

市场营销案例

MARKETING

CASE

——营销方略

- 奇瑞 QQ——年轻人的第一辆车
- 刀郎——歌手，还是营销高手？
- 腾讯的“病毒营销”
- 2004 京城商厦“返券”促销的奥秘
- 格力空调全线撤出成都国美



远方出版社

市场营销案例

——营销方略

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

《派力营销思想库》邮购图书目录

序号	书名	出版日期	定价
中国管理实践系列			
116	华商名人堂	2003年2月	49.80
26	中国企业黑洞——62个中国企业现实问题透视与诊断	2002年8月	21.80
企业管理系列			
156	锁定目标打击对手	2004年9月	39.80
148	大话西游团队——打造高绩效团队的奥秘	2004年4月	29.80
146	共赢——战略联盟 & 伙伴关系手册	2004年4月	49.80
141	创新何来——卓越领导者的横向思维技巧	2004年2月	18.00
140	精确战略十二步	2004年1月	38.00
134	再靠近一点看宝洁	2003年12月	28.00
79	驾驭顾客资产——如何利用顾客终身价值重塑企业战略	2001年1月	30.00
78	诚信伙伴——“诚信的关系—双赢的策略”	2001年1月	25.00
27	管理者的管理工具	2003年8月	36.80
25	公司价值——一个能立竿见影持久增加公司经济价值的模型	2002年8月	49.80
23	高科技人才战——如何招募和留住高科技人才	2002年8月	22.00
21	非凡企业家——献给中小企业主的创业与经营指南	2002年8月	20.00
18	赢遍全世界——全球商业与文化	2002年8月	35.00
15	CEO之路	2002年8月	28.00
14	CEO秘笈——登上宝座并坐稳江山的十条锦囊妙计(2004修订版)	2004年4月	25.00
12	经理人炼金术	2002年5月	30.00
11	优质创业DIY——创业就是这么简单	2001年8月	25.00
10	别找借口——提高业绩、效益的务实之路(2004修订版)	2004年5月	20.00
9	有效沟通(2004修订版)	2004年5月	25.00
8	管理其实很简单	2001年6月	16.00
7	商务写作指南	2001年5月	22.00
6	经理人起步技巧	2001年5月	22.00
5	创建精英团队	2001年5月	23.00
4	管理团队	2001年6月	25.00
3	有效指导(2004修订版)	2004年5月	22.00
2	有效授权(2004修订版)	2004年5月	20.00

《市场营销案例》编委会

启事

地址：北京海淀双榆树邮局41信箱

敬请个别地址不详的作者

邮编：100086

与我们联系稿酬事宜。

电话：010-82634822

E-mail: mktcase@hotmail.com

邮发代号：52-168

单价：5.50元

2005.2

《派力营销思想库》邮购图书目录

序号	书名	出版日期	定价
咨询与培训工具系列			
139	培训师进阶手册	2004年4月	36.00
137	培训师的灵感——即兴发挥的艺术	2004年1月	29.00
136	终极培训班手册(精装活页夹)	2004年1月	290.00
136	终极培训班手册(平装)	2004年1月	68.00
128	户外培训游戏大全	2003年6月	29.80
103	销售培训手册	2002年5月	30.00
96	培训学习手册	2002年3月	30.00
95	培训游戏大全(第2版)	2004年4月	32.00
94	培训探秘	2001年5月	27.80
13	游戏比你会说话——演讲、会议、培训、交际游戏大全(修订版)	2004年9月	29.80
中国营销实践系列			
168	营销前沿	2005年1月	65.00
164	中国营销50问	2005年1月	36.00
163	《销售与市场》10年经典	2005年1月	68.00
162	推动中国营销进程的100篇经典文章	2005年1月	48.00
161	顶尖策划4——第三届中国企业策划案例暨策划人奖案例集	2005年1月	39.80
160	超级引擎: 奥园复合地产实战解码	2004年11月	36.00
158	二三线城市实战手册	2004年10月	36.00
154	中国市场促销报告	2004年9月	29.80
145	中国市场品牌报告	2004年2月	39.80
131	区域经理实战手册	2003年12月	38.00
130	基层营销主管实战手册	2003年12月	29.80
115	跨国企业20位营销经理中国市场10年征战录	2003年1月	39.80
114	顶尖策划III——第二届中国企业策划案例暨策划人奖评选案例全集	2003年1月	49.80
行业营销系列			
151	项目营销——如何在大型招投标项目中进行市场营销工作的学问	2004年5月	48.00
138	为中国经销商咨询	2004年1月	32.00
50	超市营销(2003修订版)	2003年1月	36.00
销售与销售管理系列			
152	重点零售客户管理	2004年6月	39.80
149	渠道冲突	2004年4月	29.80
142	发现你的销售力量	2004年4月	25.00
132	业务员工具书	2004年4月	20.00
133	快速消费品销售技能训练——持续27周打造顶级销售行动力	2004年1月	20.00
121	新销售指标管理	2003年8月	36.80
120	新销售通路管理	2003年8月	36.80

注: 请按以上定价另加15%邮资

欲购请与本刊编委会联系

订购电话: 010-82634822

地址: 北京市海淀区双榆树邮局41号信箱

邮政编码: 100089

编者的话

哈佛商学院的 MBA 是没有教材的,完全通过案例学习来领悟其中的道理。《市场营销案例》正是想通过案例来演绎市场营销的理论、策略、方法和技巧,帮助市场营销实践者和学习者领悟市场营销的真谛。

《市场营销案例》由营销大师、学者、营销策划专家、营销实战专家共同编撰而成,突出实战性、启迪性、前沿性、创新性。收集了大量经典营销案例,更有营销专家学者精彩点评。前车之鉴,后事之师,读者定能通过接触大量的营销实战案例扩展思路,定能从营销专家学者精彩点评中获取智慧。欢迎对此感兴趣的各界人士来共同探讨这一重要课题(E-mail:mktcase@hotmail.com)。

《市场营销案例》基本涵盖所有的营销主题,与营销人的主要职责和基本能力密切相关,为解决营销挑战和实际问题提供最前沿、最实用的观念与谋略。如果你是一位营销初学者,它会使你茅塞顿开;如果你是一位缺乏营销实践的营销人,它可以帮助你迅速提高营销能力;如果你是一位“老”营销人,它会帮你扩充视野,使你的营销技能更上一层楼。这里没有晦涩的理论术语,有的是实实在在的营销事,活生生的营销人。一切尽在轻松阅读之间!

《市场营销案例》编委会

目 录

编者的话

1 人在职场

方太销售团队重振石家庄市场

石章强 1

看一个大区经理如何处理渠道冲突

雷蒙 5

2 策略制胜

奇瑞 QQ——年轻人的第一辆车

孙艺萌 9

力帆摩托分销海内外

米雪 12

非常可乐的非常成长之路

蒙佳钰 18

诺基亚(中国)移动电话的渠道策略

王学梅 21

3 营销解读

刀郎——歌手,还是营销高手?

葛志伟 26

为必胜客做分销

姚勇 30

4 特别关注

腾讯的“病毒营销”

刘慧 33

5 创业故事

我策划了康师傅

白崇贤 曹康林 37

大材小用,女大学生闯出一片艳阳天

石红刚 41

6 营销茶座

书店里的推销员

金 腾 44

说话的艺术

刘志刚 45

7 营销课堂

2004京城商厦“返券”促销的奥秘

史薇薇 46

利用交叉销售突破业绩瓶颈

任锡源 张继良 49

8 案例研讨

格力空调全线撤出成都国美?

黎学深等 52

大统公司该如何对渠道进行改革

余敬文 56

方太销售团队重振石家庄市场

石章强

受命于困顿之时,一个市场部“小兵”如何实现向驻地营销机构负责人的“惊险一跃”?一个资历最浅、年龄最小的分公司经理,如何组建和带领一支营销团队在高手云集的著名家电企业的全国分公司中脱颖而出?

飞蛾扑火

2002年3月25日,一个特殊的日子。时任方太抽油烟机产品主管的我,正在深圳负责“方太真情六周年,免费保养万里行”全国大型推广活动的首站督导工作。突然,我接到总经理品牌助理的电话,要求我加快推广工作进程,把深圳首站的收尾工作和广州的启动工作尽快交与副督导处理,总部另有重大事情安排。返回总部后,总经理营销助理开门见山:“由于石家庄办事处业绩一直不佳,且管理落后,总部决定撤销石家庄办事处并更换办事处负责人;同时,组建石家庄分公司。经研究,公司决定调你出任即将组建的石家庄分公司经理一职。你意下如何?我们想听一下你个人的意见?”

“如果没有异议的话,你

准备一下,后天就直接去石家庄办理移交和组建分公司。”总经理补充道。

我一下子就懵了!喜忧参半!喜的是,自己有了充分施展才能操作一方市场的空间和平台,而且是一个省级市场;忧的是,石家庄经济相对较弱,消费水平相对较低,任务相对偏重,而且这么突然,没有任何征兆地换掉前任,这里面肯定有问题。

怎么办?去还是不去?去,担心区域问题太严重,自己无法在短期内搞定;不去,担心以后没有这样的机会。“我去!”我坚定地回答。对于我来说,适当地选择一个好的区域,也许更有利于启动、开发和管理以后的市场;但因为有困难,才有更多更大的机会!有挑战,才能使自己更快地成长!

作茧自缚

石家庄作为省级市场,消费水平相对较弱,方太这种高档品牌的产品不易上量。而且,河北前4位经济强市唐山、秦皇岛、承德和廊坊等不在石家庄分公司的区域范围内。更严重的是,市场严重



混乱。

“价格穿底”导致经销商“集体反水”。前任离开前的一段时间里,方太产品的低价位主销机型Q973和中价位主销机型T2,在全省出现30多种价格;而且,同一层级的经销商之间的供价竟然相差15%,使得全省的经销队伍根本没办法操作,他们最后不得不“集体反水”和“罢市”。

“马关条约”使得“山河破碎”。接手前任时,许多合同都是年初甚至2月底和3月底,或者4月初签订的,有突击的味道,就像是“马关条

约”，使得后面分公司对客户难有招架之功，只有被动挨打。同时，二级市场被划分得“四分五裂”，独立的分销区域相互交叉，互不买账，相互窜货，互相“打价”；很多县级市场七八家在做，哪里都可以提到货，结果经销商都对方太失去了信心，供价多少就卖多少。这种局面在短期内难以改变，而我们的好多工作都需要在短期内完成。这是一个很大的矛盾。

“政策透支”以至于“人不敷出”。在二、三级市场中，前任基本上把方太的销售政策都放到了最底线和最低限，使得我们接手难度很大。同时，移交前，为了向客户套钱，前任向许多客户进行过度过多的承诺：返利、广告、特价、支持……用我们的市场费用来换取他的现金回收！仅这一块就达十几万元之多。

真可谓是“烂”摊子市场！而这些难题都需要迅速解决。作为从总部直接过来的人，我考虑更多的是如何尽快地把市场、客户从前任那儿接过来，如何最大限度地不损害和保全公司的利益。基于这种心理，同时，由于监交人从未办理过移交（由于公司同时在接收另外一个省级市场，监交人忙不过来，临时从财务部门抽调了一名人员监交）。于是，不该接的也接了，将死的账、明显收不回来的账也接了；而且，前任将一大堆口头上承诺给客户的

杂七杂八的费用都推给了我们。更有甚者，个别客户也“趁火打劫”，联合前任向分公司要求过分的条件！

最后，一个月均销售不到30万元的市场，竟接收了前任的应收账款80多万元和承诺的未支付的市场费用20多万元！事后才知道，对于一个新手来说，如此的烂摊子市场要消化，如此的市场要重新启动，这是多大的挑战、困难和压力！

当时我的想法很单纯，就是让公司少受点损失，宁可自己多承担点。然而，我错了！

假如我不接的话，公司自有与前任移交的政策，我们就可以完全无包袱地轻装上阵，不至于受众多遗留问题的约束。

那时，明明知道这个客户不适应方太的发展，也上不了量，却不能砍掉他，就因为他还欠着点遗留货款，还得与他不断地沟通、谈判和协调，不断地磨！

明明知道客户在违规操作，却因我们遗留的应付市场费用而只能睁一只眼闭一只眼！

明明知道客户在卖假货却因为遗留问题的原因而不能动他！

那些日子……

抽丝剥茧

移交结束后，随着对市场逐渐了解，我才感觉到身上的担子是何等的重！面对如此市场，我需要做什么？我又

能做什么？仅有热情和激情肯定不行！

“攘外必先安内”。经过对内、对外进一步深入了解，我们决定实施“方太重整工程”，包括营销团队的重构、老客户遗留问题的解决、新客户的开发、价格体系的调整、产品的组合和终端生动化的建设等。

所有这些基础重整工作必须在旺季来临前的9月份完成。否则，今年的任务就只有望天吃饭了。

人才是根本，团队是关键。是重构一个一只羊带领的一群狼的团队，还是一头狼带领的一群羊的团队呢？两者产生的作用是完全不一样的。所谓领导，“就是要把人们从现在的地方引领到一个从未达到的领域”。

在团队的构建上，我坚信，世上没有垃圾，只有放错位置的财富。

为了使移交不至于对市场 and 客户产生大的震荡，前任办事处的员工队伍中优秀的，全部纳入分公司的团队中；一般的，只要愿意加盟分公司，也基本同意接收。但所有从办事处接收过来的员工都必须接受市场考核，不合格的、不适应发展的一律淘汰；与此同时，我们又从社会上招聘了一批对营销有充分的钻劲和悟性、渴求成功欲望的年轻人加盟到营销队伍中，打破了以前办事处的陈规陋习和低沉的团队士气。通过一段时间的磨合和新陈

代谢，分公司基本上形成了自己的营销团队。

(1)销售团队的构建

在构建销售团队时，充分把握两个原则：一是要将市场眼光和销售意识相结合；二是个人主义与团队主义的充分结合。在构建团队时，必须考虑市场的类型。如果是开发型的市场，在构建团队时就要考虑销售人员的冲劲；如果是管理型的市场，就要考虑销售人员的市场策划水平，相对来说，这样的市场，偏向于策略导向；如果是产品型的市场，就要考虑是否增加开发商、超市、卖场的人员等等。

对方太河北市场来说，已经操作了5年，不属于单一形式的市场，既要有开发型的销售人员（针对三级市场开发和其他渠道开发需要），也要有管理型的销售人员（针对没有集中的城市消费、地区分散、个体经济相对发达等市场特点），还要有产品型的人员（针对方太由油烟机向燃气灶和消毒柜扩张产品策略），关键是团队的人员组合和互补。

(2)市场团队的构建

市场人员的构建，主要考虑的是市场调研、分析能力及市场推广、策划水平。一方面，这需要年轻人的智慧和激情，另一方面，也需要有过销售经验的人的历练和韧性。我本身就是市场人员出身，相对来说，市场团队方面，关键是需要一个能严格

执行我的市场思路的团队，也就是说，执行力是第一位的；另一方面，就是市场人员如何最大程度地与销售团队的结合问题

(3)服务团队的构建

如果说销售和市场侧重需要有事业心的人，那么，服务则需要有责任心和奉献精神的人。在服务团队的构建上，我们曾换过三个服务主管，一个是忠诚度和责任心很好，但能力欠缺，经常犯些低级的错误，无奈之余只好另选高明；第二个服务主管，专业技能很好，产品知识也很强，就是敬业精神不足，对下面的服务队伍产生不良影响，权衡利弊，只好弃之不用；第三个服务主管，是从内部提拔起来的，现在还在进一步的培养中。说实在的，对于责任心和敬业心要求极强的岗位，最好的途径是内部培养，从外面招聘的很难养“家”，而且条件提得特别多。

(4)财务团队的构建

对财务而言，最主要的就是踏实做事，实在做人；同时，从制度上予以保证，在制度上规范严密，使其违反制度的成本加大，收益降低；在岗位的设置上，一定要注意相互控制和监督，防止产生权力寻租和职责混乱现象。

对于老客户的遗留问题，我们能马上解决的，马上帮他解决；不能马上解决的，就给他们定出解决期限；同时，与他们反复沟通，让他们明

白改制分公司是为了更好地适应市场的发展，以前的承包制、粗放式管理和回款导向制已严重不适应市场的发展，市场操作的深度、广度和力度等方面已落在对手后面，与其让市场和竞争对手来淘汰我们，倒不如我们先自我改革。让他们放下包袱，打消顾虑，轻装上阵。当然，对于有些无理纠缠的客户，我们该硬的时候一定要硬，要不卑不亢、义正辞严地拒绝其无理要求；同时，让他们明白想躺在方太历史的功劳簿上睡觉或邀功是不可能的，适应市场和方太的发展，才会与方太共同成长、共同赢利；不适应发展的，该撤的就撤，该换的就换，哪怕暂时牺牲些业绩！

在开发客户时，要求员工必须搞清楚两个前提，即客户为什么要做我们的产品？他希望以什么样的形式做我们的产品？只有弄清楚了上述两个问题后，我们对客户进行管理时，才有据可依。在具体开发客户时，我们的原则是：(1)能基本覆盖有效市场；(2)尽可能地维护客户的利益；(3)掌握住流通的领导权；(4)客户的理念和态度是第一位的，实力是第二位的。网点开发后，最重要的工作就是客户管理。问题是，我们如何管理那些我们并不具备法定管理权限的人呢？

我们的思路是变客户管理为客户引导。

(1)对客户的承诺：把稻

草说成金条，但绝不能说成是金条；

(2) 对客户的谈判：第一，变说赢人家为说服人家（销售最为忌讳的，就是说赢了客户，跑了生意）；第二，变说服人家为“问服”人家（这是销售的最高境界，只有“问服”了人家，我们才从根本上了解了客户的需求）。

赔钱的生意没人做，杀头的生意有人做。对于经销商来说，利润是其做某一品牌的根本。经销商要么考虑直接获利多一点，要么是考虑间接获利多一点，要么两者结合考虑。鉴于市场价格体系的混乱，移交结束后，我们做的第一件事就是价格体系的调整：

(1) 全省同级市场统一供货，全省统一最低限价和零售指导价；

(2) 一级市场供货上浮 5 个点，二级市场供货上浮 2 个点，最低限价上浮 10 个点，零售指导价上浮 20 个点。事实证明，这一招我们走得对极了！销售不仅没有下降，反而上升了，中间商的获利能力也极大增强了！但当时，这是冒着多大的风险啊！

一方面是加强自有服务网点的管理和监督；另一方面是搞好特约服务网点的建设和开发。后者需要把握两个原则，一是有产品销售的地方，就必须有服务网点；二是能和销售分开的，最好分开。此外，我们还在产品组

合、终端生动化以及物流整合方面做了一些调整和建设。

化蛹成蝶

曾有不少人说，又不是自己的企业，值得那么拼命吗？还有人帮我理性地分析，河北这个市场是很难操作的，你这么拼命会有产出吗？到時候，只怕是赔了夫人又折了兵，销售可是神圣的指标和数字啊！但我坚信，有投入必有产出，有耕耘必有收获！

我很坦然，哪怕真的失败了，河北市场真的做不起来，我也无怨无悔！因为我历练过，成长过；更坦然的是，失败本身就是一种成功，一种更高境界的成功！

所幸，终于，功夫不负有心人！经过三四个月日日夜夜的耕耘，量变终于发生了质变。在旺季来临前的 8 月份，我们首次打了翻身仗，任务完成率高达 152%，空前突破前任 2002 年前 3 个月月均 30 万元的销量，达到 110 万元；紧接着，在行业竞争最激烈的 9 月份，我们又以 102% 完成了任务，达到 80 万元。在全国分公司完成年度任务的排名中，虽受两个月的移交期的影响，我们也排到第 12 位，一举摘掉了前任排名第四十几名倒数第 3 位的窘境！

翻看自己的工作日志，尚能看到破茧成蝶的痕迹：2002 年 5 月 6 日晚 2 点，在张家口与客户洽谈，经过 4

个小时的艰难谈判，终于签下了合同；连夜坐 7 个小时火车赶回石家庄，带着资料又赶往沧州，开始新一轮的工程团购谈判和协助代理商确定三级市场的经销商。

在沧州，仅用 3 天时间，就跑完了沧州所有的县市！总共是 15 个县城，49 个客户。每天早上 5 点就出发了，晚上 10 点还在赶路。2002 年 5 月，为了约石家庄最大的商场的家电部经理，每天打 3 个电话，每天上门 3 次，在打到第 24 个电话，也就是第 8 天时，他终于与我坐在一起了。2002 年 7 月 1 日，一份近 5 万字的河北省分销商市场管理条例和近 4 万字的分公司员工手册初稿终于出炉！……

有人说，搞市场与做销售，完全不一样；也有人说，总部与驻地机构永远是矛盾的；还有人说，没做过销售的人做不好销售。其实，这些都不重要。什么叫销售？销售，就是最大化地销售我们的产品，并使这一过程可持续性发展！

转身做销售，更需要市场的眼光和策略；总部向驻地机构的跨越，关键是心态的调整和韧性的坚持；并不是会打仗的人才让他去打仗，关键是他愿不愿去打仗，会不会在战争中学会战争！人生的路很多，也很长，关键是找到自己的路，然后一往无前地走下去！销售，就是这样的人生！

看一个大区经理如何处理渠道冲突

雷蒙

龙天,华源轮胎新上任的华东大区经理,刚完成了对浙江和江苏的拜访之旅,华东地区的销售额一直占据着华源重要的份额,而确实华东几个市场近几年的总体表现一直令总部非常满意。而且,华源在每个省都设立了分公司管理市场,每个轮胎都有胎号管理,同时轮胎也涉及到损坏后的理赔事宜,一旦发生跨区销售,公司从胎号可以追查来源。所以,轮胎市场的稳定性是相当高的,窜货基本上不存在。然而,浙南和浙北的经销商对华源轮胎的抱怨非常大,虽然他们都是华源的独家区域经销商,但是他们的市场上随便可以买到来自台州和绍兴的货,而且价格比他们普遍要低2个点,以1500元一条轮胎计算,这是30元的净利润,对于轮胎行业普遍5%的销售利润而言,经销商是很愤怒的。

为什么会这样?

当初华源品牌进入市场的时候,试点就是江浙两省,由于是一个新品牌,华源全靠台州和绍兴的两个经销商

大力推广,慢慢地从台州和绍兴地区建立知名度和客户群。所以,华源对这两个地区的经销商一直感激,给予他们的返点比其它经销商多2~3%。同时,他们的销量也一直占据全省的前两位,2003年他们的销售额都超过了千万,华源给的费用额度超过百万。这在全国都仅此两家,连龙天都怀疑公司高层和他们是是不是有着特殊的关系。

这两家经销商其实是张龙和张虎两兄弟开的,除了华源,他们还代理美国的“好年”和其它几个国产品牌,其中一个“金角”和“银牌”拿到的还是浙南和浙北的区域性代理权。

华源是一个销量不错的品牌,而龙虎兄弟拿到的扣点又比其它经销商的低,他们既满足华源给予的利润,但更希望能像“金角”和“银牌”一样,说服华源设立浙南和浙北区域性代理商,让他们建立更大的销售网络,在龙虎兄弟的心目中,大批发商是他们的主要目标。龙天在四川的经验告诉他,轮胎行业省级总代理不止有巨大

的利润,而且更能进行轮胎和汽配产品的贴牌销售,连品牌公司的利润也一起分享。

所以,龙天不得不怀疑龙虎兄弟的这一野心,但是,他们只依靠“金角”和“银牌”这两个低档品牌是不够的,“金角”在全国的销量也只有3个多亿,而“银牌”呢,除了在华东一带有销售之外,龙天在四川根本没有见过。

正因为“金角”和“银牌”的品牌地位不高,所以,龙虎兄弟拿到了非常优厚的代理条件,包括全额铺货,高额返点,运费补贴和其它政策。龙虎兄弟利用铺货额度在浙南和浙北地区或者建立分公司,或者支持员工开设门店。除此以外,龙虎和其它零售商都订立了合约,以铺货和返点利益要求各地的零售商只卖龙虎代理的品牌。

龙虎本身在浙南和浙北区域就有着很大的知名度,确实他们是依靠自己的实力做到华源品牌年过千万的销售额,各地级市的小代理商都很愿意加入龙虎的网络,因此,只在短短的五个月时间里,龙虎就在浙南北地区打通了网

络，“金角”品牌去年在浙江卖出了近三千万。

当经销商的力量开始膨胀时，厂家和经销商的易位是很容易发生的，龙天听到的故事很多来自化妆品，食品，饮料和电子消费品等其它行业。一方面，厂家都希望自己的经销商有着强大的力量，但另一方面，又不希望经销商力量强大到难以控制，出现得寸进尺，要挟甚至背叛品牌的不利后果。

华源就是这样的得益者和受害者，如果没有龙虎兄弟初期的大力扶持，华源品牌不可能有现在的市场地位，甚至会因为当初打不开浙江市场而夭折。可是，当龙虎开始扶持其它弱势品牌时或者利用本身力量跨区销售时，华源进退两难了。

龙虎兄弟开始跨区销售的时候，很容易将价格拉下2~3%。

一波未平，一波又起

浙江省区经理小陈向总部反应以后，龙虎只被象征性地警告了一下，同时他们也很快停止了跨区销售。

当华源以为这些只是插曲的时候，龙虎在今年取得了华源的竞争品牌——“黑海”轮胎的浙江省总代理权，这本身是对华源的一种挑战，按照行规，龙虎是不能同时代理竞争品牌的，虽然省代和市代是两种不同的概念。

更甚者，龙虎开始重新跨区销售华源。而这次公司干

涉的结局是，龙虎威胁说将取消华源品牌的销售，并在全省主力推介“黑海”。

龙虎兄弟的销售几乎占了浙江省区的40%。小陈虽然不满意龙虎的跨区销售，但在他们的销售贡献面前，连公司也不愿意将龙虎推到“黑海”的阵营。但是，听之任之，浙南和浙北的华源经销商系统和价格系统肯定会被打乱；采取行动吧，如果龙虎一旦全力推广“黑海”，不止原来的二千多万销售额丢掉，甚至可能会在全省范围推高“黑海”的销量，怎么办？

龙天出招：飞龙在天

龙天是华源刚从顶级轮胎品牌“火力”挖过来的。“火力”对于渠道管理的专业是行内公认的。华源正是期望龙天能将火力的专业知识带过来，解决浙江的难题。或者更远的来说，使华源在全国建立专业的经销商体系。龙天明白将这次危机归源于几个因素：

一是经销商管理体系，当个别经销商力量过大而又不能忠诚的时候，华源缺乏利益上的制约。比如对经销商的返点和过失惩罚，以及更换经销商的可能性。

二是消费者需求的沟通，华源长期依赖经销商和零售商网络，一旦经销商和零售商叛变，华源没有足够的力量留住用户。

三是人员素质，如果像火力这样懂得市场信息的反馈和分析，可能在经销商叛乱

之前早就有所预计。

至于经销商的忠诚度如何，那是他们的道德取向，龙天是不会寄希望于经销商的善良，因为生意的目标就是利润，只有利益上的给予和制约，才是管理经销商的基础。

拔地而起：销售人员全面拜访行动

在总部开完会之后，龙天的部署开始实施了，解决方案当然是针对经销商管理体系，消费者需求和人员素质这三方面。

他没有先去动经销商系统。因为龙虎兄弟是否会叛变，或者叛变之后的负面影响，华源心里还没有底。而龙天也担心龙虎兄弟和公司内部人员有着特殊的利益关系，这一块骨头估计还不好啃。

龙天决定先增强公司的人员素质，同时全面和市场沟通，他的步骤包括以下：

1、浙江省增加2名销售人员，全面培训销售人员素质。龙天将培训重点写成了六脉神剑，包括客户需求分析、专业知识、谈判技巧、应变能力、沟通技巧和零售技巧。

2、所有销售人员开始全面拜访所有零售商，华源在以前仅仅是要求销售代表拜访自己系统内的经销商和零售商。龙天则要求他们同样拜访其它品牌的经销商和零售商，这可以使华源了解各零售商的需求和变化，同样



也能取得竞争对手和用户需求的数据。当然,万一某地的经销商需要更换时,华源的潜在选择也多了。

3、所有销售人员开始全面拜访大型车队和停车场,这是华源以前从来没有做过的。而在行业内,也只有火力在做。这不仅仅是为了解用户的需求,而更直接地能说服用户并提高他们的忠诚度。毕竟经销商不是只做华源一个品牌,他们的推介更多是看哪个品牌利润更大。

4、培训所有经销商和他们的销售人员,提升他们的专业知识,销售技巧和应变能力。这能使经销商感到和品牌合作的长远利益,当然也是加强华源的终端销售能力。

人员素质是企业实施任何战略和战术的重要因素。员工的表现可以直接向消费者展示公司的形象,突出公司和竞争品牌的服务水平差异。当然,对于销售的业绩是最直接的。传统的差异化策略以产品差异为主,而火力则突出以人员,服务水平和企业形象来突出与众不同之处。让华源赞叹不已的是,火力的高档产品在四川地区的损坏率高达40%以上,但用户只会说“火力是好产品,只是四川的路况太差了,他们适应不了。”这就是火力教育市场和改变市场的成绩,除了火力,没有任何一个品牌能让用户这样替品牌着想。华源正是希望龙天能将火力

的系统应用到自己身上。

和经销商、零售商、车队以及停车场司机的全面沟通其实也是基于很简单的原理,即客户需求是任何营销策略和计划的基本。轮胎行业是很少有广告宣传的,更多的是依赖经销商和零售商系统去进行人员销售。但是,当所有品牌都集中在城市有限的零售商时,你很难期望自己的品牌会被重点推介,除非你给予的利益总和比其它品牌要高。“金角”和“银牌”就是给予了龙虎较高的利润和优厚政策,而龙虎也是这样扶持自己的渠道成员。

所以,在销售推力容易被分散的情况下,火力借重的是销售拉力,即以自己品牌的内在素质去吸引用户指定购买。内在素质包括了品牌、质量、价格、售后服务和其它增值服务等。

轮胎是一种科技含量非常高的产品。不同的路况、载重、行驶速度、气候、轮胎气压和轮胎配件等等,都会影响轮胎的使用寿命。比如说,夏季的轮胎消耗要比冬季多近一倍;普通公路要比高速公路损耗快。而这些专业知识,经销商和司机都是一知半解,有些甚至根本会误解。所以,优秀的销售代表可以使司机的轮胎消费支出减少,通过一些用户口碑、座谈会、现场解说等不仅可以吸引司机购买华源的轮胎,同时加深了司机们对品牌的接

受度,甚至建立另一批口碑用户群。龙天在火力做销售代表的时候,他记忆最深的是有个车队的轮胎老是用不到两个月就坏,为了跟踪使用情况,他跟着司机跑了近10个小时的山路,发现这种路况和云南贵州非常接近,然后建议车队试用云南那边非常耐用的抗震轮胎,这使轮胎的使用时间增加到了8个月,直到龙天两年后离开火力,那家车队老板一直只用火力胎。

销售代表的另一种作用,就是消除像“黑海”或其它竞争品牌对华源的不利口碑。有时华源的轮胎只用10天就损坏,市场往往会传出是华源质量的原因。而事实上,轮胎是被不好的钢圈所损坏。龙天一点都不敢忽视负口碑的影响,特别是在中国,谣言和误会只需要稍作散播就能充斥市场,白酒业,保健品和医药都有著名品牌被谣言击倒的例子。这时的销售代表,更像积极的灭火队,火力有一句非常著名的座右铭,“最困难的客户就是最忠诚的客户”,当司机和零售商大发脾气的时候,往往就是销售代表争取客户和建立忠诚度的最佳时机,所以,龙天在培训的时候多次强调销售代表要乐于接受困难。

……

当销售人员跑动起来的时候,华源对于用户和零售商的把握开始变得很接近:

比如零售商对于三包理

赔的抱怨只要快速的检测,确定和理赔就能解决,这只要要求销售代表务实执行即可;

比如用户对于质量的误解需要销售代表有足够的产品知识,懂得借用主要车队的影响力和比较竞争对手的表现,以及良好的沟通能力才能释怀;

比如经销商对于市场稳定的诉求有时比毛利润更为重要,所以要求销售代表的执行是数量化而不是简单的口头政策,比如要向经销商介绍各地的价格范围和返点率,以长期伙伴的合作年限表达华源对市场稳定的诉求,让经销商感到实实在在的运作;

比如要了解潜在经销商的需求和竞争对手的表现,这就要销售代表了解行业和产品知识,懂得谈判技巧和沟通能力;

比如……

龙天发现,华源一直是市场最受欢迎的主力品牌之一,用户点名购买率很高,虽然质量上会有3%的损坏率,但售后理赔政策使零售商和用户都乐意接受华源品牌,只要销售人员贴近零售商和用户,就能将华源性价比和售后服务的优势发挥出来,这是用户能享受到的实实在在的利益。对于经销商和零售商而言,虽然其它品牌给予了渠道较高的毛利率,但是华源的销量遥遥领先,而且很多经销商和零售商更看

重的是长期利润,只要华源在市场保护方面使渠道重新恢复信心,华源的经销商网络依然忠诚。看来,动龙虎兄弟是势在必行,而且他们即使叛变,华源也能将用户维持住。

从天而降:直戳“敌人”之死穴

龙天的第二步是开始和龙虎兄弟的谈判。为什么要谈判,而不是放弃他们呢?“没有永远的朋友,只有永远的利益”,龙虎毕竟占据着主要销售额。只要还有合作的机会,龙天就想留住龙虎兄弟。何况,即使放弃了龙虎店,也没有把握新的经销商能绝对忠诚。再退一步,就算要放弃,也希望是慢慢来,这尤其是浙江省区经理小陈的意愿,他比龙天更清楚公司内部和龙虎的一些关系。

在市场事实面前,龙虎兄弟有些心虚。在他们代理的这么多品牌之中,华源带给他们的不止是销量和利润,而且还有华源经销商这个超然地位。“金角”、“银牌”乃至“黑海”品牌愿意找到龙虎合作,最主要的是因为龙虎是华源的主要经销商,他们希望借助龙虎的影响力打开各地级市场。如果失去华源,这些品牌会不会随之而去?龙虎确实是不敢赌,何况他们看到华源直插终端用户的销售手段,龙虎和“黑海”都没有把握能抢走华源的市场。

华源是给了龙虎下台阶,基于长期的合作关系,华源

只扣了1%作为跨区销售的惩罚金。同时,在返点体系中加入了市场维护和价格稳定这两个条款。任何经销商没有维护市场的稳定,或者以低于华源建议价格零售轮胎,华源都会保留2%的扣点作为奖惩。“只有利益的给予和制约,才是管理经销商和维持忠诚度的基础。”

龙虎兄弟的制裁只是第一步,龙天打算在浙南北区域经销商体系恢复正常以后,着手建立 Small Regional Distributing System (SRDS),即“小区域经销商体系”,这一体系是将具备潜力的地级市场分成县级市场,也就是其它行业早已在做的“精耕细分”,先砍公愤已深的龙虎兄弟,再逐步推广到全省乃至华东区。这种体系的优点是能够最大限度地进行市场侵入,因为经销商的规模较小,他们能配合华源在市场开发上做到非常细节化,同时,也能阻止龙虎事件的重复发生。火力的 SRDS 体系,最大经销商的销售额不超过 300 万,龙天将华源的 SRDS 体系设立最高 500 万销售额,超出就划分。

华源从此次危机中最大的得益在于明白了消费者需求是销售的惟一来源,仅仅依赖经销商是不够的。渠道管理系统的提升使华源在几年后就成为中档市场的第一品牌,火力则在高档市场所向披靡。

奇瑞 QQ—— 年轻人的第一辆车

孙艺萌

案例主体:奇瑞汽车公司

市场地位:微型轿车市场
霸主地位

市场意义:凭借其品牌战略和市场细分战略,将微型轿车带入了营销竞争时代。

市场效果:六个月销售 2.8 万多台,创造单一品牌微型轿车销售纪录。获得多个殊荣其中包括:2003 年十大热门车型之一(人民网);“微型新车购买意向”排名第一(新浪网);“最喜爱的十大车型”榜首(第六届成都国际车展)

案例背景

奇瑞公司作为中国地方汽车企业曾经成功推出奇瑞“旗云”、“东方之子”等性价比比较高的轿车,并且凭借自主品牌的优势和合理的价格优势向国外出口轿车产品,已经在全国形成相当的知名度。

微型客车曾在 20 世纪 90 年代初持续保持高速增长,但是自 90 年代中期以来,各大城市纷纷取消“面的”,限制微客,微型客车至今仍然被大城市列入“另册”,受到歧视。同时,由于各大城市在安全环保方面要求不断提高,成本的抬升使微型车的价格优势越来越小,因

此主要微客厂家已经把主要精力转向轿车生产,微客产量的增幅迅速下降。从 2001 年到 2003 年,微客的产量的年增长率幅度分别为 20.41%、33.00% 和 5.84%。

在这种情况下奇瑞汽车公司经过认真的市场调查,精心选择微型车打入市场;他的新产品不同于一般的微型客车,使用微型客车的尺寸,轿车的配置。QQ 微型轿车在 2003 年 5 月推出,6 月就获得良好的市场反映,到 2003 年 2 月,已经售出二万八千多台,同时获得多个奖项。

奇瑞 QQ 营销事件

2003 年 4 月初,奇瑞公司开始对 QQ 的上市作预热。在这个阶段,通过软性宣传,传播奇瑞公司的产品信息。引发媒体对 QQ 的关注。由于这款车的强烈个性特征和最优的性价比,媒体自发掀起第一轮的宣传,吸引了消费者的广泛关注。

2003 年 4 月下旬,蜚声海内外的上海国际车展开幕,也是通过媒体,告知奇瑞 QQ 将亮相于上海国际车展,与消费者见面。引起消费者的更进一步的关注,就在消费者争相去

上海车展关注奇瑞 QQ 的时候,奇瑞 QQ 以未做好生产准备的原因没有在上海车展上亮相,只是以宣传资料的形势与媒体和消费者见面,极大的激发了媒体与公众的好奇心,引发媒体的第二轮的颇有想象力的炒作。在这个时候,厂家提供大量精美的图片资料给媒体炒作,引导消费者对奇瑞 QQ 的关注度走向高潮。

2003 年 5 月,上市预热阶段,就在消费者和媒体对奇瑞 QQ 充满了好奇时,公司适时推出奇瑞 QQ 的网络价格竞猜。在通过进一步引发消费者对产品关注的同时,让消费者给出自己心目中的理想的奇瑞 QQ 的价格预期。网上的竞猜活动有二十多万人参加。当时普遍认为 QQ 的价格应该在六至九万元之间。

2003 年 5 月底,上市预热阶段,媒体:奇瑞 QQ 的价格揭晓了——4.98 万元,比消费者期望的价格更吸引人,这个价格与同等规格的微型客车差不多,但是从外观到内部都是与国际同步的价格配置。此时媒体和消费者沸腾了,媒体开始了第二轮自发的奇瑞 QQ 现象

讨论,消费者心中也产生了奇瑞 QQ 热,此时人们的心情就是尽快购买。

2003 年 6 月下旬,上市阶段,奇瑞 QQ 在全国近二十个城市同时开展上市期的宣传活动,邀请各地媒体对奇瑞 QQ 现象持续不断的传播。

2003 年 7、8、9 月,奇瑞 QQ 开始了热卖阶段,这阶段重点是持续不断的刊登全方位的产品诉求广告,同时针对奇瑞 QQ 的目标用户年轻时尚的个性特点,结合互联网的特性,连同新浪网,推出“奇瑞 QQ”网络 FLASH 设计大赛,吸引目标消费者参与。

2003 年 10 月,这时奇瑞 QQ 已经热卖了三个多月,在全国各地都有相对的市场保有量,这时,厂家针对已经购车的消费者开展了“奇瑞 QQ 冬季暖心大行动”,为已经购车的用户全方位服务,以不断提高消费者对奇瑞 QQ 产品的知名度以及奇瑞 QQ 品牌的忠诚度。

2003 年 11 月下旬,厂家更进一步的针对奇瑞 QQ 消费者时尚个性的心理特征,组织开展了“QQ 个性装饰大赛”。由于“奇瑞 QQ”始终倡导“其有亲和力的个性”的生活理念。因此在当今社会的年轻一代中深获共鸣。从这次车贴设计大赛中不难看出,“奇瑞 QQ”已经逐渐成为年轻一代时尚生活理念的代言者。

奇瑞 QQ 的营销策略分析

轿车已越来越多地进入大众家庭,但由于地区经济发展的不平衡及人们收入水平的差

距,对汽车的需求走向了进一步的细分。由于微型车的品牌形象在汽车市场一向是低端的代名词,因此如何把握消费者的心态突出微型车的年轻时尚的特征与轿车的高档配置,在众多的消费者群体中进行细分,才能更有效的锁住目标客户,以全新的营销方式和优良的性能价格比吸引客户。

令人惊喜的外观、内饰、配置和价格是奇瑞公司占领微型轿车这个细分市场成功的关键。然而成功的营销也在其中起着非常重要的作用。我试依照 4P 原则分析奇瑞 QQ 的营销。1964 年美 E.J.McCarthy(麦卡锡)将市场营销组合概括为 4Ps,即:产品 produce、价格 price、地点 place、促销 promotion。

明确的市场细分——时尚男女的产品

奇瑞 QQ 的公司品牌、产品品牌和服务并不具有优势。但有着“年轻人的第一辆车”产品定位的奇瑞 QQ,是国内汽车行业第一个以细分消费群体为明确客户定位的汽车产品。而在此之前,汽车产品基本上没有细分的客户定位,有的只是价格档次定位,比如,“经济型轿车”、“中级车”、“主打 20~30 万元价位的车型”、“豪华车”。

“年轻人的第一辆车”界定了年轻的上班族这群人崭新的生活方式——拥有汽车、拥有一个属于自己的移动空间,享受驾驶乐趣,不只是有多年工作经历的上班族的专利,年

轻的上班族同样也能进入汽车时代。而在此前,年轻的上班族的出行方式基本上是公交、自行车,打出租车只是偶尔的事情。国内的汽车厂商一般都认为,年轻的上班族不会买车,或者说上班族需要多年积累才有实力买车,而且即使在有了一些经济实力之后,上班族在买房与买车之间一般是选择前者,而不是后者。而奇瑞 QQ 打破了传统的社会理念和消费观念,向中国数千万年轻的上班族发出了一个消费汽车的动员令。

奇瑞 QQ 的目标客户是收入并不高但有知识有品位的年轻人,同时也兼顾有一定事业基础,心态年轻,追求时尚的中年人。一般大学毕业两三年的白领都是奇瑞 QQ 潜在的客户。人均月收入 2000 元即可轻松拥有这款车。

此外,QQ 的颜色非常丰富多彩,绿、黄、蓝、白、红等时尚颜色都被用到这款小车上,加上它的外形的确相当讨人喜欢,因此一上市就成为很多年轻人讨论的对象,高配置和性价比高使许多年轻人愿意把这个可爱的小精灵带回家,从此奇瑞 QQ 成为快乐的伙伴。

奇瑞公司有关负责人介绍说,为了吸引年轻人,奇瑞 QQ 除了轿车应有的配置之外,还装载了独有的“I-SAY”数码听系统,成了“会说话的 QQ”,堪称目前小型车配置之最。据介绍,“I-SAY”数码听是奇瑞公司为用户中时尚数码功能用户专门开发的一款车载数码装