

新生代经销商的生存路径 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E6_96_B0_E7_94_9F_E4_BB_A3_E7_c70_244660.htm

他们30多岁，他们富有激情，他们不按常规出牌，他们更有竞争力，他们是未来酒类行业的脊梁，他们是新生代的经销商。和第一批进入市场的经销商相比，他们入市面临的压力更大：上游厂家渠道下沉，下游酒店开始收取进店费，卖场整合趋势显现，但他们靠自己的坚持、智慧，开拓了广阔的市场空间，具备了持续发展的竞争力。虽然每个新生代经销商成功的路径不同，但“坚持、专业、服务”是他们共有的特点，他们正在成为酒水经销商群体中新的力量，也在证明中国酒水经销商的空间并没有变小，经销商的生存之路在于自我改变，在于战胜自己。未来的酒水行业经销商发展之路，将从这里开始，由他们引领！正在崛起的新生代经销商群体从80年代中期到90年代中期，经销商的生活很是滋润。那是经销商和厂家的关系比较简单，厂家提供赚钱的产品，经销商负责销售赚取价差。另外，在大环境上，刚刚经历了改革开放富裕起来的消费者，对商品的需求比较旺盛，在这种情况下，经销商就可以坐在家等着二批来进货，等着酒店来拿酒，这类经销商我们称为“坐商”，也可以说是传统经销商。从90年代末到2000年初，市场环境发生了变化，厂家开始进行渠道下沉，在各地设置办事机构，直接参与到市场经营之中。这种现象引起一些经销商的不安，担心这个趋势发展下去，自己被取代也是迟早的事情；一些经销商却从中看到了环境变化对自己的新要求，为了保持具备足够的竞争力，他们主动迎头赶

上，主动学习厂家驻地机构是如何来运作市场。在这一时期，向厂家学习内部管理成为许多经销商“进修”的主要内容，所以出现了经销商想方设法争取著名企业大品牌的代理权乃至分销权，并不在意能在这些大品牌上赚多少钱，而是希望能通过双方的合作，借鉴、学习到厂家先进的内部管理经验和市场运营技巧。2000年后，市场环境发生了更大的变化：一方面越来越多的厂家开始进行通路扁平化运动，另一方面KA终端大量出现，此外经销商同行之间的竞争开始进一步加剧。同时，由于营业额的膨胀，导致了经销商公司内部机构、人员数量的膨胀，管理的难度和成本越来越高，经销商仅有的那点管理和操作水平已经越来越难玩转了。外部的问题也好，内部的管理也好，都是此时经销商亟待解决的，否则自己将很快被市场淘汰或被竞争者挑下马来。正是在90年代末2000年初市场环境变化下，经销商开始了分化：传统的“坐商”被不断边缘化，积极转型的经销商扩充了实力，转型成为新型经销商，另外一部分刚刚入行的经销商，面对上游和下游的压力，谋求新的操作方式，他们虽然起步很短，但却迅速超过了传统经销商，其超前的市场运作思维和对市场的把控能力，越来越受到厂家的青睐，他们和成功转型的经销商一起分割市场，成为经销商中的新生代。由于面临着更“恶劣”的是市场环境，新生代经销商群体一开始进入市场时，就站到了一个高度，因此他们的对市场的掌控水平，比早已进入市场的传统经销商更高，此外那时他们大多在20多岁，做事更为果断，更能接受新的思路和方法。在2000年后，这些经销商新生代逐渐成为一个区域的领军人物，他们也深刻影响着未来的酒水市场格局。新生代经销商的三条生

存路径在很大程度上来说，一个经销商的成功是基于他的性格，因此探寻新生代经销商的生存路径，也应该从他们的性格开始。在河南濮阳酒圈中有三个新生代经销商，虽然他们的销售额在河南做的不是最大，但很有典型性，代表了三类不同性格的经销商。他们分别代理着口子窖、汾酒、洋河，虽然代理的品牌不同，虽然方式不同，但他们却凭借着自己的坚持、智慧、勇气做到了区域领先。从他们身上，我们可以看到在二三级市场经销商的成功之处，能看到新生代经销商的发展路径。

王自明：做一个品牌的坚守者

王自明在濮阳商圈中颇有名气，他的名气来自所代理的口子窖，因为口子窖连续5年一直是濮阳市场的畅销产品。擅长操作中高档白酒的日升商贸总经理胡衍军说“王大哥做口子窖很出色，可以说我从他那里学了很多东西”。见到王自明，当然要提到口子窖，提到口子窖的操作。“做口子窖是2001年的事情了，那时酒店已经开始有进店费了，市场进入有难度。但我们一直坚持做酒店，用酒店来带动商超、流通，带动主流消费人群，可以说我们坚持了5年。这样在酒店的带动下，各个销售渠道实现了互动，也形成了消费口子窖的氛围”。王经理认为口子窖的成功，并没有什么高深之处，最主要的是自己的坚持。“说到坚持，我认为要有两个前提，一是你所代理的品牌质量要过硬，这样你才有坚持的底气，才有说服别人的理由。我们代理的口子窖，在进入酒店前，我会让厂家、工商、质检部门各出一份质量证明，我公司也出一份证明，有了这4份证明，我才会让酒进入市场，当消费者对产品质量提出疑问，我会出示这4份证明，证明我代理的口子窖质量是禁得住考验的。二是要做得专业。虽然现在商超和流通我也在做

，但我的重点还是酒店，这就涉及到资金的分配问题，我的资金是偏向酒店的。这样把资金集中起来，才能保证你坚持的时间。这几年来，很多同行都倒下去了，一个重要的原因就是，多品牌代理，多渠道运作，最后资金链断裂，没了资金还拿什么坚持，当然也不会等到市场的收获期”，王经理认为质量过硬、资金集中是坚持的两个前提。“有人提过这样的疑问，代理一个品牌，会不会有风险，比如厂家拿掉你，那你还做什么”？“我也想反问一句，如果你做得足够好，做到区域领先，那么厂家有什么理由拿掉你？我想做好自己的事情，才是最重要的”。王经理认为要处理好厂商关系，一个重要前提是做好自己的事情。“在操作口子窖这几年的时间里，我的一个体会是，现在消费者越来越向名酒集中，当然这个名酒不单单指茅台、五粮液、剑南春。因此我想即使要选择其他品牌，也应该向名酒集中，这是市场消费的一个趋势。虽然濮阳这个地方不大，但还有很大的市场空间可以开拓，一个品牌无论如何也不能占据所有的渠道，我的思路是，把现有的核心酒店进行精耕细做，同时选择性地开拓外围酒店”。对于未来的市场规划，王经理仍然把名酒代理，把精耕酒店作为自己的重点。

胡衍军：用管理提升业绩虽然只有29岁，但几年的经营磨练，已经让胡衍军成为一名出色的管理者。这个管理包括不仅包括公司内部的管理，还包括对所代理品牌的管理，对自身的管理。“我认为一个经销商公司要发展，首先要靠团队创造业绩。可以说，我不把公司当作自己的，而是当作所有员工的。我要做的就是创造一个和谐的环境，给大家一个平台。作为管理者，我的原则是举贤不避亲，但不唯亲。可以说，在我的公司，我的亲戚

拿的工资要比其他员工低，我对他们的管理也很严格，比如出现失误，别的员工罚100元，我的亲戚，我罚200元。这种做法，虽然有些苛刻，但我认为，这在一个经销商公司中是必须的。当然，公司发展壮大了，那么我的亲戚收益也是最多的。有了这个平等的环境，员工就不会有意见、有抱怨了。此外，对于员工的管理，我努力做到给他们几个第一，工资第一、工作环境第一、生活保障第一，我对他们的要求只有一个第一：那就是要做到业绩第一。在业务员的考核上，我用表格化管理，每个业务员去客户那里，都要带回一张表格，这个表格包括业务员的服务态度、服务方式等10项，回来后根据表格我给业务员打分，根据得分比例乘以工资总数，就是他们最后应得的工资，比如一个员工的工资总数是2000元，得分是80分，那么他最后的应得工资是1600元。有了这个考核，我们提升了自己的服务水平。现在公司发展了，我也要求员工要跟得上公司的发展，我有一个理念就是不会让一个员工辞职，如果辞职，那么也是被公司辞退的”。

胡经理坦言，自己在努力给员工创造一个和谐的环境同时，也在给员工增加压力。“我觉得有压力不是坏事，关键是要掌握好给员工解压的时机。当员工压力到了一定程度，自然就是疲劳，进而热情降低，这时候就要给他们解压，我们会定时地组织员工旅游，这样在放松之后，员工可以以更高的热情，投入到新一轮的工作中”。胡经理认为，调节员工的工作节奏，有利于员工提升工作业绩。“在品牌的管理上，我也走过弯路，以前代理四五个品牌，做得很累，并且员工的印象也很模糊，不知道我们公司重点做哪个品牌。2005年我转换了观念，重点运作洋河蓝色经典，之后又接了一桶天

下，一年下来销售额也不少，但是重点做两个品牌我做得就相对轻松了，资金也宽余了。对于洋河和一桶天下两个品牌，都定位在中高档。对于相近的两个品牌，我采取分工运作的方式，有人负责运作洋河蓝色经典，有人负责运作一桶天下。对这两个品牌我的态度是，资源分配一致，让它们到市场上去竞争。因为及时我不运作洋河蓝色经典或者一桶天下，也会有人运作，也会有竞争”。胡经理认为，代理品牌首先要给品牌一个准备的定位和规划，才能做好市场。“作为一个管理者，不但要做一个学习者还要做一个规划者。现在酒水行业竞争激烈，我一刻也不敢停下来，为了能够保持领先，我很愿意向同行学习，比如做口子窖的王经理，他的操作方式就值得我去借鉴。前些时候，洋河的张雨柏总经理来濮阳考察市场，给我讲产品的深度分销，这对我启发很大，之后我也按张总的思路去做，取得了很大的成效。另外，我从网上下载一些营销资料，筛选之后，让员工去学，让他们能跟上市场的发展。在每年年底的时候，我都会做明年的规划，并通过年终大会传递给员工，让他们明确公司的发展方向”对于自己的管理，胡经理同样很严格。“对于今后的发展，我的想法很多，要给员工进一步改善环境，现在南方很多老板，在员工进入公司的时候，会给员工一把房间钥匙，等到员工离开再交还，我现在也朝着这个方向努力，争取在不远的将来，能给员工建栋宿舍楼。在品牌运作方面，我想花10年的时间来运作洋河蓝色经典，把它真正做到第一”。对于未来的发展，胡经理充满了信心。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com