

破局



31场销售战

蔡海彬 范超伟 著

31场冲锋战、反击战、渠道战、网购战、间谍战的销售大战
一部献给在薄情的营销战场上深情战斗着的销售人的实战兵法



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

破局：31 场销售战

蔡海彬 范超伟 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书以一名大区经理为主角，以市场上的真实案例为蓝本，深度剖析基层销售单位各层级人员的真实想法和做法，让读者看到一个个销售决策从制订到无疾而终或大获全胜的全过程。全书以小故事呈现，独立章节，阅读性强，趣味性强。所有故事均来源于真实案例，容易引起共鸣。案例直击执行核心短板，易理解，好执行。从人性角度揭示基层人员想法，提高读者管理“情商”。

本书适合快消品销售经理，特别是省区经理和大区经理阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

破局：31场销售战 / 蔡海彬，范超伟著. — 北京：电子工业出版社，2016.4

ISBN 978-7-121-28306-2

I. ①破… II. ①蔡… ②范… III. ①销售—案例 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第048952号

策划编辑：吴 源 010-88254440

责任编辑：吴 源 特约编辑：陈 燕

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.25 字 数：186千字

版 次：2016年4月第1版

印 次：2016年4月第1次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 1

风师怜我征程至

加多宝营销总监 许良传

余在快消行业飘荡数十载，自一线而至统御一方，对快消人的种种表现及心理跨越，感悟颇多。今日读到蔡范二位先生大作之后，如一张张胶片，让往事犹电影般历历过目，也勾起过往幸福与失落的记忆。

当今快消人有很多的“难”。难在如何做到抛弃浮躁，踏实有效地寻求解决方案及方法；难在如何带团队、管团队；难在如何把脉管理；难在如何在竞争中取胜；难在如何与经销商水火相济；难在种种难。

蔡范二位先生用一则则市场中的案例，通过对管理中各层级人员的心理分析，揭示出信息传递失真、管理缺乏闭环、管理在最后一公里变形等诸多问题的真相。

是的，如今的快消行业可谓狼烟四起、一片混战。大家都在求新求变，如何新如何变，不是光说不练，而是真正的“不换思路就换人”的坚决。好的执行者未必是一名成功的管理者，在快消的战场上处处都在凸显出“人”的重要性。

当然，变的不止是人和团队，变的还有渠道。现今的快消战役在传统渠道中炮声隆隆，在新兴电商平台中也是旌旗飘扬。如何让传统连接流行，如何在流行中发挥传统的力量优势，蔡范二位先生的案例剖析，自然

也是极好的范本。

浮躁、功利，让我们部分快消人变得更加短视，让我们的客户有了更多责难与说词。当然就像一千个人眼里有一千个哈姆雷特，如何解决种种问题，我想这不是手把手就可以教出来的，但是蔡范二位先生的案例给到我们的启发和感悟却是一剂解惑良药。

此书能够站在快消人的立场，以人为本，从快消人心理出发，同时涉猎快消中的管理、团队、客户、渠道等。精准的案例剖析，文字虽浅显，道理却深刻。在此诚挚推荐各位快消业同仁同修。

序 2

让我们一起在营销征途中放声高歌

《糖烟酒周刊》主编 梁剑

一口气读完蔡海彬范超伟两位先生所著《破局：31场销售战》书稿，被一个个生动实战的案例深深吸引，更被一段段精辟实用的总结分析所打动。合上书稿，脑海中挥之不去的是一幕幕主人公与各色对手“斗智斗勇”的场景。这种酣畅淋漓、不忍合卷的感觉，好像要追溯到一二十年前连夜抢读金庸先生《笑傲江湖》的时候了。只不过，金庸先生描写的是插上想象翅膀的对决，而蔡范二位先生总结的是营销战场每时每刻发生的战斗。

中国消费品行业有成百万、上千万营销人。从跨入营销界那一天起，就时刻面临着常规的、突发的、形形色色的战斗。

与天斗。经济形势不好、市场形势严峻，要绞尽脑汁思考动销方案，天气都可能成为我们的仇人，前两年的“凉夏”让众多饮料营销高手们备受折磨。

与地斗。渠道为王、终端为王，就没人说营销为王。这些王们都不好惹，稍有不慎，产品就将面临下架、封杀的“报复”。

与人斗。消费者天生喜新厌旧；老板们总希望用最少的钱办最多的事；下属员工一代比一代傲娇，既要哄，又要批，尺度拿捏的难度甚于绣花。除此之外，最难应付的还是和自己的较量。每天行走十几个小时，跑

市场、看终端、拜访客户，挑战身体极限；不停应付突发事件和市场抱怨，挑战精力和情绪的极限；苦思冥想不同阶段、不同地域的市场方案，挑战智慧的极限；批评、处理，甚至开除相伴多年的战友，挑战感情的极限。营销人的“我战争”，看不见、摸不着，却又旷日持久、如影随形。

战斗是薄情的，而营销人是深情的。所有精力、体力、智慧、汗水的付出，都源于我们对营销事业的热爱。用个人智慧解决资源投入不足的难题，推动企业步入一个又一个发展高峰；为客户提供完善服务，让合作伙伴收获更多财富和更大地盘；打是亲、骂是爱，哪个“带头大哥”不盼望跟随自己的兄弟姐妹能够出人头地？正是中国营销人的辛勤付出，才架起了产品和市场的道道桥梁，才扬起了面面高高飘扬的品牌旗帜，才有了消费品日新月异的今天。

在薄情的营销战场深情地战斗，这就是中国营销人的真实写照。蔡范二位先生的这本《破局：31场销售战》，深刻记录了营销人的心路历程，也成就了全体快消品营销人的实战教科书。

与天斗、与地斗、与人斗、与己斗，其乐无穷，铸就成功。让我们一起在营销战斗的胜利征途中放声高歌吧！

目录 Contents

序 1 风师怜我征程至

序 2 让我们一起在营销征途中放声高歌

区域团队的生态链危机 / 001

1 在加码中败退 / 006

2 业务团队“腰软”带来的痛 / 011

3 当团队有了挡箭牌 / 017

4 样板市场如此褪色 / 023

5 变味的“周库存” / 029

6 新品航道上的“冰山” / 035

7 “防线”失守于团队内部 / 041

8 谁该为内耗丢失的销量负责 / 047

9 隔级留人：清障还是设障 / 053

10 火速开赴 KA 战线后的挫败 / 057

11 平凡的颠覆 / 063

12 一场渠道区隔为王的好戏 / 069

13 陪太子读书后的妥协 / 075

14 真假网购战 / 081

15

目录 Contents

- 16 办事处经理枪口下的屡次错杀 / 087
- 17 挖潜跨区 KA 的销量为何碰壁 / 093
- 18 商业无间道：经销商发起“人才暗战” / 099
- 19 “虚胖”的经销商联盟 / 105
- 20 悬在钢丝上的涨价 / 112
- 21 一个“政策包装”高手的倒下 / 119
- 22 隐藏的渠道惰性 / 125
- 23 “司空见惯”的管理红线，他踩得，你踩不得 / 131
- 24 门店偶然爆量引发的一场冲动 / 137
- 25 “大数据”分析一线销售日志得出的惊人结论 / 143
- 26 有形渠道背后的隐形渠道开发 / 150
- 27 谁造成了区域执行力踏空 / 156
- 28 两次地头蛇清除行动为何战果迥异 / 162
- 29 投入减，销量升，哪里错乱了 / 168
- 30 经销商挟“平台模式”坐地起价之后 / 174
- 31 KA 线全面告急：老二为何让老大无处可藏 / 180

管理工作没有形成“计划—执行—检查—反馈”的闭环，是张强犯的最大错误。对问题没有刨根问底，对人员离职没有保持高度敏感，也是常见的营销老总容易进入的误区。

区域团队的生态链危机

1

辞 职

业务王刚接到销售内勤小胡的电话时，一头雾水。

9月份临沂战区的任务百分之百达成，按政策，经销商本月应该有3个点返利，这在9月客户进货时已经承诺过。这10月份眼看要发货，怎么突然说没就没了呢？

王刚马上打电话给财务内勤，对方很认真地说：从8月份开始执行华北大区关于经销商目标返利的补充规定。按规定，临沂客户8月份未达到目标的50%，9月份不能再享受目标返利。

王刚开始郁闷了：8月份开始推行的规定，自己怎么毫不知情？给客户做过多次承诺，如何交代？要知道这种事能让客户闹翻天！

思前想后，王刚决定先和客户简单沟通一下。不出意料，客户马上跳了起来。王刚以“再想想办法”为由，赶快挂了电话。

万般无奈，王刚打电话给鲁西办事处经理李文。李文一听事情经过，批评了王刚几句：为什么其他区域都知道的规定，你一个区域主管竟然不

知道？犯这种低级的错误，你是干什么吃的？！

王刚心里委屈——如果有人给我说过这个政策，我怎么会不知道！但王刚嘴上却不敢说。

李文骂了几句，最后又甩了一句：自己捅的窟窿，自己想办法补上！随即挂了电话，剩下王刚独自一人发呆。

没办法，只能再厚着脸皮找客户了。但客户哪里吃这一套，对王刚提出的今后再补的承诺毫不理会。客户的电话马上又打给了李文。

很快，李文的电话又打了进来，二话不说就是一顿臭骂。王刚有些气不过，又顶了两句。

电话挂断，王刚萌生了辞职的念头。

点 评

市场费用、返利是厂商矛盾多发地。

市场费用管控过严，会被认为是官逼民反，经销商会在其他方面揪小辫子，撒泼打滚，狡辩加投诉。管控过松，又会造成费用的浪费，造成田地荒芜，业务人员面临着“天灾人祸”。

业务人员及业务主管努力掌握着其间的平衡，稍微错力，走钢丝者将跌落绳下。但最让人心凉的是“自杀”——公司内部或朝令夕改，或信息不畅，导致自扇耳光！

上面提到的问题，无论王刚处理的方式是否正确，问题的症结其实在于王刚是否知道公司新的政策。那么，他究竟知道不知道呢？

遮 掩

鲁西办事处经理李文正坐在办公室，盯着墙上的业绩看板。这个月的

业绩不佳，大区张总盯得很紧，李文已经做好挨骂的心理准备。

临沂业务王刚的电话打了进来，李文正没好气。王刚又告诉他客户因为拿不到9月返利而不依不饶，李文想也没想说了王刚几句，然后挂了电话。

挂过电话李文觉得不对劲，王刚所说的补充规定他有印象，那是两个月前大区会议上大区张总详细讲解过的规定。当时张总要求会后短信、开会传达，难道自己没有传达下去？

李文觉得问题有点严重了。他翻出这两个月办事处业务会议纪要，里面确实没有传达这个规定的记录。8月的短信记录早已找不到，自己也没有任何印象。

天！这事让张总知道，那还不掉脑袋！

李文赶紧查9月份客户的返利表，发现除了临沂之外，还有济宁、菏泽、泰安等地的客户也因为新规定原因被取消了返利，只不过他们10月份还未发货，问题尚未暴露。

无论如何，此事要压下去，不能让张总知道！李文混迹职场多年，明白其中厉害。

这时，临沂客户电话打了过来，李文知道肯定是因为返利的事，便接了电话，尽量安抚，最后承诺以同样金额的货补给客户，对方才作罢。对于另外几家经销商，李文直接电话打了过去，解释、承诺，防患于未然。

王刚不能留了，否则此事肯定没完。李文又打给王刚，以能力不足，所负责的客户动不动找领导为由重重地数落了王刚几句。听到王刚顶了几句嘴，李文放心了。王刚应该会辞职。

之后，李文又打给了关系要好的邯郸办事处经理刘洋。聊及此事，刘洋哈哈大笑。两人不谋而合，采取的竟然都是同样的处理方法。

点 评

办事处经理大多是由基层业务、业务主管提拔起来的，他们对

基层业务的操作手法非常熟悉。由于经营意识、大局意识不足，他们在遇到市场问题时，依然习惯性地使用基层业务的手法来处理。

而在管理层级上，办事处经理几乎又是基层业务、业务主管不可逾越的鸿沟。所以，基层业务人员的离职多半都是由于顶头上司的原因造成的。

但是办事处经理的工作失误，却由基层业务做替罪羊，显然是管理上的问题。那么，大区经理是如何管理的呢？

庆 幸

华北大区经理张强最近有点烦，他所负责的华北大区中，河南业绩还可以，但山东和河北业绩一直未见起色，而且费用率还居高不下。

8月份的时候，张强发现已经执行几个月的经销商返利有个怪现象：有一部分客户总是出现隔月拿返利的现象。就是说，客户会放弃一个月的销量，把两个月的发货放到一个月，从而拿到更高阶的返利。

意识到这是一个费用漏洞，他很快修改了有关规定，通过返利捆绑两个月销量的方式，规避了这个漏洞。

在规定传达上，张强只下发到了各办事处经理，并抄送给了公司财务部。同时在8月份大区办事处经理会议中，要求各办事处短信通知各业务，而且各办事处还要在当月业务会议上详细讲解。

按照张强的设想，此次规定认真执行后，经销商就会杜绝钻漏洞的想法，发货节奏就会正常，从而带动整个市场更顺畅。

10月份财务报表出来之后，经销商返利规定起到了明显效果，之前出现的经销商隔月返利现象得到了有效遏制。一些前几个月靠攒销量拿返利的经销商，已经全部拿不到返利了，张强不禁有些得意。但他有点想不通的是，整体费用率并没有下降。

认真分析后，张强发现几个办事处的货补费用增加明显，电话询问后，答复均为“铺货啊”“解决遗留问题啊”等。

张强在处理几个业务的离职报告时，暗自庆幸着：幸亏及时采取了返利捆绑的措施。不然的话，经销商返利没有降下来，这些货补再增加，费用率就更高了！

点 评

对于命令，传达并非结束。针对一些办事处对规定的“贪污”，上报会议纪要内容或听取客户反馈等也能避免。货补增加和业务人员集中离职的原因，也没有进一步核查。对各项工作的放纵，最终造成了下属们犯同样错误时的“哈哈大笑”。

管理工作没有形成“计划—执行—检查—反馈”的闭环，是张强犯的最大错误。对问题没有刨根问底，对人员离职没有保持高度敏感，也是常见的高层问题。

不能不承认，“销量”这个硬指标一直在主导着很多企业的销售队伍，甚至成为唯一指标。当大家都埋头奔销量的时候，你的市场其实已经变得越来越危险了。

2 在加码中败退

紧急布防

8月份业绩达成112%，华北大区经理张强心情很好。但他丝毫没有轻松，他在随时关注着竞品A的举动。

最近竞品A频有异动，让他十分担心：重点门店增加了新的单品，流通市场上的铺货力度越来越大，铺货率在直线攀升，市场氛围大有改善。而公司市场部获得的情报显示，A公司10月份即将在央视上投放广告。

张强有一种强烈的风雨欲来的感觉。“央视拉动+终端铺货”是许多产品的惯用套路，投资巨大，但见效极快。对这个新行业来说，这种大手笔具有很强的冲击力。

如果A这样做，该如何应对？张强急于寻找攻防之策。

张强最终确定了“抢重点门店”的策略。如果A全渠道发力，张强目前的费用无法支撑全面反击。但在重点门店针对性阻截，保护好“核心部位”，不仅是好钢用在刀刃上的现实之策，还可以达到四两拨千斤的效果。

9月份很关键，张强的防守部署必须在这一个月內完成。若不能在重点门店内形成有效阻截，A的渠道拼抢在广告的有力带动下，将如同洪水

猛兽般难以阻挡。

时间紧急！华北大区会议提前在9月2日举行。

张强在会上对各办事处经理重点讲解了9月份销售策略，并对9月销售目标进行了分解。为了集中精力争抢重点门店的特殊陈列，相比原目标，所有办事处销售目标都有所下降，其中青岛办事处甚至下降了20%。

“各办事处回去之后，要迅速召开业务会议，将9月销售目标及重点门店的‘特陈目标’分解到人，责任到户！”张强在会议上一再强调。

对于自己的这支销售队伍，张强还是很有信心的。各办事处每个月的业绩达成都不错，唯独5月份业绩稍差，但狠骂了各办事处经理一顿之后，连续几个月来一直天下太平。

目标加码

青岛办事处经理王刚在返回青岛的路上。

他已经通知所有业务人员，务必于第二天一早到办事处开会。按大区张总的要求，他要迅速把9月份的工作安排下去。

但王刚并不打算把办事处的销售目标降低之后向下分解，这样岂不是给业务人员放假了！王刚一贯认为，销售工作一定要保持某种压力线，到达这种压力线，水才能真正烧到100度，业务人员才能远离慵懒。

张总将青岛办事处9月份的销售目标下调了20%，由原来的200万降到了160万。但王刚计划按240万进行分解，这样，就算整体达成70%，也能完成大区目标了。

“什么重点门店不重点门店的，张总最后要的肯定还是业绩！”王刚这么想，不无依据：5月份由于贯彻大区提升铺货率的策略，导致当月目标没能完成。张总的怒骂声犹在耳边，王刚可不想再在同一个地方摔第二个跟头！

第二天上午，王刚准时召开了青岛办事处业务会议。

会议上，士气有些低落，这在王刚的意料之中。8月份大区分了140万目标，实际达成145万，但办事处内部是按230万任务分解的，各个业务主管的达成率并不理想。

管不了那么多了，做业务就一定要有压力！最终，240万的目标任务清晰地分解到人。会议结束前，王刚强调了新增的重点门店的特陈工作。

压 任 务

青岛平度业务主管李伟垂头丧气地坐在会议室里。办事处经理王刚在桌子前面正起劲地比划着，幕布上的投影仪打着几个表格，上面是8月份各区域的实际达成率。李伟仅仅达成59%，但其他区域也都好不到哪里去，最高的也就是70%。

王刚用手在幕布上指着办事处的整体达成率63%，质问着几个主管。所有的区域主管都低着头，大气不敢出。

这时王刚的手机响了，看到是公司总部的电话，赶紧回自己办公室接电话去了。会议室的气氛为之一松，几个主管也活跃起来。刘一博对李伟坏笑着说，我61%的达成率，比你高多了，你的市场是咋做的啊！李伟一声苦笑道：兄弟，别穷开心了，就这达成，咱们谁也拿不到达成奖金！

刚聊了几句，王刚回到会议室，大家又都沉默起来。

王刚继续表达自己的不满。最后，办事处的240万目标任务分给了各个片区。会议结束时，王刚又加了一条要求：本月重点门店的特陈也要加强。

这最后一条，李伟他们根本就没有记住。因为，在他们看来，领到的任务是根本无法完成的！要知道，8月份那么努力，也仅仅是完成了145万而已！240万？凭什么！

“领导只顾自己，不管兄弟们的死活！”这就是李伟们心中的答案。