

怎样做“个案企划”？PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/59/2021_2022__E6_80_8E_E6_A0_B7_E5_81_9A_E2_c39_59120.htm 中等规模的企业，虽已具备了一定的资金实力和市场知名度，但为避免与一线品牌的正面竞争，一般都会主动或被动地采用差异化、局地战或局部战的策略，以创造局部优势的方式，来获取企业的滚动发展。某中型快速消费品企业，遵循此原则，将今年的营销工作重点定为大力推行“个案企划”。老板由此表态，今年的企划工作相应会较灵活，并额外预算了一块市场备用基金，鼓励各企划专员通过提案比赛的方式去争取，另外又对销售团队作了要支持企划、配合企划的严格要求。为充实企划队伍，也在较短的时间内，从销售部、人才市场甚至在校大学生中（实习期）调配和新聘到编制所需人数，并经约一周的培训，迅速派往各区域市场。在关注他们工作的开展状况之前，想先同大家一起来看一看“个案企划”到底是什么。从快速消费品行业的市场实际操作来看，所谓的“个案企划”，亦即“区域行销”的概念。从专业的角度讲，就是企业根据所掌握到的市场资讯，确立其目标区域和目标客户，以最适宜的产品，集中实施有效的行销活动，并达成成果。因为整个行销活动所针对的是特定的目标区域和目标客户，所以重点化、集中化和差异化也就成了做个案的最基本和最重要的原则。能做到这“三化”，就要求拟案人，对所辖市场的经济、人文、流通、竞争等特性，及公司在该区域的经营资源都应先进行较细致和深入的分析，然后再选择相应的策略及战术。就策略面而言，经典的“强者策略”和“弱者策

略”最具指导意义，若能对其理解得透，所做案子就大致不会走偏路。“强者策略”是市场领导者的专利，也是打击和打压挑战者和跟随者的利矛、维护自己地位的坚盾，一般包含以下策略要点：1、不给竞争对手制造任何弱点和间隙，以避免被乘虚而入或遭受蚕食。2、引发、运用整体战或全面战，使竞争对手受困于资源劣势。3、发挥现有市场占有率和消费者心智占有率的最大效用。4、故意引导至同质化竞争。这常是大牌企业的绝杀武器，而中小企业也是常被此招搞得晕头转向，直至最后是怎么死的都弄不明白。5、时刻保持警惕，对挑战者和跟随者的无论是从品类、包装还是概念诸方面的差异化动向，以见招拆招的创意去应对。而“弱者策略”，既是“弱者”不得已的做法，也是最现实和最明智的做法，多是以“横向营销”的思维模式，避开强者锋芒，去蚕食或者去另辟自己的一片王土。有以下策略要点供参考：1、蚕食策略。我国大部分的二线品牌在这点上做得是可圈可点。2、局部战、局地战。不少在局部区域，销售和市场呈强势的品牌是本策略的成功典范。3、集中资源，针对对手的弱点进行集中攻击。4、采取不刺激对手的手法，避免被对手故意导入同质化竞争战。5、运用横向营销思维，从品类、包装、概念等方向入手，开辟属于自己的新市场。在此方面，叶茂中策划机构近两年做了几个较典型的成功案例。比如，他将雅客V9定位为维生素类糖果，将其从多年同质化的糖果混战中拉出来，以开创新品类的方式而获得成功。新近给厦门银鹭集团所做的银鹭花生牛奶饮料推广策划中，将该品从营养、美味等走产品细分路子的思维中解脱出来，赋予其“新植物蛋白饮料的领航者”的概念，旨在从

椰树、露露等传统植物蛋白饮料中分立出新的品类，招商和前期市场推广活动也已初战告捷。前面提及的企划团队，相信对以上概念应该也都会知道，并且也都是满怀信心奔赴各自市场的。但要告诉大家的是，他们的工作甫一展开，便就碰到了诸多障碍，而现实的局面也已是销售团队报怨、老板生气，而企划团队也陷入了唉声叹气中。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com