



销
售
市
场



138

联袂奉献

随书赠送
《有效沟通》
精要

为中国经销商撰写的第一部咨询专著

为中国 经销商 咨询

刘春雄 主编

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

PILOT 派力营销思想库
Pilot Marketing Think Bank

中国营销经理人的工具箱
Tool Bank for Chinese Marketing Managers

咨询与培训工具系列
主编：屈云波

为中国经销商咨询

刘春雄 主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

为中国经销商咨询 / 刘春雄 主编 —北京:企业管理出版社,2003.12
ISBN 7-80197-002-0

I. 为… II. 刘… III. 企业管理:销售管理-研究-中国
IV. F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 123022 号

书 名: 为中国经销商咨询
作 者: 刘春雄 主编
责任编辑: 张双喜 技术编辑: 袁力
标准书号: ISBN 7-80197-002-0/F·003
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: editorOem@163.net
salesOem@peoplespace.net
印 刷: 北京朝阳印刷厂印刷
经 销: 新华书店
规 格: 787 毫米×990 毫米 16 开本 19.125 印张 340 千字
版 次: 2004 年 2 月第 2 版 2004 年 2 月第 1 次印刷
印 数: 1-5000 册
定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

卷首语

为中国经销商咨询	李颖生 (1)
----------------	---------

关注中国经销商

动态	(2)
声音	(3)
经销商文摘	(6)

经销商如何选厂家

经销商如何选择代理厂家	魏 明 (12)
相关链接 1:经销商对自身的错误认识	
经销商选“东家”——心动且慢行动	陈 艳 (16)
策略性选择代理厂家	陆和平 (19)
做优秀企业的经销商	刘春雄 (20)
案例链接 1:我自豪,我是美心的经销商	

厂家如何选经销商

找分销商还是找代理商	刘春雄 (24)
案例链接 2:培养铁杆经销商	
新营销环境需要什么样的经销商	刘春雄 (27)
案例链接 3:将经销商做成终端商	
制度范本 1:经销商甄选与管理制度	
致命的假大户	魏 庆 (37)
案例链接 4:逆势而为的代价	
选择合适的经销商	覃启舟 (42)
案例链接 5:汽车厂家选择经销商的启示	

经销商博弈厂家

抵抗厂家渠道扁平化	陆和平 (49)
反控盘模式控制厂家和终端	韩 军 (50)

经销商如何反制厂家	刘春雄	(53)
经销商靠什么与厂家讨价还价	刘春雄	(55)
经销商如何预防厂家过河拆桥	刘春雄	(57)
案例链接 6:代理商如何规避“嫁衣”噩梦		
经销商如何获得厂家的支持	刘春雄	(62)
经销商“造反”须慎重	汤同刚	(65)
经销商如何充分借助厂家资源	潘文富	(67)
经销商应该向厂家学什么	刘春雄	(69)
做个受欢迎的经销商	季绪龙	(72)
做厂家喜爱的好客户	陆和平	(74)

厂家博弈经销商

大智慧收服小聪明	刘春雄	(77)
案例链接 7:与经销商“拔河”		
奖励“大”还是奖励“好”	刘春雄	(82)
不要“管”经销商	陈小龙	(85)
案例链接 8:美涂士经销商大会别开生面		
无情淘汰过时经销商	刘春雄	(87)
统一企业:“辅销所”改造经销商	刘卫华	(88)
案例链接 9:厂商共管业务员,是悲剧还是双赢		
帮经销商卖出信心	刘春雄	(92)
案例链接 10:终端是这样“炼”成的		
赊销是如何形成的	刘春雄	(96)
让经销商学会成本核算	王雄正	(98)
经销商培训难在哪里	秦智勇	(98)
培训经销商之后培训谁	刘春雄	(102)
案例链接 11:宝洁中国营销否定之否定		
案例链接 12:转变强硬作风,宝洁渠道政策“柔顺”了吗		

经销商生存环境研究

中国经销商地位的边缘化	卢泰宏	贺和平	(113)
新一代经销商面临十大问题	徐应云		(114)
经销商面临的环境威胁	戴 鑫		(116)
案例链接 13:国际分销巨头筑巢而居			
经销商不会消亡,而是需要转型	张卫国	林民盾	张 扬 (124)

经销商承担的风险	施 炜	(126)
“批发商无用论”会在中国重演吗	刘春雄	(127)
经销商的规模为什么总做不大	刘春雄	(128)
相关链接 2: 企业越大, 老板权力越小		
经销商的生存周期	刘春雄	(131)
批发市场的过去、现在和将来	刘春雄	(133)

经销商转型

中国经销商如何实现有效转型	卢泰宏 贺和平	(138)
案例链接 14: 制造商通路再造的历史		
案例链接 15: “经销老大”的悲剧		
案例链接 16: 退店进库, 成功转型		
案例链接 17: 从一个经销商成长说开去		
案例链接 18: 中间代理商联手买断		
中国经销商的未来之路	戴 鑫 卞希陵	(147)
案例链接 19: 跨过批发做配送		
案例链接 20: 走向连锁专营		
案例链接 21: 百龙公司的“商商整合”		
分销商转型时刻	陈 宁	(152)
案例链接 22: 经销商啊, 千万别走回头路		
案例链接 23: “终端直供”新问题		
案例链接 24: 建立新型商户关系		
打造代理商的“帝国时代”	周战锋 关 卜	(160)
案例链接 25: 新整合营销——走向零售终端		
案例链接 26: 19 家批发商为什么走向重组		
案例链接 27: 联合的滋味——47 家调味品经销商联盟实践转型变革		
打造服务营销品牌	李杰侠	(178)
有现代味的家族经销商	刘春雄	(180)

经销商经营与管理

建立新型赢利模式	饶红兵	(183)
完善经销商经营与管理	张卫国	(187)
制度范本 2: 业务员行动管理制度		
经销商必须实现三大转变	刘春雄	(192)
案例链接 28: 王永庆卖米		

案例链接 29:让对手敬畏有加		
代理商如何自我提升	刘仁宝	(196)
经销商市场开发“三部曲”	刘春雄	(199)
经销商靠品牌结构赚钱	刘春雄	(201)
经销商有升值潜力的产品	刘春雄	(203)
案例链接 30:小王的生意经		
经销商如何选择产品	刘春雄	(205)
案例链接 31:新品推广为什么总失败		
经销商终端拓展实务	张金荣	(209)
制度范本 3:导购员管理制度		
案例链接 32:小技巧解决大问题		
案例链接 33:魏老板的“作战地图”		
终端销售的奥秘	刘春雄	(217)
案例链接 34:小区域分销		
案例链接 35:即时兑奖,效果彰显		
经销商如何做终端品尝促销	刘春雄	(219)
案例链接 36:热加工品尝扩大销量		
经销商要有二次策划能力	刘春雄	(221)
代理商财务管理的难题与对策	樊晓军 邢晓钢 任翠英	(223)
经销商采购与库存管理	饶红兵	(225)
制度范本 4:仓库管理制度		
案例链接 37:统计报表的力量		
案例链接 38:多用一人就是不一样		
经销商销售政策的嫁接与创新	徐应云	(231)
经销商与职业经理人共处之道	陈小龙	(235)
经销商如何召开营销例会	张金荣	(236)
培训酒类经销商——酒店营销五大误区	魏 庆 王军刚	(237)
案例链接 39:导购员标准导购问答		

厂商关系

谁养活了谁	刘旗辉 秦树洪	(253)
谁是谁的“上帝”	刘春雄	(258)
给“婚姻”加点“爱情”	斯 剑	(260)
传统厂商关系的颠覆与重塑	魏 庆 武 广	(262)
正确看待厂商关系	魏 庆	(267)

谁主沉浮? 一吐为快	金焕民	(271)
厂商关系再造	求诸子	(273)
强化角色意识, 打造新型厂商关系	汤同刚	(276)
化解独家代理与多家代理难题	刘春雄	(278)

二批商管理

如何管理好二批商	尚 阳	(282)
二批是“名牌杀手”	刘春雄	(283)
案例链接 40: 都是二批惹的祸		
二批怎样转型	刘春雄	(285)
最后一块奶酪	刘春雄	(287)
“1.5 批”浮出水面	刘春雄	(289)
营销出新招, 二批大联合	李泽斌	(290)

卷首语

为中国经销商咨询

销售与市场杂志社社长、总编辑 李颖生

中国经销商地位堪忧!

中国经销商没有自己的声音!

中国经销商没有自己的代言人!

中国经销商被越来越强大的制造商和新崛起的超级终端两头挤压,已经快成“夹心饼干”了。

改革开放后最早的一批经销商,绝大多数是社会边缘人,以至于有人说他们是“被迫发财”的一族;现在,经销商的地位又有再一次被边缘化的趋势。

中国经销商还只是散落的群体,没有自己的组织。最近,山西太原出了个“代理商联合会”,其目的还仅仅是在与零售商的博弈中维权,不敢与制造商交锋。

在海尔、联想等制造商乐此不疲地输出自己的理念与经验之时,优秀的经销商还只乐于做“隐形的冠军”,很少公开自己的经验,他们害怕被自己的对手学习和模仿。

在制造商和终端商经常夸大自己的规模和业绩以吸引公众眼球时,经销商在公众场合总是很低调,他们在政府面前不敢露富,其中缘由几乎人人自明。在一次采访经销商后,经销商打电话反复叮嘱:千万不要写自己的销售额是多少!

经销商很少跨地域经营,以至于他们的规模很难做大。一家县级经销商,仅仅二年时间就获得70%的市场占有率,但他考虑的竟然是如何进一步扩大占有率,而没有想到跨区域经营。这种“地头蛇”式的经营模式是经销商的死穴。

在从事生产经营的个体户们越来越多地被人们称为“企业家”时,恐怕经销商们就是仅存的个体户了;不管规模有多大,哪怕年营业额有几个亿,人们还是习惯称他们为个体户。因为他们的组织和管理方式仍然是个体户式的。

经销商们不乏小聪明,经常与厂家玩弄“老鼠戏猫”的游戏,也经常占点小便宜。但猫毕竟是猫,只要经销商处于老鼠的位置,最终就斗不过猫。

中国的财经媒体上,全是生产厂家如何“管理”经销商,如何“治理”经销商的字眼,经销商作为生产厂家的“上帝”竟然成为厂家“管理”的对象;中国的专家、学者、咨询人员拿着生产厂家的钱代替厂家消灭,整天想的也是如何为厂家服务,如何“管”好经销商。

目前的厂商博弈,厂商之间不是平等的对手,这是不公平的!

中国经销商需要有自己的“理论家”,中国经销商需要有自己的“代言人”,中国经销商需要有自己的“咨询师”,中国经销商需要有自己的“商会”,中国经销商需要有自己的“声音”。

我们必须认识到:作为博弈对手,没有商家的强大,就不可能有强大的厂家。

关注中国经销商

动态

代理商联合会接管停业超市

2003年4月7日,开业不到一年的太原市乐福隆超市由于经营不善而停业。为了避免破产清算,山西省代理商联合会会长樊晓军代表经销商与乐福隆超市谈判,随后,山西省50多家经销商联合接管该超市,并于9月19日更名为“神州联合超市”正式营业。

鉴于福建华榕超市被经销商托管失败的教训,神州联合超市采取“债转股”的方式,并由超市专业管理公司管理。超市重新开业伊始就声明不收进场费。

阿迪达斯将一位经销商送上法庭

2002年11月,阿迪达斯将一位拖欠不到60万元货款的经销商告上法庭,而真正的原因是这家经销商投资新开了不少耐克店。

阿迪达斯在中国拥有300多家经销商,他们正在考虑培养几个大客户;而在阿迪达斯300家经销商中,像被告这样的大客户还不到10家。

双汇改变单店加盟政策,实行区域加盟策略

1999年,双汇在河南省扩展肉制品连锁店时,几乎全部实行单店加盟政策。很快,双汇就发现个体户式的小型加盟商在经营理念上与双汇格格不入。比如,双汇在税收、管理方面非常规范,而个体户则希望不规范而逃避监管。因此,自2000年起,双汇在其他省市逐步采取区域加盟策略,引入战略投资者,与双汇合资共同拓展区域市场。

区域家电经销商连锁方兴未艾

为应对国美、苏宁等全国家电连锁企业的猛烈冲击,湖北省家电流通界13家地市级家电经销商联合注资成立湖北省最大家电实体公司——湖北众联金石家电营销有限公司。据悉,该公司一成立就与国内20家上游供应商签订近10亿元的采购合同,其中各种特价定价机型超过3成。

经销商参与培训成主流

从北京大学一家职业经理培训中心传出消息,经销商已经成为主要生源。据悉,最近

一期培训班,只有两名学员来自厂家,其余全部是经销商。

广东空调渠道洗牌在即

广东空调销量占全国的 1/5,但随着消费需求上升,服务、价格等各种销售渠道门槛不断升高,广东空调零售企业的数量已从 300 多家减少到 200 多家。2003 年底极有可能再减少到 100 多家。总之,资金、品牌弱小的“街铺”将被淘汰。

志高耗资千万元召开经销商大会

2003 年 2 月底,广东志高在总部南海召开了行内极其罕见的 6000 人经销商大会。志高放言,要在 2003 年争夺国内空调市场第三、出口第一。因房价下降导致众多居民换房的京津地区将是志高的重点扶持市场。

TCL 用自己的渠道销售竞争对手的产品

从 2003 年起,松下电器将利用 TCL 在中国市场的庞大销售网络销售其高端彩电。有可能的话,松下还将委托 TCL 销售其 DVD 等 AV 产品。据悉,TCL 准备把销售服务打造成另一个利润增长点。

代理商联合会预警维权

针对零售商不按期向代理商付款,而且在卖场内乱收费等不合理现象,山西省代理商联合会日前公开发布了《山西省代理商联合会预警制度》。

预警内容包括未按合同结款、延期付款、长期拖欠货款及不按合同规定随意收费等现象。对代理商反映强烈、问题较突出的零售专卖店,代理商联合会首先派代表进行沟通、协商解决。对零售专卖店不予协商或协商达不成协议的,该会将提交会长办公会或理事会会议,以民主决策的方式确定预警对象;然后,对预警对象进行通报,并将通报结果上报到当地政府主管部门。该制度的发布,目的是为了引起当地会员单位和代理商们的警惕和重视,提前采取有效措施,将损失降低到最低限度。

声音

经销商是最倒霉的

2003 年 3 月,拥有 6 个门店的深圳国泰商场倒闭。法院迅速采取诉讼保全措施,查封国泰所有商场,清退了专柜及代销等所有权尚未转移的存货。5 月,法院拍卖国泰连锁的财产,优先支付员工工资和评估费、诉讼费,最后余款才按比例对经销商进行清偿。

“我们总是最倒霉的。”某经销商面对此情此景,无奈地说。

幸好我们及时脱身

2001年春节过后,西南某省城一家超市倒闭,老板携款潜逃,供货商叫苦不迭。在超市倒闭前成功脱身的经销商陈老板无不庆幸地说:“幸好我们及时脱身!”

陈老板在超市倒闭前就已看出端倪,因此,在春节前的销售旺季就要求超市结清货款,并实行现款现货,春节一过立即停止供货。在本次超市倒闭案中,陈老板可能是惟一没有损失的经销商。

他每个月都要出去学习一两次

范国防是农药行业赫赫有名的经销商,市场范围覆盖好几个省。对于一个生在县城,文化水平不高的经销商而言,确实难能可贵。

“他每个月都要出去学习一两次。”熟悉范老板的人如此评价他的成功经验。

除了价格和付款条件,什么都可以谈

营销人金焕民无论是做培训还是做咨询,总是反复推销他的“二不谈”原则。他认为这是对经销商谈判的底线。其他条件的谈判都可能有利于市场良性发展,惟独价格和付款条件的谈判肯定扰乱市场秩序。

赊销只会使产品销售更加困难

营销人刘春雄在很多场合说出此话时,听众往往迷惑不解,但当听完解释后,又豁然开朗。“赊销对经销商没有压力,大不了把货退回去。只有经销商拿出真金白银把货买下来,才有压力认真推广产品。”

有些人把因果关系颠倒了

2002年在全国农药行业的一次高峰论坛上,针对一些中小企业提出的赊销困境——不做赊销卖不出去,做赊销后卖得不好,一些成功的企业说:“我们并不是因为做得好才有资格不做赊销,而是因为坚持不做赊销,才做得越来越好,有些人把因果关系颠倒了!”

促销应该贯彻谁受益谁出资的原则

一位区域经理在谈及厂商合作开发市场的成功经验时如是说。

由于经销商过度依赖厂家出资促销,经常因为审批程序过长而浪费最佳促销时机。因此,只要有利于市场,经销商可以考虑单独出资做区域促销。

只要经销商敢于先出 20% 的钱搞促销,厂家就敢于补贴 80% 的促销费

营销人刘春雄在给经销商培训时谈到厂家的心态时如是说。由于经销商对促销费的

滥用,厂家经常对经销商(业务员)的申请促销额度大打折扣。

厂家不怕花钱,就怕花钱后没有好结果

营销人刘春雄在给经销商讲述如何向厂家申请费用时如是说。

如果经销商能讲清楚为什么花钱?怎么花钱?花钱的效果如何?厂家就没有什么理由不花钱。如果经销商把花钱后的好结果报告厂家,下次申请费用时一定顺利得多。

大多数产品推广失败不是因为消费者不接受,而是因为渠道环节的层层否决

在郑州举行的一次营销经理人沙龙上,一位营销经理人针对本土企业在新产品推广时业务员和经销商提出过于严格的要求时如是说。

经销商总是害怕价格高,产品推不动——没有价格空间,又有谁愿意推呢?

每次窜货,我都能够把它消化掉

南阳一位白酒经销商谈到窜货时如是说。

窜货已经成为很普遍的现象,必须承认这个现实,并理性面对它。成功的经销商必须学会在恶劣的环境下生存。

他们早该被淘汰了

那些居功自傲、吃老本的经销商,如果不与时俱进,被淘汰是迟早的事。一位营销老总在批发市场被老经销商包围、指责,好不容易脱身后如是说。

钱从哪儿来,还将到哪儿去

在一次营销经理人的聚餐会上,针对一些经销商早期赚钱太容易,成功后乱投资的现象,一位营销经理如是说。

的确,很多经销商辛辛苦苦干了十几年,一次乱投资就全部砸进去了。

我是经销商的干儿子

一位初出校门的业务员,在经销商大会上的一番话感动了很多经销商。该业务员正是凭自己的诚心感动了经销商,经销商把全部精力都投到了“干儿子”的产品运作中。

诚实的代价最低,风险最小,所以诚实最划算

在关于诚信的谈话中,希望集团陈育新的话最有说服力。他认为一个人能够从诚信中受益而不是受害,关键是要做“诚实而精明的商人”。华西希望集团的企业精神是“诚

实、精明、勤奋、美好”。

批发市场是经济落后的标志

在中原某批发市场的论证会上,一位专家的一瓢冷水把开发商浇了个透心凉。

批发市场的萎缩和消亡是不可逆转的趋势,经济越发达,批发市场消失得越快。现在很多批发市场已经处于“有场无市”的状态。

很多企业失败不是因为发展速度太慢了,恰恰是因为发展速度太快了

他认为很多企业失败是因为在发展过程中管理力度跟不上。IT 分销巨头佳杰科技老总刘伟在接受记者访问时如是说。

我是一个不管具体业务的营销老总

美涂士涂料营销老总在经销商互动大会上如是说。

他认为营销领域有两个方面的工作:“一是具体业务,这方面我不管;二是策略、管理与控制,这是我主要管的方面。”“如果经销商问我具体的品种和价格,我不是很清楚,大多数经销商我也不认识。”

家族企业并不可怕,可怕的是家族管理

“千万不要老子是董事长,儿子是总经理,太太是财务总监。”均瑶集团老板王均瑶针对记者询问家族制问题时如是回答。

对受困于家族制的经销商而言,王均瑶的话可能有启发性。

生意难做不是因为市场没有了,而是因为分流了

美涂士涂料营销老总在经销商互动大会上以如此说法树立经销商的信心。

以前都在批发市场买东西,批发市场人山人海,现在被分流了。首先是向基层分流,如向地市县;其次是向专业店分流;第三是向大卖场分流;第四是向社区分流,有些厂家和经销商直接推销到家门口;第五是向集团买家分流。

经销商文摘

经销商的六大谎言

陆和平在《经销商的六大谎言》一文中说,厂家一定要擦亮眼睛,透过现象看本质,对经销商的话不要盲目轻信。陆和平总结经销商的六大谎言如下:

1. 卖你们的产品不挣钱。

2. 让我做独家,你们说需要多少销量,我全包了。
3. 做生意嘛,就是做人(言下之意他是豪爽之人)。
4. 要放弃甲品牌? 不行,你的乙品牌我可以注册另一家公司来操作。
5. 你们是国际大公司,亏点钱是九牛一毛(他不能亏!)
6. 甲产品广告力度很大,给我们的价格也有竞争优势,还有信用支持。

零售商眼中的供应商

王莽在《零售商眼中的供应商》一文中提到,要成为沃尔玛的供应商,企业必须满足以下条件:

1. 所提供的商品必须质量优良,符合中国政府及地方政府的各项标准和要求。
2. 所提供的商品价格必须是市场最低价。
3. 必须提供全部的企业及商品资料。
4. 首次洽谈或新品订货会必须带样品。
5. 有销售纪录的增值税发票复印件。
6. 能够满足大批量定单的需求。在接到沃尔玛定单后,如有供应短缺的问题,应立即通知。连续三次不能满足沃尔玛定单将取消与该供应商的合作关系。
7. 供应商应提供以下的折扣:
 - (1) 年度佣金:商品销售总额的 1.5%;
 - (2) 仓库佣金:商品销售总额的 1.5% ~ 3%;
 - (3) 新店赞助费:新店开张时首单商品免费赞助;
 - (4) 新品进场费:新品进场首单免费。
8. 供应商不得向采购人员提供任何形式的馈赠,如有发现,将严肃处理。
9. 沃尔玛鼓励供应商采取电子化手段与其联系。

培养经销商的忠诚度

魏明在《培养经销商的忠诚度》一文中谈到,谁能长久地留住经销商,谁就是最后的胜利者。魏先生提出从三方面培养经销商的忠诚度。

1. 提供合理而持久的回报

首先,保障经销商获得正常的利益。其次,降低经销商的经营风险。再次,保证经销商健康、正常的资金流。最后,提供长期的、持久的回报。

2. 重视经销商的价值

首先,尊重经销商,并让经销商的价值得到体现。其次,加强双向沟通,建立相互信任关系。最后,关心经销商的成长,促进共同进步。

3. 从员工忠诚到经销商忠诚

首先,员工直接面对经销商。如果员工不满意企业的所作所为,就没有激情和活力投入到工作中,不会对工作尽职尽责,这必然影响到经销商对企业忠诚度的培育问题。企业惟有先建立员工忠诚度,然后才可能培养经销商的忠诚度,毕竟客户忠诚度与员工忠诚度是密不可分的。其次,企业的具体事务需要员工来操作,员工服务努力的程度与经销商的忠诚度呈正比。例如,在经销商面临多种质量相似的产品品牌时,在很大程度上要依赖企业员工说服经销商,而这与员工对企业的忠诚度密切相关。因此,想要建立经销商对企业的忠诚度,首先必须确保企业员工的忠诚度。再次,在科技日益发达的今天,产品质量已经不是商家追逐的重点;商家追逐的重点已经变成服务,真正赢得经销商的也是服务。服务的具体操作者是企业员工,员工不仅代表企业,还是企业产品代言人;员工的态度与努力在很大程度上将左右经销商的选择。

经销商别被自己玩死

田友龙在《渠道扁平化玩不死经销商》一文中有一段语重心长的警示语:

“经销商对金钱的态度是他们持续发展的根本。”

“很多品牌在招商后取得短暂的成功,但不久便呈现‘垂直落体’之态,其根本原因是经销商赚钱后的态度发生了改变,忘掉了对品牌的持久投入——我们很多经销商可以与厂家共苦而不能和厂家同甘。”

“也许是我们曾经太穷,所以面对金钱特别浮躁。一是有了钱便开始蜕变,开始以一种报复的心态消费,疯狂享乐,而不是把主要精力放在经营上;二是一旦取得成功便飘飘然,开始四处出击,结果是‘东方不亮西方也不亮’。”

“其实做企业也就是当苦行僧,成功的关键在于对单一目标的苦苦追求。企业家对金钱的态度是现在的利润,也是未来的成本。要明白,赚钱的目的是把企业做大。”

别让经销商的虚假宣传害了厂家

庞亚辉、叶秉喜在《揣摩经销商心态,恩威并济重管理》一文中提到一则案例:2003年3月,格兰仕被曝光涉嫌虚假宣传无根据的“世界名牌”,引起了一场轩然大波,格兰仕在各地遭遇顾客退货、商场撤柜、工商部门查处的沉重打击。

3月31日,出差到北京的格兰仕副总裁俞尧昌哑着嗓子接了几乎一整天的电话,一遍又一遍地解释着同一件事——格兰仕不是假名牌,个别经销商的虚假宣传不是格兰仕的企业行为。原来,2001年11月,上海某商务中心的格兰仕经销柜打出了“格兰仕空调,世界名牌”的字样,这成为格兰仕空调进入“伪名牌”榜的“罪证”。

格兰仕因为经销商的不当宣传而自己成为受害者。上述案例被媒体广泛报道后,格兰仕的损失进一步加大。这种损害是广泛的,有品牌上的、有企业形象上的、有直接经济上的。

把握经销商对样板市场的态度

魏庆在《把握经销商对样板市场的态度》一文中谈到,样板市场的意义不在于本身的市场效果,而在于能否快速有效地把样板市场模式复制下去,产生最大效益。在这个复制过程中,经销商对你的样板市场模式是否认同、是否有信心是成败的关键。

1. 样板市场经销商的选择要考虑在经销商群体中的示范效应,防止抵触情绪。
2. 注意样板市场的样板效应,使样板市场真正有说服力,防止经销商找种种借口说三道四。
3. 样板市场经销商的选择要有长远眼光,防止将来厂家自己打自己的耳光,而让全体经销商看笑话。
4. 让样板市场经销商现身说法,为样板市场“正名”。打消经销商群体的顾虑和抵触心理,营造样板模式是厂家大方向,不可动摇,厂家要有违抗者“斩”的姿态。
5. 样板市场的标准,不能自说自话,不能从厂家角度出发,而要从经销商可在样板市场的模式下得到哪些实惠的角度去展示,这样会大大减少推广阻力。
6. 让经销商对如何推广这套样板市场模式更有信心,这样他们才会更配合、更投入。

惠普如何培训经销商

高定基在《IT 企业如何培训经销商?》一文中谈到,惠普在业界享有“渠道船长”的美誉。根据我国现有的经销商队伍大多是以个体户为基础发展起来,整体素质不高的现状,1985年,惠普(中国)公司成立时,为了提升其经销商的业务、管理能力,公司创建了经销商大学培训经销商。该机构的设立是惠普一直关注其渠道合作伙伴的成长与建设、一切以渠道为中心的管理理念的直接结果。2002年,惠普又开创了经销商培训的全新模式——在线培训。

2002年5月,惠普公司消费产品事业部在亚太区的部分市场面向渠道合作伙伴零售商发布了业界首个名为“hp-first”的互动在线培训计划。该计划覆盖的国家和地区包括中国大陆、中国香港、中国台湾、印度、韩国、新西兰、澳大利亚、新加坡等国家和地区。目前,这项计划受到经销商的普遍欢迎。据统计,在中国大陆参加过hp-first培训的学员中,98.06%对课程和这种培训方式表示满意,98.27%的人把它推荐给自己的朋友和同事。

“hp-first”是由英文中趣味(fun)、互动(interactive)、零售商(retailer)、销售(sales)和培训(training)五个单词的第一个字母构成的。这个全新的、先进的e教学计划,目的在于加强零售商的员工对于惠普系列产品的了解。每个惠普的零售商都可以通过点击<http://www.hp-first.com/>,凭账号和密码进入该培训计划,此站点根据每个市场的特点进行了本地化,共有英文、韩文、简体中文和繁体中文四种版本。