

“明修栈道，暗渡陈仓” ----如何绕开批发商直接进入分销商

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E2_80_9C_E6_98_8E_E4_BF_AE_E6_c123_288239.htm 新年刚过，面对刚刚接手的这个虽然美丽但对自己公司来讲几乎是市场“沦陷”的城市，面对天天有窜货、乱价，日日有经销商投区域得不到保护，看着手中去年高昂的市场管理费用报表，想着现在竞争残酷的市场，行业的管理细分导致人员增多，渠道的战线拉长，公司的利润越来越低，原经理陷入了沉思。原经理清楚地知道自己作为厂方，保护市场，维护公司的利益是每个职业经理人的天职。虽然批发客户没有主推的原因是利益、利润、关系、感情等是众多因素，但是根据现在市场的竞争状况，渠道费用的支持空间，产品行业利润的削减，也是迫切需要将公司渠道扁平化，直接控制终端零售店。那么如何解决这个非常棘手的问题，其市场又将如何改变，达到绕开批发商直接进入分销商的目的，并且又要让目前这些批发代理商又心服口服外带佩服呢？这是一个摆在原经理面前一道具有挑战考验性难题。因为要将目前这些职能分散在各地且不听话的批发代理商，协调起来非常麻烦，但由公司绕开批发商直接进入分销商统一管理，业务将变得更加集中，从而也提高了工作效率。没有调查就没有发言权，经过几天的实地市场的调查，原经理发现批发商不但思想远离总部捣乱破坏着市场而且上柜陈列、形象建立、售后服务、产品培训、价格控制等市场基础工作更是做得一塌糊涂。最后原经理决定：明修栈道，暗渡陈仓，表面上是帮助批发商做市场树形象，实际上是建立完善的市场基础最后给予市场“削

藩”，也可以说是一边修整市场一边整顿市场。只有通过收编整顿，才能避免目前批发商之间的无序竞争状况，减少通路渠道费用，增加公司利润率，同时又能把市场上一些最根本最原始工作做起来。而做这明修栈道，暗渡陈仓的“收编削藩”工作，原经理不是特别急着要在短期内来完成，因为急则生乱，欲速则不达，而是分如下五步来操作完成：第一步：肯定成绩，找出不足 不管如何，批发商在前期或多或少均是对自己公司的市场开拓有着不可灭的贡献，虽然这些批发代理商壮大后，变得非常不太听话，加上手中还在代理批发其它公司的产品，自然不会全力主推自己公司的产品，当面对各种诱惑时，还成为公司的“捣蛋”派，把所在的片区市场渠道弄得乌烟瘴气。而此时，作为一名片区经理，则应该对批发商所做的成绩给予肯定，不管他的成绩的多好或多差，均要给足他们的面子，而后从终端售点等关键因素方面指出批发商的管理不足，让他能心知肚明，自己做得不是真的很好，很多方面做得还远远不够，如终端建设、渠道维护、价格管理、促销培训等方面做得离公司的要求差得非常远。第二步：制定任务，强化主推 要强化主推，管理好经销商，则必须制定任务，但如果缺乏正确的任务分配原则，分配销售任务就变成了一场讨价还价的谈判。每个做市场的业务人员都知道，与不是公司的直属员工分配任务是非常艰难的，特别像这样的批发代理商。因为通常，批发代理商主推两类产品：一是消费者喜欢买的；二是经销商愿意卖的。前一种产品属于市场拉力型产品，即消费者主权产品。经销商必须推广此类产品维持与消费者的良好的关系，并借此树立畅销品贩卖者形象，哪怕是它的利润偏低。这种产品通常是主

流产品或品牌产品；后一种产品属推力型产品，只有主动向消费者推介才能形成良好的销售。这类产品不一定很受消费者认知和欢迎，但经销商很愿意花精力推广。批发代理商愿意推广的原因要么是最大化的短期利润或者其可以带来长远利润，要么是该产品的供应商能满足经销商的精神需求。这也可反映出经销商并非总是短期利益的崇拜者，他同样会关心产品的长期收益和个人精神满足。原经理清楚地知道：作为中小型企业非拉力型产品，就应采取有效措施来向经销商证明自己的产品是可以帮他实现长期利润，并且自己的公司是可以满足他的精神需求的。因此，原经理依据市场分析、结合公司目标，并查一下同类型经济水平城市的往年的市场销量并结合本地实际情况，制定相应的销售奖励任务政策。并慢慢地将一些新品或利润型产品先不投放给这些不听话的批发代理商，而是相应地将产品型号分门别类地错开，做到每一位批发代理商的主推产品各不相同。第三步：完善服务，树立形象要在市场上站稳脚，最重要的一点就是要始终将协助批发商共同发展当作企业的一个战略方针坚持不懈地来抓。分销商直接同终端用户来往，最了解直接用户的需求，也最了解公司产品在用户心中的位置，因此，分销商才是对市场最有发言权的人。这时原经理则经常深入市场一线，亲自掌握来自分销商的最真实的信息，协助分销商解决实际困难，协助分销商的提升企业规模档次，培养忠诚客户，提高企业产品的市场占有率。这几年来，原经理公司的产品在市场上的地位不断加强，建立了相对的品牌优势，各级批发商队伍也随着公司的成长而规模不断扩大。但是随着企业的发展，公司所面临的市场竞争也日益激烈，所面对的对手更

为强大。而自己公司在市场与销售工作与跨国公司相比，确实存在很大的差距，主要体现在标准不统一，操作不规范，思路不明确，运作不够程序化，人员无经验、管理上过于依赖经验和感觉。原经理则结合实际情况，亲自编写建立一套理性化、标准化、程序化、规范化的市场操作规范手册，来培养渠道中各个环节的销售人员，也为最终为绕开批发商直接进入分销商后，自己优化市场时做好相关基础准备。第四步：通路精耕，量化细节 行业竞争激烈，市场则必须向下移来运作，主要表现在通路精耕和深度分销等方面，原经理针对零售终端及批发商通路各环节的销售管理作业采用通路精耕。通过对目标市场区域划分，对通路中所有销售网点做到定人、定域、定点、定线、定期、定时的细致化服务，在管理上则要求下属达到对市场产品销售状况，竞争状况的全面把控，树立公司产品在通路中的竞争优势。原经理清楚地知道实施通路精耕，会使以往传统销售业务模式下的定性、模糊化进入到定量化管理，使市场运作过程中的人、财、物、资源分配、营销政策以通路精耕中得出的“量”来进行合理分配，使资源最优化配置，进而实现科学化。同时也是收集通路信息的过程，能保证信息来源的及时性，信息分析的准确性，信息交流的快捷性，为发现问题、解决问题、正确决策提供了信息支持。而目前公司的产品在这些批发代理商的管理下，也几乎为零。 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