

医药营销专业
市场营销策划教案

工商管理系

二〇一四年十二月

学习情境 1 营销策划岗位认知

阅读案例，思考：什么是策划？

什么是营销策划？

营销策划的特点有哪些？

一、 策划与营销策划

1、策划

策划一词，在我们的生活中使用频率很高，例如，策划一次春游，策划一台晚会，策划职业，策划人生等等。

“计划，打算”——《辞海》

“筹划、谋划”——《现代汉语词典》

“策划是一种程序，在本质上是一种运用脑力的理性行为”——《哈佛企业管理丛书》

概念：(1) “为了解决现存的问题，为实现特定的目标，提出新颖的思路对策，并制定出具体可行的方案，达到预定效果的一种综合性的创新活动。”

(2) “指人们为了达到预期的目标，借助科学的思维方法和分析方法，对策划对象的环境因素进行分析，对资源进行重新组合和优化配置，以及围绕这些活动所进行的认真分析、创意设计并制定行动方案的过程。”

策划含义的四层意思：

- (1) 策划是在现实所能提供的条件基础上对要进行的活动所做的谋划。
- (2) 策划必须围绕着活动的特定目标实现为中心进行精心谋划。
- (3) 策划的核心是对活动内容及过程进行构思、设计中的创意。
- (4) 策划是在比较与选择行动方案过程中确定的。

策划三要素：（结合案例）

有明确的主题目标——奥运赢利

有崭新的创意——经营奥运

有实现的可能——奥运背后的价值（体育产业的存在）

策划与计划区别与联系：

联系：策划所确定的活动构思框架和内容目标决定着计划该如何形成，计划是策划的最终结果。计划是策划中的具体实施细则，任何策划都必须通过计划来实施。

区别：策划的中心是为特定活动的特定目标实现进行策略谋划，是包括分析情况、

发现问题、确定目标、策略运用、构思设计和优化方案，最后形成具体工作计划以及反馈控制等一整套活动过程。

计划只是策划的最终结果，是在目标、条件、战略和任务等都已明确化的情况下，为即将进行的某项活动提供可具体操作的指导性方案。

策划从整体看是一种具有超前性、挑战性、创新性的创造性思维活动；

计划通常表现为在任务定下后对日常的工作流程进行确定，一般不具备创新的性质。

2、市场营销策划

（日本：企划；港台地区：营销企划）

营销策划要回答三个问题：（1）公司现在处于何处？

（2）公司想走到哪里？

（3）公司应该如何组织资源以达到上述目标？

“营销策划是为了达到营销目标而对营销资源有计划的应用”

——马尔科姆·麦克唐纳

概念：（1）“企业对将要发生的营销行为进行超前规划和设计，以提供一套系统的有关企业营销的未来方案，这套方案是围绕企业实现某一营销目标或解决营销活动的具体行动措施。”

（2）“围绕企业目标，根据企业现有资源状况，在充分调查分析市场营销环境的基础上，激发创意，制定企业具体市场营销目标和确定可能实现的解决问题的一套策略规划的活动过程。”（浙大版《营销策划》）

三要素： 目标，创意，可操作性

二、 营销策划的基本特点

1、 创新思维的学科

营销策划： 创新思维路线的选择，企业经营理念的设计，企业资源的整合，市场营销操作过程的监督和管理。

创新体现在： 求异性，敏锐的洞察力，创造性的想象，独特的知识结构，活跃的灵感等方面。

创新包括：（1）观念创新——树立正确的市场意识（如实现奥运由亏本转向盈利），树立正确的质量意识，增强竞争意识，强化合作意识

（2）市场创新——寻找新市场

（3）产品创新——不断开发出新的产品

(4) 服务创新

(5) 组织创新

2、系统工程

运用企业所拥有的资源和可利用的资源，构造一个新的营销系统工程，并对各方面根据新的营销理念进行轻重缓急的排列组合。其中，营销理念是核心。

【举例】“碧桂园神话”

居住由温饱——小康——理想型转变，碧桂园：“实现现代生活方式的系统工程，一个文化的存在，一向高品位的创新性实践”。

“给您一个五星级的家”——碧桂园的定位

3、可操作的时实践科学——行动方案

三、营销策划岗位的工作职责

营销策划主管的岗位职责主要包括市场分析与调研、制定产营销策划方案、组织营销策划方案的实施等。具体包括：

- 1、负责组织搜集相关行业政策、竞争对手信息、客户信息等，分析市场发展趋势。
- 2、根据公司发展战略组织制定营销战略规划。
- 3、负责市场调研、目标市场分析，把握市场营销定位，根据需要撰写调研报告。
- 4、负责营销策划方案的制定。
- 5、营销策划活动的组织、执行、协调以及在执行过程中的监控和调整。
- 6、参与产品（项目）研发，对产品（项目）设计、销售策略提出合理性建议。
- 7、负责营销体系管理制度和流程的建设。
- 8、策划营销活动结束后，提交活动总结文档。

四、市场营销策划的内容

可以根据不同的角度来分。本教材的内容为：

- 1、市场营销战略策划：
 - 市场定位策划
 - 市场竞争策划
 - 企业形象策划
 - 顾客满意策划
- 2、营销战术策划：
 - 产品策划
 - 价格策划

分销策划

促销策划

战略：做正确的事，有效果

战术：正确地做事，有效率

3、**市场营销创新策划：** 知识营销策划

关系营销策划

网络营销策划

整合营销策划

根据本课程的特点和教学目的，结合学生实际，营销策划实训内容为：

1、CIS 策划

2、营销策划调研

3、**市场营销战略策划：**包括目标市场选择、市场细分、市场定位策划

4、**市场营销战术策划：**包括产品策划、价格策划、渠道策划、开业促销策划、广告策划。

【补充资料】创意产生的群体策划方法

头脑风暴法——选定主题——脑力激荡——筛选与评估

1、**NHK 头脑风暴法**（日本广播公司）

会前明确议题，每次会议 5~8 人，将卡片预先发给参会人员。每人提出 5 条设想（每卡一条）。会议上个人出示自己的卡片，并依次作出简要说明。在他人宣读设想时，如果自己产生新设想应立即填在备用卡上，会上发言完毕，将卡片集中分类，在每个卡片上加一个标题，按序排在桌面上，然后进行评价和讨论，从中挑选可供实施的设想。

2、**三菱头脑风暴法**

第一，指出主题；第二，与会者每人各自在纸上写下设想，给 10 分钟进行思考；第三，轮流发表设想，每人可以有多个设想，主持人记下设想，其他人可填写受到启发的新设想；第四，每个人都将自己最理想的设想写成正式提案；第五，由主持人将各个提案用图解方式写在黑板上，然后深化讨论以获得最佳设想方案。

3、**批评式头脑风暴法**（美国热点公司开发）

通过会议形式进行群体策划时，不仅不禁止批评而且鼓励批评。这是一种通过多角度地列举消极因素，而不断地把查思维推进下去的构思方法，又称“缺点列举

法”。一般由“举出缺点”和“探索改良点”两部分构成，即在使用该法是最好请有使用经验的专家站在用户的立场上列举缺点，有关人员一边听取意见，一边思考对策，从中获取启发性信息，逐步确定改良缺点的方向，最终发现最恰当的构思。

复习思考题：1. 什么是策划？策划与计划的区别？

2. 什么是营销策划？其基本特征有哪些？

3. 为什么说市场营销策划是一门具有可操作性的实践科学？

实训：上网查阅有关营销策划案例，增强对营销策划的感性认识。

学习情境2 营销策划书撰写

阅读案例，了解市场营销策划创意的重要性

一、营销策划的原则

1、战略性原则

营销策划要从战略的高度对企业营销目标、手段进行事先的规划和设计，是企业较长时间内的营销指南。

2、信息性原则

市场调研是基础。市场调研的信息必须真实、及时、完整、系统、适度。信息包括：

(1) 宏观环境信息：

◆政治法律环境

◆经济环境——经济制度、经济发展阶段、人均收入、消费状态、储蓄、信贷

◆文化环境——目标市场的教育水平、价值观念，宗教信仰，审美观、消费习俗。

例：比利时地毯商范德维格到中东推销地毯受阻，后来，在地毯里设计指南针，而使指南针始终朝向麦加圣地，一下子就打开了地毯的销路。

◆科学技术环境

◆自然环境

(2) 竞争环境信息

(3) 企业内部信息：

◆企业营销环境

◆经营实力——企业经营能力，财务能力

3、系统性原则

——系统性表现为策划需要各部门合作

——策划需要系统分析诸因素的影响

4、时机性原则（把握商机）

5、权变性原则（把握临时变化）

6、可操作性原则

7、创新性原则（阅读教材 P35 “深圳君安安全行开业策划”，讨论分析营销策划的创新性原则）

创新包括观念创新、市场创新、产品创新、服务创新、组织创新

8、效益性原则

二、营销策划的步骤

(一) 了解现状(开展营销调研)——了解市场形势,产品情况、竞争形势、分销情况、宏观环境。

(二) 分析情况

1、营销环境分析

(1) 管理营销信息与衡量市场需求

(2) 评估营销环境

①分析宏观环境的需要和趋势

②对主要宏观环境因素的辨认和反应(包括人文统计环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治法律环境、社会文化环境)

2、分析消费者市场和购买行为

(1) 消费者购买行为模式

(2) 影响消费者购买行为的主要因素(包括文化因素、社会因素、个人因素、心理因素等)

(3) 购买过程(包括参与购买的角色,购买行为,购买决策中的各阶段)

3、分析行业与竞争者

(1) 识别公司竞争者(行业竞争观念,市场竞争观念)

(2) 辨别竞争对手的战略

(3) 判定竞争者的目标

(4) 评估竞争者的优势与劣势

(5) 评估竞争者的反应模式

(6) 选择竞争者以便进攻和回避

(7) 在顾客导向和竞争者导向中进行平衡

4、SWOT 分析

分析强势、弱势,说明机会是如何产生的,总结要表述的关键问题,描述假设的设定,各产品/市场细分的营销目标和战略,最后总结竞争对手的状况。

Strengths(实力) weaknesses (弱点)

opportunities (机会) threats (威胁)

SWOT 分析: 问题 → 目标 → 战略 → 特殊行动和时限

(1) 机会分析

成功的可能性

	大	小	
潜在的吸引力	3 7	2 4	大小
	6	1 5 8	

机会分析矩阵

(2) 威胁分析

威胁出现的可能性

	大	小	
影响程度	3 5	1 6	大小
	2 4 8	7	

威胁分析矩阵

(3) 综合评价

机会水平

	高	低	
威胁水平	高	低	大小
	低	高	
	冒险业务	困难业务	
	理想业务	成熟业务	

综合评价矩阵

(4) SWOT 分析

SWOT 分析矩阵图

	组织内部	优 势 S	劣 势 W
外部环境			
机会 O		SO 战略	WO 战略
威胁 T		ST 战略	WT 战略

优势机会战略 (SO 战略) ——将组织内部的优势和外部环境的机会相匹配，通过发挥组织内部优势与利用外部环境机会达到战略目标。

劣势机会战略（WO 战略）——利用外部环境的机会来弥补组织内部的劣势，通过外部环境机会的利用来实现组织内部的更新和发展。

优势威胁战略（ST 战略）——利用组织内部的优势来减轻外部环境威胁的影响，通过发挥组织内部的优势以达到克服或减少外部环境不利影响的目的。

劣势威胁战略（WT 战略）——关键是在减少组织内部劣势的同时设法回避外部环境的威胁，通过这种行动以达到扭转不利形势的效果。

【案例】销售生产化妆品公司的 SWOT 分析矩阵图

组织内部 外部环境	优势 S ①研发能力强； ②拥有 C 产品专利	劣势 W ①管理经验欠缺；②人际关系欠缺； ③零售成本高，分散精力；④新产品研发瓶颈；⑤产品质量不佳；⑥资金有限，周转不灵；⑦产品品种单一；⑧财务混乱
机会 O ①高端市场需求不减 ②中端市场初显潜力	SO 战略 ①保持 C 产品优势； ②加大中端市场研发投入	WO 战略 ①聘请经营管理人员和顾问；②寻找中端产品代理商；③取消大风险研发项目；④加强品质管理；⑤争取新的资金；⑥财务改革。
威胁 T ①经济下滑，需求降低； ②竞争激烈，价格战频频；③产品更新换代快	ST 战略 ①加快中端产品研发速度；②对高端产品实行差异化；③宣传企业形象，提升品牌知名度。	WT 战略 ①争取高端产品的海外市场。

（三）制定目标——企业整体目标，营销目标

（四）制定营销战略

1、确定细分市场和选择目标市场

2、营销差异化与定位

（1）产品差异化、服务差异化、渠道差异化、形象差异化

（2）开发定位战略——推出多少差异，推出那种差异

（3）传播公司的定位

3、自身定位——为市场领先者、挑战者、追随者和补缺者设计营销战略

(1) 市场领先者战略，包括扩大总市场，保护市场份额与扩大市场份额。

(2) 市场挑战者战略，确定战略目标和竞争对手，选择一个进攻战略，选择特定的进攻战略。

(3) 市场追随者战略

(4) 市场补缺者战略

(五) 制定行动方案

1、产品策略

(1) 产品组合决策

(2) 产品形象策略

(2) 品牌决策

2、设计定价策略与方案

(1) 制定价格包括选择定价目标，确定需求，估算成本，分析竞争者成本、价格和提供物、选择定价法，选定最终价格

(2) 修订价格，地理定价，价格折扣和折让，促销定价，差别定价，产品组合定价

3、选择和管理营销渠道

(1) 渠道设计决策

(2) 渠道管理决策

(3) 渠道动态

(4) 渠道的合作、冲突和竞争

4、设计和管理整合营销传播

开发有效传播，包括确定目标受众，确定传播目标，设计信息，选择传播渠道，编制总促销预算，管理和协调整合营销传播

5、管理广告，销售促进和公共关系

(1) 开发和管理广告计划，包括确定广告目标，广告预算决策，广告信息选择，媒体决策，评价广告效果

(2) 销售促进策略设计

(3) 公共关系策略

6、管理销售队伍

(1) 销售队伍的设计，包括销售队伍目标，销售队伍战略，销售队伍结构，销售队伍

规模，销售队伍报酬)

(2) 销售队伍管理，包括招牌和挑选销售代表，销售代表培训，销售代表的监督，销售代表的极力，销售代表的评价

(六) 预测效益——进行营销损益分析

(七) 设计控制和应急措施

- 1、营销执行监控以保证营销的有效性
- 2、控制营销活动，年度计划控制，盈利能力控制，效率控制
- 3、根据营销部门的信息来进行战略控制

(八) 撰写市场营销策划书

三、营销策划的构成要素

- 1、营销环境的分析与评价
- 2、企业的机会与优势分析
- 3、营销战略及行动方案
- 4、营销成本估算
- 5、行动方案控制

四、策划书的设计与撰写

封面

前言

目录

概要提示

正文-----包括营销策划目的、市场现状分析、市场机会与问题分析、确定具体行销方案

预算

进度表

人员分配及场地

结束语

附录

复习思考题：1. 为什么说创新性原则是市场营销策划的核心内容？

2. 市场营销策划包括哪些步骤？

3. 市场营销策划书的主要内容有哪些？

作业：上网查阅一份营销策划书，了解营销策划流程，掌握策划书的格式和写作。

实训指导

上网查阅一份营销策划书，了解营销策划流程，掌握策划书的格式和内容。

【案例】

稀世宝矿泉水整合营销策划案例

在武汉，稀世宝矿泉水供不应求，成为湖北省矿泉水第一品牌。在北京，稀世宝矿泉水跻身水市五强。稀世宝矿泉水在中小學生中异常风靡，孩子们亲切地把它昵称为“格格水”。这是武汉国有资产经营公司旗下的湖北稀世宝矿泉水有限公司与北京匹夫营销策划公司审时度势，经过快速垄断稀缺资源，抢先礼聘明星赵薇和大胆“借东风”合作实施的一场精彩的市场营销战役。

一、市场调查与分析

1. 市场背景

(1) 饮料市场竞争激烈

饮料市场品种和品牌众多，市场推广投入大，利润薄。新品种、新品牌果汁、功能饮料不断涌现，饮料市场不断被切碎细分，瓜分着消费者的钱袋，挤占着饮料水的市场。

(2) 品牌繁多

饮料水分为纯净水（包括太空水、蒸馏水）和矿泉水两大类。全国有纯净水生产企业 1000 多家，矿泉水生产企业 1000 多家。在武汉市场，有纯净水 29 种，矿泉水 21 种。

(3) 纯净水各方面较之矿泉水占上风

从广告宣传、营销水平、品牌号召力到消费者选择偏好，整体上矿泉水不敌纯净水。纯净水利用的客观优势是成本低廉，消费者现阶段对饮料水选择上的误区。

(4) 矿泉水前景良好，潜力巨大

在发达国家，饮用矿泉水才是讲健康、有品味的标志。世界知名水饮料品牌都是矿泉水，如法国“依云”。矿泉水在世界上已有近百年的悠久历史。我国消费者对矿泉水的认识有较快的提高，饮水已不仅仅是解渴，同时还追求对身体有益。我国矿泉水质量有大幅度提高，合格率从 1992 年的 34.5% 上升到 1997 年的 78.2%，部分品牌矿泉水销量也相当大。

2. 竞争者状况

第一集团军：乐百氏、娃哈哈、康师傅，他们是领先品牌； 第二集团军：农夫山泉、怡宝、小黑子、获特满，他们是强势品牌；其他 40 余种水饮料是杂牌军，是弱势品牌。

第一名康师傅 30.64%

第二名乐百氏 28.56%

第三名娃哈哈 15.74%

特点：品牌知名度高，企业实力强大，广告投入大，其中乐百氏既生产纯净水又生产矿泉水，既靠纯净水低成本赚钱，又靠矿泉水树形象从长计议。

乐百氏、娃哈哈相继在湖北抢滩登陆建分厂，实施本土化战略，降低成本，强化竞争力。

3. 消费者状况

消费者已形成购买饮用水的习惯，经常购买者占 48.89%，偶尔购买者占 48.15%，只有 2.96% 的人从来不购买。年龄结构明显偏轻。

消费行为特征：重品牌，重口感，对矿泉水、纯净水概念模糊，但已有一部分消费者认识到，长饮纯净水无益，开始留意选择优质矿泉水了。

4. 市场潜量

武汉是四大“火炉”之一，饮料水销量极大。武汉市 750 万人，经常购买饮料水的人夏季日均购买 1 瓶（600mL，1.20 元）以上，销量是 3.96 亿。偶尔购买的人夏季日均购买 1 瓶，销量是 5572.88 万。其他季节暂忽略不计，武汉市饮料水实际潜量至少为 4.5 亿元，即使再打 5 折也有 2 个多亿的潜量。

5. 稀世宝市场表现

知名度、美誉度不高。在武汉，稀世宝原市场占有率仅 1.70%。消费者对稀世宝“不了解”者占 87.41%， “了解”者占 12.60%；品牌知名度为 16.20%。

销量极低，1998 年共生产 1700 吨，各地总销售额不足 400 万元，武汉地区年销售额仅 80 万元左右。

稀世宝有特点，但表现不突出。稀世宝富硒特点区别于其他纯净水、矿泉水，但较少人知。

售价高。在消费者不知是好水的情况下，价格缺乏竞争力。

铺货工作很不好，购买不方便。

包装设计极差，瓶贴显得陈旧，无档次，无品味。

有品牌生存基础。稀世宝在武汉靠人际关系销售了三年，维持住了品牌生存基础。

企业诊断

稀世宝矿泉水公司成立于 1992 年 10 月，生产地在湖北省恩施州建始县，1995 年产品试销，1997 年 3 月公司设立销售总公司，设计生产能力为年产 2 万吨。稀世宝上市已三年，市场占有率、美誉度、销售总量还处在一个很低的水平上，到底是哪些因素影响了稀世宝，经调查研究发现其主要问题是：

1. 经营管理粗放随意。尤其在销售系统上，不适应现代市场竞争环境，没有建立起一套科学的、统一的、权威的销售指挥中心和专业的销售队伍。武汉分公司和商贸公司各自为战，互相扯皮。

2. 人员布局失衡。做管理的多，做业务的少；闲着的人多，干事的人少。

3. 营销人才短缺。由于营销专业人才不足，造成只知道埋头生产，却不知怎样打市场；只知自己和产品是好东西，以为会人见人爱，不知人家凭什么非得爱你；只知在生产设备上勇敢地投入，却不敢在广告宣传上大胆地花钱，等等。

4. 无明确定位。稀世宝无市场定位，无产品功能定位，缺乏独特的销售主张（USP），产品形象模糊。没有给消费者利益点，人家凭什么买。

5. 无市场调查，无广告宣传。无市场调查就像让瞎子打前战，无广告宣传，消费者怎么敢喝“从没听说过的水”。因此，消费者对它无兴趣，经销商也没信心。

6. 铺货工作不到位。商场、超市、旅游景点、街头摊头很少见到稀世宝的影子。矿泉水这种即买即饮的商品铺货差到这个程度绝不可能卖得好。因为谁也不会为一瓶水跑细了腿。

7. 营销乏术。由于营销人才短缺，造成稀世宝的营销水平很低，没有市场研究，无战略策划，无长远规划，营销策划不连贯，不系统。广告定位模糊，广告力度不够，手法

落后。盲目开拓市场，无重点无主次等。

8. 包装设计极差。瓶贴着上去显得陈旧、无档次、无品味。包装就是产品的脸，脸不干净，极难看，消费者还会有兴趣吗？

9. 外部竞争环境恶劣。饮料水行业是市场竞争最激烈的行业之一，而矿泉水面对的最强劲的竞争对手??纯净水非常强大，他们以低成本，依仗大品牌和雄厚的资金支持，在对路的市场策略指导下，占据着饮料水的霸主地位。打开矿泉水市场对谁来说也不是一件容易的事。

二、战略规划

1. 战略思路：旗帜鲜明地与纯净水划清界限，不打价格战，不与它一块走下坡路；大打功能牌，凸显稀世宝天然富硒价格，明晰消费者可获得的超值利益；向全社会倡导绿色健康的生活方式，传播科学正确的消费观念，从而树立稀世宝健康高品味的品牌形象，并塑造一个对社会真诚负责、为人类造福而工作的企业形象。

2. 战略步骤：树立品牌，做地方老大；强化品牌，做中国矿泉水名牌；延伸品牌，做世界以硒为核心的绿色健康产业龙头。

3. 战略部署：以武汉为大本营，以北京为北方重点市场，率先突破，稳住阵脚后，走向全国。

4. 品牌形象定位：健康、活力与高尚品味！

5. 产品功能定位：富硒，保护视力。

物以稀为贵。稀世宝矿泉水的稀缺资源是其中的矿物质硒，它是我国硒含量唯一达标的天然矿泉水，是国内仅有的硒、锐、低钠重碳酸钙三项矿物质同时达标的优质矿泉水。这是产品定位的重要依据，是实现价值垄断、竞争致胜的立足点。

怎样找到产品特性与消费者需求的吻合点呢？硒有很多功效，抗癌、改善心脑血管疾病、保护视力等，只有保护眼睛、提升视力最符合水的身份和最适应水的消费心理，消费者能够相信并且愿意接受，进而科学探讨发现客观有效可行。

6. 核心产品三层次：第一解渴；第二改善视力；第三提供人体所需的多种微量元素。

7. 消费入群定位：以年青人为主，以中小学生为突破口。

根据稀世宝的功能定位富硒，改善视力，因此消费群明晰：①中小学生；②知识分子、电脑操作者；③视力不佳的中老年人及游客。

针对各消费群的沟通，要分步骤有主次，学生群体是重点，要率先突破。

三、营销策略

(一) 营销理念

1. 品牌理念：出售水，同时出售健康，给您好视力。

2. 品牌基础：不仅满足生理基本需求，同时提供其它品牌无法提供的超额价值；并且以上利益能在方便、愉快的情况下得到满足。

3. 概念支持：以稀世宝硒矿泉水生成地的自然地理构造为科学依据，创造稀世宝硒矿泉水“连升三级”概念。

第一级：地上循环16年，水质干净，富硒含多种微量元素；

第二级：山下深层十公里处涌出半山腰；

第三级：超脱一般矿泉水，实现多种元素特别是硒、锶、低钠重碳酸钙含量全线达标；

4. 营销理念：以现代最新整合营销传播理论为基础，结合匹夫策划理念与经验，传统与创新相结合，调动一切可以调动的手段，如：广告、公关、事件行销、促销、新闻宣传、CI等，协调一致地为产品打开市场树立名牌服务。

（二）营销组合

A. 产品

1. 旧瓶换新装：改换瓶贴。稀世宝是在武汉已上市三年的产品，名可不改，水不必换，但原来陈旧的形象必须改变，原瓶贴给人以落伍、低档的印象、水无色无味，富含矿物质又看不到，那么瓶贴就代表着水，它必须要能替水“说话”。此术极为重要。

设计思想：首先要设计一个品味很高的 Logo，作为 VI 系统的核心，其它元素与之和谐搭配，彰显品牌。重新组合产品说明，明示产品特点。

2. 规格组合：仅有 600mL 不够。产品规格的个性化、差别化和系列化，是方便顾客、取得竞争优势的重要手段。要增加 330mL 和大桶 5L（家用装）。

B. 价格政策

零售价：600mL，2.50—3.00；330mL，2.00—2.50 元。这个价格比乐百氏等矿泉水略高，比依云等高档品牌略低，以显示自己的价值。

C. 广告与促销策略

1. 广告创意策略原则：以理性诉求为主，以感性诉求为辅。

2. 广告诉求目标：中小學生。

3. 广告表现策略：明星出名。借星要新、准、巧。

开拓市场最先需要的就是产品知名度，水这种低关注度高感性的消费品尤其如此。在中国，打开知名度最迅捷的办法就是请名人名星作广告。借星出名，屡试不爽。而新星托新品最相宜，就是说要寻找最新明星。

找新星关键在一个“难”字，要超前还不能走眼，要准确预测“星”的热度和走向，投消费者之所好。

《还珠格格》中主演小燕子的赵薇是首选：第一，绝对新星，其他企业产品没用过；第二，人气正旺火爆异常，深受普通消费者的喜爱；第三，“小燕子”赵薇尤其在中小學生中风靡，这正是我们想要接触的主要目标对象；第四，她有一双出奇的大眼睛，水灵诱人，与产品主打功效吻合。稀世宝形象代言人非“小燕子”莫属。

4. 广告发布原则：以硬广告为主，以软广告为辅；以地区性媒体为主，全国性媒体为辅；硬广告以电视、报纸为主，发布系列专题广告，其他媒体为辅；软广告以报纸为主，发布系列科普文章。以电视专题片、广播专题、DM、宣传册为辅。

电视广告发布要借力使力，让赵薇主演的稀世宝广告搭乘《还珠格格》和《还珠格格》续集 1999 年度最火爆的顺风车，火上加火。片中是小燕子，片外又是小燕子演的稀世宝广告，轮番强化记忆，使之成为一个社会热点话题。

5. 促销策略原则：正合为主，奇术争雄。用常规方法加大产品的市场采纳广度，用出奇制胜的手法，从众多竞争对手中凸现出来，加大市场采纳深度。

D. 渠道规划

1. 主推代理制：武汉地区要批发、直销相结合；

优先给旅游景点、学校附近、运动场所、街头大小商店、平价超市和大型商场布货；对小摊小店小批发，以张贴稀世宝招贴画为条件，开始时送其 3—5 瓶稀世宝烘托气氛，吸引进货。

2. 渠道战术：

①销售稀世宝送摊点冰柜。交押金领取印有稀世宝 Logo 和广告语的冰柜，销售稀世宝达标后冰柜即归摊贩主所有。

②旅游景点垄断销售。借关系营销，在重点旅游场所使稀世宝成为指定饮品。稀世宝出资为各景点印制门票，同时在门票上印制稀世宝广告，形成一对一的营销效果。

③积分奖励批发商。为批发商确立几个界限，每达到一个界限就能达到相应的奖

励。

④建社区直销站，全线覆盖武汉市场。

E. 事件行销

1. 活动目的：塑造品牌形象，扩大知名度，提高美誉度。
2. 活动创意原则：创新，双向沟通，参与互动，紧紧把握时代脉搏，制造或引发社会热点，引导消费时尚。

F. 公关及形象活动

1. 活动目的：培养消费者品牌偏好，清除不良干扰因素。
2. 活动原则：轻易不做，做则做到圆满。疏通关系，联络感情，借各方力量，直接或间接地为产品拓展市场服务。

广告创意

稀世宝儿歌篇：

广告诉求对象：中小學生

广告诉求点：改善视力

诉求支持点：稀世宝含硒多

广告口号：常喝稀世宝，视力会更好。

广告创意内容：

采用生活片断式和名人推荐式相结合的方式。在人们非常熟悉的儿歌《小燕子》欢快的旋律声中，《还珠格格》的主演、当红明星小燕子的扮演者赵薇，一副孩子王的样子，她领着一群可爱的孩子做眼保健操。画外音一个稚嫩的童声唱起了由儿歌《小燕子》改编的歌曲：“小燕子，大眼睛，天天喝瓶矿泉水……”从而点明了广告主题，赵薇手拿稀世宝矿泉水，忽闪着双又大又亮的眼睛说：“常喝稀世宝，视力会更好”。

主题活动

1. 借“视觉年”重金寻宝

借助“99中国视觉年”进行事件行销。

据卫生部门调查，全国中学在校生中，近视发病率为64%，小学生发病率为46%。稀世宝矿泉水最显著的功能就是预防近视、提高视力。

活动内容：凡在武汉市寻找含有硒达标的矿泉水就可参加抽奖活动，第一天奖励500元，20名；第二天奖励300元，35名；第三天奖励100元，100名。

活动目的：迅速提升知名度，强化产品资源的稀缺，增强稀世宝的高价值。

此活动空前轰动，每天参加者都超过了千人以上。当地各大新闻媒体纷纷报道，“好贵的硒矿泉，500元一瓶”成为街头巷尾议论的话题。稀世宝矿泉水在很短的时间内达到很高的知名度，并且极大地提高了产品的珍稀感。

2. 借“环保”收买人心

活动主题为：“为了环保，高价收购空瓶”。1个稀世宝空瓶换2元钱，其他品牌饮用水瓶每个1分钱。

活动目的：提升稀世宝美誉度，树立致力于人类健康与环保事业的崇高形象。

活动开始后每天人山人海，3天时间共收回稀世宝空瓶数以万计，稀世宝的美誉度直线上升。

3. 借生态解疑

针对一部分消费者对稀世宝矿泉水水源的真实性心存疑虑，开展生态旅游恩施寻源活动。稀世宝矿泉水水源地湖北恩施建始县森林覆盖率达60%以上，空气清新、风景秀美、民风古朴，生态绝好。

活动内容：在8、9、10三月，消费者只要将5个稀世宝矿泉水瓶贴寄到稀世宝公

司即可参加抽奖，每月开奖一次，中大奖者到恩施寻源旅游。

消费者参加踊跃，共收到数万封来信，其中有位年轻人一人就邮了 1000 多封信，连中了 3 次大奖。旅游归来之后逢人便说，稀世宝矿泉水真天然，您尽可开怀畅饮。本次活动取得预期的效果，不仅消除了消费者的疑虑，而且发挥了很好的促销作用。

4. 借舆论造势

为自己创造一个有利于矿泉水、有利于硒矿泉水的竞争环境，引发全社会关注。发表系列科普文章，传播如下观念：喝水要喝矿泉水；稀世宝矿泉水是国内唯一硒含量达标的矿泉水；稀世宝是国内仅有硒、锶、低钠重碳酸钙三项矿物质均达标的优质矿泉水，享用它物超所值；世界饮用水的发展趋势是，矿泉水永盛不衰，而且越来越兴盛普及；如何选择优质矿泉水。围绕以上观念，发表一系列科普文章。

这些有理有据的文章在武汉市各大报纸连续刊载 18 篇次，这些报纸是《长江日报》、《武汉晚报》、《楚天都市报》、《生活时报》、《中华周末报》。

科普文章一刊出立即引发了一场社会大辩论。消费者仿佛第一次听到这样令人信服的声音，消除了对矿泉水的疑虑，为稀世宝对消费者负责的精神叫好；有关专家也参与进来了，为矿泉水引经据典；生产企业也不甘寂寞，维护着自己的利益。

大辩论高潮叠起，京汉两地各大媒体争相报道，推波助澜。进一步扩大了影响，极大地提升了稀世宝的知名度和美誉度。

效果评估

在北京匹夫营销策划有限公司的指导下，稀世宝矿泉水仅用不到半年的时间，在市场竞争最激烈的饮料行业，一举打开了武汉市场，使稀世宝成为家喻户晓的知名品牌，知名度达到 90%，美誉度达到 75%，取得了销售比上年同期增长十多倍的骄人业绩。

稀世宝高举纯天然矿泉水大旗，带头倡导绿色健康新概念，在全国掀起一股喝水要喝矿泉水的消费时尚，树立起了稀世宝鲜明的品牌形象，为平淡的矿泉水市场描绘出了灿烂的前景。

案例讨论：1、根据本策划案，画出营销策划流程图。

2、结合案例，分析营销策划的创新性原则和系统性原则？

学习情境 3 市场定位策划

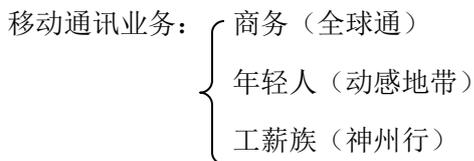
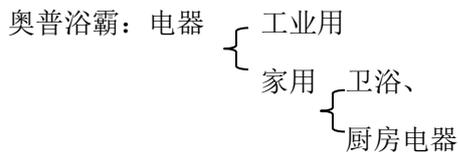
阅读案例，思考市场定位的步骤与方法

市场定位基本思路：

选择细分变量并细分市场，勾勒细分市场的轮廓——评估每个细分市场的吸引力，选择目标细分市场——为每个目标细分市场确定可能的定位观念，选择、发展和沟通所挑选的定位观念。

一、市场细分

1、概念——从顾客的购买欲望和需求的差异性出发，按一定的标准将一个整体市场划分为若干个子市场，从而确定企业目标市场的活动过程。



2、市场细分的基础

需求的差异性、需求的相似性

组成一个可以生成的市场细分板块的标准：

- (1) 细分板块应该足够大
- (2) 细分板块的每一个成员都具有对产品要求方面的高度类同性，并区别于市场的其余部分。
- (3) 标准与购买形势有关
- (4) 力所能及，能达到

3、市场细分的目标

- (1) 通过对趋势和购买者行为的分析和理解来帮助确定营销方向。
- (2) 帮助确定现实的可实现的营销和销售目标。
- (3) 通过迫使管理者更深层次地考虑各种选择看来帮助改进决策。

4、市场细分的标准

地理细分：国家、地区、州、县、城市

人口细分：（社会经济标准）——年龄、性别、教育、职业（动感地带、江中健为胃消食片细分成人和儿童市场）

消费心理细分：生活方式、个性特征（本田摩托：追赶潮流和独立个性的年轻人）

行为细分：购买者对产品的了解程度、态度、使用方法等

利益细分：根据消费者所寻求的利益进行细分。如牙膏分为：防蛀、洁齿、口味外观、经济实惠等

5、市场细分的作用

（1）凸显需求差异，创造市场机会

美国钟表公司，通过市场分析：低价格，23%，中等价格，46%，高档手表 31%，低档手表市场没有充分满足，“天美时”——物美价廉，一年保修，通过百货公司、超市、廉价店、药房等大力推销。

（2）用最少的经营费用取得最大的经济效益

【补充资料 1】 市场细分的重要作用

（1）有利于企业确定自己的目标市场。目标市场能否正确选择，直接决定着企业今后一系列发展战略的确定，决定了企业今后若干年发展后劲的“先天条件”。所以企业必须在深入进行市场细分化的基础上，寻找一个理想的目标市场。如广东江门市有一专门经营空调产品的公司——江门市时尚冷气公司，原叫供销综合贸易公司，主要经营土产、日杂商品，由于商品附加价值低，经营单位多，竞争激烈，企业经济效益每况愈下，如继续经营，将难以为继。于是在 1988 年，该公司决策部门经过对企业内外部环境条件的认真分析，决定抓住当时空调机供不应求的大好时机，立足江门市区，辐射珠江三角洲等经济发达地区，充分发挥供销企业的传统优势，努力争取货源，利用靠近港澳的优势，直接经营进口名牌空调，减少中间环节，降低流通费用。结果由于经营方向对路，目标市场选择恰当，充分抓住了目标市场上对空调机的需求和不断增强的购买力这两个因素，使该公司当年就实现销售额 250 万元，创利润 60 万元，更重要的是在目标市场上打开了局面，初步建立起自己的信誉领先地位，为今天的繁荣打下了坚实的基础。

所以目标市场的确定恰当与否，是关系到企业目标任务是否能完成、企业市场营销战略制定与实现的首要问题。而一个理想的目标市场的选择又必须依据科学的市场细分策略。只有通过市场细分，才能将总体的大市场划分为若干个子市场，企业才能根据自己的各方面条件从中作出正确的选择。

（2）有利于企业发现市场机会。（开创新品类：如商务通）如在我国进入 90 年代以来，洗衣机市场竞争相当激烈，加上进口产品的冲击，国内很多企业经营都面临着困难，济

南洗衣机厂也陷入了困境。全自动洗衣机有“小天鹅”、“金羚”和“荣事达”等名牌在争霸；单缸、双桶及半自动洗衣机被“威力”、“荷花”等品牌占领。面对如此激烈的竞争市场，济南洗衣机厂没有退却，该厂的决策者们通过市场调研、分析，他们运用市场细分的原理与方法，发现在国外已较为普及的滚筒式洗衣机在我国市场上仍是一片空白，除个别品牌外，市场上尚无国产品牌子，而随着我国人民生活水平的不断提高，人们的需求必将会越来越多样化。于是他们决定马上引进设备和技术，生产滚筒式洗衣机。结果产品一投放市场即受到消费者的欢迎，产品畅销全国。济南洗衣机厂不仅走出了困境，而且成为了国产滚筒式洗衣机的名牌企业，“小鸭—圣吉奥”从此名扬华夏大地。

所以，通过市场细分，一方面可以更准确地发现消费者需求的差异性和需求被满足的程度，更好地发现和抓住市场机会，回避风险，另一方面可清楚掌握竞争对手在各细分市场中的竞争实力和市场占有率的高低，以便更好地发挥自己的竞争优势，选择最有效的目标市场。

(3) 可使企业集中人、财、物和信息等资源条件投入到目标市场，形成经营上的规模效应，这点对于中小企业和非国有企业来说意义更大。因为中小企业资源及市场经营能力有限，在整个市场上或较大的子市场上不是大企业的对手，只能在市场细分的基础上，补市场的空缺，见缝插针，拾遗补缺，变整体优势为局部优势，使自己在竞争中不断发展和壮大。日本是电子琴的生产王国，它的产品遍布世界各地，似乎是无懈可击，但深圳理通电子公司就偏不信邪。他们经过市场调查，并通过对日本电子琴产品的认真分析、研究，发现日本电子琴档次虽然高，但价格也高，而且功能不齐全，其消费者主要是面向高收入消费者，难以为普通消费者所接受。而普通消费者在任何国家或地区都是占绝大多数的，市场需求迫切，潜力巨大。因此，理通公司就组织力量，集中公司主要的人、财、物力，广泛收集各方面的技术与市场信息，开发出功能齐全、价格低廉的电子琴，很快得到消费者的青睐，产品不仅行销国内市场，还远销欧美，打进日本本土。理通公司也从一不知名的电子小厂一跃成为跨国经营的名牌大厂。要是理通一开始就上高档产品，要跟日本人来一番硬斗，恐怕很难胜过对手，占领市场。

(4) 有利于制定和调整市场营销组合策略。市场细分后，每个市场变得小而具体了，细分市场的规模、特点显而易见，消费者的需要清晰了，企业就可以根据不同的商品制定出不同的市场营销组合策略。否则，离开了市场细分，所制定的市场营销组合策略必然是无的放矢的。同时，在细分市场上，信息反馈灵敏，一旦消费者需要发生变化，企业就可以迅速根据变化了的情况，改变原来的营销组合策略，制定出相应的对策，使营

销组合策略适应消费者不断变化的需求。

二、目标市场选择策划

目标市场：营销者对辨识出来的细分市场，采用某种标准选择出打算为之提供产品的某一个或某些细分市场。

(一) 目标市场选择战略

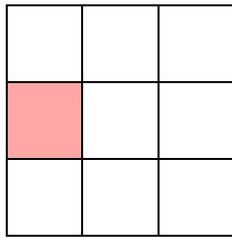
1、产品与市场集中战略（集中性营销策略）——只选择一个子市场作为目标市场。

如顶益选择北方市场推出康师傅红烧牛肉面。TCL1996 年对准高收入目标市场提供 29 英寸彩电。

对位营销：一部分消费者愿意向那些专门满足他们的需求的企业支付高价购买商品（中小企业）

优势：集中、有效

劣势：单一、被动

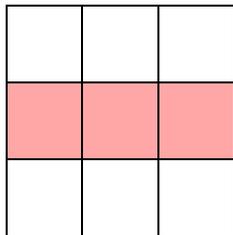


2、产品专业化战略（无差异）——把整个市场不加区分地作为目标市场。适用于差异小、适应性强、具有广泛需求的产品。

格力专门生产空调，供应家庭、公司、机关、餐馆等。

优势：降低成本、提高效益

劣势：产品单一、不能满足多样化需求，缺乏弹性。出现替代品或趋于饱和，企业经营危险。



3、市场专业化战略

产品多样化、系列化——服务于专门的顾客。

如：老板电器专门生产家庭厨房电器，高端“老板吸油烟机”。

优势：有利于企业与顾客建立稳固的联系，深入细致地了解目标市场的需求。

劣势：该顾客群的购买力下降，企业经营会出现危险。

4、选择专业化战略（差异性营销）适用于大企业或实力较强的中小企业。

春兰：空调，汽车

海尔：冰箱、洗衣机、空调、电视、金融、

优势：有效分散危险

劣势：分散企业资源，增加营销成本和难度。

4、完全市场战略

如通用、IBM、德国大众：桑塔纳、奥迪来满足中国各级政府用车、商务用车、家庭用车。

（二）目标市场切入方式与方法

新产业：技术优势挺进市场。“格力——领跑者”

借助企业原有的声誉切入

填补空白，大胆全面切入

非新产业：收购现成的产品或企业

以内部发展的方式切入

与其他企业合作

(三) 目标市场营销战略

1、无差异性营销

——对所有顾客提供一种产品。

早期可口可乐：一种瓶装，同一口味；

黑色的福特T型车；标准化、大规模的长虹、TCL、康佳、创维

2、差异化营销

——不同产品，不同市场。宝洁洗发水

如飘柔——柔顺，潘婷——营养，海飞丝——去屑，沙宣——专业护发，

伊卡路——天然植物精华

耐克为几十种体育运动设计专用运动鞋

3、集中化营销

——选择一个或少数几个细分市场作为目标市场，只开发一种营销组合。

万向集团：生产万向节，供应汽车厂商。（小市场，大份额）

三、市场定位策划

(一) 概念——市场定位是企业刻意在目标消费者心目中树立某一特定形象的行为。定

位并不是对产品采取什么行动，而是针对潜在顾客心理采取行动，使产品

及企业在顾客心目中留下独特而鲜明的印象。如飘柔——柔顺，潘婷——

营养，海飞丝——去屑，七喜——非可乐饮料。

差异化：不一定是产品的实际功能利益，而是要能够凸显与竞争品牌的区别或不同。（农

夫山泉有点甜）

（产品定位、品牌定位、市场定位可替换使用）

(二) 市场定位的作用

(1) 定位制造差异。营销者的目的不是填补所有的缺口，而是要在目标市场上显示其

有明显优势的市场定位，如海尔突出其服务优势，农夫山泉突出

其水源优势。

定位中的差别：

质量——你的产品质量是否比别人更为优越

美观——你的产品是否更能满足消费者的审美需求

方便——你的产品是否更方便，容易操作

舒适——接受产品服务时是否能让消费者获得更为舒适、愉悦的享受

价格——产品的价格是否更为优惠？

服务——是否提供了超越竞争对手的完善的服务

利益——使用你的产品究竟能给消费者带来多少利益和好处

(2) 定位是制定各种营销战略的关键环节，决定营销组合策略。

“力士”定位“美容”，抓住人们的爱美之心，打明星牌。索菲亚·罗兰，简·芳达，伊丽莎白·泰勒等都曾经是力士的广告明星。

(3) 定位创造竞争优势

【举例】香港金融业以定位取胜

汇丰银行——分行最多，实力最强、香港最大

恒生银行——充满人情味，服务最佳

渣打银行——历史悠久，安全可靠

中国银行——有强大后盾的中资银行（民族牌）

廖创兴银行——助你创业、兴家的银行

(三) 市场定位方式

1、树立领导者地位，加强和巩固这一地位

七喜——非可乐饮料；海尔——五星级服务；克莱斯勒——（无法超越通用和福特的地位，想方设法创造出三大公司构成高级俱乐部的概念，其含义是俱乐部的成员都是“最佳的”。）

2、创新式定位，填补空隙（寻找差异）

宁夏红——健康果酒，“农夫三泉有点甜”

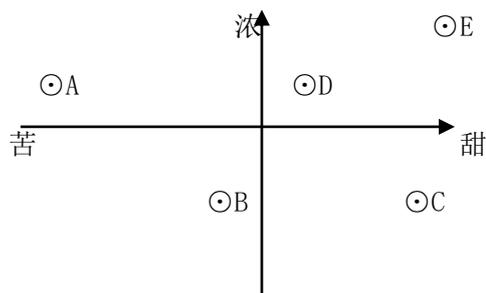
3、重新定位

强生公司：——婴儿洗发香波重新定位于适合需要柔和香波的成人使用；

万宝路——带粉红色滤嘴的女士烟重新定位，创造万宝路牛仔的形象。

4、避强定位和对抗性定位

● 定位图法，比较直观，可操作



⊙F

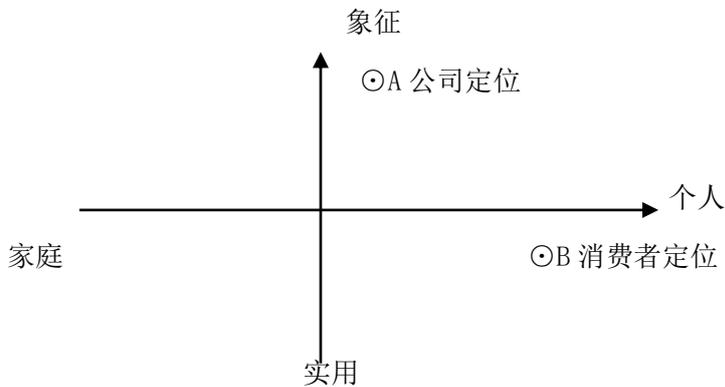
淡 啤酒定位图

- (1) 确定关键因素（影响购买决策的因素，剔除无法区分品牌差异的因素和无法使竞争品牌形成的因素）
- (2) 确定竞争品牌在定位图上的位置
- (3) 根据差异性来确定定位
- (4) 寻找市场机会

定位图的空白部分不一定等于市场机会，只有存在潜在的需求才能说是潜在市场

- (5) 跟踪品牌认知，检测有效性

汽车：成功人士超凡气度的象征（公司定位），上班族的普通驾座（消费者定位），沟通存在障碍。



(四) 定位依据

- 1、**属性和特色定位**——将产品与其某种属性或某种特色建立联系的定位方法。（找出目标市场最重要的特性）

乐百氏：二十七层过滤；牙膏：牙齿洁白、口气清新、杀菌、防牙斑等

- 2、**用途或使用场合定位**

白加黑：“白天服白片，不瞌睡，晚上服黑片，睡得香”

商务通：“广大商界人士、企业管理人员、政府工作人员及其他有大量信息需要随时记录和查找的人士设计。”

- 3、**利益定位**

- (1) 功能性利益定位

劳斯莱斯广告：“这辆劳斯莱斯在时速 60 英里时，最大闹声来自电钟”

- (2) 情感利益定位

“钻石恒久远。一颗永留存”，“孔府家酒，叫人想家”

(3) 自我表现利益定位

我选择，我喜欢——安踏运动鞋

耐克广告文案：“依靠一个肯尼亚人的信念，不顾 38 度的高温和迎面而来的暴雨，摄取最少的咖啡因，为我的志向保护我的脚腱，我能够成为世界上最优秀的长跑运动员吗？我能够。”传递一种健康向上、立志拼搏的自我表现利益定位。

4、价格和质量定位

沃尔玛“天天平价”；

惠普电脑定价低于康柏和 IBM；

蒙牛奶中国航天员专用牛奶”

5、使用者定位

6、竞争或竞争者定位

蒙牛：向伊利学习，做伊利第二

(五) 市场定位步骤

营销者在确定具体采取何种定位战略时：

1、第一步应考虑以下三个关键问题：

- (1) 谁是可能的竞争者？他们在市场上占有何种定位？他们实力有多强大？
- (2) 目标顾客的偏好是什么？他们如何看待竞争对手的提供物？
- (3) 我们在目标顾客心目中已经形了什么样的定位？

2、第二步：明确以下主要问题：

- (1) 我们想要拥有什么样的定位？
- (2) 如果我们定位于这个位置，竞争对手会产生何种反应？会有什么举动？
- (3) 我们是否拥有足够的营销资源来长期维持这一定位？

3、第三步：设计定位策略

- (1) 研究竞争产品或品牌所提供的利益，以及目标市场上的消费者对他们有何看法。
- (2) 对比竞争者所提供的产品，分析营销者的产品所能提供的利益。
- (3) 确定目标市场消费者的欲望和需求有哪些及其重要程度。
- (4) 明确哪些利益对消费者来说是最重要的。
- (5) 调整营销者的产品或品牌所提供的利益或价值，使之能契合目标消费者的需要。
- (6) 开展营销沟通活动，塑造营销者所期望的并能为目标市场认知和理解的定位及形象。

【案例】 蒙牛的比附定位

蒙牛演绎了一段传奇，让人震惊的传奇。

1999年初，蒙牛奶制品公司成立时，凑了1300余万资金，开始了市场运作。当年，蒙牛的销售额就达到了0.44亿元，到2002年，公司销售额飙升至21亿元，增长了48.6倍；以1947.31%的成长速度在“中国成长企业百强”中荣登榜首，并连续三年创造中国乳业“第一速度”，在中国乳制品企业中的排名由第1116位上升为第4位，创造了在诞生1000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹！“蒙牛现象”被称为“西部企业，深圳速度”。

蒙牛创造的奇迹，固然有多方面的原因。在蒙牛的品牌战略中，其品牌定位策略在蒙牛发展过程中起了关键的作用，那就是比附定位策略的运用，堪称经典之作。

品牌的比附定位

比附定位就是攀附名牌的定位策略。企业通过各种方法和同行中的知名品牌建立一种内在联系，使自己的品牌迅速进入消费者的心智，占领一个牢固的位置，借名牌之光而使自己的品牌生辉。比附定位一般有三种形式：

1、甘居“第二”，就是明确承认同类中另有最负盛名的品牌，自己只不过是第二而已。这种策略会使人们对公司产生一种谦虚诚恳的印象，相信公司所说是真实可靠的，同时迎合了人们同情弱者的心理，这样较容易使消费者记住这个通常难以进入人们心智的序位。如美国阿维斯出租汽车公司定位为“我们是老二，我们要进一步努力”之后，品牌知名度迅速上升，赢得了更多忠诚的客户。

2、攀龙附凤，其切入点亦如上所述，首先是承认同类中已卓有成就的品牌，本品牌虽自愧弗如，但在某地区或在某一方面还可与这些最受消费者欢迎和信赖的品牌并驾齐驱，平分秋色。如内蒙古的宁城老窖，宣称是“宁城老窖——塞外茅台”。

3、高级俱乐部，公司如果不能取得第一名或攀附第二名，便退而采用此策略，借助群体的声望和模糊数学的手法，打出人会限制严格的俱乐部式的高级团体牌子，强调自己是这一高级群体的一员，从而提高自己的地位形象。如可宣称自己是x x行业的三大公司之一，50家大公司之一；10家驰名商标之一等等。美国克莱斯勒汽车公司宣布自己是美国“三大汽车公司之一”，使消费者感到克莱斯勒和第一、第二一样都是知名轿车了，从而收到了良好的效果。

蒙牛的品牌定位

蒙牛从产品的推广宣传开始就与伊利联系在一起，从蒙牛的广告和宣传册上可以解读出蒙牛的品牌定位是一种比附定位策略，如蒙牛的第一块广告牌子上写的是“做内蒙古第二品牌”；宣传册上闪耀着“千里草原腾起伊利集团、蒙牛乳业……我们为内蒙古喝彩”；在冰激凌的包装上，蒙牛打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样，这与阿维斯出租汽车公司强调“我们是老二，我们要进一步努力”的定位策略是一致的。蒙牛利用伊利的知名度，无形中将蒙牛的品牌打了出去，提高了品牌的知名度。而且，蒙牛这种谦逊的态度、宽广的胸怀，让人尊敬、信赖，获得了口碑。

蒙牛认为，一个品牌并不单单是一种产品的问题，而是一个地域的问题，内蒙古就是一个大品牌。因而蒙牛没有把目光局限在自身的成长上，而是高瞻远瞩，根据呼和浩特人均牛奶拥有量全国第一、牛奶增速全国第一的状况，提出了“建设我们共同的品牌——中国乳都·呼和浩特”的倡议。从2000年9月起，蒙牛投资100多万元，投放了300多幅灯箱广告，广告正面主题为《为内蒙古喝彩》，下书：“千里草原腾起伊利集团、兴发集团、蒙牛乳业；塞外明珠辉照宁城集团、仕奇集团；河套峥嵘蒙古王；高原独秀鄂尔多斯……我们为内蒙古喝彩，让内蒙古腾飞。”背面的主题为《我们共同的品牌——中国乳都·呼和浩特》。蒙牛把自己和内蒙古的一些著名企业放在一起，提出共建中国乳都，这与“高级俱乐部策略”的思想是一致的。其实，蒙牛当时无论从历史、地位、和规模上都不足以和这些著名品牌相提并论，然而蒙牛把自己和他们放在一起，是想让消费者认为，蒙牛和它们一样，也是名牌。而且“建设中国乳都”、“为内蒙古喝彩”这样的宽广视野和高尚情操又体现出蒙牛的博大胸怀，为内蒙古积聚了巨大的无形资产，不仅不会招致反对，反而会提高人们对蒙牛的好感，提升了品牌的美誉度。

蒙牛运用比附定位策略的思考

蒙牛的比附定位策略是非常成功的，透过蒙牛的成功，可以折射出三个层面的思考。

思考一：比附定位策略有利于品牌的迅速成长，更适应品牌成长初期。蒙牛认识到，中国大部分奶制品企业采用的都是国际一流设备，生产水平不相上下，产品同质化。面对有极高潜力的市场和加入WTO后与国外企业的激烈竞争，最紧迫的事莫过于搞好品牌建设，因而对于要创名牌的蒙牛来说，在创业初期使用这种策略是适宜的，可借伊利的名气提高自身品牌的影响。但当品牌成长到一定程度后，一般不适宜再用。蒙牛的品牌战略是“三步走”：第一步，做“内蒙古牛”；第二步，做“中国牛”；第三步，做“世界牛”。显然，蒙牛走完第一步后，不宜再采用同样的策略。

思考二：比附定位有利于避免受到攻击，防止失败。蒙牛采用比附定位策略在某种程度上是为了保护自己。蒙牛刚启动市场时只有1300多万元，在伊利、草原兴发这两个资本大鳄面前显得非常弱小，从竞争层面上看，兴发和伊利联手干掉蒙牛，是完全可能的。即使伊利只跺跺脚，蒙牛也可能东倒西歪，而事实上也出现过蒙牛的奶车被拦截的事情。蒙牛名为伊利和兴发免费做广告，实为自己的做法是非常明智的，壮大了自身，防止了两败俱伤。而且蒙牛有一句口号：提倡全民喝奶，但你不一定喝蒙牛奶，只要你喝奶就行。蒙牛明白，只有把这个行业的市场做大了，大家才都有饭吃。伊利和兴发看到蒙牛如此“大度”，不仅为自己，还为别人，又怎能忍心去“扼杀”它呢？如果蒙牛只顾自己的广告轰炸，则完全有可能遇到更多刁难甚至重创。

思考三：比附定位策略并非真正的谦虚，体现了实在风格。蒙牛将“向伊利学习”、“争创内蒙乳业第二品牌”打在产品包装上，给人一种谦虚的印象，并非是纯粹的营销策略，而是蒙牛的缔造者牛根生的“感情用事”。牛根生在伊利干了16年，从一个刷瓶子的小工干到伊利副总的位，完全是伊利一手栽培的结果。提起伊利总裁郑俊怀，牛根生言必称“领导”，牛根生是感恩的，不管他和郑俊怀之间有什么恩怨，牛根生都对郑俊怀、对伊利怀着一种感激之情，在牛根生看来，伊利仍是蒙牛的榜样，应该向它学习；而事实上，从蒙牛的实际情况来看，也应该是这样。正如牛根生自己说：“蒙牛

要和伊利竞争？我们不配！”所以，蒙牛是现实的，真实的，蒙牛的比附定位策略并不是一种完全意义上的谦虚。

复习思考题：1. 市场定位策划在企业营销策划中的重要性是什么？

2. 市场定位策划的步骤、策略与方法主要有哪些？

实训：各组在市场调研的基础上，进行创业项目的市场细分、目标市场选择、市场定位讨论与方案设计，做好市场定位策划部分文案。

学习情境4 产品策划

一、产品策划概述

1、产品概念

——产品是指能满足购买者各种需要的物品及随同产品出售时所提供的各种服务。

核心产品：顾客购买的目的所在。能给消费者带来的实际利益，也即产品的功能和效用。

形式产品：消费者通过自己的眼、耳、鼻、舌、身等感觉器官可以接触到的、感觉到的有形部分。包括产品的形状、式样、商标、质量、包装、设计、风格、色调等。

附加产品：顾客在购买时获得的各种附加服务或利益的总和。

2、产品策划概念

——设计企业的产品与产品构成方案，以顺应消费者与动态市场需求的市场开发活动。

重点：对产品延伸层（有形产品与附加产品）的策划

内容：（1）产品组合策划

（2）产品形象策划

（3）新产品上市推广策划

（4）品牌策划

二、产品组合策划

（一）产品组合目的

让公司实现其不同目标如销售增长、现金流量及风险之间的平衡。

（二）波士顿矩阵

对于一个拥有复杂产品系列的企业来说，一般决定产品结构的基本因素有二个：即市场引力与企业实力。

市场引力包括企业销售量（额）增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标--销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。

企业实力包括市场占有率，技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。销售增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件：市场引力大，销售增长率高，可以显示产品发展的良好前景，企业也具备相应的适应能力，实力较强；如果仅有市场引力大，而没有相应的高销售增长率，则说明企业尚无足够实力，则该种产品也无法顺利发展。相反，企业实力强，而市场引力小的产品也预示了该产品的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：

①销售增长率和市场占有率“双高”的产品群（明星类产品）

②销售增长率和市场占有率“双低”的产品群（瘦狗类产品）

③销售增长率高、市场占有率低的产品群（问号类产品）

④销售增长率低、市场占有率高的产品群（现金牛类产品）

对于企业来说，如果能同时具有问号产品，明星产品和现金牛产品这三类，就有希望保持企业当前的利润和长远利润的稳定，形成合理的产品结构，维持资金平衡。

1、波士顿矩阵的基本原理与基本步骤

(1) 基本原理。本方法将企业所有产品从销售增长率和市场占有率角度进行再组合。在座标图上，以纵轴表示企业销售增长率，横轴表示市场占有率，各以 10% 和 20% 作为区分高、低的中点，将座标图划分为四个象限，依次为“问号（？）”、“明星（★）”、“现金牛（☎）”、“瘦狗（×）”。

在使用中，企业可将产品按各自的销售增长率和市场占有率归入不同象限，使企业现有产品组合一目了然，同时便于对处于不同象限的产品作出不同的发展决策。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，保持“问号”、“明星”、“现金牛”产品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。

(2) 基本步骤

① 核算企业各种产品的销售增长率和市场占有率。销售增长率可以用本企业的产品销售额或销售量增长率。时间可以是一年或是三年以至更长时间。市场占有率，可以用相对市场占有率或绝对市场占有率，但是用最新资料。基本计算公式为：

本企业某种产品绝对市场占有率==该产品本企业销售量/该产品市场销售总量

本企业某种产品相对市场占有率==该产品本企业市场占有率/该产品市场占有率最大者（或特定的竞争对手）的市场占有率

② 绘制四象限图

以 10% 的销售增长率和 20% 的市场占有率为高低标准分界线，将座标图划分为四个象限。然后把企业全部产品按其销售增长率和市场占有率的大小，在座标图上标出其相应位置（圆心）。

“明星” ★ 产生现金 +++ 消耗现金 ---	“问号” ? 产生现金 + 消耗现金 ---
--------------------------------	------------------------------

“现金牛” Y	“瘦狗” X
产生现金 +++	产生现金 +
消耗现金 --	消耗现金 --

定位后，按每种产品当年销售额的多少，绘成面积不等的圆圈，顺序标上不同的数字代号以示区别。定位的结果即将产品划分为四种类型。

2、各象限产品的定义及战略对策

波士顿矩阵对于企业产品所处的四个象限具有不同的定义和相应的战略对策。

明星产品(stars)

它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。明星产品的管理与组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

现金牛产品(cash cow)，又称厚利产品

它是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群，已进入成熟期。其财务特点是销售量大，产品利润率高、负债比率低，可以为企业提供资金，而且由于增长率低，也无需增大投资，因而成为企业回收资金，支持其它产品，尤其是明星产品投资的后盾。对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略：即所投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其它投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其它产品提供资金。对于这一象限内的销售增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

问号产品(question marks)

它是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的产品。对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；对其它将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的对策。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力，敢于冒风险、有才干的人负责。

瘦狗产品(dogs)，也称衰退类产品

它是处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于

保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。对这类产品应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其它产品转移。第三是整顿产品系列，最好将瘦狗产品与其它事业部合并，统一管理。

在本方法的应用中，企业经营者的任务，是通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。

★ 在产品结构调整中，企业的经营者不是在产品到了“瘦狗”阶段才考虑如何撤退，而应在“现金牛”阶段时就考虑如何使产品造成的损失最小而收益最大。

三、产品形象策划（PIS）

（一）PIS 的概念

PIS（Product identity system）是在 CIS 基础上建立起来的一套具有市场针对性的形象系统，更适合于中国市场运作和国内企业的需求。相对于 CIS 来讲，如果将 CIS 比作一艘航母的话，那么 PIS 是一艘鱼雷快艇，高效、灵活，同时作检测和评估也更直观。利于企业的战略调整和投入控制。

由于当今的市场已进入“买方市场”，产品同质化程度更高。企业形象的塑造牵涉到太大的人力、财力、物力的投入，同时需要相当长时间的积累和市场运作才能慢慢树立。对于一个急于入市出效益的企业来说太长了，而且有相当的企业急于获得最初的资金积累，从而扩大产业发展，PIS 的概念正好顺应了这种需求，它的提出是市场和时代的需要，更适合现代的消费观。

（二）PIS 涵盖的内容

PIS 具有一体化的整体战略模式，涵盖：

1. 产品文化内涵定位
2. 产品卖点定位
3. 包装色彩定位
4. 包装主体元素制定及设计
5. 印刷工艺制定及成本测算
6. 终端系列展示及设计
7. 包装形式分类制定
8. 产品视觉风貌制定
9. 广告及媒体的传播视觉设计等
10. 试销期产品跟踪测试及年度评估

PIS 更关注产品在终端上的表现能力，以及配合促销的力度，制定良好的产品形象从目标上能使企业有明确的市场方向；从战略上，能最大化地配合企业整体形象；从形

式上，更为细化、分类更详细；从传播上，能将产品以系列、整体的风貌，以视觉最大化的方式展现在消费者眼前。从而变潜在消费为实际消费，变偶然购买为长期购买。而在投入上，能以较小的投入，以合力的作用迅速启动市场。

（三）PIS 设计服务的项目

以一个服装特许加盟连锁点的推广为例，它的 PIS 服务项目就包含：

1. 产品外观系列包装
2. 专卖店手册设计
3. 招商手册设计
4. 终端 POP 设计
5. 产品 DM 设计
6. 产品系列标签设计
7. 员工服饰设计
8. 相关店内陈列品制作说明及规范
9. 铭牌制作规范
10. 形象宣传海报（或灯箱）设计
11. 媒体广告设计等

四、品牌策划

1、概念

——品牌是一种名称、术语、标记、或图案，或是他们的相互组合，用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之于竞争对手的产品与服务相区别，促进消费者理性和感性需要的满足。它包括：

品牌名称：品牌中可以念出来的部分，如海尔、雅戈尔、999、TCL、等

品牌标识：可以识别，但不能读出来的部分（符号、图案、或色彩、字体）

品牌角色：海尔兄弟、米老鼠

商标：受到法律保护整个品牌或组成品牌的某一个或几个部分。商标是经注册而受法律保护的品牌标志，是一个静态单一的概念，品牌是一个动态多元的概念，前者强调法律的保护，后者强调的是经营策略。

2、品牌的重要性

消费者对于品牌的认识：——产品可信，是最好的，比其他产品更适合他们，是用心设计的。

“工厂制造产品,消费者购买品牌”

产品是可以被模仿的，品牌是唯一的，在一个成熟的市场内，品牌是区分产品的最重要因素。（在产品大小、速度及价位等功能因素类似情况下，通过感官、理性及情感因素

的混合表达完全不同的个性)

3、品牌策划

(1) 品牌的命名

效用命名：以产品的主要性能和效用命名，如美加净、青春宝、精工手表

人物命名：方太厨具、张小泉剪刀

产地命名：西湖龙井、北京烤鸭

吉利命名：乐口福、金利来

制法命名：北京二锅头、千层饼，六必居酱菜

形象命名：春兰空调、野马自行车、凤凰、恒源祥

企业命名：松下电器、长虹彩电

(2) 品牌设计要点

特色、个性鲜明

要与营销组合相适应（产品、市场、顾客）

对产品具有提示作用 奔驰汽车、大众汽车

简短、易读、易记

公司产品组合中品牌要相互协调和对应

【案例 1】 上海“雅尚·久久圆”实效品牌策划

上海雅尚服饰有限公司，专业生产中、高档男女西裤、休闲裤、服装等系列产品，多年来为众多国内、国际名牌裤装承担加工制作。2002 年起进一步调整发展战略，投入巨资，打造自有品牌，采用国际通行的连锁加盟专卖的运行方式，在全国推广“久久圆”裤装连锁。

“久久圆”的诞生，源自“所有的裤子都卖 99 元”的创意。每家店只卖裤子，西裤、休闲裤；男裤、女裤……所有裤子都卖 99 元。

在老百姓的心目中，100 元的价位是个坎，99 与 100 元虽然只差 1 块钱，却突破了 100 元的心理价位。“所有的裤子都卖 99 元”的创意及“99 元”的谐音，加之仅琅琅上口，且与中国人崇尚“长长久久、圆圆满满”的心理相贴合，雅尚公司注册“久久圆”并作为主力品牌进行推广。

由于生产、渠道的成本优势，其他品牌零售近 200 元的裤子久久仅售 99 元，雅尚公司对久久圆的市场竞争力充满信心。但由于前期准备不充分，市场销售状况并不乐观，2003 年初，上海雅尚找到凌志先锋（上海/济南）营销策划有限公司，对品牌、渠道及公司内部管理进行规范整改。其中，在品牌策划方面，客户和终端消费者的认可显示了品牌策略在营销中的重要地位：

一、品牌诊断

在对“久久圆”进行品牌诊断时发现原品牌主要存在以下问题：

1、品牌策略存在问题

缺乏明确的品牌策略。品牌内涵严重不足，品牌个性模糊。或者说仅仅是找到了一个“所有裤子都卖 99 元”的独特卖点并根据谐音起了一个琅琅上口的名字而已，品牌对销售的促进没有产生作用，根本谈不上什么品牌营销。

品牌策略的模糊造成了传播主旨的模糊、讯息的单一，没有传播主题及相应的利益支持点：单一的价格（99 元）传播主题，使得品牌只有价格联想而缺少价值内涵；所有

裤子都卖 99 元，使得消费者对裤子质量造成怀疑，但传播中没有一个传播主题明确回答“为什么所有的裤子都卖 99 元”的问题。

另外，品牌名称所体现的直接价格传播主题，造成“品质低廉”的品牌印象，传播中并没认识到这个问题而采取有效提升品质形象的行动。

2、品牌形象系统的不规范；

品牌标志不美观；品牌标准字体不符合行业及产品特点；大面积的蓝色调，色彩单一，不利于品牌形象的丰富，不利于与其它传播品牌传播要素的组合。色彩太冷，尤其在冬天时，不利于创造卖场销售气氛，不利于刺激购买欲望。

销售识别系统不规范。宣传网页、吊旗、易拉宝、户外广告等平面传播设计不统一；传播物料与销售现场设计风格不统一。各种传播物料的不规范造成品牌形象的不统一和“粗制滥造，质量低下”等不良品牌联想。

二、品牌策划

（一）在对品牌诊断的基础之上，确定了品牌策划的方向

1、要丰富品牌内涵，“久久圆”不仅仅单纯代表 99 元，还应该有更深厚的涵义，以此增加品牌的信任度和附加值。

2、传播主题要解决掉“为什么所有的裤子都卖 99 元”的问题，以打消消费者对产品价值的怀疑。

3、在主题确定的基础上对品牌视觉识别系统进行整合。

（二）品牌策划——挖掘内涵，充分演绎

在挖掘“久久圆”的品牌内涵时，我们发现原品牌传播中可利用的只有“上海雅尚服饰有限公司出品”所体现的地域优势——来自上海的品牌。这是可以深挖的一个点。但“来自上海”似乎对品牌并没有多么强大的支持力，因此我们又深挖至上海的服饰文化、上海的裤装文化。

——是的，如果消费者能够认为“久久圆”就是上海裤装文化的一个典型代表，品牌的支持力和信任度就加强起来了。

品牌主题方向确定：久久圆说，走到哪里，就把上海裤装文化传播到哪里。“久久圆”的品牌，就是演绎上海裤装文化；“久久圆”的传播，就是传播上海裤装文化。

久久圆的品牌管理&传播将始终围绕上海裤装文化做文章。使消费者心目中的“久久圆”成为上海裤装文化的一个代表，“久久圆”应该是一个有历史、有文化、有内涵的品牌，通过演绎上海裤装文化，引发无限美好品牌联想，达到提升品牌形象，提高品牌信任度的作用。

上海服饰文化中，老上海所体现出的旧中国的沧桑和“久久圆”字面上体现的“永久团圆”的含义给了我们启发——“久久圆”就是祝愿祖国永久团圆。

“久久圆”的故事：

百年繁华，东方巴黎。上海，作为中国服装文化之都，百年来引领着中国服装之潮流。上海服装，因融汇中西时尚元素，形成了自己鲜明的特色，赢得了“穿在上海”的美誉。

早在三十年代，因汇集了来自宁波、苏州等全国各地的服装人才，又得西方服装风气之先，上海已经发展成了中国服装文化的典范之城，并诞生了一大批至今仍在国际上颇有声望的服装品牌。

随着服装业的日趋成熟，专业裤装开始出现。由于设计、制作人员的专业化，一批以“高品质、低价位”的专业裤装品牌深受各阶层的欢迎，上至社会名流，下至普通职员，都形成了到专业裤装店购买、订制裤子的习惯。“久久圆”也是受此启发而诞生的。“久久圆”因其寓意祖国永久安定、合家团圆、事业圆满，颇得人们的喜

爱。

上世纪 90 年代末，香港、澳门相继回归，上海雅尚服饰有限公司敏锐地发现“久久圆”这块金字招牌的价值，及时进行注册保护，并于 2002 年投入巨资，与国内知名专业策划公司强强联合，采用国际通行的连锁加盟方式，在全国推广“雅尚·久久圆裤装连锁”。为了继续保持“高品质、低价位”的品牌文化，加之“久久圆”的谐音“九十九元”，雅尚公司按照 99 元的统一标准进行规模化生产，大幅度降低成本，市场上零售价 180 元左右的裤子，在久久圆，仅需 99 元。“高品质、低价位”的品牌文化得到进一步升华。

同时，“源自上海，专一制裤”主题概念的提炼，使得品牌的历史文化内涵与专业形象更加鲜明和突出。

——雅尚·久久圆，源自上海的经典专业裤装品牌。以“传播上海裤装文化”为己任，秉承“高品质，低价位”的品牌文化，致力于打造国际化裤装品牌。

为了演绎“源自上海，专一制裤”的主题概念，店内装修时都制作了精美的壁画展示上海服饰文化与久久圆的品牌故事。在产品展架之间则悬挂着精美装裱的老上海照片，进店后，无不感受到了浓浓的上海服饰文化气息。

品牌内涵的挖掘和传播主题的提炼，品牌得到丰富了，增强了信任度。但如何解决“为什么所有的裤子都卖 99 元”的问题，如何打消消费者对于产品质量的疑虑呢？

不同的媒体承载不同的信息。

——橱窗上醒目的“全国统一零售价 99 元”刺激了顾客的购买欲望——不贵呀，进去看看吧。

——进店后，精美的装修、“源自上海，专一制裤”的品牌故事形象墙、悬挂的上海风情像框，无不让顾客深刻感受到了浓浓的上海服饰文化气息，美好品牌联想带来的是对顾客对产品价值的认可。

导购第一时间的解说彻底打消了消费者对价格疑虑：统一标准的规模生产和统一管理大幅度降低成本，使得平时 180 多元的裤子可以仅售 99 元。而且品牌内涵的挖掘使得理由更加充分：我们一直在秉承和发扬“高品质、低价位”的品牌文化。

品牌主题的确定为形象识别系统的规划指明了方向。图片的选择和色彩的搭配，无不在传达“经典上海裤装”的品牌印象。单一的纯蓝色调使得品牌显得单薄无力，新的店内装饰更加符合了服饰行业特点——注重了终端销售识别系统的建立而没有单纯使用 VI 形象，销售现场生动起来。

新的品牌策略和实施，使“久久圆”由一个单一、单薄的名称变成了一个具有丰富内涵的“经典上海裤装品牌”，极大地提升了品牌的附加值，有效促进了终端销售。

“久久圆”的品牌策略充分证明了品牌在营销中的重要性。

案例思考：1、雅尚·久久圆品牌营销成功的原因是什么？

2、品牌策划中什么要素是最重要的？

五、新产品推广策划

1、上市时机的选择

季节性产品最好应季上市，利用节假日推出，老产品库存下降到一定程度后再推出。如果竞争对手也推出类似新产品，可以选择 A、抢先进入，以获得先入为主的优势，B、同时进入，可以分担广告费用和 risk，C、延后进入，节省费用，减少 risk。

2、上市地点的选择（网络推广，如中国新产品信息网）

3、目标顾客的选择

新产品的目标顾客应具备以下条件：

- (1) 产品的早期使用者
- (2) 产品的大量使用
- (3) 对产品有好评并在社会上有一定影响力的消费者。
- (4) 用最少的促销费用可以争取到的消费者。

4、营销策略的选择

● 制订新产品上市期、成长期、成熟期推广方案，每个阶段的重点措施。

(1) 上市期重点工作：价格体系的制订和新产品的上柜。如果是高档且并不追求高市场占有率的产品，就采取高价撇脂战略；如果是中低档产品且追求高市场占有率，就采用低价渗透战略。

促销要针对渠道、终端、人员、消费者各个环节进行促销，提高渠道进货的积极性、终端与人员推广积极性、消费者重复购买的兴趣。产品陈列要突出整齐，视觉冲击力强。

(2) 成长期的重点工作：出现消费者重复购买后，制定出新产品成长期的推广方案，方案主要内容是做好产品的理货，保持先进先出和产品的新鲜度。考核重点：产品的铺面率、生动化和新产品的增长率，市场活动的推广及终端热销氛围的启动。

促销重点：针对销售人员和消费者，使业务人员更加努力推广，使新产品迈向更高的销量目标。同时，培训消费者的忠诚度。

(3) 成熟期的重点工作是：采用综合的营销手段，使产品尽快走向成熟，

考核重点是：产品的个性化陈列，终端品牌的个性化塑造。

● 加大投入力度

舍弃滚动式的保守发展模式，实行超前投入模式。新产品在前期市场投放后，如果市场反映效果不错，就要加大对新产品的投入力度，从而推动产品尽快走向成熟，降低产品的费用率。另外，还要鼓励与支持客户与办事处投入人员、车辆、广告、促销等。

【案例 1】 延安卷烟厂新产品市场推广

一个新产品成功地走向市场不易，想在市场上保持长久的生命力更是不易，这就要通过长期的市场推广工作来实现。下面就从目标市场、投放策略、宣传促销三个方面谈一些自己的看法。

1、目标市场 开发出来的新产品，必须选择一个合适的目标市场来投放。延安卷烟厂经过调查，认为西安市场是一个比较适合投放醇和“延安”的市场，主要是西安市经济状况比较好，消费水平比较高，这个档次的烟又相对短缺，而且西安市场变化可以影响陕西全省的卷烟市场变化，这就是说，一旦打开西安市场，可能波及到全省市场，前景

看好，认准目标市场顺利投放。

2、投放策略 投放策略是一门学问。投放得当，新产品就能顺利发展，价格稳定，销量稳中有升。大家都知道销量与价格这一对矛盾关系的经济规律，即要增加销量，就很难保持价格稳定；要保持价格稳定，就很难增加销量。如何解决这一突出的矛盾，就得讲究投放策略。延安卷烟厂面对复杂多变的市場，很好地解决了这一问题，使醇和“延安”的价格始终比较稳定，没有出现大起大落的现象，销量也平稳上升，这与注重投放策略是分不开的。

3、宣传促销 宣传促销是让消费者认知产品，从而接受产品，最终目的是消费该产品，并且还要培养消费者长久的消费热情，成为忠诚的消费者。延安卷烟厂在宣传促销方式上，采取了灵活多变的方法，聘请有能力的促销公司在烟草规定的范围内进行宣传，开展多种形式的企业形象宣传和产品宣传，比如公益活动、路牌广告、口碑宣传等等，大大提升了企业的形象，收到了良好的效果。并且注重了宣传促销的连续性和持久性。总之，在生产型企业转变为生产经营型企业的今天，企业要充分发挥自身的优势，不断挖掘潜力。同时使全体职工转变观念，牢固树立质量意识与市场意识，积极进取，勤奋工作，以更多的优质品牌去赢得更广阔的市场。

【案例2】 金星澳麦啤酒上市策划案例

创新是金星啤酒集团迅速发展的永恒动力和不竭源泉，对金星啤酒集团来说创新无处不在，创新无时不有。金星啤酒积极实施产品创新战略，率先开发的小麦啤酒、苦瓜啤酒、冰凉啤酒等特色产品不断满足并引导消费者的新需求，始终保持着持久的竞争优势。2004年金星啤酒又开发出澳麦啤酒新产品再一次在市场上掀起金星啤酒消费热潮取得了巨大的成功。科学、完善、可行、高效的金星澳麦啤酒上市方案是金星澳麦啤酒成功的前提和基础。

市场分析

由于河南啤酒行业中小企业居多，整体素质较差，供求矛盾突出，市场竞争激烈程度和市場秩序混乱程度在全国屈指可数。普通啤酒市場更是如此，市場以8度、10度1×9膜包产品为主流，一、二级商、餐饮终端的进货价分别在为8.5—10.05、9.0—11、10—1.25元/瓶，一、二级商利润0.45—0.6、0.7—1.2/包，终端零售价格在1.5—2元/瓶加上瓶子销售利润(0.2—0.3元/只)，单瓶利润也在0.7—1.2瓶之间。相对来说经销商利润较低，积极性不高，企业利润就更加微薄，随着能源、原料、运输、营销费用的大幅增长，许多企业普通酒卖得越多赔得越多。由于作为中国名牌的金星啤酒始终坚持普通酒低档不低质的原则，综合成功较高，同档次产品均比竞争对手高到0.1—0.2元/瓶，而终端零售价却一样，渠道较低，经销商积极性受到影响。如何充分发挥品质、服务、利润和品牌优势，走出低价竞争的怪圈，增强普通酒市場的盈利能力是集团领导深入考虑的问题。经过我们广泛的市場调查发现河南啤酒市場普通啤酒零售价在

1.5—2元/瓶，而中高档啤酒价格在4元以上，却没有零售价在2.5—3元价位档次的啤酒；而且随着消费者消费能力和品牌意识不断增强，城市消费者对金星啤酒忠诚度不断提高，而且中等收入消费者对普通啤酒的价格敏感度越来越降低，消费者越来越关心并对产品的品质、口感鉴别能力越来越强。为此，金星啤酒集团决定充分利用自身品质和品牌资源优势，开发新产品，以避免竞争对手的价格竞争，提升金星啤酒在普通啤酒市场的竞争力。

产品设计

我们通过调研发现消费者对啤酒产品的喜爱主要来源于三个因素：品质特色、包装形象、文化感情。而品质特色是最基本，也是最重要的。针对许多竞争对手宣传自己水好，使用山泉水、矿泉水等，金星啤酒再强调水好也只能赴其后尘，没有差异竞争优势，而小麦啤、苦瓜啤等产品已经走入成熟期，而消费者很多人知道澳洲麦芽品质最好，酿造出的啤酒口感最纯正，我们决定在原料上寻找差异，开发澳麦啤酒。经过研制我们开发出使用100%优级澳洲麦芽酿造的金星澳麦啤酒，而且我们把原麦汁浓度定在11度，相对竞争对手7.7、8、9、10度口感更加纯正、醇厚，但我们将其仍定位于普通档次的啤酒，使用1×9膜包600毫升装，但为从包装上胜于竞争对手我们使用了肩花瓶，镀铝大小标和三角标，从外包装上明显胜于只有大标，颈标只使用条型标或胶帽竞争对手。而且在背标上写下这样一段充分介绍产品特色又充满啤酒文化的文字：澳洲麦芽全球品质最好，世界知名品牌啤酒都以澳麦酿造方能体现尊贵品质，金星澳麦啤酒更是如此。它精选澳洲优级麦芽和美国进口酒花，经金星集团经典工艺精心酿造，澳麦独有的风味尽显其中，从未有过的纯正爽口的美妙口味请您用心体会。金星澳麦啤酒为尊贵的你量身打造。

从而我们从品质、包装、文化三个层面创新了产品的竞争差异优势，确保产品能够有充分的吸引力，并满足和超越消费者的需求。

渠道利润设计

对于餐饮终端对一个品牌的兴趣强弱和忠诚度高低从根本上取决于利润最大化这个前提。我们知道， $\text{利润} = \text{单位利润} \times \text{销量}$ 。只有单位利润适中，且销量又较大的产品才是最有利利润的产品。所以为了保证澳麦啤酒的成功铺货，我们必须以超越竞争对手产品利润率的优势来打动经销商们，所以我们精心设计了金星澳麦渠道利润：一、二级商、餐饮终端每包产品进货价分别是：12.5元、13.5元、15元，一、二级商的利润分别是每包：1元、1.5元，终端单瓶利润则高达3元/瓶，1.69元（回瓶0.35元/只）。无论是对一、二级商，还是对终端来说，经销普通啤酒获得如此高的利润是超越他们期望的。

区域市场和目标终端选择

为了实现首次铺货的顺利进行，确保市场覆盖率迅速提升，我们将消费能力较强的郑州、洛阳、开封等地级城市和50多个县级城市作为首次铺的重点区域市场。将目标

终端选择在 B 级店上，市级选择 500 家店，县级选择 200 家店，进行重点铺货，而且重点针对有销售竞争对手产品的餐饮终端进行铺货。

通路流程设计

我们在城市市场的渠道模式主要是代理式，即：企业——一级商——二级商——终端。虽然澳麦啤酒利润较高，但价格高出竞争对手一大截，许多经销商都信心不足。我们首先做通一级商工作，调动一级商经销热情，积极进货，为了避开二级商普遍信心不足的渠道阻力，并减少中间环节，我们对部分分销能力差的一级商在人员和车辆方面给予支持的情况下，要求一级商越过二级商直接向终端铺货，这样一级商的毛利润变成了 3 元/包，这是任何一个品牌膜包产品所不具备的超额利润，引起了一级商极大的兴趣和热情。

促销跟进策略

为了保证产品进得去、销得动、销得快，增强终端销售兴趣和信心，我们对终端老板、服务员、消费者三个关键人物都展开了立体化、多方位的促销。针对终端老板我们制订了一次性进货 30 件送金龙鱼调和油一桶（价值 30 元），500 件送冰柜一台（价值 500 元），1000 件送分体空调一台（1200 元）。终端店按零售价 3 元/瓶销售，每件利润就是 15.2 元。甚至比卖箱装酒还挣钱；针对服务员我们投入了 30%—50%左右 0.2 元/瓶的盖奖，在每瓶零售 3 元以下的竞争对手啤酒中是绝对没有针对服务员投入促销奖盖的；针对消费者我们又设定了一等奖联想电脑、二等奖高档自行车的大奖，而且自行车前期投放比例达到 4/10000（虽然是针对消费者投大奖，但服务员甚至终端老板也想拿到奖盖，所以都积极地推荐和消费金星澳麦啤酒，对于我们来说，开瓶才是硬道理，不论奖盖是谁拿了，只要有人把瓶盖打开，不论喝与否，这瓶就算卖出去了）。印有醒目的开盖有奖宣传画针对目标终端，见铺就贴，不论货是否铺进，先说服终端贴上宣传画，迅速起到了高效的终端品牌信息传播作用，使一部分消费者看到宣传画上的金星澳麦有奖信息后，主动要消费金星澳麦啤酒。

全面推进

各项准备工作就绪后，铺货工作全面展开，一级经销商提供车辆和搬运工，企业营销员负责开发目标终端，营销人员深入到目标终端进行沟通，介绍产品特点、帮助终端计算和比较利润值，使终端充分认识到经销金星澳麦啤酒单瓶利润是最大化，而且产品有卖点，促销到位，服务员愿推荐，消费者愿消费。所在一周内原订的目标终端铺货率达到 80%，一些市场达到 90%以上。

维护提升

产品铺进终端后，营销人员加强回访，劝说终端老板少销竞争对手 2 元及以下的产品，主动推销金星澳麦，而且对于地级市和消费水平稍高的县城市场来说来 B 级店的消费者大多数对 2 元和 3 元啤酒的价格敏感度并不强，甚至有的消费者还主动要求消费 3

元的澳麦啤酒，而且消费者对产品口味赞口不绝。一些生意较好，人流量大的终端店消费者快速提升，比如开封市市场在铺货一周内，日销量超过 20 包的终端达到 20 多家，形势非常喜人。一些终端看到金星澳麦不但能够卖得动，还卖得好，就主动不卖 2 元及以下的啤酒了。我们要求经销商加强服务，及时回瓶、兑奖，尤其是中电脑、自行车（专门订做的车梁上印有金星啤酒字样），我们亲自兑现，并在终端门外挂条幅，祝贺**先生在本店消费金星澳麦啤酒中（电脑一台）自行一辆。引起过往行人及消费者的广泛关注，即为宣传了终端又终端聚了人气，更是宣传了金星澳麦啤酒有大奖的信息，许多消费者见到条幅主动要消费金星澳麦啤酒。在半月之内金星澳麦啤酒的知名度空前提升，终端销量稳步提升，许多终端店开始天天进铺。

渠道调整

随时前期选择的目标终端产品顺利铺进，销量持续增长，一级经销商忙于送货、回瓶、兑奖，没有更多的精力去开发新的终端。为此我们对渠道进行了调整，决定将铺进货且相对稳定的终端交给二级商仍按 15 元/包的价格来送货，每包保证二级商有 1.5 元的利润。由于终端店良好的消费态势，对二级商来说只要按一级商的要求把产品及时配送到终端，奖空瓶及时收回即可，无需投入，可以说是坐享其成。二级商非常乐意从一级商处进货向终端配送，也自觉服从一级商的管理，我们要求二级商必须将我们给终端的调和油、冰柜、空调等销量奖励投放到位，并有详细记录，二级必须向一级商指定的终端进行送货，如果自己新开发的终端要向一级商说明，一级商建立终端网络档案，二级商必须按 15 元每件向终端送货即不能低，也不能高否则立即停止对二级商供货。

市场进入成长期

由于首次铺货的成功，二级商管理与控制力加强，一级商开发终端速度不断加快，消费者对澳麦啤酒日益认可和喜爱。金星澳麦啤酒在市场上迅速打开局面，进入了成长期，成为金星啤酒的主导产品之一。

案例思考：1、新产品上市策划营最主要的成功因素是什么？

2、本方案的创新点体现在哪里？

复习思考题：1. 产品形象策划成功的最关键因素是什么？

2. 怎样理解新产品上市策划是新产品开发的关键？新产品推广策划的策略有哪些？

3. 品牌设计的要点是什么？

实训：各组根据项目具体情况，进行产品策划，包括产品组合设计、产品形象策划、新产品上市策划、品牌策划。各组进行方案讨论并形成文案。（6 课时）

学习情境5 价格策划

【引言】

在复杂的市场环境中，企业应以怎样的价格向市场推出自己的产品和服务？以怎样的价格条件获取生产经营所必需的生产或经营要素？价格，始终是一个萦绕在经营者心头的重要问题。

价格作为一种十分复杂的经济现象，它的运动不仅涉及到企业经济活动的各个方面，而且也影响到一种产品、一个企业生存和发展的全过程。因此，营销活动中的价格并不仅仅意味着定价方法与技巧的简单组合，而是要将企业整体的价格工作作为一个系统来加以统一把握。这就必须系统地处理好企业内部不同产品价格之间的关系，同一产品不同寿命周期阶段的价格关系，本企业产品价格与竞争者产品价格间的关系，产品价格与替代品和补充品价格间的关系，以及企业价格策略与营销组合中其他策略，如产品策略、渠道策略、促销策略等之间的关系。

所谓企业营销价格策划就是企业为了实现一定的营销目标而协调处理上述各种价格关系的活动。它不仅仅包括了价格的制定，而是指在一定的环境条件下，为了实现特定的营销目标，协调配合营销组合的其他各有关方面，构思、选择并在实施过程中不断修正价格战略和策略的全过程。

价格策划的成功与否、水平高低对企业经营的成败有着决定性的影响。这是因为、首先，在营销组合中，价格是若干变量中作用最为直接、见效最快的一个变量，其营销手段运用效果如何，在很大程度上取决于价格策划的质量：价格的定位是否适当？能否协调处理好各种有关的价格关系？能否有效地组织其他资源为价格战略及策略的实施创造条件？等等。其次，价格也是决定企业经营活动市场效果的重要因素。企业市场占有率的高低，市场接受新产品的快慢、企业及其产品在市场形象等都与价格有着密切的关系。在商战实践中，我们不难得出这样一个基本结论：在很多情况下，即便企业的产品内在质量很好，外形设计也较先进，但如果缺乏价格与产品策略的协调，竞争的结果仍可能是灾难性的。科学的定价策划是企业其他经营手段取得成功的重要条件。第三，价格策划的重要性还体现在实际经营过程中，人们所感受到的巨大的价格压力上。尽管由于科技的发展、产品和服务的多样化已经使人们走出了只能使用价格一种竞争手段的时代，但在某些行业、某些地区的市场上，价格仍然是一个为企业经营者十分关注，并使企业家们感受到巨大压力的问题。

进行企业价格策划工作要以市场和整个企业为背景，将企业内部的价格工作作为一个整体，注意各个局部之间的协调，从而把握策划的整体性和系统性。以市场为背景就是要联系市场状况，把价格策划建立在对现有竞争者和潜在竞争者的状况，以及竞争者对本企业行为可能产生的反应进行全面清醒分析的基础上；以整个企业为背景，就是要考虑

企业资源限制和资源优势，考虑到企业价格工作与其他各项工作的衔接；要处理好不同产品或服务价格的协调，同一产品或服务价格的协调，具体价格制定与整体企业价格政策的协调。这是进行价格策划的基本前提。价格策划必须要有动态观念。在营销活动中，从来不存在一种适合于任何企业，适用于任何市场情形的战略、政策和策略。成功的价格策划是那些与企业经营总体目标相一致的构思和举措。而且，企业能够根据不断变化的内外部环境条件，对原有的战略、政策及策略进行适时、适当的修正或调整。这是保证价格策划有效性的基本条件。——价格策划要立足于历史和现实，更要放眼于未来。策划的优劣并不取决于它是否适应于现有的状况，而是取决于其是否和未来的状况相协调。尽管价格的调整较其他营销策略的调整来得方便，但仍需注重对未来的分析，包括对竞争者的未来状况、消费者的未来状况、企业未来可以使用的资源状况等的分析。这是保证价格策划具有强大生命力的关键。

一、价格策划概述

1、概念

价格策划——企业如何使产品的价格或价格体系能适应消费者的需要和动态的市场开发活动的谋划。

2、定价目标策划

(1) 维持企业生存为目标的价格策划。两种情况：一是从企业长远利益出发，在竞争中避免价格战和其他风险。另一种是竞争激烈下，产品销路不畅，大量积压，资金周转不灵，企业常用低价竞销方式维持生存。

(2) 利润定价目标的价格策划。一是以获取最大利润为目标，并不一定是高价。综合考虑各种因素，以总收入减去总成本的差额最大化为定价基点，确定单位商品价格。二是以获取合理利润为目标，兼顾企业目标和社会目标。

(3) 保持扩大市场占有率为目标。一般采用低价策略。

(4) 抑制和应付市场竞争为目标的策划。把竞争者价格和领导者价格作为基础，一般采用：实力较弱的企业以低于竞争者的价格定价；追随领导者价格定价；实力雄厚的企业以高于竞争者的价格定价。（微软系统软件）

二、新产品定价的策划

1、新产品的定价方法

企业定价方法一般要考虑三个因素：企业产品的成本、市场需求情况、竞争情况。

(1) 成本导向定价法。以产品的总成本为中心，制定对企业最有利的价格。（生产要素供应者——生产要素价格——成本导向定价法）

(2) 竞争导向定价法。以竞争对手的价格为基础，确定同类商品的价格。（竞争产品定价法——竞争导向定价法）

(3) 需求导向定价法。根据市场需求的大小和消费者的反映不同，分别确定商品的价格。(顾客——顾客需求心理——需求导向定价法)

2、定价策略策划

(1) 撇脂定价

策划目的：新产品上市之初就赚取利润，迅速收回投资，增强企业的高级品形象定位，确立企业的优势竞争地位，掌握调价主动权。

策划条件：请学生思考（教材 P140）

(2) 渗透定价

策划目的：渗透新市场，提高市场营销量与市场占有率。

策划条件：请学生思考（教材 P140）

产品价格弹性大，低价可以扩大市场，先发制人，在成熟的市场价格策划中经常采用，可以阻止实力不足的竞争者进入市场。

可能出现的问题：

- 定价过低，市场占有率扩展缓慢时，收回成本速度也慢。
- 容易使消费者怀疑商品的质量保证。

(3) 中间定价策略——随大流，获得比较稳定的市场，消费者、中间商、企业都满意，又称“满意法”。

【小思考】为什么新产品价格策划是企业新产品开发中的重要环节？

价格适当与否关系到新产品能否顺利进入市场，打开销路以及取得较好的经济效益。

三、价格变动策划

1、产品不同生命周期的价格策划

成长期（畅销期）——一般不降价，但当出现强有力的对手时，为了争取市场占有率的提高，可以适当降价。

饱和期（成熟期）——适当降价。

滞销期（衰退期）——果断地降价销售。但如果竞争者已经退出市场或商品有保存价值，可维持原价甚至提高价格。

2、折扣价格策划

数量折扣（5元3斤与2元1斤）

现金折扣（信贷消费、赊销相对）

季节折扣（反季购买）

业务折扣（企业给批发商或零售商的额外折扣，促使他们执行推销、储存、服务等业务）

心理折扣（定价高，宣传大减价，商家的促销手段）

3、调价策划

原因：市场供求环境发生变化

企业主动调价和被动调价

竞争者价格进行变动

企业及时对价格变动作出反映

(1) 主动调价

【小思考】企业在什么情况下会主动调价？

A、降价：生产能力过剩；市场份额下降；争取在市场上居于支配地位。（1992年长虹彩电降价，市场份额跃居第一）

B、涨价：成本膨胀；供不应求；竞争者涨价。

注意点：● 消费者对变价的反应：追涨等跌心理。（企业与消费者沟通的重要性）

● 竞争者对变价的反应：降价，提价

非价格手段竞争，保持价格不变的同时，改进质量、样式、包装，研制新品以攻击对方。

【案例 1】 格兰仕的价格策略

价格策划比较成功的企业应该算是格兰仕微波炉。它靠超级规模形成超级低价，进而形成经营的安全性。格兰仕行销总裁俞尧昌先生曾描述说：当产销规模达到 150 万台，则保本点规模在 80 万台；当规模到 400 万台，则保本点在 250 万台，当规模到 1200 万台，则以 800 万台为保本定价点。尽管随着规模的不断扩大，边际效益持续递减，然而，由于制造成本和销售价格的双重下降，在市场上形成了强大的成本壁垒，其在市场上营销安全系数便也无疑增大。由此可以观察到，国内很多企业仅仅将价格战视为竞争战术上的一种手段，而格兰仕却将其当成了战略策略的重要部分，其营销理念无疑更胜一筹。（浙江大学版教材 P97）

(2) 被动调价

A、一般市场者的对策：分析问题，采取应对措施——调整价格（降价）；

反其道而行之；

维持原价。

【思考】 休不雷公司的定价（教材 P134）

B、市场领导者的对策——价格不变；

降价、涨价；

运用非价格手段。

【案例 2】 微软的价格策略

微软系统工程公司“我们销售价值的方法是使自己与众不同。”微软系统软件公司的销售主任马克·贝克曼说道，我的产品价格是最近竞争者的两倍，但我买得和他们一

样多。微软系统没有卷入价格战，而是通过增加部件和服务来使产品增值。顾客花钱得到了更多，贝克曼说道，我们保持价格是因为了解顾客的需求。顾客看到了额外的价值，价格就变得次要了，最后，贝克曼谈到，让顾客决定他们将得到的所有东西是否值这个价格。如果答案是否定的，那该怎么办呢？贝克曼认为降价应该是最后做的事情，相反，要看到增值的价值。

讨论：微软的价格策略的成功之处？执行这样的价格策略最重要的因素是什么？

复习思考题： 1. 如何理解价格策划在企业营销活动中的重要性？

2. 新产品价格策划有哪些方式？

3. 怎样理解和运用好变动价格策划？

实训： 各组根据项目实际，进行价格方案的设计与讨论，完成价格策划文案。（2课时）

学习情境6 渠道策划

阅读案例，思考：

- 1、什么是渠道？
- 2、什么是渠道策划？渠道策划的目的是什么？
- 3、为什么不同企业的渠道模式不同？
- 4、企业渠道策划应考虑哪些因素？

一、销售渠道策划

生产者 合理选择、设计和管理销售渠道 → 消费者

(一) 渠道结构策划

- 1、**渠道长度**（见教材 P152 页图 10-6 销售模式）
- 2、**渠道宽度**
 - 密集型分销
 - 选择型分销
 - 独家型分销

3、现代销售渠道的系统结构

(1) 销售渠道的纵向联合——垂直销售系统

● 公司式（厂商合作，合资参股）康佳通过与成都的经销商共同组建合资企业而使产品在成都站稳脚跟。

● 管理式。一般由某一家规模大、实力强的企业出面组织。名牌生产商获得经销商的大力支持。

● 合作式

(2) 销售渠道的横向联合

(3) 多渠道销售系统（案例中的不同模式前四种）

(4) 网络销售系统

(二) 如何选择销售渠道

企业决定所用销售渠道的长短、宽窄以及是否使用多重渠道，要受到一系列主、客观因素的制约。从销售渠道策划的角度来说，市场营销人员要考虑以下问题：分销的是何种产品，面对的是何种市场，顾客购买有何特点，以及企业的资源、战略，中间商的状况。

1、产品因素

(1) 产品的重量、体积。较轻、较小的产品，可用较长、较宽渠道；笨重及大件的产品，多用较短渠道。

(2) 产品的物理化学性质。易损易腐产品，应尽量避免多转手、反复搬运，故多用较短渠道。

(3) 产品单价高低，一般而言，价格昂贵的产品，多用较短、较窄的渠道分销；较便宜的一些产品，销售渠道则较长、较宽。

(4) 产品的标准化程度。标准化程度高、通用性强的产品，渠道可长可宽；非标准化的专用性产品，渠道较短较窄。

(5) 产品技术的复杂程度。产品技术越复杂，对有关销售服务尤其是售后服务的要求则越高，一般多用较短渠道。

(6) 是否时尚产品，新产品上市，多用较短渠道，以减少中间层次或环节；款式不易变化的产品，可用较长渠道。

(7) 是否新产品。新产品上市，多用较短渠道。一是销售渠道尚未畅通，企业缺乏选择的自主权；二是短渠道也有利于企业强劲促销，若是已经打开销路的产品，可以考虑用较长渠道。

(8) 是否耐用品，耐用品多用较短渠道，非耐用品多用较长渠道。

2、市场因素

(1) 市场区域的范围大小。市场区域宽广，宜用较宽、较长渠道；地理范围较小的市场，可用较短、较窄的渠道。

(2) 顾客的集中程度。顾客较为集中，可用较短、较窄渠道；顾客分散，多用较窄渠道与之适应。

(3) 竞争状况。通常，企业使用与竞争者品牌相同或类似的渠道。竞争特别激烈时，则应寻求有独到之处的销售渠道。例如，竞争者普遍使用较短、较窄渠道分销产品时，企业一反常规使用较长、较窄渠道。

3、购买行为因素

(1) 顾客每次的购买量。购买量较小，一般需要较长、较宽的渠道与之适应，故消费者市场多用此类渠道。反之，顾客一次购买批量较大，如生产者市场、社会集团市场，则可用较短也较窄的渠道。

(2) 购买频率。顾客经常要买的产品，应用较宽的渠道；购买频率较低的产品，可用较窄的渠道。

(3) 季节性。消费有明显的季节性的产品，宜用较长渠道分销，由较多层次的中间商分担储存任务。反之，可考虑较短渠道。

(4) 选择性。顾客需求的选择性较强的产品，多用较窄的渠道分销。

(5) 品牌敏感性。顾客对牌子较为敏感，产品多用较窄的渠道。

4、企业自身因素

(1) 财力。财力薄弱的企业，多用较长渠道；财力雄厚的企业，可以根据需要使用较短渠道。

(2) 销售渠道的管理能力。管理能力较低的企业，多用较长渠道。有能力控制销售渠

道的企业，可选择较短渠道。

(3) 分销及市场经验。初入市场的企业，缺乏分销经验，多用较长渠道。

5、中间商因素

(1) 合作的可能性。中间商普遍愿意合作，企业可利用的中间商较多，渠道可长可短，可宽可窄，否则，只能使用较短、较窄渠道。

(2) 费用。利用中间商分销，要支付一定的费用。若费用较高，企业只能选择较短、较窄的渠道。

(3) 服务。中间商能提供较多的高质量服务，企业可选择较长、较宽的渠道。倘若中间商无法提供所需的服务，企业只有使用较短、较窄的渠道。

此外，市场营销人员还要考虑经济形势、有关法规对渠道选择的影响。经济形势看好，销售渠道的选择余地就较大。同时，渠道选择还要考虑到有关政策、法律的约束。

(三) 渠道系统的管理

- 1、激励渠道成员
- 2、评估渠道成员
- 3、调整销售渠道

【案例】 通路改良

引子：夭折的通路“改良”

四川某知名厂商华北大区市场负责人王经理因为业绩出色被调到华东区。之所以派他到华东，是因为营销中心对华东区寄予了厚望。

过去营销中心采用区域独家总代理制，在华东区有一家合作多年的代理商，双方合作一直比较愉快。近两年市场发展很快，但企业在华东区的增长率却远远滞后于整体市场的增长率。王经理知道自己的通路出了问题。经过仔细的调研和分析，王经理认为原来的代理商在资金、管理、市场拓展等方面已显现出能力不足的一面，无法满足目前营销中心对华东市场的增长需求，所以必须要有所改变。但当他尝试与该代理商沟通时，结果发现对方完全不认同他的判断，认为市场增长缓慢是因为厂商的宣传力度不够。

沟通的结果使王经理坚持认为原来的代理商已成为阻碍华东市场增长的主要因素，于是他决定更换代理商，为此他开始与其他分销商接触，并准备在时机成熟的时候引进新的区域总代，达到预期的市场目标。

在与原有代理商下面两家规模较大的经销商接洽的过程中，得到消息的原区域总代立即警告这两家经销商：“如果其再与王经理进行合作接触，会马上对其停止供货，并在通路中进行打压。”这两家经销商不久即对王经理表示，自己承受的压力太大，无法与该厂商直接合作。最后，王经理不得已只好停止改变通路结构的尝试。

病根：症结在于调整的手法和力度

当全国市场增长显著、厂商在某一区域的增长有问题的时候，问题可能就出在区域通路

的能力不足上。在这种情况下，厂商自然就会考虑对通路进行调整，但实际情况要么是很难做出调整，要么是调整后的结果可能并没有使厂商在这一区域的市场占有率得到提升，相反还会下降。

出现这种状况的原因主要是原有代理商不但没有做好自己的工作，而且还会妨碍新经销商的发展。因为原有代理商并不是厂商的全资区域代理，他们考虑的不是厂商应该在这一区域占有多少份额，而是新的代理商加盟以后会抢到自己多少市场份额、会损失多少利润，所以一定会采取措施保护自己的既得利益。

引言中的厂商要对通路架构进行调整一定是建立在这样几个前提之下的：第一，整体市场需求确实在增长；第二，这家区域独家代理的能力真的阻碍了该区域市场的发展，比如其资金实力、人员数量、经营思想等已经不能适应市场的增长态势。因为有些时候情况并不一定是这样，如果区域独家总代在这个区域已经形成了垄断，但还没有达到厂商要求的话，那可能是因为该区域市场就只有那么大，确实不像厂商期望的那样跟周边市场一样实现高增长，那可能就是厂商的判断问题，很难说是因为区域总代的能力问题。

如果在某区域市场由于总代理的覆盖能力不足而没有增长，那自然就是区域总代的问题。在这种情况下，厂商通路调整失败的原因往往就是方法和力度问题。比如，医生要给一个骨折的病人做手术，但因为骨折比较严重，开始不能做，做了可能会性命不保，在这种情况下只能先让其恢复和调理一下。医生之所以不急于做这个手术，考虑的一定是先把患者的性命保住。

如果因为某一区域代理商的问题而对整个通路体系进行调整，并因此而对原有代理商的利益构成了致命伤害，其显然会有很大的抵触情绪。如果双方的出发点不一致，厂商想的就是要更换代理，那彼此沟通起来自然就没有办法达成一致，原有代理自然也不会配合厂商所做的调整。所以，在新的区域代理没有发展壮大之前，原有的市场份额就会不升反降。

药方：不要急于去做根本性的改变

每一家厂商都会有自己的销售压力，就算其调整后的通路架构是合理的，但如果因此而牺牲半年的销售业绩，任何一家厂商都不会允许。

所以，既然要改良通路，总的指导思想还是要尽可能保证不伤害原有区域总代的基本利益，不要急于去做根本性的改变。举个例子，假如这家厂商在华东区只有一个区域总代，厂商的区域负责人也清楚其人员素质、经营状况、资金能力都不符合自己要求，在这种情况下，厂商对通路进行调整的时候就可以先让其他代理从非主流的产品做起，或者在产品更替的过程中，把某一款新产品拿出来让新的代理商来做，同时仍然保证原有代理商对其他产品的代理权，这样的话原有的代理商接受起来就会很容易。

应该相信，原有代理商既然能够做到区域总代，一定也不是只做了一两天的，这些事情也应该能够理解。当原有的区域代理感觉到自己的能力不足的时候，也会接受厂商

所做的不对其构成致命伤害的“改良”，其在接受的过程中也会不断提高自己——作为合作伙伴，原区域总代也不可能只考虑自身的利益而影响厂商的市场开拓。

做销售就是在做人，相信厂商的区域负责人和这个区域代理商的总经理应该是一种朋友关系，其在考虑自己利益的同时，也要考虑到别人的利益；如果只考虑自己的利益，别人肯定也要反扑。

厂商在发展新代理商的同时要做好两手准备：一是如果这家区域代理不能提高自身能力的话，如何让新发展的代理商快速成长起来；同时，厂商也不能把原有代理商的路堵死，更不能一棍子打死。如果原有代理商能很好地达到厂商设定的目标，还是应该尽量让其良性发展、快速成长起来。比如在一个单位，如果某个人的能力不足以适应其工作要求的时候，是考虑马上把他裁掉、换一个新人，还是在提醒他的同时，把他工作的一部分先分给其他人做呢？在 MBA 的课程中，前者所要付出的管理成本是很高的。

反过来看，如果原有区域代理确实没有能力覆盖整个区域市场，那即便这家区域代理没有被剔除出去，厂商再把其下面几家大的代理商发展起来的话，对这个市场的增长也不会有太大的作用，因为他们覆盖的客户群还是原有那些，同样还是有没覆盖到的地方，无非是从一家代理变成了三个或者更多而已，那厂商何必不在其原有代理商覆盖不到的地方发展新的代理呢？这样就更不会出现案例中的问题了。

思考：渠道管理中应注意哪些问题？

二、直复营销策划

（一）直复营销特点

产品 厂家——→消费者

与传统营销的比较：传统营销：信息单向，有店铺

直复营销：信息双向，无店铺

与直销的比较：直复营销（direct marketing）产品通过广告、邮购目录、电话、电视、信函到达消费者（记帐卡付款）

直销：以个人方式向顾客推销商品。（雅芳、安利）

【补充资料 1】

直复营销（直销）是渠道的创新和革命。服装传统的营销模式一直采用专卖店和商场店中店的分销形式，也就是“坐商”。这种模式是以产定销，先生产、进货，然后销售。在客户资源方面很被动，缺乏个性化服务，很难满足顾客购物的便捷性和心理需求。同时，商场经营趋同，购买分散，流通费用过高，货款帐期拖沓，产生库存。服装传统营销模式对场地、租金、首批进货款要求相当高。经销商经营品牌服装一般需要投入 60、70 万元，甚至一、二百万元以上，风险很大。这种模式最大的问题在于：投入资金过高，服装积压严重，经营风险大。直销的标准模式是“无店铺经营”。它通过广

告传播、电话营销、DM 直接邮件、产品目录营销、网络营销、人员推广等六大营销手段。核心是以客户需求为导向，迎合客户心理。

（二）直复营销方式策划

1、电话营销（上网查阅或图书馆资料查询相关资料）

2、网络营销

【补充资料 2】

● 网络营销渠道功能

与传统营销渠道一样，以互联网作为支撑的网络营销渠道也应具备传统营销渠道的功能。营销渠道是指与提供产品或服务以供使用或消费这一过程有关的一整套相互依存的机构，它涉及到信息沟通、资金转移和事物转移等。一个完善的网上销售渠道应有三大功能：订货功能、结算功能和配送功能。

（1）订货系统。它为消费者提供产品信息，同时方便厂家获取消费者的需求信息，以求达到供求平衡。一个完善的订货系统，可以最大限度降低库存，减少销售费用。

（2）结算系统。消费者在购买产品后，可以有多种方式方便地进行付款，因此厂家（商家）应有多种结算方式。目前国外流行的几种方式有：信用卡、电子货币、网上划款等。而国内付款结算方式主要有：邮局汇款、货到付款、信用卡等。

（3）配送系统。一般来说，产品分为有形产品和无形产品，对于无形产品如服务、软件、音乐等产品可以直接通过网上进行配送，对于有形产品的配送，要涉及到运输和仓储问题。国外已经形成了专业的配送公司，如著名的美国联邦快递公司（ <http://www.FedEx.com>），它的业务覆盖全球，实现全球快速的专递服务，以致于从事网上直销的 Dell 公司将美国货物的配送业务都交给它完成。因此，专业配送公司的存在是国外网上商店发展较为迅速的一个原因所在，在美国就有良好的专业配送服务体系作为网络营销的支撑。

● 网络营销渠道特点

在传统营销渠道中，中间商是其重要的组成部分。中间商之所以在营销渠道中占有重要地位，是因为利用中间商能够在广泛提供产品和进入目标市场方面发挥最高的效率。营销中间商凭借其业务往来关系、经验、专业化和规模经营，提供给公司的利润通常高于自营商店所能获取的利润。但互联网的发展和商业应用，使得传统营销中间商凭借地缘原因获取的优势被互联网的虚拟性所取代，同时互联网的高效率的信息交换，改变着过去传统营销渠道的诸多环节，将错综复杂的关系简化为单一关系。互联网的发展改变了营销渠道的结构。

利用互联网的信息交互特点，网上直销市场得到大力发展。因此，网络营销渠道可以分为两大类：一类是通过互联网实现的从生产者到消费（使用）者的网络直接营销渠道（简称网上直销），这时传统中间商的职能发生了改变，由过去的环节的中间力量变

成为直销渠道提供服务的中介机构，如提供货物运输配送服务的专业配送公司，提供货款网上结算服务的网上银行，以及提供产品信息发布和网站建设的 ISP 和电子商务服务商。网上直销渠道的建立，使得生产者和最终消费者直接连接和沟通。

另一类，是通过融入互联网技术后的中间商机构提供网络间接营销渠道。传统中间商由于融合了互联网技术，大大提高了中间商的交易效率、专门化程度和规模经济效益。同时，新兴的中间商也对传统中间商产生了冲击，如美国零售业巨头 Wal-Mart 为抵抗互联网对其零售市场的侵蚀，在 2000 年元月份开始在互联网上开设网上商店。基于互联网的新型网络间接营销渠道与传统间接分销渠道有着很大不同，传统间接分销渠道可能有多个中间环节如一级批发商、二级批发商、零售商，而网络间接营销渠道只需要一个中间环节。

● 网络营销渠道建设

由于网上销售对象不同，因此网上销售渠道是有很大的区别的。一般来说网上销售主要有两种方式，一种是 B-B，既企业对企业的模式，这种模式每次交易量很大、交易次数较少，并且购买方比较集中，因此网上销售渠道的建设关键是建设好订货系统，方便购买企业进行选择；由于企业一般信用较好，通过网上结算实现付款比较简单；另一方面，由于量大次数少，因此配送时可以进行专门运送，既可以保证速度也可以保证质量，减少中间环节造成损伤。第二种方式是 B-C，即企业对消费者模式，这种模式的每次交易量少、交易次数多，而且购买者非常分散，因此网上渠道建设的关键是结算系统和配送系统，这也是目前网上购物必须面对的门槛。由于国内的消费者信用机制还没有建立起来，加之缺少专业配送系统，因此开展网上购物活动时，特别是面对大众购物时必须解决好这两个环节才有可能获得成功。

在选择网络销售渠道时还要注意产品的特性，有些产品易于数字化，可以直接通过互联网传输；而对大多数有形产品，还必须依靠传统配送渠道来实现货物的空间移动，对于部分产品依赖的渠道，可以通过对互联网进行改造以最大限度提高渠道的效率，减少渠道运营中的人为失误和时间耽误造成的损失。在具体建设网络营销渠道时，还要考虑到下面几个方面。

首先，从消费者角度设计渠道。只有采用消费者比较放心，容易接受的方式才有可能吸引消费者使用网上购物，以克服网上购物的“虚”的感觉。如在中国，目前采用货到付款方式比较让人认可。

其次，设计订货系统时，要简单明了，不要让消费者填写太多信息，而应该采用现在流行的“购物车”方式模拟超市，让消费者一边看物品比较选择，一边进行选购。在购物结束后，一次性进行结算。另外，订货系统还应该提供商品搜索和分类查找功能，以便于消费者在最短时间内找到需要的商品，同时还应对商品提供消费者想了解的信息，如性能、外形、品牌等重要信息。

再次，在选择结算方式时，应考虑到目前实际发展的状况，应尽量提供多种方式方便消费者选择，同时还要考虑网上结算的安全性，对于不安全的直接结算方式，应换成间接的安全方式，如 8848 网站将其信用卡号和帐号公开，消费者可以自己通过信用卡终端自行转帐，避免了网上输入帐号和密码被丢失的风险。

最后，关键是建立完善的配送系统。消费者只有看到购买的商品到家后，才真正感到踏实，因此建设快速有效的配送服务系统是非常重要的。在现阶段我国配送体系还不成熟的时候，在进行网上销售时要考虑到该产品是否适合于目前的配送体系，正因如此，目前网上销售的商品大多是价值较少的不易损坏的商品，如图书、小件电子类产品等。

【补充资料 3】 向毛细化渠道要销量

许多市场成熟的国家，消费群的分布大体都呈菱形，即处于最高端和最低端的群体都占据较少比例，而中端消费群体基本上占据了市场消费额的 6 成以上。相对而言，我国消费群体分布是比较特殊的，其分布基本呈现一个金字塔型，15%的中高消费群体居于金字塔的顶端和稍下部，而高于 85%的中低端消费者全部位于金字塔的中下部。有意思的是，自市场开放以来，本土以及许多外资企业都热衷于为金字塔中上端的少量顾客提供产品，当千军万马都拼尽全力往“一级市场”这条独木桥上拥挤时，各种各样的“USP”和“差异化”迫使这些企业无不绞尽脑汁、疲于奔命。遗憾的是，胜利的号角最终只是从极少数的企业嘴里吹响。

市场的竞争如今已呈白热化趋势，当很多企业闷在家里挠头自问“销量从哪里来”时，是否考虑过别再死绷着“一级市场创品牌、保形象”这根筋，把姿态尽量地“往下”放一放呢？

如果要判断今后市场的整体销量从哪里来，笔者以为，“毛细化渠道”模式将为大多数企业带来近 7 成的销量，即渠道的建设要向二三级市场甚至是四级市场延伸，充分做“细”，而不在于一味地强调有如一级市场的做“精”。大城市市场的逐步饱和，迫使许多企业不得不迈出进军二三级市场的步伐。“毛细化渠道”，其核心点在于“渠道扁平，重心下沉”，以进一步贴近客户需求，努力加快市场反应速度，同时加快商品周转速度。众多跨国公司已经开始注意到这一点，通过并购本土品牌，借助被购企业的渠道，快速渗透到中小城市是跨国公司常用手法，比如欧莱雅收购小护士、日清借道华龙等。包括像宝洁这样的国际巨头和娃哈哈这样的本土企业，其旗下的产品诸如飘柔、非常可乐等，在这些市场都取得了不错的业绩。

“毛细化渠道”为增加产品的销量所带来的两大重要作用

第一，市场规模。我国二三四线市场包含 2 亿多的非农人口和 9 亿多的农村人口，如此大的市场规模，哪怕占据 1%的份额，也是一笔非常可观的收入。以非常可乐为例，1998 年推出以来，6 年多时间非常可乐避开可口可乐和百事可乐占优势的大城市市场，

在中国乡镇和农村二三线市场扎根，占领了中国 12% 的可乐市场份额。据说，在新疆与哈萨克斯坦交界的地方，都能买到非常可乐，但是，可口可乐和百事可乐却不见踪影，这其实就是非常可乐在渠道“毛细化”方面占领的优势。

非常可乐的成功，也迫使可口可乐加快了渠道“毛细化”的速度，比如其继吉林、天津、湖南、广东、海南之后，首次投资 1200 万美元在西北地区建设了甘肃灌装厂；向农村地区投放 7000 台冷柜，并开展“一元钱可乐”行动，重新推出玻璃瓶可乐，并以可以退瓶的方式来刺激农民的消费，从而不断加大对中西部地区和农村市场的销售力度，等等。如今在中国福建、浙江等东南沿海省份一些小渔村的代销店里，人们已经可以看到有可口可乐的货架、冰柜了。

同样在渠道“毛细化”操作上有出色表现的飘柔，其销量已占到宝洁洗发水总销量的 40%，2004 年也首次跌破“10 元”，推出了 9.9 元的飘柔洗发水主攻二三级城市。而目前对宝洁形成市场威胁的如舒蕾、好迪、蒂花之秀、拉芳等品牌，正是凭借价格优势、强大的铺货能力以及终端促销瓜分了宝洁的市场，尤其是在二三级市场。

第二，品牌空档。 相对于大中城市品牌导向的消费模式，低价商品为二三线市场主流消费商品，高性价比的二三线品牌和地域品牌商品，由于贴近当地客户需求而更受消费者青睐。二三线市场由于被大多品牌所忽视，对于这些市场的消费者而言，心中的“品牌货架”还是十分空旷的。任何一个品牌率先进入，都会取得在“品牌货架”上的先发优势。

比如说在可口可乐没有打入的一些省份，非常可乐进入以后，反而成为了当地消费者心目中正宗的可乐，卖了一百多年、在中国大城市也搞了 20 多年的可口可乐和百事可乐反而排不上座次了。非常可乐拥有的遍布城乡的销售网络和良好的品牌声誉都对其渠道“毛细化”做到了极强的支持，抓住两大可乐展开大城市争夺战无暇顾及二三线市场的绝佳机会，非常可乐乘隙在中西部地区和广大农村扎根成长，成为二三线市场的可乐第一品牌。如今在二三级城市，婚嫁喜事用的都是非常可乐，已是“有喜事，当然是非常可乐”了。

对于“9.9 元”的新飘柔而言，尽管国产品牌已经有了很好的渗透，但是要让绝大多数消费者选择购买这款产品还需要时间，不过，从长远看，由于飘柔品牌响，实施渠道“毛细化”在二三线市场攻城拔寨为时不会太久。

推便宜的产品不仅是飘柔的一个尝试，也是其背书品牌宝洁的一个趋势，宝洁在一级市场已经进入了饱和期，很难再有大的发展，但二三级乃至四级市场对宝洁来说是还完全是空白，想提高“销量”，进入这个领域是必然的结果。

“毛细化渠道”三大要素

第一，产品的“民俗化”。 比起一级市场，二三级市场的消费者对价格更为敏感，而对产品的品牌品质不过于在意。走“毛细化”渠道的产品价格应当比一级市场价格更

低、包装更小、促销更多，特别是竞争对手已经在大城市占据了主要份额的产品，而区域性非常强的产品比如高端的啤酒以及奢侈消费品等就不大适合走这个渠道。国内品牌除了非常可乐，如 TCL、李宁、脑白金、奇强、格兰仕、长虹、汇仁等，都从二三线市场中尝到了甜头。

非常可乐可谓是“民俗化”做得最彻底的品牌，其“中国人自己的可乐”品牌口号如今已是响彻大江南北。正是鉴于我国二三线市场的消费文化，一些国际品牌也不得不入乡随俗，今年，可口可乐在中国就推出了两个不同版本的电视广告，一个是时尚港台明星拍摄的“城市版”，强调可口可乐时尚、活力的一面；另一个是“不修边幅”的葛优拍摄的“城镇乡村版”——《火车》篇，重在拉近与乡镇消费者的心理距离。

第二，与经销商实现“双赢”。“毛细化”渠道的一个重要条件就是企业和经销商之间的相互合作，实现利益上真正意义上的“双赢”。企业不可能单凭一己之力全面进入二三级市场，毕竟，这个市场太大了，更不用说还要面对当地各种复杂的环境和困难了。一些跨国公司打二三级市场时，就是因为成本控制、不了解当地市场情况等原因鲜有成功者，甚至付出了惨重代价。而经销商恰恰熟悉当地环境，所以，二三级市场的独特性决定了企业必须依赖当地经销商，谋求“双赢”。

长虹在八省一市二三级市场实行的仓储直销的营销政策，找的就都是当地前几名的经销商作为合作伙伴，将优势资源（包括畅销产品、优惠政策、促销礼品、广告费用及其他费用）优先提供给这些合作伙伴，而经销商则利用自己原有的资源优势（包括与当地政府机关的关系，熟悉当地消费者嗜好，选择好的促销礼品和举行卓有成效的促销活动、利用电视媒体的宣传广告资源等），双方在营销渠道上通力合作，达到少投入而实现大产出的目标。

第三，培养市场的消费习惯。不论哪级市场，消费习惯都是要培养的，二三线市场的消费需求则更要从消费习惯的培养开始。从市场推广来说，应当针对目标人群，制定不同于竞争对手的品牌形象。比如非常可乐贴合农村人喜欢热闹的“礼庆”形象、飘柔的“头发柔顺专家”形象，对于二三级市场来说，就起到了十分良好的“教育引导”作用。与非常可乐和飘柔相比，跨国品牌柯达也可谓是一个市场“教育专家”。当大多数城里人认为传统胶卷将会成为历史时，柯达却清楚地看到，在许多二三级、三四级的乡村地区，还有一大部分人们至今连一台稍微像样的传统相机都还没能普及。柯达已决定要在中国的每一个镇都设有一个冲印网点，并已经在 250 个二类城市推销出了 200 万个价值 99 元的“产品包”，包括一台柯达传统相机和四卷柯达 MAX 胶卷。

“毛细化渠道”四项操作

第一项，渠道。二三级市场，越往下延伸，市场容量越小、经销商资金实力越弱、经营能力越差、对品牌忠诚度也越低。由于这几级市场人口较少，居住相对分散，购买力不强，迫使销售网点的布局也较为分散，导致企业自建营销渠道成本往往较高。就目

前渠道而言，连锁超市和大卖场在重点城市做得风声水起，使得一级市场的渠道集中度越来越高，如国美、苏宁、家乐福等。而在二三级市场，传统渠道如夫妻店、小超市、小门面等零售终端仍是主流。这就要求企业的渠道重心必须“下沉”，像康佳手机展开的“千县千店工程”便是收取了很好市场效果的案例。

笔者以为，“毛细化渠道”可分为“主”、“客”两种方式。

“主”即以我为主。尽管企业自建渠道成本高、风险大，但是，如果实力支持，依然可以采取自建方式，这样有利于渠道扁平化，减少过多中间环节。因此，可以县、乡、镇为序列建立营销分支机构。比如在富裕地区的城市设立厂家县级经销处，在城乡结合部设立乡级分销处、镇级零售点。

“客”即以经销商为主。根据二三级市场的现状，可采用铺货、代理两种模式。在一些经济不发达的县级市场，铺货是提升终端上柜的有效手段，能有效提升终端销量。代理，主要指“县级代理”，这将有利于企业集中资源，扶持核心经销商，帮助经销商发展自身网络，从而企业能够借助经销商推广品牌。

第二项，产品。与一级城市市场不同，我国二三级市场乃至农村市场基本上还处在“功能性”需求阶段，即比较强调产品的实际使用价值，而不太注重产品所带来的“社会尊重”和“潜意识”等附加价值和精神享受，如看重产品耐用、实惠等基本功能大于美观、个性。因此，适应“毛细化渠道”的产品必须是以满足基本功能需求为主，附加精神价值为辅。

综上所述，“毛细化渠道”产品应该符合以下几点要求：

1、价格低廉。2、质量稳定。3、耐用性、适应性好。4、包装简单，散装为主。5、色彩鲜艳，包装图案喜庆、吉祥。6、产品名称浅显易记，大俗即大雅。

第三，传播

1、电视广告。是二三四级市场消费者接触的主要传播媒体，有巨大的影响力，可使产品得到大多数人的认知和信任

2、广播媒体。是二三四级市场另一个获取信息资源的媒体渠道，传播面广，利于扩大知名度。

3、车身广告。各县乡镇的公交、中巴、“摩的”等车身广告，是形成二三四级市场一道的流动的广告载体。

4、墙体广告。墙体广告成本低，也是打入二三四级市场的一种有效广告形式。

5、促销活动。开展各色促销活动，比如乐队、锣鼓队等，附加赠送一些应季的小礼品如春联、汗衫、阳伞等；以及开展一些有奖销售活动，采用抽奖的方式，赠送自行车、电风扇、摩托车等，强化市场吸引，增强产品的市场口碑。

6、口碑传播。针对性的给县、乡、镇的“意见领袖”如基层干部、干事等寄送产品资料，影响并带动更多的消费者。并充分利用获奖证书等宣传工具，加大在消费群中

的口碑传播效应。

第四，管理。“毛细化渠道”要求销售管理和业务操作必须规范化、制度化。对于“毛细化渠道”的销售管理而言，务必要统一所有业务人员的作业流程，使其与企业的销售计划吻合。特别是当销售计划与市场实际发生偏离的时候，一定要避免业务人员的“自作主张”，采用自以为是的营销方法执行计划。

用简单、易于执行的制度“强制”规范业务员的日常行为，必须结合企业自身的实际情况，将学习、经历、背景不同的业务人员头脑中的“营销理论”与企业的要求，融为一体，并纳入到企业成形的标准规范体系中来，形成共同的“营销语言”。建立“日清周结”的检查、考核管理项目，加强销售团队的能力建设。并最终通过统一高效的销售团队创造持续增长的业绩。

复习思考题：1. 比较两种产品的渠道策略，如冰箱和牙膏。

2. 影响企业营销渠道设计的因素有哪些？

3. 企业应如何进行渠道策划？

实训：各组完成小组策划项目的渠道设计部分方案的讨论与文案的写作。（2课时）

学习情境 7 促销策划

【引言】

1853年美国一家帽子店以买帽子者可享受免费拍摄一张戴帽子照片的优惠,招徕了大批顾客,取得了满意的销售效果。这种促销实质上就是以附带赠送的优惠。激发起消费者的兴趣,并促其产生购买行为,从而达到扩大销售的目的。

促销策划是在对广告、营业推广、公共关系、人员推销等各种促销进行组合运用时具有创造性的谋划与设计。包括:整体促销策划和单一促销策划。

整体促销策划:对企业整个促销工作的谋划和设计。即广告、营业推广、公共关系、人员推销如何实现最佳配合。

单一促销策划:对企业在一定时间针对确定的市场采用特定的促销方式,对单项促销活动进行策划。

一、促销组合策划的程序和内容

1、确定目标市场,选择目标传播对象

——产品卖给谁?促销信息要传播给谁?

目标听众对企业、产品等认知状况是信息沟通者决定对谁说、说什么、怎样说、何时说、哪里说的基础。

目标对象不同,信息内容、形式、传播媒体等都不同。

2008年纳爱斯集团以2.29亿获得央视特约剧场冠名权。纳爱斯作为一家以日用品为主的公司,电视剧时段是最主要的广告投放时段。

2、确定促销沟通目标

消费者购买心理的三个阶段:认知、情感、行为。

四个步骤:注意---兴趣---欲望---行动,在不同阶段,促销沟通的具体目标是不同的。在知晓阶段,告知、教育是主要目的,在犹豫阶段,促成购买是最重要的。

传播者要知道如何把目标传播对象从他们目前所处的位置推向更高的准备购买阶段

3、确定促销沟通的信息

(1)说什么——信息内容(诉求点、主题、创意)

(2)怎么说——信息结构(表达次序)

车到山前比有路,有路必有丰田车

乌江榨菜历经三腌三榨,乌江榨菜,我爷爷的爷爷都说好。”

(3)怎样说——信息形式(表现形式)图片设计、广告语、情节设计等

(4)谁来说——信息源(专家、百姓)(企业形象代言人)

选择谁来说最重要的是说者在受众心目中的信任度问题。有时来自于老百姓的感受

比明星代言更能取得受众的信任，如洗衣粉——家庭主妇，“神州行——都说行，我看行”

【补充资料 1】根据北美权威统计机构 NPD 公布的有关名人影响力的调查指出，人们对大多数的名人并没有一个高度信任。在 86 个名流代言中很少有获得令人眼前一亮的信任支持率，95%的受访者认识老虎伍兹（高尔夫球明星），但是只有 12%的认同“他是我信任的人”。阿姆斯特朗是在相同的名流中受信任度最高的，也只有 18%的信任水平。相反一些相对没有那么知名的名流却在购买决策上显现出积极的影响。美国广播公司明星主持人 TYPennington 获得了同组中最高的信任度 37%，因为作为一个家具专家，yy 说的化有着权威性，而他更接近大众使其成为你一个亲切的现象。（——摘自 WPP 集团下属 MillwardBrown 的报告《明星的力量，增值还是减值》）

明星的代言门事件

郭德纲 藏秘排油 央视 3. 15 晚会曝光为虚假宣传
 葛优 亿霖木业 该合资造林项目被警方以“非法传销案”查处
 谢小东 唐国强 新兴医院 夸大宣传功效
 徐帆 天使丽人美容胶囊 涉嫌虚假广告在四川遭到查处
 刘嘉玲 SK2 系列产品被国家质检总局查出含有违禁物质

4、选择信息传播媒体

人员信息沟通渠道与非人员沟通渠道

人员沟通：双向性、互动性，成本高，范围有限。适合昂贵、复杂，购买不频繁的产品。

非人员沟通：面广、速度快，单向性。

5、决定促销组合

(1) 根据产品生命周期的不同阶段选择不同的促销手段

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
促销目标	打开知名度	培育品牌忠诚	保持品牌忠诚	不亏损
促销手段	公关 广告 SP 推动分销	大量 广告	SP 广告激励 分销	少量 广告
促销侧重点	说明 介绍 示范 诱导	说服 劝说 诱导	提醒 优惠折扣	新老产品 对比

【补充资料 2】企业如何制定促销组合？

促销组合内的各个工具分别有着不同的影响力，例如公关宣传在消费者认知和兴趣阶段里有强烈的影响力，可形成客户对企业或产品的好感，“采用”影响力较弱。而人员推销由于面对面的口头诉求，在评价、试用、催促、采用阶段，就有重大影响。SP 促销活动由于具备着设计复杂、动用人力多等。在认知、兴趣、评价、催促、采用阶段，就有重大影响。

促销组合的运用还要考虑产品的属性与特殊性，例如对一个以销售工业用品为主的企业而言，也许全部依赖于人员推销。相反的，消费品生产厂商，可能以广告为主。对一家厂商有效的方法，对另一家可能毫无用处。类似的产品销往同一市场的厂商，运用不同的促销组合，也可以成功地达成其目标。这就要求我们营销部门在运用促销组合时，需要充分考虑不同产品、不同环境、不同客户或消费对象，灵活调配，合理组合。

6、促销预算

量入为出法、销售比例法、竞争对等、目标任务法

预算应该具体详细，所有指出项目都应一一列清。

【举例】

项目	总量	要求	作用	费用预算
发放 DM 广告	150000 份	100000 投递 50000 门店发放	使顾客了解促销 商品及价格	150000 元
张贴促销海报	10000 张	店内张贴	介绍卖场赠送销 售的商品	20000 元
悬挂特价 POP	10000 张	店内悬挂	介绍卖场特价销 售的商品	20000 元
放置广告牌	184 个	店外放置	宣传活动内容	1840 元
悬挂吊旗	4600 面	店内悬挂	突出活动主题	13800 元
悬挂红灯笼	9200 个	店内外悬挂	烘托卖场气氛	46000 元
悬挂国旗	184 面	店门口布置	突出活动主题	3640 元
悬挂彩色气球	9200 个	店堂布置	渲染节日气氛	18400 元
张贴征文海报	460 张	店内外张贴	传递活动信息	920 元
合计				274600 元

7、制作促销策划书

策划书的结构

封面

前言

目录

摘要

正文 { 市场状况分析
市场竞争状况分析
企业产品分析
目标消费者分析
促销目标和主题
促销组合与方案实施

附录

二、促销活动主题的设计

主题——诉求点，USP

1、促销活动主题设计的方法

(1) **理性诉求**：提供有关产品质量、经济性、效用、性能便利性、品质一致性、服务信赖性等方面的理性信息。

瑞夫斯 总督牌能够给你的而别的没有滤嘴的不能给你的是什么？有滤嘴的总督牌吸起来是好得多。

M&M 巧克力糖“只溶在口，不溶在手”，

联邦快递：使命必达

乐百氏：二十七层过滤

沃尔玛：天天平价

(2) **情感诉求**：激发听观众的某种情感从而诱导与促成他们购买，如害怕、内疚、忧虑、不想输人、好胜、自尊心、追求流行和快乐、野心、与众不同等。

雕牌牙膏（亲情演绎——我也有妈妈了）

洗衣粉广告（我能帮妈妈洗衣服了）

(3) **道义诉求**：告诉听观众什么是正确的态度、价值观、行为准则等，常用于公益广告。

“迎奥运、讲文明、树新风”公益广告告诉我们文明在我们身边，应该每个人从身边的小事做起。

2、促销主题设计的角度

(1) 以产品为主题的促销活动——围绕产品展开，产品广告。

(2) 以季节特点为主题的促销活动——与季节性消费联系在一起，夏季空调，电扇，冬季保暖用品等，换季促销，服饰的季节促销很明显。

(3) 结合特定节假日的促销活动

中秋团圆金六福酒，春节回家金六福酒

喜事要喝非常可乐

汇源果汁春节联欢晚会促销——央视春晚我最喜欢的节目评选冠名权”“新年喝汇源、全家都团圆”

“感恩表孝心，我送父母去旅游”为主题的旅行社促销

母亲节——“快乐母亲，健康妈妈”商场主题促销活动

3、促销主题设计的要求

(1) 促销活动主题要与产品品牌诉求和定位相一致，促销活动主题是打动消费者的关键，一定要贴近目标消费者利益，促销主题是消费者关注的重点。

腕上风景线——斯沃琪手表，与其引领时尚、物美价廉、款式众多，数量有限、鲜艳色彩，精美造型的品牌定位一致。

奢侈品促销——“2008 锦绣梦想”爱玛仕丝巾展

【补充资料 3】 爱玛仕品牌

让所有的产品至精至美、无可挑剔，是爱马仕的一贯宗旨。目前爱马仕拥有 14 个系列产品，包括皮具、箱包、丝巾、男女服装系列、香水、手表等，大多数产品都是手工精心制作的，无怪乎有人称爱马仕的产品为思想深邃、品位高尚、内涵丰富、工艺精湛的艺术品。这些爱马仕精品，通过其散布于世界 20 多个国家和地区的 200 多家专卖店，融进快节奏的现代生活中，让世人重返传统优雅的怀抱。

历经了 160 多年的风雨沧桑，爱马仕家族经过几代人的共同努力使其品牌声名远扬。早在 20 世纪来临之时，爱马仕就已成为法国式奢华消费品的典型代表。20 世纪 20 年代，创立者蒂埃利·爱马仕之孙埃米尔曾这样评价爱马仕品牌：“皮革制品造就运动和优雅之极的传统。”爱马仕只是巴黎城中的一家专门为马车制作各种配套的精致装饰的马具店，在 1885 年年举行的巴黎展览会上，爱马仕获得了此类产品的一等奖。此后，爱马仕之子埃米尔·查尔斯再建专卖店，生产销售马鞍等物品，并开始零售业务。随着汽车等交通工具的出现和发展，爱马仕开始转产，将其精湛的制作工艺运用于其他产品的生产之中，如钱夹、旅行包、手提包、手表带，以及一些体育运动如高尔夫球、马球、打猎等所需的辅助用具，也设计制作高档的运动服装。爱马仕品牌所有的产品都选用最上乘的高级材料，注重工艺装饰，细节精巧，以其优良的质量赢得了良好的信誉。

(2) 促销主题还要充分利用时势热点，诸如春节、母亲节、奥运等等，要有一定的新闻价值，要有创新，在一定程度上能够引起社会舆论的关注。

【举例】 奥运主题广告语

一起奥运，一起联想——联想

为同一个梦想加油！——中国石化

激情成就梦想——青岛啤酒

盛世奥运，百年中行，服务客户，创造价值——中国银行

畅想奥运，点燃神州——可口可乐

没有不可能——阿迪达斯

为梦想创造可能——伊利

伊利品质，奥运标准——伊利

健康北京，迎接奥运——中国移动

同一个网络，同一个梦想——搜狐

(3) 促销主题要简洁、突出、富有创意，并且朗朗上口，反映促销活动的核心思想。

【举例】 礼遇春天，乐享健康——奥克司空调清明节促销

学生作品点评

“心心相印，不离不弃”“心心相印，圣诞有礼”“心心相印，我们永远和你在一起！”

义乌“OSHKOSH B' GOSH”童装店开业促销主题：“月圆了 天凉了 该给孩子添衣了”

情侣服装店促销主题：“情侣服装穿上身，情情爱爱过一生，爱你，要让全世界知道”

【案例 1】 百佳超市五一主题促销

广州百佳超市隶属于香港百佳超市集团，具有丰富的超市经营经验，目前在广州有 10 多家连锁门店。百佳超市一贯注重开展促销活动，其促销活动分为两类，一类是长期例行性促销，一类是短期主题性促销。百佳将 2005 年 5 月定义为“欢笑月”，围绕“家庭欢乐”的主题，进行了一系列促销活动，下面对几个主要促销活动进行简要介绍。

“圆满百佳梦”是“欢乐月”推出的主要促销活动，活动内容：顾客凡一次性购物满 58 元，即可获赠“百家梦想卡”一张，经过抽奖有机会实现家庭梦想。家庭梦想包括：A. 旅游大奖（价值 3000 元）；B. 家庭影院（价值 1500 元）；C. 体育用品（价值 500 元）；D. 电影票（价值 200 元）。

“‘快乐儿童’绘画比赛”也是“欢乐月”推出的另一项主要促销活动。凡参加本次比赛的小朋友均有机会获双重丰富大奖，一重奖：所有参赛小朋友都可以获得精美文具礼品一份；二重奖：分别评选出一二三等獎，一等奖是价值 200 元精美文具用品，二等奖是价值 100 元精美文具用品，三等奖是价值 50 元精美文具用品。

“宝洁百佳联合促销”，这是百佳与宝洁公司的一次联手促销活动，活动内容有两大项，一项是特价促销，例如玉兰油新生眼部退纹紧致霜 15 克 149 元，玉兰油水润保湿泡沫面乳 100 克 24 元；另一项是“买就送”促销活动，例如，买满宝洁沐浴产品 48 元送原色生活沐浴套装一份，买满宝洁产品 68 元送时尚百宝箱一个……

“10 元换购”，活动内容是：顾客一次性购物满 58 元以上，可用 10 元换购以下产品：恒隆清香铁观音 250 克（原价 25.9），百佳牌婴儿润肤乳 500 毫升（原价 19.9）……

讨论：1、请分析点评百佳超市的“五一”促销主题设计。

2、百佳超市采取的具体促销方式是否体现了促销主题？

【课堂实训】

清明节是中国传统的节日，蕴含着独特的祭祀故人的节日文化，这让商家在促销活动中很难策划。但是，从今年开始，我国将清明节作为法定的假日，与双休日一起，形成三天的小长假，对于商家而言，对此置之不理又很可惜，因此，如何做好清明节的促销策划，把握商机，对商家来说是一个考验。

义乌解百购物中心作为义乌最大的百货商场，该如何把握假日机会，做好节日促销？

请分组为义乌解百购物中心设计清明节的促销主题。

三、广告创意战略

七种典型广告创意战略

- 1、一般性战略-----不宣称优越性。而诉求简单的产品或利益声称。
- 2、先入为主战略-----带有优越性陈述的一般性声称
- 3、独特销售主张战略（USP）-----基于独特的物质特征或利益的优越性声称（广告大师罗素·瑞夫斯 20 世纪 50 年代提出）

USP 的三个要点：

- （1）每则广告都必须给消费者一个建议，它不应仅是对产品的吹捧或橱窗广告；
- （2）建议必须是竞争者不能提供或没有提供的，它在品牌或声明方面必须是独特的，别的同类产品没有宣传过；
- （3）建议必须对大众有足够的说服力。能够吸引购买本公司品牌的新顾客。

【案例 1】 总督牌香烟

标题：总督牌能够给你的而别的没有滤嘴的不能给你的是什么？

只有总督牌在每支滤嘴中给你两万颗过滤气瓣。当你吸烟时，丰盛的烟味透过它，过滤、过滤、再过滤。男士：有那两万颗过滤气瓣，实在比我过去吸没有滤嘴烟时味道要好。女士：对，有滤嘴的总督牌吸起来是好得多……，并且不会在我嘴里留下任何烟丝渣。烟盒旁说明：只比没滤嘴香烟贵一两分钱而已。

【案例 2】 M&M 巧克力糖

1954 年瑞夫斯在接待 M&M 糖果公司总经理麦克纳马拉时，交谈了 10 分钟。当知道 M&M 糖果是当时美国惟一用糖衣包着的巧克力糖，因此而不粘手时，创意构想就形成了。

电视广告中只出现两只手。旁白：哪一只手里面有 M&M 巧克力糖？不是这只脏手，而是这只手。因为，M&M 巧克力糖溶化在口中而不在手中。

在我国，一般把它翻译成：“只溶在口，不溶在手”，事实上并不因为它的质量如何

好，而仅仅是加了一层包装纸，但别的公司却没有。

4、品牌形象战略-----基于心理差异（通常为象征性联想）的声称

品牌形象战略（brand image, BI)战略——著名广告师大卫·奥格威（奥美广告公司创始人）在其经典著作《一个广告人的自白》(1962)中说：“每一个广告都应该对品牌形象有贡献”。

【案例 3】 带眼罩的男人

奥格威创作的哈撒韦（Hathway）衬衫带眼罩的男人形象即是其代表作。为了表现衬衫的高档品位，他设想了 18 个人物形象，最后采用了这个带眼罩的、气质不凡的男子形象。广告中的模特由俄国贵族乔治·朗格尔男爵担任。当广告在《纽约客》上刊登后，立即引起了轰动，使默默无闻 116 年的哈撒韦名噪全美。这个带眼罩的人物后来还出现在许多场合，如指挥乐团、演奏双簧管、绘画、击剑、驾驶游艇、授课、看牙医，等等，一直延续着这一形象战略。

【案例 4】 万宝路牛仔形象

众所周知，万宝路最初定位于女士烟。1954 年李奥·贝纳公司为其重塑金身，创造了粗犷豪放、成熟刚健的万宝路牛仔形象。广告中突出表现强壮、有血性、埋头工作的男子汉。无论是牛仔、渔民还是滑雪者或作家，有共同特征：手背上都带有纹身，让形象显得更粗犷彪悍。动机分析家马蒂诺称赞“万宝路”的广告宣传是向自己的牌子投入了“一种令人激动不已的形象。”他认为典型的男性形象和纹身表达了人们吸“万宝路”香烟的核心意义：男子汉气概、成年、强壮。

5、定位战略-----试图建立或占据与特定竞争对手有关的心理利基市场。

6、共鸣战略-----试图通过唤起潜在消费者脑海中保留的体验而赋予产品相关的意义。

7、情感战略-----试图通过模糊、幽默等手段引起感情参与，而不是着重强调销售。

四、广告策划的流程

- 1、前期准备
- 2、调研分析
- 3、产品分析
- 4、广告受众分析
- 5、竞争分析
- 6、广告目标确定
- 7、确定目标市场和产品定位
- 8、广告诉求与创意策略

9、广告表现执行策略确定

10、制定实施计划

11、确定广告预算分配

12、广告计划实施的效果评估

13、广告工作总结

复习思考题：1. 企业进行促销组合设计时应注意哪些问题？

2. 促销主题设计的方法有哪些？

3. 什么是 usp 战略？

4. 什么是品牌形象战略？

实训：分组完成策划实训项目的开业促销策划和广告策划，要求完成促销方案和广告方案的撰写。

学习情境 8 零售业态策划

阅读案例，思考零售业态环境对购买行为的影响。

市场竞争发展为业态竞争是市场竞争深化的表现。零售业态是直接面向广大消费者实现商品价值的经济行为。近年来零售业发展迅猛,新的零售业态不断涌现,竞争日趋激烈。同时,消费者不断成熟,对零售商品和服务的要求也越来越高、越来越多样化。

零售业态包括无店铺营销业态与有店铺营销业态。有店铺营销业态包括购物中心、超级市场、专卖店等。

一、零售业态与零售业种

零售业态是指零售企业为满足不同的消费需求而形成的不同的经营形态。零售业态的分类主要依据零售业的选址、规模、目标顾客、商品结构、店堂设施、经营方式、服务功能等确定。

零售业态的主要特征：第一，它是一种零售经营理念和经营方式的外在表现，这种经营理念和经营方式能让消费者容易识别，诸如消费者很容易将一家店铺归类于百货商店、超级市场、专卖店、便利店等形式；第二，这种经营理念和经营方式是根据不同消费需求和目标顾客而形成的，每一种零售业态都是为了满足某一特定目标市场需求而存在；第三，目标市场需求决定了零售商店的经营效率，只有采取与目标市场需求相适应的零售业态形式，零售商店的经营才是有效益的，否则很难立足。

要准确理解零售业态的概念，还要将之与零售业种概念区分开来。零售业态是现代意义上的零售词汇，它是由零售业种发展演变而来。所谓零售业种就是按所经营的商品类型划分或组建的零售商店。这种商店自古有之，诸如古代就存在的布店、粮店、肉店、鞋店、杂货店等。那时候，商店规模狭小，经营品种有限，人们进一家店仅能买一种商品。这种商店的存在是与当时手工业作坊的生产方式、消费需求的单一化和偶然化、商业资本的小规模条件相适应的。

零售业态商店与零售业种商店的区别在于：

- 目的不同。业种商店的主要目的是推销自己所经营的商品，而业态商店的目的主要是为了满足目标顾客的需求。
- 核心不同。业种商店的经营是以商品为核心，而业态商店的经营是以顾客为核心，体现了营销观念由销售导向向消费导向的转变。
- 经营重点不同。业种商店强调的是卖什么，而业态商店强调的是怎么卖。

（一）百货商店

1、百货商店的特征

百货商店（department store）是指经营包括服装、家电、日用品等众多种类商品的大型零售商店。它是在一个大建筑物内，根据不同商品部门设销售区，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。

根据我国原国内贸易局出台的《零售业态分类规范意见》（试行），对百货商店的特点要求如下：

- 选址在城市繁华区、交通要道；
- 商店规模大，营业面积在 5000 平方米以上；

- 商品结构以经营男装、女装、儿童服装、服饰、衣料、家庭用品为主，种类齐全、少批量、高毛利；
- 商店设施豪华，店堂典雅、明快；
- 采取柜台销售与自选（开架）销售相结合方式；
- 采取定价销售，可以退货；
- 服务功能齐全。

2、百货商店的发展

百货商店是零售业第一次重大变革的标志。自 1852 年在法国诞生以来，百货商店风靡了半个多世纪，到 20 世纪 50 年代，西方传统百货商店从成熟步入衰退期，多数企业面临经营困境。造成传统百货商店经营困难的原因主要有：

- 百货商店之间竞争激烈。
- 其他零售业态迅速成长起来，纷纷蚕食百货商店的市场份额。
- 选址在城市中心，由于人口向郊区迁移，城市交通拥挤，停车困难，人们去市中心百货商店购物的欲望逐渐降低。
- 对价格敏感的消费者比过去任何时候都多，他们被折扣商店所吸引。
- 传统百货公司在顾客市场细分方面很差，经常改变其战略方向，或其管理有时过于分散化，导致它们在消费者心目中的形象过于模糊。

中国的百货商店是否与西方发达国家一样步入了衰退期，对此问题各人持不同观点。尽管不少人对中国百货业的发展持悲观态度，但许多学者仍然认为中国百货商店尚未进入“衰退期”，而只是处于“成熟期”，原因如下：（1）百货业态的主体地位虽发生动摇但仍未改变。近几年百货公司总体业绩不佳，然而它们仍占据零售业的主体地位。根据 2001 年 1—8 月对限额以上零售企业（年销售额 500 万元以上）的统计，百货店销售额占零售总额的 57.4%。而在西方，例如美国，其百货商店的零售额只有 7-10% 左右，而且还有下降的趋势。这说明中国百货商店仍然是零售市场的主力业态；（2）国外城市居民不如中国这样集中在市区。中国人比较倾向于居住于市区，再加上大量的农村人口涌入城市，导致中国城市的人口密集度比较高，这是百货商店发展的一个很好条件；（3）中国百货商店走过的道路与国外不同。中国百货商店是在计划经济下奠定的基础，改革开放后消费潜力急剧增长出现百货商店的盲目开设。如今，中国由“短缺”经济进入“过剩”经济，消费者购买力的增速也开始有所减弱，在这种外部环境下，势必导致百货业进行大调整，这是正常的现象，而不是已走到了尽头；（4）中国的消费习惯和国外不同。在国外由于工作节奏比较快，人们去购物大多是一次完成。而在中国历来有逛商场的习惯，特别是女性，甚至把节假日逛街作为一种休闲娱乐。这不能不说是百货商店发展的必要保障，对中国百货零售业的生存起着必不可少的支持。

3、百货商店的变革图新

作为成熟业态的百货业走下坡路早已在西方发达国家经历过，一些百货公司就此一蹶不振、破产倒闭，而另一些百货公司则积极进取不断创新，依旧在零售业叱咤风云。不甘灭顶的百货公司纷纷进行改革：进一步澄清市场上的定位；进一步突出顾客服务和销售人员服务；推出令人激动、组织得更好的店内环境和商品展示，并经常加以改变；通过缩小商店的营业面积和削减周转慢、占据空间大的商品提高营业空间利用率；在较小、不大发达的城镇和购物中心开分店；强化采购和促销功能，更有效地接近顾客。上述改进因素将有助于传统百货商店再次收复市场份额，特别是从专业服装服饰店中收复市场份额。

（二）超级市场

1、超级市场的定义

超级市场（supermarket）是实行自助服务和集中式一次性付款的销售方式，以销售包装食品、生鲜食品和日常生活用品为主，满足消费者日常生活必需品需求的零售业态，普遍实行连锁经营方式。

目前，中国的超级市场主要分为两种类型，一是普通超级市场（或称标准超市、生鲜超市）；二是大型综合超市（或称大卖场 GMS）。普通超级市场面积大都在 800~1500 平方米左右，设在生活小区内或附近，商品以包装冷冻食品、生鲜食品为主，附带一些日用品，这种超市未来极有可能取代传统的菜市场。大型综合超市能满足消费者一次性购齐的需要，它是外资零售集团进入中国首选的超市形式，主要开设在城乡结合部，面积大约在 5000~20000 平方米，以低价格和品种全对消费者有较大的吸引力，其力量正在迅速成长，已成为超市的主力军。

2、超级市场的特征

要准确理解超级市场这一零售业态，必须找出超级市场的本质特征。从超级市场的实践及各国对之所作的定义来看，标准超级市场应满足以下特征：

1. 以食品为经营重点，基本上满足食品购买者一次购齐的要求。
2. 采取开架自选、自我服务、一次结算的售货方式。
3. 廉价销售，商品周转速度快。
4. 具有一定规模。
5. 店址主要设在居民住宅区或郊区。
6. 现代化设备及管理

3、超级市场发展

20 世纪 90 年代以来，中国零售业发生了根本性变化，并呈阶段性跳跃，开始出现真正意义上的现代零售业态。1990 年底，东莞虎门镇出现了中国第一家连锁超市——美佳超级市场，其开架自选的售货方式、较低的价格和面向居民区的选址都给后来者产生了极大的影响，此后，他们便以两个月开设一家分店的速度飞快发展。美佳良好的经济效益使人们看到了连锁超市的巨大生命力。与此同时，上海、北京等地也出现了“超市热”。

1996 年，世界顶级零售巨人在中国开始了“圈地运动”，沃尔玛、家乐福等零售巨头纷纷以超级市场业态进入中国零售市场，给中国超级市场乃至所有零售企业带来巨大的冲击和压力，迫使中国零售企业不得不重新思考出路，为生存而斗争。此时，一些违反商业规律运作的超市企业纷纷倒闭，如广州阳光超市和北京红苹果超市等的倒闭，从一个侧面反映了中国超级市场到了一个调整时期。在这一调整过程中，一些连锁超市迅速成长起来，1999 年，上海联华超市销售额终于超过上海第一百货公司名列中国零售企业榜首，从此，持续了多年的百货商店统治地位终告结束。

近几年，各地连锁超市向外地扩张的趋势明显加强，企业之间的联合、兼并与重组已成为连锁超市扩张的重要方式之一。

（三）专业店与专卖店

1、专业店

专业店（specialty store）指经营某一大类商品为主的，并且具备有丰富专业知识的销售人员和适当的售后服务，满足消费者对某大类商品的选择需求的零售业态。例如：服装店、体育用品商店、家具店、花店、书店。在国外，专业店又可以根据其产品线的宽窄程度进一步分类，如时装店就是单一产品线商店；男式时装店则是有限产品线商店；而男式定制衬衫店是超级专业店。

专业店的特点是：

- 选址多样化，多数设在繁华商业中心、商店街或百货商店、购物中心内。

- 营业面积根据主营商品特点而定。
- 商品结构体现专业性、深度性、品种丰富，选择余地大，主营商品占经营商品的 90%。
- 经营的商品、品牌具有自己的特色。
- 采取定价销售和开架销售。
- 从业人员需具备丰富的专业知识。

专业店一直是我国零售领域的一种重要零售业态。20 世纪 90 年代以来，我国专业店借助连锁经营方式，取得了突破性的进展。从行业上，遍及服装、医药、护肤品、家电、通讯器材等诸多行业；从繁衍方式上，有直营店，也有特许加盟店。在专业店的发展中，值得我们注意的是，有两个行业的专业店在今天的零售市场上增长十分迅速，一是医药专业店，一是家电专业店。在药品专业店中，随着医疗体制的改革，医药连锁店异军突起，尤以深圳地区发展最为显著，著名的专业店如海王星晨健康药房、一致药店、万泽药店、中联大药房等，目前均已发展到 100 多家，而且已经向国内其它地方扩张，势头十分迅猛。

2、专卖店

专卖店 (exclusive shop) 指专门经营或授权经营制造商品品牌，适应消费者对品牌选择需求和中间商品品牌的零售业态。其特点是：

- 选址在繁华商业区、商店街或百货商店、购物中心内；
- 营业面积根据经营商品的特点而定；
- 商品结构以著名品牌、大众品牌为主；
- 销售体现在量小、质优、高毛利；
- 商店的陈列、照明、包装、广告讲究；
- 采取定价销售和开架销售；
- 注重品牌名声、从业人员必须具备丰富的专业知识，并提供专业知识性服务。

专卖店在中国获得迅速发展原因有三：一是国内工业生产的高速发展，已经出现了一批知名度和美誉度较高的名牌商品，加上国际著名品牌的进入，各自形成了一定的忠实消费群；二是随着收入的增长，消费者品牌意识逐渐提高，对假冒伪劣商品的担忧使之更相信专卖店商品；三是制造商利用开设专卖店来开辟新渠道，控制营销主动权，实施整体营销策略，树立品牌形象。

(四) 便利店

便利店 (convenience store) 是一种以自选销售为主，销售小容量应急性的食品、日常生活用品和提供商品性服务，满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态。

根据国外衡量标准和国内规范，便利店有以下特征：(1) 选址在居民区、交通要道、娱乐场所、机关、团体、企事业办公区等消费者集中的地方；(2) 商店面积在 100 平方米左右；(3) 步行购物 5~7 分钟可到达；(4) 商店结构以速成食品、饮料，小百货为主；(5) 营业时间长，一般在 16 小时以上，甚至 24 小时，终年无休日；(6) 以开架自选为主，结算在收银机统一进行。

便利店起源于美国的南陆公司，当时它延长的营业时间是从早上 7 点到晚上 11 点，故称“7-11”商店，目前这家方便商店的营业时间已演变成 24 小时全天营业，而且每周 7 天营业。但仍沿用“7-11”早已脍炙人口的名称。

目前在世界发达的国家和地区中，尤其是在亚洲的日本和中国的台湾地区，便利店已经成为最具有竞争力的零售业态。在我国，便利店的发展还处于引入期，离成熟期还有一大段距离，市场竞争相对较弱，发展潜力十分巨大，便利店将是继超级市场之后的又一个新生的主力业态。原因如下，一是居民生活方式的变化，生活节奏越来越快，空

闲时间越来越少，便利店以全天 24 小时便利的营业时间、紧邻住宅区的便利购物地点、配合各种便民服务措施较好地适应了现代人的生活方式；二是国内大量小型商店经营规模小、商品质量无保证、经营费用较高、管理水平差，由连锁形式的便利店来整合或取代已是大势所趋；三是便利店适合采取特许经营方式发展连锁网络，在这方面比其他业态占有优势，因而容易后来居上，形成迅猛发展之势；四是在信息时代，网络购物将成为人们购物的一种未来发展趋势，但网络购物现在面临的重大难题是物流问题，而便利店正好可以解决电子商务的物流瓶颈，通过强大的配送能力将网上所购商品由散布在各个居民区的销售网络送到消费者手中，这一新的利润增长点使得未来的便利店具有广阔的发展前景，并成为各商家炙手可热的争夺焦点。

（五）仓储式商店

仓储式商店（Warehouse Store），是一种仓库与商场合二为一，主要设在城乡结合部，装修简朴，价格低廉，服务有限，并实行会员制的一种零售经营形式。

仓储式商店的特点：

1. 经营范围广泛，包括食品、日用品、耐用品等；
2. 规模较大，设备简陋，人员较少，费用和价格较低；
3. 批量作价，多是成件或大包装出售；
4. 开架售货，附设大型停车场；
5. 多实行会员制。

仓储式商店起源于本世纪 60 年代，这是由折扣商店发展而来的一种不同形式、价格较廉而服务有限的售货方式。1968 年，首家现代化的仓储式商店在荷兰正式创建，命名为“万客隆”。“万客隆”大多建在城乡结合部，营业面积一般在 20000 平方米左右，附设大型停车场。商场内装修简单，采用能够开架式货架陈列商品，商品主要以日用消费品为主，所售商品直接来自厂家或国外进口，质优价廉。商场既是货仓，又兼营批发零售业务。顾客只要缴纳一定的会费，便可成为其会员，持卡消费，享受价格、送货、保险等方面的优惠待遇。

在我国的外资仓储式商店，如麦德龙、万客隆等，他们之所以成功，正是从各个方面降低经营费用。这些商店虽然设施简陋，服务项目稀少，没设立导购人员，但管理十分精细，前者使建筑装修成本达到最低，后者使店铺运营成本降至最少，真正实现了商品的低价格，才在零售市场中占有一席之地。反观国内本土的仓储式商店，却没有从降低经营费用入手，从而也就没有实现真正的低价格。如北京的一些“客隆”商店比家乐福的装修还豪华，地价也很昂贵，使得商店一开始运营即陷入高费用的旋涡之中。许多中国仓储式商店的管理也远远没有到达精细的程度，诸如经营的商品并没有进行严格筛选，与超级市场的商品结构相同；销售方式没有实现整箱批量销售；加价率很高；会员制没有形成特权等。还有些仓储式商店提出了“送货上门”的构想，虽然适应了国情，但如果免费或低收费，必然加大商店的营运成本，一味迁就某些消费者的特殊需求，就可能使仓储式商店变成实际的百货商店，最终失去了自己的竞争优势。

（六）购物中心

购物中心（shopping center/shopping ma）是指在一个大型建筑体（群）内，由企业有计划地开发、拥有、管理运营的各类零售业态、服务设施的集合体。购物中心的出现给人类社会的生活带来了巨大变化，是现代生活的重要组成部分，它适应了现代社会高效率、快节奏的需要，满足了人们购物与休闲活动相结合以及对购物环境舒适性与安全性的要求，成为名副其实的现代乐园。

购物中心一般具有如下几个特点：

- 由发起者有计划地开设，实行商业型公司管理，中心内设商店管理委员会，共同开展广告宣传活 动，实行统一管理。
- 内部结构由百货商店或超级市场作为核心店，以及各类专业店、专卖店等零售业态和餐饮、娱乐设施构成。
- 服务功能齐全，集零售、餐饮、娱乐为一体。根据销售面积，设相应规模的停车场。
- 地址一般设在商业中心区或城乡结合部的交通枢纽交汇点。
- 商圈根据不同经营规模、经营商品而定。
- 设施豪华、店堂典雅、宽敞明亮，实行卖场租赁制。
- 目标顾客以流动顾客为主。

根据国际购物中心学会（Internationa Counci of Shipping）的定义，购物中心有两大类：（1）条块状型（String Centers）。这类购物中心在前面有一个大的停车场，然后以各种开放式的小路连接各个专卖店，这种类型的购物中心不具备封闭的道路和大型屋顶式零售商场。（2）Mas。在这类购物中心的顾客能把车停在地下车库或其他地方步行进入购物中心，购物中心是一个屋沿下的巨大室内购物场所，各类专卖店由封闭的道路连接，而且 Mas 的转角上一般都比较大的零售业态（如大百货店、大超市、大专业卖场），专业术语叫“锚定”（Anchor）。

欧美国家的购物中心最早出现于 50 年代，在 80 年代获得了极大的发展，因为城市中心人口的大量外迁，市中心的“空城”化使得城乡结合部的各种购物中心如雨后春笋般地出现，为新一轮的商业业态的发展起到了极大的促进作用。

中国的购物中心目前仍处于起步阶段。在 20 世纪 80 年代末 90 年代初，中国一些城市已经出现了购物中心招牌，但此时的购物中心大多名不符实，与百货商店没有什么区别，给人们造成了认识上的混乱。20 世纪 90 年代中期，一些大城市相继出现了一批较为规范的购物中心，如北京的新东安、广州的天河城、武汉的武汉广场、沈阳的东亚广场等，这些购物中心一般位于城市中心区，具有购物与游乐等综合功能。尽管这些购物中心与欧美购物中心有一定差距，但是基本具有了购物中心的特征。

进入 21 世纪，中国购物中心开始热起来，各大城市的政府商业发展规划纷纷将购物中心的兴建列为重点。

二、商店选址

1、商圈构成及影响因素

商圈（trading area）也称零售交易区域，是指以零售商店所在地为中心，沿着一定的方向和距离扩展，吸引顾客的辐射范围。简言之，就是零售商吸引其顾客的地理区域，也就是来店购买商品的顾客所居住的地理范围。

商店的商圈一般由以下三部分组成：

主要商圈（primary trading area），这是最接近商店并拥有高密度顾客群的区域，通常商店的 55%-70% 的顾客来自主要商圈。

次要商圈（secondary trading area），位于主要商圈之外、顾客密度较稀的区域，约包括商店 15%-25% 的顾客；

边际商圈（fringe trading area），指位于次要商圈以外的区域，在此商圈内顾客分布最稀，商店吸引力较弱，规模较小的商店在此区域内几乎没有顾客。

影响商圈形成的因素：

影响商圈形成的因素是多方面的，可以归纳为企业外部环境因素和内部因素。主要有：

- 商店规模。
- 经营商品的种类。
- 商店经营水平及信誉。
- 促销策略。
- 家庭与人口因素。
- 竞争对手的位置。
- 交通状况。

2、商圈划定方法

(1) 雷利法则

在划定商圈方面，美国学者威廉·雷利(William J·Reilly)提出了一套法则，称为“零售引力法则”，也称“雷利法则”。雷利认为，商圈规模由于人口的多少和距离商店的远近而有不同，商店的吸引力是由最邻近商圈的人口和里程距离两方面发挥作用。雷利法则的基本内容是：在两个城镇之间设立一个中介点，顾客在此中介点可能前往任何一个城镇购买，即在这一中介点上，两城镇商店对此地居民的吸引力完全相同，这一地点到两城镇商店的距离即是两商店吸引顾客的地理区域。

(2) 赫夫法则

赫夫法则是美国零售学者戴伟·赫夫于20世纪60年代提出的在城市区域内商圈规模预测的空间模型。赫夫法则是从不同商业区的商店经营面积、顾客从住所到该商业区或商店所花的时间及不同类型顾客对路途时间不同的重视程度这三个方面出发，来对一个商业区或商店的商圈进行分析。赫夫认为，一个商店的商圈取决于它的相关吸引力，商店在一个地区，以及其他商店在这个地区对顾客的吸引力能够被测量。在数个商业区（或商店）集中于一地时，顾客利用哪一个商业区（或商店）的概率，是由商业区（或商店）的规模和顾客到该区（或商店）的距离决定的，即一个商店对顾客的相关吸引力取决于两个因素：商店的规模和距离。商店的规模可以根据营业面积计算，距离为时间距离和空间距离。大商店比小商店有较大的吸引力，近距离商店比远距离商店更有吸引力。

3、商圈分析的要点

(1) 人口统计分析

这是对商圈区域内人口增长率、人口密度、收入情况、家庭特点、年龄分布、民族、学历及职业构成等方面的现状和发展趋势做调研。通过这些统计资料调查，有利于把握商圈内未来人口构成的变动倾向，并为市场细分和企业定位提供有用的第一手信息。有很多渠道可以收集这些人口变动信息，如我国每10年进行的一次人口普查，普查结果以各种形式发行。上面除了对每个家庭进行基本的人口统计外，还对一定比例的家庭进行深入的问卷调查，这就意味着可以通过计算机统计有关区域家庭住房情况、家庭财产、就业情况和家庭收入等。但是，人口普查每10年才进行一次，而且不能及时公布，因而很难满足商圈分析的需要。此外，零售商也可以从各地的统计年报中得到一些相关信息，也可以请专门的市场调研公司帮助收集相关信息。需要注意的是，在商圈分析中，要注意分析有没有人口增加的潜在趋势。一个人口逐渐增加的新区开店较易成功，在一个人口逐渐减少的老区开店较易失败。

(2) 经济基础和购买力分析

在进行商圈分析时，零售商应该考察以下一些经济因素：各行业或各类行业从业人员的比例，运输网络，银行机构，经济周期波动对地区或行业的影响，某些行业或企业

的发展前景等。在分析中，一个有关需求的指标尤其应引起重视，这就是购买力指数。比较不同商圈的购买力指数，可为发现潜在的消费市场提供依据。

购买力指数 = $A*50\% + B*30\% + C*20\%$

其中：A：是商圈内可支配收入总和（收入中去除各种所得税、偿还的贷款、各种保险费和不动产消费等）；B：是商圈内零售总额；C：是具有购买力的人口数量。

（3）竞争状况分析

商圈饱和度是判断某个地区商业竞争激烈程度的一个指标，通过计算或测定某类商品销售的饱和指标，可以了解某个地区同行业是过多还是不足，以决定是否选择在此地开店。通常位于饱和程度低的地区，商店的成功可能性较高度饱和地区的商店要大，因而分析商圈饱和度对于新开设商店选择店址很有帮助。

（4）基础设施状况分析

区域内的基础设施为商店的正常运作提供了基本保障。连锁经营的零售企业需要相应的物流配送系统，这与区域内交通通讯状况密切相关，有效的配送需要良好的道路和顺畅的通讯系统。此外，还与区域内软性基础设施有关，包括相关法律、法规、执法情况的完善程度等，都需要认真分析。

三、零售企业的选址策划

在筹建零售店时，做好商圈分析的目的就是选定适当的开设地点。特定的开设地点决定了零售店可以吸引有限距离或地区内的潜在顾客的数世，也就决定了零售店可以获得的销售收入，从而反映出开设地点作为一种资源的价值大小。

1、零售企业选址的基本原则

综合国内外经验，靠近居民区、方便顾客购买是零售店选址时应遵守的一条基本原则，或者说是零售店选址的核心策略。

店址选择要以便利顾客为首要原则，从节省顾客的购买时间、节省交通费用的角度出发，最大限度地满足顾客的需要。当然，这里所说的便利顾客不能单纯理解为开设地点要最接近顾客，还要考虑到大多数目标顾客的需求特点和购买习惯。在符合市政规划的前提下，或分散设立，或集中设立，力求为顾客提供广泛选择的机会，使其购买到最满意的商品，获得最大限度的满足，从而实现最佳的社会效益。

要在靠近居民区的地方开办零售店。零售店主要经营食品和生活必需品，在居民区附近设置零售店可以方便附近居民就近购买食品、日用百货及其他商品。根据有关资料，有2000户的住宅区可设一家600~800平方米的零售店，10000户的住宅区可设一家2000平方米的零售店。

2、零售企业选址时考虑的因素

（1）零售店商圈内的人口状况

根据美国的有关统计资料，一家零售店能否成功主要取决于在商店周围约1600米范围内是否有一个具备较高购买力的群体。因此，在设置零售店时，首先要考虑人口因素。例如，在发达国家，一个拥有40000人的城市一般能容纳6~7个零售店；一个5000~10000人的小城镇，只能配置一家营业面积在1000~1500平方米的零售店。

此外还要考虑人口的密度、年龄结构、消费水平等具体因素。零售店一般应设置在人口密度较大的区域；应设置在年轻人较多的区域，因为年轻人观念比较新、生活节奏快，为了省时、方便，常常将零售店作为首购物场所。

随着人口逐渐老龄化的发展趋势，“银色市场”需求也日渐引起了企业经营者的关注，在国外，有些零售商将零售店设置在富裕的退休老人集聚区。这些消费者虽然步履蹒跚，但具有较强的购买力。

(2) 零售店商圈内的竞争对手和交通状况

根据大量统计资料, 如果在一个没有零售店的商业区内设置一家营业面积为 1 500 平方米的零售店, 该店铺可获取半径为 2000~3000 米地域内的总销售额的 65%~70%; 如果该区域已有零售店, 在半径为 2000~3000 米的地域内, 该零售店可获得该地区 50% 左右的零售购买力。

一般来说, 铁路、河流、封闭型的公路在一定程度上都限制了顾客的流动。例如: 甲居民区与乙居民区直线距离仅为 800 米, 中间隔一条南北向的封闭式的环路, 要从甲居民区到乙居民区必须经过环路上的天桥, 绕行 4000 米左右。在调查中发现, 位于乙居民区中的营业面积为 1500 平方米的零售店的顾客, 大部分是本区居民, 还有一部分是顺路的顾客, 而来自甲居民区的顾客不到 1%, 由此可见交通对顾客流量的限制性。明智的投资者常常会避免在有障碍的地方设立店铺, 否则会造成巨大的经济损失。

以居民区为主并不意味着其他地区不能开办零售店。目前, 由于零售店经营的非食品类商品有逐渐增加的趋势, 因此, 在交通枢纽、交通中转站、城乡结合处都可开办零售店。这些地方具有流动顾客较多、地租相对便宜的特点。但是, 这些地方的零售店在经营商品的结构上要与居民区的零售店有一定的差别。处于交通枢纽的店铺, 经营商品应侧重于快餐食品、旅游产品; 位于城乡结合处的店铺, 应该综合经营, 商品品种要齐全, 商品价格要略低于城市居民区的零售店, 这主要是为了适应农村购买力的特点。

【补充资料 1】 长寿区中心商圈策划报告

一、项目选址分析

(一) 地块情况

长寿区中心商圈项目选址于长寿火车北站旁, 总占地面积约 285 亩, 内部被桃花溪、站前大道及渡南路分割成八块, 各地块指标情况如下表所示。

序号	地块	面积 (公顷)	用地性质	容积率	建筑密度 (%)	绿化率 (%)
1	地块一	1.94	B1B2	2.5	35	25
2	地块二	1.72	B1B2	2.5	35	25
3	地块三	1.97	B1B2	3	40	25
4	地块四	2.33	B1B2	3	40	25
5	地块五	3.02	B1B2	3	40	25
6	地块六	3.48	B1B2	3	40	25
7	地块七	3.68	B1B2	2.5	40	20
8	地块八	0.87	B1B2	2.5	40	20
9	合计	19.01	——			

（二）周边交通情况

其中渡梓路、渡南路、南北大道、长洪路、站前大道、站北路、城北大道为城市主干道（图中以红色线条表示），渡南路及另外规划中的 5 条道路为城市次干道（图中以蓝色线条表示），三条为城市支路（图中以黄色线条表示），另有两高架道路（图中以红色虚线表示）和两条下穿道路（图中以蓝色虚线表示）。

（三）周边环境

该项目东离渡舟大道约 600m，西距小康汽车约 800m，离西南方公租房约 500m，距东南方净化厂约 550m，离东北方桃花监狱约 1800m。项目一公里半径范围内正在开发的楼盘有金科·阳光小镇，东海假日花园，天工睿城，同元·御府华庭以及安置房；目前，项目一公里半径范围内的住宅区有阳光世纪城、碧水天城、宝润国际、重钢采力、法院小区、圣天湖，居住人口约 3 万人，另有渡舟老街居民约 1 万人。

二、项目定位、定性、定量分析

（一）项目定位分析

长寿区中心商圈以“以人为本”、服务“双百”城市和国家级经济技术开发区为宗旨，以承接主城、辐射渝东北片区为主要功能，建成后将成为长寿商业核心区，展示长寿形象的窗口。

（二）项目定性分析

以六大中心为主要功能（商贸商业中心、商务中心，运动中心、娱乐中心、美食中心、文化中心，以实现销售额上五十亿元为主要目标，力争 3 年成型，5 年成势，8 年成熟，最终成为“城市名片、市民乐园、消费天堂、文明窗口”，渝东现代服务业聚集区。

（三）项目定量分析

长寿区中心商圈占地约 285 亩，总建筑面积约 53 万平方米，平均容积率约为 2.78。

三、业态布局

长寿区中心商圈总功能体现为 6 大中心，即商业中心、商务中心，运动中心、娱乐中心、美食中心、文化中心。具体业态布局情况大致如下。

序号	业态	主要内容	建面 (万方)	占比 (%)
1	商业	大型百货店、品牌专卖店、超市等	15	28.30
2	商务	星级酒店、商务经济酒店、写字楼、 总部经济	18	33.96
3	运动	游泳馆、羽毛球场、网球场等运动场地及健身房等 健身场所	3	5.66
4	娱乐	KTV、电玩城、儿童游玩中心、桌游吧	3	5.66

5	餐饮	品牌餐饮店、特色餐饮店	5	9.43
6	文化	歌剧院、电影院、教育培训等	4	7.56
7	其他	美容美发、金融服务、零散商业等	5	9.43
合计			53	100

【补充资料 2】

成都骡马市商圈分析策划

1 商圈的市场分析

1.1 与国内一些重点城市核心商圈的简要比较分析

1.1.1 各大核心商圈基本情况简析

	总人口	人均可支配收入	竞争情况	交通与配套	特点
北京王府井	1366.60 万人	11578 元	东单、西单等超级购物中心以及新兴的恒基中心等	交通方便，与神州第一街长安街交汇，有地铁站	历史悠久，老字号众多；东方新天地为现商业代表；临近天安门广场；旅游性强，全国的形象窗口。
上海南京路	1327.10 万人	12883 元	同市竞争，毗邻的淮海路、徐家汇商圈的竞争	交通方便，有地铁站	老字号与外商较多；娱乐场所比例大；临近外滩、旅游性强；上海的对外窗口。
广州北京路	712.60 万人	14694 元	同市上下九路与其竞争	交通方便，有地铁站	老字号，文化气氛浓厚；服装与餐饮业发达；图书、文化用品出名；历史文化遗址多，旅游窗口。
重庆解放碑	3097 万人	6721 元	有同市三角碑、南坪等商圈与	交通方便，但停车不方便	百货业发达；沿街专业商铺较少，大型购物中心多；有小吃一条街

			其竞争		
骡马市商圈	1019.90万人	8128元	春熙路、盐市口等商圈同市竞争	交通改善中，规划中有地铁站连接	核心物业档次总体不高，具有金字塔下层消费者客户群；业态分布分散，没有形成固定商业核心区；无浓郁商业气氛。

1.1.2 评析

1.1.2.1 其他商圈的共同点：

均处于各大城市中心核心位置；均以步行街为依托进行扩充发展；均具有较长的历史文化风格，文化气氛浓厚；由多种互补性业态综合组成；均建设成城市对外窗口，对外来游客吸引力强；均由百货巨头入驻，支撑零售行业。

3.1.2.2 骡马商圈与其他商圈的差异点：

在全国范围内影响力不同，骡马市商圈影响力不够；核心物业，现代物业建设规模、档次有差别，例如骡马市无东方新天地、重庆大都会等一样的标志性地产物业；各业态比例不同，均未达到标准比例要求。

综合而言，成都的核心商圈的发育水平在全国还处于一个较低的阶段，商业物业的建设档次及经营管理水平不高，需要提升的空间很大，这给骡马市商圈的发展提供了较为广阔的空间。同时，成都作为全国知名的消费城市，其巨大的消费能力对骡马市商圈的发展也提供了生长、壮大的土壤。

1.2 周边主要商圈市场分析

根据调查显示，位于成都三大核心商圈内的商业项目数量众多，每一寸土地都蕴藏了极高的商业价值，每年的商品零售总额超百亿。因此，三大核心商圈成为商业地产开发商的必争之地，开发的商业物业设计、管理水平基本上代表了成都最高的水平。

1.2.1 成都市内各商圈基本情况对比

	范围	规模	历史因素	代表物业	特点
春熙路商圈	总府路、红星路、东大街及新街形成的合围	300余亩	具有悠久的历史传统文化传统，传统的商业中心	太平洋百货、王府井百货、伊藤洋华堂	以步行街为依托，环境优美；以服装专卖店和中低档百货为主；有零售巨鳄入驻。
盐	人民东路、人	220	传统百货行业较多，	北京华联、	交通便捷，临近天府

市口商圈	民南路及大业路形成的合围	余亩	历史文化悠久, 竞争能力有削弱状况, 但规划较有发展	人民商场、百货大楼	广场; 以服装专卖店和中档百货为主; 传统商业为主。
骡马市商圈	以人民中路二段为轴的两侧区域	860亩	历史传统商业区, 但现在竞争能力削弱	太平洋、家乐福、好又多	金融机构, 商务环境突出; 早期商业物业经营困难; 大型专业店较多。

评析:

以商圈的基本情况来看, 春熙路自古以来就是成都第一商业步行街领袖商圈, 以其传统的商业文化、商业气氛居三大商圈之首, 而在入驻主要商业物业方面, 春熙路外资背景雄厚, 年销售 20 强企业中有三家入驻; 从现实发展方面来看, 春熙路的商务主要围绕商业来往展开, 综合实力无疑强于其他商圈。

1.2.2 成都市内各商圈商业特征对比

	市政规划	可发展因素	业态分布	开发潜力	物业吸引力	综合评析
春熙路商圈	商业步行街的改造修建; 周边交通改善; 休闲广场设立; 与盐市口的相互融合	土地稀缺, 空间不大, 地价高; 规划中综合性商贸中心; 周边提供发展空间。	百货以高中档为主, 服务业以中高档为主, 业态分布不合理, 专业店铺比例较大。	地块开发雷同, 潜力有限, 但与规划结合潜力巨大	太平洋百货、王府井百货、伊藤洋华堂位列成都零售之首, 吸引力强	核心业态档次全、规模大, 有固定客户群; 经营商家数量多, 业态多样化, 品种齐全; 地处传统商业地块, 知名度高, 吸引力强; 拥有商业步行街, 购物环境好于其他商圈
盐市口商圈	道路改善; 与春熙路的相互融合;	旧城改造土地置换较多; 周边环境提供发展空间; 与春熙路	高中低档货物齐全, 建设成精品商圈, 餐饮较少	地处 CBD 的核心区, 交通便利, 发展商务写	北京华联装修新颖, 摩尔百盛档次较高, 仁和春天	核心物业具有档次较高、规模较大, 有固定客户群, 但较分散; 业态分布以

	旧城改造潜力巨大;中央商务区规划中。	“井”字路建设,商气人气互通		字楼、高档商业应该有很大的区域优势。	专营高档商品,品种齐全,具有较强吸引力。	及商家数量亦多样化,品种齐全;改造未完成,购物环境一般,交通比较杂乱。
骡马市商圈	道路改善;金融中心规划 CBD 区域	交通要道限制其集中性;金融中心抑制其商业发展;烂尾楼影响新商业地产。	经营业态单一,低档商品占主流,需大型购物中心,百货超市加盟。商家数量少,业态分布分散,不集中。	烂尾楼与道路扩建限制新发展。	太平洋、好又多、家乐福等具有融合补充功能,具有一定的客户群体	核心物业档次总体不高,具有金字塔下层消费者客户群;业态分布分散,不易形成固定商业核心区

1.2.3 对市内各商圈的调研结论汇总

春熙路和盐市口商圈的商业地产业态定位或多或少出现了同质化趋向:目前两个商圈的业态以大众百货为主,有太平洋春熙店、王府井、伊藤、仁和春天、摩尔百盛、人民百货、百货大楼、北京华联等大型百货商场,群光百货以及成都国际商城、海外交流中心再引进百货商家无疑将从中强行分走一杯羹;成都财富中心引进超市也将和一街之隔的好又多展开血拼;天利服饰广场也会与全国闻名的九龙服装城分庭对抗。据调查,第一商业广场将打造集群式全临街独立商铺、立体时尚步行街、室内步行街;成都财富中心商业部分将引进一家大型超市卖场;成都国际商城定位于集商贸、休闲、娱乐、餐饮、会展和商务办公于一体的大型商业服务中心;群光百货将建成成都最大的百货卖场;天利服饰广场毫无疑问将建成一个大型服装批发城;而海外交流中心虽未透露其商业定位,不过从口岸来看,极有可能引入一家百货商家。

春熙路和盐市口商圈出现或即将出现业态同质化的主要原因在于国内商业模式落后,种类较单调,批发和零售并举,缺乏研究和借鉴国外成功商业的渠道。因此过多的是跟风而缺少创新,以至于蛋糕越切越小。开发商应该另辟蹊径去做面包和西点,这样不但能丰富并满足社会的需要,更能使自身发展受益。

根据我们的实地调研,多数消费者对商圈的不满主要反应在以下几个方面:

一是商圈特色不鲜明;二是缺少景观绿化、购物环境差;三是缺少文化气息;四是交通

不方便，缺少停车场地；五是休闲娱乐场所少；六是缺少人性化的指示标牌，如消费指南，地图等。购物不容易找到合适的商店；七是卫生条件差；八是商圈内治安不太理想。

1.2.4 评析

从以上评定结果来看，春熙路商圈具有核心商业地位，综合因素居三大商圈之首，盐市口次之，但据规划中的交通、道路等因素，盐市口商圈将与春熙路商圈形成各具特色，相互融合与补充的一个整体。骡马市商圈经营业态单一，大卖场、便利店分布不多；品种不全，以经营中低档产品为主；单体容量小，没有形成本地具有强大竞争力的大型零售领军企业；零售业高素质经营管理人才缺乏等，同时因规划、交通等原因，而且其商业物业较分散等特征，总体上次于以上两大商圈。

1.2.5 建议

根据骡马商圈的实际，我们认为商圈规划应该坚持“错位竞争，发挥优势，变劣势为优势”的总原则，把主导产业定位为以商务办公、商业、休闲娱乐、文化、餐饮等为主；零售业态为购物中心、专卖店、专业店、百货店、仓储式会员店、大型超市、超市、折扣店、便利店、食杂店等多种业态互补。尤其是一站式购物中心，适应了人们的需要，适应现在商业业态变革的形势要求。一般情况下，一站式购物中心有八至十个主力店，有百货、超市、家居、多厅影院、美食广场、图书超市等不同业态，再加上一、二百家小的服装店，花店等等。每个购物中心有很大的停车场，它可以满足不同层次不同年龄段人群的购物需求，这种业态将会是中国商业业态最主要的发展态势。

从上述对三大传统商圈的分析，可以看出：春熙路商圈和盐市口商圈的业态以百货店为主，并且两个商圈的业态有同质化倾向。虽然目前这两个商圈发展的还不错，但是高雅的、具有文化气息的、便捷的、人性化的购物环境却仍然没有真正建立起来。随着人民生活水平的不断提高，消费水平的不断升级，必然对购物的环境提出更新更高的要求。本次策划针对目前骡马市商圈存在的问题，明确提出新骡马市商圈定位：国际化的高品质商业圈，具有新文化和人性化的特色，具有新贵族的气息，西南最后一块黄金地。在此特别指出的是，该商圈内的骡马大道地处成都 CBD 区域的商业商务区内，交通便捷，此外，政府也在下大力改善该区域的商业购物环境，重振骡马商圈的辉煌。骡马大道得天时、地利、人和，正好可以借此机会打造一条真正意义上的高贵典雅的文化商业街。骡马大道定位于高雅文化商业街正好可以填补成都市 CBD 核心区内没有高雅文化商业街的空白。

1.3 成都市内其他主要商圈简介

1.3.1 玉带桥——家具集散地

玉带桥商圈是专为购买家具的消费者而存在。好世纪、创美、玉带家私、圣地安等家具中心适合中档消费层次的消费者，青田、欧典、新创意家私和创美家居的消费相对较高。

1.3.2 太升南路——电讯一条街

规模较大的有蜀都、数码通信城、西南通讯大世界、长城电信城、迅捷通讯商城、金殿城电讯广场等，新品和二手货都很齐全。著名的通信产品生产商如摩托罗拉、诺基亚、爱立信在此设有专卖店或客户服务中心。

1.3.3 磨子桥——成都“中关村”

新南路和一环路南二段交叉的磨子桥一带，是西南地区最大的IT零售业集散地，被称为成都的中关村。国内外高科技产品代理商云集于此，各种电脑产品登陆成都必先亮相于此，大小公司的售后服务都很不错。如今，成都数码广场、百脑汇、新世纪电脑城、东华电脑城等是这个圈子里的主力商场。

1.3.4 沙湾——会展商圈

国际会展中心在这里落成，沙湾路就逐渐兴旺起来。集餐饮娱乐服务为一体的加州花园大酒店吸引了很多消费者，还有附近正在建的“汇龙湾”等大型的卖场。配套设施会展中心有巨大的停车场，如果没有大型会议的话，泊车肯定不成问题。

1.3.5 高升桥——社区消费圈

主要是为消家河小区、双楠小区以及附近的政府家属大院配套的，由于介于城西和城南交界处的独特地理位置，其辐射力较远。交通便利是其一大优势。随着成都市政府向东向南发展规划的逐步实施，依托社区消费，这里还会有更大的发展。

1.3.6 红牌楼——汽配中心

位于二环路南段和西段交叉路口。广福汽配城、鸿达汽配广场、三九佛兰汽配专业市场、永丰汽配商场拔地而起，一个以汽车配件销售为主的商圈就此成型。此外，这里集中了比较多的汽车保养维修商，在西部汽车城和三九佛兰也可以进行二手机动车交易。

1.3.7 荷花池——大型批发市场

西南最大的小商品批发市场，影响力足以辐射大半西部地区。

2 目标顾客分析

2.1 商业精英人士

住在商圈里面高档公寓的人，基本上是一些富裕阶层，他们收入丰厚，生活比较舒适，许多人是事业有成的人士，不少是成功的企业家、金融家，包括投资家，甚至是一些跨国公司的董事、商务代表，都住在这里面。他们的消费特点，应该说消费力是极强的，与一般白领不同，消费水平比他们要高，而且行为模式也较具备真正的国际富裕社会的特点，甚至有一定富足化的倾向。他们非常崇尚与自然的流通，比较讲究环境，比较注重安宁、舒适、高尚、尊贵的消费环境。跟一般人不同，他们不是追随时尚，而是在这里面创造时尚。他们所穿的衣服和所代表的时尚，是带动整个社会的潮流。所以，他们服装都是定制的，一些特定的品牌，享受个性化的服务。

2.2 商务白领

他们的特点是年纪比较轻，学历比较高，收入也较高，思维观念与国际接轨，消费能力

比较强，比较追随时尚，对品牌感受比较强烈，时装、日用品、餐饮的品味选择都有一定的注重偏好，也比较注重购物环境氛围。这些人并不住在商圈里，但是一般在下班之后或者周末、假日等可能在这里购物。

2.3 周边相当多的政府部门和金融机构工作人员

骡马市商圈周边有市委、省委、市人大、市政府和市政协等政府机构，东城根街作为未来成都市的行政办公中心，他们消费水平较高，人口规模也相当大。骡马市商圈东临人民中路，根据成都市规划，人民中路一、二段为未来成都市的金融中心，在金融机构工作的人员，以及来金融机构办事的国内外商务人士，这些人收入丰厚，生活也较为舒适，这个人群规模也相当大。

2.4 除了上述的消费人群之外，还有许多到商圈来商务办公的人群和文化休闲的人群。

因为商圈内将有大量的文化设施和休闲娱乐设施，除在商圈内办公和居住的人群来休闲娱乐之外，也会有大量的商圈之外的人们来此休闲娱乐和购物。此外，将会有相当多的人到骡马市商圈来观光旅游，把到骡马市商圈作为到成都市必经的一个景点，这也是相当大的人群。因此，新骡马市商圈的商业定位应当是围绕上述人群的服务而确定的。

3 SWOT 分析

3.1 优势分析

首先，从商圈具有时间的继起性和空间的扩展性的演进规律上看，成功的商圈一般都是由最初以商业为主的传统商圈发展到以商务为主的现代商圈。骡马市作为成都市的传统商业圈，得天独厚的金融、商务资源，不仅以其占尽优势的商业实力和基础设施构成了传统商圈的基本要素，而且以迅速拓展的商务空间和服务功能呈现出现代商圈的发展态势。这就使骡马市具备了先决条件。在春熙路商圈（22 万平方米）与盐市口商圈（16 万平方米）已经接近饱和的情况下，骡马市商圈更加展示了其无与伦比的发展潜力。

其次，从商圈具有选择的标识性和产生的客观性的形成特征上看，商圈之所以成为商业、商务的汇集之处，主要是依托于一定的人文条件。商业文明对人文条件的要求很高。人文条件决定商业文明的发达程度。在人文条件好的地方构建为商品生产和交换提供集中服务是一种客观必然。骡马市拥有悠久的历史积淀和丰厚的人文底蕴，如今许多成都人都还清晰记得上世纪 80 年代初至 90 年代骡马商贸大世界的盛世繁华，“走，逛骡马市！”成为了那个时代追逐时髦的青年人的口头禅，临街小商铺里的港式服装成为了成都改革开放的一面大旗，当年到骡马市轻工大厦、外贸大厦购物是不少成都市民生活中的一件大事，而与之连成一片的玉带桥家具卖场也在那个时候逐步形成气候。从以上分析可以看出，骡马市商圈具备充分的客观优势。

3.2 劣势分析

骡马商圈错失良好的发展机遇，商业结构没有及时调整，不能满足消费者的需求。

前期骡马市商圈没有形成有效的商业文化，商业定位也不清晰，流失了大量的消费者。商品结构和商业业态单一，也不利于人气的集聚，街建筑没有形成连续的商业界面，影响商业氛围。另一方面，商圈界面不连续还体现在同一区域内的几个项目相隔较远，由于无法形成整体规模，也降低了商圈的总体竞争优势。骡马商圈在同周边春熙路商圈和盐市口商圈的竞争中，走向了劣势。

3.3 机会分析

良好的宏观经济环境背景，西部大开发带来的机遇，青羊区政府对再造新骡马商圈的高度重视，给骡马市商圈的发展带来了前所未有的机遇。随着太平洋百货、家乐福、好又多、苏宁电器的开业，新城市广场、金色夏威夷、骡马市商贸大世界、钱江 铂金时代等商业物业的开发，其未来聚集的商气、人气也相当可观，骡马市商圈的发展潜力逐渐显现。尤其是商业和住宅建筑规划分别达到近 10 万平方米的新城市广场，其庞大的商业体量在全市都堪称商业巨舰；同时该区域至今尚无一例与新城市广场雷同的 SHOPPING MALL 大型综合性商业投资物业，集购物、休闲、娱乐、餐饮等各种功能于一身的综合化经营成为该项目的最大特色，是骡马市商圈的一大砝码。

2004 年 9 月，李嘉诚和记黄埔集团麾下的百佳超市正式宣布，百佳西部第一店将进驻位于骡马市商圈的新城市广场。马来西亚金狮集团旗下的百盛百货和四川省电影公司也同时宣布正式进驻新城市广场。对于三大巨头的同时进驻，业内人士指出，此举预示着骡马市商圈有望重现昔日繁华。

3.4 威胁分析

从目前三大传统商圈的基本情况来看，春熙路自古以来就以成都第一商业步行街领袖商圈，其传统的商业文化、商业气氛居三大商圈之首，而在入驻主要商业物业方面，春熙路外资背景雄厚，年销售 20 强企业中有三家入驻；从现实发展方面来看，春熙路无疑具有强于其他商圈的重要作用。作为传统的三大商圈之一，骡马市商圈与春熙路商圈和盐市口商圈相比，面临着很大的威胁。继春熙路步行街、红星路步行街之后，青龙巷有望成为成都市第三条商业步行街。春熙路等步行街及相应商圈已占据在位优势，骡马市商圈必须要有自己的特色，跟周边的商圈形成错位竞争。而且周围拆迁工作量巨大，成本也相当高。

学习情境9 企业形象策划（CIS 策划）

提示：阅读案例，思考：1、CIS 系统包含几个部分？

2、CIS 策划能给企业带来什么？

一、CIS 策划的内容

CIS 的内涵

CIS(Corporate Identity System)是运用统一的视觉识别设计来传达企业特有的经营理念和活动，从而提升和突出同一化企业形象，使企业形成自己内在独特的个性，最终增强企业整体竞争力。

企业识别的直接目标和最终目标：企业识别的直接目标是塑造统一的系统的企业形象，突出企业自身特点；CIS 的最终目标是通过树立统一化的企业形象从而提高企业的整体竞争力。

CIS 系统：

它包括 MIS(Mind Identity System)理念识别系统,BIS(Behavior Identity System)行为识别系统，VIS(Visual Identity System)视觉识别系统。

（一）理念识别系统——（MI）“心”（企业识别系统的核心），对外是企业识别的尺度，对内是企业内在的凝聚力。

1、理念识别系统的内容：

（1）企业使命

企业使命即企业存在的意义，是企业由于社会责任、义务所承担或企业自身发展所规定的任务。包括经济使命和社会使命。

（2）企业的基本理念

企业的基本理念主要有：企业基本价值观、行为准则、道德规范和员工责任感、荣誉感等。其中价值面是核心的内容，而行为准则、道德规范是企业基本价值观的外在表现。

①企业基本价值观

价值观是基本理念的基础和核心，它规定着全体员工的一致方向和行为准则，它指导着公司整体的活动和形象。公司的基本价值观是企业的宗旨，员工的共同信念和信仰。

例：松下公司独特的价值观——松下育才的七把钥匙：①培育人才的公司②要有尊

重人类的基本精神③让员工明确经营观念和使命感：为社会服务④彻底教育员工企业必须获利⑤致力于改善劳动条件与充实福利⑥让员工拥有梦想⑦以正确的人生观为基础

②行为准则和道德规范

行为准则和道德规范是企业价值的表现，它是员工在日常的工作中遵循的基本行为规范，是为公司实现宗旨和目标服务的。（诚信，胡庆余堂的“戒欺”）

（3）企业的事业领域

事业领域是公司的业务范围、项目、公司只有确定了自己的业务范围之后，才能表明自己存在的价值观。一个业务范围不明确的公司，其形象、营销都往往受到巨大的损失。

（4）企业的经营哲学

企业经营哲学是企业理念的重要组成部分，是企业依据什么样的思想来经营的基本政策和价值观。

例：德力西集团：主题理念：德报人类，力创未来

企业精神：道德、团结、和谐、发展

行为准则：干部能上能下，人员能进能出

收入能高能低，机制能设能撤

竞争机制：能者上，平者让，庸者下

价值观：让品质写出德力西人的尊严

道德观：尊重、谦让、廉洁、自律

人才观：海纳百川，让蛟龙腾飞

千舟竞发，任群英争先

广告语：德力西电气，新时代动力

2、企业理念的表现形式

（1）标语、口号

雅戈尔：装点人生，还看今朝

广东三九企业集团：敢于探索，不怕失败

日本本田：创新经营，全球观点

IBM：IBM就是服务

美国杜邦：为了更好地生活制造更好的化学产品

台湾统一企业：三好一公道——信誉好、品质好、服务好、价格公道

上海大众：十年创业，十年树人，十年奉献

西单购物中心：热心、爱心、耐心、诚心

- 企业理念口号的表达应做到：
- 简明扼要，一般不超过十二个字
 - 确实体现企业理念，不可任意杜撰
 - 要有公司自己的个性

(2) 广告

广告语要体现出企业的精神

摩托罗拉：飞跃无限

孔府家酒：叫人想家

雀巢咖啡：味道好极了

农夫三泉，有点甜

喝了娃哈哈，吃饭就是香

车到山前必有路，有路必有丰田车

太阳神药业：当太阳升起的时候，我们的爱天长地久

金六福“寿、福、康、德、和、孝”“好日子要喝金六福”“喝金六福，运气就是这么好”

(3) 企业歌曲

因特儿的音乐信箱：1 3 5 1

IBM《前进，IBM》

广东太阳神药业《当太阳升起的时候》

3、企业理念的策划

(1) 定位和设计

- ① 目标导向型——用精练的语言反映企业追求的精神境界和发展方向。

杜邦公司：为了更好地生活制造更好的化学产品

杉杉：立马沧海，挑战未来

宝山钢铁集团公司：创造新的文明

美国劳斯公司：为人类创造最佳环境

- ② 团结创新型——用简练的语言反映企业团结奋斗的优良传统和团队精神。目标是内部公众

上海大众：十年创业，十年树人，十年奉献

日本住友银行：保持传统更有创新

北京同仁堂：兢兢业业，汲汲济世

③质量、技术型

上海英雄股份有限公司：至尊英雄，卓越风范，赶超一流

日本卡西欧计算机公司：开发就是经营

④市场营销型——强调市场的拓展与争创一流业绩。目标是外部公众。

百事可乐：胜利是最重要的，为了竞争必须击败竞争者

麦当劳：顾客永远是最重要的，服务是无价的，公司是大家的

上海华联集团：创造顾客

⑤优质服务型——目标是外部公众，强调顾客就是上帝。

IBM：IBM 就是服务

企业理念定位须考虑：

- 企业领导者的个性特征
- 时代特点和社会特征
- 企业的个性
- 企业的行业特色
- 符合国情等问题

(2) 企业理念的实施

实施过程就是企业理念识别渗透于组织与员工行为及视觉标记的过程。目的在于将企业理念转化为组织共同的价值观，贯穿于员工的共同行为中。通过**反复**（朗读、播放）**阐释**（演讲、征文，发表感想等）**环境化**（匾额、壁画、条幅、海报）**仪式及游戏、榜样示范**

(二) 行为识别策划——BI（手）企业理念的动态传递系统

1、行为识别的含义与内容

对内：干部教育、员工教育、工作环境、福利制度、研究发展、礼仪规范

对外：市场调查、产品推广、公共关系、公益活动

三层次：**(1) 企业中的个体行为**：包括员工的修养、专业技能、态度和动机等。

(2) 整个企业行为：包括 决策行为、权力机构、沟通机制、组织发展和变革机制

(3) 企业对外的公共关系，流通政策、公益活动等

2、行为识别的传播与推广

(1) 内部的传播与交流。主要方式有：CIS 说明书、幻灯片、公司汇报、员工手册、海

报、内部沟通

(2) 外部的推广与途径。主要方式有：策划新闻事件

广告活动

社区交往

大型活动策划

注意点：我国企业在行为识别系统策划中较注重对外传播而忽视内部的传播与交流。

(三) 视觉识别系统——VI (脸)

VI 全称 Visual Identity, 即企业 VI 视觉设计, 是企业 VI 形象设计的重要组成部分。随着社会的现代化、工业化、自动化的发展, 加速了优化组合的进程, 其规模不断扩大, 组织机构日趋繁杂, 产品快速更新, 市场竞争也变的更加激烈。另外, 各种媒体的急速膨胀, 传播途径不一而从, 受众面对大量繁杂的信息, 变的无所适从。企业比以往任何时候都需要统一的、集中的 VI 设计传播, 个性和身份的识别因此显得尤为重要。

企业可以通过 VI 设计实现这一目的。对内征得员工的认同感, 归属感, 加强企业凝聚力, 对外树立企业的整体形象, 资源整合, 有控制的将企业的信息传达给受众, 通过视觉符码, 不断的强化受众的意识, 从而获得认同。

世界上一些著名的跨国企业如荷兰壳牌、美国通用、可口可乐、日本佳能、住友银行等, 无一例外都建立了一整套完善的企业形象识别系统, 他们能在竞争中立于不败之地, 与科学有效的视觉传播不无关系。近 20 年来, 国内一些企业也逐渐引进了形象识别系统, 最早的太阳神、健力宝, 到后来的康佳、创维, 也都在实践中取得了成功。在中国新兴的市场经济体制下, 企业要想长远发展, 有效的形象识别系统必不可少, 这也成为企业腾飞的助跑器。

1、视觉识别的基本要素

(1) 企业与品牌名称

20 世纪 50 年代日本樱花胶卷占有一半以上的市场, 后远远落后于富士, 原因就在于名称形象不佳。樱花代表模糊、桃色的形象。“娃哈哈”、“青春宝”、“恒源祥”、“同仁堂”、“瑞扶祥”、“全聚德”、

(2) 企业与品牌标志

标志是核心要素。企业或商品的文字名称、图形或文字图形两者结合的一种设计。

标志设计中应注意以下几点： ●简洁鲜明, 富有感染力

●应把握一个“美”字

●保持稳定性的同时, 具有时代精神



(3) **标准字、标准色**——指企业在各种场合进行宣传内容都要使用统一的字体。

苏泊尔

2、视觉识别系统的应用要素

- (1) 办公事务用品
- (2) 产品包装系列
- (3) 广告媒体与传播系列
- (4) 服饰系列
- (5) 交通工具系列
- (6) 环境空间与标识系列
- (7) 其他用品系列

二、CIS 的导入

MI---BI---VI BI---MI---VI VI---MI---BI VI---BI---MI

(一) 导入 CIS 的时机

企业出现下列现象，可通过导入 CI 解脱困境

企业名称老化，易被误认、误解

企业实施多角化经营后，企业形象的一贯性、统一性逐渐丧

与其他企业合并后，需重塑企业形象

企业名称与商品形象不符

在同行竞争中，本企业处于不利地位
企业知名度低
企业形象不好，员工士气低落
企业形象因营销活动中某中事故受损，产生负面效应
旧的企业形象有碍于进军新市场
缺少能代表企业形象的标志
缺少某中特定的商品形象，成为其他商品的障碍
人才吸引力差
企业形象赶不上国际化的潮流

(二) CIS 导入的程序

1、计划的提出和确定

(1) 提出 CIS 计划。提出 CIS 计划的可能是企业最高负责人、企业内部负责人、企业内部顾问、外界专业的提出。

(2) 制定 CIS 企划案。CIS 的企划案包括：标题、提案的目标、导入 CI 的理由和背景、CIS 的计划方针、具体施行细则、导入计划、CIS 计划的推动组织协办者、实施费用。

(3) 成立 CIS 执行委员会。明确 CIS 委员会的组成和职责、权限，并与企业共同执行 CIS 计划。

2、企业调查与分析

企业 CIS 的导入之前一定要进行详细的企业调研。主要内容有企业实态、企业形象调查、内部调查、外部调查、社会环境调查。在调查之前要制定调查流程，即确定选题、确定对象、设计问卷、确定调查方法、人员、日期、确定调查费用。

3、确定企业理念系统

根据上述企业调查的结论来确定企业理念，包括企业价值、企业事业领域、企业经营战略等。

4、规范行为识别 BI，设计视觉识别 VI

根据新的理念、精神来矫正企业内部、外部各项活动。并在理念的基础上进行企业视觉识别的设计。

5、CIS 的发表

(1) 发表的时机 CIS 的发表时间对公司有重大的影响。有的在 CIS 确定之后发表，有的在 CIS 实施过程中发表，有的在成功时发表。这些都可以根据公司的具体情况来定。

(2)发表的对象 CIS 的发表包括对公司内部发表和对公司外部发表。内外发表顺序有先内后外，先外后内，或同时发表，各有效果，视企业具体情况而定。

6、CIS 效果测定

- (1) 检查是否完成了 CIS 计划
- (2) 目的销量、利益公司是否增长

【补充资料 1】-----CIS 原则下的形象广告

1、形象广告的作用

是塑造企业形象最直接、有效的方法之一，在 CIS 原则指导下的形象广告的功能更巨大。企业形象广告要发挥更大作用，它必须从企业整体战略这一上来表现企业的理念宗旨、体现企业理念的行动化和视觉化识别。零散的、不统一的企业广告固然有一定作用，但在 CIS 策划下的企业广告其全局性的、持续性和效益性将更巨大。

2、形象广告的类型

企业实力广告、企业观念广告、企业公益广告、企业招募广告、企业事件广告、企业礼仪广告。

【补充资料 2】

一、什么是 标志(logo)

标志、徽标、商标(logo)是现代经济的产物，它不同与古代的印记，现代标志承载着企业的无形资产，是企业综合信息传递的媒介。标志作为企业 CIS 战略的最主要部分，在企业形象传递过程中，是应用最广泛、出现频率最高，同时也是最关键的元素。企业强大的整体实力、完善的管理机制、优质的产品或服务，都被涵概于标志中，通过不断的刺激和反复刻画，深深的留在受众心中。

logo 设计将具体的事物、事件、场景和抽象的精神、理念、方向通过特殊的图形固定下来，使人们在看到 logo 标志的同时，自然的产生联想，从而对企业产生认同。标志(logo)与企业的经营紧密相关，logo 标志是企业日常经营活动、广告宣传、文化建设、对外交流必不可少的元素，它随着企业的成长，其价值也不断增长，曾有人断言："即使一把火把可口可乐的所有资产烧光，可口可乐凭着其商标，就能重新起来"。因此，具有长远眼光的企业，十分重视 logo 设计同时了解标志的作用，在企业建立初期，好的 logo 设计无疑是日后无形资产积累的重要载体，如果没有能客观反映企业精神、产

业特点，造型科学优美的标志，等企业发展起来，在做变化调整，将对企业造成不必要的浪费和损失。中国银行进行标志变更后，仅全国拆除更换的户外媒体，就造成了 2000 万的损失。

西东致力于企业标志、商标和形象系统的建立，运用国外先进的开发流程，集合各方面的专业人才，从前期调研、讨论分析到设计开发、后期服务，为您打造适合企业的金牌标志。西东在标志设计方面，拥有丰富的经验，“首信集团”、“中水股份”、“华耐陶瓷”都是我们的杰作。西东结合中国悠久的历史文化，开发适合中国企业的优秀标志，希望我们能够建立合作，为您企业的发展尽我们的一份力量！

二、标志的作用

1. 识别性

识别性是企业标志重要功能之一。市场经济体制下，竞争不断加剧，公众面对的信息纷繁复杂，各种 logo 商标符号更是数不胜数，只有特点鲜明、容易辨认和记忆、含义深刻、造型优美的标志，才能在同业中突显出来。它能够区别于其它企业、产品或服务，使受众对企业留下深刻印象，从而提升了 logo 设计的重要性。

2. 领导性

标志是企业视觉传达要素的核心，也是企业开展信息传播的主导力量，在视觉识别系统中，标志的造型、色彩、应用方式，直接决定了其他识别要素的形式，其他要素的建立，都是围绕着标志为中心而展开的。标志的领导地位是企业经营理念和活动的集中体现，贯穿于企业所有的经营活动中，具有权威性的领导作用。

3. 同一性

标志代表着企业的经营理念、文化特色、价值取向，反映企业的产业特点，经营思路，是企业精神的具体象征。大众对企业标志的认同等同于对企业的认同，标志不能脱离企业的实际情况，违背企业宗旨，只做表面形式工作的标志，失去了标志本身的意义，甚至对企业形象造成负面影响。

4. 涵概性

随着企业的经营和企业信息的不断传播，标志所代表的内涵日渐丰富，企业的经营活动、广告宣传、文化建设、公益活动都会被大众接受，并通过对标志符号的记忆刻画在脑海中，经过日积月累，当大众再次见到标志时，就会联想到曾经购买的产品、曾经受到的服务，从而将企业与大众联系起来，成为连接企业与受众的桥梁。5. 革新性 标志确定后，并不是一成不变的，随着时代的变迁，历史潮流的演变，以及社会背景的变

化，原先的标志，可能已不适合现在的环境。如“壳牌石油”、“百事可乐”标志的演变，都是生动的例子。企业经营方向的变化、接受群体的变化，也会使标志产生革新的必要，总之，标志总是适合企业的，并紧密结合企业经营活动的重要元素。

三、标志设计流程

1. 调研分析

logo 标志不仅仅是一个图形或文字的组合，它是依据企业的构成结构、行业类别、经营理念，并充分考虑标志接触的对象和应用环境，为企业制定的标准视觉符号。在设计之前，首先要对企业做全面深入的了解，包括经营战略、市场分析、以及企业最高领导人员的基本意愿，这些都是标志设计开发的重要依据。对竞争对手的了解也是重要的步骤，标志的重要作用即识别性，就是建立在对竞争环境的充分掌握上。

2. 要素挖掘

要素挖掘是为设计开发工作做进一步的准备。依据对调查结果的分析，提炼出标志的结构类型、色彩取向，列出标志所要体现的精神和特点，挖掘相关的图形元素，找出标志设计的方向，使设计工作有的放矢，而不是对文字图形的无目的组合。

3. 设计开发

有了对企业的全面了解和与设计要素的充分掌握，可以从不同的角度和方向进行设计开发工作。通过设计师对标志的理解，充分发挥想象，用不同的表现方式，将设计要素融入设计中，标志必须达到含义深刻、特征明显、造型大气、结构稳重、色彩搭配能适合企业，避免流于俗套或大众化。不同的标志所反映的侧重或表象会有区别，经过讨论分析或修改，找出适合企业的标志。

4. 标志修正

提案阶段确定的标志，可能在细节上还不太完善，经过对标志的标准制图、大小修正、黑白应用、线条应用等不同表现形式的修正，使标志使用更加规范，同时标志的特点、结构在不同环境下使用时，也不会丧失，达到统一、有序、规范的传播。

复习思考题：1. 理念识别策划的定位模式和应用形式有哪些？

2. 行为识别策划的传播与推广主要方式有哪些？

3. 视觉识别策划的基本要素的设计与方法有哪些？

实训：全班四人一组，形成创业策划团队，进行团队 CIS 形象策划。要求设计团队目标、口号、团队标志、团队行为规范等。（4 课时）