

身 份 证 130425198708092057 , 210181199209046813 , 222302197312260017 ,
350128197311050034 , 410611197403020058
联通手机号 18575414999 , 13026844666
电信手机号 18919628498 , 18919628499
移动手机号 18756500265 , 18555918746 15665541872
邮箱 zhangsan@163.com , lisi@qq.com
银行卡 6216610200016587010 , 6221882600114166800
财务报表
内部数据
内部资料
保密
秘密
机密
密码口令
超级用户
家庭地址 “与狼共舞”——大客户治理术

作者：魏庆 文章来源：本站整理 点击数： 68 更新时间：2005-8-31 6:56:29

??? 厂家如何既跟这些大客户合作，利用他们的资源迅速做大销量又避免副作用？怎样识别好狼和恶狼，剁掉大客户又不留后遗症，这就是大客户的“与狼共舞”。

这是一个令人郁闷的命题，大客户现象怎么办？

那种销量大，脾气大，“拿村长不当干部”的经销商，他们从来不拿区域经理往眼里放，动不动就直接给总监打电话。经常威胁企业：“你不给我政策，我就不做了”。

这种大客户企业里有没有？有！而且往往一个企业出现经营被动、价格混乱、利润透支等恶性现象，背后的罪魁祸首就是这几个大经销商。

大客户是厂家自己养大的

我的观点，中国的经销商大都是一部傍大款的历史，所有经销商都是企业用优惠政策制造出来的。

1．货款结算政策养大户

执行赊销制的企业制造大客户很容易，在赊销体制下一定出现砸价和大客户现象。因为“仔卖爷田心不疼”，造成价格秩序混乱；更有甚者部分经销商会恶意低价套现。这场游戏中厂方没有话语权，市场地位被动，甚至完全被几个大客户反控。

2．人员管理政策养大户

厂家对销售人员管控不力，也会养大户。冲货，砸价，截留费用，往往都是内外勾结的结果。业务员短期行为，也在间接扶持大户。比如说厂家给业务员是差旅费市场费用承包制，（出差每天包干费用，按销售回款的一定比例提市场费用）第一会导致业务员想省钱，不愿意出差，于是不做终端不做推广，仅仅靠压货实现销量。

3．经销商激励政策养大户：

厂家为了促进销量常常搞一些促销活动，政策用得不好也直接催生大客户。

比如现场订货会，如果不控制经销商的合理订单量，就会造成客户互相攀比，放卫星、大跃进，或者大客户财大气粗为了赠品进产品，赠品一拿，产品砸价抛售，砸死一片小客户。

坎级销售奖励养大户。大户小户一开始就不在一个起跑线上，大户销量大返利高，进货底板价低，高额的返利差价诱使大户砸价抛货，进一步蚕食小户的市场——做大销量争取更高返利。

当企业在抱怨说“大经销商客大欺厂”，不妨问自己，这个大客户是不是你养大的——你

纵容姑息他的恶意操作或者特殊政策支持——种善因得善果，种恶因得恶果，营销是有因有果的行为。

与狼共舞——与大客户和平相处

大客户有那么多坏处，是不是就绝对不要养大户？不是，对中小企业来讲，找大经销商迅速提升销量打开市场是企业最直接方法。大户不是不能养，关键得看看怎么养。

要研究厂家和大客户怎么合作，我们先来研究美女如何成功的傍大款——怎样才能各取所需，全身而退，甚至和大款“双赢”？

成功傍大款第一招：尽量不要傍大款

美女想找个大款又不受伤害，最好的办法就是尽量不要傍大款。因为他今天能拿你当二奶，明天他就能包三奶。这个道理同样适用在厂家经销商的管理上。

2001 年内蒙古牛奶厂家“易木高乐”攻打深圳，找当地大经销商同义工贸做代理，该经销商网络能力很强，迅速把产品铺进深圳九十多个卖场。厂家投入大笔进店费、促销费、光导购就请了一百多个，来势汹汹，搞的当地产品晨光、蒙牛如临大敌。

产品通过大量的人力投入、陈列投入、促销打赠“火”起来了，但超市里的断货、断条码屡屡发生，多次被罚款、降排面。经销商也叫苦连天，超市压了我 600 多万货款。“易木高乐”厂发现自己走进了死胡同：

1. 借助经销商进了店，但店内维护、陈列、促销全靠厂家投入，拿来订单经销商未必送货；
2. 厂家的导购人海战术成本太高、而且骑虎难下——促销人数一降低销量立刻下滑；
3. 经销商叫嚷超市压款，所以从厂家拿货也一直是赊销，占用厂家大量资金。
4. 网络在经销商手里、货款在经销商手里、跟超市签合同乙方也注明是经销商，厂家成了一个不停的掏钱投入不见回款，还得派大量业务人员亲自维护终端，哀求经销商赶快送货的“倒霉蛋”。

易木高乐输在那里？首先他的品牌不算太知名，留给经销商的利润也只是略高于同类产品，不足以对经销商造成巨大诱因。其二、牛奶做好促销，一个卖场里面一个月卖五万，100 个卖场卖 500 万，超市里压款额是销售额的三倍左右，那么正常情况下经销商在卖场上压款要高达 1500——2000 万左右。问题是，你的产品就那么几个点毛利，你凭什么让他拿 2000 万往里压？！

一旦你的销量到一定程度，经销商就不愿意压款了。他会把你的产品吊着卖，经销商故意操纵你的销量，让你的销量不要太大，能完成他的预期利润，又能敷衍厂家不把他砍掉，同时还不至于压太多款。

中小企业要想做城市市场，首先不要贪大求全，战线太长造成配送、资金无法支持；第二要多做社区促销便利店铺货给品牌造势；第三、一个经销商代理的 A 类卖场最好不超过 15 个，一个经销商在一个品种上压款 200 万，一般就不愿意再多压了。

“没几分姿色尽量不找大款”，中小企业一定不要找大经销商独家代理。否则蜜月期（中小品牌前期打市场舍得投钱让利）过后，大款（经销商）玩腻了（拿到了预期的费用利润）就会让你“独守空房”（吊着卖）。

??? 成功傍大款第二招：更漂亮定律

技术问题是“更漂亮定律”——要想傍大款，先得去看看那个大款的原配夫人是否比你更漂亮。如果比你漂亮多了，那算了。你另外找个对象哪怕老点、款也没那么大、但是他知道疼人。

有几个牛奶企业的老总跟我讲：“我把伊利全国经销商名单都拿到手了，我要贴着伊利打，我专门挖他的经销商，因为伊利的总经销都是当地做牛奶生意做得比较好的，我们通过他的网络来建立我的网络，我的产品就能够迅速做起来……”。

拿到伊利全国经销商的名单很容易。关键问题是人家卖伊利一个月稳稳的可以赚四万块，卖你的产品虽然单价高一点，但一个月只能挣三千块，凭什么他要做你的产品。我们在寻找新经销商的时候，我们要考虑怎么样让自己在哪些条件比他的原配（原来的主推品牌）更有诱惑力。

常见的是有两个方法——

第一个方法：寻找产品线相容而不冲突的经销商

卖牛奶的厂家找新经销商，建议你不妨考虑一下碳酸饮料的经销商。因为卖饮料的经销商，他卖货的渠道跟牛奶一样，也是超市、零售店、批发商、酒店。但是现在碳酸饮料的市场越来越萎缩，很多卖碳酸饮料的经销商看到牛奶、茶、水，这种纯天然的健康饮品将会有越来越大的市场，自然他们很乐意。选择这样的经销商，就叫产品线相容而不冲突。

第二个方法，如果产品线冲突，那么你的产品就必须有压倒优势。比如你的经销商现在代理名牌产品通路利润要比你的产品低得多，或者口味比你的产品差得多，包装比你的产品差得多……

可口可乐一箱批发利润最多超不过 5 毛钱，而非常可乐刚上市时，一箱批发利润 4 块钱，这个时候，非常可乐的压倒优势就是通路利润。

“更漂亮定律”的理由就是找爱你的经销商：第一种选择产品线匹配而不冲突，第二种你的产品比他现有的产品至少在某一方面要有压倒性优势。

成功傍大款第三招：不要死心眼

现代女性都讲情感独立——你对我有情，我对你有意，你对我朝三暮四，我对你立刻反戈一击。对应到厂家跟经销商合作问题上，厂家先反省一下：如果你自己的销售渠道里面已经出现寡占性的客户——某三个大经销商的销量已经占到了整体销量的 40%——那么就非常危险！一个聪明的厂家，绝对不会养一个大户并让这个大户有机会反客为主。

如果已经选择了大经销商，在你的市场逐渐成熟，品牌逐渐成熟的时候，你要逐渐把他控制住，因为有一天你一定要把市场做细，当你把市场要做细的时候，这样的大经销商就是你最大的敌人。怎么办？

第一：要逐渐削弱军饷。就是把原来你给经销商的特殊政策逐渐缩小，返利逐渐减少；

第二：适当时机分兵消权。一开始经销商是独家代理，逐渐厂家开第二户，跟原来经销商分庭抗礼；开第三户，跟他三足鼎立；开第四户，瓜分天下……

成功傍大款第四招：“产权署名”

前面“易木高乐”那个例子，超市的合同主体乙方写着经销商的户头，要想换调经销商要付出很大的代价——如果你开的第二个客户跟这个超市本来就有合作，所有超市你还是要重交过户费。如果本来没有合作，所有超市你要重交进店费。

厂家傍大款第四招就是在费用支持上留个心眼，不要为人作嫁，更不要作茧自缚。

如果合同乙方是以经销商的名义签的，厂家给经销商的支持就要有策略。所有能直接产生销量的费用厂家可以给，这也是对经销商的支持，但这种支持可以转化为销量。但是比如进店费、条码费、国际店庆费、国内店庆费，这些费用尽量让经销商自己消化（或者消化一部分）。这样我们的费用就没有空投，到时候我们换经销商的时候损失不大，

成功傍大款第五招：做大女子。

有些美少女在傍大款的时候，成功地跟大款结为联盟，成为大款事业上的伙伴和得力帮手，甚至变成大款的精神领袖，让大款无法离开她，确保自己不吃亏。

厂家抓经销商的财权，就是尽量不给经销商赊销，要求现款现货，最好是经销商交保证金给厂家；另外厂家还要注意抓比财权更重要的东西——网络，厂家和经销商变成真正的事业伙伴，有不少企业开始运作一个新模式叫“联销体”。

“联销体”是什么？就是厂家与经销商合资在当地成立一个独立销售公司，销售公司的总理由厂家委派，财务经理由经销商委派。厂家出小部分钱、出职业经理人、出管理经验、管理制度；经销商出大部分钱，出当地的客情、网络、车、当地的一些政府关系；

就这样厂商联手成立一个联销公司，厂家是股东，经销商也是股东，在这种条件下：

厂家高兴——联销体肯定比厂家直接开分公司直营的成本要低得多，同时联销体的总经理是厂家委派的，厂家就不担心经销商不主推我的产品；

经销商也高兴——因为他觉得这个公司里面有厂家的股份，就不用担心厂家不支持他；财务权在我掌握，更重要的是经销商把他自己愿来的传统的原始的经营模式跟厂家成熟管理经验，

迅速对接起来，促使自己公司迅速成长。

屠狼有术，让恶性大客户“安乐死”

厂家与大客户（独家代理）之间的矛盾往往不可避免——厂家市场做细的前提就是把垄断经销的大客户“干掉”。问题是你干掉他，他一定会反抗和报复，怎么办？

毛主席说过，说对敌人战略上要藐视，战术上要重视。战略上我们要把敌人看成是“纸老虎”，不要被它吓倒；战术上要把它看成真的，铁的，能咬人的老虎；对大客户，战略上要藐视，战术上要重视。

第一、事前做充足的准备

1. 抓网络、套资金

收经销商保证金，执行预售制、掌控终端；业务员遍访客户，建立网络资料和初步客情，通过促销活动掌握终端网络名单；帮经销商建立电脑管理系统，建立封闭通路。

2. 严管教、清库存

一旦发现哪个客户有成为大客户的苗头（如进货次数在突然增加、进货在突然增加、但是终端做得不好、开始出现窜货砸价、开始出现单品销售），厂家尽快在“老虎”真正成为“会吃人的老虎”之前把他降伏或者干掉。但是在剁掉大户之前一定要想办法，把他的库存清掉。假如你在剁掉一个大户的时候，这个大户库房里有你 5000 箱货，你可能不敢剁他，因为他会拿这 5000 箱货砸价，故意扰乱市场，造成厂家投鼠忌器。

3. 交接清算。

在和新经销商签订合同时，明确原经销商的良性库存由新经销商接手，以避免扰乱市场。对原经销商等遗留问题的处理，要以各种理由延迟或分阶段兑现政策（但延迟并不是不兑现，一定要考虑原经销商的利益），保证新老区域经销商能顺利交接。

想象一下，你要剁掉这个大客户：一、他库房里没货；二、他的钱在你手中；三、他的网络在你手中；四、你的各种政策限制他；五：市场交接很清楚而且他还有遗留问题要等你解决，这个时候你就占据了主动。

第二、事中搞平衡。

销售是跟人打交道，跟人打交道，经常会出现矛盾，我们并不怕矛盾，我们也不怕冲突，但是我们不要激化冲突。剁掉他之前给他出一个合情合理的难题，这个难题先让他三个月完成，他做不到。再给他一个月，又做不到。再给他一个月，还做不到。连着“让”他三次，你再剁他，让他觉得你已经对他仁至义尽了，他内心也相对平衡。这样剁掉他之后，双方才不会沦为义气之争。否则被剁掉的经销商一定会咬着牙根子恨你，非要砸你的价。

其次可以让领导出面，杯酒释兵权。

人跟人打交道，关键是面子，厂家剁掉大户的时候，一定要让他有面子。请他吃顿饭，饭桌上干干杯，叙叙旧，让他理解厂家这样的行为也是迫不得已。这样，领导出面晓之以情，杯酒释兵权。如果这个经销商还是会带着一种仇恨情绪要报复厂家。那么要“动之以利”——花钱买市场，主动出击，让市场掌握在自己手中。

“搞平衡”第一个，设定游戏规则让你理亏；第二个，领导出面让你觉得你很有面子；第三个，实在不行了，我让你占点小便宜，或者我给你留点遗产。总之让经销商心理上得到一定的补偿。

第三件事、事后迎头痛击

有时候即使你把事前占据主动，事中找平衡全部做到，最后你把这个客户剁了，他还是要报复你。碰到这种客户怎么办？

1、找红顶商人作后盾

中国还没有一个黑社会，能够做到敢跟政府叫板。找新经销商要有红色背景，不是要挑起战争，而是为了“核威慑”。

2、以牙还牙，杀一儆百

最不愿看到的事情发生了，我们事前占了主动、事中搞了平衡、事后找了红色经销商。能做的都做了，这个老经销商还是要“动手”，怎么办？必须迎头痛击，手段强硬，告诉他：“厂

家已经仁至义尽，你还这么过分，‘厂家很生气，后果很严重’”。

兵来将挡，水来土屯。要是你敢来暴力的，厂家就动用司法武器找公安局抓他；要是你勾结当地行政机关个别人来捣乱，厂家就启动行政诉讼程序，甚至以其人之道三管齐下，一般的经销商都能“搞定”。

（编辑：王孟龙）

魏庆：资深营销专家、理念到动作营销培训机构首席顾问。

专著于消费品营销实战技能培训，先后为国内近百家企业提供实战营销培训服务，独创“理念到动作”培训风格。12年营销实战经验，曾任可口可乐公司、顶新国际集团、知名内企销售经理、品牌经理、销售总监等职。

与作者互动：head-to-hand@sohu.com