

总策划 李颖生

精选当今中国高智商营销攻略

再现市场化精密运作的经典案例

演绎一个化想象为财富的真谛

中国营销攻略

Zhongguo 丛书
Yingxiao Gonglue
Congshu

大败笔

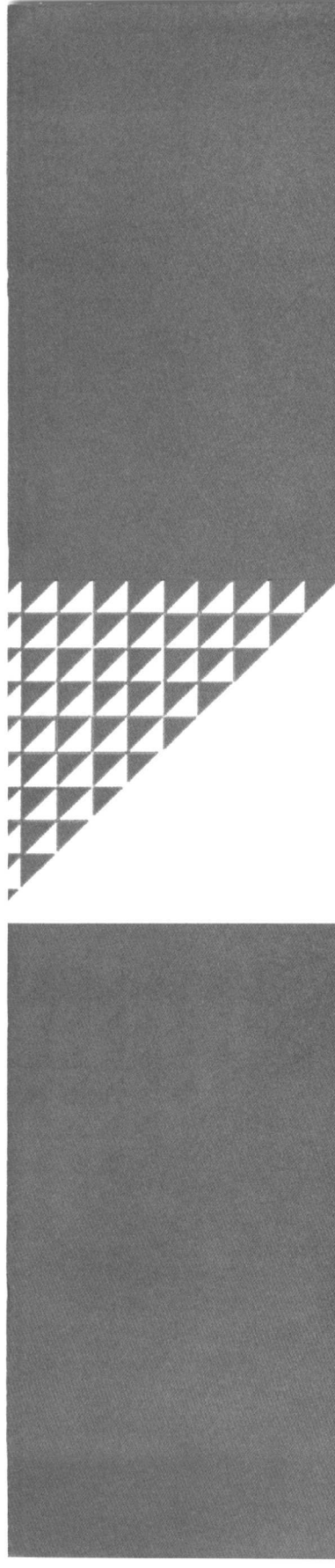
解开中国市场营销的病毒密码
对失败的营销的病毒密码
往往比讲述成功的教义
更能教会我们如何通向卓越
34个最新的营销失败案例分析

潦 寒 编著

江西人民出版社

Dabaibi

Dabaibi



中国营销攻略丛书

总策划 李颖生

大败笔

Dabaibi

——34个最新的营销失败案例分析

潦寒 编著

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

大败笔——34个最新的营销失败案例分析/潦寒等编著.
—南昌:江西人民出版社,2005.5

ISBN 7-210-03083-2

I.大... II.潦... III.企业管理-市场营销学-
案例-分析-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 003056 号

大败笔

——34个最新的营销失败案例分析

潦寒等 编著

江西人民出版社出版发行

南昌市光华印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2005年5月第1版 2005年5月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:17.625

字数:260千 印数:1-6000册

ISBN 7-210-03083-2/F·495 定价:28.00元

江西人民出版社 地址:南昌市三经路47号附1号

邮政编码:330006 传真电话:6898827 电话:6898893(发行部)

E-mail:jxph@163.net

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

总序

营 销 战 国 策

《销售与市场》杂志社社长、总编辑 李颖生

凡 天下强国，非秦而楚，非楚而秦。横成则秦帝，纵成即楚王。在烽烟四起，七雄争霸的战国后期，出现了以苏秦张仪为代表的合纵连横的战略思想。它调整了弱国之间和弱国与强国间的关系，在某种程度上实现了势力的均衡。环顾当下商战之中国，无不如群雄逐鹿中原。初是跨国公司如宝洁、联合利华进军中国市场发动兼并，欧莱雅收购著名品牌小护士等形成合纵之势。而后是我国各汽车企业开始大规模的整合，第一汽车集团和天津汽车集团重组，一汽控股天汽的优良资产——夏利股份公司，随后又控股了四川旅行车厂；东风与日产签署全面合作协议；上汽、通用和柳州五菱三方投资成立上汽通用五菱汽车股份有限公司等。一番惊心动魄的重组大战后，中国汽车产业新的格局已经初步实现连横战略。交通银行、中信实业银行、光大银行、兴业银行都已提交上市申请，引资收购、兼并中小金融机构，加速低成本扩张之道，其目的也是实现连横策略以期与外资银行的大举进入抗争。

秦扫六国靠的是称霸天下的雄心谋略和战无不胜的铁骑箭雨，正如电影《英雄》中飞蝗如雨的箭流一样，每到一处所向披靡，攻无不克。而当今之商战，靠什么如秦扫六国的铁骑箭雨一样，开疆拓土称雄市场呢？——营销。无论中外，营销已成为商

战中最锐利有力的武器。市场化程度越高,市场越规范,对营销就越重视。“工欲善其事,必先利其器”。要想成为市场的强者,只有苦练内功,不断提升自己的营销水平,方能对跨国公司千奇百态的营销手段无惧无畏、坦然处之。《销售与市场》案例版受到读者的欢迎就是最好的证明。

现在,江西人民出版社以《中国营销攻略》丛书,以不同的主题将这些中国市场新近发生的营销案例整合成册,揭示市场化运作及把产品变成财富的真实与真谛,对市场经济的中国有积极的意义。丛书涉及市场营销的各个主题,其鲜明的特色是中国市场的最新案例,与时俱进,贴近实际,传播真实与真谛,总结借鉴,实战性强。比如,由潦寒编著的《文化营销》,从营销的角度分析中国较有影响力的图书、报纸、杂志、电视电影、舞台剧等是如何市场化运作并成功的,它以案例的形式翔实生动地讲解了如《学习的革命》《新周刊》《北京青年报》《超级大赢家》等图书、报刊、电视栏目的营销过程与营销方法,可以说这是中国第一部图书、报刊、电视电影等市场运作经典案例的图书,第一部揭示如何把文化变成财富的营销秘笈。由郭羽著的《营销宣传策划》是丛书的第二册。作者经过多年的潜心研究,把中国市场近10年来发生的商业事件从营销的视角加以解析,可谓是集了目前中国市场上营销宣传策划的大成。它对企业如何巧妙地运用媒体宣传自己的品牌极有参考价值。失败的教训比成功的经验更有价值。丛书的第三册《大败笔》,则通过对30多家企业在新品上市、节日促销、市场推广、企业招商、渠道建设等方面失利的案例进行分析,一针见血地指出企业市场运作中的谬误之处,对企业有着很好的警示意义。丛书的第四册是《跨国公司的中国市场谋略》,第五册是《本土名企市场攻略》。这是两本分析介绍跨国公司和本土名企如何做市场做营销的书。

总之,此套丛书有许多营销理念、策略和方法,拿来即可创造财富,是间接经验来源的库房。不信,读者们可以先细心地品读一下,再反馈意见。

2004年12月1日

前言

失败的教训比成功的经验更可贵

《大败笔》这个名字,最早是徐建国社长提出来的。败局是全盘的终结,败笔是一次失利。《中国营销攻略丛书》的《文化营销》与《营销宣传策划》发稿后,他就问我,以你一个营销刊物编辑的眼光来看,下一册出什么书在市场上会有较大的反响。我随口答曰,失利个案。

作为《销售与市场》的一名编辑,尤其是主持失利个案这个栏目两年多来,我深知其中的甘苦和这本书的意义。失利个案,顾名思义,就是在市场上失利的或者没有达到预期目标的案例。这个栏目的宗旨就是:第一,要反映市场一线的原生态;第二,要由市场的操盘手写真实的感受和彻骨的反省。于是,这就为这个栏目的约稿增加了许多难度。失利个案,无论是参与人或是操作人,尤其是策划人,都想吹过五关斩六将,不愿提败走麦城。有的案子,即使策划明明知道是自己操作过程中的失误,却习惯地把责任推给企业。与此相反的是,由于企业决策者对市场认知的错误,虽然也聘请了营销人员,却固执己见,导致市场的失守。而知情人,或许因为自己还在这个企业呆着,或者是交情的原因,不愿意写。故失利个案,每一篇稿子都来得那么的艰难:每次我和作者多方交涉,要么是让他写时为企业化名,要么是让他自己化个名字,我保证不向企业透露作者是谁后,方能付梓问世。

《危机与机遇并存的名人陷阱》的作者韩耀国在文章的最后这样写道：“望着我们3个月来精心培育的HXQ就这样无声地倒下去，维护终端的老马哭了，跑业务的小丁也哭了，最后，我也流下了泪水。我知道，我们不是为无能而流泪，我们是为无助而心酸！HXQ就这样在重庆以失败告终。”当时，我读到这时，忍不住眼睛发涩。没有矫情，也不是作秀，这是策划人内心的真实感受。“大部分的失败案例都源于对市场认知的错误。中国幅员辽阔，不仅体现在疆域上，而且还体现在营销上。在北方成为营销高手的宋明伟到上海之后，却是橘生淮北则为枳的水土不服。”《战在上海，败在上海》的作者蒋云飞和喻祥读罢我为文章写的导读后，几次打电话和我长聊，说我对文章的提炼太精辟了，由于他们深陷具体的实务操作中，很难从宏观上提出这样高屋建瓴的见解，一味地感叹《销售与市场》的编辑就是不一样。

由于有《销售与市场》这个最具影响力的平台的原因，再加上案例本来就很真实，且很有借鉴意义，这个栏目在读者中的反应异常的强烈，上文提到的栏目中的两篇文章就被一所大学的商学院当做教材案例来用。

确实，主持这个栏目这两年多来，我最深的感受就是，企业的成功需要各方面的配合，企业的失利是因一个环节出了问题，而它却让企业足以死上一百次。市场像一只无形的巨手。具体的市场操作毕竟不是纸上谈兵，是真刀真枪的市场拼杀，任何一个策划人或者企业家，对于偌大的市场都好比是瞎子摸象，不仅需要智慧，有时还需要运气。于是，失利就在所难免。如果总结一个大企业家的，包括世界500强这些大企业家的经历，就不难发现，他们曾经跌倒的惨状。

可以这样说，我是见到许多企业的马失前蹄，也进行了无数次的深思，参与了许多失利案例原因的探讨。企业决策之所以失误，百分之八十是因为为决策提供的信息的不真实。决策者如果得不到市场真实的信息，决策的准确性自然要大打折扣了。然而可悲的是，恰恰我们好多企业的决策者很少有能直接了解到市场一线的。市场的残酷在于，不仅需要正确决策，还要执行到位，更要执行团队的密切合作。于是，在责编失利个案这个栏目时见到这么多失利的个案，常和作者一同发出市场太残酷，同时发出“天丧予”的喟叹！

“鉴于往事，资于治道。”宋神宗为司马光的《资治通鉴》命名时，希望借鉴《资治通鉴》中的“案例”，让人吸取经验教训，有助于治理天下。失败的教训比成功的经验更可贵。我和徐建国社长编写《大败笔》也是出于这

个目的。“聪明的人是以教训汲取经验,愚蠢的人是为教训付出代价。”希望读到此书的营销人员,能把别人的代价转化为自己的经验,也算是对买这本书的一个最好的回报。

潦 寒

2005年元月1日

前言

3

目 录

前言

- 1 战在上海,败在上海
- 10 金士力酒业:创新下的迷失
- 16 萧规曹随——古井贡竟然兵败陕西
- 25 柏兰 BALANCE,无法改变的困惑
- 33 舒而美的荣衰“婚姻”
- 42 大品牌未必造就大市场
- 49 200 万元投资 圆一个失败的“终端拦截”梦
- 54 KC 酒业:理念与执行的落差
- 62 澳洲乐康膏:邯郸学步 难出困局
- 70 背投战略:长虹繁荣与危机并存
- 75 芳草:悲怆的战略失策
- 83 惠氏危机公关:遗憾的 2002
- 89 恐龙之谜——解析海王营销困境
- 100 日落旭日升
- 110 凯马特:商海巨轮的沉没
- 115 灵丹草:参谋决策的悲剧
- 122 蚂蚁战大象之困局
- 132 明星产品为何胎死腹中
- 139 可口可乐 101 系统危机
- 148 市场真相?抑或雾里看花?
- 155 贪大求全:三九不归路
- 162 三联:多元化之痛

169	谁在扼杀天马?
176	天王牙膏:一匹最“黑”的黑马
184	找茶族:区域市场的衰退
191	卡脆:执著的迷失
199	味高:战略的冰山
211	新品上市,为何以卵击石
217	一份胎死腹中的啤酒策划案
231	“先烈”瀛海威
242	雀巢冰淇淋四打杭州
251	嘉里粮油 VS 鲁花,兔子要超马
258	一个强大的失败者
266	危机与机遇并存的名人陷阱

战 在 上 海 ， 败 在 上 海

北方经验,上海失灵
上海市场操作的三板斧
操作,一切出乎意料
媒体的大力宣传,没能让消费者血热
错误估计消费者的消费行为
渠道“反水”,经销商差点崩盘
渠道策略完全偏离市场实际
执行的成败,关键在于细节

1 ———

“得京沪者得天下!”这几乎是快速消费品欲霸全国的铁律,“雄踞华北,鸟瞰江南”同样是 OKFIRE 麦片老总黄虎尘的市场运作的战略思路。几年过去,“雄踞华北”的市场目标业已完成,上海市场却成了他的一块心病。黄虎尘的战略思路十分简单:以北京为中心辐射华北市场,最终带动整个北方市场;以上海为中心辐射华东,最终覆盖江南市场;两个市场同时启动并良性循环之后,再带动西南和西北市场的销售。

3 年下来,上海市场投入近两千万,除获得一定的渠道资源,其他几乎是颗粒无收,与北方市场的欣欣向荣比较,上海市

场的开拓显得太过尴尬!上海市场进展缓慢,也耽误了 OKFIRE 麦片整个江南市场攻略。黄虎尘明白:OKFIRE 麦片欲要保持高速增长,就必须将新的市场开拓出来,北方市场的上升空间太有限。

为此,黄虎尘亲自点将,把 OKFIRE 麦片营销副总之一的宋明伟派往上海。宋明伟可是 OKFIRE 麦片的一员虎将,拓展北京市场的元老,也是拓展东北市场元勋。黄虎尘想:如此“杀手型”区域市场运作高手,再不能启动上海市场,我就认命了——上海非久留之地,撤!

■ 大举投入,全面进攻,轰起上海市场

“新官上任三把火。”虽然这对宋明伟并不陌生,但初来上海之后,宋明伟还是风风火火地点了几把火。

在产品宣传上,宋明伟认为:目前,OKFIRE 麦片最大的障碍在于品牌的知名度不够高,上海消费者认为 OKFIRE 不是名牌产品,所以购买行为难以实现。以往他在北京的经验表明,只要品牌知名度上来了,会极大地拉动消费者购买,产品销售旺势一起,之后的市场就好启动了。

对于渠道,宋明伟认为:目前,大卖场和中大型商超销售量较大,销量进一步提升的余地不大,应该着眼更多中小连锁商超。如果媒体宣传上来了,高空轰炸到位,终端全面铺开,全面进攻,才能真正实现销量的大幅增长。同时,经销商的力量不可小视。根据其在北京操作市场经验,几个大经销商的大力度分销能够迅速拉动销量。因此,对经销商的政策也必须作出新的调整,如果能够让现有的经销商拼命地分销、起劲地卖,货压下去,估计就能有销量的大起色。

一手抓品牌,一手抓渠道,两条腿走路。宋明伟定下了重新启动上海市场的市场策略大基调。同时,宋明伟认为,像上海这样的市场,舍不得投入是不行的,“舍不得孩子套不着狼”,做一类特大城市,有时就是需要做出市场的势来。因此,宋明伟制定了上海市场运作的战术部署:

1.针对上海消费者对 OKFIRE 麦片认识上的不足,宋明伟决定下大力气做广告。

2.加强对经销商的激励,通过更宽松的政策刺激经销商的销售积极性,并拼命地向经销商压货,使他们拼命地把产品分销下去。

3.渠道全面启动,在产品进入的上海 60 多家大卖场、700 多家超市和 2000 多家便利店后,统一开展一次大力度的促销活动。宋明伟决定将终

端促销作为地面拉动的重要手段,通过强大的终端促销力度打动消费者。

上海市场操作的三板斧

在

整体市场策略和战术的支撑下,宋明伟开始操作实施他的市场启动三板斧:

第一斧——全面传播策略

由于 OKFIRE 麦片在全国有一定的知名度,并且总部在全国的主要电视媒体一直有广告宣传。但广告宣传大多不在主要的黄金时间段,仅能够起到对消费者的品牌提示作用。因此,此次上海的宣传,宋明伟决定把宣传的中心放在健康概念和 OKFIRE 的品牌记忆点上。

诉求主广告语:OKFIRE 麦片,健康相伴!以主打健康概念为核心,同时在诉求中突出对品牌的介绍和知名度的打造。

OKFIRE 麦片的媒体投放如下:

电视媒体作高空影响,覆盖多数消费人群。

电视广告的投放组合主要考虑要针对不同人群来诉求。宋明伟认为:OKFIRE 麦片具有丰富的营养,不仅仅适合中老年人、少年儿童,也适合青年人。因此,麦片的定位不能过窄,不应锁定特定的人群。健康是人人需要的,因此主打健康概念,且在不同目标人群收视时间播放广告,将会起到显著效果。因此,电视媒体的组合充分覆盖了各类人群。

报纸广告做足品牌影响力。

宋明伟认为:报纸广告应摒弃软文,因为软文力度较弱,冲击力不如硬广告。既然是做品牌知名度,就应该给消费者以冲击力。于是所有报纸广告以硬广告的形式出现。采用一组人物作画面体现:小孩、青年女子、中年女性、老年人,手拿麦片杯。配有品牌 LOGO 和广告语:OKFIRE 麦片,健康相伴!

由于画面简洁、设计具有很好的品位感,的确具有吸引眼球的功效。

健康征文,更加细致地打健康概念。

宋明伟之所以没有采用软文方式,主要考虑到还有一个“健康征文”活动。他认为,这个活动更加具有亲和性,比软文的效果更好。

为了不至于冷场,宋明伟特地安排与其合作的广告公司准备了不少征文文案,准备评选刊发。其主要的內容大致是:某某读者喝 OKFIRE 麦

战在上海,
败在上海

片多少年,感觉很健康,诸如此类。

经过电视广告、报纸和征文三位一体的支撑,宋明伟认为宣传策略比较到位了。

第二斧——渠道终端策略实施

渠道上,大力度刺激经销商,进行压货铺货:

由于经销商的销售量低下,以宋明伟的北方市场经验,经销商一直占有着销售量的主导地位。激励经销商成为宋明伟的主要渠道策略。宋明伟认为:短期通过促进经销商的积极性,完全可能由量向质飞跃,做经销商不像做终端。终端需要精耕细作,且上升较慢。为此,宋明伟加大了对经销商的返利和协销,并亲自拜访 OKFIRE 麦片在上海的 6 个主要经销商,力图改善 OKFIRE 麦片与上海经销商的客情关系,同时组织经销商会议(一级经销商和二级分销商),鼓励士气,并鼓舞他们大量进货。

经销商会上,宋明伟亲自把他的传播计划进行了讲解,并承诺活动期间,不论销量多少,经销商可额外享受返点 1.5%,惟一的要求就是经销商现款进货比以往超过 300%(这也是本次促销活动的销量目标)。为打消经销商顾虑,宋明伟承诺活动结束后,可以进行无条件退货。

经销商会议开得很成功,6 个经销商感受到宋明伟的魄力,于是筹集资金开始进货。货很快顺利地压到经销商那里,并迅速送到了终端。

着眼中小型连锁超市,在全市 700 多家终端开展大力度促销:

在主力刺激中小型连锁商超的思路下,宋明伟带领分公司所有的人开始进行卖场谈判。在大卖场和中小型超市进行买一赠一活动。买一赠一的力度较大,采用强强联手,买一袋价值 12.8 元的 OKFIRE 麦片,赠送价值 4 元钱的 OKFIRE 麦片小包装一袋。由于赠品都是麦片,并进行了捆绑,操作起来非常方便,进场障碍不大,700 家终端全面铺开工作也比较顺利。

在终端上,做卖场堆头、在超市加大陈列面积,各卖场和主要超市上导购人员,强力拉动终端。同时在农工商和联华、华联等中等规模的卖场,进行现场试吃活动;选择 5 个大卖场,在门口做现场歌舞秀,并配合一定的产品展示和销售。

第三斧——管理策略:队伍职责重新划定

考虑到执行的工作量较大,宋明伟重新调整了队伍的职责,重新对营

销队伍进行组合,重点是将业务员线性职能转变为区域职能。原有业务员是分别管理不同的零售机构,如:家乐福体系由一个业务员管理,好又多由另一个业务员管理。现在是将业务队伍分为两块:总部谈判业务员和市场区域业务员。总部谈判的业务员负责和各零售机构总部谈判,市场区域业务员主要负责区域内的单店沟通和运作。

宋明伟对管理职能的调整,主要是想加强业务员的工作效率。上海行政区域过大,业务员的线性职能管理的最大弊端在于业务员的工作效率低下,客户的拜访率都存在很大问题,大多数时间都消耗在路上。

整个上海市场启动的媒介费用、人员投入和促销活动开支加到一起近300万元,历时2个月。宋明伟把全上海分公司能用上的资源都用上了。

经过一番精心的谋划,上海市场启动活动开始了!

操作,一切出乎意料

媒体的大力度宣传,没能让消费者血热

宋明伟、经销商和所有上海分公司的员工对本次大力度的广告宣传抱有较大的期望。电视广告、报纸广告、征文活动、终端买一赠一促销同时推出的第一天,宋明伟亲自督阵,现场指挥。由于当初主要的重点在中小型商超,宋明伟希望能第一天就翻一番。可第二天的统计结果令人意外。在中小型商超,销量仅上升了20%。而在大卖场,由于有现场歌舞表演、堆头较大等原因,销量上升达到50%。宣传进行了1周左右,中小型商超的销量增大仍然维持在20%左右,大卖场已经增长了80%。

宋明伟认为,目前的热度还没有到达顶峰,大卖场的销售增长较好,主要是因为人流量较大,接下来大卖场仍然会自然上升,因此不必投入过多精力。中小型终端上升不明显,和终端的布置、堆头、导购不足有关。于是,他开始抽调人手,主要开始抓中小型连锁商超的销售。然而,事情没有朝想像中那样发展。2周以后,中小型商超的销量不升反降,大卖场的销售由于缺少活动的帮衬和终端管理不善,销量也开始大幅下降。消费者积极购买的热度还没保持两周,就忽然无声无息地降了下来。到了第3周,中小型商超的销量同比上升不到20%,大卖场也下降到40%以下。这个现实和企业定下增长300%的目标相距甚远。

在对现场消费者进行调查中得知:广告的到达率的确较高,但大多数的消费者认为广告很平淡,毫无新意。健康概念比较泛化,现在的牛奶、饮

料都在打健康概念。OKFIRE 麦片作为全国性品牌,具有一定的知名度,可是这么多麦片品牌,为什么要买 OKFIRE 麦片? OKFIRE 麦片到底哪些地方比别人更出色?这些广告没说。理性的上海消费者更加关注产品的品质,希望能更多地介绍产品的品质。

调查表明:几乎超过 90%的消费者是因为买一赠一的促销才买的,其中有 60%以上本来就是 OKFIRE 的忠实消费者。也就是说,广告并没有打动那些潜在的消费者。

在对征文活动进行调查时:很多消费者表示没看到、没听说,或者说征文活动更加老套。10 万元的一次征文活动,在偌大的上海市场连个声响也没砸起来。由于此类活动每天都在搞,消费者对此信任度不高,何谈拉动销售。

报纸广告传递率较高,但是由于仅仅是品牌提示,缺乏对产品品质的介绍,理性的上海消费者没有因为 OKFIRE 麦片的品牌而购买产品。媒体宣传力度虽大,可是由于诉求的偏差和面对理性的上海消费者,并没有调动消费者的热情。

小结:错误估计消费者的消费行为

宋明伟的宣传攻势不算弱,也是他来上海后市场投入最大的部分。但是,宋明伟在传播策略上最大的错误在于:没有正确了解上海消费者的特性,盲目沿用北方经验。

北方市场 OKFIRE 麦片已经进入了产品美誉度的增强和对消费者忠诚度的培养,这显然不符合 OKFIRE 麦片在上海市场的产品阶段特色。上海消费者堪称全国最为理性的消费者,在消费者对产品的功效都不了解的情况下,要想对他们进行产品美誉度的宣传形同“对牛弹琴”。

尤其是销量的提升必然以打动潜在消费者为突破口,而不是让原有的忠实消费者购买。OKFIRE 麦片所采用的健康概念和品牌知名度的打造,无疑是把钝刀,冲击力不足,缺乏新意,尽管广告投放量较大,但传递信息不佳。

渠道“反水”,经销商差点崩盘

经销商进了 300%的货,也同样把 300%的货压向了终端。然而活动开展后,销量上升并没有预想的理想。在经销商的终端,上升幅度

不超过 30%。更加严重的是，终端促销的买一赠一活动在终端被大打折扣。因为不少经销商把赠品撕下来，小包装定价 3.5 元卖，大包装仍然按原价出售，活动等于是没搞。由于缺乏管控，终端的销量提升并不大。

活动进行到 1 个月，经销商的销量仅仅上升了 30% 左右。由于活动之前经销商现款进货较大，资金压力出现。更可怕的是，终端销量上升不大。由于经销商事先采用了同样的办法鼓励终端大举吞货，很多终端眼看着销量上升余地不大，开始纷纷要求退货。

终端军心动摇，经销商也难以顶住资金占用的压力。最终，宋明伟不得不退了货，结果这次活动大大挫伤了经销商的积极性，想通过经销商大幅提升销量的计划落空了。

大终端没人管，中小终端管理不善，销量提升不大

OKFIRE 麦片在上海的业务人员有 20 名，其中专门对经销商进行管理的人员 7 人，而对卖场、超市仅仅分配 13 人进行管理。活动开始以后，由于现场秀、终端促销、堆头等活动的开展，大卖场出现了良好的上升势头。然而，由于本次活动主要着眼点在于中小商超的提升，13 个业务员大多数被派去管理和维护中小型商超。结果，大卖场不断出现断货，影响了销量。不少大卖场把原本给企业的好位置撤了下来。两周以后，大卖场由于缺乏管理和维护，销量逐步下降。

中小终端作为重点销售提升点，可是工作量巨大，原有的销售人员明显不足，难以支撑。工作反而做不到位。上海市如此之大，13 个业务员管理数百家终端根本不现实。大多数业务员在管理联华、华联、农工商等中等超市。结果，终端全面启动的计划落空，真正把活动执行到位的不足 70 家。

活动进行到 1 个月，企业意识到大卖场应该作为重点主抓，但由于前期缺乏维护造成卖场销售没有形成足够的旺势。这种弥补也仅仅能起到一定的辅助作用，无力回天。

小结：渠道策略完全偏离市场实际

从销售数据分析，OKFIRE 麦片在上海的销售量主要集中在大卖场和大中型超市，经销商的销售量低。从表面上看，经销商的提升空间巨大。但是，上海由于零售业态的十分发达，经销商不是 OKFIRE 麦片在上海的

战在上海，
败在上海