



# 总经理掌握营销管理 的148个新手段

读知名公司的管理  
领悟营销大师的智慧

总经理掌握  
营销管理的  
148个新手段

张宏大◎编著

那些能够赚大钱的人，都是懂得营销管理的人。

我们未来的财富不在于财富的积累，而在于营销的管理。

营销需要智慧和方法，管理需要学习和手段

ZONGJINGLI ZHANGWU YINGXIAO  
GUANLI DE 148GE XINSHOUDUAN

国家行政学院出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌握营销管理的 148 个新手段 / 张宏大编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5150-0065-7

I. ①总… II. ①张… III. ①企业管理: 营销管理

IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 044344 号

书 名 总经理掌握营销管理的 148 个新手段

作 者 张宏大

责任编辑 聂笃克

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010) 68920640 68929037

经 销 新华书店

印 刷 浙江云广印业有限公司

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷

开 本 889 毫米×1194 毫米 16 开

印 张 27.5

字 数 407 千字

书 号 ISBN 978-7-5150-0065-7/F·013

定 价 45.00 元



## 前 言

罗杰·福尔克曾经说过：“有什么样的管理人员，就有什么样的公司。”在当今经济全球化与高技术竞争的年代，知识增长与技术更新的速度越来越快，管理实践所涉猎的领域也在不断增多并相互交叉，管理决策的制定已不能单纯依靠感性的判断和经验知识。作为公司的总经理，不仅要懂得决策营理、人事管理、财务管理，更重要的必须谙熟营销管理的新手段，如今，总经理的营销管理手段已成为企业成败和经营绩效的重要决定因素。

例如，在美国，从营销起步升至总经理的优秀企业家灿若星辰。在全世界拥有20 000多家连锁店的麦当劳公司的创始人总裁就曾经做了10多年的销售经理；艾柯卡也曾在福特公司做了近20年的销售经理。

再如，在日本，Sony公司的创始人之一盛田昭夫早期主要是批销自己的产品，Sony的美国销售分公司就是盛田亲自创立和负责的；本田公司的创始人本田一郎只负责开发产品，而被称为“最大功臣”的滕泽就是负责销售的总经理。由此可见，营销在企业生存和发展中具有无比巨大的作用，甚至可以说企业的一半江山是由营销工作打下来的。

为什么有的人能够一年一个台阶步步为营步步高升，通过有效的10年奋斗后就坐上了总经理的位置？而有的人却是年复一年地重复昨日的故事，在营销战线上拼打了10年却依然还是跑腿的业务员？营销管理是一个人职场成败的关键，掌握新的营销管理手段是卓越总经理必修的课程。

总经理有两只手，一手抓公司的营销，一手抓公司的管理，两手都要抓，两手都要硬！营销管理是总经理的必修课，掌握实际、高效的营销管

理方法是企业发展、壮大的基础。

本书为总经理列出了一道味美可口的销售套餐，有最美的营销计划、最科学的市场调查、最有效的行销方式、最畅通的营销渠道、最人性化的人员管理、最贴近市场的客户管理等。

本书不但为总经理提出了摆正营销位置、重视市场分析、找准产品定位、加大宣传推广、打造营销团队、稳固营销渠道、重视竞争分析与决策、把握整合营销、重视客户管理、了解多种营销模式等方面的忠告，更涵盖了当前总经理营销管理所应具备的全新思维方式，并在此基础上提出总经理要以顾客为中心，尽力发挥和协调各个部门和管理层次的营销作用，以便组织、设计和协调所有营销活动和方案，以在实现总体效果最大化的过程中为顾客创造价值的营销管理手段。

总经理的工作千头万绪，纷乱复杂，但对于优秀的总经理来说，营销管理越简单越有效越好。尽管当前的总经理们迫切需要全面、系统、深入地了解企业营销管理工作的方方面面，但是困于时间和精力，这种美好愿望却往往只会成为一种奢想，可望而不可及。基于此，我们把总经理的营销与管理的最新手段，列出重点，提供工具，阐明方法，有助于清晰管理思路，让营销与管理变得简单、科学、方便、有效！

这是一本实战、实用、创新之作，作者根据多年从事企业管理的实践，针对西方经典管理理论提出了一系列颠覆性的观点，同时给出了在中国市场与企业中应用的营销、管理创新之道。可以讲，本书不仅是每位旨在成功营销的职场达人不可不尝的饕餮大餐，也是总经理成功掌控营销的一部不可多得的葵花宝典。

本书汇集了世界最新最有效的148个营销管理新手段，权威准确，全面详尽，方便查找！全面的内容和素材，既适合作为营销入门者的指导用书，也可以作为公司总经理的手头资料，既是一本深入浅出的教科书，也是一本总经理必备的工具书，希望能对身处百忙中的总经理们有所帮助。



# 目 录

## 上篇 营销篇

掌握销售心理学的细节课 .....	003
用智慧“武装”好自己 .....	003
建立自己的“销售档案” .....	006
每一次推销都要有明确目标 .....	010
灵活设置每一场推销战略 .....	013
保守机密是销售成功的前提 .....	015
不断开拓销售信息渠道 .....	019
突破销售瓶颈的心理模式 .....	022
利用火眼金睛洞察对方 .....	022
摸清对方隐藏的“底牌” .....	024
善于接住对方抛出来的“问题球” .....	027
要牢记四个“别”字 .....	028
学会“蚕食”对手的优势 .....	030
顶住对手施加的压力 .....	031
把底线当防线 .....	034
把握临时突变的时机 .....	037
学会静观其变 .....	039

销售学中的出牌细节与战术 .....	042
该冒险时就冒险 .....	042
攻其不备，出其不意 .....	044
避实就虚 .....	046
因人而异，战术多样 .....	047
采取迂回战术 .....	049
抓住时机，趁势而动 .....	051
善于操作“激将术” .....	055
面对顾客的成功细节 .....	059
发挥自己的谈话魅力 .....	059
用微笑打动顾客 .....	060
围绕目标下苦功 .....	063
刺探购买的底细 .....	067
说话也需要技巧 .....	069
掌握以退为进的伸缩技巧 .....	070
赢得顾客心灵的绝招 .....	071
把顾客的面孔和名字刻在心里 .....	073
出色销售来自非凡观察力 .....	078
尽量满足顾客的要求 .....	078
摸透顾客的好奇心 .....	080
当着顾客的面示范 .....	081
让小故事发挥大作用 .....	083
付出一片关爱的心 .....	086
把话题拉得越近越好 .....	091



<b>我赢你也赢的谈判法则</b> .....	095
“单赢”不如“双赢” .....	095
让对手有满足感 .....	098
莫因小利而失大利 .....	101
达到“双赢”的结果最理想 .....	105
抬高身价，吊住对方胃口 .....	107
确定“最后期限” .....	109
让对方尝到一点满足的甜头 .....	112
围绕底价讨价还价 .....	114
迫使对方先报价 .....	116
以最高服务换得低价格 .....	119
<b>与客户对话的细节心理学</b> .....	121
“要”与“不要”细区分 .....	121
多种多样的提问方法 .....	122
赢得上风的办法——多问少答 .....	127
巧妙说服 .....	129
善于应对的5个诀窍 .....	132
避免“谈不下去” .....	137
遇到问题，及时沟通 .....	139
制造良好的谈话氛围 .....	142
<b>打破僵局的心理策略</b> .....	147
学会包容与让步 .....	147
时间可以缓冲僵局 .....	149
灵活处理谈话中的异议 .....	153
学会放弃立场的争执 .....	154

适时暂停和拖延 .....	156
敲定大局有奇术 .....	158
以坦诚和信誉为筹码 .....	166
突破僵局15法 .....	169
巧收“官子” .....	173
信心帮你赢得胜局 .....	178
自信是成功推销的关键 .....	178
勇敢是高效推销的前提 .....	182
要有吃掉失败的精神 .....	184
没有激情，将一事无成 .....	187
把“胆怯”两字碾碎 .....	190
把拒绝变成接受 .....	192
只要坚持，就会能赢定胜局 .....	196

## 下篇 管理篇

员工和人才：企业的真正主人 .....	201
不要为盛名所累，才干才是惟一标准 .....	201
量才适用才能物有所值 .....	206
宁要不时顶撞，不要唯唯诺诺 .....	210
管理的艺术就是会用人 .....	213
别让工作经验悄悄蒙上你的眼睛 .....	217
千方百计挖墙脚以夺取优秀人才 .....	220
拉开人才档次，有优秀的人才才有优秀的企业 .....	222
领导要有长远眼光 .....	226
激励决不拖延 .....	228
先踢他一脚，再同他一起上路 .....	231



员工是企业的“衣食父母” .....	233
人才就是企业的财神爷 .....	237
让员工为自己的工作自豪 .....	240
让员工积极主动地工作 .....	242
危机时刺激员工需要技巧 .....	244
痛并快乐着 .....	247
适当揭开透明度，可拉近彼此间的距离 .....	251
面对不满，有容乃大 .....	253
最有效的工具是团队章程 .....	254
<b>顾客与服务：企业生存的粮食</b> .....	<b>258</b>
打好服务这张牌 .....	258
要一流的设施，更要一流的微笑 .....	261
千万别把“上帝”瞧扁了 .....	264
顾客就像是情人，需要时时放在心上 .....	270
鱼儿离不开水，产品离不开大众 .....	272
学会“借力打力”，方能达到至高境界 .....	276
真诚对待消费者 .....	279
将危机消灭在萌芽状态 .....	281
密切关注市场，随时变化自我 .....	283
服务第一，营销第二 .....	285
诚信无价 .....	288
将企业战略推到顾客面前，让其监督 .....	290
倾听是一门艺术 .....	294
找准突破口，做好营销广告 .....	298
<b>竞争和改革：企业发展的动力</b> .....	<b>301</b>
竞争时刻存在，管理不容大意 .....	301

不但要敢于冒险，而且要善于回避风险 .....	305
当留则留，当弃则弃 .....	310
仿效也要有水平 .....	313
创新是推动企业进步的重要力量 .....	315
以新的眼光来调整经营策略 .....	318
舍不得孩子套不住狼——降价是占领市场的一大杀手锏 .....	322
销售追求“名人效应” .....	325
降低成本，杜绝浪费 .....	326
改革需要果断的“无情杀手” .....	329
弃旧换新是企业起死回生的法宝 .....	333
告别文山会海，开展有效工作 .....	336
速度是竞争中不可或缺的因素 .....	339
生存，然后壮大 .....	341
有效的撤退是理智的进步 .....	346
通过收购兼并，力求做大做强 .....	348
<b>战略与决策：企业成长的关键</b> .....	353
尊重理论、创新和时间 .....	353
充分发掘潜力，寻找致富之路 .....	355
要善于抓住成功的突破点 .....	357
研究经济有助于决策 .....	361
良机绝不能轻易错过 .....	362
投其所好，各取所需 .....	365
正确的决策只在一念之间，不要失去后才后悔 .....	368
要有与众不同的理想信念 .....	370
民主平等想办法，心平气和做生意 .....	373
以纯正之心管理企业 .....	375
充分合理地利用各种资源，须知凡物必有用 .....	377



独树一帜，巧配资源 .....	379
转变旧观念，探索新途径 .....	381
因地制宜，创造市场 .....	384
用事实说话 .....	386
培训是企业战略中不可忽视的部分 .....	389
正确的决策来自集体的智慧 .....	392
<b>销售与人脉：成功不是神话</b> .....	<b>396</b>
守信乃推销之本 .....	396
目标是推销员的行动指针 .....	398
记住别人的名字和面孔 .....	400
抓住机会，多认识些准客户 .....	402
“打拉结合”其妙无比 .....	406
面对拒绝惟有坚持不懈 .....	408
有第三者“推波助澜”，推销起来很舒服 .....	411
合理把握时间差 .....	414
问，要问出水平 .....	416
猎奇，可以带来财运 .....	421
互补互利，努力达到共赢 .....	423
精神集中，能在推销中处于主动 .....	426

# 上篇 营销篇



## 掌握销售心理学的细节课

你用什么方法销售，就会导致不同的销售结果。因此，你应当是一个掌握细节的主人

### 用智慧“武装”好自己

推销员必须要有武装自己的本领，例如：

#### (1) 装饰外表

俗语说：佛要金装，人要衣装。服装对业务人员也同样重要。应当注意以下两点：

①服装要整齐。一般推销人员很少穿公司制服去拜访客户。但客户来访，必须穿制服接待。不论制服也好，便服也好，总之应该整洁大方，不能邋邋遢遢，不修边幅。必须注意衬衫的领子、袖口是否干净。裤缝是否挺直也很重要。鞋子也应千万注意保持光亮。袜子也不可不小心，有人穿着松松垮垮的袜子，都落到脚跟上了，实在是不雅观。

②注意个人卫生。除服装必须整洁外，还应该注意自身的清洁。头发一定要整齐，不要披头散发或满发油光与人交谈。肩头上布满头皮屑也叫人不敢恭维。此外，奇形怪状的发式也令人反感。指甲应经常修剪，指甲缝要注意清理。手帕看似不算什么，但也影响到他人对你的印象，应当每天换洗。

#### (2) 准备好文件及样品

离开公司或家门之前，一定要慎重检查一下东西是否齐全了。当然，业务不同，推销内容也有差异，必带物品也有很大出入，以下仅供参考。

①必备品。主要有：手帕、手表、钱包、钢笔、名片、眼镜、笔记本、钥匙、打火机，工作证、驾驶执照等必要证件。

②公文包中物品。业务员的公文包中，必须放一些业务必需的物品，如：样品、文件、介绍信、产品说明书、价目表、发票及收据、计算器、印章、印泥、街道地图、小包卫生纸、零钱及给对方的赠品等。

### (3)巧递名片

第一次访问客户，一定要交换名片。即使在预约的电话中已经通过话，彼此也已通名报姓了，还是应当交换名片。而这应该讲究一定的规矩，有一定的礼数。

①递出名片的方法。名片不能放在桌子上，或者放在桌上推出去，这样是很不礼貌的。名片应该自下而上递出，递出时名片的正面要正对着对方。名片递出时也不要上下、左右摇晃。递出的同时，自报一下姓名，如果对方叫不出你的名字，那是很尴尬的。

②接受名片的方法。对方向你递出名片时，尽可能用双手去接，不要随便使用两根手指一挟了事，态度应该谦恭、有礼、诚恳。如果对方的名字中有不认识的字，不妨直率地询问对方读法，不必觉得不好意思。接过名片以后也不要随手放在哪个地方，应该迅速看清内容，再收入口袋里。

③注意保存名片。不管对方或自己的名片，都应该注意保存好。自己的名片，应该每天带好，可以多准备几张，放在西装、衬衫口袋等立刻能拿到的地方，免得到时手忙脚乱，乱翻一气，找不到时只好讪讪地向对方说：“对不起，名片刚好用完了！”

④名片可做话题。互相交换的名片中，往往隐藏着一些可以用来交谈的材料，双方可以就此展开交谈。

### (4)注意自己的风度

风度同服装一样都是表面的东西，但重要性是相同的。

首先，应该保持正确的礼仪。应当注意：

①和女性、长辈握手时，应等对方先伸出手，不可贸然采取主动。如果对方不愿握手，就不要勉强。握手时态度要热情一些，但不可过火。

②不握手可用点头来表示敬意。这时要微微含笑，但不要嬉皮笑脸，让人误解。态度应当庄重温和，彬彬有礼。



③互致敬意时，不要把双手插在口袋里或双手叉腰，双手应该置于身体两侧或交叉腹前。

其次，注意你的形象。应当注意：

①入座时应礼貌地点点头，表示谢意，然后平稳地坐好。

②坐姿应该注意。不要弯背曲腰，像个大虾米；也不要跷起二郎腿，或两腿叉开太大。虽不必像古人云“坐如钟”那样严格，但也要讲究点分寸，不要过于放松自己。

初逢对手，态度不要过于亲昵或大大咧咧，应当保持一定距离，庄重有礼。

#### (5) 注重礼节

推销时，温文尔雅、彬彬有礼是非常重要的。

如果在对方的接待室推销，要坐在靠门的地方等候。在对方到达之前，不要吸烟、喝茶。对方到达以后，如果对方不抽烟，即使有烟灰缸也不要抽烟。对接待人员要表示谢意，但不要马上端过茶来喝，等对方请你用茶时，再喝也不迟。接待人员给你送来毛巾，只能拿毛巾轻轻擦拭额头和手，用过以后轻轻折好放下。

有一些人的习惯性动作和举止，自己习以为常，而对方却容易误会，从而使推销进行得不愉快。小王是某公司的业务员，有一次去推销化妆品，客户看过样品之后问：“这种化妆品比其他化妆品有什么显著优点吗？”小王习惯性地去搔头，客户一见，以为小王本身也未必知道这种化妆品的优点，显然对它也没有什么信心，于是就打消了想买的念头。搔头皮、摸鼻子、摸下巴、揪耳朵、擦脑门、搓手、双手抱胸、跷二郎腿、颤脚、擦鼻涕，都是在不自觉中做出来的动作，自己当然无所谓，而在客户看来，则别有意味了，应该时刻注意。

在对方家中时，对其家人要有礼貌，不要东张西望，问东问西。如在公司外的某个场所约会，要注意不要把推销搞成宴会。席间也不要喝太多的酒，更不能强迫对方也一同喝酒。

刚与对方见面时，必定要说几句客套话，虽是客套，可也非常重要，值

得注意。这数分钟的寒暄，有助于气氛的融洽，有助于推销正题气氛的营造。

在寒暄阶段，对人都要尊称“您”，无论男女，无论年纪大小，都不要直呼“你”。见到对方应客气而适度地问候“您好！”“您早！”“打扰您了！”但也不可过于客气，使人毛骨悚然，浑身不自在。

第一次访问，应该注意：

①不能太过于豪放，不拘小节。初次见面，人生地疏，如果偏偏表现得像老友重逢，实在让人受不了。亲疏之别是不能忽视的。李某是一名推销人员，初到某地，见到自己的客户，热情异常，与其称兄道弟，还大拍对方的肩膀，并要与客户下馆子，其结果必然是客户心里讨厌，最后溜之乎也。

②见面后要简洁地自我介绍，如“我是××公司的××，是和您昨天约好的。”不要废话太多，不给对方插言的机会。女职员在拜访客户时也要庄重大方，不要忸怩作态，让人难受。

③第一次拜访如果碰巧未遇上对方，应该立刻要求对方秘书给个回话，约好下一次推销的时间和地点，或请对方适时给你打电话预约下次的时间，不要“空手而归”。

应该注意的是，有些业务人员因为不是第一次拜访某人而大意起来，举止、行为、礼节也不那么讲究了，语言也粗俗起来，这是非常不应该的。

## 建立自己的“销售档案”

推销员平时要会建立自己的“档案”，及时从中找到自己所需的信息和资料。

### (1) 订立计划

你所寻觅的对手，可能很多，你最能有利可图的，便是你的“劲敌”。订立计划要从大至小地进行，先建立月计划，其次建立周计划，然后建立一天的工作计划。订立计划时，首要的是考虑访问对象成交的可能性。这样一份对手档案，将为您的舌战打下基础。在能力所及的条件下，客户越多，对您越有利。