

赵志刚◎著

ZHAO ZHI GANG

GUO ZHAO

# 突围

## 经销商全面突围

合纵连横：经销商突围之路  
把握趋势：经销商壮大之道



专为渠道商量身定做  
厂商、经销商、终端连锁商共赢之路  
在切磋中汲取传道智者的经验和长处  
在应用中谙熟术业专攻者的睿智与从容



陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

# 过招

经销商全面突围



金牌企业  
培训书系

资深实战派营销专家 赵志刚◎著

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

图书代号 SK10N1087

图书在版编目 (CIP) 数据

过招：经销商全面突围 / 赵志刚著. —西安：陕西师范大学出版总社有限公司，2010.11

ISBN 978 - 7 - 5613 - 5323 - 3

I. ①过… II. ①赵… 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 214332 号

## 过招：经销商全面突围

赵志刚 著

---

责任编辑 曾学民  
责任校对 陈显英  
封面设计 杜 帅  
出版发行 陕西师范大学出版总社有限公司  
社 址 西安市长安南路 199 号 邮编 710062  
网 址 <http://www.snupg.com>  
经 销 新华书店  
印 刷 北京东海印刷有限公司  
开 本 710mm×1000mm 1/16  
印 张 15.75  
字 数 206 千字  
版 次 2011 年 2 月第 1 版  
印 次 2011 年 2 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978 - 7 - 5613 - 5323 - 3  
定 价 38.00 元

谨以此书献给中国千千万万的经销商伙伴，同样以本书致谢那些与我一样曾经在营销战线浴血奋战的伙伴们。

希望读者通过此书找到与厂商、终端商博弈的密码。

A stylized, handwritten signature in black ink, featuring a prominent horizontal line that extends to the right and a sharp, downward-pointing tail.



## 推荐语

### COMMENTS

无论是厂商还是经销商都该看看本书，营销的行家里手和初涉市场的新兵都可以从中找到熟悉的身影，那些曾经的博弈，幻化为作者核心理念：合纵联合与共赢之路。

——中国绿色材料环保科技有限公司董事长 苏中皓先生

感谢那些向消费者传递优质健康生活的飞利浦经销商们，让我们一起捧读《过招：经销商全面突围》一书，重温那些熟悉的案例与经典的解决方案。

——飞利浦中国投资有限公司前家用电器事业部总经理 黄隆铭先生

道法道，道亦非常，反其道而行之，越甲三千可吞吴；

理非理，理且通达，顺其理而拂之，逆水千里亦行舟。

——上海卓跃管理咨询有限公司董事长 庞亚辉先生



做为本书作者曾经的经销商，我们深刻感受到本书的真实与实用，最简单的招法往往是最致命的，我们经销商要修炼的就是一招制胜。郑重推荐本书，与你共同分享作者源于实战的心得。

——哈尔滨世才商贸公司（飞利浦中国投资有限公司金牌经销商）

总经理 李晓燕女士

经销商要想成为真正的市场赢家，除了自己要练好“内功”、增强自己的人格魅力、树立良好的信誉与形象外，那么很重要的一方面就是要必须转变观念，从企业战略的角度看待问题，建立新型的战略合作伙伴关系，强化内部管理，标本兼治、双管齐下，只有这样，经销商才能堵住企业“流血”的“伤口”，才能打赢在战略转型中的这场胜利，从而让自己走上规范化的管理以及良性循环的快车道。

——黑龙江共友科技发展有限公司董事长 陶斌辉先生



# 序

## PREFACE

2010年冬，在好友赵志刚先生的《过招：经销商全面突围》即将付梓之际，笔者很荣幸能为之作序开文，毕竟笔者见证了这本书的酝酿、创作和修改的整个艰辛过程。

从赵志刚先生的这本书里以及和他的日常沟通中，我能深切地感受到他对经销商群体的关怀呵护和殷殷之情。但作者并没有缠绵于这样的侠骨柔情，而是娓娓道来弱势群体的潜在威胁和生存之道，并为之探讨和摸索未来之归宿。这使得本书更加具有现实意义和指导高度，是厂商、经销商和社会各界都该研读的一本书。因为它来源于生活，来源于现实的积累和总结，并且有所升华和发掘新解。

2008年，中国的改革开放进入了而立之年。带着筚路蓝缕的奋斗精神和大国崛起的傲人成绩，改革开放完成了中国有史以来最为剧烈的社会转型！从票证经济到买方市场，从产品稀缺到巨额顺差，在这段浓缩的历程里，镌刻了几代中国经销商的勤奋务实和辛酸苦辣。中国市场历经三十年的迅猛发展后，喧嚣猛进的脚步逐渐变得稳健和坚实。然而这三十年风雨沧桑，伴随着企业在沉浮之间的大浪淘沙，不知成全了多少行业精英，湮没了几多浪尖的英雄。回首起来，也许城内城外的人感触和喟叹大不相同，或抑郁低沉、或高昂英发……这其中包括职场白领、销售精英以及勤奋务实的经销商群体。本书中我们也能领悟到作者在职场风雨历练之后的喟叹和豁达，也能感受到作者曾经的经销阅历所带来的更深层

次的总结。甲乙双方相反角色的亲身感受把本书演绎得更加真实和具有看点，矛盾共同经营者的推销辞是最有品味和思考价值的。

笔者也曾经做过八年的营销工作，从线路预售、产品陈列、成功心态教育到实战技能等等都是基层工作时所汲取的；笔者对营销也有着深刻甚至是刻骨铭心的感受，其中包括对合作伙伴和经销商层面的战略思考。

回味起那段激情燃烧的青春岁月，成败得失、是非荣辱，已经变得非常遥远，但对经销商的感悟还是没有丝毫淡薄。笔者也曾经也多次撰文评说经销商的经营之道、厂商共赢之路以及未来的归宿探讨等等。很多观点和赵先生如出一辙，非常相似，这也是我欣然接受为之作序的主要原因。我知道赵先生的朋友圈中专家大鳄诸多，而他之所以让我为之撰文，也许共同的感同身受是原因之一吧！

中国营销从提倡金点子窍门和糖酒公司代理开始，一直到渠道变革决胜在终端，从精细化到精益化的巨大变革，乃至到了产品论、品牌形象论、定位论、整合营销论的逐步更迭升级，每次深层次的革命都会带给企业以辉煌和阵痛，进而影响所有参与其中的群体。于是变革就成了奥巴马演讲中的那句哲言一样：change, we need, we can! 只要是进步的，符合社会发展潮流的，我们就要去适应，哪怕短暂阶段有牺牲者也在所难免。毕竟适应社会进步是需要摸索的，而摸索是需要代价的。我们最需要的是不断更新观念和学习，避免自己成为社会改革和企业图变的前车之鉴以及下次改革的陷阱提示，作为经销商意识到这点尤其重要！

在此，我不想过多地去发表对厂商层面更多的观点，书中论述得那么精细明晰，多言一句都显得累赘。倒不如免去更多的洋洋洒洒，让读者早点去一睹庐山更显得真诚。毕竟序言占据本书黄金制高点，无论笔者语言如何猥琐，读者都不会忍心轻轻翻过，因为序言就是站在作者的肩膀上舞蹈和发唱的。

如何评论厂商之间的合作确实很难，类似夫妻、鱼水关系又常常不尽相同。而笔者总喜欢用一句话阐释和总结：多事之秋，怎一个苦字了得！在这个被滥用





的成语背后，我深知其中蕴寓的不是厂家的长袖善舞和经销商的无可奈何，而是诸多复杂的澎湃感悟。这块充满斗争的和谐画布，色彩如此斑驳，背景又如此杂乱。当厂商亲昵而拥，合着柔和的曲调舞出迭起的高潮时，换来的有鼓励、褒奖、喝彩、共赢以及恭维、鄙夷、唾骂和仇恨。当旧曲落下，新曲开场，当我们试图透过纷繁缭乱的舞步看出一些端倪和心法时，却发现在一个科特勒都无新知的年代，很多人迷失得很深，眼前是一片混乱，找不到方向，找不到未来……

当迷失来临的时候，我们首先要做的是平和心境，慢慢再理出思绪。然后我们需要和智者去交流，在交流中碰撞、互动、思考和总结。这种交流和互动更多和更便利的方式就是去深入研读一本智者用灵魂书写的书。所以笔者郑重地鼎力推荐，如果你想知道关于厂商的故事，那就去读《过招：经销商全面突围》。读后即使没有学全六脉神剑的全部精髓，也能在危机来临时水到渠成地使出不经意的惊人一招——类似降龙十八掌的亢龙有悔，威力无比声势浩大——从而力挽狂澜，达到了手中无剑而心中有招的新境界。过招之后，招式精髓常驻心中，类似李小龙的截拳道，没有任何花哨和复杂的动作，在博弈对决之时，能直接快速地击倒对手，这就是本书能带给读者的最大价值！

都来一起过招吧，在切磋中汲取传道智者和术业专攻者的精髓和长处，在切磋中共同成长、成才和成功！

冯启

2010年冬于北京



## 前言

### FORWORD

这本书中包含了许多内容，你不必马上全部领会，请先思考你所看到的内容。如果你有不同意见请先别管它，只要把书中你认为实践操作性强的方法用来经营自己的企业我就会感到很满足了。

我从事营销工作14年，无论是做一名普通的业务代表，还是荣升征战全国的营销老总，我从未敢间断在实战中的锤炼，战争中才能学习战争，营销正是一场没有硝烟的战斗，漫步其中，体味其间的欢乐与荣辱，享受别样的人生。与别人分享是一件快乐无比的事，我乐此不疲地在实践与总结中映射自我，在分享与共荣中享受营销带给我的快乐与悲苦。

机缘巧合，大学毕业后我选择了营销行业。回想起来，这也符合市场营销学的市场细分原则，不同的顾客群体必然需要不同的营销群体，我刚好满足了客户群体的某种利益需求。无论是初涉营销的菜鸟还是营销老手，都会对渠道商、代理商、经销商、终端商这些耳熟能详的词汇信手拈来。因为我们的营销生活离不开他们，我们营销人的喜怒哀乐与他们息息相关。经销商的上游是生产厂家，厂家的营销人员最喜欢谈论的就是如何管理经销商，他们频频经受此方面的专业培训，致力于研读如何更好地管理经销商的专业书籍，然后在营销战场上与各类经销商肉搏大战。这么多年，看过太多的中小经销商被厂商压抑或被他们自己的分销客户扼杀在战场里，做到上亿元的大经销商有时也难逃被市场重新选择的厄



运。到底是什么原因让经销商群体如此苦难，如此的不堪一击，谁来与一线的经销商共勉，让他们在以切肤之痛感知市场的同时，也能够享受搏杀或者安逸带给他们的无限快乐？

在中国这个巨大的市场里，经销商构成了庞大的金字塔底，他们在与上游厂商，下游分销商、终端商的博弈中，困难重重。经销商处于厂商和终端零售商的双重围堵中，残酷的现实让他们犹如一辆不停歇的战车，又如一座巨大的难以填满的仓库。在上游厂商销售目标的重压下、在下游分销商的压款供货中，现金流几乎成了生存的必需品。我们有理由，也有责任帮助我们的经销商朋友，让他们学会真正的营销与经营，在和谐与公平的市场竞争中壮大发展自我，这是中国经济发展在流通渠道的必然选择。

在中国这个人情味浓重，注重人脉资源的国度里，有时候外资企业的先进管理和营销经验竟然也是那样的苍白无力。我曾经那样痛苦地徘徊，因为我始终挚爱我的经销商伙伴，我把他们看做是我的至亲朋友和衣食父母，因为企业和个人以及团队的经营业绩一定程度上是经销商创造的。值得庆幸的是，十年如一日，我始终坚守原则，未敢越雷池一步。个中体味，今日想来，仍难以平复当年内心的狂热与躁动。

仅以此书献给中国千千万万的经销商伙伴，尤其是困扰于厂家、自身、终端商的泥沼中难以自拔的经销商朋友们。同样以本书致献那些与我一样曾经在营销战线浴血奋战的伙伴们，希望你们通过此书找到与厂商、终端商博弈的密码。

赵志刚

2010年冬



CONTENTS 目录

- 1..... 推荐语
- 3..... 序
- 6..... 前言

**第一部分 经销商，你为何进退维谷？**

- 3..... **第一章 我是经销商，弱者不是我**
- 3..... 第一节 发展才是硬道理
- 7..... 第二节 图穷匕现，茧破蝶出
- 13..... 第三节 落后就要挨打
- 17..... **第二章 进退两难为哪般**
- 17..... 第一节 厂商——体重渐轻的鲸鱼
- 19..... 第二节 经销商的眼泪——廉价眼药水
- 21..... 第三节 连锁巨头——快要撑爆的日本相扑
- 28..... **第三章 凭风借力上青天**
- 28..... 第一节 厂家和经销商需要真诚的付出
- 32..... 第二节 经销商转型的路在何方

**第二部分 经销商：敢问路在何方？**

- 39..... **第四章 狼图腾——从厂商到经销商的狼性营销**
- 39..... 第一节 博弈还是搏杀



- 41…………… 第二节 经销商的狼图腾
- 46…………… 第五章 寻找生锈的双刃剑——思路决定出路
- 46…………… 第一节 读书有用论
- 48…………… 第二节 做强势经销商还是鸡肋
- 55…………… 第三节 如何打造强势经销商
- 57…………… 第四节 把握趋势，冲出重围

### 第三部分 经销商：而今迈步从头越！

- 67…………… 第六章 经销商内功修炼之“六脉神剑”
- 68…………… 第一节 少商剑——经营一个好产品
- 70…………… 第二节 商阳剑——建立一个好网络
- 71…………… 第三节 中冲剑——培养自己的基本功
- 75…………… 第四节 关冲剑——培养一支好队伍
- 78…………… 第五节 少冲剑——总结一套适合自己的市场运作模式
- 79…………… 第六节 少泽剑——完善一套管理机制
- 83…………… 第七章 合纵连横与共赢之路
- 83…………… 第一节 智猪博弈
- 92…………… 第二节 经销商渠道的纵深延展
- 96…………… 第三节 合纵联合与共赢之路
- 101…………… 第八章 经销商与七种武器
- 101…………… 第一节 七种武器
- 104…………… 第二节 经销商经典操盘案例

### 第四部分 阅尽浮华是沧桑——经销商管理手册

- 125…………… 第九章 经销商的组织管理



125	第一节	组织管理架构
129	第二节	经销商要有做大老板的定位
131	第三节	一个萝卜几个坑
144	第四节	现金流管理
148	第十章	经销商的企业文化和市场发展
148	第一节	做个有信仰的经销商
150	第二节	经销商的广告宣传
154	第三节	经销商的品牌推广
159	第十一章	经销商的促销与分销
159	第一节	渠道分销
161	第二节	市场促销
168	第三节	终端促销
171	第十二章	经销商的客户管理
171	第一节	商超实战
180	第二节	深度分销
186	第十三章	经销商的盈利模式
186	第一节	基本盈利模型
191	第二节	经销商制衡厂家的四大名剑
<b>第五部分 柳暗花明又一村——与时俱进的经销商</b>		
199	第十四章	中国未来经销商的发展
199	第一节	未来经销商的发展趋势
207	第二节	未来趋势下经销商的出路抉择
219	第十五章	经销商的二次突围
219	第一节	经销商的价值链
224	第二节	经销商的人才链

## 第一部分 经销商,你为何进退维谷?

当今营销战如火如荼,处于营销体系中间环节的经销商备受煎熬——上游的生产厂商要自建网络渠道、下游的终端连锁卖场风起云涌,共同抢占营销体系中的流通环节,瓜分中间环节利润。经销商的日子越来越难过。忆往昔,经销商在营销链条中一手托两家,横刀跃马,指点江山,在市场风云中倍显英雄本色。而今,随着市场的不断细分和竞争的加剧,经销商遭受前后夹击,处于进退维谷之中。使人感觉真的好像是一块食之无味、弃之可惜的鸡肋!







## 第一章 我是经销商,弱者不是我

有专家预言,二十一世纪战争会消失。然而历史的车轮辗过,战争仍在继续,和平对于某些领域来说仍然是遥不可及的奢望。

厂商、经销商、终端零售商之间的博弈风起云涌,渠道战、价格战、服务战,各种商战似乎成了市场的永恒。作为经销商来说,所要面对的战斗将越来越残酷,是作为一个弱者任人欺凌,还是想办法变大变强?答案是不言而喻的,但是如何来实现呢?

### 第一节 发展才是硬道理

中国绝大部分经销商的发展都止于“行商”阶段。尽管面对幅员辽阔、城镇化程度越来越快的中国市场,经销商的作用巨大并且不可或缺。但随着消费者收入的提高、消费层次的分化、经销商的作用和地位肯定会发生重大变化,经销商一统天下的局面肯定会被打破,渠道的多元化必然会出现。事实上,这些都已经成为现实,经销商的地位会被进一步地边缘化。