

浙江商源:把客户变成钱--供应链上的资本玩家 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E6_B5_99_E6_B1_9F_E5_95_86_E6_c31_263933.htm 渠道商”浙江商源正逐渐变身为“钱商”，希望借助资本的力量打通供应链的上下游。请经销商入瓮的“朱氏三问”只管送货，不懂管理和经营，企业今后发展怎么办？现在手里有几个畅销商品代理权，但代理权没有了，出路在哪里？现在拥有一些网络，但被大商超吃掉后，怎么办？在朱跃明看来企业的发展大致有四个利基点：人、品牌、网络、资本，浙江商源想做个“娘舅”，把他们都撮合起来，作为公司所有者的他需要用更加专业的手段来经营这四大重要的利基点。2003年5月，朱跃明在自己的经销代理公司浙江商源食品饮料有限公司之外，成立了一家投资公司浙江中商投资公司。朱跃明认为投资公司就是用资本来整合人、品牌、网络的；他认为所有商业合作的前提，就是互相信任，有了资本的介入，互相信任才有利益的铺垫，才有更加现实的意义。共荣圈事实上，浙江当地很多年产值在千万左右的渴望进一步发展的中下游经销商都接受过朱跃明的帮助。商源提倡的“共好”在这个圈子里是相当知名的。所谓“共好”，即下游经销商有困难，浙江商源都会经过研究分析后给予各种协助，当然包括资金投入。下游经销商在发展过程中，应对着巨大的终端服务成本，有着很大的资金缺口。2001年开始，在与供应商、经销商资本合作上进行有益的尝试时，浙江商源就开始给下游经销商提供“融资”了。中商投资的成立将这样的行动规范化了。宁波华夏和金华新双友这样的公司正是商源与下游经销商合资而

成，商源都是控股方。商源与金华、宁波地区经销商所组建的合资公司，不仅为商源扩展了疆土，也为这些经销商带来了前所未有的发展。在宁波，与商源合作的两家经销商原来在本地只是排在前五位的企业，两家年营业额不过3000万，合作一年后，合资公司的营业额达到了7000万。网络资源的不断对接和扩张，使得商源的产品也冲破了杭州的地域限制。同时在共好的旗帜下，商源的还自建培训体系，为这些商业伙伴做培训。在分销渠道专家尚阳看来，浙江商源不仅直接控制终端，发展地级经销商，同时进行投资控股，通过资本运营加深与下级经销商的合作，加强了基础建设。朱跃明计划里资金铺垫的第二个平台就是与供应商的合作方案：利用浙江商源的强势地位辅助有潜力的供应商成长，中商投资就顺理成章地成为寻找这类目标的“星探”。中商投资最初的目标是锁定那些拥有好产品，但市场推广、品牌塑造能力差的厂家。找到目标后，其母公司浙江商源第一步则要努力成为该厂家的销售公司，全权负责所有营销工作，或是与厂家成立合资公司或专门的事业部；最后往往则由中商投资直接参股该公司，介入到全面的经营中。浙江新天葡萄酒业销售有限公司，是商源与厂家合资的公司，商源是控股方。在运营品牌的过程中，厂家有很多资源都是可以为新的合资公司所用的，厂家也会派遣相应人员来配合工作。不过，在与供应商合作时，浙江商源坚持拥有自己独特的产品标识和副品牌。浙江商源的产品研发设计部门承担了大部分销售品牌的外盒、外箱、瓶子等包装设计职能，如此一来，浙江商源在培养其他品牌的同时，打造一个属于自己的服务品牌，进而摆脱传统经销商被产品控制的命运。分销渠道专家尚阳这

样评价浙江商源的策略：好的厂家都愿意让好的经销商代理他的产品，浙江商源在代理好的产品时，相当于营销公司的角色，为产品进行营销代理。另外，商源自己贴标，控制了品牌。资本家朱跃明的眼光没有局限于浙江地区。跨区域平行扩展网络通路，他还是用了资本这一招。继与浙中重镇金华和宁波的经销商建立了深度合作关系后，华东各地都有浙江商源的合作伙伴了，浙江商源正在研究进行深度合作的可能性。2003年，浙江商源与金华、宁波地区的经销商合作，将网络扩展到整个浙江省。2004年，又通过合资手段，将浙江商源的网络扩展到了华东地区。经销代理企业往往由于地缘优势和多年的耕作，积累了雄厚的地域资源，因而成为区域强势经销企业，但这一点反过来又限制了这些区域强势经销企业跨区域的发展。在朱跃明与几家上海经销商谈合作之前，这些经销商仰仗自己手中的网络资源毫无危机感，但朱跃明向他们提出了几个问题，一下子打动了他们：作为一个传统经销商只管送送货，在企业管理和经营上综合能力欠缺，企业今后的发展怎么办？现在手里有几个畅销品种的代理权，“靠山吃山”，代理权没有了怎么办？现在拥有一些网络资源，但被大商超的势力吃掉了怎么办？依照这些经销商当时的情形，要进一步发展是非常难的，他们一定需要借助一点外力，才能真正成长为当地的强势企业。如果与浙江商源合资，他们将依托浙江商源成型的经营管理系统，资金实力更强大，能得到更大的发展、更强势的地位和更多的利润。深度合作中，资本是一项很重要的融合剂。经过充分调研和协商，朱跃明选择了一些和自己理念相通、认识和目标一致、都有很强的行动能力、都能有很好执行力的经销商，形

成最后的资本合作。与外地经销商合资形成的公司都是股份制，浙江商源采用资本注入、管理跟进、服务配套、文化共享的形式进行合资。因为当地经销商更了解当地市场实际情况，公司仍由他们来主导经营，而商源的大平台企划、培训、信息等都是共享的。除了财务监督人员外，浙江商源很少干涉经销商的经营活动；但是当他们需要浙江商源的资源时，商源会马上派人员介入。目前，在中国本土流通领域，许多经销商都想实现跨区域经营，但往往会采用产品代理、组织联盟等以简单契约来维持的松散型、半紧密型的合作，在不同个体利益的冲突下，合作平衡很容易被打破。在这一点上，朱跃明显然棋高一招，用资本这个最有效的手段将个体利益变成了集体利益，合作牢不可破。浙江商源扶持厂家的品牌提升到畅销品牌，自己的产品利润就得以更多保证；扶持经销商成长为当地优势企业，浙江商源的共好文化得以推广，也拥有了更强的网络，也带来了更大的销售量和更大的市场份额。浙江商源为厂家提供一个更快、更大、更有效率的品牌推广平台，为经销商提供一个更快、更易、更有利润保证的服务平台，本身也一起发展、一起成功、一起获利。经常与三菱、伊藤忠等大型商社打交道，朱跃明悟出了一个道理：日本企业经营企业是在走围棋，讲究的是布局，追求的是合作。浙江商源现在也要做这样一个布局者、合作者。随着经销商竞争环境的变化，经营方法和理念也不得不变革，这就要求经销商必须从“坐商”及时转换到“行商”，从“行商”发展到“智商”。现在，商源浙江中心城市网络已经形成规模，并向下延伸到二级城市，形成了浙江大网络；浙江大网络和福建、上海、江苏的网络拼接成了华东大网，

朱跃明期望商源最终能形成全国大网，形成民族商业企业大网，来抵御跨国流通巨头的冲击。不过资本的游戏不是谁都能玩得转的，浙江商源的“共好”理念能否吸引更多供应商、更多经销商，打造真正意义上的超级供应链？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