

生产力促进丛书

——造就卓越的企业管理顾问

营销咨询

傅浙铭 著

华夏出版社

生产力促进丛书·造就卓越的企业管理顾问

主编单位 江苏省生产力促进中心

M 营销咨询

傅浙铭 著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销咨询/傅浙铭著. —北京:华夏出版社,2002.12

(造就卓越的企业管理顾问)

ISBN 7-5080-2871-6

I. 营… II. 傅… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 094994 号

营销咨询

傅浙铭 著

策 划: 陈小兰

责任编辑: 陈小兰 王玉山

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 16 开

印 张: 16.75

字 数: 242 千字

版 次: 2002 年 12 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

总 序

伴随着经济全球化进程的加快,中国加入 WTO 以后,许多跨国公司进入中国,为中国中小企业创造了生产零部件的机会,带来了许多商机;另一方面跨国公司生产的产品大多数是为全球市场生产的,因而又能带动中小企业直接进入全球采购生产网络。信息技术和其他高新技术的发展也有利于中小企业实现跨越式发展,但是机遇与挑战总是并存的,中小企业在当前这个千载难逢的机遇面前,同时也面临着企业之间空前激烈的竞争。任何中小企业都难以完全依靠自身力量解决生存和发展中遇到的所有问题,必须借助“外脑”的力量。以提升中小企业生产力水平为己任的生产力促进中心,把传播管理理念、促进技术创新和制度创新、提供管理方法、构建管理顾问队伍等作为提高中小企业的重要途径。有鉴于此,特推出本套丛书,希望能借此为提高中小企业竞争力助一臂之力。

本套丛书以“咨询”为落脚点,重点是实践性和适用性,更多的侧重于管理咨询的实践案例和专业方法、专业工具的介绍。这与大多数偏重于理论研究的管理书籍有着明显的不同。在此我们丝毫没有贬低理论研究的重要性,但对于中小企业来说,最需要的是由理论转化而来的可操作的工具、方法和解决问题的方案,而不是探讨深奥枯燥的理论。在整体框架上也将有别于一般教材中普遍使用的按职能分块阐释的方式,而采用按照咨询流程或是问题推进的方式,建构独特的、有针对性、操作性和实用性的思路。再加上通俗易懂的语言风格,便于企业员工和管理者在阅读时能够结合工作中遇到的问题,针对不同的情况,找到解决问题的最佳方案。

本套丛书为企业管理顾问师培训的参考书,它充分考虑了作为企业管理顾问师应有的知识结构、能力结构和技能素质的需要,同时其内容对各个层次的企业管理人员及在读 MBA 学员也有一定参考价值。

在本书编写过程中，国家科技部高新司、江苏省人事厅、科技厅有关领导对本书编写的指导思想和框架结构提出了许多中肯的意见，对本书的写作给予了热情的鼓励与支持；作为主编单位的江苏省生产力促进中心为本书的编写、出版也做了大量工作，在此一并表示真诚的感谢。同时，还要感谢丁秋林、孙健敏、李东、杨雄胜、刘继勇、韩之俊、傅浙铭等七位作者付出了创造性劳动。最后要感谢华夏出版社的编辑，他们的辛勤工作使本书更臻完美。尽管本书从构思、选材到最终成书经历了好长的一段时间，而且也接受了许多专家、学者的建议、意见，几易其稿，但由于多方面的原因本书尚存在某些不足之处，望同行专家和读者不吝指正。

周三多

2002 年 12 月 20 日

前 言

在摄影俱乐部的一次活动中，大家正兴高采烈地谈论着买车的方方面面。俱乐部发起人小张新婚不久，又刚刚买了一套房子，大家力劝小张买一辆好车，将来可为俱乐部的活动锦上添花。嘻笑中，很快出现了两派观点，一派说：“小张刚买了房，肯定没钱买车了”，另一派则说：“小张既然有钱买房，肯定有钱买车”。

孰对孰错，小张笑而不答。

从逻辑上看，两种观点都是站得住脚的，因此，想要解决争端，只能采取惟一的办法，否则，争论将永无尽头。

当一个企业的营销业绩未如理想时，一定有什么地方出了问题。这时，面对纷纷扰扰的争论和观点，营销经理必须有所对策。当然，不药而愈的可能性是始终存在的，但在当今越来越严峻的市场环境中，这种可能性是越来越小了，因而这种对策（其实是不“对”之策）的风险也越来越大；自我诊治是第二个选择，但专业技能的缺乏和“当局者迷”的特性影响了它的有效性。于是，营销咨询师的介入成了最后的对策。

对于企业患者的殷殷期望，营销咨询师显然不能停留在解释和答疑的层面上，也不能满足于“点子”的提供，更不能以花拳绣腿糊弄客户为能事。“江湖郎中”式的做法必将为自己、为行业自掘坟墓，切戒之。

作为营销咨询的核心工具，本书所提供的操作模式、129套图表、近300个友情提示显然不是最先进的，但它是针对国内企业的主要特性而设计的，并在多个企业的实际应用中取得了良好的效果。即便如此，照搬仍然是不可取的，你应结合自身的优势和状况，对标准模式有所取舍，最后总结出一套最佳的个人专用模式来，到那时，你将得心应手、所向无敌。

傅浙铭

2002年8月18日

目 录

前 言 1

第 1 章 寻找营销失误 1

一、正视营销咨询 3

生病是一种警告 3

知错近乎勇 3

给企业中层干部的一个忠告 4

营销决策的普遍草率性 5

根源在哪里 7

二、危机征兆 7

经营者的自杀征兆 10

营销红灯信号 10

中小企业的普遍经营缺陷 11

三、为什么企业咨询是必需的 12

企业咨询诊断的意义 12

企业咨询诊断的特点 14

四、外部专家 15

专家之所以为专家 16

聘请专家的理由 16

外部专家能做什么 18

对专家的要求 19

外部专家的工作程序 21

外部专家的缺陷和局限性 22

五、营销咨询能帮企业做什么 23

分类 23

	营销诊断的任务	24
	营销质量	25
	以往诊断的缺陷	26
六、	排斥营销咨询的常见借口	27
	致命的错觉	28
	同样致命的神话	29
	营销改善十误	29
	奇妙的测验	30
七、	如何与外部专家和咨询公司打交道	31
八、	营销咨询与全面管理咨询	34
	对企业的全面诊断	34
	你的额外收获	40
九、	咨询宝鉴	40
第2章	常见的营销错误	42
一、	认识营销错误	44
	基本功	44
	营销病库	44
	营销病分类法	45
二、	第一类错误:条件问题	46
	企业假象	46
	虚有其表的营销观念	47
	矛盾的目标	49
	错误的制度	49
	组织不当	50
	对环境的误判	51
	对顾客行为的误判	52
	缺乏信息	53
	对市场调研的迷信	54
三、	第二类错误:计划问题	55
	定位偏差	56
	错误的目标市场	56
	罔顾产品生命周期	57
	害人的新产品计划	58
	过分追求产品质量	60

	失策的营销预算	61
	纯属好看的策划	61
	脱离实际的计划	61
	四、第三类错误:执行问题	63
	假设管理	64
	居然没有实施细则	65
	草率的定价	65
	力不从心的分配渠道	66
	错误的广告理念	67
	错误的媒体选择	67
	拙劣的促销手法和技巧	68
	全面出击	69
	五、第四类错误:管理问题	70
	营销管理的瓶颈	70
	停留在纸面上的控制	71
	忽视营销成效评估	72
	缺乏有经验专家的指导	73
	在同一个地方跌倒两次	73
	六、咨询宝鉴	74
第 3 章	咨询前的准备工作	75
	一、咨询程序	76
	咨询从何开始	77
	最全面程序	78
	简化模型	86
	咨询中的万用提问法	88
	二、资料准备	90
	三、组织准备	91
	指定联系人	91
	内部通报会制度	92
	四、后勤准备	92
	五、对营销经理的特别要求	93
	回避咨询的潜在动机	93
	发动全员认识	94
	对效果的预期	95

	时间要求	96
	六、咨询宝鉴	97
第4章	咨询第一步:市场分析	99
	一、我们的顾客是谁	101
	顾客	102
	产品或服务	104
	研究主要客户	106
	二、市场容量太小吗	107
	三、市场增长率不理想吗	109
	市场占有率	110
	市场占有率审查	111
	市场调研	112
	四、营销信息系统健全吗	116
	MIS的功能	117
	现有管理信息的不足	118
	五、咨询宝鉴	123
第5章	咨询第二步:竞争者分析	124
	一、直接竞争者分析	126
	竞争对手是谁	126
	竞争对手分析	127
	二、间接竞争者分析	131
	行业竞争观点	132
	市场竞争观点	132
	三、我们的定位在哪里	134
	四、咨询宝鉴	136
第6章	咨询第三步:营销策略分析	138
	一、营销目标与营销计划	139
	营销战略	139
	营销目标	140
	营销计划	143
	二、营销制度和政策	145
	营销制度	145

	营销政策	146
	三、营销组织	147
	四、顾客关系	152
	五、营销执行	155
	六、产品策略	156
	质量	157
	产品生命周期	158
	新产品开发	159
	七、价格策略	159
	八、分配渠道策略	160
	九、推广策略	162
	十、咨询宝鉴	165
第 7 章	咨询第四步:相关环节分析	166
	一、企业文化	168
	二、领导重视程度	170
	三、平行部门	171
	工程技术部门	173
	研究开发部门	173
	采购部门	174
	制造部门	174
	财务部门	175
	先决条件	175
	四、员工心态与素质	177
	五、咨询宝鉴	178
第 8 章	咨询第五步:综合分析	180
	一、我们的优势和劣势在哪里?	182
	优势	184
	劣势	185
	二、我们的威胁和机遇在哪里?	187
	威胁	188
	机遇	188
	三、综合分析	189
	四、咨询宝鉴	191

第9章 咨询技巧 193

- 一、问题发掘技巧 194
 - 把问题简单化 195
 - 问题发现技巧 197
- 二、工作方法与技巧 202
 - 何谓解决问题 202
 - 解决问题的基本策略 204
 - 解决问题技巧 207
- 三、成功要素 208
 - 掌握成功的关键因素 209
 - 区分主要和次要的艺术 209
 - 确定关键因素的困难 209
 - 对阻力的评价 210
- 四、咨询宝鉴 211

第10章 咨询报告 212

- 一、优秀报告的意义 213
 - 优秀写作经验 214
 - 企业常用报告写法 217
- 二、报告的写法 220
 - 咨询报告的内容 221
 - 写作原则 222
- 三、如何提出报告 223
 - 陈述 223
 - 咨询报告会 225
- 四、如何指导营销改善 226
- 五、咨询宝鉴 228

第11章 准备成功的下一次 229

- 一、对本次咨询的评价 231
 - 评价步骤 232
 - 各种评价表 237
- 二、总结本次咨询的经验教训 239
- 三、自我咨询与提高 241
 - 自我咨询的常用方法 242

自我投资 245

四、怎样成为一个咨询高手 245

咨询能力 246

问题解决能力 246

知识 247

沟通能力 247

营销能力 248

管理能力 248

个人品质 248

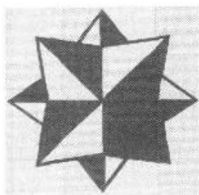
五、咨询宝鉴 249

参考资料 251

后记 254

第 1 章

寻找营销失误



- 一、正视营销咨询
- 二、危机征兆
- 三、为什么企业咨询是必需的
- 四、外部专家
- 五、营销咨询能帮企业做什么
- 六、排斥营销咨询的常见借口
- 七、如何与外部专家和咨询公司
打交道
- 八、营销咨询与全面管理咨询
- 九、咨询宝鉴

您遇到下列问题了吗？

- 营销经理为什么常常拒绝外部顾问？
- 营销咨询到底能为企业带来什么？
- 客户对营销咨询会有什么样的要求？
- 怎样迈出第一步？

特别提醒

一种新的疾病正在流行和蔓延，那就是企业病，其中的一个分支是营销病。

在原先商品匮乏的时代，产品通常是不会“生病”的，因为那时的人们根本不会留意产品是否有病。但随着供过于求的出现，顾客变得越来越挑剔，渐渐地他看出了产品中的许多问题，于是他就不再掏钱购买。当产品在仓库里不断堆积，产品的制造者——企业就开始感到不舒服了，一句话，它得了“营销病”。

“营销病”的典型症状表现就是“不畅销”。

当一个企业不幸得了“营销病”时，该怎么办？

警告：千万别碰到这两种人

1. 不高明的医生；
2. 不要命的病人。

一般而言，生病看医生，已是天经地义的事情，没有人会有（或曰：敢有）异议，但要把这个思路移植到企业管理、营销管理中就需费一番口舌了。

营销咨询和诊断，这是一个较为陌生的话题。对大部分人来说，也就只是听说过这个名词，大概知道它的意义和作用，但到底具体是怎么回事，应该如何操作，还是有点迷迷糊糊，说不清楚。

名词解释：营销咨询

营销咨询是一套管理技巧、一个工作过程，即由外部或内部的人员对企业营销中存在的问题进行诊断和分析，找出症结所在，然后提出对症的解决方案，并付诸实施。

一、正视营销咨询

案例分析

某企业不久前推出了一个宏大的营销计划,创意策划精绝,各级领导赞赏,投入资源巨大,自我感觉良好,大家信心十足。兴奋骚动之中,一个月过去了,两个月又过去了,可是来自市场的反馈却不太理想。慢慢地,营销经理有点沉不住气了;三个月也过去了,一个他最不想听到的词语终于越来越多地出现在大家的议论中。

也许,他可以按照古人的教导自我安慰一下:失败乃成功之母,谁会永远不败!但是,营销的失败总归是事实,领导阴沉的脸色、同事背后的窃窃私语、难看的财务数字、满满的仓库,却是一些自我激励式的打气所无法改变的。

为了改变这一切,看来,营销经理是得想想办法了。

生病是一种警告

对于任何人来说,生病都不是件令人愉快的事,只会使人产生恐惧和不安。

但是,具有东方睿智的老中医常常会这样说:生病,是一种对身体的警告。正因为有这种预兆,人才能总是保持健康。

知错近乎勇

本来,在管理中犯一些错误是难免的,连全球一流的老牌企业都在跌跌碰碰,何况我们这些刚刚走向市场经济的中国企业乎!但区分企业入流与否的一个重要标准是对待错误的态度。正确的态度和正确的做法会造就一个越来越优秀的企业,反之则反。

死不认错是管理的大忌,“不要命的病人”出典也在于此。

关 键 点

更进一步来看,知错仅仅是一个开头,是当事人认识问题的心理状态,要想真正有效地解决问题,仅有这点是远远不够的,后续步骤必须跟上,那就是:

- 1. 找寻错误的根源;
- 2. 提出改正错误的措施。

没有这两点,就算检讨得再深刻,也是于事无补的。

承认失败并不是一件容易的事。对天长叹、痛定思痛之余,冷静地坐下来,用一些科学的方法来寻找营销失败的罪魁祸首。这时,最有用的工具也许就是营销咨询。

给企业中层干部的一个忠告

从我们的咨询实践中看,要求营销咨询的请求绝大部分是由老总级的管理人员提出和要求的,而不是对问题最有体会和发言权的中层干部。为什么会这样?一个企业里为什么会有那么多的营销错误,营销部经理的责任应该说的不小的。

当然,中层干部提出反驳和狡辩的理由总是大量的,而且非常现成,如:“中层干部哪有这个权力啊?”、“我敢提吗?”等等,但是换个角度细究一下,难道没有更深层次的原因吗?

警 告

一个较为突出的现象是:中层干部往往倾向于掩盖,不求瞒下,但求欺上。这在体质僵化、管理混乱、效益不好、情况复杂的企业中尤为明显。

中层干部回避诊断的主要原因如下表所示。

图表 1-1:中层干部回避诊断的主要原因

1. 害怕成为问题的焦点;
2. 害怕指出自己的失误;
3. 害怕影响自己的声誉;
4. 害怕损害自己的前途。

其实,应该谦虚地认识到:我们中层干部往往并不是完满无缺的。我们知道,要成为一个正式的医生,有漫长的学习和实习过程,然