

中国市场营销的31个关键

小变大 弱变强

不是雀巢、可口可乐

不是宝洁、联合利华

中小企业在终端、区域市场也有制胜之道！

秦国伟 / 著



华夏出版社

小变大 弱变强

——中国市场营销的 31 个关键

秦国伟 著



华龄出版社

责任编辑：佟景宸

装帧设计：冯柳茵

责任印制：李浩玉

图书在版编目 (CIP) 数据

小变大 弱变强：中国市场营销的 31 个关键/秦国伟
著. —北京：华龄出版社，2006.9

ISBN 7-80178-407-3

I. 小... II. 秦... III. 企业管理—市场营销学—
中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111671 号

书 名：小变大 弱变强——中国市场营销的 31 个关键

作 者：秦国伟 著

出版发行：华龄出版社

印 刷：北京密云红光印刷厂

版 次：2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

开 本：700×960 1/16 印 张：11

字 数：150 千字 印 数：1~5000 册

定 价：22.00 元

地 址：北京西城区鼓楼西大街 41 号

邮编：100009

电 话：84044445 (发行部)

传真：84039173



秦国伟(Rex Chin)

中国食品营销影响力人物之一；经过对中国市场营销持续不断的探索与研究，从一线市场成长起来的著名营销实战专家；营销“ENEFM”理论的提出者、倡导者、实践者。

10余年来，历任终端直销员、促销员、业务员、省级销售经理、大区经理、市场经理、中国南区销售总经理等职，历经国企、民企、跨国公司在食品市场的锤炼，具有丰富的销售与市场管理经验，敏锐的行业洞察力，经典的销售创意与思维。

《销售与市场》培训联盟专家讲师，《大食品》杂志专家顾问，《销售与市场》、中国营销传播网、中国管理传播网、博锐管理在线等专栏作家，国内多家知名报纸杂志、网站特约撰稿人。



策划编辑：李 鹏

责任编辑：佟景宸

装帧设计：冯柳茵

作者的话

我从来没有想过要出书，到现在出版社来电说要出版，我才感到这是一件很不容易的事。

在业内很多朋友称我为老师，财经杂志上刊登作者简介时也经常称我为营销专家，其实我参加工作时仅仅是一名营销工作中最基层的销售员。我经常告诉我的朋友们，千万别以“您”这个字来称呼我。我不是名人，也不是什么大专家，更不是所谓的成功人士，直呼其名，我会更加感到亲切。

上世纪90年代初，我是一名骑三轮车卖货的普通终端销售员，游走在中国的食品市场中。终端销售员，在跨国公司叫DSR或CDK。那时的我身体强健，一口气搬10来箱货是不在话下的。国内许多城市的大街小巷都有我留下的足迹。那样的日日夜夜是让人怀念的。

2003年，我开始使用网络，无意之中登陆了一个名为中国营销传播网的网站（www.emkt.com.cn）。我在这个网站，一待就是3年。

互联网最大的魅力，就是把相同的爱好、共同的追求的人聚集到一起，超越地域的阻隔，让我们在一起快乐地探讨、交流、学习、成长！在中国营销传播网的这3年里，我认识了很多志趣相投的朋友，他们在我困惑时向我伸出了友谊之手，在我受挫时陪伴着我，与我分享他们的智慧和力量。虽然我们素未谋面，但他们总是用无私和热情支持着我。我们每一次网上的沟通和交流，都帮助并记录了我的成长。是这些朋友们真诚之心，帮助一个骑三轮车的卖货郎，蜕变为了今天的财经作者。尽管我对文字的驾驭能力十分有限，写不出多么优美的字句，但我还是要写！我一定要写一本书，来感谢那些曾无私帮助和支持我的朋友们。

的确，写一本书是不容易的。每当深夜，我用一双粗大的铺货之手，不和谐地敲打着键盘，用一颗热情的销售员之心，回顾10年来营销风雨的洗礼。感悟、思想、经验、智慧，慢慢地，我的心声逐渐倾倒出来，汇集而成为这本《小变大 弱变强》。我想，这就是我有限的财富。

感谢《中国营销传播网》，这是营销人交流最好的地方；

感谢《博锐管理在线》，我每次遇到问题，第一个想到的就是它；

感谢《中国管理传播网》，这是我开设第一个专栏的地方；

感谢《销售与市场》的第一营销网，能够成为受认可的专栏作家，我感到荣光；

感谢《大食品》，为我开通专栏，让我成为这里的驻站名家。

还想感谢的实在是太多，而且他们对我的意义也无法一一细述，但是我同样要对他们表达深深的敬意和感激之情：

《销售与市场》杂志的孙曙光、周春燕、苏丹、海容、张小鹏、

赵晓萌；《大食品》杂志的韦三水、吴金红；《新食品》的肖铭、邓波、杨静；《销售与管理》的张廷智；《第一财经日报》的马晓华；北京三十度空间传媒的李鹏；《现代营销》的冉瑞芳；中国营销传播网的吴晓明、裴立波；博瑞管理在线的黄国辉；中国管理传播网的汪兴洋；苏泊尔总裁助理胡滨先生；我的网友：王义之、唐宏云、刘同强、周亮，还有对我写作中帮助很大的陶静女士……

秦国伟

2006 于合肥

推荐序

我们能贡献什么

韦三水

秦国伟先生让我给他的这本新书写篇序。在感谢秦先生对我信任的同时，我也一直在思考这样一个问题：《小变大 弱变强》究竟能给我们带来什么？我们能够给读者贡献什么？

当前经管类图书市场有两个趋势：趋势之一，是国内优质出版社纷纷和国外著名的专业出版经管图书强强联合，更快、更新、更全地引进外国作品；趋势之二，是国内的管理名家纷纷出面介绍，如何用中国管理哲学来妥善运用西方现代管理科学，并引发了现在的“中国式……”风潮。

这两种趋势，因为国内读者的需求而起，也带来了丰富的经管营销图书品种。

知名经济学家、营销理论专家、跨国企业的经理人、“长青基业”的创始人，纷纷贡献了他们多年的研究，用严肃的理论、系

统的分析、知名企业的管理营销案例，指导人如何更好的制定企业发展战略、制定产品营销战略、如何更好地组织营销计划的实施。

高屋建瓴，自然有其绝对的优势。但这些是否完全满足了国内对实用经验的渴求，没有人敢作此定论。

不可否认，现在国内数量更多的，是在生存线上挣扎的小型企业，是已经站稳了脚跟、希求稳步发展的中型企业。这些企业的领导，也希望自己早日进入只考虑实现梦想、行业发展趋势、制定综合战略、企业文化建设等问题的大境界。

这些在中国市场上占多数的人，同样怀抱发展、成功的梦想，同样在火热的市场中奋力拼搏。面对他们的呼声、他们的实际困境，专家们能贡献些什么，我们又能贡献些什么？

一个事实是，从基层业务员摸爬滚打开始，最终成为一名在中国营销界有影响力的实战派专家，秦国伟先生贡献了自己 10 年的经验和思考。

没有华丽的词语，也没有优美的句型。但每一个字句，都表达了秦国伟先生曾在普通营销岗位上进行的深入思考，都凝聚着他历经国企、民企、跨国公司在中国市场的锤炼。

所以，我非常相信，秦国伟先生的这本新作，定能给我们带来更多的启迪和思考。

韦三水

2006 年 8 月于北京



企业营销篇

企业营销篇之一：营销误区	二
企业营销篇之二：炫耀营销	一〇
企业营销篇之三：定制营销	一八
企业营销篇之四：新产品营销	二三
企业营销篇之五：样板招商	二七
企业营销篇之六：节日营销	三三
企业营销篇之七：浅谈管理	三七
企业营销篇之八：营销团队	四一
企业营销篇之九：诚信营销	四八

终端指导篇

终端指导篇之一：深度分销 一一六

区域搏杀篇之十三：消灭死账 一一三

区域搏杀篇之十二：亡羊补牢 一〇八

区域搏杀篇之十一：变弱为强 一〇四

区域搏杀篇之十：逮住窜货 九九

区域搏杀篇之九：与强势品牌过招 九五

区域搏杀篇之八：刀法过招 九一

区域搏杀篇之七：点面协奏 八七

区域搏杀篇之六：下一盘棋 八二

区域搏杀篇之五：攻克不了 七六

区域搏杀篇之四：抢滩登陆 六八

区域搏杀篇之三：联合互补 六四

区域搏杀篇之二：稳步进入 五九

区域搏杀篇之一：设计地图 五四

区域搏杀篇

人员管理篇

人员管理篇之五：容人之过 一六〇

人员管理篇之四：留住与培训 一五五

人员管理篇之三：流失与影响 一五一

人员管理篇之二：留住人才 一四四

人员管理篇之一：老板与员工 一四〇

终端指导篇之四：终端窍门 一三四

终端指导篇之三：终端直销 一二八

终端指导篇之二：终端导购 一二二

企业营销篇



企业营销篇之一：营销误区

小变大
弱变强

中国的众多企业中，大型的、中型的、小型的企业中都有这样的例子：他们的产品上市时是前景一片大好，可不久就变得奄奄一息了。原因是，他们看到企业的新产品一上市稍有起色，就按捺不住成功的喜悦，不惜一切代价立刻向行业的顶尖位置冲击，纷纷想当“老大”，想做行业的标杆企业。其实适合才为佳也！这些想成为“老大”、想当顶尖的企业，他们的结果往往事与愿违，不是弄个粉身碎骨，也会落个半身不遂。这就是很多国内的企业的通病——太急功近利。我们细观国内外市场，会发现一个有趣的现象：往往那些处于行业第二、第三的行业利润率超过第一名。这是因为，当第一标杆在被人追捧之时，他们却悄悄地在细作市场，当第一名还沉溺在成功的喜庆之时，他们已研究好对手的每一个细节。回顾国内的市场，我

们会清晰地发现，国内很少有企业会长命百岁。因此，中国的企业要静心、静思、静行、静观，要匀速前进，不要贪大贪快。那么，是因为国内企业的产品不好？价格过高？渠道不适？品牌力不当？缺少执行力？还是没有科学的管理呢？如果国内的企业要能走出下面 10 个误区，才能将企业做大做强！

当强势企业纷纷杀来之时，中小型企业一定要少犯错误，才能在当前的市场中求得一席之地。稳步发展是中小企业的重要战略目标，切记：不要求快求大，一步一个脚印才是中小企业所要的。

● 利润的误区

中小型企业非常注重当前的利润。有的企业，当产品刚刚推向市场，马上就想赚大钱，在制定价格体系的时候，不管产品的市场定位，不管消费者能不能接受，盲目定价，想获得暴利，这绝对是行不通的。在当今的市场经济下，大多数消费者都是理性消费，会货比三家，离谱的价格只有加快产品的死亡。厦门有一家保健食品公司，其产品出厂价有 300% 的利润。当时厂家的思路是：要不别开张，一开张就必须能够财源滚滚来。可是找了两年也没找到合作伙伴，公司很快走向死亡不归路。

薄利多销是每个中小型企业要时时牢记的，产品销售量的稳步提高才是企业最需要的，只有这样才可良性循环，使企业健康发展。追求暴利的企业一定是短命的。

● 制定政策的误区

记得前几年听一个经销商朋友说过，请老总吃一顿 1000 块钱的饭，就可换来 1 万块钱的优惠政策，多划算啊！

中小型企业在制定销售政策时，有的企业没有科学的依据，没有真实的市场信息；有的就靠一两个人坐在办公室里，凭借想像力

来操作。这样纸上谈兵制定来的销售政策，很可能在今后的工作中造成问题重重，最终难以解决。这样制定出来的政策，还经常一时一变，计划没有变化快，使客户难以合作。短期合作对双方都不利。

在对市场信息进行有效的分析研究，以及对未来的销售进行预测的基础上，才可能制定出一套适用于企业的政策。各企业不同政策也不会完全相同。

● 销售渠道建设误区

有些中小型企业认为，在中国目前分散的渠道落后的分销体系这一特殊市场环境下，“渠道为王”，企业拥有一个庞大的渠道就拥有了一切。这种想法，过分夸大中国市场分销体系落后和不健全的事实和经销商的目光短浅和短期行为。

也有企业认为，在大超市、大卖场等新的零售业迅速崛起的情况下，对数目众多、目光短浅、不易管理的经销商进行整合，还不如跳过经销商，企业自己建立办事处和分公司，以缩短销售渠道，直接操作终端。但是这样做，会导致销售网络运营费用和营销成本大大加大，分支机构难以管理，分销效率低，甚至容易滋生分公司腐败。庞大销售队伍会成为企业巨大累赘。

背着巨大包袱的雄鹰是永远飞不高的。有一个跨国公司，刚进入中国市场，把国外的操作市场的模式直接照搬，建立了几千人的销售队伍，投入几百台运输车辆，直接操作终端，可最后公司地区经理个个都去做了别的产品的代理商，真可谓“公私兼顾”。不过短短的几年，就给中国特色的市场交了几千万元的学费。

四

一个高效率的分销系统是企业关键性资产，要从战略高度来看，分销渠道建设，不能不顾企业实际能力一味贪大。一定要量体裁衣，根据企业自身实力、规模、资金和市场特点，整合自己优势资源和社会分销体系、经销商分销体系，建立合适的、高效的分销渠道。