



营销管理 工具箱

石真语 著

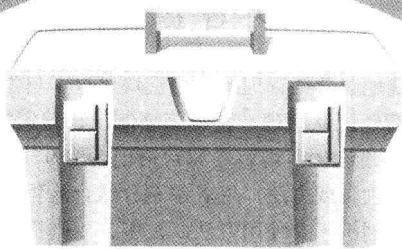
管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

“实用管理工具箱”系列



营销管理 工具箱

石真语 孙健 著

管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手

内 容 提 要

本书全面、系统地对营销管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从市场定位、营销团队管理、营销策略制定、营销资源整合、销售管理、广告传播管理、品牌建设、市场引导和营销创新等9个方面选取了69个工具或方法。对于每一个工具或方法,笔者都充分结合流程图、案例等表现形式层层展开,深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等,旨在帮助读者应对相应的工作环境和难题的同时,学会解决问题的思维方式,并掌握具体的解决手段。

图书在版编目(CIP)数据

营销管理工具箱/石真语,孙健著.—北京:中国电力出版社,2011.10

ISBN 978-7-5123-2251-6

I. ①营… II. ①石… ②孙… III. ①营销管理—通俗读物
IV. ①F713.50-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第216101号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:苏慧婷

责任校对:黄 蓓 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年1月第1版·2012年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·15.5印张·246千字

定价:36.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

企业管理活动纷繁复杂，常常需要使用一些工具。然而，各种工具林林总总、众说纷纭，当我们面对现实问题时，恰当、便捷地选用合适的工具和方法便成为当务之急。举例来说，有哪些方法最可能奏效？在什么情况下适用？实施步骤如何？有些什么注意事项？这些问题都需要一一破解。

本系列图书恰恰为破解这些问题而策划编写，旨在为广大读者提供全面、实用的管理工具手册。该系列中涉及的主题包括流程管理、人力资源管理、客服管理、财务管理、团队管理、生产管理、质量管理、成本管理、营销管理、执行管理等，基本涵盖了管理活动的各个领域。每个主题单独成册，将这一领域中的各项业务划分为模块，在书中体现为章，再将模块中各种重要的工具和方法搜寻齐全，一一列举，逐个讲解，因而内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，系列图书具有以下特色。

第一，兼具系统性与针对性。在各章中，工具种类丰富多样，共同组成了较为完整的体系，最大限度满足读者所需。同时，每种工具和方法都独立成篇，针对具体情况分析阐述，内容清晰完整，易于查找，非常方便阅读和使用。

第二，具备较强的实用性。实用性，是工具箱图书的必备特点，更是持久的目标。书中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，进一步论述其效果，让读者既了解了工具和方法本身，也明白了如何应用，真正实现学以致用。

第三，工具和方法相得益彰。在企业管理活动中，工具和方法可谓共存共生：撇开方法说工具，可能使人不知所以而盲目套用；搁置工具谈方法，又可能显得空泛，且缺乏可操作性。本系列图书在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力。

同时需要说明的一点是，使用任何工具，都需要借助人的主观判断。如果管理者能在掌握这些工具和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不生

搬硬套，结合具体情况认真分析、灵活应用，那么将更利于发挥工具的功能，取得更好的管理效果。

《营销管理工具箱》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对营销管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从市场定位、营销团队管理、营销策略制定、营销资源整合、销售管理、广告传播管理、品牌建设、市场引导和营销创新等 9 个方面选取了 69 个工具或方法。并以流程图、案例等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等，帮助读者理解与应用。

希望本系列图书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

作 者

2011 年 10 月

目 录

前 言

第1章 市场定位的工具与方法 1

为了使企业自身的特点与其他企业严格区分开来,使客户明显感觉并认识到这种差别,企业需要借助一定的工具和方法,来判断自身的优劣势和所处的环境,确定目标市场和客户群,继而制定合适的营销规划及营销战略。

- 1.1 SWOT 分析——全面了解企业在竞争中的优劣势 2
- 1.2 市场调研——看清企业所处的大环境 6
- 1.3 不可行性分析——用逆向思维找出市场定位的潜在风险 9
- 1.4 本土化策略——通过文化融合立足于目标市场 12
- 1.5 目标客户群分析——深入了解目标客户的消费行为 15
- 1.6 波士顿矩阵——实现产品组合的合理规划 19
- 1.7 4P 理论——营销规划的基本出发点 24
- 1.8 全员营销意识——把营销战略渗透到企业文化当中 27

第2章 营销团队管理的工具与方法 31

营销团队是开展市场营销活动的中坚力量。建设优秀的营销团队,是企业进行市场营销的基础。在建设营销团队时,无论是对营销人员工作能力的测试、选拔、培训,激励措施的制定与实施,还是团队文化建设,企业都需要借助一系列科学的工具和方法,以期建立高效的营销团队。

- 2.1 目标导向原则——有效测试营销人员的工作能力 32
- 2.2 5W2H 方法——明确界定营销人员的岗位职责 35
- 2.3 简单复制法——“批量”打造“标准化”的一线营销人员 37
- 2.4 混合式佣金制——强化一线销售人员的主动性 40
- 2.5 阶梯式培训——不断提高一线营销人员的业务能力 44
- 2.6 团队文化建设——创造积极进取、和谐竞争的工作氛围 48
- 2.7 狼性营销团队——培养具有合作意识的精英团队 52
- 2.8 KPI 考核——确保阶段性绩效的合理落实 55

第3章 制定营销战略的工具与方法 59

营销战略是指营销部门根据企业的战略规划，在综合考虑外部市场机会与内部资源状况等因素的基础上，确定目标市场，选择相应的市场营销策略组合，并予以有效实施和控制。营销战略通常包括产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略等四个部分的内容。因此，若要制定可战胜竞争对手、使企业立于不败之地的营销战略，企业就需要运用相应的工具和方法，从产品、价格、渠道和促销四个方面来进行企业营销战略规划。

3.1 产品创新策略——打造填补市场空白的新产品 60

3.2 产品多样化——满足客户的多元化需求 64

3.3 优质优价策略——“薄利多销”不如“厚利适销” 68

3.4 低档产品策略——让 80% 的客户回头驻足 71

3.5 特许专卖——建立标准化的连锁加盟品牌 73

3.6 会展营销——借势借力，创造良好的销售氛围 78

3.7 品牌效应——创造知名品牌，维持客户的长久忠诚 81

3.8 逆反促销——打破思维定势，吸引客户购买 85

3.9 情感促销——满足客户的情感需求 88

第4章 营销资源整合的工具与方法 93

要想通过优化营销资源的配置，以最低的营销成本、最高质的产品、最快捷的销售渠道、最周到的服务，来赢得客户的满意和忠诚，企业就需要从市场细分、市场定位、经营模式、产品促销、销售渠道、营销策略等方面，来对内外营销资源进行有效的整合。

4.1 市场细分——实现各种资源的合理利用 94

4.2 专注经营战略——保持并强化自身的核心竞争力 98

4.3 深度访谈——对目标客户群进行深度调研分析 100

4.4 专题促销——实施主题鲜明的促销活动 103

4.5 折价策略——通过降价对市场重新洗牌 106

4.6 DMC 策略——实现分销商“业务环节”的高效管控 109

4.7 无差异化营销——打造适用于各类客户的标准化产品 112

第5章 销售管理的工具与方法 115

销售是营销管理中的一个重要环节。因此，管理者除针对企业或部门层面上的活动进行规划或建设外，还应对销售管理这一环节予以重视。因为，即使制定的营销计划再周密，如果在销售环节出了问题，企业的整体业绩也

仍然无法得到提升。基于这一点，管理者需要向下属人员传授一些销售技巧，推动全体营销人员创造更高水平的销售业绩，以实现营销管理的初始目标。

5.1 二八法则——集中精力抓住 20% 的重点客户	116
5.2 下水道原理——打开并疏通各级客户渠道	118
5.3 名片效应——用“相似”来缩短销售人员与客户心理距离	121
5.4 首因效应——给客户留下良好的第一印象	124
5.5 细节迷惑效应——主导客户的注意力	127
5.6 开放/封闭式提问——主动了解客户的需求	131
5.7 对比效应——帮助客户作出理性的选择	134
5.8 暗示效应——诱导客户作出购买决定	137

第6章 广告传播管理的工具与方法 141

很多企业管理者都有这样的感觉：“我知道我的广告费至少浪费了一半，但不清楚到底都浪费在哪里了。”若要改变这一情况，让每一分钱的广告投入都发挥效应，企业就需要借助一定的工具和方法来展开广告的设计、投放等广告传播管理工作。

6.1 情理结合诉求策略——最大限度增强广告信息的趣味性和说服力	142
6.2 联合广告——以最低成本获得最高的广告效益	144
6.3 系列广告——通过多样、多量的广告表现使受众认同产品信息	148
6.4 变相广告策略——“无意”地传播企业和产品的信息	150
6.5 拖拉推出策略——让客户对产品翘首以待	153
6.6 “封锁性”投放策略——用“狂轰滥炸”来打破客户的心理阈值	156
6.7 广告承诺法——用承诺来激发受众的消费欲望	159

第7章 品牌建设的工具与方法 163

在市场上，除了少数垄断性质的行业之外，机会对所有企业来说都是均等的，企业需要凭借自身实力去把握机会，而品牌就是帮助企业赢得更多机会的利器。可以说，谁能做好品牌建设和品牌管理，谁就有机会坐上“领导品牌”的宝座，优先获得客户的青睐。

7.1 比附定位——借竞争者之势，造自身形象	164
7.2 反品牌策略——推出与母品牌截然不同的新品牌	166
7.3 品牌背书——进一步强化品牌的承诺	169
7.4 品牌嫁接——延长客户对大品牌的新鲜感	173
7.5 品牌收购——企业快速扩张的捷径	175

7.6 品牌收缩——节省优质资源于强势品牌	179
7.7 品牌遏制——排除异己，巩固霸主地位	181
7.8 品牌重塑——让品牌在“变脸”中永葆青春	184

第8章 市场引导的工具与方法 189

一种新产品在进入市场后能否畅销，其关键在于该产品是否符合或者引领客户的消费趋势。所谓消费趋势，即客户在未来一段时间内的消费动向，是消费行为普遍性的一个集中呈现。如果企业产品能符合这种消费趋势，那么它能够引导市场，创造市场奇迹。因此，企业需要推出能够引领市场、追随未来发展的产品，诱导客户的消费趋势，而销售人员也要紧紧跟随企业的市场引导策略，为客户提供有效的引导性服务。

8.1 产品生命周期模型——根据产品特征制定市场策略	190
8.2 安索夫矩阵——进行有的放矢的市场渗透	195
8.3 4C 理论——以客户为中心进行营销服务	198
8.4 客户金字塔模型——对渠道客户进行分级管理	200
8.5 捆绑式销售——为客户提供更方便的产品服务	204
8.6 MAN 法则——有效开拓潜在客户	207
8.7 SPIN 法则——做好客户的“采购顾问”	210
8.8 PRAM 销售模式——与客户建立共赢的合作关系	215

第9章 营销创新的工具与方法 219

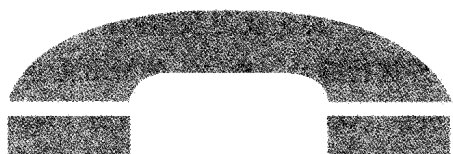
为了顺应营销环境的变化，在竞争激烈的市场环境中巩固自身的地位，企业需要借助一些工具和方法，从企业形象、营销人员、产品、销售、客户服务等方面着手进行营销变革和营销创新。只有这样，企业才能科学合理地整合各种资源，提高企业竞争力和产品的市场占有率，实现企业的营销目标。

9.1 社会责任营销——树立企业良好的社会形象	220
9.2 内部营销——提高内部员工的价值凝聚力	222
9.3 全面质量管理——不断提升产品和服务的“含金量”	226
9.4 刺激性营销——主动创造新的市场需求	229
9.5 差异化营销——实现营销服务的个性化	231
9.6 六西格玛管理——不断实现营销业绩的突破	233

后 记..... 238

第1章

市场定位的工具与方法



为了使企业自身的特点与其他企业严格区分开来，使客户明显感觉并认识到这种差别，企业需要借助一定的工具和方法，来判断自身的优劣势和所处的环境，确定目标市场和客户群，继而制定合适的营销规划及营销战略。

1.1

SWOT分析——全面了解企业在竞争中的优劣势

要进行准确的市场定位，企业首先要对自身有一个全方位的了解，如竞争优势、竞争劣势以及面临的机会和威胁等。这就需要借助 SWOT 分析工具来进行分析。

“SWOT 分析”是一种企业自我诊断的工具。该工具通过对企业内外部各方面的条件进行综合、概括，分析出企业优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats），进而找出对企业有利的、值得发扬的因素和不利的、需要避开或解决的问题，明确企业未来的发展方向。

一、制定SWOT分析简表

SWOT 分析是为了帮助企业明确自身的优势、劣势以及面临的机会和威胁。因此，在进行 SWOT 分析之前，企业需要先制定一个 SWOT 分析简表，如表 1-1 所示。

表1-1 企业的SWOT分析简表

SWOT分析	企 业 自 身	竞争对手 I	竞争对手 II
优势			
劣势			
机会			
威胁			

在表 1-1 中，“竞争对手”最好选择两种，一种是比本企业好的企业，另一种是比本企业差的企业。所谓的“好”与“差”，主要就企业规模、市场份额、营业额等方面而言。当然，这并不意味着企业只选两个竞争对手进行分析。

二、根据内部因素分析企业的优势和劣势

企业的内部因素，即企业的组织能力、财物能力、研发能力、生产能力以及营销能力等。根据这些方面的因素，企业可以按照表 1-2 所示来分析自身的优势和劣势。

表1-2 企业的优势与劣势分析

因素	涉及内容	优势 (与竞争对手相比)	劣势 (与竞争对手相比)
组织能力	领导者的工作能力		
	员工团队的工作能力		
	企业文化		
财物能力	融资能力		
	现金流量		
	资本稳定性		
研发能力	新产品开发能力		
	技术创新能力		
生产能力	生产设备		
	生产规模		
	员工数量及业务能力		
	按时交货能力		
	技术与制造工艺		

续表

因素	涉及内容	优势 (与竞争对手相比)	劣势 (与竞争对手相比)
营销能力	企业荣誉		
	市场份额		
	产品质量		
	服务质量		
	定价效果		
	分销效果		
	促销效果		
	创新效果		
	地理覆盖区域		
	销售人员的能力		

表 1-2 只列出企业常用的几方面因素。企业在具体分析时，可根据自身的实际情况予以添加或删减，以便准确识别出企业的优势和劣势。同时，由于这些因素也是判断竞争对手优劣势的依据，企业还可以据此制定竞争对手的优劣势分析表。

此外，企业通过各方面因素的比较，明确自己的优势之后，还需要明确以下几方面的问题。

- (1) 企业建立这种优势需要多长时间。
- (2) 企业能够获得多大的优势。
- (3) 竞争对手做出有力反应需要的时间。

只有明确以上三个问题，企业才可以判断出自身在建立并维持某种优势时所处的地位。

三、根据外部环境分析企业面临的机会和威胁

外部环境包括宏观环境和微观环境。宏观环境主要包括企业所处行业、

所在地理位置的政治与法律、经济、社会及技术环境；而微观环境则是指与企业争夺市场地位及有利竞争优势相关的所有因素，如企业的现有竞争者、上游行业、下游行业、行业的潜在入侵者以及替代品行业等。通过对这些环境因素的分析，企业可以明确自身面临的机会与威胁。

宏观环境的分析要素如表 1-3 所示。

表1-3 宏观环境分析要素

环境要素	分析内容
政治和法律环境	环保制度、税收制度、国际贸易规则与限制、合同法、劳动法、竞争规则等法律法则以及政治稳定性等
经济环境	经济增长、利率与货币政策、汇率、通货膨胀率、商业周期所处阶段、客户信心等
社会环境	收入分布、人口增长率与年龄分布、劳动力与社会流动性、生活方式变革、职业与休闲态度、企业家精神、教育、潮流与风尚、健康意识、社会福利及安全感、生活条件等
技术环境	产业技术关注、新型发明与技术发展、技术转让率、技术更新速度与生命周期、能源利用与成本、信息技术变革、互联网的变革及移动技术变革等

表 1-3 所示为宏观环境的 PEST 分析法，即通过分析政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这四大类影响企业的主要外部环境因素，来分析企业在外部环境中面临的机会和威胁。而微观环境的分析，则可借助波特五力分析模型来进行，如图 1-1 所示。

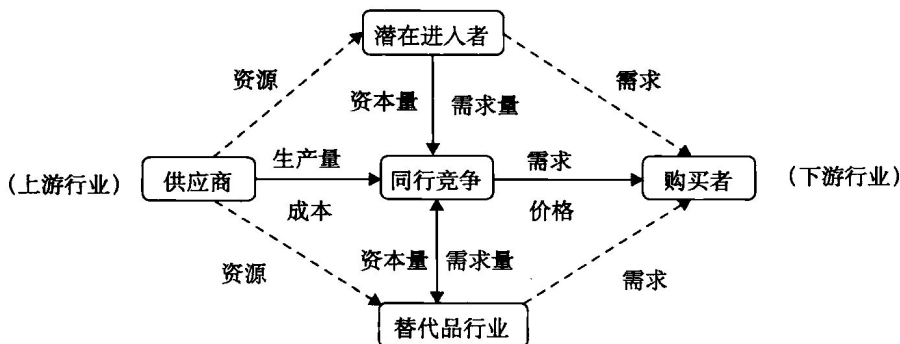


图1-1 波特五力分析模型

从图 1-1 可以看出,影响企业潜在机会和威胁的微观因素有以下几种。

(1) 供货商的讨价还价能力。即企业与供货商的关系,可就“供货商的品牌和价格特色”、“企业在供货商的战略中的地位”等方面来分析。

(2) 购买者的讨价还价能力。即企业与购买者(渠道商、客户等)的关系及竞争成本,可就“企业的产品占买方成本的比例”、“与买方是否具有战略合作关系”、“各买方之间是否有联合的危险”等方面来分析。

(3) 同行业竞争对手的威胁。可就“行业内竞争者的均衡程度与增长速度”、“固定成本比例”、“行业产品或服务的差异化程度”等方面来分析。

(4) 行业新进入的威胁。可就“进入本行业的壁垒”、“这些壁垒对阻碍新进入者的作用”、“企业建立并维护自身地位的方式”等方面来分析。

(5) 替代品企业给企业带来的机会和威胁。可就“购买者转而购买替代品的转移成本”、“现有产品与替代品的性价比”、“现有产品的附加值”等方面来分析。

通过对以上要素的分析、对比,企业可以充分了解自身存在的优势和劣势,以及所面临的机会和威胁。

最后,企业需要对这些优势、劣势、机会、威胁进行总结,在充分了解企业内、外部环境的基础上,挑出五个最可利用的优势和机会,以及五个最值得注意的劣势和威胁。然后,针对最有价值的优势和机会,制定出有效竞争策略;针对必须改善的劣势和最值得注意的外部威胁,制定出强有力的改善和防备措施。

1.2

市场调研——看清企业所处的大环境

市场调查,即运用科学的方法,有目的、有系统地搜集、记录、整理有关市场营销的资料和信息,根据这些信息来分析市场情况,从而帮助企业了解自身所处的大环境。实施市场调研,企业可以按照以下几个步骤进行。

一、明确市场调研内容

进行市场调研，首先要明确市场调研的内容。

(1) 调查企业所在行业宏观市场环境的发展及变化趋势。这种调查多用于制定企业经营战略。

(2) 调查产品的市场需求状况、市场竞争状况、客户购买行为等营销要素。这种调查多用于企业制定市场营销策略。

此外，当企业在经营中遇到问题时，还可以针对所存在的问题及产生的原因进行市场调研。总之，企业要根据自身的实际需求，来确定不同的市场调研内容。

二、设计市场调研方案

调研内容确定之后，企业需要设计一份市场调研方案。一份完善的市场调研方案通常包括以下几方面的内容。

(1) 调研目的要求。即根据市场调查内容，在调研方案中列出该次市场调研的目的和具体要求。

(2) 调研对象。以客户为调研对象的方案中，企业通常会对不同产品，设定不同的调研对象。例如化妆品的调研对象多为女性，酒的调研对象多为男性，奶粉的调研对象则多为孩子的母亲等。

(3) 调研表。调研表的设计须满足“主题明确、重点突出”、“问题设计合理且有亲和力”、“问题简单明了”等要求。

(4) 调研地区范围。调研地区范围须与企业产品销售范围相一致。例如，在某一城市开展市场调研时，调研范围应覆盖这个城市的各个区域。

(5) 抽取样本。抽取样本的原则是能准确反映总体情况。样本数量越多，调研结果的准确度越高。常见的样本数目为 200 ~ 1000 个。

(6) 资料的收集和整理。在资料收集方面，可以采用调查法、观察法和实验法，其中调查法的应用最为普遍。而在资料整理方面，则通常利用 Excel 工作表格，对调查表进行统计处理，来获得统计数据。

当调研方案通过审核之后，企业才可以进行下一步调研工作——制定市场调研的工作计划。



三、制定市场调研的工作计划

只有借助周密的调研工作计划，企业的调研工作才能做到有条不紊，才会获得真实有效的市场调研结果。在制定调研计划时，企业可以从以下四个方面着手。

(1) 组织调研小组，负责调研项目的具体实施工作。这个小组可由企业的市场部或者企划部来负责执行。

(2) 招聘并培训访问人员。其中，招聘来源多为高校经济管理类专业的大学生；培训内容则包括访问调查技巧、产品知识、调研要求及注意事项等。

(3) 工作进度表，即调研准备、实地调查、问卷统计分析、撰写调查报告四个阶段的进度表。其目的是保证各阶段的调研工作能顺利有序地进行。

(4) 费用预算。市场调研的费用，主要包括调查表设计印刷费、访问员培训费、访问员劳务费及礼品费、调查表统计处理费用等。

制定调研计划后，调研小组即可依照调研计划，组织、实施实地调研工作。

四、组织、实施实地调研

市场调研的各项准备工作完成之后，调研小组可组织访问人员开始进行问卷的实地调研工作。组织实施实地调研，调研小组需要做好以下几方面的工作。

(1) 根据事先划定的调查区域，确定每个区域调查样本的数量、访问人员的数量、每位访问人员应访问样本的数量、每位访问人员的访问路线以及每个调查区域的督导人员，作好工作规划。

(2) 明确每一位督导人员、访问人员的工作任务和工作职责，把工作任务落实到位。

(3) 调研小组须及时掌握实地调查的工作进度完成情况，协调好各个访问员间的工作进度。

(4) 调研小组须及时了解访问人员在访问中遇到的问题，并及时帮助解决。对于调查中遇到的共性问题，须提出统一的解决办法。