

市场 营销案例

MARKETING CASE 一个性营销

- 当标杆经理“跌入”陷阱
- 方太打造厨房专家
- 豪爵摩托车许昌农村市场推广案
- 王牌促销员五步秘技
- 西门子手机北京市场的渠道问题



2574
10

市场营销案例

——个性营销

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

VCD教材邮购目录

《东方名家》系列VCD教程

《新领导力》	刘峰教授	北京大学、国家行政学院教授	10张 480
《孙子兵法》	张诚笃教授	知名《孙子兵法》研究专家、兼任10余家民企及国企老总的企业战略顾问	10张 480
《人本管理》	高贤峰教授	北京大学博士 北京政企人本管理研究院常务副院长	10张 480
《新营销》	张利教授	著名实战派营销专家、清华大学职业经理人培训中心客座教授	10张 480
《商务语言》	孟小权教授	国际质量标准认证专家、北京旅游学院客座教授	10张 480
《商务沟通》	王连义教授	知名公关沟通专家、国际礼俗专家	10张 480
《孩子心灵成长的十大需求》	卢勤老师	著名青少年教育专家、知心姐姐	6张 180
《把孩子培养成财富》	卢勤老师	著名青少年教育专家、知心姐姐	6张 180

《现代礼仪》系列VCD教程

《商务礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《社交礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《服务礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《政务礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《国际礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《公关礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《教师礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	6张 280

《名家论坛》系列VCD教程

《商务谈判》	黄卫平教授	人大教授、博士生导师 著名谈判专家	12张 480
《信用社会》	章政教授	北京大学教授、博士	10张 480

丛书系列

《懒蚂蚁企业家》丛书	郑学益教授	北京大学教授、博导	5本 175
------------	-------	-----------	--------

《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。

2005.10

邮发代号：52-65

国内统一刊号：CN15-1211/F

月定价：人民币20元 港币50元

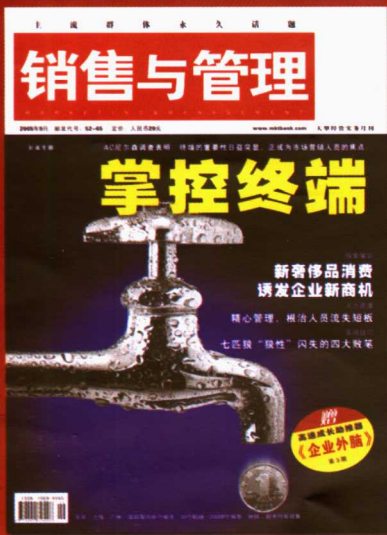
欢迎 订阅

上流群体永久话题

销售与管理

杂志

国内最具权威性、实战性经管刊物之一。聚集了国内外著名管理、营销大师及市场一线实战专家，成功将营销、管理理念与企业具体实践相结合，呈现给企业经营者实用、适用、有效、可借鉴性极强的精彩文章，提高企业的管理和营销能力，提供实战启迪，全面提升企业竞争力及综合赢利能力。



更多信息请访问 www.mktbank.com

超值订阅 送大礼!

- 1、订《销售与管理》送《企业外脑》
- 2、订《销售与管理》送8次半天培训“销售与管理大讲堂”是本刊每月举行的大型公开培训，每场均邀请国内著名营销、管理大师及著名企业高层激情演讲。凡订阅全年12期的读者将订阅凭单传真至杂志社，加入读者沙龙，即可免费参加。
- 3、订《销售与管理》送1000元培训“销售与管理高级研修班”，开班以来，深受企业中高层人士的高评，为了让更多企业参与受益，凡订阅《销售与管理》全年12期2份以上（含两份）的企业，即可免费获得一次价值1000元实效培训，来电团订，另有优惠。

服务电话：010-82230085-601 E-mail: zybbb@vip.163.com

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

当标杆经理“跌入”陷阱
方经理的烦心事
到底什么是销售技巧?

唐江华 1
牛雪峰 5
五湖人 8

2 营销分析

对屈臣氏个人护理需求的市场分析
方太打造厨房专家
欧莱雅品牌成功运作的背后
电力出版社发行渠道简析

郭斌元 11
宋 岩 14
张 茜 18
栾广杰 22

3 营销人物

执掌志高空调业务的营销总监

伍建乔 24

4 营销策划

豪爵摩托车许昌农村市场推广案

袁永涛 28

王老吉变脸“老凉茶”

林思勉 34

平阴玫瑰酒产品上市策划

于光栋 36

株洲食品城的营销诊断

周文辉 43

5 营销课堂

王牌促销员五步秘技

罗伟顺 49

如何实现零赊销和零库存

董利军 51

6 案例研讨

非常可乐进城是娃哈哈的战略转移还是战略败局

李政权 53

西门子手机北京市场的渠道问题

石哲生 56

当标杆经理“跌入”陷阱

唐江华

阿杰是湖南某公司 2005 年 3 月份调任湘南片区 Y 市的区域经理。阿杰来此之前，在湘西南片区任职，是公司仅有的两个红旗标兵区域经理之一。

湘南片区的 Y 市在 2004 年的年底大会战中业绩有目共睹，是公司区域市场中业绩最靠前的几个区域市场之一，Y 市的经销商刘老板更是财大气粗，往公司打款常常是成百万地打，跟公司也合作了很多年。3 月份的这次人事调动是该公司一年一度的正常人事调动，因为按照公司的规定，一个区域经理在同一个市场上的任职期限最多不能超过三年。

湘南的 Y 市号称湖南的南大门，因靠近广东等开放型城市，也被称作“粤港后花园”，当地人到广东打工的特别多，因而也带回了许多广东的生活习惯和观念，市民的生活水平也普遍较高。在广东流行一时的主流白酒品牌皖酒王、古绵纯等在 Y 市同样十分畅销，而从湖南走向全国的浏阳河酒在 Y 市更是该公司重点运作的

样板市场，市场投入方面倾斜力度非常大，只不过受其全国性市场下滑的影响，Y 市的浏阳河风光不再，整体市场走向疲软，上至经销商、下至二批、零售点都有点排斥这个品牌了。

到新市场工作，开始的新鲜感总是很强烈的，但这个新鲜感随着阿杰对市场的了解越发深入很快就消失于无形了，倒是压力一天天增加，原来这个所谓的标杆市场已经病入膏肓，被透支得伤痕累累。阿杰做了很多年的白酒，市场一线拼杀多年，深知现在的白酒市场越来越艰难，许多经理人为了捞取业绩、多拿奖金，往往不顾市场的实际情况、不管市场的可持续性发展，尽干些杀鸡取卵的事。阿杰所运作的这个品牌在白酒行业还是比较出名的，在 Y 市属于一个高流通频率的品牌，主营产品价格定位于中、低档，整体的市场氛围也比较好。阿杰所在的公司近两年因为不愿意向费用日渐高涨的酒店终端低头，已经逐渐淡出了在酒店的操作，主战

场也从中心城市转向了县城及乡镇市场，惟一在城区还有点影响力的就是流通、商超、团购及婚寿宴领域。但这些领域因为竞争激烈，在竞争品牌的围追堵截下，费用同样日渐看涨，在销量逐年上升的同时，利润却在快速下滑。

六大市场“毒瘤”

阿杰在深入剖析这个市场时，整理出了六大市场“毒瘤”，并把它罗列如下：

1. 极度惊悚的巨额库存。

整个 Y 市 2004 年度全年的销量只有 900 万元，而 2005 年 1、2 月份的销量就接近 600 万元，达到整个 2004 年度销量的 66%，但市场的实际销量却只有 300 万元左右。阿杰在盘点经销商的库存时发现有近 300 万的巨额库存积压后心都凉了半截。此前，公司一直以为湘南片区的 Y 市在 2005 年的开局工作中取得了重大突破，还号召全公司的区域市场向 Y 市学习先进经验，在对原区域经理进行了重奖后也相应调高了 2005 年度的期望值，要求继任者阿杰在

2005 年度要确保完成 1500 万元的销售。

值得庆幸的是，除了一级商的库存压力较大外，滞留在二批及商超中的库存并不多，受春节旺销的影响，很多二批及商超的存货都已出完，只不过节日刚刚过完，公司也没有推出新的促销政策，这些二批不愿意再进新货而已。

2. 空中楼阁的政策被截留。

300 万元的库存，Y 市的刘老板就占了近 250 万元。与刘老板同在一个城市，2004 年初才开始与公司合作，经营另一款系列产品的王老板也占了近 50 万的库存。在与刘老板的沟通中，阿杰发现，原区域经理承诺给刘老板的高达 30% 的扣点是导致这次库存积压严重的罪魁祸首，令人恼火的是这种 30% 的扣点并没有书面报请公司同意，是一种彻头彻尾的口头承诺，公司也从来没有拿出如此力度做过促销。更令人不能容忍的是刘老板拿到这种政策后并没有把促销支持反馈到市场上，而是作为自己的利润私吞了，市场得不到刺激就不能进行有效快速的分销，只能慢慢出货了。

而靠公司再拿出力度为这些库存产品做促销明显是不现实的，公司的政策已经到了最底线，要消化这么大的库存不是一、两万块钱就能解决问题，必须有一个系

统的解决方案。

3. 只有“将军”没有“士兵”的经销商。

刘老板除了两台送货车，两个司机，加上自己的老婆负责管账收钱外没有一个专职的业代，所有的业务员都是公司出资请的。如果公司撤退，刘老板就会散架，整个市场也就丢了。公司每次要求他请人总是寻找种种借口推脱，实在推不掉就请两个人做一、两个月再随便找个理由辞退掉。

也亏得他精打细算，才有了今日的“爆发”，打款时的豪气掩盖掉了他的块块短板，谁叫他有钱呢？现在要找这么一个有钱的经销商往公司账户上面打款也确实比较困难了。

4. 一盘散沙的业务队伍。

阿杰刚去时，早上的晨会，业务员不是迟到就是开会过程中肆无忌惮地讲话、接电话，整个会场乌烟瘴气。业务员都自恃是 Y 市的中坚力量，认为公司不会也不敢把自己怎么样。确实也是这样，如果阿杰一来就辞退他们，整个市场肯定会全线溃败，经销商从自身的利益角度考虑也绝对不允许阿杰辞退任何一个业务员，这更加加剧了业务队伍的自由散漫情绪。

从现状来看，这些业务员更像经销商请的业务员，而不是公司发放薪水的员工，要不然他们为什么只听

经销商的使唤而不服从区域经理的管理呢？也难怪，经销商的送货、收款，铺市、结账都由这些业务员包办了，自然显得与经销商更像一家人了。

5. 账目不清，积压的旧账太多。

刘老板还有 2004 年 4 月份以来积压的近 30 万元的许多旧账未核销，因为与公司合作多年总认为公司不会亏欠他们，报账非常拖拉，有时时间一长不是扯不清就是把报账的凭据都丢掉了。况且，不及时报账，市场投入的真实情况就反映不出来，造成对市场的误读及对形势的错误判断。

公司要求的每个月核清往来账在刘老板这里被置若罔闻，也许是资金实力太雄厚了，长年累月拖那么几十万元账，刘老板丝毫未感觉到资金运转的压力，这对地级市场的经销商而言确实是比较少见的。当然，这也显示出了刘老板与公司的关系非同小可，别人报不了的账他能报，别人不敢违反的原则他敢违反。

6. 渠道冗长之累。

湘南片区实行的是地区代理制，对阿杰所在的公司来说已经严重阻碍了市场的进一步拓展。经过这么多年的运作，公司产品在湘南片区已经高度成熟，市场价格非常透明，层层加价的销售模式已远远满足不了市场的快速反应需求。而竞争品牌

早已实行了县级经销制，竞争力大大提高。渠道不扁平化，阿杰 05 年的工作就很难有起色，但扁平化谈何容易，这么多年的合作关系，经销商一旦造反，到公司参阿杰一本，阿杰就会吃不了兜着走。

无须否认的是，前几年的地区代理制为阿杰所在的公司开发 Y 市立下了汗马功劳。正因为如此，竞争品牌如火如荼开展的渠道扁平化运动始终没能动摇阿杰所在公司的信心，坚持一条道走到底的公司保证了大客户刘老板利益的同时却激发了近两年来销量越来越占大头的县级经销商的不满情绪，倒、窜货的恶习也成了县级市场的家常便饭。

解“结”的思路

任务压力这么大，市场又是这么一个市场，阿杰怎么样才能完成公司下达的任务不被革职呢？

其实，对阿杰来说革不革职已经无关紧要了，阿杰更多的是把接手这样一个市场的运作看作是对自己能力的又一次检验，解开这个“结”的兴奋感和成就感已经远远高于被革职的危险感！话虽然这么说，解“结”的思路还是要的。

1.虎口掏心，让经销商“放血”清库。

要刘老板拿出力度对现有库存进行促销就等于是在割他的肉，但不这样做，库存又怎么能够清理得了？新

货又怎么能够发过来？为了显示公司的重视，同时也是为了加快库存处理步伐，促使刘老板配合公司的市场推进，阿杰以对重点客户发放模糊奖励的名义向公司申请了一些政策支持。因为直接打报告申请政策为刘老板处理现有库存是不可能得到批准的，阿杰这么一变通，就把处理库存和给重点客户发放年度或季度奖励联系在一起了。而对刘老板来说，不管公司采取的是哪种方式，他只要能够把货出掉，把钱赚回来就行了。既然公司率先拿出了诚意，刘老板也不好再推托，接受了阿杰提出的旅游促销清库方案，以公司的名义对拿货 3 万元以上的重点客户组团出国游，旅游费用实际上由刘老板支付，公司不予承担。

阿杰所做的产品在 Y 市的影响力本来就可以，尤其是在县乡镇市场，影响力还挺大的，经过春节一段时间的旺销，各批发部的库存早就没有了，因为没有促销，都在卖一点进一点，不敢放开进货，看到利润一过来，积极性大大提高，三月份五十万的销售，到四月份就做到了近 200 万的出货（指从经销商处出的货，刘老板从公司进的货并不多，只是对市场上缺货的品种进行了一点补缺而已）。四月份能够有一个大的进展，除了旅游促销的支持外，与即将到来的“五一旺季”有关，五一

期间的婚宴酒是白酒产品一年中三个销售小高潮之一，各批发部愿意在此期间适量压货。清库工作的顺利进行，阿杰多多少少松了一口气，压在心头最大的一块石头总算落了地。

2.利诱相加，逼迫经销商自建队伍。

对公司所请业务员的整顿阿杰做了一个最简单的手术，以公司的名义发文要求 Y 市市场部的所有业务员进行内部异地交流，把市区的业务员下放到县级市场，把 A 县的业务员调到 B 县，把 C 县的调到 A 县等。业务员新到一个市场，再厉害也要对环境有一个熟悉的过程，况且失去了赖以牛皮的资本，这些业务员立即老实了。因为是在本地区进行交流互动，该地区又全部归刘老板代理，还是在他自己经营的地盘上帮他做事，刘老板也找不出理由反对，这事就这样定下来了。

而要求刘老板自己组建业务队伍，阿杰倒是耍了点小小的心机。05 年的经销合同，公司为了提高各经销商的积极性，把整个年度返利分两步兑现，一是正常的季返，每个季度兑现一次，且不管经销商是否完成任务，都要按照经销商的打款发货数予以兑现；二是年度任务完成后的年返，只有在整个年度任务完成后才能拿得到。阿杰说服公司把这个年返做了一下更改，从年返中

再拿出2个点的奖励,要求经销商必须请3~4位业务员才能兑现这两个百分点的奖励。并且阿杰放宽条件,公司可以先给刘老板请的几个业务员发放工资,到年底时再从扣点里面扣除。

3.狐假虎威,结清陈年老账。

一直以来阿杰都是快速、及时报账的积极拥护者。阿杰始终认为,只有那些对自己所运作的品牌或产品没有信心的人才以拖经销商的账款作为要挟,迫使经销商不得不跟自己合作。阿杰每个月都到公司给刘老板把账目清掉,对于以前的老账,阿杰请求公司财务下发了一个限期报账的通知,并把这个通知请刘老板签字画押。

“无债一身轻”。刘老板的老婆在阿杰的公司住了三天三夜,总算把那些陈年老账理了个头绪,看到自己仓库里多出来的几十万货,刘老板打心眼里有点感激阿杰了。

4.步步为营,让渠道逐步扁平化。

让经营多年的经销商交出自己的地盘可不是那么容易的事,做得好,市场的销量自然会有一个较大的增长;做得不好,这经销商一做竞品,倒会“偷鸡不成蚀把米”,白忙了。阿杰的做法是分两步走:第一步是在05年坚持刘老板的地级代理资格不变,只是把以前由刘

老板给县级经销商送货改为由公司直接给县级经销商发货,并且县级市场的经销商拿货价格与刘老板保持同步,只是在扣点方面少两个点,而少掉的这两个点全部给到刘老板,算是对其地级代理资格的一种认可和补偿(实际上是刘老板不用做任何事,县级市场产生的销量他可以净得两个扣点的奖励);第二步是公司新推出来的产品坚决不再设地级代理,全部改为由公司对县级经销商直供。这两个步骤的推出既安抚了刘老板的心,又逐步实行了渠道扁平化,解决了县级经销商的不满情绪和市场操作中的灵活性。

5.顺势而为,坚持不平衡理论做市场。

阿杰所做产品的优势渠道就体现在县城、乡镇以及商超、小流通方面,如果阿杰不紧紧抓住自己的长板而是花重心去运做酒店弥补自己的短板,最终的结果可能就会芝麻、西瓜一个都抓不到。阿杰希望在夯实自己商超的老大地位后,把全部重心向乡镇、县级市场的批零点转移,争取在5个县城近100个乡镇市场设立100~150家核心二批客户,基本上做到每个乡镇1~2家重点客户,去进行重点护持。

造势方面以墙体广告和开到乡镇的中巴车上的前后玻璃车贴为主。

6.新品分流,引入新鲜

血液。

新推出的几款新产品系列全部另行招商,尤其是县级市场,要充分发挥分产品经销的优势,最大限度挖掘出优秀经销商资源,变以我为主的市场操作模式为以经销商操作为主,我方只是协助经销商开拓市场,以理论指导和市场策划为主要工作,大量的琐碎事情交由经销商完成。

新品分流工作如果做到位,整个Y市2005年的任务才不会是“水中花、镜中月”,怎么样快速有效地寻找到优秀经销商是阿杰在05年上半年需要重点考虑和亲自着手进行的事。

7.非结束的结束语。

Y市的工作在阿杰过去后虽然取得了一定的成效,但并不能肯定阿杰按此计划工作就一定能够顺利完成2005年度的任务。对Y市这样一个区域市场来说,现有的竞争品牌虽然没有给阿杰所运作的品牌一个太大的压力,但谁能保证余下的时间里不会有更多的竞争品牌来争抢Y市这块开放的蛋糕呢?而对阿杰这样的区域经理来说,虽然打开市场的钥匙有很多把,但能够找到最快速、最合适的那一把钥匙才是一个优秀的区域经理应该具备的素质!从这一点来说,我们不妨拭目以待,静待阿杰在年度结束时的精彩回顾。

方经理的烦心事

牛雪峰

小方是深圳世纪牛医药保健品科技发展有限公司中山分公司的经理，管辖了中山市、珠海市、开平市三个地区市场。由于前任经理留下了很多问题，小方所管辖的区域市场的销售业绩是整个公司中最差的一个，这个月的工作总结中，老板对方经理下了销售军令状，完不成 50 万的回款任务就地免职。而实际上方经理以前的平均回款只有 30 万左右，下个月的任务几乎翻了一倍，这叫方经理如何是好呢？

方经理召集了三个城市的主任开会研究对策，大家的意见十分不统一，但是有一点结论是完全相同的：下个月的任务根本就完不成。我们作为深圳世纪牛的长期咨询伙伴机构，当时正在总公司执行工作，接受了王守乾总经理的指令后，笔者去了中山分公司做实地调研，而后与方经理进行了一夜的长谈，了解到以下的市场情况，并帮助不知所措的方经理寻找突破方法。

【背景情况】中山分公司的综合情况

中山分公司共有三个片区市场，分别是珠海、中山、开平，大概有店内促销员 30 多名、业务人员 6 名、3 名宣传员、2

组店外流动促销小组。公司的操作方式完全是“终端拦截”，没有媒体广告只凭定点促销员做店内推广，店外促销小组做宣传拉动，宣传员负责贴画、拉街道横幅等。方经理接到王总的命令后，心里一直很委屈，毕竟自己在经理这个岗位上十分努力，而如今是一点突破的办法也没有，他本人与手下三个主任的想法是一样的，认为平常该做的工作都做了，只是销售业绩上不去，这其中有很多综合的原因，也不能说他们的工作不努力，或由于一些个人主观因素造成的。他认为现在惟一可以突破的方法就是“打广告”、“上好卖的新产品”。从方经理提供的基础情况上看，想突破的话，“不做广告、不上新产品”确实就没有其他的办法了。当时，听罢方经理的汇报，笔者的心里也产生了一些动摇，毕竟他们在这片土地上做营销这一行已经三年多了，如果不改变现有的营销资源，也许真的就没有什么好的突破方法了。而实际上来说，做广告、增产品对于总公司的整体规划来说，根本就是不可能的事情。难道要提高中山分公司的业绩，就真的没有突破口了吗？必须找到一个提升业

绩的突破口！

【第一步】将简单问题复杂化

辅助工作：第二天，笔者把自己关在中山分公司的办公室里，开始进行分析，期望从中找出突破口来。按照以往的惯例，笔者沏了一大壶浓茶，找来十几张大白纸，开始进行思考。第一步，将与销量提升有关的所有因素都罗列到一张纸上，只要是能提高销量的因素，都要列到纸上，哪怕是经验里可行，实际上不能具备的资源，如打广告、上新产品等因素，在第一步的分析时，这第一张纸上最主要的动作是思考，而不是分析。所以，尽可能地将一切理论上、经验上的提升要素都列出来，好为下一步分析提供思考对象。“销量提升”这一简单问题复杂化，就是凭借着自己的经验、经历和知识，搜肠刮肚地把所有相关联的要素都列在这一张纸上。

过了两个小时后，一张 A4 纸已经满满地罗列了一大堆和“销售提升”相关联的因素，或者说与“销售提升”有关系的关键词，例如：渠道、终端、客源、管理、促销、人员管理、广告、适销对路的产品、队伍能

力、人员士气、工作制度、外部关系、竞争产品、工资结构、时间安排、督导奖惩、队伍纪律……甚至将工作人员的职业规划、理想什么的都罗列在一张纸上去了，我们说过了要尽可能罗列简单问题的复杂要素。好了，第一步骤总算完成了。

【第二步】将复杂问题简单化

辅助工作：到这里已经完成了第一步的分析工作，我们紧张思考也要告一段落了。下面可以稍微放松一下，听上一段你喜欢的音乐、出去散散步、远眺窗外、做几节保健操等等，可以缓和一下刚才紧张思考压力，有助于下一步的分析。第二步，将第一步罗列的相关因素进行筛选，按照重要程度及紧急程度，找出符合目前资源的相关要素，并把这些关键词按照这样的顺序进行排列：

- (1) 紧急重要的；
- (2) 紧急不重要的；
- (3) 重要不紧急的；
- (4) 不重要不紧急。

按照笔者上一步骤所罗列的有限关键词，我们进行排序，结果如表 1。

看表 1，我们初学者做起来有点找不到头绪，这样就不利于实践使用，在这里我们可以将这个表格得出的排序结论，分解两个简单的步骤，更有利于分析简

单目标的实现。特别像方经理这样的目标，实际上很简单，就是想找到一个可以在短时间内（一个月）提高销量的办法，这样的话我们就拟定两个筛选标准进行目标筛选，如此就简单得多了，而以后对这个步骤有实践经验的时候，就可以像笔者这样，直接利用这张表将第一步骤的罗列内容加进去就可以了。

我们在这里拟定的筛选标准是“短时间内能够实现”、“与方经理的分公司自身资源配备”。这两点很重要，一个要求“来得及”，一个是“用得上”。好了，我们从方经理的分析目的中得到了这两点标准，就可以对以下的关键词进行筛选了，对于与“一个月内提升销量”无关的要素进行排除，并统统划掉。在这里笔者结合了中山市场的自身资源，对以下关键词进行了排除：渠道、终端、客源、管理、促销、人员管理、广告、适销对路的产品、队伍能力、人员士气、工作制度、外部关系、竞争产品、工资结构、时间安排、督导奖惩、队伍纪律、职业规划、理想……

辅助思考：

1、广告、适销对路产品、渠道、客源、外部关系等，不重要吗？

广告等因素重要，但是不能在一个月內替方经理解决销量

问题。下面，我们——对照关键词说明排除理由。

广告及适销对路的产品：限于总公司的整体规划及分公司的资源，“打广告”或寻求更“适销对路的产品”是目前自身资源不允许的事情。所以，相对于方经理的问题来说，是不重要的，必须排除。否则一个分公司经理，无视企业自身资源，任务当头的时候，一个劲对企业提不能实现的要求，并不断地想这些问题，而不考虑与实际资源匹配的工作，必死无疑。而最初方经理的情绪就一直处于委屈、无奈，甚至无理的这种状态中，如果利用这样的分析方法后，恐怕轻轻的一勾就解决了这种心态。

客源、渠道、管理、外部关系等：这些因素对于销量提高来说是至关重要的，但是因其牵涉了很多外部不可控因素，恐怕对其进行变革，一个月的时间显示不出业绩来，故并非紧急重要的因素。

2、促销及人员管理等，为什么是重要的？

促销及人员管理等：第一，促销是方经理所在分公司的主要销售手段；第二，从员工结构比例分析，促销也是最符合目前公司资源的；第三，以促销作为销量提升的突破口，也是内部工作，不涉及到外部不可控因素，

表 1

包含项	排列 1	排列 2	排列 3	排列 4	排列 5
紧急/重要	促销	人员管理	工作制度	督导奖惩	队伍素质
紧急/不重要	外部关系		外部关系		
重要/不紧急	管理/渠道/终端	客源	队伍纪律	竞争产品	广告/适销对路的产品
不重要/不紧急			理想	职业规划	时间安排

方经理完全可以把握进度及时间；第四，在任何时候，促销与销量提升都有着至关重要的、直接的关联。所以，从结论上看促销是第一突破口，也是惟一最重要的突破口。到目前为止，我们已经找到了与方经理中山分公司自身资源最匹配的突破口——促销及其相关。这时我们案例分析的第二步——将复杂问题简单化已经结束了。

【第三步】将简单问题复杂化

我们还要像找出“销量提升”的关联要素一样，再罗列“促销”的关键要素，只要重复第一步骤就可以了，再找一张白纸，尽可能地罗列“促销的关联要素”。由于我们不是凭空想象，而是针对方经理目前的情况做分析，所以很多在理论上与“促销”相关联的要素，我们需要进一步加工后再罗列。比如，在理论上与“促销”关联的要素有“促销员”。而方经理分公司并非没有促销员，所以关于促销员的要素，我们就做了思考加工，将其要素加工为“促销员的工作是最好吗——方法、个人素质、态度”等等。在这一点上，初学者也可以先罗列促销员的关键要素，最后再用一步简单问题复杂化来分析“促

销员”，可能就把促销员这一单点思考做更周详的罗列，进行筛选后，也会得出我们思考加工的要素。

我们重复了第一、第二步骤后，罗列了如下关联要素：促销状态、店方制度、促销技巧、促销员个人素质、促销员工作管理、促销策略、促销员激励机制、人员情绪、个人意见（抱怨）、促销竞争、管理培训、促销队伍士气、调查促销工作、找出有效变革方案……

得出来与促销最关联、最紧急、最重要的“促销要素”如表2。

辅助思考：

1、店方关系及制度、促销技巧等，不重要吗？

店方关系的建立无疑会有助于在店内开展促销活动，但是这种关系的建立并非是朝夕之日的东西，所以对于方经理一个月为限的销量提升来说是不紧急的重要工作。同样道理，促销技巧的培养也并非朝夕之事。

2、调查促销工作、找出有效变革及促销策略等，为什么是重要的？

目前最紧急的工作是调研促销工作中哪些工作需要进一步加强，并且可以为销量提升带来立竿见影的收效，而调整促销策

略、以优胜劣汰的标准改变促销员队伍素质等是能够在短时间内做到的。

直到目前为止，我们得出了一个结论，也是方经理的工作方向，这就是下大力度强抓促销，迎头赶上。当这个时候得出的结论，并非拍拍脑门想出来的点子，而是经过了系统分析的结论，也是综合了方经理自身的资源及时间紧迫程度的结论。后来我们又经过了新一轮的简单 & 复杂分析法，把调研促销工作也做了分析。罗列出关键重要、紧急的促销工作排序，它们分别是：促销方法变革、人员淘汰选聘、加强走动管理。并对这三点做了更详细的分析结论，最后得出了一整套的促销策略，将中山分公司的十月份工作计划及工作精神命名为“走动管理、精细实；强抓实干、稳准狠”，并就此开展了动员大会。后来在十月份的促销工作管理中，我们分别就走动管理及促销员技巧等工作，提出了“捉对蹲店”、“促销三步走”等工作思想，而当时深圳世纪牛医药保健品科技发展有限公司的“促销流水线”等工作思路，也是借助“简单 & 复杂分析法”得出的结论。

表2

包含项	排列1	排列2	排列3	排列4	排列5
紧急/重要	促销	人员管理	工作制度	督导奖惩	队伍素质
紧急/不重要	外部关系		外部关系		
重要/不紧急	管理/渠道/终端	客源	队伍纪律	竞争产品	广告/适销对路的产品
不重要/不紧急			理想	职业规划	时间安排

到底什么是销售技巧？

五湖人

1993年我开始从事家电销售工作，当时父亲不无担心地问我：你不抽烟、不喝酒又不打牌，从事销售工作能行吗？父亲的担心不无道理，当时的环境下，人们对销售人员的看法就像阿Q老人家“凡尼姑必与和尚私通”的观念一样，认为凡搞销售的人必须会抽烟、喝酒、打牌拉关系，否则趁早别干。当时我确实对自己能否干好这一行没有一点信心，因为我的同事们基本上都是“一根烟聊半天，三句话成兄弟”的“神气人”，而我却缺乏这种能耐。为了不暴露这一弱点，在销售过程中我从不在经销商处吃饭聊天，整天在市场上走访（很大程度上是躲避沟通），搜集市场信息，认认真真做好该做的事情。年终结算时，我的销售额与回款率居然遥遥领先于诸位同事，名列第一，爆了一个大冷门。庆功会上叫我介绍经验，我说就是不抽烟不喝酒不打牌，听得我那帮同事直瞪眼，心想这小子不够意思，有绝招不共享。其实那时候我也不明白是为什么，

只是觉得运气好，在心里暗自庆幸。

后来我从事食品饮料销售工作，在招聘业务人员时遇到一个形象、语言表达能力都较差的人，当时毫不犹豫就将其排除在候选人名单之外。但是这兄弟穷追不舍，坚持要做销售员，晚上站在我房门前不走，甚至写血书表决心，当时心一软，就收下了他。后来培训时，他虽然很刻苦，但成绩始终不理想，我对他一直不看好，只是觉得这兄弟决心可嘉，用用也无妨。但分到各市场后，情况却大大出人意料，我们原来一直看好的几个能说会道的销售员一开始回款率、经销商的反映和任务执行情况都不错，但时间一长客户关系反而出现恶化，相反那个表达力较差的销售员一开始业绩平平，但时间久了，却与客户结下了深厚的感情，在客户的全力配合下，市场综合质态与销售业绩均名列前茅。由此引发了我对于销售技巧的思考：所谓的销售技巧万能吗？什么才是真正的销售技巧？在销售工作中，

我们真正需要的是什么呢？

头脑灵活，能说会道的销售人员因为心理上总觉得自己有沟通能力强的优势，在进行销售工作时往往容易忽视客户的利益，在具体交涉时由于表达能力强，天花乱坠般的华丽词藻源源不断，轰得客户头昏脑胀，不得不认可其说法，一时冲动便达成了交易。但是交易达成后，客户回去仔细一想，却感觉吃了亏，就像我们一些企业在培训业务员时要求把“梳子卖给和尚”一样，当时“和尚”在能说会道的销售人员三寸不烂之舌的鼓动下买了“梳子”，但回去后细细一想，结果可想而知，必然为日后的合作埋下阴影。当然这里并不是一棒子打死，说头脑灵活、能说会道的业务员都这样，只是普遍容易犯过分利用小聪明、只顾自己利益不顾客户利益的错误，导致了诸多合作隐患。另外这类销售人员因沟通能力强，善于发展与客户的私人关系，常常一起吃饭、一起喝酒甚至一起卡拉OK，使客户频频花钱。

而沟通能力相对差一点

的销售人员有一个特征，就是做多说少，不会与客户达成过分的亲密关系，因不喜欢应酬，也很少在客户处吃饭、喝酒，工作做得多一些，也为客户真正解决了不少实际问题，虽然看起来没有那种头脑灵活的销售人员与客户的关系融洽，但客户心里是非常尊重这种销售人员的。因为对于客户来说，关键是你能否使他赚钱，而不是能说多少漂亮话。当然，我这么讲并不是说不要沟通技巧，而是作为一个优秀的销售人员，必须懂得客户的真正需求是什么，决不能只是一味地施展所谓的销售技巧而忘了根本。这个世界上并没有多少弱智，技巧的效用只是暂时的，而只有诚心帮助客户才是长久的。

遵循这一实战经验，我在担任一家企业分公司经理时，对销售人员进行培训时并没有过多强调所谓的销售技巧，而是从换位思考的角度出发，让销售人员自己做一回客户，切身体会一下，如果自己是一个经销商，会喜欢什么样的销售人员，会讨厌销售人员的哪些行径？销售人员如何做会让客户从内心感动并真正产生敬重感？怎么做将会使经销商表面打哈哈称兄道弟，人一走背后骂娘？在进行了充分的换位思考训练，有了充分的体会后，我知道，这群战士可以开赴战场了。

俗话说：上梁不正下梁

歪，我们清楚只有我们身体力行，把换位思考的原则实践到位了，整个销售队伍才能真正体会到这一原则的益处。在巡视市场的时候，我们往往是一下车就走访市场，边走访市场边听销售人员汇报并与客户沟通，能解决的问题立即解决，决不拖延，暂时不能解决的问题也会给客户一个时间上的答复；决不在客户处吃一顿饭，客户实在挽留，我们会坦诚相告：现在市场还没有充分做开，你们还没有在这个产品上赚多少钱，等以后赚钱了，我们再来吃饭、喝庆功酒。客户这时往往会说我们不够意思，瞧不起他这个“寒舍”，但我们知道，客户从内心是敬重我们的。我们如果真的住下来，吃一顿宴席，再卡拉OK一番，等于花掉了客户大半车货的利润，客户虽然嘴上和我们称兄道弟，但晚上回家心里会算账的。

在七八月份的酷热下，我们光着背坐在没有空调的微型面包车里，快到客户处时换上整洁的衣服，解决问题了立即赶往下一个地区，行程最多的时候一天奔袭近900公里，早上4点出发，晚上到凌晨3点半赶回分公司。遵循一切为客户着想的原则，其结果是1998年我所管辖的两个省级市场的销售占公司销售的三分之二，没有一分钱欠款，然而这并不出乎我们的意料。我们从没有与客户发展什么私人关系，也

并不是很熟络，但通过我们的工作态度与行动，让客户赢得利润，让客户感觉到与我们这样的公司合作放心、省心、简单，让客户从内心里对我们越来越尊重，那我们与客户之间还有什么鸿沟不能逾越呢？

凯撒大帝曾对其儿子提过一个人所必须具备的四大优点，即：智慧、正直、专业、自律。我认为用在销售人员身上，也有很多借鉴作用。

作为一个优秀的销售人员，首先必须是一个充满智慧的人，很多人将智慧与聪明混为一谈。这其实是一个误解，智慧是一种内敛的聪明，就像一般水平的武林高手总是目露精光、太阳穴高高鼓起，而真正的顶尖高手却神光内敛一样，智慧就是站在一定高度上的聪明。充满智慧的销售人员决不会计较一城一池的得失，智慧的销售人员从来不把客户当成傻子或敌人，但却能着眼全局，权衡得失，防患于未然，正因为智慧的销售人员能从全局的角度去考虑问题，所以就不会做出把梳子卖给和尚这种看似聪明实则愚蠢的短期行为，久而久之，客户对其完全信赖，不会对其产生防范心理，相互间的合作也就进入了良性轨道。

优秀的销售人员还必须是一个正直的人，如果总是心存邪念，就会给自己留下被人钻空子的隐患，因为销

售人员在研究客户的时候，客户也在研究销售人员，俗话说，苍蝇不叮无缝的鸡蛋，如果我们自己首先心存邪念，并表现到工作中去，客户也会因之而心存邪念，一系列的隐患与麻烦就会随之而来。

专业，是一个优秀销售人员的基础。2005年2月我回江苏老家过春节，顺便拜访了以前在商场超市以及批发公司工作时的一些老上级、老同事。七八年不见，变化很大，有些人生意蒸蒸日上，有些人生意一落千丈，原来他们都是20世纪七八十年代的顶尖老供销，说尽千言万语，跑遍千山万水，客户网络遍布全国，和客户的感情非常深厚，而现在很大一部分人却感慨自己好像不会做生意了。我知道他们不是谦虚，而是发自内心的感慨，我亲耳听到一个客户跟我的一个老领导说：虽然我们是患难之交，但我们公司也要吃饭。一句很通俗很朴实的“要吃饭”道出了现在的现实状况，因为在1980年代，整个各行业的通路成员都是以国营公司为主，“老供销”只要能善于公关，善于联络客户感情，有时客户抱着业务反正不是自己的一种心态来做业务，那时候关系与感情是销售业务的关键。而在1990年代中期向后，各国营商业渠道损失惨重，各地的私营商业渠道纷纷崛起，“要吃饭”成了主旋律，这时候“专业”就成了销

售人员的关键，对于市场你说不出个一二三四，对市场没有深刻的认识，不能有效地指导并协助客户开拓市场，你与客户关系再好，感情再深，最终还是不行。

自律，在目前销售人员所面临的市场环境中尤其重要。你再智慧、再专业，如果不懂得自律，必将留下隐患，这里的自律并不是所谓的节约，而是在目前的市场环境中我们所面对各种诱惑的抵抗能力。一般而言，销售人员都是常年在外的游牧一族，在外埠的工作环境都有些共同的特征：远离家人和朋友（孤独感）、远离公司总部（无助感）、每天都进行着利益交换（虚伪感）、面对产品、市场的各种要求（压力）、每天重复着相同的工作（单调）等等消极因素，在这些消极因素的影响下，销售人员的工作情绪和状态会出现各种起伏，最容易缺乏自律而陷入各种诱惑中，因此导致市场工作的相应起伏和变化。在这样的环境下，排除一些市场的客观因素和大市场环境的影响，这些起伏和变化就决定了这个市场的市场表现和销售状况。如果能做到自律，能控制各种诱惑并调节好自身的心理状态，必将无往而不胜。

通过多年的观察与销售实践，我们可以将销售人员的工作分为三种层面：

1. 下等销售层次：只考虑自己一亩三分地的利益，不

考虑客户的实际困难，急吼吼地整天催客户上量上量再上量，而不考虑要使客户销售上量我们应该为客户做哪些工作。我曾见到过一个分公司经理将客户算错账多付的货款上交了公司，而公司非但不立即劝其退回客户多付的货款，还通报表扬这一行为，称这是维护了公司利益。现在这个企业已经到了奄奄一息的地步，我不知道他们最终有没有明白什么是公司的利益。

2. 中等销售层次：懂得掩饰自己，常常假惺惺地关心客户，蜻蜓点水般地走访市场，搞形式主义，走走过场，用花言巧语和沟通技巧构成陷阱，诱骗客户就范，获得利益后暗暗窃喜。这种销售层次较常见，一般都是开始很好，但兔子尾巴长不了，因为通过长期的交往，客户最终会看透这种虚伪面目，并采取控制措施，销售就难免出现危机。

3. 上等销售层次：就如无招胜有招为武功中的最高层次一样，销售人员所谓的销售技巧没有了，有的只是帮助客户成功的诚心与行动，始终坚持从客户的利益出发，为客户着想，帮助客户获得利益，同时不忘公司利益，专业、敬业、正直，赢得了客户发自内心的敬重，这种销售层次即使短期内销售出现困难，客户也不会弃公司而去，甚至会牺牲自己的利益帮助企业，（下转第13页）