

市场营 销案例

MARKETING CASE

——营销手记

- 销售主管启动经销商的妙招
- 国盛空调借助房产促销
- 探秘家乐福
- 爱拼才会赢，打工仔成“摩托大王”
- 某电信公司电话卡的销售难题



远方出版社

市场营销案例

——营销手记

《市场营销案例》编委会 编

远方出版社

《派力营销思想库》邮购图书目录

序 号	书 名	出版日期	定 价
派力营销10周年奉献			
167	营销方法	2005年1月	36.00
165	营销人员薪酬与考核	2005年1月	37.00
166	营销执行	2005年1月	33.00
159	营销投资——量化营销投入产出，强化企业赢利能力	2004年10月	39.80
164	中国营销50问	2005年1月	36.00
163	《销售与市场》10年经典	2005年1月	68.00
162	推动中国营销进程的100篇经典文章	2005年1月	48.00
168	营销前沿	2005年1月	65.00
新营销系列			
159	营销投资——量化营销投入产出，强化企业赢利能力	2004年10月	39.80
153	新时代的市场营销	2004年8月	65.00
110	4R营销—颠覆4P的营销新论	2003年1月	29.80
109	多对一营销——后网络经济时代的新营销模式	2002年5月	24.80
108	营销睿智	2002年5月	19.80
105	企业e化七步——电子商务转行的策略指导	2002年5月	24.80
104	网络时代的品牌——网络时代持久品牌5步曲	2002年5月	26.80
92	未来营销	2002年3月	24.80
81	营销与财务——寻求企业最优经营的结合点	2001年1月	30.00
36	全员营销——非营销部门的营销管理	1999年6月	25.80
19	关系型企业——用CRM持久提升企业赢利	2002年8月	30.00
市场营销系列			
166	营销执行	2005年1月	33.00
165	营销人员薪酬与考核	2005年1月	37.00
157	零售业促销方法与案例	2004年10月	32.00
150	倾听顾客的弦外之音——焦点小组座谈会操作指南	2004年5月	35.00
147	营销分析实务	2004年4月	36.00
143	炒作？——没事找事的事件营销	2004年1月	29.80
135	本土市场营销	2003年8月	36.00
129	出位	2003年10月	36.80
123	企划手册	2003年8月	32.80

《市场营销案例》编委会

地址：北京海淀双榆树邮局41信箱

邮编：100086

电话：010-82634822

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。

2005.1

《派力营销思想库》邮购图书目录

序 号	书 名	出 版 日 期	定 价
市 场 营 销 系 列			
122	行销教战守策——企业攻防战法经典读本	2003年8月	22.80
112	分销	2003年1月	49.80
101	渗透营销	2002年3月	26.80
91	服务营销规划 (2004 修订版)	2004年1月	36.00
85	大师级的营销——传承 11 位大师的营销智慧 (2004 修订版)	2004年5月	20.00
84	品牌战——创建有竞争力品牌的十大规则	2001年1月	20.00
83	品牌智慧——品牌培育 (操作) 宝典 (2004 修订版)	2004年5月	26.80
80	服务的奥秘——持续商业成功的九种驱动力 (2004 修订版)	2004年1月	25.00
77	不战而胜——走出市场竞争的误区	2001年1月	28.00
75	商业广告与销售促进	2001年8月	30.00
72	产品经理手册	2001年1月	25.00
67	公关经理手册	2000年8月	30.00
66	市场调研经理手册	2003年3月	25.00
65	广告经理手册	2001年1月	33.00
62	营销经理手册 (2003 修订版)	2003年5月	25.00
销 售 与 销 售 管 理 系 列			
152	重点零售客户管理	2004年6月	39.80
149	渠道冲突	2004年4月	29.80
142	发现你的销售力量	2004年4月	25.00
132	业务员工具书	2004年4月	20.00
133	快速消费品销售技能训练——持续 27 周打造顶级销售行动力	2004年1月	20.00
121	新销售指标管理	2003年8月	6.80
120	新销售通路管理	2003年8月	36.80
119	新销售业务管理	2003年8月	32.80
118	新销售人员管理	2003年6月	36.80
113	训练销售精英	2003年1月	39.80
107	提问销售法——双倍提升销售绩效 (2004 修订版)	2004年5月	29.80
106	销售人力资源管理——如何选用留顶级销售人才	2002年5月	27.80
102	卓越推销——杰出推销员八大实战法则	2002年4月	20.00
87	SPIN 销售巨人①——大生意 (大订单) 销售训练手册 (修订版)	2004年5月	48.00
86	销售精英之道——日有所成的 50 条规则 (2004 修订版)	2004年5月	25.00
82	大客户管理	2002年2月	2.80
76	中小企业销售技巧	1999年9月	20.00
70	销售代表手册 (2003 修订版)	2003年5月	25.00
69	导购代表手册 (2003 修订版)	2003年5月	25.00
64	销售经理手册 (2003 修订版)	2003年5月	25.00
59	以顾客为中心的销售 (2004 修订版)	2004年8月	32.00

注：请按以上定价另加 15% 邮资

欲购请与本刊编委会联系

订购电话：010-82634822

地址：北京市海淀区双榆树邮局41号信箱

邮政编码：100089

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

一次成功的超市入场谈判
窜货的代价
销售主管启动经销商的妙招

王鹏辉 1
陆和平 6
李洪涛 9

2 市场观察

功能饮料市场,谁主沉浮

胡佳丽 12

3 经营手记

国盛空调借助房产促销
蓝猫抢滩儿童饮料市场
迪比特实战营销
探秘家乐福
宝洁品牌的中国之路

王 彬 15
高素英 18
吴晓燕 21
周 洋 25
刘晶晶 28

4 营销策划

成都小灵通的营销策划

舒国华 32

5 创业故事

爱拼才会赢,打工仔成“摩托大王”
把握“偶然”,他成功创业

石红刚 38
高 政 42

6 营销茶座

“反弹琵琶”巧生财
秀才寻马
“围魏救赵”与“交叉规避”
水上飘的故事

费伟华 44
袁 昀 45
黎学深 45
史 怡 46

7 营销课堂

中国手机分销渠道分析

于海燕 47

8 案例研讨

A公司渠道销售的探讨
某电信公司电话卡的销售难题

谢 刚 54
金 磊 57

一次成功的超市入场谈判

王鹏辉

与超市打交道,大概每个供应商都有自己的苦衷。入场、维护、促销、结款……几乎每个环节都充满了艰辛。有时候超市的“无理”与“强硬”让供应商有一种把牙打掉以后含着血咽到肚子里的痛苦和辛酸。尤其是小企业,往往处于两难境地,产品不进超市吧,没有知名度,销售额上不去,老百姓也信不过;进超市吧,稍有不慎就会掉入超市设下的一个个巧妙的陷阱,签下一份不平等条约,名目繁多的这个费那个费,一年下来,别说挣钱,不赔就算不错了。其实这也不难理解,同样的产品有几十、几百甚至上千个厂家可以供货,而大型超市每个城市就那么多,在与厂家的关系上是典型的“买方市场”,这是目前中国市场无法改变的现实,无论怎样,企业都必须面对。

在与超市打交道的各个环节中,入场谈判是重中之重,特别是小企业,手中没有多少砝码,这一关如果过不好,什么进场费、年节费、店庆费、DM费……再加上什么

60天月结之类的结算陷阱,以及定期半价促销,还要把你的价格压到最低,到年底一算账,又为超市做了义务贡献,真是欲哭无泪。所以,您的产品如果想进超市,就必须好好研究一下如何过入场谈判这一关,为自己争取到最大的利益,达到一个双赢的局面。

笔者两年前曾在北方某省会城市担任一家小型乳品企业的总经理,亲身经历过一次超市入场谈判,通过努力,最后以最小的代价顺利进入超市。

背景

当时,我企业成立不久,以贴牌生产的方式与邻省一家乳品企业合作,生产袋装酸奶。我方拥有自己的牌子,提供包装,对方为我方加工。由于该企业的酸奶在邻省同类产品中销售第一,质量和口感都很不错。而我方提供的包装无论是设计还是材料在同类产品中也是很好的,所以产品应该有较强的竞争力。

惟一的缺憾就是上市的时间特别紧张,公司决定产

品在“六一”正式上市,同时展开大规模的促销活动。当时由于种种原因留给我们的只有不到一周的时间,按照计划,在这么短的时间内必须完成4个大超市的入场工作,难度的确不小。因为从当地的情况来看,按照超市的正常审批程序,再加上谈判条件的来回磋商,入场时间在十天半个月都是有可能的。而且在入场的同时还要上促销,时间确实太紧。

对于笔者来讲,做食品行业是第一回(此前一直在保健品行业),与超市打交道也是第一回,心里也没有多少把握。尽管公司的销售部张经理以前做过超市工作,但与具体负责乳品这一块的人员没有直接打过交道,与超市的关系也不是很铁。我决定由我和张经理一起组成攻关小组,去解决这道难题。

筹划

孙子曰:“夫未战而庙算胜者,得算多也;夫未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于无算乎。”在我以前的销售体会中,很多失败的例子都是事前

没有做好充分的准备。这是拜访客户以及与客户谈判的前提,省了这一道程序,失败者十有八九。所以我不敢掉以轻心,做了比较充分的准备。

1、时间与拜访顺序的安排。

由于时间很紧,在一周之内必须马不停蹄。先定好两个原则:第一,尽量事先在电话里约定,以提高效率;第二,在谈判陷入僵持的时候尽量不要死缠硬磨,而是迅速拜访下一个目标。对于前者,可在第二天再次拜访。

在顺序上,究竟先攻哪个超市让我绞尽脑汁。万事开头难,如果第一个超市能以优惠的条件顺利拿下,对以后的攻关是个极大的帮助,不但可以鼓舞士气,而且它的条件可以成为攻下一个超市的参照以及手中的砝码,因为超市之间都在互相比较。所以,这头一个必须是知名度和规模比较大的,排名比较靠前的,这样对下面的超市才会有说服力。我最终选择了在该城市排名第四的超市(A超市)。注意绝不可选择第一或第二,因为难度太大,几乎无法在短时间内攻下。

2、了解超市谈判主管的情况。

“知己知彼,百战不殆。”这是战场与商场永恒的法则。尽管时间紧,但还是通过多种渠道了解了部分情况。例如A超市的主管H先生很

专业,对供应商的产品很挑剔,年轻气盛,脾气大,不好对付。

所以,应付这样的对手,你必须十分专业,必须让他折服,才能达到目的。

3、仔细考虑产品入场的难点以及对方有可能提出的问題。

根据我产品的情况,质量、口感、包装在同档次的产品应该很有竞争力,尽管各超市的乳品排面都很紧张,超市入场应该没有什么问题。难点应该是价格问题(我产品的价格平均高出其它产品15%左右)和入场费用及其它费用的问题。

针对价格,我一口气想了9条理由:

第一、属于委托加工,要付加工费,不能视同厂家对待;

第二、产地在外省,有长途运输费用;

第三、包装在同类产品中档次最高,选用的材料贵;

第四、包装委托深圳专业设计公司设计;

第五、产品量足,比同类产品要多出一些,在包装上反映很明显;

第六、产品质量、口感都不错,好产品自然有好价格;

第七、投入大量的广告宣传及市场推广费用,成本增加;

第八、按照大品牌的正规方式来操作,产品肯定能火起来;

第九、对产品具有强大的

信心:在目标售点若三个月内销不到同档次产品前三位,则自动撤货。

针对入场费用及其它费用的问题,在让对方感到我们非常专业的同时,多强调我们是刚开始创业的小企业,困难很多,希望超市对我们多多支持,在产品销起来后,我们对超市也会相应地支持等等。总之,希望得到对方的充分理解。

受挫

按照预定的计划,我与销售部张经理前往A超市。离开公司的时候,大家都用期盼的眼光看着我们,我心里明白此行只许胜不许败,否则,对我们这个刚创业的企业是个很大的打击。而且,如果不顺利,则要影响我们的全盘计划。

一路上,我一直跟张经理开着玩笑,心情放得很轻松。这时候,我不再与他探讨谈判的事情,而是说一些无关紧要的东西,尽量能在一种轻松而不是很紧张的状态下面对即将到来的考验。

我对张经理说,无论出现什么情况,都不要自己乱了阵脚。保持镇定和平静是谈判中最重要的事情。如果你在一个暴怒的人面前能不动声色,他一定对你刮目相看。

见到A超市负责乳品的H先生,果然与了解到的情况一样,傲气而冷漠。大概很多供应商对这样的面孔见得很多,除了点头哈腰的恭维,还

能怎么样呢？按照事先的约定，由张经理先跟他谈，而且也没有介绍我。大概不到十分钟，谈话就有结束的趋势：

“现在的排面很紧张，你们的产品虽然看上去不错，但现在竞争也很激烈，能不能卖好很难说……”

“先把资料和样品放下，过后我再看看。”

“你们过几天再来吧！”

我想，这样的话对很多供应商来说再熟悉不过了。一般地，第一次拜访也就只能如此了。

在张经理与他谈话的过程中，我一直在静静观察他，结合我事先了解到的情况，对策已经在我脑海里形成。

这时，张经理看着我，意思是怎么回事？走还是不走？

转折

在H先生准备起身送客的时候，我对他说，H先生，我能不能跟你谈一下。张经理赶快介绍说，这是我们的总经理。也许是见过太多的老板，他几乎无动于衷，说等下次再说吧，而且还有些不耐烦。

“我只耽误你5分钟，如果5分钟之内你对我的话不感兴趣，那我们自己走人。”我站起来，很冷静而且严肃地告诉他。这是我事先想好的一招，叫做“出人意料”法，因为他见惯了厂家对他很尊敬，态度很缓和，但突然有个人以这样的口气给他说话，他一定会很惊奇。而且，对付这样比较硬的手，你不能

太顺着他，一定要镇住他才会有下面的机会。果然，不出我之所料，他明显愣了一下。我又趁热打铁，“我听说H先生在专业上很有造诣，我只是想跟你交流一下，你不会拒绝我吧？”这叫“激将法”。

“好吧，好吧！”他同意了。我猜想，当时他一定在想看你5分钟能说出点什么来？

“H先生，据我所知，本市的袋装酸奶虽然品种很多，但在包装、质量、口感上能上点档次的产品没有几个，你同意吗？”

“是这种情况！”

“我想，贵超市也希望在这一类产品中能有一个好产品，一方面，可以吸引顾客，另一方面，也是你的业绩嘛！”

“是啊，是啊！”

列位，在谈判中，刚开始的时候，一定要让你对手多说“是”，你要选择一些对方无法否认的事情来讲，这样，会慢慢一步步把对方引进你布置好套路中。听说美国人喜欢用这一套，叫做“麻醉法。”

“其实，我们在做这个产品的时候，虽然是个中低档次的产品，但我们还是把品位定得很高，如果你有兴趣，可以比较一下。”

这时候，他才仔细拿起样品看着。刚才我注意到张经理递给他样品的时候，他根本就没有放在眼里，只是随手扔在桌子一旁。

“包装还不错，是比其它产品要好一些。”

他已经开始有点认同了。这时候，必须迅速“诱敌深入。”

“你知道，酸奶的口感很重要，现在顾客都很挑剔，我不知道我们的产品口感能不能过你这一关？”我接着说。言外之意，你快尝一尝吧！

同时我又对张经理说，去买几个纸杯来。

“买什么啊，这里有啊！”H先生赶忙说。他觉得有些不好意思了，其实这正是我故意让张经理去“买”纸杯的用意。

H先生的确很专业，他像品咖啡一样，在嘴里仔细抿着。

“口感的确不错，而且牛奶的浓度也很高，只是甜度似乎有些高。”

我要的就是这句话。于是我对张经理说，多倒几杯，给大家都尝一尝。张经理又拿出几袋样品，给周围的几个人挨个送了一杯。

当然，大家同样的赞美是我预料之中的。自然，整个谈判已经有了质的转折！

畅谈

“你的确很专业，甜度的问题很好解决，这是可以调整的。看来，你专门研究过酸奶。”我开始不住地赞美他。这是增加亲和力的有力武器。

“那是，搞这个工作嘛，就要专业一些啊！不过呢，我一直很喜欢喝酸奶，连我家里

人都都喜欢喝！”

OK,OK! 这真是个大天的喜讯。发现了对方的兴趣,而且你对这兴趣又很有研究,下面的事情就好说喽!

因为有过做策划的经历,使我在做新的工作时,会找来大量的相关资料研究,在最短的时间内成为这个行业的“专家”。至少,在一般人看来,你就是专家。我想,这也是任何一个销售人员的基本功。

于是,我们开始畅谈有关酸奶的一切事情:

从酸奶的起源到酸奶的发展,从过去人们的认识到未来的趋势,从酸奶的营养谈到“长寿食品”的由来,从市场的现状到解决的途径,从生产工艺到新的菌种……

时间不知不觉过去了1个多小时,其间有一些其它厂家的人员来找他,都被回绝了。

从5分钟到一个多小时,我觉得里面蕴含着两个字:专业!在我看来,任何一个有素质的人,面对很专业的人士时,一般都会肃然起敬,随着你谈话的深入,你在他眼里的份量会越来越重。从刚开始对我们的不屑,变得现在的尊敬,我从他眼里已经感觉这次一定会旗开得胜!

由此我想到,作为一个销售人员,在别人眼里,你应该是你那个行业的“专家”,你讲出来的话应该是很有份量的,这样,才会得到对方的尊重和重视。然而,就我所知,

我遇到的销售人员能称得上“专家”没有几个,有些甚至连一些基本的常识都不是很明白,比如销售酸奶的不懂得酸奶有什么营养,对人体有什么好处,不懂得酸奶的基本生产过程(其实一点都不复杂),不懂得好坏酸奶的区别……你怎么能让你的客户信服你?

进入主题

做业务,时时刻刻都不要忘了自己的目的。我们不是来聊天的,目的只有一个:以最小的代价签合同、入场。

在谈兴正浓的时候,我开始把话题引入正题。

“H先生,难得遇到跟你这样聊得来的人,今天我特别高兴。但现在有个烦心的事情……”

“王总,什么事情,你尽管说!”显然,他已经把我当朋友了。

于是,我把公司一周内的入场计划告诉他,而且要在“六一”全面促销。

“这个好说!”说着他从抽屉中拿出了合同。这个动作我都没有想到,看来如果你成功地推销了自己,后面的事情真是不难。

他告诉我入场费是多少,我说太高了吧。我话音还没落,他说你别急,这是报价。看看,他已经为你操心了。

“那你能给我们优惠多少呢?”我问道。

他想了想,报出个数字。我知道这个费用已经是我们可以接受的范围了。我给张

经理使个眼色,张经理不失时机地说:

“再低一些吧!听说你们给xx产品的入场费比这还低。”

“哪有的事,你们别听别人乱说。”

“我们也是刚开始创业的小企业,资金很紧张,你看能不能再给支持一下?”我继续加压。

他又想了想,说:“入场费实在是没办法低了,这样,我给你们免几个费用,不能免的店庆费和年节费给你们按最低算。”

看着我们还不善罢甘休的样子,他又很无奈地说:“你们资金紧张,我给领导说,入场费不用交现款,在货款中扣吧。”

这个问题上已经超过我们预想的优惠条件,我们暗自窃喜。

但是,最最棘手的问题来了。

“你们的价格不行,太高,必须降价!”

价格这一关,是必须要面临的,况且我们的价格是同档次产品中最高的。超市要我们降价是预料之中的事情。

这时候,事先准备的东西派上了用场。

“H先生,我们产品的价格是高,我不否认。但是,我们的价格高有它的道理。”

于是,我把事先准备好的9条理由一条一条娓娓道来。结果,我还没有把全部理由

说完,对方已经“投降”了,我对不降价的坚定语气和有备而来已经使他感觉到价格问题无法动摇。

更重要的是,我又坚定地说“如果我们的产品在贵超市三个月内销不到同档次产品的前三位,我们就自动撤货。”

这样的信心也给了H先生信心,因为他给予我们这么优惠的条件也得给上面有个交待。

再后面,账期及其它问题都迎刃而解。

获胜而归

“你们把合同带回去,盖好章子送过来。”填好必要的项目后H先生说。

我知道,按照一般规律,审批还要一段时间,因为还要部门经理等签字,还要牵扯到另外一些部门。可是我们没有这样的时间等待,而且,我必须尽早拿到这份有极强参照意义的合同,因为后面还有几个超市等着我们去攻克!

我对他说:“章子我们带了,而且最好能麻烦H先生现在就给我们办一下,我希望早一点拿到合同,因为还有在贵超市做上市促销活动的准备工作!我希望六一能在贵超市有个开门红!”

“啊?”他很吃惊,我猜想可能很少有这样的先例:第一次拜访就要把事情搞成不可。

“王总,你看,这……”他确实有些为难。但我当时感

觉,他能办到。

于是我笑一笑,说“我知道这让你为难了,但我也重任在身啊!就算你帮我一个忙,日后需要我做点什么尽管开口!忙完了中午请你吃饭,我们再好好聊聊!”

“第一次跟你这样的人打交道!”他也笑着调侃,答应了。

他拿着合同,找经理,然后又跑其它部门。我们在他办公室等待的时候,张经理悄悄对我说:“真是不可思议!”

最终,我们下午拿到了合同!

总结

有了这份合同做参照,在策略上“如法炮制”,在与其它几个超市的谈判中,尽管还是遇到一些问题,有些反复,但最终还是顺利攻下。当周五的下午拿下最后一个超市时,我对张经理说,你看,刚好五天时间,我们做到了在最短时间内、以最小的代价,按照原定计划进入了四家大超市,而且安排好了周

末的促销。张经理又是一句“不可思议。”因为他与超市打了几年交道,这样的事情还是第一回。

在犒劳自己的饭桌上,我俩要了一扎啤酒,在微微的醉意中回想起一周的艰辛,虽然很累,但是痛快,因为我们完成了一次几乎“不可能的任务”。

有时候想,许多看起来很难的事情,但只要你真正用了心,把功夫下到了,把细节考虑完备了,做起来其实也不难。

做一个简单的总结,这个案例的成功在于:

1、事先做好充分的准备,包括调查研究。伟大的毛泽东同志说“不打无准备之仗”的确很有道理。

2、必须具备很强的专业知识,让对方感到你就是你那个行业的专家。

3、注重细节。小事酿成大祸,细节决定成败。

4、谈判的心理素质和适当的技巧。

5、强大的自信心。



窜货的代价

陆和平



A公司是一家世界知名的卫浴制造商,其产品不仅广泛用于五星级豪华酒店和高级别墅住宅,还大量用于个人家庭装修。客户从建材零售商、专卖店和仓储式建材大卖场中购得。A公司2003年的数据显示:集团采购占A公司整个营业额约40%,但利润所占比例却高达60%,这是因为集团采购大都以高档品类为主,是公司的利润产品,也是经销商的利润产品,这部分主要是

通过厂家销售代表和经销商通过一对一拜访(拜访对象是:项目业主、设计师和承包公司)获得订单或品牌指定。由于集团采购的单次订单标的大,利润率高,成为各个经销商争夺的香饽饽。受经济利益驱使,集团采购中经销商的窜货现象时有发生,其主要表现为:

甲经销商在项目中花了大量人力和物力指定A公司品牌被乙经销商以低价窜货获得订单。这种以非

正常手段获取订单的行为,严重扰乱了正常的市场秩序,最终会打击经销商主动推广A公司产品的积极性,理应坚决制止。但现实生活的千变万化有时会影响我们对事物的正确判断。

事出有因

A公司湖北省地区经理夏经理接到武汉经销商刘老板的一个电话,称其在湖北某地跟踪的一个五星级酒店大工程,拟采用A公司的卫浴产品,整个工程的标的超过100万人民币,而且全部是高档品类产品。工程马上要进入实际供货阶段,该工程的总包商是其多年生意来往的老客户,客情关系很好,此次交易成功的可能性很大,请求厂方给予配合和支持。

夏经理精神顿时为之一振,要知道在湖北省,这可是千载难逢的大工程,这几天他正为这个季度的销售目标没法完成而发愁呐!这下可全解决了。但夏经理还是有些担忧,A公司是严格控制经销商跨地区发货的,当然事情总有例外。

默许刘老板跨区发货

集团采购方工程总包商,为降低采购风险注重的是买卖双方长期关系,所以总包商一般都会从几个固定的供货商,双方在价格、赊账和服务方面已有很好的默契,当这个工程总包商在当地以外的城市承接工程时,他仍然愿意从原来经销商那里买货。如果厂家为防止经销商跨地区销售,坚持由工程项目的所在地的经销商供货的话,处理得不好,总包商可能不惜把你的品牌换成其它品牌。如果是这样厂家的损失可就惨重了,在这种情况下,厂家权衡利弊网开一面。

武汉经销商刘老板也信誓旦旦地保证,此工程所在地的经销商完全没有涉足这个工程,他同时称:如果他不能被同意发货,而必须由工程所在地的经销商发货的话,该工程的总包商肯定不会选用A公司的产品。

问题还在于刘老板还以商业机密为由,不愿透露工程地点等的有关信息,这几乎使夏经理失去了与工程所在地经销商协商打招呼的机会。若同意刘老板跨地区发货,不但公司做了一个大单,他本季度的销售目标也完成了,这对夏经理有极大的诱惑力,但是可能对销售网络造成伤害。“也许所在地经销商根本不知道有这个工程”,夏经理自我

安慰地想,最后同意了刘老板的提货请求。

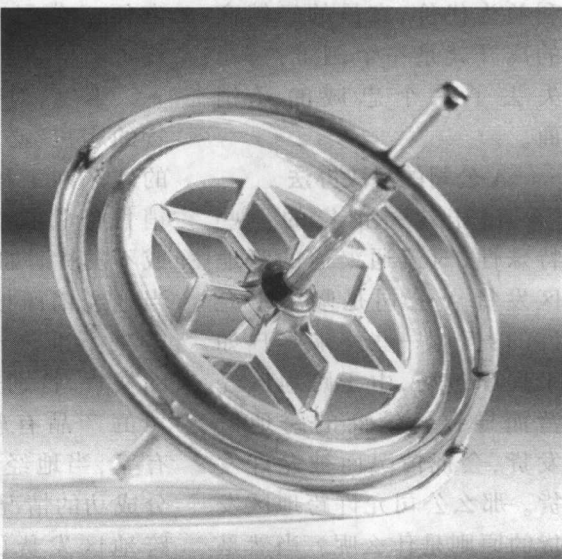
涂老板被窜货,转投竞争对手门下

一周后,湖北宜昌的经销商涂老板打电话称,在宜昌某星级酒店工程发现并非由其供货的A公司产品,他称跟踪该工程已一年有余,在他的极力推荐下,投资方当地的旅游局非常认可A公司的产品。涂老板要求A公司立即清查货物来源,停止对货物源头的供货,保护当地经销商的利益。夏经理接到这个电话暗自叫苦不迭,他当然知道这是武汉经销商刘老板发的货,而且是经过他的默许的。夏经理不敢怠慢,连夜坐长途汽车赶往宜昌,因为宜昌是湖北省除武汉以外的第二大城市,销量要占整个湖北省的20%。在去宜昌的路上,夏经理也给武汉的刘老板打了个电话,刘老板承认,货是他发的,第二批货正在准备装货。夏经理急令刘老板暂停发货,等他与宜昌经销商协调后再作决定。

夏经理与宜昌经销商涂老板的沟通非常不顺。涂老板在宜昌独家代理A公司产品已五年有

余,无论从业绩还是忠诚度来说都无话可说,从道理上来说,此工程公司应当支持涂老板。但武汉刘老板与工程的总包商关系密切,总包虽然不是投资方,但该工程的所有材料供应商均须与其签订购买合同,如果中途更改A公司材料的供应商,不但承包商不愿意,武汉经销商刘老板还必须承担撕毁合同的违约责任。夏经理随后与承包商的沟通也证实了以上的说法,承包商同时称:其有权决定使用哪家的产品,若不能从武汉刘老板处买到A公司的货,则考虑采用其它公司的产品。

夏经理希望宜昌的经销商涂老板能顾全大局,放弃这项工程,但遭到涂老板的坚决反对,除非赔偿他的全部经济损失。在武汉经销商刘老板多次电话催促下,夏经理与涂老板多次协商无果,权衡利弊最终同意刘老板发第二批货。在回武汉



的路上,夏经理接到涂老板的电话,声称要向A公司销售总监投诉。在以后的一个月,夏经理又对涂老板进行了几次拜访,希望取得涂老板的谅解。三个月后,宜昌的经销商涂老板成为A公司的竞争对手B公司在宜昌的独家代理商。

此事在A公司内引起了轩然大波,销售部门对此也有截然不同的两种看法,一部分人认为:夏经理的对此事的处理并无不当,若对武汉经销商强行停货,则不仅使该经销商陷于必须承担撕毁合同违约责任的境地,更重要的是公司极有可能失去这个大订单,公司的损失就会很大,宜昌的涂老板是不会承担任何责任的,夏经理维护了公司的利益。另一种看法则认为:夏经理允许跨地区发货,极大地伤害了当地经销商的积极性,公司获得了短期的经济利益,但却以牺牲公司长期的利益为代价,宜昌的经销商的离开就是一个例子,公司失去了一个忠诚的经销商。

A公司的解决办法

由于建材销售的一些特殊性,对流通渠道的跨地区发货A公司是坚决不允许的;但对一些终端客户如工程承包商,由于跨地区经营而导致经销商的跨地区发货,会视情况而被允许发货。那么公司允许跨地区发货的原则是什么呢?当然是

在维护经销商的利益的同时最终必须维护公司的最大利益,只不过你还必须在公司的长期利益和短期利益之间找到一种平衡,换句话说有时你不得不放弃一些公司的短期利益,这会很痛苦,尤其对我们基层的销售人员来说。

A公司高层认为:必须告诉地区销售经理们,如何避免此类事情的发生,什么情况下允许对跨地区的工程发货,什么情况不允许发货,如果公司对这个问题没有执行细则会使他们无所适从。

首先,必须建立工程项目报备制度,要求经销商对跟踪的所有项目上报地区销售部,进入公司数据库并对跟踪过程记录和更新,直到项目完成。若经销商不报备,则不承诺对此工程项目进行保护。这样做的好处在于:公司能全面掌握各经销商正在洽谈和跟踪的工程,也便于公司对其的配合和技术支持。

第二,对要求跨地区发货的客户,必须上报拟发货的地区和工程的名称,地区销售部将视情况准许发货或不发货。如果此工程已由当地经销商报备且跟踪,则坚决不准许非本地经销商的发货,特别是该地区A公司的产品有较高的市场占有率,当地经销商的销售十分成功的情况下。即使要求跨地区发货的经销商与该

工程的总包商有多深的关系,成功的可能性是99%,也许由工程所在地经销商供货会最终失去了这个工程,也再所不惜。因为公司损失的是短期的利益,但却规范了市场,引得了经销商的信任和尊重,大大提高了经销商的忠诚度,这正是公司的长期利益。当然若此工程当地经销商并未报备,而该地区的销售状况也很差,那就可以考虑准许跨地区发货。

分析前面的案例可以发现:湖北地区销售部对整个地区的销售状况不了解,也未坚持要求客户提供相关的工程信息,是夏经理犯的第一个错误;在明知工程有当地经销商介入的情况下,继续跨地区发货是其犯的第二个错误。虽然其为公司赢得了一单大生意,但公司因此失去该地区一个长期的客户,其带来的损失是一单生意所不能弥补的,其实夏经理一开始就应拒绝武汉经销商刘老板的发货。

这个案例也给A公司的管理层一个启发,要杜绝经销商窜货给正常的销售带来的伤害,除规范经销商的行为以外,规范公司内部员工的行为也非常重要。一些基层的销售人员甚至包括一些地区的销售经理,为了短期的销售业绩和个人利益往往会放弃了公司的长远利益。

销售主管启动经销商的妙招

李洪涛

背景:中小企业的产品进入市场之初,由于其知名度低,与经销商谈判的地位也很低。而经销商就借此提出种种过高的苛刻要求。比如:有的经销商在利润和返利上,还要赞助费;有的则抓住厂家急于打开市场的焦急心理,要求厂家的产品全部赊销,之后又以种种理由少付甚至不付款。中小企业不得不陷入如此困境:答应这些条件最终就会导致为经销商所控制,这无异于自杀;但不答应这些,产品就深在闺中,无人知晓。更为严重的是:有些经销商为了其自身利益的最大化,会对中小企业的销售政策和市场运作计划产生牵制,进而影响了中小企业市场整体目标的实现和发展速度,使中小企业如履薄冰。

于是乎:中小企业找经销商难,找好经销商更难!不少中小企业都被现在经销商的问题搞得焦头烂额,一头雾水,路在何方?

下面我们看看一家中小企业是如何启动经销商的。

A市有一家中小型化妆品企业,由于本市市场有限,

为消化产能和打开产品出路,必须去其邻近的B市开辟新市场。李君为其销售主管,一线工作经验丰富,善于思考,勇于实践,被委以此任。李君深知其中甘苦,一个没有知名度的企业在一个新的区域市场寻找经销商是很被动的,厂家要承担很大的渠道风险。必须先发制人才能不被人牵着鼻子走路。要掌握主动权,就必须改变以前“我去找经销商”变为“经销商来找我”。算盘打得好,但是怎么才能实现呢?

经过细细的思考,李君决定从启动终端市场入手,先把终端市场作起来,再来解决经销商的问题。于是李君向公司要了一些人手,在当地也招聘了一些业务人员,开始启动终端市场了。

要从终端市场做起来,就先要解决产品进入各个超市和卖场的问题。联系了后,发现要进入这些超市,得先交进店费,多的一个品种得交几千,少的也要几百,就是那些面积不到100平米的社区超市也要交进店费。如果选择3个品种,集中进入一些

主要的超市,进店费、上柜费、店庆费等,加起来一年没有20多万是拿不下来的,而且一些大型超市每年都要交一大笔费用。不仅如此,一些大型的超市对进场产品实行“末位淘汰制”,试销三个月,如果在同类产品的销量上排名最后就撤柜,而其所交的各种费用不退。

李君立即向公司请示,公司只同意投入20万,最多25万,超过了就承担不起了。这笔钱的使用由李君全权负责。

这笔钱如果用来交进场费,就没有宣传广告费了,那进场也不一定卖得好;卖不好就的撤台,那岂不白交了进场费?如果做了宣传,促销,那没处可买,真是巧妇难为无米之炊呀!

李君陷入了苦苦的沉思。如果在这种完全被动的情况下,一家一家的去谈,肯定没有任何筹码,还是白白送上门去被人宰,那怎么才能被动变主动呢?

李君经过一番研究和调查,制定了一整套的针对零售商的策略。

李君把零售商分为三类:

A、B、C 三类。A 类是当地最大的卖场超市，是最难谈判的，如果没有一点谈判的筹码，去了肯定无功而返。B 类是稍大一些的中型超市，只要给与大量的宣传与促销支持，做到自己的产品好卖，就可以在谈判至少不被动，不交或少交进场费。C 类是社区小型超市，虽然这些超市也跟大超市学，也收进场费，但毕竟底气不足，讲究策略也就有所松动了。对于 A 类，实力不足时，只能先打迂回仗，先不管它，慢慢布局造势，一旦时机成熟就一举拿下。

如此这般，李君从 C 类超市突破，针对三类超市制定了不同的策略，分别是先打后谈，以打促谈，围而不谈。不求一步到位，只能一步步滚雪球。所谓“打”即：通过采取一些有策略的行动来造势布局，营造有利于自己的态势，从而改变自己的被动地位，心理上主动了。

突破 C 类超市

步骤一：免费赠送

李君采取了“先打后谈”的方式：即先不谈买卖、不谈产品，对零售商无所求，只沟通感情，密切关系，当与零售商成为朋友后，产品进厂的问题就自然解决了。李君精心的选出了 50 个社区超市，一般位置较好，均匀分布，基本上覆盖了整个城市。

然后，李君要公司为每个超市专门订做了一批特别漂亮精致的购物袋，上面印上超市的名称和自己产品的广

告，即可用作购物袋，潮湿也可把它作为礼品送给顾客。总共作了 50 种袋子，一一送给超市。但无功不受禄，超市接受也要找个理由。李君不谈产品进场之事，只是说：为了厂家宣传产品，双方都得利。超市觉得这种专门为自己作的购物袋很有新意，也无害处，便乐得拿走天上掉下的馅饼。这么一来，双方的关系近了。

步骤二：虚心请教

一段时间后，李君又向这 50 个超市发出了一张“不吝赐教”问卷和一本产品宣传册，虚心向零售商请教：怎样才能让顾客尽快接受这个产品，采用哪种促销手段比较有效，顾客群的特点等等。超市早些时已受人好处，且也获得尊重，于是便知无不言了。此举有一石多鸟之效：(1) 使超市主动了解了产品特点，便于其接受，为以后销售铺路；(2) 加深了超市与公司的关系；(3) 听取了许多有益的意见；

此时，一些顾客看见广告，也不时的到店里查询。于是，于是就有零售商询问李君，关于销售产品之事。但此时还不是最佳时机，李君借故推托不给其供货。

步骤三：造势宣传

李君别出心裁的学一些厂家，在 B 市打出了成就明星之梦：选举形象代言人的广告。李君在这 50 个超市贴出统一时尚的广告：提供一定的奖励：免费上艺术学校，

免费包装，辅导，向娱乐圈推介等，选出形象代言人，举办小规模的活动，一下子，在整个社区成了新鲜事，报名的人络绎不绝，询问产品的顾客马上多了起来。

李君请了几个形象设计师，演员，社区超市领导，媒体记者等人组成评委来选举代言人，于是成了当地热点新闻，从报名者中选出了佼佼者。

一系列的活动过后，李君的公司名气大噪，零售商早就急不可耐了，找李君进货，李君认为水到渠成了，故不用花费种种费用便进了超市。从而，产品迅速铺开，在 C 类超市中站稳了脚跟。

进军 B 类超市

成功的突破 C 类超市后，李君迅速找 B 类超市谈，有一部分 B 类超市看好这个产品，以很优惠的条件进了这些超市。而大部分的超市持观望的态度，不愿让步。李君拿出了自己的惯用手段：利用现有的资源，那些围绕着 B 类超市的那些 C 类超市网点，开展了声势浩大的促销活动，和代言人巡回演出活动，一时间，生意火爆，使 B 类超市也跃跃欲试了。就这样不久，B 类超市也以优惠的条件允许产品进场。

擒获 A 类超市

(1) 彻底启动终端市场。在 B、C 类超市都铺货完成后，公司的广告铺天盖地的跟上了。

(2) 继续攻取 B 类的手