

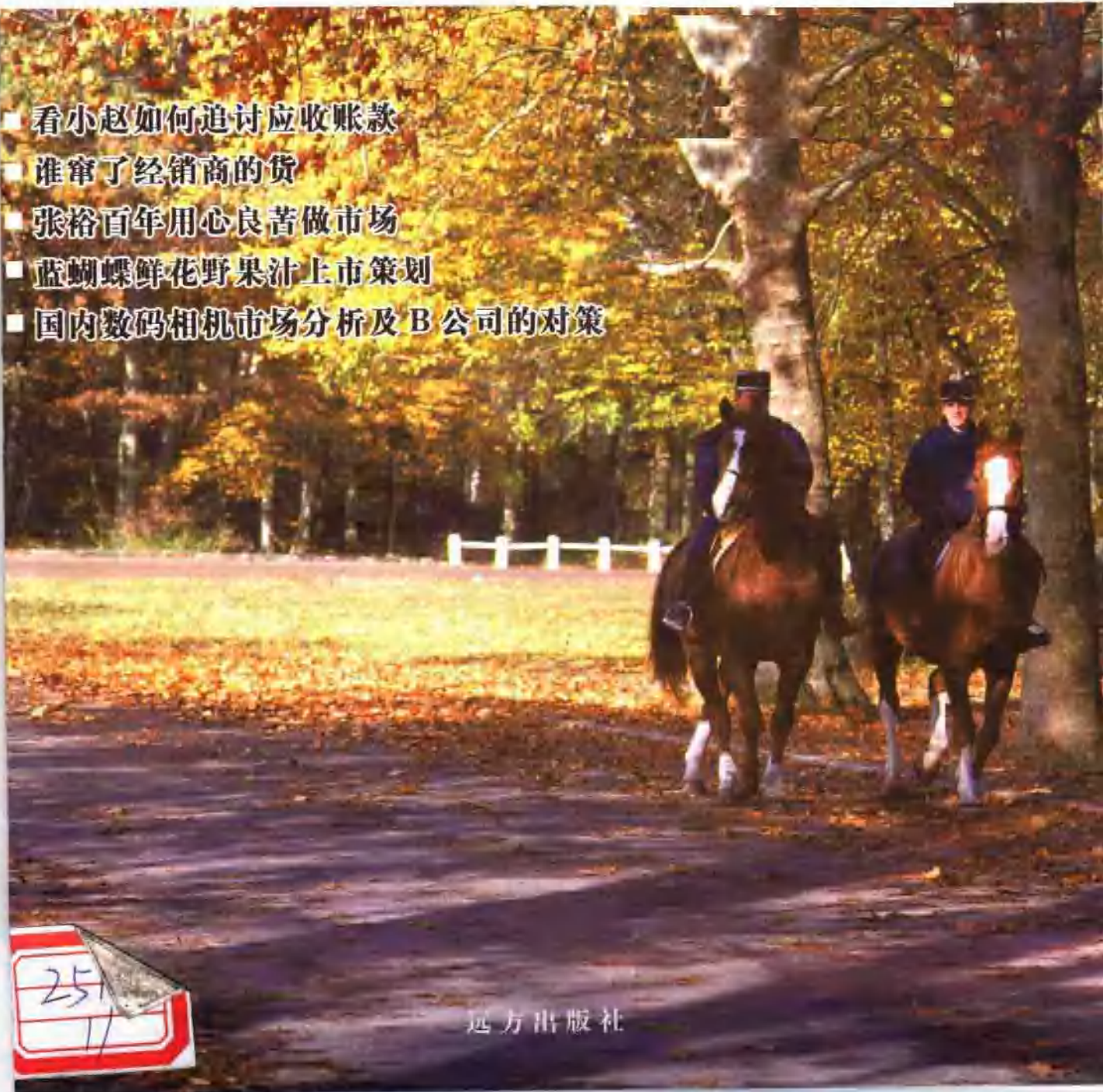
市场营销案例

MARKETING

CASE

——深度营销

- 看小赵如何追讨应收账款
- 谁窜了经销商的货
- 张裕百年用心良苦做市场
- 蓝蝴蝶鲜花野果汁上市策划
- 国内数码相机市场分析及B公司的对策



远方出版社

市场营销案例

——深度营销

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

VCD教材邮购目录

《东方名家》系列 VCD教程

《新领导力》	刘 峰 教授	北京大学、国家行政学院教授	10张 480
《孙子商法》	张诚笃 教授	知名《孙子兵法》研究专家,兼任10余家民企及国企的企业战略顾问	10张 480
《人本管理》	高贤峰 教授	北京大学博士 北京政企人本管理研究院常务副院长	10张 480
《新营销》	张 利 教授	著名实战派营销专家,清华大学职业经理人培训中心客座教授	10张 480
《商务语言》	孟小权 教授	国际质量标准认证专家,北京旅游学院客座教授	10张 480
《商务沟通》	王连义 教授	知名公关沟通专家,比较文化,国际礼俗专家	10张 480
《孩子心灵成长的十大需求》	卢 勤 老师	著名青少年教育专家、知心姐姐	6张 180
《把孩子培养成财富》	卢 勤 老师	著名青少年教育专家、知心姐姐	6张 180

《现代礼仪》系列VCD教程

《商务礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《社交礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《服务礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《政务礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《国际礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《公关礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	10张 480
《教师礼仪》	金正昆教授	中国人民大学国际关系学院外交学系主任, 礼仪与公共关系研究中心主任	6张 280

《名家论坛》系列VCD教程

《商务谈判》	黄卫平 教授	人大教授,博士生导师 著名谈判专家	12张 480
《信用社会》	章 政 教授	北京大学教授,博士	10张 480

丛书系列

《懒蚂蚁企业家》丛书	郑学益 教授	北京大学教授,博导	5本 175
------------	--------	-----------	--------

《市场营销案例》编委会

地址:北京100089信箱025分箱

邮编:100089

电话:(010)66470668

E-mail:mktcase@hotmail.com

邮发代号:52-168

单价:5.50元

启 事

敬请个别地址不详的作者

与我们联系稿酬事宜。

2005.11

业务洽谈

内容简介:

业务洽谈的类型与原则
业务洽谈的程序和形式
业务洽谈前的准备
业务洽谈的目标和人员组成
业务洽谈的时间、地点选择
业务洽谈的开局策略
讨价还价的技巧
签订合同的技巧
业务洽谈的实用战术(上)
业务洽谈的实用战术(下)
业务洽谈的心理战术
业务洽谈的语言应用技巧(上)
业务洽谈的语言应用技巧(下)
业务洽谈礼仪与礼节
不同国家的业务洽谈方式(上)
不同国家的业务洽谈方式(中)
不同国家的业务洽谈方式(下)

作者简介

胡昊先生曾担任新华社外事记者、《经贸时报》社社长兼总编辑、新华远东国际信息中心总经理。多次参加国内、国际大型工商谈判，对国内、国际谈判进行多年专题研究，总结并形成了一套完整的适合于现代工商谈判的理论和实战策略，并为国内一些著名企业高层管理人员、谈判人员进行培训授课，受到很高评价。

胡昊先生现任中联文化传播公司总裁，多家院校名誉教授，兼任香港中远国际有限公司等多家企业集团谈判顾问。

实战策略与技巧

对您很重要:

采购、经销、项目、融资、合作、公关……无论您的企业大小，只要企业生存一天，一天就离不开业务谈判。利益永远都是在业务洽谈中争取的。

权威性强:

本片是国内第一套详细讲解业务洽谈(商务谈判)理论与实战策略、技巧的教学片，内容充分吸取了国际工商管理(MBA)教程之精华，由商务谈判专家胡昊先生总撰稿，世界500强企业提供独家影像案例，并获得企业界高度评价，已成为国内千余大中小企业的培训教程。

体例科学:

本片汇集业务谈判大师经验，讲解战略战术计谋，注重成功案例分析，从心理到行为，从实战策略到应用技巧，全面系统地讲解了从谈判前准备到结束后检讨的全过程，分析了谈判成功所应具备的各个要件。

情景主动:

主持人以讲演形式，辅以大量生动具体的现场模拟小品，案例采用国内外多家企业提供之原始影视资料，使本片情景相融，生动、形象、直观、可视性强，重点内容配有字幕便于记录。

如何使用本片:

建议由总经理或副总亲自组织学员培训，每日利用一小时时间观看本片并结合单位实际组织讨论，分析以往成功经验及失败教育。院校可根据教学内容安排播放本片章节，以达到互动有趣的强化教学目的。

欲购请与本刊编委会联系(免收邮寄费)

地址:北京100089信箱025分箱《市场营销案例》编委会

邮政编码:100089

订购电话:010-66470668

著作
主持人 钟钢
(中国商务谈判培训专家)
(中国十大金话筒主持人)

编者的话

哈佛商学院的 MBA 是没有教材的,完全通过案例学习来领悟其中的道理。《市场营销案例》正是想通过案例来演绎市场营销的理论、策略、方法和技巧,帮助市场营销实践者和学习者领悟市场营销的真谛。

《市场营销案例》由营销大师、学者、营销策划专家、营销实战专家共同编撰而成,突出实战性、启迪性、前沿性、创新性。收集了大量经典营销案例,更有营销专家学者精彩点评。前车之鉴,后事之师,读者定能通过接触大量的营销实战案例扩展思路,定能从营销专家学者精彩点评中获取智慧。欢迎对此感兴趣的各界人士来共同探讨这一重要课题(E-mail:mktcase@hotmail.com)。

《市场营销案例》基本涵盖所有的营销主题,与营销人的主要职责和基本能力密切相关,为解决营销挑战和实际问题提供最前沿、最实用的观念与谋略。如果你是一位营销初学者,它会使你茅塞顿开;如果你是一位缺乏营销实践的营销人,它可以帮助你迅速提高营销能力;如果你是一位“老”营销人,它会帮你扩充视野,使你的营销技能更上一层楼。这里没有晦涩的理论术语,有的是实实在在的营销事,活生生的营销人。一切尽在轻松阅读之间!

《市场营销案例》编委会

目 录

编者的话

1 人在职场

看小赵如何追讨应收账款
谁窜了经销商的货
落子成局
超市直供的终结恩怨
支持带来的烦恼

张会亭 1
刘 挥 3
李国华 7
南 木 9
田劲夫 10

2 营销分析

张裕百年用心良苦做市场
三星玩转体育营销
联想 2999：“冻土层”的热力效应
星巴克成功秘诀

张安茹 12
鳗 鲡 17
齐 馨 21
张璐瑜 24

3 特别关注

一位化妆品经销商的“生死时速”

杨华斌 29



4 营销策划

“某钙镁片”市场策划纪实

缪耘 33

午休枕市场策划环环相扣

赵容清 36

蓝蝴蝶鲜花野果汁上市策划

肖志营 39

“真功夫”是怎样练成的

叶茂中营销策划机构 45

5 营销课堂

从推销员到特首说起

未名 50

买断销售,渠道力量的自立冲动?

陈晓凤 51

如何加强订货管理

杨晶 53

6 案例研讨

国内数码相机市场分析及 B 公司的对策

董强 55

看小赵如何追讨应收账款

张会亭

2000年9月份，我被分公司派到A地区负责冰箱业务工作。在与前任业务员进行交接工作的时候，我发现该地区S镇有一家H家电城居然有8万元的应收款。“为什么一个乡镇级的经销商竟然有这么多欠款？”我不解地问正准备顺利完成交接的前任业务员。面对我的疑问，该业务员皱起眉头，脖子一缩，肩一耸，双手一摊，摆出一副无奈的样子，一言不发。

原来，H家电城4月份给公司出了一张票面金额为10万元的银行承兑汇票，这张汇票是背书转让的，我的前任业务员未做认真审核便通知公司开单发货。当时公司财务人员也有疏忽，待汇票到了银行才发现章有问题，于是被退了回来。而货此时已发到了H家电城，业务员马上通知他们重新换票。但该单位返还了2万多元现金后便没了下文，并且由于原来合作过程中发生过一些冲突，对方显然已经没有诚意再继续合作了。

我马上意识到了问题的严重性，于是第二天就急忙赶到了S镇。对区域工作的高度责任感使我要弄清事情的究竟。这个镇在A地区很有名气，有很多大厂

都设在这里，街上也比较繁华。我先在街上转了一圈，找到了H家电城的位置，同时也了解了镇上所有家电经销商的位置与布局，但我没有直接来到H家电城，而是先拜访了其它几家经销商。通过与他们的交谈，我了解到H家电城在该镇家电业能排到前三名，但老板人品较差，以前有过几次与厂方财务上的纠纷。

在初步了解之后，我缓步来到H家电城，发现店面果然很大，里面不但有容声冰箱的专柜，还有科龙冰箱的专柜。但老板的态度却不冷不热，当我提到冰箱销售效果时他轻描淡写地说容声销量一般，科龙销售很差，下一步准备主推海尔，并且表示不想再从公司直接进货，而是准备到省城Z市一家家电批发市场提货。言谈之中对销售科龙、容声产品的厌倦之情溢于言表。

但我并没有因为他们对我的冷淡而难过，毕竟他们想抵赖，所以便尽可能多地表现出不友好的状态。情况了解到这一步，我已经心中有数了。

晚上回到市里的住处，我详细整理了一下思路，做好第二天工作安排以后，我习惯性地拿起了《孙子兵法》，一页页翻下

去，有一段话引起了我的注意：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之……攻其无备，出其不意……”思索良久，嘿，有了！一个“请君入瓮”的“整蛊”主意逐渐显露出了脉络……

第二天，我咨询了分公司的财务人员，了解了一些相关问题，得到明确答复后，我又去了S镇。到了之后，我与老板很随意地聊了一阵，就跑去同店内的营业员谈起冰箱产品知识了。在其后的一个月时间里，我平均一周去两次。到那里除了给营业员做一些培训以外，我还逐渐跟这位老板聊一些他感兴趣的话题，有时他的小孩在场，我还会买一些小东西送给他。后来，我们越来越熟了，再后来，到他那里谈话也就很随便了，他也开始请我吃饭了。但我从来没有同他谈过欠款的事，就好像我从来不知道这件事一样。

我第一次到S镇来H家电城的时候就注意到了他那里科龙冰箱的问题，后来通过盘库，我算出他科龙冰箱存货高达12万多元之多，这是因为科龙冰箱价格比容声普遍较高，店内营业员又不太

懂产品卖点，不知道怎样去推，所以导致严重滞销。但我在给其营业员做培训时却只讲容声，不讲科龙。这下好了，本来容声就比较热卖，营业员了解了系统的产品知识之后，销售时就更加侧重主推容声。

这位老板终于开始注意到这个问题不太对劲了，在又一次请我喝酒之后，他开始向我抱怨科龙冰箱占压资金，又不出货，问我是否有办法。我心中暗自感觉解决问题的时机快到了。但我故意卖了个关子，无可奈何地说：“x总，也不光你这儿不好卖，不满你说，科龙冰箱全国都没有容声好卖，主要是价格比容声高，我也没有什么好办法……”。他听了后便更加愁眉不展。

以后的几天，他每见到我都要提这件事，我都会对他深表同情并表示愿为他两肋插刀把事情搞定。

突然有一天，我故作神秘地告诉他：“x总，我们总部刚下了个通知，说科龙冰箱下个月要调价，有几款机型实行降价促销，但全国统一不予补差，你库存多不多？得抓紧时间消化库存呀。消化了之后好再进新的特价品，要不然如果你库存多的话，我跟公司美言几句，你干脆退掉直接换新的多好。”我摆出了一副热情而急切的样子。

他再也沉不住气了，连声说：“好，好，好，我正好有十几万的科龙冰箱压在库里，请你无论如何也要帮我一次，帮我把这些陈货退掉。”

我说：“那恐怕不好办，

公司有要求，直接退货肯定不行，并且本身科龙冰箱退货就很难，但如果将这些货换成容声冰箱可能会简单一些。”

他说：“行，行，怎么都行。你赶紧给帮助办了。回头我请你喝酒。”他一再要求，我终于“勉为其难、半推半就”地答应回去试试。他千恩万谢，感激涕零。

在故意拖了几天后，我才告诉他“公司批了，可以换货”。

后来的结果你肯定能够猜到：他的货到分公司入仓后，结果当然是被抵了欠款。你同时还可能会猜测他将会痛骂我是个奸佞小人，我也可能怕惹这些麻烦不再露面。

但事实不然，我并没有在“骗”回他的货后便从此跟他断绝来往。相反我却大摇大摆地再次登门造访。果然，他一见到我便怒气冲冲地说：“小赵，你这人真不地道，我请你帮我换货呢，这下倒好，一下换没影了。你这不骗我嘛。”

我马上满脸委屈地埋怨他说：“x总，这就是你的不对了，你让我帮你换货，我要是不帮忙，你肯定会埋怨我不够朋友，但你当时为什么不告诉我你在公司有欠款呢？要不然打死我也肯定不会让你换货。”他自知理亏，摆摆手说：“好好，算我倒霉。”便低着头说不出话来。

以后的日子，他再也不提去其他市场取货的事了。待库存消化得差不多以后，他又办了一次款，还是10万元的汇票，这一次再也没有什么问题了。

我还像正常的客户关系一样对他，偶尔也喝喝酒，山南海北乱侃一通……

在结束了与小赵的交流之后我真切地感受到了营销的艺术性，有些事情看来很糟，但在智者的眼里却是“山人自有妙计”。

套用《大话西游》里的一句台词就是：你猜到了开头，却没猜到这结局。

但如果仔细冷静下来思考，会发现小赵的方法并不具有可推广性。试想若不是该经销商同时经营了科龙、容声两个品牌，而是只经营一个品牌，便很难有这种“围魏救赵”的差异化效果。所以，两个品牌归口于同一个公司和同一个业务员操作，这才是小赵寻求突破的最关键因素。

但无论如何，通过小赵的成功追讨应收款，我们在佩服他“巧设连环计”的智慧和“偏向虎山行”的勇敢之外，还真切地告诉我们在客户关系管理中这样几个真理：

(1) 在厂商合作的维护过程中，双方永远要保持一定距离，平时要做到不卑不亢，出了事情要大胆维权，而不能丧失原则，甘当老好人。

(2) 一旦合作出了问题，首先不能急躁（急躁就表明你手足无措），面应该认真分析事情发生的原委，耐心探寻对方的蛛丝马迹，然后寻求突破。

(3) 即便事情漂亮地办成了，也绝不能自鸣得意、居功自傲，而应该引导客户快速忘记前嫌，放眼长远，在进一步的合作中获取更多的合法利益。

谁窜了经销商的货

刘 挥

仲夏的一天，唐山强大饲料公司本土市场的滦南业务员心急火燎地跑来见我，急得一头大汗地说：“怎么得了！怎么得了！经销户老冯对我说，他不仅不销我们的饲料了，而且刚拉的那一车，他还要马上低于出厂价销出去，以砸烂我们的市场。”

我指了指跟前的椅子，一边示意他坐下，一边说：“这么做？他疯了！”

这位业务员仍站着说：“他没疯。是有人把我们的货发了一车在他的市场上。每吨料比他的售价低一百元。搞得他的销售点零售商全都起来找他吵，说他赚了狠心钱。他说他没法干了。”

“哦，是这么回事。不是天要塌下来嘛。”我笑着给业务员倒了一杯水，再一次请他坐下。

“你还笑，如果这老冯真跑了。我的任务怎么来完成？公司在那一片的市场由谁来接替？我能不着急吗？”

“那就带一根绳子去把老冯捆了，别让他跑嘛。”

“嗨，我都急死了，你还

开玩笑。”

，“我没开玩笑。出了这样的事，常言道‘兵来将挡，水来土淹’。搞销售业务如同打仗，讲究的就是镇定自若，判明问题，想出对策，急有何用？”我镇住业务员又说：“只有想法找一根绳子把他捆了，不让他跑。不过这当然不是一般意义上的绳子了。”

这位业务员瞪大眼望着我，似有所悟：“哦，我明白了，你说的是针对此事采取的办法。可哪还有这样的办法呢。老冯那神态可是就算我叫他亲爷，他也不干了。”

我说：“别急，老冯如果真要砸市场转向，他就不会先告诉你了。现在他是在看你怎么处理。这事一定要找到谁窜的货。再按我们曾经对老冯的承诺处理完此事，让老冯把气消了是关键。”我叫这位业务员赶紧去让内勤给在外出差的销售经理打电话，令其火速返回。借此事让他们都得到一次处理问题能力上的锻炼、提升。

窜货猛于虎，它是营销活动中的超级杀手，一个公

司控制不了窜货，这个公司的市场离死期也就不远了。销售经理对此事件的严重性自然有清醒的认识，他迅速赶回，听取业务员的汇报后他认为窜货是商品流通方向的改变，解决窜货是要牵制住商品流通的方向，就像大禹治水那样，要疏导，而不是堵截。他走出了三步棋：一是派人查是谁窜的货，二是派人去向接受窜货的分销点做工作。说明事实真相，劝他们不能将错就错再压价销售，做生意要把眼光放长远一点，发财如高山流水长流不断。立即将每吨饲料价格上提100元卖，至于如何应答养殖户询问变故，就是公司临时促销。三是对老冯做出安慰，要他放心，公司不会在这次窜货事件中袖手旁观，一定要把谁干的此事查个水落石出，按规定严肃查处。对他蒙受的损失一定会如数补贴，不让他吃半点亏。

我认为销售经理如此三步棋比较恰当。捆老冯的“绳子”有了，抽打窜货者的“鞭子”也举起来了。



各分销点搞清楚事情真相，也都通情达理地把下落的价格马上又升了起来。养殖户很奇怪，怎么昨天还少一百元，今天又涨100元了。分销户说：“昨天是什么节日？”

养殖户说：“七一建党节……可这与卖饲料有啥关系？”

“怎么没关系？公司总经理正申请入党。人家为了响应党的号召，带领大家致富，优惠养殖户。这还不对？”

养殖户再没话说了。

分销点当然也高兴，无意中他们一吨又多赚了一百元。

分销点答应按原进货价继续进老冯的货，老冯暂时也没再发牛脾气了。

那窜货者苦心孤诣地捣乱，结果落了个鸡飞蛋打。

事情到此本该画个句号了。但树欲静而风不止，集市市场上发现了有人开着“三马子（唐山人称农用三轮摩托车）”直接面对农民卖饲料，价格比农民从分销点每吨低一百伍拾元。同行是冤家，这回闹翻天的不仅是老冯，而且还有广大的分销点。业务员和销售经理下到市场去与他们见面时，他们就像开斗争大会那样把气全撒在了销售经理身上，故意说是公司支持人干的，还骂公司言而无信，等他们打开了市场就来搞卸磨杀驴了，吵闹着要公司赔偿他们的损失。气得业务员和销售经理直

跳。

这真是一波未平复起一波。是哪个“阶级敌人”这么刻骨仇恨我们，这么不依不饶地和我们对着干呢？

这个人不难查。原来也是一个我公司的经销户。他是辽宁北边一个远方经销商，路途运距很远，享受了高额运输补贴。可这人却明修栈道，暗渡陈仓，发货点开票时声称东北，享受了高额运补后，却没把货运往东北，一出厂大门，在不远处找个亲戚的院子就把货卸下来，就让亲戚来了个就近销售，生生地把一百多元运补“节省”到了腰包里。

“这个混蛋！”气得受害片区的唐山滦南的业务员恨不能把这东北佬吃了。

受了一肚子气的销售经理也慷慨激昂：“宁要有秩序的市场，不要捣蛋的客户。砍了这个经销商。”

我审时度势地想了想，对销售经理说：“你亲自找那东北人谈谈再说。注意，一定要客气。”

销售经理不是很情愿地去辽北找那经销商了。

这一谈还真谈出了那东北客户窜货的原因，结果真要怨，还得怨公司。

原来，窜货的根源在于公司。一是在于公司的奖励政策；二是在于公司业务员对经销商管理上出现了漏洞，给经销商以可乘之机。营销系统没有做好，市场迟早会出问题的。该例中窜货的诱

因是厂家实行了递进销量的月奖励和年奖励政策。递进销量的奖励政策是把双刃剑，对调动经销商的积极性有一定拉力，但很容易诱导经销商违规窜货冲量来拿到更高一级的奖励额度。当经销商冲量导致库存压力过大时，往往通过窜货或直接降低出货价来迅速套现，将平稳的市场秩序冲乱，使价格体系趋于混乱。很多企业都采用递进销量的奖励政策，多数企业运用得娴熟自如，出现违规窜货冲量套奖的人毕竟是偶然，但处理不好一颗老鼠屎，很可能弄臭一锅汤。递进销量的奖励政策是否运用成功，关键是企业能否做到对经销商的铁腕掌控。辽北这位经销商之所以敢于窜货，也与我公司的业务员疏于管理有关。

问题找到了。

捣蛋的经销户也找到了。

首先，怎么来处理这捣蛋的经销户。业务员和销售部经理找到我一起商量开了。

原来，无论新老客户，我公司的月奖和年终奖都是依据销量递进的，销量越大奖励越高。这位辽北的经销商刚开市场不久，没法一下上多大量，因此月奖、年奖系数不高，他对此做法老早就有一肚子意见，多次扬言要窜货冲销量，只是过去没引起我们足够的重视。按照合同，可以扣除这个辽北经

销商的年度奖。但饲料属于快速消费品，而对于饲料大经销商来说，经销利润比较薄，甚至在发货时是无利，他们看重的就是月奖和年终奖。如果在本已获利不大的基础上，扣除他的当月奖和年终奖，这个经销商肯定会与公司反目成仇，破罐破摔，完全有可能投入到竞争对手的怀抱。如果不对窜货的经销商进行处罚，仅仅加大对被窜货区域的促销力度，或紧紧盯紧窜货客户都不是对此矛盾的终解，说不定由于经销商之间长时期磨擦的齟齬而结怨，还可能引发经销商之间发生的窜货报复大战。然而城门失火殃及池鱼，这直接会使我公司市场秩序混乱得一发而不可收拾。据业务员反映，有一个外资企业的大品牌正在辽宁北片区作大力推广，对我公司这捣蛋的经销商的销量有所影响，并挟着高压态势找过这位经销商，企图让其反攻倒算，以达到瓦解我多年苦心经营的通路的目的。公司也早要求业务员看死这位经销商，防止经销商“花心跳槽”，加大促销力度，抵制竞争对手产品的市场蚕食。如执行合同扣除当月月奖、年终奖，该经销商很可能义无反顾地加盟那外资企业的饲料销售。而窜货的经销商对通路的

控制能力一般来说都十分出色，我公司一时找不到适合的经销商对其通路来个大换血，这样一来势必造成我公司辽北销量计划落空，也等于帮了竞争对手的大帮。

我公司应该怎样处理这起窜货事件呢？跑滦南片区的业务员愤愤不平，要求按规矩办，没有规矩不成方圆，保不准今后会故伎重演。销售经理认为这使不得，只有消除了源头，恶性窜货才能根除。我赞同了销售经理的意见。

我公司的确曾提出过这样的口号：“宁要有序的市场，不要捣蛋的客户。宁要稳健缓慢的发展，不要快速增长地遍地开花。”这一点是对的，如果没有稳定的市场秩序，再红火的销量也只是昙花一现。我要求销售经理进一步反思公司对经销商的奖励政策，看看有没有变

相鼓励经销商窜货的奖励政策，在何处有漏洞给经销商可乘之机。

销售部经理认为这十分必要。如果不把公司奖励策略中的漏洞堵住，跨区域窜货这类事件就会成为野草烧不尽，春风吹又生，而其他经销商就会纷纷效仿，到时候法不治众，就会导致市场价格体系的崩溃，最终导致市场濒临崩溃。因为实践证明，经销户竞相窜货杀价，最后的结局是大家无钱赚，大家都放弃销售，到那时公司就是哭都没眼泪了。

我暗里派业务员侦察到该经销商仓库无啥存货时（怕存货多时，一旦谈判失败，其经销商与公司反目成仇，采取低价抛货砸烂市场，以图报复），及时派销售经理去找到那经销商暗里达成协议：只要对此事默认了公司的照章处罚（就如军中有时借



得违纪人员的“头”，以儆效尤一样），不乱发言论，泄露机密；只要到年终都不再“违”例，年终返回罚款。这位辽北的经销商自知理亏，见公司销售经理对他惩前毖后治病救人的政策，也就见好就收，同意了公司的处罚。

此时，销售经理对窜货者采取了明里大张旗鼓按合同处罚，并将此事写成通报发于各经销户，并一再申明已有五项基本原则：一是经销商不遵守价格政策，则要求限时调整或向公司说明原因。二是经销商不遵守价格政策，扰乱当地价格体系，第一次，限时调整；第二次，经协商不成，停止供货。三是初次窜货，责令其全部收回窜货商品。四是第二次窜货，责令其全部收回窜货商品，并罚款50元/袋饲料，罚款从奖励中扣除。五是第三次窜货，取消其经销商资格（此五条已在与经销商的合同中有过约定）。今后无论是谁都必须这样。又对辽北业务员工作不力进行了辞退处理。通过上述举措，充分表明公司对此类事件的不妥协态度，这就是决不为了销量随经销商将合同视为一张废纸。这是原则问题，必须无条件执行。这样一来其他守合同的经销户感到市场有了保证，销公司的饲料就更坚定了。同时建立市场巡视员制度，要求业务员盯死各位经销商，每次拉货都采取紧跟政策。对经销商，他们既是运动员，

又是裁判员；对公司，他们仅仅是运动员。再出现窜货，惟窜货客户片区业务员是问。销售内勤还采取电话跟踪。另外，加大力度改革下一年度销售月奖、年奖政策，杜绝此类事件的再次发生。

我公司对此次客户窜货采取了好汉不吃眼前亏的绥靖政策无疑是正确的，结果是被窜货片区和窜货片区的经销商都保住了，且亡羊补牢，修改了下一年度的月奖和年奖政策，使今后的销售政策更为完善了。

同时，我们还针对销量最好、市场开发得最成熟的片区，协调这几位青一色的畜牧系统的经销商组成商会，商会由这一个地区我公司的所有经销商组成，并缴纳一定的会费（用于商会的运作和共同约定的保证金）参与商会，商会成员之间达成协议，相互监督，并制定一些将窜货纳入考核的奖惩措施，用商会制度来控制 and 防止窜货。

生产环节也拿出措施。就是要饲料装袋时在包装袋上印上编码，将产品销售区域编上代码。这主要是便于对窜货做出准确判断和迅速反应，也可让窜货的经销商知难而退。

后来不久，我们又碰上一个屡教不改的经销商。我们估计该经销商另有打算，结果一调查果然如此，原来这位经销商嫌我们给他片区太小不够他“玩”，而另一公

司给他的片区辽阔，因此动心。于是他在换新品牌饲料销售时，遵循“不破不立”的原则，就想把我公司品牌的饲料市场砸了，以推陈出新。销售部认为：对这种心怀歹意之徒的漠然失查或宽大为怀就是姑息养奸了，就会遗患无穷。于是长痛不如短痛，毫不犹豫地要“砍”！

但砍这经销商对该市场往往会产生比较大的波动，我要求销售部严格注意选择时机。首先选择经销商时要慎重，争取初选成功。没有找好能顶上去的预备队不能下手“砍”，因为此时“砍”了会造成销量空白区，且今后再难进入；竞争对手正在抢滩登陆时最好忍一忍，因为弄不好就成了为渊驱鱼，为狼驱羊，造成鹬蚌相争，渔翁得利的不利局面；对农民来说一年之计在于春，对饲料公司销售来说一年之计在于七到十一月份，这也要忍一忍，因为机不可失，时不再来。要注意掌握好砍时经销户的库存量，一定要在其空库时动手，否则狗急跳墙，低价抛售剩余饲料，必然砸烂市场，使新接手的经销户望而却步，不敢承诺。最后还要高度保密，在砍的头一天还要好言相抚，《孙子兵法》三十六计中说的“瞒天过海”、“声东击西”就说的是这个理。

销售部充分考虑了这些意见，砍得干脆利落，丝毫没影响该片区的销量。

落子成局

李国华

茶炉“咕嘟”地冒着热气，茶室里弥漫起铁观音的清香，鸿盛电器老总朱鸿取出印章，在康拜恩冰箱县级批发协议上甲方栏重重地盖上红戳，大家相视会心一笑。对于朱老板来说，在原有电器店的零售基础上做进科龙公司的康拜恩冰箱批发业务，无疑会迅速扩大鸿盛电器的规模、获利能力以及在当地的影响力；对于我方来说，渠道重心下移，更有利于掌控终端，借助批发商的分销实力让康拜恩占据乡镇的所有优势网点，这是双赢之举。

从茶馆出来，送别朱鸿，地区营销中心主任简林拍着我的肩膀，由衷地说：“你的工作做得真细！”

这句话有着独特的意味。作为长期驻扎在县里的科龙MBA学员，我的任务之一就是开拓县批。记得刚到营销中心报到，简林拍着我的肩膀说：“来我管辖的地方，你的工作会轻松许多！”原来，他心中已经有了康拜恩县批的备选商家——我公司冰箱零售网点华美电器。

记得那个乌云密布、夏雨欲来的下午，简林从市里乘车过来，我们同华美电器老板陈冬明进行了协商，然而陈老板一口咬定如果将城区同是我冰箱网点的友华电器的康拜恩冰箱销量算为他的销量的话，才会答应做批发，这是很难达到的要求；随后我们又到友华电器，友华电器老总倒很认同科龙的经营理念，但对县批表现很谨慎，答应先做直营零售试试，假以时日，如果销量不错再转到批发上来。情况完全出乎简林的意料，我送他乘车离开时，已经雨散云霁，晚霞如锦，铺陈在天际，但他的脸色却有些凝重。

我明白他的内心所想，不是感觉在我这样的营销新手面前托大了，而是对康拜恩冰箱批发商确定的忧虑。车将启动的时候，我告诉他，在县城调研的这些日子，其实我已感觉这两个冰箱经销商并不适宜做康拜恩冰箱县批。我找其他的经销商试谈一下，如果有合适且可达成意向的经销商再进一

步请他来定夺。他的脸绽出了笑意。

我的话是有依据的。经过对全县所有黑白电经销商的扫街式拜访，已经全方位地对科龙品牌冰箱、空调在当地所占位置及竞品情况有所了解，同时也考察了各经销商的经营思路、发展潜力。华美电器老板虽然从做科龙售后维修出身，是老科龙了，但一贯暴利经营，这种思路根本不适合康拜恩冰箱薄利多销的批发特点；友华电器作为当地首屈一指的区域大户，极具扩张性，在下边乡镇已经开了两个分卖场，引起乡镇经销商的恐慌与抵制，如果做了批发，很难说服乡镇网点从他这儿打款进货。在县级市场，家电经销商犹如小池子里的大鱼们，资金实力多较为雄厚，所以康拜恩县批在资金方面不甚要求，但却重视经销商的分销能力与对科龙企业理念的认可度。经过与各经销商的全面走访，我最终锁定了鸿盛电器作为康拜恩冰箱专卖店，经过详谈，朱鸿认识到康拜恩与经营品牌并不

冲突，和我一拍即合，甚至答应可以先打款，什么时候厂家的产品供应跟上了再提货也可。这次简林很慎重，先派出业务员小舟去考察，然后才与H品牌经销商朱鸿面对面坐在一起。于是，出现了文章开始的一幕。

县批就这样顺理成章地确定下来。朱鸿首期打款就达20万元以上，这也让简林心喜不已，毕竟，其他经济强县的新开发县批首次打款都不过十几万。因为，打款的多少可以折射出批发商对批发业务的信心。但是，这次开拓县批，引发了我深深地思考。

简林之所以一下到县里就找华美电器和友华电器，是因为这两家是我公司的冰箱网点，平时业务往来，彼此都脸熟。而商场如战场，到竞品经销商处首先会招致心理上的猜疑，由于品牌之间的竞争非常激烈，若被经销商认为是探子，势必冷场，营销中心主任的言行意味着公司的形象，业务谈不成，面子上也下不来。然而由于种种因素，虽然我公司零售网点对科龙的品牌、操作方式都很熟悉，不需相互再磨合、适应，但不见得就适合做康拜恩的县批。

再说负责这个县冰箱业务（同时也负责其他两个县）的业务员小舟，业务能力很强，下县也很勤快，但往来于县乡网点，只是一头扎进我公司冰箱经销商处，

推介新品、压货或催款。业绩虽也不错，但这种和经销商的合作很大程度上是维系在产品本身的强势上的。经销商只是基于利润来合作。一旦在中途有新业务的变动，比如要开发县批，就往往限于不能对全县经销商的大局把握，找不到合适的县批。再如到淡季调整网点时，也往往是临阵磨枪，导致网点开发滞后的局面。

虽然在勤恳地做业务，但是在闷头做事，并不值得提倡。试想，如果把批发勉强做进华美电器，结局或者是批发商抬高分销价致使乡镇网点无钱可赚，或者是与另一冰箱网点利益冲突，直接损害科龙品牌在当地的强势位置；如果让友华电器先做直营零售呢？极有可能因为乡镇各网点的一致抵触，将批发转型无限期地拖长。而在我公司经销商之外，某个竞品经销商可能正急切地寻找一个利润增长点来做大自己，也正好是我们急切寻觅的一块金子，但却在视野之外，在被自己的思想蒙蔽了的地方。弹丸之地擦肩而过，岂不大太可惜？

不仅要埋头做事，更要时时抬起头来审视一下四周。花草会随节令而改变，外部环境也会时过境迁。没有永远的固定客户，需求往往就在你隔膜的地方存在。业务员跳出己方经销商的圈子，创造机会经常接触竞品

的经销商甚至业务员，不但可以牢牢地把握负责区域的市场动态，汲取到其他品牌优势的营养，并且划定重点关注对象，为网点调整储存好备选经销商，工作会越来越顺手，像突然地寻找县批这样的事，更宜从大局考察，轻松找到最适合的经销商，而且，往往会有意外的收获。

例如，我刚到调研地对经销商的拜访中，华高空调经销商龙岗电器胡老板言谈间对科龙空调坚持技术导向的做法分外欣赏，但聊到华高空调型号不是太多，有的工程单难以拿下时，欲言又止。几经相询，他透露一个朋友的新建厂房要装一批空调，可惜已经约了本地格力、美的经销商去报价、争夺。我当即电话通知营销中心，得知我空调经销商没参与报价时，请胡老板与其朋友联系，科龙旗下三大空调品牌科龙、华宝、康拜恩保证以最优的性价比、最合适的一款来与竞品相竞争。三日后，在胡老板的大力协助下，这笔64套的工程单抢在了康拜恩空调的名下。

如果与各经销商相互沟通，交成朋友，这种意外的收获就会成为水到渠成的意料中的事。业务越做越顺，业绩也会随之水涨船高。更重要的是，培养了全局意识，提高了解决问题的能力，才能在更广阔的天地里驰骋发展！

超市直供的终结恩怨

南 木

我是河南漯河的一个经销商，2003年代理黑龙江的一个豆奶品牌，虽然不是名牌产品，但产品质量不错，在业界的口碑也不错。企业要求代理商务必须进新兴的超市渠道，我是批发商出身，虽然不情愿但是也只有接受企业的要求。

2003年3月，我与企业签订正式代理合同。企业给我配备了4名业务员，以助我在超市开展业务。

从2003年4月到2003年6月，在长达3个月的时间内，由业务员开道，我们一直在和超市打交道，谈进店，谈赞助，谈陈列，企业承担绝大部分费用，我负责向各超市送货。然而，从5月份开始，非典爆发，形势开始发生逆转性的变化。

企业在这3个月中对漯河超市的投入费用远远超过了销售的费用，突如其来的非典疫情使超市个个门前冷落，产品不见动销。作为企业来说，忙活了几个月之后发现，对超市的投入不但没有任何成就，反而是损失惨重：白白扔进去40多万的市场投入，

而产品只销出去几十件。企业目前完全停止了对超市的支持。

2003年6月底，企业决定撤掉设在漯河的办事处，后期收拾残局的工作由我独自承担。

坎坷直供路

和超市打交道对于我这个批发商来说实在是手生得很，因为被逼无奈，所以只好硬着头皮上了。

首先要招兵买马，2003年8月，我登报招聘了8个业务员，接替原来企业业务代表的工作，好在他们都是熟练工，简单嘱咐几句就上道了。但是很快他们从市场上理货回来反馈了一些问题，产品陈列不整洁，个别产品类别需要调换，更要紧的是，市内某连锁超市有几个分店已经缺货近一个月了。我听了大惑不解，不久前我还专程去查看过总店的仓库，当时还有将近800件的库存，怎么没过几天，分店就断货了呢？

马不停蹄再跑市场，终于找到原因了：当初企业代表和总店谈好分店的配货由

总店负责，企业为此一次性支付了一笔数目不小的分销费，但是总店收了钱，对配货的态度极其随意和不负责任，有些分店断货达一个月，竟然不闻不问，而分店与分店之间调货的事更是无人问津！

找总店理论是理论不出结果的，不得已之下，我们只好临时组建一个配送队伍，一家分店一家分店地自己送货、理货和调货，预交的配货费算是又为超市做赞助了！

如果仅仅是配送不到位，我们还可以勉为其难，但是对于超市的压账问题我们就忍无可忍了。超市规定，供货商在每月的24日结账，早一天和晚一天都不行。即使在那一天，在许多供货同仁排队等候的队伍里终于轮到你了，超市不是这个理由就是那个理由来搪塞你，拖欠我们的货款，常常使我们的账期长达数月，对于一个经销商来说，资金本来就十分紧张，这样一来我们的日子就更难过了，最后终于把我们拖垮了。直到现在，超市

支持带来的烦恼

田劲夫

像所有的经销商那样，在达成初步合作意向之后，许向强向厂家提出，要厂家多给些支持，帮助他进行市场推广。让许没有想到的是，酒厂的宋老板很爽快地答应了他的要求。宋承诺了三条：第一，在许的首批款60万元到位之后便拿出12万元在地方台投放产品广告，并且，

许之后的货款中都要预留出15个点作为广告费用；第二，厂家派出两名业务员协助许开展招商和铺市工作；第三，为了促进终端进货，厂家可以制定4搭1的进货促销政策，赠品酒由厂家负担。2002年11月，许的首批款打到了东北这家酒厂的账号上。

电视广告带来了二批、

三批泛滥

其实，以下要说的这几件事情都是纠缠在一起发生和进行的，为了方便读者阅读，我们分成三条主线来叙述。

宋没有失言。在打款后的第六天，许在地方频道上看到了该产品的广告。广告时段正好插播在地方新闻和电视剧中间，广告片还打出

还有4万多的货款没有和我结清。

暗箭难防

在和超市打交道的这几个月，我几乎处于心力交瘁的状态，我们的产品在超市的销售利润不够支付超市杂七杂八的“苛捐杂税”，而且时常接到不明不白的罚单！我决定从超市撤出来，企业对超市的热情也远不如前，对于我的做法没有提出异议，算是默认了。

在我撤出超市的一个月后，我又接到了工商部门的一张罚款单和我们的产品检验报告——不合格产品的检验报告！

我代理的产品虽然不是市场的强势品牌，但是一个

老知名产品，产品质量向来没有任何问题。况且我的产品撤柜已经一个月了，怎么现在又出来罚款单了？我了解他们的把戏，和一些腐败的公务人员暗做手脚篡改名称，不知道我又成了哪个关系户的替罪羊，对此我拒不承认，并且已经诉诸法律，等待法律的公正判决。

放弃是另一种开始

通过一年来的供货经历，我对超市的认识是：

(1)超市除了直接索要的种种费用，还有看不见的“灰色收费”，正在钟情这个渠道的同行需要注意。

(2)当大家都认为某渠道是一个带来销售量和利润的渠道时，这个渠道就已经不

是了。

(3)虽然超市的销售利润高一些，但是你要为超市供货付出的成本也很高，有时是得不偿失的，同时你要花费巨大的精力和人力，不一定合算。供货者要有自己的一笔帐。

(4)现在一些超市急功近利，对进店的产品把关不严，一些假冒伪劣产品也会在超市出现，这样的报道也出现过不少，消费者对超市的信任正在发生危机。超市里的产品并不一定可靠。超市渠道也不是惟一的。

我现在只做批发渠道，生意不错，利润不降反升了。