

# 市场营销案例

## MARKETING CASE

——激情营销

- 激情燃烧的岁月
- 衡水老白干中秋促销策划案
- 我是如何完成销售任务的
- 中国联通 CMDA 能做多大



远方出版社

# 市场营销案例

## ——激情营销

《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>企业管理系列</b>    |                                   |          |       |
| 8                | 管理其实很简单 (2005修订版)                 | 2005年5月  | 20.00 |
| 156              | 锁定目标打击对手                          | 2004年9月  | 39.80 |
| 14               | CEO秘笈——登上宝座并坐稳江山的十条锦囊妙计 (2004修订版) | 2004年5月  | 25.00 |
| 10               | 别找借口——提高业绩、效益的务实之路 (2004修订版)      | 2004年5月  | 20.00 |
| 9                | 有效沟通 (2004修订版)                    | 2004年5月  | 25.00 |
| 3                | 有效指导 (2004修订版)                    | 2004年5月  | 22.00 |
| 2                | 有效授权 (2004修订版)                    | 2004年5月  | 20.00 |
| 141              | 创新何来——卓越领导者的横向思维技巧                | 2004年2月  | 18.00 |
| 140              | 精确战略十二步                           | 2004年1月  | 38.00 |
| 134              | 再靠近一点看宝洁                          | 2003年12月 | 28.00 |
| 21               | 非凡企业家——献给中小企业主的创业与经营指南            | 2002年5月  | 20.00 |
| 15               | CEO之路                             | 2002年2月  | 28.00 |
| <b>中国管理实践系列</b>  |                                   |          |       |
|                  | 这样的员工老板喜欢                         | 2004年6月  | 18.00 |
| 148              | 大话西游团队                            | 2004年4月  | 29.80 |
| 116              | 华商名人堂                             | 2003年2月  | 49.80 |
| 26               | 中国企业黑洞——62个中国企业现实问题透视与诊断          | 2002年8月  | 21.80 |
| <b>香港梁凤仪博士系列</b> |                                   |          |       |
|                  | 梁凤仪——潇洒商海行                        | 2004年8月  | 15.00 |
|                  | 梁凤仪——人在江湖                         | 2004年8月  | 15.00 |
|                  | 梁凤仪——奋斗人生                         | 2004年8月  | 15.00 |
|                  | 梁凤仪——男女有别                         | 2004年8月  | 15.00 |

## 《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。

# 2005.9

# 2005年《派力营销思想库》 《派力管理思想库》系列图书最新目录

| 书号               | 书名                          | 出版日期     | 定价    |
|------------------|-----------------------------|----------|-------|
| <b>销售与销售管理系列</b> |                             |          |       |
| 12               | 分销                          | 2003年8月  | 49.80 |
| 06               | 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 |
| 0                | 销售代表手册(2003修订版)             | 2003年8月  | 25.00 |
| 4                | 销售经理手册(2003修订版)             | 2003年8月  | 25.00 |
| 9                | 导购代表手册(2003修订版)             | 2003年5月  | 25.00 |
| 02               | 卓越推销——杰出推销员八大实战法则           | 2002年5月  | 20.00 |
| 1                | 销售管理(第2次修订版)                | 2002年2月  | 30.00 |
| 6                | 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> |                             |          |       |
| 75               | 教育机构的战略营销(第二版)              | 2005年6月  | 65.00 |
| 57               | 零售业促销方法与案例                  | 2004年10月 | 32.00 |
| 51               | 项目营销——如何在大型招投标项目进行市场营销工作的学问 | 2004年5月  | 48.00 |
| 38               | 为中国经销商咨询                    | 2004年1月  | 32.00 |
| 33               | 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 |
| 1                | 服务营销规划(2004修订版)             | 2004年1月  | 36.00 |
| 0                | 超市营销(2003修订版)               | 2003年8月  | 36.00 |
| <b>中国营销实践系列</b>  |                             |          |       |
| 64               | 中国营销50问                     | 2005年1月  | 36.00 |
| 53               | 《销售与市场》10年经典                | 2005年1月  | 68.00 |
| 52               | 推动中国营销进程的100篇经典文章           | 2005年1月  | 48.00 |
| 51               | 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 |
| 60               | 超级引擎：奥园复合地产实战解码             | 2004年10月 | 36.00 |
| 58               | 二三线市场实战手册                   | 2004年10月 | 36.00 |
| 54               | 中国市场促销报告                    | 2004年8月  | 29.80 |
| 49               | 渠道冲突                        | 2004年4月  | 29.80 |
| 32               | 业务员工具书                      | 2004年4月  | 20.00 |
| 43               | 炒作？——没事找事的事件营销              | 2004年2月  | 29.80 |
| 31               | 区域经理实战手册                    | 2003年12月 | 38.00 |
| 30               | 基层营销主管实战手册                  | 2003年12月 | 29.80 |

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

激情燃烧的岁月

——一位“农民”销售经理的5年行销路

卓智华 1

我用平衡法做营销

江 浩 6

区域经理胜出之道

洪仕斌 8

一位营销总监的秘技

金 朝 11

高级工程师的销售攻略

张小鹏 13

## 2 营销分析

独具特色的海尔营销组合

邢仕婷 18

耐克的行销传播

程 飞 23

超人公司东北市场的渠道运作

殷宗由 许卫平 25

## 3 创业故事

另类谋生：外科医生当骗匠走上一条致富路

石红刚 29

## 4 营销策划

衡水老白干中秋促销策划案

王占刚等 34

E丽人保暖内衣招商案

李战峰 38

“国寿少儿形象之星”活动策划

林 燕 42

## 5 营销茶座

营销谋略二则

费伟华 46

三招让饭店四季兴隆

秋 月 47

如何拜访客户

徐应云 48

我是如何完成销售任务的

蒲光柄 50

## 6 案例研讨

中国联通 CDMA 能做多大

黄静秋 53

# 激情燃烧的岁月

## ——一位“农民”销售经理的5年行销路

卓智华

1999年到2004年的冬天前后算起来总计是5年的时间。5年，在一个人的生命旅程中可能并不算漫长，但是对于一个像我这样以销售为职业的人来说，5年是一段充满艰辛的历程！是一串激情与失落交融的日子！是一个学子张开翅膀，独自奋力飞翔的成长史！1999年7月，我刚刚大学毕业，才真正感觉“独立”是种什么样的滋味，习惯了20多年来父母的抚养，今天真正要用自己的双手来养活自己！我是一个土生土长农民的儿子，父辈世代都过着“日出而做，日落而息”的本分农家生活，父辈将所有的希望寄托给了“读书人”的儿子身上。5年来，在销售的职业路上，经历了从一个助理业代、业代、销售主任、区域经理、省区经理、分公司经理的成长历程，销售是一个痛并快乐着的过程。5年来，我一直没有忘记自己是农民的儿子，将农民那勤劳的本分应用到自己职业生涯中的每一个阶段，我对农民有种特殊的情感，父母亲没有赶

上好的时代，读书少，一辈子没有多少文化，可是硬让我和哥哥读了大学。出来工作几年，接受过很多的销售培训和“再教育”，感触最深的还是销售工作的艰辛！时间长了，习惯成自然了，也就有种“痛并快乐着”的洒脱。作为一名在职的一线销售经理时刻感觉自己和—一个农民有很多相似的地方，今天我甚至妄想建立起一套以“勤劳”为核心的“农民式”销售理论，用纯朴去感动客户，用勤劳去服务客户。

### “小荷”初露尖尖角——离校时的第一堂销售课

1999年的6、7月，省城的天气热得很，我是整个班级中最后一个被迫离开学校宿舍楼的人。在那个零乱不堪的宿舍楼下，无情的管理员硬逼着我搬出学生宿舍楼，我不是不想搬，实在是身上已经没有一分钱来支付租赁房屋的花费，没有勇气再向父亲伸手要钱，心中只有一个信念：一定要养活自己，不管怎么样，一定要顶过去！离开校园的时候才真正感觉到金钱的重要，找工

作要用钱，一分恨不得当两分来花，不知是被逼的，还是我天生蕴藏着作为一个销售人的潜质，我发现有一个良好的赚钱机会，我将整栋宿舍楼被丢弃的卡式磁带全部收集起来，整整有近100多盒，我将那些磁带带到兄弟们的宿舍进行销售，“四大天王”之一刘德华的，3元一盒，其余的10元4盒或5盒，一下午的时间我跑遍了整栋学生宿舍楼，销售出奇的好，100多盒卡式磁带销售一空，没有花一分钱，我净赚了260多元。后来我又拉来了一个同学“合资”，拿着钱到省城的城隍庙市场去进卡式磁带，来回倒腾，我们很快拥有了600多元的“原始积累”！后来我们的业务范围又进一步地扩大，先后又卖3元、5元的图书和日用消费品等，足迹踏遍了附近10多所大中专院校。一个月后，我们的原始积累达到了1600元，这可算是我们人生的第一桶金。后来我们一起在学校的附近租了一间廉价的小房，月租80元，包括水电费。我们的业务由于

暑假的到来，学生陆续离校，开始陷入困境，这时候才发现应该真正去找份正式的工作！那天晚上我们要了两碟小菜和两瓶啤酒，用“大餐”的方式来告别我们两个月来的艰苦创业，至今也想不起当时是怎样回到宿舍的。销售卡式磁带给上了销售入门第一课，这一“课程”也许不是每一个人都能够经历到的，我们知道知识获取的途径，一是传授获得，二是体验获得，两者不具有替代性，没有经过游泳实践的人，只学习游泳理论学不会游泳。靠体验获得的知识（技能）与传授得到的不同，体验获得的知识是终生不忘的。我学的不是营销专业，而是一点边都牵扯不上的理工类专业，在销售卡式磁带的过程中，还根本不懂“学生”就是我们的目标客户，不懂4P，只是感觉什么能销售我们就进什么货去推销！销售生涯的第一堂课告诉我：最好的培训方式实际上就是不断的实践，不断的总结和提升。一个销售人员要具有良好的学习能力，这种学习能力不仅仅是对书本知识的领悟，同时也是对实践知识的不断运用和提炼。销售的入学门槛相对于其他技术行业要求较低，没有要求你一定要有本科、MBA的科班学历，但首先要具备的第一素质是“勤劳”。我国是一个庞大的农业国，13亿人口就有7亿多农民，

而中国农民是公认最勤劳的群体，勤劳是农民的本分和代名词，日出而做、日落而息。一个有潜质的销售人员，首先要树立“勤劳”的本分意识，投机取巧、拈轻怕重的思想是行不通的，市场的操作是需要“真功”去打造，脱离市场的计划与设想都是空洞无物的东西，只有奔波于市场中，对市场的变化时刻保持高度敏感方是区域经理的立身之本。一个区域经理如果脱离了农民“勤劳”的本色，多少是要犯基础性错误的，好比兔子尾巴长不了。曾接触过某食品集团公司的一位大区经理，一个十足的“农民派”人物，没有什么高深的战略理论，仅凭着自己的“勤劳”和执著，将东北三省从一个空白区域做到了绝对第一品牌，短短两年多时间完成了上亿元的销售额，给竞品设下了无法跨越的市场壁垒。生命不息，奋斗不止！勤能补拙，天道酬勤！

### 营销即战争——入门的第一份销售工作

离开学校后，像许多毕业生一样，茫然的是少不了的，心理总是有些失衡，加上父母亲一直来电话问讯境况的时候，我的回答简单得就一句话：我一直都很好！父亲很多次想从乡下来看我，都被我婉言拒绝，有时候甚至是蛮横无理的拒绝，因为我不想让父亲看到儿子“落魄”的样子。后来我那

位搭档兼生意伙伴在其父母的安排下，进了一所本科院校继续深造。我选择去应聘一家销售公司的销售助理，当时应聘有8个人，在首轮面试当中，我稀里糊涂地通过了，后来才知道仅仅是因为我提前近一个小时到达的缘故，我庆幸机会总是给有准备的人！后来的两轮面试中，我也是稀里糊涂地通过的，因为那时候根本没有工作经验，和同去应试的人比，我并没有感觉自己有任何优势，但我却战胜了所有参加应试的人，成为最后的赢家！一年后，在一次公司宴会上当我问起老总为什么录用我时，老总说出了当时录用的理由：年轻、朝气、纯朴，有农民的勤劳和责任感！第一次我用农民的形象和气质征服了别人！我用纯朴感动了别人，用勤劳弥补了经验的不足，我为自己身上背负的农民勤劳的烙印而感到欣慰。为不辜负公司对我的期望，在这家电动自行车销售公司一干就是两年，从一点一滴做起，先后接受了多次销售培训，各方面的能力得到了很大的提升。因为出色的表现，半年不到的时间我就升为销售部经理，到2000年底，将1999年度财务亏损2万多元的局面扭转为实现销售收入近1000多万和100多万的销售利润，公司各项管理工作也都蒸蒸日上，并改变了公司原有的单一品牌销售模式，垄断了

国内前5名知名品牌的独家经销权。两年间有一件事情可能永远都无法忘记，那是在2000年底，在即将花完可怜的促销费用后却发生了一场无法预料的危机，当地的晚报刊登了一条“自行车安装动力装置上路行驶，属于违法行为，交警有权给予处罚和扣车”。一夜间，我们良好的销售势头被人硬泼了一瓢冷水。第二天很多消费者来公司要求退车，并拿着那张该死的专题报道，一时间几个专卖店的局势都无法控制，一些客户甚至留下车，甩下一句话，我非退不可！我紧急召集各专卖店负责人开会，最后研究决定由我以公司的名义，在每一个已购车的客户发票背面注明：如因此报道被交警扣车，我公司将一律负责赔偿，一连几天的时间我一直周旋于各专卖和加盟店，对客户作出以上承诺，并给予报销20元/人的误工打的费。一场危机在我的疲于奔命中被紧急控制，后来我们相继在当地的报纸上刊登了相关澄清说明。两年里，累并快乐着，我吃住在公司，系统地修完了整个营销专业的课程。两年间我悟出了一个深刻的道理：销售竞争取胜的本身并不完全是因为产品本身的好坏而很大程度上取决于从事产品销售的人和团队，一个强势团队对产品的销售推动工作将起到至关重要的作用。在同质化十分严

重的今天，在你没有绝对品牌优势的前提下，你很难从产品本身比较出优劣，后来我在定位大师杰克·特劳特的《营销战》中找到一句类似的话：今天市场营销的本质并非为顾客服务，而是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜、以巧取胜、以强取胜。简言之，市场营销就是战争，在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地！我将这句话作为公司的营销口号！让每一个销售人员都感受到我们每一天都处在战场上的前沿，作为一个销售“军人”，我们时刻要有牺牲自己的勇气，要有“势把乾坤力转回”的拼命三郎精神！作为一名职业化的销售人员要有激情，你可以什么都不懂，但你不能缺乏激情，不能缺乏对成功的强烈渴望！你要不断地在知识、技能、态度、思路等方面去充实自己，建立起自己的核心竞争力和个人品牌！后来很多人问我，你是如何快速地将自己提升和将团队带起来的？实际上我把一个职业化销售人员的素质训练分为四个方面：知识、技能、态度和思路，具体指：

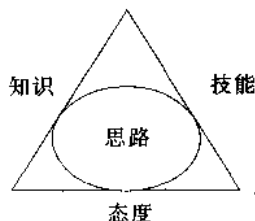
1.知识学习包括：行业/产业知识、企业知识、产品知识、行销专业知识、其他知识等。

2.技能学习包括：沟通、语言表达、领悟、应变、学习能力等。

3.态度学习包括：对职业的热忱、挫折的应对、得失的取舍、学习的态度、情绪的控制等。

4.思路学习包括：知识积累后的灵活运用、解决问题的方式/方法的哲学思维等。

四个方面组成如下素质训练模型（图示）：其中态度是基础、知识是主体、技能是提炼后的工具、思路是行为导向，四者相辅相成，构成一个素质提升系统。



在后来的团队培训训练中，我将这四个方面诠释为：

1.态度：我们一般将其归入“成功学”训练的范畴，对成功的强烈渴望，对职业的热忱与忠诚，对挫折与困难的不屑一顾，对潜在能力的燃烧与挖掘，对职业生涯的正确认识和规划！

2.知识：这里的知识是一个广博的概念，因为我们可以把一个销售人员的业绩看成是与人沟通后产生的结果，沟通的过程中，你可能面对的将是不同类别的人。卡耐基先生将人际沟通精髓解释为：投其所好！你要让你的客户能接受你，首先你要具备能基本囊括客户所熟知的知识点，否则你很难引

起客户对你的兴趣，而这种知识在于你平时不断的积累。同时你还要有一定的行销专业知识，一个销售人员不一定非要学习专业的营销理论知识，但一定要稍微懂一些常识，因为这本身将给你思考问题带来指导方法。其次对产品、行业知识可能因行业的不同而有异，这些知识不仅仅可以帮助你成功占领客户，同时也为你的职业生涯规划奠定基础。

3.技能：技能可以理解对知识的应用，技术和能力的组合。销售的过程中我一直倡导一种实用学习方法，积极将知识转化为实用技能。

4.思路：实际上可以理解为方法论，思路是通过知识判断，结合自身技能和持有的态度所形成的一种思维模式。曾记得华为公司请北大的著名教授到公司讲《易经》，我想其目的也是为了培育员工的思维模式。在销售过程中存在很多不确定因素，如果你不能保持清晰的头脑，你可能很容易陷入困境中而不能自拔。

作为一个职业化销售经理来说，不仅要具有良好的知识、态度、技能，还需要保持清晰的思路。区域市场的运作好比一块庄稼地，耕耘好自己的一亩三分地，要懂得春天播什么种？夏天施什么肥？秋天如何收割？面对变化多端的市场，应该时刻保持清醒的头脑，实际上

这就是“思路”。只有清晰的思路，善于捕捉住市场“节气”的变化与规律，适时播种、适时施肥，方能有好的收成！思路是方向感，是处理问题的基本方针！保持清醒的思路，你可以把你的潜力发挥到极至，否则，你将南辕北辙！

### 激情不断、奋斗不息——销售提升之路

2001年5月为寻求新的发展，我选择离开工作的第一家企业。两年的时间让我的意志更加坚定，使我相信我还可以做更多的事情，我尝试寻找一个新的销售行业去发展自己，后来在一个朋友的盛情邀请下去了一家摩托车销售公司担任省区销售经理，公司总共经销了5个高中低档品牌，跨越广东、重庆、江浙三大摩托车板块，面向全省。适逢农村摩托车市场一片红火，这些年大部分农民进了城，年节的时候，腰包里有了钱，买辆摩托车成为时尚的事情。摩托车市场潜力很大，但市场竞争也十分激烈。竞争十分混乱，我们所经销的5个品牌中仅有一个畅销品牌，每月可以维持400辆左右的销售业绩。其余几个品牌销量都很小，实际上车辆本身的品质和相关配置都优于一般品牌。经过亲自测试和试骑，我隐约感到有了信心。销量少的原因是因为没有知名

度，由于采用了较高的配置，价格偏高。针对此种情况，我快速拟定了一份针对性的促销方案：凡一次性购进本车5辆以上经销客户，均可以按车辆价值50%的标准获得一部本品牌太子款车作为其销售试骑使用，本车经销商仅有使用权，一定时间内我公司将予以收回，退还收取的50%押金！我召集所有业务人员开了一个临时动员会议，将任务布置下去以后，逐渐有零星客户响应。等客户一接受，我们就协助其在其经销乡镇进行Roadshow（路演）宣传。很快我们的车辆被越来越多的经销客户接受，并掀起了一股不小的风潮，我的脚步也先后踏遍了全省500多个乡镇。全年实现3200多辆的销售业绩，对于一个不知名的品牌来说，可谓是一个不小的战绩！2003年摩托车市场的竞争全面进入调整期，公司逐步转行投入房地产！也就在这个时间，相恋多年的女友因为无法忍受我长期出差在外的生活，毅然离开了我。猛然间，仿佛感觉自己败得一塌糊涂，因为销售，我失去了爱情！很多事情鱼与熊掌不能兼得！因为太累的缘故，我回到乡下老家，让自己漫步在飘着泥土香气的田间，瞻仰田间劳作的老农，看着不用扬鞭自奋蹄的老牛。这些年每当心情低落的时候，我都选择一个人静静地遥想着农田间奋

蹄的老牛和欢畅的老农！由于业绩压力，销售是一个容易让人心理疲惫的工作。在后来的工作中，我渐渐地懂得了情绪的管理，各方面的知识和经验又得到了一次质的提升，懂得面对批评“有则改之，无则加勉”，养成了一个良好的从业心态！作为销售人员我们是因为业绩而生存，在实践中，我们将来要面对来自公司、客户、社会、生活、家庭、感情等众多方面的压力。后来在团队培训中，我将心理素质训练作为团队内部培训体系中最重要的一环。销售工作是一项很辛苦且倍受挫折的工作，在攀登销售职业颠峰的进程中，我们一定要体验到销售的快感，树立“以销售为荣，以销售为使命且乐在销售”的良好心理素质，面对困难我们要有“我们是因为问题的存在而存在，问题有多大，我们的价值就有多大”的信念！

**我喜欢、我选择——我以销售为荣**

后来我重新返回省城，进了我现在的这家大型食品公司的市场部，做上海、北京等一类城市的品牌专员。三个月以后，我请命调往销售中心，被分到广东市场部任销售主任。刚到广东的时候正赶上十分严重的SARS，业务工作基本无法开展，整个市场一滩死水，整个省的编制就3人，一个经理、两个主任。

5月份以后，SARS疫情得到有效的控制，我们就迫不及待不断地出击，寻找新的合作客户，由于原先市场遗留了太多的问题，深圳、东莞、中山、珠海等几个主要市场又都掌控在一家大经销企业手里，养虎遗患，这家客户“挟市场欲定棋局”，根本不把我们这些主任放在眼里。为有效控制市场，总部决定成立广州分公司，由我出任分公司经理，8月份总部的注册资金陆续到位，9月份分公司相关注册手续基本办理结束。我开始计划招兵买马，开展了一系列的人员招聘和培训工作，但几次招聘工作都没有收到良好的预期效果，感觉目前整个基层销售人员心态都比较浮躁，急功近利思想比较严重。为此我提出了一个“可塑性”选人标准，很快一支由我亲自挑选的10人直销队伍组建起来了，人员来源可谓“五湖四海、三教九流”，有刚刚毕业的中专生，有服装厂里的工人，还有布匹市场的三轮车小工。如何将这一帮“五湖四海、三教九流”的人带成一支能征善战的队伍？正所谓“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，我拟定了“快速塑造（培训）计划”，从最基础的销售知识、技能开始，手把手地教，进行大规模的模拟演练和拓展式训练，

建立起一套完整的内部培训体系。为锻炼业务人员的心理素质和沟通能力，我们在广州天河城进行推销实战演练：一包52g香瓜子，超市正常零售价1元，要求业务人员卖到2元/包。黄天不负有心人，团队的战斗力得到了极大的提高，随着市场的不断推进，我们终于取得了良好的业绩，单月一举实现了200多万元的销售业绩，至今已成为集团公司运作最好的一个分公司！在业务培训过程中，我真正感觉到人的潜力真是无穷大！每一个人现在所展露的仅仅是冰山一角，正如陈安之先生所说的：自己就是一座宝藏！如果你肯挖，你肯定能成功。作为一个销售主管，你如果能让你的团队成员自觉地去挖掘自己这座宝藏，你将会带出一支优秀的战斗队伍！

销售，我选择，我喜欢！弹指一挥间，5年的时间，正如一首歌中所唱的风里来、雨里过，带着满腔的激情，我时刻拥抱为之奋斗的销售事业！时刻为之奋斗不已，我将积极发扬农民的勤劳本份。农民、销售人，一脉相承，让我们在自己的区域经理生涯中学习和发扬农民兄弟的优良作风！立志做一名合格的销售经理！最后感谢5年来一直支持和关心我的朋友，感谢在我销售职业生涯中的老师，谨以此文来纪念他们！

# 我用平衡法做营销

江 浩

伴随着中国大陆市场的迅猛发展，跨国公司塔海尔集团（Tuthill Corp，以下简称塔海尔）总部决定将其东北亚地区总部从香港转移到上海。2003年9月，塔海尔上海代表处正式成立，代表塔海尔下属所有子公司，负责联络和服务中国和韩国市场，由我出任首席代表并兼任塔海尔中国和韩国区域总监。

塔海尔是一家具有近百年历史的跨国公司，总部位于美国芝加哥，年销售额为10亿美元，在全球拥有35家工厂，业务范围十分广泛，分为真空系统和风机、泵、气体连接器、控制、能源系统、联接件、塑料、传送系统和交通技术等十大业务单元，著名的凯尼（Kinney）真空泵、M-D 风机、Coppus 及 Murray 汽轮机、GlobalGear 齿轮泵、Reyco Granning 汽车空气悬浮系统、Fill-Rite 手泵和 FPP 流量表、Hansen 和 Gromelle 连接器均属于塔海尔旗下的品牌。

在我担任首席代表近两

年的时间内，我创建了一支充满活力、充满凝聚力的销售队伍，将每年的销售额从700万美元提升到1850万美元，可以说是创造了销售奇迹。我之所以能做到这一点，应归功于我所信奉的“平衡”原则。这一法则与中国古代的阴阳学说有异曲同工之妙。《黄帝内经》曰：“人生有形，不离阴阳。阴阳者，天地之道也，万物之纲纪，变化之父母，生杀之本始，神明之府也，治病必求于本。”

## 公司愿景（Vision）：平衡三角形

Vision 是企业文化的核心词汇之一，也就是愿景、远见、洞察力、共同的价值观。商场如战场，企业投身商战需要智慧，需要商业哲学，需要远见和洞察力，需要共同的价值观。

我们将企业运营过程中所涉及的各种错综复杂的关系简化为一个“平衡三角形”，即消费者、员工、股东三方组成的一个等边三角形。我们深知，如果我们过于偏向这一三角关系的任何

一方，就会破坏这一三角形的平衡，不但其余二者将因此而受损，而且最终将会影响整个集团的长期利益。塔海尔的 Vision 就集中体现于如何平衡这一三角形的微妙关系，致力于将其臻于最优化，这就是塔海尔的成功之道。

塔海尔从五个方面着手，积极、主动地平衡这一三角形：第一，满足客户的全球化需求；第二，不断提升员工的能力；第三，寻求真正具有创新力的集团发展战略规划；第四，提高集团的财政执行效率；第五，完善 TBS 系统，即塔海尔商业管理系统。我们在全公司分步骤贯彻落实这些理念，汇集全体员工的力量，一步步逼近公司制定的目标。

塔海尔的 TBS 系统，就是操作、贯彻上述理念并竭力将其转化为实际行动和结果的管理系统。塔海尔的 TBS (Tuthill Business System) 系统是在借鉴丰田 TPS 系统的基础上建立起来的，涵盖了 LEAN (精益生产管理)、Kaizen (持续改善)、TQM

(全面质量管理)等诸多先进管理方法。我们将TBS系统视为完整的塔海尔商业哲学,使之兼具纪律性和灵活性。打一个比喻,TBS系统不是BigBang式的大爆炸,而是射击中的Rapid Fire速射式射击。TBS系统并不急于求成,指望一蹴而就,而是渐进地按部就班地持续改善,使公司不断进步。

### 管理模式:三圈平衡模式

我们的管理模式是三圈平衡模式,致力于平衡任务、团队和个人的关系。塔海尔上海代表处的具体情况是:由于负责中国和韩国业务,这就需要经常到海外出差,致使费用较高,而公司的相关预算又是有限的;销售指标比较高;员工有良好的教育背景,综合素质较高,每个人都有自己的职业发展规划。

那么,如何在有限的预算下,让团队完成公司的销售指标?如何组建一个团队,对它精心维护?又如何激励个人,有利于他们的个人发展?

塔海尔采用的是Y理论:积极促进人力资源的改善,尊重每个员工渴望成功的欲望,让其承担责任,诱发员工对工作产生浓厚的兴趣,给员工以适当的培训,让员工在他们认可的条件下工作。梅奥的管理理论也认为,通过给予员工尊重和提

高员工的满意度能有效地提高劳动生产率,而Blake和Mouton的管理方格理论则注重任务和人的需要两者的综合协调。

我们代表处通过猎头公司招聘了一名区域销售经理,这位先生有着良好的教育背景和实际工作经验,但不巧的是,这位先生的牙齿不够整齐,显得很脆弱。按照西方人的观念,这位先生不适合担任从事国际业务的销售经理。我与老板进行了沟通,在费用较为紧张的情况下,我们决定由公司承担这位先生的牙齿矫正费用。目前,这位先生的牙齿相当整齐,经常向用户展现他迷人的微笑,业绩非常突出,今年的销售增长率相比去年同期增长了150%。

我们的另外一名员工在酒吧玩游戏时,不慎把公司的笔记本电脑弄丢了。事发后,这位员工及时向我汇报并表示要自己出钱购买一台笔记本电脑赔偿给公司。由于这台笔记本电脑是我们的澳大利亚公司从电脑公司租赁的,我迅速和澳大利亚公司联系,得知这台笔记本电脑已经购买了保险,于是我们决定不让这位员工赔偿。但作为惩罚,我让他使用旧笔记本电脑。这位员工很受触动,工作非常努力,业绩大幅度提高,一年内就在中国大陆发展了12家代理商。

我们的一名高级销售经理,经常工作到凌晨2点,他的笔记本电脑使用时间每天高达14个小时。有一次他去国外出差,但在出发的前一天,他的笔记本电脑硬盘出现了故障。恰好这一天是星期六,HP公司的维修部不上班,为了不耽误公务,这位销售经理自费购买了一台IBM笔记本电脑。得知这一情况后,我决定由公司承担这笔费用。我的做法感动了这位销售经理,就是在这次出差中,他为我们公司承接了80万美元的订单。

为了有效控制费用,我们召开了专门会议,讨论如何在有限的销售费用下完成销售指标。我们的区域销售经理提出了各种减少费用支出的办法,并把它们作为出差规定付诸实施。这些内容包括:将几个跨国出差组合在一起并优化行程,由住宿五星级宾馆改为住四星级宾馆,在国际旅行中尽可能使用IP电话。由于这些办法是由区域销售经理自己提出来的,他们都能够自觉遵守,直到现在,没有人违背过这些出差规定,不仅有效地节约了成本,而且提高了工作效率。

为了培养团队精神,我们规定,个人年终奖金的50%取决于整个团队的业绩,50%取决于个人业绩。每当有销售人员承接了大额订单时,我们都会以各种形式予以庆祝,并以此激励其

# 区域经理胜出之道

洪仕斌

我先后在集团策划部、品牌管理部、市场部、销售部、区域一线待过。所以我经常会带着一种有形的眼光，来看待我身边每一位营销人的生活，并且来分析他们的职业生涯以及将来的归宿。但当我细心地观察时，我目睹了太多我不愿意看到的一切！我在感叹很多营销人员在区域经理这一坎上就结束了其职业生涯。虽然他们之中也有业绩做得非常好的，但为什么他们还是得不

到总部的认可，从而带来职务提升呢？

难道这些区域经理都不想提升吗？错了，那么从区域经理提升到大区部长及更高的职务需要什么要素呢？笔者结合公司最近提拔的六位大区部长，并从他们身上找出了以下共同点，给予许多区域经理参考，从而让更多的优秀区域经理能在此岗位上胜出，谋得更高职位，以此达到职业生涯的顶峰！

## 良好的职业生涯规划

谈到职业生涯规划这个话题，对于处在一线的区域经理一时都很难接受，因为销售永远是一个务实的话题，而职业生涯规划总是那么虚，所以区域经理内心会有所排斥。为什么，市场在变、公司在变、任务加重、压力增多，所以很多区域经理第一反应都是“过一天算一天”，“要不就是完成任务多赚钱”，而在此种目的下哪有什么规划？从而也促

他员工。我们每年都会组织全体员工及其家属到外地旅游，并通过我们的销售经理邀请本年度大客户携家属参加。

针对我们公司的产品种类繁多这一特点，我采用的是扁平化管理，在明确目标的前提下，对下属充分授权，每个业务单元的销售经理对自己负责的产品拥有极大的自主权，其中包括销售策略的制定和广告、促销、出差费用的使用等。而我注重的是边界管理和适度整合，着重进行协调和引导，

以确保公司内部的信息流畅通无阻。由于获得了充分授权，我们的销售经理就能够在瞬息万变的市场环境下快速高效地响应用户的要求，从而为公司赢得商机。

为了提高员工的业务水平，我们公司每年都安排员工到美国和欧洲进行培训。与此同时，根据市场需求和业务发展情况，我们为每位员工制定了培训计划和个人职业发展规划。

由于我们完美地平衡了任务、团队和个人的关系，员工得到了良好的发展，团

队成员关系融洽，富于凝聚力，公司的销售业绩也就水涨船高、蒸蒸日上。

我们处在一个势如锋利的时代，每天都在面对复杂的环境、艰巨的任务和形形色色的人，挑战无时不在。但“人生有形，不离阴阳”，只要我们能够对世界的不确定性有一个清醒的认识，进行适度整合，有效平衡各种关系并主动采取行动，我们一定会有志者事竟成。我们不怕困难，在困难的压力下，我们会更加强大。

成了他们一直在分公司经理的位置上徘徊，要不就是东家企业不行，就跑到西家企业做。企业越做越小，最后回家养老。

据前程无忧网统计，有职业规划地工作，个人成长得最快，也成长得最好。那么，作为一名区域经理，又该如何规划自己的职业发展方向呢？因此，当位居区域经理这一位置时，就要趁早对自己的职业生涯有一个清晰的规划，才是取得将来更大发展的重要因素。而在工作时，就要学会把压力进行分解，尽量从事务型工作中解脱出来，及时地对自己进行转型，由微观向中观乃至宏观层面靠拢，由业务型逐渐转向教练型，由冲锋陷阵的将才逐渐转向运筹帷幄的帅才。其次，区域经理更要有着不止的激情、野心以及强烈的上进心，不要满足赚点小钱，不要迷恋那些无拘的岁月，这些会慢慢地吞噬自己的灵魂。因为一个人在一种岗位待得太久，就会产生惯性思维以及惰性的生活方式，而这样下去最终结果就是被市场埋没。

#### 良好的公共关系

我经常听说很多在分公司做区域经理的人员，知道自己要被调回总部做一职能经理，便百般推辞，甚至以辞职相威胁。

为何呢？总部拿的是固定薪水，钱少；其次，总部朝九晚五，还有没完没了的加班，很受拘束，太累；再者，总部没有自己的哥们，不好玩。如此等等，竟然可以成为他们拒绝回总部的理由。其实，很多区域经理忽略了一点，那就是回去如能把握好机会，有可能与总部领导建立一种很好的私人关系；其次，与总部领导整天相见，容易产生印象。一些区域经理为什么得不到提升，因为很多区域经理连给予总部一些领导，对其产生良好与深刻印象的机会都没有，所以哪里还谈得上提升他。

作为一名区域经理要养成经常与总部职能部门、总部领导打交道的习惯，让这些人认识你、直至认可你！笔者以前待在总部职能部门时，经常会对一些善于沟通的区域经理抱以好感，甚至

有机会时就会到总部领导面前美言几句。所以此道理就告诫我们区域经理要善于把握机会，平时要加强与总部职能部门的沟通，特别加强与领导的沟通，保持良好的公共关系，因为这些人将是你提升的关键因素，古人云：“要谋事先谋人”！

#### 良好的学习心态

中国的营销队伍发展到今天，无论是数量还是质量上都有了很大改观，他们为中国市场经济的发展贡献了自己的智慧和汗水。但是，我们发现，很多的区域经理都是围着销量、业绩转，无时无刻不是被销量和回款压得喘不过气来，再加之由于现在处于微利时代，强调网络的精耕细作。因此，几乎每天都在外面出差，体力劳动强度之大，超乎常人的想象。但是，这些并不能成为不学习或者没有时间学习的借口。我一直认为，一个好



的区域经理，除了在实战中学习外，更应该向书本学习，向专家和同行学习。一个好的区域经理，不仅能武（销量和业绩），还要能文（善于总结，善于动笔）。而事实上，我们许多区域经理不仅不能够做到每一周甚至连每个月，每个季度都没做到看一本书，更不用提写一篇销售总结和案例分析。

众所周知，学习是人类进步的惟一工具，因为只有加强学习才能与时俱进，才能不被时代抛弃。我公司最近提的一大区部长，就是平时加强学习，善于总结，把自己多年处于区域经理一线的经验与案例进行归纳并提升至理论的高度来培训其区域业务员的。他的这种做法不仅影响了总部领导对他能力的肯定，同时也促成他在同一公司三年之内培养了8位区域经理。后来总部提他做大区部长时，公司老总只说了一句幽默话：“再不提他做大区部长都不好意思了”！

### 良好的时间管理能力

在茫茫数百万营销人中，能做一区域经理也算小有成就，小酒天天有喝、薪水月月有拿——并且不低，可以说区域经理中不排除胸无大志、混沌度日之辈。这样的人并不在少数，并且往往是数年、甚至数十年如一日不思进取甘做区域经理。要问他们为什么还能有此

“坚韧不拔之志”，很简单——做区域经理一个字“爽”啊！就如大家所熟知的营销界流行的“九三学社”一样（上午9点起床，中午陪客户喝酒到下午3点；晚上9点开始出动，凌晨3点才回来睡觉），多自由啊！

是的，区域经理，因为它工作特点，不可能像在办公室里工作的白领，一切都有着严格的规定。市场是变化的，更是残酷的，因此，区域经理一般受到总部和分公司在时间上的约束甚少。这样便对我们区域经理的时间管理能力上提出了很高的要求。但因为很多区域经理缺乏时间管理能力，浪费了许多学习与成长的大好时光，导致出现了“为谁辛苦为谁忙”的困惑与无奈。所以区域经理如能做到时间管理，不仅能提高自己做事的计划性，很好地安排自己的时间，做到充实度地度过每一天，并且能争取每天都有新的收获与所得，这样才可能得到长远的发展。

### 良好的自我约束能力

我依稀记得自己刚下区域时，总部一领导为我饯行时，那位领导推心置腹地说了—席话：“记住，不管在什么岗位，要固守住自己现在的东西，坚持住了，就有可能成为你的核心竞争力”！当时我还真没有感受到那种“风萧萧兮易水寒，壮士一去不复返”的气息。但后来

我从事销售一线时才发觉，区域经理大多是“昼伏夜出”，所以“该学会的（自我学习、自我总结）没学会，不该学会的（吃喝赌）都学会了”。这又是为什么呢？原因也很简单——空虚啊！白天谈了一天客户，晚上得好好放松一把。有的甚至还高喊着——为了工作而献身，人在江湖，身不由己。再者，即便有个别想发愤图强的，也往往过不了多久就被身边的兄弟们给“同化”了，于是便沆瀣一气。

是啊，区域经理们都处在市场第一线，天天在市场上跑，与社会接触广泛，在加上山高皇帝远，其又是区域最高指挥官，所以造成了很多区域经理是“乐不思蜀”般的潇洒。这时，就很容易发现，在广大区域经理中——并且是前赴后继地被滔滔江水淹没！所以告诫一些区域经理，营销需要我们吃苦耐劳，需要我们两条腿动起来，但是营销更需要我们善于规范与约束，因为没有规律终究不能成方圆。

企业发展壮大，区域经理作为中流砥柱功不可没。同时，一个区域经理面对种种的区域实际“陷”象，如没有足够的分辨能力和抵制能力，就很难从区域经理胜出，实现更大的抱负。因为，人生的职业发展航向一不小心就会发生偏差！