

Q

QIYEZHENDUANYUYUZHILICONGSHU

企业诊断与治理丛书

企业 市场营销 诊断与治理

◆高立法 ◆马志芳 主编



QIYE
SHICHANGYINGXIAO
ZHENDUANYUYUZHILI

中国时代经济出版社

Q

IYEZHENDUANYUYUZHILICONGSHU

企业诊断与治理丛书

企业 市场营销 诊断与治理

◆高立法 ◆马志芳 主编



QIYE
SHICHANGYINGXIAO
ZHENDUANYUYUZHILI



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业市场营销诊断与治理/高立法主编. - 北京: 中国时代经济出版社, 2004.1

(企业诊断与治理丛书)

ISBN 7-80169-475-9

I. 企… II. 高… III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 112935 号

高立法 马志芳 主编

企业市场营销诊断与治理

企业诊断与治理丛书

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010) 64066019 88361317
传真	(010) 64065971
发行经销	各地新华书店经销
印刷	北京振兴华印刷厂
开本	880×1230 1/32
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印张	19.25
字数	472 千字
印数	1~5000 册
定价	35.00 元
书号	ISBN 7-80169-475-9/F·210

版权所有 侵权必究

本书编委会

主 编	高立法	马志芳		
副主编	赵 顺	张建伟		
撰稿人	高立法	马志芳	赵 顺	张建伟
	张留厂	李庆广	孙军晋	陈凤英
	冯寿才	李喜英	唐 露	李宗明

序

企业诊断与治理始于 20 世纪 30 年代的美国，至今在西方国家有 80% 多的企业非常重视企业诊断。为保证企业能健康持续发展，他们通常的做法是聘请各有关方面的专家，针对企业经营发展中的问题，用科学的方法进行分析研究，提出改进方案，并实施有效治理。

企业诊断与治理对当前中国企业来讲，显得更为重要，因为我国的企业正面临着改革，而且处在一个变数很大的环境中，不但本身存在着潜在的隐患，随着环境的变化还将出现新的不可预测的问题。一是我国社会主义市场经济体制正处于完善阶段，还很不成熟；二是加入 WTO 以后，中国的市场要与国际市场接轨，这对中国企业的规范经营提出了新的要求；三是经济全球化的发展也使中国企业进入更加激烈的市场竞争环境中；四是科学技术进步很快，日新月异，尤其是信息技术和信息产业的迅速发展，使企业发展面临更大的机遇和挑战。怎样才能迅速适应千变万化的生存环境，实现健康持续地发展，是我国企业必须正视的一个严峻的问题。

党的十六大报告明确指出，中国要走新型工业化道路，实施可持续发展战略。十六届三中全会又指出：坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展。对企业而言，就是要在国家宏观调控政策指导下，充分利用各种资源，发挥自身优势，改进经营管理，加快科技进步，提高企业的核心竞争力和经济效益，使企业健康持续地发展壮大。企业在

发展过程中肯定存在这样那样的问题，只有及时地发现和解决这些问题，才能使企业适应新型工业化道路和可持续发展战略的新形势，达到健康持续发展的目标。

三孚创业控股有限公司和盛孚德咨询公司在多年的咨询实践中，收集了大量企业经营管理的第一手资料，总结了多种企业诊断与治理的方法。为适应新形势的需要，他们根据多年咨询实践的经验，将理论与实践紧密结合编辑了《企业诊断与治理丛书》。丛书共分五册，分别从企业全面诊断与综合治理、企业人力资源诊断与治理、企业财务诊断与治理、企业市场营销诊断与治理、企业生产运作诊断与治理等方面对企业各种弊病的表现及诊断技术、治理方法进行了全面论述，同时提供了成功企业的事例和规范企业健康运作的具体规章制度。这套丛书为诊断与治理企业提供了比较完整、系统、科学的理论及可操作的有效方法，将会推动我国企业诊断和治理工作的健康发展，故乐为之序。

周叔莲

2003年12月1日

主要参考书目

1. 《建立现代企业制度和加强管理基本规范读本》
中国经济出版社出版 主编 蒋黔贵
2. 《企业财务国际化管理模式方法》
中国财政经济出版社出版 作者 中国企业国际化管理课题组
3. 《现代生产管理》
企业管理出版社出版 主编 施礼明 汪星明
4. 《管理学》
经济管理出版社出版 作者 吴照云等
5. 《企业诊断》
上海财经大学出版社出版 作者 虞文均
6. 《企业管理自诊自查手册》
广东经济出版社出版 作者 李泽尧
7. 《中小企业创业与发展指导手册》
东北大学出版社出版 主编 马玫 陈玉清
8. 《企业经营诊断术》
经济管理出版社出版 作者 吴志远



目 录

第一章 企业市场营销基础知识	(1)
一、市场营销的涵义及变革.....	(1)
二、市场营销计划	(10)
三、市场调查	(14)
四、细分市场	(31)
五、产品策略	(35)
六、定价策略	(45)
七、促销策略	(54)
八、销售渠道	(57)
九、营销风险及防范	(63)
 第二章 企业市场营销诊断的内容与治理方法	(69)
一、市场营销观念的分析诊断	(69)
二、市场营销战略决策体系分析诊断	(76)
三、产品销售系统分析诊断	(84)
四、销售状况变动分析诊断	(89)
五、营销弊病的追踪诊断.....	(106)
六、营销弊病的整理分类与判断.....	(128)
七、市场营销弊病的治理方法.....	(133)
 第三章 企业市场营销诊断调查	(139)
一、市场营销弊病诊断调查.....	(139)

20678/24



二、销售管理诊断调查·····	(148)
三、销售状况问卷调查·····	(151)
四、营销经理自我诊断·····	(163)
五、经销店(电器)诊断调查·····	(170)
六、市场调查问卷·····	(174)
七、销售人员自我诊断·····	(176)

第四章 企业市场营销专论····· (215)

一、正在走俏的十大营销策略·····	(215)
二、决定企业兴衰的 22 条营销法则·····	(219)
三、绿色营销蕴含无限商机·····	(236)
四、市场营销新思路·····	(238)
五、营销新智慧·····	(257)
六、学会“设计”竞争战略·····	(273)
七、揭秘海尔策划“消费者价值品牌”·····	(283)
八、如何打造强势品牌?·····	(303)
九、促销活动的策划与实施·····	(318)
十、获得客户信任的技巧·····	(326)
十一、如何激励与监控营销员?·····	(336)
十二、拷问营销“真理”·····	(357)
十三、透视整合营销·····	(361)
十四、销售人员的薪酬管理·····	(364)
附 销售报酬制度九种模式·····	(373)

第五章 企业市场营销成功事例····· (379)

一、三洋的赚钱绝招·····	(379)
二、一切历史都是当代史·····	(386)
三、找出市场区隔、发展核心技术·····	(394)



四、日本精工集团的技术创新之路·····	(397)
五、美国耐克公司的竞争战略·····	(403)
六、十大营销管理误区扼杀本土企业·····	(410)
七、海尔扎根客户关系·····	(418)
八、勇敢挑战跨国巨人 3M ·····	(422)
九、用品牌的优雅引领现代生活·····	(431)
十、苹果电脑起死回生和西尔斯重新定位·····	(436)
十一、把握创意的 9 句箴言·····	(441)
十二、排名第一远远不够·····	(445)
十三、商标完全教战守则·····	(451)
十四、领导品牌的营销战略·····	(460)
十五、“非品牌战略”的八大战略 ·····	(469)
十六、发现海尔公开的秘密·····	(477)
十七、顾客：企业是最重要的“赌东” ·····	(487)
十八、你的企业有低价竞争的条件吗·····	(493)
十九、漫谈低价竞争的行销赛局·····	(501)

第六章 企业市场营销规章制度范例·····	(509)
一、销售计划管理制度·····	(509)
二、销售管理制度 (A) ·····	(515)
三、销售管理制度 (B) ·····	(520)
四、销售促进计划管理制度·····	(525)
五、营销组织管理制度·····	(528)
六、经营业绩奖励制度·····	(538)
七、销售管理制度 (C) ·····	(540)
八、销售管理制度 (D) ·····	(546)
九、销售管理制度 (E) ·····	(549)
十、售后服务管理·····	(557)



十一、货款回收处理指南·····	(560)
十二、商店服务标准·····	(564)
十三、特约店业务管理制度·····	(571)
十四、代理店管理制度·····	(574)
十五、连锁店管理制度·····	(577)
十六、市场情报管理制度·····	(584)
十七、客户名簿处理制度·····	(585)
十八、订单情报处理制度·····	(587)
十九、竞争对手调查规范·····	(588)
二十、客户开发管理制度·····	(592)
二十一、客户投诉管理制度·····	(595)

第一章 企业市场营销基础知识

纵观古今中外，企业市场营销之失败，不外乎理论上不清楚、实践上没经验、方法上未掌握。因此，要使企业市场营销健康发展、防止弊病发生，必须弄懂理论、学习经验、掌握方法。本章从理论与实践结合上阐述市场营销基础知识。

一、市场营销的涵义及变革

什么是市场营销？市场营销是一门艺术，涉及内容极广，而且它因人、因时、因地制宜。美国管理协会给市场营销的定义是：满足个人和组织所需要的有价交换，这个交换过程是营销。交换的内容是思想、物品和服务。交换过程是将思想、物品和服务，通过定价、促销、分配的手段，制定整体计划，并付诸实施。随着科学技术和经济的不断发展，营销的定义、内容和概念也有新的发展。如营销与服务相结合，出现了电话服务、送货上门、维修服务等等。

（一）市场营销的本质

近年来有这么一句话，发明是来自实验室的设计大师，而产品来自营销大师、设计师设计出来的东西不能称为商品，只能称之为物化的思想。只有营销大师参与设计，把思想物质变成市场需要的物质——商品，这就是营销与开发相结合的产物。



目前的研究成果，商品化的比率只有 10%—20%，而 80% 的专利束之高阁。为什么呢？因为其研究成果离顾客的需求还有一段距离，而营销人员最接近顾客、最了解顾客的需求，所以由他们参与的产品设计，最符合顾客的需要，因此，能超速地将其推向市场，转变为商品。

现在流行的营销方式是电子营销，通过电子一对一、面对面的营销，营销的本质变为商客互动，使得中间商大为减少。据调查发达国家最近几年中间商几乎减少一半，人们预测未来发达国家的中间商还要减少 35% 左右。从历史发展看，随着经济的发展，中间商是越来越多。因为生产商都希望把自己的产品卖给中间商，由这些中间商把产品推向全国市场，甚至国际市场。而现在营销方式已进入电子营销、伙伴营销和感性营销，生产商通过电子直接面对用户。这是由于信息技术的出现，给电子营销提供了条件和可能。以前电子营销成本较高，现在成本大幅度下降，由于技术越来越便宜，甚至收破烂用手机也不足为奇。由于技术的成熟和发展，也为将来服务大于物质的前景提供了可能，现在的日本手机市场是手机本身不要钱，只收一定的服务费，也就是说物质东西不要钱，而服务和知识要钱。服务和信息重于物质，这就是整个社会经济发展的趋势。

（二）认清产品的新概念

什么是产品？随着社会经济的发展，人们对产品认识也在不断的发展和变化。

1. 法国著名数学家笛卡儿有句名言：我思故我在。而现在是“我消费故我在”，市场经济中，没有消费就没有生产，消费是经济发展的动力，而营销人员推动了消费。人们在现代生活中，随着市场经济的发展，心理上起了某些变化，如现在生活节奏加快，生活比较紧张，因而人们追求的产品可以说是一种舒畅



的感觉,这是一种说法。

2. 另一种说法是,产品就是满足消费者的需求和欲望。

目前市场上的产品大致有四类:功能、符号、感觉、参与。

功能,主要是各种功能性产品。如电饭锅用来煮饭,洗衣机用来洗衣。

符号,即名牌效应,如人们追求服装的牌子,并不注重质量和价格,而是注重这种品牌所代表的地位和身份。

感觉,即人们的感性消费,如旅游休闲,追求的是一种轻松的感觉和享受。

参与,成为营销的重要导向。举个例子,看足球赛到现场去看,其中就有参与,这对娱乐、体育等新型产业十分重要。

(三) 市场导向的新发展

市场导向的发展大致经历了以下阶段:

一是以生产为导向。生产观念认为,消费者喜欢那些可以随处得到的、价格低廉的产品。生产导向型企业总是致力于获得高生产效率和广泛的销售覆盖面。这种导向在社会是卖方市场时是行得通的,生产什么就卖什么,根本不关心消费者的需求。消费者关心的也只是能否买到产品,而不是产品的细小特征。计划经济下营销就是生产导向的,市场经济的早期也是这样。

二是以销售为导向。即以促销为导向,它是西方在卖方市场向买方市场转化时产生的。其观念认为,如果听其自然,消费者不会足量的购买某一企业的产品,因而企业必须积极推销和进行大量的促销活动。通常,促销观念被大量应用于推销那些消费者不太想去购买的非渴求商品。

此外,当企业在产品过剩时,也常奉行推销观念,利用一些有效的推销和促销工具去刺激消费者的购买欲望。

三是以营销为导向。营销导向的出现是企业市场观念的一次



革命，使企业的经营哲学由以产定销转变为以销定产，真正摆正了企业与顾客的位置，树立了企业一切活动都以顾客需要为中心的理念。

营销观念认为，实现组织诸目标的关键在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地传送目标市场所期望满足的东西。

营销与推销是两个概念。推销重在产品，重在卖方需要；营销重在服务，重在买方需要；推销注重先生产后销售，营销注重先需求后设计再生产；推销管理重在销量上，营销则重在利润上；推销通过销售来获得利润，营销通过顾客的满意获得利润；推销想的是今天，营销想的却是明天；推销想的是战术，营销则考虑的是战略。

营销不是摆脱单纯的推销，而是涉及整个企业各方面的各项决策，今天的营销还必须参与产品的设计，否则，这个设计可能是滞后的，会给企业带来致命的灾难。换句话说，营销一定要贯穿于企业的一切活动，这也是为什么世界各地的企业家、总经理们几乎都是来自于营销部门经理的原因。所以，现在的组织体制是哑铃结构，即把营销和开发加重，而生产过程分量轻量化，形成两头大中间小的哑铃，称之为企业的哑铃结构。因为今天企业的任何一个部门都离不开营销与开发，而产品生产周期短、市场变化快，也就决定了营销部门与开发部门的日益壮大。

四是以技术开发为导向。日本索尼创始人盛田昭夫特别注重技术开发导向，他称索尼是新产品领导大众消费，而不是根据大众消费需求来组织生产。因为，公众并不知道需要什么？抓住市场空当才能求得发展。

技术导向的具体表现之一是功能导向。市场起步的时候是成本竞争，但成本竞争的潜力很小。例如我国经常出现行业大战、产品价格大战，结果导致几派俱伤。技术导向的另一种表现是质



量导向，以质量取胜，以质量管理为纲的营销导向。最后是技术导向功能导向转化，产品功能多，市场占有率就大。有了好的产品，必须让人知道，所以又有了宣传导向。90年代以后，人们物质文化水平提高了，精神文化水平也在不断地提高，因此，人们在消费的同时，追求一种文化的享受。因而又导致了文化导向。

五是以竞争为导向。卡本特等专家的观点是，今天的世界是一对一销售的世界。企业的成败不在于直接满足顾客，而在于比竞争对手更能满足顾客的需求，这就使得企业有了比满足市场需要和顾客需要更为具体的目标。什么是满足顾客，可以说是模糊的，但是企业竞争对手的各种变化却是十分具体的，所以在这种情况下，有竞争对手就可以给企业以动力。

六是以社会（环境）为导向。随着人类居住环境的恶化：环境污染，资源短缺，人口爆炸，日益威胁影响人类生活质量。人们买东西，并不光只为了个人得到某件产品，还要照顾到社会协调、照顾到人体的健康以及环境的优雅。例如，人们在买汽车时，更加注重汽车排气量的大小。又如，现在人们追求的绿色营销，保护资源、保护社会环境的产品才能符合社会导向，才能受人欢迎。社会利益，成为公司决策的一个重要因素，公司在制定营销政策时，要充分权衡公司利润、消费者需求的满足和社会影响和效益等三方面的利益。

七是感觉与文化导向。现在市场上有些产品已经从“卖东西”转化为“卖感觉”、卖希望。人们买东西所追求的不是产品本身的功能，而是产品品牌。品牌意味着什么？意味着价格，意味着购买者的地位与品位。如买衣服，吸引人的不是衣服的品质，而是衣服上那个“钩”。有钩就意味“耐克”，极端时明知是假的品质不好的也要买，而没有“钩”就什么都不是了，品质再好他也不要。这说明顾客买的不再是名牌的品质，而是名牌的感



觉，完全是精神上的满足。于是人们由“买功能”变化“买符号”，又发展到“买感觉”。反映在营销中“卖感觉”已经超过了“卖东西”，卖感觉的东西会越来越多。目前市场上卖绿色食品意味着什么，实质上卖的是洁净、健体的感觉。卖产品→卖品牌→卖感觉→卖希望→卖满意→卖健康。这就是时代轨迹。经营者应该牢牢抓住它。

(四) 4P、4C 和市场定位理论

1. 什么是 4P 理论？4P 即产品、价格、渠道、促销，因为四个字都是 P 字头，所以称为“4P 理论”。这是营销理论的最初级的原理。

产品要形成核心产品，另外由此产生附加产品和无形产品，进而形成自己的产品系列。

6 价格必须服从价值导向，它不是指以成本定价，而是指要从产品的社会成本定价。

销售渠道和网络是企业生存的生命线，没有销售渠道和网络，产品就不能销售给顾客，企业也不能存在。

促销有广告、公关、展销、试用等，其目的是真正让产品深入人心，激发顾客购买欲。

现在 4P 理论又有了新发展，增加了两 P，即公关和政治。公关即企业的社会协调工作。政治，即企业应了解国家的法令、法律、政策变动，国际形势的发展变化。当年可口可乐打入中国市场全凭政治攻关。所以说 4P 理论现在已变成 6P 理论了。

2. 什么是 4C 理论？4C 就是以顾客为中心的顾客的需要、顾客的支付能力、顾客的方便、与顾客沟通，了解顾客心理变化的能力。

顾客需要。营销应以顾客的现时和潜在需要为导向。

客户支付能力。产品应以客户所能承受的能力来制定价格。