

20年总结的经销商实战指导全书

经销商

盈利一本通

陈志平 / 著



伊利集团董事长 潘 刚
加多宝董事长 陈鸿道
广东乐百氏集团营销总监 周超杰

三大品牌价值过亿的企业人物

共同推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

2014-2015中国机械工业年鉴

经销商

盈利一本通

陈志平 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

您了解经销商发展的历程并且能判断其未来发展的趋势吗？本书分析了当前经销商面临的挑战，告诉您如何选择有“钱”途的产品。您了解经销商面临的经营困惑和陷阱有哪些吗？本书帮助您解答困惑，规避风险，绕开陷阱。对经销商最具价值的十大盈利策略是本书的核心内容，是取得盈利必不可少的实用方法，可帮助经销商找到开启财富大门的钥匙。

全书案例真实生动，故事耐人寻味，给人启发，对于各行业从事经销工作的人颇具实际操作的指导价值，是一本陪伴经销商朋友逐步发展、壮大业务的实用案头参考书。

图书在版编目（CIP）数据

经销商盈利一本通/陈志平著. —北京：机械工业出版社，2010.11

ISBN 978-7-111-32516-1

I. ①经… II. ①陈… III. ①经销—商业管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 224350 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：曹雅君 责任编辑：曹雅君 李 岩 封面设计：柏拉图

责任校对：侯 灵 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.75 印张·1 插页·185 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-32516-1

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

前言

经销商承担着产品运营和市场操作的重任，在国内市场繁荣和明星企业崛起的过程中起到了至关重要的作用。但经销商却始终是一个弱小，且不为社会所关注的角色，他们的价值被大大低估了。国内经销商近两年来对外受到国际金融危机的市场环境的冲击，对内受到行业不规范竞争的挤压。国内经销商的发展似乎进入了瓶颈状态，难以有大的突破。

国内营销管理类书籍数不胜数，但关于经销商运营和管理的书籍却少之又少。虽然国内不乏专业的经销商管理培训公司，但其培训课程大多是站在厂家的角度而设定的，对经销商的实际操作指导作用不是很显著。

我一直梦想着为经销商朋友们写本书，但真正在写的过程中，才发觉其中困难重重。涉及经销商层面的内容很多，但真正进入理论化的层面时，却难以形成共性化的东西，文字表述起来总觉得有些空泛。

我从事经营管理工作近二十载，结交了数百位各行业的经销商，他们成功的或失败的经历总不停地在我脑海中浮现。本书中引用了大量的案例，所有这些案例大多是我亲眼所见或亲身经历的。从这些案例中，我们可以真实地体会到国内经销商们起步、发展、壮大的艰辛而又漫长的过程。

本书专注于实际的操作技巧，但受篇幅的限制，还有许多内容未能一一表述。希望本书能给经销商朋友们一点启发，一点收获。

借此书，向全国各行各业的经销商朋友们致敬！

陈志平

目 录

Contents

前 言

第一篇 看趋势

第一章 经销商发展历程	3
一、经销商的启蒙期——数钱数到手发软的时代	3
二、经销商的发展期——我的钱袋被人偷走了	6
第二章 未来十年行业的市场演变	11
一、传统行业的兴起——老祖宗的东西值钱了	11
二、终端为王——我是老大，我怕谁	14
三、生活必需品的品牌化——赚你钱，没商量	16
四、传导健康消费理念——拿钱买命吧！健康是等不了的	18
五、握住水龙头，何愁没水喝	21
第三章 如何选择有“钱”途的产品	25
一、实际盈利率——我能分多大的“蛋糕”	28
二、企业的经济实力——你的枪中有多少子弹	30
三、产品的市场潜能——枪打出头鸟	32
四、销售员的专业化程度——掂掂他的分量	34
五、当前的市场容量——树上的桃子谁来摘	36

六、产品的未来发展前景——短线产品能做吗	37
七、产品的生命周期——爱你能否到永远	39
八、产品与公司渠道相匹配——合适才是硬道理	41
九、不透支财力——“活着”永远是第一位的	42
十、产品的发展潜能——撒出的种子，能收获多少	44

第二篇 找问题

第四章 经销商经营中的九大困惑点	49
一、经营策略的选择——去种地还是做搬运工	50
二、经营方式的权衡——薄利就能多销吗	52
三、内部管理机制的建立——一碗水如何端平	55
四、建立公司的运作流程——抵御厂家的不合理压货	58
五、提升市场拓展能力——快速建立分销网络	59
六、控制销售费用——得罪不起，我如何躲得起	61
七、借助厂家的实力——背靠大树好乘凉	64
八、建立应收款管理制度——拿回自己的钱	66
九、提升盈利能力——我的“印钞机”在哪里	68
第五章 避开八大死亡陷阱	71
一、画中的大饼难充饥	72
二、穿上龙袍未必是太子	73
三、去马肚子里找牛黄吗	75
四、披着羊皮的狼也是要吃人的	77
五、端着别人的饭碗，总有饿肚子的时候	79
六、牙掉了，舌头还在吗	81
七、谁动了我的奶酪	83
八、无米难为炊	84

第三篇 抓利润

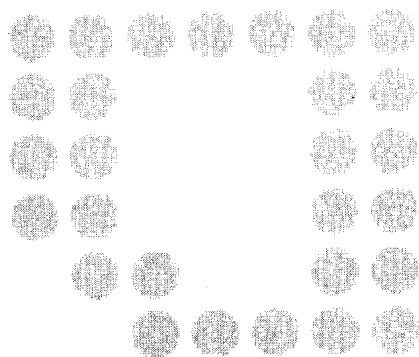
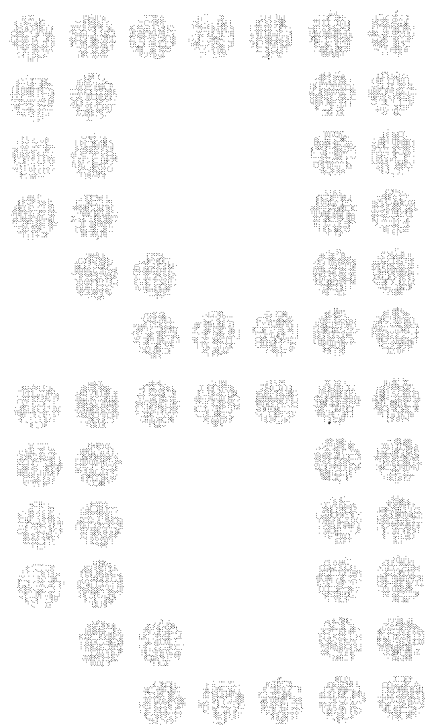
第六章 盈利策略一：开启财富大门的钥匙	89
一、活着才是硬道理	89
二、长得胖不如长得壮	92
三、张小二开店独此一家	94
四、你靠一棵大树，我有一片森林	95
五、生命在于运动	97
第七章 盈利策略二：核心价值的最大化	101
一、渠道类别——我的地盘我做主	101
二、渠道选择——宁为鸡头，不为凤尾	104
三、渠道管控——独门武功“游龙八卦掌”	105
四、渠道丢失——败走麦城的“咏叹”调	108
五、厂商博弈——守住你的聚宝盆	109
六、渠道更新——更换你的“印钞机”	111
第八章 盈利策略三：核心竞争力的强化	113
一、建立分销网络——家有梧桐树，招来金凤凰	113
二、现金流的畅通——有钱才能玩得转	117
三、渠道的畅通——钱货相变的赚钱高手	118
四、织网能手——成为能干的蜘蛛	119
第九章 盈利策略四：提升内部管理能力	121
一、人员管理——生意是人做的	122
二、绩效考核——重赏才有勇夫	126
三、库存管理——把死钱变活钱	129
四、财务管理——会赚不如会算	134
五、渠道管理——宁丢人也不丢财路	138

第十章 盈利策略五：经营模式的有效转换	143
一、拥有自主品牌——不在一棵树上吊死	144
二、走多元化道路——不把鸡蛋放在一个篮子里	145
三、销售方式的创新——走自己的路	148
四、恪守本分——赚该赚的钱	151
第十一章 盈利策略六：实现利益的最大化	155
一、资金的周转率——让钱快速转起来	155
二、获取厂家的返利——赚能赚的钱	157
三、新概念产品——赚钱要“狠”	159
四、人力资源投资——种“豆”得“瓜”	161
五、夯实销售基础——放长线钓大鱼	164
第十二章 盈利策略七：塑造自己的品牌地位	169
一、提升企业的知名度——把自己变成明星	170
二、确立行业中的地位——老大是自封的	171
三、建立起融洽的外部环境——得到大众青睐	174
四、塑造企业个性化元素——我是你的首选	178
五、利用厂家资源——你是太阳，我是月亮	181
第十三章 盈利策略八：有效的促销拉动	185
一、综合各厂家的促销资源——把筷子攥在一起	186
二、借厂家之力——傍个“大款”过日子	188
三、选准促销方式——钱要花在刀刃上	190
四、有效沟通——争取更多促销资源	192
第十四章 盈利策略九：借势与公关	195
一、商机无限，做有心人	197
二、狐假虎威，给自己一次“露脸”的机会	199
三、顺水推舟，借他人之力壮大自己	202

四、补桥修路，让自己的路越走越宽	205
五、未雨绸缪，给自己留有后路	207
第十五章 盈利策略十：复合式的经营之路	211
一、让企业真正变成“产业”	212
二、上下通吃，立地成王	215
三、专家变权威，规则我来定	217
四、有钱我都赚，肥水不流外人田	220
后记	223

第一篇

看趋势



第一章

经销商发展历程

说起国内经销商的起步，一个个离奇的发家史，现在听来不亚于一段神话故事。某城市的张三凭一纸协议，就从某酒厂拉回了十车皮的酒，将它们堆在站台上，一夜之间就换成了人民币，一个晚上就赚了一百万元。这类故事听起来不可思议，但却是发生在那个年代的真事。经历过经销商起步期的老经销商至今还在回味着那个“数钱数到手发软”的年代。

可那个日进斗金的时期还没持续多久，经销商们就体会到了市场竞争的残酷。利润越做越薄，销量越来越小。“生意不好做，就是个搬运工”。卖一箱饮料赚五毛钱，成为发展期的经销商的真实写照。一大批老的经销商转行或歇业，风光不再。

强者生存是商业竞争永恒的真理。强者不仅仅比谁的腰包鼓，而是比谁更有头脑，更有远见，更富有创造性。于是许多经销商开始将巴掌大的摊位搬进了写字楼，在追求外表脱胎换骨的同时，也开始寻求内在本质性的变化和突破。

一、经销商的启蒙期——数钱数到手发软的时代

★ 故事一：

话说东北某市有个叫张二虎的人，他性情豪爽，胆识过人，为人仗

义，交友无数。但他勉强读完初中，就再无心学业。无奈之下，就职于某烟酒公司的张二虎的父亲只能提前退休，让其顶替工作。那时名酒名烟还是稀罕物，某日张二虎的一名同学来访，交谈之余，朋友论起茅台酒的甘醇，可就是难饱口福。张二虎侠义之心顿起，潜入烟酒公司仓库，“顺”出茅台酒数瓶，以绝朋友之憾。后东窗事发，领导将张二虎开除。张二虎无颜见父母，便流落街头。一日张二虎在马路上闲逛，见三个大汉殴打一个瘦小的南方人。张二虎冲上前去大吼一声：“你们三个打一个算什么爷们！”那三个大汉见张二虎上前相助，立刻抱头鼠窜。

那南方人见张二虎行侠仗义，感激之情无以言表，请张二虎饭店小酌。酒足饭饱，南方人问道：“兄弟侠肝义胆，为何今日如此落魄？”张二虎叙述原委。南方人说：“你这个朋友我交定了。明天你来找我，我保你发大财。”说罢递给张二虎一张名片。张二虎细看，此人名李四，是一家名酒厂的销售部经理。

第二天张二虎将信将疑地拿着名片找到了李四。李四将张二虎领到一辆装满酒的卡车前：“兄弟！车上装了两千箱酒，你把它送到某市的王老板处。我已联系好了，你每箱加价10元，本金你让司机带回，二万元利润归你，算我报答你的救命之恩。”赚二万元？可谓是飞来横财。张二虎像是在做梦一般。车到某市，王老板好烟好酒款待他，没还价就付完货款，临行时还送了张二虎茅台酒数瓶，说道：“兄弟，什么时间再送几车货过来，价钱好说！”

回到住处，张二虎把二万元铺在床上，彻夜难眠。长了这么大，张二虎第一次见到这么多钱。要知道张二虎在烟酒公司的工资不足百元，已算是城中高收入者。二万元意味着张二虎一天之内成了真正的万元户。次日一早，张二虎花了五千元在批发市场租了个摊位，购置了一些货柜和办公用品。春去秋来，一年不到，张二虎便已成为该市的第一批大款——酒水大户。

在20世纪80年代初,随着国营供销系统,糖烟酒系统垄断经营局面被打破,诞生了我国第一代经销商。这代经销商主要由国营供销系统、糖烟酒系统的离职员工,社会的闲杂人员和其他行业的下岗员工组成。20世纪80至90年代正处于市场启蒙阶段,这一时期的经销商呈现出以下6个方面的特点:

(1) 市场空白点多,经营运作很不规范,选择一两个爆发型的产品,经销商就迅速“暴富”。那段时期,快速消费品大多处于高速发展期,这也给那个时期的经销商创造了无限的商机。用那时候经销商的话来说:“数钱数到手发酸。”

(2) 基本上以流通渠道为主线,以批发市场为轴心,讲究的是“快进快出”。

(3) 属于家族型企业。基本维持“夫妻”店的模式,公司规模小,管理能力很差。

(4) 运作方式比较简单,以“坐商”为主。一个小门店甚至一个摊位加一个仓库,就成为主要的经营场所。以价格优势为主要的竞争手段。

(5) 经营的产品生命周期短。什么产品好销,经销商就卖什么,所以经销商更换产品的频率较高。

(6) 产品的市场推广主体为生产厂家。经销商只是简单的配送商,很少参与厂家的产品推广活动。

在经销商发展的初级阶段,形成了混合型的市场局面。那段时期,传统的计划经济刚刚向市场经济转变,市场需求呈井喷式爆发。以经营部、批发部为主体的个体经济逐步占据主导位置,此时的市场特征表现在以下4个方面:

(1) 国营传统的批发体系在个体经济的冲击之下迅速解体。经销商入行的门槛低,市场处于诸侯争霸的局面。在大的市场环境里,经销商盈利率较高。各厂家都在采取给予经销商信用额度的销售政策,经销

商资金薄弱的不足得到了弥补。经销商处于高速发展状态。

(2) 占据先机的部分经销商迅速壮大。超大规模经销商已呈雏形，在各自区域范围内，形成垄断优势。在混沌的市场状态之下，各类品牌产品脱颖而出，占据主导地位。占据先机的经销商完成了原始积累，凭借资金上的优势以及在当地的影响力，取得了某些品类主导产品的经销权，年销售额突破亿元，形成一枝独秀的局面。

(3) 市场格局基本延续着以中心城市为核心向周边市场扩展的销售网络系统。经销商、一批商、二批商、零售商组合成销售的各个环节，加速了产品的快速渗透力，体现出了多级分销的特点。

(4) 市场竞争由混乱逐步趋向规范化。产品鱼目混珠，以价格为主要竞争手段逐步向品牌化运作转化。企业的经营理念也由以“产品”为中心向以“市场”为中心过渡。



小结：

在经销商起步阶段，占据市场先机很重要，凭借胆识和社会关系，在物资短缺的年代，经销商拿到货就能赚到钱。这就决定着发展初期的经销商在经营方式上的粗放、管理能力的薄弱以及运作水平的低下。经销商初期的成长雏形，也为国内经销商未来的运营模式带来了深远的影响；这也直接导致经销商阶层整体的市场地位不高，始终难以主导自己的命运，在市场营销中丧失了话语权。

二、经销商的发展期——我的钱袋被人偷走了

★ 故事二：

再说张二虎的日子过得有滋有味，国内的主要名酒厂都被他搞定，

所在城市的酒水生意他也一家垄断。终于有一天张二虎发觉自家的生意慢慢清淡了许多，多年的客户也不怎么来拿货了。更不妙的是，以前一直是他一家独家经销的产品，现已分成多家经销。张二虎怒骂忘恩负义的厂家业务员，业务员苦笑着解释道：“张总，我们也没办法呀！厂里要求我们进商超，做酒店。这两块业务你都没做，你只是做批发。我们不开发新的经销商，厂里就要开除我们呀！”以前有人建议张二虎开拓酒店和商超渠道，可张二虎认为做批发讲究的是现款现货，钱来得直接，总比把钱放在别人口袋里强。

20 世纪 90 年代末期至 21 世纪初期，以家乐福、麦德龙为代表的国际型大卖场开始进入国内市场，国内市场松散型的零售模式被打破，这也直接改变了快速消费品的经营模式。国内一大批优质企业因内部运营机制的简陋或产品结构的老化等因素开始衰落。新兴行业、明星企业开始涌现，经销商的发展进入了第二阶段。此阶段呈以下 6 个特点：

(1) 经销商由单纯的规模型的扩展转向对内部市场经营能力的提升。各个生产企业纷纷实行现款现货制度，提高了经销商的经营风险。同时对经销商的内部管理水平以及市场运作能力提出了很高的要求。经销商不再单纯地追求规模的扩大，也开始追求实际的经济效益。

(2) 一大批厂方销售人员转行成为经销商。经销商的人员结构也发生了改变。这批厂方销售人员凭借着丰富的市场阅历和操作经验，极大地提升了市场运作能力。经销商不仅仅是产品的中转商，更成为市场规划、区域推广、产品促销等方面的专家。经销商不仅追求“钱多”的硬实力，更在追求“运作能力”强的软实力。

(3) 经销商由多品类的市场运作逐步转向为专一化运作。经销商所经销的产品局限于某一品类，以更大限度运用其市场资源，形成局部优势，以保持市场的竞争力。经销商各自挑选其优势产品，形成某一品类的优势点。避免同行间的相互挤压，以保持合理的利润空间。