

The Dealer

潘文富 黄静 著

经销商经营绩效提升之道丛书 Jingxiaoshangjingyingjixiaotishengzhidaocongshu

从经销商 到精销商

CONGJINGXIAOSHANG TO JINGXIAOSHANG

经销商
必读

- 1 -

经销商，不能只做苦累的挑夫，
不能只赚取微薄的利润，
暗夜中如何突破？
经营创造利润，管理留住利润，
经销商要通过精细化管理，
实现向管理要效益。

精



机械工业出版社
China Machine Press



The Dealer

经销商经营绩效提升之道丛书

Jingxiaoshangjingyingjixiaotishengzhidaocongshu

潘文富 黄静 著

从经销商 到精销商

CONGJINGXIAOSHANG GUOJI HONGJINGXIAOSHANG

经销商
必读

经销商，不能只做苦累的挑夫，
不能只赚取微薄的利润，
暗夜中如何突破？
经营创造利润，管理留住利润，
经销商要通过精细化管理，
实现向管理要效益。

精



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“兵无常势，水无常形”，随着市场营销环境的不断变化，经销商们感到了生存的压力：生意越来越不好做了！他们感到迷茫和困惑：如何才能继续生存和发展下去？如何才能继续赚钱？经销商们不光要面临复杂多变的前台经营问题，还要解决更令人头痛的后台管理问题。本书将从提升认知、人员管理、市场经营、产品管理、厂商关系五个方面指导经销商转变固有的思维模式，拓展思维空间，强化内部管理，协调外部关系，最终成为一名“精销商”。

图书在版编目（CIP）数据

从经销商到精销商/潘文富，黄静著. —北京：机械工业出版社，2008.3

（经销商经营绩效提升之道丛书）

ISBN 978-7-111-23716-7

I. 从… 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（2008）第 033156 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：王 峰 责任编辑：王 峰 责任印制：杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 14.75 印张 · 1 插页 · 231 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-23716-7

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版



丛 书 序

中国的私营经销商已经过了太多的舒服日子了，这是因为以前的生意相对轻松好做，在私营经销商起步的 20 世纪 80 年代到 90 年代中期阶段，几乎所有的领域都有市场，做什么都行，同行也少，竞争程度自然有限，消费者选择余地也小；员工也少，往往夫妻两人，最多加上几个亲戚朋友，几乎不存在什么管理；税务也简单，一年生意下来可能就只要交上几百元的税，且税务征收的执行工作也不像今天这般严格；上游厂家一是简单，只是卖货而已，没有那么多对付经销商的“妖娥子”，二是稳定，忽悠经销商这种事情也是极少的。从整体市场环境来看，由于外资的进入程度有限，市场变化较为缓慢，这生意也就做得顺畅，钱也赚得轻松，在公司的内部管理方面，也无需费太多的脑筋，简单甚至是粗放的管理模式照样可以维系生意、照样赚大钱。

这样的舒服日子持续下去该有多好，可是，这世界上唯一不变的东西就是变，自 90 年代中期以来，经销商老板身边的环境正在发生着巨大的变化：

- ◆ 厂家的手伸得太长，对市场的控制越来越强，经销商发挥空间越来越小。
- ◆ 任何领域都有很多进入者，同行竞争越来越激烈。

- ◆ 员工越来越多且不听话，不服从管理。
- ◆ 家人不够支持和理解自己。
- ◆ 下游客户难对付，管理和合作成本也是越来越高。
- ◆ 消费者选择余地越来越大，越来越挑剔。
- ◆ 市场变化越来越快，很难跟得上。
- ◆ 税务负担越来越重。
- ◆ 只找麻烦却不给支持的机构越来越多。

也就是说，在经销商老板的身边，厂家、下游客户、员工、同行、环境等都在发生着变化，而没有进行同步变化的往往就是经销商老板自己，仍然坚持在用过去的方法来做今天的生意，仍然认为自己所总结出来的经验和方法都是非常有效的，并且还会一直有效下去，仍然一直在怀念以前的舒服日子，并且排斥学习、排斥接受新东西，坚持己见，坚持用自己的观点和思维模式来看市场，认为自己这十几年的生意做下来，把生意看透了，把市场看透了，把厂家看透了，也把员工看透了，总而言之，自己是没有错的，自己永远正确，而在面临管理难度加大、业务工作下滑、利润下滑的状况时，往往把问题和责任全部推卸到厂家的身上、员工的身上、竞争对手的身上，乃至认为是市场不规范所导致的。难道经销商老板自己就没有一点责任吗？

实事求是地说，这生意难做钱难赚人难管，老板自己要承担 80% 的责任，要想解决这些困扰经销商赢利和发展的现实问题，经销商老板就必须重新审视自我，重新审视管理问题，重新审视经营问题，在这套经销商丛书里，笔者重点帮助私营经销商老板分析当前现状，分析各类问题的根源所在，尤其是分析老板自身所存在的问题，以及这些问题的处理解决方案，协助各位经销商老板从粗放式管理向精细化管理迈进，以期实现企业效益持续稳定的增长。



前 言

为什么我们现在要来探讨经销商的精细化问题？从前的经销商日子真是好过，商品不愁卖；竞争不激烈；管理不复杂；利润率还高。现在呢？厂商关系越来越复杂；价格战风云不断，利润空间一再降低；市场竞争激烈，而经销商的管理能力和水平却严重滞后；市场渠道多元化，大卖场这样的新兴业态复杂得让人头痛……

许多经销商那里出现两高两低的局面，表面看起来是营业额高，毛利高，但实质上是净利润率低，现金流低，赢利能力大大下滑。曾经的高利润被高涨的经营和管理成本所侵占。总而言之，市场的变化是正常的，但是，老板们却把自己赢利下降的主要原因归咎于市场变化上，很少检讨自己在经营和管理技术方面的滞后。例如在经管成本控制问题上，很多老板们会说我的成本已经很低了，你看看：绝对不租那种昂贵的写字楼，而是找个便宜的居民楼；办公设备能不买就不买，要买也是便宜的；房子装修也简单，仓库就是旧的；送货的车不是小型车就是旧车；尤其是员工工资成本这方面，卡得更紧，能少发点就少发点钱，很多老板很得意自己在人事成本这方面控制得尤为成功。这只是老板们自己的想法，实际情况呢？

成本不是这样算的，不是买便宜东西，少花钱，控制员工人事成本就是在省钱了，而是看投入产出率。投入产出率低的才是浪费钱，若是有很好的投资回报率，再多的钱花出去也不怕，花钱不仅仅只是把钱花出去，更要看还能赚多少回来。例如租便宜房子当办公室，表面上看起来是节约成本，但办公环境的落后会导致员工工作情绪低落，公司形象受损，让新客户失去合作信心；买旧车是便宜，可后来修起来不便宜，运送效能也低；便宜的办公设备会带来更糟糕的办公效率，当时占点小便宜，使用的

时候要花更大的代价去修补。更要命的就是这员工工资，老板往往舍不得在人事成本上投入更多，低廉的工资又招不来优秀的员工，只能招些素质能力低下的普通员工，这类员工自身的价值贡献就很有有限，并且，还会经常因为个人的素质能力问题，不断给公司带来各式各样的损失和危险，老板得花上更多的钱去弥补和抢救。相反，高薪招来的高素质员工，虽然所要付出的人事成本高些，但是，这类员工所带来的回报收益也高，实际的人事成本反而是很低的。

成本控制是门技术活，是比经营和管理技术更加复杂的一门技术。一个优秀的老板，是需要同时具备足够的经营管理和成本控制技术的。很多老板在经营方面的技术是不错的，但在内部管理，尤其是成本控制技术方面就欠缺很多。当然了，一般人都是不太喜欢承认自己的不足，老板更是如此，并且，资历越深的老板，越是认为自己的技术是全面的，是先进的，是有效的。由于对成本控制技术的缺乏，粗手大脚的管理和经营思路，导致了许多私人老板的经营和管理成本居高不下。

在笔者接触过的私营经销商中，有一半以上的经销商，因为成本控制不到位，每年从老板自己手里浪费出去的钱，比毛利还要多，甚至老板们自己还不知道。

问题再多，也总有解决办法。可是，对于经销商来说，最大的问题是什么都变了，就是经销商老板自己没变。很多经销商还抱着五年前，甚至是十几年前的经营和管理思路在做生意，自然也就出现生意难做，钱难赚，人难管的状况了。这也就是以前那种粗放式经营模式在当前环境中运行所带来的后果，若想解决这些问题，作为经销商就必须进行精细化管理和经营，站在一个全新的高度审视自己当前的经营和管理状况，并且要系统，细致地设计经管体系，从预防的角度研究各类问题的解决方案，逐步实现精细化经营和管理，逐步恢复自己的赢利能力，最终成长为精销商。



目 录

丛书序

前言

第一章 老板自我认知的提升	1
一、经销商与知识经济	1
二、经销商的社会地位	4
三、经销商为什么拉不起队伍	7
四、经销商为什么不愿意教导员工	11
五、别用打工者的心态做老板	13
六、忘事，个人发展最大的拦路虎	20
七、锻炼自己的习惯性思维	21
八、管理为什么这么难	24
九、别指望谁能理解你	26
十、希望式管理和绝望式管理	27
十一、下属为什么不听你的诚恳建议	29
十二、思维习惯，真正的核心竞争力	31
十三、经销商老板，你了解自己的员工吗	33
十四、你给员工带来了什么	35
十五、发火也得有策略	38
第二章 人事管理	41
一、销售队伍的保养	41

从经销商到精销商

二、换个角度看待员工提拔	44
三、经销商的亲属型员工管理	48
四、经销商的配载专员设置	53
五、经销商的内勤人员设置	54
六、经销商监督人员的设置	56
七、经销商的内部兼职制度	58
八、学会把员工放出去	61
九、如何制订经销商的内部管理制度	63
十、利用简单图形工具，做好人事管理	65
十一、老业务人员的问题	67
十二、如何管理经销商的司机	70
十三、招什么样的人做业务员	72
十四、流程管理为什么会失败	76
十五、辞退员工的前前后后	80
十六、业务员的假账问题	83
十七、老板如何对下送礼	84
十八、职业经理人使用的几大误区	87
十九、换个角度进行员工考核	90
二十、培训效果是督促出来的	92
二十一、简单一招，搞定公司牛人	94
二十二、亏损企业怎么招人	96
二十三、亏损企业怎么留人	97
二十四、亏损企业怎么用人	99
二十五、使用“空降兵”的注意事项	100
二十六、换个角度处理企业内部的拉帮结伙	103
二十七、别用管生产工人的办法来管理营销人员	108
第三章 市场经营	111
一、生意旺季来临前，一个必须考虑的重要环节	111



二、如何与下线解释撤架产品问题	114
三、老客户的新价值	116
四、农民式营销	120
五、什么是企业文化	123
六、亏损企业如何建立企业文化	128
七、是增量增利还是减本增利	131
八、对经销商营销精细化的几点看法	133
九、警惕皮包公司	135
十、竞争对手搞促销时怎么办	138
十一、经销商的差异化营销策略	141
十二、经销商的走动式管理	143
十三、如何解决突发性配送问题	146
十四、是建机场还是开航空公司	149
十五、对二批商的管理	151
十六、理性看待经销商自建产品品牌	157
十七、换个角度做小终端	160
第四章 产品管理	163
一、找出隐形亏损商品	163
二、滞销产品的商机	166
三、经销商仓库的库位管理	168
四、产品越来越多，利润越来越少，经销商该怎么办	171
五、换一个角度看新品上市失利	174
第五章 厂商关系	183
一、换个角度看待厂商之间的合资控股	183
二、学会和厂家人员沟通	186
三、厂家不给支持怎么办	190
四、当厂家的人事顾问	194

从经销商到精销商

五、厂商关系的优化	197
六、如何防止被厂家洗脑	199
七、赚厂家的钱	202
八、换个角度要支持	205
九、经销商如何管理好厂家驻地人员	208
十、厂家业务人员的私利之害	211
十一、经销商如何给厂家的高层写报告	217
十二、警惕厂家的变故给经销商带来的影响	223





第一章

老板自我认知的提升



一、经销商与知识经济

前提连接

什么是知识经济

通俗地说，知识经济就是“以知识为基础的经济”。从内涵来看，知识经济是指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，它是不同于靠土地和种植业的农业经济以及大量消耗能源和原材料的工业经济的新的经济概念和经济形态。它最大的特点在于，其繁荣不是取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模和增量，而是依赖于知识、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？

大多数厂家已经习惯了在选择经销商时，关注经销商的实力有多强、有多少送货车辆、有多少业务人员、仓库有多大、覆盖区域有多大、拥有下线客户有多少……以这些实力和实体来衡量经销商的价值，来判断经销商未来的发展，最终将其作为选择经销商的标尺。

经销商自己也一直为这些实力和实体而自豪：我的买卖有多大、我经销的产品有多少、我的营业额有多大……许多经销商看不起文化人，轻视学习，认为这都是在玩虚的。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呢，我一个月的收入顶大学教授几个月的……

可是，经销商们在自豪之余，也不得不面临这样一些问题：

- 竞争加剧。
- 成本上升。
- 利润下降。
- 下线客户的管理难度增加。
- 员工流失率的持续增加。

当然了，经销商们会简单地把这些问题归纳为生意不好做，但是这种解释不亚于自欺欺人。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，这种方法必定适用于某个环境。而环境是在变化的，要想保持赢利，那么赚钱的方法也得发生变化。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。经销商在新环境下，却死守着老办法做生意，自然会觉得生意难做了。

中国的私营经销商起源于20世纪80年代初，市场经济刚刚开始，那是个勇气经济盛行的时代。在那个求大于供的市场环境下，做生意几乎不需要太多的技巧，关键是胆略。哪怕是很低的出身，微薄的本钱，照样可以把生意做得风生水起。

到了90年代，市场进入高度发展期，做生意的人多了起来，大家开始比实力、比规模，以此来吸引厂家以及下游客户。在这个时期，谁有更多的资本，谁就拥有更多的机会，生意也就越容易做，这也就是资本经济。资本成为了推动经济的主导力量。



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，知识的权力正在取代资本的权力成为主宰世界的新力量，权力的产生不在于你拥有多少资产，而是在于你拥有多少知识。

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全球知识产权保护，这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，使自己的环境不受污染、资源不受破坏，发达国家已经从掠夺物质、能源转向掠夺信息、知识资源。

当前世界的经济变化格局促使作为经销商的上游——生产企业开始向知识经济方向转变。如加强对核心技术的研究、加强对品牌的塑造、对营销方式和管理体系进行创新等。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。例如对经销商的选择和合作形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实力、网络渠道、人员、车辆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、营销创新力等虚拟资本作为新的选择标准。

在知识经济环境下，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，坚持学习。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，要以一颗平常心、谦卑心来听取意见。接受新事物、新观点、新思想，谦虚之心犹如大海，接受所有新事物，使自己不断地获得财富。过去的知识、财富、能力给了你原始的积累，但也正是时时回味过去的成功，才使你的心扉从此关闭，中断学习，从而陷入自大的心态中。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，就是出于对自己过去成功的肯定。

在知识经济的环境中，经销商需要注重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。
- 信息的整合与传播。

环境已经改变，机会主义的时代早已经过去，资本经济也已经过时。现在是知识经济的时代，谁掌握知识，谁就掌握了新的财富。社会发展的一个特点就是越变越快，没有那么多慢慢来的事情。

二、经销商的社会地位

一个不容否认的事实是，以个体经营为主的经销商，当前的社会地位确实不高。没有可以依靠的组织，没有明确的管理所属关系。属于那种“姥姥不痛，舅舅不爱”的。在许多人的眼中，经销商是唯利是图的小商人，甚至有些厂家看不起个体经销商。这也许也是许多厂家大搞“通路扁平化，营销精细化”的一个重要原因。至于各位营销界咨询大师，就更看不起经销商，认为其不过是一群暴发户罢了——水平低，目光短浅……

更重要的是，经销商群体社会地位的整体低下还给经销商带来了不少的麻烦事：

(1) 获得贷款难。大多数经销商都很难从银行借出钱来？

(2) 人才吸引难。青年才俊们向往的是大公司、大企业，逼得经销商只好从亲朋好友中招人。

(3) 权益保障难。能管到经销商的政府部门很多，能帮助经销商的政府部门却很少。

(4) 在市场整顿活动中，经销商往往首当其冲……

(5) 个体经销商势单力薄。在面对强势客户时（例如现代大卖场）往往只有被动挨宰的份。

经销商作为一个商业经营机构，自然一切都得以赢利为核心，而当前经销商对社会上的人才和资金资源都很难获取，这直接就对赢利产生了较大的影响。社会地位的提升也就是意味着对社会资源的获取，因为社会地位后面还连接着社会资源，做生意会涉及到方方面面，需要各方面的资源支持。作为经销商本人，不可能同时具备所有的资源类型，以及足够的资源数量。若是能有效提升经销商的社会地位，获得更多的社会资源注入，也就相当于同步提升了经销商的赢利能力，确保了经销商的资产安全。



获得政府的认可和支持是衡量各个阶层和群体社会地位的决定性因素。

经销商若想提升自己的社会地位，还必须获得政府的认可和支持。经销商当前的社会地位低下，很大程度上就是因为经销商与政府之间缺乏足够的信赖和沟通。政府部门很少去与经销商们进行真正意义上的沟通与了解，而经销商往往也只顾埋头做自己的生意，很少主动与政府部门接触，甚至惧怕与政府部门接触。其实，换个角度想一下，在所有的资源中，政府资源是最大的一块，也是推动赢利最大化不可缺少的环节。经销商要想获得较高的社会地位，实质就是获得政府的支持，而获得政府的支持，自然也就确保了赢利的稳定和资产的安全。

那么，如何才能获得政府的信任呢？这需要经历三个基本步骤：

第一步：接触到政府部门。

第二步：获得政府部门的认可。

第三步：从政府部门手里获取资源。

从表面上来看，经销商与政府机构之间一直保持着一定距离，一般情况下，谁也犯不上找谁。面对双方地位不对等的现状，需要经销商设计种种策略，主动去接触政府部门，在现实中，经销商主动接触政府部门的方式有以下几种可以选择：

(1) 加入当地的行业组织。例如商会、工商联合会、私营企业协会等。这些组织通常都挂靠在某个政府机构名下。例如工商局、统战部等，而且这些机构的领导也多是政府官员兼任的。加入这些组织，与政府官员的见面和沟通机会自然也就多了。

(2) 直接出面，以聚集经销商群体为主，组建协会类机构。按照我国法规，可直接挂靠在统战部门，若是在审批上有难度，可考虑采用“既成事实”的办法。所谓“既成事实”，即先在实质上把经销商协会组建起来，初步形成一定的影响力，再向有关部门申报成立正式注册的协会机构，然后再去主动邀请相关政府官员来作为本协会的领导或名誉领导。

(3) 通过第三方接触到政府高层。例如高校和当地驻军，一般来说，政府官员与当地的高校和驻军都保持着较为密切的关系。而经销商则可以以军民共建、成立大学生实习基地、高校招聘会等形式先与高校或驻军接触并建立关系（这些活动都是高校和驻军很容易接受的）。然后再通过相

关人士的引见，寻找机会，与政府官员接触会面。

(4) 以直接报告的形式主动接触政府官员，当然这需要是正面的、建设性、促进性的报告，注意切莫写成发牢骚的万言书。

总而言之，制造一切机会，主动地与政府部门接触。当然，在初次接触时，就得保持一个正面、健康、积极的外在形象。在初步接触后，要设法获得政府部门的认可。

获得政府部门的认可，表面上看起来挺难，其实也不是很复杂。虽然说政府部门是社会的主导者，但是政府也不是全能的，也不能搞定所有的问题，甚至有些事情，是政府部门不方便出面的。想获得政府的认可，主要有两个方面的因素：一是始终保持正面的形象，二是帮助政府解决一些问题。而经销商具体能帮助政府解决哪些问题呢？

(1) 主动向政府相关部门提供统计数据。政府部门的一大职能就是进行各类统计工作。由于经销商属于私营独立经营，形态各异，业态复杂且分散，调查统计很困难。经销商可利用自己所掌握的行业关系，收集整理相关的数据，定期提交给相关政府部门。

(2) 配合政府部门的市場管理。随着国家各项法规的完善和执行工作的加强，各地政府对当地商品市场的管理也越来越严格，国有的商业流通体系比较容易管理，相对固定的零售终端也不复杂。麻烦的就是这种各自为战、分散独立经营的经销商。举个简单的例子，政府部门每年都会组织各式各样的大检查，一般在检查之前，都希望各单位各企业先有个自查的过程，先行自查，先行纠正，然后政府部门再来安排检查，那么从工作效率到工作成效来说都很不错。但是，由于政府部门和经销商缺少联系与沟通，导致无法通知安排各经销商进行相关的自查工作，政府部门若直接进行大检查，工作强度大且复杂程度高，这时经销商可主动站出来，配合政府部门的市場管理工作，在领取政府部门的指令后，及时联系通知相关经销商，自行处理好相关问题，保持一个较佳的态度来配合政府部门的市場管理工作。

(3) 协助政府解决部分社会福利问题。社会福利问题是各界政府的头疼的一大问题，由于预算少，涉及面有限，难免有些照顾不到位的方面。例如孤儿院、敬老院的经费和床位问题等。如果这些社会福利问题处理不到位，就容易引发社会舆论对政府的指责，从而给政府部门带来较大的压