

★★ 总经理成功掌控营销的“葵花宝典” ★★

总经理 掌控营销 的 100种手段

邓琼芳◎编著

掌控了营销=掌控了“芝麻开门”的咒语



北京工业大学出版社

总经理 掌控营销 的 100种手段

邓琼芳◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控营销的 100 种手段/邓琼芳编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2010. 11
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2540 - 7

I. ①总… II. ①邓… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 199234 号

总经理掌控营销的 100 种手段

编 著: 邓琼芳
责任编辑: 王 喆
封面设计: 天之赋设计室
出版发行: 北京工业大学出版社
地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号
邮政编码: 100124
电 话: 010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)
电子信箱: bgdcbsfxb@163.net
承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司
经销单位: 全国各地新华书店
开 本: 700mm × 1000mm 1/16
印 张: 18
字 数: 283 千字
版 次: 2010 年 11 月第 1 版
印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷
书 号: 978 - 7 - 5639 - 2540 - 7
定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

FOREWORD

中国有句古话，叫做“成也萧何，败也萧何”。将这句古话移来谈营销，可以说是“成也在人，败也在人”。而这个“人”就是指掌控企业营销战略的总经理。总经理置身于瞬息万变的市场之中，掌控了营销就等于掌控了“芝麻开门”的咒语。

掌控营销者不仅能够带领企业拨开营销的层层迷雾，更为重要的是可以发现营销的真谛。然而，很多有关掌握营销的图书虽然往往号称“营销真经”，但篇幅庞杂，使人一看就心中发憊，不知道几时能读完读懂，而且常常读了后面忘了前面，对日理万机的总经理来说，是个沉重的负担。若是看一般营销书，又担心得不到营销的系统性知识。

针对上述问题，本书编者在编撰此书时，广泛地阅读和研究了一些营销专业学上的法则与效应，并根据具体情况，将理论与实际相互结合。书中不仅有系统性的营销知识，更有很多指导总经理如何掌控营销的策略技巧，同时按章节为总经理提出了“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”十方面的忠告。同时，本书还涵盖了当前企业营销所应具备的全新思维方式，并在此基础上提出“企业要以顾客为中心，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，在实现总体效果最大化的过程中为顾客创造价值”的营销理念。

除了依托理论之外，书中还引入了国内外许多知名企业营销的成功案例，并对案例逐一分析参解，揭示其成功的“不二法门”。与此同时，书中还描绘出一幕幕巅峰对决的商业战场，并将商业智慧、营销策略和对营销的实际掌控技巧融入其中，亦庄亦谐，生动而又不乏深刻洞见。

总体来说，本书内容翔实、阐述透彻、体例新颖、案例丰富，集营销策划方法、技巧于一体，既是一本深入浅出的“论战”书，也是一本总经理掌控营销必备的攻略资料。它不仅能给总经理带来启发心智的作用，还能对各行各业营销人、经销商具有一定意义上的帮助。可以讲，本书不仅是每位旨在成功营销的人士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”。



第一章 营销决定企业的生存 ——总经理必须摆正营销的位置

.....

营销水平的高低决定了一个企业的生死存亡，这句话一点儿也不为过。总经理处于领导的位置上，不仅是企业营销活动的掌控者，更是营销活动的指引者。

.....

- 手段1 营销关系着企业的生死存亡/ 2
- 手段2 成功的营销离不开合理的营销计划/ 4
- 手段3 组织好企业的营销体系/ 7
- 手段4 全方位地做好营销控制/ 9
- 手段5 不赢利，就别在这里谈营销/ 12
- 手段6 效率制胜/ 15
- 手段7 做好营销定位，才能掌控营销/ 18
- 手段8 营销调研，随时掌控营销情况/ 21
- 手段9 对营销信息要进行有效管理/ 24



手段 10 让企业在营销中百战百胜 / 27

第二章 量好尺寸再下剪子—— 总经理必须重视市场分析

成功的营销活动首先建立在正确的市场分析之上。总经理既已把自己放在很重要的位置，就要培养起客观分析市场的能力。只有对市场进行全方位的了解，才能把握住营销的来龙去脉。

手段 11 会使刀，才能切好市场这块“蛋糕” / 30

手段 12 找准了市场目标，才好下手 / 32

手段 13 把握住市场需求就是把握住取胜的法门 / 35

手段 14 市场在变，眼光也要跟着变 / 38

手段 15 市场调研，永远是不得不利用的手段 / 40

手段 16 拿出一份出色的市场调研方案 / 42

手段 17 解析大于信息，行动大于解析 / 45

手段 18 高效率地收集市场信息 / 46

手段 19 全方位掌控市场区域 / 49

手段 20 优选目标市场，集中力量主动攻击 / 51

第三章 给张三的就不是给李四的 ——总经理要找准产品定位

在不少总经理看来，产品只要质量好、性能优越，就可以替代一切，其实不然。再好的产品倘若没有一个准确恰当的定位，就没有多大意义。面对纷繁错杂的市场，总经理应认真分析产品，熟悉市场情况，并找准市场切入点；或以个性化的创意、独



特的包装等差异化理念使产品快速打入市场。

- 手段 21 价格永远是市场关注的焦点/ 56
- 手段 22 值多少钱不一定就要卖多少钱/ 59
- 手段 23 消费者是引导价格的杠杆/ 61
- 手段 24 不是什么时候都打价格战/ 64
- 手段 25 性能定位决定了产品的档次/ 67
- 手段 26 个性产品，卖的就是创意的附加值/ 70
- 手段 27 差异化营销能带来不同凡响/ 72
- 手段 28 做好包装定位，华丽地实现利润最大化/ 76
- 手段 29 巧用新产品打开新市场/ 78
- 手段 30 深层体验品牌名称带来的感召力/ 81

第四章 好的销路都是“推”出来的 ——总经理要加大宣传推广

宣传推广是企业 and 消费者之间的沟通桥梁，是前者向后者传播信息的重要途径。就像一对情侣经常互相说的话：“我们彼此之间需要更了解对方。”更有人不无夸张地说：“我们呼吸的空气，是由氧气、氮气和广告组成的。”由此可见宣传推广在企业营销中的重要性。

- 手段 31 使品牌成为宣传推广的一面大旗/ 86
- 手段 32 把握好品牌延伸的“度” / 89
- 手段 33 多品牌战略拥有集团化宣传优势/ 92
- 手段 34 品牌国际化是做强的必由之路/ 96
- 手段 35 重视广告宣传对打造品牌的重要作用/ 99
- 手段 36 把握住整个广告策划的流程/ 101



手段 37 要打造广告宣传本身形象价值/ 104

手段 38 广告也需要有自己的定位/ 106

手段 39 情感是广告宣传的一大撒手锏/ 109

手段 40 创意为广告注入活力/ 111

手段 41 使用好广告宣传的各种战术/ 114

手段 42 不能忽视广告宣传中的细节因素/ 117

手段 43 恰当地利用“新闻效应” / 119

手段 44 巧妙地利用“名人效应” / 122

第五章 产品都是员工卖出去的 ——总经理要打造营销团队

现代企业的营销已不能仅靠个人英雄主义的单打独斗，而要强化发挥团队的精神，建立群体营销意识，才能提升营销工作的效率。如何更好地整合团队营销资源、发挥团队营销的战斗力，如何提高营销人员自身的专业素质和技能，打造一支金牌营销团队等一系列问题，是摆在总经理面前的一大重要任务。

手段 45 金牌营销团队离不开金牌营销人员/ 128

手段 46 把平凡的营销人员变得不平凡/ 130

手段 47 $1+1>2$ 是任何营销团队都必须重视的法则/ 133

手段 48 打造高效的营销团队/ 137

手段 49 给你的营销团队一个明确的目标/ 139

手段 50 规范化的营销团队才能真正产生效益/ 142

手段 51 随时点燃营销团队的营销欲望/ 144

手段 52 解决好营销团队人员流动问题/ 147

手段 53 考核永远是衡量营销人员业绩的手段/ 149

手段 54 薪水是提升营销人员动力的强有力武器/ 152

第六章 为自己打造黄金链 ——总经理要稳固营销渠道

在整个市场营销战略中，营销渠道的决策与管理占有极为重要的地位，渠道的选择直接制约和影响营销的基本策略。总经理应摸清各路渠道结构，建立起更加完善的营销渠道，且不断对其加强及稳固，努力减少对分销商的依赖性，方能提高对各渠道的控制能力。

- 手段 55 了解你手中渠道的各种经销商 / 156
- 手段 56 打造流畅的配销渠道系统 / 158
- 手段 57 营销过程中使用好优秀的中间商 / 161
- 手段 58 齐头并进，进行多渠道营销 / 165
- 手段 59 巧妙地调节不同营销渠道之间的矛盾 / 167
- 手段 60 掌控直销就等于掌控高效率的营销 / 170
- 手段 61 利用垂直营销渠道让效益更加突出 / 172
- 手段 62 水平营销让自己获取更大的利润 / 174
- 手段 63 对经销商适时地来点“实惠” / 176

第七章 别人抢走了，自己就没了 ——总经理要重视竞争与决策

在面对高强度市场竞争的今天，总经理要应对铺天盖地的信息，有时这些信息会让他们感到头晕目眩。很多总经理经常感叹：“早知结果如此，我当初绝不会做出这样的决定。”这种感叹



反映出总经理缺乏情报的支持，也缺乏对决策和随后行动结果的先见之明。因此，总经理在制定决策的过程中，尤其要对市场竞争的关键点以及竞争对手进行科学的分析。

.....

- 手段 64 找准对手才能做到有的放矢/ 180
- 手段 65 摸准脉门，抓住市场竞争的关键点/ 182
- 手段 66 有效的情报系统让对手的行动尽现眼底/ 185
- 手段 67 对竞争对手要有准确的预判/ 187
- 手段 68 重新定位对手是抬高自己的有效手段/ 190
- 手段 69 价格战是竞争中永存的话题/ 192
- 手段 70 竞争中也有高明的拿来主义/ 194
- 手段 71 稳居市场的三大策略/ 197
- 手段 72 做一个优秀的市场追随者/ 199
- 手段 73 市场补缺策略总会让自己与众不同/ 202

第八章 利用一切可以利用的资源

——总经理要把握整合营销

.....

整合营销理论源于舒尔茨教授的《整合营销传播》一书。随着企业界对营销理论的认识不断深化，整合营销传播向着更深更广的层次发展开来。它以由外而内战略观点为基础，强调以消费者为中心及营销成本的节约和营销效果的提升。在以营销为中心的市场经济时代，深刻地理解、切实稳妥地执行整合营销策略，已成为总经理的必修课。

.....

- 手段 74 掌控营销就要用好整合营销策略/ 206
- 手段 75 亲密接触，与整合营销零距离/ 207
- 手段 76 整合营销战略是企业制胜的基础/ 210

- 手段 77 学会选择最优的整合营销战略/ 213
- 手段 78 大客户营销战略的要诀/ 215
- 手段 79 以客户为中心是营销战略的制高点/ 217
- 手段 80 高效率地实施整合营销计划/ 219
- 手段 81 扫清整合营销实施中的障碍/ 222
- 手段 82 解决整合营销战略执行中的问题/ 224
- 手段 83 用营销战略提高自身品牌的价值/ 225

第九章 金牌销售离不开金牌客服 ——总经理要重视客户管理

毫无疑问，谁拥有大量的客户谁就拥有了大量的财富，而这些客户只有依赖良好的客户管理，才能最大限度地发挥他们的价值。就像已经探明的金矿，只有去开采，才能为我们带来象征财富的金子。所以客户管理对企业和总经理都是至关重要的。

- 手段 84 尽全力掌控住客户方方面面的信息/ 230
- 手段 85 建立起明细的客户管理数据库/ 232
- 手段 86 掌控客户管理的四种经典方法/ 235
- 手段 87 对不同的客户使用不同的服务策略/ 238
- 手段 88 随时掌握客户对自己服务的期望/ 240
- 手段 89 令人满意的客服离不开完善的客服体系/ 243
- 手段 90 满意度调查，就是让客户满意/ 245
- 手段 91 用最佳手段让客户对自己忠诚/ 247
- 手段 92 零距离服务，让客户与自己真正彼此贴近/ 250
- 手段 93 奉行退货自由不意味着会造成随便退货/ 252
- 手段 94 妥善应对顾客的抱怨与投诉/ 255



第十章 打开你的眼界 ——总经理需要了解多种营销模式

就营销实践操作层面而言，营销策略应当不断改进和更新，因为没有任何一种理论或策略是可以保持恒久不变的，也没有任何一种战略是百试百灵的灵丹妙药。总经理不必拘泥于固有的经验知识，大胆发挥自己的创造能力，打开一片辽阔的视野，无数妙不可言的营销策略将呈现眼前。

手段 95 网络营销——最便捷的营销途径/ 258

手段 96 绿色营销——踩着环保的卖点/ 261

手段 97 关系营销——人气制胜/ 263

手段 98 服务营销——态度决定一切/ 266

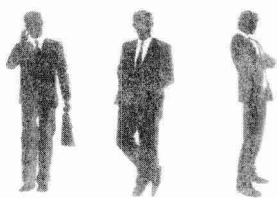
手段 99 高技术产品营销——引领潮流才能引领市场/ 269

手段 100 新型营销——营销新模式的大汇总/ 272

第一章

营销决定企业的生存

——总经理必须摆正营销的位置



营销水平的高低决定了一个企业的生死存亡，这句话一点儿也不为过。总经理处于领导的位置上，不仅是企业营销活动的掌控者，更是营销活动的指引者。



手段1 营销关系着企业的生死存亡

》》 掌控营销关键点

总经理重视营销，远不止仅仅将其单独交给营销部门去做，如果没有其他部门的全力配合，即便有着世界上最好的营销部门的企业一样可能会出现营销失败。掌控营销，除了关注销售业绩外，还要保证各部门协调统一，让全体员工都致力于为顾客提供满意的商品和服务，以满足和取悦顾客。

在现代市场经济条件下，市场就如同战场，谁把营销做得好谁就掌握了竞争的主动权，就可以旗开得胜！无论企业规模大小，总经理对于营销的重视程度都应该是一样的，多数企业还设有专门的营销部。然而，营销仅仅是营销部门的工作吗？总经理只要定期了解营销部门的销售情况就可以了么？绝对不行！

总经理为什么要掌控营销

市场营销重视销售，但绝不仅仅是销售；总经理只有长期掌控这项工作，及时改进营销活动才能在市场和顾客中见到“成效”。

市场营销并不仅仅是推销，它所涉及的内容十分广泛。市场营销重视销售，但更强调企业在对市场分析和认识的基础上，通过顾客的满意和认可来获取利润，是从产品设计一直到售后服务全过程的整体营销活动，它贯穿于经营活动的始终，并发挥着主导性的作用。这就如同带领一支军队，你不能只关心打仗的问题，你要考虑天时、地利、人和，你要制定战略目标，考虑作战计划、组织、策略、方式、后勤保障、政治影响等，取得作战的最后胜利只不过是系列活动结果而已。同理，推销也只是市场营销冰山上的一角。



因此，总经理应当做营销部门的统帅和参谋长，对企业的整体活动通盘考虑，并牢牢地掌控在手中，绝不能将市场营销简单地理解为“销售”，或是视为“有时间就做做的事情”。市场营销有着非常特殊的作用和意义，只有花时间、持续不断地进行这项工作，才能收到应有的效果。要知道，市场营销的效果不会立即在市场和顾客中得到体现，它是一个渐进积累的过程，总经理要做的就是不断地关注和改进市场营销活动。因此，市场的不断变化要求总经理必须关注和掌控营销。

同时，顾客是企业的上帝，因而总经理的另一项重要工作就是要让顾客满意。要做到这一点，总经理就必须认识、了解顾客，从而制定相应的经营活动计划，这也是市场营销的开始。但一些小企业的总经理认为企业规模小，不需要考虑这些，只要卖出产品即可。然而，时间会证明这个想法的荒谬。如果不重视营销，那么随着竞争者的不断增多，他们的价格更便宜，服务更周全，自己的企业就会步履维艰。另外，随着科技的不断发展，自己的产品也会逐渐丧失优势，被其他产品所替代，最终的结果无疑就是被淘汰出局。可以说，总经理要想使自己的企业能够在变幻莫测的市场中立足，就必须关注市场营销，这是市场决定的，而不是自己的主观意愿能左右的。

总经理该如何关注营销

找到企业自身的优势所在，一切从顾客出发制定营销策略是总经理关注营销活动的根本。

市场营销大师菲利普·科特勒曾说：“市场营销并非像几何学那样，对概念与定理有一套固定的模式。相反，市场营销是最富动感的一个领域，市场上经常出现新的挑战，我们应迎头赶上。”因此，作为总经理，要掌控营销首先就要了解市场营销所包含的主要内容及观念，进而根据市场营销的主题思想制定自己的市场战略战术，以便有计划地加以实施。同时，在整个经营过程中必须遵循“顾客满意”的思想，并依据市场变化不断调整和完善。为此，总经理必须了解企业的自身特点，一切从客户出发制定自己的营销策略，不要从企业的规模大小来考虑营销策略。

市场充满竞争，总理想要使自己的企业获得成功，就不能忽略营销的重要性。在掌控营销的过程中，观念的作用不可忽视，正所谓“这个世



界唯一不变的东西就是变”，使观念之树保持常青来自对动态社会的适应性变化，而市场经济永远不变的法则就是：适者生存。这是一个现代企业管理者必须具备的素质。

手段2 成功的营销离不开合理的营销计划

》》 掌控营销关键点

理想的营销计划加之高效的执行力是营销成功不可或缺的因素。总经理要对整个营销过程进行掌控，制定合理的营销计划并进行有效的监控实施，协调各部门之间的关系，保证营销计划的高效执行。

在充满竞争的市场中，大小企业都在马不停蹄地开展营销活动，而结果却大相径庭。有的因此而叱咤商场；有的却如昙花一现，只能黯然地退出市场的舞台。对于企业管理者而言，那些营销失败的案例无疑是前车之鉴。

总经理和营销人员在营销之前要做什么

营销是否能“赢”，在营销之前就必须制定一份合理的营销计划。

所谓营销计划，是指在对企业市场营销环境进行调研分析的基础上，制定企业及各业务单位的对营销目标以及实现这一目标所应采取的策略、措施和步骤的明确规定和详细说明。这个听起来十分“简单”的营销计划到底有多大的威力，我们不妨用麦当劳的“阿凡达”营销计划来说明。

一款阿凡达变脸游戏“化身阿凡达”突然红遍网络，似乎每个人都想上传一张照片，然后把自己变成一个蓝皮肤黄眼睛的纳威人。游戏挂在麦当劳网站上，点击率的激增让这家快餐巨头一时间备感欣慰。

其实，这只是麦当劳“阿凡达”营销计划的一小部分而已。