

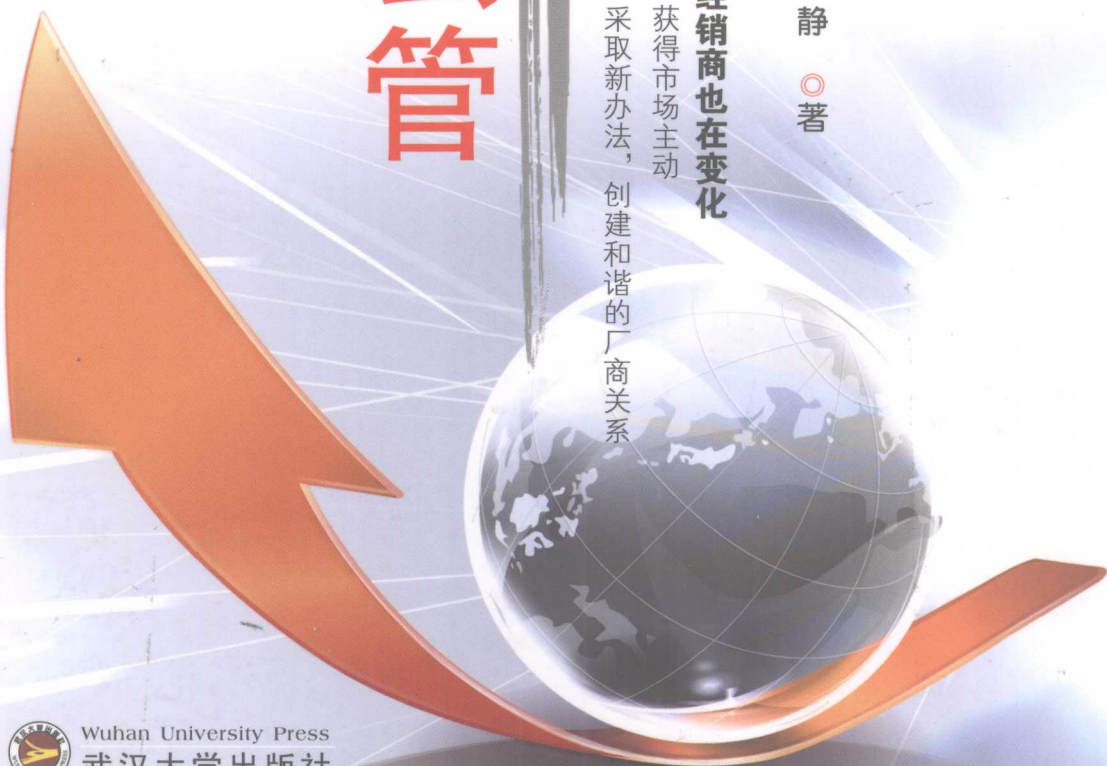
经销商

还能怎么管

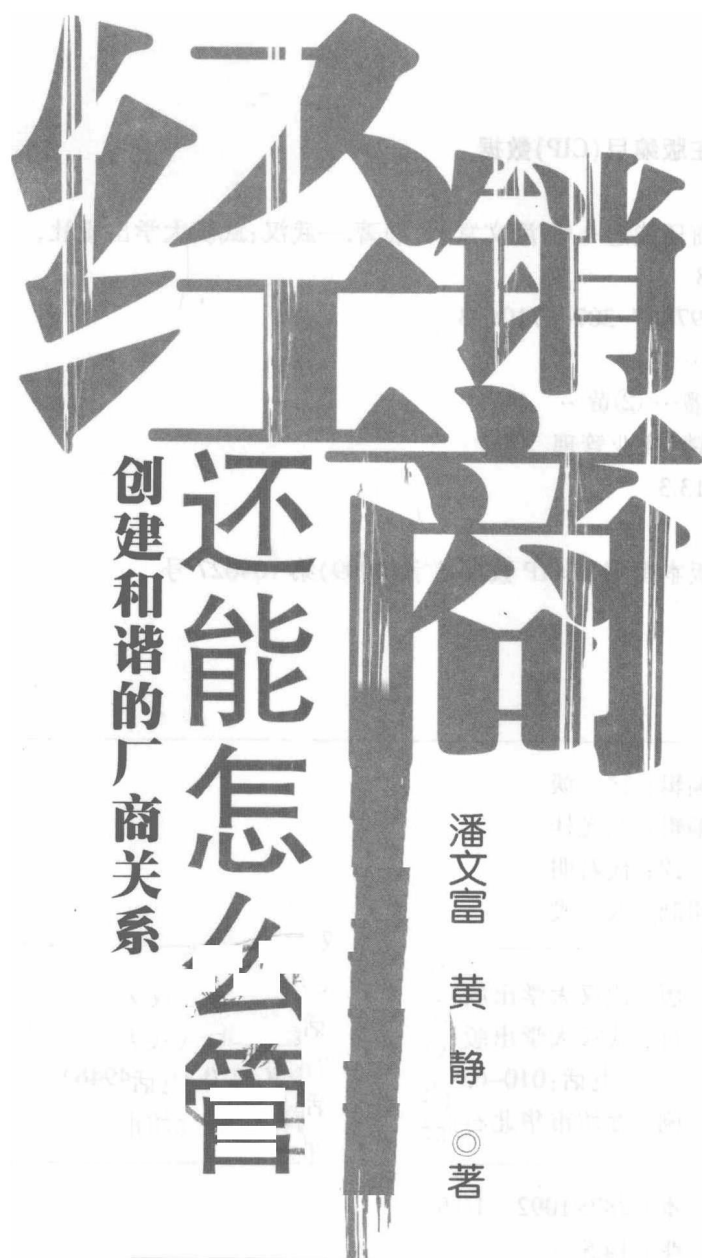
创建和谐的厂商关系

潘文富 黄静 著

市场在变化，经销商也在变化
要管理好经销商，获得市场主动
必须具备新思维，采取新办法，创建和谐的厂商关系



Wuhan University Press
武汉大学出版社



还能怎么管
创建和谐的厂商关系

潘文富
黄静
◎著

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

经销商还能怎么管/潘文富,黄静著. —武汉:武汉大学出版社,
2009.8

ISBN 978-7-307-07106-3

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(2009)第 104027 号

策划编辑: 钦 淡

责任编辑: 龙光桂

审 读: 代君明

责任印制: 人 弋

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63937419 传真: 010-63974946)

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 14.5

字 数: 200 千字

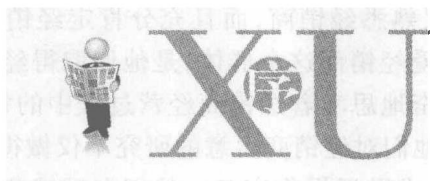
版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)



态度决定一切

从1988年酒类价格放开进入真正市场经济以来,关注酒类企业管理和营销的专家咨询公司大量涌现,他们带来了酒类行业大量新的理念和方法,推动酒类竞争水平快速提高。在带给酒类行业竞争活力的同时,他们也成就了自己的事业。

但酒类市场一个重要组成部分,酒类行业发展过程中不可忽视的一个群体却鲜有专家去专注研究。这个群体就是经销商。他们成就了无数品牌的辉煌,他们也承受了更多品牌的失败。

也许是这个群体构成过于复杂,也许是这个群体的理念不够开放,也许是这个群体的支付能力不够强,也许是因为他们对于市场支配能力不足,咨询公司纷纷避开了他们。一直到2002年,我们在《新食品》杂志上第一次喊出《必须保卫经销商》这样的题目后,行业才开始逐渐有人主动地走进他们、关注他们、研究他们。潘文富和黄静便是这其中的青年才俊。这两个年轻人不仅有扎实的现代营销管理知识,有现代



企业经营运作的经验,更重要的是热爱与勤奋。潘文富从父辈手中接过经销的旗帜成为二代经销商,黄静长期在大型卖场从事与经销商相关的工作,他们不仅熟悉经销商,而且充分肯定经销商的商业价值与行业地位。肯定并热爱经销商这个群体,是他们取得经销商研究重要成果的基础。他们还勤奋地思考着经销商经营过程中的每一个细节,甚至去体验经销商生涯。他们对经销商生意的研究不仅做得深入,而且持久;不仅有理论框架,更追求贴近操作实务。他们在经销商经营管理方面的研究卓有成效,近几年相继推出了二十余本专著,专注与勤奋是他们取得成就的前提。

在十五年行走酒类行业的生涯中,见过了厂商之间太多的纠纷,听过厂商之间太多的故事,总是让人感慨。厂家说经销商不学习,过于保守;经销商说厂家朝秦暮楚,说的比唱的好听。厂家说经销商见利忘义,脚踏几只船;经销商说厂家过河拆桥,鸟尽弓藏。厂家说经销商欲壑难填,敲骨吸髓;经销商说厂家言而无信,斤斤计较。厂家说经销商客大欺店;经销商说厂家盛气凌人。厂家的偏见,经销商的职责,纠缠着生意、承诺甚至夹杂着个人恩怨,厂商之间的这一本糊涂账,虽然算不清,但总是让厂商关系出现诸多芥蒂,让厂商合作牵牵绊绊,效力难以充分发挥。

跳出市场来看,产品要完成交易才对行业有价值。从这个角度来讲,厂家和经销商应该是一体的,他们必须协力同心完成对消费者的承诺。事实上,厂家和经销商之间主旋律应该是合作,而不是算计,是信任,而不是猜忌。当一个经销商选择了一个产品时,他的行为就已经充分说明了他对厂家的信任。因此,如果双方合作出现了问题,那么双方应该做的第一件事情应该是反思而不是相互指责,尽管中国人更习惯后者。这是我在看过这本书之后得到的最大启示。

成为经销商经营管理的专家,潘文富、黄静的成就来源于他们的态度——热爱、执著、认真、勤奋;而要获取令人尊敬的市场成绩,厂家、经销商合作成败关键也在于他们的态度是否相互信任、相互体谅、相互欣赏。就像有句话说的,态度决定一切。

《新食品》杂志社 社长

汪歌



面对经销商的常见问题

作为厂家的业务经理,在面对经销商时,以下这些问题你遇到过吗?

1. 招商太难,成本太高
2. 在合作初期,经销商的信心难以建立起来
3. 经销商不愿意配合厂家的市场活动
4. 经销商没完没了地伸手要费用
5. 经销商对新产品存在抵触情绪
6. 经销商不愿意承担市场费用
7. 经销商总是抱怨厂家做得不够
8. 经销商对业务人员不够信任,或是存在对厂家的防范心理
9. 常常有第三者跳出来,干扰沟通、谈判、执行
10. 厂家人员强调的重点,经销商不以为然
11. 厂家业务人员与经销商确认好的方案,常常被打乱
12. 厂家业务人员的诚恳建议,经销商往往听不进去
13. 经销商在厂家总部领导面前很老实
14. 经销商只是从附带的角度经销产品,并不主推,合作关系较为松散



15. 经销商越来越懒,恨不得货都要厂家业务人员给送
16. 经销商老板对业务积极,但其下属不积极,或是上下不一致
17. 老板在备货上卡得很死,导致缺货,影响销量和形象
18. 经销商一直抓住企业没有处理完结的费用和承诺问题不放
19. 经销商把一些小事情小钱死抓住不放
20. 经销商守着现有渠道,不愿意拓展或是进卖场
21. 经销商老板总是说没钱



导 读 / 1

第一章

换个角度看诗厂商关系



管理经销商究竟管些什么 / 2

九成的厂家不懂经销商 / 5

厂商之间的最大问题 / 9

被麻痹的厂家老板 / 13

厂家给的支持哪里去了 / 17

换个角度看待经销商的窜货 / 22

经销商老板是卖货的吗 / 27

如何看待厂家给经销商带来的利益 / 29

第二章

深入了解经销商的新变化与新需求



经销行业当前的五大问题 / 32

经销商与知识经济 / 41

经销商与《食品安全法》 / 45

经销商赚钱了吗 / 50

经销商的自满情绪 / 54

经销商老板的三个“看不透” / 57

经销商老板用在业务研究上的时间 / 64

经销商为什么喜欢直接找厂家老板 / 67

市场设计与经销商的空间 / 72

死在亲属们手里的经销商 / 75

经销商之死与企业文化的关系 / 82



厂家免费培训中的问题 / 88

观念错位导致的新产品失败 / 92

经销商的报复 / 95

第三章



创新的经销商管理战略

厂家老板们,别太急了 / 100

回归到大经销商时代 / 105

建立标准化经销商制度 / 109

主流企业选择经销商 / 114

厂商合作的新趋势 / 120

换个角度留住你的经销商 / 124

对经销商的责任营销 / 128

向经销商借钱 / 133

换个角度看待出口转内销 / 137

金融危机下的经销商管理策略 / 146

管理体系的竞争 / 153

第四章



创新的经销商管理战术

管理经销商的基本前提 / 158

经销商开发的前期准备工作 / 161

与新经销商首次谈判的细节设计 / 164

厂家高层如何拜访经销商 / 166

面对经销商的抱怨 / 171

经销商说没有钱 / 177

价格战以及其他 / 180



销售回款风险控制 / 185
经销商管理中的备忘录制度 / 190
经销商培训会的几点细节 / 193
经销商要换货怎么办 / 197
未完成销量的经销商该如何对待 / 201
如何提升订货会的绩效 / 205
网络化管理系统的失败 / 209
为经销商拍专题广告 / 215
为经销商制作内刊 / 219

第一章



换个角度看待厂商关系

从当前的现状入手，从客观理性的角度，对厂商之间现实存在的种种问题进行初步的说明与分析，引导大家脱离单一的厂家角度看待经销商问题。



管理经销商究竟管些什么

商业上的所有问题,都可以变得很大很系统很复杂,但其实道理很简单,无非是左手利润、右手成本而已,万变不离其宗。

管理经销商(尤其是私营经销商)是个很古老的话题,从20世纪80年代开始出现私营经销商以来,几乎所有的厂家和经销商都得面对厂商关系的问题。虽然说起来是双方共同发展,一起赚钱,但在合作过程中,总免不了存在各种各样的纠纷与矛盾,甚至冲突。

按说这都是商人之间的合作,求财而已,又不是你死我活的敌我矛盾,为什么会出现这么多的问题?说到根子上,就一句话,理解的不对称,而且是在许多问题上的理解不对称。例如在厂商关系中最为常见的问题,就是厂家想管理好经销商,但经销商却总是不服从管理,这个问题经常令厂家非常头疼。经销商为什么就是不服从管理?原因究竟出在哪里?其实,原因就在于理解的不对称。

从厂家角度来看,品牌是厂家的、产品是厂家的、市场投入是厂家的,全中国的市场运作在厂家的规划下,为了确保市场整体运行稳定,为了确保相关策略与计划能够按部就班推进实施,为了更好地整合各类外部资源,就必须由厂家来主导对市场以及经销商的管理工作。毕竟,经销商只是厂家在进行市场运作中的一个组成部分(虽然是比较重要的组成部



分),也可以说,在厂家的整盘市场大棋中,经销商不过是其中的一颗棋子罢了。

有些厂家往往认为,经销商自身的能力水平有限,且众多经销商之间还存在能力水平参差不齐的状况。作为厂家,在能力、技术方面有着足够的领先性和科学性,管理或是指导经销商,应该是绰绰有余的。

但经销商却不这么看,在早期产品匮乏、品牌稀缺的时代,能拿到一个大牌子的经销权,的确是件很不容易的事情,于是很多经销商非常主动地求着厂家给予合作机会。在这种背景下,顺从厂家的管理和指挥,自然也是理所当然的事情了。换句话说,只要能合作,只要能给货,厂家说出来的话,经销商能当圣旨听。可是,这种时代已经过去了,现在是厂家太多、产品太多、品牌太多,并且产品同质化、投入同质化、就连品牌也开始同质化了。除了极少数具备绝对优势的厂家之外,大多数都是属于厂家要求经销商合作和打款了。在新的背景下,再谈管理经销商,恐怕就得换个思维模式了。

中国的经销商绝大多数为私营,且多是本地人做本地生意。多年的生意积累下来,使得经销商们无论是在资金实力、经验技术、网络渠道、公司品牌等方面都有了一定的积累和沉淀,也形成了经销商自身独有的经营模式,对厂家、产品和发展趋势有着自己的价值观与分析方式,不会简单地盲从于某个厂家的模式。对于许多厂家的管理要求,经销商们往往不予理会,甚至还会产生逆反心理。一来二去,自然也就导致了厂商之间诸多的矛盾与冲突。

那么,在当前新环境下,厂家还能怎么调整思路,做好经销商的管理工作呢?

管理是什么,从常规角度来看,是上对下,一个层级对另一个层级的地位划分,是要求被管理者服从于管理者的命令、指挥与要求。其实,管理也是一种对问题、对困难的解决模式。

且不说厂家管理经销商,在人与人之间,谁愿意自己被别人所管理?



从人性上讲,别人来管自己,自然是不愿服从,不过,若是别人来帮自己解决问题,那就是另外一回事了。毕竟,每人都不是全才,更不是神,每个人都得面临一堆自己所无法解决的问题。

那么,我们是不是可以从另外一个角度来看待经销商的管理问题:

管理经销商,就是管经销商自身所无法解决的问题!

作为现在的经销商,其外部的生存环境较之以前已经发生了翻天覆地的变化:产品过剩、品牌过剩、竞争日趋积累、新型业态不断出现、消费者越来越理性化,同时,逐渐膨胀的公司规模也带来了诸多问题,例如成本剧增、相对净利下跌、管理混乱、人浮于事等。这些问题中,很多已经超出了经销商老板自身的能力范畴,要么是拆东墙补西墙,要么得过且过,要么投资新领域,结局往往是净利萎缩、规模萎缩甚至是关门停业。自2000年以来,传统经销商群体的数量以每年接近10%的速度在减少,也再次说明了传统经销商群体所面临各类问题的严重性。

在经销商自身所面临的诸多问题中,很多已经超出了经销商老板的能力范畴,这些问题再拖下去,对经销商自身的赢利与发展,以及对厂商的合作都会产生较大的影响。那么,作为厂家,能不能在这方面帮帮经销商呢?帮助经销商解决那些经销商自身所无法解决的问题,这不仅帮了经销商的忙,同时也帮了厂家自己的忙,因为这会从根本上巩固厂商关系。

从经销商的角度来看,经销商所希望的厂商关系,也正是这样,不是那种上对下的管理模式,而是一种交换式的合作关系。所谓交换,就是经销商帮厂家解决销量和市场的问题,而厂家帮经销商解决那些经销商自身所无法解决的问题。这种合作模式才真正体现了双方的平等,以自己的优势来帮助对方解决问题,同时又促进了自身的发展。在本书中,笔者将较为具体地阐述如何来深入了解经销商所面临的各类问题,以及相关问题的解决思路和方案。



九成的厂家不懂经销商

笔者是位经销商,从1992年子承父业入行至今,与大大小小的厂家也打过不少交道,经过这些年与厂家的合作与对抗,感触颇多。为什么合作做生意,反而扯出这么多事情?分析其中根本原因,就是厂商之间存在许多根本上的理解不对称。通俗点来说,就是没有多少厂家真正懂得经销商,对经销商的了解停留在厂家单方面的主观意识上。当然,经销商群体里也没有多少人真正懂得厂家。笔者曾去厂家卧底学习,做过几年厂家的业务人员,更是印证了这一点,许多厂家每年都有很多市场费用不会花,甚至是浪费掉,而经销商却不知如何把这些费用争取过来。

出现这种情况,客观来说,厂家和经销商双方都是有责任的。这里,笔者只是分析厂家这边出现的问题。厂家不懂经销商,究竟体现在哪些方面呢?

1. 关系定位

厂家和经销商之间究竟是什么关系?表面上说起来自然是合作关系,大家平等合作,资源共享,合作共赢,有钱大家赚。可是,理论归理论,在实际的运行中,厂家往往把厂商关系定位成上下级关系,把经销商看



成是自己的下级,厂家则成为了管理者。按照上对下的思维来看待与经销商的合作关系,要么是要求经销商配合厂家的什么活动,要么是要求经销商遵守厂家的什么规定,甚至在有些场合也宣称自己旗下有多少经销商,而不是说全国有多少合作伙伴。作为经销商老板,一向是自由惯了,现在冒出一个要求这个、要求那个的领导来,他们会真心诚意地当这个下级吗?在货品短缺或是供不应求的阶段,的确会有些经销商跟在厂家屁股后面点头哈腰。为了确保自己的进货,表面上的姿态也会做些,可这只是当时的权宜之计,绝非经销商的真实意愿。问题是,有些厂家把经销商的这个状态当真了,真以为自己是领导了。

2.对经销商的了解有多少

从理论上来说,管理的前提是了解,无论是追女朋友还是管经销商,这道理是一样的。只有深入地了解,才能采取有效或是说有针对性的管理措施。毕竟,在厂家里,从老板到业务人员,绝大多数都没做过经销商,对经销商的真实状况知之甚少。没有准确及到位的了解,在后期的管理和合作过程中,必然要出错。厂家之所以不愿意去了解经销商,要么认为经销商挺简单,不就是一些做批发的个体老板吗,低进高出,唯利是图,有什么好了解的;要么就认为自己对经销商已经够了解的了,都合作十来年,关系就跟亲兄弟似的,还有什么不知道的啊?可他们却忽视了一点,人是复杂的,相处一辈子的夫妻俩相互之间还有许多不了解的地方呢,更别说商业场上的合作关系。

笔者曾给一些生产工具厂家的业务人员上过一些关于如何管理经销商的培训课,在课程中会讲解许多经销商公司的特性和实际状况。可是,很多业务人员听不进去,甚至不耐烦,还有业务人员写纸条提出异议,说我们上的是管理经销商的课程,怎么给我们讲这么多经销商自身的东西?这些东西我们不要听,也没什么用,直接告诉我们怎么三下五除



二就能搞定经销商,最好是那些一招制敌、一枪致命的那种。笔者着实无语,在不了解对方的前提下,怎么可能有效地管理好经销商呢?难道这些经销商都是你们公司的下级员工吗?难道你们的产品在市场上已经是供不应求了吗?另外,目前好像还没有哪套管理体系,在厂家引进之后,就可以马上解决所有问题。

3.谁帮了谁

有些厂家老板(尤其是一些著名企业的老板)在谈及经销商时,喜欢声称我们厂家帮助经销商赚了多少钱,培养出多少个百万富翁,还会说许多和他们厂家合作的经销商,当年不过是路边小店的规模而已,现在已经发展成公司和企业了,要不是经销我们公司的产品,哪有他们的今天。然后总结,都是我们成就了经销商的事业,所以这些经销商对我们厂家都是很有感情的……

经销商也是这么认为的吗?压根儿不是!在这个问题上,经销商的看法和厂家老板的看法是完全相反的。第一,经销商认为,这些年我的确在厂家的这个产品经销上赚了钱,但是,这些钱可不是厂家送给我的,而是我自己在投入了大量精力和财力的基础上,在下游客户和消费者身上一点点赚来的。第二,厂家反而要感谢我,要不是我这些年来用心地经营厂家的产品,他们能有这么好的销量吗?能有这么好的市场基础吗?第三,难道只有做他们这个厂家的产品才有钱赚吗?难道做别的厂家就没钱赚吗?应该说,是我给了他们厂家机会,帮了他们厂家的忙。

4.瞎指挥

不懂经销商也就算了,有些厂家还对经销商瞎指挥,在不考虑经销商自身的投入习惯、经营风险、资源状态、团队状态的前提下,要求经销商去配合厂家所谓的市场规划。并且,为了达到让经销商听话的目的,还会安排些所谓的专家教授给经销商培训上课,试图通过专家的嘴巴来给