

市场营销案例

MARKETING

CASE

——实战营销

- 职场经历：从月薪 300 元到 15000 元
- 耐克是如何从阿迪达斯的虎口中夺食的
- 创维集团的兼职销售人员管理
- 图书营销渠道的管理与整合
- 美的营销：批发带动零售

远方出版社



市场营销案例

——实战营销

《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

2005.5

《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

地址: 北京市海淀区双榆树邮局 41 号信箱

订购电话: 010-66470668

邮政编码: 100089

编者的话

目 录

编者的话

1 人在职场

销售人员的角色定位

孙 斌 1

职场经历：从月薪 300 元到 15000 元

潘文富 4

刘永行聘我做老总

刘 挥 10

2 营销纪实

耐克是如何从阿迪达斯的虎口中夺食的

刘 婉 14

“咽”火人间——亿利甘草良咽营销实录

肖 军 17

口子窖酒：西安市场四两拨千斤

陈东升 23

光彩背后的故事——立邦漆的本土化营销

范明刚 26

康必得：中西合璧，品牌腾飞

——康必得品牌传播推广纪实

彭旭知 29

3 特别关注

可口可乐成功的渠道运作

谭长春 32

4 营销分析

创维集团的兼职销售人员管理

贺丽娜 36

“阳光 100”——中国地产先锋品牌

谭惠文 39

中青旅的网络营销

苏真 42

5 营销课堂

图书营销渠道的管理与整合

尹强 47

促销品在营销活动中的应用

任锡源 50

6 案例研讨

美的营销:批发带动零售

陈蓝蓝 53

方太营销

——浅析方太历程,探索再造对策

苏霜 56

销售人员的角色定位

孙斌

我曾在一家知名饲料集团的某子公司做营销副总，主持该公司全面营销管理工作。刚到这家公司的时候，我总是感到很困惑：每月精心研讨和制定的销售目标为什么月底总是要或多或少的打折扣？经过3个月的市场走访、客户访问、与销售人员进行交流，发现并总结了6点影响销售业绩的原因：

1. 销售人员负责区域过大，一般1个销售员要负责1个地级市区域的市场开拓与管理，有的甚至一个人要负责一个省的区域范围，销售人员大部分时间在从A县到B县的路上，销售人员将有限的工作时间大部分浪费到了无效的“肌肉运动”上。

2. 销售区域经理管理区域范围大，对销售员的销售过程管理处于失控的状态，很多销售员白天在宾馆内睡觉或者打牌，而公司和区域经理对此毫无觉察。

3. 销售人员的大部分时间充当着“救火队员”的角色，哪儿有问题往哪儿走。销售人员80%以上的精力从事一些如要求经销商拼命的



压货，处理经销商的抱怨和投诉，向经销商催款等对市场持续发展贡献不是很大的工作。

4. 销售人员对所负责区域的养殖终端市场和竞争对手的变化、公司产品的质量市场反应等信息了解不充分，反应市场速度缓慢。

5. 没有核心区域市场，每个片区的区域范围大，但销量和市场占有率少得可怜，终端基础工作基本上没有开展，公司产品市场需求不旺，市场根基薄弱，竞争对手随时都能将公司产品市场攻溃。

6. 新市场和新客户开发不充分，市场缺乏长期持续

的增长点，从而导致销量停滞不前，甚至一些片区销量还要下降。

……

针对以上问题，我们作了两个重大调整：

1. 在营销模式上变“粗放型的营销模式”为“区域市场精细化运作的营销模式”。

我的前任因公司刚开始运作，销量任务压力大，想短期内通过“广种薄收”的策略将销量迅速做起来，但又考虑费用问题，不敢招聘过多销售员，所以一个地级市更有甚者一个省才配备1个销售员。这样必然导致销售人员一是每天疲于赶路，

人很累；二则销售费用支出过高，大部分销售员每月还要亏损差旅费用，均不愿过多的跑市场；三是区域过大，销售重点不明确，销量增长缓慢且极不稳定；四是销售绩效差，销售人员每月收入低，积极性受到了影响，士气低落。对此我们的调整策略为：

(1) 收缩销售区域，打造亮点市场，建立“红色革命根据地”。以养殖旺县为单位选择5块重点目标市场，每1个片区负责1个重点目标市场，片区集中优势兵力，合理分工，“走进村、串入户、沉到底、做到位”，充分运用服务营销手段，精耕细作区域市场，每一目标市场销量和品牌力争区域NO.1。

(2) 价值链滚动坐庄营销模式。每个片区以养殖旺村(乡)为作业单位，根据销售员的个人优势，合理分工，分成两个小组，市场开



发组和终端服务小组。市场开发组前期开发经销商，然后由终端服务小组通过科技示范、科技讲座、营业推广等终端服务工作，快速提升公司产品在目标旺村的知名度、美誉度，拉动终端需求，使公司产品在目标旺村提升为NO.1品牌。然后再将这一成功的模式向邻近的乡村进行推广。一个乡村一个乡的推广，一个乡村又一个乡村成为NO.1品牌。最终使公司产品成长为县级市场的NO.1品牌。

2. 销售人员的定位与合理分工上变“个人英雄主义单兵作战”为“销售团队整体作战”。

一个健康成熟的饲料市场，其过程应该是选择和开发优秀一级经销商、帮助一级商开发二级商、帮助二级商进行终端宣传、终端服务等基础性工作、帮助一级经销商策划、规划和指导其经营活动。公司饲料产品要在某一目标市场快速稳定健康的增长，这个过程任何一个环节都必须衔接上且没有薄弱环节。因此，每一区域市场的运作必须配备最合理最优化的销售团队，既要有人充当“猎手”角色，又要有人充当“农夫”角色，还要有人充当“帮手(顾问)”角色。“猎手”负责谈判、开发新的经销商，“农夫”负责做一些简单的基础工作，“帮手(顾问)”负责片区的整体规划、运营

与管理。对此新的调整策略为：

(1) 重新调整销售组织架构，营销副总下设5个片区经理(规划和管理能力强者优先担任)，每一片区经理负责管理一个片区；每个片区经理(帮手顾问)下设5名经理助理(客户沟通和客户开发能力强者优先担任)，经理助理主要负责一级经销商和主要的二级经销商的开发与维护；经理助理下设科普员(当地一些有影响力的养殖户、兽医或其他熟悉当地养殖的、有一定文化知识的本地人)，主要负责公司产品的推广与养殖户的开发、管理，科技示范、科技讲座等终端基础工作的组织与实施。

(2) 明确营销副总、片区经理、经理助理、科普员等各级营销人员的职、权、利。

(3) 实行层级管理和双回路管理，片区经理对营销副总负责，经理助理对片区经理负责，科普员对经理助理负责。同时营销副总可越过片区经理检查经理助理、科普员的工作，片区经理可越过经理助理检查科普员的工作，从而确保了执行的效果。

(4) 完善培训制度，培训以市场操作实战技巧为主，逐步使销售员提升为全能型“T”型人才。也就是“一专多能”，即片区经理重点在于市场规划和片区管

理，还应具备新客户开发和技术服务等基础工作的能力；经理助理重点工作在于新客户开发，还应该具备技术服务等基础工作能力；科普员重点工作在于技术服务、终端用户的开发与维护等终端基础工作，还应该具备一定的新客户开发的能力。

通过近8个月的运作，该饲料子公司销售人员人人充满激情和斗志，销售业绩也一改过去疲软的颓势，销量呈刚性增长，5个目标市场均已成长为NO.1品牌，同类产品市场占有率最高区域达60%。

回顾那段经历，我最大的心得体会是：集中优势兵力，优选目标市场，精耕细作是高绩效区域市场运作前提，而最优化的销售人员配备及其相互之间分工协作，即销售人员的角色定位是高绩效区域市场运作的保证。

关于销售人员的角色定位业界有很多的说法。有人说“最佳的销售是猎手型的”，有人说“最佳的销售是农夫型的”，也有人说“最佳的销售是帮手顾问型的”。我的观点则认为：没有最佳的销售员，只有最佳的销售团队。销售是一个整体，是一个系统，其内部有很多分工和合作，任何一个销售成员都不能

忽视。

帮手（顾问）型销售经理虽然有很强的市场规划和团队管理能力，他没有猎手型经理助理不断的开发新客户，没有科普员扎实牢固的终端基础工作，单凭其一人之力能将一个市场运作为NO.1品牌吗？猎手型销售员虽然他具有很强的开发客户和开发市场能力，但没有帮手（顾问）型销售经理的整体规划，没有农夫型销售员的细心扎实的终端基础工作，他能让新开发的客户壮大吗？农夫型的销售员虽然他是精耕细作的能手，但是没有帮手（顾问）型销售经理的整体规划和猎手型销售员新客户开发，他能在一块贫瘠的土地上种出丰硕果实吗？

还有一种观点认为：“90年代中期，猎手型的销售人员主导市场；90年代后期，农夫型的销售人员主导市场；而21世纪是帮手（顾

问）型的销售人员主导市场。”尽管这一观点也有它一定的合理性。因为20世纪90年代中期是经销商主导市场，谁拥有并控制了优秀经销商，谁就能赢；90年代后期是注意消费者的时代，谁掌控终端，谁就能赢；21世纪是信息时代，谁能整合资源，谁就能赢。

我始终认为，区域市场的运作是一种过程，这个过程包含着市场规划、市场开发、市场培育、市场调整等活动。要将一个空白的区域市场变成高增长高市场占有率的区域市场，市场规划、市场开发、市场培育、市场调整等活动和步骤缺一不可。销售团队不可能做到人人都是全能型的人才。因此，一支高战斗力的销售团队，应该是一支组合型的销售团队，这支销售团队的成员有猎手、有农夫、还有帮手（顾问），这三种角色一个都不能少。



职场经历：从月薪300元到15000元

潘文富

1998年以前，我一直在读书，每天的工作就是学习。

1998年大学毕业之后的那四个月，我的工作就是找工作。

找到工作之后我的工作就是再找更好的工作。

以下记录的是笔者从刚走上工作岗位时的业务代表到如今市场部经理的发展过程，笔者其实是一个平凡的人，并不勤奋，且好玩、城府一般、办事拖拉、性情中懒惰的成份比一般人还多些，更为关键的是，笔者并不擅长处理人际关系，甚至经常在一个公司工作了一年后还只认识不超过十个同事，遇到老板总习惯躲着走或者是装着没看见。但我坚持认为，人不可能做好所有的事情，毕竟精力有限，时间有限，资源有限，且每个人的情况都有所不同，大家都去奋进努力不见得个个一定会有回报，相反，我要找准适合自己的关键点，懒人也可能有个比较好的收益。

我的第一份工作是在一家著名的食品饮料企业的安

徽销售公司做初级业务员，这个初级业务员比理货只稍微高那么一点点，就像猪八戒坚持说悟空的武功只比他稍微高那么一点点一样。干的活也和理货员差不了多少，跑客户、跑终端、做促销活动、跑车销……在我刚进公司的时候，正逢公司有个新的饮料产品上市，上市计划中要对C、D类的小零售店进行铺货，大热天的，我和另外一个新同事骑辆三轮车，一家小店一家小店地推广，“老板，xx公司出的新产品，xxx，进二箱试一下？”店主们答：“代销就丢两箱下来吧”“老板，不代销啊，要不先丢一箱吧”“……”周而复始，消耗着我年轻的生命（当时非常有这个感觉），换来的只有每月三百块的月薪和可能有的季度奖，更要命的是，总觉得这样的日子好像要一直重复下去，以前梦想中的灿烂未来又在那里呢？闲下来的时候，我经常想这个问题，但却看不到方向和出路在那里，这家公司很大，按部就班的東西太多，像我等低级职员要想冒出头来，难啊，

因为是大公司，开会的频率就要比一般公司多那么一点点，开会的座位是有点讲究的，职务越高越靠前坐，靠着老板坐，像我等初级业务员之类就只有靠后排了，做在后排一眼看过去，前面还隔着一排排的高级业务员、业务主任、业务经理、城市经理、区域经理，工资收入级别也是：800+、1400+、1800+、2300+、2700+……，看着前面一排又一排的人（和职务），这要是一步步走过去得走到什么时候啊，非得熬个三五年才能把位子往前挪一挪？前面也说了，我不是个特别勤奋的人，恐怕还没那个耐心按部就班的一步步来。正所谓出名趁早、发财趁早，毛主席也教导我们说一万年太久，要只争朝夕。得想办法走捷径，可这捷径具体怎么走呢？我用二十一岁的脑袋想了一下，认为这里需要有两个因素，一是有至少一个以上别人所不具备的优点，二是得与老板有个比较好的沟通，而不是通过中间这一层层的来，因为提升的决定权最终在老板那里，争取实现一个非常规

的跳跃式发展，我实在没有那么多的耐心和努力来一步步提升。当然了，要想老板对你有个很好的认可，自身得有点功夫吧，别搞的烂泥糊不上墙就不好了。

目标一确定，便紧接着进入具体推进步骤了。第一点，得至少有一个以上别人所不具备的优点，我就开始潜心钻研，很快，我就发现一个当前管理中的一个空白点：促销品的管理，由于促销品都是由总部运过来的，放在当地经销商的仓库进行代管，取用时由各业务主管根据情况开单子去提货，这里面存在着很大的随意性，经销商有时候也会不通过分公司拿点促销品和宣传品，虽说每月会有个盘点账，但那只是个账，与仓库的实际库存情况必定是偏差很大的。而我从近期总部过来的传真文件上看到，今年的年度分支机构审查中，促销宣传品的管理将是一个独立的检查点，依照目前这个管理状况，到时候不被总部抓出来当作反面教材才怪，于是我根据在日常工作中对促销宣传品的领用、使用、管理等实际情况进行分析总结，设计了一套表格化的促销进用存管理系统，根据公司相关的管理大纲要求出发，结合实际使用及当前的管理弊端情况，新的管理表格及系统中明确流程，明确相关责任人，建立定期核查制度，严格专人专管专项负责的制

度，杜绝多头管理带来扯皮现象。这套促销宣传品管理系统做出来后，我还找了个也是做这个朋友让他帮我看一下质量和实用性怎么样，验证结果是不错的，这就是我打算体现出来的第一个与别人的差异点，后来一想，还得有一个后备的，要是只有这一招就那也没什么特别的，我想来想去，这个促销品的管理系统只是一个内部管理方面的问题，记得在以前的公司培训课听过，对内要管对外要拓，那么，这个拓展在那里呢？饮料的销售渠道已经是很成熟了，市场竞争也很激烈，大大小小的终端都是被铺的满满的，各种类型的广告还在不停的轰炸，那里还有市场空隙？但工夫不负有心人，在一次看新闻的时候，我注意到民政部门在遇到突发灾情，慰问等等时候，总要临时采购一大批的食品饮料等等，这个

采购的随意性比较强，我又通过当地民政局的朋友，查阅了今年以来的数次采购记录，发现并没有指定某一家供应商或是品牌，再一次验证了对民政采购选项上带有一定随意性的猜测。如果公司帮助经销主动与民政部门联系，不但增加销售，而且还会在新闻报道中露露脸，也是间接地宣传品牌和产品形象，我根据所了解到的民政部门的采购情况写了一份民政采购市场的开发纪要，作为备用文件。

手头有东西来和老板展现的了，但怎么样来和老板进行沟通并展现呢？要是按照常规的办法，只有在周会上进行提报，但本人生性内向，最烦在会上发言，自己不喜欢的事情强迫自己做也没意思，既然不喜欢在会上发言，那就得换个方式，以报告的形式直接交给老板，当然，我把促销宣传品的新



管理系统分成两部分，一是现状弊端分析和带来的恶性后果，稍微提了一下现在的促销宣传品管理状况是经不起总部的年度核查的，二是随后的新解决方案，递交给老板的只是第一部分，若是引起老板关注，他必是要找我了解进一步的解决措施。

果然不出我所料，老板在收到报告后随即通知我去面谈，于是我把新的促销宣传品管理系统方案再当面递交给老板，并把方案中的未尽事宜讲解了一遍，老板显然很满意这套新的方案解决了当前工作中的一个隐患，当即签字要求后勤部门照此方案重新制定促销宣传品的管理系统，趁热打铁，我又把关于对民政系统进行销售的思路谈了个框架，老板显然兴趣很大，要我尽快拿出个完整方案给他，我故意拖了三天，才把早已写好的销售计划全案提交给老板，这两个方案得到了老板的高度评价，及时签发执行，在随后的总部核查中，安徽销售分公司是全国仅有的五个促销宣传品管理先进单位，并在全国推行了安徽分公司的促销宣传品管理方案，民政系统的销售方案也有所斩获，全省有近一半的地级市与当地经销商签署了民政物资的定点采购长期合作合同，这两个创新的项目迅速的奠定了我在公司的地位，后来公司有个桶装水的新项目出来的时候，老板直接提

拔了我做项目主管，工资也升到了一千五。

尝到这个甜头之后，我便开始很关注这点，主动地发现企业隐藏的问题或机会点，在进行详细的调查分析后，拿出解决方案，以报告的形式提交给老板，与此同时，通过那套促销宣传品管理表格的设计工作，使我对管理表格的设计有了一定的了解和设计能力，并向老板提议，将目前进行使用的相关表格系统进行优化，适当调整内容形式，使之更适合当地的销售工作，因为当前管理表格的数量和内容存在的不合理已经成了影响员工工作效率和热情的因素之一了，老板对此建议很赞成，于是我花了一个多月的时间对公司所使用的表格系统进行全部优化或部分重新设计，一定程度上降低了同事们花费在表格上的时间和精力，也获得同事们的认可，但好景不长，提拔我的这任老板调往别处了，新来的老板更喜欢收集人民币，至于工作嘛，过得去就行了，我的这方面长处并不受新老板重视，相反，我天生不擅长与人交往（特别是领导的交往）的弱点直接阻碍了我的进一步发展，我在这方面非常的落后，与人交往基本上随心所欲，随性而发，对有目的的性的接近和相处觉得太累，也没意思，于是就决定不难为自己，赶紧找新东家。

后来有个很巧合的机会，一个朋友的朋友认识山东莱阳鲁花花生油有限公司的人力资源部经理，就把我推荐了一下，对方很感兴趣，邀我去山东公司当面谈一下，择个周末，我赶赴山东，面见了这个人力资源部经理，一番交谈下来，双方都还比较满意，我从中分析出了这家公司的人员需求原因，莱阳鲁花虽然已经在中央台已经开始打广告了，产品也开始在全国各地开始销售，销售网络也算是遍布全国各地，但管理水平还停留在一个很简单的原始的水平上的，而我的优势就在正规的著名的大企业有过几年的实际工作经验，相对的系统性比较好，所掌握的工作和管理方式在当时的莱阳鲁花来说还算是比较先进的，再加上是面对全国市场，可以跑来跑去，我又是天生好动的人，这很适合我。几经权衡，决定加入莱阳鲁花，正式进入后，我打算做的第一件事是要稳定在新东家的地位，便发挥我自己的特长，找到人力资源部经理，主动来申请给同批进人的新员工进行培训，由于除了我是从外地招聘来的，同批的招聘的员工绝大多数是当地人，很多还是学生，一点市场经验都没有，而我毕竟在正规的大企业操练了几年，专业性要比他们强多了，于是，我把自己的工作经验分成为客户开发、终端管

理、内部管理、促销设计、陈列设计等内容，按照原来所接受过的培训课影响，照猫画虎，分别编写出培训教材，作为新员工的我对这些同样的新员工做了为期一个来月的培训，我当时也就这么点底子，基本上可以说都倒出去了，但培训的效果非常好，大家一致反映说能听得明白，这就行了，培训要的不就是这个效果嘛，后来在分配工作时，直接分到公司当时的重点开发市场——武汉市场，任武汉分公司副经理，主管市场策划工作，做这个我是强项，紧接着我又开始想一个问题，刚来公司的时候是靠培训立住脚的，现在就那么点东西都倒完了，要是以后再让我做培训，不能还是那一套吧，我又回想起在原来那家公司的做法，来主动发现公司的需求，由于莱阳鲁花的市场属于刚开发阶段，不是你发现问题，而是问题找你。问题多了之后，这里面就涉及到一个管理的问题，怎么来管理，我回想起来我曾经做过的表格管理系统，当时莱阳鲁花尚处于在一个很初级的管理方式，管理表格很简单，很多项目还是空白，正好是我发挥的空间，于是乎，我根据鲁花当时的市场管理状况，设计了全套的业务管理表格，以及相关的业务管理规章制度，提交总部后推广到全国各分公司使用，弥补了当时在业务管理

工作上的表格管理空白。

除了培训和表格，还能做点什么呢？这两点都是内部管理方面的，同样的内管外拓，市场开发方面有那些机会点呢？当时鲁花牌的花生油由于价位较高，属于典型高端产品，消费者接受起来比较困难，我运用当时在老东家那里学到的消费群体细分，设计化差异化宣传点，针对性突破、由点带面的市场开发策略，设计了一系列针对性的推广活动，回避鲁花当时尚处于弱势的卖场和批发市场终端，侧重在社区推广、在公园的早锻炼时段推广，进行高力度的团购市场开发等等市场拓展措施，打开并稳定高端市场。首先在团购市场取得了突破，再充分所带来的影响力进一步推动了在卖场的销售，逐渐使得鲁花花生油在武汉市场逐渐站稳了脚跟，成功的实现了总部年初设定的销售计划，我也因此被调往公司的战略目标市场——上海市场，同样是进行市场开发工作，但是没想到的是，到年底结算奖金时，莱阳鲁花却不肯当即兑现当初约定的奖金，说要延迟一年后再给，又提出要补交数千块的职务押金，且又无缘无故冒个出政策，员工奖金收人的40%要被公司扣下来，要等到你退体的时候才给……我自是没法接受这样的薪资方案，准备离开！

毕竟后来的工作在上海，

中国最大的职场，换工作还是比较轻松的，再一次选择新东家的时候，我先是明确了一下方向，由于在包装油行业也算是混了两年，算是个熟手，再选择一家包装油企业我容易上手，工作稳定性也要好很多，由于，我就把目标放在了国内最大的包装油企业——A粮油集团，在简历中，我强调了自己的三点优势：

1.有四年的销售工作经验，基本的销售与市场工作经验。

2.尤其在包装油方面还是个熟手。

3.在高端产品上推广是强项。

为什么没提表格设计与培训，我提前了解过，A粮油集团的培训系统和表格管理系统很先进，用不着我这些，以后倒是学习提升的对象，不断强化自己优势点嘛，总有用的时候。简历投递后，很快我就收到了面试通知，在面谈中，我再一次强调自己主要优势：包装油行业的熟手，且对高端包装油特别有市场推广经验，很快，连复试都没有经过就直接安排录取了，在A粮油集团的试用期间，我就开始考虑如何在这家新公司站稳脚跟和发展的机会点，恰逢A粮油集团全面发展高端产品，我以前所积累的高端产品推广经验这个时候正好有用武之地了，于是安排社区促销活动和卖场的广场活

动，为高端消费者订制宣传促销等推广方案一套套出台和执行，很快稳定了我在公司的地位，顺利通过试用期。

站稳脚跟之后，我就开始考虑下一步的发展问题，每家企业之所以在市场生存和发展，必然有其独到之处，特别是这些在行业里属于领导者地位的企业，更是如此。在站稳脚跟之后，就必须得学习这家公司所独有优势方面，才能使自己不断的前进和发展，经过一段时间的观察与了解，A粮油集团在经销商管理系统、战略规划、内部人员培训等三个方面在行业均属于前位，尤其是在经销商管理水平在整个快速消费品行业都是数一数二的，很值得学习。一年半后，我在经销商的管理与控制，企业整体战略规划部署、内部员工的培训技巧及教材编写等方面取得了较好的学习成果和进步，相关的文章论文在部分公开媒体上发表后获得了较好的反响。与此同时，我也敏锐地感觉到，我在A粮油集团的发展空间是很有限的，因为在A粮油集团，除了个人工作能力外，人际关系是更重要的一个方面，而我的最大的弱点就在这里，懒的和人打交道，特别是领导，自然对与领导打牌赌钱泡吧之类的事情敬而远之，我才懒得为了升迁去讨好这些领导们，个人性情，没办法。自然也就

不愿意为了发展和提升来勉强自己，与其这么原地踏步，那还不如另寻新东家，在寻找新东家之前，我把自己的优势点又总结了一下：

- 1.熟悉线下促销活动设计
- 2.具备培训能力
- 3.熟悉高端产品的推广
- 4.熟悉经销商的开发与管理

在简历上把这四点做了重点强调，再研究了51JOB上近期招聘企业的相关需求状况，最后选定了四家企业作为重点，由于这四点优势得力，在经过数论面试后，我被其中三家企业录取，仔细斟酌考虑后，我选择了某家外资背景的咨询管理公司任市场部经理，因为这家公司对我的专长需求最为迫切，这样一来，发挥的障碍就会少很多，且在发挥的同时更可以得到很好的学习和锻炼。一年的工作下来，原先的四点优势都发挥的较为出色，并且都得到了一定的强化和提升。虽然月薪已经涨到八千，但我有信心把这个薪金再翻一番，因为，经过这一年的工作，我的核心竞争力又得到了进一步的加强和提升：

- 1.企业培训系统的设计与规划，并有着丰富的教材编写和授课能力。
- 2.与国内各大营销媒体有着较好的关系，先后在各类营销专业媒体上发表文章近百篇，并出版《卓越的经

销商管理技巧》一书。

3.对中国的经销商发展历史、演变历程、现状、存在的问题点，对应解决思路、未来发展特性等方面有着较为深入的研究和了解。尤其是对不同规模状况的企业如何开发、管理、控制经销商有较多的实际操作经历，且对经销商如何反控企业厂家也有一定的研究。

4.熟悉建设企业市场部的全套流程，对市场部的工作管理方式，绩效考核方式、人员管理、销售部的有效衔接等方面均有着实际设计、操作经验。

凭着以上这几点，我很快又联系到一家新的管理咨询公司，初步月薪已经谈到15000，现在只是处于两边的权衡考虑期了。

六年里三次的求职跳槽经历下来，笔者感触颇深，在个人的职业发展问题上，说来说去，就是个做人和做事的问题，这里指的做人不是指那种真正意义上的本本份份的做人，而是一种做作的“做人”，一个个企业就像一个个小社会，为了生存和往上爬，很多人也就顾不得那些君子仁义之道了，拼命地拍领导马屁，想方设法与领导拉关系，迎合领导的个人喜好，踩着同事往上爬，甚至是扭曲自己的人性，想来这种会“做人”的升迁爱好者在各位读者身边并不罕见，虽为大家所不齿，但人家也确见成效，爬

的飞快。

做事是另外一个方面，这是一个打工者在企业生存的基础，也是提升发展的条件之一，当然了，仅仅是勤奋加努力只是一个方面的基础因素，更需要的是在发展技巧及整体规划性，一个人不可能把所有的事情都做好，关键是要拥有属于自己较为独有的核心竞争力，并保持一定的再学习，来确保自己的核心竞争力得到不断的强化和提升。

打工者在每个企业都会面临提升发展时的瓶颈问题，解决方式要么是学会“做人”，要么是做老黄牛，慢慢熬着。因为在国内企业真正实现人尽其才，按优提升、公平竞争的用人制度的企业很少很少，绝大多数企业在员工的提升发展问题上都是掺杂了太多的非工作因素，逼着许多员工为了生存和发展去学会“做人”，要不然，纵然你再才华横溢，对不起，慢慢等着吧。笔者认为，当个人的才华和优势在一个企业充分发挥后若是得不到一个较为合理的回报，与其等下去不如直接换东家。根据笔者对身边朋友的调查和了解，同样的时间成本和勤奋付出成本，通过直接跳槽获得质的飞跃的机率要比在同一家企业等待提升的机率远远大的多。当然，前提是你得具备足够的核心竞争力。如何来打造你的核心竞争力呢？笔者根据

自己及身边一些朋友的发展历程，总结了几点，供大家参考：

1.人人都有自己很难改变或者说的不想改变的性情，也犯不着为了职业发展，生生的强迫自己来接受一些并不是很好的东西，例如陪着领导赌钱之类，良好的职业发展前提是以你个人的兴趣所在及性情所能接受的范畴内。千万不要委屈自己，一些自己不喜欢的事情勉强自己去做也没多大意思。

2.意大利著名画家阿马代奥·莫迪里阿尼有句名言：人有两只眼睛，一只观察周围的世界，一只观察自己，人要清醒的看待自己和身边的环境，看待自己就是客观的看待自己的长处与短处，知道自己在那些方面存在欠缺，以及相关的弥补方式，当然，这个弥补方式有很多种，

如果的确是弥补不了，那也没什么，完全可以从强化其他方面的特长来掩盖。

3.在一个企业里等待成长的时间成本太高。只有跳槽才能实现质的飞跃，跨越性的飞跃。况且，不断更换新环境，能非常有效的锻炼自己的环境适应能力和应变能力。

4.以商品化的运营发展意识来规划自己的职业发展生涯，注重打造自己核心竞争力，这才是自己在职场上的立足之本。每家企业之所以能生存下来，也有这家企业的核心竞争力，花点力气，把这点东西学到手，变成自己的东西，这才不亏，在寻找新东家的时候，同样要考虑新东家多大程度上用你要你发挥你的核心竞争力，同时，在新东家还能学到多少东西，或者是能强化你的核心竞争力。



刘永行聘我做老总

刘 挥

颠沛流离的职业经理打工生涯于我已有十年了。

在这些说不清是人生的辉煌还是人生颠扑多姿的岁月里，对于运作企业这个没有穷尽的真知，我总是像置身于信念的鲜花或孤寂的蒺藜之间的修士那样：路漫漫兮，吾将上下求索。为此，我有时觉得自己像一个满怀痛苦，却又逆来顺受的穷汉；有时，我觉得我像一个贪得无厌，却又谦恭备至的富翁；有时我觉得我是一位正徘徊于暮霭中迷醉于审字酌句的诗人……商场啊，你给了我太多的考题！我总是想在理论和实战中，像埋头书稿的学者那样去求证解答，我总梦想像古之贤臣吕望、管仲、陈平、孔明……辅佐君主那样，辅佐那些待我恩重如山的老板，把他们一个个企业都搞得红红火火，财源滚滚。

我走上职业经理人这条不归路，得感谢希望集团董事长刘永行，是他让我这个卑微的打工仔在为企业铸造辉煌的同时，也铸造的自己快乐的人生，至今让我怀念、留恋……

赶鸭子上架 我当上“南都总经理”

1994年夏，在希望集团

湖南邵东希望饲料公司做了五个月办公室主任，又在希望集团重庆希望饲料公司做了两三个月销售主管的我，突然接到集团总部的调令，令我出任集团的窗口企业——北京美好希望饲料公司总经理。这突然其来的升迁之喜让我惊诧和措手不及。在我的家乡乐至县，从盘古开天地到现在只出了一个带“总”字号的，这就是建国时的陈毅元帅——陈老总，而现在就是我了。再说我当过农民、当过兵打过仗受过伤，女兵背我下火线……退伍后在企业作过门卫、工会宣传干事和厂长秘书、在工业局写过工业局志，上过鲁迅文学院和党政管理大专班……但在单位从来就是当“兵”，唯独没当过“官”，可眼下一下叫我去管一个三五千万资产的企业，一百多号员工，我能行吗？刘永行拍后我的肩膀说：“我以前是街边摆摊修那些破电器的，现在我指挥几万人的集团企业……刘挥啊，啥事都不能自我设限。要相信自己的潜能。再说几千万交与你，我都不怕，你怕什么？……”

赶鸭子上架，我只好硬着头皮上。北国隆冬，但吃苦于我这个从死人堆里爬出来的小伙子来已是小菜一碟。我带领一帮创业者驻进了北京朝阳区小红门乡郊外的炼油厂。这是一个像《西游记》所描绘的妖精住的盘丝洞的地方，烟熏火炕，蜘蛛网吊，杂草掩人。我们手持镰刀拂去尘网、刈掉杂草，一边安装饲料设备，一边搞基建盖车间。为了早赚钱，车间还没盖好，就开机生产。购设备、买原料，打市场……成天几十万巨款就在我签字的笔尖下一笔笔飞走了。我这习惯一分钱捏出水都花不出去的穷鬼，每到签付款单时手就莫名发抖。因老板赐我这非亲非故之人一顶总经理的乌纱帽，这在国营那里，我得烧多少香，磕多少头？干多少让事后做恶梦的事情才能如愿以偿？这于我来说可谓是“皇恩浩荡”啊，我为这样的“恩公”做事咋不诚惶诚恐，如履薄冰，唯恐有失啊！我白天大事小事一把抓，夜里还披衣起来接待白天不能过北京城拉货的客户，还检查几次门卫和生产