

范云峰 范华培◎著

做个赚钱的 经销商

『思维决定命运』，新经济条件下首先要求经销商转变固有思维模式，拓展思维空间，构筑立体化思维模式。

这本书可以指导经销商在新的营销环境下找到自己的立足之地，开拓与发展。

无论营销环境怎么改变，渠道再怎么扁平化，

关键是如何打好手中的牌，从而体现自己的能力与价值。

作者在写作过程中走访了很多经销商，本书是前沿营销理念与市场实践的『

』，具有很强的可读性和实用性。

Zuo Ge Zhuan Qian De
Jing Xiao Shang

Zuo Ge Zhuan Qian De
Jing Xiao Shang

Zuo Ge Zhuan Qian De
Jing Xiao Shang



中华工商联合出版社

Zuo Ge Zhuan Qian De
Jing Xiao Shang

做个赚钱的 经销商

范云峰 范华培◎著

 中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做个赚钱的经销商 / 范云峰, 范华培著. —北京: 中华工商联合出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5158-0097-4

I. ①做… II. ①范…②范… III. ①经销-商业管理
IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 299860 号

做个赚钱的经销商

作 者: 范云峰 范华培

特约策划: 郑春蕾

责任编辑: 于建廷 关山美

装帧设计: 水玉银文化

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红 王素娟

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京东方智库文化传播有限公司

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 400 千字

印 张: 22

书 号: ISBN 978-7-5158-0097-4

定 价: 49.80 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-62239845

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

时间过得真快。不知不觉《做个赚钱的经销商》这本书已经出版5年了。在这5年期间，中国的市场营销环境发生了很大的变化，渠道扁平化、终端为王、厂家直销、连锁、超市、大卖场，电子商务模式、网上购物等这些字眼时刻充斥着我们的眼睛，当然受冲击更大的是经销商的心；而且经销商的队伍也是越来越拥挤，一系列的变化使得经销商的生存空间萎缩了。“生意越来越不好做了”，经销商们感觉到了生存的压力，很多经销商感到迷茫和困惑。

写此书的灵感源于几年前和一位听我讲课学员之间的谈话。课间休息期间一个学员在和我聊天时问了我这样一个问题：“范老师，我是一个做糖烟酒经销商，经常去参加一些讲座和培训，但是我觉得听了这么多课，我很少听到有关经销商如何管理自己，经销商如何与厂家‘讨价还价’这方面的课程。而且我在市场上很难找到写给经销商的书。我怎么觉得好像所有的书都是在写厂商如何管制经销商，而找不出来一本书是站在经销商的角度来写的，没有一本书是教我们怎么做，好像我们经销商就是处于一个被动、被管制的地



位一样。您在营销界也是很有威望的，您能不能向我们推荐一些适合我们经销商读的书？”

这位学员的话，极大地提醒了我。作为一个在营销界打拼了这么多年的营销人，回想一下，我十分清楚现在的营销类书籍是没有一本把经销商作为主角来写的。同时作为一个营销研究者我也觉得很惭愧，因为这么多年竟然没有留意到营销领域中的这个空白。从那天起，“为经销商写本书”的想法就在我脑子里萌动了出来。

5年之后此书再版的原因，我想主要有以下几个方面：

这本书出版之后得到很多经销商的好评，对经销商在实际的操作中起到了很大的指导作用。

这本书是完全以理解经销商为前提去深入剖析其成败事例，帮助经销商打造新形象的一本书，可以说是经销商不可不读的一本书，不敢说完全可以帮助经销商们解决现在存在的一些问题，但是我想在一定程度上它还是可以给处于迷茫和困惑中的经销商指点一些“迷津”的。

渠道再怎么扁平化，营销环境再怎么改变，经销商的地位也是不可替代的，经销商的功能和作用也是不容忽视的，所以经销商的群体无论如何也不可能消失。

这本书可以指导我们的经销商如何在新的营销环境下找到自己的立足之地，如何壮大与发展自己的业务。

俗话说“思维决定命运”，新的营销环境首先要求经销商的便是转变固有的思维模式，拓展思维空间，构筑立体的思维模式。

人生如打牌，营销也如打牌，每次抽牌都有好坏之分，牌好牌坏不是关键，关键是如何打好手中的牌，把手中的坏牌打好了，更能体现自己的能力与价值。

这本书可以指导经销商对产品结构、渠道进行有效管理；帮助经销商掌握市场分析、寻找自己的职业经理人等经销管理之道；同时介绍如何获得厂家信息、如何反控制厂家、如何让厂家履行合同、如何取得厂家的忠诚、防止被厂家踹掉等二十余种方法与技巧。

另外，这本书在如何打造自己的强力销售队伍、把握与客户的亲密度、促销、终端管理、设计合理的薪酬制度等方面对经销商也有有价值的建议。

在写作过程中我走访了很多经销商企业，本书可以说是保持了我以前所出书籍理论与实践相结合的一贯风格，本书的突出风格是重实用和重操作。

本书的再版，主要感谢河南省营销协会的工作人员郑志娟，在资料的搜集、文字的加工等方面做了大量的工作。

本书只是一个与大家沟通探讨的平台，热情欢迎业界的同仁和经销商朋友参与探讨和研究。我的电子邮箱为：yfyx100@163.com，网址为：www.yfyx.org。

范云峰

2012年11月

01

经销商的“英雄本色”

经销商的发展历程 002

经销商的地位 003

经销商的功能 004

新竞争形势下经销商发展思路 008

02

萎缩的生存空间

外部环境带来的生存压力 015

内部环境带来的生存压力 018

03

构筑立体经销思维

思维决定生存 024

经销商自身的转变 026

经销商思维的转变 027



04

打好手中现有的牌

经销商手中还有哪些好牌 034

如何打好手中的牌 037

05

优化产品结构的管理

经营中遇到的麻烦 059

为什么要重视产品结构的管理 060

产品结构管理的实操方法 061

06

经销商如何管理营销渠道

营销渠道管理 072

07

经销商如何进行市场分析

郑州某服装厂简单的市场调查分析 092

对本年度的营销工作进行客观分析和总结 095

根据下一年的营销策略方向确定调研方向 096

需要预先做好市场调研年度计划的主题 097

制订年度市场调查计划的方法 099

08

经销商如何寻觅职业经理人

经销商为什么要引进职业经理人 114

经销商引进职业经理人的困惑 115

引进前沟通是前提 115

经销商如何搞好与职业经理人的关系 117

09

经销商如何获得厂家的正确信息

经销商需要获得厂家哪方面的信息 122

获得信息的途径 126

去粗存精、去伪存真，获得正确的信息 126

10

经销商同厂家谈判如何占据主动

明确拉锯点 134

经销商占据主动的技巧 137

深度思考 139

11

怎样才能让厂家允许赊销

寻找根本原因：厂家为什么要求现款现货 148

他山之石，可以攻玉 149

恰当地定位自己 149

如何让厂家允许赊销 149

制订长期合作方案 153

12

如何让厂家履行合同

厂家选择经销商很慎重 156

经销商缺乏思索 158

法律意识淡薄 159

经销商找到对策 159

13

经销商如何取得厂家忠诚

厂为刀俎，商为鱼肉，经销商没有主控权 166

投厂家所好及其他取得厂家忠诚的条件 168

经销商如何取得厂家忠诚 174

听天命，尽人事 176

14

经销商如何防止被厂家踢

分析厂家喜新厌旧的原因 181

寻找解决途径 182

前事不忘，后事之师 184

15

打造强力销售队伍

组织结构的建立 194

强力销售队伍的基础 195

规划销售队伍的规模 196

确定销售队伍的任务 197

实施销售目标管理 199

员工心态管理 200

设计销售队伍薪酬制度 201

情感激励 202

注重与员工进行沟通 204

销售队伍的培训 204

加强销售团队建设，提升团队业绩 206

16

经销商如何把握与客户的亲密度

“攻心为上”的营销策略可以给企业带来什么 212

“攻心为上”掌握不好给经销商带来的影响 215

如何正确把握与客户的亲密度 218

17

经销商如何做促销

经销商的促销现状 225

经销商的独立促销 228

独立促销的操作要领 230

不唱独角戏 231

联合促销篇 233

如何争取促销支持 235

与厂家互动的八项工作 237

批发商进货奖励控制要点 241

零售店铺货奖励 242

18

经销商如何有效管理终端

终端对于经销商的意义 246

经销商在管理终端的过程中存在的问题 250

经销商有效管理终端的方法 253

终端工作人员对零售终端网络的管理 257

终端信息管理 260

19

从经销品牌商向品牌经销商转变

树立品牌先要转变思想合理定位 271

经营观念从“买卖”转到“经营” 273

对所经营的产品进行规划 274

提高自身素质和经营水平 275

经销商应建立自己的信誉品牌 277

20

厂商双赢之道

走近双赢 284

厂商双赢之误区 284

厂商单赢机会成本分析 288

商家的优势与威胁 296

21

经销商如何设计销售人员的薪酬制度

薪酬的概述 316

薪酬制度对企业的重要性 317

如何设计销售人员完善的薪酬制度 318

重视企业的福利 323

定期修改、完善薪酬待遇，体现营销的差异化 324

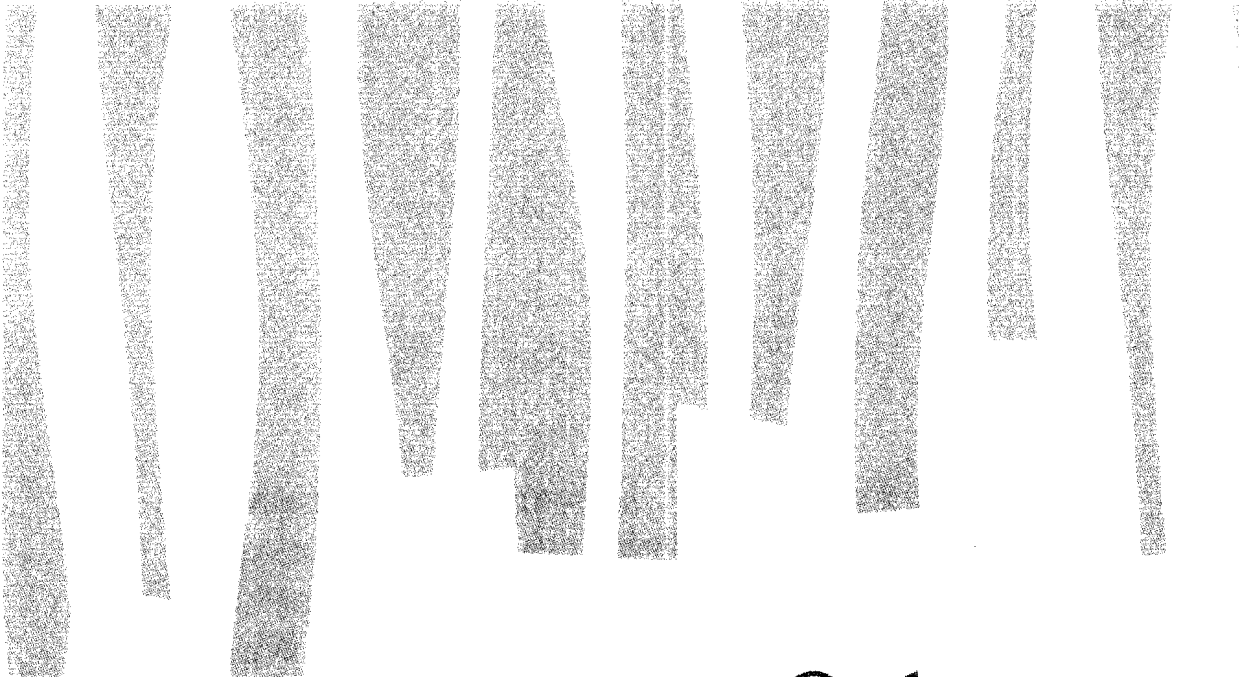
22

经销商如何开发农村市场

农村市场的特点 328

农村市场的现状 331

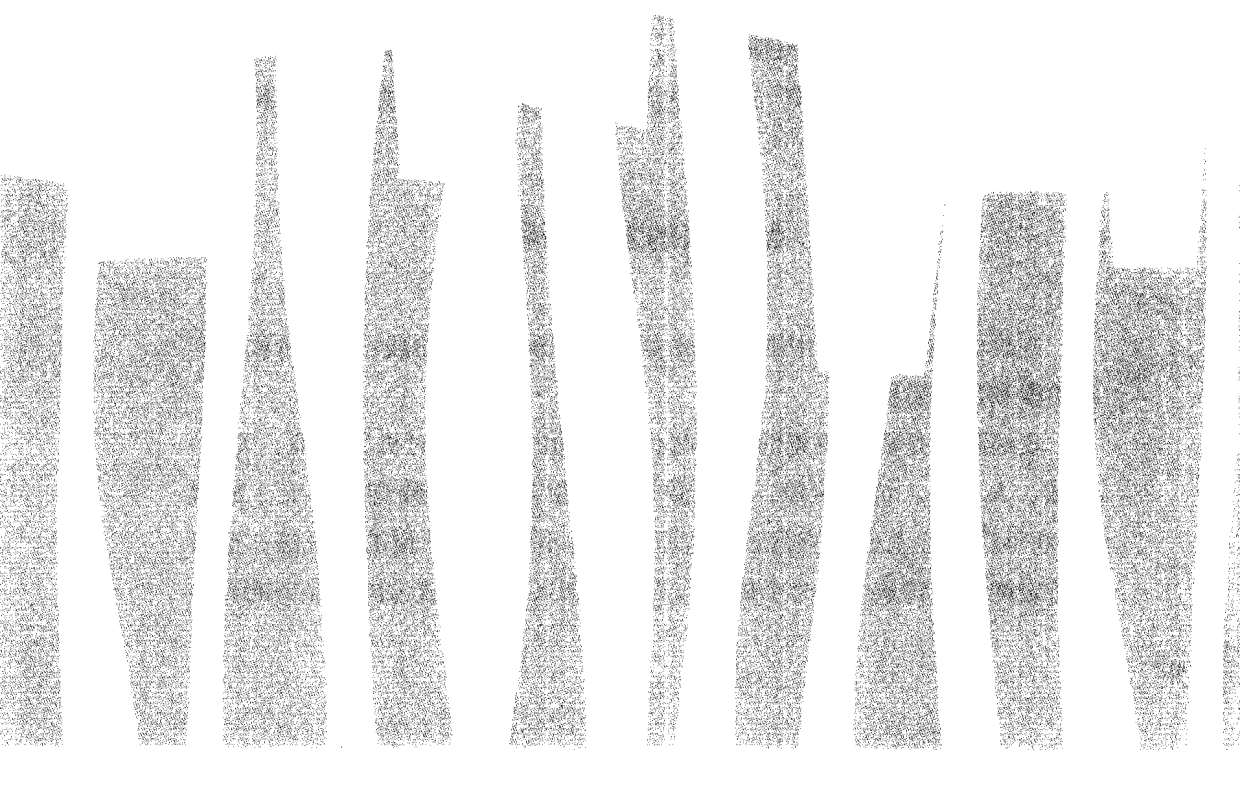
如何开发农村市场 333

A series of vertical stripes of varying heights and widths, some solid black and others with a grey stippled texture, running down the left side of the page.

ZUO GE
ZHUAN QIAN DE
JING XIAO SHANG

01

经销商的“英雄本色”

A series of vertical stripes of varying heights and widths, some solid black and others with a grey stippled texture, running down the right side of the page.

纵观现在有关营销领域的书籍，几乎所有的书都是在写厂商如何管理经销商，如何控制经销商。我们的经销商好像都是处于一个被动的地位，扮演一个受气的角色，简直就是“人为刀俎，我为鱼肉”。厂商给经销商的压力在不断加大：你不仅要有网络，还要能控制终端；你不仅要完成产品的销售，还要想办法提高产品的市场稳固率和美誉度。在下游，终端商就更喂不饱了：进店费、条码费、促销费、堆头费……

难道我们的经销商真是这样一种角色吗？在营销的渠道中经销商真的就是这样一个地位吗？恰恰相反，经销商在商品的流通渠道中一直起着很重要的作用，是一个很重要的环节。虽然现在渠道扁平化的口号喊得很响，而且经销商现在的生存空间也相对来说比以前有所萎缩，但是经销商的地位和作用还是不容忽视的。所以经销商应该充分认识到自己的作用和地位，认识到自己的“英雄本色”，把自己摆在一个正确的位置，这样才能管理好自身，处理好与厂商的关系，处理好与下游渠道的关系。

经销商的发展历程

自改革开放以来，中国的经济大致可以分为三个阶段：政经阶段、产经阶段和财经阶段。

政经阶段是财富积累的黄金时代，成功的因素是时机、政策、关系、地域、人力等。这个阶段，国家政策成为很多经销商致富的法宝。20世纪80年代社会上曾经流行着“造原子弹的不如卖茶叶蛋的”说法，这有其特定的历史背景。那时个体户作为一种新兴事物，成为国家经济的有益

补充，得到了国家政策的偏爱，财富完成了它的原始积累。

产经阶段是“一招鲜吃遍天”，成功的因素是产品、质量、数量、管理、能源等。这个阶段，属于国家经济的转型期，个体经济已经由国家经济的有益补充变成重要组成部分，市场经济的竞争已经日趋激烈，稍微聪明的经销商懂得了与国际接轨，在自己的经营过程中注重质量和管理，力争在营销软件建设上获得更大的发展空间。

财经阶段是“青铜时代”，成功的因素是资本、品牌、知识、创新、整合等等。科学技术已经成为第一生产力，单纯地照搬别人的经验在很大程度上对自己是不适合的，经济的发展需要经销商形成自己的营销理念，形成自己的品牌。并且，随着国外先进的营销理论在国内的本地化发展，越来越多的经销商开始由“业余选手”转变成“职业选手”。

经销商的地位

作为营销渠道的中间环节，经销商的地位应该这样来理解。

1. 经销商与厂商是相互联系又相互独立的。厂商是负责研发生产产品的，而经销商是负责对产品进行分流销售的，他们是互为依存的关系。没有厂商，经销商的价值无法体现，当然经销商也就没钱可赚。没有经销商，厂家的产品要想转化实现其价值，也是很难实现的。

2. 对于厂商来说，经销商其实是厂商的衣食父母，是给厂商送钱的人，是厂商的摇钱树。所以，作为厂商来说应该尊重经销商、感谢经销商，而不能对经销商一味地盘剥和宰割。

3. 经销商与厂商的关系不存在从属的关系，而是平等的合作关系，各自有独立平等的经营资格，是通过契约来进行持续的买卖关系。但是他们之间又不是普通的买卖关系，经销商从厂商处持续地购入产品，长期替厂商进行产品的销售，他们之间是一种特殊的买卖关系，即通常所说的购销利益关系。



4. 经销商可以与厂商签订经销合同，通过经销合同来相互约束。经销商可以在合同中为自己争取某些权利，如市场支持与市场区域保护、独家经销权等。如果经销商与厂商是一种长期的合作关系，经销商可以根据经销合同与经销商地区实际的市场情况，向厂商请求给予相应的经营支援和经营辅导。

5. 经销商与厂商的合作过程中，应相互承担一定的责任和义务，如一定时期的经销额或数量、网点数量与服务要求等。经销商在厂商允许的有限范围内行使相应的自主权。经销商应该通过经销合同对厂商在产品数量、价格、服务等方面加以控制，不能被厂商牢牢控制，对其听之任之，无可奈何。

经销商的功能

在营销流通渠道中，经销商的作用、功能主要体现在以下七个方面。

分销功能

经销商的立命安身之本就是实现产品的分销功能——把厂家的产品卖出去。经销商要想实现这一目标，最基本的原则就是所销售的产品是消费者所需求的产品，在本质上是以满足消费者的需要来赚取利润的。经销商的经营是以消费者为中心，根据消费者的需要来决定所销售的产品，只有在满足消费者的需要时才能获利并生存。

经销商按消费者的需要，寻求不同产品的来源，评估各品牌的产品，和生产厂家接洽生产、获取情报、组合产品、提供服务，取代了消费者直接与厂商的交易，节省了时间、人力和金钱，使消费者得以在同一地方便捷地购买到所需的产品，因此经销商是消费者的“购物代表”。

如果厂商与经销商合作得好，经销商将会给厂商带来丰厚的市场利益与回报，对厂商起着极其重要的作用，不是可有可无的环节。所以经销商

在与厂商的合作中，应该向厂商充分地展示自己的分销网络与分销能力。

直销虽然是一种分销的模式，但由于用户或消费者分散各处，厂商想要实现直接向顾客销售的目的，就要在各处开办厂商自营的经销店，势必需要投入相当大的人力与资金，这对许多厂商来说显然是不可能的，也是不现实的。很多商品在全国的市场都很广阔而且很分散，如果都建立直面消费者的直销店，那直销店的数目可是数不胜数，这不但让小规模的生产厂家负担不起，就是势力强大的厂家也负担不起。不过换句话说即使负担得起，厂商舍去经销商的现成网络资源不用，也是一种得不偿失的做法。

由于消费者分散和小量的购买也会造成厂家的直接销售成本相当可观，而自营的销售网点能否有足够的收入来维持营运，对投资回报来说是否划算也是值得怀疑的。但是超市或杂货店等经销店运用其专门知识、技术与经验，根据消费者的需要组合各种产品，不仅可以方便消费者购买，而且经营成本分散到组合的各类产品中，因此，有可能赢利，同时减轻了厂家与消费者的经营成本负担，使之更能担负起沟通产销、调节供需的任务，实现专业化分工，从而提高分销效率，降低经销成本。

信息传播功能

经销商的这座“桥梁”传输的不仅是商品，而且还有厂商和消费者的信息。经销商的责任在于沟通产销、调节供需。厂家与消费者或用户的需求信息的沟通，很多时候要通过经销商这座“桥梁”才能够有效达成。

由于渠道的存在，使厂家和最终用户面对面接触的机会比较少，而作为中间环节的经销商与消费者直接接触的机会就比较多。所以，经销商可以很好地了解与掌握消费者的购买心理、行为与习惯、动机和需要等，以及消费者对厂家广告、促销、服务、产品质量等的意见，并将该意见集中反馈给厂家，以利于厂家全面掌握市场与需求情况，进行相关工作的改进，更加满足市场与用户的需求。

对于厂家来说，经销商就是其眼睛和耳朵，替厂家搜集、反馈市场信息。他们给厂家出主意，想办法，帮助厂家解决问题，包括帮助厂家收集当地