



经销商需思考的 46个问题

潘文富 黄静 著

46 QUESTIONS DEALERS HAVE TO THINK OVER

问题 决方案 具备较

中国铁道出版社

经销商需思考^的 46个问题

潘文富 黄静 著

46 QUESTIONS DEALERS
HAVE TO THINK OVER

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经销商需思考的 46 个问题/潘文富, 黄静著. —北京:
中国铁道出版社, 2007. 4

ISBN 978-7-113-07847-8

I. 经… II. ①潘…②黄… III. 经销—商业管理
IV. F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 048508 号

书 名: 经销商需思考的 46 个问题

作 者: 潘文富 黄 静

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇

责任编辑: 荆志文

特约编辑: 张艳霞

封面设计: 大象设计

印 刷: 北京市兴顺印刷厂

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 10.5 字数: 150 千

版 本: 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-113-07847-8/F·478

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话 010-51873014

发行部电话 010-51873117

自序

钱赚得越来越累！

这是越来越多的中国私营经销商老板发出的共同感叹，眼见着厂家的手越伸越长，同行的竞争越来越激烈，下游客户的管理越来越复杂，新涌现的现代终端带来的销售费用越来越高，私营经销商的社会地位却一直难以提升。在融资、政策照顾、人员招聘等方面的困难导致经销商的赢利能力持续下降，公司的现金流也越来越小。说白了就是生意越来越难做，钱越来越难赚！

这些还只是经销商们所面临的前台问题，还有更令人头疼的后台问题。例如，经销商老板与家人在生意管理方式和发展方向上的矛盾，公司内部的劳资关系日趋紧张，员工执行力始终难以提升，而且丢三落四、推诿扯皮之类的事情几乎天天出现。除了当前所要面对的这些问题外，经销商的未来发展也受到越来越多的因素制约：从2007年起，外资企业可以在华开展经销业务；四处都在开展的“万村千乡”工程其实就是国有经销体系（国家供销社）重新启动的前兆；迅速发展的物流也正在无情地取代经销商的作用……

经销商之所以感叹钱越来越难赚，既有上述这些外部环境因素，更多则是经销商自己的内部因素。也就是说，归根结底的原因往往是出在经销商自己身上：缺乏对外部商业环境变化的及时了解；忽视对新知识的学习；漠视对新信息的及时获取和分析整理；简单化地看待人事管理，过多地依赖已有的历史经营；以曾经积累的经验来取代学习，以旧有的眼光来判断新生事物，在当前市场化进程越来越深入的社会中，还在以几年前甚至是十几年前的经验和方法做生意。换言之

之，经销商还在以打狼的方法打老虎。钱赚得累、少赚些钱倒还是小事，有些经销商甚至因此而破产关门。

我自己作为一名经销商业主，在这些年也遇到了绝大多数经销商都曾遇到过的各类经营和管理问题，对此我可能会比生产厂家乃至营销专家有着更深入的理解。也因为这些问题直接影响了生意的发展，我只好硬着头皮不断地拿自己做试验，不断地探寻更好的解决方案。

回顾自己这些年的经销生意，我提炼总结了其中一些自认为较为有效的方法，撰写成书，算是对自己的一个交代，也想供同行们参考之用。希望获得大家的宝贵意见，以携手共进！



目 录

市场环境

厂家的区域市场设计与经销商的赢利空间 / 3

经销商与知识经济 / 5

经销商与媒体 / 8

经销商的社会地位 / 10

经销商与现代终端的崛起 / 14

人事管理

管人为什么这么难 / 19

希望式管理和绝望式管理 / 20

配载人员设置 / 23

内勤人员设置 / 25

监督人员设置 / 27

司机管理 / 29

招什么样的人做业务员 / 31

内部兼职制度 / 35

学会把员工放出去 / 39

把员工变成二批商 / 42

内部管理制度如何起草 / 44

老业务人员的激励 / 46

辞退员工的前前后后 / 49

业务人员的假账问题 / 52

老板如何对下属送礼 / 53

流程管理为什么失败 / 56

- 你了解自己的员工吗 / 67
- 换个角度来进行员工考核 / 70
- 学习培训升级 / 72
- 培训效果是督促出来的 / 79

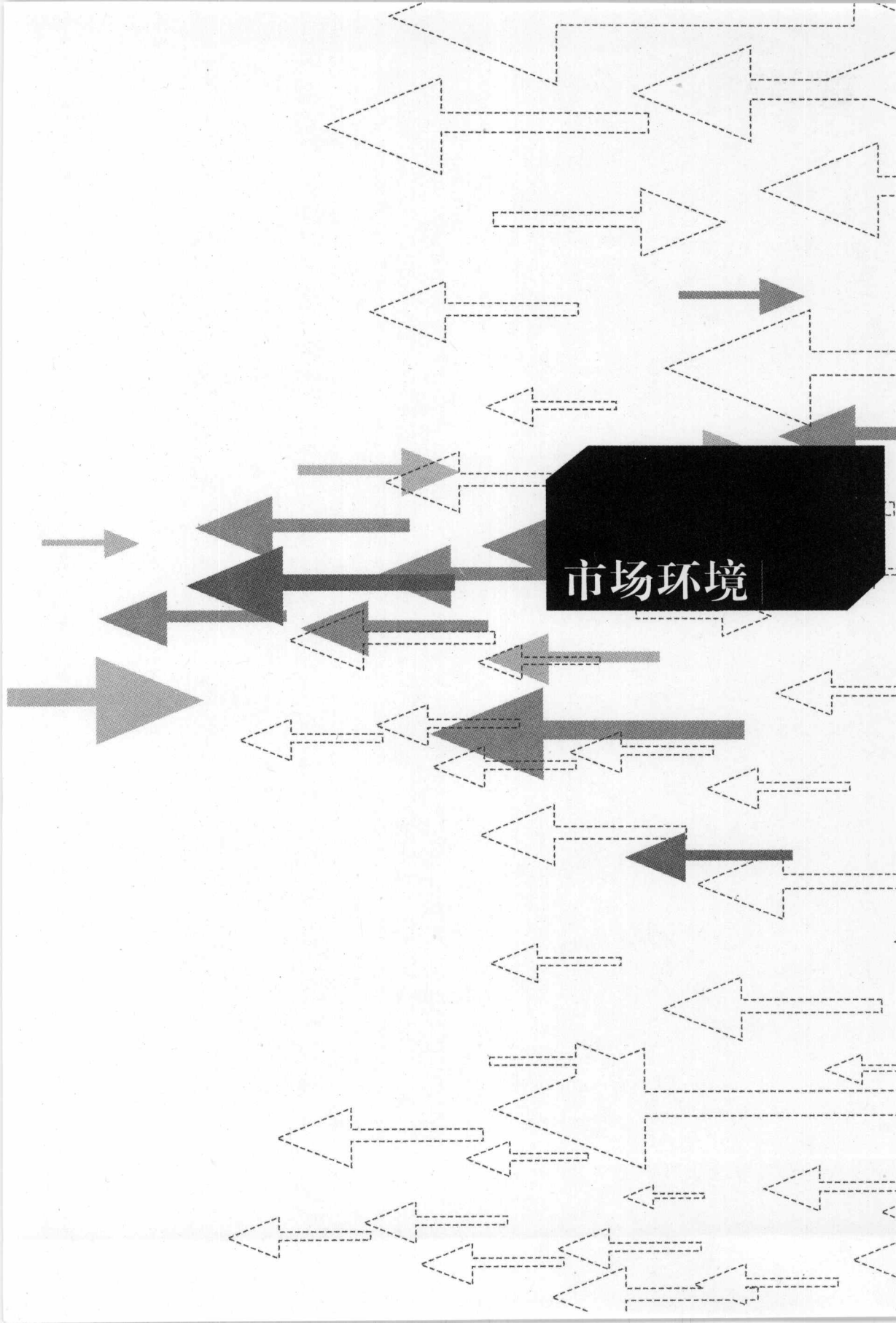
经营管理

- 新产品还能怎么引进 / 85
- 精细化营销 / 88
- 警惕皮包公司 / 90
- 应对竞争对手搞促销活动 / 93
- 差异化营销 / 96
- 走动式管理 / 99
- 如何解决突发性配送问题 / 102
- 建机场还是开航空公司 / 105
- 二批商的管理 / 107
- 产品越来越多,利润越来越少 / 115
- 理性看待自建产品品牌 / 118
- 换个角度做小终端 / 121

厂商关系

- 学会和厂家人员沟通 / 127
- 厂家不给支持怎么办 / 131
- 厂商关系的优化 / 136
- 如何防止被厂家洗脑 / 139
- 赚厂家的钱 / 142
- 如何管理好厂家驻地人员 / 145
- 厂家业务人员的私利之害 / 148
- 如何给厂家的高层写报告 / 154
- 警惕厂家的变故 / 160



The background of the entire page is a light gray color, populated with a multitude of arrows. These arrows are of various sizes and orientations, pointing in different directions. Some are solid dark gray, while others are dashed black outlines. They are scattered across the page, creating a sense of movement and complexity. A prominent solid dark gray arrow points towards the left in the lower-left quadrant, while another solid arrow points towards the right in the upper-right quadrant. The dashed arrows are more numerous and fill the remaining space, some pointing left, some right, and some diagonally.

市场环境

厂家的区域市场设计与经销商的赢利空间

什么是厂家的区域市场设计？就厂家对该区域市场的规划与目标，拆开来说就是厂家打算在这片市场上得到些什么、具体怎么做、有没有投入、投入多少、远中近期规划分别是怎么安排的。总而言之，就是厂家对这片市场是个什么态度。

在一般情况下，市场对于厂家来说无非分为以下几种形式：

- 厂家自己不看好这块市场，对这块市场采取放任自流的态度，谁能做谁就做，反正厂家不给支持
- 厂家对该市场有个简单的规划，预算有限，尽量往好了做，能做成什么样就是什么样
- 厂家对某区域市场抱有较高的期望值，也有一定的预算，但是，由于缺乏对本地市场的足够了解，或者是由于缺乏相关的专业人员，计划制定简陋，费用浪费严重
- 厂家对该市场有着清晰且长远的规划，预算充足，战术准备充分，对每一个阶段的进度都有明确的标尺

市场对产品的反应往往又直接影响了厂家的态度和投入，也会促使厂家重新调整对该市场的规划。市场什么都会变，只是大家对赢利的执著追求不会变。

那么，厂家的区域市场设计与经销商又存在着什么关系呢？在笔者看来，这直接决定了经销商的赢利空间，这也是经销商的赢利前提。因为市场是属于厂家和经销商两者共有的，经销商若想自己的利

益最大化，就必须了解市场的另外一个所属方——厂家对这个市场的计划。只有厂家对此市场有重视、有投入，经销商再配合相关的市场运作和资源调用，市场才有可能做得起来。

对于经销商来说，一定要搞清楚厂家有没有该区域的市场规划，再来制定相对应的规划。若是厂家有费用预算，也有完整的规划，那么经销商只能规规矩矩赚自己那份该得的钱，因为厂家把经销商的功能定位已经做得很明确了，给经销商自由发挥的空间很小。若是厂家对这片市场没什么规划和预算，自然也就没什么投入，那就得靠经销商自身的资源和投入来做市场，这样的话，经销商的风险就比较大了。毕竟，市场投入和启动是个巨大的工程，厂家参与态度和实质性投入非常重要。还有一种情况，厂家有预算费用，但是缺乏对本地市场的了解和完整的规划，属于那种有钱不会花的，在这种情况下，经销商赚大钱的机会就来了，赚钱的空间也大了许多，除了正常的产品差价外，帮厂家节约费用也可以从中赢利。

作为经销商，如何才能搞清楚厂家对本区域市场有没有完整的规划呢？当然了，几乎所有的厂家都声称自己对市场有严密、系统的规划与设计，但真正有完整规划设计的不到十分之一。其实只要稍加留意，经销商就可以从许多细节上判断出来，这个厂家有没有完整的市场规划：

- 厂家各级人员说出来的话是否一致
- 有没有正式的书面规划文件
- 选派到该市场上来的业务人员是什么样的资历和级别
- 厂家高层视察市场的级别和频率
- 厂家年度会议上的老板发言

换言之，这有点像小伙子娶媳妇，事先得弄明白媳妇的娘家对嫁姑娘这事儿是什么样的态度，是尽快把姑娘嫁出去呢？还是一定要给姑娘找个好人家？或是打算利用嫁姑娘赚笔彩礼钱？抑或打算拿些

钱出来做嫁妆？小伙子事先一定要把这些情况整明白了，这媳妇才能娶得顺利。

经销商与知识经济

链接：什么是知识经济？

知识经济，通俗地说就是“以知识为基础的经济”。从内涵来看，知识经济是经济增长直接依赖于知识和信息的生产、传播和使用，它以高技术产业为第一产业支柱，以智力资源为首要依托，是可持续发展的经济。按照世界经合组织的说法，知识经济就是以现代科学技术为核心的，建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。

从历史发展来讲，它是区别于以前的以传统工业为产业支柱、以稀缺自然资源为主要依托的新型经济，它是相对于靠土地和养殖业的农业经济和大量消耗能源和原材料的工业经济而产生的新的经济概念和经济形态。它的最大新质在于，其繁荣不是直接取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模和增量，而是直接依靠知识、技术特别是高技术，以及有效信息的积累和利用。

知识经济的出现，标志着人类社会正步入以知识资源为依托的新经济时代，在这个新时代，知识将成为最重要的经济因素，由此引发的经济革命将重塑全球经济的新格局，并将引起政治、社会的全面变革。

那么，知识经济与经销商有什么关系？

作为厂家，已经习惯了在选择经销商时关注其实力有多大：有多少送货车辆，有多少业务人员，仓库有多大，覆盖区域有多广，拥有下线客户有多少。厂家以这些实体指标来衡量经销商的价值，作为判断经销商未来发展的依据，最终以其为标尺来选择经销商。

而经销商自己也一直为这些实体指标所自豪：我的买卖有多大，我经销的产品有多少，我的营业额有多高……并且，许多经销商轻视学习，认为这都是在玩虚的，不如实实在在抓住这些“实”力。读那么多书有什么用？拿那么多文凭有什么用？大学生还找不到工作咧，我一个月的收入顶大学教授几个月的……

可是，经销商老板们在自豪之余，也得开始面对这样一些他们不愿意面对的问题：竞争加剧、成本上升、利润下降、下线客户的管理难度增加、员工的流失率持续增加……

当然了，经销商老板们会简单把这些问题归纳为生意不好做，但这种解释不亚于自我欺骗。实际情况是，经销商们已经失去足够的赢利能力。其实，生意不存在好做与不好做的区别，只有会做和不会做的区别。

赚钱是要有方法的，赚钱的方法必定起源于某个特定的环境，或者说适用于某个环境。但是，环境是变化的，要想保持赢利，赚钱的方法也得同步发生变化才行。这就像打猎，猎物在动，你的猎枪也得跟着动。

经销商之所以抱怨说生意难做，其根本原因就是当前的生意环境，与经销商所掌握的生意方法之间出现了不兼容的状况。或者说，经销商在新环境下，如果死守着老办法做生意，处处显得格格不入，自然是生意难做了。

20世纪80年代初，市场经济刚刚才开始，私营经销商重新抬头。那是个勇气经济盛行的时代，在求大于供的市场环境下，做生意几乎不需要太多的技巧，关键就是胆略，哪怕是微薄的本钱，照样可以把生意做得风生水起。

到了90年代，市场进入一个高度发展期，做生意的人多了起来，大家开始比实力、比规模，藉此来吸引厂家和下游客户。在这个时期，谁有更强的资本，谁就拥有更多的机会，生意也就更容易做。资本成为了推动经济的主导力量。

而进入21世纪后，知识经济的力量开始逐渐显现出来。随着信

息革命的发展，知识的权利正在取代资本的权利成为主宰世界的新力量，权利不再取决于你拥有多少资产，而是取决于你拥有多少知识。

大家留意一下，欧美发达国家正在从实体工业经济向虚拟的知识经济转型，他们将物耗和能耗高的制造业转移到发展中国家，同时通过法律手段加强知识产权保护，使发达国家以更低的物耗和能耗，获得了比发展中国家更大的收益。同时，自己的环境不受污染，资源不受破坏，发达国家已从掠夺物质、能源转向掠夺信息、知识资源。

这就是当前世界的经济变化格局，其实离我们很近，作为经销商的上游，许多生产企业已经开始向这个方向转变，例如加强对核心技术的研究，加强对品牌的塑造、营销方式和管理体系的创新等等。同时，越来越多的生产企业开始重视商业合作伙伴的同步问题，例如在对经销商的选择和合作方式上已经有了新的变化。目前，许多生产企业在选择经销商时，已经不再像以前那样以经销商的网络渠道、人员、车辆等等实体资本作为选择标尺，而是以经销商的管理能力、学习能力、信息的敏锐度、营销创新力等等虚体资本作为新的选择标尺。

在知识经济的新环境下，经销商需要做哪些改变，才能迎合新环境的变革呢？

首先就是调整心态，保持再学习的状态。知识经济是“心”的经济，获得知识需要一颗谦卑的心，一种变革的思维。“拒绝改变自己的认知”是人性中的一大弱点，思想变革、心灵变革的第一个重点就是克服人性的弱点，克服那种自以为是、自以为有知识有智慧的思想，以一颗平常心、谦卑心来听取意见，使自己不断获得财富。过去的知识、财富、能力给了你原始的积累，但如果时时回味过去的成功，就会使你的心扉从此关闭、中断学习，陷入自大的心态中。其实，许多经销商不愿意学习，其核心是不愿意放弃已有的经验和旧有的知识，其源头是出于对自己的肯定和自大。

在知识经济的环境中，经销商需要在以下几个方面加强学习：

- 创新赢利模式的运用
- 全面的成本核算意识
- 人性化管理措施
- 社会资源的借用与调用
- 信息整合与传播

环境变了，机会经济的时代早已经过去，资本经济也已过时，现在是知识经济，谁掌握知识，谁就掌握了新的财富。这离我们很近，社会发展的一个特性就是越变越快，没有那么多慢慢来的事情。

经销商与媒体

媒体，是经销商很少去关注的一个领域，常觉得自己做生意，和媒体搭不上什么关系，或者把媒体简单地看成是广告的发布载体。其实，媒体的作用远不止这么简单。

换个角度想一下。大家都喜欢买名牌，可名牌又是怎么形成的呢？除了很少一部分名牌产品是靠日积月累沉淀出来的之外，绝大部分都是靠广告、传播、宣传做起来的。作为经销商，不也是喜欢承接名牌产品吗？名牌就意味着厂家的实力、技术的领先性、产品的可靠性，出于这些原因，终端愿意接受名牌、消费者认可名牌。反过来，其实厂家也喜欢找著名的经销商，著名的经销商在厂家眼中意味着实力强大、网络齐全、可信度高、理念先进，厂家往往会主动上门来与这些著名的经销商接触沟通，并给予更好的条件。当然了，这里有个前提，著名的经销商之所以著名，主要是因为在行业内有一定的知名度和影响力，这知名度和影响力，和产品的品牌化一样，要么是靠日积月累起来的，要么就是通过一定的传播和宣传。不过也有许多各方面都很优秀的经销商，却一直不曾为厂家所知，就是因为缺乏知名度和影响力，在厂家心中扮演着默默无闻的普通经销商的角色。



从普通经销商到著名经销商，经销商获得的不仅是厂家的青睐和合作的优势，在其他方面，著名经销商比普通经销商还占有诸多优势：

1. 对现代卖场的谈判

现代卖场最怕的就是媒体（最不怕的就是供应商），著名经销商必然是有传播意识和媒体关系的，且一般还都有内容策划和媒体发布的能力。现代卖场为了保持在消费者、供应商，乃至竞争对手面前的正面形象，会非常在意自己在媒体上出现的形象，对于手里具备媒体发布能力的供应商（经销商），一般是不敢招惹的。

2. 下线客户的管理

下线客户看上游，绝大多数人都存在一个靠大树的心理。上游商家具备一定的知名度，那就说明这个上家实力强、市场眼光独到，总而言之就是更加值得信赖，从而减少许多沟通成本。

3. 政府部门对市场的管理

在政府部门看来，拥有较高知名度的私营企业具备一定的社会影响力，处理不当可能会引起不必要的麻烦，所以在对待著名经销商的态度上一般不会轻率随意，往往会比较客气，即便遇到某些事情，往往也能提前通知或给个台阶。

要想做个著名的经销商，就得有自我传播的意识，拥有自我传播的资源和渠道，经销商可参照以下步骤与方法：

1. 设定传播内容

无论是传播经销商个人也好，或是传播经销商公司也好，首先得确定下来传播的落点所在，然后再来设计传播内容。例如老板的专业见解，经销商公司的实力或营销网络，成功的市场操作案例。总而言之，要在某一点上突出经销商老板或是公司的正面形象。

2. 确定写作人员

对外传播有两种形式，一种是硬性传播，也就是我们常见的广告，虽然传播效果好，但是费用昂贵，不适合经销商；另外一种软性传播，就是软性的文章报道，最大的好处就是成本低，较为适合经销商。但是，这得要有人能写才行，若是老板自己能动笔是最好，否

则那就得在公司内提拔写手，或是在公司外部寻找兼职写作人员。

3. 选择媒体

适合经销商的媒体分为两类，一是本地媒体，例如本地的各类生活性报纸；二是与经销商有关联性的全国性媒体，例如各类营销类、管理类、行业类杂志报纸等。若是对此方面不熟悉，可请教厂家市场部门的相关专业人员。

4. 维护媒体关系

与媒体保持良好关系是非常必要的，否则，再好的稿件也是白搭。

5. 运用传播效力

在各类媒体上刊登出来的文章，除了被用来吸引相关的厂家之外，还可以作为多个用途使用。例如，寄送给上游厂家领导（当然这种文章最好是对该厂家的正面信息），赠送给本地的同行及客户，以此作为进入一些协会和机构的资历，并且还可以用来吸引更多的媒体。

广告行业有句话，影响力就是一切。没有影响力，就没有生意。其实，在经销行业，这个道理同样适用，至少在行业内部或是所在区域内，拥有一定的知名度、影响力，意味着钱会赚得更多。

经销商的社会地位

说句实在话，以个体经营为主的经销商，当前的社会地位着实不高：没有可以依靠的组织，没有明确的管理所属关系，属于那种姥姥不疼、舅舅不爱的角色。在许多人的眼中，经销商是唯利是图的小商人，乃至有些厂家都看不起经销商，这估计也是许多厂家大搞通路扁平化、营销精细化的一个重要原因。至于有些营销界咨询大师，就更看不起经销商，认为不过是一群暴发户罢了：水平低、眼光短浅……更重要的是，经销商群体社会地位的低下还给经销商带来了不少麻烦事：