

盖彦 著

博

一个中国经销商的 **实战案例**

弈

中国第一本以经销商为主角进行
特别追踪和营销关注的专业书籍

青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House

博

盖彦 著

一个中国经销商的 **实战案例**

弈

图书在版编目 (CIP) 数据

博弈——一个中国经销商的实战案例/盖彦著. —青岛: 青岛出版社
ISBN 7-5436-3375-2

I. 博... II. 盖... III. 市场营销学—案例 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 044167 号

书 名 博弈——一个中国经销商的实战案例
著 者 盖 彦
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路77号 (266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532) 85814750 (兼传真) 85814611—8664
责任编辑 李忠东 李增彩 电话 (0532) 85816241
装帧设计 申 尧
照 排 青岛正方文化传播有限公司
制 版 青岛人印人数码输出有限公司
印 刷 青岛双星华信印刷有限公司
出版日期 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷
开 本 16 开(710mm × 1000 mm)
印 张 13.5
字 数 180 千
书 号 ISBN 7-5436-3375-2
定 价 18.00 元

盗版举报电话 (0532) 85814926

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回承印厂调换。

厂址: 青岛开发区江山中路191号 邮编: 266500 电话: 0532-86827680

引言

Yin yan

中国经销商——这是一个在各方利益的冲突中不断博弈着的群体。

在日益激烈的市场对抗、冲突、妥协、合作中，中国经销商该如何寻求最佳行动，确定最佳策略，使利益最大化？

在与他人的利益交往、赢取博弈资格的过程中，他们什么时候应该合作，什么时候应该为自己着想？

在经济全球化的背景下，面对一个不断变化的、不可预知的市场，他们该如何行动？

当我抛出这一连串问号的时候，却发现，在喧嚣的媒体中，在热闹的公众场合中，在各类活跃的演讲报告中，甚至在关注营销的汗牛充栋的书籍中，要找到他们的身影，听到他们的声音，真是太

难太难了。

从上世纪 80 年代中后期开始,中国经销商阶层经历了起步阶段、发展阶段,现在已步入了黄金时期。不少经销商凭借胆子大、动作快、勤劳、经验甚至某些关系进入市场,在“差价利润”的积累中,很快脱贫,成了经销大户。在这一时期,许多经销商成为坐拥网络和资金的“隐形冠军”。

但是,即便辉煌如此,他们也不曾有过自己的声音。

这是一个习惯于沉默的群体;这是一个没有代言人的群体;这是一个在“厂家为王,商家为辅”的传统思想的沿革下始终默默无闻地成长的群体;这也是一个被理论专家、舆论先锋、甚至社会学家忽略的群体。

可贵的是,上述的“边缘感觉”和被忽略并不能阻碍这个群体成长的步伐,这个群体仍然在执著地坚持。

正是这个默默无闻的群体,在中国计划经济向市场经济转轨的过程中,披荆斩棘,蹚出了一条条新路。



二

在发展经济的春风中如雨后春笋般成长起来的经销商群体,在中国市场从“制造为王”向“渠道为王”转变的过程中,他们开始思量着谋求更大发展和更大实现的通路。没想到,就在这关键的时刻,外资卖场的进入引发了终端渠道的深刻变革,给正在迅猛成长的中国经销商以当头棒喝——“告别中间商”、“直供时代来临”等声音喧嚣一时。

此时,面临着竞争和利润被不断摊薄威胁的制造商也试图进行通路革新,借助通路下沉、通路扁平化等一系列动作,希求从中找到新的增长点或利润源。

而这,对本来就已经承受着巨大压力和挑战的经销商来说,无疑

是雪上加霜。

面临越来越强大的制造商和新崛起的超级终端的两头挤压,经销商被夹在中间,其话语空间越来越小,权力不断下降,地位岌岌可危。其所面临的环境压力,已经是显而易见的了。

经销商的明天在哪里?

中国的经销商又一次站在了十字路口。

是随着市场经济的风浪被雨打风吹去,还是执著地探索,找出一条新路?

是固守着原有的天地小富则安、小成即满,看天顺势而动,还是努力提升自己的视野广度和执行的专业化?

是坚守、转型,还是创新?

三

中国经销商还没有来得及真正解决自身管理的问题,比提升管理水平更为复杂和困难的问题——通路体系和通路结构的变革就已经十分现实地摆在了他们的前面。

随着商场、超市和专卖店的迅速发展,经销商的市场地位已经被严重边缘化,生存空间变得越来越狭小。如果不重新审视和定位自己的作用和价值,创新发展思路,经销商很难从目前的竞争困境中突围。

我们说,不管市场如何变化,市场的需求永远存在,关键看你是否拥有一双善于发现、善于创造的眼睛,在市场的千变万化中找到利润增长点。

正如“制造为王”——“渠道为王”——“终端为王”——“消费为王”的转变是那么迅疾和彻底一样,经销商群体似乎也应该把自己的视野和方向做一个调整,看透自己博弈市场的本质——是消费者在最终为你埋单。

既然中国经济的转轨造就了经销商群体的崛起,那么救经销商群体于水火之中的,当然应该是彻底的市场经济。

市场经济变革的不断推进将改写在传统色彩笼罩下备受歧视的经销商群体的地位,还原一个正常的“厂商关系”。

经销商的最终利益和话语权是由经销商的“博弈”资格决定的。

因此,在新时期,面临着种种“煎熬”的经销商,为了获得博弈资格,必须勇于突破自己的种种局限性,必须站得更高、学得更快、看得更远。

经销商的声音,还需要他们自己来发出。

经销商的地位,还需要他们自己来改写。

我们关注着那些勇于思索、勇于挑战、勇于创新的经销商群体

.....



作者简介

盖彦
(舸砚)

青岛财经日报社主任记者、《创富周刊》主编
青岛市民营经济研究会副秘书长
第25:00企业家沙龙策划、主持人

发起、策划、主持并跟踪报道的系列活动：

纳什旋风——博弈新经济主题会
企业危机应对系列主题会
优秀民营企业走进海尔系列主题会
奥运商机企业高峰论坛
创新思维与智力资本高峰论坛
走出执行力怪圈高峰论坛
中国新品牌的崛起主题会

正在酝酿、发起的活动：

中国经销商论坛

特别鸣谢

青岛市经贸委中小企业局局长 王 勇

青岛市工商业联合会 解 军

青岛博金管理咨询公司总经理 王冰涛

青岛卡内基训练公司总经理 夏明杰

青岛财经日报摄影部记者 盛 军

青岛汇源销售公司常务副总经理 李栋梁

青岛汇源销售公司总经理助理 刘松汉

山东师范大学新闻系 董 莉

目录

Mulu

引言/1

序 曲 创业开端/1

一个被贫穷榨干了精神的人,无论如何也不算拥有成功、美满的人生。一个人在面对需要帮助的人时会有一颗爱心,可仅仅有爱心是远远不够的,还要有爱力。爱力就是财富,它是一个人施展爱心的工具。

第一章 加盟汇源—— 与“上线”的博弈/15

生产厂家与经销商的关系,就像一对“伴侣”,彼此之间是平等、共赢的。漫漫长路,只要真心对待“伴侣”,真诚维护“伴侣”的利益,共同追逐一个目

标,就能赢得“伴侣”的认同与真心。

第二章 营销战役:攻克山东市场/31

开发一个新市场,要找准突破点。市场就像“圆饼”,要打开它的缺口,就要首先找到“下口”的地方。找准一个突破点来锤炼自己,既能在细分的市场中大有作为,又能适当地避开竞争对手的锋芒,走自己的路。

第三章 被套之后的放套——与“下线”的博弈/47

将产品卖到“下线”那里并不算真正的成功,关键是通过“下线”将产品延伸到市场的神经末梢。在选择“下线”合作方面,除了充分地评估其能力、市场资源、发展潜力外,最重要的一点就是对“下线”进行坦诚的帮助,和“下线”建立起一种动态合作关系,无私地帮助“下线”获得成功。

第四章 打造一支强有力的销售团队/71

在整个企业的市场营销链中,销售队伍发挥着重要的作用,它的主要任务,就是把企业的资源转化成效益,就是把所有的“空中轰炸”转化成地面上真正的胜果。销售队伍的优秀与否,直接影响到产品的销售业绩。

第五章 天罗地网抢占市场终端/85

对经销商的销售推广而言,最重要的一个环节就是能够决胜终端。谁掌握了终端谁就掌握了自己的命运,谁控制了终端谁就是市场赢家。终端就是与最多竞品进行最激烈竞争的战场。

第六章 好品牌 大炒作/99

传统经销商最大的功能是产品代理,但只是销售产品,其他方面则不受经销商的控制。这就是经销商之所以在流通领域没有话语权的根本原因。因此,要引起厂家的关注和重视,变被动为主动,经销商需要在各个环节中创造让厂家无法夺走的个性化资源。厂家对有二次策划与创新能力的经销商会积极配合,给予大力支持。

第七章 大卖场的潜规则/119

让利、促销、甩卖,这些“讨好”顾客的行为几乎每天发生在国内每个超市。然而,很少有人注意到“躲”在超市身后的经销商。正是那些不为人所熟知的经销商承担了超市“讨好”顾客的大部分成本。外资卖场通过强大的资本实力和品牌实力书写着“消费为王”时代新的游戏规则。对此,一味地抱怨和硬碰硬

地对撞都不是解决问题的最佳途径,经销商首先要接受并融入现在的卖场环境,熟悉其游戏规则,学会和大卖场共生共存;更要不断提升自己的专业化水平,提高博弈资格,争取博弈大卖场的话语权。

第八章 代理权之变——善于“舍”“得”/141

“舍得舍得,大舍大得,小舍小得,不舍不得。”一个基层经销商与周围环境的纠葛与博弈,无非就是“舍”“得”两个字。这种“舍”“得”哲学来自与市场博弈过程中种种复杂关系的深刻体验与领悟。

第九章 特通渠道的特别利益/155

特通渠道是指产品进入消费终端的特别通路,可以分两种:其一是特殊渠道,即区别于普通大众消费渠道的另类通道,在市场中比较隐蔽,不容易被广泛关注,覆盖人群不是主流人群,但属于该产品的重度消费群体,如铁路、航空、航运、单位团购、易货贸易等特别渠道;其二是正规渠道中的特别渠道,比如单位食堂、网吧、影剧院、健身俱乐部等特别场所。由于产品进入特通渠道需要特别的公关,所以经销商又把特通渠道叫作“人情渠道”。

第十章 餐饮渠道的竞争升级/167

随着餐饮板块的竞争不断升级,越来越多的竞品觊觎这块市场。由于酒店的竞争空间十分狭小,在这里的竞争简直是你死我活;更有甚者,干脆通过一些恶劣的手段欺压竞争对手。

第十一章 营造氛围 快速成长/181

经销商是一个身处各种社会关系网络的特殊群体。一旦自己进入某个品牌的经销商体系,就仿佛被套上了一副“金手铐”,就进入一个权衡各方面关系的博弈状态。作为基层经销商,要给予周围环境以充分的、真诚的尊重,这既包括对“上线”、“下线”的尊重,也包括对当地创业环境、当地政府主管部门和新闻媒体的尊重。只有将尊重进行到底,别人也才能将合作进行到底。

后 记 经销商转型/195

在上世纪80、90年代靠勇气和胆识先富起来的经销商群体中的先行者的榜样,中国头号家电卖场——国美电器的老总黄光裕,已经堂而皇之地登上了2004年度中国首富的排行榜,资产已经超过100亿人民币!但是,更多的后来者,只能仰望,并在仰望的同时理性地评估着自己的生存环境和成长环境,寻找着锐意突破之点——一个撬动财富杠杆,赢取财富未来的支点!

创业开端

序
曲

Bo Yi

jingxiaoshang
de shizhan anli

Yige zhongguo

一个被贫穷榨干了精神的人,无论如何也不算拥有成功、美满的人生。一个人在面对需要帮助的人时会有一颗爱心,可仅仅有爱心是远远不够的,还要有爱力。爱力就是财富,它是一个人施展爱心的工具。

10年前的沂蒙山人不曾想到,在自己的家乡会诞生一家见证中国饮料行业成长史、在国际上都赫赫有名的著名企业——汇源果汁集团。历经风雨与磨砺,如今汇源品牌已经成长为中国最具竞争力的果汁品牌。虽然今天的汇源已经早早将总部迁往北京,在国际国内市场纵横驰骋,但是沂蒙人还是为它感到骄傲。

几十年前一个男娃在沂蒙山区的一个小山村呱呱落地,他嘹亮的哭声也并没有让乡里乡亲意识到:日后这个男娃会成长为一个富有情商、财商的经销人才。而且,他竟然还与汇源结缘,在一个基层经销商的位置上风雨征战,践行着他源于沂蒙大山的朴实的生存理念和竞争理念,同时也成就着他那起伏跌宕的传奇式人生。

他说,汇源集团给了他创业、创富的激情,让他在一无所有之时还能够“绝处逢生”,事业几经磨砺终于走上坦途,从这个意义上说,汇源是他创富的启蒙老师,他对汇源怀有感恩之心;同时,也是因为汇源集团给了他一个成为基层经销商的机会,让他在基层经销商的位置上几经磨砺,仿佛身处一张密密匝匝的大网中,制造商、经销商、消费者、工商税务人员、媒体记者……方方面面的利益关系需要去公关,形形色色的各类人等需要去打点,有时笑脸相迎,有时剑拔弩张……在汇源的经历,让他备尝一个基层经销商的艰辛与挑战。他说,自己时时刻刻都处在与各方博弈的状态中,有许多无奈,也有