

模式的 革命

渠道坍塌下的经销商 转型之路

吴光碧◎著

传统店面及经销模式中，
80% 的经销商在做销售的环节，
而互联网时代下销售的环节已经由
厂家直接在线上通过一系列措施完成，
那么线下就不可能再赚取那么高额的利润，
经销商将何去何从？



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

模式的 革命

渠道坍塌下的经销商
转型之路

吴光碧◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

模式的革命：渠道坍塌下的经销商转型之路 / 吴光碧著. —北京：中国
财富出版社，2015.7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5729 - 6

I. ①模… II. ①吴… III. ①经销商—商业管理—研究 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 118464 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5729 - 6/F · 2400

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 13 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 151 千字 定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



如今，随着整个市场竞争环境的日趋激烈，零售业态的日益强大以及厂家销售区域的细化，市场运营的整体成本越来越高，经销商的利润空间越来越小。很多经销商都发出了这样的无奈之声：“生意越来越难做，赢利越来越困难！”

确实，在全新的环境下，对于掌控终端销路的经销商来说，不得不认真思考发展问题。当厂家渠道下沉之后，单一做渠道越来越难，面对被蚕食的市场，经销商通过各种途径来寻求新机会；有的经销商则发现，把鸡蛋放在销售这个篮子里，失去了“安全感”……

其实，经销商两头不讨好的尴尬处境并不是今时今日才有。在传统模式下，物流欠发达、信息不畅通，终端布点分散，价格层层加码，不仅让消费者成了为渠道埋单的冤大头，也让零售商爱恨交织。

穷则思变！面对严峻的现实，为了突破困局，经销商们都在想办法改变赢利模式。很多经销商意识到自身地位的尴尬，积极寻找出路：有的选择“争上游”，注册品牌开发产品，做品牌运营商；有

的选择攻下盘，开零售店，当店老板；有的则选择了跨渠道发展，多管齐下。

可是，凡此种种，依然没有解决经销商群体的问题。怎么办？一直以来，我都在思考这个问题。经过多年的走访和研究之后，我决定为经销商们编写一本书，旨在帮助他们认清眼前的形势，帮助他们找到问题的解决办法。

本书从零售商的视角出发，从现代零售业的经营特征和发展趋势入手，分析和寻找了经销商的未来出路。本书不仅分析了经销商如今面临的困境，还提供了很多转型的方法；不仅分析了传统经销商的种种误区，还提供了模式改革的新思路……

只有巧妙转型，经销商才能为自己谋得喘息之机。本书适合广大经销商、经营者及管理者阅读，相信读完之后，你定然会豁然开朗。

作 者

2015 年 3 月



第一章 模式革命的现实抉择	1
产业集中：厂家数量急剧减少	3
区域寡头：经销商规模扩大，数量减少	6
通路扁平：上游厂家向下蚕食	8
零售崛起：下游终端虎视眈眈	14
线上消费：加速渠道坍塌的科技元凶	17
物流配送：物流抢经销商市场份额	19
国际资本：强制本土经销商洗牌	23
 第二章 生存与灭亡，值得考虑	 25
地盘萎缩：市场边缘化，失去核心市场	27
权利旁落：赚取配送费，失去市场主动权	30
利润降低：市场管理与经营成本日趋升高	32
猎鹿博弈：经销商之间恶性竞争，没有善意合作	35
囚徒困境：经销商与厂家互不信任，不能深度合作	38
麻将博弈：经销商与二批商，简单消费，难建忠诚	41

智猪博弈：经销商与员工，互相掣肘，难有作为	44
第三章 传统思维，层层误区	49
经销商是“二传手”	51
经销商是为厂家做“嫁衣”	52
经销商不需要进行市场策划	54
经销商不需要内部管理	59
经销商没有必要建立自己的品牌	65
经销商完成任务即可，厂家无须插手	72
第四章 转型思路，思路决定出路	75
主动营销：改变厂家营销为主、经销商为辅的被动式营销 ...	77
伙伴营销：交易型关系向战略伙伴型关系转变和延伸	80
深度营销：掌控终端，提升客户关系价值	82
区域为王：打造成某一方面最为强势的地头蛇	88
品类霸主：垄断销售区域，独享品类带来的利润	93
自建品牌：打造自有品牌，为自己创造更多价值	95
服务也疯狂：经销商在卖产品的同时更要卖服务	99
第五章 模式革命，变革才有未来	107
电商模式：当经销商遇上网络	109
连锁模式：从幕后走向前台	114
聚焦模式：做细分市场的领导者	120
补缺模式：下农村，深度营销目标市场	124

加盟模式：背靠大树好乘凉	127
代理模式：在巨人的肩膀上成长	131
联盟模式：与厂家共同创造事业	138
跨界模式：在新兴产业寻找机会	147
 第六章 经销商转型路线图	153
公司化运作：从野蛮生长到理性运营	155
强化终端：经销商的核心是客户	161
垄断品类：垄断更多的品类，消灭竞争对手	171
产品协同：明星产品带动普通产品	174
从推销到拉销：主动营销，建立红色根据地	178
能力培育：队伍能力、市场控制能力的培养与提升	187
技术创新：移动互联网时代下的新型经销商	191



第一章

模式革命的现实抉择



产业集中：厂家数量急剧减少

所谓产业的集中度，就是产业集中的程度，是用来衡量产业竞争性和垄断性最常用的指标。

随着产业的逐渐集中，某一个企业的规模扩大，会积聚或支配占很大比例的生产要素。因此，集中又可以分为工业集中与产业集中。其中，工业集中是以整个工业为考察范围，对各个不同产业生产能力分布状况的一种综合反映；而产业集中则是以某个具体的产业为考察对象，反映的是产业内资源在不同企业间分布的状况。

最新造纸行业的研究报告指出，造纸行业步入成熟期，集中度加速提升，市场份额与利润向大型企业集中。

产业的集中所带来的一个重要结果就是，大量厂家倒闭，大量经销商破产。产业为什么会以如此快的速度集中呢？概括起来，主要有以下几个原因。

1. 产品的本质属性

在著名的“波特产业竞争”理论中，所描述的零散型产业大多数是市场集中度低下行业。在这些行业中，产品一般具有以下一项

或数项产品属性和特征。

(1) 保质期短暂

有些产品的保质期比较短，如糕点业、鲜奶业，1~5天的保质期令某些有雄心壮志的地方企业望洋兴叹，无可奈何。

达能乳业在上海和广州设有两大生产基地，该公司品牌、管理、人才等综合实力俱佳，但因其主导产品为“在冷藏区保存21天”的乳酸奶，受产品保质期和冷藏条件制约，业务范围只限于长江三角洲和珠江三角洲一带，而难以向全国市场拓展。

(2) 储运成本过于昂贵

有些产品的储运成本很高，如桶装水和雪糕冷饮业。前者5~10元/桶的厂价和每百千米1元/桶左右的运价，限制了多数桶装水厂的区域扩张；后者从冷藏车、冷藏仓库到超市冷藏柜，储运投入巨大，许多地方冷饮公司不得不画地为牢，偏居一隅。

另外，一些产品易破损、体积过大、储运成本过高，也是市场集中度低下的重要影响因素。

(3) 产品难以规模化生产

有些产品无法快速低成本复制，如手工艺品、土特产品。如今，在我国还有一些行业处于手工作坊阶段，一旦出现能够进行大规模生产的机械设备，行业格局很可能会发生翻天覆地的变化。

(4) 受原材料供应制约

一些行业产品的生产基地必须建在原材料所在地周围，如矿泉

水业。受矿泉水源的制约，众多企业都难以向区外拓展，这是造成该行业市场集中度低下的重要原因。

2. 从业者的综合实力

从业者的综合实力主要体现在以下两个方面。

(1) 业内厂家的综合实力普遍强大

这里所定义的综合实力包括资本、管理、营销、人才等核心资源在内的整体实力。市场上充斥着几十个实力均衡的品牌，各品牌之间的市场份额争夺非常激烈，但没有一家独占鳌头。如日用品中的牙膏、香皂和女性卫生用品等行业，这些行业发展比较成熟，领先的多是合资品牌。这些品牌相互争夺，却谁也难以脱颖而出，结果导致市场集中度低下。在这些行业内，很难发现大的市场机会。

(2) 业内厂家综合实力普遍较弱

一些行业内厂家处于低水平竞争阶段，市场位于较低层次的均衡状态，厂家无力打造强势品牌，各自偏居一隅，不思进取，导致行业市场集中度低下。如糖果业、炒货业、榨菜业等。如果仔细挖掘，类似的细分行业还很多。在这类行业中，比较容易挖掘市场机会。

3. 需求的多样化程度

如今，消费者需求日渐多样化，千人一面的时代一去不复返。为了适应个性飞扬且多样的消费需求，就要进行消费者细分和市场

细分。细分市场越多，也就意味着市场集中度越低，如化妆品产业中的洗面奶、润肤露等产品。

4. 行业的发展阶段

研究表明，中小企业是科技创新的主要源泉。许多新产品都是从中小企业中诞生、发展起来的。但中小企业的实力又决定了其在新行业发展初期难以迅速扩张占领市场，容易形成万箭齐发、千帆争先的竞争局面，影响市场集中度。例如，2000年，由于科技的进步，内衣衣料的保暖性能取得突破性的进展，各种背景的中小企业纷纷上马生产，几乎一夜之间，市场上冒出500余种保暖内衣品牌。强势品牌难以脱颖而出，市场的低集中度成为必然。

5. 历史原因和政策

如果完全面对市场，有些行业可能早已是高市场集中度行业，但是由于存在地方保护，人为营造区域竞争壁垒，影响了一些行业的市场集中度。如有众多地方品牌的啤酒、白酒、香烟行业。

区域寡头：经销商规模扩大，数量减少

如今，经销商的区域寡头垄断趋势凸显。例如，很多行业在一个县级市场只有三四家经销商。

2013年7月，国家发改委对合生元、多美滋、美赞臣、惠

氏、雅培等几个占据了国内奶粉市场半壁江山的国际品牌开始了反垄断调查，认为它们存在操纵市场价格的行为。

在国内，从2008年到现在，高端罐装婴幼儿配方奶粉的价格一直居高不下，平均价格上涨60%。而构成配方奶粉的主要原材料——牛奶或奶粉的价格却一直持续下跌，在全世界其他国家同品牌同类型的配方奶粉价格也没有明显上涨，在2013年1月1日我国对国外进口奶粉的关税从20%降到5%。和价格相关的可对比元素都在降低，唯独在我国市场上价格在上涨。如果没有操纵市场价格的行为，这样的现象是不可能出现的。

一些消费者可能会感到疑惑，商场货架上有多个进口品牌，没有哪些品牌占据很高的份额，怎么就涉嫌垄断了呢？其实，早在数年之前，在一些行业就已经出现了垄断，如方便面、液晶面板等。这些行业的主要企业会进行串通，约定价格或者其他市场行为。企业把自己和经销商本来的买卖关系，变成事实上的上下级关系，扭曲了经销商之间市场竞争的形态。

而相对横向垄断来说，纵向垄断具有高度的隐蔽性。某些企业会利用其强势地位，规定经销商的销售价格。纵向垄断通常出现在一些品牌效应明显且不易被替代的产品上，如婴幼儿配方奶粉。

2009年，当时如日中天的诺基亚就对经销商的销售价格进行了规定，不许经销商窜货，对违反规定的经销商进行非常严格的处罚，结果200多家经销商在长沙开会声讨并试图起诉诺基亚。这就是典

型的纵向垄断行为。

目前，在一些领域，如婴幼儿奶粉、汽车、品牌服装、化妆品等行业，主要品牌采用了固定经销商价格、禁止经销商之间窜货等方式进行纵向价格垄断，已经成为非常流行的潜规则。这种潜规则保护了经营者产品价格的统一性、利润的稳定性，但却人为地取消了经销商之间自由的竞争关系。越是品牌优势强、市场占有率高的企业，越会利用自己的垄断地位来限制甚至阻碍经销商之间的竞争。如果经销商不听话，要么处罚，要么断货，让买卖做不下去。

采取纵向垄断的经营方式，带来了商业环境的恶化。经销商之间不再是平等的竞争主体，而成为上一级经营者的附庸；经销商不再把心思用在如何提高传播力度、经营水平和服务水平上，而是放在如何和经营者具体负责人的关系上，通过拉关系打击、清理其他同品牌经销商来获得垄断利润。结果，一些大型品牌企业内部腐败成风。

通路扁平：上游厂家向下蚕食

进入2000年后，我国流通商业的渠道格局发生了根本性的变革，经销商的地位和处境也发生了变化。今天的营销渠道的颠覆性变革，对经销商影响最大的最明显的是上游厂商经销渠道由原来层级分明的模式向着扁平化方向转变，即厂商纷纷抛开中间的各种分销渠道而直接面对终端消费者。

众所周知，传统的营销渠道呈金字塔状，层次较多，属于长营销渠道。由于环节太多，导致流通费用增加，营销效率降低，也给假冒伪劣产品提供了时间和空间。再加上经销商素质参差不齐，难以管理，随着买方市场的出现，这种营销渠道已经不再适用。

短营销渠道简化了销售过程，缩减了销售成本；同时，厂家也更加了解终端消费者的各类资讯，进而有了较大的利润空间，他们也愿意更多地承担流通职能，有些正在尝试扁平化渠道经营的厂家甚至会直接取消经销商，或者只把经销商定义为资金流或物流服务商。

1. 价格倒挂的含义

所谓价格倒挂，是指二级经销商、三级经销商以及销售终端等下游商家的产品销售价格低于一级经销商的正常出库价，甚至低于厂家的最低出厂价。从表面上看，价格倒挂是下游经销客户在低价亏本销售，其实是因为下游经销客户将厂家或上游经销商给予的销售政策，拿出一部分来进行贴价销售，总体保持赢利。

2. 价格倒挂的弊端

价格倒挂会出现怎样的负面影响呢？

第一，价格倒挂使二级经销商、三级经销商及销售终端的产品价格低于一级经销商，一级代理商丧失价格优势，只能使用大量资金从市场上回购低价产品以摊低成本，从而使得产品回流到一级经销商。之后，一级经销商再通过其强大的物流配送体系引起重复销