

# 如何教会经销商做好销售

一份对国内 150 家专业营销公司的调查报告。在面对“与厂家合作方面贵公司最希望得到的是什么？”的提问时，竟有 132 家公司首选“有效的营销方法”。由此可见，面对着激烈的市场竞争，许多经销商缺乏的不是实力，而是思路和方法，尤其是对如何销售产品，并没有成熟的思路、方法，因此，教会经销商做销售，就是要让经销商掌握卖出我们产品的新思路、新方法。

21 世纪的销售准则应当是：企业只有站在比经销商更高的高度上，才能领导和管理好经销商。

## 案例：北京华邦公司的打“井”工程

北京华邦公司在把产品提供给经销商后，告诉经销商一套全新的营销方法，从选择经销点到产品的陈列、价格标示、库存要求等所有细节都替经销商想到了，并且在实施规范化陈列后，北京普尔马斯特超市销售量增加了 30% 的事实现身说法，用先进的市场观念培育、呵护经销商，使双方成为利益共同体。

“华邦”的销售策略是打“井”工程，其概念就是在销售点卖出更多的“华邦”产品。他们采取与众不同的做法，把工作的重点放在大卖场即“井”上。华邦协助经销商找准能最大限度卖出“华邦”产品的地方。

东北地区有一家经销商，在哈尔滨市不论街边小店、百货商店、餐馆、批发市场不辞辛苦地开发出 400 多个销售点，其结果是每天疲于奔命地送货、结帐，却挣不到钱。“华邦”帮助他收缩战线，找到 20 口出水量最大的“井”，结果出乎经销商的意外，这 20 个卖场比原来 400 多个售货点的销售量还大，同时降低了成本也减小了风险，经济效益随之提高。

华邦”的业务员在市场上不是布销售网点的角色，他们主要到各地检查指导经销商的运作。如同支部要设在连队上，华邦把管理也落实到“点”上。华邦靠这套管理模式发展，经销商也靠其生存，这种“双赢互动”的目标使“华邦”建立起了一种超值行销体系。

## “授之以鱼,不如授之以渔”

企业不仅要让经销商赚钱，更要教会经销商赚钱的方法。企业要注重为渠道合作伙伴提供“造血机制”，即“授之以鱼，不如授之以渔”。让经销商赚钱固然重要，但让经销商获取赢利

的能力才是根本。

我国现有的经销商队伍大多是以个体户为基础发展起来的，普遍存在文化素质偏低、坐商思想严重、经营管理意识落后、市场开拓能力差等缺陷，不能够有效地配合企业进行全面的市场运作，严重影响了企业营销网络的成长速度、效率和竞争力，这已经成为制约企业快速发展的一个重要障碍。如果企业在对经销商的培训、引导和管理方面毫无作为的话，自己的市场注定是要出问题的。

企业要重视与经销商建设长期的战略合作伙伴关系，关键要教会经销商生存的本领，教会经销商向市场要利润的能力，才能实现企业和经销商的双赢战略。企业的销售人员要担当经销商的参谋和助手，积极提升经销商的经营管理能力，增加企业后续发展动力；企业要加大对经销商提供人力、物力、财力、管理和方法等方面的支持，提高其市场开拓能力，以确保经销商与企业共同进步、共同成长，顺利实现双赢。

不断提高经销商经营能力，教会经销商做好销售，不仅体现了企业“与经销商共赢”的渠道战略，同时，提升经销商的竞争力其实就是提升企业自己的竞争力。

企业要帮助经销商提高经营管理和市场推广能力，那么有哪些措施可以教会经销商做好销售呢？

## 一、合理选择经销商

并非所有的经销商都值得去教，企业首先要做好深入的调研工作，选择好真正能作为战略伙伴的经销商后才去做此项工作。

什么样的经销商跟什么样的企业合作，什么样的企业需要什么样的经销商。企业在选择经销商的时候都有自己的标准，跟企业的渠道结构和渠道策略相适应。在选择经销商时要把握好以下几点：

- 1、根据其态度和能力将经销商分为可用的和不可用的，对后者坚决淘汰。“道不同，不相为谋”，无法满足基本要求的经销商应首先排除在外；其次市场不等人，完全依靠教的方式来提升经销商的各项资质是不现实的，如果经过各种努力后发现经销商不合格乃至另行选择，将延误市场机会。

- 2、在选择经销商时必须考虑经销商是否有良好的信誉和财务状况，是否有较强的市场拓展能力，是否有积极进取的意识，是否尊重公司的价值观，是否关注本公司的营销状况，是否有长远打算，在市场、价格、促销、付款方式上是否能理解公司的意图，面对新的诱惑能否把握自己。

- 3、将可用的经销商分为必须培训的和必须改造的，对于前者要求无条件接受培训，反之

予以淘汰；对于后者的工作重点是帮助他们建立业务队伍，提升其管理和信息功能。同时如需要，可依据经营能力重新确定其业务区域或细分市场。

4、企业应每年都要通过综合考评来调整和优化经销商队伍，淘汰掉跟不上企业发展的经销商。

## 二、做好经销商的培训

要教会经销商做好销售，培训经销商是一项强有力的措施。培训本身就是向经销商提供的一种强大的智力资源；通过培训，企业还可与经销商加强沟通，达到融合。经销商培训是一个长期的、系统的工程，需要企业在市场运作中不断给予完善和提升。

**案例：跨国公司注重提供专业销售培训。**

跨国公司特别注重销售人员的培训，宝洁、强生、联合利华、高露洁等公司内专门设有销售培训部。培训部一方面培训厂方代表，更多的精力花在培训专营及理货队伍上。笔者曾参加过一次销售培训，关于“如何演示销售议案”就占去一天的时间，而像“如何建立自信心”之类的话题，则可能占用三至四天的培训课时。另外，销售培训的内容还有“新产品上市”、“谈判技巧”、“销售异议处理”等等。这些大公司认为，经过“洗脑式”的培训，可训练出一支高度敬业、高度专业的销售队伍。

针对经销商的培训一定要从实际出发，讲究效果，讲究技巧，因人而异，切忌书生气为培训而培训。

某酒企给经销商开培训班，一开始请了名牌大学的教授讲课，大家普遍感到教授讲的营销理论一套一套的，可就是不实用，对提高能力与素质帮助不太大，根本满足不了自己真正的知识需求。钱没少花，效果不佳。后来，他们请了一位白酒营销专家结合经销商的实际对经销商进行营销推广、营销管理方面的现场指导，使经销商受益匪浅。于是，他们便定期请大公司的专业人员帮助他们开展开发市场、强化管理方面的专业培训。

针对经销商开展培训一般有如下形式：

1、企业利用每年销售的淡季，举办经销商业务员销售培训班，可以选在公司所在地，也可以选择风景度假区。

2、选送优秀经销商去上 MBA，这也是厂家给经销商的一份长远利益。

**案例：“美的空调”选取了一百多位到新加坡读 MBA**

"美的空调"为提高经销商的素质,选取了一百多位有经验、有能力、有信用的经销商到新加坡读 MBA,这种做法有效的调动了经销商的积极性,提高了这些经销商对"美的"的忠诚度。

### 3、创建“经销商大学”。

#### **案例：惠普公司的“经销商大学”**

惠普公司为了提升其经销商的业务、管理能力,创建了“经销商大学”。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。惠普经销商大学共设有技术学院、销售学院、管理学院和师范学院五个学院,全面提升其经销商的业务管理能力,使经销商和惠普共同成长、进步。

### 4、推出经销商认证制度

比如,华为推出了经销商认证制度,其认证考试分为三个等级:网络工程师、高级工程师和网络专家,对参考人员依据相应的考试颁发相应的证书,最终达到技术培训的目的。

5、以会代培,企业要把一年一度的经销商联谊会办成一种研讨、培训会议。

6、员工培训时邀请经销商参加。

当企业内部员工培训的时候,要经常邀请经销商参加培训,尤其是进行企业文化的培训,借培训的机会向经销商传播企业文化,使他们形成与企业一致的价值取向和行为规范。通过对企业发展历史、现状、远景规划、基本制度、文化特征等的讲述,使他们看到与企业合作的美好前景,从而培育出他们对企业的信任和荣誉感。除了邀请经销商参加文化培训外,还可请他们参加营销培训,对一些营销理论与技能进行详细的讲解,还可以针对某个经销商的具体案例来讲解。

7、建立远程的经销商教育中心。

比如,惠普的远程教育学院为无法参加惠普经销商大学课堂的人员提供培训。

8、送经销商参加公开培训课,系统性、针对性地帮助经销商提高管理水平。

比如,天士力集团拿出数十万元巨资组织全国经销商参加“2002 菲利普·科特勒营销论坛”。

#### **案例：固本浚源：LG 电子强化经销商培训**

自 2000 年 2 月以来, LG 电子持续对国内销售商进行了“IT 产品全国巡回培训”。一年多的实践中, LG 的感触自然颇深。LG 以为,企业应该固本培源,在渠道整体技能上下功夫。LG 电子以贯彻经营理念为起点,用“上兵伐谋”加固与经销商之间的关系,通过销售渠道管

理的有效途径，以培训的形式提高经销商的专业技能。在培训中，LG 电子向经销商提供了丰富的培训内容。其中包括营销管理认识类：LG 顾客观念，营销中的组织行为，市场导向与战略计划；营销机会分析类：营销市场信息与衡量市场需求、消费者行为、行业与竞争者的分析，确定细分市场与选择细分市场；开发营销类：管理生命周期战略、营销战略设计等等，作为培训核心内容，把 LG 的思维方式、经营理念以及科学的销售、服务理论和技能灌输给经销商。

另外，LG 电子针对企业及产品的发展情况、显示器业务技巧、服务体系、运营计划等内容，对全国 326 名显示器骨干经销商进行了培训。2001 年，LG 继续了这方面的培训，而且培训中还增加了产品线、品牌和包装、产品支持服务、销售技巧、制定年计划、基本员工绩效管理、财务与物流等三十五项具体内容。其内容的完备与细致，足以体现 LG 电子对渠道专业化的用功之深。“流欲求其远必先浚其源”，LG 电子把专业化当作了畅通渠道的力源。

经营理念是企业行为的精神支柱，只有经营理念的统一，才能使整个渠道有共同的思维方式和一致行为模式，实现上下联动的协调同步，思维和行为的应用惯性又将保证企业长期稳定的渠道队伍配套成龙。“木欲求其长必先固其根本”，LG 已把统一经营理念作为渠道构筑的立身之本，同时也满足了经销商“希望 LG 能将好的管理经验及模式介绍给经销商，能与 LG 共同成长”的愿望。

### 三、组织高素质的营销队伍协助经销商

企业及业务员应对经销商的销售业务给予指导。企业要成为销售、市场专家，成为经销商的顾问，业务员不只是一个只会要定单的人，他应当成为经销商的业务指导员。

实际上，这就是如今所倡导的顾问式销售。即企业的业务代表不仅仅把产品销售给经销商而还要帮助经销商销售、提高销售利润、降低销售成本，也就是说教给经销商一个经营的方法。

企业需要建立一支高素质的营销队伍，通过优秀的业务代表对经销商进行培训指导，培训的大量内容可以在工作中实施，如实地帮助经销商进行市场调研、策划、促销、铺货、产品组合等，努力提高经销商的业务素质，增强经销商的业务能力，尤其要提高总经销直接向终端经销商的分销能力，提高物流速度和营销效率。

#### 案例：TCL 郑州公司辅导经销商的方法

为稳定批发渠道，TCL 郑州公司主要采取了顾问式辅导方式，基本内容有：

从经销商利益出发，制定市场保护政策，降低经销风险；尽可能多地为经销商提供各种信息、情报，供其决策参考；共同进行问题诊断、市场分析，共同探求解决问题的方法；帮

助经销商度过难关；传授营销知识和管理知识；共同策划和承担促销、广告活动等。通过辅导销售，不仅建立了双方共存共荣的营销体制，而且提高了企业的威望和信誉。

## 四、组建“营销指导小组”轮流蹲点辅导经销商

企业可以成立“指导小组”轮流蹲点辅导经销商的销售工作，在经销商开拓市场过程中提供必要的市场调查、目标定位、产品组合、促销方案、产品配送等方面的咨询服务。对经销商进行辅导，通过提升经销商的专业度来提升经销商的竞争力，从而最终增强本企业的市场竞争力。

“指导小组”可为经销商提供软、硬件方面的各种支持。这种支持通常包括以下几方面的内容：与经营管理相关的支持、与销售活动相关的支持、与广告、公关相关的支持、指导店铺装潢、商品陈列的改善、拟定并推动与促销活动相关的节目或活动。

比如，华为在全国十六个城市展开巡回展览活动，并在各展区对最终用户、下级经销商展开产品技术、解决方案和市场销售各方面的培训，及时向经销商和用户提最新、最先进的技术资源，保证用户和合作伙伴的网络应用水平，为用户提供全方位的解决方案。

另外，暖倍儿公司组织了一支理论与实践都比较丰富的促销员培训队伍，协助经销商进行促销员的“服务意识”、“礼仪礼节”和“促销技巧”的培训，整合提升促销员的个人作战能力，使之在同一个商场（终端）的同行业促销员中，素质更高、业绩更好。

## 五、互派联络员或分销伙伴助理

企业在和经销商交往时，可以采用互派联络员或分销伙伴助理的方式，不断的发现问题并及时协商解决，在联合促销、联合库存管理支持、有目的的培训等方面打破组织间的界限互相协助开展工作，逐渐达到组织之间各个层次的整合，使伙伴关系网络不断完善。

## 六、向经销商输出经理人

经销商的层次是参差不齐的，其下属的营销人员更是如此，培训并不能真正解决问题。有的经销商在公司培训时，自己亲自到场，但回去操作时，往往因理解不够而产生偏差；有的虽然派来一、二个营销骨干，但培训结束回去传达时，就会因认识上的不足而走形。诸

如此类的种种现象常常令经销商们感到无所适从。

因此，要真正消灭这种营销效果的巨大反差，就必须从根本上去帮助经销商理解公司产品的独特性，掌握公司营销推广模式中的各项关键点。唯有这样，才能使所有的经销商在同一条营销起跑线上起跑后，都获取一定的市场回报。而要做到这一点，企业就必须派出骨干经理人深入经销商所在地，向经销商输出经理人，针对经销商现有网络，在实践中帮助其深刻认知并全面展开产品的市场运作，协助经销商真正完成产品的市场拓展工作。

21世纪，人力资源已经成为企业的第一生产力，很难想象一个缺少经营人才的企业，可以经营出响亮的品牌。因此，从某种意义上来说，企业真正的核心实力是“人”，是掌握现代文化知识、科学技术的高质量的人。企业的财富就是靠这样一批高素质的人去创造的。所以，理性的、成熟的经销商在选择合作伙伴时最注重的是人，以及合作伙伴当家人的人格魅力。在商业信誉极为难能可贵的今天，这才是合作的基础。而对于那些有一定营销经验、有一定实力、求长远、希发展正处于成长期的经销商来说，这一切更要比打多少广告给多少促销品重要。

### 案例：逸生公司向经销商输出优秀的经理人

逸生公司经过决策层的数次研究，逸生公司做出了一个在国内企业界堪称创新的营销决策——向经销商输出职业经理人。沈阳逸生健康用品开发有限公司敢为人先地走出“输出经理人”的全新营销之路，帮助经销商全面展开的营销工作。公司首期招商计划在吸引了12个省38个市的经销商的热情加盟后，其“以点突破，点面结合”的低成本营销推广策略也因“输出经理人”工程的实施，使经销商们得到了良好的市场回报。

为使输出经理人的工作全面展开，逸生公司挑选了五位大区经理，分别派往五个急需帮助的经销商处，担负起销售经理的职责，主管产品在当地的营销推广工作，并与经销商达成如下协议：

- 1、输出经理人受逸生公司和经销商的双重领导，由总公司支付其工资。
- 2、输出经理人如常驻经销商处，每月一次回公司总部汇报工作。
- 3、输出经理人须帮助经销商培养出一名合格的业务经理（指主管逸生产品的销售经理）。
- 4、输出经理人的工作期限，以经销商销售工作稳定展开，带出合格的经理人为止。

如此严格得近似苛刻的要求，使首批输出的五名经理人感受到了肩负的重任，更使经销商们感受到了逸生公司的真诚所在。首批输出的五名经理人，都以各自的营销业绩感动了合作伙伴，越来越多的经销商加盟到了逸生的合作伙伴行列之中。

当然，从经营成本的角度看，逸生公司向经销商输出经理人的代价是比较大的。一方面为使向经销商输出的经理人能真正挑起经理的担子，帮助经销商取得良好的业绩回报，公司对所有被纳入“输出经理人”工程的经理级员工，进行了严格的带职培训。又因公司方面还需负责经理人的费用，这就使得逸生公司与一般企业相比，营销成本显然高出许多。但为

了真正取信于经销商，使产品取得长线发展，逸生公司甘愿承担这样的投入；另一方面·公司积极加强人力资源的储备·现有的全部营销与管理人员，均具有大专以上学历。其中三分之二以上是本科毕业，硕士、博士也有十几人。这就为逸生公司实施“输出经理人”工程打下了坚实的人力基础。

## 七、聘请专家指导经销商

企业还可聘请专家为经销商做培训，让营销专家来直接帮助渠道老伙伴培养专业化市场业务团队，分别在提高经销商第一线销售人员的工作绩效、销售提成政策、提高团队凝聚力与忠诚度等方面进行专门性的指导。

由公司资深管理层和聘请的咨询专家组成，成为一支特别的“特派队伍”，对经销商的专业技术、销售能力、管理水平甚至财务分析能力进行全面的培训和提升。不仅向经销商提供人力物力财力方面的支持，更是向经销商提供思路和方法支持，教会经销商如何能够更多更快、更有效地销售自己的产品。

## 八、参观学习样板市场

要使经销商能深入地了解市场的运作，可以将靠企业和经销商的先进理念与密切合作而做得较成功的市场确定为样板市场，最好每个区域市场都有一个，组织其它经销商实地参观组织座谈会，让样板市场的经销商介绍经验，现身说法。眼见为实，现实最具有说服力，而且同行的经验具有极强的可操作性，借鉴作用较强，易于被其它经销商接受并有效实施。

### 案例：背背佳用样板市场来带动招商

短短两年的时间，天津一品科技公司生产的“背背佳”产品年销售额就达近 3 亿元。而“背背佳”的成功，得益于当初天津“样板市场”的成功。

背背佳上市之初，还属弱势品牌，资金严重不足，而且经销商对于经营其产品，到底能不能赚到钱，经销商心里也没底。由于经销商没有信心，背背佳在销售通路的建设上阻碍重重。

该公司市场推广的第一步就是先在天津做出一个样板市场，集中优势兵力，在天津先把产品做起来，包括零售终端、经销商、传播、促销等都投入了巨大的资金，在最短的时间内启动天津区域市场。天津市场启动以后，请全国的经销商来天津站柜台，亲自感受一下天津这个样板市场的火爆气氛，激发经销商们的信心，让经销商看到这个产品是能赚钱的。

和企业合作是能赚到钱的，然后天津一品科技公司通过开会、学习等各种方式对经销商进行培训。通过对经销商培训，使他们认识到，在一品科技公司，他们不但能够赚到钱，还能真正得到提高，掌握赚钱的方法。

因背背佳自己做了一个样板市场，取得了启动市场的成功经验，于是就将这些经验模式化，然后在经销商中加以推广。背背佳通过开会、学习等各种方式对经销商进行培训。通过对经销商培训，使他们认识到，他们不但能够赚到钱，还能真正得到提高，掌握赚钱的方法。

## 九、企业办经销商刊物、制定销售手册

为了降低培训成本，企业可以向经销商发行一些内容包揽企业知识、产品知识、行业竞争知识、营销知识和技能管理知识和技能等多方面知识的企业刊物及手册，供他们阅读和学习。如定期刊登企业领导讲话，各地市场状况；最好是开办经销商专栏，让经销商的意见和建议成为刊物的一部分，定期把刊物发到经销商的手中。

比如迪彩公司为客户撰写了《迪彩洗发水经销商手册》、《迪彩洗发水深度分销手册》和《迪彩洗发水促销手册》受到了经销商的热烈欢迎。

## 十、定期的信息交流

企业高层的巡视和拜访，经常磋商，经常交换意见，直接让企业的高层和经销商进行沟通与交流，让他们建立个人的联系。通过高层领导传达企业的发展理念和展望企业发展远景这样的举措可以让经销商更深入地了解企业的现状和未来的发展。

## 十一、经常召开经销商会议

企业定期召开经销商会议，在会议上对业绩好的经销商进行表扬和激励。这样使经销商有企业一员的参与感，觉得自己是企业的一部分，自己的发展和企业的发展密不可分。

企业要减少经销商空洞无味、自上而下的会议，而要以训代会。多开座谈会，以交流和沟通的方式进行培训，减少学校课堂式培训。

## 案例：订货会上学营销——伊莱克斯欲与经销商建立新型伙伴关系

每到年底，是商家最忙的时候，要忙着卖今年的货，还要忙着备明年的货。于是订货会、洽谈会、联谊会一个接一个。然而，厂家在两三天会上能拿到多少订货单，却似乎不是重点。因为开这种会的意义更多地在于“山水之间”。

在众多的订货会中，世界著名的家电厂商伊莱克斯却把 99 年经销商会开出了新意，为经销商进行了两天“伊莱克斯大学 M B A 环球课程培训”，为来自全国各地的 6 0 0 多名经销商和零售商介绍了代表世界商业潮流的营销信息。

据业内人士分析，在 21 世纪中国家电市场上主要生产家有规模无效益、在同一产品市场上十几家厂商并存的局面将彻底改变。同时，厂家将产品推销给消费者的传统格局也将被彻底改变，取而代之的是需求决定生产的新模式，厂家与商家建立新型的合作关系及营销方式的变革势在必行。针对这一趋势，伊莱克斯在培训课程中，为经销商设计的内容包括：欧美家电市场趋势及策略分析，欧美商家提高利润的方法及中国加入 W T O 后对家电业的影响，我国家电市场的趋势分析，我国商业企业的主要差距分析，我国商业企业的获利策略，以及探讨即将来临的“后家电时代”，入世后家电市场面临的市场份额再分配，市场财富再分配所应采取的营销策略及实践方法新型库存管理方法等等。其权威性、首创性与前瞻性均对行业发展具有深远意义。

长期以来，我国的经销商通过各种形式的“单兵作战”，已逐渐形成了各自不同风格的销售群体，具有了一定的销售经验，但在现代化营销管理的理论知识方面仍有欠缺，这样的培训课程，无疑将为合作伙伴开拓视野、提升水平提供了帮助，使得经销商不再只是卖产品的部门，而且逐步成长为有才学、懂管理、了解市场、了解消费心理、能够开展综合服务和增值服务的多面手，与商家共同面对竞争，谋求成功。

## 十二、BOT 运作模式

所谓 BOT 运作模式是指，开拓新市场时由厂家派一支队伍协助经销商进行终端建设，然后运作一段时间，把终端运作的套路教给经销商的销售人员，最后移交给经销商去进行终端维护。而厂家的队伍又去开拓另一个市场，这里的“B”是指“建设”，“O”是指“运作”，“T”是指“移交”。

### 案例：恒基伟业的 BOT 模式

恒基伟业入市初期首先在郑州、张家港、济南等地对其营销模式、经销商组织架构、广告策略等进行试点，然后把成功的经验迅速向各地推广。各城市的经销商按照相对一致的模式展开销售工作。

为了让每一个经销商迅速把当地市场拓展开来，恒基伟业在全国范围内投入大约 700 多人，

对经销商进行全面支持。对于每一个省区，首先在省会城市找到一个合适的经销商，然后派专人前去协助，按照统一的模式把省会城市的市场做开，树立经销商的信心。然后再向地级市、县级市逐步做下去。

经销商一开始做不好甚至不会做，都没有关系，恒基伟业派人帮经销商做，或者恒基伟业把市场先做开，经销商再接着做，所以，经销商的积极性、主动性都空前高涨。