

市场营 销案例

MARKETING

CASE

——魅力营销



- 一位销售经理的工作日记
- 朗科优盘的渠道之选
- 戴尔的“邮件门”事件
- “创维黄宏生事件”的危机公关
- 对统一润滑油分销渠道的探讨



远方出版社

市场营销案例

——魅力营销

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

全国高等教育自学考试指定教材辅导用书

高等教育自学考试课程同步辅导

市场营销学

(2005新版)

市场营销学是全国高等教育自学考试经济管理类专业必考的一门基础课程。参加考试的人数众多，许多考生感到市场营销学的内容涉及面广，不易把握这门课程的重点和难点。为此，我们组织有关专家，根据全国高等教育自学考试指导委员会编的《市场营销学》[2004年版]教材（郭国庆主编，李先国副主编，武汉大学出版社）及其自学考试大纲，编写了这本自学考试同步辅导，以便使考生更好地掌握考试大纲所要求的学习内容，提高考生的学习效率和应试能力。

本书首先介绍了本课程的学习方法和应试指导；然后根据每章的内容对学习要点进行了归纳和总结，编写了各章针对考试内容的训练习题，并给出了参考答案；随后按照考试的要求，给出了五套模拟试题，供考生自测使用，附有参考答案及评分标准；最后附上2005年高等教育自学考试市场营销学全国统一试题、答案及评分参考。相信考生定会从中受益。

本书由中国人民大学李先国任主编，中国人民大学郭国庆教授给予了精心指导。该书已由中国商业出版社于2005年7月出版，定价18元，欢迎订购。

《市场营销案例》编委会

地址：北京海淀双榆树邮局41信箱

邮编：100086

电话：010-66470668

E-mail: mktcase@hotmail.com

邮发代号：52-168

单价：5.50元

启事

敬请个别地址不详的作者

与我们联系稿酬事宜。

2005.7

派力营销多媒体培训课程

派力隆重推出专门面向基层销售与服务人员培训的《派力营销多媒体培训课程》。是国内首创电视情景剧式多媒体培训产品！可以通过影碟机、电脑和企业局域网学习。

《面对大型零售客户的销售技能》

本课程由原宝洁(P&G)销售主管编写,详实介绍了各类零售商场特点及样板,通过真实演示对大型零售商场拜访全过程,对关键点一步一演一讲,准确传神,让你轻松学习销售的十大技能和与零售巨人达成合作的技巧。

《餐饮服务技能》

本课程由业内资深权威人士设计,以北京极具盛名的星级酒店——俏江南和百味庐为背景,生动演绎餐饮服务所需具备的基本知识、技能和素质。

《专业销售技能1—面对消费品行业》

本课程全程记录了一个消费品公司的销售代表是如何完成从客户拜访到达成交易,以及服务管理等一系列工作的,演示工作中出现的典型问题,并提出解决方案。

《专业销售技能2—面对工业品行业》

本课程详细解说了专业销售人员的应知应会、发现客户的六种方法、谈判的基本技巧、识别和处理客户异议的能力培养,形象演示成交信号的细节,指出签约时的三大纪律……

《售后服务技巧》

本课程以大众汽车维修中心和著名家电企业安装及售后服务为实例背景,展示了合理、规范的服务流程和服务细节。细到服务人员的着装、发型、鞋、姿势、眼神、笑容、语言语调、倾听、手势和微笑,细到怎样内外有别、谨慎说话、勿轻诺、勿夸口、勿贬低同伴等等。

《营业员销售与服务技能》

本课程讲述营业员学习的八条途径和一个捷径,基本礼仪,服务技巧,商品陈列,帮您识别顾客有购买意向的多种举止信号,教战所向无敌的FAB销售法,处理顾客投诉的七项注意,对待顾客异议的方法。

版本介绍:个人版:VCD碟六盘+书+CD-ROM 单机版光碟:660元/套

企业版和教育版:DVD碟六盘+书+CD-ROM网络版光碟

企业版:1600元/套 教育版:6600/套+100000元/年使用费

VCD/DVD:通过VCD/DVD机播放。每个课程均有6集,全部采用真实演员表演。

CD-ROM光碟(单机版/网络版):在电脑上使用。是VCD/DVD光碟内容的辅助。可以进行交互式自测,跟踪考查学员的学习效果。功能模块包括讲义流览、观看视频资料、记录学习心得、自我训练和在线支持等,充分实现人机互动,方便学员提高学习效率。网络版可在企业内部局域网内运行,实现多人同时学习。

书:详细介绍整个课程内容,是与VCD/DVD、CD-ROM配套的纸介质教材。

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

一位销售经理的工作日记

冯 启 1

熊猫手机市场征战录

郭业华 3

火车上卖鸡腿——从小处看销售艺术

宋春宁 6

2 策略制胜

农夫果园的差异化营销

汤嘉昀 8

用“模糊”概念打造体饮

姜 蓉 张 辉 14

朗科优盘的渠道之选

宋奇威 18

惠普打印机的分销体系

ZDC 21

3 特别关注

戴尔的“邮件门”事件

张海涛 25

4 营销分析

哈根达斯——冰淇淋中的劳斯莱斯

赵国相 28

摩托罗拉、诺基亚、三星手机的定位与营销策略

郭春晓 30

“创维黄宏生事件”的危机公关

于丹霞 35

深度营销在饲料企业竞争中的运用

杨复生 39

种子行业渠道冲突的现状与对策

张荣亭 42

5 营销课堂

取一个动听的名称

杜黎明 46

医药代理制渠道模式剖析

赵欣 50

6 案例研讨

对统一润滑油分销渠道的探讨

王三军 53

K公司的渠道变革

乔书亮 57

一位销售经理的工作日记

冯 启

销售经理给人的感觉应该是叱咤风云,天马行空,潇潇洒洒,游山玩水,手握实权,享受高薪。但有谁能真正洞悉他们在高薪的背后所承受的千钧压力,所付出的殚精竭虑。其实他们也是靠业绩求生存,靠指标来工作的家伙。在拼搏的背后,人们想了解 and 走进这个群落,他们也渴望得到社会的认同和理解。在这里我们节选一位消费品类民营企业销售经理的工作日记,来勾勒其一个月期间的工作轨迹,去体验一下他们的生活,以窥天下所有在营销岗位上奋斗,渴望成为销售经理的营销人,也期待能与所有的职业经理人乃至老板找到心灵深处精神家园的强烈共鸣。

(一) 2004年6月1日 晴

今天的天气真好,一年一度的六一终究没有辜负儿童的期望,他们可以和父母一同去公园和娱乐城玩个天昏地暗。驱车去单位的路上,看到一家家带着孩子去往公园的路上,想到自己孤独的营销职业生涯,内心不时感到一阵的凄凉,但一想到还有很多事情需要处理,自己马上又没有心情想这些了,不由得加大了油门。

来到单位,看了一下助理整理好放在办公桌上的各个分公司的报表,打了几个电话询问了一些具体情况。按照计划,带着H市的督导,巡检正在搞大型促销的3个公园。龙塔景观和太阳岛风景区。在每一个促销场地,我精心察看每一个场景的设置是否科学,促销员语言是否到位,效果如何,与培训和预期相比差距有多大。

看到促销现场热闹的情景,我陷入了沉思,如果促销结束了,我的魔卡(新产品:作者注)真的会有魔法显灵那样火起来吗?

一直检查到晚6点,感到很累,也有点饿了,中午吃的牛肉面当时就没吃好,再这样营销人的职业病胃痛又该犯了,还是别泡面了,去吃必胜客吧。

(二) 2004年6月3日 小雨

昨晚来了几个老经销商,喝了不少白酒,感到头昏昏沉沉的。本来自己不想去的,但这几个经销商去D公司开会回来路过,自己很想从他们嘴里得到一些行业信息和战略举措,因为这两年冰品市场竞争太激烈了。

A分公司这两天销量上升

很快,自从砍掉代理商自行运作以来一直运作得不错,但销量上个新台阶又很困难,为此表面平静的我心里十分焦急。

晚上10点多了,我还在办公室赶写区域市场的精细化方案,值班的小李拿了一只冰淇淋送给我,说了句让我几乎落下泪来:“经理,食堂的饭都凉了,吃个冰淇淋吧,脆皮的饿了也管用。”我不知是感动还是辛酸,总之感触很深……

(三) 2004年6月7日 晴

今天公司的周早上让我感到很是难堪,我们销售部几乎拼尽了全力,新品销售不景气就怨销售吗?气死我也!每每这时我就强迫自己在心里默念一首词“落霞与孤鹜齐飞,秋水共长天一色。”于是心里就空旷清朗多了,不然自己的脾气太火爆了。

本来我是主张磨刀不误砍柴功的,精心做一下市场调研,可研发部小范围的口感测试,没有让销售全面参与,本身就不科学。

但这一切委屈,我又不能转嫁给我的下属和弟兄们,我只能继续施加压力,希望他们别放弃,稳扎稳打。

(四) 2004年6月10日 晴

外埠市场B办事处销量总是不稳定,为了更好地扶植经销商,我已经设置了6个人的团队,怎么还是掌控不了局面呢,大区经理汇报的报告信息我也分析过,总觉得不是很踏实,于是决定启程前往巡查。

(五) 2004年6月12日 小雨

来到Q市,就是阴雨不断,真是恼人。人都说“冰品销售刮风少一半,下雨就全没”!为此我很是忌讳下雨,至于农民的事情,我倒是很少考虑的,我觉得我是敬业,不能叫自私。

雨天正好在经销商的办公室里,与大区经理、办事处主任和业代一起探讨市场,我让他们畅所欲言,自己很少发言,只是偶尔打断一下他们的叙述问一些问题。我想等走完市场,再集中探讨市场的下一步开拓方案。在销售人员发言中我的经验和预感告诉我:业代W在说谎,反映的市场问题经不起推敲,我提醒自己,走市场时留意他的片区。

(六) 2004年6月14日 晴

这几天走市场累得我脚跟很疼,看来我确实不如当业代时候脚力那么雄迈了,坐办公室的缘故吧。看到业代痛苦的样子,我感觉平时他们的节奏肯定不快,思路问题不谈,人的问题也是业绩不稳定的原因,我暗想。

中午吃饭的时候,我看两个业代直看冰箱,但我没吭声,他们也没敢要冰镇啤酒。做销售的,平时工作市场中,诚

然中午是很热,但业务的天职是工作,没有一个客户喜欢登门拜访的业代酒气熏天。因此我一直洁身自好,从来不打破这个规矩,中午一律不许喝酒,一旦我破例,将如顺水推舟,不可收拾,律之将不存也。

(七) 2004年6月15日 晴
有时阴

经过几天的调查和走访,发现冰柜管理混乱,陈列杂乱无章,利用率极低;阳伞的投放选址也很不规范,更有甚者,业代找不到自己投放的冰柜,客户反映业代长期不来检索订单。

但看大区经理的各项报告和思路总结,又是很科学的。于是我断定是人出了问题,经过做这位自称很讲义气经销商的思想工作,他反映了一些办事处主任的一些工作情况,结果令我大失所望,他在这里过得竟然养尊处优的。

于是我痛下决心,事后连我自己都觉得太狠了:大区经理降薪处分,开除了办事处主任和三个表现较差的业代,新提一位H市的高级业代做办事处主任,由大区经理负责招聘新业代,并主持培训。我坚信压力不足和管理疏忽才造成今天的后果,我也是有责任的。

(八) 2004年6月24日 晴

马不停蹄地巡查和走访了四个分公司和六个办事处,累得我都有点精神麻木了。平时我常常摸自己的头部,我总是担心这么鞍马劳顿地奔波,可别早早地秃顶掉发啊。由于自己时间的紧张,故经常不等火

车坐长途大客,一路的颠簸伴随着后悔,其实做营销的都特害怕坐车,特别是你一周内跑遍一个省的时候,那种感觉就别提了。更遗憾的是仿佛自己有做不完的事情,提升不完的销量,因此每次去M市,总想去镜泊湖放松一下,体验一下“塞上平湖水上川,北国风光赛江南”的绝妙风光,但五年来一直没有成行。

今天是我的生日,多年来我已经习惯了火车上过生日的生活,人感情细腻的一面被销量和指标深深地压抑在内心的深处,还是老习惯,在餐车要了一碗面条,加了两个荷包蛋,在我的工作手册上写道“happy birthday to me!”!

(九) 2004年6月30日 晴

今天心情不错,本月销量又超额完成600多万。月末各个大区经理和办事处主任回来的时候,看得出与往日没完成任务时的气色也大不一样,其实做销售的就这一刻感到十分的欣慰和自豪。

开会时我又郑重其事地发布了新的战斗令,公司于7月初将上市3个新产品,经过与大区经理的探讨与沟通各区指标如下:……

唉,原谅我吧,弟兄们!我们就是战斗的部队,我们有永远登不完的山,扬不完的帆!我们的伟大就在于此!世界上最伟大的销售员其实就在我们身边,他们默默无闻地为了企业的发展不辞辛苦,兢兢业业,值得我为其骄傲和欣慰。

熊猫手机市场征战录

郭业华

2004年4月22号，我进入了PMC广分（熊猫移动广东分公司）销售部。2004这年中国手机市场已经形成了洋品牌加速调低中低端手机价格，大规模反扑二三级市场的大势，所有国产手机厂商普遍感到竞争压力越来越大，市场越来越难做了。普遍的手机厂家销售部频繁换人，招聘新人进来似乎已经成为推卸责任和惟一的救急稻草，所以一周的封闭式培训后，我甚至还没来得及熟悉熊猫公司整个的销售流程，就立马被调至肇庆和云浮区域办事处。

需要救急的区域市场自然是问题多多，而时间显得非常紧急，因为过两天就是“五一黄金周”冲销量的时期了，所以刚到达肇庆市办事处天宁广场四楼，我一放下衣包，还没来得及擦去额头的汗珠和喝完同事递过来的矿泉水，就换上工作衬衣，挂上公事包，返身下楼开始走访市场。

当天晚上，我走访了端州区近30个重点手机零售点，通过与众零售商的几番对话沟通，我开始对PANDA在肇庆和云浮市的市场情况有了概况

式的了解，发现PMC之前在肇庆和云浮市采用的都是“分机型代理”模式，有6款高档机型给了当地资金实力雄厚、市区内分销能力较强但一贯采用先款后货的保守分销思路的肇庆天星，有11款中、低档机型给了实力较次但铺货思想大胆，市郊分销能力较强的罗定科大，另外有三家KA零售店进行了厂家直供，PMC虽然以前有过十几名流动的促销人员，但是前期的销量影响了他们的报酬，所以工作时间都比较短，流动性非常大，固定的只有销售主管一名。

问题

目前肇庆和云浮市场上存在以下主要问题：

（一）市场氛围问题

前期没有组建完整的产品分销网络，终端的铺货率低，十家零售店中卖我们产品的零售店不超过四家；产品的曝光率低，十个柜台中有八个柜台把我们的产品摆放在不显眼的角落地带。消费者对产品的认知程度浅弱，即使是手机店员，也有部分人对PANDA一无所知。

严重缺少相关新机型海

报、宣传单，在零售门店的POP因为缺少专人的维护，张贴后很快被其他厂商人员覆盖。总体是数量稀少，严重缺乏PANDA手机的市场形象氛围。

（二）渠道推广问题

当地主要的五六个代理商虽然各自有自己的连锁零售门店，但因为历史冤怨严重，相互倾轧，互不合作，难于协调他们在产品分销业务上互购或互铺，短期内想把固定代理结构下的产品的覆盖率大幅提升几乎成为一种空想。

因为PMC总部采取的是滚动式结款的方式，所有销售返利和其他销售政策都以货款的形式冲减，所以客户对产品的分销不至于全盘放任自流，但明显缺乏主推PMC手机的积极性和主动性，分销到零售店的产品基本处于自然销售状态。

（三）销售政策问题

价格体系混乱。当地的代理商都有下属的连锁分销零售店，因它们本身有代理价格优势，往往压价销售冲量，而PMC前期人员没及时监控到位并立马解决，造成周边个体零售店怨言四起，市场上受影响

的机型难以消化，渠道库存大量囤积，大面积的终端零售店吃货信心不足，即使进货后也是人心惶惶，动辄低价售出，如此恶性循环，造成零售商利润空间小，感觉无利可图后不再补货，终端卖一台少一台，代理商的库存却补不上去的困境。

促销支持乏力。PMC每个月都有固定的促销费用给各个区域市场，它以市场支持的名义打到代理商的账上，但是，代理商要么收钱不做事私吞促销款，要么东扣西扣，最后传递到真正对销售产生作用的促销员身上的资金只有五元或十元一台。事实上，我们每台手机的销售奖金都不少于二十元。

对策

针对以上的问题，我当夜未眠，仰卧在地板上，以板凳为枕头，以杂乱的文件为被，锁眉思考解决问题的对策和如何与公司老总沟通索要销售支持政策。在进行了一番事实罗列分析和拜访情景判断后，结合我之前对区域市场实务的领悟，终于有了一些结论性的东西出来了。当晚，我和PMC广分的柏总作了本区域市场操作思路上的沟通，直至凌晨四点，征得柏总的同意后，之后的工作都按照以下方法开展：

(一) 完善价格体系

由我本人结合公司销售政策与区域市场现况，重新制定一个各通路的价格体系表单，在与分销商、KA系统、零售

店等签订相关合同时，都注明必须按照熊猫公司的此项价格体系来运作，否则，相关的奖励将被取消。

我本人可以用公款到市场上购买违反销售政策的手机，并以此作为扣除代理商奖励政策的依据。仿效波导公司在当地的乱价处理政策，抓一罚全，造成终端怨言严重的分销商，一律砍除整顿！

(二) 重新建立区域保姆式分销模式

1.肇庆地处珠三角，是国内著名的旅游城市，当地居民富裕，追赶时尚的消费意识强烈，市内零售网点达到800多家。NOKIA、MOTO、波导、TCL等厂家早就已经在该城市实行区域经销商责任制，部分厂家已经在当地成立了较成熟的办事机构，随时可与终端沟通销售信息。

代理商天星和科大在每个区域配置有一至二个销售代表，在现有的市场基础前提下，我拟在该市设立东〔广宁、四会〕、南〔端州、鼎湖〕、西〔高要、云浮〕、北〔德庆、封开〕4个区域。以临时促销员的名额和福利配置二名市场督导和二名销售代表共4人，分别对4个区域内的零售点进行产品的铺货和品牌形象推广。这4名虚拟的销售代表会主动与代理商业务员相互配合，引导或带动代理商业务人员挨家挨店地上门拜访零售商，主推PANDA产品。双方协作对零售网点的铺货和生动化工作，按照有十多年市场操

作经验的熊猫公司的生动化标准执行到位，以提高产品、POP的可见度，提高产品的曝光率，增加产品的销售机会。

2.高上柜率未必销售量，但低上柜率销售的增长空间肯定小，所以我本人在工作的首月百分之八十的精力都用以协调天星公司和科大公司互购货、互铺货问题，主要与他们沟通新的合作模式和赢利模式，比如，双方在彼此难于进入或不易掌控的渠道内互购、互铺对方所代理的PANDA机型，互相提升各自代理产品的分销规模，迅速提升PANDA在本区域市场的上柜率。

天星优势在市区，但未能分销到外围的小城镇，而科大则恰恰反之。他们两者的互购互铺可以使PANDA在本区域的加权上柜率达到85%以上。

他们两家要合作，必须要厂家人员出面，界定一个两家都可以接受的合作均衡点。

我协调的结果是，两家互铺，先不结款，五一前实施，执行一个月，月终结款，分销方就像分销自己所代理产品一样，各自负责铺货过程中出现有零售商跑路的风险损失。大家以终端实销量为结算依据。各人以自身的供货价乘以销售量结算应付应收款项，出现销售不平衡的差额，我们厂家和销售较大的一方代理商各以百分之二十的形式补回现金。比如，科大替天星销了200台，天星帮科大销了280台。我们厂家和科大都会补给天星16台的利润差。

事实上，乍看之下，各代理商单台的销售利润可能有一点点的下滑，比如，之前一台赚80元的，现在只赚了65元，但销售的总量冲上去了，比如，之前只销售120台的，现在可以销售190台，道理很明确，各自代理机型的上柜率上去了，产生销售的机会也增加了，所以实际上总的利润会更快被提升起来，而且，PMC还有一项丰厚的季度提货达量奖在吸引着他们。

说理论一点就是：大家一起协作把蛋糕做大了，就算还是以前的比例分割，总量也是增大了。我一直跟代理商们强调的分销思想是，合作的根基和关键是明白自己如何能赚更多，而不是妒忌别人比自己赚得更多。

(三) 建立完整的零售终端体系

有了分销商和销售代表的建立，对进一步完善终端零售体系已经进了一步，下一步就是设立专门的KA店长驻促销员和郊县流动促销员，我本人将直接负责对肇庆和云浮市的重点KA系统进行谈判，借助各方资源快速将产品进场和对KA系统的跟踪和管理，郊县流动促销员主要负责郊县市场零售商的开发和维护，并协助其建立、完善零售网络，工作内容包括机型上柜、陈列POP、PSI数据跟进等正式销售代表要做的事务，任何解决不了的问题可直接联系我，他们所处区域的总销售量将作为他们业绩考核的统计标准，我

本人对他们的招、用、育、留及工作过程和结果负责任。但工作首月公司将以正式销售代表的福利标准以促销费用的形式付酬给他们。

(四) 紧盯重点销售渠道冲量，开拓低成本高效用的品牌宣传渠道

1.除了对当地零售店进行常规的A、B、C、D类店的划分之外，我还单独罗列出九个KA零售店。KA系统对该产品在肇庆和云浮市的消费者的影响力是相当大的，当地有一句话就是，“某某手机店都没有卖，肯定不是什么好东西”，KA系统的建设在肇庆和云浮市就显得至关重要。我确定KA的直供销售政策是：KA店的进货价低于其他零售店的进货价30至50元，但高于我们提供给地包商的供货价10至30元，并且不再计销售达量返利奖了。比如，一般情况下，我们X70给代理商是1890元，代理商给零售商是1980元，零售商给顾客是2200左右，标签定价则在2300左右。现在，我们给KA的供货价是1930元，也就是代理商让利了50元给KA店。

实际的操作流程是这样子的：由我直接与KA店洽谈进销手机业务及促销形式，但是货是由代理商那里提出的。也就是说，我们厂家是一个业务洽谈平台和结算形式平台，而代理商依然还是以前的物流平台和资金平台。同上所述一个道理，即我得画一些饼，说服代理商让利冲量，鼓动他们尽

可能地把分销网络完全伸展开来，争取尽可能大的销售机会。不过话说回来，大量的返利奖金事实上是远远大于它让利出的利润空间。因为计算返利时的数量并不仅仅包括这类特殊形式供出的产品数量的，所以执行过程中，代理商并没有表现出明显的不痛快。

2.严格执行POP工作是我管理销售团队最基本也是最关注的一个标准。

在明确各销售通路的相关政策后，我加强了对促销人员的销售培训。严格要求他们对零售终端执行相关的陈列、进货促销、改善专柜摆放位置(如，接近店门第二三个位置，靠右放置等要求)，我每晚都会随机找几家我当日拜访过的零售店提问他们，迫使他们日日跟踪自己负责区域零售店的POP，日日执行，天天确认。其实，在此过程中，我也在制造机会让他们终日与零售商在一块，充分融入市场，并向我汇报更多市场一线的信息。

3.拓展品牌宣传渠道。除了零售店的POP外，我们还发现当地其实还有更有效果的方式，比如，靠近大马路或商业区或高档小区的户外墙体喷绘广告对刺激当地的潜在顾客就是非常有效的，学校渠道在肇庆和云浮市尤其活跃，本区域光国家级重点学校就有两家，私立学校、大学、初中学校等较多，这些场所的外墙是广告喷绘的好场所，而这些推广形式还没有引起其他厂家重视，我用了两(下转第7页)

火车上卖鸡腿—— 从小处看销售艺术

宋春宁

坐火车的人似乎都有这样一个共识，那就是火车上的食物价格很高，而且不好吃，卫生可能也不那么让人放心。在市场上，品牌产品的价格可以比非品牌产品的价格高出一些，但是在火车上，这个规律就不存在了。比如同样的饮料，市场上每瓶卖三元，到了火车上就要五元。火车是一个封闭的市场，在这个封闭的市场中，消费者的购买大多是被迫的。尤其在硬座车厢，很多人宁愿在大热天一桶一桶地泡自己带上来方便面，也不愿购买餐车提供的晚餐。所以很多时候列车服务人员用手推车叫卖非主食类食物的时候，销量往往都是不容乐观的。

然而我却有幸目睹了一次完美的推销过程，就是在列车的硬座车厢。

对我来说，在火车的硬座上折腾二十个小时已是司空见惯。车厢是一个浓缩的社会，各色人等聚集在一起，在火车上聊天，你能真正体会到“三人行，必有我师。”

前几天坐火车，一直在

和周围的人聊天。一个服务人员推着手推车经过，喊了句“该吃饭了啊……”，他在叫卖鸡腿、猪脚和豆腐串。我是那种可以大口喝酒的人，但是却不喜欢大块吃肉。所以也没在意他的鸡腿和猪脚。我们继续聊天。

过了一会，他又从车厢另一端推着手推车过来了。这次他没有叫卖，而是时不时地和乘客说话，说的是相同的话“刚才的鸡腿味道怎么样，猪脚味道怎么样”，被问到的乘客纷纷点头说不错。这时候有些乘客开始主动购买他卖剩下的鸡腿和猪脚。等他经过我身边的时候，我发现他手推车上只剩下两个被挑剩的鸡腿和四个猪脚。这也许没什么好奇怪的，可能到晚餐时间，乘客都饿了，而且今天喜欢吃鸡腿和猪脚的人比较多罢了。

大约过了半个小时，他又出现了。这引起了我的兴趣，于是我开始关注他是怎么推销的。

首先，他看上去很憨厚，一看就是个真诚的人。他还是以那句话开始：“该吃饭

了啊……”。然后是“又一锅猪脚、鸡腿熟了哦，现在优惠，五块的鸡腿只卖四块，六块的猪脚也只卖四块了，四块钱不仅可以吃好，而且可以吃饱。比外面的还要便宜了。”

就这么简单，他的脸上一直挂着真诚，还是那样时不时地向第一次购买的乘客问一句味道怎么样。

也许你觉得他和别的人卖的没有什么区别，然而仔细想想，你就会发现其实他无形中将销售的艺术应用得很完美。

第一，顾客至上。他每次叫卖都是把潜在顾客也就是列车上的乘客放在第一位的，他的第一句话就是提醒乘客该吃饭了，而不是上来就直接叫卖他的鸡腿和猪脚。他的第一句话就让人觉得很实在，拉近了距离。我们平时在做销售的时候，虽然每个人都知道以客户为中心，但是很多时候我们都忽略了。我们的广告、促销从开始就强调产品，岂不知顾客在等着你为他们说句话呢。

第二，强调畅销。他卖

的鸡腿和猪脚没有品牌，但是很畅销。因为他告诉人们“又一锅熟了”，潜在意思就是已经销出了不止一锅。这就像我们平时经常见到的一些名牌产品强调连续几年销量冠军一样的道理。只不过他更委婉一些，在说明产量的同时，告诉消费者，他的产品是受欢迎的。

第三，产品利益点诉求。首先在价格上，他强调现在是产品优惠期。告诉潜在客户，现在的价格比平时低。然后强调口味——好吃，量多——可以吃饱。至于他的产品是不是真的就比外面的便宜，其实大家都清楚。但是他很自信，他相信自己的产品最好，可以满足客户的需要，而且物有所值。对于一个销售人员来说，自信当然是必不可少的。

第四，适当的回访，既利用口碑宣传，又保持了客户忠诚度。关系营销强调的是和客户保持长期的双赢关系。他每次经过购买他产品的乘客身边都要很真诚地问一句“味道怎么样”，冲他那种态度，没有人会说他的产品不好。况且他的产品味道真的不错，因为我最终也买了一个鸡腿，并且大口吃了。别人都说好，没有购买的人，当然也想试试，口碑宣传是最好的广告方式。并且很多乘客都进行了重复购买。在列车这个封闭的市场上，他真正做到了变客户被迫购买为主动购买。

综合起来，他的销售过程也就是好的产品+好的服务，以客户为中心，合理的利用促销手段。很简单的道理，不简单的销售执行。

我算了一下，从晚餐到夜宵大约七个小时的时间，他总共卖了五六个手推车的产品，每次他的产品都所剩无几。也就是说每一个小时多一点他就可以在列车上销售完一辆手推车的猪脚和鸡腿。效率之高令人惊讶。不仅仅是产品的销量提升了，他还逐渐建立了属于他的个人品牌——真诚的表情以及和蔼可亲的声音。以至于后来几次他出现的时候，大家都看着他善意地笑了，重复购买也增多了。记得中途有另外一个服务人员也推着他的车，卖着同样的鸡腿和猪脚，声音也比他的洪亮，比他的好听。但是销量却远不如他。

我有个想法，下次公司招聘的时候，我打算高薪将这位仁兄挖过来。

(上接第5页)个周末的时间协调了整个合作过程，通过代理商在教育局的几个亲戚的关系，以熊猫公司的名义，赞助六万多元奖学金给十三个学校的优秀学生，每校十五个名额，约五千元，与此同时，我们获得了十三个学校校外墙的大量面积的宣传位置。第二周开始，我们花了八百多元，请了二个师傅，搞了一些石灰油，涂制了数十面大型的形象广告。唯恐竞争厂家前来抢夺，我们还加紧说服代理商对学校的展示点和展示形式签订专门的赞助商广告发布协议、合作协议、给中专学校学生提

供临时兼职机会的协议等文字性的合约，有效抢占了该宣传渠道。

(五) 表单式记录，程序化管理

熊猫不愧为中国历史最悠久的知名公司，它提供了一整套的销售管理表格和业务运作流程模块给所有销售部门的员工使用管理，如详细的工作总结报表、市场调查报表、促销策划报表、人事管理报表、特殊销售政策报表等等。市场督导们说每天重复地填写感觉有点乏味，我说，虽然说我是受命于熊猫的危难之中，但在我日复

一日不厌其烦地填写各类各样的销售报表时，依然能清晰地感觉到熊猫在制度管理方面的从容和有序。

结果

经过了三个星期的工作后，市场整体铺货率达到80%以上，五月份当月回款126万，是四月份的34万三倍还多。单台手机促销费用占比和业绩完成率都处于广东省地级城市第一。5月28号，PMC召开半年度营销大会，会中得知，我所负责的区域完成率排在广东第一，全国第八，创造了一个销售小奇迹。

农夫果园的差异化营销

汤嘉昀

2003年是饮料行业的果汁年。在碳酸饮料、瓶装饮用水、茶饮料三大品类几年来相继掀起市场热潮以后，果汁饮料以健康时尚的形象成为饮品市场的新宠。去年以来，市场空间进一步扩大，各大饮料巨头纷纷挺进果汁市场，行业门槛也进一步提高。新进入者想要有所突破，除了比拼资金、设备、原料等因素外，营销策略的水准也将成为胜败的关键。

而在饮用水行业，擅长营销创意的农夫山泉也不甘示弱，推出了新果汁产品——农夫果园，并在激烈的市场竞争中打赢了第一战，获得了可观的市场份额，其

运用的差异化策略值得进入果汁领域的企业学习和借鉴。

差异化营销是一种以市场细分为基础的目标市场策略。采用这种策略的企业，把产品的整体市场划分为若干细分市场，从中选择两个以上乃至全部细分市场作为自己的目标市场，并为每个选定的细分市场制定不同的市场营销组合方案，同时多方位或全方位的分别开展针对性的营销活动。

果汁市场虽缺大佬，竞争门槛无奈已高

果汁行业的前景十分被看好，统计数字表明，美国人年均消费果汁为45公升，德国为46公升，日本和新加

坡为16~19公升，世界人均消费量达7公升，而我国人均年消费量仅1公升，国内果汁市场的增长空间很大。从市场现状看，果汁行业发展迅猛，消费者的选择率超过35%，2002年市场容量达到200万吨，并且一直保持两位数的增长幅度。

但就整个行业分析，目前还缺少强势的领导品牌。2003年3月底中华全国商业信息中心发布的一份报告显示：果汁市场排名前十位的品牌没有一个市场综合占有率超过20%的，而同为饮料行业的瓶装饮用水、碳酸饮料，市场集中度则要高很多，前三位的领导品牌市场占有率明显高于其他

表1 果汁饮料、瓶装饮用水、碳酸饮料三品类市场占有率比较

果汁行业	市场综合占有率%	饮用水行业	市场综合占有率%	碳酸饮料行业	市场综合占有率%
统一	16.14	农夫山泉	21.26	可口可乐	21.04
椰树	10.48	娃哈哈	16.14	百事可乐	19.37
汇源	9.95	乐百氏	11.96	雪碧	14.71
康师傅	9.43	雀巢	8.75	芬达	6.60
露露	7.14	康师傅	3.75	美年达	6.59
酷儿	6.20	天与地	3.71	醒目	6.10
三得利	5.11	益力	3.18	非常系列	5.92
娃哈哈	2.71	怡宝	2.84	健力宝	5.20
大湖	2.13	水森活	2.71	七喜	3.38
茹梦	1.76	屈臣氏	2.09	康师傅	1.34
其他	28.95	其他	23.61	其他	9.75

资料来源：据中华全国商业信息中心《消费品市场2002年度监测报告》

品牌。(见表1)

领导品牌的暂缺意味着各品牌的发展空间很大,而且一旦在果汁行业胜出,就可以获得绝对多数的市场份额,这也是新的企业为什么纷至沓来的原因所在。2002年以来,像可口可乐、康师傅、娃哈哈、健力宝等饮料巨头纷纷挺进果汁行业。一时间,果汁市场硝烟四起,群雄逐鹿。在这样的形势下,行业竞争门槛相应抬高,新进入者要想有所突破,光考虑资金、设备、原料等硬件设施已经不够了,还需要对营销策略做出完整的规划,步步为营,获取一定的竞争优势。这一点着实体现了差异化营销的特点。

农夫山泉公司2003年出击果汁市场,所处的就是这样一个行业背景。作为新产品上市,意味着要打破市场平衡,争取市场份额的重新分配。仅短短几个月,农夫果园的销售已经攀升过亿,作为果汁饮料新成员,这样的业绩越来越显示出大品牌的气势。

取得这样的成功要归功于农夫独到的营销策略。农夫果园的上市策略中,充满了差异性,正是这些差异性的整合,形成农夫果园的核心竞争力,迅速赢得市场。

混合口味:产品设计差异化

选择“混合果汁”作为突破点,是农夫果园差异化营销的第一步。

市场上PET包装的果汁饮

料口味繁多,主要有橙汁、西柚汁、苹果汁、蓝莓、相思果、柠檬汁、葡萄汁、梨汁、芒果汁、桃汁、杏汁、猕猴桃汁、草莓汁、山楂汁、菠萝汁、西番莲汁、番茄汁、石榴汁等,一般以橙汁、苹果汁、桃汁、葡萄汁四种最为常见。但这些产品一般都是单一口味,例如统一的“鲜橙多”,汇源的“真鲜橙”、可口可乐的“酷儿”、还有“三得利”等,而且目前市场的主要竞争停留在单一的橙汁口味。

农夫果园作为一个后进的品牌,在产品设计上没有像一般的厂家那样依照现有的口味跟进,而是独辟蹊径选择了“混合口味”作为突破口,凭此屹立于强手如林的果汁市场。混合口味作为差异化营销的基础,做出这样的选择充分显示了农夫的勇气,因为在国内市场上“混合口味”还没有成功的先例。虽然果汁饮料中“牵手”是混合果汁,但其主要是100%含量的不同果蔬混合,而且并没有提出混合果汁的概念,采用的也主要是利乐包,不利于即饮渠道的推广。

农夫果园走混合果汁路线,一来避开了与先人为主

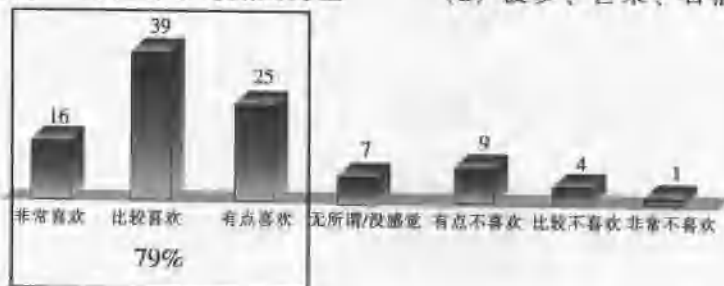
的几大品牌正面冲突,二则可以确立在混合果汁品类中的领导地位。这样的差异化营销手法,我们在农夫山泉的天然水之争中也可以找到身影,当初的农夫就是凭借其水源优势,树立了天然水品类的行业老大地位,以此迅速闯入“水业三甲”。

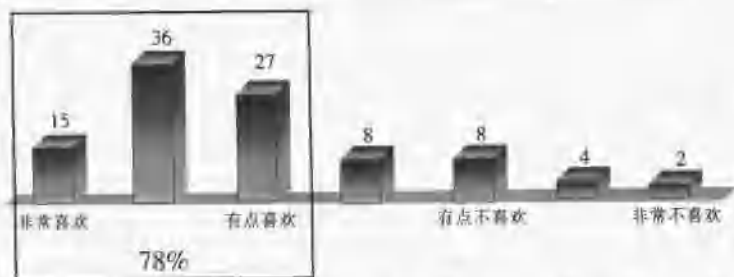
与天然水的概念一样,混合果汁也应该有它的“混合优势”。第一,是营养互补的概念。一般人们都会认为,多种水果营养更全面,更符合人体对各类营养元素的需求。其二,就是口味。对于PET包装的果汁饮料来说,口味是消费者最为注重的一个指标,混合果汁能够做到各类水果风味互补,调制出独特的口感。农夫果园当时推出的有橙、胡萝卜、苹果混合和菠萝、芒果、石榴混合两种口味。混合口味的差异化策略奠定了农夫果园成功的第一步。新奇的混合口味吸引了众多的消费者,一项针对消费者喜好度的调查可以说明这一状况。

对农夫果园两种口味的测试结果如下:

(1) 橙、胡萝卜、苹果
(见下图)

(2) 菠萝、芒果、石榴





(见上图)

一般果汁饮料消费者的喜好度为65%左右，而农夫果园的两种口味达到了79%和78%，表明消费者对混合口味的欢迎。而且混合口味具有排他性，产品设计上的差异化使得农夫果园迈出了差异化营销的第一步。

产品设计的差异化也直接获得产品命名的差异化。在果汁饮料行业，更多的是以水果类别命名，例如“鲜橙多”、“蜜桃多”、“葡萄多”、“真鲜橙”、“鲜橙汁”等等，而农夫山泉公司针对混合果汁的特点，将果汁系列命名为“农夫果园”。这一品牌给人的联想是和谐纯朴的果园风情，宁静悠远的天然环境，增加了果汁来源的真实性，这一名称也注意结合农夫山泉，延续“农夫”的品牌优势。这一与众不同的命名，还具有很好的延伸性，以后出台新的果汁饮料可以统一在“农夫果园”的旗下，品牌的推广可以为以后的新品积累影响力。

“喝前摇一摇”：宣传诉求差异化

2001年，统一率先推出PET包装的果汁饮料——“鲜橙多”，这一包装以大众即兴

消费为主，随处可以买到，随时可以喝到，携带方便，给中国果汁业带来一场革命。随后，众多企业迅速跟进。如康师傅推出“每日C系列”，汇源推出“真”系列，娃哈哈也相应推出果汁饮料和果汁汽水。但这些企业在跟进“统一”的同时，宣传诉求也更多地模仿了“鲜橙多”。

“统一”主打女性消费市场，喊出“多喝多漂亮”的口号，康师傅、健力宝、汇源等也采用美女路线。康师傅签约梁咏琪为“每日C果汁”摇旗呐喊，健力宝聘请亚洲流行天后滨崎步作为“第五季”的形象代言人，汇源在宣传了一阵子冷灌装以后，邀请时下最红的韩国影星全智贤出任“真鲜橙”的代言人。这样，市场上涌现的众多PET包装的果汁品牌，都成了统一“鲜橙多”的孪生姐妹，宣传诉求的同化让人感觉似曾相识。

这一方面，可口可乐旗下的“酷儿”首先走上差异化道路，以可爱的卡通人物Qoo把自己从众多的果汁品牌中区分开来，一举成为2002年果汁市场上一个亮点。

2003年，农夫果园的宣传诉求也充分运用了差异化

策略，广告上不仅摆脱美女路线，而且与“酷儿”的角色营销也不一样。农夫果园彻底扬弃所谓的形象代言人，而以一个动作作为其独特的品牌识别——那就是“摇一摇”。

“农夫果园，喝前摇一摇。”这一宣传诉求在农夫果园的广告片当中得到了充分的展现。伊拉克战争打响以后，中央电视台收视率最高的四套和一套，我们都可以看到这样一个CF片：身穿沙滩装的父子俩到饮料店前购买饮料，看到宣传画上写有“农夫果园，喝前摇一摇”的标语，便高举双手自觉地扭起了屁股，随后出现农夫果园产品形象。整条片子在诙谐轻松的气氛中，烘托出“农夫果园三种水果在里面，喝前摇一摇”的主题。

把“摇”作为宣传诉求的差异化，是农夫果园差异化营销成功的第二步。“农夫果园，喝前摇一摇。”这样的广告语不免让人不觉联想到“农夫山泉有点甜”这句流传甚广的广告词。“有点甜”在今天已经成为农夫山泉天然水品牌的传播标志，当初农夫山泉公司确定这一宣传诉求的时候，饮用水市场正在集体以“品质如何纯净”作为卖点。“有点甜”以口感承诺作为诉求差异化，借以暗示水源的优质，使农夫山泉形成了感性偏好、理性认同的整体策略，在比娃哈哈、乐百氏等企业后进入，