

# “降伏”经销商

本刊记者/范亮

在厂家与经销商合作的背后，是富有竞技性的博弈。经销商总认为厂家优惠条件如同海绵里的水，要挤总能挤出来，但厂家又怎样才能让经销商服服贴贴地跟着自己走呢？

## 四种矛盾

### 1. 厂家与销售通路的矛盾

在卖方市场经济条件下，由于市场供求关系决定了对于市场控制的主动权掌握在厂家手中，生产企业根本不用为产品的销路发愁，在流通企业的众星捧月之下，生产企业也就懒得再去劳心费神地面对市场流通和终端销售，对于市场的控制权几乎全部被流通企业和终端商所掌握，当然厂家也在客观上利用大户经销商的销售渠道、资金、流通设施及人力开拓市场。厂家只抓流通而不抓市场的做法，形成了对于“大户”的过分依赖，而这样一来又为日后的厂商矛盾埋下了祸根。随着生产企业之间竞争的进一步加剧，和市场经济逐步向买方的转变，大户的重要作用和市场地位逐步凸现出来，商家不再是仰厂家之鼻息和看厂家的脸色而过活的配角，而是能与厂家平起平坐、同台竞技的实力非凡的对手，厂商在对市场控制权的争夺上也经常会有激烈的冲突。例如太太的销售在其进入市场之初由于对市场的控制能力较弱，所以一直实行代理制，但在太太药业逐步发

展成熟后，就要求增强对市场的控制力度，于是在 1996 年底，“太太”率先将保健品行业通行的代理制改成公司直管制。这样一来，承包商觉得受到很大的约束，以自己拥有的客户资源抵制“太太”推行新制度，但“太太”改制的决心并没有动摇，通过说服，只有几个比较大的承包商以为“太太”不敢动他们死活不肯改制外，其它的全部接受了新制度，“太太”只好把那些死硬派换掉。

## 2. 通路与终端的矛盾

在市场销售中，其实大多数企业会因销售费用过高和建设周期过长等困难而无力自建销售渠道，都需要通过在当地的各种经销商和代理商的销售渠道来实现其产品销售。现有的市场规则是渠道商在向上游厂家购进商品后转卖给下游终端商的过程中，必然会承担一定的商品转移风险，在大型卖场和超级终端出现后，这种渠道与终端之间的利益矛盾就表现得越为明显和尖锐，其矛盾的焦点之一就集中在终端的恶性压价和收取各种名目繁多的费用上，这让渠道商感觉到压力巨大。终端一方面要依靠“薄利多销”来吸引消费者和同业进行竞争，另一方面这样做的后果使利润变得越来越薄。大卖场的对策就是挤压上游供货商，向供货商收取各种费用就成了增加收入的一种没有成本的手法，甚至逐步演变成终端的所谓“行规”，或美其名曰“与国际接轨”。

## 3. 厂家与终端的矛盾

市场供求关系的变化导致了厂家与终端之间关系的变化。厂家自建销售网络和终端，在商业流通企业较为弱小时，为企业的销售起

到了重要作用，并从流通领域分得了一杯羹。但当外资的超级终端（如沃尔玛、家乐福等）和国内大型的百货和专业零售企业（如联华、国美、苏宁等）的出现，并以其巨额的销量和良好的付款保证为条件做为诱饵逼其就范。生产企业面临这“无法抗拒的诱惑”却又无法自拔于产品同质化的弱点，最后不得不在产品价格上一再让步，终于还是在这些零售巨头面前低下了那曾在“卖方市场”时一直高昂着的头。2002年4月，在天津和南京接连举行了两场跨国零售集团大型国际采购会，家乐福、沃尔玛、麦德龙等几乎所有重量级零售商纷纷到场。不等国际买家杀价，为了打败竞争对手，中国厂商们开始自动杀价，而被各供应商围在当中的国际采购员不断压价时的惨烈场面，让业内人士惊心不已，最后的成交价更是低得不可思议。

#### 4. 供应商与厂家的矛盾

这两者之间的矛盾，其实是两个生产型企业之间的供求矛盾，影响其竞价能力的因素是复杂多样而且是多变的。我们以美国微软公司在国内与PC生产商之间的供求关系来说明，对于电脑生产企业来说，WINDOWS操作系统是绝对的主流产品，微软也是垄断性的供应商，其矛盾的主要内容在于，PC厂商一直都埋怨微软的产品价格高，增加了整机的销售成本，使其在激烈的价格竞争中失去了优势，于是PC厂商为应对价格战就出售“裸机”（即不预装操作系统的计算机）给用户。而微软对于PC厂商这种对盗版软件变相的纵容的态度一直又颇有微词，但也不得不积极公关协调与厂家的关系，

降低产品价格以赢得厂商的支持来推广新产品。

## 争夺控制权

除了踢开中间商直接参与各种类型的超级终端举办的集中采购招商会，或利用自己在当地的销售公司直入本地的大型卖场外，在生产企业与商家对市场控制权的争夺战中，企业可根据自身的实力和对市场的渗透能力，以及当地市场商家的规模水平及竞争状态，可以选择多种产品销售模式。以下几种模式即表现了这种对市场的控制权力由商家向厂家的逐步过渡。

### 1. 权宜之计：依赖经销商

对于实力较弱的中小企业，由于没有资金实力和相应的营销人员开拓新的市场，比较适合选择经销商代理企业产品在当地销售的方法。借助当地的经销商已经成型的销售网络、销售人员、销售经验以及客户资源，为企业的产品迅速进入主流渠道，快速到达销售终端节省了大量时间，企业在出让了一部分应得利润给经销商的同时，也将一部分原来应由企业承担的销售风险转嫁给了经销商。但这种销售模式由于企业不能直接面对市场，市场的主控权完全掌握在经销商手中，厂家显得较为被动，对市场需求、服务以及突发事件的反应需要中间商来传递，反应速度自然也就快不了。对于能够高速成长和有远期发展战略的企业来说，对经销商网络的依赖只是在厂家的势力尚未壮大之前的一种权宜之计。

### 2. 经销商 + 厂家办事处

厂家设立办事处的主要目的是为了协助经销商做好当地的销售工作，甚至当经销商的力量不够强大时，还可以帮助经销商开拓市场，但其更重要的工作任务之一就是监管拥兵自重的经销商。

部分经销商在与厂家的合作中随着市场销量的增大，在当地市场份额的提高，资金实力逐渐增强，经销商在厂家面前的地位也就有了进一步的提高。由于对市场的控制权完全掌握在经销商手中，会让经销商产生“拥兵自重”的感觉，不断向厂家提出非分的要求，像降低进货价格、拖延货款、不能按要求配合厂家的工作等现象越来越突出。这时厂家有两种解决办法：

- a. 及时找借口向当地派驻办事处，从经销商手中逐步过渡一些权力，但此做法不宜过于明显，应当给经销商服用“早一粒，晚一粒”的缓释胶囊，保持平稳过渡，尽量避免当经销商警觉后予以恶意报复。例如低价处理商品，或故意窜货，更极端的甚至会出现消极返款等，后果将难以处理。
- b. 与当地其它同类商品的经销商进行暗中接触，寻求合作的可能，以便压制原有的经销商，平衡市场地位。如果与原经销商关系迅速恶化，也可及时填补市场空缺，以免使厂家招致更严重的损失。

### 3. 分（子）公司+经销商

该种模式下企业对市场控制权由弱到强又有三种典型代表：

其一，美的：“如来掌”法

美的运用直供分销牵制网络代理，一方面，美的不放弃大户的网络，支持大户的分销业务，同时，以更多的精力倾注于打造自己的

直供分销网络。美的自己覆盖的网络迅速膨胀，重点市场的主要零售商纷纷纳入美的旗下，而网络代理旗下的“子弟”一旦长大，即被美的“收编”。代理商一方面鉴于强势品牌的拉力，另一方面面临腹背夹击的危险，只能就范。

其二，格力电器：“化敌为友”法

区域销售公司是从大户制市场模式实现的转变。具体做法是，由格力与该省的几家大户以资金为纽带组成联合股份制销售公司，把厂家与商家由一个矛盾体变成了统一体。区域销售公司作为一个独立的特殊商家承担一个全省的销售，实际上就是一个代理商。

其三，海尔：“自建网络”法

抛开大户经销商，直接抢占终端是海尔的通路之争的独特之处。海尔自建区域营销中心，直接给零售商、小户供货。海尔为其直销模式投入了巨大的成本，支撑这一模式成功的基础在于强势品牌的拉力与高价位产品相结合，才有足够的操作空间。海尔在海外发展了 31 家专营商，6956 个经销点，初步形成了具有国际化雏型的企业集团。

#### 4. 连锁专卖店

使用连锁店模式对于厂家而言是控制流通领域和终端市场的好办法，销售渠道连同终端都是自己的，可以有效制约和管理销售。厂家的各种价格政策和销售措施以及终端促销工作都能够得到坚决地贯彻执行，市场的各种信息和顾客的需求也可以得到及时的反馈。

形式一般有直营和加盟两种。直营意味着开办连锁店的所有费用需要厂家支付，而企业的自有资金往往是有限的，不能满足连锁企业急速扩张的要求，邀请符合要求的投资者加盟参与经营成为了连锁企业发展的主要手段，大多数欧美快餐连锁品牌，其系统中至少有80%的分店属于特许加盟。

#### 柯达：用快印连锁店取代渠道与终端

柯达在主攻中国市场时，一口气在中国建立了18个办事处，同时启动了规模庞大的快速彩扩连锁店加盟计划。由柯达提供产品、技术、培训等零售管理的综合支持，包括规模庞大的广告宣传，又与中国工商银行上海分行签订了融资协议，加盟业主可以利用贷款来购买相关设备。在短短6年时间，柯达就在全中国500个城市建立了5000余个快速彩扩店，使产品的市场占有率由1993年的26%迅速提高到了53%。柯达的连锁店具备多种功能，既是销售自己产品的渠道和终端，又能向用户提供产品的后续服务，既赚取了销售设备的利润，又推销了相纸等相关产品，同时又牢牢地把握住了市场，为市场份额的提升立下立下了汗马功劳。

#### 5. 直销：

直销就是厂家利用自己的雇员、互联网络、电话以及电视等途径，除去中间环节，直接面对消费者进行推销。

雇员直销的鼻祖应属安利公司，虽然没有中间环节，减少了流通成本，但这种雇员直销模式仍会产生较高人员工资等成本，并且还需要对庞大的分支机构进行运营管理，其费用也是十分高昂的。真

正的直销创新者是戴尔电脑，其以网络、电话等通信手段低成本地彻底取代了中间环节。戴尔公司直销模式所取得的辉煌成就，对传统渠道构成了严峻的挑战，与消费者进行零距离接触，直接与用户交流、沟通和服务，完全掌握了市场，并为用户提供了个性化需求。

### 智取经销商

在产品导入市场初期，中小型企业往往都会急于在当地寻求经销商，一般都会委派负责营销的经理去当地市场调研一段时间，对大型批发市场和经营相关类别产品的经销商逐一考察和拜访，赠送企业及产品的宣传资料，最后约定几家比较有合作意向的经销商重点谈判。但是对于缺乏实力的中小企业，有实力的商家都会有“店大欺客”的心理，没有实力的经销商也会虚张声势给自己长威风，以便于漫天要价。例如，要求厂家先铺几十万的底货，再给大量的广告费支持，还要促销品及促销人员费用，大型卖场的进店费等厂家也得一个不能少地掏出来，要么就是全额赊销。商家妄图用这种“下马威”的招术来先声夺人，争取谈判优势，以便于从厂家那里争取到更多的优惠条件来代理产品。即使厂家已经让到了底线，经销商还会认为自己没有拿到最有利的价格。在经销商的眼里，厂家的优惠条件就像是海绵里的水要挤总还是有的。针对这样的经销商，厂家应“避其锋芒”，运用“曲线战术”，拉动经销商的购货积极性。

## 欲擒故纵法（一）

如果厂家尚有一批为数不多的营销方面的精英，但又不可能象撒胡椒面一样分散派驻到全国各地市场，就最好选择重点市场重点进攻法，集中营销队伍对急需开发的市场集中火力进攻，等夺取后再交给当地的经销商管理，不要去理会经销商一开始接触时开出的各种苛刻条件，先启动消费市场，即通过取得消费者对于厂家产品的认可来拉动市场终端的进货需求，选择在当地主流媒体如报纸、主要路段路牌、收视率较高的电视节目投放产品广告，在大型卖场进行促销、派送样品，免费使用和品尝，当消费者认同该产品后必然会到终端去寻找，消费者的需求信息会通过终端源源不断地传递到经销商手中，这时的经销商就会放下架子，“满怀诚意”地来找厂家希望共同合作开发市场，此时的厂家千万不能被阶段性的战果冲昏头脑，对于消费市场已经启动的产品，成为其代理商就意味着每年都会有稳定的收益可赚，想做经销商的肯定不止一家，赢得了主动权的厂家这时就可以“细挑慢捡”。

## 欲擒故纵法（二）

事先不向任何一家经销商许诺经销权，而是同时向几家经销商铺货，通过他们之间的竞争，加快铺货的速度。随着厂家对市场的进一步熟悉，孰优孰劣一目了然，这时再来确定经销商就比较适合。从市场风险来说，尽量争取经销商全额垫付铺货款，没有压力的经销商，也是不会有推广新品的动力的，这个条件也在无形中排除了

居心不良的批发商，在竞争中淘汰通路能力较差或终端运作能力差的批发商，但应对被淘汰的批发商，给与一定费用的补偿。余下的经销商会觉得自己的代理权来之不易，会对厂家的销售政策积极配合。不要与经销商签订过长的经销合同，一般以一年为周期，要让经销商感觉到有被随时替换的可能，这样经销商的危机感会较重，其工作态度会较为端正。

### **“门当户对”法**

经销商的选择并非越大越好，规模大的经销商实力强，网络覆盖能力较好，但是这样经销商往往代理的产品也很多，对于新品或实力弱的厂家不会重视，也不会做重点推广，但小的经销商客户资源有限，销售网络不健全，又难当重任。因此厂家寻找经销商时应遵循的市场规则是：双方满意为“标”，大小合适为“准”，这样就不会出现“店”与“客”相欺的情况，就像是买鞋一样，鞋大了一走一掉，穿鞋的人不好走路，鞋小了，脚不舒服路不好走。

### **分类管理法**

厂家在对经销商进行选择时，主要考察其相关产品的销售经验、现有渠道的覆盖能力、渠道的管理经验、利润的控制体系等因素，针对不同资信状况的经销商，厂家应划分出等级，并实施不同的管理策略：

一类经销商：重合同守信誉，市场推广能力强，网络覆盖良好，

口碑良好，资金流动顺畅，能够认同生产企业的经营思想，有长远的发展战略和规划。此类经销商是高质量的也是难得的合作者，是厂家可长期合作逐步升级的经销商，须重点发展。

应对策略：酌情给予一定的信用额度，例如给一个现付比例，其余的作为授信额度使用，算是厂家给与的支持。

二类经销商：经营实力较差，但信誉度良好，需要厂家重点扶持。

应对策略：厂家应多给予支持和指导性帮助，可派销售代表帮助其一道开发市场，提高其经营能力和信心，在销售政策上予以倾斜，适当放宽信用账期或适当降低最低进货额。

三类经销商：该类经销商经营能力虽强，但信誉度较低，合作时有一定的风险，须按经销商政策严加监督和控制。在渠道初建时，因凭其强大的分销能力，会提高厂家的市场占有率，有一定的利用价值，但合作风险较大，所以该类经销商只可作适当比例的发展，不能当作重心倾斜。

应对策略：结帐方式上要尽可能做到现款交易，但由于此类经销商经营能力强，其对厂家的竞价能力也相应较强，如果现款交易有难度，也可用退而求其次的方法：每一笔货款必须结清大部分，余款可拖欠。在每笔货款数额不大的情况下，可实行滚动结帐法，即在卖给商家第二批货时，要求必须结清前一笔货款后才送第二批货，对于拖欠货款也要控制在一定的范围内，特别是对无正当理由或特殊原因，连续两个月拖欠货款，并在前两个月已提出警告而无效者，

第三个月应停止向其供货，并采取其它方式催要货款。

四类经销商：就是双低经销商，即经营能力低，信誉度也低，这样的经销商应尽量避免与其合作。否则，可能会现出大量货款无法回笼，形成死账呆账，甚至经销商会恶意逃债，骗取厂家货物后突然蒸发，造成经营风险。

应对策略：款到发货，或现金结算，不付清每笔货款决不发货。

### 应对“自残式”价格战

“自残式”价格战是企业的不同销售通路和终端之间，为了获取更大的销售业绩，就同一商家的同类型产品展开不计成本，不顾厂家反对的恶性价格战，竞相压价，这样打乱了厂家的产品价格体系，造成了流通领域的混乱，今年夏季的“乐华”案，便是经典一例。2002年5月，北京十大商家“自作主张”地将乐华一款空调贱卖，导致乐华空调和北京代理商北京新船经贸有限责任公司及西单、蓝岛、双安、长安、复兴商业城、城乡、翠微等十大商场之间发生商业危机。究其根源，乐华与新船及十大商场的矛盾可以说只是这场危机爆发的表象，这其中隐含了更深层次的原因。新船携京城十大商场施此谋略，其真实目的是为了与家电连锁商国美较劲，联合起来打压对方提高销量。国美以善打价格战而见长，是那种典型的踢开中间商，从厂家直接进货的新型零售业态，其与传统销售模式下的通路商（新船）和终端企业（十大商场）的矛盾也随着新业态的不断扩张而表现得日益明显。乐华在这场“商家自残”争斗中成为了“配角”，

同时也成为牺牲品。在初期协商无果的情况下，乐华被迫采取了断货措施，进而全线撤货、撤柜、撤人以示反对。大战双方终因无货可卖，“降价战”也不终而止，僵持半个月后，双方最终还是达成了和解协议，乐华恢复向北京供货，作为相互换交换条件，十大商场以正常价格销售乐华产品，双方握手言和，为共同的利益由“冤家”再次变为“盟友”。

### 诱之以“利”法

如果你手头没有热销的产品和良好的价格，经销商会立刻离开你去找别的厂家合作，连头也不回，商场上没有人情可讲，说经销商“唯利是图”也好，“薄情寡义”也罢，总之没有好政策，就不会有稳定的经销商“为您服务”，于是如何制定“诱之以利”的政策就成为了厂商合作的关键因素之一。但是一旦停止这种优惠，往往会受到批发商、零售商种种不合作行为的报复。

### 返“利”

返利是厂家为鼓励经销商提高销量的手段，一般可根据考核周期的不同分为年返利、季返利和月返利，返利的形式既可以使用货物也可用现金，并划分不同的销量区间段并以此制定相应的返利标准。但应当注意的是经销商会往往会将厂家的返利，作为降价倾销的资本，而反过来倾销，去追求享受更高销售数量级的返利，而破坏整个市场价格体系，因此在制定返利具体条款时，一定要考虑周全以

免出现“倾销”、“倒货”等负面情况。

### **年终“奖励”**

年终奖励与返利可以说大同小异，只是又多了一个名目，让经销商听起来优惠政策更多，更能吸引人。奖励形式上厂家往往喜欢以实物为主，例如小到手机彩电，大到面包车、客货车等等不一而足。

### **促销“激励”**

促销往往是很受经销商欢迎的，因为不但可以提高销量，而费用又大多是由厂家承担。形式大致有抽奖、特惠价、搞赠品等等。受经销商欢迎的另一个原因是，如果厂家监管不利的话，经销商可以从中捞到很多好处。例如虚报促销品数量和价格，多报促销人员费用，再搞几张发票来，多报一些宣传品和根本就没有的广告费等。因而厂家对促销活动要严格审查，报请时一定要上报促销方案、实施情况、考评结果、标准发票、当事人意见，只有这样才能保证促销费用的有效使用。

### **“窜货”治理法**

窜货的原因有可能是厂家不同地区的不同价格政策造成的，或是经销商为了冲量，向其它地区低价倾销。

## 厂家对策：

1.严格划区经营，因为每个经销商的市场覆盖能力都是有限的，依据其网络的势力范围划区经营，是为了让经销商集中自身优势，更好地发挥其在划定范围内的销售能力。2.在商品上加贴地区专销标识，如果发生“窜货”，可以立即查出产品是从哪家经销商处流出的，以便进行相应的处罚。3.多品牌经销，即企业设计多个品牌，分别交给不同的经销商，或同一品牌不同品种分类区别经销，这样做避免了经销商对厂家全线产品的过多控制，即使“窜货”也只会影响某一部分。另一方面，同一厂家不同类型或品牌的产品，交由不同的经销商来销售也可避免经销商就相同产品发生价格战。4.对价格体系进行严格管理，在厂家产品热销时，若市场上经常出现断货，经销商会在利益驱动下擅自提高商品价格牟取超额利润，厂家为了维护产品价格体系，会采取一些相应措施，例如严格限定经销商的发货价格，或直接在商品外包装上印上市场建议零售价格。

## “避实击虚法”

海尔集团在进军海外市场的过程中上演的就是“避实击虚法”，即避开与当地通路商和终端商之间的直接接触，在当地寻找与自己相同类型又有意进军大陆市场的家电企业，并与之结成战略同盟关系，相互利用对方在当地已形成的较为成熟和完整的销售网络，互相代理销售对方的产品，此战略大大节省了开辟新的海外市场所耗费的时间和销售费用的开支。

海尔集团于 2002 年 1 月 8 日宣布，与三洋电机公司将进行全面合作，充分利用两公司的开发和制造技术以及销售渠道等经营资源，快速实现全球化经营。此次合作没有限制在某个领域，而是把各自作为自己的战略伙伴。

最近海尔与台湾家电生产商声宝集团合作内容也倍受瞩目，其主要意向之一就是两岸市场上互相代理与销售，在不久的将来，在台湾声宝的家电销售网上，将可以看到挂着海尔品牌的家电产品，在内地海尔销售网上，亦会有声宝品牌的产品在出售。

与三洋和台湾声宝的竞合战略，海尔可借三洋在日本的渠道，借声宝在台湾的通路，快速将旗下产品导入当地市场，这样就不会造成在销售渠道和终端进入上的重复投资的浪费，而是通过资源共享，彼此互通有无，达到合作共赢的目的。

### **拍卖经销权**

当然并不是所有的企业都有条件通过拍卖的方式来完成招商工作，拍卖经销权是对“店家”的综合实力有着严格的要求，即要求绝对大和足够强，这不仅仅是需要拍卖企业在业内要具有过往良好的经营状况和信誉度，而且产品要具备良好的品质和广阔、光明的市场前景，更重要的是企业要具备出奇制胜的策划宣传能力，同时能够得到彻底坚决的贯彻执行。因为在业内有着这样一个产品市场成功的“5-3-2 原则”：50%靠产品，30%靠销售执行，20%靠营销策划。在拍卖工作开始之前，应针对企业的具体情况展开详细认真的分析和研

究，在此基础上才能决定具体的拍卖实施方案。

1. 拍卖之前对于参加竞拍目标群体的“预热”过程，要让目标群体明白该产品良好的市场预期和厂家的各种支持力度。例如销售策划、广告宣传的投入以及知名品牌形象代言人对于产品销售的推动作用等等。这种沟通一般有两种处理方法，一种是直接信函询问，直击目标群体，邀请对方参与竞拍，此方式较为适合本行业的老企业操作。因为其本身在日常经营中就与这些客户有着常年频繁的业务往来，彼此都较为了解，孰优孰劣、谁大谁强、信誉状况、市场覆盖能力等基本资料早已心知肚明，甚至该邀请谁不该请谁来也是事前反复权衡过的。另一种则是公开广告征求，该方法较为适合进入本行业不久的新企业，缺点就是广告费用投入较高，一般都会在行业媒体，或大众经济类媒体上投放，例如：《中国经营报》、《销售与市场》杂志、《智囊》和《商界》杂志等。对于市场“预热”的手法也各有不同，其中刻意“炒作法”不失为其有效期途径之一，虽然当时或事后经常被媒体或消费者及卖家识破，但只要能启动市场、宣传造势，厂家一般是不会顾及这些的。例如：前乐百事的掌门人何伯权一手策划的马家军“生命核能营养液”，可谓是充分利用了“马家军”这匹中国田径界异军突起的黑马，用 1000 万元高价购买马俊仁教练的一纸秘方，用媒体的狂热报道，用消费者对该秘方制成的产品的强烈预期，拉动了市场可能出现的强劲需求，并赢得了经销商对产品美好前景的信任和信心，尽管秘方价高，但是在不久后的各地经销权力金拍卖中，不但赚回了成本，还有可观的盈余，虽然现已

时过境迁，但其操作手法之经典至今仍令人感叹和回味。

2. 不同的企业根据自身的状况应用不同的拍卖方法，对于已在业内有着较好声誉和较强实力的企业应酌情采用集中拍卖的方式。例如哈慈集团的“V26”和太极集团的“曲美”采用的都是集中拍卖方式。哈慈集团和太极集团多年从事医药保健产品的营销，已经拥有较雄厚的营销网络，将各省经销商集中起来通过一场拍卖会集中拍卖，有利于产品快速入市。如“美生肥克”国内代理商北京美生科贸有限公司是一家新成立的营销管理公司，由于在国内没有营销网络，它委托国内 5 家拍卖公司分别在成都、武汉、沈阳、济南和上海举办 5 场省级独家经销权拍卖会。随着先期拍卖会的成功，对后面各省的拍卖也起到很好的推波助澜的作用，使得后续拍卖成交额逐步增高，并收到了很好的宣传效果，还没等 9 个省份的拍卖结束，已有许多经销商登门签约其余省份的独家经销权。这样，美生公司以很短的时间就拿下了总值 4.38 亿元的全国 30 个省的年订货额。

3. 拍卖的标的不同。生命核能营养液的拍卖标的是“独家经销的权利金”；“V26”是在认可哈慈集团规定的该省年销售总额的前提下，以首次进货金额作为标的进行竞价，拍卖成交后，经销商除支付哈慈集团首次进货款进货外，还要支付年销售总额与首次进货额之差的 10% 作为以后进货的定金；美生公司采用了拍卖产品“年订货额”的方式，并根据自己的实际情况，规定拍卖成交后，经销商需将成交订货额的 10% 的款项作为“美生肥克”的首批订货款向公司订货，这样实际上减少了经销商的资金占用；而“曲美”的拍卖标的是“独家

经销权保证金”（首轮，200 万元封顶）和“独家经销销售额”（第二轮），在首轮数家经销商出价相同无法确定时，再进行第二轮竞价，太极集团由此拿到了 3800 万元保证金和 2 亿多元的销售协议。

拍卖经销权常常能够在短时间内寻找到合作方，而且这些经销商的实力较强。巡回、系列式的经销权拍卖所带来的新闻炒作效果，往往十分有利于后续经销代理协议的迅速签订。“生命核能”和“美生肥克”经销权拍卖在运作完几个省之后都没有再继续进行下去，原因就在于其它省的经销商在拍卖形成的巨大影响之下，主动上门签下了其它各省的经销代理协议。

兵法曰：“上兵伐谋”，搏击商海须以谋略为先，或欺瞒狡诈，或守信笃业，如何趋一己之利，避祸身之害，赢得主动，占取先机，就成为企业与商家反复博弈的关键。撰写此文的目的是将种种厂、商之间的制约关系明白于各位读者之前，以资借鉴，或厂家，或商家都能从正面也许是反面有所裨益，达此目的足矣！

作者范亮，年近而立，才决心痛下，走出国企，立身《智囊》，与各位同事一道共谋发展。曾浅涉几年商海，学得一点皮毛，愿与财经界各位朋友多交流，多学习。也欢迎大家借我刊之载体各抒企业研究之高见，恭候来稿：fanliangok@263.net