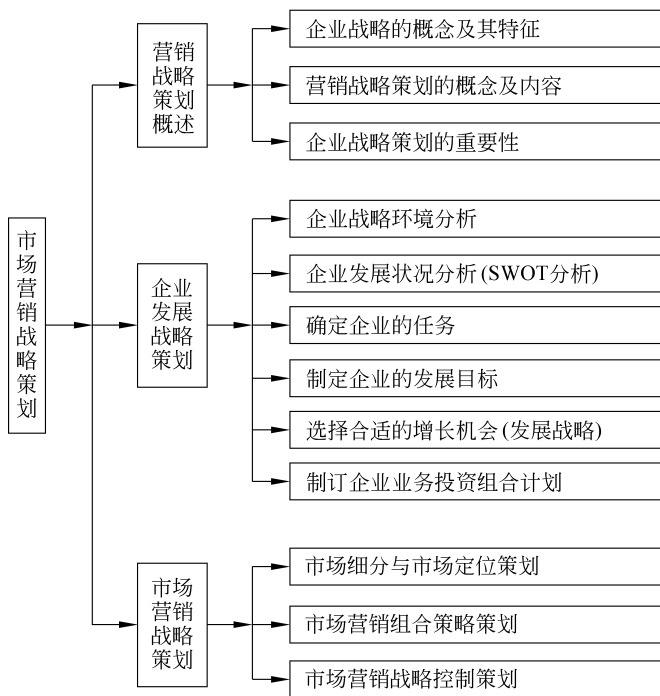


图3-0 框架结构

开篇案例

某粮贸总公司的市场营销战略策划

天津市某粮贸总公司是国有企业，在计划经济年代承担着粮油的采购、运输、加工和按计划销售的任务。随着经济体制的改革和市场供应的放开，居民不再局限于到粮店购买粮油，取而代之的是超市和农贸市场。环境的变化使该公司的业务大幅萎缩，企业的生存面临严峻挑战。如何解决几千名员工的吃饭问题？公司该往哪方面发展？这一战略性的难题摆在公司决策者面前。一次偶然的的机会，公司老总听了笔者的一次营销战略培训课，受笔者所讲内容的启发，经过几次洽谈，决定由笔者帮其进行营销战略规划。

经过市场调研，我们首先对企业的经营环境进行了SWOT分析，如表3-1所示。

表3-1 用SWOT分析企业的经营环境

优势(S): 1. 遍布全区各居民区的粮店网店; 2. 具有粮油采购渠道及早点加工销售条件; 3. 拥有物流运输的资源; 4. 员工具有吃苦精神	劣势(W): 1. 员工文化素质普遍偏低,学习力不强; 2. 公司现有资源不利于转向新的行业; 3. 企业的知名度和美誉度尚待提高
--	--

续表

机会 (O): 1. 第三方物流快速发展为公司提供了机会; 2. 早点供应几乎都是外来的私人摊位, 市民期盼由大公司提供的安全、营养的放心早点; 3. 中式快餐正在异军突起; 4. 房价的快速上涨为房屋出租提供了机会	威胁 (T): 1. 无论是进入第三方物流还是中式快餐行业, 都将面对许多成功企业的竞争威胁; 2. 员工文化素质偏低和学习力不强将会影响企业新的规章制度的贯彻落实和企业形象的渗透、提升
---	--

通过 SWOT 分析, 企业新的利润增长点豁然开朗。我们做了下面几项规划。

1. 规定企业任务

- ① 成立第三方物流公司, 重点做粮油的配送;
- ② 将大部分粮店网点出租;
- ③ 成立“食为天”快餐连锁公司, 利用部分粮店网点经营中式快餐(含早点)。

2. 明确企业目标

- ① 一年内规范、完善物流公司的运作模式, 提升知名度和美誉度。两年内成为天津市最大的粮油配送中心, 占领天津 60% 的粮油配送业务;
- ② 一年内规范、完善中式快餐店的运作模式, 提升知名度和美誉度。两年内发展至 50 家门店的规模, 成为天津市规模最大的中式快餐品牌。

3. 制定业务组合

物流业务、中式快餐、门店出租。

4. 选择目标市场

物流业务——各大超市, 中式快餐——天津市中低收入阶层。

5. 确定市场定位(略)

6. 制订营销计划(略)

该战略的成功实施, 使濒临倒闭的粮贸公司起死回生。

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。战略决定方向, 它的意义在于影响竞争对手的行为, 使市场向着战略家优势的方向发展。战略意图改变竞争环境, 因此, 一项战略声明包括对即将创造的新竞争平衡的描述、产生这一平衡的因果关系, 以及行动进程的逻辑支持。策划使实施战略的所有步骤统一于一体, 战略性策划制定改变竞争关系步骤的顺序和时间。

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, 制订目标和计划。市场营销战略策划是市场营销策划中至关重要的带有方向性、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。

3.1 营销战略策划概述

3.1.1 企业战略的概念及其特征

1. 企业战略的含义

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，也是制订中长期计划的依据。

2. 企业战略的重要特征

(1) 具有全局性。这是企业战略最根本的特征。企业战略以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总行动，追求企业的总数量。也就是说，企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是企业的整体发展。这就提醒企业在整体经营管理中要以企业战略为目标，关注全局、关注整体。

(2) 具有长远性。这是指企业战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的长远利益，而不是为了求得眼前的利益。有效的企业战略可以避免企业经营管理的“短视症”。

(3) 具有纲领性。这是指企业战略为企业确定了发展方向和战略目标，同时以原则性和概括性的规定，对企业全体人员起到强有力的号召和引导作用。

(4) 具有抗争性。这是指企业战略是企业竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的，具有直接的对抗性。企业战略的抗争性作用在企业的整体经营管理中容易激发起全体员工的斗志和士气，从而保持团队旺盛的“竞争力”。

总之，企业战略的上述特征决定了它在企业整体经营管理中起着非常关键的作用。可以这样说，在企业战略没有确定之前，任何企业战术都无所谓好坏。正如一句英国谚语所说：对于一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风。

同时，从以上特征还可以得出，企业战略是一项非常复杂的决策分析活动，制定起来难度非常大。它要求谋划者和决策者必须具备相当高的素质和运筹决断水平。

3.1.2 营销战略策划的概念及内容

1. 营销战略策划的概念

营销战略策划就是为了使企业的资源和目标与不断变化的市场环境保持相对长远的动态适应性，而对企业的任务、目标以及实现目标的业务组合、增长规划和步骤做出总体和长远的谋划与设计的活动。

2. 营销战略策划的内容

市场营销战略是指导企业市场营销活动的系统规划过程，是企业为了使其营销活动适应环境发展变化，求得长期生存与发展而进行的整体性决策。市场营销战略的正确与否，直接关系到企业市场营销活动的成败。市场营销战略是企业整体战略的重要组成部分，体现了企业活动的市场导向性。制定企业的市场营销战略，必须进行全面的环

境分析，市场营销战略的核心应该是企业的发展方向与未来环境的适应性。在此基础上，企业还要进行营销战略的目标定位并规划整体的战略过程。

营销战略策划主要包括以下内容。

(1) 确定企业发展战略。

- ① 企业 SWOT 分析；
- ② 确定企业任务和目标；
- ③ 选择合适的发展战略（增长机会）；
- ④ 制订企业业务投资组合计划。

(2) 制定企业营销战略。

① 先做好市场细分。1986年 Philip Kotler 提出了探查（probing）、分割（partitioning）、优先（prioritizing）、定位（positioning）的市场营销战略 4P 理论。

② 选择目标市场。对市场机会进行评估后，对企业要进入的哪个市场或者某个市场的哪个部分，要研究和选择企业目标市场。目标市场的选择是企业营销战略性的策略，是市场营销研究的重要内容。企业首先应该对进入的市场进行细分，分析每个细分市场的特点、需求趋势和竞争状况，并根据本公司优势，选择自己的目标市场。

③ 进行市场定位。市场定位是指企业针对潜在顾客的心理进行营销设计，创立产品、品牌或企业在目标客户心目中的某种形象或某种个性特征，保留深刻的印象和独特的位置，从而取得竞争优势。简言之，就是在客户心目中树立独特的形象，塑造独特的卖点。

(3) 制定市场营销组合策略。

① 设计针对性的产品（product）、渠道（place）、价格（price）和促销（promotion）四种营销策略。

② 同时灵活运用公共关系（public relations）和政治权力（politics power）两种营销技巧。

(4) 战略执行与控制。

① 市场营销计划。既要制定较长期战略规划，决定企业的发展方向和目标，又要有具体的市场营销计划，具体实施战略计划目标。

② 市场营销组织。营销计划需要有一个强有力的营销组织来执行。根据计划目标，需要组建一个高效的营销组织结构，需要对组织人员实施筛选、培训、激励和评估等一系列管理活动。

③ 市场营销控制。在营销计划实施过程中，需要控制系统来保证市场营销目标的实施。营销控制主要有企业年度计划控制、企业赢利控制、营销战略控制等。

营销战略管理的三个系统是相互联系、相互制约的。市场营销计划是营销组织活动的指导，营销组织负责实施营销计划，计划实施需要控制，保证计划得以实现。

3.1.3 企业战略策划的重要性

就策划而言，企业整体经营管理策划中涉及许多要进行策划的项目内容。如现在流行的企业 CIS 策划、广告策划、融资策划、管理策划、新产品上市策划以及本书谈到的

企业战略策划等。然而就策划本身对企业的决定性与重要性作用来讲，笔者认为企业战略策划是企业所有策划项目中的重中之重。企业战略策划在企业整体经营管理策划中占有十分重要和特殊的地位。其重要地位具体表现在以下方面。

1. 战略策划是经营管理策划的前提

可以这样说，一切企业战术策划、项目策划都得围绕企业战略策划来做。在没有完成企业战略策划之前所做的各种企业战术策划、项目策划都有可能是徒劳无功的，甚至有时可能是“南辕北辙”。打个比方，一个生产消毒面巾的纸品企业，它的策划首先应该是如何适应竞争激烈的市场，开发出更多可供不同细分市场需要的产品的企业营销战略策划。至于某一类面巾的成本如何降低、生产效率如何提高等这一类策划是应该在企业营销战略策划确定下来之后才应该做的生产策划和成本降低策划。而且就是做，也一定要围绕企业营销战略策划来做。譬如：成本降低策划，如果某一类面巾成本降低到再降下去就有可能影响产品的使用功能时，那么这种策划就得停止了。否则做下去，就是无用的，甚至是有害的策划。因此可以说，企业战略策划是企业各项战术策划的前提。其他策划都是在战略策划的基础上展开，并且时时要围绕它进行的策划。

2. 战略策划是经营管理策划的重点和关键

如同做任何事情一样，要想取得成功，就得抓住事情的重点和关键。抓住重点和关键，就可以取得突破性的进展，就可以起到事半功倍的效果。企业整体经营管理策划也一样，只要抓住企业战略策划这个重点，把企业战略策划首先做好，做到位，那么接下来的各种战术策划和项目策划相对而言就容易得多，而且成功的系数也大得多。换句话说，只要企业战略策划这个大方向是正确的、科学的，那么即使接下来个别战术策划不是特别成功，也不会对大局造成多大影响。这就是所谓的“大江东去，波涛滚滚，虽然个别河段泥沙阻塞，但始终阻挡不了奔流向前的大趋势”效果。企业战略策划有时也形同此理。就好比一个贸易公司，在20世纪90年代中国房地产即将火爆的时候，果断介入房产开发业，取得十分骄人的经营业绩一样，它所做的投资战略策划就是十分成功的。之所以成功，道理就在于它抓住了20世纪90年代房产大环境、大市场这个企业战略策划的重点和关键。这就像一位商界名人说的那样：“一个企业的战略方向准确了，就好比乘上了一系列高速飞驰的经济快车”，省事得多，也省劲得多。

3. 企业战略策划是企业整体经营管理策划中的指挥棒

企业战略策划主要是帮助企业回答以下一些关键的、带有方向性的重点问题。如“我是谁？”“我从哪里来？”“我将到哪里去？”“我将如何去？”等问题。因此，企业的各类经营管理策划都必须看清企业战略策划定下来的方向。任何偏离企业战略的战术策划，就是方法再好，再绝妙，也都是无用的策划，而且还可能是有害的策划。好比柯达公司，它的战略定位策划原本是一家专业提供各种优质感光器材的世界级公司。它的各类经营管理战术策划就都必须以这个战略定位策划为指向标。然而柯达公司的历史上曾有过收购巨型药业公司的经营策划，最终以亏损几十亿美元后转让出去为结局。可见企业的战略策划一旦确定下来，在没有特别的优势出现时（如市场优势、人才优势、管理优势等），一般最好别做擅自变动企业既定战略的策划。否则，偏离了经过企业历史验证的正确的指挥棒，再精彩的策划也可能给企业带来灾难。

3.2 企业发展战略策划

3.2.1 企业战略环境分析

企业战略环境分析是指对企业所处的内外部竞争环境进行分析，以发现企业的核心竞争力，明确企业的发展方向、途径和手段。

战略环境分析是战略策划过程的第一个环节，也是制定战略的开端。战略环境分析的目的是展望企业的未来，这是制定战略的基础，战略是根据环境制定的，是为了使企业的发展目标与环境变化和企业能力实现动态的平衡。

1. 企业外部环境分析

外部环境分析包括企业所处的政治法律环境、人口环境、经济环境、社会文化环境、自然环境、技术环境和竞争环境等内容。

(1) 政治法律环境。政治法律环境，是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。政治法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。

(2) 人口环境。人口环境包括人口总量及增长速度、人口构成（性别、年龄、职业、受教育程度、民族等）、人口地理分布等。

(3) 经济环境。经济环境，是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济体制、发展状况、宏观经济政策等要素。通常衡量经济环境的指标有国内生产总值、就业水平、物价水平、消费支出分配规模、国际收支状况，以及利率、通货供应量、政府支出、汇率等国家货币和财政政策等。经济环境对企业生产经营的影响更为直接具体。

(4) 社会文化环境。社会文化环境，是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。

(5) 自然环境。自然环境，是指企业所处的自然资源与生态环境，包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。这些因素关系到企业确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策问题。

(6) 技术环境。技术环境，是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。技术环境影响到企业能否及时调整战略决策，以获得新的竞争优势。

(7) 竞争环境。行业环境的竞争性直接影响着企业的获利能力。美国学者波特认为影响行业竞争结构及竞争强度的主要因素包括：行业内现有企业、潜在的进入者、替代品制造商、供应商和顾客（产品购买者）这五种竞争力量。竞争环境分析就是对这五种竞争力量的分析。一是对行业内现有竞争对手的研究，主要内容有行业内竞争的基本情况、主要竞争对手的实力、竞争对手的发展方向。二是对潜在竞争对手的研究，主要包

括现有企业可能做出的反应和由行业特点决定的进入难易程度。三是对替代品生产厂家的研究,包括两方面内容:其一,为确定哪些产品可以替代本企业提供的产品;其二,为判断哪些类型的替代品可能对本行业和本企业的经营造成威胁。四是对顾客的研究,包括对市场需求潜力的研究和对有关用户讨价还价能力的研究两方面。五是对供应商的分析,包括供应商的供货能力或者企业寻找其他供货渠道的可能性以及供应商的讨价能力两方面。

2. 企业内部环境分析

(1) 技术素质方面。

① 生产能力。包括生产的组织与计划调度、技术质量保证与工艺装备、人员操作水平、消耗定额管理;在制品、半成品及成品流程管理;运输工具、劳动生产率水平;环境保护与安全生产等。

② 技术开发能力。包括科研设计工艺开发的物资与设备水平;技术人员数量技术水平与合理使用;以及获取新的技术情报的手段、计量检测手段;此外,还有技术管理水平与技术开发,更新产品的综合能力。

(2) 经营素质方面。

① 企业的发展史。分析企业在开办、合并、转产以及壮大发展等方面的历史演变,目前的状况及今后发展的可能性。

② 销售能力。分析销售力量是否充足,市场调研和市场开发能力如何,现有销售渠道状况。还应分析企业的销售组织是否健全,推销手段是否有效,售后服务如何,满足交货条件的能力,收回货款的能力及运输能力如何等。

③ 获利能力与经济效益。分析企业获利能力的大小与途径,进行目标利润与目标成本分析;各种资金利润率分析与盈亏平衡点分析。

④ 产品、市场状况。分析企业现在的经营业务范围,主要产品的技术性能与技术水平,产品结构和发展前景,市场占有率如何,产品获利能力大小与竞争能力强弱,产品属于生命周期的哪一阶段。

⑤ 物资采购供应能力。分析企业在物资资源方面的组织、计划、采购、仓储、资金、管理等一系列工作的能力与存在的问题。

(3) 人员素质方面。包括领导人员素质、管理人员素质、职工素质。

(4) 管理素质方面。包括企业的领导体制及组织机构的设置是否合理,信息的沟通、传递、反馈是否及时,日常业务性的规章制度是否健全可行等。

(5) 财务素质方面。资金运筹能力,包括资金的筹集使用和分配。

3.2.2 企业发展状况分析 (SWOT 分析)

1. SWOT 分析法的含义

SWOT 分析方法是一种企业常用的分析方法,即根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在。其中, S 代表 strength (优势), W 代表 weakness (弱势), O 代表 opportunity (机会), T 代表 threat (威胁), 其中, S、W 是内部因素, O、T 是外部因素。按照企业竞争战略的完整概念, 战略应是一个企业“能够做的”(即组织的强项和弱项)和“可能做的”(即环境的机会和威胁)之间的有机组合。

2. SWOT 分析法的内容

S——强势分析：主要是从营销组织、管理、资源、产品、价格、渠道、促销、品牌等各方面来分析企业自身具备哪些强项，可以与竞争品牌的弱项或者强项抗衡，不过从许多企业实际的分析中，对优势的判断主观性很强，往往缺乏足够的技术支持，这取决于一种实事求是的态度，而不是自我取悦。

W——弱勢分析：主要是从营销组织、管理、资源、产品、价格、渠道、促销、品牌等各方面来分析企业自身具备哪些弱项，对弱项一般可以分析得较为清楚，但关键在于企业决策层是否能够真正下决心对弱项进行改造。

O——机会分析：主要是从行业环境的变化和竞争品牌的市场盲点中挖掘，机会分析的难点是企业往往很难将自己认为的机会转化为实实在在的竞争优势或者利益，很多时候这种分析只是在给自己鼓舞士气罢了，这时候对企业高层而言需要的是冷静的心态和客观的判断。

T——威胁分析：更多的是分析竞争品牌给自己造成的巨大压力，很多时候企业可以为自己面临的威胁举出一大堆事实，但真正有用的还是需要与竞争品牌在各个环节进行细致的对比，这样才能从威胁中发现竞争品牌的弱势，把握住改变局势的机会。

3. SWOT 分析法基本步骤

(1) 分析企业的内部优势、弱点，既可以是相对企业目标而言的，也可以是相对竞争对手而言的。

(2) 分析企业面临的外部机会与威胁，可能来自于与竞争无关的外部环境因素的变化，也可能来自竞争对手力量与因素的变化，或二者兼有，但关键性的外部机会与威胁应予以确认。

(3) 将外部机会和威胁与企业内部优势和弱点进行匹配，形成可行的战略。

SWOT 分析有四种不同类型的组合：

优势—机会（SO）组合、弱点—机会（WO）组合、优势-威胁（ST）组合和弱点-威胁（WT）组合。

优势—机会（SO）战略是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略，是一种理想的战略模式。当企业具有特定方面的优势，而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时，可以采取该战略。例如良好的产品市场前景、供应商规模扩大和竞争对手有财务危机等外部条件，配以企业市场份额提高等内在优势可成为企业收购竞争对手、扩大生产规模的有利条件。

弱点—机会（WO）战略是利用外部机会来弥补内部弱点，使企业改变劣势而获取优势的战略。存在外部机会，但由于企业存在一些内部弱点而妨碍其利用机会，可采取措施先克服这些弱点。例如，若企业弱点是原材料供应不足和生产能力不够，从成本角度来看，前者会导致开工不足、生产能力闲置、单位成本上升，而加班加点会导致一些附加费用。在产品市场前景看好的前提下，企业可利用供应商扩大规模、新技术设备降价、竞争对手财务危机等机会，实现纵向整合战略，重构企业价值链，以保证原材料供应，同时可考虑购置生产线来克服生产能力不足及设备老化等缺点。通过克服这些弱点，企业可能进一步利用各种外部机会，降低成本，取得成本优势，最终赢得竞争优势。

优势—威胁（ST）战略是指企业利用自身优势，回避或减轻外部威胁所造成的影响。如竞争对手利用新技术大幅度降低成本，给企业带来很大的成本压力；同时材料供应紧张，其价格可能上涨；消费者要求大幅度提高产品质量；企业还要支付高额环保成本等，这些都会导致企业成本状况进一步恶化，使之在竞争中处于非常不利的地位，但若企业拥有充足的现金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力，便可利用这些优势开发新工艺，简化生产工艺过程，提高原材料利用率，从而降低材料消耗和生产成本。另外，开发新技术产品也是企业可选择的战略。新技术、新材料和新工艺的开发与应用是最具潜力的成本降低措施，同时它可提高产品质量，从而回避外部威胁的影响。

弱点—威胁（WT）战略是一种旨在减少内部弱点，回避外部环境威胁的防御性技术。当企业存在内忧外患时，往往面临生存危机，降低成本也许成为改变劣势的主要措施。当企业成本状况恶化，原材料供应不足，生产能力不够，无法实现规模效益，且设备老化，使企业在成本方面难以有大作为时，企业将被迫采取目标聚集战略或差异化战略，以回避成本方面的劣势，并回避成本原因带来的威胁。

SWOT分析运用于企业成本战略分析可发挥企业优势，利用机会克服弱点，回避风险，获取或维护成本优势，将企业成本控制战略建立在对内外部因素分析及对竞争势态的判断等基础上。而若要充分认识企业的优势、机会、弱点及正在面临或即将面临的风险，价值链分析和标杆分析等方法均为其提供了方法与途径。

3.2.3 确定企业的任务

企业在规定或调整其任务时，可向股东、顾客、经销商、企业员工等有关利益方广泛征求意见，并且须考虑以下五个要素。

1. 企业历史

历史是今天的基础，今天的成就离不开企业昨天的奋斗。企业任务的制定和调整必须以其历史为依托，沿着历史的脉搏去发展和创建企业业务。例如，一家以生产食品和药品而知名的企业，若将其任务调整为“通过开发高档住宅商品，满足高收入者的住房需求”，企业任务的这种调整必将使企业面临巨大的风险。

2. 企业所有者和管理者的目前偏好

企业任务的制定必然会受到来自于企业所有者和管理者的影响。如希望集团向房地产市场的拓展，显然反映了企业高层人士的意图。如果索尼公司的现任经理要退出电视机市场，那么这种意图必然会对企业任务产生影响。

3. 企业环境的改变

市场环境影响着企业任务。市场环境的改变可能给企业带来市场机会，也可能带来环境威胁。为加强企业的适应性，就要对企业任务进行相应的调整。如国内彩电企业，面对彩电市场的激烈竞争和消费者需求的变化，纷纷调整企业任务，有的向其他领域扩展（TCL等向通信、计算机领域扩展），有的向高档彩电市场延伸（四川长虹的背投精显王）。

4. 企业所拥有的资源情况

企业资源情况决定了企业可能经营的业务种类和规模，在某种程度上也就决定了企

业的任务。中国新华航空公司如其任务定为世界上最大的航空公司，显然这样的任务与其现有资源之间存在着巨大的差距，亦即企业资源情况无法保障这一任务的完成。

5. 企业的核心竞争力

核心竞争力表现为一种能为企业进入各类市场提供潜在机会，能借助最终产品为所认定的顾客利益做出重大贡献，而且不易为竞争对手所模仿的独特能力。企业在确立其任务时，要充分利用和发挥企业的核心竞争力，只有这样才能找准市场的切入点，并获得一定的竞争优势。如克莱斯勒公司不再自己生产马达，而是向三菱公司购买。同样，日本的本田公司由于拥有生产马达这一核心竞争能力，其设计和改进马达的技能为它开发汽车、摩托车、除草机、机动雪车以及越野摩托车等最终产品奠定了基础。

企业任务应能使企业管理者、企业员工，以及在多数情况下使顾客和其他公众产生一种使命感。企业任务应以任务书的形式表现出来。任务书的作用就在于使企业管理者和全体员工对公司宗旨、发展方向和可能的机会形成一种共识，它如同“一只看不见的手”，引导着企业各部门的员工独立地，但又相互配合地朝着企业目标前进。

企业任务书的撰写并非易事。有些企业为了写出一份令人满意的任务书往往要花费很长的时间。在这一过程中，它们常常会从自己身上发现许多东西，发现大量潜在的机会。一份行之有效、对企业经营有指导作用的任务书应满足以下几个条件。

1. 企业任务书所反映的目标数量应是有限的、具体的、明确的

企业任务书应集中企业核心竞争力，以目标市场为基础来确定企业目标，其目标数量必然是有限的。如“我们要生产最优质的产品，以最低的价格向顾客提供最高附加值的服务，建立最广泛的分销网络”这样的任务没有反映出企业的核心优势，目标过于笼统，实际中缺乏对企业的指导作用。

企业任务书应明确企业要参与的主要竞争领域。具体如下。

(1) 行业范围。企业应考虑行业范围。有些企业只经营一种行业，有些企业只限于经营一些相关的行业，有些只经营工业品，有些则只经营家用电器产品，有些可能是跨行业经营。

(2) 产品和应用范围。如深圳万科通过做“减法”，将其业务主要集中在开发中高档次的房地产商品上；而青岛海尔则通过做“加法”，将其业务发展到多个产品领域。

(3) 竞争范围。指企业将要掌握和利用的技术和其他核心竞争力。日本 NEC 公司在计算、通信及其元件上建立了自己的核心竞争力，这些竞争力有力地支持了其高档计算机、电视机、手机等产品的生产。

(4) 市场细分范围。企业应明确所服务的市场和顾客的类型。如资生堂生产高价化妆品，花王主要满足低档市场的需求。

(5) 地理范围。指企业希望开拓业务的区域、国家或国家群。

2. 企业任务书应是市场导向而非产品或技术导向

大多数企业都经营几种业务。但它们未必将这些任务分得一清二楚。实际中企业常常根据其产品来确定范围，其任务表述为“本企业从事汽车业的生产经营”。但是李维特指出，用市场来界定业务范围要优于用产品来界定。这是因为企业的业务活动是一个不断满足消费者需要的过程，而不仅仅是一个制造或销售某种产品的过程。产品是不断变

化的,某种产品终有一天会变得过时而无人问津,但基本需要和顾客群却是永恒的,也就是说市场是永存的。如果企业将任务规定为满足消费者某一方面的需求,就会注意这方面的市场和技术的变化,并及时开发出能满足这一需要的新产品,从而使企业能够保持持久的市场竞争活力。如日本雅马哈公司将自己的经营范围确定为“娱乐工业”,本着这样的经营定位,该公司的产品从早期的电子琴、钢琴到立体音响设备以及滑雪设备、网球拍,甚至是游乐场等,满足了企业长远发展的需要。

3. 企业任务要切实可行

企业任务书应根据企业的资源特长来规定企业的业务范围。企业业务范围既不能定得过宽也不能定得过窄。例如假日饭店是世界上最大的旅馆连锁店,有30多万间客房,它就曾陷入这种困境。它曾将业务界定从“旅馆业”扩展到“旅游业”。于是,它收购了美国第二大公共汽车公司特拉维斯有限公司和三角洲轮船有限公司。但是假日饭店又无力管好这些公司,不久就放弃了这些公司的财产。假日饭店又回到自己所熟悉的业务中来。

4. 企业任务要富有激励性

企业任务要能使员工感到自己的工作是有意义的、通过实施企业任务能够给社会和他人创造价值。这样的企业任务可以起到鼓舞士气、充分调动员工的工作热情和主动奉献的精神的作用,也有助于企业任务的实现。

让我们比较一下IBM和苹果计算机公司的任务报告书,体会两者的差别。

IBM公司:本公司的目标是要在20世纪末实现100亿元的销售额。

苹果计算机公司:本公司的长远目标是要让每一个人都能掌握计算机的威力。

显然,苹果计算机公司的任务报告书要比IBM公司的任务报告书更具激励性。IBM公司的任务书只强调了企业自身的经济利益;而苹果计算机公司的任务书则强调了社会利益,企业经济利益是通过社会利益的实现而实现的。

又如一家经营农用物资的生产企业,若将其任务描述为“本企业是专门经营农药、化肥等产品的企业”。这样的描述就不如“本企业是为农业生产的发展提供物资保障的企业”更具有激励性。

5. 政策具体、分工明确

任务报告书应强调企业想要实施的主要政策。政策是指员工如何对待顾客、供应商、中间商、竞争者以及其他重要群体。只有政策具体、分工明确,企业各部门人员在处理有关问题时才能按准则行事,不会出现越权及相互推诿的情况。同时也保证企业各个部门、各级人员向外部传递信息的一致性。

企业任务书应提出公司未来10年或20年的远景和发展方向。一般来说,为了保证企业任务能够按照预定的步骤贯彻实施,企业任务书不能经常改变。当然,有时企业面临的环境发生了巨大变化或企业发现了新的市场机会,就应及时调整企业任务。环境变化越快,企业就越需要对其任务的规定和表述进行检查。

3.2.4 制定企业的发展目标

1. 投资收益率

投资收益率是指一定时期内企业所实现的利润总额与企业所有者投入企业的资

本总额之间的比率。这是衡量、比较利润水平、获利能力的一项主要指标。计算公式如下：

$$\text{投资收益率} = \frac{\text{利润额}}{\text{投入资本总额}} \times 100\%$$

2. 市场占有率

市场占有率是反映企业竞争能力的一个指标，它可以分为绝对市场占有率和相对市场占有率两种。

1) 绝对市场占有率

绝对市场占有率是衡量本企业产品在同类产品市场上的绝对竞争力，即本企业产品在全部市场上所占有的份额。其计算公式是

$$\text{绝对市场占有率} = \frac{\text{本企业产品销售量(额)}}{\text{同一市场同类产品销售总量(额)}} \times 100\%$$

2) 相对市场占有率

相对市场占有率是衡量本企业产品在同类产品市场上的相对竞争力，即本企业产品的绝对市场占有率占所比较的竞争对手的绝对市场占有率的百分比。所比较的竞争对手根据研究的目的是针对性选择，可能是最大的竞争对手，也可能是前三个最大的竞争对手。其计算公式是

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本企业产品的绝对市场占有率}}{\text{所比较的竞争对手的绝对市场占有率}} \times 100\%$$

3. 销售增长率（销售成长率）

销售增长率是衡量企业销售量增长幅度的一个指标，其计算公式是

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{计划期销售量} - \text{基期销售量}}{\text{基期销售量}} \times 100\%$$

4. 营销规划的成本分析

营销规划的成本分析，就是要测算出所策划产品的总成本费用，为以后的营销效果分析提供依据。有些成本和费用的数据直接从企业财务部门获得，有些则需要策划者根据实际情况进行测算。具体来说，通过表 3-2 进行分析，得出营销总成本。

5. 营销规划的盈亏分析

在前面的成本分析基础上，最终测算出营业利润。通过下面的两个表格来完成盈亏分析，如表 3-3 和表 3-4 所示。

表 3-2 营销规划的成本分析

项 目	金 额	比 例
生产成本		
变动制造费用		
固定制造费用		
销售成本		
广告费		

续表

项 目	金 额	比 例
促销费		
业务费		
运输费		
其他		
管理费用		
财务费用		
总成本		

表 3-3 营销规划的赢利分析

产品种类	预计含税 销售额	总成本	总毛利	毛利率	总变动成本	边际利 润总额	变动销售 费用总额
A							
B							
C							
D							
合计							

表 3-4 营销规划的盈亏分析

项 目	金 额	比 例
产品含税销售收入		
一、产品净销售收入		
减：产品销售成本		
二、产品毛利		
减：产品销售费用		
减：产品销售税金及附加		
三、产品销售利润		
减：管理费用		
减：财务费用		
四、营业利润		

6. 盈亏平衡分析

在以上测算的基础上，通过下面的表格，完成盈亏平衡分析，如表 3-5 所示。

表 3-5 营销规划的盈亏平衡分析

项 目	金 额	项 目	金 额
含税单价		固定成本	
净单价		保本点产销量	

续表

项 目	金 额	项 目	金 额
单位变动成本		保本点含税销售额	
单位边际利润		预计含税销售额	

以上几个步骤的数据，是制定企业的发展目标的主要依据。所以，测算时必须细致、准确。

3.2.5 选择合适的增长机会（发展战略）

一般有以下几种增长机会。

(1) 在企业现有业务中寻找或挖掘进一步增加其销售量或利润的机会（密集增长机会）。

(2) 开发或者拓展与企业现有业务相关的新业务，以寻求增加其销售量或利润的机会（一体化增长机会）。

(3) 增加一些与企业现有业务无关但有吸引力的新业务，以寻求增加其销售量或利润的机会（多角化增长机会）。

1. 密集增长（intensive growth）机会

企业管理者应首先检查是否还有机会增进现有业务的绩效。安索夫发明了“产品—市场扩展方格”的分析方法，来寻找企业新的密集增长机会。如图 3-1 所示。

(1) 市场渗透战略（market-penetration strategy）：指企业设法在现有市场上扩大现有产品的市场份额，以扩展企业业务的一种发展战略。企业可以通过以下三种方式实施这一策略。

第一，通过各种方式鼓励现有市场中的顾客多购买本企业的现有产品。

第二，吸引现有市场中竞争者的顾客，使之购买本企业的现有产品。

第三，在现有市场上发展新的顾客，使之成为本企业现有产品的顾客。

(2) 市场开发战略（market-development strategy）：是指企业将现有产品投放到新的市场，以扩展企业业务的一种发展战略。例如，国内家电制造企业在城市市场已经饱和的情况下，将产品向农村市场和海外市场扩展。

(3) 产品开发战略（product-development strategy）：是指企业通过增加花色、品种、规格、型号等向现有市场提供新产品或改进产品的一种发展战略。

2. 一体化增长（integrative growth）机会

如果企业所在的行业富有潜力，或实施一体化后可大大提高效率、盈利能力和市场控制能力，企业可考虑通过一体化方式获得发展。一体化增长是指企业把自己的营销活动扩展到供、产、销等不同环节而使自身得到发展的一种战略。其形式有三种，如图 3-2 所示。

(1) 后向一体化（backward integration）。这是一种按照销、产、供的顺序使企业获得发展的一种一体化方式。通常企业可通过收购或兼并上游企业的方式实施这一战略。如某农用机械生产企业通过收购橡胶轮胎公司来扩大企业的经营范围，这就是一种典型

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	(多角化经营)

图 3-1 产品-市场扩展方格

的后向一体化。

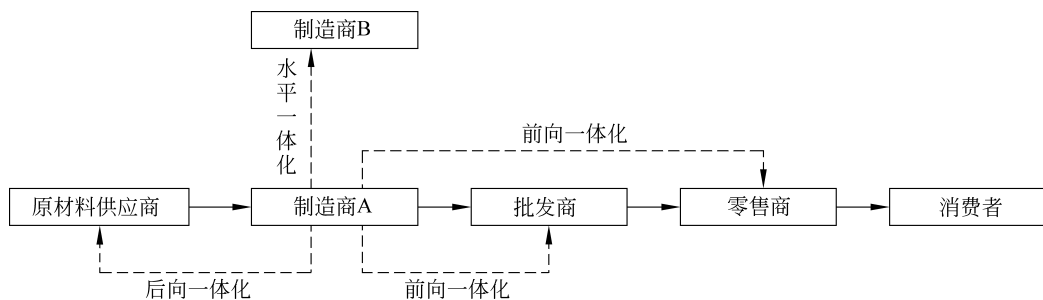


图 3-2 企业的一体化增长

(2) 前向一体化 (forward integration)。这是一种以供、产、销为序实现一体化经营，使企业获得发展的一种一体化方式。通常是企业在现有业务的基础上通过购买、兼并、联合等方式建立分销系统，实现产销一体化。如拥有知名品牌的服装生产企业一般都通过开设专卖店的方式销售其产品，这即为前向一体化形式。

(3) 水平一体化 (horizontal integration)。这是一种企业通过收购、联合、兼并它的竞争对手，或与其同类型企业合资经营的一体化方式。

3. 多角化增长 (diversification growth) 机会

多角化增长就是企业利用经营业务范围之外的市场机会，增加与现有产品业务有一定联系或毫无联系的新业务，实现跨行业经营的一种发展战略。当企业发现在现有业务范围之外，存在巨大的市场机会时，企业可考虑实施多角化增长战略。

(1) 多角化增长的必要性。

第一，企业现有产品或服务规模的有限性。虽然企业可以通过一定的方式引导消费需求，但某一产品或服务的市场容量是有限的。企业竞争的结果也会使行业市场日趋饱和，在这种情况下，企业业务的进一步增加会变得越来越困难。企业只能通过多角化方式向其他行业寻找发展空间。

第二，外界环境与市场需求的变化性。企业正处在一个剧烈变动的时代，新的技术不断涌现，新的观念层出不穷，各式各样的新的市场也应运而生。所有这些为企业多角化经营创造了条件。

第三，单一经营的风险性和多角化经营的安全性。任何产品和服务的生产经营都有周期性的波动。单一经营可能会使企业在其业务处于市场低潮期时面临很大风险；多角化经营可以利用不同产品和服务波动的时间差，以丰补亏，提高了企业抗风险的能力。

(2) 企业多角化增长方式。

① 同心多角化 (concentric diversification strategy)。它是企业通过开发与现有产品线在技术上和市场营销上有最佳协同效果的新产品来获得业务增长的一种多角化方式。如某无线电厂成立初期只生产收音机，随着市场的变化，增加了组合音响、电视机、DVD 等产品。同心多角化有利于发挥企业原有的设备和技术、渠道和市场等资源，因而风险较小，易于成功，是企业发展过程中经常使用的一种战略。

② 水平多角化 (horizontal diversification strategy)。水平多角化又称横向多角化。它

是企业向现有市场提供与现有产品不相关的其他产品，来满足现有市场消费者的其他方面消费需求的一种多角化方式。如某农机生产企业原来只生产农用拖拉机，为了更好地满足农业生产对农用机械、农用物资的需求，这家企业又投资开设了农用塑料厂、化肥厂，实现了水平多角化增长。这种方式的优点在于，由于是向原有市场提供产品，企业对市场很了解，易于发展业务，也有利于企业塑造强有力的企业形象；其缺点是企业对新的行业不了解，缺乏技术优势，并需大量投入。

③ 集团多角化（conglomerate diversification strategy）。企业通过投资或兼并等形式，把经营范围扩展到多个行业或部门，开发与现有产品、现有技术和现有市场毫无关联的新业务的一种增长方式。发达国家的许多大企业，如美国的通用汽车公司、通用电器公司、杜邦公司、国际电话电报公司、柯达公司等都采用了集团多角化方式。我国的春兰、海尔等企业在集团多角化方面也发展迅速。集团多角化又有两种情况：一种是仍以原有产品业务为主，兼营其他商品。如柯达公司，除主营摄影器材外，还经营食品、石油、化工和保险公司；另一种是主营业务不明显或称其为拥有多项主营业务。如美国国际电话电报公司除了电话电报业务外，还收购了一家庞大的旅馆集团。

（3）实施多角化增长应具备的条件。前面我们已谈到，多角化经营可以充分利用企业的资源，有效分散经营风险，使企业获得规模效益。但多角化利益并不是任何一个企业都能享受的。它要求企业必须具备以下条件。

- ① 具有开拓经营项目的实力和管理大规模企业的管理能力。
- ② 具有可获得足够的资金支持的能力。
- ③ 具备业务发展所需的专业技术人才。
- ④ 具备关系密切的分销渠道或有迅速组建分销渠道的能力。
- ⑤ 具有极高的知名度或拥有知名的品牌。

3.2.6 制订企业业务投资组合计划

为了实现企业目标，制订战略计划时必须对其各项业务和产品进行分析评价，确认哪些应当发展，哪些应当减缩；哪些应当维持，哪些应当放弃，并相应做出投资安排。这实质上是企业内部资源配置问题，使资源配置与使用效益最优，最大限度实现企业目标任务。

其分析方法如下。

（1）分析计算各业务单位的销售增长率和相对市场占有率。

（2）划分战略区域。以相对市场占有率为横坐标，销售增长率为纵坐标，分别确定临界值，将纵横坐标分成高低两部分，形成四个战略区域。临界值可因区域和产品的特点不同而不同。例如，取1为相对市场占有率的临界值，取10%作为销售增长率的临界值。

（3）根据计算的各业务单位纵横坐标值确定其坐标位置，并用大小不同的圆圈标明，圆圈面积大小表示产品销售额在企业总销售额中的比重。

（4）根据业务单位所处战略区域，将它们分成四类：问题类、明星类、现金牛类、瘦狗类（消耗现金类）。

(5) 分析以上步骤形成的四象限图，确定各个战略业务单位的投资决策。
如图 3-3 所示。

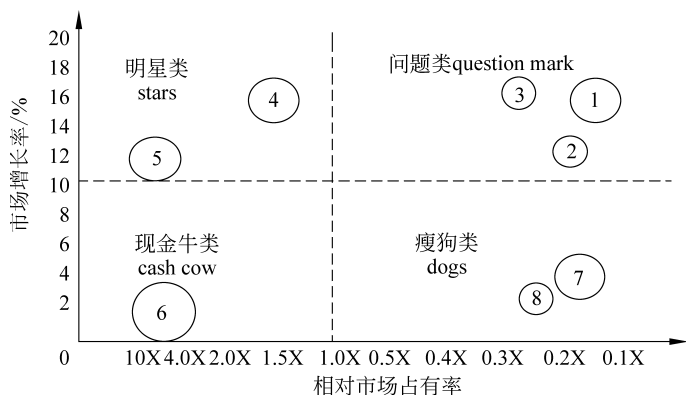


图 3-3 企业业务投资组合

相对市场占有率，指本企业产品的市场占有率与该市场最大竞争对手市场占有率之比，如前者为 10%，后者为 40%，相对市场占有率为 0.25。即本企业的市场份额只相当于最大竞争对手的 25%。如相对市场占有率为 6，则本企业的市场份额相当于最大竞争对手的 6 倍。

① 问题类。这是一种市场增长率高但相对市场占有率低的业务单位。为提高这类产品的市场占有率，企业需要扩大生产，加强推销，因而需要大量现金（贷款）来支持。企业应慎重考虑这样做是否合算，属前途命运未卜的产品（形象地称为问题类产品）。它的发展有两种可能：一是发展为明星类，一是下降为瘦狗类。企业无疑要支持这类产品中确有发展前途的产品，但不宜过多，以免资金分散，效益不明显。

② 明星类。这是市场增长率和相对市场占有率都高的业务单位。这类单位处于迅速增长阶段，形象地称为明星类产品。企业必须采用发展战略，以支持其发展并保持高的市场占有率。待其销售增长率逐步降低后，就转变为现金牛类了。

③ 现金牛类。这是市场增长率低和相对市场占有率高的业务单位。由于其市场占有率高，赢利多，可提供大量现金，形象地称为现金牛类或“金娃娃类”。这类单位越多，则企业的实力越强。它能为企业提供丰厚的利润，可用来支持其他单位的生存和发展。

④ 瘦狗类。这类是市场增长率和相对市场占有率都低的业务单位。这类是微利、保本甚至是亏损的产品，属消耗现金类的产品，故又称为“消耗现金类”产品。

(6) 可供选择的企业投资策略有以下四种。

① 发展。目标是提高产品的相对市场占有率。为达此目标，有时甚至不惜放弃短期收入。这种策略特别适用于“问题类”产品。与有效的促销组合相结合，使它们尽快转化为“明星类”产品。

② 维持。目标是维持产品的相对市场占有率。这种策略特别适用于“现金牛类”产品，尤其是其中的大“金牛”。因为这类产品大多数处于寿命周期的成长期和成熟期，能够提供大量现金，采取有效的营销措施维持相当长一段时间是完全可能的。

③ 收割。目的在于尽可能地追求短期利润，而不是长期效益。特别适用于弱小的“现金牛类”产品，这类产品很快就要从成熟期转入衰退期，前途暗淡，所以要趁着其在市场上仍有一定地位时，尽可能从它们身上获取更多的现金收入。同样道理，这种策略也适用于下一步计划放弃的“问题类”和“瘦狗类”产品。具体方法包括减少投资、降低促销费用、提高售价等。

④ 放弃。目的是清理、变卖现存产品，不再生产，并把各种资源用于生产经营其他经营效益好的产品。显然，这种策略适用于没有发展前途的，或者妨碍企业增加赢利的某些“问题类”或“瘦狗类”产品。

3.3 市场营销战略策划

营销战略是对企业市场营销活动的总体规划，对于企业的整体发展和取得良好的市场营销效果具有十分重要的意义。市场营销战略策划的一般内容是首先对各种相关的环境进行全面分析，系统评价。在此基础上规定企业的任务和目标，进而在任务和目标的导向下，找到企业目标市场，然后制定一系列的具体分支策略，最后是市场营销战略控制。企业营销战略是总体战略的一部分，因而，必须保持与总体战略的一致性，避免在企业的具体活动中出现各行其是，缺乏凝聚力。图 3-4 清晰地勾勒出了企业的市场营销策划过程及其与企业总体战略目标的一致性。

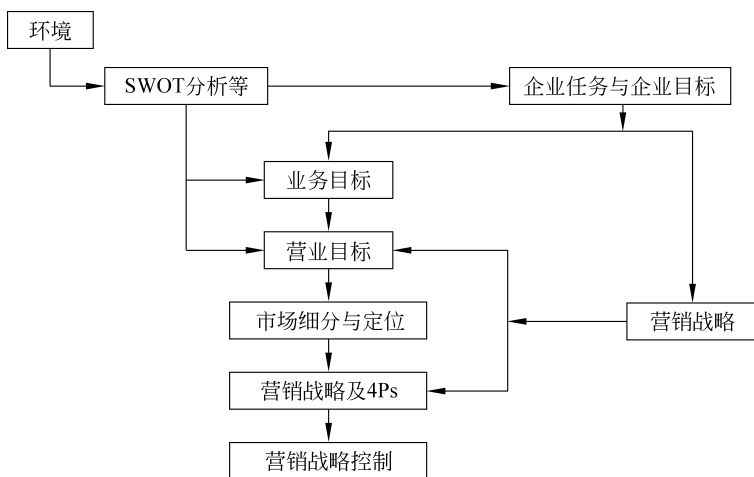


图 3-4 企业战略与市场营销战略

3.3.1 市场细分与市场定位策划

企业面对的市场是纷繁复杂的，任何一个企业不可能满足整体市场上的所有消费者的需要，因此要求市场营销人员在制定企业的市场营销战略时，必须首先确认、分析和评价具有吸引力的市场，以便有针对性地开展工作的。

企业通过市场细分，最终达到准确地找到目标市场、进行市场定位的一般策划程序

如下。

第一阶段：市场细分

- (1) 确认细分的变量和要细分的市场。
- (2) 制定出最终细分市场的框架结构。

第二阶段：确定目标市场

- (1) 评估每一个细分市场的吸引力。
- (2) 选择目标市场。

第三阶段：市场定位

- (1) 为每一个细分市场确定定位观念。
- (2) 选择、发展和传播定位观念。

3.3.2 市场营销组合策略策划

1. 产品策略

产品策略是市场营销战略的核心，这是由产品是企业市场营销活动的核心决定的。产品是市场营销组合中首先必须确定的内容，在产品策略基础之上，再相应地依据市场环境判定其他策略，如价格策略、分销渠道策略、促销策略等。

产品策略的策划也离不开一般战略策划的基本模式，要分析相关的市场环境，需要对各项环境进行评估，然后在企业总体的目标之下，确定营销目标。在进行了这样一系列的准备活动之后，围绕着企业的营销目的制定相应的产品策略。产品策略中应包括以下内容。

(1) 产品组合。设计企业的产品组合是根据行业发展及其企业自身的状况，依据环境评价的结果，确定出哪些产品需要重点支持和发展；哪些产品需要克服其中的弱点，观察其发展的方向；哪些产品需要稳固其地位，为企业带来源源不断的资金支持；最后，哪些产品是应放弃生产和经营的。

在确定基本产品组合的基础上，再实施适当的调整战略，确定优先调整的产品是什么、向什么方向调整。

(2) 产品寿命周期。在产品寿命周期理论的指导下，产品寿命周期的不同阶段，企业应有不同的行动方式。包括产品介绍期的策略、成长期的策略、成熟期的策略和衰退期的策略。

企业往往生产和经营多种产品，这时就存在不同产品之间产品寿命周期阶段的关系，一种产品和它的改良、替代型产品之间的关系等。

(3) 产品策略的其他方面。在产品的策略设计中，产品的品牌与包装是现代营销不可缺少的方面，又是两个密切联系的要素。品牌与包装的设计策划要求主要有：具有鲜明的特色和吸引力，容易引起顾客的兴趣与注意力。要与产品特点相适应，如适应美容要求的化妆品的品牌，要体现艺术性、提供美感设计；适应健身要求的健身器械，则应主要从强壮体魄方面入手等。此外，在包装设计上还具有的特殊要求是包装技术的运用，体现科技发展趋势、更有利于商品储存与保护的包装应是包装设计中不可忽视的方面。

产品能够给顾客带来全方位的整体满足，还依赖于产品服务的水平，服务的策划与

设计主要包括与特定产品的内在特性相联系的服务项目设计、服务的具体操作流程、服务质量与控制等。

进行产品创新的策略设计首先要基于环境条件下，进行行业吸引力（行业发展潜力）的评价，然后再分析企业的创新产品特长，评估在相关产品上的优势，可以采用新产品开发评估表的方式进行（见表3-6）。最终选定既具有市场发展潜力又是企业可开发、操作的项目。

表3-6 新产品开发评估表

影响企业开发 新产品成功的 因素	相关因素在新产 品开发中的重要 程度（权重%）	企业在相关因素上的能力水平											得分
		0.00	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
因素1													
因素2													
因素3													
因素4													
因素5													
因素6													
合计													

2. 价格策略

价格策略在市场营销战略中占据着重要地位，这主要是由于：

- （1）价格水平的高低直接影响企业的获利水平；
- （2）价格的高低又影响了需求的水平，进而影响新产品的市场发展潜力和企业的发展。

价格决策主要包括决定定价的导向，即依据的主要指标，是依据产品成本，或是依据市场需求，还是依据竞争的激烈程度等。新产品进入市场时，定价的科学程度直接影响新产品的成败。此外，根据市场的客观形势，做出调整价格的反应及其设计价格变动的价格时的风险评价，也都是价格策略中要研究的问题。

3. 促销策略

促销活动贯穿企业的市场营销活动的全过程，由于其本身构成复杂，包括诸如广告、人员推销、销售促进和公共关系各方面，可以看成是一个组合体，首先要在各因素之间达到平衡，使其相互配合，协调发展。设计完善的促销组合需要在促销预算的科学分配、促销方式的科学设计上下功夫。

进行各种促销活动的策划的一般程序包括：①确定促销的对象，即目标顾客是谁；②希望达到怎样的效果；③采取何种的方式达到目的，既包括选定促销组合因素，又包括具体的传播方式设计；④促销活动的持续时间及费用预算开支估计。

4. 分销渠道策略

制定分销渠道策略的目的在于使产品能够在最合适的地点实现其价值。分销渠道的建立有利于在复杂的市场中，实现产品的有效流动。

在确定分销渠道策略时，主要内容包括网络设计、分销渠道的调整、实体分配、“一揽子”服务以及分销渠道的管理等内容。

3.3.3 市场营销战略控制策划

战略控制是企业市场营销战略的最后一个部分，也是不可缺少的部分，它是市场营销战略的有效实施和保证。市场营销的战略控制主要包括以下三个方面的内容：

(1) 每隔一段时间，如一个月或一个季都要在员工中强化一下企业的目标，以保证企业的目标在营销活动中贯彻始终，不偏离方向。

(2) 企业的高层经理要不断地对战略执行的结果进行评估，确定哪些目标已经实现，哪些目标还没有实现，对未实现的目标的补救措施是什么。

(3) 制订一个应急计划，特殊事件发生之后应有响应的对策。

复习思考题

1. 企业为什么必须进行营销战略策划？
2. 营销战略策划主要包括哪些内容？
3. 营销战略策划的步骤有哪些？

案例讨论

阅读并讨论下面两个材料的寓意

材料一：有两个业务员一起到外地出差，其中一个个子较高，但较瘦，另一个个子矮但较胖，尤其是肚子较大。返程时，因列车还有两个小时开车，两人没事可干，就沿着一段废铁轨溜达。瘦业务员建议：“咱俩比一把吧，谁输谁请客。”胖子问：“比什么？”瘦子说：“一人走一根铁轨，从这里开始，到前面那个电线杆处结束。先走到者为赢。但中间最多只能掉下来两次。”胖子同意后两人开始比赛。结果胖子先到终点，瘦子由于掉下来3次以上，自认倒霉。本想用自己的长处诱使胖子请客，结果却整了自己。瘦子不解，问胖子获胜的秘诀。胖子说：“我肚子大，看不到脚下，只能往前看。我的秘诀是——看得远才能走得远。”

材料二：据说当年唐玄奘去西天取经的白龙马是唐皇在全国征选的，最后选中的是某个做豆腐的农户所养的白马。该农户所养的一匹马和一头驴都是膘肥体壮，这匹马和驴是从儿时一起长大的伙伴，如今的分离不但使农夫心里不舍，更使驴伤心不已。

十七年后，白龙马随玄奘取经归来，功成名就，且被封为神。白龙马衣锦还乡，回来看望儿时伙伴，驴非常羡慕白龙马，更觉得自己失败。白龙马说：“其实十七年来你走的路不比或少，只是我有明确的方向和目标，而你只是在原地打转（拉磨），且不知何处是尽头。”

讨论题：通过对这两篇材料的分析，你有何收获？

第 4 章

企业形象策划

本章提要

企业形象俗称 CIS (corporate identity system), 是企业的视觉形象 (visual identity, VI)、理念形象 (mind identity, MI)、行为形象 (behavior identity, BI) 的统称。本章对企业形象策划的内容和方法进行了系统的阐述, 并在充分介绍和分析 CIS 核心内容和体系的基础上, 结合国内外一些成功的 CIS 策划案例, 着重从操作层面系统地阐述了企业形象策划的创意、传播及企业理念、视觉和行为识别系统的策划方法。重点突出对企业形象策划方法和技巧的分析、介绍。

学习目标 (重点与难点)

1. 企业形象 (CIS) 系统的主要内容。
2. 企业的视觉形象 (VI) 的内容及设计方法。
3. 企业的理念形象 (MI) 的内容及设计方法。
4. 企业的行为形象 (BI) 的内容及设计方法。
5. 企业形象传播途径的设计。

框架结构(图4-0)

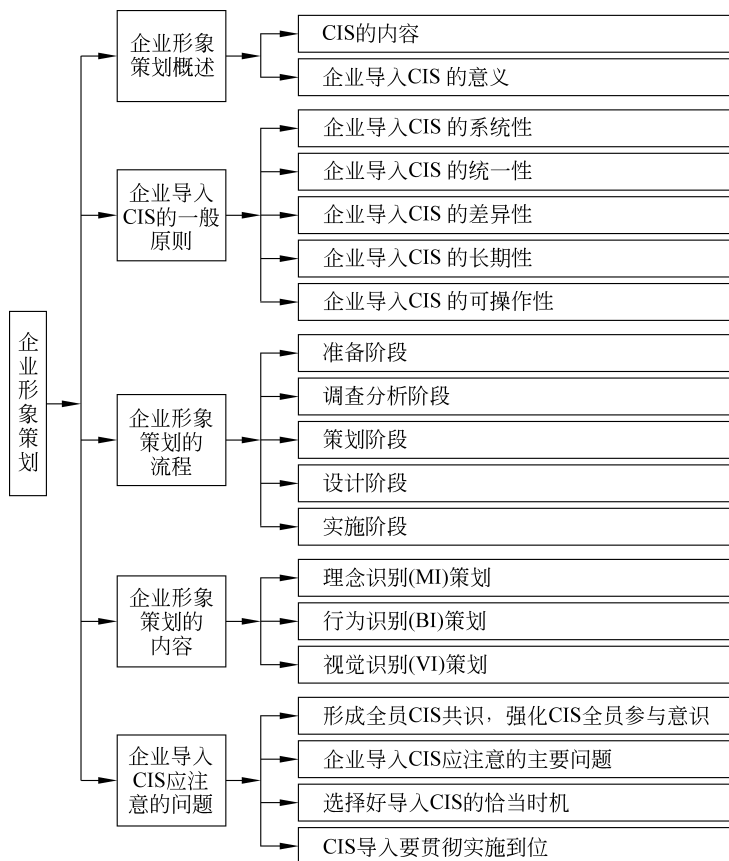


图4-0 框架结构

开篇案例

海尔集团的形象策划

海尔集团创立于1984年,30多年来持续稳定发展,已成为在海内外享有较高美誉的大型国际化企业集团。面对新的全球化竞争条件,海尔确立全球化品牌战略、启动“创造资源、美誉全球”的企业精神和“人单合一、速决速胜”的工作作风,挑战自我、挑战明天,为创出中国人自己的世界名牌而持续创新!

1. 海尔视觉识别(VI)

(1) CI标志

海尔的新标志由中、英文组成,与原来的标志相比,新的标志延续了海尔20年发展形成的品牌文化,同时,新的设计更加强调了时代感,如图4-1所示。

英文标志每笔的笔画比以前更简洁,共9画,“a”减少了一个弯,表示海尔人认准

目标不回头；“r”减少了一个分支，表示海尔人向上、向前决心不动摇。英文海尔新标志的设计核心是速度。因为在信息化时代，组织的速度、个人的速度都要求更快。英文标志的风格是简约、活力、向上。英文新标志整体结构简约，显示海尔组织结构更加扁平化；每个人更加充满活力，对全球市场有更快的反应速度。

汉字海尔的新标志，是中国传统的书法字体，它的设计核心是动态与平衡；风格是变中有稳。两个书法字体的海尔，每一笔都蕴涵着勃勃生机，视觉上有强烈的飞翔动感，充满了活力，寓意着海尔人为了实现创世界名牌的目标，不拘一格，勇于创新。《孙子兵法》上说，“能因敌变化而制胜者谓之神”，信息时代全球市场变化非常快，谁能够以变制变，先变一步，谁就能够取胜。

海尔在不断打破平衡的创新中，又要保持相对的稳定，所以在“海尔”这两个字中都有一个笔画是在整个字体中起平衡作用，“海”字中的一横，“尔”字中的一竖，“横平竖直”，使整个字体在动感中又有平衡，寓意变中有稳，企业无论如何变化都是为了稳步发展。

2004年12月27日，在海尔创业20年全球营业额1000亿元时启用新的标志，意味着海尔又站在了一个新起点上，这个新起点就是战胜自我，打破平衡，重新开始，争取更大的发展。海尔新标志的灵魂就是：永远不断地为用户创造更大的价值！

（2）企业宣传

如（海尔绿色奥运系列亮相）北京2008年奥运会白电赞助商，海尔在全国各地隆重召开了“绿色奥运HOT中国”新闻发布会，在会上，全系列极具奥运特色的家电产品全面上市，成为社会各界关注的焦点。这样一来也大大提高了该品牌的知名度。

（3）流动信息的传播

通过企业的运作来传播企业的形象。海尔在经销场所所销售的产品，员工的制服，企业专用的信封、信纸、交通运输工具上面的企业的标志、名称，不时地冲击着观者的眼球。让员工了解企业的形象和定位，培养员工身为企业一员的骄傲和责任感，让客户接触到企业的概率增加，使客户更加熟悉企业，给客户以规模化的印象。

2. 海尔理念识别（MI）

海尔精神：敬业报国，追求卓越。

海尔作风：迅速反应，马上行动。

经营理念：真诚到永远。

市场信誉：用户是海尔的衣食父母。

管理理念：管理是海尔腾飞之魂。

管理模式：日清日高，日事日毕，全员自我管理。

质量观念：质量是海尔生存之本。



图 4-1 海尔的新、老标志

战略思想：三大一活一统一的大集团战略，即大品牌、大科研、大市场、资本活、企业文化统一。

品牌战略：海尔总目标下的名牌产品群战略，企业牌—产品牌—行销牌。

资本营运：无形资产兼并盘活有形资产。

技改理念：不在低水平上重复投资，先有市场，后有工厂。

服务理念：用户永远是对的，国际星级服务。

人才观念：人人是人才，赛马不相马。

3. 海尔行为识别 (BI)

海尔集团坚持全面实施国际化战略，已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。

在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品的市场份额均达到 30% 左右；在海外市场，海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国 10 家大连锁店的 9 家。在美国、欧洲初步实现了设计、生产、销售“三位一体”的本土化目标。

企业形象自测题

- | | | |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. 企业没有抢手的商品或没有令人刮目相看的部门 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 2. 员工薪酬比其他同业公司低 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 3. 经常被询问：“贵公司是做什么的？” | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 4. 负债率高 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 5. 招聘人才采用内定方式 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 6. 企业负责人从不在大众媒体露面 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 7. 商标陈旧 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 8. 扩展海外市场行动迟缓 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 9. 商品经常打折扣销售 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 10. 员工平均年龄较大 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 11. 主要部门的成长率未达到 5% | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 12. 企业从不参加地方的社区活动 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 13. 企业名称与其产品不吻合 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 14. 向企业咨询事情要超过一天才能答复 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 15. 宣传广告预算少 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 16. 经常有顾客抱怨产品的缺点 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 17. 10 年来该企业未伸出新的触角 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 18. 高层管理人员都是家族亲属 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 19. 没有女性主管 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 20. 研究开发制度和能力低于同业水平 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 21. 企业理念缺乏说服力 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |
| 22. 曾有经营赤字纪录 | 是 <input type="checkbox"/> | 否 <input type="checkbox"/> |

以上 22 个问题，答“是”即得 1 分，答“否”即得 0 分。

0 分：企业形象良好；

- 1~5分：克服缺点后即能提升企业形象；
- 6~10分：企业形象在平均线以下，亮红灯；
- 11分以上：企业形象极差。

4.1 企业形象策划概述

要理解什么是企业形象，首先要知道什么是形象。所谓形象，按《现代汉语词典》的解释是“能引起人的思想或感情活动的具体形状或姿态”。也就是说，形象本身既是主观的，又是客观的。其主观性是由于人的思想和感情活动是主观的，是人对事物的具体形状或姿态的印象、认识、反映及评价；其客观性在于形象是事物本身具有的具体形状或姿态，是事物的客观存在，是不以人的主观评价为转移的。

企业形象是社会公众和企业员工对企业的整体印象和评价，是企业的表现与特征在公众心目中的反映。任何企业都有一个属于自己的独特的形象。或卓越优异，或平凡普通；或真善美，或假恶丑；或美名远扬，或默默无闻。良好的企业形象可以使企业在市场竞争中处于有利地位，受益无穷；而平庸乃至恶劣的企业形象无疑会使企业在生产经营中举步维艰，贻害无穷。概括地说，企业形象主要是社会公众和企业员工通过对企业的理念识别、行为识别和视觉识别而得到的整体印象和评价。所以，企业形象策划通常都通过导入 CIS 系统来实施。

4.1.1 CIS 的内容

CIS (corporate identity system) 主要由三个子系统组成。

(1) MIS (mind identity system) 理念识别系统，包括企业哲学、价值观念、经营宗旨、经营方针、经营策略、伦理道德和企业精神。MIS 是 CIS 的核心部分，是 CIS 的“心脏”。

(2) BIS (behavior identity system) 行为识别系统，包括生产技术行为、管理行为、营销行为、服务行为等，都要形成以 MIS 为指导的标准化、个性化的行为规范。BIS 是 CIS 的重点，是 CIS 的“手”，是 MIS 在行为上的表现。

(3) VIS (visual identity system) 视觉识别系统，包括企业的标准字体、标准色、标志、象征图案（或装饰花边），以及由这四个要素结合构成的企业组合标志。

将基本的视觉识别系统应用于企业的产品、职工服饰、建筑物、环境、自办媒介、展示、赠品、广告、交通运输设备、事务用品等视觉识别系统要素，形成企业视觉识别应用系统。VIS 是 CIS 的关键，是 CIS 的“脸”，是 MIS 在视觉上的表现。

4.1.2 企业导入 CIS 的意义

CIS 是英文“Corporation Identity System”的缩写，最常用的含义为“企业识别系统”。其中 Identity 一词有身份、个性、本身、识别、认同、同一等多重含义，因此，CIS 也被称为企业形象策划、企业设计系统、企业同一性设计等，在日本则把 CIS 延伸为企业形象战略 (corporation image strategy)。对 CIS 的内涵国内外尚无统一定论，常以 CI、CI

战略、CI 策划、CI 计划、CI 系统、CI 设计等来通称。简单地说，CIS 是企业用于市场竞争的一切设计都采用一贯性的统一形象，运用视觉设计和行为景观将企业的理念及特性视觉化、规范化、系统化，通过各种传播媒介加以扩散，来塑造独特的鲜明的企业形象，使公众对企业产生一致的评价和认同，从而增强企业的整体竞争力。导入 CIS 后，会使企业从深层的企业理念到表层的企业标识都发生积极性的改变，从而确立企业的主体性和统一性，并通过有效快速的企业信息传播，全面提升企业形象。

总的来说，企业导入 CIS 的意义有以下几点。

1. 提升企业形象

CIS 作为企业形象策划与企业形象战略，其导入最主要的目的是塑造良好统一的企业形象，提升企业知名度和美誉度，并起到加速推进作用。所谓企业形象，就是社会公众对企业总体、概括的认识和评价。良好的企业形象是企业一项重要的无形资产，它已成为企业核心的竞争力之一。日本 CI 专家研究认为，现代企业中，企业的竞争力取决于商品力（商品的质量、性能、价格、品种、式样、包装等）、销售力（销售与服务网络、促销手段等）、形象力（企业或品牌的知名度、美誉度、信任度等）。企业之间的竞争已由产品竞争、推销竞争、市场营销竞争进入到形象竞争的时代，采取适宜的企业形象战略，塑造良好的企业形象，在企业发展中起着至关重要的作用。良好的企业形象有助于企业的产品和服务赢得顾客信任，良好的企业形象有助于增强企业的凝聚力和吸引力，良好的企业形象有助于企业获得社会各界的支持以及政府部门的重视和帮助，良好的企业形象有助于企业在竞争中赢得优势等。

当然，也不能把 CIS 与企业形象策划混为一谈，因为，在塑造企业形象过程中，除了 CIS 外，广告、公关、促销、宣传等手段都能起到提升形象的作用，但产生的作用各有大小，侧重面也有所不同。据国际设计协会 1987 年估计，CIS 导入的投入与收益比例为 1:227，而广告投入与收益之比为 1:30。事实上，CIS 中已经有机地包含了广告、公关、工业设计等学科的内涵，是一种整体形象的统一策划与设计，它比单纯的广告、公关、促销、宣传等手段在形象塑造和增进效果方面所产生的作用将更大，过程会更加科学、有序、合理，创名牌的周期也将大为缩短，广告宣传费用将大量减少。因此，CIS 是目前为止塑造企业形象最佳的手段和方式。

2. 确立并明确企业的主体性

这是 CIS 的内部整合功能。所谓“主体性”，即企业的同一性，或自我的一致性，也就是把自我和他物区别清楚，并保持一贯的自我主张。如果企业名称、标志不能表现出企业的特性，传达的含义与企业的产品、服务理念相差甚远，或者群体成员对企业的信念、价值、目标认识不一致，内部成员（企业）不能相互沟通与认同，成员对企业缺乏向心力等，那就缺乏“统一性”，亦即自我不一致。这样的企业就无法进行有效的信息传递活动，企业形象呈分散、割裂、模糊的状况。

CIS 中的“Identity”即含有个性、认同、同一性等含义，CIS 的原则之一就是同一性。因此，确立并明确企业的主体性是导入 CIS 的重要目的。CIS 通过统一企业文化理念，进而统一企业行为规范和视觉识别，来明确企业的主体个性和同一性，来强化企业的存在价值，提高企业成员对企业的认同感、归属感和忠诚度，团结关系企业，增强企

业的凝聚力和向心力，激励士气。

确立企业的主体性也是塑造良好统一的企业形象、进行有效的企业信息传播的基础。

3. 有效快速地传递企业信息

这是 CIS 的对外传播功能。企业信息的传递过程，也是企业形象的传播过程。企业与社会公众之间信息传递和沟通广泛，企业内部可向外部传递的信息很多，不同部门向外传递的信息的侧重点、途径和方法各不相同，社会公众接收企业信息的来源也各不相同，如果缺乏完整统一的识别系统，很容易使企业形象支离破碎。因此，对企业信息的传递必须有统一而系统的计划、安排，以统一的形式表现出来，以便于增强信息的可信度和识别性，塑造一致的企业形象，使社会公众对企业产生认同感和信任感。同时，企业信息和企业形象的传递必须保证效率和效果。CIS 正是满足这些要求的较佳的信息传播途径和手段，它能够保证信息传播的统一化、规范化、系统化、程序化，并使传播更经济有效。CIS 视觉识别系统建立后，各成员企业或企业各部门可遵循统一的设计形式，应用在各个设计项目上，一方面可以收到统一的视觉识别效果；另一方面可以节约制作成本和时间，减少设计时无谓的浪费。尤其是编制标准手册之后，可使设计规范化、操作程序化，并可保证一定的设计水准。同时企业所传达的信息，若其出现的频率与强度充分且适当，则会提升传播效果。统一化、系统化的视觉形象会加强传达信息的频率与强度，产生倍增的传播效果。

另外，导入 CIS 还可达到增强社会公众信赖，吸引优秀人才，改善企业与外部的关系，简化内部管理，使产品设计、生产经营方式、促销手段更加理性、有序和优化等目的。总之，导入 CIS 的最终目的仍然是为企业经营目标服务，是为了实现企业利润的最大化。

4.2 企业导入 CIS 的一般原则

4.2.1 企业导入 CIS 的系统性

导入 CIS 的系统性有两层含义。

首先，CIS 作为企业识别系统与整体形象战略，它是一个有机的整体，由三个相互联系的子系统构成：理念识别（系统）、行为识别（系统）、视觉识别（系统），要注意使三者协调和谐，形成一个规范的大系统，起到协调放大作用，即 $1+1+1>3$ 。完整而有效的 CIS 应是企业理念、文化、经营方针、经营目标、发展战略、行为准则、经营作风、组织管理、社会责任等企业内隐形象与企业名称、标志、代表色、产品、服务、广告、包装等企业外显形象的整合，是一个有密切内在联系的不可分开的整体。

其次，导入 CIS 的系统性是指企业要把 CIS 的导入作为一项系统工程来实施，它涉及企业这个组织系统的全员性、全范围、全面的方法与手段。所谓全员性，是指 CIS 导入需要企业全体员工的共同努力、积极参与和广泛支持；所谓全范围，是指企业生产经营的各个部门、各个环节、各个过程的方方面面均要体现 CIS 的理念精神、行为指南、视觉传达的要求，不能各部门或各环节自搞一套，而割裂整体的有机联系；所谓全面的

方法与手段,是指要运用各种有效的媒介、活动和方法、手段,把企业的整体形象信息传递给社会公众。

总之,导入 CIS 的系统性是指 CIS 本身和企业组织本身都要从系统整体出发来展示形象,而不是支离破碎地传递企业形象信息。

4.2.2 企业导入 CIS 的统一性

CIS 的三个子系统 MI、BI、VI 各自自成体系,不仅要使三者内部各自统一、协调,而且要使整个 CIS 体系统一、协调,形成统一的企业识别系统,使企业形象在各个层面得到有效的统一。具体表现为企业理念、行为及视听传达的协调性,产品形象、经营策略与精神文化的和谐性。

CIS 的统一性还有利于保持 CIS (视觉识别系统)的相对稳定性。如果某一要素(如经营策略、产品结构)有所变化,都可直接地以 CIS 的基本形象要素加以延伸包装,从而很快取得社会公众的认同。

同时 CIS 导入的统一性还要求企业传播活动也必须实行统一性,让企业各种信息的传播都围绕 CIS 的要求,对公众实施一致性冲击,形成一贯性作风和统一的“形象合力”,从而产生规模影响。

4.2.3 企业导入 CIS 的差异性

CIS 的根本目的是塑造具有鲜明特色的个性形象,它归根结底是一种差异性(个性化)的战略,日本著名 CI 设计专家中西元男有一句名言:“CIS 的要点,就是要创造企业个性。”CIS 中的“Identity”一词本身就具有“身份、个性、特性”的含义。

因此,差异性 is CIS 的本质特征,这种差异性不论是在企业名称、标志、标准字、标准色、广告、包装、口号等方面,还是在企业经营理念、经营策略、管理制度等方面,都要显示企业特色,将企业特有的个性展示于消费者面前,而不是照搬别人的模式。即要创造差异,以“异”形成优势,以“优势”谋取成功。企业形象通过差异化设计以后,不仅有利于社会公众在庞杂的信息中识别企业和认同企业,也有利于表现本企业与其他企业在产品或服务上的差异,从而树立企业独特的形象。

4.2.4 企业导入 CIS 的长期性

CIS 的导入是一项艰巨的系统工程,它涉及企业的方方面面,是企业从“外表”到“灵魂”的革新。运用 CIS 来强化企业的统一精神,培育自我独特的企业文化,需要长时间的积累与培养。要使企业形象真正得到社会公众的认同和支持,也不是短期就能奏效的。因此,导入 CIS 不是一朝一夕的事情,也不是通过一两个成功的活动便能一劳永逸的,必须树立长期的观念,有计划、按步骤地实施。导入 CIS 本身就包括策划、实施,完整地做下来,国外企业一般周期在 10 年左右,即使只是部分导入,也往往需要 3~5 年的时间推行。企业导入 CIS 实际上是一种无形资产的投资,其特点是:投入是多次的、长期的、坚持不懈的,才能逐渐塑造出良好的企业形象来;投入的回收也不可能在短期

内一次性完成，而且有滞后性和长期的、不断的回收的特点。企业导入 CIS，企业标识、行为准则、企业精神等设计的完成和明确，只能算是 CIS 实施的开始，企业还必须在 CIS 的要求下，进行长期的坚持不懈的努力追求。“虎头蛇尾”是我国企业存在的通病，高标准、严要求、常抓不懈的管理恰恰是导入 CIS 的关键环节。

更为重要的是，CIS 是一个只有始点而无终点的运动过程。企业导入 CIS 的过程中，时代的变迁、企业环境的变化，如经营方向、经营策略、关系企业、产品结构、组织机构的变化，都会使企业形象的要求发生变化，CIS 也应随着内外环境的变化而不断进行局部更新，或全面更新，甚至进行多次 CIS。因此导入 CIS 的长期性也是指 CIS 的动态性与适应性，是一个不断适应外部环境，与企业具体实际相结合、相互促进和提高的过程。

4.2.5 企业导入 CIS 的可操作性

CIS 并不是一种空洞抽象的哲学与完善理论的空中楼阁，也不是装点门面、追求时髦的一种手段，而是一种理论与实践有机结合的、实实在在的企业整体形象战略和战术，具有很强的科学性和应用性，它必须是可以操作的，是企业形象塑造的行动指南。CIS 的操作应用性主要体现在四个方面：必须有一套贯彻宣传企业理念的具体方法；必须有一套可具体执行的行为规范；必须有一套能形象直观地体现理念的视听传达设计；CIS 方案的每一个环节都必须是可以操作的，对存在的问题都必须有相应的解决措施。

4.3 企业形象策划的流程

企业导入 CIS 是一项系统工程，虽然因企业特点、经营范围、导入动机的不同，在设计规划的流程与表现的重点上有所区别，但基本程序步骤大同小异。CIS 的导入程序大致可分为准备、调查分析、策划、设计、实施五个阶段。

4.3.1 准备阶段

导入 CIS 活动正式开始之前，实际上都有一个准备阶段，主要任务是确认导入 CIS 的动机目的，制订基本计划，落实人、财等条件，为正式启动导入计划做必要的准备。

企业基于内部自觉的需求或迫于市场经营外在的压力，在诊断自己、重新认识自己的基础上，产生了需要导入 CIS 的想法，然后由企业负责人倡议，或由企业广告公关、宣传、销售等部门负责人提出倡议，或由外界人士（如策划、咨询、设计公司）推崇，提出导入 CIS 的提案。提案者必须根据企业现状确认导入 CIS 的动机和目的。企业领导必须组织有关人员慎重讨论实施 CIS 的理由，明确实施的意义和目的。导入 CIS 的提案被批准后，一般应组建 CI 委员会（CIS 工作小组），其成员由企业主要负责人、部门负责人、CIS 专业公司人员组成，主要任务是 CIS 计划的制定与实施、确立 CIS 的项目与日程安排、制定预算费用、进行必要的预备调查。准备阶段完成后，应提交一份规范的 CIS 提案书，内容一般包括：导入 CIS 的理由和背景、基本方针、计划项目与日程安排、负责机构、项目预算、预期效果等。