

市场营销案例

MARKETING

CASE

——非常营销

- 从一线销售到销售总监
- 与超级终端的较量
- 具有神奇色彩的“吉列”
- 俏销一定有窍门
- W乳品公司的营销诊断



远方出版社

市场营销案例

——非常营销

《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	定 价
118	新销售人员管理	36.80
113	训练销售精英	39.80
107	提问销售法——双倍提升销售业绩(修订版)	29.80
107	提问销售法——双倍提升销售业绩	28.80
106	销售人力资源管理-如何选育用留顶级销售人才	27.80
102	卓越推销——杰出推销员八大实战法则	20.00
87	SPIN®销售巨人①——大生意(大订单)销售训练手册(修订版)	48.00
87	销售巨人(1)——SPIN1 教你如何销售大订单	25.00
88	销售巨人(2)——SPIN2 非传统销售模式实战手册	22.00
86	日有所成的50条规则——推进客户关系的技巧	25.00
82	大客户管理	22.80
76	中小企业销售技巧	20.00
70	销售代表手册(2003 修订版)	25.00
69	导购代表手册(2003 修订版)	25.00
64	销售经理手册(2003 修订版)	25.00
59	以顾客为中心的销售(2004 修订版)	32.00
59	以顾客为中心的销售	27.70
58	销售经理工具书(2003 修订版)	48.00
58	销售经理工具书	33.70
57	使业绩提升3倍的表格	21.80
21	销售管理(第2次修订版)	30.00
14	业务员推销技巧与成功的销售训练(第2版)	27.60
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	48.00
138	为中国经销商咨询	32.00

《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：010-66470668

E-mail: mktcase@hotmail.com

邮发代号：52-168

单价：5.50元

2005.4

《派力营销思想库》邮购图书目录

序号	书 名	定 价
74	娱乐业营销	29.00
56	最新商店经营管理法	24.80
51	百货店营销	25.70
50	超市营销(2003 修订版)	36.00
48	旅游业营销	28.80
47	餐饮业营销	25.70
46	饭店业营销	25.70
45	高技术企业营销	22.70
160	超级引擎——奥园地方运营实战解码	36.00
158	二三线市场实战手册	36.00
154	中国市场促销报告	29.80
145	中国市场品牌报告	39.80
131	区域经理实战手册	38.00
130	基层营销主管实战手册	29.80
115	跨国企业 20 位营销经理中国市场 10 年征战录	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	49.80
61	营销实践 5 年之路	29.70
139	培训师进阶手册	36.00
137	培训师的灵感——即兴发挥的艺术	29.00
136	终极培训班手册(精装活页夹)	290.00
136	终极培训班手册(平装)	68.00
128	户外培训游戏大全	29.80
103	销售培训手册	30.00
96	培训学习手册	30.00
95	培训游戏大全(第 2 版)	32.00
95	培训游戏大全	26.80
94	培训探秘	27.80
13	游戏比你会说话——演讲、会议、培训、交际游戏大全	18.00
156	锁定目标, 打击对手	39.80
148	大话西游团队——打造高绩效团队的奥秘	29.80

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: 010-66470668

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,它会让你茅塞顿开;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

从一线销售到营销总监

我在校园营销图书

“价格屠场”历险记

于 斐 张小鹏 1
张东晖 5
张小虎 6

2 特别关注

与超级终端的较量

张 斌 12

3 本土英雄

娃哈哈：平常渠道非常控制

“蚁力神”的营销策划

吴晓波 胡宏伟 16
田 鑫 21

4 他山之石

具有神奇色彩的“吉列”

斯沃琪的个性营销

欧莱雅的中国市场策略

丛茂林 25
牛毅斌 27
金 亿 30

5 营销解读

丰田经销商唱独角戏,价格联盟能持续多久?

邹 卉 36

杭州某食品公司新产品营销方略

丁 滨 38

6 营销茶座

俏销一定有窍门

崔鹤同 徐玉平 43

7 营销课堂

销售渠道的“精耕细作”

范红召 45

如何与英国商人打交道

魏道培 49

8 案例研讨

自建渠道何以酿“苦果”

郝星光 50

W乳品公司的营销诊断

路亭亭 52

长城润滑油应对汽车工业发展影响的营销探讨

王 皓 55

从一线销售到营销总监

于斐 张小鹏

以前做销售时，同事问我为什么业绩那么突出，我说因为我吃苦；后来做经理时，朋友问我为什么那么吃苦，我说我喜欢吃苦；再后来做营销顾问时，别人问我如何吃苦，我就告诉他们下面的故事……

从第一次做销售到现在，已过去11年了。在这11年里，无论是做销售经理、大区经理、销售总监还是做营销顾问，无论是在北京、上海、广州还是在无锡，办公室橱柜最醒目的位置都摆放着3双被我视为珍宝的破皮鞋。它们就像我的座右铭，自始至终激励、指导我如何工作、怎样前进；又像是一双眼睛，无时无刻不在关注、监测着我的思想、我的行为。

三双破鞋值万金。从参加工作到现在，使学到了很多知识，获得了不少荣誉，但对我来说，最宝贵的还不是这些。

1994年初，出于对营销职业的好奇和神往，我走进了三株集团无锡公司的大门。在和经理的简单交流之后，我成为了三株集团无锡公司的一名业务员，从此便和营销结下了不解之缘。

第一天上班就感到特别困惑：这个号称要做“日不落

生物帝国”的集团公司，其无锡公司竟然只有两间办公室——经理和财务共用一间，另外一间办公室9人共用，室内只有4张桌子及一些样品和海报，办公条件简陋得让人不可思议。这样的公司有实力吗？这样的公司有前途吗？

当时我真想打退堂鼓，但是看到老员工们乐观积极的精神风貌，听过经理对营销的阐述，对三株前景的描述后，我还是留了下来。

刚开始，我们的工作就是按照公司的要求走村串乡贴海报，发小报，做终端，搞客情。

由于地理位置分散，和农民沟通不易，“日出而作，日落而息”的辛苦并没有得到多少回报。公司营业现状、自己的经营业绩都使我对三株口服液，对公司的营销模式、营销思路、营销方法、对自己选择营销这个职业产生了怀疑……

日子一天天过去，销售工作依然没有起色，我的怀疑一天天加剧。这时省区经理过来指导工作，他干练的作风、独特的魅力、随和的性格让我非常敬佩。一股冲动使我向他抛出了所有的疑惑。

他沉思片刻以温柔的话

气对我说：“小于，其实你的疑惑也是我当初的疑惑。质变的基础是量变的积累，以积极主动的心态坚持下去，相信你在营销的道路上会做得比我还好。至于你的疑惑，等你穿破第三双鞋子时我再回答你。”

半年穿破三双鞋

通过那次谈话，我好像换了个人，激情高涨，信心倍增。除了“多跑腿，多走路”，早点穿破三双鞋外，什么都不想。

我积极争取让公司的各种活动在我的区域进行，通过路演、义诊吸引更多的农民关注、参与。每天早晨我6点钟就起床，到自己负责的区域去张贴、检查海报。11点多匆匆吃点方便食品，利用农民吃午饭的时间散发小报，给农民讲解三株产品的优点、好处。下午对有兴趣的农民进行回访跟踪。经常晚上10点还在农民家中谈三株，说健康……

一个月后，虽然业绩还没有大的突破，我却包揽了公司大部分“第一”——海报张贴量第一，小报发放量第一，活动次数第一，客户拜访量第一，重点客户量第一……

开始时，还每隔几天看看鞋底是不是磨薄了。到后来随

着重点客户的增多,看着客户离购买目标越来越近,真恨不得一天能当两天用。

直到经理强制我们整理仪容,说我的头发太长,鞋子太破时,我才发现自己已经严重的影响了公司的“光辉形象”。

换第二双鞋时,我已是三株集团江苏省的销售标兵。当我正沉浸在辛苦、业绩的双重快乐时,上面来了调令——我被任命为另一个地级市的区域经理。这时我才发现脚上的鞋子和第一双的破损程度不相上下。这也是我半年来穿破的第三双皮鞋。

第二天,我就踏上了新的征程,带着期待,带着梦想,带着我对营销的理解,带着给我期待,给我梦想,给我业绩和欢乐的那三双破鞋……

做一匹驰骋的马,还是做一头拉磨的驴

从上学到现在,持续着不同形式的学习,接受着不同内容的培训。但是那一次培训对我影响最大,那位讲师的话对我影响最深。它不时地提醒我、鞭策我,要做一名有思想的营销人。

担任销售经理不久,总部就请讲师对我们进行了一次全面培训。其他内容早已忘记,但是讲师关于“职业营销人是做一批驰骋的马,还是做一头拉磨的驴”的讨论至今犹如在耳。

选择营销就等于选择了辛苦。销售员有做业务的辛苦,销售经理有做业务、管理销售员、开发市场的辛苦,大

区经理有开发经销商、管理销售经理、提升销售的辛苦,销售总监有制定营销策略、市场政策、管理大区经理的辛苦……

总之,做一名职业营销人,就意味着忘记上下班时间、放弃节假日。做营销,吃苦是前提。但是我们是和毛驴一样永远围着磨盘转,还是和骏马一样在草原上奔驰?

我们要求营销人员要有吃苦精神,但是我们更鼓励营销人员动脑子、想办法,降低营销成本、提高营销效率。

在市场竞争激励的今天,如果营销人员只知道复制过去的方法,不进行营销创新,那么就会和拉磨的驴子一样,只知道围着磨盘转,永远找不到出路,永远找不到草吃。作为一名合格的营销人,要做一批驰骋万里的骏马。不仅要勇于奔跑,而且要善于奔跑。不仅要善于维护市场、开发市场,而且要善于引导市场、创造市场。

培训会后,我就告诫自己不做营销界只会拉磨的“驴”,而要做营销界一批黑马,为自己、为公司、为营销界创造一些有价值的东西。

在以后的工作中,无论是跑终端、走渠道、建网络,还是制定营销策略、运作市场,我都要问自己:还有没有更好的办法?还能不能再降低成本、提高效率?在工作之余,我经常参加一些营销培训开拓自己的视野,提高自己的工作能力。同时留意大众媒体,了解消费动向,观察市场趋势,研

究营销方法。

结合自身多年的市场运作经历,在做大区经理时,我提出了“低成本启动市场”和“精细化运作区域样板”的理念,在保健品和OTC的实践中得到广泛的推广。

在金日集团负责全国市场护心健脑保健品金日心源素推广活动中,我提出了以“服务营销”为灵魂,以“活动营销”为双翼的理念,并在全国进行的“健康千里行,欢乐进万家,金日健之家服务工程”公益促销活动中取得了巨大的成功。每到一处,都赢得政府关注、媒体聚焦,在心脑血管产品中迅速取得领先地位。

这几年,我率先倡导的“活动营销组合”、“服务营销”、“科普营销”、“亲情营销”、“送礼送健康”等新型营销理念和营销方法,得到了业内人士和市场的一致认可。

我愿做一匹营销界的黑马,在“营销”这块无边际的草原上驰骋万里。

销售只是对营销人的基本要求

做业务员时,对经理的很多做法都理解不了,直到自己当了经理后才明白……

随着职位的升高,接触的人,要处理的事越来越多,越来越麻烦,特别棘手的是经销商回款的问题。

回款难是保健品行业的通病。我刚加入P公司时,由于产品启动时间较短,在市场上缺乏知名度,经销商就更加蛮不讲理,退货要挟、压货拖

款成了经销商的家常便饭。

更有甚者,有的经销商巧立名目,以店庆费、专柜费、堆头费、展示费等各种各样的收费项目步步紧逼,甚至连家里搞装修、买建材、老婆买化妆品都希望厂家买单……

一方面,公司总部催着压货、回款;另一方面,经销商处处为难。有一段时间,我真是到了崩溃的边缘,觉得与其当两头受气的经理还不如做一名普通的销售员。

但是冷静下来,想想业内这么多销售经理,为什么别人都能做好,自己就不行?一定是自己做的还不够。通过一段时间的探索,我总结出的一套对付经销商行之有效的办法。其中“变款前赠货为款后奖励”、“通过交朋友提高经销商的信誉”等方法被公司总部在全国市场推广执行。

以前仅仅把营销当作一项单纯的商务活动,通过回款事件,我发现其实营销也是一种很复杂、公关性很强的社会活动。慢慢的学会了抽烟、喝酒,学会了打牌、跳舞,学会了打保龄球、高尔夫球,学会了如何在短时间内交朋结友,学会了如何用非商务手段激励员工。

记得2000年冬天,公司要求在一周内收回我负责区域80%的欠款。正常情况下,别说一周,就是一个月也不能完成任务。看到员工们辛苦的样子,我真不好意思将这个指令说出口。无奈之下我选择了另一种途径——当晚请大家吃

饭,作为对那段工作的犒劳。

在酒桌上,我频繁的给大家敬酒。酒过三巡后,每个人都变得亢奋起来。我倒了一满杯酒,站起来一饮而尽后把我的难言之隐说出来。

“头儿,你放心,医药公司的16万要不回来,你拿我开刀好了。”来自东北的阿毛胸脯拍得震天响。

“我要不回来平安堂的13万,就是对不起你对我的栽培,对不起你敬我的酒!”一向寡言少语的金健信誓旦旦……

结果一周内我奇迹般地完成了总部下达的任务。

通过那段经历,我意识到营销不仅是职业营销人施展才华的舞台,更是学习如何为人处事的平台。销售只是对营销人最基本的要求,辛苦也不仅仅局限于开发客户。

营销人,感情不属于你

2002年,在推广一种健脑产品时,一个老同学向我推荐了他的朋友小王,说小王经验丰富、敬业负责。一想十几年的交情,我当时没有多想就安排小王做了大区经理。

但是情况并不乐观,接连几个月小王负责的区域的业绩都不好。当时公司其他员工都经常反映小王的问题,但是我想小王是老同学介绍的,不会出什么大问题,并认为他刚接手,对那里的市场不熟,总得有个适应期。又过了几个月,他的业绩仍无起色。

当我觉得用人失误准备调整时,他却“揭竿而起”,不仅带走了公司的4位骨干,而

且留下了30万元应收账款。

为了减少给公司造成的损失,给老板一个交代,我亲自到他负责的区域处理后事。通过与欠款户接触,我才发现这回的“黄世仁”真的不好当。因为30万元应收账款已成死账,那里的市场也被他做得一塌糊涂。原来他一直在用公司的资源做别的产品。看到这一切,我真的欲哭无泪。经过一个多月的奔波,通过大量的贴补政策,勉强收回了12万元。

那段时间真是既辛苦又委屈,但是能怨谁呢,只能怨自己,怨自己不该感情用事。

从那以后,我就告诫自己:职业营销人,感情不属于你。

利益是最好的凝固剂

常言道“人为财死、鸟为食亡”,“没有永远的朋友,只有永恒的利益”。这虽然有点夸张,但是有力地说明了利益的重要性。

做上海医药股份公司保健品事业部营销总监后的一段时间,工作进展非常缓慢。为了迅速打开市场,我打算聘请以前的部下做几个重要区域的大经理。但是告诉他们之后,他们竟不顾多年的交情,总是找一些借口回绝我。

产品有市场,运作理念完全可行,以前也共过事,为什么他们要回绝呢?百思不得其解时,一位朋友提醒我——你是不是没有明确他们的薪资待遇?我恍然大悟。没过几天他们就归到了我的旗下,并且与我合作得非常成功。

人在现实中生活,必须考虑最现实的因素,利益是促进

营销的最大动力。在以后的工作中,无论是挖人才还是激发一线营销人员的积极性,我都适时地利用“利益”这把犀利的武器完成既定的目标,而且屡试不爽。

经销商对产品销售的重要性不言而喻,但是以前无论怎样讨好经销商,他们总是不为所动。

产品前景、销售方法、厂家支持等方面讲了半天,他们却没有表情。经过深思,才发现他们关心的只有两个字,那就是“赚钱”。

营销理念、市场前景、品牌影响力他们不怎么懂。讲这些不是没有效果就是招致他们厌烦。他们最关心的是需要多少投入、有没有风险、一年能赚多少钱。所以与其用“产品前景、销售方法”引导他们,还不如直接用“利益”诱惑他们。

根据这种思路,我指导区域经理在招商时要少说营销术语,直截了当的告诉经销商做好了一年能赚多少钱,用利益吸引经销商。等他们对利益产生兴趣后,再告诉他们实现利益的可行性。当他们既看到利益又觉得可行时,再谈经销的条件。用“利益”诱惑经销商,使得招商工作非常顺利。

“没有利益就没有存在的价值”在日常生活中可能显得有点过激,但是在生意场上就是这么现实。没有利益或者没有足以让对方心动的利益,就不要奢望对方合作、参与,否则只会陪了感情又白费精力。在以后的招聘、招商、促销等

工作中,我都提醒自己:没有利益就没有存在的价值。

做一位永不停息的营销人

当我做过几乎所有营销岗位,拥有从容应对处理营销工作所有问题的能力时,面对众多企业的邀请,面对更多的赚钱机会,我没有心动,而是选择了一条更适合自己的路……

做到营销总监后,虽然心更累,但是时间却比较宽松。2004年春节后的一个下午,又一次想到那位培训师的话——做一匹驰骋的马,还是做一头拉磨的驴?

从在B公司担任销售总监至今已有四五个年头。虽然换了好几家公司都做得比较成功,但是自己却像拉磨的驴,始终围着市场、围着公司转。很少跳出来,从更多的高度审视营销,提高自己。

经过深思熟虑,我决定放弃诱人的职位,放弃丰厚的年薪,从老板、工作、销售等日常事物的影响中解放出来,以另一种心态,从另外一个角度观察市场,分析销量,研究、解决销售过程中出现的各种问题,为营销事业献身。

在朋友的迷茫与不解中,我改行做了一名营销顾问。虽然我知道选择了新行业,就等于重新回到起点,又要“半年内穿破3双皮鞋”,但是我不怕,也不后悔。因为我是一匹野马,既然草原赋予了我生命,我就要在草原上飞奔,并在草原上洒满我的欢乐、我的成就、我的汗水……

做业务员式的营销顾问

2004年3月5日是一个值得纪念的日子。我回到家乡,在江南名城无锡创办了蓝哥智洋营销咨询公司。通过“驻厂顾问”与“专案顾问”的方式向中小医药保健品企业提供新品上市策划与样板市场打造方法。通过营销咨询、营销培训、营销问题诊断、专业化市场调研,进一步了解营销、学习营销、研究营销。

虽然对营销的每个环节都了如指掌,但是我还是像业务员一样严格要求自己。“脑勤、腿勤、嘴勤、手勤、眼勤、耳勤”是从事营销顾问后我要求自己的标准。只有深入一线多听、多问、多看,才能了解企业、市场的实际情况;只有多学习、多思考才能得到更好的办法,更好的为企业服务,学到更多的关于营销的东西。

在一次成功解决了企业的销售症结后,老总半开玩笑的对我说:“于老师,刚接触你时真有点怀疑你的能力,因为你是我遇到的最没有架子的咨询师。”

是的,我承认我不会耍大腕。因为我热爱营销,因为我崇敬营销,我不会把营销作为自己炫耀自己、取悦别人的工具。因为那三双破皮鞋和十几年的工作经历告诉我,汗水会证明一切,汗水也会给我一切的。作为一名职业营销人,我是一名成功者,但是把营销当做事业,我才刚刚开始。对我最有帮助的不是以前的鲜花、荣誉、检验,而是我在半年内穿破的3双皮鞋。

我在校园营销图书

张东晖

在04级新生开学之际，巧妙地抓住这一机会，针对大一新生图书市场，展开充分的营销，在没有投入一分钱的情况下，七天稳赚五千。事件虽小，但处处可见市场营销之影，是一次真正的理论与实践的结合。

一、针对市场商机，做详尽的调查和分析

1.定市场

图书历来在学生消费市场上占有不可替代的地位，所以，有学生的地方就有图书，在学生中开展图书营销，市场潜力巨大。结合我学院市场现状分析。首先，从市场规模来看，这次新生人数三千多人，市场需求量大，有一定的盈利规模，值得一做。其次，从我学院周围图书市场分析，院内和院外均没有大学书店（因为我学院是一个相对独立学院），这就为图书营销创造了先决优势条件。

2.定产品

市场有了，需求有了，但要想营销成功，产品必须适销对路。社科类图书虽然有市场，但是由于需求量少，并不能成为这次图书卖点。

而大学高数、英语教辅类书及各种四级词汇、听力等应成为这次卖点，而且，这类图书几乎是人人必买。（这可以从自己大一时的经历可得知）。紧接着我准确地了解了大一新生的高数及英语教材版本，以便从书店找到配套教辅图书，使产品适销对路。

3.定渠道

要想让产品进入市场还需建好渠道，而经销商就是渠道的上端。这就首先要同经销商协商好，让经销商以一定的折扣价给我，然后，我再以一定的折扣卖出、赚取其中的差价。但是作为一名穷学生，一没有资金，二承担不起风险，针对这两点，代理不愧为一种好方法，即为书店代理销售，销不完可以退还书店，并承诺一天卖完后再接账，这样就把风险降到了零，真可谓无本万利，利用这一方法和书店谈判，很快取得认可，于是，我把学生证及一少部分押金放在那，然后开始提货卖书。在终端，我派人采取点面结合方式开展销售，而我则起一个连接上端和终端之间的纽带作用。

二、为垄断市场，控制进货渠道

由于图书营销本身没有什么技术含量，易于操作，这样市场上就会出现很多模仿者，也就是在我卖书的第二天，市场上同时出现五家竞争者。这样原本属于自己的市场蛋糕被分成六份，为了垄断这块市场，我通过两种手段，在两天内就把他们驱逐出了市场。首先，我在刚开始找书店时，就同时和两家书店谈判（因为我们那里只有两家书店经营大学教辅类图书），这样，两条腿走路，就可以争取到最大的主动权，同时可以从两家进货而他们只从一家进货，所以无论是在品种上，还是规模上，他们都无法与我相比，在营销中取得了很大的优势。其次，我在终端营销中，我的销量最大，再加上我同老板关系搞的比较好，这样，我就把两种销路最好的书给独家垄断了过来，而对其它书种，我采取多批次，小批量吃尽方式，即书店进多少，我就要多少，这样，就从上游断绝了（下转26页）

“价格屠场”历险记

张小虎

直击“价格屠场”

2002年,3·15前夕,月黑风高,一间空荡荡的宿舍,我独自一个人正盘算着如何完成这个月5000万元的集中回款任务,手机响了,陌生的号码,是一名武汉的用户直接打给我的,说他家的6台科龙空调被大火烧化了。

时任科龙湖北分公司经理的我“噉”一嗓子从那张硬板床上跳起来问:“你是谁,你不是在开玩笑吧?!”

这是什么时候呀,3·15,如果这是真的,千万要封杀消息!我的大脑立即条件反射出这个念头。前两天,听说某品牌给用户装空调摔死了一个安装工,人还没火化,又传来消息说另一品牌的变频空调发生了爆炸。我还幸灾乐祸,媒体为什么不尽快给他曝光呢?灾难却这么快就降临在科龙的头上。

“我姓郑,是沿河批发市场的房东,租我房子卖空调的老板让我给你打电话。是这样啊,我家的科龙空调5年前被一场大火烧了,现在还能用,我看科龙的空调质量好,不怕火,我想再买几

台,想叫你给说说,便宜点儿。”

我的苦胆快让他吓破了。重新躺在床上,我睡意全无。空调被烧,劫后余生,这是什么征兆?营销专业毕业,做过全国6个省的分公司经理的我难道要和这6台空调一样,去经历武汉烈火的考验,我不知道能否像传说中不怕火烧的凤凰,涅槃后再生?!

“天上九头鸟,地上湖北佬”地球人都知道湖北人既聪明又狡猾。

关于湖北,关于武汉,行业内流传着很多传说:

武汉是中国的“三大火炉”之一,尽管家家有空调,人人都在抱怨暑天的热。

武汉是空调价格的“盆地”,价格之低位居全国各地之首。

武汉是空调大户的“习武场”,是中国空调战的发源地,每一个空调商圈都是一个火药桶,战争随时随地一触即发。

格力空调总经理董明珠1997年底率先在武汉与当地大户妥协,建立联营销售公司。

美的集团副总裁兼空调事业部总经理方洪波说:“湖北尤其是武汉地区的价格战是行业的巴尔干半岛。”

科龙电器营销总裁、中国知名营销专家屈云波曾有这样一段论述:中国家电业整体运作水平要高于其他行业3~5年,而家电业中操作难度最大的是空调,空调最难做的地区是武汉。

我说:武汉是不折不扣的价格屠宰场。厂家的任何全国统一零售价、最低零售限价都是站着进来,躺着出去。

武汉是空调分公司经理的炼狱,8月底冷冻年度结束秋后算账,斗胜者升部长做总监上天堂,斗败者充军发配人地狱。几度风雨,有几多经理人在武汉码头饮弹落马、饮恨长江,只有那武昌鱼特别喜欢这里的风浪,而年复一年地在长江里畅游。

2002年4月20日,也就是空调黑马奥克斯总经理吴方亮所称的“空调降价黄道吉日”,时任科龙空调武汉分公司总经理的我无意间点燃了武汉空调战全面爆发的信

子，在武汉上演了一场“空调四巨头群战工贸家电”的一场恶战。在《楚天都市报》、《武汉晚报》等主流报纸摇旗呐喊中，黄鹤楼下刀光剑影，鼓角争鸣，武商、中商、汉商、中百四大商业上市公司旗下18家家电商场神秘联手，不惜“牺牲”科龙空调，向工贸家电公司的5大家电连锁专营店发起总攻。

和中国古代战争一样，由于当时猝不及防险象环生变数太多，我至今尚不敢妄称这是一场有组织有计划成功在握的经典案例，更没有过去做营销“踩着钢索看风景”的从容。自从点燃武汉空调战火那天起，我就被武汉的大商家大媒体推到风口浪尖上，其场面的跌宕起伏惊心动魄，再次印证了关于武汉空调市场神乎其神的种种传说。

风雨欲来风满楼

2002年4月19日，湖北武汉。

《楚天都市报》上两则爆炸性降价信息使人们一下子对空调产生了巨大兴趣。一个是当地家电连锁巨头武汉工贸家电（商家）推出的“吐血”广告：“谁价比我低？差价翻倍还!!!”而另一个则是科龙湖北分公司（厂家）推出的“以实际行动支持工贸这一活动的开展，大幅降价800元，试问价格谁更低”。

声称携同32个空调厂家

联办此次活动的工贸家电承诺：“凡在工贸家电购买空调的顾客，购机当天内如果发现其他大型商场同品牌、同型号空调价格低于工贸家电售价，由工贸家电给您差价2倍补偿。”在号外大降价一栏，排在第一位的是科龙兄弟品牌华宝大3匹冷暖柜机降808元。

明眼人都看得出来，工贸此次针对的“其他大型商场”无非就是武商、中商、中百、汉商那么几家传统百货商场。

这一次四大商场反应迅速，当即召开会议，结盟反击。方法是：轮番上阵，多头出击，以低于进货价200元的价格销售科龙空调，将科龙空调的零售价格“卖穿”，让顾客找工贸家电翻倍补差价。

此法“一石击中了二鸟”，既攻击了对手工贸，又修理了大降价中斗胆支持工贸的科龙。

科龙面临着空调售价突破底线的危机，十万火急！

这突如其来的事件到底是怎么发生的？曾屡次“踩着钢丝看风景”、时任科龙空调湖北分公司经理的我这次该如何应对？

三业态三分武汉 两阵营狭路相逢

湖北空调流通渠道之复杂可用“三错”来形容，错综复杂、盘根错节、犬牙交错。湖北市场不像外省谁做批发，谁做分销，谁是直营

商，谁是零售商清清楚楚一目了然。湖北的批发商做批发又做零售，如做批发起家的武汉工贸家电公司，而传统零售商做零售又做批发，如四大上市公司的家电商场。不仅如此，二者同时又在武汉一级市场或在周边二级市场进行连锁经营。可以说湖北空调市场的混乱无序既有批发商的地域之争，又有零售商的价格之战，加上当地分销商（空调专营店）又在其中因利取势穿梭来往，四处要挟大户低价供货，即使格力、美的、科龙这些大厂家也无法把销售渠道修得理理顺顺。三头六臂踌躇满志的空调分公司经理（封疆大吏）如果没有一、二个月的摸底，到了湖北市场也只能摸索着匍匐前进。为了方便读者理解，这里按商业业态将其归纳如下。

第一种业态是传统百货商场，其典型代表是武汉家电“四巨头”，即武汉四大商业上市公司旗下的家电公司。一是武汉中商集团平价连锁公司（简称中商）。2002年家电营业额7亿元，其中空调销售1.4亿元。大型卖场有徐东平价、商业大楼、黄冈商场、荆门中商。家电公司经理周仕喜，买手葛军。二是武汉家电城（简称武商）。2002年营业额7亿元，其中空调销售1.2亿元，大型空调卖场5个，分别是武汉商场、武汉广场、武商沙市店、武商建二店、武商唐家墩店。

家电经理江萍，空调经理程勇（原为刘国庆）。三是中百集团（简称中百）。2002年家电营业额为4亿元，其中空调销售9000万元，在武汉市内有上百家超市，其中8家做家电。家电经理姜虹，空调买手韩宾。四是汉阳商场（简称汉商）。2002年家电营业额为5亿元，其中空调销售1亿元，大型空调卖场有汉阳商场、21世纪、武汉展览馆、步行街家电城，家电供配中心经理吴保国，空调买手方鸿仪。

武汉市其他百货商场还有鲁港广场、亚贸商场、王府井商场、华联商场，空调销量500万元到5000万元不等。

第二种业态是家电连锁专营店，其主要代表是武汉工贸家电。武汉工贸雄居武汉码头沿河家电批发市场，在做好该市场批发、零售的同时，三年时间在武汉市内开设六大专业家电零售卖场，且均按地名命名，分别是汉口区的沿河工贸店、唐家墩工贸店，武昌区的洪山工贸店、百汇工贸店，汉阳区的汉阳工贸店，青山区的青山工贸店。

工贸家电主推格力、美的、科龙/华宝、格兰仕等十几个品牌的空调。工贸空调产品策略是：科龙是赚钱产品，美的是上量产品，格兰仕是为未来培养的一个战略储备产品，海尔、格力是形象产品。2002冷库年度，武

汉工贸对外宣称其购销空调5亿元，其中批发1.5亿。零售3.5亿。

按照空调厂家的愿望，该公司放弃武汉外围市场的批发专做市内零售是再好不过的，但工贸决不会听你厂家的笛音跳舞。在黄石、咸宁、鄂州等周边地区做批发，也许没有直接的利益可言，但其一，他们把销量做大至少可以坐享空调厂家的年底返利。其二，与当地四大上市公司的传统大商场竞争，它虽有六大卖场，却无雄厚资金，要对内摆平竞争商场，对外叫板上游厂家，它必须拥有比四大上市公司更多的空调批发销量。其三，用空调维护住与下游分销商的贸易关系，还能拉动其他相关家电的走货量。这三点，工贸看得很准。所以说，美的也好，科龙也罢，你不给我划片“批发自留地”，你的空调就得从我的六大卖场消失。这是工贸家电“以零售稳定批发，以批发推动零售”的竞争战略。

领军人物总经理李丰、空调高参副总胡小平是二十几年的老搭档，在空调厂家眼里他们是一对一唱一和、一黑一白的“绝配”。

第三种业态是空调专营店。以“四朵金花”为代表的50多家空调专营店，空调年销量100万元~1000万元不等，如天王、金榭、海虹、源海因其店老板均为女性，且年销量在500万元以上，

行业内有四朵金花之称，其余四十多家空调专营店均由男同志打理，不再一一赘述。

冤家路窄 家电连锁贴身肉搏百货家电

以科龙空调近几年在武汉市的销量推算，以上三种业态的空调销量各占该市空调零售总量的三分之一。因第三业态群龙无首，暂时还没有实力与前两种业态抗衡，只能在淡季做些“工程机”艰难维持，旺季以安装优势从大卖场抢口饭吃。武汉市空调市场的激烈争夺主要在传统百货商场与家电专业连锁店之间进行。

武汉有武昌、汉口、汉阳三镇，在武昌区的洪山、徐东、青山三个空调商圈，武汉工贸家电与中商、中百商场近距离对峙；在汉口区唐家墩，武汉工贸家电与武商、中百商场几乎是门对门竞争；在汉阳区，武汉工贸掐断了汉阳商场总部通往其下属21世纪商场的客流……工贸家电布点建店的策略是借势而不造势，扎堆经营，近距离肉搏，因此将自己的专业连锁店均开设在四大上市公司旗下人气最旺的传统大商场附近，有的直线距离还不到500米。工贸家电后来者居上，令“老邻居”销量下滑，颇不欢迎。

这种近距离肉搏战用二维的角度来看，武汉工贸家电连锁在地利上并无优势可言，但用三维的角度来看，它的优势却非常明显。传统

商场的利润来源是综合经营的副食、百货、日化等高利润产品，对竞争白热化的家电期望不大，多把家电卖场设在人气不旺的二楼以上。武汉工贸专业做家电没有其他利润来源，因此必须全力以赴把家电做好，把空调做好，把卖场开在一楼。拿资金和营业额对比，武商、中商、汉商、中百四巨头传统百货商场均背靠上市公司，其中的每一个巨头都比武汉工贸家电连锁大很多强很多；但单就家电规模而言，武汉工贸家电比其任何一家传统百货商场的家电公司都不逊色。有理由相信，武汉工贸家电自己的说法“空调销量是各传统百货商场空调销量之和”。最激烈的战争总是在两个势均力敌的集团间打起，传统百货商场与与工贸家电连锁狭路相逢，不打则已，要打就不是小打小闹。

商家争市 你方唱罢我登场

很多人都认为是科龙湖北分公司经理点燃了武汉空调的战火，事实上，在工贸发狠、科龙被四大商场“祭旗”以前，降价风云就已布满武汉。除春节年三十那几天大家忙着包饺子没有打仗之外，武汉空调的战火从来就没有熄灭过。春节刚过，工贸家电就“逼”着厂家有钱的出钱，没钱的出力，参加“空调赶集会”，言外之意，顾客逢集即每周的周六、周日在工贸各家电卖场购物，

如农民到乡里赶集、品种多多、实惠多多。这时，科龙没有特价空调，被逼无奈，我把留作过年备战的30台容声小冰箱送给工贸抽特等奖——双节期间，万一竞争对手耍什么花招，不准备点“重磅炸弹”就只能被动挨打。

春节过后，吃多了荤腥的消费者本来没什么购买欲，工贸每周一次的“赶集会”促使空调销售旺季提前启动。活动当天，工贸各连锁卖场累计空调销量在300台以上。但正像很多促销活动一样，引起高度关注的不是广大消费者，而是蠢蠢欲动的竞争对手。针对工贸的初春赶集会，中商家电公司一年一度的“空调整”，提前拉开了序幕。四月一日，开幕当天，第一个消费者到中商买分体空调，只需付800元，第二个消费者900元即加100元，第三个消费者1000元，即加200元。依此类推，买得越早，价格越低，当时的分体机2800元左右，早起两个小时就优惠2000元，难怪早上五、六点钟，中商下属徐东平价店外已成一条购空调的长龙，当天各品牌空调销量突破200万元，平均每分钟卖出一台空调。为扩大影响，中商将二十几个空调品牌的货架拉到大街上，任人在“空调一条街”参观。中商这一赔钱赚吆喝的做法对相距一站路之遥的工贸百汇家电商场造成重创，致使该商场

当天的空调销售几乎为零，迫使工贸的赶集会草草收场。这为武汉工贸的报复埋下伏笔。

武商家电城与此同时，与《武汉晚报》联合推出了颇有文化品位的“空调年”活动，活动当月，消费者在武商家电城购买任何一款空调均有中奖参加珠江三角洲旅游，免费参观著名的三个空调厂家，即珠海格力，顺德美的、科龙。并主动出击，在工贸唐家墩店附近不足500米处安营扎寨。武汉工贸总喜欢在上市公司属下大商场附近开店，没曾想武商这次却反守为攻。对此，工贸的胡小平副总经理以去年中百超市在其附近开店为例，放言：与工贸对峙做家电，谁做谁死。

中百超市这艘武汉连锁航母，下属有八个卖场做家电，与那些“三八店”（三月份开张，八月份关门转行）小打小闹大不一样的是其旺季销量大得惊人。当其他商场忙着赶集、过节、过年的时候，其沿港路店迎来了周年华诞。正想为降价找个说法的中百家电公司笑纳各厂家送来促销机、特价机，在8大家电卖场让利一周，为“生日店”共同点起了降价的蜡烛。

进攻是最好的防守。2001年10月，汉商在武汉展览馆地下商场开张后，并没有扭转家电下滑的被动局面，2002年4月，愈挫愈奋的汉

阳商场筹备武汉步行街店开业。开业大吉，各厂家总要共同庆贺一番，庆贺的方法自然是批量的特价机或促销品。

厂家热身 价格跳水溅浪花

就在武汉工贸家电连锁与四大上市公司的传统百货商场磨擦不断互有胜负练兵演习的时候，各大厂家的空调价格开始了“跳水”比赛。

格兰仕跳水吸引眼球。自从微波炉巨鳄格兰仕进入空调行业，其价格策略永远是“雷声大，雨点小”。先是声称举资 20 亿将空调价格砍掉一半，又推出买 2600 元的空调送 2800 元的手表。行业中人正要对其年前玩金属外壳的概念刮目相看，年后，格兰仕又将空调 850 元的降价海报挂遍武汉各大商场，惊出一身虚汗的众厂家业务员正准备拍照，把这一重要情报报告总部，却发现是自己的眼球欺骗了自己。仔细一看，格兰仕红蓝相间的海报上还嵌着两个小字“降价”，组在一起是降价 850 元，而不是单价 850 元。

奥克斯跳水赤裸裸。如果不是杀出一匹更黑的黑马奥克斯，不知格兰仕还要风光多久。相对于格兰仕降价的花拳绣腿，奥克斯的降价一上阵就是一丝不挂赤裸裸。自从 2000 年，奥克斯坐阵招集第三世界空调弱国召开了空调年检峰会，开始“年检是爹，质量是娘”之革命，奥克斯空调一年一大步降价

的步伐就越来越大。分体空调成本价 1800 元的“白皮书”一经奥克斯公布，真象大白于天下，一时间令一线空调品牌的魔术大师手忙脚乱。2002 年 3 月，就在米卢率领中国足球队冲向世界杯的前夕，奥克斯空调全线跳水，真枪真刀降价 30%，1.5P 分体机等机型价格创行业新低。在武汉商场大卖场，米卢这位可爱的洋老头，微笑着“站”在那里替奥克斯招揽顾客，当他教人们享受足球的同时，可没忘记让人们享受奥克斯降价带来的实惠。

乐华跳水永不回头。乐华是空调行业的第三匹黑马，2001 年四季度在渠道的几次跳水，也曾给经销商勾勒出美好的想象空间。2002 年春节一过，消息灵通人士就传言，乐华空调的资金被香港总部抽走，谣言四起之时，乐华迫不急待地跟着前两匹黑马跳了下去——系列空调降价 300~600 元，可惜乐华这么好一个品牌，这么一跳却沉了下去，再也没见他浮出水面，为精彩的“空调跳水大赛”涂上了一层抹不去的阴影。

美的刮刮卡卡住了格力的刮刮卡。2002 年初，不轻言降价的空调老大格力推出刮刮卡活动，内容是凡购格力空调的顾客均有一次现场刮奖的机会，一等奖 1000 元，二等奖 200 元，三等奖 50 元，刮几多钱是几多钱，

现抽现奖。相对于其他空调厂家的直接降价，格力这一刮奖促销活动真是又有效又大气。

但格力这一活动的好景却不长，对空调老大地位垂涎已久的美的厂家一嗅出刮刮卡的血腥味，就在格力刮刮卡的基础上，秘密调制出了刮刮卡“新配方”。

美的的奖面妙就妙在一等奖是 A、二等奖是 B、三等奖是 C。

A、B、C 代表多少钱？解释权在美的分公司。格力的一、二、三等奖是死的，美的的 A、B、C 等奖是活的。

美的 ABC 围绕着格力的一二三四上下波动。周一至周五，促销的效果一般，美的的奖面低于格力的 30%，即一等奖 700 元，二等奖 150 元，三等奖 20 元，以节约费用；周六、周日人气旺，美的的 A、B、C 奖面又变为 1300 元、300 元、60 元，即高出格力 30% 左右。

在开奖时间上，格力是即买即抽，抽完奖走人。美的集中兑奖可谓一箭双雕。美的是 5~10 人一组，一般是上午十点半和下午四点半开奖，买完空调等着刮奖的顾客不仅聚了美的卖场的人气，而且为了早开奖就会说服准顾客购买美的空调，以便大家一起抽奖。令笔者大惑不解的是，美的的一等奖总被咋咋呼呼、颇具演讲力和号召力的顾客拿去，然后这位