

营销计划的作用和重要性

徐海宁
译

在营销效果和成功中存在着三种不可或缺的成份：一种相当好的产品，一个高效率的营销组织，一项营销计划。

要想评价这三种成份的相对重要性是不可能的，而且实际上也是不必要的，不过有一点可以相当有把握地指出，另两种成份没有一种比营销计划更为重要。

营销计划的主要目的是为了确了解所有有关的事实，确保通过这些事实，对所需解决的问题和所需开发的机会形成一个明确的概念，确保根据那些问题和机会，确立一套具体而切实可行的目标，以及确保制订出一个看来足以实现所述目标的行动计划。行动计划包括对所有营销手段——促销、广告、定价、包装等等的利用，对每一种手段都规定一项它能够最有效地发挥作用的任務，而这些任务都属于营销组合的一部分。

这种计划适用于许多非常有益的目的

1. 作出书面计划的这种行动，需要对事实有一个比较全面的了解。它减少了忽略对重要事情进行考虑的可能性，它往往比任何口头计划都显得更加简明扼要。

2. 只要制订得当，它使我们有能力对解决营销问题的不同方法作出评价，并对每一种方法提出赞成和反对的意见，同时它还作为判别任何被推荐方法的正确性提供了依据。

3. 也许最重要的是，经过严格制订的计划可以展示一种统一而周全的方案。假如必须对产品系列作出改变，这个计划就应该包括针对这方面内容的建议：订价是否没有竞争力，包装装潢不论从实用性还是从吸引力观点看是否不够，对这些实际情况都要有明确的表示。不管这个问题主要是属于分配方面的，还是属于需要得到更好的经销商支助方面的，弥补这些不足总是营销计划的一个目标。根据该计划所阐明的哪些方法将具有最大的效果，在广告宣传或促销措施力所能及的范围内，对它们规定出具体的职责。

4. 一个经过严格制订的计划，以估计销售量的预期总利润为依据，为营销活动的开支总额提出具体的建议，同时还为拍卖和其它促销活动之间应该怎样分摊费用提供建议。

5. 如果能够获得的有关消费者对具体产品态度的信息不够充分，该计划就应该介绍恰当的行情调研，以弥补这种信息的不足。

经过数年运用，这种营销计划还将成为解决最困难问题之一的基本工具，即一方面能够不失去控制，另一方面又能不冒作出不正确营销决策和行动风险的委派代理问题。就营销计划本身而言并不解决这个问题，任何其它东西也都不能解决这个问题，不过，营销计划却使我们能够与这个问题共存，它使我们能够按照分散经管的规定而减轻上层管理部门的某些负担，使我们能够容许管理部门在履行其职责时保留它所需要的所有控制权，而同时又能防

止营销经理或其他次级行政人员比以往承担更大的责任和掌握更大的权力。

以下是为什么能够作出这样一种总括性陈述的一些理由：

1. 营销计划首先是由负有最高营销职责的总经理的下属制订的，这样总经理就不用花时间去收集和分析情况，确定一系列的目标，并且为实现这些目标而制订战略战术步骤。

2. 不过，具有最终决策权的总经理，却能够对提交的计划通过审核、批准、否决或修改而完全掌握营销计划的控制权。

3. 一旦经过严格的制订，营销计划就是一份完整而周全的文件。它包括了使总经理能够判定提交方案的正确性所需要的所有信息。

4. 它为总经理提供了一个机会，去批准或否定其下属建议的目标。这对于所建议的营销策略、营销经费、该经费的分配、广告或促销策略，销售量和总利润预测以及最后一项税前利润，也都是同样的情况。

5. 这样，总经理对计划的批准，就显得既是对营销经理或其它代理人员的一种授权，又是对他们的一种权力限制。它作为一种授让，是因为把实施计划的权力授给了他的代表，而不需要后者向其上级递交逐日的决策。它作为一种限制，则是因为要求下级严格地按计划规定的准则行事。

6. 因此，营销总经理(或其他总经理)对计划负责，而其下级则对计划的执行负责。基本控制权仍保留在总经理手中，不过他却可以从掌管每一个细节的繁忙中解脱出来。

7. 如果愿意，在营销计划中(从而在计划的审批中)，还可以包括对营销策略的一种明确说明，甚至包括广告宣传的内容。另外，如果愿意，还可以举例说明怎样贯彻执行广告策略和促销策略。

8. 通过这种方法，分散经营和委派代理的目标就可以实现，而同时最高层领导既不会失去控制，又不会遭来作出轻率或不正确决策的任何严重风险。

9. 如果在这种指导和监督的条件下，营销经理或其他下属人员被认为不能慎重而有效地实施方案，他就没有资格占据这个职位，而应该由其他胜任的人取而代之。

营销计划应该是什么

制订一个营销计划不存在最佳方法。不过，重要的是一些要点不能遗漏。以下格式可以实际采用并具有令人非常满意的效果。营销计划应该由下列各项组成：

1. 实情陈述

实情陈述在许多方面都是营销计划中最重要的一个部分，因为其它任何部分都取决于对实情有一个正确的了解。

要想罗列所有应该包括的实情是不可能的，但是通常认为，每一个与营销问题密切相关的事实都应该得到阐明。例如：(1) 对产品本身的一个客观评估；(2) 该产品的销售史；(3) 竞争状况；(4) 订价情况怎样；(5) 所有营销活动在不久以前花费了多少资金；(6) 过去执行了哪些广告和促销策略；(7) 谁是该产品最好的消费者；(8) 你的产品设计满足了消费者的哪些要求；(9) 你的商业关系的条件是什么。

很显然，几乎不存在要求对上述所有问题都作出解答的情况，但是这些问题确实有

助于说明实际情况的广泛性，而这些实际情况是正确构思一项计划的先决条件。通过对以上列举的这类实情进行分析，可以对产品的营销需求有一个透彻的了解。

2. 问题和机会

实际上，问题和机会只不过是同一硬币的两面：存在一个问题的地方，同时也存在着一个机会，即使它只不过是一个负机会，一个为了消除由问题带来的障碍的机会。问题则意味着什么呢？问题可能是产品本身，或者是产品的价格，或者是它的包装装潢。问题也可能是不适当的分配，或者是销售资助中令人不满意的方面。问题还可能是商业方面令人不满的事物，或者是对顾客服务的不满，或者是对有关现金折扣或补偿的不满。这些问题中有一些或许并不能为自已提供纠正或解决的方法，但是把它们显露在营销计划之中，却使它们公开化，并且使它们受到关键性的检查，以显示它们潜在的可解决程度。与此同时，许多问题是容易得到解决的，而那正是由问题转化为机会的要点。

在说明了问题和机会的组合之后，就是营销计划的下一部分。它就是：

3. 目标的鉴定

目标构成了营销计划的核心。计划的其余部分仍然不失其重要性，它是实现这些目标的一个方案，或者就按照我们过去对它们的称呼，是各种“策略”。

现在，营销计划中各个步骤之间的顺序关系已明确了：对实情的分析揭示了问题和机会，目标则仅仅代表着解决这些问题所希望采取的方法，而策略则是为了发掘这些机会。这样构成的营销计划的一部分在逻辑上是符合前面所述内容的。

那末，目标应该怎样阐明呢？首先，它们应该是具体的，而不是笼统的。它们应该有极准确的针对标的，从而可以根据履行计划时接近标的的准确程度，真实地衡量方案的成功。象下面这样的目标是没有多大意义的：提高销售额，增如市场份额，扩大分配以得到更多的陈列，扩大我们促销的效果，等等。这些目标完全没有明确地限定标的。相反，应该这样阐明目标：如“我们打算增加X产品系列的分配，从378个主要经销客户扩大到450个主要经销客户。举例来说，其中新增加的10个将在法国东部”。

最后，在目标和我们决定称之为“预算预测”的内容之间应该有一个明确的区分。虽然目标应该是现实和可以达到的，不过它们需要尽最大努力才可能完全实现。另一方面，预算预测则应该很有节制，以便使这些预测得以实现，除了不可预测的情况之外。产生这种结果的原因，是因为设想总利润、决定营销开支以及制订一种利润预测，正是通过“预算预测”才完成的。

4. 包括所有策略的完整的营销方案

要想说清楚行动计划应该是什么，这是不可能的。不过，通常它应该由那些为了克服问题、发掘机会、并因此而实现营销目标而制订的策略所构成。营销计划还应该对营销策略作出考虑和评价，并且以这种评价为基础，推选出最有可能取得成功的具体策略。为了总经理的利益，他将被要求批准营销计划，应该公正而客观地提出这些可供选择的策略，并且明确阐明赞成和反对意见。只有通过这个方法，才可能使具有审批权的总经理作出决策时不需要寻求营销计划以外的信息。

5. 建议性营销经费

营销计划应该包括对资助营销活动的总开支所提出的一种建议。它还应该包括2~3年的历史数据,以便同过去的营销活动可以作出一种迅速的比较。

6. 对销售量和利润的预测

最后,根据对可达销量的保守估算、根据意向价格和产品估算成本下能够实现的总利润,以及根据由总利润变为税前利润必须作出的扣除,使营销计划有一个盈亏估计。

这样,整个计划就可望达到足够全面,从而使审批的总经理对商业状况,存在问题和机会有一个明确而全面的了解。主要是由实施的总经理考虑的那些目标,以及实现这些目标所要采用的具体方式,都在营销计划中阐述得这样清楚,以至于对审批的总经理来说在这上面只需花费很少的时间。再者,该计划还给了审批的总经理充分的机会去判别所提议的策略的正确性,以及在某种程度上判别所提议的战术方法的正确性,并且只要他认为正确,就可以对这个计划做出修改或者否决。同时,它却把订明的销售额、费用开支和利润预算加在了实施的总经理的身上,而实际上这是他对按计划设想行事方面所作的一种承诺。

7. 对计划效果的评价

就一个营销计划而言,如同许多其它事物一样,空谈不如实验。如果一个营销计划得到实施,所确定的营销目标是正确的,以及事实证明在实现这些目标方面取得了进展,那末,可以认为这是一个很好的计划。不过,没有一种状况是完全静止的。一个对某一年度几乎正确的计划,可能完全不适用于下一年度。可惜的是,制订下一年度的计划是能够被意识到的。

因此,除了定期按季度审核外,在法人一级水平上,还要对“商业状况”进行年中的综合性审核。这主要不是为了修改目前的计划,而是作为对下一年计划活动的一种指导。这样,营销计划的制订、审核、批准和实施,以及接下来对计划执行情况的审核,对新计划的指导,就构成了整个一年的活动。

除了这种周而复始的工作外,不存在任何比它能对持久的营销成功作出更大贡献的方法,尽管某些非计划制订者持怀疑的态度。

附: 一种年营销计划的建议性格式

一、实情陈述

(一)基本假设

1. 预测的各类产品组合总销路的增长情况。
2. 预期的价格水平变动及对产品销售可能造成的影响。
3. 预期的市场构成变化情况。
4. 任何重大技术革新的可能性。
5. 最后,分析这些外部假设将怎样影响产品组合。

(二)信息依据

1. 经济指示器：5~10年的趋势和预测。
2. 主要产业、市场、竞争的趋势和特征，包括：
 - (1) 整个产业的潜力——商业方面、零售业方面、政府方面及佣金方面的特色，增长、不变还是下降，每个品种过去五年的情况。
 - (2) 我们竞争的特点，包括过去和未来的做法，每种商品的市场份额，外国生产者的重要性。
 - (3) 市场的特殊要求，诸如对质量、价格、包装装潢，等等。
 - (4) 营销方法的趋势，诸如少数较大商人的重要变化，商品对牌号特权的变化，广告、促销方法的变化，等等。
 - (5) 订价和价格的稳定性——过去五年产品的赚头。
3. 公司或部门在各类产品组合方面目前和相对的营销状况。
 - (1) 过去的计划执行情况和过去几年的计划。
 - (2) 过去的市场份额。
 - (3) 按交易种类的销售额。
 - (4) 按利润组合的销售额。
4. 在该产业中，对每种产品组合有哪些做法取得真正的成功？
5. 公司或部门有关产品系列、分配、制造、技术服务方面的营销实力和不足。

二、问 题

见论营销计划的作用一文。

三、机 会

见论营销计划的作用一文。

四、营销方案

为实现营销目标而必须采取的具体行动步骤，包括所有的策略。这些策略附带着完整的工作计划，大致完成的日期，明确的职责规定，以及每一种策略将花费多少资金的指标。

五、营销经费

六、财务报告

七、对计划执行的衡量

评价目标进展的一种方法，以及一个适当的时间进度表。

(译自International Trade Centre: Lecture Notes and Documents, 作者M. Diot)