

# 第一章

# 经销商

# 总论

# 经销商的市场定位

## 一、厂商为什么不直接推销

每年都有无数的新产品上市，有的很快就销声匿迹，有的却历久不衰。产品为何会有不同的命运？产品上市失败的原因固然很多，可能是质量不高、设计不好、广告效果不佳，也可能价格不恰当，这些都是造成产品失败的可能原因。不过也有许多产品除了在质量、价格和广告等方面不尽人意外；还因为通路系统不健全，使消费者无法在最方便的地方买到产品而失败。

经销制度向来为人们所抨击，“中间剥削”、“奸商”更是成为经销商的代名词，“产销合一”为大多数人们所津津乐道；不过产销合一是否真的具有那么大的功效，值得我们不计成本的去追求？是否适合于我们的产品？假使不能的话，那么经销商的任务是什么？他们能为我们减轻哪些负担，提供哪些协助？这些都应该是我们在制定通路策略时应该考虑到的问题。

一个厂商当然可以自设零售店，建立自己的销售网，直接与消费者或最终使用者接触，以了解消费者的心理、倾

向、习惯、动机和需要。但是顾客常散居各处，想要实现直接向顾客推销的目的，势必需要投入相当的人力与资金，才能在各地铺设自己所有的经销商。以味精食品来说，如果要直接与家庭主妇打交道，那么厂商所需的经销店可能非数以万计不足以应付各用户的需要，非但一些小规模的厂商无法负担，就是像河南莲花集团那样大的厂商，恐怕也负担不起。此外那么多的零售店在管理上对厂商而言也是一个相当困扰的问题，更不用提其效率如何了。

消费者在消费习惯上常需各式各样的产品相配合。例如在使用录音机时，需要录音带与电池；吃面包时，可能需要牛奶与方糖；就连开门七件事的柴、米、油、盐、酱、醋、茶，从消费者的需要来看，应是七件事，而非一件事。如果甲厂商生产面包，乙厂商生产牛奶，而我们生产方糖，各厂商都直接向顾客推销其产品，此时消费者要购买面包、牛奶和方糖作为早点时，需和三家厂商交易，若柴、米、油、盐、酱、醋、茶以及其他用品都须向个别厂商购买，那么家庭主妇非得有三头六臂不可。因此直接推销非但无法使消费者在同时同地极便利地买到所需的物品，且在时间、人力及金钱上也很不经济。

同样，若是从厂商自己的立场来看，由于消费者分散各处，小量购买，直接推销的成本将极为可观，而自设的零售店能否有足够的收入以维持营运？在投资报酬率上是否划算？也是颇值怀疑的。但是如果由超市或杂货店等经销店运用其专项知识、技术与经验，根据消费者的需要，组合各种产品，不但可方便消费者购买，减轻了厂商与消费者的负担，更能担负起沟通产销、调节供需的任务，实现专业化分

工，可提高经销商的分销效率，减低分销成本。

## 二、经销商是消费者的购物代理

经销商的任务在于沟通产销，调节供需。人们常认为经销商是依赖厂商提供产品，赚取利润，抽取佣金以维持生存。他们是厂商的推销员，因此经销商的责任应是尽力推销厂商的产品。

不错，推销产品是经销商的责任，但也不要忘了在推销产品的背后，却隐藏着更基本的原则，就是经销商所推销的产品是消费者所需要的产品，而不是任何产品。在本质上经销商是以满足消费者的需要来赚取利润的。他们根据消费者的需要来决定所推销的产品，其经营以消费者为中心，只有在满足消费者的需要时，才能获利并生存。杂货店里虽然各式各样的产品都有，但是假使产品没有顾客购买，那么就是利润再高，杂货店老板也是不会卖的。经销商按消费者的需要，寻求不同产品的来源，评估各品牌的产品，和厂商们接洽生活、获取情报、组合产品、提供服务，取代了消费者直接与厂商的交易，节省了时间、人力和金钱，使消费者得以在同时同地极便利地买到所需的产品，此时经销商可说是“消费者的购物代理”了。

## 三、经销商是厂商的推销专家

现在的市场环境已由“供不应求”转为“供过于求”，昔日的“卖方市场”更为“买方市场”所取代。任何产品如

果不能满足消费者的需要是无法生存的。

经销商，尤其是杂货店之类的零售商，最主要的顾客就是邻近的居民，经销商对其顾客的收入、年龄、职业、家庭状况，甚至于个性、偏好、购物习惯，可以说是了如指掌。另一方面由于和厂商接触频繁，对于厂商的信誉、市场地位及产品的品质、特性、效能、消费者的评价也有较深的认识。再加上掌握市场情报，了解市场动向，因此经销商不但为厂商的产品提供了销售场所，更能针对不同的消费者，以其专业化的推销技术、知识与经验，激起消费者的潜在需要，说服消费者购买厂商的产品，成为厂商的“推销专家”。

经销商除了扮演消费者的购物代理与厂商的推销专家等角色外，更提供了运输服务，减轻运输费用，沟通了产销间的空间差距，创造了空间效用；提供仓储与金融的服务，承担风险，缩短产销的间距，创造了时间效用；并且根据消费者的需要，发挥组合产品的功能，沟通产销之间产品组合的差距，满足消费者的需要。

既然经销商是厂商的推销专家，为厂商提供那么多的服务，增强了厂商的推销能力，创造了利润，那么该怎样选择适合于不同厂商自己的推销专家，以组合成强有力的经销商网络？应如何激励他们？如何帮助他们的厂商更成功销售？这些都是后面章节中讨论的重点。



# 经销商的社会转型

没有导师，没有课本，有的只是对手和风险。面对变革，孤独的经销商们开始了艰难的突围。

在过去的二十年里，中国的经销商经历了这样的过程：在“制造为大”的年代，经销商们是“捧着钱、求着货、看着脸色、单挑着风险”；进入“资源互借”时期，经销商们发现，成长的代价换来了谈判的筹码，原来自己也一样可以“拍桌子”、“踢皮球”、“耍性子”、“撂挑子”；巨额资金的积累、分销能力的聚合、终端消费形式的改变，经销商迎来了自己的初春，“渠道为王”的时代到来了。

## 一、由“渠道运营”向“服务运营”的转变

“渠道”好比“舞台”，厂商和经销商就像上面演戏的人，台下买票看戏则是他们的共同经销商——消费者。因为是自导自演，于是厂商、经销商谁都想当主角，谁都要抢戏。于是眼里盯着对方、心里想着自己，结果忘了台下的观众。

这是典型的“渠道制衡”时代的厂商家现状图：你做你的渠道扁平化，我搞我的渠道零距离，看似是在共同建设渠

道，其实是一种“没有分工”的假性合作。

渠道制衡并非长生不老的摇钱树，随着厂商边际利润递减，经销商参与同业竞争时可以操作的利润空间，将挤压在一个狭小的范围，过冬的棉被从厂商那里再也抢不来了。这时，经销商最好的出路，就是将经营方向从“渠道运营”向“服务运营”转变。

优秀的经销商利用自身与用户、与终端、与当地社会资源“亲密接触”的优势，以“服务提供商”的身份连接着厂商和用户，通过对“服务型”产品的研发、推广，获得自己的核心竞争力。这是一块最有增值可能的业务群。举一个简单的例子，几年前，对待空调的售后安装，经销商认为费时费力，推给厂商；厂商地广人少覆盖不过来，就只能委托社会第三方。而现在安装一台空调的回报，某种程度上大于销售二三台空调，商家再也不把它推之门外了，并且知道通过介入上门服务还可以产生连带销售和品牌辐射。

神州数码是国内IT分销业公认的老大，从联想分拆出来的那一天起，就在思考转型的问题。尽管目前其分销业务还是其现金流的主要来源，但郭为认为，在分销领域要有更大的发展基本没有可能，找到服务的定位，为上游厂商和下游经销商的提供系统、集成、个性的服务，则是大势所趋。不仅是神州数码，“渠道转型”几乎是这两年许多IT业著名厂商的共同话题。

服务不是鸡肋，不是负担，消费者愿意接受能够满足他潜在需求的“服务”，并且愿意为高质量的“服务”行为付费。经销商比厂商们也更能“在服务”上做出文章。

## 二、由“单业经营”向“专业经营”的转变

中国经销商的“卑微”出身，使得绝大多数的经销厂商规模弱小、资金乏力、经营单一、管理滞后，很多早期经销商是靠着“赌一把”的“胆识”起步，在缺乏外部资源支持的境遇下，自己把自己一口口喂大。

在大厂商热衷于多元化的同时，势单力薄的经销商们有的蠢蠢欲动，有的望洋兴叹。南京一位在其原有纸品经营领域拥有相当优势的经销商，为追逐热门，抽出大量资金兼搞酒店娱乐业，结果是新业亏损，主业荒废。难道赚了“第一桶金”的经销商除了寻求多业投资，原来的地里就真的挖不出油来？

成功者经常犯的错误的是一—忘记了是什么曾经使他们成功。经销商们在同业竞争压力、外部舆论压力以及来自内部的情性与疑虑等负面因素的影响下，没有谨慎的检验自己现有的经营模式和市场机会，常常错走了一条“另起炉灶，废旧迎新”的路子，而其实他们既有的业务中仍然有很大的生意空间值得挖掘、延伸，忽视了“专业优势”的建立。

惠普信息产品事业部的一位高级经理给我们介绍了对惠普经销商的转型建议。惠普经销商可以根据自身事业规模、技术实力、资源状况、经营特点等方面的不同，发展为三类不同的经销商：

1. 以大行业经销商为主要服务对象的行业经销商；
2. 更接近最终用户、为用户所信赖的专卖店经销商；
3. 能够提供“增值服务”，为中小厂商提供系统解决方

案的增值经销商。

当然，IT业经销商转型的具体方法不是适用于所有行业，但是，结合自身优势，细分经销商需求、寻求差异服务、延伸渠道能量、缔造“第二价值”的转型法则，是通用于所有经销商的。

### 三、经销商革命性的转型

如今面对渠道，能一声喊到底的厂商，为数不多。特别是大经销商的崛起，叫板与崩盘的现象，时演时烈，即使是外资厂商的高级经理们也一样不会少看经销商的脸色。

我们在接受流通业高速发展现状的同时，也要反思经销商自身的思维局限和管理屏障，特别是在目前很多中小型经销商面对“二次创业”的今天，下面的一些问题尤为现实：

你有没有为你经销的产品赋予新的价值？

你有自己的品牌吗？

消费者为什么选择你？

你用什么来保证“同等商品比价格，同等价格比服务”？

为什么渠道信任度下降了？

经营惰性和投机心理是否影响了你厂商的前进？

你的下家经销商和你保持业务关系的初衷是什么？你了解他现在的期望吗？

在培养高素质人员上你又愿意出多少钱？

为什么常常在处理厂商关系问题上因小失大？

你用什么判断你变革的方向？是社会的热门吗？

你如何用流程和制度来保证厂商的财务健康？

当你跨区域、跨行业发展时，你认为你“成功”的复制能力有多大？

有的经销商因为代理一个品牌而改变了自己的命运，他甚至是从厂商发来的一张传真、一份月刊中，慢慢学会什么是经营、为什么要管理，伴随着市场的壮大自己得到的成长，远不仅仅是在金钱上。



## 经销商拥有经销权的价值

经销权的价值是厂商无形资产的体现，但经销权的价值是由厂商与经销商共同创造的，这个价值需要双方一起来维护。

在过去的 20 年里，我们发现，很多经销商成功的原因是从获得一个厂商一定区域内的经销权开始迈上成功之路的。

### 一、同创口碑

经销权是一种无形资产。一般来说，一个品牌经销权的价值与该厂商的无形资产成正比，其无形资产的价值越大，经销权的价值也就越大。厂商的无形资产是厂商文化的集中表现，厂商的价值观又是厂商文化的核心。因此，厂商的价值观及其

由此演化而来的厂商的价值观就成了一个厂商的灵魂。

厂商在初创阶段，其无形资产主要是厂商个人的信誉，作为厂商还谈不上有多大的无形资产，其产品经销权的价值还体现不出来。这个时候，寻找认同厂商价值观的经销商和适用这种产品的用户，共同在市场上创造良好的口碑，并在这一过程中逐步积累厂商的无形资产就显得尤为关键。

急于求成或急于摆脱困境，不加选择地将经销权授予一些不合格的经销商或者满足其不合理的要求，是对厂商极端不负责任的做法。容易得到的也容易失去，能够轻而易举地获得经销权，经销商没有负担，没有压力，没有认同厂商的价值观，也没有与厂商共同将市场做好做大的强烈愿望，能卖多少算多少，就不可能在市场上创造出良好的口碑。

轻易获得经销权也往往与赊销相伴而生。厂商的货款压在经销商那里，经销商的货款又压在用户那里，一级压一级，一批压一批。这样，市场管理就会因为投鼠忌器而失去力度，从而使厂商失去开拓市场的主动权，进而导致步步被动。走得稳才有可能走得远，太快则难以做到很稳。笔者一直认为，积极稳步地发展就等于高速度。

## 二、支付工资的“员工”

市场上的经销商可以分为两大类，一类是相对固定的稳定经销商，他们长期认同某一个品牌的产品；另一类是随风飘移的流动经销商，这些经销商游移在多个品牌的产品之间，很难将其改造为稳定经销商。

在厂商建成初期，流动经销商往往会不期而至，如果不善识别，让流动经销商牵着鼻子走，就会留下很多隐患。在厂商经营实践中我们常常会发现，许多新经销商，只要他肯用心做，反而更容易做好，这也从一个侧面印证了上述观点。没有做过的新经销商一旦接受了正确的东西，就会成为稳定经销商，也容易成功。

根据上述思路，例如乔治高科厂商正逐步在一些产品和一些地区推行经销权的保证金制度。实行这一制度，可以促使经销商认真选择乔治高科厂商，有利于优势乔治高科厂商的成长；实行这一制度，同样可以使乔治高科厂商筛选出真正优秀的经销商，而将那些流动经销商提早淘汰出局。实践证明，实行了这一制度的产品和地区都取得了令人满意的效果。

要使经销商认同厂商的价值观，厂商的价值观本身就应当具有吸引优秀经销商与厂商一起奋斗的魅力。在乔治高科厂商里，“做诚实而精明的商人”是一以贯之的经营思想，“勤勤恳恳工作，堂堂正正做人”是全体员工的座右铭，“用钢铁般的纪律严厉治厂，以慈母般的关怀善待员工”是他们的治厂方针，“廉洁、高效、优质、低成本”是他们的工作方针，“用户得利，商家赚钱，厂商发展，员工增值”是他们乔治高科厂商的使命。

厂商把经销商当作用另一种方式支付工资的员工，同样严格的筛选、培训与管理 同样坚定的信任、配合与支持 决不允许任何业务人员损害他们的利益，并且不因一时一事的得失而变化。在商业利益关系之外，厂商还与经销商建立起了一种长期稳定的事业型合作伙伴关系，在双方之间形成了一种良性互动机制，这就为厂商长期、稳定、健康地发展奠定了坚实的基础。

### 三、“看不见的手”

选择了一家可以长期合作的厂商，也就等于获得了一种稳定而长远的利益。这是许多经销商的切身感受。不少经销商在开发市场的过程中发现名牌产品常常犹如神助，更容易取得成功。

这个“神”就是以厂商价值观为核心的厂商文化，就是以厂商文化为保障的无形资产。它虽然不能随意买卖，但其价值又确实存在。用得好，它就能帮助你将无形的财富转化为有形的财富，并且不因你使用而减少，相反还会增值。名牌产品所承载的巨大的无形资产，就像一只看不见的手，在帮助经销商推销产品。

### 四、比较中寻求合作

实践一再证明，一个成功的厂商周围必定有一批优秀的经销商，而一个经销商成功的首要因素也必定是因为他选择了一个可以长期合作的厂商。成功的厂商与优秀的经销商互为前提，互相依存，是一个不可分割的利益共同体。厂商的成功也一定是经销商的成功，厂商长期保障经销商的利益等于是在保护自身的利益，经销商切实维护厂商的利益也等于是在维护自己的利益。

经销权的价值是厂商无形资产价值的具体体现，因此，名牌产品经销权的价值更大。经销权的价值是由厂商与经销商共同创造的，这个价值需要双方一起维护。

有了这些认识，经销商就应该在比较中努力寻求与优势

厂商的合作，尤其是与具有蓬勃生命力的新兴厂商之间的合作（例如乔治高科厂商这样非常有实力的企业），而不应被眼前的利益一叶障目。与已经拥有品牌优势的厂商合作，门槛会比较高，而与新兴厂商合作，经销商自然也就享有更多的发展机会和更大的获利空间。

而厂商就应该既从基础工作入手，培养一支优秀的员工队伍，逐步积累厂商的无形资产，又十分慎重地筛选经销商，把经销权授予那些认同厂商价值观和厂商文化的有实力、有信心、有眼光的经销商。

## 第二章

厂商

与

经销商双赢



# 经销渠道的变革

## 一、建立销售信誉和服务平台

各个行业厂商都无时无刻不面对着自己的经销渠道，无论是现有的，还是将要开发的，并且会有好多经销渠道管理方法，如销售政策，人员配备，激励奖惩政策，经销渠道开发，维护，提升等等。我们发现这些政策大多是以厂商的利益为基点出发的，这没有错，只是这些政策在执行过程中，或在市场里大多没有按原来的计划和厂商本意实现过。这其中也许有较多的原因，但是有一条最基本的原因是经销渠道的成员及各中间商与厂商的不信任感。也就是我们经常能听到的“销售是不断谈判的过程”，“销售是一个不断搏垒的过程”。这些从一个侧面反映了厂商从一开始就在潜意识中把自己放在与经销渠道成员的对立面上。站在经销商角度来看，由于这种不信任感，时时处在不安全的环境中，于是有了多方经营，利益为上，品牌为下，窜货等等行为产生。

现在的经销渠道本身比较复杂，各经销商的素质、经营理念良莠不齐。厂商本身的防范风险与利益使我们经常能听到厂商与经销商之间的相互指责。正因为如此，如果厂商能

站在对方的角度，首先从自身做起，建立销售自己的销售信用和服务平台，保证自己首先是正确的，这样再去要求经销商按我的政策去做，这样双方的合作环境和氛围会好一点，良性的互动关系就容易产生。这比那些纯粹以为我让你挣钱了，你就得听我的这样的观点要更有说服力。但是建立销售信用和服务平台恰恰是一项比较细致、庞大，而且是一个不断投入的过程，它牵连到厂商销售系统的各个方面，人员较多，认识难以统一，它是靠每一个销售人员不断努力做出来的。而现在的有些厂商连销售政策可靠性，产品物流保证，质量服务保证都无法保障，经销商当然就不会信任你。

厂商首先建立起自身的一套完善的销售信用和服务平台是经销渠道前进的基础，只有这样，你才有经销渠道发言权，才有资格去领导，去变革。

## 二、经销渠道增值和协同

与经销商协同作战和经销渠道增值是现在人们说的最多的经销渠道有效管理方法，其中主要有经销商人员培训、市场共同推广、利益捆绑经营等等。但这似乎只是市场表面层次上的运作。在管理学中有名的普惠之道里，其中最重要的一条理念就是合作伙伴，在爱立信，摩托罗拉等尤其是技术类厂商中我们经常可以听到这类十分亲切的词语，它们会有专业的机构去研究合作伙伴的类型、发展、需求，来改善自身的策略，融合双方的理念。把经销商提到战略高度，甚至是厂商文化的高度上来，把它们变成厂商的第一经销商，而不是简单的利益利用，这一点是很多厂商无法做到的。市场