

## 营销管理之深度分销手册

### 一、小店分销代表的每日工作过程

分销代表的每日工作过程是指分销代表从每天开始工作到结束工作中的各项主工作活动的基本程序。它包括“每日工作前的准备”，“客户访问”和“结束当日的工作”三个部分。如下列的图示：

#### 每日工作过程

##### (一)每日工作过程的第一步：“每日工作前的准备”

“每日工作前的准备”主要包括两部分：

- 1、重温每日客户访问计划；
- 2、检查和准备访问工具。

做好这两部分的工作非常重要，因为它直接影响到你是否成功地达到你每日的工作目标。想一下，如果你去商店买东西而没有检查你口袋里有没有带钱，那很可能你既买不到你想买的东西，又浪费了去商店的时间。

在做“每日工作前的准备”时，分销代表必须做以下工作：

- 1、重温每日访问客户的计划；

检查一下我们是否给每一个访问的客户都制定了一个具体、明确、可达到的目标。

- 2、检查和准备访问工具：

首先检查《访问手册》，看看里面有没有《每日客户访问计划表》、《存货补货记录》、《销售介绍资料》、《索芙特公司访问报告》、《索芙特公司产品价格表》，还有空白纸。

其次检查访问所用的文具，应该有计算器、签字笔、双面胶、名片、涂改液、戒刀和钉书机。

- 3、准备助销材料：

根据分销代表一天访问商店的数目和销售目标，准备足够的宣传资料和挂袋。

最后，准备全天销售的货物，装好箱。

★记住：每天出去访问前花 15—25 分钟准备全天的工作会节省分销代表由于准备不足而浪费的时间。中国有句古话：磨刀不误砍柴功，说的也正是这个道理。

问题：1、每日工作前的第一步是什么？

2、每日工作前的第一步包括哪两个组成部分？

- 3、《访问手册》里应有什么表格和资料？
- 4、访问所用的文具应有哪些？
- 5、准备助销资料的准则是什么？

(二) 每日工作过程的第二步是按照每日客户访问计划进行客户访问。  
也就是说：分销代表离开办公室，向客户推销索芙特公司的产品。  
索芙特公司的客户访问方式共有五个基本程序：

- 1、商店检查；
- 2、销售介绍；
- 3、交货与收款；
- 4、助销；
- 5、记录与报告。

在分销代表与商店的负责人打招呼 and 介绍完自己后，分销代表就开始了客户访问基本程序的第一步：商店检查。在这一步里，分销代表主要检查索芙特公司产品在这个商店里的分销、定价和助销的情况，以寻求生意的机会。

首先，分销代表检查一下货架上索芙特公司产品的品种规格，并把这些分销情况记录在《存货补货记录》上。

其次，分销代表检查一下这些品种规格的零售价，看看它们是否在索芙特公司建议零售价格以内。

第三，分销代表检查一下商店里索芙特公司产品的助销情况，看看它们是否有宣传资料和被放在引人注目的地方。

问题：

- 1、为什么分销代表要进行商店检查？
- 2、在商店检查里主要检查的内容是什么？

客户访问基本程序的第二步是销售介绍：

销售介绍是根据分销代表在商店检查中了解的情况，有针对性地向商店的负责人推销索芙特公司的产品，以求达到销售的目标。

最简单的销售方法是向商店的负责人介绍索芙特公司的产品，然后向建议购买的品种和数量。

分销是每位分销代表最重要的目标，分销代表不但要销售那些畅销的规格，也要推销哪怕半打那些在市场上暂未走俏的品种规格。当商店有了这些产品的销售经验以后，下次购买就更有效，更有信心了。

当然，销售介绍的最后一步是与商店的负责人达成销售协议。这是很简单但又非常重要的一点，通常这是征得商店负责人同意其销售建议的一句话或者一个行动。

有效达成销售协议的方式通常有下列几种：

- 1、提供一种选择；
- 2、用行动来结束；
- 3、提出开放式的问题；
- 4、对每个品种规格逐项下订单。

现在就让我们看看这些技巧是如何运用的：

- 1、提出一种选择：

“黄老板，你是要十瓶木瓜洗面奶还是二十瓶？”

- 2、用行动来结束：

“黄老板，那我就替你摆在这里吧。”

- 3、提出开放式的问题：

“黄老板，请问您要多少只呢？”

- 4、对每个品种规格逐项下订单：

“黄老板，那现在您看看木瓜、芦荟、柠檬洗面奶各要多少？”

问题：

- 1、分销代表在销售介绍里主要做什么？
- 2、有效达成销售协议有哪些技巧，它们怎样运用？
- 3、哪种达成销售协议的技巧最有用？
- 4、在销售介绍中应注意什么？

客户访问程序的第三步是交货与收款。

在这一步中，分销代表将商店负责人所订的产品如数交给商店，然后计算产品的金额，向商店负责人收款。在这过程中，要注意计算准确货物金额和点算清楚货物。

问题：

- 1、这一步是客户运用程序的第几步？叫什么？
- 2、在这一步中，应注意什么？

客户访问基本程序的第四步是助销。

助销就是分销代表帮助商店销售买进的产品。

在分销代表征得商店负责人的同意后，就可以在商店最显眼的地方摆上索芙特公司的产品贴上海报或者产品的说明书。

助销的目标是吸引消费者的注意来购买索芙特公司的产品，或者通知消费者在这家商店有索芙特公司的产品供应。

助销的主要原则是：

- 1、将索芙公司的产品放在最显眼的地方，在旁边贴上有关的宣传资料。最显眼的地方就是最容易被消费者看见的地方。例如，商店的入门处或者收款处。

2、帮助商店更正不合理的零售价格，如果商店以不合理的价格出售索芙特公司的产品，不但会影响它们的销量，也会影响它们的信誉。

★记住：要做好助销的前提是分销代表必须有充分的合适的助销材料和工具。这些分销代表应该在“每日工作前的准备”里计划和准备好。

问题：

- 1、什么是助销？
- 2、助销有哪些主要原则？

客户访问基本程序的第五步是记录与报告：

在这一步里，分销代表主要将销售的规格和数量记录在《存货补货记录》上，《同时完成索芙特公司每日访问报告》。

完成这些报告虽然只花分销代表 2-3 分钟时间，但这是非常重要的一步。因为这些数据和报告反映了分销代表访问的成绩和结果。这些报告将会寄到广州，由总部的销售信息小组加以处理，以体现分销代表所在地区覆盖和分销的成绩。

同时，这些数据也为分销代表在下次访问之前给所访问的商店制定目标和确定机会提供参考。

★记住：在每个访问结束后，立即填写工作报告会比累积起来做更省时更准确。当天的事，当天完成。

问题：

- 1、在记录与报告这一步里主要填写什么工作报表？
- 2、为什么要这些工作报表？
- 3、为什么每个访问后要立即填写该访问的报告？

现在让我们重温一下客户访问基本程序的五个步骤：

- 1、商店检查；
- 2、销售介绍；
- 3、交货与收款；
- 4、助销；
- 5、记录与报告。

现在，你理解了吗？

问题：

- 1、客户访问的基本程序是什么？
- 2、你会使用达成销售协议的技巧吗？

## 二、分销人员工作职责与检查

- 1、小店分销人员工作职责与检查
- 2、大店/二级批分销人员工作职责与检查

## 小店分销人员工作职责与检查

### 目标/职责

- 1、执行覆盖计划
  - (1) 拟定每日工作计划
  - (2) 开发新的商店
- 2、卖进分销
  - (1) 保持小店内主要品牌/规格
  - (2) 分销新的产品/规格
- 3、达到良好的店内表现
  - (1) 建立并且保持广告宣传资料
  - (2) 按索芙特陈列要求，搞好公司产品的理货服务
  - (3) 保持合适的零售价
- 4、完成收款目标
  - (1) 及进收款
- 5、提供信息
  - (1) 完成每日/每周报告
  - (2) 保证最新访问记录
  - (3) 及时提交竞争对手活动报告
- 6、在政策和程序之内工作

### 检查

- 1.a)达到覆盖目标
- 1.b)达到每日新商店目标数
  
- 2.a)达到商店分销标准
- 2.b)达到新的产品/规格目标
  
- 3.a)80%小店内有挂牌,招贴画或其它宣传资料,达到零售店助销标准
- 3.b)客户按公司零售价销售
  
- 4.a)100%货到收款
  
- 5.a)准确、及时的每天/每周报告
- 5.b)建立最新的访问簿

5.c)及时提供竞争对手活动报告

6.a)承诺政策和程序标准

## 大店/二级批分销人员工作职责与检查

### 目标/职责

#### 1、良好店内表现

- (1) 获得与我们产品市场份额货架面位
- (2) 在最好或靠近宝洁、舒蕾的地方张贴产品宣传资料进行货架陈列
- (3) 管理再销售价格
- (4) 完全地执行索芙特公司促销活动

#### 2、达到销量目标

- (1) 客户保持适当的各种品种库存
- (2) 新的产品/规格和销售计划，建立客户生意
- (3) 完全地执行索芙特公司生意发 活动

#### 3、正确执行客户覆盖计划

#### 4、完成收款目标

#### 5、提供信息

- (1) 完成每日/每周报告
- (2) 保持最新访问表
- (3) 正确提交竞争对手报告

#### 6、在政策和程序之内工作

### 检查

1.a)货架面位 $\geq$ 市场份额

1.b)展示和助销优于竞争对手

1.c)符合或超过零售店助销标准

1.d)零售价在索芙特公司建议零售价内

2.a)脱销比例 $<5\%$

2.b)符合或超过生意发展目标

2.c)符合或超过生意发展目标

3.a)达到覆盖目标

4.a)在规定时间内收款

5.a)准确、及时的每天/每周报告

5.b)建立最新的访问簿

5.c)及时提供竞争对手活动报告

6.a)承诺政策和程序标准

日常工作制度

一、你的工作时间

1、准时按当地公司上班时间上班

2、分销队——用 15 分钟准备后出发

  大店队——用 15 分钟准备后出发

  批发 ——用 15 分钟准备后出发

3、中间无帮不得回公司

4、17:30 下班

5、因病、因事请假需及时打电话向经理请假。

二、你的工作覆盖

1、每天至少 30 个访问——分销队伍

  每天至少 10 个访问——大店队

  每天至少 10 个访问——批发

2、严格按访问路线走访商店

如确有特殊情况需打破访问路线，请提前与你的经理讲明。

三、你的销售包

1、访问簿

2、书写工具、纸/笔

3、计算器

4、结账用发票

5、广告画/胶带

四、你的访问簿

1、每日访问报告

2、客户记录

3、访问路线/地图

- 4、客户登记表
- 5、零售标准
- 6、价格表
- 7、每月目标
- 8、工作制度
- 9、空白订单

#### 五、你的财务结账/对账

分销队伍 周一 周二 周三 周四 周五

赵 钱 孙 李 杨 (销售人员姓名)

结账以后于 10:00 之前出发去地区

大店 每月末的最后两天可以去财务对账

#### 六、你的报告及记录

##### &Oslash;报告

- 1、每日报告
- 2、每周报告
- 3、每月报告
- 4、及时提供其他报告

##### &Oslash;记录

- 1、在商店里，你应该填写的报告

※客户记录——每个客户一份

※客户登记表——新店

※每日访问报告

- 2、认真准确完成报告中的第二项

#### 一、索芙特分销人员共同的目标任务是什么？

通过对所属区域的所有零售网点覆盖工作，让索芙特产品在一个月之内，在 80%的商店内实现分销目标。

#### 二、几个新概念：

- 1、零售网点覆盖

&Oslash;全面的访问

&Oslash;定期访问

&Oslash;专人访问

- 2、分销

- 3、深度分销

#### 三、深度分销目的/好处

## 目的

- 1、达到+85%分销目标
- 2、提高产品认知度

## 好处

销量和利润

## 四、如何进行分销

一个主要因素是判断对每一个客户最重要的销售机会，建立优先考虑因素是对每个客户实现分销目标的共同准则。

- 该项分销带来的销量增长
- 成功的可能性
- 目前区域和地区的促销活动
- 低于分销指标的品牌
- 促销机会
- 季节性的机会

## 五、分销，卖进分销！

概念：某个品牌或规格，经常性地被更普遍广泛地贮备并能被消费者买到。

指标：索芙特产品在推出一个月內，在 60%的商店中实现分销目标。两个月內，在 80%的商店中实现分销目标。

- 考核：100%的 A/B 类大店中能陈列索芙特 85%以上品种的产品；  
90%的 C 类大店中能陈列 70%以上品种的产品；  
80%的小店能陈列“索芙特”20%以上品种的产品。

## 深度分销

分销商建立小店分销队伍，对所属区域的小店进行零售网点覆盖工作，使索芙特产品在 80%的小店实现分销目标。

六、索芙特公司销售四项基本原则——分销、货架和陈列、助销和促销及价格、销售人员的奖励。

## 销售人员的奖励

### 原则

按劳取酬 多劳多得 收入与成绩挂钩

低工资 高奖金

### 具体比例

大店/二店批 小店

- |                      |     |     |
|----------------------|-----|-----|
| 1、每日完成访问店数，并按时递交访问报告 | 10% | 10% |
| 2、完成分销目标             | 15% | 35% |

3、完成收款目标	50%	25%
4、达到良好的店内表现	20%	25%
5、工作态度	5%	5%

## 七、几点工作方法的建议

### 销售人员的工作回顾

#### &Oslash;A、销售代表为什么要经常（定期）做工作回顾

- ※ 检查工作情况，做好对工作心中有数
- ※ 为下一步工作的安排提供准备
- ※ 更好地向上级汇报情况，与有关人员沟通工作信息

#### &Oslash;B、销售代表工作回顾的内容

- ※ 销量及收款回顾
- ※ 覆盖情况
- ※ 四项基本原则——分销、货架、助销、促销及价格、销售人员的奖励
- ※ 促销活动

#### &Oslash;C、销量及收款

- ※ 使用销量及收款记录表
- ※ 分析生意好坏的原因

#### &Oslash;D、覆盖情况

- ※ 使用覆盖记录表
- ※ 确定覆盖目标

#### &Oslash;E、分销报告

- ※ 使用每日访问报告
- ※ 由每日访问报告统计出区域内分销率
- ※ 填写分销报告表
- ※ 分析分销情况

#### &Oslash;F、促销活动

- ※ 明确促销活动中自己的任务
- ※ 逐项检查各项任务的执行情况
- ※ 能明确下一步的行动目标

### 销售人员的访问地图的制作与应用

#### 每日访问地图的制作与应用

#### &Oslash;A、为什么要制作每日访问地图——重要性

- ※ 工作计划的一部分，使行动有目的，有秩序
- ※ 清楚客户的数目及地理位置、分布，用地图标明简单明了

※ 作为一种客户档案资料，方便工作总结及工作移交

#### ※B、如何制作——制作步骤（小店地图及二级批地图）

- (1) 买好市区地图框出所管理访问的区域
- (2) 熟悉区域内的所有的街道及小店的大致分布
- (3) 制订实地标注计划，写出路线行程表
- (4) 带上绘制工具，出发——实地绘制，得到粗制地图
- (5) 综合原始地图，制作标准地图

#### ※C、什么是好的访问地图——制作标准

- ※ 使用标准 16 开白纸；笔墨深，方便复印
- ※ 与实际相符，并标有方向标志，重要建筑物、地点的标注
- ※ 标有：街道名，箭头，客户序号，区域代号，星期
- ※ 平均分成五张，每张 30 个左右商店
- ※ 清楚、干净，没有或少有涂改
- ※ 展示一个标准地图的样本

#### ※D、每日访问地图的使用

- ※ 夹在访问手册的首页，随时翻看
- ※ 与客户信息表配合，方便查找
- ※ 严格遵守顺序号要求，走访商店，形成固定习惯

#### ※F、大店地图的制作及使用

- ※ 可直接作用市区地图
- ※ 标出商店类型，如 (a) 5、(b)13、(c)22，序号标在右下角
- ※ 有望升格为大店的商店用○标注，并定期拜访

#### 销售人员对反对意见的处理

##### 处理反对意见

##### 回顾四个步骤

##### 处理反对意见分析表

##### 步骤记录

- 正确确定了真实的反对意见。（确定正确吗？是什么？）
- 了解反对意见产生的背景。（为什么产生这个反对意见？）
- 转化为一个可回答的问题。（转化成什么问题？）
- 解决这个问题。

##### 处理反对意见

## 案例

### 1) 店主不接受木瓜香皂：

某店货品齐全（高、中、低档产品都有），小店近繁华地段，人流量大，但店主不接受木瓜香皂。现在，你怎样说服他。

### 2) 店主不愿将索芙特洗面奶摆在显眼处：

某小店货品较多，但摆放零乱，进了大量洗面奶，却将小护士、丁家宜放在抢眼处，现在你怎样说服他。

### 3) 店主不接受促销活动：

某小店店内沐浴露品种有舒蕾、奥雪、六神、樱雪等，现在正好是沐浴露买赠活动时，你怎样说服店主接受索芙特产品。

### 4) 店主的货价格太贵：

在一居民区内商店较少，你发现一家店的货价格很贵，并且附近即将会有小店开张，现在你怎样说服店主。

### 5) 店主不让搞助销：

某小店位于一繁华路段，上挂有“宝洁”的挂旗，但店主不让你挂“索芙特林心如”挂旗，现在你怎样说服店主。

## “说服性销售模式”运用于实践

### 回顾五个步骤

## “说明性销售模式”分析表

### 步 骤 记 录

——概述情况

——陈述主意

——解释主意如何运作

——强调好处

——建议一个可行的下一步

## “说服性销售模式”运用于实践

### 案例

1) 由于你的小店，“十大美女”洗面奶分销不够，现在你带上宣传资料和样品进行销售。

2) 在你的区域，有一间新开张的不店，现在你带有各种销售宣传及样品去拜访该店，并了解小店的销售方向和销售策略（如偏食品类，还是日化类）。

3) 某店货品齐全，但摆放零乱，且助销没有建立起来，现在你带上 POP 及抹布对店内陈

列做一改善。

4) 最近正在进行某个品种的促销活动，你怎样向店主推荐。

——针对不同店主，将同一件事用不同方式表达出来。

对于同一个促销活动，可以从不同角度，侧重面来看待它，帮在向店主进行销售时，就注意“察颜观色”

举例 1、买、赠促销活动。

★对于一些青年或思想开放的店主，可以这样说：

★对于一些年纪大的店主或中年妇女，可以这样说：

★对于一些青年店主或男性店主，可以这样说：

★对一些中年女店主，可以这样说：

如何“查准颜，观好色”，关键在于对店主的渗透，通过多次拜访和沟通技巧的运用，一定能做好客户渗透，使销售易如反掌！！

——访问报告的利用。

每月利用访问报告进行生意分析，做一个与前几个月生意的比较，分析在这个月中哪些品牌、规格好卖，哪些生意量下降，并分析原因（如季节、气候消费者购买欲等），以帮助自己预测下个月的生意机会。

——对一些棘手的店，可带一些好卖的品种，如木瓜洗面奶等打开突破口，有时如看到店里杂乱，可搞一些理货、陈列方面的服务，以建立良好关系。

——平时注意多带工具去访问某店，如钉、锤、胶纸、挂钩、剪刀等。

——注意分析自己的五个区域，哪个品牌在哪些区域好卖，访问这些区域时可多带该品牌，以防缺货而失去生意机会。

概念性销售过程：

产品成功的因素。

一、一流的产品

木瓜洗面奶

&Oslash;含有木瓜成份，能美白滋润肌肤，且能祛印祛斑

&Oslash;香气迷人，挂体盈留

&Oslash;规格有 80g、100g、128g

二、强大的市场支持

&Oslash;从中央到地方电视台密集的广告播放

&Oslash;报纸媒体持之以恒的广告宣传

&Oslash;商店营业员免费样品赠送

&Oslash;消费者样品派送

&Oslash;确保在短时间内提高知名度，增加试用人数

三、权威机构的认可：木瓜的功能“本草纲目”索引，中国轻工协会认可。

四、每个规格先订二箱，试试看怎么样？

五、记住上项销售基本原则：分销、货架陈列、价格和助销。

关于大店货架陈列与助销的培训

索芙特四项基本原则：分销、货架和陈列、价格、助销与促销

1、为什么我们要强调货架与助销？

由于70%顾客的购买行为属于冲动性购买，所以在本店中，良好的货架陈列与出色的店内宣传是吸引顾客购买索芙特产品的关键。

2、做好货架与助销会给商店带来哪些好处？

索芙特分销人员的工作带来的利益是双向互惠的，你要让客户明白做好货架与助销会带给他：

- ① 整齐的货架与助销会给顾客良好的购物环境，创造良好的购物氛围。
- ② 优异的货架陈列与堆头设置可以释放顾客购物时的心理压力
- ③ 合理的陈列方式可以最大限度、最有效地利用货架空间。

以上三点好处归根结底可以带给商店良好的店内形象，吸引顾客，增加销量，提高利润。

3、什么是货架陈列与店内助销的基础？

四项基本原则中的根本是分销。

- ① 没有良好的分销，就谈不上整齐、丰满、醒目的货架陈列。
- ② 宣传是重要的，但更重要的是要让顾客能购买到你所宣传的产品。

4、什么才是令人满意的货架陈列？

货架陈列的七个原则：

A、20%—80%原则

即最畅销的20%的品牌应该占有80%的货架空间。

B、最好卖的产品应占有最好的货架位置。

C、产品的货架空间比例应与它相应占有的市场份额相匹配。

D、货架纵向位置应以视平线至腰部为最佳。

E、货架横向位置应以同类产品的头位为最佳。

F、货架整体位置应以客流量最大处为最佳。

G、同类产品中间个厂家的产品应归类摆放。

如果做到这七个原则，那么货架陈列就是令人满意的。

案例 1、想一想：索芙特洗面奶的陈列……

索芙特香皂的陈列……

5、要善于创造专属索芙特的货架外陈列

货架外陈列的三种方式：

- ① 充分利用公司专门为商店设计的陈列货架。
- ② 创造尽可能多的开箱陈列或堆头。
- ③ 自己制作小的陈列架或大的陈列转盘。

6、如何做好助销？

- ① 充分利用各种助销材料。
- ② 助销材料的张贴、悬挂、摆放，整齐、美观、有声势。
- ③ 做好与商店的渗透与沟通，使商店能自觉配合、维护索芙特的助销。

案例 2、一家店内张贴了不少厂家的宣传画，老板以为店内已没有地方再搞助销，因此向你提出反对意见……

7、大店店内陈列与助销标准

A/B 类大店

品 类 货 架 助 销

洗发水货架空间≥40%每个品牌两种宣传资料，宣传资料数量超过我们竞争对手

洗面奶货架空间≥40%非自选商场每个规格至少一个面位有海报挂旗小贴纸展示或超过我们竞争对手，每两周要有一个品牌的货架外堆头陈列或端架陈列

白雪莲非自选商场要用红色陈列架摆放白雪莲，要有砖墙式的背柜陈列，自选商场要在纵向视平线上分类陈列要有两种宣传画及小传单小贴画

香皂货架空间≥20%有柜台贴纸及其中一种宣传资料宣传资料数量超过我们竞争对手

C 类大店

品 类 货 架 助 销

洗发水货架空间≥30%每个品牌两种宣传资料，宣传资料数量超过我们竞争对手

洗面奶自选商场≥40%非自选商场每个规格一个面位有海报挂旗小贴纸展示宣传资料数量超过我们竞争对手

白雪莲自选商场货架位置超过我们竞争对手，非自选商场每个规格至少一个下面摆设要有两种宣传画宣传资料数量超过我们竞争对手

香皂货架空间≥20%宣传资料数量超过我们竞争对手

