●质量管理

百年滨农，质量是生命

物竞天择，适者生存。

当今世界是开放的世界。发展浪潮波涛汹涌，创业意识势不可挡，一个企业要在竞争中乘风破浪，立于不败之地，靠得是什么？靠得是——优良的产品质量。

如果说水是生命之源，那么质量又何尝不是企业的生命呢？企业以质量谋生存。

任何企业，想在星罗棋布的同行中立足，若不讲求质量、不注重信誉，那么后果不堪设想。千里之堤，溃于蚁穴。质量把关不严就会产出不合格的产品，这些产品投入市场中，必将损害消费者的利益，企业的形象也会一落千丈，产品滞销在所难免，企业的市场必会随之丢城失地，最终关门大吉。

振兴质量，人人有责！企业以质量求发展。企业要发展，就是要抓住机遇。机不可失，时不再来，而能够抓住机遇的那一只强有力的手，就是质量。

任何企业，并非以优质的产品谋取生存之后，就高枕无忧了。树欲静而风不止，一个企业正像一颗树，而发展之势如狂飙卷地。若企业不思进取，即使你是一颗参天大树，也难敌狂风漫卷之攻。80年代，我国某些国有大中型企业高投入、高成本、低质量、低效益经营，发展如同一潭死水，最终将延残喘，无力发展。

企业若想在竞争中生生不息，发展不殆，就必须让全体职工增强质量意识，加强生产过程管理，不断强化质量提升。

质量是企业生存的基石，是企业发展的“金钥匙”，换句话说：质量就是企业的生命。（特逮撰稿 黄延昌）

他山之石可攻玉

日本质量就明造

有幸受公司委派，参加了国家质协举办的全面质量管理培训班，对全面质量管理有了更深的了解及感悟，同时对日本丰田公司二战后的质量崛起有了更大的心理触动。

随着第二次世界大战的结束，日本开始战后经济重建。在1950年代，“日本制造”对世界来说，意味着低廉的价格和三流的产品，甚至一度被认为是“垃圾产品”的代名词，一些日本企业把工厂开到美国乡村，以便让产品能贴上“美国制造”的标签。

针对日本制造业的糟糕局面，日本科学家和工程师联盟在1950年7月邀请了美国戴明质量专家来日本谈质量控制，一直苦于自己的质量学说在美国没有知音的戴明饥然接受了这个邀请。

资料显示，当时日本最顶尖的企业家中，有80%聆听了戴明的讲座。从1950年，戴明一直连续不断到日本讲学和指导企业，这个时间长达近四十年，且前二三十年他几乎每年都去，可以说戴明对日本二战后企业质量管理体系的建立功不可没。

日本也以各种形式感激着戴明，1951年，日本以戴明名字命名“戴明奖”，标志着日本质量界的最高荣誉；在丰田总部，人们一路进大门，就会看到三张高悬的照片——分别是丰田公司创始人、现任丰田公司总裁和戴明。

重视品质的管理成本更低

二战后的日本非常推崇戴明的管理理念，各个企业都以此改进质量，本来日本企业的产品质量很差，到了80年代，人们许多相购买日本企业的产品，前后间隔仅几十年，这里面戴明的功劳不容忽视。当时很多日本企业家认为如果追求高质量，会付出高成本的代价，甚至可能赶不上交货时间。戴明认为这是一个必须破解的“质量迷思”，他告诉日本企业家，“我们之间大部分人都认为制造高品质的产品所需的成本必然高于制造粗劣品，这是一种错误的想法，事实上，重视品质的管理反而制造出较少的不良品，因而成本也较低。”戴明还告诉日本企业，质量不是零检验出来的，而是来源于改进生产过程。如果质量问题是在设计阶段，纠正失误的损失可能只是一；到了制造过程，纠正失误的损失就是一百；而到了客户那儿，纠正失误的损失就会是一千甚至一万。

包括松下、丰田在内的日本企业都接受了戴明的学说，并行生出了属于自己的质量管理方法。很快，在不到10年的时间里，“日本制造”成为了高质量的代名词，本田、丰田、佳能、索尼、东芝、松下、雅马哈受到全世界消费者的喜爱。美国著名质量管理专家朱兰对日本经济奇迹的评价是：“日本的经济振兴是一次成功的质量革命”。

戴明常常给日本企业家玩一种叫“红珠”的游戏，有三类玻璃珠，红色代表不合格，绿色代表合格，黄色代表需要返修。戴明让人们进去一把红玻璃珠，有的人抓了一把绿，见到有一个红的或黄的，就会觉得自己很倒霉。戴明就问他，这是谁的错？显然，这不是抓珠子的人的错，错在系统里存在红色和黄色的珠子。引申到企业质量管理上，戴明说，如果出了质量问题，我们不能责备车间里的工人，因为错误很可能源于车间环境、原料或管理者。戴明通过这个小游戏，试图启发日本企业家：企业管理者要对产品质量直接负责。

同时，戴明还建议打破部门之间的壁垒，不论是研发、销售、生产，各个部门应该通力合作，共同思考产品在使用中可能发生的问题。戴明反对“数量化的定额任务”、他认为所谓“优胜劣汰”的排序制度只会造成冲突、士气低落、生产力下跌、产品品质差和压抑创新。

此后，不只是日本产品，连日本企业的生产流程都成了世人艳羡的对象。

如何吸取他人之精髓，改变之不足，结合公司今年的工作目标，主要在公司内开展以下质量管理工作安排：一是调整公司质量目标及各单位目标下达分解，根据公司现有质量控制情况，调整适合各单位适用的目标，同时各单位根据质量目标进行分解、控制、考核。二是开展质量月活动，带动全员参与质量管理活动。三是推行全员QC小组活动，QC小组活动是日本企业走向质量提兴的基础活动，该活动的优点是全员参与及QC小组开展的课题广泛，适用于公司各部门、车间。同时该活动评选在质量月活动中进行。四是提开全员质量意识，选派部分管理人员外出学习，同时组织质量内训。（特逮撰稿 郑 军）

●高层论坛

践行内涵式发展

——如何实现“管理提效”

什么是管理提效？就是提高管理的效率、效果，统称为效能。那么，怎样才能提高效能呢？根据公司目前的现状，我认为最关键的就是优化管理流程。

企业把部门作为管理对象还是把流程作为管理对象是个原则问题。只有以作业流程为对象的管理才能谈得上高效，否则，就会犯只见树木不见森林，只见局部不见整体，以偏概全的错误。具体流程出现问题的几种表现是：企业的人力成本偏高，工作效率偏低；有些职位过于忙碌，有些过于清闲，或淡不均；有些岗位责任不清，许多岗位的员工不知道什么该做、什么不该做；大多数员工没有自己的工作目标等等。凡属此类种种，究其解决之道也不外乎以下两点——流程的改善和优化。

优化管理流程的具体做法是：第一，清除无附加值的环节。企业围绕价值链的活动，真正增值的作业成本所占比例小于总成本的30%，真正增值的作业周期占总周期的5%，所以，对各种无效活动必须予以清除。如公司高层会上反映出的装卸车问题：装卸车度上实际发货7万吨，内部倒饭却高达30万吨，典型的是物流环节一定有必须清除的无效劳动！第二，简化沟通环节、表现形式和报表格式等。如去掉一些不必要的签字审批手续。第三，水平、垂直双向整合。水平整合，将许多分散在各不同部门的相关工作，压缩成一个完整的工作，或将分散的资源集中，交由一个小组负责运作。如公司的盘点、统计、核算工作。垂直整合，适当授权于员工，减少不必要的监督、控制。如管理层对特定事务的特别授权！对流程按照总理的逻辑重排顺序，或者改变要素顺序，使工作流程更合理！第四，提高企业的操作自动化程度和信息化程度，尽量规避人为误差或失误，将人为因素降到最低。

“管理提效”的另一个要点是完善体制机制。在“决策—执行—责任—监督—奖惩”的工作机制建设中，要抓重点，做到有的放矢。第一，决策机制尚欠科学。凭经验决断、拍脑门决策的做法虽然也曾让我们做到了高效发展，但放眼今天，这样的决策方法已经很难适应我们现代企业的发展。第二，执行有待给力。抓执行就是抓落实，执行的力度决定着落实的效果。我们追求的执行，是立说立行，雷厉风行，不讲条件，不打折扣；是践必行、行必果。对执行中遇到的问题，要勤于思考、创新思维，主动献计献策，积极提供决策依据。第三，明晰各岗位的责任。公司各部门既要做到任务、工作目标分解明确、到位，又要讲究时效，按时按质完工。第四，建立全面、实时的监督机制。公司管理人员要加强对各方面工作的督查检查，既查措施力度，又查工作进度，更要落实成果，查缺补漏，真正实现管理的无交叉、无空白，要转变管理工作作风，补上监督这一环节，并发动基层员工，改变原先单一由上而下监督的方式，启动自下而上的民主监督、员工监督。第五，奖惩机制要更加严明。加强科学的绩效考核评价体系建设，切实发挥好考核“指挥棒”的作用，使考核工作真正起到辅导、指导工作的作用。加大对考核结果的认知度，扩大考核结果的适用范围，着力打造一个公司高层全面支持、广大员工高度认同，具有深度影响的奖惩局面！（特逮撰稿 李 华）

●管理看台

合成五：突破环保瓶颈 持续提升产能

本报讯 4月7日，在周六生产培训例会上，合成五车间主任元文福就本车间环境治理、产能提升的管理经验与大家进行了交流。2011年初，元主任调任合成五车间后，一直千方百计想办法改善车间环境，并与车间领导班子一起，积极发动全体员工共商思路、群策群力、集思广益，确定了2011年的工作重心：突破环保瓶颈，确保稳定生产。

环保治理：集思广益，多种措施并进

合成五的产品性质决定了其在环境方面的难题，在治理粉尘、废气、废水的过程中，道路了一个“发现问题—解决问题—持续改进”的过程。

合五车间的废气，多达14种，且点多面广，治理难度非常大。元主任带领车间领导班子对重难治理点进行了分析、梳理、分类整合，找出各类废气产生的本质原因，从根源上进行综合治理。经过工艺优化、创新改造、设备技等一系列改革措施，极大地改善了净类产品的操作环境。目前合成五车间已经配置了八套废气处理装置，将废气污染降至最低。

生产管理：严控操作，产品质量稳步提升

净类产品是我公司锦量比较大的产品种类之一，但产能偏低成为合成五车间比较突出的问题。

元主任带领车间人员对部颈的浓度、更换的频次进行了调整，但效果仍然不理想，生产能力产不足400吨。通过对常用氧化剂的分析对比，经过多次试验多次改进，终于取得突破性进展。在确保环境和安全情况下，已实现月生产产量稳定达到500吨以上。

通过对影响产品含量、颜色、气味、盐分的因素分析，合成五车间制定了更为严格细致的规范操作规程。例如产格规定搅拌时间，使湿粉完全溶解；分解面环节控制；控制脱溶温度，保证脱溶水量等细节控制，都是为了进一步提升产品质量。

比之以前，合成五产品的合量稳定达到97.6%，提升0.2个百分点；颜色可以控制到白色；产品气味和盐分也有所降低，真正实现了产量和质量的稳步提升。

车间管理：以考核带动管理，逐步标准化

第一，车间管理的核心是考核管理制度。

利用车间考核把现场、工艺、设备、安全、人员、劳动、生产、环境八大管理要素有机整合，实现管理的以人为本。在车间管理的经验中，元主任总结出了自己的管理心得：“以人为本，考核为重；制度标准，持之以恒；创新思路，提升素质；追求绩效，降本增效。”

第二，现场管理注重过程。

元主任认为过程比结果更重要，无过程更无结果。由于车间生产订单比较多，根本没有停车维修的时间，元主任就利用月度检修的时间，月月维修，月月保持车间生产力的持续稳定提升。“以交接班为融心，以日常考核为核心，以设备管理为重心。”这样从交接班、考核、设备管理三方面齐抓共管，齐头并进，达到车间管理标准化。

正如生产副总孟令涛所说：2011年，合五把产量提上来，环境污染降低了，就是成绩！（本报记者 王勤勤）

●文化践行

三分厂：生产现场大显“5S”管理

三分厂结合车间实际情况制定了一套现场管理方案，通过人、机、料、安、环五个方面对车间进行奖惩考核，简称“5S”管理。

人：劳保用品佩戴齐全，劳动纪律严格遵守，操作记录书写规范。机：时时维护设备，控制跑冒滴漏、料：物品摆放整齐，不散料、不混料以节约空间，方便寻找。安：查处安全隐患，配备消防设备。环：运行环保设施，清理现场卫生。

5S检查结果由分厂汇总评分、排名，张贴公布，公开奖罚考核来约束员工，目的是发现问题，总结问题，改正问题。5S实施后，车间现场管理水平有很大进步，各方面都得到了改进和提高。（三分厂 李林霞）

品管部：小平台解决老难题

中二车间化验室操作

原材料进厂检测，取样是关键。由于送原材料的大罐车不好攀爬，且品管部化验员大部分是女性，所以，取样问题就更为困难。往常一遇到大罐车，一般都是客户自己取样。这样就无法完全保证取样的客观、准确性。近期，品管部想出了一个两全其美的办法：焊接一个约四米高的平台。遇到大罐车时，可通过这个平台的台阶到达罐车的顶部直接取样，轻松简便，一举解决了大罐车取样的老难题。（品管部 黄金菊）

中二车间：包装桶修旧利废效果好

在以往生产过程中，中二车间将盛装原材料二氯烟酸的空桶直接丢弃，造成了可重复利用资源的极大浪费。在MBH开车试行以后，车间把二氯烟酸空桶充分利用起来，用以包装成品MBH，与之前的MBH包装物相比，既安全环保、美观大方，又省时省力、节约成本。（中二车间 免孟之）

●报道话题

远去的迎春花

回销售公司的路上，同事指着路旁说：“快看，这花开得多灿烂啊！”顺着她指的方向，我看到了迎风怒放的迎春花。没有绿叶的陪衬，那小巧玲珑的小黄花隐满了枝条，在阳光下，春风中，摇曳着璀璨的黄，示意人们：春天来了！这种芙蓉人心薄，让人倾心。我沉浸在这种美感里，心头骤然惊过了一种熟悉的温暖与失落，童年的往事也浮现脑海。

小时候，每到这个季节总会去村南头的山坡上折迎春花，再采一种紫色的我们称之为“大米花”的花，然后，两三个人结伴说说笑笑地把花带回家放在酒瓶子或罐头瓶子里，摆在饭桌上。若是每天都换水，这些花可以盛开一个星期都不凋谢。没有牡丹的娇艳，没有玫瑰的芳香，可那黄色小花的美在家里却是独一无二的，因为那是温暖的春色。周围还基本都是枯枝干草，迎春花却在微微凉意的春风里怒放，让人知道春天来了，温暖也来了，那百花争艳的时刻也很快就要到来了。虽然父母反对我在外面疯玩，但是他们对于我折花这一事还是喜欢的，因为在她们眼里迎春花不仅好看，也象征着活力和希望。所以，每到春天，折花是我和几个同龄玩伴固定的玩耍方式。春天折花，夏天秋天去山上挖野菜，掏山枣、冬天去结冰的河面上溜冰，一年一年周而复始，百玩不厌。后来，也记不清从什么时候起，我们不再满大街地窜，漫山遍野地跑了，习惯了它在家里，做作业、看电视、干家务……折花也被渐渐淡忘了。

想想那会儿虽然不像现在的小孩子，有各种美味的零食，有各种好玩的玩具，但我却很怀念、很喜欢那种自由自在的儿时生活，并且弥足珍贵。不知村里山坡上的迎春花现在还在不在了，开了没有……（原药部 宋新蕾）

员工心语：

当一个人面临选择时，就好比在黑暗中寻找自己的人生航线；好比在黑夜里航行，要不断调整自己的方向，只为达到成功的彼岸。在人生旅途中，方向是要自己选择的，这将决定自己距离成功的彼岸是近还是远。只有正确的选择才能决定正确的人生道路，才能打开人生的新篇章。（千罐车间 高玉匠）

盈利才是王道

企业的终极目标是盈利及可持续盈利，其它的都是途径和手段。 ——题记

我们跑常发现不少企业在产品、销售、营销上很努力、相对进步也较大，销量在增长，市场份额在增长，但是利润变化却不大，甚至越来越薄，越卖越亏。“风风火火打几年，最后一口袋没有钱”。

大多数企业都把问题的核心归结于资源缺乏、产品创新不足、品牌不强、管理不善、销售队伍素质差等。然而，这都只是表象和导火索，因为强势品牌建立、产品创新、精细化管理、团队建设之类的课题不是一朝一夕能做到的，而且这都只是企业盈利的手段，并不是终极目标——企业的终极目标是盈利及可持续盈利，其它的都是途径和手段。忽略企业的总目标（现金流和利润）才是根本原因。所以，尽管我们做了很多营销与销售的创新，但由于在盈利模式上的同化（绝大多数企业不外乎采用“规模盈利模式”“产品盈利模式”两种），这些创新也都殊途同归，而创新所带来的优势都只是暂时的——原来的同质化问题解决了，新的同质化问题甚至更复杂的同质化问题随之又产生了。绝大多数企业决策的起点和资源没有与“如何实现盈利”、“如何提高盈利”及“如何持续盈利”紧紧结合。没有盈利，就无法生存和发展。这样的农药企业不是很少(特别是一些大中型企业，相反，一些小企业盈利目标非常明确，这也是农化行业小企业尚有一席之地的根本原因)，而是随处可见，越来越多。

产品是基础，服务是手段，品牌是工具，营销是过程，盈利才是根本。在中国农药行业中我们不难发现，那些不断推出产品、依靠促销产生“伪规模”销量的企业越做越难，甚至越卖越亏。而国外企业非常重视现金流和利润实现方式，企业产品结构、组织架构通常是简单的，而且盈利能力非常强！盈利模式研究和关注的是企业的利润来源、生成过程及产出形式。归根到底就是找出企业从哪里赚钱，如何赚钱。盈利模式不同于销售模式和营销模式，其最根本的区别在于：销售关注的是如何卖货、营销关注的是满足需求，而盈利关注的是如何赚钱。因此，围绕“盈利”这个目标而展开思维模式，才能避免方向性的失误。

聚焦采购，寻找盈利途径。

传统意义上来讲，采购主要被看作一项辅助功能，它在企业架构中没有什么地位，其传统职能和使命是用尽可能低的成本获得高质量的产品和服务。实际上，对于一般的农药企业而言，采购成本可以占到企业年收入的50%到70%。即使是在此成本基础上的细微减少，都会对企业产生重大影响。Aberdeen Group的一项调研结果显示，采购成本减少一美元所带来的效应相当于销售额提高五美元所具有的效应。因此，聚焦采购注意到原材料及其他物资的采购中所隐藏的价值与成本节约空间，挖掘采购对企业盈利带来回报的潜力具有极大的战略意义。

聚焦渠道，提升盈利能力。

通常情况下销售人员都把重点放在那些销售额最高的大客户身上，很少关注渠道。传统观念中的销售人员受“卖货＝赚钱”的影响太深，少有销售人员分析客户的盈利指数。

分析客户的盈利指数，首先需要了解与客户的合作过程中所产生的成本。农药企业渠道交易成本大致可以分为如下几项：联系业务、运输成本、促销活动、政策支持、推广支持、人员支持、协调费用、药害费用、退货费用、退货折旧等。通过综合分析，我们可以发现哪些客户盈利指数高；哪些客户具有盈利潜力；哪些客户盈利指数可以改进和提升。

客户盈利指数的提升可以从客户最重视的方面入手，因为客户重视的部分恰恰是成本增加的部分。技术支持、产品质量、包装外观、交货时间、政策倾斜、推广服务、价格优势、人员素质、特殊要求等发生细微的改变都会带来成本的增加或减少。

聚焦渠道，对客户盈利分析的真正价值取决于如何利用这些资料和数据。通常情况下，在企业的渠道中，很小一部分客户在为企业带来利润。大部分客户特别是大客户很有可能在消耗公司利润。所以，一方面企业要努力让低盈利的客户向高盈利的客户转变，引导他们销售利润较高的产品，增加销售额，减少额外成本。每一个细节都需要制定好相对的策略，因为哪怕是稍微的改变，都会大幅度增加利润。另一方面关注大客户利润率的提升，绝大多数的企业大客户盈利是相对较差的，大客户往往都会认为他们的销售额大，理应得到特殊的照顾，比如：价格、包装、政策、促销、推广、人员、赊欠、返利等甚至一些特殊的要求。满足这些要求的花费会减少公司的利润，如何在大客户身上提升盈利能力对企业的盈利至关重要。同时，企业需要关注潜力盈利客户，有些客户短期不能为企业带来大量利润，但随着时间的推移，他们有可能成为企业最有潜力的客户。聚焦渠道，对客户进行精确管理提终的目标就是发现正在为企业赚钱的客户和未来为企业赚钱的客户。企业需要做的是为正在为企业赚钱的客户提供完善的服务和支持，让他们能为企业持续赚钱。对未来为企业赚钱的客户，对他们实施政策倾斜，果断投入资源和服务。这样，企业有限的费用就能正确投入于能够产生最大回报的地方。

聚焦产品，加大盈利空间。

完善而健全的产品结构如同为企业种下了一颗摇钱树，用之不竭。如何将企业有限的资源有效分配到合理的产品结构中去，并获得盈利，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

农药企业的产品开发策略不外乎以下几种：跟进模仿、标靶专注、细分需求、产品群组。然而绝大多数企业都采取跟进模仿策略，A企业跟B企业，B企业跟C企业，由于忽视对企业的自身条件和实力的分析，大多数企业开发了不小问题产品，甚至成了“画虎不成反类犬”的瘦狗产品。

如何合理配置企业的产品结构？首先企业需要搞明白三个问题：我在哪里？我要去哪里？我如何到达那里？古语曰：人，我有自知之明。对企业而言，要想找到一条适合自己的发展之路，就首先要清楚自己现在的哪里。这包括：企业现处于行业的什么位置？企业现在的状况是怎样的？企业现在拥有哪些资源？企业的竞争优势有哪些？企业现在存在的问题是什么？回答清楚这些问题，企业才会对现实有一个清晰的概念，才会对产品的构建有了现实的基础。

对企业有了清晰的认识后，企业应当对产品结构进行全面梳理，通过波士顿矩阵的应用法则我们可以得出四种不同的企业产品结构，即：1.月牙环型，企业产品的分布在波士顿矩阵中显示月牙环形，这是成功企业的象征，盈利大的产品较多，明星产品也不少，问题产品和瘦狗产品的销售量都很少。2.黑煤球型，企业产品在第三象限内一个都没有，或者很少。分布在波士顿矩阵中显示大黑球形，企业没有任何盈利的产品。3.东南角型，波士顿矩阵中企业产品的分布集中在东南角，这是经营不成功企业的表现，说明瘦狗类产品数量大，企业产品结构衰退。4.西北吉型，波士顿矩阵中企业产品的分布集中在西北方向，表明企业的产品结构中明星产品多，有发展潜力。企业通过四象限法的分析，掌握产品结构的现状及预测未来市场的变化，进而有效地、合理地分配企业经营资源。

产品力的提升是企业整体能力提升的一种结果，企业的产品构建是一个持续的系统工程。农药企业只有将一个又一个优秀产品连续不断地呈现在老百姓面前，并取得老百姓认可，企业才有源源不断的盈利来源。因此，恢重推出每一个产品，每一个规格，努力做好每一个产品，是一个成熟农药企业必须坚守的信念。

聚焦制度，打造盈利团队。

众多企业都将销售做为企业各项工作的龙头，企业盈利的重任大多是企业的营销团队一肩挑，企业的制度主要针对营销团队进行设计。笔者所指的聚焦制度，不仅是指针对营销部门制定的营销“基本法”，也即“子法”，还包括企业的各种相对于其他岗位的管理制度这些“根本大法”即“母法”。面对恶劣的经营环境，企业的盈利不仅仅是营销团队的重任，同时也是企业每位员工关注的焦点。聚焦制度实现制度的完善化及考核的多样化，将给企业带来盈利的最大化。

聚焦生产，把握盈利源头。

农药企业盈利的源头在哪里？毫无疑问是：生产。生产才是盈利产生的起始点，没有产，何来销？没有销，又哪里去盈利？企业只有从源头上去把握与控制，才能真正增强抗风险的能力，才能得以长治久安，基业长青。聚焦生产，是农药企业管理的第一步。管出盈利，简单来说就是对生产成本进行控制，如节省原材料、能源等，这都是降低生产成本的有效办法，但绝不是全部。要想管出更大盈利，还需要从各方面入手，如实施成本控制制度，建立与之相关的激励与约束机制；对技术、工艺、管理、工作流程等进行创新；对人工费、办公费、材料进价、资金占用费等相关费用进行合理控制。

环境和竞争裂变的大局已定，企业必须改变已经习以为常的思考，一切从盈利出发，重新设计企业的运营模式，因为依靠“小米＋步枪＋神枪手”的时代已经过去，“坦克＋大炮＋飞机”的时代也已经落后，摆在眼前的首先是盈利模式选择的大考，企业盈利模式的重新设计变成了企业的生命线，而且刻不容缓！（市场经理 刘 杰）

●经销商风采

成功源于努力

内蒙古鄂伦春自治旗大杨树客户刘振宇，是一位有思想、有目标、有激情的经销商。他白手起家，经过六年的努力奋斗，由一年销售几十万元，发展到现在农药销售年均五百多万元。

刘振宇是我公司绝对忠实的客户，几年如一日，悄悄着公司共同成长。他一直把公司的产品放在首位，去年至轻闲销量达到近40吨，在当地创造出单品最大量品牌。今年，他仍然信心实足地要把豆轻闲销量突破60吨。他做事很执着也很稳健，一旦认准，必定全力以赴，没有十足把握的事从不会轻易去做，常常他说一句话：“只要我看好的事就一定能成功。”他是我见过最敬业的经纪商，每件事都提前做在对手前面，天天奔波在乡村，第一时间掌握下面的需求。大杨树只有5个乡镇，可是，刘振宇却在2011年给我公司创造了260多万元的销售业绩，今年的销售预计将在300万元左右。

成功源于清晰的目标规划，源于坚持不懈的努力，源于稳健略实的干劲。相信在不远的将来他一定会铸就更大的辉煌。（制剂销售 王 强）

●在路上

与困难做斗争

今年是我第一次做市场，由于之前一直做基层推广工作，刚开始接市场时，遇到了很多困难，但在领导的指导下，慢慢学会了很多销售知识。

要想在市场中使自己的产品占优势，就必须有一套自己的经营策略。首先，必须处理好客情关系，如果这点都做不到，就算产品再有优势，客户也不会好好做。毕竟现在厂家太多，竞争太激烈。其次是在和客户处理好关系的基础上，保证我们的产品质量。所以，我们销售的思路就是保住以往得到客户认可的产品，并且做上量，然后争取每年都能推出1-2个同类新产品。每推一个新产品都是要付出很多努力的，首先是做实验，等实验结果出来，我们才能大胆地鼓励客户积极推广。我们的杀虫杀菌剂虽然出道不久，但是，在大家的共同努力下，一定会在不远的将来实现做大做强这个目标。（福建销售 张 莉）

一路前行

遥想当年大学毕业，准备踏上社会这个相对陌生的征程时，选择的机会很多，要走的路也很多，但是繁荣之中与流农的结缘，从那一刻起自己就已经融入了流农这个大集体，已经彻彻底底成了一个流农人。虽然中间离开了一段时间，但是我一直没有忘记自己是流农人。

还清楚地记得第一次出差的那个晚上，一个人行走在陌生的路上，看着陌生的风景，听着陌生的歌曲。今后的路怎么走？市场该怎么做？工作该怎么开展？一系列的问号出现在脑海中，无法寻得答案，随然觉得自己是那么的渺小，那么的无助。但是心里清楚我是肩负着公司的使命来到这个市场，再苦、再难也要挺过去，因为无论如何也不能丢了流农的脸。

同样，今天又是行走在了陌生的路上，景色同样是那么的陌生，来往行人之间的话语更是似懂非懂，甚至比以前更大的困难也摆在面前，但是我没有感到迷茫和无助。我知道这又是人生路上的一次挑战，路只有一条——前进。风雨过后总会看到阳光，而且是明媚的阳光。

现实生活就像苦涩的菠萝，只要加点盐，就会流出甜蜜的汁液。我们在活在这个物欲横流的社会大染缸里，下沉了不要紧，只要记得努力向上，自然就会浮出水面。（云南销售 潘国伟）

●销售经验

产品经理必备的职业能力

产品经理作为产品的管理人员，抛开个人性格、修养等因素，还应具备一些专业的产品管理能力。

首先，产品管理人员要有成本意识和销售意识。对企业来说，产品经理的工作无非就是为公司省钱，为公司挣钱。因此，成本意识一定是第一位的，退一万步讲，如果一个产品经理做不到为公司挣钱，起码要做到为公司省钱，即让企业在产品管理上少走弯路。好的技术可能会生产出好的产品，但是，好的产品不一定会有好的市场。因此，知道怎么让企业用最低的成本把产品卖给目标消费者，是产品经理必须具备的能力。

其次，产品管理人员要有具有团队意识和全局意识。企业不可能把发展寄托到一个人身上。同样，产品的发展也不能仅靠产品经理一个人，而是要靠公司各部门的团结协作。团结协作不仅是为了提高工作效率，更重要的是为企业节省开支，因为企业开支有很大一部分是消耗在无形成本上的。

再次，产品管理人员要具有一定的抗压能力。作为一个产品商业运作的负责人，面临的不是产品能否如期上市，业绩指标能否按时完成这样的压力。事实上，在整个运作过程中，产品经理面对的真正压力是：如何把公司提供给你的资源运作好，让企业的投资有所回报。所以，产品经理必须要有一定的抗压能力，调整好心态，变压力为动力，从而在困境中有所突破。

最后，产品管理人员要具有认真聆听的习惯。作为产品经理，能够滔滔不绝地讲固然是好事，但是，如果不能认真地聆听别人的意见，过于强调自己，过于气盛，无论是对于协调团队还是管理产品都有一定的风险，会很容易造成以自我为中心的工作风格，从而给工作带来很多不必要的阻力。（产品经理 左占海）

POP广告张贴技巧

POP广告是终端最常见的广告之一，也是竞争最激烈的终端媒体之一，所以，POP广告的覆盖率是十分惊人的。一种POP广告在终端店铺一到三天的时间就会被别的广告所遮盖，那么，我们应该怎样在终端店铺众多的POP广告中张贴好我们的POP广告，而且又保证不会被别人遮盖呢？

最经济有效的方法是，把POP广告张贴在终端店铺屋顶的周围，使其连接起来，形成一道风景线，既美观又让竞争对手无法遮盖。或者在往乡镇、农村的电线杆上张贴的时候，记得带上一把秤子，使张贴位置既让消费者看得见，又让对手摸不着，也能达到不被遮盖的目的。

最方便可行的方法是，在终端店老板收银台的上方墙壁或办公桌周围张贴，然后将老板的电话通讯薄贴在上面或者将老板的除钢账单贴在上面。这样，消费者看得清楚的同时竞争对手也不敢遮盖。再就是做一些广告展板放在终端店铺的门前。因为展板不属于公共空间，对手没有理由也不敢在上面随意粘贴。

这只是张贴广告的一点技巧。要想真正把市场做好，只靠张贴广告技巧是远远不够的，还要用心去做，用心经营。（市场经理 韦海泉）