

The Dealer

潘文富 黄静 著

经销商经营绩效提升之道丛书

Jingxiaoshangjingyingjixiaotishengzhidaocongshu

经销商的 新产品对策

JINGXIAOSHANGDEXINCHENPILUJUE

经销商
必读

— 3 —

新产品越接越多，成活率却越来越低，

原因何在？

厂家、经销商老板、业务人员

三方不同的理解方式，

决定新产品是否能成为

新的利润！

新



机械工业出版社
China Machine Press



The Dealer

潘文富 黄静 著

经销商经营绩效提升之道丛书

Jingxiaoshangjingyingjixiaotishengzhidaocongshu

经销商的 新产品对策

JINGXIAOSHANGDEXINCHENPINDUICE

经销商
必读

— 3 —

新产品越接越多，成活率却越来越低，

原因何在？

厂家、经销商老板、业务人员

三方不同的理解方式，

决定新产品是否能成为

新的利润！

新



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

天下没有稳赚不赔的生意，接受任何一个新产品，或是进军一个新领域，都是盈利与亏损并存的。只有未雨绸缪，详细筹划，做好相关的防范工作，才能最大程度地确保自己的经营安全。

本书以冷静的心态和理性的眼光帮助经销商正确评价各种新产品招商信息，对新产品的操作进行精心且得当的市场操作指导，并针对操作新产品时内外部所存在的各种问题，提出了有效的解决方案。相信经销商朋友会从中获益匪浅。

图书在版编目（CIP）数据

经销商的新产品对策/潘文富，黄静著. —北京：机械工业出版社，2008.3

（经销商经营绩效提升之道丛书）

ISBN 978-7-111-23669-6

I. 经… II. ①潘… ②黄… III. 经销—商业管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 030419 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：王 峰 责任编辑：王 峰 责任印制：杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 13.25 印张 · 206 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-23669-6

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版



丛 书 序

中国的私营经销商已经过了太多的舒服日子了，这是因为以前的生意相对轻松好做，在私营经销商起步的 20 世纪 80 年代到 90 年代中期阶段，几乎所有的领域都有市场，做什么都行，同行也少，竞争程度自然有限，消费者选择余地也小；员工也少，往往夫妻两人，最多加上几个亲戚朋友，几乎不存在什么管理；税务也简单，一年生意下来可能就只要交上几百元的税，且税务征收的执行工作也不像今天这般严格；上游厂家一是简单，只是卖货而已，没有那么多对付经销商的“妖娥子”，二是稳定，忽悠经销商这种事情也是极少的。从整体市场环境来看，由于外资的进入程度有限，市场变化较为缓慢，这生意也就做得顺畅，钱也赚得轻松，在公司的内部管理方面，也无需费太多的脑筋，简单甚至是粗放的管理模式照样可以维系生意、照样赚大钱。

这样的舒服日子持续下去该有多好，可是，这世界上唯一不变的东西就是变，自 90 年代中期以来，经销商老板身边的环境正在发生着巨大的变化：

- ◆ 厂家的手伸得太长，对市场的控制越来越强，经销商发挥空间越来越小。
- ◆ 任何领域都有很多进入者，同行竞争越来越激烈。

经销商的新产品对策

- ◆ 员工越来越多且不听话，不服从管理。
- ◆ 家人不够支持和理解自己。
- ◆ 下游客户难对付，管理和合作成本也是越来越高。
- ◆ 消费者选择余地越来越大，越来越挑剔。
- ◆ 市场变化越来越快，很难跟得上。
- ◆ 税务负担越来越重。
- ◆ 只找麻烦不给支持的机构越来越多。

也就是说，在经销商老板的身边，厂家、下游客户、员工、同行、环境等都在发生着变化，而没有进行同步变化的往往就是经销商老板自己，仍然坚持在用过去的方法来做今天的生意，仍然认为自己所总结出来的经验和方法都是非常有效的，并且还会一直有效下去，仍然一直在怀念以前的舒服日子，并且排斥学习、排斥接受新东西，坚持己见，坚持用自己的观点和思维模式来看市场，认为自己这十几年生意做下来，把生意看透了，把市场看透了，把厂家看透了，也把员工看透了，总而言之，自己是没有错的，自己永远正确，而在面临管理难度加大、业务工作下滑、利润下滑的状况时，往往把问题和责任全部推卸到厂家的身上、员工的身上、竞争对手的身上，乃至认为是市场不规范所导致的，难道经销商老板自己就没有一点责任吗？

实事求是地说，这生意难做钱难赚人难管，老板自己要承担 80% 的责任，要想解决这些困扰经销商盈利和发展的现实问题，经销商老板就必须重新审视自我，重新审视管理问题，重新审视经营问题，在这套经销商丛书里，笔者重点帮助私营经销商老板们分析当前现状，分析各类问题的根源所在，尤其是分析老板自己在哪些方面存在问题，以及这些问题的处理解决方案所在，协助各位经销商老板从粗放式管理向精细化管理迈进，以期实现企业效益持续稳定的增长。



前

言

经销商老板对新厂家新产品，是又爱又恨，从方向和趋势上来说，不断引进新产品并没有错。毕竟，现在做市场不进则退，依托产品和行销理念的创新，不断促进公司的前进，的确是门必修课。但是，凡事都有个度，一旦过了这个度，过于求新求快，反而会把自己整垮。那么，这个度究竟是什么？其实，所谓的度，就是自己力所能及的程度，就是度！再通俗点说，就是实事求是，得有一知半解之明，知道自己有几斤几两，要量力而行。

这个新产品存在两面性，新产品会带来新市场新利润，也会带来新的危机与风险，问题是有些老板只看到新产品所带来的正面收益，导致自己过度乐观。在这种乐观情绪的支撑下，许多老板们在策略制定方面难免会出现偏差，例如提前花那些还没到手的钱；过快地把新产品铺到更多的市场；过快地增加新员工的招聘工作等。这些过快或是有偏差的决策，很快就能让老板尝到自酿的苦酒。

另外，新产品和市场行销策略也需要全新的管理和操作技术来配套，而有些老板们却还是沿用传统的旧有的经验，以此来管理新产品和新市场，或是来运行新策略。老板总是认为自己亲自总结出来的那些经营管理办法都是经典，是无需更改的，并且是永远有效的，即便是现在出现了新形式，照样用老方法来运行。俗话说，没有金刚钻，

别揽瓷器活，有些老板自己手里的金刚钻质量其实没那么好，同时也把瓷器活的难度想象的过于简单了，三流的技术遇到全新的问题，这结果自然是可想而知。

先进是好的，也是必须的，但也要量力而行，别用过头了，一旦出现多处的不匹配状况时，那离先烈也就不远了。那么，当先进究竟应该注意些什么，才能避免当成先烈呢？注意三点前提：

一是要认识到新产品新项目在带来新利润的同时，也会同步带来新的危险和新的问题，这危机意识，一开始就得有，这世界上压根就没有完美的产品，也不存在不需要考虑安全问题的项目。尤其要考虑的是，这新产品新项目的投入，与整个行业现状，与主要竞争对手之间的关系，处理原则是以不刺激竞争对手，顺从行业当前发展的渠道为宜，换句话说，当没有足够的翻盘能力时，就别去逞强，去挑战比自己强得多的竞争对手，也别试图去改变行业现状。

二是把新产品或是新项目的投放当成一次全新的创业，就等于是个全新的公司，全新的人马，全新的思想，全新的市场，与公司当前所拥有的资源，市场基础，运作思路等全部划开。也就是说，尽量别去考虑能借用当前的那些资源和优势，因为，过去的那些运作思路，可能根本就不适应这个新产品，当前所拥有的资源，与新产品之间的匹配度是很有限的，不过，老板很容易高估自己的资源状况，有些所谓的资源甚至只是假象。

三是在当作全新创业的基础上，进行相关的筹备和规划设计工作，多想一点，多准备一点，多考虑些万一。这里特别需要强调一点，就是相关人员的利益收入形式，员工对新产品新项目的信心和参与程度也是决定成本的因素之一。当然了，这信心和参与程度，在一定程度也是拿钱撑出来的，有些老板在这个问题上有个误区，认为当前的员工已经在过去获取了不少公司所给予的优厚待遇，现在推新产品新项



目是有些难度，要他们多辛苦些是合理的。这只是老板自己的想法，员工可没这么想，员工过去的所得，也是建立在自己辛勤工作的基础上，也没白拿老板的钱，现在公司要推新产品新项目，得要自己付出更多的精力和辛苦，对于这些需要额外付出的，老板如果没安排相对应的收益，费时费力的去推广这些难卖的新产品新项目还不如继续卖些老产品，从收益上来说，也稳妥些。所以，作为意欲创新当先进的经销商老板，也得要考虑到自己的手下员工在利益方面的得失，给予些合适的补偿，因为，新产品新项目的第一个客户就是你的内部员工。



目 录

丛书序

前言

第一章 理性看待新厂家、新产品	1
一、厂家推出新产品的目的在哪里	1
二、验证新产品市场空间的几个方式	4
三、识别招商厂家的本质	6
四、换一个角度来看厂家新产品的上市失利.....	13
五、理性看待新产品的样板市场.....	23
六、如何获知新产品、新厂家的信息.....	25
七、如何在糖酒会上选择新产品.....	28
八、在接新产品前需要考虑好的几个问题.....	32
九、经销商如何面对新领域的招商问题.....	37
十、新产品招商，除了力度还能有什么.....	41
十一、招商，除了产品还有什么.....	44
十二、新旧产品的渠道冲突——是新建还是利用.....	50
十三、保持清醒头脑，防备厂家洗脑.....	54



第二章 新产品的经营	59
一、新产品如何融入到现有产品组合.....	59
二、与新厂家的合作初期.....	63
三、如何有效组织好新产品的上市培训工作.....	67
四、新品推广期间的促销人员管理.....	73
五、新品上市,面对竞争对手的打击怎么办.....	77
六、新产品投放市场后,厂家食言怎么办.....	81
七、新产品遭遇涨价怎么办.....	85
八、如何向下级分销商推荐新产品.....	88
九、利用社区活动,强化新产品的推广工作.....	93
十、强调细节,提升新产品的线下促销活动效果.....	95
十一、新品如何在大卖场做好陈列.....	99
十二、新品如何在卖场促销	103
十三、一次起死回生的市场开发	106
十四、换个角度向厂家要支持	111
十五、经销商如何给厂家的高层写报告	115
十六、是开航空公司还是建设机场	119
 第三章 新厂家、新产品之外的问题	123
一、如何利用新厂家来牵制现有厂家	123
二、新产品所不能解决的问题	125
三、理性看待经销商自建新品牌	134
四、非要自己想办法做促销吗	137
五、经销商在终端推广新产品的几个要点	142
六、代理二三线品牌的机遇和风险规避	147
七、经销商如何在终端推广新品的进场计划书	152

经销商的新产品对策

八、滞销产品的商机	157
九、产品越来越多，利润越来越少	159

第四章 新厂家、新产品中隐藏的危险

164

一、未雨绸缪，新产品的撤退计划	164
二、产品多就是利润多吗	168
三、是一个骗局设计者还是一个给予商业新机会 的商人	171
四、新产品全区域、全渠道推进策略的危险性	178
五、经销商进军新领域中的风险	181
六、连锁加盟怎么做	187
七、找出隐性亏损产品	191
八、难道大厂家就不骗人	195





第一章

理性看待新厂家、新产品



一、厂家推出新产品的目的在哪里

人无利不起早，厂家之所以推出新产品，就必然有其目的所在，这个目的又分为表面的和隐形的。当然，厂家告诉经销商的一般都是表面目的，其中必定存在一些潜性目的。搞清楚这个根本目的所在，经销商才能有效地与厂商合作，或者说，防止被厂家当枪使。

目的一：调整产品结构，改善盈利

这是最常见的原因，也是完全可以公开的理由。往往老产品的价格做得快穿了，厂家的利润被越压越薄了，这时候就得出些新产品，以改善一下产品组的整体盈利状况。

目的二：提升品牌

在绝大多数的厂家老板心目中，品牌是越来越被看重的东西。提升品牌往往就意味着竞争力的提升，市场占有率的提升，乃至利润的提升。提升品牌的方法有很多种，比较常见的一种就是通过推出高档产品来提升品牌形象。毕竟，产品是皮，营销是毛，品牌的地位很大

经销商的新产品对策

程度上是依托产品的档次来体现的。提升品牌的常见方式之一就是出新产品，推出高端的新产品在许许多多厂家高层的眼里就代表着提升品牌形象。

目的三：平衡产能，或者摊销生产成本

笔者曾经在某饮料企业工作过，这家企业原本是以生产瓶装纯净水为主的。1998年，公司决定上马一个新项目，就是19L的桶装纯净水。其实上马这个项目的理由很简单，水处理设备的产能过大，小瓶水的灌注线每天用不完那些处理好的纯净水。干脆再上个项目，灌桶装水好了。如此这般，也就策划出一个新产品来了。平衡产能也就是降低成本，这也是厂家提升利润的一种方式。

目的四：打击竞争对手

极少数厂家能独自享受某块蛋糕，行业里的竞争每时每刻都在进行着，各类防御或是主动进攻对手的动作往往是通过产品来进行的。例如针对竞争对手的产品缺陷，设计出有针对性的新产品；或者针对对手的主流产品，利用新产品的价格来与之竞争，换个角度来保护自己的主营产品。

目的五：处理老臣子

国内某食用油公司原本一直以生产销售小包装食用油为主，在2000年一年中，推出了全新的小包装大米系列。表面上来看，这是产品线的延伸，其实，这是企业高层为了解决老功臣的一个权宜之计。这些老臣子都是当年跟随老板打天下的那批人，现在局面已经稳定了，而这些老臣子自然有些功高震主了。老臣子们在公司处处以老资格自居，自有的知识体系又跟不上市场的发展，却又不肯给新人让位子，



这就给企业的发展造成了一定的阻碍。老板巧妙地利用新产品、新项目的名义，让老臣子们来负责全新的项目。至于这个新产品项目本身能有多大的盈利和发展暂且不说，至少解决了当前的人事管理中的一个重大问题。尤其在一些国有企业，为了解决人事上的问题，企业的高层往往就会使用另建新产品项目部的办法，把一些有问题的员工转移到那边去，以此确保主营业务的发展。

目的六：为上市造气氛

通过上市获得更多的资金注入，这是越来越多企业老板所关注的重心所在。为了迎合上市所必须的各类条件，企业往往会有意识地策划安排一些市场动作，最常见的莫过于新产品上市了。其目的并不在于新产品本身的销售和盈利状况怎么样，而是活跃企业品牌，扩大宣传影响力。

目的七：进行新经销商的招商

厂家对经销商是又用又防，这个防就包括很多手段，其中一个手段就是发展新的经销商，以作储备，在老经销商出现问题时，便于及时更换。但是，储备新经销商自然不能太直接，一般不能把现有的产品与新经销商结合。不然的话，老经销商必定会反对。所以，许多厂家利用新产品来开发新经销商。表面上看，这种做法与老经销商的关系不是很大，其实，厂家是绕过当前的老产品，用敏感度较低的新产品来重新开发经销商，建立新的经销商群体，也就是为更换经销商进行准备。



二、验证新产品市场空间的几个方式

大多数厂家都会说自己的新产品有着广阔的市场空间，其实，绝大多数的新产品都没有那么大的市场空间，那只是厂家的宣传手段罢了。但是，许多经销商还真的就吃这一套。厂家说这个新产品在一个地级市一年可以轻松做到 300 万元的销量，经销商心里往往打个五六折，“能做个 100 多万元也不错啊。”其实，一般也只能做个二三十万元的销量而已。这就导致经销商所投入的大量资源出现浪费和占用的情况。若是能较为准确地测算出该新产品在本地市场的真实市场空间，从而有的放矢地进行资源投入，将有效地避免出现资源浪费的情况，也可以及时决断是否承接此新产品。那么，如何来验证某项新产品在本地的市场空间呢？有以下几个办法可供参考。

首先要明确一个前提，国内市场的区域性特色很强，每个区域的经济水平、风俗文化、消费习惯等因素各不相同，导致各地对新产品的接受度亦是高低不一，往往在 A 城卖得非常火爆的产品，在相隔不远的 B 城却死活卖不起来。所以说，厂家的样板市场往往是靠不住的，一定要结合本地市场的实际情况，来验证这个新产品在本地市场有多大的空间。

(1) 类似产品的当前市场销量。这是最简单的一个检测方法，真正意义上的全新产品其实很少，绝大多数的新产品都是在现有产品的基础上改良、升级而来的，或者干脆只是换个牌子改个包装。调查了解一下相关的类似产品在本地的销售状况，或者调查一下类似产品在本地市场上的历次出现过的状况和销售状况，也能将这个市场空间查个大概。

(2) 厂家所声称新产品市场空间巨大的支持材料和数据。几乎所



有的厂家在强调自己的新产品市场空间有多大时，都会列举出一堆的资料数据作为支持，那么经销商就得查问一下厂家的这些支持材料的来源。许多厂家喜欢把某某专家抬出来，那么经销商就得搞清楚，这些专家是哪里的，中国的还是外国的，他们的观点是什么时间发表的。关键是要查核一下厂家是否在虚拟一些国外的所谓著名专家，或者是许多厂家与一些所谓的国内专家联手制造出来的一些新闻观点。

(3) 新产品的不可复制性在哪里。只有具备在短期内不可复制的新产品才是真正意义上的新产品。经销商需要主动和厂家的有关技术研发人员联系沟通，问清这个新产品新在哪里，哪些方面存在被别人仿造的可能，哪些方面是别人短时间内所无法复制的，以及为什么复制不了，是核心技术的原因，是设备的原因，是研发水平的原因还是人才的原因。

(4) 行业市场发展趋势。新产品是否顺应了行业的发展趋势，这往往在很大程度上决定了新产品的生存空间。在这点上，经销商自己应保持对行业发展趋势有及时的了解，以便在承接新产品时有所验证。

(5) 主流厂家对此产品的态度。如果招商厂家在行业里处于领头或主导地位，那推出新产品的可信度相对高些，若是招商厂家非主流厂家，那么经销商就得留意观察一下：主流厂家有没有推出类似的产品，或者设法调查一下主流厂家为什么不推出此类产品。往往行业里的主流厂家具备更强的研发和潮流影响能力，并且也具备更宽广的市场观察分析能力。若是主流厂家具备推出某项新产品的条件，而又坚决不推出的话，那往往就有可能看到了这个新产品劣势的一面。

(6) 国外市场的状况。中国许多厂家的新产品都曾参照国外现有产品，再根据中国国情改进而来的。在经销商接触到新产品后，可直接上网搜国外相关产品的信息及发展状况。当然了，中外市场相差

悬殊，这个对比只能作为分析产品本身的技术成熟度等方面的参考。

(7) 试销市场状况。越来越多的厂家都会在新产品全面上市前，选择一个区域市场进行试销。这个试销区域的状况很大程度上真实反映了该新产品的市场实际状况，经销商可通过厂家的研发人员（而不要通过厂家的业务人员）寻问这个试销区域，再与承接试销的经销商联系。这里需要注意的是，试销区域与样板区域不是一回事，样板区域是可以打造出来的。

综合以上几个方面的调查了解，经销商也就基本能把该新产品的市场接受度与市场空间查个大概，做到心中有数，便于合理地调配资源，而不会一味地被厂家的宣传所迷惑。



三、识别招商厂家的本质

在中国，哪些人的钱最好赚？以前有人说是女人的钱好赚，又说是孩子的钱好赚。其实，以笔者看来，想赚钱的人的钱最好赚。因为这些人一旦被说动之后，无论是在掏钱的速度还是力度上，都是任何消费者望尘莫及的。因为他们相信，这不是消费，而是一种前期投入，一种有着更多后期回报的前期投入。所谓舍不得孩子套不着狼，亦是此道。厂家之所以花费那么大的精力劝导经销商，也是这个道理。

对于经销商而言，目前这些层出不穷的新产品本身没有好坏之分，关键要看是否适合自己。若是有幸寻觅到适合自己的新产品，那么，这个新产品的出品厂家本质怎么样则成为是否能达成有效合作的关键因素了。说白了，经销商也就是想找个本份一点的厂家合作。当然了，毕竟在商言商，完全指望厂家百分之百说实话是不可能的，只能是希望厂家多说点真话。厂家适当吹吹自己的新产品并无大碍，经销商们怕的就是吹过了头，把一些名不副实的新产品说得天花乱坠，把一些