

秦阳◎著

迈向营销总监之路

身处职场，“名利”二字，关系前程，很难用“选择”或者“放弃”处置。本书是一个自觉的营销职业人成长的传记，或明敏，或投机……各种滋味，值得一品。

在江苏省

马平川

不久以后

节胜利

经验

权谋技巧

等部

发挥了

极致

经过

几年的

艰苦努力

终于

成功

在加入德

斯斯特公

司从事销

售工作后

，凭其过

人的营销

天赋和勤

奋迅速取

得了不俗

的成就

，成为行

业营销

总监

不久以后

节胜利

经验

权谋技巧

等部

发挥了

极致

经过

几年的

艰苦努力

终于

成功

而下半年

在北京市

场则顺道

重，举步

维艰，遭

到了职

业生涯中

最黑暗

的时期

，在

在加入德

斯斯特公

司从事销

售工作后

，凭其过

人的营销

天赋和勤

奋迅速取

得了不俗

的成就

，成为行

业营销

总监

不久以后

节胜利

经验

权谋技巧

等部

发挥了

极致

经过

几年的

艰苦努力

终于

成功

节胜利

而下半年

在北京市

场则顺道

重，举步

维艰，遭

到了职

业生涯中

最黑暗

的时期

，在

销售工作

后，凭其

过人的

营销天

赋和勤

奋迅速

取得了

不俗的

成就

在上海完

成大

学

业后，主

人公秦



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

秦阳◎著

迈向营销总监之路

跋涉

身处职场，“名利”二字，关系前程，很难用“选择”或者“放弃”处置。本书是一个自觉的营销职业人成长的传记，或明敏，或投机……各种滋味，值得一品。



机械工业出版社
China Machine Press

在上海完成大学学业后，主人公秦舞阳初入职场便在公司的派系之争中惨遭清洗。在加入德资斯尔特公司从事销售工作后，凭借其过人的营销天赋和勤奋，迅速取得了不俗的市场成绩。在凭借些许的运气躲过公司空降营销总监残酷的人事调整之后，秦舞阳成为了一名痛并快乐着的驻外营销人员，并在一年内体会到了“冰火两重天”的工作感受……

和许多号称“营销实战专著”相比，此书真正一针见血展现了企业营销的实战技巧、营销人员工作的酸甜苦辣、办公室政治等，对打算进入营销领域的人、企业大区销售经理及其他的营销人员有着非同寻常的借鉴价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

跋涉——迈向营销总监之路/秦 阳 著. - 北京: 机械工业出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 111 - 23216 - 2

I. 跋… II. 秦… III. 建筑材料 - 市场营销学 IV. F756

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 001316 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏小奋 责任印制: 李 妍

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 8.5 印张 · 2 插页 · 217 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-23216-2

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前 言

曾有人这样认为：“市场营销工作是这个世界上最辛苦的工作，因为其他类型的工作要么是单纯的体力劳动，要么就是单纯的脑力劳动，而市场营销工作却是集两者于一身，实是苦不堪言！”

以我多年从事市场营销工作的体验，对于这句话有着相当的认同感。从一天换两到三个甚至更多城市的“疯狂出差”，到“扫街销售”时面对陌生而冰冷的脸孔，再到长驻外地开拓市场，夜晚辗转难眠之际深刻领会那空凉的歌声“异乡的午夜特别冷清，一个男人和一颗热切的心”……不一而足，此中酸苦实不足为外人道也。

当然市场营销工作也绝不仅是一个“清教徒修道”般的工作，无论是一次成功促销策划后的满足感，还是攻下一个原本刁蛮无比客户的成就感，抑或是完成当期销售任务后偷偷掏出计算器计算提成的那份窃喜，都能给我们原本平淡而辛苦的生活添上一道道的亮色。所以窃以为“痛并快乐着”这句话除适用于著名主持人之外，更是对营销人工作的精确表述。

随着我国经济的大多数行业进入生产相对过剩阶段，企业的营销也如经典的教科书中告诉我们的那样，始于“生产导向”经过“销售导向”迈进“市场导向”的阶段。市场营销无论是作为一门独立的学科还是作为企业当中一个至关重要的工作职能，均受到了越来越多的重视，虽然尚未达到“经济学帝国主义”那样的程度，但市场营销已成为一门“显学”已是一个不争的事实。据不完全统计，目前中国市场营销从业人员已达到8 000万之众。

中国的营销人员为了提升“营销内功”，开始了如饥似渴地学习，从垂直到水平、从4P到4C、从定位到插位、从销售到市场、从西方豪强到本土龙头、从理论到实战、从经典到“水煮”等，不少有志向的营销工作者已成了“富五车”的饱学之士，似乎这样即可踏上营销的康庄大道。各种营销知识一阵恶补之后，大多数人的感觉却是“乱花已迷人眼”，且不说营销学说“时而成岭，时而成峰”，就是打着“实操”旗号的营销实战，往往距离自己的实际工作状况至少有“一光年”远。

结果越来越多的人总是觉得书中所学难以在实质上对自己的营销工作产生大的帮助。

笔者有幸于数年前开始从事市场营销工作，因机缘巧合和本人的小小努力走过了一条从销售代表迈向营销总监的职业道路：在第一家企业成功攻克了数个问题市场并打造出了该企业的全国标杆市场，并初尝职场的残酷和悲凉；于第二家企业任职营销总监后更是通过两年的时间，让其从全国200多家同类企业中脱颖而出，成为该行业的绝对领导者。虽不敢说“小有所成”，但也可“聊以自慰”。

应该说当我刚开始从事市场营销工作时，为了迅速成长，也曾有过“病急乱投医”的阶段，阅读了大量专业的营销类书籍、杂志、报纸。可当我现在静下心来仔细梳理这一段从销售代表到营销总监的职业生涯时发现，固然我掌握的营销知识对我的工作起到了重要的作用，可同时发现，在我一个一个市场攻坚战中所获得的实际营销经验和教训，在严酷职场打拼的心路体验，甚至在有关办公室政治问题上的小小谋略，都是我市场营销工作生涯不断前行道路上强有力的推进器。正是这些综合因素的作用，才确保我有了一个相对成功的市场营销工作生涯。

周围的良师益友们告诉我，我的这段职场生涯相比较目前市面上流行的以“大理论”为主，动辄以世界500强举例的营销类书籍，

对于占中国绝大多数的中小企业中的营销人员来说有着更强的借鉴性，建议我将这段经历整理成册以飨诸位。在大家真诚的鼓励下，笔者不虑言辞浅陋，对自己的市场营销工作经历进行了仔细的梳理与回顾，与大家分享我的营销体会、职场心路感悟以及些许的所谓职场权谋，当然在梳理过程中也吸收了不少身边优秀同仁的宝贵工作经验以及对市场营销的真知灼见，以期能给市场营销从业人员的工作带来些许帮助。

基于可以理解的原因，书中所涉企业及人物均为化名。

长夜未央，未来路更长！谨以此书与中国 8 000 万营销大军中“沉默的大多数”共勉！

目 录

前 言

第一章 斯尔特新人迅速上位 /1

初涉职场的苦涩体验 /1

斯尔特面试 /3

快速把自己放入口袋 /6

第二章 两个月攻克江西 /12

江西之旅 /12

风波不断的经销商大会 /19

一明一暗组合出击 /29

第三章 权贵总代理 /32

湖北攻略 /34

超级经销商 /42

第四章 窒息的半年 /54

从天而降的营销总监 /54

“血洗”营销部 /56

如何做好客情维护 /63

第五章 半年打造全国样板市场 /69

透心凉的市场调查结果 /72

创造良好的个人工作环境 /77

重拳出击南京市场 /79

扫街外埠市场 /85

第六章 明星代言——王菲 OUT、朱茵 IN /92

王菲 OUT、朱茵 IN /93

第七章 北京——营销滑铁卢 /100

更换总代理，垃圾终端全部砍掉 /100

初战告捷，开业典礼海政歌舞团来了 /106

每一天都是深深的煎熬 /114

马背上的最后一根稻草，别了斯尔特 /121

第八章 空降盛美——秦舞阳的职业发展蓝海 /129

一见不钟情 /130

相见时难别亦难，东风无力百花残 /148

第九章 低调做人，高调做事 /159

1 000 元买个好名声，这么好的事何乐而不为 /159

牛刀小试，代理商培训 /168

第十章 全能战士——从制定全国营销战略到“漫漫扫街” /180

制定全国营销战略 /180

清教徒般的宏大商业梦想 /199

招商制胜——让我们一起开创大场面 /208

第十一章 渠道融资——“斩首行动” /212

“促销”不只是促销 /212

“斩首”行动 /230

第十二章 我有一个梦想 /238

借刀杀人，争权不夺利 /238

我有一个梦想 /246

人生得意须尽欢，莫使金樽空对月 /253

尾 声 /260

第一章 斯尔特新人迅速上位

初涉职场的苦涩体验

2001 年的 12 月对秦舞阳来说是苦涩的。

2001 年 7 月秦舞阳从上海江沪大学工业工程毕业后，并未像其大多数同学那样进入外资企业从事生产管理方面的工作。因为当初秦舞阳是因为服从调配而读的这个专业，所以从未把生产管理当作自己的职业方向，从入学的第一天起，就没有在专业课上下过什么工夫。反倒是在大二时的市场营销选修课激发起了他浓厚的兴趣。在浓厚兴趣的支配下，在大学的后三年，秦舞阳很是自学了一些市场营销方面的专业知识，不过当时这种自学只是一种自发的行为，秦舞阳当时并没有意识到这会对他的职业生涯产生什么样的影响！

然而当秦舞阳到一家香港公司应聘营销企划职位时，当他后来的主管——香港人 KEN 问其对市场营销有什么理解时，其不假思索脱口而出的一段精彩阐述不仅帮其顺利地赢得了这个职位，也使秦舞阳第一次意识到自己过去三年在无意识状态下所学的东西已产生了重要影响，也就是在那一刻，他确定市场营销作为自己的职业方向。

接下来的半年是简单而快乐的，初涉职场的秦舞阳只知一心办事，KEN 也是一个雄心勃勃的年轻人，非常努力地推进企划工作。期间秦舞阳成功参与、组织了几次大型活动，很得 KEN 的认可。由

于在工作中时常能得到 KEN 的指点，秦舞阳内心对 KEN 也有了几分师长般的敬意，同时胸无城府的秦舞阳与企划部同事的关系也很融洽。当时天真的秦舞阳已有了在这家香港企业长期做下去的想法。可事情往往不按人的意愿进行，进入 12 月后，一个始料不及的变化汹涌而至。

12 月中旬的一天下午，秦舞阳正在外面办事，KEN 给他打来了电话，KEN 的声音明显沙哑：“阿 TOM（秦舞阳的英文名），马上回公司参加一个紧急会议。”

秦舞阳问道：“我正和客人谈事情，能不能晚一点回去？”

“不行”，一向温和的 KEN 语气异常坚决，说完就挂断了电话。

满腹狐疑的秦舞阳匆匆向客人致歉后赶回公司，刚进入公司就觉得气氛不对，这居然是紧急召开的全体员工大会，公司同事也大多在窃窃私语。秦舞阳本来想找 KEN 问问有什么重大事情发生，却看见 KEN 正一脸铁青地坐在公司内地老大，也是其顶头上司 JACK 的旁边，只好打消了这个念头。

会议终于开始了，没有任何铺垫，面无表情的 JACK 直接拿起事先准备好的发言稿开始读：“鉴于公司整体工作需要，现决定将 KEN 调回公司香港总部工作”。

由于消息来得过于突然。整个会场一片哗然。正好与秦舞阳四目相对的 KEN 报以一个苦涩的微笑。

待会场安静后，JACK 继续读道：“由于公司已决定明年外聘策划公司，故从明年起公司将不再设营销企划部，公司将按照相关规定与现有营销企划部人员办理离职手续，希望该部门人员于三日内处理好工作交接等相关事宜，散会。”

秦舞阳与其他七个营销企划部同事均怔立当场。

直到当晚 KEN 请全体营销企划部人员吃饭时，秦舞阳才搞清了来龙去脉：原来 KEN 和 JACK 分属香港总部的两大派系，当初派 KEN 过来是希望能寻机取代 JACK 内地总经理的位置，而营销企划

部就是 KEN 来内地后成立的，因此每一个进入营销企划部的工作人员已经先天性地在这场政治斗争中站在了 KEN 这边。现在随着 KEN 后台的失势，JACK 立即展开雷霆手段将 KEN 系一网打尽。

虽然整晚 KEN 一直跟大家说对不起，可实在无法接受现实的秦舞阳还是将所有的怨恨迁移在了 KEN 一个人身上。当 KEN 说可按照香港惯例给大家求职写推荐信时，已喝了不少酒的秦舞阳恨恨地大吼一声：“这他妈的有意义吗！”说完之后踉踉跄跄离席而去，来到饭店外面的秦舞阳左手将早已拉得歪歪扭扭的领带一把扯下，右手摸出放在裤兜里的公司工作牌恶狠狠地摔在地上，边用力地踩着边念叨着：“再见！再见！社会真是一所最好的学校啊！……”

斯尔特面试

转眼已是新年元月中旬，秦舞阳逐渐从突然被裁员的打击中缓了过来，陆陆续续发出了一些求职信。

这天正和一个刚刚辞职的同学聊天，秦舞阳说：“有人说小公司做事，大公司做人，这话说得不错，可这句话是对于老板而言的。对我们这样的小职员来说，无论是大公司还是小公司要想站稳脚跟，既要做事又要做人啊！”

这时秦舞阳的手机响了，是一家名为斯尔特的德资建材公司打来的面试通知电话。秦舞阳用笔仔细记下了面试的时间、地点。

同学问：“什么公司啊？怎么样啊？”

秦舞阳说：“噢，下月房租还不知道在哪呢？管它什么公司，给口饭吃就行。”

在面试前的几天里，秦舞阳通过网络仔细研究了斯尔特公司本身及其所在行业的发展概况。由于应聘职位是之前并无实践经验的区域销售经理，因而又买了两本相关书籍进行相关知识的恶补。另

外由于斯尔特公司在上海有销售终端，秦舞阳特地抽了半天时间去了上海宜山路上的两家建材市场进行实地走访——经过这一系的准备，秦舞阳自觉对这次面试还是有一定把握的。

面试当天出发前，秦舞阳又把已准备好的面试内容在头脑中过了一遍。把皮鞋擦得雪亮，西装来回整理了好几次之后，秦舞阳迈着坚定的步伐踏上了这场对其职业生涯产生重要影响的面试之旅。

秦舞阳来到斯尔特公司时是中午 12:30，而约定的面试时间是下午一点。正好公司会议室临时有别的用场，人力资源部的人员情急之下把秦舞阳带到了公司食堂等待。

这个时间正好是斯尔特公司的午餐时间，秦舞阳坐的空桌很快坐过来两个 30 岁左右的女工作人员。起初秦舞阳甚感尴尬，突然他灵机一动：说不定将要面试我的人正在哪个角落里观察我呢！

秦舞阳随即从包里拿出一本新出刊的《销售与市场》，貌似认真地看了起来，暗中却凝神注意同桌两位斯尔特公司工作人员的谈话，以期能收获一些有用的信息。

一点钟到了，秦舞阳小心地关掉手机。人力资源部的工作人员把秦舞阳带进了斯尔特公司销售部经理的办公室。斯尔特公司销售部经理居然就是刚才坐在秦舞阳旁边吃饭的那位 30 岁左右的女子！她穿着黑色的职业套装坐在办公桌后显得风姿绰约、气度不凡。

“你好，请坐，我是斯尔特公司的销售部经理周艺，欢迎你来斯尔特公司面试。”周艺不紧不慢地说着开场白，语调温婉，使人有如沐春风之感。

“谢谢”，秦舞阳借拉椅子坐下之际，迅速扫看了周艺桌上放着的一份简历，简历上工作经历栏赫然有五年知名建材企业区域销售经理工作经验的字样。就在这一瞬秦舞阳知道今天这场面试必须打起十二分的精神，充分展示自己希望得到这个职位的真诚态度和这几天恶补的行业营销知识，以弥补自己没有具体工作经验的劣势，方有可能赢得这个职位。

秦舞阳先做了个简单的自我介绍，周艺又对秦舞阳简历中感兴趣的部分进行了简单提问之后终于切入正题。

周艺：“你对市场营销是怎么看的？”

对这个问题的回答秦舞阳已经在心中演练过很多次了。秦舞阳正了正身，缓缓说道：“对市场营销的理解可从大小两个层面来看，从大的层面来看，市场营销学是一门新兴的独立社会科学，人们可以用市场营销的理论去解释一些社会上的现象，比如说大名鼎鼎的科特勒在大学原本主修的是经济学，是在发现一些仅用经济学无法解释的社会现象后才开始研究市场营销学的。”

听到这里，本来正在低头看秦舞阳简历的周艺不禁把目光从简历上移开又重新打量了一下这个年轻的应聘者。

秦舞阳暗自窃喜，稍稍提高了声调接着说：“从小的层面来看，市场营销学是经济形态从短缺经济迈向过剩经济后，解决企业微观问题的一门应用技术。随着我国多个行业进入相对生产过剩阶段，市场营销学在中国大有用武之地，这也是我选择市场营销作为我职业方向的重要原因。”

周艺抬起头来注视着秦舞阳，接着问：“如果公司现在聘用你为某区域销售经理，你将采用什么方法让你的经销商执行公司的政策？”

秦舞阳推了推眼镜：“对经销商的管理一定需要综合各种方法，我认为大体有如下五种办法：（1）公司能够给予经销商奖励；（2）公司所能对经销商施加的处罚措施；（3）销售人员掌握大量专业知识后所形成的‘专家力’；（4）销售人员平时对经销商良好的客情维护；（5）销售人员在平时工作过程中通过良好的职业心态、积极的工作态度所形成的个人魅力。在实际工作中灵活运用上述方法，则可解决大多数经销商执行力的问题。”

如此具体深入的回答显然让周艺有点吃惊。周艺停了一会儿又问了一个问题：“你觉得建材的营销有什么特点？”

秦舞阳心想，早就知道你会问这个问题，便从容不迫地回答道：“建材营销的特点如果展开来讲有很多方面的内容，现在我讲两点我觉得比较核心的，一是建材是一种低关注度、高关心度的耐用消费品。也就是说消费者没有产生建材需求时对产品是毫不关心的，而在产生了具体建材需求后的两到三个月内，会进行异常复杂的扩张型消费决策。这意味着在销售过程中，我们要对消费者进行大量的产品教育工作。二则是由于建材大多在进行完安装工作后才算成品，这决定了建材产品质量难以预知的风险，再加上建材购买金额较大。这些因素决定了口碑传播在建材产品推广中处于极其重要的地位”。

周艺点了点头：“真看不出你是一个新手，倒像一个做过多年建材销售的人了。”

秦舞阳知道多年营销理论的积累和这几天的突击学习起到了作用，接下来周艺开始问诸如可不可以经常出差、现在上班方不方便时，秦舞阳知道这事差不多成了。

果然在一周后，公司副总经理赵剑和总经理德国人 STEFFEN 程序性面试后，秦舞阳得到了斯尔特公司华南区域销售经理的职位，被通知于农历新年后正式上班。

快速把自己放入口袋

在《史记》中有个毛遂自荐的故事，当毛遂推荐自己随平原君出使楚国的时候，毛遂和平原君进行了一番颇有意味的谈话。

平原君曰：“夫贤士之处世也，譬若锥之处囊中，其末立见。今先生处胜之门下三年于此矣，左右未有所称诵，胜未有所闻，是先生无所有也。先生不能，先生留！”

毛遂曰：“臣乃今日请处囊中耳。使遂蚤得处囊中，乃颖脱而出，非特其未见而已。”

这段对话其实告诉我们，很多时候一个再好的“锥子”如果不能进入“口袋”，是不能够展现自己的才能的。

快速把自己放进斯尔特公司的“口袋”便成为了秦舞阳加入斯尔特公司后的首要任务。

在回苏北老家过了一个还算惬意的春节后，秦舞阳过年后如约来到斯尔特进行新员工报到，然后开始接受公司的人职培训。

斯尔特公司的人职培训分为两个阶段，第一阶段是全体新员工的集中培训，主要内容介绍公司概况和各项规章制度；第二阶段则是各部门的专业培训。

和秦舞阳同批进入公司的共有五个人，分别是财务部的刘刚、采购部的徐霞和两个销售部的新员工，一男一女都和秦舞阳年龄相仿，男的是黑龙江人叫李辉，女孩是上海人叫陈小云。

虽然在来斯尔特公司面试前，秦舞阳已经尽可能地通过各种渠道来了解斯尔特公司，但在经过第一阶段的人职培训后，方对公司有了全面、深入的认识。

斯尔特公司是一家中德合资公司，德方处于绝对控股地位。公司总经理德国人 STEFFEN 主要负责生产、财务工作，而常务副总经理赵剑则为中方股东派驻，主要负责营销和行政人事工作。斯尔特公司进入中国市场时间并不长，但近一两年取得了迅猛发展，已挤入行业的第一集团军。

第一阶段培训两天就结束了，入职后的第三天，终于开始了秦舞阳非常期待的为期一周的营销专业培训。

斯尔特公司的营销专业培训是通过一家外聘的营销咨询公司进行的，公司销售部的老员工，包括周艺，也同时参加了此次培训。秦舞阳知道这不仅是个很好的学习机会，也是一个很好的展现自己以得到周艺重用的机会。

第一天上午在讲过了一些市场营销的基础知识后，开始讲渠道开发及管理技巧。在讲到渠道管理技巧结尾时，售课的王老师提出

了一个问题。

王老师问：“区域销售经理该如何确立自己在工作中的定位？哪位来回答一下？”

秦舞阳虽然很想回答这个问题，但自觉没有十足把握就没有主动应答。恰好课堂上也没有其他人主动回答。

王老师见状只好点名：“请李辉来说说看，你是怎么看待这个问题的”。李辉显得有点紧张，一下子站了起来说：“区域销售经理无论在任何情况下都应该全力维护公司的利益。”

王老师一边示意李辉坐下，一边笑着说：“这个答案无疑在任何情况下都是正确的，但多少显得有点不切实际。我多年的销售经验告诉我，一个销售人员是很容易在客户和公司之间变成三夹板的。一个区域销售经理正确的立场应该是：在不违反原则的前提下，平衡公司、经销商和自己三者之间的利益，这样才会给自己一个良好的销售生涯。好的，上午的课就到这里，我们下午两点继续，下课。”

下午的课程是介绍斯尔特公司目前的营销策略以及各项营销政策。王老师通过 PPT 展示了一些近 5 年的行业、斯尔特公司及主要竞争品牌的数据后，发问道：“各位看过这些数据后有什么具体的想法？”

秦舞阳迅速地看过了这些数据，心想该发言了，便说道：“王老师，我来说一下我的想法吧。请问我可以到前面白板上边说边写吗？”

其实秦舞阳提出到白板上边说边写主要基于三个方面的考虑：一是可以充分表现自己；二是有些问题还没有考虑清楚，可以通过板书的时间进行思考；三是由于包括周艺在内的公司管理者都坐在新员工的后面，这样可以面对大家讲述，有利于随时观察周艺及其他管理者的反应以修正自己的言行。

在得到王老师的肯定答复后，秦舞阳走向白板，先由上至下写