

MBA经典案例：分公司如何开拓市场？MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/529/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_529458.htm 二十一世纪的市场是一个智

能营销的市场，市场上真正最需要的是集各方面知识于大成的营销人才，既能单兵作战，又能策划及执行大的营销战略战术。要有才气，虎气和义气。既会作人，又会做事，因篇幅有限，此次仅就销售市场中的一些细节与大家共同商讨。

（一）我每开一个市场，首先面临的的就是与方方面面的单位和个人打交道，其中最主要有政府管理部门，媒体，经销商和公司总部，打交道的过程中营销经理应该抓住主动权，因为打交道的目的就是为了获得支持，只有这样也才能更好的实现目标。第一，如何在与政府部门打交道中抓住主动权？

A、在与政府部门打交道的过程中，首先不卑不亢，热情大方。第一次与他们打交道，一般不要带着问题，即使带着很急的问题，也不宜一去就切入话题，应首先表现出尊重他们，是新到贵地来“拜码头”的，向他们介绍我们的企业，我们的产品以及到当地来的打算，在谈话中逐步找出共同点，让他们感受到我们的价值取向，也是为了发展当地经济，更感受到办企业的艰辛，从而唤起关切之心。我当时刚到江苏省时，先准备在无锡投入重点，影响南边苏州，北边南京。无锡当地的媒体事先早就向工商及一些政府部门打了招呼，要对我们实行封杀（因为麦肯代理广告时华东未能操作好，歉了很多广告费，而工商关系也未能沟通好），谁开口子就孤立谁。我深知工作的艰辛，一到无锡，连夜找到当地的业务摸情况，第二天，我让以前无锡药材站很有名的一个朋友

请了当地两家很有影响的报纸总编一起吃饭，的三天专门拜访市工商局，带去了前任经理答应而未能实现的礼物；多次交流后使他们觉得公司现在的这一批人值得信赖，值得交往，同时说过的话一定要实现，因此对我们的态度由敌视到提供方便，比如我们的一些广告打擦边球等。另外，我招的个别业务人员也是当地政府部门的直系亲属，有一次一个城市的办事处被一个工商分局查封，通过关系短短几天就没事了，而且又结交了一帮新朋友。随时问候与拜访，增加感情投资，紧紧抓住中国人情的心理。

B、贯彻资本运营的思路，提高办事效率。曾经刚到云南昆明，当地的政府部门对药品广告管理十分严格，每发布一条广告，都必须审批，还有产品的准销证，准宣证等很难在短时期半下来，通过了一些关系，以及比较深层的交往，他们对我们的态度比较好，原来是一周乃至两周才能办完的事，现在三四天就能办好，但还是很麻烦，后来我们聘请一位熟悉的人为我们代理审批，效果更好，当然也请了他们到公司总部参观了一回。

C、风险要分散，我们到异地，广告宣传不打点“擦边球”难以起到应有的效果，而打“擦边球”又有一定的风险，因此要学会将风险分散，让别人承担风险。例如：我曾经在北方一个城市某报做过一个通版广告，广告上有一些严格说来不太符合现行广告的内容，我就要求此报审稿，同时尽量说服他们通过，这样就是让报社与我一起承担风险。还有一个城市，市工商局下面有一个广告公司，总经理也是工商局主管广告的干部，我通过了解，广告公司的实力还不错，顺水推舟的把一部分广告给他做，这样其他一切宣传事宜一路绿灯，但不能全部给他做。

第二，与媒体单位打交道如何抓住主动权

？ A、先是要表现出公司的实力。我们可以拿出我们在各地做的通版或半版报纸广告，这些气势磅礴的广告是无声的语言，它告诉媒体我们是一个大的广告主，这样我们就能获得媒体单位的热情关注和重视，我们也就有了获得优惠价格的筹码。比如我们曾经在云南昆明与音乐台签订合同时，让他们首先感受到我们的公司大，是一个大广告主，一个月合同，每天十二次，每次一分钟，时段任选，广告费12000元，同时每个月还送八次二十分钟的现场解答时间。只要有实力，媒体会尽力帮助你，帮你免费策划、制版、拍摄专题片……

B、加紧学习，迅速了解各种媒体运作的基本技能。我们在宣传企业，宣传产品的商品品味，宣传我们企业管理者的过程中，会让我们合作的媒体人员对我们增加好感，增加敬意。同时要强化我们与他们同为文化人，我们是代表文化人在从事事业和科技兴邦的大业，让他们从内心深处感到我们与他们处在同一个层次上，是在同一条船上，让他们真心支持我们。要做到这一点，各市场的负责人一定要体现自己文化人的素质，至少了解各种媒体运作的基本知识，这样才能加强主动地位。比如懂一些电视、报纸方面的知识：传阅率、CPM、记忆率、GRP等。

C、一般不要付预付款。与媒体打交道，一般不要付预付款，先付预付款有几种不利之处：首先失去控制对方的强有力武器，无法有力地保证广告发布的质量和数量的，本来你是“上帝”，可由于你付了预付款，为了保证尽可能好（很难有最好）的光嘎发布效果，你要反过来求别人，往往求了别人，最后的结果还是不能令人满意；其次，先付了预付款，也不是企业发展过程中资本运营的最好方式。最后，你承诺给媒体的付款期，务必实现付款

。 D、 若有可能，要多为媒体做一些道义上的支持和帮助，这样有助于今后更好的合作，使我们处于更主动的地位。曾经在江苏做了一则与脑白金的对比广告，工商部门要处罚报纸，我们知道信息后，马上利用我们与工商较好关系的条件，为该公司说情，使其只受200元的处罚，我马上送200元现金给广告部经理，让该报社深感我们合作的诚意，后来的合作对我们就更有利了。 E、 当地的媒体尽量照顾到，不管是500元或一两千元的合同的。（特别是报纸）。开始当销售经理时，在一个省作广告，只注意了大媒体，忽略了小媒体，结果有一家小报社接了几个消费者的投诉，并大做文章，坏口碑一日千里，产品的销量大大下降，后紧急想办法，并由该报社出面才扭转劣局。 F、 不贪小便宜，增强人格力量，避免吃亏上当。只有这样，才能增强我们的人格力量，使对方在内心对我们产生敬重感，更有利于我们的讨价还价。

第三，与经销商打交道如何抓住主动权？和经销商打交道，不是你调控他，就是他调控你。一旦出现被控状态，整个市场就走样，甚至失败。选择经销商要找那些信誉好、有推销实力，网络健全的主渠道经销商。原则问题不能让步（原则问题指产品的铺底量，价格体系、回款要求、经销地域等），只有把握了原则问题，在一些较小问题上可以协商。曾经初到一个市场，原先公司经销商多达31个，但这样不好管理，也不符合公司新的公司新的营销政策，因而坚决缩减，只要不符合条件的均不能为一级经销商，最后只定了2家，但其他经销商与2家一级经销商的关系，我协调得很好，结果大家虽进货多1-2个点也高高兴兴。在抓住主动权时，必须有三分虎气，二分匪气，可以委曲求全，但不可软弱可欺。与他们

交朋友，设身处地帮他们着想，他们会帮助、尊重你，也只有这样经销商才会尽心尽力，即使你销售量不够，他们也会给你回款，当然你也务必帮助经销商卖货，营造市场氛围。

第四，与公司总部打交道也要占一部分主动权。公司总部的政策都是白纸黑字，条条框框都定的很死，一开始你也不能要求公司支持多少，因为公司也在考虑投入市场怎么样的问题，只要你能很好的把握市场，有很清晰的操作市场的策略，同时经销商的关系极到位，及时你打了“擦边球”的一些费用只要不是违背原则，一概可以OK.同时与公司的市场部、销售部、财务部多交流，多沟通，多请教，也许你的广告费、宣传物料就可抢在其他分公司之前而审批。如果你的市场策略更新，更易操作，说不定公司会主动支持，适当追加费用等等。先回款，做市场帮经销商卖货，再回多的款，再做大，那么你就一定已占有了主动权，因为做销售“千道理，万道理，回款才是硬道理。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com