

# 经销商管理手册

张国寿 编著

广东经济出版社

# 目 录

1	营销渠道 .....	(1)
	从“和光”说起 .....	(2)
	1.1 营销渠道概述 .....	(6)
	1.1.1 营销渠道的定义 .....	(6)
	1.1.2 营销渠道的特点 .....	(7)
	1.1.3 营销渠道的功能 .....	(9)
	1.1.4 营销渠道的流程 .....	(11)
	1.2 营销渠道价值 .....	(14)
	1.2.1 从生产厂家自身的角度看 .....	(15)
	1.2.2 从营销渠道的角度看 .....	(15)
	1.3 营销渠道结构 .....	(21)
	1.3.1 营销渠道成员的构成 .....	(21)
	1.3.2 营销渠道的层级结构 .....	(25)
	1.3.3 营销渠道的宽度结构 .....	(27)
	1.3.4 营销渠道的类型结构 .....	(31)
	1.4 营销渠道系统 .....	(32)
	1.4.1 传统营销渠道系统 .....	(32)
	1.4.2 垂直营销渠道系统 .....	(33)
	1.4.3 水平营销渠道系统 .....	(37)
	1.4.4 混合营销系统 .....	(38)
2	经销商概论 .....	(41)
	2.1 经销商概述 .....	(42)
	案例分享：强生公司的中国市场策略 .....	(49)
	2.2 经销商基本成员 .....	(50)
	2.2.1 批发商在经销中的地位及其营销 决策 .....	(50)
	2.2.2 零售商在渠道中的地位及营销 策略 .....	(56)
	案例分享：肯德基特许经营不从零 开始 .....	(63)
	2.3 经销商角色定位 .....	(66)

2.3.1	经销商角色定位 .....	(66)
2.3.2	经销商与生产厂家的关系 .....	(68)
2.4	经销商与代理商 .....	(69)
2.4.1	代理商概述 .....	(69)
2.4.2	代理商种类 .....	(70)
2.5	经销商现状分析 .....	(76)
	案例分享：志高模式——区域总 代理制 .....	(77)
3	经销商体系构建 .....	(81)
3.1	经销商体系构建程序 .....	(82)
3.1.1	确定经销商标准，制作出经销商 评估表 .....	(83)
3.1.2	收集整理信息，做到知己知彼知 环境 .....	(86)
3.1.3	确定候选经销商名单 .....	(87)
3.1.4	确定准经销商 .....	(87)
3.1.5	促成合作 .....	(88)
3.2	获得经销商名单的途径 .....	(88)
3.2.1	内部信息源 .....	(89)
3.2.2	外部信息源 .....	(90)
3.3	选择经销商的原则和标准 .....	(92)
3.3.1	选择经销商的总体思路 .....	(93)
3.3.2	选择经销商的原则 .....	(94)
3.3.3	选择经销商的标准 .....	(96)
	案例分享：全球销售的规则 .....	(98)
3.4	谈判和获得经销商 .....	(102)
3.5	选择经销商的策略 .....	(108)
3.5.1	分两步走策略 .....	(109)
3.5.2	亦步亦趋策略 .....	(110)
3.5.3	逆向拉动策略 .....	(111)
	案例分享：倒着做渠道 .....	(111)
3.6	经销商信用调查 .....	(115)
3.6.1	经销商信用调查的内容 .....	(115)
3.6.2	信用额度的设定 .....	(120)
3.7	选择经销商 .....	(124)
3.7.1	选择经销商应考虑的因素 .....	(124)
3.7.2	经销商适用的条件 .....	(126)
3.7.3	经销商的类型 .....	(127)
3.7.4	适当的抵押与保证 .....	(128)
3.8	选择经销商时常见的误区 .....	(131)

案例分享：反套经销商 .....	(137)
3.9 经销商支援 .....	(143)
3.9.1 经销商支援的含义 .....	(143)
3.9.2 企业支援时机选择 .....	(146)
3.9.3 企业在对经销商支援过程中应 注意的问题 .....	(147)
3.10 经销商辅导 .....	(148)
3.10.1 经销商辅导的意义 .....	(149)
3.10.2 经销商辅导的内容 .....	(150)
3.10.3 经销商辅导员的任务 .....	(153)
案例分享：经销商战略——宝洁模式、 顶新模式、东方海外模式 .....	(156)
4 经销商掌控 .....	(158)
4.1 经销商掌控的意义 .....	(159)
4.2 远景掌控 .....	(160)
4.2.1 企业远景 .....	(161)
4.2.2 企业远景与厂商关系 .....	(162)
4.2.3 企业远景与经销商利益 .....	(163)
4.3 服务掌控 .....	(164)
4.4 终端掌控 .....	(166)
4.5 投资掌控 .....	(170)
4.6 合同掌控 .....	(172)
4.6.1 合同时间限制条款 .....	(172)
4.6.2 合同限定了权利义务关系主体 .....	(173)
4.6.3 合同地域限制 .....	(173)
4.6.4 合同的价格限制 .....	(174)
4.7 利益掌控 .....	(174)
4.7.1 为经销商创造更大的利润空间 .....	(175)
4.7.2 让经销商通过合作获取长期 利益 .....	(176)
5 经销商管理 .....	(179)
5.1 经销商政策制定 .....	(180)
5.1.1 经销权政策 .....	(180)
5.1.2 返利政策 .....	(182)
5.1.3 促销政策 .....	(184)
5.1.4 经销商培训政策 .....	(186)
5.1.5 客户服务政策 .....	(186)

5.2	经销商激励制度 .....	(187)
5.2.1	价格折扣 .....	(188)
5.2.2	补贴激励 .....	(190)
5.2.3	其他激励方式 .....	(192)
	参考资料：××公司经销商年度奖励 办法 .....	(194)
5.3	经销商合同签订 .....	(199)
5.3.1	合同签订过程 .....	(200)
5.3.2	经销商合同事项分析 .....	(200)
5.3.3	经销商合同签订应注意的事项 .....	(204)
5.3.4	经销商合同范本 .....	(204)
5.4	经销商培训 .....	(209)
5.4.1	企业推介 .....	(209)
5.4.2	经销商培训的重点是提高经销 商的素质 .....	(212)
5.5	经销商冲突管理 .....	(218)
5.5.1	经销商冲突的类型 .....	(218)
5.5.2	经销商冲突的原因 .....	(219)
5.5.3	经销商冲突的避免和处理 .....	(220)
5.6	经销商窜货管理 .....	(223)
5.6.1	窜货的危害 .....	(224)
5.6.2	窜货的表现形式 .....	(225)
5.6.3	窜货问题的解决方法 .....	(226)
	案例分享：与经销商拔河 .....	(231)
5.7	经销商账款管理 .....	(234)
5.7.1	坏账形成的原因 .....	(235)
5.7.2	应收账款对企业财务状况的 影响 .....	(236)
5.7.3	创造迅速回款的良好条件 .....	(238)
5.7.4	信用管理的一种方法——全程 控制法 .....	(239)
5.7.5	追款的基本原则 .....	(244)
5.7.6	追款的技巧 .....	(246)
5.8	经销商员工管理 .....	(248)
5.8.1	经销商员工管理中的问题 .....	(248)
5.8.2	经销商员工培训 .....	(251)
	案例分享：海尔 OEC 管理 .....	(255)
	案例分享：宝洁分销商 2005 计划 .....	(262)
6	现代企业营销管理经验谈 .....	(266)

6.1	营销网络的企业价值 .....	(268)
6.2	牢固组合厂商利益共同体 .....	(273)
6.3	受控代理制 .....	(281)
6.4	“实际存货”系统 .....	(284)
6.5	固特异与渠道冲突 .....	(287)
6.6	华帝的经销商管理策略 .....	(290)
6.7	宝洁经销商的职能调整 .....	(295)

# 1 营销渠道

- 从“和光”说起
- 营销渠道概述
- 营销渠道价值
- 营销渠道结构
- 营销渠道系统

## 从“和光”说起

和光集团，对许多人来说也许是个陌生的名字，但它自 1991 年成立以来，短短十年时间便跨入中国 IT 分销业前列。2000 年 11 月和光集团通过控股，成为上市公司“北商技术”的第一大股东，2001 年 4 月，沈阳北方商用技术设备股份有限公司正式更名为沈阳和光现代商务股份有限公司，股票简称“和光商务”，股票代码为（0863），成为惟一在国内上市的专业经营营销网络的公司。我们不得不承认这是一个奇迹。但是面对正在不断降低的利润率，分销业必须突出重围，抢占新的利润区，才可以向更高的水平发展。

和光集团之所以在这种情况下将自己的定位锁定为专业经营营销网络的公司，是因为“和光”的决策者们看到了分销行业的未来。很多人说“和光”今天的成功是一种偶然，但是偶然中也存在着必然。1997 年“和光”主动开价 1000 万元购买安达信三年的管理咨询，这在当时是一件不可思议的事情，但决策者当时的远见卓识奠定了今天“和光”成功的基础。安达信为期三年的管理咨询，对当时管理基础非常薄弱的“和光”来说最重要的并不是由此建立起的具体的管理制度，而是通过打开的这扇门，

使“和光”的领导层真实地接触到了国际型企业的管理观，切实认识到管理对企业的价值和意义所在。

“核心价值”这个词是“和光”的领导从安达信那里舶来的，但是“和光”把它彻底融入到了自己的文化之中，成了真正的解决方案。同时，“五网合一”也是今天“和光”突围的基础。

第一张网自然是“和光”遍布全国的销售网络。1994年，当“和光”成为IBM第13个全国总代理的时候，吴力与他的伙伴们便站在一幅全国地图前，划分“江山”。如今“和光”的销售网络遍布中国七大区29个大城市，被合作厂商公认为最有竞争力的、最具有市场开拓能力的网络。

第二张网是通畅低耗的物流体系。“和光”的物流体系分为三个部分，即仓储网络、主干运输网、区域配送网。仓储网络包括北京、上海、广州、沈阳、西安五大储运中心，辐射全中国。同时“和光”也在各分公司设立了相应的配送站，从而形成了从中心库向分公司办事处的配送站配送货物的物流体系，有效地降低了成本。主干运输网是仓储网络之间进行货物配送和调拨的运输体系，是货品管理的信息中心和调度中心。区域配送网则是从营业网点将货物运送给顾客的运输网络，是为了提供更高品质的服务而专门设计的。

第三张网便是高效便捷的客户服务网络。目前“和光”已经建立了全国性的客户服务体系网络。

“和光”将原来所属的、独立经营的多厂家的服务品牌整合为“和光”品牌，将各厂家原来分立的服务中心集成在“和光”的服务体系中共同经营管理，实现资源共享，降低了成本。同时也确立了“和光”的服务品牌。

第四张网是“和光”的数字神经网络。这个神经网络包括：企业资源计划系统（ERP）、经理决策支持系统（EIS）和办公自动化（OA）三个部分。“和光”把这三部分有机结合起来，大大提高了工作效率和工作质量，逐渐形成一种工作文化。

“和光”将上述四种网络叠加为一个有机的整体，初步建成了IT产品分销的高速公路。再借助覆盖广域的互联网技术这第五张网，利用为各级分销商量身定做的“和光在线电子商务”网址，将前四种网络集成在一起，形成独具特色的“五网合一”的营销业态。这也是和光“核心价值”的体现。

吴力认为，目前来看分销业总的方向是很有前途的。因为分销是一种专注于营销环节的一股商业力量，而且分销要建立自己的独立品牌。其实世界经济最早采用的就是一种包打天下的模式，行业内想从头干到尾。但是世界经济越来越趋于一种专业分工的方向，有人专注研发，有人专注制造，同样，有人专注营销。找一个最能体现自我价值的环节去发挥，这是最有意义的。而分销系统实际上为：

1. 高智能的商流运作能力，包含运筹学模式支持下

的物流运作能力，以增值服务为基础的客户服务运作能力以及有效的资源整合能力；2. 高效率的商流管理能力，包括分支机构的托管、CRM 定向市场营销、地区差异管理等全方位的管理支持能力；3. 支持以上两种能力的信息整合能力。按照和光 BSP 业务的战略构想，到 2001 年底，和光 BSP 业务将主要以承接客户的商业服务外包业务为主；计划到 2002 年底，整合所有核心能力，形成完整的商流体系，完成商业模式的集成；到 2003 年后和光 BSP 年承载的业务量将达到 100 亿元人民币，在行业中始终保持领先者的地位。

整合营销学说代表人物 D·E·舒尔茨曾经说过：20 世纪 90 年代，惟有“营销渠道”与“传播”能产生差异化的竞争优势。在产品、价格乃至广告都无可奈何地同质化的今天，营销渠道的差异化竞争应是各企业用力的重点，因而，市场决战在营销渠道。那么，什么是营销渠道呢？企业为何需要营销渠道？渠道成员有哪些呢？

摘自《智囊》

## 1.1 营销渠道概述

### 1.1.1 营销渠道的定义

营销渠道（marketing channel）有时也称销售通路或营销网络。

关于营销渠道的定义，学术界仁者见仁，智者见智，有多种不同的描述，通常有下面一些：

- 美国著名营销学家菲利浦·科特勒认为：一条销售渠道是指与提供产品或服务以供消费者或商业用户使用或消费这一过程有关的一整套相互依存的机构。

- 美国市场营销协会（AMA）认为：营销渠道是企业内部和外部的代理商和经销商（批发商和零售商）的组织机构。通过这些组织，商品（产品或劳务）才得以上市行销。

- 营销学家斯特恩和艾尔·安塞利对营销渠道所下的定义是：营销渠道是使产品或服务顺利地使用或消费的一整套相互依存的组织。

很显然，这三个定义各有侧重。美国市场营销协会（AMA）的定义只着重阐述了营销渠道的组织机构，而没有反映商品从生产者流向最终消费者或商业用户的流通机构如货物储运公司、营销服务机构等。营销学家斯特恩和艾尔·安塞利的定义对流通

领域中间机构阐述不多。科特勒的定义则要全面一些，既反映了商品从生产者向消费者或商业用户的流通机构，又强调了中间机构。

上述定义虽表述各异，但其本质是一致的，即营销渠道就是产品从生产商手中传至最终消费者手中所经过的各中间商联结起来的通道，也就是使商品或劳务从生产者到消费者“一通到底”的完整通道。这一通道视具体企业、具体商品不同可直接、可间接、可长可短、可宽可窄。

### 1.1.2 营销渠道的特点

作为联结生产者与最终消费者的“一条通道”，营销渠道具有三种特性：

(1) 每一条营销通路的起点都是生产者，终点是最终消费者。

营销渠道的这一特征具有重要的意义，它指出了谁是渠道动作的发力者与受力者，但绝大多数营销者都忽视了这一点，他们将营销渠道仅仅理解为中间商和活动舞台，忽视了生产者与最终消费者在营销渠道中的重要地位：

- ① 厂家和最终消费者是渠道的基本服务对象。
- ② 营销渠道的基本功能是帮助生产者把产品传递给最终消费者。
- ③ 生产者是产品与服务的提供者，产品或服务只有被消费，才能实现其真正价值。

(2) 营销渠道是传统的市场营销组合要素之一。

英国学者尤金·麦卡锡将市场营销策略组合概括为四个基本要素，即通常人们所说的“4P”：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。产品能够顺利被消费者使用，实现产品价值离不开“4P”组合中的任何一个环节。

①产品：包括种类、质量、设计、特色、品牌、名称、包装、尺码、服务、保修、退货等等。

②价格：包括产品成本、目录价格、折扣、折让、付款期限、信用条件等采取合理定价策略。

③渠道：主要承担产品转移功能、清除生产者与消费者之间的屏障。通过适当的方式，及时将产品送至消费者手中。主要包括：渠道、覆盖面、存货运输、后勤等。

④促销：通过广告、现场演示、公关活动、人员推销向潜在消费者推介产品，以提高产品的知名度，树立产品在消费者心目中的品牌形象，增加产品销量，提高市场占有率。

(3) 在商品从生产者向最终消费者或商业用户的流通中，最少要转移商品所有权一次，如生产者直接把产品销售给最终消费者，而不经任何中间机构。但对于绝大多数生产者来讲，中间机构的介入是产品顺利实现其价值不可或缺的，这些中间机

构主要包括：代理商、批发商、零售商、中介服务机构等。在这种情况下，产品从生产者到最终消费者手中所有权就需要转移几次。例如：生产者→代理商→批发商→零售商→消费者，这是间接转移商品所有权。因为代理商对商品没有所有权，只是帮助生产者把商品所有权转移到最终消费者手中。制造商→批发商→零售商→消费者，这是直接转移商品所有权。

### 1.1.3 营销渠道的功能

营销渠道的功能包括三个方面：充分发挥渠道成员的职能，降低复杂程度，专业化。

#### 1. 渠道成员的职能行为

营销渠道职能通常包括销售、购买、运输、储存、融资、标准化、风险承担和市场信息处理等。营销渠道成员的作用就是使产品所有权从生产者传递到消费者，使转移更高效和更便利。它能够弥补产品、服务和使用之间的缺口，主要包括时间、地点、所有权、数量等方面的缺口补充。因此，营销渠道的整合就变得十分重要。从管理者的角度看，营销渠道的管理就是要推动和促进产品从生产到消费过程中的职能流程。

下表是营销渠道职能的一种分类：

表 1-1 营销渠道的一般职能

类 别	职 能
交换活动	销售、购买
物流活动	运输、储存
辅助性活动	融资、标准化、市场信息

## 2. 降低复杂程度

营销渠道具有的第二种功能是减少所有权转移的复杂程度，其中主要有两种方法：

(1) 常规化：常规化是指将渠道成员的选择范围减少到较易处理的程度。由于必要的经验和顾客联系的存在，渠道管理者不必在每次设计营销渠道时都要对所有的可能渠道加以考虑，减少了工作量。因此，就可以减轻渠道管理的难度，提高营销渠道的效率。

(2) 分类化：分类化就是通过所有渠道成员的合作，进行统一的产品分类。一个普通的超级市场，可以提供超过 3 万个品种的产品，像沃尔玛、家乐福可以提供超过 10 万个品种的产品，而这只是所有品种的一小部分。因此，由单一的公司进行所有产品的分类是不现实的，而营销渠道就能很好地解决这个问题。

## 3. 专业化

营销渠道的第三个功能就是专业化。专业化公司可以通过规模经济使成本有效降低，从而降低整

个渠道的成本。并且专业化公司能够提供更为高效便利的服务。由于销售成本的降低，生产厂家能将其产品或服务在更多的市场上销售，销售量的增加带来了更多的利润。同时，一个营销机构经营的品种越多就越可能受到消费者的喜爱，厂家产品销量就会随着增加。

#### 1.1.4 营销渠道的流程

营销渠道成员的活动主要包括实体转移、所有权转移、促销、谈判、资金流动、风险转移、订货和付款等。渠道成员的上述活动在运行中形成各种不同种类营销渠道的流程（见图 1-1）。

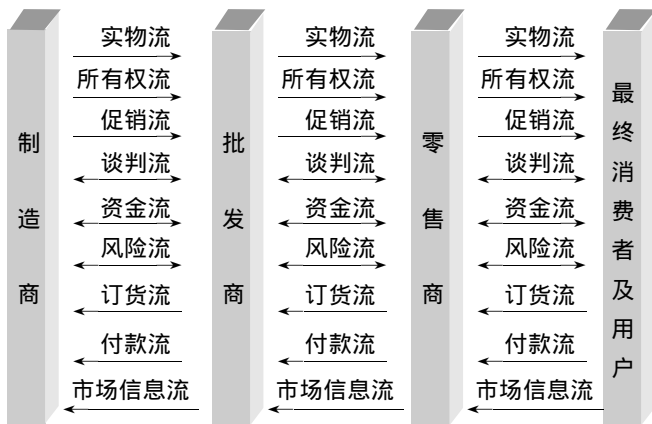


图 1-1 营销渠道的流程

这些流程将组成渠道的各类组织机构贯穿联系起