

首部极具指导性商战情景案例小说

跑店之路(上册)

谋定终端

■ 牛雪峰 著

聪明的人，读了《跑店之路》
就可以胜任营销总监了，这是一本
可怕的书。

——马云

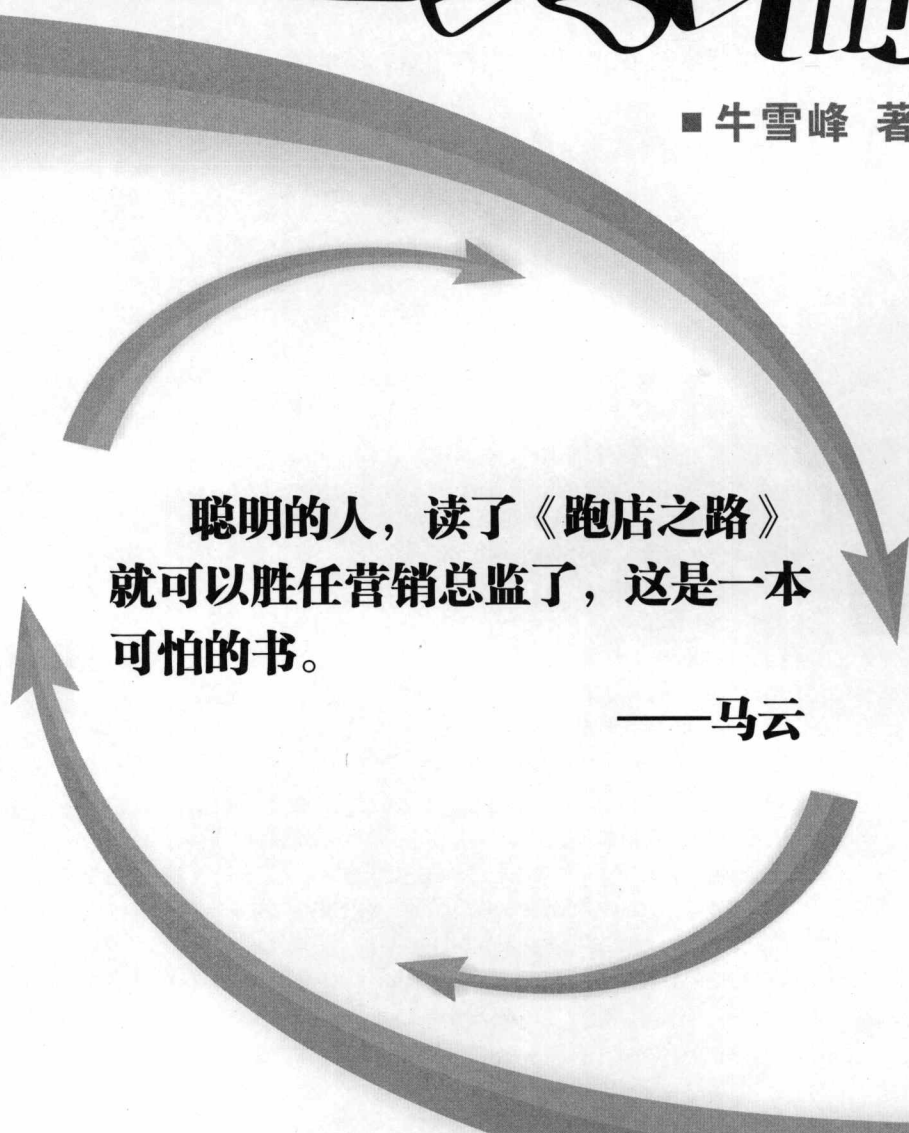
廣東省出版集團
廣東經濟出版社

首部极具指导性商战情景案例小说

跑店之路 ① ②

谋定终端

■ 牛雪峰 著



聪明的人，读了《跑店之路》
就可以胜任营销总监了，这是一本
可怕的书。

——马云

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跑店之路上册: 谋定终端 / 牛雪峰著. —广州: 广东经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 80728 - 780 - 3

I. 跑… II. 牛… III. 长篇小说 - 中国 - 当代
IV. I247. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 178859 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14 2 插页
字数	261 000 字
版次	2008 年 1 月第 1 版
印次	2008 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 780 - 3
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

作者简介

牛雪峰

牛策略营销企划顾问公司首席策执师，终端营销、会议营销的权威实战派专家，曾提出“单店提升法”、“大顾客服务工程”、“二八店工程”、“片区预热工程”、“三店提升法”等终端营销思想；“促销流水线”、“回路营销”、“五百人银行”“两种效益”及“前店后网”、“以老带新”、“知识营销”、“服务营销”、“双店推拉”等客源开发思想，建立了终端营销“预警系统”，并提供了终端、广告、分销三大传统营销模式接入会销的解决方案。在业界素有牛促销、缔结王、客源专家等美誉。

欢迎您与作者沟通：book@niucelue.com

《跑店之路》读友QQ群：35880303 35880403

（ 全书细腻阐述以下营销战术案例 ）

- 【 五百人银行 】
- 【 双袋工程 】
- 【 三店提升 】
- 【 双店推拉 】
- 【 前店后网模式 】
- 【 服务营销 】
- 【 终端拦截模式 】
- 【 区域渗透模式 】
- 【 简单复杂分析法 】
- 【 销量监控五种人 】
- 【 走动管理 】
- 【 两种利润 】
- 【 大客户服务工程 】
- 【 促销流水线 】
- 【 二八店工程 】
- 【 以老带新 】
- 【 知识营销 】
- 【 片区预热工程 】
- 【 回路营销 】
- 【 前店后网 】
- 【 服务营销 】
- 【 预警系统 】

马云推荐

《跑店之路》是一本情景式的商战小说，之前我对商战小说的理解是，不管怎么写，终究是小说，虚构的情节代替不了真实的世界。《跑店之路》改变了我的看法，它虽然只是一本小说，指导性并不输于同类的工具书。

无论对企业决策者、管理者、策划者，还是执行者，《跑店之路》都是一本难得的工具书。《跑店之路》中有俯拾即是的营销思想，而且都是非常系统的思想，如“五百人银行”、“三店提升工程”、“双点推拉模式”、“前店后网”、“终端拦截”、“区域渗透”等案例。这其中，既有牛策略为企业顾客服务时的案例，也有牛策略自己的成长经历。我想，如果有人用心来整理《跑店之路》的战术工具，恐怕能再写出沉甸甸的几本工具书来。

我无法用语言来细细描述该书究竟会带给你什么，但我确信的是，如果你能够沿着主人公的足迹和心路阅读该书，一定能得到企业策略、营销模式、企划方案等方面的指导和启发。正所谓，聪明的人读了《跑店之路》就可以胜任营销总监了。从这个意义上说，这真是一本“可怕”的书。

马云

2007年10月

序 言

企业营销一直困扰着企业管理者们：产品如何能够一直以更好、更快的方式传递给消费者，并持续保持这种营销能力？这涉及到产品力成熟后，营销力又该如何发挥的问题。

中国企业销售活动很多停留在广告概念和推销层面，这实际上只是解决了一个产品信息传递的问题，并未真正解决如何与消费者沟通，从而达到持续营销的目的。

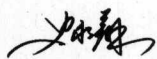
我在跨国企业做管理工作期间，与中国企业已有多年的市场接触，能够体会到中国企业这种销售的粗放。我还注意到中国企业更容易大起大伏，这正是企业营销工作的综合实力在市场中的反映。

在新经济环境下，中国企业进入了一个转型期——以系统化、综合性作为新阶段中国企业真正需要面对的挑战。从2009年开始，中国将进入新一轮的市场机遇——以消费力为推动力的市场机遇。在可预计的未来，中国将产生一个庞大的中产阶层，中国将成为仅次于美国的消费大国。这是在一个供过于求的产品环境下，以消费者需求为主导的市场；这个市场将会更细分，变化速度将会更为加快！中国企业又该如何抓住这一股财富潮呢？中国企业应以综合能力的聚焦，更具务实的营销策略来对应这一次的需求。

终端营销是企业所有营销活动在最后临门一脚时的发挥。《跑店之路》我认真读了，该书将营销的实战性充分地体现了出来。书中不仅提出了解决方案，并且细化了如何执行和管理。这本书非常好地设计了“如何留住客户，服务一生”的营销策略，提出了消费者与企业双赢的绝妙营销方案。它比目前市场中很多企业实施的高举高打，只重视开拓不重视服务的策略要高明得多。这是一本真正有效的、实战性很强的书。

作者是我在清华 EMBA 的学生，也是一位实战中的营销专家，我很欣赏他的“在理论泛滥的时代，我们埋头苦干”。多年来，他一直未离开营销的最前线，为多家企业的营销在奋战。这本书实际上正是他丰富的营销经验的浓缩与写照。

企业营销是一项实战性的活动，只有经历了，才会有真正的体会。这本书就是真实的写照，值得一读。



国际经理人联合会 (IMO) 首席专家

2007 年 11 月 9 日

目 录

引 子 跑店之路，士卒何曾谋帅魁	1
------------------	---

滂沱当歌，踌躇满志踏上鹏城路	5
----------------	---

一、老员工不答应啊，一句话改变了他的身份	9
----------------------	---

牛然接到世纪牛公司的项目策划邀请，踌躇满志地准备投入到项目中去。只身飞赴深圳后，等着他的却是一句“老员工不答应啊”。对方是诚，是诈？牛然是走，是留？

● 启示 企业如同车子，要有预警系统及自检系统，不要等到状况危急后才被动修理	19
--	----

二、牛助理啊，那只是一句空话	23
----------------	----

牛然空降到世纪牛之后，摆在他面前的是一支能征善战的团队和两个新聘经理。怎样才能收服新人、降服老人，又使他们团结一致呢？正是牛然“不褒贬，不议论，暗自帮助”的职场十字箴言，帮他抓住了营销部和深圳分公司。

● 启示 生存靠模式的成功创建

发展靠模式的有效复制

47

三、大战当前，都下去观敌布阵

51

执行力，执行力，还是执行力！牛然始终认为执行力是自上而下的，总部领导动起来，下面的人还会睡大觉？一家公司，老板决策再英明，营销方案再神奇，都敌不过踏踏实实的执行队伍。牛然对世纪牛公司的诸多利弊已心中有数，却不孤军奋战，他发起了“走动管理”的倡议。

四、临分手三人密谈，一壶清茶定乾坤

57

干部下市场，不等于干部会做市场。下去的干部不会做市场，不能提供现场指导，那岂不是适得其反？

临行前，牛、李、吴茶室密谈，一壶茶的时间，“研究”出“大客户服务工程”。

● 启示 成本控制并非只能加减

工作效率并非唯有能力

67

五、两只疯狗打红了眼，你却叫它们去打猎

69

“贫贱夫妻百事哀”，中山分公司经理和办事处主任之间矛盾四起。牛然走动管理的第一站就是中山，是劝架，还是镇压？是站在干部一边，还是站在群众立场？牛然的第一站就遇到了棘手问题。

● 启示 合格经理的标准是什么

83

六、拱北店三易其将，不摆鸿门宴难过地头关

85

闻其声不如观其例，榜样的力量大过教条。牛然在珠海无意中找到一家曾经销量第一，现在下滑率第一的问题店。牛然果断行动，立誓先闯提升关，再竖样板店，逐一启动世纪牛的提升工程。

● 启示 依据决定效果

107

七、吾意败乎？黑色电话催下英雄泪

109

棒打疯狗散，局势稍有稳定问题尚未解决，所有的人都在观望。一天之内解决了四个人的人事变动，这个逆意而为的结果，是不是搬起石头砸了自己的脚？

八、豆腐渣工程引出促销流水线

121

要说走动管理还真是个宝，不但能发现问题，还能及时杜绝问题。本来牛然想，东莞是李经理的责任田，顺路看一看执行情况也就罢了，没想到第一站就遇到了一个很严重的问题。而且整个公司可能都存在着同样的问题。

九、大病初愈，你的心计太重，很容易伤身的

139

初进世纪牛，看似成熟的企业，在牛然眼中一切都要重新构建，他在技术层面的部署，还需要事无巨细地利用人际关系推动。他深深明白，世纪牛需要的并不仅仅是一纸方案和执行辅导，在这个“人心猛如虎”的职场中，要做的第一件事永远是“人际关系”，而不是罗列工作计划。

十、一波未平，一波又起，领导班子要散架

143

牛然的走动管理还未结束，就走了一个总部大员，事因何而起？牛然大病初愈第一天上班，领导班子却不疾而病，这场“大手术”究竟动了谁的奶酪？

十一、你是老板，我是打工的，态度决定一切

157

执行力，执行力，还是执行力！牛然在世纪牛的这段时间里，已经清楚地看到了执行力和业绩提升的根本关系。

在牛然的解决方案中，有一句话是他永远赞同的：干好干坏是能力问题，干与不干是态度问题。提高执行力，他给世纪牛的药方是：先转变态度，再提高能力。

十二、酒糟舅舅神机妙算，新官上任火烧拱北店

173

一场大雨之后，总有很多野草应运而生，欲望的滋生速度比雨后春笋有过之而无不及。牛然的背后正蔓延着一根毒藤，也分不清谁是毒藤，谁给了这根毒藤滋生的温床，反正，这根毒藤悄无声息地向他伸来。

十三、保重世纪牛，走之前的最后一件事

207

牛然就要离开了，眼前的一切都成了过眼烟云，他的拱北店、他的珠海经验，留下的是世纪牛越来越成熟的领导班子。牛然走之前的最后心愿是体制改革，昔日的战友和下属们将继续完成。



引 子

跑店之路，士卒何曾谋帅魁

醉里挑灯看剑，梦回吹角连营。
八百里分麾下炙，五十弦翻塞外声，
沙场秋点兵。
马作的卢飞快，弓如霹雳弦惊。
了却君王天下事，赢得生前身后名。
可怜白发生！

——辛弃疾《破阵子》

今天最后一个复试的人，是一个面貌清秀的女孩。

窗外正下着瓢泼大雨，他低头看着女孩的简历。初试时，这个女孩给主考官留下很深的印象。

他深陷在大班椅里很久没说话。

办公室里很静，只有雨点敲打着玻璃窗发出的滴答声。复试的女孩不适应这种气氛，清了清嗓子企图打破办公室里的寂静。

第一次面试时，主考官问了她很多问题，这个女孩的回答是最出色的，很多人都看好这个女孩。

这让他想起了自己初入此行时的面试。

那是一家著名药企，面试阵容很庞大。几个主考官一字排开，坐在长条桌后面，对面一把孤零零的椅子是面试者坐的。

他注视着手中的简历一声不响，已经超过五分钟了，那个女孩不时地在座位上挪动身子，好像用动作表示着自己的存在。

的确，这是一次很奇怪的复试。他在她进来时，只说了句“请坐”就再也没出声，只是沉思于这份简历中。

一片寂静中，他根本就没有看简历上的文字，却在想着心事。甲方把这次的选聘权交给他了，但他没有把握作出常规性的取舍，毕竟眼前的这个女孩看起来是很优秀的，而且还是甲方很多领导都看好的人选。

他望向窗外，滂沱的大雨丝毫没有减弱，它们在天空中飞泻而落，交织成水帘密密麻麻地扑向地面，街道上到处流淌着湍急的雨水，地面被击起白

茫茫雨烟，好大的一场雨！

这样的大雨总能给人一种无事可做的借口。他收回目光打量着她，突然问了一句：你带雨伞了吗？

对面的女孩先是长吐了一口气，好像压抑了许久被释放出一样，“哦”了一声之后说，“没有，我是坐出租车来的。”

女孩对这个问题感到奇怪，不明白这位经理怎么问出这个问题。

他只是轻轻地将简历放回到桌子上，他本来想问：这么大的雨，身上一点都没湿？后来，他顿了顿，看着女孩的眼睛只问到：一点没湿着？

女孩说：“我让出租车开到酒店的地下停车场，然后从 B1 乘电梯上来的。”

他看着她没再问什么，只是礼貌地抬抬手，做了一个送客的动作之后说：“请你回去等通知吧。”女孩愣在椅子上并没起身，他在大班椅上欠欠身，女孩才反应过来，一边看着桌子上自己的简历，一边向门边退去。

看着她出了办公室，他点燃了一支烟，在心里说：“想想回去的路吧。”

他——牛然，牛策略营销企划顾问公司的首席策执师、终端营销模式的研究者，刚刚送走了本次选聘工作的最后一个复试者。这次选聘工作是为一家客户企业组建营销队伍。

牛然还在思量那个女孩：口齿伶俐、思路敏捷、大专文凭、长相漂亮，但他从心底里厌烦漂亮女孩特有的自信，好像在她的眼里，所有男人都不会拒绝漂亮女孩的任何要求似的。

“她的确不适合做业务工作”，牛然一边收拾桌子上零散的简历表，一边评价着。本来，牛然是不打算让她进入复试的，但客户企业很多人都看好她。牛然清楚与企业的各部门应该如何相处，有时是需要拿出一些耐心来说服他们的，毕竟谁都需要一个合理的理由来推翻自己的判断。而今天这场大雨让牛然有了理由，但他并没有把握能说服这些不懂营销的人事主管们。

“大雨会说服客户企业的人事部经理吗？”牛然一边将简历档案夹放进身后的书柜中，一边向窗外的大雨望去。

下雨天应该是业务代表出动的最佳时机。平日里，大多数店员都忙着招呼顾客，很少有时间 and 业务代表聊上几句。只有恶劣天气、店中无人而店员又百般无聊时，才是业务代表做客情的最佳时机。

有人说做业务代表这种工作，不用你自己说有多辛苦，一个月的销量总会说话的。很多业务代表在早例会上说得头头是道，很可能每天巡店不足两小时。业务代表的工作是最典型的“天道酬勤”，只要你做到了，你管辖的区域店肯定会给你销售回报的。

七年前，牛然也是业务员，他最喜欢雨天。他总是把客情难做的店留待

雨天做，并且会在进店前一分钟就收起雨伞，特意让雨把衣服淋湿，有时还会在房檐前将头发淋湿再进店。在找到药店经理之前，牛然绝对不会擦去发梢上夸张的水珠。

到每次月底结款时，他总盼着下雨。有一次眼看着一家连锁药店结款无望了，这个月的销售任务还没完成，牛然只好在大晴天里硬着头皮第四次去找店经理。他见到店经理时，不知哪来的灵感，向对方诉苦：“单位组织去海边游泳就我没去，这个月的任务就差您这笔款了。”最后，牛然如愿以偿地要回了那笔货款。

窗外的雨还在下，而且越来越大，雨点砸在地上四处溅起一层白色的水汽。路上没有一个行人，只有一排待客的出租车停泊在酒店的大门前。

牛然也收回了思绪。业务代表是一份很辛苦的工作，漂亮女孩不会做这种吃苦的工作，而且她们那种天生的自信，难以适应业务代表低三下四的职业习惯。这些理由足以让他放弃选择那个女孩，但却不一定能说服甲方的人事经理。

实际上，牛然最担心的就是客户企业中，没有人真正了解市场竞争的残酷性。一位美女出现在营销团队中，很有可能会打破团队的纪律制度，甚至会在管理过程中出现一种倾斜性的、怜香惜玉的失衡。

牛然回忆着自己的七年跑店生涯，费力地在记忆中搜索着女同事名单，好像所有的美女业务代表都不能善始善终，她们做了几个月后就改行，改做什么的都有，有的去开花店了、有的去做秘书了、有的去学会会计了……

外面大雨仍然在下，他的思绪回到了七年的跑店生涯时。

他还记得，这七年来接受了很多职业培训，最常听到的一句话就是“不想当元帅的士兵不是好士兵。”

从士兵到元帅是一条怎样的路？

“这一行里有几个人能从业务代表做到总经理？”牛然摇着头，并用自己的经历来反驳培训师们的那句话。

他只要在药店站上一会儿，就能指认出谁是最优秀的促销员；只要参加一次业务代表例会，就能识破谁的工作汇报有水分；看了企业的连续月计划报表，就能预估出营销部这个月的工作漏洞及销量提升点。他对终端药店各个环节都了如指掌，闭上眼睛就能浮现出药店里的每个业务流程和拜访环节；他在一个药店里站上半天，能通过打探、观察、对比等方法，预测出一个新产品进入这家药店的大概销量是多少……

虽然他很长时间没去重温跑店工作了，但每天的管理、听取营销经理们的例会呈报、与项目组讨论重大决策时，每一项工作都能唤起他脑海里跑店时的一举一动。

过去这七年的业务生涯中，他是用腿去跑店，现在的牛然，总能从下属

的口头或书面报告中，触到一些回忆元素重温自己的跑店经历，毕竟这七年的跑店经历已经深深地印在了他的生命中。现在，更多的时候他是用回忆和想象跑店。

“七年之痒啊”，牛然一边聆听他喜爱的雨点声，一边不由自主地笑起来，什么七年之痒？这如何能与婚姻相提并论呢。”不过，他热爱营销工作，喜欢钻研营销的每个细节，喜欢研究顾客的行为和心理，也喜欢药店里某个强势的竞争对手，这一切就是他的生命。

从士兵到元帅？这种可能性很小。

就像自己一样，这七年中并非因生活所迫而做上业务代表的，也不是出于什么职业理想才从底层工作一级级地做上来的。冥冥之中，只是自己喜欢做与销售相关的事。每次早例会上，牛然都恨不得早一点结束，之后就会归心似箭般地跑店。在牛然的辖区店中，只要是有一年以上工龄的店员，都知道他的电话号码，都能叫出他的名字。虽然他不像培训师描述的那样，记得每家药店经理的生日，但是每家药店经理都拿他当亲兄弟一样。

从业务代表做到了总经理，也不是自己刻意追求的职业目标，这一切好像都是自然而然的事情，所以牛然总认为业务是一项“天道酬勤”的工作。

真正能从士兵到元帅的人，在做士兵时绝对不会整天想着当元帅。如果一个业务代表天天想着当总经理，是做不好眼前的本分工作的。

“职业生涯”、“源于热爱”、“跑店之路”……

牛然在脑海里零散地搜集着这些影响自己一生的关键词，一边准备着总结选聘会议资料，一边望向窗外他热爱的雨天。

滂沱当歌，踌躇满志踏上鹏城路

我志在寥阔，畴昔梦登天。
摩挲素月，人世俯仰已千年。

.....

——辛弃疾《水调歌头》

.....

谁向桑麻杜曲，要短衣匹马，移住南山？
看风流慷慨，谈笑过残年。
汉开边，功名万里，甚当时，健者也曾闲？
纱窗外，斜风细雨，一阵轻寒。

——辛弃疾《八声甘州》

下班了，牛然却新沏了一杯龙井茶。同事们已经习惯了他的举动，大家礼貌地与牛然打着招呼，相继离开了办公室。

他端着茶进了自己的办公室，坐在大班椅上顺手把玻璃窗拉开了一半，一股雨后特有的凉湿空气钻了进来。牛然迎着窗做了个深呼吸，将身体重重地靠在椅背上。大班椅悠悠地摇晃着，他调整了一下疲惫的身子，让自己在大班椅里更舒适一点。

天色逐渐暗下来，时钟在滴答地走着，他的脑海里一片空白，什么也没有想，一动不动地斜倚着望向窗外。

天边最后一片灰亮的云也抹上了暗红色。牛然就这么坐着，看着天空一点点地黑下去。

眨眼的工夫天色全黑，窗外华灯初上，已经过了晚饭时间。对街大厦顶的霓虹灯五颜六色地从窗外射进来，变换的灯光靡丽而妖艳地闪烁着，像一只温柔女人之手，在自己的意识里催眠般地轻抚着。牛然眼前的一切逐渐变得花白，只有窗外嘈杂而模糊的声音在脑海深处游荡着。没有开灯的办公室里也一片昏暗，他渐渐地进入了思索状态。

创建牛策略营销企划顾问公司以来，接到的项目总是一些类似于选聘、培训的小单。最近，这个问题一直在烦扰着他。