

职业经理 MBA 教材、讲义海量下载

网址: www.mhjy.net

营销九连环 (精华本)

营销经理神秘培训教材

《营销九连环》营销经理实训教材

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 招生网站: <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

目录

第一环 中流砥柱 怎样胜任区域经理这个角色

- 怎样做主管
- 优秀的业务经理是优秀的教练员

第二环 溯本清源 年度盘点、市场调查、年度营销计划制定的要素与方法

- 区域经理：岁末年初 8 件大事
- 区域经理：年度盘点与任务分解
- 渠道建设的健康诊断
- 区域经理年度计划要点

第三环 飞流直下 建立激励与约束并重、科学合理的双赢渠道规则

- 谁与你搭档
- 如何用经济标准确定分销渠道
- 慎定经销商政策

第四环 清淤排阻 让你的产品不会在渠道中形成“肠梗阻”

- 疏通二级批发商
- 助销——深化市场管控

第五环 万流归“终” 建立赢得目标消费群体的终端优势

- 零售终端的管理
- 铺市——市场开拓的高效“润滑剂”
- 市场的终端促销
- 酒产品的餐饮店营销

第六环 堤锁蛟龙王爷 深化市场管理，加强渠道控制

- 如何管理好你的客户
- 激励你的经销商
- 销售过程的管理方法
- 标本兼治窜货乱价
- 销售渠道的价格管理

第七环 鱼满船舱 销售围绕回款转

· 如何进行客户信用评价

· 掌握回收货款的主动权

· 收款技法 12 策

第八环 领航弄潮 打造能征善战的营销“精英团队”

· 海尔员工的在职培训细则

销售队伍管理实务

· 售考核 3：7 互动法

第九环 四面逢源 建立全面、良好的人际关系

· 如何领会上级意图

· 调动下属的积极性

· 如何选择广告公司

第一环：中流砥柱

经理的任务不是带头去做业务，而是对业务员、经销商、市场实施科学地管理。中流砥柱篇告诉你该怎样胜任区域经理这个角色。

怎样做主管

主管是人人羡慕的职位，不但有可观的收入，还有较高的社会地位。尽管人人向往，但却并非人人都能登上此宝座。即使是荣登这一宝座的，事实上也不一定活的轻松。许多身临其境的主管，常因处事不够严格，人际关系不够融洽，以致于“尺寸”把握不准，而大惑：主管难也！

1、主管的性质与内涵

主管是劳心而非劳力者。所谓劳心者是指运其智慧，发掘潜在问题，进而深入分析，提出解决问题对策的人；劳力者是指凭自身实力，劳碌工作，而少用大脑思考问题的人。孟子说：劳心者役人，劳力者役于人。

主管是人才而非人手。企业的强弱是看各类人才（运用脑子去管理部属者）是否多而全，而不是只求人手（依照上司旨意办事的人）多，人多只是势众，但不一定能成事。

主管不是做官。主管不是做官，而是引导别人把事情做好的人，因此主管并非事必躬亲者。既然不是当官，就不能有“官大学问大”的心态，头衔高并非一定实力强，名副其实才是真主管。

主管是既管又理的人。过去是劳心者密集的天下，是人找事、人求事的时代；当今则是技术、资金、信息与人才密集的时代，找事已变成求人。因此，主管的角色不能再凭权威，颐指气使、管教、谩骂的待人方式已经落伍，取而代之是讲理、注意理性和身教的方式管理员工，故主管不只是讲求管教，还要讲求合理、合法及合情。

主管是负责单位业绩成败的人。企业各部门若有良好的业绩，大家都会说是主管的领导有方。然而，计算成败其实应按 90:10 的原则，有错则由上（90）往下（10）记，有功则应由下（10）往上（90）记。

主管是调和各方关系的人。主管既要尽力而为，领导部属完成上级所交给的任务，又要善于踏实本份，设法争取到老板的支持与信任，进而顺利完成任务。由于这种两面关系，故常遇到“该说的不能说”、“不该说的非说不可”的两难境地。

2、主管工作的内涵

主管是推动群策力已求成功的人，其工作极富有挑战性，但也因掌舵该单位的方向及政策方针的制定与执行，而饱受工作压力的催逼。主管的工作内涵主要有以下几点特征：

工作进度异常紧凑。主管既要负责工作单位的内外联系，又要处理例行性业务与某些突发性事件，加上业务的规划、执行权力与考核都要主管构思与推动，因此，可谓“三千宠爱集于一身”，工作繁重而忙碌。而一有空闲，书信电话紧随而来，部属的请示又剥夺了他不少时间，主管似乎无权可说：现在我的工作都做完了。

工作特点：简短、片断和多变。主管是某一部门的灵魂人物、决策者，各方面都找他。但他一天只有 24 个小时，除了加强工作进度以外，就是尽量缩短活动，推掉或避免冗长费心费力的工作，以加速信息的传输和业务的进行。因此，主管根本无法细想，这并不是说主管不用大脑，而是他忙碌得无法专心做好规划工作。

主管都是行动导向者，且特别偏爱口头沟通。主管由于工作压力大，很多事情都是十万火急，故常以“务实”的态度“兵来将挡，水来土淹”，不对问题如何形成与恶化过程作深入分析，因此，常以行动为导向，而非以事实本质为最高准则。

主管工作的最大危险是不能深入。主管是“成事与做事”兼顾的，要多办事与办好事。在这种压力下，他无法不接受最多的任务，但却不容易把责任授予他人，因此授权与培养下属使他备受困惑，凡事找“头”，但他又分身无术，只好看哪个事紧急就先应付，但紧急又与重要性往往难以两全，结果样样都管，又样样不管，落得蜻蜓点水，难以深入。

主管的工作仍以艺术成分居多。主管是从事管人理事的工作，问题是他的处理结果是要通过人来完成，而且等级愈高，愈要靠人来办事，同时也需要收集各个方面的信息再做卓越的判断。主管当久之后，会养成他独断专行的习惯，仅凭直觉与经验，而不太重视科学的分析，因这样常缓不济急。管人至今仍属高度艺术的范畴，而主管欲思考如何决策，却又无法作深入地研究。

3、主管的管理功能

主管的管理功能有规划、组织、用人、指挥及控制等，它们彼此之间有一个前后衔接的关系。

[规划]

规划是一项知己知彼的工作，也是企业管理的首要功能。主管只要规划做得好，其他事就可顺利开展。规划主要有四大要点：

- 1) 评估外界环境形势的变化，分析哪些形势对自己是机会，哪些是威胁。
- 2) 了解自己的强项与弱点在哪里，界定自己的生存空间与发展方向，以发挥所长，贡献企业未来发展。
- 3) 建立负责部门的整体目标再制定部门的政策方针与策略，让人力、物力及时间等资源得到最充分与最有效的利用。

[组织]

组织要求团体合作，建立共识。组织的目的是要将一群乌合之众化为百万雄师，强调“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”。主管是成事者，故不能事必躬亲，而要本着“组织设计”发挥团队合作的效果，使整体大于个别之和。一般而言，组织设计涉及到以下三种做法：

- 1) 组织要将各种心态不一样的众人引向统一的目标，需通过沟通、协调、忍让、合作来建立共识。
- 2) 主管应对每个部属充分了解，设法使他们发挥所长，以达到分工专业化的效果。组织是人才的组合，也是每个人要发挥其专业才能的所在。

3) 主管除设法让部属充分表现外, 更应透过各种沟通与协调, 使部属上下一心。主管要通过理念和灌输、会议、目标和各种制度设计, 促使大家彼此相互配合, 同心协力, 抛弃本位主义。

[用人]

用人要求知人善任。企业是要靠人来提高生产力的, 主管懂得用人之道才能水涨船高, 倾其心智去规划大事, 否则若不敢授权, 尽己全力只能做些小事。主管用人一般应注意:

- 1) 人才靠培养, 挖角不能建立共识;
- 2) 士为知己者死, 人的能力与向力是靠激励来发挥其潜能的;
- 3) 我们要用最适合的人, 而非最好的人;
- 4) 培养部属工作的成就感, 使其潜力浮出水面;
- 5) 利用轮调或第二专长的培养, 使部属能接棒。

[指挥]

指挥能建立共识, 培养使命感。部属是主管的镜子, 有怎样的部属就有怎样的主管, 主管必须设法让部属建立共识, 赋予责任心使命感, 员工才有勇于做事的抱负和主人感, 故主管应注意:

- 1) 身教重于言教, 待人首重诚心;
- 2) 设法使部属成为自己的信徒;
- 3) 身先士卒, 要求部属之前要先要求自己的原则;
- 4) 推行在公众面前表扬, 在私下处理过错;
- 5) 奖惩应活用, 但应遵守多表扬少斥责的原则。

[控制]

控制是追踪考核, 确保目的达到, 规划落实。作为主管, 必须事先制定各种衡量准则, 为此主管应做到:

- 1) 不要有“亡羊补牢”的思想;
- 2) 重点管理, 注意各种例外情况;
- 3) 定期评估业绩, 而非年终才算总账;
- 4) 评估标准明确具体, 尽可能量化;
- 5) 吸取别人的惨痛教训, 避免重蹈覆辙。

4、主管应具备的能力与条件

主管一般应具有技术、人际、全局、判断四种管理技巧。

技术主要包括专业性的知识,对专业问题的分析能力、专业工具及专业技术的熟练程度。作为主管,不管是销售、生产、人事,还是财务、研究、信息等各方面的知识都应钻研。技术越好,越能与他们协调合作。

人际技巧重点在于与人合作。作为一个主管,是否拥有良好的人际技巧,可从三个方面来观察:他用什么方式去看他的上司、同事及部属?他用什么去了解这些人对他的看法?他如何处理这两方面的问题?人际技巧是一种时时刻刻自然流露的活动表现,主管并非只在做决策时才需要正确了解他人的能力。主管应切记:自己的一言一行,对部署都有不可言喻的影响。全局性是要求主管能从企业的整体来看问题,同时认清各组织各部门之间的相依性,只有产、供、销、人、研、财、信等各个部门的密切配合,企业才能有综合效果而言;同时要看主管能否同企业界、社会、政府、学校等力量保持一种什么样的关系,能否使其为我企业所利用,对我企业有利。

判断对于一个主管来说非常重要,企业经营错综复杂,主管常常要明白其来龙去脉因果关系,从而达到问题的真正症结所在,并提出解决方案。这便是要求主管能洞察先机、未雨绸缪,才能化危机成转机,最后变成良机。

借助孙子的说法,一位主管应具备的条件是:“将者。智、信、仁、勇、严。”主管要有过人的智慧,以做出正确判断,做出合理的政策;要言出必行,以建立威信,同时要依赖部属,进而获得部属的信赖;要有仁德,要爱护和关怀部属;要有道德和做事的勇气,能下决断,并有魄力地执行任务,敢做敢当;必须严守纪律,尊重制度,赏罚分明。

优秀的业务经理是优秀的教练员

优秀的业务经理知道他很难通过会议、报告、演讲,调节专业人员的工作积极性。他们知道:一把钥匙打开一把锁,对不同的员工,应采用不同的激励措施。金钱、地位、表彰、声誉、竞争、自主权、专业自豪感、挑战性工作、他人的感谢,都可能调动员工的工作积极性。优秀的经理的一项主要才能是对每一位员工了如指掌。

他们知道员工指导工作是一项日常工作,他们不会等到年终业绩考核时才为员工提供反馈

和指导。在工作过程中每次提出少量建议性意见,更易为员工接受。员工会把这些意见当成对自己的帮助和指导,而不是对自己工作业绩的评估,也就不会担心这些意见是否影响自己的酬金数额。业务经理的反馈不应只是批评,而应包括具体的指导,帮助员工改进工作。

优秀的业务经理经常肯定员工的工作成绩,表扬并衷心感谢员工作出的贡献。然而,他们又是要求极严的教练员。优秀的教练员既是中间环节队长,又是严厉的评论员。在运动员试跳某一高度之后,教练员应该将横杆升高一点。优秀的教练员会根据每位运动员的具体情况,决定横杆应升高多少,为运动员确定经过努力可以实现的具体的目标。

人们往往不愿改变习惯的做法。员工往往喜欢从事熟悉的工作,而不愿冒风险,采用新方法,从事新工作,学习新知识,掌握新技能。要克服这处倾向,业务经理应鼓励员工。他们不会要求员工立即改变工作方法,而是通过小型试验性项目,让员工检验新方法是否有效。在小型试验性项目中得到成功的经验,可使员工或员工小组增强信心,提高创新的积极性,争取更大成功。

优秀的业务经理高度重视集体的作用。大多数员工更关心自己的业绩,而业务经理应更多考虑整个业务部门的业绩。业务经理应认真分析各位专业人员从事的工作,对整个业务部门是否有利。业务经理应劝说、指导、帮助专业人员从事对整个业务部门最有利的工作,并通过集体项目,增强专业人员之间的合作。优秀的业务经理经常举行小型研讨会,征求员工意见。他们不会宣布自己的决定,要求员工执行自己的指示,而是发挥集体的智慧,与员工一起研究今后的设想是否有效,他们会要求员工进一步说明有关措施的利弊。因为员工会更自觉地执行自己制定的工作计划,而业务经理的工作任务是引导员工作出正确的决策。

确定工作计划后,业务经理应要让员工主动承担各项具体的工作任务,或作适当的安排。优秀的业务经理会分析每位员工是否能完成各自的工作,要求每位员工履行自己对集体作出的诺言。

监督计划执行情况,是业务经理一项重要工作。优秀的业务经理会密切注视各项工作进展情况,而不会等至年终才检查哪些工作已经完成,哪些工作尚未完成。他们会及时采取有关措施,解决计划执行过程中出现的问题,以便实现计划中规定的目标。

业务经理工作评估表

1=极不同意, 2=不太同意, 3=既不同意也不反对, 4=比较同意, 5=非常同意。业务经理

鼓励多、批评少 12345 是教练员, 不是发号施令者 12345
随时愿意和我交谈 12345 帮助我理解我的工作的意义和作用 12345
了解我在从事的工作 12345 让我了解有关情况以便我做好工作 12345
公平对待所有专业人员 12345 鼓励我提出新设想和改进业务工作的建议 12345
帮助我尽量实现业绩目标 12345 帮助我提高专业人和服务技能 12345
考虑长期发展, 而不只是考虑短期利润 12345 鼓励我主动从事重要的工作 12345
在业务会议中, 发动员工参与讨论 12345 公开表扬员工的工作业绩 12345
在决定之前, 征求员工的意见 12345 及时处理表现不佳的员工引起的问题 12345
帮助员工解决问题 12345 坚持原则, 制止不正之风 12345
为我提供建设性反馈意见, 帮助我改进工作 12345 鼓励员工创新, 承担适当的风险 12345
为我出许多好点子 12345 根据工作实绩, 而不是根据地位和资历奖励员工 12345
允许自定目标 12345 强调各个员工小组之间的合作 12345
使我觉得自己是集体中的一员 12345 善于与专业人员沟通 12345

第二环: 溯本清源

区域营销经理是企业的“封疆大臣”, 若要不辱使命一定离不开治理疆域的雄韬伟略。溯本清源篇介绍了年度盘点、市场调查与来年营销计划制定的要素与方法, 让你“一年之季始于春”。

区域经理: 岁末年初 8 件大事

1、销售回顾

销售回顾的内容包括区域总销量, 分地区销量及占比。分品种销量及占比和分渠道销量及占比等。在做此项回顾时, 应同时提供三组数据 (去年同期、本年实际、本年预期), 以便计算

和分析成长率 and 目标达成率。如条件允许,最好也对销售额、回款额和销售毛利进行回顾和分析。在掌握了以上各项数据后,要绘制出分月曲线图、柱型图和饼图,从而更直观地反映出销售的淡旺季,成长与达成指标以及各种比例关系。

2、市场回顾

市场回顾有四个方面:媒介广告、消费者促销、渠道建设和新产品推广。

在媒介广告方面要说明广告类型(即企业形象、品牌或产品)、媒体选择、时段选择、投放频率和费用明细。

消费者促销方案要说明产品、方法、时间、受众人数和费用投入。

渠道建设是指对所选择的渠道进行的针对客户而非消费者的促销,如批零渠道的陈列奖励、积分奖励、超市卖场的堆头买位等,此项回顾包括渠道、产品、时间、活动方式和费用明细。

新产品推广包括产品、渠道、时间、推广方式和费用明细。在做市场回顾时必须与销售表现紧密联系,这样才能准确反映市场推广活动所取得的效果和投入产出比,并找出促销量增减的主要因素。

3、费用和利润分析

作为区域经理,你的职责是为企业创造有利润的销量。开源节流是提高利润的必由之路,多数情况下,节流的效果更加直接和明显。

来看利润方程式:利润(净利)=销售额*毛利率—费用。假设毛利率为 20%,销售额为 200 万元,费用为 20 万元,则利润(净利) $A=200*20\%-20=20$ 万元;若其他条件不变,销售额增加 1 万元,则利润(净利) $B=201*20\%-20=20.2$ 万元;若其他条件不变,费用减少 1 万元,则利润(净利) $C=200*20\%-19=21$ 万元。可以看出,销售额增加 1 万元,利润上升了 1%,费用减少 1 万元,利润却上升了 5%,因此对费用严加控制是提升利润的最有效的手段。首先要对各项开支分类汇总,大致可以分以下几类:市场费用(媒体广告、消费者促销、渠道建设和新产品推广等)、人工费用(工资、佣金及各项福利)、运输费用、租赁费、差旅费、通讯费、交际费用和商品破损等,再分析各种费用与销量额的比例是否合理并进一步找出节省开支的办法。

在利润方面应重点分析不同地区、不同渠道和不同产品的利润贡献额,以便能集中精力和资

源做好高利润地区、渠道和产品。

4、网络建设回顾

销售网络的密度和深度直接影响着产品销量,密度和深度是从水平和垂直两个面讲市场覆盖,密度指产品覆盖辖区内的多少个市场,产品铺货率深度指向低发展市场渗透,即向辖区内流通环节的哪一级分销商或用户提供服务。

用自建销售网络的方式,虽然市场掌控能力强,但这种方式投入大、周期长、管理难度高,而且将经销商置于竞争对立面,失败的机率也比较高。比较可行的办法是与经销商合作,企业负责制造流行趋势、刺激消费需求,经销商负责构建配送体系、满足市场需求。这样企业只需较小投入便可将市场资源整合为己所用,取得四两拨千斤的效果。选择真正有价值的经销商是销售网络成功的基石。经销商价值通过以下项目体现:合作意愿、行销意识、进取精神、管理能力、资金实力、市场服务与掌控能力等。区域经理应从角度回顾、分析辖区销售网络的价值和效率,发现网络薄弱点并予以相应加强或调整。

5、业务动作与管理回顾

业务动作与管理分对内和对外两方面。

[对内]

组织结构:是否符合业务动作需求,是否有利于管理和控制,是否有利于节约费用、提高利润。

工作流程:是否有利于提高工作效率,是否便于管理和控制。

跨部门作业:部门之间沟通是否畅通,配合是否默契,利益有无冲突,后勤保障系统能否满足前线冲杀所需。

跨地区作业:总部、分公司、办事处之间产品链、资金链和信息链是否完整,效率如何。

结算政策:是否有利于业务开展,能否保证货款安全。

账款管理:流动资金对于企业的重要性犹如血液对生命的重要,不良应收账款导致企业难以为继的例子不胜枚举。在年度终了时对信用管理水平进行审视是保障企业健康生存的重要手段。审视内容包括应收账款总额及对销售额的占比、账龄分析、超期账款明细和成因、信用

管理流程的执行程度等。

[对外]

与政府相关职能部门关系是否融洽。

与新闻媒体关系是否融洽。

客户对企业提供的支援与服务评价如何，能否做到信息共享、市场共享。

6、竞争对手表现回顾

如果市场容量不变，那么竞争对手每增加一份销量，就意味着你失去一份销量。知己知彼才能百战百胜，准确及时掌握竞争对手的所作所为是你防御和进攻的重要手段。你需要了解主要竞争对手以下几方面的信息：

销售状况：包括总销量、地区分布和占比、产品分布和占比，以上指标与去年同期相比的增减比率。

产品价格与销售政策：价格和销售政策是客户在同类厂商中进行选择的重要因素，摸清对手的底牌能使你处变不惊，沉着应对。

市场状况：包括市场占有率、市场铺货率以及变动情况。

市场推广：在媒体广告、消费者促销、渠道建设和新产品推广等方面所采取的动作、投入的费用和取得的效果。

业务运作与管理：其组织结构、资源配置、与当地政府和媒体的交往程度等都是很有价值的情报。

7、策略规划

有些区域经理逢人便倒苦水：我一直泡在市场上，天天检核，常常开会，到处查错堵漏，下属也都兢兢业业、勤勤恳恳，可还是完成不了任务！然而，你是否考虑过你的团队是行进在正确的道路上吗？你的下属清楚地知道自己每季、每月、每周该做什么事情吗？在对大多数成功案例进行分析之后，不难发现，把每件事情都帮好，并且认真努力地去做，固然是导致成功的重要因素，但未必是主要原因；而从开始就做正确的事，才是成功的关键。千军易得，良将难求。作为区域市场的负责人、团队的领导者，策略规划是你的领导素质与管理才能的集中体现。

在做好了前面的六件事情后，你已经对现实状况有了全面、深入和准确的了解，在此基础上，你要本着适应环境、扬长避短、掌握机会、逃避威胁的原则为团队指出前进方向，订立发展目标，制定达成策略并设定控制检核点。策略规划包含以下内容：

战略布局。哪些分公司、办事处已不适应环境所需或效益低下，应该关停并转；哪些地区要加大投入，增设机构；哪些空白市场要抓紧开发……此时，你犹如一名围棋手，开盘布局将奠定取胜的基础。

目标分解。把区域总任务合理分配给每一位直接下属，并指导他们将任务分解至每一名业务人员，做到事事有人干，人人有事做。

资源匹配。你要提供相应的资源作为下属达成目标的基本保障，这些资源包括市场支持、人力支援、策略指导、产品供应、费用投入和激励制度等。

控制检核。军令如山是因为可以对抗令不遵者军法处置，如果目标是合理的，能否达到就要看执行命令的程度了。你需要设定关键指标，并订立一套行之有效的检核制度，以保证执行过程能够被控制。

思想动员。完美的策略部署离开了执行人的拥护与支持，不会有好结果。在规划案出台后，你要立即召开策略研讨会，与下属和协作者广泛交流，务求达成一致，做到心往一处想，劲往一处使。

8、人力资源评价和发展规划

管理就是通过管人而理事，人是决定胜负的关键因素。此时，你要为每一位下属作出年度性的工作表现评估报告，分别就是其在工作认识、工作质量、工作态度、工作负荷、学习与应变能力、组织与协调能力，并与该员工讨论这份报告，让他（她）清楚地了解自己的优缺点以及你的评价。然后，再结合年度业务规划，对下属的任职能力进行评判，并作出相应的人事调整方案和人力增补计划。你还需要与企业的培训专员一起根据年度规划的要求讨论培训的需求，制定培训方案，落实培训计划。

这八件事做完后。相信在新的一年里，你的工作将变得轻松而且富有成效。

区域经理：年度盘点与任务分解

回款和开单如两把手枪一直顶在区域经理的脑门上。一手抓客户，一手抓队伍，两眼盯着市场变幻，两耳听着总部的风向，分公司经理一年四季都在狂奔。新销售年度伊始，各位小老总此时又该抓些什么？

1、全年工作大盘点

新年度好的计划来源于对旧年度深刻的总结：

1) 生意

在商言商，生意做得怎样，或者说任务完成的好坏，是衡量区域经理最主要的指标。列出下表（表 1）检查一下各月的业绩，你会受到巨大的鼓舞。

表 1：分公司各月销售一览表

项目

月

份

开单任务

销售台数

任务完成

（率） 分公司

在全国

排名

回款任务

销售金额

实际

回款 任务

完成

率

区域在全国排名

1 月

2 月

3 月

4 月

5 月

任务完成较好或较差的原因是什么?是产品的原因或是促销的结果?是客情关系或是市场原因?能找出因果关系,你会大有长进。若能让业务代表做出他所管辖的小区业绩并帮他们分析原因,你就是在帮他们与你共同长进。把各个业务代表的业绩表汇总成一览表,作为年终发奖的依据,鼓励先进,以理服人,以数据服人,不用多讲,业务代表就会知道新年该怎么做。

2) 物流

各月业绩是否良性要看商家的库存是否合理。厂家的货从总部或中转仓搬到批发商的仓库是销售的第一步。大客户吞的货是积在“胃部”或是到达“小肠”(终端)或是已经实现了终端销售,需要表 2 来“透视”。

表 2: 月份商业单位购销存一览表

主要客户 当月购进 当月销售 月末库存

货如轮转,商家的最大月末存货量以不大于一个半月的销量为宜。库存适中、结构合理是商家勤进快销持续给厂家回款的基础。不择手段把商家的“肚子”搞大,能让商家被迫嫁给你一次,但库存销完他就会跑到竞争对手那里去。提醒区域经理,年底冲销量万一造成商家暴仓,要趁早帮他们分流或于双节促销,旧年度的辉煌业绩不应成为新年度的沉重包袱。顺便说一句,分公司对自己中转的库存也要做一个彻底的分析,看看结构状况、算算周转速度,

将畅滞行销品分门别类, 保证自己的“蓄水池”清澈透明正常流动。中转仓不能成为积压品仓, 更不能成为废品仓。

3) 利润

大多数分公司为非独立法人办事机构, 没有利润指标考核, 财务实行收支两条线。因此, 利润指标最容易被分公司经理所忽视, 行业里流行“厂家要销量, 商家要利润”的说法见怪不怪, 是否关心利润也是分司经理与总经理的差距所在。在有限的职权范围内, 追求厂家利润的最大化, 分公司经理应该在新年度补上这一课。

一般来说, 厂家的产品大致分为利润型、市场攻击型、变通型、处理型。利润型产品平均价位高, 销售难度却是厂家赖以生存的基础; 攻击型、处理型产品平均价格低、易于推销, 却是微利或亏本的资源消耗型产品, 优秀的分公司经理应该通过表 3 将工作的重点转向利润型产品的销售。

表 3

片 区 全年开单金额 全年开单数量 平均单价

A 片 区

B 片 区

产品在 A 地区的平均单价与该地区经济状况是否吻合? 若人均收入较高而平均单价较低, 就要及时查找原因, 迅速进行补救; 若人均收入较低而平均单价较高, 可能是业务代表市场维护较好没有乱价现象, 应及时予以表扬。总之, 分公司经理在业绩考核时, 应加大利润型产品销售的奖励力度。提高利润型产品的销量, 自觉为企业恢复利润做贡献, 同时严防某地区价格长期跳水成为厂家喋血之地。

说到利润就涉及到费用, 分公司费用主要有员工工资、办公费、仓储费、运输费、促销费等。现以导购员工资举例说明分公司经理如何把握各项开支。

表 4: 导购员工资与销量分析

片

区 全年销售

数量 导购员

人数 人均实

发工资 单位销量

工资成本

全 省

A 片区

B 片区

用人均实发工资除以人均销售数量得出单位销量工资成本, 你就会知道你的工资投入是否恰到好处。工资高投入销量高回报、淡季减员、旺季增员、往生意红火的卖场增兵、在门可罗雀的卖场减员, 把总部给的每一分钱用中用活, 就是节约费用, 节约费用就增加利润。

做生意不是人越多越好, 1+1 不是总等于 2。招一个不懂业务的人做业务或不懂导购的人做导购, 生意做砸了, 再换一个业务高手挽救, 浪费的不仅仅是工资, 更主要的是时间。人员少、效率高、奖金多是分公司经理的用钱之道。员工平均收只有高于竞争对手, 自己的队伍才稳定, 对手的人才有望倒戈。把效率低的员工“推荐”到对手那里去, 省下来的工资、差旅费让效率高的员工分享, 这听起来很残酷, 你看到的却是员工干起活来热火朝天。

4) 传播

营销即传播, 传播即营销, 在供大于求的买方市场更能突出传播的重要。对于广告人而言, 他可以知道“有一半广告丢在水里(而且可以)不知道是哪一半”, 对于一个分公司的经理却必须知道每一笔资源是否花在了“刀刃”上。表 5、表 6 可以帮助你检查自己是否在花小钱办大事。

表 5: 传播资源投放一览表

项

目 地

区

全年传播

资源 各地投放

占全省比

重

各地销售

数量 各地销量

占全省比

重

单位销量

传播成本

全 省

A 地 区

B 地 区

表 6: 传播资源投放明细表

地区

项目 报纸、电视 (元) 专 柜

(米) 店招、灯箱

(平方米) 户外活动

(元) 进场费

(元)

全 省

A 地 区

B 地 区

传播围绕销售转。传播的波动是以销量曲线为轴心, 各地传播资源的投放比重必须与各地任务比重相吻合。分公司的经理不仅要在传播方面表现出高人一等的技艺, 而且要表现出公平、公正与公开。总部平台下移, 把权利、责任和资源下放给分公司, 分公司是否合理的再将这些资源下放给各地区的业务员, 并教会他们合理的使用这些资源? 传播不落地就不叫传播。

5) 竞争

知己知彼, 百战不殆。同一省份, 竞争对手的销量有多少、市场占有率多大、市场表现如何等等, 都要我们去盘点、去研究, 甚至去借鉴、去学习。然而, 目前的竞争不仅仅是总公司、分公司层面战略的竞争, 更是终端卖场脸对脸背靠背的竞争。假如你有 100 家客户, 要深入关注的是你的产品在 10 家 A 类店表现如何, 在 30 家 B 类店表现如何, 在 70 家 C 类店表现如何。我们在哪个卖场哪些方面的工作还存在不足, 有待改进? 如表 7。

表 7: 我公司产品在 A 类店每个卖场所处的地位

店名

地区 A

店 B

店 C

店 D

店 E

店 F

店 J

店 H

店 I

店 J

店 K

店

全年销量

市场占有率

销量排名

专柜位置

(最好、好、差)

样机上柜量

样机总量排名

当旗鼓相当对手谁也吃不了谁的时候, 完善自己、蚕食对手, 练内功做细活、决胜终端是我们的策略。

2、新年度计划早安排

新年新气象、新任务新压力。老板的期望永远是销量一年比一年大，市场占有率一年比一年高，钱一年比一年赚得多。尽管老板自己也知道这是不可能的，但百分之几十的增幅，甚至百分之几百的销量他还会压给我。作为分公司经理首当其冲的大事是做个通盘计划。实实在在地将这个销量分解到每个月、每个地区、每个客户、每个业务员。中国人不患贫而患不均，业务员不患自己压力大而患别人压力小，只要分公司经理任务分配公平，兄弟们自然有难同当，奋勇向前。

如何分解总部下达的新任务？

第一步是将一个省按行政区域划分为若干地区（或以某几个二级城市为圆心，以 100 公里为半径划分出几个业务片区）。

第二步，首先是召集全体业务员以 100 为全省总销量，独立分配出各地区的销量，统计得出各地区加权平均销量。其次是让几位业务主管牵头分小组讨论，测算出各地区的加权平均销量；接着是让会计、出纳、开单员、仓管等内勤人员测算出各地区加权平均销量；最后将以上三组数字再加权，最终得出一个各地销量权重（百分比系数）。

第三步是：将全省任务按权重比例分解到各地区。

第四步是业务同“填报自愿”认购领地。如果某一地区几个业务员争着去，就加高任务逼退几个人；如果某一地区无人问津，就减少该地区任务低价拍卖，最终达到平衡。万一各方意见不能统一，就“抓阄”定乾坤。

第五步是帮助业务员将其片区的任务落实到每个客户或每个卖场。

马场赛跑就是把马牵到同一起跑线上去赛，运动场赛跑是将人拉在同一起跑线起跑，各地区的任务权重就是一把尺子，分配工资、奖金、差旅费、广告费、样机、促销品、导购员，甚至分配条幅、吊旗、POP，你就有了依据。几个亿的生意分解给几十个业务员，每个人只有几千万的任务；一年的任务分解到 12 个月，每个每月只有几百万的任务。分公司经理大可不必把所有问题都自己扛，更不能眉毛胡子一把抓。

“胜者随道而修途，败者斜行而失路。”检点一下上一年度在销量、物流、利润、传播、竞争等方面存在的不足，在新年度恰当的时候将罗盘的方向校准，将木桶的“短板”接长，分公司经理新年度的管理水平就会有一个较大的提高。当然，目前的中国营销人是敬业的人，专业的少，职业的更少。大多数分公司就像一支装备不齐的游击队，既有百发百中的神枪手，

也有拎着铁锹呐喊助威的工农子弟兵,要将这支杂牌军变成一支王牌军,要将这批经验型、粗放型、回款型业务员,塑造成学习型、数据型、传播型的营销人才,分公司经理任重而道远。

渠道建设的健康诊断

健康销售网络的关键有两个:一是无风险,二是高效。那么,如何判断企业销量网络是否健康呢?可从 5 个诊断项目、10 个量化指标来观察。

1、项目一:企业内部是否建立有效的销售管理组织

企业外部的销售网络,是企业内部销售管理组织的映射,内部组织决定外部网络。因此,企业首先要搞好自身的销售管理组织。这取决于两因素:一个销售经理的素质与能力,二是自控终端零售的程度。

1) 是否有一支高素质的销售经理队伍?

作为销售经理,特别是地区销售经理,必须不断自我进取,这样才能适应新的变化。我国有关部门根据对我国 2000 多户建立现代企业制度的国有大中型企业调查表明,总经理文化程度为本科的企业,人均创利润 0.52 万元,人均创利税 1.18 万元,资金利税率是 7%,分别高于总经理文化程度为中专或高中的企业 33%、41%和 40%。这种差距反映了知识资源的价值。而总经理最高学历所属专定为经济学类的企业人均创利润 0.57 万元,人均创利税 1.15%万元,资金利税率是 7%,分别高于总经理最高学历所属专业为文、史、哲、法类的企业界 14%、40%、41%。这种差距反映的是知识结构的价值差异。从笔者对海信集团、三孔集团等 10 多家企业的销售经理的实际跟踪考察,发现这种情况对销售经理同样也是有效的。

指标 1:从事销售工作 3 年以上且学历为专科以上的地区经理占销售经理总数的比例。该比例越高,表明销售管理组织的素质和能力越强。

2) 是否有较高的自控终端零售能力?

对大众消费品市场来讲,终端零售商是最重要的销售网络资源。任何一个大众消费品生产企业,在一个地区中,直接到办事处或公司提货的自控终端零售网络越强,其对市场的控制能力越强。目前,我国许多企业的销售管理组织,是采取成立地区办事处的方式。地区办事处的主要职责是开发该地区的客户。问题在于开发什么样的客户,是批发不是零售。如果是新

开发的地区,批发商难以有积极性,在这种情况下,必须采取双道策略:首先,自己开发终端零售商,提高终端零售商的占有率。当终端零售商的占有率达到一定程度(约占10%以上)时,该产品在该地区将形成一定的销售基础。在此基础上,必然有批发商愿意与企业合作。这样一来,地区办事处可以选择2—3家区域性批发商,并将自己控制的终端零售商的销售额,算作选择的批发商的销售基数,以增加企业对其奖励。

地区办事处不具有经营资格,部分企业采取在本省地级声调成立分公司的方式。实际上,成立具有经营职能并拥有银行帐号的地区分公司,对企业来讲存在一定的风险。首先,作为经营主体,分公司必然以赢利为主,从而难以有企业整体利益完全一致,在拓展市场过程中,分公司与总公司的行为出现差异。其次,分公司为了自己的赢利,相互这间不可避免产生窜货行为。再次,对分公司的帐户难以控制。实际上,在开拓一个新的省级地区市场的初期,为了提高销售效率,完全有必要设立具有经营职能的分公司,但是,此时的分公司主要职能不是经营,而是在地级城市成立办事处,并由地区办事处建立起来后,有必要撤销分公司,由企业的销售总部直接管理地区办事处,从而缩短销售管理的长度,以此提高销售管理效率。

指标 2:地区办事处自控终端零销商销售额占地区办事处销售总额的比例。该比例越高,表明地区办事处在做市场,而不是在简单的做销售。

2、项目二:是否建立了完善的客户档案

客户档案是公司最重要的市场资源,也是降低网络风险的重要保证,包括最终产品的用户、终端零售商、区域批发商三类档案。

最终产品用户档案主要包括:客户名称、购买产品型号、购买日期、用户名称、用户电话、用户使用强度、使用频率等。只有当企业建立起了足够大的用户数据库,并且通过用户数据库来进行产品开发、广告试验时,企业的市场营销,才是建立在稳固的花岗岩基础上,而不是像浮冰一样。

商业客户档案的主要内容包括:

- 1) 客户名称、地点、联系方式、品种、规模、经验;
- 2) 负责人户口所在地及其信用、行为偏好;
- 3) 负责人家庭成员及其偏好;

-
- 4) 客户主要成员的父母、对象、孩子等生日;
 - 5) 客户购买周期, 每次购买量;
 - 6) 客户的网络及其档案;
 - 7) 业务人员的客户档案, 必须一式三份, 自己、办事处、公司各一份。

指标 3: 地区办事处客户档案中的客户数量占该地区同类客户总量的比例。

指标 4: 地区办事处用户档案数量占用户总量的比例。

这两个比例越高, 表明该地区办事处的市场开发程度越深, 同时, 表明市场工作越细。

3、项目三: 是否有科学合理的客户铺货管理制度

在今后短期内, 我国的商业信用有待进一步提高, 但是, 开拓市场还必须有一定的铺货, 为了将铺货风险降低到最低点, 首先必须根据客户档案, 对客户进行信用等级评估, 根据评估的不同信用等级, 决定是否铺货以及铺货数量。客户信用等级评选的主要指标是:

- 1) 客户户口是否是本地: 常驻本地户口 (AAA), 从外地迁来本地 3 年以下 (AA), 外来暂住户口 (A)。
- 2) 经营年数是否超过 3 年: 3 年以上 (AAA), 1—2 年 (AA), 刚开始 (A)。
- 3) 前三年销售生产率是否较快: 超过 35% (AAA)、20—34% (AA)、小于 20% (A)。
- 4) 是否报导欠其它企业的货款: 从无拖欠 (AAA)、良性拖欠 (AA)、严重不良拖欠 (A)。
- 5) 每年是否有重点地销售一家企业的产品, 单一产品销售量占全部销售量: 50% (AAA)、30% (AA)、小于 30% (A)。
- 6) 客户是否有不良生活嗜好: 无不良嗜好 (AAA)、有不良嗜好 (赌博、吸毒、酗酒等) (A)。
- 7) 客户是否存在跨地区窜货现象: 没有 (AAA)、良性 (本产品没有销售的地区)、(AA)、有 (A)。
- 8) 只有对 7 项全部是 AAA 等级客户, 才能给予适当的铺货量。第 4 和 6 项, 有一项是 A, 即不能给铺货。

其次, 对所有铺货的客户, 必须控制累积铺货额。如啤酒终端零售商, 即各类酒店饭店等经营客户, 对于广大小零售客户, (饭店、

酒店), 只要根据客户档案, 通过有效的信用评估, 铺货控制在 300 元以内, 可以保证货款安全。上午送货, 下午查看货物销量并取货款。

指标 5: 综合评估 AAA 级客户占全部客户的比例。该指标反映了客户质量。

4、项目四: 是否对客户进行良好的沟通管理

当奖励政策具有激励效用时, 客户积极性可能提高, 但是, 要提高其经营能力, 就需要进行有效培训。

目前, 我国各地区的各类商品经销商, 主要是各种类型的个体或私营企业, 他们尽管以营利为目的, 但是, 本身存在着强烈的归属感。因此, 相当多的经销商, 非常希望借助大企业的企业形象, 来取得社会的认同。以此开拓市场。为此, 公司有必要通过自己的企业文化, 将资本上分离的销售网络, 统一于企业文化。可以采取以下具体措施:

- 1) 发挥企业内部报纸的作用, 每期都要送达所有客户。在每期企业报纸中, 开设客户专版, 主要介绍各地客户的事迹、方法、经验交流等。
- 2) 统一佩带企业标志性的工作卡, 所有客户业务人员, 均以企业业务员的形象出现。工作卡按地区+号码的方式。
- 3) 印刷统一的企业客户卡, 客户业务人员手册一册。
- 4) 统一穿戴企业服装(帽子、工作服、工作包等)。
- 5) 定期组织客户业务人员参观本公司。客户的每个业务人员, 每年至少来公司参观一次。到达企业后, 只要总经理在家, 至少亲自接见 10 分钟, 并赠送总经理亲笔签名的企业纪念品。若总经理不在家, 则由销售副总经理亲自接待。
- 6) 举办业务培训。利用每年的销售的淡季, 举办多期客户业务员销售培训班, 并颁发本公司的培训上岗证书。参加培训并得到证书的客户, 可以作为公司奖励的一个方面。
- 7) 定期举办集体活动, 如运动会等。

指标 6: 参加培训的顾客数量占顾客总量的比例。

指标 7: 接受公司 VI 的顾客数量占顾客总数的比例。

指标 8: 参加公司员工活动的顾客数量占顾客总数的比例。

这三个指标反映了客户公司的沟通程度。

5、项目五: 是否采取了持续有效的促销活动。

巩固销售网络最好的措施是保证客户销量增加, 因此, 公司通过采取有效的促销活动, 可极

大的促进客户健康销售。任何促销活动,都存在利弊,因此,在制定促销活动时,必须考虑以下准则:

1) 明确促销目的:促销活动的目的,基本上可分为 4 个。

一是新产品上市,吸引顾客。通过促销活动,给潜在顾客一定的利益,形成利益吸引力,从而诱导部分顾客产生购买行动。二是抑制对手、保护市场。为了抵制对手的促销引力,本公司也采取类似差异的促销活动,尽管未必增加销量或增加收入,但可以保护自己的市场,免受对手侵犯。三是争夺顾客,拓展市场,四是奖励顾客,增加销量。

2) 符合两个原则:作为产生直接购买行动的各种不同类型的促销活动,应同时符合两个原则。

一是娱乐原则:即通过促销活动,使顾客感到有一定的趣味娱乐性。二是让利原则:只有让顾客感到有利可图时,促销才能起到作用。

3) 连动三个环节:要想使促销活动实现购买吸引力,必须在三人环节上产生连动效应:一是终端客户的拉力,二是中间商的推力,三是本公司业务员的引力。如果缺乏其中一个环节,促销效果将打一定折扣。

4) 选准四类切入点:一是借势,即利用社会高度关注的重大事件,借题发挥,为我所用。二是造势,即自己设定议题,吸引新闻界,如新闻发布会等。三是乘势,即利用市场旺。

季,实施密集促销计划,突出自己,水涨船高。四是顺势,面对可能产生的针对我们自己产品好的或不好的事件,只能顺水推舟。

指标 9: 企业促销活动持续天数占全年 365 天的比例。

指标 10: 企业万元促销费用实现的销售额。

这两个比例越高,促销拉动效果越好,越有利于销售网络的健康发展。

区域经理年度计划要点

新的销售年度,区域销售经理最重要的工作内容便是出台下一年度的营销工作计划。没有计划的销售是盲目的销售,销售人员就不了解企业的营销工作重点,甚至不明白产品增长点在哪里,日复一日机械地做简单的推销工作。同时,销售管理的随意性和销售政策多变也容易导致营销队伍不稳定和市场混乱,销售人员的业绩优劣难以评价,面对竞争对手的进攻措手不及。只有在科学的计划指导下,各部门才能有条不紊地展开营销工作,明确销售目标与工作重点和努力方向,提高工作效率,也才能充分利用各种有利因素,挖掘市场潜力,确保完成企业下达的营销任务。

1、年度营销计划必须解决哪些问题

区域经理年度营销计划必须解决的问题包括以下内容:

#提出利润目标, 出台费用支出与控制计划。只有数量而没有质量的销售是没有效益的销售。

区域销售经理应认真分析以往的财务报表与业务报表, 结合年度销售目标、平均毛利润、销售费用等因素提出利润目标。为提高经营的平均毛利润, 销售经理可将所经营的产品划分成确定的类别, 如厚利品种、薄利品种、微利或无利品种, 在经营过程中加大厚利品种的销售和市场投入力度, 适当减少微利品种的销售投入, 甚至取消某些微利或无利品种。

#货款回笼计划。向各片区及销售人员发布新的销售年度货款回笼的要求与具体指标。强调与上年度相比有调整的方面, 以及与销售人员工作业绩考核挂钩的办法。

#产品策略实施计划。提出明确的新销售年度的产品增长点, 重点推广哪些产品, 有哪些产品即将上市, 哪些产品在什么时候将被淘汰, 并进行详细分析。使销售人员充分理解公司的产品策略从而充分利用市场资源和发挥公司内部潜力。

#价格策略实施计划。价格是市场营销中最敏感的因素, 不宜经常变动, 但对上一年度价格体系的执行情况和市场反馈的效果进行总结, 对一些不适应市场状况的产品价格在年初做一次局部的调整是必要的, 价格策略通常是与促销策略结实实施。

#渠道策略实施计划。发展新的渠道增长点, 或开发区域内尚未开发的片区市场, 或优化分销网络, 调整部分经销商或调整经销商政策、合作方式、待遇, 发布新的经销商协议等内容, 都应做出具体计划。

#促销策略实施计划。就渠道促销与终端促销的费用投入比例, 调整促销费的额度, 本年度共安排多少次大型的渠道或终端促销, 在什么时间、什么范围执行, 以及费用如何控制等内容做出具体计划。

#广告、宣传计划。包括各类媒体的广告投放计划及费用计划, 公司宣传资料的品种及可供数量安排计划等。明确主导的广告、宣传手段及其操作流程。

#市场出样目标与计划。明确区域内各片区市场本公司产品的布点率与出样率目标, 以及各个阶段的市场出样执行与考核计划。市场出样状况考核是公司管理市场的重要手段之一, 也应该有计划地在年初进行安排。

#人力资源建设与营销培训计划。明确人员编制的增补数量、招聘方法与甄选标准。“流水不

腐，户枢不蠹”，对需要调整的片区主管或销售人员进行调整，以及对全年进行几次正式的营销培训的时间与费用等做出具体的计划。

#各位岗位员工的业绩考核办法调整计划。为适应新的形势，对业绩考核的内容与考核办法进行必要的调整。优化计薪计酬方法，做具体计划并发布，为落实年度营销计划服务。

#年度营销计划的其他有关内容。

2、怎样做好年度营销计划书

要做一份全面、翔实、可操作性强的年度营销计划书，我们必须遵循一些基本原则。

原则一：前瞻性与预防性。对不可量化的市场指标进行前瞻性的分析与评估。如：市场供求关系的变化趋势、市场竞争发展态势、商业业态发展趋势等。同时，对可量化的指标进行预测性的判断，做具体的计划和要求，如销售额（量）、价格、费用等。

原则二：挑战性与现实性。良好的业绩来自于实现富有挑战性的目标。营销计划书中的任务与计划指标不是轻而易举就能够实现的，但都是经过努力可以达到的，这样才能鼓舞销售队伍的士气。

原则三：全面性与综合性。许多区域销售经理的年度营销工作计划只涉入到销售目标与计划，缺乏全面性，忽略了其他的配套计划和控制性计划的内容，易于造成执行中的走样和障碍。

原则四：指令性与指导性。各项目标与计划指标是指令性的，一旦制定就必须按计划执行。同时，策略的安排则是指导性的，是实现目标与计划的措施。

原则五：权威性与说服性。营销计划要确保其权威性，才能得到贯彻与执行，要得到绝大多数销售人员的理解与认同，才能调动人的积极性。

制订年度营销计划书，必须掌握充分的依据，这些依据至少有以下几方面：

1) 正确领会上级营销主管部门新年度的营销工作精神。如：企业对本区域市场各项销售任务的安排，新产品开发状况及新产品上市时间，企业对本区域市场的支持力度，费用控制等方

面的要求。

- 2) 学习和借鉴本企业其他区域市场的营销经验。将不同区域市场的营销管理与销售特征进行分析、比较,启发本区域的营销创新。
- 3) 分析本区域以往的各项业务统计数据与财务报表,找出各片区有关指标的变化规律,并究其原因。
- 4) 收集市场基本面的现状。如:各片区人口、经济状况、居民收入、投资状况、商业业态的转变等,并比较片区间的差异。
- 5) 研究市场竞争现状与发展趋势。
- 6) 充分听取销售人员的意见和建议。

第三环:飞流直下

没有分销渠道,商品就无法“飞流直下”。企业与经销商应该是共存共荣的。企业必须满足经销商的需要,同时对经销商有所要求,以建立起“激励”和“约束”并重的关系。我们希望飞流直下篇能助你找到合适的经销商,并制定科学合理的双赢“游戏规则”。

谁与你搭档

案例

A 市场回款 550 万元,比上个季度增长 6%,B 市场回款 120 万元,比上个季度减少 2%。按照李主管的估计,B 市场应该比 A 市场好,因为无论是人口数量、密度、经济生活水平,还是从投入的广告促销费用及同类产品竞争状况,B 市场比 A 市场有绝对优势,可实际上,A 市场回款总额比 B 市场高出几倍。

看看 A 市场和 B 市场业务员工作报告就知道问题出在什么地方:

A 市场的经销商是一个刚刚成立一年的专职营销公司,几个年轻合伙人原来从事广告行销工作,资金上比较紧,目前仓库、办公营业场地都是租赁的,但几个人实干特别强,代理两个知名品牌化妆品,业绩不断上升。

B 市场的经销商是当地最大的百货公司,由老百货站几位经理承包经营,目前经销、代理十来个知名化妆品牌化妆品,年销售额近一个亿。公司有专业的仓储、店面、运输车辆,财务

全部电脑化管理,在当在提起该公司,几乎是无人不知。

A 市场铺货覆盖率达 95%以上,送货及时,节假日不休息,经销商经常协同厂家业务人员一起到现场促销,扩大销售,他们把厂家产品销售视为一次机遇,作为提升公司知名度难逢的机会,业务运转几乎与厂家融为一体。

B 市场铺货率达不到 50%,经销商认为价高市场不大,不能铺的太多,铺多了收款困难,风险大。业务员和他们交谈,他们不是要求厂家多投广告,就是说价高,而且经常要介绍亲戚、熟人要求做厂家业务员、促销员,稍有不满意就有情绪。由于经销、代理产品多,经营顾不上送货。针对上述问题厂家与经销商协商过多次,一直没有进展。

看来,要对 B 市场的经销做一次手术——重新换一个经营商,但市场不等人,代价无法估量。经营商与厂家的配合程度关系到厂家营销工作的成与败,上述案例就是一个典型的教训。选择经销商是营销实务运作非常关键的一步,一旦选好了一个合适的经销商,营销工作进度也就差不多完成了一半。

众所周知,经销商在销售通路中担当着一个特殊的角色,它不仅是具备当地的销售网络,而且承担着营销环节中的储存、配送、分销、收款、服务、风险等多处职能,是厂家编外的营销队伍,是营销部门职能的延伸,更主要的是经销商掌握、了解当地消费人群、消费习惯、消费心理、消费水平、同类产品在当地竞争情况,在及与当地政府、社区、监督、媒体等部门的关系。

当然,有些厂家选择有资金实力但没有销售经验和销售网络的经销商分销他们的产品,还有部分厂家在外埠设立分公司(办事处)自己直营。这就要根据各自公司经营特色、经营战略、经营战术而定。但是,极大部分的日用消费品厂家的产品要依靠经销商共同一起开拓市场。

1、寻找经销商的几个渠道

1) 工具书:包括当地的电话号簿,工商企业名录、地图册、手册、消费指南、专业杂志等。尤其是电话号码簿,一般情况下,当地比较有经验、有实力的经销商都会在当地电话簿上刊登自己公司的名称、经营范围,有的甚至做广告推广自己的公司。

2) 媒体广告:到达一个新市场,先买几份当地报纸,看看当地电视,听听广播或者到街上走走,或许就能发现同类产品的经销商名称,媒体上常常有同类产品广告,且有“由某公司总经销、总代理”字样。

-
- 3) 专业性批发市场: 许多城市有小商品市场或日用品批发市场, 到这种地方走走, 经常能看到经销商门口或是店面里面有“某某地区总经销、总代理”各式各样招牌。大部分经销商为了扩大自己的知名度, 会要求厂家给他们制作类似的招牌、布条幅等。
 - 4) 到卖场查询: 到卖场问问柜组长或是采购人, 了解同类产品是从哪家公司进的货并打听他们的其他情况。多问几家卖场, 总有人会告诉你的。
 - 5) 同行、朋友介绍: 这种方式最可靠, 同行、朋友与经销商相处时间久, 对经销商了解比较全面, 这样可节省许多时间, 节省许多调查细节, 并且和经销商接近比较随和, 沟通比较快。
 - 6) 广告公司咨询: 当地的广告公司对当地的媒体、市场情况比较了解, 他们要争着做你公司的广告代理商, 必然会详细告诉你本地经销商情况。
 - 7) 电话询问 (不友好方式): 可以打电话到同类产品厂家询问, 说自己想做二级或三级批发商, 或是集团购买, 一般情况下, 厂家会告诉你到当地其它的经销商或是代理商处去洽谈。你当然是去推销你自己的产品。
 - 8) 刊登招商广告: 这种方式费用大、见效快、操作水平高, 可以比较全面地多了解经销商的情况。
 - 9) 举办产品展示会、订货会: 这种方式对展开公司品牌形象有着巨大的推动作用, 专业性的订货会, 会招来专业性的经销商。
 - 10) 网上查询: 不是所有经销商都上网, 但也能查查, 或许有几家。

2、进一步了解目标经销商

知道了目标经销商是哪家, 下一步就要详细了解它的背景、现状、前途, 可以从以下几个方面了解:

1) 市场能力

- *经销其它品牌的产品能否达到目标卖场;
- *铺货覆盖达百分之几;
- *批发能力如何 (几级批发构成);
- *网络能否渗透到周边;
- *批发、直销手段如何;

*能否控制价格;

*业务人员是否熟练精干;

*促销手段是否科学、有效。

2) 财务能力

*注册资金、实际投入资金是否宽余;

*必备的经营设施(仓储、运输、营业场地等)是否承受目前业务;

*给厂家付款的方式;

*资金周转率、利润率如何;

*放账的程度;

*银行贷款能力;

*税务是否守法;

*欠账的程度。

3) 信誉能力

*同行口碑;

*厂家的评价(合作程度);

*卖场的评价(送货是否及时, 促销是否到位);

*当地政府、工商、税务、银行、媒体的评价。

4) 管理能力

*员工是否协调一致(内部沟通情况);

*有无长期发展战略;

*对货物放账处理方式;

*货物流向控制能力;

*公司的经营理念。

5) 家庭情况

很难想象, 一个家庭不和、邻居讨厌的公司最高管理人能管理好一个公司。不能被外表迷住, 分析他的性格和为人处事, 看看能不能与他长期合作。

6) 磨合程度

最关键的一点是经销商与厂家的经营思路是否达成一致。尽可能把公司情况、本产品特色、

本公司经营理念、战略战术详细地介绍给经销商,看其能否达成共识。倾听其对产品的看法,是否适合本公司产品市场开发的思路。对其提供的宝贵意见更要仔细地分析。“强扭的瓜不甜”、不要勉强,不要欺诈,不要承诺没有把握的事。

考查好了经销商,接下来就是合作的谈判阶段,在不违反公司原则的情况下尽量坦诚相处,本着互惠互利的原则,本着共同建立长久搭档合作关系为目的来签订合约。

“攻城容易守城难”,做市场也是如此,找好了经销商,并不意味着一劳永逸。市场是一个动态的过程,营销工作是一个随市场变化而变化的过程。要在市场的动态中和经销商好好相处,不断地付出,做到“我们的光彩来自你的风采”。

你有这样的搭档,何愁事业不成!!!

附:选择经销商强制打分法的应用举例

评价因素	重要性系数 (权数)	“候选人” 1	“候选人” 2	“候选人” 3			
打分	加权分	打分	加权分	打分	加权分		
地理位置	0.20	85	17	70	14	80	16
经营规模	0.15	70	10.5	80	12	85	12.75
顾客流量	0.15	90	13.5	85	12.75	90	13.5
市场声望	0.10	75	7.5	80	8	85	8.5
合作精神	0.15	80	12	90	13.5	75	11.25
信息沟通	0.05	80	4	60	3	75	3.75
货款结算	0.20	65	13	75	15	60	12
总分	1.00	545	77.5	540	78.25	550	77.75

如何用经济标准确定分销渠道

设定一张椅子的卖价是 30 元,变动成本是 17 元,所以每卖一张椅子给我们的利润是 13 元。假设这人厂要进往个新的市场,如沈阳金属家具厂打算把他们的产品拿到北京去卖,假如我们想进入一个新的市场,我们可以选择下面三种渠道的一种:

(1) 直接出售、没有仓库

一个推销员

(每周工资 500 元+每周费用 300 元) /13=62 (每周出售件数)

(2) 利用批发店

加价 8%: 净单价 22.7 元

贡献=27.7-7.00=10.77 元

+0.2 运费 (节约) =10.97 元

(3) 直接出售, 有仓库:

销售人员

(每周 800 元+300 元) /13=85 (每周出售件数)

第一种方法是我们在当地长驻一个推销员, 但是在当地没有仓库。这个推销员在当地卖了货以后, 把订单邮回工厂来, 工厂把家具直接寄给买椅子的人。

第二种方法是利用一个批发店。

第三种方法自己派一个推销员去, 同时在当地找一个仓库。在这三种方法中怎样挑选一种呢?

第一种办法是派一个人法, 在那里没有仓库。我们要考虑一下, 这个人在那里一个星期究竟要花多少钱? 在美国一个比较好的销售员每一星期的工资大概要付 500 美元, 还要给他 300 美元的生活费。我们还知道每卖一张椅子对利润可以增加 13 美元贡献, 一个人在那里一个星期要花 800 美元, 这个人在那里一个星期至少要卖 62 张以上的椅子才合算。

第二种办法是利用一个批发商。假如这个批发商要加价 8%, 我们又希望它仍然卖 30 元一张, 那么我们卖给他的价格只能是 22.7 元, 现在他每卖一张椅子给我们的贡献不再是 13 元, 而是 10.77 元。但是, 利用一个批发商, 我们可以省一些运费, 为什么呢? 因为没有批发商时, 我们每一次寄出去的椅子都是小量的, 运费比较贵, 有批发商以后, 每一次发货的数量比较大, 运费比较低, 假设每张椅子可省 0.2 元的运费, 这样, 每卖一张椅子的贡献就是 10.97 元。

第三种方法是我们自己派一个销售员去, 同时又在当地租一个仓库, 这样我们在当地就有了存货。我们在那里一个人一个星期要花 800 元, 再假设租一个仓库一周的全部租金是 300 元, 所以, 我们一个星期要花 1100 元。如果我们要这样干, 那么我们每星期至少要多卖 85 件以上, 我们才能把耗费的 1100 元抵销。这 85 件就是 1100 元除上 13 元得到的。

这里的一个问题是, 这三种方法中哪一种对我们的风险最少呢? 我们可以看一看, 用第一种方法时, 我们要卖 62 张才能达到收支平稳; 第三种方法要卖 85 件才能收支平稳; 如果用第

二种方法,通过一个批发商去卖,它的收支平稳点为零。他给我们卖掉一张椅子我们就赚 10.97 元,这种方法是进入市场风险最小的方法。问题是这个批发商干得怎么样,他会不会比我们用第一种方法或第三种方法干得好呢?一个批发店,一般来讲是要卖很多东西的,我们把东西交给他卖,他只是在目录里面加一小段我们的产品,当他的推销员出去的时候,会不会用很多的时间来推销我们的产品呢?同时,还要考虑如果我们用第一种办法或第三种办法会不会比第二种方法干得更好呢?当我们衡量是用第一种方法还是用第二种方法的时候,问题的关键是在这个市场里我们交货的服务需要有多快?在用第一种方法时可以看到,只有我们的推销员把东西卖出去并把订单邮回工厂后,工厂才能发货,这样交货的时间比较长;如果用第三种方法,我们在当地有存货,那么接到订单以后,第二天就可以把椅子交给顾客了。问题是在这个市场里我们的竞争者是怎样干的?我们值得不值得在这个市场里提供一个 24 小时或 48 小时交货的服务。

疏通二级批发商

如何快速预测调整市场动态,延长产品生命周期,是每一个企业都随时面临的重要问题。

武汉顶益公司为此走出了大胆的一步。

公司销售部门合理调配营销资源,变产品营销为服务营销,把服务的内涵由消费者延伸至二级批发商,从而建立一张健康的长期的营销网络。

在此之前,由于武汉顶益的产品主要供给市内几个大型批发市场和几家大经销商(批发商),导致销售通路过长,且市内各二批及零售店各自进货渠道不同,引进价格混乱,零售价差最大达 30%,大大损害了部分二批和零售店的利益和销售热情。

另外市场反馈太慢,不利于公司及时做出正确调整。一方面过多依赖几个大经销商,另一方面面对市场混乱束手无策,基本上处于被动地位。

在市场占有率为 40%的状况下,要想在原有销售体制下维持或提高绩效已不大现实且费用太高。

武汉顶益果断地决定用人力资源到市场上开挖潜力,用服务和管理引导二批客户发展壮大,提高经销商的销售热情,把服务的经营理念贯穿到营销的每一个角落。

公司除了原有的销售渠道保持不变外,还下派大量业务代表按区划分全权负责。把整个武汉市场分为 20 个大区(每大区内有 800 家左右零售店),各大区又分成七八个小区,保证在每小区内建立一个有送货能力的二批客户,称为“邮差”。由于给予这些二批的政策与大经销

基本一致，所有的二批客户都非常乐意接受。公司不仅在供货上给予充分信任，而且业务代表们的大部分工作都将围绕二批客户开展。主要内容是协助二批加快流通频率，缩短进货周期，提高销售业绩。

每个业务代表保证每周花一天的时间协助一个二批客户在它的区域内（百家左右零售店）亲自上门推销、推荐、陈列，并注重开发其固定客户，力争做到 60%以上的区内零售店到该区二批客户那里进货。这样一来，不仅提高了二批客户的本公司产品销售业绩，还意外地提高了其它副食商品的销售。结果二批客户热情和信心大增，频频要货。同时在销售中严把二批出手价，零售店主们感受到进货价格有所下降并且稳定，还非常方便（一个电话，“邮差”们便送货上门）。一旦出现什么问题了可以及时找公司业务代表反映，大大缩短了公司 and 市场之间的距离。

武汉顶益公司靠此迅速建立起一个完善高效的营销网络，并且化无形的营销资源变为有形。它所奉行的以服务为本的经营理念带来了厂商双方的效益和信任，也带来了双方的共同发展。

助销——深化市场管控

为达到终端网络覆盖，实现销售增长之目的，消费品类公司通过投入（由厂方人员管理控制的）人、财、物等各类资源，全面系统地支持经销商销售，此为助销。

助销，首先是销售支援，但不是提供由经销商自主支配的支援，助销是由厂方人员管理控制下的系统支援。

助销，是一种销售管理体系，但它不是以管理内部职员为目的，而是以管理经销商、管理零售终端为目的的销售管理体系。

助销，是一种完善客户服务，强化市场开发管理的渠道运作理念。助销理念，在跨国消费品类公司的中国市场渠道运作过程中广为采用。

1、宝洁模式——助销理念运用成功典范

宝洁公司——世界日化、洗涤行业世头，其在中国的成功有目共睹。除了产品品质一流、科研实力强大、管理体系完善、人员素质较高等优势外，大多数营销界人士主为，巨额广告投入是宝洁成功的关键因素。的确，作为全世界最大的广告主，宝洁公司也自认为这是公司的法宝之一。但是，许多外企营销人士认为，宝洁广告致胜并无奥妙可言，只要有资本实力，

谁都可以大规模投放广告。真正令外企营销人士佩服的,是宝洁公司作为“秘密武器”的在助销理念指导下的渠道运作综合管理体系。

“经销商即办事处”是宝洁公司的一句口号,但不是一句普通的口号,它是宝洁公司助销理念通俗化、形象化的理解。它意味着,宝洁公司的一切市场销售、管理工作均以经销商为中心;一切终端铺货、陈列等工作,必须借且经销商的力量。经更意味着,宝洁公司视经销商为密切合作伙伴的同时,更视为公司的下属销售机构,终端市场实际上掌握在宝洁公司手中。全面支持、管理、指导并控制经销商,此为宝洁公司助销理念的核心。

宝洁公司每开发一个新城市市场,原则上只找一家经销商(大城市一般 2~3 家),派驻一位厂方代表,办公场所就设在经销商营业处,肩负全面开发管理该区设在经销商下属的销售队伍。宝洁公司要求经销商组建宝洁产品专营小组,由厂方代表负责该小组的日常管理。专营小组构成一般十人以上,具体又可分为针对大中型零售店、批发市场、浓度分销三个销售小组。每个销售人员在给定的目标区域、目标客户范围内,运用“路线访销法”开展订货、收款、陈列、POP 张贴等系列销售活动。为了提高专营小组的工作效率,一方面宝洁公司不定期派专业销售培训师前来培训,具体内容涉及公司理念、产品特点、谈判技巧等各个方面,进行宝洁“洗脑式”培训;另一方面,厂方代表必须协同专营小组成员拜访客户,不断进行实地指导与培训。同时,为了确保厂方代表对专营小组成员的全面控制管理,专营小组成员的工资、奖金、甚至差旅费、电话费等全部由宝洁公司负责发放。厂方代表依据销售人员业绩,以及协同拜方和市场抽查结果,确定小组成员的资金额度。宝洁还要求经销商配备专职文员以及专职仓库人员,工资、奖金亦由宝洁公司承担。总之,通过组建宝洁产品专营小组,宝洁公司基本掌控了终端网络。

为了改善卖场陈列,一方面,宝洁公司要求小组成员通过良好客情,免费争取到产品的最佳陈列位、最多陈列面;另一方面,宝洁公司有专项陈列费、买位费及进场费提供给各大卖场,以确保在大卖场的最佳陈列。

在经销商专营小组管理和大卖场陈列费用支持的背后,是宝洁各管理部门之间严谨的分工合作。宝洁公司八大核心管理部门中,就有销售部、市场部、市场研究部、人力资源部四个部门与经销商终端网络密切相关。特别是市场部,是宝洁公司营销的灵魂,各种渠道推广方案的制定,各种陈列费、促销费的分配均由该部门负责。在助销理念指导下,制定经销商支援、渠道奖励、陈列奖励等各项政策是宝洁公司市场部的重要职责。简单的讲,由市场部制定各

项市场政策, 厂方代表全面控制经销商下属宝洁产品专营队伍, 高效执行各种销售方案, 以实现最大网络覆盖、最佳销售陈列, 即为宝洁的助销模式。

其实, 不单是宝洁, 许多著名消费品公司如联合利华、强生、金伯利、高露洁、雀巢、旺旺、大大、金日等, 都在运用助销理念开发终端市场, 并且也都取得了相应的成功。

慎定经销商政策

企业在制订经销商政策时, 常会陷入以下误区:

- 1、惟有利润才能调动经销商的积极性。
- 2、经销商只是一座桥, 产品畅销时, 经销商的作用就不大了; 或者相把, 经销商是上帝, 得罪不得。
- 3、经销商的杀价竞争实现产品短期销量增长的捷径。
- 4、经销商素质低下, 对企业发展和产品推广不会提出建议的意见。
- 5、兑现对经销商的承诺要视具体情况而言。

上述种种, 是企业摆正与经销商关系造成的。著名市场权威菲利普科特勒曾指出: “企业必须放弃短期的交易导向目标, 建立长期的关系导向目标。”就企业与经销商关系而言, 这句话可理解为: 企业与经销商应该是共存互荣的。企业必须满足经销商的需要, 同时对经销商有所要求。因为企业所制订的经销商政策, 是随经销商的贯彻而实现的。如果对经销商要求过高, 推广过程中经销商就有可出现不满情绪, 以致将之束之高阁, 形同虚设, 这就涉及到制定经销商政策时, 还应遵循如下原则:

- 1、目标适宜的原则。古人云: “取法乎上, 得其中也; 取乎中, 得其下也。”就是说, 目标定得高一点, 但又不能过高, 否则是自设经营障碍, 这个目标不能定得唾手可得, 而是要跳一跳才能够达到。
- 2、配套运行的原则。“木桶效应”原理说: “一只木桶盛水的多少, 并不取决于最长的那一块木板, 而是取决于最短的那块木板。美国营销学者艾尔里斯和杰克特劳提出的“二十二条商规”中也说, 企业采取的各项营销措施所产生的效果是不同的, 真正发挥作用的只有一条。这一商规成立的基本前提是, 其他营销措施及管理系统应与之相配套。
- 3、独有特色的原则。特色即特点, 企业在制订经销商政策时, 充分利用搜集到的同业信息进行比较分析, 结合自己的优势, 制订出独有特色的经销政策。

4、稳健经营的原则。一个企业在任何时期都不能忘记，稳健经营是企业发展的根本。在制订经销商政策时，尤其要考虑到执行的可能性，充分考虑各种因素，一旦制订下来，就要严格实施，该兑现的无论如何都要兑现。

5、激励上进的原则。在考虑企业利益的同时，充分考虑经销商的利益以及精神上的激励。

基于以上 5 大原则，企业在制定经销商的政策时，可从以下 5 个步骤着手：

1、考虑经销商长、中、短期利益，这既切合经销商的求利心理，又是给他信心强有力的因素。

2、考虑对经销商的成长过程与使用成果必要的奖励。这不但是从物质上进行奖励，也要从精神上予以激励。如旅游或者是给予荣誉称号等等。一方面，提高经销商的销售积极性；一方面使经销商对公司、品牌、产品保持更大信心。

3、制订完善的教育培训计划。未来企业是学习型企业，企业自身在不断学习、进步的同时，也要提供给经销商一个提高的机会，经销商在不断学习的过程中，接受企业文化的熏陶，为发展长期战略伙伴关系打下基础。

4、健全支援计划。不但在广告、公关、促销等市场推广层面上要有全盘计划，还要在人力资源、市场督导等方面予以更多支持，以巩固良好的客情关系。

5、从战略伙伴关系的高度上考虑，双方在共同发展的过程中不断磨合、融洽，从中找出可建立长期关系的经销商。充分发挥经销商的社会资源优势，建设品牌，促进企业的发展。

经过以上 5 个步骤考虑制订出来的经销商政策在实践中不断修正、完善，逐步形成健全科学的经销商政策，从而促进经销商与企业长久、稳定、双赢合作。

第四环：清淤排阻

商品只有到了消费者手上，才能算真正销售出去了。区域营销经理的产品在哪里？在渠道吗？

清淤排阻篇让你的产品不会在渠道中形成“肠梗阻”。

2、国内消费品类公司渠道运作现状

纵观各类公司的渠道策略，不外乎销售代理制、经销制、直营和特许经营四大类。

其中，销售代理制虽然在发达国家广为流行，但基于中国市场经济初创，市场交易信用无序

之国情,在多数公司难以推行销售代理制。目前,销售代理制一般适用于进出口贸易、机械、电子、汽车等行业。另外,也被一些在主开发市场的中小型消费品类公司所运用。

至于特许经营,侧重于组织模式的创新。虽然特许经营有利用其它公司现财务及人才资源的优点,但适用范围有限,一般适用于品牌服装业、快餐业、零售连锁业及其它服务性连锁企业,在大多数消费品公司中难以推行。

关于直营体系,由于其有全面控制市场,彻底掌握终端用户,全面提升市场铺货率等明显优点,是许多大公司孜孜以求的目标销售网络体系。像可口可乐、红桃 K、以及三株(1955 年~1997 年),都是成功营销的代表。但是运用直营销售体系,企业必须具备四大要素:

- 1) 产品市场规模足够大;
- 2) 财力雄厚,不怕前期亏损;
- 3) 人才素质较高;
- 4) 分级管理体系完善。

直营是把双刃刀,直营网络运行成本过高。若企业产品市场规模达不到一定程度,开展直营得不偿失。虽然从理论上讲,直营是大公司渠道发展趋势,但是鉴于我国顾客消费能力较低,购买地点过于分散(相对于发达国家的人口集中度而言)、开展直营销售费用过高之现状,我国工业企业目前很少运用直营体系组建网络开发市场。

我国绝大多数消费品公司采用经销销售模式。本质上,由于厂家和经销商分属不同利益主体,厂商双方存在目标错位、观点不同、期望偏差等方面的矛盾,冲突难以避免。国内许多快速成长的消费品类大公司都为市场价格无序、终端销售失控所困扰。概括起来,主要体现以下五个方面:

- 1) 市场秩序维护。实务操作中,由于经销商在自己区域外低价抛货走量等问题,厂家往往难以控制市场价格,当然也就谈不上市场秩序的维护。
- 2) 目标利润的设定。经销商原则是量少利厚,追求高额利率;厂家原则是量大利薄。这种利润目标的差距很难调整。
- 3) 市场支持费用及赠品的使用。许多经销商将厂家的市场支持费用视为销售利润补贴,将促销赠品拆零销售或只用来拉拢下级客户,很难如厂家所愿用在终端消费上。
- 4) 产品的铺点。厂家要求全方位全系列铺货,但经销商考虑货款回收等风险,产品铺点数往往难以达到厂家的要求,特别是对前途未卜的新产品,经销商更是很难大规模货。

5) 关于终端的理货陈列工作。厂家希望产品出现在尽可能多的商店, 摆放在最好的位置, 这项工作需要有人长期认真地去做。经销商的销售代表一般只负责系列商品的订单和收款, 终端的理货很难顾及。

3、助销理念下的市场运作特征

运用助销理念开发管理市场, 虽然前提也是建立在经销商网络基础之上, 但有一点可以肯定, 它可以化解许多现实及潜在的渠道冲突, 变冲突为合作。厂商双方由简单的交易关系, 走上伙伴营销的良性发展轨道。厂家既然能利用经销商的资金、网络, 又能依照厂家意图, 尽可能控制市场和零售终端。跨国消费品大公司运用助销理念开发管理市场所共有的几点特征是:

1) 派驻厂方代表, 全面负责区域市场内市场拓展与管理业务。

无论是新开发的市场, 还是较成熟的市场, 至少派驻一位厂方代表(职务为城市经理或地区主管)是跨国公司开发管理市场的前提条件。大公司开发市场讲究稳打稳扎, 层层推进, 特别注意终端网络的组建和控制。开发市场事务繁多, 从经销商谈判、销售小组管理、客户订单回款、价格协调控制、到促销活动安排、卖场陈列买位、新产品上市铺点等等, 这些都需要厂方代表长驻当地, 及时处理, 以实现公司对终端网络的控制。无法想象, 如果厂方代表匆匆忙忙穿梭于各个经销商之间, 到底还能有多少精力帮助经销商开发管理市场, 这样的公司终端管理控制离精耕细作仍然遥远。国内某大公司百余名销售人员的出差天数, 平均不到半年, 去掉路上及休息日, 真正在市场上的时间少于一百天! 相反, 运用助销下理念的公司, 对派驻人员要求极。厂方代表除此之外回公司汇报工作、休假外, 一年中 90%的时间必须在所辖市场上。某大公司就明确规定: 外派人员一个月只能回居住地一次。

2) 组建经销商下属销售队伍或理货队伍

派驻厂方代表固然重要, 组建销售理货队伍更为重要。跨国公司开发区域市场一般通过组建两种队伍支持经销商销售。一种是组建经销商下属的专营小组(或品牌小组), 小组人员职责是全面承担专项产品的订货、收款、陈列等事项。根据合作协议, 专营小组的工资、奖金、办公费用、差旅费则由依据销售额提取的经营费和中开支。总之, 厂家一个原则是, 以尽可能少的费用, 达到由厂方代表全面管理控制专营小组的目的。宝洁公司专营小组所有员的工资、奖金、差旅费等经营费用, 全由公司承担, 是个极端的例子, 费用固然巨大, 但保证了厂方代表对专营小组成员百分之百的控制。

另一种形式是组建办事处理货队伍。与宝洁的“经销商即办事处”助销模式不同，旺旺、大大、顶新、金日等食品保健品公司，厂方派驻一般通过组建办事处及理货队伍来支持经销商销售。办事处除日常行政及各经销商协调联络外，最重要是职责是管理理货队伍。食品、保健品行业厂家一般不设地区总经理，理货队伍主要职责是协助各区域内的经销商进行铺货、补货、陈列及 POP 张贴等工作。

组建专营小组或理货队伍的意义在于，从基层组织结构和人力资源上保证厂家在助销理念指导下开发管理市场，确保对零售终端及批发市场的控制。没有这些真正与零售终端接触的一线队伍，所谓市场控制、扩大覆盖、精耕细作，均是纸上谈兵。

3) 提供专业销售培训

跨国公司特别注重销售人员的培训，宝洁、强生、联合利华、高露洁等公司内专门设有销售部。培训部一方面培训厂方代表，更多的精力花在培训专营及理货队伍上。关于“如何演示销售议案”的销售培训就占去一天的时间，而像“如何建立自信心”之类的话题，则可能性占用三至四天的培训课时。另外，销售培训的内容还有“新产品上市”、“谈判技巧”、“销售异议处理”等等。这些大公司认为，经过“洗脑式”的培训，可训练出一支高度敬业、高度专业的销售队伍。

4) 提供进场费、陈列费等系列支持

开发市场组建网络，光有人员及培训还不够，还必须由公司提供产品进场费等各种“枪支弹药”。近年来，中国零售业变态化迅速，各种超市、量贩店快速崛起。根据国际惯例，由于卖场空间陈列资源有限，新产品的进场需收取进场费，需要特别陈列及指定位置的，还需要陈列费、买位费。这些费用少则几百，多则数千上万元，经销商是不可能承担的。若没有这些费用的支持，经销商就很可能放弃这些大网点的铺货。在助销理念指导下的跨国公司都有专项费用，用于产品的进场、陈列、买位。

但反观国内的一些大公司，各项销售费用中，根本无进场费、陈列费一项，这些公司的管理者根本没有陈列买位的概念。有一家产值十亿，广告费数亿元的大公司，数年来一直无法启动上海市场。其中一项重要原因在于：系列产品没有铺进联华、华联、农工商这样年总销售

额超过五十亿元的连锁超市，因为公司无法提供数万元进场费，公司无这种先例！而与此同时，该公司数百万的空中电视广告正源源不断扔向大上海。

转换观念，树立助销意识，列出专项超市进场、陈列、买位费，注重大卖场的陈列销售，应引起国内许多迅速成长的企业的高度重视。当然，这些费用的运用必须掌握在厂方代表手中。

5) 公司设市场部（企划部、营销中心）全面保障助销理念的实施。

市场部是企业营销的大脑，其常规职责除媒介广告、促销安排外，助销人员派驻、销售培训、费用支持等都需要市场部来计划决定，许多跨国公司专设有客户经理、渠道经理、品牌经理、市场推广经理，目的之一在于通过这些各有专长的经理人员，做出助销的各项政策，构成专来组织体系的保障。

6) 公司提供各类赠品支持销售

公司与经销商在协议中规定，赠品所有权归公司，由厂方代表全权负责。其目的在于确保厂方对赠品的全面控制，真正用在鼓励客户进货、联络感情、争取零售人员推荐以及消费者促销等方面。虽然国内一些消费品公司也常常提供各种赠品给经销商，但这仅仅是普通的销售支援，经销商有权自由处理这些赠品，赠品可能被变卖被滥发，达不到厂方所希望的目的。此外，为深度开发市场，化解经销商难以承担的运费成本，为经销商配备产品专用送货车（所有权归厂方）也是必要措施。

综上所述，很明显：助销理念下的销售，不再是个人孤军奋战，而是团队协同作战，不仅仅有利于提高业绩，更利于销售综合管理体系的完善。

4、助销理念运用的本质意义

运用助销理念开发管理市场，扩大覆盖，增加销量，立竿见影，这仅是其表层意义，本质意义在于其取常规经销制及直营体系之精要：

1) 最大限度控制零售终端。通过运用助销理念，在厂家代表、专营队伍人员的努力和产方各项支持下，厂方控制市场的无形之手，直接伸到了零售终端。

2) 最大限度管理控制经销商，确保厂家各项市场和销售政策的高效实施。通过组建由厂方代表控制的专管理货队伍，零售终端控制在厂方手中。经销商实际已被“架空”，“底气明显不足”，从而有效的避免了潜在的冲突。因而，对于许多厂家普遍抱怨的“经销商利润太高、市场价格混乱、产品覆盖率太低”等问题，运用助销理念的企业就不大会碰到。

3) 最大限度利用了经销商的人员、资金及网络, 节约厂家经营成本, 加快市场开发的步伐, 达到与直营相媲美的效果。由于厂方派驻代表不断地沟通, 加上专营(或理货)小组的全面配合, 经销商在其经营品种中不可能不重视该产品的销售。自然, 其各种财力、人力资源可以被厂家最大限度地加以利用。

4) 与经销商结成伙伴关系, 化交易营销为伙伴营销。厂家运用助销理念开发市场, 经销商可以节约销售成本, 与厂家分工合作, 共同开发管理市场。厂商双方着眼与长期发展、整体利益, 从而达到一种高度的默契。

5、实务操作中的注意问题

1) 助销理念适用性问题。并不是所有厂家适用助销理念, 比如生产资料行业、高科技行业、耐用消费品行业, 就不宜采用。概括地说, 具备以下两项条件的厂家最宜采用助销理念开发管理市场:

所处行业为日用品消费品行业, 特别是快速消费品行业, 如饮料业、酒业、食品业、日化业、纸制品业等。这些行业的消费者购买特点是就近购买、随意性强、购买率高。相应厂家对铺点、陈列的要求也高。

厂家需具备有一定的规模、一定实力。虽然运用助销理念开发市场, 在本远低于直销, 但各类人员薪金、津贴、市场支持等各项费用开支却也不菲。厂家产品在单一城市预计年销售不上百万元, 则不宜采用。

另外必须明白, 助销不是万能。毕竟前向一体化, 走直营之路是许多实力雄厚的大公司最终的通路策略。可以这样说, 鉴于中国的国情, 运用助销理念开发管理市场, 是许多跨国大公司十至二十年内渠道运作的权宜之计。

2) 厂方派驻代表掌控经销商及市场的能力问题。助销理念运用成功与否的关键, 在于厂方代表本身的谈判、管理、沟通等能力问题, 另一方面由于其心理问题(如为搞好与经销商的关系而牺牲公司的利益), 出现专营队伍不专营、市场支持费用不到位、销售赠品被截留等现象, 既造成厂家市场资源的浪费, 又达不到控制市场的目的。厂方代表与经销商之间对于市场的控制与反控之争, 是实务中最常出现的问题。对此, 厂家宜采取以下三条防范措施:

委派的厂方代表需要有较强的谈判与控制能力。当厂方代表与经销商发生冲突时, 管理层应完全信任己方人员。只有优秀的厂方代表才可能坚定不移地执行公司营销政策, 取得对市场

及渠道的控制权。

实行岗位轮换制。如宝洁公司城市经理一般两年一任。轮换制的好处有二：其一，厂方代表不断接触新环境，保持奋发向上的精神状态，有利于才能的发挥与培养；其二，厂方代表不必顾虑情面，可以不折不扣地执行公司的营销方针。

厂家上级经理及相关部门应常到区域市场检查工作。一些渠道问题，厂方代表可能不便指出，经销商也充耳不闻。若厂家的上级经理或相关部门时常在不通知经销商的前提下检查市场，会对经销商产生威慑作用，也便于厂方代表借此管理控制经销商。实务中，为了督促经销商认真、高效执行公司方案，厂方代表有句口头禅：“你再也不这样，公司人来了，你我都吃不了兜着走。”

第五环：万流归“终”

当今企业销售成功的基本法则是“谁掌握了销售市场终端，谁就是市场赢家”。没有终端市场建设，你的产品怎样到消费者手中？万流归“终”篇讲述的是怎样打造能通向目标消费群体的超级终端。

零售终端的管理

零售终端管理主要体现在两个环节：

1、企业对终端工作人员的管理

由于销售工作的特殊性，终端工作人员 70%以上的工作是在办公室以外进行的。企业很难进行直接下来的监督。同时，终端工作人员日复一日地在固定的零售终端之间巡回，容易产生厌倦情绪以至丧失工作兴致。一旦企业对终端工作人员的管理失控，消极怠工、自由散漫的工作作风就会随之生成而蔓延。这不仅会使零售终端管理流于形式，而且严重影响整个销售团队的工作风气。因此，企业对终端工作人员的有效管理是零售终端管理中的首要环节。

企业对终端工作人员的管理表现在以下几个方面：

1) 报表管理

运用工作报表追踪终端人员的工作情况。是规范终端工作人员行为的一种行之有效的方法。严格的报表制度，可以使终端工作人员产生压力，督促他们克服惰性，使终端人员做事有目标、有计划、有规则。主要报表有：工作日报表、周报表、月总结表、竞争产品调查表、终端岗位职责量化考评表、样品及礼品派送记录表、终端分级汇总表等等。

2) 终端人员的培养与锻炼

一方面加强岗前、岗中培训，增强终端工作人员的责任感和成就感，放手独立工作；另一方面，管理者应身体力行，与终端工作人员协同拜访，并给予其理论和实践的指导，发现问题及时解决，使终端工作人员的业务水平不断提高，以适应更高的工作要求。同时可以增进主管人员对终端人员各方面工作情况的了解，对制订培训计划和增加团队稳定性也有不可忽视的作用。

3) 终端监督

管理者要定期、不定期地走访市场，对市场情况做客观的记录、评估，并公布结果。终端市场检查的结果，直接反映了终端人员的工作情况。同时，建立健全的竞争激励机制，对于成绩一般的人员，要坚决辞退；对于成绩突出的人员，要充分肯定成绩并鼓励他们向更高的目标冲击。

4) 终端协调

企业对终端工作人员所反映的问题，一定给予高度重视，摸清情况后尽力解决。这样既可体现终端人员的价值，增强归属感、认同感，又可提高其工作积极性，同时鼓励他们更深入全面地思考问题，培养自信心。

企业拥有一套完善的终端人员管理制度，并通过它来约束终端工作人员的行为，终端管理的首要环节才能有所保证。

2、终端工作人员对零售终端网络的管理

终端工作人员对零售终端网络的管理可采取以下三个步骤：

第一步，终端分级

根据各终端所处位置、营业面积、社区经济条件、营业额、知名度等情况，把个人所管辖区域内的零售终端进行分级。各方面条件最好的为 A 类终端，至少要占终端总数的五分之一，

作为工作重点。条件一般的为 B 类终端,至少要占终端总数的三分之一作为工作次重点。其余为 C 类终端。

第二步,合理确定拜访周期,突出重要的少数,提高工作效率。A 类终端每周至少拜访一次。B 类终端每两周至少拜访一次。C 类终端每月至少拜访一次。

第三步,明确目标,细化任务

单纯的终端工作不像商业销售工作那样,可以根据销售量和回款额的多少来直观地评价,但这并不说明终端工作就没有标准可循。一个优秀的终端工作人员,应该明确自己的工作目标,例如:每天拜访多少家终端,每家的产品陈列要做到哪种水平,各类终端产品铺货率要达到多少等等。每日总结自己的工作,评价目标完成情况,不断累积经验提高工作能力。

终端人员在零售终端所需完成的具体工作大致包括产品铺市、产品陈列、POP 促销、价格控制、通路理顺、客情关系、报表反馈等七项。

1) 产品铺市

无论是批发经销企业还是生产厂家的终端工作人员,都要把产品铺市工作放到首位,因为产品放在仓库永远没有展示在店头所得到的销售机会多。特别是通过中间商向终端铺货的厂家,其终端工作人员在工作中,更要重视产品铺货率,不能因为自己不直接和终端发生商业关系,而忽视产品铺货情况。只有保证了较高的终端铺货率,产品销量持续稳定增长才能得到保障。

2) 产品陈列

在固定陈列空间里,使本企业每一种产品都能取和尽可能大销量和广告效果,这是产品陈列工作的最终目的。

零售终端工作人员在每一个零售终端都要合理利用货架空间,在保持店堂整体陈列协调的前提下,向店员提出自己的陈列建议,并陈述其优点和可以给店家带来的利益,得到允许后,要立即帮助终端营业员进行货位调整,用自己认真负责的工作态度和饱满的工作激情感染对方。如果对方有异议,先把同意的部分加以调整,没能完成的目标可在以后的拜访中逐步达成。

3) POP 促销

终端工作人员应充分利用企业设计制作的各种 POP 工具,营造吸引顾客的卖场氛围,让企业的产品成为同类产品中消费者的首选。

终端工作人员在放置宣传工具时,应先征得终端同意,并争取他们的全力支持,以避免本企

业的宣传工具被其他同行掩盖。如果好的位置已被其他同行占用,并且终端不支持替换,可先找稍次的位置放下,以后加强和终端的沟通,寻找机会调整。能够长期放置的宣传工具,放好之后要定期维护——注意其变动情况并保持整洁,以维护企业形象。终端工作人员要珍惜企业精心设计的 POP 工具,合理利用,亲手张贴或悬挂,放置在醒目的位置。并尽量和货架上的产品陈列相呼应,以达到完美的展示效果。用于阶段性促销的 POP 工具,促销活动结束后必须换掉,以免误导消费者,引起不必要的纠纷。

4) 价格控制

在每次终端拜访过程中,终端工作人员都要注意企业产品销售价的变动情况,如果遇到反常情况,是终端工作不可缺少的一项内容。

5) 通路理顺

维持顺畅、稳定的销售通路,是销售活动顺利进行的一项基本保障。中间的商数量众多,通路混乱现象经常发生。区域之间串货、倒货乃至假货横行等问题材的出现,不但损害销售通路中各环节的利益,而且直接削弱了企业对市场的控制能力,因此必须理顺各终端的进货渠道。对于没有从经销商处进货的零售终端,要向他们言明利害,使他们充分意识到,从非正规渠道流入的货物,因得不到厂家售后服务,易出现劣质产品等问题而带来损失。

6) 客情关系

和各零售终端客户之间保持良好的客情关系,是终端工作人员顺利完成各项终端工作的基本保证。长期维持良好的客情关系,能使本企业的产品得到更多的推荐机会,同时可以在客户心目保持一处良好的企业、产品、个人形象。

在零售终端,营业员的推荐对产品的销售起着举足轻重的作用。因此终端人员在和营业员进行交流 and 沟通时,要对他们的支持表示感谢,寻找机会巧妙运用小礼品对加深客情关系很有益处。

7) 报表反馈

报表是企业了解员工工作情况和终端市场信息的有效工具。同时,精心准确地填制工作报表也是销售人员培养良好工作习惯、避免工作杂乱无章、提高工作效率的有效力法。

工作日报表、工作周报表、月计划和总结等,要根据实际情况超填报,工作中遇到的问题要及时记录并向主管反馈。

主管要求定期填报,临时填报的用于反映终端市场信息的特殊报表,终端工作人员一定要按

时、准确填写,不得编造以防止因信息不实而误导企业决策。

铺市——市场开拓的高效“润滑剂”

铺市的具体表现方式为:企业营销人员与经销商所派人员协同,一道驾乘装载一定数量的企业产品、促销赠送品的汽车,按照计划的铺市销售路线,拜访目标区哉内经营同类产品或相关联产品的批发商、零售商,并主动积极地向他们介绍企业的有关情况和产品特色,以及经销商的有关情况等,张贴广告、销售企业产品、赠送促销品,通过口头调查和实际勘测,了解企业和竞争企业的情况等。

铺市成功的关键在于,坚持以经销商为主,充分发挥企业自身优势和营销人员的主观能动性、定好、用活促销品。

铺市分:前期准备阶段、中期准备阶段、后期服务阶段。

1、第一阶段:铺市的前期准备阶段

- 1)掌握目标区域批发市场和零售市场的特征,包括产品零售市场的特征,包括产品批零差价、货款支付方式、消费趋势及其共性等。
- 2)了解目标区域地方特色和风俗人情。例如:潮汕人喜欢喝功夫茶、闲聊,梅县人极其喜欢红色等。
- 3)企业营销人员与经销商进行若干次恳谈,按照企业对目标区域总的指导方针,协商好铺市的产品品种、规格、数量、价格以及渠道选择等。
- 4)根据企业需要和目标区域的市场特定情况,决定进入市场联系枢纽的桥梁——促销品。这包括定哪几种产品为促销品,促销品和品种、规格、数量以及促销品配比率等(促销配比率指促销品与产品的数量比例)。
- 5)制定目标区域整体市场和局部市场的铺市计划和货源的调度。其中货源可考虑从经销商仓库调度或从企业仓库装货或两者相结合。
- 6)铺市人员的选拔、培训、安排是铺市成功与否的一个重要因素。

营销人员应挑选那些具有丰富的经验,有强烈的站劲和持续的原动力,具备熟练的推销技能、良好的口头表达能力、敏锐的洞察力以及市场反应的良好感应决断力的人才。

企业营销人员和经销商应仔细研究分析实施过程中可能遇到的各种困难,决定应对措施。可

采取人员讨论和情景演习两方式进行训练。

铺市人员一般由以下五种专职人员构成：两名风格各异的营销专业人士，一位主讲，一位次推；一名促销人员负责张贴广告、搬卸货物；一名经销商所派人同负责点货收款、收欠单，有时可负责主讲和次推；一名熟悉区域道路、技术纯熟、心理稳定的司机。

营销人员应设计好《铺市一览表》和《市场调查跟踪表》，包括以下内容：客户名称、地址、负责人姓名、电话、商业性质以及第一次进货品种、规格、数量、时间；第二次拜访（含电话）时间和注意事项；第二次进货时间和注意事项；第三次进货时间和注意事项、进货品种、规格、数量等。

2、第二阶段：铺市的中期实施阶段

1) 铺市人员抓住有利时机，讲好开场白，抓紧时间销售产品、试用产品、赠送促销产品、张贴广告等。

2) 铺市人员应根据实际销售情况，调整好心理状态，恰当改变口头表达的内容方式，调整说话声音、速度、节奏、协调动作，注意外表形象等，总结出一套高速、高效的推销通用语，并加以推广和调整。

3) 铺市人员应注意现场推销中以下几种方式的灵活运用。

观念灌输推销，即营销人员善于把纯粹的推销产品观念上升到企业理念的推销。

主讲和次推人员位置应根据铺市实施情况即时轮换，注意用心，默契配合。

迂回推销和人情推销。例如：通过帮客户搬商品引起客户好感成交，通过逗客户小孩引起客户注意，引至情感上的沟通百成交等。

在仔细观察客户反应情况和认真倾听客户意见时，巧妙运用“木已成舟法”造成既成事实。

即铺市人员乘客户犹豫不决时，主动给客户订货，并立即卸货，让其处于被动的局面而不加推诿，顺意地接收，达到成功的目的。

4) 营销人员应及时准备填写好《铺市一览表》。

3、第三阶段：铺市的后期服务阶段

1) 营销人员针对铺市实施情况，写出书面性总结报告。

2) 营销人员根据《铺市一览表》，安排好电话访问和内容，安排好人员的第二次拜访第二次

供货, 以及第三次拜访第三次供货, 认真填好《市场调查跟踪表》。

3) 针对铺市较差区域, 营销人员应进行反复研讨, 重新审定铺市思路和方法等, 确定该区域是补铺、重铺或自由发展。

4) 切实、及时地履行商业承诺, 妥善处理商业纠纷。

市场的终端促销

终端市场, 就是销售渠道的最末端, 是厂家销售的最终目的地。终端市场担负着承上启下的重任。所谓承上——就是上联厂家、批发商; 所谓启下——就是下联消费者。当今企业销售成功的基本法则是“谁掌握了销售终端, 谁就是市场赢家”。

有些厂家在营销活动中陷入的误区之一就是过分夸张了广告拉动市场的作用, 忽视了终端市场的建设。在当今的市场上, 已有许多厂家吸取了失败的教训, 开始实现营销战略的转变, 由注重广告促销, 转向做了渠道推广工作, 努力提高零售的铺货率和创造店内商品占有率。

1、终端市场促销的内容

终端市场促销的内容可分为两部分: 一是终端观察, 二是终端支援。

1) 终端观察。终端观察是要观察消费者在店头的购买活动, 零售店员工对各品牌产品的态度以及各竞争厂家的终端市场促销活动, 以便收集充分的信息, 制定自己的营销对策。

终端观察的内容包括:

消费者生活形态的变化, 对购买行为及商品选择的影响;

了解竞争厂家(或零售店)的活动, 对零售店与消费者的影响;

观察零售店的场地条件、照明、路线规划、服务态度及商品组合等。

总之, 凡是与消费者购买行动及零售店运作有关的信息, 都应包括在终端观察的范围内。

2) 终端支援。终端支援包括店外支援和店内支援。

店外支援。是指厂家提供给零售店员工的各种信息资料, 如: 消费者资料、商圈动态资料、商品信息等; 经营上的知识, 如销售计划、促销计划、存货控制等; 金钱上的奖励, 如业绩竞赛、销售奖金等, 以提高零售店的经营效率。

店内支援。内容包括: 商品展示与陈列。强化品牌在终端的展露度, 以增加销售。如争取更

大更好的陈列位置, 在售点做特殊陈列, 改变品牌的陈列方式, 使消费者易拿、易看。

POP 广告。广告张贴与悬挂、传单发送、背景音乐播放等。

现场促销活动。折扣、减价、赠送、现场示范等。

2、终端市场促销的方法

1) 商品化工作: 陈列与展示。所谓商品化工作, 就是在市场上, 把工厂制造出来的“产品”, 转化为具有魅力的“商品”, 让消费者容易看到、容易挑选、容易拿取, 并在吸引消费者的注意力后, 促使他们购买。简单地讲就是:

工厂生产出来的产品+在销售现场增添诱人魅力=吸引顾客购买

生产厂家的产品在卖给零售商后, 推销员的责任就是如何协助客户再次卖出“我们”的产品。

商品陈列就是吸引消费者, 创造购买欲望的手段。厂家生产出来的“产品”, 通过商品的展示与陈列, 转化为具有附加价值及魅力的“商品”, 从而促进产品销售。

商品展示、陈列包括两个重点: 一是商品陈列展示化; 二是陈列展示生动化。商品陈列应注意六大要点:

充分利用现有的陈列空间, 发挥它的最大效用和魅力, 切忌让它有中空或货源不足的现象, 以免竞争者趁虚而入。时至今日, 货架位置的争夺已进入白热化阶段, 稍不留意, 就会被竞争对手挤进。

陈列商品的所有规格, 以便消费者视自己的需要选购, 否则消费者可能因为找不到适用的规格而购买竞争品牌的产品。但如果货架陈列面积有限, 则业务员应陈列回转速度快的商品。

系列商品集中陈列, 其目的是增加系列商品的陈列效果, 使系列商品能一目了然地呈现在消费者面前, 让他们看到并了解公司的所有产品, 进而吸引消费者的注意力, 刺激他们冲动性购买。此外系列产品中的强势产品也可以通过集中陈列, 带动系列产品中比较弱势的产品, 以便培养“明日之星”。因为, 系列产品集中陈列能够造成一股气势, 有助于整体销售的带动。

争取人潮较多的陈列位置。在售点, 业务员一定要掌握顾客的移动路线, 并将产品尽量摆放在消费者经常走动的地方, 如端架、靠近入口的转角处等。一般而言, 看到产品的人越多, 产品被购买的机率就越大。若放在偏僻的角落里, 产品不易被消费者看到, 销路也就不会好到哪里去。业务员一定要争取最好的陈列空间。

把产品放到顾客举手可得的货架位置上。要吸引人们前来购买, 业务员必须按照消费者的身

高,把商品摆在他们视线平行、垂手可得到的地方,太高或太低的陈列位置,都会造成购买障碍。如以儿童为目标市场,则应摆放在货架底层,甚至地上。也就是说,陈列高度应视目标消费者而异,以便他们选购。

经常保持商品价值。在陈列的过程中,除了要保持产品本身的清洁外,还必须随时更换商品中的损坏品、瑕疵品和过期品。如有滞销品,应想办法处理,不能任其蒙尘,有损品牌形象。至于将产品的正面朝向顾客、排列整齐、避免缺货、随时保持货架干净,也是维持产品价值的基本方法。总之,就是要让商品以最好的面貌(整齐、清洁、新鲜)面对消费者,以维持产品的价值。

陈列工作是一项长期的工作,必须持之以恒,每日辛勤经营,时刻保持清洁的陈列面,赢得最大的陈列效果,才能长期累积出优异的成果。

2) POP 广告。商品销售与 POP 广告关系密切,因为 POP 广告会制造出良好的店内气氛。并且近年来消费者音乐、色彩、形状、文字、图案等的感觉,越来越表现出浓厚的兴趣。业务员如能有效地使用 POP 广告,会使消费者享受到购物的乐趣,并且购买时的信息会对顾客的购买行为产生影响。因此如果业务员具备 POP 广告方面的知识,就会在拜访零售商时,对零售商提供建议,并给予实际的帮助,这是一种很好的销售支援。

POP 广告即购买现场广告(POINT OF PURCHASE)。它可以抓住顾客心理上的弱点,利用精美的文案向顾客强调产品具有的特征和优点。POP 广告被人们喻为“第二推销员”。

POP 广告对消费者、零售商、厂家都有重要的促销作用。

对消费者来说,POP 广告可以告知新产品上市的消息,传达商品内容,使店内的顾客认知产品并记住品牌、特性;告知顾客商品使用方法等。消费者在对商品已有所了解的情况下,POP 广告可以加强其购买动机,促销消费者下定决心购买;帮助消费者选择商品等。

对零售商来说,POP 广告可以促使消费者产生购买冲动,提高零售店的销售额;制造出轻松愉快的销售气氛;代替店员说明商品特性、使用方法等。

对厂家而言,POP 广告可以告知顾客新产品上市的消息,诉求新产品的性能、价格,唤起消费者的潜在购买欲;吸引消费者的注意力;使经销商产生兴趣;强调产品优点,特别是在开展赠品活动时,可以充分利用 POP 广告的媒体特性。

POP 广告可分为:

店头 POP 广告: 置于店的 POP 广告, 如看板、站立广告牌、实物大样本等;

天花板垂吊 POP, 如广告旗帜、吊牌广告物等;

地面 POP 广告: 从店头到店内的地面上放置的 POP 广告, 具有商品展示与销售机能;

柜台 POP 广告;

壁面 POP 广告: 附在墙壁上的 POP 广告, 如海报板、告示牌、装饰等;

陈列架 POP 广告: 附在商品陈列架上的小型 POP, 如展示卡等。

由 POP 广告可以看出零售店经营者的态度。有的零售店做了许多的 POP 广告, 店内显得朝气蓬勃; 相反, 有一些商店根本就看不见 POP 广告, 店内也显得死气沉沉。可口可乐公司提出店头活性化原则, 即通过展示、陈列 POP 广告, 使得商店充满吸引人的魅力。

3) 开展现场促销活动。在销售现场开展促销活动是终端市场促销的重要内容。今天我们一走进商场, 到处可以看到各个厂家在热热闹闹地开展各种各样的促销活动, 如示范、咨询、现场表演、免费品尝等等。

武汉一家糖果厂家在节假日派员上柜台, 跟营业员一起参与销售, 只不过他们更关心自己的产品销售。业务员拿出自己厂生产的糖果, 请顾客尝一尝, 结果就吸引了更多的顾客来买。

4) 赢得营业员的支持。企业要把营业员视为企业的“第一顾客”, 让营业员在了解产品、了解企业的基础上, 对产品、企业和业务员抱有好感。这样, 营业员就会积极地向消费者推荐本企业的产品。

商店货架上的商品琳琅满目, 新产品层出不穷, 并且产品的技术含量越来越高, 普通消费者已很难凭自己的经验和知识对商品的好坏、质量的优劣做出判断。在购买现场, 顾客很自然地将营业员看成是这方面的专家。在顾客面对众多的商品犹豫不决时, 营业员的一两句评价、一句简单的提示和介绍, 就可能对顾客的购买有决定的影响。

业务员要把一部人精力放到对营业员的促销上。业务员要以“四可”标准, 即“可亲、可信、可交、可爱”, 与营业员进行曲交往, 做营业员生意之外的朋友。同时, 企业也要对营业员进行产品知识培训, 让营业员熟悉和了解本企业及产品, 获得对企业的好感, 特别是要了解本企业产品的优点, 以便能熟练地向消费者推荐。

酒产品的餐饮店营销

1、80：20 法则推进策略

许多酒类企业做餐饮店产品推广时，所选餐饮店的规模数量没有错，投入的人力物力也达到了平均比例，可餐饮店营销的绩效却令人非常失望。

虽然个别餐饮有了明显的销售成绩，可为什么带不动市场？为什么企业会感到心有余而力不足，且好像被一种无形的枷锁紧套着？

1897 年，意大利经济学家发现了 80：20 法则，餐饮店酒类营销也脱离不了这项法则。

在你选择的某家餐饮店中，你是否找到了在目标市场餐饮店中数量上仅占 20%却起着 80%领导消费潮流的这部分餐饮店？同时你又是是否将 80%的精力与资源用在这 20%个酒店上，而将 20%的精力与资源用在剩余 80%的酒店上？

即使在同一个目标市场，相同档次及类别的餐饮中，也只有 20%左右客人爆满，生意兴隆。在这里，企业应以 20%为重点切入点，因为这 20%能够影响剩余的 80%，拿下了这 20%，另外 80%的餐饮店就会给你的工作提供无形的方便，你只需付出 20%的相关资源，就能获得 80%的餐饮店产品推广的 80%成绩。

2、智能公关餐饮店老板

企业与客户，没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。但绝不能将“利益”狭义地理解为纯粹的金钱交易，它是物质与精神共同的凝结所成。因此对餐饮店老板及相关人员的公关，只靠单一的物质刺激或小礼小节的情感投资会非常薄弱，随时都会在你争我夺的竞争中断档。所以，为了对餐饮店的可持续性运用和营销，就必须已智能整合公关策略。所谓智能整合公关，就是物质与精神相结合的公关策略。

1) 物质公关

多数企业在对餐饮店老板的物质公关中，大都以年为单位，总销量多少，返回奖金或实物多少。这种方式在计划经济时代比较有效，但随着市场经济下经营者经营越来越不稳定情况的出现，许多企业对客户年终返利的承诺便无法及时按量兑现，返利在客户中已失去了可信度，他们在怀疑和担心中减缓了奋勇拼搏的力量。如果这样，企业为什么不将年终返利比例通过

核算，科学地分摊在日常的公关中呢？

对餐饮店老板物质公关可遵循如下原则：

预测目标餐饮店的日、月、季、年销售量；

在老板最放心的单位时间内兑现利益；

对经营、信誉及财务状况都较好的餐饮店可依据调查和预测先付出一定的比例，最好以实物方式融入，如餐饮店里用的冰柜、财务室的空调或暖气炉、大厅里有企业落款的名人字画、门口的优美饰物……

兑现时，企业中较当家或较有权威的人出头为最佳；

2) 情感网络的构建

建立餐饮店老板及其直系亲属或最亲密者的个人档案，弄清他们的嗜好，包括生日、平时的婚丧嫁娶；

依据财务核算，恰如其分地送去你的“关怀”和“礼仪”；

切记重大节日礼节性的拜访，最好不要以企业的名义，而是以你个人或家庭的名义。

在以上情感投入中，一定要先抓住重点，要以老板最关心的人或事为中心。要特别注意，不要在虽是老板的亲属却是老板讨厌的人身上投入不该投入的情感。

3) 激发更高尚的动机（嗜好）

我们所遇到的人，都会按照自己的估量去做高尚的人。所以要改变一个人，就要激发其更高尚的动机。某些客户即使有不良嗜好，如果你能使他感觉你以为他是诚实、正直、高尚、正派的，在大多数情况下都会有好的反应。更何况，餐饮店老板是商业经营者，他们的最大动机是尽一切力量赚取更大的营业利润。当他们个人的不良嗜好与战略动机发生冲突时，个人嗜好往往会作出让步，否则他绝对不是一个好的经营者。一个非常重要的前提是：我们自己要具有积极向上的良好的动机。那么，企业从何处切入激发餐饮店老板的高尚动机呢？

企业应向餐饮店老板提供：

餐饮店管理与销售方面的杂志报刊；

企业将餐饮店经营当成自己的事业去做，有针对性地向老板提供解决问题的方法与对策；

企业设置餐饮店营销专家团，免费为骨干餐饮店老板及有关人员培训，集中总部培训可增加餐饮店老板的自豪感，专家团亲自到区域市场培训可增加社会公关价值和区域凝聚力，而到个别餐饮店内的具体培训会使整个餐饮店的员工对企业肃然起敬；

开办餐饮店营销管理内刊,转载好的文章,向餐饮店老板及管理人员有偿征稿,并向全国范围内的餐饮店网点(目标餐饮店)定期赠阅;

以上方法,企业可依据自己的系列资源进行选择或延伸。

当然,企业对餐饮店老板如此用心,真正的目的是让这些餐饮店成为你终端餐饮店网络可持续性忠诚的一员,这都是至高境界的智能公关。更重要的是要让对方知道怎样做才能在其餐饮店将你的酒卖得更好。

4) 有备而来,方案在先

见餐饮店老板前,要有一套完整的、行得通且基本能使大多数老板认可的营销推广方案。这样,餐饮店老板就会对企业产品销售有信心,不至于心中空空。没能切实可行的方案及脚踏实地的执行,所有的情感公关都将变成空洞且毫无意义。

公关不是目的,而是为了更好地掌握。在以上对餐饮店老板的智能公关过程中,如何减少和杜绝呆账与死账,就只有“智者见智,仁者见仁”了。

3、对优秀服务员的动态公关与管理

向餐饮店服务员回收瓶盖、酒盒或其他什么东西,都只是经济利益上的刺激与促销,具有时效性但却缺乏稳定性和长久性。

优秀服务员的比例也符合 80:20 法则,大概有 20%的优秀服务员在餐饮店中起着 80%的作用,按餐饮店服务员工作的分配情况,依次为吧台收银员、领班、重点包间的服务小姐。这些人才是大多数餐饮店都较欢迎的精英。但由于人员的社交面窄(针对同类餐饮),一旦所在的餐饮店出于某种原因无法继续,她们就很难找到合适的工作;另一方面,需要这些人才的餐饮店由于行业间的隔阂,很难找到自己的有经验的人才。作为餐饮店网络类企业,完全可以在成熟的时机为他们架起桥梁。

建立餐饮店优秀服务人员个人档案,包括年龄、学历、性格、嗜好、经验等(内容随着时间的推移而变化);

在餐饮店老板的允许下,定期由企业组织的专家对优秀服务员进行业务培训,并进行考核,考核结果存档,交优秀的一面告知老板,将需要改进的地方告诉服务员;

组织有社会经验的优秀服务员联欢会或业务交流会;

4、系统公关导入后,紧接着就是集中系统的铺货,需掌握如下原则:

1) 地毯式铺货:

时间上,速度快。一个市场的目标餐饮店完成铺货,最长不要超过一个月。

空间上,密集推进。以优秀餐饮店为铺货切入点,密集型相近延伸。

人员上,集中力量。固定人员不足,可抽调机动力量加入铺货队伍,但要统一指挥,分工明确。

手续上,档案程序系统化。

效果上,日日总结。每天铺货结束,都要召集有关人员检查本日铺货效果以及所遇到的具体问题,明确次日计划。

杜绝假铺货。杜绝铺的货被送进了餐饮店却没有被放营业柜台的情况。

争取最佳柜台位置。

铺货不是目的,却是销售的必需。餐饮店整合营销成功的核心是环环相扣,紧密跟进。

2) 宣传促销紧相随:如果产品放在餐饮店的柜台上过导入期仍严重滞销,餐饮店就会对企业的产品失去信心,他们不会让滞销的产品长期占据有限的营业柜台空间,于是从柜台上撤下企业的产品就在所难免。从消费的角度,产品老是在柜台上摆着,没有人推荐,也没有人提卖点出现,点酒消费的食客就会惯性定位这种产品肯定滞销或肯定不好。如果这样,企业前期的公关和铺货意义何在?因此铺货只是餐饮店营销相对独立的一部分,配套的宣传促销措施紧本随才是顺利开拓餐饮店市场的关键。

5、整合境界

不见硝烟的战争比见硝烟消云的战争更具有过程技巧的超前性和至高境界的战略。中国入世后,餐饮店进入了一个特殊的适应期,体制、策略与思维都出现更加频繁的动荡与失控。失控就是无耐,无耐就意味着失败概率的大大提高。因此以有效营销为目的,以更科学的控制为手段,以综合主体网络管理为过程的餐饮店有效整合营销就显得迫切和必要了。这是世纪初市场行业专业化的客观要求,也是取得战略性整合成功的至高境界。

第六环：堤锁蛟龙

深化市场管理和控制是区域经理的最为重要的任务之一。但怎样管理、怎样控制是大多数区域经理的困惑。堤锁蛟龙篇剖析了渠道管理的方方面面，供你学习与参考。

如何管理好你的客户

1、客户管理的原则

1) 真正尊重客户

真正尊重客户，围绕客户开展工作是客户管理的基石，没有这个前提，谈有效的管理客户只是空中楼阁。

2) 长久合作

在客户管理上，一定要不有长远眼光，而不能考虑一时一事的利益。因为客户稳定是销售稳定的前提，客户群体的稳定对于销售政策的连贯性市场维护都是必不可少的。实际工作也证明，稳定的客户综合利用，给公司带来的收益远大于经常变动的客户。客户的每一次变动都意味着风险和费用，不到万不得已不要考虑换客户。这就是要求我们在选择客户时一定要慎重，在最初选择时就从长远角度考虑。

3) 日常性工作

4) 确保经销商的利益

2、客户评价

1) 积极性

客户管理要有业务拓展的积极，主动开展工作，而不是被动地听从公司安排或者一味地向公司要支持。同时，客户的积极性是配合公司销售工作最好保证。商品是经销商卖出去的，经销商的积极性直接影响着销售效果。在实际工作中，对销售成绩比较好的客户分析发现，其中一个共同的规律，就是都有着强烈的积极性，因而我们将积极性列为衡量客户好坏的第一标准。客户的积极性一方面表现在态度上，另一方面表现在行动中：资金给付、人员和车辆

的准备等。在工作中应细心观察,谨防虚假的积极性,那往往是阴谋诈骗的开端。

2) 经营能力

经销商的实质工作是卖货,因而经营能力的强弱标志其销售能力的大小,也直接影响我们未来销售业绩的好坏,衡量客户经营能力的大小有几个标准:

经营手段的灵活性:好的经销商往往很有经营头脑,管理组织都很有章法、而不是跟着别人走。

分销能力的大小:主要是看有多少下家(客户),市场覆盖面有多大,与下家的合作关系是否良好等。经营能力强的经销商能将商品分销到区域市场的每个角落。

资金是否雄厚:这是衡量经销商能力强弱的一个硬指标。

手中畅销品牌有多少:好的经销商往往有多个畅销品牌(厂家)的经销权。

仓储和车辆、人员的多少:这也是衡量经销商实力的一个硬指标。尤其是今后销售工作向细的方向、扎实的方向发展,这个指标就更为重要。

3) 信誉

经销商的信誉与其合作的基础,不讲信誉的经销商,条件再好也不能合作。另外,信誉保证超出其承受能力时,就会变得没有意义。因而在考虑一个人的信誉时,一定要有变动的眼光,不能单看一时。

4) 社会关系

社会关系是影响经销商经营状况的主要因素。社会关系主要指两个方面。一方面是家庭关系:家庭成员组成怎样、从事什么职业、信仰情况、爱好兴趣、生活方式、家庭关系是否和睦、家庭成员健康状况、有无不良嗜好等等。这些情况都会直接或间接影响经销商的正常经营。另一方面是社会地位:在社会上有什么样的地位、影响、社会背景,与行政管理部门有什么联系、历史等等。这些情况直接影响我们与经销商的关系和发现时处理的难题。

好的经销会给企业带来极大的利润,而一个差的经销商则给企业带来很大的风险,甚至拖垮一个企业。因而在经销商的评价上一定要认真考虑,慎重选择,适合自己企业情况的经销商,选对了经销商,销售工作就成功了一半。

3、合同管理

大多数公司的合同管理都不健全,从而给客户管理带来不应有的麻烦。合同是在客户管理中

最有约束力的法律文件，是管理的法律依据。

1) 建立规章制度

要求所有有业务往来的客户都签署合同，没有制度约束，就很难落实到实际工作中去。同时规定全同的签署流程，确保合同的严肃性、科学性，堵塞漏洞。

2) 建立标准、规范合同文本

标准的合同应至少包含这样一些内容：

标的：商品的品种、品牌、规格、数量、价格等；

质量要求；

发送：送货时间、收货地点、运输方式、费用支付等；

验收；

经营权根：经营级别、总经销、分销、区域划分、品种划分、年限划分等；

结帐方式；

经营政策：返利、年奖、促销、广告、人员等；

订、退货规定；

违约责任及纠纷处理；

签约时间、地点、生效期；

甲乙双方标准名称、详细地点、联系方式、法人代表、签约代表、帐号、开户行、税号等。

在拟定标准合约时一是考虑实际内容、文字处理，二是考虑美观，将文件制作得规范漂亮一些，很能展示公司形象。

3) 专人管理

合同必须由专人保管，一方面涉及到商业机密，另一方面便于使用。由专人分门别类建立档案，集中保管，才能保证合同的严肃性、完整性。

4、销售计划及记录

经销商的业绩好坏主要通过销售记录来表现出来的，只有有了销售记录，我们才能随时了解每个经销商的销售，从而研究销售工作的进展状况。

在营销工作比较到位的情况下，营销部门应针对每个经销商每月制定一份销售计划，用以指导经销商有序地开展工作。销售计划主要有：销售目标（品种、规格、数量）、进度计划、销

售支援等内容。

销售记录是经销商销售最基础的资料, 也是最有用的资料。主要内容有: 进货时间、进化品种、规格、数量、金额、结帐情况、欠款情况。这些内容要求有详细记录, 有明细、有合计、累计, 还要同计划进度做比较。通过销售记录, 我们可以知道产品的销售情况, 市场成长的快慢, 区分经销商的优劣, 从而有针对性地采取措施, 并为今后制订计划奠定基础。

由于受管理技术和管理思想的影响, 我们做销售记录, 只能跟踪到总经销一级。如果条件允许, 我们可以将销售记录跟踪到二批、三批、零售终端, 甚至消费者, 跟踪得越深入, 对管理越有帮助, 便于总结经验。

在客户资料管理中, 如果采用计算机管理, 便于将信息价值挖掘到最大限度, 还可以采用电子地图技术, 将客户的各种信息在地图上准确地显示出来, 增强信息的时效性和便捷性。

5、分销管理

经销商管理得好坏最终还是落实到经销业绩, 经销商的业绩体现在分销的深度和广度上。分销管理就是给经销商提出分销目标, 制订分销计划, 并协助经销商达成分销目的。

分销的主要对象是二批和零售店, 目的是扩大市场占有率, 扩大和消费者的接触面, 增强购买机会, 尽最大可能扩大分销深度和广度。分销管理要求在做分销工作中抓好分销商建档工作, 给所有的分销商建立档案, 并做好销售记录, 制订拜访计划, 同分销商建立客情关系。

6、经销商支援

1) 广告促销活动

广告促销是销售活动中最基本的销售行为, 伴随着整个销售过程, 也是销售费用的大头, 因而应认真管理。管理的重点是制订活动计划和费用预算, 所有活动都要制订计划, 公司批准后方可执行, 并严格按照预算支付费用, 谨防出现广告促销费成为“无底洞”。

进行广告促销之前一定要考虑效果, 谨防无效果的广告促销, 事后进行考核, 如果效果不好, 应追究当事人责任, 保证广告促销的严肃性, 活动方案和考评结果要存在经销商档案中。

2) 人员车辆支援

由于经销商往往经营多个厂家的产品, 在经营过程中很难对一个品牌注入更多的精力。要想使自己的品牌多一些销售, 人员车辆支援是对经销商的最有效的支援。在实际工作中, 根据

实际情况决定是派业务员,或是派业务主管,还是在当地招助销员。派车辆一定要考虑好费用问题,尽量争取共同分担费用。一定要将有限的人员和车辆用在最需要的地方,而不是到处乱派。

7、建立沟通体制

同经销商沟通的目的是为了加强经销商同企业的联系,提高经销商的积极性。

提高积极性的最基本要求,就是加深业务员跟经销商的感情,同经销商做朋友,成了朋友,经销商自然就有了积极性。和经销商交朋友,不是简单空泛的一句话,一定要拿出实际行动,设身处地为经销着想,用真心真情来换取经销商的积极性。

确保经销商的积极性就要确保经销商的利益。经销商讲感情,但更讲利益,只有有了利益保证,感情才有依托。不讲利益只讲感情是长久不了的,确保经销商的利益就要维护好市场,保证产品质量,及时推出适销对路的新产品。

我们还可以采取多种措施来刺激经销商的积极性,比如年奖政策、返利政策等。

企业同经销商的沟通渠道一般有这样几种形式:一是内部刊物,用于收集发布客户意见,公布公司政策,由专人负责,接受客户的书面材料;二是业务座谈会,季度、半年度或年度召开业务座谈,直接面对面的沟通,收集客户意见,探讨公司发展思路,安排下一步工作;三是主管领导拜访,收集意见,了解情况,消除企业同经销商的隔膜。其中座谈会是一种非常有效的沟通形式,如果有可能每月搞一次,会有很大收获。

建立沟通体制应当制度化、日常化、作为客户管理的一项日常工作来抓,确保沟通工作的有效展开。

8、预警管理

客户预警管理就是根据客户中发现的一些异常现象,纳入预警处理程序,各方面予以关注,及时调查、分析问题原因,将问题最终消灭在萌芽状态。

1) 外欠款预警

公司在客户资信管理方面给每个客户设定了一个授信额度。当客户的欠款超过授信额度时,

就应发出警告,并对此客户进行调查、分析问题原因,并及时回款,避免出现真正的风险。

2) 销售进度预警

根据销售记录资料,当客户的进货进度和计划进度、同期进货量、进货频率相比有下降进,都就发出警告,并通知有关人员对此情况进行调查,找出原因,并拿出相应的解决办法,防止问题扩大。

3) 销售费用预警

公司应在客户档案中记录每一笔销售费用,当发现销售费用攀升或超出费用预算时发出警告,并及时中止,做出相应的调整,防止陷入费用陷阱。

4) 客户流失预警

根据销售记录资料,当客户不再进货时即被视为客户流失,就应发出预警,公司即可及时进行调查,并采取对生,防止客户再度流失。

5) 客户重大变故预警

根据业务人员汇报的情况,当客户发生重大变故,比如被盗、车祸、分家、重病等情况时,即发出预警,有关部门关注此客户的时一步变化,以防止出现风险。

预警管理同客户基础资料管理密切相关,可以利用电脑设计一套自动信息管理系统,能针对客户资料发出预警,大大提高客户管理的效率。

9、售后服务管理

售后服务管理的主要目的在于解决客户的后顾之忧。主要有以下几个内容:

1) 退换货管理]

由于市场变化很快,或者由于对市场把握不准,客户经常有需要退货或换货的时候。对于客户的退换要求,在没有特殊情况下,都应无条件满足。根据客户的不情况,规定不同的退换时间,以防止不良客户恶意退货行为。

2) 维修或调换包装服务

客户往往不具备产品的维修服务能力,企业应提供这方面的支援。在产品销售过程中,会出现包装破损现象,应根据实际情况予以调换。

3) 客户投诉管理

忽视客户投诉,会导致客户的抱怨,在管理应将客户投诉管理纳入日常工作,由专人负责。

对于投诉事件要做详细记录, 并进行相关调查, 再由有关领导批示处理意见, 最后通知客户处理结果。不论处理得怎样, 都应及时同客户反馈信息, 最忌讳投诉没有下文, 这样会造成投诉升级。所有投诉记录都应保存良好, 存档备查。

客户群体是一个企业的利润中心, 管好了客户就是管好了钱袋子。客户管理的核心是制度化、日常化、规范化、专人负责。只有这样才能落实到实际工作中去, 也才能真正管好客户。

10、客户数据管理

- 1) 建立客户基本资料档案 (如表一);
- 2) 建立客户信用资料 (如表二);
- 3) 客户分级管理建档 (按分销量分 A、B、C、三类客户, 重抓 A 类客户, 维护 B 类客户);
- 4) 客户需求和售后服务建档, 将前者的资料输入电脑数据库, 便于随时查阅。

11、销售政策管理

- 1) 首先保证客户充足的货源, 避免缺货、断货;
- 2) 根据不同客户及季节的变化, 制定一系列促销方案, 协助客户做到 “淡季不淡”;
- 3) 对客户制定奖励、返利政策;
- 4) 安排公司高级人员定期拜访客户, 解决一些实际问题;
- 5) 公司与客户经常保持市场信息传递, 把握市场命脉。

12、库存管理

- 1) 定期盘存客户的总库存量, 并记录下每月销量及单品销量, 看库存是增加、减少, 不是稳定;
- 2) 根据单品的销量制定要货计划, 避免库存过多或断货现象;
- 3) 及时调整库存积压较多的品种 (做特价、买赠活动);
- 4) 根据季节变化保持客户的安全库存量。

表一: 客户基本资料调查表

店 名	地 址	电 话
-----	-----	-----

工商登

记资料 营业执照号 登记资金

法 人 姓名 性别 身份证号

地址

企业性质 独资 合资 集体所有制

开业日期 年 月 日

经营者

的概况 姓名 性别 出生日期 籍贯

住址 身份证号 学历

社会公共关系

信誉评价 邻居

配偶影响程度 亲友

配偶 姓名 出生日期 年 月 日

身份证号

商店一

般概况 地理位置 商业街 市场区 住宅区 业区 外区 其它 ()

店铺 租用的 () 每月租金 押金 租期

自有的 () 价值 面积

门市布置 佳 () 可 () 差 () 仓库面积

同业间地位 领导性: 良 () 普通 ()

不具地位 ()

分类店 家 关连公司名称

业务状况 兴隆 () 正常 () 衰退 () 倒闭 ()

销售能力 每月销售额

年度销售额

目前

已有

品牌 牌 元

牌 元

牌 元

销售对象 本市 () 外市 ()

存货管理 佳 () 可 () 差 ()

营业管

理概念 退货次数 频繁 () 一般 () 无 ()

帐务管理 佳 () 可 () 差 () 无记帐 ()

付款态度 爽快 () 一般 () 拖延 () 刁难 ()

付款习惯 现金 % 汇票 % 平均天数 天

与厂家

之协作

力度 良好 () 牌, 原因

普通 () 牌, 原因

差 () 牌, 原因

运输能力 货车工 台

员工数

推销员 人 财

务 人

仓库 人

核对 主管 填表人

客户名称: 类别: 编号:

办公地址: 送货地址: 营业执照号码:

公司性质: 营业范围: 注册资金:

流动资金: 融资能力: 强、中、弱 不禁风 市场覆盖率:

员工总人数: 营业员总人数: 运输能力(吨):

办公总面积(平方米): 营业面积(平方米): 仓储面积(平方米):

创立时间: 年 月 日 从事本商品经营时间: 年 月 日

公司负责人简介及联系电话: 采购负责人简介及联系电话:

销售负责人简介及联系电话: 付款负责人简介及联系电话:

主要为务: () 批发: 分销网络: 个 每月平均销量:

() 零售: 门市名称: 个 每月平均销量:

银行开户名称: 账号: 税号

附上一年财务账表: () 有 () 无

客户前两位供应商名称: 1、 2、

赊账期: 赊账额: 赊账期: 赊账额:

客户与商业信誉调查与评估:

建议赊货额: 赊货期:

销售代表签名: 销售主任签名:

日期: 日期:

部门经理意见:

分公司经理意: 分公司财务主任: 销售部主任:

签名: 签名: 签名:

日期: 日期: 日期

激励你的经销商

在营销中,作为载体的网络,越来越被广大商家,特别是民用消费品的商家所倚重。而网络能否正常地运营,有一个关键的要素,就是网络中承上启下的经销们,他们能否在理念上、利益上与厂家保持一致,这是产品能否取胜的关键。

在实际运作中,一般把对经销商们的激励分为四种:

1、时间奖励

时间奖励是企业均衡产品淡旺季的利益,使经销商形成持续利益追求而采用的一种方式。一般分月、季、年或者为特殊目标市场而设定时段奖励、时间折扣,与功能奖励配合起来运用;在市场特殊期间,为合理运用经销商时间和资金资源也可以单独使用。时间奖励一般分常规性持续激励与目标性暂时激励。要把握好目标性暂激励时段,特别是对二批商的激励,一般在二个月以内为宜,时间过长易造成心理惯性,上去了拿不下来。

2、功能奖励

1) 数量品种奖:

在设计各种奖励之初,必须考虑市场状况和阶段性操作目标,明确在通路上要保护何种形态、

何种销量地位、何种层次的经销商利益和各层次空间,使其与长期战略相一致。每个商家有其特殊的市场设计,以配合各阶段的市场策略。例如,前期的入市需求,中期狙击某品牌、品种和强化占有率,后期的利润中心主义,必然会对不同阶段的经营数量和品种做有计划的调整。因厂家各个产品的设计目的不一样,所以就需要在不同阶段的目的下,巧用持续性和批次性的数量奖励和特殊的品种操作奖励,使商家与厂家在市场各个阶段,达成占有率与利润的一致性,同时也适合市场的变化。

2) 铺市陈列奖:

在产品入市阶段,必须评估市场容量、网络容量和管理容量,协同经销商主动出击,迅速将货物送达终端。同时厂方根据情况应给予人力、运力的适当补贴、特殊的铺货奖励和经销商将产品陈列于合适位置的奖励。

3) 网络维护奖:

为避免经销商的货物滞留和基础工作滞后导致产品销量萎缩,除了派员跟踪等措施外,也可以奖励式刺激经销商,维护一个适合产品的有效、有适应规模的网络。

4) 价格信誉奖:

现在诸多畅销产品都出现了倒货、乱价等情况,导致各经销商最终丧失获利空,所以除了打货码、合同约束、合理的价格设计和严密的市场督察外,还应在价格设计时设定价信誉奖,作为对经销商的调控。本奖设定应考虑价格差异、地域运费、人力和销量等因素。

5) 合理库存奖:

经销商的库存一定要适合当地市场容量,考虑运货周期、货物周转率和意外安全会储,保持合适数量与品种。另外,合理库存也起着强调控经销商资金、精力和为我所用的作用。

6) 现金奖:

提高企业资金周转率,对越接近交易期付款的客户越要优惠;反之,超过临界点客户,给予利息处罚。

7) 协作奖:

为商家的政策执行,广告促销配合、信息反馈等设立协作奖,强化厂商关系,是淡化利益的一种有效手段。

3、模糊奖励

此奖励主要是指一些销量较大的民用消费品行业，为防止经销商知晓折扣底价，进行非正当价格折让，低价竞争，

扰乱市场价格空间而实施的一处奖励方式。其优点在于，可有效控制经销商的低价倾销；缺点在于，经销商对奖励不明确，削弱了目的性与操作性。这种方式在进行规模生的企业运用较多。

4、文化奖励

观乎天文以察时变，观乎人文以化成天下。文化一词的来源，本身就说明人类还有更深的心理需求。

人总是社会的人，除了对经销商进行上述利益激励外，更应该关注对经销商的文化激励。小到一张贺卡、一块金匾，激励其自尊自主，能满足其更深层的心理需求，同时也强化了双方非利益的长久合作关系。尤其在今天，其自尊、信用、人格、价值观、审美观都能成为文化激励的要点。舍弃商业的利益关系，淡化主客体，在利益一致上产生文化、人格的一致性追求，这应该是所有激励的极致吧。现在企业对短期、浅层面的操作极为关注，而对长期的深层的共振关系较为漠视，这不能说是一大遗憾。

5、奖励的方式与送达

奖励一般由现金、货物或配赠物构成，大经销商对于较长时段的持续折扣较有兴趣，而铺货数量较少的二批商更喜欢直接的返扣，他们有句口头禅：“宁要一块现的，不要十块欠的”，就很能表现其心态。对经销商奖励兑现的形态，有时直接影响到市场的价格管控，所以在产品的入市设计与通路操作上，切导一让到底，一定要预留价格空间与促进手段，作为市场调节的预备队。对经销商的阶段性促销，最好能用促销品的方式搭赠，而不是现金和货物搭赠，以免变相降价；另外操作时间、线路一定要短，要有针对性。

针对二批商无忠诚度、投机性强和一批商短视、挤占对二批的促销和奖励的情况，一是要将奖励及时、准确送达促销层级的经销商，加强市场管理与人员监控；二是要巧用仓装物为载体直达二批商，例如包装箱载体和胶带下直接贴奖卡等方式。企业应运用多种方式，防止奖励流失。

市场法无定法、势无定势，关键并非是熟背什么促销模式，而应根据自己对企业的理解，对

操作对象的理解,对客观大环境的理解,掌握市场操作的进机与节奏,掌握一个“度”字,巧用资源,以达到市场操作的成功。

销售过程的管理方法

企业在制定了销售目标(包括销售目标、毛利目标、增加销售网点目标、货款完全回收目标等)后,实现目标的关键就在于两方面:

一是销售经理要具体细致地将上述各项目目标分解给业务员、经销商,再配合各项销售与推广计划,来协助业务员、经销商完成月别、季别、年度别或产品别、地区别的销售目标;

二是要对销售过程进行追踪与控制,了解日常销售工作的动态、进度,及早发现销售活动中出的异常现象及问题,立即解决。也就是说,销售过程管理的主要目的,就是要重视目标与实绩之间的关系,通过对销售过程的追踪与监控,确保销售目标的实现。

销售过程管理的一大关键,就是要把过程管理当中的时间管理,从过去的年度追踪细化到每月、每周甚至每日追踪。

销售过程管理分为:业务员与办事处主任要进行每日追踪(也可说自我管理),中层主管要掌握每周进度,而高层主管则须控制每月管理,至于经营者则只要看成果即可。

业务员在了解公司分配的销售目标及销售政策后,应每天制订拜访计划,包括计划拜访的客户及区域、拜访的时间安排、计划拜访的项目或目的(开发新客户、市场调研、收款、服务、客诉处理、订货或其他),这些都应在“每日拜访计划表”上仔细填写,这张表须由主管核签。

业务员在工作结束后,要将每日的出勤状况、拜访客户洽谈结果、客诉处理、货款回收或订货目标达成的实绩与比率、竞争者的市场信息、客户反映的意见、客户的最新动态、今日拜访心得等资料,都填写在“每日销售报表”上,并经主管签核、批示意见。销售经理可以通过“每日拜访计划表”,知道业务员每天要做什么;通过“每日销售报告表”,知道业务员今天做得怎样。这是一个过程管理。

在了解业务员每日销售报告后,销售主管应就各种目标值累计达成的进度加以追踪,同时对今天拜访的实绩进行成果评估,并了解拜访客户时花费的费用,以评价推销的效率。

如有必要,应召集业务员进行个别面谈,以便掌握深度、广度的市场信息。这是第二人过程管理,也是最重要的管理内容。

业务员在拜访客户过程中, 会掌握许多有用的信息, 如消费者对产品提出的意见、竞争对手进行的新的促销活动或推出的新品、经销商是否有抱怨、客户公司的人事变动等, 除了就立即填在“每日销售报表”上之外, 若情况严重并中以影响公司产品的销售时, 应立即另外填写“市场状况反映表”或“客户投诉处理报告表”, 并迅速向上级报告。

各区域市场的业务主管为了让公司掌握销售动态, 应于每周一提出“销售管理报告书”, 报告本周的市场状况。其内容包括销售目标达成情况、新开发客户数、货款回收、有效拜访率、交易率、平均每人每周销售额、竞争者动态、异常客户处理、本周各式报表呈交及汇报或处理、下周目标与计划等, 这也是中层主管的周进度控制。

业务员各处报表填写质量与报表交的及时性, 应列为业务员的考核项目, 这样才能够使业务主管在过程管理与追踪进度时面面俱到。

销售过程管理的一个重要手段, 就是销售会议, 包括早会、晚会及周会。由于业务主管需随时掌握最新市场信息, 所以早会跟晚会是每天不可忽视的重点。有些公司的业务员分布于全国各地, 无法每日召开早会或晚会, 应将其拜访报告表经传真或电话联络方式, 随时向公司反映。

在了解各个业务员的工作情况后, 业务主管对好些业绩差的业务员和新业务员的工作态度及效率, 随时给予指导、纠正和帮助。

总之, 销售经理应能掌握人(业务员)、事(报表及会议)、地(现象和问题)、物(产品和货款), 销售过程管理也就做好了。

标本兼治理窜货乱价

1、窜货乱价的原因

在我国目前的市场经济状况下, 窜货乱价具有必然性。其根本原因是: 商品流通的本性是从低价区向高价区流动, 从滞销区向畅销区流动。因此, 同处商品, 只要价格存在地区差异, 或者只要同处商品在不同地区的畅销程度不同, 就必然产生地区间的流动。

窜货乱价的直接原因, 源于目前厂商之间单纯的买卖关系。即双方一手交钱, 一手交货, 而经销商一旦向厂方交钱提货, 就取得了对所购买产品的所有权、处置权、收益权等全部产权。这样一来, 经销商以什么价格销售, 销售到哪里, 厂方就难以控制, 确切地讲是无权过问。在这种体制下, 厂方为了激发经销商的销售, 普遍采取“达到一定销量, 给予相应的返利或

折扣”的销售政策,致使经销商为了争夺销售量竞相降价,结果是经销均不赢得,丧失经销欲望,从而导致这处商品退出该地区市场。

2、治本的方法

治本的方法是建立厂商一体化的关系。从我国的实际看,厂商之间的关系,有一逐步演变的过程,这个过程可以分为四个联合体,即单纯的买卖关系—代表批发关系—资本关系。其中,单纯的买卖关系就是目前存在的经销关系,而代理批发关系,是指厂方进入一个新的地区进,该地区的经销商往往对该商品缺乏信心,厂方则首先采取本公司业务员直接开发终端零售商的方式。在某个地区终端进零售商开发达到一定数量(占该区至少 10%以上时,则在该地区寻找具有一定网络和信用的批发经销商,利用其网络和资金,扩大销售量。同时,原来自己直接开发的终端零售商,仍然从厂方办事处或由公司提货,但其销量可以累计为所选择的批发经销商的奖励基数。显然,此类批发经销商就具有部分代理商的功能。在我国,由于缺乏明确的代理行为,因此,厂方在各个地区设立的非法人地的办事处,实际上就是在行使代理职能。

厂方为了加强对市场的控制,降低厂商之间因签订合同、履行合同所产生的交易费用,降低终端零售价格,必然缩短销售渠道,从而逐步缩短直至取消批发环节。在这种情况下,如果某批发商建立起自己庞大的销售网络,一旦我国的代理法正式实施,厂方为了进一步降低交易成本,将具有较大的销售网络代理公司购买进来或控股,从而建立资本关系,只有拥有了自己的销售网络,企业才可能真正控制市场,并彻底解决窜货乱价的问题。

在家电领域,松下公司在设立了 22000 多家松下系列专卖店后,才成功地在全国范围内实施了不二价运动。在我国,只有海尔集团的销售渠道主要集中于直接控制终端零售,通过海尔专卖店和海尔家电园,将零售市场直接控制在自己手中,而不是批发商手中,从而切实保证了价格在全国范围内的稳定。

因此,对处于过剩经济的生产型企业来讲,今后投资的重点应从设备等固定资产的硬投资转到市场网络建设的软投资。对企业来讲,尽快建立自己的销售网络,是适应我国市场经济代理时代的重要生存方式。

3、治标的方法

治本的方法,需要一个过程,在逐步形成的过程中,还应同时采取治理标的方法。概括起来,治标的方法有四个:

1) 企业内部业务员与企业之间、客户与企业之间,签置不窜货优价协议。

该协议从博弈论的纳什均衡看,是没有意义的,但是,却为处罚违犯者提供了法律依据。该协议一种是合同,一旦签定就等于双方达成契约,如有违反,就可以追究责任。关于处罚方式,对本公司业务员,厂方加大内部办事处的相互监督和处罚力度,一经查出恶意窜货,就地免职,厂内下岗。

实际上,除了个别情况(如某经销商不经销甲厂商品,但该销售商在经过某个地区时顺路带甲厂商品回到自己地区从而导致窜货。因为该经销商没有销售甲厂商品的网络,所以最简捷的方法是低价向该地区的甲厂经销网络销售),厂方业务人员对自己所负责的客户是否具有窜货行为,是非常清楚的。但是,由于相当多的企业对业务人员的奖励政策是按量提成,从而导致本公司业务员的屁股坐在经销商身上,因为只要他们所负责地区经销商的销量增加,自己的提成就增加。因此,这种制度安排,决定了厂方业务员自己负责区域客户的窜货行为,不可能去认真监督防治。但是,可以通过签定不窜货协议,为加大处罚力度奠定法律依据。对所窜货物价值,累计到被侵入地区的经销商的销售额中,作为奖励基数,同时,从窜货地区的业务员和经销商已完成的销售额中,扣减等值销售。

2) 外包装区域差异化。

即厂方相同的产品,采取不同地区不同外包装的方式,可以在一定程度上控制窜货乱价。主要措施是:

一是通过方案标识,在每种产品的外包装上,印刷“专供某地区销售”。可以在产品包装上印刷,也可以在产品商标上加印。这种方法要求这种产品在该地区的销量达到一定程度,并且外包装必须无法回收利用才有效果。问题是:如果在该地区该产品达到较大的销量,就为制假窜货者提供了规模条件。

二是商标颜色差异化,即在不同地区,将同种产品的商标,在保持其它标识不变的情况下,采用不同的色彩加以区分。该方法也要求在某地区的销量达到足够大时,厂方才有必要采取

该措施。但同样,只要达到一定销售量成为该地区畅销的主导商品,窜货就有可能制假商标(某些商品除外,例如啤酒等)。

三是外包装印刷条形码,不同地区印刷不同条形码,这样一来,厂方必须给不同地区配备条形码识别器。

这些措施,都只能在一定程度上解决不同地区之间的窜货乱价问题,而无法解决本地区内不同经销商之间的竞争。

3) 发货车统一备案,统一签发控制运货单。

在运货单上,标明发货时间、到达地点、接受客户、行走路线、签发负责人、公司负责业务员等,并及时将该车的信息通知沿途不同地区业务员或经销商,以便进行监督。

4) 建立科学的地区内部区业务管理制度。

可以采取“七定”措施:

1, 定区。依据所在地区的行政地图,将所在地区,根据道路、人口、经济水平、业务人员数量、划分成若干个分区。依据城市地图,按照街道分区,将终端零售店全部标记出来。根据两张地图,发挥自己的竞争优势,以此找准突破点,以点带面。

2, 定人。每个分区必须有具体负责的业务员。

3, 定客户。业务员必须尽快建立起客户档案。一是职能部门与新闻部门顾问档案。包括:单位、姓名、职务、电话、家庭成员及其偏好、家庭主要成员的父母、对象、孩子等的生日;二是零售商与批发商档案。包括:客户名称、地点、联系方式、规模、经验、负责人及其信用、行为偏好、负责人家庭成员及其偏好、客户主要成员的父母、对象、孩子等的生日、客户购买周期、每次购买量、客户的网络及其档案。

4, 定价格。所有分区,作为内部业务管理制度,必须实行价格统一。实际上,对客户来讲,保证或增加盈利的最重要的措施并不是价格高低,而是保持价格稳定。

5, 定占店率。分区业务员必须将所在的分区的零售商准确地标记在分区图上,并在规定时间内,占领一定比例的零售店。考核占店占店率,比考核销量好,实际上,占店率提高,销售量就提高,但不会导致窜货。如果只考核销量,为了简单完成任务,很有可能窜货。为了降低客户风险,在对客户进行前期评估的基础上,还必须控制累积铺货额。例如,对啤酒客户,对于广大中小零售客户(饭店、酒店),只要建立了客户档案,进行有效的信用评估,铺货控制在 300 元以内,基本上可以保证货款安全。要求业务员上午送货,下午查看货物销量并取

贷款。

6、定激励。一是针对业务员开展评选星级业务员和四大天王活动。评选星级业务员从单一的销量指标转到 7 项综合指标,包括任务完成率、市场占有率、回款率、客户开发、社会资源开发、市场控制、同区业务员的协作等。根据综合考核,划分一星级、二星级、三星级、四星级、五星级。根据星级,进行物质和精神奖励、职务和职称的倾斜。所谓四大天王,即增长率最高(风)、占有率最大(调)、销量最大(雨)、销量额最多(顺)。

二是针对客户,采取五项指标,奖励五等星级客户。包括:合同销量完成率、价格控制、销量增长率、销售盈利率、是否窜货。将每个指标都分成五个等级,每个等级有不同的分值,经过综合评价,得出总分值。根据总分值,从高到低分成五星(钻石)级、四星(蓝宝石)级、三星(红宝石)级、二星(赤星)级、一星(白银)级。不同星级的客户,除了颁发括号内的等级纪念奖品外,还将有不同的物质和精神奖励措施。

从单一的折扣、返利转到综合奖励,主要为了更公平、公开地奖励客户的努力。从多年来的实践看,各个企业都推行的单一折扣或返利,不仅操作复杂,而且难以做到公平、公开,结果是伤害了相当多的客户利益和积极性。因此,很多客户一再要求公司取消折扣,取消返利,以实现公平竞争。

7、定监督。主要监督窜货与价格。一是企业内部必须成立市场监督部门,直接对销售总经理负责,成员来自一线优秀业务员,负责监督地区业务员。二是分区业务员,监督客户的商品流动,从一级批发客户—二级批发—终端零售,要监督价格是否稳定,必须反向监督,即终端零售——二级批发客记——一级批发客户。

销售渠道的价格管理

企业通常所运用的价格政策有以下几种:

1、可变价格政策

价格是根据交易双方的谈判结果来决定的。这种政策多在不同牌子竞争激烈而卖方又难以渗入市场的情况下使用。在这种情况下,买方处于有利地位并能够迫使卖方给予较优惠的价格。

2、非可变价格政策。

采取这种价格政策,那就没有谈判的余地了。价格的差异是固定的。如大量购买给予较低的价格,对批发商、零售商或不同的地点给予不同的价格。

3、其他价格政策。

1) 单一价格政策。这是一种不变通的价格政策。定价不顾及购买数量、不论什么人购买、也不管货送到什么地方,价格都是相同的。

2) 非累计数量折扣。即价格根据一次购买的数量多少变化。

3) 累计数量折扣。允许由一定时期内(如 1~12 月分)的总定额量打折扣。许多食品企业采取这种方法销售。

4) 商品折扣。对履行不同职能的经销商给予不同折扣。如一批、二批、三批商和零售商因履行不同的经销职能而给予不同的折扣。

5) 统一送货价格。对不同地方制定价格有两种方法,一种是统一送货价格。即最终价格是固定的,不考虑买者与卖者的距离,运费完全由卖者承担。另一种是可变送货价格。

6) 可变送货价格。即产品的基本价格是相同的,运输费用的基本价格之上另外相加。因此,对于不同地方的顾客来说,产品的最终价格要依他们距离卖方的远近而定。

如果基本价格是确定的,运输费用是后来加上的,这中离岸价格(自提价)。如果最终价格是确定的,其中包括运输费用,这叫到岸价格(到货价)。

在离岸价格和到岸价格这两种方法之间还有许多折衷方法,如:

基点定价。货物以某个基点城镇为准。如以郑州市为基点城市,然后向开封、洛阳、新乡、漯河送货,则追加从这个基点城市运往各个城市的运输费用。如果选定的基点城市不止一个,那么这种方法就叫“多基点定价方法”。

地区定价。即在一个地区性的市场上制定统一的价格。这种方法简单易行,在一个区域市场内宣传价格方便,而且实施也简单。

对消费者的统一零售价。如果制造商制定了零售商出售产品给消费者时必须执行的最终价格,而且零售商不得以高于或低于该价格出售,即叫统一零售价。这种价格通常印在价格单上或包装上。制造商对该产品在市场上的价格控制,除制造商外,不允许有人使价格出现任何波动。

控制产品零售价格的水平有以下几上好处:

- 1 如果没有固定的零售价格, 经销商不会积极的进货, 其经销范围也不会开阔, 最终使制造商和消费者都受到损害。
- 2 同一种产品在同市场上有多处价格, 会损害产品的声誉, 消费者会怀疑出售的产品是否是真货。
- 3 多种零售价格增加了零售商之间冲突的可能性, 那么不能以低价出售商品的零售商与能够这样做的零售商会发生争吵, 最终产品的经销系统会受到严重的破坏。
- 4 如果价格订得有利于消费者和制造商双方, 那么统一的零售价 (则零售商不得以低于此价出售), 将对大家有利。

企业销售价格结构体系设计]

企业销售价格结构体系设计的首要任务是决定差别化价格结构。

差别化的价格结构体系包括两个方面:

一是依据销售渠道成员所在阶层确定价格折扣。企业必须设计好销售通路各环节的价格体系, 即处理好出厂价、一批价、二批价、三批价、零售价之间的关系。由于销售通路各环节的价格设计直接影响到中间商的利益, 从而影响中间商的积极性, 决定着产品在市场上的前途, 因此, 企业必须重视。

二是按照客户的重要程度来确定价格。按照有客户实绩或潜在实力而将客户分为 A、B、C 三个等级, 分别确定不同的价格折扣率。如 A 级客户价格折扣率是? %, B 级客户价格折扣率是? %, C 级客户 (小量进货者) 依订价出。

销售价格体系设计解决的是让利如何分配。让利就是出厂价和最终零售价之间的差额。谁得到这些差额以及得多少, 就是价格体系设计所需要解决的问题。

一级批发商是靠加价和返利来赚钱, 零售商是靠批零差价来赚钱, 二者的利益都能够得到保证, 而二批、三批处于中间环节, 往上由一批决定着他不可能得到更多的利润空间, 往下由于消费者的作用, 零售商要以最优惠的价格拿到产品, 这样, 二级、三级批发商的利益如何维护, 就成了价格设计的一个重要方面。

企业必须给二级、三级批发商一个能让他们以销售量来赚钱的价格。

[维护价格稳定]

销售过程中价格体系混乱, 这是目前我国普遍存在的一个问题。价格作为营销组合的一个重

要因素,是竞争的重要手段。如果价格体系混乱,就可能扰乱整个市场秩序,影响产品的市场竞争力。

造成企业价格体系混乱的原因有的来自企业,有的来自经销商。

由企业造成的价格混乱的原因在于:

1 企业在不同的目标市场上采取了不同的价格政策。

不少企业在制定价格政策时,考虑到不同目标市场消费者购买力的差异、竞争程度的差异、企业投入的促销费用的差异、运输费用等方面的差异,因而在不同的目标市场上采取不同的价格策略。这种价格策略如果得当,就会增强产品在各个目标市场上的竞争能力,但如果使用不当,则可能对市场秩序产生重大影响。有些经销商可以利用这些不同地区的价格差,将产品从低价格地区转移到高价格地区销售,进行“窜货”。如一家酒类生产厂,为了开拓某一地区市场,在市场开拓期,将价格定得比其他地区低,期望以低价进入新市场,经过一段时间发现,进入该市场的产品转了一圈之后又回流至原有市场了,很快就冲击原有市场的产品价格,造成价格混乱。并且,当存在多种价格时,经销商和消费者可能提出要求平等享受最低价的权利,对这项要求,厂家很难提出强有力的理由加以拒绝。

针对不同的目标市场制定不同的价格是必要的,但必须要掌握的一个原则是,不同地区的价格差异不足以对市场价格体系造成混乱。价格差异的幅度应该控制在不能让经销商利用这种价格差在不同地区市场上窜货的范围内。

2 企业对不同经销商的价格政策混乱。一个完善的价格体系应包括对不同的经销商——如代理商、批发商、零售商,制定不同价格政策,使每一个经销商都愿意经营本企业的产品。对任何一个经销商的差别对待,都可能引起其他经销商的不满。某一家电企业,公司所在地的商业机构都不愿意经销其产品,原因是该公司经常以批发价甚至以出厂价向最终消费者出售商品,使得经销商的价格根本没有竞争力,最终不得不放弃经营该产品。另如某公司经常以优惠价格向本厂职工出售产品,结果大量产品流向市场,严重影响了经销的利益,导致经销商不愿意再销售其产品。

3 企业对经销商的奖励政策。现在许多企业不是以利润来调动经销商的积极性,而是对经销商施以重奖和年终返利。厂家这样做的目的是鼓励经销商多销售其产品。由于奖励和返利多少是根据销售量多少而定,因此经销商为多得返利和奖励,就千方百计地多销售产品。为此,他们不惜以低价将产品销售出去,甚至把奖励和年终返利中的一部分拿出来让给下游经销商。

这样你让我让大家让，其结果必定要导致价格体系混乱。

由经销商造成价格混乱的原因是：

- 1 经销商将本厂产品用作带货。有经验的经销商不是从每一个产品（个）上去赚钱，而是从每一批产品（量）上去赚钱。因此，他将产品分为两类：一类是赚钱的，另一类是走量的。即用好销的产品或是将一部分产品的价格定得很低，不赚钱来吸引批发商进货，以带动其他产品的销售。
- 2 另一种情况是：企业在某一个市场上有几个批发商，大家为了争夺客户，纷纷降价，最后降得无利可图，都不愿意销售这一产品，把市场做死了。
- 3 维持客户。一些经销商把价格降得很低，无利无营，甚至将厂家给予的扣点给客户，目的是为了维持客户，吸引客户继续从他手进货。

企业要稳定价格体系，保证不乱价，就必须做到：

- 1 企业不能急功近利，为眼前的利益而自乱阵脚，要彻底杜绝各种不良现象。生产“金龙鱼”食用油的南海油脂工业（赤湾）有限公司在全国有 400 多个一级经销商，为了保证网络的任何一环都是“一口价”，公司实行全国统一报价制，距离远的由公司补贴运费，防止产品在区域间窜货。为了保证经销商的利益不受损害，公司规定非经销商客户到公司拿货的价格比在当地向经销商直接拿货的价格还要高。
- 2 制定政策。企业在和经销商签订合同时就要明确规定稳定价格的条款。对不履行价格义务的，要取消经销资格。
- 3 监督。要及时掌握价格状况，发现经销商违犯价格行为就要立即处理。亚洲啤酒（苏州）有限公司啤酒零售价为每瓶 2.5 元，要求经销商不能降低一分钱，谁违犯了规则，就取消谁的经销资格。为此，他们下岗职工中招聘了 45 名“价格监察员”，每天的任务就是在商店内转，监督经销商是否遵守公司的价格政策。这样，全市大小商店价格一个样。

第七环：鱼满船舱

优秀企业和优秀业务员的杰出之作，就在于他们能够做到“销售围绕回款转”，企业的风险很多是由销货后客户不能及时回款造成的。资金不能及时回笼，影响企业正常营运，甚至危及到企业生存。鱼满船舱篇教你怎样实现“回款”这惊险而成功的一跃。

如何进行客户信用评价

对业务员来说，回避销售风险是比销售更重要的工作。优秀企业和优秀业务员的杰出之处就在于他们能够做到“销售围绕回款转”。

经常困扰业绩不佳的业务员的一件事是，不得不花大量时间去收款，并且最终发现收款是比销售更难的一项工作。由于欠款太多而被客户牵着鼻子转的事，在销售管理较并的企业屡屡发生。

1、信用评价指标

信用评价主要依据回款率（应收款额）、支付能力（还款能力）、经营同来竞品（指竞争对手产品）情况三项指标确定。

1) 回款率（应收款额）。A 级客户的回款率必须达到百分之百，如果回款率低于百分之百则信用等级相应降级。评价期内低于 5%，降为 C 级或 D 级。

2) 支付能力（还款能力）。有些客户尽管回款率高，但由于其支付能力有限而必须降低信用等级。如某客户尽管不欠你的货款，但欠其他厂家的货款甚巨，这样客户最多只能认定为 C 级客户。

确定客户的支付能力主要看下列几项指标：

1 客户的资产负债率。如果客户的资产主要靠贷款和欠款形成，则资产负债率较高，信用自然降低；

2 客户的经营能力。如客户的经营能力差，长期亏损，则支付能力自然下降。

3 客户、职员、供应商的满意程度。如果均有不满，则信用度降低；

4 是否有风险性经营项目。如果客户投资于房地产，由于房地产风险较高，资金占用量大，投资周期长，则信用降低；如果客户从事期货、股票交易，则风险更大，信用更低。

3) 经营同业竞品情况。凡经营同业竞品者，信用自然降低为 C 级；凡以同业竞品为主者，信

用等级为 D 级。

上述三项指标,以信用等级最低的一项为该客户的信用等级。

除了依据上述三项主要因素进行信用等级评价外,还需根据对公司产品的重视程度、执行公司销售政策情况、送货和服务功能,不良记录等多项因素对信用等级进行修正。

1) 对公司产品的重视程度。如果客户以公司产品为主,则信用等级较高;如果将公司产品与其它公司产品同等对待,则信用等级降低;如果不以公司产品为主,公司产品仅仅是辅助经营项目,或者仅仅起配货作用,则信用等级更低。

2) 送货和服务功能。如果客户对下级客户开展送货或服务,则控制市场的能力大大提高,信用等级也相应提高;如果是普遍的“坐商”,则信用等级降低。

3) 执行公司销售政策情况。如果客户未能很好地执行公司的销售政策,如经常倒货、低价倾销,则信用等级要大大下降。

4) 不良记录。如果客户曾经有不良记录,如曾经欠款不还等,无论是针对公司还是针对其它公司,信用等级应降低。

2、如何利用信用等级对客户进行管理

信用评价不是最终目的,最终目的是利用信用等级对客户进行管理。公司办事处应针对不同信用等级的客户采取不同的销售管理政策。

对 A 级客户,当客户资金周转偶尔有一定困难,或旺季进货量较大,资金不中时,可以有一定的赊销额度和回款宽限期。但赊销额度以不超过一次进货量为限,回款宽限期以不超过 10 天为限。

对 B 级客户,一般要求现款现货。但在如何处理现款现货时,应该讲究艺术性,不要过分机械,不要让客户很难堪,应该在摸清客户确实准备货款或准备付款的情况下,再通知公司发货。

对 C 级客户,一般要求先款后货,如对一家欠债甚巨的客户,业务员要坚决要求先款后货,丝毫不能退让,而且要考虑好一旦这个客户破产倒闭后在该区域的补救措施。C 级客户不应列为公司的主要客户,应逐步以信用良好,经营实力强的客户取而代之。

对 D 级客户,坚决要求先款后货,并在追回货款的情况下逐步淘汰该类客户。

3、客户信用评价应该动态进行

客户信用是不断变化的,有的客户信用在上升,有的则在下降。如果不对客户进行动态评价,并根据评价结果调整销售政策,就可能由于没有对信用上升的客户采取宽松的政策而导致不满,也可能由于没有发现客户信用下降而导致货款回收困难。客户信用评价一般一月一次,时间最长不能超过两月一次。业务员对客户的信用评价结果,必须及时通知办事处主任,销售公司业务主管领导。

4、新客户的信用评价

第一次交易的客户,其信用一般按 C 级客户对待,实行“先款后货”,待经过多次交往,对客户信用情况有较多了解后(一般不少于三个月),再按正常的信用评价方式评价。需要注意的是,要谨防一些异常狡猾的骗子,头几笔生意故意装得诚实守信,待取得信任后开妈行骗的现象。

5、信用评价信息源

评价客户信用的各项信息从哪里来,是困扰一些业务员的问题。要获得这些信息,就要做好三项工作,一是做好客户交易记录,对每笔业务往来都有详细的记录;二是多与客户的会计、保管、业务员、供应商接触,从与他们的接触中获得有关客户经营方面、客户信息方面的大量信息;三是对获取的大量信息,有些甚至相互矛盾的信息去存真,去粗存精,保证信息的真实、准确、可靠。

掌握回收货款的主动权

赊销的苦果是不太好尝的。因此面对回收款的难题,第一个至关重要的处方就是坚定不移地奉行现款现货的原则。虽然这个原则比较保守,而且要承担放弃某些生意机会的风险,但它是值得的,至少坚持到中国人普遍视信用为命根子之前不动摇。但光有坚持原则的决心是不够的,还必须有效地付诸实施创造条件。

1、尽力启动消费者市场。

消费者是掏钱购物的源头,“唯有源头活水来”,整合运用广告、新闻、公关、活动行销、终

端促销等各种营销传播武器，让目标消费者对产品及品牌产生好感，直到偏爱，并培养消费者的品牌忠诚，让越来越多的消费者指名购买，让自己所推广的品牌成为畅销的强势品牌。这是解决货款回收问题的根本这法，也是掌握市场主动权的前提，不要奢望经销商帮你打天下，一定要靠自己把市场做起来。

2、经经销商的利益放在明处。

其实经销商并不在乎赊销还是现款现货本身，他们关心的是隐藏在这背后的利益。至少在以下三种情况下，经销会乐意接受现款现货交易方式：

- 1 你的产品好销。销得快，资金周转就快，利润自然就多。
- 2 你的广告支援火力大。策略对头且力度较大的广告充当开路先锋，预示着产品即将走俏，有眼光的经销商自然会看到它的诱人前景。
- 3 你的价格或非价格折让较高（与竞争对相比）。有胆识的经销商为了获取利润，就愿意去承担现款投资风险。所以说，与其让经销通过赊销挖空心思去图小利益，不如把利益明摆出来让经销商去赚取“阳光下的利润”，而厂家也可事前控制现款现货的利益让步，不必为日后的讨帐而烦心。

然而，现实市场操作中要做到百分之百的现款现货仍然很难，有时货物的出手与货款的回收不同步实在是身不由己。也就是说，在坚持现款现货原则的前提下，还得讲究交易的灵活性。问题的关键就转到在灵活运用现款现货原则时，如何把赊欠风险降到最低限度。

1、实施客户资信调查

确定客户的信用限度，超过限度时就不再销售给对方，则货款的回收就不至于拖延太久，倒债的损失也可控制在一个限度。特别是经常性的检查客户的变化，透过蛛丝马迹的变化，及时察觉客户的异动。如延迟约定的付款期限、进货额突然减少，销售情形突然恶化，员工抱怨或辞职，老板插手毫不相干的事业或整天沉溺于声色之中……搜集到这些情报后，就要及时采取有效措施，防止客户出现破产或转向。

2、建立客户管理卡。

通过各种渠道详细掌握客户的个性、兴趣、为人、优点、缺点、经历及家庭情况，以确定对方是否可以信任，并构思出驾驭的策略。

3、营销员销售前防御

有些营销员为了急于开拓客户，往往采取比较宽松的政策来促成经销商的进货，却给自己留下后患。要有效控制货款的回收，营销员要注意四点：

- 1 判别经销商是否靠得住；
- 2 清楚表明付款条件，如付款期限、付款方式等；
- 3 一诺千金：答应经销商的事一定要办到，超过自己力所能及的事不要轻易承诺，否则，经销商将不信任你；
- 4 变强制性推销为顾问式推销，站在对方角度把利益亮出来，让对方自己去做决定。

4、建立完善的回款制度保障。

在营销管理中，要制定切实有效的回款制度。对营销员为了加强其回款的动力和压力，如可规定每月回款率必须达到 95%，最长欠款期不能超过 30 天……业绩考核、晋职评优都应把货款回收作为重要指标；对分公司经理也应有相应连带责任和奖励；对经销商，要他出具有法律效力的欠款收据；对财务部，应负责督促和追踪责任等。

智者千虑，必有一失。尽管我们小心谨慎地对待每一次赊销业务，还是免不了讨账的烦恼。有些经销商可能善于以假象来博得你的信任；有些经销商资金周转并不困难，也要让你焦急地等待一番。因此，营销员在关键时刻就必须使自己的讨账绝招：

对于付款不干脆的经销商，在收款前，先打电话予以提醒；

在收款日期一定要拜访，即使出纳员不在，也尽可能要求支付；

拜访时，首先提收款的目的，未达目的，暂时勿提交易之事；

即使对方已先有客人，也不要离开，耐心等到双方付款为止；

要对方写收据、记下日期、盖章签字；

得知对方手头上有现金或账户上刚好进一笔款时，就即赶去逮住；

不以感情本位行动，应以讨账本位面对经销商；

即使对方解释或说明苦衷，也不可坠入对方圈套中；

可以导致麻烦的话，率先说出；

对方装模做样的说手头紧，你也要以同样的方式回敬！就算对方向你磕三个响头，你宁愿给他磕六个响头；

如果问题还是解决不了, 就请经理同行。

总之, 当对方拖拖拉拉, 不想先付款时, 一定要表现出相当程度的缠劲功夫, 树立坚决收回货款的信念和意志。当然, 赊欠货款顺利回收, 还要靠你平时与对方的友情培养, 毕竟人是感情的动物, 让对方觉得欺你心中有愧。

当上述一系列软磨硬缠的功夫都不奏效时, 就只有动用最后两个“杀手锏”: 一把是货拖回来 (在货销售之前); 二是请求法院强制执行 (万不得已而为之)。

收款技法 12 策

由于当前商业信用普遍不高, 企业的风险很多是由销货后客户不能及时回款造成的, 货、款无归期已成为困扰企业正常经营的“老大难”问题, 以下 12 条对策供参考:

1、对新客户或没有把握的老客户, 无论是代销或赊销, 交易的金额都不宜过大。宁可自己多跑几趟路, 多结几次账, 多磨几次嘴皮, 也不能图方便省事, 把大批货物交给对方代销或赊销。须知欠款越多越难收回, 这一点非常重要。

很多销售人员都有这样的经验: 有些新客户, 一开口就要大量进货, 并且不问质量, 不问价格, 不提任何附加条件, 对卖方的所有要求都满口答应, 这样的客户风险最大。

2、货、款无归期的风险有时是由营销人员造成的。有些营销人员惟恐产品卖不出去 (特别是市场处于弱势的产品), 因此在地客户信用状况没有把握的情况下, 就采用代销或是赊销方式, 结果给企业造成重大损失。

为避免发生这种情况, 可以在企业与销售人员之间实行“买卖制”, 即企业按照 100%的回款标准向销售人员收取货款, 客户的货款由销售人员负责收取。这种办法把货、款无归的风险责任落实到销售人员身上, 销售人员在身有一定风险的客户供货时不会三思而后行。一旦发生货、款不能回收的情况, 也会千方百计、竭尽全力去追讨, 否则将直接损害其自身经济利益。这是最能调动销售人员责任心和工作积极的办法, 比上级主管人员的催促督导要有效简单得多。

3、一些销售人员在催款中会表现出某种程度的怯弱, 这是一个很重要的问题, 必须要有坚定的信念。

一个人在催收货款时, 若能信心满怀, 遇事有主见, 往往能出奇制胜, 把本来已经没有希望的欠款追回。反之, 则会被对方牵着鼻子走, 本来能够收回的货款也有可能收不回来。因此,

催款人员的精神状态是非常重要的。

还有的收款人员认为催收太紧会使对方不愉快,影响以后的交易。如果这样认为,你不但永远收不到货款,而且也保不住以后的交易。客户所欠货款越多,支付越困难,越容易转向他方(第三方)购买,你就越不能稳住这一客户,所以还是加紧催收才是上策。

4、为预防客户拖欠货款,在交易当时就要规定清楚交易条件,尤其是对收款日期要作没有任何弹性的规定。例如,有的代销合同或收据上写着“售完后付款”,只要客户还有一件货物没有卖完,他就可以名正言顺的不付货款;还有的合同或收据上写着“10 月以后付款”,这样的规定今后也容易扯皮。

另外,交易条件不能由双方口头约定,必须使用书面形式(合同、契约、收据)等,并加盖客户单位的合同专用章。有些客户在合同或收据上仅盖上经手人的私章,几个月或半年之后再去结帐时,对方有可能说,这个人早就走了,他签的合同不能代表我们单位;有的甚至说我们单位根本没有这个人。如果回盖的是单位的合同专用章,无论经手人在与不在,对方都无法推脱或抵赖。

5、交易达成之后,要经常观察客户的经营状况,及是察觉其异动。如果客户出现异常的变化,一般事先会有一些征兆出现,如进货额突然减少,处理并不滞销的库存商品,拖延付款,客户单位的员工辞职者突然增多,老板插手不相干的事业或整天沉溺于声色之中。还有些外部环境的变化也要及时察觉,例如客户附近的房子上用油漆写下了“拆迁”字样,说明客户商店近期内就要关门拆迁。如果发生这些情况,要立即结帐,防止客户不知去向。

6、对于支付货款不干脆的客户,如果只是在合同规定的收款日期前往,一般情况下收不到货款,必须在事前就催收。

事前上门催收要确认对方所欠金额,并告知收款日前来的准确时间。或者把催款单邮寄给对方,请他签字确认后再寄回。

7、到了合同规定的收款日,上门的时间一定要提早,这是收款的一个诀窍。否则客户有时还会反咬一口,说我等了你好久,你没来,我要去做其它更要紧的事,你就无话可说。

登门催款时,不要看到客户处有另外的客人就走开,一定要说明来意,专门在旁边等候,这本身是一种很有效的催款方式。因为客户不希望他的客人看到债主登门,这样会搞砸他别的生意,或者在亲朋好友面前没有面子。在这种情况下,只要所欠不多,一般会赶快还款,打发你了事。

收款人员在旁边等候的时候,还可听听客户与其客人交谈的内容,并观察对方内部的情况,也可找机会从对方员工口中了解对方现状到底如何,说不定你会有所收获。

8、对于付款情况不佳的客户,一碰面不必跟他寒暄太久,应直截了当地告诉他你来的目的就是专程收款。如果收款人员吞吞吐吐、羞羞答答的,反而会使对方在精神上处于主动地位,在时间上做好如何对付你的思想准备。

一般来说,欠款的客户也知道这是不应该的,他们一面欠款的内疚,一面又找出各种理由要求延期还款。一开始就认为延期还款是理所当然的,这种客户结清这笔货款后,最好不要再跟他来往。

9、如果客户一见面就开始讨好你,或请你稍等一下,他马上去某处取钱还你(对方说去某处取钱,这个钱十有八九是取不回来的,并且对方还会有“最充分”的理由,满嘴的“对不住”),这时,一定要揭穿对方的“把戏”,根据当时的具体情况,采取实质性的措施,迫其还款。

10、如果只收到一部分货款,与约定有出入时,你要马上提出纠正,而不是要等待对方说明。另外,要注意在收款完毕后再谈新的生意。这样,生意谈起来也就比较顺利。

11、如果你的运气好,在一个付款情况不好的客户处出乎意料地收到很多货款时,就要及早离开,以免他觉得心疼,并告诉他某某产品现在正是进货的好机会,再过 10 天就要涨价若干元,请速做决定以免失去机会等等,还要告诉他与自己联系的时间和方法,再度谢谢他之后,马上就走。

12、如果经过多次催讨,对方还是拖拖拉拉不肯还款,一定要表现出相当的缠劲功夫;或者在得知对方手头有现金时,或对方账户上刚好进一笔款项时,就即刻赶去,逮个正着。

第八环:领航弄潮

“一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮”。区域经理必须精心打造一个能征善战的营销“精英团队”,并带领这个团队达成营销目标。通过领航弄潮篇的学习,你将从业务人员的招聘、培训、管理和考核等方面获得帮助。

海尔员工的在职培训细则

在海尔集团,员工在职训练是主管人员应执行的日常工作的重要组成部分,所以在实际的运

作中,即采取日常管理与培训管理组织并行的方法。具体说来,可分为计划、实施、结果、检讨部分,也就是所谓的“Plan”、“Do”、“See”的过程。

1、 在职培训的主要内容

1) 关于在职培训计划

1 首先要员工提出这一期的“自我学习计划”和“重点发展计划”。

2 由主管检讨每员工的训练要点。

3 以单个员工访谈的形式,共同确认员工的在职训练计划。

2) 在职培训的实施

1 依据员工的个人培训发展计划和部门工作计划安排工作。

2 在日常工作中,对工作和培训实行自我控制。

3 随时激励员工进步,并做指导。

3) 在职培训的检查评估

1 员工结合自身情况进行自我在职培训反省。

2 根据计划和培训标准,对每个员工取得的成绩及其进步进行检查和评估。

3 员工个别谈话,了解员工在知识、技能和态度方面尚存的差距,为下一周期的在职培训提供参照。

2、 在职培训计划的拟定

1) 拟订计划时特别注意的事项

1 激发员工积极工作的热情,并在工作中检省自身的局限。

2 要解决工作中的问题,该学习些什么?要发展,应该学什么?启发什么?换句话说,要员工确实了解自己用功的重点。

3 帮助员工创造能发挥全部能力、完成工作的机会和环境。

2) 确定在职培训的重点

实施在职培训,作为主管人员必须首先把握好“要指导些什么”。为此必须做好下列几件事情:

1 掌握员工担任的工作,并将其逐件列出来。

2 完成工作所需要的标准知识和技能的内容与程度,并逐一写出来。这是主管人员指导员工

培训的基准。

3 结合前面的基准,将员工现在的工作情形、工作成果、完成的程度,——加以核对和检讨。同进假定要他从事高一层的工作时,他欠缺的是什么,问在哪里,也就是找出需要进行培训和指导的地方。

4 上述需要培训的项目中,有些可以靠在职培训加以指导,有些却必须参加外面的脱产培训才能获得较大的效果。因此要对通过在职培训满足的需要和通过脱产培训满足的需要分别加以注明。

5 根据“需要培训”的问题在个别谈话中,要首先争取员工的合作与理解。将服务单位的业务目标向员工说清楚,明确指出该员工所应该承担的具体工作及需要达到的程度。在此基础上,与员工逐项对照检讨是否已经达到要求,或是否可以做得更好。同时鼓励员工准备一些有助于改善工作的提案,或工作上的疑问,在个别谈话时提出来。

6 至此,准备阶段的员工谈话已告完成。接下来是个别深入交谈,目的是明确员工所选定的工作目标、自我培训计划 and 在职训练计划。

7 确定在职训练计划时特别要注意的是,拟定的计划一定要适合员工的能力水准。这个能力水准不能仅以员工受教育的程度为依据,同时要重点考虑员工进入企业时间长短的差异,一般来说,大约可以分为三个阶段:

进入公司 2~3 年,无法独立完成工作的阶段。这时需要对每个员工加强了解,发现其专长和弱点,根据其专长安排合适的工作。同时拟订在职培养计划时,要争取做到从主管或同事辅助员工工作,直到员工自己独立工作的转变。

进入公司 5~6 年,能独挡一面进行工作的阶段。处于这一阶段的员工肩负着企业的主要工作任务,因此对其在职培养的计划拟订,一定要重点考虑其如何改进工作、提升工作成效上。但在工作量与在职培养计划两者之间,需要作出好的协调。

工作老手或候补中层管理者的阶段。处于这一阶段的员工,仅局限于胜任工作方面的在职培训已经无法满足其需要,因此要着重安排其为胜任更高一级工作所欠缺的知识和技能方面的培养内容,并为其提供适当的实践机会,更换工作内容,了解更多的管理者需要掌握的其他工作情况,以充实其工作经验,便于今后的管理所需。

3、在职培训的实施方法

1) 实施在职培训应注意的事项

1 主管人员应该意识到“日常管理就是训练”，与员工接触时不要忘记“站在教育和指导的立场接触”，有时要进行必要的示范。

2 对员工要充分信任，并且将失误视为培训过程中难免出现的问题。

3 在职训练就是日常管理，不是搞运动，而是日积月累的行为。

4 作为主管必须明白，员工在日常工作的具体实践中，运用知识与技能达到目标的过程也就是其成长的过程。员工自己也应明白这一点。同时主管人员要视学员的进步程度及时给予赞赏，激励员工继续努力。

2) 直接指导的原则性做法

1 以身作则。“身教胜于言教”是自古名训。主管人员在日常工作上所表现的行为，态度以及方法，有很强烈的教育力和影响力。不论是有意或是无意，主管人员的一举一动，都会成为员工学习的榜样，所以主管人员必须先具备可以作为员工榜样的标准工作方法。主管人员对员工工作成长，要做定期地观察与指导，因此需要利用下列的自问自答方式来加以检讨：

这个人的工作表现进步了吗？

有没有自我改善行动？

对改善工作的方法和机会敏感吗？

与同事的相处情形好吗？

2 掌握深具效果的培养方法。

步骤一：让他们做学习准备。

步骤二：说明工作，让他们了解。

步骤三：让他们做。

步骤四：评点结果。

这是一种常用的教学方法，应用在实际在职培训中效果同样很好，但需要注意与员工的实际情况相结合。

3 对员工在工作所犯的小过错不要横加责难。每个人都会有过失，“老虎也有打盹的时候”。特别是刚刚进入企业的员工，对企业的一些工作程序和规章制度以及具体的工作还不够熟悉，

而员工本人有希望能够做好,一旦出现小的失误,只要能够引起注意就达到了目的。如果主管人员肆意批评,就会挫伤员工的积极感,更不利于员工的培养。

4 创造宽松的空间。过分严格会导致员工失去自由发挥的空间,也会泯灭员工的创造能力。因此,主管人员要特别注意不要要求员工完全按照自己的一套工作,以给员工更大的发挥空间,对于主管本人来说也是学习的好机会。

5 经常进行过程跟进。有很多管理者给员工高度的自由,只到最后才过问工作的结果。这对于较成熟的员来说不失为一处好方法,但对于一般员工来说,还是要经常性进行过程跟进更能确保最终效果。“授权好,但跟进更好”。在在职培训过程中,主管人员要经常与员工确认目标达成情况和成长的进度,对于员工进行必要的提示,同时对于发现的新问题及时采取纠正措施,对于发现的进步给予必要的表扬,从而令员工认识到自己取得的阶段性成果,建立起更加努力学习和工作的信心。

4、在职培训的评估方法

到了阶段性在职培训计划结束时,主管人员当然要检讨这一期在职培训的结果。检讨方法如下:

1) 在职培训评估注意事项

1 要让员工进行自我评价,帮助员工进行自我重新认识,通过发现阶和肯定自己的进步,使员工增加信心,从而能够迎接更加艰巨的工作挑战,并提高继续在工作中展开在职培训的勇气。

2 在职培训的评估要以计划中制订的培训基准为标准,并以实际工作效为依据。

3 要注意经常在培训计划过程中展开评估,而不要到培训计划结束后才进行一次性评估。

4 对培训评估的结果要充分重视,从中发现员工在职培训中存在的问题,并为下一步的在职培训提供依据。

2) 在职培训评估和方法

1 让受训人员根据计划,自我检讨受训期间取得的业务成果。员工对受训期间的成果做大胆而真实的自我评估,依据计划的在职培训基准,核对自己哪些已经实现,哪些没有实现。每一项都要做到具体量化或标准化,并具体分析没有实现的原因。总结出计划期间自我培养的经验 and 不足,在此基础上填写有关的在职培训鉴定表格,上交给辅导自己在在职培训的主管人

员。

2 主管人员与受训人同进行面谈，共同分析受训期间员工的长进和仍然存在的问题。主管人员准备好评价在职培训员工的资料，与员工进行个别谈话，谈话期间要让员工充分陈述培训期间的体会、收获和不足，并据此为员工填写培训评语，征询员工本人的意见，同时提出下一步整改的意见供员工参考。

3 填写在职培训评价报告，留作员工个人发展的参考资料。同时根据受训人员仍然存在的不足展开下一轮在职培训，或安排其他的培训项目。

销售队伍管理实务

很多老板与销售经理讨论过“如何管理销售队伍”的话题，现以笔直记的形式罗列下面，相信会对销售经理们有所帮助。

1、 聘请销售经理时，有实力的候选人往往关心企业文化、公司内部运作环境、公司老总的个人经历、销售部曾发生的重大事件、薪酬待遇等。“绣花枕头”却热衷讨论具体的销售工作，急着提出工作方案，表明自己的价值。

2、 挑选销售经理，一定要看他的一线销售工作经验，有过站柜台、跑营销经历的最好。基层业务员每日从事的工作、将要碰到的困难、销售经理必须熟悉，必须有所体会、有所心得；否则，所谓工作辅导、榜样作用、行动计划的制定乃至团队建设等都是一句空话。

3、 成功的销售活动中，都有“打攻坚战”的阶段。询问经理候选人以前“打攻坚战”的销售经历和体会，可以了解他的经验是否丰富足够，是否有能力、有办法深入生意的表皮之下。

4、 开发一个新的区域销售市场，照搬一套其它地区的运作模式，不如选取派一个配合默契、有工作经验的销售产组。一时抽调不出这样精干的队伍，宁可闲置新市场，也不要轻易去开发。

5、 准备组建一个新区域销售队伍时，要充分考虑三个事项：A 经理人选是否成熟；B 有无具体的地区目标和行动计划；C 市场的潜力与现状。三项中最重要的是选择销售经理，因为兵熊一个，将熊一窝。

6、 销售组织要围绕产品和客户进行设计。同时，成立的每一个销售队伍，都要在另一个更高级别的销售队伍组织内；在行政上，要有明确的隶属关系。

7、 指望通过招聘新业务员，来一举解决面的销售困难，是销售经理毫无工作经验的表现，

不要幻想有什么天才营销员，销售的任务是培养、创造超级营销员，而不是寻找他们，或是等着他们来上门。

8、 招聘新业务员：在最基层的销售，经理提出招聘申请后，采用由下至上逐级面试、逐级差额推荐候选人，主管销售的总裁最终面试、拍板决定是否录用、录用谁的招聘程序。这种招聘机制，有助于老总平衡销售队伍的发展、把握销售队伍的整体素质；在销售队伍中树立老总威信和提高销售人员的荣誉感受等方面亦有作用。

9、 招聘基层业务员，是要找有合适思维方式的人，并非是找有合适经验的人。素质比知识更重要，技术可以培养，态度很难改造，做销售员必备的素质是勇于行动。

10、 有时，从外面挖来的销售人才，其实是超级营销员，做业务一流，做管理外行。手上虽有现成的客户，但是带着来、带着走，哪家公司给的提成高，就往哪家公司跳槽，和公司是做生意的关系。对他们的工作安排是否恰当，关系到销售队伍的长期建设。

11、 销售区域的适当调整和销售经理有计划的对调，可以及时适应市场的变化，促进内部工作经验的交流，并避免“拉山头”现象的出现。在调整过程中，要防止客户工作脱节。

12、 优秀的销售经理，都有与最终消费者保持接触的工作习惯。老板要时常询问经理人员上一次见到消费者的时间、地点和感受，帮助他们建立良好的市场感觉，及时校正工作方向。

13、 销售经理在团队中最大的作用，不是管理，不是监督，而是方向指引。士气低迷、业绩不佳的销售队伍永远感到前途茫茫，不知何去何从，问题出在经理身上。

14、 远来的和尚会念经，新到一个销售区域当经理的人，不管是从外面聘请来的，还是公司内部调任的，检验是否有管理能力的标准是：A 能否在新团队中尽快树立威信；B 应用他以前的工作经验，是忙着照搬原来的制度，还是根据实际情况，为区域销售注入新的运转机制。

15、 发现不了销售工作中存在的问题和市场中的机会，没有工作思路，制定不出能够实施的行动方案、无法为团队指明方向，却总是强调客观因素，向上级要政策、要支持的经理人员，应该及早调离销售部。他们是影响销售队伍风气的害群之马。

16、 优秀的销售经理，不会把主要精力放在制作表格、健全规章制度的事情上，他们相信“从办公桌上看世界，世界是可怕的”这句格言。他们的特点是爱问、也会问“为什么……”

17、 业务员对销售经理的工作安排有抵触情绪，往往说明经理的威信尚未树立。销售经理的威信从何而来？A 他的工作经验和工作思路；B 他的沟通能力和领导方式；C 他在公司中的地位；D 他与业务员的私人感情。

-
- 18、 销售经理与业务员进行工作沟通时，不要扮演“救援者”的角色；还想简单地只关注问题的解决方案，随便说出“你干吗不……”的话语来，这样只会把沟通仪在表面问题上。要创造足够的沟通机会，要分清哪些是借口，哪些是问题本质，要学会问这样的问题：“你怎么看待目前碰到的问题？”“你准备用什么办法解决这些问题？”或是“你已经做了哪些工作？”
- 19、 与业务员进行工作沟通时，最重要的是关注细节，其次是细节，第三还是关注细节。能否在细节中探讨工作，并从中发现问题的症结，是检验销售经理实力的时刻。在一名严谨而有威信的经理手下工作，没有哪个业务员会不认真，强将手下无弱兵即这个道理。
- 20、 对业务员的要求分两步走。起初要求做销售不犯财务错误、对客户不丧失信用，强调规范，强调勤奋，强调团队精神。基础业务知识和技能具备后，着重培养创新意识，鼓励他们敏锐地发现市场机会，大胆创建新的销售办法，不断尝试，不断总结，不断行动。
- 21、 当业务员能力欠缺、业务不精，没法胜任一项销售工作时，不要急于进行工作沟通或给予培训。先陪他共同工作一个下午，发现问题的本质是什么。经理人员对培训寄予的希望太大，会丧失对现实情况敏锐的判断力。培训对业务员的成长是有帮助，却是一项长期投资，不可能包治百病。
- 22、 业务员业绩不佳，销售经理的第一反应是：工作流程安排是否合理？其次考虑工作的技能经验是否足够，最后考虑工作动力不中抑或自我管理不够的问题，而不应该把考虑顺序颠倒。
- 23、 与业务员保持良好的私人感情，可以极大方便销售经理的工作开展。理智的办法是把关系维持在同志情、战友情阶段，如果想进一步关心业务员，那么与他的家人交朋友是个好办法。
- 24、 完成销售任务，是一个销售队伍的共同目标。销售经理要学会把一个大目标分解、转化为几个小目标，要让大家看到工作的进展，有成就感，以保证团队的高昂士气。把工作目标转化为具体的工作行为，需要销售经理有丰富的经验，同时要了解业务员正处于哪个成长阶段。
- 25、 强烈是团队精神，来自于共同的奋斗目标。销售经理所描述的美好前景，能够唤起团队精神、牺牲精神的，不是由于崇高，而是因为真实和真诚。往往发财、提升并不能让所有人振奋；而有时，整个团队却能自发地聚集在“与竞争对手决一死战”的旗帜下。
- 26、 刻意追求迎合某种理想的团队文化。文化不可能通过说教和宣讲建立起来。通宵达旦的

文化灌输,可能在一次不得人心的利益分配后,荡然无存。所有的优秀文化都可以通过行动表现出来。为团队文化建设做出贡献的销售经理,不是因为他们慷慨激昂的演讲,而是他们扎实的工作态度和堪称典范的榜样作用。

有关销售队伍的管理经验,如同将军的带兵之道,是永远摘录不尽的。当世界的前沿管理观念正在强调返璞归真,由追求卓越向

良心管理回归时,我们许多销售经理的实际做法正不自觉地符合这种潮流。几乎每一个销售经理,在谈及曾经离去的优秀业务员时,都有真诚的感情流露,或惋惜,或自责。有了这种爱兵之心,惜兵之心,惜兵之情,企业拥有自己的优秀的销售队伍已为期不远了。

销售考核 3: 7 互动法

就现实操作来看,认识并把握好纯绩效考核的互动特征,进而探索出一套针对销售人员的科学考核方法,并非易事。

1、目标销售量和考核方法的标准问题

企业考核的主要标准一般是销售量。首要的问题是,目标销售量制定得是否正确、合理?是按人中、人均消费、人均收入,还是按上年的销量加上平均增长率?比如按照人均消费来定目标销量,那么人口统计数是否准确?该区域人口是否大量输出或是否有大量外来人口流入。第二个问题是,是按简单的目标销量考核,还是制定综合考评标准?

第三个问题是,最后考核结果是按事先标准,还是按事后标准?

其实每种方法都是有其局限性,企业要根据自身的具体情况而定,尽量做到科学、准确、公平、合理。本文作者先后在两家中、大型医药企业做业务经理,经过多年探索,总结出一种行之有交的“3: 7”绩效考核法(这种方法对食品、日化、家电行业也适用)。

所谓“3: 7”绩效考核法,即综合考核占 320%,销量考核占 70%。综合考核包括:公司规范、运作方法、市场占有率、销售增长率等,按事先客观标准基层核评估占 70%,根据事后考核调整占 30%。销量考核:按事先标准考核占 70%,根据事后考核调整占 30%。事后调整包括:因特殊事件影响销量、客观困难、含水销量、公司产品或政策影响等。

绩效考核的结果一般是通过奖金多少来体现,最好是将激励与绩效考核结果结合使用。虽然通过 30%的综合考评,又通过两个 30%的事后评估调整,既可以激励销量,又可以避免一些不合理的偶然因素,尽量体现了多劳多得,但还会有一些劳苦功高、有才华的人,虽然付出了很多,由于市场属于开发期、衰退期或目标销量制定得不合理,使之付出与回报不成正比,

从而有失公正,影响其工作积极性。如果在绩效奖金之外再增设一些如增长奖、开拓奖、网络建设奖、市场秩序奖等单项奖,会更趋合理。

2、考核标准的动态性和墨守成连动性

人们常常认为,考核标准一旦定下来就不能改变,这是一个误区,科学的考核标准应该是动态的。下面是 PDCA 计划循环法的示意图。P 是计划、D 是执行、C 是检查、A 是处理。

A 处理 P 计划 更高水平

C 检查 D 执行

新水平

原有水平

计划是事先制定的销售目标,销售目标计划的执行是销售人员的核心工作。

管理者要对计划的实施执行及时检查(实时监控),在计划实施中发现问题要及时纠正、调整。根据具体情况(特定的市场、时势和人员),将调整后更加科学、准确、合时宜的计划和考核标准作为新一轮的计划,在循环中不断提高。

绩效考核应该是系统的,而不是孤立的。一个好的绩效考核思想和方案应该是企业销售目标计划、销售全程管理工作中的一个有机组成部分,从方案制定到实施执行、信息反馈、监督控制、处理调整,它参与了销售管理工作的全过程。科学的绩效考核有助于企业销售目标的实现,是销售全程管理工作中从始至终的能量供给剂。

3、绩效的考核和评估

绩效的考核和评估,一般来说是硬性的指标,只看结果不管过程。科学的绩效考核应该重视过程控制,因为结果往往是不易改变的,而过程是否正确、得当则可以及时改进,应是“程序评得失,成败论英雄”。根据“3:7”考核原理,在30%的综合考核中,应该建立阶段性的

实施报告,比如某一个促销方案、某一个阶段的工作计划与总结、某一个时期的政策招待情况、对区域网络的调整等,便于上一级主管或领导及监控、指导。尽管市场千变万幻,也自有一定的规律性,若按已形成的规范程序进行操作,自然会减少失误。所以过程实施、程序执行是否到位,应该作为绩效考核的主要内容之一。还有,30%的事后评估调节器整也很重要,有些业务员确实付出了努力,因事先标准的失误或客观因素的影响导致硬性指标不能完成,应给予合理的调整。

“3:7”绩效考核法的实施,与其他方法一样关键在于中层干部的意识和素质,还需要有一批基层督察人员(专职或兼职)做好整个销售目标实施过程中的监控、调整和准确、客观的记录。

“3:7”绩效考核法的核心内容在于互动性和合理性,当然,它不一定适合每一个企业。

第九环:四面逢源

著名成功学家卡耐基讲:“一个人的成功,15%靠专业技能,85%靠人际关系。”四面逢源篇可助区域经理在企业内外四面逢源、八面来风,建立全面良好的人际关系。

如何领会上级意图

请大家行品味一下“领会”这个动词,为什么叫“询问上级意图”、“听写上级意图”、而要用“领会”这么一个词来描述呢?有句话说得好——心领而神会——以心领受,以神意会。这是一件你必须充分发挥主观能动性才可能做得好的事。

身为下级,上级想什么,你不知道;上级都直接跟你说了,你却听不懂;你根本就不懂得、不善于去“领会”上级的“意图”——很难设想这样的人能够好好的工作,即使勉强去做了,也会在关系上发生磨擦。虽然完成了工作任务,下级却深感委屈,上级也觉得很费劲。

在领会上级意图的过程当中,作为一个下一步级,应该特别注意一些什么问题呢?

首先,对所谓“上级的意图”应该一有一个正确的认识。

什么叫“上级意图”?

什么意愿?上级的意图。

谁的企图?上级的企图。

上级的意图，并不等于上级的命令。命令，直接对下级的行为提出要求，更侧重于让下级知道行为的目标——“要做到什么”；而充分领会了上级命令背后的意图，则可以保证下级行为的效果“要做好什么”。

比如，总经理叫办公室主任安排一辆车，到飞机场去接一个人，试想您本人就是这个办公室主任，你可以指挥调度的有 10 个驾驶员、8 辆车，你会怎车工车车个任务？

如果你只知道简单化地执行命令，你完全可以在 10 个驾驶员、8 辆车中随便指定现在轮空的人和车，告诉司机几点几分什么航班让他准时赶到，在出口处举着客人的名字“守株待兔”就行了；如果遇到人和车都不够调度的时候，你甚至也会自作主张地打电话告诉客人，公司已经调不出车，请他下了飞机自己打的到某某路多少号来找你，你会在办公室等他，然后带他去见总经理……

这些做法本身并没有什么不对，问题的关键在于，这些做法与要接待的人是否相配？与公司打算同这个人相处的关系是否相配？

如果你懂得要充分领会上级的意图才能有效执行命令，那么在你派人派车去机场之前，你一定会先搞清楚一些很容易被人忽视的问题：要接的人是谁？什么身份？与公司是什么关系？老总打算用什么规格的礼遇等等。总之，只要你一个办公室主任基本的职业意识，你就应该明白，在公司的背景下安排车辆迎来送往，绝不只是把人当做物体而运来搬去这么简单。只要你弄明白了总经理是要借“迎接”这个机会，向客人表达相当级别的礼遇，你选派的司机就一定会是这样的人：不仅驾驶技术好、道路情况熟，而且对公司认同感强、谈吐得体，懂得什么时候在客人面前“沉默是金”，也做得到什么时候是“开口是银”；你选择的车，也就必然会有如此这般的一番讲究；或者你还会另外派出专人前往机场，甚至你本人前往或者提醒总经理本人也应该亲处去迎接……

不懂怎样充分领会上级的意图，显然是不够的；另一个极端的问题也应该注意，那就是，庸俗地把“上级意图”理解为上级这个特定个人的私人化的意愿，这对于一个组织来说，也是非常有害的。事实上，上级也是组织当中一个角色，下级所需要去研究领会的“上级意图”，必须是这个职务这个岗位所产生的意图。

这就产生了一个问题：上级意图从哪里来？

“上级意图“并不一定完全都是从上级的头脑中产生出来的。也就是说，上级意图完全有可能就是你提出来的，经过提议，经过论证，经过组织程序的决定，最后通过上级在组织程序中表现出来。】

对一个下级来说，做到此项要求，是“领会上级意图”的前提，做不到这些，就没有“领会”所必需的信息基础；做到了，不仅有利于对来自上级的“上级意图”的领会，甚至作为下级，你也能够在你自己的头脑中“产生”上级意图……

行为准则之一——保持积极主动的态度

我们已经讲过“知识、技能、态度”这三方面的因素是怎样影响人的行为的。不具备对行为有支持作用的态度，是很难做好的一件事情的。

论杀人砍头的知识和技能，豹子头林冲是不是最好的？80 万禁军教头，拿一个人头不是很简单的一件事？但是初上梁山的时候，让他去拿一个人头，他就拿不回来。为什么？他觉得那个人头他不该去砍——这里就有个“态度支不支持行为”的问题。

要做好“领会”这件事，同样需要态度的支持。自己如果不是以积极主动的态度去理解、去领会，就是告诉你，你也会搞不懂。相反，如果个人具有积极主动的态度，而且又掌握了上级赖以产生“意图”的各方面的信息，那会出现什么情况？上级刚去想的，你想了；他还没想成熟的，你也想到了。更多的时候，可能是上级拿着一个促销方案，拿着一套管理制度，拿着他的上级交给他的各色各样的任务。他会干，或者是不干？他会这样，还是会那样干？他会叫这个人干，还是叫那个人干？他的要求是这样，还是那样？你就感到很难预测。

为什么？因为这当中影响的因素太多，复杂程度远远超过了地心吸引力。可是这当中是不是没有规律可循呢？不是。规律是存在的，只不过在我们去用心研究它之前，它不会自己跑到我们的头脑中来。

优秀的白领都有一个良好的习惯，就是关于思考、关于磨练自己的判断力。他会在每一次上级意图产生、形成、下达的过程当中思考。不思考的人，他完成了一百个任务，他也不知道为什么，他也不知道为什么，他更不知道第一百零一个任务能不能完成好；会思考的人，可能才能完成了三个任务，他就能在很大程序上对后面的任务有所把握，为什么呢？因为他随时在锻炼自己。一开始，可能会“听都听不懂”，但是努力去听懂，理解了执行，不理解也要执行，不管听不听得懂，作为下级先去执行，这是第一阶段。第二阶段是“可以理解”，

能搞明白，那么在执行任务的过程中，有对上级意图的领会做保障，工作质量当然就有可能提高。第三阶段，就不只是听得明白，甚至可以“提出看法”了。某某经理告诉要做一件事，这个事怎样去做？你可能立即会在内心自言自语：好象有三种做法，他怎么选了最不应该的这种做法呢？自己再去思考，思考下来发现我错了，还是他的做法对，为什么？因为有两个方面的情况我不知道。如果知道了，我就明白他是对的；不知道，就觉得我是对的。这显然是掌握了信息不完整造成的。第四个阶段，可以说是“领会”的最高境界了——对上级的意图，你不仅可以自己预测，而且预测得很准确；不仅预测得很准，而且作为提议贡献给上级而被采纳的比例也越来越高，那么你获得提升的日子就不远。

所以我们说，领会上级意图，要保持积极主动的态度。

行为准则二——关于以简练的语言表达自己领会的上级意图，这牵涉到沟通的技术技巧。

设想你向部下交代任务。第一部下听完后说“没别的事了，我先走了。”这二个说“你刚才说的那是怎么回事？”第二个问了，问的比不问的好，因为一问就发现了问题：你说的是三个任务，他只理解了两个任务，落了一件事。于是在这个问与答的过程中把它补上了。上级对你说一件事，可能要讲原因，讲背景，讲目标，然后讲做法，最后还加上几个注意点，你总不总结得出来？假如你连上级这处讲问题、布置任务的模式的你都没想过，你听的全是句子，那么就是会像一把米让你双手捧着，有缝的地方肯定漏掉。但假如人知道上级拿出来的“米”，不是装在杯子里，就是装在瓶子里，你就会准备各种型号的杯子和瓶子，接的时候就不会搞错。所以在“领会”的时候，要跟上级作沟通上的衔接，用简练的语言把上级的意图提纲挈领地组织起来，与他核对一下，这是非常必要的。

我们已经学习了很多沟通的理念和技巧，请比较两种向上级提问的问句——“你说的是不是这三件事？”这是一种问法；第二种：“我理解一、二、三，我理解得对吗？”这两个句子在效果会有什么不同？如果我当下级的理解得不对，你应该要给指正。有时候其实上级就是没说清楚，但我当下级的还是用“我理解得对吗”来问——这样，第一，上级会给你说清楚；第二，上级的面子得到了保证。善于把面子留给别人的人，他一定最有面子；总是把面子从别人脸上扒下来的人，最后他一定没有面子。

通过前面的分析，我们很容易总结，上下级之间，在下级领会上级意图这个过程中，有很多的衔接性的要求需要我们很好地把握。尤其作为下级来说，第一要把事务衔接好；第二，同

时把关系衔接好。

调动下属的积极性

许多企业都设立了多层次的经销管理制度。经理，顾名思义，包括经营和管理，即产品的经营和人员的管理。产品的经营是科学，而人员的管理是一门领导艺术，因此经理还必须是一位出色的领导者，即使是处于最基层的地区经理也是如此。

地区经理除了具备分析问题能力、情绪控制能力、业务管理能力、沟通合作能力、客观判断能力等领导者的基本要求之外，还要懂得如何运作公司赋予你的资源和自身的能力来充分展示领导者的品质，在对于下属的管理中更好地表现出你的领导艺术。

1、 权威

当你被任命为地区经理，你已被赋予某些权力、职务和责任；你也被赋予某些权力和资源来作某些决策，拥有某些工具以利目标的完成，这就是公司给你的权威。但这种权威有以下限制：（1）只有在下属接纳你的权威时，这种权威才能发挥作用。（2）权威是公司赋予你的，为了能够让你执行工作，其权限仅限与此。尽管公司赋予你作为地区经理一定的权威，但你需要某些东西来支持你的权威，证实你确实有过人的领导才能、知识、经验和能力。同时你不必须不断提升自己的领导者素质，赢得下属对你的权威的尊重，以确保下属会追随你。

2、 权力

作为地区经理，公司还赋予你某些权力，可根据下属的行为和工作表现给予奖惩。在某些情况下，权力可能是获得你所希望绩效的有用工具，但并非灵丹妙药。要想有效运作权力，还必须知道权力使用的限制和滥用力量的危险。下属做你所期望的事，是因为他们知道公司给予你领导他们的权力，你的意见在公司高层决策时有一定的份量。因此奖惩必须根据下属的表现且公正客观，前后一致。如果奖惩的执行前后不一、主观和不公，则会造成下属的不快、缺乏自信，甚至因恐惧而无法激发你所期望的行为。同时须让你的下属明白你利用奖惩来行使权力为的是让这些权力能为他们未来的行为产生你所期望的效果。权力的行使还应有所保留，因为滥用力会压制下属的主动性和创造性；权力本身不能创造热忱，不能用来激励；

权力会妨碍地区经理和其下属的沟通、相互了解等。由于有这些限制和危险，你必须知道何时及如何使用权力，以取得下属的积极反应。

3、影响力

如果地区经理对下属成功地运用其影响力，那么让他们完成你所期望的事就简单多了。当他们敬佩你、尊重你、重视你的意见，信任你所说的并接受你的建议，你对他们就可发挥你的影响力。权威和权力使下属必须去做，而影响力则使他们志愿而不自觉地被引导去做你所期望的事。利用影响力能使你的下属保持一种独立自主感，即使他们是在做你要他们做的事，也不会感到是被迫的，好象那想法和决策都来自他们自己，从而以较大的冲劲与热忱进行工作，他们的积极性可持续地被激发出来。

那么，如何增强对下属的影响力？首先，在下属期望你给他们指导和建议而向你请示时，切勿以权威的方式回应，否则以后遇到问题他们将不会主动找你。其次，你的举止须庄重、踏实和诚恳，以保持他对你的敬意。第三，随时充实自己并分享你的知识，让他们觉得接近你是值得的。第四，要让所有重要的沟通和公司的命令都将使你的领导工作更简单有效。

4、自愿合作

如人们所知，下属有义务遵守地区经理职权所赋予的合法命令，但他们执行命令如果是不情愿的，其结果必不如心甘情愿去做。因此，得到他们自动合作极其重要，尤其是现在下属对传统的权威主义和靠奖惩的领导方式已不会有积极的反应，他所需要的是对工作的认同、成就感及有机会表现他的进取心和创造力。事实上如果一个下属对其地区经理、工作本身和公司的态度是积极正面时，自愿合作的愿望是顺理成章的。这种正面的态度会因地区经理正式和非正式场合与他接触时的态度而逐渐增加。然而此种关系（长年累月积起来的良好关系）也会因一时的不合理对待、滥权、不公而毁掉。建立一种合作的精神非常重要，我们必须努力创造这种精神。

如何建立这种合作关系呢？首先建立相互友谊，一种真诚而不只是形式的相互友谊，如果说你缺乏真诚他们会很快察觉出来。让他们知道你了解并常识他们，他们自会以友善

回报。第二，尽你所能支持他们。在工作上帮助他们自立，训练指导他们，给予建议。让他们尽可能参与目标的设定及工作计划的制定。他们参与越多，在工作时就越能合作，对工作也越负责。第三，对待他们的方式要一致并保持公正。如果对待他们的方式变幻不定，他们将会迷惘，而如果你保持一致，他们会觉得安心和自信。如果你对某个人需特别处理，应让其人知道你如此做的理由。第四，工作中多使用积极的方法。下属表现好或坏，都应让其知道。对做得好的予以肯定，做的不好的则要指导其改正。对良好表现的肯定要比谴责差错更有助于合作。把错误看作是可以解决的问题，而不是对人员的批评。第五，不要监督太严。有经验的下属对紧迫盯人通常很反感，认为这是在束缚他，而变得不快、防御或具攻击性。工作重点要放在结果的掌握上，而不是过度地控制工作的过程，除非结果显示有此必要。第六，与你的下属维持良好的沟通。只有通过良好的沟通，你才能得到他们的友谊。沟通有助于他们熟悉工作目标、公司的期望及其理由。这样才能在你和你的团队成员中创造一种自动合作的气氛。

5、激励

我们已知道地区经理如何运用其权威、权力和影响力来促使下属遵循他的指导，我们也了解了经理如何利用善意和友谊来创造合作的气氛，但仅有这些方法，他们仍不会倾其所能，全力以赴，除非他们感到是在为自己做这件事。如果在达到公司目标同进也满足他们个人的需求，他们才会自动有效地工作。激励便是达成公司目标又满足个人需求的方法。通过激励，他知道完成公司的目标有助于其个人目标的实现，激励还能制造出一种工作气氛，他们能从更有效的工作中获得个人满足感。他们受到激励的程度会表现在其工作态度、行为、忠诚度、责任感、工作热忱和效率上。激励会促使下属有强烈意愿倾其所能做好工作而不浪费时间与资源。传统的激励方法通常是用赏罚，即通过权力的运作，如果他表现得好，他会被加薪，得到奖品、奖金等；如果他表现得差，加薪会被延搁，他会受到谴责或被贬到较差的地区。在某些情况下这些手段可能是必要的，如只用赏罚人使情况恶化，难获得理想效果。现代的激励措施是根据每个下属的个人需求，找出办法使其在工作中满足这些需求。每个人都有需求，包括物质和心理的，人的行为不论在工作上或生活中都是基于满足这些需求的，如生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我表现的需求等。一旦上一层次的需求满足，下一个需求的冲动就会应运

而生。有些需要可能永远不会满足,例如自尊、运作权力、或是自我改善。地区经理要了解每个人的需要,用不同的激励措施把每个人的需要同团队目标结合起来。

6、命令和指示

许多地区经理常激励他的下属,使他们工作更有效率,但下属经常不能做到,原因是他们收到命令和批示混乱不清,自相矛盾。要使命令和指示有效明确,首先命令和指示本身必须简单、容易和能够执行。例如,没有新产品、新策略、推广策略、推广资料、训练或新方法来增强个人工作效率,却要求一年内业绩增长一倍就变得不切实际,无法执行。其次下属要具有执行命令和指示的能力,包括知识、经验、训练、材料和工作动机。第三要注意命令和措辞的表达的方法。虽然你的命令实际而合理,下属也受过训练能够执行,但是措辞和沟通的方法不当,也不能如你所愿地被执行。

如何有效地给予下放指示?首先,在和下属交谈以前,必须知道要给予什么样的命令,谁去执行,如何及何时执行,会有什么结果。在解释命令时须根据下属的知识程度,知识越少,解释要越详细。尽量用清楚、易于了解的简单而有逻辑的言语解释命令。其次,给予理由,使他们清楚指示的背景。让下属发表疑问,表达意见。对他们所提问题、疑问或意见,应解释清楚。第三,向下属发问以确定他们说明有关命令的责任。第四,亲自承担每一个命令的责任。如果下属忠实地执行你的命令,最终发现此命令是错误的切勿谴责他们,你要自己承担起责任,发现错误时,要及时承认,你会再度赢得团队的尊敬和信任。第五,命令开始执行期间应密切观察,以确定对命令执行正确与否,以后定期核查。第六,给予指示态度要礼貌,语气要坚定。不要忘掉你发布过的命令。如果下属知道地区经理总是令出必行,对你的命令就会敬重,执行也变得较自律。当他们确定执行你的命令,要予以称赞,并让他们尝到成功的果实。

7、纪律

纪律是团队领导中最重要也是最常被忽视的因素。纪律分两种:

1) 消极性的纪律。它是建立在所有下属均受过良好训练,学习和激励的基础上。这时每个下属都了解公司对他的期望及自己的责任,在这种情形下,消极性纪律的危险将不会或很少发生。消极性的纪律是以压制不良的行为为目的,外部压力是主要方式;积极

性的纪律则是以预防不良的行为为目的,自律为主。明确工作目标、计划、政策和标准,激励与地区经理合作的意愿,对地区经理的有效的训练,良好的沟通,清楚的命令和指示都有利于自律氛围的产生,虽然“消极性纪律的危险”将不会或很少发生,但仍有可能出现无法接受的行为。运用压制性纪律,要注意任何压制性纪律是非惩戒性的,其目的是为避免在未来犯下的错误。压制纪律不单是针对犯规者,同时也是用来影响团队中的其他成员。惩罚情绪性的反应,不要在情绪烦躁时采取行动。事先应收集所有的事实并熟悉整个情况成因,是否家庭原因,是否由于训练、经验或知识不足所致,是否由于地区经理过去没有严格要求其遵守规则所致。惩罚必须公正,如你的下属认为你的决定有偏袒私心时,你采取的手段将推动教育和预防的效果。采取压制性纪律行动时须和业务经理及人事部门直协调沟通,应确定你得到上级的支持,而不须过后撤回你的决定,地区经理以领导者的角色及艺术管理他的成员时,其成员便会努力、热忱、自愿地朝向公司和团队的目标前进。

如何选择广告公司

广告不是营销的惟一手段,但营销工作的开展离不开广告。当一家企业需要做广告时,首先面临的决策是:这个广告是自己做还是请他们代理?如果请广告公司代理,如何选择合适的广告公司为自己服务?

1、 选择广告公司的标准

每个企业都希望找到一个优秀的、可长期信赖的广告公司,但如今广告公司越来越多,选择一个合适的为自己工作,并非易事。

1) 广告公司的规模。一般预算较大的广告倾向于找大广告公司做,预算小的则相反。这是因为预算小的广告,许多大公司觉得油水不大,不愿承担,或虽承担却不予以足够的重视;而对于预算大的广告,小公司可能由于人力、物力有限而难以承担。

另外,还需要考虑企业要求广告公司的服务范围。要求范围越广,例如不仅包括媒体选择、广告创意服务,还包括市场分析、产品促销等,则越倾向于选择规模较大的广告公司。

2) 创造性。创意是广告的灵魂,每一个广告公司都声称自己富有创意。而创造性其实是最难判断的一项指标。看一个广告公司的创造性最可靠的是看以前的业务记录。它做过

哪些广告? 创意如何? 有哪些是成功的? 成功的越多, 说明它拥有的富有创意的人才越多, 未来成功的可能性就越大, 因而对广告主越有利。

3) 对企业产品的熟悉情况。广告的精髓在于说服——说服广告所诉求的对象购买广告产品。一个广告成功的前提条件是广告人员对所宣传的产品非常熟悉, 不仅要熟悉产品性能和特点、生产和营销状况、顾客需求的重点, 还要熟悉产品在行业的整体情况、主要竞争对手的情况、国家相关政策等。一个广告公司对产品越熟悉, 各项广告宣传工作越能得心应手。

4) 产品的冲突性。一般宜选择正在为竞争对手做广告的公司。因为一方面出于商业信息保密的需要, 另一方面也是为了避免有关各方造成利益上的冲突, 对建立长期的合作关系不利。

5) 人员的相容性。一个合适的广告公司不仅要业务优秀, 而且其人员要容易合作共事, 能为广告主保守商业秘密, 可以长期信赖。这可以通过考察广告公司与客户的关系来判断。

6) 广告公司的地理位置。广告公司与客户的关系要求双方经常保持沟通。信息沟通方便也是选择时应考虑的一个因素。

7) 对于国际广告来说, 熟悉当地文化风俗习惯、市场需求、法律法规等极其重要的。因此选择在国内外市场有分公司的广告公司对有国际业务的企业来说无疑是有利的。

2、选择广告公司的程序

本程序为广告预算较大、希望与广告公司建立长期关系的企业设计, 亦可供其他企业参考。选择广告公司的程序一般分为五步:

第一步: 计划

首先要做好人员准备, 组建由 3——5 人组成的选择小组, 在企业营销部门负责人的领导下开展工作。选择小组第一阶段的主要任务是:

- 1) 收集汇总需要的文件和资料。
- 2) 构造一个评审模式, 制订选择广告公司的标准。
- 3) 如果目前已有有一个广告公司正为企业服务, 应对该广告公司的各项工作进行评估。
- 4) 设计一个广告项目, 以备第三阶段广告公司比稿。
- 5) 初选一批广告公司作为开展工作的重点, 候选名单在选择中可增减更换。

6) 制订一个详细的选择计划, 对各项活动及其所需求时间作出具体安排。

第二步: 访问候选广告公司

选择组要访问各候选广告公司, 收集决策所需的各种资料, 了解各广告公司的优势和劣势, 必要时也可访问广告公司的客户。

要了解的内容包括:

- 1) 广告公司的规模, 所服务的主要客户及其规模。
- 2) 广告公司的主要服务领域及服务范围。例如能否代客户购买媒体服务? 价格是否合理? 能否为客户提供市场分析、促销策划服务?
- 3) 广告公司的成长性。可通过考察广告公司的客户数量、业务规模、收益水平等指标的变化情况来判断。
- 4) 广告公司的管理水平和财务状况。
- 5) 广告公司设计人员的素质、经验、能力。关键人才和高级管理人员的稳定性。
- 6) 为其他客户所做广告情况, 有多少成功的? 有多少不成功的? 为什么?
- 7) 考察广告公司与其客户的关系状况等。

第三步: 邀请候选广告公司访问企业

完成第二步后, 可以对候选名单作适当的删减, 然后邀请候选的广告公司访问企业。访问前为每个候选公司准备一份企业的资料, 包括:

- 1) 企业的发展简史、组织结构。
- 2) 企业生产的主产品、质量指标、品牌、包装、服务等。
- 3) 市场状况、产品销售资料、市场占有率、主要竞争对手及其基本情况等。
- 4) 营销策略及营销手段的运用情况。
- 5) 计划中的广告目标、规模、费用及支付标准。

这一阶段的主要任务是: 首先让各广告对企业及其产品有所了解, 然后将预先设计的实验性广告提供给各候选公司, 在规定时间内比稿。

考虑到候选广告公司在设计竞赛时必须的成本开支, 一般应给予各参赛公司一定数量的费用补偿。补偿金额对各公司都应相等, 并在竞赛之前作预先说明。

第四步: 评审各候选广告公司的设计

- 1) 对项目的理解情况。

- 2) 设计前的各项准备工作情况。
- 3) 企业营销战略的体现和发展。
- 4) 能否达到预定的广告目标。
- 5) 广告的创造性。
- 6) 设计的实用性及制作的难易情况。
- 7) 媒体的选择的合理性。
- 8) 整个广告的创意水平等等。

然后逐一进行评估、打分、汇总。

第五步: 确定广告公司

选择小组按原订标准, 写出综合评审报告, 交由决策者做出最后的选择, 双方签定广告
代理合同。

全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工
程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业
总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** [http://www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

电子邮箱: xchy007@163.com 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

职业经理 MBA 教材、讲义海量下载

网址: www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mhjy.net