

弱势品牌操作市场的实例

SARA LEE 的中国之路

SARA LEE，一个世界 500 强公司的名字，虽然已经在中国国内运营多年，但是知名度却一直不是很高。作为一个年销售额逾 200 亿美元的跨国企业，他本来应该在中国市场上有更大的一些作为，但是，限于种种原因，他却一直未能大展拳脚，作为 SARA LEE 中国的前华东地区销售经理，我想用自己的一些工作经历，来管窥一下这个公司在中国的一些发展——有时候，大公司失败的经验也许对后来者更有益处。

SARA LEE 在中国的业务主要是家居和个人护理品以及丝袜。作为雄霸美国食品行业的 SARA LEE 蛋糕，在筹备一年之后放弃了在中国的投资。日用产品主要是鞋油和家庭用的清洁剂以及杀虫剂、婴儿护理产品。丝袜则是收购了上海的华高（但是最终又卖掉了华高）。家居和个人护理品简称 H&BC，它是和华高分开操作的，我当时，便是在 H&BC 任职。

为什么要去 SARA LEE?

去 SARA LEE 之前，我在玛氏中国工作，玛氏是食品行业公认的最佳公司，是德芙、M&M'S、士力架、彩虹糖等巧克力糖果品牌和伟嘉猫粮和宝路狗粮的产品制造商。玛氏被认为是食品行业的宝洁，不仅提供远高于同业的薪水，也提供很完善的福利和员工培训。玛氏的招聘也是极其的严格，记得最后一轮的面试，我们是在香格里拉饭店进行了整整一天。在玛氏，我学习到了经典的快速消费品的操作技巧，但是，过于完善的销售体系也无法让自己能有更大的一些个人发挥。而 SARA LEE 正是提供了这样的一个舞台给我，在 SARA LEE，我第一次成为一个区域的销售经理，第一次向全国销售经理汇报，回忆起在这家公司的种种，还是要从招聘开始说起。

当时招聘我的有三个人，全国销售经理——一个只比我大一岁的国外回来的 MBA，他在新加坡加入 SARA LEE，在担任品牌经理若干年之后担负起了全国销售经理的重任，那一年，我 27 岁，他 28 岁。人力资源总监——一个很专业的职业女性，问题总是切中要害。销售和市场总监——一个很可爱的英国老头，其实也就是 50 岁不到，后来，我们都称呼他为老 MIKE。全国销售经理的年轻让我感到很惊讶，但是他的言谈举止却又十分的老成和职业。我已经记不得招聘中他问我话的细节了，只是 SARA LEE 的企业文化的概述让我记忆深刻“分权和企业家精神”。老 MIKE 是个很外向的人，在他身上似乎有着 20 岁年轻人才有的朝气。在这次招聘中，我被录取了，职位是浙江省经理。

若干年后我问自己，这次选择到底是正确的吗？答案是肯定的，SARA LEE 确实是一个能够给人很大空间发挥的公司，也对每个销售人员有着充分的肯定和尊重。那个春天，刚到 SARA LEE，一切都是新的。

入职之初

入职的第一天，我在上海的中国总部，销售和市场总监、全国销售经理、现代渠道发展经理、人力资源经理、各个产品经理、销售控制经理、信用控制经理一个个的轮番给我介绍和培训，在会议室里，听课的只有我一个人，他们每个人都对我很友好，仿佛看到我就觉得浙江的销售有希望了——这自然也给了我很大的压力。受完了这一天的培训，我回到了自己的城市，开始了新的工作。

上班的地点是在经销商的公司里，这让我有点不大习惯，我还是第一次做这种“嵌入式管理”。我手下，有四个“兵”。但是公司已经告诉我这四个“兵”已经被公司列入解雇名单了。开始的第一天，确实感到有点茫然，公司的产品、报价单还需要熟悉，经销商的公司也需要熟悉。零售网点也需要熟悉——虽然这个城市的零售网点我是再熟悉不过了，但是产品已经完全不同了，我再也不是和巧克力、宠物食品打交道了，我现在要做的是奇伟、金鸡鞋油、可丽清的清洁剂和猎杀杀虫水。上班的第一天，我和经销商的总经理，部门经理和业务代表一一做了简单的自我介绍，然后又仔细看了如同天书一样的对帐清单。我已经认识到，我要接手一个烂摊子了。经销商在第一次见面的时候就开始给我“吃药”了，我默默的听着，没有发表什么意见。因为我相信，机会是谈不出来的，市场的机会点，一定还是在市场里才能找到的。

第二天，我约了其中的一个业务代表出去跑店，在前一天，我已经检查了她的跑店路线。当时正是猎杀杀虫产品开始新一轮铺货的时候，杀虫产品是个季节性很强的产品，如果不抓住时令，就会错过一年的销售机会。我们首先跑的是一家中型的超市，在这个超市里，陈列着我们公司的一个货架，但是问题是位置不大好。业务代表向我解释说，这是由于别的位置已经给雷达、必扑等强势品牌占满了，所以得不到好的货架位置。但是位置真的就是这样不能改变了吗？为了给这个业务代表上课，我把放在最好的位置的必扑的货架硬生生的搬了出来，然后把我们的货架塞了进去。超市里的理货员显然是弄不懂我们在干吗，奇怪的看着我们，被我们这样硬搬货架的举动吓了一跳，但是这个时候，我们已经搬好了货架，并且在货架后面加上了固定的钢丝。这时候来了一位必扑的经销商的业务员，看到自己的货架被搬了地方，也楞住了，但是她还是无奈的看着猎杀货架后面死绑着的钢丝，不知道如何办才好，我对她说：“现在开始这是我们猎杀的位置了，我们一定得放在这里，你自己看着办，可以去抢雷达的位置，但是你不能抢我的位置，因为我一定还会再抢回来的。”日化行业的销售人员很少能见到这样“野蛮”抢位置的人，玛氏的工作经历，融入我血液中的绝对不是花钱买陈列的概念，而是动手抢陈列。这次的实地指导，给了业务代表很大的启发，原来，在日化行业里还可以这样动手抢位置。

在几天的跑店之后，我基本了解了整个市区的分销和陈列的情况，也灌输给了经销商一些陈列的基本概念，这时候，我要开始给我的经销商上课了，要他知道他必须做到如何的分销标准以及怎么去做。针对弱势品牌的现状，我制定的分销标准基本是“跟随”的战术。

奇伟是如下的陈列标准

- 1) 凡是有红鸟产品的商店必须陈列奇伟
- 2) 紧靠红鸟
- 3) 陈列面不得少于红鸟
- 4) 区域化陈列
- 5) 快销的黑色必须是普通品种 2-3 倍的陈列面

家居清洁产品的陈列标准

- 1) AB 类店 100%分销。A 类店要出齐所有 SKU
- 2) C 类店选择快销产品
- 3) 紧靠当店最快销的产品（比如庄臣或者蓝月亮）
- 4) 快销产品必须是普通产品 2-3 倍的陈列面

猎杀在销售季节的陈列标准

- 1) AB 类店 100%分销，出齐所有 SKU。
- 2) C 类店选择快销品种
- 3) 紧靠雷达
- 4) 快销品种应是普通品种 2-3 倍的陈列面。

在制定陈列标准的时候，我给经销商和业务代表讲了 2 个小时的陈列课程，详细解释了为什么我们要如此重视陈列，陈列能为我们带来什么样的好处。并且规定市区的所有 AB 类店必须记 CALLCARD。所谓的 CALLCARD，就是记录商店进销存的表格。很多时候，业务员出去一天就是“放洋”了一天，究其原因，是因为没有很好的报表管理系统来规范他们一天的行为。而 CALLCARD 是很难伪造的东西，因为可以从经销商那里的开单数据和商店的实际库存中检查。除了 CALLCARD 以外，我还要求业务代表记录每天的建议定单数，也就是在商店里拿到的定单。对于跑店路线，我也重新做了划分，给每个业务代表都加了码，并且规定这是一周做循环的，不允许有变动。陈列标准、CALLCARD、跑店路线图、月度和周工作计划和 REVIEW、日定单报表，我自己做了这些基本的销售表格，每天检查业务代表的工作并对他们的工作进行指导。

万家福是必须要进的

在市区的分销率和陈列大幅度提高的时候，业绩也在迅速增长，但是有个心病却一直在困扰着我，就是当时浙江省最大的连锁超市万家福，我们的经销商由于某种“政治”原因，一直无法进场。当时的万家福，有 30 多家零售门店，而且生意还都挺好，为了进场，我跑了很多趟万家福，甚至提出了作为 LOCAL K/A 直供的可能。但是公司的物流无法跟上，万家福方面也无法达到我们所必须要的一些要求。

在万家福的总部，一个很偶然的机会我遇见了另外的一个经销商的经理，她的干练自信以及和万家福的良好关系，给我留下了深刻的印象。我开始思考一个问题，日化行业的“一个城市一个经销商”的规矩就一定不能打破吗？能不能借万家福这个契机来试验一下一个城市两个经销商的操作可能性呢？虽然我们是量不大的弱势品牌，但是我觉得 30 多家门店的生意已经可以吸引一个经销商了——虽然不是很大，但是也不小。这件事情我向全国销售经理做了汇报，但是因为没有一个城市开两个经销商的先例，所以全国经理并不完全支持我的设想。这样的反应也在我的意料之中，我决定一边和这个新客户接触，一边说服老板支持我的设想。

老板说道底还是要销量的，我在的区域这两个月来的销量的快速成长也已经让他对我的能力有一些信心了，但是他对我的指示是：我们是弱势品牌，唯一给经销商的好处是利润还不错，两个经销商的设置千万别把利润给降低了。我拼命的寻找证据说服他两个私营的经销商不会象国营企业一样不把利润放在心上。——最后说服是说服了，但是怎么去说服这个经销商做我们的客户还真真是个难事啊。我们的产品虽然难卖，但是财务的信用控制还是一样的朝南坐，要做客户先要打多少多少的现款，我们的产品做现款谈何容易啊？连庄臣都是有帐期的啊。

这是对我谈判能力的一次考验，参与谈判的只有我一个人，还有公司很多的苛刻的信用条件，还有一些弱势的品牌外加一个遥远的世界 500 强公司。我的准客户是高露洁的大客户，别的品牌也做的很不错，很多没有广告的产品都被他做起来了，在市区和外埠我都留意的看过他们做的几个牌子的陈列，确实很不错。首先，我向他们详细的介绍了 SARA LEE 的公司背景，把公司的蛋糕、咖啡这些世界著名的东西都搬了出来，还详细介绍了我们的世界第一品牌 KIWI 奇伟鞋油（但是在中国排到第几我还真的是不知道呢），进入中国的时候收购的著名品牌金鸡鞋油（但是当时金鸡在南方根本不销售，这里到处是红鸟的世界）。当然，还有我们准备隆重推出的“可丽清”家居清洁系列产品。这次的谈判，我们整整磨了一个月的时间，客户提出质疑的还是两点：1）销售区域过小，只有万家福，哪怕是大品牌也没有这样签过销售区域。2）帐期过于严格，首批定单要现款 20 万。这样的定单也是比任何大牌公司都要霸道的，因为日化行业那个时候（哪怕现在也是）还很少有现款的例子。其实谈判就是一种妥协的艺术，关键是双赢。我总觉得，在这次谈判中，我不光是在和客户谈判，也在和公司谈判，最后，我们双方妥协的结果是：1）销售区域划为万家福和杭州周边地区。这个周边其实是含糊的说法，都给大家一些面子。2）现款改为 10 万，以后按照公司信用控制的规定可以有帐期。10 万的现款，已经是信用控制给到最低的底线了。和客户以及和公司的谈判，应该说，我都赢了。谈下这个经销商之后，在杭州，我完成了一个弱势品牌在这个城市的 100% 的分销，甚至鞋油还进入到了便利店，在 AB 类店，我们赶超庄臣的态势已经十分的明显，这还是我们没有任何广告投入的情况下取得的。分销、陈列、销售、收款，一个人一个省，我就是这样在和大品牌抗争着。

弱势品牌如何做市场呢？

弱势品牌做市场真的是很难的一件事情，要和大品牌抗争，惟有重视所有的零售网点，还有就是选择好优秀的经销商。不要以为弱势品牌找不到好的经销商，经销商做品牌也是有选择的，大品牌一般都没有什么利润，虽然销量大，但是做来做去是做搬运工。而弱势品牌固然销量不大，但是利润率还是很高的，经销商是不可能不组合一些弱势但是利润相对较高的品牌的，而且他们会更乐意推销，说不定 10 万的弱势品牌比 100 万的大品牌的利润还高呢。所以，弱势品牌找经销商的时候千万不要妄自菲薄，一个品牌的存在，一定有它的卖点的，否则，那就不是弱势品牌了，那就是根本没有品牌的垃圾了。

经销商选择好了，接下来的事情就是做市场。弱势品牌该如何做市场呢？日化行业的竞争，比起食品行业来，激烈程度要差一点。食品行业是很注重区域化陈列的，但是日化行业区域化陈列不是很讲究，因为很难，在超市里，鞋油和杀虫水是不可能放在一起的。我们就是用了食品行业的陈列方式，象强盗一样的去抢竞争对手的陈列面，用双手——而不是钱把自己的产品的陈列面扩大，从而通过增加我们的展示空间以获得多一点的销售机会。

做市场，说到底是需要钱的，在我在杭州开设第二个经销商的时候，公司已经把原有的几个销售代表都解雇了，在没有新招聘人的时候，一个人，一个省，是怎么做市场的呢？以下是我在当时采取的一些方法。

美资企业很强调个人的能力，体现在人上就是销售人员特别的少，但是人少，还是要做市场，资源不够，资源就要用在刀刃上。在只有我一个光杆经理的情况下，浙江的业绩在接下去的将近一年的时间里，还是取得了去年同期业绩的 253% 的高速增长，这样的业绩，是怎么取得的呢？

业绩增长的奥秘来自两个方面——零售网点和渠道。实际上对渠道的认识，我还是在 SARA LEE 慢慢学会的，我首先做的，是做好零售网点的销售。

在总公司把销售代表全部解雇的前提下，我不得不说服经销商自己出钱雇业务员做市场，但是经销商已经习惯了公司出钱为他们雇人做市场。我花了九牛二虎之力说服他们必须自己出这个钱，我的解释是人员工资已经包含在扣点里面了，分销是经销商的责任。显然他们觉得我说的是“歪理”，但是他们也知道无法从我们公司那里掏更多的钱了，算算利润尚可，经销商还是自己出钱雇了 2 个业务员来做市场，我呢，也终于说服了公司招聘了一个理货员做杭州的市场。

零售店的店员最喜欢卖的是自己最熟悉的产品，经销商的业务代表最喜欢卖的也是自己最熟悉的产品。对经销商的业务代表，我花了很多的时间培训他们有关分销、陈列、销售和收款的每一个技巧。这个时候，我那玛氏大学批发商管理课程第一名优秀学员的功底发挥了作用，我给他们做的一套销售拜访

系统，经销商的总经理也拿去借鉴，每天他的嘴巴里也喊着“CALLCARD CALLCARD”，他也很明白，这套东西也会为他带来销售的增长。当然销售增长对他而言就是利润。

弱势品牌光靠陈列是不够的，天上没有广告去影响消费者，那么地面的促销就要跟上。我花了不少精力去说服全国销售经理和市场部，来增加我们的地面促销投入。第一是堆头，堆头能很迅速的增加销量 100%左右。第二是 DM，我说服了经销商自己做价格让利，巡回的在几个大卖场做邮报促销，当然很多也是配合堆头的。第三是人员促销，当时很多的卖场已经要求交促销小姐的管理费了，但是我们还是经由自己的谈判和经销商与卖场的良好关系，一个店都没有支付管理费。促销小姐的进场，为我们的零售网点大大提高了销量，曾经有一个大卖场还创造了单月 6 万的销售记录。对于一个弱势品牌而言，已经是了不起的业绩了。

在杭州的销售业绩逐渐上升的同时，我在宁波和温州又开始了整顿。第一次到温州市场是很让我惊讶的，这个市场和别的区域有很大的不同，那时候好又多东海店还没有开，整个温州找不到一个大卖场，甚至超市也很少见。以一般人的眼光来看，温州是个不可以做零售的城市，因为在中心城市操作市场，我们已经习惯了和卖场超市打交道，温州的业态类型和贸易习惯，是完全不同于其他城市的，这个城市的经济很发达，甚至可以说是中国最富裕的城市了，但是渠道还主要是以传统渠道为主。我当时曾经预言过在温州开一个大卖场的话生意一定会很红火，而后来的好又多东海店也正验证了我的预言，我们最高的单店销售记录就是在这个店创造的。

在温州恢复生意的同时，我们又发现了一个很特殊的渠道，虽然在 SARA LEE，最终我们还是没

有操作这个渠道，但是整个事情是很有意思的，不妨写出来与各位分享。

当时在温州，我找了一个做金鸡鞋油的经销商，他不做零售商店，但是每个月都会给我一批定单，这些定单对浙江市场来讲，金额已经不小了，因为浙江市场几乎都是红鸟的天下。为了这个客户我飞了一趟温州，去了解他的下游客户，因为他本来只是对我说放在批发市场销售，但是具体这些批发市场又把货物批发到哪里去，他一直含糊其词。到了温州，我才发现，他的所谓批发市场，居然是鞋料批发市场，他是把鞋油卖给制造鞋的厂家去了！

这个渠道引起了极大的兴趣，我忽发奇想，为什么不是在皮鞋出厂前就用我们的鞋油呢？说服每一个客户用我们的鞋油累还是说服鞋厂用我们的鞋油累呢？一个鞋厂代表着一天多少双皮鞋啊！我开始对这个渠道进行细致的调查研究，原来，温州有 5000 家左右的皮鞋厂，占到中国皮鞋产量的 50%！温州的鞋厂每年要消耗差不多 10 个亿的鞋油和蜡水！而且在温州，还有不少专业做工业用鞋油和蜡水的经销商，在那里，根德、斯塔尔都有几个亿一年的销售额。我收集了很多别的工业鞋油和蜡水的样品寄给总部，详细汇报了这个市场的情况和前景，但是总部对这个“怪异”的市场还是不是很清楚，认为只要把目前金鸡或者奇伟鞋油改成大桶装的就可以卖钱了。但是这样的产品只能供给一些质量要求不太严

格的小厂家，量也不是很大，真正要供给销量大的大厂家，家用鞋油和蜡水的质量是远远不行的。在费了九牛二虎之力之后，我终于让高层弄明白了温州的渠道是怎么一回事，大中国区总裁也亲临温州走访市场，但是天津工厂对这个产品的研制开发还是一拖再拖，以至在总裁被迫离开之前，还没有研制成功。我对这个市场的预测是至少一个亿一年的销售额，真的是很让人扼腕的一件事情啊！当我负气离开 SARA LEE 之后，也并没有把这些渠道的来龙去脉告诉后来的人，但是，今天 SARA LEE 如果想要翻身，那还是一个很好的渠道。

在浙江的努力，在半年多后终于逐渐显示出了成效，虽然我们的业绩还远远不能和竞争对手庄臣相比，但是业绩飚升的异常明显，在新店进入的速度上，庄臣甚至已经比不上我们了，在宁波好又多开张的时候，我已经可以在商店里慢慢欣赏我们的产品在他们货架上的陈列了，但是庄臣的浙江省经理还在和他们谈进场的问题呢。

接管华东

这一年的 10 月底，我结婚了，在杭州的香格里拉饭店举行了婚礼，玛氏的老同事，SARA LEE 的同事都给我来祝贺，老板给了我两周的婚假。婚礼后的第 3 天，我和太太去了东南亚旅游。据说在我旅游的时候，销售和市场总监老 MIKE 正在问我去哪里呢，怎么最近找不到我，我们的奇伟产品经理对他说：RAYMOND 正在泰国晒太阳呢。——这么多时间来的拼命工作，也是需要找个时间放松放松了。

11 月底，我回到上海总部，开全国销售会议。会议之前，全国销售经理就对我说，有重要的事情对我讲，我相信不是坏事情，但是，也让我忐忑了不少时候，甚至在开会时，也有偶尔走神。当天的会议之后，全国销售经理找我单独谈话，内容让我无比振奋——基于一年来的良好工作表现，我已经被任命为华东地区销售经理，负责浙江省、江苏省和安徽省的销售。当地的销售人员将直接向我汇报工作。加上浙江新近招聘的客户管理主任，现在，我已经不是光杆司令了，总计有 4 个客户管理主任向我汇报工作，我继续向全国销售经理汇报。实际上，我以前的职位是应该向华东地区销售经理汇报工作的，但是那个职位一直空缺，老板也表示过如果业绩好，可以考虑这个位置。现在，我以全年销量 YTD 同比去年 253% 的业绩向老板证明了自己的工作能力，老板也把晋升的暗示变成了现实。

江苏省的业绩在浙江上升的同时，同比去年倒退了近 20%，接管这个市场是很难的，当时南京和苏北差不多已经“沦陷”，只有苏南的经销商在勉强的做点生意，安徽的金鸡经销商也不是非常正常。在江苏，我当时最大的挑战是在南京。这个城市不做，江苏就谈不上做。在刚接管华东的第一个月，我在南京谈下了北京华联，那次是谈苏州北京华联的进场问题。南京发达的卖场和超市渠道给我留下了深刻的印象。在玛氏的时候，我曾经在南京接受过一次谈判技巧的训练，没有想到一年之后，在南京又派上了用场。

做市场首先要找经销商，南京市场我并不是很熟悉，幸好我有当地的客户管理主任在，在一个月的时间里，我们谈下了当地的一个经销商，并且让他们接受了我们的苛刻的贸易条件，首单现款 20 万，并定有帐期的货物 15 万。但是那单定单，确实有压货的嫌疑，我在下单之前，曾经写了电子邮件给老 MIKE，表示了对这单货的担心，因为这是一个全新的市场，一旦超市卖场没有启动，那么经销商将被压货压死。但是老 MIKE 那个时候正被来自亚太总部新加坡的业绩压力压的喘不过气来，没有办法，老板有压力，我们也只好硬压了。但是压货最终还是为未来的销售带来了祸根，南京市场的开发，并不是成功的，公司的后续支持并没有跟上，我在 SARA LEE，并没有完全完成对江苏市场的整顿，就不得不离开了公司，回想起来，心中还是非常的遗憾，江苏市场虽然也是逐步的走上了正轨，但是公司高层，那个时候已经是飘摇不定，南京已经变成了一个压货之后就没有任何支持的市场了。望着经销商仓库的货物，我也是无比的着急。虽然有业绩，但是我知道，如果不疏通“下水道”，那么今天的业绩就会变成明天的遗留问题。但是，我无能为力，公司已经顾不得这么多了，所有的业绩都是为了今天，为了活过这个月。

来了台湾人

最让人怀疑的事情终于发生了，总裁和老 MIKE 离开了 SARA LEE，大家都在传说这是由于销售下滑，亚太区又开始两年前做过的同样的事情，换总裁和总监了。新来了一个总裁是台湾人，他把我们所有的销售人员都召集到了上海总部开会。台湾人的初始印象给人总是很好的，在猛烈地批评了一顿前任之后，他洋洋洒洒的吹嘘了一下自己在别家公司的经历和对未来的展望，我的下属开始对这个台湾人印象也不坏，觉得象是个不错的人。但是，没有一个有职业道德的总裁会如此批评前任的，况且前任总裁还在办公室里收拾行囊。我们的总裁，宽厚的 STEVE 拎着大包和我们（包括办公室的阿姨）一一告别之后，我知道，我们的日子也不会很长了。台湾人在职场上卑劣的名声果然不是空穴来风，他解雇了全国销售经理，并且发表了一份充满着污蔑言语的 MEMO，让人感到很不舒服，因为跨国公司哪怕是解雇员工，也绝对不是这样来诋毁一个人。全国销售经理去了国外继续深造，接下来是我们了，华南区经理也辞职去了美国，上海的经理也被解雇，我呢，是第三个，这个台湾人否认了全国销售经理批准给我的所有市场费用，居然说这些费用要从我的工资中扣除，我打去上海的电话他一个也不接。在全国销售会议上，我用沉默来表示我的抗议，会议没有结束，我就收拾行李回家了，因为我已经不能再忍受这样没有职业道德的做法了，我离开了 SARA LEE。接下去，全国所有的区域经理全部辞职或者是被解雇，这个公司，变成了这个台湾人的家天下。我，还有很多的同事都受到了刁难，至今，我的差旅费用还未给报销，工资也未拿完。我们发了传真去亚太区总部和荷兰 H&BC 总部投诉。这个台湾人，也在一年之后被 SARA LEE 解雇，我在今年去看望老上司老 MIKE 的时候，老 MIKE 提起这个台湾人还是余怒未消，用了一个动物的名词来形容他。

SARA LEE 的遗憾

我们不能因为一个台湾人来否定 SARA LEE，这家跨国企业只是还未了解到在中国应该是怎么做生意的。老 MIKE 也是一个很有销售经验的总监，在东南亚取得过很大的成功，但是，SARA LEE 的中国策略却处处受到制肘，老 MIKE 也非常的无奈，正是这种无奈，促使他在离开 SARA LEE 之后自己开设了公司，在中国这片热土上开拓真正属于自己的事业。

SARA LEE 一直未能象竞争对手庄臣一样在中国投入广告。实际上 SARA LEE 的产品品质十分的优异，金鸡本来就是国内最畅销的鞋油，但是长期只是在传统渠道操作，自然也随着传统渠道的不断萎缩而自然的萎缩。奇伟鞋油是世界第一品牌的鞋油，但是对市场的投入又太小，虽然在 A 类店的销售并不比红鸟差，但是因为没有象红鸟这样大幅度的广告投入作为铺垫，一直无法做深度的分销。猎杀杀虫剂在浙江的质量抽检中被评为第一名，但是却是在卖两年前的旧货，市场操作起来异常的尴尬。曾经在上市之初给强生造成巨大压力的爱婴系列产品，也莫名其妙的噤然而止，洁宝品牌换可丽清，最好卖的蓝泡泡又不断的换包装，整个的市场思维给人的感觉是很不连贯，几乎是两年一换的整套班子也没有延续性。这些，都造成了目前的市场困顿。SARA LEE，完全是可以做的起来的，关键，是看总部的总体思维和后来人怎么做了。

我在 SARA LEE，一直是在一个资源极其有限的情况下操作市场，这和一般的大牌公司是很不一样的，在这样的情况下，人是会起到很大作用的。全国销售经理在招聘了我之后，在天津也招聘了一个以前玛氏的渠道经理做城市经理，也取得了不错的业绩。玛氏的零售网点的操作技巧是我在 SARA LEE 做网点时的圭臬，专业化的陈列为我们带来了不要花钱的零售网点的销量增长，后面所附的便是玛氏的陈列标准，根据这个经过改良后的日化产品的陈列，在实际操作中效果同样是很显著的。我从来就不认同花钱买陈列位置的做法，专业化的陈列，从来都是不花钱照样出效果的。

SARA LEE 带给我的回忆是很多的，他让我知道了一个 SALES 应该怎么样去充分的利用资源把事情做到最好；他让我知道了一个 SALES 在任何环境之下都不应该屈服，因为市场永远是有机会的，没有机会那只是人自己本身的问题；他让我在职业场和市场上快速的成长，懂得如何去判断、理解一个市场，如何去操作一个市场。品牌是有强弱之分的，但是 SALES 不能因为品牌弱就显得弱，正相反，SALES 的职责就是用自己的强势去弥补品牌的弱势，因为我们不是躺在强势品牌身上呼东唤西的人，我们是 SALES，是把货物和利益卖给客户的人。寻找品牌的机会，寻找市场的机会，是我们的天职！