

MBA经典案例：苹果还能怎么吃？经销商的4个困境及解决之道MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/568/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_568016.htm 一个苹果有多少种吃法？在

编采中心一次选题会上，编辑部王主任提出了这么一个问题。之后几名同事给出了不同答案：可以做成直接吃，可以榨成汁，可以做成苹果酱，还可以做成苹果罐头等等，在列举了10多种吃法之后，大家再也列举不出新的吃法。最后王主任说明了提出这个问题的意义：第一，一个苹果采取一种吃法很乏味，最后只能是味同嚼蜡；第二，苹果有无数种吃法，不要只从苹果本身思考，要有新的思维，比如苹果不好吃，可以吃香蕉，比如可以放到冰箱里，冰一下味道更好。有关苹果还能怎么吃，让笔者不禁联想到了经销商群体的现状。苹果可以看作是一个市场，经销商们习惯了一种吃法：买断终端、开订货会、促销必用打火机等等，于是大家也陷入了这么一个困境：市场操作太同质化了，每天都在重复相同的事情，结果利润难以增长，成长遇到了瓶颈。在这种困境下，对于经销商来说，操作市场还能有什么新思路，“苹果”还能怎么吃呢？

吃法一：绕过酒店买断

【困境】酒店该怎么做？现在最直接的做法就是买断，于是我们看到很多经销商开始买店。而随着自带酒水现象的出现，买断酒店陷入了困境，尤其是那些实力不强，手里有几个店的经销商，百考试题。

【典型案例】河南的赵经理在当地很普通，他的普通源于其代理品牌的普通：一款没有名气的泸州酒，几种小品牌果汁。但赵经理又很有名气：他买断了当地一家生意很好的连锁酒店。前两年，凭着酒店买断的优势，赵经理的日子

还算过得去，一年20万的买断费，也能赚回来。随着自带酒水的增多，老赵的日子难过了，虽然酒水陈列在那里，但就是没人点，也给过促销员很高的开瓶费，但消费者就是不买账。如果退出来，自己也没啥优势可言；不退出来，眼瞅着干赔。

【思路】酒店是白酒销售的主要场所，对其流通、商超渠道有带动作用，于是就出现了“酒店盘中盘”这操作模式。经销商们也希望以一种简单、直接的方式，实现白酒销量的最大化，因此过于倚重酒店。随着消费者自带以及终端的碎片化趋势，使得这种方式效果越来越差，但很多经销商已经投入了大量的资金和人力，转型很困难。实际上，经销商做终端是个系统工程，酒店只是其中一个重要的环节，因此酒店不是终端的全部，要想让酒店这个环节发挥出巨大的威力，那么需要其它环节的联动。

“绕过酒店买断，多个环节联动”，在现实的压力下，经销商们开始转变思路，他们采取的做法主要包括以下几种：

- 1.和酒店合作，从简单买断到服务联盟。你出5万，他出8万，酒店买断费就这样被经销商抬了上去，钱谁都会出，因此对酒店这个苹果，大家的吃法也一样。那么有没有差异化的做法。有，就是看谁和酒店的联系更紧密。给促销员“好处”也成了行业内的潜规则，下一步做什么呢？现在餐饮行业竞争激励，没有特色，没有好的服务，一个酒店是很难生存下去的，这是酒店老板最关心的问题。因此为酒店培训服务员、为酒店招揽顾客设计方案这种服务更能打动酒店老板。从某种意义上讲，酒店老板也是核心消费者，他具备更直接的带动作用。
- 2.曲线进入。名烟名酒店是伴随着消费者自带酒水而出现的新型终端形式。名烟名酒店的出现，让深陷酒店买断的经销商好像抓到了

救命稻草，但热情过后，酒水销量并没有提升多少，消费者依然不带自己的酒。这里存在着一个误区，即如何看待名烟名酒店的问题。名烟名酒店也是一个新的终端而已，是拦截消费者的一个场所，在整体终端系统中，只是一个点，因此经销商可以重点运作，但不能把它看作唯一的方式。此外，并不是名烟名酒店都要铺货就能带动销售。只有那些有团购资源、有产品代理、有零售能力的名烟名酒店，才是经销商的首选。因为这种店的意义不仅仅在于零售，还在于能实现其它环节的联动。选择一部分优质的名烟名酒店曲线进入，也不失为一个好的方法。

吃法二：聚合二批讲方法【困境】

“二批商象根草，哪边利大，哪边倒”。二批商的忠诚度低，是令经销商最头疼的事情，很多厂家和竞争对手发难，大多是从二批商入手的。要做强、做大，应对经营风险，不聚合二批商是不行的，那么聚合二批商靠什么，每年都请他们吃饭、旅游，显然这些“兄弟们”已经习惯了这种形式，也不会再为了去一次星级酒店吃顿饭而头脑发热，打款进货了。二批商该如何管理呢？

【典型案例】江西李老板认为自己最寒心的一件事情，就是被自己二批商给耍了。这个二批商在发展初期，门店很小，是典型的夫妻店。在李老板的帮助下，这个二批商不断做大。一次李老板发现市场上有窜货，层层追查之后，发现就是这个自己帮助的二批商所为。按照规定，李老板罚了这个二批商1万元。但这个二批商并没有收敛，反而变本加厉。没办法，李老板只好取消了他的代理资格。

【思路】如何让二批商聚合在你的周围？办法只有一个，就是你变得足够强大，能让二批商持续赚钱。对于二批商的管理，经销商可以学学厂家。笔者最近接触了一个值得学

习的品牌崂山啤酒。石家庄是嘉禾啤酒的传统市场和根据地市场，但是崂山啤酒硬生生地撬开了这个封闭市场，石家庄也成为崂山啤酒的样板市场。在进入市场初期，崂山啤酒不被接受，其业务员就一遍遍去拜访经销商，哪怕是冬天下雪，正是这种态度，感动了很多经销商。此外，崂山啤酒在石家庄实行区域精耕，按不同区域进行划分；如果是在同一区域，那么经销商是按网From EMKT.com.cn点划分，比如这个区域有200家酒店，有两个经销商，每个经销商各负责100家酒店。这样即使一个经销商出现了问题，另外一个经销商会马上补上。此外，崂山啤酒派出业务员进行带货终端回访，如果发现终端缺货，马上补齐，现款现货，很方便，客户和经销商都满意。这个案例带给经销商的管理二批商以下启示：

- 一、对待二批商要真诚，多下去到二批商那里看看，而不是年节才想起搞客情。
- 二、先期进入市场，把市场做起来，给二批商树立信心。
- 三、二批商的管理要科学，比如二批商的划分和布局，业务员的协销和服务等等。

【典型案例】河北有个冯老板，2005年靠着一个畅销品牌迅速崛起，成为当地有名的经营大户。冯老板把自己的全部精力放到了这个品牌上，然而到了2007年这个品牌市场下滑，这时候冯老板再想抓其它品牌时，发现优秀品牌已经名花有主了。产品没有销量，队伍就不稳定，对未来冯老板充满了迷茫。

【思路】一个苹果总有吃完的时候，经销商要想不挨饿，就要寻找更多的苹果或者香蕉，当然种一棵苹果树就更好了（这需要很长时间）。吃一个苹果能够解决温饱，但要想吃好，就得有其它的苹果或者香蕉。种苹果树是经销商自我强壮的过程，这棵树就是经销商的公司，只要能掌控渠道，卖什么，什么

都能卖起来，那么苹果是不愁吃的，还会引来香蕉和葡萄。观察：吃苹果是综合实力的比拼 以前经销商是不会为“吃苹果”发愁的，因为“苹果多”吃得人少。而现在“苹果少”，吃得人多了。那么经销商就要想想该怎么吃到“苹果”。我们发现，现在能吃到“苹果”的经销商有三类：一类是身强力壮的选手，也就是强势经销商，他们能吃到“好苹果”；第二类是做得专业的经销商，他们也能拿到一些“苹果”；第三类是承担部分服务职能的经销商，他们能吃到一些“小苹果”，但也能基本吃饱。怎么吃苹果？这是经销商考虑的第二个问题，“能不能拿到苹果”则是现在经销商面临的最大问题，因为上面的三类经销商把“苹果”（产品）都拿走了，经销商的“吃苹果”问题，也演化成了经销商综合实力比拼、彼此淘汰的问题了。吃法三：促销未必非是打火机

【困境】促销是直接提升销量的最好办法，但在促销品和促销方式的选择上，大家都差不多，开始一窝蜂地用打火机，后来改成了送金佛。促销活动虽然很多是厂家在组织，但经销商离市场最近，应该提出有效的促销方式。【典型案例】山东王老板正在为即将到来的国庆促销而发愁。做什么样的促销呢？现在大家做的都差不多，总结起来也就那么几个套路：淡季在社区放电影；年节时候搞买赠或者降价。促销品也都差不多，不是打火机就是美元，前一阵搞的酒票也不新鲜了。怎么能够脱颖而出呢？【思路】现在厂家和商家在促销品和促销方式上都陷入了“求新”的困境。打火机促销之所以能够在全国蔓延，对黑土地这个品牌的销售起到了推进作用，原因在于让消费者感受到了促销的价值，即精美的打火机给人超值的感受。而后来，用打火机的效果越来越差，

是因为消费者明白了打火机的实际价格，加上大量低廉打火机的使用，更加重了人们的这种看法。因此促销的一个原则是要消费者有超值和独占的感受，比如一张《赤壁》的电影票。此外，一次成功的促销活动，未必是新奇的，而是能把细节做足，能够执行到位的活动。吃法四：不能“光啃一个苹果”

【困境】在特定的市场环境下，经销商抓住了一个机会品牌，迅速崛起，随着市场的成熟和品牌的老化，经销商的市场迅速下滑，但习惯了对机会产品的操作，对新品没有及时引进。经销商陷入了“成也产品，败也产品”的困境。

考试*大编辑整理 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