

区域经理与大牌经销商博弈 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E5_8C_BA_E5_9F_9F_E7_BB_8F_E7_c70_253505.htm 强势经销商凭着自己的优势网络资源，有恃无恐，无视厂家销售政策、截留厂家促销品、冲货，更不把区域经理放在眼里。面对这样的经销商，区域经理怎么办？2001年，我就职于一知名外资企业，任某区域销售经理。该企业具有较高的品牌影响力，是消费者认可的名牌产品。我所负责区域中的W市属于一个黄金市场，该地的经销商H老板所经营的公司W市是数一数二的大型商贸公司，拥有较强的终端网络资源。H老板经销我公司产品长达10年，在当地拥有较多忠实的客户群体。这绝对是一个很好的市场，前途不可限量。初到W市，我顺利地工作了3个月。这期间虽然有这样或那样不愉快的事情发生，但是整体情况还是很好，每月的销售任务也都完成了。3个月以后一直到第六个月，一系列的问题逐渐暴露出来了，其中表现最为严重的有以下两个方面：1.厂家给的促销品H老板截留80%，厂家给的搭赠品他折价销售。2.为扩大自己的销售额，H老板还经常向周边城市冲货。当我同H老板交涉时，他说不让他向未授权的地区销售，他完不成任务。但默许他销售，他还低价跑，影响其他城市经销商的销售。H老板的销量占我所负责区域整体销量的60%，如果砍掉他，担心丢掉市场，把机会让给竞争对手，影响自己的业绩；如果不砍掉他，价格体系遭到破坏，市场会逐渐衰退。真是左右为难！我经过认真的分析和与上司共同探讨以后，逐渐理清了思路。在刚进入该市场时，我被一时的喜悦冲昏了头脑，忽略了

对经销商的管理，以致问题越来越严重。我果断地决定：对于此类客户，不能盲目地因为他的业绩占主导地位就放任自流；也不能因为他出现一些问题甚至是大问题就毫不犹豫地砍掉。这两条路都是不可取的，最好的办法是将价格和网络最大化地掌握在我或者公司的手中。在确定了思路和最终目的以后，我开始着手“释兵权”。越俎代庖，促销政策下沉经销商为了追求利润的最大化，盲目地以牺牲终端客户的利益为代价，截留促销费用、折价销售赠品。但是他自己非常明白，这样做表面上是在吃公司的政策，实际上是在最大化地侵吞终端客户的利润。终端客户不知道还好，一旦知道，他将会损失很多客户资源。利用经销商的这个弱点，在上司的支持下，公司下阶段的政策出台以后我没有及时将相关政策告诉H老板，而是告诉他因为公司的某个原因，该月该市场的任务比较高，需要他加大努力。果不出所料，他开始向我诉苦，说公司没有政策，这个任务很难完成。我顺势表示很同情他，承诺自己努力向公司申请政策，条件是他要积极配合，共同完成任务。几天以后，我兴致勃勃地告诉H老板：政策申请下来了。但这个政策主要是针对二批商和零售商的，并且告诉他为了将产品快速分销到各个渠道，我亲自协助他分销产品。虽然H老板口头上假装推辞，但是有免费的劳力，他心里还是很高兴的。我亲自给二批和终端客户铺货，他们可以享受到比以前经销商服务时更好的政策，而且其他的情况如送货商、结款方式等都没有改变，他们都非常愿意比以前多进货。这样加速了产品和H老板资金的快速流通，他的销量也起来了，自然所赚的钱比以前还多，也就不再有什么怨言。而终端客户得到了更大的利润空间，对产品的

推销积极性自然也大大提高了。釜底抽薪，控制二批网络价格体系和促销政策下沉以后，虽然会使经销商有一定改变，但是要想让他真正地改变还没那么容易，我下一步要做的就是将经销商的二批网络控制在自己的手中。H老板在多年的运营中的确培养了一批具有较强忠诚度的二批商，但是因为他经常私吞厂家的政策，也导致许多二批商对他有较大的意见，这类二批商在某一个片区的网络资源相当好，他们下面的客户基本上是直接面对消费者的终端客户。现在很多消费者对商品的品牌意识较强，喜欢买名牌，而H老板经营的很多产品是知名品牌，并且是当地的独家经销商，这些二批商不得不勉强在他那里进货，但是进货量明显在削减。了解到这些信息后，我就把工作重点放在了这类客户上：1.以利润作为驱动点：根据上一步的促销政策下沉，利用厂家政策使他们的利益最大化，增加他们的信心。2.以信心作为增长点：频繁地拜访此类客户，增加客情关系，使其在对该产品的销售、维护等方面增加支持力度，逐渐提高销量。3.以后备资源作为稳定点：因当地总经销不可控制的情况随时都可能出现，并且公司的最终目标是要取消总经销制，公司未来就需要更多的分销商来服务零售商，我就将这类客户作为重点培养对象扶持，以防临时出现问题而影响全局。欲擒故纵，收服经销商前两个步骤的工作完成以后，我心中也比较有底气了。至少如果现在H老板不愿意服从公司的管理，在和他解除经销合同以后，马上就可以找到合适的分销商，不至于对销售业绩造成太大不良影响。现在需要做的就是和H老板谈判。“知己知彼，百战不殆。”在和经销商谈判以前需要了解其现状、具体网络情况以及客户对经销商的反映。我花

了一周的时间，对W市的所有重点二批商、零售客户做了重点拜访，他们对H老板的不满就完完全全暴露出来了，主要集中在价格与服务两个方面。这两个主要问题的暴露，越发加大了我与H老板谈判的底气。其实这一次与其说是谈判，不如说是摊牌。在H老板的办公室里，大家心照不宣，直奔主题。我将他经销的市场存在的问题讲了出来：1.价格体系严重混乱，整个市场没有一个统一的价格体系。2.对客户的服务不及时，许多售点要货半个月还没有送货。3.严重跨区窜货。4.公司配发的市场物资（POP、横幅等）积压在库房里，根本就没有使用。5.售点的生动化完全没有维护。H老板插嘴反驳，我直接打断了他的话，并且拿出了经销合同，将市场上出现的问题和经销合同逐一进行对比，让他无话可说。但我没有过多地在这上面抓住不放，而是和H老板共同探讨如果把现在的问题完全解决以后的状况：1.销量增加。2.客户资源更稳定。3.H老板在当地的知名度、影响力会更大。4.赚的钱会越来越多。到了这时，我故意停顿，将说话的机会留给了H老板。H老板找了一大堆的理由反驳我所提的存在问题的证据，我一言不发，气定神闲地听他讲。他越讲越觉得底气不足，说话的声音也越来越小，最后深深叹了一口气，说：“还是你们大企业的员工有能力，点中了我的要害之处。X经理，我知道你们不想让我再做你们的经销商，之前我认为无所谓，东家不做做西家，不做你们的还有更多的企业来找我。但是，现在我希望你可以再给我三个月的时间，我会认真按照你和你们公司的思路认真操作的，如果这三个月内我没有这样做，你们随时可以和我解除合同。”后记此后，我还是继续让H老板做W市的经销商。一直到我离职

，H老板一直都在配合公司共同做市场。这件事使我认识到，再好的市场和客户都不能忽略有策略的管理。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