

中国农资行业市场体系建设指导读本

· 营销卷 ·

ZHUDIANZHIXIAO

驻点直销

一个营销王国的十年报告

國際商報社編



中国商务出版社

CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

中国农资行业市场体系建设指导读本

· 营销卷 ·

ZHUDIANKZHIXIAO

驻点直销

一个营销王国的十年报告

国际商报 社 编



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

驻点直销：一个营销王国的十年报告/国际商报社
编.—2版.—北京：中国商务出版社，2009.10
(中国农资行业市场体系建设指导读本.营销卷)
ISBN 978-7-5103-0165-0

I. ①驻… II. ①国… III. ①销售—基本知识 IV.
①F713.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第196787号

中国农资行业市场体系建设指导读本(营销卷)

驻点直销——一个营销王国的十年报告

ZHUDIANYAN ZHIXIAO—YIGE YINGXIAO WANGGUO DE SHINIAN BAOGAO

国际商报社 编

出 版：中国商务出版社

发 行：北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址：北京市东城区安定门外大街东后巷28号

邮 编：100710

电 话：010—64269744 (编辑室)

010—64283818 (发行部)

网 址：www.cctpress.com

邮 箱：cctp@cctpress.com

照 排：博隆盛世

印 刷：中青印刷厂

开 本：787毫米×1092毫米 1/16

印 张：36.5 字 数：600千字

版 次：2009年10月第2版 2009年10月第3次印刷

印 数：3000册

书 号：ISBN 978-7-5103-0165-0

定 价：80.00元

版权专有 侵权必究

举报电话：(010) 64283818

驻点直销——一个营销王国的十年报告

编委会

名誉主任：刘拥军

主 任：张益俊

编委会成员：王 建 许 霞 张 彦 顺 子
 李墨涵 张桃花 李 帅 王 娜
 刘依朋 王洪雷 祁建新

再版序言

商务部国际商报社高度关注驻点直销模式,在2008年6至10月间,两次赠我该社编的《驻点直销——一个营销王国的十年报告》一书。今年8月初,国际商报社记者张彦告诉我,编委会决定修订再版该书,并将以“中国农资行业市场体系建设指导读本”的方式面市,希望我作为这一创新模式发展的见证者,谈谈对驻点直销的看法和评价。

为了提高我国化肥的养分含量,调整化肥的品种结构,20世纪90年代,我国相继建成了13个大型高浓度磷复肥厂,但投产后即陷入了滞销亏损的困难境地。从外部环境来说,主要原因:一是进口化肥失控,1998年进口磷酸二铵(DAP)高达550万吨(实物量),氮磷钾复合肥(NPK)233万吨(实物量)。二是化肥销售的主渠道一直由农资部门专营,由于经营管理不善,在此期间出现了大面积亏损解体,企业货款被大量占用,流通环节运转不畅。1998年11月16日,国务院发布了《关于深化化肥流通体制改革的通知》(国发[1998]39号),正式取消了国产化肥指令性生产计划和统配收购计划,由化肥生产和经营企业自主进行购销活动。面对这种困境和机遇,中国磷肥工业协会向全行业提出了“营销是企业的生命线”口号,号召各企业把营销工作放在一切工作的首位。但是对生产企业来说,过去一直只管生产,现在要直接去面对市场销售产品,没有

现成的经验可以借鉴,举步维艰。1996至1998年是中国农资营销史上著名的“三年低谷”,但是,我们发现唯有安徽铜陵化工集团六国化工(原铜陵磷铵厂)一枝独秀,产销率达到95%~98%,货款回笼率达到90%~96%。于是决定邀请已在磷铵营销战线上奋战了六年的王锡义同志,到1999年4月在杭州召开的“全国磷肥、硫酸第十二届行业年会”上,做《努力把握市场规律,勇闯三年化肥低谷》的专题报告,报告受到与会者一致好评。会议以后,王锡义同志通过进一步的深入市场调研,找到了解决营销瓶颈问题的最佳结合点,将其经验系统的总结提升为“驻点直销模式”,并在8个地方试点成功,受到了农资公司的积极响应和欢迎。2000年,又进一步扩大试点范围,在38家推广,均获全胜,夺取了2000年六国化工营销工作的全面胜利,为一举扭转铜化集团的资金困难做出了重大贡献。此后,王锡义同志毫无保留地将其经验陆续写成文章向大家传授,如2001年写的《浅谈驻点直销模式》,2002年写的《再谈驻点直销模式》,2003年10月写的《驻点直销模式探索》,系统全面地论述了“驻点直销模式”,在业内各报刊发表,引起全国同行的强烈反响。

为了把六国化工营销的新经验变为全行业的财富,中国磷肥工业协会于2003年11月再次邀请王锡义同志,在广州召开的“全国第四届高浓度磷复肥产销会议”上,做关于《驻点直销,开拓市场》的专题报告。2004年,中国化肥信息中心也力邀王锡义同志到第九届全国化肥市场研讨会上,做了《驻点直销助使六国化工走向辉煌》的演讲,对此业内外多家媒体再次聚焦“驻点直销模式”。也就是在这一年,商务部国际商报社派记者开始对驻点直销模式进行了为期六年的跟踪观察和深度报道。2005年至2006年间,中国文联出版社先后推出了《卖点—驻点直销实战宝典》和《驻点直销模式》两本书,并一版再版。

2008年6月,商务部国际商报社在大量实例调查的基础上,和中国商务出版社联合推出了《驻点直销——一个营销王国的十年报告》一书,并作为国际商

报社纪念改革开放 30 周年的献礼图书出版。图书内容分为三大部分：一是把王锡义同志的 30 万字营销专著《驻点直销模式》编为“模式卷”，这是该书最基本的精华核心部分；二是把国际商报社记者关于驻点直销的十多万字调查报道汇集为“观察卷”；三是把国内 30 位专家、学者对驻点直销的评论编为“评论卷”。这样三卷一体，深入解析了“驻点直销模式”这一套自成体系、极具特色、实用性很强的中国本土营销理论。

这就是我了解的“驻点直销模式”创立和发展的历程。下面，我想谈谈对这套理论和这本书的看法。

首先，“驻点直销模式”是从实践中总结出来的营销理论。

这些年来，研究涉农领域营销的不乏其人，并曾出现过热火朝天的景象，众多“营销宝典”中，虽不乏新观点、新词汇，但多数只是基于常规的理解和认识，纸上谈兵，没有真正结合中国市场纷繁复杂的实际情况，缺乏实战的深度和可操作性。而“驻点直销模式”则不然，它的首创者王锡义同志曾是六国化工的常务副总经理兼营销公司总经理，他肩负着一个年产 130 万吨磷复肥的大型上市公司营销重担，16 年如一日地耕耘在中国农资营销领域，常年奔波于市场一线，具有丰富的营销实战经验，在他担任六国营销公司总经理 16 年间，创造了 16 年连胜不败的营销奇迹，是农资营销战线上名符其实的常胜将军。他创立了“驻点直销模式”，并通过亲身实践，将经验总结后上升到理论的高度。

“驻点直销模式”的理论精髓，就是站在厂商战略合作的高度，实行优势互补，结合中国情势，纵观行情变化，洞察市场全局，为实现互利多赢的合作目标，对农资营销全过程的各个阶段的各个方面，各个环节的各个细节，即对经营环境、资源制约、合作原则、管理方略、市场开拓、渠道建设、仓储运输、价格机制、营销策略、商务理赔等诸多方面都进行了深入的剖析，破解了中国农资行业目前还必须严肃对待的很多难题，从产品到模式、从营销到管理、从规模到规

则、从竞争到共赢、从利润到价值等，一一找到了破局之道、解决之法。企业营销只要在这一模式的指导下，就能预见趋势，适应行情，攻守得法，进退自如；就能整合资源，构建网络，创新价值，实现合作双方的互利双赢，共存共荣。总之，对厂商在长期战略合作中可能遇到的各种问题，“驻点直销模式”都有自己的独特见解和解决办法。这本书既有专篇专章专节的理论阐述，又有结合战术指导的论述，还有融入案例的讲解，做到了深入浅出，逻辑性强，概念准确，判断科学，内容翔实，具有较强的理论性，不愧是中国本土的“实用营销学”。

“驻点直销模式”的理论，符合中国的国情，具有中国的特色，所以必然具有广泛的适应性，尤其是它的基本思路、基本观点、基本理念、基本原则和基本方法是各行各业都可以学习和借鉴的。据我了解，国内的化妆品、纺织、建材行业，现在也有人开始学习和运用“驻点直销模式”，并取得了成功。

其次，“驻点直销模式”的理论已通过了市场十年实战的检验。

“驻点直销模式”创立于1999年春，至今已整整十年。它来源于实践，又指导于实践；它在实践中创立，也在实践中不断完善。十年中，它经受了暴涨暴跌瞬息万变的各种复杂行情的严峻考验，如入世后头两年大量进口化肥冲击的考验；近几年全国高浓度磷复肥产能疯狂膨胀竞争异常残酷的考验；特别是2008年经受了风急浪高、市场颠覆、价格大起大落的考验。总之，各种阵势的考验，它都经历过了，并且一一战胜了。十年中，六国化工因为坚定不移地推行驻点直销模式，所以尽管年年增产扩产，产能由2000年的13万吨猛增到现在的130万吨，仍能确保年年实现100%的产销平衡，100%的货款回笼，100%的没有应收账款，100%的防范和化解了风险，这就充分证明了驻点直销模式的理论，经得起任何复杂形势的考验，不愧是营销领域的“实战宝典”。

此外，“驻点直销模式”的理论，经受了各方面人士的认真审评和有关经济法规的长期检验。

“驻点直销模式”的理论创立十年来,在全国 25 个省市经受了千千万万经销商的审视;《驻点直销模式》一书,随着实践的发展而不断补充完善,一版再版,广为发行,至少有数万读者阅读审评;同时,在业内外一波又一波地引起众多媒体记者、众多竞争对手、众多业内外专家学者的高度关注。特别是“驻点直销模式”的理论和方法,完全符合我国现行的各项工商、税务法规,并为这些法规的发展提供了新的实践依据,因此获得了各级工商、税务管理部门的大力支持。同时,还为营销工作更系统更全面地接受财务监督,和为财务监督的更加规范和更好的发挥作用,创造了基础和条件。

我和王锡义同志相识已十多年,今天,他能够成为一个在中国化肥和农资行业中颇负盛名的营销专家,有着多方面的主客观条件。一个是他自身所具有的人品和素质,王锡义同志不仅口才和文才俱佳,诗文并茂,而且人品更佳,他秉持着做事要先做人的准则,严以律己,诚信待人,高风亮节,廉洁自律。他对待工作,有着很强的敬业精神和责任心、使命感,干一行钻一行,富有锲而不舍的钻研精神,坚韧不拔,不达目的决不罢休。在作风上,深入基层,调查研究,区别情况,分别应对,身体力行,细致入微,亲自动手,编撰文件。从而铸就了他的成功之路。此外,也是很重要的一点,就是铜陵化工集团的先后两任董事长、党委书记徐强同志和黄化锋同志,具有远见卓识,从 2000 年起,敢于排除传统观念的非议,一直高度评价和支持驻点直销模式,信任和放手让王锡义同志去闯去干,这也是他能够成功的保证。作为一个媒体,国际商报社对“驻点直销模式”进行了为期长达六年的跟踪观察和深度报道,对传播“驻点直销模式”发挥了重要的作用,这在当前社会的浮躁风气下,实属难能可贵。今天,我还想寄语大家,希望你们不仅要学习“驻点直销模式”的营销方法,还要学习王锡义同志的这种做事先做人,诚信为本;高瞻远瞩,互赢三利;因时因地,勇于闯新;深入基层,实事求是;严细管理,从严治军的人品、作风和精神。对各级化肥和农资

企业领导,也望因应新的形势,根据国情,勇于改革不适应新形势的管理体制和工作方法,鼓励和支持大家发扬创新精神,创造出更多符合中国国情的化肥营销模式,走出一条中国特色的化肥营销之路。

最后,我郑重地向各位读者推荐这本书,不管你是企业管理者还是刚进入营销系统的新兵,这本书将全面、系统地为你在营销实战方面提供操作方法和经验,从而有助于你在营销市场上取得辉煌的成就。

中国磷肥工业协会名誉理事长

教授级高级工程师

林 乐

2009年9月25日于北京

序

2008年年底,中国将隆重纪念改革开放30周年。其间,作为改革重点的中国企业经历了由计划经济载体向市场经济主体的嬗变。在这个过程中,一种基于中国本土的营销模式——驻点直销引起了广泛关注。

我对驻点直销模式的了解应该是从了解王锡义其人开始的。那是2007年1月16日,当天的《国际商报》刊发了全国劳动模范王锡义的事迹。由此我了解到,他是一位长期在市场一线奔走的企业高管,自1993年任职企业营销公司总经理以来,他就把所有的精力都投入到企业营销体系的发展之中,为企业和行业的发展作出了积极的贡献。其中最主要的就是拓宽了农资营销的领域,提出了驻点直销模式,将营销从企业扩展到了社会。

事实上,王锡义之所以把驻点直销模式奉献给社会,与他个人的经历不无关系。他20岁就在家乡任村干部,后来当过印刷工人,搞过青年工作,做过党政干部:1972年2月在宿松团县委、县委工作,1973年9月在安徽团省委工作,1978年10月在岳西县政府工作,1987年6月到岳西罐头厂从事管理工作,1991年调安徽铜陵磷铵厂即今天的安徽六国化工股份有限公司。多种岗位的磨砺和不甘人后的做事风格直接决定了王锡义的人生态度,这一点在他2007年3月发表在《国际商报》的文章中可以看得很清晰。

这篇文章从营销团队的管理到市场一线的选择,再至面对风云多变的市场变化如何寻求平衡,大到如何进入市场、如何实现对市场进行观察和分析,小到如何选择网点商、如何维护网络的稳定、销售员如何在报告中签字……翔实记录了企业十年的发展轨迹和成功背后的营销模式,系统而清晰地阐述了驻点直销的基本框架和方法体系。

读者也许会问,驻点直销模式为什么出现,它出现的背景是什么?模式的首创者王锡义是个什么样的人,他为什么要创立这么一种模式?在这个过程中,引起了什么争议?驻点直销推广的过程是一个什么样的状态?在利用驻点直销的过程中出现了哪些问题,驻点直销有哪些经验可以奉献给社会?

作为对这些问题的回答,我社编辑了《驻点直销——一个营销王国的十年报告》一书。书中除了驻点直销模式本身的文章,还辑录了在过去的一年《国际商报》刊发的一系列人物特稿和调查文章,集中收录了多位专家学者的评论,多视角再现了驻点直销的各个环节以及遇到的各种问题,分析了产生这些问题的原因,提出了解决方案,可以让读者站在企业整体营销战略的高度全面了解驻点直销的实质,具有很高的应用价值。相信本书的出版可以为企业正确认识市场营销与管理发挥一些作用,是为序。

国际商报社社长兼总编辑 刘拥军

目 录

再版序言	1
序	1

驻点直销——模式卷

作者简介	3
作者的话	4

理论篇:论驻点直销模式

引 言	8
-----------	---

第一章 驻点直销模式的新思维	9
第一节 驻点直销模式的创立与推行	10
第二节 驻点直销模式的内容与实质	13
第三节 驻点直销模式新概念新术语	15
第四节 驻点直销的市场网络建设	22
第五节 驻点直销中的联销商	26
第六节 驻点直销中的“三环价格”	31
第七节 驻点直销中的“利润拼盘”	34
第八节 驻点直销中的双方各执“五权”	35

第二章 驻点直销模式的主要特点	37
第一节 坚持销售过程的全面标准化运作	38
第二节 坚持不懈地强化建设终端市场网络	40
第三节 充分发挥利润多元化激励机制的作用	45
第四节 坚持“三环价格”联动机制,有效掌控市场	47

第五节	坚持全方位多层次地整合厂商资源	49
第六节	能实实在在地从根本上降低销售成本	53
第七节	精心构建了高效的风险防范系统	54
第八节	坚持全过程派员驻点, 实行厂商联合作战	57
第三章	驻点直销模式的管理方略	60
第一节	驻点直销中的营销内业与外业之关系	61
第二节	驻点直销中的营销领导班子	62
第三节	驻点直销中的营销内业管理系统	66
第四节	驻点直销中的外业指挥系统	70
第五节	驻点销售员的管理	75
第六节	对驻点销售员的廉洁奉公教育	77
第七节	驻点销售员是最能锻炼人的岗位	80
第四章	驻点直销模式的考核分配工作	84
第五章	驻点直销与外设“销售分公司”之比较	93
模板篇:驻点直销协议模板		
引 言		98
第一章	驻点直销总模式的模板之要领	100
第一节	“联储联销式”模板	101
第二节	“储销分离式”模板	111
第三节	“预购辅销式”模板	118
第四节	“三环联销式”模板	127
第五节	“三环联销协议”的配套协议模板	139
第六节	“借力自销式”模板简述	143
第二章	驻点直销的分模式之模板要领	144
第一节	乡镇网点协议模板	145

第二节	仓库租赁协议模板	147
第三节	“要货函”模板	156
第四节	“三利促销之法”协议模板	156
第五节	处理压库产品协议模板	158
第六节	预购淡储化肥协议模板	161
第七节	调整价格函件模板	164
第八节	结算协议模板	170
第三章	驻点直销“航母库”管理办法的模板之要领	173
第四章	驻点直销模式对传统购销模式的改革	183
第一节	传统购销模式的弊端	184
第二节	改革后的传统购销模式简析	185
第三节	改革后的传统购销模式与驻点直销模式之区别	187
第四节	改革后的《购销协议》模板之要领	188
第五节	编织袋购销合同	196
战术篇:驻点直销提能增效 40 条		
引 言		202
第一章 市场与开拓		203
第一节	开拓驻点直销新市场的方法步骤	204
第二节	要坚持“一县一点”，一人做两点到三点的原则	208
第三节	要尽可能以“联储联销”的方式与联销商合作	210
第四节	加速建设片村网点，实现终端网点下沉	211
第五节	说服终端网点商培育自己的主销品牌	214
第六节	网点商应知应会的“十个明白，十个知道”	216

第七节	要重视“专用库”的选设与管理工作	217
第八节	要学会杠杆促销之法	220
第九节	要注意防范突发性市场风险	221
第十节	要正确地理解和执行大淡季预购策略	224
第二章	掌控与运作	227
第一节	联控联动升降“三环价格”必须特别谨慎 ...	228
第二节	实行“三利之法”比“直接降价”更能促销	229
第三节	合理使用“借贷销售”与“适当铺路”的策略	232
第四节	包干费用要仔细核算、严格审定	234
第五节	提高终端网点的销售功能是把市场做深做细 的关键	237
第六节	要严防窜货，坚决处理窜货	238
第七节	要掌控好终端网点零售价的弹性幅度	241
第八节	驻点直销掌控市场必须认真填好四张表	242
第九节	驻点直销独特的清点盘库之法	248
第十节	正确对待低诚信度联销商	253
第三章	方法与策略	257
第一节	加强直销点货款管理，有效防范资金风险 ...	258
第二节	要积极而合理地降低销售费用	259
第三节	市场上的货源调剂及其费用承担问题	262
第四节	直销点处理产品损耗的办法	265
第五节	要改革做好广告宣传工作的思路	267
第六节	要把农化服务与促销化肥工作有机结合起来 ...	269
第七节	赢得市场三张嘴	271
第八节	应对市场商务纠纷的策略	272
第九节	一定要提高“眉批修改法”起草合同的质量	275
第十节	一定要提高《结算协议》的质量	278

第四章 措施与要求	281
第一节 要科学安排驻点销售员的述职休整工作	282
第二节 驻点销售员中途请假的管理办法	284
第三节 市场专用库专职仓库保管员的职责与考核	286
第四节 新销售员开拓新市场允许适当租车	288
第五节 与联销商共同出资购置开拓市场用车	290
第六节 驻点销售员必须有三处住地	293
第七节 销售员如何安排自己驻点期间的工作	295
第八节 驻点直销的前后方通讯联络必须快捷准确	297
第九节 坚持严格考勤考核的方针	299
第十节 驻点销售员的收入分配方式	300
结束语	305

驻点直销——观察卷

人物篇:王锡义系列报道

中国农资行业的杰出代表	310
积极探索中国农资营销新思路	315
一位全国劳模的激情人生	322
“公民责任意识”的践行者	327
“诚实守信”的人格魅力	332

特稿篇:驻点直销模式深度调查

引子:“审判日”之后	340
第一章 驻点直销前三年	345
第二章 从1999年到2007年,九年	353
第三章 第十年	363
第四章 三个地方,三个人的三种发展	372