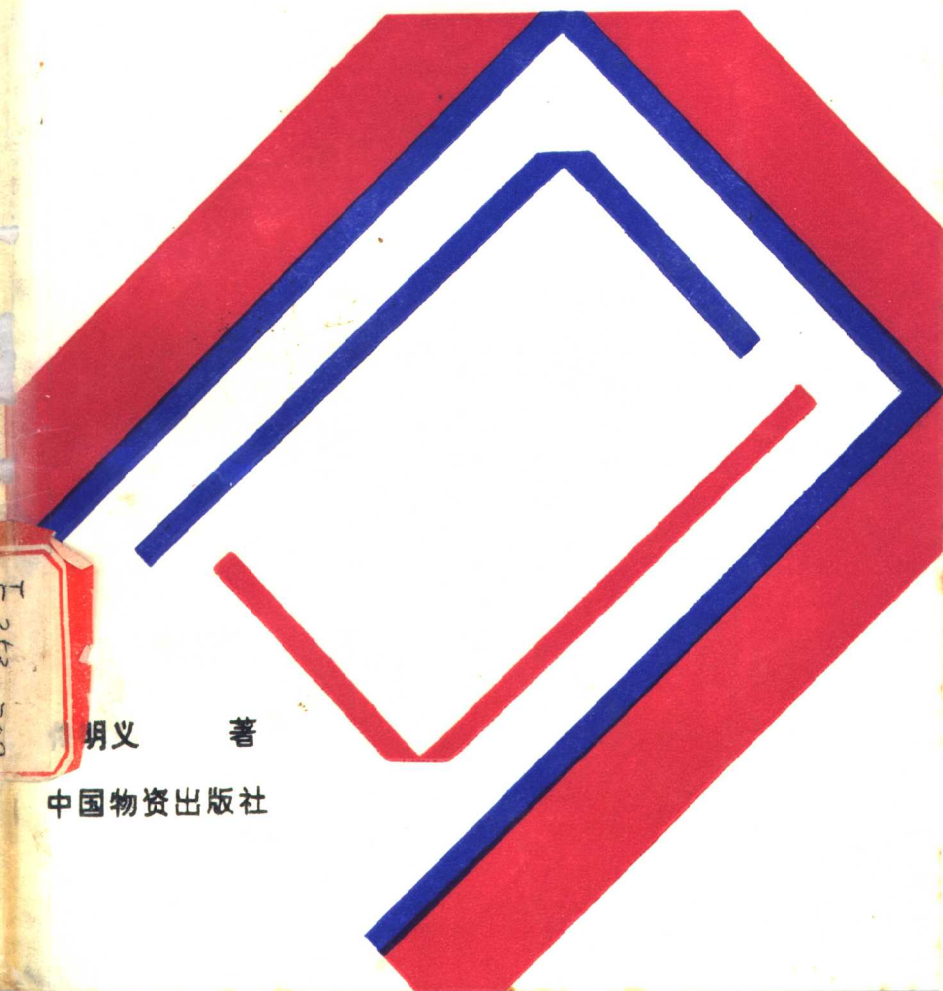


物资企业

WUZI QIYE YINGXIAO

营销经验漫谈

JINGYAN MANTAN



明义 著

中国物资出版社

物资企业营销经验漫谈

佟明义 著

中国物资出版社

(京)新登字090号

物资企业营销经验漫谈

*

中国物资出版社出版

全国新华书店经销

京辉印刷厂印刷

开本: 787×1092mm 1/32 印张: 3.625 字数: 77千字

1992年5月第一版 1992年5月第一次印刷

印数: 1—8000册

书号: ISBN 7-5047-0325-7/F·0133

定价: 2.60元

前 言

我国改革开放十多年来商品经济发展很快。在这个过程中，价值规律的作用突出地表现出来了，生产资料流通领域出现了市场竞争的新局面。国营物资企业是这个领域的主渠道，为了使它在瞬息万变的市场上具有应变能力，在激烈的竞争中立于不败之地，就要总结有计划商品经济条件下新的营销经验，教育和培训职工增强事业心、责任感，不断接受新的知识，掌握新的服务技能，提高企业的经营管理水平。

笔者总结了自己多年经营活动的体会，并认真学习了兄弟省市物资企业的经验，研究了商品经济发达国家和地区的作法，对我国在商品经济条件下，国营物资企业参与市场竞争的策略，以及为了赢得市场竞争的主动权所要研究的推销技巧、销售计谋和科学化管理等方面提出了一些粗浅的看法，意在抛砖引玉，谨与同行们共同探讨这些问题。

目 录

前言

一、竞争策略篇

1. 生产资料市场的发展趋势(1)
2. 认识竞争, 参与竞争(2)
3. 研究制定推销策略(4)

二、推销技巧篇

1. 推销与推销员(8)
2. 寻找用户的技巧(17)
3. 访问推销的技巧(24)
4. 促成销售的技巧(32)
5. 服务就是推销(45)

三、销售计谋篇

1. 用多品种占领市场(51)
2. 用新产品吸引用户(52)
3. 包工程项目, 促物资销售(54)
4. 运用“时间差”推销产品(55)
5. 拾遗补缺, 善爆冷门(56)
6. 扬长避短, 优势互补——联合销售(57)
7. 开拓农村市场(59)
8. 开发外埠市场(60)

9. 开展外贸进出口业务(62)
10. 变“滞”为“畅”的几种方法——推销积压
物资.....(63)
11. 产品深加工.....(64)
12. 请专家当“推销员”——知识促销.....(66)
13. 抢先一步者胜——信息促销.....(67)
14. 好酒也怕巷子深——广告促销.....(68)
15. 举办展销会，发展潜在用户.....(70)
16. 包装是无言的推销员.....(72)
17. 广设网点，招揽用户.....(73)

四、管理科学篇

1. 编制好年度经营计划(75)
2. 开好业务调度会(77)
3. 严格物资购销管理(78)
4. 抓好资源基地建设(79)
5. 信息工作要为经营管理服务(81)
6. 严格财务管理(82)
7. 严格物价管理(84)
8. 严格仓库管理(85)
9. 抓好分配制度的改革(87)
10. 强化销售机制，增加一线力量.....(88)
11. 学习先进经验，研究实际问题.....(90)

五、日常文书篇

1. 起草公务文书是企业管理人员的基本功(92)

2. 指令周知类企业文书	(93)
3. 报告请示类企业文书	(100)
4. 总结计划类企业文书	(103)

一、竞争策略篇

随着我国商品经济的发展，生产资料出现了由卖方市场向买方市场转化的趋势，市场竞争日趋激烈，由此引起人们对销售市场和市场竞争的注意和研究。

1. 生产资料市场的发展趋势

销售市场是物资企业赖以生存和发展的客观条件，物资企业的一切活动都是围绕着销售市场展开的。在经济体制改革过程中，我国国民经济运行实行计划经济与市场调节相结合的原则，指令性计划分配的物资品种和数量逐年减少，市场调节的比重逐年增加，我国生产资料市场的发展越来越明显地呈现出如下趋势：

（1）多渠道流通。我国经济体制改革前，重要的生产资料全部实行计划分配，实物调拨；党的十一届三中全会以后，扩大了企业自主权，除国家指令性计划调拨外，生产企业有权自行销售其余部分。另外，主管生产部门的供销企业、生产资料消费单位、商业、供销等部门都能经营生产资料。据1990年清理整顿流通领域公司时统计，北京市仅经营建筑材料（包括地方建筑材料）的单位就达7000家，其中专营水泥的有779家。

（2）多种经济成份并存。据1990年清理整顿流通领域公司时统计，北京市经营36种主要生产资料的有2800多家，

其中全民所有制291家，占37.36%，集体所有制488家，占62.64%。集体企业分配制度和经营手段灵活，在生产资料销售市场上显得更加活跃。

(3) 单一经营转向多种经营。过去，物资企业大都是专业化经营，各地木材、金属、机电、化轻、建材、燃料、回收等专业公司分工清楚。随着商品经济的发展，市场体系逐步完善，专业公司都不同程度地搞起兼营，有的在经营执照上明确注有跨几种不同类别产品的经营。至于非物资系统的经营企业，多种经营则更加普遍。

(4) 增开门市销售网点。过去，物资企业很少设置销售网点。在发展商品经济中，各地物资企业为了生存和发展，普遍增设门市网点，扩大销售市场。以北京为例，销售生产资料的门市部布满京城的大街小巷，其中以经营建筑材料的销售网点居多。

上述发展趋势，是改革、开放的结果，标志着商品经济的迅速发展，促进了我国生产力水平的提高，促进了生产资料市场的形成与发展。同时，随着商品经济的发展，市场竞争日趋激烈，为了生存和发展，物资企业必须要认清当前的形势。

2. 认识竞争，参与竞争

我国商品经济发展的实践说明，由于多种经济成份的存在和工业自销形势的不可逆转，市场已不再是国营物资企业一统天下。只有勇于和善于参与竞争，国营物资企业才能得以生存，得以发展。

市场竞争的结果是优胜劣汰，缺乏自信心的人，是无法

正视竞争环境的。推销产品如同作战，象孙子兵法中讲的那样：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”在现代企业推销工作中，推销员对自己企业的具体情况应当了如指掌，例如企业规模、经营能力、管理水平、推销产品的优缺点、市场占有率，以及运输情况，等等。如果对这些情况没有充分了解，就无法做到“知己”。而“知彼”则范围更广，即所谓“外部信息”，包括有关国家和地区的政治、经济形势、规章法令等，更重要的是市场变化与竞争对手情况的信息，如果缺乏这些信息，即使对本企业“内部信息”了如指掌，也不过如孙武所说：“不知彼而知己，一胜一负”，即只有一半把握罢了。有头脑的企业领导人无不重视信息收集和研究工作，因为只有收集信息情报，研究分析，以谋对策，才能使一线推销人员有所参考。从全国看，省市级物资部门大都设有信息研究所或研究室，物资企业普遍设置了信息机构或配备专职信息员，强化信息情报的收集与研究。在已得到一定情报信息的基础上，开展行动前，仍需要先分析比较双方的各项优缺点，估计对手的投入量、市场容量、进入市场的方法及其决策，这样才能正确制订自己的行动策略，做到有的放矢。这可以用春秋末期，墨翟与公输般在楚王面前进行的云梯攻防演习的事例来说明。云梯是当时公输般制造的最新攻城武器，但在演习中公输般用云梯作出九种攻城方法，墨子也有九种防御方法。到公输般的攻城方法用尽，墨子的防御方法还有余。公输般最后说：“我知道如何胜你，但我不说！”墨子也说：“我知道你最后如何攻我，但我也不说！”困惑的楚王问他们打什么哑谜，墨子说：“公输般是要杀死我，就无人能抵御他的云梯，但他错了，我的弟子禽滑厘等三百人已

用我的方法在守城，等着他来攻。他纵能杀死我，他也不能取胜。”公输般只好认输。这个例子说明：能充分掌握对手的方法和动向，就能稳操胜券。

我们必须认识竞争的本质。事实上，只要对手能参加竞争，并构成威胁，至少有可取之处，应当去了解和学习。竞争会使我们紧张，也会使我们清醒，促使我们考虑问题，研究改进工作方法。竞争已是客观存在，只有创造条件，参与竞争，驾驭竞争，力争在竞争中取得主动权。才能立足于社会，立足于竞争的不败之地。应付竞争的最好办法是在端正经营思想和经营作风的前提下，研究推销策略和推销技巧，在竞争中学会竞争。

3. 研究制定推销策略

在过去的产品经济时期，物资部门主要执行生产资料的分配调拨供应任务，为生产建设服务，在物资流通中一直起主渠道作用。近十多年来，我国实行经济体制改革，发展有计划商品经济，生产资料多渠道流通，特别是近年来买方市场逐步形成后，市场竞争日趋激烈，物资企业如果不具备进攻性的销售策略，用以指导经营活动，不断巩固提高市场占有率，就很难生存发展下去。

什么是市场推销策略？市场推销策略是指流通企业在市场活动中，根据社会需求、市场状态、趋势、企业内部和竞争对手状况等，为实现企业经营目标而制定或采取的经营方针和经营方式。从买方市场为出发点，研究制定推销策略的核心是市场。因为买方市场的特征是生产资料供过于求，物资流通企业经营活动的顺序已由卖方市场时的从组织资源，

到销售给用户，变成为从调研市场需求开始，再组织资源，到销售给用户。市场是推动流通企业经营活动的中心，只有掌握住市场的需求，并根据市场的需求组织经营，才能占领市场，也才能搞好企业的经营，使企业不断地得到发展。由于市场活动的多样性、复杂性和不稳定性，要正确制订推销策略，必须对影响市场活动的因素进行分析、研究。影响市场的基本因素，可概括为企业自身和外界两方面。本文仅就流通企业可控因素加以阐述，并总结一些企业的成功经验。这大致有以下几个方面。

(1)更新观念，从卖方市场转化为买方市场。基于销售对象的不同，应用坚韧不拔的精神去寻找用户。传统的销售服务方式不完全适用了，要从坐商变成行商，研究掌握推销技巧。要树立用户是“上帝”的思想，踏踏实实、勤勤恳恳地为广大用户服务。更新思想观念是制定销售策略要解决的首要问题。

(2)调整经营结构。不断进行市场调查、预测工作，掌握市场需求，及时调整各类产品的资源组织与销售。在市场物资“长线”变“短线”，或“短线”变“长线”的过程中，始终处于主动地位。

调整经营产品结构要运用“出奇制胜”的谋略。当前流通企业流行的一种诀窍是：“人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转。”其核心就是“出奇制胜”。一个企业如能长期以出其不意的构想推出新产品，其前途便是远大宽广的。在瞬息万变的市场上，满足于“守成”，心安理得地沿袭老路经营，迟早会被竞争的环境所淘汰。

在决策已定之后，行动要快。现代企业经营，必须捷足先登，抢占市场，才能取得优胜。日本索尼公司创办于40年

代末期的东京废墟中。他们率先推出在美国刚刚问世而日本人还未知晓的磁带录音机，一举取得初战胜利。1952年，美国贝尔实验室试制晶体管，索尼公司立即抢先以2500美元买下专利，大批生产袖珍式晶体管收音机，推出市场比其他竞争者早两年。就靠快这两年，索尼公司便抢占了晶体管收音机市场，每年毛利达280万美元，一跃成为日本大企业之一。

(3) 战胜对手、稳定用户。市场的容量是一定的，要扩大自己的销售，就得战胜对手，抢占市场，在以下几方面竞争中取得优势：

品种竞争：名、优、特、新产品，规格、档次齐全的产品，独家经营的产品，市场上供不应求的产品等，都是企业参加市场竞争的力量所在。掌握这些产品并及早上市，市场占有率就高。

价格竞争：任何产品，只有在物美价廉的情况下，才具有竞争优势。流通企业要帮助生产厂提高生产率，降低产品成本，同时降低物资流转费用，用比市场同类产品低廉的价格出售，以吸引用户。

质量竞争：在其他竞争条件相似的情况下，经营产品质量越好，战胜对手的把握就越大。

交货期的竞争：产品的质量再好，价格再廉，如果不按期履行合同，给用户造成损失，用户必然会转移购买方向，从而大大降低企业的竞争力量和信誉程度。

信誉或知名度的竞争：企业只有在用户心目中树立良好的信誉形象，在竞争中才能立于不败之地。为此，企业不仅要通过对用户的多方面服务，加强本企业的市场信誉，还要大力做好宣传广告工作，赞助社会公益事业等办法，提高企

业的社会知名度。

(4)提高服务质量。服务就是销售,从一定意义上讲,企业卖的是服务,市场竞争在很大程度上是服务水平的较量。售前和售后服务,对产品的竞争力有很大影响。企业如果做好多种服务,如为用户提供购买、使用、维修,甚至交通、住宿方便,赢得用户好感与信任,就能增强本企业的竞争地位。在买方市场形势下,物资企业要把服务质量作为销售策略内容,制订具体的奋斗目标和要求,下苦功夫达到。

讲到推销策略,似乎是新提法,新观念,其实不然。物资企业在多年的经营活动中,特别是改革以来,已经积累了一些经验,但尚需完整、总结,使之成为系统、全面的进攻性销售策略。

二、推销技巧篇

1. 推销与推销员

推销是物资企业通过一定手段，向用户宣传产品，扩大产品销售的活动。特别在买方市场条件下，市场竞争激烈，推销的必要性更为突出，并且需要相当数量的训练有素的推销员担此重任。

（1）坐商变行商——走出推销。经济体制改革前，我国各级物资部门执行物资分配调拨供应任务，重要生产资料基本上由物资企业独家经营。那时物资部门的经营方式和经营作风，《中国物资报》曾有这样一段议论：“做生意成了坐生意，业务人员整日一杯茶、一支烟，悠哉游哉，坐等顾客上门。走进一些店铺，坐生意的派头也时时可见。男男女女，冬天围火炉，夏天凑电扇，谈天说地，嬉戏逗骂，顾客来了，冷言相对。坐着做生意都不耐烦，更何况有谁愿意出去跑了。”但是，自从国家实行改革开放政策后，国民经济执行计划经济与市场调节相结合的原则，列入国家分配的物资品种和数量逐年缩减，物资企业为了继续完成供应任务，为了企业的生存和发展，除继续执行计划分配物资的供应任务外，还不断扩大组织计划外资源，参与生产资料多渠道流通的市场竞争。特别是1989年下半年以来，生产资料市场疲软，给物资企业带来了压力，为了寻找用户，不得不变坐商为行商，跑出去推销了。

应当说,推销是营销的一个重要手段,推销实际上就是使人们对你提供的产品感到需要,说服用户购买自己的产品。要说服就得主动出击,而不仅仅是被动的等客上门。在物资销售中,有两种基本形式,即店内销售与店外销售。前者是等客上门,后者是主动上门销售。在商品经济条件下,企业为了生存发展,无论采取哪种销售形式,都要争取更多的用户,全力向用户推销自己的产品,使用户满意,使企业获得可观的效益。

在当前买方市场的情况下,应强调派员搞店外推销。北京市五金水暖公司店外推销员卢保利,骑自行车搞推销,连续三年销售额超过600万元。该公司1990年涌现出12名年销售额300万元以上的尖子推销员,销售收入合计占全公司销售总额的76.9%。事实说明,物资企业从坐商变行商,就是要走出去搞上门推销。尖子推销员越多,企业的效益就越好。

初步归纳,派员出去推销有四个好处:一是与用户直接见面,能详细介绍产品特点,适用条件。通过接触调查,进行有针对性的说明,解答各种问题,消除用户的疑虑,有利于促成交易;二是可按照用户的要求,调整销售方式,协调双方利益,使销售更具有灵活性;三是可以从推销过程中了解各类用户购买意向,掌握市场需求动向,开展更有针对性的推销;四是可以把用户意见反馈给生产企业,使其调整产品结构,改进产品质量,进一步扩大市场占有率。

推销是一项充满挑战和压力的工作,要完成推销产品的任务,就要求企业的推销人员要有良好的素质,研究和掌握推销技巧。推销技巧就是使用户产生购买愿望的技术。对于没有外界影响就不会产生购买愿望的用户来说,推销不是“卖”,而是“请他买”。目前社会上一些非国营企业的推销

技巧就是给钱、给物、给好处，什么手段都使用。这种强行推销，往往造成人们对推销员失去信任。推销技巧错综复杂，新奇的招术层出不穷。曾有一份材料，介绍一个日本的葡萄酒大王——鸟井信治郎。他经常亲自到各饮食店去打听有没有他们公司的葡萄酒，如果遇到没有的，他便会对店员说：“真可惜，赤玉葡萄酒是日本最高级、味道最佳的葡萄酒，贵店既然没有，我下次再来。”瞧瞧，这位大王为了推销，真是挖空心思了！

（2）推销员应是企业中的优秀人才。不管采取店内销售，还是店外销售的形式进行推销，都需要推销员。推销员以销售本企业所经营的产品为主，是生产企业与用户之间的桥梁，也是新技术、新产品、新知识的传播者，是实现企业效益的骨干力量。推销员直接同用户接触，其工作是体力劳动与脑力劳动的结合，既要消耗大量的体力整天奔走于用户之间，又要潜心寻求合适的促销手段，他们的工作属于复杂劳动。

在国外，人们把推销称之为“一种高尚的职业”，对推销员相当重视。美国有“百万推销员俱乐部”，年推销额超过百万元的推销员享有很高的荣誉。出色的推销员一向被老板视为“瑰宝”似的予以照顾，深怕跳槽或被挖墙脚。在美国的大学里，很多不同专业的人都选修推销课，他们知道，无论做什么，从谋职业开始就要懂得推销，所以人人都希望掌握推销技术。可见推销员在整个企业中的重要地位。

在我国，从产品经济转向有计划商品经济的时间不长，对推销员重要性的认识还不深。正如生产“太阳牌”锅巴的西安旅游食品厂厂长李照森所说：“咱们国家瞧不起推销人员，看见拎黑包的，就象城里的大姑娘在公共汽车上训老乡，