

## 打江山，守江山--区域市场的开发和管理

攻城守寨，啸傲江山

自有市场竞争那一刻，市场就好比是江山，谋之者众！谋略一出，便是攻城拔寨。有攻则有守，江山之争变得艰苦，也好看。

----江山从城池开始，市场从区域起步，开发和管理区域市场，便成了市场这个江山的联袂“双簧”。打江山——区域市场开发，守江山——区域市场管理，对于市场而言，少了谁都不灵！

----凡做过市场的人，都不由得感喟：“打江山难呐！”就说跻身全国连锁排行前列的山东三联家电连锁，1992年起步时，只有几十万元资金，一个500平米的小门面。10年时间，三联完成了3次业态革命：走家电专营、分公司制的扩张和分公司向连锁经营转型。三联站起来了，采访其老总崔葆瑾，就深知其创业的艰难，仅仅是分公司向连锁经营的转变就用了5年时间。

----但放眼家电市场，山东只是一个标准的区域市场。三联就对别的市场不垂涎？还是崔葆瑾的话中肯：钱谁不想赚，但是太难，我们首先要在山东精耕细作！

----然而，“守江山更难！”。

----还说三联，其在山东家电市场已经形成垄断的雏形，但是这个时候，三联似乎更有压力，山东这块肥肉谁都想咬上一口。为此，三联ERP上线，网络营销启动，并且成为中国第一家通过ISO9000认证的连锁企业……

----为什么如此强调区域市场的管理，因为三联很明白，没有任何人能够永远占领一个市场，保住或者进一步扩大你的市场份额，必须加强你现有市场的管理。

----由三联可见，区域市场开发和管理的艰难。这是一项实战性很强、灵活性很大的经营活动，很难说有固定的模式，即使同样的模式在不同的企业运作下也会出现迥然不同的结果。但是企业区域市场的开发和管理都需要遵循一系列基本的原则，如开发中的内外部环境分析、市场评估、周密规划等和管理中的渠道管理、客户管理、销售过程管理、结果管理等市场运营的方方面面。

----本专题基本上可以分为区域市场开发和管理两个方面，探讨区域市场开发的程序、铺货、助销、深度开发、风险及误区等方面的原则，并从渠道、客户、过程及结果等几个方面来对区域市场管理的内容和技巧进行探讨，希望能给读者带来一些有益的启示。

### 全面规划，有序开发

如何分析市场机会？

如何选择目标区域市场？

如何针对目标区域拟定营销组合？

如何规划并进入区域市场？

……

----区域市场开发是一项有步骤、有计划的系统工程，许多企业的“拓市活动”表现得目标模糊、营销乏力、无序甚至混乱，并最终走向失败，这往往与企业缺乏一套严格的市场开发程序有很大的关系。

## 寻找新机会

----寻找新的市场机会离不开系统的内外部环境分析，包括区域宏观环境分析、消费者状况分析、竞争状况分析、行业分析、企业自身分析，企业应该在以上各项分析的基础上来发现、评估新的市场机会。

---- 1. 分析区域宏观环境

----需要对区域市场上的人口统计、经济、法律法规、社会 / 化等因素进行详细的调查和分析。

---- 2. 分析消费者特征

----（1）确定影响购买者购买行为的主要因素：包括文化因素、社会因素、个人因素、心理因素等。

----（2）分析购买过程

----基于区域市场目标顾客的购买决策过程分析来回答以下问题：

----●他们何时开始熟悉本企业的产品？

----●他们的品牌意识如何？

----●他们对产品的爱好程度如何？

----●他们如何作出品牌选择？

----●顾客满意度的评价标准是什么？

---- 3. 分析区域竞争状况

----（1）对区域市场上分销商的数量及其差异性进行分析，也就是要分析“行业结构”的具体类型（如完全独占、垄断、垄断竞争、完全竞争等）。

----（2）识别企业在区域市场上的主要竞争者，找出企业在本市场上的主要竞争对手。

----（3）判断竞争者的目标。如竞争者的市场份额目标、市场覆盖率目标等。竞争者的目标是由多种因素共同影响和确定的，包括他（们）的历史、经营管理状况等等。

----（4）评估竞争者的优、劣势。通常，企业需要搜集竞争者的业务数据（销量、市场份额、毛利、R O I、现金流量、投资动态等），或通过二手资料、个人经历、传闻等方式来了解竞争者的优势和劣势。

----（5）评估竞争者的反应模式。通常，竞争者反应模式有从容竞争型、选择型竞争者、凶狠型竞争者、随机型竞争者四种。例如，宝洁公司就属于凶狠型竞争者，宝洁公司是决不会听任一种新的洗涤液轻易投放市场的，它会根据市场变化随时采取激烈的应对措施

----（6）选择竞争者以便于进攻或回避。区域市场上的竞争者通常可分为强竞争者与弱竞争者、近竞争者与远竞争者、良性竞争者与恶性竞争者等。在获得充分的竞争资料以后，就会很容易地制定相应的区域市场竞争战略。

---- 4. 分析行业状况

---- (1) 区域市场容量分析: 足够的市场容量是企业选择目标时的重要依据之一, 如果市场容量太小, 则该市场不值得开发或不值得做太多的投入。

---- (2) 市场成长分析: 快速成长的市场会吸引更多的企业加入其中; 对增长缓慢的市场, 企业需要高度慎重, 要么竞争已经异常激烈, 要么市场尚处于培育阶段。

---- (3) 行业成长周期分析: 该行业在目标区域市场上是处于初始发展阶段、快速增长阶段、成熟阶段、停滞阶段还是衰退阶段?

---- (4) 竞争产品(服务)分析: 差异化程度如何?

---- (5) 分销渠道分析: 该区域市场上有多少种渠道类型? 各自的效率如何?

---- 5. 分析企业资源

---- 企业的营销资源包括自身资源和市场资源, 前者包括人才资源、财务资源、产品资源和开发资源等; 后者包括品牌资源、客户资源、机会资源等。此外, 还需要考虑企业能够在目标区域市场上投放资源的数量, 这将会直接影响到区域市场的开发力度。

---- 6. 评估市场机会

---- 通过对前面 5 项内容及项目进行调研分析可能发现一些潜在的市场机会。此时, 若能针对各种可行机会加以逐一评估, 便可进一步分析出最佳机会。

## 选择新区域

---- 1. 区域定位

---- 区域定位, 即选择区域市场作为开发对象。选择区域目标市场时可以参考以下原则和方法。

---- (1) 区域市场选择原则, 如:

---- ● 市场分类原则。将现有的市场归类, 把相同类别的市场放在一起。同类之间对比, 不同类之间也要对比, 对比优劣。如可以将市场分为导入期市场、成长期市场、成熟期市场、衰退期市场、钉子市场、重点市场、典型市场、零点市场(空白市场)等。

---- ● “四化”原则。即营销资源投入最小化、达到营销目标时间最短化、达到营销目标管理最简化、规模盈余最大化。

---- (2) 区域市场选择方法, 如:

---- ● 把产品可能适销对路的区域定位为“目标市场”。

---- ● 把“目标市场”中企业当前营销能力可以涉及的区域定位为“首选市场”。

---- ● 把“首选市场”中可能创造局部优势的区域定位为“重点市场”, 应当全力开拓。

---- ● 把“重点市场”中可以起到辐射作用的区域定位为“中心市场”, 应充分发挥其优势努力开拓。

---- ● 把上述市场以外的区域定位为“次要市场”、当前不必全力开拓, 但可有针对性地培育市场, 选择客户。

---- 2. 市场细分

---- 即根据区域市场上消费者不同的态度、行为、人口变量、心理变量和一般消费

习惯划分出每个群体，并根据主要特征为各个细分市场命名。

----市场细分是市场组织过程中最重要、最常用的工具，通过市场细分可以将各细分市场的轮廓清晰地展现出来，也为区域市场提供了明确的分析框架。尤其是用市场细分来分析市场研究结果对于发现与归纳市场机会有着很大作用。

----以市场细分来分析市场研究结果时，企业可以暂不考虑自身的资源状况，甚至可以假设自身的产品结构是完备的，这样对更广泛地发现市场机会非常有利。更多的市场机会对于制定销售目标以及组织产品都能提供更宽阔的选择空间。

### ---- 3. 市场选择

----需要在评估细分市场的吸引力的基础上选择目标市场（区域市场上的目标市场）。主要包括以下两个步骤：

----（1）评估细分市场的吸引力。在评估各细分市场时必须考虑两种因素：细分市场的吸引力；公司的目标和资源。

----●市场吸引力。如市场的规模、成长性、盈利率、规模经济、低风险等等。

----●投资与目标和资源的一致性。某些细分市场虽然有较大的吸引力，但不符合企业长远目标，因此不得不放弃。即使该市场符合企业的目标，也必须考虑企业是否具备在该市场获胜所必须的技术和资源。

----（2）选定目标市场。目标市场选择是市场组织最重要的环节，直接决定了企业的销售目标并为产品组合勾画出清晰的轮廓。通过对市场容量、特征价格、竞争强度以及相应目标产品的生产成本进行综合分析、对比、研究后，可以明确得出数量化的目标市场参考份额、利益贡献、价格弹性和竞争投入。

----例如，通过对各目标市场容量以及特征价格之间的比较可以清楚地看到各个细分市场对市场的利益贡献，简单加权后即可间接地折射出对应的目标市场对企业的利益贡献，也为企业竞争投入提供了量化依据。

## 拟定营销组合

----有了区域市场开发战略，还需要制定详细的区域市场营销策略，包括产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）及推广（Promotion）等四个方面。

### ----案例欣赏：“金霸王”闪电破山城

----1996年，美国金霸王电池从进入重庆市场到占领重庆市场，仅仅花了六个月的时间，其成功很大程度上依赖于其独特的营销策略。

----重庆是中国西南地区最大的城市，金霸王电池要开拓重庆这个大城市的电池市场，是设立自己的办事机构，还是找一个当地贸易代理商？这对美国厂家来说是个非常值得考虑的问题。经过三思后，美国人最终选择了后者。因为公司知道，当地代理商对重庆的经济状况、生活水平、零售店分布、重庆市场的竞争、购物习惯等方面都比自己更熟悉，并且他们往往能根据当地的实际情况选择适当的营销策略。这就为美国金霸王电池在重庆电池市场“速战速决”提供了一个前提条件。经过调查和权衡，金霸王最终选择了重庆凯丽贸易公司（简称“重庆凯丽”）。

----当时，重庆电池市场的竞争非常激烈，市场上已有“5 5 5”牌、“东芝”等多种产品，价格都相对比较便宜。在分析了金霸王电池的特点和重庆电池市场的具体情况后，重庆凯丽贸易公司认为金霸王电池是一种价高质好、比较耐用的电池。经过周密的研究，双方最终决定采取“三步走”的营销策略：代销（第一步），铺货（第二步），终端促销（第三步）。

----当时，由于免费试用和经销策略都行不通，公司想到了“代销”。为了有效地发挥代销的作用，重庆凯丽贸易公司把重庆分成几个片区来推行代销策略。为了把代销风险控制在最低限度，公司在各区（县）物色的代理商都是当地信誉和效益较好的大型零售商。

----两个月后，金霸王电池在重庆有了一定的市场。在此基础上，公司把营销策略推进到第二阶段——“铺货”。这是金霸王电池能够占领重庆市场的最为关键的一步。“铺货”的重点是重庆各区（县）的零售店。在“铺货行动”中，金霸王和重庆凯丽注意到了不为其他厂家所注意的电话亭，这使得“铺货”策略执行得比计划的还要有效——对电话亭的“铺货”大大方便了BP机用户对电池的购买。为了进一步扩大金霸王电池的名声和销量，重庆凯丽开始在各零售店大量张贴广告画，并且定期检查。在短时间内造成了很强的视觉冲击，给重庆消费者留下了深刻的印象。

----金霸王销售渠道的另外一大特点是：它直接由总代理进入零售店，而不经其他中间批发商。这种渠道结构有利于公司控制产品的价格，从而有利于维持市场的稳定，并有利于与零售商形成良好的合作关系。经过不到六个月的努力，金霸王终于在山城牢牢占领了高端电池市场。

----“金霸王”破山城的案例相对简单，但基本涉及到了产品、价格、渠道、促销等几个方面，有一定的典型性。概括起来，在确定营销组合时应认真考虑以下内容：

#### ---- 1. 产品组合

----通常需要考虑产品组合的深度、广度、品牌、包装、服务等问题。产品组合决策与顾客需求分析密切相关，在确定产品组合之前必须研究、分析顾客的需求特征。

#### ---- 2. 价格组合

##### ----（1）价格：

----价格对企业的作用是多方面的：既要促进销售，又要取得利润；既要抑制或应付竞争，又要力争增加市场份额；既要保持价格稳定，又要收回投资……然而，价格是一把双刃剑，用得好，可以创造需求；用不好，则会失去市场。因此，价格成为企业市场营销组合中的重要一环。产品定价是在企业、市场和竞争的互动中寻求平衡点。固定不变的价格策略只能把企业引入死胡同，价格的生命力就在于其灵活性和适应性：随区域、顾客需求和竞争状况的不同而不同。

----在作出定价决策时应视营销目标、定价目标及原则来选择适当的定价程序与方法（如追随领袖法、竞争定价法、成本加成法等）。

##### ----（2）应收账款：

----企业需要制定相应的信用标准、信用政策和收款政策。

----信用标准要合适，太高了则可能会丧失许多分销机会，太低了又会增加收款风

险。

----为了应对竞争并促进“铺货”，企业可以实行一定的赊销（代销）政策。但要注意赊销额度和账款管理，防止坏账、呆账、死账的产生。

#### ---- 3. 推广组合

----推广组合是指企业为说服目标顾客购买产品（或服务）而采用的各种信息传播方式，通常的传播方式有广告、人员销售、促销、公共关系等四大类。除了进行企业的整体推广活动决策，企业还需要根据区域市场的特点制定地区推广策略。通常，进行推广组合决策需要考虑以下 6 个方面的内容：

----（1）确定目标受众：目标受众可能是企业产品的潜在购买者、目前使用者、购买决策者或影响者，会极大地影响企业的传播决策（传播何种信息？如何传播？何时传播？在何地传播？由谁来传播？等等）。

----（2）确定传播目标：可以从购买者购买准备的 6 个阶段——知晓、认识、喜爱、偏好、确信、购买来确定应采取的行动。

----（3）设计信息：设计信息需要解决 4 个问题：“说什么”（信息内容），“如何符合逻辑地叙述”（信息结构），“以什么符号进行叙述”（信息格式）及“谁来说”（信息源）。

----（4）选择传播渠道：在不同的情况下应采用不同的渠道。信息传播渠道有人员和非人员两大类，并且分别有许多子渠道。人员的信息传播渠道指两个或更多的人相互之间直接进行信息传播，包括提倡者渠道、专家渠道、社会渠道等。非人员信息传播渠道即传递信息无须人员接触或信息反馈的媒介，包括大众性的和有选择的媒体（印刷媒体、广播媒体、电子媒体、显示媒体）、气氛（整体配套的环境）和事件（新闻发布会、庆典）等。

----（5）编制促销预算：即在促销方面应投入多少费用，这是最困难的营销决策之一。常用的方法有量入为出法、销售百分比法、竞争对策法目标和任务法。小公司往往由总部负责编制促销预算，大公司的地区分支机构往往需要根据本区域市场的情况提出本地区的促销预算。

----（6）促销组合决策：即把总的促销预算分配到广告、公关、销售促进、人员推广中的决策。作促销组合决策时应重点分析以下几个因素：市场类型；采用“推销”战略还是“拉销”战略；怎样使潜在顾客作出购买决策；产品在相应市场上所处的生命周期阶段。

#### ---- 4. 渠道组合

----渠道组合是指为使目标顾客易于获得该产品所采用的手段。渠道选择包括各种不同分销形式的选择和渠道长度、广度、深度等方面的抉择。通常，渠道设计与开发应遵循以下九项原则：

----（1）接近终端。抓住终端，实际上就是抓住消费者的心，以获得顾客的信任度和忠诚度。如麦当劳确定店址的原则是：“顾客在哪里工作、生活、购物、娱乐，我们就到哪里去开分店。”

----（2）覆盖市场。商品只有放在想看就能看到、想买就能买到的地方，才容易

被顾客购买。如果中间商所拥有的分销渠道密如蛛网，那么他（们）就有可能帮助企业实现一个较高的市场覆盖率（奢侈品的销售除外）。所以，企业应尽可能地利用各种资源来扩大市场覆盖率。“红桃K生血剂”是市场覆盖方面的典范，甚至将销售触角延伸到了最偏远的自然村。

----（3）精耕细作。市场覆盖只有与精耕细作相结合，其价值才能体现出来，否则就像一张破网——看着挺大，真要去打鱼，一条也捞不着。企业应该抛弃“粗放经营”的观念，对分销渠道的各个环节进行精耕细作。准确地划分目标市场区域，对渠道中所有销售网点定人、定域、定点、定线、定时、定任务，实行细致化、个性化服务，全面监控市场，力争做到“法网恢恢，疏而不漏”。

----（4）抢占先机。兵贵神速，在区域市场开发活动中尤为如此，因为绝大多数消费者都对“第一视线产品”感兴趣。

----（5）利益均摊。企业应本着同舟共济、同甘共苦的精神进行合作，这是双方合作的重要基础。例如，日本松下公司在总部会议室的墙壁上有一个条幅，上面写着“经销商是松下的衣食父母”。

----（6）积极沟通。厂家往往埋怨经销商随意打折、虚报业绩、跨地区销货，如此等等；经销商反过来埋怨厂家产品没有卖点、没有广告支持、缺少促销、利润低、坐等收钱，等等。类似的埋怨、指责在经营活动中并不鲜见，关键是厂家与商家要相互信任、相互支持并通过友好协商来解决问题。

----（7）成本核算。这一原则要求厂家应充分估计投资渠道的经济效益。是自建网络，还是利用中间商的网络“借船出海”？是代理制，还是经销制？对诸如此类的问题，厂家应根据实际情况，妥善选择。一句话，企业主管（包括区域市场主管）要有成本意识。

----（8）争取成为渠道领袖。渠道领袖对渠道成员有较强的控制力和号召力，可以使企业在价值链中处于比较有利的地位。掌握渠道主动权，成为渠道的主宰者是许多企业梦寐以求的事情。

----（9）勇于变通。《孙子·虚实》篇中说：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”市场竞争，可谓瞬息万变，成功只钟情于会变、善变者。外界环境总是在不断地变化，企业往往需要监测渠道的各个环节并适时进行调整。

## 规划新市场

----区域市场无论范围广或狭、规模大或小，一旦确定，就应该建立起“整体一盘棋”的战略思想，从全局出发，合理“谋子布局”，确定可持续开发战略。以下是宏观整体上经常采用的3种部署方法。

### ---- 1. 市场分级

----将某一区域市场分成若干块相互关联的“亚区域市场”，每个“亚区域市场”再分成若干个相互呼应的“子区域市场”，各“子区域市场”可以相互连接成线。目的是梳理市场脉络，突出重点，抓住关键，带动全局。

### ---- 2. 点面呼应

----各“亚区域市场”的布点尽量以某个城市群带中某一中心城市为中心,以物流一日内可达客户的距离为半径进行点面整合。使之形成辐射状、同心圆型、扇形或三角形等市场格局。如湖北市场的亚区域市场可以荆沙为中心,北连荆门、南接湘北,东抵仙桃、潜江,西至宜昌,形成辐射状市场格局,或形成宜昌、荆沙、荆门与仙桃、天门、潜江西东一大一小呼应的两个三角形格局。

#### ---- 3. 点线呼应

----以亚区域市场内或亚区域市场之间的铁路干线、公路干线、水运干线为主线,将交通枢纽城市贯穿成线,形成纵横交织的网络格局。如中原市场可以郑州为中心,以京广线、陇海线为纵横坐标轴,北连新乡、安阳,南抵许昌、漯河、信阳,西起西安、洛阳,东至开封、徐州,形成“十字型”连通的市场格局。

## 有效进入新市场

----对市场进行细分,选择了目标市场后,企业面临的任务是如何进入的问题。进入市场没有固定的模式,企业可以根据自身实际情况和各种外部条件来决定相应的“进入”模式。俗话说,八仙过海,各显神通,不同的企业有不同的做法。为了总结现有的一些经验,我们在这里引入“势”的概念(“势”的大小是指企业经营资源的组合与调配比率),根据“势”的不同可以将区域市场进入方式概括为以下六种:

#### ---- 1. “造势”进入

----利用有利的内部资源和外界系统,或利用有利的竞争因素如“平地惊雷”般地先发制人,促使时机与态势早日来临,从而使竞争对手措手不及,甚至毫无招架之力。“娃哈哈”集团在其新品牌“非常可乐”上市之际,也是利用世界杯足球赛期间的高密度广告大造声势,一度形成“未见可乐,先闻其声”的浩荡景象。

#### ---- 2. “攻势”进入

----指当市场整体趋势向前迈进时,适时利用竞争优势采取正面攻击策略,占领市场,创造佳绩。采用这种方式进入时,时机的把握非常重要。

----例如,在1989年,台湾正式向岛外开放洋酒市场。一时间,世界五大洋酒品牌与数不清的小品牌纷纷涌入台湾市场。而美国的菲利普·莫里斯公司凭借其雄厚的财力和渠道优势,先经过一阵“造势”(在市场开放前,岛内报纸每天都在讨论洋酒的可能排名及市场接受速度)后,以雷霆万钧的攻势,在营销整体策略运用之下,除了运用公关手段促使媒体刊登对其有利的新闻报道外,在零售点也大量张贴海报、放置陈列架,以攻击性做法率先占有渠道各据点,激发顾客的购买动机。其秋风扫落叶般的攻势造成“雷声大雨点也大”的强大声势,使其一举夺取台湾洋酒市场第一的宝座。这一连串营销活动就是“攻势”的做法。

#### ---- 3. “强势”进入

----日本丰田汽车公司自从在法国生产并销售小型轿车后,曾对西欧汽车制造业造成前所未有的震撼。素有“销售的丰田”美誉的丰田汽车公司在巴黎至朗斯的路旁及许多小城的街道,都设有其白底红线的销售据点,突出、明显的C I S设计,处处表现出营销上的强势风格,在整体规模下以万船齐发的方式,成功开启了当地市场。丰田的一



款新车必须在订货四个月后才能取车,这就是“强势”进入策略所创造的令人吃惊的气势。

----“西铁城”手表在进入澳大利亚市场时也是采用了“强势”进入的方式。当时,公司租用了两架直升机进行手表空投,约3000只手表被空投到地面而丝毫无损。这在整个澳大利亚引起了轰动,当地媒体就“手表从天而降,西铁城大举进入”这一主题进行了长篇累牍的报道。西铁城以此一举打开了澳大利亚市场。

---“强势”策略是可供强势企业或强势品牌运用的市场进入策略。强势品牌的强处在于运用优越的资源(包括企业规模、知名度、人才等武器)实施总体作战,用浩大的声势扩大打击范围,以广域作战的方式一举攻克市场。

#### ---- 4. “弱势”进入

----味全奶粉是一个成功的典型案例。60年代,台湾婴儿奶粉市场全为外来品牌的天下,味全是弱势品牌,无法与外国品牌正面竞争。味全便从地区市场切入,选择彰化县的员林镇为突破口,集中火力在医院的妇产科、小儿科和食品店上,利用集中于一点的力量,努力培养良好的客情关系。攻下员林市场后,又以同样的方式攻下了田红、溪湖,三点刚好形成三角形位置,二线连成线,三线成一面。之后又攻下和美、彰化市等据点,如此一次又一次地以点攻面的方式,建立起市场的区域基础。

----“弱势”策略主要适用于弱势品牌。弱势品牌应当集中火力在优势资源上,展现自己的特性和魅力,极力争取一定的市场份额。弱势应当集中将仅有的资源运用在一点、一个区域、或一个市场上。

----此时,所谓“集中营销力量”就是发挥最有利的资源调配。弱势品牌的营销策略,应该从区域、商圈、零售点切入。应选择强势品牌较弱的地区或忽略的市场,努力做好区域管理或小市场经营,如此由点连成线,再由线圈成面,一个面完成后,再逐步利用各种推广战略,逐步成为区域强势或蚕食其他品牌的市场,这叫做三角攻击法。

#### ---- 5. “顺势”进入

----当顾客普遍欢迎某种产品或品牌时,表示该产品或品牌有较大的潜在市场需求。此时,企业应顺应这种趋势,适时调配现有资源,努力打开市场。如此,“顺势”即为“借势”,借势而为企业往往只需极低的成本即可获得较高的市场份额,这也是企业进入新市场最有效的办法。

----韩国某太阳伞生产企业在开发美国市场时的做法就很独特。当时,美国抵制这类产品的进口,公司通过正常渠道无法将产品打入美国市场。于是,公司故意在某开往美国的货轮上顺带了一批太阳伞,结果,这批雨伞如预期的那样因违规而被美国海关没收。按照美国海关的惯例,这批雨伞在美国国内被拍卖掉了(拍卖所得收入上缴国库)。一段时间后,这批太阳伞在美国各海边的沙滩上大量出现,伞上的品牌、电话、地址等信息一目了然。与此同时,一位美国商人开始注意到市场对太阳伞的需求,不久,该商人拿着配额直接找到这家韩国公司,要求由其在美国市场上销售该公司的太阳伞。就这样,该韩国公司顺利将产品打入了美国市场。

#### ---- 6. “逆势”进入

----反其道而行之即为“逆势”。例如:对于渠道的开拓,传统的方式由上往下逐

步拓展，即批发商—中间商—零售店。但最新的渠道开发方式，却反其道而行，即在设定新的渠道之前，事先做周密的调查，明确界定目标顾客，再选择目标顾客最合适的渠道，按“零售商—中间商—批发商”的顺序逐级而上，这是一种倒着做市场的方法。

----但有时也可能因“逆势”而行不通，如大家相信“轻、薄、短、小”的消费需求与市场流行时，你却拼命制作“重、厚、长、大”的产品，除非能出现奇迹，否则难以生存。但有时也有两极化的现象，这正代表两种极端趋势并行，电视尺寸可以小到四寸，也可以大到四五十寸或一百寸，这也是逆势策略的运用。由于逆势策略是反传统或者反经验的，因此采用此策略也就具有一定的风险性，但“逆势”并不是借势，“逆势”实际上也是一种造势。

#### ----案例欣赏：TCL在河南市场上的整合营销传播

----即企业应综合运用广告、公关、促销、人员推广等各种传播手段，为产品乃至企业创造一个首尾一贯的统一形象，力争在较短的时间内迅速树立品牌形象、刺激分销商和消费者购买产品，从而启动区域市场。这里，我们重点介绍TCL河南市场传播案例，这是1998年国内最为典型和成功的区域市场开发案例，相信它会给读者带来许多有益的启示。

----1998年3月初，正是彩电销售的淡季，许多厂家的销售人员正在等待旺季的到来。而TCL河南市场推广的好戏却于此时拉开了序幕。由河南电视台、《河南日报》、《河南广播电视报》、《郑州晚报》、《洛阳日报》、《开封日报》等十家新闻单位组成的考察采访团，来到了TCL集团所在地惠州。他们首先考察采访了TCL集团的彩电生产和科学严格的管理情况，随后又与惠州市政府、广东新闻界召开了座谈会。精心策划的新闻媒体公关行动，抢占了媒体制高点，营造了先声夺人之势。4月初，郑州市场已是“山雨欲来风满楼”，此番举动，可谓用心良苦。

----从4月12日在《河南广播电视报》做两个半版大通栏广告，到4月12日、18日和5月1日、24日《郑州晚报》的广告，配合优惠展销月，像一发发重磅炮弹，引起了郑州市大屏幕彩电的购买高潮。

----此前两年，TCL王牌彩电的知名度虽然很高，但中原绿城的消费者对它了解甚少，与国内老品牌相比还有很大差距。在分公司成立之初，TCL人就针对这种情况自己创意、设计了几个漂亮的广告。

----五一劳动节，《郑州晚报》刊发了《TCL宣言》广告。主题词是：“劳动者最光荣，劳动者最幸福！”他们在广告词中说：“我们愿意永远给消费者提供质优价廉的产品，我们愿意用自己诚实和辛勤的劳动，为社会广大劳动者提供完善的服务。”“质优”是他们一步步展示给消费者的事实，而“价廉”则通过分公司开业后一个多月的优惠展销活动体现出来。

----他们还相应地确立了中原市场彩电零售价格的定位，采取步步为营、层层递进的销售手法，效果是如此明显：仅仅一个月不到，那些潜在的消费者已经从有特色的广告中认识了TCL王牌彩电的“王牌风采”。

----5月12日，《郑州晚报》又刊发出《TCL王牌彩电为何魅力无穷》的广告。

给人印象深刻的是他们用较大字号列出了一个公式：“TCL：质优+价惠+服务。”然后用小字号分别加以解释，最为关键的是，他们说出了质优的铁证：“现售开箱合格率99.8%，现售换机返修率0.8%。”不要小看这些数字，它能使消费者心动，让消费者动心才是广告所要达到的效果。看似平淡，实际上已经突破了销售淡季的封锁，超出了其他品牌的竞争旋涡。

----如果仅仅限于此，那也不会有后来的骄人业绩。5月24日，《郑州晚报》又刊登了一个通栏广告，标题是《热烈祝贺郑州市金水区技术监督局质量保证中心暨TCL集团郑州售后服务中心隆重成立》。如果说上次广告的目的是让消费者信任产品的质量，此刻，他们又让消费者吃下了一颗定心丸。

----质量的保证是“拉拢”客户的必要条件，而对后续服务的承诺则是稳固已有阵地、扩大战果的有力手段。此通栏广告的文字内容是征求广大消费者对产品的意见，对诸如质量、外观、性价比、售前服务、售后服务等问题来个摸底调查。这样做的实质是让用户反思：你是否买到了一台值得自豪的彩电？敢于把所有这一切透露给消费者，无疑是让人们对其产品的质量和售后服务给一个评价定性。这相当于杜健君所说的“穿着短裤跳舞”，将产品的一切展示给消费者，让消费者感受到“肌肉的力量”和“青春的活力”。

----每次刊登广告，其中必不可少的是维修站的电话号码及售后服务的传呼号码。这是一个姿态，向消费者表明他们的服务是实实在在的，态度是真诚的。正是在许多厂家视为小事的这些方面，TCL郑州公司却凭借着强烈的自信心和过人的勇气而胜人一筹。

----如果说这些报纸广告做得巧妙、实用而不失为杰作的话，TCL郑州公司在销售点分发宣传品则是对消费者购买欲望的有力刺激。试想，顾客在琳琅满目的家电商场中常常有一点眼花缭乱的感觉，因为他们往往不是彩电内行人士，当他们不能了解哪种产品才是真正的优质产品时，最有效的方式是什么呢？TCL的销售人员会给消费者一份宣传品，里面有产品介绍和漂亮的广告缩印件，这样关于产品的质量、售后服务等内容一目了然。在销售点散发缩印宣传品，是TCL郑州公司在郑州家电市场的首创。后来者之所以纷纷效仿，他们的看法也许基于一个同样的理由，谁会放弃这样巧妙的“有力刺激”呢？

## 科学铺货，积极助销

为什么“铺货”如此重要？

--在“铺货”的前期、中期和后期，企业分别应该做什么？

--您知道“铺货”的“三原则”吗？

--如何有效管理“铺货”活动？

--为什么需要进行助销？

--如何有效地进行助销？

--.....

----以上问题揭示了企业在市场开发活动中两项常见的活动和要点。

---- “铺货”又称“铺市”，是企业与经销商（或上线经销商与下线经销商）合作，针对零售商开展说服工作，使其同意经销本企业的产品，它是在短期内开拓目标区域市场的一种方法。

---- “铺货”有利于产品快速上市，有利于建立稳定的销售网点，有利于造成“一点带动一线，一线带动一面”的联动局面。关于“铺货”在区域市场开发中的作用，我们已在第二部分内容的案例《“金霸王”闪电破山城》中有所介绍。

---- 通常，“铺货”行动具有三大特点：一是时间短（一个目标区域市场的“铺货”一般在三个月内可以结束）；二是速度快（“铺货”要求企业集中优势人力、物力、财力来高效、快速地开拓市场）；三是手段多（在实施“铺货”时，企业要综合利用“人员推销、试用、张贴海报、赠送”等多种方式来开发市场）。

---- 常见的“铺货”活动有：企业销售人员与经销商人员协同拜访目标区域内的批发商、零售商，并主动、积极地向其介绍企业（或经销商）的有关情况和产品特点；张贴广告；销售产品；赠送促销品；调查竞争对手的情况，等等。

---- “助销”是指企业帮助经销商开发、管理目标区域市场，它是“全渠道销售”指导原则下的一种区域市场开发和管理策略，也是许多企业在市场开发和管理活动中总结出来的宝贵经验。在本文中，我们将可以看到世界级企业“宝洁”的助销实践。

### 抓好铺货三阶段

---- 各区域市场的“铺货”行动可分为前期准备、中期实施和后期服务三个阶段。

---- 1. 在“铺货”的前期准备阶段，企业要做到：

---- （1）掌握目标区域内的批零市场的特征，包括产品批零差价、付款方式、消费趋势等方面的信息；

---- （2）与区域内的经销商（一般是地区总经销）恳谈，与其协商“铺货”的产品品种、规格、数量、价格以及渠道；

---- （3）确定促销品，包括选择哪些（类）产品作为促销品，促销品的品种、规格、数量以及“促销配比率”（促销品与产品的数量比例）；

---- （4）制定区域整体市场和局部市场的“铺货”计划和货源调度计划，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；

---- （5）“铺货”人员的选拔、培训和辅导是影响到“铺市”成败的一个重要方面。企业应挑选那些有丰富的市场运作经验、较强的市场开拓能力、推销技能全面的人才去推进各区域市场的“铺货”工作。

---- 在实施“铺货”行动之前，还需要预先设计一些表格，如《铺货一览表》、《市场调查跟踪表》等，表内的主要内容应包括：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、时间和第二次拜访（含电话拜访）的时间及注意事项等内容；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. 在“铺货”的中期实施阶段，要做到：

---- （1）“铺货”人员要抓住有利时机来开展产品销售、促销品赠送、广告张贴

等活动；

----（2）“铺货”人员应充分发挥自己的推销才能来说服客户经销自己的产品。

----（3）销售人员应及时准确填写《铺货一览表》。

----在实施“铺货”时，有三个重点需要把握：

----（1）销售人员应学会如何应对顾客的拒绝。销售人员经常会遭遇顾客的拒绝，如“不需要，我们已经有同类产品”、“价格高，不好卖”等。针对这些可能的拒绝，销售人员需要事先想好应对之策，并善于把促销品作为有效的武器来争取客户的同意。

----（2）“铺货率”并非越高越好，而要根据产品档次、性质来选择合适的零售店。“铺货”既要注重广度，也要注重适度；选点应分布均匀，尽可能地方消费者就近购物。

----（3）还要处理好“铺货率”与“铺货量”的关系。对单个零售商的“铺货量”并非越高越好。如果“铺货量”过大，产品可能会积压货架，给经销商造成产品滞销的印象，反而会影响产品销售。

---- 3. 在“铺货”的后期服务阶段，要做到：

----（1）让销售人员就本区域市场“铺市”的实施情况撰写书面总结；

----（2）销售人员根据《铺货一览表》，安排好电话访问和内容，安排好人员的第二次拜访和第二次供货，以及第三次拜访和第三次供货，认真填好《市场调查跟踪表》；

----（3）针对“铺货”效果较差的区域，重新审定“铺货”思路和方法，确定该区域是“补铺”、“重铺”或采取其他手段。

----（4）切实、及时地履行商业承诺，妥善处理商业纠纷。

---- 4. 实施“铺货”必须遵循三个原则：

----（1）“费用自负，毛利归他”。即“铺货”中的各项费用（包括汽车过路费、过桥费、油费、停车费、午餐费、茶水费等）可以由企业来承担，销售中所产生的毛利差额（即铺市市场价和供应经销商价的差额）全部归经销商。

----（2）“钱账归他，风险归他”。即货款由经销商收取，赊销也须由经销商同意，“收款单”由经销商保管，“铺货”后所产生的货款风险由经销商承担。

----（3）“价位统一，配比一致”。销售人员执行统一的“铺货”价格，保持二级批发商供应价、三级批发商供应价、大中型零售商店供应价、中小型零售商店供应价的价差，以及促销配比率的一致性。

## 搞好铺货管理

---- 1. 制定“铺货目标”。

----在“铺货”之前，区域销售主管应制定详细的“铺货”目标与计划，让销售人员有章可循；同时，还应制定事后评估的标准。

----在确定“铺货目标”时，最好能遵循S M A R T法则。

----S—S p e c i f i c（明确）。“铺货目标”不能笼统，必须具体明确。如“某一产品只走超市、连锁店及大型批发商，而不采用其他形式的渠道”。

----M—M e a s u r a b l e（可衡量）。如“超市铺货200家，食品专卖店

铺货率达到100%”等。而不是订立“大部分”或“大量”无法衡量的标准。

---- A - A c h i e v a b l e (可达成)。例如：某地区只有三名销售人员，却要求在半个月内铺500家网点，这可能是一个不切实际的“铺货目标”。

---- R - R e s u l t - o r i e n t e d (目标导向)。即以铺货目标来确定奖励标准，引导铺货行为。例如：在第一次“铺货”时，着重点是“铺货面”而不是销量，考核的主要标准是成交数量(客户数量)。

---- T - T i m e t a b l e (时间表)。例如：连锁超市“铺货”在7月30日前完成100%。具体的时间期限必须明确。

#### ---- 2. 对经销商实行“铺货奖励”

----为调动经销商对“铺货”的积极性，企业往往需要制定“铺货奖励”政策。在制定“铺货奖励”政策时应注意：

##### ---- (1) “铺货政策”的制定。

----“铺货”政策不完善，有些客户可能会钻政策上的空子。如“一箱送一瓶”活动的本意是激励零售商并提高零售店“铺货率”，但有些大客户可能会大量进货以赚取赠品利益，从而使活动背离了企业的初衷，白白地增加促销成本。

----有些企业在“铺货”活动中采取两套不同的政策，如“零售店进一箱送一瓶，批发市场进100箱送1箱”的政策会引起大户的不满。所以，政策制定不当，好事可能会变成坏事。最好的办法是执行统一的标准，而用“进货坎级”来界定活动目标。例如：如果你的本意是面向批发商，不妨限定进货下限为5箱；反之，不妨进货上限为10箱。

##### ---- (2) 赠品选择。

例如，如果“铺市”对象中有批发商，为了防止批发商降价“倾销”，“铺货”赠品以不能兑换现金的礼品为佳。

##### ---- (3) 小心造成低价出货的印象。

----在面向零售商以优惠价实施“铺货”时，一定要注意精确沟通，不要给零售店造成“低价位”的认识误区，否则会给经销商的日后出货工作带来障碍。

##### ---- (4) 对经销商的掌握。

----多数“铺货奖励”政策是通过经销商来执行的，这可能会引发一个问题：经销商侵占促销品，奖品没有落到实处。可采取以下方法：加大经销商促销配合奖励的额度；直接把赠品放到产品包装内；企业印刷信函，将活动方式以信函的形式发到每一位客户手中以告知其促销内容。

#### ---- 3. 开展“铺货调查”

----在实际销售活动中，经常有下列现象存在：店头已经订货，但是货还没有送达；货已经送达，但还没有陈列出来；货已经陈列出来，却被放在角落的最下层货架上；企业为了吸引消费者制作的各种各样的陈列材料因销售人员“怕麻烦”而没有得到使用，既造成了浪费，又影响了“铺货”效果，如此等等。

----消费者看不到产品，铺货就没有多大意义。为了确保“铺货目标”得以实现，企业应对“铺货”情况进行检查。因此，企业仅仅知道成交客户数量、新产品铺出多少

等这些数字还不够，还需要到市场上去盘点新产品的陈列面。产品是否已经陈列到货架上？有几排、几列或几处？是不是摆在理想的位置上？

----具体而言，“铺货调查”的内容主要包括以下几个方面：

----（1）“铺货”的网点数量：是否达到预定的目标？

----（2）特殊陈列：大型百货、连锁超市的大量陈列是否已经做到？

----（3）店头反应：对本企业的产品或送货服务有无意见？

----（4）消费者反应：产品和品牌的知名度、美誉度？是否拿到了免费样品？买到新产品了吗？等等。

----（5）销售业绩：预定的销售目标达到了吗？没有完成还是超额完成？原因是什么？

----（6）产销协调：有无缺货或产品积压的现象？

----开展“铺货调查”要特别注意征询消费者和店头老板（包括采购人员、现场人员、经销店老板等人）的意见。消费者可能是由于受到广告、赠品或出于好奇心而作出购买决策，销售人员最好能从他们身上了解一些信息：为何购买？试用的感受？是否会重复购买？新产品有哪些优缺点？

## 推行全渠道销售

----产品进入客户的仓库之后，如果销售人员认为销售工作到此就告结束，认为客户一定能帮助企业完成销售渠道中的一系列工作（配送、陈列、促销等），那可能就大错特错了。

----实际上，产品进入分销渠道只是物流的一个环节，产品只有真正到达最终用户的手中，销售工作才算初步完成。否则，市场很可能会出现“乱价”、“窜货”、销售不畅、费用上涨等问题，许多企业都曾有过这样的痛苦经历。

----搞好渠道运营，首先要正确理解分销渠道。

----1. 分销渠道包括三大主体，即“企业—经销商—消费者”，产品只有到达消费者的手中，销售活动才能算是初步结束。然而，许多企业却表现得非常“近视”——只看到经销商，看不到消费者，总是把所有的销售都放到经销商身上。

----2. 分销渠道包括三大环节，即“企业—总经销；总经销—（经由二级批发商、三级批发商到）—零售商；零售商—消费者”。将产品交给总经销商，只是实现了仓库转移，如果认为销售活动到此结束可能会使销售工作患上“肠梗阻”——产品在渠道中大量积压。如果企业不能使产品在整个渠道中顺畅流通，经销商销售产品的积极性就会受到影响并有可能完全丧失。

----全渠道销售，就是指企业应该在整个渠道中全面开展各项销售活动，以实现产品在渠道中的顺利流通。它要求企业必须支持、辅导经销商，以帮助经销商对产品进行分销。通常的“助销策略”就充分体现了全渠道销售的指导思想。

## 积极助销

----“助销”是指企业帮助经销商开发、管理目标区域市场，它是“全渠道销售”

指导原则下的一种区域市场开发和管理策略。

----有些企业把市场开发的重任全部压到经销商身上，他们完全依靠对经销商的激励来鼓动客户努力进行市场开发。其实，市场开发首先应该是企业主导下的市场开发，企业应该对分销商采取一些“助销”行动。通常的做法是：企业派人协助经销商进行产品推广，组建“理货”专营小组来全面配合分销商进行市场推广，最大限度地利用经销商的人员、资金及网络资源来节约企业经营成本，并加快市场开发的步伐。实际上，“助销”得当，可以达到与“直营”相媲美的效果。

----同时，“助销”是管理经销商和零售终端的一种有效方法。通过助销，企业可以将管理触角一直延伸到零售终端，实际上也就把分销网络和零售终端掌握在自己手中。真正运用了“助销”理念并采取了“助销”行动的企业很少会碰到“经销商利润太高、市场价格混乱、产品覆盖率太低”之类的问题。

----那么，如何落实助销理念呢？

---- 1. 派驻厂方代表，全面负责区域市场内的市场拓展和管理事务。

----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（职务为城市经理或区域主管），这是企业开发、管理区域市场的前提条件。

----市场开发的事务繁多，经销商谈判、销售小组管理、客户订单回款、价格协调控制、促销活动安排、“卖场陈列买位”、新产品上市“铺货”等活动都需要厂方代表常驻当地并及时处理。很难想象，当厂方代表整日匆匆忙忙穿梭于各经销商之间时，他到底还有多少精力来帮助经销商开发、管理区域市场？许多企业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”理念的公司，对派驻人员要求极严，厂方代表除向公司汇报工作、休假外，一年中90%的时间必须停留在所辖的市场上（如某大企业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、差旅费等，厂家双方按一定比例分担。多数情况下，厂方承担专营小组的奖金，工资由经销商支付，办公费、差旅费则由依据销售额提取的经营费用中开支。总之一原则是，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人员的工资、奖金、差旅费等经营费用，全由公司承担，就是个极端的例子。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、金日等企业一般通过组建办事处及理货队伍来支持经销商销售。办事处除日常行政文书及与各经销商协调联络外，最重要的职责是管理理货队伍。理货队伍的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广告张贴等工作。



组建专营小组或理货队伍，能从基层组织结构和人力资源上确保企业对零售终端及批发市场的控制。离开这些真正与终端接触的一线队伍，市场控制、扩大覆盖、精耕细作都是纸上谈兵。

---- 3. 对经销商提供全方位的支持，包括：

----（1）提供专业的销售培训。

----企业要特别注重对销售人员的培训，一方面需要培训厂方代表，另一方面要花很多精力来培训专营及理货队伍。经过密集的、高强度的“洗脑式”培训，企业可以训练出一支高度敬业、专业的销售队伍。

----（2）提供进场费、陈列费等相关费用。

----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，中国零售业态变化迅速，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，多则成千上万，经销商不大可能去承担。若没有这些费用支持，经销商很可能会放弃这些大网点的“铺货”。在助销理念指导下开发、管理市场的企业一般都有用于产品进场、陈列、“买位”的专项费用。

----没有专项费用预算的企业所面临的又是另外一种情景。有一家产值数十亿、广告费用数亿元的大公司，数年来一直无法启动上海市场。一个重要原因在于产品没有打进联华、华联、农工商这些年总销售额超过50亿元的连锁超市，因为公司无法提供数万元的进场费，结果产品被拒于大商场门外。而与此同时，该公司数百万元的空中电视广告正源源不断地扔向大上海。这家企业的做法和结果不能不发人深思。

----（3）提供促销支援。

----公司市场部应全面保障助销理念得以顺利实施。市场部是企业营销的大脑，除了媒介广告、促销安排等常规职责外，助销人员派驻、销售培训、费用支持等都需要市场部来进行规划和决策。

----（4）公司提供各类实物赠品支持销售。

----公司可以在与经销商达成的协议中明文规定：赠品的所有权归公司，赠品的发放工作由厂方代表全权负责。这样做可以确保厂方完全掌控赠品，使赠品真正用在鼓励客户进货、联络感情、争取零售人员推荐及消费者促销等方面。

----虽然国内一些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，赠品可能被变卖或被滥发，往往达不到厂方预期的目的。

此外，为了深度开发市场，化解经销商难以承担的送货成本，为经销商配备产品专用送货车（所有权归厂方）有时也很有必要。

----很明显，“助销”理念下的销售活动不再是个人的孤军奋战，而是团队的协同作战。它不仅仅有利于提高业绩，更有利于完善企业的销售综合管理体系。

## 保洁的助销体系

----宝洁的成功很大程度上得益于其“助销”理念指导下的渠道运作综合管理体系。宝洁公司提出的“经销商即办事处”口号，就是宝洁公司助销理念通俗化、形象化的解释。

----全面“支持、管理、指导并掌控经销商”是宝洁公司“助销”理念的核心。宝洁每开发一个新的市场，原则上只物色一家经销商（大城市一般2~3家），并派驻一名厂方代表。

----厂方代表的办公场所一般设在经销商的营业处，他肩负着全面开发、管理该区域市场的重任，其核心职能是管理经销商及经销商下属的销售队伍。

----宝洁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。专营小组一般有十多个人组成，具体又可分为“大中型零售店”、“批发市场”、“深度分销”三个销售小组。每个销售人员在给定的目标区域和目标客户范围内运用“路线访问法”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提供。厂方代表依据销售人员业绩，以及协同拜访和市场抽查结果，确定小组成员的奖金额度。宝洁还要求经销商配备专职文员以及专职仓库人员，工资、奖金亦由宝洁承担。

----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的“客情关系”来免费争取到最佳、最多的陈列位；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”，由此确保宝洁产品在“大卖场”能获得最佳的陈列效果。

----在经销商专营小组管理和“大卖场”陈列费用支持的背后，是宝洁公司各管理部门之间严谨的分工合作。宝洁公司八个核心管理部门中有销售部、市场部、市场研究部、人力资源部等四个部门与经销商终端网络密切相关。特别是市场部，它是宝洁公司营销的灵魂。各种渠道推广方案的制定和陈列费、促销费的分配均由市场部负责。简单说，由市场部制定各项市场政策，厂方代表通过全面控制经销商下属宝洁产品专营队伍来高效执行各种销售方案，实现最大的网络覆盖、最佳的销售陈列，这就是宝洁的助销模式。

----其实，不单是宝洁，许多著名公司如联合利华、强生、金佰利、高露洁、雀巢等，都在运用助销理念开发管理终端市场，并且都获得了巨大的成功。

## 精耕细作，深度开发

----为什么需要进行深度开发？

----如何消灭市场空白点？

----如何提高店铺占有率？

----如何提高店内占有率？

-----

----精耕细作，说来容易做起来难。当企业在市场上初步站稳脚跟之后，销售活动就进入了深层次开发阶段：由进入市场变为占领市场，由打开市场缺口变为巩固市场阵地。

“挖掘现有市场潜力、扩大产品在现有市场上的销量、提高市场占有率”等就成了新的销售目标。

----市场深层次开发就是要提高“店铺覆盖率”（销售网点的数量）和“店内占有率”（单个网点的销量），用一种形象的说法就是“覆盖、覆盖、再覆盖；渗透、渗透、再渗透”——覆盖就是要消灭市场空白点，开发更多的销售网点，获得市场广度；渗透就是努力扩大现有网点的销量，获得市场深度。

### 提高店铺占有率

----扩大分销网点，让更多的商店来销售企业的产品，这是市场深层次开发的重要手段。许多企业产品销售不畅的原因就是销售网点少、市场空白多、市场覆盖率低。

----提高店铺覆盖率也可以称为“广耕策略”，只要是消费者可能出现的销售点，企业就要全力去开拓、抢占，以方便消费者购买。如胶卷在快速冲印店、照相器材商店、照相馆有售，在风景区、游乐园等人群聚集处有卖，现在又陆续出现在超市、便利店等，销售渠道越拓越宽。

----可口可乐公司每天在全世界售出 1 0 亿杯饮料，这与该公司密如蛛网的销售渠道和在市场上的努力耕耘分不开的。可口可乐公司从 3 A 策略中的“买得到”到 3 P 策略中的“无处不在”，强调的就是扩大销售点，使消费者在任何地方都买得到可口可乐，甚至要销售人员开发卖茶叶蛋的老太太这一新渠道。可口可乐公司的信念就是：有人的地方就会产生“口渴”，因而会对饮料产生购买欲，如能提供最便利的购买方式，便能真正占有市场。

----在提高“店铺占有率”上，可口可乐的做法是：把销售渠道细分为 2 2 种（见表 1），每一个渠道都有专人负责开发，并制定相应的渠道推广方案。

表 1

1. 传统食品零售渠道	可口可乐的 2 2 种渠道
2. 超级市场渠道	<p>即有固定场所、商品开架陈列、定量包装、明码标价、由消费者自己选择、出口一次付款、电子结算、价格较低、销量较大、经营食品和日用百货等商品的商店，它们主要面向家庭消费购物者服务。该渠道包括独立超级市场、连锁超级市场、酒店和商场内的超级市场、批发式超级市场、自选商场、仓储式超级市场等。</p>
3. 平价商场渠道	<p>即经营方式与超级市场基本相同，但区别在于经营规模较大，与超级市场和自选商场相比，采取更加低利的政策；以较低的商品零售价格吸引消费者，因此称为平价商场；平</p>

	价商场的毛利率一般控制在 5%-10%左右,该商场通过大客流量、高销售额来获得利润。因此在饮料经营中往往采用鼓励整箱购买,价格更低的策略。
4. 食杂店渠道	通常设在居民区内,利用民居或临时性建筑和售货亭来经营食品、饮料、烟酒、调味品等生活必需品,如便利店、便民店、烟杂店、夫妻店、小卖部等。这些渠道分布面广、营业时间较长。
5. 百货商店渠道	即以经营多种日用工业品为主的综合性零售商店。内部除设有食品超市、食品柜台外,多附设快餐厅、休息冷饮厅、咖啡厅或冷食柜台。店、小卖)
6. 购物及服务渠道	即以经营非饮食类商品为主的各类专业店及服务行业,经常顺带经营饮料。
7. 餐馆酒楼渠道	即各种档次的饭店、餐馆、酒楼,包括咖啡亭、酒吧、冷饮店等。
8. 快餐渠道渠道	快餐店往往价格较低、客流量大,用餐时间较短,销量较大。
9. 街道摊贩渠道	即没有固定房屋、在街道边临时占地设摊、设备相对简陋、出售食品和烟酒的摊点,主要面向行人提供产品和服务,以即饮为主要消费方式。
10. 工矿企事业单位渠道	即工矿企事业单位为解决职工工作中饮料、工休时的防暑降温以及节假日饮料发放等问题,采用公款定货的方式向职工提供饮料。
11. 办公机构渠道	即由各企业办事处、团体、机关等办公机构公款购买、用来招待客人或在节假日发放给职工。
12. 部队军营渠道	即由军队后勤部供应,以解决官兵日常生活、训练及军队请客、节假日联欢之需,一般还附设小卖部,经营食品、饮料、日常生活用品等,主要向部队官兵及其家属销售。
13. 大专院校渠道	即大专院校等住宿制教育场所内的小卖部、食堂、咖啡冷饮店,主要面向在校学生和教师提供学习、生活等方面的饮料和食品服务。
14. 中小学校渠道	指设立在小学、中学、职业高中以及私立中、小学校等非住宿制学校内的小卖部,主要向在校学生提供课余时的饮料和食品服务(有些学校提供课余时的饮料和食品服务;有些学校提供学生上午加餐、午餐服务,同时提供饮料)。

1 5. 在职教育渠道	即设立在各党校、职工教育学校、专业技能培训学校等在职人员再教育机构的小卖部，主要向在校学习的人员提供饮料和食品服务。
1 6. 运动健身渠道	即设立在运动健身场所的出售饮料、食品、烟酒的柜台，主要向健身人员提供产品和服务；或指设立在竞赛场馆中的食品饮料柜台，主要向观众提供产品和服务。
1 7. 娱乐场所渠道	指设立在娱乐场所内（如电影院、音乐厅、歌舞厅、游乐场等）的食品饮料柜台，主要向娱乐人士提供饮料服务。
1 8. 交通窗口渠道	即机场、火车站、码头、汽车站等场所的小卖部以及火车、飞机、轮船上提供饮料服务的场所。
1 9. 宾馆饭店渠道	集住宿、餐饮、娱乐为一体的宾馆、饭店、旅馆、招待所等场所的酒吧或小卖部。
2 0. 旅游景点渠道	即设立在旅游景点（如公园、自然景观、人文景观、城市景观、历史景观及各种文化场馆等）、向旅游和参观者提供服务的食品饮料售卖点。一般场所固定，采用柜台式交易，销量较大，价格偏高。
2 1. 第三方消费渠道	即批发商、批发市场、批发中心、商品交易所等以批发为主要业务形式的饮料销售渠道。该渠道不面向消费者，只是商品流通的中间环节。
2 2. 其他渠道	指各种商品展销会、食品博览会、集贸市场、庙会、各种促销活动等其他销售饮料的形式和场所。

----扩大销售网点是一个艰苦的、循序渐进的过程，企业要在零售终端占有一席之地，必须付出相当的心血。

----销售人员在深层次市场开发时应遵循以下三条原则：

---- 1. 向客户证明产品具有良好的市场前景。销售人员可以从产品的性价比、服务水准、企业形象、广告宣传、促销活动等多个方面对客户展开说服工作；也可以通过“拉销”战略来刺激市场需求，以此来争取经销商的参与和合作。

---- 2. 强调产品特性和获利前景。销售人员要强调产品将给分销商带来的利益，以增加推销活动的说服力（如产品利润率高、易于管理等）。

---- 3. 消除客户的后顾之忧。如：产品过期可以退货、调货；由企业承担价格下调给经销商带来的损失，等等。

----值得一提的是，当产品上架一段时间后，如果没有预期的那么畅销，零售商可能会提出退货的要求。所以，应该从广告、促销等各个方面来配合“提高店铺占有率”的市场行动。

## 提高店内占有率

----提高店内占有率，也可以称为“市场精耕”，是企业对“广耕”活动中开拓出来的销售网点进行深耕细作，目的是为了提各销售网点的销量。具体表现为：对于销量不大的销售网点，要努力提高其销量；对于销量大的销售网点，要努力维持现有的销量。

----丰田公司实行的“推销责任区域制度”就是“市场精耕”的典范。丰田公司明确划分出每一个经销店的责任区域和每个推销员所负责的地段，并制定了《责任区域访问法》。访问法要求推销员“挨区访问、挨户访问、不漏一家一户”；按行业一个一个地访问；针对大客户进行重点访问。

----为了最大限度地挖掘责任区的市场潜力，公司给每个销售人员都制定了销售定额，销售人员每天在自己所负责的区域内挨家挨户地访问顾客。

----《责任区访问法》中写道：“这个责任区是一块土地，把种子撒在上面并精心培植，你就可以获得丰收。”在目标市场上的精耕细作使得丰田公司财源滚滚。

----要提高经销商对本公司产品的销售热情，企业应该在以下几个方面进行配合：

#### ---- 1. 促销策略

----企业为经销商提供利润保障，用累计数量折扣或竞销奖金等方法调动经销商的积极性。

----此类做法在短期内即可收到显著的效果，但这种策略也有一些弊病：

----一者，如果经销商不能把产品销售出去，产品停留在流通领域，这种销售只是一种仓库转移；

----二者，有一些经销商不是为了销售而进货，而是为了获得奖品或赠品而进货，他会在进货后以低价抛售，严重扰乱产品的价格体系；

----三者，企业必须让出更多的利润给经销商，这样会减少企业的利润。这时销量虽然增加，却是一种“无利润”的虚假繁荣，这可不是一件好事。

#### ---- 2. 售点生动化

----企业应设法争取更大的陈列面、更好的陈列位置。此外，还需要通过POP广告、终端促销等活动来使零售店愿意销售自己的产品，并让消费者买得轻松、买得愉快。80年代，可口可乐公司在台湾组织了一支MIT(Market Impact Team市场冲击力小组)，专门负责售点的生动化工作，试图使可口可乐公司的产品在任何店内都能达到40%以上的占有率。

#### ---- 3. 辅导、支援经销商

----企业应尽可能地帮助经销商提高其经营管理水平，这样会增强经销商的分销能力和市场竞争力，从而间接提高本企业产品的销量。其主要手段有“辅导”和“支援”：

----(1) 辅导经销商。

----即教育、训练经销商，强化其销售能力。松下公司专门设立了“松下销售研究所”来辅导松下公司的经销商；伊利集团则在全国糖酒会期间聘请专家对经销商进行培训。中国有句古话，叫做“授人以鱼，不如授人以渔”。实际上，让经销商掌握更多的分销和经营管理技能会比短期性的奖励更为有效。

----企业对经销商进行教育训练的方法可以多种多样：可以将经销商集中在一起进

行“集合强化训练”；可以由企业派出专门的培训人员提供产品知识及销售方法方面的训练；可以通过企业内部刊物进行训练，等等。

----（2）支援经销商。

----即厂家为经销商提供与销售有关的指导和帮助。常见的支援项目及内容见表 2。

表 2

支援经销商的内容	
内容	详细描述
与经营管理相关的支援	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有关拟定收益目标、销售目标或经营计划的指导。</li> <li>2. 对变更经营方针提供意见与指引。</li> <li>3. 对经营者、管理者进行再教育。</li> <li>4. 指导预算制度的编订与运用。</li> <li>5. 指导资金周转表的编制与运用。</li> <li>6. 指导确立内部组织结构。</li> </ol>
与销售活动相关的支援	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 灌输产品知识及销售知识。</li> <li>2. 提供行业动向、厂家动向等有关信息。</li> <li>3. 举办店员、销售人员业务训练。</li> <li>4. 指导、改善商品管理方法。</li> <li>5. 支援开发新客户的宣传。</li> <li>6. 协助改善顾客管理。</li> </ol>
与广告、公关有关的支援	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支援制作广告彩页或 DM。</li> <li>2. 海报、广告板的制作和配发。</li> <li>3. 支援客户举办的文娱活动。</li> <li>4. 在电视、新闻广告上经常提及客户。</li> <li>5. 允许客户使用商业影片、广告片、广告信息。</li> <li>6. 支持、协助召开消费者座谈会或其他会议。</li> <li>7. 分担客户的广告费。</li> </ol>
指导店铺改善装潢和商品陈列	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支援制作店铺的招牌、标示牌。</li> <li>2. 支援开设展示窗、陈列室。</li> <li>3. 对店内商品展示、陈列技术作实际指导，协助制作 POP 广告、展示卡、活动广告等用具。</li> <li>4. 协助提供展示台、陈列台等。</li> <li>5. 协助提供或选择各种陈列器具。</li> <li>6. 协助制作各种旗子、吊牌等。</li> <li>7. 对店内装潢布置、商品排列提供技术指导。</li> </ol>
拟定并推动与促销	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 传达企业宣传活动计划并邀请其参加。</li> </ol>

活动有关的节目	<ol style="list-style-type: none"><li>2. 支援客户的企划宣传活动。</li><li>3. 支援举办企业对社会、客户的“新产品展示会”和客户对消费者的“产品展示会”。</li><li>4. 举办品尝活动、试用宣传活动。</li><li>5. 协助地毯式销售活动的筹划及推动。</li><li>6. 邀请其参加企业举办的销售竞赛活动。</li><li>7. 协助各种销售活动。</li></ol>
---------	--

----企业对经销商的支援有以下发展趋势:

----对于批发商,给予经营管理、促销活动策划方面的指导,并表明诚意,使经销商乐意合作;

----对于零售商,重点则放在指导改进店铺陈列、公关、广告策划、促销活动开展等方面。

----企业要根据经销商的交易规模、活动内容或协助程度等因素来决定提供援助的项目或负担费用的比例。

----例如,对A级经销商,可指导并追踪其结果,费用折半或分担一部分;对B级经销商,重点放在支援与协助行动上,费用可以分担一部分;对于C级经销商,仅商谈或提供意见,费用可以负担一部分。

----值得一提的是,在实施经销商支援行动前,企业应向经销商说明指导与支援的程度和界限。否则,经销商可能会滋生依赖心理,这对企业的销售工作可没有好处。

----销售人员对经销商支援工作也承担着相应的责任,而不仅仅是销售和回款,因为销售人员跟经销商打交道最多,关系最密切。

----销售人员在支援经销商时的责任是:使经销商与公司的日常交易能够顺利进行;促成每月或每年的销售目标额;推销特定产品;收回赊账;收集以经销商为中心的信息;处理与销售有关的纠纷,等等。

## 防范风险,警惕误区

**区域市场开发有风险吗?答案是肯定的!**  
**在区域市场开发和管理上要防范哪些风险?**  
**应该从哪些方面来减少“拓市”失败的风险**  
**区域市场开发和管理中有哪些常见的误区?**

.....

### 防范市场开发、管理中的风险

---- 1. 因费用过高而出现的风险:

---- (1) 办公费用高:房租、交通、通讯、办公设施、招待、差旅费用、管理人员工资及一些不可测的费用。

---- (2) 市场开发费用高:促销广告、样品、宣传画、运费、“铺货”费、市场罚金、“助销员”工资、招待费、销售员工资、差旅费、无理要求的费用及不可测的费用。



---- 2. 市场无法启动而带来的风险:

- 市场选择失误;
- 产品不对路;
- 业务队伍不成熟;
- 客户选择失误;
- 消费者不认可;
- 竞争过于激烈;
- 市场策略不灵活。

---- 3. 市场出现事故而造成的风险:

- 客户不付款;
- 客户产品销不出去导致产品积压;
- 被行政部门无理处罚;
- 货物被骗;
- 货物丢失;
- 交通事故。

---- 4. 合作不顺利所带来的风险:

- 合作方违约;
- 合作方出现麻烦;
- 合作方刁难;
- 解决纠纷的费用。
- 解决纠纷的费用。

---- 5. 不可控因素带来的风险:

- 火烧、被害、被偷、被抢;
- 市场极度不景气;
- 竞争对手过于强大;
- 行业高度垄断。

### 警惕区域市场开发、管理中的误区

---- 1. 未建立起赖以生存的根据地——明确而稳定的区域市场（如省级市场），就去拓展整体市场 如全国市场 。

---- 2. 区域市场“开而不发”，市场被做成“夹生饭”。企业在未进行充分调研的基础上盲目进入一个市场，由于资源有限、渠道生变、产品不适应、竞争过于激烈、市场容量偏小等因素，使企业陷入“进退两难”的困境。这主要是因为缺乏明确的市场开发衡量标准和量化的市场信息，市场运作的盲目性、随意性很强。比如，有些企业在选择区域市场时往往缺乏充分的市场评估（细分市场的吸引力、公司的目标和资源等）。

---- 3. “铺货”不当，造成营销资源的严重浪费或重大的经济损失。企业需要正确把握“铺货”的度：“铺货”要上量，但也不是“多多益善”。应根据“铺货量”边际效应的变化，使“铺货量”与“实销量”同步。

---- 4. 渠道管理不力, 冲突不断, 危机重重。从 2001 年以来, 中国家电制造业企业与以“国美”、“苏宁”为代表的商业流通业企业之间的冲突愈演愈烈, 给双方都带来了重大的影响。如何理顺渠道成员之间的利益关系, 如何化解渠道成员之间的恶性冲突是摆在中国企业面前的两道难题。

---- 5. 客户管理不力, 老客户不断流失, 新客户难以增加。在处理“维系老客户”和“开发新客户”之间的关系、与客户进行沟通和辅导客户等方面, 中国企业与跨国公司尚有着较大的差距。

---- 6. 缺乏周密的实施计划和按日、月、季进行检讨的方案及应变措施, 对市场开发和管理方面成败原因一概不知。要使市场开发和管理活动处于良性发展状态, 必须对市场活动和销售活动按期进行检讨。正确的检讨不是对运行结果的简单考核, 而是一个循环过程, 需要按既定计划和要求对各项活动进行系统的检查、对比和考核, 以便于更有效地开展工作。

## 渠道管理, 动态进行

- 您的物流、资金流、信息流畅通吗?
- 如何有效推进渠道的流程管理?
- 如何评估、调整自己的分销渠道?
- 如何应对渠道冲突?

-----.....

---- 分销渠道包括制造商自设的销售机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等。如同血管是人体新陈代谢的通道一样, 渠道是企业市场经济大潮中成功搏击的生命之河。渠道的畅通与否, 极大程度地决定着区域市场的成败。从这个意义上讲, 将渠道建设列为最大的营销难题并不为过。

---- 本文将围绕渠道流程、渠道的评估和调整、渠道冲突这 3 个部分来对渠道管理进行探讨。

## 做好渠道流程管理

---- 渠道流程管理主要包括物流管理、资金流管理和信息流管理, 三者对区域市场和企业整体都有着极其重要的意义。

### ---- 1. 物流管理

---- 一次完整的物流过程包括: 生产企业进行物料购置、生产规划, 将产品生产出来, 通过装配线、包装、厂内仓储、装运处理、运输、厂外仓储、加工、配送等环节, 将产品送至各区域市场上的终端用户或最终消费者。

---- 物流管理有以下 10 项考核内容:

- ①商品购买的便利性;
- ②订货及送货速度;
- ③订单处理的快捷与准确性;
- ④送货频率、可靠性、准确性;

- ⑤运输工具、方式及路线的选择;
- ⑥仓储管理绩效与成本比率;
- ⑦补货速度;
- ⑧维修、保养;
- ⑨物流管理成本核算;
- ⑩物流管理各部门的配合是否具有系统性。

---- (1) 存货管理

----①确定企业“适当”的存货量。区域市场应有充足的存货量,以满足客户的订货需求。在作存货量决策时,要考虑渠道成员各自的存货政策。

----②确定订购点。为防止“断货”,区域主管必须确定当库存下降到何种程度时需发出新的订单,保证适当存货,这要求首先确定订购点。

----③确定订购数量。一般来讲,订多少货,要考虑订购成本、库存成本和渠道成员的存货策略。

----④对客户的支持。掌握客户的订货规律,加强与客户的信息沟通,协助解决存货管理中的一些实际问题,对于企业扩大市场份额、控制渠道具有重要的意义。

---- (2) 仓储管理

----从物流方式来讲,一般采取两种战略:一是将产品直接运至顾客;二是大批整车运至靠近市场的仓库。

----直接运送比较适合于鲜活或季节性产品,但如果顾客居住较为分散、订购量小的话,从成本上讲显然不划算。

----在市场附近设立仓库,将待售的商品储存起来,能克服生产和消费周期的不一致性,及时地向就近顾客提供送货服务,提高惠顾率。

----仓储管理主要包括:确定仓库数量、选择仓库地点及类型、仓库的内部管理等。

---- (3) 运输管理

----运输工具及运输路线选择不当,可能会造成产品损耗过多、定价过高,甚至交货的延误,直接影响产品的竞争力。高手竞技,往往在进招之前就已见分晓。企业或经销商如果不能保证产品及时、有效地运抵终端,那么只有眼睁睁地看着顾客跑掉。运输绩效的高低,直接关系到是否能够抢占市场先机。

----运输管理不到位往往表现为运输工具选择不当,运输路线过长,损耗过多,回程空跑。它将丧失产品上市的时效性,导致产品质量、外形的严重受损、断货以及产品定价过高。

----①运输管理需牢记以下5个方面:快捷(用最短的时间、最快的速度将货物送达目的地)、准确(防止错发、少发或多发)、安全(保证人员、运输工具和货物的安全,控制损耗)、节省(控制运输成本)、完整(保证货物的品质和外形不受损)。

----②运输管理的内容:

----在运输工具上,要充分考虑速度、频率、安全系数、运载能力、成本等因素;

----在运输方式上,要考虑是主动送货、自行提货,还是共同承担;

----在运输路线上,应尽量避免走弯路、放空车,保证安全,降低成本,目前已有

很先进的电脑管理技术应用于此；

----在运输合同上，要明确发货人、收货人及承运人之间的权利、义务关系，规避法律风险；

----在运输调度上，要合理安排运力；

----在对运输人员的管理上，需要综合考虑聘用、考核、奖惩、培训等内容；

----在发货、接货管理上，要注意突发事件的处理。

#### ---- 2. 资金流管理

----资金是渠道运作的血液，资金流管理不善，渠道运作必然陷于困顿。有两种不良现象值得企业注意。一是滥用推广费，使投入与产出不成正比；二是滥发授信额度，增加了资金的风险。

另一方面，回款对许多企业而言是一项很难的工作，需要做好以下工作：

----制定回款工作制度，使回款工作有章可循；

----确定回款目标，制定回款政策；

----实行目标管理，将企业总体回款目标层层分解，细化到每个销售人员；

----收款（必要时采取法律手段）；

----将回款情况及时反馈；

----对回款工作进行评估，总结经验，对销售人员进行奖惩。

#### ---- 3. 信息流管理

----渠道的信息是企业经营活动的指南，没有及时的市场信息，企业就无法制定正确的渠道策略，也无法把握市场脉搏。

----信息的流向是双向的，一方面是企业要及时将渠道相关政策传输给客户，以指导和支援客户的市场运作；另一方面是促使客户主动与企业沟通，反映市场需求，并提出合理化建议或化解隔阂。

----（1）需要沟通的信息主要包括：竞争对手信息、客户信息、公司信息和其他相关信息。

----（2）信息沟通的途径有：内部报告制度、客户数据库、销售代表的例行巡视和拜访、渠道成员会议、互联网络及公司简报等。

----①内部报告制度。用于收集、处理公司内部信息，由销售部门牵头，将公司内部各管理部门运作数据进行汇总后供管理层决策之用。公司产品开发部门、财务部门、生产管理部门、人事部门、仓管部门等都有责任提供本部门运作的信息。

----②建立客户数据库。客户是公司的宝贵财富，应进行制度化管理。客户数据库应作为实施渠道政策的重要参考，应注意及时更新，使之与销售工作同步。客户数量较多的公司可考虑设立客户管理部。

----③厂家代表的例行巡视、拜访。厂家代表是企业区域市场上的代言人，需要向客户传达公司的营销政策；同时，厂家代表又是企业的“耳目”，需要定期将客户的表现、市场开发情况、竞争情况报告给公司。厂家代表要通过例行巡视、拜访来履行监控职责；更重要的是，厂家代表要倾听客户的意见，并帮助客户解决一些实际问题。

----④渠道成员会议。渠道成员会议是指公司与客户正式会晤的一种方式，会议的

内容通常包括：渠道政策草案征询；焦点问题研讨；经验介绍；实战培训；协调冲突；合作市场开发事宜；市场信息反馈等。

----召开渠道成员会议一般要遵循以下 7 条原则：有明确的主题；畅所欲言；合理安排会议进程；做好会议记录；形成决议；落实会议决议；反馈与完善。

----⑤互联网。互联网突破了时空限制，大大提高了信息的传输效率。而企业内部网络可以使渠道成员之间的信息沟通更为便捷(如企业的渠道政策可以快速地传达到所有的渠道成员；批发商、零售商、各网点的销售情报、竞争情报、需求、建议等也可快速反馈给企业)。

----⑥公司简报。跨国公司往往会及时将公司简报送给所有的经销商，这是一种很人性化的管理方式。作为渠道信息管理的一种有效工具，公司简报一般包括以下内容：

- 公司整体经营情况；
- 公司的渠道战略、渠道战术、渠道政策；
- 合作伙伴的业绩、经验；
- 渠道成员英雄人物访谈；
- 竞争对手、客户对渠道建设的反应；
- 渠道运作的相关新闻报道。

### 适时评估，调整渠道

----考虑到渠道运作环境、消费者需求变化及渠道长期运作中积淀的惰性等因素，企业有必要对渠道进行定期或不定期的评估、调整。各区域市场的销售主管应密切关注本区域内各种因素的变化，及时反馈或采取相应的措施。

#### ---- 1. 渠道评估

- 渠道评估的内容包括：
- 渠道运作环境评估；
- 渠道战略与战术评估；
- 渠道运作绩效评估；
- 中间商及销售人员的评估（详见表 1、2）。

表 1：中间商绩效评估是长虹对济南

1. 对销售额的贡献	1. 分销商在上一年度是否完成既定的销售目标？是否实现了既定的增长率？ 2. 分销商是否已经为企业争取了一个较高的市场渗透率？
2. 对利润的贡献年度是否完成既定	1. 判断为分销商服务的成本花费是否合理，并确定此分销商从企业获取的业务总量。 2. 分销商的持续要求是否已经导致企业的利润不足？ 3. 企业为支持分销商投入的时间、精力、人力数量是否已经使企业获利不足
3 分销商的能力	1. 分销商是否具备开展本企业业务所要具备的经营素质？

	2. 分销商是否对企业的产品和服务有充分的了解? 3. 分销商和其下游成员是否对竞争者的产品和服务有充分的了解?
4. 分销商的顺从度	1. 分销商在参与企业各项计划及活动方面是否经常遇到困难? 2. 分销商是否总是服从企业的各种安排? 3. 分销商是否频繁地违反与企业达成的协议中的条款?
5. 分销商的适应能力	1. 分销商能否把握市场发展趋势,并及时调整自己的经营活动? 2. 分销商是否有较强的创新能力? 3. 分销商是否积极参与市场上的各种竞争性活动?
6. 对增长的贡献握市场发展趋势,	1. 分销商是否已经成为或即将成为企业的主要收益来源? 2. 下一年分销商能否为企业提供更其竞争性分销商更多的收益? 3. 企业与分销商之间的业务是否在平稳增长?
7. 顾客满意度	1. 企业是否经常收到顾客对该分销商的投诉? 2. 分销商是否争取尽可能让其顾客满意? 3. 分销商能否代表企业向顾客提供良好的产品和服务支持?

表 2: 渠道销售人员的业绩评估分销

1. 销售定额的完成情况。
2. 一定时期内新客户增加与老客户失去的数目。
3. 访问客户的次数及平均拜访时间。
4. 访问效果。
5. 销售成本。
6. 助销次数及效果。
7. 客户投诉率。
8. 渠道政策执行情况。
9. 资金回笼情况。
10. 市场信息反馈。

#### ---- 2. 渠道调整

----在对渠道进行综合评估之后,若发现现有渠道模式与企业 and 市场要求存在着差距,则应对渠道进行适当调整。例如,当消费者的购买方式发生变化、市场扩大、新竞争者出现或产品进入衰退期时,企业就有必要对渠道进行改进。

---- (1) 渠道改进的 3 个层次:

----①增减个别渠道成员。在考虑渠道改进时,通常会涉及到增加或减少某些中间商的问题。作这种决策通常需要进行直接增量分析,通过分析弄清增加或减少某渠道成员对企业利润的影响。

----但是,当个别渠道成员对同一系统的其他成员有间接影响时,直接增量分析方法就不再适用了。在实际工作中,不能单纯依据增量分析的结果来采取行动。如果你确实需要对该系统进行定量分析,最好的办法是用整体系统模拟来测量某一决策对整个渠

道系统的影响。

----②增减某些特定的渠道。企业常常会考虑这样一个问题：所使用的分销渠道是否仍然有效？企业可以借助于损益平衡分析与投资收益率分析来作增加或减少某些分销渠道的决策。

----③改进整个渠道战略，创立一种全新的分销方式。这对区域市场和企业全局影响巨大，也是难度和风险最大的渠道改进决策。

----（2）渠道调整程序

----①找出需要进行调整的原因；

----②确定渠道调整的目标；

----③明确渠道调整的幅度；

④选择分销渠道调整方式（见表3）。

表3：分销渠道调整方式

1. 调整渠道结构	将“直接渠道结构”调整为“间接渠道结构”。
2. 调整分销方式	原来采用独家代理制，为了制约独家代理商，可适当增加代理商数目，将独家代理制调整为多家代理制。
3. 调整渠道政策	价格政策、铺货政策、市场推广政策、信用额度政策、奖惩政策等。
4. 调整渠道成员关系	对于业绩有较大增幅的渠道成员，可提高其在渠道中的地位；反之，则降低。
5. 调整局部市场的渠道	根据市场结构的变化，可增加该地区市场的渠道数量或撤出该区域市场。
6. 更新整个分销网络	为使目前的渠道模式脱胎换骨，需重新设计和布局。不过，只有当渠道遭受外部严重威胁或内部发生重大变化时方可做此调整。

## 正视渠道冲突

----渠道冲突是每个企业都无法回避的渠道难题。无论进行怎样的设计与管理，渠道冲突都无法完全避免，因为渠道价值链上各业务实体之间的利益往往不一致。

----凡事都有利有弊，从某种意义上讲，渠道发生适度的冲突又未尝不是一件好事。其一，有可能一种新的渠道运作模式将取代旧的模式；其二，完全没有渠道冲突企业的市场覆盖与市场开拓肯定有瑕疵。渠道冲突的激烈程度还可以成为判断冲突双方实力及商品热销与否的“检验表”。所以，大可不必为渠道冲突而一筹莫展。----当然，对于恶性冲突必须尽快处理，否则，区域市场或企业整体可能会蒙受重大损失。

----在诸多渠道冲突中，最常见的冲突发生在厂家与商家、商家与商家之间。此外，“窜货”也是渠道运作发生病变的比较典型的现象，厂家必须予以高度重视。

---- 1. 渠道冲突：厂家与商家

---- 1998年3月，乍暖还寒的季节，济南商界被一颗重磅炸弹掀起了一阵轩然大波：7家大商场联合拒售长虹彩电！事出何因？商家和企业各有各的说法。商场说：

长虹产品质量差，售后服务跟不上，严重影响和拖累了商场的声誉和收益。长虹说：我们的产品质量和服务均是全国一流的，产品市场占有率高达 35%，明年可达 45%。

----事情的真相是什么呢？

----业内人士称，真正起因是长虹对济南地区的各个经销商“政策”不同，其销售政策使这 7 家商场只能享受到微利。商家与长虹交涉未果，于是就出现了这一“串通”行为。尽管长虹采取了应对措施，但其品牌受到了严重损害，很多消费者听信了商家关于“事实真相”的说法，不再购买长虹彩电，这种情况持续了 1 个多月。

----（1）厂家与商家为何矛盾如此尖锐？这是因为：

----①冲突所涉及的是最敏感又最复杂的利益关系；

----②市场竞争越来越激烈，市场越来越难做；

----③厂家和商家在各项费用急剧增加的同时，各自的经营风险也在急剧增加；

----④厂家和商家都抱着将风险转嫁到对方的念头；

----⑤随着商场渠道地位的上升，商场在渠道中的发言权越来越大。

----（2）诸多表现：

----①一些经销商抓住厂家有赖于其扩大产品销售的心理，逼迫厂家对其实行“代销”政策，并对想进店的厂家索要包括赞助费、保证金、店庆费、促销费等在内的名目繁多的费用；

----②分销商拖欠货款的现象严重（尤以大商场为最），他们往往以货款要挟企业，试图迫使企业就范；

----③企业在忍受“店大欺客”的同时，采取“两条腿走路”的策略，一旦羽翼丰满，则毅然抛开商家，断绝与商家的合作关系。

----（3）解决问题的思路：

----解决厂商之间的纠纷需要重新构筑双方之间的利益关系，变双方单纯的交易关系为伙伴关系，从而能携手共同开发市场。可以参考以下思路：

----①“名品进名店”，借助供需双方的优势，形成合力；

----②“买断经营”，这实际上由商家控制整个业务流程，看似风险很大，但有助于培养商家的市场意识（但所选商品一定要符合市场需求，而不是简单地抱着将风险转嫁给企业的想法）。

## ---- 2. 冲突：商家与商家

---- 1999 年 8 月，天津十大商场联合抵制北京国美公司天津分公司开业，长虹、康佳、TCL 等国内彩电企业以极其矛盾的心态卷入其中，与十大商场签订了一项被称为“卖身契”的会议纪要：与会各电视机生产企业天津分公司或办事处不再与国美电器公司发生业务往来，各企业有责任采取断然措施，坚决制止北京或其他地区货源流入天津；由于国美电器公司尚有部分库存，或由于制止不力使得其他地区货源继续流入天津，企业同意以国美在公众媒体上的广告价格作为十大商场的零售价，企业在此价格的基础上下浮 3% 作为对十大商场的供货价；十大商场承诺，对于履行以上内容企业，将竭尽全力保证其销售总量和市场占有率不会因此而下降，并且在最短的时间内，按企业的销售政策恢复市场秩序。据悉，十大商场之所以采取联合抵制行动，关键是害怕国



美电器公司一贯的低价策略会对天津市场产生重大冲击。

----商场与商场之间的这种“恶斗”对厂家来说是极其不利的。首先，它加大了厂家进入市场的难度；其次，厂家一旦卷入，有可能使自己的声誉受损；再次，它加大了厂家跟商家进行谈判的难度；此外，它还会使厂家的销售成本增加，获利减少。所以，企业在进入新市场之前，必须对当地的竞争结构及态势进行充分调研，以免陷入被动的境地。

表 4：渠道冲突类型

冲突类型	分析
不同品牌的同一条渠道之争	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 该渠道对持有不同品牌的厂家来说都很重要，都势在必得，目的是尽快进入市场；</li> <li>2. 厂家为争夺同一条渠道，都会承诺提供更优惠的条件来吸引中间商；</li> <li>3. 上游供应商之间的竞争为中间商提供了机遇，使中间商处于更为有利的谈判地位；</li> <li>4. 中间商可能同时代理多家品牌，但往往很难使所有品牌厂家都满意；</li> <li>5. 不同中间商对一家二级经销商或代理商的争夺也可能造成彼此之间的冲突。</li> </ol>
同一品牌的渠道内部冲突	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 厂家在开发了某目标区域市场之后，各中间商将在该目标市场上相互竞争以争夺更多的市场份额，或争取厂家更多的青睐；</li> <li>2. 冲突的原因大多是厂家没有对目标市场的中间商数量进行合理规划，致使中间商之间产生相互倾轧的现象，也可能是厂家对现有中间商销售能力不满意，实施开放政策，有意放水，以增加渠道活力；</li> <li>3. “窜货”与“低价出货”是这种冲突最常见的两种方式。</li> </ol>
渠道上下游冲突	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 许多分销商从自身利益出发，采取直销与分销相结合的方式，不可避免地要从下游经销商处争夺客户，从而挫伤下游渠道成员的积极性；</li> <li>2. 下游经销商实力增强后，不甘心目前的等级体系，希望向上发展，从而会向上游渠道成员发起挑战；</li> <li>3. 厂家出于产品推广的需要，可能越过一级经销商直接向二级经销商供货，从而使上下游渠道产生芥蒂。</li> </ol>

---- 3. 渠道危机的痼疾：窜货

----现在，经常有人慨叹：好卖的产品不赚钱，赚钱的产品不好卖！产品滞销难，产品畅销也难。为什么呢？原来是“窜货”在起作用。“窜货”，又称“倒货”或“冲货”，是经销网络中的厂家分支机构或中间商受利益驱使跨区域销售产品，从而造成市场倾轧、价格混乱，严重影响厂家声誉的恶性经营现象。

----（1）窜货的原因通常有：

----①经销商为了多拿回扣或抢占市场。

----②各销售区域的市场发育不均衡，某些市场趋于饱和，从而使供求关系失衡。

----③供货商给予中间商的优惠政策不同。

----④供应商对中间商的销售状况不清楚。

----⑤当自己辖区内的市场销售不畅导致产品积压、厂家又不同意退货时，经销商会被迫将产品拿到比较畅销的区域去销售。

----⑥有些经销商的运输成本较低，在价格上有了窜货的空间。

----⑦企业规定的销售任务过高，迫使经销商去窜货。

----⑧进行市场报复，目的是为了蓄意破坏对方的市场，往往发生在企业转换客户阶段或厂家违约阶段。

----（2）窜货的常见表现形式有：

----①分公司为完成销售指标，取得业绩，往往将货销售给需求量大的兄弟分公司，造成分公司之间的窜货。

----②中间商之间的窜货，因甲乙两地供求关系不平衡，货物可能在两地低价“抛货”。

----③为减少损失，经销商低价倾销过期或即将过期的产品。

----④更为恶劣的窜货现象是经销商将假冒伪劣产品与正品混同销售，以多占市场份额，获取不正当的利润。

#### ---- 4. 设计良性冲突，化解恶性冲突

----①设计良性冲突。适度冲突可以激发渠道成员的竞争意识和创新意识，企业可以设计一些良性渠道冲突来增加渠道活力和竞争力。

----比如，故意增加固定区域内的经销商数量，人为地制造内部竞争，以降低总经销或独家代理商的反控制力。

----再如，在自身市场占有率还不高且有其他品牌主导市场时，适度的“倒货”可以激活市场（对提高市场占有率有帮助）。关键是厂家要有较强的控制能力和高超的驾驭技巧，否则可能会伤及自身。

----②化解恶性冲突。虽然渠道冲突在一定程度上体现了渠道的一种活力，但更多情况下展现的还是其极具破坏性的一面。为保证对渠道的控制并提高中间商对企业的忠诚度，厂家采取有效的化解措施是必要的。

## 客户管理，有章可循

客户是企业的资产吗？  
为什么要不停地开发新客户？  
如何有效地开发新客户？  
如何处理开发新客户与维系老客户的关系？  
客户管理有技巧吗？  
.....

----本文将从新客户开发、维系与开发的关系、客户管理和沟通方法、客户辅导、售后服务等5个方面来对客户管理进行探讨。

## 开发新客户

----提高销售业绩至少有两种方法：提高现有客户的销量（如扩大该客户的产品占有、对现有客户进行纵深层面的管理）；增加新的客户（如扩大市场占有率、横向发

展新的客户)。开发新客户要把握好以下 6 个管理要点:

---- 1. 确定专人来开发新客户

----开发新客户牵涉“信用评估”、“付款条件”、“签订合同”、“技术协助”等内容,所以需要专门人员(或负责部门)来全权处理此类工作,全力开发新的经销商。

---- 2. 对潜在客户进行市场调查

----为锁定潜在客户,在行动之前,有必要先对客户进行市场调查,详细了解其销售状况、商品陈列状况、与各厂家的往来情况、负责人的经验及敬业程度等内容。

---- 3. 设定“新客户开发日”

----因销售人员平时忙于销售、送货、收款、拜访等事务,可能无暇顾及新客户的开发。主管可以设定某日(如每月第二周星期五)为“新客户开发日”。销售人员平时可注意搜集资料,在指定日期则全力开发新客户。

---- 4. 设定新客户开发的条件(或政策)

----区域销售主管可协调企业制定一套分销政策(如对 6 月前签约的新客户可提供店面招牌费用的 5 0 % 补助等),以便于销售人员开展工作。

---- 5. 主管的鼎力协助

----销售主管必须经常开导部属,如反复陈述“维持老客户固然重要,但不注意开发新客户可能导致业绩下降”的道理;此外,主管还应利用各种机会对销售人员进行激励和协助。例如,对于销售人员的协同访问,除了事前要妥善安排,事后还应协助其进行检讨、修正。

---- 6. 相关部门的配合

----主管应协调区域分支机构或经销商对新客户开发行动予以配合,保证新客户开发工作得以顺利推进。

## 正确处理开发与维系的关系

----许多销售人员把主要精力用于开发新客户,他们满怀“老客户不要走,新客户不断来”的美好愿望,希望藉此扩大销量、增加业绩。但是,如果把精力过多花在新客户身上,销售人员对老客户的关注就会减少;对老客户如果关注不够,很难使他们产生忠诚度。事实是,与老客户维持关系远比开发新客户的成本要低——开发新客户的成本往往是维系老客户成本的 4 ~ 5 倍。据统计分析,客户流失率如果降低 5 %,企业的利润可以增加 2 5 % ~ 8 5 %。

----老客户重要,新客户也重要,两者不可偏废。如何才能兼顾这两类客户呢?

----首先,在开发新客户时,要兼顾“数量”与“质量”。许多企业往往偏重客户的数量而忽视质量,殊不知客户的“质量”比“数量”更重要。比如,一家定位于中高档的商场为了增加客流量,采用减价策略来吸引更多的顾客。从长远来说,这一策略有损商场的形象,会使一部分老客户流失。

----其次,在开发新客户时,需要投入足够的营销资源来保持原有产品、服务的质量。许多企业往往“顾此失彼”,在发展新客户的同时降低了服务水准。

----再次,在吸纳新客户的同时不要使老客户有被忽略、被轻视的感觉。

## 客户管理方法

---- 1. 建立以“客户资料卡”为核心的客户数据库是客户管理的基础，在此基础上，对客户实行“建档管理”。

---- 2. 采用科学的管理方法，如“巡视管理”就是一种非常重要、行之有效的管理方法，其实质是倾听客户的意见和建议，与客户保持接触，所以有效的巡视离不开有效的沟通。通常的沟通方式有“倾听”、“教育”、“帮助”等。

---- 辅导客户是指为客户提供各种软硬件支援，目的是为了增强客户的竞争力和销售力，并通过密切厂商之间的关系来扩大销售。

### 辅导客户

---- 对经销商的支援在前文已经有了详细的描述（第一部分）。在辅导客户时要注意以下几点：

---- ① 应制定年度支援计划。

---- ② 要特别研究达到理想效果的具体办法。

---- ③ 要有必要的经费预算。

---- ④ 除了资金或物质方面的协助外，还要特别注重人事方面（特别是经营、销售等技巧）的协助。

### 售后服务

---- 重视售后服务是赢得客户并最终赢得市场的法宝之一，没有售后服务的销售在客户眼里是没有信用的销售；没有售后服务的商品，是没有质量保障的商品；而不能提供售后服务的企业和销售人员，其最终也无法赢得客户的信赖和忠诚。

#### ---- 1. 售后服务

---- ① 维护商品信誉，包括保证商品品质和履行服务承诺；

---- ② 提供产品资料，包括商品商情报道资料 and 商品本身的资料。

#### ---- 2. 客户维系

---- 本质上，提供售后服务就是为了做好维系客户的工作，通过这项工作至少可以达到以下两个目的：

---- ① 联络感情。售后服务在很大程度上是做与客户联络感情的工作。由交易而产生的人际关系往往比较自然、融洽，客户常常因购买产品而与卖方交上朋友。销售人员也会因为与客户交易而成为朋友，于是，客户不但成为商品的受用者，而且也变成企业的拥护者与销售人员的好朋友。与客户联络感情的方法通常有拜访、书信电话联络、赠送纪念品等。

---- ② 搜集情报。这是开展售后服务工作的另一目的，精明的销售人员会利用提供售后服务与客户接触的机会搜集情报。应该把握各种提供售后服务的机会，尽量利用这些机会去发掘一些有价值的客户，或搜集一些有益于销售的信息（情报）。

### 过程结果，环环相扣

为什么要推进过程管理和结果管理？

---- 两者有何关系？

-----如何进行时间管理？

-----销售代表和销售主管如何进行业务管理？

-----如何建立专业的检讨体系？

-----.....

----过程决定结果，结果又是下一个过程的开始。两者环环相扣，共同构成了一个销售管理循环。

----在制定了区域销售目标后，实现既定目标的关键有两个：

----一是销售主管要具体细致地将各项目标分解给各子区域(或亚区域)销售人员、经销商，并协助销售人员、经销商完成月、季、年或产品、地区的销售目标。

----二是要对销售过程进行追踪与控制，了解销售进度，及早发现销售中出现的异常现象或问题，并及早解决。

----销售过程决定销售结果，企业忽视销售过程，只要结果不管过程的管理是一种错误倾向。

----它之所以重要还体现在：对结果正确、全面和系统地管理检讨是准确进行过程管理的前提，销售管理工作的提升是从专业的结果管理开始的，一个不能静态地进行结果管理的企业，是不可能有能力对销售过程进行动态管理的。

### 过程管理

#### ---- 1. 时间管理

----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。销售过程的时间管理分为销售人员与办事处主任，要进行每日追踪（也可说是自我管理），中层主管要掌握每周进度，而高层主管则须控制每月管理，至于经营者只需要看成果即可。

#### ---- 2. 行动管理

##### ---- (1) 销售人员

----业务人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、投诉处理、订货或其他），这些都应在“每日拜访计划表”上仔细填写并由主管核签。

----销售人员在工作结束后，要将每日的出勤状况、拜访客户洽谈结果、投诉处理、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“每日拜访报告表”上，并由主管批阅。

----销售人员在拜访客户的过程中，会获得许多有用的信息，除了应立即填在每日拜访表上之外，若情况严重并足以影响公司产品的销售时，则应立即另外填写市场状况

反映表或客户投诉处理报告表，以迅速向上级报告。

---- (2) 销售主管

----销售主管可以通过“客户拜访计划表”知道销售人员每天的工作；通过“每日销售报告表”知道销售人员工作的进展程度。这是第一个过程管理。

----在了解销售人员每日销售报告后，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，并了解今日在拜访客户时花费的费用，以评价推销的效率。如有必要，应与销售人员个别或集体面谈，以便掌握深入而广泛的市场信息。这是第二个过程管理，也是最重要的管理内容。

----各区域市场的业务主管为了让公司掌握销售动态，应在一个指定的时间（如每周一）提出销售管理报告书，报告本周的市场状况。

----销售过程管理的一个重要手段是销售会议，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，所以早会或晚会就显得很有必要。有些公司的销售人员分布于全国各地，无法每日召开早会或晚会，应将其拜访报告表以传真或电话联络方式，随时向公司反映。在了解了各个销售人员的工作情况后，业务主管要对相应的销售人员提出改进意见或工作建议。

## 结果管理

---- 1. 建立专业的检讨体系

----正确的检讨，不是对运行结果的简单考核，而是对考核期的运行过程，按照销售计划和行动要求进行系统的检查、对比和考核。其目的是对考核对象的工作业绩进行正确评价，对运行过程中存在的问题进行系统排查，以期更有效地进行下一期的销售工作。

----销售检讨工作应该从以下几个方面着手：

---- (1) 对销售人员的检讨

----对销售人员检讨的重点是行动过程和报告系统。

----对销售人员行动过程检讨的要点是执行行动计划情况和服从指挥管理情况。如果对销售人员的管理达不到令行禁止的程度，企业永远不可能从个体推销走向专业销售和体系营销。

----对销售人员报告系统考核的要点是各种报告（即表格）完成的质量和数量。

---- (2) 对经销商的检讨

----目前的经销商，除了新崛起的以外，大都是由原先的“个体户”发展起来的。一方面他们经营思想陈旧，没有业务队伍，没有对下游客户（二批或零售商）的管理能力，没有健全的财务制度，根本不能帮助企业应付当前的市场竞争；另一方面他们对企业存在着严重的依赖思想，他们将经营困难归结为企业产品价格高、促销力度小、没有广告支持等等。更有甚者，还向企业伸手要利润。经销商不仅没有变为企业的战略伙伴，在一定程度上甚至成为企业的寄生物。更多的时候企业不是与竞争对手竞争，而是在与自己的经销商纠缠不清。

----对各区域市场上的经销商进行检讨的重点是：对下游客户的管理能力、销售人员队伍的素质、财务制度和财务管理、与企业的协调性。

----检讨指标包括：销售指标完成情况；回款指标完成情况；费用和利润指标（目前，帮助管理其费用和利润是企业与经销商建立长期关系的重要手段）；流动资金情况（一方面帮助经销商合理运用资金，另一方面及时把握经销商的信用情况）；品种计划完成情况（防止其只销售老产品，不销售新产品，只销售低附加值产品，不销售高附加值产品）。

#### ----（3）对内勤的检讨

----内勤亦称销售后勤，它既是销售部与销售人员、经销商保持密切关系的纽带，又是企业物流系统的操作者，也是企业的市场信息处理中心。

----对内勤检讨的要点是：发货的准确性、及时性；对销售人员、经销商的服务情况；信息收集和传递情况；与企业相关部门的联系情况；投诉处理情况。

#### ---- 2. 合理确定检讨周期

##### ----（1）日检讨

----日检讨主要在内勤系统进行。检讨的重点是：

----①发货和回款情况，以控制月销售计划的完成进度。

----②与销售人员联系的情况，以了解销售人员在市场上的行动和工作情况，并及时发出指令。

----③与客户联系的情况，以此确定是否及时处理了客户方面的要求和问题。

----④收到了什么信息（关于销售人员和经销商），以丰富随后几天的工作内容。

##### ----（2）周检讨

----周检讨的重点是销售人员和经销商。销售人员报周检讨报告（自检），内容包

括：

----①个人和所辖区经销商的周销售、回款指标完成情况及原因分析。

----②个人周行动情况。

----③本企业的产品表现。

----④竞争对手本周的表现情况。

----⑤下周行动计划。

----⑥最后一周的检讨和月度检讨合并进行。

----（3）月检讨

----按照上述检讨体系进行系统检讨，同时制定下月工作计划和行动计划。每季度最后一个月的检讨与季度检讨合并进行。

---- 3. 将结果管理过渡为过程管理

----必须将结果管理转化为过程管理，否则结果管理就没有多大意义。在促成转化的过程中，销售主管需要做好以下工作：

----（1）实事求是地参与确定销售目标，如果销售计划不切合实际，检讨工作将无法执行，只会流于形式。

----（2）应将检讨出来的问题作为下一期工作的重点和管理重点，并认真制定或完善解决方案。只有这样，检讨出来的问题才会得到解决，才会引起被检讨者的重视。如果检讨出来的问题在下期没有得到重视，也没有制定解决方案，那么检讨就毫无意义，也毫无权威可言。

----（3）根据销售计划和检讨结果，制定被检讨者的下期行动计划和行动要点。

----（4）加强巡回管理和现场管理，对销售人员给予支持和指导。

----（5）建立严格的工作流程和明确的工作标准，避免模棱两可。

----（6）建立销售管理人员、销售人员、经销商和内勤之间的紧密联系和及时、有效的互动关系，避免仅在检讨时见一面，或连检讨时也不见面的单向关系。