

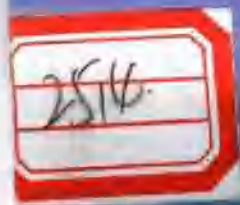
# 市场营 销案例

## MARKETING

## CASE

### ——感悟营销

- 月销 500 万经销商的培养过程
- 青岛啤酒挑战燕京的策略
- “脸色红润我喜欢” —— “血尔”王朝颠覆记
- 完美消胖美片市场推广方案
- 四个终身受用的经典故事



远方出版社

# 市场营销案例

——感悟营销

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

# 2005年《派力营销思想库》 《派力管理思想库》系列图书最新目录

序号	书名	出版日期	定价
<b>新营销系列</b>			
173	倾听市场的声音——如何创造性地使用市场信息创建竞争优势	2005年5月	48.00
172	营销创新	2005年5月	30.00
169	营销前沿	2005年3月	30.00
159	营销投资——量化营销投入产出，强化企业赢利能力	2004年10月	39.80
153	新时代的市场营销	2004年8月	65.00
109	多对一营销——后网络经济时代的新营销模式	2003年1月	24.80
108	营销睿智	2002年10月	19.80
105	企业e化七步——电子商务转行的策略指导	2002年8月	24.80
92	未来营销	2002年8月	24.80
82	大客户管理	2002年8月	22.80
<b>市场营销系列</b>			
201	市场营销学自学模拟试题	2005年7月	18.00
166	营销执行	2005年1月	33.00
165	营销人员薪酬与考核	2005年1月	37.00
150	倾听顾客的弦外之音——焦点小组座谈会操作指南	2004年5月	35.00
85	大师级的营销——传承11位大师的营销智慧(2004修订版)	2004年5月	20.00
83	品牌智慧——品牌培育(操作)宝典(2004修订版)	2004年5月	26.80
147	营销分析实务	2004年4月	36.00
80	服务的奥秘——持续商业成功的九种驱动力(2004修订版)	2004年1月	25.00
123	企划手册	2003年9月	32.80
122	行销教战守策——企业攻防战法经典读本	2003年8月	22.80
66	市场调研经理手册	2002年8月	25.00
101	渗透营销	2002年3月	26.80
<b>销售与销售管理系列</b>			
202	客户管理新论	2005年5月	32.00
174	超级销售精英的7种力量	2005年6月	29.00
170	训练销售精英(第二版)	2005年5月	29.80
168	销售ABC——关系销售完全手册	2005年1月	65.00
59	以顾客为中心的销售(2004修订版)	2004年8月	32.00
152	重点零售客户管理	2004年6月	39.80
107	提问销售法——双倍提升销售业绩(2004修订版)	2004年5月	29.80
87	SPIN 销售巨人——大生意(大订单)销售训练手册(修订版)	2004年5月	48.00
86	销售精英之道——日有所成的50条规则(2004修订版)	2004年5月	25.00
142	发现你的销售力量	2004年3月	25.00
58	销售经理工具书(2003修订版)	2003年9月	48.00
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
119	新销售业务管理	2003年8月	32.80
118	新销售人员管理	2003年8月	36.80

## 《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。

# 2005.8

# 2005年《派力营销思想库》 《派力管理思想库》系列图书最新目录

序号	书名	出版日期	定价
<b>销售与销售管理系列</b>			
112	分销	2003年8月	49.80
106	销售人力资源管理——如何选育用留顶级销售人才	2002年8月	27.80
70	销售代表手册(2003修订版)	2003年8月	25.00
64	销售经理手册(2003修订版)	2003年8月	25.00
69	导购代表手册(2003修订版)	2003年5月	25.00
102	卓越推销——杰出推销员八大实战法则	2002年5月	20.00
21	销售管理(第2次修订版)	2002年2月	30.00
76	中小企业销售技巧——个人代理销售行动指南	2001年1月	20.00
<b>行业销售与营销系列</b>			
175	教育机构的战略营销(第二版)	2005年6月	65.00
157	零售业促销方法与案例	2004年10月	32.00
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
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
91	服务营销规划(2004修订版)	2004年1月	36.00
50	超市营销(2003修订版)	2003年8月	36.00
<b>中国营销实践系列</b>			
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10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8月	29.80
149	渠道冲突	2004年4月	29.80
132	业务员工具书	2004年4月	20.00
143	炒作?——没事找事的事件营销	2004年2月	29.80
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
129	出位	2003年10月	36.80
135	本土市场营销	2003年8月	36.00
W29	营销在中国	2003年8月	36.80
117	中国主流消费市场研究报告	2003年4月	39.80
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
W13	顶尖策划	2002年1月	30.00
77	不战而胜——走出市场竞争的误区	2001年3月	28.00
<b>咨询与培训工具系列</b>			
171	培训师的工具箱	2005年5月	36.00
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
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
95	培训游戏大全(第2版)	2004年4月	32.00
96	培训学习手册	2002年11月	30.00
94	培训探秘	2001年11月	27.80

注: (1) 请按以上定价另加15%邮资

(2) 同时诚征图书发行代理商, 条件优惠, 有意者请与编委会联系!

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

月销 500 万经销商的培养过程

赵 柯 1

椰岛鹿龟酒县城“破茧成蝶”之旅

王开景 3

A 酒业的市场启动

陈乾坤 7

## 2 特别关注

青岛啤酒挑战燕京的策略

贺钊胜 9

“脸色红润我喜欢”——“血尔”王朝颠覆记

洪 慧 12

本土润滑油的营销反攻

刘文霖 15

## 3 营销解读

“永和大王”的成功之道

黄 晟 20

蒙牛酸酸乳超级女声

燕 涛 黄江伟 24

“茶里王”横空出世

曾泉江 31

网络豆荚 iPod 风靡 MP3 市场的奥秘

宋 喆 34

## 4 营销策划

完美消脂美片市场推广方案

宝善堂蚂蚁保健品营销案例

X 品牌小区直销活动方案

蒋宇飞 刘仲云 39

吴维库 褚武军 42

沈寒冰 44

## 5 营销课堂

让你业绩提高 3 倍的销售方法

四个终身受用的经典故事

一个简单推销技巧的启示

亿 芬 46

壹 网 47

马文水 49

## 6 案例研讨

A 企业如何充分发挥产品和渠道优势提升业绩

对雅芳新模式下新问题的思考

张 戟 51

安晓燕 58

# 月销500万经销商的培养过程

赵 柯

## 问题

2001年12月1日，我应集团的调令从西安分公司基地市场直飞广东才成立四个月的新公司负责一个片区的销售工作。该市场的形势在全公司谈之唯恐避之不及。

该市场面临的最主要问题是：

1. 普遍要求无限度的赊销。我公司是全粤400多家同行之中要求现金销售第一个吃螃蟹的企业。

2. 该市场是全粤信誉最差的地方。先后有数十家企业在此栽过跟斗，经销商情愿坐牢关看守所也不愿意把赊欠所得的钱拿来还给曾经合作过的公司。大有谈之色变的意思。

3. 该市场同类产品价格全粤最低。我公司产品要按照同行价格销售将会出现销售价格10%的亏损。公司在成本核算中计提了加速折旧的固定资产折旧费用。

面对这样的市场该怎么办？公司不赊销、商业信誉普遍差、产品价格不适合……

## 分析

带着最一般的信息，背负着起死回生振兴该市场的

重任于12月3日来到该市场。天有些阴冷，只能依靠公共交通工具的我用了5天把一个有16个乡镇的区的110多位销售商作了最基本的摸底后发现在这里确实存在着以上三方面的问题，甚至还有更加严重的问题，如语言交流困难等排外的现象（我们是外来企业）。

根据最基本摸底掌握的情况来看比想象的还差，如果不是因为大老远来也就会脚踩西瓜皮——开溜！把所有搜集到的市场情况作了一个较全面地分析后，作出了以下几种分类：

1. 从销售量上分类。分为月销售额在10万元以下的小经销商、月销售额在20~50万的中型经销商、月销售额在80万以上的大型经销商。

2. 从运输方便与否和所在地理位置上分类。分为影响力中心乡镇和边缘化乡镇。

3. 从是否专销商上分类。分为专销经销商、兼销商（兼销商中可分为几种情况：同时销售两至三家的战略组合型的和同时销售多家不分主次的大杂烩的投机型的兼销商。）

4. 从经销商的从业历程和年龄结构上分类。分为从业时间长经验丰富的有相当资历四十岁以上的老字辈经销商和从业时间不久的容易接受新生事物思想的新生代经销商。

## 突破

通过对经销商的所有情况的掌握和分类后，在100多个相关从业人员中迅速寻找出下一步工作中的重点（在一个自己并不熟悉的新的市场中，我们只有通过自己的全面摸底掌握基本情况后才能够找到攻打的重点方向和突破口，切忌盲目地没有重点地工作）。首先拜访中大型客户中的中型客户、中心乡镇客户、兼销品种在2至3个厂家的客户和年龄结构在30岁左右的新生代客户。这些客户主要特点是有一定的客户资源和比较好的资金实力、合作时因为有一定的销量而不会存在运输的问题。这种战略组合型的兼销在合作时只要自身的产品系列可以满足经销商的品种结构的组合，有朝一日转为专销的可能性就比较大。

12月9日，前往一家商铺同其老板（45岁左右，从业时



间近15年)交流中得知他们现在月销售额近50万并兼销2个厂家的互补性比较强的产品但却存在着诸如产品质量不稳定、不能保证供货、同一市场价格混乱、厂商矛盾积怨较深等很多问题。和我们合作有利的条件主要有公司管理规范、可保证质量始终如一、生产能力充分、完全保证供货、市场管理机制完善、区域市场得到有效保护、企业文化充满人性化的管理、公司品牌形象好……主要存在的问题在两个方面:完全现金销售、价格同类产品中最高,这两点中尤以现金销售即完全不赊欠为最大的问题,可以理解为经营理念的革命。总体看来除了两点问题以外,我们的优势还是存在的。在和老板的交流中可以感受到他们有着强烈的要摆脱老厂家另寻新欢的欲望(不住地关心公司的销售政策、产品质量、市场管理、运输问题、结算方式……)。晚上共进晚餐的时候老板邀请了两个其他区域市场的合作伙伴,其中一个年龄不到30岁、看上去有些简朴、从业时间不久(2年)、月销售额不到40万元的老板。随后得知这位老板两年以来都没有在任何厂家独立开户过,挂靠他人的户头。

晚餐后,这位不到30岁的老板单独找我说话:他希望能够找一家有实力的、质量可靠、管理规范的企业合作,自己开户独立经营不受制于他人。再次把我们的优势和不同于其他厂家的在大家看来的劣

势——托盘给他交底,当得知我们是无条件的现金销售的时候他表现出了不可理解的无赖的表情。现在首先横在我们中间的不是价格问题而是不赊欠的销售政策。在随后的交流中我把公司制定这样的销售政策的初衷再联系国内外的形式和行业就要发生的变革有理有据地作了全面的分析,告诉他这种销售政策其他厂家很快也要效仿。他听完后没有反对,只是说有道理。

晚上独自对这几个老板再做了详细比较:45岁的老王,35岁的嗜赌如命的丁老板和血气方刚的正直而立之年至今受制于他人的李老板……老王从业经验丰富、思想有些保守、求大求发展的欲望不强;丁老板属大型经销商行列,必然大刀砍价且本身对现在的合作伙伴没有太多的怨言;惟有年轻思进的李老板是最适合的重点发展对象。如果将李发展成功还可以由李老板把不存在市场冲突的多年朋友的王老板发展为我们的经销商。定下这一思路后便单独和李老板联系,并邀请他到公司参观指导后再商定具体的合作事宜。

12月11日率李、王、丁老板驱车前往100多公里的具有相当规模的公司参观后,李老板明确表示:明天再谈具体合作事宜。我知道,成了!

12月12日,天气晴好。我在征得公司领导的同意后把公司的最低价格抛了出来(和竞争对手相当的价格,公司实际并不亏损),在完全现金的情

况下李老板欣然接受。

12月13日,天气晴好。李老板携其妻子和我一同在革命性的营销政策下驱车前往公司取了价值不到2万块的货去试销。在回来的路上李对他妻子说了一句话:这么久以来这是我见到的最漂亮的企业。

一路走来并不是一帆风顺,也曾历经艰辛。我们一起吃住、一起顶着寒风、冒着烈日走访终端服务用户。3个月后我们的产品顺利地由兼销转为专销;4个月后王老板顺利地加盟我们的公司;5个月后我们开了公司成立以来的第一个庆功会——单个经销商月销售额突破200万;3年后这个原来月销售额只有25万的经销商成功实现月销售额500万!一流的管理、一流的设备、一流的产品、一流的服务,终究给我们的合作伙伴带来了一流的效益,创造丁共赢的成果。

这里有一点想要着重地提及:我们的销售人员不只是为了把产品卖出去,同时还必须学会管理和培养经销商,教会他们如何更好地经营管理自己的市场、服务自己的用户;培养他们正确认识自己、公司、行业的昨天、今天和科学分析判断明天;教会他们融入自己的企业文化、正确理解公司的经营理念。只有经销商和公司、销售员真正地成了朋友,同呼吸共发展,我们的市场才会健康快速地成长和发展。

# 椰岛鹿龟酒县城“破茧成蝶”之旅

王开景

## 受命于危机中

因为家庭的原因，我辞去原公司黑龙江省区经理职务，回到了自己的家乡——安徽合肥，并于2004年7月份作为储备干部应聘于海南椰岛集团安徽子公司。在正式定岗前，我被分到安徽省马鞍山市，负责其下属县城——当涂县椰岛鹿龟酒的“破冰”之旅。

到任之前，虽然已经听说了那边的市场情况不是很好，但具体也没多想。因为，心里面在想：“这是一个大品牌，市场应该很容易操作的。”于是，就雄赳赳、气昂昂地走马上任了。

到岗之后，为了详细掌握第一手资料，我开始进行仔细的市场调研，走访终端，和消费者谈心，向熟悉当地市场的业内人士请教等。

经过一轮详细的调研和咨询之后，我才发现：原来一切都不是来之前我所想象的那样。

当涂县城目前已经存在2大主要竞品——分别为中国劲酒和宁夏红。而且这2大品牌市场投入很大，宁夏红不

惜血本在当地的一条主干道做了一年的路牌广告，终端进行有奖陈列，只要大一点的店，不管是否能卖掉或能卖多少，都给花钱做陈列；另外，他们给终端小店还广做门头等。中国劲酒则避其锋芒，在渠道、终端以及人员上加大投入。这2大品牌大有置对方死地而后快的势头。

就是在这种强烈“外患”的情况下，椰岛鹿龟酒在当地市场还有很多的“内忧”。

其一，没有设立总经销商，仅靠马鞍山市区的经销商辐射和当地一个很小的分销商来操作市场，没有对市场进行有效的精耕细作。

其二，价格体系混乱，供货价不一致，导致终端无销售积极性，持抵触心理。

其三，对终端掌控不力。销售旺季来临之时，很多大大小小的零售终端恶意降价，降到最后大家都没有利润了，最终拒售。

其四，窜货现象严重。由于当涂县城地处xx边界，同一品项，xx销售公司的要比我们安徽公司的便宜，且

运输方便。

其五，公司对当涂市场的支持很少，也就是说市场投入非常低，很多思路或想法是心有余而力不足，这些情况也最终导致了当涂市场2003销售年度实现销量仅有3万元，就更谈不上什么市场占有率和品牌建设了。因为同期2大竞品的销量分别是：劲酒40多万，宁夏红30多万。

至此，我才深刻体会到出发前公司行政人力总监对我意味深长说的那句话了：“王开景啊，这个市场很能锻炼人，做好了，可以让你迅速成长起来！”

唉，千万个后悔也不顶用了，人已经来了。既来之，则安之吧！这个市场情况正好也激发了我的斗志，竞品能卖那么好，说明市场份额还是有的，和别人抢饭吃总比自己从种稻子开始强多了吧？！

但是，说归说，这么多棘手的问题还是切实存在的，面对那么多棘手的问题，我又该怎样面对呢？是快刀斩乱麻，抓住主要矛盾

暂时忽略次要矛盾，还是把这些问题理顺，逐一解决？经过再三的思量，我决定把这些问题理顺，逐一解决。因为，如果你忽略次要矛盾，在一定条件下，次要矛盾又会转化为主要矛盾，自己会始终处在一种被动地解决问题的局势下面。这样不好，一定要掌握主动权，我先找问题去解决。不是等问题找到我了，等到没办法的时候再去解决，那就很被动了。

好，决定了一个怎样处理问题的方式了——理顺问题、逐一解决。

那具体又该怎样理顺，怎样解决呢？

我首先考虑的是，在自己的职权范围内，哪些问题是可以自己解决的？哪些问题是依靠公司支持解决的？

面对目前这一大堆棘手的问题，自己能解决的有：

- (1) 渠道结构的问题。
- (2) 价格体系控制问题。
- (3) 终端掌控问题。

需要公司支持解决的问题有：

- (1) 窜货问题。
- (2) 市场投入问题。

经过和公司的沟通，关于窜货问题，公司答复：会和那边的销售公司沟通，尽量解决；关于市场投入问题，公司答复：市场规划已经做好，无法改变。也就是说，没办法解决了！

好，事情现在已经基本

上弄明白了，基本上就是全部要自力更生了！市场如战场，销售人员也如同战场上的士兵，只能且必须服从命令并严格执行！面对这些摆在面前的一大堆棘手的问题，我陷入了深深的沉思，一夜又一夜，我躺在床上辗转反侧，彻夜难眠！

#### 排除“内忧”有奇招

经过了几个不眠之夜的煎熬，我终于理清了思路。针对以上的那些重重难题，我决定从以下几点出发：

##### (一) 实现渠道的扁平化

在县城单独设立一个经销商，对市场进行精耕细作。

##### (二) 对现有渠道进行重新设计

(1) 加强渠道的深度建设，将触角延伸到其所辖的乡镇、村落。

(2) 加强渠道的宽度建设，在原有只关注A、B类网点的基础上，不仅要加强对C类网点的建设，还要加强对特殊渠道的建设，比如：OTC渠道等。

##### (三) 重新设计渠道利润

众所周知，没有一个合理的渠道利润，一个产品只会提前走向衰退期，并逐步迈向死亡。在这里，因为涉及公司机密，我就不方便把重新设计好的渠道利润和价格体系拿出来和大家共同讨论了！

##### (四) 严格控制价格体系的稳定

统一批发价，绝对不二

价。严格控制零售终端的零售价，一旦发现有意降价行为的零售终端，决不姑息，采用“大棒”政策，坚决断货处理。

##### (五) 实行有效的二八原则

大家都知道，80%的销量是20%的客户创造出来的。对于那些20%的大户，在进行好售后服务、维护好客情的同时，还要对其进行刚柔并济的管理手段。

当涂县城城区有2家相对比较主要零售终端，在这里就用A和B来代替了。有一次，在销售旺季来临的时候，最大的那家零售终端——也就是A，为了打压竞争对手B，用我们椰岛鹿龟酒打特价。大家都知道，这是最忌讳的一件事情，这种行为最终会导致价格体系的混乱，使产品走向衰落。对于这种情况，我又不能轻易地就给予断货处理，毕竟人家一年帮我们销了那么多货，断货最终损失的还是我们。那到底该怎么办呢？我采取“打一巴掌，再给一颗糖吃”的方法，也就是前面说的“刚柔并济、软硬兼施”的手段。

我找到A的负责人，郑重地告诉他们，必须调回原价，否则给予断货或取消所有支持转向全力支持其竞争对手那一方。他知道我肯定会去找他，但他没想到我一见面就会这么和他说话。因为常理是，先好言相劝，再给予

利诱，实在不行再说狠话。我这话一出口，他很诧异地看着我，我的目的也达到了。就是让他知道我有多气愤！要他调回价格的决心有多大！当然了，不能很长时间的和他狠，就那几分钟或更短，就够了！等他反映过来，我语气也缓和下来了。然后心平气和的说：某总啊！你这是让小弟我下岗啊！然后告诉他，如果你调回价格，我们将提供什么大力的支持，什么上导购啊，买陈列啊，配赠品啊，赠品不够时保证优先权啊等等。最后再和他陈述一下二种做法将会导致二种不同后果的厉害关系。最后，我终于胜利了，他们调回了原价。

但是，到这里，还没有结束。有些问题还是要解决的，这就是我前面说的：要自己去找问题，不要等问题找到你了再去被动地解决。到这里，很多人认为：价格调回来了，应该没事了！

其实非也，大家忽略了其竞争对手B将会做出的反应。当他们知道我们对A投入那么大，对他们却很少，也会故意找茬的。虽然说B没有A实力强，但他也是当地的一个主要零售终端，不能得罪了！

于是，我决定主动登门拜访。果然，B的负责人一见到我，马上一脸的“晴转阴，局部地区乌云压天”，马上就开始了他的兴师问罪，问为什么给他竞争对手那么多投入，给他们却那么少？是不

是觉得他们不重要？（哈哈，开始给我施压了！！）经过一番诉苦之后，表现很为难的样子说：如果实在不行，我给你们实行销售奖励，什么时间，销售额达到多少，我们就给予相应的现金奖励。然后告诉他：这可是给你们破了先例了，我们至今还没有给过谁销售奖励呢。这下可把那位负责人给感动的，免费给我们好的陈列，还叮嘱营业员要尽全力推我们椰岛鹿龟酒，晚上还要请我吃饭。因为B的实力比A要弱，还有一定的差距，其他的厂方代表所采用的方式是，先解释，不行就恐吓，安慰的最多请他吃个饭！而我，首先在感情上对他表示尊重，工作上也为他考虑。他能不感动吗？

#### （六）严格控制窜货

关于窜货问题，公司虽然说会沟通、协调，可是一直没有一个结果。看来是指望不上公司了，那就自己解决吧！

于是，我决定在销售旺季即将到来之前的那个销售淡季里，进行一次渠道促销。大家都知道，窜货的根本诱因就是一个价格差的问题，没有一个价格差，就不存在窜货。而这次渠道促销，一方面可以解决窜货问题；另一方面还可以解决渠道销售“推力”的问题，一举二得，一箭双雕。

因为这次渠道活动有2个目的，一是解决窜货；二是

解决渠道“推力”。所以我采用“梯形”促销方式，即进一件货，奖励1样某东西；进2件货奖励3样某东西；进3件货奖励5样某东西；多进多送，以此类推。当然了，渠道促销是为了更好地运作市场，不是给市场添乱。为了防止有客户大量囤货，在旺季到来的时候，低价销售，我最高限定每家客户最多只能购进5件货，超过5件，没有赠品。另外，必须是现款现货，不存在代销或赊账。

在这基础之上，我们还做好售后服务工作，如：以后不论多少，只要电话订购，保证及时送货上门；每次拜访终端的时候，主动观察是否有包装破损，因日晒而外包装变颜色等情况，如有，主动提出给店主调换。最后，再做好和终端店主的客情关系，把那些给消费者的精美促销品赠送给店主。

因为这一举措是在小旺季快要来临之前进行的，而且采用的是“梯形”促销方式，在允许的范围内鼓励零售终端多进货，而这些货我知道不到旺季是卖不掉的，只有等到旺季才能销售。而且，在此基础上，我们还做好了售后服务，加强了客情关系，给我们树立了良好的口碑。我的目的也达到了，等到旺季来临之时，外地流窜过来的货根本无法进入，即使有根少量的货物流入，那也是对我们一点影响都没有的！而且这次促销是现款

现货，店主花那么多钱购进那么多货，一定会尽量想办法把它卖掉变现的。

一分汗水，一分收获啊！经过这些努力，窜货问题可以说在这一次活动当中已经基本上是被彻底解决了。

同时，这次活动因为是在淡季，竞品都处于相对休眠期，我们这样一做，抢占了终端，控制了终端，有效地扩大了我公司产品的竞争力。等竞品发现了，我们活动已经进入了尾声，终端也已经被我们牢牢掌控了！

真是一举多得，一石三鸟啊！

#### 巧破“外患”困局

以上是“内忧”方面的问题，相对“外患”问题，还是比较容易解决的！面对“外患”问题，这次我更是深深地犯难了，再一次地陷入沉思之中。巧媳妇难为无米之炊啊！而对竞争对手大力度的市场投入，我该怎么应对呢？就少得可怜的那么一点费用，该怎么花呢？学习毛主席的“集中优势兵力，歼灭敌人有生力量”这个策略吧，就那么一点钱，就算是花在一个方面，集中在一起使用，也对竞争对手不构成威胁，更不会产生什么有效打击了！况且，也无法集中到一起，终端氛围要营造吧？渠道要促销吧？消费者要宣传吧？赠品要有吧？导购员要招聘吧？要是大家都少，或是投入虽大，产品品牌不是强势品牌也会好一点，

可现实情况偏偏就是和我们不相上下的品牌，而且还是那么大的市场投入！到底该怎么办？我到底要怎么办？走捷径？已经无捷径可走了，宁夏红搞路牌，搞终端有奖陈列，给很多零售终端广做门头，高“拉”式销售；中国劲酒搞渠道，采用“推”式销售。我们走什么路呢？自己修路？没钱！！穷着呢！！

唉，都说做销售具有很大的挑战性，这些棘手的问题都快把我压得都站不起来了！牢骚归牢骚，发完了，干活吧！

既然毛主席他老人家的“集中优势兵力，歼灭敌人有生力量”这一招我不能用，那就学他老人家的另外一种策略吧！！什么策略？？生产自救！

战略上，我们采取“推拉结合”的方式来拉动销售。怎么推？在前面治理窜货问题中搞的渠道促销活动已经解决了“推”的问题；那怎么拉？因为费用有限，我们用最便宜的宣传物资——条幅、张贴画、健康手册来做消费者宣传。我和经销商的相关人员一起下乡去挂条幅，上街贴宣传画，早晨到菜市场去发宣传折页和保健手册。这些活动，自始至终我们都没有雇人，都是自己干的。你要问为什么不雇人？还不是穷吗？雇人要花钱的，我也想雇人去做啊！雇人多好？自己可以像个领导一样下去

检查，然后再“指点江山，激昂文字”一番，多舒服啊！

终端陈列问题上，我们没有足够的钱去大范围地买陈列，我们就用自己的双手到终端上去“抢”陈列，自己下去，到了一个比较大的零售终端，一个人和老板聊聊，发发香烟，给老板娘一些促销赠品，另一个人则去“抢”陈列，把我们的排而扩大，或干脆把货都搬出来做一个小型的地堆等。

正是通过这种方式，我们同竞争对手的路牌广告、大范围终端有奖陈列、给很多零售终端免费制作门头等方式的宣传相抗衡。当年毛主席他老人家用小米加步枪打垮了日本法西斯主义的入侵，我相信我们也一定能够胜利！

就这样忙活了几个月，所有问题都已基本解决好以后的某一天，仔细照了下镜子，楞是把自己给吓了一大跳，我咋就成了“人猿泰山”了呢？不对！还不如他！因为没有他壮，但比他更黑！

但是，让我倍感欣慰的是，这一份努力和辛苦没有白付出，这每一滴汗水都没有白流。我们椰岛鹿龟酒在当涂市场成了NO.1，完成销量43万，而此时的竞争对手：宁夏红那一年只有10多万的销量；中国劲酒也40万不到！

我们椰岛鹿龟酒在当涂市场终于完成了“破茧成蝶”、“凤凰涅槃，浴火重生”的升华！

# A酒业的市场启动

陈乾坤

A酒业是国家大型二类酿酒企业，总资产1.2亿元，1999年的年销量近2亿元人民币，是一家历史悠久的老牌酒业集团公司。由于受多年的品牌经营不善和内部管理滞后等综合因素的影响，在国内白酒市场竞争的日趋激烈和白酒税收政策调整的双重压力下，A酒业几个子品牌的全年总销售量迅速下跌到不足500万元，企业品牌涣散，陷人难以生存的困境中。2004年A酒业找到笔者，希望能够重新启动A酒业。

经过数天的周密市场调研，以及与A酒业企业内部中高层人员的深入交流，又一个严重的事件发生了。由于前期该产品已经由国内某咨询公司刚刚操作过，但是效果不理想，因此员工对咨询公司抱有成见，抵触心理严重。而中秋佳节也快要临近，事已至此，势如骑虎，笔者必须赶在中秋节之前把市场启动。怎样启动A酒业品牌，启动A酒业品牌的突破口在哪里？

## 结合本土文化，打造强势区域品牌产品

随着市场的细分，消费者消费观念和对品牌忠诚度的提

高以及指名购买率的提升，A酒业必须要打破常规掠夺式的营销方式，由“跑马布点”的圈地经营方式转向阵地战，建立自己的保障中心，打造自己的根据地市场。即在区域市场中，集中最核心的资源优势，抢占一个市场制高点，将自己营造成为在某一区域市场中的第一品牌。根据相关资料统计，在一个地市级以上的市场，其白酒市场第二品牌的保底销售量都会在2000万元以上，这个数字对于大型企业来说可能不值得一提，但是对于A酒业来说却是一个很重要的战略高点，只有通过这一关才有可能迈开步伐快速成长，才有可能保持基本的生产和实现较好的收益。

## 3大策略启动A酒业

由于企业现金流紧缺，营销人员的整体素质较差等实际存在的问题，结合A酒业自身的资源状况及对本地市场的充分调研分析，A酒业的市场启动思路就摆在眼前。

(1) 运营核心品牌产品。根据A酒业的产品线结构，结合公司的营销战略，决定将45度白酒作为核心主打产品，42

度白酒作为阻击产品，掩护主力产品迅速上市，迅速打造核心品牌产品，通过运营核心品牌产品，快速提升品牌形象。

(2) 运用量子信息传播模型。量子信息传播模型，是笔者结合多年传播实践总结升华形成的。应用本模型进行传播，可以达到低成本、高效率、高命中率的效果。可以快速提升品牌的影响力和知名度，对于快速市场启动、品牌活化、瞬时提升销量都极为有用，可以说是整合营销传播理论的新发展。应用这一竞争对手所不熟悉的传播方式，对竞争对手形成快速精确打击。

(3) 系统的整合推广措施。由于市场的竞争，企业的营销已经不仅仅是“销售”、“广告”、“促销”或“点子”那么简单，在企业的经营管理系统中，营销工作是一项涉及面甚广且与诸多工作要素盘根错节、相互关联的系统工程。为了降低市场启动成本就必须对所有涉及到市场启动的相关要素进行全面综合地整合，充分调动各相关环节的积极性，降低市场启动时期的人为阻力因素。首先以餐饮为前期

销量的支持点与消费传播的制高点，集中攻击B/C类餐饮店，以大型商超为前期的展示点，延伸为后期节日销售的礼品购买的支持点；按照严密的价格体系设计，对零售商店和批零商店进行辅助攻击，满足家居消费与C类店自带酒水的购买行为。

### 周密的利益线设计，提升全员动力

1. 消费者利益线设计。根据对邯郸消费者的分析在激励上采用的是每瓶三重激励。

第一：每瓶内有打火机一个。

第二：有1000辆电动自行车的刮刮卡。

第三：即便是没有中奖的刮卡，也可以拿到12个酒店，当现金打折用。

2. 经销商首次进货激励。针对批发商、零售商、餐饮业第一次进货给予礼品激励政策（餐饮业第一次进货礼品政策与经销商不同，但必须是现款进货，代销没有礼品激励）：  
 (1) 礼品政策激励时间：1周；  
 (2) 批发商的起点订货数量必须达到10件（含10件）以上；  
 (3) 零售商的起点订货量为1箱；  
 (4) 所有客户在第二次进货时不再享受礼品激励政策。

3. 经销商累计进货激励政策。

(1) 礼品政策激励时间：1个月；

(2) 经销商月累计进货量达到30件以上者，均可以享受相对应的奖励政策（奖励政策表略）；

(3) 在活动结束后3天内给予统一结算。

4. 营销中心市场参与人员的激励政策。

(1) 营销人员销售数量激励时间：1个月；

(2) 激励标准如表1。

说明：

(1) 司机根据其送货量来给予结算；

(2) 餐饮送货时是现款的才给予奖励，赊销一律没有奖励政策；

(3) 激励日期：活动期间；

(4) 发放时间：时间每日早晨发放昨日的工作薪金。

5. 酒店服务员利益线设计。

根据设定好的礼品兑换政策标准执行（详细政策略）。

### 3步点燃A酒业白酒市场

第一步：全员系统的实战培训，提升团队执行力。

由于A酒业受传统的营销观念和营销方式的影响，坐商和代销观念非常严重。为转变企业内部人员的思想观念，对全体营销人员展开了为期半个月的实战营销培训。

(1) 根据市场调查结果，分人、分区地对邯郸市区的800家零售店，700家B、C类酒店、60家批发商、178个大型社区进行地毯式的巡回拜访，进行客情关系沟通，让经销商从心理上重新感受A酒业和接受A酒业。

(2) 在市场巡回拜访过程中，每天早上进行系统的

工作布置安排，晚上进行系统总结，及时排除各种市场障碍。

(3) 每3天进行一次系统的培训洗脑，排除在市场拓展过程中人为因素的阻力。

(4) 根据提炼后营销人员的基本谈话交流话素，在巡访市场的过程中进行演练——总结——再演练——再总结，达到灵活运用目的。

(5) 针对市场启动时期的各项媒体如报纸、POP、宣传单、销售政策介绍单等展开系列的培训，达到每个销售人员不看政策就能系统地向客户解说到位的效果。

(6) 制定好详细的配送制度和现金管理程序。并对该制度进行系统的培训。

第二步：应用量子信息传播模型，将产品信息导入市场。

(1) 设立悬念，通过媒体迅速造势。

(2) 通过事件行销，突然、迅速、潜意识地形成消费者的认知和持续关注。

(3) 2000张POP贴满小区。

(4) 手机短信，广播、电视台滚动字幕等低成本的媒体同时播出，进行互动造势。

(5) 两天后通过平面媒体导入产品。

同时：

表 1

产品名称	批发市场	零售商	餐饮	司机送货奖励	
				批发商	终端商
42度	1.0元/件	1.5元/件	1.5元/件	0.3元/件	0.5元/件
45度	1.0元/件	2.0元/件	2.0元/件	0.3元/件	0.5元/件

# 青岛啤酒挑战燕京的策略

贺钊胜

随着盛夏的来临，北京啤酒市场中的竞争越来越激烈，新一轮的啤酒大战已悄然而至。青岛啤酒北方销售公司借助其低端产品大优啤酒进军北京4个多月的时机，5月底在京召开媒体见面会，出人意料地公布了其终端销售计划——以社区大规模促销活动迎接啤酒消费旺季。

自2005年1月9日北京本地生产的青岛牌大优啤酒正

式在北京市场全面铺货后，这种价格定位在1.5元到3元的青岛啤酒直接以北京为主战场。青岛啤酒北方销售公司总经理隋战平透露，大优啤酒上市4个多月后，已经取得了超过预期的销售业绩。据青岛啤酒北方销售公司的统计数据显示，青啤大优已经成功进入了北京1500多个社区，在目前阶段其日平均销售量已达到4万箱水平。

众所周知，北京市啤酒行业的中、低端市场，燕京啤酒所占份额最大，几乎处于垄断态势，青啤曾经公开置疑燕京占据北京85%市场的垄断行为，而燕京公司更是毫不隐讳地宣称自己的啤酒已占据92%的市场份额。其行业霸主地位似乎无可撼动。然而北京市场素来对各路商家都极具诱惑，只可惜许多啤酒品牌虽然无法割舍对北京市场的情怀，却又无

(1) 600条庆祝的横幅挂满大型社区和人流量集中的干道。

(2) 500个特制的X展架摆进B/C类酒店和超市、大型批零店的门口。

(3) 2000张POP贴向终端市场。

(4) 15辆形象统一的面包车，繁忙地穿梭在市内的大小街道，布置着终端形象的展示。

电台、电视、街道、社区都能随时了解和接触到A酒业即将大力度上市的宣传信息。盛况造成该地区的零售商、批发商和部分餐饮店在

这几天中都停止进货，在观望、等待A酒业的上市。

第三步：产品快速上市。

在媒体投放后的第五天，根据媒体投放的频率和内容，迅速向市场展开铺货。

同时，各媒体仍然继续用新闻报导的形式对A酒业产品的上市进行跟踪报道。

饥渴的终端在等待了5天之后，以惊人的速度迅速接纳了A酒业，只用了3天时间，在市区内的零售店、超市、餐饮店都随时能够见到和买到A酒业的产品。消费者在渠道商和终端商推崇及好奇的

利益驱动下，迅速接纳了A酒业，A酒业产品在渠道中迅速流通，一时间在整个地区，团购、福利、婚宴用酒、家庭购买等，到处都可以看到购买A酒业产品的热潮。

经过20天的市场运作，A酒业产品迅速铺开，同时也打破了近几年来A酒业在市区B/C类餐饮店、批发商、零售店赊销进货的局面，也是该地区第一个针对B/C类餐饮店进行现款结算操作的白酒品牌。同时也创造了15天回款210万的奇迹，A酒业产品顺利导入市场，市场迅速得到良性发展。



力与巨头竞争，即使是品牌很响的青岛啤酒，从收购五星、三环北京啤酒企业开始，几年来也未形成气候。

不过，今年的态势似乎有些不同。一家媒体这样报道：

事实上，在青岛啤酒刚刚进入北京市场时，燕京就提出了“三招痛击青啤”的说法，称燕京将在经销商策略、产品策略和广告策略三方面阻击青啤。但至今为止，业内人士认为燕京并没有拿出真正有效的手段，而燕京惯常采用的“排他性”的渠道方法，也没有对青啤产生明显的影响。

到底青啤采取了何种手段，笔者有一些自己的看法与建议。

### 第一，自主建立分销渠道，打破燕京封锁。

几年的实战经验和行业专家的分析让青啤得出这样一个结论：以往的北京啤酒销售网络受控燕京啤酒，要想在这一市场立足，必须建设自己的网络，必须进行深度分销。然而进行深度分销不但要耗费大量的资金，还要有一支作风过硬、执行力强的销售团队。

针对北京及啤酒行业的具体情况，青啤做出以下设计方案：以前销售啤酒主要依靠大经销商把啤酒传给二批商进行分销，二批商接货后再利用自己的“板儿爷”（送酒工）把啤酒分销到销售终端。渠道每个环节都要

通过充分的利润空间来拉动，在经过整个销售环节后啤酒的价格已大大提升，公司的渠道费用负担也很重。而且在这种销售模式下，啤酒的销售渠道是通用的，各啤酒厂家对渠道的掌控能力都很弱，渠道各个环节对于啤酒厂家销售政策的变动都很敏感。只要哪个啤酒公司有促销政策就会花大力气去做那个公司的产品，一旦别的公司有更优惠的政策就会把精力转到别的产品上，投机性很强。依托这种网络发展的风险大、可能性小。

经过各方面的反复论证与探讨，青岛啤酒北方销售有限公司做出了自建网络进行深度分销的战略细则。北方销售公司今年的销售网络由三种模式组成：销售站、合作商+公司派驻的协销员、合作商+其自有三轮车工。销售站是由公司自己派人建立的销售网点，由公司派销售站长、协销员进行经营，主要起宏观调控的职能；合作商是从经销商中选择的优秀经销商组成的队伍，确保销售政策能够得到有效地执行；协销员是公司自己培训出的送酒工队伍，工资由公司支付，可以根据销售业绩进行提成，是一支既能控制得住又有销售热情的队伍。这些协销员是“青岛大优”挺进北京的基础力量。

而燕京的分销策略是：继续使用“经销商排他协议”，

即在协议中规定经销商不会经销其他品牌的啤酒要求。很显然，当青岛啤酒北方销售有限公司在京城安排了近10000个协销员，京城的街头巷尾将布满北方销售有限公司的队伍，燕京的策略似乎已不能严重影响青啤了。不仅如此，青岛啤酒自建渠道更利于把握产品销售主动权，在日常管理、物流分配和信誉度上也都更显优势。

### 第二，面对面的直销与反季节营销的双重策略，稳稳地抓住了消费者。

从今年年初青岛啤酒宣布进入北京大众市场后，几个月来采取了直接进入社区与消费者进行面对面沟通的营销方式。该营销策略在青岛啤酒内部被称为是“社区工程”，而到6月正式进入北京传统啤酒消费高峰的时候，这项工程很显然取得了巨大的成绩。据悉，目前青岛啤酒已经成功进入了1500多个居民社区，另外还有1000多个社区也建立了销货联系。

啤酒作为一种快速消费品，消费者的购买方便性在很大程度上决定了其商品的周转速度，青啤针对啤酒的快速消费特征，在各种社区举办形式多样的社区活动，与消费者展开面对面的沟通。目前此类活动已经计划在北京各种社区举行，预计截至今年9月底，青岛啤酒将举行类似的活动约1500~2000场。