

中国手机**行业教父**万明坚博士
中国**品牌第一人**李光斗
北斗手机网董事长CEO谭文胜

联合隆重推荐

龚兵 / 编著

中国手机市场

营销 攻略

本书是中国第一本
讲述手机行业市场营销的专著，
是进入手机行业掘金者的必读指南，
也是手机界从业人员的必备工具书

作者曾经撰写过上百万字的手机企业管理工作笔记，
研究过上千份手机企业的营销管理制度，
参阅上万篇手机行业营销管理文章。
本书七大营销攻略助您驰骋手机市场、无往不胜！
为您揭秘长虹、TCL、中兴、联想、诺基亚等
手机品牌的中国市场成功之道！



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国手机市场营销攻略

龚 兵 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国手机市场营销攻略/龚兵编著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 1
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8848 - 4

I. 中… II. 龚… III. 移动通信—携带电话机—市场营销学—研究—
中国 IV. F724.746

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 169104 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李煜萍 (电话: 13691313466 Email: pkulyp@163.com)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 170 × 240

印张: 15.75 字数: 275 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8848 - 4/F · 7816

定价: 35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

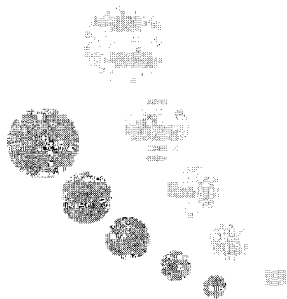
举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

《中国手机市场营销攻略》的 26 项知识点

1	第一章:终端攻略	手机售点微观管理模型
2		手机导购员终端导购技巧及实战案例分析
3		手机柜台终端陈列原则及实战案例
4		市场督导巡店七大步骤
5		手机售点 KA 管理模型
6	第二章:促销攻略	手机厂家五大促销方式
7		如何做到推广费用真实、合理
8	第三章:分销攻略	手机厂家渠道设计基本模型
9		手机厂家渠道工作开展的六大步骤
10		手机厂家销售计划工作的六大步骤
11	第四章:价格攻略	手机厂家价格保护的四种模式
12		手机产品定价流程
13		国产手机最佳定价实践——分阶段买断的六种返利模式理论及实践
14	第五章:产品攻略	手机行业专业术语解析
15		手机产品制造全过程揭秘
16		手机项目管理全流程
17		手机新产品开发流程
18	第六章:客服攻略	手机企业全国授权服务中心建设流程
19		授权服务中心作业流程
20		手机企业客服管理体系建设
21	第七章:管理攻略	手机厂家营销总部分工及设置
22		手机企业营销队伍虚拟经营管理办法
23		手机企业营销队伍考核体系和薪酬体系
24	附录一	手机开发平台介绍
25	附录二	中国手机品牌厂家及国包商大全
26	附录三	绝妙的手机产品创意



序

中国手机市场突围 路在何方？

中国手机行业的发展一直惊心动魄，从洋品牌雄霸天下到国产手机绝地反击，反复数次，如今依然是烽火连天不休。

从2000年开始，国产手机以TCL和波导为代表进行了群体性突围，通过产品外观创新和营销渠道创新，一路凯歌高奏，至2004年达到辉煌的顶峰。创新，尤其是省包渠道模式的采用，从战略上狙击了洋品牌。省包模式、外观创新、明星代言、人海战术成为国产手机崛起的关键词。

至2005年，国产品牌前期赖以成功的大规模、统一化的分销方式面临行业价值链和市场力量的双重挑战。一方面，日益社会化的研发、制造资源使得行业门槛不断降低，商业资本纷纷进入产品研发制造，使得产品竞争空前活跃，价格、渠道、促销等营销工具的短期行为和极端化操作使得市场普遍透支，整个行业朝着高风险、低收益的恶性竞争发展；另一方面，终端业态朝着集约化发展，以大卖场为代表的终端议价能力不断提高，压迫厂家。在土洋大战中本土品牌建立的渠道优势被不断瓦解，洋品牌在产品技术升级和品牌运作两端持续构建竞争力，意图一路领先。曾经辉煌的家电系国产品牌跌入低谷。唯一的欣慰是联想手机凭着扎实的研发功底和良好的运营能力捍卫着国产手机最后的尊严。

2006—2007年是山寨机高度活跃的年代，我国台湾地区的联发科（MTK）犹如打开了潘多拉的魔盒，让手机制造像搭积木一样的简单。市场



竞争越发激烈和残酷,山寨机的高度活跃带给整个市场以无序竞争,严重同质化的国产手机不得不在一片红海中厮杀。此时,以天宇和长虹为代表的国产手机却放下身段,打着“向山寨机学习”的旗号加快了产品推出速度,严格控制管理费用、降低运营成本。尤其是其“分阶段买断”的销售模式,区别于祖传的“保姆式营销”,极大地激发了渠道的力量。在广阔的三四级市场,天宇长虹不声不响地完成了 2000 万台以上的年度销量,重塑了国产品牌的奇迹。同时,电视购物也在其中起到了极大的推波助澜的作用,商务通、金立、长虹、盛泰,这些品牌通过电视购物也放大了自身辉煌。电视购物甚至成为中国手机销售模式的第三次大创新(第一次是省包制、第二次是分阶段买断)。风云激荡的 2007 年,分阶段买断、电视购物成为国产手机再度崛起的法宝。

2008 年是很不平凡的一年。规模化经营的国产手机也碰到了极大挑战。2007 年底刚刚取消了手机市场核准制,2008 年山寨机就成为一种流行现象在社会广泛传播,甚至招安之声不绝于耳。同时,人民币升值、出口退税降低、原材料涨价、劳动力成本提高、美国次贷危机等社会大环境的因素都一定程度上影响到手机行业。一方面洋品牌通过品牌力不断摆脱和国产手机的价格战,另一方面,山寨机又极大地蚕食了国产手机的农村市场份额,国产手机行业可谓内外交困。

此时,步步高、金立等国产品牌通过长期坚持的品牌化路线运作,又重新获得了竞争优势。或许,品牌化才是国产手机未来突围的终极解决方案;而国际化,也绝不是梦想,广阔的亚非拉和中东地区已经活跃着大量的深圳制造的山寨机,中国制造和中国创造一直散发着绚丽的光芒。

究竟中国手机市场路在何方?虽然无数的手机企业感叹日子不好过了,钱不好赚了,但是跟大多数产业比起来,手机行业还是被外界视为暴利行业,况且未来五年,中国手机市场依然处于增长态势。再放眼全球市场,通信、互联网、电脑融合的趋势已经越来越明显。传统的电脑制造商苹果公司 2007 年推出了 iPhone 手机。作为划时代的产品, iPhone 综合了手机、媒体播放和无线互联网等功能,在全球掀起了抢购狂潮。全球最大的手机生产厂商和移动互联领域的先行者诺基亚则声称要转型为互联网,致力于帮助消费者创造更多的移动互联新媒体体验,打造手机行业全新的生态环境。

语音刚落，互联网巨头谷歌在 2008 年 9 月发布了搭载谷歌智能平台的手机 Android“梦想”，在互联网行业傲视天下的谷歌希望在手机业也获得相同的成功，正如手机之名“梦想”一样。

移动通信行业与互联网行业的融合大潮正在滚滚而来，其最终目的是构建起无所不在、无所不能的综合信息网络。首先是终端在趋向于融合，特别是具有操作系统的智能手机问世以后，手机跟 PC 越来越趋向于融合；第二是网络，整个移动通信网络，与现有的互联网结构也越来越呈现融合的趋势；第三是内容和应用趋向一致，互联网的应用在手机上都可以得以实现，同时手机又进一步地促进了互联网新业务形式的诞生。可见，手机将逐渐成为承载更多互联网体验的工具，消费者对移动互联网的需求将不断增强。

由此可见，手机行业始终蕴涵着无限的机会。充分发挥中国制造的竞争力，不断探索品牌强化运营能力，加上国产品牌先天的创新基因，我们将不断前进。

路，就在前方！

七喜控股股份有限公司

移动事业部经理

高斌

2008 年 12 月



前言

从关系营销到技术营销时代的来临

作为全球最大的手机市场,中国的手机市场始终风云激荡、风光无限。我们不用担心产品,因为时代在发展,给手机产品升级换代提供了无限的空间,3C 融合后的无线手持终端设备不断向我们召唤。我们不用担心成本,中国制造依然处于上升期,高端精益生产依然可以在较长一段时间里保持我们的成本竞争力。我们不用担心渠道,中国的商业流通领域也在不断发展和升级,信用系统、银行系统、物流系统、信息系统等相关配套设施只会越来越完善。

这样的大好环境,正是企业家大显身手的好时机。当前情况下,成功的重要因素一是产品趋势把握,即制造满足消费者需求的产品;二是市场运作,即用科学的管理方法来搭建渠道、建立销售体系、完成销售目标;如果还想获更大的成功,那就需要第三条,即经营品牌,通过品牌运作取得高溢价,攫取最丰厚的利润。这三条其实也可以综合为一个市场营销的话题,也就是如何通过营销力,来取得市场的成功。

那么,营销究竟是什么呢?市场营销作为一门学科,于 20 世纪初诞生于美国,其最简明的定义是:满足他人的需求且自己也能赢利,用英文表述只需要三个单词“Meeting needs profitably”。营销从内容上来讲分为销售和市场两大板块,即 sales 和 marketing。销售(sales)指为使产品从生产商到消费者手中所做的工作,通常也叫分销,而市场(marketing)指为使消费者产生购买欲望所做的工作。

本人在多年的手机营销实践中,把营销从性质上分为“技术营销”和“关系营销”两种。“技术营销”的特征是把营销当做一门科学。举凡品牌建设、

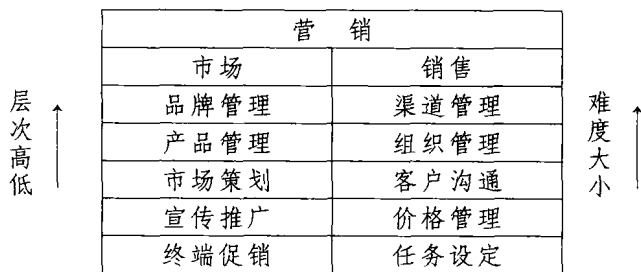


销售分析、产品调研、渠道设计都涉及营销的基本原则和专业知识,只有遵循这些科学原理,方能建立系统的营销框架,促使良好的营销业绩产生。尤其是手机品牌厂商,在营销工作中,更是要科学分析、系统决策,一旦营销总部决策失误,一线员工再努力也不可能扭转乾坤。

“关系营销”,并非传统意义上的客户关系管理,它更多的是指营销人员的特质:性格外向、知识丰富,具备很强的表达能力和亲和力,善于处理各种复杂的关系,能够很快得到客户的信任并达成合作关系。这种营销人员在完成一线的销售任务时,通常也能取得比较好的效果。

因此,营销是什么?对于经验不同、职务不同的营销人员来说,他们的答案也是不一样的。

综合说来营销包括销售和市场两个方面的范畴。市场范畴的主要工作方向是发现直接消费者并促成其消费行为,主要内容是:产品定义、品牌塑造、宣传推广、终端促销、公共关系等。销售范畴的主要工作方向是价格设定、销售计划制订、渠道管理、组织管理等。从营销的层次来说,是从终端促销,逐步到客户管理、渠道管理、品牌管理及产品管理。从营销的性质来说,任何一个层次都包含科学和艺术的成分。既需要有相关的专业知识,又需要有沟通、组织和协调能力;既需要科学的分析,又需要为了达成目标所付出的、处理各种关系的努力。在此,用一张简单图表展示营销的组成结构。



营销概念示意图

遗憾的是,竟有多年从事手机营销的营销人员不懂何为营销、何为市场、何为销售,他们知道的只是“忽悠”,他们的主要工作就是让客户吃好、喝好、玩好。我从来不相信这样的队伍可以做好全国市场的营销工作,即使公司暂时业绩不错,那也是因为产品战略的成功掩盖了市场战术的缺失。

营销不需要坐而论道,营销需要的是专业知识,尤其是一线营销人员,一定要把营销当做一门科学来学习。他们需要一个优秀的专业营销人员给他们指点方向,帮助他们少走弯路。而这样的书籍太少了,要么是大部头的

营销经典,要么是傻瓜化的操作指南,更可笑的是,在一个人人都讲细分市场、人人都讲蓝海战略的营销时代,还没有一本营销书籍是专注于手机市场营销的。管理大师彼得·德鲁克曾经说过,只有工作在一线的人,才更清楚事情该怎么做。本人有幸在手机行业从业近八年,在生产管理、客户服务、渠道管理、终端管理、人力资源管理、计划管理、销售管理方面均有丰富的实际操作经验,撰写过上百万字的手机企业管理工作笔记,研究过上千份手机企业的营销管理制度,阅读过上万篇手机行业营销管理文章。本书便是这些国内外手机品牌实际运作的写照和浓缩。

本书以中国一流的手机企业联想、TCL、长虹、中兴、盛泰、诺基亚为研究对象,总结其营销运作的战略、制度、流程和策略。同时,在内容编排上,以营销4P组合为主线,包含了产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)的理论和实战。由于从大多数营销人员的角度出发,促销是最能掌控的部分,所以书中把促销又分为终端攻略和促销攻略;然后按照一线销售人员工作开展的主次,依次讲述了渠道、价格和产品;最后,加上了手机营销必不可少的要素——客服攻略和管理攻略。这样一共就形成了七大章节。

本书的主要对象是手机行业一线营销人员,书中一些生动的案例甚至就发生在营销人员身边。我相信看完这七项营销攻略,企业的营销队伍一定可以面貌一新。对于手机企业营销的中高层干部而言,这是一本很好的管理大纲,能使您极大地开阔管理视野,况且中国手机界目前绝大多数营销总监还处于“关系营销”的阶段,营销基本功普遍还有所欠缺。对于手机界的企业家和高管,我建议看这本书,因为这是中国第一本系统讲述手机营销的专著,您亲自看了这本书之后,更能带动团队和经销商一起学习,提升团队整体的营销水平,更有机会在这个风云变幻的手机市场取得营销突破。对于想研究手机行业营销的人员,我也建议看看这本书,因为这是一本手机营销的系统总结。

从“关系营销”到“技术营销”也是国产手机运营能力不断提升的表现,我们呼唤着技术营销时代的来临。

龚 兵
2008年12月

Contents



目 录

第一章 终端攻略	1
第一节 终端的概念和重要性	1
第二节 Sell Out	3
第三节 Sell In	20
第四节 Sale Management	29
第二章 促销攻略	43
第一节 促销方式	43
第二节 推广费用管理	57
第三节 广告公司管理	70
第三章 分销攻略	73
第一节 渠道的基本概念和模型	73
第二节 销售计划工作模型	90
第四章 价格攻略	103
第一节 价格攻略的基础知识	103
第二节 手机产品定价流程	106
第三节 国产手机定价模式的最佳实践	107
第四节 价格攻略必须掌握的理论基础	117



第五章 产品攻略	121
第一节 产品概念	121
第二节 手机行业专业术语	122
第三节 手机制造过程	130
第四节 手机项目管理全流程	134
第五节 CTA 入网认证工作流程	137
第六节 产品攻略理论知识	140
第七节 手机设计关键要素分析	147
第八节 产品策略实战:NOKIA 的产品策略分析	147
第六章 客服攻略	155
第一节 客户服务的基本知识	155
第二节 客服运作体系建设	157
第三节 客服管理体系建设	177
第七章 管理攻略	191
第一节 手机厂家的营销部门设置	192
第二节 营销网络经营管理模型	198
第三节 营销队伍的考核体系和薪酬体系	208
第四节 营销队伍基础管理制度	212
附录一 手机开发平台介绍	224
附录二 国产手机品牌厂家及国包大全	227
附录三 绝妙的手机创意	231



第一章 终端攻略

对于一个基层营销人员来说,终端销售是最主要的工作,也是需要掌握营销知识最集中的部分。大部分营销人员没有机会去做品牌塑造和产品定义等高阶工作,只有对终端销售工作熟练掌握和深刻理解,才有可能得到提升。

第一节 终端的概念和重要性

1. 终端管理中的名词解释

“终端”在手机行业中通常是指手机零售的场所,下面解释一下手机行业终端管理中常见的名词。

Sell In:直译为“卖进”,是指产品从厂家销售到经销商(渠道)的过程,但卖给经销商未必是真正实现销售,因为还存在退货、保价、补差的可能性。

Sell Out:直译为“卖出”,是指产品从零售店卖给消费者的过程,通常,只有实现了 sell out,才视同产品真正销售出去了, Sell Out 基本上等同于“零售”的概念。

Sell Management:营销管理,是指围绕终端开展的一系列管理工作。

软终端:通常指在零售店向消费者售卖手机的人,一般是导购员或者营业员。

硬终端:通常指展示产品的终端道具,比如展柜、背板、门头、灯箱,等等。

导购员:终端销售人员,通常是厂家安排在零售店的销售人员,归厂家管理。



营业员:终端销售人员,通常是零售店自身招聘、管理的终端销售人员。

渠道:指手机从厂家到消费者手中所经历的各环节,通常指代理商。

经销商:从厂家打款提货,把货物销售给下级批发商或零售店的销售公司,也叫代理商。通常具备定价权、分销权和终端促销能力。

分销:最通俗的说法就是发货、回款,就是把货发出去,把款收回来。

平台:通常指不直接承担分销工作(分销工作由厂家或上级代理商承担)但是要承担代垫资金和货物运输工作的经销商。通常也叫物流平台、资金流平台。手机行业大资金运作的特性决定了物流平台和资金流平台的存在价值。

2. 终端的重要性

(1)终端是厂家和消费者的主要聚焦点和联系的主界面,也是各路厂家营销制胜的必争之地。取得终端的胜利,就取得了排他性优势,有效获得市场占有率。

(2)终端是厂家销售的主要承载点。各级批发商正逐渐转变为物流、资金流平台,终端零售店则成了终端销售的主要阵地,掌握终端即获得了销量的基本保障。

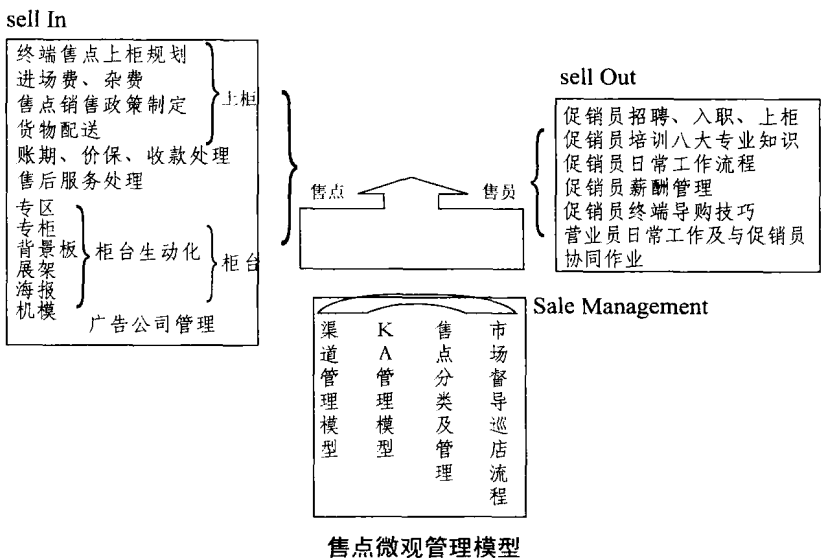
(3)终端是展示厂家形象的窗口。硬终端体现了厂家的品牌形象,传递了品牌内涵。软终端则是厂家的形象大使,几乎是顾客能接触到的唯一品牌商人员。软硬终端双剑合璧,则厂方的形象、理念、实力获得尽情展示。

(4)终端是信息的主要集散地。在当今的信息化社会,及时有效的市场信息是厂家决策的重要依据。在终端可以收集到最全面、及时的信息,作为厂家决策的参考。

3. 售点微观管理模型

终端管理也就是售点管理,为什么强调微观管理模型呢?因为基层销售人员接触到的都是非常实际的销售问题。第一步就是把售点的基础管理工作做好,在此基础上才能从微观到宏观,逐渐成长为一名全面的营销人员。

售点微观管理模型把围绕终端需要开展的工作以模型的形式加以展示,掌握了模型里描述的三大块十多小块的工作以后,才基本上具备了管理终端的基本能力。



- 说明:1. 本图是虚拟售点的微观管理模型,在实际工作中,围绕售点需要掌握这些方面的知识。
2. 售点的上柜是第一步,也是非常重要的一步,左上方的工作承载了主要的分销任务,目前主要由经销商完成。
3. 售员管理(右上方,即终端零售)讲究通过对促销员、营业员的管理培训,达成实际销售的效果。
4. 下方管理的流程模型主要由厂家考虑渠道和终端布局,终端(售点)是渠道的一部分。

第二节 Sell Out

Sell Out 通常指零售,在手机行业是大多数基层营销人员尤其是促销员的主要工作。在“售点微观管理模型”中,本部分归类到“售员”,即具体到终端销售人员需要做的零售工作。

一、招聘、入职、上柜

导购员通常也叫促销员,一般是由手机厂家或代理商派驻到零售店里为消费者服务、促进终端销售的人员。一般“促销员”是从厂家或代理商角度出发的称呼,而“导购员”则是从顾客角度出发的称呼。为了更好地体现顾客导向,下文统称为导购员。

(一) 导购员与店员的区别

导购员:导购员通常是手机厂家的员工,只销售所属品牌的产品。在终



端销售的同时宣传手机厂家的企业文化、品牌文化、产品功能,以达到品牌和产品在消费群中长期渗透的效果。

店员:店员通常是指零售店的员工,代表零售店的利益,追求个人整体销量最大化,并不关心具体品牌的销量,一般还要兼顾对厂家导购员的管理职能。

(二) 导购员的重要角色

(1) 厂家的代表者:导购员面对面地与顾客沟通,其一举一动、一言一行都在顾客的眼中代表着厂家的服务风格与精神面貌。

(2) 信息的传递者:导购员对零售店的特卖、季节性优惠等促销活动应了如指掌,当顾客询问到有关事项时,能及时热情地给予详细的解答。

(3) 顾客的产品顾问:导购员要充分了解所售商品的特性、使用方法、用途、功能、价值,以及能给顾客带来的益处,为顾客提供最好的建议和帮助。

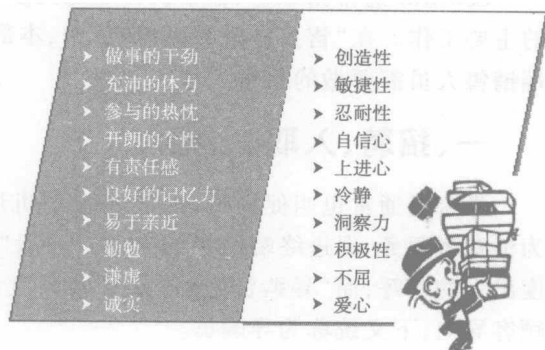
(4) 服务大使:零售店要有效地吸引消费者,不仅依靠店面豪华、陈列齐全、减价打折等手段,还要靠优质的服务来打动顾客的心。每一位导购员必须时刻牢记自己是为顾客服务的。

(5) 厂家与消费者之间的桥梁:导购员要把消费者的意见、建议与期望都及时地传达给厂家,方便厂家制定更好的经营和服务策略,研制更好的产品,以满足消费者的需求。

(三) 导购员的基本要求

1. 导购员素质要求

作为一名导购员,每天在卖场接触到的除了商品之外,还有各种类型的消费者。每一位消费者在选购商品时,其言行和态度各有特性,导购员如何在交易的过程中洞察消费者的反应与需求,并作出准确的判断,进而采取有效的应对措施呢?这就要求导购员必须具备右图中的业务素质。



2. 导购员礼仪要求

在销售现场,导购员是公司里离顾客最近的人,也是对他们影响最大的人,代表品牌与顾客交流。

面对顾客的人往往就像站在舞台上的演员一样,所以给对方留下一个良好的第一印象是十分重要的。另外,有必要认识到以何种形式表现自我与个人的自信心有着直接关系,越是以良好形象出现,就越能获得更多人的肯定。

◆ 站

在接受咨询时,应抬头挺胸,身体成一直线。双手自然下垂或交叉放于身前。精神饱满,充满热情,主动与顾客打招呼,以45度角接近顾客。在征得顾客同意后,自信、准确地为其介绍商品,注意保持0.5~0.8米的距离。在没有顾客时,仍应保持良好的姿态,不能斜靠在展柜上或扭曲身体。

◆ 说

咨询时态度热情,口齿伶俐,语调清晰温和。认真听懂顾客的询问,针对顾客的询问详细回答,不要勉强顾客,也勿与现场的亲朋好友交谈,以免影响销售工作。

和顾客交谈应使用敬语,语言和蔼,禁止使用商业忌语。

问候语:您好,欢迎光临。

回答顾客要求时:好的。

需要顾客等待时:请稍候。

不能满足顾客要求或回答抱怨时:对不起,很抱歉……

让顾客等候时:让您久等了。

顾客购买商品后:感谢您购买我们的产品。如果您在使用中有什么问题,请您随时拨打我们的服务热线电话。

◆ 视线

一般谈话时,将视线停留在对方的整个面部或嘴附近较好。

◆ 下巴

与顾客交谈时,下巴应平行,平视对方,这样看起来最亲切自然。

◆ 表情

表现出自然柔和的微笑,不要强作笑脸。

(四) 导购员的工作职责

1. 产品销售

- (1) 熟悉产品知识和卖点,实现产品的最大量销售;
- (2) 努力掌握销售技巧,提高自身对产品的推介力;
- (3) 贯彻公司促销主题,促进售点产品销售;
- (4) 提高职业素养,灵活处理销售中遇到的各种问题。