

项目二 市场营销策划的基本流程

【知识目标】

- 了解市场营销策划步骤。
- 掌握市场营销策划类型。
- 掌握市场营销策划书格式。

【能力目标】

- 提高市场营销策划书的写作能力。
- 培养营销策划过程的把控能力。

【引导案例】

雅科卡：策划野马轿车

1964 年，福特汽车公司生产了一种名为“野马”的轿车。新产品一经推出，购买人数就打破了美国的历史纪录，顾客拼命抢购，在不到 1 年的时间里，野马汽车风行整个美国，各地还纷纷成立野马车会，甚至商店出售的墨镜、钥匙扣、帽子、玩具都贴上了野马的标志。更有趣的是，在一家面包店的门上竟竖着这样一块牌子：“本店烤饼如野马汽车般被一抢而光。”为什么野马汽车如此受人欢迎？这不得不归功于美国实业界巨子雅科卡的出色策划。

一、策划第一阶段：概念挖掘

雅科卡 1962 年担任福特汽车公司分部总经理后，便策划生产一种受顾客喜欢的新型汽车。这一念头是在他对市场进行充分调查之后产生的。前提 1：雅科卡在欧洲了解福特汽车公司生产的“红雀”太小了，没有行李箱，虽然很省油，但外形不漂亮。如不尽快推出一部新型车，公司将被竞争对手击败。前提 2：第二次世界大战后，人口生育率激增，几千万婴儿已长大成人，在 20 世纪 60 年代，20~24 岁的人口增加了 50% 以上，16~35 岁的年轻人占人口增幅的一半。根据这一调查材料，雅科卡预见今后的 10 年，整个汽车的销售量将会大幅度增加，而销售对象就是年轻人。前提 3：年纪较大的买主已从满足经济实惠的车转向追求新款样式的豪华车。根据这些信息，雅科卡头脑中浮现出一个策划轮廓：福特公司要推出一部适应这个市场的新产品，其特点是：款式新、性能好、能载 4 人、车子不能太重(最多 2500 磅)、价钱便宜(卖价不能超过 2500 美元)。雅科卡把这一大致轮廓交给策划小组讨论，经过集思广益，一个清晰的策划概念产生了：车型要独树一帜；车身要容易辨认；要容易操纵(便于妇女和新学驾驶的人购买)；要有行李箱(便于外出旅行)；像跑车(吸引年轻人)，而且还要胜过跑车。

二、策划第二阶段：主题开发

这种车该取什么名字以吸引顾客呢？雅科卡委托沃尔德·汤姆森广告公司的代理人到底



特律公共图书馆查找目录，从 A 打头的土猪一直查到 Z 打头的斑马，经过讨论，大家把上千个名字缩小到 5 个，即西部野马、猎豹、小马、野马和美洲豹。广告策划人认为，美国人对第二次世界大战中的野马式战斗机的名字如雷贯耳，用“野马”作为新型车的名字妙不可言，能显示车的性能和速度，有“广阔天地任君闯”的味道，最适合地道的美国人放荡不羁的个性。主题——“野马”确定后，策划人员又专门设计了一个标志安装在车前护栏里，这是一个奔驰的野马模型，它扬起四蹄按顺时针方向奔驰，而不是按美国赛马时马的逆时针跑法。策划者认为野马就是野生的马，不是驯养的马，不会循规蹈矩，总要超越人的正常思维，这正是主题的进一步延伸和扩展。在产品的设计上也体现出了主题：集豪华与经济于一体。花得起钱的顾客可以买额外部件及加大功率；没钱买这些也无所谓，因为这款车已比一般经济型车多了圆背座椅、尼龙装饰、车轮羊及地毯。它的外表更具特色，车身为白色而车轮为红色，后保险杠向上弯曲形成一个活泼的尾部，活脱脱就像一匹野马。

三、策划第三阶段：时空运筹

新型车问世之前，福特公司选择了底特律地区 52 对夫妇，邀请他们到样品陈列馆参观。这些人的收入属于中等层次，每对夫妇都已经拥有了一部标准型汽车。公司负责人将他们分成若干小组带进汽车样品陈列馆，请他们发表感想。这些夫妇中一部分是白领夫妇，他们收入颇高，对车的样式感兴趣；蓝领夫妇看到样车的豪华装饰，认为开这部车代表地位和权势，有些不敢问津。雅科卡请他们估计一下车价，几乎所有人都估计至少 10 000 美元，并表示不会购买这种车，因为家中已有了车。当雅科卡宣布车价在 2500 美元以下时，大家都惊呆了，之后又欢呼起来，纷纷说道：“我们要买这部车，我们把车停在我们自己的汽车道上，所有邻居都会以为我们交了好运。”摸透消费者心理后，雅科卡把售价定在 2 368 美元，并精心拟订了一系列促销方案。

四、策划第四阶段：推销说服

策划成功与否，最终还是市场见真功，策划人员为野马的广告推销着实下了一番苦心。

第一步，邀请各大报社的编辑参加从纽约到迪尔伯恩的野马车大赛，同时还邀请了 100 名记者亲临现场采访。表面上看这是一次赛车活动，实际上是一次告知性广告宣传。事后，有数百家报纸杂志报道了野马车大赛的盛况，使野马成为新闻界的热闹话题。

第二步，新型野马车上市的前一天，根据媒体选择计划，让几乎全部有影响的报纸用整版篇幅刊登了野马车广告。根据广告定位的要求，广告画面是一部白色野马车在奔驰，大标题是“真想不到”，副标题是“仅售价 2 368 美元”。上述广告宣传是以提高产品的知名度为主，进而为提高市场占有率打基础。

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

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

第五步，竭尽全力地在美国各地最繁忙的 15 个飞机场和 200 家假日饭店展览野马车，



以实物广告的形式激发人们的购买欲望。

第六步，向全国各地几百万福特汽车车主寄送广告宣传品。此举是为了达到直接促销的目的，同时也表示公司忠诚地为顾客服务的态度和决心。这一系列铺天盖地、排山倒海的广告活动使野马车风行美国。野马上市的第一天，就有 400 万人涌到福特代理店购买。1 年之内，销售量竟达 418 812 辆，创下了福特公司的销售纪录之冠。

(资料来源: http://blog.sina.com.cn/s/blog_632b9b1401014x7o.html)

思考：

野马汽车为什么能够取得成功？

2.1 营销策划步骤

2.1.1 营销策划准备

营销策划首先需要确定项目，确定策划项目是整个营销策划活动的起点，这个项目可能是一种产品的年度营销方案，也可能只是某种产品的一次促销活动，不同的策划项目有不同的目的与要求，但大致流程相差不多，都要经过策划准备、营销策划方案制定、策划实施与评估等阶段。策划准备阶段是为策划方案顺利成型及实施所做的前期准备工作，需要进行物质、人员、组织、信息的准备。

1. 界定问题与目的

营销策划是一项目的性非常强的活动，任何策划项目都是基于一定的问题而来，希望通过策划解决问题。界定问题是指确定问题的内涵与外延，具体来讲就是确定问题的指向、性质、内容、范围等。界定问题，有利于明确行动的方向，确定策划对象，以便做到策划具有针对性。对问题进行有效界定的最有效办法就是多问几个为什么。

针对不同的问题就有不同的目的，策划目的主要有企业刚进入市场或进入新市场需要一套营销策划方案、旧的营销策划方式不适应新形势、营销不同阶段需要的阶段性营销策划方案等。

界定问题与目的需要与委托方进行沟通与交流。

【同步阅读 2-1】

由司马光砸缸引发的思考

在我们都熟悉的司马光小时候救小伙伴的故事中，其他小朋友只是大喊，向大人求救，因为他们界定的问题是“如何把掉进水缸的小朋友拖出来”，但是他们太小拖不了。“把掉进水缸的小朋友拖出来”只是面临的一种现象，并不是本质问题。而司马光看清了本质：水对掉进缸里的小朋友造成危险，所以界定的问题是“如何让水与人分离”，这样思路就宽了，方法就多了，所以采用最简单的办法，就是拿起一块大石头，将缸砸破，水流出来了，



人水自然分离，因此小朋友得救了。由此可见，问题界定的正确与否直接决定着解决问题的方法。

2. 现状调研

了解策划目的与要求后、项目正式立项前，需要进行初步现状调研，收集了解资料信息，明确企业营销活动的关键情况，以便与企业的洽谈或签约中有的放矢。在立项后还应进行更深入的、有针对性的营销调研，了解详细信息，以便提炼突破与发展方向。

完整的现状调研主要包括营销外部环境分析、企业内部环境分析。外部环境可以分为外部宏观环境和外部微观环境。外部宏观环境一般包括政治环境、经济环境、社会文化环境、技术环境等。外部宏观环境因素的变化会直接或间接地影响企业的营销活动。外部微观环境包括企业的供应商、中间商、消费者、市场竞争者等。外部微观环境对企业的影响更直接，特别是竞争者与消费者这两个因素尤为重要，所以，在进行营销策划之前，要进行充分了解。

企业营销内部环境是指企业内部所有对营销活动会产生直接或间接影响的因素。企业营销的内部环境主要是指企业各项资源，人力资源、财务资源、技术资源、企业目标、企业总体及各部门战略、企业组织结构、企业组织文化、企业文化等。

在进行企业内外部环境分析后，有时候采用 SWOT 分析法进行归纳总结，进一步提炼企业的发展方向与策略。

【同步阅读 2-2】

SWOT 分析法

SWOT 分析法是一种系统地分析和研究一个单位现实情况的方法和工具。目前，SWOT 分析已逐渐被许多企业运用到包括企业营销、人力资源、产品研发等多个方面。

SWOT 是 Strength(优势)、Weakness(劣势)、Opportunity(机会)、Threat(威胁)的合称。SWOT 分析通过明确公司现状，将公司的战略与公司内外部环境结合，实现目标。

Strength(优势)是指一个企业超越其竞争对手的能力，或者是指公司所持有的能提高公司竞争力的事物。主要是指公司的有形资产或无形资产。一般包括技术、产品、品牌、组织体系、人力资源等。Weakness(劣势)是指某种公司缺少或做得不好的东西，或指某种会使公司处于劣势的条件。主要是指公司的有形资产或无形资产。一般包括技术、产品、品牌、组织体系、人力资源等。Opportunity(机会)是影响公司战略的外部因素。一般包括客户需求、市场竞争、市场发展。Threat(威胁)在公司外部环境中，总存在某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。主要包括新竞争者、替代品抢占份额、市场需求减少、经济萧条等。

SWOT 分析操作步骤是首先通过资料收集与整理罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁。其次，优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO(利用优势抓住机会)、ST(利用优势消除威胁)、WO(抓住机会降低劣势)、WT(消除劣势和威胁)策略。最后，对 SO、ST、WO、WT 策略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略，如图 2-1 所示。



外部环境 内部力量	优势(Strength)	劣势(Weakness)
	- 地块方正平整, 拆迁少, 便于项目内部进行规划打造 - 项目土地成本低, 开发风险低 - 项目位于工业区门户, 发展潜力大。临 107 国道, 昭示性强	- 项目地块周边噪声较重 - 周边配套档次低, 发展不成熟 - 直达项目公交少, 出行相对不便
机会(Opportunity)	SO 以地段和成本优势打造竞争力	WO 以区域热点扩散需求范围
- 作为两型社会试点区, 区域产业、交通环境发展会带来更多居住和商务需求 - 本区域项目少、品质不高 - 往返市区轻轨施工, 将带动更多市民前来置业	- 利用项目地段优势, 打造富昭示性产品, 辐射更广泛客户群 - 发挥技术指标不确定优势, 从产品销售和开发利润双赢的角度确定最有利的容积率	- 针对轻轨建设进行片区热点炒作及活动营销 - 以产业新城带动发展、带来区域形象提升的未来预期为定位和营销的出发点
威胁(Threat)	ST 以产品细分及分期开发应对竞争	WT 以产品、规划和营销规避影响
- 国家宏观政策引起的市场不稳定性 - 工业园区的发展将对本项目造成影响	- 从产品细节和创新上提升品质制定合理推盘时间, 降低风险 - 寻找区域机会点, 制定差异化产品及营销策略	- 通过规划尽量规避噪声影响 - 有效的产品性价比, 特色产品打造, 规避产权年限 - 提升项目自身配套、形象和档次
发展战略方向	(1) 以产品定位、规划和内部配套打造超出区域特色楼盘的开发策略; (2) 以吴家山台商工业新城的定位和现有人气、轨道交通、区域未来发展为依托的区域整体形象提升的定位和营销策略; (3) 以产品细分和分期开发来细分客户, 应对竞争的差异化竞争策略	

图 2-1 某房地产项目 SWOT 分析示例

3. 制订策划工作计划

为了协调不同工作、保证项目工作正常进度, 一般需要制订策划项目工作计划。策划工作计划应对策划的重要性、可行性、策划进程、人员安排、策划方案实施的成本与报酬等进行阐述说明。

4. 审批策划项目

审批策划项目即取得决策者的认同, 经过审核批准从而顺利立项。

5. 确定策划目标

针对企业存在的问题, 明确当前营销目标, 确定策划方向。策划目标旨在说明通过营销策划活动要达成什么效果。一般包括产品销售量、市场占有率、利润率、到访量等。

2.1.2 制定营销策划方案

在确定了问题和目的以及设定营销目标之后, 就要解决怎样才能达到这一营销目标的



具体工作，即实现目标的途径和方法，解决办法一般体现在策划方案中。

1. 方案构思

方案构思包括方案结构的搭建和方案中各部分的创意。为了便于观看者理解和接受，一般采取金字塔结构进行构思和组建策划书框架结构(具体内容见本章 2.2.3 营销策划书写作技巧)。

创意部分主要有以下 4 种方法。

(1) 头脑风暴法。头脑风暴法又叫畅谈法、集思法等，是指采用会议讨论，利用集体的思考，引导每个参加会议的人围绕中心议题，在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由地提出想法或点子，广开言路，激发灵感、引起联想、产生共振和连锁反应，在自己的头脑中掀起风暴，从而诱发更多的创意及灵感的一种创造性思维的方法。头脑风暴法主要包括 3 个阶段：一是准备阶段，包括选定基本议题；选定参加者(一般不超过 10 名)，确定记录员 1 名；确定会议时间和场所并布置好；准备好纸、记录笔等记录工具；会议主持人应掌握智力激励法的一切细节问题。二是头脑风暴阶段。召开智力激励会议，主持人首先必须向与会者简介该方法大意，应注意的问题；让与会人员畅所欲言；记录员记录与会者激发出的灵感；结束会议；三是评价选择阶段。将会议记录整理分类后展示给与会者；评价各点子；选择最合适的点子。

(2) 垂直思考法。垂直思考法又称逻辑思考法，即在日常的经验的基础之上，从问题出发，按照一定的逻辑思维路线，自上而下或自下而上进行垂直思考的一种方法。思考的事物之间具有较强的联系性。比如由新鲜想到刚摘的水果，由刚摘的水果想到果园。

(3) 水平思考法。

水平思考法又称为横向思考法、侧向思考法，是指摆脱旧知识和旧经验的束缚，打破常规，以全新的角度对某一问题进行重新思考的一种发散性思考方法。比如我早餐喝牛奶，变为早餐的牛奶喝我，我掉进一大杯牛奶里。

(4) 类比法。类比法是指在两种不相关的事物中，找出共性，并且将两者进行联系，发现合理的、逻辑的表达和构想的一种思考方法。比如，我们都认为猎豹跑得快，如果要体现汽车的“快”这个抽象概念，可以通过汽车与猎豹赛跑来体现。

2. 编写营销策划书

营销策划书是营销策划思想的体现，核心思想是充分考量企业拥有的有限资源和外部环境，找到实现营销目标的最佳路径。

3. 方案沟通

方案沟通是策划者与委托方的沟通。方案沟通有时候不限于一次，直到达成共识。通过沟通一方面可以了解最高决策者的意图，准确地体现决策者的理念、思想；另一方面，可以推销策划者的思想和思路。沟通的过程既是一个整合的过程，也是一个贯彻的过程。

4. 策划书提交

经过反复沟通、调整后的策划方案最终通过策划书的形式表现出来。策划书是表现和



传达营销策划内容的载体，它既是营销策划活动的主要成果，也是企业进行营销活动的行动计划。

2.1.3 营销策划实施与评估

1. 营销策划实施

营销策划方案完成以后，需要通过营销管理部门组织策划的实施。营销策划方案实施是指营销策划方案在实施过程中的组织、指挥、控制与协调活动，是把营销策划方案转化为具体行动的过程。

国内某知名策划人曾说过：“三分策划，七分执行。”很多企业往往由拥有丰富经验的人员担任企划决策工作，实力雄厚的企业还可拥有大的广告公司、顾问公司担任咨询管理。有时企业也制订了很多完整的营销计划和方法，但实际的结果却有赢有输。主要就在于决策的执行与控制。

那么，如何才能有效地实施营销策划方案呢？主要有以下几种方法。

(1) 策划方案科学合理。营销策划方案设计应该符合企业实际。策划完成后，应及时与企业高层沟通。最好的办法是召开企业高层领导、各部门负责人和策划人员参加专题会议，广泛征求意见，便于修正策划中脱离企业实际的地方。

(2) 制定详细的执行方案。有策划人员与管理人员共同制订详细可行的行动方案，规定和协调各部门的活动，制定详细周密的事项时间完成表，明确各部门责任人应负的责任。

(3) 建立适当的组织结构。仅仅依靠策划人员或部门难以有效地完成策划方案布置的工作，所以需要建设适当的组织结构，将战略实施的任务分配给具体的部门和人员，规定明确的职权界限和信息沟通渠道，协调企业内部的各项决策和行动。

(4) 培育企业文化。企业文化是一个企业内部全体人员共同持有和遵循的价值标准、基本信念和行为准则。良好的企业文化能够起到把全体员工团结在一起，共同前进的作用。因此，培育良好的企业文化是执行企业战略的重要组成部分。

(5) 建立完善的监控体系。营销策划由人来执行，而每个人的能力情况又不一样，因此能否取得预期效果，还需要做好控制工作，建立一个对营销活动进行监控的控制系统。企业要根据预算表与进度表，监控营销预算及进度。

总之，管理者需要根据策划的要求，分配企业的人力、财力、物力等各种资源，把任务进行分配，分步、分头去实施，同时进行有效监控。管理者要组织、协调内外部各种力量，完成策划书规定的营销目标和任务。

2. 营销策划方案评估

1) 评估标准

(1) 对比营销目标。营销策划方案最直接的评价标准是把营销结果与营销目标进行对比，实现营销目标则代表营销策划方案优良。

(2) 投入产出比。营销策划方案是指实现目标的最佳途径，从而节省成本，实现更大盈利，所以拖入产出比体现了营销策划方案的高低。



(3) 易于操作。在企业里营销策划部门往往是独立的，方案中促销活动内容需要业务部门营业人员一起执行，复杂的过程或术语会影响沟通与执行效果。所以营销策划方案各部分要简洁明了，易于执行和操作。

(4) 与市场结合程度。营销策划方案必须从市场中来再到市场中去，而不是闭门造车，卖弄文采。所以需要检查营销策划方案适应市场的程度，是否有效地结合了企业内外部环境。

(5) 创新性。想象力及创造力也是体现策划能力的重要标准之一，在产品命名、广告诉求等方面更重要，所以创新性也是评估标准之一。

2) 项目评估

每一个项目完成以后都要对项目 and 整个营销策划方案进行回顾，以判断项目的完成情况，及时发现和解决问题。当项目完成得不是很理想时，营销策划人与管理人员首先要找出原因，然后提出解决问题的对策；必要时，可以对整个营销方案做出调整。

3) 反馈改进

对营销策划人员来说，营销策划书实施完成后并不表明策划就结束了。结果出来时，营销策划者还必须对营销策划的经过和结果进行充分的分析，找出存在的问题，吸取教训，总结营销策划立项及实施时的教训、启示和创意，积累经验，并将其有效地反映在下一次营销策划中。

不同时期、不同产品、不同环境条件下，方案的适用性是不一样的，所以应该针对具体环境制定操作性和适用性较强的方案。

2.2 营销策划方案制定

2.2.1 营销策划类型

企业面临复杂的市场环境和不同的营销问题，也就需要进行不同的营销策划，不断因时制宜、因地制宜地制定营销策划方案。科特勒曾列出企业的 8 种策划：公司整体策划、事业部策划、产品线策划、产品策划、品牌策划、市场策划、产品/市场策划、功能策划。企业在实际的营销活动中，营销策划方案往往表现为以下各种形式。

1. 总体营销策划和项目营销策划

总体营销策划是企业针对整体营销活动所制定的策划，范围广、内容全，如某房地产公司的年度营销策划。项目营销策划针对营销工作的某个层面、某个对象进行策划。一般包括以下各种项目类型：新产品上市策划、品牌形象策划、市场推广策划、促销策划、公关策划、渠道策划等。

2. 长期营销策划和短期营销策划

长期营销策划是企业对营销活动在相当一个时期的活动安排，更侧重为企业的营销战略思考，层次高，涉及面广，如某集团 5 年品牌规划。短期营销策划是指企业对眼前的经营活动制定具体的行动措施，如某汽车公司的年度营销策划、某家电企业的年度知名度促



进策划、某服装企业的季度促销策划等。

2.2.2 营销策划书内容与格式

1. 策划书内容

策划书没有一成不变的样式，它依据产品或不同营销阶段的不同要求，在策划内容与编制格式上也有所变化。因此，我们可以总结营销策划书的一些基本内容及编制格式。

市场营销策划书的逻辑思路与主要内容如图 2-2 所示。

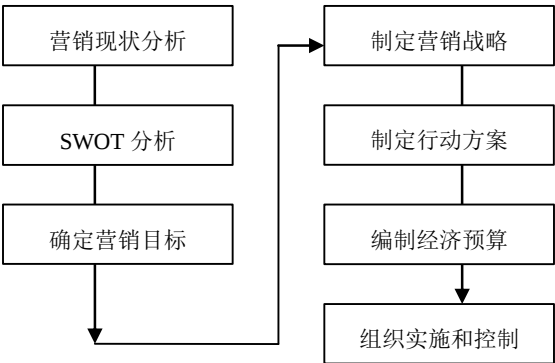


图 2-2 营销策划书逻辑图

2. 策划书格式

一份规范的市场营销策划书，形式上常常由封面、前言、目录、摘要、正文、附录、封底组成，如表 2-1 所示。

表 2-1 完整的营销策划书格式

策划书格式		注意事项
封面		简洁大气
前言		背景介绍
目录		简明
摘要		策划要点突出
正文	营销现状分析	策划依据、市场总结
	营销目标	任务明确
	营销策划战略与策略	高屋建瓴、方向正确
	行动计划	路径清晰、可行
	经费预算	清晰完整
	实施与控制	保障有力
附录		解释补充
封底		简洁、公司信息



1) 封面

策划书的封面一般提供以下信息：①策划书名称；②策划委托方名称；③策划机构名称；④策划完成日期及本策划适用时间段；⑤编号。

封面设计要点如下。

(1) 封面的设计应该醒目、简洁，切忌花哨，字体、字号及颜色应根据视觉效果酌情考虑。

(2) 策划书的名称应该简洁、准确，体现策划主题或目的，比如×××国庆节促销活动方案、×××年度营销方案。

(3) 策划完成日期一般以正式提交策划书日期为准。

(4) 一般在封面的上部标出委托方；封面下部标出策划者。两者均应使用规范全称。

2) 前言

前言或序言是策划书正式内容前的策划背景、过程等情况说明，内容应简明扼要，最多不要超过 800 字。其内容主要是：委托的情况，如 A 公司接受 B 公司的委托，就××年度的营销计划进行策划；本次策划的意义；策划的概况，即策划的过程和要达到的目的。

3) 目录

目录也是策划书的重要组成部分之一。目录可以让读者尽快了解策划书的全貌和方便查找相关内容。目录是正文标题的集合，一般只涉及一级至三级标题。

4) 摘要

摘要是营销策划内容的概括与总结。摘要讲述营销策划采取什么手段，解决了什么问题，读者通过摘要可以了解本次营销策划内容的关键点和要点。摘要是在营销策划书完成后，进行的总结和概述。摘要要求简明扼要，篇幅不能过长。

5) 正文

策划书的正文部分主要包括以下 7 项内容。企业产品、营销阶段、营销目的不同，则各项内容在编制上则有不同的详略取舍。

(1) 营销现状分析。营销现状分析是对企业所处的宏观环境、行业市场环境、竞争状况、消费者状况等方面的调查研究。

① 宏观环境分析。这部分分析社会宏观环境现状和发展趋势，涉及政治法律、经济、科技、人口、社会文化等方面对企业营销活动的影响。

② 行业市场分析。是指本产品行业市场规模及容量、市场增长状况、细分市场状况、产品特点及发展趋势、市场价格、利润空间等。

③ 竞争分析。分析本企业及产品的主要竞争对手，分析主要对手的产品特征、生产规模、发展目标、市场占有率、营销战略和策略，了解发展意图及行为；为本企业制定对应策略打好基础；可以从 4P 角度进行系统分析。

④ 消费者分析。是指消费群体与需求状况，如顾客需求、品牌认知、媒体接触、购买行为等。

⑤ SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析。通过对企业上述内外部环境因素进行分析后，找出企业产品、价格、促销、渠道等方面的形势，然后进行 SWOT 分析，进行扬长避



短,发挥优势,规避劣势与风险,从而提出下一步的目标和对应策略。

(2) 营销目标。公司通过营销策划活动要达到什么样的目标,包括提高知名度及财务上销售收入及盈利目标等。

市场营销策划的目标是计划中最基本的要素,是企业营销活动所要达到的最终结果。营销目标一般包括以下内容:销售量、销售利润率、市场占有率、市场增长率、产品/品牌知名度和美誉度等。如:“在明年获得总销售收入 5000 万元,比去年提高 15%”“经过该计划的实施,品牌知名度从 10%上升到 20%”“扩大分销网点 15%”“在明年,净利润达到 300 万元”等。

注意:①一般情况下目标应具体化,以可以测定的方式(如数据、指标)来表达;②如果是多个目标,目标之间应该彼此协调;③目标达成应设置一定的期限;④目标具有一定挑战性,但须经过努力可以达到。

在某些营销策划中,营销目标有时候也放在营销现状分析之前。

(3) 营销战略。营销战略是企业实现营销策划目标的途径和方法,主要包括市场细分(S)、目标市场选择(T)和市场定位(P)。本部分应该了解不同细分市场的偏好,选择合适的目标市场,然后确定在目标市场中建立怎样的市场形象来促进销售。

(4) 营销策略。确定了目标市场营销战略,企业将根据目标市场的特征合理配置资源,从策略上分别制定产品、价格、分销和促销方案。

①产品策略包括产品线策略、品牌策略、包装策略、产品生命周期策略、新产品策略、品质、功能等。

②价格策略包括产品销售成本的构成及销售价格制定的依据等。

③分销策略包括分销渠道组建与激励。

④促销策略包括促销方式、宣传广告形式。

(5) 行动计划。根据策划期内各阶段特点,推出各项具体行动方案,以具体贯彻营销战略和策略。行动方案主要是指营销活动“要做什么”“什么时候做”“怎样做”“什么时候做”“谁来做”,即营销活动(时间、人员、内容)具体安排。行动方案必须是符合营销战略要求、具体、周密、操作性强,具有一定灵活性,同时还要考虑费用支出。可以使用表格或者图形,把各个行动要素要求描述出来,明确每项行动的日期、步骤、具体细节、参与及负责人员等,使整个方案条理清晰明了。

(6) 经济预算。经济预算是指根据目标、战略和行动方案,预估营销方案执行过程中的费用收支情况,包括营销过程中的总费用、每阶段费用、分项目费用等,以方便审核者了解与查看。其原则是尽量以较少投入获得最优效果。经济预算是企业进行资源分配以及营销管理的重要依据之一。

(7) 实施与控制。实施方案控制作为策划方案的补充部分,一般篇幅较少。在方案执行中可能会出现与现实情况不相适应的地方,因此,必须根据市场的反馈及时对行动方案进行调整。在方案设计中要做好任务分解,落实人员,明确责任及各级机构的协调。有时候可以设定实施提示和监督的表格,确保计划的实施有条不紊地进行。



6) 附录

附录是策划书的附件，附录的内容对策划书起补充说明作用，主要是图表资料和参考文献。附录主要处于两个方面的目的：一是对策划书中某一部分内容做进一步必要的说明，比如由于篇幅有限正文中不能容纳消费者调查全部内容则可作为附录；二是为策划提供客观性的证明，如问卷、图像资料等证明材料。附录也要标明顺序，方便寻找。

7) 封底

封底一般要求简洁明了，表明策划公司名称、地址、联系方式等内容即可。

完整的营销策划书一般由上述几项内容构成。当然，由于营销目的、内外部环境、营销目标等方面的不同，不同的策划书的内容构成可能有所差异。

2.2.3 营销策划书写作技巧

1. 写作要求

营销策划书展现策划项目实施的具体策略与计划，是营销策划的具体反映，是指导项目实施的文件。营销策划书一般采用说明文的文体格式，一般有以下主要写作要求。

(1) 严谨与形象性的统一。策划书语言要严谨、规范、准确，以书面语、专业术语为主，避免口语表达，体现专业水平。但在诉求主题、消费者描述时也需要适用形象性语言进行表达。所以策划书中根据具体的需要进行语言的选择与使用。

(2) 可操作性与针对性强。策划的目的是用于指导具体的营销活动，涉及营销活动中的每个人的工作及各环节关系的处理。不具有操作性就难以指导，让执行人摸不着头脑或花费大量人力、财力、物力，却没有什麼效果，这就失去了策划的意义。针对性是指策划要抓住关键问题，深入分析，提出有指导性的相应对策。活动策划侧重活动安排与组织，可行性策划则须加强财务效益分析。

(3) 逻辑性。人们的认知过程是由浅入深，循序渐进的；策划的目的在于解决营销中遇到的问题，因此，策划书结构需要按照逻辑性推理思维，主次分明、有条理地排列策划书内容，做到言而有序。策划书环环相扣、前后照应、层次清晰，这样既方便读者阅读，也使自己的结论具有证明推导过程，更有说服力。一般结构是首先阐述策划背景和策划目的，分析市场现状；其次，明确策划目标，以便对实施效果进行评估；再次，详细阐述具体策划方案的内容，提出解决方案；最后，根据营销计划花费进行经费预算并提出保障策划执行的措施。

(4) 整合性。策划者要把所策划的对象视为一个系统，用系统、层次、联系的观点来处理策划对象各要素之间的关系。整合性要求营销策划要围绕策划的主题，有效地调动和合理安排企业各种人、财、物等资源，把需要涉及的各方面进行统筹运作，从而顺利完成目标。

(5) 效益性。效益性是指营销策划活动中，策划活动、宣传手段等要注意成本控制，要以较少的成本产生较好的效益。营销策划效益是策划主体和委托方的最终目的，企业之所以要进行营销策划，主要就在于追求经济效益。



(6) 创意性。初学策划者首先要掌握策划的基本格式,然后注意策划的创意性,内容新,表现手法也要新,从而容易吸引人,方便推销自己的观点,也容易产生良好的策划效果。新颖的创意是策划书的核心内容之一。在策划执行过程中,好的创意更容易产生好的效果。

此外,营销策划书各部分的篇幅要与策划内容的繁简相一致,语言要简约、明了、流畅。

2. 写作技巧

(1) 理论依据指引。为策划观点寻找一定的理论依据,容易提高策划内容的可信性并使阅读者接受,并且具有高屋建瓴、指令策划全局的效果。

(2) 数字说明问题。在策划书中利用各种绝对数和相对数来进行比较对照容易使人信服,支撑观点,特别是市场调研部分。但是,需要注意的是,各种数字最好都有出处以证明其可靠性。

(3) 图文并茂展示。要善于运用图表表达,这有助于阅读者理解策划的内容,提高页面的美观性,同时反映策划方市场调查的细致度与真实性。策划书中同级别文字字体要统一,全案不超过3种字体,大小不宜变化太多。

(4) 合理设计版面。策划书视觉效果会影响策划效果,合理设置版面也是撰写策划书的技巧之一。版面设计与安排应该简洁大气,一般为上下结构或左右结构。PPT幻灯片的版式设计直接影响观看者信息接收的有效性。

(5) 金字塔结构排序。撰写策划书必须要厘清思路,要符合逻辑性和条理性,因此,在实践中最常用的排列结构是金字塔结构。金字塔结构要求从报告的主题所包含的中心思想开始,从上到下层层铺垫并展开观点,从而构成思路清晰、逻辑严密的报告。

(6) 消灭细节错误。细节决定成败,简单的失误或差错都可能给人造成专业水平低下的印象。对打印好的策划书要反复仔细检查,杜绝任何差错,对专业术语、企业名称等更应着重注意。

【同步阅读 2-3】

金字塔结构

对读者来说,最容易理解的顺序是先了解主要的、抽象的思想,然后再了解次要的、为主要思想提供支持的思想。

金字塔中的思想必须符合以下规则:①每一层次的思想观点必须是对低一层次思想观点的概括。在思维和写作中的主要活动,就是将较具体的思想概括地抽象为新的思想。段落的主题就是对段落中各个句子的概括;章节的主题也是对章节中各个段落的概括;以此类推。②每一组的思想观点必须属于同一范畴。如果某组思想中的第一个思想是某个过程的一个步骤,那么该组中的其他思想也必须是同一过程的其他步骤。③每一组的思想观点必须符合逻辑顺序。必须有明确的理由说明为什么把第二个思想放在第二位,组织思想基本上只有4种可能的逻辑顺序,即演绎顺序(大前提、小前提、结论)、时间顺序(第一、第二、第三)、结构顺序(波士顿、纽约、华盛顿)、重要性顺序(最重要、次重要等)。

金字塔结构包括的一些子结构能够加快你发现思想的过程。



1. 主题和子主题之间的纵向关系

纵向联系能够很好地吸引读者的注意力。通过纵向联系，你可以建立一种疑问 / 回答式的对话，从而使读者带着极大的兴趣了解你的思维发展。这种纵向联系迫使读者按照作者的思想做出符合逻辑的反应。放在金字塔结构中每一个方框中的就是一个“思想”(idea)，为了向读者传递新的信息而进行的表述必然会使读者就其逻辑性产生疑问，你必须在该表述的下一个层次横向地对该问题做出回答。但是，你的回答仍然是向读者传递他不知道的新信息，这又使读者产生新的疑问，于是你又在再下一个层次对新的疑问做出回答。

2. 子主题之间的横向关系

当考虑在下一结构层次上如何表述时，必须保证你的表述能够回答在其上一个结构层次的表述所引起的疑问，同时还必须保证表述符合逻辑。也就是说，表述必须具有明确的归纳或演绎关系，但不可同时既具有归纳关系又具有演绎关系。在组织思想时，归纳和演绎是仅有的两种可能的逻辑关系。

3. 序言的讲故事式结构

为了保证能够引起读者的注意，必须使其能够回答读者头脑中的问题。讲故事形式的序言部分可以通过追溯问题的起源和发展来确定这一问题。序言部分主要包括情境(S)，冲突(C)由情境发展而来，情境和冲突都是读者熟知的事实，冲突导致问题(Q)的提出，而文章为该问题提供答案(金字塔塔顶的主要思想 A)。

如何构建文章的金字塔结构？

自上而下或自下而上地进行。自上而下地构建金字塔结构通常较容易一些，因为你开始思考的是你最容易确定的事情，即文章的主题，以及读者对该主题的了解情况。具体如下。

(1) 画出主题方框。并且问自己“我将讨论什么主题？”(大客户提出的改变记账方式的建议)

(2) 确定主要问题。我将回答读者头脑中业已存在的关于该主题的什么疑问？(这个建议可行吗？)①写出对该问题的回答(可行)。②说明“情境”。将主题同“情境”结合起来。③指出“冲突”。“情境”中发生了什么“冲突”，而引起读者的“疑问”呢？

(3) 检查主要问题和回答。具体做法是：将要讨论的主题同情境结合起来，做出关于该主题的第一个不会引起争议的表述。首先做出关于该主题的表述肯定不会引起读者的疑问呢？即读者肯定会作为事实接受并且不会提出任何疑问的表述(大客户建议改变记账方式)。

(4) 现在假定读者说：“是的，我知道这回事，有什么问题吗？”你就可以直接做出关于冲突的表述(你们问我该建议是否可行)。你之前所做出的关于问题的表述现在显然将跃入读者的大脑(该建议是否可行)。读者所想到的问题同你之前所提出的问题基本一致，因此可以说，读者的疑问同你的回答相匹配，你所要讨论的主题对读者是有意义的。

(5) 做出该建议确实可行这样的表述后，你将沿金字塔结构进一步向下思考，以确定读者在看到这样的表述后会产生什么新的疑问(为什么这么说)。

(6) 针对“为什么？”之类的问句的回答必须是“原因”，因此，你在关键句这一层次上提供的所有要点必须都是“原因”。你的原因是什么呢？该建议将提供我们所需的信息；该建议将增加我们的现金流量；该建议将减少我们的工作量。

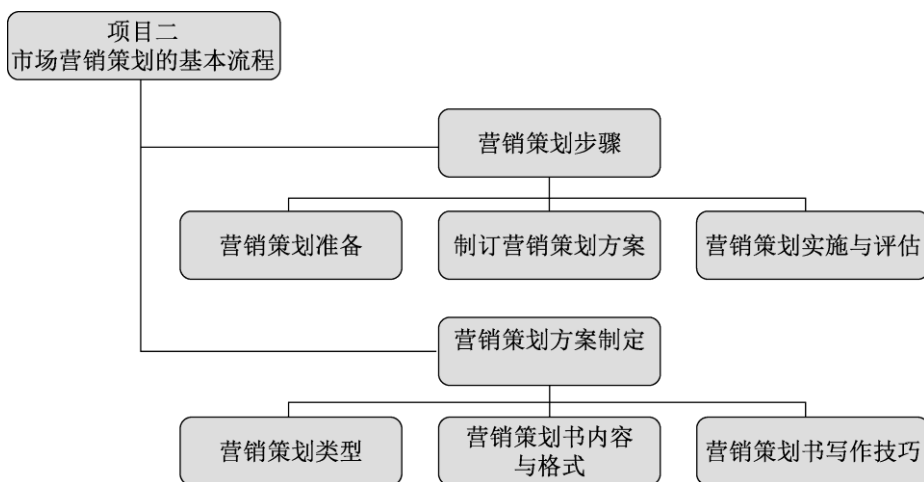


(7) 在确定了以上要点都是正确的且符合逻辑之后,下一步就是继续沿金字塔结构向下思考,提供能够支持以上观点的思想。

自下而上法。很多时候也会发现你思考得还不够成熟,无法构建出金字塔结构的顶部。遇到这些情况时,可向下移动一个层次,从关键句层次上着手。可以按照以下“三步走”的过程自下而上地组织你的思想。①列出你想表达的所有思想要点。②找出各要点之间的逻辑关系。③得出结论。

(资料来源:巴巴拉·明托.金字塔原理.第一版.北京:民主与建设出版社)

【知识结构图】



【扩展阅读】

武汉 XX 房地产营销策划报告(摘录)

一、市场环境(略)

1. 整体市场
2. 片区市场
3. 竞争对手分析
4. 市场小结

二、项目分析

1. 产品分析(略)
2. 项目 SWOT 分析

优势: 区位优势——盘龙桥下第一站、依山傍水、生态环境优美。

产品优势——稀缺 5+1 洋房, 一线临湖的园林风景。

劣势: 周边配套缺乏, 物业管理差。

品牌: 知名度不够, 品牌影响力不够。

威胁: 盘龙城市场竞争激烈, 潜在竞争对手威胁。



政策：宏观形势变化，房地产的变化，可能造成市场影响。

业主：一、二期交房业主可能存在一定纠纷影响销售。

机遇：多层产品市场稀缺。

3. 核心竞争力分析

稀缺 5+1 洋房群、临湖景观优势明显。

三、营销战略

项目定位：大汉口别墅级全景洋房。

大汉口：拉近与城市核心区域的心理距离。

别墅级——体现项目的稀缺性，是位于别墅区域内的目前已经珍稀的洋房产品。

全景洋房——沿湖风景、水岸景观、山景等全景。

四、营销策略

1. 产品策略

产品提升建议如下。

(1) 提高园林景观建设水平(尤其是临湖景观带，如提前展示临湖景观样板区)。

(2) 加强物业管理。

(3) 提前公布规划变电站、增加会所、杜绝漏水等房屋质量问题。

2. 推广策略

(1) 强势媒体集中宣传，迅速引爆市场。报纸媒体开盘前后集中宣传，网络媒体持续宣传，短信群发节点宣传。

(2) 精准区域推广。外展行销——布局杨汉湖，辐射汉口中心区。

主要外展行销区域：杨汉湖区域。路线封锁：选取 291 路、296 路公交车身广告、路牌等宣传。

3. 价格策略

低开高走策略：把握时机，平价入市，保证销售量。后期建立产品形象，实现优势产品最大价值。

建议东区价格如下。

C 类产品，平价入市，平层均价 2800 元/平方米，复式楼层均价 3800 元/平方米。

B 类产品，逐步提价，平层均价 2900 元/平方米，复式楼层均价 3900 元/平方米。

A 类产品，价格标杆，平层均价 3200 元/平方米，复式楼层均价 4200 元/平方米。

4. 客户渠道策略

杨汉湖区域客户：新华家园售楼部为据点，进行区域巡展、发单。另外，配以短信、公交车身广告覆盖区域客户。

关系介绍客户：业主介绍、老客户介绍、同业介绍等持续关系营销奖励措施。

现场看房客户：销使守点带客、门楼、指示牌、楼体字进行截客。

武汉三镇客户：报纸、网络的集中宣传，迅速提升项目知名度。

5. 推盘策略

(1) 咨询及认筹期。

临湖房源高价认筹去化西区景观产品。东区两房低端认筹，满足客户需求。



(2) 开盘期。

推出临湖 A 类产品，树立价格、形象标杆。推出 C 类低端产品以满足客户需求。

(3) 加推期。

依据 C 类产品去化情况，B 类产品入市提高价格。A 类产品受市场关注，成为市场热点。及时补充各类型房源。根据市场情况调整价格。

五、营销计划

1. 营销目标

结合近期市场行情及项目现状、2009 年度销售目标、东区(A 组团)及西区剩余房源销售目标如下：在 2009 年 12 月 31 日前实现总体售出 5800 万元。

西区销售额约 2800 万元，东区销售额约 3000 万元(占东区 A 组团总销售额的 43%)

2. 阶段营销计划

(1) 前期咨询期(2009 年 7 月至 8 月 8 日)。

目标：西区销售 50 套，东区接受意向客户登记。

营销重点：发布东区信息及树立东区形象，东区认筹蓄客。保证西区的正常销售。

阶段性营销策略：建立东区前期形象，提前传递产品核心优势。组织业主活动，维护关系，树立良好口碑。扩大知名度，高调宣传，强势媒体。

推广主题：7 月购房相约凤凰古城

营销活动：全场九折起，购房送旅游、电动车。东区临湖风景线上宽景洋房即将揭幕。

推广渠道与计划：①网络：7 月 4 日开始网络广告投放；②短信：7 月 24 日、7 月 31 日、8 月 7 日对业主及老客户群发短信，10 万条区域短信；③围墙：7 月 30 日前对东区围墙进行包装；④售楼部包装：售楼部内外部包装(鸟瞰图、沙盘、外部包装等)。

(2) 东区认筹期(2009 年 8 月 8 日至 9 月 26 日)。(略)

(3) 开盘热销期(2009 年 9 月 26 日至 11 月 7 日)。

目标：推出 114 套，解筹率达到 30%以上。

营销重点：开盘优惠，提高认筹客户解筹率“十一”房交会营销节点促销，保持开盘热度。

阶段性营销策略：广泛传播开盘信息及热销信息，进行活动营销。临湖风景展示、观景样板间展示。合理推盘、定价，最大化提升项目价值。

推广主题：认筹金卡 5000 元抵 5 万元，赢幸运大奖。

营销活动：认筹客户进行排号，解筹开盘日购房的客户进行抽奖活动，赢取大奖。

推广渠道与计划：①报纸：9 月 30 日软文及报广，发布开盘热销及“十一”优惠；②网络：10 月持续投放；③短信：9 月 30 日对业主及老客户群发短信，10 万条区域短信；④现场包装：开盘期间对项目现场进行形象包装；⑤房交会：参与房交会，展示项目形象。

开盘活动要点如下。

目的：营造销售气氛，提高客户解筹率，促进项目成交。

优惠措施：



- ① 购买金卡客户，按 5000 元抵 5 万元的总价进行优惠。优先排号选房。
- ② 购买普通卡客户，按日进 1000 元优惠进行总价优惠，最高优惠 2.2 万元。摇号选房。
- 活动造势：
- ① 舞台节目、开盘仪式、排队摇号。
- ② 购房客户幸运大抽奖。
- 关键物料：现场包装、楼书、单张、展板等。
- ③ 费用预算。
- 销售目标：5800 万元；总费用预算：58 万元；占销售额的 1%。

表 2-2 费用预算表

单位：万元

营销阶段	事 项	费 用	
前期咨询期	围墙	0.5	9.5
	现场包装	1	
	行销费用	1.5	
	沙盘、宣传物料	6	
	门楼更换	0.5	
东区认筹期	报纸	12.5	21
	网络	2	
	短信	1	
	楼体广告	2	
	行销费用	1.5	
	宣传物料	1.5	
	门楼更换	0.5	
开盘热销期	报纸	2.5	22
	网络	2	
	短信	1	
	行销费用	1.5	
	物料	1.5	
	开盘费用	3	
	房交会费用	9.5	
	门楼更换	0.5	
加推热销期	网络	2	7
	短信	1	
	行销费用	1.5	
	物料	1	
	门楼更换	1.5	
合计	59		

**【同步测试】****一、单项选择题**

1. 营销策划思考及策划书结构组织的常用方法是()。
A. 水平思考法 B. 头脑风暴法 C. 金字塔结构 D. 类比法
2. 下面不属于营销策划方案评估标准的是()。
A. 易操作性 B. 与市场贴切程度 C. 创新性 D. 字数
3. “上市后价格将采用低开高走策略”属于()。
A. 营销战略 B. 营销策略 C. 行动计划 D. 经济预算
4. 下面不属于营销策划格式正文的是()。
A. 营销现状分析 B. 营销战略 C. 行动计划 D. 附录
5. 下面不属于营销策划书写作技巧的是()。
A. 版面设计合理 B. 消除错误 C. 不需图表 D. 寻找理论依据

二、多项选择题

1. 营销策划步骤有()。
A. 策划准备 B. 营销策划方案制定 C. 策划实施 D. 策划评估
2. 有效实施营销方案的方法包括()。
A. 合适的组织结构 B. 策划方案科学合理
C. 良好的企业文化 D. 详细的执行方案
3. 营销策划书封面设计应该()。
A. 简洁 B. 突出主题
C. 花哨 D. 委托双方名称使用规范全称
4. 下面属于营销策划书格式的有()。
A. 摘要 B. 封面 C. 封底 D. 目录
5. 下面属于营销策划书写作要求的是()。
A. 严谨与形象性统一 B. 逻辑性
C. 整合性 D. 效益性

三、简答题

1. 简述营销策划的步骤。
2. 简述营销策划的评估标准。
3. 简述营销策划书的类型。
4. 简述营销策划书的格式。
5. 简述营销策划书的写作技巧。



四、案例分析

“小茗同学”如何抓住“95后”

日本包装设计大师笹田史仁在《0.2秒设计力》一书里写道：“购物的客人在经过货架前，让商品映入眼帘的时间只有0.2秒。想要让顾客在这个瞬间惊叹一声‘哇！’并且愿意驻足停留，那就必须靠抢眼的包装。”

实际上，越来越多以包装美学取胜的韩日快消食品成为国内消费者的新宠。便利店里，设计精美、包装别致的小零食总能轻易吸引到顾客的眼球。在国内，像饮料这样的快消行业，也越来越注重0.2秒经济。

自统一在1995年和1998年分别推出冰红茶和绿茶以来，茶饮料已经在中国的零售商超货架上风靡十多年，其间，消费者的偏好和购买力都发生了巨变。健康需求的提升和饮料品类的丰富，使得茶饮料市场的风光渐弱，而在2014年，雀巢冰爽茶的停产也折射出了这一窘境。

市场不缺有购买力的消费者，但饮料市场普遍面临着老化的问题，如何通过激发消费者购买欲来激活市场，成为像统一集团这样的行业巨头正在琢磨的问题。因为摆在眼前的财报已经不容乐观，2014年，统一的饮料业务收益自2009年以来出现首次下滑。

饮料企业需要开发新饮料来跟上当前的消费者。“小茗同学”成为商家成功抓住消费生力军的一个典型案例。

1. “小茗同学”诞生记

毋庸置疑，“95后”已逐渐成为中国新生的消费者主力。他们消费力强，会因为喜爱而购买，同时他们对饮料的饮用频率相对其他年龄段较高。在统一看来，“95后”作为独特的群体，也有着与众不同的特质和特征，他们为这个群体做出了这样的群画像：

他们在中国经济爆发性增长的时期出生，在资讯发达的媒体环境、宽松的学习氛围与环境中成长，TA们比“90后”更早接触、了解社会，形成“自我、个性”的意识。

他们觉得自己就是一个小世界，崇尚做自己，只和懂得他们的人交流，信奉“我的世界你现在不懂，以后也不必懂”的信条。

他们和中国互联网一起成长，网络融在血液中，通过网络认识同道朋友。这培养了他们独特的圈子文化(现实+网络)和文化体系。他们甚至会创造出新生词义，可以在微信中用表情来聊一整天。

对于饮料这样的日常消费，“95后”的初次购买更是凭感觉来选择。因此，有趣好玩，无负担的品牌更容易获得他们的青睐。“小茗同学”品牌部负责人告诉《商学院》记者，根据他们的消费洞察和数据分析，对“95后”的消费偏好提炼出三个关键点：首先，喜欢新鲜的东西，喜欢接受新的事物，包容很多元的文化；其次，他们也很有主见，从传播视角来看，商家必须带给他们个性化的品牌、个性化的商品；最后是理性，如果产品只是靠概念取胜，但是缺乏内在美和高品质，那么他们的喜爱也会像一阵旋风刮过，很快就会消失。

从“小茗同学”这款饮料的想法开始到最后上市，一年多里经历了很多的关键步骤，从为什么选冷泡茶，为什么面对“95后”学生群体，策略背后的支撑是精确的数据库。



为什么选定“小茗同学”而不是“小明同学”或者“小华同学”，统一也做了许多功课。“小茗同学”是在几百个名字中经过层层消费者测试、注册筛选，最终选定的名字。

作为统一的创意代理商，李奥贝纳参与策划了这款饮料的包装设计和营销策略。他们认为，首先“小茗同学”是冷泡茶，“茗”就是代表茶，其次这款冷泡茶的品牌核心是“95后”，他们的身份主要是学生，因此“同学”的叫法更容易强化共鸣。此外，对于国人来说，XiaoMing 本身就是一个具有情怀和故事性的名字，他鬼灵精怪、积极乐观，所有的难题在他那里都有着出其不意的解决方案。因此“小茗同学”不但是“95后”的朋友更是他们自己。他和他们一起，在属于“我们”的世界里，说只有你听得懂的话，用认真的方式搞笑，用低调的方式做着(喝着)冷泡茶。

从视觉上，“小茗同学”人物形象设定呈现出一种“呆萌”属性：茶芽头、腰果眼、逗逼的表情、贱气外露的声音，包括设置他说什么样的话、做什么样的事情等，也都是力求体现人物的鲜明性格。

橙红蓝的包装纸裹着的饮料瓶身上，表情各异又呆萌的“小茗同学”占据了大幅的醒目位置，首先进入视线的是一整张脸的表情包，4款不同口味的瓶身有4种不同的表情，深度迎合了社交网络时代的流行文化符号，“95后”在网聊语言习惯里，可以说“无表情不聊天”。而可以取下来的双盖设计——仿啤酒瓶的锯齿状盖子，也可以拿下来玩或者做手工，是设计过程中的一点“无心插柳”，原先是工艺上的小失误，双层盖子没有黏紧容易掉落，但没想到掉下来的盖子被消费者拿来把玩，比如玩弹来弹去的“盖式武功”、收集不同款颜色的盖子、做手工派上用处、在盖上面绘画等，索性就做成双层的瓶盖设计。

用“小茗同学”品牌部负责人的话来说，这款饮料的上架，在茶饮料品类中产生了投下一颗炸弹的效应——在“小茗同学”之前，并没有哪款饮料是专门针对“95后”消费群体的。而2015年获得全球首个也是唯一针对产品包装设计大奖 Pentawards 金奖的殊荣，也印证了《0.2秒设计力》的观点，“小茗同学”的包装为其成为现象级饮料起了关键作用。

从统一集团2015年的财报来看，净利润同比增长高达192.26%，达到8.3亿元。其中，“小茗同学”和2014年夏天推出的“海之言”合计贡献了25亿元的收益，占饮品总销售额的近20%。

2. 制造网红 小茗的IP营销

“小茗同学”的成功走红，起到了一石激起千层浪的效应。在类似知乎这样的网络社区中，还有帖子专门讨论这款茶饮料热卖的原因，人们对其成功的秘诀抱以浓厚的兴趣，有观点认为，“小茗”的成功更多体现的是营销的成功，而不是茶品牌本身的成功，按照相同的策略，换成果汁或碳酸饮料都能取得不俗的成绩。

在产品诞生之初，概念的确定和优化是统一认为最磨人的部分。概念要新颖是关键，并且要符合产品的内在美、外在美，先要确认了概念才会去进一步考虑瓶形、瓶标和瓶盖以及内在的口感等，因此在供应链和工厂花费了较多的时间，思索如何把这款茶饮料做出明亮的感觉，匹配冷泡茶的内在，于是试过玻璃、磨砂、软塞等设计形式。统一坦承对“小茗同学”抱有较大的期望，希望能做出一款既有品位也有品质的产品。

在产品顺利诞生之后，为了强化品牌传播的效益，统一和李奥贝纳联手为“小茗同学”



做了一系列线上线下整合传播：

2015 年 6 月赞助大型真人秀节目《我去上学了》，并相应推出第一条 TVC。

2015 年 9 月播出国内第一条鬼畜 TVC，搞笑风趣的动作配上“小茗同学”的魔性配音，洗脑般的一遍就让人记住了“小茗同学冷泡茶”。

2015 年 11 月推出微信表情包，创造了一系列“95 后”语言的动画表情，如“帅醒”“忙成狗”等诙谐幽默的表情包。被喜爱创作的消费者做成不同的画面或动图，进行了 2 次甚至多次传播。

在这样多管齐下的推动之下，“小茗同学”如愿地一炮走红。调研数据显示，“小茗同学”的知名度达到了 70%。而在刚上市的时候，其实统一也有过担忧，毕竟这个行业还没有过这样的先河，没有哪个厂家会用这种思维和模式来生产一款饮料，实际上也从当下流行的“网红制造”经济中尝到了甜头，不同于那些真实的人物设定，“小茗同学”只是一个深入人心的虚拟卡通形象。

最意外的收获是，原本这款被担心过度低龄化的饮料，在上市 1 年之后证明了其大小通吃的魔力，统一的工作人员走在路上发现，连大叔都拿着“小茗同学”，这为他们带来了思考：“难道年纪大的人就不喜欢萌了吗？”虽然在品牌定位、品牌沟通和创意思考的时候确实有锁定主要受众，也就是“95 后”学生族群，但实际上，受网络流行文化的渗透，这已经是个全民皆萌的时代，对于新鲜事物的好奇心，绝不仅仅局限于某一个年龄段。

在统一的品牌体系中，强调“以人为本”的观念，即任何的市场挑战都是通过从“人”开始找到解决的方法的。消费者不是单纯的购买者，而是在特定文化背景下成长的群体。所以不会仅仅分析他们的饮用时机、购买动机等，而是更多地去了解他们的生活态度、社交习惯、消费洞察甚至沟通方式，他们是丰富的、多元化的。“这套体系就是 Humankind，它已经超乎一套策略工具，它更像是一门营销哲学，从以人为本的洞察出发，再转换成独特有效的营销机会。”“小茗同学”的产品负责人说。统一还成立了“90 后”消费评审团，用于产品研发过程中的意见调查和反馈。而李奥贝纳当时也策划了几十个“小茗同学”的传播方案，在研究了调研资料之后，最终选择了搞笑、逗逼、呆萌等关键词的传播调性。

直到今年，统一还在继续深化品牌形象和人物性格。用“小茗同学”的电视广告以及继续和《我去上学了 2》合作来加深消费者心目中的品牌印记。

在统一看来，“小茗同学”的成功并不是一种偶然。近十年来中国经济的飞速发展，网络信息的全方位覆盖，中国人在消费能力、价值观、品牌认知等各个层面都有着极大的变化。年轻消费阶层已经达到了某种转化的时间点，统一恰恰是预测到并抓住了这个时机。

“小茗同学”成功的背后代表了一个中国消费市场在逐渐走向成熟过程中所实现的细分化和个性化。当然，除了发现的眼光外，还要有敏锐的洞察力和精准的判断力。

一个产品品牌的成功，首先应该是通过营销包装获得消费者的第一次尝试，而通过产品本身过硬的品质留住消费者和形成口碑的二次传播，是产生长尾效应的关键所在。“小茗同学”无论是从产品的设计包装还是线上线下营销传播上，都能够拉拢到消费者的第一次尝试。

(资料来源：<http://bmrzh.baijia.baidu.com/article/538747>)



思考题：

1. “小茗同学”成功的因素有哪些？
2. 通过案例思考，产品营销如何吸引“95后”消费者？

项目实训

实训项目：年度营销策划

【实训目的】

1. 掌握营销策划步骤；培养解决实际企业年度营销规划问题的能力。
2. 掌握营销策划书的撰写方法；提高实际工作能力和专业技能。

【实训内容】

1. 组建策划小组，选择某种商品进行实地考察。
2. 进行市场分析。
3. 制作营销策划方案，提出营销建议。
4. 实训结束后，以小组为单位完成对实训的总结。

【实训要求】

训练项目	训练要求	备注
步骤一：实地考察	(1) 调查某类商品； (2) 调查消费者需求	掌握正确的调查方法
步骤二：市场分析	(1) 商品资料整理分析； (2) 了解策划对象	掌握SWOT分析方法
步骤三：制定策划书	制定顺序：市场分析→营销战略→营销策略→营销计划→经济预算	掌握策划步骤，掌握策划书撰写方法
步骤四：方案讲解	分组讲解营销策划方案	掌握演讲技巧