

市场营销案例

MARKETING CASE

——奇妙营销

- 
- 从 20 万到 600 万的销售传奇
 - 雪花啤酒苏家屯地区营销战
 - 温州鞋如何做大湖北市场
 - 康益公司的营销组织变革
- 防水材料销售方式的选择



市场营销案例

——奇妙营销

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

《派力营销思想库》邮购图书目录

序 号	书 名	出版 日期	定 价
中国管理实践系列			
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
企业管理系列			
156	锁定目标打击对手	2004年9月	39.80
148	大话西游团队——打造高绩效团队的奥秘	2004年4月	29.80
146	共赢——战略联盟 & 伙伴关系手册	2004年4月	49.80
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
79	驾驭顾客资产——如何利用顾客终身价值重塑企业战略	2001年1月	30.00
78	诚信伙伴——“诚信的关系—双赢的策略”	2001年1月	25.00
27	管理者的管理工具	2003年8月	36.80
25	公司价值——一个能立竿见影持久增加公司经济价值的模型	2002年8月	49.80
23	高科技人才战——如何招募和留住高科技人才	2002年8月	22.00
21	非凡企业家——献给中小企业主的创业与经营指南	2002年8月	20.00
18	赢遍全世界——全球商业与文化	2002年8月	35.00
15	CEO之路	2002年8月	28.00
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4月	25.00
12	经理人炼金术	2002年5月	30.00
11	优质创业DIY——创业就是这么简单	2001年8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
8	管理其实很简单	2001年6月	16.00
7	商务写作指南	2001年5月	22.00
6	经理人起步技巧	2001年5月	22.00
5	创建精英团队	2001年5月	23.00
4	管理团队	2001年6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

《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。

2005.6

《派力营销思想库》邮购图书目录

序 号	书 名	出 版 日 期	定 价
咨询与培训工具系列			
139	培训师进阶手册	2004年4月	36.00
137	培训师的灵感——即兴发挥的艺术	2004年1月	29.00
136	终极培训班手册(精装活页夹)	2004年1月	290.00
136	终极培训班手册(平装)	2004年1月	68.00
128	户外培训游戏大全	2003年6月	29.80
103	销售培训手册	2002年5月	30.00
96	培训学习手册	2002年3月	30.00
95	培训游戏大全(第2版)	2004年4月	32.00
94	培训探秘	2001年5月	27.80
13	游戏比你会说话——演讲、会议、培训、交际游戏大全(修订版)	2004年9月	29.80
中国营销实践系列			
168	营销前沿	2005年1月	65.00
164	中国营销50问	2005年1月	36.00
163	《销售与市场》10年经典	2005年1月	68.00
162	推动中国营销进程的100篇经典文章	2005年1月	48.00
161	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
160	超级引擎:奥园复合地产实战解码	2004年11月	36.00
158	二三线市场实战手册	2004年10月	36.00
154	中国市场促销报告	2004年9月	29.80
145	中国市场品牌报告	2004年2月	39.80
131	区域经理实战手册	2003年12月	38.00
130	基层营销主管实战手册	2003年12月	29.80
115	跨国企业20位营销经理中国市场10年征战录	2003年1月	39.80
114	顶尖策划III——第二届中国企业策划案例暨策划人奖评选案例全集	2003年1月	49.80
行业营销系列			
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	48.00
138	为中国经销商咨询	2004年1月	32.00
50	超市营销(2003修订版)	2003年1月	36.00
销售与销售管理系列			
152	重点零售客户管理	2004年6月	39.80
149	渠道冲突	2004年4月	29.80
142	发现你的销售力量	2004年4月	25.00
132	业务员工具书	2004年4月	20.00
133	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
121	新销售指标管理	2003年8月	36.80
120	新销售通路管理	2003年8月	36.80

注:请按以上定价另加15%邮资

欲购请与本刊编委会联系

地址:北京市海淀区双榆树邮局41号信箱

订购电话:010-66470668

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

某家电品牌代理的苦衷
龙津啤酒合肥市场终端突围
从 20 万到 600 万的销售传奇

李 锋 1
祝有华 3
史贤龙 5

2

市 场 策 划

雪花啤酒苏家屯地区营销战
制衣公司巧妙招商制大户
团购销售策划纪实

赵永利 10
蒋云飞 14
纵 何 18

3

特 别 关 注

温州鞋如何做大湖北市场

郑锦辉 20

4 营销分析

耐克——营销传播的启示

陈 佳 27

康益公司的营销组织变革

吴浴阳 30

某牙膏品牌的渠道提升

李永民 36

永安医院营销新思维

韩兴宇 40

关注薇姿的营销策略

石 玥 43

5 营销课堂

从返利看对经销商的激励

陈 军 45

商务风险及其防范

赵汉顺 徐贤士 49

6 案例研讨

“马日达”防水材料销售方式的选择

冯建军 53

天同公司市场营销战略分析

张 瀛 56

某家电品牌代理的苦衷

李 锋

贾经理是我在索尼当营业员时认识的同行，后来一聊才知道我们原来是大学校友，便有了他乡遇故知的感觉。有段时间没联系了，听说和别人开了家公司，做某个电器品牌的地区代理。那天在商场巡回时竟然碰到了他，急切地询问其当老板的感觉，却不料对方露出了一脸的苦相。在找到一僻静处坐定后，他才长叹一声：一言难尽呀！

1. 进场谈判

进场就要商谈进场的具体细节，就要谈判，真要谈判吗？不可能的事，进场协议商场早就草拟好了，你只管签字盖章就是了，没有任何商讨的余地，要不，你就别进场——挤破头进场的有的是，你不进，自然有人进。当然，协议是以商场的利益为出发点的，什么商家利润、场地租赁费呀，促销员管理费呀，灯箱维护费呀，八节赞助费呀，质量保证金呀，还有年销售目标，哪一条也来不得半点马虎。什么费用也别想耍赖。月末结账时，用不着你付现钱，全给你扣下，不缴也得缴，你还什么

话也说不出来——协议上写得明明白白，你可是签字盖章了呀。如果觉得做得累，想中途退场撤柜，那更有得瞧，照协议来，一条一条，有可能你不但赚不到钱，商场欠你的钱结不出来，还因为你中途退场撤柜完不成年度销售目标欠对方的钱。我们区域代理商又不是厂家，又不是不可或缺的大品牌，更没有要挟对方的任何资本，比如厂家方面的返利、赞助、广告、全国性大协议等，根本就不在一个平等的起点，怎么可能坐下来谈？宽进严出，忽然间明白了这个词的另一种涵义。我给国美供货半年，最后一结账，竟然欠商场6万元。没想到做起来，怎么会是这样的结果？

2. 价格

当初做这个品牌的时候，已经有一个代理商在做这个市场，他已退出国美，只保留三联一家。这种情况下，我供货的产品价格就受到了限制。一方面，国美对这个品牌的价格及政策已经相当熟悉；另一方面，对方在三联的标价也限制了我的标价，换句话说，限制了我的

利润空间，进而限制了我对这个品牌的操作空间。事实上，最糟糕的还不只是表而的价格，而且我知道最糟糕的事情是在我结束公司的业务之后，而且幸亏是在结束业务之后，否则，我可能心理就崩溃了。这事还得从我的货源说起：当初因为资金紧张，公司从两处提货：（1）直接从厂家，现款；（2）从当地另一大存货商处提，该存货商是这个品牌的其他产品的代理商，对我经营的这个产品代为提货，加5%给我，月结。为了解决资金周转的困难，我大都从存货商处提货。如果按这个操作的话，也不会出现什么让我被动的事。可后来厂家忽然上调了5%，大存货商仍然加5%给我，相当于加了原价的10%；而三联的标价不变，我也不能变，利润空间再一次被压缩。更要命的是，我后来得知三联的供货商的提货价并没有变——原价，据说是特批的。而且，这次提价并不是厂家最早提出的，是分公司自己决定的，而且，对这次提价最积极的，就是我的那个合伙人。当我知道

这个确切的消息时，我都懵了。

举个例子：

某型号的抽油烟机，零售价 500 元，厂原供价 300 元。

分析如下：

三联供价 300 元，

我方供价

= 存货商供价 $\times (1+5\%)$

= 厂原供价 $\times (1+5\%) \times (1+5\%)$

= $300 \text{ 元} \times 105\% \times 105\%$

= 330.75 元

三联毛利 $500-300=200$ 元

我方毛利 $500-330.75=169.25$ 元

很显然，对方的毛利率比我高 10% 以上！

我跟对方根本就不在一条起跑线上，比赛还没有开始，我就已经落后了，而且是大大落后于对方。更要命的是，三联的扣点及各个方面的费用（最多 20%）远远低于我这边的国美（至少 30%）。

三联供货方商场扣点及费用后毛利： $500-500 \times 20\%-300=100$ 元

我方国美扣点及费用后毛利： $500-500 \times 30\%-330.75=19.25$ 元 我这边根本没得玩！！

3. 商品的品质

我做的这个品牌在大家电，确切地说是在白电方面，其品质、口碑、知名度、美誉度、认可度、广告宣传力度等方面自然没得说；在小家电方面，虽然已操作了几年，但各方面的情况均不近人意，尽管厂家曾不止一次

宣称要投巨资给小家电，做小家电行业的老大，但只是雷声大、雨点小。后来看相关的评论，说宣称要做小家电行业老大的，大都是那些从大家电领域进入小家电的，而且通常都要造这样的噱头。好在该品牌留给经销商的利润空间还可以，所以市场上还有一定的占有率。但品质方面就不好说了。进入国美及另一商场没几天，维修电话就接二连三地响个不停。刚卖的，以前卖的就都找来了。尽管厂家有一定的维修费用，但杯水车薪，根本就不能维持正常的维修，而且，结算费用又那么慢。卖得越好，维修电话就响得越厉害，真不知这产品怎么出厂的，而且，还是名牌！

4. 商场拖欠货款

最早和各个商场谈进场的时候，关于结算方面，是代销、月结。像我们这样的代理商，不是厂家，跟商场做只能是这样，这是惯例，没有别的选择。但到了月底结款的时候，情况就不一样了。尽管商场的各方面均已打点，但月底你肯定拿不到钱。正常情况下，拖你几个星期——账是对清了，货款批下来需要一段时间；这还是好的，有个商场，拖了我半年多，直到我公司快关闭了，才把当月的款结出来——当然，那个月之后，我再也没敢给他供货——这种结算方式，哪个公司也得给拖死！

5. 公司没有后续资金

公司当初的注册资金是 50 万元，实际注入 10 万元，剩余 40 万以后两年内分期注入。公司运做起来后，就以那 10 万元运转。进货、人员工资、各种费用、税、房租、电话等，都从 10 万元里扣除，加上商场的欠款，公司成立没几个月资金就相形见绌了，只能苟延残喘地维持着。商场货卖得越好，公司里资金就越紧张，竟然出现了这样的恶性循环。

6. 公司内部的合作有问题

合伙的生意没法做。这话原来有所耳闻，也通过各种途径看到过相关的案例，也有朋友当初衷心劝告我要慎重。当时我的情况是：

(1) 感觉同合伙人原来大学时关系就不错，毕业后又同在外地打工，也算患难之交，彼此比较熟悉；

(2) 当时我原来供职的单位的那个部门要取缔，我们所有员工都要走人，我要给自己留条后路；

(3) 我当时已在不少公司呆过，给别人打工有点腻了，觉得也到了自己该创业的时候了；

(4) 我那合伙人在我代理的这个产品的公司任职，可以从厂家内部给予我公司相当大的支持；

(5) 我合伙人是外地的，在这里没有什么朋友，我也算是帮他的忙。

正是在各个方面的前提下，我们才注册了这个公司，

龙津啤酒合肥市场终端突围

祝有华

近年，“网络制胜，终端为王”几乎成为酒类市场操作的神话！不惜代价垄断旺销酒店，启动消费，带动分销和零售终端销售，从而占领市场，也几乎成为酒类企业市场的操作定律！

于是，酒店终端真的“为王”了。进店费用、买断费用、专场费用、促销费用节节攀升，已经到了令人瞠目结舌的地步。事实上，通路费用越来越高，收效却越来越差。可是，酒店恶性竞争已是千军万马过独木桥的局面，企业苦不堪言，却欲罢不能。

企业能否发现新的市场机会，摆脱酒店终端竞争恶

性循环的怪圈？带着问题，我们与龙津集团的市场部人员成立了专门的项目小组，顺利完成了通路操作模式的创新，成功实施了“龙津啤酒终端突围战役”，卓有成效。

机会永远在市场，创新永远来自一线！我们经过大量的市场调研发现，真正的旺销酒店，实际的市场份额不足 10%，这些旺销酒店，却占据了厂家通路费用的 90% 以上！而啤酒的消费形态正在发生着潜移默化的转变，相当一部分消费者已经将啤酒看作日常生活不可缺的饮料，家庭消费增长势头强劲，附近的零售店成为消费者主要的购买场所，中低

档酒店、排档也占有相当的市场份额，而这些市场尚没有得到竞争厂家足够的重视。

真正的终端是消费者，最后的赢家是品牌！组建一个既能方便目标消费群体购买、又能与目标消费群体良性沟通、互动的通路网络，不就是最好的突围之道吗？龙津突围方案一气呵成，突围战马上打响了。

小区突围——建立龙津加啤站

我们制定了“龙津家庭化工程”方案，在合肥市所有小区建立了“龙津加啤站”。适应家庭消费，加啤站重点推广听装龙津纯生啤酒，

开始了共同的创业——实际上是自己的创业，因为他除了在公司最初出资，对公司的事务基本就没参与过，只是询问公司的销量与回款，当遇到具体问题须协商时，总是让我自己拿主意，而一旦我决定了，但事后发觉我的决定是错误的时，又总是怪到我的头上；而最初承诺的厂家方面的支持，随着他从这一地区调往别的地区而

不了了之。这样的合作，不出问题才怪呢。

以上是公司失败的基本原因的汇总。当然，我承认自己的能力有限也对公司的最终失败负有不可推卸的责任。但是巧妇难为无米之炊，在当时连公司的注册资金都没有完全到位的情况下，在以上各种因素的作用下，我能将公司运做一年使公司基本不赔钱已属不易，我纵有

天大的本事，又能如何？

.....

情绪激动的贾总似乎还要说下去，但又苦笑着摇了摇头，算了，权当是经验教训了。前车之鉴，他说，我不会再犯同样的错误了。当然，我还会从头再来，我还会开公司。只是，对待要操作的商品，我会慎之又慎；而且，我不会再和任何人合伙，不会再和商场做生意。

带动系列产品的销售。

龙津加啤站即龙津集团各地的经销商跳过分销商与各小区内的位置好、人气旺、影响力强的社区店直接合作，并制作和安装统一的门头、灯箱、货架，实行统一的产品摆放，达到较好的视觉效果；配备统一着装、专业培训的专职服务人员，介绍、推荐产品，并送货上门，实现与消费者一对一营销、面对面沟通。

加啤站终端生动化设计非常漂亮，立即成了各小区的一道风景线。“今天你加了吗？”——这句广告语已在安徽的消费者中广泛流传，销售势头喜人，仅听装龙津纯生的销量比去年同期相比翻了两翻。

零售终端突围——建立龙津品牌店

零售店占啤酒消费总量60%。竞争品牌启动酒店终端，带动零售终端，我们就启动零售终端，反过来带动酒店！

通过合肥市全面零售终端的普查，甄别、挑选出信誉好、服务好、销售力强的零售店，建立了遍布全市每一个角落的“龙津品牌店”。

我们与“龙津品牌店”签定规范的合作协议，明确双方的责任和义务，建立紧密、长期而稳定的合作关系，充分调动零售终端的积极性和销售热情，从而全面提高了龙津啤酒的服务质量，较好地提升了企业的品牌形象。

龙津品牌店的建立，效果之好，出人意料，竞争对手也争相模仿。

中小酒店、排档突围——建立流动送货站

夏季，中小酒店、排档占有相当大的啤酒市场份额。但是由于这些酒店现金流量小，库容量有限，谈判力弱，向来不为竞争厂家所重视，甚至一些小店不备酒水，从临近的小店购买，成本高，也不方便。我们针对这些特点，建立了“流动送货站”。

我们根据合肥市的排档群分布情况，划分了若干个区域，每个区域设一个流动送货站，每个流动送货站配两辆车，车就是流动仓库，每晚定时将龙津啤酒送到每个酒店，并随时补货，当晚结算。既方便了客户，树立了龙津集团贴身服务的良好形象，又保证了货款回笼及时。流动加啤站实施不久，对中高档酒店消费拉动一样明显！

好的策略加好的执行才能形成竞争力，突围战，执行更是关键！明确的经营理念，是我们突围策略执行到位的根本。我们提出“服务制胜”的口号，战前动员，全体业务人员集中培训，使大家真正明白战役的中心思想，提倡业务人员创造性地工作，要求每一个业务人员站在客户、消费者立场思考，勇于发现市场机会，勤于了解客户需要，善于及时解决问题。

高效的运作系统，科学的人员配置，是突围策略的执行到位的保证。在突围战役中，龙津加啤站招聘了一大批下岗女工，服务态度好，亲和力很强，又很敬业；龙津品牌店增加了零售终端专职业务员，重新分区，增加拜访频率，并加强日报表、周报表、月报表的管理；流动送货站成立了指挥中心，保持召开出发前动员会、当晚总结会的习惯。同时，我们成立了专门的终端检查系统，及时发现问题，立即调整。

龙津啤酒集团通过一系列的市场逆向操作方法，突围出酒店的恶性竞争，全新的操作理念，独特的通路操作模式，既节约了资金，又极好地提升了品牌形象，实现了销量与品牌的双增长，使其在安徽市场超越了华润啤酒成为安徽省的领导品牌。



从 20 万到 600 万的销售传奇

史贤龙

小试锋芒

2002年8月31日夜，在合肥开往广州的火车上，S经理正在与两位销售主任谈论着。

几个小时前，S经理才在火车站与两人第一次会面，而S经理8月29日刚办完进入安徽真心食品有限公司的上岗手续，与公司总裁、销售部经理各进行了半小时的交谈。公司除了给S经理一张广州ZH贸易公司申请进入“好又多”的费用申请之外，其他情况一无所知。因此，S经理很急切地想知道自己这个新上任的“省长”面临的是什么情况。

经过一番海阔天空的神侃，广东的市场状况浮现出一个轮廓：

从2002年1月至7月广州已更换了3个经销商，广东省有3个经理因无法打开局面而退出，现在全省只剩下3个继续合作的经销商，其中广州ZH公司是8月份刚开始合作，顺德、韶关各一个客户，而在深圳、汕头、梅州、江门、湛江等地还有因未及时卖出而受热变质的产品等待处理；广东7月份

销售为零，8月份销售20多万，2002年春节前最高的一个月销售100多万；存在的问题有天气热、公司货源供应不上、到货周期长、与经销商存在费用及过期变质货的处理争执、与现在的经销商沟通困难，等等……

S经理明白，自己面临的是一个“钉子”市场。

9月1日下午，到达广州东站，与从广州中转去广西的两位销售主任碰面，一起坐了近两小时的公车来到位于广州芳村区的“办事处”：一个两间房的旧楼，所有的窗户都没有玻璃、两张床，没有任何家具、大门因错位而关不严、到处是灰尘杂物……这样的环境恐怕连民工的棚屋也不如，前任们住了近半年！

S经理对两位主任说：我们这是在坐困愁城啊！

没有时间计较环境，S经理立即制定了对三个经销商的拜访日程。

第二天，在广州ZH公司，与其老板S女士、C经理进行了交谈。该公司主要经营的产品是金味麦片、皇室咖啡，年销售额3000多

万，网络遍布广东各地，真心瓜子也从该公司流向东莞、惠州、肇庆、清远等地。

C经理扔出了四个问题给S经理：(1)从前经销商处转场的一些货仓有6月份以前的货要先退货才能进新货；(2)发货太慢，要15天才能到货，影响销售；(3)要求除广州以外的地盘；(4)要求公司同意“好又多”进场条件。此外，讲了一大堆抱怨的话。

S经理边记录边思索如何回应，趁C经理抱怨的时间对该客户心态琢磨了一下，给了如下答复：(1)大龄退货先用新货调换下来，统计数量后，就地与新货捆绑销售；(2)与公司协调将到货周期缩短到10天；(3)在广东没有开发经销商的地级市，ZH公司可以销售，但不能冲击已有市场；(4)与“好又多”采购约时间谈判。几项回答让C经理感到S经理是个比较务实的人，但S经理却在盘算如何增加回款。

一提到九月份的销售目标，C经理开始转移话题，认为应该根据市场的实际销售决定销售目标，而不能硬

性规定销售任务。S 经理肯定了 C 经理的观点，先谈了一通以市场消化数量决定销售的方法，又举了自己操作啤酒的案例，然后话锋一转，从 ZH 公司因发货周期长而断货反映现在市场还是处于供不应求状态，要求 ZH 公司将九月份的销售目标定在八月份的一倍即 30 万元。S 老板、C 经理马上表示反对，认为不能做到。在提出的销售困难、“好又多”没进场、已有货仓库存货大消化慢等理由被驳倒后，生气地讲：“你们公司把我们的货款放在账上不发货，是不是要用经销商的钱买原料！”

S 经理反过来提醒客户，现在已经到了季节转换的时候，且中秋国庆即将来临，如果没有充分备货，会贻失销售机会，而且公司现在产品供不应求，北方的销售势头很旺，如果彼此不能配合，办事处就很难保证客户的利益。这几句话令 S 老板、C 经理表示愿意配合，但还是不能预先定下销售指标。S 经理明白，直接要求对方承诺销售目标已不可行，于是提出第二方案，S 经理说到：“这样，大家彼此合作，我理解你们的顾虑，但你们也要支持我的工作。我们这样办，现在你们是等货到仓库就订下一笔货，从现在起改为货从合肥发出你们就订货，我将送货司机的电话给你们，你确认了就订货，你们觉得怎样？”尽管 S 老板、C 经理

还是觉得自己有点被迫，但话到这个份上，也只能点头同意。

第一次的交锋顺利达成，九月份销售目标已有了 30 万的保证。随后的一周，分别拜访了顺德、韶关的客户，解决了与 ZH 公司差不多的问题，设计了促销方案，达成货到即下订单的协议。

S 经理将跟进的工作布置给两个主任，开始考虑市场如何进一步开发的问题。

进退之机

9 月 10 日，按照公司的部署，要求在广州开展名为“阳光铺市”的多店直销工作。由于 ZH 公司不愿意执行，公司决定成立广州办事处直接运作。于是，找房子、搬家、布置办公室环境、安电话传真、去天河锡安人才市场招聘，总算离开破旧肮脏的小屋，开始新的业务。

不料，直销首战即遭受重创：

花了 2000 元在天河人才市场进行了两次招聘，收到了 200 多张申请表，来到芳村办事处的有 40 多人，但最后愿意干的只有 2 人！

2 个人也得干！每天 8:00 两人从办事处带 3 件货出去，以 10 包送 5 包的促销力度销售，但每天只能卖 60 元左右，还要剩下一件半带回来。这两个人坚持了 12 天，终于在国庆节前一天，一场意外的大雨突袭广州，两个人带着 6 箱没有销售的瓜子回到办事处，提出了辞职。

国庆节，S 经理与两位主任来到天河、海珠、越秀等地区走访，考察市场情况，并在一起认真分析第一次失败的原因，大家总结了一下，认为没招到人及留不住人主要是方法不对：(1)招直销员不能要求对方有太高能力、学历、经历等；(2)薪资制度不合理，底薪太低，尽管提成比例很大，但在开发期成交率低，故没有保障感，不能保证在广州的基本生存；(3)带货销售，从芳村到海珠、天河、白云乘公车，消耗体力大、在途时间长，一般人坚持不下来。

于是，S 经理立即改变用人方法：(1)来者不拒，放低门槛，先聚人后做事，注重业务员对工作的态度而不是行业经验；(2)调整薪资结构，提高基本工资，让员工有稳定感；(3)先易后难，前三天不要求销售，做市场调查、派发样品、收集客户意见及订单；(4)由于无法实行先拉订单后配送，还是得维持直接销售的方式；(5)加强对业务员的培训，取消休息日，每周日上午开例会，分析市场、培训销售技巧。

这样从 10 月 7 日开始，陆续招收业务人员，到 11 月上旬共招到 13 人，13 个人大部分没有直销甚至销售经历，办事处通过每天的晨会及周日例会对他们进行培训，尤其是思想观念上的灌输，提高他们对直销工作价值与意义的认识。对于直销员来说，

技巧、市场、竞争等因素都不构成影响成交的障碍，惟一的困难就是解决直销员自己对克服拒绝的信心，而树立信心的惟一办法就是更加勤奋、拜访更多的零售店。

随着人数的增加，划分了区域并让业务员集中在各区合住，可以以其住处为临时存货地，市区分布如下：芳村：2人、海珠：2人、白云：3人、天河：3人、荔湾：1人、越秀：1人、黄埔：1人。每天上午8:00晨会，13人从广州的四面八方来到办事处，有人6:00就要从家里出发，9:30前办完缴款、领货手续出发到各自铺货地。此时公司也派出财务人员并配备了一辆金杯车，为了加强工作效率，将白天给业务员送货改为晚上送货，这样白天就可以减少在途时间、有更多的时间进行销售，人员的稳定性也很高，到春节前一直是这13个人，业务员称自己是广州办事处的“十三太保”，直销的运转基本进入正常状态，从第一次200件货卖了一个月还转给经销商150件，到2004年1月广州办事处直接销售的数量已达到3000件。

与此同时，尽管参加了10月中旬的长沙秋季糖酒会，与近30家经销商进行了洽谈，足迹踏遍佛山、东莞、深圳、惠州、中山、江门、肇庆等地，能立即成交的几乎为零，不是对方要考虑，就是满足不了公司的要求，

但一些重点地区如深圳、东莞、佛山的客户开发已进入实质条件谈判的阶段。

经过两个月的市场摸索与实践，S经理对于广东瓜子市场已基本了解，拟定了一个90天销售计划：(1)集中现有的两名销售主任，放开两边（粤西、粤东），重点开发珠三角地区；(2)已有客户每月保持100万~150万销量，逐次开发东莞、佛山、深圳、中山、惠州，至第三阶段即2004年1月16日前，累计完成700万元的销售任务。

广州SM商贸公司，在与S经理的谈判中开始越走越近。SM公司是一家品牌代理公司，由广州、深圳、东莞、中山四地在当地实力较强的食品饮料商贸公司出资组建，四家股东公司年销售额均在6000万以上。由于S经理曾经操作过相同性质的品牌代理公司，对其发展方向及存在的问题有较真切的体会，与L经理的几次初步接触，彼此建立了好感与兴趣。11月上旬，与SM公司执行董事、广州一家食品公司的老板L总正式会谈。

L总是个比较有亲和力、话语不多的老江湖，广州的食品界创业10多年，在广发大厦拥有自购的写字楼。S经理向L总介绍了真心的发展状况、在广东的发展势头，尤其是广州办事处直销的情况，与其公司的运作情况进行了交流，会谈气氛比较融洽。L总提出一些如真心公司

对广东市场的投入、以前的不良影响、SM做广东总代理等问题，S经理一一务实地进行了解答。在不经意间，S经理针对SM公司想代理的区域提出首批定货不得低于100万元的要求，并对货物的区域分配进行了分解，L总给予了默认，但声称要与其他董事研究一下。

11月下旬，SM的股东企业之一——深圳HDJ公司的X总来广州，当天S经理刚从总公司开完全国营销会议到达广州，刚出芳村地铁站接到L经理的电话，称X总只有2小时时间在广州，希望立即见面会谈。S经理来不及先回办事处，只能带着行李折回头赶往广发大厦。S经理向X总介绍了对深圳市场渠道运作的思路，展示了瓜子市场的巨大市场空间，引起了X总的兴趣。实际上，在与SM谈判的同时，S经理也在与深圳、东莞、佛山等地的几家公司谈判，即将进入签约阶段。

与SM公司涉及经销方式的选择，有利也有弊：有利之处在于其股东公司具有很强的市场操作能力及实力，弊病在于未来大经销有可能变成大麻烦。经过认真的分析，公司同意了S经理的意见，在条件规范的基础上考虑与SM公司的合作。

由于与SM的合作方式及操作金额较大，又先后邀请真心公司总裁访问广州，并邀请SM的四位董事对真心总

部参观访问，双方合作的顾虑进一步打消，12月上旬合同签订并立即进行操作，此时距2003年春节只有40天。

一飞冲天

第一车货于12月12日运抵深圳，赶上参加深圳高交会馆举办的“年货博览会”。在展览会上，S经理策划了一系列的派送、特卖等活动，并打出了活动主题“打造中国香瓜子第一品牌”的横幅标语，极大地鼓舞了HDJ公司的干劲与热情。同时，频繁与HDJ品牌部、KA部、分销部、BC组等业务人员沟通，介绍真心的市场操作方法，对进店、直销计划的落实及市场反馈进行追踪。

为了配合深圳市场运作，成立了深圳办事处，又申请金杯车一辆，并将另一个销售主任调往深圳。一时间，深圳办事处与HDJ的业务主管们，天天跑市场、追进店、落实商场堆头、培训临时导购小姐，华润、民润、万佳、新一佳、岁宝、天虹、家乐福等，以飞快的速度在进场、落实堆头或端架，深圳战车迅速启动！

后来据HDJ的资深业务主管称，真心瓜子在深圳的上市速度不仅创下该公司创立8年来的最快记录，而且在深圳食品界，都是少见的。

正当深圳热火朝天大干的时候，S经理最看好的东莞却传来销售进度缓慢的声音。

来到东莞TL公司，向Z

经理了解情况，原来首批定货的3000件已进入华润、嘉华、章业、美佳等近200家店，首单订量比较少，商超的进店倒还正常；但直销计划招10个人，来了5人干了4天就全部辞职，陷入停顿；分销由于过去广州ZH公司在宏远市场里有几家大户，TL公司不仅无法接手，而且ZH公司认为东莞市场是他们打开的而不愿放手，搞得市场上不知谁是合法的经销商。

针对直销碰到的困难，S经理讲述了广州办事处的经历，帮他们分析失利的原因，寻找对策。客户很是动容，提出能否抽几个业务骨干来东莞带一带新手，S经理当即决定由广州办事处Z主任带队，抽4名业务骨干来东莞“火线救场”。

对于ZH公司的故意窜货行为，S经理立即与该公司的业务主管进行联系，但遭到拒绝，并发生争吵，S经理立即通知公司暂时扣发ZH公司的货物。由于货已装好等待发运，司机电话已通知了客户，S经理扣发货物的消息立即传到了ZH公司，S老板给S经理打了电话。S经理将情况向S老板讲了一下，申明第一次见面就有约在先，办事处没有找到客户前ZH可以销售，办事处找到客户，ZH就必须退出，S老板虽然愤愤不平但又无话可说，要求S经理对货物放行。S经理则要求S老板必须明确承诺不再向东莞供货，并且必须约束

公司经理主管的行为，在S老板亲口承诺不再窜货后，S经理通知公司给予发货。一场风波在2小时内得到解决。事后回到广州，S经理专程拜访了ZH公司，说明当前广东市场的发展形势，告诉S老板、C经理要把握机会，结果ZH公司2003年1月份销售又翻了一番，达到90万元，并且遵守承诺没有窜货。

几项事务的解决，令TL公司很感动，从上到下与广州办的业务人员一起投入开发市场之中。专门派出一辆货车，到莞城及周边镇铺市，Z经理不仅每天等待直销队回到公司，了解当天销售情况才收工，而且在圣诞节组织公司全体员工及广州办人员，在莞城的天和百货店里，穿起圣诞老人的服装，派发真心瓜子，场面十分热烈。东莞的销售局面开始迅速好转，客户的兴趣与信心大增，销售额增长了5倍！

与此同时，为了对春节后市场进行准备，又与广州LD公司签订了合作协议，规定LD公司以BC商场为销售对象，不得进入东旺、天平架、一德路、瑞宝、南泰等批发市场。LD公司自2003年1月5日与广州办接触，1月7日签约，1月12日到第一车货，在春节前的12天里进行强铺市，共进店150余家，3400件货一扫面空。

在2002年12月10日至2003年1月5日时间里，广

东市场陆续开发了清远、佛山、中山、珠海、江门、海丰、汕头、梅州、湛江，一级经销商达到了14家，新开发的二批客户300余家，进入各类卖场500余家，铺市士多店20000家，销售战绩是：九月：58万；十月：91万；十一月：110万；十二月：350万；2003年元月：645万，总计1254万！

真心瓜子在被洽洽把持的深圳、东莞；洽洽与大好大共同把持的广州，在短短40天的时间里，抓住战机，迅速开拓，以迅雷不及掩耳之势，撕开了一个口子，成功地进入广东市场！

后记

真心“撬”开广东的历程是一个偶然又必然的过程。

必然的因素是：真心瓜子具有不可否认的质量及口感优势，得到了广大消费者的认可；其次，真心瓜子灵活、务实的促销手法，上下一心打开广东市场的决心，公司对广东市场部从生产、技术、物流、财务、行政等方面的快速支持，决定了这场战役的胜利。

偶然的因素是：瓜子市场巨大的未被填满的市场空间，尽管真心与主竞品的差距在1:2至1:3之间，但在真心成长的过程里几乎没有遇到对手的正面阻击，市场的

巨大潜力为品牌的发展提供了巨大的机会与舞台；其次，广州直销队伍的建立及运作，在开发广东市场中起到了关键作用，不仅是磨练了全体业务人员的意志，增强了人员管理及处理复杂市场变化的经验，也以现身说法的力量令经销商对于真心业务团队的市场操作能力深具信心，增强了对经销商的制约力、说服力。

广东尤其是珠三角地区有巨大的消费潜力，同时市场又有很大的包容性。在这个市场上，任何类型的产品都可以找到自己的市场，这个市场为每种产品都提供了足够的“MAN”——有需要(Need)、有支付能力(Money)、并愿意消费(Authority)的庞大人群，惟一需要的是发现的眼光与进入的方法。外来产品进广东，真正成功并能站住脚跟的品牌屈指可数，

在乳制品、饮料、啤酒、洗化用品等领域，可谓是“无数英雄竞折腰”！尤其在广州、深圳、东莞三大FMCG（快速消费品）核心市场里，成为无数品牌天堂里的坟墓！当S经理第一次去经销商处的时候，听到的是诸如：“你们安徽人不懂广东市场”，“你们搞办事处是浪费钱，把政策直接给我们做就行了”之类的话语，现在当真心瓜子以“坐地日行八万里”的速度在广东市场崛起，四个月内传奇般地增长30倍，剩下的只能是惊叹！

2003年元月，开启了真心瓜子在广东市场的航程，广东市场已不可阻挡地向真心瓜子敞开了潜力巨大的市场之门！

最后，以此文纪念在这场辉煌战役中付出辛劳的十九位广东市场部真心员工，并向所有的合作伙伴致以敬意！



雪花啤酒苏家屯地区营销战

赵永利

案例背景

赵经理是沈阳华润雪花啤酒有限公司的一名区域经理。作为一名公司建厂以来最年轻的中层管理人员，他的事业发展的确较为顺利。1999年4月，作为一名未毕业的营销专业的大四学生，赵经理正式加盟雪花。正值公司操作一次有史以来最大规模的渠道普查调研，他运用自己扎实的专业功底，成功地承担了主管工作。7月份毕业，又逢公司推出主打新品——雪花鲜啤，得以完整地参与了其上市工作。2000年1月，主管沈阳周边一郊县市场。大胆进行渠道封闭式的变革管理，利用了

3个月的时间，就将该市场雪花全线品牌市场占有率从70%提升到90%以上。同年4月，晋升至经理助理兼二部区域经理。同年5月，被调到沈阳周边另一郊县市场——苏家屯。该市场在雪花公司具有较强的战略地位，是历来外地品牌渗透沈阳市场的必经之地。先后更换了5位区域经理，始终拿不下这个敏感市场，也成为公司着力培养的营销经理们的试金石。

苏家屯市场当时的市场容量为1.5万吨，作为一个郊县市场，此消费量已相当高。该市场大大小小的啤酒品牌共有15个，其中，最强

势的品牌为吉林金仕佰集团的甲天泉啤酒，市场占有率高达60%。雪花公司在此市场只投放2种品牌：12°雪花和11°沈阳啤酒（以下简称黄牌），市场占有率总计30%。其他杂品牌市场占有率为10%左右。

公司在此地共有7家一级经销商。他们基本上就是该市场最有实力的几家经销商。但除了排名第三位的李毅外，其他6家对雪花的忠诚度都很低，原因有二：一是甲天泉毕竟是最强品牌，利润率也相对较高。当然这主要来自集团大量的返扣政策；二是雪花经销商多年来的相互竞价导致内耗严重，市场的价格体系一直处于失控状态，主要源于历届经理均不敢通过严格的渠道与价格政策规范经销商，否则得罪经销商的直接后果可能就是业绩下滑，提前走人。所以经销雪花的利润率一直较低，经销商的经营积极性也持续走低。

年轻的赵经理到任后，几乎没有一个经销商相信他的能力。排名前两位的迎春和沈南甚至多次强硬地表示：

