

单元四 营销策划主题与环境分析



通过本单元的学习，学生应能够掌握营销策划分析的内容和意义，要求能对策划环境和主题进行分析，能运用基本的分析工具和方法展开环境分析。



- (1) 营销策划分析的内容和意义。
- (2) 掌握营销策划主题分析的内容、步骤。
- (3) 营销策划环境分析的内容和方法。



- (1) 熟悉营销策划分析的内容。
- (2) 能够进行营销策划主题分析。
- (3) 能运用 PEST、五力模型等分析工具对企业环境进行分析。

项目一 营销策划分析

任务 1 认识营销策划分析

【案例点击 4-1】

大宝是北京三露厂生产的护肤品，在国内化妆品市场竞争激烈的情况下，大宝不仅没有被击垮，而且逐渐发展成为国产名牌。在日益增长的国内化妆品市场上，大宝选择了普通工薪阶层作为销售对象。既然是面向工薪阶层，销售的产品就一定要与他们的消费习惯相吻合。一般说，工薪阶层的收入不高，很少选择价格较高的化妆品，而他们对产品的质量也很看重，并喜欢固定使用一种品牌的产品。因此，大宝在注重质量的同时，坚持按普通工薪阶层能接受的价格定价。其主要产品“大宝 SOD 蜜”市场零售价不超过 10 元，日霜和晚霜也不过是 20 元。价格同市场上的同类化妆品相比占据了很大的优势，本身的质量也不错，再加上人们对国内品牌的信任，大宝很快争得了顾客。许多顾客不但自己使用，也带动家庭其他成员使用大宝产品。大宝还了解到，使用大宝护肤品的消费者年龄在 35 岁以上者居多，这一类消费者群体性格成熟，接受一种产品后一般很少更换。这种群体向别人推荐时，又具有可信度，而化妆品的口碑好坏对销售起着重要作用。大宝正是靠着群众路线获得了市场。

中国哪些因素有利于大宝的群众路线获得成功？

1. 市场营销策划分析

市场营销策划分析就是在发现市场营销中的问题以后，去收集、分析和研究有关的信息，然后再为企业提出解决问题的策略和方法。市场营销策划分析是市场营销决策的基础。

营销中发现问题和解决问题的全过程就是市场营销策划分析的过程。营销策划从目标的确定到方案的选择、确定与实施，以及最后对整个策划活动效果的评估，都需要从定性与定量两个角度来分析。

2. 市场营销策划分析的作用

(1) 市场营销策划分析可以发现市场机会。

企业如果想在新的地区开辟自己的业务，除了要了解那一地区的消费者需要之外，还要了解该地区商业上的竞争对手。只有通过细致的市场调查和研究，企业才有可能对自己营销策略做出正确的决策。

(2) 市场营销策划分析可以加强企业控制促销的手段。

促销活动是企业在推销产品过程中的主体活动，然而企业如何进行促销活动和选择什么样的促销手段，则要特别依靠研究工作。以广告为例，商业广告的途径和种类甚多，但究竟哪一种广告的效果好，何时、何地、何种情况下企业应该运用何种广告来宣传自己的产品，就需要进行研究。

(3) 市场营销策划分析可以发现经营中的问题并找出解决办法。

经营中的问题范围很广，包括企业、企业责任、产品、销售、广告等各个方面。造成某种问题的因素也不是那么简单，尤其是当许多因素相互交叉作用的时候，市场营销策划分析就显得格外重要。

(4) 市场营销策划分析可以了解消费者对产品的要求和需要。

营销过程实际上就是通过各种各样的方法来使消费者感到满意的过程。通过营销策划分析，企业可以收集和研究消费者对企业的信息反馈，进一步掌握消费者对产品的需要和要求，从而更有针对性地开展营销工作。

3. 市场营销策划分析的一般过程

营销策划分析过程可以分为 5 个步骤，其中每个步骤都有具体的内容和要求，图 4-1 是一个完整的营销策划分析过程。

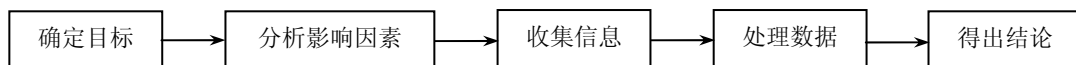


图 4-1 营销策划过程

(1) 确定目标。定义市场营销中存在的问题并确定市场营销策划分析的目标。在进行环境分析时，首先要明确分析的目的是什么。目的是否明确，关系到分析的方向、内容和方法，应予以充分的重视。在确定市场营销策划分析目标的同时，还要确认一些衡量问题的标准，借助这些标准，研究人员可以提出解决问题的方法。

(2) 分析影响因素。即分析影响市场中存在问题的因素。由于构成环境的因素多，涉及范围广，在有限的时间和费用条件下，不可能对全部因素进行调查，必须根据分析的目的，

选择对企业影响较大的重要因素进行调查和分析。

(3) 收集信息。收集与研究目标相关的信息和数据。与研究目标相关的信息包括概念和方法两个部分,数据则包括直接数据和间接数据两种。数据是对现象的描述。概念性的信息表明一种看法、现象、潮流或是直接的对某种产品或服务的描述。方法性的信息是指研究人员在进行市场营销策划分析时所运用的各种方法。数据是研究中最基本的部分,也是市场营销策划分析的基础。

(4) 处理数据。一般来说,数据反映的只是事物现象,并不能直接用作决策的依据。只有通过描述现象的数据进行数理统计处理,得到研究对象的本质和发展规律,才可以作为策划的依据。市场营销策划分析中常用的统计方法有回归分析、相关分析、方差分析等。

(5) 得出结论。最后将得到趋势或者规律。通过对数据处理结果的分析、判断,得到正确的、符合实际情况的结论,以便于策划的展开。

任务2 营销策划分析的内容

营销策划分析的目的:一是要找到市场问题,并分析原因;二是要找到市场的机会点。营销策划来自于对具体市场状况的分析,营销策划是否科学,取决于策划对营销环境的体现程度。营销策划分析的主要内容有以下几个方面。

1. 营销策划主题分析

营销策划活动的中心内容,是营销策划方案所要表达的中心思想和企业进行营销策划的目标指向。如果没有好的主题,就无法产生好的策划。营销策划是一项创造性的思维活动,主题是营销策划所希望达到的预期效果。也就是说,主题既成为营销策划的起点,又成为营销策划通过行动所要达到的终点。营销策划首先应从明确策划主题开始,然后对营销的外部环境、内部环境进行调查与分析,最终在此基础上进行营销策划。

营销策划主题是多层级、多方面的。它表达的可能是企业发展战略的大主题,也可能是企业实施某方面活动、推行某种营销策略或具体举措的小主题。一个综合性的大型策划活动所体现的主题可能是单一的,更多的则是多层次的。

营销策划涉及的企业发展战略的主题有市场开发主题、市场拓展主题、产品开发主题、企业入市主题、企业拓展主题、企业形象主题和跨国营销主题等。营销策划涉及的专项营销主题有营销广告主题、产品延伸主题、多品牌主题、包装改进主题、商标设计主题、产品认证主题、渠道选择主题和商品调价主题等。

尽管营销策划主题是多方面的,但是一个策划只能有一个主题,主题一旦确定,所有的策划活动都要围绕这一主题进行。

2. 营销策划环境分析

企业营销活动受到内、外部环境的影响,外部环境包括政治法律、人口、社会文化、科技、自然环境等,外部环境对企业来说是不可控因素,企业只能认识和分析它,并在此基础上利用,一般来说这些环境很难改变,所以企业的营销策划必须建立在对环境明确清晰的分析基础上。

企业环境分析一般包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部环境分析。

项目二 营销策划主题分析

营销策划是一种目的性很强的活动。任何一个策划的产生，无不是针对组织的某个问题或某个特定的目标。因此，策划的首要任务是要明确策划目标，目标明确才能有的放矢。而目标的确定，往往以问题为出发点，只有把问题界定清楚之后，才能设定出准确的营销目标。所以，界定问题是整个营销策划活动的第一步。

任务1 界定问题

界定问题是解决问题的基础。著名思想家杜威说得好：“一个界定良好的问题已经解决了一半。”所谓界定问题，就是回答：问题到底是什么。要回答这个问题，首先要善于发现问题。

1. 发现问题

正确寻觅和发现问题，才能正确地界定问题。它是策划的开端，是策划的首要任务，只有首先正确发现和提出问题，才能进行有针对性的思谋和策划，提高策划效率。

(1) 确立问题意识。有无问题意识是能否发现问题的思想基础和先导。人们只有确立了问题意识，才能在实践中很敏锐地发现问题。如果缺乏问题意识或问题意识淡薄就难以发现问题，即使很明确的问题也很可能会视而不见而与问题擦肩而过。因而问题意识是正确认识和发现问题的思想基础。

(2) 调查分析。调查分析分为两个方面，一是调查，二是分析，只有在调查的基础上进行科学的分析，才有可能正确地发现和认识问题。

1) 调查问题。调查是分析的起点和依据，也就是发现问题的起点。因而调查阶段的情况怎样将直接影响到情况分析的正确性，也就直接影响到能否正确地发现问题和认识问题。

2) 分析问题。调查收集信息资料的过程，也是分析和研究的过程。如果只是罗列堆积信息数据资料，不能对其作正确而深刻地分析，也就仍然不能发现问题。只有通过深入调查和科学分析和思考，才能发现那些看不见、摸不着而又实际存在的问题，才能明确策划任务和目的。

2. 界定问题

界定问题就是要明确问题的性质和内容，即确定是什么样的问题，问题的实质和内容、时空和范围及问题的层次等。通过对问题的界定，从而达到明确策划对象的目的，以便做到策划具有针对性，有的放矢。如果没有正确地辨别问题和明确其性质，对问题的处理就难以做到针对性、高效性和高水平。

举例：发现问题——一个小朋友落水了。

界定问题——在众所周知的司马光救小朋友的故事中，其他小朋友界定的问题是“如何把掉进水缸的小朋友拖出来”，他们拖不了，所以只好向大人求救。而司马光界定的问题是“如何让水与人分离”，所以镇静地拿起一块大石头，将缸砸破，水都流出来了，小朋友也因此得救。

3. 如何界定问题

“磨刀不误砍柴工”，只有在把问题作一明确界定的基础之上，才能更好地去解决问题，这就需要我们用恰当的技巧和方法，把问题搞清楚，才能做到事半功倍的效果。

(1) 专注于重要的问题。

专注于重要的问题就好比射击要瞄准枪的准星一样，失之毫厘，差之千里，作为策划人员一定要慎重。

(2) 细分问题。

发明家凯特琳曾说过，“研究就是要把问题细分化，因而可以发现其中许多已知的问题，再去专心解决那些未知的问题。”这段话对细分问题的重要性做了最好的说明。

(3) 改变原来的问题。

改变问题使问题更明确、更清楚。著名经济学家弗里德曼碰到别人问他问题时，总喜欢改一下别人的问题，问题经他改变后，答案自然就浮现出来了。

(4) 用“为什么”来界定问题。

多问“如果、为何、如何”，将使问题明确化、浅显化、重要化。

举例：用“为什么”来界定问题。

发现问题——一个人拼命工作，且对钱有强烈的欲望。

为什么你想更有钱？——因为我想提早退休。

为什么你想提早退休？——因为我想周游世界。

界定问题——他想“周游世界”。

4. 界定问题时应注意的问题

(1) 问题的相对性。问题的相对性是指问题的重要程度、影响力都是相对的，同一问题在不同的场合和条件下，其重要程度和影响力是不一样的，问题的作用力度的大小也是不一样的。

(2) 问题的准确性。界定问题时要选准策划问题，即选准作为策划对象的问题，以明确策划需要而且能够解决什么问题。无论是组织或个人，在一定的时间阶段总会面临一些问题，而由于人们的资源和精力在一定的时间阶段总是有一定限度的，不可能同时解决所面临的所有问题，只能集中力量一个问题一个问题地解决。为此就要首先选择关键性的或是有影响力的重点问题加以解决，即按轻重缓急，先后次序解决。这就必然要求在对问题进行识别的同时，对策划问题做出最合理的选择。

任务2 设定营销目标

界定问题不是最终目标，营销策划的最终目的是要解决问题，实现营销目标。

1. 营销目标的概念

营销目标旨在说明要达成什么目的，及企业最终所要实现的最终目标。它具有以下几点特征：

(1) 具体。营销目标必须针对一个单一目的。

(2) 可加以评估。结果必须予以数量化。

(3) 有一特定期间。例如 1 年或者说 1 年以上、未来 6 个月，甚至 1 年中的哪几个月份。

(4) 指出可影响目标市场的行为。鼓励购买、试用产品、反复购买产品、大量购买、经常购买等。

而营销目标的设定从问题的界定开始，在界定问题之后，就要设定营销目标。营销目

标的目的在于影响市场行为，因此它通常是两种目标市场之中的一种，即现有使用者或新使用者。

- 1) 保持现有使用者：营销目标通常是保持现有顾客的人数及购买金额。
- 2) 增加的现有购买者的购买量：顾客基础如果相当稳定，则目标可以更积极些，以各种策略增加现有顾客购买量。
- 3) 增加试用公司的产品或服务：对零售业者而言，即是吸引更多人流到店来。
- 4) 初次试用后，获得反复使用：公司拥有高度的初次试用还不够，更重要的是维持购买及忠实度。

2. 确定营销目标的步骤

拟定营销目标前，先要检讨营销计划中的销售目标、目标市场以及经营评估中的问题点与机会点。在拟定可行的营销目标时，这些项目都可提供指引。

(1) 检讨销售目标。销售目标确定了营销目标的要件。研究经营评估所汇集的营销资料之后，才设定销售目标，因此销售目标能直接反映出公司在下一年度达成预测销量的能力。

(2) 检讨目标市场。目标市场是达成销售目标所需要的来源或源流。销售不是来自现有顾客，就是来自新顾客。因此，目标市场的检讨主要是目标市场的大小和现有顾客基础的大小。

检讨经营评估中的目标市场及营销计划之后，营销人员即可界定：

第一，目标市场的大小。了解目标市场的大小，即可了解主要及次要目标市场的人数多寡，或顾客总人数的实际潜力。

第二，现有顾客基础的大小。了解现有顾客基础，即可自每一目标市场特征中了解现有顾客数及富有潜力的顾客数。

检讨销售目标及市场的大小后，营销人员即可算出营销目标的总数，同时也能知道是否合理可行，是否有助于达到销售目标。

(3) 分析问题点与机会点。检讨问题点与机会点，可以了解营销目标的内容和每一项问题点与机会点和目标市场行为的关系。营销目标的基础就是要解决这些问题或指出这些机会。

(4) 列出理由。最后一个步骤是列出理由，说明为什么要选择这一营销目标，对其做一个简单的陈述。

任务3 确定策划主题

在界定问题，设定营销目标之后，就要解决怎样才能达到这一营销目标的具体工作，即实现目标的途径和方法，也就是策划主题的确定。

1. 确定策划主体的步骤

(1) 过滤策划主题。因为策划是为了能尽量有效利用企业拥有的有限资源，也就是人力、物力、时间、资金、服务等，加以组合并运用的指挥。因此比较接近现实的做法，是尽可能在多数策划对象中，选出主要对象并将有限的智慧和实践，专注地投入其中。

策划作业可以视为运用智慧，将知识、情报加工，以有效的新情报为新行动提供依据的作业。尤其对重要主题，更有必要集中高度智慧和能力。因为对所有的企业来说，这种智能在质量上都受到相当的限制，因此唯有针对有限的策划对象，将智能集中投入才能产生好的策划。

(2) 过滤策划对象。为了选出重要的策划对象,就有必要在策划会议等场合,设定简单、明了的过滤筛子。

经过以上程序所选择过滤的策划对象,也就是“公认”的主题,可以视为已经明确知道为什么是由上面命令下来的,策划者对该主题的重要性、期待和意义都能有相当的了解。而且上司也对该负责策划的部下作充分的说明,或经过商量讨论说服部下。

(3) 明确策划主题。经过某种标准过滤之后,选出策划对象、设定策划主题,应该可以进入策划作业了吧?不过在开始着手时,最先该做的作业,是尽可能让策划主题“明确化”。

因此在着手策划前,最好先和决定策划对象、主题的人好好商量,直到毫无疑问之后才进入制作。对于一个策划人来说,反应太快并不值得敬佩。

2. 成功的策划主题的标志

利用策划主题可以把营销策划概念成功地传递给目标对象。通过分析研究发现,成功的营销策划主题具有以下标志:

(1) 主题要引人注目。营销策划的主题必须醒目,以引起充分的注意。以麦当劳为例,它在许多国家和地区的广告标题都非常鲜明醒目。例如,在国外麦当劳有一则广告,标题采用了疑问句形式“你知道麦当劳也会烤咖啡豆吗?”这则广告辅以古朴和传统的色彩,恰到好处地烘托出了麦当劳人性化服务,让观众倍感温馨。

(2) 主题要进行艺术加工。经过艺术加工的策划主体,通过语言和图像表现,才是易于被公众接受和认可的东西,而不是晦涩难懂、不可捉摸的东西。美国的一家企业为其香烟所做的一则广告语是“骆驼世界任我闯荡”,这则广告主题通俗易懂,非常艺术化,从中可以感受到一种创业的渴求,还有艰苦创业中男子汉的潇洒气概,而骆驼品牌也和创业主题非常贴切。

(3) 主题要具有冲击力。营销策划主体应具有一定的冲击力,促使受众产生预期的行动。可口可乐曾经做过一个广告,运用对比的手法强化了策划主题的冲击力:核战争后,地球一片狼藉,幸存的美国核动力潜艇上的全体官兵成为最后一部分人类,他们接收到了来自美国的无法破译的信号,于是断定美国土地上一一定还有敌人存在,最后发现无法破译的信号来自可口可乐瓶子,它窗帘挂住了又不断被海风吹起,撞击到了发报机,此时出现了“当整个人类毁灭时候,可口可乐依然存在”。这个策划悬念迭出,冲击力非常强。

(4) 主题要新颖独特。营销策划主题要新颖独特,如果平平淡淡,很容易成为过眼烟云。新颖独特的主题容易抓住受众的心,让受众产生心理上的认可和接受,对事先策划目标是有益的。

(5) 主题要明快透彻。营销策划主题要简洁、明快透彻,要便于受众的理解和接受,另外明快透彻的主题也易于传播。

【案例点击 4-2】

在“畅享成长”的品牌定位下,华润雪花从 2004 年开始策划了“雪花啤酒勇闯天涯”系列活动。短短几年间,勇闯天涯活动已打造成为雪花啤酒独有的主题文化,其倡导的“积极、进取、挑战、创新”的品牌内核已经成型,在啤酒消费同质化的基础上进行了有效的情感区隔,这种充满激情、敢于挑战自己、懂得享受生活的活动形象和气质,已经牢固地占据着年轻消费者的心智资源。而勇闯天涯啤酒也借助活动的知名度、美誉度,迅速成长为国内中高端市场富有生命力与活力的啤酒品牌,并与活动相辅相成,有效地为雪花母品牌扩大了

知名度与影响力。

2005年，在竞争对手纷纷以奥运赞助商身份进行“奥运营销”时，雪花啤酒凭借“非奥运营销”的差异化策略，策划了“雪花啤酒勇闯天涯”系列活动，在众多竞争对手中脱颖而出，大获成功。

雪花啤酒勇闯天涯活动从一开始就与 Discovery 亚太电视网结成了战略联盟，在 2005 年的活动中，雪花啤酒联合 Discovery，组织了雅鲁藏布大峡谷的探索活动，2006 年探源长江之旅、2007 年远征国境线、2008 年极地探险、2009 年挑战乔戈里，2010 年红军两万五千里长征，活动通过对人迹罕至的自然地理的独特挑战方式和对自然环境的关注引起了业界及媒体的广泛关注。

如今，随着北京奥运年的远去，众多高举“奥运牌”的营销活动早已经淡出消费者的视线，但“雪花啤酒勇闯天涯活动”社会关注度与参与热情却不断攀升，勇闯天涯的知名度和影响力也与日攀升，成为众多旅游探险爱好者的一个津津乐道的群体性活动。

雪花啤酒董事总经理王群曾说：当初筹划这个活动，就是希望通过勇闯天涯这个活动的持续开展，契合、触动与激发社会转型期人们对丰富多元的文化心态和生活方式的变化与追求，激发人们面对巨大挑战的斗志和潜能；通过对自然和自我极限的挑战，锤炼更积极、健康的精神气质，收获更丰富、完满的人生。

今年已经是“雪花啤酒 勇闯天涯”活动的第 6 个年头。每年除了在全国范围内举办年度性原创主题活动，雪花啤酒各大区域公司也推出中小型的“雪花啤酒勇闯天涯”活动与之配合，力求更广泛、更深入地影响全国年轻消费群体。

2009 年 10 月 23 日，雪花啤酒四川公司启动了“雪花啤酒勇闯 320 探秘孟屯河峡谷”；12 月 15 号，雪花啤酒勇闯天涯 320 户外探险活动“城市雪人探寻野温泉”启动；2010 年 4 月初，四川雪花公司推出勇闯天涯 330 “城市牧马人”探秘三江的活动；目前，勇闯天涯 330 户外探险第二季活动也顺势启动。

而在浙江省，“雪花啤酒古道探秘”系列活动在 2009 年 12 月全面启动，该活动以浙江为大本营，同时向华东、华南地区辐射，活动第一阶段为 2010 年全年。

通过雪花不遗余力地持续宣传与深入推广，勇闯天涯由一个单纯的主题性促销活动，已经跃升为一个具有综合气质的品牌性主题活动，使之成为雪花啤酒文化品牌及个性标签，在服务母品牌雪花的同时，更有效地扩大了其自身知名度和影响力。在勇闯天涯活动中塑造了自身独特的个性气质，并形成品牌效应后，雪花啤酒趁势推出勇闯天涯啤酒，定位中高端，并在雪花啤酒各大重要城市上市，受到了各地年轻消费者的青睐。

业内观察人士张华平表示，通过先期活动的推出和宣传来营造品牌知名度、美誉度和影响力，继而通过名称、定位等核心思想的嫁接，顺势推出品牌新品，不仅可以大大降低新产品的推广费用，而且还可以有效扫平新产品的入市障碍，进而降低新产品的入市风险。

苏赛特（SID）商业数据显示，勇闯天涯啤酒在雪花的优势市场取得了良好的销售成绩。10 月份成都市场，雪花啤酒取得了 79.9% 的市场份额，勇闯天涯就贡献了 12.9% 的份额，占到了雪花总市场的 16%。其中，取得最好成绩的勇闯天涯 10P 500mL 中瓶，更收获了 11.8% 的市场份额，其餐饮渠道占比例最高，有 18 个百分点。而在大连市场，勇闯天涯更占据了大连雪花系总市场的 28%，成为雪花征战大连市场的有力武器之一。从铺货率看来，勇闯天涯在现代渠道铺货较多，但从单店份额上看来，勇闯天涯在各大城市的餐饮渠道表现最佳。

目前,雪花啤酒勇闯天涯主要在现代渠道铺货,但在雪花啤酒优势市场成都,雪花已经开始大力推广针对夜场的产品雪花勇闯天涯 320 小瓶和勇闯天涯 330 罐装产品。这也表明了雪花勇闯天涯啤酒进入高端市场的决心。

此外,勇闯天涯啤酒的包装,也与品牌活动进行了高度契合。针对活动的主体——勇于冒险、乐观上进的年轻消费者,勇闯天涯啤酒的包装显得活泼、时尚。去年,雪花啤酒便推出了与“勇闯天涯”活动相配合的蓝色包装,包装瓶身的登山者形象与挑战乔格里活动相符合,昭示了雪花啤酒瓶希望传达给消费者一种拼搏进取、永不言弃的精神。

深圳雪花啤酒夜场经销商、1984 年的黄晓荣表示,很喜欢勇闯天涯啤酒中的“闯”字,它代表了年轻人打拼的激情,敢于冒险、积极进取的精神。而在勇闯天涯活动中,雪花啤酒则嵌入了勇闯天涯产品的推广,如参与该活动的一些子活动,必须要收集 6 个勇闯天涯啤酒的瓶盖,对勇闯天涯啤酒的销售有直接的刺激。

张华平指出,雪花勇闯天涯从活动品牌向产品品牌过渡是一次成功的飞跃,是一次水到渠成的飞跃,其通过勇闯天涯原创性活动不仅有效提高了母品牌雪花的知名度和影响力,也为自身向产品品牌升级奠定了良好基础。

“登山是我一直以来的梦想,梦想的实现需要您的支持!!! 方法:请点击链接为我投票,感谢您的支持!”这是一位来自新浪团队张友福先生投票的宣传口号。从 2009 年开始,雪花啤酒为了更好地统一活动的传播口径,让目标受众对品牌活动有更深的认知,雪花啤酒勇闯天涯活动采用了线上选手选拔机制,联合新浪、搜狐、网易、腾讯等门户网站,开展探险活动人员的海选,通过海选进行消费者互动和造势。截至 2009 年 7 月,网上报名参与海选人数达到 13 万余人,据举办方和媒体估计,该活动的曝光次数过亿。

借助网络的力量推广活动,这是目前不少企业举办大型营销活动的惯用手段。事实上,从勇闯天涯活动的第二年(2006 年)开始,雪花啤酒便开始加大了在互联网平台上对勇闯天涯活动的推广投放,但很多企业还仅仅停留在广告投放层面。自 2009 年开始,雪花不仅采用了线上选手选拔机制,还聘请第三方开展广告效果检测,全面评估网络广告传播效果。第三方的客观数据,利于雪花啤酒对网络新媒体整合效果的分析,从而制定下一步行之有效的策略。

除了网络广告,在网络搜索上,雪花啤酒勇闯天涯还有针对性地进行与消费者生活相关的关键词投放;而在网络公关方面,则结合多个社会热点,多管齐下,通过论坛营销、病毒食品营销等多种营销手段,覆盖目前消费者全部网络行为,达到广泛影响的目的。

在易观国际举办的 2009 年新媒体营销年会上,雪花啤酒凭借“勇闯天涯挑战乔戈里”网络活动,赢得了年度最佳新媒体整合营销奖。

2010 年 4 月,雪花啤酒除了在官网发布 2010 年度勇闯天涯活动启动信息,更在 4 月 6 日开通了“雪花啤酒勇闯天涯”新浪微博,利用目前最流行的网络平台发布、传播活动信息,短短几天内,雪花啤酒勇闯天涯已经受到 246 个网友关注,聚集了 176 名粉丝,为活动的宣传推广起到了推波助澜的作用。

雪花啤酒创造性地把品牌营销活动和网络营销手段相结合,迅速占领消费者心智,在网络新媒体中形成强大的爆发力,将活动信息广泛、有效地传达给了目标消费群体。

项目三 营销环境分析

营销策划来自于对具体市场状况的分析,营销策划是否科学,取决于策划对营销环境的体现程度。营销策划必须全面、深入地分析营销环境。没有分析就没有策划。

任务1 宏观环境分析(PEST分析)

1. 政治环境

政治环境(Political)分析就是对现在和未来国际国内的政治态势和走向以及有关已出台和将可能出台的方针、政策、法规、条例、规章制度等的分析。任何营销都只能在法制规范下进行;任何与法律相抵触的营销行为都是失败的。对目标市场的法律环境进行仔细的分析,是营销策划的基本前提。

政治环境分析方法如下:①分析当前政治法律环境的特点;②分析政治法律环境的变化和趋势;③分析并得出政治法律变化带来的威胁和机会。

2. 经济环境

社会经济(Economic)环境,直接影响到企业的经济效益,企业营销总是在一定经济环境下展开的,必须全面了解分析目标市场经济环境。经济因素非常多,不可能对所有的因素都进行分析,可以选择有变化的或对企业影响大的因素进行分析。

一般来说,进行经济环境分析要关注的因素有:①经济制度和产业结构;②收入状况,应注意收入与需求不是呈绝对正相关关系;③消费支出模式;④居民储蓄消费信贷等。

3. 社会文化环境

各地文化环境(Social)具有差异性,若能把握目标市场的文化特征,并借此安排自己的生产与营销行为,企业经营就可能获得巨大成功。社会文化环境分析关键是要找出对企业产生重要影响的社会文化因素;综合分析社会文化因素对企业的影响。

一般来说,社会文化环境通常关注的因素有:①人口因素,如年龄结构、性别结构、家庭结构、人口分布及其流动;②价值观与宗教信仰;③风俗习惯;④自然和物质环境,如土地、森林等资源状况等。社会文化因素对企业营销的影响可能不是非常直接,但这种影响是潜在的、长期的、根深蒂固的,有时甚至是偏执的。营销策划应高度关注目标市场的社会文化环境。

【案例点击 4-3】

比利时地毯商人范德维格,为了把自己的地毯打进阿拉伯市场,根据阿拉伯国家穆斯林教徒跪在地毯上做朝拜时,必须面向麦加城方向的特点,特意设计了一种地毯。这种地毯中间嵌有永远指向麦加城方向的指针,这样,教徒只要铺上了地毯,就能知道麦加城的方向所在。这种祈祷地毯虽然比普通祈祷地毯价格高出许多,但它一上市,就受到穆斯林教徒的广为欢迎,成了供不应求的热门货。

4. 技术环境

研究目标市场的技术环境(Technological),是对企业产品进行技术定位的基础。技术环境分析要点如下:①分析技术变化对企业产品、服务的影响;②找出技术变化带来的环境机会或威胁;③提出相应对策。

进行技术环境分析可以从以下几个方面进行。首先明确科学技术是一种“创造性的毁灭力量”，应正确认识科学技术的作用，它在推动社会进步的同时创造和推动一些行业的诞生，但它也可能加速一些行业的灭亡。其次要研究科学技术对市场营销环境的影响，如科学技术对社会消费观念和消费结构的影响有哪些，它对市场营销带来哪些机会和威胁等。最后还要关注科技创新对市场营销活动的影响，要具体到科技创新对本行业和本企业的影响有哪些。

任务2 行业结构分析（五力模型分析）

波特五力分析主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系，如图4-2所示。根据波特的观点，一个行业中的竞争，不止是在原有竞争对手中进行，而是存在着5种基本的竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力及现有竞争者之间的竞争。这5种基本竞争力量的状况及综合强度，决定着行业的竞争激烈程度，从而决定着行业中最终的获利潜力及资本向本行业的流向程度，这一切最终决定着企业保持高收益的能力。

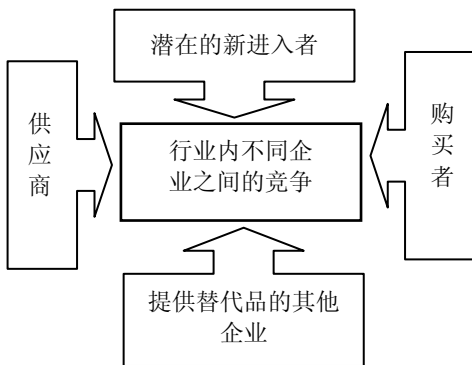


图4-2 五力模型

1. 潜在的行业新进入者

潜在的行业新进入者是行业竞争的一种重要力量，这些新进入者大都拥有新的生产能力和某些必需的资源，期待能建立有利的市场地位。新进入者加入该行业，会带来生产能力的扩大，带来对市场占有率的要求，这必然引起与现有企业的激烈竞争，使产品价格下跌；另一方面，新加入者要获得资源进行生产，从而可能使得行业生产成本升高，这两方面都会导致行业的获利能力下降。

2. 替代品的威胁

某一行业有时常会与另一行业的企业处于竞争的状况，其原因是这些企业的产品具有相互替代的性质。替代产品的价格如果比较低，它投入市场就会使本行业产品的价格上限只能处在较低的水平，这就限制了本行业的收益。本行业与生产替代产品的其他行业进行的竞争，常常需要本行业所有企业采取共同措施和集体行动。

3. 买方讨价还价的能力

买方亦即顾客，买方的竞争力量需要视具体情况而定，但主要由以下3个因素决定：买

方所需产品的数量、买方转而购买其他替代产品所需的成本、买方所各自追求的目标。买方可能要求降低购买价格,要求高质量的产品和更多的优质服务,其结果是使得行业的竞争者们相互竞争残杀,导致行业利润下降。

4. 供应商讨价还价的能力

对某一行业来说,供应商竞争力量的强弱,主要取决于供应商行业的市场状况及其所提供物品的重要性。供应商的威胁手段一是提高供应价格;二是降低相应产品或服务的质量,从而使下游行业利润下降。

5. 现有竞争者之间的竞争

这种竞争力量是企业所面对的最强大的一种力量,这些竞争者根据自己的一整套规划,运用各种手段(价格、质量、造型、服务、担保、广告、销售网络、创新等)力图在市场上占据有利地位和争夺更多的消费者,对行业造成了极大的威胁。“其他利益相关者”是管理学家弗雷曼建议加到波特的竞争模型中去的。这些利益相关者是政府、工会、地方社区、借款人、贸易组织、股东和特殊利益集团。其中,政府的作用力最大。

【案例点击 4-4】

波特在其经典著作《竞争战略》中,提出了行业结构分析模型,即所谓的“5力模型”,他认为:行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这5大竞争驱动力,决定了企业的盈利能力。对比这5种力量的作用,来分析一下美国运动鞋企业的竞争状态。

一、五力模型分析

首先,这个领域存在较高的进入壁垒。美国运动鞋产业由“不用工厂生产”的品牌型公司组成,大公司在广告、产品开发以及销售网络、出口方面都更有成本优势。更重要的是,品牌个性与消费者忠诚度都给潜在的进入者设置了无形的屏障。

其次,供应商的议价能力较弱。因为大多数运动鞋产业的投入都是同质的,特别是在耐克发起了外购浪潮后,超过90%的生产都集中在低工资、劳动力远远供过于求的国家。

第三,运动鞋的终端消费者在意价格,同时对时尚潮流更加敏感,但是对于公司的利润率并没有极为负面的影响。因为如果存在利润的减少,那么这将通过降低在发展中国家的生产来弥补。此外,大多数品牌在产品差异化方面很成功,这阻止了购买者将品牌同不断转换的品牌形象联系起来。

第四,因为其他鞋类都不适宜运动,所以现在还没有运动鞋类的完全替代产品。

第五,美国运动鞋市场被看作具有挑战性并已饱和,充满激烈的竞争且增长缓慢,因此对于新进入者只有很小的空间。耐克、阿迪达斯和锐步,这些主要品牌抢占了超过一半的市场份额并保持相对稳定。

通过分析可以看到,一方面,这是一个令人垂涎的市场,不过壁垒高筑,有较低的供应商议价能力,适度的购买者议价能力并且没有知名品牌的替代产品,很难挤出利润。另一方面,当除了高度市场集中但没有任何垄断力量时,区域里的对抗十分激烈。因此,在这个竞争环境中,独立公司的超常利润的持续性在很大程度上依靠他们的策略。

二、耐克和阿迪达斯的 market 地位

(一) 耐克的领导地位

耐克起源于1962年,由菲尔·耐特首创,当时命名为“蓝丝带体育”,20世纪70年代

正式更名为 Nike。它初步超过阿迪达斯在美国运动鞋业内坐头把交椅,1980 年占据约 50% 的美国市场份额。从那时起,耐克开始实行积极进取的市场活动,签约顶级运动员,并创造了“只管去做(Just Do It)”这一口号。

耐克将它的运动鞋定位为具有创新设计与技术、高价位的高品质产品。耐克凭借丰富的产品类型及杰出的设计,2000 年占据了超过 39% 的美国运动鞋市场,几乎是阿迪达斯市场份额的 2 倍。

从 20 世纪 70 年代开始,耐克就从一家产品导向的公司逐渐转变为一家市场导向的公司。它在全球范围内运营,在公司内部设计高技术和高品质的产品,在低成本的国家生产,再成功地通过营销建立起作为青少年亚文化标志的品牌。耐克的独特资源包括专利产品和商标、品牌声誉,公司文化和公司独特的人力资产。

为了弄清耐克如何在其资源和实力的基础上发展成竞争优势,下面将从生产、销售、市场营销几个方面分析它们的价值链。

(1) 在生产环节上,从 20 世纪 70 年代以后,耐克便把制造环节外包给很多亚洲国家。外包使耐克获得了廉价的劳动力,并从供应商那里得到大量折扣。而且,外包使顾客能更快地从市场获得新产品,减少资本投入的风险。

(2) 在销售上,这种“期货”下单计划允许零售商提前 5~6 个月预先定下运输保证书,保证 90% 的定货会以确定的价格在确定的时间运到。这个策略成功地将存货减少到最少,并缩短了存货的周转。现在,耐克有 3 种销售渠道:零售商、耐克城及电子商务。耐克城建立于 20 世纪 90 年代,展示耐克最新或最具创意的产品系列,在主干道上做广告,耐克城与其说是一个销售渠道,不如说是一个营销手段。电子商务始于 90 年代的 Nike.com,耐克也允许其他网络公司销售其产品。电子商务策略使耐克重新点燃了与消费者之间的直接关系。

(3) 市场营销作为耐克的核心竞争力之一,不仅是做广告,更是为了吸引并留住顾客。耐克营销团队采用的市场策略始终反映公众意见。在 20 世纪 80~90 年代的大部分时期,专业运动员被像英雄一样崇拜,因此耐克投入大量资金,请成功、富有魅力的知名运动员为产品代言。例如,当迈克·乔丹 1984 年加入耐克团队,“像迈克一样”就成为切合了人们对迈克·乔丹仰慕之情的口号。而当乔丹 1999 年退役时,耐克无法找到一个运动员可以代替他的位置,因此,耐克转向一个名为“Nike Play”的新活动,这个活动由展示个人成就、鼓励所有人参与的系列短片组成。可以看到,市场策略要随着消费者的喜好而变。对市场变化做出快速反应,正是保持耐克在鞋类市场的核心竞争力的法宝。

(二) 阿迪达斯扮演的挑战者角色

“为每位运动员提供最好的鞋。”在这个简单而又雄心勃勃的理念的鼓励下,20 多岁的阿迪·德斯勒开始做鞋,终于在 1948 年建立起一家名为“阿迪达斯”的公司。公司生产大量各式各样的高品质的运动鞋,最终在 20 世纪 60 年代,成为全世界所有著名赛事的首要运动鞋供应商。60 年代后期,阿迪达斯在运动鞋业内稳坐头把交椅。但是,进入 70 年代,阿迪达斯没有意识到平民运动已经成为一种潮流,还是专注于专业运动鞋。由于对销售预期的失败和对市场竞争状况的低估,阿迪达斯的地位受到了挑战,最后在 70 年代后期被耐克取代。

1997 年与 Salmon 联合之后,1998~2000 年阿迪达斯重建了其市场份额紧随耐克之后,稳居第二的市场位置。不过,在 2002 年公司的市场位置又跌至第三,比起耐克 40.6% 的市场份额,它仅有 11.8%,2003 年依然保持此位置。

从阿迪达斯的历史来看,它是第一家发起生产外包的鞋类公司。他们的生产公司分布于中国大陆、越南、中国台湾及拉丁美洲。现在他们的供应链利用3种不同的供应商类型,包括承包商、下级承包商和本地原料公司。他们的外包策略对团体的成功至关重要,并被整个领域仿效。这种策略可以转移风险,降低劳动力成本,并可将主要精力集中到阿迪达斯的核心理念——市场营销和研发上。

市场营销是阿迪达斯的两个核心理念之一。1997年,阿迪达斯宣告收购了所罗门公司,组建成为世界领先的体育用品集团公司之一,公司具有突出品牌的股份。这两家公司在产品和地域协调上互为补充。所罗门在北美和日本表现特别强劲,这对阿迪达斯提高在美国的市场份额很有帮助。他们重新聚焦、重新定位阿迪达斯品牌以全面发掘它的市场潜力,将所有产品整合到3个明确的客户组:永恒体育、独创和器械。这种划分在运动体育和运动生活方式的顾客中,创造了更强大的市场渗透。阿迪达斯始终坚持邀请名人作产品代言人,并赞助体育联赛。科比·布赖恩特、安娜·库尔尼科娃及贝克汉姆都是阿迪达斯旗下的超凡的天才。在巴塞罗那奥运会、欧洲足球冠军杯赛、法国足球世界杯、美国女子足球世界杯等,阿迪达斯总是最大的赞助商之一。

除了市场营销,研发是阿迪达斯的另一个核心理念。他们建立了一个新的技术创新团队,每年至少投放一个大的创新。2003年,阿迪达斯建立了“大众定制”系统,可以根据顾客脚的不同情况、个人喜好和要求设计特别的鞋,领先者的优势使阿迪达斯在这一领域处于第一位。

任务3 消费者行为分析

市场上的购买者通常有两类:消费品购买者和产业购买者。显然产业购买者的购买行为更加理性和专业化,而消费品市场上的购买者则容易受到影响,同时相对产业市场上的购买者而言,其专业化程度也较低。

1. 消费者行为分析的内容

消费者行为模式对企业产品决策、促销决策都至关重要。顾客对产品的需求、兴趣、其自身所处的社会地位、收入水平等都会影响其购买行为。分析消费者行为的目的在于把握消费者的购买动机和对产品的具体要求,勾画出典型的消费者形象,从而为有针对性地开展营销活动提供决策参考。消费者行为分析的主要内容如下:

(1) 消费者构成与特征分析。消费者行为分析首先研究消费群体的构成、消费群体总量和消费群体构成因素,并进一步研究消费者的特征,包括消费者的职业分类、收入状况、地域分布及消费者受教育的状况等。

(2) 目标消费群的消费态势分析。对目标消费群的消费态势分析要从总体形势上描绘出现有同类产品的消费时尚、需求和消费本类产品的消费者需求特征等指标。

(3) 消费者的消费行为模式分析。消费者消费行为模式主要包括消费者对本产品的购买动机、购买频率、购买时间、购买地点和购买数量等,另外还包括消费者购买本类产品的一些特殊购买习惯,如是否持有存货还是消费完后再购买等。

(4) 消费者的态度分析。对消费者的态度分析主要包括消费者对本产品的喜爱程度、对本品牌的偏好程度、对本品牌的认知程度、对本品牌的指名购买度、消费者使用后的满意程度及为满足的需求等。

2. 影响消费者购买行为的因素

消费者购买行为的影响因素主要有文化、社会、个人和心理 4 个方面,对这些影响因素分析的主要目标是挖掘那些迄今为止未被挖掘出来的消费者行为特征。注意这里的研究不是对已经广泛认知的消费者行为特征进行罗列,而是要求企业能与众不同地把握对消费者决策产生实质性影响的消费者行为特征。

(1) 文化因素。研究文化因素对消费者行为的影响,必须对文化本身形成富有洞察力的理解。中国文化对消费者行为的影响无孔不入,面子消费、关系消费、“根”消费、时尚消费等一直都是中国消费文化的特色。对企业营销来说,必须关注受这种特色文化影响的消费者特征,如阶层的概念尽管在中国消费者细分中并未普遍采用,但是在中国人心目中,阶层的概念是根深蒂固的,名门望族一直是中国人梦寐以求的角色,所以中国高收入阶层一直希望通过消费完成身份的区别,而低收入者尽管追求物美价廉但并不希望被归为低层,所以品牌在中国被广泛追逐,消费者其实真正追逐的是品牌形象。

(2) 社会因素。与消费者相关的各种社会因素都会对其购买行为产生重要影响,如家庭结构、性别特征等都会成为影响消费者购买行为的因素。研究影响消费者购买行为的社会因素,不仅要关注消费者自身的社会因素,也要关注目标消费者周边人群特征及影响因素。在消费者信息来源的 4 种途径中,很重要的一种信息来源是个人来源,消费者的亲人、家庭、同事、同学等都会向其提供信息来源并影响其购买决策。

(3) 个人因素。消费者的年龄、身体状况、职业及生活方式都会影响其消费选择。在消费过程中消费者的选择性特征非常明显,身体健康欠佳的消费者会特别关注健康方面的产品和信息,同样崇尚运动的消费者对健身运动类信息则特别敏感,这些选择性特征也直接影响了他们的消费决策。消费者的个人因素特征也是呈现出显著的“生命周期”特性,即一个人随着自己年龄、经历和身份的变化,他看待事物的观念也随之变化,这种变化会体现在其各种购买决策上。

(4) 心理因素。消费者购买某种产品而非其他产品,购买某个品牌而非其他品牌,很大程度上是受其心理因素的影响。研究心理因素的第一个理论是马斯洛的需求层次论,它强调消费者的需求可以分为 5 个层次,当低层次的需求得到满足后,消费者会追逐更高层次需求的满足。赫兹伯格则提出了双因素理论模型,即产品对消费者的吸引力来自于两方面,存在更少的“令人不满的因素”和更多的“令人满意的因素”,“令人不满的因素”少并不会促使消费者做出购买决策,但是“令人不满的因素”多无疑会使消费者作出不购买的决策,产品应在尽量避免“令人不满的因素”的同时,努力增加“令人满意的因素”,因为只有“令人满意的因素”才会推动消费者做出购买该产品的决策。

任务 4 内部环境分析

内部环境分析实际上是对企业资源、战略能力和市场地位等的综合分析。营销人员应该意识到,营销策划的最终目标是建立企业的核心竞争力而非仅仅获取短期利润。

1. 企业资源分析

营销策划中了解市场状况、环境状况、竞争对手等非常重要,了解企业自身所拥有的资源也同样重要,所谓知己知彼百战不殆,了解企业拥有的资源状况是进行营销策划的基础。

分析企业资源首先要分析企业的财务资源和人力资源。对财务资源的分析通常运用销售

收入—利润矩阵，这种方法主要用来分析竞争地位。另外，也可以运用销售收入—毛利率矩阵，其目的在于寻找战略产品。对企业人力资源分析要结合企业战略发展，进行战略性人力资源规划。

2. 产品组合分析

几乎没有企业能依靠单一的产品获得市场成功，所以企业必须建立一个支撑自身可持续发展的产品结构，也就是建立一个合适的产品组合。

企业可以运用 BCG 矩阵进行产品组合分析。BCG 矩阵根据相对市场占有率和市场增长率的不同，可以将企业的产品分为 4 类：明星产品（相对市场占有率和市场增长率双高）、问题产品（高市场增长率和低相对市场占有率）、瘦狗产品（市场增长率和相对市场占有率双低）、金牛类产品（相对市场占有率高而市场增长率低）。

仅对企业产品进行分类还不够，分析的最终目的是评估企业目前财务业绩和产品结构时间的关系，以及现有的产品结构对公司未来财务业绩的预期影响。企业只有建立一个可持续发展的产品结构，才可能形成一个可持续发展的财务表现。另外，企业还应该找到自身的战略产品，并对战略产品的优、劣势进行分析。

任务 5 SWOT 分析

1. SWOT 分析法简介

SWOT 分析法又称为态势分析法，它是由旧金山大学的管理学的教授韦里克于 20 世纪 80 年代初提出来的，是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。SWOT 分析包括 4 个方面：①S（Strength）即优势；②W（Weakness）即劣势；③O（Opportunity）即机会；④T（Threat）即威胁。从整体上看，SWOT 可以分为两部分：第一部分为 S、W，主要用来分析内部条件，这些因素都是企业自身的；第二部分为 O、T，主要用来分析外部条件，是企业外界的一些因素。

利用 SWOT 分析法可以从中找出对自己有利的、值得发扬的因素，以及对自己不利的、要避开的东西，发现存在的问题，找出解决办法，并明确以后的发展方向。

2. SWOT 分析的步骤

（1）收集信息。SWOT 分析实质上是对机会、威胁分析与优势、劣势分析的综合。收集信息主要是收集环境的、行业的和企业的信息，也就是对企业内、外部环境的资料收集。

（2）整理分析。收集好信息后要将信息分别归类到宏观环境、行业环境和微观环境，再分析信息的含义，分别判断出它们属于优势还是劣势、机会还是威胁。

（3）确定企业具体业务所处的位置。确定企业具体业务所处位置就是做一个 SWOT 象限图。具体的做法是首先把识别出的所有优势分成两组，分的时候应以下面的原则为基础：看它们是与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。其次用同样的方法把所有劣势分成两组。一组与机会有关，另一组与威胁有关。再次构建一个表格，每个占 1/4。最后把公司的优势和劣势与机会或威胁配对，分别放在每个格子中。这样就形成了一个 SWOT 象限图。

（4）拟定方案。根据 SWOT 分析的结果和象限图（见图 4-3），确定战略或策划方案。有 4 种对策可供企业选择，当企业业务处于第一象限即优势与机会的组合时，企业可以采取扩张战略。当企业业务处于劣势与机会的组合即第二象限时，可以采取防卫战略，可以努力

克服自身弱点，化劣势为优势，或者争取与优势企业的合作或合并，充分利用市场机会。如果企业的业务处于第三象限，即劣势与威胁的组合，此时一般建议企业选择退出该业务，采取退出战略。若企业业务处于优势与威胁的组合，企业可以采取分散战略，采用多元化来分散风险，或通过兼并或合并来扩大实力，提高抗风险能力。

		内部因素	
		劣势	优势
外部因素	机会	2 改进这些 防卫战略	1 利用这些 扩张战略
	威胁	3 消除这些 退出战略	4 监视这些 分散战略

图 4-3 SWOT 象限图

【案例点击 4-5】

一名剑客前去拜访一位武林泰斗，请教他如何练就非凡武艺的。武林泰斗拿出一把只有一尺来长的剑，说：“多亏了它，才让我有了今天的成就”。

剑客大为不解地问：“别人的剑都是 3 尺 3 寸长的，而你的剑为什么只有一尺长呢？兵器谱上说：剑短一分，险增 3 分。拿着这么短的剑无疑是处于一种劣势，你怎么还说这剑好呢？”

武林泰斗说：“就因为我在兵器上我处于劣势，所以我才会时时刻刻想到如果与别人对阵，我会是多么的危险，所以我只有勤练剑招，以剑招之长补兵器之短，这样一来，我的剑招不断进步，劣势就转化成优势了”。这位剑客听后，按照武林泰斗的方法去练剑，后来也成了一位武林高手。

营销启示：对于有心的人来说，因为在兵器上处于劣势，所以才会时时刻刻想到：如果与别人对阵将是多么的危险，只有勤练剑招，以剑招之长补兵器之短，剑招才能不断进步，久而久之，劣势也就转化成优势了。

单元小结

市场营销策划分析就是在发现市场营销中的问题以后，去收集、分析和研究有关的信息，然后再为企业提出解决问题的策略和方法。市场营销策划分析是市场营销决策的基础。营销策划分析包括营销策划主题分析和营销策划环境分析。

营销策划主题分析首先要清楚地界定问题，并设定营销目标，最后确定营销策划主题。营销策划主题不要求多，但要有级次之分。

分析企业营销环境要从宏观环境、行业结构、消费者行为和内部环境几个方面入手，宏观环境分析主要是对政治环境、经济环境、社会文化环境和技术环境进行分析。行业结构分析可以运用五力模型针对影响行业的 5 种基本力量进行分析。消费者行为分析主要是针对影响消费者行为的文化、社会、个人、心理等因素进行分析。另外，要对企业内部的资源和产

品组合进行分析。

SWOT 分析法是指导企业系统地考虑其内外部环境，并确定发展可行性方案的逻辑或理论框架，它提供了一种对企业内外部环境进行综合分析的工具，可以帮助营销策划人员综合考虑企业的优势、劣势、机会和威胁，以确认企业内部条件与外部条件相适应的状态。

核心概念

营销策划分析 营销策划主题 宏观环境分析 行业结构分析 消费者行为分析 内部环境分析 SWOT 分析

实训设计

项目：营销环境分析。

目的：环境分析能力和发散性思维训练。

内容：组建团队，分析环境变化及其对企业的影响。

步骤：

- (1) 所有学生分为两组，一组同学坚信某一环境变化给企业带来机会，一组坚持带来威胁。
- (2) 选定某项环境变化因素，两组同学依次循环发言，轮到的同学必须快速说出这一因素给社会带来的一项机会或威胁，有专人记录各位同学的发言。
- (3) 双方展开辩论，分别捍卫自己的观点，通过辩论结果决定胜负。
- (4) 根据发言的独特性与合理性进行加分，根据各位同学出现冷场的次数“惩罚”。

训练题

- (1) 简述营销策划分析的概念和内容。
- (2) 界定问题应注意哪些方面？
- (3) 成功的策划主题有哪些标志？
- (4) 简述 PEST 分析的要点。
- (5) 营销策划分析为什么要进行内部环境分析？
- (6) SWOT 分析法的步骤有哪些？
- (7) SWOT 分析后企业有哪些对策可以选择？
- (8) 手机、互联网对营销的影响是什么？
- (9) 为什么春运一票难求？

综合案例分析

山东“克里特皇家葡萄酒”营销策划分析

前言

2008 年 4 月在瑞士举行的第 9 届国际葡萄酒及烈酒评酒会上，山东克里特皇家金葡萄酒有限公司生产的“克里特特级莎当妮干白葡萄酒”荣获金奖；“克里特珍藏赤霞珠干红葡萄酒”、“克里特特级干红葡萄酒”荣获银奖。一举为克里特上市赢得了个开门红！同时，国际金奖这一光荣的桂冠也为克里特“做中国最好的红酒”打好了坚实的基础。然而好产品也有

被人认知的过程,如何把“克里特”推广开来,提高其品牌知名度和产品认知度,使克里特产品尽快打开市场,融入世界,把健康和品位带给更多的人,这还需要一个过程。本案在对克里特产品特点、定位、中国红酒市场现状、营销策略、媒体整合等做精确分析后,针对克里特产品上市期间的广告宣传安排、炒作等进行的全程策划。力图在打造克里特——中国最好的红酒品牌,占“领”市场,真正成为中国葡萄酒行业的领跑者。

红酒属于外来文化,在中国几千年白酒文化根深蒂固的格局下,白酒年产量 600 多万吨,而葡萄酒一度的年产量只有数十万吨,与世界水平形成巨大差距。然而随着我国经济生活水平的提高以及与西方文化逐渐的交流与渗透,中国酒类消费已逐渐发生变化,白酒独霸市场的格局逐渐被打破,洋酒、葡萄酒正不失时机地伴随其文化翩然而至。而且葡萄酒也成了我国消费量增长最快、最大的酒类。

一、营销环境分析

1. 宏观环境

近年来,随着国内外酒商的潜心运作,使得我国消费者在葡萄酒文化上的认知在不断提升;中国中产阶级阵容的迅速壮大,生活水平的迅速提升,生活方式的逐步改变,中国葡萄酒市场将进一步扩容。据国际葡萄酒及烈酒展览会(Vinexpo)和英国咨询机构国际葡萄酒与烈酒数据分析公司(International Wine and Spirits Record)新近发布的一份研究报告,中国将成为全球葡萄酒消费增长最快的市场,预计从 2006~2011 年,中国的葡萄酒消费量将增长近 70%,达到 4.79 亿升。这些数据足以说明红酒市场前景需求量巨大。

2. 微观环境:国内市场竞争激烈

(1) 在中国葡萄酒市场上,张裕、长城、王朝三大品牌资产合计约为中国葡萄酒行业的 40%,销售收入合计约为中国葡萄酒行业的 60%,占据了我国葡萄酒市场的半壁江山。中国现在的葡萄酒品牌有 200 多个,较有实力的葡萄酒厂家有 60 多家。近年新生的两个品牌威龙、新天也以其有效的营销模式迅速占居了一席之地。

(2) 二线品牌表现出强大活力,发展方式灵活。

全国葡萄酒品牌共有 200 余个,其中大多数葡萄酒品牌几乎都定位在中低端,有经销代理、OEM 贴牌、代加工、定标、原酒销售等灵活多样的形式,竞争十分激烈。

3. 时势分析

中国进入 21 世纪后与国际接轨的距离拉得更小了:加入世贸,申奥成功、成功举办……这一系列的国运和繁荣,使我国人民的整体素质大大提高,生活品位急剧飙升,“红酒文化”已成为时尚,高档红酒已摆在了都市家庭的餐桌、酒柜上。皇家克里特适时获得世界级金奖,正可谓天时、地利、人和。

二、消费者分析

现在红酒可发掘的社会需求面基本有功利、商务、亲情性礼品、商务洽谈、咖啡厅与酒吧消费、生日、婚礼、庆典消费和家庭消费等。

(1) 行政、机关、单位等各种高档招待、宴会消费。

(2) 商务、亲情礼品和社交消费。

(3) 城市中高档家庭、节假日消费。

(4) 高级宾馆、酒店、酒吧、咖啡厅。

(5) 以追求红酒文化为时尚的人群。

三、克里特产品 SW 分析

1. 产品优势

“克里特”——红酒发源地克里特岛的尊贵血统，进口世界顶级原浆的一流品质，在瑞士获得一金两银的光荣背景，至尊至尚的皇家品位，这一系列桂冠和卖点是克里特打开市场、树立品牌的硬性资源。现在国内红酒品牌竞争稳定，市场有区域性，本地区内尚无品牌竞争对手，这是克里特进军市场的有利现状。

2. 产品弱势

公司经营管理葡萄酒生产和销售的经验不足，营销网络不完善；新产品进入新市场，建立知名度、认知度，营建通路成本高，建立信任需要一定资金和时间成本。

四、产品定位

1. 定位于绿色、健康、品质、品位

目前我国知名葡萄酒品牌长城、张裕、王朝等，基本靠进口原酒，产量有局限性，定位是中高档消费，却难以推广普及。新天葡萄酒则以其原料内地化在打价格战，其定位于平民消费，价廉却失去了真正的西方文化品位。基于此现状，“克里特皇家葡萄酒”只有在纯正的进口血统、口味和文化上择重宣传其尊贵的品位和中、高、平等皆全的消费定位。

2. 品牌立足点

每个红酒品牌在宣传上都有一个诉求点：如张裕的“文化牌”（广告语：百年张裕）；新天的“平民牌”——低价位，超市战；长城的“规模牌”（销量、产量）……而克里特红酒在其进口世界顶级原酒和国际金奖的背景下，最适合的只能是定位“尊贵牌”，着重宣传其纯正的西方红酒口味和至尊的皇家品位。

请根据上述案例问答下列问题：

- （1）该案例做了哪些环境分析？
- （2）如果你来完成这个案例的环境分析，你会做哪些方面的分析？
- （3）为该方案确定一个策划主题。