

《营销策划》书提纲与要求

1、目的

《营销策划》是以产品(业务)创新或推广流程为导向，以学生小组为单位，通过专题讲座和实际策划，对企业营销策略与运作进行“全过程”整合营销知识，提升营销思考与归纳，强化解决问题的能力 and 实际操作能力，培养协调能力与合作精神，同时通过小组交流演讲，提高陈述与答辩能力。具体目标有：

- 深化对营销问题的思考；
- 掌握市场分析方法与内容；
- 提高对解决具体营销问题的设计与实施能力；
- 掌握营销策划书的编制内容与方法；
- 培养协调、合作、演讲能力。

二、内容简介

本课程是一个以企业产品/业务创新或推广流程为导向，通过真实问题的分析与解决，将所学的知识进行串接与整合，因此，本课程将是一个基于过程的理论思考和实践活动相结合的实战性活动。相关教师将推出讲座，参与指导，定期全班交流演讲。

本课程要求学生组成小组，每个小组即为一个新公司或项目部，每个公司要选择决定所在的行业、确立产品或业务、组织团队、开展策划活动，每个小组将完成一份全面的策划书，并进行二次的小组陈述。

参加本课程学习的学生最好有参与企业营销活动的背景，小组成员要求结构合理，不同擅长的学生有机组合，协调完成本课程活动。

本课程时间为第一个学期，第一阶段主要是讲座与策划内容的基本选定，第二阶段是具体策划时期，最后以小组陈述与书面报告结题。

本课程将设立教师指导小组，指定一名联络协调教师，每个组的成绩由教师小组根据定期的小组陈述和最后的文字报告评分给出。

三、主要小组活动

1. 组建学生小组，相互认识；
2. 每个小组成立公司，选好团队，并选择所在行业；
3. 市场分析与市场调研；(提交市场调研计划)
4. 产品（业务）创意或确认；
5. 产品/业务确定分析报告；
6. 第一次小组陈述；
7. 营销战略与营销及销售计划
8. 财务分析与融资计划；
9. 实施进度与风险防范；
10. 第二次小组陈述。

四、小组活动要求与时间

1. PDMM 小组的组建

小组的组建须在上课第一周完成，即在**第二次上课时**将小组成员及分工报教师。小组成员选择由班长负责，每一小组为 4~5 人，要求不同性格、不同背景和不同能力的人合理配置。因为学习和活动主要是在小组中完成的，通过小组活动来培养协调、组织、说服、沟通、陈述等方面的能力，因此不同背景、不同观点学生的合作与工作能起到很好的效果。**每一个小组即为一个公司，要取一个公司名字，要明确每个人的分工，如 CEO，CFO 等，今后的工作将由相关成员先拿出初步的方案，由小组讨论后修改定稿。**

所有小组都必须准备一个班级统一的硬皮活页夹，所有的书面报告和必要的材料(阶段性工作底稿、小组活动纪要)都放入夹内，建议将相关材料制成光盘附在夹内，在课程结束时上交，指导老师将据此评估判分。书面报告必须打印。每个小组的硬皮活页夹将存档于学院资料室。

2. 选择所在行业

各小组必须在开学后两周内将所选择的行业用书面形式提交本课程协调教师。

每个小组经调查与讨论后决定本小组(公司)所在的行业。行业选择不是随意选择一个，而是需要有一定的数据与分析，因此，小组要做一定

范围的调查与数据收集。一般要选择市场机会丰富，增长潜力大的行业。当然，如选择利基战略，也可以考虑比较独特的行业。行业的选择决定了推出新产品的的基础，行业的现有技术水平和产品特点是小队新产品（业务）创意生成的平台，要开发的产品不应该比现在已有的落后，要考虑行业的状况，一切都是要按真实的产品开发进行。同时，也要选择小队感兴趣的、比较熟悉的行业。下面是一些行业的例子，供选择参考：

汽车配件业 办公桌面用品行业 玩具业
厨具业 家务替代型小家电业 环保产品行业
自行车业 家具业 体育用品业
保健健身用品业 小型农机 信息家电

也可以选择为其它企业提供产品的行业，而不一定要是生产最终消费品，但仍然要考虑小队（公司）起步的平台特征。

3. 产品或业务概念的确立

产品或业务的确立可以是新产品/新业务，也可以是现有产品或业务。无论是新产品/新业务，还是现有产品/业务，都需要确立产品/业务概念。新产品/业务概念的生成不仅创造性极强，而且存在大量的非结构化和非程序化的决策问题。那种基于个体创造性思维的跳跃性火花的闪现过程，虽然对产品创新来说非常重要，但也常常有着市场考虑不足、推理论证不严格、主观性较强的问题。为了确保新产品有较高的市场成功率，在产品创意过程中应该遵循一定的方法和满足一定的要求，采用特定的产品创意与概念生成方法似乎更能确保产品创意与概念按计划按要求形成。

一个好的新产品/业务必须能符合基本的要求，主要是：

- 新产品能向目标顾客提供有别于竞争对手的独特价值；
- 公司能以独特的经营方式来经营这些价值；
- 有良好的市场前景，目标市场清楚；
- 存在抵达该市场的经济可行的途径；
- 技术、生产等方面可行；
- 有足够的投资回报率。

下面是每个小队在产品/业务确立过程中建议参照的工作要点：

(1) 市场结构分析

分析公司所在行业的竞争状况与结构，搞清楚主要的竞争对手是谁(直接的或间接的)，竞争对手的产品特点，销售规模如何，市场的增长前景如何，增长方向如何，公司的目标和市场机会在哪里，主要的顾客/用户的特征是什么等等。

例如：公司准备生产经营健身器材，当前市场上有 10 个主要的竞争对手，也有替代产品的竞争对手(如不健身的)，现有产品比较多，各有特色，如……，竞争激烈，在……方面几个主要竞争对手占据了主要的市场地位。但市场销售中的产品也有不少局限性，如……。从社会发展和生活水平提高的角度看，市场将有较大的增长潜力，消费群体的特点为……。而公司打算生产一种独特的健身产品，可能顾客是……，在这些可能目标顾客中，……是一些很有潜力的目标对象。

(2) 目标市场选择

公司的目标市场在哪里？所选择的理由是什么？可以从经济、政府、生活水平的变化趋势、人口统计变量、新技术发展等等方面来讨论与选择，也要仔细考虑市场竞争状况、已有产品，以及企业能力与擅长等。要写出分析理由。注意目标市场的选择非常重要，新产品创意的生成是针对目标对象进行的。一般不希望先搞一个产品出来，然后再去找目标顾客。这种新产品开发缺乏市场基础。

例如：通过市场细分，发现白领就业人数增长幅度很快很大(注意分析必须用数字说话，下同)，白领或其它类似的职业工作节奏快，强度大，时间长，很容易产生疲劳，又很少有时间参与健身，故健身的需求十分巨大，所以该目标市场机会不错。进而，分析目标市场有多大？特征？等等。最后，公司可能把目标市场选择为：在办公室内使用健身器材的消费者。

(3) 目标顾客的需要与特点调查

开展一次小规模的目标顾客调查($n > 100$)，主要是从大致设想中的产品出发，调查目标顾客的欲望与需要。方法可以多种多样，如问卷、观察、目标对象小组座谈、访谈、摄像机录下目标对象的工作过程，等等。调查内容可以结合上面市场状况分析和目标市场选择的要求，一并进行调查。调查结果用 SPSS 等方法进行统计，并进行结果分析。

例如：就上面选定的目标市场，调查内容可以有：一般性信息如年龄、性别、收入等；工作情形如时间、特点、站或立等；健身情况如次数、类型等；身体健康情况；工作地环境、大小；等等。最后做出统计分析，得出结论。

(4) 新产品/业务创意生成

基于上述调查与分析的结果，针对目标市场的需求，采取多种方法，如头脑风暴法来生成新产品/业务创意。小组的创造性活动过程主要是从问题定义和分析出发，来确认关键的购买机会，从中产生新产品的创意。每个小组必须围绕目标市场的需要，来进行新产品的创意生成活动，最后形成至少5个产品创意，按新产品名称、新产品创意的文字描述、新产品/业务的核心效用主张制成表格。产品的核心效用主张是新产品/业务最本质的价值所在。5个新产品创意的书面报告应在**第周上课时**交给课程教师。

如果是现有产品/业务，也必须有相同的分析，提出相应的产品/业务概念。

(5) 产品/业务属性调查与确定

进行产品/业务概念测试来确定最终开发与生产对象。组织目标顾客的调查问询。如从从独创性、使用便利性、性能效用、整体吸引力等等指标进行新产品/业务概念的评估，让目标顾客给产品/业务打分，最后通过加权处理，排序，得出一个公司准备开发生产的产品。可以不选择排序第一的产品，尽管它是目标顾客最有兴趣的产品。不管选择什么产品，不论是新产品还是现有产品，都要说明它的选择理由(做初步的经济分析；等等)。

在确定了产品后，产品应该具备什么基本的属性(款式、性能、功能、价格、品牌、服务、大小、材料、等等)、与竞争对手的产品相比有哪些差异优势或差异点等也不是完全由开发人员自行决定，而是仍然要通过目标顾客调查和市场竞争分析，经过对结果的分析并结合技术、生产等其它因素共同决定。

调查工作可以同产品概念测试一并进行，内容要围绕着能帮助公司决定产品属性。例如，价格与性能关系；使用的便利性；产品功能要包

括……；外观是现代还是古朴；等等。通过类似问题的调查，可以帮助公司确定新产品的性价比，基本功能等属性。一般可用问卷调查，用选择题或少量开放式题。回收问卷后，进行统计分析。

(6) 新产品/业务潜在的问题

可以从竞争、法律、生活习惯、市场成熟与否、社会文化等等方面来检讨新产品在市场经营中可能会遇到的挑战、问题等。

五、第一次小组陈述

(1) 小组陈述报告内容

第一次小组陈述是一个重要的阶段工作总结，也是教师了解每一个小组的工作情况，欣赏每个小组所抓住的卓越的市场机会和伟大的产品创意等等方面。

每个小组都要提交一份陈述报告，这是开展新业务的经营计划 (Business Plan) 的一部分。内容必须包括：

- 市场结构与竞争状况分析；
- 市场细分和目标市场选择；
- 目标市场的特点与需要分析；
- 新产品/新业务创意和核心价值所在；
- 最终选定产品/业务的描述与概念确定；
- 选定新产品/业务的市场机会与风险；
- 新产品/业务的价格与成本初步分析。估计一下年需求量，第一年的可能销售量，价格范围是多少，以 100% 的渠道加成率计（如有明确的渠道加成率，可以代替 100% 加成率），第一年的毛利或亏损是多少，等等。
- 初步的生产制造方面的考虑。主要从技术与生产的角度，分析新产品的生产与技术可行性，大致需要哪些设备和生产场地，对动力、能源、水、气、交通、环境等方面的要求。如是新业务，可以分析开展这一项业务需要哪些方面的资源投入，公司是否有能力确保这些资源的筹措与使用等等。

(2) 小组陈述的基本要求

- 报告需打印：1.25 行距，正文五号宋体，一级标题三号黑体，二级标题四号黑体，三级标题小四号黑体，A4 纸，边距上下 2.7，左 3.0 右 2.4，加页眉，15 页左右；
- 准备陈述用 ppt，打印，每个小组成员和现场教师人手一份；
- 在现场由教师临时指定小组主陈述人；
- 20 分钟陈述时间，以专人提示，永不加时；
- 15 分钟回答教师提问，学生谁回答由提问教师指定；
- 陈述报告要简明扼要，突出重点，要注重演讲技巧，注意怎样打动评委，注重 ppt 质量。主讲人在演讲时，其它成员要站在台上。衣着要正式，神色自然庄重，保持良好的站立姿式。每次陈述确定一名主陈述人和主答辩人，每次人员不得重复。为提高小组陈述质量和掌握进度，应自行预讲。

六、营销策略与销售计划（第二次小组陈述）

营销策略与销售计划是第二次小组陈述的主要内容，书面报告数量控制在 15 页左右，第二次小组陈述的要求与第一次相同，小组陈述放在**第 12 周，时间另行通知。**

营销策略与销售计划应包含如下内容：

（1）营销计划的目标

清楚地表述销售、市场渗透、市场占有率、竞争的目标。其关键点是目标的表述必须清楚，力避模糊字眼如“实现最大利润”，多少才称得上最大？其次，有一实现的期限，通常是一年。第三，目标必须是挑战性的，但又是通过努力可以实现的。

（2）当前市场状况分析

这是对新产品进入市场外部环境因素的分析总结。（结合第一次报告分析）

- 目标顾客分析，主要可以有：目标顾客怎样购买，其购买决策过程是什么，什么因素影响他们的购买，是个人购买还是团队购买，是冲动型购买还是深思熟虑型购买，品牌的权重如何，等等；

- 竞争状竞争分析总结，主要可以有：竞争对手的状况与竞争结构，可能的竞争对手举措，新产品优于竞争对手产品的方面，新产品的独特性与创新程度，品牌影响度，对手产品分布情况，可能的外国产品挑战，等等；
- 市场预测：市场需求特点、购买前景（市场规模）、增长分析、发展趋势等；
- 其它环境因素，它们对新产品营销的影响，对新营销策略的影响，等等。

(3) 市场导入营销策略

决定营销策略，考虑方面可以有：

- 细分市场状况与竞争；
- 主要目标市场与次要目标市场，第一年营销的主攻对象，为什么？
- 市场推动策略与市场拉动策略的选择，为什么？
- 产品（品牌）定位与区隔；
- 产品概念与品牌概念；
- 品牌化经营；
- 如何在营销中发挥优势和避开劣势；
- 采取市场领先策略、跟随策略还是其它市场策略？原因是什么等等；
- 采取高营销投入的策略，还是低营销投入的策略等等？原因是什么等等。

(4) 营销组合

① 分销计划

- 分销策略：排他分销，选择分销，密集分销？
- 什么样的销售渠道是所希望的？销售渠道的类型设计：办事处？代理/经销？销售队伍？
- 怎样建立所希望的销售渠道？
- 怎样管理？

② 价格决策

- 定价的基本思想与战略
- 零售价，批发价？价格水平是什么？
- 价格变化政策？

③ 促销沟通计划

- 促销的基本指导思想与策略；
- 媒体选择，电视、报纸、电台、杂志？等等；
- 主题与文本，播放频率，强度，形式？等等
- 人员推销或直接营销？
- 公关？如何改变人们对产品/公司/品牌的认知性

④ 市场导入活动

- 参加展销会？新产品博览会？
- 要不要搞一次新闻发布会？怎样向社会通告新产品将进入市场？
- 要不要搞一次市场导入的销售促进活动？
- 等等
- 如有，则要提出具体的操作程序与安排，及预算。

⑤ 整个计划的预算分析

(5) 风险分析与防范

风险分析: 可采用“如果--什么结果--怎么办”分析法, 内容至少包括经济, 技术和市场方面, 制定应急计划: 必须说明当事件发生后你准备做什么。

营销策略与销售计划内容的分析必须尽可能基于客观数据, 不能想当然。如有出处, 请标明。要求按实际情况编写, 以求真实学习效果。

七、财务规划

对于创业经营计划来说, 财务规划非常重要, 财务规划必须与经营计划的原则相一致, 对创业经营所需的资金数量、用途、来源、使用等方面进行规划。好的财务规划也是吸引风险投资者的重要依据, 财务规划是对创业经营计划的概括, 财务规划与企业的生产计划、人力资源计划、营销计划高度相关。一份财务规划至少应包含如下内容:

- 确定财务规划中的条件假设，所有数据均应有令人信服的假设；
- 预计的资产负债表、损益表、现金流量分析与预测、收支平衡表；
- 资金来源和使用。

上述财务规划需要足够的的数据，相应的方面有：产品生产计划、生产费用、何时扩大产量、定价、渠道政策和成本及利润、员工人数与工资费用、营销费用等等。

财务规划应该在第二次小组陈述前完成。

八、形成完整的营销方案策划书

第二次小组陈述完成后，每个小组要进行整理，把所有材料组织成一份完整的公司业务的经营计划（也有的称商业计划）。一份典型的策划书至少应包括如下几个方面：

(1) 计划概要。这是放在营销方案的最前面，是整个方案的精华与浓缩。通常可以包括：公司与目标介绍，产品独特性与顾客价值、目标顾客与业务领域、市场竞争特征与市场规模估计、如何组织生产、如何导入市场、营销活动的独特方面、资金来源与回报率、风险与对应。注意不要写成摘要，而应该突出强调最有价值的部分，突出成功的因素，如经营新思路、产品独特价值、企业家创业精神与团队等等。

(2) 产品/业务描述。突出强调产品/业务对顾客/用户的价值，独特优势，开发可行性等等。为了说明产品情况，应该提供有关产品的细节和调查数据，并说明产品的目标对象、与竞争对手产品相比的优势与劣势、能否保护产品的独特性、产品处在生命周期的哪一阶段、开发与生产产品的要求与目前所具备的条件、是否需要采取合作的方式、是否提供产品售后服务等等。产品描述要注意尽量少用技术术语，要准确、通俗易懂。可以附上产品原形或图片。

(3) 创业人员与组织结构。企业管理直接影响到创业经营的成败，一支优秀的具有创业精神的管理队伍和人员、良好的组织结构是管理创业活动的重要基础。投资者非常注重管理团队的素质。在经营计划书里要对创业团队进行描述，就目标、品质、精神、合作、背景、职责等方面进行说明，强调优势互补、结构合理等。

(4) 市场竞争与结构分析。主要内容为：市场细分与特征、哪些是重要的顾客、市场规模与增长前景、本企业的竞争优势、主要竞争对手概况、主要竞争产品与市场份额、主要竞争对手的营销策略、市场风险等等。

(5) 目标市场确立与市场定位。主要内容有：目标市场选择分析、选择理由、目标市场主要特征与需求及购买特点、产品概念确定、产品定位、主要营销战略思路等等。

(6) 营销策略与销售计划。在分析顾客特点、产品特征与优势、企业竞争状况与能力和市场竞争环境等因素下提出本企业基本的营销策略，主要包括：销售目标与营销目标、市场地位的谋取、营销渠道的选择、价格决策、促销计划与广告策略、销售管理、期望的销售额、利润、品牌影响力和风险防范等等。

(7) 生产与业务计划。要对生产与业务体系进行设计与描述、自己经营的重点领域和外包业务的选择、合作伙伴与选择、生产设施与设备的要求、生产计划、技术要求与更新、质量控制、仓储与运输安排、原材料供应与供应商合作、生产成本与结构等等。

(8) 财务分析与计划。主要包括：现金流量表、损益表、平衡表的规划；投资需求；投资回报分析等等。

(9) 组织实施与控制。创业计划实施的进度安排，包括年度计划与长期计划；执行过程的风险分析及控制安排等等。

九、小组活动评估

课程成绩将由三部分所组成：小组陈述（二次）—40%；书面报告夹—40%；小组成员自我评估—20%。

对小组陈述的评估指标主要包括如下几个方面：

- 陈述时的简洁、准确、清晰；
- ppt 投影简洁、明确、重点突出、画面格局良好；
- 重要观点正确、完整，没有重大漏洞；
- 回答问题简洁、清楚、正确；
- 产品创意的独特性、具有较高的顾客价值；

- 业务经营思路清晰、有特色；所提策略与途径合理；
- 分析清楚，数据翔实，结论令人信服；
- 衣着正式，表情自然，谈吐得体。

新产品/业务创意确立清单

PDMM 小组： _____

小组成员名字： _____

序号	新产品名称	新产品文字描述	核心效用主张
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

7.			
8.			
9.			
10.			

指导教师认可：_____ 日期：_____

小组成员互相评价表

你的名字：_____

请你根据你小组每一位成员在完成小组作业中的贡献大小打分。各成员的得分合计为 100 分，即把 100 分在你小组成员中分配。

小组成员姓名(含你自己)	合计：100 分

其它意见与建议：
