

分公司经理的实战宝典和培训教材

分公司经理

The eight discipline of the filiale manager

的八项修炼

洪磊 祖静 著

PILOT 汉方国际品牌

中国商学院人和工商管理教材库
Fuzhik Textbook for Chinese Management Personnel

屈云波 主编

分公司经理的实战宝典和培训教材

分公司经理

The eight discipline of the filiale manager

的八项修炼

洪磊 祖静 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

分公司经理的八项修炼 / 洪磊编著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 9
ISBN 7-80197-537-5

I. 分... II. 洪... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 106009 号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 分公司经理的八项修炼
作 者: 洪磊 祖静
责任编辑: 太刚
策划编辑: 岑丽莹 王莹
标准书号: ISBN 7-80197-537-5/F·538
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号
邮 编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 香河县闻泰印刷包装有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米× 990 毫米 16 开本 28 印张 224 千字
版 次: 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷
定 价: 50.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销正在转型

——向中国营销同仁汇报派力营销未来的发展思路

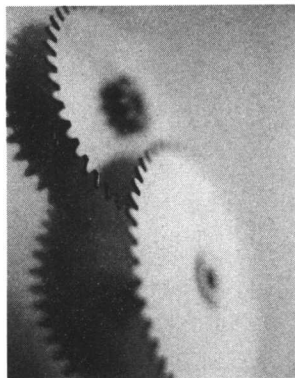
引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支等原因，加上天生自由散漫的性格，从科龙回京后，我第二次离岗休息了4年多(第一次是1990年把一个已经很赚钱的公司送给朋友去成电读书)。而历史的经验也告诉我，在状态的时候什么都能干成；反之，什么都做不成。

幸运的是，今年春节前后又有了干活的愿望和兴趣。当再次回到正常状态的时候，我检视市场和自己，毫无质疑，无论是我个人还是派力，在中国营销界还是非常有用；如果继续赋闲下去，于己于人都是一个极大的浪费。因为，在中国市场经济28年的历史中，中国营销界还没有几个人像我这样学术传播、咨询培训和企业实践都干过，而且一干就是19年，其中，派力营销也已经做了13年。

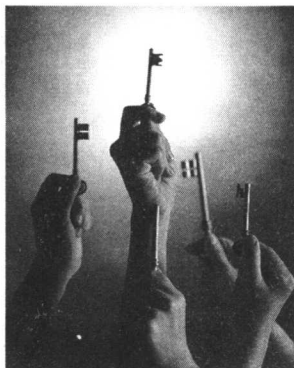
过去：派力营销曾是中国营销人的启蒙者

派力营销创办13年来，虽人来人往、一起一伏(主要是我个人的一来一去造成的)，但始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”(现在是“等价交换，互信互敬”)。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神坚持到了今天，以一个小公司力所能及的各种营销知识传播方式(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)，赢得了500万个中国营销同仁“中国营销人的启蒙者”的肯定和支持；同时，派力各届同仁也得到了市场不同程度的价值认可。



未来：派力营销将是中国营销人的终生伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长，这其中必然需求持续的、不断进步的咨询培训、知识传播和人才中介等专业营销服务，最重要地是要弄清你要服务哪群人(企业)、你能为他们提供什么样的服务价值。派力营销经过一年多时间的慎重研究，决定实施战略转型——即由过去“中国营销人(及企业和同行)的启蒙者”转型为“中国营销人(及企业和同行)的终生伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”为主，转向以“分众的分层次的营销人终生服务(人才中介、技能培训、管理咨询和知识传播)”为主，并借助于“中国营销人才网”和其他新的营销工具，以及不断提高的服务质量，使派力营销成为值得中国营销人(及企业和同行)越来越信赖的终生伙伴。



需要说明的是，派力营销的部分新业务如“营销人才猎头”和“中外营销文萃”已陆续启动，传统服务(咨询、内训、图书和多媒体)正快速复兴，但最重要的新服务项目“中国营销人才网”为大家开启服务的时间大约在2007年4月，请给我们足够的时间准备，我们会努力让中国营销界的同仁们看到您想要的东西。

顺便说一句，派力营销的战略转型需要很多新老朋友的支持和参与，尤其是志同道合的同业人才。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人
中国营销人才网发起人
屈云波
2006年10月1日

前言

Foreword

一般营销和销售方面的书籍大体可分为两类：一类关注于一线的战斗，是实战经验的总结，但难免“只见树木不见森林”；一类关注于营销的总体规划，是运筹帷幄的总览，却容易“只见森林不见树木”。

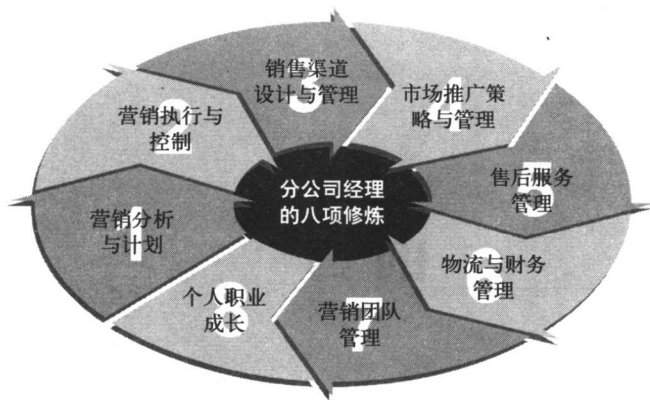
“既见树木又见森林”的书少之又少，一方面是这样的书很难把握角度和高度，另一方面是对这种书有需求的人群相对较少。

分公司的经理就是这样一群需要“既见树木又见森林”的人员：他们既不同于一般的一线的战斗组织者——销售经理、区域销售经理，也不同于总部的谋划者——销售总监、市场总监，既要对一线的战况洞若观火，又要对地区市场上的大局变化了然于胸；既要关注一城一地的得失，又要谋划一个地区的攻守大势。如果将销售经理、区域销售经理比作军队里的排长、连长或营长，销售总监、市场总监比作军队里的军长、司令和参谋长的话，分公司的经理就是团旅师级的指挥官。这就要求他们不仅仅要有指挥战斗的能力，还要有分析战场、谋划局部战场布局的能力，既要隔岸观火而能明了一线的攻守进退，也要身临一线而不忘决胜千里之策。

所以，他们既不能站得太高——“站得高看得远”但却看不清楚，也不能站在平地上——“站得近看得清”但却看不远，而要在一个适当的高度，既能看得够远，又能看得够清楚。

本书便是力求在这个高度上，主要从营销的角度为现任、将任或有志于成为分公司经理的读者提供专业理论和实践方面的帮助。

全书从八个方面归纳相关内容：



八项修炼是以先“事”后“人”的顺序来组织的——先谈营销中要做的事，然后谈营销中需要处理好的人的问题。在事的方面，从宏观到微观，从站得高到看得清；在人的方面，从外而内，先人后己。

为了体现工具书的特点，本书一方面在理论上但求无过，不求其奇，立足于经典的营销和管理理念，在营销实践“常”与“变”的选择中侧重说明“常”的方面。正所谓“百胜之师无奇兵”，先解决基本的问题，再由读者根据自己的经验和思路常中求变，寻其诡道。另一方面，求全而略失其深，以职能最全、权力最大的分公司为分析描述的对象，为求纵览而不在一些细节问题上过于纠缠，让读者能全览于胸，欲知细节而能查。

为了提高可读性，本书尽可能地通过图表的方式归纳和描述相关的理论和方法，以让读者既可一目十行地纵览全书的结构和逻辑，又可各取所需阅读重点，达到一目了然、十目知其所以然的效果。

同时，为了便于分公司经理读后的应用，本书从派力营销 13 年来的咨询工作积累中收录了大量知名公司的实战资料，以供读者参考。

本书是在派力营销高级合伙人、派力营销思想库主编屈云波先生的潜心规划和指导下、派力营销资深顾问和编辑的支持下完成的。其中，还得到了 TCL 北京分公司总经理黄鸿新、奥克斯空调营销总监张小虎、精伦电子销售副总郑友辉、深圳 rolmax 营销总监汪浩等人的大力协助，特此深表感谢。

本书若能为广大分公司经理提供绵薄之助，则不枉此印，编者也不枉此劳！

洪磊

2006 年 5 月 15 日于北京

第一项修炼 营销分析与计划

/ 1

凡事预则立,分析是营销之预,是营销之始。

营销有其战争的一面,其分析也如诸葛亮之隆中对一样,包括对势的分析、对民的分析、对敌的分析、对己的分析,也就是我们常说的宏观环境分析、消费者分析、竞争对手分析和自我优劣势分析。

由于分公司经理工作的侧重点不同,本书在内容的详尽程度和顺序上都进行了相应的安排,特别是宏观分析更归重于总部,而不是分公司,所以在第一项修炼中内容最略和顺序最后。

分析之后便是计划,分公司的计划受制于总部,因此不同于简单的从分析到计划,其制定和沟通是两个更重要的方面,实际上已涉及到执行层面。

第一章 营销分析

/ 3

市场容量分析

/ 4

链接 1 2005 年中国轿车需求结构分析

/ 9

消费者购买行为分析

/ 9

竞争对手分析

/ 19

本公司的优劣势

/ 33

第二章 营销计划

/ 37

分公司营销计划的内容及范本

/ 38

分公司营销计划的沟通

/ 41

链接 2 分解总部任务实务

/ 44

第二项修炼 营销执行与控制

/ 45

营销的“分析”涉及营销活动是什么和为什么的问题,“计划”涉及什么人在什么地方、什么时候、怎么做的问题,而“执行”和“控制”就是实现前两步完成的构想,一个是做,重在注重效率,二个是管,保证执行效果。

通常,营销的执行和控制是与某一层密切相关的,也就是说执行、控制都要按层分解,所以,分公司的营销执行和控制层面上与总公司是不同的。

第三章 营销执行

/ 47

营销执行力

/ 48

业务流程

/ 49

营销组织

/ 55

营销执行中的领导角色

/ 77

第四章 营销控制

/ 85

基本信息分析

/ 86

链接 3 销售分析示例

/ 91

盈利能力控制

/ 97

效率控制

/ 102

第三项修炼 销售渠道设计与管理 / 105

“渠道”比“地点”更能解释“Place”，特别是后者在中国市场上的含义。

渠道除了说明企业的商品在哪里、通过何种形式与消费者发生关系外，还代表了其中很多人与人之间接触的途径，特别是对于直销来说更是如此。因为，就传递价值而言，商品和人应该是两种重要的媒介，缺一不可。也许这正是渠道真正完整的含义。

虽然，在此项修炼中，我们并没能走出传统理论体系对渠道的定义和描述框架。但是，作为一本工具书，通过直销部分的抛砖引玉，希望分公司经理们能更加注重渠道中人的作用。

第五章 渠道销售	/ 107	零售客户的渗透与分析	/ 139
渠道设计	/ 108	K/A 零售商运作解析	/ 142
链接 4 某快速消费品渠道模式的选择	/ 111	链接 7 如何计算资金占用对零售商	/ 156
渠道管理决策	/ 111	收益的贡献	
链接 5 某公司的分销商信用评价体系	/ 115	第七章 直销	/ 163
第六章 渠道成员管理	/ 129	影响直销的因素	/ 164
批发商的功能	/ 130	直销的策略	/ 164
批发商的选择与调整	/ 132	直销的过程管理	/ 165
链接 6 调整批发商的案例	/ 135	直销客户的关系管理	/ 172
零售商的基本类型	/ 137		

第四项修炼 市场推广策略与管理 / 179

对“渠道为王”的重视正被“终端为王”所取代。不是渠道不重要，而是在这部分的竞争已越来越成为一种保持性措施，而不能成为超越性措施。

市场推广的四招——广告、公关、SP、人员推销，都是终端为王的体现。它包括了两种终端：宣传的终端和销售的终端。

分公司经理作为一个战区的司令官，已经不能像传统战争中那样远离前线，高高在上拿着望远镜看了，这一项修炼是承接前面在让分公司经理看得远后，教他如何能看得清。

第八章 广告	/ 181	第九章 SP	/ 205
广告策划、执行和控制	/ 182	什么是 SP	/ 206
广告执行中的合作	/ 195	SP 策划	/ 210
链接 8 广告主与广告公司怎样互相	/ 201	链接 9 T 公司不同时期的 SP 目标	/ 216
看待对方		链接 10 SP 用品选择的 3R 策略	/ 218

SP 的评估	/ 218
链接 11 置换营销的赠品 和联合促销	/ 220
第十章 PR	/ 225
什么是 PR	/ 226
PR 的主要决策	/ 226
链接 12 PR 企划书范本	/ 229
链接 13 R 公司公关企划制度	/ 231

危机公关	/ 235
与公关公司的合作	/ 239
链接 14 危机处理的“3W+4R+8F”	/ 243
链接 15 欧典地板的危机和公关	/ 243
第十一章 导购与陈列	/ 245
导购人员的管理	/ 246
有效商品陈列	/ 252

第五项修炼 售后服务管理 / 259

对于日益强调顾客生命周期管理的今天,把产品卖给消费者仅仅是双方长期实质性接触的开始,让顾客有更加满意的消费体验,售后服务更是不可缺少的。

分公司经理如何在总部售后服务体系下,建立、管理和提升自己这部分体系是这项修炼中要重点解决的问题。

第十二章 顾客服务体系规划	/ 261
顾客服务系统的功能及体系	/ 262
顾客服务体系规划的影响因素	/ 264
顾客服务体系的基础建设	/ 267
顾客服务体系的规划程序	/ 268

第十三章 售后服务体系管理	/ 271
售后服务体系的三个层次	/ 272
售后服务体系的五个职能子系统	/ 274
对服务组织的管理	/ 279
对最终顾客的服务	/ 284

第六项修炼 物流与财务管理 / 287

如果说前五项修炼是分公司经理前台工作的话,这一项修炼则真正将其带到了后台。

销售表面上完成了交易,但真正交易中商品的移动和资金的转移都是由物流部门和财务部门完成的。

如果说渠道、推广和售后是武林高手犀利的夺命招式的话,物流与财务就是其内功根基。物流的支撑、财务的管理和控制,“随风潜入夜,润物细无声”,容易被忽略却非常重要。当其他修炼的比拼不能打败对手时,后台的计划和执行优势也可以成为一个分公司的竞争优势。

第十四章 物流管理	/ 289
分公司物流体系	/ 290

仓储决策和管理	/ 291
运输方案设计	/ 297

物流成本分析	/ 303
第十五章 财务管理	/ 307
快速读懂会计报表	/ 308

利用财务比率分析改善经营绩效	/ 326
建立内部控制制度	/ 330

第七项修炼 营销团队管理 / 335

一个团队的战斗力不在于其个体质量,而在于其领袖的能力。西方谚语“狮子带领下的羊群可以打败羊带领下的狮群”说的就是这个道理。

如何建立、培养、激励和控制自己的营销团队是分公司经理和军队中的团旅师级将军们一样要面对的问题。

第十六章 营销人员的招募	/ 337
人员的初选	/ 338
人员的选定	/ 345
第十七章 营销队伍的培训	/ 347
培训的流程管理	/ 348
不同成长阶段的组织培训安排	/ 354
链接 16 IBM 的岗前销售培训	/ 356
链接 17 海尔员工的在职培训细则	/ 358
第十八章 薪酬绩效及费用管理	/ 363
薪酬设计	/ 364
链接 18 某大型乳企奶粉事业部的薪酬结构图	/ 368
绩效考评	/ 368
链接 19 A 公司的销售人员绩效评估	/ 370
链接 20 某空调北京办事处销售部员工薪金方案	/ 371

链接 21 某大型乳企奶粉事业部绩效考核工作指引	/ 375
费用管理	/ 376
链接 22 某民营机器设计企业的销售津贴规定	/ 379
链接 23 某中外合资企业销售人员费用管理规定	/ 380
第十九章 团队的合作与沟通	/ 381
制定共同的团队目标	/ 383
清晰明确的分工	/ 383
有效的团队沟通	/ 385
链接 24 团队管理的翁格玛利效应	/ 392
发展团队文化	/ 393
链接 25 创建高绩效团队的五大要诀	/ 396

第八项修炼 个人职业成长 / 399

“家庭与事业的平衡”、“事业与健康的平衡”是分公司经理今天要做做的选择,而“未来往哪里去”则是其明天要做的选择。

对于明天的选择,也许静静地坐下来,想想自己真正在乎的是什么,就可以知道下一步路在哪里了。

第二十章 事业、家庭和健康	/ 401
六步平衡事业与家庭	/ 402
分公司经理的健康生活	/ 407
链接 26 北大钮文异教授总结的健康防病“二十五点”	/ 419
链接 27 杰克·韦尔奇揭密老板对“员工工作与生活平衡”的真实看法	/ 420

第二十一章 职业生涯的规划	/ 421
职业生涯的两个转变	/ 422
职业生涯自我规划五步法	/ 424
职业生涯规划十大工具	/ 425

参考文献

/ 433

第一项修炼

营销分析与计划

凡事预则立。分析是营销之预，是营销之始。

营销有其战争的一面，其分析也如诸葛亮之隆中对一样，包括对势的分析、对民的分析、对敌的分析、对己的分析，也就是我们常说的宏观环境分析、消费者分析、竞争对手分析和自我优劣势分析。

由于分公司经理工作的侧重点不同，本书在内容的详尽程度和顺序上都进行了相应的安排。特别是宏观分析更侧重于总部，而不是分公司，所以在第一项修炼中的内容最略和顺序最后。

分析之后便是计划。分公司的计划受制于总部，因此不同于简单的从分析到计划，其制定和沟通是两个更重要的方面，实际上已涉及到执行层面。





环境分析对企业成功的重要性有多大？

一言以蔽之，非常重要。一项针对一百家大企业的研究报告显示：“拥有先进的外部环境分析系统的企业比没有类似系统的企业显现出较高的增长率与盈利率。”

这对于总公司和分公司，无非是百步和五十步的区别，其重要意义是一样的。

分公司的营销分析和总公司不同,有一个基础和一个方向——一个基础,即在总公司分析的基础上进行二次分析;一个方向,即针对区域市场内的目标人群进行针对性分析。

由此可见,分公司的营销分析应立足于区域市场的个性方面进行,以弥补总公司面广、求全而深度、针对性不够的问题。

市场容量分析

衡量市场容量的指标

分公司所面对的市场容量是由所辖区域内的购买人数决定的。市场容量可以通过以下几个指标来衡量(参见表 1-1):

■ 表 1-1 衡量市场容量的指标

指标	说明
市场需求	市场需求是一个产品在一定的地理区域和一定的时期内,在一定的营销环境和一定的营销方案下,由特定的顾客群体愿意购买的总数量构成的。市场需求不是一个固定的数字,而是一个在一组条件下的函数,因此,它也被称为市场需求函数。一般来说,在不同的行业营销费用水平下,市场需求都会发生变化。
市场预测	在许多可能有的行业营销努力水平中,实际上只有一个水平会发生。与预期的努力相对应的市场需求就是市场预测。
市场潜量	市场潜量是在一个既定的市场环境下,当行业营销努力达到无穷大时,市场需求所趋向的极限。
总市场潜量	总市场潜量是在一定的时期内,在一定的行业营销努力水平和一定的环境条件下,一个行业全部公司所能获得的最大销量。

市场容量的分析方法

对于企业,特别是分公司来说,市场潜量是最为现实和有意义的市场容量指标。因此,下面我们主要介绍总市场潜量的分析和计算。

一 一般分析法

总市场潜量常用的分析方法是:估计潜在的购买者数量乘以购买者的平均购

买量,再乘以每一平均单位的价格,即:

$$Q=n \cdot q \cdot p$$

其中:Q= 总市场潜能;

n= 在一定假设下,特定产品(市场)的购买者数量;

q= 一个购买者的平均购买数量;

p= 单位平均购买价格。

这种方法的变形就是连比法。它由一个基本数乘上几个修正率组成。假设青岛啤酒北京分公司希望估计新淡口味的大优啤酒在北京的市场潜能,就可以从下面的计算中获得:

对大优啤酒的需求 = 人口 × 每人可支配的个人收入 × 可支配收入用于食品的平均百分比 × 食品支出用于饮料的平均百分比 × 饮料支出用于含酒精饮料的平均百分比 × 含酒精饮料支出中用于啤酒的平均百分比 × 啤酒饮料支出中用于淡啤酒的预计百分比。

一 分析预测法

分析预测法通过向产品的潜在使用者或购买者提问来进行预测,通常分为三个步骤(参见表 1-2):

表 1-2 分析预测法的三步骤

步骤	说明
确定产品的潜在购买者和使用者	这里的购买者应该全面地解释为有需求、有使用产品的必要资源和有支付能力的顾客。这往往需要管理者评估潜在市场中的所有顾客。另一种可供选择的方法是反向提问法:谁是不合格的潜在顾客?如公寓居民不是割草机的潜在用户,糖尿病患者不是普通冰淇淋的购买者等等。企业应该判断性地确定潜在顾客。此外,其他可能有用的数据来源是调查数据、商业数据。例如,评估笔记本电脑的市场潜能。一种确定潜在成年使用者的数据判断方法是对市场进行分类,如(1)“一线工作者”。他们不在办公室办公,但在仓库或生产线工作时需要有可移动的计算能力。(2)“高层管理者”。他们并不是所有的时间都在路上,需要一个实体的办公室。(3)“销售人员”。主要在办公室以外工作,但有时也在家。 (4)“中层管理者”。出去开会时,他们需要带着办公电脑。(5)“商务精英”。他们需要一个额外的办公室,但没有“高层管理者”那么紧张。

(转下表)