

中国总经理工作手册

一部中国式管理的实用工具图书

一部本土化经营的高效日用手册

营销管理

中国总经理工作手册编委会 / 编

刘伟 刘国宁 / 主笔

这是一套专为企业中高层管理人员撰写的工作手册

具有鲜明的中国式管理的特色

适用于中国工商企业目前的发展水平与现状

与国家最新颁布的政策法规同步

最新最快
权威准确
全面详尽
现查现用

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国总经理工作手册 / 刘伟, 刘国宁主笔
— 北京: 中国言实出版社, 2006. 1 (重印)

ISBN 7 - 80128 - 528 - X

I. 中…

II. ①刘… ②刘…

III. 企业管理 - 经营决策 - 手册

IV. F272.3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011900 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924716 (发行部) 64928661 (编辑部)

网址: www.zgyscbs.cn

Email: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平长城印刷厂印刷

版 次 2006 年 1 月第 2 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 208 印张

字 数 4016 千字

定 价 320.00 元(全 8 册)

目录

第一章 总经理对市场营销的定位	1
一、市场营销定位的概念.....	2
初识市场营销定位.....	2
市场营销定位的意义.....	2
市场营销定位的规律.....	4
二、市场营销定位方法.....	5
无差别市场营销定位方法.....	5
差异性市场营销定位方法.....	5
集中性市场营销定位方法.....	6
如何选择市场营销定位策略.....	7
三、市场营销定位的对象.....	8
产品定位.....	8
定位目标市场.....	10
决策定位.....	12
企业形象定位.....	13
四、市场营销定位的制胜法宝.....	14
产品质量.....	14
应合理定价.....	16
满意的服务.....	17
创新的营销观念.....	19

第二章 市场分析及目标市场确定	21
一、总经理必须掌握的市场分析方法	22
行业市场分析的方法	22
个体市场分析法	26
细分市场的标准、功能、诀窍	35
消费者行为分析模式	43
二、总经理对目标市场的确定	47
选择前的先期工作	48
目标市场的模式选择	50
目标市场营销策略的变因	53
选择目标市场的流程	53
第三章 市场需求与预测分析方法	56
一、市场需求分析	57
确定目标市场	57
市场网格	57
市场因素分析	59
二、市场需求预测	60
市场潜力	60
市场潜力分析的程序	60
当前市场需求评估	62
未来市场需求预测	63
市场需求预测的各种因素	67
预测市场需求	69
预测当前市场需求	70
预测未来需求	71
三、总经理应了解的市场需求预测方法	71
购买者意向调查法	72
推销人员综合意见法	74
高级人员估计法	76
专家意见法	76
市场试销法	77
模拟分析法	77
相关分析法	78
计量经济模式法	78
一般预测技巧	79
科技预测法	81
第四章 营销战略计划	84
一、市场营销战略概述	85

二、总经理制定营销计划的方法和内容	88
营销计划策划	88
长期企划流程	89
年度规划与经费预算	93
投资策划的策略	96
执行方案规划	100
三、销售区域划分理念	102
销售区域概念	102
销售区域的目标	104
如何设计销售区域	106
销售区域作战计划	112
第五章 产品定位策略	115
一、产品价格定位	116
价格定位的局限性	116
价格定位的四种模式	117
价格定位的运作程序	118
二、产品性能定位	122
产品性能的层次性	122
产品性能定位的三种策略	123
产品性能定位的具体流程	123
三、产品其他定位	125
产品的使用定位	125
产品的外形定位	126
产品的包装定位	127
产品的关联定位	128
产品的销售渠道定位	128
四、产品品牌定位策略	129
品牌定位策略的功能	130
品牌定位的五种策略	132
第六章 产品寿命及新产品决策	134
一、产品经济周期	135
二、不同阶段的营销策略	135
介绍阶段	136
成长阶段	136
成熟阶段	137
衰落阶段	138
三、市场营销中的新产品	139
四、新产品开发的几个阶段	140

新产品构思	140
筛选	141
形成产品概念	141
效益分析	142
产品发展	143
五、产品“试销”与销售预测	143
产品试销：消费者的偏好测验	143
销售预测的方法	145
小型市场试销	148
试销与营销机会预测	148
六、消费者对新产品接受的过程	153
认识阶段	153
说服阶段	153
决策阶段	154
实施阶段	154
证实阶段	154
七、影响创新产品被认知的因素	155
第七章 产品、品牌及包装对营销战略的影响	156
一、产品营销战略	157
产品分类	157
产品组合	158
产品线	159
产品属性的改进	160
顾客服务	161
二、品牌策略的影响因素	161
三、包装在营销中的作用	162
类似包装策略	163
多件包装策略	163
多用途包装策略	163
改变包装策略	163
附赠品包装策略	164
第八章 总经理对人员推销的管理	165
一、人员推销	166
二、确定工作任务，分析优势及劣势	166
三、推销组织的结构	168
产品组织法	168
顾客组织法	169
职能组织法	169

四、推销人员的聘用和培训	170
招聘工作的前期准备	170
充分利用面试	174
签订招聘意向书	177
缩短新进人员的工作适应期	179
五、营销人员工作手册的编定	180
制定一个较高的目标	180
目标具体化	181
工作手册的制作方法	182
路线推销的五种任务	182
直接营销	183
营销的行为规范	184
六、如何激励营销人员	187
营销人员的“三力”	187
行动模式	188
善于把握营销人员的欲望	189
激发工作热情的 X 理论、Y 理论	190
调动工作积极性的哈兹巴克理论	191
七、如何使营销人员安心工作	192
新人与旧人	192
使营销人员安于工作的条件	192
八、营销人员的训练	193
营销人员训练的必要	193
营销人员训练的内容	194
营销人员训练的两种方法	195
营销人员训练的核心	195
第九章 营销调研及信息管理	197
一、营销调研过程	198
定义调研目标	198
制定营销调研策略	199
收集营销信息	200
分析营销信息	200
总结调查结果	201
营销调研工作策划与管理	201
二、营销信息的管理	204
营销信息系统管理	204
营销信息系统管理制度	206
营销信息管理	206

信息设备管理	208
费用管理	210
第十章 总经理营销渠道管理	211
一、总经理对销售通路的管理	212
零售商	212
连锁商店	213
批发商	213
配销通路系统的种类	214
配销通路的设计与管理方法	215
二、市场营销流通渠道的设计	227
何时需要作营销流通渠道设计	227
确定营销流通渠道目标	227
评价营销流通渠道长度、宽度及中间商类型	227
各营销流通渠道成员的任务	229
营销流通渠道的设计	230
三、营销流通渠道成员的矛盾调节	234
四、各营销系统的发展	236
直接营销系统的发展	236
垂直营销系统的发展	237
水平营销系统的发展	238
多渠道营销系统的发展	238
各个公司在渠道系统中的地位	238
第十一章 总经理广告促销决策	240
一、广告促销决策	241
二、广告策划流程	245
制作广告须知	245
注意人的欲望	246
广告的目的	246
成功广告企划	246
三、广告财政预算	247
量力而行法	247
销售额比率法	247
计算盈亏估算法	247
广告效果估算法	248
目标·课题法	248
竞争对手广告费对抗法	248
四、广告战术	249
故弄玄虚	249

张冠李戴	250
欲擒故纵	250
故意出错	250
五、明星广告的注意事项	251
六、网络广告	252
第十二章 促销决策	254
一、促销工具	255
二、人员推销决策	256
推销代表的报酬	256
推销人员必需的关键技能——关系管理	257
三、促销预算的方法	257
销售额百分比法	257
量力支出法	258
与竞争者保持平衡法	258
目标任务法	258
第十三章 竞争分析与决策	259
一、确定竞争对象	260
品牌竞争	260
行业竞争	260
形式竞争	260
一般竞争	261
二、影响竞争强度的因素	261
现有公司间的竞争	261
争夺市场份额	262
购买者议价力量	263
供应商议价力量	264
替代品的威胁	264
三、建立有效的情报系统	265
四、如何界定竞争市场	266
企业在目标市场所处的六种竞争位置	266
怎样界定竞争市场	267
五、市场领导者的竞争策略	267
扩大市场份额	268
保持市场占有率	269
扩大市场占有率	272
六、市场挑战者的竞争策略	275
明确竞争对手	275
选择进攻策略	277

市场追随者的竞争策略	280
市场补缺者的竞争策略	281
第十四章 客户管理	283
一、客户信息反馈	284
营销个体的管理能力	284
客户信息	286
二、客户管理的目标和内容	287
客户管理目标	287
客户管理内容	288
三、客户管理分析的具体流程	289
整理客户资料	289
销售业绩分析	289
划分客户等级	289
登记客户名册	290
对客户进行路序分类	291
确定客户访问计划	291
对客户资料的管理	292
四、客户管理的四种操作方法	297
客户管理卡	297
Z 图表分析	300
ABC 分析	301
J 图表分析	303
五、成功的客户服务策划	303
售前服务	304
售时服务	305
售后服务	305
俱乐部营销	306
全员服务	307
六、客户满意度的调查	307
客户满意度的测定	308
企业的客户定位	308
七、正确处理客户投诉	308
客户投诉内容的分类	308
客户投诉处理要点	309
客户投诉处理的具体流程	309
第十五章 新的市场营销理念	311
一、新型市场营销方式概述	312
网络营销	312

绿色营销	313
关系营销	317
服务营销	319
高技术产品营销	320
二、市场营销趋势	322
三、新环境下的营销模式演变	326
知识营销	326
文化营销	326
概念营销	327
个性营销	327
双赢营销	327
快速营销	327
重复营销	327
连锁营销	327
整合营销	328
第十六章 营销实施与控制	329
一、营销组织执行	330
二、营销控制的优点和作用	331
营销控制优点	331
营销控制作用	332
三、营销控制具体流程	332
四、营销控制的类型	334
五、年度计划控制	335
销售分析	335
市场占有率分析	336
市场营销费用与销售额比率分析	337
财务分析	337
顾客态度追踪	337
控制活动	338
六、赢利能力控制	338
市场营销成本	338
赢利能力的考察指标	339
七、效率控制	340
销售人员效率	341
广告效率	341
促销效率	341
分销效率	342
八、策略控制	342

第十七章 整合营销战略	344
一、整合、营销与整合营销的基本概念	345
整合	345
营销	345
营销整合和整合营销	346
二、观念创新	346
市场观念的演绎	346
现代企业市场观：超越竞争	348
三、企业战略与营销战略	349
企业战略的定义	349
企业战略的层次划分	350
企业战略的系统性和交互性	352
营销战略	354
四、整合营销战略——战略选择	356
企业个性	356
整合营销的执行	357
影响整合营销执行的因素	358
整合营销执行过程	359
第十八章 总经理的营销关系网	362
一、正确处理企业与政府的关系	363
如何处理企业与政府的关系	363
如何与政府机关打交道	364
处理与政府关系要点	365
二、与科教界亲密接触	367
三、如何处理与新闻媒介的关系	368
四、如何处理与同行的关系	370
同行朋友多了路好走	370
怎样与同行打交道	371
五、赞助：树立企业好名声的利器	372
第十九章 总经理必备素质及管理技巧	374
一、领导的定义、风格	375
领导的定义	375
领导的类型	375
二、领导的评价	376
三、总经理的人格素质	377
四、总经理的自我训练	378
自我训练为人们带来机会	378
如何研究自己	379
要熟悉本身的工作，必须有切实的计划	379

第一章 总经理对市场营销的定位

本章提要

市场营销定位是新近形成的现代市场学概念,总经理若想让消费者在众多的产品中找到自己的产品,那么有效的市场营销定位切不可忽视。

一、市场营销定位的概念

二、市场营销定位的方法

三、市场营销定位的对象

四、市场营销定位的制胜法宝

一、市场营销定位的概念

市场营销定位是现代市场学的一个十分重要的新概念。它是由阿尔·赖斯和杰克·特劳特于 1972 年提出来的，它一出现就受到企业界的高度重视并得到广泛应用。市场营销定位是让企业或产品走进消费者心智的一种方法。

初识市场营销定位

定位，顾名思义，讲的是找到市场的位置，让自己的产品具有特点，满足特定设想的消费群。

(1) 产品激增时代

随着世界经济的飞速发展，社会产品呈现出极大丰富的态势，这是一个产品激增的时代。于是，企业营销的重点就不在销售上，而是在生产上。

据说位于美国辛辛那提市场的 Biggs（大大）超级市场是全美第一大超级市场，其中陈列的商品多达 6 万种。

再以当今越来越拥挤的药类市场为例，据统计，仅美国就大约有十多万种处方药剂。幸亏没在美国当医生，不然的话，顾客感冒了，给他开什么药好呢？那些名字恐怕就得背半天，更别说记住药的属性了！

(2) 广告轰炸时代

随着科技的进步，产品之间技术含量的差异日渐缩小，要使消费者感知产品的质量、功能，就只能依靠产品的市场形象，这样就导致媒介传播领域的广告轰炸。

以电视为例，没有一个电视台没有广告——这是我们都知道的。你能算清楚总共有多少广告吗？在这一轮又一轮的广告轰炸中，我们不得不承认：广告是越来越多了，而我们知道的却越来越少。

(3) 呼唤定位时代

消费者若想在众多的产品中找到自己的产品，那一定需要你的产品有一定的特点，也一定要求你有高明之处。这种与其他产品有所区别的方法，我们就称之为定位。

定位时代的到来是历史发展的必然。当商家发现再多的钱也不能打动消费者时，他们惟一能做的就是力争在消费者心目中占有一席之地（也就是定位位置）。而在定位时，务必要考虑好自身的长处和短处，以及竞争者的长处、短处。

市场营销定位的意义

市场营销定位具有重大意义，概括起来有如下几点：

(1) 强化针对性

定位的前提是对市场进行细分,通过合理、严密的市场细分,企业可以对各细分市场中的消费需求和市场竞争状况加以对比,这样既可以根据对比结果了解和掌握各细分市场中消费者的需求满意度,同时可以看出自身所具有的优势和劣势,这有利于企业采取正确的营销措施。

例如杭州牙膏厂 20 世纪 90 年代在全国牙膏生产严重过剩、产品积压的形势下,果断地将牙膏市场按年龄细分,并将目光投向儿童牙膏市场,开发生产了“小白兔”儿童防龋系列牙膏,在营销的各个方面都充分考虑了儿童的特点,有针对性地开展营销活动,获得了很好的经济效益和社会效益。

(2) 寻找新的市场机会,开发新市场

应当明确的是,真正的市场细分不是以瓜分为最终目的,而是以发现“处女市场”为最终目的。如果不理解市场细分的这一实质,那么很容易陷入市场细分的陷阱,这样只会徒增产品种类,降低经营效率,使营销市场变小。

企业通过市场细分,可以掌握消费者的不同需求情况,从而发现未被满足或未被充分满足的需求市场。在这些未被满足或未被充分满足的细分市场中,企业可以发现很好的市场机会。如果某一细分市场的需求程度很低,可能有两种结论:一种是该市场已经饱和,没有开拓的价值,企业不必为此枉费力气。另一种结论是该市场的需求是潜在的,有极大的开拓价值,企业可以调动一切积极因素将消费者的潜在需求逐步变为现实需求,从而为自己找到一个潜力很大的市场。当然,这种开发的难度比较大,有时需要改变人们的消费观念及习惯。

例如,一家化妆品生产企业通过分析,了解到目前市场上的化妆品几乎全是面部化妆品,也有个别企业生产护手霜之类的手部护肤用品。那么身上的皮肤要不要保养呢,通过论证,他们认为还是需要保养的,全身皮肤与脸上皮肤同样需要护理。事实上,发达国家的化妆品市场上这类全身护肤用品市场需求很大。对此,这家企业试生产了一部分这类护肤品,但推向局部市场试销的结果却不佳。后来经过分析认为,出现这种情况的原因,并非当地的消费者不需要这类护肤品,而是这种需求处于潜伏状态,需要企业运用广告或其他手段进行“消费教育”,提高消费者的全身护肤意识,从而占领这个大市场。

(3) 改变营销方案

经过市场细分和营销定位,企业可以根据细分市场的具体情况,改变原有的营销方案。企业在没有进行市场细分之前,一般采取的都是“撒大网”式营销方案,这种方式投入大,产出少,并非市场营销的上策,而现实中许多企业出现的产品积压、资金周转不灵等问题,也主要是由此所导致的,在进行市场细分后,就应采取“重点突破”式营销方案,找准位置,集中有限力量,直接“攻击”目标顾客。这种以定位为特点的营销方式,可以保证企业用较小的投入,产生较大的收益。

(4) 充分发掘市场潜力

经过市场营销定位,市场的范围更加清楚了,企业可以据此来开展集中有效的营销,并且能够充分发掘市场潜力。细分后的市场,范围大大缩小,企业可以充分地合理地安排营销投入,这样,既避免了由于过度开发而造成的人力、财力、物力浪费,也避免了由于开发不足而丢失有效的市场。

市场营销定位的规律

市场细分是否有效,营销定位是否准确,关系到营销的成功与否,因此,绝不能草率行事,必须遵循一定的规律进行市场营销定位。

(1) 可进入性规律

可进入性规律,是指在市场营销策划中所确定的营销定位,是企业能够进入的。也就是一方面企业具有占据这一市场位置的资源条件和竞争能力,另一方面企业能够把产品信息送给该市场的众多消费者。此外,产品能够通过销售渠道抵达定位市场。不能进入的细分市场不能成为营销的定位市场。

(2) 客观性规律

市场营销定位的客观性规律是指作为营销定位的细分市场必须是客观的,可操作的。有许多细分市场,从理论上是有潜力的,可行的,但在企业的营销实践中不能操作。在市场营销定位时,最危险的就是将理论市场当做客观市场进行操作,结果使企业蒙受损失。

所以,市场营销定位应当以客观市场为基础,以理论推导市场为参考,违背这一规则,必然导致营销的失败。

(3) 价值性规律

所谓价值性规律是指作为营销定位的目标市场必须有可供挖潜的价值,尤其是经济价值。有许多市场,虽然非常广阔,却无挖潜价值,如果企业把营销活动盲目定位在这类市场上,后果也就不难设想了。

遵循价值性规则,首先要求作为定位市场,必须通过一系列营销推进后,能够从中获得利润,具有经济效益。其次是作为定位市场,应该具有相对的稳定性,企业通过营销努力在占据该市场后的相当长时间内,不必改变目标,这样才能确保企业的营销投入产生相应的效益回报。否则,如果企业刚刚打开某一市场,它就马上风云突变,甚至迅速萎缩,企业就会惨遭厄运。现实中这类例子比比皆是。由此可知,细分市场的相对稳定性也是营销定位的价值所在。再次,定位市场必须适合企业扩大再生产的要求。市场营销的目的,除了维持企业的正常运转之外,还应能为企业扩大规模提供相应保障。因而,企业的定位市场,不仅要能满足企业当前的营销要求,还要能满足企业未来的营销要求。

二、市场营销定位方法

市场营销定位有三种方法，总经理在进行营销决策时可依据不同的具体情况进行选择。

无差别市场营销定位方法

无差别市场营销定位方法是不对市场进行细分，而把所有的消费者都当作目标市场来推进营销的一种定位策略。

无差别市场营销定位策略的基础首先是产品必须适合于各类消费者，不适合于各类消费者，是不能推行无差异性市场营销定位策略的。比如食盐，任何人都需要，食盐的市场相对而言没有细分市场。因此，食盐的营销定位可以选择无差异性市场营销策略。

无差别市场营销定位策略的显著优点就是其经济性。大批量的生产和储运，必然会降低单位产品成本；采用统一的广告宣传等促销活动可以节省促销费用，并可以增强促销力度；不搞市场细分，也相应减少了市场调研、产品研制、制定多种营销组合方案等所要耗费的人力、财力与物力。因此，对于广泛需求的、能够大规模生产、大量销售，同时需要有共同性的产品而言，选择这种定位策略是合理的。

然而，时代发展到今天，无差异性市场营销定位策略的效果已引起了人们的怀疑，对大多数企业而言并不适用。

差异性市场营销定位方法

所谓差异性市场营销定位方法，就是企业面对两个以上的细分市场，分别设计不同的产品和营销方案来占领这些细分市场的定位策略。

差异性市场营销定位策略是目标企业普遍采用的一种市场定位策略。它有两大大优点：

(1) 可以增加销售总额

营销专家罗伯特认为：“一般而言，经由多角化的渠道来销售多角化的产品，通常可以使总销售额增加。”企业生产经营多个产品，每个产品在各自的细分市场上占据着一定的份额，如果将这些份额汇总，就可以获得可观的销售业绩。基于这一认识，许多企业在站稳脚跟后，便开始实施多角化经营，以便于抢占更多的市场，扩大经营规模。

(2) 弱化经营风险