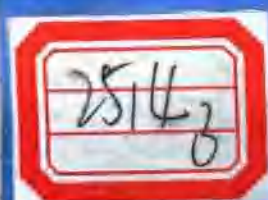


市场营销案例

MARKETING CASE

——分销天下

- 从销售代表到分销主管
- 终端致胜——张裕葡萄酒宜昌营销战
- “波司登”公司的销售渠道
- 波音公司：用服务促销
- “蒙牛”牛奶重庆地区营销策略



远方出版社

市场营销案例

——分销天下

《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

邮编：100086

电话：010-82634822

E-mail: mktcase@hotmail.com

邮发代号：52-168

单价：5.50元

敬请个别地址不详的作者
与我们联系稿酬事宜。

2005.3

《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	二三线市场实战手册	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

我是卖酒的
从销售代表到分销主管
为厂家做嫁衣

王成欢 1
刘 达 2
褚 杰 4

2 经典战役

乐百氏酸奶甘肃反攻战
终端致胜——张裕葡萄酒宜昌营销战

采 光 6
肖爱民 9

3 特别关注

宝洁与中国分销商“共舞”

达 文 12

4 营销解读

“波司登”公司的销售渠道
《大学自习室》的成功营销
A 公司粗放的渠道管理
TCL的宝石手机营销
华龙方便面营销诊断

张 佳 21
高 旭 23
刘旭东 25
何志毅 宋佳伦 31
王瑞娟 35



5 创业故事

淘金,我从零起步

860元成就吉利集团董事长

鹏 举 丁树雄 41

孙 东 44

6 营销茶座

波音公司:用服务促销

逆向思维,独辟蹊径

郑 兵 46

崔鹤同 徐玉平 48

7 营销课堂

如何追讨应收账款

形形色色的商战促销术

魏 庆 50

胡春梅 52

8 案例研讨

北京市豆制品工业公司的渠道模式探讨

“蒙牛”牛奶重庆地区营销策略

俞江富 54

毛建芳 57

我是卖酒的

王成欢

刘强以前只是一个很普通的业务员,但他短短三个月内就成功打开了两个县级市场,成绩突出,所以被破格提拔为区域经理。而刘强对于县级市场的开发和维护,也的确有自己行之有效的一套方法,就让我们通过他的自述,来看看他是如何做的。

雄关漫道真如铁

我刚刚拿到营销专业学士学位后,应聘到沈阳市恒和贸易公司做业务员,第一站就是沈阳远郊的一个县城,主要业务是推销一种新的本地产白酒品牌。

刚到任时,我并没把这个小县城放在眼里,粗略地做过市场调查后,我就开始沿街走巷地推销。几天下来,遇到的阻力还真不小:要求赊销的、要求广告支持的、要求赠品的、要求保证销量的客户还算是态度好的,更多的商家对我这个外乡人不信任,或冷冷淡淡或不理不睬。万事开头难,我没有气馁,我把酒店作为突破口,打算先占领大小酒店,然后借助酒店来引导消费。我把县城作为重点区域,以赊销的方式把产品打进了七十多

家酒店。我当时想,我应该已经成功了一半。

一个月后,我发现我错了。酒店并没有起到引导消费的作用,产品销量很小,根本无法形成规模。而大多数酒店信用度低,不给我结款,又让我十分挠头。面对现实,我不由慨叹“雄关漫道真如铁!”

宝剑锋从磨砺出

慨叹归慨叹,工作还要做。我首先认真地做了市场调研,结果发现在这里真正引导消费的不是酒店,而是大的批零兼营的食品批发商。我又向我的前任、现在的上司请教,他告诉我,不要拘泥于书本,多听听当地人的意见。于是我放下架子和“土得掉渣”的当地商户打成一片,他们也掏出了自己的心里话……一个星期的辛苦走访加上深思熟虑,我的思路终于清晰了,新的营销方案也浮出了水面:放弃过去主打酒店的做法,以大的零售商为主攻目标;减小批零差价,加大返利;雇人专门赶集,在集上进行宣传、销售;放弃钥匙扣、打火机,而以手套、围裙等实用性强的赠品取代;延伸网络,将产品打进乡村商

店;信任客户,同他们交朋友,尽量取得他们的信任……穷则变、变则通,仅仅十几天时间,销售工作又变得顺畅了,而相互信任的结果又使回款变得非常容易。

我最得意的“创举”就是在集上宣传销售。农村都有赶集的习惯,大多是5天一集,各乡轮流来。我就出钱雇人用农用车拉着酒去赶集,在车上扯起长达四米的横幅吸引人,用高音喇叭吆喝着卖。每次我都拨出十瓶酒供顾客免费品尝,用酒质来打动人心。这一招效果真不错,很多人都整箱购买,仅仅十天十个集,我就销出去了一吨酒——以前我一个月也卖不了这么多。

我的另一大创举是用手套和围裙(还有一小部分拖鞋)取代钥匙扣和打火机作为促销品,对于讲求实惠的农民来说,实用的东西比华而不实的赠品更有吸引力。

与此同时,零售商那里也频传捷报,销售额直线上升,催要产品的电话不断打来,这里,我突然意识到,我成功了!宝剑锋从磨砺出,不经历风雨又怎能见彩虹?

从销售代表到分销主管

刘 达

2002年,我由一名销售代表调任桂林业务代表处,负责管辖平乐、恭城、荔浦、阳朔(国家级旅游名县)。四个县每个县配一名DSR(销售代表),还不错。总部长驻阳朔县。照例,我对每个县城进行了走访。结果发现经销商信心严重不足,第五季没有打开市场,终端见面率十分低。荔浦县,广西十强县之一,工业产值很高,是十分有发展的市场。阳朔,典型的旅游县,产品展示的窗口!恭城,鸟不生蛋的地方,人口稀少!我发现,我的市场五光十色,很好玩。我当作旅游去玩了一个星期,经销商也见过了,DSR也见过了!对市场大概有个了解了。

刻不容缓,我立即召集四个县份的DSR来阳朔我的大本营开会。一开会,问题也就暴露出来了,大家纷纷向业代处要资源。没有专门的货车,大伞等宣传资源也严重不足。通过我的努力,当时的主任批了,然后和四个县的经销商谈好了,经销商出油费,业代处出车出人。各种POP、大伞也补充上来了。四

个县城全铺了一次,看着铺市率上去了些。由于资源有限,只有从阳朔终端做起,情况很不理想,全是代销……但很多重点终端,比如车站、码头等场所都没有要货。看起来急待第二次铺市!

巧换经销商

阳朔,产品展示窗口,著名的旅游名县,我们的经销商以前是桂林总经销商的远方亲戚,同时代理了康师傅、可口可乐等大品牌,对第五季不太关心,典型的坐商。我认为,对第五季终端工作不配合、经销商之间以及经销商矛盾重重等问题,最终制约了第五季的通路开发和渠道开发。第一次压的货,到二个月后才卖出近二百多件,而且夏季马上到来,不能再拖下去了。我下定决心,店大欺人的经销商,必须换了。在物色新经销商的过程中,我发现有一家经销商十分配合,也不时从我手中拿十几箱第五季去卖,而且效果不错!我认准了她(老板是女的,容易哄呀)。因为她是成长中的经销商,代理的产品不多,基本上做二批的多,而

且与商场和终端的关系不错。我和她谈过后,她还有点犹豫,可时间不等人啊,不管她三七二十一了。第二天我立马从总经销商处发了一千件货过来,你说你收不收呀,赶鸭子上架了。原来阳朔县的经销商跟我急了,要么退货,要么把第五季的产品拉走,停止合作。正合我意,立刻终止合作!

随后,我做通了现在这个经销商的工作,她答应把前经销商的货全收下来。好了,为我的第一步胜利完成,为以后的工作扫清了阻碍。同时,我还招了一个新手,刚从学校出来的,清纯得很,没受过外界影响,工作很勤奋。加上先前来的三十把大伞和二十个异形展架的促销品,大量的POP宣传品,我想,我可以反攻了。

钻出来的终端

阳朔,产品展示窗口,著名的旅游名县,也是营销的重点城市。其中游船是个重点的销售点,而且起到宣传的作用,强攻游船开始了,今天叫DSR送些饮料给导游喝,明天送些(当然,是叫经销商亏

本拿出来的),呵,这样一来一往成朋友了,“好吧,你明天拿些来卖吧。”这样,不费吹灰之力,上了游船。听统一业务说,他们可是签了专卖的!然后,统一业务员解释到,专卖是针对康师傅签的,健力宝不算。我们就钻了这样的空子。当然,不能白请人家帮忙啊。

在学校,学生对第五季的感知率非常高,我感谢广告,加上滨崎步的POP,买一瓶送一张,天,卖疯了。学生一看到第五季进学校的卖点时,学生都同时惊叫:第五季!

对经销商,我适当压了一些货,看着仓库一大堆货,经销商也急哦。我开始做老板的思想工作了:你要主动呀,不要坐等客户呀,多想点子去推推第五季呀。然后,拿了一些案例,给老板娘看,看看经销商的管理,一些渠道管理经验,嘿,真灵。老板娘还真开了窍,之后,也主动去推第五季了,终端客户一到她这拿货时,她总是叫别人顺便拿上点第五季去代卖。这样,终端盲点老板帮搞定了一些。

而在相对偏远的小乡镇,在没有促销品和厂家绝对促销品少的乡镇,我投入大量的POP和一些促销品,终端都觉得很新奇,因为很少有厂家重视他们,我找准了这些点,结果,又一传十,十传百,果汁在乡下都卖得不错,这真是个意外的收获啊。这

样,阳朔市场慢慢做起来了,然后达到了自然流通的地步。走在大街上,看到铺市率从0到90%,绝对的优越感!

通过以上的的工作,我的能力渐渐的显现出来。正好,贺州的主管调去四川西昌做健力宝业代处主任了。然后,空了一个主管的职位,主任问谁去?一个都不敢去。我暗地里想,哦哟,一个主管,工资又涨了,我第二天悄悄地说,我去。

误入贺州苦

后来,我调到了贺州做了分销主管。贺州市相当于桂林市2/3么大!我充满信心地坐上了通往贺州的车。

结果到了之后,大失所望,大量的冲货,5个DSR,2个正式员工(直营业代)异常地懒,总经销商头疼得不得了。我头一天去找两个贺州总经销商(一个做健力宝,一个做第五季爆果汽)聊天时,总经销商就开始诉苦,从中午到晚上,搞得我晕头转向。

走一步算一步吧,还是从市场中来,由市场中去吧。调查,访问县里的经销商,走访终端,走访超市……发现:一、冲货,从广东区域过来,十分严重,有两个批发商在干着这行当,这是乱价的主要原因;二、业务员在前主管的管理下,十分松散;三、终端铺市率十分低;四、空白区域市场太多;五、总经销商受冲货的影响,热情急剧下降!

于是我开始分以下几步对该市场进行了整合:

第一步,我首先和总经销商打得火热,经销商是夫妻俩,三十多岁的年纪,有共同话题。

夫妻俩,经营思想前卫,不守旧,易于沟通。他们的网络都非常健全,十分发达,毕竟,他们做批发这行有十几年了!天天与两个总经销商泡在一起,用了一个月时间,好了,和第五季总销商的男老板称兄道弟了,和健力宝总经销商的老板叫大哥了。成功了!

第二步,通过悄悄的观察,可以清理业务员队伍了,砍掉了三个DSR,一个直营业代。重新招聘之后,新的队伍老实得不得了,报表按时交,天天很乖地去拜访终端。

第三步,冲货嘛,老问题了,总不能解决,我急了。我找到健力宝和第五季的总经销商说,联合起来去冲那两个冲货批发商的代理品牌,对冲!在强大的攻势下,那两个冲货的批发商老实了一些,只是小打小闹地掀起点小波澜。

第四步,我在走访中发现,农村结婚和过节,喜欢用红颜色的碳酸饮料,这样,健力宝橙蜜型一点二五升碳酸饮料非常有销量。

爆果汽最能吸引年轻人目光,所以我首先没有进大卖场,先强攻娱乐场所,酒吧、迪吧和夜总会。正好,用上了促销品,如健力宝的水

为厂家做嫁衣

褚杰

一个奇迹

1997年我在南京某酒业公司任销售经理,同年6月,公司开始与湖北某白酒厂A品牌洽谈品牌代理,至同年10月,签下了南京市场的代理协议,于是公司开始着手产品上市的准备工作。

我公司原有十几个业务人员,将近700个中低档餐饮网点,但对于做A品牌而言,是远远不够的,于是公司又招聘了20多人,将销售队伍扩大到了近40人,并进行了为期10天左右的强化模拟培训,同时按照地域,划分了东、南、西、北4个片区,设

了3个片区经理,而城北则由我自己兼任,同时又配备两台面包车。

在一切准备好之后,产品到了,一切都非常顺利,好像天衣无缝,我通过自己的经验,定下了7天完成三千个酒店的布点任务,这时运输就成了一个最大的问题,为了解决这一问题,我将两台车按片区划分,4个片区轮流使用,在没有车辆的时候,其他片区的业务人员每人每天发放50元的运输费,由业务员自己去租赁“人力三轮车”,拉上一车货,直接去各自的片区布点,同时我下了

一道近乎残酷的命令“货铺完了,才准下班”,并且规定同时上市三个品种,每个品种布货数量不允许超过两瓶,每个点铺货不得超过6瓶的硬性规定。

而我则和老总一起,每天守候到晚上9点多钟,原以为新品牌上市,又没有广告支持,每个业务员每天铺设20个点,可能是个最高量,但出乎意料的是,有的业务员仅用了两天不到时间,就完成了60~70个网点的铺设,反过来,倒是用汽车铺点的业务员效率差些,这样到了第四天的时候,大家已经

壶,健力宝的手表什么的,非常有用。这样,通过找准机会点,切入了迪吧等夜场。通过这样的手段,爆果汽的知名度迅速提高,进商场的爆果汽都是商场采购主动约来谈的,进场费省了。大大降低了销售费用。

在市场反映良好的基础上,为了提高县级经销商的积极性,我使用了一个非常规的手段——制造谣言。制造舆论,通过别人的话传到

县级经销商那,说他能力不行呀,网络不行呀,要换呀……然后,叫业务员,配合进行大铺市,采取威胁加支持的手法。县级经销商立刻毛了,急忙从不闻不问的态度,马上大转弯,非常卖力的工作。看着健力宝和第五季的销量上升,打心里高兴啊。

然后,我得折磨业务员了,强行在市区进行了半个月的终端大铺市,让总经销商改变了业务员懒散的印象,也对公司增强了信心。铺市率提高了,让业务员也增强了信心,第五季果汁也在学校热销!健力宝一点二五升的碳酸饮料,由于切入市场得当,销量节节上升。然后,三四个后,健力宝的销量超过了可口可乐!而且可以用无孔不入来形容健力宝塑瓶装的铺市率了,乡下每个店基本都有,这是可口可乐和百事可乐都做不到的,我做到了……

完成了 2600 多家网点的铺设。7 天下来,在公司所有员工努力下,我们有质有量的完成了 3000 个网点的铺设,在南京酒水界创造了一个至今无人打破的奇迹。

在看到我们 100% 的铺市率后,A 品牌酒厂的周经理同意投入公交车广告,于是,又是一夜之间,南京所有公交车上,几乎全是 A 品牌的广告宣传。

一个提示

20 天后,公司开始结账,结果是回款 7 万多元,平均每人回款将近 2000 元,这对一个新品牌而言,是非常理想的,而且从销售趋势来看,几乎每天的回款都比前一天要高 30% 左右,同时公司为了尽快收回铺底资金,对现款结账的客户、业务员进一步让利,希望业务员能尽快收回铺底,将代销点转换成经销点。

第 2 个 20 天结算时,网点的销售回款已达到 14 万多,而且势头越来越好,就在公司全体员工干劲十足的时候,酒厂的周经理又来了,我们原以为他对我们的销售会很满意,谁知他只是冷冷地说:上个月扬州销了 200 万,溧阳(江苏的一个县级市)销了 40 万。

我和老总百思不得其解,扬州只有南京一半大,溧阳也只相当南京的一个区,怎么可能呢?这时周经理告诉我们:你们一定要放开二级市场,这样销量才会上去,我和老总这才恍然大悟,于是在周经理的

指导下,我们通过报纸广告、业务员上门拜访等多方努力,终于在公司开了个有三十多位二批商参加的订货会,当时即有 40 万的回款,到第三个 20 天的时候,我们的总回款已达到了进 80 万元,业务人员的收入基本达到了 3000 元左右,最高的达到 7000 多元,公司上下受到极大鼓舞。

一次打击

离春节还有 25 天的时候,我们的整月回款达 140 万元。一天上午有个业务员突然跑回来,报告了一个我和老总都不敢相信的事,他在一家超市上看见了零售价 18 元的 A 品牌,这是不可能的事情,我们从来没有做过超市,也不可能将 A 品牌按 18 元零售价出售啊!我和老总立刻驱车赶到这家超市,果然看见了 18 元的 A 品牌,而超市的营业员也拒绝透露产品的来源。

接下来的几天里,情况越来越糟,很多家超市都出现了 18 元的 A 品牌,已经开始有经销商和酒店吵着要降价或者退货,老总忙打电话与周经理联系,可是周的手机老是关机,无法联系。这时在南京的酒水批发市场“二号路”,也已经出现了批发户以批发价 13.8 元在倒货的现象,公司立刻在“二号路”设了一个批发点,甚至到了与倒货的批发户每小时比一次价的地步,终于几天后,我们的底线到了,而这些倒货的批发户的价格还比我们低一毛钱,公司上下焦头烂额,不

但不出货,而且还在到处收货。

这时,扬州的总经销商也给我公司打来电话,问我们有没有受到冲击,他在受到冲击后,一气之下将酒厂的王副经理软禁了。公司在《扬子晚报》上连续刊登了几天的广告,提醒消费者,可是无济于事,大势已去也。这是周经理终于出现了,他向老总解释,这次倒货是武汉、郴州、枣阳的几个总经销干的,他已经向厂里汇报了,在老总稍微平息一些后,他又提出了一个要求,春节前一次性打款 150 万元,给我们一个更低的价格,不然立刻取消我们的南京总经销资格。

在这种市场环境下,老总对厂家已经完全失去了信任,当然也没有同意他的条件,果然几天后,南京的另一家公司做了 A 品牌的总代理,我们才知道周经理和我们合作之初,一直和这家公司有联系,我们只是为他人做了嫁衣。

后记:2002 年 10 月,我以“防伪产品”业务员的身份参加了长沙“秋季糖酒会”,不巧到了 A 品牌展会,毕竟是熟人吗,我想和周经理见见面,打个招呼,却遇到了原来江苏片区的王副经理,几年过去,他已经是 A 品牌营销公司老总的了,王总告诉我:A 品牌 2000 年在江苏创下了 2 个多亿销售额,是整个集团的第一,至于周经理,已于 2001 年在一场车祸中走了。

乐百氏酸奶甘肃反攻战

采 光

1998年8月至1999年7月,我在乐百氏集团负责兰州分公司(辖甘肃、宁夏、青海市场)工作,当时该分公司的综合目标考核在集团名列倒数第一,工作十分困难。在此期间,我深深体会到做市场的辛酸苦辣,同时也体会到弱势品牌凭借整合营销而挤占市场的那种兴奋。

卖场走访好尴尬

刚一上任,我就在兰州办事处业务人员陪同下,一条街一条街地走访终端。走了7家商店都没有发现乐百氏产品,心中有些不快。到了第8家商场的饮品柜台,只见一个五六岁的小男孩对妈妈说要喝酸奶,并指着“乐百氏健康快车”说:“我要这个娃哈哈”。出于职业原因,我在一旁说:“这是乐百氏健康快车。”那小孩没有理我,边喝酸奶边自言自语地说:“这绿的娃哈哈好喝。”我哭笑不得,心里却窝着一股无名火……

经过5天的市场调研,我们初步了解了乐百氏产品在当地市场的基本情况:

1. 娃哈哈市场覆盖密度大,铺货率高。通过对兰州市场

大大小小的商场、超市、便利店。饮料摊点的调查,娃哈哈产品的铺货率占91.3%,而乐百氏仅占17.6%。

2. 娃哈哈产品广告投放力度很大,产品知名度高。该企业对甘肃卫视、甘肃有线,兰州电视等媒体的黄金段位实行全年买断,而且前三条和后三条广告几乎全被控制,乐百氏若在此类媒体投放广告,一是不可能有这么大的力度(公司广告预算有限),容易被其他产品的广告淹没;二是挤在别的广告中间,易成“夹心饼干”,很难“出位”。

3. 娃哈哈产品的渠道成员均为当地有实力的大客户,他们经销娃哈哈产品的积极性很高,难以“策反”。

4. 甘肃市场,除娃哈哈高居第一品牌外,无明显的第二品牌,太子酸奶、金义酸奶等低价位产品与乐百氏平分秋色,甚至在铺货率和销量上超过乐百氏。

面对此种困境,要使乐百氏成为该市场第二品牌,力争第一品牌,难度非常之大。

开始反攻:招招准

困境面前,我决定先给市

场“把脉”,然后对症下药。我与每一位经销商促膝谈心,和每一位员工共同找差距,议措施。上任半个月,销售依然故我,毫无起色。有些员工背地里议论我:“只问不说”、“只听不做”、“没办法”、“没新招”。其实我何尝不急呢?

此时,我们以娃哈哈为竞争目标的市场分析渐渐有了头绪,也找到对方的薄弱环节:一是没有足够重视终端建设;二是没有促销活动,不能与消费者有效沟通;三是广告几乎“一年不变”,难以应对市场变化。强者弱处不经打。在调研分析的基础上,我终于起草了一套《乐百氏酸奶甘肃市场整合营销方案》,并分段实施,分类指导。

第一招:神秘顾客拜访。通过分析乐百氏产品铺货率低的问题,我们认为症结在于产品知名度不高,指名购买率低,零售店不愿进货。对此,我们在兰州市内招聘了50名下岗女工(我们叫她们“神秘顾客”),分为四组,安排她们轮流在市区内一条一条街巷到一个一个商店、饮品店、饮料摊(大型超市暂不去),凡没有乐百氏产品的店(摊),都问一句话:“有没有乐

百氏健康快车?”当店员回答“没有”或推荐其他产品时,“神秘顾客”们做一个表情——摇摇头,因为没有乐百氏产品而表示遗憾。

第一组今天一个一个到A街的每一个零售店,明天到B街的每一个零售店……第二组明天到A街,后天到C街,各组依次类推。这样,给零售点的感觉是每天都有10多人来要买乐百氏酸奶。

开始,分公司员工不理解,认为我出的招是“神经招”,但我仍然组织员工分组抽查,要求坚持做下去。两个星期下来,到我们的经销商处来进货的零售商增加了不少。

第二招:在娱乐中进行沟通,见缝插针搞促销。虽然在铺货率上取得了突破,但我清楚这是那些下岗女工的功劳,产品“出货率”的问题压根就没解决。如不马上进行有效促销,势必导致“库存位移”,时间一长,会出现货物回流,严重打击零售商、经销商和员工的信心。于是,我们立即开展了与消费者面对面的促销活动。每到周六、周日,我们都在“东方红广场”、“亚欧商厦”等繁华地段,开展“乐百氏幸运大转盘”、“乐百氏卡通陪你玩”等活动,这些大人们并不觉得有趣的活动,孩子们却开心得不得了。硕大笨拙、可爱的“乐百氏卡通娃娃”在孩子们中走来走去,专门逗他们玩,并把他们引到“乐百氏幸运大转盘”前。活动规定,凡购买乐百氏酸奶5瓶者,可转幸运转盘一次或与“乐百氏—卡通

娃娃”合影一张,“乐百氏幸运大转盘”的中奖率是100%,奖品有汽球、米尺、圆珠笔、文具盒、雨伞、书包等,均是印有乐百氏广告的促销品。此活动操作简单,气氛热闹,收到了很好的沟通效果。有些小朋友为了得到一个文具盒,转了一次得到了一个圆珠笔,又叫妈妈买了5瓶,再转一次,有的小朋友看到别的小孩得到了乐百氏书包,在家长面前哭,使得家长硬要买一箱乐百氏酸奶,请求给孩子一个书包……

这次活动初见成效后,我们立即“复制”,利用机会进行促销,如参加“酒泉风筝节”、“银川市少儿运动会”等,小朋友们都排起长队来参加活动,他们在开开心心玩的同时,也记住了乐百氏,爱上了乐百氏。

我们的体会是,简单有效的工作,坚持不懈地去做,越做越有成效。

第三招:开展“第二课堂”小制作比赛。在巩固、扩大与小朋友面对面沟通的基础上,我们又与各个幼儿园、小学联系,利用各级教委号召开展第二课堂的机会,鉴于学校大都经费有限,我们提出以乐百氏文具、文具盒、书包、雨伞等作为奖品,受到学校的欢迎。同时,我们建议,同学们的小制作最好用乐百氏包装物当材料,学校均予答应(有的老师还要求学生只能用乐百氏包装物当材料,而不能用其他产品)。这一活动的效果超出了我们的预料。很多小朋友的作品,艺术性之强令人惊喜,还有一些小

朋友的作品是与家长共同完成的,如用乐百氏矿泉水瓶、酸奶瓶制作的“科教兴国”,酷似将要发射的地球卫星(一等奖);用一排乐百氏酸奶制作成一列火车、用乐百氏纯净水瓶盖当车轮的“乐百氏健康快车”(二等奖);用乐百氏果冻和乐百氏酸奶瓶制作的“武松”(二等奖);以及“乐百氏卡通娃娃”、“乐百氏幸运大转盘”、“小企鹅”、“大风车”等,创意新颖,制作精巧,不少作品被市教委评为第二课堂优秀作品,并进行展览。这次活动,受到了学校、家长和小朋友们的普遍欢迎。而我们更高兴的是,小朋友们在这一活动中,买的是乐百氏,吃的是乐百氏,用的是乐百氏,得到的奖品也是乐百氏。这些奖品本身就是乐百氏产品广告的载体,每天都和小朋友们接触。乐百氏自然而然地就成了他们的好朋友。

第四招:“乐百氏快乐大寻宝”。周末或节假日,我们就在公园举行此种活动,“乐百氏卡通娃娃”当然也赶来凑热闹,有许多家长也在帮小孩寻“宝”。所寻之“宝”全是乐百氏小礼品,所得奖品全都是乐百氏酸奶、果冻等产品,通过这一活动的开展,我们达到了让消费者寻找乐百氏、记住乐百氏的目的。

第五招:元宵节灯谜是兰州人一种传统的、参与度很高的民俗文化活动。在元宵节期间,我们用三天时间,在市区人流量最大的亚欧商厦举办了“乐百氏杯灯谜竞猜”活动,男女老少均踊跃参加,每天达6000

人次,场面热闹非凡,甘肃电视台曾在新闻中重点报道,使乐百氏的知名度不断提高。

第六招:软终端,硬指标。饮料类产品,在卖场布置、产品陈列、POP悬挂、堆头等硬终端建设方面,都可以说是各家必争,但在软终端建设中却参差不齐。如,当时娃哈哈公司在甘肃的终端客情关系就很一般,有一种“老大”的傲气。对此,我们决定把软终端建设作为重点工作来抓,要求业务员、理货员每周至少与本市场区域的营业员、柜组长沟通一次,了解产品走势、竞争态势、对本企业的意见和建议、消费者的意见反馈,要求公司员工和营业员、柜组长交朋友。在他们过生日的时候,送上生日贺卡及礼品;有好电影就给每人送去两张电影票,通知其与爱人或朋友一起去看;有小孩的,在“六一”儿童节前送去乐百氏文具盒、书包等,给营业员、柜组长们一次次“意外的惊喜”,使他们感受到乐百氏的尊重和友爱,成为乐百氏真正的朋友。也正是这些营业员、柜组长们,在我们的产品销售中发挥了临门一脚的重要作用。

通过以上细小的工作,使消费者(买者)、营业员(卖者)都成为我们的朋友,为乐百氏产品在市场上争得了一定的地位。

媒体:集中火力下猛药

相比较而言,乐百氏产品在甘、宁、青市场的广告投入费用与娃哈哈相差甚远。我们没有条件去买断电视黄金段位,惟一的选择是巧做媒体广告。

当得知电视连续剧《还珠格格》即将在甘肃卫视重播时,我们立即组织十几个人对3200名小朋友和家长进行了收视率调查,结果显示:第一次播出时“只看了一部分”的占43.1%:“听说很好看,想看时已经快结束”的占21.7%:“重播时一定要看”的占84.2%!于是我们立即与电视台签约,在《还珠格格》剧中进行高密度广告投放,每集的插播广告,“首二尾二”(即前两条和后两条)为乐百氏广告,每天两集电视剧,乐百氏广告的曝光次数达8次,收视率空前之高。之后不久,集团总部请“小燕子”扮演者赵薇拍摄了乐百氏产品广告,在非黄金段的动画片里播出后,小朋友们反响强烈,使产品知名度大大提高。

渠道重组:统分结合弱变强

当时,由于种种原因,我们的客户实力都很弱,竞争力不强。突出表现在产品的周转天数上,以河西走廊为例,娃哈哈比乐百氏产品快21天,我们在市场上的生产日期往往比娃哈哈早一个多月,对终端的信心影响很大,这主要在于我们的客户布局是小面散,每次每家进货量小,只能拼集装箱,不能整车发货,延长了运输时间,而娃哈哈的客户却有批量大、分销快的比较优势。

对此,我们进行了渠道重组,把河西走廊的四个各自为政的客户统一成一个整体,他们分别负责酸奶、牛奶、瓶装水、果冻四个品种,统一进货、区域分销、统一价格、分类返利,四家客户每家都是一个产

品的总经销,同时又是其他产品的分销商。1998年11月初,我们河西地区市场上有约1200件8月份的酸奶存货(酸奶距保质期3个月,已很难批发),娃哈哈客户按常规推算这批酸奶我们至少要销售两个月,于是,他们在现有9月份生产的酸奶基础上为了得到较高返利又调入6000件9月份的酸奶,想对我们形成压货局面。

渠道整合以后,我们立即通知总部给嘉峪关发出11月生产的酸奶6000件,在新货到达之前,我们通过促销活动消化了500件市场存货,剩余700件以加大二批商返利的政策将其调入青海、宁夏市场,以“买5送1”的方式快速在终端消化。12月初,河西地区各零售店的乐百氏酸奶全是11月份生产的新产品,每个零售店前都立有醒目的宣传牌,统一写上“乐百氏酸奶:11月6日产”。这样一来,终端出货明显加快,娃哈哈河西经销商向分公司要求紧急调货,但因其客户大,都互不相让,近一个月协调未果。1999年元月初,我们再次向公司申请发出元月份生产的酸奶6000件时,娃哈哈9月份的酸奶约1万件,尚在河西仓库苦苦等候公司调货……

经过12个月的苦心经营,我们在处于市场弱市情况下,从小事做起,坚持不懈地与消费者交朋友,加强了软终端建设,采用灵活的媒体策略和渠道策略,终于为乐百氏产品在甘肃市场挤占了一席之地,争得了品牌优势。

终端致胜——

张裕葡萄酒宜昌营销战

肖爱民

张裕是国内葡萄酒市场的第一品牌，但并非在每个地区都能居榜首。通过张裕对宜昌终端市场的开发，可以看出百年老品牌的地区性市场的现代营销策略。

张裕 1999 年销售额 130.25 万元，比 1998 年增长 8.47 倍。

张宜国是 1998 年底到张裕宜昌经销处任负责人的，当时的窘境他记忆犹新：全年销售额只有 13 万元，在张裕公司的所有经销处中排名倒数第一；1998 年发出干红 240 箱，到年底，宜昌客户库存 163 箱……

而此时的宜昌市场，王朝、长城、胜利、约翰蕾丝、金伦、赛仙诺、野力等中外品牌的干红葡萄酒都有销售，其中 D 品牌在 1996 年进入市场时只做了微小的投入，1997 年其单瓶售价便高达 70 元，1998 年在宜昌已呈现霸主地位。威龙、青岛、白洋河等品牌则依靠其较低的价格、优惠的二批商利润等措施，也占据了不小的市场。

作为我国葡萄酒业的龙头老大，张裕的品牌优势无

人企及，但当时在宜昌的处境实在有些难堪。造成这种局面主要原因在于过分地依赖代理商，忽视了市场终端的开发。当时的两大代理商“各怀心事”：其中一代理商“孩子（代理品牌）”太多，根本不能顾及张裕产品市场操作要求，并且，由于其体制的约束，俨然已成了“墙上画马不能骑”的“坐商”，1998 年全年张裕干红进货 100 箱，只售出 37 箱；另一代理商，有直销干红的经验，市场开拓意识强，但资金有限，代理业绩亦不理想。

形势严峻，在这种情况下如何开发宜昌市场、建设终端网络，的确是一个挑战。

寻求领导渠道

宜昌葡萄酒市场的终端渠道主要有四种：零售店、超市、商场和酒店（包括宾馆、饭店及各类餐饮店），选择哪条渠道作为突破口，至关重要。

经过调查发现，宜昌地区的干红市场状况，零售店出售的商品多为中低档次，并不是消费潮流的领导者，而是跟进者；超市和商场

虽然占据最大的销售份额，但购酒者多数是家庭，往往受家庭直接消费者的偏好影响，面指定购买某一品牌；张裕发现，宜昌人对生日、婚礼等喜事特别重视，逢此必定将家人、朋友请进酒店，喝红酒十分时尚，再加上宜昌是个典型的旅游城市，社交性聚会很多，这类社会群体的特定社交场所——酒店的酒类销售，在宜昌异常火爆。而在酒店点酒，食客们往往会相互影响，酒店之间也相互影响，当酒店里的某个酒类品牌占有相当份额时，这个品牌在宜昌市场的终端领导作用也就形成了。张裕通过调查心里有了底，打宜昌市场，首先要打酒店。

在具体的操作上，张裕将 80% 的精力及资源用在数量上只占 20%，却起着领导 80% 消费潮流的酒店身上，将 20% 的精力与资源用在其余 80% 的酒店上。按照这一策略思想，从 1999 年初，宜昌天天爆满的小蓝鲸、洞庭水鱼、武汉三五、凤凰楼等餐饮领袖和一些星级酒店成为张裕的重点目标，经过艰苦的工作，它们成为张裕干红葡萄酒的重

要销售渠道。事实证明,张裕在拿下了这 20% 的重要渠道之后,也创造了另外 80% 的目标酒店的进入条件。攻克酒店这一领导渠道,对张裕成功抢占宜昌市场作用巨大。

力拼洋酒

宜昌酒店界有个惯例,农历正月十五前是厨师、餐饮主管调整时期,张裕就是利用这种人事更动的时机开始开发酒店,因为新上任的主管往往容易被突破。

在策略选择上张裕认定:D 品牌在宜昌餐饮界的霸主地位较为牢固,消费者自点率高,直接把它作主攻对象难度极大,于是决定,先挤占另一主要对手——洋酒,再猛攻 D 品牌。

事实上,在宜昌的批发市场和商场洋酒只占少部分,但洋酒在酒店的势力却非同一般,其中最关键的因素是“促销费”。起初张裕的营销人员把洋酒“羊毛出在羊身上”(促销费加到供价里)这一操作手法向各酒店负责人进行灌输,但不少酒店并不领情,仍然“情有独钟”地对洋酒高进高出,后来业务人员才发现原来除了促销费因素外,还要把主管个人工作做“透”。面对这一状况,张裕采取了“以硬碰硬”的策略:先在酒店与洋酒“拼”促销费,消耗其利润,使洋酒的利润降到最低临界线,再在外围的商场做工作,使之清场。张裕的这一策略,一开始便

有“斩尽杀绝”的气势。

张裕高级解百纳干红被选为对抗洋酒的主角,它是由国际著名的赤霞珠、品丽珠、蛇龙珠葡萄品种精酿而成的,被称之为东方经典干红,为国产干红中的极品,产品质量完全可与名牌洋酒相媲美。当时的供应价为 68 元,比洋酒低,比一般的国产酒又要高,这一产品优良的性能价格比使张裕在这场“中外之争”中先拔头筹。随后,双方的促销费由 5 元上涨到 10 元,最后到 15 元,一路上扬。与此同时,张裕还注意做好酒店负责人的工作,把百年张裕的宣传材料放到餐桌上供顾客阅读,宣传张裕的品牌形象及葡萄酒知识,另外社会上对一些劣质组装洋酒的内幕进行曝光,将洋酒的暴利真相传递给消费者,为张裕的产品推进起到了很好的作用,凑巧的是,1999 年 7 月份,法国葡萄酒出现了震惊世界的“疯牛病事件”,随着各种媒体频频曝光,洋酒雪上加霜,张裕解百纳干红从此顺利地替代洋酒,成了宜昌酒店的“新宠”。

重视智能公关

企业与客户,没有永远的朋友,也没有永远的敌人,只有永远的利益。但利益并非纯粹的金钱交易,而是物质与精神的凝结。因此,企业与客户之间不能只靠单一的物质刺激或小礼小节的情感投资,来稳定关系。对此,张裕采取了智能公关的整合策

略。

张裕在进入每一个酒店的时候,都会给经营者提供一份完整的营销推广方案,使他们对产品的销售充满信心。在实际运作中,张裕将年终返利比例通过核算,科学地分摊在日常的公关中,并且在酒店负责人最放心的单位时间内兑现利益,对经营、信誉及财务状况良好的餐饮店,还依据调查和预测先付出一定的比例,并多以实物的方式兑现,如店内的硬件设备(门口及餐桌上的装饰物等)。同时,建立餐饮店负责人档案,在生日等节庆以营销人员个人名义进行礼节性的拜访。由于张裕将每一个酒店终端的经营,当成自己的事业去做,有针对性地给经营者提供解决问题的方法和对策,使酒店负责人感觉到双方不仅仅是业务上的关系,还是朋友关系,两者之间的距离顿时得以拉近。另外,张裕的一些业务员还注意做好酒店吧台及相关人员的公关工作,他们用自己的奖金为吧台及相关营业人员送有关杂志等。使这些人员有意无意中便会抵触其他竞争对手的产品。公关的最终目的,是让这些酒店成为企业终端网络中的忠诚一员,这才是公关营销的至高境界。

智能公关作用随后得到了体现。随着张裕进攻力度的加大,其它品牌的代理商感觉压力越来越大。D 品牌举