

快消 市场经理 白书

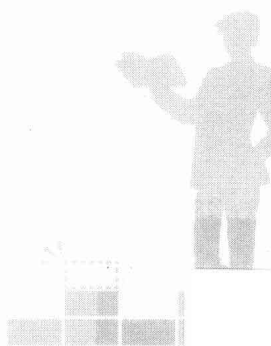
周白羽 著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

快消 市场经理 白皮书

周白羽 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

中国从来不缺“点子大王”、“策划天才”，只缺能把想法实现的人才。所有的老板都在寻找这样的市场营销领袖——他们不但会想，而且能做。然而，纵观林林总总的市场类书籍，教读者如何“想”的俯拾皆是，但对于如何“做”却讳莫如深。究其原因，无外乎两条：其一，一个好“想法”实现过程是漫长的，期间必然受到众多主观、客观因素的影响，任意一个干系人看似无关痛痒的决定，都可能对结果产生颠覆性的影响，所以，如何“做”不好说；其二，市场类工作与销售类工作不同，其实现过程需要大量依赖于来自各方的配合，个人对工作过程的支配性低，所以对结果也就难以把控，因此，如何“做”实在是说也没用。为了填补这一空白，满足绝大多数有志于成为消费品行业市场营销领袖的读者对如何将想法落实的需求，本书以商业小说的形式，带领您亲历小说中的角色们在快消品市场的战斗生涯，让您在品味别人故事的同时，轻轻松松理解深奥的市场营销理论，学会为策划方案的落实步骤保驾护航，从而锁定方案的成功。外行的看热闹，内行的看门道，本书既有热闹可看，又有门道可究，现在就进去瞅瞅吧……

图书在版编目（CIP）数据

快消市场经理小白书：看别人的故事，做自己的市场 / 周白羽著. —北京：电子工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-121-19020-9

I. ①快… II. ①周… III. ①企业管理—市场营销学—通俗读物 IV. ①F274-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第278226号

责任编辑：杨 雯

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：21.75 字数：281千字

印 次：2013年1月第1次印刷

定 价：38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

没有一个具备一定工作经验的成年人喜欢接受别人的“教育”——于我，尤甚！

“己所不欲，勿施于人。”因此，我写了这本书——不是为了教导大家如何做市场营销，而是为了让大家看看别人的故事，轻松一下。当然，轻松之余，如果你能从中领悟到点什么，对我来说，就是莫大的欣喜了。

人之患在好为人师，我也不能免俗，忍不住在故事当中挖空心思放进了很多自认为有用的、有价值的知识。我希望能掩饰得好一点，但尾巴还是露出来了，呵呵，不好意思！

可能有的人会认为这些知识、实操经验很有用，但散落在故事情节中难以找到，不便查阅。那么，我为你们按照知识架构梳理了一遍，请参阅目录后的知识点树状分布图。

有的人可能会看到一个个似乎就发生在自己身边甚至就在自己身上的故事，于我心有戚戚焉。那么，我非常感谢您，您是我的同行和知己。营销是一门软科学，而且绝对是“唯成败论”的，希望我的感悟与总结也能得到您的理解与认可。

我自小喜欢那些能对人的日常生活产生直接影响的工作，希望自己的努力成果能够显而易见，得到别人的欣赏。所以，辗转多年以后发现还是快速消费品行业最能满足我的职业成就感。一想到就在我一本正经地坐在电脑前拼命码字的这一刻，就有人舒舒服服地坐在电视机前，一边看着电视（当然，说不定正好是广告时间），一边准备享受我和我的生产、营销、物流、渠道成员等一系列同人通过层层接力最终呈现在其面前的产品，这是多么神奇的事啊！

然而，这个行业非常艰辛，充满了“不确定”。由于影响因素众多，所以，任何一个远在天边的微小事件，都有可能引发“蝴蝶效应”，从而使百年基业轰然倒塌。尤其对这个行业的营销人员而言，更要面对无尽的“不确定”压力。对我们而言，唯一可以确定的是，没有什么是可以确定的！我们只有以变应变，在变化发生之前就做好应变准备。这就是我写这本书的原因，也是我为什么非得通过一个完整故事来写的原因——太多的书籍一本正经地告诉我们什么是规则、原理、标准，却没有人能告诉我们在我们这样的企业中、在我们所面临的高速变动的环境下，如何将其做实，如何把一个想法落实成一个结果。

所以，我没有什么可教给大家的，我不是上帝，这本书也不是营销圣经。这里面只有一个老营销人的一点经验、一点思考、一点积淀和一点牢骚。仁者见仁，智者见智。如果这本书能让您在看别人的故事之余，做好自己的营销工作，那我就算功德无量了，阿弥陀佛。

最后，请允许我要耍作者的特权再蛇足一下：虽然这个故事是以厂商的角度写的，但是，对于渠道商（代理商、经销商、终端等）或专业第三方（策划公司、线上、线下广告公司等）的相应人员而言，不论职位名称、职权大小，只要职责相同，工作性质与内容是大同小异的，仅仅是团队结构、责权利分配上导致出发点不同而已。不管您站在哪一方，都可以看看——上厕所时记得带上哦！

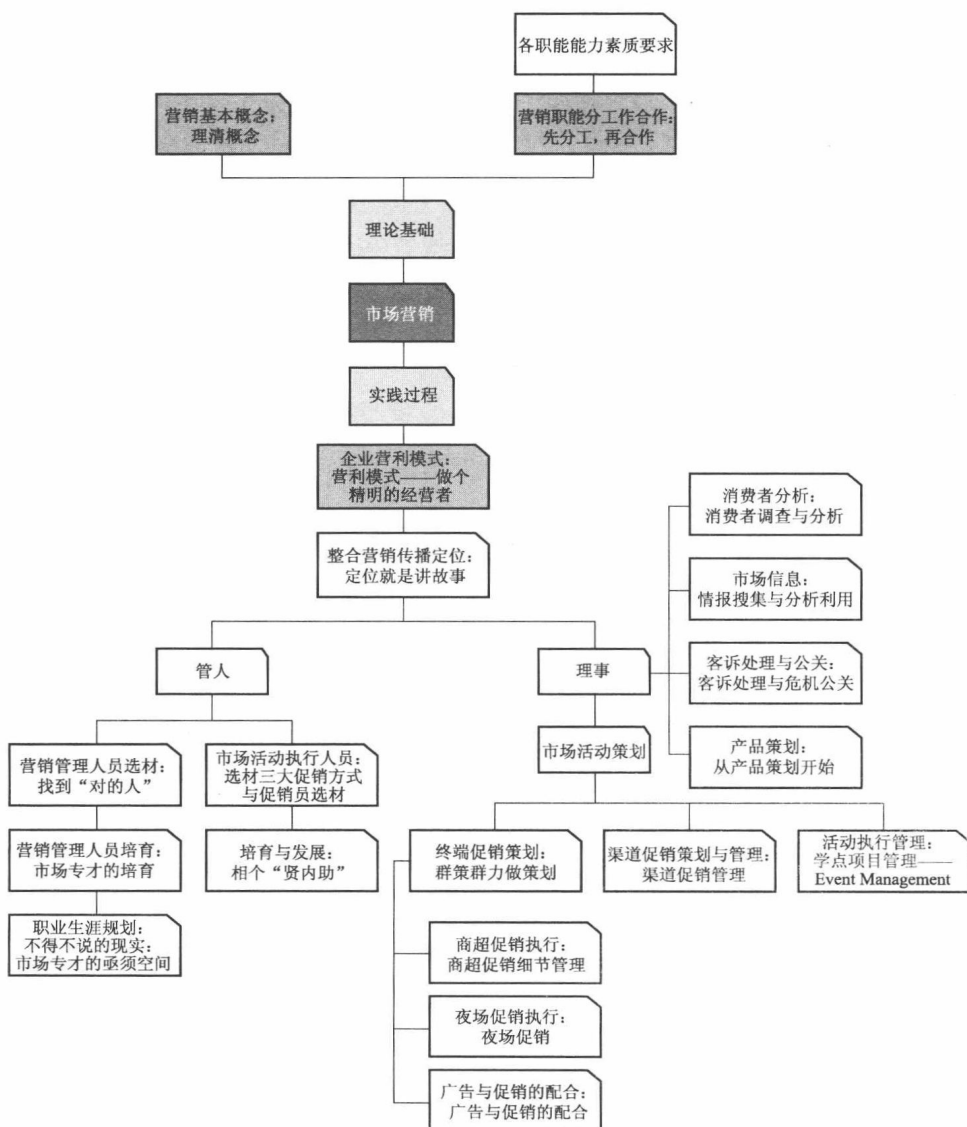
Contents

目 录

知识点树状分布图	/ 001
群策群力做策划	/ 002
开会归来	/ 003
找出目的背后的目的	/ 005
促销究竟是个什么玩意儿	/ 011
群策群力	/ 025
定位就是讲故事	/ 032
找到“对的人”	/ 045
市场专才的培育	/ 053
不得不说的现实：市场专才的职场空间	/ 063
从产品策划开始	/ 076
消费者调查与分析	/ 090
学点项目管理——Event Management	/ 106
夜场促销	/ 121
三大促销方式与促销员选材	/ 136
广告与促销的配合	/ 155
商超促销细节管理	/ 175
Isaac的牢骚	/ 176
开宝马的未必是大款	/ 180
谈判=情报战	/ 183

琐碎的日常管理	/ 186
相个“贤内助”	/ 194
最昂贵的免费	/ 199
县官不如现管	/ 207
营利模式——做个精明的经营者	/ 213
客诉处理与危机公关	/ 236
情报搜集与分析利用	/ 251
渠道促销管理	/ 267
风云乍起	/ 268
各怀鬼胎	/ 273
调停专家	/ 281
雨过天晴	/ 287
数据分析报告	/ 293
营销职能的分工与合作	/ 310
多谋者少决	/ 311
理清概念	/ 314
先分工，再合作	/ 321
冰火两重天	/ 326
不是尾声	/ 333
版本一：	/ 333
版本二：	/ 335
版本三：	/ 336
版本四：	/ 339

知识点树状分布图





群策群力做策划

很多人常常会把广告、推广、促销等市场策划工作当做“拍脑袋”，这也造就了诸多所谓“策划人”的产生。对企业而言，营销工作是一个非常严肃的工作，它是为实现企业营销目标而进行的具体操作工作，绝不是“点子大王”们的纸上谈兵！

促销的策划与其他任何工作的策划一样，也要遵循一定的市场法则，按照符合促销工作特性的逻辑顺序去执行。它是有规律可循、有法则可依的，绝不是天马行空的臆想。我们绝不是反对创造力，但是，任何创造力都要受到对现实的考量和对实现的规划的双重制约。促销策划，就是要“戴着镣铐跳舞”。

在策划的过程中，要充分调动所有相关人员尤其是执行人员的积极性，群策群力，集思广益。因为，人们总是会同意由他自己想出来的方案，而对于别人强加给他的想法有着天生的抵制。只有得到执行层的充分理解和认可，策划的执行才能得到保障。

◎ 开会归来

Kevin开会回来了，也不急着回自己角落里的“小窝”，而是随手拖过一把椅子，坐在公开办公区域前方，脸色阴沉得挤得出一把暴雨。偌大个销售部办公室顿时安静下来，连正在打电话的Yvonne都赶紧捂上嘴，把电话扯到办公桌底下去继续嘀咕，离他最近的Michael更是躲在电脑后面头都不敢抬。就这么僵了四五分钟，Michael终于忍不住了，朝Shannon狠狠挤了一眼，Shannon心领神会，端着笑脸朝Kevin走了过去：“老大，开什么会呢？受刺激了？”

“哼，受刺激？”Kevin白了她一眼，不过终于肯开口打破沉默了，“你们什么时候才能给我争点气，不要再让我每月到老板面前丢一次脸？”

Shannon知道Kevin口中的“老板”就是绿脉的营销总监，那可是个教育起人来就没完的角色，而且比Kevin也大不了多少，可想而知，在这么个区域经理月工作会议上挨他一顿批，滋味绝对……绝对不是滋味！于是，Shannon同情地问道：“怎么了？是不是咱们华南的销售状况不好？”

“岂止是不好？”这一下Kevin可算找到话头了，这一开腔就先把所有的人挨个数落了一遍。按照“惯例”，他一边数落着，大家一边默默地拉把椅子聚拢到他身边，等他数落完，就该华南区开内部会议了。

Kevin数落人的功夫倒是深得“老板”Simon的真传，没半个小时停不下来。新来的销售Amy刚刚给他倒了杯水，Shannon赶紧示意她自己喝了吧，别给他“加油”了。

果然，数落半小时之后，终于步入了正题。原来目前绿脉的销量业绩正随着夏季的来临一路攀升，华南的销量当然也有所上升，不过，由

于华南的基数本来就比较大，所以相对其他地区升幅反而是最小的。这么一来，所有的努力都被这一“败笔”（这是老板最常说的词）而抹杀了。Kevin当前最大的问题，就是如何在现在这样的销量基础上做出更大的提升，说白了，也就是又要大规模促销了！

问题是抛出来了，在座的一片沉默。因为老员工都知道，华南地区是绿脉起家之地，是绿脉的“奶牛”、“钱袋”，为了打造核心销售区域，绿脉早期的投入那可是不惜血本的！因此，早在八九年前，绿脉系列产品就在华南市场的销量上一路领跑，从而也带动了绿脉在其他区域的市场开拓。现在的老板Simon，也就是当年率领一帮兄弟打下华南地区的功臣，对华南市场有着深厚的感情，这无形中也给了继任者非常大的压力。可是，随着华南市场的率先成熟，其销售发展也率先进入了“瓶颈”，近几年虽然绿脉屡有新品在华南市场率先上市，但市场的反应已大不如前。而其他地区由于发展均晚于华南，因此，随着绿脉品牌的深入人心，这几年反而发展得非常迅速，尤其是华东市场，大有赶超华南市场之势。这让老板看着揪心，也逼得Kevin这个华南大区经理心急如焚，却又没什么能够立竿见影的好招。

在一个成熟市场提升销售增幅谈何容易啊！老板对华南地区的厚爱倒是丝毫不减，除了定期、不定期的“鞭策”与“关注”，还为Kevin新招了好几个销售代表，从当前上升迅猛的新动力饮料公司挖来了他们市场部门的核心人物Isaac协助管理促销，并派到华南来亲自督导实施。新人刚到没几天，这不，就赶上了Kevin大发脾气加大战动员。

看着在座的人员都默不作声，Kevin也没了脾气。有时候他也会动气，气出过了他也明白，事情还是要靠做的，如果激愤就能把销量激上去，那他也用不着在老板面前挨上一年多的“教育”了。

他沉着脸扫了一遍在场所有人，说：“看来大家一时半会也想不出什么好办法了。行，下午先别出去转场子了，统统留在办公室。想，都

动脑子想想！咱们下午4点再继续开会，一定要讨论出一个具体的销量提升方案来！”

说完，Kevin就推开椅子，回到了他自己的办公室，关上门，百叶窗帘也合上了。大家这才悻悻地回到各自的位置，一时间电话声此起彼伏：忙着回刚刚开会时掐掉的电话的，取消下午的约会的，订午间快餐的……

◎ 找出目的背后的目的

Isaac的座位紧挨着Kevin的办公室，作为一个刚刚从竞争对手那边“投诚”过来的“新人”，他暂时还不太摸得透这位新同事的心思。毕竟，绿脉的风格和他以前所在的新动力实在是有很大的区别。

绿脉是一个有着十多年历史的老牌民营饮料企业了，从做天然矿泉水起家，6年前被一家世界著名的美国食品集团看中，开始了纠缠不清的合资生涯。有人说合资就像涉外婚姻，由于文化背景不同，吵架是经常性的，但和好也像掐架一样快。绿脉和它的这位“美国老公”也不例外。不过，就在这么吵吵闹闹的“婚姻”当中，绿脉这个品牌倒是越做越红火，不断有新产品上市，广告打得轰轰烈烈，实力也与日俱增，俨然有成为国内饮料行业龙头之势。

与绿脉相比，新动力则是一个年轻气盛的“毛头小伙子”，迄今也不过才“5岁”。但是，由于其股东强大的商业渠道背景和资金实力，一出手就拿下了几个重点区域的关键渠道。他们的饮料产品多是跟风之作，广告投放也显得小气很多，但是，依托渠道的优势和颇有自知之明的大力度终端促销，销量上升势头迅猛，短短5年时间，就从一个名不见经传的“野鸡牌子”变成了各大商超都不得不另眼相看的热卖品牌。

Isaac进新动力之前就在现在和绿脉合资的这家美国食品集团中干着市场策划的工作，主管华东区域市场终端促销策划，那时他还是一个初出茅庐的大学生。踏踏实实干了5年之后，眼看着由于种种原因，自己所处的位置难以有什么大的作为了，趁着新动力刚刚成立，正在大规模招兵买马，就咬咬牙跳到了待遇并不算高的新动力。可以说，他是帮着新动力一路杀进饮料市场的主力干将之一。绿脉也正是看中了这一点，才以高出新动力颇多的薪资，费尽周折把他挖了过来。

当时最终说服他过档绿脉的，正是大家口中的这位“老板” Simon。正是Simon充满激情而又诚恳的态度，才让少年老成的Isaac动了心。他加入绿脉时的职位是市场营销部的促销经理，这是个统管全国市场促销的关键职务，论级别比Kevin只高不低。因为市场部与销售部毕竟是营销部门（Sales & Marketing Division）所辖的两个不同的职能部门，不存在“谁管理谁”的直接辖属关系；只是由于市场部门作为营销策略的制定与实施指导部门，在企业内的整体级别要高于作为策略执行部门的销售部，因此，Isaac这个促销经理的行政级别是高于任何一个区域销售经理的。Simon请他加盟时就已说明，为了让他尽快熟悉绿脉的经营，树立威信，所以加入后首先要到华南市场协助Kevin做出点成绩，这也就意味着，Isaac必须放低身段，以Kevin及其所辖的华南市场为核心，尽到“参谋职能”的义务，不能越权管理，直接干预“直线职能”。这就好比诸葛亮本来是辅助刘备的军师，虽然不直接管理张飞、关羽等人，但其行政级别是高于他们的。现在刘备觉得张飞“莽人也”，让诸葛亮先去辅导辅导张飞，做出点业绩来让关羽等人服气。诸葛亮的行政级别虽然仍然高于张飞，但既然要辅佐他，就不能摆出“高于张飞、强于张飞”的样子，而要在尊重张飞的管辖权的基础上“温和地改良”。对这样的要求，Isaac心中雪亮，10年在营销部门打滚的经历让他非常清楚作为一个空降兵来到这么一个关键位置会招致怎样

的政治洗礼，所以他也欣然领命。

Isaac临来华南之前就抱定了低调、多观察、没事少开口、不和任何人主动套近乎的原则，所以，来到华南营销分部虽然已有几天时间，但大家对他的了解仅限于知道他是Simon从新动力挖来的促销经理。

对这个大区经理Kevin，Isaac接触很少——他难得回到办公室，一回来就总有做不完的事，谈不完的话。但从其手下言谈中的敬畏和平时的观察，Isaac对Kevin还是有一个大致的印象的。

Kevin只比Simon小2岁，是Simon在任华南大区经理的时候招至麾下的，在Simon口中，Kevin是一个不可多得的忠诚、踏实、精力旺盛、执行力惊人的下属，而且脾气性格与Simon很像，都一样的豪爽、热情、不拘小节，也都一样的火暴脾气，这与Isaac本人的风格倒是截然相反。

按照绿脉的渠道分级制度，对于现在渠道中的一类卖场采取厂家直供的形式经营，而其他场地、传统渠道、特殊渠道则主要由经销商经营。Kevin掌管华南市场，其属下又分为6个辖区，分别由6个区域主管负责，区域主管下面再细分片区，指派业务代表分管。各个辖区内的直营场地均由区域主管直接负责。Kevin对华南市场的熟悉程度甚至比 he 属下任何一个销售代表都要强得多，Michael他们如果有什么搞不定的场子、谈不拢的经销商，只要找到Kevin，都能摆平——当然，前提是告诉他的时候，要做好忍受他“教育”十分钟的心理准备。对于华南市场为什么逐渐失去光彩，Simon和Kevin一样不理解。好在Simon非常了解他的这个老部下的优点的同时，也很清楚他的弱点——缺少创新精神，因此才恳请Isaac前往支援，并表示一定支持。现在，就是Kevin最需要支援的时候了。

Isaac把耳朵贴在Kevin隔间窗户上，听着里面的声音平静下来了，

于是拨通了Kevin的内线：“Kevin，我是Isaac。你现在有时间吗？你刚才提到的促销计划，我们能谈谈吗？”

“当然，来吧。”

Isaac放下电话，敲开了Kevin的门。

“坐，”Kevin微微欠身，示意Isaac在桌前坐下，“我还正想找你呢！刚才开会的时候就想让你谈谈想法的，结果你也没说。”

看得出来Kevin对刚才开会时Isaac没有主动开口有点不悦，Isaac赶紧解释：“我来才几天呀？你们也都这么忙，很多情况我都很不清楚，所以现在来找你就是想了解一下你的意图，看看咱们能做什么。”

“好吧，”Kevin皱了皱鼻子，说，“现在的状况我刚才已经在会上说过一遍了。Simon对我们的期望很大。眼看着饮料销售旺季逐渐来临了，我们这边却动静不大，没什么起色。我打算加大促销力度，把销量拉起来。你在这方面很有经验，有什么好建议吗？”

“经验倒不敢说，Kevin，我觉得咱们最好先看看Simon的真实目的。”

“哦？真实目的？”Kevin故作夸张地扬了扬眉毛，问道，“你觉得他为什么这样逼我？难道另有原因？看我不顺眼了？”

“呵呵，别瞎想了！我只是揣测。Simon对咱们这边的情况了如指掌，他也知道咱们基数大，竞争激烈，提升空间非常有限，为什么还要逼我们提高增幅？要知道，咱们现在即使提升一个点的增幅，那就是多卖上将近四千箱啊！”

“是啊，我也知道啊！所以我才发愁嘛！”Kevin的眉头也皱了起来。

“但是，今年的夏天来得早，而且突然就热起来了。现在虽然才4月份，你看看短裤短裙都穿起来了。我这几周就在我家附近的乐购定时目测了一下，各种饮料的销量明显在上升，我估计比起上个月增幅能达

到30%多。相比起其他地方来说，咱们大区是最早进入销售旺季的，而咱们目前却只有10%左右的自然增幅，连西北地区都不如……”

“这我知道，” Kevin不耐烦地打断了他的话，“刚才Simon也是这么说的。”

“是啊，咱们也在增加，可是增幅远远低于区域内饮料销量增幅，这说明其他的销量贡献都记在竞争对手的头上了，这才是Simon不高兴的根本原因啊！”

Kevin眉头拧得更紧了：“这倒是。咱们这里‘豺狼虎豹’闹得越来越凶了！我想他也不是为了逼死我，都是被逼的。”

Isaac赶紧接道：“就是就是，Simon如此关注，反而说明他有多么看重咱们华南地区，对你那可是寄予厚望的。我来之前他就对我说了很多你们当年打拼的故事，对你喜欢得要命呢！”

Kevin不无得意地白了Isaac一眼：“哼，他倒真是会要了我的命！”

Isaac不禁莞尔，接着说：“所以，咱们当前要想提升销量增幅，就得借着整体销量提升的自然趋势，抢占今年的关键市场份额。咱们的促销，不能仅仅以拉动需求为目的，而要以打击对手为目的。”

“你和我想的一样，” Kevin终于换了个姿势，舒了舒胳膊，“饮料消费需求正处在自然上升阶段，咱们和竞争对手早就开始广告轰炸，拉动需求了。在他们大把烧钱拉需求的时候，咱们更应该集中优势兵力，大打终端的阵地战，一个点一个点地把终端需求变成咱们的销量。”

“说得太好了！” Isaac赶紧趁热打铁，道，“让别人在前面拉动消费，咱们在后面推动购买。这么一来，他们拉来的消费需求正好成为咱们的实际购买，这正是终端促销的精髓所在。看来，您在促销方面才是行家里手呢！”

Isaac也没忘借机拍拍Kevin，Kevin果然大为高兴：“哪里哪里？我

也早就听说过你在原来老东家那边的丰功伟绩，佩服佩服！该怎么做还得你来给我开开窍呢！”

“你也太抬举我了，呵呵！我的老东家和咱们绿脉现在的情况是有很大的不同的，我来了这里以后也还得从头开始了解情况，这对我来说也是全新的挑战，我还得多向你请教呢！”

“别谦虚了，我还真是挺佩服你们新动力的。目前，我们公司有竞争力的产品主要是去年年初推出的茶饮系列、已经做了两三年的果汁饮料系列和含气运动型果味饮料。在我们华南这片区域里面，针对我们的主力产品的竞争对手非常多，大大小小的算下来有近二十家，其中能和我们拼一拼的有四五家。说实话，果汁饮料我们做了两三年，你们新动力一推出，就把我们给推出了市场占有率前三名！”

Isaac尴尬地笑着。新动力由于拥有销售渠道优势，市场反应迅速，所以一直秉承追随战略，通俗地说，就是“什么好做做什么”。追随战略的精髓就在于以速度赢得优势，以时间换空间。这也使得新动力势必要在别人的既有份额中进行抢夺，树敌颇多。不过，市场竞争就是这样，所谓历史、资本、势力等优势并不能使对手心服口服，只有这种白刃战的“硬实力”才能真正赢得对手的尊敬。

Kevin还意犹未尽：“你们看我们去年做茶饮做得不错，年底也推出了茶饮。妈的，非要和我们抢啊？！呵呵，你小子一定也出了不少坏水吧？”

Isaac呵呵笑了笑，不置可否。

“说说看你们是怎么做的，这么快就冲上来了？”

“新动力能够迅速冲到市场领跑阵营是有它的故事的，这要说起来可没完了。咱们可以找个机会喝喝茶，慢慢聊。”

“好啊，我就喜欢听故事！明天我带你去见见本市的经销商，你一路上给我讲讲故事吧。我这个人一出道就忙着做事，根本没时间学东