

中国 **经营** 报

系列丛书

HOW THE DEALERS WORK

张辉/著
中国经营报编辑部

经销商诊断

本土营销专家诊断企业病症

会诊中国招商市场——诊断中国招商市场十大困局
畅销品要做成长销品——如何为国外时尚产品搭建本地化营销模式
解读中国“商机行销”——“商机行销”概念的意义到底有多大
市场新入者的机会主义思考——水清漆宝的“油漆革命”能否成功
搭车之后要学会自己开车——“众大清肺仪”是否该搭车“非典”
为什么“九头鸟”一飞冲天——透视湖北军团新创业招商模式

F274
68

89702

中国 **经营** 报
系列丛书

**HOW
THE
DEALERS
WORK**

张辉 / 著
中国经营报编辑部

经销商诊断

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内容简介

《经销商诊断》共分7个章节,收录了20多家企业的真实营销案例,汇集了多位市场营销专家的前沿观点和分析理论。结合企业和经销商在销售中出现的实际问题做出诊断,非常准确地指出企业和经销商不能盈利的症结所在,同时提出了切实有效的解决办法。

本书不是一本阐述新营销概念的理论书,而是一本解决实际问题的营销指导工具书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

经销商诊断/中国经营报 张辉著. —北京:电子工业出版社,2004.1
(中国经营报系列丛书)

ISBN 7-5053-9362-6

I. 经... II. 张... III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105463 号

责任编辑:刘露明 屠媛媛

印刷:北京一印印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

经销:各地新华书店

开本:787×1092 1/16 印张:15.25 字数:210 千字

版次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序

中国经营报执行总编 李佩钰

进入 21 世纪的市场正在以令人难以置信的速度变化着,经济全球化和技术进步创造了许多新的机遇,同时也带来了层出不穷的危机。我们可以看到,市场的控制权已经从制造商手中转向零售巨人,商业品牌的迅速发展和被普遍接受,零售新形式的不断涌现,消费者的价格和价值意识不断增强,大众化营销和广告作用每况愈下,品牌忠诚度在日益下降……这些变化使得现代企业不得不重新审视它从产品设计到生产到营销的全过程,而此时,市场营销的作用也越来越被强化。

中国市场经济的发展在经历了产品短缺到产品过剩的转折历程中,市场营销也经历了由传统营销向新的市场营销理念,以至战略营销理念的转变。这正应了达尔文“物竞天择,适者生存”的进化理论,市场上的成功者的确是那些最能适应现行环境要求的公司——他们向真正需要购买的人提供商品。每一个人、企业、城市甚至整个国家,必须寻找他们能够生产且具有市场价值的产品——即他人愿意购买的商品和服务。

而在企业寻找市场并满足人们需求的过程中,销售渠道策略是企业市场营销组合策略中的一个重要策略。在这一环节中,经销商处在企业与最终顾客之间,参与产品销售活动与帮助产品销售活动,并起到了举足轻重的作用。而且,在产品营销的全过程中,因为经销商的特殊地位,他们与厂商消费者之间又存在着既同输赢又互博弈的微妙关系。

经销商是什么?他们是渠道,但他们又是一个个独立的企业,也存在自身的经营管理问题。我们不能不承认,近几年在中国市场上出现的经销商队伍,人数众多,但水平、规模参差不齐。因此经销商

诊断,无非是用“望、闻、问、切”的方法,梳理好经销商队伍,以便在市场中起重要作用的渠道更加通畅。

《中国经营报》自18年前创刊至今,一直致力于客观记录中国市场经济的每一场变革,关注中国企业经营的每一步前进。《中国经营报》的“经营管理”版,一直是深受读者喜爱的版块,通过这一系列版面的采访编辑,我们也培养了一批深谙企业经营之道,且关注企业微观活动的名编辑、名记者。本书作者张辉就是他们中的一员。除此之外,《中国经营报》企业部还培养了诸如杰雯、吴晓燕、李媛、白柯、韩晓静、闫荣伟等一批优秀的编辑、记者。作为《中国经营报》的执行总编,我在为我们能向中国广大企业经营管理者提供实用而又解渴的报纸感到自豪的同时,也为我们有这样一批敬业而且专业的编辑记者感到欣慰。

愿广大读者能够真实感受到我们送给您们的又一新产品——《经销商诊断》这本书的价值,并能从中受益。

目 录

第 1 章 新概念“急症”

当产品新概念日渐增多的时候,吸引眼球成了关键。但是新概念推广是有一定规律的。“眼球关注”后需要怎样的思考才能避免导致新概念“急症”?

为概念产品搭建的营销模式	2
李小双开展“新概念运动”	10
水家电从卖“概念”开始	17
把医院的空气杀毒机搬回家	25

第 2 章 行业“慢性病”

行业固有的“慢性病”正在日复一日地损害着企业的“身体健康”,专家的药方各种各样什么都有,哪个对症,还得企业自己判断。

减肥市场好吃难咽	34
医药市场不等“慢药”治	42
保健品“厚黑时代”一去不返吗	49
教育产品也要营销	56
寻找新的中国汽车安防市场	62
打好月饼“闪电战”	69

第3章 时尚产品“综合症”

时尚产品“综合症”发作的最大特点是产品已经脱离了时尚,而自己还以为非常时尚。专家们告诫:当今世界的时尚潮流更新之快可能要以“秒”计。

畅销品要做成长销品	78
搭车之后要学会自己开车	85
特妆产品的特殊营销	92
梦想营销打开想像力市场	100

第4章 创新“潜在症状”

大家都在说创新,那么创新到底是什么?在各种创新中常见的“潜在症状”是什么?你的企业是否也敢尝试张裕“整桶卖酒”这样的创新思路呢?

专业市场推广思想比推广产品还重要	108
市场新入者的机会主义思考	115
消毒行业最需要消毒	123
张裕卖酒“整桶订购”	132
“百合春天”目标定位高端市场	140

第5章 专家诊断“招商市场”

不管是对“商机行销”这个概念的理解,还是对中国招商市场的解惑,面对汹涌而来的“商潮”,是否更需要保持一个冷静的头脑呢?

“商机行销”是不是在作秀	148
中国招商市场十大困局	155

第6章 营销风格“体检”

市场是极复杂的综合体,成功在于实干,在于具体地解决各种挠头的问题,在于不失时机地抓住机会,哪怕是打法律的擦边球。市场是不能说的,一说就错,一说就过。

透视湖北军团新创业招商模式	170
解读内蒙军团的“歌舞骑射”	180
非常时期的非常营销	193

第7章 专家诊室

8位业内专家,8篇诊断论文。他们用专业的理论指导和丰富的实战经验,与经销商一同剖析中国招商市场。

“商机行销”是中国最大的市场	204
诊断——从创新开始	206

如何寻找经销代理商	213
如何进行营销诊断	216
如何进行企业诊断	221
企业营销诊断“五步曲”	225
舶来营销理念水土不服	229
咨询的真谛	236

第1章

新概念“急症”

当产品新概念日渐增多的时候,吸引眼球成了关键。但是新概念推广是有一定规律的。有时,太过着急反而会导致新概念“急症”。

丽舍是一种新的“桑拿”洗浴方式,它的核心技术是远红外辐射,就是没有蒸汽的桑拿。洗浴时钻进一个小木屋中,一按电钮就OK了。为了推广这种“新的生活方式”,经营者推出了一个新概念“你丽舍了吗?”,并希望以此替代“你桑拿了吗?”。经营者认为,没有人把桑拿注册成品牌,所以没人分享到桑拿浴市场的增值利润。

李小双体育用品公司希望进一步打破运动装与休闲装的界限,在竞争对手众多的市场环境中,公司具有独特的“名人”优势。他们希望利用这种优势迅速使消费者认可企业开展的“新概念运动”。

桶装饮水机是第二代饮水主流产品,凤凰集团推出了第三代产品,这就是直饮机,其采用的是“复合逆渗透技术”。但怎样的推广才能让消费者从习惯中改变,消费更健康的直饮机呢?

SARS 过后,人们对空气质量更加重视,福建新大陆集团将医院专用的“循环风紫外线空气杀毒机”民用化。搭车 SARS 只能有短期效应,但长期经营又该如何快速进入到民用环保市场呢?

为概念产品搭建的营销模式

诊断行业 休闲健身业

由丽舍(中国)管理总部总经销的丽舍休闲健身屋,主要是以远红外线促使人体出汗,达到健身、美体减肥和排毒的功效。1979年美国洛杉矶医师 Dr. Leesa 首次将 FIR(远红外)技术应用于美容、健身领域,形成了以远红外沐浴为核心,同时辅以阅读、音乐、氧吧、香薰、足疗、专业护理,从而实现美容、美体、减肥、排毒、休闲健身、理疗功能的行业代名词。

焦点问题

丽舍销售渠道很广,洗浴中心、足浴中心、健身中心、美容中心、度假村、宾馆、建材家居城、高尚社区等,通路太多,但很难选择具备综合实力的经销商。

美国丽舍针对洗浴中心、足浴中心、健身中心、美容中心提出低温排汗、排毒概念;针对度假村、宾馆提出保健客房概念;针对建材家居城、高尚社区提出保健家居概念。制定一套什么样的招商推广方案,才能达到“一石三鸟”的目的?

新生活方式类型的产品营销,如何整合各类资源,开创一种新招商模式?如何用全新招商模式解决全新生活方式的招商推广问题?

新生活方式的传播既要保持快速性,还要坚持持久性;既要以最低成本引起目标人群关注,还要防止竞争对手迅速跟进;既要使新兴行业的启蒙者,还要避免成为行业先烈;既要参与制定行业游戏规则,还要确保企业竞争策略招招领先;丽舍能否很好地解决这些问题对中国新兴行业有着非常现实的意义。

没有人把桑拿注册成品牌,所以没人分享到桑拿浴市场的增值利润。奥普开拓了浴霸市场,挖掘了浴霸市场的最大一部分利润,那么美国丽舍休闲健身屋定义丽舍浴行业标准,能否创造一个新的商业传奇?

丽舍的核心技术是远红外辐射,远红外产品有很多,如何设计出新

奇的市场推广模式,让消费者直接感知?

丽舍不只简单卖产品,卖的更是新的生活方式,能否和桑拿展开直接对比竞争?

做的是新东西、新产品、新团队、新市场,无先例可寻,丽舍应以什么样的方式切入市场?

以新生活方式来推广能不能成功?市场的接受度如何?是不是能得到认可?或者怎么传播?

建立大批灯塔客户后,如何扩大招商?传统的招商方式是不是有缺陷?

参诊专家

企业代表:美国丽舍中国总经销、丽舍(中国)管理总部 CEO 杨彬

会诊专家:北京锡思企业管理顾问公司总经理 姜汝祥

北京济美成公司总经理 白晨扬

北京精锐纵横营销顾问有限公司总经理 王海鹰

中国人民大学风险资本与网络经济研究中心顾问 董晓凯

招商渠道整合顾问 刘雪楠

企业提案

我们公司与一家美资企业于2002年7月份正式合作。丽舍在美国、韩国、日本的市场都很成功。这是一个概念产品,具有舒适性、方便性、理疗性的特点。在家庭里可以放在卫生间,也可以放在主卧,或是阳台。2002年7月我们把产品孵化到国内,首先做了“丽舍”的注册。因为我们要做的是新生活模式,想做成一个行业,提升到人类沐浴方式的第三次革命:第一次是淋浴,第二次是桑拿浴,第三次就是丽舍浴。要让丽舍成为人们生活中一部分,追求美丽健康的一种模式,譬如由过去的朋友聚餐后“洗个桑拿去吧”变成“洗个丽舍去吧”。目前市场运作良好,三四个月的时间,代理商有三四十家,灯塔客户(具有代表性的客户)有上百家,终端能接受;代理商也愿意合作,但这个产品培育期比较长,门槛比较高,一般经销商比较难做。这个项目,不是那种一招商就能进来几百家的项目。

潜在症状

在中国目前的市场格局中,经销商是最关键的一环,属于躯干部分,连接企业与终端。通过经销商对市场的把握,基本上能够看出这个企业产品销售情况和整个销售市场接受情况。但目前不少经销商投机性强,要求利差大,造成总体市场价格虚高。

企业现在选择经销商比较难,经销商选择好的经销项目也比较难,两者的信息对接存在着沟通问题和诚信问题。

“丽舍”是推荐一种国外的新生活方式,在国内有几个同行者,例如凤凰制水倡导的水家电概念、“蓝色情人掌上保健系统”推崇的中国家庭私人保健医生观点等,都在国内形成一定的影响力。出售新生活方式似乎成为 2003 年的一个新营销现象,也可能成为 2003 年经销商的经销热点。但推广新生活方式需要一种独特语言,因为缺少参照系,所以经销商在选择这类型项目时,既冲动,又犹豫,迫切需要一套经销新生活方式的整体解决方案。

诊断处方

◆对症下药之一:找出一个点先介入市场

董晓凯:要让人们知道,这样的市场点很多。四大中心、商务会所、高端家庭,这样的地方五个、十个代理商,都满足不了需求。在推广时可以抓住一点做生活理念,比如“远红外让细胞活动起来”。可以分两个阶段做:第一阶段把产品做大;第二阶段当市场需求很大的情况下,在各个市场找惟一的代理,可能就做出来了。只做“丽舍”一个功能的产品,也就是在先期把影响力做大,让全国都知道“丽舍”,但是“丽舍”可能只做配角,做很多的增值部分,把“丽舍”的功能放在里面。待人们了解“丽舍”后,桑拿被慢慢淘汰,市场做大了,丽舍(中国)公司就可以一网打尽,因为公司已经注册了丽舍商标。

在“新”上做足文章,丽舍有很多新的东西:新功能、新模式,企业就一定要面对这个新。一个新新人类,有钱又有知识,不知道怎么花钱,他们就是丽舍的客户,一定要把这些能够接受新概念的人紧紧抓住。可以从细胞振动能把身体里的有毒物质,包括重金属排出体外的角度做宣传。“丽舍”的排毒是看不见的,那么就要告诉消费者,我们每天都



会受到看不见的侵害，比如说周围人抽烟对我们的侵害，刚装修过的房屋地面、墙面等，甚至打印机都含有毒物质，去“丽舍”就可以把毒素排一下。这样市场可能慢慢就有这个需求。

丽舍本身是一个新的生活方式，新的概念。阿迪达斯的广告说让女人更美丽。那么丽舍是让人体的细胞运动起来。丽舍的广告语可以是：丽舍让你的细胞来跳舞。因为个人健康要从细胞开始。我们要在媒体上诱导这种需求，消费者看不到就要让他们注意到这一点，才能把新健康生活主义推出去。

◆对症下药之二：有一个核心竞争力来支撑

白晨扬：从企业战略讲，营销是一个实现的工具，因此首先要确立的是战略目标：第一是远景目标，就是企业要成为什么；第二是财务目标，三五年到底要做什么，有什么样的财务规划，要挣多少钱，现在能挣多少钱。然后明确自身的竞争优势是什么，怎么从市场拿到费用和利润。总的说来，产品必须有核心竞争力支撑。

另外，一个项目首先要强调现金流，其次才是产品生命力。任何一个产品的生命力都是有限的，但现金流却可以完成产品改造、升级、换

代等诸多后续问题。从产品角度看,延长了产品生命周期;从企业角度看,延长了企业生命周期。

另外,从战略上建议对目标客户群价值进行有效分析,然后选择最有价值的用户群进行开发。

杨彬:在营销战略上,从专利、商标、生产成本、营销手段等方面进行了战略布点,这样就为潜在对手设置了一些障碍和门槛——他们在海面看看可以,但是不能登陆。“丽舍”在美国本土以及世界其他国家取得了成功,影响了很多人的生活。这其中“丽舍”的品牌文化起了很大作用。在中国同样要打文化牌,因为一个时尚流行的产品可能有模仿的追随者,而“丽舍”融入骨子的思想与文化却无竞争者。“丽舍”让消费者接受的是丽舍这种休闲生活文化,相同或类似的产品肯定会有,但是文化、品牌特性和理念是不会相同的。

◆对症下药之三:招商成片莫成点

王海鹰:目前要考虑的不是日后竞争对手怎么样,也不要害怕有人来做(有人做对整体市场推动很有意义),要解决的是以点招商还是以片招商的问题。以前很多全国性的招商最大的弊病就是形成的销售网络比较分散,在河北招二家,江西招四家,很散落。不如分片区招商,对几个代表性的片区进行精耕细作,先追求局部精彩再探索全面开花。此外,“丽舍”应对经销商有很严格的要求,选择也要比较慎重。在选择经销商时,不一定找最好的,要找最合适的,就像找老婆结婚一样,不求最好但求最合意。我以前做过比较类似的产品,像自动售货机,招商时不可能每个市场都做好,必要时得牺牲一些地区,来成全另一些地区;所以要成片招商,而不是成点招商;在各个片区找到最适合经销丽舍的合作伙伴共同开拓各地市场。重点捕捞后再全面撒网。

董晓凯:在成片招商的基础上,要把点放在终端客户上。找老婆也要有标准,但这个标准可以调整。一开始想找身高1.7米的,后来找了个1.6米的,可以适时调整。经销商认同丽舍的品牌以后,双方轻易不要换,就像对老婆,可以调整标准,但不是换。启动市场也是如此,要让全国各地都开发,做到“忽如一夜春风来,千树万树梨花开”的局面。

还有如何让合作者推广公司的产品,推广费用怎么用的问题。经销商有一个推广的惰性,产品不热的时候,他不会很主动地推。这样,

前期推广费用可以主要投到最终客户上,即真正享受丽舍服务的人。重点放在目标客户的培育上,等目标客户群接受丽舍新生活方式,到处找的时候,就成功了。比如说卖一种花,一般的思路是把花放在批发市场,再从批发市场卖到花店,这样做新的花卉品种很难推广开。换过来把新的花卉放在小店里面,免费放、免费送,先做推广,大家觉得不错,口碑很好,花店就会到批发市场问有没有这种植物。这样经销商就会主动找企业,而不是企业主动找经销商。

◆对症下药之四:卖生活方式就是卖解决方案

白晨扬:目前成功的企业,更多的是给客户提供解决方案,而不仅是一个产品。从这个角度看渠道安排、看招商、看卖的产品。实际上非常简单:企业要求对方给钱,但在经销商,钱是终极的,拿走就没了,企业凭什么拿走这么多钱?这就需要企业经销商们提供一种解决方案,告诉他“从头到尾按照我的操作过程来做,你一定能拿到你要的”。这就是“联想”成功的原因。

什么是解决方案?具体地说,化妆品讲体验:闻一闻,伸手试一试,看看怎么样——这就是解决方案。至于销售人员的形象、店面形象、色彩,所有的东西都能打动消费者,这是产品的附加值。最后让消费者觉得不能不用。再比如,销售计算机,第一种方法告诉消费者计算机有什么功能;第二种是去拜访消费者;第三种是GE的办法,问消费者拿计算机来干什么,现在用这个计算机,哪些是可以获得的价值,哪些没有解决,最后GE做解决方案。最后一种就是解决方案——“我帮你把事情搞定,你肯定就买我的产品”。在做丽舍推广的时候,不仅是卖这个产品,更要告诉经销商卖这个产品会有什么好处。做一套方案,对比一下,让经销商知道按照这种方式可以挣到100万元,而现在卖别的产品只能挣到10万元,选择哪一个?经销商也许会说“我不知道怎么做”,那么,企业可以告诉他怎么做。

杨彬:我们在做任何一个产品,或者是一个项目的时候,都会进行深入的研究。对于我们来讲,评价一个项目能不能做是可以量化的,就像用三围评价一个女人身材好不好一样。

怎么研究卖点?现在普通商家是找技术或者是一些突破点来当卖点。而我们要跳到对方也就是客户那边找买点:客户为什么买这个产

品,动机和出发点在哪?购买产品的动机分两种类型,丽舍相对应的诉求和产品策略也分两类:对盈利中心就要强调丽舍是一个很好的盈利机器,做一个投资回收分析。产品是在国内组装的,配置比较简单,几千块钱就可以买到,一个月就可以收回投资;对于真正买回家,当一个保健家居来享用的消费者,他看重的是丽舍能给他提升生活品质,那么丽舍是美国原装进口的,品质更好,配置更丰富。

刘雪楠:可以在把产品定位在灯塔客户方面做些文章。有许多产品已经成为一种标志性产品,比如汽车。现在好多人挣的是买“奥拓”的收入,但一定要买“宝来”。因为这个时代,汽车是一个人身份的标志,是一种彰显身份的象征。就像最早的大哥大是成功商人的标志一样。有人爱穿名牌也是一个道理。“丽舍”也应该成为家居标志性的产品。如何推广这种理念。在实际操作上可以采取以点连线、以线带面的思路。先做灯塔客户,也就是“点”,灯塔客户的价值就在于引导性,其实很多产品或服务开始的时候最重要是有一批忠诚度高的客户,正所谓标志性产品寻找标志性客户。比如顶级俱乐部、酒店、度假村、美容中心、部分高端家庭的领先使用就会引起消费热潮。线主要指样板市场和样板渠道,它们的成功对于经销商运作各地市场是很有借鉴意义的,同样也会激活其他地域市场和渠道。点和线的成功是全国市场面成功的保障和基础。

白晨扬:是不是可以考虑和社会各界建立一个利益共同体,而且要做成一个链条,这个链条的每一个环节可以长期分享这个产品长期的好处,这样也许对合作商的门槛就不是很高,而且也可以把广告费放在这个体系做一个让度。“丽舍”既然是一个新生活方式的引导者,那就要渗透到生活的每一个环节,这不是简单的几个经销商能完成的,只要是对“丽舍”的推广和销售有帮助的合作伙伴都可以加入到“丽舍”价值的双赢链中,共同把“丽舍”的影响力和市场做大、做广,这样就可以让“丽舍”很快渗透到人们身边,“随风潜入夜,润物细无声”。这样“丽舍”就会成为一种新健康生活方式的创导者。