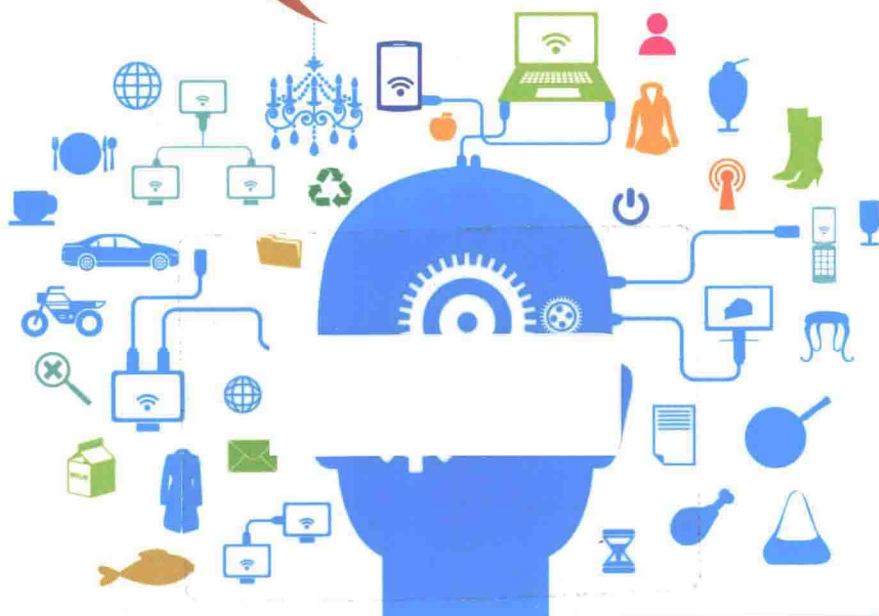


# 激活经销商

“微”时代经销商的运营之道

赵国锋◎著



**企业不缺经销商，缺的是拥有鲜活运营系统的经销商！**

基于互联网背景

**激活产品、品牌、市场、渠道、团队、厂商、服务**

**才是真正的经销之道**

# 激舌经销商

“微”时代经销商的运营之道

赵国锋◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

激活经销商——“微”时代经销商的运营之道 / 赵国锋著.

北京: 中国经济出版社, 2015. 2

(中经培训 / 王景主编. 企业管理实战培训系列)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3584 - 4

I. ①激… II. ①赵… III. ①经销—网络营销 IV. ①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280680 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市媛明印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14. 75

字 数 200 千字

版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 次 2015 年 2 月第 1 次

定 价 38. 00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

## 导 读

### INTRODUCTION

**了解以下概念，有助于您更好、更顺畅地阅读本书！**

- 什么是经销商？

从上家手里购进商品，加价后卖给下家，赚取销售差价的公司，称为经销商。

- 什么是代理商？

不直接购进商品，只是促成上下游的联系与宣传，并促成交易，然后在上家提取销售佣金的公司，称为代理商。

- 什么是分销商？

专门从事将商品从生产者转移到消费者的活动的机构和人员，称为分销商。分销，简单理解也就是分着来销售。

- 什么是零售商？

将商品直接销售给最终消费者的中间商，称为零售商。零售商，是相对于生产者和批发商而言的，处于商品流通的最终阶段。

- 什么是电商？

电商，就是电子商务，即在互联网（Internet）、企业内部网（Intranet）和增值网（VAN，Value Added Network）上以电子交易的方式进行交易活动和相关服务，是传统商业活动各环节的电子化、网络化。

- 什么是网商？

网商是运用电子商务工具，在互联网上进行商业活动的个人，包括企业家、商人和个人店主。

- 什么是赢利模式？

赢利模式就是赚钱的方法。

- 什么是营销模式？

营销模式就是卖货的方法。

- 什么是市场份额？

市场份额是指经销商的销售量（或销售额）在市场同类产品中所占的比重，它代表产品在市场上所占份额，也就是经销商对市场的控制能力。

- 什么是毛利率？

毛利率就是毛利与销售收入（或营业收入）的百分比。其中毛利是收入与收入相对应的营业成本之间的差额。 $\text{毛利率} = \text{毛利} / \text{营业收入} \times 100\% = (\text{主营业务收入} - \text{主营业务成本}) / \text{主营业务收入} \times 100\%$ 。

- 什么是纯利润、纯利润率？

纯利润就是公司在减去所有的费用之后所剩余的利润，这些费用包括公司生产和销售产品的直接费用及间接费用。 $\text{纯利润率} = \text{净利润} / \text{净销售额或收入}$ 。

- 什么是投资回报率？

投资回报率就是通过投资而应返回的价值，企业从一项投资性商业活动的投资中得到的经济回报，英文简称 ROI。 $\text{投资回报率 (ROI)} = \text{年利润或年均利润} / \text{投资总额} \times 100\%$ 。

- 什么是 O2O？

O2O，“Online To Offline”的缩写，即“线上到线下”，把线上的消费者带到现实的商店中去，在线支付购买线下的商品和服务，再到线下去享受服务。

- 什么是 O2P 模式？

O2P 模式，即“Online To Place”，是本地化的一种运营模式。基于大

型物流不便配送，互联网专业人士不断探索，提出了 O2P 营销模式。简单来说，就是利用移动终端，将网络商城“植入”实体门店，并且将经销商、门店和厂家串联起来，形成一个销售一体化的庞大网络，而每个门店都是该网络中的一个“配送终端”。

- 什么是马太效应？

英文原文为 **Matthew Effect**，指强者越强、弱者越弱的现象。

- 什么是明星产品？

明星产品，顾名思义，就是有“明星相”的产品，它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群。明星产品是根据经销商自身的发展战略，有规划、有步骤地打造出来的产品。明星产品往往有特定的意义，一个出色的明星产品是经销商的希望，是经销商未来持续发展的动力，更是带动经销商走向企业化之路的引擎。

- 什么是重复购买率？

重复购买率是指消费者对该品牌产品或者服务的重复购买次数，重复购买率越高，反映出消费者对品牌的忠诚度越高，反之则越低。

- 什么是互联网思维？

所谓互联网思维，指的是一种系统性、整合性的商业逻辑，秉承互联网自由、开放与传播的精神，注重人的价值，强调价值链条的共生与共赢。

- 什么是粉丝经济？

粉丝经济泛指架构在粉丝和被关注者关系之上的经营性创收行为，被关注者多为明星、偶像或行业名人等。在西方国家，“粉丝经济”早在 20 世纪 90 年代就已经初显端倪。英国学者麦特·西尔斯（**Matt Hills**）观察发现，忠实的粉丝是最有吸引力的消费者。

- 什么是微商圈？

微商圈，是移动互联网电子商务时代的产物，基于微信营销等移动 APP，主要用于品牌推广。

- 什么是终端？

在市场销售理论中，终端通常是指市场销售的最后一环。如果说将产品从厂家到消费者手中的过程称为“渠道”，那么让消费者形成购买的环节，则称为“终端”。终端是消费者和经销商之间完成交换的环节。

- 什么是“工业 4.0”？

工业 4.0 (Industry 4.0) 是指德国政府在《高技术战略 2020》一书中确定的十大未来项目之一，并已上升为国家战略，旨在支持工业领域新一代革命性技术的研发与创新。

- CNNIC 是什么机构？

中国互联网络信息中心 (China Internet Network Information Center, 简称 CNNIC) 是经国家主管部门批准，于 1997 年 6 月 3 日组建的管理和服务机构，行使国家互联网络信息中心的职责，引领中国互联网地址行业发展，权威发布中国互联网统计信息。

## 序 言

### PREFACE

### 互联网时代，传统经销商饭碗被抢怎么办？

这个时代属于具有互联网思维的经销商。

互联网浪潮正以迅雷不及掩耳之势扑面而来，它对传统经销商的渗透、改变甚至颠覆，是那么的深刻、迅速。

正如百度公司董事长李彦宏所说：“中国互联网正在加速淘汰传统产业，每一个产业现在都面临互联网的冲击。”

2014年以来，经销商生存状况并不乐观。

例如，自6月至今，汽车经销商库存预警指数一直高于50%的“警戒线”。尤其在北京，约有45%的汽车经销商处于持续亏损状态。

再如，五粮液华北地区经销商负责人说，其所在区域的五粮液每瓶的批发价最低到了700元，而目前五粮液的出厂价是650元左右。扣除其他费用，基本处于亏损状态。

作为经销商我们不能忘记，商人是我们的身份，商人的本质和职责就是赢利、赚钱。一个不赚钱的商家就好比一个不会为官的公务员、一个不会开车的驾驶员、一个不懂电路的电工一样。但如果你和上述两个例子中的经销商现状相同——都在做“赔本生意”，你就有必要扪心自问了。



## 一问——你是你所在区域的“中心”吗？

作为优秀的现代化经销商，必定在自己的“地盘”拥有一定的强势资源。

在互联网时代尚未到来之前，优越的店铺位置、强大的铺货能力以及与厂家、各大商场的良好合作关系，基本就能让传统经销商在区域立于不败之地。这也使传统经销商成功扮演了“搬运工”的角色。因为他们有能力将厂家的产品搬到最好卖的地方去卖，从中获得可观利润。

随着互联网时代的到来，实体商场、地面商铺的价值在急速下降。市场竞争，用户为王。今天的用户无须跑到实体店去购物，可以通过许多网络渠道直接下单，这就导致传统经销商的渠道资源迅速贬值。因此，所在区域的经销商要想积累大量用户源，不仅要“做”“营销中心”，更要成为优秀的“销售中心”“服务中心”“信息分发中心”等，只有这样才能确保自己在区域的“中心”地位。

## 二问——你在当地有“品牌”吗？

如果把经销商比作“人”，那么传统的经销商就是“隐形人”。

譬如你经销贵人鸟品牌。虽然你可以将贵人鸟的货品铺进沃尔玛，但是对于消费者而言，他们只是去沃尔玛购物而已。他们只关心是否能买到贵人鸟品牌，而不是谁把他们要买的品牌铺到卖场里。

在互联网时代，传统经销商必须走到消费者面前，告诉对方——我为你提供产品、服务。我的品牌值得你拥有，我值得你信赖。不久的将来，你会成为我的粉丝。我会耐心帮你处理各种问题，你的一切需求我都乐意满足。这样，你才会成为一个被消费群簇拥的自主品牌。

## 三问——你和厂家、消费者的“关系”好吗？

传统经销商的关系维护大多是被动的。

例如，客户的产品坏了，需要维修，然后找到经销商，经销商再为其服务。经销商很少会主动、定期找客户沟通。如果是家居、建材一类多年

难坏的产品，经销商和客户之间的沟通也随着产品的售出成了“一锤子买卖”。

但在互联网时代，信息变得透明化。经销商可以利用各种社交媒体主动与客户进行沟通，如时刻关心对方的产品使用情况，及时向对方发布一些有帮助的信息，以进一步了解客户在某一阶段的真实需求，让客户变成你的忠实用户。

未来，一定是掌握了大量用户的经销商笑到最后。

如果你对上述三个问题的回答有至少一个是否定的，那么，你必须面对这样的现实——饭碗被抢了，我该怎么办？

庆幸的是，我们不难发现，由这三个问题引发的思考都与关键词“互联网”有关。

的确，互联网似乎在一夜之间就席卷了所有领域，无一幸免。无论什么行业，传统经销商都找不到优势了。如今，做经销商不与互联网扯上点关系，都不好意思开口，更难以在行业立足。

对于传统经销商来说，不管他们是否愿意承认，都到了必须转型的时刻！

转型——关乎经销商生死，尤其是大牌经销商。

冰冻三尺，非一日之寒；为山九仞，岂一日之功。

2014年，几乎所有传统经销商都有严重的危机感。越来越多的传统经销商开始谋划转型，但却不知道在互联网时代如何转型，收益好的经销商发愁，收益不好的经销商更愁。

小米的创始人雷军说，站对了风口，母猪都能飞上天。风口就是势，没有这个势，再伟大的企业也是一潭死水。可“兵无常势，水无常形”，经销商赖以生存的环境总是处于不断变化中。可以肯定的是，当渠道扁平化、厂家直销、终端为王等字眼愈加强烈地冲击着人们的眼球和耳膜时，受冲击最大的是经销商的心。而今，经销商的市场队伍越来越拥挤，怎么做才能继续“活”下去、如何才能持续赢利、如何才能激活赚钱的思维是

我们亟待解决的问题。这也是本书的创作宗旨。

值得一提的是，目前图书市场上关于“如何玩转电商、网商”的书大肆泛滥，为了突出本书特色，将传统经销商与电商、网商区别开，在列举案例、阐述时，我会尽量避免电商、网商字眼。当然，世间很多事物本身就没有清晰的界限。譬如马云的淘宝，既是电商，又是网商、零售商。而本书的写作背景亦是“互联网时代”，故在讨论过程中必须涉及电商、网商时，我会有所侧重。本书旨在为传统经销商提供指导性的建议及颇具实操性的问题解决方案。

本书第1章开门见山地指出了传统经销商面临的3个现实性困境。物竞天择，适者生存。也许各个行业的经销商或者同一行业的不同经销商所面临的困境各不相同。但归结起来，传统经销商面临的困境无非这一章总结的三点。

第2章将传统经销商从现实问题中拉出来，激活他们的互联网思维，为他们摆脱“被洗牌”的命运、全面转型突围做好充分的准备。

第3章~第10章则具体问题具体分析，分别从传统经销商向现代经销商转型的关键点，包括产品、品牌、市场、渠道、团队、厂商、服务、网络八大方面，通过剖析我曾服务过的经销商以及我走访收集的经销商企业案例，综合多年来的从业、培训经验，协助传统经销商从根本上实现转型突围，真正从传统走向现代。本书不敢说能够100%帮助传统经销商解决问题，但在一定程度上还是可以给正在迷茫和困惑中的经销商指点迷津，并指导传统经销商在新的环境下找到立足之地的。

人生如一场牌局，经销商的未来也如此。虽然每次抽牌都如抽签一般有好坏之分，但是，牌好、牌坏不是关键，关键是如何打好手中这副牌。打好了，你就是笑到最后的王者！

# 目 录

## CONTENTS

导读 / 1

序言 互联网时代，传统经销商饭碗被抢怎么办？ / 1

### 第 1 章

## 直面困局：传统经销商面临的 3 个现实性困境

地盘越来越小——被迫成为厂家的“附庸” / 3

权力越来越小——逐渐沦为厂家的“搬运工” / 7

利润越来越小——成为厂家的“吆喝喇叭” / 11

### 第 2 章

## 转型突围：拥抱互联网，从传统走向现代

用互联网思维重新理解商业 / 17

斜坡推球时代，不做大就死亡 / 23

在“红海”中找“蓝海” / 28

拆掉思维高墙，把握互联网环境里的新趋势 / 32

在生存与毁灭的边缘，转型是必然 / 37

### 第3章

## 激活产品：由同质化转变为差异化

找到用户需求的“冰山” / 45

选择“潜力股”比选择“绩优股”更重要 / 49

提升重复购买率，让客户常回“家”看看 / 53

差异化：做有“互联网特色”的产品 / 57

**【激活之道】** 罗仕动保——甘做顾客选择产品的“试验站” / 63

### 第4章

## 激活品牌：由经销品牌转变为经营品牌

思路决定出路：从“买卖”到“经营” / 67

“傍大款”，从无到有建品牌 / 72

散发经销商自己的光——品牌优势 / 77

强强结盟：核心盟友的高利益诱惑 / 81

微商圈，四两拨千斤 / 85

**【激活之道】** 云南盛禾的经销准则——认准品牌，用事实说话 / 89

### 第5章

## 激活市场：由盲目扩张转变为精进发展

跑马圈地，盛名之下其实难副 / 93

精耕细作，区域为王 / 96

在二三线市场里掘金 / 100

在杂乱无序的市场竞争中“做自己” / 103

互联网时代，未必创新就有市场 / 106

**【激活之道】** 济南富嘉的发展策略——从卖农资到“卖”模式 / 109

## 第 6 章

### 激活渠道：由品牌分销转变为渠道运营

走渠道运营之路，你的地盘听你的 / 113

向上下游延伸，多元化发展 / 116

考察供应链体系，实现利益一体化 / 120

O2P：线上 + 线下整合模式 / 123

掌控终端网络，才不会过早地被淘汰 / 126

【激活之道】中国绿业元的产品三字经——压、补、控 / 129

## 第 7 章

### 激活团队：由个人英雄转变为英雄团队

优质经销商团队离你有多远 / 133

调整途径、借力资源——招到好员工 / 137

信任授权、规范管理——善用好员工 / 143

多种形式、流程务实——培养好员工 / 148

多方努力、综合激励——留住好员工 / 152

【激活之道】立白日化——为团队做三个五年规划 / 155

## 第 8 章

### 激活厂商：由被动合作转变为主动谈判

去粗取精，确保从厂家获取正确信息 / 159

拒绝厂家打压，赢得主动权 / 163

让赊销成为现实 / 169

用“真心”换取忠诚度 / 172

双赢才是硬道理 / 176

【激活之道】广东美利高——做对的事才能把事做好 / 180

## 第9章

### 激活服务：由表面作秀转变为增强体验

彰显尊贵的“贴身管家”服务 / 183

突出实效的“模式优化”服务 / 186

感动客户的“过程细化”服务 / 189

攻心为上的“亲密接触”服务 / 192

【激活之道】台州“西瓜大王”的服务理念——超值服务换民心 / 195

## 第10章

### 激活网络：从传统经销商到大互联时代的绝对赢家

走进“工业4.0”时代 / 199

网络时代，投机只会把品牌越做越差 / 203

建立自己的互联网营销体系 / 206

不懂快速迭代，就会死得很惨 / 209

成为能扛得起互联网大旗的“金销商” / 211

【激活之道】北京鲜农乐“配送终端”——经销与网络的完美结合 / 214

后记 未来商业只属于“来自互联网的你” / 216



## 第 1 章

# 直面困局： 传统经销商面临的 3 个现实性困境

经销商作为市场营销的重要环节,对产品销售和市场营销有举足轻重的作用。然而,随着互联网社会的不断发展与中国经济的不断成熟,以及企业之间相互效仿的渠道扁平化日益严重,传统经销商的整个生存环境都在发生改变。

物竞天择,适者生存。也许各个行业的经销商或者同一行业的不同经销商所面临的困境各不相同,但归结起来,传统经销商面临的困境无非三点。

