



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

俞雷 陈宁 著

美国著名财经杂志INC

《销售与市场》杂志

中国营销传播网

郑重推荐

最糟糕情况下的 营销

中国第一本
实战营销
情景读物



浙江人民出版社

FROM WORST TO EXCELLENT

圖書(CIP)目錄檢索件圖

地址：杭州一 郵政編碼：310000 電話：(0571) 85173333

浙江人民出版社

0-00000-00000-0

最糟糕情况下的 营销

俞雷 陈宁 著

浙江人民出版社

（杭州）

浙江人民出版社

（杭州）

浙江人民出版社

（杭州）

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

最糟糕情况下的营销/俞雷,陈宁著. -杭州:浙江人民出版社,2003.8
ISBN 7-213-02639-9

I.最… II.①俞… ②陈… III.市场营销学
IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 050715 号

最糟糕情况下的营销

俞雷 陈宁 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 杭州富春印务有限公司
(杭州桐庐瑶琳镇)
开 本 880×1230 毫米 1/32
印 张 9.625
字 数 21.6 万
插 页 2
版 次 2003 年 8 月第 1 版
2003 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02639-9
定 价 22.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立，并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者:

秦 朔 (《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 (《品位》主编,《大败局》、《穿越玉米地》等书作者)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者、《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 (《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等书作者)

刘洲伟 (《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者)

“蓝狮子”网站: www.bluelion.com.cn

糟糕是成长的第一道主食

——蓝狮子“最糟糕”系列总序

吴晓波

什么糕不能吃？

这是一道脑筋急转弯题。答案是：糟糕。

可是，在一个人的成长中，糟糕却是你必须吃的第一道主食。

曾经有这样一个典故：某年，好莱坞一家大电影公司计划投入巨资建一座10万平方米的电影城，为了更好地实施这个史无前例的宏伟方案，他们请来了美国当世最伟大的广告大师大卫·奥格威。

第一次见面会上，电影公司总裁兴致勃勃地向奥格威演示了电影城的模型和宏伟构想，然后他充满渴望地看着奥格威，希望能够从这位广告大师那里听到一个令人兴奋的推广灵感。

谁知奥格威的第一句话竟然是：“万一电影城的宣传失败，这10万平方米的建筑物还有没有别的用途？”

我非常喜欢这个故事，非常喜欢奥格威的思考方式：任何创业，从一开始，就应该考虑到“最糟糕的情况”。

美国管理学家阿·德赫斯在《有生命的公司》一书中透露过一个秘密：在过去的20年里，《财富》杂志评选出的全球500强企业



业,平均寿命还不到50年,而那些存活下来的幸运者中,至少有45%每10年会遭遇一次毁灭性的打击。

阿·德赫斯说,判断一家企业是否成熟,关键就看它在毁灭性打击——也就是“最糟糕情况”下的表现如何。

企业如此,职场人生亦如此。

如果你是一个刚刚踏上职业生涯的求职者,你当然渴望“一试中的”的快感,可是,你最想也最应该了解的,则是当你遇到一位态度傲慢的面试官时该怎样对付。

如果你是一个面嫩手生的营销人员,你当然梦想“万众抢购”的狂热场面,可是,你最想也最应该知道的,则是当你的商品无人理睬的时候该从哪里入手解决。

如果你是一个升职不久的管理者,你当然希望自己的部下个个敬业人人卖命,可是你最想也最应该知道的,则是当你的下属们突然开“地下会”密谋把你掀下台时该怎么办。

这都是一些最糟糕的情况,在你的人生中,如果它们没有出现,是你走运,如果它们突然“现身”了,则是事态的必然。

你必须时刻准备着,迎接它们,直视它们,解决它们,然后,再准备迎接下一个更糟糕、难度更大的挑战。

在最糟糕的情况下,你才可能发现自己有多大的能力,能发出多么炫目的光芒。

这也是“蓝狮子”创意出版这套丛书的初衷:这些书并没有告诉你若干个轻松而愉快的“幸福方程式”,恰恰相反,它们给人们处理竞争世界中的疑难问题和应对灾难提供了启示。

“避免灾难的第一个办法是,清晰地发现什么是灾难。”美国励志训练大师卡内基的这句话是本丛书的起点。

我把青春献给你

——自序

“开始的时候,是我们唱歌;最后的最后,是我们在走。”

那正是我们营销人青春的写照。

营销,本是个需要在市场上不停地跑来跑去的职业,所以我们随时都走在路上。

营销是一个苦差使,尤其是“心”苦。

常常想:我们做营销的那些日子究竟给自己留下了什么?

用尽浑身解数和竞争对手抢最好的陈列位;
费尽心机拜访了无数客户最后却空手而归;
一无所有却被要求在一个月内开发数个经销商;
月底被老板催业绩催得头晕眼花,恨得牙根痒痒;
被经销商们的“东窜西窜”弄得心神不宁;
到处收拾烂摊子、经常忙于救火“运动”;
数十天离家走访市场而平生“人在江湖”的感慨;

.....

所有这些糟糕、这些痛楚,相信每一个营销人都会碰到。

这就是我们的职业,一个每个月都要重新起跑的职业,一个



为了业绩指标而活的职业。

所以,这本书是写给你的,我们亲爱的同行。

这本书会让你读起来颇有趣味,同时,我们深信这更是一本能帮助很多人提升职业素养的书,这些都穿插在关于职业成长、销售技巧、产品计划、品牌认知、渠道规划、促销、招商实务、经销商与K/A客户管理、区域市场作业及公司宏观管理等诸多精彩而真实的案例中。你会注意到,书中从头到尾都是一个叫“马得其”的人在处理最糟糕的营销问题,在谈市场营销之道。没错,我们希望通过主人公“马得其”——一个杰出营销经理的行事和语言,总结出一些处理营销实战问题的方法和原则,我们把这称为“情景营销案例分析”。在这本书里所列举的各种问题,相信你也一定会碰到。

我们喜欢这本书,也希望你能喜欢这本书、喜欢书中的马其得,并且对你在未来更长久的市场营销实践中有实实在在的帮助!

自从踏上营销这条路的第一天开始,我们就知道,这是一条不归路!一条充满着汗水、眼泪、光荣与梦想的不归路!现在,Come On!让我们一起阅读,一起来体验“马得其”的营销之旅,共同对付在各种各样最糟糕情况下的营销难题……

俞雷 陈宁

2003年7月

目 录

1 认识“中国最杰出营销经理” / 1

一个叫马得其的年轻人，很偶然地走进了营销学权威菲利普博士的视线。让菲利普惊喜的是，就是这位神奇的中国小子，凭着对营销、对职业的专业与专注，赢得了“中国最杰出营销经理”的殊荣……

2 成长的力量 / 15

是什么力量在推动着马得的成长？现在，我们一起来分享这位“杰出营销经理”的成功秘籍。这里有销售技巧，也有成长心得，更有不传的职场秘诀……

3 一个“很受伤”的产品经理 / 41

蓝丁很不幸运，得了“典型性产品经理综合征”。一帮销售经理这样评价他：你是帮竞品做事的，总是制造没用的死弹！身心疲惫的蓝丁找到了马得其……

4 “后来”为什么没能“居上” / 51

产品创新固然是营销制胜的一种利器，可对聪明的管理者而言，凭着“模仿”与“跟进”也一样可以后来居上，但问题是，你必须遵循“后来居上”的若干“军规”，要不然……

5 条条道路通罗马 / 61

美娜宝公司的新产品面临着渠道规划与选择的问题，其中还有不少糟糕事，真让人无所适从。借来马得其的一双慧眼，一起在渠道的丛林里，找到属于它的方向。

6 马得其的招商奇谋 / 73

巨额的广告费付之东流，过去的客户冷若冰霜，积压的产品无人问津，聘请的经理另择高枝……怎么办？大连的一家生物科技公司请马得其做招商咨询。在道道难关面前，马得其是如何出招的？

7 马得其谈经销商管理 / 99

经销商应该如何去选择、管理和评估呢？回程的飞机上，马得其和华生就经销商管理的问题进行了讨论，话题是由娃哈哈开始的……

8 决胜大卖场 / 111

面对越来越处于强势的大卖场,我们该做什么,该如何理解这个现在和将来的合作伙伴与对手呢?马得其的部下和卖场谈崩了,CEO又即将访问马得其的市场,这个时候,马得其要找大卖场谈谈了……

9 综合整治,搞掂渠道冲突 / 152

Mark是马得其的同事,这两天,他够倒霉的,竟被他的十几位经销商们集体投诉了一回!马得其又一次受命于危难之时,去摆平一场渠道之乱。他会怎么做呢?

10 我被厂家给蹬了 / 174

一个经销商和他的厂家,有着长达八年的合作代理关系,可现在,似乎已爱到尽头。在这渠道多变的年代,马得其告诉你,经销商到底该怎样转型。

11 走出促销沼泽地 / 197

看看你周围各式各样、日益繁多的促销,知道其中“糟糕促销”占多少比例吗?75%!马得其发现了促销的七块沼泽地。请你绕过它们,要不然,促销的“魔鬼本色”就真的会给你点颜色瞧瞧……

12 品牌的背后不是传奇 / 217

糟糕品牌和优秀品牌的差别在哪儿呢?马得其告诉你:在成功的大品牌面前,你可千万别被一个个美丽的“品牌传说”蒙了。如果一味炮制“皇帝的新衣”,你的品牌就永远不可能真正光彩照人!

13 拯救区域经理方平 / 237

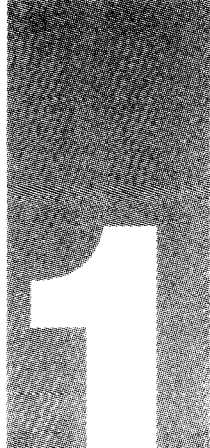
一个借钱做市场的区域经理引起了马得其的注意。封疆大吏,应该如何操作一方市场呢?优秀和平庸的差别究竟在哪里?这是一个杰出的区域经理帮助一个糟糕的区域经理的案例。马得其面对这些事情,有时候也颇为无奈……

14 遭遇“糟糕公司” / 261

对于在职场中打拼的年轻人来说,最大的挫折可能就是进了一家“糟糕公司”。面对一走了之的员工,管理者们该怎么办呢?在马得其眼里,有一种企业DNA,能让企业由“糟糕”变成“优秀”!

15 马得其的故事没有结束 / 283

《最糟糕情况下的营销》在中国营销传播网(www.emkt.com.cn)和《中国商贸》杂志试探性地刊登了其中的一个章节,结果好评如潮。在中国营销传播网的近期热点文章中,连续20天获得当天阅读量第一。



认识“中国最杰出营销经理”

一个叫马得其的年轻人，很偶然地走进了营销学权威菲利浦博士的视线。让菲利浦惊喜的是，就是这位神奇的中国小子，凭着对营销、对职业的专业与专注，赢得了“中国最杰出营销经理”的殊荣……



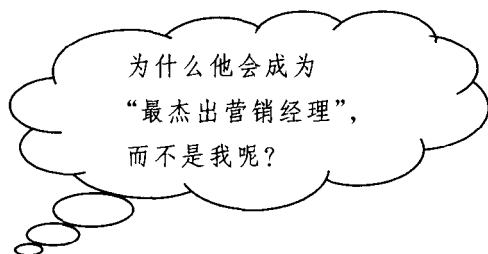
上海，浦东国际机场。

菲利浦博士已经不是第一次来到中国。他自己也奇怪，每一次结束对这个国家的访问，都会激发起他更大的兴致，期待着新旅行的来临。连他的美国邻居都说：“菲利浦，你爱上中国了！”

作为营销学的国际权威，菲利浦知道，自己的理论在这片热土上被亿万人实践着，更让他欣喜的是，一批源于中国本土的优秀营销专才已经成长起来。他此行的首要目的就是要会见这样一位年轻人，并向他授予“中国最杰出营销经理”的称号。

这是一个非常有意思的年轻人。

在菲利浦的笔记本上，清楚地记着他的名字——“马得其”。



见见“马得其”

在见到马得其之前，你的脑海里，是不是已经预存着一副营销经理的“脸谱”呢？

他也许是这样的人：穿着西装、拎着公事包、行色匆匆地满

一、认识“中国最杰出营销经理”

世界跑；你见到他的时候，不是在打电话，就是在训下属；在老板面前他是公司重臣，出了门又似天外游侠；他有天生的商业基因，在你很快就感到亲密无间之后，又仿佛若即若离；他有开不完的会、赴不完的应酬，做不完的报表、月复一月的“指标”……

如果你这样推想，那就错了。

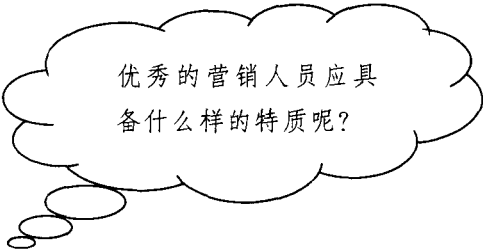
马得其，还真不是这样的人。

菲利浦先生记得第一次见到马得其时的情景。

那是去年，同样在这座城市，一次以菲利浦先生为主讲的高规格营销论坛上。下午茶间隙，菲利浦和来自中国企业界的几位总裁正在贵宾厅闲聊，一位年轻人推开半掩着的门，轻轻落坐在他们中间。

一位来自家电业的老总，向菲利浦先生请教：“现今中国，市场理论和营销模式漫天飞舞，可最缺的还是人才！先生，您能否告诉我们，优秀的营销人员应具有哪些特质，好让我们有个准星，去发现他们。”

这位老总一脸诚恳，眼巴巴地望着菲利浦先生。



优秀的营销人员应具备什么样的特质呢？

这是菲利浦经常会被问到的一个问题。不只在中国，其他国



家的企业主和管理者也都为这样的问题伤透脑筋。

对这个问题,菲利浦认为,最好由他和来自本土市场的人士一起回答。

博士笑着说:大家知道吗,盖洛普公司曾经对近50万名营销人员进行了调查,看看在营销行业中,究竟是什么样的素质能使优秀的人脱颖而出。什么样的素质使他们不同于其他的平庸之辈。结果表明,他们大都具备四方面的素质——

优秀营销人员的素质:

1. 有成为杰出人士的内在动力;
2. 不管动机如何,作风总是严谨干练;
3. 不怕失败,不尚空谈,致力于目标的实现;
4. 与客户建立良好关系,共达双赢。

“是的,菲利浦先生,您说的是全球优秀营销人的共同特质,那具体到像中国这样的发展中市场呢?”有人问。

“你问得对,所以,我需要你们中的一位来帮助我继续回答这个问题,我希望他能用完全‘中国化’的眼睛看待自己脚下的这个市场!”

菲利浦博士四顾左右,寻找着发言者。

马得其就是在这个时候,由一个旁听者变成了参与者。这位30岁出头、不请自来的年轻人成了贵宾群里的“冒失鬼”。

“嗨,大家好!我来说说。”马得其嘴角上洋溢着微笑:

“先自我介绍一下吧,我叫马得其,大家叫我Jeff好了。我生