

营销企划知识讲座

第一讲 营销企划概述

伴随我国社会主义市场经济的发展，我国市场已成为世界经济圈迅速增长的热点。尤其是一批国际跨国企业对我国市场的渗透，不仅深化了国内市场的层次，并且强化了我国企业市场竞争的营销意识。企业抢占市场是通过一系列营销管理活动进行的，因此，某些国内外的企业家一致认为，企业要搞好市场竞争，必须要培养懂得营销管理的人才，这些人才不仅要懂得怎样管理营销活动，更要理解怎样筹划营销活动。

企业筹划营销活动是一种具有创意性的专业实践。它是通过人们主观的理念加工，以一种新奇的形式将营销理论化解为具有针对性的操作程序。在西方一般把这种行为称为营销企划(Marketing

Planning)。营销企划波及的内容诸多，但重要包括三个方面：即营销目的筹划、营销市场定位筹划及营销组合方略筹划。

一、确定目的是营销企划的关键

对任何企业来说，只有明确发展目的才有冲刺的动力，才有也许根据科学的目的制定战略规划。因此，确立对的的营销目的是企业营销筹划的首要任务。

对企业来说确立中远期目的相对较轻易，不过，营销企划目的更多地是确立短期战术目的。由于影响短期目的的市场原因比较多，因此短期战术目的确实定则相对困难。

企业发展过程中，在不一样步期、不一样地点以及市场中竞争程度不一样，企业的营销目的将随之发生变化。此外，伴随国家客观调控以及企业的产品和经营实力的变化，企业也会即时调整营销目的。一般来讲企业营销目的包括：企业的奉献目的、市场目的、发展目的和利益目的；企业的收益目的、成长目的和安全目的，产品的预期销量、利润率和新产品的开发目的；企业的形象设计、产品的设计和包装以及企业服务营销目的等。

企业的营销目的非常宽泛，确立企业在某市场中一定期期的营销目的并不是件轻易的事情。因此，为了搞好企划中的目的确立，首先应当对企业即时营销背景进行分析。如对企业的产品评估、市场行情分析、销售与市场拥有率、购置率与购置习惯、配销与定价、竞争与规定分析等。企业只有在搞好这些市场综合行情分析的基础上，找出问题，才能发现营销机会，制定出切实可行的营销目的。不过，由于营销背景分析时波及到的范围广、原因多，在有限的条件下不也许对所有的原因进行调查，因此，为节省费用和提高效率起见，应选择重要原因进行针对性分析。分析的环节一般应根据下列程序：①搜集企业环境信息；②预测环境的变化趋势；③分析企业环境的机会与威胁；④归纳确立营销目的。

筹划企业营销目的时应注意掌握其针对性和实用性的原则。企业在市场中的某时期因竞争需要确立的分目的有许多，为了提高效率，应当抓重要矛盾，处理企业最紧迫处理的问题应是一种基本准则。此外还应当遵照一种原则，即确立营销目的时应考虑企业既有的经营实力。企业的经营实力是一切目的的出发点、根据和限制的条件，离开这个基础，目的就会缺乏实用性。因此，制定的目的企业可以完毕才故意义。

二、营销定位是企划的关键[b]

在日益剧烈竞争的市场中，企业怎样找准“切合部”以完毕预定的营销目的，这是企业常常碰到的问题。理论上称此为营销定位(Marketing

Position—

ing)。营销定位就是运用市场中任何有利的机会，选择适合的产品和市场，进行控制与扩张，以争取更大的市场占有率。由于定位的好坏直接关联到目的完毕的成效，定位的产品和市场决定了企业此后采用的营销措施，因此，营销定位可以说是企划的关键。

营销定位的对象是消费者的需求。由于需求是一种心理活动。因此，在西方有人称营销定位是针对消费者的“抓心方略”。营销定位根据需求的层次性，一般分为市场定位和产品定位。

无论市场竞争多么剧烈，在目的市场上总能找出市场空隙。企业筹划市场定位时，正是要寻找出这些空隙，然后钻进去，以获得好的市场收获。

任何市场都会有许多空隙，我们必须从不一样角度去寻找。例如，从经营理念上我们可以从消费者、竞争者的角度换位审阅市场，从企业的微观角度看，会发现产品大小的市场空隙、价格高下的市场空隙，以及顾客性别、包装、颜色、品牌、服务、渠道、口味、用途、生活型态等方面的市场空隙。

市场定位具有先人为主的特性。顾客一旦对初次定位的市场有了认知，其他的竞争者则难以变化他们的见解。如瑞士对机械手表市场的占领；雀巢对速溶咖啡市场的统治等。市场空隙一经发掘，企业就可以筹划详细的产品进入市场，设法用正面形象影响消费者，进而发明出强烈地产品形象，赢得顾客信赖。

市场定位确立后，企划的另一任务则是确立进入市场的产品，即进行产品定位。产品定位是1972年美国营销专家 Al Ries与 Jack

Trout在美国《广告时代》杂志上撰文提出的。他们将产品定位为现存产品的一种发明性活动。定位的产品可认为一体商品，也可以是一项服务、一家企业，甚至是某个人。

产品定位可以运用产品外表的改观，如产品品牌、价格与包装等，也可以运用产品内涵致造，如产品性能、质量和效用的改善等，从而巩固产品在消费者心目中的地位。

产品定位除了初次对消费者心理定位外，还可以对既有产品进行再定位(Repositioning)。对再定位而言，企划人员必须一开始就发展营销组合方略，以使该产品特性能确实吸引既定的目的市场。总之，无论是初次产品定位，还是产品再定位，第一要素就是立即填满消费者的心，使消费者因心中已经有所属而无空隙再接受其他竞争者的产品。

三、营销组合筹划是企划的保证[b]

营销组合是企划中的重要活动。大量的实践表明，虽然企业制定的目的很科学，选择的市場很有潜力，确立的产品质量很好，价格合理，性能优越，不过，若企业组合促销不力，消费者就不能很好地认识和理解其产品，市场反应势必淡漠。反之则会收到极佳的效果。

占领美国小汽车市场可以说是战后日本企业家的目的，不过，直到1969年日本小汽车出口只达4720万美元，尽管此时技术上已经拉平，然而太小的市场份额还无法形成抗衡。1972年丰田企业推行一种“想象工程”、沟通了顾客与经销商之间的联络；举行国际研讨班、培训推销员；加大广告费用，每辆车的广告费达142.3美元，(而美国汽车企业每辆车广告费只有44.4美元)；加大生产工序的自动化，减少成本制造；改善运送中的装卸减少运费成本；发展零配件装配，逃避关税壁垒；限制成车出口，调动美国代理商的积极性等。到1975年，丰田汽车在美国市场已占较大份额。而此时日本其他企业汽车输出也有很大提高，1975年小汽车总出口达6.5亿美元，比1969年提高1377%。欧洲汽车行业称这一时期为日本汽车工业的“激光束型出口”。

可见营销组合方略对实现营销目的起到了保证作用。营销组合的内容比较广泛，狭义的营销组合重要指促销组合，即营业推广、人员推销、广告和公共关系宣传。广义的营销组合不仅包括促销组合，并且还包括产品、品牌、包装、服务、定价和配销等方面的方略筹划。只有从整体上搞好营销方略的筹划，才能获得理想的业绩。

营销筹划人员不仅要懂得怎样制定营销计划，懂得运用战略意识分析市场发生的事件和制定有关决策，更重要的是能预测未来市场的发展变化，能处理现行市场已经发生的意外事件。例如可口可乐企业发生“针头事件”时，其企业企划人员就很巧妙地化解了危机，把坏事变成了好事，让更多地公众认识到可口可乐企业生产工序管理的严格性，并通过对肇事者的法律起诉，提高了企业的宣传曝光度。

总之，营销企划是当今企业在市场竞争中广为关注的一项创意性营销活动。正是由于它带

有一种主观创意，因此，企划活动除某些基本内容和原则外，并无固定的模式去套用。企划活动除应具有科学性、针对性、实用性外，还应当有艺术性。通过主观的想象与艺术再造，不停在企业营销管理中，发明出新的营销方略，吸引消费者，抢占市场。在西方流传一句名言：“管理是企业的效益，创新是企业的生命，企划是企业的翅膀。”在我国市场经济的发育和发展过程中，更多地企业应当学会营销企划，以提高自己在大市场中的竞争能力。

第二讲 企划目的确实立

在剧烈竞争的市场中，企业到处存在着企划对象，不过，并不是每个课题都能从事企划，同步能企划的课题也不是都能一一付诸实行的。企划的课题必须同企业的经营实力以及同市场现实变化的程度联络在一起。

企划的好坏并不单纯地决定于企划中所含的创意，它需要将美好的创意清晰化、明确化，唯有将整体印象能与可将这印象实现的创意巧妙地结合起来，整顿成具有详细企划概念的企划方案时，才能有效地指导我们的营销，而这种明确化现实的创意目的，我们一般称之为企划目的。为了便于阐明企划目的的设置以及企划目的对企业营销的指导作用，我们选择下列案例进行分析。

案例：台湾宝侨家品企业1985年在台湾成立，主要从事洗发乳市场的经营，1986年，美国宝洁企业(P&G)在美国市场上经营的

PERTPLUS体现不凡，通过对台湾洗发乳市场调研，企业决定引进该品牌，通过对其他品牌在台湾市场开发状况的考察，企业对1987年

PERTPLUS市场占有率定位为5%，次年将比例提高到10%。

企划的总目的确立后，紧接着企业营销人员对总目的进行了分解和论证，截止到1986年终，在台市场的品牌约30种，全国总销量276万箱(每箱两打)合20亿台币。市场价位有高、中、低三档，其中高价位市场占40%左右。不过，市场中大多数品牌的市场拥有率皆在5%左右，没有任何一种品牌市场拥有率超过10%。从定位的总目的看，营销目的应当是适中的。

由于

PERTPLUS在美国市场上功能化分得很细，而台湾人的洗发习惯和偏好与西方人不一样，因此，究竟以怎样功能的产品进入市场以完毕营销目的呢？

为此企业对市场做了调查(如图所示)，并理解到无论是男性还是女性，最恼人的问题基本集中在发质粗糙、头皮屑上，也是问题。通过产品命名测试，宝侨企业发现消费者用美国方式命名的 WASH—AND—GO(强调适合快节奏生活型态)不能接受，大多数喜欢 TWO—IN—ONEB的概念(二合一)。把 PERTPLUS译成“飞柔”，体现了洗发精加润发乳的产品概念。赞同这种命名的占64%，认为这种译法有特色的占51%。

		男 性	女 性
洗发次数		4.1次/周	2.7次/周
润发次数		2.5次/周	2.2次/周
头发发质	油性	50%	30%
	中性	33%	43%
	干性	17%	27%

产品命名和功能定位设定后，接下来就要确定包装、容量和价格。由于台湾人对发质功能洗发乳的概念无细致规定，加上市场上花王企业也曾以“飘雅”洗发乳，以单一规格拿下了7%的市场拥有率，因此，宝侨企业决定用200毫升的单一规格进入市场。在包装上突出了“整体外观”、“更像美发品”、“瓶盖易开合”等特性。在价佼上走高位，由于高位洗发乳占40%的市场，加上“飞柔”双效洗发乳是新产品，有理由抢占高价位，这样便于完毕当年5%的市场占有串。于是200毫升“飞柔”以98台币和120台币进市面价，购置回头率前者为23%，后者为12%，最终每瓶零售价确定为台币98元。

为完毕5%的企划目的，必须在广告和销售网络上加以配套。参照市场占有率达5%的洗发品牌，海伦仙度丝1500万元广告费，飘雅2100万元，娇生婴儿洗发精1000万元，美吾发(VOS)500万元等，宝侨企业认为“飞柔”第一年广告费必须到达1500万元，并且90%应花费在电视广告上。网络布点为4000家零内完毕。在促销方略上，商店每进货一打，就随货附赠四打铝箔试用包；当年免费发送样品150万份，其中60万份经商店赠送给消费者190万份经定点发样(学校、办公大楼、百货企业等)，向过往人群中的目的消费群发送；大力抢占货架空间，从超市到小型社区便民店皆能发现“飞柔”，大面积陈列所导致的声势，更可吸引购物者的注目。

宝侨企业营销筹划人员将企划总目的化解成详细的目的，通过努力，1987年完毕了5%的市场拥有率。1989年“飞柔”发展为台湾高价位洗发精第一品牌。1990年其市场拥有率达18.5%跃居所有洗发乳第一名。

由上述案例我们可以看出，企划目的确实立应当遵照如下原则：

1. 企划目的应有实现的也许性

不管企业的创意目的多么新奇，假如该目的使企业自身实力达不到，或是市场竞争展现强大的垄断，进入的也许性小，或是市场要素变化太快、稳定性差等，这些都将阻碍企业实现目的，目的实现不了，创意再新奇也将失去意义。上述案例中的市场竞争品牌有30家，而市场拥有率无一家超过10%，表明市场竞争不具有垄断性，加上市场容量较大，宝侨企业制定5%的目的，并选择“飞柔”产品进入市场有现实性。总之，越轻易实现的目的，并且创意新奇、期待效果佳的企划目的，才是越高明的目的，反之，则是较差的目的。因此，最佳的企划目的=杰出的创意×实现的也许性。

2. 企划的主题目的应当明确化

企业的企划目的没有绝对的独立性，目的中的许多有关要素互相影响、互相制约。因此，企划目的明确化重要是指主题明确化。对某个企业来说，我们可用如下描述表达目的明确化：①提高营业额之企划；②提高营业额之促销企划；③为提高A产品营业额的促销企划；④为提高A产品营业额50%的促销企划；⑤为提高本年度A产品营业额50%的促销企划；⑥以提高华东、西南地区A产品营业额50%目的加强批发商营销通路的促销企划。由①到⑥，很明显主题越来越清晰。企划目的明确了，营销企划人员才能据此制定配套的方略和方案。我们上述案例也遵照了此规律。要用“飞柔”产品抢占5%的市场拥有率，不过，“飞柔”在美国有油性、中性、干性、细致等配方不一样的品种，同步包装容量和价格也不一样，通过度析最终明确为TWO—IN—ONE(二合一)的双效洗发乳，容量200毫升，每瓶98元。这样目的就被详细化了，后来营销人员行销时也就有了针对性。

3. 应对企划的主题目的进行调研

企划的主题目的明确后，在思索详细设想和企划方案之前，企划人员应当对企划主题目的进行调查和研究。例如，某企业欲经营一种新产品，那么它必须做如下调研：①新产品的内容、性能、成本、预定售价。②新产品及即存销售渠道的关系。③新产品的竞争产品、竞争厂家的状况。④本企划为何被认为是必要的？⑤对本企划的期待是什么？⑥有关新产品与否有其他项目的企划。⑦本企划动用的费用、人员、时间、场所等。⑧企业的竞争对手与否曾做过类似的企划？⑨本企划与否能获得上级部门的支持，或能得到有关组织的协助？⑩

本企业何时可以开始，何时能结束等。从宝侨企业的行销中我们不难看出，企划主题明确后，企划人员立即对主题目的做了调查和研究，从台湾洗发品销售市场的容量，到市场中既有品牌及其市场占有率、男性和女性对洗发品功能的需求，新产品命名偏好、包装、容量、价格、销售网点布置、促销手段等。通过调查研究，主题目的才真正得到确认。

4. 企划目的应尽量用数字表达。

在企业筹划中我们常常听到“增长营业额”、“扩大市场占有率”、“提高员工素质”、“扩大产品著名度”、“提高企业市场形象”等目的。严格地说，这还称不上是企划目的，只能说是一种企划意图。假如变化一下，改为“扩大 A 产品市场占有率 7.2%”，“将本企业 A 产品市场认知度扩大到 46%”，“营业额增长 33%”等，这样就数字化了，企划的意图自然也会变得清晰，从而成为具有实际意义的企划目的。宝侨企业“飞柔”市场目的定为 5%，在详细分划目的时，力争到达子目的的数字化，显然使企划目的有了实际的操作性。

5. 企划目的的设置不能贪大

确立的目的假如太贪心，就会弄不清晰焦点在哪里，企划就会失去鲜明性。假如企业要做一种食品企划，既要大人喜欢吃，又要小孩喜欢吃；可以当主食也可以当副食；超级市场能卖，高级餐厅也能卖等，目的如此贪心，看起来市场很大，其实各方面都会因无特色而不满意，市场相反会很难做。假如目的集中于一点，那么创意也就比较轻易出现出来。例如宝侨企业在确定以何种功能产品进入市场时，针对洗发市场中男性、女性的最突出的基本需要，即处理发质粗糙、头皮屑多等问题，最终决定以洗发、润发相结合的“二合一”飞柔产品抢占市场，而不是全方位地出击，这种产品集中式的营销目的，保证了宝侨有限资源下的市场竞争优势，最终实现了5%的营销目的。同步在确定销售网络点为4000家零售商及60家百货超市，并在二个月内完毕，也是兼顾了企业自身经营力的现实，由于目的定位不贪大，布点才得以顺利完毕。

6. 企划目的应当具有新奇性

自古商战如同兵战，多讲究出奇制胜。要想在商战中获取好的成绩，目的创意必须新奇。

这种新奇性体目前两个方面：一是选择的“切入人点”比较新；二是采用的营销手法比较新。

宝侨企业在“切入点”上，选择了宝洁企业新开发的产品

PERTPIUS，该产品虽然在当时市场中著名度还不算高，不过，通过该产品在美国市场的不凡体现，它体现了新产品的生命力，这种产品引进台湾市场后，也许经营风险比市场中享誉度高的名牌风险要大，不过，一旦成功，其利润是十分可观的。从经营目的的思绪上看，它也是较新奇的，当大家在洗发乳市场上都将洗发品、润发品分开来做时，宝侨却将洗发润发合二为一“TWO—IN—

ONE，这种思绪迎合了当今追求快生活节奏人们的需要，在区别与其他经销商时突出了经

营特色及产品特色。可以说，企划目的只有具有新奇性，才能拥有个性，而拥有个性的产品和经营方式才能更好地抢占市场。

总之，好的企划必须首先有好的企划目的。好的企划目的不仅要具有崭新的创意，并且企划目的还应当注意实行时的也许性。同步企划人员应力争将创意的企划目的主题明确化，对主题目的进行调研后，力争将主题目的数量化。以上的原则是相辅相成的，在企业详细的目的创意中，我们应当自觉地遵照这些原则，这样才能更好地完毕企划目的的创立。

第三讲 让创意成为成熟的营销企划

市场竞争中有盈利的企业，也就有亏损的企业。为了挣脱困境，我们常常看到某些亏损企业不惜重金请来“征询企业”、“点子企业”或高等学府的专家学者，来对企业的经营进行诊断，尽管其中不乏有好的“点子”被企业采纳，不过，仍然有许多企业仍未挣脱困境。当然，这未必都是因“点子”不精而荒于谋策，关键是企业企划人员应当让创意成为成熟的企划。可以说，不管企划人员对经营有多少种想法，假如不能把这些想法转化为企业的现实创意性方略，那么究竟是中途而废；此外，一种好的创意如不能整顿成系统地企划方案，那也是徒劳无功。相反，若一种好的想法能切实地转化企创意，并特此创意化为系统的方案，企业就有也许因此发展起来。

案例：

联想集团由20万元人民币创业资本开始，在企业总裁柳传志带领下，通过23年奋斗，现已发展成为拥有12亿元资本规模的高科技产业集团，位居全国电子行业第2位，计算机行业第1位。联想集团为何会发展的这样快呢？关键在于该集团企划人员能迅速将经营创意转化为成熟的营销企划。

在当今信息时代，电脑行业无疑是朝阳工业中的投资热点。就电脑产创业发展规律来看，技术越高，投资回报率越高。联想集团的创业者为此选择电脑为企业发展的切入点。

23年前，电脑这玩意对绝大多数中国人来说还是十分新鲜的，尽管从发展的眼光看中国有巨大的潜在市场，不过，就当时中国的显在市场看是十分窄小的。假如要搞电脑，应当先做海外市场，然后再从海外打回来做国内市场。

进军国际市场对联想集团的创业者来说并不是件轻易的事情。正如企业总裁柳传志先生所说，当时有两条思绪供选择，一是以电脑整机为突破口，与国外厂商展开竞争。二是放弃电脑整机，以电脑主机板卡为突破口。不过，由于当时联想企业资金局限性，技术力量相对微弱，加上世界著名的电脑厂商大多把力量集中在电脑整机的开发和研究上，假如同人挤电脑整机市场无异于鸡蛋碰石头。而运用有实力的外国厂商未对制造业加以注意，挤电脑板卡则形成以己之上马对彼之中马。

作为一种高科技企业，在我国电脑产业技术远远落后于发达国家的状况下，要进军国际市场，必须要拿出比发达国家优等产品，并且同类产品价格必须廉价才有市场竞争力。按照这个思绪，联想企业首先加强对产品的研究，另首先积极将电脑板卡挤入国际市场。在开始的两年，由于价格廉价，加上未能形成规模经济，从整体上看企业效益并不好。不过，这并没动摇联想企业创业者的信心。为了扩大经济规模，提高效益，**1988**年联想集团投资**30**万港币与港商合资成立“香港联想电脑有限公司”。合作构成了互补，联想集团运用港商熟悉国际市场尤其是贸易渠道宽，港商运用了联想集团的资金和技术。联想的经营思绪是运用贸易积累资本转而投入到电脑板卡的再开发上，以促发电脑板卡生产的批量规模。这个修正性措施，终于见到成效，实现了联想电脑板卡占领世界市场份额**10%**的创意目的。

联想集团的经营思绪是先国际，后国内。要占领中国市场，必须要研究中国国情。总裁柳传志有个观点：“利润率高的商品并非就是好的产品，只有受消费者欢迎的商品才是好的产品”。中国居民人均收入较低，只有价格偏低的产品才受消费者欢迎。此外，应以联想汉卡为龙头，研制开发联想电脑，以汉卡带动电脑销售。

问题是自己研制生产电脑，还是选择市场上已经有的很好品牌的电脑呢？联想的企划人员通过研究，最终选择了后者，并且还应当是价格比较适合的外国电脑，这样以汉卡带动电脑销售，并使之成为中国大陆主导型电脑。为此，联想集团选择了与美国

AST企业的合作，仅仅两年的努力，

AST电脑便成为中国大陆消费者爱慕的品牌，市场份额跃居大陆市场第一。联想集团也在这一合作中准期实现了创意计划。

联想人实现了自己的营销创意，1994年企业海内外销售额达54亿元，销售收入平均每年递增122%以上，电脑板卡年销售量达517万块，联想微机年销售量达35000台。1995年中国最大509家工业企业排名56位，全国电子百强企业第2名，计算机行业排名第1位。

由上述案例我们看出，要想让企业筹划人员的创意成为成熟的企划，应当注意把握如下原则：

1，创意应当逐渐地向现实性靠拢。

我们常常听说“某企业创意夭折了”，确实如此，光有创意，光有IDEA是不够的，无论多么出奇的点子，多么巧妙的设想，不管企划人员对已经有的创意多么有信心，假如这些想法不也许实现，或者无法化解为现实性的方案，这种创意就不能算一流。现实生活中，我们有些企业虽然请了征询企业、点子企业或高等学府的专家学者对企业进行诊断，也许“点子”确实很好，不过许多企业的营销人员由于不能将创意迅速地推进到现实中，成果收不到应有的效果。从联想集团的发展我们可以看到，选择高科技、高利润的电脑制造业为企业发展切入点，并且将“先国际后国内”作为发展思绪，应当说是一种高明的创意。不过创意应有实现的也许性，于是联想的企划人员通过对市场分析，把思

绪最终凝聚到电脑板卡的制造上，用它打开国际市场。选择与美国

AST企业合作，成功地启动了中国大陆电脑市场。假如联想集团的营销人员未能将创意发

展为详细的现实方案，事先的那些好想法也许会成为空想。

2. 应将创意引向有利可图的市场。

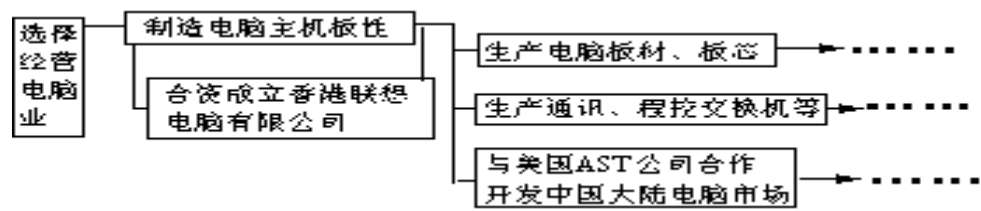
一种好的创意未必对所有市场都合用，由于市场在竞争中不停变化以及中国区域经济发展的不平衡性所导致的市场非均衡性，营销人员应学会将已有的企业发展创意引向有利可图的市场。如联想集团在决定发展电脑的时候，由于当时电脑在中国大陆还很新鲜，普及率不高，虽然潜在市场很大，不过显在电脑市场太小，尽管电脑业利润较高，若先把着眼点放在国内市场开发，企业必然会陷入困境，好点子同样会因投放市场的失误导致经营失败。而联想的企划人员正是将先做海外市场，然后再从海外打回来做国内市场作为导引创意的目的，才为此后的成功奠定了基础。

3. 对形成的创意作不停地修正。

任何创意产生后都不是一成不变的，伴随市场的变化以及企业运行过程的变迁，企划人员应当不停地对已形成的创意进行修正和补充，以保证创意在企业实际运行中的持续性。如联想在选择电脑主机板卡为突破口时，是通过认真分析的，由于首先联想集团当时资金和技术还较微弱，加上世界著名电脑厂商大多把力量集中在电脑整机的开发研究上，这种拾遗补缺的市场定位应当是明智的。不过，实际运行的头两年并不盈利，假如企业就此收兵，那么创意的运用也许就此夭折了，也许中国市场上不会出现今天的联想集团。联想的成功在于她在关键时刻坚定对已经有创意的信心，认清了问题不是出在创意，而是出目前生产的批量化规模太小。为此，与香港商家联营成立“香港联想电脑有限公司”，拓宽了销售网络，以贸易资本积累进而促发产业的规模化发展。正是这项方案修订，才导致联想集团的板卡在国际市场有10%的拥有率。

4. 将创意化解为详细的可操作性方案。

任何创意只有能化解为详细的可操作性方案，这项创意才被公认为成熟的企划。在现实的市场经济中，我们确实发既有相称一部分征询企业或点子企业并不受企业青睐，究其原因，多为创意的理论性太强，而创意的操作性或怎样将创意化解操作性方案工作做得极不够。这也是大多数征询企业经营不景气之关键所在。我们可将联想集团的创意化为如下操作程序：



联想集团正是如此将创意的内容逐渐明确化，将内容依层次环节逐渐化解为详细操作方案，在保证低价优质的前提下，按预定计划将企业发展推向目的。

总之，创意必须成长为成熟的企划才故意义。不管企业筹划人员自己研究或从其他渠道得到多少种营销想法，不管这些点子多么精妙，假如不与现实结合起来，不把创意引向有利可图的市场，创意就会成为空想。此外，任何创创意产生后并不是不变化的，在详细执行中，应不停修正完善将创意化解为可操作性的方案，只有这样，才能将不现实的创意淘汰掉，将成熟的创意保留下来并依此发展为企划以指导企业运行。

第四讲 企划的生命力在于个性化

一位思想家说过，具有民族性的东西，才能具有世界性。在商品琳琅满目，竞争十分剧烈的今天，要想让消费者更多地注目你，必须要做到万绿丛中一点红。

成功地企划必须要有个性，所谓企划的个性，就是指企划者根据自己的哲学信念和审美情趣，将设计的营销活动立意及表征区别于市场中其他的营销方案，用新奇独特的魅力吸引广大消费者，引起共鸣而获得支持。问题是对企业的筹划人员来说，怎样才能使企划具有个性化呢？

一、企划的个性化必须与内容统一

产品的关键效用是为了满足人们的需求。产品不一样，满足的需求也不一样。一般讲不一样类产品营销筹划的差异性比较明显。如生产电视机和生产香皂的厂家决不也许用等同的风格和视觉方式去做广告，更不也许用相似或类似的方案去促销产品。企划的个性化的困难重要是针对同类产品而言。

同类产品的企划要突出个性，不是在产品的关键效用上下功夫。而是在形式产品和扩大产品以及产品的广告设计上下功夫。企划人员在筹划时，必须抓住这些基本内容，并夸张性或巧妙地突出一种或几种侧面，引起消费者的心理共鸣，留下深刻的产品印象。例如台湾“白兰”香皂的广告筹划就很好地阐明了问题。

台湾白兰香皂初次上市时，广告主国联工业企业委托国和传播企业进行广告筹划。在当时的台湾市场，著名度很高的香皂已经有快乐、樱桃、玛莉、天香、美琪等十多种品牌。并且每个品牌的市场拥有率都不超15%。要进入这个市场，首先应确立拥有个性的企划。如应当用什么香味?应当做成怎样的形状，应当用何种款式包装?怎样定一种合适的名称?品质怎样?价格定为多少?通过市场调研，最终在香味方面采用大多数消费者乐意接受的幽香的香味，配方力争单纯。由于复杂配方的香味让人闻后有沉闷感。在制成品形状上，决定采用枕头型，既别具一格，又易于捏在手中使用。包装方面为求得同许多同类产品陈列时有突出感，品名决定同原产销数年的白兰洗衣粉统一，使用“白兰牌”，易记忆又能关联性地增进好感。品质方面力争胜过同类产品(在台湾原料用得较高级者，货品税的等级也较高)。售价方面，在初期同其他品牌价值持平，以求争取更多的消费者购置。在广告方面，筹划了五组广告系列性上市，第一则主题：“我们不卖香水”，那么卖什么呢?香水之后出现的是一种新香皂，大家一笑之中注入了新产品的印象。第二则主题：“我们不卖鸡蛋”，画面显示新产品制造原料中具有润肤的蛋白霜(其他产品没有)。第三则广告主题：“你不在意我的心，我们在意。”即使用到薄薄一片，仍然很好用。第四则广告主题：“不是吃的月饼”，画面体现消费者不要只想到购月饼当礼品，香皂也可以赠送亲友。第五则广告主题：“现金夹子”，买香皂附赠精致现金夹一种，刺激消费。由广告学来看，上述广告都是采用反诉求方式，每一则内容尤其，基本突出了扩大产品各方面的个性。能刺激消费市场上扬。由于筹划方案兼顾了产品的内在特质，形式力争别具一格，因此它对产品促销起到了巨大的作用。

二、有生命的企划在于差异性

人类对差异性有先天的反应。不管多么杰出的企划，假如相似的东西持续多次出现之后，

就不会在感觉上产生反应。因此，企划人员必须善于认识和判断差异，自觉地运用故意意识差异来进行企划活动。

为了阐明故意意识地运用差异进行企划，我们仍以香皂产品为例。中外合资企业、上海利华厂生产的“力士”香皂，是一种质量上乘的高档香皂，价格定位偏上。厂家在大陆市场行销时，首先碰到的问题就是怎样筹划广告。香皂的市场竞争剧烈，多种品牌的广告不停地抢占权威媒介。为防止形式雷同化，力士香皂力争不落俗套，并能紧紧围绕消费者心理。

广告设计制作与否成功，很大程度规定筹划者故意意识地运用差异意识，引起消费者无意识记忆，但凡被消费者无意识记住的东西一定是非常感爱好的东西。为此广告画面要尽量简朴。为增强效果，“力士”广告邀请了国际著名影星娜塔莎·金斯基出场，画面最终要道出一句话：“我只用力士”。虽然只有五个字，短暂间的感召力量却是强大的。目前“力士”香皂在大陆市场拥有率达60.2%，是第二名“舒肤佳”香皂的三倍，一枝独秀。力士广告筹划的个性在于它成功地运用了广告心理学的暗示原理。娜塔莎·金斯基清纯迷人的形象，强化了消费者求美的心理。突出了力士香皂的质量高的档次，增进了消费者对产品的信任感。同步也满足某些崇名心理的消费需求，从而扩大了产品销路。相反，后来国内其他香皂厂家也延用“力士”广告的模式，邀请了国内著名歌星、影星等做广告，由于是雷同性筹划，模仿的成果必然是企划效果的不佳。

三、追求个性的企划必须有冒险意识

有位企划大师曾经说过：做企划假如能加进某些野性、冒险心和风趣感，就可以成为一流的企划者。那是由于这样不仅展现了强烈的个性，同步也导致了其他企划所远不及的明显差异性。当然，要将野性和风趣纳入企划，是需要自信和纯熟的。若是凭空想象，随意造做，那会适得其反。

广东顺德华立实业有限企业在顺德市北窖镇投资**2.8**亿人民币（一期工程）兴建“国家星火科技城”就是一件经典的实例；三个民营企业替代政府行为兴办国家级星火科技样板城，不能不说是一件充斥冒险行为的举措。**1994**年，作为企业总经理的张长立先生在构思这个方案时，大多数人都为之担忧，一旦失败即意味着惨淡经营近十年的心血皆尽东流。不过，凭数年在房地产和产业经营方面的经验，直觉告诉张长立先生，这不仅是一台大戏并且非常“有戏”。星火计划是国家的大政方针，实行十年来已获得辉煌的成就。目前全国星火计划的企业已达**10**万余家，产品年产值已近两千亿元。全国直接或间接从事星火计划技术的科技人员已逾百万。初级阶段的发展已告段落，后十年星火计划战略发展的突破口在哪里呢？正是如此，张长立先生想到要在我国第一种国家星火产业示范镇顺德市北窖镇建立国家星火科技城，第一种国家星火科技大市场，第一座国家星火科技大厦。把这块基地作为星火大市场的神经中枢，根据先进的信息网络构架商品、信息、技术、人才、资源、投资等六大市场。处理星火企业之所急。企划的个性带有一定冒险性，冒险阶段并非平常人所能共识。不过不平凡人总是有。留洋归国、曾做过大学专家的北窖镇镇长周冠雄先生立即领悟了这项筹划的分量。作为一方政府，划出了帐号，划出了土地，立下了承诺。

企划一旦确立，就要实实在在地干下去。华立企业投资**2023**万购置了紧挨广珠公路的**8**万多平方米的土地作为星火城的建设用地。同步在北京丰台高科技工业园投资兴建国家星火科技信息网络中心。一大批学士、硕士、博士加麾到这个冒险的创业行列。在六大市场中选择商品的：“联企促销”为突破口，某些省市二级站已经建成，商品促销网络已初步形成，投入局限性一年，竟有**30**多亿的物资进入商品网络数据库。愚公精神感动上帝并不单纯是寓言。**1995**年**3**月国家科委正式批复同意顺德北窖镇科技城为“国家星火科技城”，并同意筹办“中国星火信托投资企业”，容许筹办“中国星火科技学院”。同步国家内贸部将全国**8700**

亿滞销产品委托星火联企促销中心入网运作促销。华立企业投资的总目的虽然尚未到达，不过曙光已见，地产估价已由2023万元升到1.3亿，国内联网的七大商品联企促销中心的运作已进入良性循环。华立企业的业绩已得到国务院肯定。今年3月1日在北京由国家科委主办的星火计划十周年总结大会，与会企业只有两家，其中华立企业榜上有名，张长立总经理作为企业代表作了发言；

由这个案例我们可以看出，杰出的企划有极大的风险。有位股票专家说过，风险大的事业，正是利润最高的事业。企划的风险大。企划带来的超利润也就大。同步风险的超前性，使得企划总是以“第一”的面目出现，新奇别致。企划人员必须有丰富的经验，才能游刃于风险之中。

总之，成功的企划必须要有差异性，再好的模仿性企划都不会发出耀眼的光泽。企划的个性化必须同企划的内涵特质相统一，要因地制宜，因产品而宜，突出特色，强化个性。不过，追求个性往往会使企划充斥风险。企划人员要游刃于风险，除了有风险意识，还要有丰富的经验。

第五讲 企业形象筹划

亚洲流传甚广的《日我司经营》一书提出：“在商品日趋丰富的社会中，选择哪个企业的产品很大程度上取决于企业形象”。现实确实如此，伴随社会科学技术的进步，市场竞争日益增强，企业目前正在调整老式的产品竞争观念，一种更深层次的竞争观念——企业形象竞争已被提高到重要的地位上来。

[案例]:

日本TDK集团在60年代末，因经营不善所形成的高负债导致企业陷于困境。1969年，索野总经理上任后，对企业形象进行了一系列筹划，企业素质逐渐得到改观，经营开始出现高速增长势头。尤其是1976年至1981年五年间，TDK的，隐销售额由911亿日元增至2700亿日元，五年间增长了3倍。增长速度一直稳定在2位数。

TDK的成功取决于如下方略。

1. 突出产品技术性能，抓龙头，以乘积效用来带动整体产品构造的良性发育。

TDK在企业技术储备和研究开发上狠下功夫，把技术分为肯定性技术、否认性技术、我司没有技术。雇佣最优秀的技术人员进行技术开发和改造。企业规定，TDK发售的产品在市场中不容许超过三年，产品应不停更新。为了保证市场，企业规定世界各地销售人员每天必须搜集当地产品信息反馈总部，以便调整生产，适应市场，在产品构造中，抓录音带和录像带，通过铁氧体技术以及由铁氧体派生的烧结技术为中心，开展多角化经营。铁氧体和磁铁占销售1 / 4，电子设备的零部件及陶瓷零部件各占1 / 8，磁带五年间从263亿日元增长到1343亿日元，增长五倍多。TDK在当今已成为录像带、录音带的高质量象征。

2. 重视人员培训，积极引进人才。TDK对事业部人员实行定期考核和培训，在用人上，企业一贯倡导能力主义，以目的管理、个人申报、人事考核一体化的自我管理制度取代以资历和学历看人的做法，以此作为人事管理的主线。新职工必须通过三年的企业内部培训，“实行一种萝卜一种坑，不许一人掉队”的育人目的。对管理人员采用“中途录取”原则。由于企业是战后发展起来的企业，事业部长级、科长级干部40%是从其他企业引进的人才。不一样企业工作的经验各异，思索问题角度也不一样，汇在一起，使TDK的经营风格别具一格，思维敏捷，锐意改革增进了企业的发展。

3. 宣传标识，突出品牌，积极行销。品牌如同一种人的名字同样，必须便于消费者识记。

假如企业的名称念起来绕口，就不利于消费者记忆。为了突出企业视觉识别，要有企业标志设计，通过调研，最终以“TDK”作为企业标志。标志凝聚了许多无法用文字和语言体现的意义和内容。让人记忆深刻。企业广告和企业宣传及社会赞助、体育事业助办等活动，皆以TDK出现。企业声誉有了提高。加上重视产品质量和技术，TDK销售市场拓展很快，五年间，TDK国外销售额平均增长率为33%，国内到达20%，TDK成了世界录音、录像带业的销售之王。

4. 实行导向开发的组织构造，挖掘内涵潜力。TDK实行业务部组织构造，将事业部细分为“下一期事业部”、“未来事业部”和“既有事业部”三部分。既有事业部重要承担企业目前的生产和盈利，未来事业部重要研究集团企业未来命运的开发工作，形成战略决策后，由下一期事业部逐渐完毕。为了鼓励职工树立远大志向，带有自豪感工作，企业不停改革组织制度以及大规模地持续进行岗位转换、使企业常常处在交替转换，蓬勃向上的状态。为了创立一种文化气氛，TDK生产工厂环境规定像花园同样漂亮，给职工每天一种清新悦目的感觉，让职工在快乐心情、优美的环境中工作。这样积极性才能得到更好发挥。

由上述案例我们可以得出如下基本结论：企业形象是企业营销中的重要构成部分。良好的企业形象不仅可以得到公众的信任，并且能鼓励员工士气，形成良好的工作气氛。良好的企业形象不仅有助于企业招募人才，保留人才，并且有助于企业带动起精益求精，奋发向上，追求效率的企业精神。此外，良好的企业形象不仅能增强投资者的好感和信心，轻易筹集资金，并且它还能扩大企业著名度，扩大广告宣传效果与说服力，巩固企业基础，使企业营业销售大幅度上升，扩大企业的市场拥有率。

对企业形象进行筹划首先应当明确企业形象的基本内涵，尽管人们对企业形象在理解上差异很大，我们认为，所谓企业形象就是指企业文化的综合反应和外部体现，是企业通过自己的行为、产品、服务在社会公众心目中绘制的图景和造型，是公众以其直观感受对企业作出的所有见解和评价。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/718000035100006101>