

我是谁？ 谁扁我？
我扁谁？ 谁扁谁？

经销商十五讲

谁扁谁



Business Enterprise 林伟 著

MANAGEMENT

经销商难道真的要在这场渠道扁平化革命中被“扁定”吗



清华大学出版社

谁扁谁

经销商十五讲

林伟 著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

在现代市场经济条件下,“扁”有别于天生蛮力主导下的“拳头辉煌”,它是财富追逐力量表达的一种方式,包括企业内部管理扁平化与市场渠道扁平化两个方面。

目前,国内渠道扁平化将“枪口”对准经销商家庭:好像是只要将经销商集体清场,厂商就能找到化解内部管理与外部市场困境的金钥匙,此举在众市场营销专家的应和声中呈现喧嚣泛滥之势。与之相对应,“枪口”下找钱的经销商,日子自然是过得战战兢兢,生怕落个动辄得咎被“扁”的下场,在人类建构的丛林中完成对财富的追逐是现代市场经济题中应有之义,这与千百年来人类持续放飞、亘古不变的财富梦想一脉相承。不过,无论财富的“蛋糕”置身何处,“群狼”环伺同样是一种亘古不变的格局。经销商财富梦想的实现,同样需要遵守“走出其外而又置身其中”的丛林穿越规则。

本书适合所有在市场中追逐财富梦想的人阅读,并不仅限于经销商。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

谁扁谁——经销商十五讲/林伟著. —北京:清华大学出版社,2005.2

ISBN 7-302-10208-2

I. 谁… II. 林… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 139327 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:彩奇风

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市金元装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:160×230 印张:20.75 字数:337千字

版 次:2005年2月第1版 2005年2月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-10208-2/F·1035

印 数:1~5000

定 价:26.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

开篇语



「扁平」 谁

这几年，国内有关企业管理扁平化和市场渠道扁平化的叫嚣没完没了。

由于企业管理扁平化是肉烂在锅里头的事，说三道四的人如果跳到秤盘上称不出自己有几两重的话，大都不敢乱嚼舌头根子——厂里的头头脑脑们对本企业大病小病心里跟明镜似的，有些病就出在自己身上，所以即便到了“癌变晚期”也是能不说就不说。

然而，一提到渠道扁平化，那些帮厂家指点迷津的

所谓营销管理专家、学者(带着客座教授、“某某学家”乃至洋大师等一顶顶大帽子)必定是口舌生津,横竖一二三,上下四五六硬是能给你折腾出一大堆图表、指标,从交易成本理论、WTO全球贸易规则、产业行业生态群落、供应链管理、价值链整合、营销模型设计等诸如此类西药中式的“煎熬”中炮制出一副立场坚定的“药方”:渠道扁平化,消灭经销商!

药方敢这么开的理由再简单不过,经销商凭借手里头现有的那点资源网络整天搅和说事,厂里的头头脑脑们反正对渠道不像自个那一亩三分地那样专业,正值闹不明白怎么回事、适逢烦恼绵绵无穷尽之余,“瞌睡送上个枕头”自是满意。反正招兵买马不仅可以壮大声势,冷不丁还能折腾出个事件行销(“药方”里一般是不会放过这一表现机会的),同时又又多了一群可吆五喝六、指手画脚、大声呵斥的“奴才”,并且不可为外人道的是自个“寻租空间”相应得到扩容放大。当然,对于开“药方”者来说,这是“卦金”彻底落实不二的法宝。

这里,开“药方”者就像那测字、看相、算命的先生,整天说东道西指点迷津,却总是不能给自己的人老八代定出块风水宝地,让自己远离这“嚼舌头根子”的营生一样。

也就在此时,那披着“学术权威”道袍的悲天悯人者出现了,“是改革开放体制不健全给了经销商‘投机倒把’、被迫发财的机会,现今的经销商是夹心饼干,被边缘化是市场经济全球化发展的必然趋势”。抬出全球化趋势这顶大帽子,看样子经销商只有认命的份了。

在闹哄哄的众口铄金过程中,弄得厂家“牛”得忘了王二哥贵姓,面对经销商动辄就拿“扁了你”说事,而经销商自个也是惶惶不可终日:东奔西走赔上了青春,上窜

下跳到头来产品是厂家的、品牌是厂家的、形象是厂家的、消费者是厂家的，最后连自个都整成是半个厂家的时候，却落个要被“扁”掉的下场？如此一来，惟一能剩下的，只有那一声叹息！

经销商难道真的是“扁中注定”的命吗？

好在缔造“鞋业帝国”的耐克公司还健在。耐克过去是，现在仍然是一家非常正宗、非常成功的经销商，其“抓两头，‘扁’中间（厂家）”的主导经营模式，不仅使其在鞋品经销这一核心领域具有无限放大和自由驰骋的神奇魔力，而且还具备对制鞋厂家和终端零售的绝对的说事能力：在相互竞争的市场中，制鞋厂家——你生产能力必须一流，生产成本必须最低，生产多少你说了不算，具体鞋品工艺包装设计、技术开发创新你说了不算，货款支付、合同授信乃至签约期限你说了也不算，并且这一切全由作为经销商的耐克说了算还不够，你制鞋厂家忙活半天生下的“娃”姓甚名谁还得耐克说了算（自然是姓耐克）；零售终端——你的能力形象必须达标，你在区域市场的网络覆盖能力也应有目共睹，你要的货必须在七八个月前预订，货款支付必须按照耐克的要求，这一切同样全由耐克说了还不够，要货还必须由零售终端自个到耐克的物流仓库里提走。

耐克“鞋业帝国”的缔造模式套上前面国内那位经销商同行“一声叹息”的思维逻辑，在鞋品经销商的耐克面前，制鞋厂家倒真是变成了“东奔西走赔上了青春，上窜下跳到头来产品是经销商的、品牌是经销商的、形象是经销商的、消费者是经销商的，最后连自个都整成是半个经销商的时候，却落个要被‘扁’掉的下场。”

自然，耐克的所作所为同样也有“学术权威”的唱和：

“市场经济发展的总体趋势是，除了实力雄厚的著名品牌外，生产商品品牌将逐渐被经销商品牌所取代。”

在这里，作为经销商耐克的操作流程和运作模式并不是“经销商家族”中特有的个案。在中国，经销微波炉的格兰仕（现如今好像也多元化将自个折腾成了半个生产商）同样也是高擎其自有姓氏的大旗，活生生地成就了“价格屠夫”的一“市”英名。

同样的市场游戏规则，不同的“学术权威”声音，不同的游戏结果，至此在全球化市场经济大趋势条件背景下，自相矛盾的情况出现了：究竟该是谁“扁”谁？是厂商，经销商抑或是零售商？

实际上，真正的市场游戏规则是资源与能力优势者主导着说话的权力，不管你是厂商，还是经销商，抑或是零售终端超级大卖场。如果说经销商最后到了被“扁”的份，实际上它也不是因为自个的经销商身份才被“扁”的，而是因为自怨自艾、自暴自弃、甘当弱者才被“扁”的，正如耐克“扁”完厂商“扁”零售商一样，这就是所有问题的症结所在。

问题是提出来了，那么解决问题的锦囊妙计又在哪儿呢？敬请翻开下一页，继续您“经销商谋略”的财富旅程。

目 录

开篇语：“扁”谁

第一篇 认识自己.....	1
第1章 从零开始.....	4
1.1 问题发现.....	5
1.2 市场竞争价值链分析.....	8
1.3 经销商定义.....	14
1.4 “法”眼看经销商.....	16
第2章 耐克“我是谁”的全景演绎.....	18
2.1 耐克公司野史.....	20
2.2 耐克公司正版故事.....	21
2.3 耐克的经营模式.....	22
2.4 渠道拓展与物流体系建设.....	23
2.5 耐克公司的品牌化运营.....	24
2.6 竞争应对.....	28
2.7 内部管理.....	29
2.8 耐克公司企业文化.....	29
第3章 品牌游戏规则.....	32
3.1 品牌游戏规则.....	34
3.2 品牌姓氏之舞.....	36
3.3 品牌的智慧.....	39
3.4 品牌战略.....	58

3.5 品牌危机公关.....	60
第二篇 快乐管理.....	69
第4章 快乐管理原则.....	72
4.1 快乐管理路径优化.....	75
4.2 路径思维歧途.....	77
4.3 快乐管理三原则.....	81
第5章 “大粪”掏并快乐着.....	94
5.1 “掏大粪”文化.....	96
5.2 “清扫经营”功效.....	97
5.3 正儿八经做出来的生意.....	98
5.4 独特的经销生意经.....	101
5.5 员工管理.....	102
5.6 品牌形象.....	103
5.7 不是故事的故事.....	103
5.8 “清扫厕所”的文化冲击.....	104
5.9 “掏大粪”管理的快乐解读.....	105
第6章 经销商管理工具箱.....	108
6.1 科学管理.....	111
6.2 五常管理法.....	124
6.3 平衡计分卡(BSC).....	136
6.4 六西格玛质量管理.....	149
6.5 六西格玛质量管理实施.....	159
6.6 想起那片管理的丛林.....	162
第三篇 阳光行动.....	165
第7章 阳光行动一：信用.....	170
7.1 老鼠行为中的经销商影子.....	172
7.2 小小经销商的“恩爱情仇”.....	178

7.3 寻找信用阳光.....	188
第8章 阳光行动二：谈判.....	192
8.1 谈判的价值.....	193
8.2 明确谈判目标.....	195
8.3 谈判策略应对.....	199
8.4 谈判结果“装进”合同文本.....	206
第9章 阳光行动三：学习.....	212
9.1 学习的工具和方法.....	214
9.2 工具和方法学习实践的反思.....	217
9.3 经销商管理工具和方法的学习.....	219
第10章 阳光行动四：互动.....	226
10.1 经销商与厂家互动.....	228
10.2 经销商与终端互动.....	245
第11章 阳光行动五：执行.....	256
11.1 执行的智慧表现.....	257
11.2 有效执行能力的表现.....	261
11.3 经销商经营管理过程中的有效执行.....	264
第12章 阳光行动六：物流.....	272
12.1 现代物流的价值体系.....	276
12.2 物流的细节管理.....	289
12.3 经销商的物流腾挪空间.....	291
第四篇 穿越丛林.....	297
第13章 消费者行为表现的丛林价值.....	300
第14章 经销商丛林生存法则解析.....	308
第15章 穿越丛林.....	314
参考文献.....	319

第一篇

认识自己

“认识自己”，开篇以古希腊哲学家苏格拉底那句“人啊，你要认识你自己”的千古名言为引子，通过对人本身认识重要性的论述，强调经销商应明确对自身在市场竞争价值链中的主体、功能、角色及价值表现的认识，即认识自己的重要性。本篇共分三章论述经销商对自己系统化的认识。

第一篇

“人啊！你要认识你自己。”这句话是著名哲学家苏格拉底在 2000 多年以前留给我们全人类最宝贵的精神遗产之一。在经历过 2000 多年的风霜洗礼、岁月传承和一再解读之后，直至今日，“认识自己”，即认识人本身仍然是我们全人类反复追寻而又无以穷尽的话题，具体到我们芸芸众生中的每一个人，同样也是无时无刻不置身于反复自问又每每四顾茫然的境地之中。

对人身、思维、生理精确而具体的认识是从科学与技术的视角，包括对人类自身的自然进化（如达尔文的进化论），及现代电子计算机技术（人脑仿真）、人体工程技术、基因技术等复杂科学研究的假设、实验、求证和系统化的论述和阐释。很显然，从科学与技术视角对人的认识只有极少数经过专业教育、具备专门知识素质的人才能真正做到，这足以说明人类要实现充分认识自己任务的艰巨性。

对人本身抽象化、具体化，并搁置到社会的、文化的、经济的、市场的、政治的背景下进行认识，包括对人类历史文化、组织结构、利益博弈、市场竞争、消费习惯、财富分配乃至制度演进等方面的系统化探索和研究等。由于抽象化、社会化的人的研究更多地涉及人类的思维、文化和精神层面，较科学与技术视角中的人相对精确具体而言更具不确定性，所以非科学技术视角的人的认识更复杂，更难以把握。但其更多的经验和感性判断的存在使人感觉或多或少还能有些了解，所以其复杂性往往被掩盖起来。

上述两个方面都凸显出人要认识自己的复杂性和艰巨性。并且,更为重要的一点是,上述两个方面往往是相互交织在一起的,如现代电子计算机技术与庞大的信息技术产业相对应(并且不是简单的——对应关系,下同),人体工程技术与现代家居设计及系列市场化产品相对应,基因技术与现代医疗及健康产业相对应,即便是达尔文的进化论所演绎生成的丛林规则也与抽象化的“社会达尔文主义”(诟病不少,非议颇多,书中最后将对此作进一步深入解析)对应起来,等等。

2000多年以前苏格拉底发出“人要认识自己”的召唤,显然更多地是从抽象社会化的层面上来讲的,因为当时尚不具备更多从科学技术视角对人进行充分认识的条件。不过,角度并不重要,重要的是人类文明历史发展的进程业已证明并且一再证明,人类每一次重新“认识自己”都将自身推向了一个前所未有的发展高度。因此,不断地重新“认识自己”,其本身就蕴藏着极大的潜力和价值,是推动整个人类不断前行发展的巨大动力。

人类重新“认识自己”是如此,人类本身细分出来的每个具体阶层、群体、组织、机构乃至每一个具体的人也是如此(群体、组织、机构在法律意义上通常为拟制人格主体,国内的个体工商户等须承担无限连带责任的投资者通常也可以归于此类),中国经销商群体也不例外。特别是,对于现时置身于“人为刀俎,我为鱼肉”被“扁”尴尬境地的经销商群体来说,重新“认识自己”的价值,将不仅是挖掘自身财富潜力的工具,更是探寻未来发展新动力源泉的开始。

第1章

第1章为“从零开始”。该章首先对当前国内有关经销商概念混杂现象进行系统扫描并进行必要的论述分析，随后在“市场竞争价值链分析”中分析了厂商、经销商和零售商实现市场“生产加工、产品流通、市场销售”三大最基本（核心）及相关的功能，指出“现代市场经济的实践一再表明，价值链竞争的核心竞争优势包括产品技术与工艺包装的设计和创新、产品品牌化运营及相应的物流配送、信息化行动及售后持续维护及其进一步被挖掘和创造出来的供应链管理职能发挥等方面”，而这些核心竞争优势功能的实现，是厂商、经销商和零售商市场经营价值实现的交叉功能。在此论述分析基础上，给出“经销商”一个简单明确的概念定义：在市场经济条件下，经销商是承担产品时空转移、实现产品增值功能后，最终将产品交付给零售商的市场竞争价值链主体。在承担产品市场化时空转移的过程中，对产品进行相应的组合选择设计、相应的软硬件配套设施建设及履行必要的组织管理职能是经销商参与到市场竞争价值链之中、实现市场化经营的先决条件。而其产品增值功能作用的发挥既包括产品时空转移过程中的自然增值，也包括经销商进一步可选择的，如产品工艺包装设计、技术开发创新、产品品牌化经营与物流及供应链整合管理等领域。最后，从法律的视角对当前市场实践过程对经销商概念混杂使用的“批发商、代理商、中间商”等进行逐一区别分析，指出从立法角度对“经销商”进行明确界定的重要性。

从零开始

自 我追问是自我认识的开始。经销商认识自己应从零开始，即首先应对“我是谁”，即经销商的定义这一问题给出一个简洁明确的答案。回答了“我是谁”这一问题，实际上也就意味着回答了“我可以或应该具有什么能力？又可以或应该承担什么职责或功能？还可以或应该享有什么权利？我的未来究竟是什么？”等一系列问题。

1.1 问题发现

“我是谁？”或者“经销商是谁？”肯定有人认为这是一个发神经、近乎“白痴”一样的问题，答案是……

到给出一个清晰明确答案的时候，相信很多人就会噎在那儿。大致可能差不多的答案会是：1. 搞产品批发的，自然分出三六九等的总批、二批、三批来；2. 搞产品代理的，同样也就有总代、二代、三代的依次排序；3. 搞产品分销的，大、小之分自然也会有；4. 做产品市场渠道的，等级同样是少不了。另外还有中间商、中间批发商、增值代理商、增值经销商、区域经销商、高级认证经销商和授权经销商等，乃至搞产品经销这一自我循环解释的也同样是一种答案。

更进一步的解释当然也会有，不过这种解释更是明显走出经销商之外，在批发商、分销商、代理商等身上转悠开来，如国内爆炒“经久不衰”的洋营销大师菲利普·科特勒就给出了一个“批发包括将商品或服务售予为了转卖或为实现商业用途而购买产品的人的活动”的定义，而在其行文中却是与批

发分销商交替使用。另外也是洋人所著,并被誉之为“营销渠道研究与管理方面当之无愧扛鼎之作”的《营销渠道》(第6版)([美]安妮·T·科兰等4人合著),其对“批发”的定义为“批发(批发贸易、批发分销)是指不以向大量的最终家庭消费者直接销售产品为主要目的商业组织,相应的它们主要是向其他商业组织销售产品:如零售商、贸易商、承包商、工业用户、机构用户和商业用户”。并同时指出,“在一个从制造商到最终家庭用户的渠道中,批发商是一个中间环节”。再如,国内2004年2月新出版的、号称“为中国经销商撰写的第一部咨询专著”中,如同很多戴着国内“营销学界或实战”方面耀眼光环的人物联袂出场一样,整本书毫不例外也是经销商、代理商、批发商、分销商、中间商交替登台亮相,内容自然是直奔经销商被“扁”和战“扁”而去,至于经销商是何方神圣却难觅芳踪。

或许,有人会说“经销商是谁”在每个人心中都会有一个不言自明的答案,并且数厂商、经销商、零售商们最清楚。那我们来看这些心目中“对经销商是谁”最清楚的人是怎么个清楚法呢?

受国内经销商群体整体处于下风的影响,目前国内对“经销商是谁”这一问题给出答案的大多为厂商,这里我们简单列举几个比较典型的厂商有关经销商的说法(称不上“定义”):

1. 把经销商定义为特许加盟店,即所谓“取消总代理,当地总代理采取专卖店的形式来经营,而且不允许其有批发现象,将渠道扁平化”。这一说法中经销商变成了终端特许加盟店,完全失去了我们所理解的经销商范畴,并且其间还夹杂着总代理、加盟店、批发之类的字眼予以明确和强调,美其名曰“渠道扁平化”,但经销商概念本身却变成了“四不象”。

2. 将经销商通过契约的形式细分为总经销商、经销商两大类,其中经销商包括特许加盟商和直接经销商两大类,明确其是向厂商订购货物自行面向市场销售的经营者,其优先权设计包括“享有促销产品批发价八五折优惠”云云。厂商将经销商分层设计为总经销商和经销商两大类乃至进一步怎么说倒也无可厚非,不过将特许加盟、批发等东西杂糅到一起,最终造成的是经销商本身的语义的混乱和模糊不清。

3. 经销商演绎成为核心经销商与非核心经销商两种,其中核心经销商要求

具有强大的网络督察的销售能力,能够承担一定的区域销售数量,能够辅助区域总代理开拓当地市场,必须服从厂商制定的区域包销控制政策,非核心经销商依厂商条件可升级为核心经销商。很自然接着是一系列的核心与非核心经销商标准要求,如人员素质、月销售额、保证金、返利等。这里经销商有细分标准,总代理亦有权责要求,功能定位与职责导向的经销商与总代理自然是并驾齐驱,与国内将二者等同起来相冲突。

4. 经销商定义中用的是分销商,强调分销商并不是简单搬箱子的,要有一定的自我增值能力和行业背景,即要以技术为导向,有理解技术的能力,有理解数据的能力,要能进入数据中心的管理,有综合应用、集成能力,外包能力,是售前的顾问。这里一眼就能看出来厂商是IT通信行业的,经销商也是往专业层面去定义,但同样存在着概念混杂现象。

5. 用渠道模式和代理制替代经销商的概念,明确厂商在渠道区域划分基础上分设总代理、区域代理、省级代理和城市代理,但在具体要求中,一方面是要对经销商进行明确界定,另一方面则是经销商只要有人、有网络就行,其他的由厂家来做即可。

上述不同行业厂商从各自特定的角度对“经销商是谁”的回答,其重心自然落在具体的功能、条件、标准和权责上,这从每个厂商的角度而言无可厚非:无论是叫什么或者称呼什么,有了标准和规则直接按厂商的政策去执行就是了。但换到经销商的角度来看,问题就来了:即便是同一个行业,甲画出一个圆圈代表着一个经销商标准,乙另画出一个圆圈代表着又一个经销商标准,丙再画出一个圆圈代表着再一个经销商标准……如此往复不停地画地为牢的结果自然是经销商在左右摇摆、刻意迎合的过程中一步步沦为厂商的附庸,完全失去了自身本来应有的特色或个性。

由于经销商的经营产品范围往往是按行业分类,需要将同行业的产品进行相应的搭配组合进行经销,跨行业经销与经销单一厂商的商品都是少数。所以,厂商直接针对经销商本身设定不同经营条件、标准乃至软硬件配套设施要求显然不利于经销商自身的资源优化配置,最后可能造成经销的产品越多,内耗成本就越高,规模不成其为优势反而为之所累(这可能是国内经销商很少有能做大做强原因)。