经销商应对“独家经营”的策略探讨

胡晓舟

罗大明是经营蔬菜种子的县级经销商，代理某公司A品种已有数个年头，经过几年打拼，靠A品种建起了自己的销售网络，赢得了丰厚的利润，并在当地蔬菜种子销售行业中确立了自己的地位。但现在，A品种在市场上基本已处于成熟期，价格也卖得很透明，为了分摊日益增加的费用，罗大明找其他公司补充代理了B品种。A品种的业务经理发现之后，马上找到了罗大明，要求他独家经营A品种，砍掉新代理的B品种。罗经理当然不愿意断自己财路，继续代理新引进的B品种，于是A品种的业务经理在销售旺季到来前给罗大明断了货。罗大明很为难，是继续代理A品种呢？还是放弃A品种全心全意代理新接的B品种呢？

罗大明遇到的问题其实很普遍，也很正常。每个种子公司都希望经销商独家经营自己的品种，因为多品类代理，尤其是同品类代理，会分散经销商很多精力，但是对于经销商来讲，需要靠补充新品种带来利润，分摊费用。而且，由于市场竞争激烈，进入难度加大，一些种子公司为了借助当地强势经销商入主市场，往往给经销商丰厚的支持政策，这也迎合了经销商的利润需求，使得“独家经营”成了摆在经销商面前的难题。在这种情况下，经销商选择公司产品，就面临着一个如何取舍的问题：老产品价格透明，利润低；新产品利润高，但前景难测。

1 仔细权衡慎取舍

经销商在进行产品取舍时，利润不应是唯一的考量标准。如果两个产品品牌相差不大，最好选择长线操作的产品，虽然利润不是很高，但是能够给经销商带来稳定的收益。而一些短线操作的产品，公司为了迅速打开市场，往往给予很多优惠政策。虽然经销商看到的利润空间很大，最后放到市场上操作，却很难被市场接受。

因此，经销商对产品取舍时，第一要从当地市场出发，看新产品能否被接受。第二就是要看种子公司采取的是长线操作还是短线操作。有些种子公司，开始进入市场时，给经销商的支持力度大，等到经销商完全放弃原有产品时，种子公司会调整政策，减少支持力度。如果出现这种情况，说明种子公司的真正目的是借用经销商渠道。等到种子公司依靠强势经销商完成了布点，市场也就打开了，再重新寻找代理商也不是难事，这样经销商往往是“自己种田，别人收获”。

李经理的遭遇就是很好的例证。李经理以前代理某公司的一个品种，后来另外一家规模较小的公司找到了他，并给予优厚的政策支持。经不住诱惑，李经理

跃先生就指出，现代蔬菜种子企业，尤其是那些成长型企业、初创型企业或立志于做大做强的企业，加强广告宣传和促销是抢占市场先机最有效的手段。如何提升企业的知名度，广告的作用不容小觑。

第四，好品种要有“好”服务

种子企业并非简单的销售种子，因为种子是特殊的商品，直接决定种植户收益的多寡，所以我们在销售种子的同时，需要提供相应的技术支持，即良种与良法配套。现在，越来越多的种子企业已经认识到“服务营销”的重要性。遗憾的是，不少企业却并不了解其中真正的精髓。河南豫艺种业科技发展有限公司朱伟岭先生强调，服务不能只围绕经销商做工作，而忽视终端农户的满意度（Customer Satisfaction），这是营销学上的近视病。因为维系种企和农户之间持久而又牢固的供求关系，绝不仅仅以渠道中的经销商的个人意志为转移，更多是依靠高质量的服务和对基层农户需求最基本的重视。

总之，没有做不好的市场，只有没做好的市场！好品种没有好销路，关键在于营销细节没有做到家，做到位，做到无懈可击，做到问心无愧，仅此而已。

于是砍掉了原来那个公司的品种，开始独家经营那个规模较小的公司品种。经过李经理的不懈努力，产品推广十分成功。那个规模较小的公司通过终端调查，了解到自己的产品在当地很畅销，于是再和李经理续签合同时，提出第一次打款拿货就要打够上一年全部销售额的苛刻要求，否则就另找其他经销商。面对这种情况，李经理只好忍气吞声，委曲求全。

2 种子公司和经销商博弈讲条件

实际上，种子公司和经销商之间也是一种博弈的关系，公司打压经销商也是比较常见的事情。作为经销商，要积极应对，不可轻言放弃。如果公司有诚心做市场，只是期望经销商更专心，那么经销商就要积极和公司沟通。河北有个经销商，在县级市场做得很出色，一个品种主推了 3 年，在当地小有名气。今年，他自己买断了一个品种权，并把大部分精力放到了自己的品种上。针对这种情况，原代理公司要他放弃自己的品种，否则就断货。这个经销商没有被吓倒，而是把自己以前推广品种时对市场的投入情况详细地分析了一下，同时注明自己在经营过程中没有进行过窜货，更没有利用这个畅销品种带过其他品种。同时也适当地表示，自己在当地的网络很强势，如果其他人代理这个品种，销量可能很快会下滑。最后，公司没有继续为难这个经销商，反而让他又代理了一个新品种。

一些种子公司在和经销商签订代理合同时，往往有“不许经营同类产品”的条款。但很多公司尤其是中小公司，没有这个条款，经销商可以查看以前的合同，看有没有这个条款，如果没有就可以作为和公司谈判的一个筹码。此外，出现这种情况，也是经销商向公司要政策的好时机。经销商可以和公司谈，独家代理可以，并且还可以签订一个提升销量的协议，关键是公司能给什么呢？第一，更多的市场支持，也是为了投入产出的平衡；第二，可行的市场开发方案，也就是落实销量的解决方案。

以上是应对原有种子公司的策略，这是针对经销商想继续做代理的情况。如果经销商舍弃了原有品种，也要对新接的品种定个防范规则。建议经销商在代理合同之外，补签一个合同，这个合同要求公司保证支持政策到位，防止公司开拓市场“三分钟热度”。因为有的公司，为了让经销商迅速放弃以前代理的产品，会把优惠政策一次性给到位，而很多时候，不在合同上注明。等到市场做起来之后，这个临时性的激励政策往往会发生改变。山西的赵经理就有过类似的经历，当时赵经理代理一个本地品种，之后一家外来公司进入市场，许诺给赵经理很多优惠政策，例如赠送设施、给予高额返点等，但有一个条件，必须放弃以前的品种。经过权衡之后，赵经理放弃了前一个品种。经过一段时间的大力度促销，第二个品种在当地有了知名度，但公司迟迟不给赵经理兑现垫付的费用。这时候，赵经理面临着窘境，如果继续代理，公司的政策已经变了，自己还要继续投入，雪球越滚越大；如果不代理，由于自己的努力，公司再找代理商也不是难事，并且自己的费用还没有着落。

3 另辟蹊径求折中

除了取和舍之外，经销商还有“第三条道路”，就是继续代理以前的畅销产品，而另外成立一个公司，代理高利润产品，把鸡蛋放到两个篮子里面。不过，走这样的折中道路，经销商会增加运营成本。

·书讯·

《现代蔬菜病虫鉴别与防治手册》

本手册的撰写、出版经历了20 年日积月累的资料搜集和技术储备过程，全书包括 144 种现代蔬菜（包括食用菌 13 种）的病虫 1 323 种，其中病害 1 135 种，害虫 188 种。包含田间彩色照片约 3 400 余幅，其中病害近 2 700 幅，虫害 500 余幅，食用菌病虫 300 余幅，防治技术 70 余幅，害虫天敌 30 余幅，病虫显微照片 40 余幅，病虫显微描绘墨线图 310 幅。版面文字约 110 万字。内容包括病虫中文名、英文名、拉丁学名、分类地位、田间症状、为害特点、形态特征、生物学特性、发生规律及综合防治技术，书后附现代蔬菜中英文名索引、病虫学名索引、读者意见反馈表和参考文献。适于农业技术推广人员、生产管理技术人员和蔬菜生产者使用，也可供大专院校、科研单位和植物检疫检验等部门参考。邮购价 480 元。

购书地址：北京市海淀区中关村南大街 12 号 《中国蔬菜》编辑部 邮编：100081 电话：010-82109550