



新亚纸业：创新营销破困局

闫业起

新亚纸业集团股份有限公司

面对近期国内行业持续低迷、市场风云变幻，新亚纸业审时度势，紧紧围绕当前“促销售、降库存、保回款”的工作重心，以变应变，内修外攻，多策并举，以创新的营销模式、灵活的销售策略，化危为机，突破困局。

一、转变经营理念，创新销售模式

凭着30年精心铸造“诚信为本”的营销文化，并基于对产品质量的自信，新亚纸业自建厂一直坚持奉行“不赊销，零外欠”的销售策略。2008年金融危机以来，新亚纸业根据造纸行业供求结构及市场形势的变化，在加大产品结构调整与生产成本控制、实施组织机构优化调整、引进科学的绩效考核体系的基础上，更新转变营销观念，创新营销模式，使企业抗风险能力和综合竞争实力大大提升。一是在对现有的客户群体信誉度进行认真评估的基础上，在即定月结销售的体制下，对诚信

度较高的客户继续加大放宽授信额度，刺激发货；二是大力开展寄库联合销售模式，通过让客户提供财产质押担保加大回款风险把控，积极督促其发货填库，抢占销售先机。通过努力，截止目前已与北京金冠、武汉中浩、西安美联等17家客户建立了寄库合作关系，有效地促进了销售；三是积极推行“厂商银”合作销售，2011年与广州龙威纸业、广州农村商业银行股份有限公司珠海支行合作取得良好进展。

二、质押担保销售，把控回款风险

月结、寄库额度的适度放宽，势必导致销售应收款同比攀涨，回款风险增加。为最大限度规避可能出现的因个别客户经营不善资不抵债或以质量、价格为由故意赖账等问题，同时缓解业务人员销售思想压力，公司在继续加大现款交易的基础上，一方面及时采取措施，以政策引导现有月结客户向寄库或担

保销售模式上转变，通过对客户进行财产抵押、第三方担保等形式加大约束，在诚实互信、公平交易的前提下，最大限度地保证出货并有效控制由此造成的潜在营销风险。

三、抢先促销抛库，回拢凝聚资金

2011年以来，造纸行业市场竞争进一步加剧，终端需求萎缩，导致造纸企业整体出货受阻，库存量大幅增长。各大银行又压缩了对企业的信贷额度，迫使不少同行为保证运行资金，不计成本抛促销，在此背景下，公司时刻关注并积极搜集同行价格变化及销售政策调整信息，抓住同行竞相促销、抛库的机遇，及早着手对各生产单位库存进行盘点整理，抢先在市场上加大宣传，采取捆绑销售、批量包销等灵活策略，以公开透明的方式引导诸多意向客户前来竞价，不仅使部分因存在一定质量问题长期滞留仓库的库存纸得到有效处理，缓解了公

司流资压力，而且也由此进一步抢占、巩固了市场，扩大了新的客户群体。

四、灵活调整政策，“紧缩”、“放宽”相结合

2012年4月份，新亚纸业根据行业走势及资金运行情况，对销售战略做出了方向性调整，将过去的以攻为主改为攻守并举，所谓“攻”就是继续对全木浆纸、高定量双胶纸、特种瓦楞纸加大开发，争取6月份试生产口杯原纸并投放市场；所谓“守”就是根据订单及出货情况，对部分机台限产整改，并通过一个月的努力，在最大限度不影响销售的前提下，灵活采取“紧缩”和“放宽”政策，将销售应收款控制在1.5亿元之下，以保证公司资金的良性运营。“紧缩”主要体现在：减少、控制新的月结客户，坚决杜绝新的不良外欠产生；针对之前不能按合同约定及时回款的客户，适度采取暂停发货或限售措施，引导其积极回款，同时为尽可能防止由此造成订单转移和客户流失，要求各业务人员认真向客户宣传政策和沟通解释，重点加大对客户群体的巩固和维护。“放宽”就是对于合作多年、资金雄厚、诚信度高的月结和寄库客户，继续放宽月结额度，加大发货量，派驻业务人员定期查看其仓库，一有空间及时大胆地对其发货填库，抢占市场先机。通过一紧一松，双管齐下，在促销售、保回款两个方面均取得较好效果。

五、修订简化手续，紧盯售后服务

通过多年的实践摸索，新亚纸

业形成了较为完整的销售管理制度和销售发货流程，其中部分规定是在特定时期内为杜绝管理漏洞有针对性出台补充措施，造成相关销售发货手续过于冗繁。公司认真采纳客户反馈意见，借鉴同行好的管理办法，适时进行手续简化和调整改进，最大限度地为客户提供了便利，保证销售渠道顺畅，提高了参与同行及市场竞争力。在业务开展方面，营销中心强化一个“跟盯”战略，要求业务人员对客户多交流、多走访、多沟通、多了解，与客户一道走访他的客户，充当公司形象代言人、产品解说员、售后服务员帮助客户解决方方面面的问题，最终让客户把对业务人员的依赖演变为对公司销售业务的依靠。

六、加强团队建设，提升业务水平

对于任何一个企业，销售人员都是冲锋陷阵在一线的主力军，其业务水平高低、团队战斗力的强弱直接影响着企业的发展进程。长期以来，团队建设一直被作为营销中心的工作重点，持之以恒，常抓不懈。一是定期利用每月例会、区域经理及业务骨干会，通过学习培训教材、观看培训光盘、销售案例评点分析等丰富多样的形式，来提高业务人员的道德品质和业务实战能力；二是发挥区域经理的帮带和协调作用，带领、帮助新业务员尽快进入角色，协调解决本区业务开展过程中遇到的方方面面问题，提高本区业务队伍的凝聚力和战斗力；三是在加大业务人员出差监控的同时，坚持每天利用飞信通报各区及业务人员每天销售任务完成情况来对比排名，辅以激励、鞭策措施持续施压，提

高区域和个人业绩；四是严格绩效考核，在各纸种分别考核的基础上，执行区域单一纸种零售提成倒扣制度，任务完成率与回款率双项并重，上不封顶，下不封底，切实体现公平公正、多劳多得。五是对业务队伍中个别道德品质差、业务能力低、违规违纪且屡教不改的业务人员坚决予以淘汰，同时积极引进新锐人才，始终保证销售队伍充满活力。

由于措施到位、绩效合理，销售团队的综合素质和业务水平得以很大提高，通过多年的努力拓展，销售网络已覆盖华北、华东、华南、东南、西南等区域23个省、600多个城市，部分订单通过外贸出口走向了国外市场，产品的市场占有率逐步提高。

七、实施品牌战略，提高企业知名度

围绕“打造驰名品牌，振兴民族工业”的企业愿景，新亚纸业坚持质量兴企、品牌致胜的经营理念，以品牌来提升产品知名度，扩大企业影响、促进产品销售。同时，针对各纸种的不同特性，从2010年起，在加大“新亚”品牌推广的基础上，开始重新注册申报了黄河岸边、牧野风、龙凤呈祥、凤鸣朝阳、雪锦、荷洁、新鸣阳、新鸿图、新风祥、新亚雪锦、新锦绣、新辉煌等商标（图标）。2012年2月份，“新亚”商标被认定为河南省著名商标。

下一步，营销中心将根据市场走势，结合公司新产品开发投放及灵活的价格策略，为更好地占领市场，扩大知名度，促进销售，将适时逐一推出新的品牌，谋求公司利益的最大化。■