

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA
采纳营销思想库

10年“原生态”市场经验，
食品饮料营销有方法！

蒋军◎著

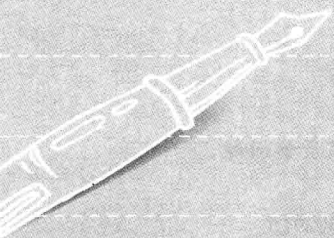
快消品 营销

一位销售经理的工作心得 **2**

蒋军◎著

快消品 营销

一位销售经理的工作心得 **2**



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

快消品营销：一位销售经理的工作心得. 2/蒋军著.
—北京：中华工商联合出版社，2014. 8

ISBN 978-7-5158-1002-7

I. ①快… II. ①蒋… III. ①市场营销 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 160279 号

快消品营销：一位销售经理的工作心得. 2

作 者：蒋 军

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2014 年 9 月第 1 版

印 次：2014 年 9 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092 mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：13

书 号：ISBN 978-7-5158-1002-7

定 价：42.00 元

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgslbs. cn

E-mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！您可以将个人简介、博客链接、文章等相关资料发送到 bookgood@126.com 或 QQ: 1963328416，我们将会协助您出版作品（绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版和同类图书推荐，发送短信“4065”和您的电子邮箱至 13611149991 即可获赠。

推荐序

蒋军，市场营销专业毕业，有五年以上大型国有上市公司市场管理、十多年营销管理和品牌营销咨询的经验，接触上千家快消费品企业。他以丰富的市场营销及企业管理理论知识、系统的思维和分析、优秀的品牌策划及推广经验，写出了《快消费品营销：一位销售经理的工作心得2》，既有《一位销售经理的工作心得》的实战性，又有新时代的鲜明特征。

纵览全书，作者通过强化快消费品区域市场操作、构建快消费品高效营销团队、引爆快消费品市场的传播推广、探寻快消费品企业的营销策略、快消费品企业的营销战略思考及剖析行业经典案例等章节，详细地分析了如何通过实操营销策略把快消费品做到最好，并通过解析经典案例让读者思考得更加深入、理解得更加透彻。因此，全书读起来畅快淋漓，带有作者快人快语的风格，确实是近年来快消费品实战方面的佳作。

快消费品的区域市场调研、铺货、市场推广、价格管理、营销团队的构建与管理、产品策划的品类占位、整合传播中如何打动消费者的节日传播与事件营销、营销策略及战略等，都是作者与品牌营销顾问机构的专家团队亲自走访市场，从一线营销实战经验中深度思考总结的策略和方法，具有强烈的实战色彩，案例鲜活、生动，值得每一个营销人员细细品读与思考。

蒋军也是我非常欣赏的营销策划人，他不仅擅长战略规划、品牌构建、营销操盘和实战营销，即使在平时参与多个项目的品牌整合、市场战略布局策划、实战营销、整体市场操作、品牌创建、新产品上市、市场操作、推广工作时，也将思考与学习融为一体，喜欢和大家分享工作心得。正是这种对工作和事业极其投入和用心的态度，才成就了本书。很多营销人员整天以忙为借口，不愿意整理和归纳，更懒得写书，其实，这样会使自己慢慢落伍，无法成为影响很多人的思想者。

本书主要针对的便是那些希望从事或者已经身在其中的快消费品销售人员 and 营销人员。如果你想加入快消费品行业，从事快消费品销售或营销；如果你想让自己更快、更好地做好快消费品销售与营销工作，相信《快消费品营销：一位销售经理的工作心得2》是你尽快了解快消费品、获得经验的好的选择。

朱玉童
2014年7月10日

自序

营销是一种精神

一位伟人曾说：“人是需要一点精神的。”对营销人而言，这种精神更加难能可贵。如果仅仅为了养家糊口，人生不会精彩。快消品行业不但市场化程度高，而且网点遍布街头巷尾，需要完善的策略规划，更需要身体力行；不但考验智慧，更考验体力和精神意志。我认为，能坚持5年以上、做好快消品营销的人，都是了不起的营销人。

本书没有大道理，也没有“高、大、上”的理论分析。有的只是我对快消品市场的研究、分析和心得体会。从古至今，中国向来不缺少战略家和战略观念，当今营销也不缺少所谓的“执行观念”，缺少的是行动！

今天，大家都在讨论小米、褚橙，认为他们利用互联网思维而无往不胜。但我认为，无论是小米还是褚橙，真正打动消费者的并不是其利用互联网思维的胜利，而是让营销回归了本质和原点。换句话说，就是互联网和移动互联网时代让营销回归到人性的基本点，从而获得了巨大

的成功。

从这个层面来说，营销不是在推广品牌或者产品，而是在创造顾客价值，不仅满足了顾客基础的生理需求，还满足了顾客深层次的精神上的需求。看看褚橙火爆上市、一橙难求的景象，很难想象一个橙子居然有这么大的魅力。其实，人们哪里是在买橙子，分明是在买褚时健的励志精神。因此，无论是品牌还是产品，唯有精神才能永存。

本书共六章，是本人十多年销售、营销、策划工作的浓缩和总结。

第一章是本书的精华内容之一，即快消品市场要怎么操作。这章基本涵盖了一个品牌或产品如何进行区域市场的操作。从市场调研开始，到产品组合、市场铺货、渠道规划、渠道管理、价格控制、市场推广等核心内容，让销售人员或者营销管理者有目的的操作和启动区域市场。

第二章的主要内容是团队管理。从营销管理者的视野来说明，管理要管人、管事，更要管人心。本章告诉快消品营销人员如何成为一个好主管、快消品市场主管最需要什么素质和能力。从微观的角度给出了快消品营销人员如何做年终总结和年度规划，以及在复杂的营销环境中如何保持良性精神和忍耐精神。

第三章是讲怎么做好产品和品牌的推广和传播工作。尤其是互联网和移动互联网的传播，与营销 1.0 和营销 2.0 的传播差异很大，基于自媒体的传播成为主流，本章结合案例分析了营销 3.0 时代怎么做品牌和产品推广。

第四章、第五章从营销战略和营销策略层面分析了快消品行业特性、成功要素，特别分析了食品饮料的营销规律和策略，这些来源于一线营销经验的策略和方法。我认为，这是值得快消品读者品读和思

考的。

第六章是快消品行业近年来的经典案例，从案例的分析和解读中，大家可以看到为什么有的品牌可以成功，有的品牌却失败了，成功和失败给我们的启示又是什么？

我一直认为，快消品营销是所有行业营销中最辛苦的，但也是得到锻炼最多和提升能力最快的行业。

以下是我对营销人的几点希望和祝愿。

我希望，大家不再为了事业轻视自己的健康。一年出差 200 天，正常！跑市场、谈客户、做培训、搞促销……累的不是身，而是心。照顾好自己，那是奋斗的本钱。

我希望，大家不要为了工作忽略了家人。我认为，疲于奔命怕的不是对自己身心的伤害，而是对家人的残酷影响。能不能照顾家人还是其次，缺少了天伦之乐也不是不能忍受，最怕的是少了心灵的沟通和精神上的依赖。销售人，重视你的家庭，因为那是你精神的源泉、动力和归宿。

我希望，大家能平衡自己的生活。任何不平衡总会走向平衡，销售人的平衡不能靠外界的推动，工作、生活的平衡是造就一个合格社会人的基本条件，如果你的工作影响了你的生活和家庭，请放弃。

我希望，大家都能实现人生价值。人生最重要的不是赚了多少钱（当然，基本保障也很重要，不能饿肚子），而是你做了什么事情。对营销人而言，这些事情对企业提升、客户价值有什么影响，你留下了什么？你的价值就是，活着就必须行动，试着改变什么。

我希望，大家终会实现心灵的平静。我们不断地认识自己、超越自

己，如果有一天，我们发现销售就是我们的人生、我们的追求、我们的梦想，我们将其作为一种习惯，那么，销售人就达到了一种境界。其实，我们追寻的就是回归心灵的平衡与平静。

先哲王阳明说：“天理即良心。”我说：“营销即人生。”

本书（上一本书也是）是在博瑞森编辑马优的启发和鼓励下整理完成的，能够在较短的时间内完成本书的整理工作，确实是一件高兴而又辛苦的事情，但总算对自己十年的销售和营销工作有了一个阶段性总结，再次感谢博瑞森和马优！另外，还要感谢朱玉童，从朱总的身上我学习到了最新的思维方式和方法，从而更加严格要求自己不断成长。

特别要感谢我的家人，没有他们的支持，我不可能长期在市场上摸爬滚打，但因此也亏欠他们很多。

最后，感谢这个时代，让我奋斗在梦想的道路上痛并快乐着。

蒋军

2014年7月7日于深圳

Contents 目录

第一章 强化快消品区域市场操作

- 一、如何做好区域市场调研 / 3
- 二、如何做好区域市场铺货 / 6
- 三、如何做好区域市场产品组合 / 10
- 四、如何做有实战意义的渠道战略规划 / 14
- 五、如何做好区域市场渠道管理 / 19
- 六、如何做好市场价格管理 / 24
- 七、如何做好区域市场推广 / 27
- 八、快消品经销商如何“破局”二三线市场 / 30

第二章 构建快消品高效营销团队

- 一、团队管理管什么 / 39
- 二、如何做一个好主管 / 42
- 三、快消品市场主管需要什么 / 46

- 四、快消品销售人员的选拔和培养 / 49
- 五、年终工作总结要点 / 53
- 六、年度工作规划要点 / 59
- 七、团队的狼性精神与隐忍 / 64

第三章 引爆快消品市场的传播推广

- 一、如何实现品类占位 / 73
- 二、节日传播，怎么打动目标消费者 / 78
- 三、事件营销有门道 / 81
- 四、快消品营销 3.0 时代的推广 / 90

第四章 探寻快消品企业的营销策略

- 一、快消品企业旺季营销问题及解决策略 / 97
- 二、中小饮料企业的旺季营销策略 / 104
- 三、新市场开发的关键点 / 111
- 四、“再来一瓶”风行的营销原理探析 / 115
- 五、混合饮料：产品做加法，营销做减法 / 118
- 六、瓶装凉茶成功的三大关键 / 120

第五章 快消品企业的营销战略思考

- 一、移动互联网时代快消品企业的“活法” / 127
- 二、饮料巨头的战略“近视症” / 131
- 三、中国“第一罐”的营销战略紊乱 / 134
- 四、品牌战略及品牌化运营的缺失 / 139
- 五、功能饮料路在何方 / 142

六、饮料行业瓶装化浪潮及隐忧 / 147

七、2014 年，高端水谁主沉浮 / 149

第六章 剖析行业经典案例

一、“不怕火”还是不怕死 / 159

二、晨光乳业营销全案解释 / 163

三、猫哆哩品牌营销再诊断 / 170

四、娃哈哈格瓦斯市场操作分析——不要做拐弯产品 / 175

五、苦荞茶，走出特产局限 / 178

六、霸王凉茶：品牌延伸的悲剧 / 181

第一章

强化快消品区域市场操作

一、如何做好区域市场调研

对区域市场的销售人员和销售主管来说，做好一个区域市场，不管是新市场还是老市场，都需要做调研。有些是基础调研，有些是专项调研，但都需要做。一般来说，对于新的区域市场，我们要全面走访，定性调研、定量调研相结合，以定性调研为主。

对企业的业务员来说，我们很难在新产品上市时调整包装、出厂价、味道，能最大限度调整的是产品的市场运作架构、渠道结构、渠道（终端）、宣传等。所以，定性研究对区域业务员来说很重要，不要陷入定性研究不科学、数学模型更科学的误区。在国内市场的消费者和渠道并非市场化或很成熟的情况下，运用定量的数据模型并不能反映真实的市场现状，而且消费者和渠道商的心里是很难通过量化模式得出正确结论的。

（一）了解经销商的代理意愿

消费品终端太多、太散，很难通过自身的力量实现完全覆盖。千万不要跟我说“消费者最重要，我们最终要抓住忠诚消费者”这样的陈词滥调，如果你运作过市场，你就会明白，一个合适的代理商对你有多么重要。

你应该先去批发市场或同类产品的经销商处看看，当然，可以“谎”称你是某竞品的业务员（该经销商没有代理竞品），先打探一下虚实，看看这个经销商的兴趣、实力、思路。如果该经销商有兴趣和意



愿，就亮明身份并表示歉意（一般来说，经销商会理解的）。接下来就好谈了，你要说明公司的主要政策和要求，如果经销商的意愿很强，就可以谈细节问题。

要探明经销商对市场的看法和思路（要谈透彻），因为他了解同类品牌的做法、销量等。然后，你再走访主要的批发商，该市场的基本情况就会了然于胸。

说点题外话，很多人非常讨厌做代理商（二级批发商）激励活动，认为对市场有害、公司在转移库存，但实际情况不是这样的。在淡季和旺季的适当时候进行渠道促销很有必要，不管是压库、激励等，还是打压竞争对手，都有重要作用。有时候，经销商的力量还是很大的（从资金筹措和产品分销来看），没有任何动作才是最大的危机。当然，要有策略、有针对性地开展激励活动，盲目促销贻害无穷。

（二）分类走访终端

走访终端不是去终端看看，也不在乎走访了多少家终端，关键是走访质量如何。“闲时”走访，如一些产品的终端——餐馆，一般在午饭前、晚餐前走访，最好是晚餐前（很多老板早上没有起床）走访，这样，终端老板才会有时间“招呼”你。

询问终端老板对主要竞争品牌的看法和运作方法。通过终端老板反映消费者对竞争品牌的看法，再仔细查看陈列、空箱、礼品、赠品、促销情况、海报张贴、生动化、签订的协议，以及主要品牌的大致销售情况等。去终端不要只问：“老板，这个产品好卖吗？”老板会很烦的，会想：好不好卖关你什么事？