

屈云波 主编

一线营销

资深营销界双栖专家亲自坐诊，倾16年营销咨询和实战经验，为你全面解读中国企业
一线营销的各种疑难杂症

刘春雄 金焕民 著

在很多企业的营销例会上，可以发现价格比竞品高。第三，政策力度比竞品高。人总是能举出大量实证来证明自己的话，可能就大错特错了。发现很多企业的营销例会上，可以发现价格比竞品高。第三，政策力度比竞品高。人总是能举出大量实证来证明自己的话，可能就大错特错了。发现真

神：第一，产品不如竞品。第二，价格，营销政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动洞察，这就是诊断的功夫。在第二，产品不如竞品。第二，价格，营销政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动洞察，这就是诊断的功夫。在第三，产品不如竞品。第二，价格，营销政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动洞察，这就是诊断的功夫。在很多

销 售
市 场

本书部分内容在《销售与市场》
两年连载，阅读率高、好评如潮

竞品高。第三，政策力度比竞品低。总是能举出大量实证来证明自己。话，可能就大错特错了。发现真正企业的营销例会上，可以发现营销竞品高。第三，政策力度比竞品低。总是能举出大量实证来证明自己。话，可能就大错特错了。发现真正企业的营销例会上，可以发现营销竞品高。第三，政策力度比竞品低。总是能举出大量实证来证明自己。话，可能就大错特错了。发现真正企业的营销例会上，可以发现营销

而政策不到位。而且，一线营销人员如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多第一，产品不如竞品。第二，价格比竞品政策不到位。而且，一线营销人员如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多第一，产品不如竞品。第二，价格比竞品政策不到位。而且，一线营销人员如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多第一，产品不如竞品。第二，价格比



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

线营销

资深营销界双栖专家亲自坐诊，倾16年营销咨询和实战经验，为你全面解读中国企业
一线营销的各种疑难杂症

刘春雄 金焕民 著

在很多企业的营销例会上，可以发现攀比比高品。第三，政策力度比营销人总是能举出大量实证来证明他的话，可能就大错特错了。发现很多企业的营销例会上，可以发现攀比比高品。第三，政策力度比营销人总是能举出大量实证来证明他的话，可能就大错特错了。发现真

种：第一，产品不如竞品。第二，价格销路政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在第二种，产品不如竞品。第二，价格销路政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多第三种，产品不如竞品。第二，价格销路政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多

销 售
市 场

本书部分内容在《销售与市场》
两年连载，阅读率高、好评如潮

竞品高。第三，政策力度比竞品低。总是能举出大量实证来证明自己。话，可能就大错特错了。发现真正企业的营销例会上，可以发现营销竞品高。第三，政策力度比竞品低。总是能举出大量实证来证明自己。话，可能就大错特错了。发现真正企业的营销例会上，可以发现营销

政策不到位。而且，一线营销人员如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多产品不如竞品。第二，价格比政策不到位。而且，一线营销人员如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多产品不如竞品。第二，价格比

图书在版编目(CIP)数据

诊断一线营销/刘春雄 金焕民 著

—北京:企业管理出版社,2007.8

ISBN 978-7-80197-802-8

I.诊… II.①刘…②金… III.市场营销学 IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 115443 号

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书任何部分。

书 名:诊断一线营销

作 者:刘春雄 金焕民

责任编辑:刘 兰

书 号:ISBN 978-7-80197-802-8

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168 毫米 × 235 毫米 16 开本 20.5 印张 350 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

定 价:39.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

诊断 一线营销

本书部分内容在《销售与市场》两年连载，阅读率高、好评如潮

内容介绍

在很多企业的营销例会上，可以发现营销人员常提出的营销问题不外乎以下五种：第一，产品不如竞品；第二，价格比竞品高；第三，政策力度比竞品低；第四，广告宣传力度比竞品小；第五，赊销政策不到位。而且，一线营销人总是能举出大量实证来证明自己。这是问题吗？这通常只是推诿责任的借口，如果按照这样的问题采取行动的话，可能就大错特错了。发现真正的问题不仅需要到一线调查，更需要深刻的洞察，这就是诊断的功夫。

某个企业认为的个性问题，站在中国营销的角度来看可能恰恰是共性问题，甚至是某个营销阶段必然出现的问题。解决个性问题只能排除前进的障碍，而解决共性问题才能开辟前进的道路。“诊断一线营销”系列的第一篇“诊断中国一线营销”在《销售与市场》发表后，读者强烈希望连载，于是，有了连续两年的“诊断一线营销”系列连载。

在《诊断一线营销》系列中，作者把营销现实与营销理念和营销理论紧密结合，采用“典型现象+理念+现象解读”的文章结构，对中国企业营销一线的现状、问题、根源、对策等进行了耐心的分析和解读。营销人对知识有强烈的需求，但往往又缺乏大段的阅读时间。他们既需要系统的知识，又不喜欢看大部头的文章，《诊断一线营销》恰恰可以满足营销人的这种需求。当读者希望快速诊断某个问题时，只需阅读其中的一篇文章。如果希望系统诊断企业的营销问题，则可以耐心地读完整本书。

目标读者

本书适合于活跃在中国一线营销市场上的所有营销和销售人員，从最低层的业务员直至高层营销和销售总监，甚至包括各类企业老板，本书是对中国营销界一线问题的全方位解读。

作者介绍



刘春雄，《销售与市场》副总编、郑州大学管理工程系副教授。曾出版《为中国经销商咨询》、《营销前沿》、《营销创新》、《老板总是最后知道坏消息》、《解读本土标杆企业》等专著，发表文章200多篇。



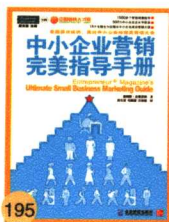
金焕民，《销售与市场》杂志高级研究员、郑州轻工业学院经济与管理学院副教授。曾出版《基层营销主管实战手册》、《营销创新》、《老板总是最后知道坏消息》、《解读本土标杆企业》等著作，发表文章100多篇。

策划编辑 岑丽莹
执行编辑 王莹 闫柳君
版式设计 韩绪 lingzhi100@126.com
封面设计

古图时行
0352@163.com



210
《卓越营销——英国营销协会大奖近年获奖案例集锦》
定价：59.50元



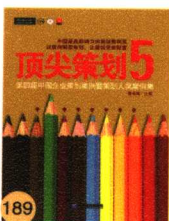
195
《中小企业营销完美指导手册》
定价：100.00元



213
《营销方法——来自市场营销专业机构的105个实用营销方法与工具》
(第二版)
定价：100.00元



165
《营销人员薪酬与考核》
(第二版)
定价：40.00元



189
《顶尖策划5——第四届中国企业策划案例暨策划人奖案例集》
定价：75.00元



187
《分公司经理的八项修炼》
定价：50.00元



132
《业务员工具书》
(第二版)
定价：40.00元



131
《区域经理实战手册》
(第二版)
定价：38.00元



192
《销售教练——如何在日常工作中训练你的销售人员》
定价：40.00元

Pimkt.com 派力营销在线

中国营销人才、知识和信息交易平台

“派力营销在线”旨在借助飞速发展的互联网技术架起中国营销人才、企业营销部门和专业营销机构之间的服务供需和互动沟通平台。为企业提供市场营销人才招聘及测评、中高级营销人才猎头和专业营销产品(服务)采购等服务；为各类市场营销人才提供求职、猎头、测评、规划、指导和培训等服务；为各类专业营销服务机构提供公司、产品和服务的展示窗口和销售平台。

营销管理咨询 营销人员培训
营销人才服务 营销知识传播

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝外大街22号泛利大厦1602室

邮编：100020

电话：010-65887818 (总机) / 65889982 65882943 (客户服务)

传真：010-65886372

网址：www.pilot-marketing.com.cn

Email: book@pilot-marketing.com.cn

派力营销——

中国营销知识传播和专业营销服务的领航者

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，从科龙合约到期回京后，我给自己彻底放假了4年多，至去年年初身体恢复正常后，才开始认真研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：作为中国营销知识传播和专业营销服务13年的领航者，派力营销在中国营销界有着非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍然保持着中国领先的、深厚扎实的营销技术积累和超前的营销理念，我们应该继续专注营销并继续向中国营销人员倡导专业务实和持续成长，但需要做较大的、更具使命感的战略升级！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销人才、知识和信息的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也逐步提高了，但派力营销应该、也完全有能力迅速回到中国营销知识传播和专业营销服务行业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销的启蒙者

派力营销创办13年来，始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神和领航者的定

位发展到了今天,以一个小公司力所能及的营销知识传播方式(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销的启蒙者”的肯定和鼓励;同时,派力营销及派力营销历届同仁也赢得了与品牌和能力相匹配的市场价值。

未来:派力营销将是中国营销的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然伴随着持续的、不断进步的各类专业营销服务需求。派力营销经过一年时间的慎重研究,



决定实施战略升级——即由过去“中国营销的启蒙者”升级为“中国营销的成长伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”,转向以“分众分层次的营销成长服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”。

并借助于“派力营销在线(战略目标是成为中国最具商誉的、最大的市场营销人才、市场营销知识和信息交易平台;第一阶段的主要业务是营销人才中介和营销知识交易)及其他新的营销工具,以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步一个台阶地成为中国营销界越来越信赖的成长伙伴。

当然,派力营销的战略升级需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业及同业人才,欢迎您们以各种可行的方式合作及加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

派力营销在线发起人

屈云波

2007年5月18日

前言

问题比答案重要,发现问题比寻找答案更重要。已经被发现的问题往往已经不再是最重要的问题,最危险的问题往往是没有被发现的问题。

如果错误地诊断了营销问题,就会采取错误的营销行动。而且,如果营销高管远离一线的话,错误地诊断一线问题会成为一种“惯常现象”。在为企业服务的过程中,我们发现这种“惯常现象”确实很常见。

在很多企业的营销例会上,我们发现营销人员提出的营销问题不外乎以下五种:第一,产品不如竞品;第二,价格比竞品高;第三,政策力度比竞品低;第四,广告宣传力度比竞品小;第五,赊销政策不到位。而且,一线营销人总是能举出大量实证来证明自己提出的营销问题。这是问题吗?这通常只是推诿责任的借口。如果按照这样的问题采取行动的话,可能就大错特错了。

正因为如此,我们在管理中总是对汇报上来的一线问题将信将疑,总觉得真正的问题通常是被掩盖了的。因此,发现真正的问题不仅需要到一线调查,更需要深刻的洞察,这就是诊断的功夫。

有些营销管理者在诊断营销问题时总有雾里看花的感觉,找不准问题的本源。因为已经暴露的表象问题可能只是问题的“症状”而非问题的“病因”、“病根”。更有甚者,在基层业务员或经销商引导之下发现的营销问题,可能只不过是当事人希望管理者看到的问题。比如,我们在新品推广诊断中就经常发现:新品推广失败多数情况下并非消费者不需要,而是营销系



统和渠道系统的“层层否决”，以致新产品还没有在终端与消费者见面就注定要失败。这样深入问题核心层次的诊断，其结论往往超出普通营销管理者的想象。当我们以这种方式为企业诊断时，老板们经常说这种方式简直“像X光机一样使得营销的核心问题无法隐藏”，“好像比我们当事人还熟悉自己的企业”。这确实就是我们诊断营销问题的目的，即“脱光问题的外衣”，让问题暴露在阳光之下，让核心问题无法逃避人们审视的目光。

在诊断一线营销的过程中，我们发现某个企业认为的个性问题，站在中国营销的角度来看可能恰恰是共性问题，甚至是某个营销阶段必然出现的问题。解决个性问题也许只能排除前进的障碍，解决共性问题才能开辟前进的道路。基于这种理解，我们产生了诊断中国一线营销共性问题的浓厚兴趣。这些问题普遍存在于中国营销界，只是问题的严重程度不同而已。

恰逢《销售与市场》编辑部主任张树军对这个问题的兴趣也同样浓厚，于是产生了把坐诊式的个性诊断变成公开的布道式诊断的想法。第一篇“诊断中国一线营销”在《销售与市场》发表后，读者强烈希望连载，于是，有了连续两年的“诊断一线营销系列”连载，这是《销售与市场》历史上所没有的，读者的期待变成了作者的动力。

写作诊断系列文章时，考虑到《销售与市场》的读者涵盖营销系统的几乎所有层级，从业务员直至营销总监，甚至包括大批企业老板，因此，在选择诊断话题时，我们几乎选择了营销管理的几乎所有管理层面以及营销的几乎所有要素，组成了一个“全频道”的营销诊断系列。因此，该系列文章的读者对象是“全频道”的，系列文章的诊断对象也是“全频道”的。

“诊断一线营销”系列文章中，我们不仅非常关注营销的“过程、方法、细节”，同时还特别注意“把典型方法提升到方法论的高度，给方法论一个



实用的操作方法”，即从方法到方法论，从方法论到方法，就是希望通过典型诊断开启读者的思维。在市场环境发生变化时，当目前的一些“典型症状”发生变化时，仍然能够采取我们的诊断方法进行诊断。在系列文章中，我们尝试了一种新的写作体裁，即“典型现象+理念+现象解读”的文章结构，这是把营销现实与营销理念和营销理论紧密结合的写作方式，这种写作体裁的受欢迎程度远远超出了我们的预料。

营销人员对知识有强烈的需求，但往往又缺乏整段阅读的时间。他们既需要系统的知识，又不希望看大部头的文章。刚好，“诊断一线营销”可以满足营销人员的这种需求。如果读者的任务重、时间紧，希望尽快解决某个局部或具体营销问题时，可以只读系列文章中某个有针对性的章节。如果希望系统诊断企业的营销问题，也可耐心地读完整本书。这就像看一部电视连续剧，可以隔三差五地看一集，也可以一口气全部看完。

本书共分六章二十六篇诊断文章。第一章“诊断一线营销”通过对一线营销典型现象的描述，勾勒出中国一线营销的基本特征，本章是后续诊断的前提，也是准确理解后续各章的基础。

第二章“诊断营销管理”，分别从一线管理、总部管理、费用管理、规划与执行等视角描述了营销管理的典型现象，只有解决了营销管理问题，才能解决一线营销问题。

当一种问题成了共性现象时，问题一定不是出在一线，而是出在管理者中。因此，第三章“诊断营销人”的出现就显得顺理成章了。在“诊断小老板”中，我们给出了一个基本结论：企业做不大并不是员工“太笨蛋”，而是“老板是员工的天花板”。

“找对了经销商，营销就成功了一半。”因此，第四章“诊断经销商”仍然



是企业内部诊断的延续。其中最容易被人忽视的是对二批的诊断,而这恰恰是“营销最后一公里”的关键。

“成功企业都是相似的,失败的企业各有各的原因。”从这个角度讲,诊断失败或总是做不大的企业比总结优秀企业更有价值。第五章“诊断企业”就是想在这方面有所作为。

那些无法纳入框架体系,同时又比较重要的诊断,就统统归入第六章“综合诊断”了,本章的角色就相当于医院的疑难杂症专科。

当把营销中的单个问题归纳为一种现象时,难免会犯以偏概全的错误。就像流行某种病并不意味着每个人都得这种病。我们不希望这本书给读者这样的印象:中国本土企业已经病得无可救药。我们同样不希望读者得出这样的结论:等治好了病再前行。因为中国成长得很好的企业的共同特征就是“带病前进”,在发展中治病。

因为本书是以诊断的方式出现,难免用语过重。因为想毫不客气地暴露问题,难免刺痛部分人。如果本书有偏执或过错,一切由作者承担。

感谢在本书成稿过程中提供帮助的企业、专家、编辑! 特别感谢家人对工作的理解和支持!

刘春雄 金焕民

2007年7月



目 录

序	1
前言	3
第一章 诊断一线营销	1
诊断一线营销	2
诊断业务员的一天	13
诊断销售的“最后一公里”	20
第二章 诊断营销管理	26
诊断总部管理	27
诊断一线管理	38
诊断费用管理	50
诊断年度规划	59
诊断营销布局	70
诊断执行力	75
诊断营销培训	98
诊断薪酬体系	113



第三章 诊断营销人	127
诊断小老板(上)	128
诊断小老板(下)	137
诊断区域经理	146
诊断一线业务员	154
诊断营销团队	168
 第四章 诊断经销商	 181
诊断厂商关系	182
诊断中国经销商	193
诊断二批	205
 第五章 诊断企业	 215
诊断中小企业营销	216
诊断黑马	229
 第六章 综合诊断	 234
诊断营销创新	235
诊断销量	251
诊断营销腐败	261
诊断新产品推广	275
诊断促销	289



诊断一线营销

种：第一，产品不如竞品。第二，价格政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动的话，这就是诊断的功夫。在价格第一，产品不如竞品。第二，价格政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动的话，这就是诊断的功夫。在价格第一，产品不如竞品。第二，价格政策不到位。而且，一线营销口，如果按照这样的问题采取行动的话，这就是诊断的功夫。在很多

政策不到位。而且，一谈营销人如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多产品不如竞品。第二，价格比政策不到位。而且，一谈营销人如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多产品不如竞品。第二，价格比政策不到位。而且，一谈营销人如果按照这样的问题采取行动的洞察，这就是诊断的功夫。在很多产品不如竞品。第二，价格比

诊断一线营销

企业营销一线的现状到底如何？中国企业业务员到底缺什么？为了了解中国一线营销现状，近期，我们深入营销一线（县城、乡镇、村）进行了大量调查，记录了众多业务员的工作过程，主持召开了多家企业的销售会议。给我们留下深刻印象的是，虽然我们走访的是一些区域强势企业，但其中大部分企业的一线业务员营销表现竟然如此之差！这些企业目前活得还挺“滋润”，它们靠什么取得成功？答案只能是：对手比它们做得更差。

一线营销如此之差不是最可怕的，最可怕的是众多企业高层对一线营销的现状一无所知。当我们和企业高层一起深入一线时，老总们说他们很少这样做。高层平时通过汇报听到的要么是好消息，要么是要政策的声音。看完我们在销售会议上逐个解剖业务员每天的工作后，一家销量连年翻番的公司老总说自己简直无地自容，“真想从 20 层楼跳下去”。调研中，我们在这些企业发现了一个普遍的现象：大多数营销管理人员只关心销量，根本不关心业务员的工作过程，对业务员的评价也只是通过“销量”这个单一指标进行衡量的。这种价值取向传递到业务员那里，也是一切围绕销量转，似乎所有人都忘记了销量是持续营销工作的结果。

企业的所有营销工作都要通过业务员落实下来，那么，业务员们到底在干什么呢？他们的工作是否体现了企业的意志？他们的工作是否有助于企业利润的增长和营销工作的持续改善？我们发现，真正能将一线营销工作做好的只有个别业务员。这些业务员能将一线营销工作干好，

并非公司要求到位、指导到位，而是基于业务员个人的能力和自觉性。

大多数业务员处于两种不正常的状态：一种是愿意做好营销工作，但不会做有成效的工作；另一种是根本没有做好营销工作的意愿，整天与管理者玩“老鼠戏猫”的游戏。

◇ 忙，为什么不见成效

“忙，但不见成效”，这句话可以概括一半以上业务员的工作状态，而且处于这种状态的业务员通常对此浑然不知。这些业务员并非不想做好营销工作，而是不知道自己该做什么。大多数业务员都是按照本能做事，而不是根据专业的指导理念做事。“知道效果不好，但不知道错在哪里？”当我们问业务员应该做哪些事时，很多业务员一脸茫然。在一家培训做得很好的企业，我们发现普通员工对“什么是CEO”说得头头是道，却不知道最有效的持续提升销量的工作是什么。“培训只是增加了茶余饭后的谈资，而没有用于改善本职工作。”这也从一个侧面反映了培训工作的尴尬。

当我们详细记录众多业务员的日常工作后，发现了那些忙碌但无成效的业务员的典型状态。



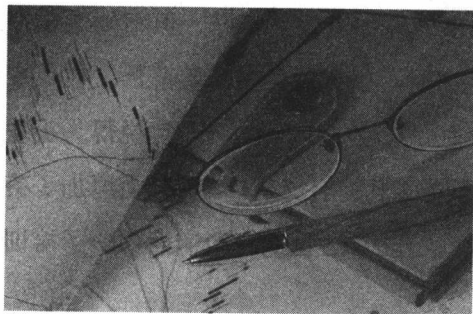
典型现象 1：月初开例会，月底冲销量。

案例：在一家饲料企业的销售会议上，我们要求一个业务员说出3月份最后一周所做的工作，发现该业务员月底每天所做的工作竟然完全一样：每天见一个客户，然后要求客户无论如何也要在月底前进一批货。

诊断：“月初开例会，月底冲销量”已经成为业务员的一项例行工

作。为什么月底要冲销量呢？因为如果当月销量完不成，不仅提成拿不到手，还有可能下岗。那么，月底冲销量的结果是什么呢？实际上是透支了下个月的销量。从大多数企业的发货情况看，似乎月初是淡季，月底是旺季。其实，这种发货的淡旺季是人为造成的，是月底冲销量的结果。月底冲销量并不是市场缺货，而是在并不缺货的情况下人为压货。为了在客户不缺货的情况下把货硬压下去，业务员必须做客情关系。为月底冲销量所做的工作，只是实现了全月销量的不均衡分布，人为制造发货的淡旺季，基本上属于对持续增加销量无用的工作，但业务员为此

花费的时间通常为7~10天。



“月初开例会”也成为一些企业的惯例。为什么要开例会？有的是为了回公司报账，不报账业务员没钱花；有的是为了照顾业务员回家的情绪，特别是对于那些已婚业务员。据我们观察，

大多数企业的月初例会对当月营销工作基本没有影响。销售会议的基本内容不外乎这样几方面：第一，业务员提一堆市场问题，发一通牢骚（质量不稳定、价格太高、促销力度不够、广告费用太低）；第二，要求公司政策支持；第三，分解销量任务。如果会议规模较大，就只有领导讲话和分解销量任务两项工作了，业务员连发牢骚的机会都没有。

月初例会一般花多少时间？来回路上需要2~4天，会议大约2天，报销1天，处理家务大约2天。一场例会，最少也要花7天时间。

月初例会需要7天，月底冲销量又花去7~10天，一个月还有多少