

# 经销商激励

Distributor  
Incentives

梅明平 著

帮助厂家销售总监、区域经理和基层销售人员  
有效激励经销商的实用工作手册



扫码进读者圈



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 经销商激励

Distributor  
Incentives

梅明平 著



扫码进读者圈

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

经销商激励 / 梅明平著. —北京：电子工业出版社，2018.1  
ISBN 978-7-121-33360-6

I. ①经… II. ①梅… III. ①经销商—销售管理IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 321903 号

策划编辑：王 斌

责任编辑：刘露明

文字编辑：王 斌

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.25 字数：200 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。



◀ 梅明平老师与南孚丰蓝 1 号电池形象代言人刘仪伟先生合影

▼ 梅明平老师在南孚企业大学商学院培训经销商的现场



梅明平老师培训美的环境电器经销商现场 ▶



梅明平老师在美的学院培训新入职的销售员工 ▶



▲ 梅明平老师给福田电器董事长梁锡强先生颁发结业证书



▲ 梅明平老师与雷丁汽车总经理王清礼先生合影

福田电器董事长给梅明平老师颁发营销顾问聘书

▼ 梅明平老师参加广东福田电器厂商共赢委员会







▲ 梅明平老师与荣钢厂商共赢委员会成员合影



▲ 梅明平老师给香港颖通总裁刘钜荣先生颁发结业证书



◀ 梅明平老师与法国派丽集团副总裁兼派丽中国董事长徐英先生合影

▼ 梅明平老师培训北京汉能销售总监





◀ 梅明平老师与东君集团总经理王振顺先生合影

▼ 梅明平老师培训云南白药区域经理现场



梅明平老师与辽宁吴大嫂水  
饺董事长题兆岭先生合影 ▶



梅明平老师与广州丰胜花园  
木董事长吴海明先生合影 ▶



## 前言

本书是专门阐述企业如何激励经销商的书，是许许多多企业销售总监、区域经理和基层销售人员梦寐以求的书。

我从事销售工作和渠道销售培训、企业渠道咨询多年，对企业和经销商积累了一定的认识和了解，目睹了无数企业与经销商“相爱相杀”的场景。我在培训的过程中，发现企业销售人员面临的最大挑战是如何对经销商进行有效的激励。每次讲课过程中，经销商激励的部分都受到企业销售总监、区域经理和基层销售人员的格外关注。我想，这大概是一个十分普遍而又棘手的难题吧。

我自身的经销商管理理论与实践经历表明，要想让厂家的经销商销量倍增，必须把对经销商的激励提到一个非常重要的位置。有时候，企业经销商积极性的提高直接和企业的经销绩效挂钩。而提高经销商积极性，则有赖于企业制定一系列有力的经销商激励政策。比如，建立厂商共赢委员会可以让经销商之间进行沟通，由经销商自行处理市场违规事件，形成经销商的自律，大大减轻了企业的市场管理压力；建立科学的返利系统，提高返利比率，可以大大提高产品的竞争力，提高经销商销售产品的积极性；开展经销商销售、技能、服务竞赛等，在激发经销商求胜欲望的同时，还可以促进经销商之间的交流，拉近企业和经销商之间的距离。

但是，在经销商的管理实践中，厂家销售人员几乎都遇到了同样的难题——没有一本系统的书籍可供参考。有的网站和文章会提到经销商激励，也认为经销商激励很重要。然而，这些网站或文章，阐述的内容都是零散的、不成体系的。



有的案例针对个别企业，没有理论基础，又不具有广泛的指导意义。有人说可以向专业人士请教，可是向专业人士请教会消耗大量宝贵的时间和经济成本。厂家销售人员一筹莫展，不知如何是好。

鉴于此，我想，那就把我掌握的和学习到的关于经销商激励的理论、实践结合起来，写一本比较全面的有关经销商激励的书吧。希望能给广大企业销售工作者带来一些帮助，如此我便十分欣慰。同时希望本书能够起到抛砖引玉的作用，会有更多探讨经销商激励的优秀作品出现。

我曾在世界 500 强企业担任销售高管十多年，离开企业后，又专门从事经销商管理方面的培训与咨询工作十多年。1 000 多场培训的实战经验，近百家企业的咨询经历，20 年经销商管理行业的经历融会成了一套行之有效的经销商管理实践方法。同时，我在武汉大学、华中科技大学进修，广泛阅读其他优秀学者对经销商管理的探讨和研究成果，在吸取前人精华的基础上，自己也进行了长期的思考与整理。厚积而薄发，本书正是将实践与理论结合在一起的一个较为全面的总结。本书结构清晰，全书围绕经销商激励展开，在简明扼要的基础上，力求每章可以将重点方法介绍得细致和全面。本书案例丰富，通俗易懂，便于读者迅速理解和转化到实践中去。希望本书能帮助厂家销售工作者建立经销商激励的理论基础和知识框架，制定出十分有效的经销商激励政策，建立一套完善的经销商管理方法论。另外，本书对咨询人员、培训师也有帮助，也可以成为高校营销类学生及 MBA、EMBA 学生的辅导阅读教材，以及营销渠道研究人员的参考资料。

本书共 11 章，每章的内容简述如下。

第 1 章，经销商激励概论。主要介绍经销商激励的一些基本概念，以及国内外学者的研究成果，形成理论基础，帮助厂家销售人员明确经销商激励的重要作用。

第 2~7 章，激励经销商的相关政策。这里的政策主要包括销售政策激励、返利激励、销售竞赛激励、限量供货激励和促销激励。这些内容是我对实践中运用的一些方法的总结，大部分属于原创，而且通过实践证明是有效的，企业照搬就行。

第 8~9 章，培训激励和员工协销激励。提高经销商素质的方式主要是进行经销商培训，培训激励章节详细介绍了经销商培训的方式方法和注意事项。员工协

销激励章节主要介绍销售人员如何服务好经销商，调动经销商积极性，从而提高销售业绩。企业按照这些从实践中总结出来的经验去做，定会有所收获。

第10~11章，厂商共赢委员会激励和年会激励。厂商共赢委员会这个名称是我原创的一种供企业和经销商沟通交流的平台，更是企业激励经销商的重要手段。经销商当家做主的权力得到了保障，积极性将会大增。经销商年会表扬优秀经销商，宣布来年的计划和安排。这两个章节详细介绍了举办这两个会议的意义、步骤、方法和注意事项。

本书在撰写过程中，引入了专家学者和同行的相关观点，我会尽量标注出处。对于引用了相关观点而没有标注出处的内容，请作者与我联系，我的邮箱是 meimingping@163.com。

本书得以出版，非常感谢邀请我进行培训和咨询的1000多家企业，如格力、美的、益海嘉里、福田电器、雷丁汽车、青岛啤酒、东鹏陶瓷等。包括企业销售总监、大区经理、基层销售人员和经销商等在内的20多万名培训学员和咨询现场的反馈与需求，让我下定决心尽快出版本书。

非常感谢定位为中国经销商管理专家的新蓝海咨询的全体员工。在销售渠道发生巨大变革的今天，在培训和咨询市场竞争异常激烈的环境下，新蓝海咨询的祝智君等全体员工，为中国的经销商管理领域继续服务，不断地为实现中国厂商共赢做出贡献。

非常感谢武汉大学市场营销专业在读研究生孟弦，她在大四的社会实践中，参与了新蓝海咨询对广东福田电器、广东荣钢消防管道两个经销商的管理咨询项目，对经销商管理尤其是经销商激励方面有了明确的认知。她参与了本书的资料收集和文字整理工作，对相关信息轻车熟路、信手拈来，体现了专业知识的深厚功底和对实践的融会贯通。

非常感谢电子工业出版社的编辑王斌，在我培训与咨询工作比较忙的情况下，是她不断激励我快速完成本书内容并帮助尽快出版。

最后，在经销商激励的实践中，希望本书能为广大读者的实际工作助一臂之力。

梅明平

# 目录

<b>第 1 章 经销商激励概论</b> .....	1
经销商激励的定义 .....	3
经销商激励的目的 .....	3
经销商激励的原则 .....	5
经销商激励的理论 .....	6
总结案例 .....	14
思 考 .....	15
<b>第 2 章 经销商激励管理</b> .....	17
了解经销商 .....	19
帮助经销商 .....	28
领导经销商 .....	39
思 考 .....	42
<b>第 3 章 销售政策激励</b> .....	44
独家经销权激励政策 .....	45
买断销售权激励政策 .....	48
捆绑销售激励政策 .....	49
补库激励政策 .....	50

铺货激励政策 .....	51
产品激励政策 .....	53
折扣激励政策 .....	54
提货激励政策 .....	56
新品首销激励政策 .....	57
总结案例 .....	58
思 考 .....	59
<b>第 4 章 返利激励 .....</b>	<b>60</b>
返利概述 .....	61
返利的目的 .....	62
返利的分类 .....	64
返利的兑现方式 .....	71
确定返利水平 .....	72
设置返利系统的关键点 .....	74
设计返利系统的步骤 .....	77
总结案例 .....	81
思 考 .....	82
<b>第 5 章 销售竞赛激励 .....</b>	<b>84</b>
销售竞赛的概况 .....	85
销售竞赛的步骤 .....	86
其他竞赛 .....	96
经销商竞赛与新媒体 .....	99
总结案例 .....	100
思 考 .....	101



<b>第6章 限量供货激励</b> .....	103
短缺原理 .....	104
限量供货的内涵 .....	106
不限量供货的危害 .....	106
限量供货的方法 .....	108
总结案例 .....	111
思 考 .....	112
<b>第7章 促销激励</b> .....	113
对经销商促销的观点 .....	114
对经销商促销的目的 .....	115
对经销商促销的原则 .....	118
对经销商促销的工具 .....	120
对经销商促销的主要方式 .....	124
总结案例 .....	128
思 考 .....	130
<b>第8章 培训激励</b> .....	132
建立经销商培训体系 .....	133
确定经销商培训层次 .....	136
确定经销商培训形式 .....	140
确定经销商培训讲师 .....	141
编写经销商培训资料 .....	143
总结案例 .....	144
思 考 .....	146

<b>第9章 员工协销激励</b> .....	147
客情关系 .....	148
经销商库存管理 .....	153
经销商价格管控 .....	156
经销商货款管理 .....	161
经销商窜货管理 .....	163
沟通谈判 .....	165
总结案例 .....	167
思 考 .....	168
<b>第10章 厂商共赢委员会激励</b> .....	169
厂商共赢委员会概述 .....	170
厂商共赢委员会的成立背景 .....	171
厂商共赢委员会的运作 .....	177
工作职责 .....	181
会议活动安排 .....	181
入会申请书 .....	182
总结案例 .....	183
思 考 .....	185
<b>第11章 年会激励</b> .....	186
确定年会主要内容 .....	188
确定年会时间 .....	190
选择年会地点 .....	190
确定参会人员 .....	191
策划会议议程 .....	192
发出年会邀请 .....	196

控制年会现场 .....	196
会后评估 .....	197
制定年会费用预算 .....	197
准备年会欢迎函 .....	198
总结案例 .....	199
思 考 .....	200

## 第1章

# 经销商激励概论

合同关系仅仅能使人的潜力发挥20%~30%，而如果受到充分激励，其潜力可发挥至80%~90%。这是因为激励可以调动人的积极性。

——美国哈佛大学心理学家 威廉·詹姆士



## 企业痛点

- ★ 在激励经销商的决策过程中，往往出现两种偏激的做法：一是以厂家为主，在不了解经销商的需求的情况下，厂家凭自己的想象做出激励的决策；二是以经销商为主，经销商要什么就给什么。这两种决策过程都不科学，难以实现理想的激励效果。
- ★ 很多厂家只是一味要求经销商提高销量，并不关心经销商的需求，更不用说去满足经销商的需求，导致经销商十分反感，与企业对着干，甚至分道扬镳。
- ★ 经销商都是独立的经济实体，他们在组织目标、战略、经营管理方法、经营理念等方面都与厂家有很大的差别。厂家决策者不知道该采取什么行之有效的方法才能调动经销商的积极性，在实现企业目标的同时，也满足经销商各自的需求。
- ★ 经销商与厂家之间更多的是一次性交易关系，谈不上真正意义上的合作关系，更不用说要建立长期稳定的厂商共赢关系了。企业发现经销商的积极性下降，热情不再，小富即安，却不知道其中的原因，或者即使知道原因，又苦于没有方法进行改变，导致销量持续下降。
- ★ 有能力的经销商销售业绩却一般，厂家无法利用经销商的能力帮助厂家提升销量。

## 本章重点

阅读本章后，你能够了解：

- 经销商激励的定义
- 经销商激励的6个目的
- 经销商激励的6项原则
- 经销商激励的2种理论