

8 管理之窗 Management

可可:低价小食品也能成就大利润

可可可用平均单价仅有 2 元的小食品作为主打产品,创造出了一年 5000 万元的销售业绩! 低价小食品也能成就大利润,可可的秘诀在于实用、有效的管理手法。

■ 楠乡

在很多人眼里,单价几毛或两三元的小食品在“食品界”只能做“配角”,和高大上的食品相比,它们的包装、品相都显得“不够体面”,想要通过它们创造高利润似乎也颇为吃力。因为这些原因,很少有人会将其作为主打商品专注地经营。但凡事都有例外,浙江义乌可可副食商贸(下称可可)用平均单价仅有 2 元的小食品作为主打产品,创造出了一年 5000 万元的销售业绩! 低价小食品也能成就大利润,可可的秘诀在于实用、有效的管理手法。

管理终端:三步走的“笨办法”

终端是产品与消费者直接见面的地方,是消费者决定购买的最后一个环节,也是利润最终实现的地方。因此,产品如何顺利从生产线铺向终端市场,并在众多同类产品中占据一定的市场份额,考验着企业对终端的管理能力。可可采用“三步走的笨办法”对终端进行了管理。

可可老板亲自上阵,实施终端管理第一步——走访义乌各大市场和工厂店。经过一段时间的了解,可掌握了每个区域的终端特点,对哪些区域以走量为主、哪些区域发展潜力大了解得一清二楚。

随后,可可开始实施终端管理第二步——老板亲自配货送货。一方面是因为,这相当于向终端商打出的情感牌;另一方面是因为,老板对终端市场的特点更加清楚。具体



操作中,针对容易走量的区域,就多配送畅销商品,少配送相对滞销的商品,让这些地区的资金快速回笼,以支撑潜力巨大的区域进行预热。针对发展潜力巨大的区域,商品比例则基本按照对半的架构进行配送,让这些区域一方面总有利润,另一方面和走量大的区域进行差异化竞争,开发其潜力。

终端管理第三步是,可可老板挨家挨户拜访,用更勤快地跑市场、送货,及时培养自己的核心客户,并针对终端管理在公司提出:对所有客户的服务都要一视同仁,无论大小;只要接到订单,12 小时之内无条件送货;只要终端客户要求退换货,可可就无条件承担所有费用。

高频次的市场回访和无条件退换货的做法让可可收获了更多终端渠道商,可可的市场规模迅速扩大,其“笨办法”终端管理模式也随即发生变化:所有新客户的第一批货品全部由老板亲自配送,并且在第一个月亲自回访;终端要货量很大的,由业务经理进行最低时限为半个月之内的、高频次的回访。可可可用“笨办法”管理终端收效明显,其商品顺利从生产线铺向终端市场,义乌市一半以上的终端零售店老板都成了老板的朋友或合作伙伴,终端管理难题迎刃而解。

管理员工:“胡萝卜 + 大棒”

义乌的小商品市场多如牛毛,仅工厂店就达上万家,而可可的团队力量明显不够,如何管控员工,并激发他们的工作热情就成了

重中之重,可可的做法是“胡萝卜+大棒”。

所谓的“大棒”从甄选员工环节就有所体现:必须是当地人,因为他们对当地的风俗习惯和地理位置以及市场情况更熟悉;应聘任何一个岗位都必须先做满三年业务员,然后调岗或晋升。

只有“大棒”当然不行,适时且恰当地给予“胡萝卜”才能最大限度地激发员工的工作热情,比如高薪。在当地,业务经理的底薪约为 1500—2500 元,可可则将其设定为 3000—4000 元,这对员工来说就是最佳动力,加上和业绩挂钩的奖金,通常每位业务经理月收入在七八千元,遇到节假日或销售旺季,月薪过万也很常见。

不过可可的高薪也没那么容易拿到,第二根“大棒”就是业绩。以专门负责工厂店的人员为例:每 5 人进行捆绑,以当月业绩上浮 5 万元的额度为基础设定下月任务量。比如 3 月某 5 人小组业绩为 75 万元,则其 4 月的任务量大约定在 80 万元,但也会根据当地的淡旺季稍作调整。

看似严苛的销售目标背后的“胡萝卜”是宽松的管理。因为捆绑了销售目标,可可平常对业务经理的管理不会太严格,也不会规定每月必须开发多少新客户,而是由 5 人小组自行协商把控,给予小组充分的自由和发挥空间。

此外,每位业务经理每月还有 1 万元的临期产品处理权,只要最终月度销量任务达标,公司不会过问其处理细节和款项用途,业务经理在拥有更多自主权的同时,逐渐养成

和提升了全局规划的习惯和能力。

“胡萝卜+大棒”的员工管理模式还揉进了“老带新”的管理手法:每一位老业务经理去市场时必须带上一、两名新业务员。其作用有三:一是新业务员在老业务经理的言传身教下很快可以熟悉环境和操作流程;二是老业务经理会有一定的成就感;三是进行人才储备,万一某个区域有员工离职,储备人才便能及时顶替,避免出现人员离职带走客户、渠道断层等情况。

管控二批商:不计成本提供服务

深耕义乌市场后,可可开始转战周边市场,管理重点为各区域二批商,模式为业务经理分区管理。比如某业务经理负责跟金华 8 个市的地区二批代理商接洽,他就要针对该区域的情况制定相应的服务措施以及所有流程。

首先,各业务经理会根据公司统一政策对进货量大的二批商实施奖励。比如,一次性进货 100 件以上的客户能获得商品搭赠,进货 500 件以上的客户则可以获得底价优惠,这看似简单的管理招数对二批商的进货量起到了不小的激励作用。

其次,二批商因为和公司之间多了一个层级,加上相对分散,所以,服务是否优质周到显得格外重要。为此,可可自备了大型货车送货,只要二批商一次性进货达到 500 件以上就由可可物流车免费送货。虽然送一趟货的成本比找物流公司多出 500 元左右,但却有效地弥补了物流公司不能深入市场的短板,在提升二批商黏性和忠诚度方面都有明显的的作用。

送货时业务经理必须跟车也是可管控二批商的一个妙招。如此一来,业务经理就可以在第一时间掌握每家店的真实情况,譬如什么产品卖得好,什么产品急需处理等信息。

一方面可以作为公司下一次配货的参考,另一方面是有问题可以及时得到处理。比如某二批店铺存在销量一般的商品,业务经理掌握后,有权当即自主判定,应该降价促销还是买赠处理。

不计成本服务二批商,实用的优惠措施、准确的市场信息判断能力以及及时处理问题等优势让可可这么多年几乎没出现过二批商退货的情况,其管理模式值得借鉴。

小小微信群 工作好帮手

“销子齐根断裂,是什么原因造成的呢?” “应该是卸模时不该受力时受力了,销子材料还不是主要问题。”

“童总,如何解决这个问题?”

“调整。”

“谁去调整?”

“生产设备部。”

这是 4 月 21 日在安徽省铜陵有色铜冠黄铜公司业务交流微信群里的一段对话,并随后附有销子断裂的图片。

据了解,为拓宽工作思路,提升工作效率,接轨“微时代”,铜冠黄铜公司适时建立了业务交流微信群,助力各项工作有序开展。

“滴滴滴。”从早到晚,这个群的信息声此起彼伏,包括最新工作动态、即时工作场景,都以文字、照片或小视频的形式,在群里第一时间直观展现。同时,公司领导和广大管理人员也在密切关注群里的动态信息,并迅速对某些工作进行安排、问题进行解答、做法进行点评。

“以前,有什么事都是一个电话一个电话地打给大家,现在有什么问题只要发个微信就都搞定了。有什么不懂的问题还能到微信群里互相交流,这个小小的微信群真是起了不小的作用呢。”

“是啊!自从建立了微信工作群,设备维修的及时性和质量管控的工作效率就更高了,真是既方便又快捷。”该公司加工车间党支部书记朱建国高兴地说,“比起面对面谈话,微信这一交流方式更加轻松、自然,职工们也更愿意表达自己的真实想法。”小小微信群让工作从会场转向现场,将公司领导和广大管理人员推向一线、推向基层,同时也让推诿扯皮者无处遁形,“我在现场”、“马上就办”在铜冠黄铜公司现已蔚然成风。目前,该公司已建立了业务交流、客服平台、车间管理 3 个微信群,共有成员 171 名,涵盖了公司领导、管理人员和一线岗位作业人员,覆盖率达 94%。

如今,微信群已成为员工的工作好帮手,大家经常在群里对各项工作建言献策、出主意、想办法,发现不足之处随时提出,相关部门和人员也及时去整改;各个群之间还发挥其学习、交流、帮手作用,相互借鉴学习、交流互动、相互促进、共同提高,切实改进了工作作风,提升了工作效率。

(钱庆华)

浙江省诚信经营承诺单位展示					专栏主持人:魏东 电话 13858158920
杭州申卓农业开发有限公司 杭州申卓农业开发有限公司位于杭州余杭区良渚街道打石漾路 3.5 号二楼,交通便利。公司本着“客户第一,诚信至上”的原则,欢迎国内外企业/公司/机构与本单位建立长期的合作关系。热诚欢迎各界朋友前来参观、考察、洽谈业务。傅晓红代表杭州申卓农业开发有限公司欢迎新老客户来电咨询。	临海市道味餐饮管理有限公司 临海市道味餐饮管理有限公司是台州地区唯一一家以经营炸酱面为主要小吃,并以外卖与堂食相结合服务方式的餐饮连锁加盟企业。公司经过一年的发展,目前拥有三百余家加盟店,公司本着“精益求精,为加盟商创造高回报;持续改进,打造全国餐饮外卖连锁第一品牌。”的经营宗旨,以客户需求价值为核心,继承创新,致力于打造全国餐饮外卖连锁第一品牌。	浙江和哲装饰工程有限公司 浙江和哲装饰工程有限公司位于浙江省金华市金东区多湖街道叶宅社区办公楼二楼,交通便利。浙江和哲装饰工程有限公司本着“客户第一,诚信至上”的原则,欢迎国内外企业/公司/机构与本单位建立长期的合作关系。热诚欢迎各界朋友前来参观、考察、洽谈业务。胡炜代表浙江和哲装饰工程有限公司欢迎新老客户来电咨询。	瑞安市光秀农业开发有限公司 瑞安市光秀农业开发有限公司,主要经营农业开发;中药材种植;水果、蔬菜、树木、水稻种植、销售;淡水鱼、水产养殖、销售;畜禽养殖,农业观光;采摘服务,注册资本 200000 万元,公司是浙江温州软件开发服务的知名企业,公司坚持诚信、互利,为客户提供最好的服务和最实惠的价格,公司的办公地址在瑞安市陶山镇沙洲村,热诚欢迎各界朋友前来参观、洽谈业务。	智能优学 智能优学致力于成为中国更受信赖的高端教育品牌。自 2011 年的天问教育创立伊始,校区涵盖浙江各地,2015 年产业链升级与重组由蓝天文理学院和杭州为学教育科技有限公司控股创立中小学课外辅导品牌-“智能优学”,从成立至今,中心发展迅速,累计培养学员超 12000 人次,备受学生家长信赖。智能优学是集产品研发和咨询服务为一体,旗下拥有个性化辅导、智优学堂、乐萌(蒙)少儿英语等品牌。	
浙江车银科技有限公司 浙江车银科技有限公司始创于 2016 年,公司位于浙江省杭州市余杭区文一西路 1328 号利尔达物联网科技园 2 栋 8 楼,注册资本金 1 亿元人民币整。公司营业面积 1000 多平方米,公司专业从事汽车金融相关业务以及汽车服务行业软件开发。公司拥有行业知名度很专很高的专利品牌“车银天下”。同时公司集合了一批同行业的精英团队,有银行信贷管理,信贷风控管理,贷后运营管理,保险运营管理,车辆评估等方面丰富经验。	瑞安市准润集团有限公司 瑞安市准润集团有限公司成立于 2015 年,前身为温州瑞安欧银投资有限公司,2002 年成立(13 年的运营经历)。着力于成为一家卓越的互联网金融企业,为三农金额、普惠金额添加助力。总部位于瑞安。目前已在全国十几个城市设立运营中心,覆盖超过 100 个区县,并计划在未来快速拓展至 300 个区县。准润旨在为广大三农、小微企业主提供金融服务,准润在 2015 年成为国家级金融综合改革试验区的互联网金融企业,准润集团坚持以“诚实守信,客户至上”的经营理念,为客户创造价值。	桐乡市羿扬农产品配送有限公司 公司坐落于桐乡市梧桐街道振兴西路 806 号,最初于 2009 年以猪肉商铺开始运作,秉持诚信经营的理念,主营鲜肉类,调味品,冷冻食品,粮油副食,干货,鲜蔬等,所有产品厂家直供,品种齐全,价格实惠。公司始终坚持消费者至上,用心服务于每一位客户。我们尊崇“踏实、拼搏、责任”的企业精神,并以诚信为本开创经营理念,全新的管理模式,完善的技术,周到的服务,卓越的品质为生存根本。欢迎各界人士前来参观考察、合作共赢!	浙江圣街尔华投资管理有限公司 圣街投资于 2016 年 2 月在浙江温州成立,是一家综合性的现代金融服务企业,致力于通过优质科学专业的资产配置布局迎合市场变革趋势,搭建安全与专业的资产配置,投资平台,以多元化的资产管理工具和创新模式服务于高净值客户,实现财富长期稳健的保值与增值。圣街投资飞速的发展赢得了众多媒体的关注和认可。圣街投资未来将持续通过全面的战略布局,为客户提供全方位资产配置,全力打造综合金融服务平台。	杭州临安佰泽建设工程有限公司 公司创建于 2016 年,坐落于临安市於潜镇镇郭东巷 7 号,公司主要经营市政工程,房屋建筑工程,室内外装饰装修工程的施工。公司“以质量为生存,以工期求信誉,以技术求发展,以管理求效益”的宗旨,逐步树立自己的品牌。本着公司宗旨,全体员工精诚合作,继续追求高质量,高品位。我们将以优良的管理、技术、服务为支持,与社会各界一道,加强友好合作,追求更高、更好、至善、至美,以及时周到的服务奉献给广大客户。期待您的光临与合作!	
浙江中童土石方工程有限公司 公司位于浙江省第一大城市,人间天堂杭州,杭州富阳区湖源乡新绿村,于 2013 年 6 月在杭州市富阳区工商监督管理局局注册成立,在公司发展壮大的 5 年里,我们始终为客户提供最好的产品、良好的技术支持、健全的售后服务,我公司主要经营土石方工程、地基基础工程、道路基础工程、道路照明工程、水利工程、室内水电工程、园林绿化工程、建筑装饰工程、建筑材料批发,零售。我们有最好的产品和专业的销售和技术团队,期待您在线留言或者来电咨询。	杭州富阳中同建筑劳务分包有限公司 公司位于杭州富阳区龙门镇龙门七村,于 2011 年 5 月在杭州市富阳区工商监督管理局注册成立,主要经营建筑劳务分包;土石方工程、地基基础工程、道路基础工程、道路照明工程、水利工程、室内水电工程、城市隧道工程施工;围墙、石坎砌建;普通机械设备租赁、建筑工程渣土清运、土地地面平整、森林病虫害防治、森林抚育养护、房屋拆迁前期服务;建筑材料批发,零售。我们始终为客户提供最好的产品、良好的技术支持、健全的售后服务,欢迎您前来参观指导。	杭州敬欢美容管理有限公司 公司是由创始人敬欢在 2016 年年初创立品牌 YooRo,Yooro 素颜霜一经问世就在中国市场掀起一场裸妆风暴,产品一上市就迅速断货,引发大众热议,好产品就是大众的认可和口碑相传,才真正代表产品的实际价值。中韩 YooRo 护肤品牌,就是杭州敬欢美容管理有限公司旗下的产品,同时获得了 2017 度“浙江省重质量守诚信双优单位”殊荣,由此,敬欢创始人更加有信心给当代女性对净白透亮肌肤的渴望,致力创造臻献多效合一与日俱进的护肤体验! 请关注 YooRo 美容公众号前来洽谈合作!	淳安千岛湖琪雯农产品配送有限公司 淳安千岛湖琪雯农产品配送有限公司主营:批发、零售:食品 批发、零售:水果、蔬菜;对自有货物使用自有车辆进行配送。所提供的产品与服务质量过关,服务有保障,拥有专业的销售与售后团队。公司自经办以来,务实经营,经营业务认知度不断上升,其事业成就得到了市场及行业同仁的一致认可。我们将本着创新发展,用户至上的原则把我们主营业务搞好。在信息时代我们还将积极利用新的经营方法:如开展电子商务等。热忱欢迎各界朋友来人、来电(电话)与我们洽谈业务,我们在淳安县汾口镇汾口村晚墅畝 299 号这里欢迎您的到来!	杭州轩皇装饰工程有限公司 公司总部坐落于美丽的塘栖古镇塘栖路 247-249 号,隶属于杭州市余杭区。公司成立以来发展迅速,业务不断发展壮大,是一家集研发、生产、销售、施工为一体的工程装饰企业,同知名房地产公司合作如:万科、绿城、龙湖、滨江、金地等,获得了新老客户的青睐! 公司下属的杭州轩皇浩建材厂现拥有生产系统多条生产线和完整科学的质量管理体系,专业生产粉刷石膏、外墙腻子、内墙腻子、耐水腻子、抛光腻子、防腐腻子、界面剂、粘结剂、白水泥、老粉、灰钙粉等特种建材系列产品。欢迎各界朋友莅临参观、指导和业务洽谈。	
浙江旭森农业开发有限公司 公司成立于 2015 年 8 月。是一家新概念营销公司,公司集生态农业技术开发、技术服务、生态农业观光旅游、教育信息咨询服务、开发、预包装、销售各类高新科技产品的综合型企业。公司力推以电商、落地实业为主导,开发天然、绿色、环保、健康、集约化中国特色新型健康食品产业链。目前公司重点品牌有:茶叶籽油、南瓜籽油、亚麻籽油、番茄籽油、油茶籽油、人参、破壁灵芝粉、玛咖、螯合钙、螺旋藻等 100 多个优质产品,各种系列产品均是未来推动市场发展的趋势。公司推出的系列产品均获得国家的质量认证,且获得各级政府及中国义乌国际森林产品博览会金奖等荣誉称号。		杭州园林客运有限公司 杭州园林客运有限公司前身是杭州园林旅游贸易有限公司车队,隶属于杭州西湖风景名胜区管委会、杭州市园林文物局。自 1979 年开始专业从事旅游客运业务,是杭州市首批专业从事旅游客运车辆单位之一,为适应客运市场新形势和进一步发展,于 2010 年 1 月改制成杭州园林客运有限公司,公司注册地址杭州市虎跑路 61 号,注册资金 500 万,为有限责任公司。现有大、中、小各类旅游客运车辆 100 余辆。专业从事省际包车业务,承接公司、学校、企事业单位和个人的各类商务,会议,婚庆,宴会、会展、礼仪、旅游郊游及上下班员工接送用车,并与各大旅行社、各团体保持良好合作关系,业务量逐步扩展。			
中汇爱五福集团环球大爱杭州分公司 上海中汇爱五福集团杭州分公司是一家国家重点扶植的致力于中国养老事业产业化运作的集团型企业,公司秉承“一切为了老人,为了老人的一切,为了一切的老人”的服务理念,以建设一流品牌爱心养老护理工程示范基地,开创以老养老、社会化养老的新思路”为目标,结合互联网+养老模式,创建国内首家养老 020 平台,实现养老服务线上线下相结合的完美对接,以 360 度全方位全立体的对老年人的关爱照顾,以医养结合、智慧养老为新的努力方向,在全国范围内建立起规范高品质的养老服务体系,医养服务中心等,真正践行“替天下儿女尽孝,为党和政府分忧”的集团宗旨,真正为国家、社会多作贡献! 为百姓谋福利! 共同实现五福养老“零”投入的伟大目标!					