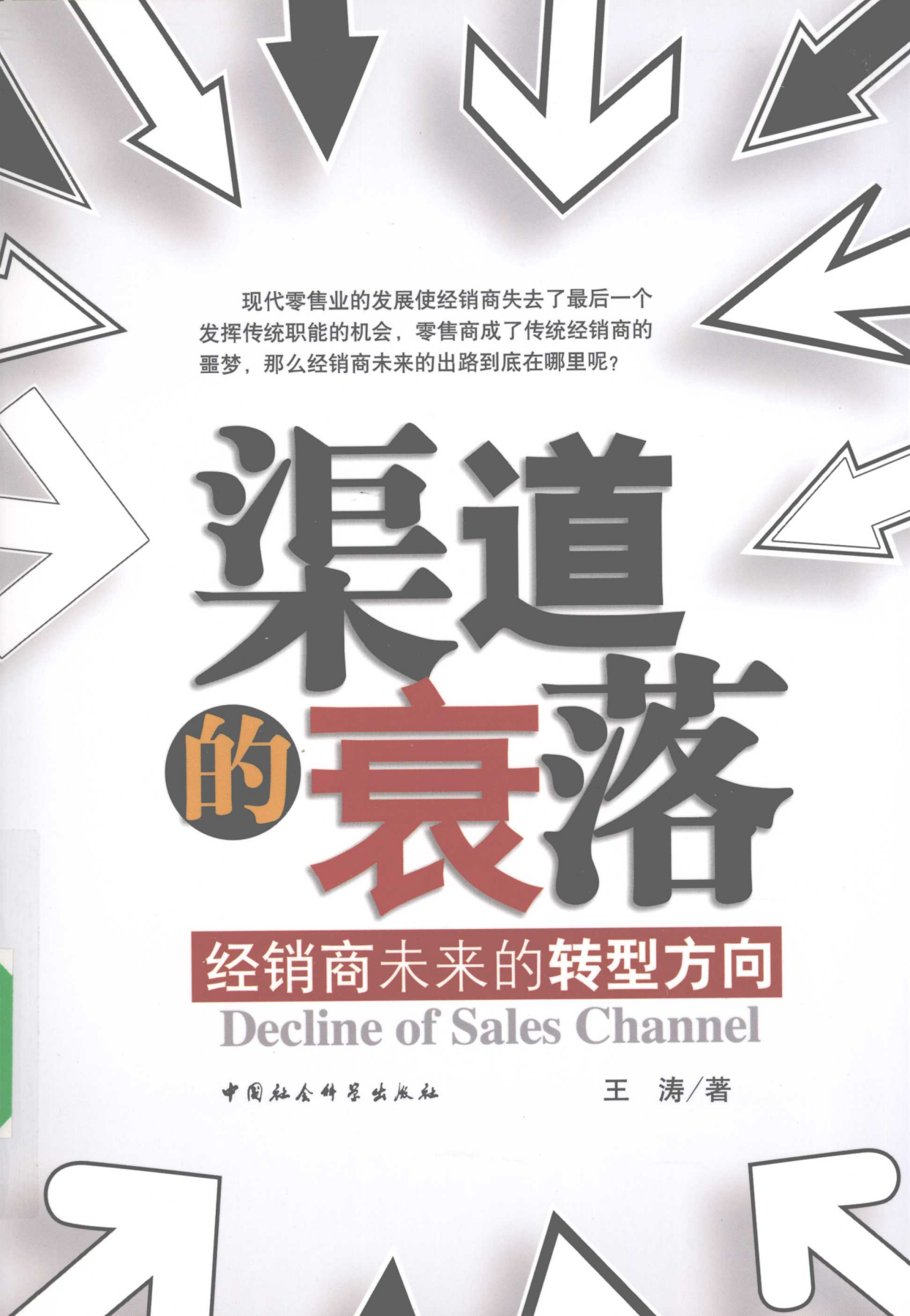




现代零售业的发展使经销商失去了最后一个发挥传统职能的机会，零售商成了传统经销商的噩梦，那么经销商未来的出路到底在哪里呢？

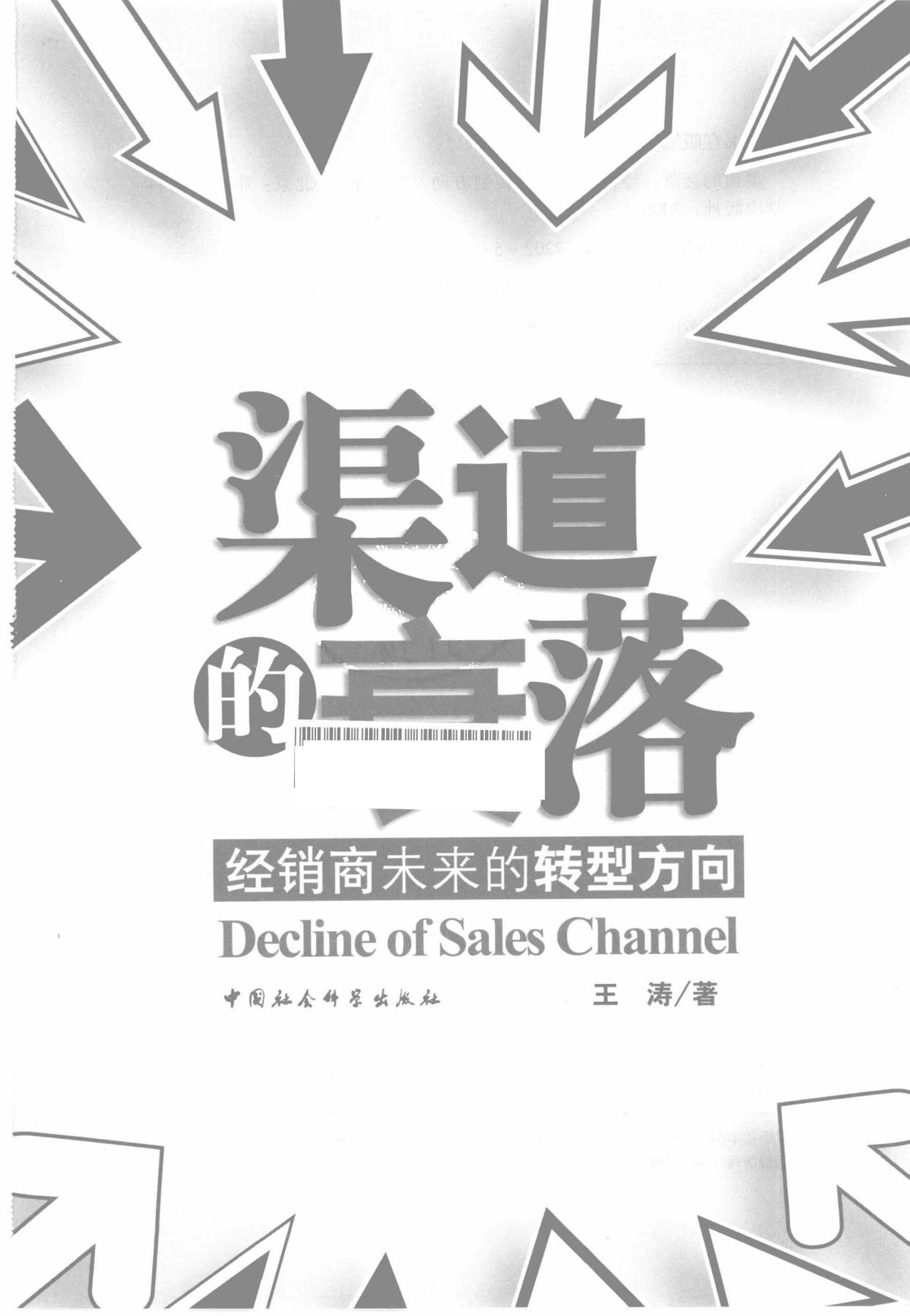
渠道 的衰落

经销商未来的转型方向

Decline of Sales Channel

中国社会科学出版社

王涛/著



渠道 的衰落

经销商未来的转型方向

Decline of Sales Channel

中国社会科学出版社

王涛/著

图书在版编目(CIP)数据

渠道的衰落:经销商未来的转型方向/王涛著. —北京:中国社会科学出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7202 - 5

I. 渠… II. 王… III. 经销—商业管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 141484 号

策 划 门小微
责任编辑 门小微
责任校对 易 凡
责任印制 戴 宽
封面设计 李尘工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2009 年 1 月第 1 版

印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 13

字 数 174 千字

定 价 31.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换
版权所有 侵权必究

自序

连续出版了几本书后，本打算在 2008 年不再写新书了，因为将前面几本书的经营管理思想更多地引荐到企业的实践中去，应该是我这段时间更加重要的一项工作。但是 2007 年初冬的山东之行使我不得不改变了主意，我觉得有必要马上写这本书了。

说来惭愧，直至此次的山东之行，才得以到孔子故里——曲阜祭拜孔子。当我怀着敬畏的心情与几位朋友徜徉在孔府、孔庙、孔林中时，我的头脑中一直考虑着孔子开创的儒家思想到底是积极地推动了中国社会的发展，还是为中国的积弱埋下了一些种子。其实，我思考更多的还是，头脑中仍然充盈着很多传统儒家思想的中国人，如何能够更好的将西方经营管理思想为己所用，既不照搬，也不过度强调所谓“中国式管理”。

在从曲阜回到济南时，偶得一本阐述中国传统文化的好书，这又进一步促使我下决心从深入学习中国传统文化开始，然后再辅之以从弗雷德里克·温斯洛·泰勒的《科学管理原理》和彼得·德鲁克的《管理的实践》入手的西方管理体系，深入研究在中国独特的传统文化根基下，如何将西方优秀的管理体系有机地移植到中国企业中。虽然在国内的学术界和管理界这并不是一个新的课题，但是，从我个人的工作体验和研究来看，我一直认为这个最大的问题也是最早的问题直到现在并没有得到彻底解决。



随着中国企业逐渐融入全球市场，中国企业的经营管理问题变得越来越关键了，尤其是在中国企业的自主品牌在全球市场上还未成功地大量涌现，以及国内人力成本失去优势的大前提下，经营管理水平能否达到甚至超越全球水平就成为未来中国企业是否能持久屹立于全球市场上的瓶颈了。基于此，关于中国企业的管理创新和学习的课题，就自然而然成为了我接下来研究的重点，当然也是这本书探讨的重点。

其实，我的第一本书《推动管理》就针对此话题做了一些初步的探讨，不过《推动管理》只是从企业的工作方法层面和零售业的角度讨论了中国企业如何更好的应用西方管理思想和方法。但是出乎意料的是此次山东之行的后半段，我们离开济南到胶东半岛旅行的过程中，我又改变了主意，使关于这个课题的研究以及写作放到了后面的某个未知的时候了。

在胶东半岛几个漂亮的城市中，偶遇了几位经销商朋友，即便我知道山东是孔子的故乡，尊师重教的古风犹存，但是在短暂的交往过程中，我还是被这几位经销商朋友的虚心苦学精神所感动。他们当时一次又一次的提出所谓“最后一个问题”，使我深知他们的学习是多么真诚，其迫切之心真切可见。

当然不仅是在山东，在整个国内市场上，经销商转型寻找新的出路已经是一个迫在眉睫的事情，经销商的生存空间被逐渐压缩已经是大势所趋。因此，深入研究经销商未来正确的出路，不仅对广大经销商企业的生存和赢利，而且对国内整个经销商行业的发展，也就是供应链中的经销商环节的效率，都有着极其重要的意义。鉴于对国内经销商行业大势的深刻感受，以及几位经销商朋友的促进，我感到率先研究并写作成书关于经销商出路的课题更加有迫切性，当然也具有非常重大的意义。

实际上，在前几年，关于经销商经营管理这个话题，我一直有所

关注和研究，不过当时关注的重点是经销商经营管理的转型。也就是我一直提倡的“经销商是无店铺的零售商”的观点，即希望能从经营管理的角度使经销商回归其商业本质，而不是将被厂商所一贯引导的营销管理作为经营管理的核心。但是，由于种种原因（我自己反省起来，还是由于惯常的认为经销商在整个供应链中处于相对不重要的地位，当然是相对于厂商和那些大型零售商而言），一直以来没有静下心来对经销商的未来出路问题进行认真的研究和写作。虽然几年来也曾写过一些片段的文章，也在有限的几次经销商论坛上讲过只言片语，但是那些都远远没有触及到国内经销商行业最关键的问题，即经销商未来的出路在哪里？也许，大势所趋，机缘所向，现在应该开始了，这正是本书的缘起。

一直以来，经销商都是供应链上一个经常被人忽略的弱势群体，不仅受到来自厂商和零售商的双重压力，而且国内的管理界和学术界也没有把经销商作为研究的重点。即便是现在经销商已经面临着重大发展转折点时，也难以看到大量有关经销商方面的研究文章和书籍。当然，其中最主要的原因应该是经销商企业一般都是中小企业的缘故吧，但是经销商作为一个整体，其在供应链中的作用却不可小视。

在某个行业中，有无传统的经销商职能存在，以及经销商是否在执行这个行业中所需要的正确职能，直接影响到了这个行业供应链的效率，其实最终还是反映了消费者所感觉到的在这个行业中所花费金钱的多少，也就是这个行业能够为消费者节省多少花费，同时也代表了这个行业的整体竞争能力或者行业中某个厂商或者零售商的竞争能力。经销商环节的整合是整个供应链整合的关键一步，在任何国家市场和行业中，都是一个必然要解决的问题，所不同的只是整合的时机而已。那么，对于独立的经销商来说，找到正确的出路就意味着找到未来的生意机会，意味着经销商企业的生存和持续发展。

需要说明的是，我们一再提到的经销商出路问题，实际上是指传



统经销商的出路，换句话说，就是目前经销商所执行的传统职能已经在供应链中失去了价值，而需要在供应链中重新寻找新的价值。经销商所执行的传统职能一般是指分销职能、销售职能、库存职能等，有时甚至包括营销职能（营销职能是指在销售职能之外增加了市场能力，比如选择产品、定价、设计促销等），有的行业的某些经销商，可能一贯就是以执行销售或者营销职能为主。

那么在国内市场上，到底经销商新的出路在哪里呢？如何寻找经销商在供应链中新的职能呢？恐怕首先要从导致传统经销商在供应链中失去价值的动因来分析，《易经·系辞》中说：“圣人有以见天下之动，而观其会通，以行其典礼。”如果我们找到了导致传统经销商的生存空间被压缩的正确原因，那么，找到经销商新的出路就不是大问题了。

可以肯定地说，现代零售业的发展是导致传统经销商的生存空间被压缩的最主要原因。现代零售业的连锁化经营模式，使传统经销商失去了那些传统的夫妻店客户，从而也就失去了产品分销的关键职能；随着零售商规模的扩大，他们逐渐建立起自己的配送中心，而使经销商失去了部分物流职能；零售商门店权利的减少，使经销商的销售职能变得没有意义；随着零售商的管理越来越规范，经销商固有的客情关系职能也变得不那么重要了。最后，随着零售商逐渐占据供应链中的强势地位，他们在某个区域市场发展壮大后，会要求厂商取消经销商这个中间环节，从而保证零售商能够获得更低的零售价格，经销商原有的利润将随之转换为厂商和零售商的价格优势，以及消费者更少的花费。

既然找到了传统经销商生存空间被压缩的直接原因，那么接下来我们就能够更容易地寻找经销商新的出路了。首先，需要考虑的因素是行业特征所决定的消费者需求特点，比如在家电行业中，很多产品需要专业的安装、维修、提供零配件等，那么这些行业中的一些经销

商转型为服务提供商将会是一个必然的趋势；又比如，酸奶、冰激凌和火腿肠等需要冷冻冷藏的产品，它们需要专业的冷冻冷藏运输车辆，那么这些行业中的经销商转型为专业的冷链物流商必将会是一个不错的选择方向。总之，行业特点所决定的消费者需求特征是决定经销商寻找新的出路的一个关键因素。

其次，零售商是影响传统经销商寻找新方向的另一个关键因素，毕竟现代零售业的发展是导致传统经销商面临转型危机的直接原因。由于现代零售业在各个行业的发展不均衡，而且各个行业中的产品分销渠道的多样化程度不同，导致了各个行业中的经销商具有了不同的发展方向。比如，在啤酒和饮料行业中，其显著特点是渠道多样化，那么这些行业的经销商可以转型为特殊渠道经销商，比如传统夫妻店、小型便利店、企事业单位客户等；又比如在文具行业，如果文具连锁专业店尚处于初级发展阶段，那么这个行业的经销商就有可能从开设文具连锁专业店开始，使自己转型为零售商。

当然，我们所讨论的经销商是以经销一般消费品为主的经销商，并不包括进口产品经销商、工业品经销商和高端品牌经销商等。因为以上提及的几种类型的经销商与一般消费品经销商在经营本质上存在着很大的不同，最大的区别在于它们并不依赖一般性的销售终端销售其产品，而是以直接客户、专卖店等为主要的销售渠道。因此，它们当然不在本书的讨论范围之内。另外一个问题，有些经销商会选择完全撤离经销商这个行业，将资金投向与产品经销完全无关的行业，比如房地产、酒店、股票等，他们这些选择当然也不在我们讨论的范围之内，这类选择也就不会成为本书中讨论的一种出路。

另外，我们讨论的是那些直接分销给零售商的经销商，而不是分销给下游经销商的经销商，也不是直接分销给直接用户的经销商，比如分销给餐馆、酒吧等，他们虽然也是再销售，但是他们的顾客是在现场使用产品，而零售商的顾客一般情况下是购买后带走产品。在国

内市场上,销售给零售商的经销商是最大的群体,而且经常是这样:分销给零售商的经销商也会同时拥有餐馆、酒吧、企事业单位等客户,只不过在很多时候,零售商往往是经销商最主要的客户群体。

最后,经销商作为独立的企业,其企业能力和规模以及经销商投资者的发展意愿,是影响经销商选择新出路的另一个因素。在很多行业中,在行业特征所决定的消费者需求特点和零售业发展状况的共同影响下,经销商的新出路是相对确定的,当然出路也许并不止一条。换句话说,经销商在客观条件所限定的大势之下,其企业能力和发展意愿也是左右其出路选择的重要因素。比如,在文具行业中的经销商,他们既可以自己开连锁文具专业店,转型为零售商,也可以转型为特殊渠道经销商,重点服务于企事业单位客户。而经销商所做出的选择就与其企业能力和意愿有很大的关联。

挖掘和分析导致传统经销商失去生存空间的原因,构成了本书的上篇。在这部分中,本书详细分析了经销商的传统职能是如何被零售商逐个瓦解,而逐渐失去了其原有的存在价值的。并进一步分析了在不同的行业中,现代零售业给经销商带来的压力程度的不同,这也就意味着在不同的行业中,传统经销商所剩下的生存时间之不同。

如何寻找经销商的新出路构成了本书的下篇。在这部分中,本书从行业特征所决定的消费者需求特点,以及不同行业中现代零售业的不同发展状况,详细分析了在不同客观条件的限制下或者说是指引下,经销商应该选择怎样的新出路。同时,本书还进一步分析了经销商自身客观因素对其选择未来出路的影响,这是由于在各个区域市场上,各个行业中的经销商自身的客观因素不同,比如,经销商经营行业中的品牌数量多少,在当地市场上有几家经销商经营同一个行业的产品等。最终,本书归纳了经销商六个新的转型方向:服务提供商、专业品类经销商、品类物流商、特殊渠道经销商、建立自主品牌和开设专业店。

本书一个明显的特点是：从零售商的视角或者说是从现代零售业的经营特征和发展趋势分析和寻找经销商的未来出路，而不是从厂商的视角进行分析。另外，正是由于本书采取的零售商视角，所以在分析经销商出路的同时，也使经销商、厂商和零售商从不同的角度，分享到一些其他经营领域的思考。比如，厂商在与零售商的合作中是否需要通过经销商，在何种情况下，必须依靠经销商，而在何种情况下，应该取消经销商环节；经销商到底如何对待厂商和零售商，经销商如何把握供应链中的斗争；现代零售业的发展历史和规律，现代零售业各种业态的特征和发展趋势；厂商、零售商在经销商转型中起的作用，他们谁更有决定力量，他们谁会率先提出取消经销商环节；零售商眼中的供应链是什么样的，等等。

而且，本书在分析经销商在供应链中面临的压力以及未来的转型方向时，分别从零售商、厂商和经销商三个不同的视角，分析了供应链内部的利益冲突本质，以及在发展中彼此产生的影响。书中更加重点分析的是，供应链内部各个成员之间的竞争侧面，而不是惯常的合作侧面。毫无疑问，在任何一种合作组织中，合作的同时必然也存在着某些利益上的冲突，如果我们只是看到合作的一面，却忽略了其中的利益冲突，最终必然会给双方（或者多方）的合作关系带来损害。因此，从供应链内部各个成员的利益冲突和互相影响的角度分析经销商未来的转型方向，会更加符合真实的市场。

本书当然最适合广大经销商的经营者和管理者阅读，因为何时转型，向哪里转型，直接影响经销商企业的生存和持续发展，痛则切肤，善选则生财。另外，本书同样适合各厂商的经营者和管理者阅读，因为经销商的转型就意味着厂商销售渠道的变化，而且在很多情况下，渠道的变革往往是由厂商发动的。也就是说，在渠道的变革中，厂商具有更大的决定权，如果厂商更加了解本行业中的经销商的转型时机和方向，必然会有助于他们采取适时和正确的渠道措施，以

优化自己的供应链，进而在行业中建立起新的竞争优势。采取了适时而正确的渠道变革策略的厂商，就成为了行业渠道规则的改革者，当然，他们也应该是渠道变革中最早的受益者，也许还会是最大的受益者。

最后，本书同样适合零售商的经营者和管理者阅读，当他们了解了各个行业中经销商的转型时机和方向后，他们可以劝说各个行业中的厂商适时变革其渠道结构，不失时机地整合供应链，降低供应链的总成本，并让利于消费者。毫无疑问，率先带动变革供应链结构的零售商将会在零售价格上赢得更大的优势，当然就能得到更多的顾客青睐。

其实我心里很清楚，我不敢说书中所讨论的内容都是真知灼见，也许其中还有很多疏漏和不准确的判断，或者说，这本书只是探索在国内市场上经销商转型的一个开始，如果能起到一定的抛砖引玉作用，已经是我的奢望了。当然，如果书中的部分分析和观点能够对国内广大的经销商、厂商和零售商朋友有所启示和参考，那么，我将会感到更加开心。

大道之悠悠，莫能尽言而善言也！

王涛

2008年冬于上海

CONTENTS 目录

自序	1
----	---

上 篇

传统经销商退出供应链的历史宿命

经销商所处的外部市场环境正在悄然变化,尤其是现代零售业的崛起,使经销商的传统职能渐渐失去了价值,传统经销商在供应链中的历史使命即将完结。

第一章 传统经销商手中的法宝	3
----------------	---

在传统零售业的环境下,经销商是不可或缺的,他们为产品在各个市场上的分销提供了巨大的价值,尤其是在如此规模巨大而消费差异明显的中国市场上。而且,在现代零售业发展之初,传统经销商又为零售商和厂商担负起了新的任务,只是经销商并未从中获得更多的利益。那么,在现代零售业发展初期,传统经销商还能为零售商和厂商分别提供些什么价值呢?他们又为零售商和厂商承担了哪些新的任务呢?经销商为何无法从这些新任务中获得利益呢?

一 经销商的传统职能/3

二 零售商需要经销商/6

三 经销商帮了厂商的忙/9



第二章 零售商开始剥夺经销商的传统职能 12

现代零售业的经营特点以及发展趋势使经销商失去了其原有的各种传统职能,比如分销职能、营销职能、销售职能、物流职能等,同时,零售商越来越高的进入门槛也阻挡了众多的中小厂商,使经销商失去了传统职能中帮助中小厂商分销产品的最后机会。那么,零售商是通过什么手段剥夺了经销商的传统职能呢?经销商的传统职能全部被零售商剥夺了吗?经销商难道没有丝毫的抵抗能力吗?厂商难道不想或者没有能力帮助经销商吗?

- 一 零售商的连锁化经营使经销商丧失了分销职能/13
- 二 零售商的采购中心使经销商丧失了营销职能/15
- 三 零售商门店权力的收回使经销商丧失了销售职能/17
- 四 零售商建立配送中心使经销商丧失了物流职能/20
- 五 零售商抬高进店门槛阻挡了需要经销商的中小厂商/23

第三章 零售商率先向经销商发难 25

零售商在占据了供应链中的强势地位后,他们有能力通过给厂商施加压力来改变各个消费品行业的销售渠道结构。在适当的时机,零售商会逐渐要求各个消费品行业中的厂商取消经销商这个中间环节,而将节省下来的利润让利给消费者。那么,零售商在什么时机下会向厂商施加压力而取消经销商环节呢?零售商通过什么手段向厂商施加压力呢?厂商在渠道结构的变革中又存在着哪些风险?作为厂商来说,是率先顺应零售商取消经销商的要求有利,还是抗拒或者拖延零售商的要求有利呢?

- 一 现代零售业的发家史/26
- 二 消费者是最终受益人/31
- 三 传统经销商失去了获得利润的基础/32
- 四 厂商在渠道变革中的风险/34

第四章 传统经销商的倒计时 38

在各个行业中的传统经销商,他们所面临的压力不尽相同,各

个行业中的传统经销商并不意味着会在相同的时期消失，经销商们有着各自不同的退出时间表。这个时间表并不是由经销商自己控制的，而是来自于现代零售业的发展、所经营行业的自身特征，以及行业中厂商的经营管理水平所共同决定的。那么，现代零售业的发展是如何影响经销商的剩余生存空间呢？行业特征又是如何影响经销商的剩余生存空间呢？厂商的经营管理水平又是如何影响经销商的剩余生存空间呢？以上三个因素对经销商的剩余生存空间是如何共同施加影响的呢？

- 一 评估现代零售业的发展现状/39
- 二 评估所在行业的特征/48
- 三 评估行业内厂商的经营管理水平/54
- 四 谁在原来的路上走得更远/60

下 篇

经销商在供应链中的新使命

传统经销商势必要退出供应链，供应链将会出现新的结构，经销商也在供应链中被赋予了新的使命，经销商已走向涅槃之路。

第五章 经销商转型方向的推动因素 65

经销商并不是想走向哪里就去哪里，他们在供应链中选择的新位置受到了各种条件的限制，比如经营产品的行业特征、所在行业的零售业发展状况等，这些限制条件给经销商指出了未来在供应链中的新位置。那么，到底有哪些因素将会影响到经销商未来的转型方向？这些因素又是如何影响经销商的转型方向的呢？在这些因素的共同影响下，经销商都有哪些转型方向呢？

- 一 产品的技术特征/66
- 二 产品的标准化程度/74
- 三 行业的分销渠道结构/77
- 四 行业中的品牌化程度/79



五 行业内主要零售业态的发展状况/82

第六章 十字路口的选择 87

影响经销商转型方向的因素众多,而且这些因素并不是单独发生着影响,从某个具体的行业来看,在大多数情况下,这些因素其中的几个在同时影响着经销商的转型方向。何况经销商的个体情况也千差万别,这都需要探寻一种科学而有效的分析方法,或者说是一个符合客观规律的判断逻辑,来分析和探索经销商未来的转型方向。

一 行业和分类的视角/87

二 经销商转型方向的判断逻辑/89

第七章 经销商走向个性化的未来之路 92

各个行业中的经销商可以根据行业的具体特征和零售业态的发展状况,以及经销商自身的客观情况,寻找到更加适合和更加有前景的转型方向。当然,当各个行业中的经销商都找到了适合而科学的转型方向,那么各个行业中的供应链就会处于更加高效和合理的状况,这也将最终为国内供应链整体竞争能力的提升提供支持,而且,通过供应链的优化而节省的成本,将会更多的给消费者以实惠。那么,到底什么样的经销商更加适合哪个或哪些转型方向呢?应该如何做出更加科学的判断呢?

一 服务提供商/92

二 专业品类经销商/95

三 品类物流商/99

四 特殊渠道经销商/103

五 建立自主品牌/105

六 开设专业店/108

第八章 积累转型的实力 115

即便经销商找到了适合自己的转型方向,进行必要的准备还是需要的。否则即便外部环境指出了转型方向,经销商也意识到了这

个转型方向，如果经销商自身能力和实力无法适应这些转型方向，那么，这个转型方向也只能留给同行业中的其他经销商了。那么，为了及时而成功地转型，经销商应该在哪些方面做些准备呢？并需要提升哪些方面的能力，以及如何提升这些能力呢？

一 建立分类管理能力/115

二 提高库存管理能力/118

三 积累行业经营经验/121

参考文献	124
------------	-----

附 录

零售业态发展趋势

供应商制定渠道策略和零售商实施品类管理的新工具

后记	187
致谢	190



上篇

传统经销商退出 供应链的历史宿命

经销商所处的外部市场环境正在悄然变化，尤其是现代零售业的崛起，使经销商的传统职能渐渐失去了价值，传统经销商在供应链中的历史使命即将完结。

功遂身退，天之道也。

——老子《道德经》