

亮剑营销

——从 90 万到 9000 万“中科速度”的
战争与营销关系之实战宝典

卫祖 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以作者在中科空调的亲身经历,描述如何在3年内把销量从90万提高9000万的销售神话。作者主张以临战的心态来投入营销,以战略的高度来指导营销,以战术的技巧来辅助营销,以历史的眼光来破解营销,并提出在营销的过程中不仅要擅长亮剑更要善于藏剑,亮剑与藏剑关键在于把握时机。亮剑的最高境界是天下无剑的亮—藏剑式营销思想。

本书为中国企业和营销人士量身定制,既可以成为初出茅庐者的成长指南,又可以是企业总裁了解市场和制定战略的参考资料,而对于数量庞大的外派办事处、分公司业务人员这更是一本不可多得的实战操作宝典。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

编著. —北京:清华大学出版社,2007.

ISBN 7-302--

I. … II. ①… ②… ③… III. IV. F

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 号

责任编辑: 荣春献(lala_rong@126.com)

封面设计: 周周设计

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 邱 丽

责任印制:

出版发行: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机: 010-62770175

投稿咨询: 010-62772015

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

邮购热线: 010-62786544

客户服务: 010-62776969

印 刷 者:

装 订 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 180×250 **印 张:** 15 **字 数:** 302 千字

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 **印 次:** 2007 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~000

定 价: 28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:

序



行走在激情燃烧的营销时代

我们生在一个属于营销的时代。

这是一个辉煌的时代；

这是一个英雄有用武之地的时代；

这是一个八仙过海，各显神通的时代；

这是一个激情燃烧的时代。

这个时代，衣、食、住、行、吃、喝、玩、乐，全都在营销的“巨掌”锁定之中。因为营销，所以我们穿“七匹狼”，吃“小肥羊火锅”，住“万科”地产，喝“红牛”，嚼“哈药六厂”的钙片，看《英雄》赏《魔戒》论《无极》评《超女》追《梦想中国》走《星光大道》……他们并不一定是最好的，但他们是营销做得最成功的，所以大家选择了他们。

市场经济中的每一个自然人，都自觉或不自觉地被卷入浩浩荡荡的“营销”潮流之中，每一个人都竭尽全力利用自己的才华争取属于自己的那一份精神与物质的“市场”份额。而在号称人数达 8000 万的中国营销队伍中的一些精英分子，更是雄纠纠气昂昂，意气风发地行走在这个波澜壮阔的营销时代的风口浪尖上。他们仿若战争年代那些运筹帷幄、纵横捭阖、铁马金戈的将帅与谋士一样，渴望开疆拓土、攻城略地、席卷八荒、决胜千里、青梅煮酒、封侯拜相。

商场如战场，营销如战争。

进入市场经济的中国，活跃着一大批军人出身的企业家：海尔的张瑞敏、联想的柳传志、华为的任正非、华润的宁高宁、万科的王石、科龙的潘宁、松下集团的郑永刚、宅急送的陈平、广汇的孙广信、慧聪的郭凡生、依多金的盛云龙、中远的徐泽宪、天士力的阎希军等等，可谓星光熠熠。据一名跟随任正非多年的华为集团公司老员工介绍，任正非很喜欢读《毛泽东选集》，一有闲工夫，他就

琢磨怎样使毛泽东的兵法成为华为的战略。而此前，任正非在部队期间就是“学习毛著标兵”。仔细研究华为的发展，不难发现其市场攻略、客户政策、竞争策略以及内部管理与运作，无不深深打上传统权谋智慧和毛泽东军事思想的烙印。而美国的西点军校培养出来的优秀企业家更是多不胜数，美国最优秀的商学院不是哈佛、不是斯坦福，而是西点军校，西点军校曾经培养了董事长1000多名，总裁5000多名。军人出生的企业家成为营销时代的骄子，他们身上到底具有何种与众不同的素质令他们走向成功呢？究竟战争与营销之间具有哪些可供借鉴的宝贵经验呢？十年前，这个命题就引起了初登营销之路的我的强烈关注，并逐渐将中国古代的一些优秀军事家的战略与战术运用于市场营销工作中，取得了一些微小却具有一定借鉴意义的战绩。

记得刚进入电子产品营销行业时，我满怀希望地赶到广州购书中心，希望能找到一本讲述中国现代电子产品或其他家用产品类的营销实战自传性质的书籍，从作者的成功经验与失误教训中获得一些宝贵的经验。遗憾的是，书架上满满的都是讲述理论的专著，或是大量罗列外国商战案例的“经典”文摘式的书籍，竟没有一本是初出茅庐的我所渴望的。2000年底，我进入家用电器空调销售领域，这时我再一次去广州购书中心，想买一本家电实战类的书籍，这次购书中心未让我失望，当我看到董明珠写的《棋行天下》的自传时，顿时眼前一亮，书中虽没有太多可供顿悟的营销哲理，但仍有一些营销事件的处理手法值得借鉴，当时的心情可用“如获至宝”来形容。之后有感于此类书籍的匮乏，我萌发了写一本营销实战经验的书籍的想法，给如我当初一般渴望知识的营销人员提供参考或借鉴，并通过与他们的交流获得一些更宝贵的营销理念，在营销时代的洪流中一道共同成长。

本书是笔者作为市场一线成长起来的高级职业经理人，以在中科4年来点点滴滴的实战工作经历为蓝本而写成的。年销量由200台到50000台的飞跃，年销售额从90万到9000余万目标的实现，除描述如何艰辛与巧妙地创造并利用天时、地利、人和等诸多条件外，还在案例中穿插了笔者十余年职业生涯中的诸多实战感触、业务心得和人生感悟，以及孙子、毛泽东、刘彻、韩信、周亚夫、卫青、霍去病、刘秀、曹操、周瑜、诸葛亮、李世民、郭子仪、李愬、王安石、岳飞、辛弃疾、张居正、曾国藩、邓小平、粟裕、蒋中正、张自忠、刘伯承、林彪、拿破仑等数十位古今著名的军事战略家与改革家的思想对现代市场营销的借鉴与指导作用；同时将原中山小霸王电子有限公司总经理段永平、经济学泰斗茅于軾先生、中国人大管理学院黄卫平院长、中国商业经济学会副会长黄国雄教授等国内业界前辈等对笔者的一些启迪提供给全国8000万营销人员分享；此外，个人的一些经验也希望与营销界的朋友进行探讨和交流，以达到互相启发和借鉴之目的，故而斗胆泼墨挥毫写一段感悟，与当今仍然奋斗在市场一线的基层、中层

及高层的营销界的朋友们进行分享和共勉，希望藉此能够起到抛砖引玉的作用，为中国的市场经济发展尽一点绵薄之力；同时，盼望广大读者朋友们指正！

为使本书的案例更具普遍性与借鉴意义，我遵从专家的意见，将各企业名称与地域做了化名处理。

在本书的写作过程中，往事历历在目，宛如昨日，心中感慨良多：感激中科空调电子集团给予了我一个能够充分发挥自己营销能力的平台，只有在中科这种充分授权的管理模式下，我才能将自己的能力发挥得淋漓尽致。现在虽然已离开了中科，但仍对这个公司充满了感激，未来征程长路漫漫，衷心祝福中科一路走好！同时，感谢与我同甘共苦奋战多年的业务主管们对公司的付出和对我个人的帮助，我知道，没有他们的努力，就没有中科在东莞的辉煌，更不会有我个人的这点成绩；之后，还要感激四年来所有的导购员们。铁打的营盘流水的兵，几年来为东莞中科空调贡献过力量的导购员至少有两百多位，其中不乏品德与能力兼优者。我所取得的每一点成绩，都浸透了他们的汗水。这四年当中，我最快乐的时候，都是在与他们饮酒庆功的时候！最后要感激的是金太阳电器城、振信商贸有限公司、原银河电器城、伽利略空调安装公司、中鸟电器城等为代表的所有的中科空调指定经销商场，感谢李铸诚、陈嘉琪、张振平、吴如峰、罗伟明、刘宇洪、谢其生、翟沛森、张耀坤、谢广新、钟润康、钟镇通、叶柏球、叶美景、尹健辉、王健康、肖佩姬、谢桂兰、谢汝良、陈振林、张国彦、詹锦河、何亮民、李国良、莫启林、粟泽平、洪志伟、周志中、肖庆洪、邓洪昌、李梅兰、孙宜刚、廖蔚辉、杨景玉、谭雄、毛广萍、郭煜厚、谢润强、张丽辉、刘雪强、陈秉城、叶伟雄、潘仕刚、黎光仔、卢炳忠等为代表的所有的中科空调零售优秀企业家，正是因为有了他们的全力支持，才有“中科速度”的诞生！

祝中国家电业在秦志尚、段永平、柳传志、张瑞敏、董明珠等优秀企业领导人的带领下，早日走出低层次价格战的泥淖，尽快融入全球一体化，走向世界大舞台！

卫 祖

2006年8月13日

III

序
行走在激情燃烧的营销时代



引 子



2000年末至2001年初，由于前任经理业绩不佳，我临危受命赴东莞市重组成立新的办事机构。经过认真细致的市场调查，确立了“以城市为榜样带动农村，再由农村包围城市”的市场营销战略方案。在经过艰苦谈判后成功打入银河、金太阳、中鸟等大卖场，并以大卖场为突破口强行打开市场，通过一系列特殊营销战术使销量飙升后，在东莞家电业产生了巨大的反响。榜样的力量是无穷的，在大卖场巨大销量的影响下，原本拒绝中科品牌的空调经销商纷纷伸出了橄榄枝。截至2001年底，年销量由2000年的90万元提升至1500万元，中科空调成功突围而出，迈出了“反围剿”的第一步，亮出了凌厉刚猛的第一剑，这一剑是榜样之剑。

2002年，为继续扩大销售战果，我开始着手扩充作战队伍，招聘业务精英及派驻各大电器商城的导购人员，随之展开了大量、长期、艰苦而快乐的培训工作。对业务主管进行区域划分，提升管理的层次，加大管理频度，在内部形成了你追我赶的良性竞争氛围；对导购人员的管理则采用优胜劣汰的末位淘汰与轮岗制度，使导购人员之间也形成奋勇争先的竞争氛围，同时为业务和导购人员制定了业绩和利益挂钩的绩效考评方案：鼓励多劳多得，不设上限，对超额完成销售任务者按超额幅度予以15%~70%正激励，而对于完不成任务者予以负激励。在整个东莞办事处士气高涨的状态下，年销量也节节攀升，亮出了气贯长虹的第二剑，在2002年底达到了4000万元的骄人业绩。第二剑是管理之剑。

2003年伊始，我仔细研究了在东莞本土销量最大的两个空调品牌——格力和美的；制定了打击与紧贴目标对手的销售战略，为实现这一目标，我进一步加强了和各大家电连锁老总的联络，并采取“攻心政策”，成为东莞家电业各位老总的的朋友，与之形成个人情感的强势联盟，同时及时调整销售政策让众多商家实实在在地赚取到相当的利润，使商家主推“中科”品牌成为一件心甘情愿的事情。与此同时进一步细化公司办事处内部管理，提升员工的主动性与积极性，天时、地利、人和、外圆、内方，2003年销售额飞跃至9000余万元(将近1亿)，销售量50000余套，亮出了重剑无锋的第三剑，销量成功超越成名已久的“美的”

空调(约 48 000 套), 位列东莞市场各大空调品牌销售亚军(冠军为格力)。第三剑是攻心之剑。

2004 年, 配合公司转型, 我与全国各地分公司、办事处同仁共同努力, 通过策划一系列的变频空调展示与促销大行动, 协助总公司使“中科”品牌成功转型成为技术与实力兼备的高端空调品牌, 亮出了“草木竹石”均可为剑的第四剑。年末, 中科空调跻身中国空调五强行列, 不久获得了“中国名牌”的称号! 第四剑是品牌之剑。

四年亮四剑, 在荆棘密布的空调市场中开出一条辉煌无比的“国内名牌”成长之路!

目 录

第 1 章 榜样利剑 一匹黑马..... 1

第 1 节 市场调查就是发言权..... 2

格力、美的、松下等品牌在东莞市干得热火朝天，而中科一片萧条。现在，我面临的是一个内外交困的市场，中科被各大品牌如铁桶般团团围住，似乎已毫无生还的可能。要生存，必须突围；要突围，必先找到突破口。我亲手制定了市场调查报告，开始了数轮市场调查，确定了代理商。宝典：市场调查是营销行业中极为重要的一环。“兵马未动，粮草先行”，没做市场调查的营销决策几乎百分之百注定会失败。市场调查的准确性也关系着成败。百代兵家之师孙子在《孙子兵法》中说：“明君贤相，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”市场营销人员必须做到先知、遍知、深知。

第 2 节 渠道为王 树立榜样..... 9

什么叫市场？

市场即市与场的结合。市即交换，场即渠道。

虽说并非有“场”就有“市”，但无“场”就无从实现“市”。

没有渠道就没有销量，没有通路就没有生路。

依靠眼下这些令人“怒不可遏”的渠道想做大销量，简直是天方夜谭。

目前摆在眼前的，也将是未来最重要的——就是要将渠道紧紧抓在手中。生存或者死亡，决定于此。我决定：东莞 32 个镇区，每个镇区我要建立一个战略合作伙伴关系的零售卖场！擒贼先擒王，那从东莞的首府——莞城镇开始。

一般人走到这一步，可能以为市场已经山穷水尽了。可我不！我和刚来时一样充满着必胜的信心、汹涌的斗志与澎湃的激情，不同的是还增加了许多理性的思索。我一向认为市场如战场，做营销就是打仗。战略上有城市渗透农村和农村包围城市之分，战术有攻坚战、游击战、运动战等。现阶段的中科应该选择何种战略战术呢？面对众多商家对中科质量、销量与利润的疑虑，我决定采取与毛泽东和任正非农村包围城市完全相反的战略，即首先进入一家东莞地区影响力强大的大卖场，然后全力支持这个商场做大销量，并让他获取丰厚利润，然后再推广到全东莞各商场。我相信造势的重要性，更相信榜样的力量。国家管理人民不正是通过树立雷锋、孔繁森等榜样来引导的吗？

第 3 节 工欲善其事，必先利其器 突发危机事件的处理..... 19

古人云：工欲善其事，必先利其器。又云：兵马未动，粮草先行。

目前摆在我面前的困难是：有“枪”无“子弹”。

正当我在为建设销售渠道而奔波的时候，一件意想不到的事情发生了。

那天下午，我正在外出差，突然接到了分公司总经理的电话……放下电话，我感觉到一种山雨欲来风满楼的紧张气氛，一种功败垂成的危机感。

在我设身处地、意味深长地劝说下，双方终于渐渐趋向理性了。我趁热打铁，建议双方在广州

做一次诚恳的交流以彻底消除误会，他们都同意了。我立即打车赶到代理商公司，然后与他们一同去广州与等候在那里的工厂营销部负责人及分公司总经理见了面，在我的努力协调下，双方终于在平和、坦诚的气氛中达成了协议。

这次突发危机事件得到了圆满的解决，公司从此更信任我的工作能力，而代理商也感谢我在关键时刻将他们从危机边缘拉了回来，从此对我更加尊重。之后很长一段时间我的工作得到了公司与代理商的大力支持。一场看似即将两败俱伤的博弈最终以三方的共赢而告终。

圆满处理突发事件、危机事件是一个合格的职业销售人员必须具备的素质。其实，危机既包含“危险”也蕴涵着“机遇”。著名企业危机管理与公关专家奥古斯丁先生的一句话：“每一次危机的本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现、培育并收获这个潜在的成功机会就是危机公关的精髓”。市场销售人员的责任之一，就是在千钧一发的危机时刻，成功地使事态转危为安，直至化不利为有利。

古代处理突发事件、危机事件最令我拍案叫绝的三个人：李世民、辛弃疾与霍去病。

第4节 孤军奋战 初战小捷28

忙完渠道，就该忙促销了。

要让商家获得一点甜头，坚定他们经销中科的信心。

天赐良机，2001年元旦来了！

我决定以元旦促销为切入点，告诉东莞所有商家和消费者：中科来了！

第5节 教经销商赚钱，陪经销商成长31

能教经销商赚到钱的业务员是最受欢迎的业务员。

一路陪着经销商成长的业务员是经销商最信赖的业务员。

让经销商赚到钱的业务员，才是一名合格的业务员。

让经销商亏损的业务员，是即将被经销商抛弃的业务员。

让经销商赚钱却总是让厂家赔钱的业务员，是即将被厂家辞退的业务员。

能经常对经销商及其营业员进行培训而且受欢迎的业务员，是战无不胜的业务员。

让有实力的经销商按自己的指引走，走向厂商双赢的业务员，是有技巧的业务员。

在厂家、代理商、经销商、消费者四者之间能完美地找到利益平衡点的业务员，才是一名成功的业务员，才有可能成为市场营销大师。

第6节 盛夏大战 崭露头角34

2001年1月20日，国家质量技术监督局公布了第一批免检产品及生产企业的名单。这项有效期三年的“国家免检产品”称号，是国家技术监督局为鼓励企业提高产品质量、减轻企业负担、扶优扶强、给企业制造一个宽松、良好的外部经营环境而设立的。中科名列其中。

听到这个消息我在东莞也兴奋不已。连夜请来银河商场张先生商量如何在东莞最大限度地利用这个利好事件为中科空调品牌造势。喝了几扎啤酒，苦思半小时之后，我们终于为中科想出了一个绝佳卖点：中国空调价格最实惠的“国家免检产品”——中科空调。该口号将中科空调物美价廉之特色一举囊括，且通俗易懂、老少咸宜。从第二天开始，东莞的各大商场门前悬挂了中科耀眼的红底白字横幅。别小看了这些横幅，其他脚步稍慢的空调免检品牌哀叹汤全被中科抢光了，中科空调在东莞从此走上了美誉度的道路。

截至2001年底，中科空调东莞地区年销量由90万提升至1500万，成功突围而出，迈出了“反围剿”的第一步，亮出了凌厉刚猛的第一剑，为以后的销售提升打下了良好的基础。这一剑是榜样之剑。

第2章 管理之剑 声震江湖43

第1节 双刃利剑 化险为夷44

这两个目的都达到了。此促销活动的影响相当于公司投放1000万左右广告费用的效果，为公司节约了不少广告费。但是价格战作为一把双刃剑，负面效应也是相当明显的：一则影响销售利润；

二则影响品牌形象，容易被消费者定位成低价低质产品，对将来的品牌建设极为不利。

第2节 市场未动 策划先行46

一年之计在于春。

空调行业的一年之计在于淡季。

淡季的重中之重除了预收货款外，还应应对全年的销售做一个全盘规划：包括价格定位、销售量定位、销售额度定位、促销政策定位、管理定位等等。

孙子说：“多算胜，少算不胜”。营销行为是在意识、思想、计划、方案指导下的行动，这是人的能动性的突出表现。营销行动的规模越大、过程越复杂，就越需要进行精心的分析和谋划。商战作为人类最为复杂的活动形式之一，其成败得失与分析判断情况是否准确和筹谋计划是否精细直接相关。商战对抗首先表现为谋略、规划的对抗。因此，营销策划和促销行动前必须像战争一样广泛收集敌我双方政治、经济、军事等情报，分析比较双方的优劣所在，预测竞争胜负的可能性，制定合乎实际的年度计划与战略、各阶段的战术。年度计划越是准确充分，就越易取得战争的胜利，反之亦然。

古代战争常是一对一的较量，而现代商战则是一个品牌与10余个同行竞争品牌的混战，这就要求营销人员更为勤奋、敏感、细心、机智。

第3节 淡季要不淡，工程要上量52

空调业是一个靠天气吃饭的行业，业内人士每每笑自己与农民伯伯无异。天气热则旺销大赚，万一碰到凉夏，则有可能一年白干。

空调业还是一个淡旺季极其明显的行业。5、6月旺季时货不够卖，9月~次年2月则各空调柜前冷冷清清，门可罗雀。

行业智囊们一直在想办法改变这种状况，但成效不大。

在现代市场营销领域中，“迂回作战”表现为：“避实就虚”，不在一个特定的产品市场上同竞争对手直接对抗，而是采取一种间接的进攻战略，回避正面冲突并寻求尚未出现的市场机会，以实现其市场份额的扩大。当格力、美的等大品牌以及TCL、志高、奥克斯等中小品牌全都通过“价格战”围攻上来的时候，不可用价格与他们正面决战，需要通过写信给消费者的多种方式避实就虚，进行迂回作战。

谁不喜欢物美价廉又有好服务的产品呢？！这封信打消了顾客的所有心理疑虑，从此中科工程机所向披靡、销量骤增！

宝典：营销人员，一定要有一种“把梳子卖给和尚”的精神！在产品的销售淡季，务必运用各种正、逆向思维，通过各种常规、非常规营销方式将销售杀出一条血路。

避实就虚，迂回作战。

第4节 乐华之死带给营销界的启示56

在东莞一高速公路口，一乐华空调经销商突然将一整面100多平方米的立柱广告牌打上了几个字：乐华空调足一匹机1730元。这是当时空调行业足一匹机的最低零售价。该零售价导致东莞商家每零售一台乐华一匹机只有毛利50元整。我知道乐华空调离关门不远了。果然不到半年，乐华关门大吉，中科从此去一劲敌。

传奇般的“爱多”，猛然间一飞冲天，而刹那间又烟消云散，令中国家电业多少人士为之扼腕叹息。爱多，成也胡志标，败也胡志标。成于标哥的敢想敢干，败于标哥的“敢干敢想”。怪不得多年以后段永平说“我从来没和胡志标争过”，有些读者可能认为段永平以成败论英雄，而目睹了影碟机行业多个企业盛衰全过程，并曾躬身参与其中的我却深知阿段此言非虚。豪放不羁的标哥是风起云涌的影碟机市场划破天际的一颗耀眼“流星”，而冷静稳健的阿段却是中国家电业的一颗低调“恒星”。

他懂亮剑，而不懂藏剑。就像一个手握宝剑的小孩，兴奋不已，豪情满怀，肆无忌惮地挥来舞去，却一不小心剑锋回旋伤到了自己。更悲哀的是，这次的伤口，是无药可救的致命伤。

只是可惜了将乐华做成高知名度品牌的过程中，那么多业务员的努力。更苦了那些购买了乐华的消费者从此没了售后服务(工厂倒闭之后，其整机三年、压缩机五年保修就成了一句空话)。



每个公司都必须牢记：消费者与经销商都是掌握自己命脉的“衣食父母”，千万要同时善待他们。慎之，慎之！

第5节 源自段永平一句话的营销顿悟58

内心深处，我是一个对商业丝毫不感兴趣的人。

我热爱的是：音乐、书法、文学、电影、绘画、雕塑等各种艺术。

我的理想是：成为辛弃疾那样既有一些内在兼济才能，又能写一手豪放佳词流传百代的词人。古今中外，多少风流人物，最令我从心底折服的是辛弃疾与苏东坡这两位后无来者的千古俊杰。倘若有机会选择的话，我愿是唐贞观年间的无数诗人剑客中的一位，或宋仁宗年间的无数文士词客中的一员。

我一直认为，艺术是永世不朽的人类财富，而商业、产业只是一时的、短暂的、没什么太大价值的低层次财富。

试问，谁见过古今闻名的大商贾吕不韦、陶朱公、胡雪岩留下来的财富？而李白一句“举头望明月，低头思故乡”才是人类古今相传的真正不朽的财富啊！作为大商贾的吕不韦的财富早已湮灭，作为文人的吕不韦却随着他不朽的《吕氏春秋》而千秋万代活了下来。

我不喜欢商业，却偏在营销方面有少许天赋，难道是因为不在庐山中，反而看清了庐山真面目？往事如烟，烟如往事。

当时段永平是中山小霸王公司总经理，我是刚进入公司不久的一名小小的行政人员。某天，我送一份文件去市场部，正要推门，段总刚拉开门出来，见我要进去，段总则用右手按住门，不让他弹回来，令我至今仍感动不已。

当时公司上下都说段总生产与技术一流，而销售也是他的长项。我当时很难接受一个搞“死”技术的人竟然也能搞好“活”销售？当真是文武全才？！后来我相信了，阿段果真是文武全才。

这句话，许多人听过，但左耳进右耳出了，阿段也可能只是把它当作一句普通的教育理论，却无意中传授给了我“营销圣经”。我想，当年慧能在五祖传授《金刚经》讲到“应无所住而生其心”时，顿时大彻大悟了佛法的真谛为“不应执迷不悟于一切佛法及任何外物，只应遵循自己的本心”时的心情，亦即我那一刻顿悟营销真意时的欢喜心情。

第6节 “三·一五”拔剑 突击启动市场74

每年的“三·一五”，是空调行业仿佛经过冬眠后再度苏醒的日子，也是被世人所忽略而沉寂了近半年后将再度备受关注的日子。

孙子认为：“用兵作战是一种诡诈的行为。因此，能打，装作不能打；要打，装作不想打；要向近处，装作要向远处；要向远处，装作要向近处；对于贪利的敌人，要用小利引诱它；对于处于混乱状况的敌人，要乘机攻取它；对于力量充实的敌人，要注意防备它；对于兵力强大的敌人，要暂时避开它；对于易怒的敌人，要设法激怒它；对于鄙视我方的敌人，要使它更加骄傲；对于休整得好的敌人，要设法使它疲劳；对于内部团结的敌人，要设法离间它。要在敌人没有准备的状态下发动攻击，要在敌人意想不到的情况下采取行动。这是军事家取胜的奥妙，是不能预先规定的。”

在一个新年度的伊始，我决定在“三·一五”期间抢在各品牌之前首先“亮剑”，因为此时“亮剑”所能获得的经销商与消费者关注最多，“亮剑”的成本最低而收获最多。为使“三·一五”亮剑达到预期的效果，我要求所有业务主管与促销人员在竞争品牌刺探军情时故意流露因为办事处没有促销行动准备而不满的情绪，使竞争品牌放松对“中科”的警惕。而在麻痹对手的同时，我的策划在紧锣密鼓地进行着。

宝典：与经销商对话，一要让他见到短期利润；二要让他看到工厂实力；三要让他见到长远发展。重赏之下，必有勇夫；利诱之下，定有忠诚经销商。

第7节 制造混乱 乱中亮剑 一剑而安天下78

2001年度，中科虽声名鹊起，然而始终还是三线品牌。2002年度，我决定在五一之前提前开战，打其他所有品牌一个措手不及。以期一战成名，正式晋身二线品牌行列。营销就像打仗，有时需要很一点，将对手一举重创！要像李雪夜入蔡州，要像韩信十面埋伏，要像周亚夫一战而安天下！

为此，我定下本次活动指导战术：制造混乱，迷惑敌人，以乱制乱，乱而取之，乱中取胜！



买空调送赠品是行业中司空见惯的做法，而买空调送空调则不曾为任何品牌所尝试。中科要在东莞成为“第一个吃螃蟹的人”。于是我向公司申请将一新款小一匹分体机降价450元(由于新款定价高，降价后工厂尚有利润)，经过包装后以买二送一方式通过大商场促销给消费者。期间计划做足气势、致力于厂、商、消费者三赢。	
宝典：做市场，与治天下是同样的道理。	
要敢于制造“混乱”，敢于“四面树敌”，敢于故意做错让商家投诉，更要懂得见好就收、因势利导、变废为宝。何时让天下大乱，何时让天下大治，关键在于把握火候。火太小，市场还是一滩死水；火太猛太久，市场则会被烧焦。火的大小及其效果，考验的是营销人员的智慧。	
第8节 规范市场，大乱后须大治	89
中科在东莞真正红了起来。然而，一些商家开始捣乱了，他们低价销售中科空调以吸引顾客打击对手。	
有些时候市场乱一点是必须的，如三四月启动市场的时候。但如果长期乱下去，大部分商家经销中科得不到合理利润后，他们必将像抛弃乐华一样抛弃中科！	
为此我排除一切干扰，对其中一家影响较大的商家进行了断货的处罚。同时下发了一份《关于规范市场零售价的规定》。	
第9节 勇斗窜货，直捣“毒巢”	91
格力空调公司总经理董明珠在她的《棋行天下》中记录了与增城市新塘镇的经销商的斗争过程。每一个走红的品牌都会被该镇一些“毒瘤”似的商家利用种种手段获得低价空调后四处低价抛售，从而扰乱工厂价格。中科空调在广东红了，窜货开始愈演愈烈。进入4月中旬以来，广东其他地区代理商窜货到新塘RF公司，再由RF低价抛售中科空调的现象越发频繁，东莞经销商受到极大冲击。窜货网点纷纷设立在指定经销商旁边或对面，其零售价有时比指定经销商的进货价还低，严重打击了部分商家主推中科的信心，为此我写了不少报告，甚至不惜对一些上级犯颜直谏。	
2002年5月8日，新塘RF公司从广东江门非法购到一整车(300余套)中科空调器，然后公然在其仓库门口撕毁全部产品条形码，被提高警惕的代理商发觉后拍照，RF公司派出两名员工殴打正在拍照的代理商的女儿。我接到消息后，立即赶赴新塘，与代理商一起前往新塘工商所请求查封这批空调。在我们的强烈要求下，工商所派人查抄了部分刚被撕毁条形码的机器，派出所则派人将两名打人者从该公司带去增城拘留。这是十多年来空调厂家第一次在嚣张的“窜货大王”前获得光辉胜利，实现了许多企业老总想做而没做成的事。从此，新塘“毒瘤”们对中科的伤害减少了许多。	
第10节 把导购员培训成为业务员兼售后服务员	97
决胜在终端。没有优秀导购员的终端是被浪费的终端。	
2001年，我开始重视导购员这一块的管理。主要工作为：招聘、筛选、岗前培训、岗前考试、岗后培训、岗位定期考试。导购员的工资与销量挂钩。导购员的提成升降与任务完成比例挂钩。不把导购员看成简单的销售机器，而把他们提升为派驻各商场的业务员。	
实行轮岗制，把一些表现最优秀的导购员轮流派到那些最好的商场去，把一些表现最差的导购员轮流派到那些最差的商场去，激发所有员工的竞争意识与危机意识。	
在进入东莞的第二年，我亮出了气贯长虹的第二剑，在2002年底中科空调在东莞地区达到了年销量4000万的骄人业绩。第二剑是管理之剑。	
第3章 攻心宝剑 华山之巅	105
第1节 水到渠成 胜券在握	106
由于2002年底中科空调在东莞成功跃入二线品牌前列的卓越表现，2003年年度之初，当我致电各商场总负责人要求他们打预付款给中科时，各位老总都极其爽快地答应了。中科竟在短短半月内收到了东莞商家的预付款近2000万！真是不可思议，连我自己也惊呆了。	
一个两年前被极小规模的小夫妻店都敢直呼“杂牌机”的品牌，两年后竟然得到东莞全体空调经销大户众星捧月般的拥护，令我受宠若惊，百感交集。	

第2节 与经销商大户及媒体的鱼水关系是胜利保障108

美的将是中科前进路上最大的障碍、最强劲的对手。由此我确定本年度中科东莞市场将美的列为“标靶对手”。所谓“标靶对手”(这个词是我自创的),意即我方品牌对其实施紧贴、打击、超越的对手。只要打垮了这个对手,中科下一年度将只剩最后一个超越对象——格力。针对美的VS中科,针对明显的敌强我弱,我确立了三个对策:一是在终端蚕食美的地盘;二是在出台销售政策时快鱼吃慢鱼;三是对美的的经销商大户采取攻心政策,让他们与中科更紧密,而与美的逐渐疏离。要与经销商建立一种休戚相关、荣辱与共、互助互利的鱼水关系。

第3节 广泛结盟 创新销售 挺进人民大会堂114

2003年度不少楼盘为促销开始送家电,单次需求量极大,我因此把目光与触角伸向了其他行业。我频频与各种商业业态联络,以优惠的价格及良好的服务吸引其他行业大批量购买中科空调。用于促销楼盘、汽车、摩托车或手机等产品时进行赠送或抽奖等活动,不仅销售了很多空调,成功寻找到了又一个销量增长点,而且在这个过程中令许多消费者接触到了中科空调,相当于成功地进行若干次免费高效宣传。

第4节 攻心大战,大获全胜119

孙子曰:攻心为上,攻城为下。

钱是赚回来的,但需要先花一部分才能赚更多回来。金钱只是工具,幸福与快乐才是目的。吝啬的守财奴赚不到更多的钱,也赚不来幸福,只能赚到一些虚拟的,冷冰冰的,银行提供的数字。这是我的金钱观。

该花的钱一定要花。但并不意味着要实行金钱外交。这种层次不高的公关只能在短期内生效。真正厉害的联盟是与经销商结为知心朋友,在生意中、生活中多了解与关心对方,为之排忧解难。这种朋友,甚至可以在你不做某个品牌、不能为其带来效益后,感情都如旧时。我与一位美的超级大户极为投缘,结成了朋友,有时他甚至打开电脑将他公司各品牌全年度销售情况给我仔细看,并分析各品牌质量与营销手段的优劣。同时我积极参加该公司的各项内部聚会等活动,与各层员工打成一片,结为朋友。在这种氛围下,该公司上下齐推中科,我们中科的年销量猛增几百万,而美的空调当年的销量则减少了几百万。

有超级大户带头,各大小商场纷纷效仿。一年下来,某著名空调品牌的销量到了四年最低点。2003年底,该公司华南区域从总监到业务经理被工厂总部大“换血”。2004年该公司新一任东莞负责人在年度快结束时为做大年销量不得已出售了一大批相当于工程机价格的超低价机给经销商零售。一次我在东莞某空调销售大户总经理室遇见他,“称赞”和“羡慕”他用的手段厉害,他苦笑着说:“再不用这种手段,我们都快被中科打得没短裤穿了。”此言一出,相当于他在我 and 商家面前承认了这一两年来的失败和中科的成功。

中科2003年度确实成功了。华山论剑,中科只用三年时间就站在了巅峰,除了格力外,所有品牌都成了中科的手下败将。这一年,中科在东莞共销售了五万多套空调。

在进入东莞的第三年,中科空调东莞区域年销售额飞跃至9000余万元,亮出了重剑无锋的第三剑,成功取代了成名已久的“美的”空调(约48000套)。第三剑是攻心之剑。

第5节 波澜再起,终端所向披靡123

对众商家的攻心成功后,就需要对消费者攻心了。

千万不要欺骗消费者。认为消费者不懂的业务员其实自己才是傻瓜。

一定要通过宣传语让消费者看到你的真诚,通过你的促销方式让消费者看到真正的实惠。

从2003年元旦起,我先后在元旦、三·一五、五·一、6月、7月发动了一波又一波的促销活动,全年可谓高潮迭起,绝无冷场!

第6节 尖峰时刻的取舍130

2003年,SN、GM等连锁卖场开始在全国遍地开花,他们在报纸上的低价令东莞商家开始警惕和担忧起来。在这些连锁卖场进驻东莞的风声愈来愈紧时,东莞一些卖场开始预演低价促销行为。

第 7 节 营销就是用人：良性竞争，放手去干.....133

中国人办企业，倘若有可能的话，必定想让文韬武略、唯才是举的曹操任 CEO，高瞻远瞩、气势不凡的周瑜任市场总监，运筹帷幄、决胜千里的孔明任策划总监，亲和力强、知人善任的刘备任人力资源总监，常胜将军、一身是胆的赵云任销售总监，才高八斗、文思泉涌的曹植任创作总监，济世悬壶、旷代神医的华佗任技术总监。当然，这是乌托邦式的理想。

五德皆俱，可谓帅才。帅才可寄之以国、托之以孤。优秀的 CEO 可以率领员工，搏杀于经济大潮之中，担公司崛起之重任，创企业百年之兴盛。然而，金难足赤，人无完人，帅才难逢，全才更是可遇而不可求。因而在选择决策者和将领时，必须有所侧重，允许有所偏废。

孙子在《计篇》中说：“将者，智、信、仁、勇、严也。” 孙子在排列五德时，首先突出一个“智”字，其次是一个“信”字。

以上种种，显示出古人对将领的选择是多么的重视与细致。作为一名营销人员，我要求自己尽力朝智、信、仁、勇、严靠拢。在 2002 年初选择手下的业务主管时，我也要求他们尽量符合这五个条件。经过考核，我定下了两名业务主管，一位从导购员中提拔，一位通过人才市场外聘。几年来，他们非常出色地完成了我布置的任务，为中科空调的成长做出了巨大的贡献。

在对他们的管理上，我运用的是我的八字方针：“良性竞争，放手去干”。我将东莞划分为两大块，他们一人负责一个区域。定任务给他们(压力)，并按销量计发提成(激励)，鼓励他们根据市场情况放手去干(放权)。结果他们工作起来非常开心，且形成了一个友好而互相竞赛的良好氛围。我的工作为此轻松了不少。

第 4 章 品牌宝剑 高端战略.....143

第 1 节 走向巅峰，转型高端.....144

对于中科空调东莞办事处来说，2003 年度无疑是一个伟大的年度。这个年度在繁忙、紧张、汗水、激情如火、豪情满怀中匆匆度过了，从没来得及品味胜利的喜悦与享受成功的荣耀。

在外人看来，只要有公司政策的支持，胜利是轻而易举的事。只有我深深了解其中的艰辛。我们经历了“十年寒窗无人问”的寂寞苦涩岁月，我们在其他品牌的业务人员狂欢享乐的时候挥洒着不为人知的汗水。

荣耀属于过去，前进的步伐迈入了 2004 年度。 在这一年的伊始，公司总部为整个年度定下了基调：要利润、不求量；抛弃价格战，走技术之路。

转型是困难的，改革是痛苦的。我们理解公司的这一举措，且积极地配合公司进行各种高端机型的推广工作。

在艰难的 2004 年度，我们不再能按区域市场的情况申请与制定销售策略，全部按公司的统一政策来执行。由于转型过快以及对工程机的刻意打压，导致 2004 年度工程机产量大减，销量损失巨大。我与同事们只好全力抓终端，在价格与美的甚至格力等品牌相比没有优势的情况下，中科 2004 年度在东莞零售量与 2003 年度相比仍有显著的增长！终不负公司的期望。

2004 年度快要结束时，中科空调在全国各部门同事的集体努力下，获得了“中国名牌”的光荣称号！

在进入东莞的第四年，我亮出了草木竹石均可为剑的第四剑。第四剑是品牌之剑。四年亮四剑，开出一条荆棘密布却辉煌无比的“中国名牌”成长之路！

第 2 节 制人而不制于人，赢在终端.....147

在这个新的年度，必须积极地配合公司的转型工作，又必须保障销量的稳定。而在工程机市场遭遇总部的刻意压缩后，中科空调东莞办事处只剩下一条路可以走：零售。

为此，我向全体员工发出命令；2004 年度，全力整顿、挖掘、拓展、理顺、跟踪、监控、改进、管理好各项终端工作，精耕细作，向终端要销量。把终端工作当成一项艰苦卓绝、破釜沉舟、背水一战之决定命运的最后一次“持久战”，做到“制人而不制于人”，力争作战主动权。

第 3 节 渠道筛选，成败关键.....158

渠道的选择常常关系着企业的成败。



业务人员在面临渠道时常常陷入两难的抉择：一个市区(或镇区)有两家规模较大但势如水火的商场，选择其中一家必将与另一家为仇；如果两家同时做的话很可能出现两家都不主推你的现象；其中一家经销一两年后，你为了扩大市场份额计划与另一家签约，原先那个商场得知后，即刻以撤场相威胁。于是业务员们常常进退维谷，痛苦不堪。而我处理此类业务问题则相当轻松，未被难倒。

第4节 学习型的团队才是常胜的团队170

非常幸运地，今天面对面亲耳聆听了国内经济学泰斗茅于軾先生的讲课。

在一个半小时里，茅老深入浅出、寓教于乐地诠释了财富与人生，古今中外的故事很自然地一信手拈来，在他不动声色的论述之中，盘旋在我脑海多年的经济学方面的疑问一一豁然开悟，真是畅快淋漓。

听完课后的一整天，我一直处在快乐的情绪之中，孔子两千年说的“朝闻道，夕死可矣”，终于被我理解了。这句话不是迂腐书生的夸张之词，而是一个人听到真理后的愉悦心理反应。如今终于听到经济学泰斗以真诚古朴的语言从哲学与历史的角度透彻地阐述了“经济学”(间接引申至“政治学”)的大道理，焉有不欣喜若狂、相逢恨晚之感。更可喜的是，茅老最后的结论，与我多年来向往的快乐隐居主义竟是如此一致，令我更坚定了自己的信念。

滚滚长江东逝水，经济学与艺术殊途同归，唯有快乐才是真。

第5节 人生，就是精神与潜能一次次突围战的历程175

“倚天照海花无数，高山流水心自知。”每个有所成就人士的一生，都是一次次破茧成蝶的历程，都是一次次向自我挑战的赛程，都是一次次精神与潜能的突围之旅。力争做最好的那一个自己，成就最好的那一个“我”。

“没有比人更高的山，没有比脚更远的路。”虽然这世界仅是人类白驹过隙的一个驿站，但每个人都要尽力为它留下一点精神财富，这是我们生命的证据。这样，我们才可以自豪地宣布：这个世界，我曾经来过！

我准备好了下一次突围。

我计划好了下一次亮剑。

您呢？

附录1 关于“中科空调”品牌战略的建议.....	177
附录2 2003年2月14日《广州日报》新闻报道.....	185
附录3 2003年9月5日《东莞日报》访谈.....	187
附录4 2004年7月2日《羊城晚报》精英对话.....	191
附录5 简谈高效促销与推广.....	193
附录6 《论中国空调企业竞争发展趋势及产业健康良性发展出路》.....	199
后记.....	217

第 1 章



榜样利剑 一匹黑马

独孤求败四剑铭诠释了武学、营销学、人品与人生之四种层次、阶段与境界。

第一剑：“凌厉刚猛，无坚不摧，弱冠前以之与河朔群雄争锋。”

第一层次之剑名，凌厉刚猛，凌厉之剑；

第一层次之表现：锋利尖锐，无坚不摧。

第1节 市场调查就是发言权

2000年10月，我加盟中科空调广州分公司(辖广东、海南等省)，任职市场策划。经过一个月熟悉公司情况后，被派到东莞进行市场调查兼业务拓展工作。

当时，中科空调东莞市场的环境是：

1. 公司办事处人员与代理商闹矛盾，办事处要求撤换代理商；
2. 东莞空调市场容量很大(约6个亿)，然而公司在东莞的销量极小(1999年与2000年两年总销售额为90万，年销量平均为200台)；
3. 由于迟迟无款可回，分公司对办事处业务经理能力开始怀疑，但由于无合适人员可派，且其他办事处经理都不愿来啃这块“硬骨头”，以致分公司总经理预感2001年度的东莞市场又将被浪费；
4. 由于东莞经销商不愿接受该品牌(一年后得知分公司领导与代理商老总在2000年中曾一同走访过所有东莞大卖场，但没有任何一家商场愿意经销)，故分公司明知该市场被严重浪费亦只能是徒叹奈何。

我来到东莞市场后，立即开始了第一轮市场调查：首先马不停蹄地走访各镇空调卖场。实际情况比我预想的还差，许多镇区电器商场根本见不到中科空调的影子，偶尔见到的几个孤零零的空调样机也是残旧不堪，销量更是惨不忍睹。一个商家将拇指与食指圈成一个“O”型举在眼前，兴高采烈地告诉我说该商场2000年度中科销量为零(始终不明白他为何还能如此高兴)。全国闻名的经济强镇长安镇中科年度销量为两台。格力、美的、松下等品牌在东莞卖得热火朝天，一些不知名的品牌也各有商家主推，而中科却是一片萧条的景象。

于是我开始了第二轮市场调查，这轮市调的对象是代理商。我的目标是该地区所有空调代理商，既包括与分公司和办事处意见极大的原代理商，以及那些代理知名品牌的代理商，还有那些因各种原因做得不够成功的小代理商。他们都有可能成为协助中科做好东莞市场的商家。通过拜访零售商咨询的方式，我搜集齐了所有代理商的公司名称与负责人的联系电话。通过对这些公司经营品牌、经营状况的摸底，并预测倘若由该公司代理中科后，对双方可能产生的利弊情况进行一番考量之后，我决定拜访其中一家较大的代理商，先试探一下对方有无合作意向。经过一番邀约后，先见到的是该公司的副总杜女士，因为该公司代理松下非常成功，同时还代理了另外三个品牌，因此对新品牌兴趣不大。同时，她委婉地批评了中科的宣传资料只是一张纸，而不像其他品牌一样是一本册子。在我的坚持下，第二次见到的是该公司的老总——阿尧，通过谈话发现他对广东省外的品牌颇有些偏见，更重要的是他已代理了太多空调品牌，已无空闲资金投入到其他