

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

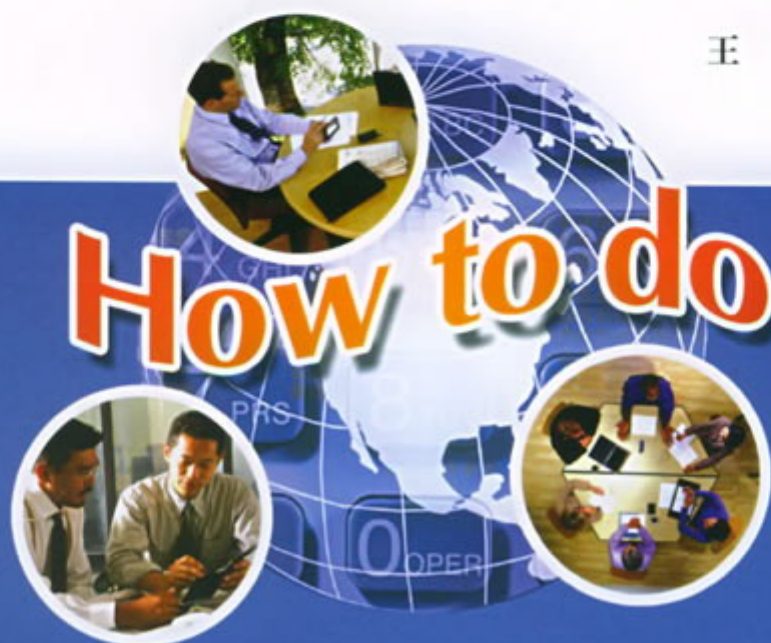
营销类 415

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行整合营销

王 锋 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

近千本**MBA**职业经理实战教程 免费下载

请 速 登 陆

<http://www.mhjt.net>



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

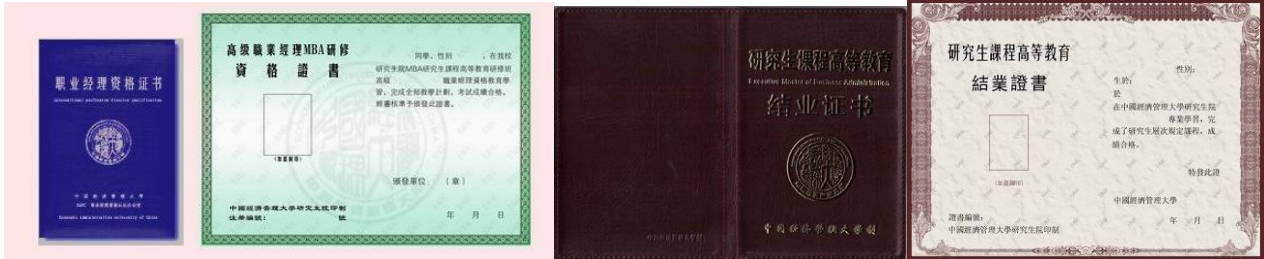
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

随着市场竞争程度的加深，单一的营销手段越来越难于在市场拼杀中取胜。对企业而言，有效地整合多种营销手段参与市场竞争则成为了必然的一种选择。整合营销突破了传统营销的模式，以市场为调节方式，以价值为联系方式，以互动为行为方式，是现代企业面对动态复杂环境的有效选择。它是一种通过对各种营销工具和手段的系统化...

第一章 分析整合营销市场机会

技能点 1 如何收集市场信息

主 题 词 整合营销·整合营销市场机会·市场信息收集

适用情景 当企业收集市场信息时，查看此技能。

7 技能描述

市场风云瞬息万变，如果不了解市场变化的情况，就无法制定正确的营销战略，也就无法有效实施整合营销措施。通过以下几种方法，可以收集到与市场有关的各种信息：

1. 建立内部信息报告系统

建立企业内部的信息报告系统，就是跟踪记录从订单到收款整个过程的信息，通过分析这些信息，发现其中的机会和问题。内部信息收集可以遵循下面三个步骤：

（1）确定需要什么信息。您需要内部信息，如销售额、存货水平等，往往是为营销决策做准备，因此您可以通过自问的方式确定需要什么信息。比如您可以这样问自己：经常做的决策有哪些？在做这些决策时，都需要了解哪些类型的信息？除了这些，还想得到哪些方面的信息？通过这种提问的方式，能很快确定自己到底需要何种信息。

(2) 确定实际可以获得的信息。不是所有需要的信息都能够收集到的，因此在建立内部信息报告系统时，您需要考虑信息的可获得性。许多数据需要从公司其他部门收集，所以有必要与公司各个部门的管理者进行充分的沟通，得到他们的配合，以便收集到报告系统所需要的信息。

(3) 将以上两个方面的交叉部分作为系统要收集的信息。内部信息报告系统既要兼顾决策的需要，又要兼顾信息的可获得性。这样，才能够保证您及时迅速收集到所需要的信息。否则，如果不考虑决策的需要，那么收集到的信息再多也是没有价值的；如果不考虑信息的可获得性，需要的信息收集不到，也会影响决策的效果。

2. 进行外部市场调查

有关客户的绝大部分信息，是通过市场调查获得的。下面有几种市场调查的方法，供您参考：

(1) 电话访谈法。就是通过电话，用提问的方式来了解顾客的愿望、需求和建议，这是一种快速收集信息的好方法。它的缺点是访问时间短，而且不宜涉及过多的个人信息。电话中得到的信息很肤浅，无法深入反映客户真正的想法。您可以对被调查的顾客进行物质奖励，例如提供免费电话卡，尽可能多的了解他们的真实想法。

(2) 人员面谈法。这是很常用的一种方法，也是成本最高的一种方法。但这种方法有它自身的优点：访问者可以提出很多问题，并可以根据被访者的肢体语言和表情做出更准确的判断。为了吸引被访者接受访问，您需要准备一些小礼品或者奖金作为报酬，吸引他们参与访谈。

(3) 邮寄问卷调查法。当客户没有电话或者不愿意进行面谈时，邮寄调查问卷是一种比较适宜的方法。调查表的问题要简洁明了，便于回答；调查表的提问不能有歧义，以免使客户回答时出现理解上的偏差。这种方法的缺点是：回收率低，而且回收期长。

(4) 在线访问法。这种方法是把所要调查的问题放到公司的网页上或者人们经常浏览的网页上，实行有奖回答，或者抽奖回答。但是，这样收集到的数据不一定完全代表目标顾客群的观点。

3. 建立营销情报系统

营销情报系统能够为您提供营销环境变化的日常信息。您既可以通过阅读书报、浏览网页和与顾客交谈获得情报，也可以通过以下几种方式获取情报：

- (1) 鼓励公司全体员工和分销商、零售商发现和报告新的情况。
- (2) 建立营销信息中心，以收集和传送营销情报。
- (3) 购买竞争者的产品，参加产品展销会，收集竞争者的广告。
- (4) 向情报供应商购买所需信息。

如果您能够灵活运用上面提到的方法，那么一定会在短期内收集到所需要的信息，迈出成功的第一步。

9 牢记要点

收集市场信息的方法：

- _ 建立内部信息报告系统
- _ 进行外部市场调查
- _ 建立营销情报系统

维克公司是一家浴室产品的生产商。为了收集市场信息，公司要求每位销售人员每周向公司递交一份销售总结报告，它还曾经要求每位分销商递交一份包括他们产品在内的销售总发货单给营销调研部。维克公司通过分析这些报告和单据，了解最终用户的特点和市场销售的情况。

. 实践练习

请您做以下的连线题，以检验对本节知识的掌握程度：

1. 建立企业内部信息报告系统 A. 通过建立自己的营销 信息中心及鼓励员工和经销商提供信息等方法来获取信息。

2. 进行企业外部市场调查 B. 从企业内部的其他部门收集所需信息。

3. 建立营销情报系统 C. 通过电话访谈、人员面谈、邮寄调查问卷和在线访问的方法来收集信息。

参考答案：

1—B； 2—C； 3—A。

技能点 2 如何分析宏观营销环境

主 题 词 整合营销·整合营销市场机会·宏观营销环境分析

适用情景 当企业对宏观营销环境进行分析评价，以发现营销机会

时，查看此技能。

7 技能描述

企业总是依赖于环境而生存的。营销环境是您制定营销战略时首先要考虑的因素，特别是宏观营销环境，它总是在变化的过程中不断创造新机会，同时构建新威胁。您可以从以下几个方面来分析宏观营销环境的情况：

？ 经济条件

顾客是否购买您的产品，不仅取决于他们的需要，也取决于他们的实际购买能力。所以，您需要密切关注对购买力产生影响的那些主要因素。一般情况下，顾客的实际购买能力受以下因素的影响：

？ 顾客当前的收入水平。

？ 储蓄、负债及信贷的情况。

？银行利率的高低。

顾客的收入水平越高、用于储蓄的比例越低，购买能力越强；顾客越容易得到信贷，购买能力越强；利率的降低，会刺激顾客将收入更多地用于消费，而不是储蓄，从而有机会来购买您的产品。所以，这些因素中的任何一个发生变化，您都需要给予重视，很有可能商业机会就蕴含在里面。

？政治法律形势

整合营销决策在很大程度上受到政治形势的影响。大到国际格局的变化，小到地区政策的变化，都会带来新的商机。例如香港首富李嘉诚在房地产业的投资，大部分都是根据当时的政治形势的变化进行判断的。机遇总是偏爱有准备的头脑，因此，请您持续关注国内外政治形势的变化，以发现重要的商业机会。

近年来，法律、法规对商业的影响一直不断增强。新法规的问世、执法的严格程度都会对您的产品销售行为产生影响。因此，您需要熟悉有关市场经济的法律法规，以免做出有悖于法律法规，甚至是触犯法律、违反法规的决策。

？社会文化和价值观念

每个社会都有自己的文化观和核心价值观，这些通常会对顾客的购买倾向、购买喜好产生重要的影响。例如，在购买奶酪时，美国人非常重视食品的安全情况，一定会购买经过严格杀菌的奶酪；而欧洲人更注重食品的天然味道，他们认为杀菌会影响口味，因此更倾向于购买没有经过严格杀菌的奶酪。了解不同社会的文化观和核心价值观，有助于您预测社会文化和价值观念未来的变化，以发现新的营销机会。

？技术的变化

我们生活在一个技术因素日新月异的时代，在宏观环境的所有因素里，最迅速的变化大部分发生在技术领域。每一种新技术的问世都是一个巨大的商业机会，关键看您是否能够有效地利用它。因此，建议您在商议、开发和推出新产品时，应注意技术环境的下列因素：

？所在行业技术变革的速度。

？所在行业最新科研成果的进展情况。

？政府机构有关技术革新的新规定。

技术的变化正在为企业的发展创造越来越多的机会，您抓住机会了吗？

？自然环境

自然环境的恶化已经成为一个全球关注的问题。企业的生产活动不可避免地对环境产生一些不利的影响，同时又不得不依赖于自然环境。近些年来，环境变化呈现以下趋势：

？原料短缺。

？能源成本增加。

？污染程度加重。

？政府对污染的控制力度加大。

这些趋势都会对企业产生一定的影响，同时也会影响您制定营销策略的方向。因此，您需要密切关注自然环境的变化，尽量避免其带来的负面影响。

？人文环境

市场是由人组成的。人口的增长率、年龄分布、教育水平以及地区特征等因素都会对产品的消费产生直接的影响。

人口的增长意味着消费量的增长，年龄分布、教育水平以及地区特征的差异意味着消费倾向的差异。例如，日本是一个老龄化的社会，老年人消费更为突出；美国人的教育程度高，使得他们对高质量的书籍、

杂志的需求增加；在我国由于南北气候的差异，人们对食品的口味也存在很大差别。只有在弄清楚了人文环境的特征之后，您才能将产品准确无误地传递到需要它、喜爱它的顾客手中。

经济、政治、社会、技术、自然和人文环境等因素都是您在分析宏观营销环境时需要认真研究的，请随时关注变化、分析变化、利用变化！

9 牢记要点

分析宏观营销环境应从以下几方面入手：

— 经济条件

— 政治形势

— 社会文化和价值观念

— 技术变化

— 自然环境

— 人文环境

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

为了全面有效分析宏观环境，您能给这朵美丽的花再添上几片花瓣吗？

参考答案：社会文化和价值观念

技能点 3 如何分析微观营销环境

主题词 整合营销·整合营销市场机会·微观营销环境分析

适用情景 当企业对微观营销环境进行分析时，查看此技能。

7 技能描述

企业的微观营销环境主要由企业的供应商、中间商、顾客、竞争对手、社会公众以及企业内部参与营销决策的各部门组成。因此，您可以从以下六个方面着手分析营销的微观环境：

1. 供应商

供应商是影响企业营销的微观环境的重要因素之一。他们对企业营销活动的影响主要表现在：

- （1）供应商供货的稳定性与及时性影响企业生产任务的完成；
- （2）供应商供货的价格影响企业的生产成本；
- （3）供应商供货的质量水平直接影响企业产品的质量。

因此，您在寻找和选择供应商时，应该特别注意两点：第一，要充分考虑供应商的信用状况，尽量选择那些有良好信用，在质量和效率方面信誉好的供应商。第二，力求供应商来源多样化，选择多个供应商，避免过于依赖单一的供应商，以减少供应商对企业的影响和制约。同时，您还有必要与供应商保持良好的沟通，随时关注他们的变化，以采取正确的措施应对变化，保证供货及时可靠。

2. 公司内部部门

公司的整合营销活动主要是由营销部门和销售部门共同进行的，它是由品牌经理、销售经理、营销研究人员、广告及促销专家及销售代表所组成的整体来完成。但是，整合营销的独特之处在于：它的成功实施需要全公司人员的支持，单靠一、两个部门的力量是无法有效实施的。因此，您在制定整合营销计划时，必须考虑到与公司其他部门的协调，如与最高管理层、财务部门、研发部门、采购部门和生产部门等部门的协调，因为正是这些部门构成了整合营销的公司内部环境。

3. 营销中介机构

营销中介机构是指协助公司推广、销售和分配产品给最终消费者的

那些企业。它们包括中间商、实体分配公司、营销服务机构及金融机构。

（1）中间商。中间商是协助公司寻找顾客或直接与顾客进行交易的企业。中间商分为两类：代理中间商和经销中间商。他们对产品从生产领域流向消费领域有极其重要的影响。因此，在您与中间商建立合作关系后，要随时了解和掌握其经营活动，并可采取一些激励措施，推动其业务活动的开展。一旦中间商不能履行其职责或市场环境变化时，应及时协助中间商调整经营策略或解除与对方的合作关系。

（2）实体分配公司。实体分配公司协助公司储存产品，并把产品从原产地运往销售场所，包括仓储公司和运输公司。每个公司都面临仓位和运输工具的选择。所以，您需要随时关注成本、安全性和交货方便性等因素的变化，综合考虑，选择合适的仓位和运输方式。

（3）市场营销服务机构。是指市场调研公司、广告公司、各种广告媒体及市场营销咨询公司，他们协助您选择最恰当的市场，并向选定的市场推销产品。如果您的公司没有自己的市场调研和广告等部门，在决定委托专业公司办理这些业务时，就需要谨慎地进行选择。同时，还需要定期检查他们的工作，倘若发现某个专业公司不能胜任工作，需要及时寻找其他专业公司代替。

（4）金融机构。金融机构包括银行、信贷公司、保险公司以及其他对货物购销提供融资或保险的公司。公司整合营销的活动会因贷款成本的上升或信贷来源的限制而受到严重影响，所以，您有必要关注这些机构，尽量在贷款成本低、来源广泛的情况下进行营销信贷活动。

4. 顾 客

整合营销作为一种营销方法，其核心内容——顾客需求自然与传统营销管理中的顾客需求相一致。但是，整合营销的独特之处在于：它所强调的顾客需求是系统的和动态的。

需求的系统性是指顾客购买产品是为了满足下列五个层次的需要：生理需要、安全需要、社交需要、自我尊重的需要和自我实现的需要。只有当顾客较低层次的需要被满足后，较高层次的需要才会出现。因此，您可以根据顾客的需要层次设计产品，并尽量提供超值的服务。

需求的动态性是指顾客的需求随着个人所处的条件、环境、与他人交往的经验等因素的变化而变化。当某种需求被满足后，顾客会出现新的需求，需求始终处于动态变化之中。因此，建议您密切关注顾客需求的变化，并对此进行合理分析和预期，以发现潜在的商业机会。

5. 竞争者

现代商业中几乎每个企业都有竞争对手。作为管理者，您不能忽视竞争对手的举措，否则会付出惨重的代价。例如，如果您的企业是一家航空公司，那么竞争对手不仅是其他的航空公司，还包括铁路、船运、私人及公共汽车运输等公司，因为他们从事的都是运输业。所以，您不仅需要分析直接竞争对手的营销战略和营销策略，而且对于那些潜在的、间接的竞争对手的营销新措施，也应给予充分的注意。

6. 社会公众

公众是指对企业实现其目标的能力产生影响的任何团体或个人。企业的公众群体主要有：

（1）金融机构；

（2）媒介单位；

（3）政府部门；

（4）一般社会机构；

（5）地方行政部门；

（6）有权监督企业经营的其他社会团体。

公众群体对企业的生存和发展产生巨大的影响，公众力量有可能促进企业实现其目标，也可能会妨碍企业实现其目标。所以，您有必要采取积极适当的措施，主动处理好同公众的关系，树立企业良好的形象，促进市场营销活动的顺利开展。

上述六个方面是微观营销环境不可或缺的组成部分，请您随时关注它们的变化，以便及时采取应对措施，保证整合营销的顺利实施。

9 牢记要点

可从以下几个方面对微观营销环境进行分析：

— 供应商

— 公司内部部门

— 营销中介机构

— 顾客

— 竞争者

— 社会公众

小王是一名市场营销专业的硕士毕业生，有一次他去一家知名企业应聘营销专员岗位。笔试题目中有这样一道题：请用简练的语言说明应从哪些方面进行微观营销环境分析，并说明原因。经过深思熟虑后，小王给出了一个图形并附上简单的解释作为答案：

供应商→公司→营销中介机构→顾客这一链条构成了公司的核心营销系统，因此是进行微观营销环境分析的最重要的分析对象。而一个公司的成功，还受到另外两个群体的影响，即竞争对手和公众，因此，竞争对手和公众力量也是不可忽视的分析对象。

结果，小王对这道题目的创造性回答使他得了本题的满分，同时也通过了笔试这一关。

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

假如您是一家公司市场部的营销分析专员，经理要求你递交一份微观营销环境分析报告，那么您会从以下哪些方面着手准备这份报告（多项选择）：

A.社会政治经济形势 B.公众力量

C.营销中介机构 D.技术环境

E.竞争者 F.自然环境

G.人文环境 H.顾客

参考答案：

B、C、E、H。

技能点 4 如何评价行业的发展

主 题 词 整合营销·整合营销市场机会·行业发展评价

适用情景 当企业对行业的发展趋势进行评价分析时，查看此技能。

7 技能描述

对行业的发展进行评价，往往能够对整合营销战略的制定产生指导性的作用。以下四个评价指标供您参考：

1. 竞争强度—决定行业发展的关键因素

行业的发展前景取决于竞争强度，而一个行业内部竞争的激烈程度取决于五种基本的竞争作用力，即：进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力及现有竞争对手的竞争。这些作用力汇集起来决定着该行业的最终赢利能力和发展潜力。因此，对竞争强度的分析也就从这五个方面入手。

（1）进入威胁。进入威胁就是由于新的竞争对手加入而导致的竞争威胁。如果一个行业的赢利水平非常高，而进入这个行业又非常容易，那么此行业存在显著的进入威胁。这时，行业内部原有的企业就需要采取防守策略，抵御新的竞争者的进入。

（2）替代威胁。由与原产品功能相同或相似的产品产生的威胁就是替代威胁。例如，豆油可以代替花生油食用，因此豆油是花生油的替代产品，而花生油的大量生产往往会对豆油生产商产生排挤作用。这个时候，全体豆油生产商就需要联合起来采取措施（如降价等），抵制由花生油的生产带来的豆油市场份额的下降。

（3）买方砍价能力。是指产品的买主左右价格的能力。如果买主对产品的购买量非常大，或者对产品的销售影响力非常大时，他们往往会压低产品的价格、要求您提供更高的产品质量或更多的服务项目等，这样，就会降低利润。因此，您应充分了解市场信息，寻找更广泛的客户群体，并与行业伙伴联合起来，尽可能避免买方对您造成的压力。

（4）供方砍价能力。是指供应商左右供货价格的能力。供应商可能通过提高供货的价格或降低供货的质量和服务向您的企业施加压力。这种压力可以迫使企业由于成本过高或产品质量降低而失去利润。因此，您需要经常检查供应商的情况，时常问问自己：我们的供应商有没有能力对我们施加压力？我们该如何抵制这种压力？

（5）现有竞争对手的竞争。现有的竞争对手通常采取价格战、广告战、产品引进、增加顾客服务项目及保修业务来争夺市场。竞争对手的战略战术会对您产生非常显著的影响，而且像价格战这样的竞争形式常常会引起恶性循环，导致整个行业受损。因此，在您了解竞争对手的各种战略和战术的同时，切莫轻易跟随模仿，尽量根据自己的实际情况来采取策略，巩固自己的竞争优势。

如果您的企业所在的行业竞争不是很激烈，市场空间还很大，相对于供方和买方的砍价能力很高，进入威胁和替代威胁又不是很显著，那么这个行业是一个非常有发展潜力的行业，您可以大胆地制定发展战略，抓住现在的机会加快发展，以争取“行业老大”的地位。

2. 相对赢利能力—行业发展潜力的重要指标

行业的相对赢利能力是指本行业相对于其他行业的赢利能力。一般来说朝阳产业具有很强的赢利能力。所谓朝阳产业，是指其比重在国民经济中逐渐上升的行业，通常这样的行业发展潜力比较大，值得进行投资。而相反，夕阳产业则是比重在国民经济中逐渐下降的产业，这样的行业已经过了赢利的最佳时期，在进行投资时，您需要慎重考虑。

3. 关键技术— 行业发展的推动力

在当今竞争日益激烈的社会中，关键技术已经成为决定行业竞争力的重要因素，分析行业的发展就不可避免地要分析关键技术的发展趋势。对于这一点，您首先要做的是识别行业的关键技术，这项任务可以交给公司的技术人员去完成。然后，进行关键技术发展趋势预测，您既可以在本公司内部组建技术小组进行预测，也可以请专家来进行预测，还可以收集国家关于技术未来发展的研究成果，进行预测。最后，您就可以根据预测信息，制定相应的战略战术了。

4. 政府力量— 行业发展不可忽视的影响力量

政府为什么会对行业发展产生影响呢？这主要是因为政府制定的政策和法律法规都会对某一行业产生不可忽视的影响。例如，政府如果对某一行业实行保护政策，那么这一行业的竞争对手就比较少，相对更容易发展。如果政府通过法律法规等形式限制某行业的替代品的发展，那么这个行业就轻而易举地减少了竞争对手，从而竞争地位会大大上升。由此可见，您需要对政府现行的和未来的政策走向进行分析判断，以对行业的发展趋势做出正确的分析评价。

总之，竞争强度、相对赢利能力、关键技术和政府力量都会对行业的发展产生重要的影响，要对行业的发展进行正确的评价，首先要对这四个方面做出正确的分析和评价。

9 牢记要点

评价行业发展的指标有：

— 竞争强度

— 相对赢利能力

— 关键技术

— 政府的力量

汤姆是一家软饮料生产公司的营销经理，为了制定切合实际的营销战略，他决定对本行业的发展趋势做一个清晰的了解。首先，他自己从进入威胁、替代威胁、买方和供方砍价能力、现有竞争对手的竞争五个方面对行业的竞争强度做了全面的分析。接着，他通过比较饮料行业在国民经济中占的比重来分析行业的相对赢利能力。同时，汤姆以公司名义专门聘请了专家对关键技术进行分析和预测。他还安排公司的营销情报部门收集政府近年来关于饮料行业的所有政策和法规，并要求他们写出分析和预测报告。通过对以上分析材料的汇总，汤姆对于饮料行业的发展趋势有了大体的了解。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

对于行业评价的四个指标，您是如何对它们进行分析判断的。

行业评价的指标 您的分析方法

竞争强度

相对赢利能力

关键技术

政府的力量

参考答案：五种竞争力分析

在国民经济中的比重分析

识别关键技术、预测关键技术发展趋势

分析政府现有政策、预测政府未来政策

技能点 5 如何分析企业自身的能力

主 题 词 整合营销·整合营销市场机会·企业能力分析

适用情景 当企业对自身的能力进行合理的分析，制定切实可行的

营销战略时，查看此技能。

7 技能描述

企业从宏观和微观环境中寻找机会,提供顾客需要的产品。但是，只有将顾客需求信息和企业自身的能力结合起来，才能制定出符合实际的整合营销战略。因此，分析您所在企业的能力也是制定整合营销战略的很重要的一个环节。下面为您介绍企业能力分析的四个基本要素：

1. 自然资源分析

自然资源是企业发展的基础，如果没有丰富的自然资源做原料，那么企业生产就成了“无米之炊”。通常情况下，一个企业在制定战略时，最先考虑的就是所需自然资源的可得性。您可以通过比较企业现有资源和所需资源的情况来进行资源分析，在充分了解需求信息后，在给生产部门提出建议之前，您可以在一张纸上列出下列因素：

- （1）企业现有的自然资源；
- （2）企业所需的自然资源；
- （3）现有资源和所需资源的差异；
- （4）差异部分的国内市场行情；
- （5）差异部分的进口行情。

如果现有资源和所需资源的差异部分在国内或国际市场上比较容易获得，那么建议就是可行的。如果情况相反，那么就有必要慎重考虑一下您的建议了。

2. 人力资源分析

在当今知识经济的时代，知识已逐渐取代财富成为新的力量源泉。这样人才就成为企业最为重要的资源，因此，人力资源情况是企业整合营销成功实施的关键。世界著名管理大师韦尔奇将人才分成四类，即属马的、属牛的、属猪的和属狗的。属马的员工的特点是高能力、高信用，是帅才；属牛的员工的特点是高信用，能力相对欠缺；属猪的员工的特点是低能力、低信用；属狗的员工的特点是高能力，但是低信用。

这里，您可以借用这种方法，对您企业的人才进行分类，根据实际情况，灵活用人。目前我国企业中普遍存在着人才不足、人才不稳、人才不灵、人才不用的情况。使用上述方法，将员工分类，进行个性化管理，有助于您克服这些普遍存在的问题。

最后，请您记住：企业 80% 的效益是由 20% 的核心员工创造的。因此识别核心员工（属马的），并采取委以重任、加薪等措施留住他们，给他们提供施展才华的舞台极为重要。

3. 资金状况分析

现代财务特别强调资金的重要性，资金是现代企业发展的助推器。著名的金融人士王伯韬先生有句名言：“The cash is king”，即只有掌握资金并好好加以利用，才能成为王者。资金的利用是一门大学问，如果企业不能有效利用资金，就可能带来发展的障碍，甚至导致破产。例如中国第二大外币债券发行公司——广东国际信托投资公司就是因为资金的问题而倒闭的。因此，在制定整合营销战略之前，一定要对公司的资金状况做一下深入了解，看看能否获得足够的资金支持。

当然，一般情况下，只有专业人员才能圆满完成这样的任务。因此，您可以请公司的高级财务人员来帮助进行分析，如果公司没有这样的人员，可以从外部聘请财务专家进行分析。

4. 技术状况分析

从根本上说，整合营销的实施是以企业所生产的产品为依托的，而产品的生产又取决于技术。企业的技术创新能力决定企业的发展潜力。同时，由于科学技术不断进步，新技术、新工艺的出现将给企业发展带来巨大的推动力。因此，您需要密切注意科研部门的研发情况以及本公司研发部门的情况，并提出合理的产品生产建议。同时，又要对本公司的科技力量有一个客观的认识，避免想法和现实脱节。

总之，想法和现实要相符合。在对企业的自然资源、人力资源、资金状况和技术状况作了客观的分析之后，您就可以发现您的想法和企业自身能力之间的差异了，这将有助于您修改战略，使之符合现实的情况。

9 牢记要点

企业自身能力分析的要素：

— 自然资源分析

— 人力资源分析

— 资金状况分析

二 技术状况分析

张先生是一家手机生产厂家的销售部经理，最近手机市场异常火爆，具有新功能的手机不断问世。为了最大限度地吸引消费者，张先生向公司建议推出新款式的多功能手机。但是，张先生提了好几次建议，公司都没有接受，主要原因是公司觉得张先生的建议目前暂时无法实施，建议他提出更具可操作性的建议。于是，张先生对公司研发部门目前的研究水平进行了详细的了解，发现他原先所提的建议，公司目前的技术人员根本无法完成。然后，张先生又分别去财务部门和人事部门了解了公司的财务状况和所有员工的绩效情况。接下来的一周，张先生都在研究所收集到的信息。最后，他又向公司递交了一份建议报告。在审核会上，几乎所有的部门都对张先生的建议表示赞同，这样，张先生的建议被公司所采纳。新产品生产出来以后，迅速引起了消费者的关注，以出人意料的速度占据了相当大的市场份额。

三 实践练习

请您做下面的实践练习题：

比较您的计划和公司自身能力的差异，看看您的计划在哪些方面还需改进：

企业能力要素 您的计划对企业能力的要求 企业目前的状况 您打算如何改进计划

自然资源

人力资源

资金状况

技术状况

技能点 6 如何从市场细分中寻觅营销机会

主 题 词 整合营销·整合营销市场机会·市场细分

适用情景 当企业进行市场细分，欲从中发现营销机会时，查看此

技能。

7 技能描述

任何一个企业都不可能满足整个市场的所有需求。这不仅是企业自身能力所不允许的，从经济性的角度讲也是不现实的。因此，要找出对企业最有优势、最具吸引力的细分市场，并有针对性地进行营销活动，而不是四面出击。下面我们按市场细分→选择目标市场→产品定位的顺序来向您介绍如何从市场细分中寻觅营销机会：

1. 市场细分

之所以要进行市场细分，是因为通过这种细分，企业能够向目标子市场提供独特的产品或服务并设计相关的营销组合，使顾客需求得到更为有效的满足，并保持顾客的忠诚度。下面向您介绍进行市场细分的方法：

（1）人文细分。指按照年龄、性别、家庭人数、收入、教育、社会阶层和宗教种族等因素，划分出不同的消费群体。

（2）心理细分。是指根据购买者的社会阶层、生活方式和个性特点，将购买者划分成不同的群体。许多服务企业越来越倾向于采用心理因素进行市场细分。

（3）地理细分。这是根据消费者工作和居住的地理位置进行市场细分的方法。公司可以决定在一个或一些地理区域开展业务，也可以面向整个地区开展业务。

（4）使用程度细分。就是根据顾客对产品的使用方式及其程度进行细分。用这种方法可以将顾客划分成经常使用者、一般使用者、偶尔使用者和无使用者。

（5）促销反应细分。这是根据顾客对促销活动的反应进行市场细分的方法。采用这种细分方法，是因为不同的顾客对于诸如广告、销售推广等促销活动的反应是各不相同的。

当然，以上讲的是单个因素市场细分的各种方法，除此之外还有综合因素法和系列因素法。综合因素法是综合考虑两个以上的因素，进行市场细分的方法；而系列因素法主要是运用两个以上的因素，由粗到细逐次进行市场细分。

2. 选择目标市场

进行了市场细分之后，接下来您要做的就是进行目标市场的选择。可供您选择的目标市场模式有以下几种：

（1）单一市场模式。此模式是指企业选择一个目标市场集中营销。例如，深圳万科股份公司在 1998 年 4 月开发建设了万科俊园，占地 5 466 平方米，总建筑面积达 78 000 平方米，是当时中国最高的住宅楼群。在该项目的前期研究阶段，开发商通过市场细分后锁定了深圳市及周边地区拥有千万资产的人士这个目标市场，虽然这一目标市场十分狭窄，客户群体容量也十分有限，但这部分群体的确存在着有效需求。开发商把握了他们的需求信息，及时开发出他们所需求的物业产品——高层豪宅，结果市场反响热烈，至 1999 年 11 月，该项目的销售率已达到 83%。

此模式的优点在于：如果选择的细分市场有获得利润的巨大潜力，便可获得高报酬。但是，这种选择目标市场的方式存在一定的风险性。

（2）有选择的专门战略化模式。这种方法是选择若干个细分市场，其中每个市场都有吸引力，并且符合公司的要求。也就是说，在每个细分市场上销售产品都有可能盈利。这种方法的优点在于能够分散公司的风险。

（3）复合产品模式。这种方法是指企业集中力量开发某种产品，并向多个目标市场的客户群体销售这种产品。这种方法的优点是，生产高度专业化，成本低，缺点在于无法满足目标群体的个性化需求。

(4) 市场专门化模式。它是指专门为满足某一部分顾客群体的各种需要而服务。例如，公司可以为办公室提供一系列产品，例如电脑桌、办公桌、各种文具等。这种方法的优点在于能够通过专门为某一顾客群体服务而获得良好的声誉。缺点是，如果目标顾客突然减少消费量或者改变消费方式，将会给公司带来较大的冲击。

(5) 完全覆盖市场模式。它是指公司利用各种产品满足各种顾客群体的需求。虽然这种方法能够降低风险，但是一般只有大公司才有能力采用这种模式。

3. 产品定位

进行了市场细分和目标市场的选择之后，您可以通过与竞争者在产品、促销、成本、服务等方面的对比分析，了解自己的优势和劣势，从而确定自己的竞争优势，进行恰当的市场定位。市场定位的方法很多，且还在不断发展中，下面简单向您介绍七种常用的方法：

(1) 特色定位法：根据企业和产品的个性特色进行定位；

(2) 功效定位法：根据产品的功效特点进行定位；

(3) 质量定位法：根据产品的质量进行定位；

(4) 利益定位法：根据顾客获得的主要利益进行定位；

(5) 使用者定位法：根据使用者的差异进行定位；

(6) 竞争定位法：根据企业所处的竞争地位和竞争态势进行定位；

(7) 价格定位法：根据产品的价格进行定位。

市场定位的关键问题就是企业要设法在自己的产品上寻找出比竞争者更具有竞争优势的方面。您公司产品的竞争优势在哪里呢？

经过 $S \rightarrow T \rightarrow P$ 三个步骤以后，即 S —Segmentation（市场细分），

T—Targeting（目标市场选择），P—Positioning（产品定位），您明白了应该如何从市场细分中发现营销机会了吧！

9 牢记要点

从市场细分中寻觅营销机会的步骤为：

— 市场细分

— 选择目标市场

— 产品定位

一家来自欧洲的世界著名奶酪生产企业，计划大幅度增加在华投资。为了配合这一快速发展战略的实施，公司需要进一步明确其主要目标市场，从而准确进行产品定位。

公司的研究人员认为市场细分和产品定位是两项不可分割的工作，而该项市场研究的目标在于深入到消费者内心中去“理解消费者”，挖掘出消费者内在的心理需求，这构成了成功完成本项研究的核心工作。

本次市场细分的重点是确定哪类客户是当前的市场主要群体，还有哪些市场是非常有潜力或可能性的市场。而一般而言划分细分市场标准包括地理、人文、心理因素等。公司根据自身产品的特点确定研究的重点侧重于消费者心理的挖掘，以及使用习惯和消费利益的分析。

在调查过程中，公司将消费者分成四个组别，他们是：6～12 岁的孩子和他们的母亲组，13～19 岁的孩子组（女性 2/3），20～28 岁的未婚白领组（女性 2/3），29～45 岁有 1 个以上子女的母亲组。

根据研究结果，公司得出按照人文特点划分的奶酪主要市场（包括实际市场和潜在市场）主要存在于以下六个群体中：

◎ 1～6 岁的幼儿；

◎ 8～12 岁的小学生；

◎ 初高中生、大学生；

◎ 刚参加工作的年轻人，已婚但没有孩子的年轻夫妇；

◎ 幼儿的母亲；

◎ 小学生的母亲。

按购物、行为模式划分的目标市场包括下列四个：

◎ 1~16 岁群体：主要由幼儿、儿童、小学生、中学生组成；

◎ 18~25 岁群体：主要由大学生、刚参加工作的年轻人、刚结婚但没有孩子的年轻夫妇组成；

◎ 26~35 岁群体：主要由年幼孩子（1~6 岁）的母亲组成；

◎ 36~45 岁群体：主要由 8~12 岁孩子的母亲组成。

而按心理驱动因素划分的目标市场包含以下三个：

◎ 1~16 岁群体：欢乐、美味；

◎ 18~28 岁群体：现代、时尚；

◎ 30~45 岁群体：健康、活力。

经过整合，公司最终得到三个重要的目标市场，它们是：

． 实践练习

请您根据对市场的理解，回答以下问题：

1. 雀巢公司正在向一个生活节奏很快的城市推销咖啡，他们是用传统的广告宣传咖啡的味道、芳香和提神功效呢，还是选择其他因素作为宣传重点？

2. 圣元乳业有限公司是一家奶粉生产商，生产的奶粉品种有“婴幼儿奶粉”、“女士奶粉”、“男士奶粉”、“中老年奶粉”等。公司又根据不同地区的消费习惯，将市场划分为华中市场、华南市场和华北市场。您知道他们是采用了何种市场细分方式吗？

参考答案：

1. 采用心理细分法，按照功能定位。强调产品消除紧张情绪的功效，主要向白领阶层推销。2. 人文细分和地理细分。

技能点 7 如何确实产品进入高层的关键因素

主题词 整合营销·整合营销市场机会·进入市场关键因素

适用情景 当企业需要确定产品进入市场的关键因素，并处理

好与之的关系时，查看此技能。

7 技能描述

要想使产品成功占领市场，取得整合营销的胜利，仅仅依靠企业单方面的力量是不够的。有许多因素影响产品进入市场，它们分别是消费者、客户、投资者、竞争者、营销人员、媒介和政府。下面给您一些建议，看看在产品进入市场时，您应该考虑哪些方面的因素：

1. 消费者

整合营销是否成功的衡量标准只有一个，那就是看消费者是否接受公司的产品。因此，消费者是所有因素中最核心、最重要的一个因素。

传统的营销方法是把消费者视为“经济人”，即追求经济价值的主体。而对于整合营销，消费者被视为追求生活价值的主体。因此，在进行整合营销时，不仅要向消费者传达您的商品信息，更重要的是要告诉他们产品将带给他们所需要的价值和享受。

当然，与消费者维持良好的关系也是产品能够成功占领市场很重要的一个环节，而与消费者维持关系的最重要的一步就是解决消费者的不满。现提供以下解决方案，供您参考：

- （1）接受到消费者投诉，立即记录；
- （2）接受到投诉，立即报告当事人；
- （3）立刻解决投诉；
- （4）立即通知与投诉关联的部门，并监督其解决；
- （5）事先采取预防措施。

2. 客 户

客户市场是企业的重要销路，也是消费者市场状况的一个侧面反映。因此，您在处理好与消费者关系的同时，需要根据集团购买者需求与购买的特点，建立并维护客户关系。具体地，您可以采取以下方式：

- （1）经常走访客户，特别是大客户，及时了解他们的需求；
- （2）通过调查问卷的方式了解客户需求；
- （3）通过举办交流会和座谈会等方式与客户沟通。

3. 投资者

企业的投资者包括股东、金融机构、潜在的个人投资者和机关投资者等，他们为企业的生存和发展提供资金支持。很显然，无论是产品生产还是产品销售，都需要强大的资金后盾。因此，处理好与投资者的关系，也有助于整合营销的成功实施。您可以参考以下建议与投资者建立良好的伙伴关系：

- （1）及时地向投资者提供真实的企业重要信息；
- （2）提供对投资者决策有重大影响的信息；
- （3）注重投资者的利益，以“股东利益最大化”为原则。

4. 竞争者

毫无疑问，产品如何进入市场，产品所能占领的市场份额，都深受竞争对手的影响。竞争对手为了保住自己的市场份额，会采取很多策略，如“降价”等手段，来抵制您的产品的进入。这样，在产品进入某一市场时，您就需要做以下工作来了解竞争者的情况，应对可能出现的不利情形：

- （1）按照规模和影响的大小列出同行业竞争对手的名单。
- （2）摸清同行业中主要竞争企业的情况，主要包括下列内容：
 - ① 竞争企业名称及所属集团、地理位置；
 - ② 竞争企业年营业额及大致的市场占有率；
 - ③ 竞争企业的产品产量及种类；
 - ④ 竞争企业的市场营销策略；
 - ⑤ 竞争企业产品的市场范围。

(3) 确认主要竞争企业及其战略。一般来说，一个企业实现利润的水平与其作用的大小是相关联的，因此，您可以根据上述分析，找出高增长、高利润以及在本行业中起关键作用的主要竞争企业，并仔细研究它的战略和策略。

(4) 根据以上分析，找出战胜对手的方法，并列举可能遇到的竞争者的抵制方式，做好应对准备。

5. 营销人员

作为整合营销的主要执行人，营销人员的工作效果会对企业的产品销售产生直接影响。对于营销人员，您应该：

- (1) 设立能够实现、又具有挑战性的销售目标；
- (2) 利用企业文化对营销人员进行精神激励；
- (3) 奖励与工作绩效挂钩，实行多完成任务多得酬劳制度；
- (4) 检查奖励制度的公平性。

6. 媒介

企业的大部分信息是通过媒介，特别是大众媒介来传播的。作为企业的舆论监督者，媒介的独立报导对企业形象的影响极大。因此，如果整合营销能够得到大众媒介的支持，将达到事半功倍的效果。您可以考虑如下几点，与媒介搞好关系：

- (1) 将新闻人士看作公众的一部分，而不仅仅是传播工具；
- (2) 保持与媒介的经常接触，主动提供信息，获取他们的好感；
- (3) 了解新闻人士的职业偏好和职业特点，与他们交往时注意技巧和原则；

(4) 积极安排记者与企业高层领导见面。

7. 政 府

政府对于企业的作用在前文已经讲述了。在这里，要提醒您的是，产品进入某个市场之前，一定要弄清楚当地的法律法规，并与有关的政府部门及时沟通，建立良好关系，主动取得当地政府部门的支持，避免因违反法规而带来经济损失。

上面讲述了产品进入市场的关键因素，关于怎样处理与这些关键因素的关系，也给了您很多建议。您在进行整合营销操作时，可以参考这些忠告。

9 牢记要点

产品进入市场的关键因素主要包括：

_ 消费者

_ 客户

_ 投资者

_ 竞争者

_ 营销人员

_ 媒介

_ 政府

国内一家大型农场最近研制成功一种转基因食品，准备投放市场。在进入市场前，公司做了充分的准备：进行了消费者调查、竞争对手分析、客户培养、营销人员培训以及媒体宣传，可以说考虑到了产品进

入市场的诸多关键因素，万事俱备，只欠东风。但是，最终有一个环节出了问题，导致产品推迟上市。问题出现的原因是，政府最新出台了有关这种转基因食品的标准和法规，而此公司产品有一项标准不达标。

从上面的案例中可以看出，产品进入市场前，要全面考虑进入市场的关键因素，即消费者、客户、投资者、竞争者、营销人员、媒介和政府，避免出现由于对这些因素缺乏足够的了解而导致的经济损失和市场进入失败。

. 实践练习

请您根据自己的理解判断下列说法的正误，正确的请打“√”，错误的请打“×”：

1. 我们只要告诉消费者我们的产品是什么就足够了。 ()
2. 接到消费者投诉时，应立即处理。 ()
3. 只有生意需要时，才同客户联系。 ()
4. 如果销售情况不好，就不要向投资人汇报。 ()
5. 要想取得营销成功，首先要对竞争对手有一个全面的了解。 ()
6. 只要及时给营销人员发工资就算是对他们的激励了。 ()
7. 大众媒介是企业的敌人，不应主动向他们提供有关企业的信息，以免生出是非。 ()
8. 要同有关政府部门保持良好的关系。 ()

参考答案：

1.×; 2.√; 3.×; 4.×; 5.√; 6.×; 7.×; 8.√。

技能点 8 如何解决信息缺乏的难题

主 题 词 整合营销·整合营销市场机会·解决信息缺乏难题

适用情景 当企业缺乏营销机会分析所需要的信息时，查看此技能。

7 技能描述

企业在进行实际的信息收集活动时，往往无法及时收集到所有需要的信息。这里，向您介绍几种收集数据常用的方法，以克服信息不足给您造成的不便：

？ 向市场调研公司购买资料

近年来，随着我国咨询业的迅速发展，市场调研公司如雨后春笋般发展起来。因此，当所需的信息不容易获得时，您可以委托市场调研公司做专项调查。虽然通过这种途径可以获得理想的资料，但是这种调查的费用比较昂贵，也不能够保证调查结果绝对不被泄漏。

当然，您还可以向市场调研公司购买现成的数据，这种方法比较方便、省事。但是，这样的资料一般是通用信息，您可以购买，您的竞争对手也能够购买到。所以，使用这种数据只能作常规的分析，有一定的局限性。

？ 利用报刊和互联网收集资料

21 世纪是知识经济的时代，报刊业和互联网业的发展为企业提供了许多契机。

首先，通过报刊我们可以获取许多意想不到的资料。众所周知，著名商人李嘉诚是靠做塑胶花挖到创业的第一桶金的。但是，您知道李嘉诚最先是如何获取到有关塑胶生产的信息的吗？是通过一本塑胶方面的英文杂志！由此可见，时常留意一些与您的产品相关的杂志，或许会有新的发现。

其次，浏览一下网页您就可以发现，每天有大量的信息公布在互联网上。虽然这些信息都是公开的，您的竞争对手也会获得。但是，只要您有足够的洞察力，能够识别出对您有价值的信息，那么，您就多了一个成功的筹码。

？从保修卡、服务卡及会员卡中获取资料

如果您在销售产品时为了加强售后服务，要求顾客填写保修卡、服务卡或者会员卡的话，这些材料都可以作为您做出决策时的参考。通过这种方式，您可以获得详细的顾客资料，包括年龄、性别、联系方式、教育程度、个人偏好等。至于获得的资料的质和量，则依赖于卡片的设计水平了。因此，您可以跟卡片设计者进行沟通，告诉他您需要什么样的信息，以便他将其设计在卡片中。

？从交易记录中获取资料

公司与供应商、经销商等单位进行交易时都会有交易资料，例如合同、订单等。必要时，您也可以利用这些资料作为决策时的依据。通常面向供应商、经销商和客户的交易资料比较容易获得，但是面向消费者的交易资料不容易获得。但是，在服务性行业，从交易中获得详细的顾客资料还是很容易的。

总之，获取信息的渠道非常广泛，关键的问题在于，您是否有眼力从中窥测到“金矿”。

9 牢记要点

当您缺乏进行营销机会分析所需的信息时，可采取以下方式获得：

— 向市场调研公司购买资料

— 利用报刊和互联网收集资料

— 从保修卡、服务卡及会员卡中获取资料

— 从交易记录中获取资料

一位广告大师有一次要为某种护肤品撰写广告文案，但是由于当时时间很紧迫，不容许他去做市场调查。这时，这位广告大师想出了几种办法来解燃眉之急：首先，他向数据公司购买了一些有关的数据。然后，购买了几本非常著名的时尚杂志，从中获取了护肤品使用者的生活型态、消费特点等非常宝贵的资料。当然，这位广告大师也没有忘记利用网络，他从互联网上查到了许多消费者对不同品牌护肤品的评价，从中获取了消费者的偏好。这样，在很短的时间内，这位广告大师写出了具有很强的感染力和说服力的广告文案。

． 实践练习

请您做以下练习，看看您的习惯和知识是否有助于您克服信息缺乏的困难：

习 惯 是否存在

是否有每天看报纸的习惯 ☐ 是 ☐ 否

是否有经常看专业性期刊的习惯 ☐ 是 ☐ 否

（续表）

公司是否为顾客提供保修卡、服务卡或者会员卡 ☐ 是 ☐ 否

您了解至少一家调研公司的情况吗？ ☐ 是 ☐ 否

您经常查看交易记录吗？ ☐ 是 ☐ 否

参考答案：

如果您有三项或者三项以上选择了“是”，那么说明您克服信息缺乏困难的能力较强。如果您大多数的选择是“否”，那么您就有必要注意一下您对这些信息传播的感知能力了。

关于这方面的学习资料有很多，例如：?《财务分析与决策》，张金昌著，经济科学出版社，2002 年。?

《核心能力—现代企业持续竞争力的奥秘》，费明胜等著，华南理工大学出版社，2001 年。

第二章 制定整合营销战略

技能点 1 如何识别企业潜在的竞争优势

主 题 词 整合营销·整合营销战略·识别潜在竞争优势

适用情景 当企业需要识别自身潜在的竞争优势时，查看此技能。

7 技能描述

战略的制定不是随意而为的，它是企业在评价市场机会的基础上，深入分析企业潜在的竞争优势而制定的。每个企业，不管大小，都有自己独特的竞争优势，关键在于管理者是否能够发现并加以利用。下面列举几种企业可能存在的竞争优势，供您参考：

1. 成本优势

成本的高低对企业的发展有着相当重要的意义。其实很多企业存在成本优势，但是由于过去对成本的片面认识，这种优势没有能够被及时发现。过去人们的目光都集中于企业的生产成本，但对于整合营销来说，其意义在于从整体的角度来分析问题，这样诸如市场营销成本、服务成本、基础设施成本、质量检验成本、调整和测试成本等，都是您不得不考虑的方面。

具体地说，您可以将企业的生产、储运、销售等流程的所有环节一一列举出来，然后分项比较各种成本。比较的对象可以是主要竞争对手的成本，也可以是行业的平均成本。通过比较，就可以发现您的企业究竟在哪些方面存在成本优势，哪些环节的成本还可以降低。这样，在制定企业的发展战略时，您就知道该如何利用这些成本优势来创造价值了。

2. 文化优势

每个企业都有自己的价值观和经营理念，这种价值观和经营理念就是企业文化。企业文化本身没有什么好坏之分，但是当企业文化与环境、战略结合起来综合衡量时，就能够显示出它对于企业建立竞争优势的意义。

由于企业文化在风险、创新和奖励等方面表现出不同的特征，而这些因素又影响着企业战略的实施，因此企业文化的内容影响着企业战略实施的有效程度。战略和文化相匹配，文化就成为一种优势，相反，战略和文化不匹配，就会在实践中碰到问题。

比如，对于是喜好风险的企业文化来说，如果采取进攻性的和财务风险较大的战略，鼓励创新，会更有效果；而如果您的企业文化是风险规避型的，那么采取相同的战略，就会受到员工的抵制，您在战略实施的过程中就会遇到许多障碍。

3. 技术优势

技术也会形成企业的竞争优势，但不一定只有高技术才可以成为一种优势。技术的优势主要体现在以下几个方面：

（1）行业的核心技术。这种核心技术就是技术优势。比如，能够生产 **CPU**（中央处理器）的电脑生产商就拥有行业的技术优势。

（2）垄断技术。如果一种技术只被您的企业所掌握，那么它也会成为企业的技术优势。

（3）特色技术。如果一种技术既不能称之为核心技术，也不是被您所垄断，但是它非常有特点，能够生产出特色产品，那么这种技术也会成为企业的技术优势。

（4）拥有实力雄厚的研究与开发部门也是企业拥有潜在技术优势的表现。

4. 服务优势

服务优势是最不容易被竞争对手模仿的一种优势。服务态度、服务质量、服务的完善程度，其中任何一项都可以形成服务方面的竞争优势。例如，超市和百货商店及医院等服务行业，都可以靠具有亲和力的服务态度创造自身的优势；而像生产精密仪器的高科技行业，高质量的指导性服务能够为公司赢得竞争优势。海尔空调就是靠完善的售后服务赢得消费者的青睐的。

您公司的服务优势体现在哪些方面？如果还没有体现出来，就该考虑您的企业是否有建立服务优势的潜力，以及如何建立的问题。

5. 人员优势

人员的优势主要体现在以下几点：

（1）学历结构。如果您公司的高学历员工比较多，那么这就是一种潜在的人力资源优势。您可以通过员工培训等方法，开发员工的潜力，建立一支高素质的员工队伍。

（2）年龄结构。如果在您的公司中年轻人所占比重比较大，那就更有建立人员优势的潜力。

（3）劳动生产率。如果您公司的人均产值、人均效益高于同行业平均水平，或者高于主要的竞争对手，那么您就拥有极强的人员优势。

9 牢记要点

企业潜在的竞争优势可以体现在以下几个方面：

— 成本优势

— 文化优势

— 技术优势

— 服务优势

— 人员优势

王小姐自己拥有一家小型超市，最近由于附近新开了几家大型的超市，导致小超市生意冷清。王小姐很苦恼，因为无论是从规模上，还是产品种类上，小超市都无法跟大超市相媲美。于是，王小姐就去请教一位学管理的朋友，希望得到一些建议。她的朋友了解了情况后，给了她以下几点建议：

首先，小超市可以重点经营大超市所缺乏的产品。

其次，从员工来源上，小超市不必跟大超市相抗衡，完全可以雇用一些下岗女工，以降低工资成本。

第三，小超市可以通过简单的员工培训开发服务优势，在员工服务态度和服务质量上狠下功夫，以优质服务赢得顾客。

第四，在公司内部倡导积极向上、团结和谐的文化，增强这个小团队的凝聚力。

王小姐采纳了这位朋友的建议，在公司内部搞了一场轰轰烈烈的改革。果然，几个月后，小超市的面貌焕然一新了，员工们以良好的服务态度和详细的介绍以及周到的人文关怀赢得了很多回头客。

从王小姐的成功案例中可以看出，任何一个公司，包括小的公司，都有自己的竞争优势，关键在于分析、挖掘出潜在的竞争优势。

· 实践练习

请您分析在以下各种情况中，企业最有可能建立何种优势：

1. 位于水果产量丰富地区的罐头厂。@
2. 药品生产商独自掌握着一种药品配方。@
3. 电脑销售商拥有一支强大的售后服务队伍。@
4. 公司有 80% 以上的员工来自全国著名的高校。@

参考答案：

1. 成本优势；2. 技术优势；3. 服务优势；4. 人员优势。

技能点 2 如何制定企业的总体战略

主 题 词 整合营销·整合营销战略·企业总体战略制定

适用情景 当企业制定总体战略时，查看此技能。

7 技能描述

整合营销中的“整合”首先是体现在战略的整合上，其主要表现为企业总体战略、整合营销战略和整合营销传播战略的相互一致。企业的总体战略是其他战略的基础，其内容与特定的环境、企业特定的潜在优势和您的战略意图有关。下面几种公司战略是在国际上非常盛行的，供您参考：

1. 增长战略（Growth strategy）

增长战略是提高公司层次的战略，比如提高销售额、抢占更多的市场份额等都是增长战略的表现形式。您可以通过以下三种方式来实施增长战略：

（1）直接扩张；

（2）吞并其他同类企业；

（3）实行多元化经营。

扩张都伴随着风险。一般在下列情况下，您采取扩张战略，成功的机率会大一些：

（1）企业进行生产、销售的国家或地区的经济处于增长时期；

- (2) 公司高层有进行扩张的意图；
- (3) 顾客对公司产品的需求非常旺盛，出现供不应求的情况；
- (4) 企业文化支持发展、接受风险；
- (5) 出现难得的市场机会；
- (6) 有资金支持或企业承受风险的能力较强。

在时机成熟的情况下，您适时采取增长战略能够使公司迅速发展壮大。但是，您需要时刻防范由于扩张而带来的风险，使公司在稳定中求发展。

2. 保持战略 (Maintain strategy)

保持战略的主要特点是企业很少采取大手笔的行动，很少发生重大变化。一般通过以下三种方式实现保持战略：

- (1) 保持产品种类不变；
- (2) 维持特有的细分市场；
- (3) 抵制竞争者的进入。

企业在什么时候适合采取保持战略呢？那就是：

- (1) 企业的环境看上去将保持稳定时；
- (2) 企业的效益在较长一段时间内令人满意时；
- (3) 公司高层乐意维持现状时；
- (4) 企业文化厌恶风险时；

(5) 公司有独特的细分市场，还没有遇到强有力的竞争对手时。

保持战略要求公司重视营销、技术和人事等几个方面的因素。这是因为，这种战略需要企业通过强有力的营销活动来与竞争对手抗衡，保持现有的市场份额；通过技术部门对质量的严格把关来避免出现重大的质量缺陷，损害公司现有的形象；通过持久的人事激励来稳定员工队伍。

3. 收缩战略 (Retrenchment strategy)

有的时候公司会面临着这样的不利处境：

(1) 公司进行生产 / 销售的国家或地区经济处于衰退状态；

(2) 市场上出现咄咄逼人的国外竞争者；

(3) 公司出现内部失调；

(4) 公司面临被合并或兼并的危险；

(5) 产品销售已经不能使公司盈利；

(6) 公司需要大量现金投入到盈利的行业中。

当出现上述情况时，您就可以采取收缩战略来避免危机进一步恶化。实现收缩战略方式主要有：

(1) 清理和变卖某些阻碍公司发展的业务；

(2) 减少经营规模；

(3) 合并与兼并。

4. 创新战略 (Innovation strategy)

企业在什么时候采取创新战略呢？那就是：

(1) 企业通过市场机会分析弄清楚了顾客的潜在需求和欲望，并预测出欲望和需求的新趋势时；

(2) 当公司的文化鼓励创新时；

(3) 当公司的研究与开发部门实力雄厚，有创新能力和技术优势时；

(4) 当公司的员工表现出勇于创新的精神，采取创新战略可能会获得意想不到的成功时。

创新战略的途径通常是：发现新的市场需求→研发部门进行创新设计→生产市场急需的产品→获得较高市场份额→大量增加公司利润。

5. 组合战略 (Combination strategy)

为了降低风险，公司的一种业务实行增长战略的同时，另一种业务可能正在实行收缩战略，别的业务可能正在实行维持或创新战略。这种情况在多元化经营的企业中经常出现。如世界第一大会计师事务所普华永道在扩张会计、审计和税务业务的同时，将大部分咨询业务出售给了 IBM 公司。

实行组合战略，一方面能够分散风险，另一方面，也是公司集中力量打造某一方面的竞争优势的表现。要知道，在专业分工越来越细的今天，一个公司不可能在每个方面都成为专家。

不同的战略意图，不同的环境和不同的潜在优势决定了企业在进行具体实施时会选择不同的战略。在分析了环境和潜在竞争优势之后，您知道该如何制定您所在企业的总体战略了吧？

9 牢记要点

您可以采取以下几种战略作为企业的总体战略：

— 增长战略

— 保持战略

— 收缩战略

— 创新战略

— 组合战略

风联公司是一家电器生产公司，主要以生产电视、空调为主。专家预测，下一年的夏天会遇到有史以来少见的热浪。这对于空调的销售是一个绝好的机会。而同时，国内彩电市场出现供大于求的状况。于是，风联公司的管理层当机立断，决定大幅度减少彩电的生产而将资金集中用于空调的生产。这种既收缩又扩张的战略在下一年的夏天为公司赢得了丰厚的利润。

· 实践练习

请您根据以下情景，选择合适的公司战略，以检查您对知识的应用能力，增强实战经验：

1. X 公司是我国的一家手机生产商。近年来，我国经济发展迅速，手机市场异常火爆，人们对新款式的需求也不断增加。而 X 公司的管理层此时也有扩张的意图，公司的企业文化是开放性的，鼓励创新和冒险。您认为在此种情况下，为公司制定哪种战略最合适？

2. Y 公司是一家大型乳品公司，主要产品有奶粉和鲜奶。最近，市场发生了一些变化，由于更多的人喜欢消费鲜奶，导致奶粉的市场萎缩，竞争越来越激烈，而鲜奶市场呈现需求旺盛的势头。在这种情况下，此公司的战略应该发生何种转变

3. Z 公司所处的环境比较稳定，企业经营的收益也比较稳定，管理层比较满足于现在的状况。在这种情况下，此公司的战略应该如何制定？

参考答案：

1. 增长战略 / 创新战略。
2. 组合战略。对奶粉业务实行收缩战略，而对鲜奶业务实行增长战略。
3. 保持战略。

关于这方面的学习资料很多，例如：《竞争优势》，迈克尔·波特著，华夏出版社，2002年。《技术创新与竞争力研究》，成其谦著，中国科学技术出版社，2002年。

技能点 3 如何选择企业的营销战略

主题词 整合营销·整合营销战略·营销战略选择

适用情景 当企业选择、制定自身的营销战略时，查看此技能。

7 技能描述

世界著名的管理大师迈克尔·波特提出了三种基本的竞争战略，它们能够使您赢得竞争优势。以下分别介绍这三种战略在营销活动中的应用：

1. 总成本领先战略 (Overall Cost Leadership)

(1) 在什么情况下采用这种战略。当公司产品的市场份额比较高，或者能够得到稳定的原材料供应，或者公司具有其他方面的优势，如公司有较强的分散成本能力时，均可以采用总成本领先战略。

(2) 对您的建议。这种战略主要强调价格的作用。为了实现低价格，您通常需要做以下努力：

首先，降低总成本。规模生产通常可以降低总成本，在一些规模经济显著的行业尤其如此，如汽车生产。因此，您可以通过扩大生产规模来降低企业的生产成本。另外，您还需要控制研发、销售和服务等方面的费用，最大限度降低总成本。

其次，低价策略。这就要求您对价格进行研究，看看价格处于何种价位是可以被消费者接受的。然后，围绕价格折扣和低价促销来进行销售促进活动。

2. 标新立异战略 (Differentiation)

(1) 在什么情况下采取这种战略。当公司在某一方面拥有独特的竞争优势或企业特色时，采取这种战略会收到良好的回报。

(2) 对您的建议。可以通过不同的定位来实施标新立异战略：

① 产品定位。可以通过类别定位、特色定位、产地定位、竞争定位、利益定位等方法进行产品定位。顾名思义，类别定位就是根据产品的类型、形式、品牌进行定位。例如，“吉隆”冰红茶把自己定位成茶饮料。特色定位主要是突出产品的某项特征，如“索芙特”香皂的定位不是杀菌而是减肥。把品牌与产地联系起来，就是产地定位。如“北京烤鸭”就是产地定位。竞争定位是将自己的品牌与竞争对手的品牌联系起来，当竞争对手的知名度非常高时，利用这种方法借船下海，从而建立自己的品牌形象。利益定位是把产品与顾客的需求直接联系起来传达产品特殊功能。采用这种方法需要对消费者的利益进行充分的研究，然后将利益与产品联系起来进行营销操作。

② 价格定位。价格定位是根据产品的价值和价格的关系来进行定位的方法。在顾客的心目中，价格和使用价值是相互对应的。因此，在采用这种方法时，您需要根据顾客对产品性能的期望水平确定价格，并向消费者宣传价格水平和相应的使用价值。

③ 分销定位。分销定位主要分为分销商定位、分销地点定位和分销服务水平定位。产品通过什么样的分销商进行分销，可以确立产品在消费者心中的地位。因此，您最好选择声誉较好的分销商来销售产品。至于分销点的选择，以便利性为原则就可以了。服务水平至关重要，分销服务水平强调了在服务的某一个方面或者综合起来具有哪些优势，关键在于，实际服务水平要满足甚至超过顾客原来的期望。

④ 营销传播定位。营销传播定位有名人定位和个性定位等。其中最常见的就是名人定位：把一个品牌与一个名人联系在一起。例如，“飘柔”选择“张德培”这个体育明星为产品做宣传。由于名人时常会卷入绯闻里，所以“名人定位”也存在一定的风险。

3. 目标集聚战略（Focus）

(1) 什么时候采用这种战略。当产品只适合某一特定的顾客群或者某一市场时，或者当公司为某一狭窄的消费对象服务的效率更高、效果更好时，采用这种战略比较合适。

(2) 对您的建议。您可以调整公司的经营活动，以一种竞争对手不易模仿的方式专门服务于一个狭小的细分市场，通过提高对特定目标市场的服务来建立自己的竞争优势。

采用此战略的关键问题在于如何进行准确的市场细分、目标市场选择和定位。由于目标市场的狭窄性，所以进行选择的风险也比较大。因此，您在选择细分市场时要慎重。

总之，营销战略的制定有许多技巧。您需要考虑自身的优势，然后与三种战略相联系，看看采取何种战略更容易形成企业自身的竞争优势。总成本领先战略、标新立异战略、目标集聚战略，您只要灵活实施了其中的一种，就能成功地实施营销战略。

9 牢记要点

您可以选择下述战略中的一种作为营销战略：

— 总成本领先战略

— 标新立异战略

— 目标集聚战略

Martin-Brower 是美国第三大食品分销公司。最近，公司对其客户进行了削减，只剩下 8 家主要的快餐连锁店。公司的整个战略基于满足这些客户的特殊需要，只保留这些客户所需要的狭窄的产品系列，将订单的接收过程与这些客户的购买周期衔接，并按照客户的地理位置设置自己的仓库，严格控制交易记录并使之计算机化。结果，在这个特殊的细分市场中，公司取得了低成本的优势，得到了迅速的发展，利润率也大幅度上升了。

Martin-Brower 公司在采用目标集聚战略的同时，也在细分市场取得了成本的优势。

· 实践练习

请您做下面的连线题，检查您对本节技能的掌握程度：

1. 目标集聚战略 A. 通过严格控制成本、实施低价策略来降低总成本，赢得总成本竞争优势。

2. 总成本领先战略 B. 通过产品定位、价格定位、分销定位和营销传播定位，建立独特的形象。

3. 标新立异战略 C. 服务于一个狭小的细分市场，通过向一部分顾客提供高效的服务来战胜那些向所有人提供所有服务的公司，建立自己的竞争优势。

参考答案：1—C；2—A；3—B。

关于这方面的学习资源有很多，例如：?《不战而胜——营销战略与竞争优势》，高建华著，企业管理出版社，2001年。?《广告与销售战略》，〔美〕Gerard Tellis 著，云南大学出版社，2001年。

技能点 4 如何制定企业的整合营销传播战略

主 题 词 整合营销·整合营销战略·整合营销传播战略

适用情景 当企业制定整合营销传播战略时，查看此技能。

7 技能描述

整合营销传播是整合营销中非常重要的一部分，因此，制定有效的整合营销传播战略对整合营销的实施至关重要。下面将向您介绍如何制定整合营销传播战略：

1. 确定制定战略所需的要素

制定成功的整合营销传播战略需要具备以下几个要素：

(1) 充分考虑有关人员的意愿。在制定整合营销传播战略之前，您可以这样问自己：“这个战略是为谁而制定的？顾客的意愿是什么？股东的意愿是什么？”这些相关人员的意图是您制定整合营销传播战略的出发点。

(2) 广泛积累资料。接下来您要做的就是通过对这些相关人员主要是顾客的资料统计，如人口资料统计、心理资料统计等，积累对制定战略有用的基础资料。

(3) 成立整合营销传播战略制定小组。由于整合营销传播战略的制定要考虑到资料等很多方面的因素，不是一蹴而就的，因此，有必要成立一个战略开发小组来进行战略的有效开发。而且，您需要有效地管理、控制小组的活动，还要对所有人的想法和意愿进行整合，以保证该战略的全面性和可操作性。

(4) 获得全公司的支持。整合营销传播战略制定小组要想顺利进行工作，必须要获得公司高层、企业各个部门的大力支持和相关部门人力、物力的支援。整合营销传播战略的制定是从全局来考虑的，不仅仅关系到营销部门，因此，离开了全公司的支持，制定小组的活动寸步难行。

(5) 为小组成员提供培训。整合营销是一种新型的营销方法，正处于快速发展的阶段。因此，想要开发符合企业自身情况、外部环境的传播战略，就要让小组成员不断学习新的理论和方法，提高小组成员的整体素质。企业可以通过举办学术报告会、特殊培训、参加大学举办的学术讨论会等方式为小组成员提供广泛的学习机会。

2. 设立整合营销传播目标

整合营销传播的目标与其他营销方法目标的不同之处在于它是一个经过整合的目标。一些诸如“推销目标”、“广告目标”等个别战略目标，都不是整合传播所要达到的“总的目标”。因此，在设立整合营销传播目标时，您需要将各个单独的战略目标进行整合，统一协调，以“综合目标”作为整合营销传播实施的目标。

3. 整合战略

以前，营销战略的各个组成部分都是独立的，如广告战略、销售战略、公共关系战略等。而整合营销传播战略是一个整体的计划，各个子战略之间是相互联系、相互一致的。所以，您需要根据企业综合目标的要求，先设立营销传播整体的战略结构，然后再根据这个整体的战略结构，进行个别战略的制定。

4. 确定重点战术

战略是由战术逐步实施完成的，没有战术的战略是纸上谈兵。因此，您需要根据实际情况确定一个中心战术作为整合营销传播战略实施的核心，这个中心战术也就是重点战术。它可以是电视广告，也可以是杂志广告、公共关系等。确定重点战术的关键在于，这个战术一定要对战略目标的完成起关键作用，有代表性，能够重点突出整合目标和战略，而且最好是简单明了的。

总之，制定整合营销传播战略的关键在于“整合”——目标的整合和战略的整合。当然关键要素和重点战术也是不可缺少的。

9 牢记要点

制定整合营销传播战略的步骤如下：

- _ 确定制定战略所需的要素
- _ 设立整合营销传播目标
- _ 整合战略
- _ 确定重点战术

甲集团是我国首家推行整合营销传播的公司。为了使集团能够顺利推行整合营销传播，公司副总裁曲先生认为制定一个切实可行的整合营销传播战略非常重要。因此，他带领公司一班人马开始了努力。首先，他们进行了广泛的资料搜集和积累，这其中既包括对市场信息的收集，也包括理论资料的积累。在资料分析和充分考虑了相关人员的意愿的基础上，确定了整合营销传播的目标是：利用整合营销传播打造世纪品牌。接着，集团上下开展了一系列的战略整合，公司召开了营销各相关部门主管会议，将广告战略、销售

战略、公共关系战略等协调，以同一主题为目标，那就是：传播集团品牌含义，经营品牌关系。公司将营销相关部门的战略进行整合，确定了一套整合营销传播战略，并认为传播的重点战术是：利用售前咨询和售后服务与消费者进行互动沟通。

通过以上努力，该集团成功制定了自己的整合营销传播战略，将集团的发展推向了一个新的高度。

. 实践练习

在以下整合营销传播战略的制定过程中，请您判断哪些行为 / 观念是正确的，哪些是错误的，请用“√”或“×”表示：

1. 制定整合营销传播战略时不必考虑公司其他部门的意见和消费者的意见。 ()
2. 企业内部需要成立一个战略开发小组来进行整合营销传播战略的开发。 ()
3. 整合营销传播的目标是一个经过整合了的“综合目标”。 ()
4. 整合营销传播战略就是各个不同的传播战略，如广告战略、促销战略等简单组合而成的。 ()
5. 重点战术一定要有代表性。 ()
6. 只有非常高深、复杂的战术才能成为重点战术。 ()

参考答案：

1.×;2.√;3.√;4.×;5.√;6.×。

关于这方面的学习资源有很多，例如？《广告与促销—整合营销传播展望》，乔治·E·贝尔齐、迈克尔·A·贝尔齐著，东北财经大学出版社，2003 年。？《整合营销传播》，舒尔茨、田纳本、劳特朋著，内蒙古人民出版社，1998 年。

技能点 5 如何使企业三个层次的战略相协调

主 题 词 整合营销·整合营销战略·协调三层次战略

适用情景 当企业想使企业总体战略、营销战略和营销传播战略

协调一致时，查看此技能。

7 技能描述

整合营销的目的在于满足顾客需求的同时，实现企业利润的最大化。那么，如何才能形成顾客和企业的双赢模式呢？这就需把企业总体战略、企业营销战略和营销传播战略协调起来，通过整合营销把顾客的需求和利益转化为企业的目标和利益。您可以通过以下三点实现此目标：

？ 协调总体战略和营销战略

虽然企业的总体战略决策是最高的决策行为，但是它的实施不是在真空中进行的，必须以部门的战略实施为基础。因此，总体战略和营销战略之间是相互依赖、相互匹配的关系。这就要求您在制定整合营销战略时，既要关注消费者的需求，又要同企业总体战略目标相一致，根据总体战略制定相应的营销战略，例如：

当企业的战略是增长战略时，整合营销的目标是提高市场占有率和扩大销售额。为了与企业总体战略相配合，您就需要进行分析，看看三种营销战略中哪种是实现目标的最佳战略。

当企业的战略是维持战略时，整合营销的目标是维持现有的市场份额和销售额，防止新的竞争对手来分享“市场的蛋糕”。为了实现这个目标，您也可以对三种营销战略进行比较，选择一种或多种战略的组合来抵御竞争对手，维持自己的市场份额。

当然，营销战略并不一定要完全服从于企业的总体战略，如果您在实施营销战略的过程中发现企业的总体战略有不合适的地方，可以向公司高层反映，以重新制定与市场需求和企业利益相一致的公司战略。

？协调营销战略和营销传播战略

如何协调营销战略和营销传播战略呢？一种非常有效的方法就是：定位。在本章的前一部分，已经向您介绍了定位的种类：分类定位、价格定位、利益定位、竞争定位、特色定位等。下面将通过举例来向您介绍，如何通过定位来协调营销战略和营销传播战略。

如果企业的营销战略是标新立异战略，您就可以利用前文介绍的方法对顾客、竞争者及产品进行分析，看看采用哪种定位能够突出标新立异。比如，您认为在实施标新立异战略时，采用特色定位比较合适，那么在进行营销传播时，您就需要识别消费者所关注产品的重要特征（即区别于竞争产品的重要特征），然后把这种特征与有关的品牌联系起来，向消费者传播这种品牌。这样，通过定位就把营销战略（标新立异）和营销传播战略（如何与顾客沟通）联系了起来。

？以消费者的需求为标准

不管是公司的总体战略、营销战略还是营销传播战略都必须以消费者的需求和欲望为基础。以消费者的需求为衡量标准，这是协调三个层次战略的一种最为有效的方法。

企业总体战略考虑的是消费者的需求；营销战略考虑的是如何比竞争对手更好地满足顾客的需求；而营销传播战略考虑的是如何将公司能够满足顾客需求的产品特征传达给顾客。您看，只要弄清楚了顾客的需求，三个层次的战略就自然而然地联系在一起，实现一个在战略意义上相同的目标：满足目标顾客的需求。

总而言之，整合营销的意义就在于：整合企业内部三个层次的战略，

使三者保持一致。而实现这个方法就是：协调整体战略和营销战略，协调营销战略和营销传播战略，以消费者的需求为标准。

9 牢记要点

通过以下方式您可以使三个层次的战略相协调：

— 协调整体战略和营销战略

— 协调营销战略和营销传播战略

— 以消费者的需求为标准

W 公司主要生产儿童食品，公司高层通过市场调查、分析后确定了公司的战略为：增长战略。

为了实现扩张的战略目标，公司要求营销部门在一年内销售额提高 30%。营销部门为此做了以下工作：

分析产品的特点；

比较三种战略，看看哪种最能实现增长的目标；

选择战略。

最终，营销部门发现成本领先战略最能帮助公司实现增长的战略。然后他们对消费者、竞争者和产品进行了分析，认为在进行成本领先时，价格定位比较合适。他们做了消费者问卷调查，发现孩子的家长能够接受的价位是 10~15 元 / 袋，属于行业中的低价位。因此，在做营销传播时，营销部门的宣传核心是：物美价廉。

通过这种方式，营销部门提前完成了销售任务。

． 实践练习

下面三个圆圈分别代表公司战略、营销战略、营销传播战略。请您选择最能表示三者关系的一个图形，并说明这样选择的原因：

参考答案：A

因为公司战略、营销战略、营销传播战略的关系是：公司战略是最高层的战略，它设定了公司的目标；营销战略和其他战略组成了公司战略；而营销传播战略又是营销战略的一部分。它们之间的关系是包含的，不是分离的。它们又要相互协调，都指向同一个目标，交汇于一点，即满足顾客需求，实现公司目标。

技能点 6 如何利用营销战略提升品牌价值

主 题 词 整合营销·整合营销战略·提升品牌价值

适用情景 当企业想利用整合营销战略提升品牌价值时，查看此

技能。

7 技能描述

在当今整合营销的时代，谁是竞争的优胜者，不是看销售额、名气，而是看谁拥有强势品牌，因此，知名品牌在很大程度上体现了公司的价值。那么，如何利用营销战略提升品牌价值呢？下面有几种策略供您参考：

1. 培养经营关系

目前普遍存在的一种现象是：很多公司只注重商品交易，不注重周边关系的培养。在一项调查中发现，只有三分之一的企业运用关系来建立自己的品牌。企业只注重商品交易，只能获得短期内的高收益，而致力于培养、经营品牌的企业才能获得长足的发展。培养品牌关系其实并不难，只要您：

- (1) 与顾客合作，分摊风险；
- (2) 帮助顾客解决难题，而不是卖完了产品就不管不问；
- (3) 必要时送货上门；
- (4) 给顾客提供相关的技术指导；
- (5) 提供其他的附加服务。

只要长期实施这些措施，您的顾客就会与您建立稳定、持久的关系。

2. 维系现有顾客

目前我国企业中普遍存在这样一种观点：新的顾客会带来新市场和新利润，因此，他们会花很大的力气去开拓新市场、开发新的顾客。但实际上，公司品牌的传播和销售的增长在很大程度上是通过维系现有的顾客来实现的。这是因为，顾客一旦接受了您的产品和品牌，他们在下次购买时还会倾向于您的产品和品牌。而且更为重要的是，他们会通过口头传播等方式，为您介绍新的顾客。如果您能够维系好与现有顾客的关系，您的业务就会像滚雪球一样，越做越大。您可以通过收集、整理现有顾客的资料，来关注现有顾客需求的变化和出现的新趋势，从而不断调整策略，来维系与他们的良好关系，通过品牌渗透建立起品牌知名度，从而达到品牌提升的目的。

3. 跨职能进行企划与监督

在企业实际的运作中，整合是指专家意见的结合和企业信息的互通。因此，要想使整合营销战略实施成功，公司内部各部门之间，尤其是营销部门、业务部门和服务部门之间，有必要进行频繁的和迅速的信息传递，互相交换意见，建立共同的顾客信息网络，这样才能确保品牌传播的一致性。而信息的互通，通常是通过跨职能的企划与监督活动来实现的。这种跨职能的企划和监督活动，为企业提供了一个内部交流的平台，能够消除部门间各自为政或互不往来的弊病。

4. 与整合营销代理商合作

整合营销与传统营销方法的不同之处还在于营销代理商选择的差异。您最好选择与整合营销代理商合作，而非与提供全面服务的传统营销代理商合作。二者的不同之处在于：整合营销代理商不仅负责执行一般例行的事宜，他还与其他专业服务代理商保持联系，以便在有需要时，能够得到专业的协助。同时，他还会监督这些专业服务代理商的工作，以确定这些策略的一致性。

5. 与顾客建立互动关系

整合的意义还在于不仅仅利用大众媒体进行营销传播，同时利用多种媒体进行互动传播，不但可以得到更多的市场反馈信息，也可以接触到其他更多的顾客。这样，您与顾客对话的机会越多，将顾客整合融入公司的企划及运作之中的机会就越多。也就是说，整合营销要求您多听少讲。

6. 承担社会责任

承担社会责任能够使公司在公众心目中树立一个良好的形象，从而得到社会的认可。因此，建议您的公司多参与社会公益活动，同时，将您所做的每一件公益事业整合成一个单一的计划，并且将这个计划与企业的任务紧密结合，那么这个负有特定任务的计划会有助于公司树立一个鲜明的形象。如果公司不去整合做过的公益事业，那么不管您在这方面做了多少，都只会给公众留下片面和混乱的印象。

以上为您介绍利用营销战略提升品牌价值的几种策略：培养、经营关系、维系现有顾客、进行跨职能的企划与监督、与整合营销代理商合作、与顾客建立有意义的互动关系、承担社会责任。它们会使您的营销战略更好地体现品牌价值、创造品牌价值！

9 牢记要点

利用营销战略提升品牌价值的策略有：

— 培养、经营关系

— 维系现有顾客

— 跨职能进行企划与监督

— 与整合营销代理商合作

— 与顾客建立有意义的互动关系

— 承担社会责任

· 实践练习

请您做下面的实践练习题：

对以下提升品牌价值的整合营销的策略，看看在您的企业中，采用了哪些策略，还需采用哪些策略来帮助您突出品牌价值：

体现品牌价值的策略 培养、经营与顾客的关系 是□ 否□

通过维系现有顾客扩大品牌知名度 是□ 否□

跨职能进行企划与监督 是□ 否□

选择与整合营销代理商合作 是□ 否□

与顾客建立互动关系，多倾听顾客的声音 是□ 否□

积极参与社会公益活动，并善于整合这些活动，把它们纳入到企业的整体战略中 是□ 否□

技能点 7 如何制定以顾客满意为导向的营销战略

主题词 整合营销·整合营销战略·顾客满意

适用情景 当企业力求营销战略达到预期的顾客满意度，最大限度地赢得新顾客、维系老顾客时，查看此技能。

7 技能描述

要想使品牌有极高的知名度，让顾客对您的产品产生品牌忠诚，首先要让顾客满意。因此，营销战略的制定有一个导向，那就是顾客满意度。下面为您介绍几种使顾客满意的小策略：

1. 让渡顾客价值

让渡顾客价值就是生产价值和转让价值。那么如何生产价值和转让价值呢？下面给您介绍一种与价值链相关（波特提出）的方法，使用这种方法的步骤如下：

（1）将公司创造价值的活动分解为九项：购进原料、加工产品、将产品运出公司、营销与销售、售后服务、采购、技术发展、人力资源管理和基础设施情况。

（2）检查每项活动的成本和经营情况，看看有没有可以改进的地方。

（3）估计竞争者做这些活动的成本，将其当作公司要超越的目标。

（4）用整体的眼光分析这些活动，看看它们之间有什么联系，如何利用这些联系来综合考虑，降低总成本。

2. 降低顾客成本

建立顾客导向的企业需要降低顾客成本。顾客成本是指顾客在交易中的费用和付出，它表现为顾客在购买过程中自身的金钱、时间、精力和其他方面的损耗。

您是否已经意识到培养忠诚顾客是顾客满意经营的关键，而在具体实践时却往往不得要领？以下例子可见一斑：当我们在餐厅受到不好的服务而投诉时，餐厅通常是以餐费折价甚至免费的方式给予经济补偿，期望以此获得顾客忠诚。但这只能平息顾客一时怨气，却无法得到顾客忠诚，因为顾客真正想要的是精美食物和良好的服务。因此，使顾客满意、培养忠诚型顾客的最有效方法是将顾客成本降为零。

要想降低顾客的成本，您需要做的关键几步是：

- (1) 评估顾客的关键需求；
- (2) 改变企业的作业流程，设法消除交易过程中导致产生顾客成本的最重要因素；
- (3) 提高服务的效率和范围；
- (4) 尽量想顾客所想、急顾客所急。

3. 关系营销

与主要客户建立起“一对一”关系或对话的任何营销战略，基本都可以称为关系营销。它既能像目前有集中的“后台”数据库的网站一样复杂；又能像直邮推广、使用特惠打折或优惠券优惠顾客活动、或用促销品吸引回头客等形式那样简单。

开发关系营销有以下几种工具：

- (1) 以奖励回头客为目标的顾客优惠活动；
- (2) 建立购物折扣、客户交流和特别服务的顾客俱乐部；
- (3) 能以电子邮件回应客户的网上数据库系统；
- (4) 发送商品目录或额外服务的直邮资料；
- (5) 培养忠诚客户的相关杂志。

然而，当您意识到以上这些工具需要进行整合时，全面的关系营销会变得越来越复杂。这里的关键问题是您需要的是长期作业的结果，一次性或孤立的活动无法获得长期的客户忠诚和坦诚的对话关系。从任何单一的提高顾客忠诚度的营销活动中获得的信息，都必须集中到数据库里贮存起来，以保证对公司长期有用。

与有价值的客户建立有价值的关系是一个长期战略，这是关于关系营销的最重要一点。

综上所述，有三个小策略可以帮助您将营销战略建立在顾客满意的基础之上，那就是：让渡顾客价值，降低顾客成本和进行关系营销。

9 牢记要点

使营销战略建立在顾客满意导向之上的策略有：

— 让渡顾客价值

— 降低顾客成本

— 关系营销

贝利控制公司是美国一家大型工厂生产控制系统的生产商，总部在俄亥俄州，公司每年的销售额达 3 亿美元。公司把某些供应商看成是自己企业的一个组成部门，最近又把两家供应商直接导入他的存货管理系统。每个星期，贝利公司通过电信网络给以加拿大蒙特利尔为基地的未来电子公司预测之后 6 个月材料的需要量，以便为未来电子公司增加存货。当存货低于警戒水平时，贝利公司的员工通过激光扫描仪通知未来电子公司，立即为该公司发货。对于供应商来说，这样虽然增加了存货成本，但是让渡了顾客价值，减少了顾客的成本，得到了大批量的订单，从而抵消了额外的费用。同时，为营销战略注入了顾客满意的导向。

第三章 制定整合营销策略

技能点 1 如何设计产品组合

主 题 词 整合营销·整合营销策略·设计产品组合

适用情景 当企业设计与消费者需求相一致的产品组合时，查看此技能。

7 技能描述

产品是市场营销中最重要的因素。价格、渠道、促销等要素都是围绕产品要素展开的。最终满足顾客需要的，也是产品本身。从整合营销的角度去分析，产品只有能够满足顾客的需要，其分销、促销才有意义。因此，设计与顾客需求相一致的产品组合至关重要。下面为您介绍几种设计产品组合的方法：

1. 如何确定产品组合的宽度

产品的宽度是指公司具有多少不同的产品系列。比如，宝洁公司生产的化妆品、牙膏、尿布，都是属于不同的产品类别。确定产品组合宽度最常用的方法就是波士顿咨询集团法（BCG）：

（1）核算企业各种产品的销售增长率和市场占有率。基本计算公式为：

本企业某种产品绝对市场占有率=该产品本企业销售量/该产品的市场销售总量。本企业某种产品相对市场占有率=该产品本企业市场占有率/该产品最高的市场占有率。

（2）将产品分类。建立一个坐标轴，以纵轴表示企业产品的销售增长率，横轴表示产品的市场占有率，各以 10%和 20%作为区分高、低的中点，将坐标图划分为四个象限，依次为“问号（？）”、“明星（★）”、“现金牛（¥）”、“瘦狗（×）”。当然 10%和 20%的标准不是绝对的，您也可以根据自己公司的情况决定自己的标准。

（3）如何选择产品

① 明星类产品(stars)。它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品，需要企业加大投资支持其迅速发展。

② 现金牛产品(cash cow)，又称厚利产品。它是指处于低增长率、高市场占有率象限内的产品群，这种产品已进入成熟期。对这类产品，一是要把设备投资和其他投资尽量压缩；二是采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金来源。

③ 问号类产品(question marks)。它是指处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。对这类产品，您应采取选择性投资方案，即首先对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；再把其他无法获利的产品出售掉。

④ 瘦狗类产品(dogs)，也称衰退类产品。它是指处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。对这类产品，您应首先减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品则立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。

2. 如何确定产品组合的长度

产品组合的长度是指产品组合中产品品种总数。如果您通过市场分析发现，增加产品组合的长度，也就是增加产品的品种能够增加盈利的话，那么现有的产品组合长度就太短；如果削减产品的种类能够使盈利增加的话，那么现有的产品组合长度就太长。当上述两种情况出现时，您可以采取产品组合扩展和削减的方法来调整其长度，使之适应企业对产品安排的需要。

（1）产品组合扩展。产品线扩展有三种方式：

① 向下扩展。当您通过市场分析发现低档市场存在巨大的商机，或者中高档市场处于停滞或者衰退状态时，您就需要向低档市场扩展业务。当然，这里需要注意的是定价一定要足够低，以使产品在价格上具有竞争性。

② 向上扩展。当然，当高档产品的市场利润率和增长率较高时，您也可以选择进入高档市场。这里的关键问题是您要树立起高档品的形象，使高档品确实能满足中高层人士的心理需求。

③ 双向扩展。当公司需要将自己定位于完整产品的提供者时，就需要进行双向扩展。或者，公司原来一直定位于中档市场，当高档和低档市场同时存在商业机会时，您就需要往两端市场进行扩展。

（2）产品组合削减。有些时候，通过研究销售报告，您会发现：公司产品组合一端销售情况良好，而另一端却出现问题。针对销售业绩不佳的产品，您可以采取两种方式处理：加强促销或者卖掉。如果公司生产能力强，而且其他产品的市场需求也不是很紧迫，您就可以通过促销活动来促进这些产品的销售。

而如果其他产品处于销售旺季，那么您就需要下决心，进行产品组合削减，除去业绩不佳的产品，保证核心产品的销售业绩。

因此，您必须定期检查各类产品的销售和盈利情况，以制定产品组合的削减或者扩展策略。

总之，如果您运用上述方法，确定了合理的产品组合，那么就等于赢得了整合营销第一步的胜利。

9 牢记要点

确定产品组合的要点在于：

— 确定产品组合的宽度

— 确定产品组合的长度

W 公司是我国著名的奶制品生产商。为配合整合营销的实施，公司决定重新调整一下产品组合。首先，进行产品组合的宽度调整：通过市场调查，以及运用波士顿咨询集团法分析，公司发现奶粉的市场占有率和增长率比较高，属于明星型产品，而奶酪的市场占有率和增长率均很低，属于瘦狗型产品。因此，公司放弃了奶酪的生产，而将更多的资金投入到了奶粉的生产当中。其次，对奶粉产品线进行了长度的调整：公司通过市场调查发现，随着职业女性的增多，已婚职业女性用在哺乳上的时间减少，这导致了婴幼儿奶粉，特别是高档婴幼儿奶粉需求量的增多。因此，原来一直致力于中档奶粉生产的 W 公司向高端市场进军，生产高档婴幼儿奶粉，从而夺得了很大的市场份额，创造了可观的利润。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您根据波士顿咨询集团对产品的分类方法，在下面的图形中，分别确定问号、明星、现金牛、瘦狗等类产品的位置：

市场占有率 20%

销售增 10%长率

参考答案:

第一象限: 问号产品 第二象限: 明星产品

第三象限: 现金牛产品 第四象限: 瘦狗产品

向您推荐

关于这方面的学习资源有很多, 例如:《促销管理实务》, 黄宪仁著, 广东经济出版社, 2000 年。?

《国际市场营销学》, 王秀村著, 北京理工大学出版社, 2002 年。

技能点 2 如何对产品进行合理定价

主 题 词 整合营销·整合营销策略·产品定价

适用情景 当企业制定产品的定价策略时, 查看此技能。

7 技能描述

确定了产品组合之后, 接下来的一步就是确定产品的价格。这是很重要的一步, 因为价格对产品未来的市场份额、利润率以及消费者的行为都有很重要的影响。定价方法有很多种, 下面为您介绍五种常用的定价方法以及需要注意的问题:

? 成本加成定价法

这是一种最基本的定价方法。所谓成本加成定价法就是在成本的基础上再加上一个能够获利的标准, 使综合后的水平成为价格。常用的计算公式是:

加成价格 = 单位成本 / (1 - 销售额中的预计利润)

这种方法的缺点在于它忽视了需求、竞争关系等因素对价格的影响，因此在使用的时候有一定的局限性。一般只有在价格能够精确产生预期销售量时采用这种方法。

？ 目标收益定价法

采用目标收益定价法，您首先需要确定自己期望的收益率，然后根据这个数字定价。常用的公式为：

价格 = 单位成本 + (期望收益率 × 投资成本) / 销售量

当然，期望的收益率也可以用利润率或者投资报酬率来替换。

与成本加成法一样，这种方法的缺点也是没有考虑需求、竞争关系等因素对价格的影响。并且，它要求您能够精确地预测销售量、准确地计算成本。

？ 认知价值定价法

越来越多的企业把企业产品的价格建立在认知价值的基础上。因为定价成功与否的关键不在于企业的成本，而在于购买者对价值的评价。因此，采用认知价值定价法，您需要做两方面的努力：首先，进行市场调研，准确确定市场对您的产品所提供价值的认知。其次，由于价格和整合营销的其他工具是相互影响、相互依赖的，因此要想使市场对产品产生准确的认知，您就必须综合利用其他的营销工具，如营销传播工具，将产品的价值顺利传达给消费者。

使用这种方法的难点在于如何准确确定市场对产品的认知。因此，行之有效的市场调研方法非常重要。

？ 通行价格定价法

采用通行价格定价法时，您公司产品的价格主要是基于竞争者的价格来制定。如果您所在的行业只有少数几个竞争对手，也就是说您处于垄断行业，如钢铁、石油等行业，所有企业通常是采取相同的价格。如果您的公司处于“跟随者”的状态，那么您就需要根据市场领导者的产品价格来制定自己的价格。

这种方法的优点在于价格因素能够协调好行业内部的关系，不会扰乱市场。同时，当您无法预算产品的成本和销售量时，采用这种方法会减少许多不必要的麻烦。

？ 价值定价法

价值定价法就是企业以相对低的价格出售相对高的质量的产品。当然这种方法并不是简单地降低价格。它需要您重新设计公司的操作过程（即产品价值链），在保证质量和减少成本的基础上降低价格。价值定价常用的形式是天天低价法，这是零售商经常采用的方式，如大型超市、仓储商店、便利商店等等。

现在是一个关注价值的时代，采用价值定价法，您的产品在吸引消费者的同时，往往能够得到消费者长久的信赖。

？ 需要注意的问题

对于整合营销来讲，您在制定产品价格时，要注意与其他营销工具的整合。

首先是价格与产品的整合。一般来讲，产品质量越高，价格就高。当质量差异不大时，品牌形象越好，价格就越高。因此，定价时您需要考虑产品的相关特点来做出合理的决定。

其次是价格与分销的整合。不同价格的产品需要采用不同分销渠道。如名贵的服装一般采用专卖店的销售方式。

第三是价格与传播工具的整合。价格策略和传播策略需要保持一致，比如，高档的衣服就必须要以高价格来显示它的华贵和高质量。

成本加成法、目标收益法、认知价值法、通行价格法和价值定价法都是有效的定价方法，但在进行整合营销定价时，您需要将价格分别与产品、分销和传播工具整合起来，使它们相互协调，共同传达一致的产品信息。

9 牢记要点

您可以采取以下方法对产品进行定价：

— 成本加成定价法

— 目标收益定价法

— 认知价值定价法

— 通行价格定价法

— 价值定价法

宝洁公司的产品具有良好的品牌形象。因此，为了利用品牌赢利，大部分产品都是采用溢价政策定价。但是，宝洁公司发现，现在的时代是一个关注价值的时代，采用高价政策会失去很多有价值的顾客，因此，公司决定采取价值定价法。为了推行这种方法，公司做了大胆的调整。首先，公司研究了产品价值链，看看哪些环节还存在可改进之处。然后，根据分析研究的结果进行了彻底的改革，重新设计了制造、分销、定价、产品销售政策。公司采用价值定价法将价格调整后，使一些消费者每年花在宝洁公司产品上的费用节省了几百万美元。

技能点 3 如何选择销售渠道

主题词 整合营销·整合营销策略·销售渠道选择

适用情景 当企业正在设计畅通的销售渠道，使产品顺利销售

时，查看此技能。

7 技能描述

设计好产品组合和价格方案以后，您下一步要做的就是设计畅通的销售渠道，将产品销售出去。在营销组合的四大工具中，分销和产品、价格、促销一样，也是至关重要的一个环节。它是沟通企业与市场的桥梁，是实现产品价值的惟一渠道。主要的分销方法有三种：直接销售、间接销售、直销+间接销售。下面分别向您介绍这几种方法：

1. 直 销

直销是指产品的生产者将产品直接销售给最终顾客的销售渠道。

（1）您可以选择的方式：

① 上门推销。雇用表达能力强的销售人员，与客户进行一对一的沟通，说服顾客购买自己的产品。这种方式虽然很古老，但是现在仍然被普遍使用。尤其是在企业的发展初期，在产品还没有建立起知名度的时候，这种方法非常有效。

② 通过邮寄、网上订货、电话订货等方式与消费者联系，将产品出售给最终用户。戴尔电脑就是通过网上订货和电话订货的方式进行直销，取得了极大的成功。

③ 自行设店销售。您还可以建立自己的销售场所，将产品传达给最终的消费者。

（2）直销的优点：

① 能够与消费者进行直接接触,掌握第一手市场资料。

② 能够对产品、价格、分销和传播进行统一的控制与管理，有利于整合营销措施的推行。

③ 避免了由于中间商介入而导致的成本的增加以及相互之间的利益矛盾。

2. 间接销售

大多数情况下，生产厂家是由中间商来完成产品销售任务的。他们在生产者和消费者之间架起了一个产品流通的桥梁。中间商主要包括零售商、批发商和代理商等。

(1) 您可以选择的几种方式：

- ① 生产者—零售商—消费者
- ② 生产者—批发商—零售商—消费者
- ③ 生产者—代理商—零售商—消费者
- ④ 生产者—代理商—批发商—消费者

(2) 间接销售的优点和缺点：

- ① 生产者能够专注于生产活动，不必为产品的销售情况分散过多的精力。
- ② 降低了风险。销售商可以承担一部分销售风险，这样生产者的市场风险就降低了。
- ③ 生产者可以借助中间商的财力支持，实现大规模分销，而自己可以将资金集中于生产性的投资，以获得更大的市场回报。
- ④ 生产者可以借助中间商为消费者提供服务，为消费者提供相关产品的信息。
- ⑤ 但是，与直销相比，间接销售的问题在于您很难控制营销工具的使用是否符合整合营销的原则。同时，您在产品销售的过程中容易与分销商产生利益上的矛盾和纠葛，信息在传递的过程中容易失真。

3. 直销+间接销售

为了综合利用直接销售和间接销售的优点，您还可以采取直销+间接销售的方式进行产品销售。一般情况下，您可以在产地或者主要的销售市场进行直销，以便及时获取市场的第一资料，有效控制销售人员的销售情况。而同时在远离产地的区域进行间接销售。

4. 需要注意的问题

同价格一样，您所选择的渠道也要与其他营销工具进行整合，以确保整合营销是富有成效的。

首先，分销要与产品进行整合，也就是说不同性质的产品应该采取不同的分销方式。比如，食品、清洁用品等生活日用品，由于顾客数目多、购买频率高，生产商无法与消费者进行直接接触，这时就需要大量的中间商来分销产品。而对于高档的耐用品来说，消费者的购买频率低、相对数量不是很大，因此，您可以采取直接销售的方式。

其次，分销要与传播工具进行整合。如果您采取间接销售的方式，需要及时将有关产品的详细材料，如宣传图册、技术说明等提供给分销商，并定期对他们进行培训，以确保您对产品的看法和期望与分销商传达给顾客的信息相一致。因为对于整合营销来讲，最重要的就是所有的营销工具要向消费者传达一致的信息。

第三，分销要与价格进行整合。有关这一点在前文中已经讲述，在

此就不再赘述了。

总之，分销渠道和分销方式是多种多样的，您可以根据上文描述的

多个技巧进行选择。同时，最需注意的是分销要与产品、营销传播以及价格相整合，以保证整合营销整体均向消费者传达同样的信息。

9 牢记要点

有以下三种分销方式供您选择：

— 直接销售

— 间接销售

— 直销+间接销售

李娜是美林宝床上用品公司的销售部经理，这是一家生产高端产品的新公司。现在她面临着一个难题，就是选择合适的产品销售渠道。综合公司各个方面的意见，她面临三种选择：一种是找行业内的代理商，依靠他们的原有渠道逐步做大；一种是开自营店，自产自销；一种是找代销商场，让他们担当经销商。

好像每一种方式都存在困难：行业内的现有代理商分散得很，高端产品的代理商很少；作为新公司，自营的投资费用太大，短时间铺市到位也很难；进商场超市，除了会遇到进门难的问题，对于新牌子，创牌子的交易成本很高。

在与一位营销专家讨论过后，李娜认为：第一，作为高端产品，势必要树立“高端”形象，所以就不是所有的渠道都适合；第二，“美林宝”没有太多分销管理经验，短时间也不可能形成驾驭多渠道的管理能力，找到适合的渠道才是明智的；第三，要尽快见到“产出”，规避那些风险大、投入大的渠道。第四，渠道形态多种多样，产品的每个时期，都应该为它匹配合适的分销方式。

李娜很快向公司递交了一份渠道规划方案。在这份报告中，李娜给出了如下建议：

1. 在第一个年度，寻找行业内有零售管理经验的经销商，以代理制方式由其将产品推进重点商场。
2. 总部成立“店中店”项目组，以支持在条件成熟的商场内建立“美林宝家纺世界”进行销售。
3. 第二个年度，启动“美林宝专卖店”计划，进行直销。
4. 李娜认为，从工厂—代理商—重点商场的渠道业务，以及由公司直销的专卖店业务将构成今后“美林宝”的两个主渠道，并且专卖店业务将逐步成为美林宝发展与服务的重点。

现在，李娜关于“美林宝”的渠道思路已经得到公司的认同，她现在正有序地推进着她的计划。

． 实践练习

请您判断下列说法，哪些是正确的，哪些是错误的，请用√或×表示：

1. 不同性质的产品，应采取不同的分销方式。 （ ）

2. 食品类的产品采用直接销售比较合适。 ()
3. 生产商应该及时将产品的有关信息传达给中间商，使他们能够向顾客传达正确的产品信息。 ()
4. 间接销售很难控制营销工具的整合使用。 ()
5. 高档耐用消费品采用直销方式比较合理。 ()
6. 生产商可以将宣传和售后服务工作外包给分销商而不必过问。 ()
7. 选择分销渠道时，不必考虑价格的影响。 ()

参考答案：

1.√;2.×;3.√;4.√;5.√;6.×; 7.×。

技能点 4 如何选择促销工具

主 题 词 整合营销·整合营销策略·促销工具选择

适用情景 当企业选择促销工具进行整合营销时，查看此技能。

7 技能描述

要使顾客接受您的产品，并掏钱购买产品，您就需要与顾客进行充分的沟通，将产品的信息准确地传达给他们。那么，如何传达这些重要的产品信息呢？下面几种工具可供您选择：

1. 广 告

广告是通过印刷、声音和颜色生动展示产品信息的一种工具。它使用夸张的表现力感染观众，快速地促进产品的销售，并且有利于建立产品的长期形象。广告方式有许多种，您需要根据目标顾客的注意力倾

向，选择合适的广告形式。比如，如果您的目标消费者是儿童，那么您最好选择电视广告的形式，因为大多数的儿童都是电视观众。您可以选择的广告形式，主要有以下几种：

（1）印刷广告。主要包括杂志广告和报纸广告。如果您的目标顾客经常阅览某类杂志或者报纸，您就可以选择在这类杂志或者报纸上刊登产品的广告。

（2）视听广告。主要包括电视广告和广播广告。这种形式适用于目标消费者是电视观众或者广播听众的情况。

（3）网络广告。如果您的目标消费者是上网一族，那么您选择网络广告进行宣传就再合适不过了。

（4）路牌广告。这类广告一般在户外，因此，当您的目标消费者经常外出时，您就可以选择这种广告形式。

2. 销售促进

销售促进是通过实际促销活动使消费者产生强烈的购买欲望，并快速地进行选购，从而达到销售产品目的的促销方式。它能够引起短期的效果，使产品在很短的时间内销量大增。利用销售促进进行产品宣传，您需要采取让步、诱导或者赠送等措施让消费者得到一些好处，使消费者真正对产品产生兴趣。通常使用的促销方法有以下几种：

（1）赠送产品或者其他礼品；

（2）返券或者赠送其他礼券；

（3）有奖销售；

（4）消费者游戏。

3. 公共关系

公共关系是一种重要的促销工具，它通过与企业利益相关者包括供应商、顾客、雇员、股东、社会团体等建立良好的合作关系，为企业的经营管理营造良好的环境。公共关系包括以下几种具体的形式：

（1）与新闻媒体合作。为了加强与媒体的合作，您可以定期或不定期将企业的经营信息和有新闻价值的资料直接发给媒体，与媒体保持紧密合作关系。您也可以直接通过了解媒体关注的热点和报道重点，及时为对方提供相关的信息。通过媒体的新闻报道，可以极大地改善企业的公共形象。

（2）召开报告会。在利用直接促销工具的同时，您还可以采用一些软性的工具如专家讨论会、产品展销会等方法来推广产品。但是，您需要注意的是，在利用讨论会和公告栏宣传和推广产品时，要注意“有礼有节”。

（3）游说。游说政府机关或者立法部门，使他们深入了解企业，并积极支持企业的社会活动，这也是很重要的公关方式。因为有的时候正是这些部门掌握着企业进入某些市场的权力。

4. 人员推销

当产品进入购买过程的最后阶段，特别是产品处于生命周期的成熟阶段时，人员推销是最有效的工具。因为销售人员通过与消费者面对面的接触，能够迅速对他们的感受做出反应，引导消费，从而建立起消费者的消费偏好。您可以通过教育培训等方式来训练业务员的营销能力；通过销售竞赛对营销业务员进行激励。另外，您需要注意的是激励方法要多元化，将物质奖励和精神激励结合起来。

5. 直接销售

直接销售是不使用任何中介工具而直接将产品销售给最终消费者的销售方式。直接销售的优点在于：消费者能够直接与您进行双向沟通，而且这种沟通没有时间和地点的限制，可重复多次使用。主要的直接销售方式有：

（1）直接邮寄；

（2）电话营销；

（3）网络营销。

广告、销售促进、公共关系、人员销售以及直接销售都是企业常用的销售工具，而且各自有不同的特性。您可以灵活使用这些工具或工具的组合，使其产生最大的效用。

9 牢记要点

常用的销售工具有：

_ 广告

_ 销售促进

_ 公共关系

_ 人员销售

_ 直接销售

好友宠物公司在美国 16 个州开设了 28 个宠物保护中心，为狗和猫提供住宿服务，包括清洁、日常护理、锻炼和通宵住宿等。公司每开设一个新店，就通过报纸、视听广告进行宣传，并通过直接发送电子邮件，邀请人们来参观它的最新型的设施。它在康涅狄格的蒙福特隆重开业时，引进了苏文——犬类电影明星，并允许参观客免费和它合拍照片。这次促销吸引了 7 000 位参观者！当参观者来到店内时，公司就派出受过训练的工作人员陪同一起参观新的设施，并向他们讲解、推荐公司的服务。

在本案例中，好友宠物公司运用了广告、销售促进和人员推销三种促销工具。

. 实践练习

请您做以下连线题，检查对本节技能知识的掌握程度：

1. 公共关系 A. 通过印刷、声音、颜色生动展示产品的信息，建立产品长期的形象。

2. 销售促进 B. 通过直接邮寄、电话订货、网上订货等方式销售产品。
3. 人员销售 C. 通过游说政府部门、报告会、与新闻媒体合作等方式宣传产品。
4. 广告 D. 通过实际促销活动促进产品销售，一般只能产生短期效果。
5. 直接销售 E. 营销业务员与消费者面对面进行沟通。

参考答案：

1—C； 2—D； 3—E； 4—A； 5—B。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《国际市场营销》，汪兴民著，机械工业出版社，1991年。？

《市场营销学教程》，纪宝成著，中国人民大学出版社，1989年。

技能点 5 如何制定品牌关系策略

主 题 词 整合营销·整合营销策略·品牌关系设计

适用情景 当企业制定品牌策略时，查看此技能。

7 技能描述

在前文中我们已经提及了有关品牌的内容：品牌资产是企业最重要的无形资产。每一个企业都想积累品牌资产，使之成为强势品牌。那么如何积累品牌资产呢？这就是塑造、管理并且追踪品牌关系：

1. 塑造品牌关系

塑造品牌关系分为两步，首先是衡量您的产品的品牌关系强度，然后利用品牌关系的连接方法塑造品牌关系。

(1) 衡量品牌关系的强度。可以通过提问的方式衡量品牌关系的强度，准备以下问题：

- ① 产品的质量可靠吗？服务周到吗？是否保持说到做到？
- ② 产品的功能是否和顾客预期的一样？
- ③ 公司是否经常与顾客接触？顾客是否能很容易地与公司进行接触？
- ④ 公司是否能够及时处理顾客的投诉？
- ⑤ 顾客是否认同公司或者公司的产品？

如果以上问题您的回答全部是“YES”，那么说明您已经建立起良好的品牌关系，剩下要做的就是管理品牌关系和跟踪品牌关系。如果您的回答是“NO”，那么就需要通过品牌连接的方法塑造品牌关系了。

(2) 品牌关系连接。有三种品牌连接的方法：

① 心理因素法。心理因素法是将品牌与消费者的价值观念与生活方式联系在一起，并进行品牌关系构建的方法。应用这种方法，就是让产品的品牌形象与目标消费者的个性、生活方式相一致，从而使消费者将品牌作为一种自我展示的符号。这是一种比较常用的方法，许多高档手表、化妆品等都是运用了心理连接法取得了成功。

② 利益因素法。利益因素法是通过促销活动来强化品牌和顾客关系的一种方法。这里，您可以灵活运用上一节中讲述的促销方法进行品牌建设。但是，值得注意的是：促销活动要适度，不能损害品牌形象。

③ 信息因素法。信息因素法就是通过向顾客及时提供准确的信息，从而建立品牌关系的一种方法。常用的方式有：开通免费咨询电话、开展免费专家讲座、邮寄新产品资料、在卖场安排专业的咨询人员开展顾客咨询服务等。

2. 管理品牌关系

仅仅塑造良好的品牌关系是远远不够的，更重要的在于有效地管理品牌关系，这需要您长期地付出努力。这种对品牌关系的管理，不仅仅是对顾客关系的管理，更是对所有能够影响品牌资产的利益相关者的关系管理。常用的程序如下：

（1）将企业利益相关者的往来资料妥善保存；

（2）根据不同的往来关系，将资料归类；

（3）根据不同的影响程度，进行排序；

（4）保持沟通。

3. 追踪品牌关系

品牌关系会随着产品种类的不同而有所不同。追踪不同的品牌关系是建立关系模式的基础。追踪品牌关系最常用的方法就是建立资料库，保存所有利益相关者的资料。获取资料的方式主要有：保修卡、贵宾卡、促销活动的礼品回收卡等。但是，不同的产品类别，关系追踪的难度也不同。比如，金融机构、垄断行业、个人服务、高价商品、直销公司等，其交易、往来记录比较完备，品牌关系容易追踪。而零售商和消费品制造商的顾客资料不易于获得，这时需要向追踪顾客消费行为的单位购买资料，或者从保证卡上得到顾客的资料。

如果您能够塑造良好的品牌关系，并且有效地进行管理和追踪，那么就会有越来越多的顾客对您的产品产生极高的忠诚度。这是整合营销成功的最关键一步。

9 牢记要点

建立品牌关系的程序为：

— 塑造品牌关系

— 管理品牌关系

— 追踪品牌关系

. 实践练习

请您做下面的实践练习题：

请您回顾一下自己公司的情况，列举您在塑造品牌关系、管理品牌关系和追踪品牌关系方面都采取了哪些举措：

1. 塑造品牌关系：
2. 管理品牌关系：
3. 追踪品牌关系：

技能点 6 如何进行任务营销

主 题 词 整合营销·整合营销策略·任务营销

适用情景 当企业进行任务营销时，查看此技能。

7 技能描述

如果在公司的营销活动中加入一个特定的社会任务，那您就可以为公司带来许多好处，如建立良好的企业形象、增强企业内部的凝聚力、广泛接触顾客、提高品牌知名度等等。这样的营销方式叫做任务营销，下面向您介绍如何进行任务营销并管理任务营销：

1. 如何制定企业社会任务

进行任务营销的第一步，就是为企业制定一个实际可行的社会任务，并将其融入公司的所有活动之中。这并不是一个表面化的策略，而是要通过实际行动，向顾客和利益关系者提供一些超越公司盈利目标的真实可信的内容。整合营销的企业社会任务要具备以下特点：

（1）将企业所有的社会活动集中协调起来，广为宣传，为公司制造较高的“出镜”率。

（2）普遍存在于公司运作的每一个层面上。企业的社会任务要深植于公司文化中，不可轻易改变，要有长期的计划性。

（3）与企业所在的专业领域相关联。

（4）具有可传播性，通过宣传，让大家知道公司做过哪些善举，为公司创造良好的公众形象。具体做法有：

① 动员所有与企业有利益关系的人（关系利益人）参与任务营销。任务营销的工作不仅仅是制定一个企业任务就完成了，您还必须告诉关系利益人公司的使命，动员其他的关系利益者参与进来。这样，关系利益人就会对公司产生好感，他们就会更有理由支持您的公司。同时，一项广为人知的任务，还可以加强您的公司与关系利益人之间的互动关系。

② 直接参与社会活动。您可以将直接参与社会活动作为企业任务，比如，从贫困地区购买原料，帮助这些地区发展经济；将一定比例的营业利润捐赠给慈善基金等。当然，不要指望顾客会因为公司参与了某些社会公益活动就一辈子支持公司，因此，公司的产品和售后服务也必须令人满意。只有将社会活动与产品、服务结合起来，才能赢得消费者长期的信任。

③ 将慈善活动与企业形象结合。任务营销最重要的一条原则，就是将现阶段从事的慈善活动与企业形象联系起来。如果您能够将公司所参与的各项公益活动相整合，策略性地将它们集中在一起，那么公司就能够给公众留下一个投身公益事业的美好形象，赢得关系利益人的赞许。相反，如果公司做了大量的公益事业，但是没有进行整合，以至于公司上下没有人能够说出他们到底做过哪些善事，更别说顾客和其他关系利益人了。这样，任务营销对于塑造公司的形象就没有起到应有的作用。

2. 如何管理任务营销

要想取得任务营销的成功，您在提倡任务营销的同时，还需要采取措施，管理好任务营销，将任务营销制度化，使其成为公司战略的一部分。您具体可以从以下几方面着手：

（1）将企业的社会任务制度化。这表明企业的社会任务已经成为公司战略的一部分，公司的所有员工和组织都必须长期贯彻执行。

（2）评估任务对公司的贡献。企业进行任务营销为社会做出了贡献，但最终的目的还是要有益于企业本身的发展。也就是说社会活动应该对企业形象的改进有所贡献。评估任务营销成效的方法有以下几种：

① 衡量所有关系利益人对任务营销活动了解多少、了解到什么程度。

② 将主要的关系利益人对本公司的任务营销活动与其他企业的营销任务活动相比较，看看效果的差异在哪里，并评估这项活动对社会的贡献和对企业本身的贡献的大小。

③ 评估这项活动产生的新闻价值。在评估新闻价值时，需要注意的是，要考虑到新闻出现的版面、阅读人数，以及与公司正面接触的程度。

（3）让高层管理者为任务营销负责。如果有一位卓越的高层领导人来领导任务营销，那么任务营销就不会受到太大的阻力，更容易被执行，迅速取得成功，企业也更容易塑造一个良好的社会形象。

（4）成立主管代表委员会。为了避免任务营销的暗箱操作，可以集聚公司的各级主管成立一个主管委员会，并且向委员会的成员提供各种优惠的待遇，使参加委员会成为身份地位的象征。

（5）将企业的社会任务落实到公司所有部门的计划中。任务营销是为支持整合营销而存在的。因此，任务营销不是孤立存在的，也不仅仅是书面的战略或制度，它是全公司所有部门应该真正落实的责任。所以，公司所有部门的计划中都应该含有企业社会任务的内容，并且在执行计划的过程中真正付诸实施。

总之，任务营销可以加强公司及产品品牌的形象，有助于公司与政府官员及其他关系利益人发展合作关系，并增强业务人员和公司其他员工对公司的信心，它是整合营销过程中强有力的催化剂。

9 牢记要点

进行任务营销的方法是：

— 制定企业社会任务

— 管理任务营销

美国美林超市目前在全球已经拥有 1 000 多家分店，它是以社会责任作为公司发展的导向。公司借公益活动来做自我宣传，而不是以广告或者促销来招揽顾客。公司每年为慈善机构捐款 100 000 美元，并多次赞助各种国际慈善机构的会议。为了树立良好的社会形象，公司已经将这种社会活动纳入到年度计划中，并分派到各个部门。同时，公司将所有从事过的慈善事业编成了宣传的小册子，赠送给关系利益人，让他们更多地了解公司在做些什么；公司还频繁跟媒体接触，发布有关社会活动的新闻。

通过这一系列的活动，美林公司在公众心目中树立起来一个“热心公益事业”的企业形象，凭借这个良好的形象，超市吸引了越来越多的消费者。

· 实践练习

阅读以下两个案例，请您结合本节的学习，讨论并回答下列问题：

案例 1：A 公司以社会责任作为公司初始发展的导向。公司每年从第三世界国家进口大量的原材料，并且花大价钱支持慈善事业，多次赞助慈善机构。但不幸的是，全公司上下，包括员工和总裁在内，没有人能说得出他们到底赞助过哪些活动，顾客和其他的关系利益人对此更没有概念。

公司在进行任务营销时的缺憾是：

案例 2：B 公司很会做广告，公司深深懂得只有善于承担社会责任才能得到更多消费者的信赖。因此，公司决定开展大型的募捐活动，支持失学少年。为作宣传，请来了二十多家媒体的记者。活动搞得很成功，遗憾的是，公司并没有因此而获得任务营销的好处。

请您讨论，可能的原因是什么：

参考答案：

案例 1：没有将所有的社会活动整合起来，塑造良好的企业形象；没有动员全体关系利益人都参与进来。

案例 2：公司可能只是在做表面文章，并没有将社会任务纳入到企业长期计划中。因此，任务没有深植于企业文化中，所以并没有产生明显的效果。

关于这方面的学习资源有很多，例如：?《营销渠道管理》，徐蔚琴、谢掴娥、王晓玉等编著，电子工业出版社，2003 年。?《市场营销渠道》（第六版）（英文版），louis stern 著，清华大学出版社，2001 年。

技能点 7 如何进行售后服务管理

主题词 整合营销·整合营销策略·售后服务管理

适用情景 当企业需要加强售后服务管理，以促进销售时，查

看此技能。

7 技能描述

随着产品同质化日趋严重，如今服务也逐渐成为一种竞争优势。加强售后服务管理，能够极大促进产品的销售。为了搞好售后服务，您需要做以下工作：

1. 进行员工培训

建立完善的售后服务系统需要技术服务人员的支持。您可以通过招聘专业技术人员来充实售后服务队伍，但是更多的人员是通过公司内部培训成为合格的技术服务人员。而且，即使招聘进来的人员素质良好，也是要经过一定的培训才能更好地为顾客服务。

针对员工的培训有三种：技术技能培训、人际关系技能培训和解决问题技能的培训。对售后服务人员进行培训，其侧重点在于：进行服务技能培训，使他们掌握产品经常出现的技术问题的解决方法；人际关系培训的目的是让售后服务人员具备与顾客进行沟通的能力，能够准确理解顾客解决问题的意图，并以良好的服务态度和技术技能解决问题；解决问题技能培训的主要目的在于培养服务人员独立处理一些不常见问题的能力。

培训的方式主要有三种：在职培训、脱产培训和仿真培训。有关培训方式的详细内容将在下一章为您介绍。

2. 制定售后服务计划

很多公司都有客户服务部门，但是这些客户服务部门的质量却很差。主要表现为：售后服务没有一个统一的目标和质量衡量标准；处理时各部门相互“踢皮球”的现象严重；没有售后服务监督人，管理混乱，不能完成服务标准化。究其原因是一个具体的售后服务计划，只是将客户和顾客的投诉转到相应部门，请他们进行处理，至于处理结果如何，顾客是否满意，则并不过问。因此，制定售后服务计划来指导售后服务工作非常重要。通常，一个正式的售后服务计划至少包含下列四项内容：

- (1) 进行售后服务的目标是什么？
- (2) 当有顾客投诉时，谁来负责处理？
- (3) 以什么样的标准来衡量售后服务的质量？
- (4) 谁来负责计划的执行和监督？

3. 顾客投诉反馈

根据调查发现：在顾客遇到产品问题的时候，只有 5%的人会选择投诉，而另外 95%的顾客认为投诉不值得，或者他们不知道向谁投诉；得到满意解决的投诉者，重购率大约在 52%左右。因此，迅速解决顾客投诉，并使其满意非常重要。为了有效地解决顾客投诉，您可以尝试以下操作：

（1）去除那些使顾客投诉不方便的障碍，建立有效的投诉反馈机制。

（2）制定公平的售后服务指导方针。

（3）建立顾客投诉数据库，分析顾客投诉的类型和缘由。

4. 向顾客传授技术

向顾客传授一些产品的基本常识和小问题的处理方法，不仅能够帮助顾客自己解决问题，而且还会减少由于小问题而导致的投诉，从而减少公司投诉处理的压力。完善的《产品说明书》和《常见问题处理方法》可以帮助您向顾客传授必要的技术。另外，售后服务人员在处理顾客的小问题时，也应该向顾客讲解问题产生的原因和解决方法，以防再次出现此类投诉。

讲述了对员工进行培训、建立售后服务计划、及时反馈顾客投诉、向顾客传授技术以后，现在您明白了如何进行完善的售后服务管理了吧。该是您采取行动的时候了。

9 牢记要点

进行完善的售后服务管理包括下列内容：

— 进行员工培训

— 建立售后服务计划

— 顾客投诉反馈

— 向顾客传授技术

温馨旅馆是一家非常重视服务的连锁公司。他们拥有优秀的服务生，有独立的服务计划和战略，对顾客投诉的反应速度和处理方式也表现得非常出色。比如，当一位旅客住进公司任何一个旅馆，如果不喜欢他住的房间，可以通过房间的服务电话反映他的意见。令人吃惊的是，在意见反映后的 5 分钟内，旅馆经理就会打电话给旅客告诉他调换的房间。如果无法调换，经理就会向旅客致歉，并送上一份温馨的礼物作为补偿。温馨旅馆就是通过这种完善的服务体系赢得顾客的。

． 实践练习

请您做下面的实践练习题：

对照完善的售后服务管理体系的内容，您认为自己的公司在哪些方面还需要改进，并提出您的改进计划：

售后服务管理体系的内容 您的实际行为 您的改进计划

售后服务计划

员工培训情况

顾客投诉反馈

向顾客传授技术