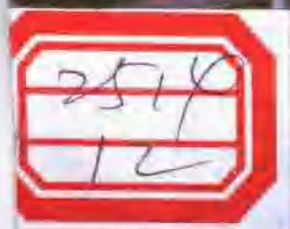


市场营销案例

MARKETING CASE

——细节营销

- 我与两家大卖场的两次交锋
- 肯德基在中国的差异化营销
- 高明策划成就顺天楼盘
- 卖粽子一年挣了 500 万元
- 上海大众汽车兰州销售服务有限公司营销策略探讨



远方出版社

市场营销案例

——细节营销

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

市场营销系列重点图书

书

名

出版日期

定

新营销系列

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.
169 营销前沿	2005年3月	30
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.
153 新时代的市场营销	2004年8月	65.

中国营销经理实践工具系列

167 营销方法——来自市场营销专业机构的36个实用营销工具	2005年5月	68.
166 营销执行	2005年1月	33.
165 营销人员薪酬与考核	2005年1月	37
147 营销分析实务	2004年4月	36

中国销售人员培训教材系列

174 超级销售精英的7种力量	2005年6月	29
170 训练销售精英(第二版)	2005年5月	29
168 销售ABC——关系销售完全手册	2005年1月	65
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

行业销售与营销系列

175 教育机构的战略营销(第二版)	2005年6月	65
157 零售业促销方法与案例	2004年10月	32
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
91 服务营销规划(2004修订版)	2004年1月	36

企业管理系列

8 管理其实很简单(2005修订版)	2005年5月	20
156 锁定目标打击对手	2004年9月	39

《市场营销案例》编委会

地址: 北京100089信箱025分箱

《市场营销案例》编委会

邮编: 100089

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。

2005.12

超级推销

新华音像中心 出版

主持人/钟 钢 (中国十大金话筒主持)

内容简介

总策划/胡 昊 胡 渤

★推销员的品格

- 第一节 成功的勇气来源于自信
- 第二节 成功的机遇来源于进取心
- 第三节 成功的感觉来源于想象力
- 第四节 成功的动力来源于热情
- 第五节 成功的关键在于自制力
- 第六节 推销员的三大基本素质

★推销员的仪表规范

- 第一节 男士的衣着规范、男士推销员的仪表备忘录
- 第二节 女士的衣着规范、女士推销员的仪表备忘录

★推销员的行为规范(上)

- 第一节 心理语言、坚挺、镇定
- 第二节 下雨天的急救箱
- 第三节 握手的学问
- 第四节 坐的学问
- 第五节 声音的学问
- 第六节 吸烟的学问
- 第七节 调整自己的身体语言
- 第八节 微笑与手势

★推销员的行为规范(下)

- 第一节 聆听的技巧
 - 第二节 推销员的道具
 - 第三节 样品与资料的展示
 - 第四节 引以为戒的行为
- 附：推销员行为规范备忘录十六条

★推销员的人际关系

- 第一节 如何建立人际关系网
- 第二节 人际关系网的类型
- 第三节 商务交情的建立
- 第四节 推销员的处世哲学
- 第五节 掌握生产知识

★确定客户

- 第一节 客户购物的目的
- 第二节 建立客户档案
- 第三节 如何寻找潜在客户
- 第四节 接近客户的准备工作

★如何接近客户

- 第一节 电话约见
- 第二节 他人推荐
- 第三节 慕名求见
- 第四节 接近客人的要求

★不同客户不同对待(上)

- 第一节 顺水推舟的客户
- 第二节 好奇心强的客户
- 第三节 硬装内行的客户
- 第四节 人品好的客户
- 第五节 外强中干的客户
- 第六节 粗野而疑心重的客户
- 第七节 冷静思索型的客户
- 第八节 诚惶诚恐的客户

★不同客户不同对待(下)

- 第一节 对待不同年龄的客户
- 第二节 人际距离的差别
- 第三节 心理距离的差别
- 第四节 职业的差别
- 第五节 应对客户的有效方法

★推销技巧(之一)

- 1. 切勿开门见山
- 2. 有问必答
- 3. 不可贬低同行
- 4. 让人开口
- 5. 请试试看
- 6. 尊重产品
- 7. 失败式推销法
- 8. 一枕黄粱
- 9. 不耻下问
- 10. 专攻心腹法
- 11. 声东击西

★推销技巧(之二)

- 1. 损己利人
- 2. 现身说法
- 3. 征服头羊
- 4. 自我揭露
- 5. 心理暗示
- 6. 选择其一
- 7. 请君入瓮
- 8. 当机立断
- 9. 激将法

★推销技巧(之三)

- 1. 逼上梁山
- 2. 以小见大
- 3. 慧眼识珠
- 4. 欲擒故纵
- 5. 以刚克柔
- 6. 饶舌鼓噪
- 7. 画地为牢
- 8. 循循善诱

★如何应付拒绝

- 第一节 如何了解客户拒绝的原因
- 第二节 如何对待客户提出的异议
- 第三节 应付拒绝的几种常规办法
- 1. 自卫反击
- 2. 糖衣炮弹
- 3. 借力打击
- 4. 精神胜利
- 5. 刀枪不入

★成交与分手

- 第一节 成交的心理准备
- 第二节 成交的迹象
- 第三节 成交的方法
- 第四节 成交后的分手
- 第五节 失败后分手
- 第六节 售后服务

(全套共十四片VCD激光视盘)定价：980元

欲购请与本刊编委会联系(免收邮寄费)

地址：北京100089信箱025分箱《市场营销案例》编委会

邮政编码：100089

订购电话：010-66470668

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

从“货到发款”到“款到发货”	邵勇夫	1
我与两家大卖场的两次交锋	方华明	3
谈判实录:新任区域经理“削藩”奇谋	洪仕斌	6
适宝枕头专业店的成功路	高华宾	10

2 营销分析

肯德基在中国的差异化营销	刘 婧	13
杭州祐康电子商务:谋于经营模式,成于物流配送	方志坚	16
向星巴克学市场开拓——发现你喝咖啡的秘密	区颖霜	18
中国航运发展趋势及其对润滑油产品的需求	张耀成 徐贤士	21

3 营销课堂

厂商渠道冲突与合作	张 茜	24
-----------	-----	----

4 营销策划

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 高明策划成就顺天楼盘 | 肖芳清 28 |
| 阿胶口服液打造健康补血连锁品牌 | 于 斐 31 |
| 天诚电工品牌策划推广方案 | 李桥林 36 |
| Morton 食盐的营销策划 | 顾 洁 40 |
| 喜临门床垫品牌整合之路 | 广州东方船品牌管理喜临门项目组 43 |

5 营销茶座

- | | |
|----------------|--------|
| 卖粽子一年挣了 500 万元 | 南 竹 48 |
| 茶舍如何起死回生 | 龚光程 49 |
| 我让小厂三个月实现品牌梦 | 李 东 51 |

6 案例研讨

- | | |
|------------------------|--------|
| 上海大众汽车兰州销售服务有限公司营销策略探讨 | 李小林 53 |
|------------------------|--------|

从“货到发款”到“款到发货”

邵勇夫

推销路上，无论你遇到的是好人还是坏人，你都要以平和的心态去面对，哪怕对方居心叵测、用心不良，你也要巧妙周旋，学会与狼共舞。

跑内蒙推销小家电，遭遇“货到发款”第一关

几年前，我在内蒙古推销梅花牌小家电，认识了鄂尔多斯高原一家家电商场的雷总。他带我参观了他的几家连锁店，生意火，场面大。雷总热情地请我吃饭，餐桌上还请了两个蒙古姑娘轮流唱歌、献哈达。吃完饭，雷总送我住进宾馆，一脸真诚地拍拍我的肩膀，说：“明早八点过来吧。”

看来生意谈成了一半，我做了一宿好梦。第二天，我准时来到商场办公室，雷总已经等候在那里了，说：“怎么样，对我们商场感觉还行吧？有信心吧？做生意，我们向来以诚为本。”这时，我注意到办公室的墙壁上挂满了各种各样的荣誉证书：明星企业、重合同守信誉、文明经商、先进集体、先进党支部……我赶紧

恭维说：“当然有信心，这么大的商场、这么著名的大公司！”雷总说：“签个合同吧，货到之后你来收款。”

我说：“不行，一定要款到发货，这是本公司做生意向来的规矩。”

雷总说：“给你款，你不给我发货怎么办？”

我说：“这是不可能的，我们梅花也是著名品牌，不给你发货，我们还怎么求发展？”

雷总说：“这样吧，第一批，货到发款；第二批，款到发货。好吧？”

我想这样也未尝不可，鄂尔多斯在内蒙古当时是最富有的城市，市民的消费水平比较高，只要货好卖，款应该不愁回笼。再说，要打开一个新市场，不能全指望商家主动，人家对你不了解，万一付了全额货款，出现一大堆残次品怎么办？卖不出去怎么办？做生意也要将心比心，从商家的角度来考虑问题。

想到这儿，我正要开口答应，楼下商场大门口，传

来一阵激烈的争吵声。雷总接了个电话让我等会儿，便匆匆出去了。我从窗口看下去：一辆满载冰箱的大货车上，几个厂方雇佣的壮汉手持大棒、菜刀嗷嗷直叫，车下商场的人想强行卸货。驾驶室里的推销员命令司机开车，大货车干吼，前不能进、后不能退，原来车轮子底下塞满了砖头、石块！剑拔弩张，一场血腥格斗仿佛一触即发。

商场的一位年轻人动手了，用砖头砸驾驶室的玻璃了。推销员吓得脸煞白。一阵警车响，当地110出现了。推销员像遇到救命恩人一样跳下驾驶室，向警察呼喊：“他们是诈骗公司，欠我们120万，拖了一年不给，还要抢货！”话音刚落，雷总出现了，嗓门更高：“他骗了我100万，汇票拿到手就想不给卸货。”

推销员喊：“给了这100万，你还欠20万呢，凭什么给你发货？”

雷总瞪着眼睛吼道：“都说好的，有合同，原来欠你们的120万货款补齐了，

然后打款进货。你想骗我？这可是我的地盘！”……

遭遇此事的不是我，我却出了一身冷汗，没等雷总上楼来，我就悄悄溜了。我去寻找其他商家，所到之处规模都很小，没一家的影响比得过雷总的公司。而且，这几家像串通好了似的，张口就是代销。

巧妙周旋斗智斗勇，制服赊销商款到发货

这时候，雷总打电话找我了：“小邵，怎么走了呢？回来回来，不就是让我先给你打点款吗？好说！”

中午，雷总开车带我到银行，当着我的面往我厂里汇了20万元货款。我也心诚无比地当着他的面，往厂里发了要货计划传真，同时给我厂营销部经理打了个电话，汇报雷总多么有规模、有影响力、多么热情好客。

我前脚走，雷总随后就一个电话接一个电话地催我赶紧发货。对企业负责的警惕性提醒我：慎重！我打电话通知厂里，款没到财务账之前，千万不可发货。

雷总催货催得情真意切，说：“小邵啊，你刚走我就在电视上做了梅花产品的广告，现在天天有顾客来打听你的梅花货到了没有……”我怕伤了客户的心，每接到雷总的催货电话，都热忱无比地劝慰：“就发就发，雷总你放心吧，我比您还急呀！”其实，我每天都打电话到厂里求财务小姐去

银行查询款到了没有。3天、5天、10天……半个月过去了，财务小姐的回话令我失望：款始终也没到账！雷总也不再打电话催我发货了……

这样的客户用心险恶，明摆着是在骗我，果真不理他了吗？他生意做得很大，愿意让他骗、愿意让他拖欠货款的厂家多了！那么我也给他一次骗的机会，但让他永远也骗不到！后来我仍不断地定期去鄂尔多斯走访雷总，时不时地还打个电话问候他一下。

后来，我觉得机会成熟了，就试探性地给他发了5000元的货，雷总没有食言，货到马上就款电汇给我了。我又不断地给他发货，发货金额从一万、两万升到三四万，发货量始终保持在比较安全的限度内。每次给他发货前后，我都走访一次他的公司，我装傻、装作特别容易轻信、特别容易上当的样儿。喝酒咕咚咕咚玩命灌，本来挺清醒，却装作醉如一摊烂泥，然后酒气熏天地冲天发誓：“好好做，我们……老板说了，明年按今年的销售额给你铺多少多少底！”

令我意外的是，每次给他们发货，货款都正常回笼，比国营大商场好多了。这样平安无事地过了一年，总共做了100多万元的生意，雷总的公司成了我在内蒙古的第二大客户。

后来，雷总打电话说：“你的货在我这走得快，你别再三五万地给我发了，给我发一个整车——50万元的货，货到马上给你钱！”这下我犹豫了，半天没敢说话。面对客户，我第一次笨嘴拙舌地“啊……啊……”了半天不知怎么表态。雷总在电话中诡秘地引诱我：“尽量多发，我给你一半现金。别像个傻瓜似的，你们业务员在外边拖欠款越多，你在厂里的地位越稳。”我的心怦怦直跳，想了想说：“这样吧，余款付清，我马上给你发一个火车皮！”我说得特肯定、特响亮，这是我平生第一次对客户撒谎，第一次没有守信。

余款付清后，雷总天天催我发一个火车皮，我没敢发。只好再次对他撒谎：“抱歉地通知您，厂里现在资金紧张，货到付款暂时办不了了。”雷总骂我：“这回，我让你给套住了！”

事实上，我推销的货在鄂尔多斯已经卖开了，他想换个品牌得不偿失，只好彻底丢掉赊销的幻想，全额打款进我的货。

后来我得知，雷总开始那一年，梅花货全是贴本卖的。这是骗子老板惯用的手段，以此来吸引厂家铺一大批货赊销，然后对厂家说声“拜拜”，再去找个新品牌。据说，此法屡屡得手，唯独在我手上没通过。

我与两家大卖场的两次交锋

方华明

营销人员对大卖场是既爱又恨，笔者也不例外。爱它，是因为它能够带来巨大的销售业绩；恨它，是因为它盘剥你的利润而不管你的死活，还利用自己的强势地位居高临下，有的采购还肆意践踏你的尊严。

以前认为，餐饮通路做得好的营销人员将来一定会十分优秀，因为做餐饮不但需要吃苦精神、脸皮厚，而且餐饮老板复杂的背景还要营销人员有“见人说人话，见鬼说鬼话”的技能；后来才知道，将大卖场做好了营销人员，将会是一个成功的高级职业经理人。因为餐饮毕竟店面数量很多，每个餐饮店又有相对的封闭性，一个店对整个市场的影响很小。而大卖场则不一样，一个城市的大卖场只有那么几个，它对整体市场的消费引导和品牌宣传作用十分巨大，要做好大卖场，除了要具备做餐饮的基本条件外，还要有能够利用当地和自身条件的大局观、策略性。

下面是笔者两次同两个大卖场的交锋简要记录，说不上胜利，但有点意思。

第一次：利用卖场之间的竞争压力

卖场名称：东北J省的省会C市的国际贸易大厦

公司产品：热带果汁饮料

交锋诱因：公司开展大型现场促销活动

希望解决问题：促销场地问题

公司总部策划了一次全国性的“买芒果汁，赠芒果”的大型室外现场促销活动，选择市场均为各省的中心城市，包括笔者所辖J省的省会C市。此次活动的投入很大，包括空运芒果、当地广告配合及现场促销正常需要等的计划投入在20万元以内（根据实际效果导致空运热带水果的数量而引起实际成本的变化很大）。

C市的卖场分布很有特点——三个商业中心区，每个中心区均有两个以上大型卖场，这些卖场几乎都紧临而只相隔一条马路。根据方案要求和按照最大影响面的原则，笔者选择三个中心区的6个大型卖场作为促销场所，每次两个点，每个点一周。

由于公司较大的投入及门对门竞争的特点，其中5个卖场

在谈判上均十分顺利，有的卖场的经理甚至对促销表示感谢，并提出指定专人配合并免收场地费的优惠条件，唯独在国际贸易大厦遇到了麻烦。

国际贸易大厦位于市中心的商业街和城市主干道的十字路口处，隔一条马路对面是市百货大楼，二者正好门对门。按照我的设想，第一周选择百货大楼和贸易大厦同时进行，以充分利用商业中心人流和车流量大的特点，对人流产生二次冲击，为促销开个好头，还可以对其它点的促销起到铺垫作用。

但是，该大厦的经理（四十多岁的中年妇女）不仅要求很高的场地费，而且将我们安排在正门和侧门的拐角处——有一个废弃的喷水池，人流量很小，一个根本就不适合的地方，还不能播放音乐、不能挂背景布幅。

我据理力争，强调我们是一个大公司，这次促销的投入很大，如果按照她提出的条件做促销的话，会很难聚到人气，不仅没有效果，

反而还会因效果差影响品牌形象。而且当地电视台新开设的经济频道的“市场巡礼”栏目肯定会前来录像，公司不可能让投入产生负面影响。

但该经理就是不松口，我让经销商的业务员和该大厦的饮料组组长做工作也没有效果。最后一次洽谈时差点跟她急起来，她还跟经销商的业务员说：你们那个厂家的经理怎么那么牛？

没有办法，我只好临时改变原计划，第一周的促销地点除百货大楼外，另一个促销地点选择在另一个大卖场。但是，即便如此，这个问题还要解决，一是已经与百货大楼安排好了，不好再作变化；二是如果完全放弃大厦作为促销点，会与他们将关系搞崩，对以后不利。所以我只好让经销商的业务员和饮料组组长继续做工作。

促销活动如期开展。百货大楼门前的背景布幅和横幅拉开了，宣传画将门前的两个柱子包起来了，贴上航空公司标签的水果箱和产品堆起来，震耳的迪斯科音乐与促销员的播音交插着，再加上引导员的引导与宣传单散发，活动取得巨大成功。第一天的销售量就达到100多箱，第二天100多箱，第三天就达到了200多箱，虽然没有出现排队购买的情况，确实促销桌前聚集了很多品尝和购买的人，过往车辆的速度也明显慢下来，连一些卖水果的商贩也聚集到附近。

到了第五天，大厦的饮料

组组长就找到我，说他们经理要求在他们那里也做。我以人手不够和已经安排好为借口推托，回去后告诉经销商的业务员：百货大楼的人气已经让大厦感觉到了压力，估计是饮料组组长给他们经理施压，甚至可能找到了更高领导。他们要做可以，必须将正门给我们，能够挂布幅、放音乐，至于场地费好商量，百货大楼的促销结束后马上转到大厦（我临时改变方案，因为电视台的字幕广告效果还没有出来）。

事情很快顺利解决，我所提出的条件得到肯定答复，大厦还额外提供了几辆促销车（嫌我们的促销台分两边太短），场地费也降了近一半。

体会：大卖场特别是门对门之间的大卖场的竞争是十分激烈的。虽然各大卖场很牛气，但他们害怕竞争对手超过自己，更何况各组的组长还要面临销售额任务的压力。所以，企业有时适当利用门对门大卖场之间的竞争，可以为自己争取到利益和主动，起码能够起到平衡作用。

第二次：“强势”就是优势

卖场名称：河北某大型L连锁超市H市店

公司产品：液态奶

交锋诱因：一次店庆DM促销活动

希望解决问题：所有太不合理的事情

刚接手H市分公司时，第一件事就是与当地人气最旺的L超市谈续签合同的事情。整体过程不是谈，而是执行：超

市先拟好帐期、扣点、DM促销次数等项目，不能反对不容商量，否则清场——因为商量，我被采购摔了三次合同书，说是“我没有时间，我还很忙！”。当时里面有很多供应商，而且正值伊拉克战争期间，我只好笑着为自己解嘲说：你们就是美国，我们就是伊拉克，只能你们说了算！合同完全按照超市的要求签下来了。

等我清查公司与该超市的合作情况时才发现，采购当时的牛气还只是表面的，合同的执行更加霸道。以前，每次DM促销都必须以最大的力度参加，要货是狮子大张口，还随意退换货。经常出现一天要货1000箱，一周下来7000箱搞几乎半价的特价活动，很多零售商直接到该超市进货，奶点业务员和各县经销商怨声载道——只要L超市促销，其它经销商几乎不卖货。当公司要求控制每个消费者的购买量时，最后就会出现要货1000箱，退回500箱的情况。这是有促销的时候，平时的退换货是经常的事情，按照库管说的：我们的产品在那就是垃圾，想要就要，想退就退。

L超市存在的这些问题不仅严重影响到公司的经济效益，而且还严重影响到整个市场的稳定，这些问题如果不解决，市场就没有办法做好。

根据公司产品在该超市的展示面和我一周的现场观察，以及从其它地方了解到的情

况，我公司产品在该超市占有绝对的强势地位——占其液态奶销售量的近60%，本省著名的全国大品牌的销售量占30%，其它品牌占10%。问题是，本省的大品牌实行的是现款现货，偶尔参加一次DM促销活动，还力度不大，其它品牌由于是经销商来操作，所以每次参加促销时力度也不大。而我们是由于是公司直接操作，被他们当作了冤大头，这个强势地位是通过几乎每个月一次的强力促销实现的。

我开始慢慢与该超市的采购进行协商。

首先是退货问题，我以各种理由要求他们每次要货尽量合理，而且不要退货，这一点基本解决。

关于参加促销活动对市场的影响问题也好解决。正好公司有几个新品需要在各大卖场推广，其它零售商和县批发商还没有货，每次参加DM促销，我都以新品参加，避免了对市场的冲击，一举两得，并每次按其要货量的70%供货，将要货量控制在可消化的范围内。

最难解决的是每次DM促销都要参加的问题。每次都要参加，其它超市的DM也必须参加，好一点的默认了它的强势地位，不好的认为我们不公平，并在结款上刁难。更让人不可接受的是，以产品大力度参加还不够，每次还要什么DM费、条幅费、赞助费。

该店开业三周年的促销活

动马上就要开始了。活动前一个星期，促销安排已经下来了，基本与平时差别不大。

但到了前两天，采购突然来电说：“公司要求你们搞一次ROADSHOW，且必须在20分钟内答复”。

当时我正在外面，说：“这可不是我自己的买卖，由我说了算，我还得向公司打报告，20分钟拟报告都不够，况且，两天让我到哪里去找ROADSHOW单位，即使找到了也不是当场唱唱歌跳跳舞就行了，我得布置布置现场，得策划策划吧！”

“不行，就20分钟，领导等着呢！”采购说完就挂了电话。

我马上同公司领导进行沟通，公司领导与我的想法一致，时间上已经来不及，而且费用投入太大，不值得。

20分钟以后，电话又响了，“你决定没有？”

我说：“刚才我打电话了，公司不同意，只参加产品促销。”

采购生气了，马上挂了电话。

一会儿，电话又响了，“你们准备退场吧！”，是采购。

“退就退！”，我也急了，摔了采购的电话。

一会儿，我想不行，退场可没有那么容易，只好再打电话，在多次不接以后，我只好亲自到该超市去找人。

可是，找到的采购还处于情绪之中，态度极其恶劣，任凭我怎么讲，就一个字

“退”。我终于忍不住了，对采购说：“我知道你在领导面前没面子，但这个事情我实在是做不到！不过，事情归事情，工作上各为其主，没有对与错，但你不应该这样不给人以自尊，谁也不能保证永远在现在这个单位工作！”（需要说明的是，负责冷链采购的是个二十四五岁的女孩子）

事情就这样僵持下来了，我也给公司打了专项报告作了事情的详细说明，并提出有可能主动退场。公司领导基本同意了，只是做好了应收款的问题，并已经准备请律师。

过了近十天，业务员回来告诉我，超市已经给我们退场了，所有产品已经退回来了。

在我们的产品退出该超市以后，我到该超市去了解情况，整个液态奶的展示面减少了一半。更没有想到的是，过了不到一个月，由本市百货大楼投资的政府“民心工程”“xx超市”开业了。更要命的是，其它产品也似乎从中得到了风声而纷纷撤离，整个超市内只剩下本省大品牌和一个新进市场的小品牌。

以前同百货大楼的合作不论从人员态度还是结款上都十分愉快，从其超市开业起，我 just 在不影响市场的前提下向公司申请了较大额度的促销支持，再加上其它品牌的跟进，该超市明显成为整个城市的焦点，一举取代了L超市的老大地位。

谈判实录：

新任区域经理“削藩”奇谋

洪仕斌

重庆市天然气储量巨大，燃具市场容量大，华帝在重庆的销售都上亿元，连年代、山城这些区域品牌年销量也近4000万，而且还有近百家杂牌军也活得相当滋润。相形之下，知名品牌千喜燃具在重庆的销售却异常惨淡，每年不过区区千万元。千喜公司频频调整却不见起色，其总经理助理洪飞临危受命接管重庆市场。

洪飞知道，这个烫手的山芋不是那么好吃的。

新官上任，市场上先走一走

飞抵重庆，顾不得喝总代理林老板的接风酒，洪飞便马不停蹄将整个重庆市场走了个遍。总结问题如下：

◆近年来，千喜公司由于战略发展的需要，在重庆市场以销量为主导，操作粗放，遗留了一些历史包袱。

◆区域销售人员不稳定，工作不务实，销售、终端等工作流于形式。销售人员总想：“反正很快就会调走，何不先压货捞政绩，回头总部自然会派人来收拾残局。精耕细作，自己栽树，别人

乘凉，傻瓜才干呢。”

◆经过七换八换，优秀的经销商改做其他品牌了，留下的经销商资金和能力都比较弱。比如林老板，就是前任经理迫于无奈从下而城区经销商提上来的，资金、能力都有限，加上经验不足，外围市场做得很不理想。

代理商能力弱是当务之急，那么要不要拿掉林老板呢？虽然新的代理商能找到，但此时对渠道动大手术，无疑会引起大震荡，元气大伤。

因此洪飞决定实行“分而治之”策略：将重庆外围区县市场从林老板手里剥离出来，另行寻找合适代理商（在考察重庆外围市场时，已有两家代理商表达接手意向），并在前期由分公司运作该市场。

“削藩”触动总代利益，肯定会有抵触，如果总代阻挠，区域销售工作就更难开展了。如何让林老板乖乖地交出重庆外围市场的代理权呢，洪飞颇伤脑筋。

调查：知根知底

林老板——林忠，男，38岁，拥有宇宙电器公司。

10年行业经验，千喜公司老经销商，能力一般，没有长远理念。曾是当地政府一部门核心领导，性格耿直，面子观念强，很难听从别人建议，沟通难，合作态度不好。

万事谋定而后动，贸然行动只会打草惊蛇，洪飞利用工作交接之机，悄悄完成了以下调查：

◆对宇宙公司盘库，掌握了库存、主推机型、价格等信息，同时了解其资金流向。

◆调查主城区卖场，准确掌握林老板在卖场资金代垫情况，同时对网点开发、建设以及各网点盈亏等情况也了然于胸。

◆走访二级经销商，了解林老板给予二级经销商的政策，掌握了区域乱价的有效证据。

◆通过各种渠道了解到宇宙电器经营状况及其各种费用比例。

打开僵局

终于和林老板面对面坐在了一起，林老板似乎知道些什么，黑脸绷得紧紧的，

阴沉得吓人。

“林总与我们公司的合作，已经九年了吧？我在总部可就听说林老板的威名了，说您做事特别有魄力，有一次区域差几十万回款，都是您给垫的款呀！够意思！”洪飞试图打破空气中剑拔弩张的气氛。（紧张的气氛往往会使谈判双方神经紧张，一旦意见不合，会在情绪上强烈反弹，容易导致谈判破裂。投对方之所好，比如恰到好处地称赞其颇为自得的事迹，可起到缓和作用。）

林老板扯着脸皮笑了一下，鼻子里冒着冷气，“洪经理也不简单嘛，来了重庆连我林某人的酒也不肯赏脸喝一杯就下市场了。也不先和我打个招呼，也好安排人接待一下嘛！这些天日夜奔波，洪经理辛苦了吧？”（林老板话里带刺，态度极不友好，表明他对洪飞调查二级市场一事非常敏感。）

“呵呵，林总言重了。我不过是对重庆的现状比较着急，做事认真一点，希望可以早日扭转被动局面嘛。相信林老板也不会希望总部派来一个只会吃喝玩乐的家伙，对吧？”洪飞装作听不懂林老板言外之意，不轻不重地反将一军。

“这个嘛，自然是这样的了，洪经理能力越强，对我们的生意当然越是有利。不知道洪经理看了市场有什么想法呢？是不是像传言的那样，要拿掉我？”林老板有些

不自然，不由得欠了欠身。（被洪飞反刺了一下，林老板明显坐不住了，从其迫不及待问的问题来看，他心里是舍不得合作破裂的。）

“撤掉你？谁说的这话？”虽然是洪飞事前故意露的口风，此刻他却装作很惊讶，“虽然林总与我们合作最近不是特别愉快，但原因是多方面的，我怎么可能不分青红皂白就撤掉你的总代资格呢？”（散布流言，虽然不大道德，但往往很管用。）

“原来没有这回事儿啊！”林老板脸上放松了一些，“我也觉得不可能，我和千喜公司都合作了9年多了，功劳说大不大，可也说小不小了。呵呵，洪经理，你说说你想怎么干吧？”

“市场肯定会有一些新的调整的，不过之前我想先听听林老板对市场的看法？”洪飞还是按兵不动。（谈判时一定要沉住气，尽量让对方先说，对方的抱怨透露出的信息往往有利于自己把握谈判尺度和节奏。）

“唉，现在是做一天亏一天啊，这样下去，这点老本迟早得亏完！核销的费用你们又迟迟不到位，资金代垫、库存也越压越多，公司这么大的盘子，每个月发工资都压得我喘不过气来。”林老板开始了长篇累牍的抱怨。

“洪经理你也知道，现在卖场越开越多，但市场就这么大的量，无非这个碗倒到那个碗。你们与各大卖场都

签了大合同，非进不可，这不是无形加重了我们的费用吗？而且重庆现在这么少的量，你们的政策是规模上不去，费用就核销不了，怎么撑得下去嘛！”

“洪经理，你看一下华帝、美的，就连山城、年代这些区域性品牌，也都是广告多、促销多、赠品多。重庆是个零售市场，这些品牌在重庆市场都有特殊照顾，而你们还是全国一盘棋，政策僵化，操作单一，我们日子真是难啊！”

林老板说完有些气息不匀，重重拍了一下沙发扶手，明显激动起来。

提出方案

“听林总一说，我都觉得千喜公司一无是处了，呵呵。但是，林总你可是千喜公司的老经销了，要是做千喜一点好处没有，你还能亏着本做9年？”洪飞顺着对方的话反击一下。

“而且，林总，据我了解，华帝、美的他们和我们政策都是差不多的，只不过他们在重庆已经有一定规模了，因此总部给予的资源多一点。而且，人家总代自己也投了非常多的费用进行促销、推广等等，比如华帝的总代刘伟。”

“你想一想，只有量上去了，总部的支持力度才会更大，营销费用才会更多，这是每个企业的通策。千喜这么大的品牌，你在重庆还没有做到刘伟的十分之一，你

觉得总部可能给你大的支持吗？”洪飞最后又重重地强调了一下。（火候已到的时候会示弱，此时借用第三方力量可以有效地打击对方，并迅速打开缺口。）

林老板尴尬地笑了笑，“当然我们自身也需要做出一些改进的，但这个过程需要你们的支持与合作啊！”

“林总，你与千喜公司合作了这么多年，政策可能你比我还要清楚，有些事情不是你我能改变的。所以也不要抱怨，想办法先把市场做起来，有了销量什么政策都好说。重庆市场潜力大，千喜品牌并不弱于对手，我们不说超过他们，两年内做到他们一半的销量总是可能的吧！关键就看我们有没有去做，怎么去做！”（抓住对方的要害，以自己的逻辑影响对手思维，同时语言上要善于利用激将等多种方法。）

“这么说来，洪经理是胸有成竹了？我也想看看你这新官上任的头把火怎么烧的。”

“林总，从重庆的现状看，办法有两个：一是市场交给我们来操作，宇宙公司所有人员除仓管与会计外，其他人我有人事任免权。我保证每月给你投资额3个点的利润。林总不是说做千喜品牌做一天亏一天吗？我就要证明做千喜品牌是不会亏的。如果同意这种做法，风险我来担。”

“二是对重庆市场‘分而治之’。外围区县市场由其它

有条件的经销商来代理，以后林总你就全力提高主城区卖场的销量。”（洪飞利用“预制选择条件”给林老板设置了一个“非此即彼”选择机关，一般在此种情况下，谈判对手往往会选择相对有利的方案。）

急转直下

“看样子是我错了！我还以为洪经理是真心真意来帮我林某人呢。你这不是明摆着削我的‘藩’，夺我的权，要架空我吗？这种‘嘴里叫哥哥，腰里掏家伙’的做法，不地道！要我选的话，我两样都不选！”林老板怒气勃发，说话一点也不客气，典型的重庆人炮仗脾气。（事起突然，洪飞也想不到林老板说翻脸就翻脸，中间居然没有一点过渡！此时如果找不到有效的办法，谈判会陷入僵局甚至不欢而散，那么以后的工作可就难做了。）

“林总，你平静一下，不要认为我是来与你为难的。你仔细考虑过没有：（1）现在整个重庆销售额才区区千万元，无论你和怎样争取，都不可能在总部获得更多的政策支持；（2）随着卖场扩张，你的资金能支撑得了吗？要是资金链一断，问题可就大了；（3）现在外围市场你根本无暇顾及，市场全是在自然流通，很多二级都不愿和你合作，云阳张总、开县刘总、还有酉阳的王总冒着处罚风险到湖南去拿货，为什么？（4）今年公司对重庆战略调

整，销售任务比去年翻了一番。你想想，这么大的压力，不找别人分担一下，你能吃得下吗？能赚得到钱吗？这不是面子问题，也不是意气之争那么简单，洪某人句句真诚，林总你一定要好好掂量一下啊。”

洪飞语气诚恳，双眼注视着林老板。只见林老板脸上阴晴变幻不定，洪飞不由得心里直打鼓：如果林老板官老爷脾气发作，要拼个鱼死网破，那可如何是好？

沉默，令人难堪的沉默，一分钟，两分钟，凝固的空气几乎让洪飞失去了继续等待下去的信心。

柳暗花明

“我承认你说的有一定道理。”林老板终于说话了，“但是我为千喜公司打拼了这么多年，总代说撤就撤，别人会怎么看啊？这件事我还是觉得你做得不地道！还有，虽然任务增加了，但我觉得只要力度够、操作好，我也可以完成！”

洪飞差点笑出声来，原来沉默了半天还是为了面子问题，公务员出身果然“与众不同”。可以满足一下他的虚荣心，但却不能拿公司的市场来开玩笑。

“林总，其实千喜公司还要感谢你呢，当初要不是你升任总代，善于动用公共关系，在卖场也不会有今天良好的增长势头。”洪飞顿了一顿，“但是，我们都知道，林总你的优势就是在主城区

卖场，重庆周边区县情况你都不熟悉，劳心劳力还没利润，何苦呢？你要不信，我给你分析一下：

1.资金压力与任务压力。你现在仓库压了60万货；卖场样品铺货30万；卖场代垫资金（进场费、网点建设费用）30万；卖场货款（不包含特价机/半年一结）60万；加上流动资金与运营费用20万，总共200万元左右。

200万资金运作市场已有些紧张，而且林总你要知道：如果不是重庆有个中转仓，首先你备货就不足；其次如果卖场隔月付款不及时，你的任务就完不成。而且，现在卖场拼命扩张，销售任务又增加了，所以不管从资金还是任务上考虑，你只做卖场都非常紧张，还有资金和精力投到外围区县吗？

2.我们再来算一下费用。根据千喜政策，做卖场你有20个点的费用空间，主城区以800万销量算，有160万费用支撑，在这160万费用中，你要承担以下费用。

售后3个点、进场费5个点（完成任务后各一半）、网点建设费3个点（完成任务后各一半）、公关费0.5个点、人员工资（业务员提成、差旅费等）3个点、办公费用0.5个点、办公场所、仓库租金1个点、推广费用（促销员提成、赠品费用等）3个点、物流配送费1个点，这还是比较保守的计算。

由此可见，你的利润来源于千喜公司核销的进场费

和网点建设费共4个点，纯利32万左右，但这要在完成任务的前提下才能核销。据我了解，林总好像还有30万左右进场与网点建设费，一直没有核销吧？也就是说，今年你还基本没赚到钱。”

林老板被他的分析击中了要害，听得非常认真。洪飞顿了一下，喝了点水，继续侃侃而谈。

“你在外围市场高价向下游走货，且不说这是违规操作，你高价走货，下游意见大，销量肯定会下滑，市场也会越做越小。外围我们就按一年350万销量计算，毛利8个点，总毛利在28万左右。

如果你放弃外围区县，表面上看损失了28万元利润，但你节省了15万左右人员工资，而且减少了外围的物流配送，办公费用也可以减少一些。这样算来，其实并没有亏多少。

重要的是，你放弃了外围市场，任务降低了，反过来你全力做卖场，销量肯定会上升。而且大卖场肯定是我们公司重点扶持的渠道，只要完成了任务，核销费用、促销等政策肯定会向你倾斜。哪个方案你划算，林总你仔细想想吧！”（再花哨的语言技巧也比不上详实可靠的数据分析。在谈判过程中，令对方心服口服的数据分析无疑是最强大的谈判武器。）

“想不到洪经理账算得如此清楚，细细想一下，你说的有道理，我的长处确实不

在外围区县市场，我还是做主城区有优势些。如果我全力做卖场，销量上升30%应该不成问题！”林老板终于同意了洪飞的观点，“想不到洪经理这么能干，只是到市场上走了几圈，就把我林某人的情况摸得一清二楚了，厉害，厉害！”

成功“削藩”

“最重要的一点是，你仍然是重庆市场的总代，外围市场的进货渠道仍然从你这里走，虽然返点低了些，但你什么都不用投入，算起来，还是非常划算。”洪飞抛出了最后一个诱饵。（在谈判进入关键时候，可以抛出对谈判对手具有很大吸引力的最后诱饵，引导对手一锤定音。）

“真的啊？那就太好了！”林老板高兴得两眼放光，“如果这样的话，我坚决支持洪经理的方案！怕只怕洪经理和前几任经理一样，屁股还没坐热乎又调走了。”

“这次总部既然派我来重庆市场，就是铁心要把重庆市场做起来，林总，你就把心放到肚子里吧，哈哈。”

“哈哈，肚子，提到肚子，我的肚子倒叫起来了！”林老板爽朗地笑了，“走走走，洪经理，今天请你领教一下火辣辣的重庆火锅！”

经过几个小时的较量，洪飞终于成功说服林老板放弃了对重庆外围区县市场的操控权，最重要的是让林老板反生感激之情，为以后的市场合作打下了良好的基础。

适宝枕头专业店的成功路

高华宾

现在，适宝枕头专业店在山东青岛可以说是小有名气了。2001年12月，适宝枕头专业店刚刚度过它的一周岁，年销售额就达到40多万元。对于店主人静静来说，她已经实现了她的第一个经营目标，也迈出了可喜的第一步。

一个新颖的创意

成功的创意是做任何事情的基础。

对于初期创业的人来说，创意主要是指从竞争激烈的市场中发现易于突破的一点，从普通的市场中发现独特的适合自己的市场。从市场营销理论上来说，创意主要是指市场定位和营销组合选择，这里面有可能是产品创意，也可能是促销、分销等方面的创意。

这个创意实际上首先是由于静静自己的颈椎病而起的。1999年，静静患颈椎病，一个刚从医学院毕业的朋友来看她时，看见床上的高枕头，吃惊不小，最后给静静分析了各种病因，居然将主要原因归罪于枕头过高！建议静静赶紧换个低点

的枕头用，还说这一点对颈椎病、对睡眠都很重要。

于是，静静到各个商场找合适的枕头，最终逛遍青岛几大商场都无功而返。居然没有发现一个低一些的枕头，全都是等高成人型，虽然发现几种专门的保健枕，价格却出奇的高。静静没有办法，回家后就想自己加工一只枕头，问老妈怎么做，老妈告诉说：枕芯材料最重要，过去用什么做都可以，如谷糠、荞麦皮、蚕砂、棉花还有灯芯草、蒲绒等，很多东西都可以，但是作用不一样，例如蚕砂，主要是明目、降压、通便；荞麦皮的作用清心、安神，对偏头痛有作用；其他材料也各有各的好处，但是都很便宜，现在出的新材料如真空棉反倒很贵。枕头的形状也可以做得不一样，有耳枕和凹枕等。一般枕头外面用纯棉布比较舒服。于是静静就买了荞麦皮和棉布请别人加工了一只低枕头。但听了老妈的话后，静静就产生了自己的一个想法：自己如果开一间各式各样的枕头专业店，肯

定生意很好，由此也就有了后来的适宝枕头专业店。

详细的市场研究

详细的市场研究分析是一个项目成功的基础。

静静知道这一点，因此她多邀请了几个朋友参与自己的市场分析，其中还有两个管理专业的毕业生。静静介绍完了自己的想法，他们就开始了工作，一方面，他们通过因特网查找枕头知识和市场信息；另一方面，调查收集了所有在青岛的11个大型商场和超市的枕头信息。经过半个多月的奔波，几个人聚在了一起，静静认真听取了他们的分析，发现基本上是赞成的意见，还提出不少的建议，这使得静静增加了对这一市场的信心。

经过市场调查后，大家认为，随着经济的发展，人们对于健康越来越重视，因此对于生活用品的要求越来越高，由于人的身体条件不一样，对枕头的高度、材料、形状等方面要求也就不一样。人们要追求睡眠的舒适、身体的健