

亦友亦敌经销商 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_A6\\_E5\\_8F\\_8B\\_E4\\_BA\\_A6\\_E6\\_c123\\_289354.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BA_A6_E5_8F_8B_E4_BA_A6_E6_c123_289354.htm) 作为生产厂家的销售经理，自然会把厂家的利益放在第一位，这似乎天经地义（毕竟，他拿的是厂家的薪水）；而对于其经销商的利益，又应该保护，这看来也没有问题（经销商的业绩就是他的业绩）。我们经常听到、自己也经常宣讲，厂家和经销商是同一条船上的乘客，利益是一致的。可是，夫妻还有吵架的时候。案例一：一次跨区窜货 A公司是一家世界知名的卫浴制造商，其产品不仅广泛应用于五星级豪华酒店和高级别墅住宅，还大量用于家庭装修。客户从建材零售商、专卖店和仓储式建材大卖场中购得。A公司2003年的数据显示：集团采购占A公司整个营业额约40%，但利润所占比例却高达60%，这是因为集团采购大都以高档品类为主，是公司的利润产品，也是经销商的利润产品，这部分销售主要是由厂家销售代表和经销商通过一对一拜访（拜访对象是：项目业主、设计师和承包公司）获得订单或品牌指定。集团销售额亦是A公司对其销售经理业绩考核的三大指标之一。由于集团采购的单个订单标的大，利润率高，成为各个经销商争夺的香饽饽。受经济利益驱使，集团采购中经销商的串货现象时有发生，其主要表现为：甲经销商在项目中花了大量人力和物力指定A公司品牌却被乙经销商以低价串货获得订单。这种以非正常手段获取订单的行为，严重扰乱了正常的市场秩序，损害了当地经销商的利益，最终会打击经销商主动推广A公司产品的积极性，理应坚决制止。但现实生活的千变万化有时会影

响我们对事物的正确判断。还有一个重要的事实：除了少数的专卖店之外，绝大部分建筑装饰材料经销商往往同一种产品同时经营几个价格相差悬殊的品牌。受利益的驱使，经销商往往在品牌指定之后实际供货时偷梁换柱（当然也有采购方的某个经办人希望获得更多好处的情况），这更增加了事情的复杂性。张老板偷梁换柱 A公司湖北销售部成功地在 Y市与经销商共同努力（包括由 A公司免费提供材料制作样板房）使某工程的业主指定使用 A品牌。遗憾的是，在第一批供货时，Y经销商就已经成功地以 A品牌的价格提供了非 A品牌的某种产品。更不幸的是，在 A公司湖北销售部夏经理还未想出对策来维护 A的利益时，业主的资金链条断裂，工程停止了。自然，A的销售代表对该工程的关注程度也降低了。刘老板瞒天过海数月之后，夏经理接到武汉经销商刘老板的电话，称其在湖北 X市跟踪的一个五星级酒店大工程，拟采用 A公司的卫浴产品，整个工程的标的超过 100万人民币，而且全部是高档品类产品。工程已进入实际供货阶段，该工程的总包商是其多年生意来往的老客户，客情关系很好，此单成功的可能性很大，请求厂方给予配合和支持。只要价格合适，立即付款提货。否则，刘老板将提供某同档次竞争品牌的产品。刘老板与夏经理约定立即在仓库会面。夏经理知道在 X市是有这么一个工程，巧的是，A公司在该市还没有经销商。夏经理精神顿时为之一振，要知道在湖北省，这可是千载难逢的大工程，更何况时近月底，这几天他正为本季度的销售目标没法完成而发愁呐！这下可全解决了，甚至，很多老库存也可一次清空。刘老板和工程总包商（一家很知名的总包）的采购经理很快来到仓库。一听刘老板所需产品的

种类和数量，夏经理就意识到这个工程可能是在Y市，刘老板却指天发誓绝对不是。采购经理也附和。夏经理与Y市经销商张老板进行了联系，张老板称已与新的总包进行了接触，几天后就会有消息。武汉经销商刘老板信誓旦旦的保证，此工程确实是在X市，而且当地没有A的经销商，不会与任何人冲突。问题还在于刘老板立即付钱买货，夏经理无法迅速核实刘老板言语的真实性（X市无经销商；对该工程了解不细）。若同意刘老板跨地区发货，不但公司做了一个大单，他本季度的销售目标也实现了，这对夏经理有极大的诱惑力。“也许确实有这个工程；即使这个工程是在Y市，就算张老板拿下此单，销售的也只是我们的低利润产品”。夏经理自我安慰地想，最后同意了刘老板的提货要求。而且谨慎的夏经理还是向刘老板明确指出，若是该货被发到Y市，则不保证后面继续供货。当天，刘老板就下了订单，付了全款。第二天一早，刘老板带着大货车来提货了。不过，夏经理还是有些担忧，A公司是严格控制经销商跨地区发货的，可别出事啊。集团采购方尤其是工程总包商，为降低采购成本注重的是买卖双方长期关系，所以总包商一般都会从几个固定的供货商处进货，双方在价格、赊帐和服务方面已有很好的默契，当这个工程总包商在当地以外的城市承接工程时，仍然愿意从原来经销商那里买货。如果厂家为防止经销商跨地区销售，坚持由工程项目的所在地的经销商供货的话，处理得不好，总包商可能不惜把你的品牌换成其它品牌。如果是这样的话厂家的损失可就惨重了。在这种情况下，厂家权衡利弊网开一面。更何况，当地经销商已有不良记录在先。张老板被窜货，转投竞品帐下 第三天，湖北Y市的经销商张老板给夏经理

打电话称，在Y市某星级酒店工程发现并非由其供货的A公司产品，他称跟踪该工程已一年有余，在他的极力推荐下，投资方当地的旅游局非常认可A公司的产品。张老板要求A公司立即清查货物来源，停止供货，保护当地经销商的利益。夏经理接到这个电话暗自叫苦不迭，他当然知道这是武汉经销商刘老板发的货，而且是经过他认可的。终于出事了！夏经理不敢怠慢，连夜坐长途汽车赶往Y市，因为Y市是湖北省除武汉以外的第二大销售城市，销量要占整个湖北省的20%。在去Y市的路上，夏经理也给武汉的刘老板打了个电话，刘老板承认，货是他发的，第二批货正在准备货款。夏经理急令刘老板暂停发货，等他与Y经销商协调后再作决定。夏经理与Y经销商张老板的沟通非常不顺。张老板在Y市独家代理A公司产品已四年有余，无论从业绩还是忠诚度来说都无话可说，从道理上来说，此工程公司应当支持张老板。但夏经理与该工程的新总包接触之后，确认武汉刘老板与该总包商关系密切。总包的采购经理与刘老板一同来仓库看货就是明证。虽然不是投资方，但该工程的所有材料供应商均须与其签订购买合同，如果中途更改A公司材料的供应商，不但承包商不愿意，武汉经销商刘老板还必须承担撕毁合同的违约责任。总包商同时称：其有权决定使用哪家的产品，若不能从武汉刘老板处买到A公司的货，则考虑采用其它品牌的产品。

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](http://www.100test.com)