

总经理

掌控营销的1000个细节

吸纳营销精髓 掌握营销方法
为企业打造高效能的营销团队

徐伟 徐涛◎编著

没有滞销的产品，只有落后的营销方式

总经理案头必备系列丛书



总经理

掌控营销的2000个细节

徐伟 徐涛◎编著

中国式
管理
实用读本

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

总经理掌控营销的 108 个细节/徐伟,徐涛编著. —
北京:中国铁道出版社,2014. 1

ISBN 978-7-113-17590-0

I. ①总… II. ①徐… ②徐… III. ①企业管理—市
场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 256817 号

书 名:总经理掌控营销的 108 个细节

作 者:徐伟 徐涛 编著

责任编辑:张艳霞 编辑部电话:010-51873179 电子信箱:zyxbooks@126.com

编辑助理:杨晓坤

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京市新魏印刷厂

版 次:2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:14.75 字数:228 千

书 号:ISBN 978-7-113-17590-0

定 价:45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。

电话:(010)51873174(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)51873659

前言

当今的时代是一个信息拥挤的时代。每天电视、报纸、杂志、互联网等都能带来诸多的信息。因此,在这样一个信息泛滥的年代,营销管理所追求的不再是信息而是知识。而营销是一个最具创意的职业,同时又极具挑战性和回报性。而能做好营销管理的人员,就是总经理。总经理处于一个高位,既能敏锐地观察市场为企业带来利益,同时又可以帮助企业营销人员提高销售素养。

几乎每一位成功的企业家都是从营销起步的,对于营销这场智力大战,需要管理者能够有力地指导营销人员打好营销这场仗。而营销这个行业,又必须淘汰墨守成规、因循守旧的营销人员,这就需要总经理能够起到标杆的作用。

这是一个营销的时代,市场无处不在,消费行为、消费网络也同样如此。而在企业林立、商品繁多的当今社会,如何让企业的产品立于市场前沿?如何得到客户的青睐?这就需要营销策略了。

作为总经理,能够制定周详、优秀的营销策略才能让企业的产品销售达到理想的目标,并且使企业自身的利益猛增,迅速成为行业中的领军企业。反之,总经理不仅会丢了饭碗,还会让企业蒙受巨大的损失。

本书从营销观念、营销定位、市场分析、营销竞争、树立品牌、渠道管理、产品推广、服务营销、团队建设、营销创新十个方面来分析营销,教授给总经理 108 个营销细节,帮助总经理掌控营销,带领企业迈向成功。

每一个企业都需要营销,而营销的每一个职能和环节都需要企划,这样才能寻求到最优方案。但营销企划工作并非天马行空,而是有系统方法可循的,这也正是本书的价值所在。总体来说,本书内容生动、贴合实际、易于理解、案例丰富,结合营销策划和营销技巧,深入浅出地为总经理提供掌控营销的方法。

营销是一门学问,更是一门艺术。只有能更好地掌控营销法则的总经理,才能帮助营销人员提高自身的销售能力,从而为企业创造财富,并带领企业走向更高的领地,最终在竞争当中立于不败之地。



第一章 营销观念

不营销,毋宁死 _1

- 01 要重视营销观念的转变 _2
- 02 重视营销的执行力,制订切实的营销方案 _3
- 03 一切要以顾客为中心 _6
- 04 要注重社会责任营销 _8
- 05 要走整合营销之路 _10
- 06 做好品牌营销,建设品牌文化 _13
- 07 尝试饥饿营销手段 _15
- 08 要运用长尾营销策略 _17
- 09 1%的错误会导致 100%的失败 _20
- 10 要掌握关系营销的技巧 _22
- 11 营销战略眼光要长远 _24
- 12 要有人文关怀的营销战略 _26

第二章 营销定位

只有精准定位,才能有的放矢 _29

- 13 薄利多销是永不过时的营销策略 _30

- 14 要有明确的品牌定位 _32
- 15 在竞争中给产品定位 _34
- 16 定位本身就是竞争优势 _36
- 17 市场调查要先行 _38
- 18 营销定位时要注意社会文化环境的差别 _39
- 19 摆脱定位失败的不利局面 _42
- 20 要充分利用高价的优势占领市场 _44
- 21 产品个性化也是企业核心竞争力的关键 _46
- 22 产品定位要迎合消费者 _48
- 23 产品营销策略也是制敌先机 _51

第三章 市场分析

抢占终端,挖掘利润 _53

- 24 把握市场需求是制胜法宝 _54
- 25 市场在变,眼光也要跟着变 _56
- 26 能有效辨别信息的真伪 _58
- 27 有市场,还需清晰的战略目标 _60
- 28 战略性撤退也不失为明智之举 _62
- 29 1%的不同就可 100%吸引人 _64
- 30 市场细分方能以小搏大 _66
- 31 划分市场区域,合理谋子布局 _68
- 32 选择目标市场,进行市场定位 _70
- 33 高效率地收集市场信息 _73

第四章 营销竞争

透彻研究竞争对手,时刻关注营销环境 _75

- 34 营销也能放长线钓大鱼 _76
- 35 制定合理而正确的营销战略 _77
- 36 关注消费者,抓住市场竞争的关键点 _80
- 37 找准突破口,迅速占领市场 _81
- 38 营销竞争中要定时出击 _84
- 39 在市场竞争中要熟知营销环境 _85
- 40 竞争失利,求和为上策 _87
- 41 合理调整价格,提高市场竞争力 _89
- 42 营销不能“日攘一鸡” _91

第五章 树立品牌

让营销塑造品牌,让品牌促进营销 _95

- 43 品牌关乎企业命运 _96
- 44 维护企业的无形资产 _98
- 45 企业也要形象美 _99
- 46 形象营销事半功倍 _100
- 47 公益营销必不可少 _101
- 48 打造品牌个性,为营销插上翅膀 _103
- 49 品牌的内涵在于品质 _105
- 50 践行品牌文化,赢得公众支持 _106
- 51 立足核心竞争力,理性多元化 _108
- 52 用创新赋予品牌推广的动力 _111

第六章 渠道管理

知客户者知天下,赢渠道者赢全局 _113

- 53 谁拥有销售通道,谁就拥有未来 _114
- 54 适时对分销渠道进行策略性调整 _116
- 55 谨慎对待渠道成员的责任 _118
- 56 根据消费者需要调整营销模式 _120
- 57 激励零售商的销售 _122
- 58 合适的包装可能使产品增值 _123
- 59 要重视渠道系统绩效的评估 _126
- 60 要加强各分销渠道间的凝聚力 _128
- 61 要建立广泛的营销网络 _129
- 62 渠道激励也是营销的核心利器 _132
- 63 与分销商建立伙伴关系 _133
- 64 充分发挥直销的优势 _135

第七章 产品推广

善用宣传渠道,巧用广告手法 _137

- 65 不要再迷信“酒香不怕巷子深” _138
- 66 做好宣传,巧打品牌 _139
- 67 打好广告这张牌 _141
- 68 用广告塑造形象 _143

- 69 采用多渠道广告形式 _145
- 70 走向国际,广告要先行 _148
- 71 不同的销售阶段,要有不同的广告策略 _150
- 72 用名人做广告促销 _152
- 73 要对广告进行创新 _153
- 74 避免广告浪费 _155
- 75 做好媒体中的防守反攻 _157
- 76 要积极运用公共关系维护企业形象 _158

第八章 服务营销

对客户负责,对服务尽心 _161

- 77 用真诚的服务为顾客斟一杯热茶 _162
- 78 大企业需要全方位的营销服务体系 _164
- 79 客户最微小的愿望也要满足 _166
- 80 服务制度要不断完善 _167
- 81 重视针对大客户的一对一营销 _168
- 82 虚心接受客户的抱怨 _171
- 83 营销与服务要密切配合 _174
- 84 好的服务可以使公司走出困境 _176
- 85 让客户知道你在关注他们 _178
- 86 用良好的服务制度吸引顾客 _180
- 87 要重视客户关系管理 _182
- 88 切实对客户负责 _185

第九章 团队建设

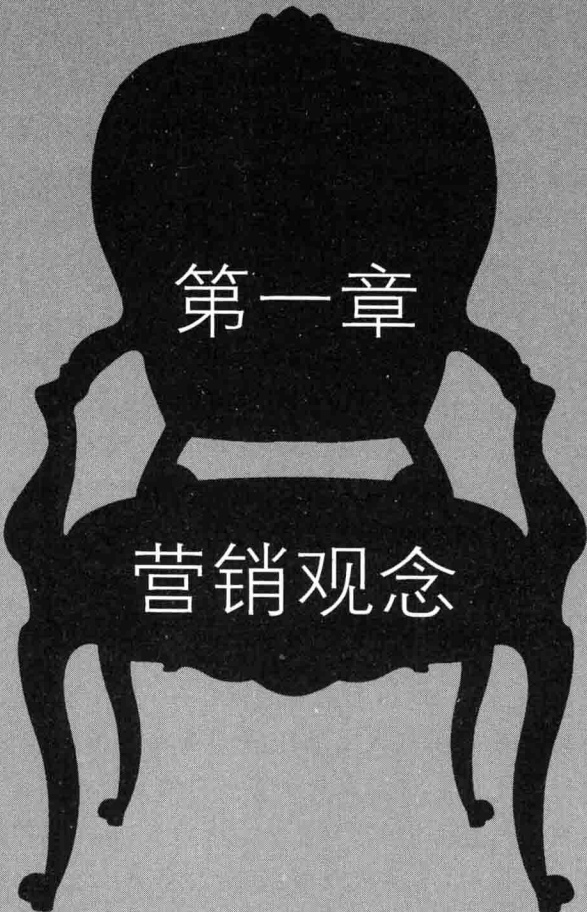
营造积极氛围,打造高效团队 _187

- 89 打造高效的营销团队 _188
- 90 金牌营销团队离不开沟通 _189
- 91 加强营销团队合作 _192
- 92 用考核衡量营销人员的业绩 _194
- 93 建立公平的薪酬制度 _196
- 94 营销团队目标要明确 _199
- 95 培养金牌营销员 _200
- 96 事必躬亲是营销大忌 _202
- 97 营造积极氛围,杜绝人员流失 _205
- 98 建立规范化的营销团队 _206

第十章 营销创新

把握网络营销,捏紧创意脉搏 _209

- 99 巧用网络营销的优势 _210
- 100 “亚马逊”的全面网络营销方式 _211
- 101 网络营销内外互动 _214
- 102 值得关注的网络营销新技巧 _216
- 103 营销切忌模仿 _218
- 104 用创新打破你的思维定式 _219
- 105 用创意扼杀平庸 _221
- 106 创新就要先人一步 _222
- 107 好的创意,胜于资金上亿 _223
- 108 全面了解顾客,做好数据库营销 _225



第一章

营销观念

不营销，毋宁死

01 要重视营销观念的转变

作为一个企业的总经理，他需要树立起自己系统的营销理念，以身作则，将这种理念推广到整个营销团队，为企业的长远发展打下坚实的基础。

一个人的观念决定了他自己的命运，一个总经理的营销观念，则决定了一个企业的命运。

这是一个无处不消费的时代，这更是一个酒香也怕巷子深的时代。身为一个企业的管理者，总经理的营销观念如果不当，就会使企业的销售业绩下滑，利润得不到增长，公司发展受阻。

一个成功企业管理者的观念不是凭空形成的，而是个人性格与文化构成等因素共同促成的。我们先来看一个故事。

两个乡下人外出打工，一个去上海，一个去北京。可是在候车厅等车时，这两个人都又改变了主意，因为他们听邻座的人议论说，上海人精明，外地人问路都收费；北京人质朴，见吃不上饭的人，不仅送馒头，还送旧衣服。去上海的人想，还是北京好，赚不到钱也饿不死，幸亏车还没到，不然真掉进了火坑。去北京的人想，还是上海好，给人带路都挣钱，还有什么不能挣钱的呢？我幸好还没上车，不然就失去了一次致富的机会。于是他们在退票处相遇了。原来要去北京的得到了去上海的票，去上海的得到了去北京的票。去北京的人发现，北京果然好，他初到北京一个月，什么都没干，竟然没有饿着，不仅银行大厅的纯净水可以白喝，而且商场里欢迎品尝的点心也可以白吃。去上海的人发现，上海果然是一个可以发财的城市，干什么都可以赚钱。带路可以赚钱，看守公共厕所可以赚钱，弄盆凉水让人洗脸也可以赚钱。只要想办法，再花点力气就可以赚钱。

去上海的乡下人凭着对泥土的感情和认识，到达上海的第二天，他就



在建筑工地装了十包含有沙子和树叶的土,以“花盆土”的名义,向不见泥土又爱花的上海人出售。当天他在城郊间往返6次,净赚了50元钱。一年后,凭“花盆土”他竟然在大上海拥有了一间小小的门面。在长年的走街串巷中,他又有一个新发现:一些商店楼面亮丽而招牌较黑,一打听才知是清洗公司只负责洗楼不负责招牌的结果。他立即抓住这一机会,买了梯子、水桶和抹布,办起了一个小型清洁公司,专门负责清洗招牌。如今他的公司已有150多个员工,业务也由上海发展到杭州和南京。

这之后,他坐火车去北京考察清洗市场。在北京站,一个捡破烂的人把头伸进卧车厢,向他要一个啤酒瓶。就在递瓶时,两人都愣住了,因为5年前他们曾经交换过一次车票。

这是一个很典型的观念决定命运的故事。对于企业来说,“观念也是生产力”。市场营销为什么有如此巨大的魅力?为什么如此深入人心?其秘密就在于市场营销观念的影响和传播,使企业有了克敌制胜的思想武器,使经营者有了行动的指南。如“让每个人的桌子上都有一台电脑”,这就是IT帝国微软当年的营销信念,比尔·盖茨正是靠着它的指导,将Windows操作系统的大旗插在了世界的每一个角落。大量的事实说明,企业与企业的差异,很大程度上取决于总经理思维方式与观念的差异。

02 重视营销的执行力,制订切实的营销方案

总经理既要重视企业的内部文化以及关注企业文化所要面临的外部环境,根据具体情况制订切合实际的营销方案,还要确保这个方案执行有力。

总经理必须明白一点,即使自己有全新的营销观念并且有一套好的营销方案,但这并不一定会有好的效果,因为所有的营销必须得到有效的执



行才能取得好的成效。

其实很多企业并不缺少高明的决策,有创意的方案,它们缺少的是把这些方案实现的执行力。

营销执行是企业创造利润、增加资产、完成任务值的重要过程。但是我们可以看到,很多总经理对此并不重视,这导致他们的企业营销效率低,利润微薄,难以发展。

当然,很多营销方案无法付诸实践,一方面是由于企业缺乏执行力,另一方面则是因为很多营销方案里虽然有许多奇思妙想,但缺乏可操作性。

很多营销企划在制定过程中,对于公司的整体资源和能力估计不足,对所面临的困难缺乏准备。有的总经理常常假设公司有足够的人才可以从事某些营销活动,而这些活动正是进行定价、配销或促销所必需的。但是如果这种假设不现实,公司部门就无法完成工作要求。

世界级咨询公司麦肯锡在中国发展到达了一个高峰期,积累了从早期的王府井百货,到后来的康佳集团、乐百氏公司、深圳平安保险公司等一批国内大型企业的咨询案例。尤其是近两年国内各级政府部门频繁邀请麦肯锡进行更大规模的战略咨询,在一定程度上也提高了它在中国市场中的声望。

实达集团于1996年成功在上海上市后,公司在快速发展中开始遇到一系列的问题,而当时最大的问题是销售渠道和营销模式的问题。于是,1998年,实达集团希望通过与麦肯锡的合作来实现企业营销系统的高效运转。实达支付给麦肯锡300万元咨询费,并耗资几千万元用以配套实施该方案。

然而,出乎实达和麦肯锡意料的是,执行麦肯锡咨询方案的过程困难重重。新方案要求实达由个人权力式管理方式向程序化管理方式转变,与公司原有的管理方式和决策管理层有根本性冲突。实达也发现管理过程中协调步骤的增加和无休止的会议,反而降低了公司的沟通效率,致使营销系统运营的效率不升反降。5个月后,在实施了千人大换岗给企业带来的动荡后,实达集团难以继续承受销售下滑的压力,被迫返回原有的管理、营销体系。

实达认为,自己在实施麦肯锡提出的方案后才发现只改变企业的营销



系统根本达不到自己预想的效果,而且实达自身内部的营销系统很难配合新方案的实施,造成信息沟通不灵。再加上当时集团个人电脑产品面临的外部形势严峻(1~5月份只完成全年任务的25%,企业库存积压和资金积压严重),集团高层不得不调整回原来的销售体系和组织架构。事后实达也表示,自己的亏损以至被ST归结于麦肯锡的失误其实不妥,实达自身也有这样那样的问题,对于合作的失败双方应各自承担50%的责任。据悉,对此说法,麦肯锡并未反驳。

麦肯锡当时认为这一切都属正常,企业改革就必须付出代价。但在实达看来,这样的代价实在太太大,当时新方案实在难以继续实施,反而给公司的发展带来损失,实达退回原有体制是没有办法的选择。而事实上,麦肯锡中国公司的副总吴亦斌表示,麦肯锡给任何公司作出的咨询结果,都是经双方确认后才实施的,即当时麦肯锡提出的方案得到了实达集团的充分认可。同时,吴亦斌也认为,目前公司普遍存在一种误解,认为一个企业向咨询公司购买了一个方案后就能够解决企业的全部问题。

实达集团咨询方案并非企业整体咨询方案,只是一部分,本打算分两期完成,但第一期就出现问题,第二期也就未再提及。实达的感觉是,麦肯锡公司的理论功底甚强,但操作能力太差。而且因为该方案价格偏低,麦肯锡并未参与实施,只开了两次讨论会。

市场营销失败的原因是多方面的,一般失败的营销,一方面是因为其战术方案本身就存在一些问题,但另一方面的主要原因是战略战术没有得到有效的执行。

那么在上述案例中,麦肯锡公司方案存在的主要问题是什么呢?如果麦肯锡公司的营销方案是正确的,却为什么导致了实达集团出现了衰退的迹象?我们来简要分析一下。

①麦肯锡公司可能存在的主要问题是,麦肯锡公司的专业策划人员不了解计划执行过程中的具体问题,且对此未进行跟踪指导,使方案与执行过程相脱离。

一些总经理经常有一种想当然的心理,认为策划都这么具体了,实施还不是小菜一碟,用得着我们出手吗?否则要具体管理人员干吗?显然这



是很多企业的总经理必须走出的营销误区。

②实达集团在执行过程中缺乏与方案实施相互协调和配合的保障。

新旧战略的差异越大,执行新战略可能遇到的阻力就越大。要执行与原有战略截然不同的新战略,常常需要改变企业传统的组织结构和供销关系作为营销方案得以执行的相应保障。譬如,为了执行给老产品开辟新销路的市场战略,就必须创建一个适应该战略的新的推销机构、人力资源结构,甚至新的企业文化,等等。

实达集团虽然在方案执行的过程中做了一些变革,但所做的这些变革之间缺乏相互的配合,导致执行达不到预期的效果。因此,总经理必须在进行大变革时让自己的营销方案具有充分的保障。

针对上述情况,企业的总经理在管理中应该注意以下几点。

①总经理在为企业制订营销方案或者向咨询公司购买方案时,必须考虑企业自身的素质能否和这些方案对接。

②方案务必具体明确便于实行,而且制订者必须参与其具体实施管理过程。比如一个医生给患者开了治病的方子以后,有责任在实施过程中跟踪并指导,甚至要根据患者病情的变化而适当调整药方。

③总经理不要忽视企业的传统,很多时候新的战略会被抵制,恰恰就是因为不符合企业的习惯。

03 一切要以顾客为中心

总经理要转变营销导向,把握顾客营销的基本流程,建立稳定的顾客关系机制,从而为企业创造持续的价值。

21世纪之后,新的营销观念层出不穷,比如以产品为中心的产品导向营销理念已经逐步让位于以顾客为中心,以全方位满足顾客的个性化的需求为内容的顾客导向营销理念。

这已经是一个顾客导向营销的时代。

