


销售技巧与渠道 大解析

顾松林 [美] 菲利普编著

HANNEL

营销全攻略

- 如何以最少的投资打开最大的市场?
- 怎样对付不良的经销商?
- 怎样制定销售人员的佣金制度?
- 市场价格混乱, 定价方面有何准则?
- 直接销售与代理销售孰优孰劣?

 上海远东出版社

营销全攻略

销售技巧与渠道大解析

顾松林 [美] 菲利浦编著

CHANNEL

 上海远东出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售技巧与渠道大解析/顾松林,(美)菲利斯编著.
上海:上海远东出版社,2002

(营销全攻略)

ISBN 7-80661-643-8

I. 销… II. ①顾…②菲… III. 销售学

IV. F 713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 080480 号

营销全攻略

销售技巧与渠道大解析

编 著 / 顾松林 [美] 菲利斯

责任编辑 / 张 鸣

装帧设计 / 张晶灵

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 上海远东出版社
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号
<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所
上海远东出版社

制 版 / 上海海峰电脑照排经营部
刷 / 昆山市亭林印刷有限责任公司
装 订 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

版 次 / 2003 年 1 月第 1 版
印 次 / 2003 年 1 月第 1 次印刷
开 本 / 850 × 1168 1/32
字 数 / 128 千字
印 张 / 7.25
印 数 / 1 - 5100

ISBN 7-80661-643-8
F·149 定价: 19.80 元

作者简介

顾松林及菲利斯于二十世纪八十年代即投身于营销第一线,并坚持着在这个领域内探索,具有近二十年跨国公司营销实战经验,任职于专为国内企业进行营销推广的创意市场营销研究机构(H&F Marketing Research),擅长为中外企业度身策划、设计乃至执行整个营销活动计划,凭借创新的方法及对市场和消费者的深刻了解,协助企业开拓本土市场。除此书外,他们的著作还有《品牌与顾客关系大解析》和《折扣、赠品促销案例大剖析》、《抽奖、有奖游戏促销案例大剖析》、《赞助、中间商促销案例大剖析》。

作者序

如何成为一个营销专家？

确切地说，许多朋友和商业伙伴在与我交往中，都认为我与其说是一个商人，还不如说更像一个读书人。但是，他们又不得不承认我的销售业绩。

如果没有我在第一家外资企业积累的丰富的市场经验，再加上对本行业的钻研，第二家海外知名的跨国企业是不会在选择拓展华东市场的领头羊时，对我一锤定音的，尽管当时我的英语水平并不理想。事后，老外告诉我，他招聘人完全是凭第六感觉。事实上，我第一年的销售业绩就翻了上一年的一倍，第二年更是乘胜追击，完成了当年销售指标的115%，该指标是建立在第一年同比增长400%的基础上，而这还是自我加压的产物，并非国外总公司的要求。当我的老板在困惑，其下一年度费用预算的申请，是应减预算还是减销售目标时？我毫不犹豫地提出了“增目标，同时也增加预算申请”这一没有退路的选择。因为我深知，市场是不应退让的。

如果说我的经验是来自实践的摸索,我并不同意。的确,“读书人”的本质给了我很多帮助,我很喜欢读书,并擅长读活书,可有一个困惑一直存在于我的头脑中。

比如,有套商务丛书,自称是一些深谙生意运作内情的记者、编辑、律师、教授、作家撰写的,他们说:他们虽然职业不尽相同,但都是老板、企业家、生意人的铁哥们儿,深知生意场上个中三味。因此,他们所写的书很有现实参考价值。

“对了!问题就出在这里。”我突然领悟:做生意的人不写书,写书的人不做生意,这就是市面上太多的商务书籍颇具可读性,但实用性显得不足的原因所在。

生意人不善于撰稿,这就是中国的现状。于是,国外商务译著特别畅销。可我们不得不正视,由于国情的不同,决定了中国的商人在经营思路和实际操作上与市场经济发达的国家有很大的差异。

这种矛盾促使我在生意场上运作的同时,开始了撰稿。

我在实践中越来越认定这样一个道理:要让自己成为真正的优秀营销人,不仅要成为营销专家,还必须是所从事行业的专家,只有使自己成为内行才能在这个行业中站住脚。

不少广告公司、策划公司以及以营销服务为主导的行业,都将客户的满意度看得越来越重要,很多时候为讨客户的欢心而变得“客随主意”、有求必应。直到有一天,客户说:“我

还是不太满意你们的服务水准”时,对你是不是有如晴天霹雳了。于是,才会自问究竟发生了什么问题?

其实,根本的原因是我们的广告人、策划人“太专业了”。

有人说:只要有站在企业、消费者的角度进行策划的精神,不难成为一个优秀的策划人。

我想说:您是不是真正站在企业、站在消费者角度的标志,就看您是不是自己掏钱。所以,一个令人满意的策划人应首先站在钱(投资)的角度。

请看一个很有意思的实例:

一位自20世纪80年代就从事广告,现任某省广告协会副会长的广告人坦言:“做广告人太累了。有人说,广告人是仅次于总统的人,但如果可以重新选择,我不当广告人,广告人永远是仆人。”他念念不忘的是有朝一天重操旧业,并拥有一个自己的出版社。

无独有偶,另有一位名气没有前者那么大,但在广告界也干了不少年的广告人,也发出这种感受:都说广告是最有魅力的行业,就连美国总统也想当广告人。在我看来这真是坐着说话不嫌腰酸,您让总统卸了官职来当广告人试试,把客户当爷,整日里围着客户转,行吗?准保干不了一星期就辞职。

于是,他倒有一种“天涯何处无饭吃,还非得干广告不成”的精神,到了某家出版社当编辑。

离开了广告界的某一天,他突然感悟到:现在编辑的书

稿,上市以后的发行量是一个更不让人轻松的事。广告做砸了,亏的是客户的钱,而书选错了,亏的是自己的钱,那风险全得由自己担着。

要明白这个道理,对每一个先天聪明的广告(策划)人并不难。我相信这个广告人在以前与客户交谈时,完全不会否认这种责任心,但其真正的感受却从来没有像自己所经历的这么深刻。我不知道,是不是应该先让我们的策划人、广告人在接客户之前先去实践当一回真正自己投钱出产品的企业人呢?

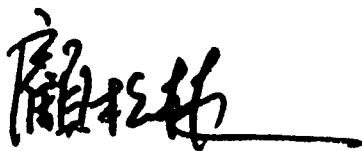
如果您能赚钱,您再在同领域帮助他人赚钱。

如果您不是一个好老板,您就别往自己头上戴策划人的帽子。

如果您很熟悉某个领域,您就别以为也能在其他领域触类旁通。

如果您所策划的企业没有真正赚钱,您就应该把已收取的费用退出来。

这就是我之所以写这本书的由来——让您能够成为一个营销专家,但愿对您确有帮助。



E-mail:slgu@hotmail.com

2002年10月

目录

作者序	i
如何成为一个营销专家?	1
第一章 渠道管理策略	1
诀窍 1 如何加速产品经销商的应收货款回收, 从而降低坏账比例?	3
诀窍 2 如何降低新开客户的应收款风险?	8
诀窍 3 如何帮助经销商减少零售点的应收款风险?	15
诀窍 4 如何才能有效激励经销代理商(批发商) 的积极性?	21
诀窍 5 如何对付某些经营作风明显不良的经销商?	27
诀窍 6 怎样才能寻找到合格的经销代理商?	33
诀窍 7 如何帮助您的经销代理商增强市场竞争力?	40
第二章 团队管理策略	47
诀窍 8 如何提高第一线销售人员的拜访绩效?	49
诀窍 9 如何制定有效的销售佣金制度,而不至于 产生“过低的失望”和“过高的失控”状态?	55
诀窍 10 如何培养销售人员对企业的忠诚?	66



- 诀窍 11 经过企业良好培训的销售人员有了更大的
“跳槽”空间,怎么办? 73
- 诀窍 12 销售额低的区域该不该派优秀的销售人员? 79
- 诀窍 13 如何减少个别销售人员截留款、物的营销
风险? 85
附件:“七星果酒”公司(虚拟)业务人员货款回
笼合约 91
- 诀窍 14 如何提升各种不同类型销售人员的积极性? 93

第三章 销售管理策略 101

- 诀窍 15 如果您的市场销售潜力已经挖掘殆尽,
而离销售目标还有差距,怎么办? 103
- 诀窍 16 如何用比较少的投资有效地打开市场? 111
- 诀窍 17 如何克服产品调价后的负效应? 120
- 诀窍 18 如果同类产品的市场价格混乱,怎么办? 129
- 诀窍 19 如何调动全体销售人员帮企业一起来管理
市场投资? 139

第四章 营销发展策略

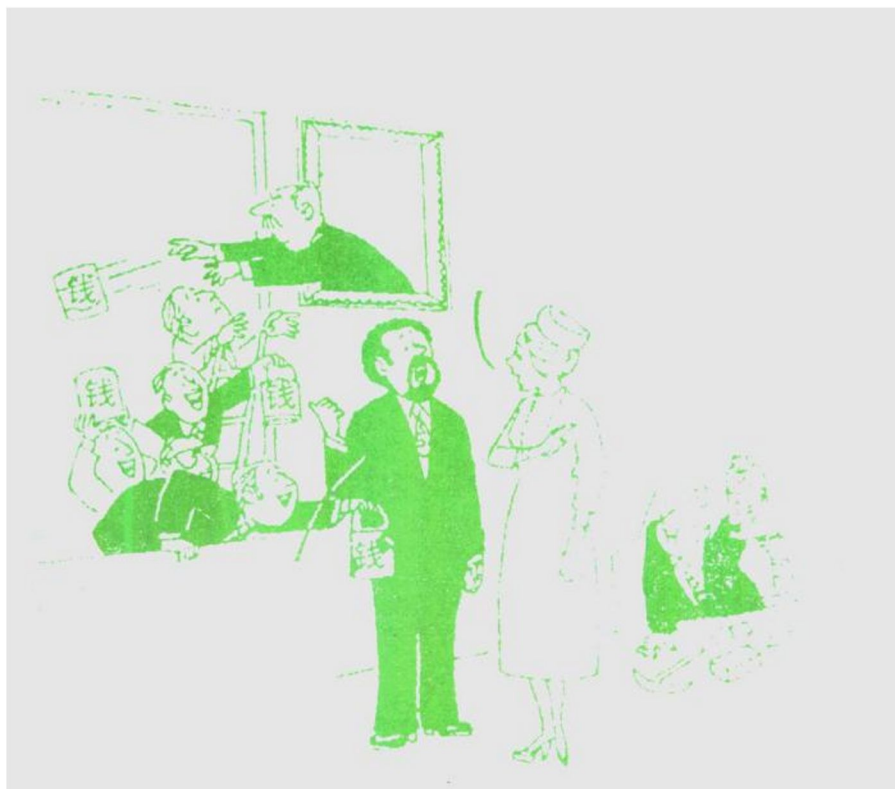
- 诀窍 20 企业降低成本的未来出路在哪里? 149
诀窍 21 如何改变您的上司的销售观念和决策? 158

附 录

- 附录 1 企业营销现状判断系统 168
附录 2 计算机处理原理解码法则 203
附录 3 营销主题索引 210
出版后记 217

第一章

渠道管理策略



——我不需要那么多的经销商来代理我的产品。

——在我的经销批发商之间创立一种竞争状态总是好的,这有利于帮助我们的产品在销售通路中更好地流动。


诀窍 1

如何加速产品经销商的应
收货款回收,从而降低坏账
比例?

有效经营 + 保险意识 = 资金安全快
速回收

现实中常会出现下列的情形:

企业发给经销商的商品其计划的货款回笼周期已到,企业的业务人员在向经销代理商(批发商)提出结款时,往往得到的回答是:“这两天银根周转不灵,能不能过几天再说。”

 市场概要

对企业来说,出货容易收款难,已成为企业的销售人员最费精力的工作事项。

也有些时候,在经销代理商(批发商)的仓库里,企业的货物库存已经不多了,是时候再进货。可是当企业业务人员上门洽谈时,得到的答案极有可能是:“进货可以,但现在我账户上的资金不足,要到下月初才能支付上一笔货款,请帮一下忙。”

企业的业务员每次去经销商处收款,总是“不巧”,不是经销商账上的钱刚好给别的公司拿走了,就是经销商已经开出去了好几张期票,其财务不敢再开期票了。

的确,对制造企业来说,铺货容易收款难。在不得已的情况下,其业务人员要么为了收款得跑好多次,要么先收一部分货款回来再说,于是,每次不是全额收款的后果是,经销商的应收款越积越多,最后由小问题演变成了大麻烦。

问题所在:

每一个经销代理商(批发商),不论规模大小,如果能在市场上立足,并相对持续地维持经营,都有自己一套独特的做法,这里面自然包括资金的运作。如果企业没有抓住经销商的进货规律和各种产品的结账周期,企业的业务人员每次去收款自然就会十分被动。

市场概要

不少企业之所以收款如此被动,往往是由于平时没做出相应的规矩,或是其自身种下的后遗症。

进货付款,从某种意义上来说是天经地意的事,但从另外一个角度上来说:一旦货在人家手上,收款的主动权就由不得你了。不少企业之所以收款如此地被动,往往是由于在经销商进货的时候就没有做出相应的规矩。

企业的业务人员为了收款而多次白跑,除了有经销商的经营作风或管理体制存在问题这种因素之外,也有一部分是业务人员自身种下的后遗症。

有时候,为了达到既完成销量又货款回笼这两个指标,企业的个别业务人员通过耍小聪明,以骗得经销商的信任,而轻易收到了某一笔货款。但实际上,经销商在外的应收款没有及时收回来,那么,等经销商觉醒过来,业务人员以后的收款工作难免就不会顺利。

解决策略:

尽可能全面了解经销代理商(批发商)的经营状况:包括进货周期、结账周期。关键是,你要每次比其他生产企业能领先一步拿到应收的账款。因为大多数经销商的资金周转都不会十分宽松,你能挤进头班车,其他企业的业务人员只能等下一班车了。

贴士

只有时刻把握好经销商的资金周转规律,方能比其他企业更领先一步地拿到应收款。

在平时就多多关心经销商,不要等到收款时,才想起他们。在他们需要帮助之时,而你又力所能及帮一把,经销商自然会记住的。

曾经有个企业的业务人员每次去收款都不太顺利,后来在一次与经销商一起喝酒的时候,经销商无意中提及:如果有事要找到该业务人员,只要打电话叫他来收款,保险他准时赶到。

通过此事,该业务人员自己也有些惭愧,感到自己是不是太势利了,在此类状况得到明显改善之后,对该经销商的收款难度也得到了明显的改善。

养成“说到做到”的好习惯,在与经销商平时的交往中,就做出规矩:“我决不食言,你也应说话算数。”虽然开始时,其动机不一定完全是为了货款,但当你真正涉及到收款时,对经销商就是一种无形的压力。反之,如果一些企业的业务人员自己经常食言,那么经销商也会比较势利地来对待你。

在每次账款周期到来之前,象征性地帮助经销商去回收几笔他的应收款,有可能此货款是属于企业的业务人员曾为其开发的零售点,也有可能是经销商自己来不及去催收的款项,不管是哪种情况,你这样做了,会对你的收款工

贴 士

只有平时多关心经销商,才能在收款时彼此都养成“说到做到”的习惯。