

构造高效经销商队伍全秘笈

GOUZAOGAOXIAOJINGXIAOSHANGDUIWUQUANMIJI

李志敏 王再华 编著

玩不转，
进退两难

玩得转，
如鱼得水

营
销



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



构造高效经销商队伍全秘笈

GOUZAOGAOXIAOJINGXIAOSHANGDUIWUQUANMIJI

李志敏 王再华 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在厂商关系的处理上,企业与渠道成员合作的最佳原则是“与经销商共赢。”未来的竞争不仅是产品的竞争,更是营销渠道的竞争,拥有稳定高效的营销渠道是厂家提升竞争力的重要法宝。如何才能建立起稳定、持久、高效、双赢的厂商合作关系?如何选择适合企业的经销商?如何培养经销商的忠诚度?如何才能防止经销商跳槽?如何把货款按期收回?详细答案,尽在本书中!

图书在版编目(CIP)数据

营销力:构造高效经销商队伍全秘笈/李志敏,王再华编著. —北京:
机械工业出版社,2005.1

ISBN 7-111-15482-7

I . 营… II . ①李… ②王… III . 企业管理:销售管理—组织管理学
IV . F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 108721 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 版式设计:耿文国 责任校对:王再华

封面设计:沈秋红 责任印制:施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 7.25 印张 · 152 千字

0 001—5 000 册

定价:26.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前 言

营销渠道是产品从生产企业至最终消费者手中所经过的各中间商连接起来的通道，这一通道视具体企业、具体商品不同可直接、可间接、可长可短、可宽可窄。

今天，企业生产的新产品越来越多，消费者可供选择的商品越来越丰富，而渠道恰恰成为沟通生产企业和消费者的桥梁。渠道是重要的市场资源，企业生产的产品通常都需要借助销售渠道才能真正进入市场，实现企业期望得到的利润。因此，“得渠道者得天下”的说法并不为过。

销售渠道已经成为决定企业市场竞争力的最重要因素。企业必须充分关注营销渠道的变化，不同的企业有不同的销售渠道模式，对于现代大型企业而言，单一的销售渠道模式已经不能适应日益变化的市场和企业自身不断发展的要求，企业需要同时采取几种不同的销售渠道模式。企业选择哪种渠道模式并不重要，重要的是通过渠道提高产品的市场占有率，获得利润。企业必须根据实际情况建立适合自身发展的渠道模式。

营销战略大师艾尔里斯·杰克特劳特在其《营销战》一书中说过：“当今市场营销的本质已经不再是为顾客服务，因为所有公司

都遵循着同样的原则；市场营销是战争，是与竞争对手对垒过程中如何以智取胜、以巧取胜。而渠道应该成为提升企业营销力的重点所在。”

的确，在产品、价格、广告同质化的今天，仅凭产品优势来赢得竞争胜利已非常困难。整合营销学说的代表人物舒尔茨曾经说过：“20世纪90年代，惟有‘营销渠道’与‘传播’能制造竞争优势。”培养营销渠道的差异化竞争优势应是各企业经营的重点。

谁拥有营销渠道，谁就拥有市场。市场决战在于营销渠道！

编 者

目 录

前 言

第 1 章 挑个“好女婿”——经销商 / 1



解读经销商 / 2

什么样的“女婿”最好 / 12

选“婿”三步曲 / 22

第 2 章 到底谁怕谁 / 33



争夺话语权, 制造商永不言弃 / 34

经销商也在说“不” / 36

经销商不是上帝 / 39

双赢是最佳的结果 / 41

金钱加大棒,不行就下岗 / 78

追款的六字真言和 15 个技巧 / 113

君子之行：白纸黑字防纠纷 / 141

第 6 章 你消费我报销 / 149



辅导经销商,厂家受益多 / 150

支援经销商,舍才能得 / 155

培训经销商,你赚钱我也赚 / 160

第 7 章 管理经销商的六大绝招 / 171



企业远景是一块大磁石 / 172

服务是一张无形的网 / 176

掌握终端,扼住经销商的咽喉 / 178

投资,让厂商成为一家人 / 181

合同,借助法律的力量 / 182

利益,经销商的最爱 / 184

第 8 章 有钱一起赚 / 189



与经销商携手共进 / 190

把你和我变成我们 / 197

授之以鱼,莫如授之以渔 / 207

80/20 法则 / 215



第1章

挑个“好女婿” ——经销商

一个女婿半个儿,女婿在丈母娘的眼中被看成半个儿子。如何挑选女婿,在媒妁之言父母之命的时代,可是一件十分重大的事情。门当户对是首要考虑的条件,如果双方门不当户不对,婚事十有八九要告吹。另外,做父母的还要考虑未来女婿的人品、学识等。制造商选择经销商就像丈母娘选女婿,千挑万选,上看下看,品头论足。因为选择经销商是一件十分复杂而又难度颇高的系统工程,事关企业兴衰成败,容不得半点疏忽。

解读经销商

兔子和狮子结成了联盟，紧密合作，于是兔子的敌人——狐狸和狼都被消灭了，狮子获得了食物，兔子的安全也有了保障。

经销商，一手拉着制造商，一手拉着消费者，他是消费者的“购物代表”，又是制造商眼中的“推销专家”。凭借自家手中的网络优势产生的强大的产品分销能力，在市场中呼风唤雨，好不得意。随着市场竞争的不断升级，他们将扮演着越来越重要的角色。

在一个充满阳光的午后，一只兔子从她的洞里出来享受好天气。天气好得让她失去警觉，一只狐狸尾随其后，抓住了她。

“我要把你当午餐吃掉！”狐狸说。

“慢着！”兔子答道，“你应该至少等几天。”

“喔？是吗？为什么我要等？”

“嗯，我正在完成我的博士论文。”

“哈，那是个很蠢的理由。你的论文题目是什么？”

“我正在写‘兔子比狐狸与狼有优越性’。”

“你疯了吗？我应该现在就把你吃了！”

“大家都知道狐狸总是比兔子强的。根据我的研究，并不尽然。如果你想的话，你可以来我洞里，自己读它。如果你不能被说服，你可以把我当午餐吃了。”

“你真的疯了!”但狐狸很好奇,而且读读论文也不会损失什么,就跟兔子进去了。狐狸再也没有出来。

几天以后兔子又出来休息。一只狼从树丛中出来并准备吃她。

“慢着!”兔子叫道。“你现在不能吃我。”

“为什么呢?我毛绒绒的开胃菜。”

“我的论文‘兔子比狐狸与狼有优越性’几乎要完成了。”

狼笑得太厉害,以至于松开了抓住兔子的爪子。

“也许我不应该吃你。你的脑子真的有病,你可能有某种传染病。”

“你可以自己来读它。如果你不同意我的结论,你可以把我吃掉。”

于是狼跟兔子进洞里去,再也没有出来。

兔子终于完成她的论文,高兴地在莴苣丛中跳起了舞。

另一只兔子过来问她,“什么事?你看起来很开心。”

“我是很开心,应为我刚刚完成我的论文。”

“恭喜!主题是?”

“‘兔子比狐狸与狼有优越性’。”

“你确定吗?听起来不太对。”

“喔!进来自己读。”

所以他们一起进洞里去。

当他们进去时,朋友看到的是一个典型的研究生的窝,一团乱。存放着这部具有争议的论文的计算机在一个角落里,右边有一堆狐狸骨头,左边有一堆狼的骨头,而在中间,有一只巨大的、正

在舔嘴唇的狮子。

兔子忘了告诉狐狸和狼，自己的导师是狮子。

即使是弱小如兔子的动物，如果找到了好的合作伙伴，狐狸、狼也拿它没有办法。企业也如此，制造商如果能找到一个称心如意的经销商，在竞争中取胜的筹码就会更多。

关于经销商的定义有多种描述，但其本质是一致的，即产品从厂商的手中通过中间商传至消费者手中，经销商是中间商的一种。它能帮助公司找到顾客或把产品卖给顾客，它们自己不造产品、不创造产品的使用价值。

它具有一个较完善的、有一定广度和深度的客户网络，网络中必须包括一定数量和一定层次的二级批发商和零售商，并且能够较为完善地覆盖一个区域城市。

经销商作为营销渠道中的一种，为大多数企业所采用，通过经销商的市场特定功能与经销作用，使企业的产品、品牌、技术与服务走向市场与消费者，从而实现企业价值转化的可能性。

和光集团，对许多人来说也许是个陌生的名字，但它自 1991 年成立以来，短短十年时间便跨入中国 IT 经销商前列。2000 年 11 月和光集团通过控股，成为上市公司“北商技术”的第一大股东，2001 年 4 月，沈阳北方商用技术设备股份有限公司正式更名为沈阳和光现代商务股份有限公司，股票简称“和光商务”，股票代码为（0863），成为惟一在国内上市的专业经营营销网络的公司。

和光集团的成功发展，揭示了经销商作为产业链的一个重要环节，越来越受到重视，成为经营实体。

经销商作为营销渠道成员中间商的一种，与其他中间商相比

(如代理商、零售商、批发商等),有着不同的特征。经销商自身特点主要表现在以下几方面:

1)经销商具有独立的法人资格,行使独立的经营自主权。

2)经销商与厂商的关系是平等的合作关系,是一种持续买卖的契约关系,各自有独立平等的经营资格,双方互不从属。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,它们之间是一种特殊的买卖关系,即通常所说的购销关系。

3)经销商与厂商订立契约,即经销合同。通过经销合同的约定经销商可以享有某些权利,如独家经销权与市场区域保护、市场支持等,同时经销商与厂商是一种长期的合作关系,因此根据经销合同与经销商地区实际市场情况,厂商应给予一定的经营辅导与相应的经营支援。

4)经销商与厂商的合作过程中,应承担相应的责任和义务,如一定时期的经销额或数量、网点数量与服务要求等。经销商的货物来源于厂商,因此厂商也通过经销合同对经销商在产品数量、价格、服务、经销与推广等方面加以控制。经销商在厂商允许的有限范围内行使相应的自主权。

5)经销商一般必须具备一定的资金与规模实力和从事相关行业所必需的专业经营经验与技能,以及拥有相应的经销机构与网络,并具备相应的服务设备与相应的销售和服务人员队伍。

经销商与代理商的主要区别在于:经销商从事销售活动过程只能以自身的名义进行,而代理商则以厂家的名义替厂商销售,是一种法律上的代理关系;经销商赢取的利益是产品买卖的差价,而代理商赢取的利益是厂商的佣金或回扣。

根据厂家的产品在某一区域内经销商的数量，可以把经销商分为独家经销商与一般经销商。

独家经销拥有独家经销权，即在一定时期、一定区域，经销商对厂商特定的产品具有独家购买权与销售权。

非独家经销是指厂商的特定产品在一定时期、一定区域，由几家经销商共同经销。

通常被厂商授予独家经销权的经销商，往往也会被限制不得经销其他具有竞争性的厂商的产品。

独家经销的主要优点在于：

- 1) 提高经销商的积极性，可以推动其主动地进行产品推广。
- 2) 可获得经销商的全面充分合作，有利于配合厂家开展地区市场工作。
- 3) 厂家与经销商之间沟通比较方便，能够比较协调的配合，容易取得彼此的谅解，有利于问题的解决。
- 4) 经销商能够获得稳定的利润。
- 5) 经销商对产品的售后服务更为周到，从而使产品与厂商获得较好的声誉。
- 6) 地区宣传广告容易获得经销商的合作。
- 7) 地区市场政策相对容易控制与稳定。

独家经销的主要缺点在于：

- 1) 经销商之间竞争程度较低，会导致经销商过分依赖于厂商的支持。
- 2) 厂家对区域市场的控制力被削弱，经销商有可能会提出厂家不能拒绝的无理要求。

3) 经销商与厂商矛盾冲突一旦解决不好,厂商在地区市场上容易陷入被动。

4) 地区市场覆盖密度相对较低。

非独家经销的主要优点在于:

1) 厂商由于有较多的经销商,有利于区域市场的控制与稳定。

2) 厂商对地区市场控制的主动权较强,政策制订与实施比较容易。

3) 地区经销商数量较多,有利于增加产品的销量。

4) 地区市场覆盖密度相对较高,市场规模也相对较大。

非独家经销的主要缺点在于:

1) 经销商之间竞争较激烈,需要加大市场管理力度,否则可能造成市场冲突与混乱,破坏厂商的营销意图。

2) 市场铺货与价格等政策管理难度高。

3) 厂家地区渠道管理成本较高。

4) 经销商对于客户服务水平的差异化较大。

制造商选择经销方式没有固定的模式,应依据自身的资源、市场目标与市场策略,以及市场实际状况、地区销售队伍素质与管理水平等情况,灵活应用。对于刚进入市场的制造商,要依地区经销商的行业经销习惯与经销商总体状况而定。

对于采取总经销制或地区独家经销制的厂家来说,最好在确定经销商的独家经销资格前,对经销商进行全面的条件评估,同时还得有一段试销期,以及经销区域不要太大,可以合作一段之后,视经销商的表现再逐步扩大经销区域为好,否则厂家容易陷入被



动局面,甚至会在一段时期失去该地区市场经营控制权,造成进退两难。

采取非独家经销的厂商,地区经销商的选择不是数量越多越好,地区市场密度不是越高越好,要根据该地区的市场总量而定,同时应认真评估经销商条件的合格性并适当控制经销商的数量,以及严格规范地管理市场,避免市场冲突,特别是经销商之间的恶性竞争,如窜货与低价抛售产品等,否则,将会造成地区市场混乱,经销商失去经营积极性,厂商可能在相当长一段时间内失去该市场的控制权。

经销商起着连接厂商与市场的“桥梁”作用。经销渠道设计合理,管理能够完善到位,将会给厂家带来丰厚的市场利益与回报,经销商对厂家起着极其重要的作用。

由于用户或消费者分散各处,想要实现直接向顾客销售的目的,势必需要投入相当大的人力与资金,才能够在各处开办厂商自营的经销店。以文具制造来说,如果要直接与消费者打交道,那么建造所需的经销店可能要以数以万计来形容,如此规模非但一些小规模的“生产厂家”无法负担,就是连势力强大的厂家,恐怕也负担不起。美国著名的通用汽车公司通过一万多个独立经销商出售它的汽车,要买下这些经销商的全部产权,像通用这样的世界顶级公司也很难筹到这些资金。此外,管理那么多的经销店对厂商来说也是一个相当困难的问题,更不用提其经营利益与效率了。有能力建立自己销售渠道的生产者,通常能通过增加其主要业务的投资而获得更大的利益,而不是自建渠道。

大家都知道,如果一个公司在制造业上的投资报酬率是

20%，而零售业务的投资报酬率只有10%，那么，他们肯定不会自己经营零售业务。

由于消费者分散，小量购买造成厂家的直接销售成本极为可观，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，不仅可方便消费者购买，同时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，减低经销成本。

小威廉·华格利公司发现，在全国建立口香糖小零售店或者挨家挨户出售口香糖，或者邮售，都是不现实的。如果这样，他们就要同时出售许多小商品，还要中止在药房和杂货店出售口香糖的业务。同时，华格利公司也发现，通过由各种独立的私有营销中间机构所组成的巨大销售网络来销售口香糖，销售就容易得多。

另外，消费者在消费习惯上常需要各式各样的产品相配套。例如在使用闹钟或挂钟时，需要电池配套；就连“开门七件事”的柴、米、油、盐、酱、醋、茶，从消费者的需求来看，也应是七件事，而非一件事。如果甲厂商生产闹钟，乙厂商生产电池，两厂商都直接向顾客销售其产品，此时消费者要购买闹钟，就需要和两个生产厂家交易，若柴、米、油、盐、酱、醋、茶以及其他用品都须向个别厂商购买，那么家庭主妇非得有三头六臂不可。因此直接销售非但无法使消费者在同时同地极便利地买到所需的物品，且在时间、人力及金钱上也很不经济。