

博瑞森
BRACE
管理丛书



快消品经销商 如何快速做大

杨永华◎著

电商崛起，
快消品经销商如何重构比较竞争优势

没有规模，一切免谈，
解析误区，揭示原理，传授方法。

快消品经销商 如何快速做大

杨永华◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

快消费品经销商如何快速做大/杨永华著. —北京:
企业管理出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-5164-1023-3

I. ①快… II. ①杨… III. ①经销—商业管理 IV.

①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 038045 号

书 名: 快消费品经销商如何快速做大

作 者: 杨永华

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-1023-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 16 印张 220 千字

版 次: 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

赢，从来不是在起点而是在转折点

养元六个核桃 总裁

商场如战场，这个原理在如今的快消品市场领域正得到充分地展现。变动的市场与变化的需求给营销工作带来挑战，依赖营销战术也许能取得一时、一市（场）的成功，但要做到持续的成功已是难上加难，甚至还有人可能掉入成功陷阱——“过去的成功已成为今天的包袱，今天的成功成为明天的束缚”。快消品市场的这种变化让更多的营销从业人员走到了一个非常关键的十字路口，学习与创新变得比以往更加重要。学习把握现在，创新迎接未来。站在前人的肩膀上，学习他们的营销智慧与经验并与时俱进，这样的营销人员，路会越来越宽，会从成长走向成功；相反，那些只低头拉车而不抬头看路，甚至连车都拉不好的营销人员，不仅会越来越累，生存空间也会越来越小。变局中的快消品市场要继续向前发展，需要营销智者的推动。

智者以良好的学习习惯和实践精神做基础，不走冤枉

路，善于学习前人总结出来的规律、理论和经验。智者有正确的价值观，会将知识应用于实践并从中产生价值。智者有理性的批判精神，不生搬硬套，会活学活用。智者有使命感，不满足于自己一人的成长，而是以整个行业的进步为荣。

幸好，快消品领域正涌现出越来越多的营销智者，杨永华先生就是其中一位。结识杨永华先生是在养元智汇饮品企业 2009 年初的年度营销培训上，那是我们企业战略崛起的元年，他不仅为我们做了非常有价值的培训，而且还从咨询的角度给了我们非常好的建议。之后的这些年，我们不仅有着各种形式的合作，而且也成为了非常好的朋友。

多年的合作与接触，我知道杨永华先生有着深厚的理论功底，有着从基层业务到领袖型企业操盘手的营销从业历程，有着助推快消类行业企业从成长到成功的咨询经历。如今他在经销商转型与升级的历史性时刻，带领团队不遗余力深入一线市场调查研究，并且将研究融入实践，将实践贯穿研究，以“实践先于理论，理论指导实践”的辩证方法，为经销商未来发展指明了道路，并愿意将自己的研究成果整理成书，是十分难能可贵的。

首先，本书在互联网、移动互联网、物流及电商的大环境下，研究传统经销商、批发商面临的挑战与机遇，告诉了传统经销商、批发商如何转型升级。在分析总结过去 20 年商业流通市场发展规律的基础上，对未来 20 年中国商业流通市场的变革及发展趋势做了预判，创新性地提出“横向复合多元化渠道”的概念，相比过去 20 年的“纵向单一主渠道时代”，提出从“渠道为王，终端制胜”转变为“推广为王，顾客制胜”的理论。我个人认为，这是非常值得细细品味和思考的。

其次，本书明确指出经销商规模竞争时代的到来。对于经销商而言，在后有同行业追兵，前有移动互联网及物流助推下的电商拦截，唯有形成规模才能得以长存。没有规模就没有未来。

最后，本书明确地告诉我们的经销商、批发商，在互联网、移动互联网、物流及电商的大背景下，如何突破发展瓶颈，实现快速成长，以

规模赢得未来。

养元六个核桃 2014 年销售收入突破了 60 亿元，这得益于我们养元智汇企业与经销商携手合作的战略，同时，养元智汇企业也非常重视经销商队伍建设，全面关注经销商的发展与提升。从 2012 年我们启动“金商工程”开始，我们每年都会举行大规模、高规格的经销商培训活动，观峰咨询董事长杨永华先生就是我们养元智汇企业经销商转型与升级工程的指导者和规划师。他的研究成果不仅从理论上给了养元智汇企业很大的帮助，而且指导了我们经销商团队的进步与发展。

快消品
经销商如何快速做大

推荐序 2

与“市”俱进： 经销商发展的唯一法则

著名营销培训专家

王荣邦

“变”是时代永恒不变的主题，变化带来的挑战与机遇也是永恒的命题。美国著名未来学家约翰·奈斯比特先生说：“成功不是因为解决了问题，而是因为抓住了机会。”

毋庸置疑，互联网、移动互联网、物流及电商的崛起，的确给传统经销商、批发商既带来了挑战，也带来了极大的机遇。

在这种大背景下，“实体店坍塌”、“传统经销商批发商消亡”等言论充斥耳边，经销商、批发商惶惶不可终日。

是的，移动互联网已经让PC成了传统行业。连续几年来，“双11”一直刷新京东、天猫等电商企业的记录，电商似乎成为不可逆转的趋势。这些也似乎不断在印证

“实体店坍塌”、“传统经销商批发商消亡”的结论。

但是，我与经销商、传统批发商打交道已经二三十年了，准确地说，我做培训，尤其是做经销商、批发商的培训已经20多年了。在此期间，我与广大的经销商、批发商结下了深厚的友谊，也倾注了我的真情。

面对“实体店坍塌”、“传统经销商批发商消亡”的论调，我很焦虑，不停地思考如何能够让我们这些靠辛苦付出赚钱养家的经销商、批发商得到持续发展。

在我苦苦思考和追寻之际，恰好与国内著名的咨询智业机构——观峰咨询团队交流，得知他们早在两年前就已经成立中国经销商发展研究中心，并专门设立经销商发展研究项目组，针对“互联网环境下经销商如何做大做强”这一课题实施了专项研究，并且取得了很大的突破。与此同时，用研究结论辅导国内许多著名大经销商、批发商实现成功转型升级与发展。

今天，观峰咨询团队愿意把他们的专项研究成果以书的形式对外发布分享，我非常高兴，也感到莫大的安慰。

这本书，第一，是在互联网、移动互联网、物流及电商崛起的大环境下，准确定义了当前经销商、面临的新市场周期，即重构期。不仅阐述了经销商批发商市场变化的现象，更重要的是揭示了市场变化原理及架构，向我们立体展示了市场变化的客观规律。

第二，阐述了当前经销商、批发商所遇到的“钱难赚，货难卖，人难找，事难管”及不发展的原因，通过这些解释了制约经销商、批发商发展的瓶颈。同时，难能可贵地提出了经销商如何突破发展瓶颈，实现快速成长的成功方法。

第三，讲述了在当前大背景下，经销商、批发商竞争的核心。同时还指出了企业如何在竞争中做大做强，实现基业长青、成为百年老店的战略目标。

第四，最后部分是本书的结论，同时也是方法论。它明确告诉我们

在当前大背景下，经销商、批发商整合淘汰的速度加快了，经销商、批发商大浪淘沙的时代已经到来；打铁还需自身硬，应对电商、卖场及经销商、批发商竞争整合淘汰的唯一出路，就是扩大自身的规模。经销商、批发商未来竞争的核心是规模。规模竞争时代已经到来。对于经销商、批发商而言，没有规模就没有未来。

当然，有着近 20 年市场一线实践与研究经验的观峰咨询团队，重点在这里给经销商讲述了如何成功实现做大做久的思路与方法。他们把经销商实现快速成长，持续经营的思路与方法以“两把刷子理论”展示给经销商：一是成功的新品推广。经销商只有持续具备成功推广新品的能力，才能立足于不败之地。他们明确表示，未来不会成功运作新品的经销商一定会很快被淘汰出局。二是渠道分类运作与市场精耕。深度分销理论是著名管理学者、中国人民大学教授、博士生导师包政先生早在 1996 年提出并应用的。近 20 年来，中国营销，尤其是厂商的市场运作思维和方法，几乎都是在“渠道为王，终端制胜”的理论指引下进行的。但本书的作者团队针对当前的市场发展新的市场运营周期，继承并发展了深度分销理论，这得到了包政先生的极大认可与赞许。

深度分销是渠道单一时代的产物。在过去很长一段时间里，从渠道的角度看，我们的市场处于纵向一体化的主渠道时代，经销商面临的是大批发、大流通，没有大卖场、便利店、社区店，更没有电商，也没有强大的物流。如今，市场飞速发展，有了卖场、便利店、社区店、会所店、电商，以及强大的物流作支撑，我们的市场发生了深刻的变化。从渠道的角度看，我们的市场正处于横向多元化渠道时代。

过去 20 年，是渠道单一的纵向一体化时代，深度分销让我们成功实现了市场的精耕，而未来的 20 年，是横向多元化的渠道时代，只有渠道分类运作才能实现市场精耕。在过去的渠道纵向一体化时代，深度分销足以制胜市场，而在现在和未来是渠道横向多元化的时代，也是推广制胜的时代。这告诉了经销商，为什么不动销成为难题，也给出了如

何解决动销难题的方法，因为动销是 2014 年中国市场营销出现频率最多的词汇，也是最难的难题。

我与观峰团队的成员们是好朋友，观峰咨询董事长杨永华先生是我最欣赏的一位朋友，他们过去取得的成绩让我非常骄傲，他们今天的成果也更让我感到欣慰。祝福他们，也希望我们的经销商朋友能有缘读到这本书，因为随着阅读的碎片化、信息化，读完一本书已经成为一件非常不容易的事了。

创新力才是竞争力

糖烟酒周刊杂志社总编辑 华糖商学院院长



国内快消品界著名智业机构观峰咨询的董事长杨永华老师，带领团队历时3年潜心研究的“互联网、移动互联网、物流及电商背景下的经销商做大做久理论”，已成为一本厚厚的书稿，摆在案头。在感谢杨老师为中国快消品经销商的发展与转型用心谋划的同时，我也在思考：在互联网推动电商崛起的商业流通市场重构期，经销商的竞争力到底是什么？我们该为经销商提供哪些更务实的服务？

纵观每一次经销商的调整和升级，都与市场营销环境的变化相关，都与消费者的变迁有关，即经销商在外因与内因的共同作用下，主动或被动做出调整，重新构建自己的营销系统，每一次重构都是一次转型，都是一次升级。

在纷繁变化中，能够保持优势、不断领先的一定是那些敢于创新的经销商群体，因此创新力才是经销商恒久不变的竞争力，也是经销商做大做久的内在驱动力！

创新力体现在方方面面，对于经销商而言，可以归结为两点：一是对消费者的洞察力，二是对市场的掌控力。商业流通市场进入重构期，根本的变化在于消费者。在中国宏观经济发展的大背景下，消费者开始从最初的生存型消费转向享受型消费，他们更重视自身的感受和体验，更加理性，更加关注产品的性价比，在消费方式上也更加崇尚便捷。这种内在变化，要求经销商要改变以往从上到下的简单售卖方式，变为研究消费者，发现消费者新需求，形成自下而上满足消费需求的方式。这就要求经销商从营销模式、组织结构、促销手段等方面做出改变，尤其是要强化对80后、90后消费者的研究，因为他们是未来消费的主体，抓住了他们，就抓住了未来！

移动互联时代的到来，让经销商所牢牢掌控的渠道一下失去了壁垒，让渠道更加碎片化，让价格更加透明化。这让经销商无所适从，充满了对未来的恐惧：我们该如何去做？我们能做多久？在这里，希望经销商能正确看待电商带来的冲击，既不能夸大恐惧又不能忽视恐惧，而是要积极调整，把微营销作为一种营销手段去积极尝试。这样才能做好移动互联时代的传统销售，才能让传统的销售渠道提升效率，才能重新强化对渠道的掌控力！

消费者和移动互联时代的到来，要求经销商一方面要做精细化，另一方面要做规模化，从两方面锻造自身的竞争力。精细化主要体现在服务上，在同质化竞争的市场环境下，如何让消费者感受到你的真诚和用心，如何在细节上突出你的特色和不同。这需要创新，更需要用心。可以说，未来经销商之间的竞争，取决于谁先解决买方和卖方之间的那“最后一公里”。规模化是让经销商的体量变化，增强抗风险的能力，形成规模优势，这种变化以前靠积累，现在靠模式，只有模式创新，规模才能做大！

以上这些观点，在杨老师的书中有更深入的体现，这说明，大家对经销商未来发展的思考是一致的。希望广大经销商读者能认真阅读、细心体会。创新可以是创造，也可以是重构。思维上的变化、行为上的调

整，会带来不一样的效果。

有件小事，可以说明重构和创新的关系。以前公司楼下有4部电梯，都能直到顶楼，由于办公人员多，每天都会形成拥挤，效率很低。后来，物业公司做了调整，第一部电梯可达5~10层，第二部可达11~15层，第三部可达16~19层，第四部可达22~26层。调整之后，效率极大提升，拥堵的现象也消失了。这就是重构，更是创新！

最后，再次感谢杨永华老师和他的团队，对于中国经销商在新时期的发展和转型作出的智慧贡献，也希望本书的出版对经销商的未来的发展大有裨益！

2015年2月5日

这不是一本简单的书，这是国内著名咨询策划机构——观峰咨询，集合 30 多位具有 15 年以上实践与研究经验的资深咨询策划师，与国内 500 多位经销商、批发商两年多共同潜心实践与研究的成果发布。

2012 年年底开始，观峰咨询团队针对互联网、移动互联网、物流及电商崛起大背景下的市场变化、商业变革、经销商生存及对中国过去 20 年流通批发市场做了系统思考与总结，诠释了中国批发流通市场 20 年的演变过程，演变路径及变化规律，透析了从 20 世纪 80 年代的商品经济，20 世纪 90 年代的商品经济和新世纪的市场经济——21 世纪的信息经济。

这不是一本简单的书，是对国内批发商经销商 20 年发展历程、变革历程及成长历程的解读。

从商品经济初期的“倒爷时代”，到市场经济初期的“坐商时代”，再到后来的“行商时代”，以及“网络时代”“终端时代”……“中国流通市场 3 年一个变化，5 年一个周期”，在不同时代下，为什么很多优秀的经销商消失了，为什么大量的新经销商崛起了，为什么有些经销

商经商十几年、几十年一直问题缠身，“做不大”也“做不死”。

这不是一本简单的书，过去 20 年，在深度分销理论指导下，很多经销商一直靠“渠道为王，终端制胜”的法宝取得了突破，获得了持续发展。而最近两年，“渠道为王，终端制胜”不太好使了，动销成了难题，不动销成为共性问题。

这不是一本简单的书，这是对未来 20 年中国流通市场、商业模式、市场模式变革的一种解读。

过去的 20 年，中国的消费是生存型消费，基本上是必需型消费，不得不的消费。从现在开始，一直到永久的未来，中国的消费是享受型消费。在消费者不缺钱的时候，如何让消费者用钞票给你的产品投票，是厂商取胜的不二法则。

这不是一本简单的书，这是一个新市场周期、新市场时代的提示声。

过去的 20 年，从渠道的角度看，中国的市场是纵向一体化的主渠道时代。渠道单一，只要能够深耕，只要能够解决消费者“方便买，乐于买”的问题，也就是解决了铺货与陈列问题，基本上市场的问题就解决了。而现在和未来，这将不再成立。原因很简单，随着互联网、移动互联网、物流及电商的崛起，很多传统行业都会被颠覆。因为从渠道的角度看，中国的市场是横向多元化的渠道的时代。

可以肯定的是，过去 20 年是渠道纵向一体化时代，市场运作的核心是解决市场铺货的问题，即市场的占有率和能见度；现在和未来，是渠道横向多元化时代，市场运作的核心是“解决撬开消费者嘴的问题”，现在和未来，是顾客为王的时代，用时髦的话说，是顾客体验时代。

毋庸置疑，终端之后是推广，推广时代已经到来。我们的厂商不要再固执地认为做市场就是铺货铺货再铺货。铺货率等于市场占有率的市场时代已经成为过去，一去不复返了，而动销率、成活率将成为今后市场运作的主体，当然，“撬开嘴”是动销的前提。

我们经常说的一句话就是：“过去 20 年把货铺出去就是完成了市场

操作，而现在和未来把货铺出去，才完成了1%的市场工作，99%的工作是如何撬开消费者的嘴。”只有“撬开嘴”才能有口碑。

这不是一本简单的书，这是告诉我们经销商如何与市场俱进的肺腑声音。

重构期的市场周期已经到来，而构成市场重构期的核心因素是消费转型。互联网时代，随着信息一体化，消费者变聪明了。过去几千年的一句商业俗语失灵了，这句话就是：“南京到北京，买方没有卖方精。”现在是买方卖方一样精，因为信息对称了。

随着市场重构期的到来，市场从纵向一体化的主渠道时代将转变为横向多元化的复合渠道时代，厂商市场操作解决了渠道有货的工作只解决了市场工作的1%，而99%的工作是如何撬开消费者的嘴，即第一次购买，并实现连续三次购买。

这不是一本简单的书，它告诉我们经销商，不在沉默中爆发，就只能在沉默中灭亡。因为对经销商而言，现在正处在“前有堵截”，即卖场、电商崛起；“后有追兵”，即同行竞争的状态。

我们不要忘记，随着卖场的崛起，很多批发商消失了，夫妻店关门了。

我们更不要忘记，随着电商的崛起，又有很多卖场关门了，同时也有很多批发商消失了。

我们更不能忽视，随着电商崛起，很多企业不仅开始渠道扁平化，更重要的是，很多企业开始直接通过电商服务消费者了。渠道商甚至经销商的价值链被重构了。说直白一点，就是经销商在厂家，尤其是在市场价值链中的价值弱化了。

面对这种局面，怎么办？难道我们要像阿Q式的一句话那样：“生死由命，富贵在天？”

打铁必须自身硬！

我们明确地告诉大家，规模是经销商的唯一出路。没有规模，我们不仅没有将来，也没有现在。