

代理商

关心的 那些事儿

王永久 著

Agents Care About Those Thing

破解代理商经营的迷局

实现持续获利

打造值得信赖的团队

实现永续经营

- 
- 看透商性，搞懂自己
 - 用好企业，立稳根基
 - 驾驭流通，获取利润

- 抓牢产品，以逸待劳
- 锻造队伍，以一当十
- 打造品牌，成就价值

如果你想知道有关代理商的那些事儿
遇到这本书是缘分，懂它的人才会打开



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

代理商

关心的 那些事儿

王永久 著

Agents Care About Those Thing

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

代理商关心的那些事儿 / 王永久著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2011.7
ISBN 978-7-115-25701-7

I. ①代… II. ①王… III. ①代理商—通俗读物
IV. ①F718-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第107681号

内 容 提 要

本书从代理商的商性、代理商与企业的关系、代理商与流通市场的关系、代理商自身的团队和品牌建设以及产品经营实务等方面入手,用一篇篇轻松精练的文章,解答了代理商在经营和发展过程中可能遇到的问题和困惑,并提出了相应的解决问题的办法。

代理商关心的那些事儿

- ◆ 著 王永久
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 寇佳音
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 21.75 2011年7月第1版
字数: 288千字 2011年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-25701-7

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67172489 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

专业推荐

代理商的自我学习与成长，是减轻经营压力，成功突围的最好办法。

——北京华灿文化传播有限公司董事长 李少白

代理商是现代市场营销链中的重要组成部分，代理商的成长对整个市场营销价值体系的建设起着关键性的作用。重视代理商，帮助代理商解除市场经营认识上存在的疑惑，也是支持代理商成长的必要性保障。

——国际品牌策划大师 罗泽易

作为代理商我们不要片面地否定理论教育，更不要片面地主张实践经验，只有二者结合，代理商才能在学习中进步和成长。

——河北南华工程配套有限公司总经理 孙乃树

《代理商关心的那些事儿》本着实用原则，从方方面面为代理商解决实战过程中遇到的各种难题，实为代理商的百科全书。

——业务员网（yewuyuan.com）CEO 老海

在复杂的市场竞争环境下，要构建代理商的事业，先要认真地学习。创业不是闯业，《代理商关心的那些事儿》将陪伴你逐步构建你的代理商事业。

——台湾产学研合作中心主任 黄炜龙

《代理商关心的那些事儿》想代理商之所想，应代理商之所需，是能够切实帮助代理商解决实际问题的方法论，更是代理商经营过程中强有力的帮手。

——渠道网（qudao.com）运营总监 张宝义

序

商道商法，道法自然通天道

我坐在广州珠江新城碧海湾十五楼的办公室内，俯瞰窗外阳光下的海心沙岛和高耸的小蛮腰广州塔，亚运会开幕场馆以帆船的姿态巍峨屹立在珠江之畔。临江大道上来往的车辆川流不息，繁华景象尽收眼底。这里曾经是一片没有开发的旷野沙地，短短几年时间，它以日新月异的面貌震撼着我们的视线，这个时代正以前所未有的经济速度创造着一个又一个奇迹。

翻阅着我的挚友王永久寄来的刚完稿的新著《代理商关心的那些事儿》，让我同样也为这个执著而富有理想的年轻人所震撼和感动。

多年前，我曾经为美国一家跨国企业主持策划过品牌市场战略项目，王永久是该企业中方的一名精干的市场经理，他的专业素养和饱含智慧的市场分析理论，给我留下深刻印象，正是有他的职业团队的默契配合，我圆满地完成了项目策划并获得美方的好评。十多年的市场打拼，王永久经历了从普通业务员到市场经理再到多家企业营销高管的职业历练，见证了代理商经营业态从 90 年代初的崛起到如今成为不可忽略的中坚力量的整个变化历程，同时也有机会参与大量的经营实践，并时刻亲临现场。系统的市场调研，鲜活的案例积累，丰富了他职业的经验，在我与他不断深化探讨代理商的生存与发展的话题的过程中，我认为完成代理商理论架构系统的搭建工作非他莫属。

作为一名资深的市场营销战略策划顾问，我也曾多次走访市场一线，深切感知代理商的现状和焦灼的心声。中国的代理商是市场经济发展的过程中衍生出来的特殊群体，在推动社会经济发展的过程中，他们是不可或缺的中坚力量；而与此同时，他们也是最容易被忽视的尴尬群体，有时犹如厂家手中的鸡肋，食之无味，弃之可惜。代理商与企业既同舟共济，又同室操戈；既携手成长，又互相背弃。他们与厂家始终纠结在既爱又恨的

万分矛盾之中。

中国的代理商大多为草根创业，他们是怀揣着不多的资金却满怀创业梦想的一群人。然而，社会对其价值和身份认识的缺失，使得代理商们在商场上找不到精神归属，他们始终身在夹缝之间生存，命运永远不在自己的掌控之中。于是，频繁更换品牌，成为代理商减少风险的一根救命稻草。但即便是这样，也会因为没有系统的管理和考核方法而陷入捡了芝麻，丢了西瓜的恶性循环。在同上下游利润与价值的博弈间，代理商们始终找不到平衡。他们急需理论指导，却无奈于无法获得指导而不得不茫然摸索自己的生存路径。

他们是值得同情理解的群体，他们更应该是理性崛起的群体。当我们看到国美、苏宁等一批传统商家能够如此成功地扮演中间商的角色时，我们相信代理商是有未来的。而与此同时，有关代理商研究的稀缺也让我深感痛心，在如洪水般涌来的各类书籍面前，我们却很少能够寻觅到关于研究代理商的蛛丝马迹。我们不但缺乏完整的案例库和可采信的数据统计，而且还没有形成一个系统化的管理经营及规划描述，关于代理商的所有判断和结论往往建立在一些感性的、个案层面的观察，甚至是灵感的基础之上，这已经成为代理商认识自我和被认识的巨大障碍。如何在支离破碎的中国代理商理论现状中探索出一条理性而易于操作的发展路径，如何造就既有国际视野又有本土雄心的新一代中国卓越代理商，已经成为影响中国市场进程中一个刻不容缓的课题。

这本期待已久的书来的犹未晚矣，可以说它填补了近二十年来关于中国代理商市场经营系统研究的空白，具有不可磨灭的现实意义。作者从代理商的商性到代理商与企业、流通市场、组织建设与管理、代理商品牌以及产品与经营实务几个角度全面系统地深入解构，将可触摸到的品牌运作与市场拓展步骤呈现在读者面前，理论与案例自成体系，跳出了当前营销书籍理论与案例自相矛盾，难以自圆其说的窠臼。作者的思维方式富有创新，写作手法别具一格。以一线做市场的亲身实践，剖析代理商的内心世界，解答代理商品牌运作的各种疑难杂症，一针见血，先知先觉，措施对

4 | 代理商关心的那些事儿

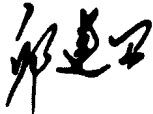
路，真刀真枪，入木三分，手把手教会代理商掌握如何“选择品牌、运作市场、打开销量、全面提升”的现代市场营销的功夫，可以说是一部难得的适合代理商的带兵治军的兵书。

进入 21 世纪第二个十年，躬逢中华民族发展盛世，商业氛围持续勃然。隐忍而内敛，沉静而从容的中国商人，秉承中国传统的人文精神——“人法地，地法天，天法道，道法自然”，坚定果敢，知行合一。

纵然当今全球经济环境风云变幻，纵然金融危机阴霾重重，中国的商人依旧潜心而行，专注事业，修身修法，商业之道越修越深。值此大势之下，饱含王永久先生心血结晶的书籍《代理商关心的那些事儿》能够面世，对于中国的商人来讲，其意义之大之深，难以言诉！而对于无数还在市场苦苦挣扎，抬头探路两眼迷茫的代理商来讲，此书则如黑夜中的一座灯塔，照亮前行之路。毋庸置疑，商道、商法贯穿其中，道法自然通天道！

从某种意义上说，这本书也圆了我本人作为市场营销顾问长久以来的一个心愿。中国的代理商理应有这样一套系统的理论来为他们的发展助力，我相信这本书会让人受益良多。我希望看到代理商们能够更从容地驰骋于中国这个巨大的经济沙场之中，长袖善舞，演绎出属于这个群体所独有的精彩！

中国十大商务策划专家、广州市里程碑顾问有限公司首席顾问

 博士

第一章 商性——破解疑惑的钥匙 / 1

- 代理商职业生涯的成长阶梯 / 2
- 代理商的典型“脸谱” / 6
- 代理商常见的十大困惑 / 9
- 代理商的“短板” / 13
- 代理商的痛苦 / 20
- 影响代理商升级的六大常见“病毒” / 22
- 代理商将被淘汰的十八大标志 / 28
- 代理商如何化解压力 / 33
- 代理商应该铭记的十大内功心法 / 38
- “英雄”代理商走向“没落”的三大“死穴” / 41
- 优秀代理商长盛不衰的六大秘诀 / 45

第二章 企业——结伴同行的力量 / 49

- 值得代理商追随的企业的十大特征 / 50
- 微利时代企业心中优秀的代理商 / 54
- 企业业务人员最乐于向企业推荐的八种代理商 / 58
- 代理商如何向企业申请资源 / 61
- 代理商与企业平行沟通的十个细节 / 68
- 代理商如何陪同企业高管走访市场 / 73
- 代理商与区域经理如何相处 / 79
- 强势代理商在企业面前如何把控自己 / 86

代理商如何打破与企业之间的关系僵局 / 92

代理商靠什么捍卫自己的代理权 / 98

代理商应该向企业学习什么 / 104

第三章 流通市场——财富跳动的脉搏 / 113

代理商选择流通市场的诀窍 / 114

代理商进入新兴市场后应该做什么 / 118

代理商可以考虑退出市场的七种常见情况 / 122

代理商如何赢得市场管理机构的尊重 / 126

代理商与市场管理机构应该沟通什么 / 128

代理商与市场管理机构关系维护中不可逾越的雷区 / 131

代理商受到另类管制的缘由 / 134

弱势代理商在流通市场中的生存之道 / 137

第四章 产品经营——实务真理道乾坤 / 141

“新手”代理商入门的自问与自控 / 142

代理商如何把控新产品的引进 / 145

代理商选择代理产品常见的五大误区 / 149

代理产品上市后要做的七件事 / 152

代理商店铺空间设计的八个要诀 / 155

代理商销售终端产品陈列的方法 / 159

代理商产品经营变革后的产品选择 / 163
代理商巧妙应对客户的六原则 / 165
代理商客户关系维护的四个方略 / 168
代理商的客户资源为何越来越少 / 170
代理商如何把控终端促销的风险 / 174
代理商针对滞销产品的处理方法 / 184
渠道日益扁平化，代理商应该怎么做 / 190
代理产品超市化经营的必控项 / 191
代理商应对市场竞争的七大要忌 / 194
代理商资金管理的八大参考法则 / 199
代理商如何快速成为行业NO.1 / 206
知识经济时代，老代理商必学的“新功夫” / 209
值得代理商关注的十句“数字真经” / 211

第五章 组织建设——代理商成长的力量 / 217

代理商招不到业务员的八大因素 / 218
代理商的业务员为何成为过堂客 / 220
代理商帮助业务员成长的参考方法 / 224
代理商如何塑造优秀的导购员 / 229
代理商如何留住身边的“将才” / 238
代理商解放自己的途径 / 242
代理商团队领军人应具备的素质特征 / 247
代理商公司化建设过程中的七个体检项 / 252

企业型代理商团队建设的三大关键目标 / 258
代理商团队忠诚度建设的八个常规方法 / 261
代理商提高团队执行力的七大细节 / 267
代理商成功建设学习型团队必须清除的六大障碍 / 272

第六章 代理商品牌——经营命运的延续 / 279

代理商品牌与产品品牌的区别 / 280
代理商品牌建设的价值分析 / 282
代理商品牌塑造的一般轨迹 / 286
代理商如何进行品牌规划 / 290
代理商品牌定位的基本方法 / 297
代理商品牌设计的基本方法 / 302
代理商品牌培训的基本方法 / 307
代理商品牌推广的基本方法 / 315
代理商品牌管理的基本方法 / 321
代理商品牌经营的核心法则 / 332
代理商经营品牌的参考模式 / 334

第一章 商性 **——破解疑惑的钥匙**

一个不认识自己的人，容易在成长的路上迷失方向，
一个不了解商性的代理商，容易在竞争大潮中折戟沉戈！
认识商性，才能给代理商插上助飞的翅膀，不惧云雾自由
翱翔；认识商性，才能给代理商添上导航的雷达，不厌商
海扬帆破浪！

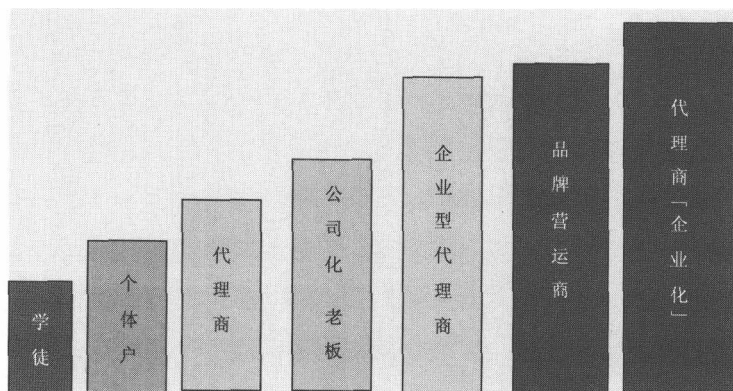
代理商职业生涯的成长阶梯

代理商是市场经济的产物，也是商品流通环节中的重要的“运输员”。生产商无法将产品和服务直接送达用户的时候，代理商便诞生了。那么，代理商是什么？到底有多重要？代理商未来有多大的价值？这些问题一直在困扰着很多代理商。对于一些代理商来说，无论是取得成功还是遭遇失败，“我该走向何方”这个问题总会闪现在他们脑海中，有时甚至影响了他们的选择。如果代理商不明白自己未来的人生价值和自己的职业走向，很有可能会在矛盾中徘徊而不知所措。

现实中，很多代理商因为对自己的认识不够透彻，存在误解而心生迷惘。在他们心里总会存在着这样的想法——“一个个体户而已，谈何价值呢？”似乎除了自己的钱能让人尊重外，几乎找不到其他能让人尊重的地方。于是，他们就开始怀疑自己，是否还应该继续经营，是否该改换角色？如果还这样下去，人生还有意义吗？然而，到底该做什么角色呢？他们也说不清楚。而一旦他们把握不好自己成长的轨迹，就肯定找不到迈向自己新的人生目标的路径。

人往高处走，水往低处流。代理商作为一名商人，也离不开这个客观规律。

一般而言，一个成功的代理商，其职业生涯的成长的阶梯主要呈现在以下几个方面（如图所示）。



阶段一：学徒

在此阶段，一般有三种类型的学徒。

类型一：业务型

部分在企业担任业务人员的年轻人，在对自己行业的相关产品进行销售推广的过程中，掌握了部分市场信息，抓住市场的契机和成功的市场推广方法，从而蜕变为从事经营的“个体户”，开始尝试做生意。

类型二：代理商的卧底

很多代理商在起步前都是为一些代理商老板打工，如做营业员、区域市场业务推广员、店长等，潜伏在代理商处，偷学代理商老板的经营经验，并私下把握和挖掘商机，一旦时机成熟，就会出来单干。

类型三：“机会主义者”

作为“机会主义者”的代理商有一部分是在企业服务多年的人，或是企业老板的亲戚、“老臣”，一旦企业产品的市场推广成熟，企业老板会恩赐给他们一些机会，让他们在获得企业的许可和支持下出来设立办事处或开设专卖店进入市场经营；另一部分“机会主义者”是代理商培植的亲信，他们多以设立区域连锁加盟的形式或代理商亲情投资完全扶持的形式进入经营市场。

阶段二：个体户

对于代理商而言，此阶段尤为重要，代理商在此阶段可能要亲力亲为地去经营和打理自己的店铺。由于此阶段的代理商底子薄，因此他们要在保证不断赚取资金的同时，还要把握好资金的积累。在赚取资金的过程中，代理商要逼着自己练销售技能、炒卖产品或战术组合，同时防止自己因为一点点的成功而骄奢。有的代理商因为自我管理不够，往往在不经意的挥霍之中，使自己又回到困难的从前，真是“辛辛苦苦数十年，一夜回到十年前”。在代理商的成长过程中，从来不乏触壁的失败者。

除了赚取资金，代理商还要积累和总结自己特有的经营技能和方法，并做一些“扩张”经营的尝试。总之，这是一个打基础的过程。同时，这

4 | 代理商关心的那些事儿

也会使你的经营方式与别人形成差异和区别。

阶段三：代理商

在个体户阶段，代理商为了赚取资金，可能会有很多经营手法和战术。为了获得资金积累，代理商不会去评估和关注资金获取渠道的科学性，因为在个体户阶段代理商只有“攒钱”这个目标。此时的代理商正处在“开源”的阶段，会不计成本得失、个人辛苦和其他竞争因素。

但是，当代理商发现资金困难已经不再是最大的困难时，当代理商发现自己的经营显得无序化，一切都不在计划之中时，代理商就会关注到其他人。而一旦发现其他代理商在成功地与品牌合作，走上了有序化的市场经营，并从中分享品牌商品经营的利润和思想文化时，为了提高自己的竞争力，代理商会选择和企业合作，在企业的授权下，在一定的区域市场内从事代理产品的市场推广，并从中学习区域市场产品推广的方法、渠道管理的策略、产品的选择、库存和资金管理以及售后服务等。

如果代理商在这个阶段能够成功运作产品的代理或品牌，那么他在行业中的知名度会有很大的提高，竞争实力也会大大提升，行业地位也自然攀升。此时，代理商可能会因势而发，进行经营扩张，或扩大店面经营规模，或引进新的品牌产品，或扩大市场区域，或招兵买马；总之，代理商不会放弃扩张的机会。当然，这一切的前提都是代理产品成功，否则，代理商不可以进行盲目的扩张。

阶段四：公司化的老板

代理商的扩张一定会迎来管理上的混乱。造成这种情况的原因很简单，扩张前的管理无论在管理管辖的空间还是时间上，对于代理商而言，都触手可及。经营中的人、事、物、资金等都是发生在代理商的身边，出现混乱和风险的可能性就较小。而随着经营规模的变大，代理商很难实现自己将任何事情都能完全掌控在自己手中的期望。这个时候，代理商一定要引入公司化的管理，用标准和制度流程来规范日常的经营行为，此时，代理商应该以观

察者、宏观管理者和监督者的身份来把握自己的经营。否则，代理商将无法像以前一样快速进步。因为经营的规模大了，代理商无法再单枪匹马，单靠自己，而必须要靠团队，只有这样才能获取更大的规模效益。

阶段五：企业型代理商

如果能快速适应公司化的变革，代理商就会发现，自己的团队还有很大的潜力，代理商会不满足于现有的项目，会希望自己的组织不再单兵作战于某一个领域。只要组织力量许可，整合资源的能力具备，代理商就会尝试“跨行”“跨领域”或纵向选择关联配套产品的经营。这样做的目的是充分利用公司的内外部资源，寻找、迎合和满足更多的客户需求，获取更多的经营收入及其他的社会资源。事实证明，如果代理商的项目增多，其社会资源也会相对地增多，抗风险的能力也会相对地增强，从而使代理商由公司化的老板变成一个强势的企业型代理商。

阶段六：品牌营运商

随着部分代理经营项目的成功运作，代理商自然按捺不住成功后的“自信”，再也不愿永远“寄人篱下”，经营一些没有自己思想和感情印迹的产品。通过市场调研或者常年经营积累的直觉，代理商在区域市场中掌握了人们的消费习性和潜在需求，于是开始尝试在区域市场内运作自己策划的品牌产品。在按照自己的意思，通过与制造商合作的方式完成了入市前的一切产品准备后，代理商只需组织自己手中的人、财、物及其他经营资源运作自己策划的产品，在风险能够控制的区域内，进行尝试运营。

同时，代理商还可以借助打造企业产品品牌的经验和已培养的忠诚的消费客户群体，设计和规划代理商品牌，建设属于自己的品牌。一个可信赖的代理商品牌，将会让代理商拥有一个持续获取财富的“聚宝盆”。

阶段七：代理商“企业化”

当自己运作的产品成功实现区域市场的渗透后，代理商会通过区域市

场的扩张拓展，最终使自己的产品成功进入全国范围内的目标市场或者国际市场。通过总结，代理商会发现自己的优势“品牌”资源，也会找到未来更适合自己发展的事业领域。代理商要么与自己的品牌继续为伴，做个专业的市场营运商，将目光放之于更大的市场；要么利用自己的品牌资源和资金积累投资生产制造领域，进行产销资源组合，让自己做个真正的企业主。

然而，“事无常态”，每个代理商因自己把握和驾驭物质财富和精神财富的能力不一，机会也不同，成长的路途也自然各异。因此，在代理商职业生涯的成长过程中，循序和跳跃均有可能演绎。但是，如果一个代理商没有在脑海中对自己未来的成长过程进行描绘，那么在成长的中途就会因为面临各种问题而不知所措，最终有可能会停滞不前或彻底放弃经营。

代理商的典型“脸谱”

市场变化动态万千，注定代理商有着不同的风采。在商品流通的大河中，代理商为了适应不断变化的市场的要求，扮演着不同的角色，也呈现出不同的个性脸谱。

一、德商，大赢靠德

“德商型”的代理商重视品德修养，甚至把对个人美德的追求凌驾于对钱财利益的追逐之上，视德行为个人人性的灵魂所在。这类代理商常常在日常经营中把家庭生活中的家庭美德和社会交际圈中的社会公德融入职业道德中，把家庭责任观念转移到团队管理中，从而获得团队成员的支持和拥戴。这类代理商遵守社会公德，在经营中务求规范，不违背社会公约，秉诚心做人，唯信用做事。这类代理商除了受过良好的家庭教育思想的熏陶外，还得益于人生经历的磨炼，他们往往阅历丰富，长于为人。这类代理商越到事业经营的后期，越是能在行业中获得较高的美誉度，其社