

学习情境四：实施营销方案

【学习目标】

●知识目标

1. 掌握销售预测的作用和方法；
2. 理解销售计划与销售定额的内容；
3. 理解和掌握销售评估和控制的内容；
4. 掌握销售组织与区域的内容。

●技能目标

1. 在实施营销方案的过程中掌握销售预测的技巧；
2. 在实施营销方案的过程中掌握和运用制定销售计划于销售定额的方法；
3. 在实施营销方案的过程中注意销售评估与控制及销售组织区域的问题。

任务一：在前期制定的营销方案的基础上，具体实施营销方案，制定和执行实施方案计划。

项目一：销售预测与预算



【导入案例 4-1】

2002 年五粮液的销售预测分析

（一）概述

白酒行业给人的第一印象就是这是一个暴利的行业，但是在近 10 年中，中国白酒业经历了从来没有过的高潮与失落。由于产量增长幅度过快，市场供求关系失衡，以及酒类消费结构上的变化，使得白酒市场一路下滑，进入生产过剩时代。

（二）白酒业市场分析

1、酒类消费结构变化，白酒所占份额不断缩小

随着人们健康意识的增强，人们的消费观念发生了很大的变化，高度酒不再象过去那样受欢迎。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)

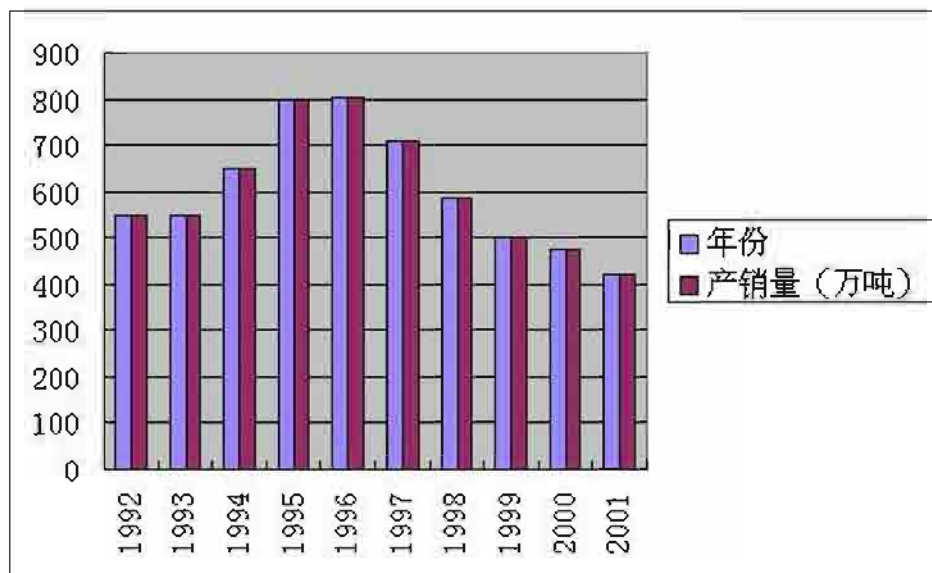


【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

这反映在消费结构上就是啤酒和葡萄酒比重在增加,而白酒的比重在下降,1978年,白酒占饮料酒总产量的60%,1998年降到30%以下,2001年这一比率下降到14%。



从产量上看,白酒从1996年的顶峰801万吨下降到2001年的420万吨,今年1—2月份白酒产量同比下降8.52%,再创新低。从产量结构看,白酒在酒业总产量的比重1995年为30.5%,而2001年仅为约15%。

2、国家产业政策总量控制、扶强抑劣

“八五”期间,白酒业在飞速发展的同时,出现了较多的问题,主要表现在:

- (1) 产量增长幅度过快,市场供求关系失衡;
- (2) 行业内企业数目过多;
- (3) 这些小企业生产技术落后,耗粮耗能,还严重污染环境;
- (4) 在供大于求的状况下,恶性竞争严重,假冒伪劣等非法经营猖獗;
- (5) 地方保护主义盛行,小型企业偷税漏税现象较为普遍。

国家的政策:

- (1) 制订酒类发展产业政策
- (2) 运用税收等宏观经济调控手段调整白酒产业结构

目的:对白酒行业进行大幅度的调整,控制总体规模,加速劣势企业的淘汰,促进行业资源向优势企业集中。

3、新消费税政策 影响深远

(1) 财政部国家税务总局2001年5月11日出台了酒类产品消费税的新政策,产品的计税方法由单一从价计税调整为从价和从量相结合的复合计税方法;

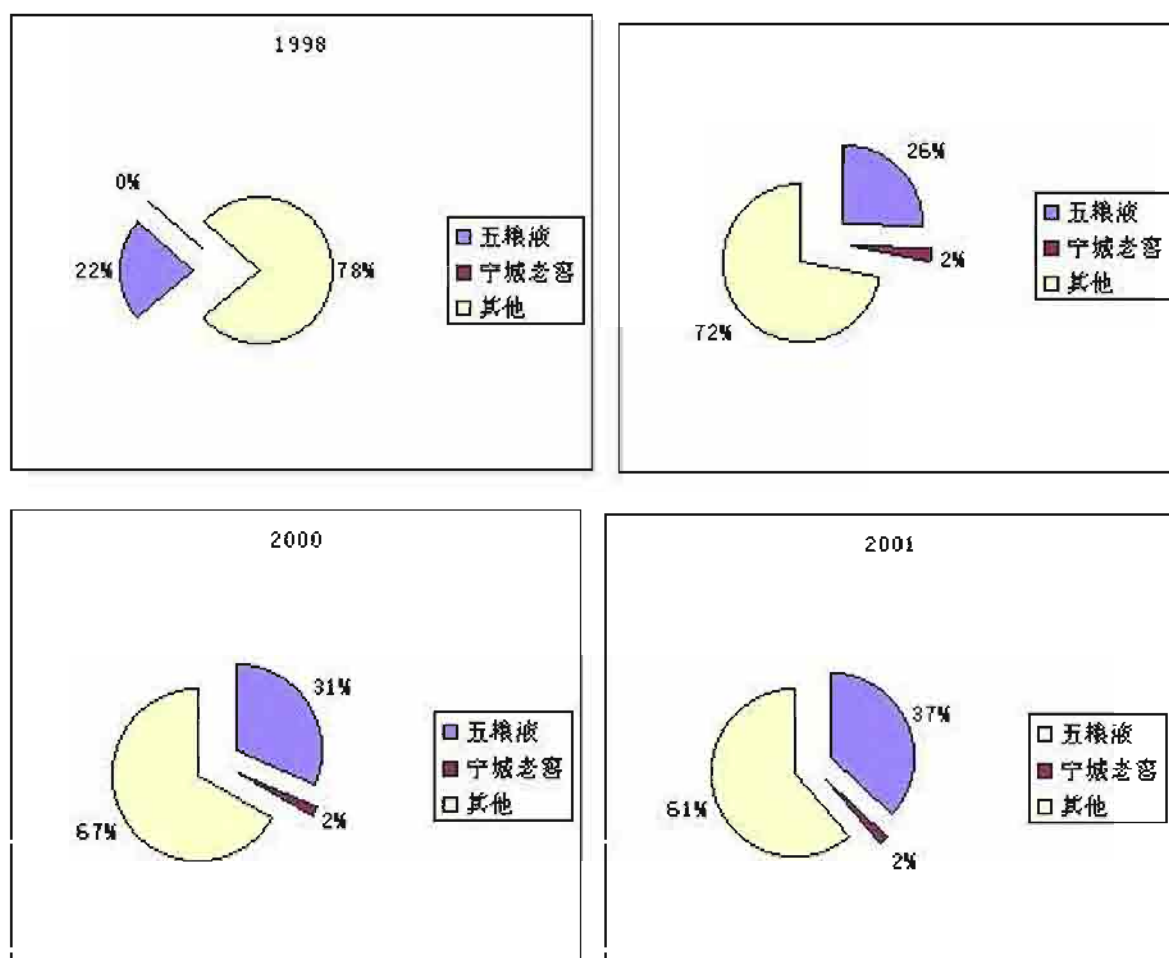
(2) 另外，取消以外购酒勾兑生产酒的企业可以扣除其购进酒已纳消费税的抵扣政策，购进的基酒也要重复纳税。

(三) 五粮液公司的品牌经营

1、五粮液集团简介

五粮液集团有限公司位于万里长江第一城—宜宾，其前身为 50 年代组建的宜宾五粮液酒厂，1998 年改制为五粮液集团有限公司。是一个以五粮液系列酒生产为主业，涵盖塑胶加工、生物工程、药业、印务、果酒、科研、外贸、天然植物水等产品和产业相配套的多元化现代公司制企业集团。

根据 1998 - 2001 年中国白酒销售额 20 强企业抽取了其中的五粮液和宁城老窖来做分析：



2、五粮液在行业中的地位

根据 1998 - 2001 年中国白酒销售额 20 强企业抽取了其中的五粮液和宁城老窖来做分析：

年份	广告投入(亿元)	销售量(万吨)	主营业务收入(百万元)	消费者支出(亿元)
1998	1.18	11.72	2,814.35	36921.1
1999	1.33	11.95	3,308.79	40024.2
2000	2.84	15.03	3,953.64	42397.2
2001	2.17	13.86	4,742.09	45960.6

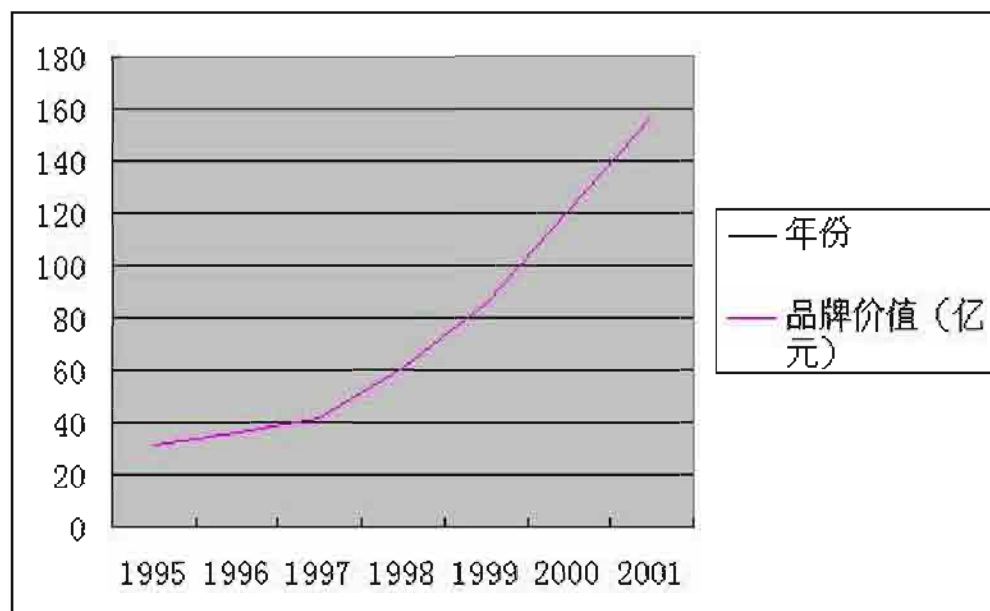
对比前面“中国最近十年白酒产销量”的统计结果，由以上的图中可以看出虽然在总体白酒行业是产销量下降的情况下，同比五粮液的市场份额反而从1998年的22%增长到2001年的37%，销售量也是逐年增加。

北京名牌资产评估有限公司公布的2001年中国最有价值品牌显示，“五粮液”的品牌价值已从2000年的120.56亿元跃升到156.67亿元，一年增值36亿元，这标志着五粮液集团有限公司在一年一度的中国最有价值品牌中的排位继续稳居全国第四位，仅排在红塔、海尔、长虹品牌之后，并连续7年稳坐中国饮料食品的第一位。

3、五粮液在品牌大战中的大获全胜

北京名牌资产评估有限公司公布的2001年中国最有价值品牌显示，“五粮液”的品牌价值已从2000年的120.56亿元跃升到156.67亿元，一年增值36亿元，这标志着五粮液集团有限公司在一年一度的中国最有价值品牌中的排位继续稳居全国第四位，仅排在红塔、海尔、长虹品牌之后，并连续7年稳坐中国饮料食品的第一位。

再看回北京名牌资产评估有限公司自1995年起，做的关于五粮液品牌价值的分析数据，如下图：

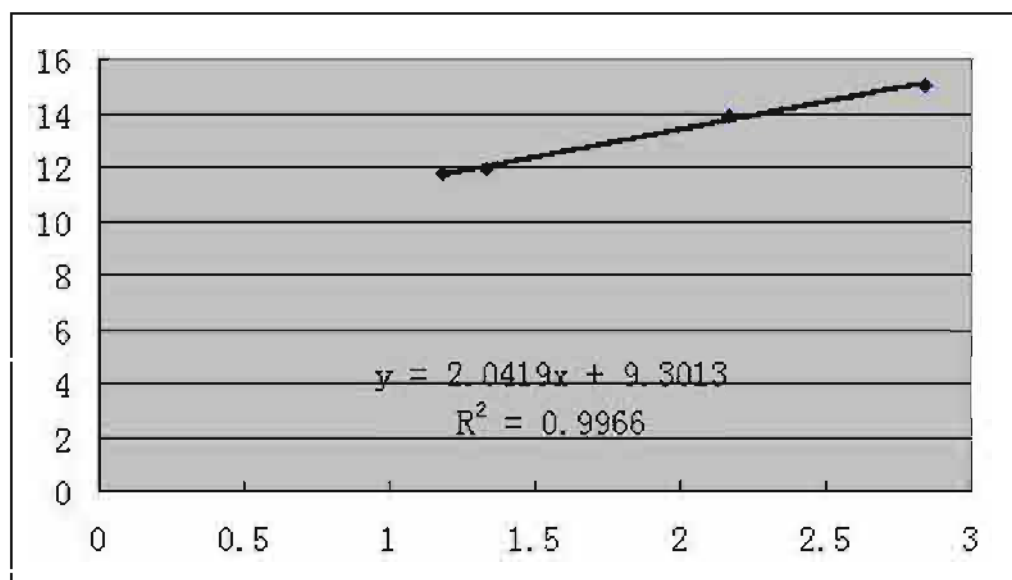


最有价值品牌能够在短短的时间迅速发展，主要是借助品牌的影响力，通过“低成本扩张”进行并购重组，企业资产得到迅速膨胀。如果不是借助品牌的影响力实现并购重组，只靠企业自我积累的滚动发展，是不可能获得这样高速度的。

以下是五粮液广告投入和销售量的数据：

在这里我们设 y 为销售量, x 为广告投入, 我们利用回归方程来分析, 得出如下结果

广告投入和销售量的正比关系, 即随着广告投入的增加, 销售量增加。趋势方程和曲线如下图所示:



据统计: 2000 年 6 月份以后就已经出现了供不应求的紧缺状况。同时, 五粮液酒销售市场行情的转变, 拉动了整个系列酒产品的销售, 这是与当年的广告的大量投入分不开的。

4、五粮液打造品牌的策略

(1) 对外方面

随着五粮液集团的广告运做越来越专业和正规, 对广告监测提出了更高的要求。五粮液集团在 2001 年 11 月向各广告监测公司招标其 2001 年广告监测项目。

为了维护品牌, 五粮液股份有限公司有专门的打假办负责人和当地管理部门来共同鉴定, 维护品牌的纯正, 挽回经济损失。

(2) 对内方面

广告对品牌的提升是关键环节, 同时五粮液也注意对品牌的发展与管理。

中国加入 WTO 后, 市场竞争必然更加激烈, 五粮液已经走出了一条具有五粮液特色的厂商联合开发新品牌的成功道路。突出和打造重点品牌, 完善品牌结构。

五粮液公司的地区联合品牌策略的运作模式, 五粮液依靠这种品牌繁殖, 降低了白酒行业的进入门槛, 创造了品牌经营的“新模式”, 并一举成为中国白酒的老大。



【导入案例 4-2】

争做中国第一纳税人

1995年10月17日,××公司总裁在新华社的一次年会上宣读了《争做中国第一纳税人》的报告。他预测,该公司下发展速度是2000%,到1997年的增长速度放到200%,1998年放到100%,1999年放到50%。这一世纪末,就要可以完成900亿元到1000亿元的产值,成为中国第一纳税人。他说:

“中国500强企业中,最大企业是大庆,它现在的产值有346亿元,我们在5年至6年的时间内超过它是大有希望的。”其勃勃雄心溢于言表,颇有当年“超英赶美”的气势。

为了实现这一理想,该公司制定了1995年奋斗目标,开辟了“第二战场”,向医疗电子、精细化工、生物工程、物理电子及化妆品等6个行业渗透,进行一场多元化的“产业革命”,后来又计划再上一个饮料厂。该总裁说:“我们研制成功的一个饮料产品,就连现在世界的名牌产品可口可乐也是设法与我们相比的,我们准备马上注册专利,将来与可口可乐比高低,去占领国际市场。”



当然,更让总裁激动的想法是公司建成一个“日不落”的生物工程王国,在本世纪将人类寿命延长10岁。为了实现这一美好的愿望,公司在1997年一口气兼并了20多个制药厂,为此公司扩资5亿元。在激情之中,该公司尝试了产品多元化经营和产权经营。结果与预期相差得很远,多元化只有化妆品上规模,而产业兼并则让公司背上了个大包袱。

当企业进入产权经营阶段,企业发展战略决策显得越来越重要。个人决策的非理性因素可能导致“一招不慎满盘皆输”,加强市场需求预测已经是刻不容缓的大事。

【案例思考】

- 1、从××公司的决策失误分析市场需求预测对企业生存和发展的重要意义。
- 2、我国企业在市场需求预测问题上的认识误区主要有哪些?



【知识链接】

一、销售预测

(一) 销售预测的含义

销售预测是指根据以往的销售情况以及使用系统内部内置或用户自定义的销售预测模型获得的对未来销售情况的预测。销售预测可以直接生成同类型的销售计划。

销售计划的中心任务之一就是销售预测,无论企业的规模大小、销售人员的多少,销售预测影

响到包括计划、预算和销售额确定在内的销售管理的各方面工作。

销售预测是指对未来特定时间内，全部产品或特定产品的销售数量与销售金额的估计。销售预测是在充分考虑未来各种影响因素的基础上，结合本企业的销售实绩，通过一定的分析方法提出切实可行的销售目标。

（二）影响销售预测的因素

尽管销售预测十分重要，但进行高质量的销售预测却并非易事。在进行预测和选择最合适的预测方法之前，了解对销售预测产生影响的各种因素是非常重要的。

一般来讲，在进行销售预测时考虑两大类因素：

外界因素

1、需求动向

需求是外界因素之中最重要的一项。如流行趋势、爱好变化、生活形态变化、人口流动等，均可成为产品（或服务）需求的质与量方面的影响因素，因此，必须加以分析与预测。企业应尽量收集有关对象的市场资料、市场调查机构资料、购买动机调查等统计资料，以掌握市场的需求动向。

2、经济变动

销售收入深受经济变动的影响，经济因素是影响商品销售的重要因素，为了提高销售预测的准确性，应特别关注商品市场中的供应和需求情况。尤其近几年来科技、信息快速发展，更带来无法预测的影响因素，导致企业销售收入波动。因此，为了正确预测，需特别注意资源问题的未来发展、政府及财经界对经济政策的见解以及基础工业、加工业生产、经济增长率等指标变动情况。尤其要关注突发事件对经济的影响。

3、同业竞争动向

销售额的高低深受同业竞争者的影响，古人云“知己知彼，百战不殆”。为了生存，必须掌握对手在市场的活动。例如，竞争对手的目标市场在哪里，产品价格高低，促销与服务措施等等。

4、政府、消费者团体的动向

考虑政府的各种经济政策、方案措施以及消费者团体所提出的各种要求等。

内部因素

1、营销策略

市场定位、产品政策、价格政策、渠道政策、广告及促销政策等变更对销售额所产生的影响。

2、销售政策

考虑变更管理内容、交易条件或付款条件，销售方法等对销售额所产生的影响。

3、销售人员

销售活动是一种以人为核心的活动，所以人为因素对于销售额的实现具有相当深远的影响力，这是我们不能忽略的。

4、生产状况

货源是否充足，能否保证销售需要等。

（三）销售预测的作用

1、通过销售预测，可以调动销售人员的积极性，促使产品尽早实现销售，以完成使用价值向价值的转变。

2、企业可以以销定产，根据销售预测资料，安排生产，避免产品积压。

（四）销售预测的程序

销售预测可以看作是一个系统，是由有关信息资料的输入、处理和预测结果的输出所组成的信息资料转换过程。对于复杂的预测对象，有时要把它进行分解，对分解后的子系统进行预测，在此基础上再对总的预测目标进行预测。

销售预测是一项很复杂的工作，要使这一复杂工作有条不紊地进行，就必须遵循一定的程序。

销售预测的基本程序如下：

1、确定预测目标

销售预测是以产品的销售为中心的，产品的销售本身就是一个复杂的系统。有关的系统变量很多，如，市场需求潜量、市场占有率、产品的售价等等。而对于这些变量进行长期预测还是短期预测，这些变量对预测资料的要求，预测方法的选择都有所不同。所以，预测目标的确定是销售预测的主要问题。

2、收集和分析资料

在预测目标确定以后，为满足预测工作的要求，必须收集与预测目标有关的资料，所收集到的资料的充足与可靠程度对预测结果的准确度具有重要的影响。所以，对收集的资料必须进行分析，并满足这些条件：

1) 资料的针对性：即所收集的资料必须与预期目标的要求相一致。

2) 资料的真实性：即所收集的资料必须是从实际中得来的，并加以核实的资料。

3) 资料的完整性：资料的完整性直接影响到销售预测工作的进行。所以，必须采取各种方法，以保证得到完整的资料。

4) 资料的可比性：对于同一种资料，来源不同，统计口径不同，也可能差别很大。所以在收集资料时，对所得到的资料必须进行分析，如剔除一些随机事件造成的资料不真实性，对不具备可比性的资料通过分析进行调整等，以避免资料本身原因对预测结果带来误差。

（五）销售预测方法

1、定性预测方法

一般来说，在销售预测中常用的定性预测方法有四种：高级经理意见法、销售人员意见法、购买者期望法和德尔菲法。

1) 高级经理意见法

高级经理意见法是依据销售经理（经营者与销售管理者为中心）或其他高级经理的经验与直觉，通过一个人或所有参与者的平均意见求出销售预测值的方法。

2) 销售人员意见法

销售人员意见法是利用销售人员对未来销售进行预测。有时是由每个销售人员单独作出这些预测，有时则与销售经理共同讨论而作出这些预测。预测结果以地区或行政区划汇总，一级一级汇总，最后得出企业的销售预测结果。

3) 购买者期望法

许多企业经常关注新顾客、老顾客和潜在顾客未来的购买意向情况，如果存在少数重要的顾客占据企业大部分销售量这种情况，那么购买者期望法是很实用的。

这种预测方法是通过征询顾客或客户的潜在需求或未来购买商品计划的情况，了解顾客购买商品的活动、变化及特征等。然后在收集消费者意见的基础上分析市场变化，预测未来市场需求。

4) 德尔菲法

德尔菲法又称专家意见法，是指以不记名方式根据专家意见作出销售预测的方法。至于谁是专家，则由企业来确定，如果对专家有一致的认同则是最好不过的。德尔菲法通常包括召开一组专家参加的会议。第一阶段得到的结果总结出来可作为第二阶段预测的基础。通过组中所有专家的判断、观察和期望来进行评价，最后得到共享具有更少偏差的预测结果。

德尔菲法的最大优点是充分民主地收集专家意见，把握市场的特征。但是，德尔菲法一般只能得到企业或行业的预测结果，用此方法所求得地区、顾客、产品分类等预测结果就没有那么精确了。

2、定量预测方法

用来进行销售预测的定量预测方法可以按照不同类型分成两大类：时间序列分析法、回归和相关分析法。

1) 时间序列分析法

时间序列分析法是利用变量与时间存在的相关关系，通过对以前数据的分析来预测将来的数据。在分析销售收入时，大家都懂得将销售收入按照年或月的次序排列下来，以观察其变化趋势。时间

序列分析法现已成为销售预测中具有代表性的方法。

2) 回归分析法

各种事物彼此之间都存在直接或间接的因果关系。同样的，销售量亦会随着某种变量的变化而变化。当销售与时间之外的其他事物存在相关性时，就可运用回归和相关分析法进行销售预测。

任务一要求：

通过简短的介绍语言巧妙地让人记住自己的名字、性格、特长等，给人留下良好的第一印象。



任务评价标准：

任务四	语言表达	信息丰富	形象得体	同学评价
100分	25分	25分	25分	25分

项目二：销售计划与销售定额



【导入案例 4-2-1】

成功的的序曲

十余年跨国公司的经历，我在可口可乐公司、百事可乐公司、达能公司、雀巢公司，从事市场销售工作，历任过：业务代表、销售业务主任、销售经理、营业经理、市场销售部经理总监、中国北方区销售发展经理。期间深刻领略到了上述几家身处世界 500 强中知名公司的成功经营之道：企业文化、经营战略、品牌策略、市场策略等。



通过成功的市场运作上述几家公司从进入中国后每年的业绩均以惊人的速度在飞速增长，使我领会了什么叫全球 500 强企业，体会到了中国企业与之相比在全方位的差距。

对照中国企业，与这些国际知名的跨国公司在品牌建设，市场规划，渠道建设，营销管理、通

路建设、市场终端开发及维护等营销工作中的差距，可谓是天地之差。如饮料行业中，近年的“旭日升”及“汾湟可乐”先期进入市场也称得上是轰轰烈烈大张旗鼓。亦在短期内占据了不小的市场份额，但是一个阶段后，几年乎在市场已接近消失的地步，姑且不去分析产品本身的品质，市场定位及营销管理，等等诸多问题，单纯来观察他们对市场终端网络的掌握力之差就能得出结果：死亡!!!

近期，我在哈佛商业评论杂志上拜读了由 Niraj Dawar & Tony Frost 两位先生撰写的《与巨人竞舞：新兴市场中本土企业的生存战略》。该文在对某些新兴市场中一些本土企业成功地应对了强大的跨国公司竞争，并罗列了一些案例，如：俄罗斯的 Vist 电脑公司和中国的上海家化 (Shanghai Jahwa)，菲律宾的快乐蜂食品公司 (Jollibee Foods) 分别在与康柏 (Compaq)，和百事公司 (PepsiCo)，这样的大型跨国公司竞争中捍卫了自己的领地。对此我感受颇深，并得到了相当的启示。

成功的业绩背后是什么呢？需要那些方面的工作来达成呢？

本文根据我本人的实际工作体验重点描述两乐（可口可乐公司、百事可乐公司）市场成功的操作秘诀：业绩成长的序曲——如何制定科学、规范严谨、周密的公司年度市场销售计划，和从事消费品公司的销售同仁们来共同分享。

一、年度市场销售计划十大重点

经营环境、年度目标、销量、销售组织、机构人员编制、地区销售系统、经销商奖励与控制、价格策略、销售工作重点步骤、市务支持行动

二、经营环境

1. 宏观/社会/经济 分析人口状况：市区、郊县、省内、总计 口 分析人均国民生产总值；
2. 饮料/碳酸饮料/市场 碳酸饮料市场总规模约为 箱；市内 箱 省内 箱，根据市场调查提供预测明年碳酸饮料的基本增长约为 %，我们预计在 %，碳酸饮料售点总数为 个，市内 个，省内 个。

3. 竞争对手 相对应的竞争对手产品

三、目标

- 1、销售建设，开发省内市内郊县乡镇市场，省内建立营业所办事处。
- 2、借助价格工程，制定价格稳步提高策略，保持价格领导地 扩大售点开发，提高全系列饮料的铺货率，提高售点铺货率。
- 3、通过市场促销拉消费者，推经销商，提高市场占有率。利用公司的市场工具和资源进行分品牌分包装的产品推动。

4、健全销售组织和机构

健全批发商协助计划的销售系统，使其更具可控性和有效性。加强人员培训，提高控制市场终

端的水平，加强与公司生产、运输，财务、人事等部门的团队合作。



【导入案例 4-2-2】

销售目标高增长 日系豪华车企集体在华加速

虽然 2012 年中国车市仍处于理性调整期，但豪华车销售依然保持着强劲的增长势头。奥迪、奔驰、宝马德系三大的争相跃进，终于让日系豪华车企坐不住了，而自家逐年高速递增的销量更给了发力底气，今年日系豪华车企集体上演中国市场加速。



雷克萨斯率先高调宣布，今年在华销售目标为 8.8 万辆，计划实现 56.3% 的同比增长。而记者采访英菲尼迪和讴歌的相关负责人后获悉，这两家日系豪华车企今年也均有较高的销售目标。

英菲尼迪中国事业总部总经理吕征宇告诉记者，继 2011 年在华强势增长后，英菲尼迪今年将挑战 50% 的销量增幅。据介绍，去年英菲尼迪在华全年销量为 19075 辆，同比增长超过 60%，中国已经连续两年保持英菲尼迪全球第二大市场的重要地位。讴歌事业部部长津村卓哉也透露，讴歌今年的销售目标是 6500 辆。

新车是竞争的利器，日系豪华车企在中国市场加速离不开过硬的车型。记者了解到，今年雷克萨斯、英菲尼迪、讴歌均有多款重磅新车推出。

先看雷克萨斯，去年底正式登陆中国市场的 CT200h 眼下销售正火。乘胜追击，今年雷克萨斯将推出包括在去年广州车展上全球首发的全新一代 GS250 在内的多款新车，并表示会重点主推混合动力技术，其主要产品的混合动力车型也将逐个登陆中国市场。



而英菲尼迪在新车推出上更是不遗余力，“未来几年，英菲尼迪会更加重视在中国市场的发展，努力提升在中国的市场份额”。吕征宇称，目前英菲尼迪的全线产品已经全部引入中国市场，今年更会有多款新车在中国上市，其中包括英菲尼迪品牌专门为中国市场研发的英菲尼迪 M 长轴距版。同时，还有英菲尼迪 M 混合动力版，以及一向在中国市场销售良好的 FX 和 EX 的全新改款车型，外加一款全新的三排座豪华跨界车型 JX。

津村卓哉也表示，在继去年下半年推出升级的 2012 款 TL 之后，讴歌今年还将为中国消费者引

进 RDX 和 ILX 两款全新车型。

当然，光有车型还是不够的，在渠道建设上日系豪华车企也纷纷加快脚步。

据悉，截至 2011 年底，雷克萨斯在中国已有 81 家经销商投入了运营，另有 54 家已通过了审批。2012 年，雷克萨斯将重点加快二三线市场的网点建设，同时通过城市展厅和卫星店补充和完善销售渠道。

英菲尼迪 2011 年已有近 60 家特许经销店投入运营，今年还会继续增加 29 个。此外，吕征宇称，今年 4 月，英菲尼迪全球首家超级旗舰店将落户北京，以崭新的形象及极致的服务展现在客户面前。

与雷克萨斯和英菲尼迪相比，讴歌经销商的数量要少一些，但目前在全国核心城市也已经建立了 40 家特约店，且据津村卓哉透露，“讴歌今年在发力豪华车市场较为成熟的重点城市之外，将继续有步骤地推进二三线中小城市销售网络的部署，在加强现有特约店销售和服务的基础上增设 5 家特约店”。

专家称，今年中国豪车市场不会再是德系独大，凭借更多更细的车型，以及更完善的销售渠道，日系豪华车企将在今年吸引更多中国消费者的眼球，力争抢夺该细分市场更大比例的份额。不过，可以肯定的是，奥迪、奔驰、宝马都不会轻易将领地拱手让人，且德系三大之间的竞争也将愈发激烈。眼下我们已经能够预见，今年的豪车市场必将更有看头。



【知识链接】

一、销售计划

（一）销售计划的含义

销售计划是指企业根据历史销售记录和已有的销售合同，综合考虑企业的发展和现实的市场情况制定的针对部门、人员的关于任何时间范围的销售指标（数量或金额），企业以此为龙头来指导相应的生产作业计划、采购计划、资金筹措计划以及相应的其他计划安排和实施。

（二）销售计划的分类

销售计划从时间长短来分，可以分为月度销售计划、季度销售计划、年度销售计划等。

销售计划从范围大小来分，可以分为企业总体销售计划、分公司（部门）销售计划等。

销售计划从市场区域来分，可以分为整体销售计划、区域销售计划，区域一般按大区或省区、地市、县市、乡镇等行政区域来划分，也可以根据公司的实际销售范围和统计区域来划分。

销售计划根据企业的不同，又分为生产企业销售计划、流通企业销售计划、零售企业销售计划

等，各类企业由于经营性质和销售产品的不同，其市场销售计划的制定方法和模式也完全不一样。

（三）销售计划的制定依据

销售计划的制定，必须有所依据，也就是要根据实际情况制定相关的销售计划。凭空想象、闭门造车、不切实际的销售计划，不但于销售无益，还会对销售活动和生产活动带来负面影响。制定销售计划，必须要有理有据、有的放矢，必须遵照以下基本原则：

- 1、结合本公司的生产情况；
- 2、结合市场的需求情况；
- 3、结合市场的竞争情况；
- 4、结合上一销售计划的实现情况；
- 5、结合销售队伍的建设情况；
- 6、结合竞争对手的销售情况。

（四）销售计划的内容

简明的销售计划的内容至少应包含以下几点：

- 1、商品计划；
- 2、渠道计划；
- 3、成本计划；
- 4、销售单位组织计划；
- 5、销售总额计划；
- 6、推广宣传计划；
- 7、促销计划。

（五）年度销售总额计划的编制

- 1、参加过去年度自己本身和竞争对手的销售成绩

如本公司全年度自己本身和竞争对手的销售成绩比较，参考此类资料可列出销售量及平均单价的计算。

- 2、损益平衡点基准

明确写出计算公式。

- 3、事业发展计划销售总额

综合许多政治、经济、社会变迁资料拟出事业发展计划的销售总额。

- 4、召开会议作出最后的检查改进及最终决定

最终决定额是事业发展的基本销售总额计划，而各个营业部门的销售额目标可酌情予以提高，

成为给部门的内部目标计划。

（六）销售额计划的编制

1、收集过去 3 年之间的月别销售实绩

将过去 3 年间销售实绩资料进行认真的比较分析，从中找出内在的规律。

2、将过去 3 年间的销售实绩合计起来

过去 3 年的月别销售实绩总计起来。

3、得到过去 3 年间的月别销售比重

以 3 年间每个月合计的销售额为标准，计算出因季节因素的变动而影响该月的销售额。此后，将过去 3 年间月别销售比重予以运用在最后决定的全公司销售总额即可得到每个月的销售额计划。

（七）制订销售计划的原则

制订出周密的销售计划是销售活动成功的第一步，销售员在制订计划时，应遵循以下原则。

1、具体化原则。

把每日应做事项列成一览表，依事件的重要程度决定顺序，逐日填写。

2、顺序优先原则。

将当日的行动依序先后排列。顺序取决于事项的重要性，亦即把必须先做的事放在前面，而不是以难易程度做决定。此外也要考虑事项的类似性，将类似的事项一起处理。

3、安排单纯化原则。

掌握销售的秘诀，避免不必要的浪费。

4、不拘泥于工作日程原则。

工作一览表只是大致的准则，并非绝对性的规定。尤其是以人为工作对象时，随时会有突发状况，如不留意这种现象，可能会不经意冒犯客户，所以必须格外警惕。

二、销售定额

（一）销售定额的含义

销量定额是销售经理希望部属（销售人员）在未来一定时期内和目标区域内完成的目标销量，确定销量定额有助于销售经理和销售人员了解自己的销售目标，并据此实行严格的过程管理和结果管理。

（二）确定销售定额应考虑的因素

如何才能确定公正、合理、兼具挑战性和激励性的销售定额呢？概括来说，销售经理在确定销

售定额时须综合考虑以下因素：

- 1、区域产品的历史；
- 2、区域购买力指数；
- 3、本企业各产品销售目标；
- 4、本企业各产品推广安排；
- 5、本企业各区域关键客户（大客户）的收支分析；
- 6、本企业销售人员及区域收支分析；
- 7、本企业产品和产品组合收入分析。

（三）确定销售定额的方法

1、目标市场占有率法

这是以“目标市场占有率”为基础的一重计算方法，具体步骤如下：

（1）确定各区域“市场需求构成比（A——各区域市场容量占行业市场总量的百分比）”、“目标市场占有率（B——本企业在该区域市场上的目标占有率）”、“目标区域整体市场占有率（ $C=A \times B$ ）”。

（2）求出不同区域“市场构成比（A）”与“目标市场占有率（B）”的乘积，即可得到“区域实际占有率（C）”。

（3）把各“区域实际占有率（C）”相加即可得到“企业实际占有率（D）”，以“企业实际占有率（D）”为分母、“区域实际占有率（C）”为分子，即可算出各“区域市场定额指数（E）”。

（4）各“区域市场定额指数（E）”求出后，就可以此为准把目标销售额或销量按区域进行分解。比如，如果目标销售额为 1000 万元，则甲区域的目标销售额=1000×61%=610（万元）。

2、销售构成比法

这是根据各区域几年来“销售构成比”的变化趋势来推测下一年度各区域的“销售构成比”，并以此百分数为基准将目标销售额分解到各区域的一种分配法。这是企业实际最常用的一种方法，但是，这种方法尽管考虑了历史及变化趋势，它还是具有很大的主观性，对销售经理的经验要求较高。

3、市场指数法

这是以各区域市场实际因素为基础来计算“市场指数”，从而确定分配额度的一种方法。常见的区域市场因素包括常住人口、工资收入、区域零售额等。“市场指数法”是一种比较理想的分配法，具体来说，它可以氛围“单一因素法”和“组合因素法”。

“单一因素法”是以单一市场因素为基准来计算“市场指数”的方法，此法相对简单，本文不

做赘述。例如，如果只选择“人口数量”这一市场因素，则各区域的“市场指数”就是各区域市场的人口总数占有所有区域市场人口总数的百分比。“组合因素法”是通过多项市场因素的组合来计算个区域“市场指数”的一种方法，这种方法相对复杂。

具体来说，“组合因素法”又包含评分法、构成比法2种方法。

项目三：销售评估与控制



【导入案例 4-3-1】

房地产企业销售人员评估

一、评估基本情况

（一）评估目的

为了有效评价房地产销售人员的工作业绩，及时改进和提升工作品质，激励成绩突出的员工，鞭策落后员工，全面提高企业经营管理水平 and 经济效益，特制定本方案。

（二）评估形式

以业绩评估为主，多种评估形式综合运用。

（三）评估周期

销售人员采取月度评估的办法，由销售部经理统一对销售人员实施评估。



二、业绩评估操作办法

（一）业绩评估的原则

销售人员的业绩评估与部门销售业绩和个人销售业绩双向挂钩，部门销售业绩决定总提成额度发放的标准，个人销售业绩决定自身收入。

（二）销售人员绩效奖金的计算

销售人员绩效奖金实发额 = 个人绩效奖金应发总额 × 业绩提成比例

1. 个人绩效奖金应发总额

个人绩效奖金应发总额 = 销售数量奖 + 销售价格奖 + 提前收款奖

（1）销售数量奖

销售人员超额完成个人任务指标的,按 元/m² 支付奖金,超额指标达到 50%以上的部分,按 元/m² 支付奖金,上不封顶。成交者,按成交价 %发放奖金。

(2) 销售价格奖

销售人员操作结果高于规定付款方式折扣率的,按其差率的 %计提奖金。

(3) 提前收款奖

销售人员根据定购合同确定的付款日期,若提前 10 天收到房款,则按实际收到房款折算成面积,按 元/m² 支付奖金,提前收款时间每递增 5 天,折算到每平方米的提奖标准增加 元。

2. 业绩提成标准

- ① 完成本部门计划销售任务 100%以上的,按个人绩效奖金应发总额的 110%支付。
- ② 完成本部门计划销售面积任务的 90%以上不到 100%的,按个人绩效奖金应发总额的 100%支付。
- ③ 完成本部门计划销售面积任务的 70%以上不到 90%的,按个人绩效奖金应发总额的 80%支付。
- ④ 完成本部门计划销售面积任务不足 70%的,按个人绩效奖金应发总额的 60%支付。



【导入案例 4-3-2】

食品企业的销售控制

食品企业的销售控制主要包括年度计划、赢利能力控制、效率控制和战略控制。

1、销售额控制。销售额控制分析就是衡量和评估实际销售额与计划销售额之间的差距。具体方法有以下两种。

(1) “总量差额分析”,即分析实际销售总量与计划销售总量之间差额的原因。例如,假定某食品企业年度计划第一季度完成食品销售额 12 万元,但实际只完成了 10 万元,比计划销售量减少了 16.7%,是什么原因造成的呢?经过分析,发现其原因有两个:销售量不足和销售售价下降。通过总量差额分析得知:1/2 差额是由于商品降价出售造成的,另外 1/2 差额是由于没有达到预期销售量造成的。对此,企业需要认真寻找未达到预期销售量的原因。

(2) “个别销售分析”,即分析具体产品或地区实际销售量与计划销售量差额的原因。这种方法也被菲利普·科特勒称为微观销售分析。例如,假定上述食品公司经营 A、B、C 三类食品,计划要求的月销售总量为 400 个单位,三类产品销售量分别是 150 单位、50 单位和 200 单位,而实际销售量分别是 140 单位、55 单位和 150 单位,总销售量只有 345 个单位。其中 A 完成了 93%,B 完成了 110%,C 完成了 75%,通过个别销售分析发现问题主要出在第 C 类产品上。对此,营销主管必须

重点寻找第C类产品销量与计划明显不符的原因。

2、市场份额控制。市场份额控制通常是通过市场占有率来进行分析控制的。市场占有率分析就是衡量和评估实际市场占有率与计划市场占有率之间的差距。具体方法有以下三种：

(1) 总体市场占有率分析。总体市场占有率是指本企业销售额占整个行业销售额的百分比。分析总体市场占有率有两个方面的决策：一是要决定分析销售量还是分析销售金额；二是要确定行业界限。

(2) 有限地区市场占有率分析。有限地区市场占有率是指企业在某一有限区域内的销售额占全行业在该地区市场销售额的百分比。

(3) 相对市场占有率分析。相对市场占有率是指本企业销售额占行业内最领先竞争对手销售额的百分比。相对市场占有率大于1，表示本公司是行业的领先者；等于1，表示本公司与最大竞争对手平分秋色；小于1，表示本公司在行业内不处于领先地位。一般来说，市场占有率比销售额更能反映企业在市场竞争中的地位，但也要注意有时市场占有率下降并不一定就意味着公司竞争地位下降。例如，新的食品企业加入本行业、企业放弃某些获利较低的产品等，都会造成产品市场占有率下降。



3、销售费用控制。销售费用也是衡量计划执行工作好坏的一个重要指标。销售费用控制常用销售与费用的比作为控制指标。销售费用分析就是分析年销售额与年销售费用的变化情况，要确保企业为达到销售额指标而不支付过多费用，关键就是要对销售额与市场营销费用比率进行分析。营销费用控制对象可包括策划费用、广告费用、人员推销费用和营销调研费用等。

4、获利性控制。获利性控制就是通过对财务报表和数据的一系列处理，把所获利润分摊到诸如产品、地区、渠道、顾客等各个因素上面，从而衡量每个因素对企业最终盈利的贡献大小和盈利水平。这种分析将帮助企业决定哪些产品或市场该扩展，哪些应该缩减甚至放弃等，从而极具实用价值。

5、营销效率控制。效率控制是指企业使用一系列指标对营销各方面的工作进行日常监督和检查。一般来说，食品企业应从以下几个方面对营销效率进行控制。

(1) 推销员工作效率控制。一般食品企业评价推销员工作效率的具体指标有：①每位推销员每天平均访问客户的次数；②每次销售访问的平均收益；③每次推销访问的平均成本；④每百次推销访问获得订单数量；⑤每期的新增客户数和失去的客户数。对上述资料的分析，可使企业发现一些

有意义的问题：如每次访问的成本是否过高？每百次推销访问的成功率是否太低？如果访问成功率太低，应考虑是推销人员推销不力，还是选择的推销对象不当，或许应减少访问对象，增加对购买潜力大的目标顾客的访问次数。

（2）广告效率控制。食品企业常用的评价广告效率的具体指标有：①各种广告媒体接触每位目标顾客的相对成本；②注意收看或阅读广告受众占全部受众的百分比；③目标顾客在收看广告前后态度的变化；④目标顾客对广告内容与形式的看法；⑤消费者受广告刺激增加对产品询问的次数。如果能使公众对产品的知晓度上升10~20个百分点的广告投入是值得的，因为这样有可能在今后的6个月内使产品销售额上升3~5个百分点。公众对产品的知晓度上升不足10个百分点的广告投入是不值得的。

（3）促销效率控制。食品企业在评价促销效率时可操作性指标有：①按优惠办法售出的产品占销售量的百分比；②赠券收回的百分比；③每单位销售额的商品陈列成本；④现场展示或表演引起顾客询问的次数；⑤促销费用占营业成本的比例等。

（4）分销效率控制。评价分销效率时的可行性指标有：①存货周转率；②特定时间内的平均脱销次数；③接到订单后的平均交货时间；④分销费用占营销成本的比例等。



【知识链接】

销售分析与评价是销售管理的重要一环。其重要性体现在对销售人员的业绩评估和企业销售业绩评估两个方面。对于销售人员而言，薪金调整、提升、任期、激励和培训都与业绩评估密切相关，而对于企业而言，地区/任务分配、战略计划都要在正确的业绩评估体系的基础上作出。本章主要以企业的销售业绩评估为重点。

企业的销售工作是通过销售人员来完成的，如果没有一个赏罚严明的评估制度，企业的销售工作将陷入混乱，那些滥竽充数的人，总会以团体的力量达到他们不正当的要求；另一方面，那些积极并有能力的人自认晦气之风蔓延时，人心就会涣散消沉，当这些人不愿再努力时，优秀的人才就不可能在企业内安定下来。

对于企业而言，业绩评估的重要性在于：

第一，通过业绩评估，有利于企业提高经营管理水平。销售分析与评价作为认识实践的重要方法，可以帮助销售管理人员正确认识各项销售活动的内在联系，明确影响销售计划提供依据。同时，开展销售分析与评价，能把影响销售活动的主客观原因区分开来，可以查清各责任单位对销售成果的影响，

从而分清责任和贡献大小,有利于把经济责任和经济利益结合起来。

第二,通过业绩评估,有利于提高企业经济效益。企业以目标市场需求为中心,不断满足顾客需要,其目的在于扩大销售量,获取利润。企业开展业绩评估,通过对影响利润形成的各种因素的分析比较,可以衡量企业销售活动取得的经济效益水平与存在的差距,判断各项销售措施的得失。同时,通过对人力、物力、财力等资源利用情况的分析,可以找出实现资源利用的最佳方法。这对企业不断提高经济效益,实现预期利润具有重要作用。

问题是,对企业的业绩评估都并非一蹴而就的,比如,保持与顾客的良好关系或者在市场中建立商誉,这些方面很难进行客观的衡量。同时,销售地区的多样性也使管理层很难比较他们的效率。还没有任何令人信服的

一、销售业绩评估的方法

销售工作绝非单独的销售量指标就可以评价的,它可考虑以下几个部分,如产出、顾客关系、工作态度与能力、协作精神等,这几个方面可分成两大类——基于产出和基于行为的指标,它们代表了两个关于业绩评价的思想流派。基于产出指标(outcome-based measures)主要涉及“底线”。它们包括销售量、销售组合、销售成本和利润。一般说来,通过这些指标,销售经理们可少用一些事前的管理方法。基于产出方法易于测定,并且在某种意义上更客观。然而,即使更客观,它们也可能受到业绩以外的因素的影响,如某公司销售相当不错,四年间销售收入每年都在增长,年平均增长近 18%;但进一步分析我们发现,四年间全行业收入增长了 240%,某公司市场份额却由 13.6%下降到 8. 基于行为指标最好结合起来用。它们的组合可能基于许多因素,如行业的类型、市场的特性等。例如,制造型公司和服务型公司在评价它们的业绩中所考虑的指标存在明显的差异。特别是评价业绩时对于销售量和销售成本,制造型公司明显比服务型公司注重得多。服务型公司可能比制造型公司更多地将丢掉的业务数和订单取消率作为业绩指标。产出指标涉及我们传统上所认为的“生产率指标”,例如,销售量、组合、销售成本、利润、销售访问的数量等。行为指标有态度、产品知识、销售技能、外表和举止、沟通能力、创造力和进取心、计划能力、时间管理、产生的顾客信誉等。对任何一个公司,都有产出或行为的独特的因素,其中一些比另一些更容易定量化。一个好的评价系统考虑到产出的所有重要方面。如果一个公司只关心销售量,传递给销售人员的信息是:这就是惟一真正重要的东西。

(一) 绝对分析法

绝对分析法是通过销售指标绝对数值的对比确定数量差异的一种方法,它是应用最广泛的一种方法,其作用在于揭示客观存在的差距,发现值得研究的问题,为进一步分析原因指明方向。依据分析的不同要求主要可作三种比较分析,即将实际资料与计划资料对比,与前期资料对比,与先进资料

对比。与计划资料对比,可以找出实际与计划的差异,说明计划完成的情况,为进一步分析指明方向;与前期资料对比,如与上月、上季、上年同期对比可反映销售活动的发展动态,考察销售活动的进步情况;与先进资料对比,可以找出同先进水平的差距,有利于吸收和推广先进经验,挖掘潜力,提高工作效率和利润水平。

在运用绝对分析法时,要注意对比指标的可比性,对比指标双方的指标内容、计算方法以及采用的计价标准和时间单位应当一致。在与其他企业比较时,还要考虑各种不同因素的影响。

(二) 相对分析法

相对分析法是指通过计算、对比销售指标比率,确定相对数差异的一种分析方法。利用这一方法,可以把某些不同条件下不可比的指标,变为可比指标,进行对比分析。依据分析的不同目的要求,可计算出各种不同的比率进行对比。主要有:

1、相关比率分析

这是将两个性质不同而又相关的指标数值相比,求出比率,从销售活动的客观联系中进行研究分析。如将纯利润与企业全部投资相比,求出投资收益率;将销售费用与销售收入额相比,求出销售费用率等。然后利用这些经济指标再进行对比分析。

2、构成比率分析

这是计算某项销售指标占总体的比重,分析其构成比率的变化,掌握该项销售指标的变化情况。如将某一种产品的销售额与企业总的销售额相比,求出它的构成比率,然后将它的前期构成比率和其他产品构成比率相对比,能发现它的变化情况和变化趋势。

3、动态比率分析

企业部门应详细调查销售量没有完成的原因。在运用因素替代法时要保持严格的因素替代顺序,不能随意改变。分析前必须研究各因素的相互依存关系。一般来说,就实物量指标和货币量指标而言,应先替换实物量指标,后替换货币量指标。因为实物量指标的增减变化一般不会改变货币量指标的变化。就数量指标和质量指标而言,应先替换数量指标,后替换质量指标。这是因为数量指标的增减变化,在其他条件不变的情况下,一般不会改变质量指标的变化。如果同类指标又有各种因素,则应分清主要和次要的因素。依据其依存关系确定替代顺序。这样有利于分清各个因素对销售指标变动的影响程度,判断有关方面的经济责任,公正评价销售管理部门的工作。

4、量本利分析法

量本利分析法是依据销售量、销售成本和利润之间的相互关系,测量三者之间变量关系的分析方法。量本利三者之间的关系是:销售收入与销售成本之间的差额为利润(或亏损)。销售成本包括固定成本和变动成本两类。固定成本,不随销售量的增减而变动,但每个单位产品的固定成本随销售量

的增减而变动。变动成本随销售量的增减而增减,而每个单位产品的变动成本不变。

运用量本利分析法,首先要测算保本点即盈亏平衡点,然后在此基础上进行分析。盈亏平衡点是指销售收入额正好抵补销售成本额,即无利润也无亏损的状态。如果销售量大于盈亏平衡点就能获得一定的利润,如果销售量小于盈亏平衡点就发生亏损。那么怎样确定盈亏平衡点?根据量、本、利之间的关系,盈亏平衡点的销售收入额等于该点的变动成本总额与固定成本总额之和。即:盈亏平衡点的销售收入额=盈亏平衡点的变动成本总额

二、销售控制

(一) 销售费用的控制

销售费用的控制成为企业销售管理中的重要问题,为了控制好费用,企业往往将销售人员的报酬与销售人员的销售费用挂钩,因此,应将两者联系起来进行管理。费用管制应遵循下面几个基本原则:

1. 公平原则

费用的管理应遵循公平原则。费用是销售人员因推广业务之需所做的开支,而不是销售人员薪酬的一部分。因此,一方面不能使销售人员从费用的开支中获取个人利益;但是另一方面也不能让销售人员因为公务而自掏腰包。费用的审核必须公平合理,不能有所偏袒,也不能随心所欲地变成是主管个人的施舍。

2. 拓展业务原则

费用支出的目的是为了业务的拓展,因此审核费用的人不要将费用视为是一种浪费,更不要因为要节省开支而限制了销售人员的活动,致使其工作效率降低。投入一定的费用来开拓市场,往往其回报是很可观的。

3. 简要的误会或曲解

费用的报销和支用应该有一定的流程和固定的系统,这一套流程和系统应该越简明越好,所流经的单位也应该尽量简化,同时也应该避免因费用的报支而和公司的管理单位、稽核单位或出纳单位发生纷争。

(二) 一般费用的控制办法

1. 费用由销售人员自行承担

这种方法适用于纯佣金制的销售人员。销售部门在制定佣金比率时,就把销售费用的支出考虑在内,一并归到佣金比率中,发给销售人员,销售人员必须在其佣金项下开支销售费用,不得再向公司另外申请。这种方法对公司的好处是:

(1) 处理简单,操作方便,会计人员及出纳人员的工作负荷较轻。

(2) 公平一致,不会产生宽严不一、审核不公等情形。

(3)有业务才会有费用的支出,对公司的利润较能保障,不致发生费用超支的情形。

(4)如果销售部门对于所属销售人员的监督有所困难,也宜采用这种方法。因为监督困难,就不易评断某些列举。销售人员只要定期在报告上注明费用支出总额,公司即照数付给。这种方法是建立在对员工的高度信任之上的,在这种情况下,销售主管与部属间的磨擦会减到最小,而员工的士气可以极高的得到发挥,其优点与前述之逐项列举报销法相似。但是这种方法对公司而言,所负担的风险很大,稍一不慎,很可能就会造成浪费,因此目前使用得不多,大都仅限于高级主管或能力、信用程度都较高的销售人员。

2. 限额报销法

限额报销法是就销售人员可能开支的费用规定一个最高限额给予报销的方法。这种方法最大的优点是让业务主管能够精确地预测其直接推销费用,而且也可防止销售人员过度浪费。限额报销法又可分成两种,即逐项限制法和总额限制法。

逐项限制法是就销售人员所可能开支的费用,逐项规定一个最高限额。例如规定销售人员出差时,住宿费每宿不得超过 500 元,餐费早餐不得超过 25 元,午餐晚餐不得超 50 元津贴法,按月或按实际工作日给予固定金额的津贴。这种方法的优点是简单方便,但却会对销售人员的拜访活动产生负面影响,因为访问越少,其津贴“盈余”就会越多。

3. 自备交通工具

(1)固定津贴法。即给予销售人员固定额度的津贴,津贴的范围包括折旧、修理、维护、税捐及燃料。

(2)里程数津贴法。即由公司就其实际使用的里程给予津贴,津贴范围也包括一切费用在内。

(3) 混合津贴法

混合津贴法是按月给予固定的津贴,以贴补车辆的修理、保养、维护及税捐等费用,而燃料则采用实报实销法或按里程数给予津贴。这种方法比较合理,而且简单易行,所以为企业广泛采用。

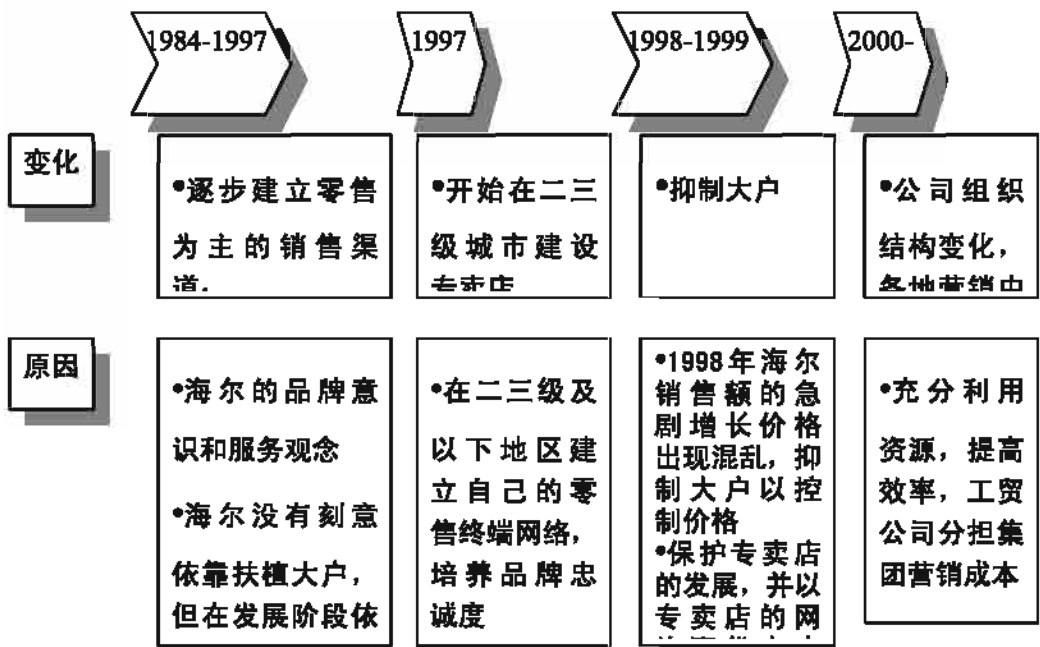
项目四：销售组织与销售区域



【导入案例 4-4-1】

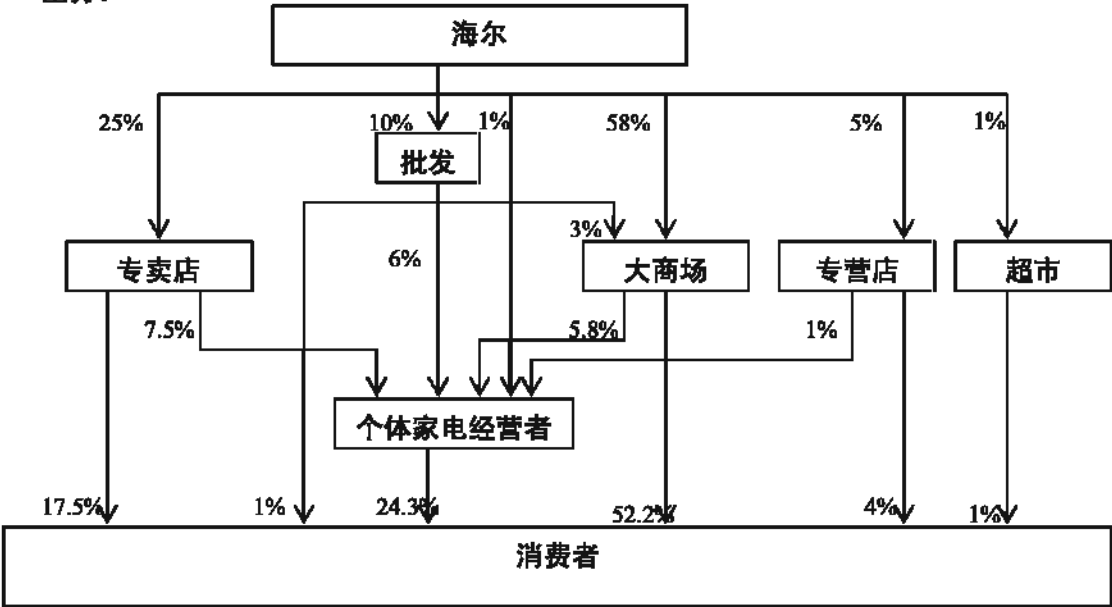
海尔销售组织演变

（一） 海尔分销结构的变化



（二） 海尔的分销体系

海尔的分销体系以零售为主，其中大商场、专卖店和家电个体经营者是零售体系中的主力。



【导入案例 4-4-2】

上海大众零库存之道

上半年整车销售的火爆局面，让多数厂商措手不及。上海大众甚至不得已选择了从德国空运，“虽然早就预测到了市场行情，但还有很多缺口。”上海大众品牌营销事业部销售总监贾鸣镝对 CBN 记者表示。

零库存

来自销售端的火爆数据每天都通过 ERP 系统反映到贾鸣镝的办公桌前，这些数据是上海大众不惜代价保市场占有率的底气所在。

自 2005 年丢掉国内乘用车市场销售第一的后，时隔 4 年，上海大众卷土重来，“半程跑”获得第一。“如果不出意外，上海大众年销售量将超 65 万辆，其中大众品牌超 55 万辆。”

从丢失第一名到夺回第一名，上海大众的营销体系无疑贡献了最多的力量。“我们现在总部的库存相当于下个月销售量的 0.07。这在国内同行里面是很少的，几乎接近零库存销售。”贾鸣镝对 CBN 记者表示，丰田在日本也很难做到如此低的库存。与此同时，经销商处库存量维持在



下月销量的 0.6 左右。

国内同行的平均总部库存量，为下月销量 0.5，而经销商处则维持在 0.7 至 1，上海大众及其经销商沉淀在流通渠道的车辆数和现金流，较之同业水平明显偏低。

2004 年、2005 年，在叶永明担任上海大众销售负责人时，上海大众开始了以零售为导向的营销改革，当时最大的动作即是上海大众遍布全国的 24 个分销中心裁减为 12 个。分销中心数量的减少，伴随着上海大众汽车销售由原来的批发为导向转变为零售为导向。

以批售为导向的情况下，上海大众压库情况严重，经销商怨声载道；变革为零售后，上海大众开始实实在在帮助经销商完成销售。

上述变革的过程异常痛苦，2000 年到 2004 年，上海大众市场占有率从 50%以上跌至 14%不到，昔日中国市场的王者，遭遇虎落平阳的尴尬。此后 5 年，销售第一的位置旁落。

“目前，全国范围内仅有上海大众、一汽大众两家企业每月除了批发数外，还公布零售数。”贾鸣镝表示，在全国乘联会每月销售数据上，其他公司还是沿袭了只公布批发数的习惯。

未来，上海大众希望能够连上牌数一并公布，该数据目前由于管制原因，不在公布之列。批发、零售、上牌三组数据对比，才能真实反映市场对各种车型的热度。

扁平化管理

从营销架构来看，上海大众区域分销中心的格局，让包括市场、销售、网络发展和售后服务等部门的职能全部下放到各中心。分销中心在总部与经销商之间起到了承上启下的作用。

在上半年火热的市场格局中，分销中心更为贴近市场的管理方式，显示出了优势。

在订单管理方面，以前上海大众对于汽车订单采取 A、B 类模式：即 A 类订单建库存的，不针对客户出售；B 类订单是有客户才下订单，可以优先取车。A 订单一般来自经销商，而 B 订单来自个人消费者。

针对市场情况，个别车型上海大众取消了所有 A 类建库存订单，转为 B 类订单。这样做就是为了不生产没有“主”的车，减少从经销商到客户的时间。

在订单管理方面，上海大众还建立了潜在客户信息管理系统，跟踪潜在客户。客户一旦订车，公司能保证生产部门立即安排生产。

上海大众下一步的打算把预配流程再往前移，移到生产线。经销商就可以很准确地告诉客户他的车什么时候总装、什么时候下线、运输周期多长时间、几天可以拿到车。

贾鸣镝表示，这是对订单系统的进一步深化，而再下一步就是要移到生产之前的，从生产及零部件的准备阶段对客户要求进行预配。后两步将决定着未来上海大众的库存管理水平实现质的飞跃。

开始于 2004 年的改革，上海大众在营销体系的梳理上，倾向于做减法。但贾鸣镝表示，未来上

海大众更有可能做加法，即增加分销中心的数量。今年早些时候，曾有上海大众将会把分销中心缩减至 6 个的传闻，贾鸣镝表示，在保证运营成本不变的前提下，或许多一些的营销中心更有利于工作。举例而言，西北 5 省，大众只有一个分销中心。营销人员在银川开发完了市场，之后又要转战到兰州，这就很难维系好与当地客户之间的关系。



【导入案例 4-4-3】

告别“有战略，无组织”

消费结构升级，让白酒进入了长达 6 年之久的黄金发展期。消费市场持续量价齐增，推动市场和企业销售规模不断放大。最近三年，大量区域品牌轻松突破 10 亿元销售规模，进入 15 亿俱乐部。江苏洋河酒厂股份有限公司从不足五亿元的销售规模到四十亿元规模仅用了五年时间，2009 年计划突破五十亿元。更大的企业规模，向企业提出了更高的管理要求。

消费结构升级，让白酒进入了长达 6 年之久的黄金发展期。消费市场持续量价齐增，推动市场和企业销售规模不断放大。最近三年，大量区域品牌轻松突破 10 亿元销售规模，进入 15 亿俱乐部。江苏洋河酒厂股份有限公司从不足五亿元的销售规模到四十亿元规模仅用了五年时间，2009 年计划突破五十亿元。更大的企业规模，向企业提出了更高的管理要求。另一方面，企业也认识到了运营层面的竞争已经拉不开差距，需要在战略层面寻求突破。



但事实上，从市场规划、产品设计到终端管理，甚至促销全面模仿口子窖、洋河、郎酒等成功品牌的企业，虽然也投入了大量资源，但收获有限，有的甚至陷入经营困境。这其中，重要而且常常被忽视的原因就是它们的组织变革不当，要么过于激进，给管理体系带来冲击；要么过于保守，难以克服企业运营惯性。更常见的情况是，企业根据市场竞争状况决定竞争策略，再根据策略对营销组织进行调整。这看起来很实战，但实际上与正常程序恰恰相反。更有效率的做法是，战略生成组织结构和流程，在组织结构和流程之下不断创新策略。这样出来的策略才具有稳定性和连贯性，才能充分传递企业的价值观，对其战略运营提供有效支撑。可以看出，恰当的组织变革往往是营销战略实施的第一步，而组织能力的发育则是战略持续推进的支撑点。优秀的企业已经注意到组织成长对于企业战略实施和未来发展的重要性。它们在一片大好的形势之下主动进行自我否定和自我超越。比如洋河的组织变革、西凤停止开发买断产品等。未来的白酒产业将不可避免地 toward 集约式的方向发

展，产业朝着效能越来越高的方向发展，这一切，将对企业组织能力提出更高的要求。

有战略，就该有组织，模仿洋河、郎酒者不计其数，但市场没有再现“洋河速度”、“郎酒速度”。外界看到的永远是表象，潜藏在水下的真正内核的组织竞争力没有人能模仿。2008年《哈佛商业评论》将洋河组织成功变革作为本土最佳商业实践案例之一。我们发现，优秀的企业战略第一落点总是组织，它们会在战略确定之后对组织进行毫不留情地筛选和重新排列组合，而不是简单地修补。这一点，大多数白酒企业还未做到。



【知识链接】

一、销售组织

（一）什么是销售组织

销售组织就是企业为了实现销售目标而将具有销售能力的销售人员、产品、资金、设备、信息等各种要素进行整合而构成的有机体。

（二）销售组织的特点

销售组织作为企业组织体系的重要组成部分，应具有以下特点。

- 1、组织的目标是通过各种销售活动完成企业销售目标，实现销售利润，提供令顾客满意的售后服务，并努力扩大产品和服务的市场占有率，为企业发展创造条件。
- 2、组织依据企业的产品特征、市场覆盖范围、流通渠道等因素构成不同的组织形式，有地区型组织、产品型组织、顾客型组织及复合型组织。
- 3、组织的管理，以顾客为导向，对人、财、物、信息等管理资源进行合理组织和充分利用。
- 4、组织是一个开放的系统，它与企业的战略和环境保持动态的适应，随着企业发展战略的调整和环境的变化，销售组织也要进行调整和变革，以保证较高的组织运行效率。

（三）销售组织的功能

对个体力量的汇集和放大效应是组织的两个基本功能。构成企业销售功能的要素有多个，各个要素都有相对的独立性，把分散的各个要素汇集在一起，形成互相依托、互相补充的统一体，正是构建销售组织追求的目标。销售组织是一个多元素组合的系统，它可能出现“ $1+1=2$ ”、“ $1+1<2$ ”、“ $1+1>2$ ”三种情况。而销售组织设计所追求的是“ $1+1>2$ ”，即组织力量的放大效应。当然，这要依赖组织完备的沟通渠道和畅通的信息交流，依靠组织成员的良好协调和共同努力。

（四）销售组织设计的原则

根据销售管理的需要和销售组织的目标特征，在设计销售组织时，必须遵循下列原则。

1. 顾客导向的原则

在设计销售组织时，管理者必须首先关注市场，考虑满足市场需求，服务消费者。以此为基础，建立起一只面向市场的销售队伍。

2. 精简与高效的原则

简与高效是手段和目的的关系，提高效率是组织设计的目的，而要提高组织的运行效率，又必须精简机构。具体地说，精简高效包含三层涵义：一是组织应具备较高素质的人和合理的人才结构，使人力资源得到合理而又充分地利用；二是要因职设人而不是因人设职，组织中不能有游手好闲之人；三是组织结构应有利于形成群体的合力，减少内耗。

3. 管理幅度合理的原则

管理幅度是直接向一个经理汇报的下属人数。管理幅度是否合理，取决于下属人员工作的性质，以及经理人员和下属人员的工作能力。正常情况下，管理幅度应尽量小一些，一般为 6~8 人。但随着企业组织的变革，出现了组织结构扁平化的趋势，即要求管理层次少而管理幅度大。

4. 稳定而有弹性的原则

组织应当保持员工队伍的相对稳定，这对增强组织的凝聚力、提高员工的士气是必要的，这就像每一棵树都有牢固的根系。同时，组织又要有一定的弹性，以保证不会被强风折断。组织的弹性，就短期而言是指因经济的波动性或业务的季节性而保持员工队伍的流动性。

（五）销售组织常见的问题

合理的销售组织不一定能保证销售的成功，但不合理的销售组织一定会阻碍成功。有许多企业受到销售组织问题的困扰。

1. 效率低下

有些企业在发展壮大的过程中，销售组织迅速扩张，但效率却日渐降低，最突出的表现就是人均销售额的下降。例如，某著名家电企业最近 3 年负责销售和营销方面的人员增加了 15%，而销售额却下降了 12%。在效率降低的同时，企业对市场的反应也变得迟钝，整个销售体系就像一个老态龙钟的老人一样举步维艰。

2. 管理失控

有些企业在组织迅速扩张的过程中出现了管理失控的现象。如财务失控，营销费用持续上涨，但销售额并没有增加。有的销售人员或地区销售经理将产品销售收入挪作他用，形成体外资金；还有一些企业销货款大量呆滞，逐步形成死账、坏账。如信息失真，有些销售人员没有向总部及时传递市场和客户信息，甚至谎报军情，夸大竞争对手的竞争实力和促销力度，推卸责任，以掩盖自己的无能；有的甚至乘机要求公司提高奖励的比例，或要求加强广告或降价促销力度。如人员失信，

有些销售人员功高自恃，把持客户和经销商，建立私人关系，形成独立王国；有的甚至在向总部施加压力，要求降价和促销的同时，还向经销商要回扣，损公肥私。如关系失控，有些企业规模大了之后，不注意与经销商和其他相关部门建立长期的合作关系，也没有建立一套市场危机处理系统，结果出现某些地区的经销商集体反水、消费者信用危机，这些情况直接危及整个销售体系和企业的形象。管理失控的结果使企业难以有效地运作，也难以快速地对现有的组织加以改造，最终使企业付出巨大的代价。

3. 沟通不畅

由于企业发展速度很快，导致地区差异、顾客差异的出现，企业缺乏相应的反应能力，导致对市场信把握不准，完全依赖于道听途说。例如，销售部门总是认为广告不够多、新产品入市不够快、价格不够低、质量不够好，却对顾客需要什么样的东西并不清楚，也不知道广告能产生多少效果、降价能产生多少销售增长。由于企业并不太清楚市场的情况，具体的销售人员和分销商往往对企业的销售政策起巨大的影响，从而使企业的销售政策具有极大的随意性和盲目性。极少有企业进行长期系统地调研和顾客档案资料的积累，当然对竞争对手信息也基本上是事后的了解。有些公司虽有这方面的资料，又不知道如何加以利用。掌握信息的人不做决策，决策者得不真实的信息，部门的利益冲突又会导致信息封锁。由于信息沟通不畅及部门间利益冲突，各种销售措施总是前后矛盾，影响销售效率的提高。

4. 追求短期利益

由于企业在发展过程中，首先发展的是销售组织，企业也逐渐倚重于销售组织，但销售人员一般追求的是短期利益，结果导致企业整体销售追求短期利益，既不重视整体战略的发展，也不重视企业产品和服务的创新。当短期利益追求到一定程度，企业就面临困境，销售人员也会发现自己的传统技能已经不能适应新形势的需要。这样，当企业试图加强控制时，就会面临遭受巨大损失的风险，有时会导致企业内部人事上的巨大震荡和财务上的严重损失。

（六）销售组织的类型

销售组织结构的选择受到企业人力资源状况、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响。企业应根据自身的实力及发展战略，选择适合自己的销售组织形式，用最少的管理成本获得最大的运营效益。

1. 区域型销售组织

区域型组织是指在企业的销售组织中，各个销售人员被分派到不同地区，在该地区全权代表企业开展销售业务。

在该组织模式中，区域主管权力相对集中，决策速度快；地域集中，相对费用低；人员集中，

易于管理。区域负责制提高了销售人员的积极性，激励他们去开发当地业务和培养人际关系。但销售人员要从事所有的销售活动，技术上可能不够专业，不适应种类多、技术含量高的产品。

销售区域可以按销售潜力相等或工作负荷相等的原则加以划定，但每种划分都会遇到利益和代价的两难处境。具有相等销售潜力的地区给每个销售人员提供了获得相同收入的机会，同时也给企业提供了一个衡量工作绩效的标准。如果各区销售额长期不同，则可判定为各销售人员能力或努力程度的不同所致。

2. 产品型销售组织

企业按产品分配销售人员，每个销售人员专门负责特定产品或产品线的销售业务。

销售人员对产品的理解非常重要，随着产品管理的发展，许多企业根据产品或产品线来建立销售组织。特别是当产品技术复杂，产品之间联系少或数量众多时，按产品专门化构建销售组织比较合适。例如，乐凯公司就为它的普通胶卷产品和工业用胶卷及医用胶卷配备了不同的销售队伍，普通胶卷销售队伍负责密集分销的简单产品，工业用和医用胶卷销售队伍则负责那些需了解一定技术的产业用品。

当企业的产品种类繁多时，不同的销售人员会面对同一顾客群。这样不仅使销售成本提高，而且也会引起顾客的反感，产品型组织显示出极大的不足。例如，庄臣公司设有几个产品分部，每个分部都有自己的销售队伍。很可能，在同一天，几个庄臣公司的销售人员到同一家医院去推销。如果只派一个销售人员到该医院推销公司所有的产品，可以省下许多费用。

3. 顾客型销售组织

企业也可以按市场或顾客类型来组建自己的销售队伍。例如一家计算机厂商，可以把它的客户按其所处的行业(金融、电信等)来加以划分。

近年来，按市场来划分建立销售组织的企业逐渐增多，而产品专业化组织在某些行业已经减少了。这种趋势还在蔓延，因为市场专业化与顾客导向理念一致，都强调了营销观念，按市场划分销售组织著名的公司有施乐、IBM、NCR、惠普、通用食品和通用电气公司等。

按市场组织销售队伍最明显的优点是每个销售人员都能了解到消费者的特定需要。有时还能降低销售人员费用，更能减少渠道摩擦，为新产品开发提供思路。但当主要顾客减少时，这种组织类型会给企业造成一定的威胁。

4. 复合型销售组织

前面几种销售组织建设的基础都是假设企业只按照一种基础划分销售组织，如按区域或产品或顾客。事实上，许多企业使用的是这几种结构的组合。例如，可以按产品和区域划分组织，也可以按顾客和区域来划分，还可以按产品和顾客来划分。

如果企业在一个广阔的地域范围内向各种类型的消费者销售种类繁多的产品时，通常将以上几种结构方式混合使用。销售人员可以按区域—产品、产品—顾客、区域—顾客等方法加以组织，一个销售人员可能同时对一个或多个产品线经理和部门经理负责。

正如我们所看到的那样，销售组织专业划分的趋势仍在继续，销售组织划分的基础—区域、产品或顾客或者其组合会因企业而异。

5. 大客户销售组织

企业的大部分销售额来自少数的大客户。这些交易量大的客户对企业显然非常重要，企业在设计销售组织时必须予以特别关注。大客户组织指以客户的规模和复杂性为划分依据的市场专业化销售组织，企业设专门的机构和人员来负责大客户的销售业务。

对大客户的销售业务管理，企业通常实行销售人员负责制。建立一支独立的大客户销售队伍，由专门的销售人员专门负责对大客户的销售和服务，给大客户提供一些特殊的关照。每位大客户销售人员通常负责一个或多个大客户，并且负责协调企业与大客户的关系。

6. 团队销售组织

未来销售发展的趋势是由个人销售发展为团队销售，企业团队销售组织的设计与建立成为必然。团队销售组织的设计应富于弹性，因企业性质的不同而不同，因销售性质的不同而不同，但基本上都是由销售人员和有关职能人员组成。

销售团队近来发展的趋势，是吸收来自客户公司的代表。通用电气公司为了更好地为重要客户服务，成立了跨职能和跨公司的大型销售团队。针对南加州爱迪生公司从通用公司购买蒸汽涡轮发电机项目，通用公司专门成立了 140 人的跨公司团队以减少停工期。这个团队包括 60 名来自通用的员工，其他成员则来自爱迪生公司。Baxter 公司更为超前，它们甚至与客户共同协商设立组织目标，并分享与之有关的成本和盈余。

一个企业在选择采用团队销售组织时，必须考虑很多的因素，诸如确定团队的规模和职能，以及团队整体和个人的报酬机制问题。这些决策在很大程度上取决于团队的战略目标。如果团队的主要任务是提供大量的售后服务，通常在团队中要包括支持人员，因为支持人员能更好地理解售后服务的需要，促进销售的完成。另外，随着销售团队规模的增长，个人有减少努力的倾向，因而有必要限制团队的规模。

二、销售区域的定义

（一）销售区域的含义

销售区域是指在一定时期内分配给销售人员、销售部门、经销商、分销商的一组现有的和潜在的顾客。销售区域指的是“顾客群”。好的销售区域由一些有支付能力并乐意支付的消费者组成。

（二）设计销售区域应考虑的因素

销售区域目标：所要达成的目标必须明确，并尽量数字化。销售区域边界：明确销售区域的边界，避免重复工作及业务磨擦。销售区域市场潜力：了解市场潜力在哪里，有多大，如何利用才能使市场潜力变成销售市场，实现销售收入。销售区域的市场涵盖：明确与客户的联系方式，与每位客户联系的频率。

重点：使销售人员有一个公平的市场潜力、收入及工作量，并使其认识到这些。

（三）设计销售区域应实现的目标

可行性：目标一定是通过努力可以在一段时间内实现的。挑战性：目标应是需要努力才能达成的。具体性：目标尽量数字化、明确易理解。

通常设置以下目标：客户识别、市场责任、区域效率和效益、销售业绩评估、销售费用控制、客户关系。

（四）设计销售区域的过程

1、选择控制单元

销售区域通常是按地理区域及贸易区域划分。贸易区域指主要零售商和批发商所在的城市及其影响的周围区域，这些贸易区域以消费者购买行为为基础。（用贸易区域划分销售区域时，可能会缺乏可以利用的统计资料。）

2、测定每个单元的销售潜力

根据销售预测方法，对各区域销售潜力进行测定。

3、分析销售人员的工作量

销售区域的设计必须考虑销售人员的工作量，它是指为了涵盖整个市场，销售人员必须做的工作。它包括为取得销售潜力所必须做的所有工作。

（1）决定销售人员工作量的主要问题：

在区域内有多少客户需要访问。平均访问多少个客户，才可以接受一笔订单。为涵盖整个区域，一个月或一年内销售访问的总次数。一个月或一年内，需要的销售访问时间。一个月或一年内，需要的交通旅行时间。对每个客户访问的有效次数是多少。适当的访问间隔有多长。每天花

在非销售活动上的时间。花在等待客户上的时间。

（2）决定每个销售人员工作量必须考虑的因素

销售工作的性质：销售工作的性质影响销售人员销售访问的形式。产品特性：不同的产品销售访问形式的不同。市场开拓阶段：市场开拓初期，可设计较大的销售区域，以保证足够的销售潜力。市场涵盖的强度：有大量分销商的公司，要求小的销售区域，以增加市场占有率。竞争性：

如果一家公司决定与另一家公司竞争，一般都采取减小销售区域策略，同时增加销售人员的拜访频率和对每个客户的访问时间。另一方面，如果竞争加强，公司可采取有选择的竞争。销售人员只拜访某几个关键客户。

另外，销售区域的设计，还要考虑企业的情况，如生产线、产品种类及数量等。

(3)确定工作量的方法：

ABC 分析法：计算出该区域的工作量，从而确定销售人员的数量. 如下表：

客户	数量	访问频率（次/月）	每次访问时间（小时）	每个客户总计访问时间	总工作量（小时）
A 大型客户	15	8	1	8	15*8=120
B 中型客户	20	4	0.5	2	20*2=40
C 小型客户	65	2	0.3	0.6	65*0.6=39
总计	100				199

一个销售人员一个月可用工作时间=8*5*4=160 小时

时间分配：销售时间 160*45%=72 小时/月 交通时间 160*35%=56 小时/月 非销售时间 160*20%=32 小时/月

销售人员数量 199 小时/72 小时=2.76≈3 名

矩形法：用这种方法，将顾客分成四类，如下所示：

高顾客兴趣, 低公司地位	高顾客兴趣, 高公司地位
机会分析: 可能有好机会; <u>资源分配</u> : 提高资源分配水平, 改善地位或用于其它情况	机会分析: 机会好, 高销售潜力, 高市场地位; 资源分配: 高水平
低顾客兴趣, 低公司地位	低顾客兴趣, 高公司地位
机会分析: 很少资源分配: 1. 降低水平 2. 有选择的退出市场 3. 有可能退出市场	机会分析: 比较稳定资源分配: 适当水平, 保持现状

参考文献:

- 1、中国营销传播网: <http://www.emkt.com.cn>
- 2、中国营销网: <http://www.chinam.net.com>
- 3、3SEE:<http://www.mall.3see.com>
- 4、网络营销论坛: <http://www.webpromote.com.cn>
- 5、高职高专市场营销国家精品课程网站: <http://jpkc.zjbtj.net.cn/scyxx>
- 6、高职高专市场营销国家精品课程网站: <http://jpkc.zbvc.cn/scyx/shouye.htm>
- 7、高职高专市场营销国家精品课程网站: <http://218.108.81.184/yxwz1/newchjp/index.asp>
- 8、《市场营销理论与实务》(2008), 李海琼主编, 清华大学出版社
- 9、《市场营销学》(2008), 陈永顺主编, 中国纺织出版社
- 10、《市场营销学》(2009), 赵有生、李鹰主编, 经济科学出版社
- 11、《现代市场营销学》(2009), 陈科鹤主编, 重庆大学出版社
- 12、《市场营销学》(2008), 吕朝辉, 化学工业出版社

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