

中国
经销商之道
丛书

经销商明天的早餐在哪里？

内部 管理 优化

经销商

潘文富
黄静 著



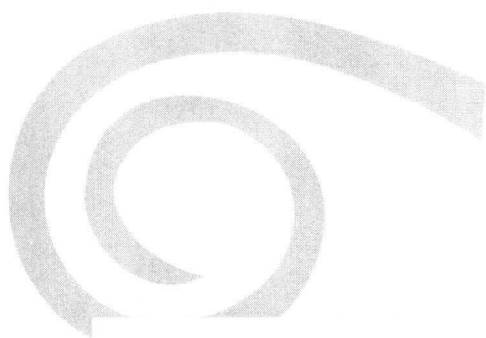
电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>



经销商

内部管理优化

潘文富 黄 静 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

经销商内部管理优化 / 潘文富，黄静著. —北京：电子工业出版社，
2005.5

（中国经销商之道丛书）

ISBN 7-121-01106-9

I. 经… II. ①潘… ②黄… III. 经销-商业管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 030931 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：刘露明 刘甜甜

印刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：10.5 字数：140 千字

印次：2005 年 5 月第 1 次印刷

定价：18.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



创作随感

□□ □□ □ □□ □□□□□□□□ □□ □ □□

□□□□□□□□

我的经销商岁月

1989年，我和绝大多数同龄人一样，在上中学，日出而学，日落而息。所不同的是，每当周六下午放学，同学们作鸟兽散，我则带着我的小账本到全市10多家学校附近的文具礼品店去收账。这里有我经销的航模玩具在销售，我每周六过来了解销售情况，并根据各家店的库存状况安排在星期天补货。我比一般同学更讨厌星期天补课，因为这会耽误我的生意嘛！这是我最早的经销生意，那时候平均月销售额能做到1000元左右，不过利润很高，30%以上的纯利润，赶得上我们班主任了。自己赚钱自己花的巨大成就感使我对做生意开始了瞎子摸象般的学习与研究。

1994年，我边学习边创业的代价是没考上大学，跑到上海亲戚开的公司里做了大半年的业务代表。从背个小包跑个体副食店到在批发市场里做经销商，半生不熟地学了点经销商的开发与管理。后来我与上海的这批经

销商都相处得不错。遗憾的是我没有把自己管理好，客户单据账务管理混乱，年终结算，应得 2 万多元的奖金被遗失的客户欠款单据基本冲掉。最后结算出来的实发奖金在给老爷子买了 4 条上海红双喜之后就剩一张火车票钱了。

1995 年，商业机会无处不在，不管是上海还是安徽农村，都会有钱赚的，缺乏的只是发现商业机会的眼光。基于这个出发点，我和朋友合资进行冷饮的经销生意，生意起步顺利，股东数也迅速由两个发展到八个。但很快，纷争四起，内耗剧增，第一年赚钱，第二年做平，第三年把第一年赚的钱都亏了进去，无奈只得分账散伙。三年生意做下来，最后收获的是一句话——“钱好赚，人难管”。

1998 年，我开始进入某著名食品饮料企业，从事市场开发及经销商管理工作。以前积累的实际操作经验加上正规企业的系统化、科学化管理使我如鱼得水，工作开展顺利。这个时候我就开始意识到经销商方面所存在的问题和特性，并开始了系统研究工作，一直至今。

具体来说，我在经销商方面是“五合一”的结合体：

(1) 在企业工作，我为企业制定经销商的开发、管理及维护策略。

(2) 在自己的公司里，我又要开发、管理与维护属于自己公司的下游经销商。

(3) 自己公司经销商的产品也是上游厂家供应的，自己的公司也是个经销商。

(4) 自己公司有营业终端，产品是当地经销商供的货，自己公司又是经销商的下游。

(5) 作为自由咨询师，我可以从宏观角度来分析研究经销商现状。

同样一个问题，单从一两个角度来看，很难看透。我从五个不同观察视角来观察经销商，角度的转换和大量的亲身经历使我对经销商的理解与

其他咨询师有些不一样。

本书从传统渠道经销商目前遭受到的各种冲击着手，深入分析经销商的战略问题，并向广大经销商介绍除了差价之外的新的赢利方式。当然，制定战略和获得更多赢利还需要人员管理和业务管理做支撑，本书的第3章和第4章会对此进行详细阐述。相信本书会对经销商朋友有所帮助。

我知道许多经销商朋友每日工作很忙，很难有时间闲下来看大部头。所以，这本原创书全部是数千字的单篇所组成，每篇只讲一个问题，方便经销商朋友在忙里偷闲时的阅读。

潘文富

2004年秋于上海寓所



前言

□□ □□ □ □□ □□□□□□□□ □□ □ □□

□□□□□□□

经销商——崛起的商业脊梁

20 世纪 80 年代初期，改革开放春潮已经在中国大地上涌动，在人们欢迎、观望、疑虑、担心的复杂心情中，它已经切切实实地来到了国人身边。市场经济开始初显魅力，至少，商品开始不再凭票供应了，而且开始逐渐丰富起来。由于市场的活跃，工资及其他收入的增加，大家口袋里的钱多了起来，钱也有地方花了，平均消费水平比 70 年代有了明显的提升。在吃饱穿暖的基本需求得到满足之后，人民群众对商品的需求自然又上了一个新台阶，居民的消费开始出现多元化，对市场也有更多、更新的要求。

居民消费无非是分为物质需求和精神需求两个方面。在 20 世纪 80 年代，被封闭了许久的国人对精神的需求还比较简单，且在当时满足精神需求的成本很低，报纸书刊很便宜，电影票也很便宜，还有大量的企事业单位俱乐部占据了人们的夜生活和周末时光。改革开放给人们带来的不仅是

思想上的开放，更是直接体现在对物质生活的需求上。

物质生活又分成基本的衣食住行和更高层次的物质需求。当然，在 20 世纪 80 年代初，人们手里多出来的那点钱还是有限的，对于家电这样的奢侈品还不敢去多想，服装消费也因为受思想意识方向的束缚并没有完全放开，房子还停留在单位分房的阶段，买车也是限于自行车。那么，消费重心开始集中在食品开支上，这其中，儿童食品的巨大市场需求出现了，没有人比少年儿童更关心吃的问题。20 世纪 80 年代的主食保障供应已基本没有问题，但是在儿童零食上还显得远远不够，再者，当时城市的第一批独生子女已经出现，国人出于对孩子的溺爱心理，首先从食品上满足孩子，从而引发了对儿童食品的巨大需求。而当时许多国有食品生产企业更多的精力还在主抓主食和副食品的生产，在当时儿童食品的生产销售环节上，还是国有的生产企业对接国有的商业流通领域。但国有企业的弊端又一次显现无遗，市场反应迟钝，对儿童食品并没有足够的重视，导致在儿童食品方面产品结构老化，翻新速度慢。

刚刚放开的个人私营业主们发现了这其中巨大的市场空间，特别是有商业传统历史的福建及广东的潮州、汕头地区的蜜饯生产商们。虽然当时这些生产工作更多地还属于作坊式的加工水平，可这不妨碍生产商们对未来的希望和热情。这些传统的小食品行业打算借此良机发力于更大的全国市场，但面临的首要问题是产品进不了国有商业流通领域。国有的商品流通企业只习惯与国有生产企业进行合作，作为私营企业或是乡镇企业的产品很难与之合作。看来此路不通，小生产商们没有气馁，而是换个角度来想办法解决。最简单也是最可行的办法就是自己直接进入市场，于是，这些福建人、粤东人就自己奔赴全国各地，在当地开设经营门市部，经销自己家的产品，从而催生了中国私营经销商的起源。

所以，请读者回忆一下，在以前的食品批发市场不乏见到福建人或是

广东潮汕地区的人开店做生意，还有许多的食品公司经销商往往都是广东、福建人。

随后，这种运作模式开始出现两种分支：一是这些福建广东人已经在当地建立了一定的客户网络，原来只是经销自己家的产品，现在既然通路网络有了，何不将产品线扩大，直接增加利润？于是许多经销商开始把老家别的产品也带来进行销售，并由此拓展到与老家之外的厂家合作。二是当地许多有商业意识的人也看出了这种商业模式的赢利性，产品是厂家的，自己应该比这些外地人更为熟悉市场，不存在什么技术门槛，且投资可大可小，没有工厂那样的固定性资产投入。当时处于改革开放初期，许多人认为，眼下的好机会是要把握和运用的，尤其是这种投资小、收益快的经销生意越来越被有商业意识的人所认可接受。于是，除了原来的那些福建、广东经销商外，越来越多的本地商人开始进入到商品经销领域，在这些私营经销商早期经销范围中，绝大多数都是以儿童食品类起步的，后来才逐渐发展到其他领域。

与此同时，改革开放催生了更多的个体零售终端，这些零售终端的进货方式开始有了更多的选择。在没有这些私营经销商之前，所有的商品都要到当地的国有供销社或是糖酒公司去进货。而国有企业的老通病就是，服务态度不太好，且货品单调更新慢。送货上门自然是想都不要想，地址也较为分散，很不方便进货，产品的错装、质量事故也是常常发生的，而且回去找也是拒不认账的。从商品品类上分析，私营零售店零售量最大、同时也是利润主要贡献者的是儿童食品，国有经销体系在这方面又是个弱项。总体而言，个人零售终端的业主都要花很多的精力在进货上。而私营商品经销商的出现，使这一切大大改观了：首先货品齐全，新货上得快，尤其是在儿童食品这块更是强项，服务态度自然比国有商业系统好很多。而且这些私营经销商是集中经营，跑一趟就能进齐货，又方便又省力气，

何乐而不为？随着经济改革开放越来越深入，居民的消费水平越来越高，私营零售终端越来越多，越来越多的私营零售店开始选择在个体经销商这里进货，这推动了经销商市场的产生。直至今日，私营商品经销商发展到年经营额达到数以千亿元，占据了国内商品流通领域的半壁江山。

出于人口、政策、文化三大利好因素的支撑，中国的私营经销商在未来还有很大的空间可发展。这其中首推人口因素，作为有着13亿人口的中国，无疑拥有着世界上最大的市场，国际上许多通行的商业法则在中国这个最大的市场上就有可能改写。在许多西方国家盛行的高度物流商替代经销商的局面在中国市场就不一定能够实现。次之是政策因素，对于私营经销商而言，中国政府无疑是个很爱护本土企业的政府，它尽了很大的力气来保护国内经济。还有一点是文化因素，五千年文化积淀是很厚重的，是印在我们中国人骨头里，深入在基因里的东西，不是老外们的研究公司能够彻底搞清楚的。

与经济发达国家所不同的是，中国的市场特性跨度是世界之最，城市与农村在国外更多只是地域的不同，而在中国不仅仅是地域的不同，更是经济水平与消费特性的不同。

综合而言，中国市场结构和模式的未来发展不一定是标准国际化的，但一定是中国化的，具有鲜明的中国特色，在中国这块土壤上发展成长起来的经销商在未来还将有相当长的前景和空间。

当然这里面还有个重要前提，中国地大物博，人口众多，但人口居住却不均衡，极为分散。在中国，公路运输成本高，地域广阔，真正有消费能力及需求的消费群并不集中。超市量贩等大型卖场集中于城区，而产品的很大一块销量来自数以千万计的小零售店。靠公司的力量去对这么多售点铺货，并维持物流，一定会“赔死”。没有各级批发商的踊跃参与，公司不可能使一个产品快速上市成功并维持铺货率，这也是国内消费品市场的特点。

制造厂想立足于市场，必须将产品通过经销商、批发商分销，扩大产品的铺盖面，能否有效地开发通路合作，调动各级经销商、批发商的积极性，很大程度上决定了企业能否生存。另外，也有不少厂家在努力实现“厂家→终端→消费者”的短渠道模式，可毕竟只有少数企业可以做到这点，大多数企业还是要依靠中间商才能完成对市场的产品流通。

此外，中国更大的市场在于农村，那里地广人多且居住分散，农村市场不可能去开超市。短渠道、通路扁平化的成本高昂，企业必须通过一二级中间商来实现低成本的市场覆盖。中国的经销商们支撑起了中国商业流通领域70%以上的流通量，当之无愧为中国商业的脊梁。

经销商自建终端面临的几个问题.....	68
---------------------	----

第3章 经销商的人员管理	73
---------------------	-----------

经销商对业务人员的管理问题的几点思考.....	74
不会做老板，怎会管员工——再论经销商的人员管理问题	85
不要把员工当雷锋.....	89
怎么安排好你的“空降兵”	93
经销商如何帮员工做职业规划.....	98
经销商的年终奖怎么发.....	102
如何确保促销活动中的执行力.....	105
如何留住核心销售人员.....	110

第4章 经销商的业务管理	115
---------------------	------------

换个角度来管理二批商.....	116
经销商的内部图表化进程管理.....	120
经销商不应该结成进货联盟.....	125
经销商对下属二批商的管理与运用.....	132
如何把下线客户的仓库变成经销商的仓库.....	141
团购客户的低成本开发.....	147

作者介绍	153
-------------	------------

相关链接	154
-------------	------------

[illegible]

危机就是转机，经销商们必须冷静地分析当前局势，从多个角度来寻求问题的解决之道。在内、外部竞争日益激烈的今天，面对环境越来越复杂的市场格局，经销商群体若想获得生存与发展，就必须认清自己并制定战略规划，才可以适应新的经济发展要求，才可能重现过去的辉煌。



是当主角还是甘为配角

——传统渠道经销商的未来发展之路

案例

早晨 7:00, 做小食品批发生意的胡老板像往常一样开车来到他位于城东的批发门市部, 今天是周六, 天气也不错, 可批发市场里的客流量还是像前几天一样, 没有什么增多, 胡老板的车很顺畅地就开到自己的店门前了。要是在几年前, 城东批发市场哪天不是挤满了人和车? 胡老板每天开车来上班, 从批发市场大门口到自己门面处不足 400 米的距离都要堵上好几次。看着眼前稀稀拉拉的人群, 胡老板不由地长叹一口气, 跑批发市场进货的人越来越少, 生意越来越难做, 回想起以前的好时光, 那真是流“金”岁月啊!

想当年, 胡老板也是条敢作敢为的汉子, 20 世纪 80 年代末期毅然从人羡慕的政府机关里跳出来, 瞄准了小食品批发这个当时还很不起眼的生意, 东拼西凑地弄了十来万块钱, 盘下了城东副食品市场的一个小门面, 门面虽然小点, 可地段好, 店门口人流量大, 加之胡老板人际关系广, 头脑活络, 很快, 朋友介绍的广东潮汕和福建的几个小食品厂家的业务员就找上门来, 确定了经销关系。那年月生意好做啊, 有好的门面就马上有厂家找上门来找你做经销, 谈个铺底也是很轻松的事情, 关键是那时候小食品也没有什么品牌不品牌的, 有货就能批掉, 每天都有大批的零售店小老板过来打货, 自己坐着收钱就行了, 20 块钱一箱进的话梅干, 胡老板敢批出去 40 块! 每

天晚上，胡老板和老婆两个人数钱都数得手软。市场容量在一天天放大，连下面小的二批商也开始发展壮大起来了，他们的要货量比较大，为了抢生意，其他经销商都开始对二批商实行送货上门了。这时候，胡老板的上游厂家中有几个已经逐渐发展成了著名品牌，他们对市场的要求也高了，也要求胡老板要有主动的市场服务意识，要建立相应的二批分销网络，顺应厂家及同行竞争的需要。胡老板又买又租地搞了几辆车开始对下面的二批商实行送货服务，对当地几家零售量较大的国营老店，胡老板采取送货上门的服务，并且加强对零售大户的直营管理，牢牢地把这些大零售商抓在自己手里。慢慢地，胡老板逐渐形成了一套以齐全的二批市区分销郊县分销、老店直营的销售网络，每月还有不少自己上门来进货、配货的外地商家，这生意越做越顺了，胡老板的心情也越来越舒畅，老婆也直夸胡老板当年有眼光、有魄力。按这样发展下去，胡老板心仪已久的宝马车也是指日可待了。

但好景不长，做食品经销这行的人却是越来越多了，虽说市场总量也在不断地放大，但这也赶不上经销商数量的增长，势必僧多粥少。为了抢客户，胡老板率先把出货价格往下调，而且承诺进货额不管多少，一律送货上门，一时间销量突增。虽然单品利润下滑不少，但赚个旺行市嘛！结果，同行们怨声四起，老婆也不无担心地劝胡老板：“现在外面都在说你烂行市，这么烂下去，大家的生意都会做不起了！”胡老板眉毛一扬，不屑地说道：“烂行市？他要有实力才烂得起，烂不起就不要来做生意，这叫啥子烂行市，这叫竞争！”

竞争没有停止，你批十八块五，我就批十八块，他又批十七块五……造成胡老板们的单品利润直线下滑，每箱货赚个几毛钱也是常有的事，胡老板有时候发牢骚说都快变成厂家的搬运工了，只能赚个搬运费！

胡老板们之间的价格战还没熄火，这上游厂家又出事了。广东潮州 A 厂家是胡老板最大的上游厂家，原来胡老板是这个厂家在整个省城的大经销

商。除了市区以外，周边的县乡都是属于胡老板的地盘。但现在厂家却做了重新划分，市区这一块还是给胡老板，但周边 5 个县的业务却在当地找了独立经销商，说是要搞什么扁平化，把胡老板的底盘一下子缩小了一半，量和利润也都缩水不少，这下子，单胡老板与 A 厂家谈判的腰杆子就没法硬起来了。

堤外损失堤内补，东方不亮西方亮。不就地盘小了点嘛，胡老板脑子一转，多增加几个产品不就解决了？多种广收嘛！胡老板迅速联系上了在糖酒会上结识的几个厂家，很快，胡老板在小食品这一块儿的 5 个品种迅速扩增到 11 个品种。但事与愿违，一下子增加这么多新产品，胡老板的资金、人员、送货等资源就显得不够用了，市场服务工作也无法像以前那样做得深入了。这导致原来的几个大厂家开始有意见了，这些大厂家都希望胡老板能往精细、专业的纵线发展，而胡老板却广开战线走横线，为此，胡老板以前一直稳拿的优秀经销商奖励当年也没戏了。

内忧外患，市场经济发展得太快了，对外开放也逐渐落到实处了，外国人也跑到中国来开超市了。一时间，家乐福、好又多、沃尔玛等国际性大超市、大卖场纷纷在省城落户和开张，把本地的零售业冲击得很惨，本地的大型零售店的生意直线下降，胡老板直营的几家大店的进货量也是直线下降。紧接着，各个品牌的 24 小时便利店又迅速在省城的大街小巷四处开花，作为市区二批商们的主要客户，那些个体夫妻小店的生意眼见着也往下滑，现在除了郊县的二批商，省城市区里面的二批商的数量和规模都已经大不如以前了。胡老板也尝试着去找那些外国人开的大超市去谈谈，可人家的许多商品都是直接跟厂家谈的，要不就是几十张纸的合同条款、巨额的各类费用、长远的结算账期、复杂的服务条件，让人发晕……

晚上看电视，胡老板一看到一家国外的快递公司的广告就头痛，那广告说他们已经开始实现从工厂到分销商乃至零售商的直接送货服务功能了，甚