

掌控营销的两大目标：销量和利润

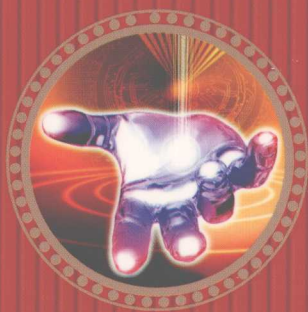
突破业绩的五条路线

把握量利的六大关键因素

提升销量和利润的三部曲

持续上量秘诀

金蓝盟·论坛系列 (4)



掌控营销 关键点

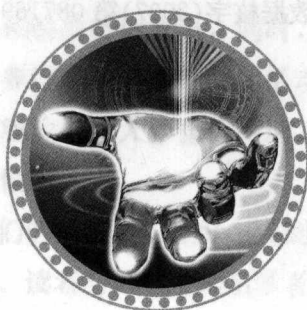
中国本土咨询实战专家

谢继东博士/主编



何旭鹏/著

东方出版社



掌控营销 关键点

中国本土咨询实战专家

谢继东博士/主编



何旭鹏/著

东方出版社

图书在版编目(CIP) 数据

掌控营销关键点

何旭鹏 著. 北京: 东方出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-5060-2846-2

I. 掌... II. 何... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 087169 号

掌控营销关键点

作 者: 何旭鹏

责任编辑: 乔永真

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2007 年 6 月 1 版

印 次: 2007 年 6 月 1 次

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 12.875

书 号: ISBN 978-7-5060-2846-2

定 价: 32.00 元

发行部电话: (010)65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场



前 言

以积极的心态迎接变化

失败的原因往往是不成功的方法。

达尔文提出的“物竞天择，适者生存”的进化论观点告诉我们：生存下来的不是最强大的，也不是最聪明的，而是最适应环境的。是的，旧企业在逐渐消亡，新企业还在依次产生。时代的舞台上有弄潮儿尽情舞蹈，问题是：我们谁也不想被淘汰出局。于是，我们不断学习、不断进步、不断创新、不断超越！在人人力争上游之时，进步稍慢就是落后！

问题本身有时就是问题的答案。当我们抱怨竞争对手不按照规则出牌的时候，是否就是因为我们没有抓住应有的机遇呢？不是对手变化太快，而是我们自己变化太慢。今天，置身在瞬息万变的市場之中，我们由两种不可阻挡的力量——技术进步和全球化——推动着前进。在前进过程中，我们有时甚至不得经过社会转型的巨大漩涡。有人说：现在唯一不变的是变化！实际上，世界从未停止其前行的脚步，只是今天准备不足的我们，面对快速变化的一切显得力不从心而已！佛偈语：是风在动，还是幡在动？真真切切的是人心在动！

既然变化的大潮来势汹汹，那么我们只有投身潮流中才能学会游泳。谁掌握了变化的先机，谁就拿到了“芝麻开门”的钥匙；谁能够在飘摇不定的变局之中快速应变，谁就有资格气定神闲、稳操胜券！变化的态势必须由变化的手段来解决。变化是个常态，手段也必须常常变化，问题的关键在于用什么样的制度来改变人们因循守旧的习惯力量？用什么方式来促进人们主动改变？变化带来的动荡必须经由动态的改变去化解。在动态中适应变化、管理变化、掌控变化，这不仅仅是竞争的策略，也是生存和发展的立命之本！

掌控变化需要什么？

究其根本就是：抓住重点，掌握核心。

目 录 | Contents

前 言 以积极的心态迎接变化	1
----------------	---

第一篇 营销的两大目标——量和利

第一章 突破业绩的五条线	3
第一节 突破业绩的第一条线——市场分析	4
一、“销之绩效源于营” /4	
二、市场分析的“钉子”精神 /4	
三、围绕量利的内外操作 /6	
第二节 突破业绩的其他主线	9
一、突破业绩的第二条线——营销策划 /9	
二、突破业绩的第三条线——操作部署 /9	
三、突破业绩的第四条线——团队行动 /9	
四、突破业绩的第五条线——过程督导 /10	
第二章 影响量利的六大关键要素	11
第一节 影响量利的总体说明	11
一、影响销量的三要素 /11	
二、影响利润的三要素 /12	
第二节 影响销量的三个关键因素分析	14
一、需求吻合度分析 /14	
二、客户让渡价值分析 /16	
三、销售模式分析 /20	
第三节 影响利润的关键因素分析	30
一、行情不是企业可以决定的 /30	
二、定价可以左右一部分 /31	

三、成本是企业自己可以掌控的 /32

第二篇 提升销量三部曲

第三章 核心流程 1——产品关键点分析 35

第一节 静态产品分析 35

一、产品是营销成败的始点 /35

二、产品形成分析 /36

三、产品定义分析 /41

四、产品更新分析 /52

第二节 动态产品分析 55

一、产品进入期的操作 /55

二、产品成长期的操作 /57

三、产品成熟期的操作 /59

四、产品衰退期的操作 /61

第三节 产品品牌分析 63

一、产品品牌决策分析 /63

二、产品品牌忠诚分析 /64

三、产品品牌数量分析 /65

四、产品品牌延伸分析 /65

第四章 核心流程 2——定价关键点分析 67

第一节 价格体系的设计能直接产生利润 67

一、价格体系的设计 /67

二、四种定价方式及操作 /69

第二节 定价操作的趋势及变动价格的操作 73

一、定价操作的两大趋势 /73

目录 | Contents

二、九种定价策略参考 /73	
三、变动价格的操作 /75	
第五章 核心流程 3——布点关键点分析	77
第一节 布点就是招商	77
一、招商政策是根本 /77	
二、招商的六种操作办法 /78	
三、招商成功三步走 /79	
四、让经销商合作的两大关隘 /86	
第二节 招商操作升级的六大经验	89
一、思路要升级，从粗放到精细 /90	
二、策略要升级，从物质到情感 /91	
三、政策要升级，从空虚到实际 /91	
四、工具要升级，从粗糙到专业 /92	
五、亮点要升级，从细节处着手 /93	
六、执行要升级，从多层面沟通 /94	
第六章 核心流程 4——通路、启动和消费关键点分析	95
第一节 通路关键点分析	95
一、长度型操作关键点分析 /95	
二、密度型操作关键点分析 /98	
三、广度型操作关键点分析 /99	
第二节 启动关键点分析	101
一、宣传操作关键点分析 /101	
二、推介操作关键点分析 /104	
三、争夺操作关键点分析 /106	
第三节 消费关键点分析	108
一、尝试性购买的操作关键点分析 /108	
二、批量购买的操作关键点分析 /108	

三、忠诚消费的操作关键点分析 /110

第七章 两个关键对接及其核心操作 113

第一节 两个关键对接的模式 113

一、隐形需求更重要 /113

二、产品和需求对接的模型 /114

三、管理客户需求的技巧 /115

第二节 产品和需求对接的核心操作 117

一、关注“三个变化” /117

二、打造核心竞争力 /118

三、分析对手三步走 /121

四、抓住客户七条线 /123

五、动态掌控核心流程 /124

第三篇 提高利润三部曲

第八章 三大营销结构分析 127

第一节 三大结构分析概述 127

一、三大结构的内容 /127

二、三大结构分析的原则 /129

第二节 三大结构的操作步骤 132

一、做区隔 /132

二、做分析 /136

三、做动作 /136

第九章 营销指标和营销成本分析 139

第一节 营销指标分析 139

一、财务指标分析 /139

目录 | Contents

二、销售指标分析 /142	
三、管理指标分析 /143	
第二节 营销成本分析	144
一、进程成本 /144	
二、时间成本 /146	
三、说服成本 /147	

第四篇 持续上量靠策划

第十章 市场定位与竞争策划	151
第一节 市场定位策划	151
一、市场细分策划 /151	
二、市场定位策划的模式 /154	
三、目标市场的切入策划 /156	
四、市场定位过程策划 /159	
五、市场定位策略策划 /161	
六、市场、客户需求、竞争分析及营销策略 /162	
第二节 市场竞争策划	167
一、如何识别竞争对手 /167	
二、一般竞争战略策划 /168	
三、企业竞争战略策划 /169	
第十一章 企业形象及顾客满意策划	177
第一节 企业形象策划	177
一、企业形象策划的现状 /177	
二、企业形象策划的基本原则 /180	
三、企业形象策划的开发与设计 /182	

第二节 顾客满意策划

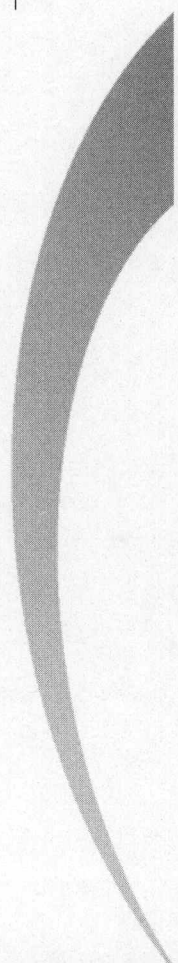
187

- 一、分清内外顾客 /187
- 二、确定顾客满意指标 (CSI) /189
- 三、追踪顾客满意度 /190
- 四、顾客满意的策划 /191



第一篇

营销的两大目标 ——量和利

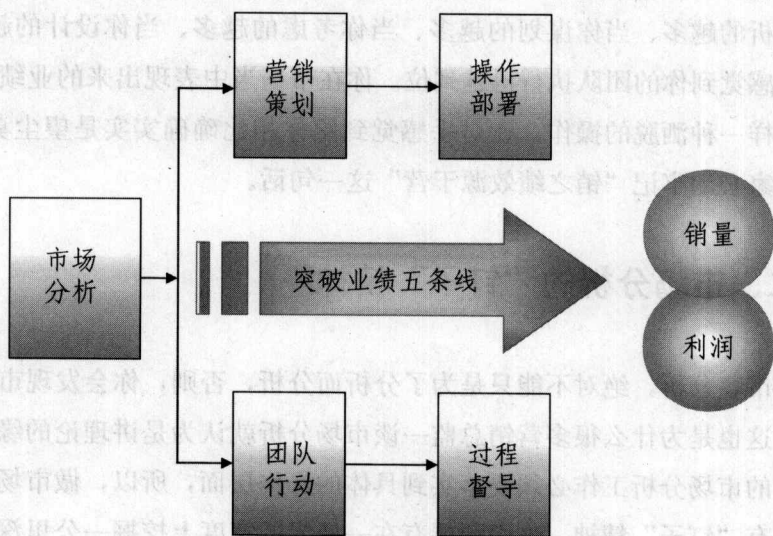


营销是企业发展的龙头，目的就是为了完成两项任务：一是做出销量；二是做出利润。要突破营销业绩，就要做好五条线的部署：第一条线是市场分析；第二条线是营销策划；第三条线是操作部署；第四条线是团队行动；第五条线是过程督导。

为此，要搞好影响销量的三个关键因素分析：一是需求吻合度分析；二是客户让渡价值分析；三是销售模式分析。同时，还要关注影响利润的关键因素：行情、定价与成本。

第一章 突破业绩的五条线

营销是企业发展的龙头，是一切经营工作的核心。一切营销工作说到底就是为了完成两个任务：一是做出销量；二是做出利润。这两点对于从事营销的专业人员来说都是毋庸置疑的。营销管理者在错综复杂的市场营销组合中如何探索出规律性的要领，一个企业的营销业绩怎样实现突破，概括起来就要做好以下五条线的操盘部署：第一条线叫做市场分析；第二条线叫做营销策划；第三条线叫做操作部署；第四条线叫做团队行动；第五条线叫做过程督导。营销业绩达成如图一所示。



图一 营销业绩达成图

第一节 突破业绩的第一条线——市场分析

一、“销之绩效源于营”

做好市场分析就是要透过现象看本质，就是要通过分析找到营销的核心关键问题，就是要抓住问题的牛鼻子。因为只有这样，市场才能跟着我们走，我们才能掌控营销的关键点。否则，你只能抓住问题的牛尾巴，被营销问题拖入死胡同。这就是我要跟大家谈到的一个观点——“销之绩效源于营”。

凡是有关营销的书籍都反反复复在谈这一句话，当然，这也是著名的“营销学之父”——菲利普·科特勒先生的一个观点。其核心的意思就是销售的业绩和效益都必须来源于“营”，“营”是什么？“营”就是分析，“营”就是运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，“营”就是我们要进行谋划。

作为一名高级营销主管，你在繁忙有序的工作中应该体会到这样一点：当你分析的越多、当你谋划的越多、当你考虑的越多、当你设计的越清晰，你就会感觉到你的团队执行得越到位。你在市场当中表现出来的业绩、表现出来这样一种洒脱的操作，让对手感觉到跟你相比确实实是望尘莫及的。所以大家必须牢记“销之绩效源于营”这一句话。

二、市场分析的“钉子”精神

做市场分析，绝对不能只是为了分析而分析，否则，你会发现市场分析没用，这也是为什么很多营销总监一谈市场分析就认为是讲理论的缘故。因为我们的市场分析工作必须要落实到具体的操作层面，所以，做市场分析就必须要有“钉子”精神，你必须要有在一厘米的宽度上挖掘一公里深度的韧劲。

举一个实实在在的例子。我们国内的企业在安排人员做市场分析和市场

调查的时候，拿回来的报告交到营销主管的手中一看，调查结果跟你预想的几乎相同，所以你感觉它好象没有什么用处。而国外很多优秀的公司在做市场分析时就比较专业、比较细致，拿回的报告对于公司的高层营销主管而言，它的借鉴作用非常大，可以作为公司营销决策的重要参考依据之一。

如果你是做快速消费品的公司，你的产品肯定要通过渠道和终端才能卖给消费者。那么，你作为一个领导，在听下属汇报的时候，可能经常会遇到这样的情况：你问他这个月的销售情况怎么样？他说不错啊，上个月就卖了五万元，这个月卖了八万元，确实增长的比较快。接下来你再深入追问一步，就会发现，很多时候这个数字未必是真的。然后你再问他，你负责的这个区域做了多少家终端，每家终端都销售了多少产品，实际一算连三万元都不到，业务员怎么会说卖了八万呢？这是我们在实际工作中经常会碰到的情况。

还有一家做机械类产品的公司，主要是面对用户直接销售。业务人员回来告诉领导说，我们的产品不行，第一我们的产品不如别人的好，第二我们的产品价格高。如果产品比别家的好，贵点也就罢了，但是我们的产品既不好又贵，别人凭什么买我们的产品呢？这个时候，我们必须从营销分析的角度再往深处追究，看问题背后的原因是什么。因为对于这家公司的产品来说，一般客户检验的指标有五项。

所以，我们必须搞清楚的一点就是：我们的产品不如对手的好，是五项都不好，还是有两项不如对手，另外三项比对手强。只不过这家客户恰好更关注前两项指标罢了，通过分析发现，结果也确实如此。这只能说明业务员在选择目标客户时有误，并不代表我们的产品绝对不行。

做市场分析必须要有广度，但是更要有深度。前面举的这些市场营销中最直接的例子，就是要告诉我们的营销总监，对于业务员反馈的问题必须打破砂锅问到底，同时还要问砂锅从哪里来。在问清楚之后，如果确实是公司产品的问题，那我们要考虑及时作出调整，如果并不完全是这个因素，那可能要考虑我们在市场分析过程中是不是目标客户选得有问题，营销人员的努力是不是还不到位。

三、围绕量利的内外操作

对于开展市场分析的必要性大家肯定是完全接受的，因为人们都认识到市场竞争越来越激烈了，所以市场分析大有文章可做。但是有些人做了大量的工作，做完之后总是感觉到和具体的营销操作严重脱节，就是能用上的少，用不上的多，而且分析这件事本身还很耗时耗力。如果今天你碰到了这样的问题，就必须往根上找原因。很多时候，我们在做市场分析的过程中，对于到底要分析什么以及如何分析，包括这个分析如何和你具体的工作有机地结合起来都不甚清楚，分析方法不对头是最关键的问题。

1998年，我在一家公司做营销总监的时候，实际上也是这样认为的。当时公司一再强调，你一定要做好市场分析。但是即使做到了营销总监这个位置，我当时最关注的也不过是对于销售模式的分析，就是更多地关注销售办法的分析。虽然当时用一年的时间把销量能够从2000万提升到1.2亿，我认为也只是做了这样一个模式分析。就是根据当时所处的行业、团队的现状以及当时市场的态势，做了关于销售模式方面的全面分析，然后拿出来一个比较细致的操作剧本，而且按照这个剧本一以贯之地将其推行下去，这也算是自己认为比较满意的业绩。

在今天看来，只是对销售模式进行分析肯定不够全面，而且是远远不够的。我有幸加盟北京金蓝盟，并作为金蓝盟分公司的总经理，单独经营两家分公司，同时又作为咨询顾问，逐步养成了自己系统思考问题的习惯，提高了全面分析问题的能力。所以，今天在这里我能够非常有底气地告诉大家，我们如何做好市场分析。

第一，对外做好提升销量的三件事：分析一个核心流程、做好两个关键对接、密切关注三个变化。

开展市场分析的目的，对外就是要提升销量。到底怎样的分析才是对具体的营销操作有价值的呢？市场分析必须围绕着整个营销的操作流程逐一进行分析。我们金蓝盟也有一个核心的操作套路，就是把它先切成块，然后再连成线，最后让它形成体系。切块怎么切？在做销售的过程中，我们的始点是什么？起始点肯定是我们的产品，所以我们要从以下几个方面进行分析：

首要的方面是对产品要点的分析；接下来必须要考虑的是如何分析定价；然后要分析我们的布点工作，就是招商工作的内容；第四个方面是我们在建设通路时要分析什么内容；第五个方面是我们在市场启动方面要分析什么；第六个方面是分析如何让客户购买我们的产品，这是一个核心流程。我们先把它切成块，然后再连成线。连线最主要的是要关注两个关键的对接，就是你的产品和客户的需求如何实现有效的对接。

市场分析要形成体系。在做市场分析的时候，最终要考虑三个方面的关系：第一个是你自己；第二个是对手，即竞争对手；第三个就是客户。要密切关注这三者之间的瞬息变化。对于提升销量的分析，操作核心就是以上提到的，先切成块，再连成线，最后形成体系。

第二，对内做好营销运行监控，进而提高利润。也就是做好三个分析：一是三大结构的分析、二是营销指标的分析、三是营销成本的分析。

三大结构的分析。三大结构就是我们经常讲到的产品结构、市场结构和客户结构。这个内容很关键，具有根本性。我们到底应该怎样去分析它，哪些产品我们应该把资源倾斜一下，哪些产品我们是不是真的应该砍掉，哪些市场区域是我们的核心市场，哪些市场区域是我们的重点市场，哪些市场应该作为我们的培育市场。至于客户，到底哪些客户是我们的赚钱客户，哪些客户是我们的赔钱客户。

营销指标的分析。营销指标的分析集中体现在以下三个方面。

第一是财务指标。从营销的角度谈财务指标与别的财务指标是不一样的，别的财务指标是在日常记账中的销售额、利润率等指标，都是财务部门天经地义应该核算的。我讲的财务指标，主要是围绕着两个核心来谈，一方面是财务工作如何体现营销工作的重心，另一方面是通过财务分析，如何推动营销工作向前发展。

第二是销售指标。

第三是管理指标。

营销成本的分析。在营销成本的分析里面，有一个核心观点，即营销的成本很多时候并不绝对来源于销售费用，包括我们在市场方面的各种投入。