

診斷你的 市場銷售額



- 行銷顧問師帶你走出銷售瓶頸
- 第一線銷售管理者的失敗案例與成功心得

經營顧問叢書 ②21

診斷你的市場銷售額

憲業企管顧問有限公司 發行

回饋讀者，免費贈送《環球企業內幕報導》電子報，請將你的 e-mail、姓名，告訴我們 huang2838@yahoo.com.tw 即可。

經營顧問叢書 (221)

售價：360 元

診斷你的市場銷售額

西元二〇〇九年九月

初版一刷

編著：吳清嵐 李中龍 潘坤福

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：焦俊華

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

大陸地區訂書，請撥打大陸手機：13243710873

本公司徵求海外版權代理出版代理商（0930872873）

出版社登記：局版台業字第 6380 號

ISBN：978-986-6421-24-2

擴大編制，誠徵新加坡、臺北編輯人員，請來函接洽。

《診斷你的市場銷售額》

序 言



沒有銷售量，一切免談。

沒有銷量做支撐，任何企業都會出問題。銷量的持續增長對所有企業都至關重要。

在企業的行銷例會上，我們發現行銷人員提出的行銷問題不外乎以下幾點：產品不如競爭品；價格比競爭品高；政策力度比競爭品低；廣告宣傳力度比竞品小；除銷政策不到位。而且，一線行銷人員總是能舉出大量實證來證明自己提出的行銷問題。這是問題嗎？這通常只是推諉責任的藉口。如果按照這樣的問題採取行動的話，可能就大錯特錯了。

如果錯誤地診斷了行銷問題，就會採取錯誤的行銷行動。

有些行銷管理者在診斷行銷問題時，總有霧裏看花的感覺，找不準問題的本源。因為已經暴露的表像問題可能只是問

題的「症狀」而非問題的「病因」。更甚者，在基層業務員或經銷商引導之下發現的行銷問題，可能只不過是當事人希望管理者看到的問題。比如，我們在新品推廣診斷中就經常發現：新品推廣失敗多數情況下並非消費者不需要，而是行銷系統和管道系統的否決，以致新產品還沒有在終端與消費者見面就註定要失敗。

深入問題核心層次的診斷，「脫光問題的外衣」，讓問題暴露在陽光之下，讓核心問題無法逃避人們審視的目光。

本書 2005 年 12 月初版，完全以實務觀點，針對「銷售額」做深入的剖析，讀者必要瞭解到市場行銷的種種問題，進而採取對策加以改善。2009 年 9 月修訂版，由於本書是以診斷的方式出現，難免用語過重，難免刺痛部份人。如果本書有偏執或過錯，尚請原諒。

2009 年 9 月修訂版

《診斷你的市場銷售額》

目 錄

第 1 章 為銷售量把脈 / 6

第一節 銷量提升的關鍵	6
第二節 該做的還沒有做好，銷量才沒有上去	11
第三節 「區域檢討」突破業績瓶頸	18
第四節 打通銷售瓶頸	24
第五節 銷售的「增量」	28
第六節 要警惕虛假銷量	34

第 2 章 淨銷售量才是真正的銷量 / 38

第一節 關於淨銷量的概念	38
第二節 淨銷量回轉公式	44
第三節 考核「分銷量」	49

第 3 章 探究銷售量增長的空間 / 56

第一節 目標不是願望，工作要能增量	56
第二節 空間型空白市場的搜索與開發	65
第三節 薄弱市場如何短時間內提升銷售	68
第四節 推廣新產品是增量的有效方法	72
第五節 如何向競爭者搶奪銷量	75

第 4 章 尋找銷售量增長的突破口 / 78

第一節 掘金核心銷售日	78
第二節 行銷勤為徑，業績巧作舟	83
第三節 銷量良性循環，回貨是關鍵	95

第 5 章 讓銷售量持續增長 / 122

第一節 做對銷量持續增長有貢獻的工作	122
第二節 總部：以「增量」統領工作方向	136
第三節 從促銷到「促通」	142

第 6 章 聚集區域市場銷售量 / 160

第一節 薄弱市場如何做強勢銷量	160
第二節 快速開拓空白市場	165
第三節 使下滑市場走出銷量低谷	173

第 7 章 診斷你的年度規劃銷售額 / 183

第一節 你瞭解年度銷售額嗎	183
第二節 年度規劃的作法	188
第三節 診斷你的「最後一公里」	193
第四節 「最後一公里」：全程行銷是真經	199
第五節 給經銷商的執行力「加油」	204

第 8 章 診斷一線行銷員 / 209

第一節 診斷你的第一線銷售	209
---------------	-----

第二節	且看「老鼠戲貓」	216
第三節	診斷業務員的一天	219

第 9 章 診斷你的行銷管理 / 225

第一節	診斷總部管理	225
第二節	診斷一線市場的管理者	236
第三節	診斷費用管理	246
第四節	診斷行銷佈局	255
第五節	診斷執行力	259
第六節	診斷薪酬體系	269
第七節	診斷區域經理	275
第八節	診斷一線業務員	282
第九節	診斷行銷團隊	295

第 1 章



為銷售量把脈

第一節 銷量提升的關鍵

幾乎在企業行銷組織的各個層面，都曾經聽到過這種或者困惑、或者鬱悶的感慨：「該做的都做了銷量為什麼還是上不去！」

很多業務人員總是就銷量說銷量，就當月說當月，只說當期銷量如何完成，月月「擠牙膏」，他們沒有抓住銷量提升的主體工作。

工作都做了，銷量沒提升，原因還是在於工作本身。能夠提升銷量的工作，必須把握住五個「關鍵字」。

關鍵 1：方向——找到正確的工作方向

某速食麵企業為了提升銷量，滿足 7 月份新擴建設備的開機率，發動全體業務隊伍開發新市場，進行所謂的「四面突圍」。結果卻是連續幾個月業績下滑，別說新擴建設備的開機率，就連原

有的幾條生產線都無法滿負荷運轉，更嚴重的後果是由於老市場疏於鞏固，丟失嚴重。

眾所週知，7 月份是速食麵行業一年中消費最淡的季節，經銷商都開始轉移經營重點，把主要精力投入到啤酒、飲料等季節性產品上。這家企業此時卻把行銷工作的方向定位於新市場開發，集中人力、物力、財力，做的卻是無效勞動。

「方向大於方法」是個不爭的事實。要想讓銷量提升，首先要找對產生銷售增量的工作方向，然後圍繞增量方向找方法，即先做正確的事，再去把事做正確。如果工作方向定錯了，所有的工作都將是徒勞。

關鍵 2：到位——工作必須做到位而不是做多少

參加一家企業的月度行銷會議時，發現他們佈置工作的時候很全面、很細緻，簡直就差教給每個業務人員出門如何走了。會後，這家企業的行銷總經理很困惑地說：「我們每個月都把工作給業務人員安排得滿滿的，讓他們把時間都要花在完成工作上，可銷量卻總還是難以提升！」事後，我們在市場走訪中發現，業務人員在市場上確實很忙，爲了完成所有月初佈置的工作疲於奔命，但大部份工作幾乎是應付，更不用說做得扎實、到位。如果所有的工作都做成了「豆腐渣工程」，銷量提升當然難以指望。

以往的競爭，誰先做了誰就可能是優勝者。但是現在所有的企業都在做幾乎相同的事，這就要看誰做得到位，誰做得更好。你做了多少並不重要，做到什麼程度才是最重要的。

市場競爭的加劇，導致了十分耕耘才有一分收穫，同質化競爭的遊戲規則是：不是做了多少，而是做到位了多少。尤其是一線人員的工作，最大的難度不是技能上的而是心理上的。因爲一

線行銷工作單調枯燥，這種簡單、重覆性的工作很容易消磨人的意志，讓人產生工作厭倦，出現「敷衍」情緒應付差事，但推動銷量提升的工作並不以多少來論，而以做到位多少來論。

關鍵 3：時機——在適當的時候做適當的事

新產品本是推動銷售的重要手段，某速食麵企業在 4 月份上市了一個新品，產品本身非常不錯，推廣方案和推廣工作也都做得無可挑剔，但最終的結果卻是損失慘重。為什麼？

原因其實很簡單：推廣時機選擇錯誤。每年 4 月份是進入高溫期的第一個月，也是速食麵進入消費下滑期的第一個月，這個時候消費者對新產品接受較慢，通路上大量堆貨造成的第一印象就是產品不好賣，再加上高溫期產品品質易受影響，新品推廣困難重重。

有時候，工作的方向是正確的，工作方法和執行上也不存在問題，但是銷量仍然難以提升，這就要從「時機」上查找原因。「正確的工作＋合適的時機：銷量提升」，缺乏外部的時機和環境條件，導致「起個大早，趕個晚集」的情況並不少見。把握時機是做好任何工作的基本前提，如果不能把正確的方法和恰當的時機有效結合，我們的努力就會事倍功半。

關鍵 4：系統——成效產生於系統

一家食品企業在某省市場多年佔據主導地位，但銷量始終在 800 萬元～1000 萬元之間徘徊，負責該省市場的經理也說：「該做的工作已經都做了，就是沒銷量。」然而，一家後來的企業，銷量卻在短短 3 個月內突破了 1800 萬元，成為了該省市場上新的主導產品。

原因在市場市場調查中找到了：曾經多年佔據市場主導地位

的這家企業，一直是依靠其產品優勢，他們的客戶固守老產品，拒推新產品，企業促銷費用被客戶截留，而業務人員躺在已有業績上「吃老本」，後來居上的這家企業，則靠產品特色以及客戶和業務人員的拼搏，加上巧妙的促銷策略，把對手拉下了寶座。

行銷由多個要素構成，行銷工作本身就是一個系統，銷量提升是系統作用的結果，因此不能只寄希望於某一個「點」，必須做成「面」。

抓住一點不及其餘，這是銷售工作中的一個通病。如果費用只投向經銷商而忽視了二批和零售，經銷商的庫存就不能持續分流，銷量就無法持續提升，如果只注重通路推力而忽視對消費者的拉力，產品在通路上就會出現「腸梗塞」，銷量也無法提升；如果只注重空中「轟炸」而忽視地面「攻勢」，也會出現「有名無量」的銷售空架子。

關鍵 5：積累——銷量提升是持續推動的過程

一家食品企業的區域市場銷量分析會時，報表顯示：A 市場 2～5 月份月銷量一直是在 15 萬元左右，但 6～8 月份月銷量卻在 50 萬元以上，相反，B 市場 2～5 月份月銷量一直在 40 萬元以上，而 6～8 月份月銷量卻下滑到不足 10 萬元。

詢問原因，負責 A 市場的業務員說，2～5 月份幾乎沒有投入促銷費，只是在產品推廣和網點開發方面下了功夫，進入 6 月份做了一輪促銷集中突破，銷量就逐步上升，負責 B 市場的業務員則說，2～5 月份他向公司申請了促銷費，並且每月促銷力度不斷加大，銷量也不錯，但進入 6 月份由於促銷使產品價格透明，加上倒貨、倒價現象，銷售網站拒絕接貨，銷量一路下滑。

顯然，如果不能有效地、始終如一地圍繞銷量提升做工作，

採取「突擊」的方式很難使銷量提升成為一個持續的過程，一定會出現一個高點之後必有一個低谷的銷售局面，總體銷量並不能有效提升。

現實中，很多業務人員總是就銷量說銷量，就當月說當月，只說當期銷量如何完成，月月「擠牙膏」，或者把銷量提升看做一個數字遊戲，不抓銷量提升的主體工作，不圍繞銷量提升統籌安排工作，不是把銷量提升看做一個持續的過程，更有甚者採取「花錢買銷量」的短期行為，只為當期銷量釋放所有市場「能量」，這種做法無異於揠苗助長。銷量提升是從能量聚積到能量釋放的一個持續的、良性循環的過程，行銷工作只有不斷給市場注入「能量」，才能讓銷量實現持續提升。



心得欄

第二節 該做的還沒有做好，銷量才沒有上去

「該做的都做了，銷量還是上不去」，其真相一定是「該做的還沒有做好，銷量才沒有上去」，因為啟動銷量的「按鈕」掩藏在常規工作之後。很多區域經理一個月辛辛苦苦工作下來，看著月底的銷售報表，忍不住歎氣：「唉！鋪貨、展示、促銷……該做的都做了，銷量為什麼還是上不去啊！」

分析這種現象，其實並不是「該做的事都做了，銷量還是上不去」，一定是「該做的事還沒有做好，銷量才沒有上去」。所以首先是發現問題，然後才是解決問題，正所謂沒有做不到，只有想不到，發現不了問題，問題就永遠不會被解決。

◎產品

一家國內知名的速凍食品企業在進軍市場時，經過了前期的大規模鋪市後，有了一定的銷量基礎，但隨後的一段時間銷售始終不能上到一個新的臺階，這個時候很多人都認為該做的都已經做了。該企業銷售經理在經過大量的超市終端市場調查後發現，市場的主銷產品均為 500 克袋裝產品，其大部份銷量均被市場第一的品牌佔據，但是該品類缺乏其他規格的包裝產品，於是果斷上報總部，大量推出 1000 克大包裝和散裝產品，結果該產品從規格上凸顯差異化，規避了與優勢品牌的正面衝突，整個市場迅速被激活，銷量連連翻番。試想，如果沒有從發現機會的角度看問

題，這位經理一定也在高呼：該做的都做了。

無論發現問題還是解決問題，首要的都是銷售工作的自檢。銷售工作的自檢要從銷售最基本的產品方面開始，每個區域市場的類型和適銷對路的產品不盡相同，一定要經過深入的市場調查研究，確定每個市場的產品組合和主銷產品。

關於產品的自檢主要有：產品的種類、規格是否適銷對路，是否齊全，產品是否有突出的賣點，是否有新品的不斷補充和更新等。這需要區域經理逐個市場親自走訪，調查研究，並定期收集產品信息，定期追蹤分析，不斷在現有的產品組合上進行調整和提高。

自檢的方法主要包括市場分析和消費者分析，最為簡便的就是在市場上進行抽樣的統計市場調查，以市場第一品牌的產品規格和種類銷量為參照，與本品進行對比，找到差距和問題，再分析本品各種類、規格的優劣勢和機會點，有針對性地進行產品策略的調整。

◎價格

某快速消費品品牌在 S 省市場銷售長期停滯不前，該省經理在產品、促銷、廣告等方面下足了功夫，可市場還是不見起色，無奈之下，市場部進行了廣泛的市場調查，最終發現問題出在該產品的價格體系上。

該產品的價格體系中，將總經銷商的毛利定在了 2.5 元/件，而二級經銷商和縣級經銷商的毛利為 1.5 元/件。該產品是短保質期產品，需要快速流轉，同時經銷商會擔負一定的臨過期產品處理風險。S 省是個以縣區和鄉鎮為主管道的大省，地域遼闊，人

口眾多，大部份產品必須由二級經銷商銷售出去。但是在這個價格體系裏，二級經銷商的毛利在減去配送成本後，無力承擔短保質期產品特有的回調和售後服務費用，二級經銷商就採取減少配送頻次和售後服務，來控制成本實現盈利。這就陷入了惡性循環：越不敢配送，網點就越少，貨賣得就越少；配送頻次越少，售後服務問題就越多，費用就越高。這些問題直接導致了大部份二級經銷商根本沒有積極性。解決不了這個問題，再多的廣告和促銷都產生不了根本性的作用。

找到了真正的問題，該品牌責令區域經理迅速調整價格體系，將總經銷商對二級經銷商的供貨利潤降到 1 元/件，二級經銷商的毛利提高到 3 元/件，同時規定二級經銷商必須拿出 2 元/件的費用，用在提高售後服務和承擔回調貨的損失上。價格體系調整後，二級經銷商的積極性一下子激發起來，整個市場出現了巨大的變化，銷量逐月遞增，甚至出現供不應求的局面。

銷售工作自檢的第二步是市場的價格及體系問題，區域經理不僅要關注一個城市市場的價格及體系是否合理，同時還要關注整個區域市場的價格及體系是否平衡。不合理的市場定價可以讓一個產品無法良好地銷售，甚至會使產品迅速死亡，不合理的價格體系則會讓整個流通管道逐漸喪失戰鬥力，逐漸萎靡不振。反之，產品在合理的定價和價格體系下會煥發出旺盛的生命力，像一台自動流水線一樣不停運轉。

作為區域經理，應當仔細分析每個市場競爭品的定價和價格體系，既要保證自己價格體系的競爭力，又不能破壞利潤基礎。既要保證各管道的積極性，又要維護好價格秩序。在銷售工作中，區域經理要不斷檢查市場價格執行情況，分析競爭品的價格對

比，研究各級管道的運作成本和利潤水準，察看各級管道的出貨價格是否平穩，市場價格秩序是否良好。有了合理而平穩的價格體系，銷售工作就能正常開展。

◎銷售管道

某飲料企業在 S 省市場一直以可口可樂為榜樣，奉行可口可樂公司「買得起、買得到、樂得買」的原則，依靠適中的價格和完善的經銷體系迅速鋪開市場，鋪市率一度逼近可口可樂，銷量實現了迅速增長。接下來，該品牌開始大做終端包裝，通過一段時間的終端包裝和促銷，各終端陳列形象也得到了全面提高，整個市場形勢一片大好。可是一段時間後，區域經理發現在鋪市率不錯、陳列形象也很好的情況下，銷量竟然沒有增長，個別城市還出現了下滑，他百思不得其解。

後來在不斷走訪一線市場的過程中，發現在絕大多數終端店裏，該品牌雖然位置和形象都不錯，可是終端存量卻只是主競爭品的幾分之一，放在店裏沒有一點氣勢。經過幾個市場的走訪和總結，發現問題恰恰出在學習了可口可樂公司的「1.5 倍庫存法則」上。原來，各市場的配送方式都是按照這個法則進行的，這樣在沒有很大流量的入市初期，採用和成熟品牌一樣的配送原則，必然導致終端庫存太低，從而嚴重影響到該產品的陳列豐滿度，以及終端對該產品的銷售信心。

發現這個問題後，該經理立即糾正這種做法，並迅速推出了為期 3 個月的終端陳列活動，針對不同店面確定不同的終端陳列數量。通過這次活動，該產品大大提高了終端的庫存和陳列數量，而在各終端存量加大的同時，直接帶來了連續的銷售增長，「貨賣