

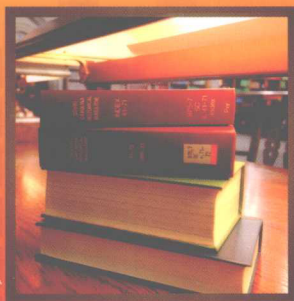
这是一本 经销商公司化运营 的指导书

金牌经销商 | 公司化运营 实战手册

Jinpaijingxiaoshang Gongsihua
Yunying Shizhan Shouce

●现代企业销售力提升系列●

郭汉尧◎著



经销商公司化运营，既是市场发展的需要，也是经销商自身发展的需要。公司化运营是一个向着规范化管理，专业化服务方向发展的过程。

《华中科技大学出版社

●现代企业销售力提升系列●

金牌经销商 公司化运营实战手册

Jin Pai Jing Xiao Shang Gong Si Hua
Yun Ying Shi Zhan Shou Ce

郭汉尧◎著

图书在版编目 (C I P) 数据

金牌经销商公司化运营实战手册 / 郭汉尧 著. — 武汉: 华中科技大学出版社,
2010年1月

ISBN 978-7-5609-5823-1

I. 经… II. 郭… III. 企业管理: 销售管理 - 手册 IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第208397号

金牌经销商公司化运营实战手册

郭汉尧 著

策划编辑: 陈明星

责任编辑: 姜 茜

封面设计: 唐 宇

责任监印: 熊庆玉

责任校对: 杜月朋

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国·武汉)

地 址: 武昌喻家山

邮政编码: 430074

电 话: 027-87556096 010-64155588-8005, 8006

网 址: <http://www.hustp.com>

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 220 000

版 次: 2010年1月第1版

印 次: 2010年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-5823-1 / F · 530

定 价: 35.00元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)



前言

PREFACE

销售力提升，关乎企业是否盈利，关乎企业生存。在品牌产品、品牌店遍及大街小巷、各大卖场，充斥电视荧屏的市场环境下，企业如何加强自身修炼，显得至关重要。

销售力提升，需要我们做很多的自我完善工作，最终的目标是使消费者对我们的产品感兴趣，对我们有信心。提升消费者这两点心理需求的核心就是加强我们的规范化管理、专业化服务水平。让消费者感受到我们的产品、我们的服务很正规，很专业。如果做不到这两点，那么，我们所有的创新服务理念，先进的市场营销理念都将是根基不牢，虚无缥缈的。

提升销售力迫在眉睫要解决的问题是如何提升销售体系中，品牌总部、经销商、终端店（品牌店）及对客服务的规范化管理与专业化服务水平上。

郭汉尧老师是资深的销售力提升方面的专家，服务中国企业销售体系建设培训工作多年，对近千家企业客户的销售体系建设样本案例做了深入的研究和总结，结合多年的工作积累与体会，针对销售力提升的四个环节方面的工作，即品牌总部（厂家）订货会操作、经销商素质提升、客户分级管理、终端店业绩提升，给出了一套完备的解决方案。分册撰写成书，以飨广大读者。

本系列丛书立足当前国内市场发展实际，从企业当前销售工作的实际情况及存在的现实问题出发，从为企业提供一整套完备的规范化管理、专业化服务解决方案的层面，阐述了品牌总部的订货会操作规范、经销商公司化运营规范、品牌店管理规范、客户分级管理规范等内容，为从事各个



环节工作的人员提供了一整套行之有效的工作规范指导，并附有大量的管理制度模板和实用表格。该系列图书内容详尽务实，可操作性强，是企业提升销售力的有效参照范本。为企业建立规范化、专业化的管理体系提供了权威借鉴。

本系列图书作品的大部分篇幅采用表格化阐述，每个标题阐述一个问题，简洁明了，通俗易懂。

本系列丛书共四册，一脉相承，对广大企业在销售体系完善及建设方面向着规范化、专业化方向发展大有裨益。



序 言

销售力提升的解决之道

销售力提升，之所以受到广大企业的关注，不仅仅它是实现利润的关键因素，更重要的是它关乎企业的生存状态。

在多年的市场营销与品牌推广中，让我切身感受到我国企业销售力水平由无到有，由有到强的飞速发展过程。在过去，提到销售，似乎是低等公民才去做的事情，而今，处在社会精英层的人们，大部分都是销售出身，甚至是销售的专家。这是一个思想观念的转变，也是市场经济不断发展的必然结果。

当下，我国市场经济已经到达了新的发展阶段，企业销售力已经从过去的销售员个体的单打独斗，到了从企业总部、经销商到终端商的总体协作的态势了。这个销售体系团队，需要以更加专业化的服务水平，规范化的管理形象，展示在其消费者面前。

那么，此时提到的销售力提升，就不仅仅单单提到某销售员的销售水平了，而是整个销售体系的销售能力了。

一个完整的销售体系，由品牌总部厂家、经销商、终端零售店到消费者四个环节构成，这四个要素之间的关系，既要宏观着眼，又要细节着手。首先宏观着眼，就是大家都在这个统一的品牌旗帜下展开经营，是在一条船上的战友。其次，细节着手，各自在自己的地盘建立品牌、树立口碑，这将给自己带来实实在在的好处。

企业提升销售力，就要看这四个环节如何排兵布阵，产生销售合力。



品牌总部，把握着销售体系的发展方向。它需要给整个销售体系的每个环节提供智力支持及系统的培训，在明确的品牌定位和战略目标的基础上，加大新产品，新工艺研发力度，巩固市场竞争优势。通过订货会等活动不断强化整个销售体系团队的信心。对整个销售体系的规范化专业化水平起决定作用。

经销商，在整个销售链条中，是一个重要的环节，关系市场开发的深度和广度。而经销商的竞争优势来自于自身的规范化管理与专业化服务水平上，这些需要通过公司化运营来实现。公司化运营是经销商做大做强的必由之路。经销商自身的素质，也关系到终端店的赢利水平。经销商提高自身公司化运营水平刻不容缓，这是提升销售力的必要一环。

终端品牌店，要想提升专卖店的销售力，最重要的就是做好终端营销管理工作。终端店铺是销售的最后一个环节，是销售过程的临门一脚。消费者的购买行为，80%是在店铺现场决定的。影响顾客购买行为之一就是店铺形象。如，很多顾客拿着产品彩页直接到店铺购买商品，但一到店铺，看这么差的店铺形象，马上会对该品牌产品没有了信心，不买了；第二是很多顾客闲逛，走过店铺，如果店铺形象很差的话，他们连进都不进来看。因此，我们必须将店铺形象搞好，实现有效的终端拦截。

终端店铺形象是厂家与消费者进行沟通的最直接和重要的媒介，是传播品牌形象的重要载体。店面大小、装修的情况、VI设计与规范、产品的陈列、物料的摆放、销售人员的形象、服务态度等等，都在向消费者传达厂家的品牌信息，反映厂家实力与品牌的地位，我们必须把店面管理好，通过店面，向消费者展示产品品牌实力。

企业销售力提升，应着眼于自身的修炼，加强自身的规范管理及专业化的服务水平提升上，实际与理论相结合，方可达到事半功倍的效果。

在本系列图书写作过程中，得到了广大服务企业的大力支持，在此深表感谢。尤其对于贵派董事长范桥平、总经理范敦海、红豆营销总监胡浩、步之霸营销总监刘龙勇、九洲同行讲师罗礼华、圣罗娜营销总监田宝国、鸿大福斗香施忠岳、鸥美宝董事长朱刚等几位合作同仁，及马兴欢、叶红婷、张伟、张琦霞、刘铭、吕文俊、郭海平、徐宝良、戴玄、谢进等编辑人员，他们从资料搜集到编写，均做了大量的工作，在此一并表示感谢。

郭汉尧

2009年12月



CONTENTS 目录

第1章 品牌落地，厂商共赢	(1)
1.1 品牌落地	(1)
1.2 品牌运营是必然趋势	(2)
1.3 只有品牌运营才能做大做强	(6)
1.4 品牌运营不仅仅是厂家的事情	(8)
1.5 品牌落地产生势能，推动经销商做大做强	(9)
1.6 品牌是经销商的聚宝盆、摇钱树	(10)
1.7 厂商共赢是品牌发展的需要	(11)
第2章 公司化运营的准备	(14)
2.1 公司化运作概述	(14)
2.2 公司化运作的几种模式	(15)
2.3 加强管理，提高公司化运作程度	(16)
2.4 全能督导，公司化运作的利器	(20)
2.5 管理专业化从思想专业化开始	(22)
2.6 品牌经营需要你做的	(24)
2.7 公司化运行经销商专业化要求	(26)
2.8 公司化运营经销商的任务	(27)
第3章 公司化运营规范	(30)
3.1 经销商公司化转型期内部管理规范	(31)



3.2	出勤考核管理工作规范	(31)
3.3	员工值班管理工作规范	(33)
3.4	员工调、代班管理工作规范	(33)
3.5	员工外出管理规范	(34)
3.6	顾客投诉处理规范	(34)
3.7	顾客门店内投诉处理规范	(35)
3.8	顾客电话投诉处理规范	(36)
3.9	客户资料管理规范	(38)
3.10	员工日常管理规范	(39)
3.11	员工工作手册编制规范	(40)
3.12	员工培训工作操作规范	(40)
3.13	激励管理体系制定规范	(42)
3.14	员工业绩评定体系制定规范	(45)
3.15	督导工作体系设定规范	(46)
3.16	营业目标划分规范	(47)
3.17	营业目标制定规范	(47)
3.18	区域目标制定规范	(48)
3.19	门店目标制定规范	(48)
3.20	销售目标监控规范	(49)
3.21	门店陈列商品督导规范	(50)
3.22	有奖促销规范	(50)
3.23	路演促销策划规范	(51)
3.24	路演促销实施规范	(53)
3.25	促销评估规范	(54)
3.26	二批商选择与管理规范	(55)
3.27	新产品上市推广规范	(56)
3.28	公用钥匙使用规范	(57)
3.29	门店制服管理规范	(58)



3.30	文具用品管理规范	(58)
3.31	传真机及复印机使用规范	(59)
3.32	公文处理规范	(61)
3.33	驾驶人员管理规范	(62)
3.34	公务车管理规范	(63)
3.35	客户赠品管理规范	(64)
3.36	员工工作移交规范	(64)
3.37	员工离职事宜处理规范	(65)
3.38	会议管理工作规范	(66)
3.39	大客户管理工作规范	(67)
3.40	大客户资料管理规范	(69)
3.41	大客户联络和拜访工作规范	(69)
3.42	大客户销售数据信息搜集规范	(71)
3.43	大客户的识别与选择规范	(74)
3.44	大客户抱怨及投诉处理规范	(76)
3.45	大客户服务制定规范	(77)
3.46	大客户定期拜访工作规范	(78)
3.47	公司职能部门权责分配及考核标准规范	(79)
第4章	终端经营管理工作规范	(85)
4.1	终端市场拓展工作规范	(85)
4.2	终端开店形式	(87)
4.3	区域市场细分拓展规范	(89)
4.4	终端店业务开展规范	(90)
4.5	终端店营销工作开展规范	(91)
4.6	面对面顾问式销售规范	(92)
4.7	终端店营业前准备工作检查规范	(94)
4.8	终端店导购工作规范	(94)



4.9	服务人员礼仪规范	(95)
4.10	日常工作监管工作规范	(96)
4.11	门店督导工作规范	(97)
4.12	门店绩效督导工作规范	(97)
4.13	理货工作规范	(98)
4.14	理货人员管理规范	(99)
4.15	导购人员聘用工作规范	(100)
4.16	导购员离职与续聘工作规范	(100)
4.17	导购人员绩效管理规范	(101)
4.18	售点广告宣传实施规范	(102)
4.19	售点广告策划工作规范	(104)
4.20	门店形象督导排查规范	(105)
4.21	商品物流工作督导规范	(108)
4.22	商品订货工作规范	(109)
4.23	商品日常管理工作规范	(110)
4.24	对客服务督导工作规范	(112)
4.25	对客服务礼仪培训规范	(113)
4.26	门店人员日常行为规范	(114)
4.27	对客日常服务工作规范	(115)
4.28	终端现场指导工作规范	(116)
4.29	销售工作督导规范	(117)
4.30	促销工作开展规范	(118)
4.31	销售目标督导工作规范	(119)
第5章	科学订货规范	(121)
5.1	实行订货制	(121)
5.2	零售就是做库存	(122)
5.3	订货量计算规范	(123)



5.4	科学订货工作规范	(124)
5.5	单店订货工作规范	(124)
5.6	终端店调研应遵循的原则	(125)
5.7	终端调研做什么	(126)
5.8	终端调研的种类	(128)
5.9	终端调研的步骤	(130)
5.10	终端调研方法	(133)
第6章	公司化运营管理制度模版	(142)
6.1	门店形象异常处理制度	(142)
6.2	门店形象督导制度	(144)
6.3	门店形象评比制度	(146)
6.4	门店商品订购配送制度	(148)
6.5	门店商品管理制度	(151)
6.6	门店商品盘点制度	(153)
6.7	门店售后服务管理制度	(156)
6.8	门店VIP顾客管理制度	(158)
6.9	门店顾客投诉管理制度	(161)
6.10	门店人员福利制度	(164)
6.11	门店人员成长规划制度	(166)
6.12	门店培训制度	(169)
6.13	门店销售分享制度	(172)
6.14	门店促销管理制度	(173)
6.15	门店销售气氛管理制度	(176)
6.16	门店目标管理制度	(178)
6.17	区域目标管理制度	(181)
6.18	门店激励制度	(183)
6.19	员工值班管理办法	(185)

6.20	出差管理办法	(187)
6.21	人员培训管理办法	(190)
6.22	公司档案管理制度	(194)
6.23	办公室管理制度	(197)
第7章 工作实用表格举例		(199)
7.1	门店形象督察现场记录表	(199)
7.2	门店形象督导对照表	(200)
7.3	门店形象现场指导记录表	(205)
7.4	门店形象维护、维修申请表	(206)
7.5	门店形象整改通知单	(207)
7.6	门店商品督察表	(207)
7.7	门店商品现场指导记录表	(212)
7.8	门店商品问题改善表	(213)
7.9	门店商品力改善跟进表	(213)
7.10	门店服务督察表	(214)
7.11	门店服务现场指导记录表	(218)
7.12	门店服务问题改善表	(219)
7.13	门店服务力改善跟进表	(220)
7.14	门店人员督察表	(221)
7.15	门店人员现场指导记录表	(224)
7.16	门店人员问题改善表	(225)
7.17	门店人员改善跟进表	(227)
7.18	促销核查表	(227)
7.19	促销总结表	(228)
7.20	门店销售督察表	(229)
7.21	门店销售现场指导记录表	(233)
7.22	门店销售问题改善表	(234)



7.23	门店销售改善成效表·····	(235)
7.24	门店日目标管控表·····	(237)
7.25	门店月度销售进度管控表·····	(237)
7.26	门店营业员月度进度管控表·····	(239)
7.27	督导日目标管控表·····	(240)
7.28	区域月度销售进度管控表·····	(241)
7.29	门店绩效考核表·····	(242)
7.30	门店目标督察表·····	(243)
7.31	门店目标现场改善表·····	(243)
7.32	门店目标改善跟进表·····	(245)
7.33	顾客投诉记录表·····	(245)
7.34	客户调查表·····	(247)
7.35	客户巡访计划表·····	(247)
7.36	客户信息资料表·····	(249)
7.37	客户订货单·····	(250)
7.38	大客户部业务人员工作日报表·····	(250)
7.39	销售费用分析表·····	(251)
7.40	各项销售费用分配表·····	(252)
7.41	客户购买行为记录表·····	(253)



第1章

品牌落地，厂商共赢

品牌落地，品牌是我们最大的借口，也是我们的大帽子，品牌的高度越高给我们带来的利润附加值越高。我们依靠品牌落地来解决厂商共赢的问题，也就是说品牌落地的势能可以推动经销商做大做强。关于厂商共赢，强调了一个概念，就是厂商之间是一个战略联盟关系，是一个利益共同体，重点强调的就是商人不赚钱不道德，那么，作为厂家的总部和经销商如何实现共赢，根本的一点就是形成航空母舰来实现最大的销售。

1.1 品牌落地

近几年，经销商的一个趋势是跟品牌总部进行紧密的配合，如果没有品牌总部，就不存在顶天的问题，也就是说我们要想把一个产品很好地推向市场，总部是有力的支撑，总部的支撑变成我们背后最强大的力量。

几年前，经销商可能会独大，或者经销商可以掌控市场，但是，随着近几年品牌的发展，情况发生了变化。作为品牌总部，对经销商的掌控越来越强。

我们强调顶天立地有四个环节，第一环节是品牌总部，第二环节是经销商，第三环节是终端店铺或者是专销售店，第四环节才是消费者。这四个环节是一脉相承的，一条线下拉的四个点，那么这四个点中的每一个点都要在整个销售系统



当中获得收益，或者获得利润。品牌总部得到发展，经销商得到他相应的利润，零售商也得到他的利润，消费者买到一个好的产品，这四者是共赢的。

在这样的一个情况下，他就形成顶天立地的概念。那么作为经销商，正好在中间的环节，向上对品牌总部负责，向下要对零售商、消费者负责。那么在这样的情况下，首先我们的大帽子要戴得好，所谓的品牌落地，就是一个大帽子概念。有一句话“名正言顺，或是冠冕堂皇”，什么意思呢，有了品牌总部这个大帽子以后，我们整个面向市场的动作，就有了借口。品牌是什么？品牌就是销售得好的借口，这是某某强势品牌，我就应该销售这样的价格，销售这么好是价位、这是我们所提供的高质量产品和好的售后服务的综合结果。所以说，品牌就是一个保证，是一个大帽子，是一个借口。

品牌为什么要谈到落地呢？近些年，作为品牌总部，落地的运作已经非常成熟，作为经销商的你在选择了这个品牌以后，你所承担的任务，就是要让这个品牌落地，品牌落地要靠经销商的动作。举个例子：你的专销售店装修的很漂亮，你的导购人员很专业，给消费者留下的印象很好，那么消费者就觉得这个品牌不错，消费者是通过经销商看到了产品总部的品牌。

1.2 品牌运营是必然趋势

在现在的市场环境下，特别是零售业非常发达的情况下，为什么进行品牌运营？品牌运营有什么好处？

首先，品牌运营是一个树立概念化的运作过程，它能够给消费者留下非常深刻的印象。举个例子：有这样一句广告语“农夫山泉有点甜”，由于农夫山泉有点甜，大家就根据这个概念，记住了农夫山泉品牌。品牌通过一些概念化、差异化的动作，让消费者产生印象，在消费者有此方面需求的时候，自然先入为主，选择他印象中的品牌，从而销量大增。这就是品牌的魅力之一。相反地，如果没有品牌效应，消费者就会随便逛，逛到什么牌子就买什么牌子，这个时候对整个消费是有影响的。所以说，品牌运营是一个必然趋势。

其次，为什么要进行品牌运营？

产品竞争的白热化，同质化的产品越来越多，如，鞋的品牌非常多，运动鞋品牌非常多，男鞋品牌非常多，女装品牌非常多、款式多样。如何让消费者，看到我们的产品？答案是明确的，加大品牌运营是“销售得好”的市场需要。

有这样一个事件，两个“明星”，身着的服饰在千里之外撞衫了，而且两个人都出现在两个重要的场合，穿的衣服是一模一样，这对明星来说，是一个



很大的忌讳。品牌的时代，就是一个差异化的时代。跟别人不同，才能体现我们的个性，所以我们谈到的品牌，就是销售不同，销售差异，销售与众不同，每个经销商销售时都要强调我跟别人是不一样的，最不喜欢说的是与别人是一样的。

这个时代不允许产品同质化，品牌要求我们进行区隔，让我们的消费者明白，我们的产品跟别人是不一样的。面向整个品牌竞争白热化的现状，我们应当做到厂商一体化。厂商一体化，就是经销商和厂家之间的关系，越来越紧密，也就是顶天立地的概念。要顶天，就要跟品牌总部保持高度的一致。

现在经济已经发展到商务国际化、渠道多样化以及经营多样化，与时俱进地，我们经营的套路也要进一步转变。

例如，编者服务的一个品牌——奇安达滑板运动鞋。在对这个品牌营销的时候，编者提出了“滑板”这个概念，广告语为“打造中国滑板运动第一品牌”。为什么要把滑板这个概念提出来？因为强调的是街头时尚，滑板运动第一品牌。那么滑板运动这个概念出来以后，跟其他的运动鞋就一分为二，我是滑板的，你不是滑板的，那么整个就切割出来了。

再比如编者服务的一个电器品牌——贵派电器，广告语为“打造中国式时尚开关第一品牌”，我们的开关是中国式时尚，那么别人就是非中国式时尚，把整个市场一分为二。所以说，切割本身就是有效地，解决同质化的问题。

到此，我们得出一个结论，品牌运营是产品竞争激烈的市场环境决定的。接下来我们要明确品牌运营的本质属性，也就是它的重要特征。

（1）品牌的区域化

有的品牌站在全国的角度讲，它只是二线品牌，但是它在某一个区域，完全可以做到一线品牌。

举个例子：奇安达运动鞋品牌，它在兰州，作为滑板运动、作为运动鞋它是做到第一的。它的经销商曾经很自豪地跟编者讲：“在兰州，除了老师没有穿我的运动鞋，学生都穿我们奇安达的运动鞋”。那么这样的一个案例，告诉我们什么概念呢？奇安达目前在国内的定位，它应该是二线品牌当中靠前的，它还不是最强势的大品牌，但是在兰州这个区域，它可以做到第一品牌，有这样的成果就是看经销商的运作水准。所谓品牌的区域化，就是告诉我们：至于这个品牌在全国是个什么样的状态，无大碍，关键是在我们的一亩三分地上，我们如何进行运作，我在广东把它做好，我在福建把它做好，我在西安把它做好，一个牌子在全国很多区域市场都能做成一线品牌了，那么它离全国一线品牌就不远了，这两者