

建材家居 经销商 实战42章经

王庆云◎著

忠言逆耳 看着不舒服就对了
实战总结 用一招半式就值了



中华工商联合出版社

建材家居 经销商 实战42章经

王庆云◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建材家居经销商实战 42 章经/王庆云著. —北京:
中华工商联合出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-5158-1544-2

I. ①建… II. ①王… III. ①建筑材料—市场营销学 IV. ①F765

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 285401 号

建材家居经销商实战 42 章经

作 者: 王庆云

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000 mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 16.25

书 号: ISBN 978-7-5158-1544-2

定 价: 66.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

上篇 老板就要这样当 / 1

一、老板是企业的天花板 / 2

二、经销商是被逼大的 / 4

三、竞争对手是你搞大的 / 5

四、怎样哭着向厂家要奶吃 / 7

五、生意是折腾出来的 / 9

六、必须有点血性和匪气 / 11

七、作为老板的三度修炼 / 13

八、领导力的提升路径 / 14

中篇 团队就要这样带 / 21

九、先统一利益，再统一目标 / 22

十、听到组织裂变的声音 / 23

十一、人才是这么划拉过来的 / 25

十二、新人就该这样洗脑 / 29

十三、这样对待老人们 / 32

十四、怎样培训更有效 / 36

十五、如何应对员工离职 / 43

十六、如何用好职业经理人 / 47



十七、要方法也要成功学 / 51

十八、凡事必有 PK / 53

十九、以人为本的误区 / 55

二十、少谈主人翁，多谈执行力 / 56

二十一、必须谈点企业文化 / 63

二十二、如何做人员激励 / 70

下篇 生意就要这样做 / 81

二十三、压制式竞争策略 / 82

二十四、开店，开大店 / 85

二十五、吆喝，吆喝，还是吆喝 / 88

二十六、必须有个老板圈 / 91

二十七、必须建立你的情报网 / 94

二十八、导购提升就靠三板斧 / 105

二十九、对标品牌，成长的捷径 / 107

三十、单打，更需团结 / 111

三十一、不要谈大数据，先搞明白你的小数据 / 114

三十二、铁血手腕，发展第一批顾客 / 122

三十三、教老顾客推荐新顾客 / 124

三十四、从终端营销走向前终端营销 / 128

三十五、小区战：阵地战、游击战、联合战 / 131

三十六、家装渠道操作的核心秘诀 / 155



三十七、联盟战 / 177
三十八、网络冲浪 / 185
三十九、微信推广，玩出来 / 188
四十、公司化运营的路径 / 194
四十一、几张重要的管理表格 / 199
四十二、电影里的营销与管理智慧 / 210
附1：营销价值链模型 / 221
附2：终端抢逼围模型 / 222
附3：提升进店率方法参考 / 223
附4：提升成交率方法参考 / 225
附5：提升客单值方法参考 / 226
附6：某市场操盘计划一览表 / 227

老板就要这样当

上篇

一、老板是企业的天花板

新东方创始人俞敏洪在接受第一财经《中国经营者》栏目专访时说道：“我的成长有多快，新东方成长就有多快，这就是我的核心竞争力。如果我不成长，新东方一定就停止了。我就是新东方的天花板。”

一个企业能够做多大、走多远，归根到底受老板自身能力和境界的制约，老板的能力和境界为企业的发展封顶，这就是天花板定律。说狠一点，企业最大的瓶颈、最大的绊脚石就是老板自身。经销商老板更是难逃此魔咒，因为比起厂家来，经销商更是经销商团队的顶梁柱，甚至是唯一的顶梁柱。

那么，对于经销商而言，哪几个天花板最要命呢？

一是发展愿景的天花板。老板在走到一定程度后，突然不知道该怎么走了，找不到方向感和节奏感。核心原因有两个，如表 1-1 所示。

表 1-1 产生发展愿景天花板的原因和对策

原 因	对 策
视野不足：视野有多大，世界就有多大	多结交高质量的朋友，多出去走走
发展的内在动力和意愿下降：怕风险，求安稳，典型的小富即安心态	大多数情况下是厂家出手，逼其就范

二是用人管人的天花板。走团队之路是企业发展壮大途径。用人管人不到位，企业注定做不大、走不远。对核心团队成员的识别、使用、激励、管控等工作，既涉及老板胸怀的问题，也涉及技术操作的问题。相当一部分老板正为此困惑，在用人管人方面出现了反反复复、犹犹豫豫、停滞不前的问题，甚至反被外人“绑架”或“釜底抽薪”，弄得自己人去楼空、为他人做了嫁衣裳。这并非危言耸听，血淋淋的现实

案例很多。葛大爷说“21 世纪最贵的是人才”，这句话不全对，因为最贵的是忠心的人才！

三是惯性思维的天花板。这是绝大部分老板都不愿意承认但又确实存在的天花板。对经销商而言，主要容易产生“过低估计外界威胁、过高估计自身能力”的问题，尤其是前期越成功，后期越自负。所以，从这个意义上看，失败是成功之母，成功也是失败之父，即使许多伟人也是如此。在跨界竞争、模式竞争、资本竞争的快速迭代的商业环境里，尤其需要保持敬畏之心，驱散自满之情。在这方面，万科王石的表现让人拜服。在万科年会上，有记者请王石用一句话概括公司发展的经验，王石说：“不用一句话，只用三个字：没想到。”记者又请他用一句话概括公司未来的发展，王石说：“也不用一句话，还是三个字：不确定。”这就是对成绩的清醒，对未来的敬畏。

要实现企业的真正跃升，必须首先实现老板的段位升级；要实现企业的实质变革，必须首先进行老板的自我突破。很不幸，在这方面，没有任何人可以代替。很庆幸，因为这才说明，你才是真正的当家人。

“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是充满了危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”这段话源自任正非 2001 年 3 月在企业内刊上发表的一篇文章《华为的冬天》，此时正是华为发展势头良好的时候。接下来，大家都知道，互联网泡沫破裂让这篇文章广为流传，“冬天”自此超越季节，成为危机的代名词。其实，清醒的企业家每天都认为倒闭是随时有可能存在的，天天在备战。

但是，很多人都是到了逼不得已的时候才想到了改变，然而此时的变革风险和阻力已经很大了，甚至一旦变革不成功，可能连后路也没了。所以优秀的企业家会选择在企业自身形势最好的时候开始变革。因为此时的人心最盛、资源最足、阻力最弱、风险最小、余地最大。同

时，最好的时候往往也是衰落的开始，此时变革也正当时。当然，这需要非凡的胆识。

经销商变革的内容主要有三个方面，如表 1-2 所示。

表 1-2 经销商变革的内容

组织变革	主要涉及组织结构的调整和激励方案
管理方式变革	主要体现为由人管人到制度管人，由粗放式管理向精细化管理的过渡
发展模式变革	包括目标市场、利润模式和关键控制点的变革

越是发展，问题越多，也就越需要改革。是主动出击呢，还是坐以待毙？作为企业家，管控着企业的利益，不可不慎重，但也不可被眼前的成绩和众多利益相关者的短浅目光所束缚，应该看到甚至可以预示到自身裂变或聚变的节点。你，听到改革的种子在土中发芽的声音了吗？

二、经销商是被逼大的

某著名家居品牌，以三四线城市为重点，一开始店面面积 300 来平方米，当扩大到 500 平方米的时候，一些经销商没有信心，于是这些经销商被淘汰了。当店面面积由 500 平方米变成 1000 平方米的时候，又有一些经销商没有信心，又淘汰了一批；当店面面积由 1000 平方米变成 2000 平方米时，同样如此。到了后来，平均面积都达到了 3000 平方米，其中不乏面积达到 5000 平方米、个别面积甚至达到 10000 多平方米的超级店。这意味着什么呢？跟着厂家一路走过来的经销商，都实现了从小商贩到当地首富级别的龙门之跃；甚至相当一部分人都成了政协委员，格局彻底打开。另外，部分经销商听取厂家建议，在早先时候实现了物业自有，单纯商业地产升值，他们的身价都不知道翻了多少倍。

事实上，经销商就是被逼大的。大部分经销商受其理念尤其是胆识

的制约，常常会出现小富即安、投资渐趋保守的“中等发达国家陷阱”现象，此时，他们往往无法单凭自身的意志完成突破和跃升，这就需要厂家的强力介入和拉升，无论是利诱也好，还是胁迫也好。

在利诱不足的情况下（一般都是不足的），胁迫就会成为主角。于是经销商的抱怨之声就会四起，甚至有人会跳梁。没关系，快速的成长必然会有痛苦的撕裂。

作为厂家渠道管理人员，无需为经销商的怨气所困。真正的变革必有成员的淘汰，话也可以反过来讲，没有人员淘汰的变革不是真正的变革。不遇难事，不识人；不涉投入，不知商。与挺过去的伙伴一起迎接海阔天空，向那些挺不过去的战友送一声祝福、各奔前程吧。只要自身够硬，任何时候都不会缺乏随行者。有人走，就会有人来。只要股票够好，就不会缺少接盘侠。正所谓，一份缘尽，自有一份缘起。与谁同行，到哪里去，同等重要。

作为经销商，无需怨恨厂家的胁迫，这恰恰是你真正突破的转折点。越是痛苦，成长越快，突破越大。过程中，你会痛苦；挺过后，是一段传奇。正所谓，挫折是受挫之后的转折，痛快是痛苦之后的快乐。

逼其就范，真正有实力的强势品牌，无不如此操盘。

被逼长大，真正从“夫妻店”成长为“大商”的经销商群体，无不历经此历练。

三、竞争对手是你搞大的

很多经销商抱怨市场竞争越来越激烈了。激烈的市场竞争是一个有前途的品类所必然面对的宿命。竞争越来越弱，说明这是一个没有前途的品类。所以，无需抱怨，反应庆幸。

然而，我想说的是另外一点，那就是竞争对手能够做大做强，很大

程度上不是市场的红利，而是你发给他们的红包。该进的时候不进，让竞争对手抢了先机；该建立门槛的时候不建，让竞争对手长驱直入；该拉开差距的时候不拉，让竞争对手有机会跟车尾随；该痛击的时候不舍，让竞争对手择机一举弯道超车。对手，不是你搞大的，难道还是隔壁老王搞大的？

你如果有幸捷足先登，务必要先发制人，否则必将遗恨终生。在强劲对手来临之前，务必快速抢占最优地段和最大面积的店面，快速抢夺最优秀的人才，快速抢占消费者的心智，快速抬升竞争对手进入的门槛，快速做大做强。在这种情况下，只要不犯重大失误，后来者很难超越你。之所以被后来者居上，根本原因是我们贻误了圈地、圈人、圈心的绝佳战机，本质上是自找的。于是，出现了前面畏缩不前、后面抱怨不断的现象。我只能说三个字：自作孽；八个字：早知如此、何必当初！

如果说，先行者有看不清形势、摸着石头过河的顾忌，才会畏缩不前、蜻蜓点水。那么，作为后来者，就不存在这个问题了，一旦看清这个品类和品牌是有前途的，那就“奔跑吧，兄弟”！趁着先行者还没有站稳脚跟，在他做大做强前，迅速实施后发制人的闪电奇袭。上天对你不错，生了个对手，还是为你趟路的。在位置、面积、形象、推广、团队方面，以雷霆之力一举超越他，让他由先驱荣升先烈。难不成，还要等着他做大或者其他后来者居上吗？虽然现在有点割肉的心疼，但总比将来被淘汰好得多。长痛不如短痛，对他不狠就是对自己残忍。

比如，某地板品牌 D（实木著称）当初攻击某地板品牌 S（强化著称），采取的策略就是后发制人。S 在哪里开店，D 就在哪里开店，而且要求非常明确：位置更好、店面更大、形象更佳、广告更凶、人员更猛！结果，后来者登堂入室，先行者也猛然苏醒，绝代双雄从此纵横江湖、享誉天下。

现在，你的选择是什么呢？

四、怎样哭着向厂家要奶吃

（一）会哭的孩子有奶吃

这句话在厂商关系中应用是最胡扯的。笔者走访了很多市场，与很多经销商零距离沟通，最常听到的是抱怨厂家的产品和服务存在各种问题，最需要支持的是厂家能在当地多投些广告、多给些补贴。出于礼貌，一般情况下我的应对都比较委婉。但按照我真实的性子，我会说：“就你这点销量和只求广告支持的理念，如果我是厂家，一点支持都没有。有合适的经销商，就淘汰了你。”这不是危言耸听，大部分有实力的品牌厂家就是这么想的。

如果一定要哭，也要会哭。但哭之前，必须先弄清楚，你是要牛奶呢，还是奶牛呢，还是一起把挤奶工也要过来。

举个例子，我就见到一个会哭的，当时我在参加某品牌 315 华东区促销宣贯会和样板市场启动大会。晚上，和厂家营销总监在酒店房间里讨论问题，经销商开始轮流拜访营销总监。一连几个经销商都是直接过来哭穷，要政策、要支持的。营销总监送走一个就鄙视一个。这时。来了一位浙江某市的年轻经销商牛总，30 岁左右，他拿出了三页打印的工工整整的材料，然后说道：“领导，这是我们市场上一年总结和今年的市场投入方案，请您指导一下。今年是我们做的第二年，我准备响应公司政策，新开一家店，做 3~4 场大型联盟活动，新增 3 个左右的推广团队，实现销量的再翻番。”

这次，营销总监主动问了：“你需要厂家什么支持？”

牛总说：“目前，还不需要厂家怎么投入，毕竟市场是我们自己

的，生意是我们自己的，我们的品牌和产品优势这么明显，做不好对不起厂家，更对不起自己。如果一定要支持，那就请领导经常莅临我们市场指导工作，我们做这行毕竟时间很短，我们也太年轻，难免会犯一些错误。”

这场会面愉快的结束了。牛总离开房间的那一刻，厂家营销总监说话了：“像这种经销商，要什么给什么，不要，公司能给的也要给。不仅是为了销量，更是为了鼓励这个正能量。这个风不能歪！”一年下来，公司能给的政策全部都给了，而且是优先级别的那种。

作为经销商的你，会要政策了吗？在此特别说明一下：从严格意义上讲，厂家只需要提供产品和利润空间就可以了，其他都是赠品。而我们的经销商大多数情况下，毫无感恩之心，还会抱怨赠品的各种问题，赠品不够多、赠品不够好、赠品不贴合自身。四个字：得寸进尺。正是因为厂家有很多做不到或者做得不够好的地方，才需要你来做。什么都提供了，要你干什么？什么都提供了，凭什么要和你分享利润？让厂家提供的支持和服务为你量身定制，如果你是厂家，面对成百上千的市场，为每个市场量身定制，你能做到吗？你自己都做不到，凭什么要求厂家这么做。厂家其实只需要和你谈销量就行了。

（二）自以为是还是敬畏之心

某品牌的一个经销商，年营业额过亿，工厂下来的任何文件，他都会收集起来，认真学习、认真执行。甚至厂家找不到文件的时候，都能在他那里找到。

有人问他：“你为什么这样呢？厂家的东西就真的那么好吗？”

他答道：“首先，我不相信我们一小撮人能比厂家以及厂家的智囊团那么多人更聪明。其次，他们这么做肯定有他们的道理。无论是从利益上，还是从智商上，他们为什么要乱搞、要瞎搞呢。所以，对于厂家的东西，我必怀敬畏之心。说的狠一点，很多人都是死在了四个字上：

自以为是。”

有人又问：“厂家的东西，都适合你的市场吗？”

他答道：“那也不是。我也会结合我的市场去做一些改变。但是考虑到我的团队甚至我本人也会有惰性，习惯于原来的操作、懒得改变，所以我基本上都会按照先僵化、后固化、最后再优化的思路来做，否则，开始就优化，最后极有可能什么都动不了。还有一点，就是直接奢望厂家的东西完全贴合自身的市场情况，这本身就是痴心妄想。这话不好听，话糙理不糙。因为我原来也这副德行，后来才转过弯来。”

这就是意识的差距。很多经销商会抱怨厂家的变革是瞎折腾。折腾就对了！有活力的企业必须要折腾，有野心的经销商也必然会折腾。只有折腾，才能舒展肢体，强身健体，摆布得开。至于是不是瞎折腾？那就不是单个经销商所能判断的了。正所谓夏虫难以理解冬寒，一域难以理解全局。厂家做得比你大、比你强，一定有他的道理所在。

五、生意是折腾出来的

经过这些年的市场操作和咨询服务，我发现一个特点：生意好的，都是折腾出来的。顺丰的董事长王卫是个缺乏安全感的人，没几天就要折腾一下，结果折腾来折腾去，折腾出一个快递行业无可争议的王者。

不怎么折腾的生意多半半死不活。为什么？因为思路不是想出来的，是折腾出来的。资源不是等出来的，是碰出来的。团队不是训出来的，是市场的弹药喂出来的。有人说建材行业促销活动太频繁，消费者越来越不感冒。但是没有这么多的蓄客活动、促销活动，哪有现在的善战团队。有了强势的团队，自然会有思路，自然会有生意。

所以，我看一个经销商是否有前景，就看他的团队状况。以阳刚气盛的年轻人为主的团队，经营总不会太差。以混个保险的老大妈为主的

团队，好也不会好到哪里去。我个人尤其看好并乐于招募东北军、川湘军，一定要是男性性格的人，即使女的也必须是女汉子，因为他们能折腾，折腾起来够猛、够狠、够辣、够味。其实只要有了这样一群人，只要厨师长水平不是太差，总可以炖出一锅好菜。

怎么折腾呢？经销商需要做的事情如表 5-1 所示。

表 5-1 经销商需要做的事情

	事 项	说 明
1	多观察顾客	看顾客在观察什么、触摸什么、询问什么、在意什么、犹豫什么，读懂他，那是一座金山
2	多琢磨顾客	他为什么买、为什么不买，不妨组织个顾客座谈会，敞开聊一聊，你一定会有意外的发现
3	多观察导购	观察导购面对顾客时，哪些过招有效、哪些过招无效，你认为无效的可能很灵光，你认为有效的可能顾客真的不感冒
4	多上小区去看看	和物业、装修现场人员、业主、保洁阿姨、在跑小区或者做小区推广的人员多沟通交流，沟通之间大有价值
5	多研究对手	包括他的产品、他的话术、他的团队、他的推广、他的门店等等，再差的对手只要能生存下来，总有你学习的地方
6	多和商场的人交流一下	东家常、西家短，绝对能帮你把那顿饭钱赚回来
7	多结识一些建材家居行业里面的人	说不定他不经意的一句话突然会把你点亮
8	多向建材家居行业做得好的人学习	尤其是那些前端的商户，不仅是资源，更宝贵的是经验
9	多和厂家互动	多和厂家的销售人员、培训人员、客服人员打交道，多花一点时间，你会收获更多
10	多和同品牌经销商互动	多和厂家其他做得好的经销商互动一下，他们给你的将是最有借鉴价值的东西
11	多和团队成员沟通	多倾听一线声音，一起来研究应对，战略在打炮的射程之外，但真理一定在打炮的射程之内

续表

	事 项	说 明
12	多做培训	集中培训、现场培训、一对一培训、自主培训、外部培训，有机会就练兵，经得起折腾的兵才是好兵
13	多做活动拉练	大规模的活动是最好的培训、最好的实战，既练单兵又练团队，不要只盯着销量，人成长了也是极大的收获
14	多带团队出去玩一下	适当的休息玩耍也是一种蓄积能量的过程，你更会玩，他们才更会卖
15	多尝试新的东西	把家电产品拿来试试，把快消产品拿来试试，小试牛刀，有效后再大刀阔斧的改革
16	试一下你不擅长、不喜欢的方式	不擅长，做多了就擅长了；不喜欢，赚钱了也就喜欢了
17	不妨因人设岗	让他来折腾一下局部，看看结果究竟会怎样
18	允许下属犯一些小错误	只要不是致命的或成本很高的那种错误，这些错误和失败会给你带来惊喜

总而言之，没事找事干。生命在于运动，生意更在于运动。折腾吧，财神也喜欢能折腾的人。

六、必须有点血性和匪气

绵羊带领狼群，狼也是羊；狼带领羊群，羊也可当狼。这就是团队头人的作用。头人必须像山头的土匪大哥一样，能够震得住场子、罩得住弟兄、守得了地盘、抢得了山头。

有情义的一面，也必须有杀气的一面。该讲情义的时候讲情义，该动杀气的时候动杀气。正所谓怀菩萨心肠，行霹雳手段。尤其在团队淘洗和奖罚实施过程中，坚决不能混淆。俗话说，慈不掌兵、义不理财，