

博瑞森
BRACE
管理丛书

黄润霖作品系列

销售高手系列

跟行业老手学 经销商开发与 管理

黄润霖◎著

家电、耐消品、建材家居

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

跟行业老手学 经销商开发与 管理

家电、耐消品、建材家居

黄润霖◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

跟行业老手学经销商开发与管理：家电、耐消品、
建材家居 / 黄润霖著. —北京：企业管理出版社，2016. 11

ISBN 978-7-5164-1329-6

I. ①跟… II. ①黄… III. ①经销商—销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 203826 号

书 名：跟行业老手学经销商开发与管理：家电、耐消品、建材家居

作 者：黄润霖

责任编辑：程静涵

书 号：ISBN 978-7-5164-1329-6

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) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：170 毫米×240 毫米 16 开本 14.5 印张 190 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价：66.00 元

导 言

销售人员，尤其是基层销售人员，他们寻求解决问题的思维模式是，知道一些理论，但是如何将理论变成即用的方法、套路和工具，他们并不擅长。换句话说，他们更需要具体到步骤的方法讲解，而不是4P、4C的理论分析；他们更需要还原到实战场景的招式拆解、工具呈现，而不是纸上谈兵的假设和推演。给销售人员讲步骤分解的片段，也是他们的注意力和热情最高涨的时候。有位企业的培训经理告诉我：“现在的培训市场喜欢讲要做什么的人太多，讲应该怎么做的人太少。”我们更需要后者，这也是我坚持写问题式文章的原因之一。

本书是我在培训和咨询过程中，每一个身处一线的销售人员通过各种渠道和我探讨问题后形成的书面文字。其中，有些问题的探讨持续了近一周，有时甚至在深夜一两点还在探讨某个问题。这时，我能深刻体会到销售人员的急迫心情。销售是用结果说话的，有些问题如果不能尽快解决，他们可能就面临失业或转行；有些责任心很强的销售人员，即使明知回天乏术，也会抱着“死马当活马医”的心态，不甘心、不放弃。这时，我能感受到销售人员的执着与无奈，而在这个过程中，我能陪着他们一起解决问题，既是教学相长，也是同行相惜。

对于销售人员如何适应未来，我也曾在《B2B来临，销售人员的变与不变》一文中提出了三个建议，在这里与读者共勉：

(1) 对销售技能进行横向扩展。销售是讲套路、方法和工具的，当然，前提是你是一个有套路、方法和工具的人。其次，你的套路、方

法和工具不只能卖水管，还能举一反三地卖油漆、灯具、马桶、地板等建材产品，你的技能要具备扩展性。

(2) 适应没有信息优势的时代。过去的经销商管理很大程度上是靠信息的不对称来实现的，互联网到来后，信息的通路被打开，销售人员与经销商在同等的平台获取同等的信息。销售人员靠什么管理经销商？靠读取信息的广度和深度，成为信息的解读者，才能以庖丁解牛之术，游刃有余。

(3) 接受规则的管理。未来的社会一定是一个讲规矩的社会，销售人员的牧羊式管理一定会因为技术手段的进步而得到改进，业务行为越来越规范，学会带着镣铐跳舞，也是互联网时代赋予销售人员的任务。

自序

这是我的第三本书。遗憾的是，每次在下决心出书前，都希望出一本完美无缺、十全十美的书。但在写作过程中，总会因为这样或那样的意外事件和工作，时间、精力被分散，最初的计划得不到落实，总带着这样或那样的遗憾，匆匆结束了写作任务。这次，也未能例外。

即便如此，我对本书的出版依旧抱着很大的期望。

因为本书的绝大多数问题来源于销售人员进行经销商管理时遇到的具体问题，而这些问题的解决方案则是在实践中被应用和验证后的初步结果。

最初写问题式的文章源于参加培训的学员和读者会提出一些很明确的销售难题，比如，经销商嫌弃品牌小怎么办？经销商不主推品牌怎么办？撤销经销商时，经销商要横怎么办？……出于职业需要，我要为他们提供参考意见。

不是每一个问题都能在规定的时间、规定的地点完美解决，销售亦是如此。对销售而言，没有什么非此不可的事情，如果有，那也是谋事在人，成事在天，我将此称为“销售命”。销售人员做选择不能极端，诸如“非得开发这个经销商才能做好市场”“非得换了某个经销商才能维护市场稳定”等，一旦陷入非此不可的思维困境，有选择也会变成没选择，有机会也会变成没机会。

当然，本书能够出版，首先要感谢的是家人的支持。平时写作会占用大量与家人团聚的时间，妻子的理解和儿子的陪伴，是我能够写完本

书的最大动力。其次，在我的职业生涯中，福莱软件的徐小兵先生，海王保健的王扬先生、戚新先生，小霸王槟榔的彭建华先生，欧普的马秀慧女士、孙小红先生，欧普小泉的康井斌先生，美的的张武力先生等都给了我很大的帮助，当我回忆我的职业生涯时，我的一生其实遇到了很多高人和贵人，他们作为我职业生涯的老领导，在我的销售技巧的成长道路上给了我诸多的点拨和指导，甚至有很多方法就是与他们的合作中获得的灵感和启示。最后，张本心先生领导的北京博瑞森出版团队，是我多年的书籍出版合作单位，马优女士是我长期的选题策划人，正是他们的坚持与认可，我才能将自己的心得与想法付梓成书，并在培训与咨询的道路上渐行渐远。

学无止境、授业无涯，愿在销售这条道路上坚持奔跑的人都能心随所愿、达成梦想，当然，也包括我自己！

前 言

互联网来临，线下渠道里谁将倒下

如果历史可以重来，经历了无数商战风云的传统批发、零售系统的从业者们，包括厂家、经销商、销售人员，都应该记住以下时间节点：

1995年5月19日，瀛海威信息通信有限责任公司成立，中国互联网的领跑者诞生。

1999年9月10日，阿里巴巴集团在杭州公寓中诞生，中国电子商务的改写者从此起航。

2003年5月10日，淘宝网诞生，C2C的零售市场由此打开大门。

2004年1月，京东多媒体网正式开通，京东进入电子商务领域，B2C市场徐徐启动。

2008年4月10日，淘宝商城上线。

2016年2月16日，京东首提新通路事业部概念，进军B2B领域。

最近10年，尤其是2012年以后，也许是线下渠道从业者们真正噩梦不断的光景和岁月。电商渠道要成为扁平渠道的豪言壮语犹在耳，经销商的去留依然是两难之境；零售市场已然要变成全民皆商，赤膊上阵的价格之战让经销商痛不欲生；京东、天猫的快速崛起让在夹缝中求得生存的经销商惶惶不可终日。过去，靠品牌、产品在经销商面前颐指气使的销售人员，今天，还能凭着什么管好这群曾经的“山大王”？毕竟经销商一旦以无欲之心，不求于人，厂商关系的博弈就会变成“人

心散，队伍不好带”的艰难局面。

也有读者和我私下交流，将厂商关系写成博弈关系是不是将矛盾的一面放得太大了？我的看法是，只有承认厂商关系是利益关系、商业关系，才能在经销商的日常管理中，从矛盾的关键点出发，照顾经销商的利益、引导经销商的利益、转化经销商的利益，让经销商在与你的相处中获利，他们才会配合你的工作。否则，你就是兄弟关系、战略关系说得再多也是自说自话，产生不了一丁点儿的生产力。

当然，在厂商矛盾依然冲突不断的现实情况下，在互联网对传统渠道洗洗刷刷的冲击之下，线下渠道里，谁将成为新的商业模式里随时被摘除的对象？是制造厂家、经销商，还是销售人员？

从现在的情形看，制造企业绝不可能被淘汰。对制造企业来说，将来有没有线下渠道也许不是唯一的生存选择。专注于做好产品、用“工匠精神”精雕细琢好产品，在网络销售越来越成熟的那一天，在社会诚信体系足够完善的那一天，只要有好产品，他们依然能够重回“酒香不怕巷子深”的时代。

经销商会不会消失？经受电商之痛最深的恐怕就是传统渠道的经销商，在电子商务如日中天的十多年里，经销商过得很苦。他们不断摸索新的销售模式、巩固自己的渠道价值，依赖于千差万别的地理条件、风土人情，不断强化自己的核心价值。有的经销商合力抱团成立公司、打造品牌，向产业上游延伸；有的经销商强强联合，将过去的小门户做成今天的大门户，增强与企业叫板的能力；有的经销商固守一隅，从售后市场转向售前市场，将消费者变成粉丝，将一次消费变成多次消费，利润不减反增。

无论是批发时代、零售时代、商超时代还是电商时代，都是工具对工具的替换，做一个好工具、做一个有核心价值的工具、做一个与时俱进的工具，谁也不能把你淘汰！

京东新通路事业部成立以后，销售人员可能从此失业的江湖传言不绝于耳。企业未来直接与平台对接，通路的开发、维护、促进等都转由专业的销售公司承包，这种对未来商业前景的描绘，我只能说，理想很丰满，现实很骨感。除非未来的产品世界大面积的同质化，个性化需求和技术性销售消失，用平台一统世界的想法才能得以实现。

当然，销售人员把命运寄托在产品上是不现实的。销售人员如何适应互联网时代的变化，才是应对之举，对此，我在导言中有所提及。

那么，互联网来临，谁将不幸倒下？我的答案是，不愿改变的人会倒下；不会改变的人会倒下；死扛到最后，不得不改变的人也极有可能会倒下！

黄润霖

2016年5月17日

第一章 没有经销商调研，就不会有好的经销商资源 / 1

- 第一节 新市场开发，如何才能不像一个外行人 / 3
- 第二节 八个渠道，助你找到潜在优质经销商 / 6
- 第三节 站在门外，如何甄别优秀经销商的外在特征 / 10
- 第四节 进入店内，如何验证优质经销商的内在特质 / 13
- 第五节 经销商调研，如何才能从经销商口中听到真话 / 16
- 第六节 如何找到一个“钱多人傻”的经销商 / 19
- 第七节 新经理接手老市场，如何快速摸底 / 23
- 第八节 百密一疏，经销商考察最容易忽略的四个背景调研 / 27

第二章 经销商开发，是“拉关系”，更是技术活 / 31

- 第一节 进店谈判先自问，底线定好了吗 / 33
- 第二节 陌生拜访，四招让你从陌生人成熟人 / 38
- 第三节 八种专卖大店经销商的开发套路 / 45
- 第四节 八种五金小店经销商的开发套路 / 52

- 第五节 开发谈判，经销商认为你的品牌知名度低、不靠谱怎么办 / 58
- 第六节 开发谈判，经销商非独家不做怎么办 / 61
- 第七节 开发谈判，如何破解“钉子户”的语言模式 / 64
- 第八节 初次拜访效果很好，为什么到后面就没动静了 / 69

第三章 经销商维护，就是“两口子过日子” / 73

- 第一节 怎样才算有效的经销商拜访 / 75
- 第二节 业务拜访，一眼发现问题的 16 项扫描 / 78
- 第三节 业务拜访，如何让经销商重视你 / 84
- 第四节 经销商把品牌当“备胎”，“备胎”如何转正 / 89
- 第五节 看懂人性，经销商的抱怨这样处理 / 94
- 第六节 经销商管理，收钱才能收心 / 99
- 第七节 家居建材企业通路拜访的 6 大重点 / 104
- 第八节 经销商门店“城头变幻大王旗”，怎么办 / 107

第四章 渠道冲突的本质是渠道力量的变化 / 113

- 第一节 区域经理，短期冲量的 14 种方法 / 115
- 第二节 经销商窜货的 12 种形式及应对方法 / 120
- 第三节 压货，技巧决定你是天使还是魔鬼 / 127
- 第四节 价格管理是打击低价，还是严防高价 / 133
- 第五节 开拓新渠道，老经销商“碰瓷”怎么办 / 138
- 第六节 经销商大户强要政策，给还是不给 / 142
- 第七节 经销商联合抵制进货，如何预防与应对 / 145

第八节 渠道冲突的最高表现

——经销商裁撤时如何平稳过渡 / 151

第五章

经销商促进，是提升渠道竞争力的重要途径 / 157

第一节 终端建设，如何增强经销商的配合程度 / 159

第二节 九招，让经销商从坐商到行商 / 164

第三节 经销商“不促不销，一促就销”，是好事还是坏事 / 168

第四节 促销方案应该怎么说，经销商才会听 / 172

第五节 区域销售，你凭什么让经销商推广新品 / 178

第六章

互联网+时代，看得懂才能说得动经销商 / 183

第一节 互联网模式来了，销售人员如何指导经销商 / 185

第二节 分享经济时代，如何引导经销商守住阵地 / 190

第三节 公司没授权，经销商私开淘宝店，怎么管 / 194

第四节 经销商说网上的东西都比你们的便宜，怎么办 / 199

第五节 经销商线上、线下徘徊观望，如何攻心为上 / 203

第一章

没有经销商调研，就不会
有好的经销商资源

说到经销商调研，传统玩法偏重表格、数据，给经销商对照着条条框框打钩、画叉，最后用这些条条框框选出来的经销商，该销售疲软的还是销售疲软，该撂挑子的还是撂挑子。回头一看，用文本方式选出来的经销商和自己“拍脑袋”选出来的经销商没什么差别。

经销商调研，到底怎样调研才靠谱？从实战的角度说，这里全是方法、套路和经验，也是我们常说的用江湖之法破解江湖之道。

第一节 新市场开发，如何才能 不像一个外行人

没有经历过新市场开发、新品牌销售的人员算不上完整意义上的销售代表，就像男人不曾站在产房前，没有从助产护士手中接过孩子的经历一样，没见过生命的源头，你就不知道悲伤和喜悦缘何而起，因何而灭。

无论是愣头菜鸟，还是江湖老鸟，在新市场开发上吃过亏、上过当的不在少数。大半年找不到经销商的门朝哪儿开的人有之；一时走眼，大意失荆州的人也不少。

销售人员挑市场，大多数时候是没得选。运气好的、讨领导喜欢的销售人员可以选北、上、广、江、浙、深等富裕区域上任；运气不好

的、不讨领导喜欢的销售人员，“老少边穷”等销售人员口中调侃的“流放之地”，领导只问你去还是不去？去，走马上任；不去，夹包走人。

不论是通常意义上的好市场还是坏市场，作为四海为家处处家的销售人员，无论漂到哪儿，都得先想办法活下来。“行家伸伸手，便知有没有”，销售人员新市场上任、两脚一落地，要先掂量掂量，这个市场是一个陷阱还是一个馅饼。

进入社会的第一天，父母就告诉我：“路在嘴上。”人在江湖走，有事要张口。做销售工作，跑市场不会见人问话、抬头看路，你都不好意思说自己是做销售的。开发新市场，你没和五类人聊过天，就不算你干过这个活。以建材行业为例，看看怎么和这五类人聊天。

一问的士司机。两脚一落地，坐上的士，即使是第一次到这个市场，你也有了和这个城市初步接触的机会。的士是最好的环境，相对封闭，司机成天闷在车里，有人愿意和他聊天，他也乐在其中。通过这类人最好了解中低收入人群在这个城市的生活习惯，对于建材行业，与司机聊天主要确认三个方面的内容：

(1) 本地区最好的企事业单位和社区：优质消费人群样本。

(2) 主要建材市场的分布和近况：建材市场附近是不是在修路、建材市场有没有负面新闻。

(3) 人口的流动性：住房需求与装修频率。

当然，你得用人家听得懂的话问，如照明类产品，你别问人家：“师傅，咱们这儿什么照明品牌比较出名？”人家一听，脑子里一团糨糊。你得问：“师傅，咱们这儿买灯具，什么牌子比较好？”

二问小旅馆老板。小旅馆老板即使算不上中产阶级，在这个城市里也算得上中等收入家庭，他们是我们了解这个城市的第二个窗口。抓住一切消费、花钱的机会与人聊天，别人才有意愿和动力与你交流，反正