

# 中小企业如何建立有效的厂商模式

李德猛

经销商不仅是企业开拓市场的“敲门砖”，又是生产厂家的“销售经理”，但显然，招商已经成为众多老总的心事，一线城市规模大的经销商不愿合作，三四线城市经销商诚信度低。微利时代中小企业招商难，这是事实，怎么办？

## 扶上马送一程

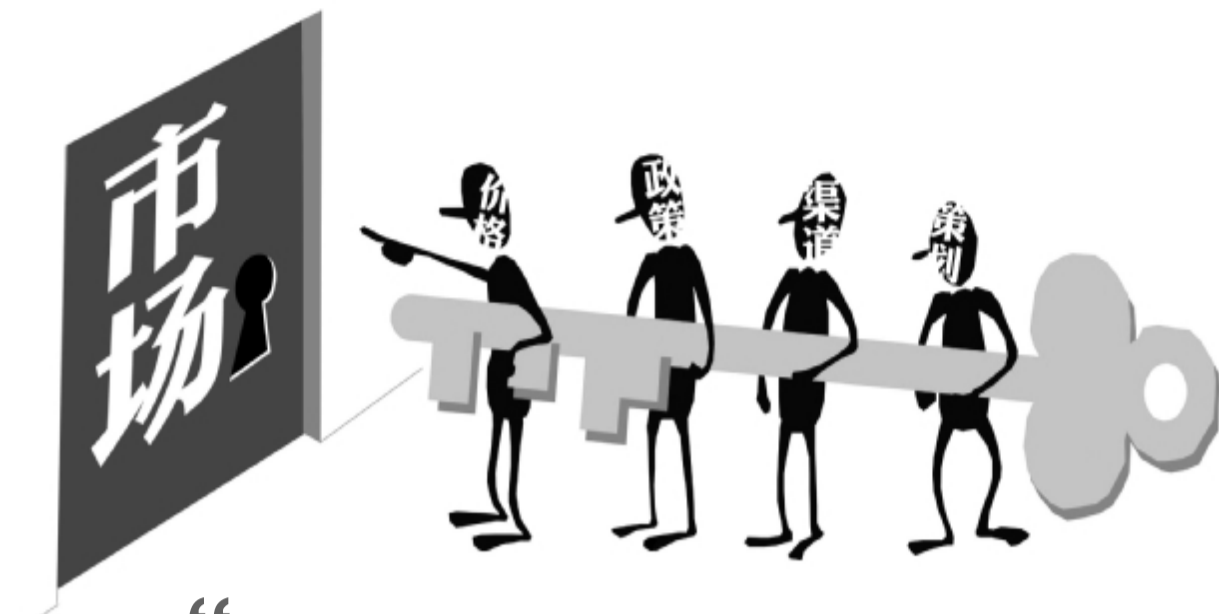
首先在价格上要合理。现在有些厂家在招商时把产品价格报的很低，经销商也被企业“实惠”价格感动的签了合同。但好景不长，就在经销商准备第二次进货时，厂方说原材料涨价，产品要上调，经销商当然不愿意接受，结果是好不容易建立起来的厂商“感情”，最后被无情的“价格”导致破裂了。

所以，企业应该站在经销商的角度考虑，产品价格制定不仅要有吸引力，还要有一定的合理公道性，否则，企业损失的不仅是信誉，更是生意。

其次，要给予经销商支持。很多企业，在经销商打款以后，除了接到一定货款的产品、货架及宣传物料以外，就再也看不到其它什么支持了，当然，对于有一定渠道且运营良好的经销商来说，确实不需要厂家的多少支持，经销商只强调销量返点就可以了；但是，对那些没有一定资金实力、没有一定的渠道资源，以及有资源、有实力但不懂做市场的经销商，显然是不行的。所以，企业应针对这类经销商进行重点扶持，企业在第一次和经销商合作时，应在货到之日起，派遣一名营销经验丰富的业务人员对经销商进行人力上的支持，一是帮助经销商组建营销团队；二是对新进业务人员进行产品、原料基础知识、营销技巧的培训；三是帮助经销商去开发市场。给人力的阶段主要目的是“扶上马送一程”，直到经销商运转正常，企业再将自己的业务人员召回公司。

诚然，在经销商一开始创业时，由于资金实力、客户资源、渠道开发、营销团队力量薄弱的情况下，很需要厂家提供物力上的支持，厂家若能站在经销商角度满足其如此物力上的要求，企业的客户就可能不断地增加，生意也可能会越来越好。

另外，要在策划上给力。有一个不争的事实，不管经销商有资金，还



“

建立有效的厂商合作模式，既分工明确，又通力配合，同时针对不同类型经销商，按照需求采取有舍步骤，来体现品牌积极的市场态度与合作诚意，打消经销商顾虑，增强经销商信心。

王利博制图

是有渠道；不管其规模是大还是小；不管其所处是一、二级市场，还是三、四级市场，他们都同样希望厂家能给他们免费做策划。提到企业给经销商做策划，很多人可能认为这是一般企业在招商政策中都会提及的事，感觉企业给经销商做策划已经是“明日黄花”了，无需再提；但是在实际运作的过程中，有些厂家虽然有了“策划”的承诺，可是他们的承诺有的是虎头蛇尾，有的是不切实际，有的是敷衍经销商骗取签单，有的是只针对一、二级市场而忽略三、四级市场等等。

要么不做，要做就做好，也就是说策划不给力不如不策划。如果企业在招商前有这一承诺，且每一个策划都非常给力，那么企业策划的美誉就会不胫而走，经销商就会争着与企业合作。这也是吸引经销商的一大卖点。企业要把经销商当成是自己的子系统，看成是自己的营销队伍，并把经销商当成是企业营销网络的一个部分。

## 先做市场后招商

俗话说：渠道为王，终端制胜。渠道一经建成，可以给予厂家丰厚的回报，成为厂家的无形资产。然而在中小企业招商时，很多经销商往往担心的是打款后货在仓库里滞销，或者渠道少卖不出去。企业如果“先做市场，后招商”，也就是说企业在没有找到

合适的经销商以前，要先做市场的“销售促进”工作。即先在当地做一些有关企业、产品、品牌促销宣传的工作，给目标经销商或潜在的消费者一个“知晓”的过程，再让经销商对企业的“真实情况”进行最初的判断，最后再决定是否合作做准备。企业在“销售促进”的过程中逐步掌握当地的招商情况；或者企业直接和当地的零售店发生业务关系，通过直接对零售店的促销活动炒热了整个市场，使产品成为畅销产品。这个时候主动权在企业的手上，那么再通过招商的方式选择合适的经销商来管理市场，完成渠道的建设。

企业完成终端渠道建设以后，在招一、二级经销商就比较容易了。如广东某化工有限公司，一开始在业内毫无名气，无人知晓。但公司就是采用帮助经销商“做渠道、卖产品”营销战略，在不到三年的时间里，已经使公司从创业之初的6个人发展到全国9个销售分公司，员工有500多人，最终把一个无名的区域品牌做成全国品牌，从而将产品销往全国各地。

良好的品牌形象是企业市场竞争中的有力武器，不仅能深深地吸引着消费者，还能促使潜在客户及下游经销商产生即时或冲动购买。然而，事实上品牌形象内容主要有两方面构成：第一方面是有形的内容，第二方面是无形的内容。品牌形象的有形内容把产品或服务提供给消费者

的功能性满足与品牌形象紧紧联系起来，使人们一接触品牌，便可以马上将其功能性特征与品牌形象有机结合起来，形成感性的认识；品牌形象的无形内容主要指品牌的独特魅力，是营销者赋予品牌的，并为消费者感知、接受的个性特征。随着经济的发展，商品丰富，人们的消费水平、消费需求也不断提高，人们对商品的要求不仅包括了商品本身的功能等有形表现，也把要求转向商品带来的无形感受。

由此看来，企业在价格、人力、物力、政策、渠道、策划给力时，还必须考虑形象给力，特别是终端形象，不仅能提高消费者的信任，同时又能刺激消费者购买欲，因此，企业要把终端形象作为业务员和经销商业绩考核的内容之一。

总之，商场如战场，市场如情场，客户如恋人，招商如恋爱。中小企业要建立有效的厂商合作模式，既分工明确，又通力配合，同时针对不同类型经销商，按照需求采取有舍步骤，来体现品牌积极的市场态度与合作诚意，打消经销商顾虑，增强经销商信心。在目前绝大多数品牌的营销支持还停留在提供一点终端包装、宣传资料，或者顶多提供一点广告费用的初级阶段，要对招商工作进行资源优化，最终为经销商制定系统化、整体性扶持计划，无疑将对经销商产生巨大的吸引。

## 智库

### 企业战略专家

宋新宇 创新要比价格竞争重要得多

一个行业只有一个第一，多数企业注定无法成为行业第一。依靠价格战，不但无济于事，反而会削弱自己的财力。与其赔本争第一，不如创新成为一个区域、一个独特客户群、一个销售渠道、一种新技术的领先者。价格竞争几乎充斥了所有开放的行业及产品。

价格战似乎是竞争的唯一手段，即使一个企业从成本上无法支撑，也要打肿脸充胖子。降价比竞争对手有过之而无不及。可惜的是，在企业进行价格大战的同时，消费者往往并未得到更多的选择。价格竞争并非竞争的唯一手段。在一个市场的成长阶段，降价可以扩大市场；在一个成熟和相对饱和的市场（如大部分家电、服装市场），创新则要比价格竞争重要得多。

### 管理咨询专家

王吉鹏 未来竞争在企业生态链之间

企业要保持可持续发展，应该摆脱孤立地生存与发展的局限，着眼于企业布局 and 不同企业之间的互补，从而构建起企业“生态链”。在这些企业生态链中，成员包括核心企

业、消费者、市场中介、供应商、风险承担者等，在一定程度上还包括竞争者，这些成员之间构成了价值链，不同的链之间相互交织形成了价值网，物质、能量和信息等通过价值网在联合体成员间流动和循环。

未来的竞争不再是个体公司之间的竞赛，而是企业生态链之间的对抗。明智的公司制定战略时不应仅仅从自身出发，而应当顾及合作伙伴以及整个商业网络的健康发展。与他人分享财富的公司最终将会获得财富，而只注重自己的短期利益、损害系统总体利益的公司，最终的下场是失道寡助。

### 企业管理专家

贾存宝 做企业的忘我精神

只有忘我才能得到自我，工作也好生活也好，莫不如此。你了解了投资人的好恶，会得到投资人的支撑，你从员工的角度着想，就会得到员工的回报；你满足了客户心理感受，客户就会追着跑；你懂得媒体与平台的语言，就会得到他们的传播与配合。

当你把自己的东西给别人的时候，实用性仅仅是基础，也是核心；必须要贴上相应的标签，进行恰如其分的包装，并尊重细节所带给相

关各方的切身感受，才可以得到比较高的价值。所以你最终所出售的并不是那个物品与服务本身，而是能够带给最终接受那个东西的人与机构的感受。

### 企业管理专家

黄先仁 薪酬激励是一种投资

薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内部和外部氛围，从而有效推动企业变革。

首先，企业的薪酬政策和薪酬制度与重大组织变革之间是存在内在联系的。据统计，在企业流程再造的努力中，50%—70%的计划都未能达到预期的目标，其中的一个重要原因就是再造后的流程和企业的薪酬体系之间缺乏一致性。

其次，作为一种强有力的激励工具和沟通手段，薪酬如果能够起到有效的运用，则它能够起到沟通和强化新的价值观和行为、支持对结果负责的精神的作用，同时还直接成为对绩效目标的达成提供报酬的重要工具。这样，薪酬就会有利于强化员工对于变革的接受性和认可程度，从这种意义上来说，薪酬更多的是对目前以及将来的一种投资，而并不仅仅是一种成本概念。

## 资讯

### 年度最具影响力 公关事件颁奖盛典举行

近日，由中国国际公共关系协会企业公关工作委员会指导，中国公共关系网主办的2013最具公众影响力公共关系事件颁奖盛典在北京举行。本次颁奖典礼现场揭晓了综合大奖“2013最具公众影响力十大公共关系事件”和品牌建设、社会化媒体营销、公关活动、企业社会责任四个类别的单项奖。据介绍，评选通过公众及专家评选，推出一批准确传达品牌理念，帮助品牌成长，获得消费者、媒体和客户一致认可的公共关系案例。

### 西门子 Micon 银河系 助听器上市

近日，西门子听力集团举行新品发布会，推出 MICON 银河系新产品。全球总裁 Roger Radke 表示，“MICON 银河系的芯片运算速度达到每秒 2.5 亿个指令，是美国首次登月宇宙飞船芯片运行速度的 250 倍，方寸之间集结了 1800 万的电子元件，高达 48 个通道，是听力科技上的一个飞跃和革新。”据悉，中国听损人群约 2700 万，但助听器佩戴率仅为 5%，从去年开始，西门子在听力业界首创性地启动了“入耳倾心”的听力健康品牌推广计划，传递因听而爱的理念。

## 中国企联已培训 职业经理人 3 万余名

(上接第二版)

中国企联作为中国雇主组织的代表，十分重视提升职业经理人的素质和职业经理人制度建设，不断促进职业经理人队伍的健康成长，从而推动企业可持续发展。

据了解，中国企联从 2004 年就开始了全国范围内的职业经理人的资格认证工作，截至今年 11 月底，中国企联在全国范围内开展职业经理人资格认证和培训，人数超过 3 万；组织全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程，培训人员达 42 万；组织全国管理咨询专业人员职业水平评价及考试，报名参考人数达 2.6 万，获证者达 5000 余人，加上中国企联自成立以来自身培训的 32.5 万人，累计总人数近 80 万。

“这些职业经理人大多活跃在企业经营管理一线，在企业改革、科技进步和管理创新等方面发挥了重要的作用，也得到了企业和社会的广泛认可。职业经理人队伍正成为推动我国经济转型升级的一支生力军。”中国企联副理事长李建明说。

会上，中国企联发布了《2013 中国职业经理人年度报告》。《报告》认为，中国职业经理人队伍经过多年发展，进展明显。主要呈现出以下特点：中青年成为职业经理人队伍主体；女性职业经理人比例相对上升；学历水平普遍提升；管理专业占比高；团队合作、沟通、协调能力优势明显，诚信正直、自我控制、灵活性水平提升；“四化”水平中，职业化水平较高，国际化水平较低；选聘、培养方式呈现多样化；大部分职业经理人的工作职权没有被干涉；职业经理人社会地位得到认同；现有法律法规在规范职业经理人行为和保证职业经理人权益方面得到较多认同。

不过，我国职业经理人队伍发展还有很长的路要走。《报告》指出，目前中国职业经理人队伍发展中还存在一些问题：合乎“四化”要求的职业经理人阶层尚未形成；职业经理人的素质特别是创新能力有待提高；职业经理人市场不成熟有待规范；职业经理人培育体制有待完善；职业经理人绩效评价及激励措施有待完善；职业经理人法律体系不健全，人才政策实施力度有待加强。

如在职业经理人绩效评价及激励措施方面，《报告》分析指出，我国还缺乏对职业经理人的中长期激励，职业经理人薪酬结构中，长期激励比例仅占 7.9%，还不及 2006 年美国比例的一半，大大降低了职业经理人与企业长期业绩的关联度。

实际上，在法国、英国、美国、日本等发达国家，对企业高管人员以及配套的各级管理人员都制定有严格的职业准入、市场准入、培训晋升以及继续教育方面的法律法规，并授权经济类社会团体组织实施和检验评估。发达国家依托行业组织或社团机构，以立法的形式推动和规范咨询与培训业发展。比如美国就是以小企业署依托小企业协会为小企业建立培训网，成立在线学习中心的；德国成立了国际能力开发集团，为本国中小企业和发展中国家企业提供培训服务；澳大利亚设立了“技术与继续教育”(TAFE)职教与培训体系，联邦政府授权国家培训局(ANTA)进行管理与合作。

对此，《报告》提出促进中国职业经理人队伍发展的对策和建议：一是在深化经济体制改革中，健全和完善职业经理人市场流动机制；二是在推动现代企业制度建设中，加快建立职业经理人制度；三是促进社会团体组织在构建职业经理人队伍建设生态体系中发挥作用；四是加快推进职业经理人队伍健康发展的法律建设和制度保障；五是提升职业经理人自身素质能力。

李德成强调说，“我国经济增长从高速增长阶段向中低速增长阶段转换，已进入实现转型升级的新的历史时期，特别是以信息和新能源技术创新为引领的新一轮的科技革命和产业变革，在诱发一系列技术创新浪潮的同时，正在全面变革传统的企业管理和运营模式，这就要求广大企业家和职业经理人不断强化创新意识，提升自身能力，引领企业加快转变发展方式。”

根据我国中长期人才发展规划，到 2015 年，企业经营管理人员总量达到 3500 万人，到 2020 年总量达到 4200 万人；培养造就 100 名左右能够引领中国企业家跻身世界 500 强的战略企业家；国有及国有控股企业国际化人才总量达到 4 万人左右；国有企业领导人员通过竞争方式选聘比例达到 50%。

### 北京工商海淀分局 开展电子商务企业自律承诺活动

为了加强电子商务行业企业自律，营造放心、安全的消费环境，有效预防网络购物投诉的发生，海淀工商分局近日举办电子商务企业自律公约签约仪式，北京市工商行政管理局副局长黄晓文、北京市工商行政管理局消费者权益保护处副处长刘斌、海淀工商分局局长刘树昌、海淀工商分局副局长刘春梅以及海淀区商业企业联合会的领导参加了此次活动。新浪、搜狐、百度、京东商城、中关村在线、国美在线、去哪儿网、国美在线等 20 家知名电商企业的负责人现场进行签约承诺。

在签约仪式上，京东商城和中关村在线分别代表电商企业进行发言，承诺将扎实落实公约的每一项规定。海淀分局刘树昌局长在接下來的讲话中介绍了公约的起草背景，市工商黄晓文副局长要求与会企业自觉遵守自律公约约定。据了解，后续该局将通过一些更具体的工作措施来督促企业切实履行公约。

北京海淀工商专栏