

二把手凶猛

兄弟我的10年营销破局秘笈

毛浓月◎著

给你一个公司，你该怎么赚钱？
让你做公司二把手，你该怎么面对各种挑战？



营销总监呼噜猫，无意中发现桶装水的桶上做着茶叶广告，
向里推开门。一系列新的通路营销案例让他豁然开
否在砖瓦公司。起一“土鸡”
自己做了总监，一朝天子一朝臣嘛。这
惯例第一个要换掉的很可能就是销售部经理
保不住了……
同时获得同情。“你啊你……让我怎
告诉你，我和别的总监有一个不
当什么意甲，当即表态，

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

二把手凶猛：兄弟我的 10 年营销破局秘笈

毛浓月

北京理工大学出版社

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

二把手凶猛：兄弟我的 10 年营销破局秘笈/毛浓月著. —北京:北京理工大学出版社, 2011.11

ISBN 978-7-5640-5149-5

I. ①二… II. ①毛… III. ①长篇小说—中国—当代 IV. ①I247.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 192355 号

出版发行/北京理工大学出版社

社 址/北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084

(读者服务部)

网 址/<http://www.bitpress.com.cn>

经 销/全国各地新华书店

印 刷/三河市金元印装有限公司

开 本/700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张/17.75

字 数/200 千字

版 次/2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

责任校对/陈玉梅

定 价/28.00 元

责任印制/边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

目 录

内容简介.....	5
作者简介.....	6
序言	7
第一章 土狼的难题.....	8
别挤独木桥.....	8
这两个还真发生关系了.....	10
4 个小时，天差地别.....	11
伟大的“不务正业”	13
晨光的无奈.....	16
狗日的关联通路.....	19
左右有人.....	20
关联通路法则之一.....	21
第二章 久违的掌声.....	22
草根大将田鸡.....	22
烧不死的鸟就是凤凰.....	24
沟通战，乌龟赢了.....	26
如此市场调研，够狠.....	28
捞鱼！就这里.....	29
有钱谁都会，没钱怎么卖.....	30
久违的掌声.....	31
关联通路法则二.....	32
关联通路法则三.....	34
第三章 牛奶，就要这么卖！	36
大碰撞.....	36
好一招“借鸡生蛋”	37
有知识，没智慧.....	39
一条道走到黑.....	40
自动自发的奥妙.....	41
大妈，您慢点儿.....	42
24 小时责任制.....	43
学会找“靠山”	44
6 个月后.....	46
一招鲜之后.....	48
第四章 路无尽头.....	50
被逼的.....	50
飞机上的那些事.....	51

与黑熊对决.....	52
红马甲的如意算盘.....	54
“挖坑”与“挖人”.....	56
绝不妥协.....	58
另类“抱怨”.....	59
绝地逢生.....	61
第五章 让自己疯狂一会儿.....	63
让自己疯狂一会儿.....	63
承诺无敌.....	64
就要被人骂.....	66
铺货！铺货！！再铺货!!!	68
杀无赦！另举贤才.....	69
“百店百天”工程.....	71
山寨不可怕，就怕山寨有文化.....	72
第六章 破解困局.....	75
事情是这样办成的.....	75
开会，玩的就是数据！	77
一只狗的销售故事.....	78
求贤令.....	83
究竟谁会升职.....	84
破解“红马甲”迷局.....	86
加减之道.....	88
土狼与呼噜猫的较量.....	91
第七章 攻城略地.....	93
圈套.....	93
斗争，连环斗争.....	95
尘埃落定.....	97
这一年.....	99
呼噜猫的变革.....	101
田鸡的作用.....	102
“打天下”不要做“守天下”的事.....	104
第八章 上市，下一个困惑.....	106
凤凰楼的谈判.....	106
花猫退位.....	110
五件大事.....	112
小蜜蜂的心机.....	113
大反击.....	116
离开.....	118
上市风云.....	120

内容简介

有十年操盘经验的呼噜猫被聘请到晨光牛奶做营销总监，先是采取各种手段坐稳位子，接着带领公司开发关联通路以及其他渠道，让公司市场渐渐做大，以致几年的时间，就已经到了可以上市的地步。也正因其能力突出，贡献巨大，所以当公司越来越壮大的时候，被提拔为公司副总经理兼营销总监，成为了名副其实的公司二把手。然而这也引起了一些人的嫉妒，遭遇了公司财务总监联合其他几个高层的明争暗斗。呼噜猫能顺利击破对手的一个个阴谋诡计吗？

作者简介

毛浓月，国内顶级“品类构建”研究专家，著名营销管理专家，职业经理人，中国营销理论思想家、实践家，中国零供委的专家组成员及相应零供规范的参与制定者，上略营销管理顾问机构总经理，中国烟草高级研究顾问，陕西穆堂香调味集团首席品牌官，《销售与市场》等杂志顾问，为百家 FMCG 企业提供营销服务，12 年快速消费品操盘经验，亲自操盘多家企业。

序言

俗话说：在其位谋其政，不在其位不谋其政。

我一直坚信：使用，是对员工最大的培养。

通过本书中的“秦砖汉瓦”公司，您可以看到这样的事实：

锻炼一个员工最好的方法，就是把他放在你期望的那个位置。

人都是逼出来的，一旦放在那个位置时间久了，不会的人，都会了。

很多领导总是说：没有人才。

茫茫职场，人才哪里寻找？

——人才，其实就在我们身边！人才，都是被培养出来的！

公司，就是在解决问题过程中发展壮大的；领导，就是解决问题的！本书第一主人公——职业经理人“呼噜猫”，在老板“土狼”的支持下，调整战略组建销售团队，带领“秦砖汉瓦”公司由小到大，不断“解决问题”终至发展上市。其中，空降高管与企业元老功臣的矛盾；职业经理人和老板之间的矛盾；家族企业之间的矛盾；空降高管之间的矛盾……矛盾处处不在。

书中以完整的故事为线索，贯穿一家企业由小到大直至上市前夕的种种变革。叙述了以呼噜猫为原型的半标准职业经理人的奋斗历程，以土狼为代表的“依靠批发转型成为企业家”的本土智慧草根老板形象，以花猫为首的家族式企业老板娘的思维做法，以企业元老功臣田鸡为代表的维持性人才，以及以猴子、老狼为代表的职场精英政治斗争，以小黑为原型的初入职场者的晋升内幕……

没有什么能比亲身做过更有话语权！

没有什么能比亲身做过更具真实性！

10年间，笔者从一名普通销售人员做到企业总经理。本书正是在笔者10年企业操盘经验的基础上，以生动真切的职场小说形式，为读者精彩呈现“纯职场、纯营销、纯管理”的成长内幕，展现企业内部员工之间相互“合纵连横、互相制衡、稳步发展”的关键细节……

本书集“营销战略模式、职场斗争、团队打造”等于一体，希望能让您有所获。

如果您曾经带领的企业，年销售额超过10亿元以上，那么您可以不用再往下看了，欢迎交流。

如果您带领的企业，年销售额仍然在10亿元以下徘徊，那么，本书值得一读……

最后，谨向中国所有的“老板”致敬！

管理的路上，我们还要走很远……

毛浓月于2011-8-11日晚于西安

第一章 土狼的难题

有人的地方就有政治。所谓政治，就是把同意你意见的人搞得多一些，把不同意你意见的人搞得少一些……如何侦查了解公司内幕、搞清各种关系？“请客吃饭”这种必修课是一种最佳的方式。

别挤独木桥

有人的地方就有政治。所谓政治，就是把同意你意见的人搞得多一些，把不同意你意见的人搞得少一些。呵呵，想想都觉得有趣。

“咚咚咚”，一阵敲门声，新任营销总监呼噜猫的思绪被打断了。他迅速把后倾的身体收回，端坐于桌前。在下属面前一定不能随便，否则便没有神秘感和威严了，这是他一向的原则。有的领导爱和下属开玩笑甚至打情骂俏，自己不把自己当领导，因此管起人来就有了难度。呼噜猫自加入秦砖汉瓦半个月以来，从不在工作时间内与下属开玩笑，使他和下属之间有了一定距离，下属也有一定的压力感，摸不清领导的脾性。

“进来！”他的话音刚落，秘书推门而进。

“呼噜总，有个紧急会议要召开，在会议室，需要您参加。都等着您呢！”

“知道了。”呼噜猫微微顿了顿，随后整理了下领带，拿着笔记本进了会议室。

会议室里都是秦砖汉瓦集团的领导。秦砖汉瓦是一个地市级的小公司，主要生产牛奶，依靠地方政府的的关系实现了原始资金的积累，逐渐成长为当地较有名气的企业，年销售额约在 1000 万元。

“小池毕竟难养大鱼”，地级市毕竟舞台太小，随着牛奶行业门槛的不断提高，公司如果按照目前速度发展，还未获得入场券就可能会被无情宣判出局，秦砖汉瓦公司总不可能一直窝在这里不出去吧？如何顺利走出去？如何发展壮大？成了公司领导迫在眉睫的问题！

一个多月前，呼噜猫凭借 10 年的操盘经验、多家企业多个产品的成功推广经验，在秦砖汉瓦公司长达 4 轮的 PK 中，才最终获得公司营销总监的职位。

对于这家颇具本土特色的企业，他从进公司第一天起就始终怀着一种信念：一定要把秦砖汉瓦销售额做到上亿并推其上市！

经过半个月的观察，呼噜猫发现，秦砖汉瓦公司面临着以下五大问题：

1. 资金缺乏，无法通过高空广告拉动终端；
2. 营销网络只局限在当地，急需向外扩张；
3. 营销管理体系混乱，不！应该说几乎没有营销管理系统可言；
4. 典型的家族式企业，外来员工没有归属感，留人难；
5. 老板朝令夕改，高管和员工无所适从，抱怨声不断。

秦砖汉瓦公司眼下的路怎么走？领导的意见并不统一。

业内有云：发现了问题，就等于将问题解决了一半！但是多年的职场经验告诉呼噜猫：这句话并不是真理，为什么呢？

在职场中，大约有 80% 的员工能够发现企业管理过程中存在的问题；在这发现问题的 80% 的员工当中，只有大约 20% 的员工还能够提出对应的解决方法；在这 20% 能够提出对应

的解决方法的员工当中，却只有不到 6%的员工，不但能够发现问题并提出解决方法，最重要的是还能够贯彻执行这种方法，这才是职场生存中高管最重要的能力。

呼噜猫凭借自己多年帮助企业把脉操盘的经验，心中已有了一个大致方向，为什么非要挤那座独木桥呢？如果是我，绝不去挤！

无奈，每个企业都有自己现实的色彩，每个企业的问题都不尽相同，适合别人的未必适合自己，“达成共识”是企业最大的成本之一，所以有些想法还需要和高层领导沟通交流。这不，刚好借这个会议！

呼噜猫刚入座，秦砖汉瓦公司的老板土狼就起身走到会议台前。土狼是秦砖汉瓦公司的灵魂人物，公司之所以能发展到现在，土狼起到了“火车头”的作用。据田鸡讲，当年土狼仅仅怀揣 600 元现金开始创业，先后换过三个行业，最后才转到牛奶行业。

还记得刚入公司的第二天，呼噜猫就请公司各个部门的领导去“捞捞”吃火锅，这也是呼噜猫“空降”后的必修课之一。

为什么是必修课呢？因为根据前人经验，任何一家公司，但凡高管“空降”，这家公司的旧有高管一定会对这名“空降”的新高管产生敌意。即使是同一个公司甚至同一个部门，旧有高管可并没有把空降高管划到他们的阵营里。如何侦查了解公司内幕、搞清各种关系？“请客吃饭”这种必修课是一种最佳的方式。

酒过三巡后，大家畅所欲言，很快就打成一片……呼噜猫也是从那次饭局中才了解到土狼有两大特点：第一，精力极其旺盛，是众多老板中少见的“旺盛极品”。这点有史可查，曾经有一次高管开会，从晚上 9 点开到凌晨 4 点，所有人都快崩溃了，唯独土狼还兴致勃勃。第二，脾气大。据说土狼摔坏的杯子估计不下 20 个，这还是大家亲眼目睹的，不包括没有看到的……

总之，大家告诉了呼噜猫很多土狼的传奇故事，近 20 年的创业生涯，使土狼的信念越来越坚定，嗓门也越来越像狼，说起话来更是底气十足。

“各位，今天是我们公司 2003 年召开的第一次营销会议，针对价格不断高涨的原材料及各种杂牌的低价产品对我们的市场造成的冲击，讨论一下下一步我们如何走？晨光牛奶在 2004 年销售量如何突破 5000 万？如何走差异化路线？（呼噜猫差点儿笑出声：土狼还知道差异化）如何定位？这是我们本次会议探讨的主要方向，我们必须推陈出新，不能像其他品牌一样走寻常的路。寻常的路速度太慢，时间和实际情况已经不会给我们机会了，千军万马过独木桥，我们能不能另辟蹊径？下面请销售部经理田鸡把上年度公司实际现状给我们分析分析，供我们思考一下。”

土狼夹着狼嚎，声音嘹亮地一口气讲完这些话，瞄了呼噜猫一眼。

田鸡是跟随企业一同发展的元老，据说他跟随土狼少说也有 6 年了。对目前公司的销售现状，就数田鸡最具有发言权。田鸡拍拍翅膀，手上拿着早已打好的 Word 文档开始念：

2003 年秦砖汉瓦公司总计销售 1340 多万，比 2002 年增长了 260%；

其中晨光牛奶礼品装销售占据 60%，瓶装酸奶销售占据 30%，当地流通网络占据 10%；
……

呼噜猫笑了，如果不是土狼有一定的社会关系，政府民政部门逢年过节的礼品盒团购肯定拿不下来，瓶装酸奶这条特殊通路也拿不下来。光是当地政府支持就占据了绝大部分，真正依靠流通自然销售的竟然不到 10%……

乖乖！呼噜猫寻思：这样的企业如果没有想好路就茫然走出去，绝对是死路一条啊……

今天的会议主题很明确：结合晨光牛奶目前的现状，以及秦砖汉瓦拥有的有限资源，如何走一条低成本、高速度的新路？这也正是呼噜猫思考的问题。

传统的思路是企业组建销售团队，逐步建立自己的销售网络。这种思路和国内牛奶大品牌模式相同，按常理说这种模式本无可厚非。但是问题却来了，企业资源有限，常规传统的

发展模式成本太大，速度太慢。这个行业门槛变得越来越高，如果按照秦砖汉瓦如今的发展速度，恐怕还没等公司成长起来，就已经被淘汰了……

呼噜猫记得土狼面试自己时说：我请你来，是因为我需要更专业的人来操盘，带领企业按照应有的速度走下去，我谢谢你的加入，希望共创辉煌……接着，土狼把秦砖汉瓦公司目前的人事结构简单叙述了一番。

呼噜猫马上明白，这应该是一个家族式企业，他的眼前立刻浮现出家族式企业应有的弊病。但是土狼很坦诚地告诉呼噜猫：企业能够发展到今天，家族里的人帮了不少忙，不能忘记他们。到目前为止，这些亲戚朋友还没拖企业的后腿，如果你呼噜总愿意加入我们公司，必要的时候可以撤掉他们……土狼当时说得很坚决。

进入公司第一天，土狼破天荒地召开企业第一次沟通会议，隆重介绍了呼噜猫，并将呼噜猫一一引荐给企业旧有老臣。比如说销售经理田鸡。呵呵，看到田鸡，呼噜猫就已经明白这个企业的销售为什么做不好了，用田鸡这样的人做销售经理？如何能够打造团队？如何能够指导销售？

进入公司半个月了，呼噜猫并没有着急推出自己的想法。很多血的教训告诉他：“空降”高管进入企业后，如果过快挥动改革的板斧，会遭到集体的抵制。最坏的结果是改革还未展开，自己就有可能走人，各种对自己不利的言语就会传到老板耳朵里，老板一般会相信跟随自己多年的老员工，这样对刚刚“空降”的高管很不利。

呼噜猫采用吃饭喝酒等简单有效的方式，拉拢、了解各个部门领导，尽量让他们不要对自己产生过多的抵触情绪，然后逐渐推出改革方案。与此同时获得最高决策者的有力支持。晚清戊戌变法为什么会失败？因为六君子只是拉拢说光绪，把最高决策者慈禧晾在一边，慈禧心里自然不是滋味儿，如此怎么会成功呢？

呼噜猫正下意识地回忆，桶装水的业务员扛着一大桶水进来换水，呼噜猫无意中瞄了一眼，忽然发现桶装水桶身用不干胶围着一圈广告，趁接水的工夫，他走近看了看。

哦？竟然是一个茶叶品牌在桶装水上做的广告，呵呵，有创意！关联性不错！

呼噜猫连连点头，这个茶叶品牌似乎很熟悉，他顿时眼前一亮！

嘴里却在嘀咕：卖茶叶的和卖桶装水的，也能发生关系？

这两个还真发生关系了

乖乖，这两个还真发生关系了！

呼噜猫发现，做广告的茶叶属中低档产品，仔细分析喝这个价位茶的消费者，他们对茶不是很了解，对茶文化的研究也不深，也不太讲究。而且这个价位的茶没有强势品牌，是一个空白，这才是关键所在！

在销售推广上，只要企业稍微努力，该茶叶即可占领“中低档茶叶品类”，就可以获得一定的占位优势。

呼噜猫在网上了解到：该企业拥有的资源有限，无论财力、物力等方面，都无法支撑他们进行大手笔的广告传播。

听说找过几家广告公司，提案费用大都在100万元以上。可惜企业一时拿不出这么多现金，即使拿得出，在广告效果日益低下的今天，谁又能保证投放后就会达到不错的效果呢？

很多企业老板看着同行投放广告，自己也觉得热乎。随便制作个广告片，花个百八十万后觉得没什么效果，就不再投放了。这样做纯粹是烧钱。套用一句网上流行语：广告就是告诉别人，钱还可以这么花……

呼噜猫的一个朋友就是做营销策划的，也参与了该公司的竞标。那位朋友真心实意地根据企业状况提交了一份方案，结果还没被选上，说是要的“策划费”老板不能接受。另外几

家广告公司说“策划费”是免费的，只要媒介投放交由他们执行就可以了。

呼噜猫很了解，国内尤其是内地纯粹做营销管理咨询的公司，很难收上价钱，企业老板宁愿花费在看得见的广告上，也不愿意为看不见的软性营销方案付费。于是，就催生了很多策划公司依靠策划方案作为敲门砖，却依靠媒介执行赚取差价。

朋友说，这家公司看了各大广告公司的方案后，博采众长，自己摸索出一条路来。

呼噜猫认为：以这家公司的实力，卖茶叶如果用传统方式，速度太慢。即使广告播放后也不会有什么效果，重点要在通路方向上下工夫。

比如说重新定位，对目标消费群体重新定位！

——对！把这种中低档茶叶定位在公司上班族上！

呵呵，呼噜猫想起来就开心地笑了。既然定位为上班族，那么成本最低且简单有效的宣传媒介就是桶装水广告了。这种刚刚兴起的桶装水媒介很吸引消费者，任何一种新事物的诞生总是让人好奇。同样，任何一种新媒体的诞生也能促使消费者好奇。好奇本身就是一种生产力，好奇本身就能产生意外，意外就能加深记忆。桶装水就是公司上班人员常喝的，两种产品的目标群体具有高度的关联性。

呼噜猫立刻设想这样一个场景：某某公司，有位同事接水时，发现了桶身上独特的茶叶广告信息，引起了他的兴趣。然后，几个人开始过来围观并讨论起来，很快就在公司传开了……

纯净水桶上做茶叶广告，设计醒目新颖，大家喝水自然和茶叶具有一定的联系，此时没有任何竞品干扰，所以产品信息具有独占性。

喝水与茶本身的关联性就很强，辅助关联传播通路，快速在有广告覆盖的写字楼下，通过小卖部、超市、便利店等终端的完美陈列布置，完成产品铺货，使关联传播通路的作用马上发挥出来。

设想：消费者看到广告想喝了，打听到楼下就有，买了喝后感觉还真不错，以后公司内部和来人待客（一般客人）就喝它了……

果然不久后，呼噜猫在楼底下的便利店里看到该茶叶，招聘版报纸上也用了 1/4 版广告打出该企业招人的信息，接下来就不用说了，既然招人肯定是因为市场扩大需要人……

4 个小时，天差地别

次日，呼噜猫灵感大发，依稀之间有些兴奋，为了更进一步证实他的想法，他到书店里溜达溜达，准备买上几本类似的书看看。

整整一个上午，类似的书虽然没有找到，他却有了新发现。

原来某品牌的电子词典在书店里摆了个专柜，呼噜猫费了好大的劲儿才挤进去，乖乖！前来咨询的人还真不少，一个顾客说：“本来想给孩子买几本书，没想到这里还有卖电子词典的，刚好过来看看，合适的话就挑一个喽，再说在书店里买的也放心。”

呼噜猫连说：“是啊，在书店里卖电子词典，呵呵，倒是很好的搭配。”

旁边的顾客对比着几款产品，仔细听着一个漂亮营业员的解说，也有顾客决定购买正在开票的。总之，两米长的柜台围了不少人。

这家企业挺厉害的！竟然想出这么个通路终端来！

买书和买电子词典，都是为了学习，两种产品面对的群体本身就具有一定的关联性。

电子词典在新华书店设专柜，进行渠道上的创新。传统的电子词典都在商场里设有专柜和促销员，而这家公司产品不跟竞品摆在一起，竞品连拦截的机会都没有。

消费者都是看了广告去咨询的，专柜旁边没有好译通、记易宝、文曲星等竞品陈列，他们连对比的机会都没有，这就从渠道上成功地建立了壁垒。

呼噜猫经过仔细分析，发现选择专柜还有两大好处：

一是终端数量少，管理方便，业务人员也比较少，掌控终端的能力强；

二是资金周转快，款项能及时收回，即使压款也压得不多。

呼噜猫观察了许久，等到其中一名营业员终于空闲了，才凑过去聊天。嘿嘿，可别小看了聊天，聊天能产生生产力，聊天就是营销。走市场不光要练就火眼金睛，更重要的是与关键对象聊天。

呼噜猫凭借着这两种简单的法宝，经常发现别人所不能发现的问题。当然，同样的市场不同的业务员会得出不同的结果，不同的领导也会得出不同的看法。高度和角度不同，自然会产生差别。

不出所料，这名营业员告诉了呼噜猫一个表面看不出来的秘密：今天之所以有这么多名顾客，主要在于昨天晚上已经做好了准备，不知公司从哪里搞来的客户资料，交给她们一个个进行电话邀约，被邀请的潜在客户今天光临专柜，所以才造成如此热销的氛围……

没聊多久，又有顾客咨询，呼噜猫便不好再打扰。时间也不早了，他赶紧开车回公司，因为他还需要搜集一些新的类似的案例。

——不同的是，这次他打算通过网络搜集。

路上，呼噜猫满脑子的 IDEAR，各种思路交汇，是时候冷静下来整理整理了。

呼噜猫与别人最大的不同是：善于总结，善于学习。

在以前的公司中，他依靠这两大优势，总能超越同事成为一匹“黑马”。他换过 3 家公司，换的原因都很简单：公司发展的速度跟不上他个人成长的速度！

在带领团队的日子里，呼噜猫总是把自己亲身经历的案例跟大家分享，希望这些后来人不要走弯路。如果说走弯路的目的是为了走一条直路，那么，很多人就是用年龄付出了代价。

呼噜猫认为：销售人员成长最快的时间其实是在晚上，而不是在白天。白天同事和你都一样跑市场，拜访客户。真正有区别的是对晚上时间的利用。下班后，销售人员跟其他人一样，他会获得 4 个小时的休息时间。这段时间从 19 点至 23 点，过了 23 点要休息，所以说是 4 个小时。这 4 个小时是决定一名销售人员取得多大成就的重要因素。

有一次做销售培训，呼噜猫告诉业务员之所以业绩有差别，最主要的原因在于对“晚上 4 个小时”的利用方式不同。针对晚上 4 个小时如何度过，有 4 种使用方法，让大家对号入座。基本上来说业务员选择了哪种使用方法，就选择了某种生活结果，也就是说“一开始就决定了结果”。

1. 最不入流销售人员

使用方法：上网、打游戏、看电视，或者抱怨，出去玩，或者找几个同样“不得志”的朋友一起喝酒聊天等，这样的业务员肯定不会有出息。

通常的结果：因为即使从事销售也不会出多少单子，或者会在一段时间之后放弃业务工作。跳来跳去，最后感觉不适合做销售而改行。

2. 普通销售人员

使用方法：一般找客户应酬，喝酒聊天。注意，这里也有喝酒聊天的，但不同的是，这里的对象是客户。那么，这样的业务员会有单子，虽然不算优秀，但也算中规中矩按部就班，这样的业务员很难有大的成就，但却是一个相对称职的业务员。

通常的结果：极少数会在遇到一定机会时，勉强成为中层。

3. 优秀销售人员

使用方法：总结经验、整理资料、分析客户、做好计划等。使用这种方法的业务员，一般会在实际工作中取得非常优秀的业绩，这些业绩大部分来源于他 4 个小时的功课，这样的业务员是一个好业务员。

通常的结果：只要道德上不出问题，一定会有大的前途，一般可成为公司高管。

4. 卓越销售人员

说到这里，有人会奇怪，那什么是最好的业务员呢？他的4个小时应当怎么度过呢？

第四种销售人员会在第三种销售人员的基础上，抽出约1个小时的时间看书学习，总结经验。也就是说，3个小时用于做整理客户资料、分析客户等工作，而之后，还要再读书进行提高。

通常的结果：这样的业务员会很有成就，因为他在做业务的同时也在做修身和提高的工作，还有机会“治国、平天下”。简单一点儿说吧，也就是说以后有机会可以做老板，最差也是公司高层管理者。

……

当呼噜猫给大家讲完之后，接近95%的人都不吭声了。

为什么呢？因为他们发现，自己根本不是第四种人甚至也不是第三种人，更多的都是第二种人，还有第一种人……

晚上，你总结学习了吗？要知道：只有经过总结的经验才真正值钱……

呵呵，每当想起这些，呼噜猫就对自己多少有些满足，因为他就是第四种人。

伟大的“不务正业”

车刚停到公司楼下，呼噜猫准备买烟，还未进店，门口一个易拉宝让他愣了愣，那个易拉宝上几个大大的字格外醒目：××产品即日起正式进驻本店，让人吃惊的信息还在底下：××壮阳产品。

我的天！连壮阳产品都可以在烟酒店里宣传，我的妈啊，这个社会简直太疯狂了！

呼噜猫禁不住问：你们这店里还卖这个？心里在暗暗佩服：这明明是不务正业嘛，但是厂家这种不务正业搞得很好，有创意，够伟大！

店主笑答：我们不卖，只做宣传，买烟期间还赠送该产品定制的打火机！

店主说着，拿出一个打火机，果然上面有该产品的广告。乖乖！旁边一个独特的跳跳卡映入眼帘，也是该产品做的一个宣传广告。

店主见呼噜猫看，就说这个东西也是不久前才在我们这里放着的。既然他们免费赠送打火机，所以我们也乐意，反正也没什么损失嘛，哈哈。这几天好奇的顾客多着呢……

听老板这意思，不光呼噜猫觉得新鲜，很多顾客也都在议论这事呢。嗯！这个事情看来有得研究……

呼噜猫发现，这家店的销售氛围很好，走进店的人很少有人不买东西，以前看过国外一些机构研究如何提升销售量，记得好像提到五点，提得非常好。

第一，顾客未进店前，品牌及店铺位置是第一拉动力；

第二，顾客进店后，成交率是关键，越来越多的零售企业在门口安计数器就是出于这种考量；

第三，顾客决定购买后，连带率或附加值是销售最大化关键；

第四，购买后，研究如何提高回头率和缩短回头时间；

第五，如何挖掘顾客的终身价值。

……

呼噜猫边上楼边思索，营销发展越来越精细，研究某种现象和规律能够发现更有指导价值的东西，比如说这家公司的这种招数：抽烟的大都是男性，壮阳产品也可能是他们所需要的，产品也具有一定的关联性，看来这几件事情好像都有那么一些规律啊，到底是什么呢？

这些和秦砖汉瓦公司的牛奶到底有什么关系？牛奶是否也可以按照这种规律寻找自己的通路？是否也能“不务正业”一回？

尽管呼噜猫脑子里的想法很多，但是还没有理出个清晰的思路。明明感觉抓住了一些东西，很兴奋，但又害怕这种兴奋是短暂的，经不起推敲……

这些天，“鸭梨”很大啊，“空降高管”如何才能实现软着陆？这里面的学问可大着呢。

尤其对一个家族式私营企业，呼噜猫一直在试图努力平稳着地。目前看来已初有成效，但半路会不会杀出个程咬金来，会不会得到支持，能不能执行……唉，人都羡慕高管薪酬，可谁知道这背后的压力啊……

倒了杯水，“咕嘟咕嘟”一饮而尽。渴死了，呼噜猫惬意地享受着水流过喉咙的感觉，真过瘾啊。打开笔记本，呼噜猫首先搜了类似的关键词，一个保健品案例引起了他的兴趣：

2005年，我们运作百年药业新品快邦片，在同类产品价格竞争异常激烈的态势下，除了原有传统通路外，另设置了3个特殊通路，是对产品突破市场的有力推动！

烟酒店——选择遍布西安的多数烟酒店作为传播和销售通路，在店面里放置台卡，免费赠送定制的打火机。台卡是一种再普通不过的宣传品，但是作为一种男性的壮阳产品，一旦放到烟酒店里，效果就很明显，通过免费赠送打火机给烟酒店老板，换取放置台卡的权利，对双方来说都是一件有利的事情。

中小门诊、药店、城中村诊所——快邦片同时选择西安市区部分中小门诊、药店、城中村诊所，作为铺货和宣传的重点。2005年8月，许多消费者早晨出门后发现：居住地方的诊所、药店、小诊所门口都悬挂着一个牌子，上面有“快邦片”的标志和字样，底下有14个字：补充生物荷尔蒙，让男人做得更好！

似乎一夜之间，这些地方莫名其妙地都出现了类似的牌子，引起了许多消费者的好奇心，这个“快邦片”是谁家生产的？这么厉害，如此多的药店和诊所都宣传推广它……

事实证明，此手法一举奠定了快邦片的口碑传播基础，以至于许多男性三两聚在一起议论时，都不同程度地谈起过快邦片这种神秘的产品！

夜总会、KTV、迪吧、酒店——项目组借助产品具备的隐性传播属性（关于避孕套等与性相关的类似产品，是人们乐此不疲议论的兴奋主题，都具备隐性传播属性），选择了特殊的通路进行试点——夜总会和KTV，同时设计出针对特殊通路的体验装（10元/盒体验装，里面一粒）。

这种通路本身就具备一定的议论氛围，通过在试点地方增设业务代表，现场免费赠送；在酒店里直接放置体验装，另外量贩式终端设置展示宣传品和产品；整个事件本身就是一个容易引起男人讨论的话题。

后来经过调查发现，促销和这些通路的主要作用集传播和销售于一身，尤其KTV、迪吧，无疑是产品宣传的扩音器，使信息悄无声息地在朋友圈子里传开、议论。

……

果然有想法，够大胆！呼噜猫情不自禁地猛拍自己的大腿，这种策略值得借鉴！

呼噜猫做广告一贯坚持的原则是：企业没钱，广告还想“出位”，如果是中规中矩的片子，一定不会有好结果，无论在片子上还是在媒体投放上，都得大胆，都得疯狂，语不惊人死不休！

呼噜猫比较推崇“不务正业”，觉得这个词有时候并不全是贬义词。比如爱迪生，因成绩太差辍学后，开始“不务正业”地研究起了灯泡；牛顿“不务正业”研究出了万有引力；孙中山先生“不务正业”建立了中华民国，他们的所作所为至少在当时的人们看来，都是不务正业！

——企业有时，更需要这种“不务正业”的精神和行动。很多时候，“不务正业”就是创新，就是打破原有传统，建立新的思想体系……

嘿嘿，想着想着，呼噜猫都被自己的这种认识感动了……

呼噜猫一口气阅读了许多厂家营销上“不务正业”的案例，其中“金丝猴糖果进药店销

售”的案例对呼噜猫的触动很大。

传统认识当中，糖果应该在超市和零售商店里卖，也就是说，超市和商店一般是糖果的主销售渠道，但是对新企业来说，这个渠道的开发成本也相对较大。

通路变革的纵向思维无法将糖果和药店联系起来，而两个看似没有关联的名词其实关系很深——糖果可以借助药店销售通路来销售！

——大凡用药之人（吃中药），口中乏味，多有药后吃糖解味的习惯。另外借助药店较稳定的人流量，进驻药店可进一步提高产品的能见率，形成更多的销售点。同时因无竞品，可确保产品能得到最佳陈列，形成很大的视觉冲击，让顾客瞬间产生购买的冲动。对药店而言也多了一种额外的利润来源！

这样一来，糖果和药店就成了具有一定关联的名词，金丝猴糖果选择具有关联的销售通路——药店！以较低的成本取得了通路的成功。

——太绝了！呼噜猫浑身兴奋。

以前怎么没有看到这样的文章，怎么没听说这种案例呢？

呼噜猫在营销行业做了 10 年，在深度分销方面自认为经验丰富，可是对这种新型的营销工具——“关联通路”，还是不甚了解！看来各有所长，自己也该学习学习了。

接着，呼噜猫又发现一个标题：药店也能卖饮料吗？原文如下：

记者走访了多家药店发现，不止华东大药房，杭州多家药店都变得有些“不务正业”了，竟然卖起了饮料、日用品等。

百井坊巷上的海王星辰店，一进店，首先看到 3 个放满了日用品的大立柜，上面有沐浴露、润肤露、洗衣粉、染发剂等，收银处也摆放了一些矿泉水、橙汁、巧克力等商品，方便顾客取用。店门口甚至还摆放了一台玩具车，只要投进一元硬币就能让小孩玩儿。如果不是店里还摆放了许多药品，简直让人误以为这是家便利店。

店长林华芳说，这些日用商品很受顾客的欢迎，多半顾客买药时会顺便捎上日用品，有些甚至是专门来买日用品的。“大超市离家太远，家门口的药店就能买到这些东西还是蛮方便的。便利店的東西放得太挤了，这里购物比较舒服。”一位正在店内买沐浴露的顾客说……

武林药店和天天好大药房也都在店内腾出了空间，卖起了饮料和日用品。

天天好大药房是杭州众药店中吃头口水的，其杭州总公司负责人说，现在天天好大药房共有 2000 多种食品和日用品在销售，2005 年的销售量占到总营业额的 20%。而目前海王星辰在杭州地区门店投放了 300 来个品种的日用品和食品，约占货品总数的 15%左右，各门店日用品销售情况都还不错。

海王星辰杭州分公司负责人告诉记者，在中国香港地区和欧美的一些发达国家，药店里非药品商品占百分之七八十左右，药品只占百分之二三十。“药行便利店化、增加非药品销售是行业的必然趋势，我们肯定还会加强这方面的发展。”

药店“不务正业”卖日用品和食品，便利店的销售会不会受影响？

该负责人认为不会。“我们不和便利店正面竞争。因为我们以销售日用品为主，卖饮料只是为了增加人气。我们肯定不会引入大量食品类商品，比如早餐、牛奶什么的，这也肯定卖不过他们啊！”

……

呵呵，看到这里，呼噜猫乐了，前几天还有一朋友问自己：“能否将公司牛奶摆在药店销售？”呼噜猫也有此类似的想法。目前还没有就细节问题达成共识，但是很明显，药店未来便利店化估计是行业趋势了。

类似案例还有很多，呼噜猫快乐地继续搜索着关于“关联通路”的典型案列：

★珠宝首饰除了传统销售渠道外，还开辟影楼新通路；

★好记星通过新华书店设立销售专柜（哈哈，和自己之前看的那个产品模式类似）；

- ★金叶神借助烟草专卖店销售；
- ★房地产交易会成为某品牌家电的销售终端；
- ★葡萄酒在美容院销售。

.....

呼噜猫将典型的案例摘录下来，以便下个礼拜一提案用。

上次会议结束，土狼对呼噜猫提出要求，必须在下周拿出可行性方案！

呼噜猫明白，土狼虽是老板，却也顶着家族其他成员的压力，比如对这次薪酬的调整，其他成员意见就很大：

——凭什么他一个月就给那么多钱？（土狼的哥哥，也是厂长）

——我每天加班到晚上 8 点多，一个月才 1500 元（一起发家的老会计）

——先看他怎么做吧，做不了再收拾（土狼的小舅子，负责物流）

.....

呼噜猫很清楚，也感觉责任重大，不能辜负土狼的信任和期望，若拿不出有见地的方案，自己这个上任一个多月的总监位子可就难保喽，丢“乌纱帽”事小，丢人事大。

如果没有一些可见的成绩，难免会落得一个“灰溜溜走人”的结局，这可不是呼噜猫一贯的做事风格。

晨光的无奈

呼噜猫有些走神，一个新案例映入眼帘。

这是典型的快速消费品，和牛奶行业类似，也用这种暂且称为“关联通路”的营销模式。

南街村方便面开通火车通路，并作为其重点销售通路，一上火车，你就会被满眼的“南街村”的字眼所吸引，在火车座套上、桌套上，还有来来往往的食品零售推车上。

据了解，火车这一特殊通路就是“南街村”方便面的重点销售通路之一，其销售额以亿计数，但其实际宣传投入每年不过几百万。

“南街村”还采用了全员促销模式，所有业务人员上火车均带方便面一箱，上车后免费赠送给乘客。

“一包方便面，收买一车人。”

这套普通的推广模式因为特殊通路的环境特性而变得十分有效。

.....

呼噜猫伸了伸腰，觉得有些困。做方案对他来说不是什么大问题，问题是方案好不好不一定结果好。多年的职场经验告诉他：很多改革方案是不错的，但最后改革者却倒下了。

自己也会重蹈覆辙吗？尽管问题多，家族阻力大，但土狼的魄力还是让呼噜猫信心十足。选公司其实就是选老板，老板选对了，一切都好办。这也是呼噜猫毅然加入秦砖汉瓦公司的原因.....

“咚咚咚”，思绪被打断，销售部经理田鸡推门进来了，四周环顾。

该不是来探探我在干什么吧？呼噜猫突然警觉起来。

“走，呼噜总，房子闷死了，下去喝杯可乐吧！”

“不仅仅是喝可乐这么简单吧，你田鸡什么时候懂得享受生活了？”呼噜猫尽管疑惑但仍然爽朗地问道。

田鸡眨了眨眼睛：“哈哈，还真瞒不过你，喝可乐是真，有事也是真。”

麦当劳里，两人就着冰冻的可乐，开始了关键性的对话。

“田鸡，你是公司元老，你说说晨光目前最大的问题在哪里？”

呼噜猫带有目的性，开门见山地问田鸡。