

Distributor
Management

(第2版)

经销商管理

厂家管理经销商的全面解决方案

梅明平 著

厂家管理人员  销售人员的
工作手册!



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Distributor Management

(第2版)

经销商管理

梅明平 著

厂家管理人员和销售人员的

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的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

经销商管理 / 梅明平著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2010.7
ISBN 978-7-121-11259-1

I. ①经… II. ①梅… III. ①企业管理：销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 126531 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：22.75 字数：433 千字

印 次：2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 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。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



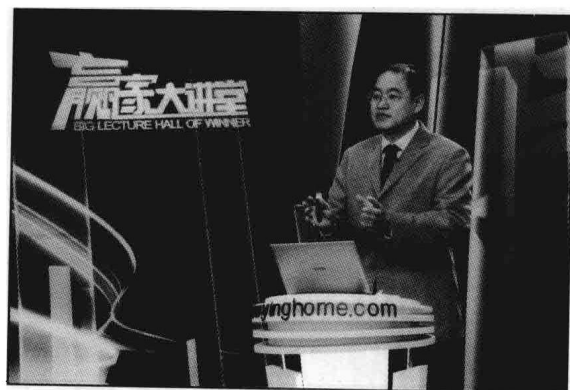
2007年9月，山东青岛，瀚生农资经销商大会培训



2008年2月，浙江杭州，五丰冷食经销商大会培训



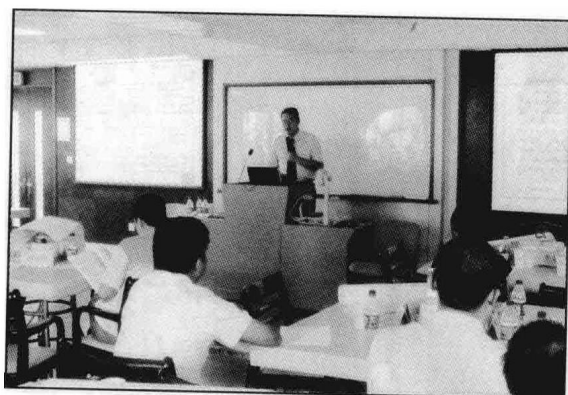
2008年4月，福建漳州，移动渠道管理培训



2008年5月，北京，赢家大讲堂课程录制



2008年6月，湖北武汉，雅姿论坛演讲嘉宾



2008年10月，福建厦门，乔丹服饰经销商管理培训



2008年10月,河南登封,马恒达经销商大会培训



2009年2月,山东诸城,银石沪河轮胎经销商管理培训



2009年4月,江西南昌,《十招激活经销商》公开课



2009年6月，福建厦门，雀氏经销商大会培训



2009年8月，江西新余，雨兰家纺经销商大会培训



2009年10月，江苏南京，大有工具经销商管理培训



2009年11月,山东寿光,亿嘉农化经销商大会培训



2010年3月,四川成都,全友家私经销商大会培训



清华大学实战型总监国际研修班授课



厦门大学 EDP 项目培训



赢家大讲堂特聘专家接受聘书



领取中国渠道管理奖，并在中国第四届市场营销年会上演讲



在美国旧金山接受全球雅芳总裁钟彬娴颁发的“世界销售领导人”奖



与派力营销总裁屈云波参加市场营销年会时合影



作者签名赠书

第2版序言

自从定位于企业经销商专职培训师和咨询顾问以来，笔者已为几百家企业的经销商做过培训和咨询，从培训和咨询的情况来看，有些企业（如格力空调）的经销商管理水平很高，表现在经销商普遍素质高、学习欲望强烈、培训期间秩序井然；销售人员同样充满激情，精神面貌很好，培训时很专注，也很投入。

但是，也有部分企业的经销商管理水平亟待提高。表现在：

1. 企业对销售人员有月度销售计划，但对经销商没有月度销售计划；
2. 经销商只有年度返利，没有月度或季度返利；
3. 企业对经销商不提供返利，也没有返利政策；
4. 经销商经营多种品牌；
5. 经销商没有忠诚度；
6. 企业对经销商没有话语权；
7. 企业没有经销商顾问委员会；
8. 企业没有窜货管理体系；
9. 企业在每件产品上打防窜码导致打码成本高；
10. 企业没有应收账款的流程；
11. 企业不召开经销商年会；
12. 企业没有把经销商培训提升到战略高度；

.....

以上情况的出现，主要原因在于企业的决策层没有制定一整套有效的经销商管理政策，销售人员也没有掌握一套系统的经销商管理方法。

2006年3月,《经销商管理——厂家管理经销商的全面解决方案》一书出版了,近4年来,由于市场的迫切需求,该书已印刷了3次。

这是该书的第2版。

第1、2部分可以帮助厂家销售总监制定有效的经销商管理政策;第3、4部分可以帮助基层销售人员有效地开发和管理经销商。各部分的内容分述如下。

第1部分 经销商管理概论。主要介绍了经销商的类型及基本概念,如“专销商”、“专营商”。同时,对厂家销售总监较为困惑的经销商忠诚度问题也给予了明确的解答:经销商对厂家的忠诚度与经销商的类型有关,提升经销商忠诚度的方法就是转变经销商的类型。

第2部分 销售总监如何制定经销商的管理政策。这部分内容是厂家决策层必须了解的,因为经销商的管理水平的高低、经销商的销售激情在很大程度上依赖于企业的经销商管理政策。这部分内容涵盖了厂家制定经销商管理政策的各个方面,包括渠道选择、返利政策、激励政策、促销政策、应收账款管理、合同管理、冲突管理、窜货管理、绩效管理、经销商培训及经销商年度大会,这些内容是从实战中总结出来的一些方法和技巧,也是笔者亲身实践证明行之有效的方法。笔者采用以上方法后,大大提升了经销商的积极性,使产品的销售得到了大幅度的提升,为此,笔者获得了“中国渠道管理奖”。这部分内容适合企业的决策层如董事长、总经理、营销副总、销售总监、市场总监、大区经理等。

第3部分 基层销售人员如何开发经销商。这部分内容不仅牵涉到经销商的选择标准和流程,还明确了基层销售人员开发经销商的心态和步骤,对基层销售人员更好地开发经销商提供了较为明确的指导。

第4部分 基层销售人员如何管理经销商。该部分内容主要是面向基层销售人员的。包括经销商管理的基础工作、拜访技巧、压货技巧、协助促销、终端管理、激励技巧、货款管理、投诉处理、窜货管理、经销商更换、驻地业务员管理等,这部分内容为快速提升基层销售人员管理经销商水平提供了较为全面的实战方法和技巧。

基层销售人员包括业务员、销售代表、销售主管、城市经理、省区经理、大区经理、销售经理等。第3、4部分内容虽然是基层销售人员的工作,但对企业的高层来说,为了更好地管理好厂家的基层销售人员,也需要了解这些内容。

为了便于读者对本书内容的理解,笔者于2008年3月26日创办了“中国企业经销商培训网”(www.chinajxs.com.cn),该网站专门从事经销商管理的研究、咨询和培训工作,以期能对更多的企业在规范化经销商管理方面给予力所能及的帮助。

本书绝大部分章节的后面附有实战演练，读后会有耳目一新、恍然大悟的感觉，这也是第2版的最大亮点。在阅读本书的过程中，如有疑问，可随时咨询“中国企业经销商培训网”的网站客服。

本书案例丰富，通俗易懂，希望本书提供的方法既能帮助销售总监制定具有竞争力的经销商管理政策，也能提供给基层销售人员一套对经销商进行管理的有效办法。另外，本书也可作为企业营销工作者、咨询人员、培训师、销售人员，以及相关专业的大学教授、讲师和大学生在了解和学习经销商管理知识方面的参考书。

第2版得以出版还要感谢电子工业出版社的王慧丽编辑，她为了满足读者的需求，在第1版安排了3次重印均已销售一空的情况下，建议我对第1版进行修改，出版第2版，没有她的再版建议，第2版就不会有诞生之日。

非常感谢“中国企业经销商培训网”的网站客服祝智君小姐，她为成百上千位在网咨询经销商管理知识的人员进行了耐心而细致的解答。同时，这些网上咨询的问题也成为第2版新增的主要内容。

非常感谢黄本坚先生，是他提供给我一个经销商管理实战的平台，并在工作给了我大力的支持；感谢周云先生、许峰先生，他们在经销商管理体系的实践中，给了我莫大的鼓励；感谢《销售与市场》的芮闻小姐，是她的帮助才使我加入写作的行业。

也非常感谢我的客户，正因为与他们的合作，才使得武汉新蓝海营销管理咨询有限公司快速成长起来。他们包括：徐子惠、任泽林、庞汉桥、张仕五、翁小平、卢斌、李雪萍、郑明优，感谢你们。

也非常感谢我的同学和朋友，在与他们交往的过程中，给予了我很多积极的思想和智慧，使得我的人生因为他们而变得更加有意义。他们是刘星海、孙群、阎增昌、陈惠明、周爱萍、叶青松、高尚举、魏华、姚威、成君亿、李世锋、肖波明、金福生、王国庆、徐进财、戴惊涛、戴毅、龚静、贺智勇、胡海峰、胡晓军、叶敏、陈刚、盛宣进、孔庆榕、刘世龙、刘瑞雪、刘以棉、李彦、罗忠、毛慧、施赢科、唐越男、汤秋雪、刘新平、毛幕敏、宋文艳、刘涛、王爱武、田兵东、王文捷、杨松、张子凡、陈新、郭晓峰、蔡蓉、范正军、何瑞、江建民、左海威……

感谢我的夫人罗平对我事业的一贯支持；同时，也为儿子梅信拥有积极的人生观和明确的学习目标感到自豪。

梅明平 于武汉

2010年4月18日

目 录

第 1 部分 经销商管理概论

第 1 章 经销商概述	2
1.1 经销商的定义	3
1.2 经销的形式	3
1.3 终端型与批发型经销商	8
1.4 经销商与代理商	9
1.5 经销商在渠道中的作用	9
1.6 实战演练	12
第 2 章 厂商关系认知	15
2.1 厂家与经销商的关系	16
2.2 销售人员与经销商的关系	17
2.3 实战演练	19

第 2 部分 销售总监如何制定经销商的管理政策

第 3 章 销售总监如何选择产品的销售渠道	22
3.1 销售渠道结构	23
3.2 销售渠道设计考虑的因素	25

3.3 不同行业的典型渠道模式	25
3.4 实战演练	28
第4章 销售总监如何制定经销商的返利政策	34
4.1 返利概述	35
4.2 返利的种类	37
4.3 选择返利的兑现形式	42
4.4 确定返利水平	43
4.5 建设返利系统的关键点	45
4.6 设计返利系统	46
4.7 实战演练	51
第5章 销售总监如何激励经销商	56
5.1 激励经销商的三个方面	57
5.2 经销商销售竞赛	67
5.3 激励经销商常用的方法	75
5.4 实战演练	76
第6章 销售总监如何制定经销商的促销政策	80
6.1 经销商促销特点	81
6.2 对经销商促销的主要内容	82
6.3 对经销商促销的十项要求	

第 8 章 销售总监如何用合同管理经销商	122
8.1 经销合同的作用	123
8.2 经销合同的内容	123
8.3 签订合同应注意的事项	126
8.4 合同签订程序	127
8.5 实战演练	128
第 9 章 销售总监如何管理经销商的冲突	134
9.1 经销商冲突的类型	135
9.2 经销商冲突的起因	136
9.3 渠道冲突与渠道效率	137
9.4 解决冲突的方法	141
第 10 章 销售总监如何管理经销商的窜货	142
10.1 窜货管理概述	143
10.2 建立窜货识别码体系	146
10.3 成立市场督察部	147
10.4 建立窜货处罚标准	149
10.5 签订《市场秩序管理公约》	150
10.6 实战演练	150
第 11 章 销售总监如何对经销商实施绩效管理	155
11.1 影响经销商绩效评估的因素	156
11.2 经销商绩效评估步骤	157
11.3 实战演练	163
第 12 章 销售总监如何制定经销商的培训政策	165
12.1 确定经销商的培训政策	166
12.2 编制经销商的培训教材	168
12.3 实战演练	169
第 13 章 销售总监如何召开经销商年度大会	184
13.1 确定年会主要内容	185

13.2 确定年会时间	186
13.3 选择年会地点	186
13.4 确定参会人员	187
13.5 会议议程策划	187
13.6 发出年会邀请	190
13.7 年会现场控制	190
13.8 会后评估	191
13.9 年会费用预算	191
13.10 准备年会欢迎函	191

第3部分 基层销售人员如何开发经销商

第14章 基层销售人员开发前的心理准备	194
14.1 成为“五心上将”	195
14.2 实战演练	197
第15章 基层销售人员选择经销商的标准	198
15.1 经销商的选择标准	199
15.2 实战演练	207
第16章 基层销售人员选择经销商的流程	209
16.1 开发前的准备	210
16.2 当地市场状况调查	211
16.3 获取潜在的经销商名单	212
16.4 筛选并确定候选经销商名单	214
16.5 候选经销商洽谈	218
16.6 经销商确定	220
16.7 签订产品经销合同	221
16.8 实战演练	223
第17章 基层销售人员选择经销商的策略	225
17.1 选择经销商的策略	226
17.2 选择经销商的误区	227