



中国第一本专为经销商量体裁衣的工具书

做个赚钱的 经销商

范云峰 著

ZHUOGE
ZHUANQIANDE
JINGXIAOSHANG

经销商是营销渠道中的“中流砥柱”；是商品交换价值的桥梁，在商品的流通渠道中一直起着极为重要的作用；是一个很重要的环节。经销商理应在商品流通渠道中拥有属于自己的地位。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

做个赚钱的经销商

范云峰 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

做个赚钱的经销商/范云峰著. - 北京:中国经济出版社,2005.2

ISBN 7-5017-6827-7

I. 做… II. 范… III. 经销—研究 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 137785 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:苗 青(电话:010-68359423 13901005441)

责任印制:常 毅

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×980mm 1/16

印 张:30 字 数:377 千字

版 次:2005 年 4 月第 1 版

印 次:2005 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7 5017-6827 7/F·5452

定 价:46.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

前言

经销商——你潇洒吗

四年前,有一次外出讲课,休息期间一个学员在和我聊天时问了我这样一个问题:“范老师,我是一个做糖烟酒经销商,经常去参加一些讲座和培训,但是我觉得听了这么多课,很少听到有关经销商如何管理自己,经销商如何与厂家‘讨价还价’这方面的课程。而且我在市场上很难找到写给经销商的书。我怎么觉得好像所有的书都是在写厂商如何管制经销商,而找不出来一本书是站在经销商的角度写的,没有一本书是教我们怎么做,好像我们经销商就是处于一个被动、被管制的地位。您在营销界也是很有威望的,您能不能向我们推荐一些适合我们经销商读的书?”

这位学员的话,极大地提醒了我。作为一个在营销界打拼了这么多年的营销人,回想一下,我十分清楚现在的营销类书籍没有一本是把经销商作为主角来写的。同时作为一个营销研究者我也觉得很惭愧,因为这么多年竟然没有留意到营销领域中的这个空白。从那天起“为经销商写本书”的想法就在我脑子里萌动了出来。这几年我一直在构思这本书应该如何来写?怎样才能帮助我们的经销商解决一些实际的问题?怎样才能帮助经销商去赚钱?

“兵无常势,水无常形”,随着市场营销环境的不断变化:渠道扁

平化、终端为王、厂家直销、厂家连锁、超市、大卖场这些字眼时刻充斥着我们的耳膜和眼球,当然冲击更大的是经销商的心;而且经销商的队伍也是越来越拥挤,一系列的变化使经销商的生存空间萎缩了。“生意越来越不好做了”,经销商们感觉到了生存的压力,所以很多经销商感觉到了迷茫和困惑。

该 怎么办? 如何去做才能继续生存和不断发展下去? 如何才能继续赚钱? 如何才能做个赚钱的经销商? 许多经销商们在自己的心里一遍又一遍地打着问号。

《**做** 个赚钱的经销商》这本书完全以理解经销商为前提去深入剖析其成、败的事例,是帮助经销商打造新的形象的一本书,可以说是经销商不可不读的一本书,不敢说完全可以帮助经销商们解决现在存在的一些问题,但是我想在一定程度上它还是可以给现在迷茫和困惑的经销商指点一些“迷津”。

渠 道再怎么扁平化,营销环境再怎么改变,经销商的地位是不可替代的,经销商的功能和作用也是不容忽视的,所以经销商的群体无论如何也不可能消失。

这 本书可以指导我们的经销商在新的营销环境下如何找到自己的立足之地,如何壮大与发展。

俗 话说“思维决定命运”,新的营销环境首先要求经销商的便是转变固有的思维模式,拓展思维空间,构筑立体的思维模式。

人 生如打牌,营销也如打牌,每次抽牌都有好坏之分,牌好、牌坏不是关键,关键是如何打好手中的牌,把手中的坏牌打好了,更能体现

自己的能力与价值。

《做个赚钱的经销商》这本书会指导经销商如何加强自身的建设,如打造自己的强力销售队伍、设计合理的薪金制度、对产品结构的管理、渠道的管理、树立自己的品牌、寻找自己的职业经理人等。

同时这本书给经销商介绍如何与厂家合作、如何反控制厂家、如何取得厂家的忠诚、防止被厂家踹掉、如何管理终端等二十余种方法与技巧。

这本书在写作的过程中我们走访了很多经销商企业,本书可以说是保持了我以前所出书籍理论与实践结合的一贯风格,但本书的突出风格是重实用和重操作。

在写书的过程中,郑州云峰营销策划公司的陈廷玉和李素霞,北京云峰营销公司的曹阳等几位在资料收集、文字整理、图片制作方面做了大量的工作,北京云峰营销管理公司的张仁静等也协助做了大量的工作。感谢郑州云峰营销策划公司的宋慧芝,河南省营销协会的刘英女士和众多同仁、朋友给予的关怀和支持,同时感谢我的好朋友昆明好彩头公司的肖庆良董事长给我们提供了丰富的第一线资料。

本书只是一个与大家沟通探讨的平台,热情欢迎业界的同仁和经销商朋友共同探讨和研究。我的沟通方式是:

E-mail: yfyx100@163.com

电话: 010-83131245 0371-3859796

范云峰

2005年元月于北京



目 录

经销商——你潇洒吗	1
-----------------	---

第一篇 经销商的“英雄本色”

经销商的地位	2
经销商的功能	4
新竞争形势下经销商如何发展	8
小 结	11

第二篇 萎缩的生存空间

外围环境带来的生存压力	15
内部环境带来的生存压力	19
小 结	22

第三篇 构筑立体经销思维

思维决定生存	26
经销商发展的历程	28
经销商自身的转变	29
经销商思维的转变	30
新型思维模式	30
矛盾中求双赢	31
精耕细作提高“亩产量”	32
摘掉“打工者的帽子”	33

完善大于变革	35
经销商的延伸	36
小 结	37

第四篇 经销商如何打好手中的牌

经销商手中还有那些好牌	40
大多数厂商没有能力自己打开市场	40
网络管理千头万绪	41
终端商直接和厂家的合作带来一些头痛的问题	41
市场中存在厂商和终端直接拉手的死角	41
经销商自身的优势	42
如何打好手中的牌	44
认清自我,扬长避短	44
改变打牌的态度	46
选择市场,确定发展方向	48
韬光养晦,借力发展	49
重组人力资源	52
提高自身的管理能力	53
选择优秀的职业经理人	55
打造企业文化,塑造品牌形象	57
扩充势力,争当商业领域的“强龙”	58
经销商老板应该做什么	61
小 结	62
“两极分化”——经销商发展大趋势(资料阅读一)	63

第五篇 打造强力销售队伍

组织结构的建立	72
强力销售队伍的基础	73



规划销售队伍规模	74
确定销售队伍任务	76
实施销售目标管理	78
员工心态的管理	79
设计销售队伍薪酬制	79
情感激励	81
注重与员工进行沟通	82
销售队伍的培训	83
加强销售团队建设,提升团队业绩	84
小 结	85

第六篇 经销商如何设计销售人员的薪金制度

区别工资和薪金	88
薪金制度对企业的重要性	89
如何设计销售人员的完善的薪金制度	90
薪金制度应该遵循的三大原则	90
市场调查	92
目前对业务员常用的薪金管理形式	92
灵活多变,因人而异,量体裁衣	94
如何处理员工的加薪要求	95
重视企业的福利	96
福利的一般形式	96
福利政策要不断的完善	97
定期修改、完善薪金待遇,充分体现营销的差异	97
小 结	98

第七篇 经销商对产品结构的管理

经销商应该做产品结构管理	104
--------------------	-----

经销商因缺乏产品结构管理意识而遇到的麻烦	104
产品结构管理应先选对产品	106
产品结构管理的三大策略	107
产品结构管理中应该遵循的基本原则	109
经销商的一些土办法	112
经销商究竟如何规划自己的经销产品	113
小 结	114
返利——如何让经销商欲罢不能(资料阅读—2)	115

第八篇 从经销品牌商向品牌经销商转变

树立品牌先要转变思想 合理定位	123
经营观念从“买卖”转到“经营”	126
对所经营的产品进行规划	127
提高自身素质和经营水平	128
经销商应建立自己的信誉品牌	130
商誉口碑	131
核心竞争力	132
小 结	135
中国经销商的八大转型模式(资料阅读—3)	136

第九篇 经销商如何管理营销渠道

营销渠道管理	146
什么是经销商渠道管理	146
经销商渠道管理发挥的作用	147
经销商渠道管理的具体内容	147
渠道管理的方法	150
渠道控制操作工具	152
渠道管理规章示例	157

渠道成员管理	161
经销商渠道管理不容忽视	161
经销商与厂家的合作	163
经销商对分销成员的激励措施	165
小 结	167

第十篇 经销商如何进行市场分析

对本年度的营销工作进行客观分析和总结	173
根据下一年的营销策略方向确定调研方向	174
需要预先做好市场调研年度计划的主题	175
制定年度市场调查计划的方法	178
明确市场调研的目的	178
确定市场调研的内容	179
制定调查内容的评定标准	182
调查问卷的设计	185
市场调查人员的培训	187
小 结	191

第十一篇 经销商如何寻觅职业经理人

经销商为什么要引进职业经理人	194
经销商引进职业经理人的困惑	194
引进前沟通是前提	195
理念的沟通	196
战略战术设计是否配套	197
操作中经销商是否授权	197
经销商如何搞好与职业经理人的关系	197
小 结	200

第十二篇 反客为主

反客为主的表现	203
厂家代替经销商	203
经销商代替厂家	204
如何反客为主	204
争客位	204
乘隙	212
插足	214
握机	217
成功	219
小 结	227
中国经销商发展的十大障碍(资料阅读-4)	229

第十三篇 经销商如何获得厂家的正确信息

经销商需要获得厂家哪方面的信息	236
市场	236
产品	238
消费者购买行为分析	240
获得信息的途径	241
去粗取精、去伪存真,获得正确的信息	241
相信自己的行业判断,做好防御措施,谨防炒作陷阱	243
做好市场调查工作	244
善用计谋	245
利用“情报”衡量厂家运营状况和赢利能力	246
向厂家表示忠心	247
小 结	248



第十四篇 经销商同厂家谈判如何占据主动

明确拉锯点	250
经销商占据主动的技巧	253
深度思考	256
小 结	259

第十五篇 如何让厂家履行合同

厂家选择经销商很慎重	262
经销商缺乏思索	264
法律意识淡薄	265
找到对策	265
小 结	269

第十六篇 怎样才能让厂家允许赊销

寻找根本原因:厂家为什么要求现款现货	274
他山之石,可以攻玉	275
定位自己	276
如何让厂家允许赊销	276
制定长期合作方案	280
小 结	281

第十七篇 经销商如何取得厂家忠诚

厂为刀俎,商为鱼肉,经销商没有主控权	284
鸟尽弓藏,兔死狗烹	285
厂家压货,产品积压	285
合同的约束力太低	286
投厂家所好及其他取得厂家忠诚的条件	286
雄厚的资金	288

强大稳定的营销网络	289
一定的市场运作能力	290
对营销政策全力配合	291
能够处理突发事件,解除厂家的忧患	291
相同或相似的企业文化	292
其他取得厂家忠诚的条件	293
经销商如何取得厂家忠诚	294
心理诉求	294
实力展现	295
利益诱导	295
听天命,尽人事	297
小 结	298
经销商的“防狼术”(资料阅读—5)	299

第十八篇 经销商如何防止被厂家踹

分析喜新厌旧	307
利益驱动	307
自我剖析	308
寻找解决途径	309
两面看问题	310
重新设立经销商的弊端	310
提醒厂家	311
前事不忘,后事之师	311
要增强法律意识	311
知己知彼,百战不殆	312
控制渠道	312
大局着手	314
增强回避风险能力	314

加强自身修炼	315
少要多做,提高效率	319
小 结	320

第十九篇 厂商双赢之道

走近双赢	322
厂商双赢之误区	322
厂家之经营误区	323
经销商之经营误区	325
厂商单赢机会成本分析	326
冲货骚扰	326
一女嫁二夫(或多夫)	330
挟天子以令诸侯(以势要挟厂家)	331
信用度在恶化	331
部分经销商惟利是图,对厂家的依赖性大	331
商家的优势与威胁	336
做好与厂家的工作	337
做好终端商的工作	338
厂商如何建立战略联盟、打造双赢	338
建立忠诚与共识	339
建立唇齿相依的长期合作关系	341
厂商双方都要树立客户满意意识	344
商家参与营销目标经营战略的制订	348
厂商应保持及时、真实的信息沟通和交流	349
淡季织网,旺季打鱼	351
同甘共苦,互惠互利	355
打造厂商联盟	357
小 结	359

经销商的社会分工角色和存在价值(资料阅读—6)	360
-------------------------------	-----

第二十章 经销商如何做促销

经销商促销现状	368
经销商的独立促销	371
独立促销的操作要领	372
不唱独角戏	374
联合促销篇	376
非常规促销注意问题	376
如何争取促销支持	378
与厂家互动的八项工作	380
批发商进货奖励控制要点	385
零售店铺货奖励	386
小 结	388

第二十一章 经销商如何有效管理终端

终端对于经销商的意义	391
终端的销售业绩决定着经销商的利润	391
提供最准确的销售信息和最新的消费需求	392
终端卖场可以树立商品的品牌形象	393
经销商在管理终端的过程中存在的问题	394
终端商决定进场费标准	396
终端商决定产品陈列	397
终端商的促销活动需要支持	397
产品破损要无条件退换货	397
加收名目繁杂的额外费用	398
经销商有效管理终端的方法	398
前期选择	399

经销商对终端工作人员的管理	402
终端工作人员对零售终端网络的管理	403
产品铺货	404
产品陈列	404
POP 促销	405
价格控制	405
通路理顺	406
客情关系	406
报表反馈	407
终端信息管理	407
摒弃低效的手工操作	408
怎样建立终端信息管理系统	410
建立零售终端的电子档案	410
记录零售终端投入产出数据	412
信息的综合分析和应用	412
制定细致周全的合约	414
成立维护组织“供应商联盟”	414
小 结	415

第二十二篇 经销商如何开发农村市场

农村市场的特点	418
农村市场潜力大	419
农村市场情况更复杂	419
农村市场反应迟钝	421
更注重产品的质量、价格和实用性	421
农村市场的现状	422
经济条件尚有欠缺,实际消费能力有限	422
没有形成一定的消费观念	423