

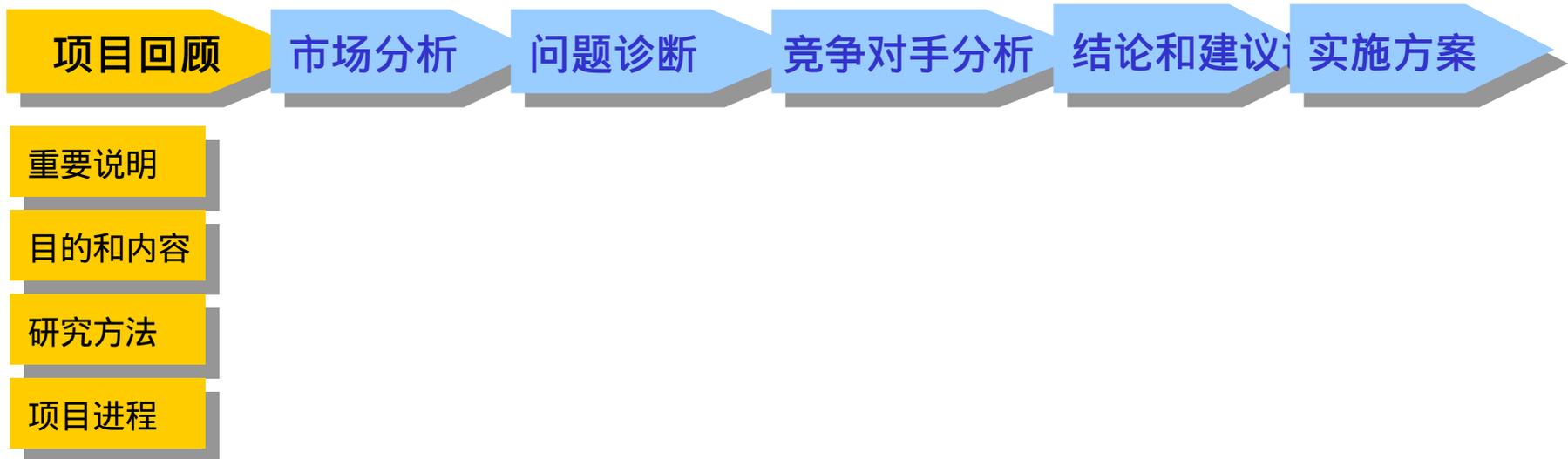
机密

荣事达·美泰克合资总公司  
营销战略咨询报告  
( 终期汇报 )

高层管理版

新华信管理咨询  
一九九九年十月十二日

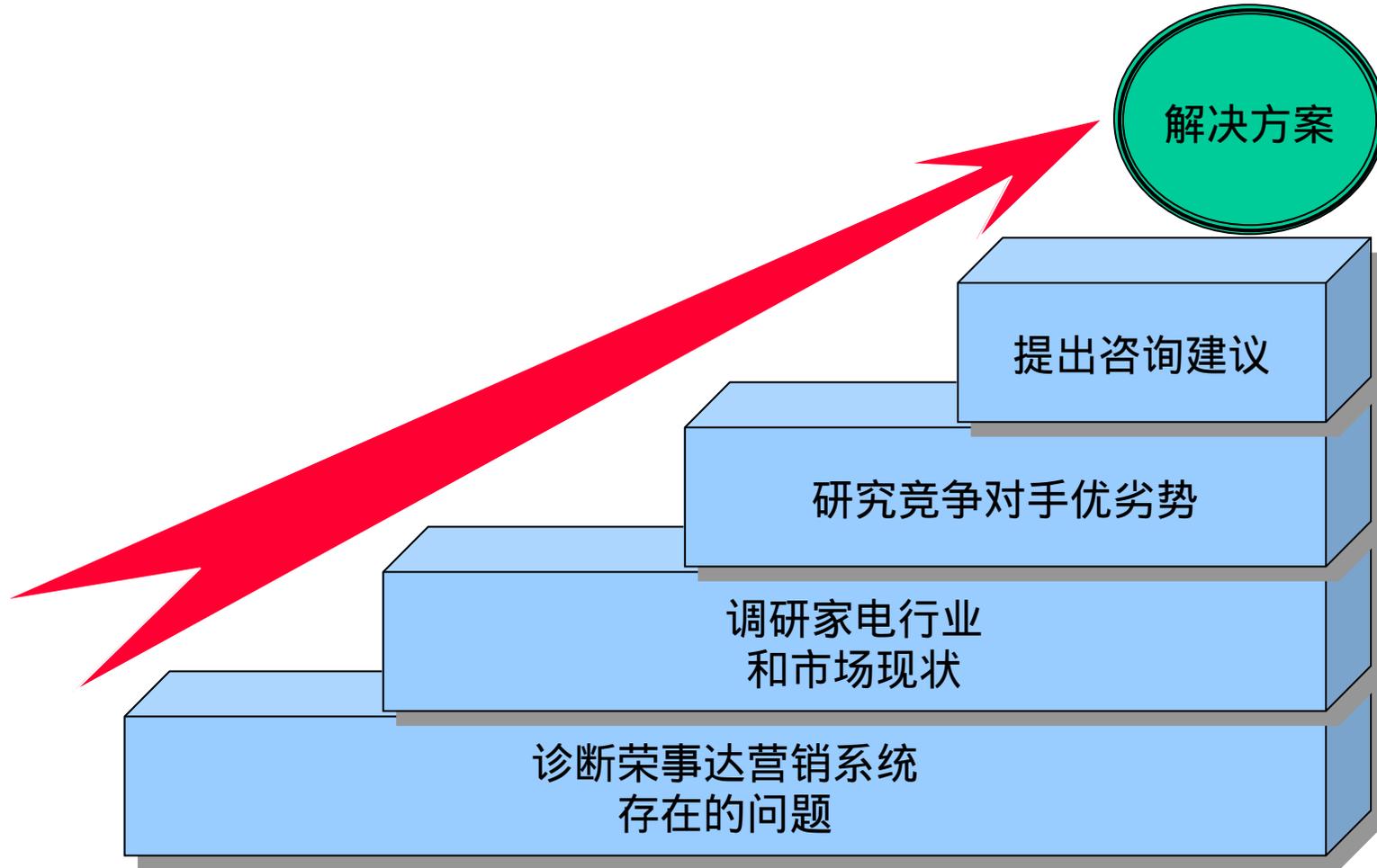
# 今日议程



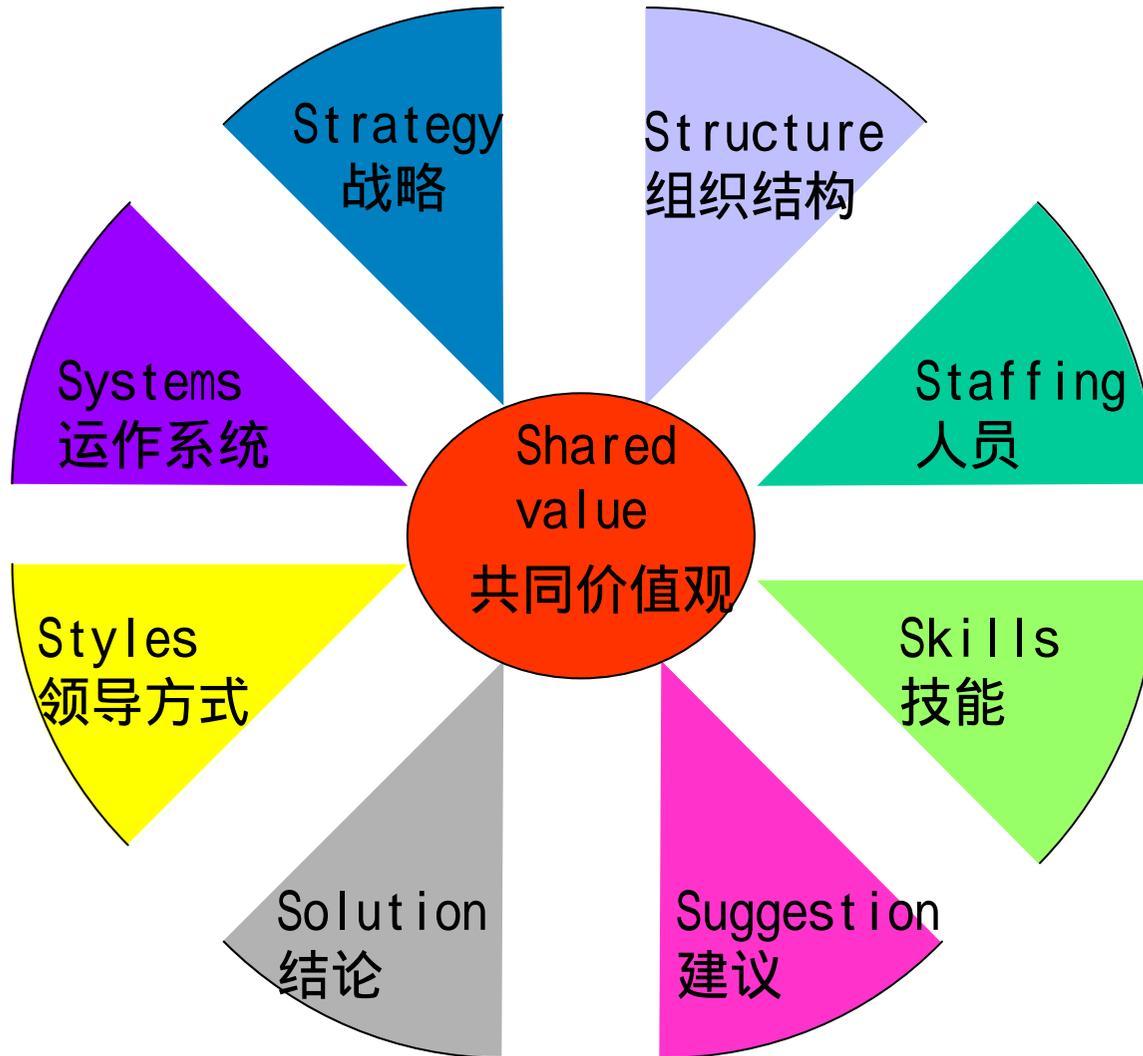
## 重要说明

- 1、本报告货币单位除非特别说明，均为人民币。
- 2、一级市场：35个省会/计划单列城市  
二级市场：地级市  
三级市场：县级市/县
- 3、本报告主要研究洗衣机和冰箱
- 4、以下荣事达.美泰克合资总公司简称荣事达

# 本项目的目的和内容



# 主要研究方法一：9S模型



# 主要研究方法二：PQM模型

		最差			最好	
		E	D	C	B	A
最重要	5	P2				
	4	P3				
	3				P1	
	2				P4	
最不重要	1					

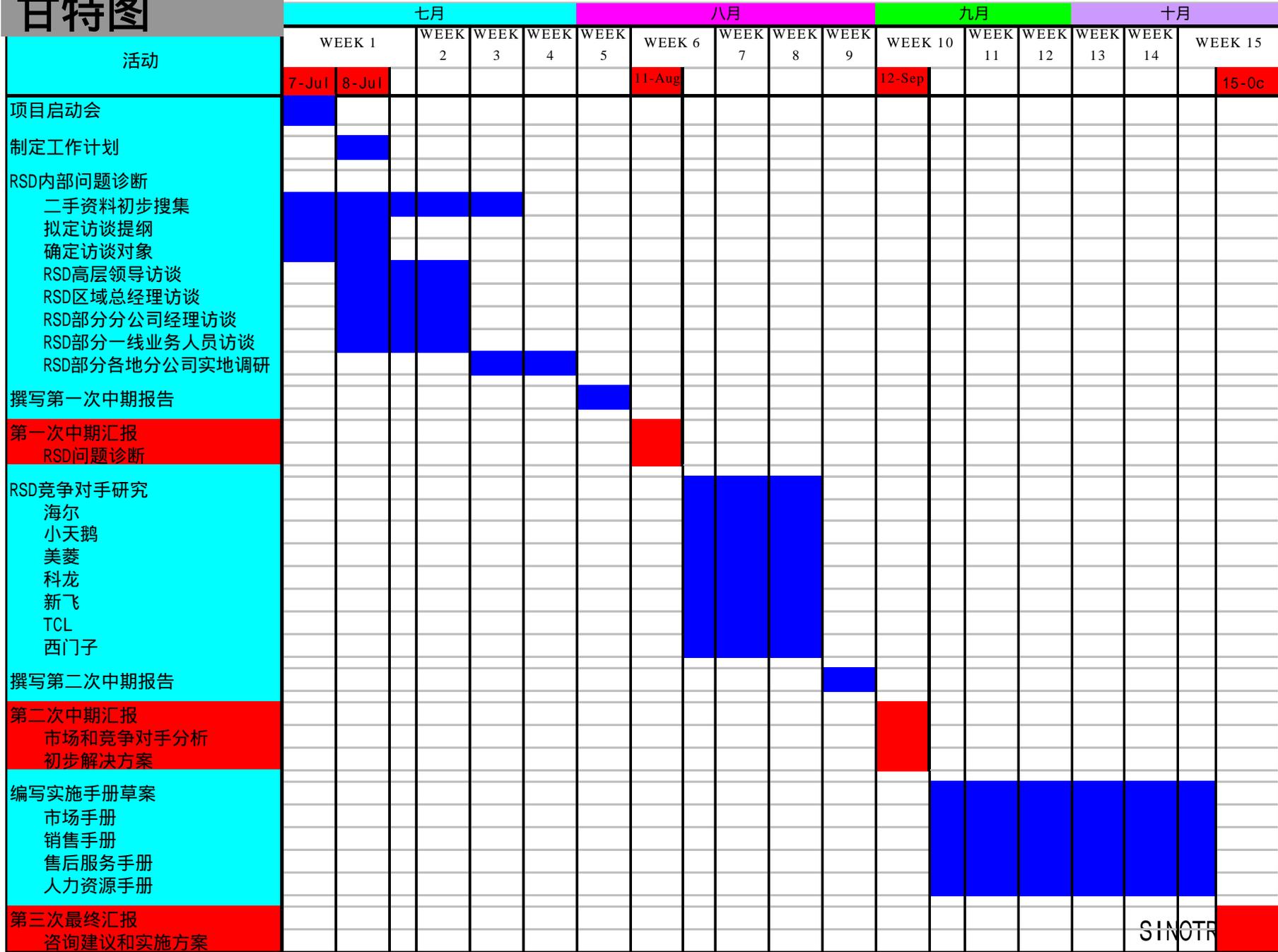
## 主要研究方法三：产品生命周期模型(PLC)

	引入期	成长期	成熟期	衰退期
增长率	缓慢增长	加速增长	水平	衰退
销售额	低	上升	顶峰	衰退
每个客户的成本	高	一般	低	低
产品线	很短	增长	多样化	缩减
平均利润率	负	增加	可以很高	衰减
竞争对手	很少	增加	更多但稳定	减少
典型定价方式	成本加成	价格渗透	竞争价格	减价
进入障碍	技术	竞争对手	竞争对手	产量过剩
典型广告方式	认知和教育	大众市场认知	产品歧义 和市场细分	减少

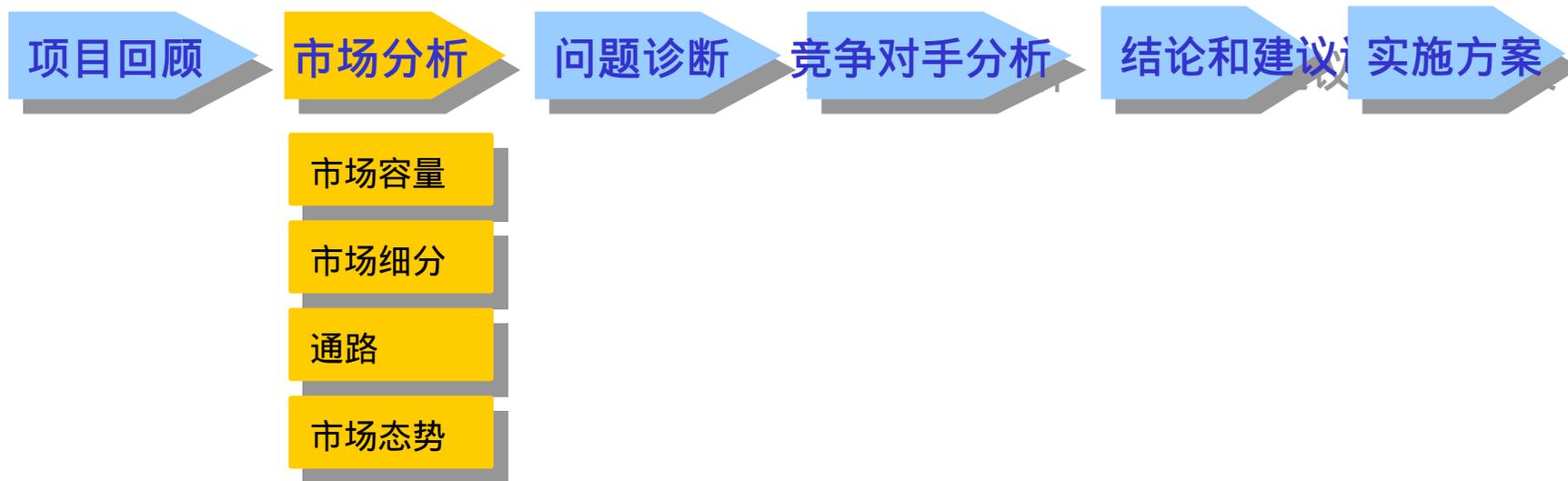
# 截止1999年10月10日，新华信管理咨询人员在本项目中 共进行了507人次访问

	荣事达销售公司	竞争对手公司	销售渠道	小计
高层管理人员	5	6	24	35
中层管理人员	36	32	45	113
基层工作人员	176	162	21	359
总计	217	200	90	<u>507</u>

# 甘特图

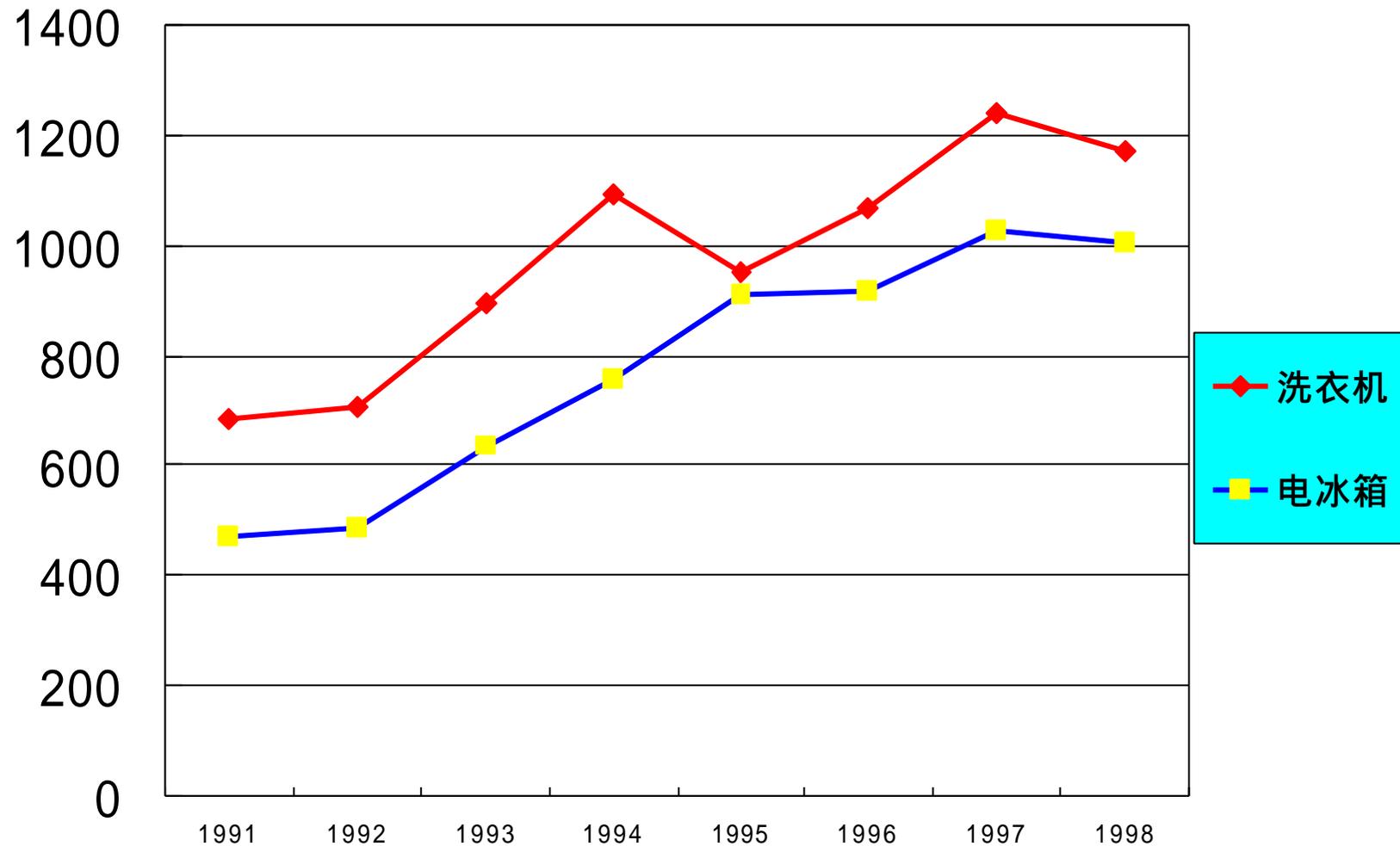


# 今日议程



# 1998年，中国洗衣机和电冰箱总销量开始下降，这意味着当年市场容量增长开始下降

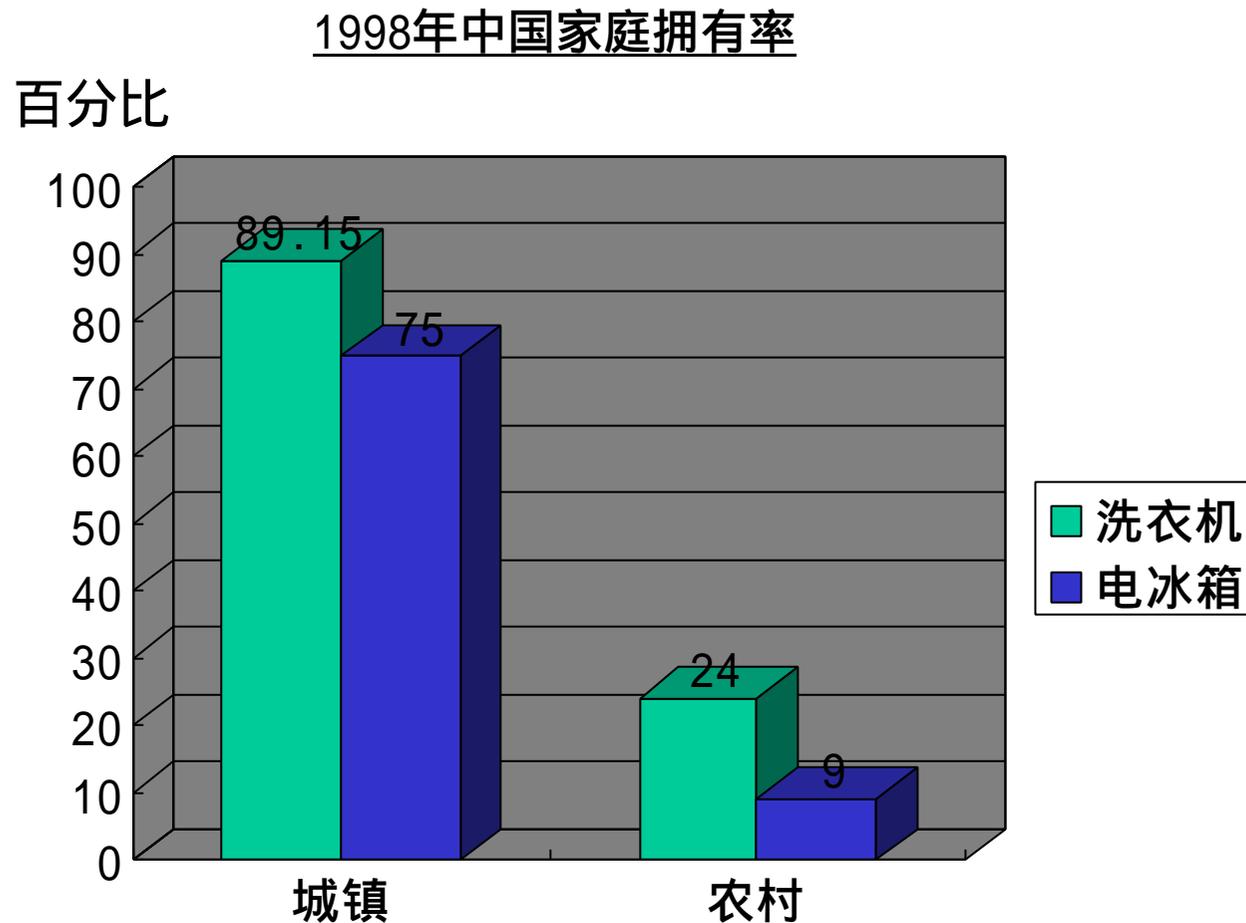
单位：万台



# 可见，洗衣机和冰箱的城市市场开始进入相对供大于求的成熟期

中国城市市场	引入期	成长期	成熟期	衰退期
增长率	缓慢增长	加速增长	水平	衰退
销售额	低	上升	顶峰	衰退
每个客户的成本	高	一般	低	低
产品线	很短	增长	多样化	缩减
平均利润率	负	增加	可以很高	衰减
竞争对手	很少	增加	更多但稳定	减少
典型定价方式	成本加成	价格渗透	竞争价格	减价
进入障碍	技术	竞争对手	竞争对手	产量过剩
典型广告方式	认知和教育	大众市场认知	产品歧义 和市场细分	减少

但城市冰箱，尤其是农村的冰箱、洗衣机仍有很大的发展空间



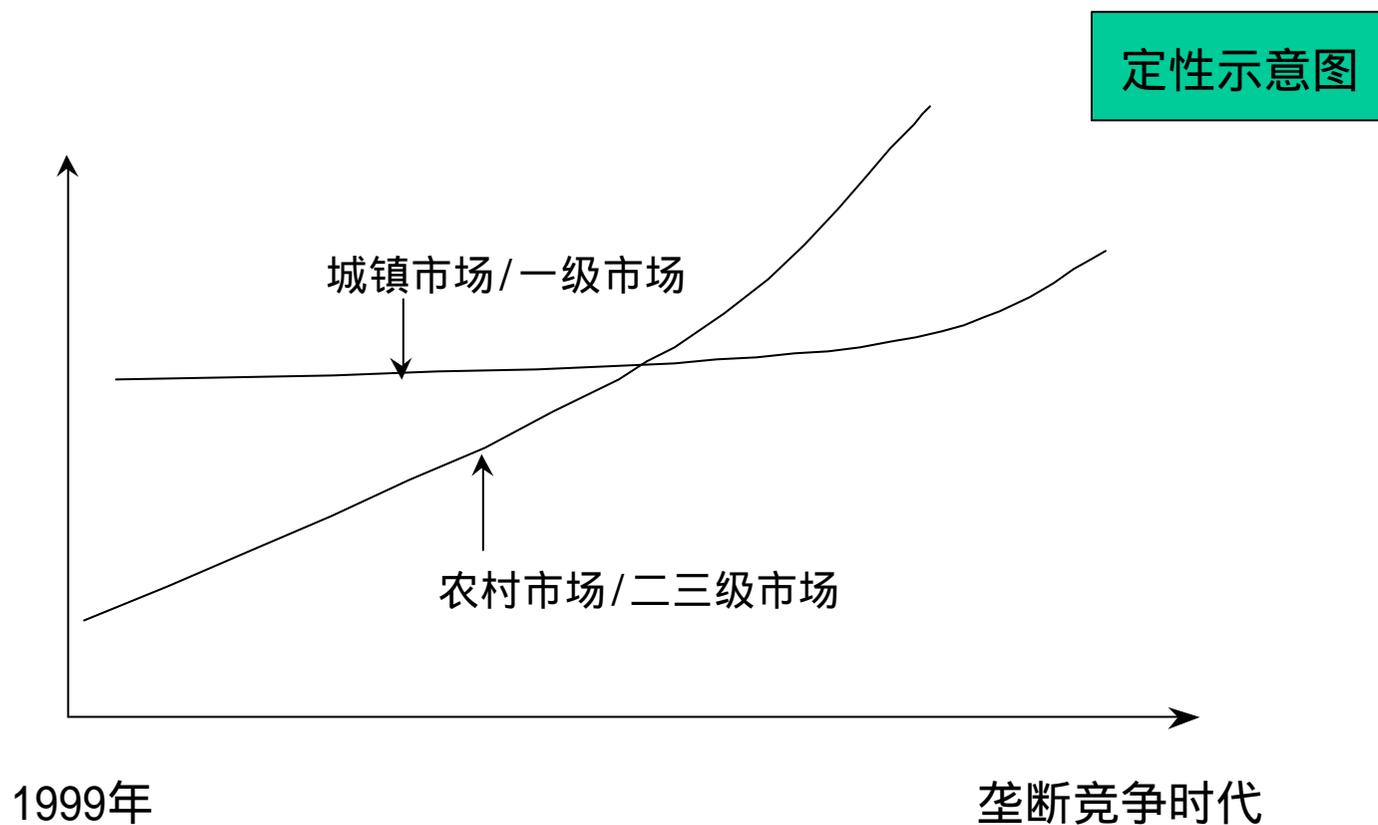
# 农村市场虽然平均利润率下降，但仍处于成长期

中国农村市场	引入期	成长期	成熟期	衰退期
增长率	缓慢增长	<b>加速增长</b>	水平	衰退
销售额	低	<b>上升</b>	顶峰	衰退
每个客户的成本	高	<b>一般</b>	低	低
产品线	很短	<b>增长</b>	多样化	缩减
平均利润率	负	增加	可以很高	<b>衰减</b>
竞争对手	很少	增加	<b>更多但稳定</b>	减少
典型定价方式	成本加成	价格渗透	<b>竞争价格</b>	减价
进入障碍	技术	<b>竞争对手</b>	竞争对手	产量过剩
典型广告方式	认知和教育	<b>大众市场认知</b>	产品歧义 和市场细分	减少

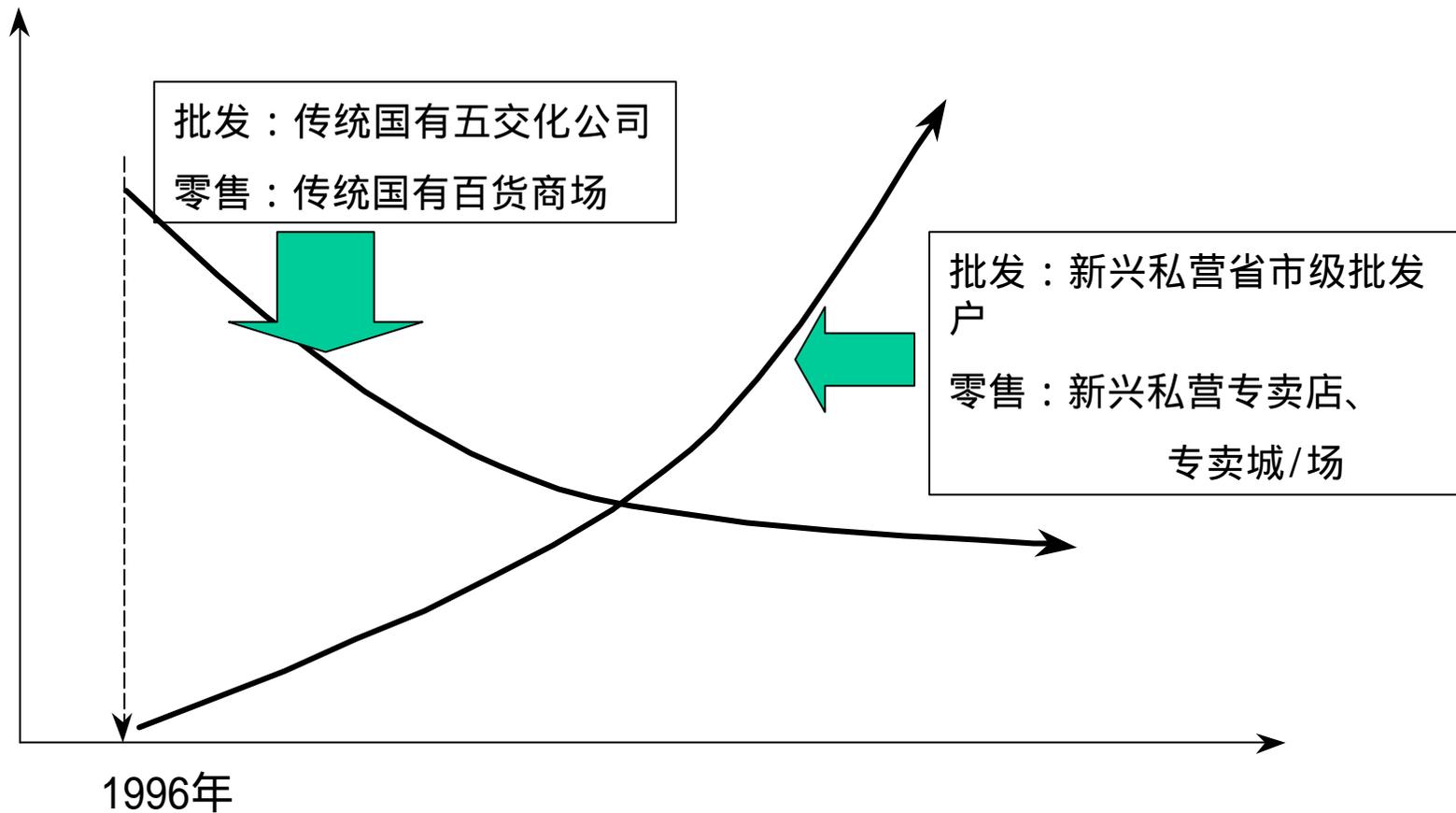
# 综合城市和农村市场，可以看到，家电行业在不同的细分市场处于不同的阶段

	城市	农村	引入期	成长期	成熟期	衰退期
增长率				加速增长	水平	
销售额				上升 上升		
每个客户的成本				一般	低	
产品线				增长	多样化	
平均利润率						衰减 衰减
竞争对手					更多但稳定 更多但稳定	
典型定价方式					竞争价格 竞争价格	
进入障碍				竞争对手		产量过剩
典型广告方式				大众市场认知	产品歧义 和市场细分	

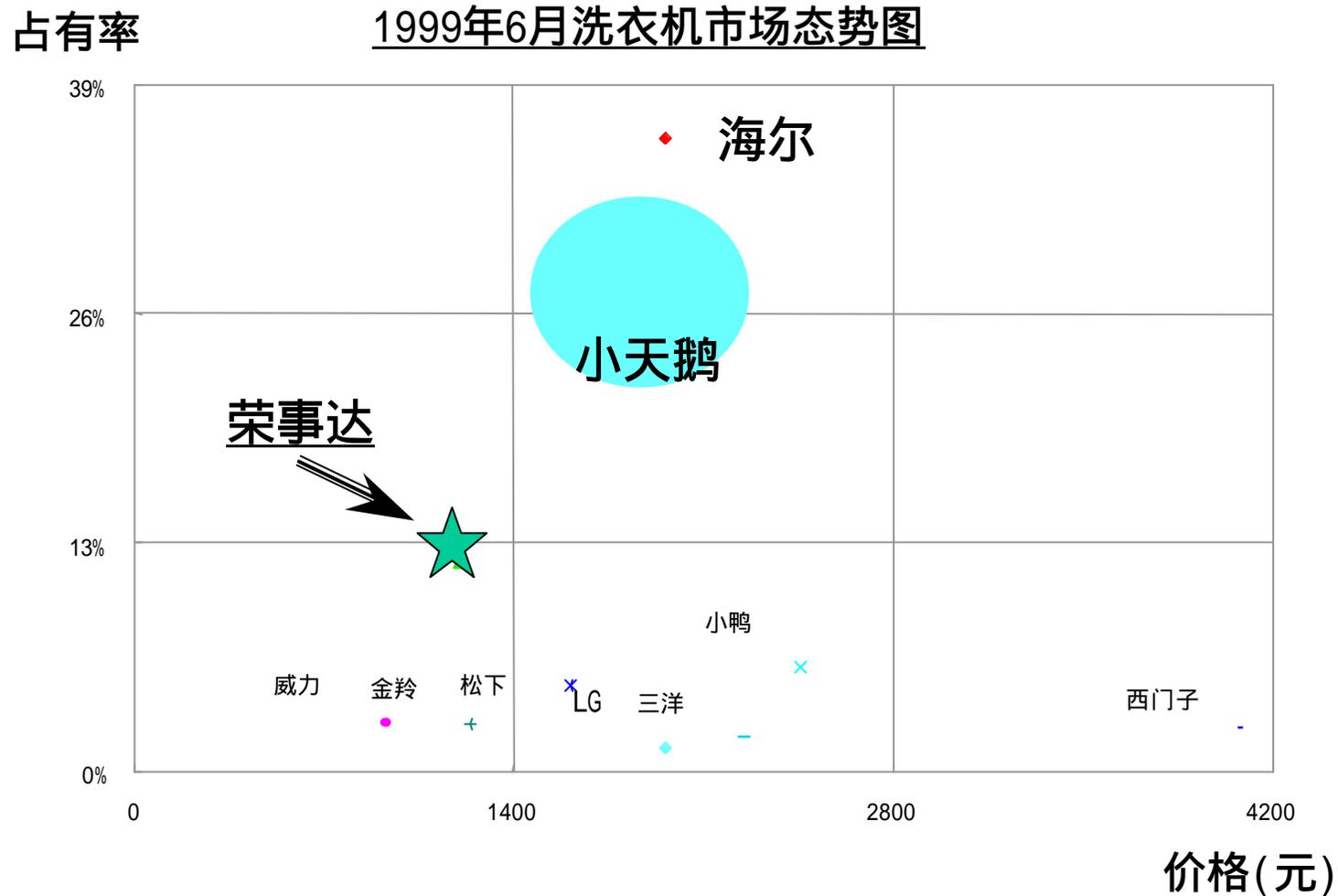
# 农村的未来市场增长将远高于城市市场，中国家电行业的未来垄断竞争的市场态势变动将取决于家电企业在第二轮农村二三级市场的竞争



于此同时，通路正在发生巨大的结构性变化，新的销售业态日渐兴起，并发挥越来越重要的作用



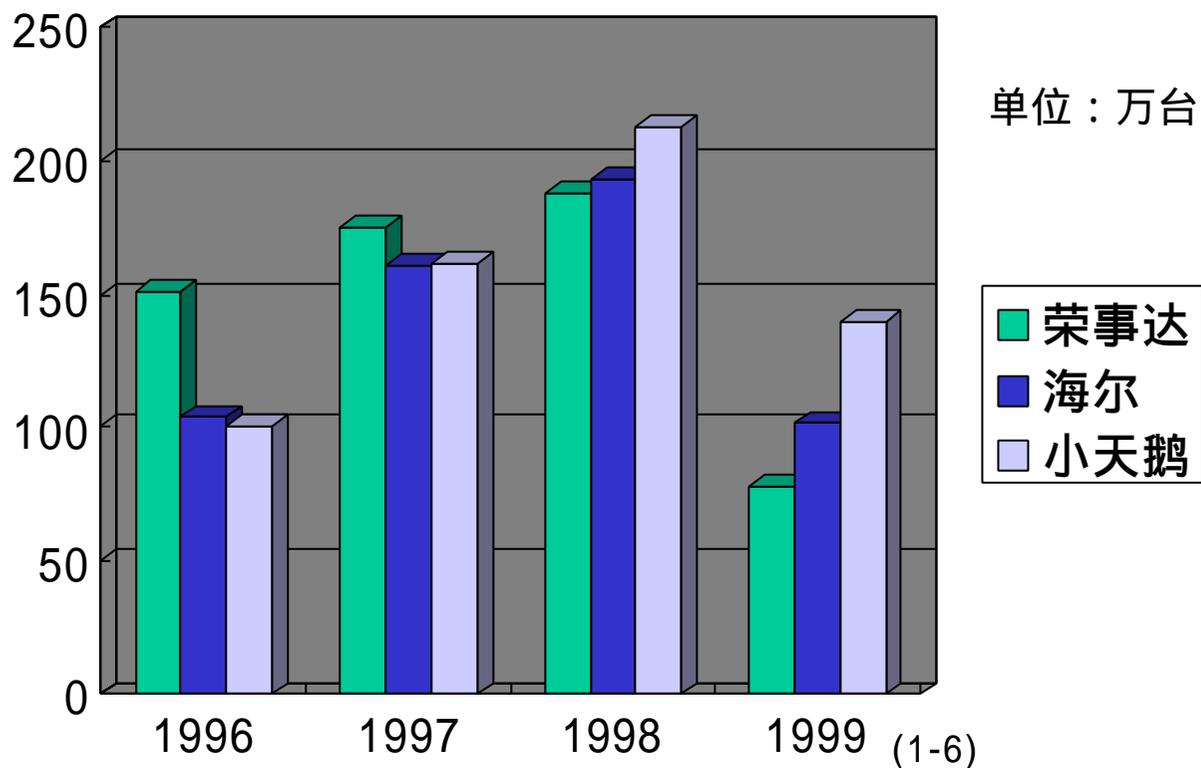
# 目前，洗衣机城市市场基本形成海尔、小天鹅和荣事达三强鼎立的格局



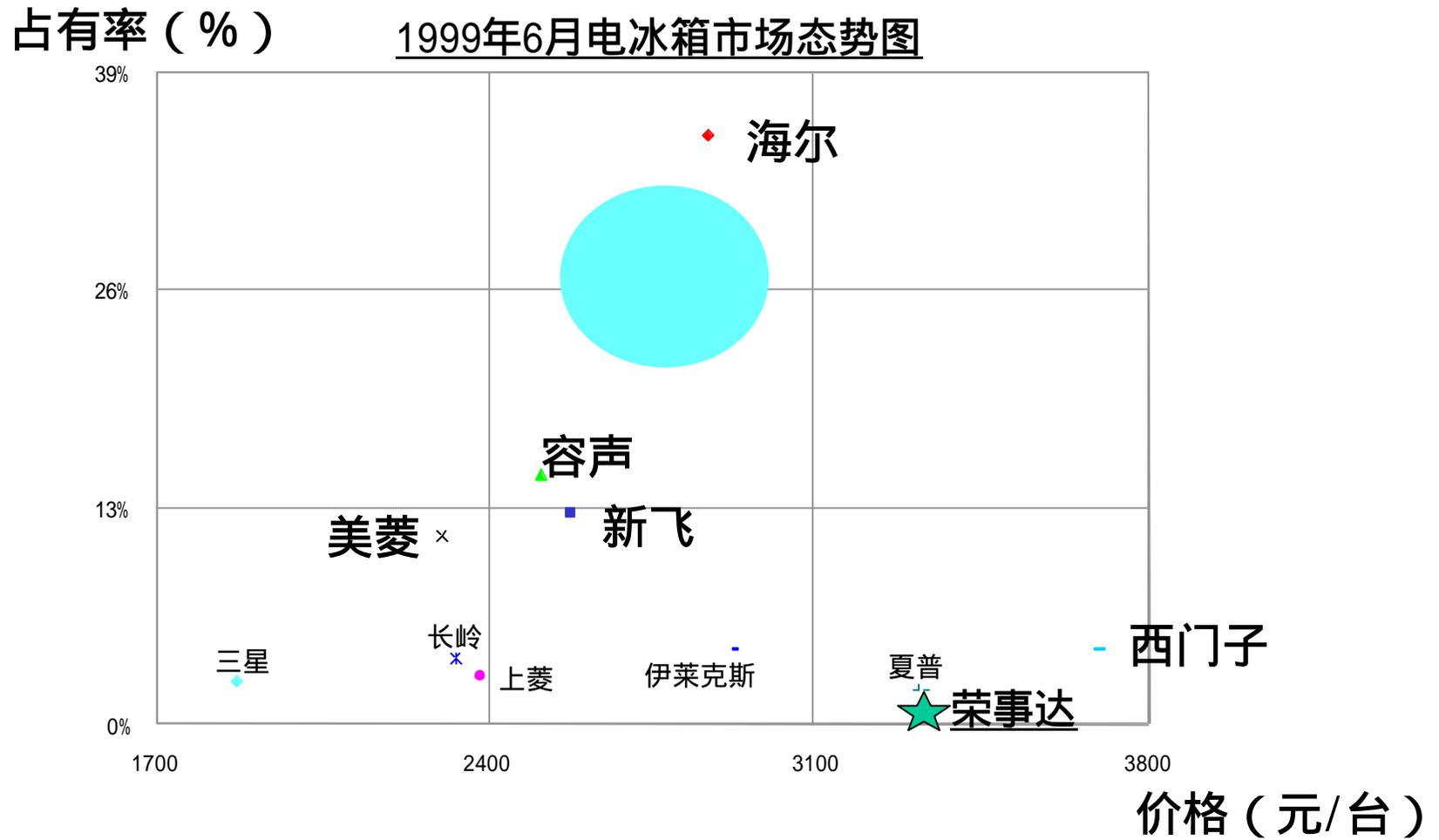
# 但荣事达洗衣机与海尔、小天鹅的三年销售量业绩对比

北茗颯 偈麓锵勿禄 牒 6 於斓牟罹嗾 诶

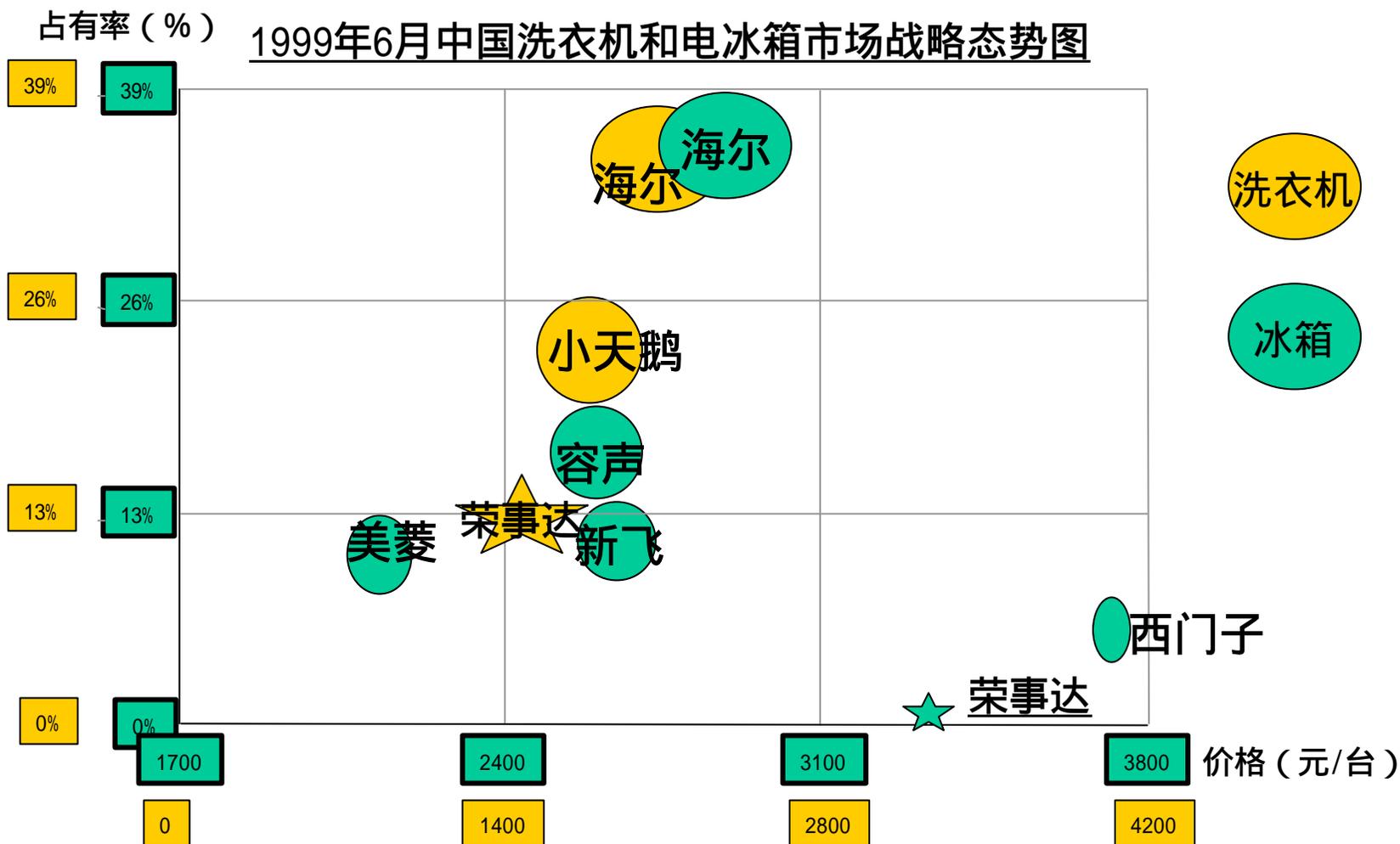
1996年 -- 1999年洗衣机销量统计



而从1999年6月电冰箱市场占有率看，荣事达仍属新进入者

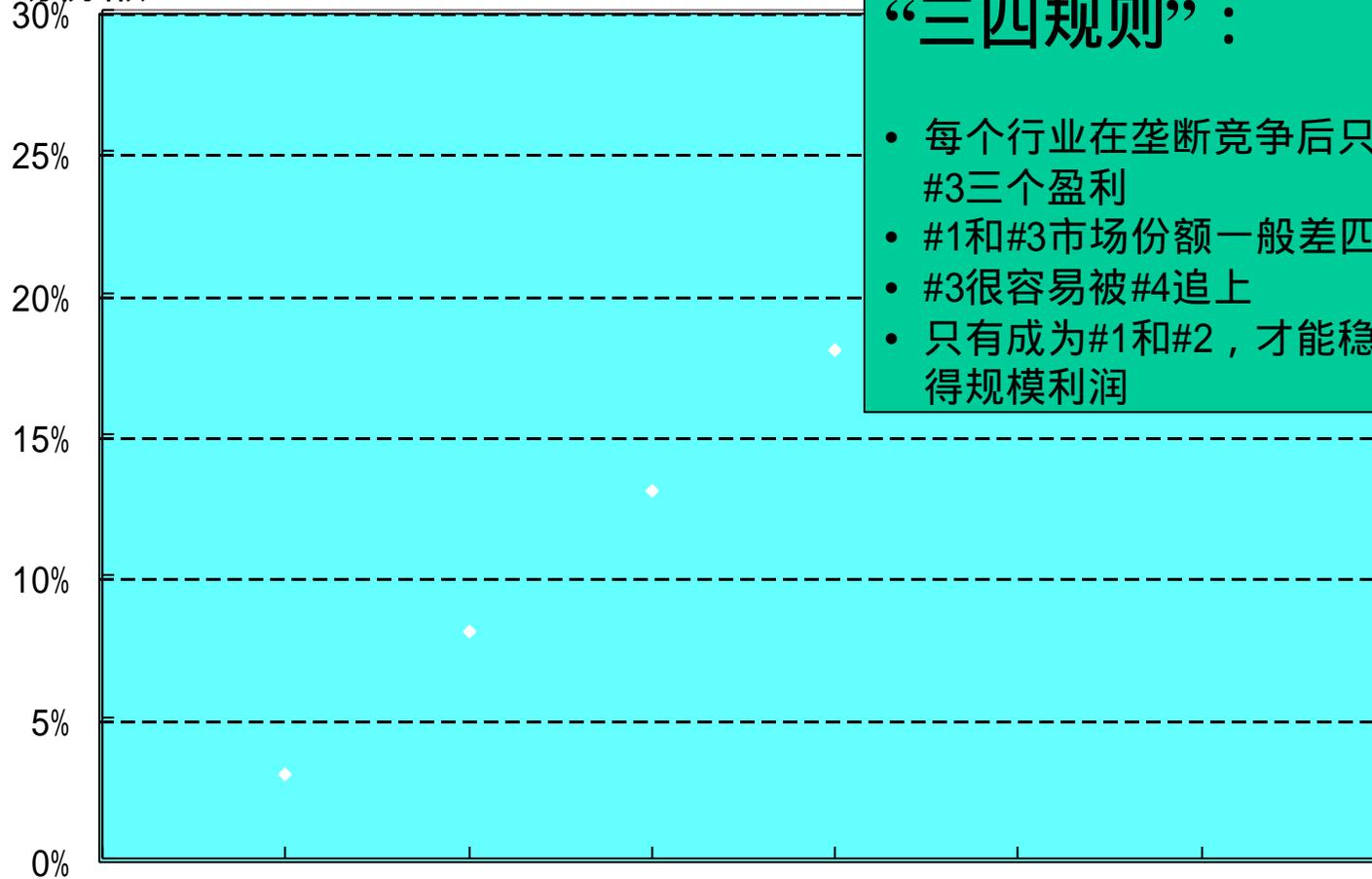


因此，荣事达的两大产品的市场战略态势不容乐观



“三四规则”要求荣事达在今后必须争取第一和第二名，因此，可以说任务艰巨。

市场份额



“三四规则”：

- 每个行业在垄断竞争后只会有#1---#3三个盈利
- #1和#3市场份额一般差四倍
- #3很容易被#4追上
- 只有成为#1和#2，才能稳定领先并获得规模利润

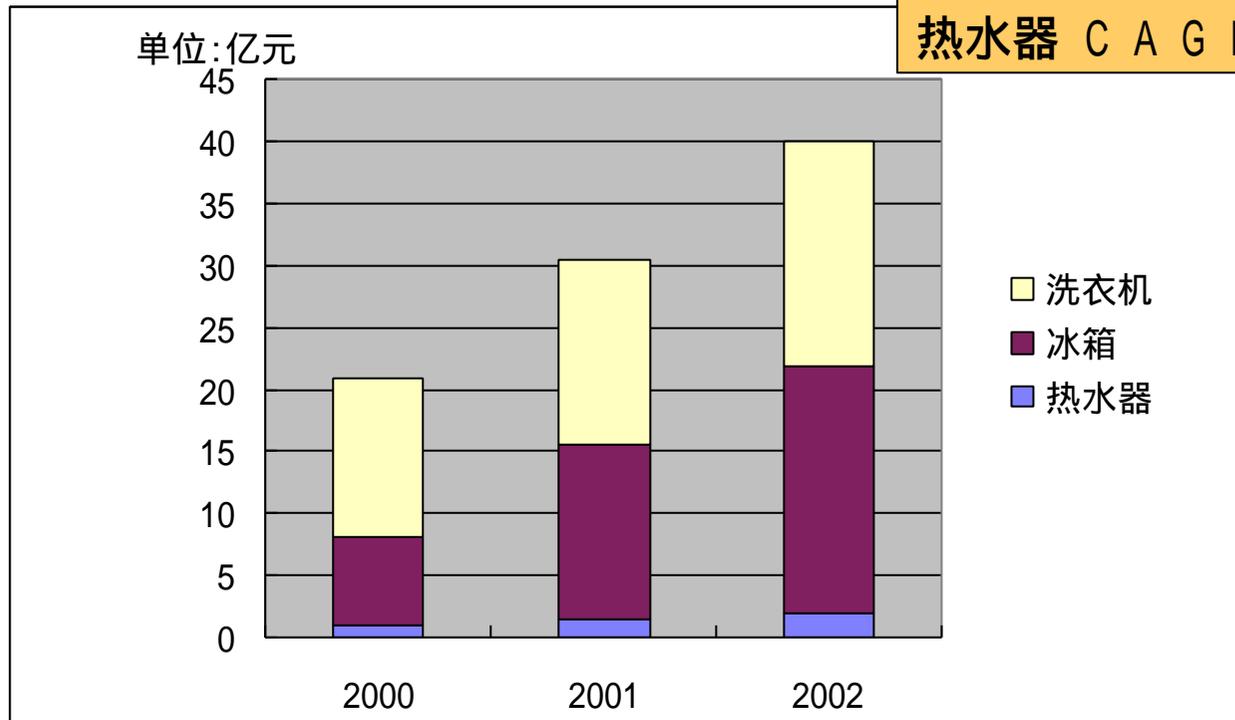
# 今日议程



正是基于这种目标，荣事达董事会制定了如下的未来三年战略目标(2000--2002年)

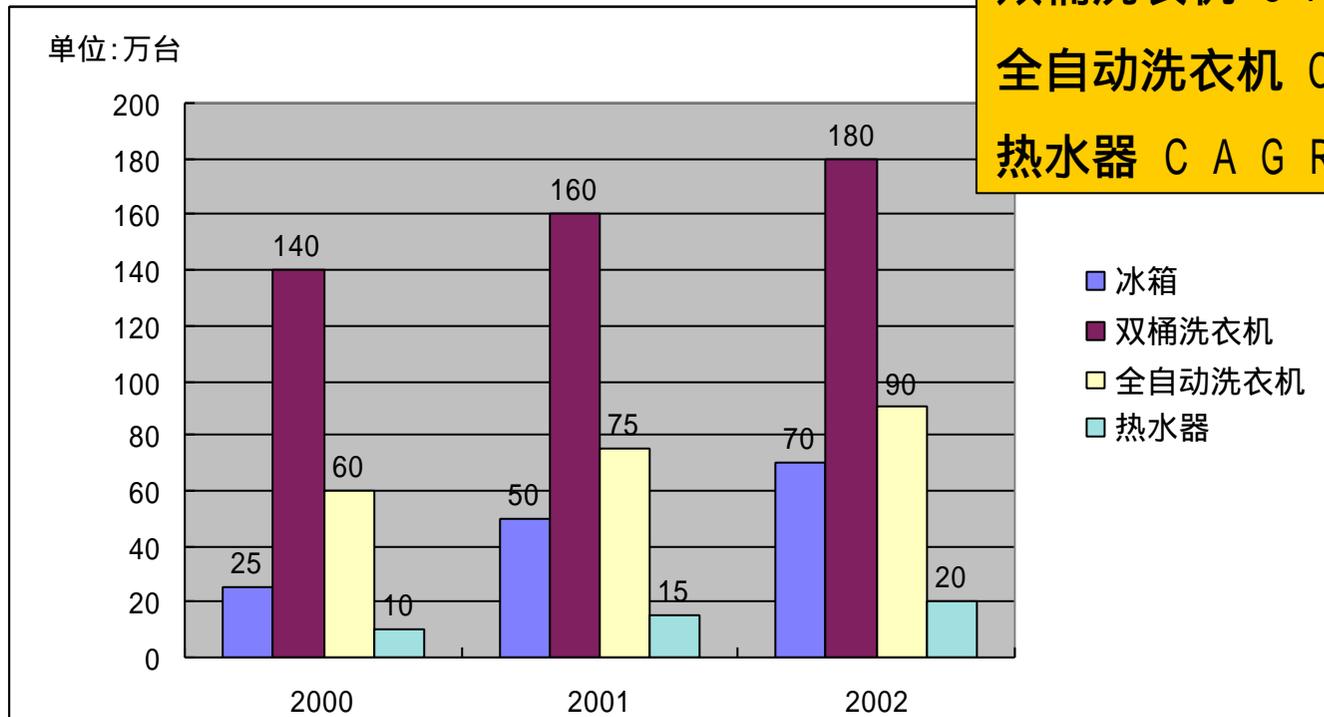
荣事达未来战略目标：销售额

冰箱 C A G R = 69.0 %  
洗衣机 C A G R = 17.7 %  
热水器 C A G R = 41.4 %



# 荣事达董事会制定的未来三年的战略目标(2000--2002年)

## 荣事达未来战略目标：销售量



冰箱 C A G R = 67.3%

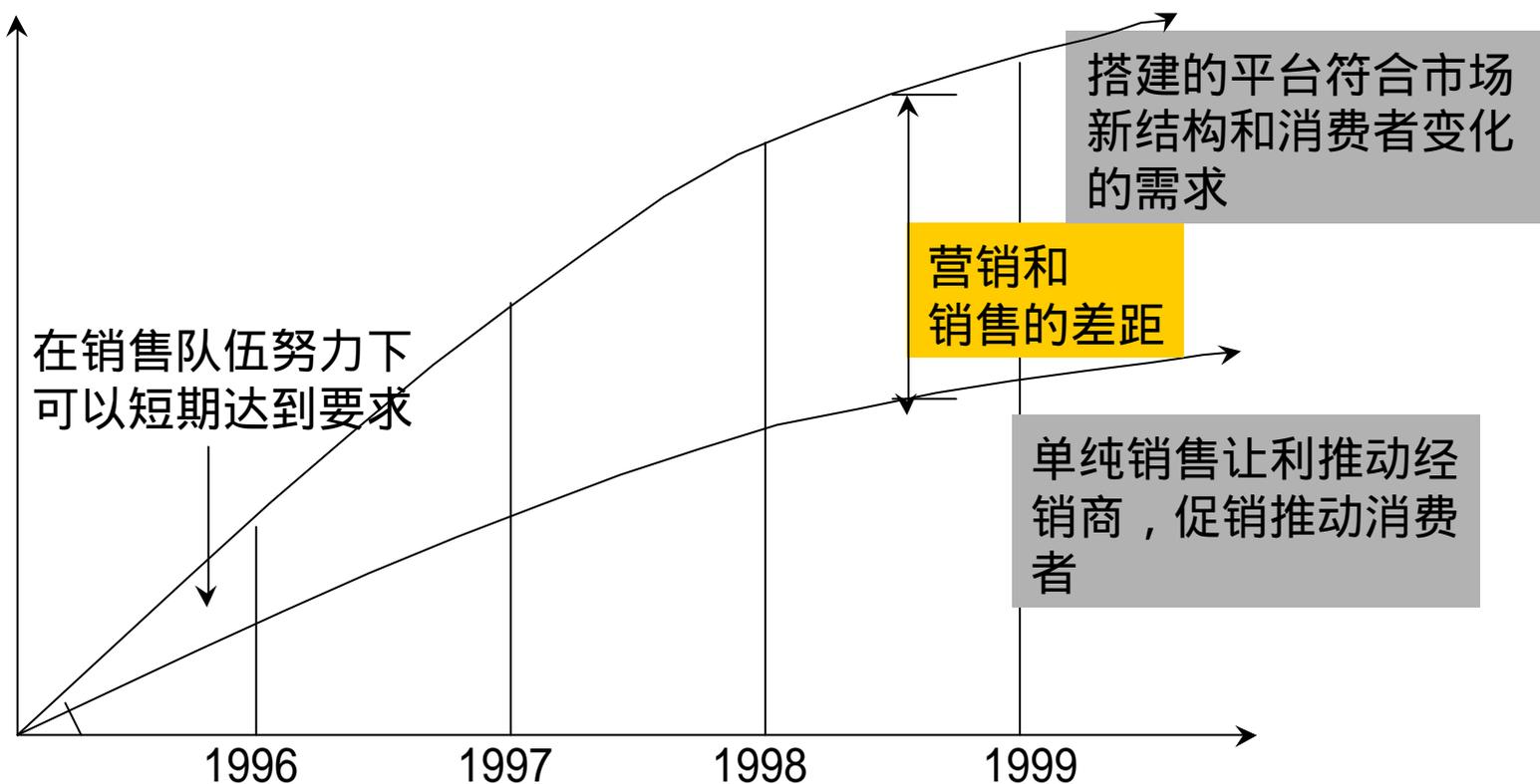
双桶洗衣机 C A G R = 13.4%

全自动洗衣机 C A G R = 22.5%

热水器 C A G R = 41.4%

- 冰箱
- 双桶洗衣机
- 全自动洗衣机
- 热水器

但是，持续保持高速增长，就要求营销系统在保证完成当前销售任务的同时，为未来持续增长建立发展平台

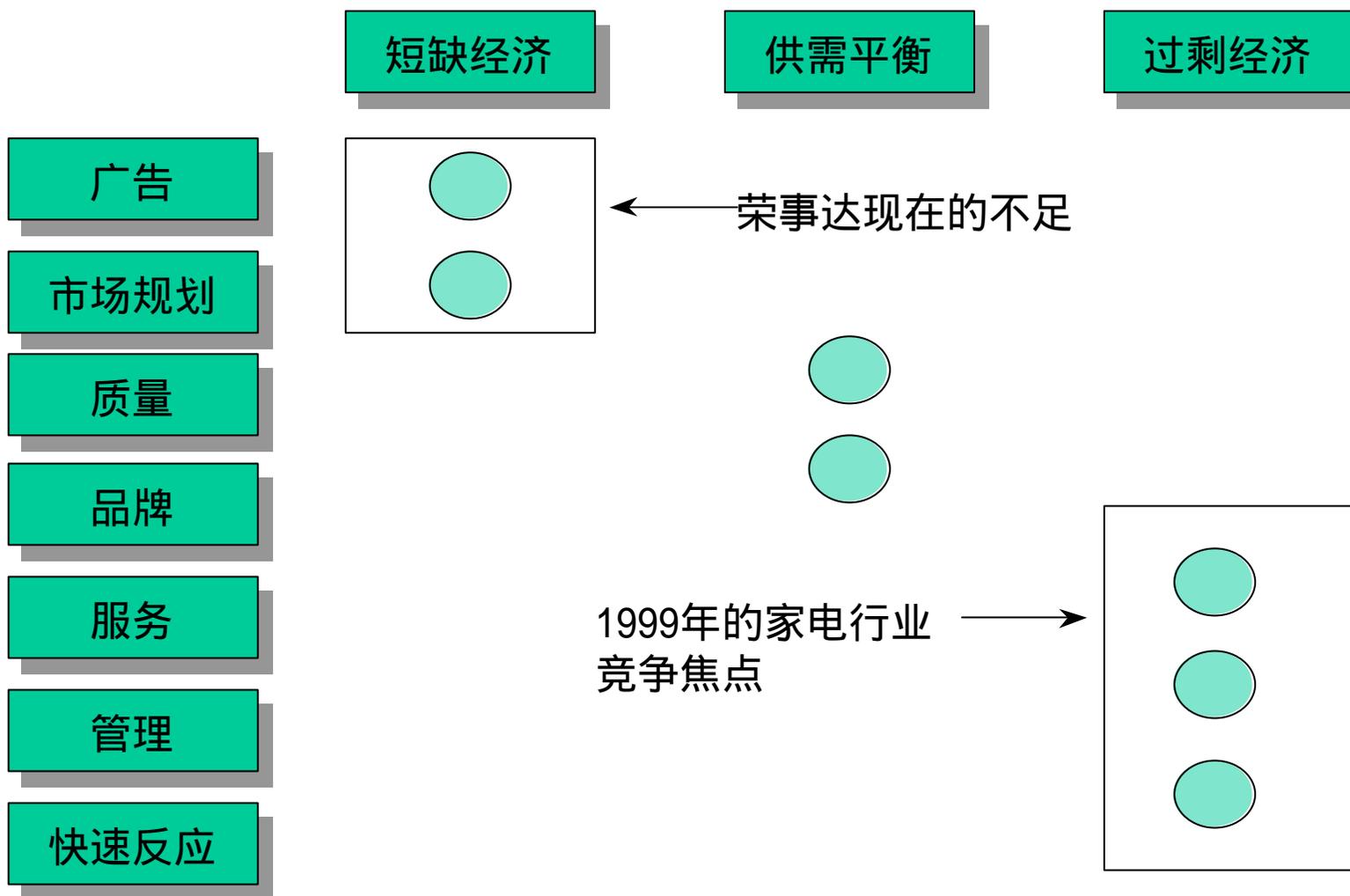


自1996年以后，在市场新结构和消费者新需求下，原有的老销售办法已无法在“战略上”保证持续增长，从而保持市场第一的地位

但是，与1995年相比，目前荣事达的产品、目标市场、通路、竞争者都发生了重大的变化，管理复杂度变大

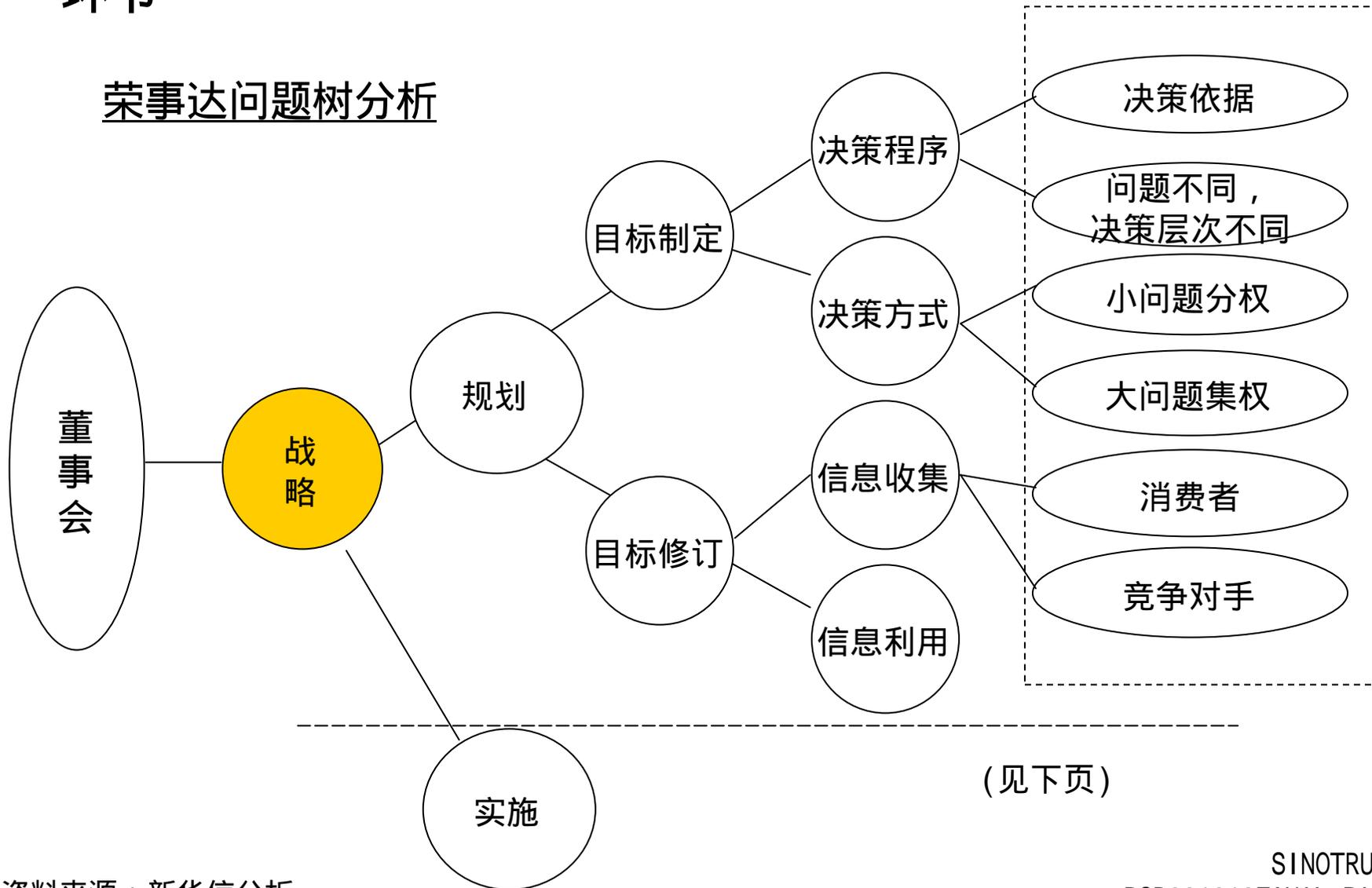
	1995年	1999年
产 品	单一 双桶	多元化 全自动+双桶+冰箱+小家电
目标市场	农村 二三级	城市和农村 一二三级
通路方式	批发	零售
竞争对手	弱小	强大

# 而荣事达还须在相对过剩经济阶段补过去短缺经济阶段的课



通过问题树分析法可以发现，荣事达营销系统的问题不仅在于某个分支，而是存在于营销战略的规划和实施的诸多环节

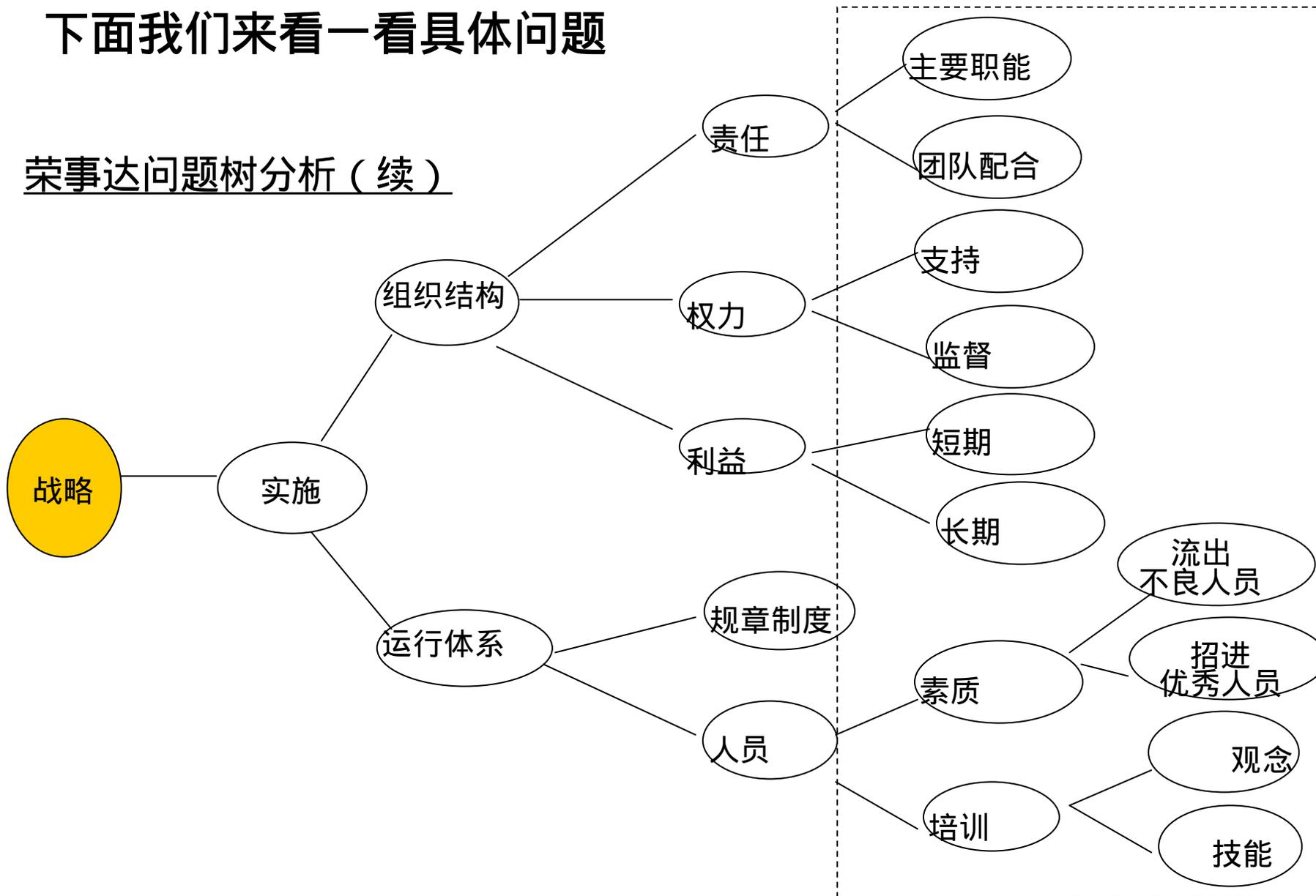
荣事达问题树分析



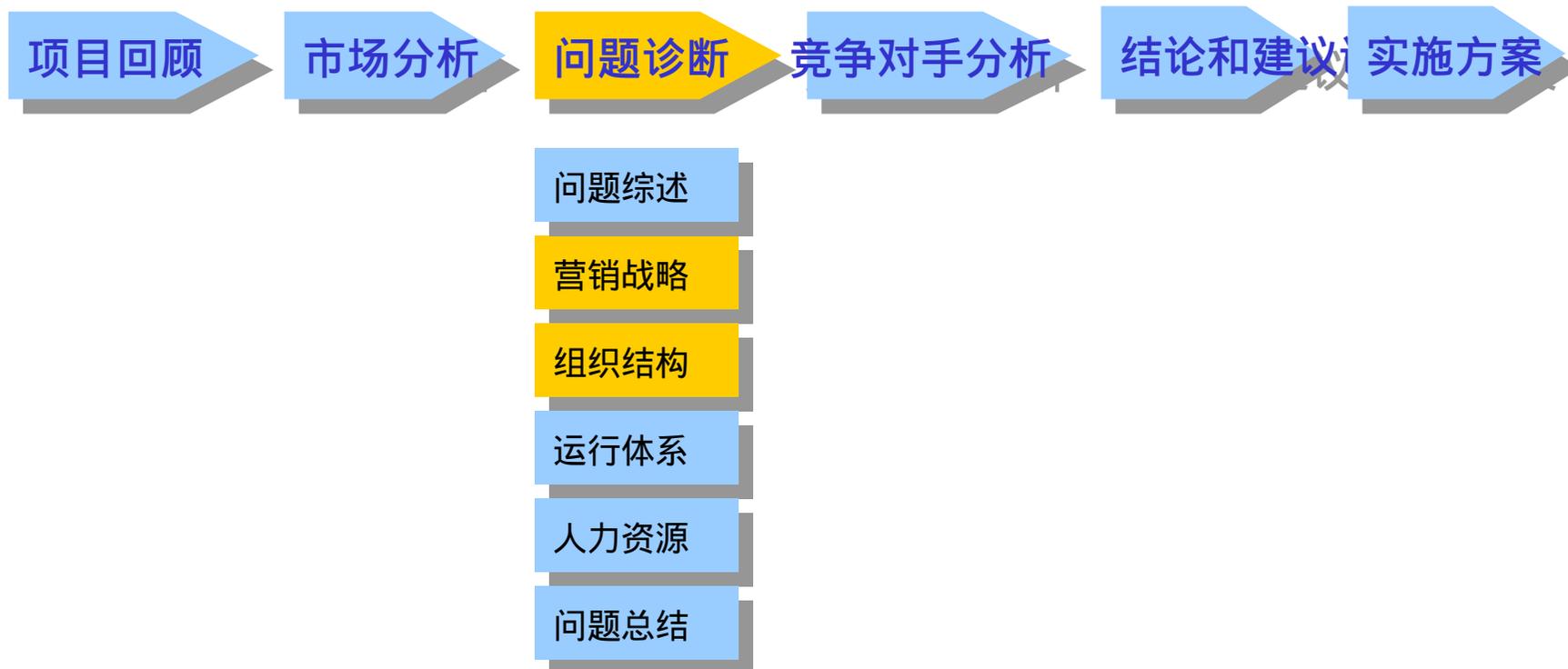
(见下页)

# 下面我们来看一看具体问题

## 荣事达问题树分析（续）



# 今日议程



# 营销战略问题一：战略规划过程不科学， “有司令员，没有参谋长和参谋本部”

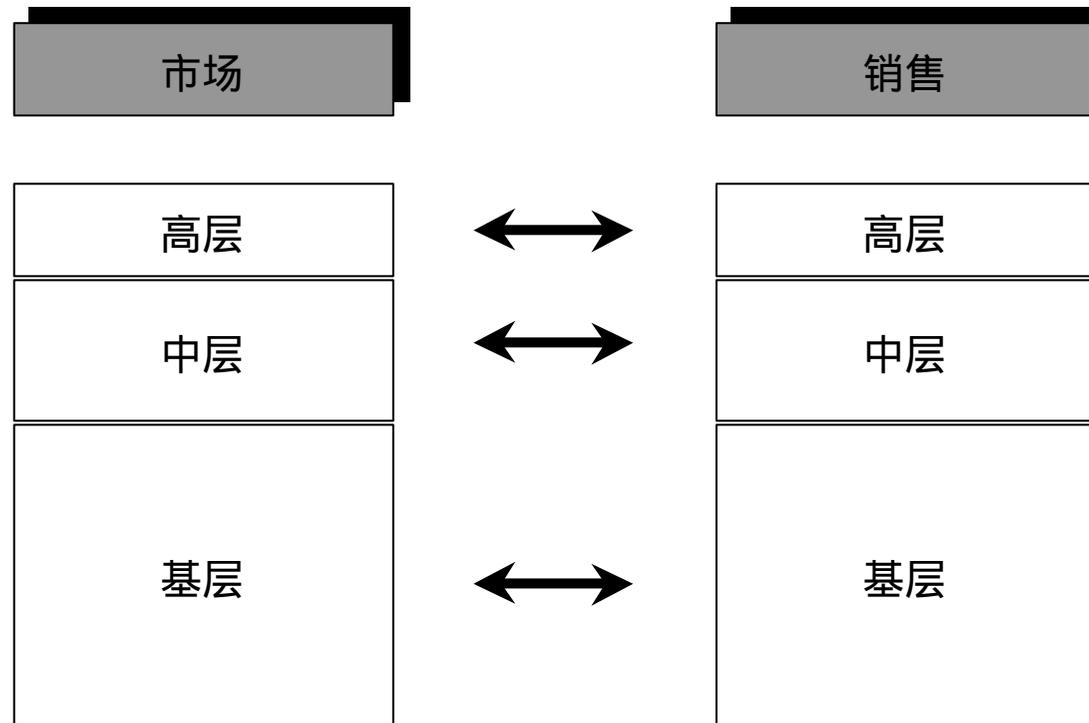
战备规划过程



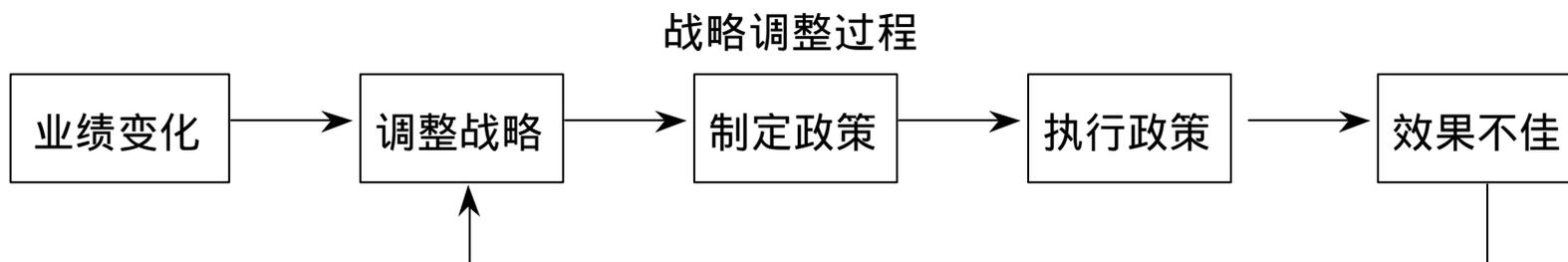
现状	最高决策层	根据公司需要提出	零散，基本没有市场和竞争对手资料	自上往下式
问题	1、凭经验，时间有限 2、缺少专门分析智囊人员 3、“有司令员，没有参谋长和参谋部”	1、没有分析外部市场结构和环境的变化 2、没有分析消费者需求的变化 3、没有分析竞争对手 4、没有考虑管理人才的配套是否跟得上	1、不系统 2、不全面 3、不科学	1、缺乏上下双向沟通 2、难以让下层把目标转化为工魅惹

## 营销战略问题二：战略决策执行不力

市场系统和销售系统之间整体配合不足，出了问题互相推诿



# 营销战略问题三：战略的调整只是对销售业绩变化的仓促应对，没有以市场为中心，充分考虑市场环境的内外部变化而做出具有前瞻性的整体规划



问题

- 1、单纯从销售额的变化看问题
- 2、缺乏其它市场预警信号
- 3、缺少深入分析市场变化的原因

- 1、仓促应对
- 2、补丁式调整
- 3、无长远战略调整规划

- 1、政策出台随意
- 2、政策无连续性
- 3、政策无长久性
- 4、大量临时性措施违背长期政策

- 1、下层对政策意图的不理解
- 2、下层对政策调整的抵触
- 3、滥用政策
- 4、自行解释政策
- 5、自行创造政策

- 1、过分急于要求扭转业绩
- 2、无起色时再次谋求调整战略
- 3、造成恶果，长期难以弥补影响

## 营销组织结构：存在着八大问题

1、总部管理力量薄弱

2、市场功能未充分发挥

3、区域未起到强化管理作用

4、对单项产品无统一规划

5、组织功能结构围绕销售设置

6、各职能部门联系不密切

7、小家电公司违背组织结构逻辑

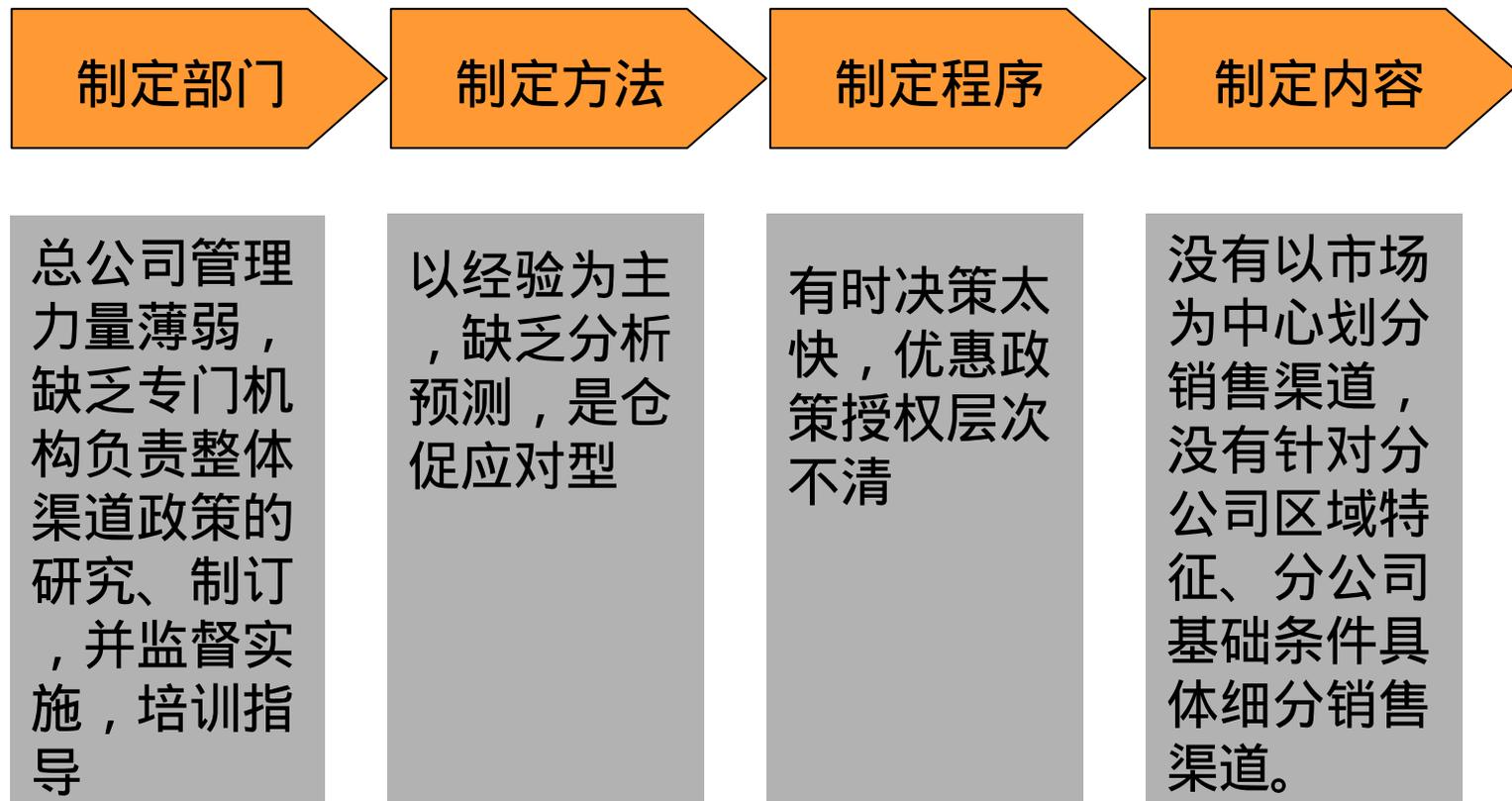
8、集权决策暴露出缺点

各部门、层级之间职责不明，权责不统一，信息传递不畅，组织的各项功能没有得到充分发挥。

# 今日议程



## 销售渠道政策：政策制定存在随意性，未发挥应有成效



## 销售渠道政策：政策转变经常受到过去习惯销售方式的影响

在销售渠道的转变过程中，缺乏对分公司和业务员进行方法上的指导和培训

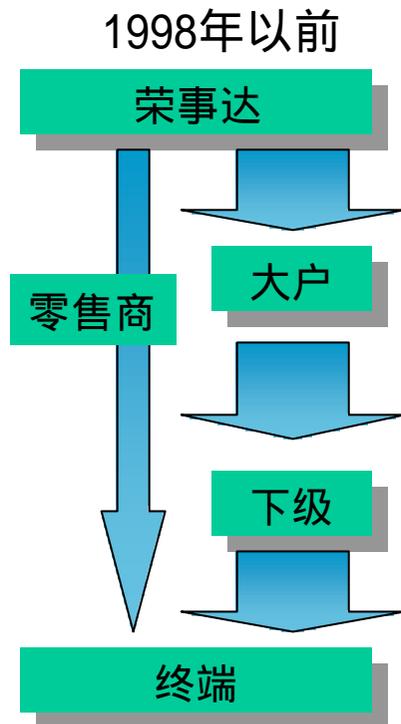
销售渠道的转变只是简单的公司领导发通知，而不是注重观念的转变，人员素质的提高和整套管理制度的配合

单一的大户政策简单地向二、三级市场的转变，销售渠道的多样性不够

历史上过分依赖大户的销售渠道政策，严重影响现阶段开发二、三级市场终端的政策调整

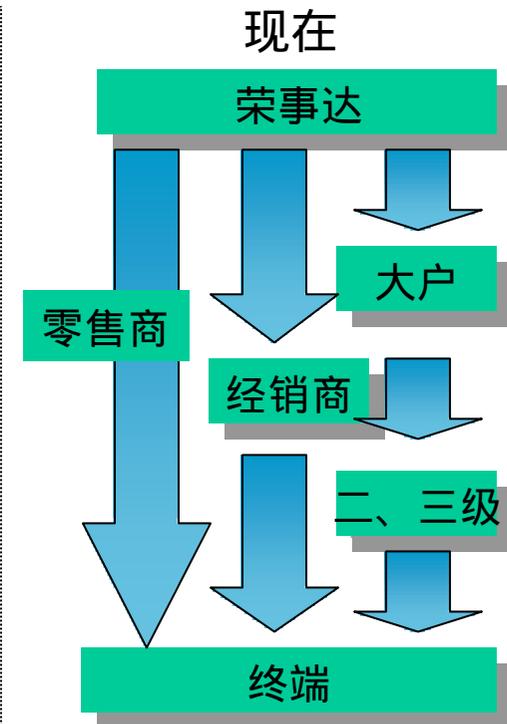
销售政策使折扣、返利对开发中小户不利，尤其在政策转变过程中没有重视保护中小经销商的信心

# 销售渠道政策：从以往的主要依靠大户转向同时依靠大户和终端，但相应的资源配置没有跟上

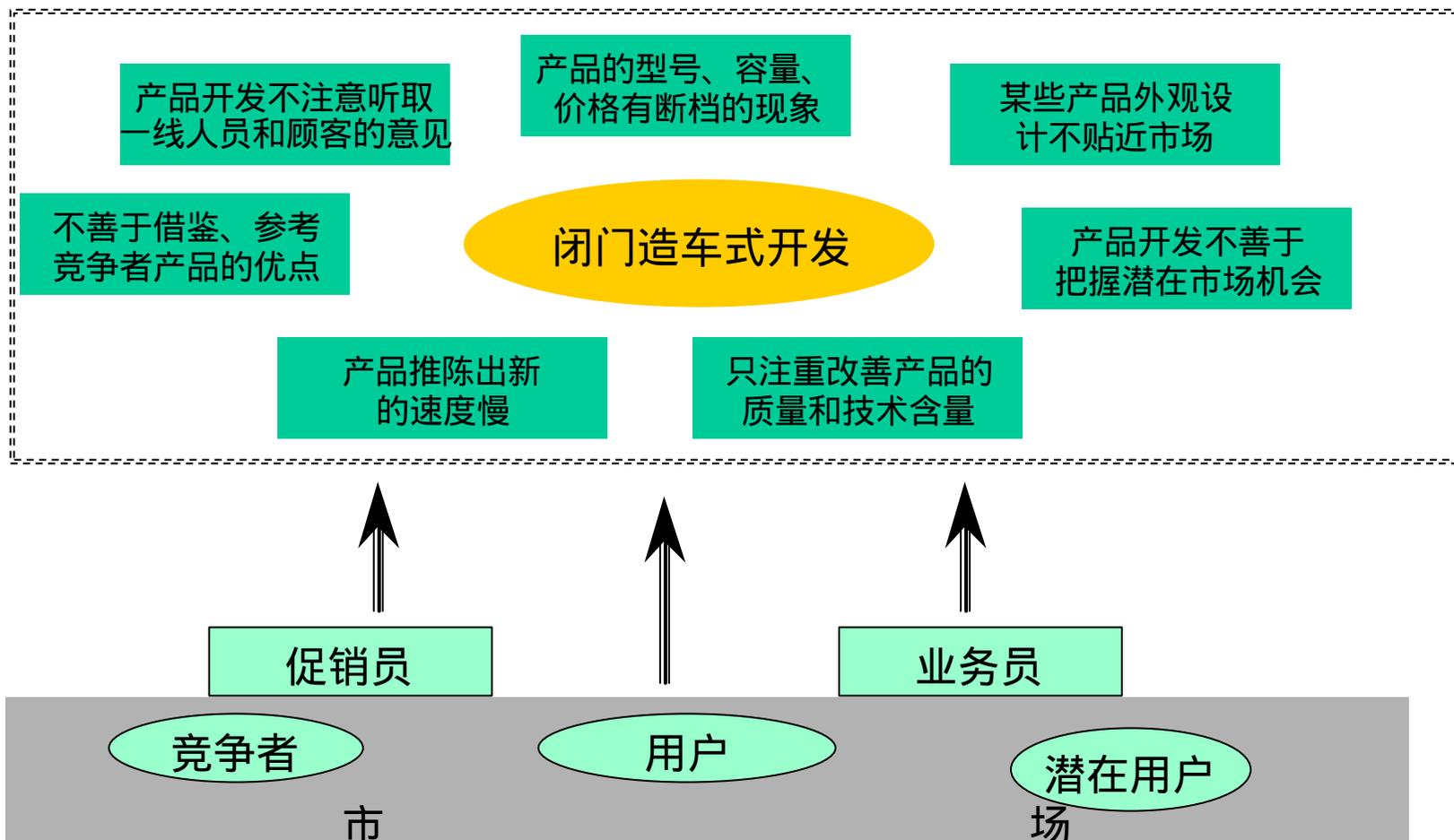


注重终端的渠道需要更多的销售力量，广告促销支持和公司内部支持部门的协调。在销售力量，广告促销支持上还有欠缺。具体表现在：

- 新业务员独立工作尚需锻炼；
- 如需开拓更多网点，则需要更多人力；
- 各地业务人员普遍对广告、促销活动力不从心，希望得到指导和支持。



## 产品：部分产品的市场感召力不强



## 价格：价格不稳定，市场价格混乱，荣事达品牌形象受损

### 导致结果

荣事达集团毛利下降，利润流失严重

批发大户自身利益受损，经销荣事达产品无利可图进而转向其他竞争者

中小户、零售商受打击程度大，对经销荣事达产品没有信心

购买者会产生受骗感，直接导致消费者持币观望或转向其他品牌

荣事达系列产品在市场上得不到有效保护，很容易受到竞争品牌地攻击

荣事达产品正在丧失大批市场，市场占有率下降

## 价格：价格制定作为营销策略中的重要内容未被受到重视

问题一：定价很少考虑到地区，客户，品牌基层的差异

问题二：定价方法单一，过多考虑成本因素

问题三：产品定价采用单一产品定价法，无产品线组合定价策略

问题四：价格的市场应变力，敏感度不强

## 价格：价格控制不力有双方面原因

市场价格不稳定的主要因素：自身价格政策的变动频率高

市场价格混乱的主要原因：批发大户的炒作

## 促销：对广告促销不重视，未能与销售有效配合发挥营销的功能

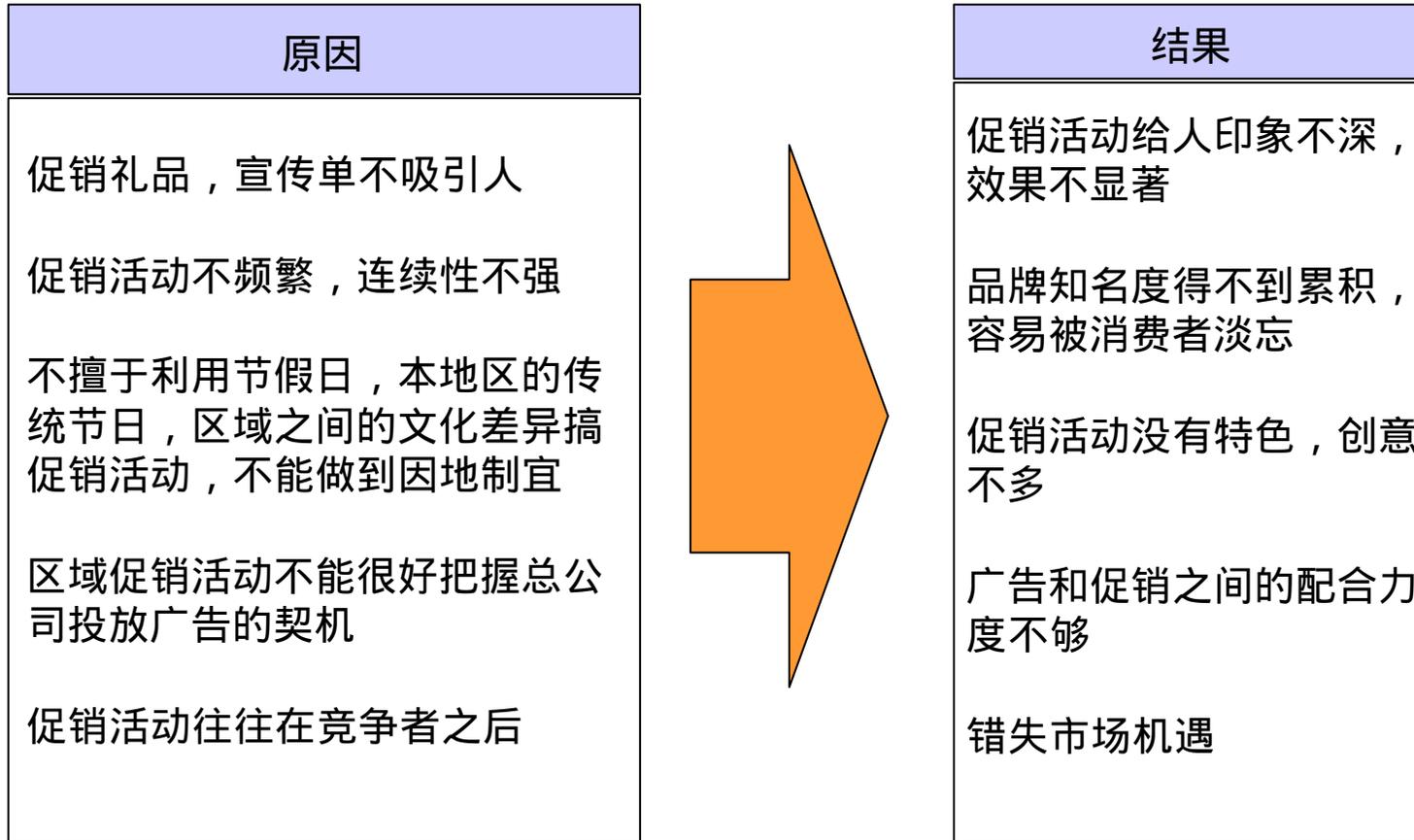
问题一：广告和促销费用制定不合理，过多依赖于“销售额提成法”

问题二：整体形象广告与产品广告无系统地规划广告不能起到提升品牌知名度的作用

问题三：促销策略缺乏整体组合，没有整合运用四种主要促销工具(广告、促销、促销员和公共关系)

问题四：市场部、分公司的人力、POP现场建设不占优势

## 促销：促销活动形式单一，不能促进销售额的有效提高



## 市场调研：市场调研工作存在只调不研的情况， 无有效地分析、整理、反馈

没有设专人进行市场调研，缺乏专业性

缺少对市场竞争者的深入研究

与生产，研发部门的信息沟通不利，不能及时反映消费者对产品的需求变化

不能及时向有关部门反应竞争者的最新动态，以便于上层作出及时的应变措施

没有设立一个专门的部门接收、处理市场调研的信息，导致有时基层第一线的信息无处投递。

## 仓储运输：网络制度有待完善

二级市场开发需要更密集的仓储网络支持，批发量小，长途提货不便

仓储的坏货量大，处理不及时

上家退回残损机，冲票不及时

样机无处理规定，报残损而堆放库中

运输存在的问题，承运人与收货商家，仓库及业务员的衔接

## 售后服务：缺乏系统管理

问题一：售后服务战略规划、制度和政策的制定，随意性较大，缺乏整体性和科学性

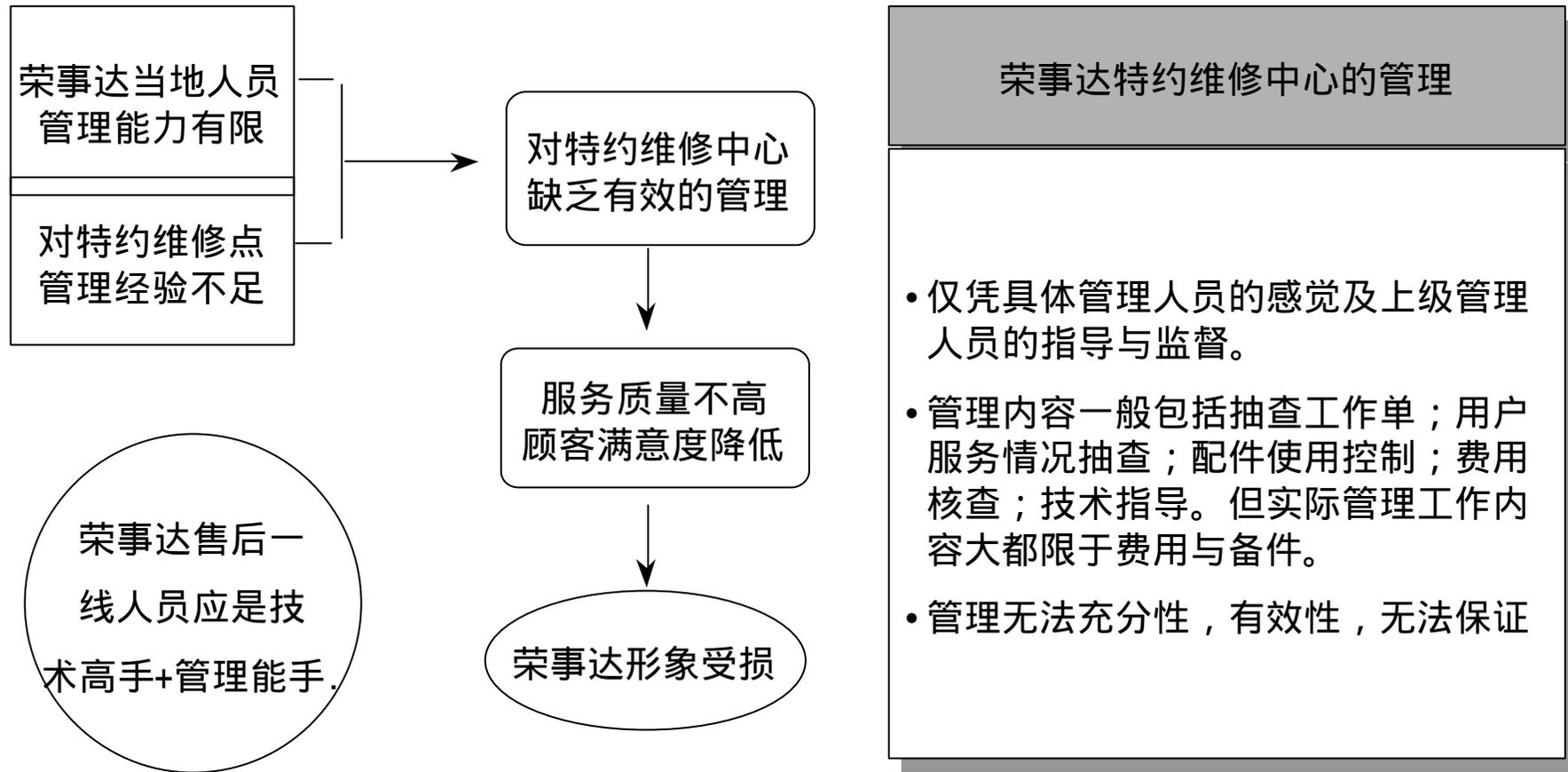
问题二：售后服务的行为规范执行落实不到位，背红地毯被认为是麻烦，走过场，有的地方没有红地毯

问题三：服务中心收集到的信息不完整，未进行综合分析加工，只是简单地输入电脑或手工保存

问题四：二、三级市场售后服务存在人力、能力、经验、财力等因素导致管理跟不上

问题五：对售后人员没有系统全面的培训，没有培训中心的统一设计与安排，更谈不上正规化与标准化

## 售后服务：对特约维修中心缺乏有效的管理



## 销售管理：销售队伍日常管理简单化，经验化

问题一：信息沟通：市场反映慢，缺乏信息沟通机制

问题二：队伍管理：没有一套完整系统的管理制度，缺乏反应制度的文字和表格。

问题三：管理方法：上下级沟通指导少，业务员行动盲目

问题四：业绩评价缺乏全面评价制度，一切决定于销售货款回笼

问题五：职业发展：没有职务说明，缺乏个人职业发展激励

问题六：没有监督机制，分公司经理对一个业务员个人看法可以决定业务员的一切

## 销售管理：客户管理不规范，客户资料不完整

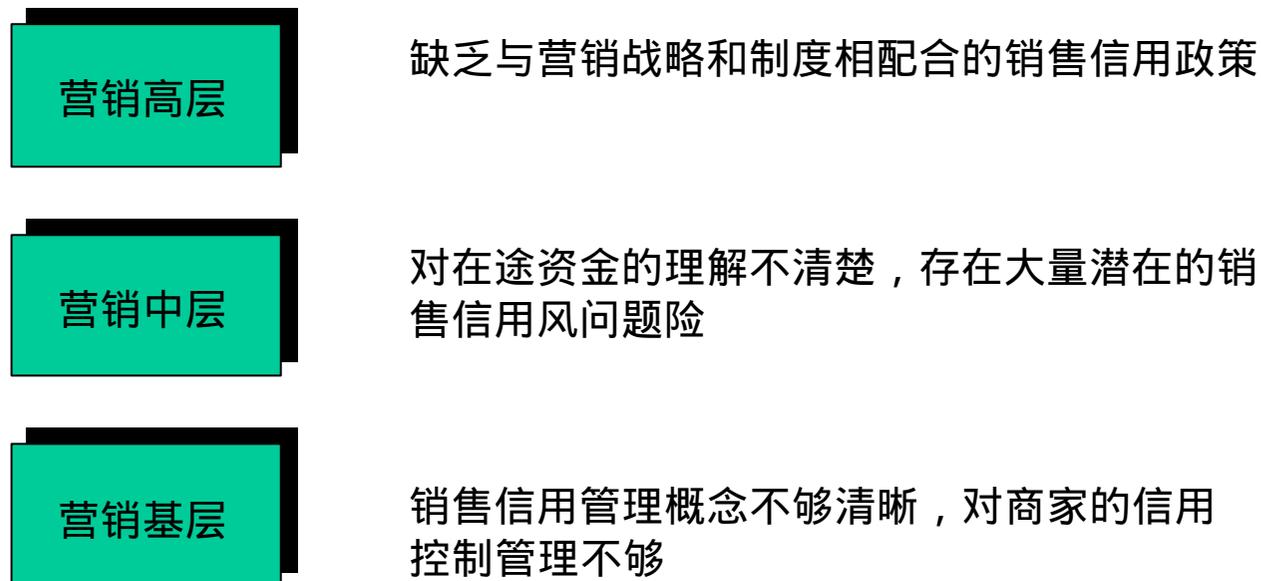
### 现象

客户档案管理不专业，简单填写，只有部分客户，  
没有潜在客户资料的分析整理。

### 问题

简单的客户细分，缺乏客户资料的详细分类  
客户资料不完整  
客户资料更新周期慢  
开发新市场无目标方向

## 销售管理：信用管理制度不健全，概念不明，在途资金过多，造成实际上的财务信用问题



对销售信用问题的解决没有通过信用制度的健全完善和规范操作解决，使业务员以不正规的方法回款

## 销售管理：销售信用风险的防范，销售信用问题的解决， 缺乏正确合理的方法途径

现象	原因
<p>商家应收账款数额过高，有很多商家的应收帐款期限超期</p> <p>有部分已终止业务关系的商家客户仍有很多应收帐款没有收回</p> <p>滞销产品在商家客户的仓库内，帐面反映应收帐款很多，但实际行不成有效销售，却没有得到解决</p>	<p>缺乏销售信用风险的防范意识，较少依靠有效的制度政策管理信用问题</p> <p>观念和习惯上的障碍导致不善于运用法律手段解决信用问题</p> <p>普遍认为本地区信用状况较好，所存在信用问题推给前任和上级，不太考虑解决办法</p>

## 人力资源：人力资源对销售未起到长远的促进和支持作用

**问题一：**人力资源规划与配置缺乏需求预见

**问题二：**整个销售总公司人力管理不协调，人力资源支持严重削弱

**问题三：**聘用管理过分重视骨干员工的内部选拔与任用，缺乏业务员本土化

**问题四：**公司各级无系统有效的绩效考评体系，现行的一线业绩考核指标单一，易产生误导。

## 人力资源：员工的积极性未能充分调动起来

**问题五：**薪资结构与激励指标简单，与绩效脱节，未发挥激励作用

**问题六：**员工关系与保障上，工作保障制度不完善，劳动合同管理不系统，业务人员有后顾之忧

**问题七：**无职业发展及培训规划，短期应付型培训较多，培训层面浅，观念落后。

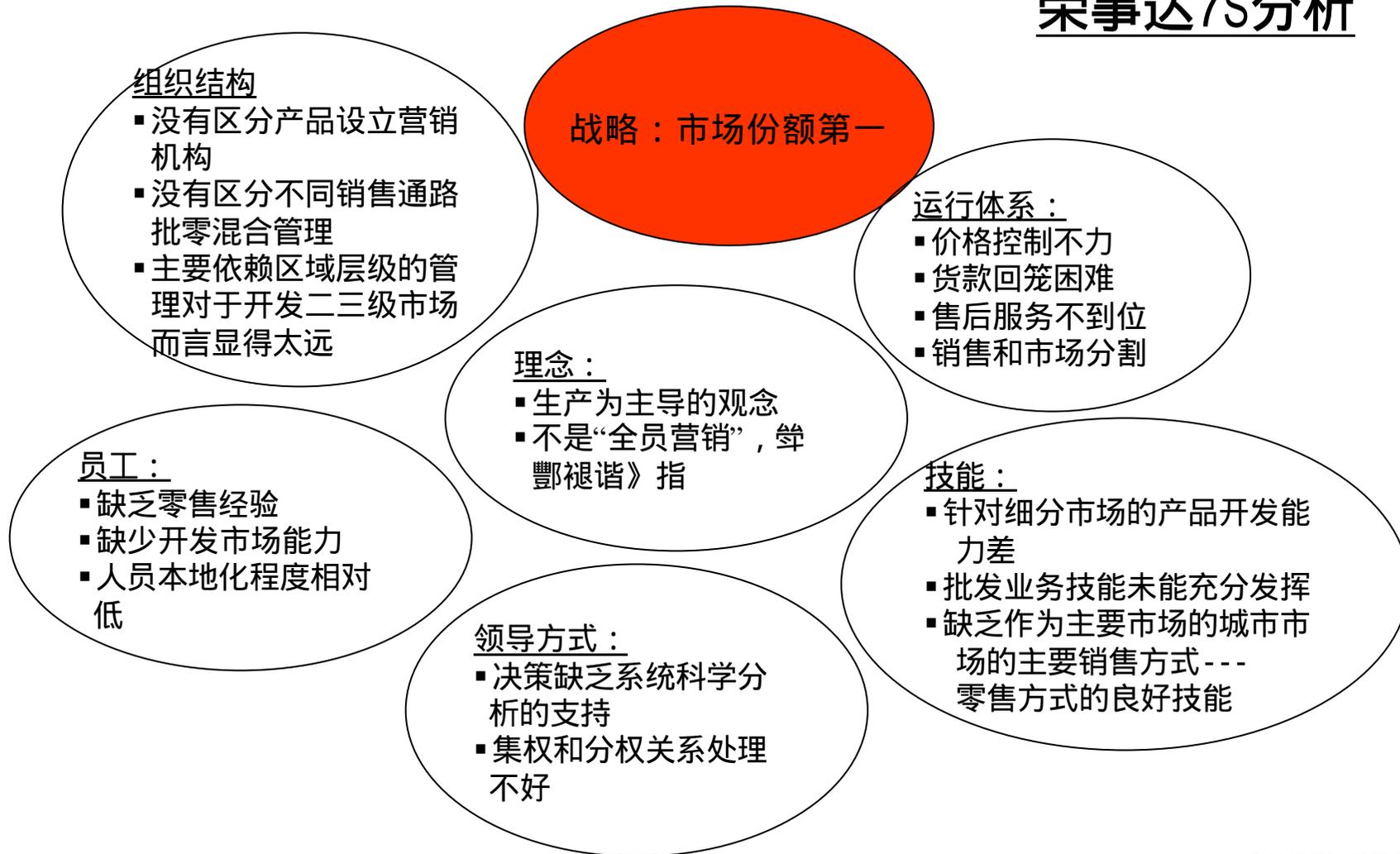
**问题八：**监督机制缺双向反馈，信息交流差。

# 今日议程



# 综合以上分析，荣事达目前的战略和管理体系上存在着矛盾

## 荣事达7S分析



# 荣事达面临的问题表面上是营销问题， 实际上是管理机制问题



## 通过PQM模型分析： 荣事达的问题中，最重要又是最差的是战略决策问题

		最差			最好	
		E	D	C	B	A
最重要	5	P2	P6		P1	
	4	P5		P7		
	3		P3			
	2	P4				
最不重要	1					

- P1：股东结构问题
- P2：战略决策问题
- P3：组织结构问题
- P4：产品品牌问题
- P5：运行体系
- P6：销售网络
- P7：人员问题

# 荣事达的营销问题诊断总结

第一优先	P2. 战略决策问题 P5. 运行体系 P6. 销售网络
第二优先	P3. 组织结构问题 P7. 人员问题
第三优先	P4. 产品品牌问题 P1. 股东结构问题

# 今日议程



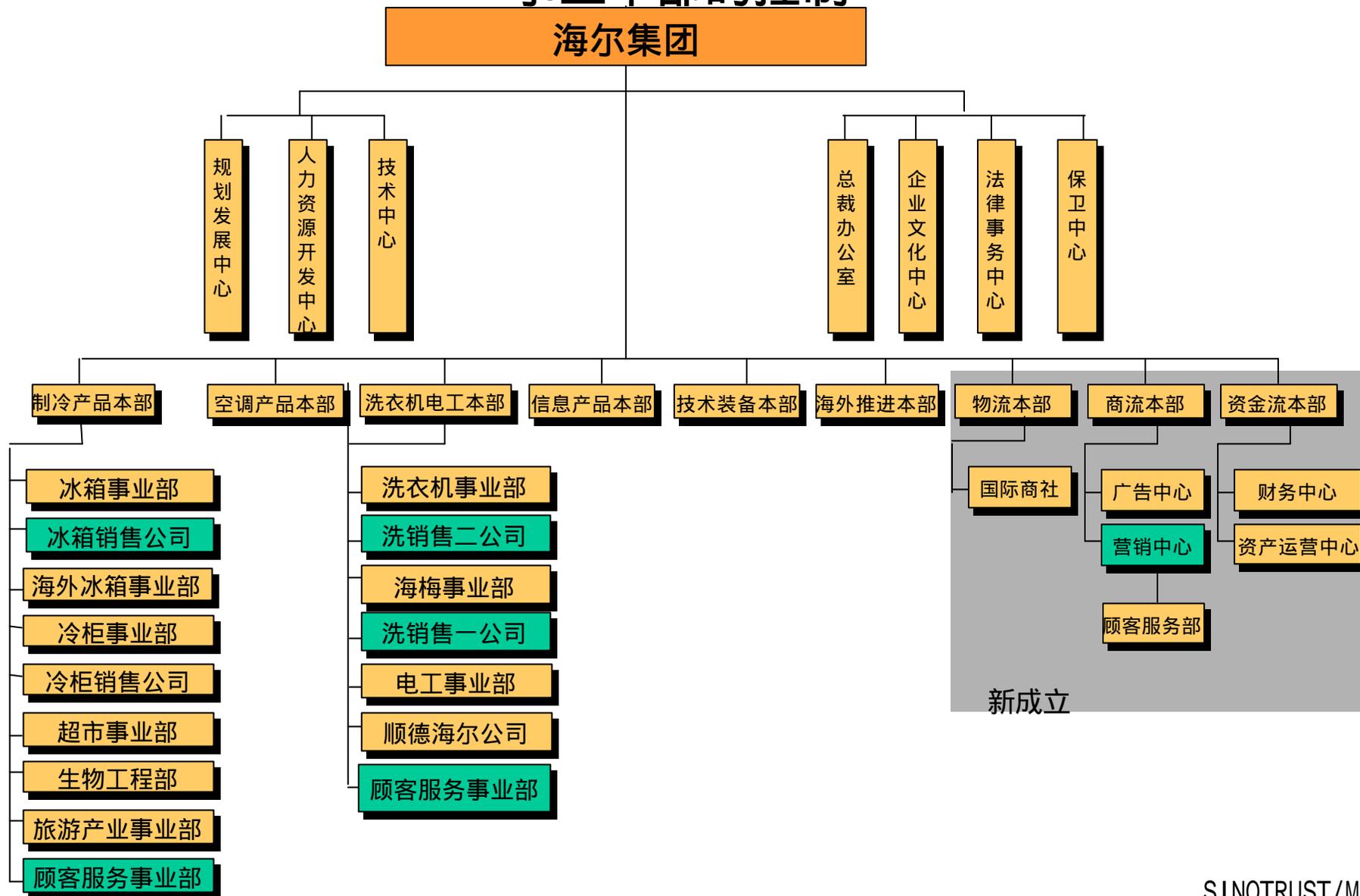
## 竞争对手的战略汇总：营销战略

海尔	名牌战略 多元化战略 国际化战略
小天鹅	以洗为主，同心多元化经营道路 确立洗涤专家的市场形象
科龙	以制冷为核心，多品牌战略，发展OEM
新飞	一高一低发展，稳妥发展城市，大力发展农村
美菱	森林战略
西门子	名牌战略
TCL	拓宽产品线，发挥现有销售网络的潜力

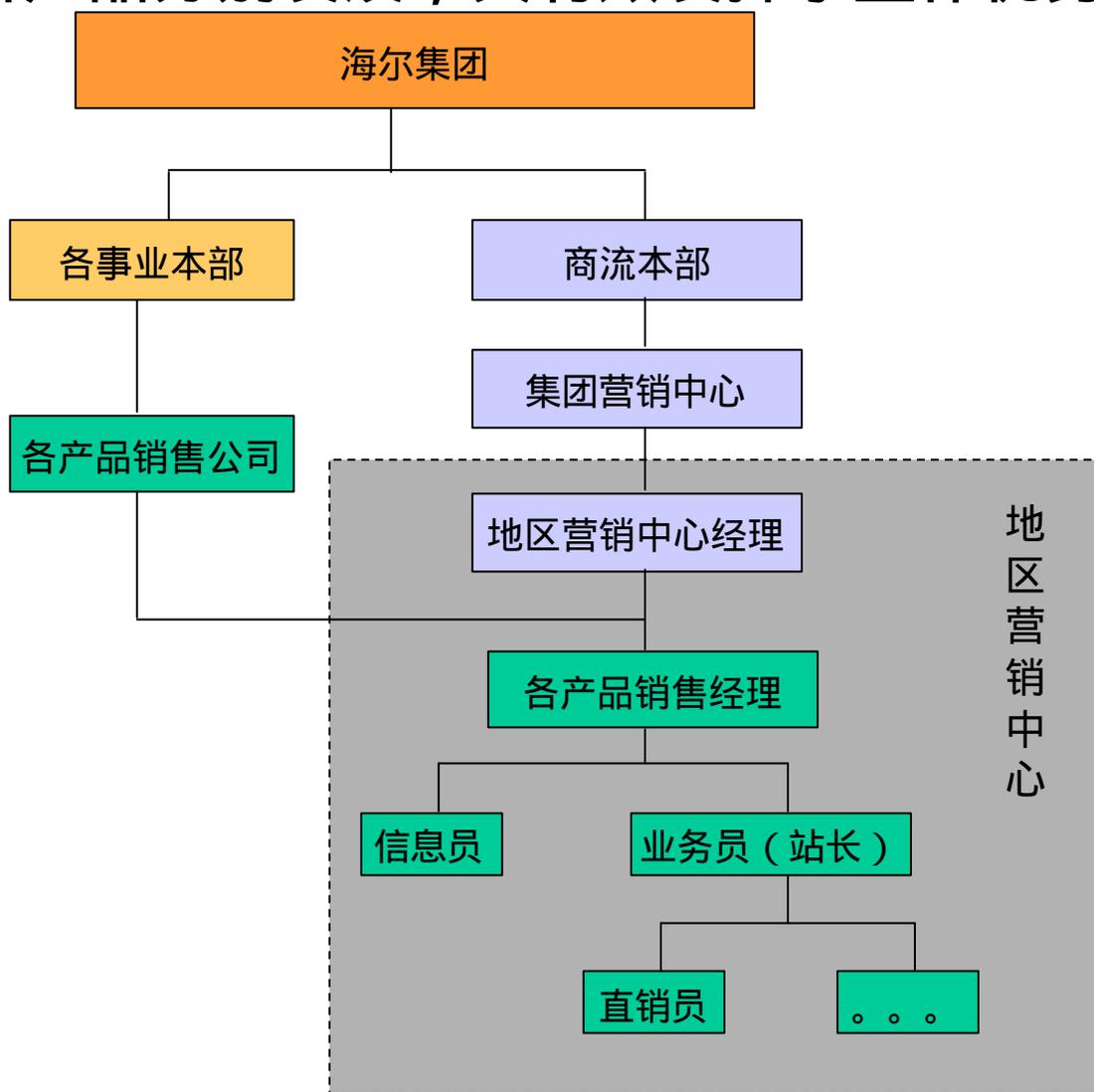
## 竞争对手的组织结构汇总

海尔	集权管理，产品型组织结构
小天鹅	分权管理，产品型的组织结构
科龙	上层分权，下层集权，产品型组织结构
新飞	集权管理，区域承包制
美菱	集权型管理，区域型组织结构
西门子	集权管理，区域型组织结构
TCL	分权管理，虚拟的区域层级管理

# 海尔集团组织结构：新成立三个本部倾向于加强对事业本部的控制

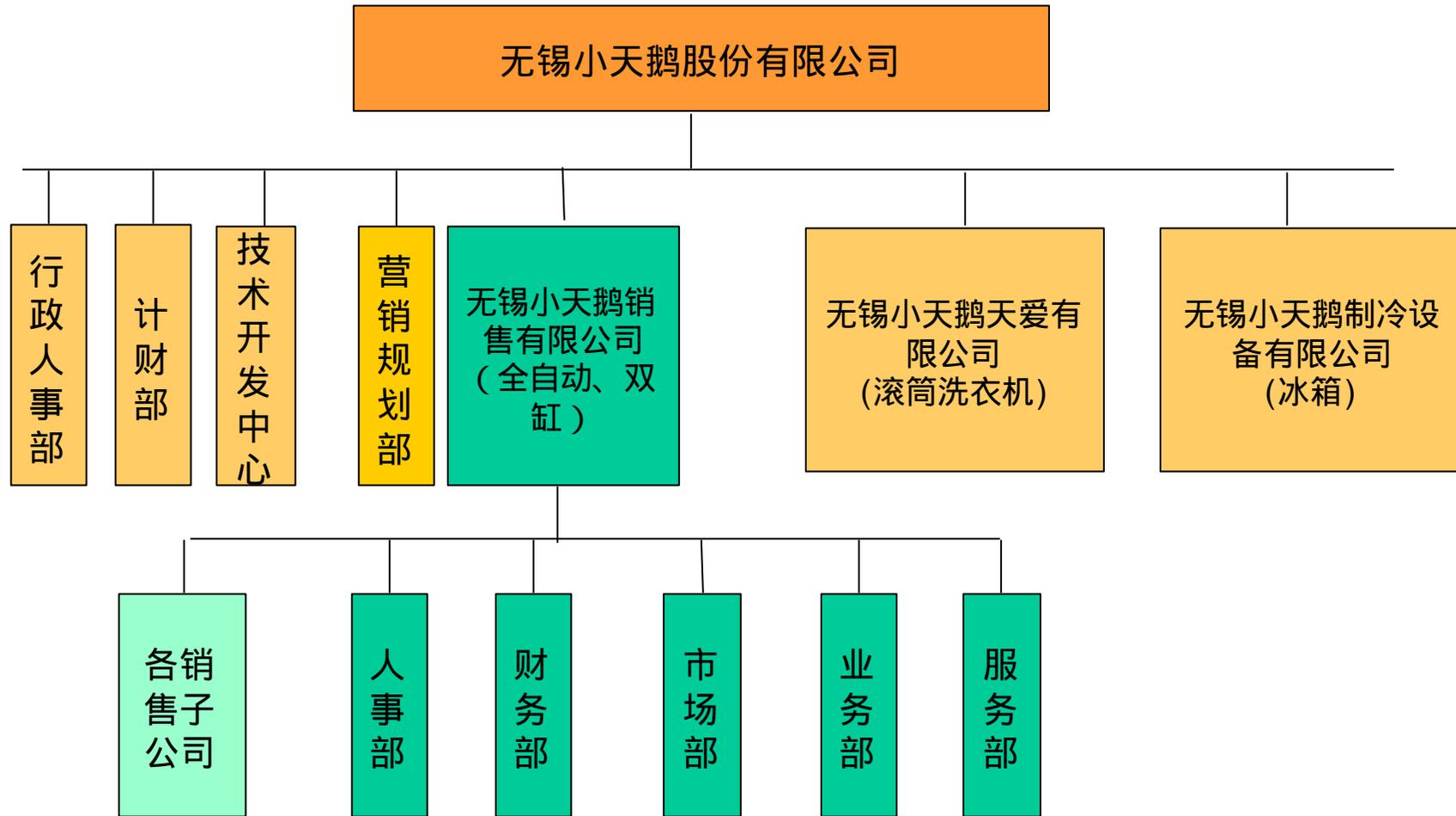


# 海尔营销组织结构：对销售业务人员的双重管理既有利于各产品分别发展，又有效发挥了整体优势

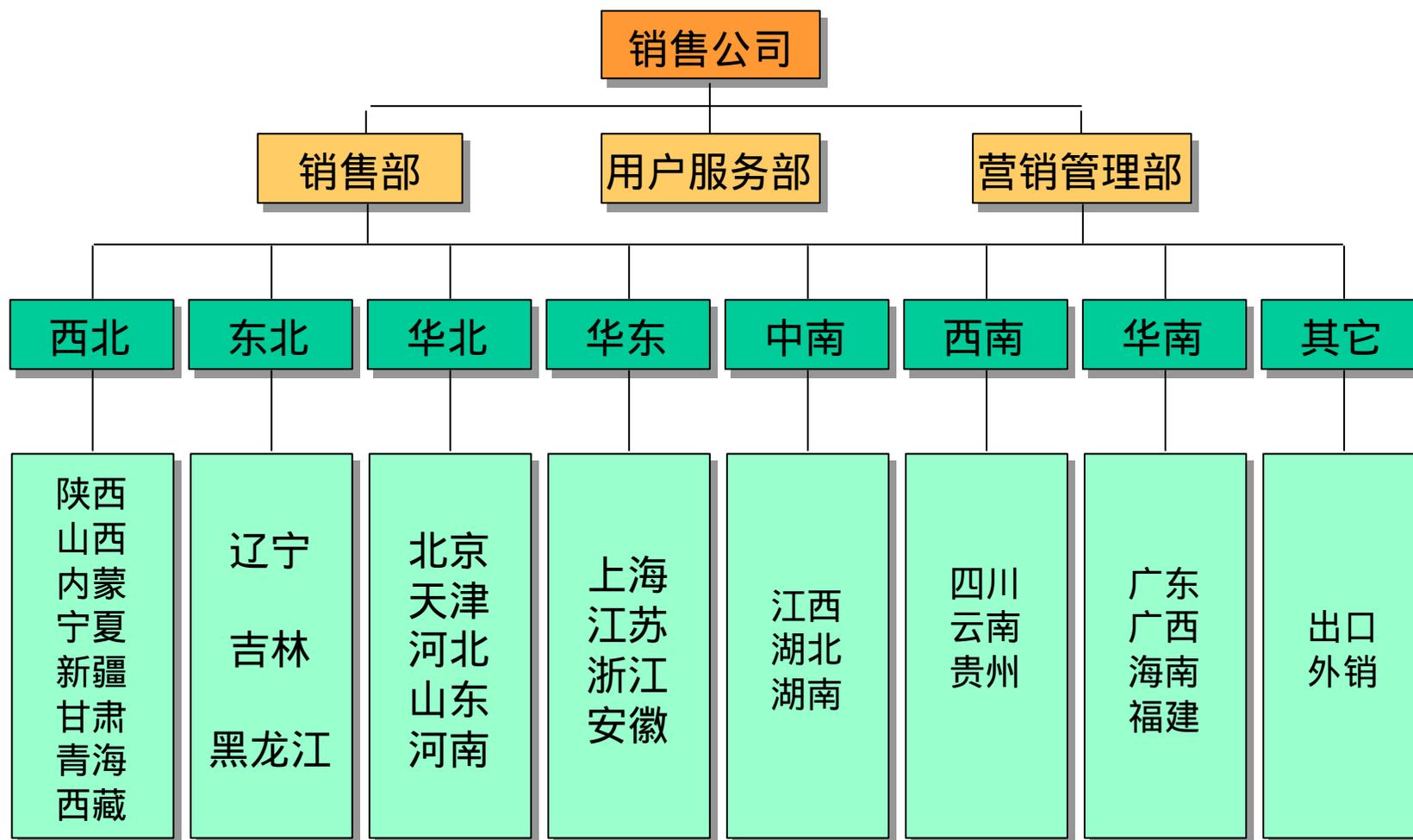


# 小天鹅组织结构：

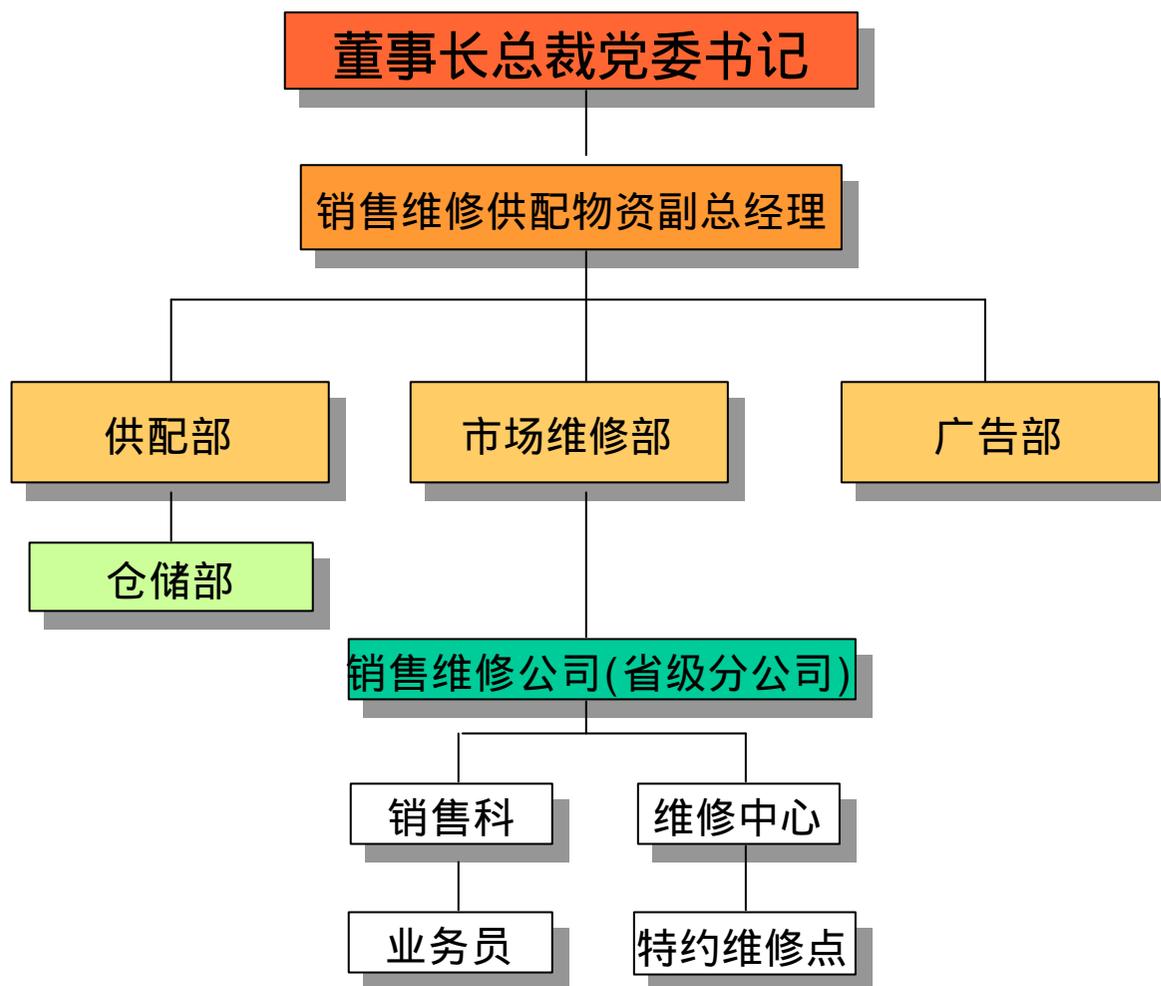
总公司的营销规划部负责品牌的营销，  
不同的产品分属不同的销售公司



# 科龙冰箱组织结构



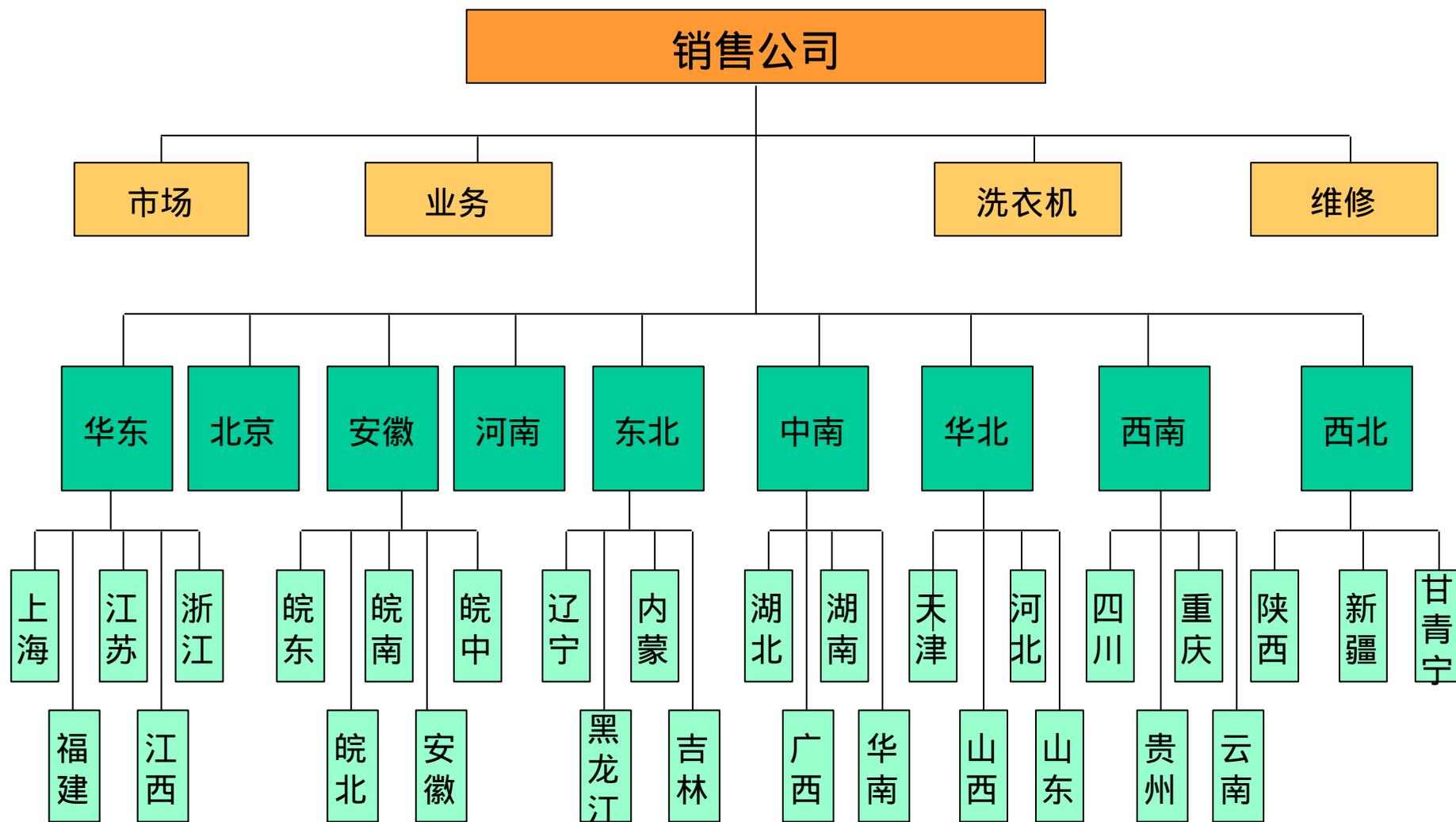
# 新飞组织结构



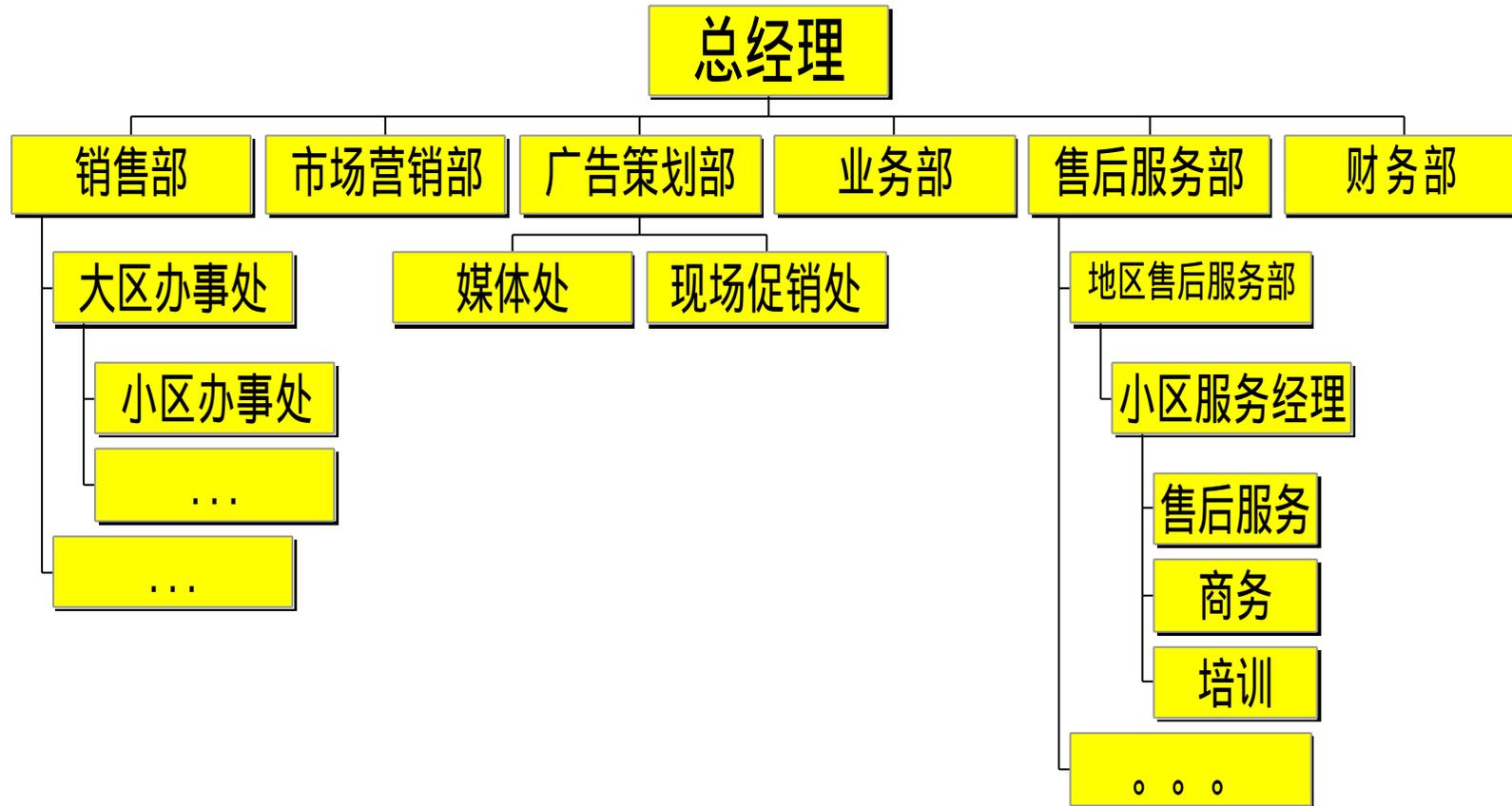
市场维修部设一正一副两位经理，兼管销售和维修

市场部下设27家省级销售公司，称为销售科，设销售科长和维修科长

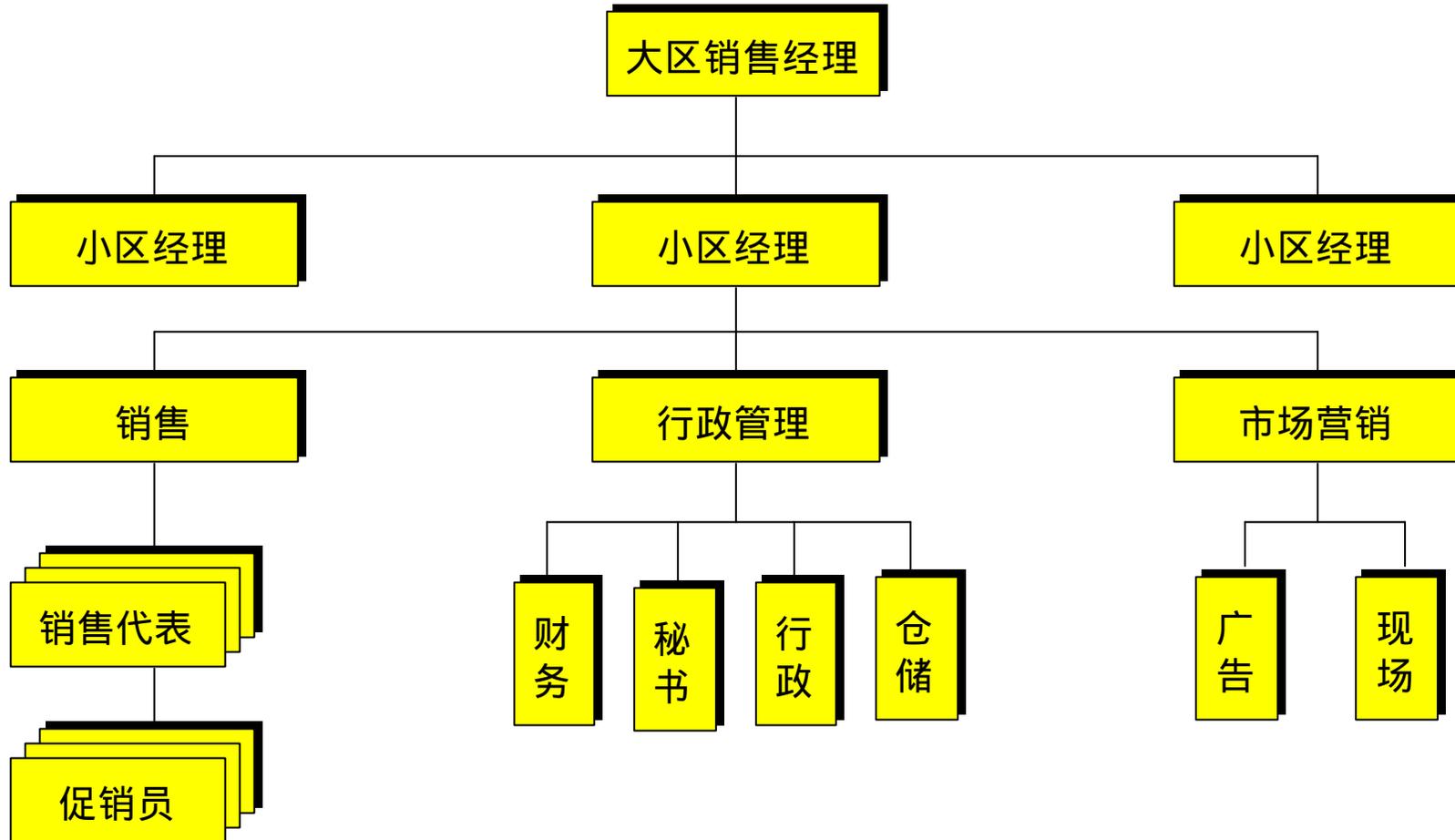
# 美菱组织结构：目前正在撤销区域



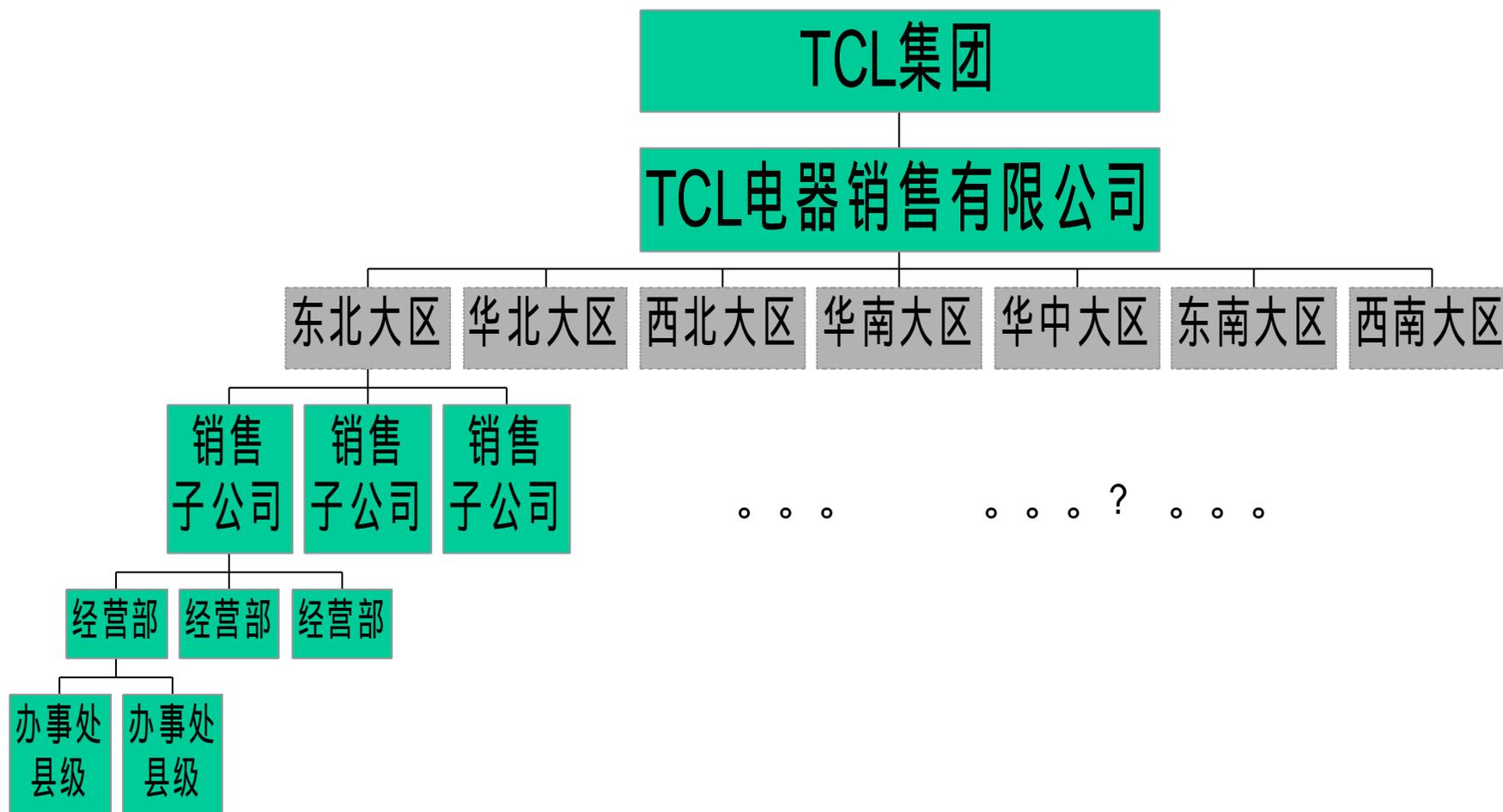
# 西门子家电销售公司组织结构



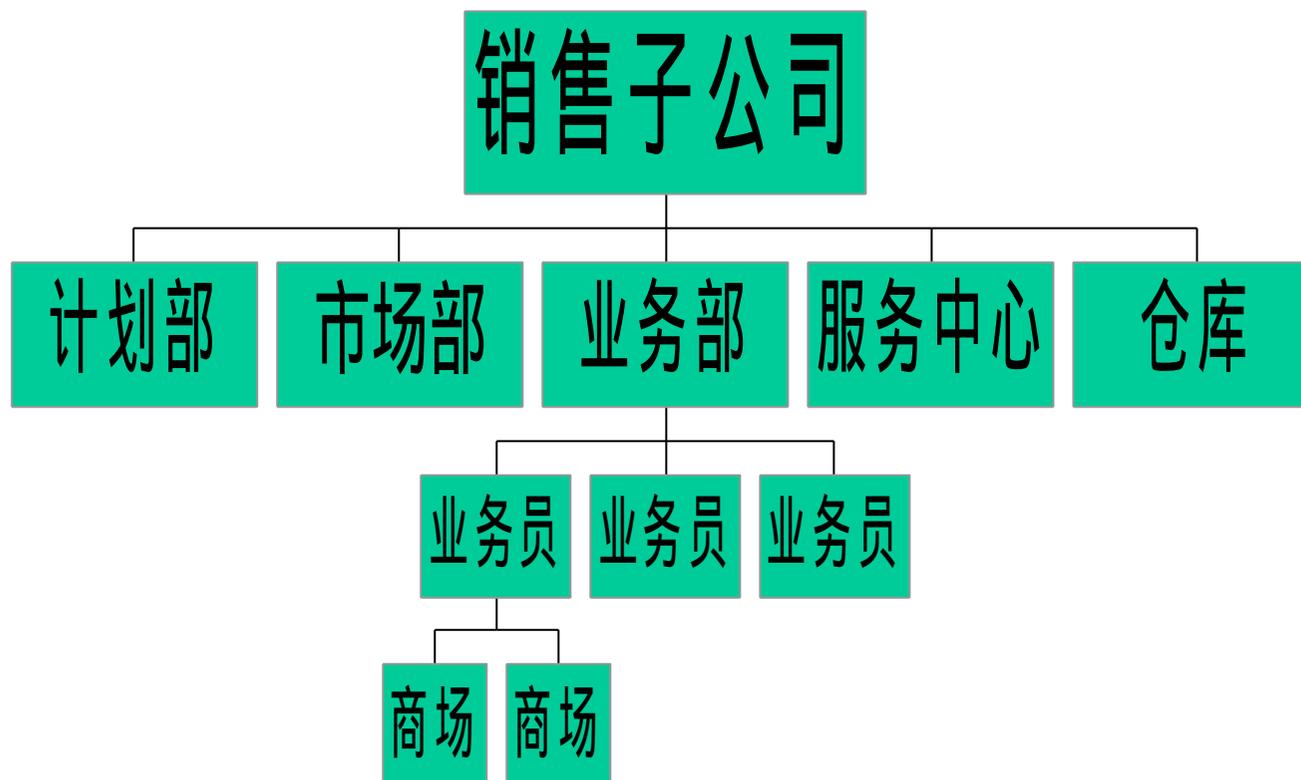
# 西门子家电销售公司办事处组织结构



# TCL组织结构：建立在虚拟大区模式上的分权管理模式，以子公司为作战单位



TCL销售子公司组织结构：作为一级作战单位，“五脏俱全”



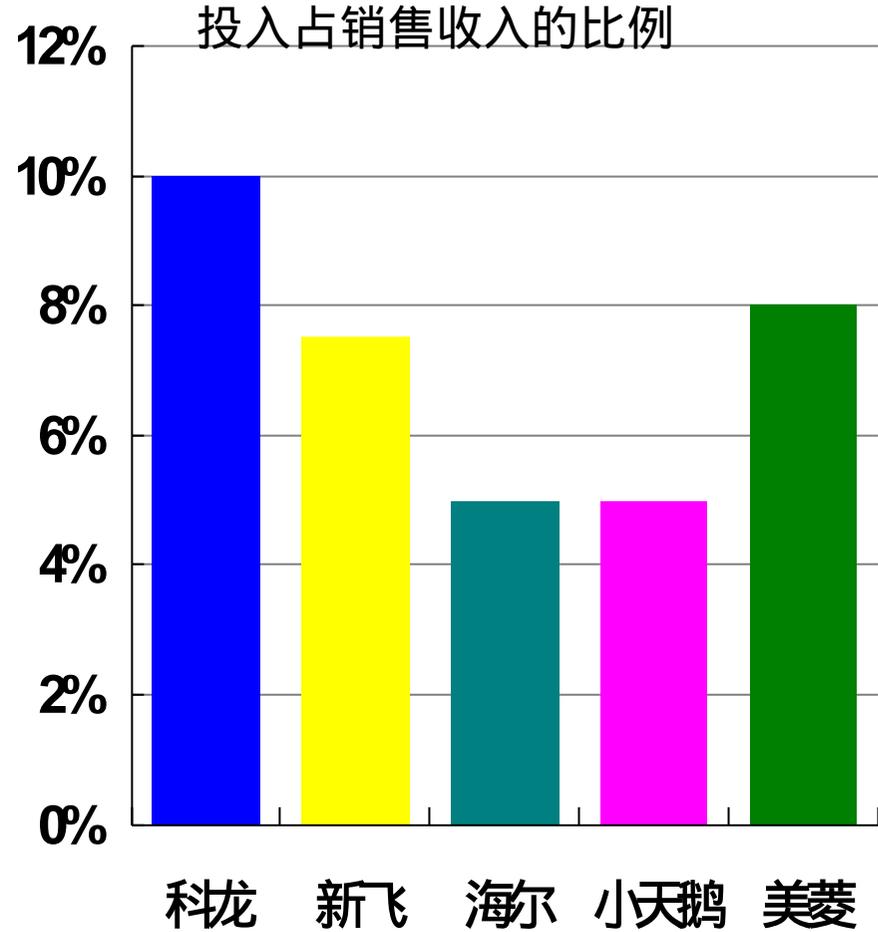
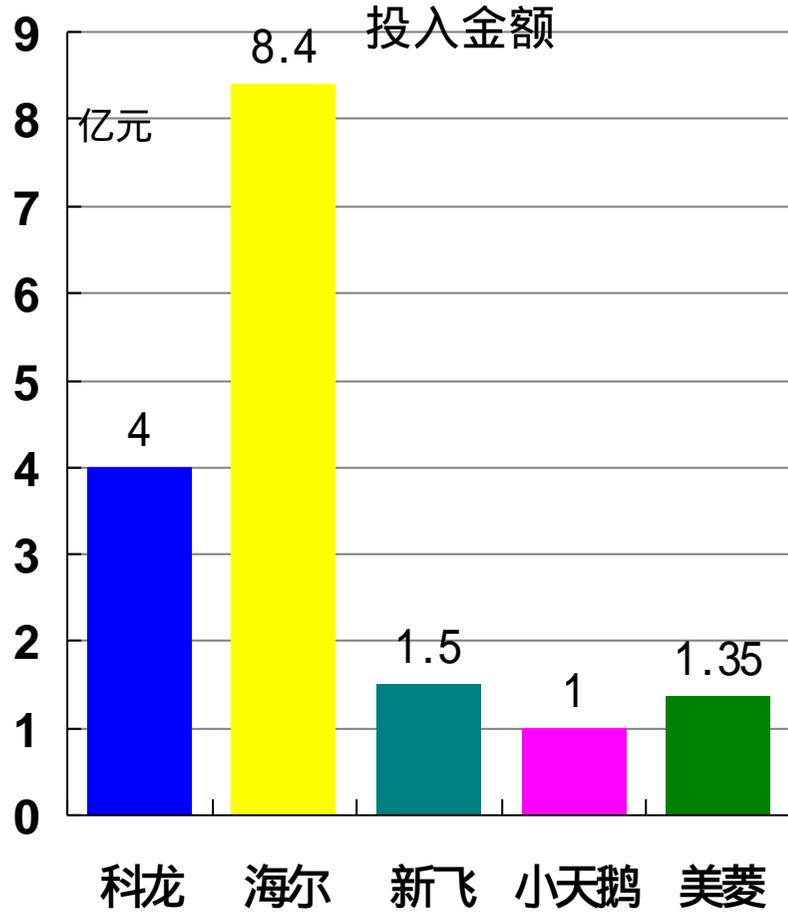
## 竞争对手的多元产品销售组织方式

海尔	各产品独立销售，合并办公
小天鹅	洗衣机、冰箱分开，各自独立法人
科龙	分产品，正在计划分品牌
新飞	无
美菱	分产品销售，独立核算
西门子	各地办事处销售多种产品
TCL	省级销售公司为独立法人，分权管理，销售所有产品

## 竞争对手产品价格特性

海尔	高中低档全覆盖，以中高档为主
科龙	科龙品牌-中高档；容声品牌-中低档
美菱	高中低档齐全，以中低档为主
小天鹅	中高档
新飞	中低档
西门子	中高档
TCL	中档

## 竞争对手广告促销投入对比（1998年）



## 竞争对手广告促销投入及特点

海尔	广告促销活动占销售收入的5%，注重销售现场展示，促销广告形式多，注重建立品牌形象
小天鹅	广告促销投入占销售收入的5%，分公司有营销人员，部分费用自付
科龙	广告促销投入占销售收入的10%，指定产品型号进行特色广告和促销
新飞	广告促销费用占销售收入的7.5%，分公司策划实施当地广告促销活动费用自担，促销广告频繁
美菱	广告促销投入占销售收入的8%，电视广告主打掘O蔭，主题鲜明
西门子	专业广告公司代理，主打品牌广告，注重销售现场，POP，促销活动
TCL	广告促销一般，子公司有较大的广告促销自主权，总公司控制其费用在销售收入的3%

## 竞争对手售后服务综合分析（一）

	海尔	小天鹅	科龙	新飞	美菱	西门子	TCL
覆盖市场	1, 2, 3级	1, 2, 3级	全国各级市场	1, 2, 3级	1, 2, 3级	1, 2级	1, 2, 3级
自建维修点	较少	限于1, 2级市场	1, 2级市场建服务中心	很少	主要形式	限于1级市场	限于1, 2级市场
特约维修点	全国各级市场	较少, 限于3级市场	全国各级市场, 涉及边远地域	全国各级市场	很少	遍布1, 2级市场	3级市场较多

## 竞争对手售后服务综合分析（二）

	海尔	小天鹅	科龙	新飞	美菱	西门子	TCL
管理方式	省级营销中心监管，与销售部门相独立，统一用户信息管理	省级销售公司直接管理	总公司售后服务部统一管理协调，与销售部门相独立	省级维修服务中心直接监管，与销售部门相独立	在地方与销售部门相独立，受总公司售后服务部统一管理	全国大区和省级维修中心管理协调，与销售部门相独立	各级销售子公司管理
优势特点	特约监控严格，按产品分类，服务反应及时，多重回访	五年保修，注重宣传，资源投入大	遍及全国，总公司注重透入，良好的信息管理系统，服务界面友好	灵活适用于低级市场，设有服务专车，统一用户信息管理，规范化服务	投入大，宣传力度大	对特约维修人员的培训和支援由公司提供，服务界面友好	权力下放，因地制宜，高效灵活

## 仓储及运输

海尔	集团统一管理各级仓库；内部自设运输公司
小天鹅	各级仓库由总公司所有，管理；内部自设运输公司
科龙	全国统一管理仓储运输，自设中转仓，遍及全国
新飞	总公司物资部统一管理，省级办事处设仓库
美菱	仓库由总公司管理协调，负责费用； 运输自设车队，公路铁路并用
TCL	省级子公司自设仓库，下级经营部设分库

## 竞争品牌销售队伍管理

海尔	对销售队伍实行业务管理与行政监督管理相结合，互相促进，提高了销售体系的运行效率
小天鹅	各地销售公司与总公司属分权，各地销售公司的主观能动性高，管理制度灵活
科龙	对销售队伍采取激励与个人目标规划相结合的管理方法
新飞	各地销售公司与总部承包制
美菱	逐步转向分公司独立经营的模式
西门子	各销售层级均属办事处，沟通及管理紧密
TCL	各销售公司是独立法人，独立管理其销售队伍

# 人力资源：日趋激烈的市场竞争对销售队伍人员素质提出更高的要求

## •海尔

•业务员一般大专以上学历，  
人员年轻化、知识化、  
「和谐」  
骄 灵?6岁

## 小天鹅

销售队伍大学生比例很高，  
年轻，市场观念强，善于把  
握市场

## •科龙

•业务员90%大学毕业生，  
部分直接从大学毕业，部  
分是原工厂有志于从事销  
售业务的技术人员，部分  
从社会上招聘的具有销售  
专长和经验的人员

## 新飞

200多人的销售队伍中基本  
都在大专以上

## 美菱

以招收大学生为主，年轻  
换 200多人的销售队伍  
中80%大学毕业，目前业  
务主任很多是年轻大学生  
担任

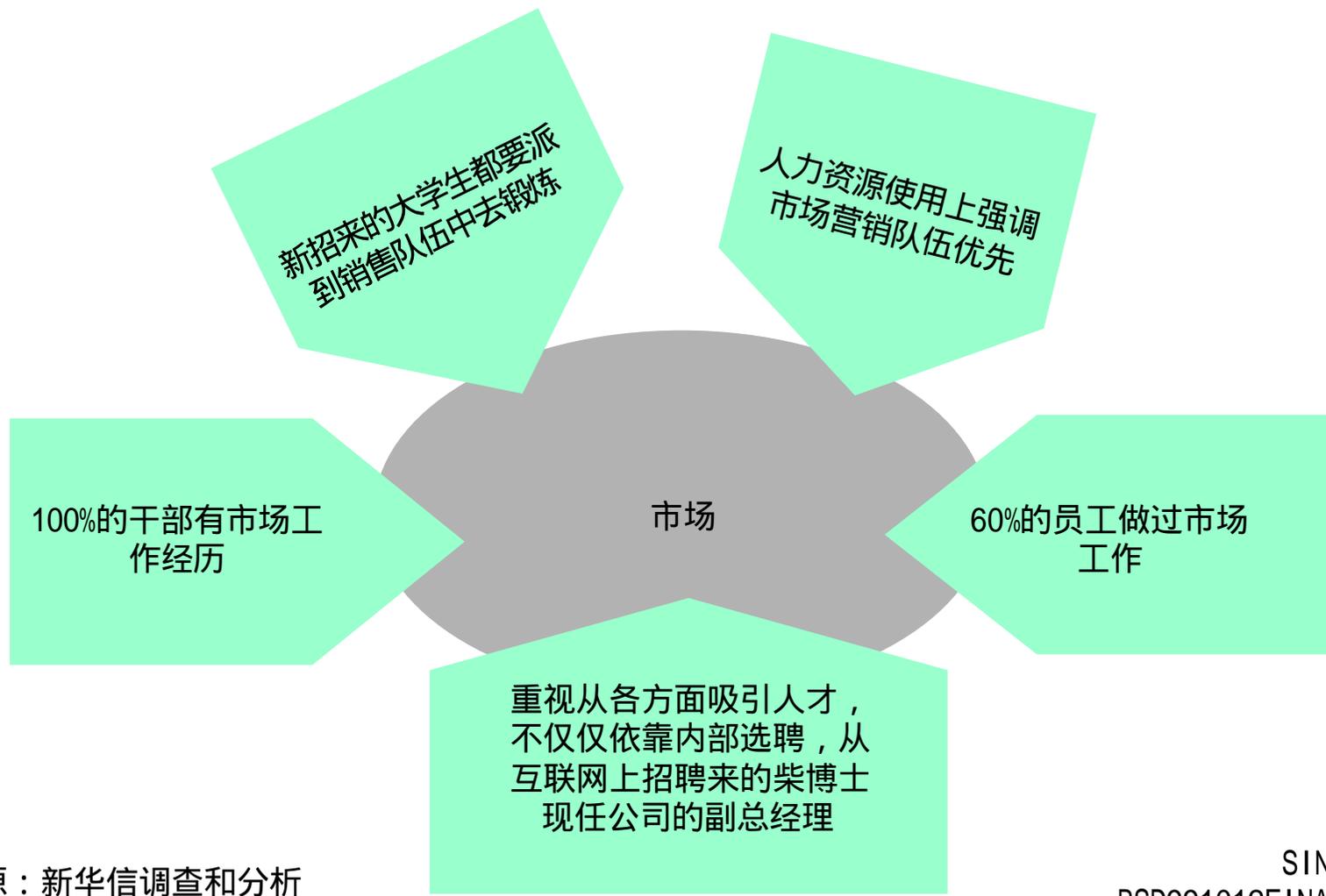
## TCL

人员年轻化，30岁以下青  
年占70%。对业务员不限  
学历，但一般都大专以上

## 西门子

人员选拔严格，  
进入素质高

# 人力资源：企业全员市场意识是企业激烈的市场竞争中取胜的关键，小天鹅在人力资源上注重企业整体的市场观念意识



人力资源：销售队伍本地化存在有利之处也存在不利之处，合理的人力资源政策在于避害趋利，充分发挥人力资源优势

### 人员本地化有利之处

- 销售费用成本相对外派人员低
- 更熟悉当地情况
- 与外派人员相比，长期稳定性更高

### 人员本地化不利之处

- 对企业感情淡薄
- 对企业文化不了解
- 流动性强，一不如意即跳槽

## 人力资源：销售队伍适度的本地化不但降低销售成本，而且有利于销售队伍的稳定

海尔

业务员基本从本地招聘，业绩好表现突出的提升为业务经理

TCL

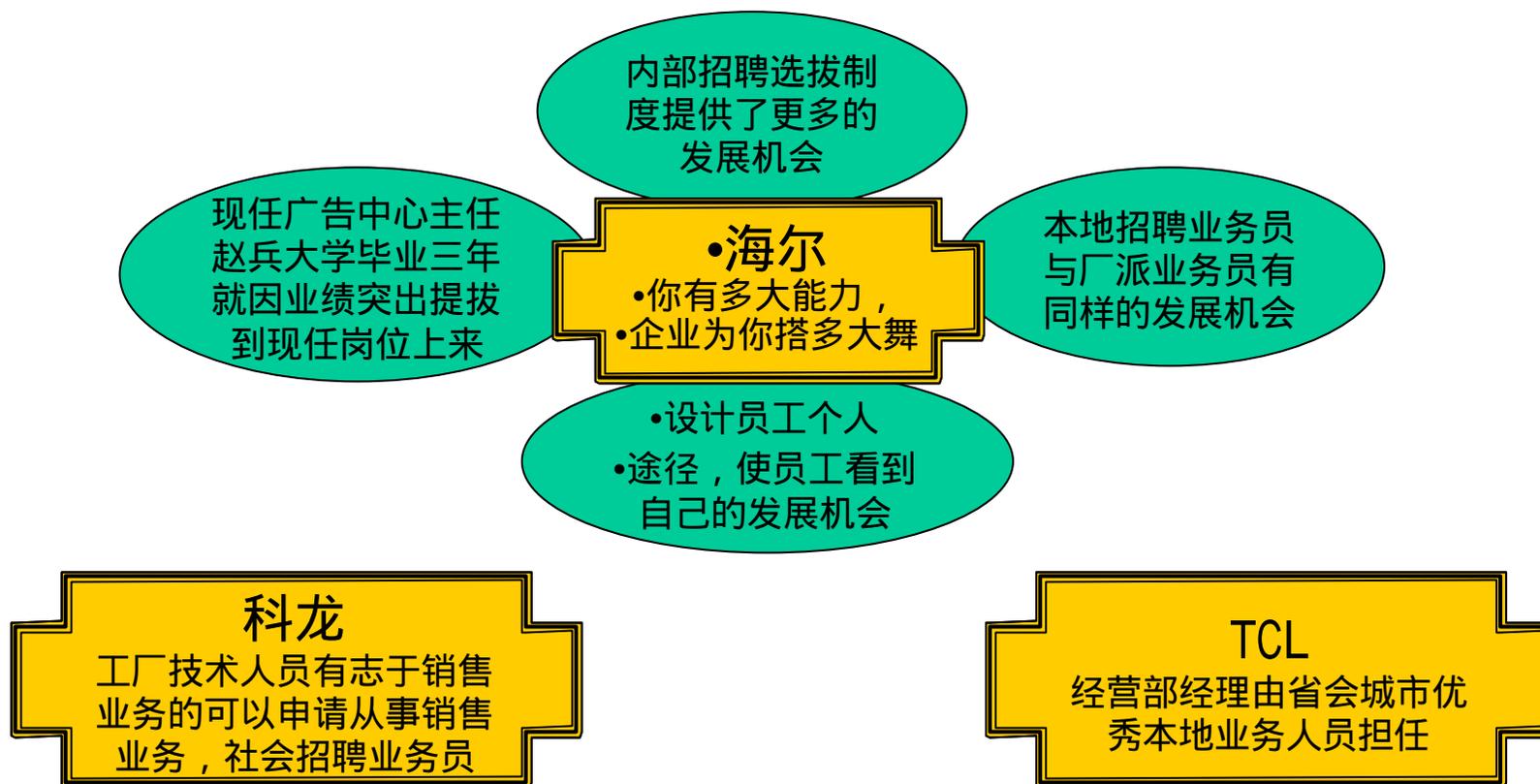
子公司经理由总公司派出，经营部经理本省化。业务人员从当地招聘

西门子

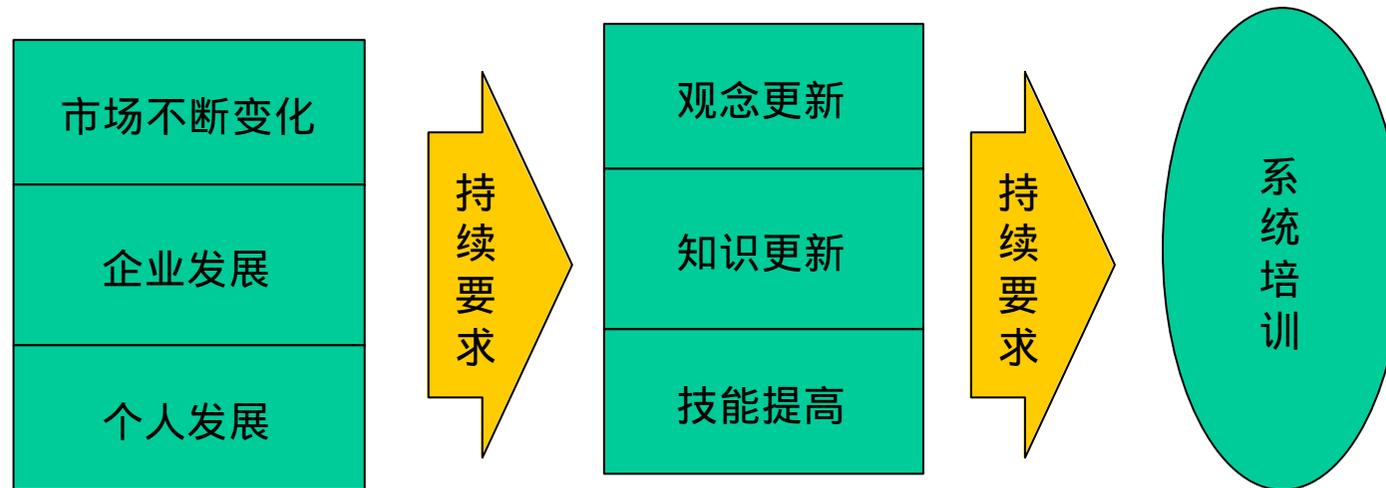
业务员中有本地招聘也有外派人员

合理的使用本地人员，通过签定正式劳动合同，给予充分的个人发展机会，提供系统的培训可消除人员本地化的不利之处，发挥本地人力资源的优势。

## 人力资源：提供员工个人发展机会是促进忠诚度有效做法

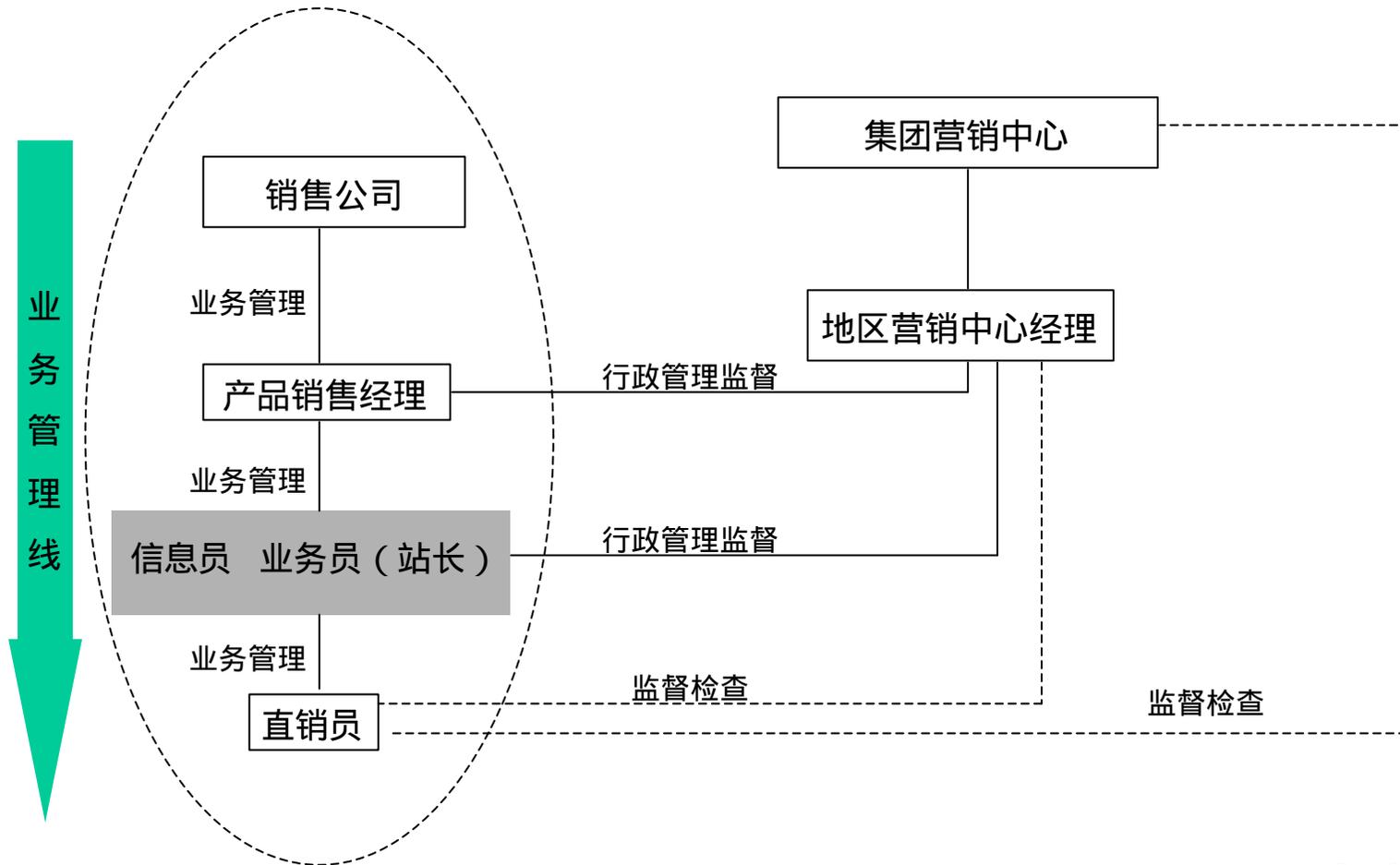


# 人力资源：唯一不变的是一切都在变--- 不断变化的市场要求销售人员的知识、观念、技能不断更新

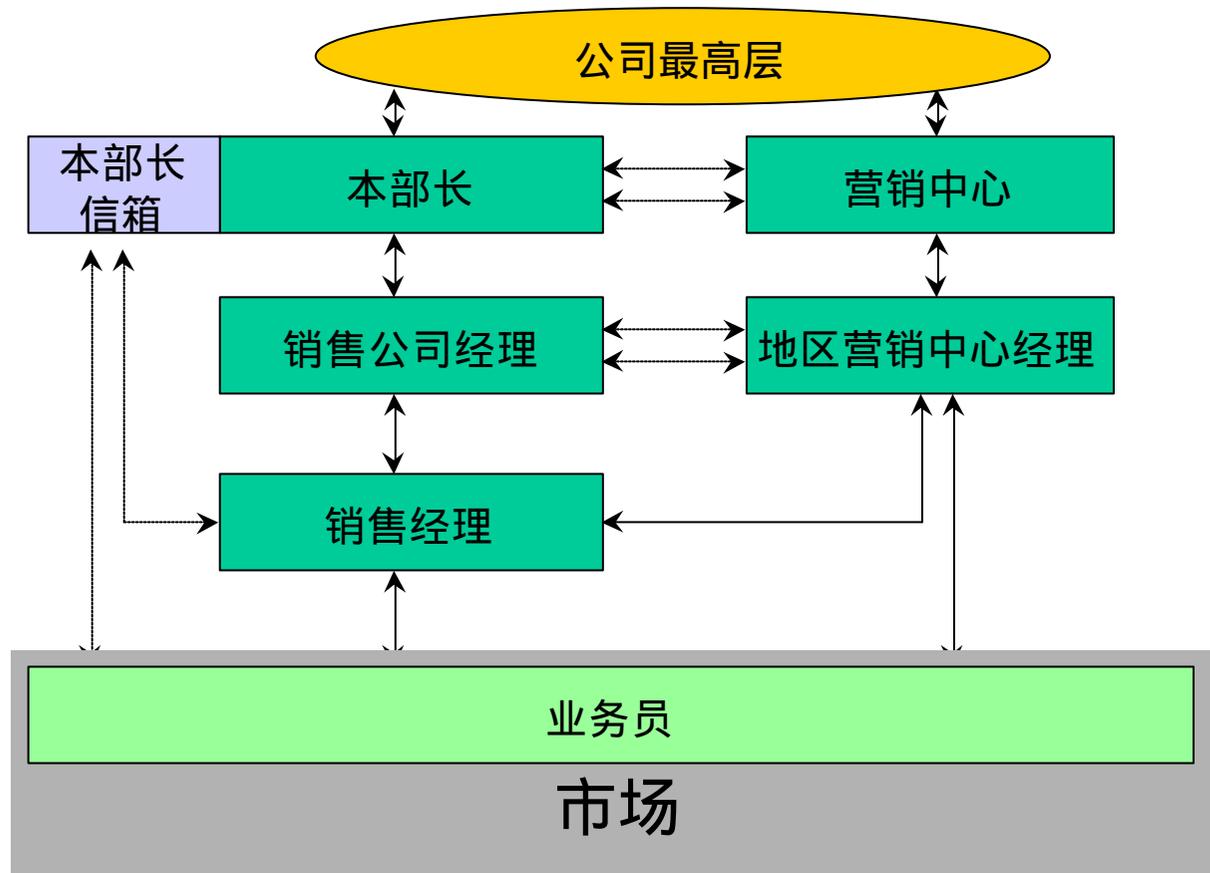


- 海尔：三级培训模式，满足企业与个人的培训需求。
- 小天鹅：重视人员培训，送多批员工到国际著名公司跟班学习，先后选送10余人到美国攻读工商管理硕士，多人到复旦大学进修。
- 西门子：组织系统化培训，从业务员到经理，及高级管理人员多层次的培训。
- 科龙：外请专业顾问公司与公司合作对员工进行培训，举办内部MBA学习班，出国培训等。

人力资源：严格的监督机制是公司高层决策得以顺利执行的保证：海尔通过多重监督管理形式确保了公司制度、措施的落实



# 人力资源：海尔的多重沟通交流渠道的通畅保证了企业对市场的灵捷响应，也激发员工的工作热情



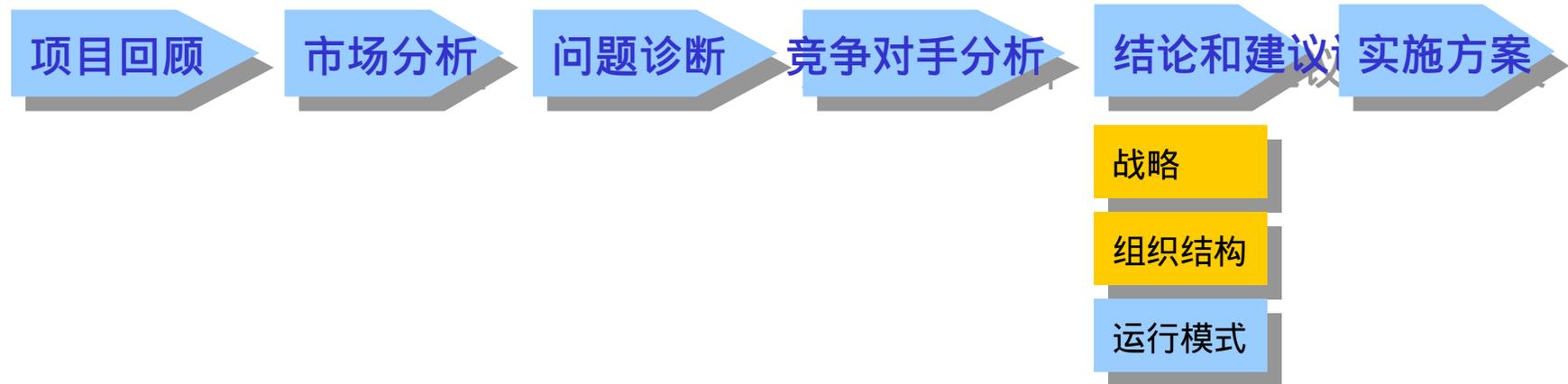
## 人力资源：系统的考核指标是导引员工趋向企业目标的航标

- 海尔：强调综合指标、多重考核，业务考核指标与其他软性考核指标各占一定比重
- 小天鹅：以回款和市场占有率为销售人员主要考核指标，客户维护等软性指标占一定比例，
- 科龙：以销量和回款额为主要考核指标，信息收集和对客户的技术支持为补充考核指标。
- 美菱：主要以回款额为考核指标，参考市场占有率和网点开发情况，
- 新飞：以销售回款额为主要考核指标，参考农村网络建设情况。
- 西门子：以销售额为考核指标。
- TCL：75%回款指标，25%为软指标。

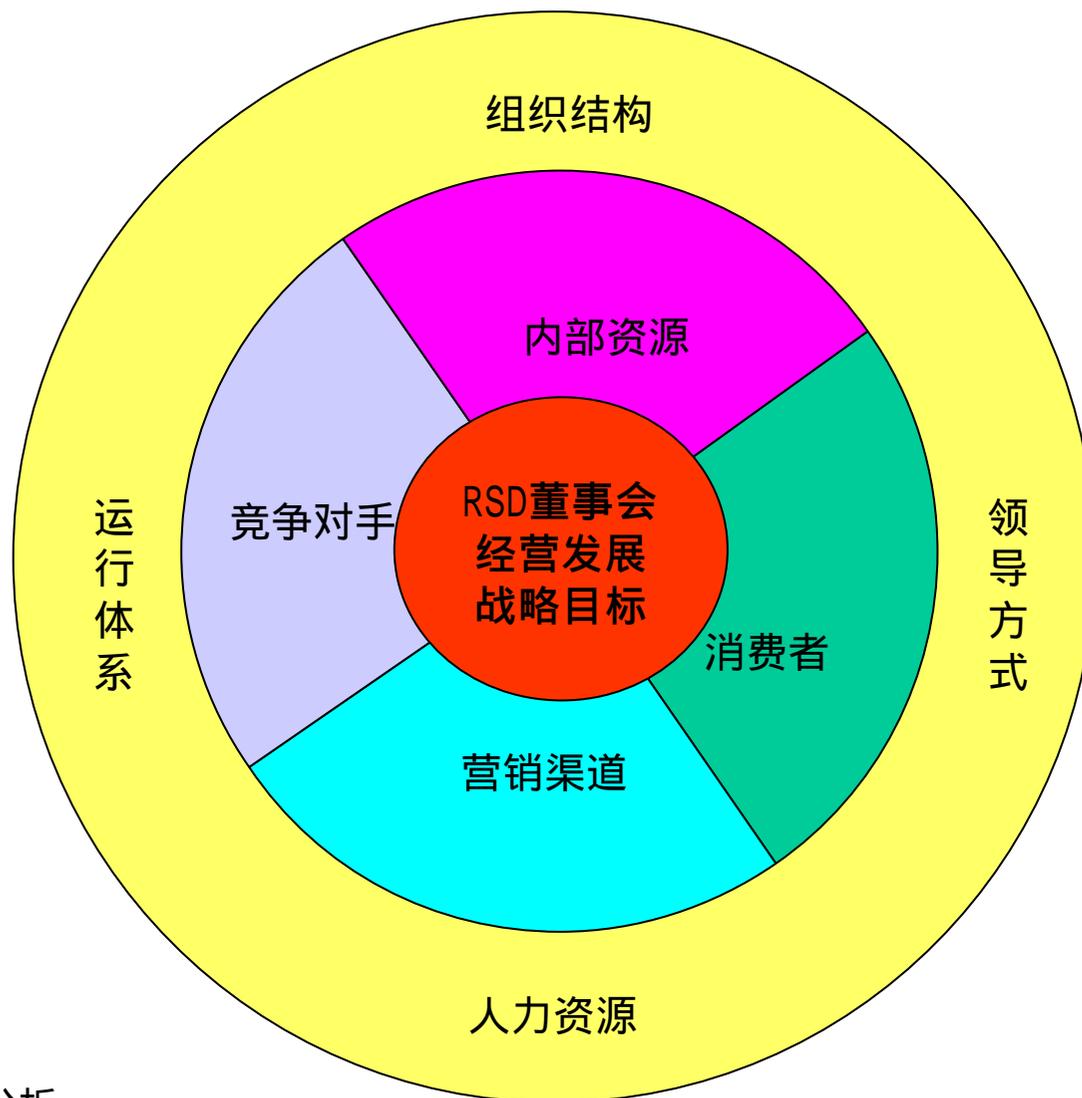
## 人力资源：公平合理的激励机制是销售队伍的动力所在

- 海尔：激励与考核相结合，奖惩力度大，及时兑现，业绩的变化在收入中反映明显。如北京公司营销中心主任六月份工资仅一千元，七月份二千八百元，八月份为五千元，相差达几倍之多。
- 小天鹅：业务人员收入由工资和提成组成，年底由各分公司视业绩情况发给一定年终奖金
- 科龙：业务人员没有基本工资，完全靠奖金提成，年终奖金激励数额较大。业务员之间收入档次因业绩不同相差悬殊
- 美菱：业务员收入为工资加提成。
- 新飞：收入由工资加提成组成，子公司年底根据表现发放年终奖。
- 西门子：人员薪酬待遇相差明显，档次较大。

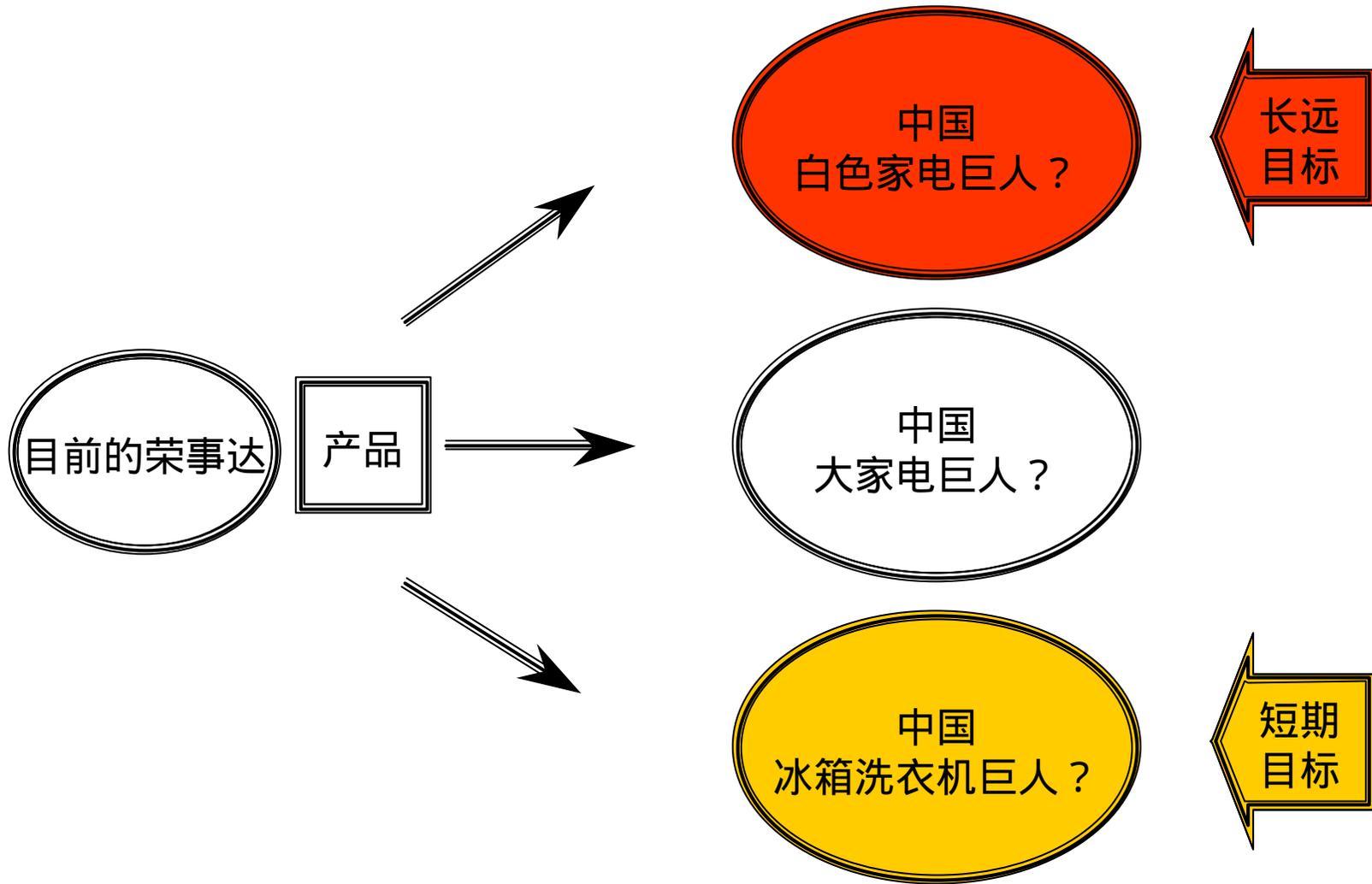
# 今日议程



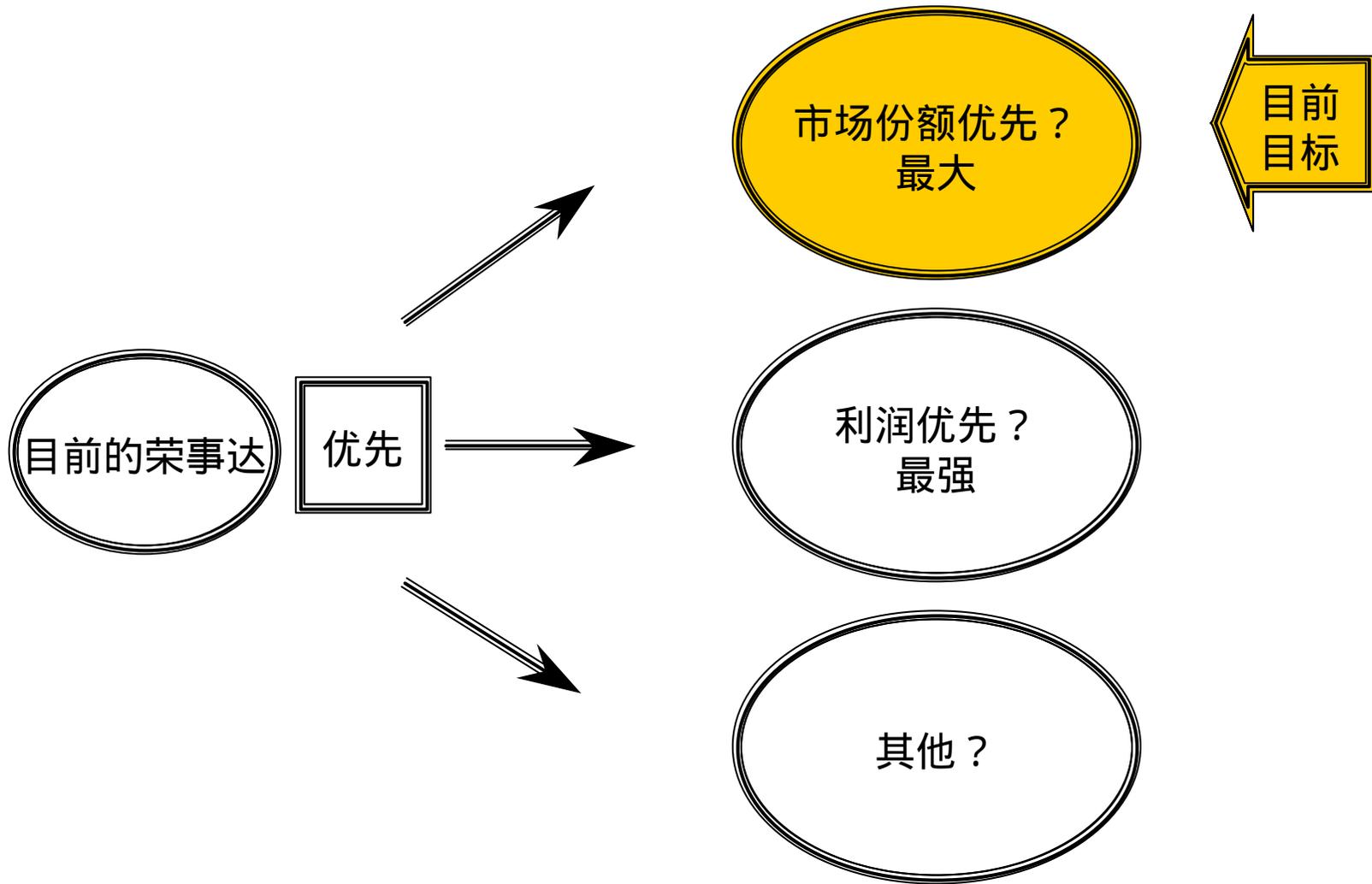
**本解决方案的原则：  
以董事会经营发展战略目标为核心，根据消费者，  
营销渠道，竞争对手情况和内部资源来设计方案**



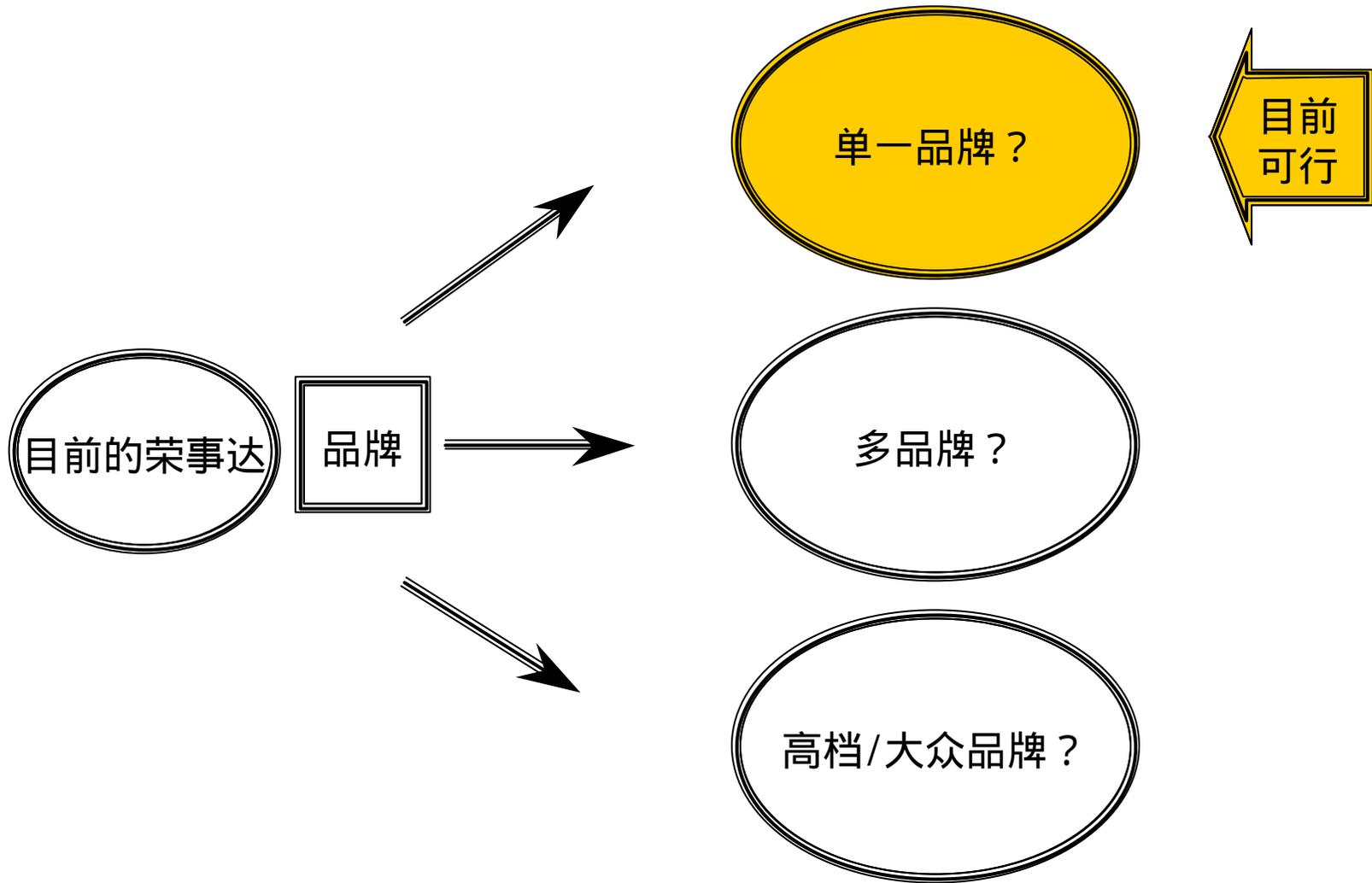
# 荣事达的经营战略问题一：生产什么产品？



## 荣事达的经营战略问题二：什么目标优先？



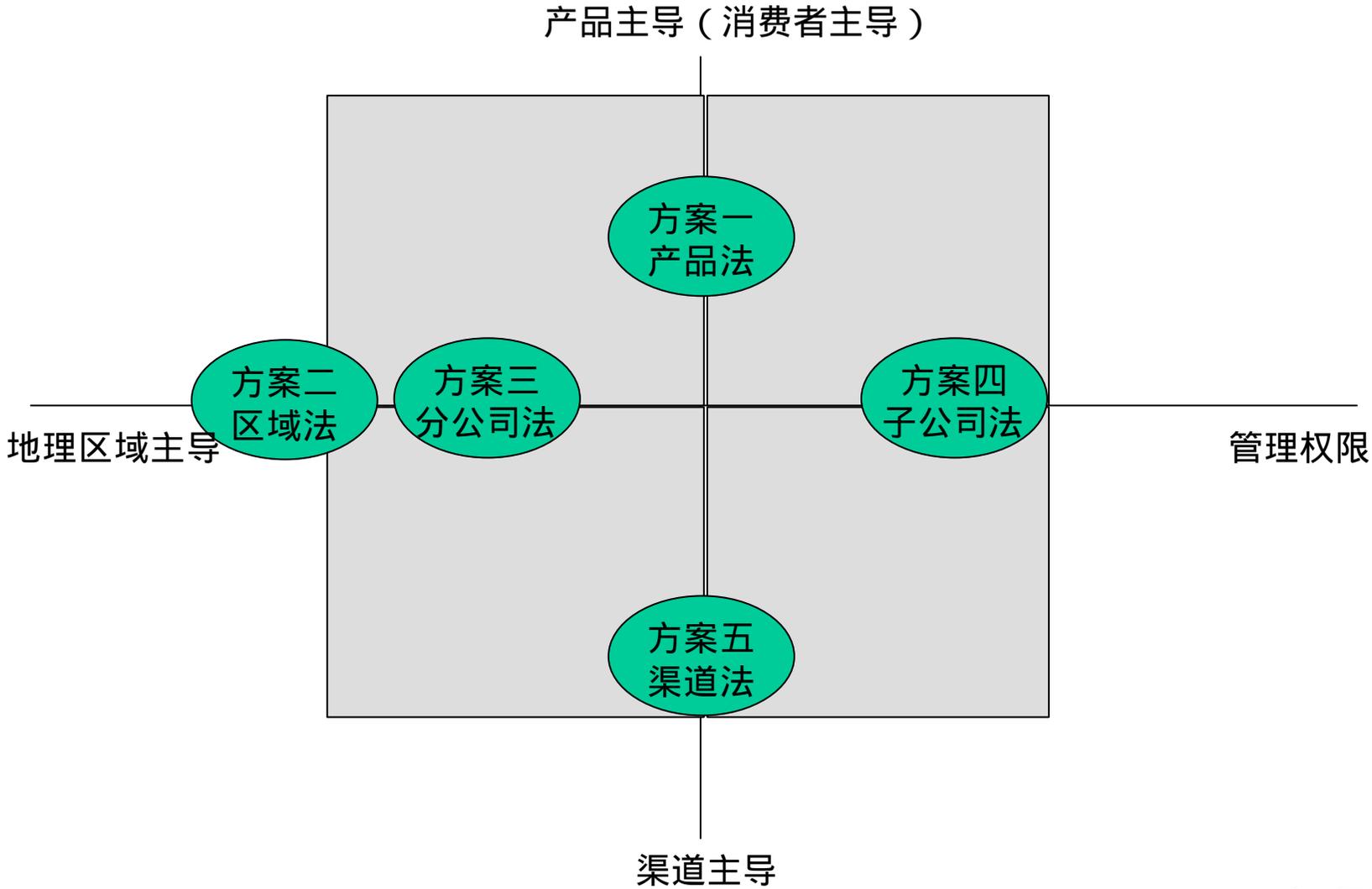
# 荣事达的经营战略问题三：什么样的品牌？



# 荣事达的营销战略是由其“市场份额第一”的战略目标所确定的

	现状	战略选择
产 品	多元化 全自动+双桶+冰箱+小家电	根据不同产品特点制定 不同的营销战略
目标市场	城市和农村 一二三级	不同的产品 不同的价格
通路方式	多种	不同的销售通路 批发+零售
竞争对手	强大	不同的竞争策略

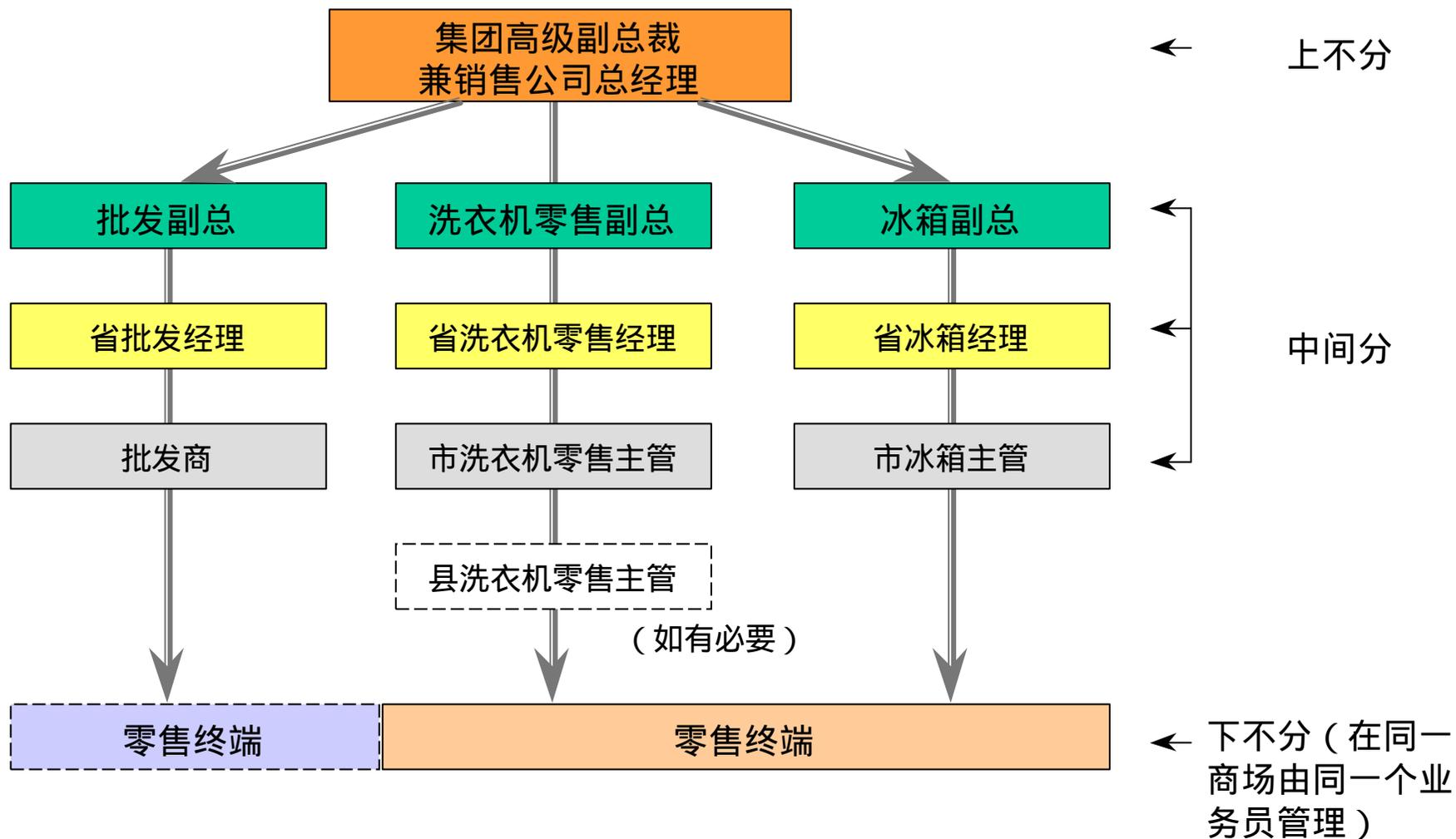
# 荣事达营销系统管理模式的设计： 管理模式有如下几种可选方案



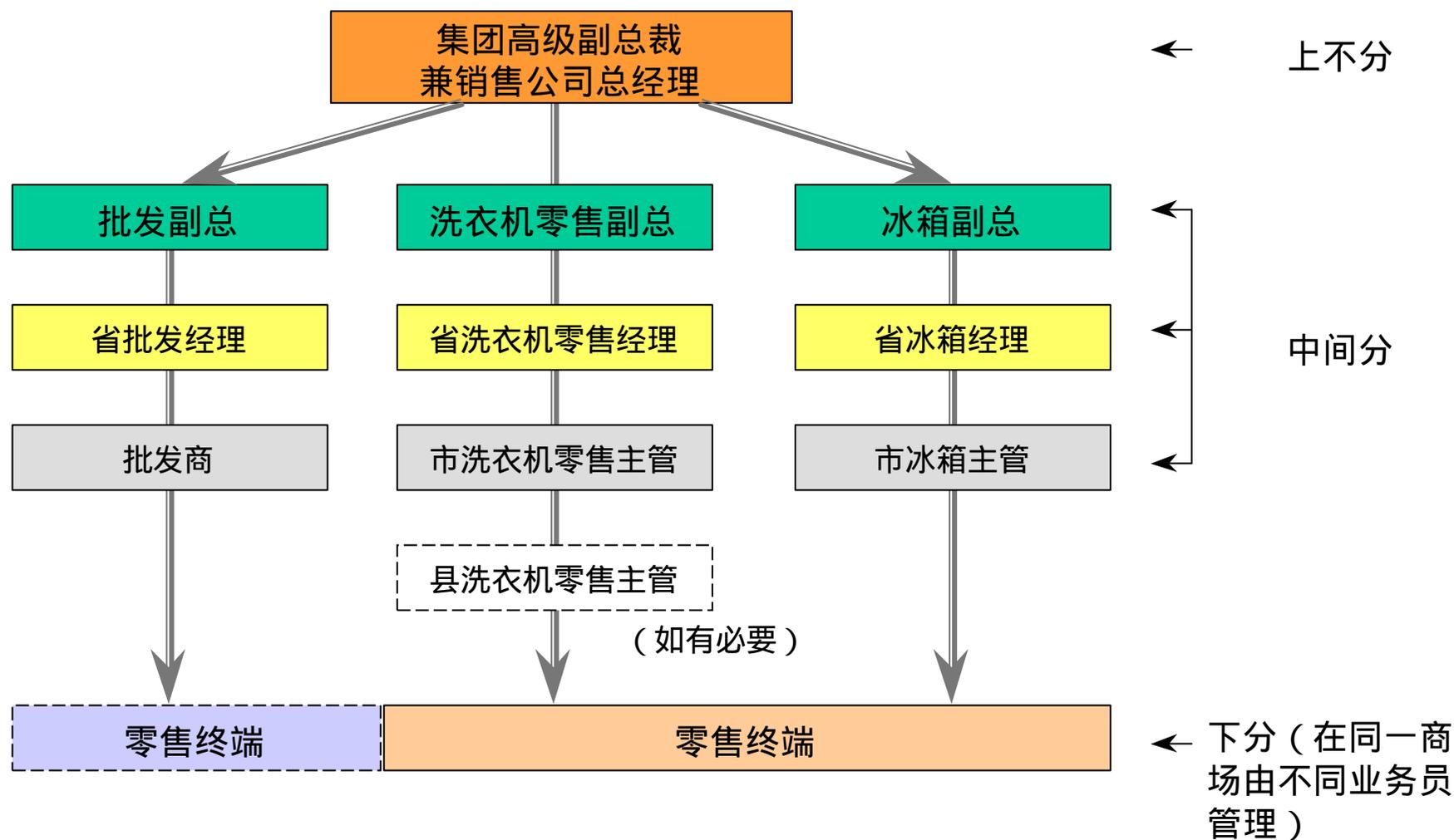
# 这几种方案各有千秋

	方案一：产品法	方案二：区域法	方案三：分公司法	方案四：子公司法	方案五：渠道法
主线	产品	区域	以省为单位	独立核算的 省、市	批发、零售 分开
典型参考	海尔	美菱	新飞	小天鹅 TCL	科龙
前提条件	产品线宽	强大的地方 指挥管理能力	强大的中央 指挥管理能力	良好管理机制 分权管理文化	不同产品定位
优点	专业化	管理跨度适当	贴近市场	管理者变为 经营者	细分客户群体
缺点	成本高， 精力过于分散	重点转入二级 市场后，层次多	管理跨度大	管理控制问题	不同区域产品 定位不同
借鉴意义	可参考	疑问？美菱正在 试行取消区域层	可参考	小天鹅1999年 已收回财务发票 不宜参考	可参考

# 产品分不分开？为达到2000年15-25万台冰箱的销售目标，目前实行“上下不分中间分”是较好的解决办法



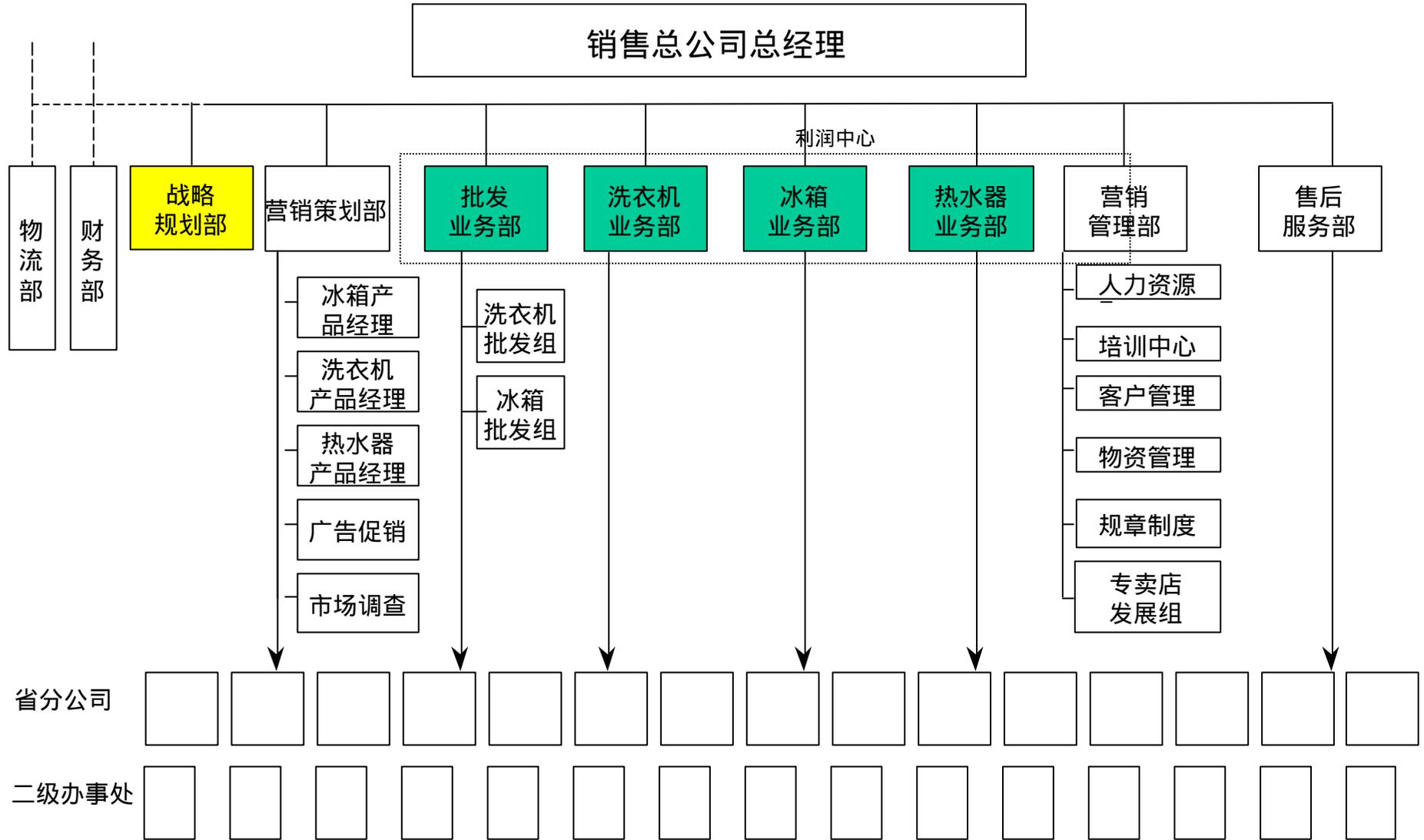
# 冰箱销售业务成熟后再实行“上不分下分”的办法



# 洗衣机批发业务和零售业务分不分开？ 比较利弊，分开为好

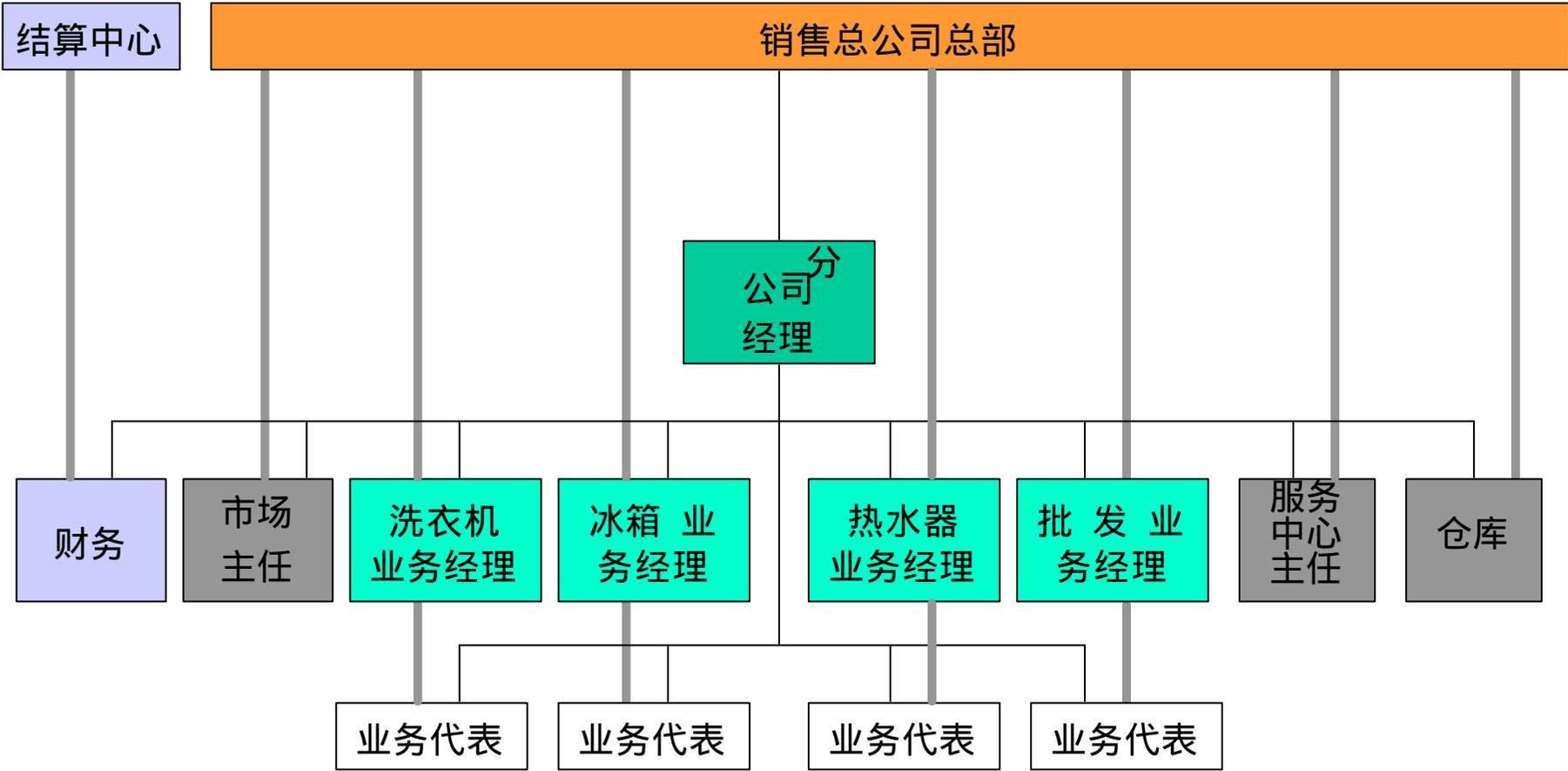
	批发	零售
市场	主要在三，四级市场	主要在一，二级市场
消费者	农村消费者	城市消费者
产品	双桶 低档 600元	全自动+高档双桶 600元
营销方式	经销商推动	广告拉动消费者
对人员的要求	会谈判 忠诚度高	会和商场交往 会现场促销
荣事达的经验	擅长	不擅长

# 荣事达营销系统组织结构



资料来源：新华信分析

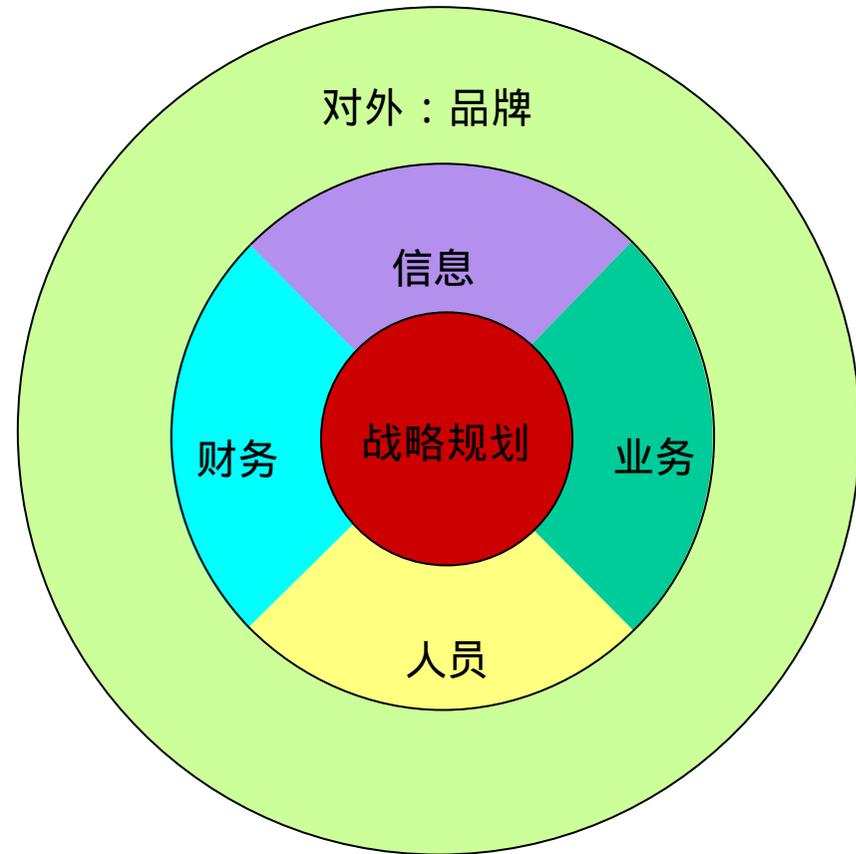
# 荣事达营销系统分公司组织结构图



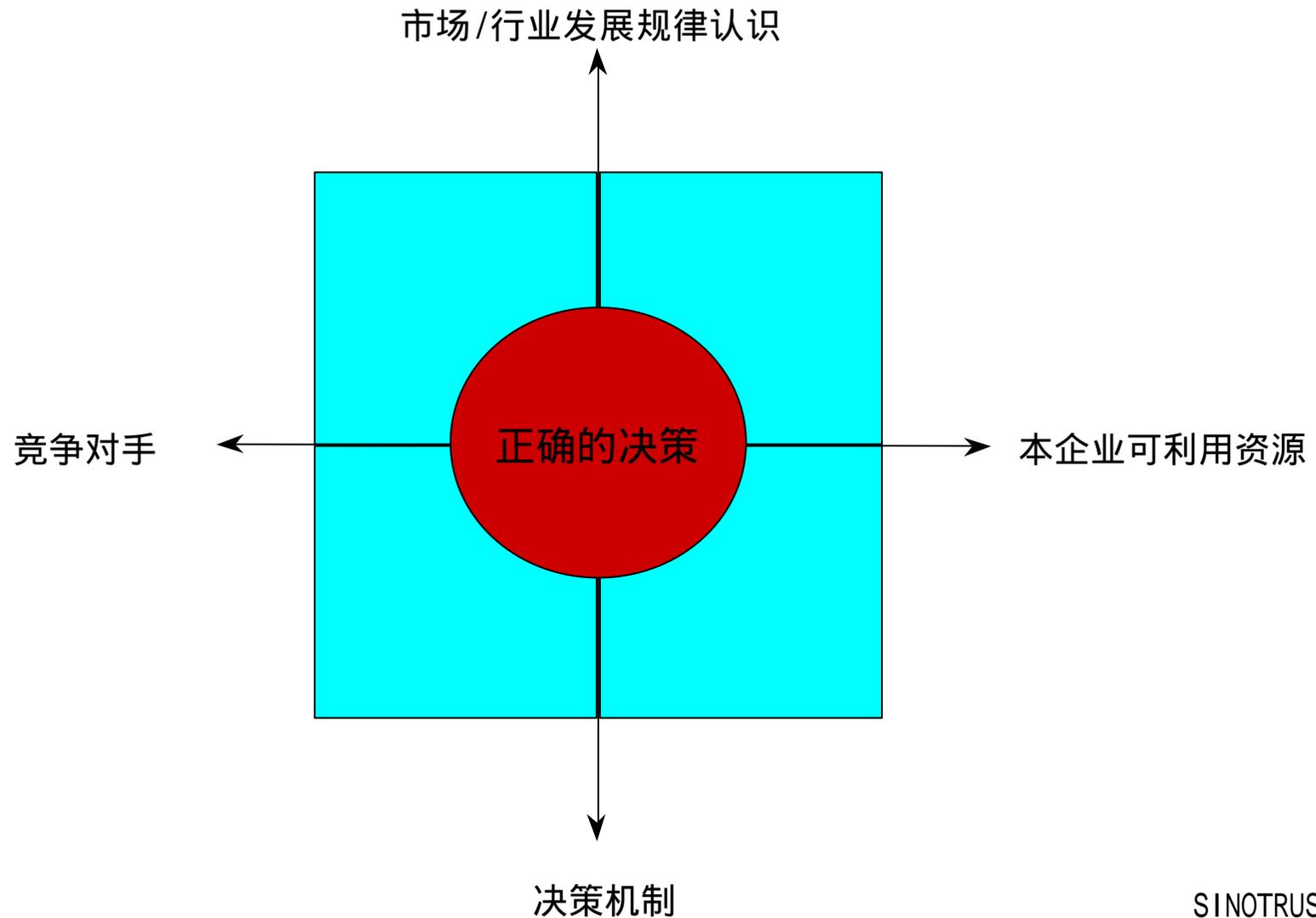
注：粗线表示业务管理，细线表示行政管理

# 总部管理模式：系统管理的建立

- 1、充分重视整体营销战略规划的重要性
- 2、以品牌建设为重点
- 3、根据不同产品本身的特点进行规划和管理
- 4、区分不同业务方式进行管理
- 5、加强中央集权控制：通过信息流管理
- 6、通过信息体系的建立加强对分公司的管理



# 总部管理模式：正确的决策方式



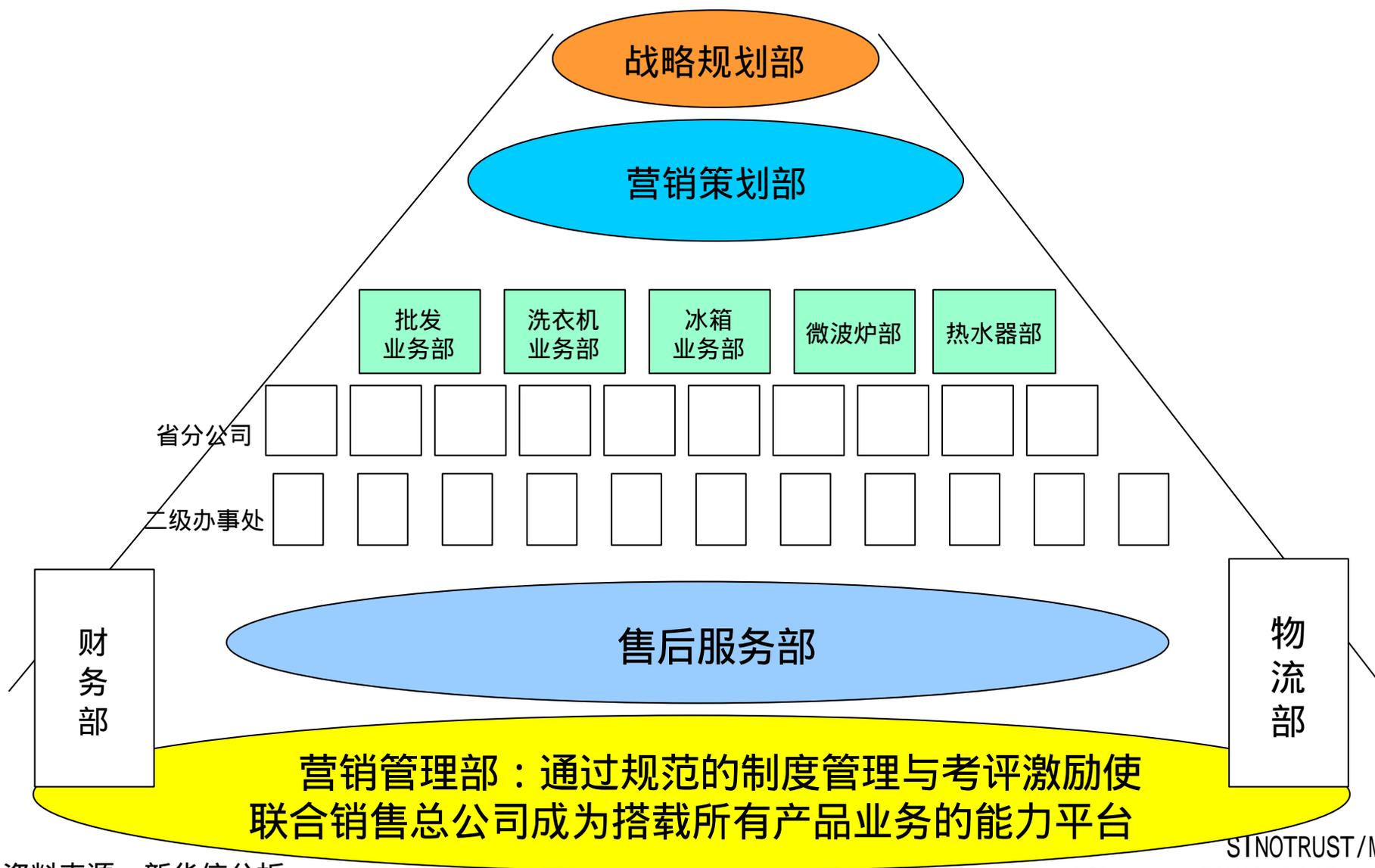
## 转换区域总经理的职能为区域总监，由管理部进行规范管理



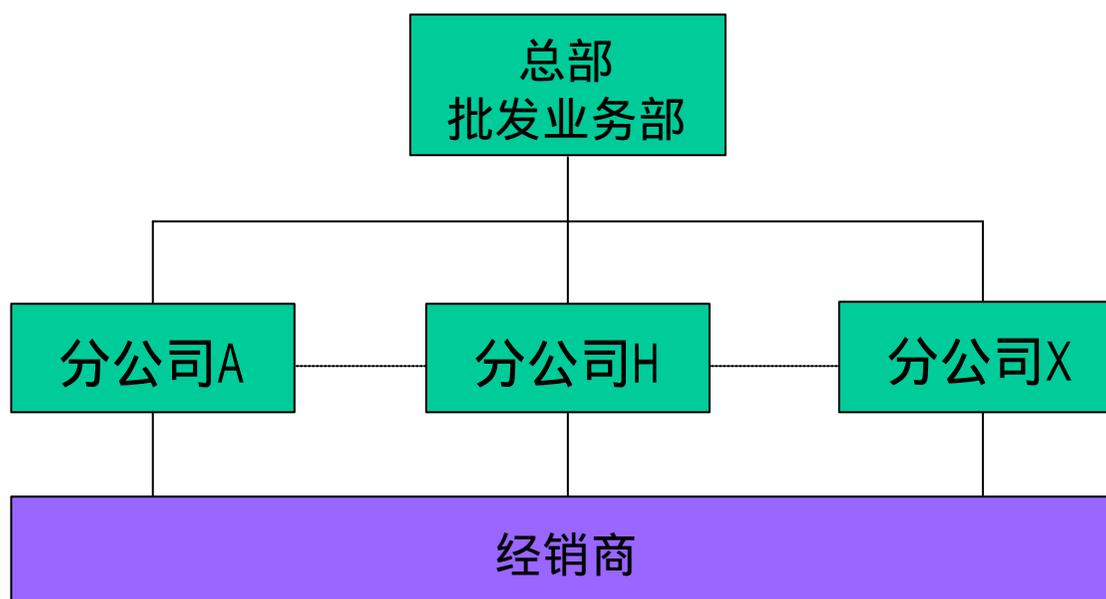
- |                |                |         |
|----------------|----------------|---------|
| 1、有的兼所在地分公司经理； | 1、不兼分公司经理；     | 1、日常管理； |
| 2、主要精力抓一个大省；   | 2、检查一个大区；      | 2、信息管理； |
| 3、考核回款指标；      | 3、回款指标占考核一定比重， | 3、客户管理； |
| 4、有人力资源调配权；    | 重点为下属区域的管理绩效；  | 4、制度管理； |
| 5、没有市场开拓硬性指标   | 4、有人力资源调配建议权；  |         |
|                | 5、以市场开拓硬性指标；   |         |
|                | 6、解决落后地区问题     |         |

由于目前的营业收入主要依靠八大区总经理，  
所以这步调整一定要充分准备

# 使销售总公司成为搭载所有产品业务的平台

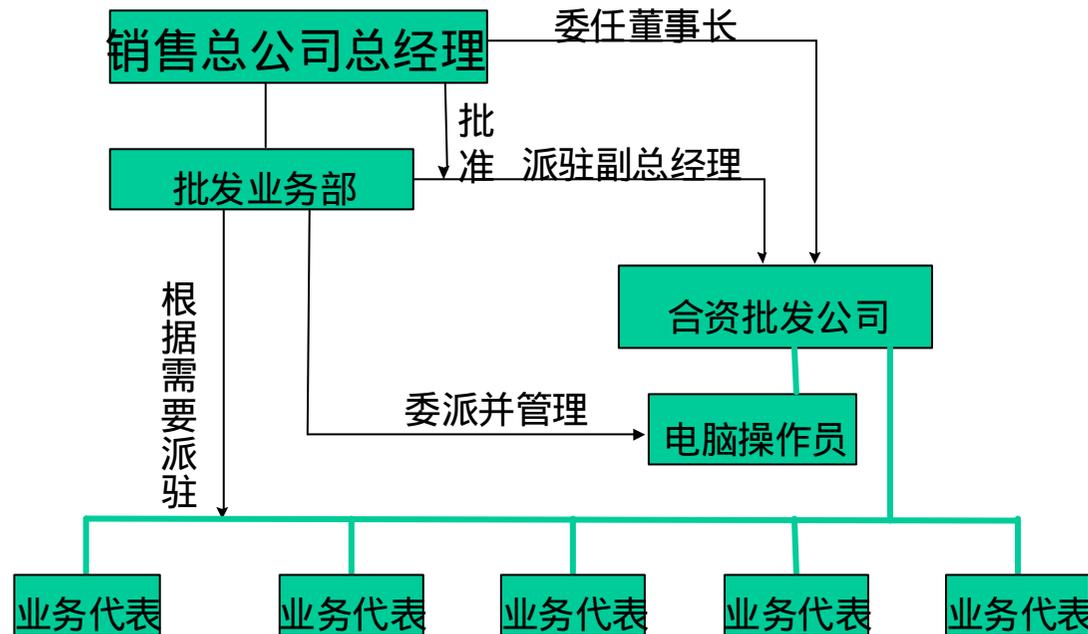


## 批发业务部的管理层级

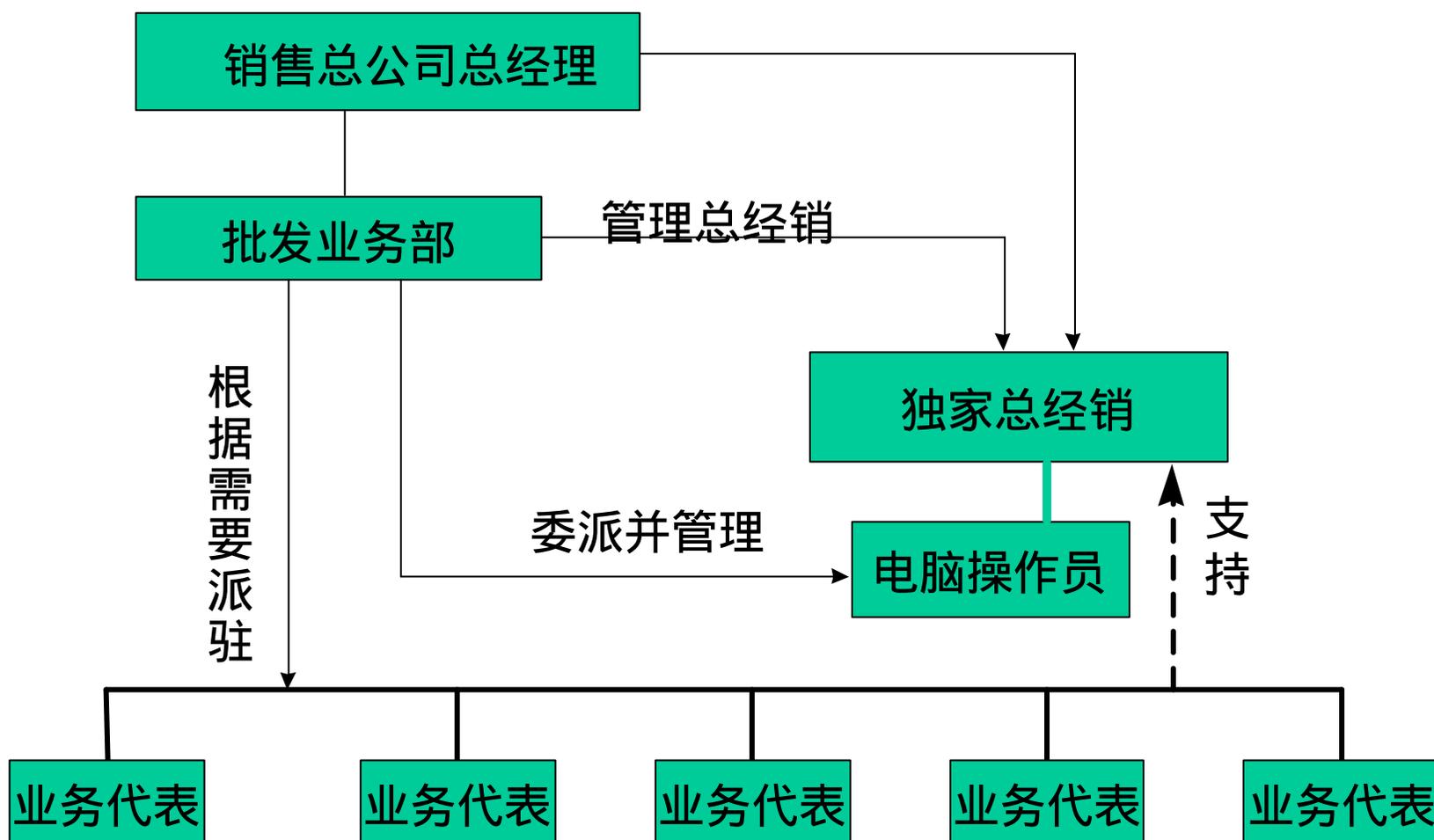


- 1、全国每个主要批发业务发达省设专职批发业务人员
- 2、没有地市级专职人员
- 3、批发户全部电脑联网，联入荣事达ERP系统
- 4、向批发户派出电脑管理员，这些人应是荣事达本地人，三年一期

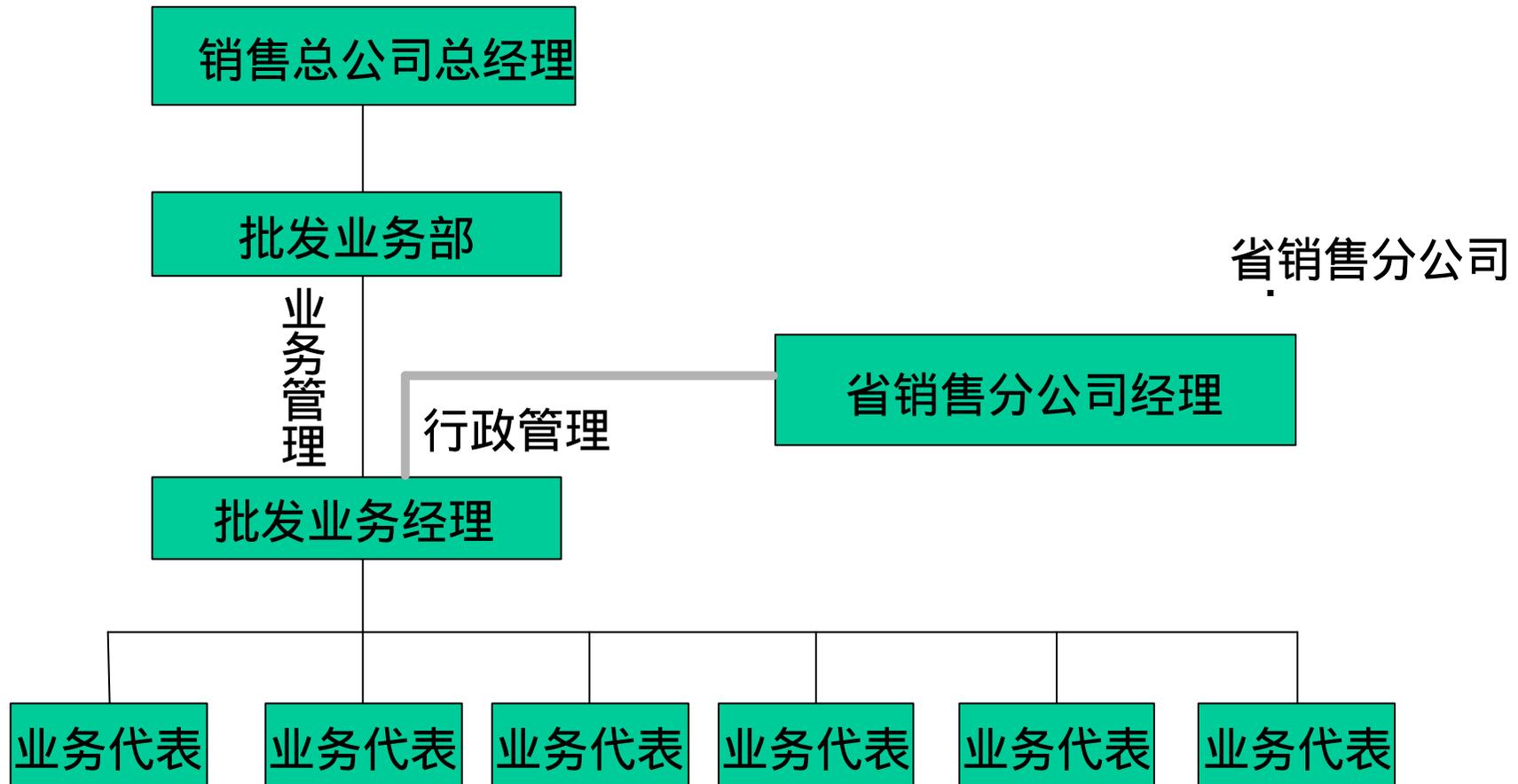
# 批发业务的组织结构之一：省级合资批发公司模式



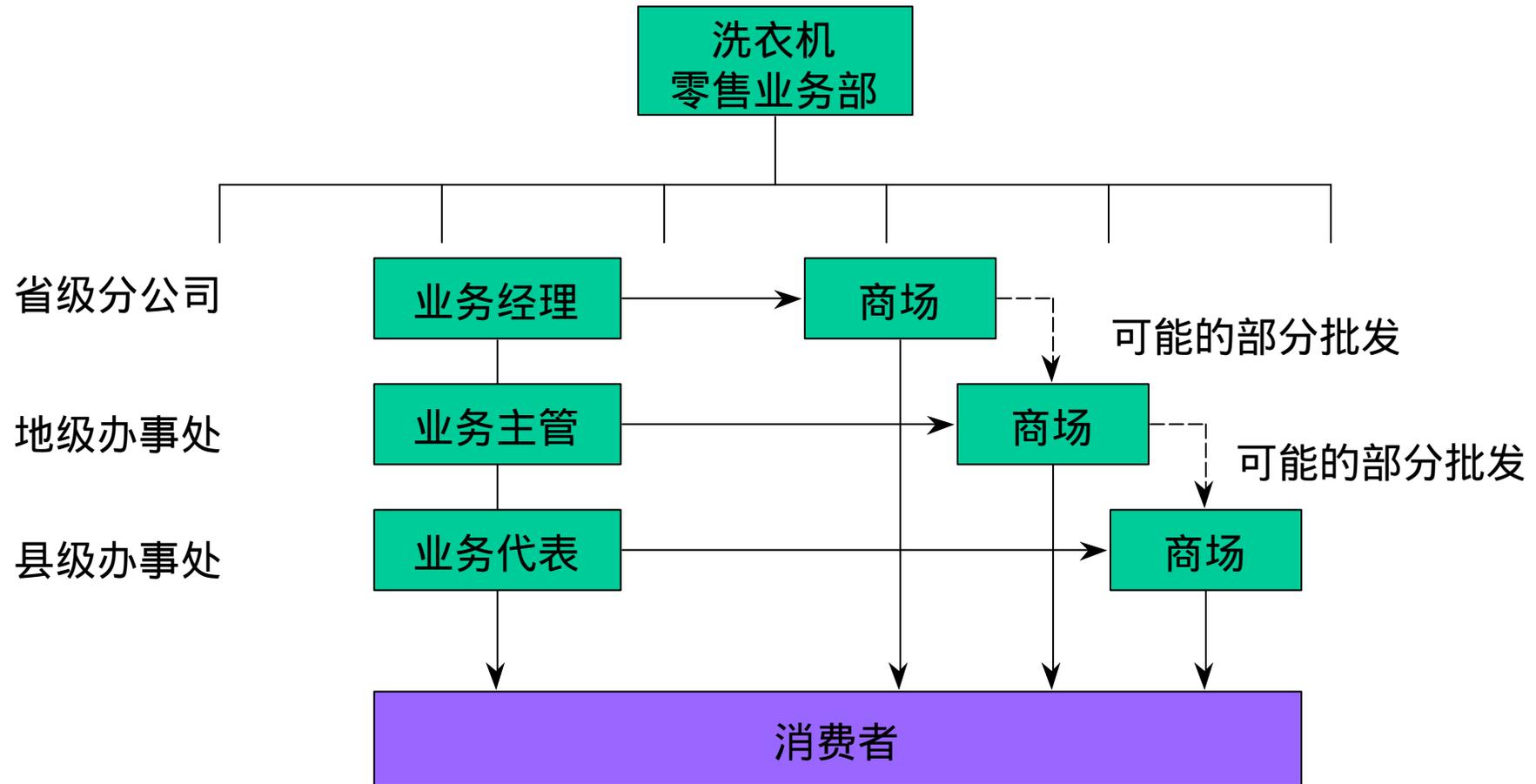
## 批发业务的组织结构之二：省级独家总经销模式



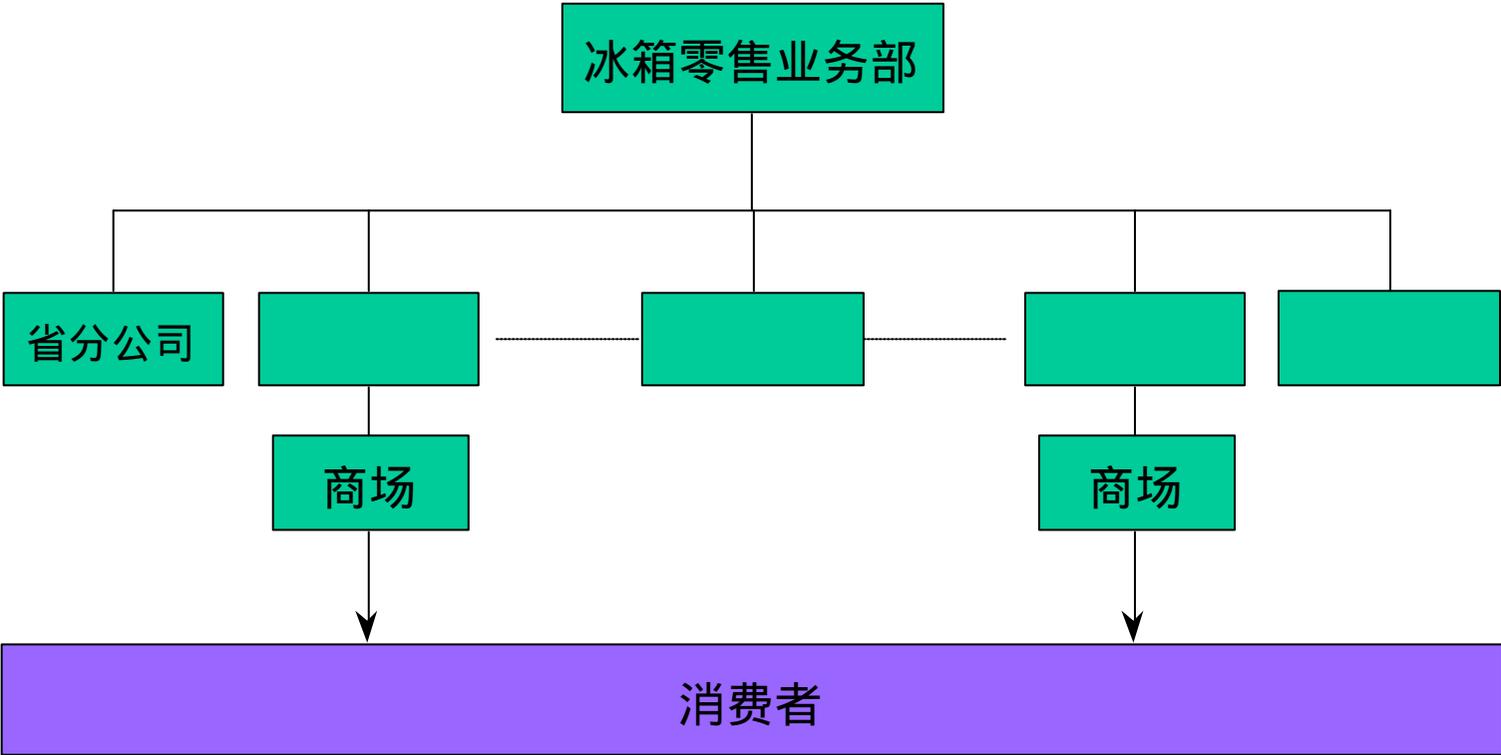
## 批发业务的组织结构之三：一省多家经销商模式



# 洗衣机零售业务部的管理层级



# 电冰箱零售业务部的管理层级



- 1、10市2省分公司
- 2、今后扩大到31个一级省城

## 要加强对分公司的管理： 把分公司建成“方面军”

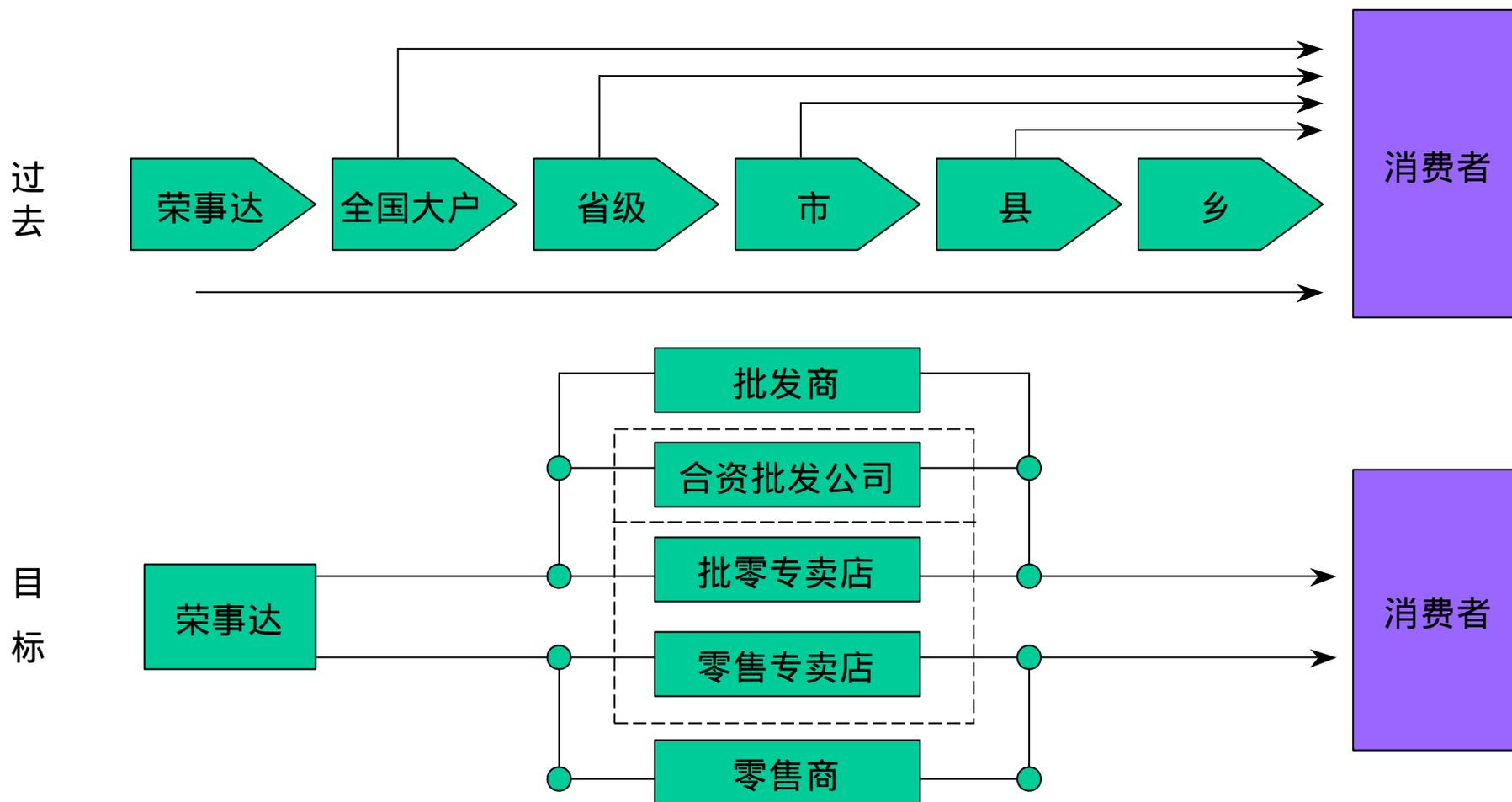
- 1、把业务决策权下放到分公司，使其能根据自身的业务特点作出决策
- 2、在内部管理上把分公司作为一个独立的方面军来考核
- 3、通过区分不同业务的开发和管理，来提高每个产品的市场占有率和销售额
- 4、把管理职责和业务经营职责分开，分公司经理专门负责搭建分公司营销能力平台

分公司经理职责：

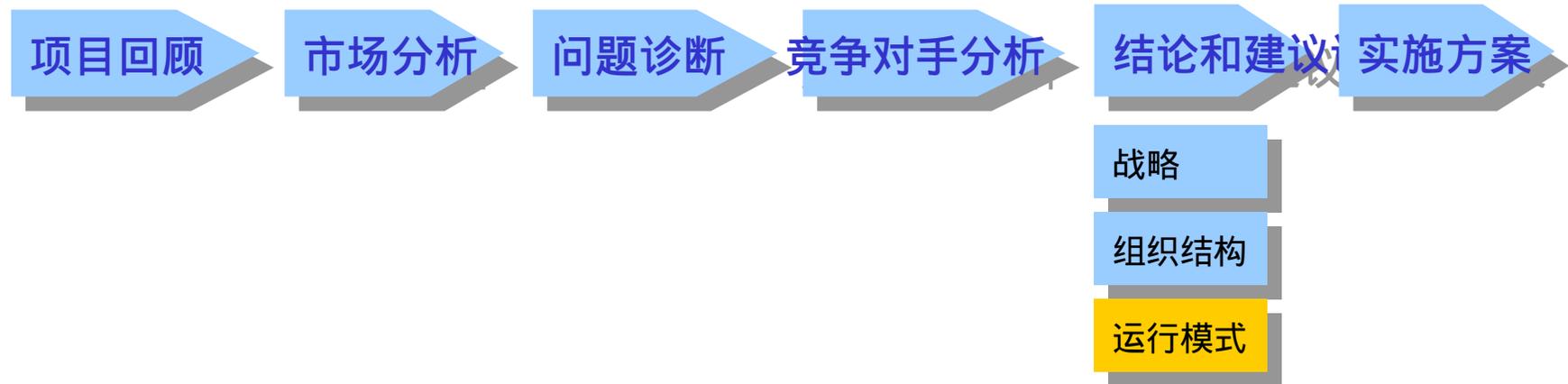
- 本地招聘人员的日常管理
- 信息统计，计算机管理
- 培训
- 本地新闻媒体软新闻
- 对外对上对下接待
- 企业文化建设

- 5、建立好管理信息平台

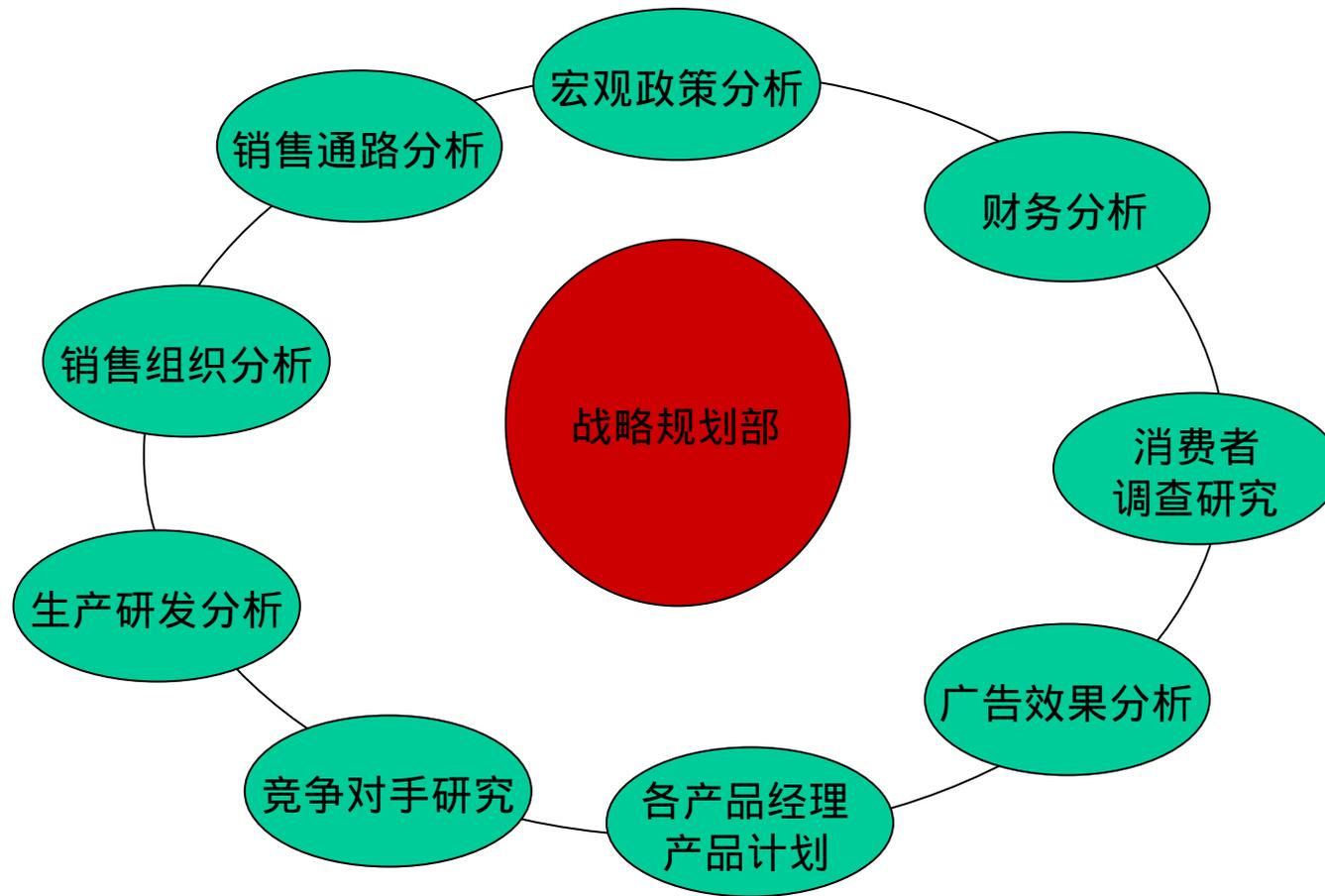
# 营销网络的管理因素：要变“串联”为“并联”， 减少中间环节，以各种形式贴近消费者，加大控制力度



# 今日议程

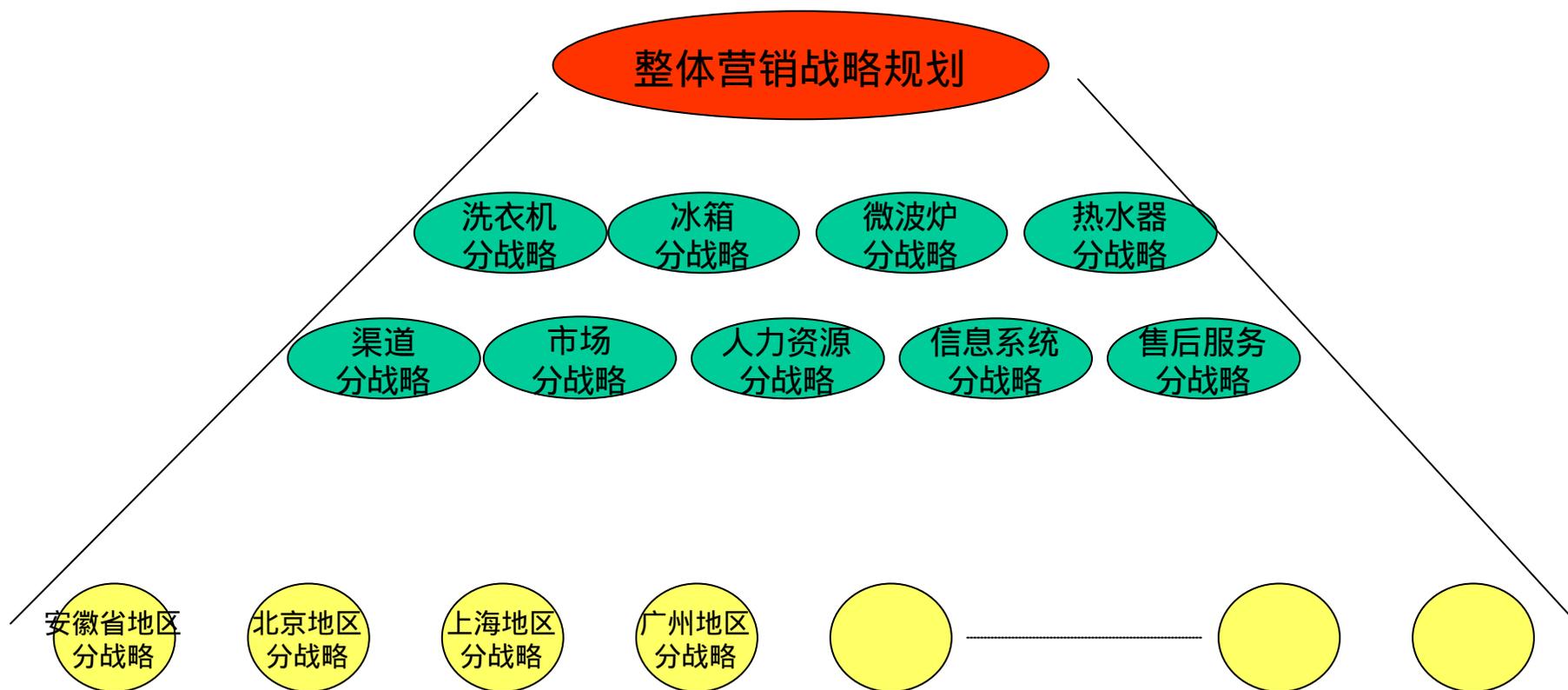


**战略规划部：作为总公司营销战略的决策智囊，综合运用企业内部各种信息资源，及时制定和调整整体和分产品战略**



# 战略规划部：营销战略规划体系

= 整体营销战略 + 产品分战略 + 地区分战略



## 营销策划部有三大功能

功能	职能	外部资源
1、产品规划	<ul style="list-style-type: none"><li>• 产品分战略规划</li><li>• 新产品上市规划</li></ul>	
2、广告	<ul style="list-style-type: none"><li>• 品牌广告</li><li>• 软性公关宣传</li><li>• 促销活动策划</li></ul>	广告公司
3、市场调查	<ul style="list-style-type: none"><li>• 消费者需求、满意度、忠诚度调查</li><li>• 竞争对手调查</li><li>• 新产品定位调查</li><li>• 其他专项调查</li></ul>	市场调查公司

## 营销策划部：广告宣传树立荣事达电器品牌形象

种类	目标
广告	近期目标：提高品牌知名度，拉动零售需求 远期目标：提高品牌形象，以成为受人尊敬的著名大公司
促销	目标：实现最迅速的从品牌认知 → 产品认知 → 产品购买过程
新闻软宣传	目标：树立企业形象，树立企业领导形象 促销 处理公关危机

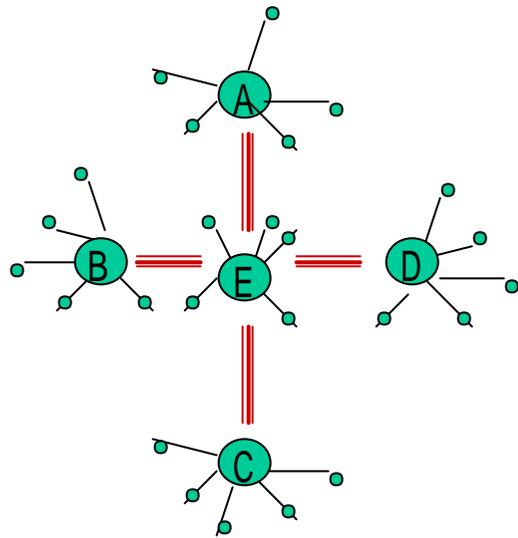
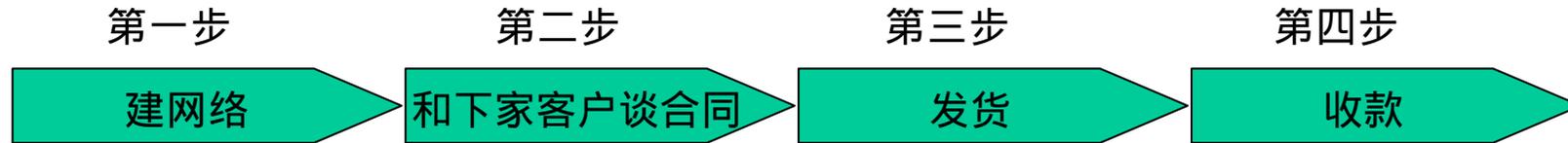
## 批发业务部：建立批发渠道，有三种形式存在

	合资批发公司	省级独家总经销	省内多家经销商
关键点	合作伙伴选择	A、选择目前省内能力、信誉最好的经销商 B、或帮助他健全全省农村批发体系，或了解掌握其下家的信用能力  其他原经销商的业务仍由RSD 洽谈，但货物由总经销发，款由总经销商收	覆盖面
目的	建立自己的批发渠道	保持省内统一价格，利用其仓储能力、运输能力，收款能力	充分开发市场潜力，最大限度地批发到尽可能多的农村基层
缺点	有初期资本投入	部分地区难找到合适的经销商，网络可能覆盖不全	市场货源得不到控制，价格可能混乱

不管是哪种方案，要解决的问题主要有三个：

- 1、控 费 甯 虞：要选择有很强的覆盖农村三、四级市场的信誉好的经销商
- 2、掺 袭 装 瞳 快 斡 胃 凸 蒂 顶：派出有能力的忠诚员工，配置计算机
- 3、攔 批 潤 顛：对批发商依据市场调查及过去经营业绩，设立批发配额

# 批发业务部：关于洗衣机批发渠道方案二：省级独家总经销的内容概要



所有下家客户的合同谈判基于以下理由应以荣事达自己的业务员为主来完成：

- 1、A、B、C、D四家批发户原来的进货关系就是从荣事达直接进的，因此，他们可能不愿意和E谈判
- 2、经销商谈判水平可能远不如荣事达人员
- 3、为预防E倒闭等各种风险，荣事达应在一省内直接掌握
- 4、厂家谈判，可以使批发户有信任感

最后签约以总经销签为主，适当也可以荣事达签

- 1、荣事达负责一级送货 CIF到岸价
- 2、不管合同是由总经销签还是由荣事达签，凡是该省区域内的二级经销商的发货运输均由总经销商负责

由总经销向所有二级经销商收款，荣事达再向二级经销商收款

一年结束，以销售总流水额为标准，以返利给总经销商，如一年1000万元，可获返利X万元，再由RSD通过总经销商给二级经销商返利，返利的钱最终由荣事达支付

## 批发业务部：要对批发商实行“嵌入管理”

	RSD	经销商
销售计划制定	75%	25%
库存管理	75%	25%
仓储提供	0	100%
零售覆盖	25%	75%
货物运输	0	100%
信用评定	0	100%
促销计划方案	100%	0
促销执行	25%	75%

# 洗衣机零售部：目前的问题和对策

## 目前零售存在的问题

- 1、一、二级城市零售占有率下降，三级开发力度跟不上
- 2、做了批发，就不注重零售开发
- 3、对现场管理和商场开发重视不够，投入不足
- 4、零售业务和批发业务要求人员素质不同，缺乏擅长零售业务的人员

## 解决办法

- 1、销售除批发外的全部产品，分设八大区，在每个省级分公司设产品主管
- 2、加强一级、二级市场零售市场，以省、地、市级办事处为零售平台
- 3、加强零售业务的计划性，精耕细作：人口、商场数量、购买力、消费习惯等来指导
- 4、有针对性地招聘适用于零售的人员，培训零售业务所需要的各种知识和技能

# 洗衣机零售部： 目前主要任务是开发二级市场和“精耕细作”

## 主要任务

1、开发二级市场

2、精耕细作

## 具体做法概要

1、对地市级城市和一类35个大中城市的郊区均进行开发规划

1、在一级市场的现有商场提高商场铺货率

2、在二级市场扩大进入的商场

3、有针对性地、系统地进入新兴家电专业市场和电器专卖店

4、对每个省的零售终端进行系统全面调查分析

5、把捞袒跔隆作为考核指标

6、制定切实可行的提高铺货率的工作计划

## 营销管理部：解决人力资源管理中存在的问题，挖掘潜力，发挥整体优势，强化员工对企业的认同，提高忠诚度

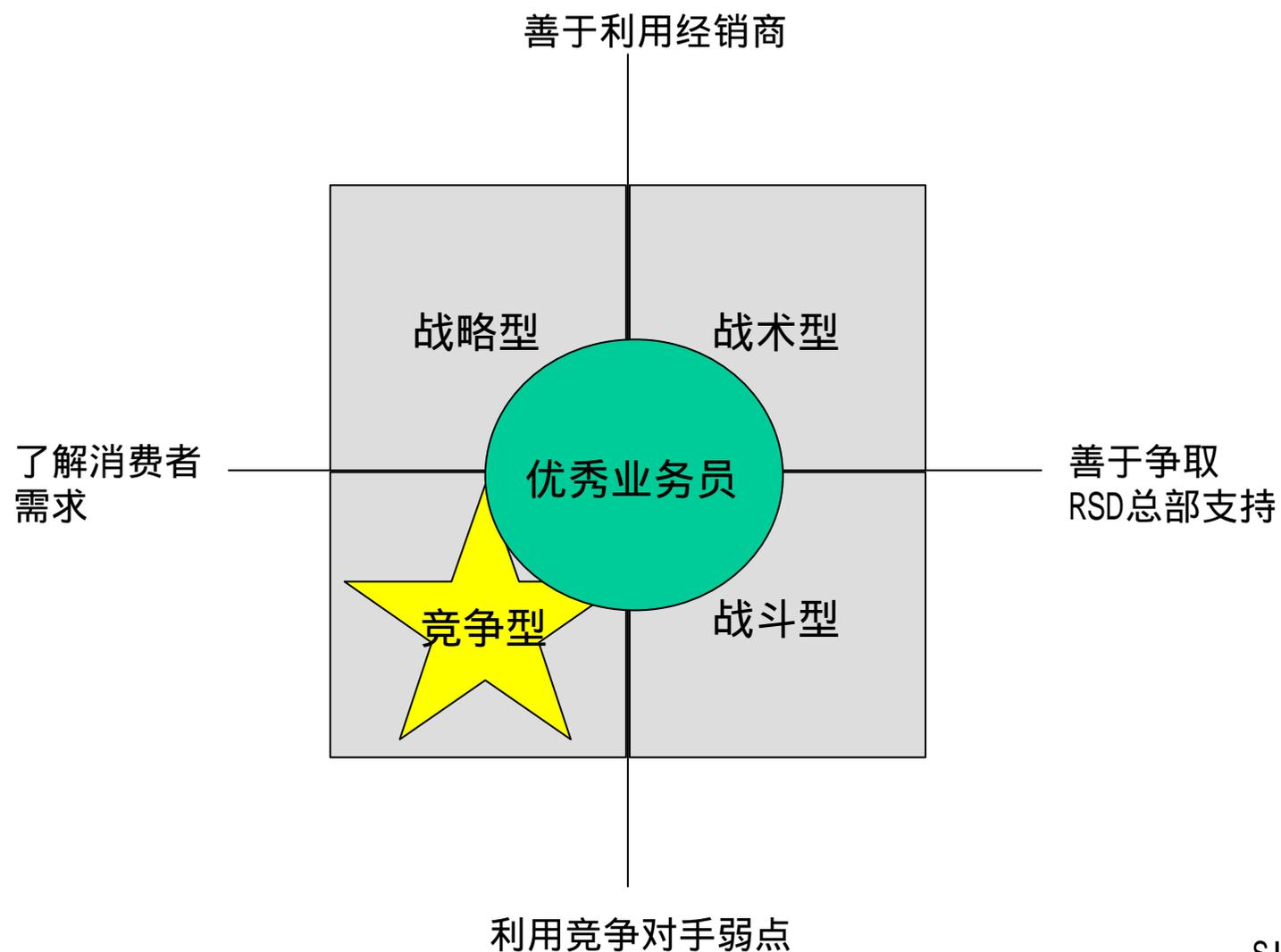
### 问题

- 1、三洋人员的关系迟迟不能解决，影响工作的运行
- 2、社会招聘员工稳定感差
- 3、老员工工作经验丰富，与新招聘大学生存在观念上的差距
- 4、损害企业利益的违规现象层出不穷

### 解决方法

- 1、所有员工签订劳动合同
- 2、制定员工工作发展目标
- 3、加大奖惩力度，完善考评激励体系
- 4、提供系统培训

## 营销管理部：业务员素质可以分为四种类型



# 营销管理部：人力资源绩效评价体系要视不同的业务部门 设置不同的指标

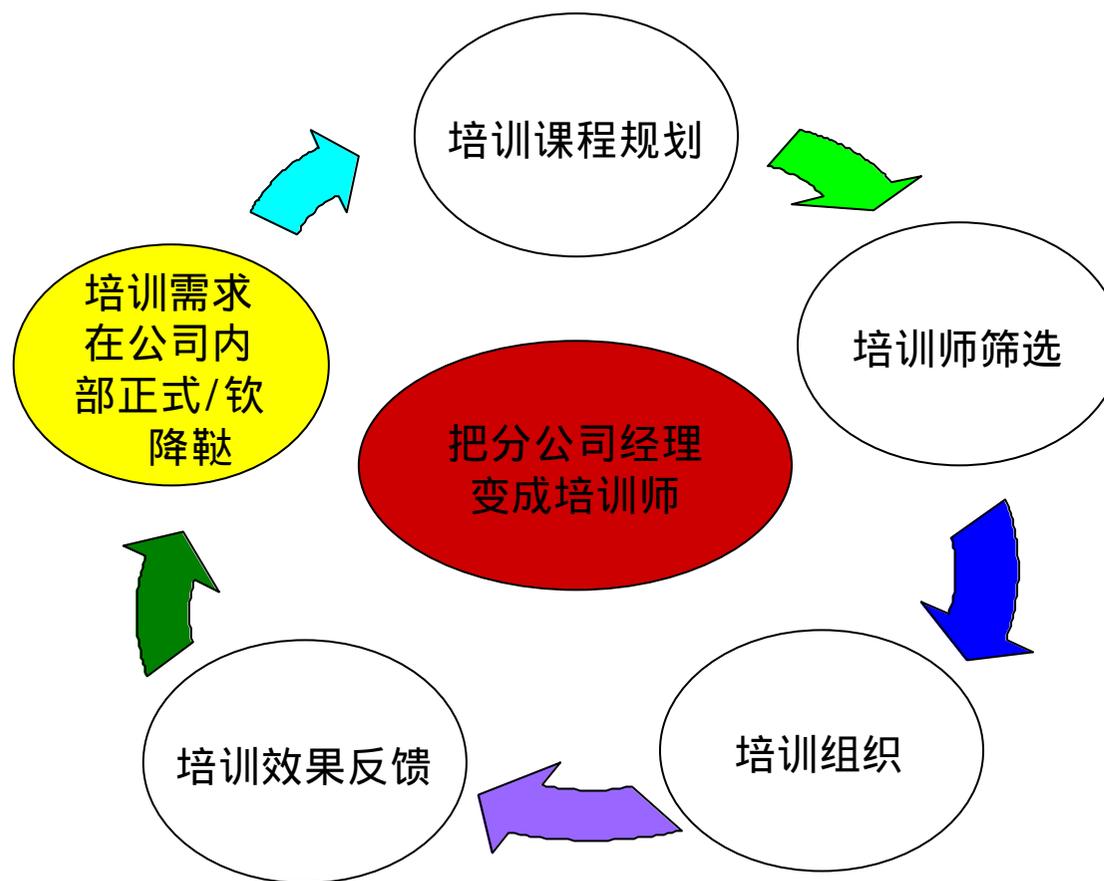
	批发部	洗衣机零售部	冰箱零售部	售后服务
评价指标	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 回款额</li> <li>• 覆盖省区</li> <li>• 市场份额</li> <li>• 增长率</li> </ul>	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场 份额</li> <li>• 回款额</li> <li>• 本区域铺货率</li> </ul>	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场份额</li> <li>• 回款额</li> <li>• 本地区竞争对手同比增长率</li> </ul>	分为德、能、勤、绩四大部分，能力和业绩可包括下列硬性指标： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 投诉率</li> <li>• 用户服务满意程度</li> </ul>
评价周期	3个月一次	3个月一次	3个月一次	3个月一次
评价人权限	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，史止 揪 ?0%评价权	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，史止 揪 ?0%评价权	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，史止 揪 ?0%评价权	对分公司业务经理总部直接上级70%评价权，史止 揪 ?0%评价权

在条件成熟的时候，对中层经理360度评价，可以避免各种问题

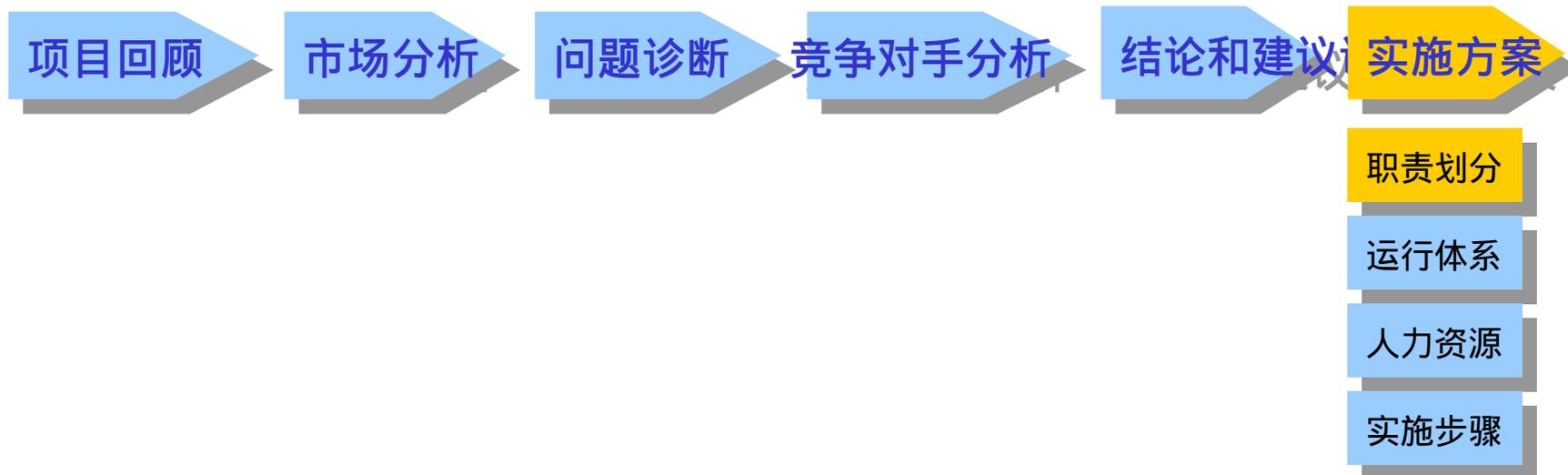
# 培训体系面向业务一线， 按把分公司经理培养成培训师进行年度规划

## 培训内容

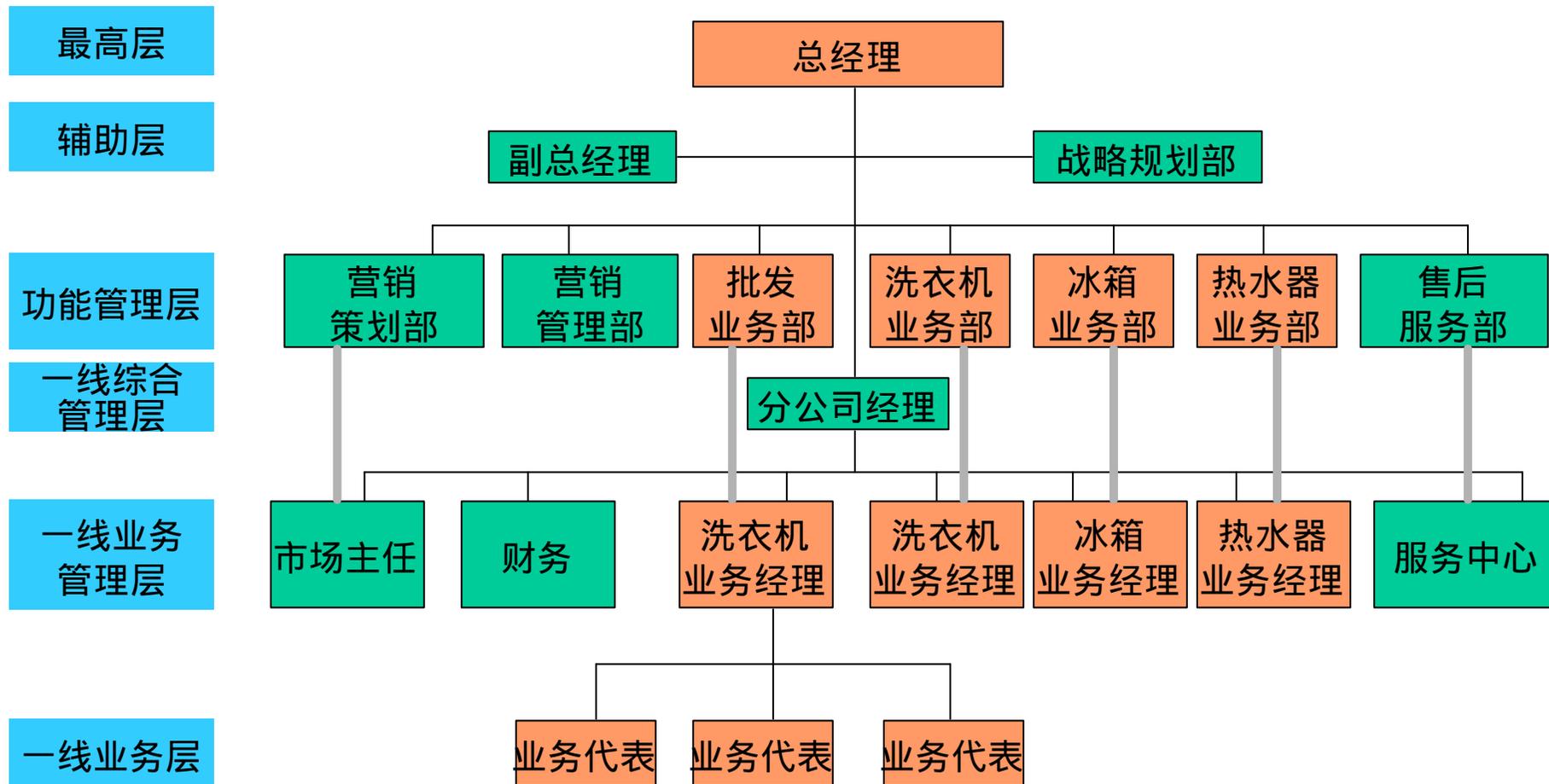
- 理念性培训
- 知识性培训
- 专业技能培训
- 操作性实物培训



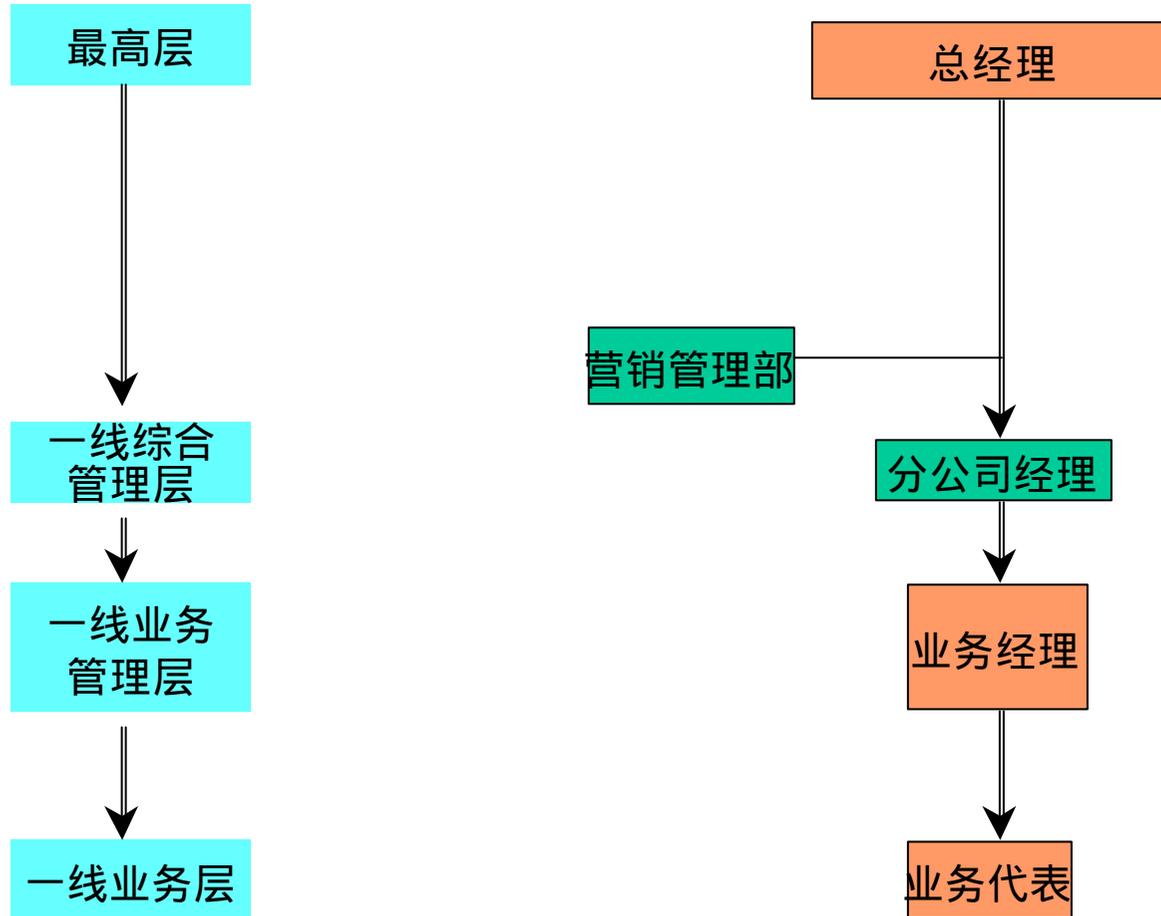
# 今日议程



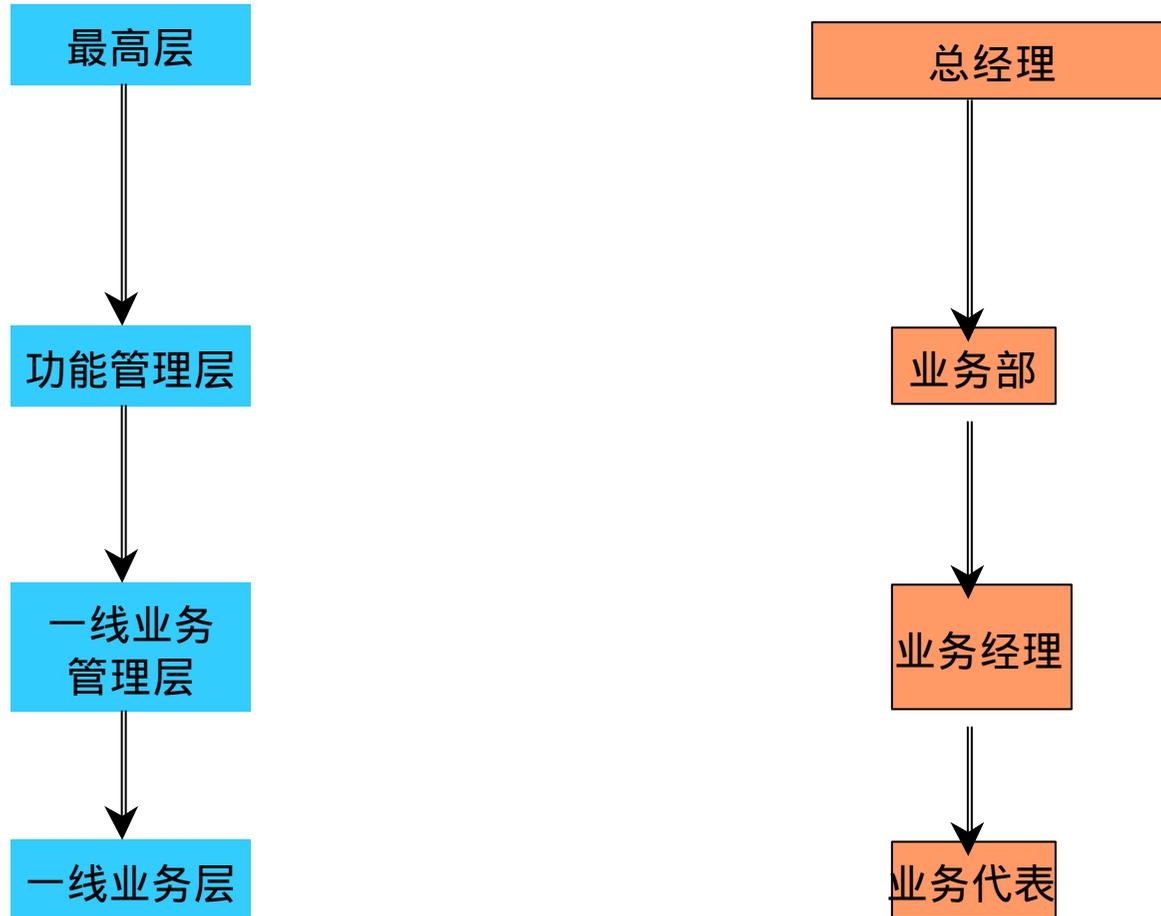
# 销售总公司层级结构图



# 销售总公司综合管理层级结构图

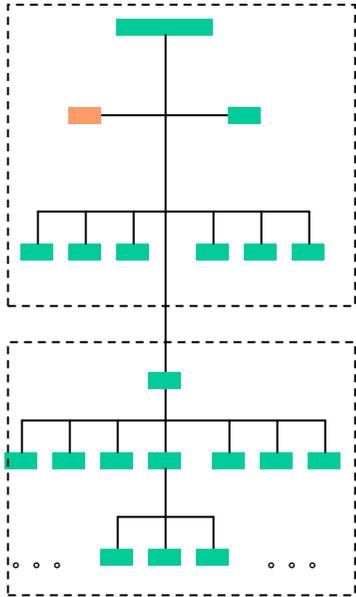


## 销售总公司业务管理层级结构图



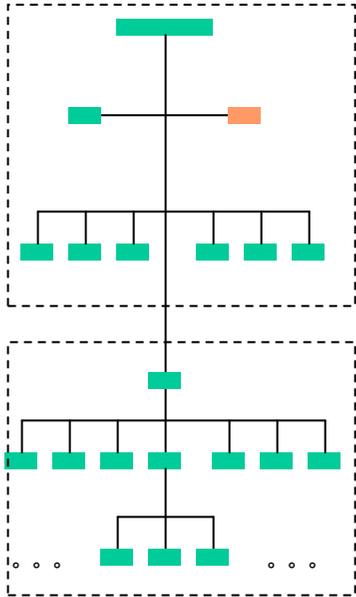


## 副总经理职责



- 1、对营销总经理负责，协助总经理抓好分管工作
- 2、熟悉和掌握公司情况，及时向总经理反映，当好总经理的参谋和助手
- 3、负责指导分管职能部门年度工作计划及组织实施，在授权范围内审批有关事项
- 4、协调所分管职能部门和其它部门之间的关系，协助营销总经理建立健全销售公司统一高效的组织体系和工作体系
- 5、完成营销总经理交给的其它工作

# 战略规划部职能与职责范围

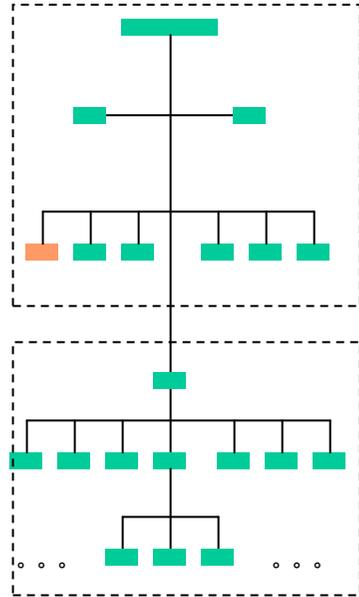


做为营销总经理的智囊机构，分析企业内、外部环境情况，为总经理提供战略规划和运行方案，协助总经理组织召开经营会议

职责范围：

- 1、根据董事会经营目标，参考有关方面意见，研究分析并制定销售公司整体营销战略规划草案，根据形势变化提出公司整体营销战略调整方案。
- 2、运用内部信息与外部信息，对市场形势、宏观经济政策、竞争对手、消费者行为、广告促销、销售通路及荣事达自身组织结构、财务状况、生产研发能力等方面进行综合研究分析，提出地区发展规划、各产品发展规划。
- 3、参照历史销售情况及发展要求，进行销售公司年度销售预测，汇总各方面资料协助总经理起草联合销售公司年度工作计划及预算报告
- 4、负责研究公司运行效率，提出改进管理运行和业务创新的建议，提高经营管理绩效
- 5、负责经营会议秘书性作业，组织提供经营会议所需资料
- 6、经营会议的筹备工作

## 营销策划部职能与职责范围

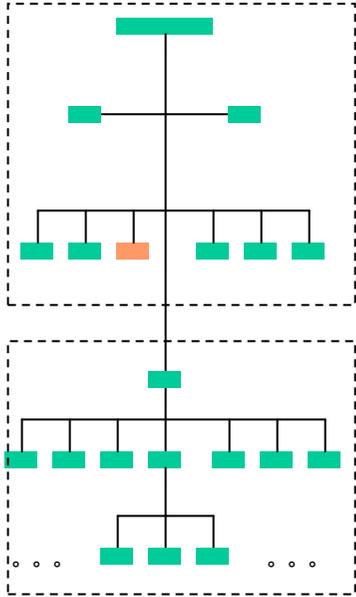


制定荣事达产品市场规划及营销策略，树立荣事达企业形象，提升荣事达品牌知名度，宣传推广荣事达企业文化，促进荣事达与市场的相互了解，增进消费者对荣事达产品的认知，提高荣事达市场竞争力，促进销售业绩提升。

部门职责：

- 1、制定和实施品牌广告宣传，组织软公关宣传活动，提升荣事达品牌形象，扩大荣事达的影响力。
- 2、制定产品分战略规划，提高荣事达产品市场竞争力。
- 3、对市场销售形势做出预测，根据当年销售目标制定各产品年营销计划及营销预算方案，并组织实施，直接支持销售。
- 4、研究制定各产品销售政策和服务政策，并根据市场形势变化及时修正。
- 5、制定新产品开发及上市规划并组织实施。
- 6、根据市场信息及时提出产品开发、改良、剔除的建议。
- 7、制定全国性产品广告、促销活动方案。
- 8、组织市场调研活动，汇总分析产品、行业及竞争对手的各种信息，建立信息档案库。
- 9、处理公关危机。

# 批发业务部职能与职责范围

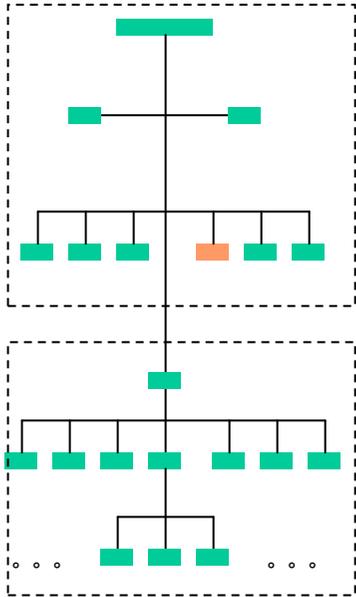


以批发形式组织联合销售总公司指定的洗衣机和冰箱型号产品的销售。完成联合销售总公司下达的销售任务，把荣事达的产品推向三四级城市和农村市场，扩大销售，提高市场份额，建立荣事达品牌形象，提高竞争力。建立覆盖面广、控制力强的批发销售网络。

## 部门职责

- 1、接受总公司下达的批发产品销售计划和回款、利润指标，并努力完成。
- 2、在总公司下达的销售费用计划内管理费用的支出和成本控制？
- 3、在本部门市场费用计划内管理和控制使用。
- 4、组织执行批发产品全国性广告促销活动方案。
- 5、业务上管理和指导各分公司批发业务人员，严格执行公司价格政策、销售政策。
- 6、建立客户档案，做好客户管理工作，支持和控制批发商。
- 7、完成收集批发产品销售信息、市场情报工作。
- 8、拟订批发业务人员的业务培训方案，配合营销管理部实施
- 9、向总公司就批发产品开发、定价以及销售政策提出建议。

# 洗衣机、冰箱零售业务部职能与职责范围

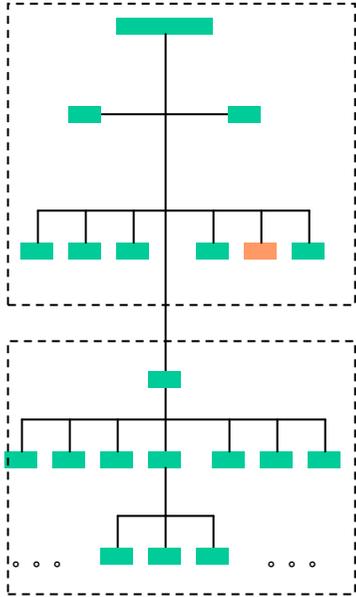


零售业务部负责以零售为主要销售形式组织所有洗衣机型号销售（总公司指定由批发业务部销售的型号除外）。完成联合销售总公司下达的销售任务，把荣事达的产品推向市场，扩大销售，提高市场份额，建立荣事达品牌形象，提高竞争力。建立覆盖面广、控制力强的零售销售网络。

## 部门职责

- 1、接受总公司下达的销售计划和回款、利润指标，并努力完成。
- 2、在总公司下达的销售费用计划内管理费用的支出和成本控制。
- 3、在本部门市场费用计划内管理和控制使用。
- 4、组织执行全国性本产品广告促销活动方案。
- 5、业务上管理和指导各分公司本产品业务人员，严格执行公司价格政策、销售政策。
- 6、建立客户档案，做好客户管理工作。
- 7、完成收集本产品销售信息、市场情报工作。
- 8、拟订本产品业务人员的业务培训方案，配合营销管理部实施。
- 9、向总公司产品开发、定价以及销售政策提出建议。

# 热水器业务部职能与职责范围

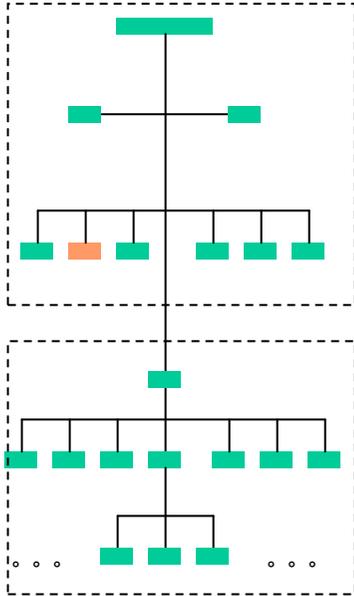


负责销售总公司组织所有热水器产品的销售。完成联合销售总公司下达的热水器销售任务。把荣事达的热水器产品推向市场，扩大销售，提高市场份额，建立荣事达热水器品牌形象，提高竞争力。建立覆盖面广、控制力强的热水器销售网络。

## 部门职责

- 1、接受总公司下达的热水器销售计划和回款、利润指标，并努力完成。
- 2、在总公司下达的销售费用计划内管理费用的支出和成本控制。
- 3、在本部门市场费用计划内管理和控制使用。
- 4、组织执行全国性热水器广告促销活动方案。
- 5、业务上管理和指导各分公司热水器业务人员，严格执行公司热水器价格政策、销售政策、服务标准。
- 6、建立客户档案，做好客户管理工作。
- 7、完成收集热水器销售信息、市场情报工作。
- 8、拟订热水器业务人员的业务培训方案，配合营销管理部实施。
- 9、向总公司就热水器产品开发、定价以及销售政策提出建议。

# 营销管理部职能

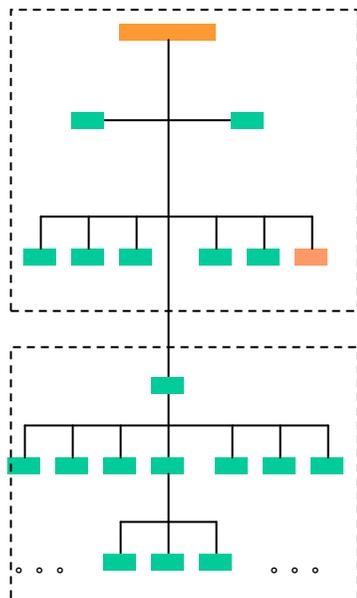


营销管理部是联合销售公司的管理中心，把公司战略意图转化为各项管理规章制度，并通过规范严格的监督考评制度使公司的战略意图得到贯彻落实，形成公司运转有序、灵活高效的组织体系。

## 部门职责

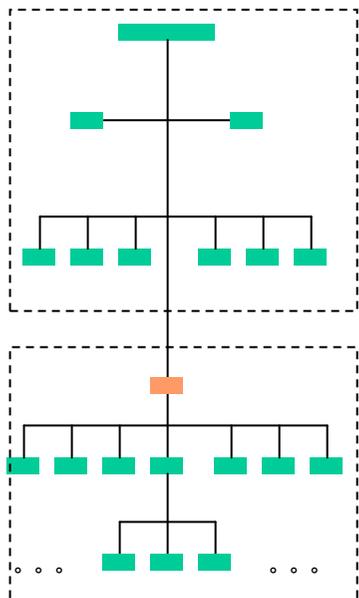
- 1、负责联销总公司人力资源管理。
- 2、编制、修订管理规章制度并监督执行。
- 3、建立并管理信息系统，督促信息管理制度的落实。
- 4、汇集、管理公司级客户档案。
- 5、监管批发业务部和各产品业务部系统的费用支出。
- 6、协调各业务部与总部其它职能部门的关系。
- 7、负责联销总公司资产的管理。
- 8、负责提供公司系统培训
- 9、管理专卖店发展组。

## 售后服务部职能



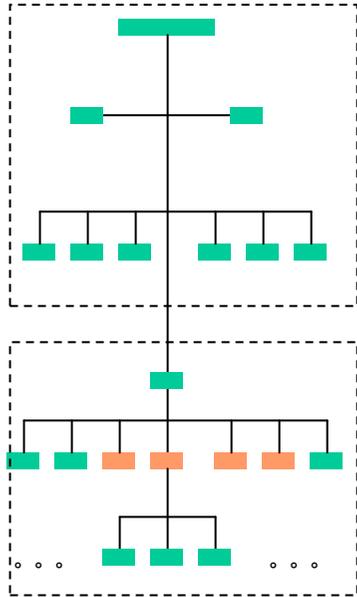
洗衣机、冰箱和小家电的售前，售中、售后的服务，  
管理和支持分公司用户服务中心及特约维修点的服务  
工作，向用户传达荣事达的企业文化，树立荣事达的  
企业形象，以不断提升的用户服务来提高荣事达产品  
的竞争能力，培养消费者的忠诚度，促进销售。

## 分公司经理职责



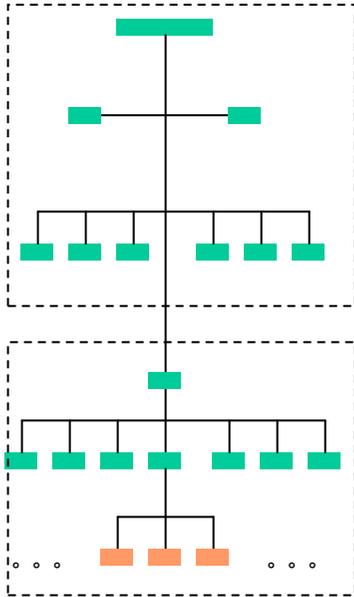
- 1、监督指导各产品业务经理和业务代表开展各自的销售工作，完成销售计划和回款任务。
- 2、负责分公司的日常运作，加强管理，保证总公司各项政策、制度的贯彻执行。
- 3、按费用管理规定审批费用报销。
- 4、制定分公司人员招聘规划，报公司总部审批，在得到批准的范围实施。负责本地招聘人员的录用和管理。
- 5、组织分公司的季度、年度考核工作。
- 6、负责分公司信息管理工作，加强计算机管理，审核并向公司总部提交有关业务、库房、人事、财务、公关、资产等方面的报告。
- 7、制订分公司培训计划，经批准后予以实施。
- 8、负责分公司的企业文化建设。
- 9、联系本地新闻媒体，策划软新闻发布，对外对内联系和接待。
- 10、联系重点客户，定期访问。
- 11、统筹协调和组织本地区的市场工作。
- 12、巡视、检查本地区维修网点，解决投诉。

# 产品业务经理职责



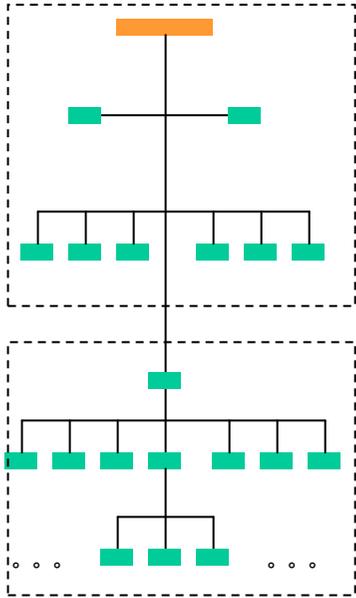
- 1、从本产品业务部接受销售计划和市场开拓计划，负责计划的完成
- 2、通过计划分解，加强管理，落实销售计划到业务主管和业务员
- 3、拟定本省内本产品业务人员招聘数量。确定促销员投入。
- 4、督促、指导下属完成销售计划，管理、评价业务主管和业务代表的业务活动。
- 5、向公司总部逐月汇报销售计划的完成情况和存在的问题，接受公司总部的指导。
- 6、及时了解市场销售信息和竞争对手信息。
- 7、定期拜访客户，密切与客户的合作关系。
- 8、预测市场危机，提报公司总部调整销售策略。
- 9、组织建立本产品客户档案。
- 10、为本产品客户提供售前、售中和相关的售后服务。
- 11、组织实施总公司制定的广告促销活动，根据本地区特点提出广告促销活动建议，经批准后实施。
- 12、根据市场需求状况提报产品开发、价格制定、销售政策调整建议
- 13、负责应收帐款的管理，催收货款，完成回款计划。
- 14、与其他业务经理协调业务行动，互相支持。

# 业务代表职责



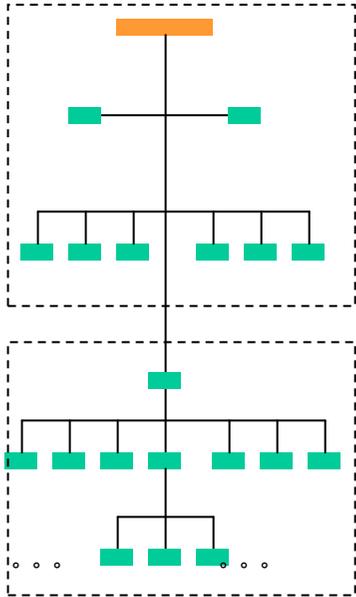
- 1、接受业务经理或业务主管下达的销售计划，积极努力保证完成计划。
- 2、与客户建立良好的业务关系，并帮助解决客户的困难者。
- 3、在商场中争取好的展台位置，负责展台的布置。
- 4、建议并协助实施得到批准的促销方案。
- 5、对促销员进行培训和管理，并做出工作业绩评价。
- 6、精确的了解各客户的供货量、付款情况、库存情况。
- 7、负责填写发货申请单，经各产品业务经理批准后，协调向客户的发货。
- 8、负责填写开票申请单，经各产品业务经理批准后，向客户及时送交发票，催收货款。
- 9、接受分公司经理和业务经理、业务主管的管理。
- 10、填写客户档案，要求内容准确、翔实，更新及时。

# 产品经理职责



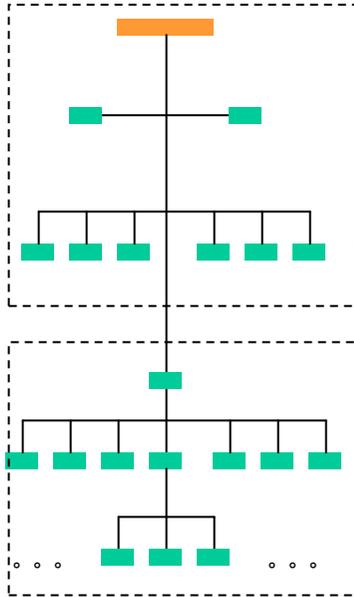
- 1、研究制定本产品分战略规划，提高荣事达本产品市场竞争力
- 2、对本产品市场销售形势做出预测，根据当年销售目标制定年度营销计划及营销预算方案，并组织实施
- 3、研究制定本产品销售政策和服务政策，并根据市场形势变化及时修正
- 4、制定本产品新产品上市规划并组织实施
- 5、根据市场信息及时提出产品开发、改良、剔除的建议
- 6、监督、评估广告、促销、市场调研活动的执行情况
- 7、协助处理公关危机
- 8、汇总分析产品、行业及竞争对手的各种信息，建立信息档案库

# 市场主任职责



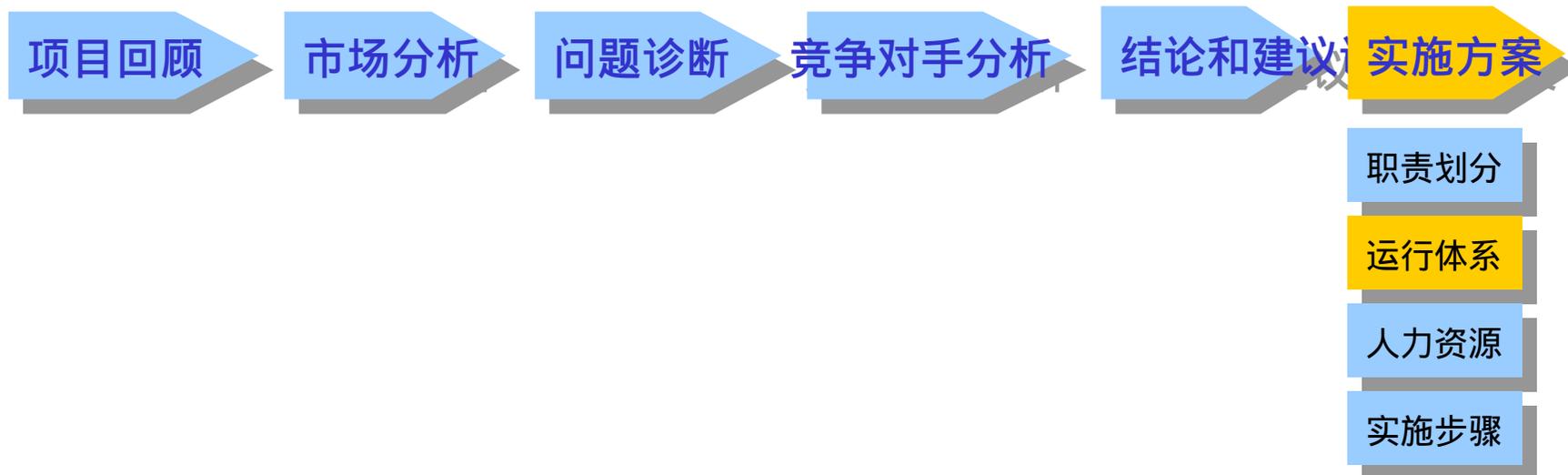
- 1、执行营销策划部下发的广告、促销活动及其它任务。
- 2、完成市场调查部下发的日常调查任务及专项调查任务。
- 3、在预算内，针对本地区市场特点提出广告、促销活动方案，报总部批准后执行。
- 4、与销售部门配合，参与现场建设，统一形象。
- 5、收集地区市场信息，建立本地区信息资料库。

## 分公司服务中心职能



- 1、负责本地区的售前、售中、售后服务工作。
- 2、管理和支持分公司所辖区域的特约维修点。
- 3、维修服务信息的汇总和反馈。
- 4、注意收集竞争对手的服务政策和服务活动。

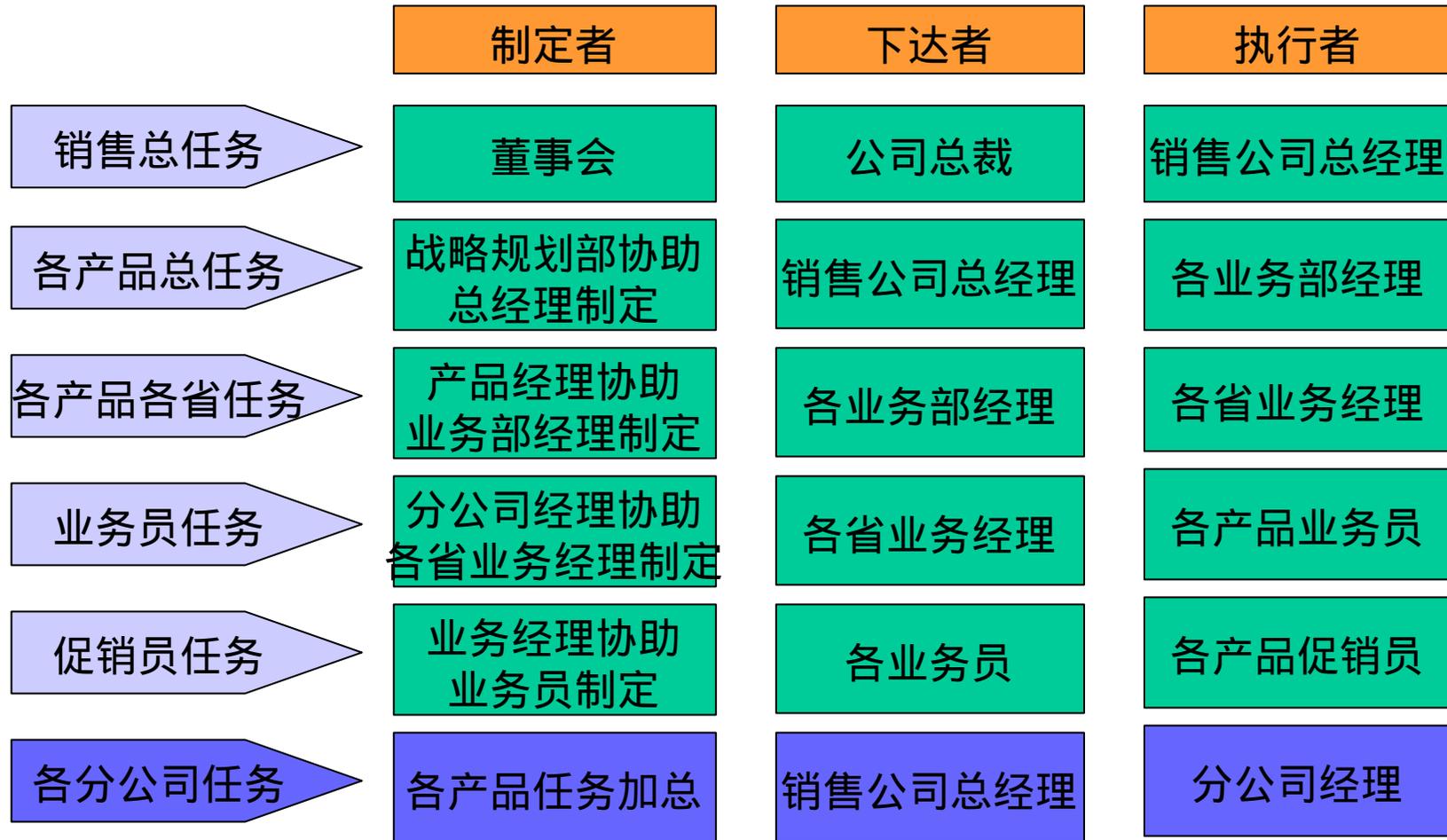
# 今日议程



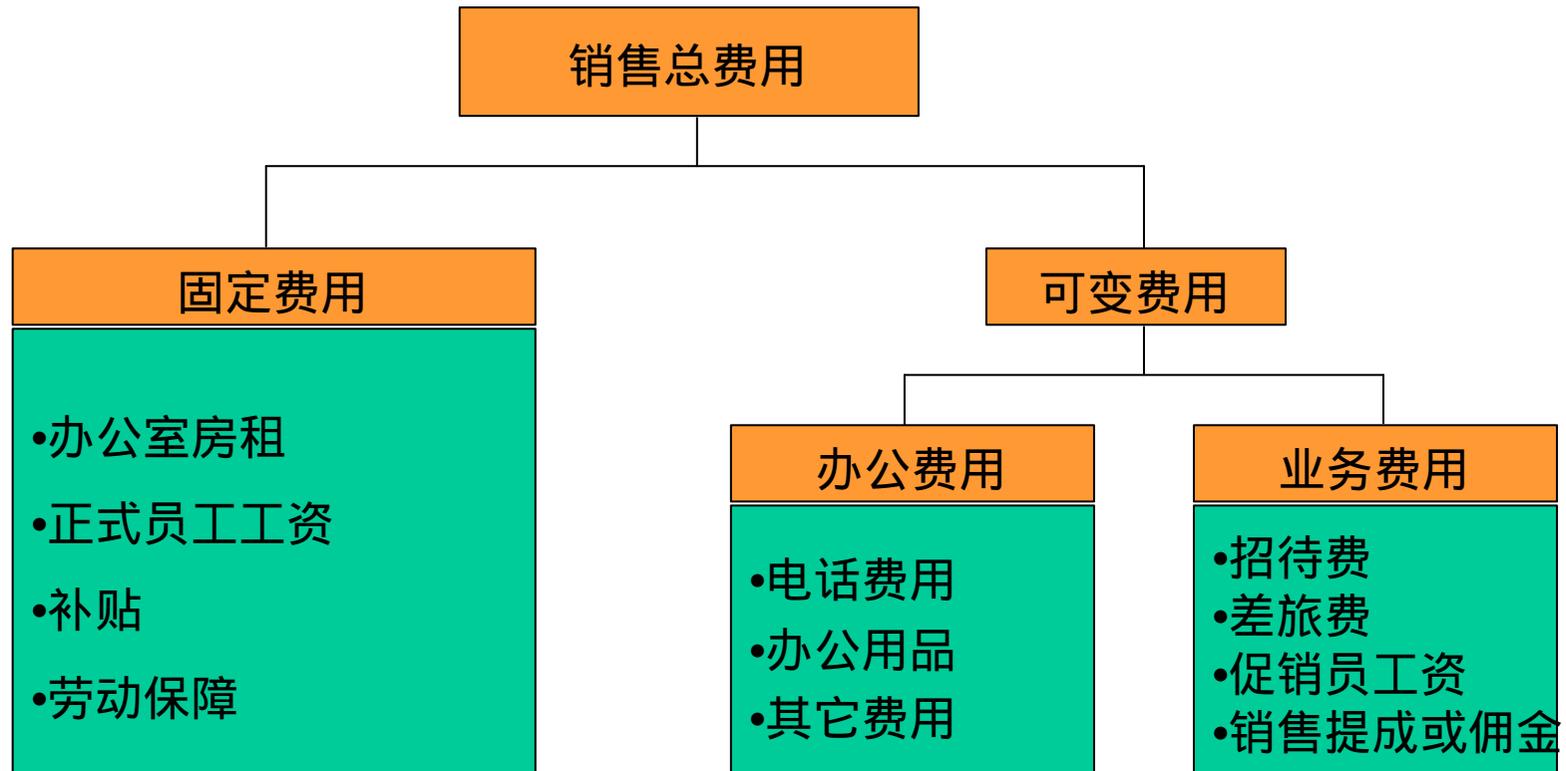
# 战略规划部在战略规划过程中发挥“参谋长和参谋本部”的作用



# 年度销售任务逐级分解下达

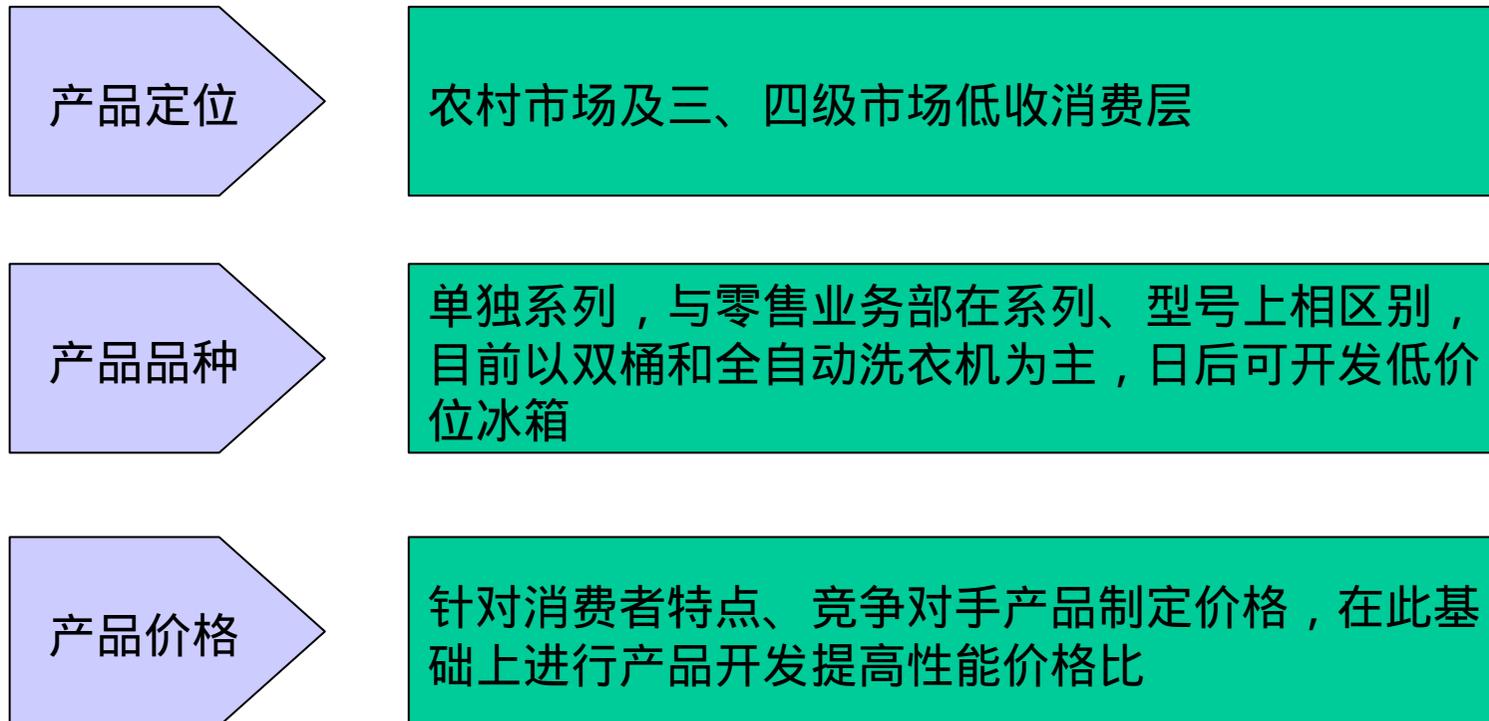


# 分公司销售费用分类下划，控制使用，费用成本控制作为业绩考核因素之一

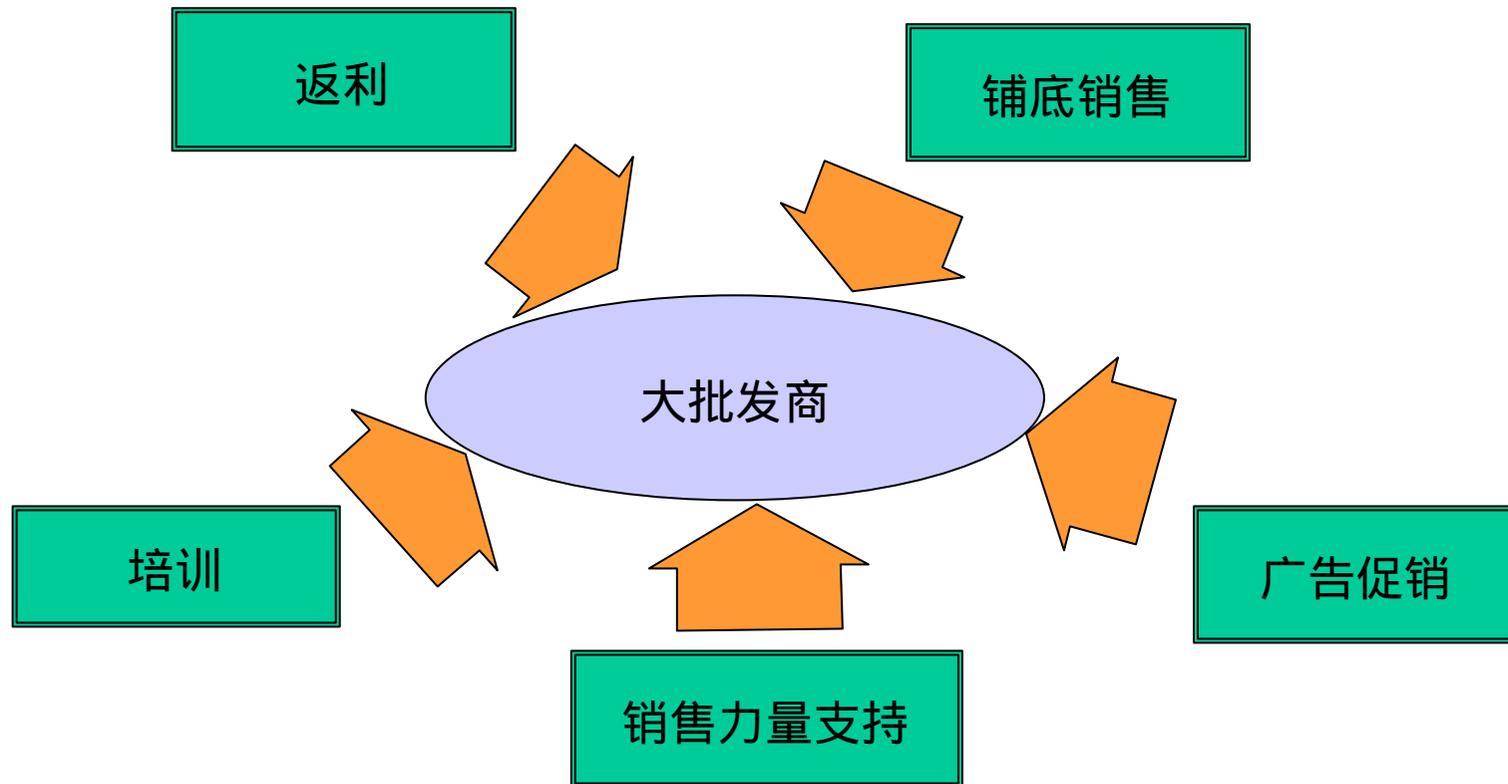


- 固定费用由总公司下划，分公司经理按规定严格执行。
- 办公费用节约使用，分公司经理控制。
- 业务费用由业务经理控制使用，分公司经理、财务人员监督
- 各产品、部门费用预算根据销售计划制定，预算外支出履行严格批准程序

## 批发产品专门走批发渠道



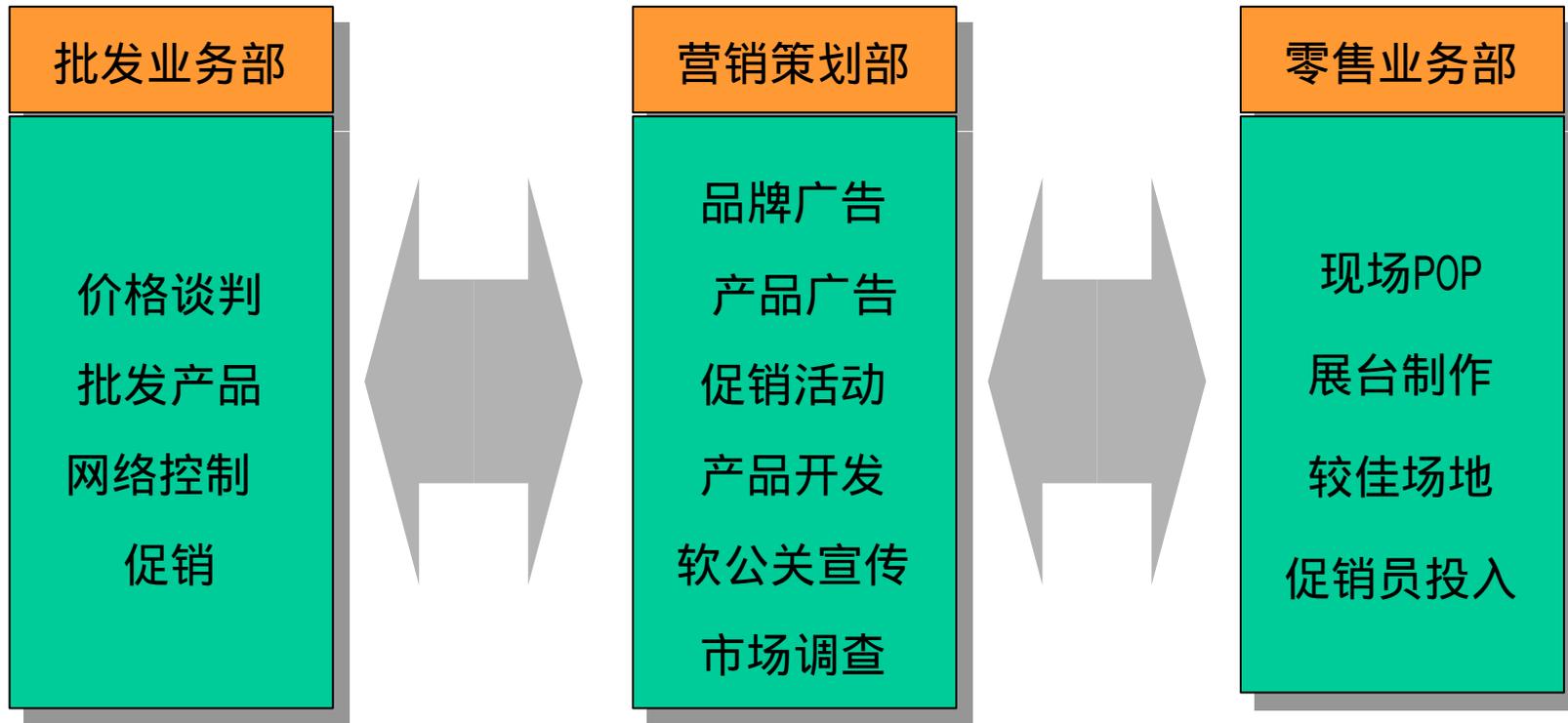
对大批发商给予各种形式的支持，保证其销售荣事达产品的积极性，同时增强批发商对荣事达的依赖



## 对大批发商在提供支持的基础上严格控制，保持批发网络的控制力

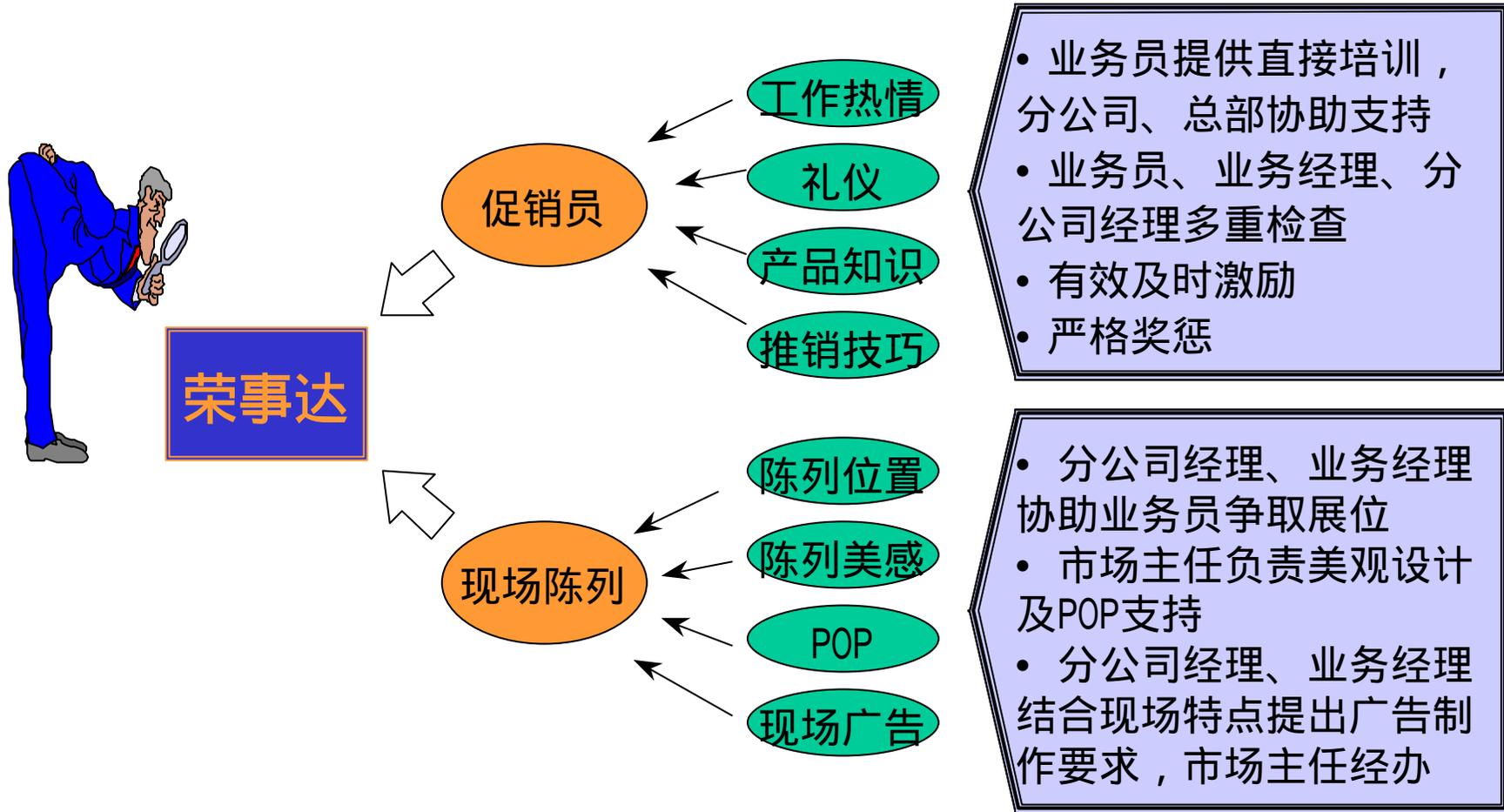
	内容	具体操作
价格控制	批发商不得以低于开票价的价格倾销货物	对大批发商派电脑员协助开票
销量控制	对批发商超乎寻常的需求予以拒绝	分析批发商历史销量及增长原因
货源控制	禁止批发商串货	批发产品都打上地域识别标记
信用控制	防止批发商出现信用风险	加强客户管理，控制应收帐款
奖罚	对违规操作给予处罚，对守约经销商给予奖励	年底返利比例、广告支持力量及铺底数额

## 业务部与营销策划部从制度上建立互相配合支持的机制， 形成真正的营销

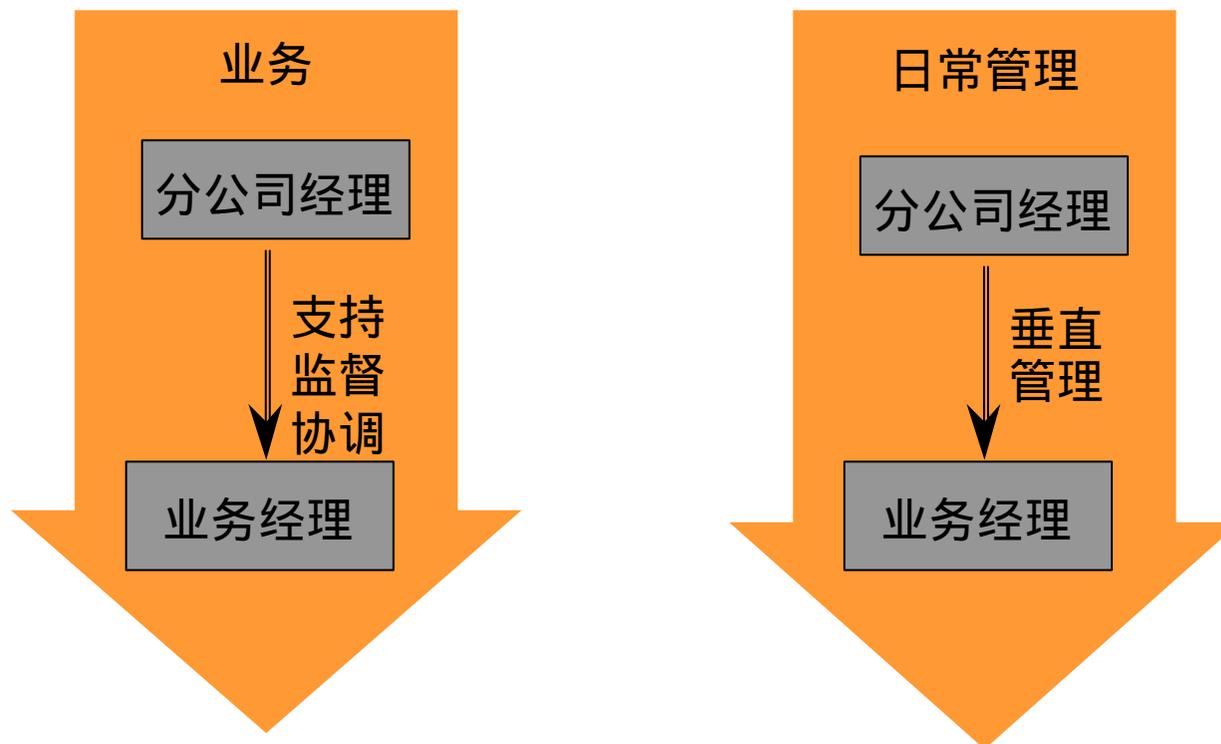


业务部与营销策划部相互支持体现在每一个活动和功能中互相参与的程度，  
规范的操作才能保证参与的有效性

# 零售现场直接面向消费者传递企业、产品信息，展现荣事达风貌，现场建设是分公司业务的重点内容之一

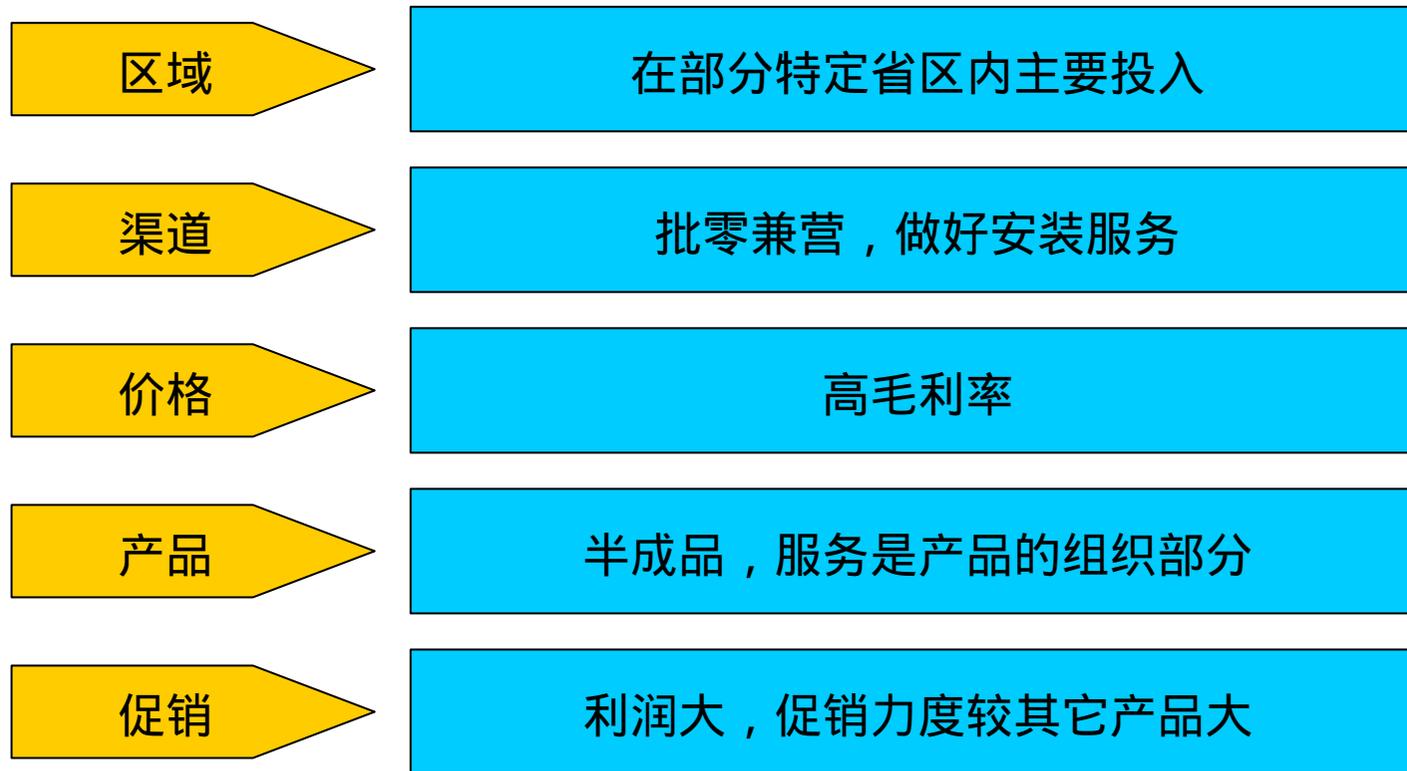


分公司经理与业务经理的关系是决定分公司战斗力的关键，  
要求分公司经理具有很强的协调能力和业务水平。



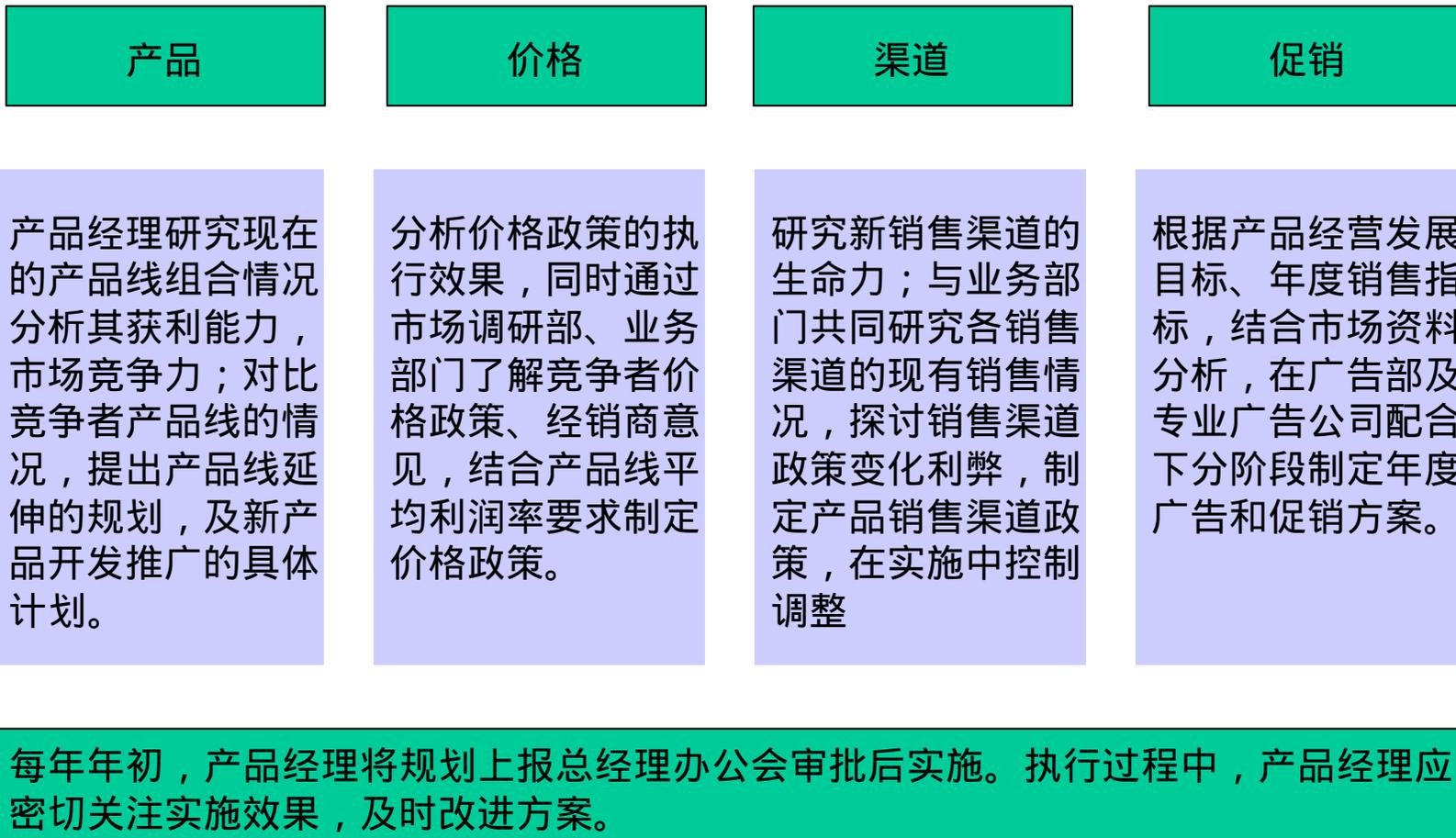
分公司经理不参与每项产品业务的资源分配和管理，但负有协调各产品资源配合和提供支持的职责，绩效反映在对分公司任务指标中。

## 热水器销售特性不同于洗衣机、冰箱，由热水器部统一销售



热水器作为一个利润来源应予以重视，促进其发展。

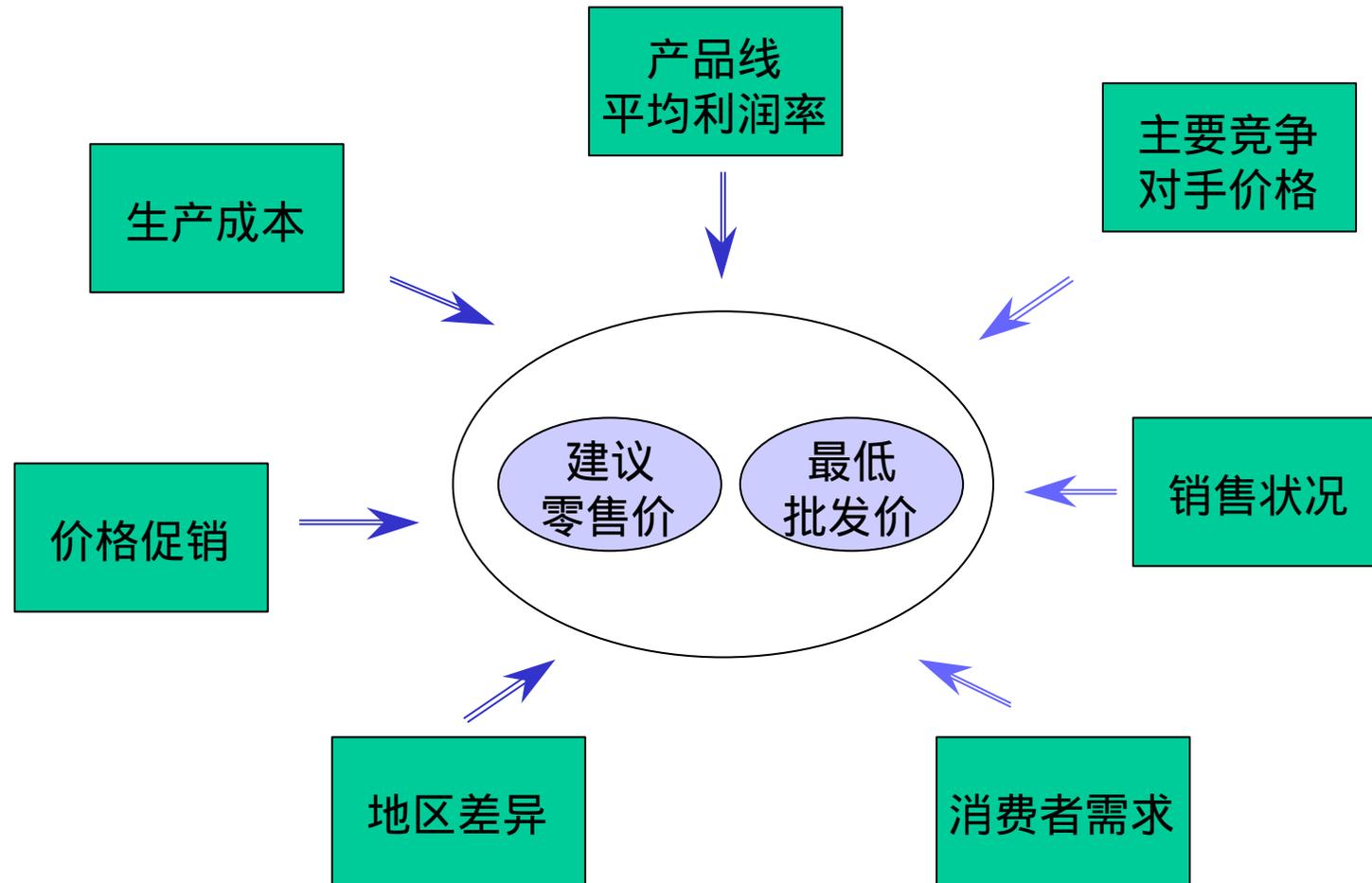
## 产品分战略规划是产品经理的主要内容， 保证各产品目标的实现



# 新产品开发与推广结合各部门的力量，统一协调，发挥公司的全部核心能力，贴近市场需求

	产品经理	市场调查	销售	生产	技术	财务
开发要求产生	产品规划	竞争对手 消费者	市场形势 销量变化	生产力 富余	技术创新 技术缺陷	资金成本 利润率
产品开发组织	成立新产品开发小组					
产品开发实施	分析产品线 销售政策	专项调查	产品销售 特点分析	安排生产	技术开发	资金提供 成本控制
新产品试销	组织	专项调查	试销执行	产品试制	技术跟踪	效益评估
产品改进	产品线	专项调查	销售形势 分析	生产线改良	技术改良	资金提供 成本控制
新产品推广	推广计划	专项调查	积极推行	保障供应	技术跟踪	资金回笼 信用控制

价格：产品经理在价格制定中要考虑多重因素，征求多方意见，形成产品的价格优势，促进销售



## 价格控制：零售

### 零售业务部

- 1、向经销商提供建议零售价，要求执行
- 2、经销商的利润率为建议零售价内扣率
- 3、设立开票价格批准权限，业务部经理、业务经理、业务员分别有不同的扣率权限
- 4、不执行建议零售价的商场给予一定处罚
- 5、经销商价格促销需经谈判同意

### 商场零售价格

## 价格控制：批发价格控制内外部双方因素

### 内部控制

- 设置不同的开票价格权限，严格掌握
- 扣点返利政策统一
- 价格调整慎重
- 价格稳定作为业绩考核一个重要因素

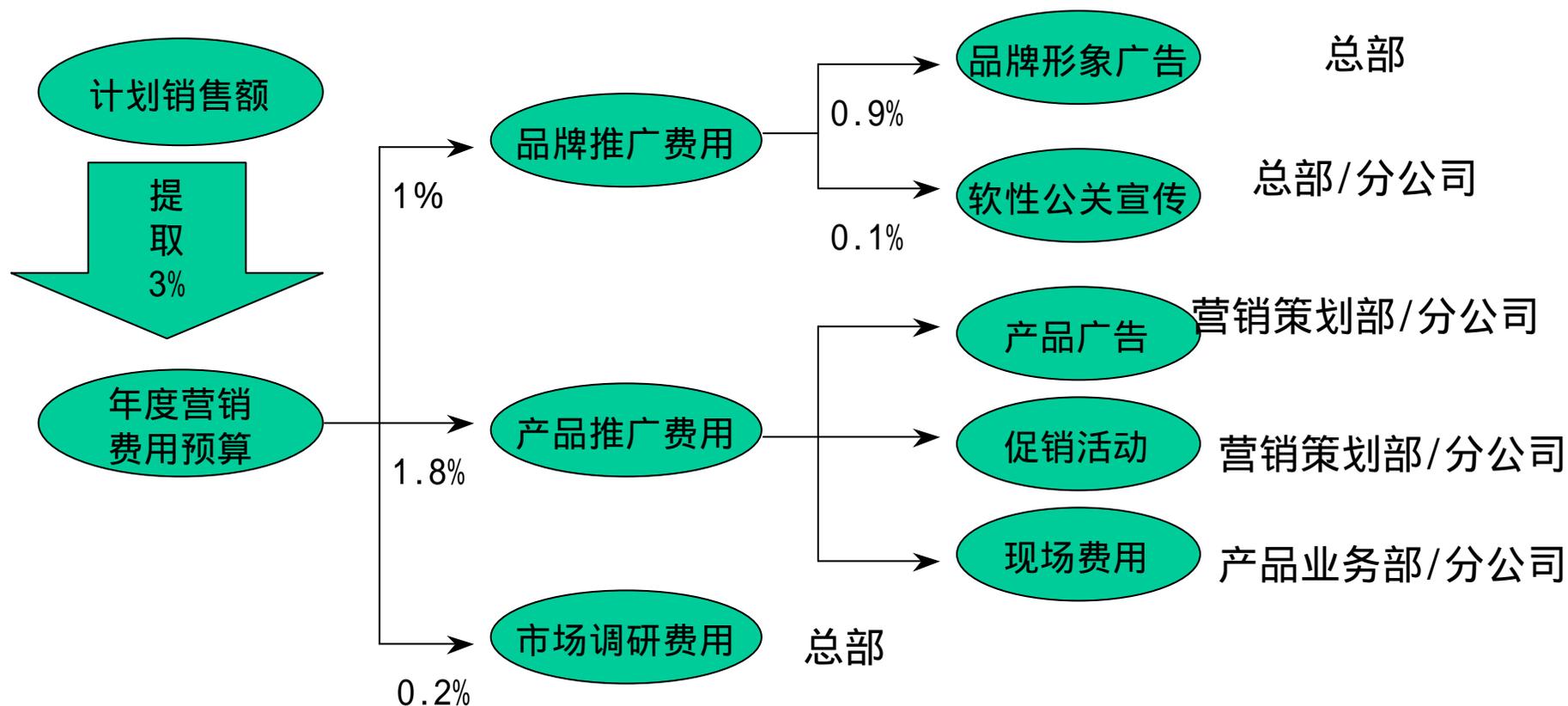
### 批发商控制

- 价格谈判，禁止低价倾销
- 禁止跨区冲货
- 返利定期结算，违规扣除
- 违规严重的中止合作

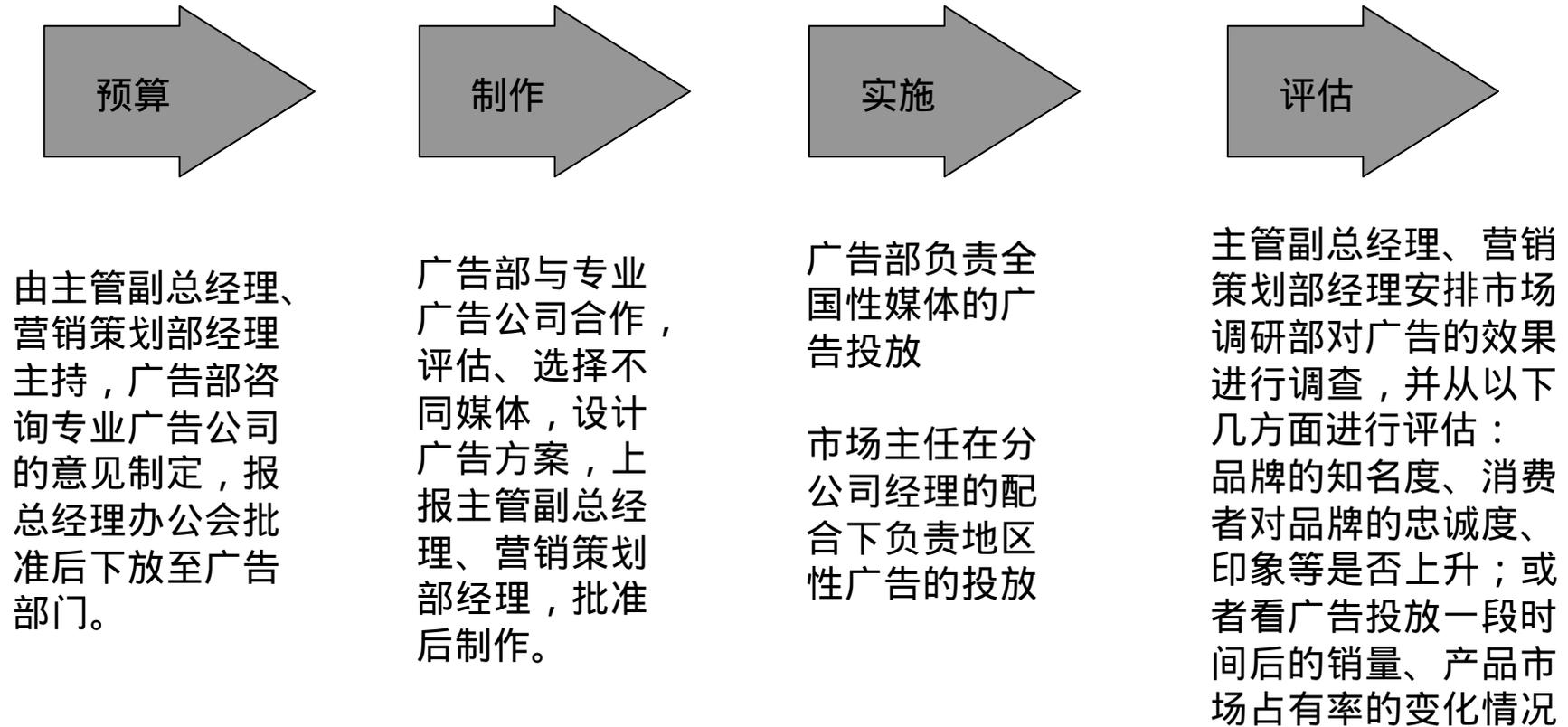
**销售政策：返点返利政策由战略规划部牵头会同业务部、营销策划部、财务部制定，总经理批准下发执行，由分公司业务经理掌握**

现款返点	现款现货给予返点	
	50万元以上	1%
	100万元以上	2%
	150万元以上	3%
	200万元以上	4%
返利	每一年末结算，向经销商支付	
	100万元以上	0.5%
	200万元以上	1.0%
	500万元以上	1.5%
	1000万元以上	2.0%

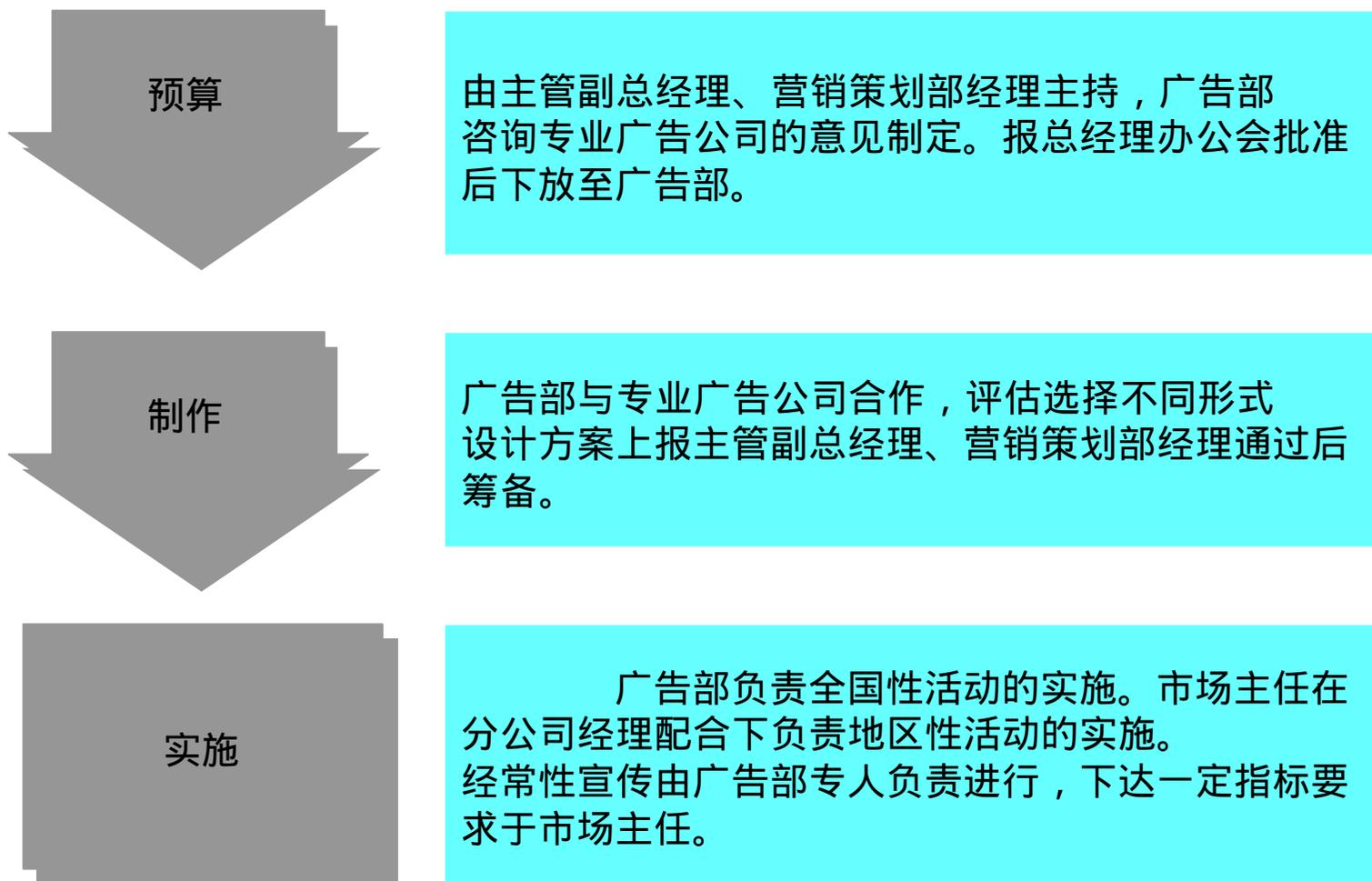
# 营销费用的分配与使用



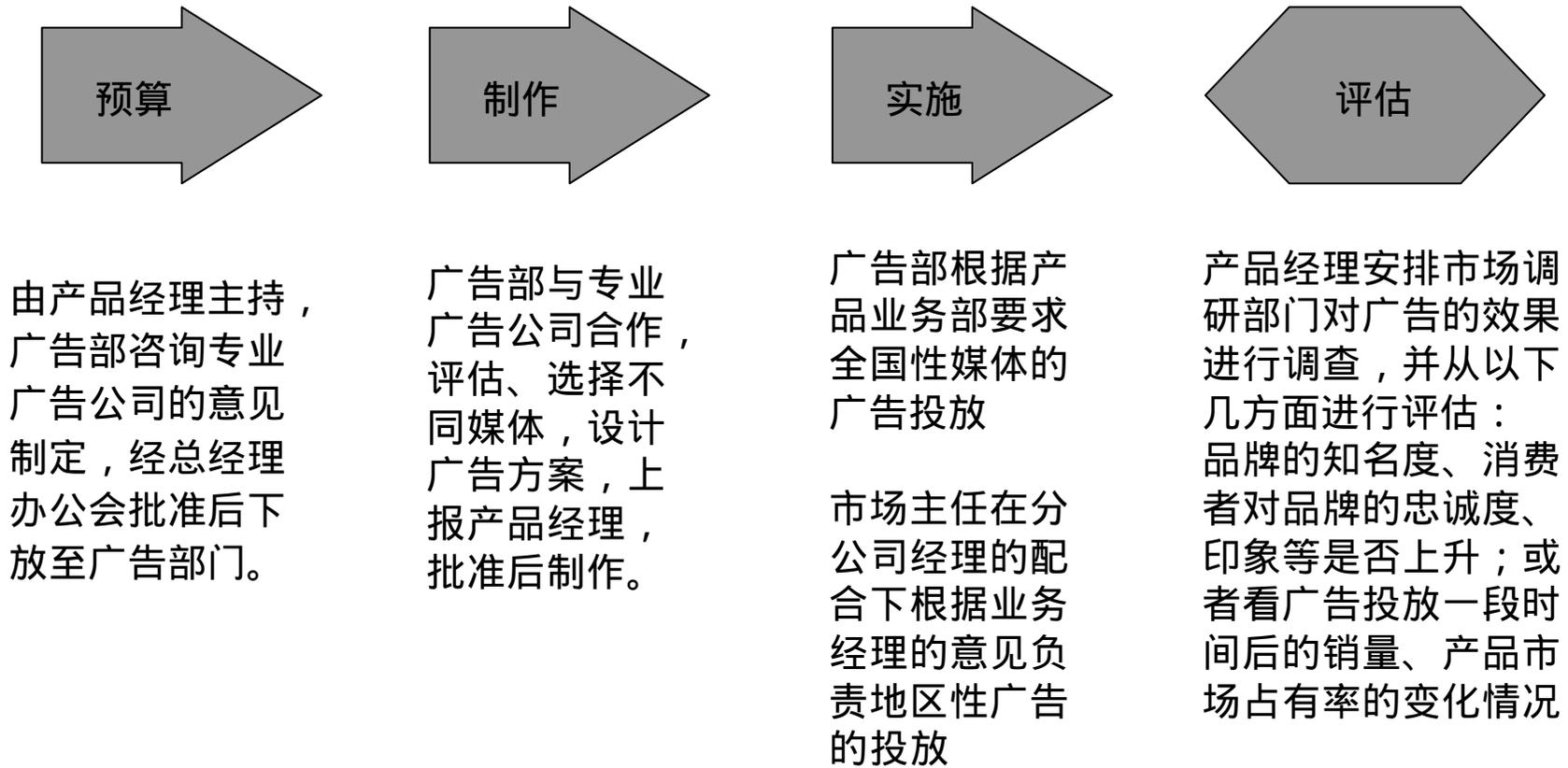
# 品牌形象广告的实施过程



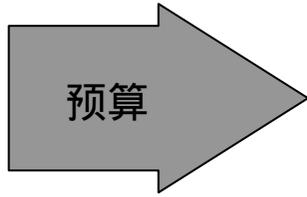
## 软性公关宣传执行过程



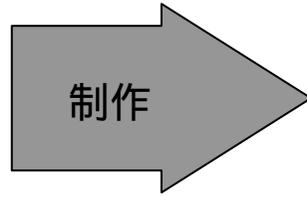
# 产品广告的实施也是一个促销的过程，业务部门要参与其中



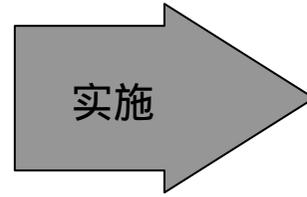
# 促销活动必须进行效果评估



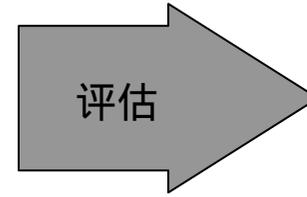
由产品经理主持，广告部咨询专业广告公司的意见制定，报总经理办公会批准后下放至广告部门。



广告部与专业广告公司合作，评估、选择不同媒体，设计促销方案，上报产品经理，批准后制作。



市场主任在分公司经理的配合下负责促销活动的实施。



产品经理安排市场调研部门对促销的效果进行调查，并从以下几方面进行评估：消费者的印象程度、与广告的配合情况、顾客的直接评价等；或看促销活动一段时间后的销量、产品市场占有率的变化情况等。

# 市场调查

## 调查种类

消费者需求  
消费者满意度  
消费者忠诚度

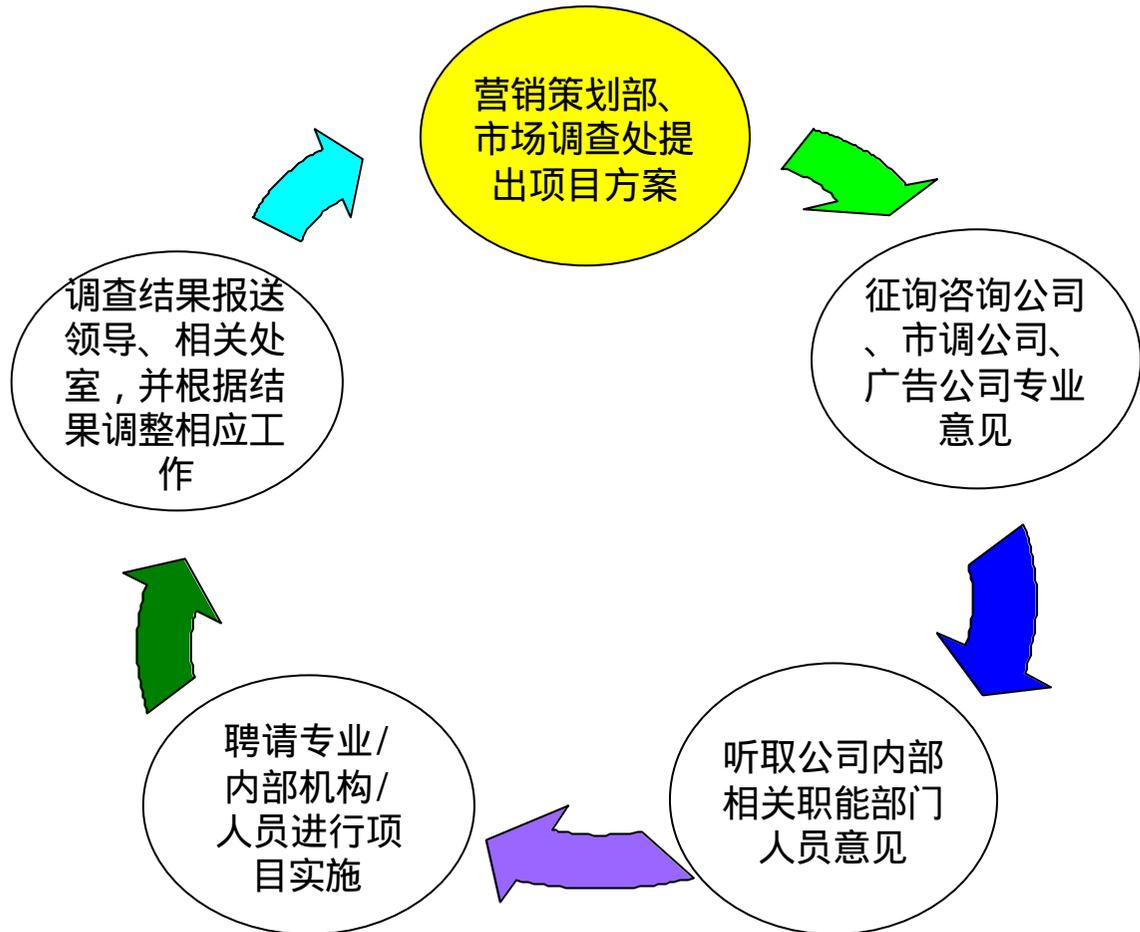
品牌知名度  
品牌美誉度

广告效果

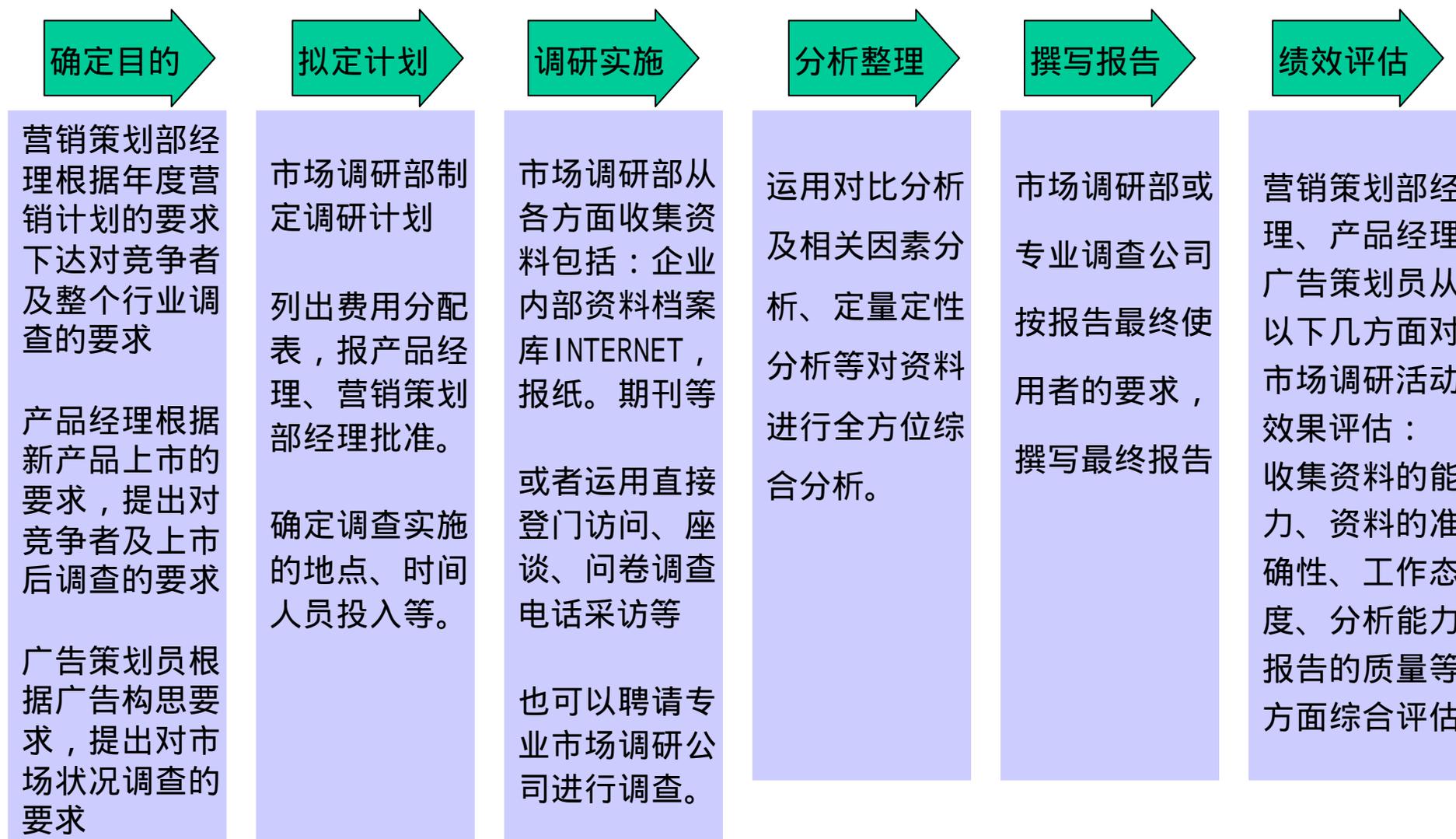
新产品开发定位

竞争对手

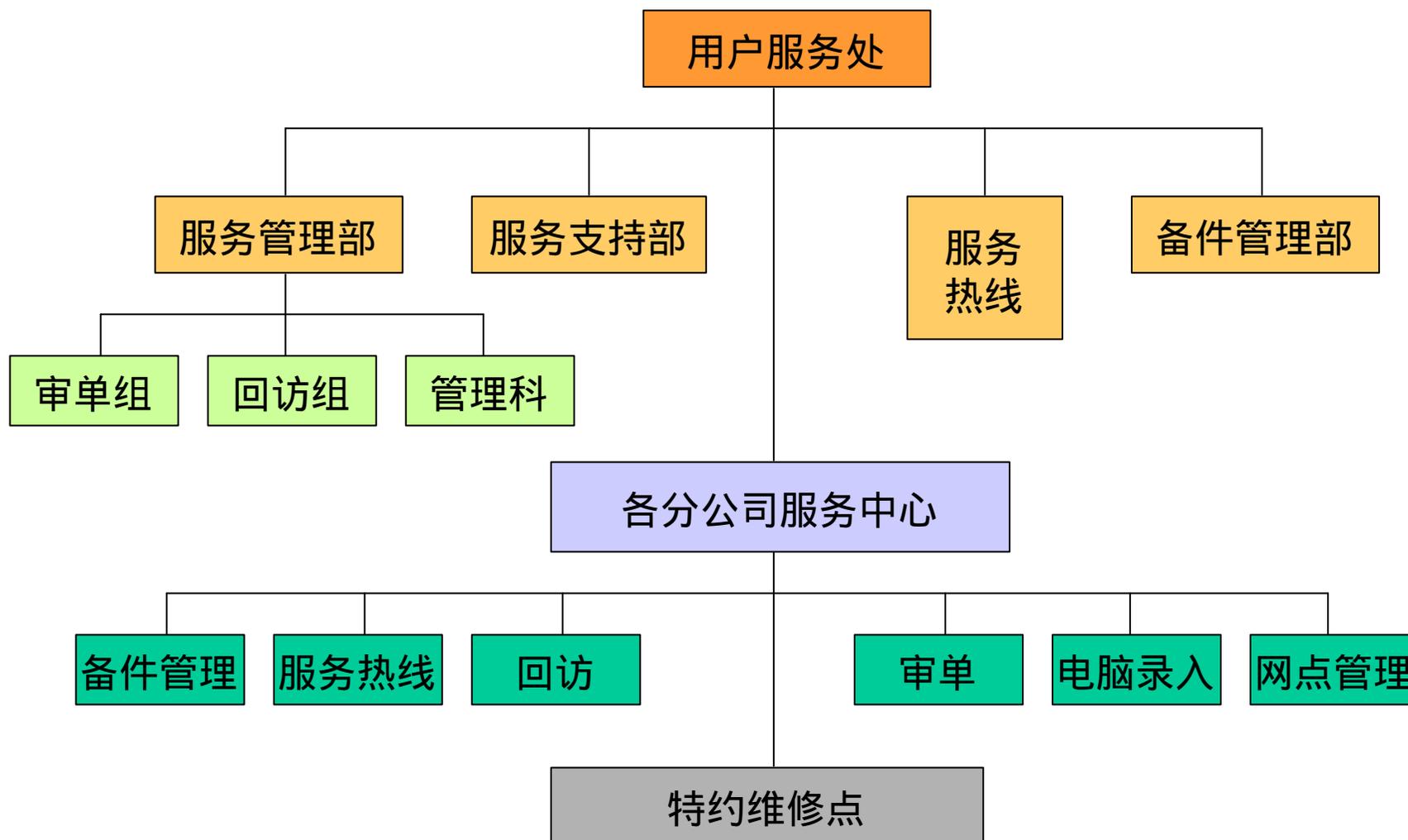
销售渠道



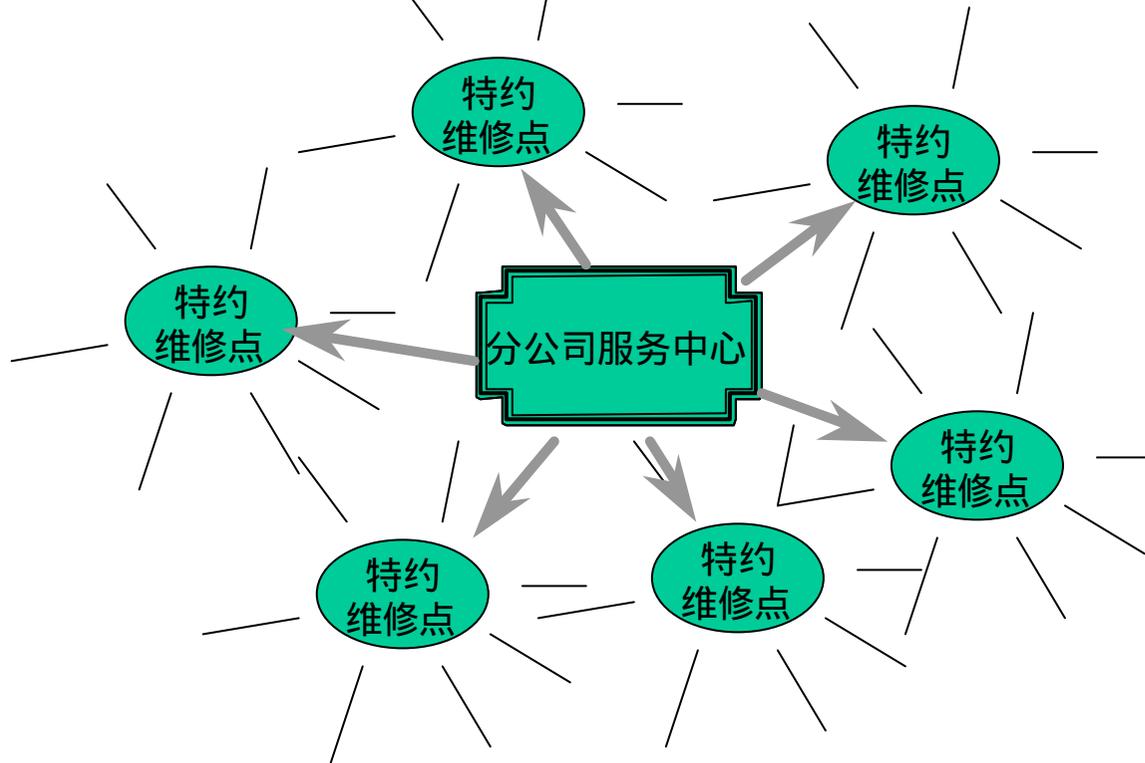
## 市场调研过程：提出部门与调研部门形成“市场关系”



# 售后服务体系组织结构

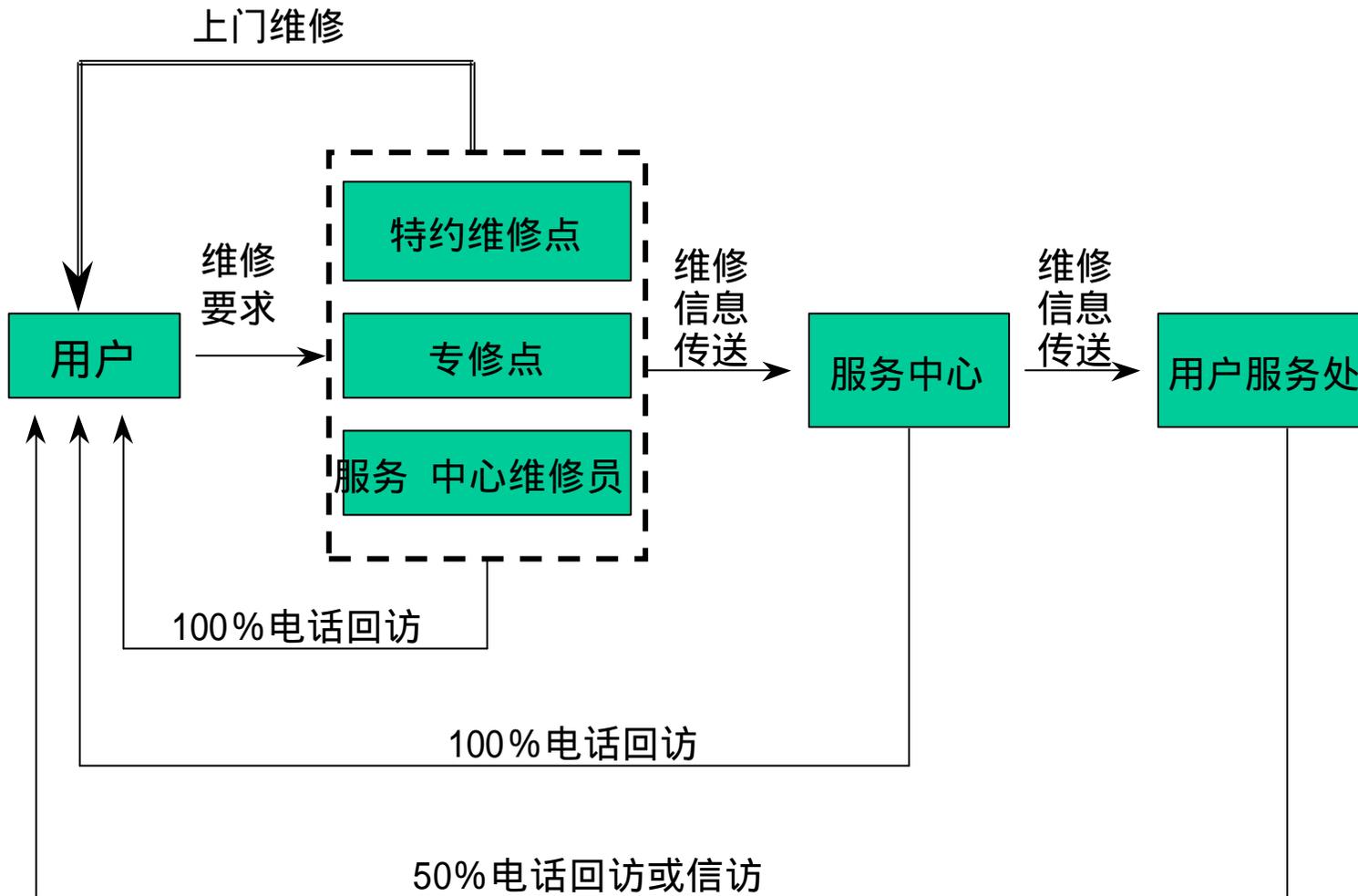


# 建立以特约维修点为主、自己维修为辅的服务网络，通过荣事达服务规范的严格执行保证服务质量



荣事达服务行为规范  
荣事达服务语言规范  
荣事达服务工作规范

# 三重售后回访制度在保证用户服务质量的同时做到层层有效监督，把回访率做为各级考核的重要依据

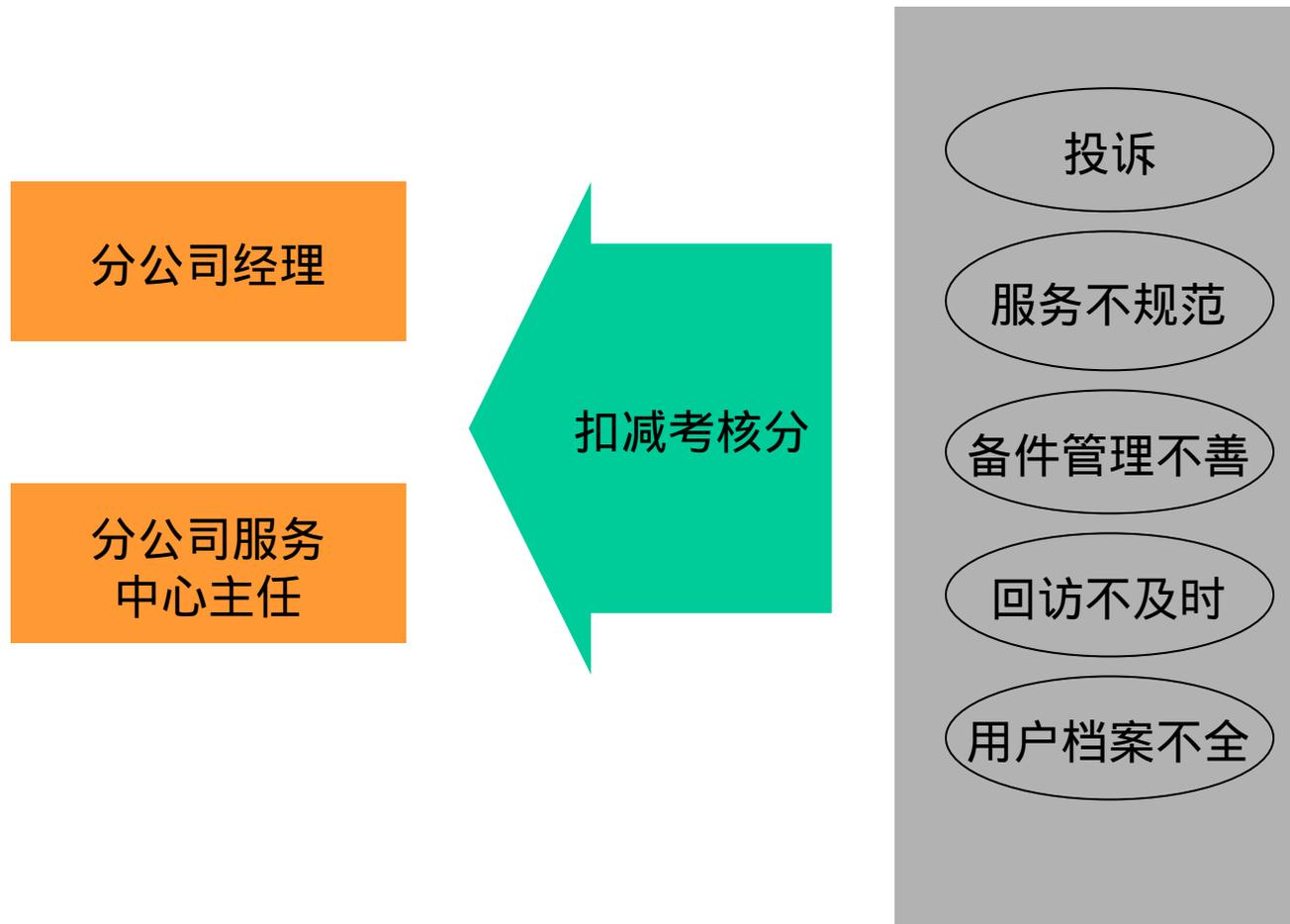


## 保证用户投诉渠道畅通，重视用户投诉处理，把客户投诉处理做为树立企业形象的机会，防止公关危机产生

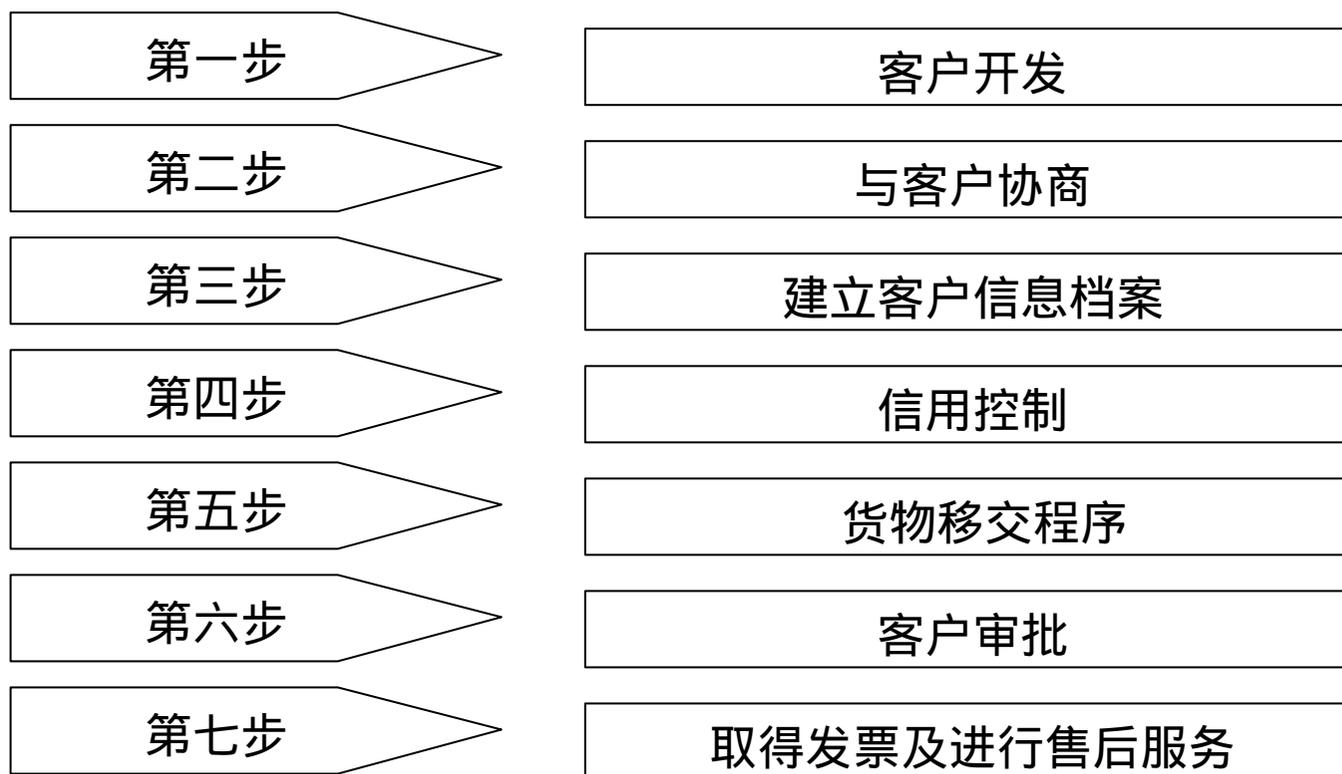


- 投诉处理以荣事达服务理念为指导，本着用户第一的原则
- 投诉处理要进行登记备案，并进行回访
- 重大投诉应上报
- 如投诉属实，根据投诉类别对责任人进行处罚

# 对特约维修点的管理除对其建立严格考核外，加强总公司对分公司的考核是治本之法

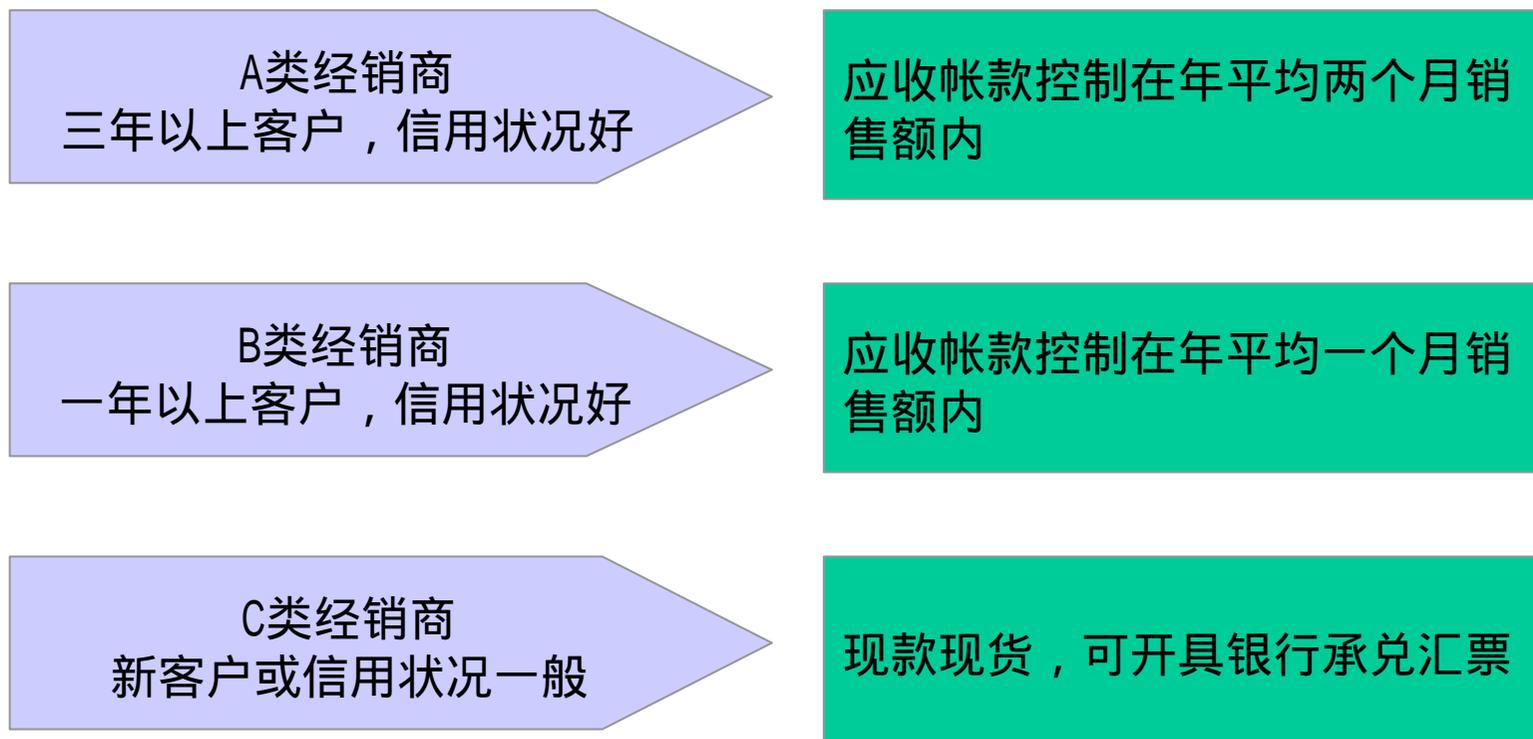


## 财务管理：信用控制的“七步成诗”，只是一个开头



信用管理首先是业务员的任务

**铺底销售：对经销商运用ABC分析法分类，给予不同的铺底额度，发生信用风险可能性时，立即采取措施**



## 业务人员日常管理：通过表格化管理、例会制度对业务人员工作进行督促，帮助提高业务水平，解决问题

	内容	执行办法
工作手册	<ul style="list-style-type: none"><li>•客户访问实绩日报表</li><li>•本周行动计划表</li><li>•本月重点行动计划表</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•统一印制，每月一册，每日如实填写，周末上交直接上级检查</li><li>•分公司经理随时抽查所有人员手册填写情况</li><li>•未填写或内容不实者记录下来做为季、年度考核依据</li></ul>
例会	<ul style="list-style-type: none"><li>•总结经验</li><li>•宣布公司政策</li><li>•安排工作</li><li>•宣布奖惩</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•每周一由分公司经理主持召开</li><li>•所有人员必须参加</li></ul>

## 客户管理原则：动态管理、突出重点、灵活运用、专人负责

动态管理	突出重点	灵活运用	专人负责
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 剔出过去旧的或已经变化了的资料</li> <li>• 及时补充新的资料</li> <li>• 跟踪客户的变化</li> </ul>	<p>重点客户不仅包括现有客户，而且包括未来客户或潜在客户</p>	<p>以灵活的方式把客户信息及时全面的提供给销售人员及其它有关人员</p>	<p>客户管理在分公司及总部分别由专人负责管理，严格客户情报资料的利用和借阅</p>

## 客户档案管理制度的执行重在管理监督

客户资料卡

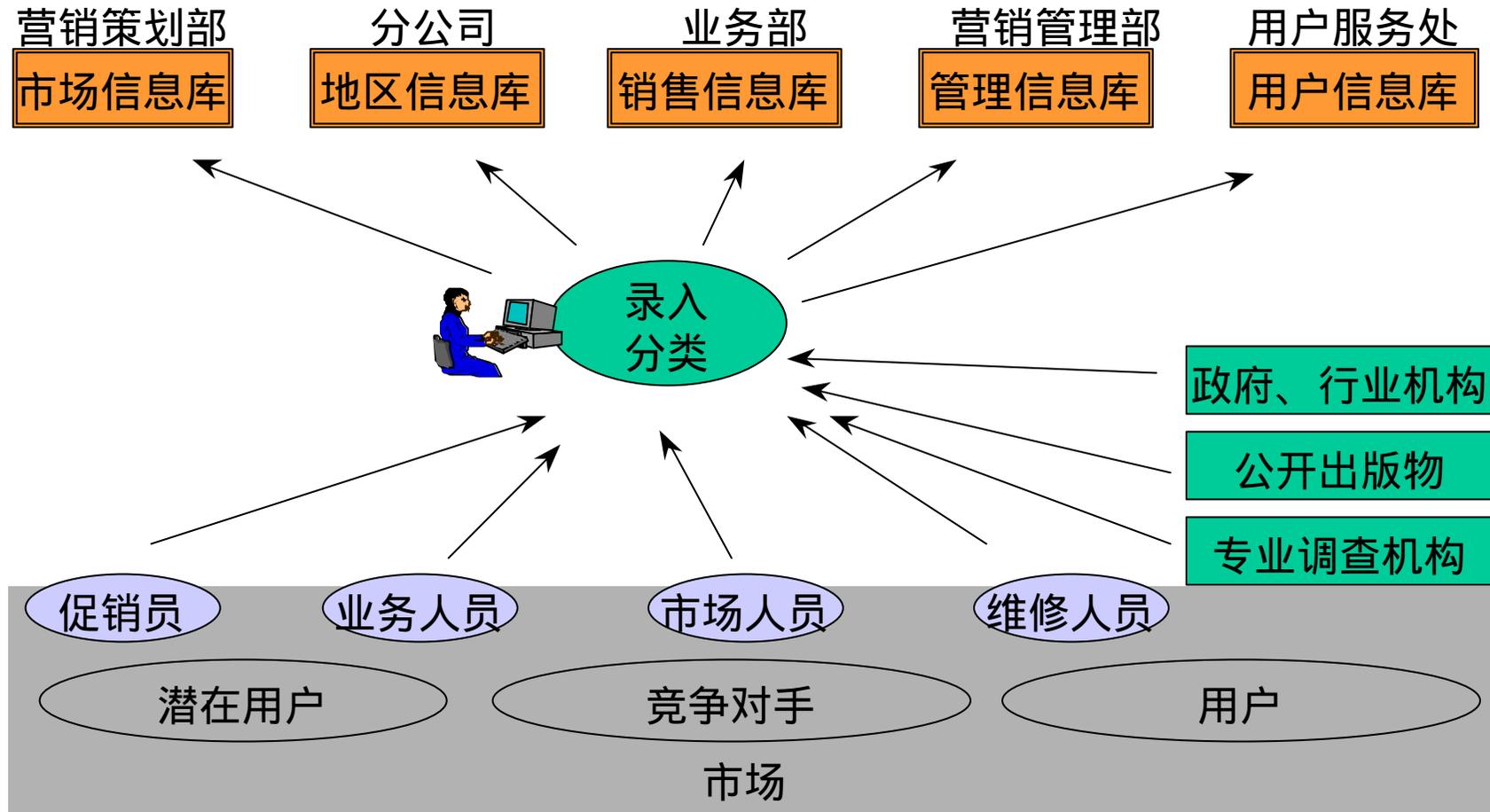
业务代表六个月重新核定一次

客户情况跟踪表

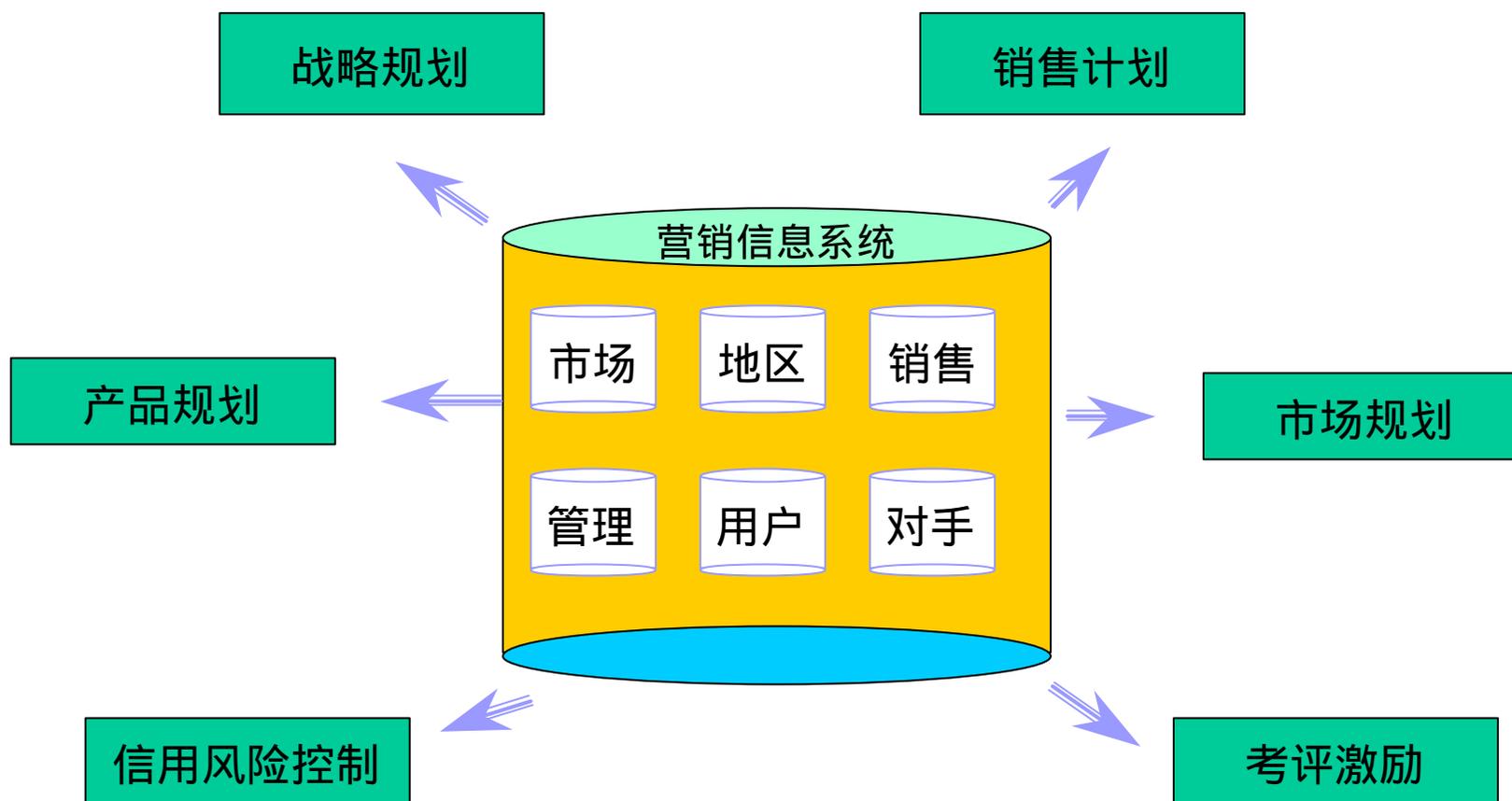
业务代表每季度填写一次

- 分公司建立分公司客户档案，营销管理部建立总公司客户档案
- 客户档案为公司商业机密，由专人保管，建立查阅制度
- 分公司经理督促业务经理及业务代表填写，营销管理部督促分公司建立客户档案并上报资料

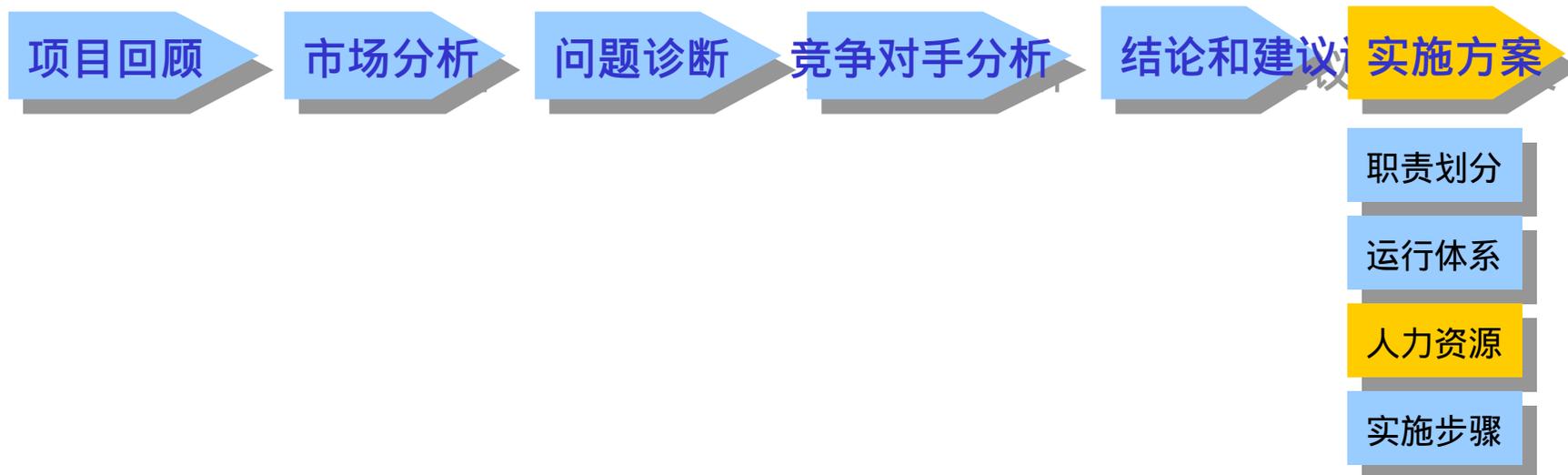
# 建立先进的计算机系统和严格制度执行下的信息体系， 保证信息的稳定来源、充分流动、真实准确



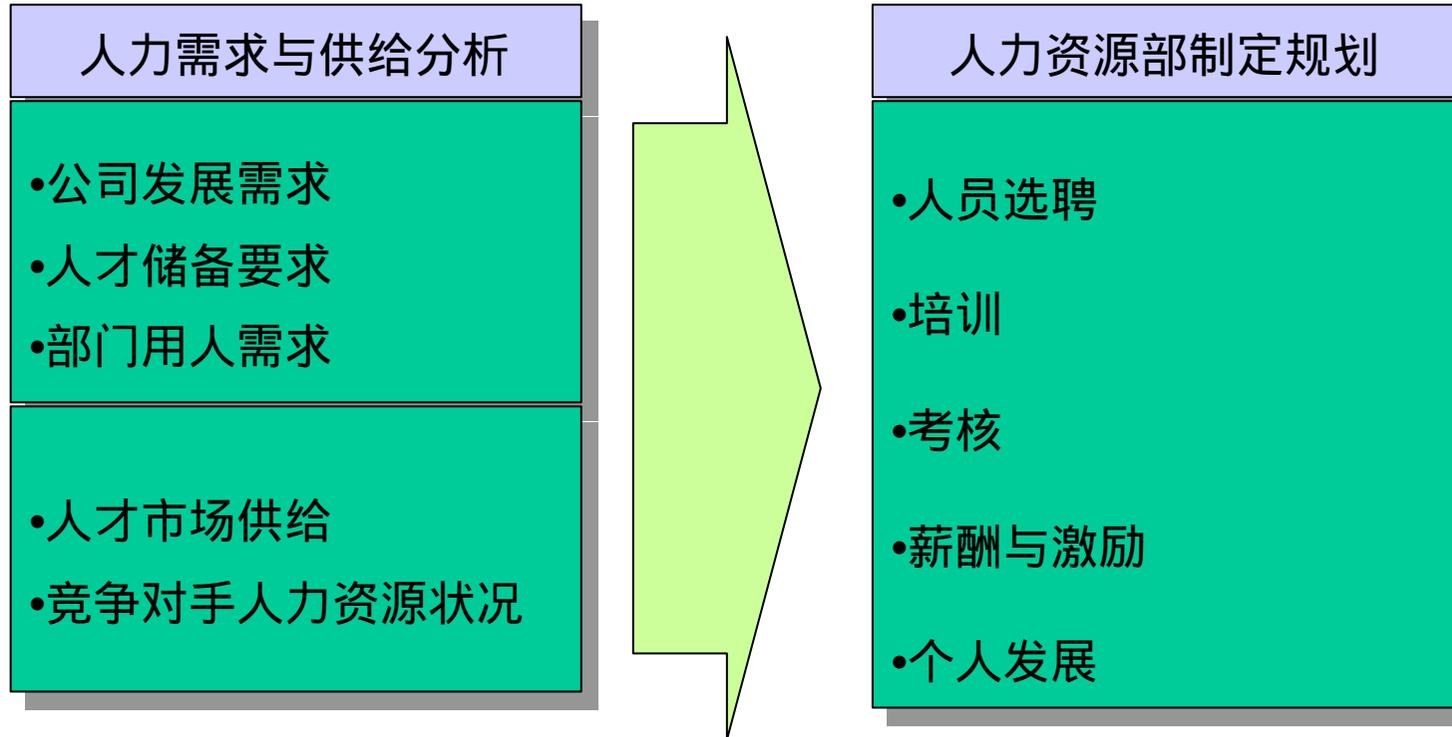
信息收集的目的在于应用，  
充分的信息是任何决策制定的主要依据



# 今日议程



根据公司战略发展规划制定长期人力资源战略，  
根据人力需求和供给情况每年初制定人力资源规划



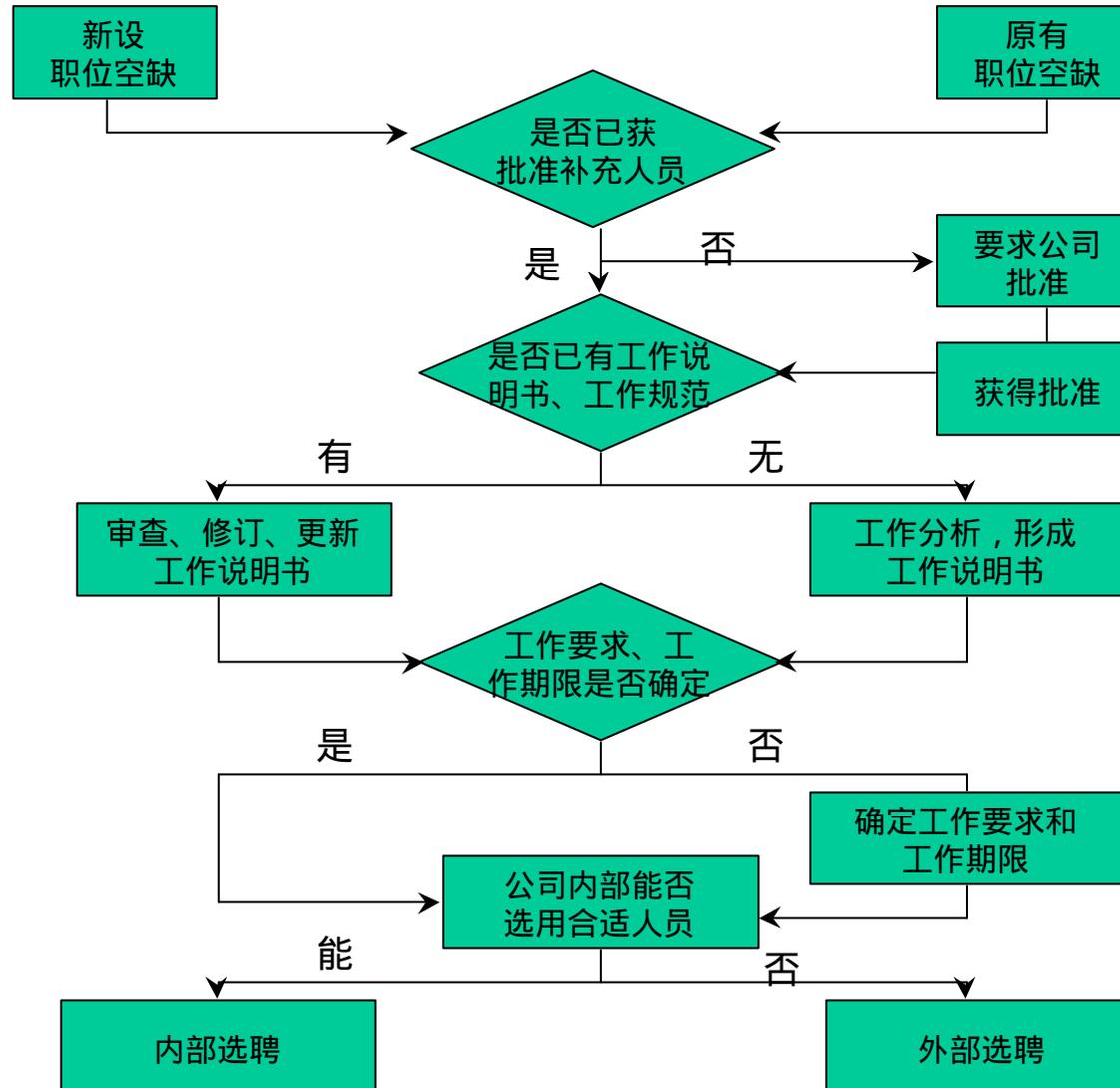
新方案的实施，人力资源是一个瓶颈，需要通过人力资源规划来逐步落实。

## 对每一职位进行工作分析，编制职位说明书

- 工作的内容
- 工作的职责
- 与公司内部其它工作的关系
- 经验条件
- 年龄条件
- 教育条件
- 技能条件

根据职位说明书既能要求因事选人，又明确职责分工，做为工作考核评价的依据。

# 部门出现用人需求时按规范程序操作，避免随意进人



人员选聘要在符合职位基本要求的基础上，引进人才测评手段，结合部门用人要求考录，保证进来的是合格的人

初选

依据职位说明书要求，制定人员选聘条件

初试

运用人才测评技术，对初选合格人员进行测评，淘汰个人特性不适合招聘职位人员

复试

用人部门对初试合格人员进行复试，特殊人才组织专门复试

录用

人力资源部对复试合格人员组织体检，通知录用

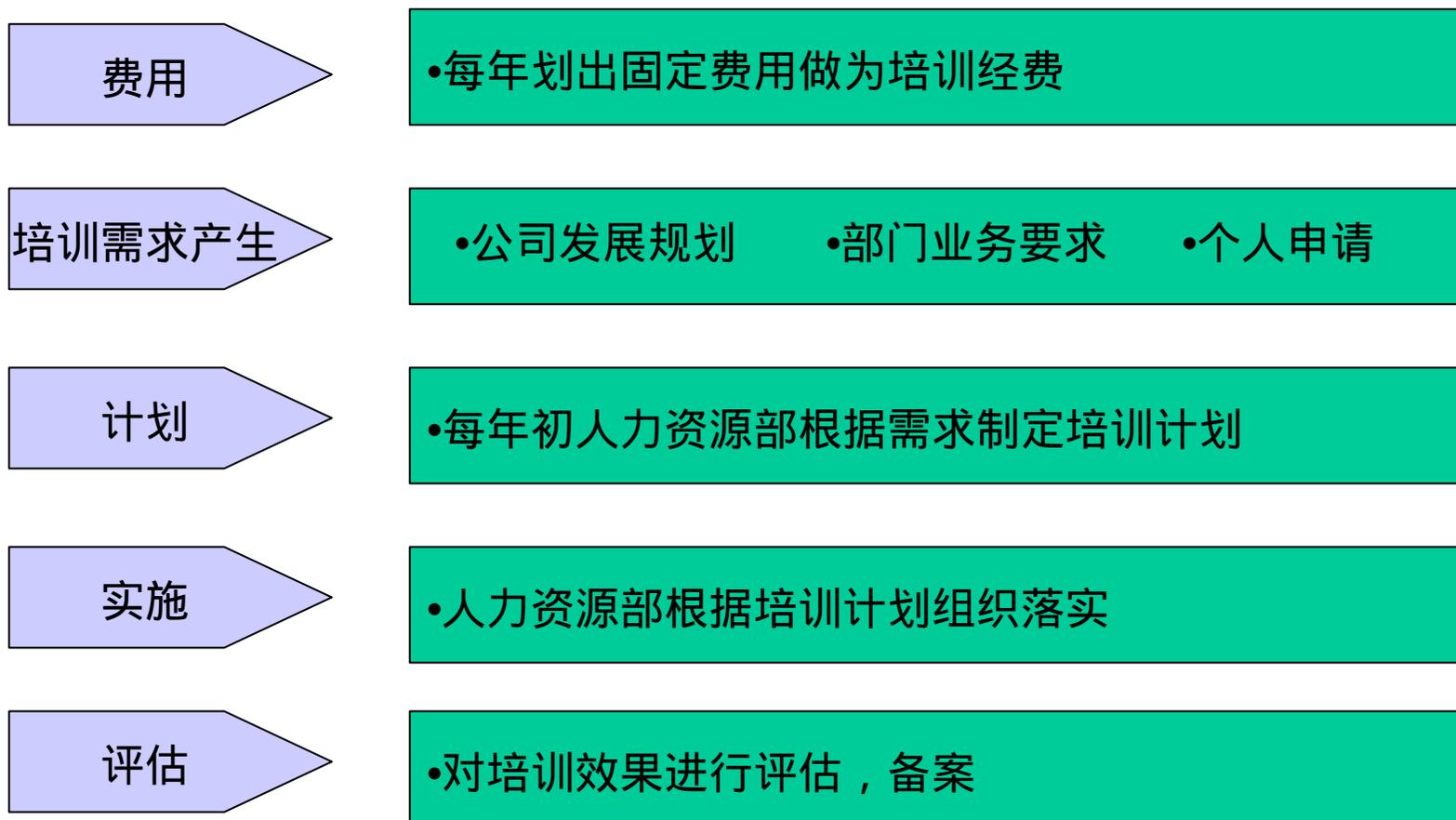
## 分公司通过人员本地化降低成本，发挥本地用人优势

分公司经理	总部派出
业务经理	总部派出，本地表现突出业务员可提拔
市场主任	总部派出
维修主任	总部派出
财务	总部派出
业务员	当地招聘为主，签订劳动合同
维修员	当地招聘，签订劳动合同
促销员	当地招聘
其他辅助人员	当地招聘，签订劳动合同

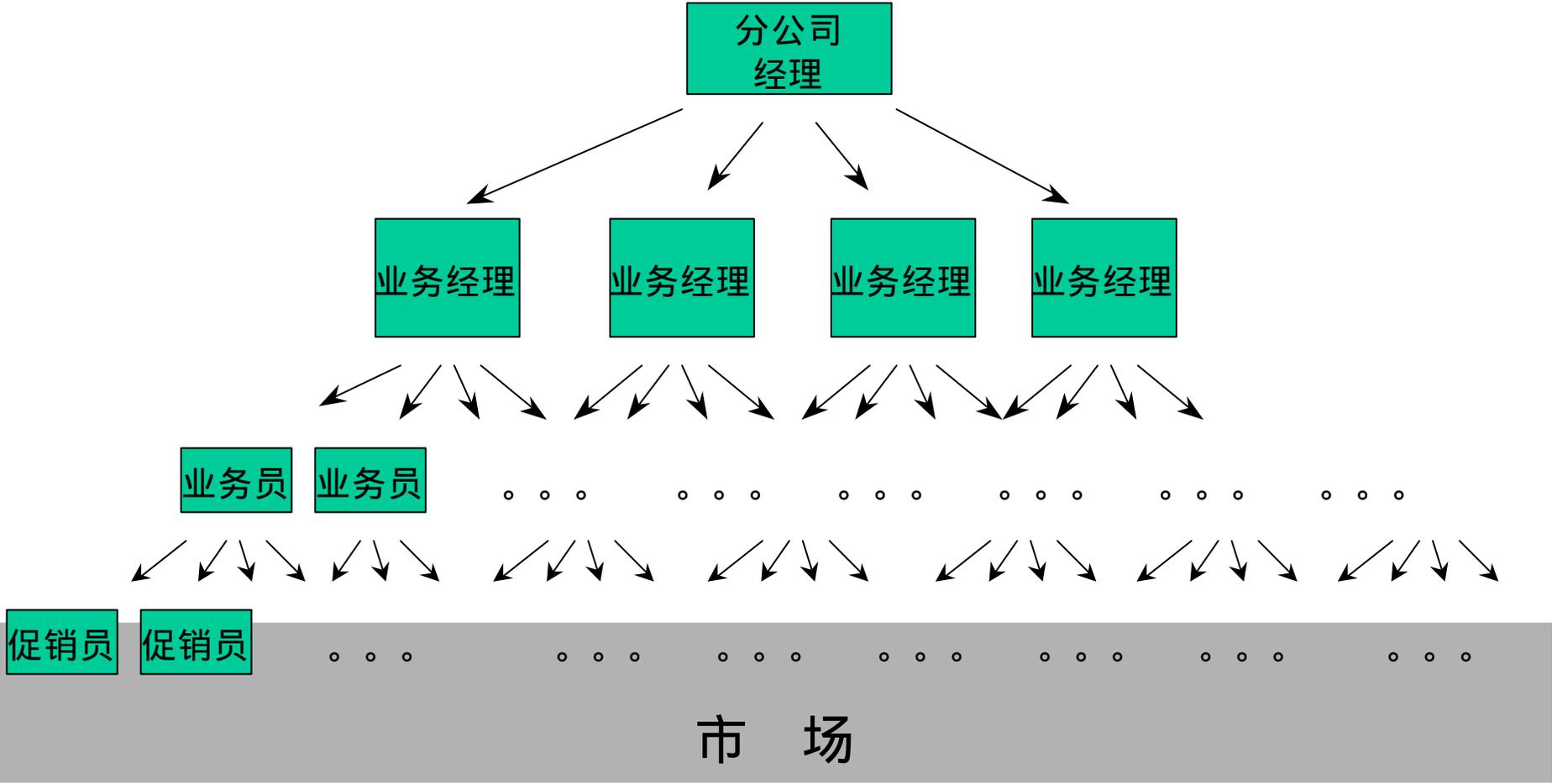
## 建立完善的培训体系，通过培训使公司运行达到最佳状态

培训种类	培训途径	培训组织形式	培训实施形式
<ul style="list-style-type: none"><li>•新员工入职培训</li><li>•管理人员培训</li><li>•专业人员培训</li><li>•业务员培训</li><li>•促销员培训</li><li>•维修人员培训</li><li>•实习生培训</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•内部培训</li><li>•外派学习培训</li><li>•轮岗</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•经常性培训</li><li>•组织专项培训</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•上级对下级培训</li><li>•同级交流</li><li>•案例分析</li><li>•讲座</li><li>•研讨会</li><li>•集中授课</li><li>•学习资料</li><li>•实战操作演练</li></ul>

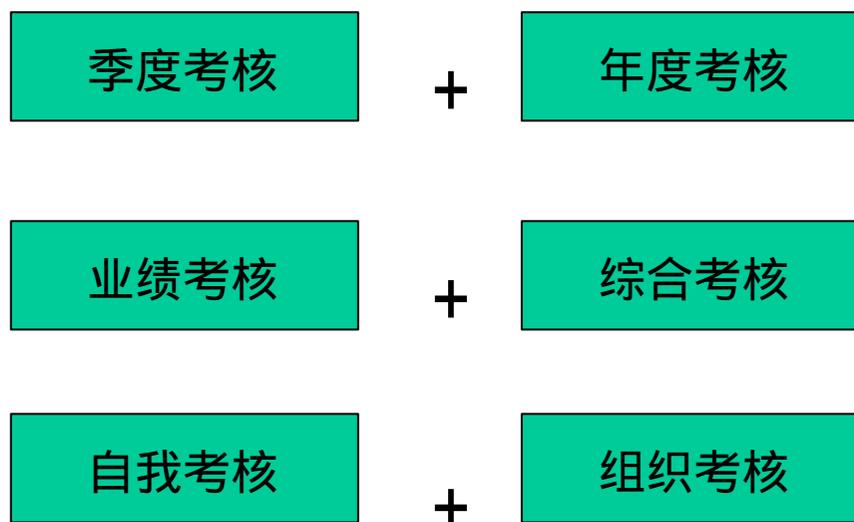
## 保证培训制度、费用、机构、人员切实到位



# 在分公司建立全面培训机制，逐级培训，把对下级的培训作为工作业绩考核的一个方面



## 建立规范的考核制度，做为员工发展的依据，杜绝个人主观意志对考核结果的干扰

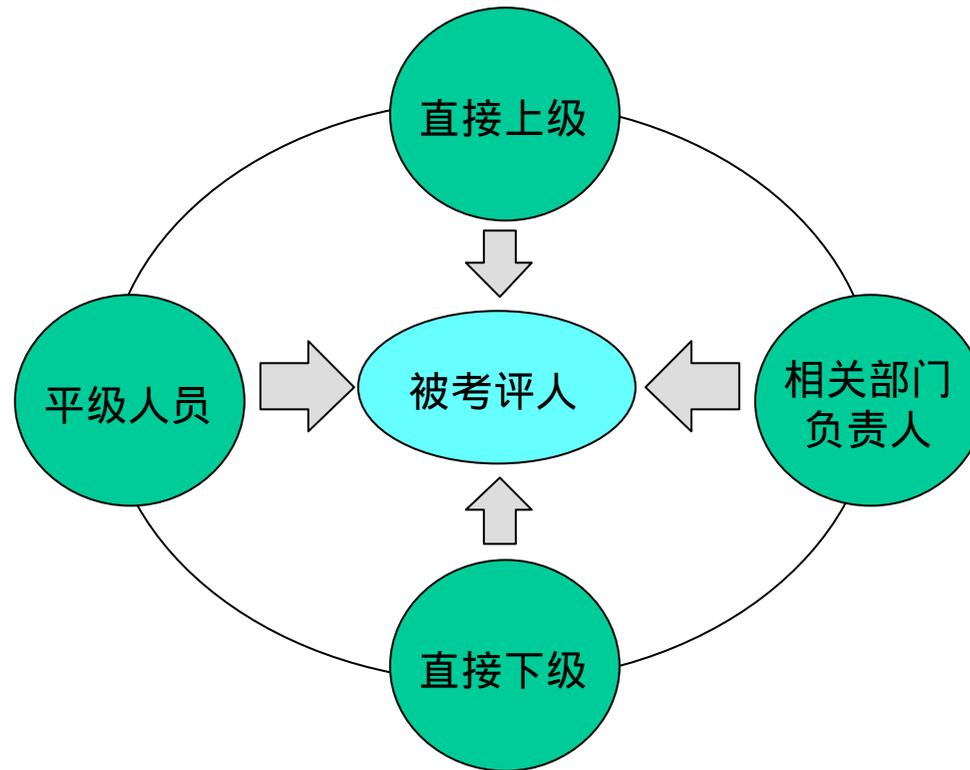


考核结果存档，人员晋薪、提升、奖励、培训发展要严格按照考核结果的要求进行，保证制度的严肃性，不允许存在特殊例外。

# 人力资源绩效评价；360度评价法

## 好处

- 1、获得的反馈是全面的
- 2、对本人长远提高有很大用处
- 3、可以尽可能避免片面用人
- 4、有助于监督管理

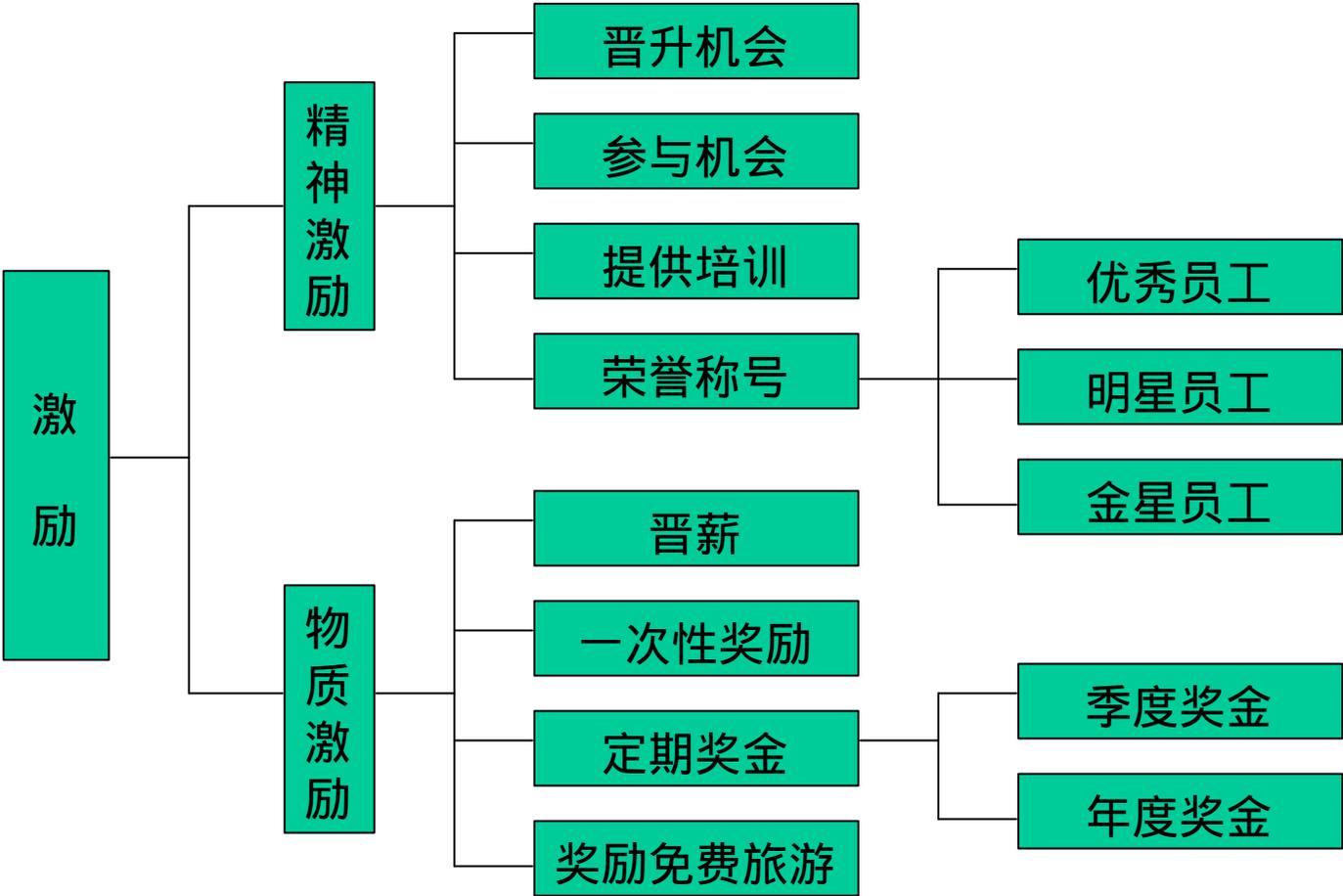


## 问题

- 1、能力强的人往往某些方面突出的同时另一面矫揉造作
- 2、评价过程往往要投入较多时间和人力
- 3、要请专家

对中层经理，采用本办法

# 激励体系采取精神和物质双重方式



## 一线人员定期激励计算方式

$$\text{收入} = \text{底薪} + \text{补贴} + \text{奖金}$$

$$\text{奖金} = \text{标准激励} \times \text{完成计划比例} \times \text{激励系数}$$

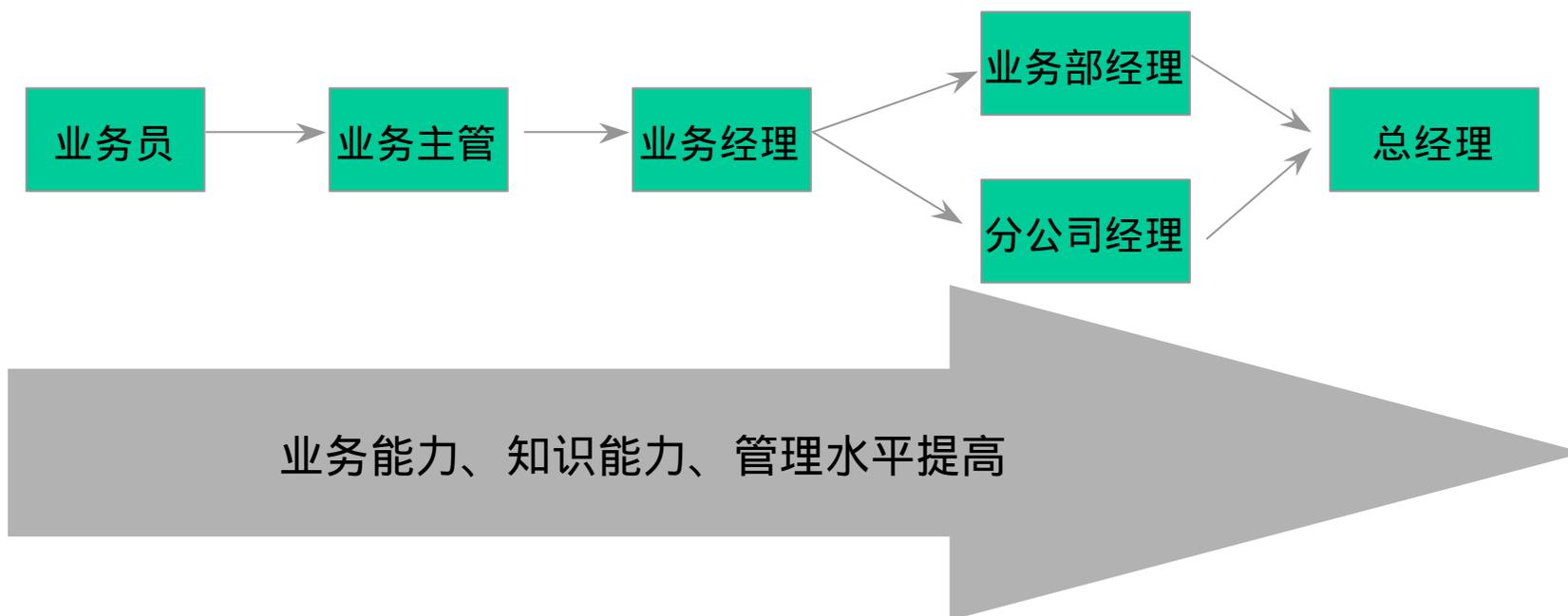
$$\text{激励系数} = \text{销售激励系数} + \text{综合激励系数}$$

$$\text{销售激励系数} = \text{分公司经理为30\%，业务人员为70\%}$$

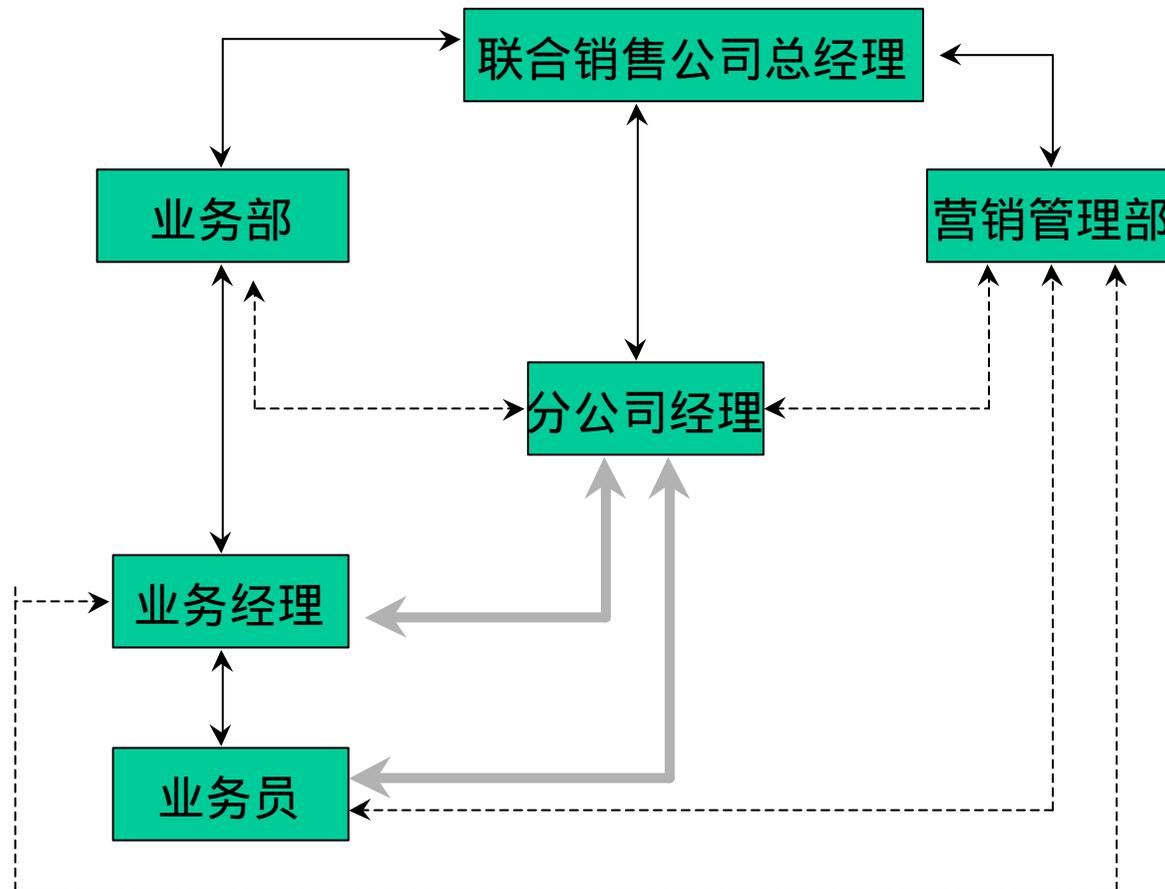
$$\text{综合激励系数} = (100\% - \text{销售激励系数}) \times \text{综合考评分} / 100$$

- 标准激励根据不同职位制定不同的标准
- 未完成任务的60%者，激励系数为0
- 综合考评不合格者，激励系数为0

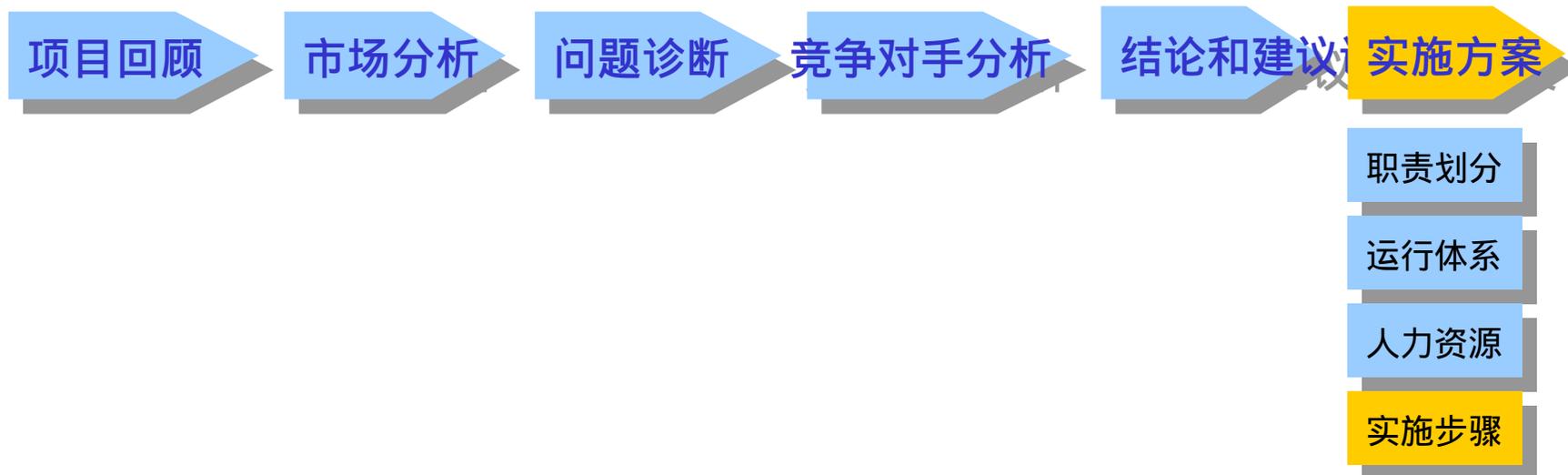
为业务员设计个人发展方向，有利于调动个人积极性，  
也为公司的发展创造了大量人才储备资源



保持一线人员拥有多重沟通渠道，既有利于管理问题的及时发现，又保证了上下的一致性



# 今日议程



# 实施本建议方案，可能会遇到问题， 因此，必须抓住关键成功因素

## 可能遇到的问题

- 1、宏观条件：企业的宏观依存环境发生重大变化
- 2、外部条件：市场和竞争对手外部因素发生重要变化
- 3、内部决策层：董事会战略决策发生重大变化
- 4、内部基层：具体细节没有全部充分考虑到，某些员工会以我们情况特殊为理由要求不实行

5、实施过程：实施变形、走样，不到位

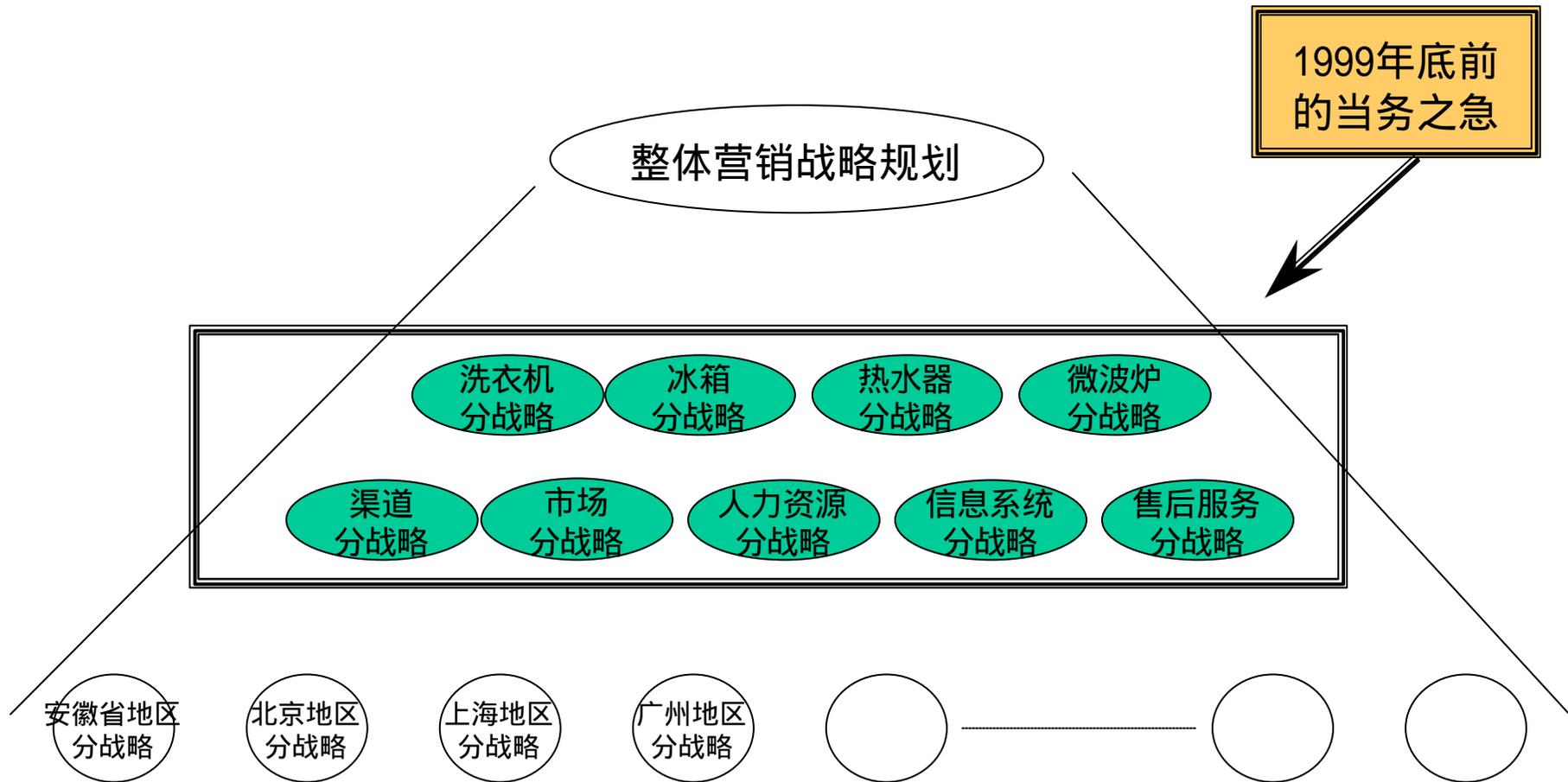
## 保证实施成功的关键因素

- 1、实施的时机
- 2、实施前的准备工作是否充分  
经营业务考核落实到总部分产品经理和分公司经理后，对他们的考核指标和原来对区域总经理的考核是完全不同的，因此，如何科学地规划分产品/分地区的营销战略，以此科学地进行考核，就必须实施前准备好



这是最有可能的  
和最危险的  
敌人

# 营销战略规划体系=整体营销战略+产品分战略+地区分战略



## 目前在荣事达战略决策中比较薄弱的又很重要的 有二个分战略

### 业务上：渠道分战略

- 1、恢复洗衣机份额，从战略上应如何抓一类市场和二、三类市场的销售网络？
- 2、双桶洗衣机批发业务利用何种网络可以最快地扩大业务量？
- 3、冰箱的一、二级网络应如何架构以达到最快增长从而实现董事会目标？

### 管理上：人力资源分战略

- 1、未来中高级领导的培养问题
- 2、外派分公司业务经理的培养储备
- 3、当地招聘人员的管理
- 4、业务人员的绩效考评指标
- 5、中层管理人员的360度测评

荣事达对这两个方面的分战略，应早有明确方案

## 实施本建议方案的瓶颈：人力资源配置普遍短缺， 建议采用二种办法解决，以保证方案的正确实施

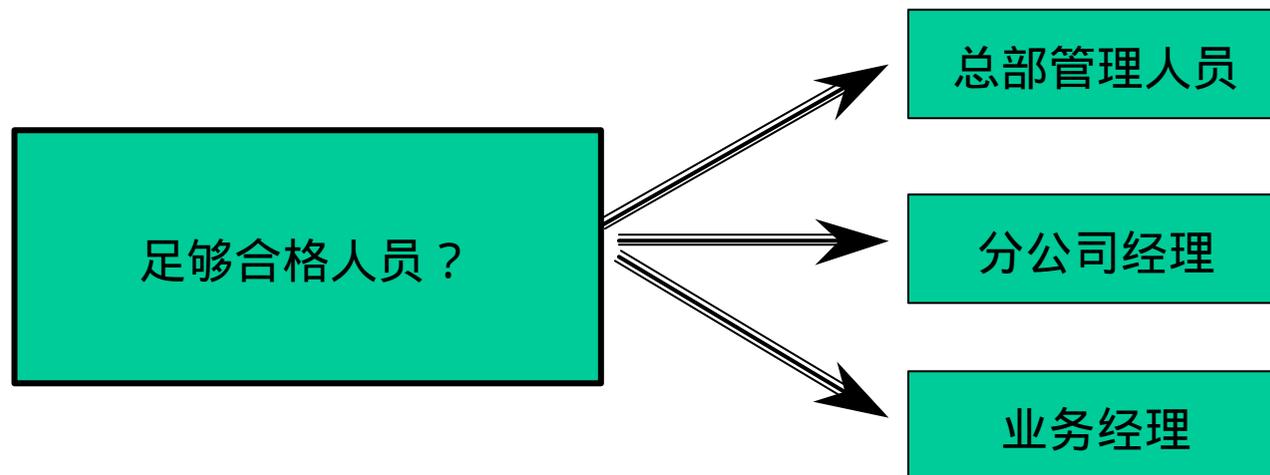
	职位	对人才的要求	现状
总部	高级人员	战略管理型/业务型/智囊参谋型	● 中
	部门负责人	战术管理型，具有发展潜力	● 差
	部门人员	操作管理型	● 好
分公司	经理	业务型/战术管理型，具有发展潜力	● 中
	副经理	战略/战术管理型	● 差
	各产品业务经理	业务型，具有发展潜力	● 中
	业务员	业务型	● 好
地市办事处	主管	业务型/操作管理型，具有发展潜力	● 中
	业务员	业务型	● 差

解决办法：1、短期内抽调搭配组合现有人才

2、大量公开招聘社会优秀人才，如分公司业务经理可以从外企下  
来的有销售  
经验的人

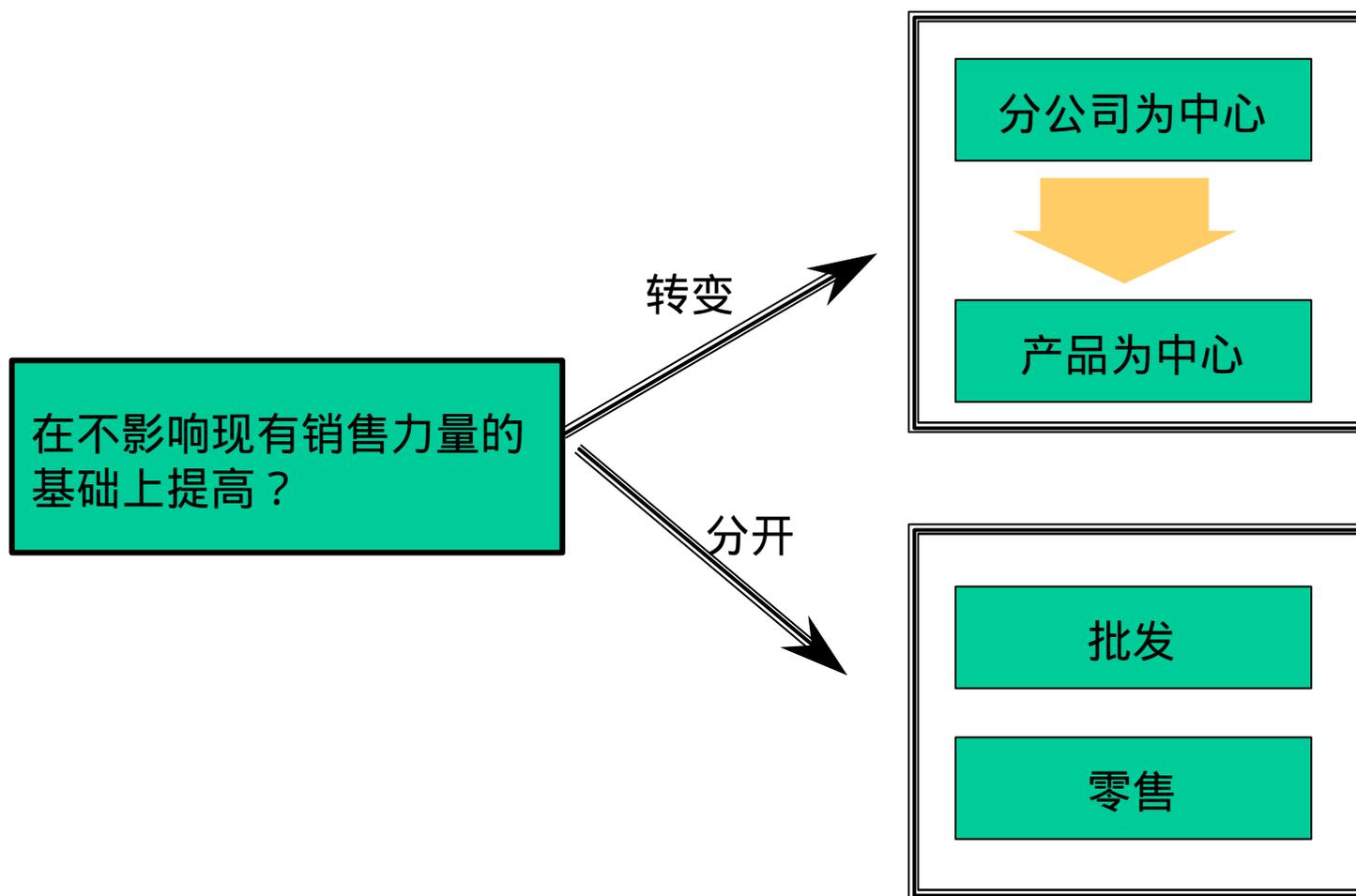


**实施注意问题一：新方案作为针对实现荣事达发展战略的目标方案，最后成功与否很大程度上取决于能否平稳过渡。首先面临的是人员要求。**



从荣事达销售队伍现状来看，总部管理人员和具有管理能力和协调能力的分公司经理相对来说并不缺乏，但要配备足够数量合格的业务经理则需有足够的人才来源，这需要在过渡期培养储备。

实施注意问题二：其次是要要求尽量减少对现有销售系统的冲击，避免转型期间销售额的下降。



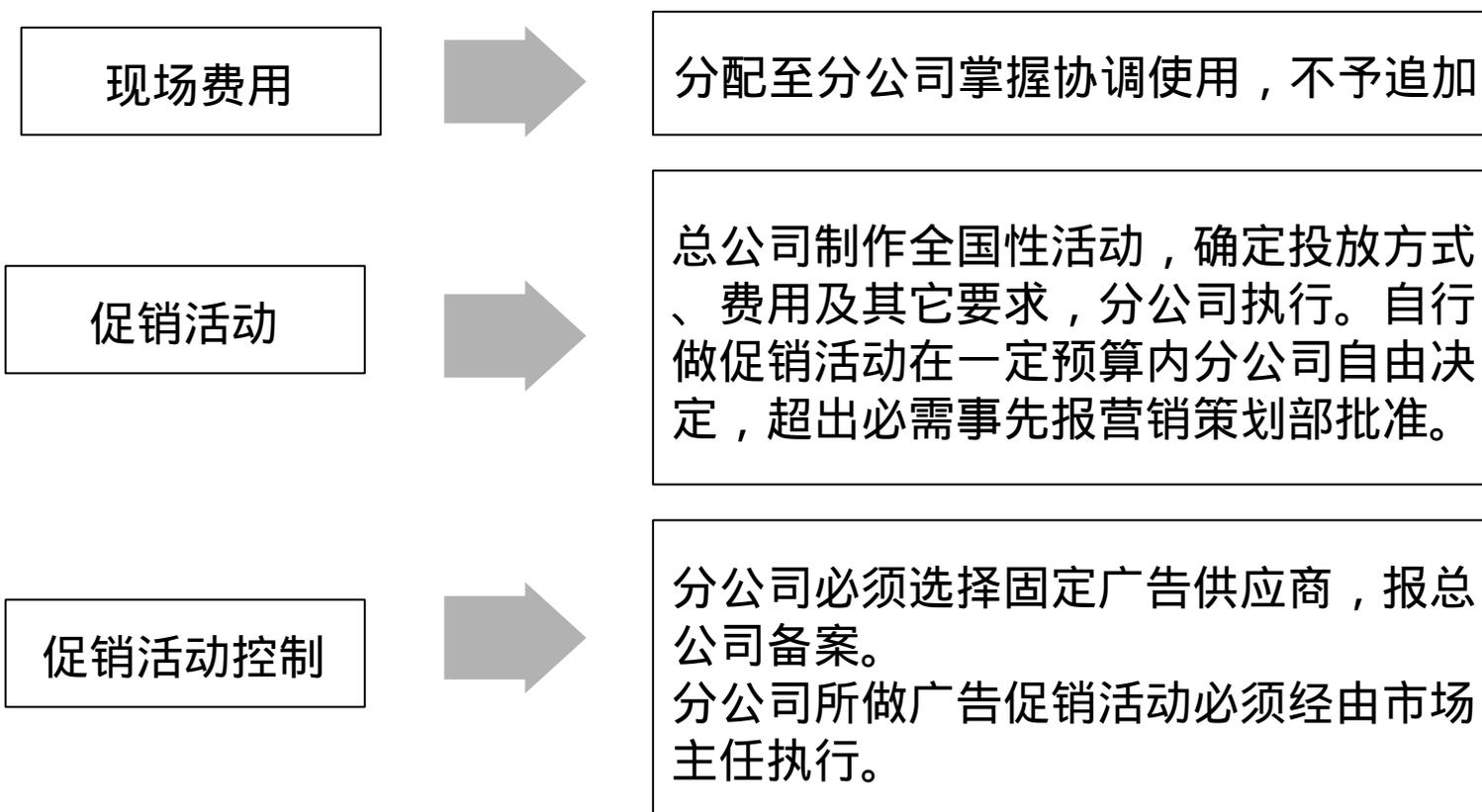
过渡期间采取的模式既要求避免负面影响又要求为目标方案的实施打下基础，以分公司为中心向以产品为中心的过渡需要一定时间，取决于业务人员的成长速度。

	现状	过渡期	目标方案
中心	区域、分公司为中心	分公司为中心	产品线为中心
业务	分公司经理负责所有产品销售任务	分公司经理负责所有产品销售，下设各产品业务主任协助	业务经理负责各自产品销售
管理	分公司经理管理一切事务	分公司经理负责管理，区域总监监督	分公司经理负责分公司管理
考评	对业务员考评分公司经理说了算，对分公司经理完全凭回款额	设立综合考核指标，分公司经理对业务主管70%评价权，总部产品部对业务主管30%评价权，对分公司稻 沓 苋 挝 褪 尔 拱 八 畝 肺 褚 G 蟆	分公司经理对业务经理30%评价权，总部产品部对业务经理70%评价权。对分公司经理采取360度测评，销售任务占30%

指标过渡期指标分解及承担与现有及目标方案均有不同之处，着眼于培训锻炼一批具有全省眼光、业务能力强的业务主管，为将来承担业务经理重担做好准备。

	制定者	下达者	执行者
销售总任务	董事会	公司总裁	销售公司总经理
各产品总任务	战略规划部协助 总经理制定	销售公司总经理	各业务部经理
各产品各省任务	产品经理协助 业务部经理制定	销售公司总经理	各省分公司经理
各分公司任务	各产品任务加总	销售公司总经理	分公司经理为主 业务主管协助
业务代表任务	业务主管协助分 公司经理制定	分公司经理	业务代表
促销员任务	业务主管指导 业务代表制定	业务代表	各产品促销员

## 将市场活动的部分决策权交给分公司，使分公司能在一定范围内相机灵活处置



## 市场工作要配合好销售，又要加强对分公司市场工作的管理，要求为市场主任界定明确的职责。

市场主任隶属	营销策划部派驻分公司
市场主任职责	<ol style="list-style-type: none"><li>1、完成营销策划部固定任务</li><li>2、完成分公司经理交办的一切任务</li></ol>
市场主任报告	市场主任每月向营销策划部提交一份工作报告，详细汇报本地区市场情况，开展市场活动投入、效果等，汇报不实或不按时汇报给予来厉处罚，退由人力资源安排直至解除劳动合同，分公司不得留用。
市场主任考评	分公司经理70%评价权 营销策划部30%评价权

**新方案要求从总部到分公司进行全方位人力调配，需由专家进行系统化、专业化的规划。急需解决的是以下几方面：**

- 1、在销售总公司建立人力资源部门，引进现代人力资源管理人员，避免过去体制下的陈旧人事管理模式。
- 2、聘请人力资源专家对公司所有人员进行专业人才测评，做为人员合理配置和个人发展方向的参考。
- 3、建立规范的考评体系。
- 4、建立全面的培训体系和培训机制。
- 5、**最重要的是通过机构、人员的变动，产生观念上的根本冲击，避免“穿新鞋走老路”。**

\*\* 完 \*\*

==== 谢谢大家! ?====

## 附录一：荣事达三年战略目标

# 荣事达冰箱战略目标

- 1、成为电冰箱行业前6名之一的企业，年销售量达到100万台
  - 2000年，销售量达25万台，销售收入7亿元人民币
  - 2001年，销售量达50万台，销售收入14亿元人民币
  - 2002年，销售量达70万台，销售收入20亿元人民币
- 2、在全部的产品段展开全方位的竞争
- 3、设计和制造富有创新和高附加值的产品满足中国市场和出口需要
- 4、建立符合以上目标的品牌形象

# 荣事达洗衣机战略目标

- 1、保持行业前列地位，年销量270万台，销售收入18个亿
  - 2000年，双桶销量140万台，全自动销量60万台，销售收入13亿元人民币
  - 2001年，双桶销量160万台，全自动销量75万台，销售收入15亿元人民币
  - 2002年，双桶销量180万台，全自动销量90万台，销售收入18亿元人民币
- 2、在波轮、滚筒、搅拌洗衣机全部产品类展开全方位的竞争
- 3、重新评估产品定位，以获得更佳的利润
- 4、建立符合以上目标的品牌形象

# 荣事达热水器战略目标

- 1、年销售量达到20万台，销售收入2亿元人民币
  - 2000年，销量达10万台，销售收入1亿元人民币
  - 2001年，销量达15万台，销售收入1.5亿人民币
  - 2002年，销量达20万台，销售收入2.0亿元人民币
- 2、进行产品合理定位，展开全方位的竞争
- 3、建立符合以上目标的品牌形象

## 附录二、竞争对手财务状况

## 海尔集团目前的财务能力

资产负债表 (单位: 千元)

12-31-1998

流动资产	5,483,000
其中: 货币资金	872,000
应收帐款	833,000
存货	2,015,000
固定资产合计	1,829,000
长期投资	1,600,000
无形资产及递延资产合计	155,000
其他长期资产	2,000
资产合计	9,069,000
流动负债	5,008,000
其中: 短期借款	1,263,000
应付帐款	1,760,000
长期负债	479,000
其中: 长期借款	312,000
负债合计	5,487,000
股东权益合计	3,582,000
负债及股东权益总计	9,069,000

损益表 (单位: 千元)

1998

主营业务收入	16,261,000
减: 销售成本	13,083,000
销售费用	1,854,000
销售税金	40,000
销售毛利	1,284,000
减: 管理费用	822,000
财务费用	97,000
加: 其他业务利润	132,000
主营业务利	497,000
润	20,000
加: 营业外收入	41,000
减: 营业外支出	60,000
加: 投资收益	536,000
利润总额	88,000
减: 所得税	448,000
净利润	448,000

## 海尔集团投资能力及投资回报率

重要比率

12 - 31 - 98

流动比率	1.09
速动比率	0.69
负债率	0.61
产权比率	1.53
流动资产周转率	2.95
总资产周转率	1.79
利润率 (%)	3.31
资产回报率 (%)	5.91
应收帐款周转天数	19
利息支付倍数	6.53

# 海尔财务能力分析

从财务报表分析，海尔集团总体财务状况比较令人满意。

## 一、流动性：

- ⇒ 流动比率为1.09，速动比率为0.69，均较低，但应该注意到，海尔对应收帐款制严格，是造成流动比率低下的重要原因。
- ⇒ 利息支付倍数为6.53，比较令人满意，反应出较强的短期偿债能力。

## 二、偿债能力：

- ⇒ 负债率较高，但属同行业的中等水平，由于海尔经营状况好，但信用度高，因而融资仍非常容易，短期内不会出现资金短缺状况。

## 三、获利能力：

- ⇒ 毛利率为19.3%，但销售费用高，占销售收入的11.4%。相对销售费用财务及管理费用较低，仅占销售收入的5.6%。
- ⇒ 资产回报率为5.91%，属一般水平，净资产回报率12.5%，水平较高

## 四、管理效率：

- ⇒ 海尔存货平均周转天数为55天，体现了海尔从定单、原材料采购到最终销售较高的管理水平。
- ⇒ 总资产周转率为1.79，明显高于同行水平。

# 海尔冰箱股份公司财务能力

## 资产负债表 (单位:千元)

6-30-1999

流动资产	2,162,466.8
其中:货币资金	
应收帐款	
存货	
固定资产净值	831,864.0
长期投资	
无形资产及递延资产合计	
其他长期资产	
资产合计	3,338,425.4
流动负债	1,074,818.2
其中:短期借款	
应付帐款	
长期负债	35,236.5
其中:长期借款	
负债合计	
股东权益合计	2,008,987.7
负债及股东权益总计	3,338,425.4

## 损益表 (单位:千元)

6-30-1999

主营业务收入	2,146,690.5
减:销售成本	
销售费用	
销售税金	
销售毛利	370,134.5
减:管理费用	
财务费用	
加:其他业务利润	5,340.4
主营业务利	
润	
加:营业外收入	
减:营业外支出	27,208.9
加:投资收益	181,424.1
利润总额	
减:所得税	149,311.3
净利润	

## 小天鹅的财务状况

	主营业务收入 (万元)	净利润 (万元)	总资产 (万元)	股东权益 (万元)	每股收益 (元)	每股净资产 (元)	净资产收益率 (%)
1995	100525.73	14718.51	97859.12	53586.83	1.0136	3.69	27.47
1996	135315.83	17848.24	143963.50	89705.57	0.7307	3.76	19.90
1997	183935.63	25286.05	252921.87	174838.26	0.864	5.75	15.03
1998	216716.58	22472.36	280995.49	184761.03	0.6155	5.06	12.16
1999 , 6	141109.07	13096.98		197858.00	0.359	5.42	6.62

# 小天鹅的财务状况：1999年上半年的财务报 表

## 资产负债表（单位：万元）

6-30-1999

流动资产	207226
其中：货币资金	65899
应收帐款	69405
存货	27031
固定资产合计	80853
长期投资	19037
无形资产及递延资产合计	5881
其他长期资产	
资产合计	312481
流动负债	105678
其中：短期借款	33145
应付帐款	25455
长期负债	719
其中：长期借款	0
负债合计	106398
股东权益合计	197858
负债及股东权益总计	312481

## 损益表（单位：万元）

6-30-1999

主营业务收入	141109
减：销售成本	101236
销售税金	838
主营业务利润	39034
减：管理费用	4705
营业费用	
财务费用	606
加：其他业务利润	366
营业利润	18215
加：营业外收入	41
减：营业外支出	386
加：投资收益	-897
利润总额	16973
减：所得税	3613
净利润	13096

## 小天鹅的主要财务指标

速动比率: = (流动资产 - 存货) / 流动负债 = 1.705

流动比率 = 流动资产 / 流动负债 = 1.961

资产负债率 = 负债总额 / 资产总额 = 0.202

产权比率 = 负债总额 / 股东权益 \* 100% = 25%

流动资产周转比率 = 销售收入 / 平均流动资产 = 0.681

总资产周转率 = 销售收入 / 平均资产总额 = 0.571

利润率 = 净利润 / 销售收入 \* 100% = 9%

应收帐款周转天数 = 360 / 平均应收帐款周转率 = 183天

销售毛利率 = (销售收入 - 销售成本) / 销售收入 × 100% = 28%

# 小天鹅财务能力分析

从财务报表分析，小天鹅的财务状况如下：

## 一、流动性：

⇒流动比率为1.96，速动比率为1.71，流动比率较低，但速动比率较高，因为其存货低，企业的短期偿债能力尚好。

## 二、偿债能力：

⇒负债率很低，没有长期借款，公司作为上市公司，经营资金以从股东处筹集为主，长期内没有偿债风险。

## 三、获利能力：

⇒毛利率为28%，其获利能力高于同行业一般水平。

## 四、管理效率：

⇒小天鹅的应收帐款周转天数为183天，应收帐款周转率很低，其应收帐款的管理水平很低。

⇒由于小天鹅的应收帐款很高，其流动资产周转率和总资产周转率都很低，其资产管理效率很低。

# 科龙合并现金流量表(1)

(以人民币元为单位)

	1998年度	1997年度	1996年度
一, 经营活动产生的现金流量			
销售商品, 提供劳务收到的现金	4751681379	3390055593	3387503124
受到的税费返还	58593176	50935967	
受到的其他与经营活动有关的现金	60367656	40282083	46975970
现金流入小计	4870642211	3481273643	3434479094
购买商品接收劳务支付的现金	(3169968239)	(2907137867)	(2547587067)
经营租赁所支付的现金	(4375777)	(3238747)	(3555599)
支付给职工以及为职工支付的现金	(240651709)	(205853477)	(227360854)
实际缴纳的增值税	(265106214)	(131044280)	(156087856)
支付所得税款	(43563081)	(8009624)	(4172049)
支付的其他与经营活动有关的现金	(110273896)	(22848500)	(24281833)
现金流出小计	(3833938916)	(3278132495)	(2963045258)
经营活动产生的现金流量净额	1036703295	203141148	471433836
二, 投资活动产生的现金流量			
收回投资所收到的现金	-	1009550	-
取得债券利息收入所收到的现金	35094291	26053568	18473792
处置固定资产无形资产和其他长期资产而收回的现金净额	-	3753718	44906849
现金流入小计	35094291	30816836	63380641
购建固定资产无形资产和其他长期资产所支付的现金	(528321103)	(560030126)	(258857775)
长期股权投资所支付的现金	(446420656)	-	(81730379)

T/MC

## 科龙合并现金流量表(2)

(以人民币元为单位)

	1998年度	1997年度	1996年度
其它长期投资所支付的现金	(1709938)	-	(81730379)
现金流出小计	(976451697)	(560993126)	(341110754)
投资活动产生的现金流量净额	(941357406)	(530176290)	(277730113)
三, 筹资活动产生的现金流量			
吸收权益性投资所收到的现金	-	727464311	707154666
借款所收到的现金	74290822	438977264	39767796
收到的其它与筹资活动有关的现金	187598083	130237670	51388242
现金流入小计	261883905	1296679245	798310704
偿还债务所支付的现金	-	-	-
分配股利或利润所支付的现金	(235936755)	(114841670)	(252661553)
偿付利息所支付的现金	(101914260)	(66686780)	(53744631)
支付的其它与筹资活动有关的现金	(3278269)	(79520864)	(102209762)
现金流出小计	(341129284)	(261049314)	(408615946)
筹资活动产生的现金流量净额	(79245379)	1025629931	389694758
四, 汇率变动对现金的影响	1647738	909005	(1340977)
五, 现金及现金等价物净增加额	17748248	709503794	582057504
附注			
1, 不涉及现金收支的投资和筹资活动			
以固定资产偿还债务			
以投资偿还债务			

/MC

## 科龙合并现金流量表(3)

(以人民币元为单位)

	1998年度	1997年度	1996年度
2, 将净利润调节为经营活动的现金流量			
净利润	590704828	576246940	414595870
加：计提的坏帐准备或转销的坏帐	23275248	27436242	5460511
固定资产折旧	142599510	99099619	78109741
无形资产，股权投资差额，开办费及长期待摊费用摊销	15475174	8478929	8302235
处置固定资产，无形资产和其他长期资产的损失（减收益）	10857680	1823231	(5336363)
少数股东权益	23764991	19561918	8064119
存货跌价损失	5000000	-	(50000000)
财务费用	70098238	41926672	37499170
投资损失	(78716114)	14976192	-
存货的减少	(368045439)	(146177274)	51292000
经营性应收项目的减少	257294459	(850128796)	(79949358)
经营性应付项目的增加	344394720	409897475	(41604089)
经营活动产生的现金流量净额	<b>1036703295</b>	<b>203141148</b>	<b>471433836</b>
3, 现金及现金等价物净增加情况			
货币资金的期末余额	1391527935	1373779687	664275893
减：货币资金的期初余额	(1373779687)	(664275893)	(82218389)
现金及现金等价物净增加额	17748248	709503794	582057504

/MC

12月31日

## 科龙合并资产负债表(1) (以人民币元为单位)

资 产	附注	1998年度	1997年度	1996年度
流动资产				
货币资金	1	1391527935	1373779687	664275893
短期投资	2	965000	963000	-
减.短期投资跌价准备		-	-	-
短期投资净额		965000	963000	-
应收票据	3	515333627	309589346	10033958
应收帐款	4	548501861	686080848	396853516
减.坏帐准备	4	( 85150192 )	( 49245047 )	( 21808805 )
应帐款净额	4	463351669	636835801	375044711
预付帐款	5	176526932	348264365	174854465
应收补贴款	6	71012989	4163113	-
其他应收款	7	151573480	128470727	86885022
存货	8	1271621080	468588262	322410988
减.存货跌价准备	8	(40216000)	( 22216000 )	( 22216000 )
存货净额		1231405080	446372262	300194988
待摊费用	9	168201561	81151359	38964001
流动资产合计		4169898273	3329589660	1650253038
长期投资				
长期股权投资	10	140170265	89303808	104280000
其他长期投资	10	7058588	5350650	6360200

UNOTRUST/MC

12月31日

## 科龙合并资产负债表(2) (以人民币元为单位)

	附注	1998年度	1997年度	1996年度
长期投资合计		147228853	94654458	110640200
减.长期投资减值准备	10	( 74129000 )	-	-
长期投资净额		73099853	94654458	110640200
固定资产.				
固定资产原价	11	2370400511	1286408594	1028947209
减.累计折旧	11	( 604084336 )	( 356762329 )	( 265764038 )
固定资产净值	11	1766316175	929646265	763183171
在建工程	12	60495088	309290745	88904735
固定资产合计		1826811263	1238937010	852087906
无形资产及其他资产				
无形资产	13	277345871	251985515	213133971
开办费	14	17167312	9820986	-
长期待摊费用	15	44456415	24793697	13440702
其他长期资产	16	255360000	-	-
无形资产及其他资产合计		594329598	286600198	226574673
资产总计		6664138987	4949781326	2839555817
负债和股东权益				
流动负债				
短期借款	17	716497023	623301905	317969331
应付帐款	18	818121491	229711850	48925661

UNOTRUST/MC

12月31日

## 科龙合并资产负债表(3)

(以人民币元为单位)

	附注	1998年度	1997年度	1996年度
预收帐款	19	155067912	25505264	33701697
应付工资		5564140	38421129	21281296
应付福利费		11161428	6071312	985001
应付股利	20	188749404	141562054	67654319
应交税金	21	338453344	168427651	68340366
其他应交款		10976544	13858453	7895170
其他应付款	22	47220480	146807964	25858147
预提费用	23	222681372	87150134	99068944
一年内到期的长期负债	24	117698797	26856605	1245597
流动负债合计		2632191935	1507674321	692925529
长期负债				
长期借款	24	18772620	118519108	10485426
长期应付款	25	104250503	85768699	163996103
长期负债合计		292023123	204287807	174481529
负债合计		2924215058	1711962128	867407058
少数股东权益		400792672	225613147	75813559
股东权益				
股本	26	882006563	882006563	805408563
资本公积	27	1517359337	1499662592	848796281
盈余公积	28	241742703	151742703	64742703

SINOTRUST/MC

## 科龙合并资产负债表(4)

12月31日

(以人民币元为单位)

	附注	1998年度	1997年度	1996年度
其中公益金	28	80580901	50580901	21580901
未分配利润		700166875	482586152	182088617
折算差额		[ 2144221 ]	( 3791959 )	( 4700964 )
股东权益合计		3339131257	3012206051	1896335200
负债和股东权益总计		6664138987	4949781326	2839555817

# 新飞财务状况-1

## 资产负债表 (单位：千元)

	<u>1997.12.31</u>	<u>1998.06.30</u>	<u>1998.12.31</u>
流动资产合计	1,059,714	1,018,044	1,333,407
其中：货币资金	315,596	242,215	379,962
存货	550,950	557,039	435,118
应收帐款	-10,811	-28,553	29,422
长期投资	75	75	75
固定资本合计	443,104	565,281	535,657
无形及递延资产合计	4,404	54,441	4,949
	-----	-----	-----
资产总额	1,679,387	1,637,841	1,958,388
	=====	=====	=====
负债总额	605,948	567,859	832,237
其中：流动负债	531,725	451,404	707,343
其中：应付帐款	18,740	-16,528	123,790
长期负债	74,223	116,455	124,894
股东权益 (净值)	1,073,439	1,069,982	1,126,293
	-----	-----	-----
负债和股东权益总额	1,679,387	1,637,841	1,958,530
	=====	=====	=====

## 新飞财务状况-2

### 股东情况

该公司是一家中外合资企业，其股东情况如下：

河南新飞电器（集团）股份有限公司	49%
新加坡丰隆股份有限公司	45%
豫港电器有限公司	6%

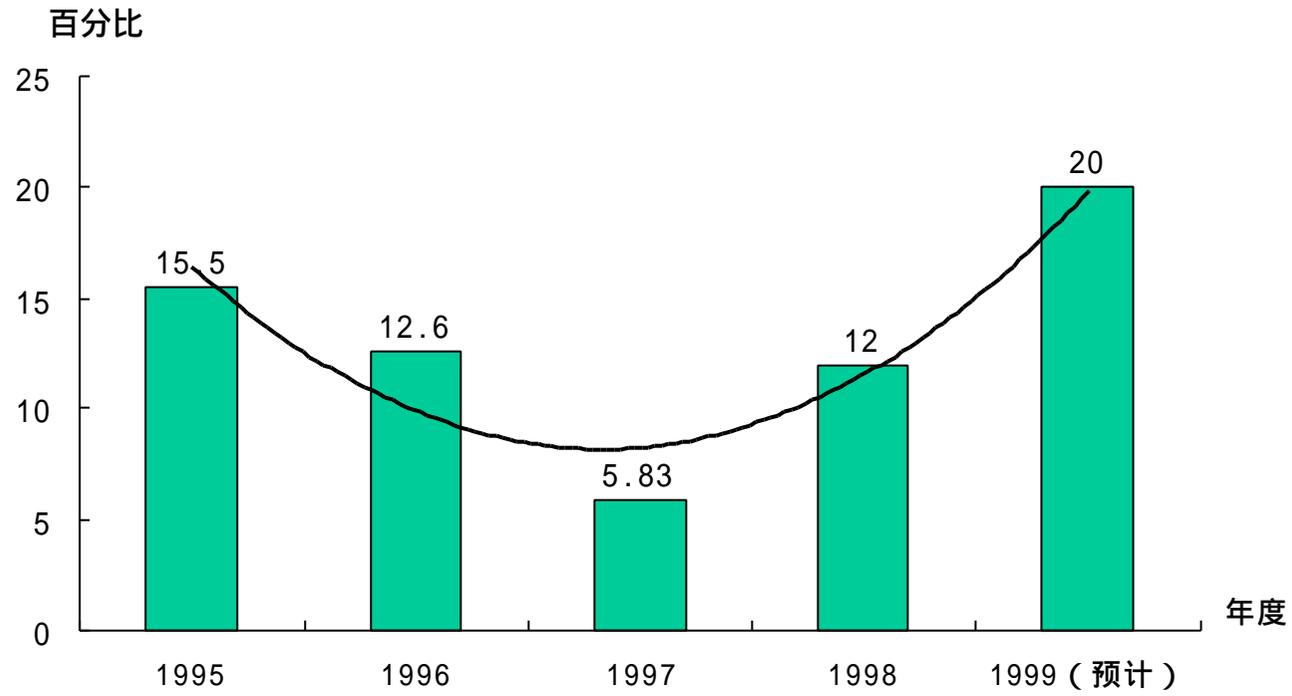
### 损益表 （单位：千元）

	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>
营业额	1,559,009	2,498,473	2,212,877
税前利润	241,877	315,499	151,683
税后利润	241,877	315,499	128,930

### 重要比率 1998.06.30

流动比率(流动资产/流动负债)	2.26
速动比率(速动资产/流动负债)	1.02
资产负债率(负债总额/资产总额)	0.35

# 新飞利润率



# 美菱财务状况

## 资产负债表 (单位: 千元)

6-30-1999

流动资产	
其中: 货币资金	149,724,574
应收帐款	674,975,485
存货	482,917,798
固定资产合计	530,622,202
长期投资	27,322,922
无形资产及递延资产合计	12,115,930
资产合计	2,582,089,896
流动负债	
其中: 短期借款	297,520,000
应付帐款	558,007,541
长期负债	
其中: 长期借款	76,430,000
负债合计	1,157,981,856
股东权益合计	1,424,108,039
负债及股东权益总计	2,582,089,896

## 损益表 (单位: 千元)

6-30-1999

主营业务收入	778,566,399
减: 主营业务成本	638,450,176
销售税金	3,884,235
销售毛利	136,231,987
减: 管理费用	22,936,915
财务费用	3,648,228
营业费用	68,249,485
加: 其他业务利润	-471,827
主营业务利润	40,925,531
加: 营业外收入	55,766
加: 补贴收入	1,616,425
减: 营业外支出	2,048,868
加: 投资收益	-265,631
利润总额	40,283,223
减: 所得税	5,997,483
净利润	34,285,740