

MARKETING MAESTROS

营销八段 营销诊断实务

你虽不是绝顶高手，但已比大部分人都厉害！

傅浙铭 著

The 2000s will belong to
the customer. And that is
great news for the marketer.

To some marketers, the creation of almost
unlimited customer choice represents a
threat—particularly when choice is
accompanied by new competitors.

MARKETING IS EVERYTHING AND
EVERYTHING IS MARKETING

广东经济出版社

F713.5

F984

MARKETING MAESTROS

营销八段

营销诊断实务

傅浙铭 著

广东经济出版社

你虽不是绝顶高手，但已比大部分人都厉害！

84088/07

896161

图书在版编目 (CIP) 数据

营销诊断实务/傅浙铭著. —广州: 广东经济出版社,
1999.8 (2002.2 重印)

(营销八段系列丛书/傅浙铭主编)

ISBN 7-80632-480-1

I. 营… II. 傅… III. 市场营销学-通俗读物
IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 37648 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	13 2 插页
字数	238 000 字
版次	1999 年 8 月第 1 版
印次	2002 年 2 月第 4 次
印数	17 001~20 000 册
书号	ISBN 7-80632-480-1 / F·218
定价	23.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

《营销八段》系列丛书 总序

在一次规模宏大的营销培训活动结束后，一位营销副总经理对我说：“举办培训活动当然是有用的，但时间就那么几周，师傅再高明，徒弟也学不会全套拳脚。你们离开后，营销人员将要独立面对各种各样复杂的情况，到那时，他们靠什么？去哪里寻求帮助？现在书店里讲营销的书的确很多，看的时候觉得很有道理，然而想照着用时，就发现根本应用不了，合上书后只觉得更为迷惑。其实，营销人员看营销书的目的很简单：希望能找到解决实际问题的工具，不求先进、不求全面，只要管用就行。你不用告诉我 100 种市场调研的方法，我只要管用的一二种就行了，然后再告诉我怎样一步步去实施，要注意哪些问题？别犯哪些错误？有什么诀窍？”

我心里十分明白，他所说的话是绝对有道理的。

类似的话，我又陆续听到许多次。

一个需要反省的问题是：营销学者对无数奋进中的国内企业读者了解了多少，又准备了什么？

不用争辩，营销人才一直是人才市场排行榜的首位，营销类书籍一直是管理类书籍的市场热点，因为在竞争日益白热化、残酷化的今天，企业最关心的，最终

都落实到自己产品的销量，自然对营销最重视、最功利，也最舍得购买、培训、学习。

表面上看，营销类书籍数量已有不少，但业内人士都十分清楚：这些大多是理论类、教材类、翻译书籍类，提供的是理论体系、框架结构、入门基础、国外经验、案例集锦，需要读者自己去理解、消化、参悟、引用。问题是，企业读者不是以读书学习为职业的学生，哪有时间、力气、心态去做这样的功课！

此外，那些食洋不化的营销书籍，虽然写得又体面、又好看，若应用到中国企业中，结果却往往出错。

教育类营销书籍的另一个通病是：它们为了使自己具备“置之四海而皆准”的资格，会提出几乎所有的营销管理可能性，结果使体系变得极其庞大、复杂，作为没有多少深究功夫的企业读者，就犹如陷身于热带丛林，头昏脑胀之余，往往空手而回。

于是，因为不能获得实际应用效果，企业读者的相当不满意也就理由十足。

于是，一个不是笑话的笑话诞生了：不雅的评语加上可怜的销量，营销类书籍的自身营销居然失败了！

■ “营销八段”的全新思路

为了彻底克服这些缺点，《营销八段》系列丛书的编选思路确定为：

- 让理论、原理退到幕后；
- 彻底的“操作”导向；
- 现成的营销程序和操作步骤；
- 大量的忠告和提醒；
- 提供解决实际问题的处方，这种方案也许不是最佳的，但肯定适用于绝大部分企业，能让使用者对付可能出现的绝大多数问题；
- 借助这种确定的、基本的套路，以此作为核心，使用者可以进一步提高、提炼，最后迈向高手的境界。

这正是《营销八段》的寓意：你学会了本套丛书提供的方案和技能，你就已经足以应对营销中的绝大多数问题，就像围棋中的八段高手一样，**你虽不是天王巨星，但已经胜过绝大部分对手。**这已是很不容易的境界，也是绝大部分企业读者梦寐以求的理想。

为使读者有真正的收获，本套丛书坚决摒弃了蜻蜓点水式的大杂烩风格，决不试图面面俱到，每本书只就一个主题展开，做到深入、全面，把这个主题说深说透。看完这本书，有关专题的精髓将了然于胸。

本套丛书的另一个重要特点是：多种的、大量的图表、程序、问卷、套路，内容广泛，设计科学。提供这些附件的目的，就是使你在营销实践中能快捷、直接地投入应用，而不用自己费心费力去开发。

此外，每位作者根据自己的理论修养和实践经验，

为你提供了大量的“诀窍”、“陷阱”、“警告”、“关键点”、“案例”、“理论提示”、“操作步骤”等等，将不传之秘倾囊而授。这些才是千金难求的真正无价之宝！

不仅做到了这些，本套丛书还向前迈出了额外的一步：为使内容与形式互相配合，整套丛书的设计风格也将独树一帜，独特的加大型版本、精美的装帧、活泼亲切的版面、体贴读者的格式、轻松的阅读风格等等，都将对读者更为照顾。

所有这一切，将使你以前所未有的方式把握营销实践的精髓。

■ Internet 配套

当然，另外值得一提的是全面的 Internet 配套，毕竟，应该有 21 世纪的特色，对不对？你可以通过访问我们的主页（网址印在封面上）：

- 与各位作者联络、交流；
- 获得广泛的学习、研究指导；
- 营销妙文妙书导读；
- 深入讨论有关营销的种种问题；
- 学习“升级到九段”的秘技；
- 发表你的观点；
- 浏览我们不断添加的新信息；

- 国际优秀营销咨询网站链接；
- 申请加盟《营销八段》大本营；
- 结交更多热爱营销的朋友；
- 收到我们给你寄发的各种信息。

在资源允许的前提下，我们将把 Internet 配套做得更好、更大。

当然，所有这一切，都是免费的。

■ “营销八段”的造就之路

当今是一个需要无数营销高手的时代，也是一个即将产生无数营销高手的时代。

本套丛书的出现，无疑将帮你在迈向营销高手的目标上大大地前进一步。对你来说，这是一个难得的契机、一个良好的开端，想想一段时间后对营销工作的驾轻就熟、游刃有余，领导和同事的钦佩眼神，个人事业的蒸蒸日上，日益增多的良师益友，你现在的努力和尝试是完全值得的。请记住：我们必须成功，我们也必将成功。

到了那一天，除了向朋友分享你的成功之外，别忘了给我们发个 E-mail(marketing8@163.net)哦！

傅浙铭

1999 年仲夏

序 言

- 为什么我们的营销总是不灵？
- 原因到底在哪里？
- 若不想在老地方跌倒第二次，应改正哪些东西？
- 如何改正？

这些都是许多管理者十分关心的问题，也是需要迫切解决的问题。他们该去哪里寻找答案呢？

想成为一个有成就的营销管理者，你必须学会诊断。

现有的一些诊断类书籍虽各有特色，但有五个明显的不足：

1. 泛泛而论地谈些诊断的基本理论；
2. 缺乏明确的针对性；
3. 缺乏详细的操作步骤；
4. 缺乏实用的工具；
5. 不够系统、全面。

这样，读者很少能从书中获得实践上的有益帮助——尽管想要获得这种帮助的愿望是如此强烈。

本书就是要把营销和诊断解剖得明明白白，并为营销管理人员提供高明、实用、有效的营销诊断利器，然

后再以诊断结论为依据从根本上解决这些问题。科学、有效的营销诊断可以帮助企业从根本上发现和解除营销的障碍，为日后的成功营销打下坚实的基础。

对开头提出的问题，本书可以说是提供了绝大部分的答案。

为此，本书特别强调了营销诊断的前因后果、Step-by-step的工作进程、数不胜数的友情提醒，还特地提供了大量实用工具。你几乎可以从中找到所有可能要用的图表、程序、问卷，只要略加改造，就可用于企业的营销实践之中。

研读本书，你将还有两个颇有意义的额外收获，那就是：第一，在实用营销的逆向引导下，把曾经学过的营销知识串起来，而且是按最贴切的实战套路串起来，等于你把营销重新学了一遍；第二，你可把本书提供的诊断套路应用到其他管理内容上，只需在细节上有所调整即可。

掌握了本书的内容，面对与营销有关的难题，你将不再发懵；在公司的营销会议上，你将思路清晰、从容镇定；在领导和部属眼中，你将魅力十足。

当你每天都在努力、都在进步时，你就是在不断成就着自己，成就着成为营销高手的理想。

傅浙铭

写于1999年6月18日

前测表

在正式阅读本书之前，客观而认真地回答下列表格所提出的问题是十分有用和必要的。

下列的营销分析检核表可用于帮助你考虑到营销和营销诊断的关键点。给出的问题虽都是有关营销的重要方面，但并不是绝对的，你可根据自己的具体情况，在此基础上有所增删。

要使答案尽可能地真实、详细、明确，并且用文字记录下来。

图表 C-1 营销诊断全面检核表



● 基本问题

1. 你在经营什么？
2. 你销售什么？
3. 你明年的营销目标是什么？
4. 什么因素可能妨碍你达到这些目标？
5. 你的经营优势是什么？
6. 你的经营弱点是什么？

7. 至今你发现了什么营销问题?

8. 你计划怎样解决这些问题?

● 目标市场

1. 你的目标市场?

2. 哪种类型的顾客将使用你的产品? 为什么?

3. 什么是重要的区隔变量?

4. 潜在消费者的数量有多少?

5. 什么因素限制了整体市场的容量?

6. 你的市场份额是多少? 是增大、缩小还是稳定?

7. 潜在消费者在什么地方?

8. 产品的价格会符合顾客合理的期望值吗?

9. 与业已存在的产品相比, 你的产品有优势吗?

10. 现有的产品消费模式是什么样的?

11. 这类产品的市场容量会在未来一年、两年乃至五年内有显著变化吗?

12. 消费者购买这类产品的频度如何?

13. 产品销售有明显的季节性和地域性吗?

14. 哪种产品特性对消费者最有吸引力?

15. 消费者有哪些成见?

16. 产品可用于政府、集团购买和出口吗?

● 需要

1. 有哪些需要正在产生?

☐ 长期增长潜力?

☐ 短期热潮?

2. 有哪些需要业已存在?

☐ 不断增长?

☐ 保持稳定、饱和、受限制?

☐ 下降?

3. 有哪些需要尚未明确?

☐ 可能在未来开发出来吗?

☐ 必须推动?

● 竞争

1. 你一直在做竞争分析吗?
2. 谁是你面对的最大竞争对手? 替代产品又有哪些?
3. 竞争对手哪方面比你做得好?
4. 你在哪方面比你的竞争对手干得好?
5. 你处于什么竞争地位?
6. 竞争对手的企业和产品品牌声誉如何?
7. 别的制造商会以类似产品进入这个市场吗?
8. 有任何一个竞争者能快速地将其产品推向市场吗?
9. 你的营销策略会引发竞争者作出额外的和更为激烈的竞争行为吗?
10. 本公司在行业内地位如何?
11. 鉴于本公司的地位, 是用公司统一品牌策略还是创造一个新的品牌?
12. 你的产品能跟市场上的已有产品有效竞争吗? 它的优势是什么?
13. 竞争者是怎样运作的?
14. 领导品牌主导了市场吗? 它们的市场份额是不可动摇的吗?
15. 市场上已经太拥挤了吗?
16. 竞争者有先天性的优势吗?
 - ☐ 地域上的?
 - ☐ 产品线?
 - ☐ 低成本?
 - ☐ 很高的声誉?
 - ☐ 对分配渠道的控制?
 - ☐ 制造方面的技术?

● 市场机会

1. 谁是你产品的潜在消费者?
2. 他们的购买习惯是什么样的?
3. 谁是你的最佳顾客?
4. 实际的和潜在的消费者有多少?

5. 潜在销售额有多少?
6. 盈亏平衡点是多少?
7. 你能获得哪些市场份额?
8. 整体经济水平对消费需求有什么影响?
9. 整体需求量能被刺激起来吗(即增加整体市场容量)?
10. 购买决策的本质是什么样的?

● 营销研究

1. 市场研究的确切目的是什么? 你需要做出什么样的决策?
为了做出这样的决策, 哪些数据是必须的?
2. 你知道市场对你产品的反应吗?
3. 你在努力获得顾客的反馈吗?
4. 在收集第一手资料前, 完成了对第二手资料的全面收集了吗?
5. 为了收集这些数据, 哪种方法是最好的?
6. 如果需要调查, 哪种调查方法是最好的?
7. 对问卷设计投入了足够的精力了吗?

● 产品

1. 什么是你产品和服务的好处?
2. 你的产品和服务的独有销售特色是什么?
3. 顾客为什么要买你的产品?
 - ☐ 什么特性对他们是很重要的?
 - ☐ 类型? 色彩? 版本?
 - ☐ 顾客得花多少钱?
 - ☐ 顾客将如何使用它?
 - ☐ 顾客的购买行为是怎样的?
 - ☐ 对产品质量应强调到什么程度? 它对价格的影响是什么?
 - ☐ 为什么你的产品比竞争者的要好?
4. 服务、保证等是产品价值不可缺少的一部分吗?
5. 产品能轻易被复制吗? 是否有专利保护?

6. 你如何制造产品?
7. 对本公司的其他产品的冲击是什么?
8. 你的其他产品所处的状态如何?
9. 产品应如何包装?
10. 应采用怎样的品牌策略?

● 分配渠道

1. 顾客是通过何种渠道购买类似产品的? 你的传统渠道是什么?
2. 有不采用这些渠道的理由吗?
3. 如果通过零售渠道, 哪种零售商店会被选中?
4. 这类零售商店有什么信息? 传统的折扣还需要吗?
5. 本类产品的销售构成中, 独立商店、大型连锁店等分别占多少比例?
6. 竞争者通常在什么基础上销货给零售商?
7. 什么是最好、最经济的供货方式?
8. 有多少批发商参与销售活动? 传统上给出的折扣是多少?
9. 在选择分配渠道时, 什么政策是最重要的?
 - ☐ 折扣或佣金?
 - ☐ 区域协定?
 - ☐ 渠道支持?
10. 分配渠道的控制因素是什么?

● 物流

1. 用什么手段把货物传送给顾客?
2. 什么运输模式是恰当的? 成本是多少?
3. 需要多少存货? 放在哪里? 谁负责?

● 推广组合

1. 你的广告与促销预算是什么样的?
2. 你的促销和广告目标是什么?
3. 什么是你企业的“形象”?

- ☐ 你在业内有一定知名度吗?
- ☐ 顾客是怎样理解你的?
- ☐ 顾客是怎样理解你的产品的?
- 4. 你的推广策略是什么?
 - ☐ 导入?成长?提醒?
 - ☐ 理想的对象?
 - ☐ 直接、间接行动?
 - ☐ 与营销策略保持一致吗?
- 5. 需要哪种推广手段?
 - ☐ 媒体广告?
 - ☐ 产品目录?
 - ☐ 展示会?
 - ☐ 小册子?
 - ☐ 资助经销商?
 - ☐ POP 陈列?
- 6. 需要何种程度的推销手段?
 - ☐ 产品的复杂功能?
 - ☐ 隐含的特性与价值?
 - ☐ 购买者本性?
 - ☐ 竞争本性?
 - ☐ 谈判?
- 7. 现有营销队伍能在不影响原有产品的基础上处理好新品种吗?会产生哪些额外费用?能用代理商来代替吗?
- 8. 需要对营销队伍作出改变吗?
- 9. 如需另外组织营销队伍,需要多少人?需要特别的培训吗?谁来主管?
- 10. 现有广告代理机构有处理类似产品的经验吗?
- 11. 有无相随的经销商促销活动?
- 12. 其他制造商有什么广告和促销活动?
- 13. 还需要一个相应的宣传活动吗?

● 定价

1. 你怎么确定价格?

2. 本产品的基本价格范围是什么?
 - ☐ 成本比例是多少?
 - ☐ 该比例有变化吗?
 - ☐ 保本销售额是多少?
 - ☐ 何种价格利润最大?
3. 定价反映出质量吗? 它与营销组合策略一致吗?
4. 总体定价策略是什么?
5. 你一直在做价格敏感度研究吗?
6. 竞争产品的价格是在上升、下降还是保持不变?
7. 如此定价对你的其他产品有何影响?
8. 能根据产品的特性使价格有所不同吗? 这能符合顾客的价值观吗?
9. 针对各级顾客(批发、零售、最终消费者)的价格差别是什么?
10. 与定价配套的服务策略是什么(FOB、赊销、现金交易、折扣、退货寄售、订单取消、货物损坏等)?

● 法律及相关问题

1. 新产品有专利吗?
2. 商标有保护吗?
3. 所有关于版权和补偿的投诉均已得到恰当处理了吗?
4. 版权会限制产品的市场吗?
5. 产品、标识、广告中有任何内容可能会触犯法律法规吗?
6. 定价、交易中有任何内容可能会触犯法律法规吗?
7. 还有其他规则影响企业的营销活动吗?
8. 还有其他遗漏的事项吗?



一个推论

你如果对上述问题都较为熟悉,并有自己的积极想法,你就是一个十分合格的营销管理人员了。

“若反过来又是什么?”

这个问题的答案还是自己去推导吧!