

做渠道

超级经销商打造策略

赢

得渠道者得天下

成霸主者赢未来

实战品牌专家

李玉国◎著

吴晓波

“蓝狮子”出版人
财经作家

周攀峰

《商界评论》主编

江南春

分众传媒董事局主席
CEO

郑永刚

杉杉集团董事局主席

荐

推

袂

联

王

得渠道者得天下

成霸主者赢未来

做渠道霸主

超级经销商打造策略

实战品牌专家

李玉国◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书介绍了经销商提升自身经营能力、打造品牌的实用之道。内容包括如何创立品牌，如何准确定位，如何突破提升的4大瓶颈，如何正确选择产品和品牌，如何提升自身能力；还包括经销商的大卖场运作之道、农村市场制胜攻略以及终端创新思路等。本书对于从事产品经销或代理工作的经销商具有实战参考价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

做渠道霸主：超级经销商打造策略 / 李玉国著. —北京：
机械工业出版社：2008.4
ISBN 978-7-111-24003-7

I. 做… II. 李… III. 经销—商业管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 056163 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：曹雅君 封面设计：毛雨设计
责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm · 16.5 印张 · 262 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-24003-7

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379706

封面无防伪标均为盗版

前言

从事营销职业已经有 10 年的时间，与经销商合作也有了 10 年的经验。请注意，在这里，以及在本书中，我坚决不会用“管理”这个词语去描述与经销商的关系，因为自 10 年之前我就坚信，无论厂家的实力有多么强大，品牌多么强势，厂家与经销商之间始终是一种平等、互利的合作关系，而不是管理和被管理、领导和被领导的关系。经销商从来不是我们的下级或员工，不需要我们时时刻刻关注他们正在世界的哪一个角落偷懒或者在大手大脚地花着公司的钞票！

有一种观点认为，人活在这个世界上，始终以实现个人利益最大化为目的。这种想法是无可厚非的。经销商之所以对于某些品牌始终如一的忠诚，并非个人感情使然，归根结底是他能够从经销这个品牌中获得丰厚的利益！所以，经销商只要有能力完成 100 万元的销量，绝对不会在完成 99 万元之后戛然而止。

所以，对于绝大多数经销商，厂家要做的不是监督经销商的一举一动，或者是隔三差五地发通知下命令，而是应该积极、主动地创造出一个足以让经销商跳得更高、跑得更远的平台，并且给他足够的物质刺激和精神奖励。从这个意义上讲，对于经销商的激励远比管理要有效得多，让人振奋得多！

或许有的人会说，资本和金钱都是有原罪的，经销商在追逐、实现利益的过程中，肯定会冒着危害周围人群或者厂商品牌利益的风险，因此，必须对他们严格管理！这诚然有一定的道理。如果把厂家和商家的博弈看作是公平的两个参赛者之间的竞合关系，那么遵守规则对于厂家和商家都是同等重要的，这种规则对双方都是一种实实在在的无形约束。如果我们如某些人所言，一定要对经销商进行管理的话，那么经销商同样对厂家负有管理职能！然而，这样的推理在现实当中是无论如何都站不住脚的。所以，管理经销商只不过是一部分厂家的一厢情愿而已！

在明确了厂商之间这种平等、互利的合作关系之后（很遗憾的是，这种平等、互利的说辞只是停留在厂家与商家在签订合同的那一瞬间，之后的情况就是只许州官放火、不许百姓点灯的现实），作为独立的经济实体——经销商就要在保障合作商利益的前提下，通过有效、高质量的经营，带来更多的溢价和竞争优势。现代企业有效规避风险、实现利益最大化的方式就是实施品牌战略。按照这样的思维，打造经销商品牌，在流通领域里的价值链上让自己获取更大的盈利能力和永续经营，最大的秘诀就是掌握并且运用品牌战略！

经销商都是唯利是图的，我一直信奉这句话，尽管有时会受到一部分人的诋毁或者非议。在中国，有很多人总是希望别人是无私、纯洁、善良、懂得感恩的，而自己却以“人不为己，天诛地灭”的古语为借口尽可能地逃避责任和义务。有时经销商的不通情理和忘恩负义，会让我们感到万分的失望和愤恨！其实运用换位思考的方法，如果有一天换了我们，也会采用同样的处理方式。利益使然，情义的作用是有限的。

中国有 200 多万家经销商和代理商，在本书中，经销商是对他们的统称。当追问经销商的作用到底有多重要时，我们只需运用一下逆向思维：如果没有经销商，我们可能就无法在超市和菜场买到食物解决我们的晚餐；我们可能就无法顺利地买到我们要穿的衣服；我们就无法更快地住进满意的房子里，买不到我们心仪已久的汽车……

正是因为有经销商的存在，才让商品的物流和销售速度变得飞快！更为重要的是，当我们在商品的使用过程中出现问题（比如炎炎夏日里空调突然不制冷等）的时候，是代理商或者服务商的快速反应为我们解决了问题！代理商、服务商正是广义上的经销商概念，而服务功能也是本书所重点提倡并论述的经销商的 10 项修炼之一！所以，通过这样的分析，应该不会有人怀疑经销商的作用和存在的意义了。

经销商在履行物流、服务职能的同时，当然也享受着自己的权利。可惜的是，这种权利在绝大多数情况下受到了侵害或者损坏，在 80% 以上的合作中，经销商处于弱势地位是一个不争的事实。

但是，经销商不是一个简单的搬运工，有志气的经销商不会心甘情愿如此定位自己的企业。香港的利丰行成功地实现了买世界、卖世界的业务模式，仅凭三方贸易就实现了每年 300 亿港元以上的营业额，而且已经由第三代人经营

了！这就是很多经销商虽然很少说出来，但却时时刻刻希望的目标——把经销做成长期的经营，把企业做成事业！甚至通过很多人的努力，把一年一签的经销合同做成10年以上的长青基业！这样的目标不但让人振奋，更让人感动！在他们看来，10年以上的经销事业不但盈利可观，而且让自己特别有面子。要实现这样的目标，没有哪一根魔杖的法力能够超过品牌——这是本文的另一个重要观点！

当然，对于现实中的经销商，也有少数由于企业经营者或者创始人的努力，而让自己实现持续辉煌的！但是在每个行业的不同市场中，更多的则是经营一般、含辛茹苦、毛利微薄并且提升无门的经销商。无论对于下游客户还是上游厂家，他们都缺乏有效的策略去保障自己的利益，获取自己经营的边际效应等！更为严重的是，由于对上下游合作方缺少有效的牵制和博弈以及自身运营体系固有的薄弱，他们在苦心经营多年以后，仍然无法掌握自己的命运，甚至还会由于一时的疏忽大意，经常让自己陷入危险的境地。

打造经销商品牌，掌握价值链上应有的话语权，强化自身渠道强者的价值定位，最终实现10年基业的永续经营目标，其实大有门道。但是机会永远留给有心之人，各行各业中有200万家左右的经销商，如果他们能够探索并且熟练掌握成就10年基业的策略和技巧，那么不管是对价值链上游，还是对价值链下游，都可以起到积极的推动和促进作用。因为世界的进步和稳定源自于矛盾两方面力量的相对均衡！

我个人从事快消品和耐消品行业有10年时间，虽然对于工业品涉足不多，但是我认为经销商打造品牌的基本原理和策略应该是通用的。所以，本书提及的针对厂家的10项修炼对于所有行业的经销商都具有一定的指导意义！

本书的另一个读者对象很多时候作为市场营销规则的制定者——厂家的营销人员，包括销售代表、地区主管、省区经理、大区经理、销售部经理、市场部经理、营销总监以及营销总经理等每一级营销精英们！因为没有他们对于经销商的全面深刻的理解，适时、有效的指导和激励，经销商任何有创意的想法都将无法得以实现和贯彻。只有他们深刻地了解了经销商的薄弱环节和强项，才能够找到企业自身正确的定位，发挥应有的作用，从而强有力地推进经销商的成长和腾飞！厂家营销人员和经销商永远就像一架飞机的两个引擎，只有配合得当，才能让飞机飞得又快又稳，而这架飞机就是承载了无数人梦想的厂家

产品和品牌！

美国商品运营的物流成本仅占到总成本的8%，而中国商品运营的物流成本却占到了总成本的22%！差距悬殊的物流成本，其实就是管理效率和社会信任度的间接体现！木桶理论时时刻刻提醒我们，要提高价值链的竞争力，就要不断找到在价值链上最短的那块木板！这也是我们所有企业管理人员的职责所在。因此，本书还适合企业的所有管理人员阅读，包括行政部、营运部和财务部的管理者。我们探索品牌和管理提升的真谛，归根结底是让企业更好的生存和发展，用最经济、最快捷的方式实现消费者的价值。无论社会如何发展，经销商都是厂商实现消费者价值的必要渠道！

利益的持久保障来自于彼此力量的相对均衡。此书谨献给中国200多万经销商和浩浩荡荡的7000万营销大军，希望他们在彼此博弈的过程中，能够快速、有效地提升价值链的效率和自身竞争力，通过更加高效、科学的资源配置，实现整条供应链的不断进化，最终让这个世界变得更加美好。竞争不单单是优胜劣汰，更是自我超越的过程！而自我超越之后所产生的快乐，获得的满足感，是任何事情都无法比拟的！数以万计的经销商能够在阅读此书之后达到这样的境界，获得这样的感受，那是我最大的欣慰和满足！

李王国

2008年4月于深圳

目录

前言

第1章 自我感知——喜忧之中悟趋势 1

- 1.1 经销商——成功老板的第一步 2
- 1.2 探索经销商成功的商业模式 3
- 1.3 寻找创业成功路的捷径 4
- 1.4 个中滋味有谁知？令人堪忧的经销商生存现状 6
- 1.5 制约经销商发展的主要因素 7

第2章 无品牌者无未来 9

- 2.1 颠覆传统，为品牌正名 10
- 2.2 掌握品牌的分类 11
- 2.3 经销商——无品牌者无未来 12
- 2.4 品牌——经销商无法绕过的大山 13
- 2.5 未来经销商的发展趋势 15

第3章 告别厚黑，赚取阳光下的利润 17

- 3.1 鲜为人知的经销商厚黑学 18
- 3.2 经销商需要什么样的公司架构 20
- 3.3 经销商谋取“阴利”的5种手段 23

3.4 业界对经销商品牌的负面认知.....	27
第4章 价值链上准确定位, 实现跨越	29
4.1 超越竞争, 做渠道霸主.....	30
4.2 不能不知的渠道霸主	31
4.3 经销商的品牌价值定位.....	32
4.4 打造经销商品牌的6大差异性价值	36
4.5 影响渠道霸主品牌建立的5大因素	39
4.6 未来经销商的6种存在模式	42
第5章 突破宿命, 避开死结.....	47
5.1 对经销商认识的误区	48
5.2 经销商品牌的存在价值.....	50
5.3 经销商遭受灭顶之灾的6种死法	59
5.4 经销商提升的4大瓶颈.....	62
第6章 破茧之本——正确选择产品和品牌	67
6.1 经销商选择产品必须做的6项调查	68
6.2 经销商如何选择经销产品	74
6.3 经销商选择产品的5个互补标准	79
6.4 经销商选择品牌的6大标准	83
6.5 经销商选择品牌过程中的自我品牌传播	87
6.6 尽量避开的6种品牌	89
6.7 经销商选择品牌容易犯的6种错误.....	94
第7章 破茧之策——霸主品牌脱颖而出	99
7.1 品牌战略的对象是谁	100

7.2 企业自身建设	102
7.3 造成经销商品牌弱势的 6 个因素	106
7.4 渠道商品牌如何胜出	109
7.5 经营领先性和差异性 是品牌成功的根本	113
7.6 如何让经销商的品牌飞起来	114
7.7 经销商的内部管理为何失控	117
第 8 章 打造渠道霸主品牌的 10 项修炼	121
8.1 风险最小化——利润最大化的前提	123
8.2 严密有力的财务——利润和经营的护航者	125
8.3 高效营运——让一分钱发挥两分钱的效用	126
8.4 策划推广——让品牌公司刮目相看	128
8.5 因地制宜设计价格，创造更大的生存空间	129
8.6 动态库存管理，不让每一分钱沉睡	131
8.7 合理设计品项——真正实现投入产出比最大值	132
8.8 让区域成为自己的地盘，搞定才是硬道理	134
8.9 无缝对接，让品牌代表成为自己的助理	135
8.10 超越一般的增值服务，为品牌加分	136
第 9 章 渠道博弈，品牌制胜	139
9.1 渠道关系重新定位	140
9.2 为什么受伤的总是经销商	141
9.3 经销商的生存危机	143
9.4 制胜厂家策略	150
9.5 经销商主导厂商关系	153
9.6 如何进行渠道创新	155
9.7 经销商的策划和推广能力	157
9.8 识破厂家的打压策略	158
9.9 经销商要学会与厂家“过招”	162

9.10	科学设计渠道，让自己赚更多钱	166
9.11	善于寻找自己的关系型客户	168

第10章 凤凰涅槃——把握趋势，掌控未来 173

10.1	渠道提升和创新	174
10.2	经营团队持续优化	178
10.3	渠道和终端管理的信息化	180
10.4	突出策划和推广能力	181
10.5	提升学习能力	183
10.6	提升运营效率	185
10.7	整合供应链体系	189

第11章 渠道霸主的大卖场之道 193

11.1	大卖场已经成为主要商业业态形式	194
11.2	大卖场强大的生命力	195
11.3	经销商如何跟大卖场打交道	196
11.4	经销商价值的重新定位	201
11.5	经销商如何通过大卖场提升自身品牌	203
11.6	经销商如何平衡新老渠道关系	209

第12章 渠道霸主的农村市场攻略 213

12.1	县镇级农村市场的特点	214
12.2	如何经营县级经销商	216
12.3	县级经销商如何取得突破	220
12.4	经销商如何争取厂家政策支持	222
12.5	如何推广厂家品牌和自身品牌	224
12.6	经销商如何做农村市场的促销活动	225

第 13 章 创新终端，提升经销商品牌	229
13.1 给终端下一个定义	230
13.2 终端发展的 4 大特点	231
13.3 渠道霸主如何经营终端	233
13.4 经销商对于终端认识的 8 大误区	235
13.5 5 类企业不宜选择的终端	239
13.6 导致终端效率低下的 6 大因素	241
13.7 从终端策略到人本战略	245
13.8 终端的未来趋势	248
后记	250

职业生涯规划——自我感知

第1章 自我感知

——喜忧之中悟趋势

CHAPTER 1

选择了一个职业，便选择了一种生活！

——题记

1.1 经销商——成功老板的第一步

从字面上理解，经销就是经营销售的意思，内在的含义则是拥有了产品的所有权，然后用自己特定的方式在区域和渠道内进行销售的意思。经销与营销的含义非常接近，这是相对于原先的代理而言的。

与经销相对应的是代理，与经销商对应的是代理商。然而什么是经销？什么是代理？在中国却并不是每个人都能说得清楚。菲利普·科特勒在他的《营销管理》一书中早已经做了非常明确的解释：所谓代理商，是指受企业委托负责帮企业寻找市场甚至帮企业销售产品的企业和私人机构，它的明显特征是不具有产品的所有权，只收取相应的佣金，譬如演员经纪人和国外产品在中国寻找的代理商等。而经销商却大不一样，尽管其在某些方面跟代理商有相似之处，也是销售企业产品，但经销商加盟企业销售企业产品，是完全拥有了该企业产品的所有权的，即经销商会按照企业的要求，现金支付产品费用，从而获得该产品的所有权。所以很多企业将产品卖给经销商以后就不负责了，经销商如果选择企业不当，就会损失惨重，所以经销商需要承担一定的风险，而代理商因为只支付部分协作保证金（也有不支付的），不需要支付产品费用，要待到产品销售出去之后，才跟企业结算自己该得的佣金，所以不具有风险性。

因此，从一定意义上来讲，代理和经销的区别是非常明显的，但是很多时候在中国被混用了。

渠道在不断的演变，从最早的百货站，到个体批发，到后来成立的很多贸易公司，再到专业渠道商等，中国的商业业态，无论是零售还是批发，都经历了几个轮回的进化，而这些商业业态的最终形式，都直接影响了经销的进化，并且造就了存在明显差异的一批又一批经销商。

选择了经销商这个行业，也就选择了一种特定的生活！因此，经销商的所有工作特性必然被引入到自己的生活中来。CCTV的《对话》节目受到了全国观众的好评，其中一期对话讨论了为何职业经理人创业容易失败，在座的嘉宾找到了一个根源——职业经理人仅仅把创业当作一个职业，而大部分经销商虽然文化程度不高，但是他们却成功了，因为他们真正把做经销商当成了生活的全部！

这就像一个著名的媒体采访温州的一位老板，问他为什么能够成为当地知名的企业家？这位老板非常认真地说，当初自己没文化，去找工作没人要，最后只能自己创业，所以才做成了老板！可能这就是中国的古语“置之死地而后生”的道理吧！创业的职业经理人在遇到困难的时候，动不动就怀念自己当年“食有鱼，出有车”的风光和潇洒，大有去不成西天就回高老庄的猪八戒心理，注定在很多时候要以失败来结束创业！

张军是国际知名企业——日本索尼公司的一名省区经理，随着年龄的增长，他突然觉得自己已经不适合做销售人员了。经过一段时间的考虑，张军开始琢磨个人创业。由于多年接触区域经销商和零售商的原因，他跟当地各种家电渠道、业态的经理和主管都已经混了个“脸熟”，而且有几家商场的老总特别亲密，甚至已经称兄道弟了。因此，通过上上下下、左左右右的市场调查，张军很快就选择了做东芝冰箱的温州地区经销商。

确定之后，张军就彻底的跟以前区域经理的生活说再见了！这样，张军开始了自己的创业生涯。

1.2 探索经销商成功的商业模式

了解了什么是经销，那么经销商的概念也就不言而喻了，经销商就是按照企业的要求，用现金（或承兑汇票）的方式支付产品费用，从而获得该产品的所有权，然后进行相对独立的产品销售活动的私人或企业机构。因此，对比代理收取一定的佣金，但不拥有产品或标的物的所有权，经销商所拥有的潜在风险也是比较大的。

张军在与东芝公司签订了经销协议之后，便支付了一定数额的产品货款，提取东芝公司所要求的产品数量，这样张军便感受到了经销东芝冰箱的实际风险，因为这些产品如果因为张军自己销售不利，那么按照正常流程，他是无权要求东芝公司将原货款退还的。

成为盼望已久的老板，踏上了创业大道之后，张军知道未来祸福难测。在把30万元资金一次性汇给厂家的那一刻，他突然感觉到平时每天打交道的经销商所承担的压力了，很明显这种压力并不是厂家的区域经理能够体会到的。

1.3 寻找创业成功路的捷径

人生在世，将梦想变成现实是所有人最大的心愿。由于社会的发展，技术的进步，物价指数的上涨，尤其是近年全国大部分城市的房价快速、大幅度飙升，70后、80后这一代所需要承受前所未有的就业和成家压力，对他们造成的心理影响也是沉重的，啃老族、单身族以及大龄白领等已成为一种社会现象。归根到底，是生存的压力迫使很多人对于生活方式做了不得已的选择。

正因为生活的压力，早日创业，完成财富的积累，较早的对个人和家庭的未来建立保障是无数人的梦想。对比其他创业途径和承担的风险，选择合适的行业，针对特定的产品和品牌，主动做一名经销商已经成为相对风险较小，而收益稳定的创业新途径。

一般来讲，经销创业具有如下优点：

- ▶ 选择看得见、摸得着的产品，能够满足人们的基本需求，而这种需求短期内不会发生很大的改变。
- ▶ 相对于开厂或者其他做法，做经销商所需要的资金门槛不是很高，对于不是很知名的品牌，一般有20万~50万元资金就足够了。
- ▶ 做经销商所需要的渠道资源在一个区域内相对集中、稳定，流动性很小，所以机会成本很低，一朝投入，受益可能是2~3年，甚至能够达到5年以上，长期收益非常诱人。
- ▶ 除特定的食品等存在较短的保质期外，像家电、家居、服装等产品，在短期内如果销售不成功，只要保证产品的外包装完好，退回厂家或者转给新的经销商，或者在当地打折销售，损失不是很大。
- ▶ 选择经销的产品的技术和售后服务并不是高难度的，因此，通过短期培训和指导，一般的销售人员和技术人员都能够尽快掌握这些产品知识和销售技巧。
- ▶ 由于市场竞争激烈，产品同质化严重，很多厂家都会在区域内安排有专业知识和营销技巧的销售人员，配合渠道的开拓和客户服务，甚至包括售后网点的建立，市场推广的工作。

当然，做经销商的风险和收益要根据所选择的产品和行业的特性来具体分析，比如像数码、IT 或者手机等产品，由于内在摩尔定律的作用，如果在短期内无法实现正常销售就会造成产品价值的大幅贬值，对于经销商的要求也比较高。但是，进入这些行业开始可以做分销商，先小批量进货，采取“勤进快销”的策略，即使开头赚不到钱，但是却可以把经营风险降到最低，后期通过专业的摸索和稳定的客户开拓，还是能够实现盈利的！

因此，对于有志于通过创业实现梦想的人来说，经过全面、缜密的市场考察，并且对一个现有行业的竞争格局进行内在分析、对比，从而选择一家有实力和思路的厂家进行合作，不失为成功的捷径！当然后期的勤奋以及承受压力是必需的。因为你已经选择了把经销作为一种生活！

事实证明，无论是从国内还是跨国公司辞职进行创业的职业经理人，无论在流通领域摸爬滚打多年的品牌或产品经销商，还是拥有很强的资金实力，为追求稳定、长期的资金回报的各个行业的老板，做特定品牌某些区域的经销商，确实会带来非常可观的稳定收益。从另外一个角度上讲，这也是一种非常好的商业模式。

案例

一次不经意的尝试造就了千万级的奇迹

温是山西一家轮胎厂的销售老总，由于企业身处内地，因此经营理念和改制相对沿海地区的企业滞后，眼见自己在这个企业待了近 10 年，除了比一般的工人好一些，没有大的发展，温不免心里着急，毕竟“三十而立”的古训对中国很多男人都有很大的影响。

在 2003 年的“非典”期间，通过大学时期的同学关系，温开始了解自己所在城市的小家电市场，并且积极与浙江当地的一个全国驰名商标的品牌接触，并且双方在举国上下控制“非典”的时候，完成了签约工作，温回到山西之后就全面操作起来。

到 2006 年底，温创立的公司用了三年的时间成为了当地最大的小家电代理，并且每年仍然以 30% 以上的速度增长，温的目标是到 2008 年让自己的企