



想赢利——靠产品？靠折扣？靠返点？靠销售？
都靠不住！赢得人场才能赢得钱场！

★一针见血 直指经销商管理的疑难杂症
★拳拳到肉 练就对手头疼的实战套路

韩 锋 ● 著



做高利润的 经销商

聪明的老板会以人生财



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



做高利润的 经销商

聪明的老板会以人生财

韩 锋 ● 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

做高利润的经销商：聪明的老板会以人生财 / 韩锋著. —北京：北京大学出版社，2012.11

ISBN 978-7-301-21337-7

I. ①做… II. ①韩… III. ①经销—商业管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 236460 号

书 名：做高利润的经销商——聪明的老板会以人生财

著作责任者：韩 锋 著

责任编辑：王艳利

标准书号：ISBN 978-7-301-21337-7 / F · 3363

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14 印张 207 千字

2012 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：35.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

序

管理是经销商老板的必修课

中国的经销商老板，或多或少都面临着下面这些问题或困惑：

开始是夫妻店，做了若干年后还是夫妻店，生意永远做不大。

管理几个员工还可以，员工一多就觉得管不过来，不知道该如何管理了。

总觉得缺人，但又招不到合适的员工，常常为此苦恼不已。

知道自己在管理上有缺陷和不足，但又不知道如何提升和进步。

用了亲属做员工，但对亲属类员工总是管理不好。

跟着自己干了多年的老员工，突然一朝“叛变”，跳槽到竞争对手那里，给自己造成了很大的麻烦。

面对越来越多的“80后”、“90后”员工，不知道如何管理他们。

自己出于好心却办了坏事，得罪了员工还不知道怎么得罪的。

建立的企业文化成了“墙上文化”，根本落不了地，也入不了员工的心。

除了给员工涨工资、提待遇，找不到更好的激励员工的方法。

想做大生意，寻求多元发展，结果生意反倒越做越差。

想引进职业经理人，又怕引进职业经理人是给自己“找死”。

想公司化运作，但又不知道怎样公司化。

想得到厂家的支持和帮助，又总是不得要领。

……

这些问题，归根结底都是管理的问题。在现实中，老板是没有人管的，更是没有人教的，这是很多老板的苦恼。对于经销商老板来说，这种苦恼更是有过之而无不及。

中国的经销商是一个数量庞大的群体，大到像宝洁这种世界五百强的外资企业，小到中国最具活力的小微民营企业，经销商群体正日益成为很多企业、品牌和厂家的销售主力军。众多品牌、企业和厂家都愿意选择经销商，是因为经销商不管大小都是老板，俗称“经销商老板”，而经销商老板的创业动力和创富欲望都是最强烈的，也是普通打工者和职业经理人无法比拟的。

经销商老板作为企业、品牌、厂家的销售渠道和终端，其核心价值就是把所经销的企业、品牌、厂家的产品或服务销售出去。说得再通俗一点，经销商的核心价值就是“卖货”——把企业、品牌、厂家的产品或服务低价买进来，再通过自己的销售能力高价卖出去，从而实现赢利的最终目的。

因此，“卖货”对经销商老板来说是很关键的，也是其生存、发展、壮大的根本。所以，如何实现产品或服务的销售，是经销商老板非常关心的问题。现在，随之也出现了大量传授经销商如何实现销售的书籍。比如，导购话术、销售技巧、销售方法、店面管理、终端促销、终端管理等方面的书籍层出不穷。

学会“卖货”对经销商老板至关重要，但更重要的是经销商老板要从

小到大，要做大做强，要赚大钱，就要学会如何管理，包括管理自我、管理员工、管理团队、管理组织、管理生意、管理顾客、管理厂家等，简单地说就是“管人”。因为任何货都是由人销售出去的，如果人管不好，人没有积极性，人留不住，最终货也会卖不出去，卖不长久。很多经销商老板都是亲自上阵，除了部分是夫妻店的原因外，更重要的是经销商老板担心：自己用心把员工教会了，一旦员工跳槽，不等于白教了吗？可事事亲力亲为，又如何能做大做强呢？

可见，经销商老板想要从小到大，想要做大做强，想要赚大钱，管理是经销商老板的必修课！

可以说运动健将是天生的、企业家是天生的、经销商老板是天生的，但绝对不能说管理者是天生的。因为管理一定是后天习得的技能，优秀的管理者一定是身经百战、千锤百炼出来的。一个有趣的社会现象是，从事律师、会计及各类技术岗位工作的人，大多数都是科班出身，而管理者当中却有相当多的人是非管理专业科班出身的。为什么会这样呢？

第一，管理是有实践性的。

管理的“行”永远在“知”的前面，而且是知易行难。就像一个初学游泳者，看再多的游泳技巧指导书，如果不下水练习，就不可能提高成绩。一个笑话说，一位游泳健将获得金牌后，激动得把教练抛进了水里，教练却大呼：“救命啊！”天底下有光懂游泳技术但不会游泳的游泳教练吗？也许有。天底下有没管过人、没管过企业的人成为合格管理者的吗？不可能有！

第二，管理是具体的。

管理最终是管人，没有人就没有管理。但人是生而不同的，张三和李四不一样，“80后”和“70后”不一样，老员工和新员工不一样，亲属类员工和外来员工不一样，男性员工和女性员工不一样，老板与员工也不一样。管理者管理的不是整齐划一的机器，而是活生生的人，思维、习惯、性格、能力、态度、需求、理想都各不相同的人！所以，即使是放在张三

身上有效的管理手段，放在李四身上可能没有任何效果。世界上没有两个一模一样的老板，也没有两个一模一样的员工，管理必须因人而异、因材施教。所以说，管理永远是具体的。

第三，管理是要实效的。

管理的目标是达成绩效，完成业绩，实现预期目标。不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。管理，不管西方的、东方的、中西结合的，土的、洋的、土洋结合的，解决实际问题，达成绩效、完成业绩才是王道。

第四，管理是不可复制的。

海尔的张瑞敏无疑是个优秀的管理者，但假设把他调去管理任正非的华为，估计不一定会成功。而如果让任正非去管海尔，多半也会失败。若是让马云去管腾讯，马化腾去管阿里巴巴，估计结局都不会太好。因为不仅不同的管理者之间不能通用，即使是同一个管理者，昨天的成功也不能保证今天还会那么成功，类似的案例太多了。

中国绝大部分的经销商老板，一是学历不高，大部分都是草根出身，没有接受过正规的管理教育，多是自我摸索，自学成才；二是厂家对经销商老板的培训多集中在导购、销售技能的提升上，即使有针对经销商老板管理能力提升的培训，也是杯水车薪；三是现在市面上虽然各类管理图书汗牛充栋，但针对经销商老板面临的具体管理问题能给予实战指导并有效解决的，却寥寥无几。

什么样的管理图书才是适合中国广大经销商老板群体的呢？这种类型的管理图书应该具有什么样的特点呢？

第一，给经销商老板看的管理书必须是有“干货”、能落地的。

说经销商老板是追求短期利益的，说经销商老板是短视的，说经销商老板是利益动物的，都不为过，毕竟是屁股决定脑袋。换作谁去做经销商老板，都可能是这样。毕竟不赚钱，对经销商老板就意味着下顿没吃的了，明天可能会关门。企业老板可以像骆驼一样生存，可以放眼长久，暂时亏损也可以。但经销商老板就现实多了，必须是兔子式的生存，跑一点

路，吃一点草，再跑一点路，再吃一点草。赚不到钱，房租交不了，店面就得关门；工资开不出，员工就得作鸟兽散。所以，经销商老板赚钱的压力和动力是最足的，这也是很多厂家愿意采用经销商作为主力销售渠道的原因。给企业老板，讲讲战略，讲讲宏观，讲讲大道理，企业老板至少不会反感，而且还会埋单，而对于大多数经销商老板来说，就很可能不会埋单。许多经销商老板会说：“教我们如何赚钱，如何搞定客户，如何接单，如何成交，如何做大销售，别玩虚的！我们要的是干货，拿回去就能用的，能落地的！”这个要求一点也不过分，营销就是要满足客户的需求，你满足不了，顾客如何满意呢？所以，我结合自己多年的经销商管理经历和培训、咨询经验，在本书中提供了大量的实际案例和实操方法，以帮助经销商老板提升自己的管理能力和管理水平，帮助经销商赚钱，并不断做强做大。

第二，给经销商老板看的管理书必须是有系统套路的。

现在已经不是上世纪八九十年代，给经销商老板50万元，就可以把市场运作得风生水起，现在给经销商50万元，开个小店都有可能赔钱关张！经销商老板轻松赚钱、野蛮生长的时代已经一去不复返了。那个时候，武功再高，也怕菜刀；智力再好，一砖撂倒！经销商老板只要会个一招半式，就可以乱拳打死老师傅，混口饭吃，赚大钱是相对容易的。而现在，市场竞争越来越激烈，消费者越来越成熟，品牌越来越多，厂家越来越规范，市场门槛越来越高，用工成本越来越大，员工越来越难以管理，法制和法规越来越健全。经销商老板如果不能全面系统地提升自己，只满足于一招半式的零星学习，肯定会在残酷的市场竞争中落败。所以，本书想做的就是给经销商老板系统完整的管理套路，囊括经销商老板从小到大的管理必修课，目的就是帮助经销商老板系统地学习、全面地修炼，提升经销商老板的综合管理能力和竞争力。

本书适合中国所有以品牌经销、品牌代理、产品经销、产品代理为主的广大经销商老板，包括总经销商、各级经销商及分销商老板参考阅读。

只要是经销商老板，都能从这本书里学有所得。

本书对经销商老板如何学会管理做了系统完整的论述。经销商老板可以当作美味正餐，从头读到尾，完整学习，系统提升；也可以作为餐前甜点，随意选取一篇，今天学习，即刻应用。

最后，我要感谢我的家人，特别是夫人，在长期两地分居的情况下，给予我默默的奉献和强大的支持；感谢广大的经销商老板朋友们，为我提供了丰富的案例和方法，让我从他们身上汲取了很多的智慧和营养；感谢我的贵仁相助团队，在拼搏路上与我风雨同舟；感谢北京大学出版社的编辑马兴欢女士，对我的“不抛弃、不放弃”，让我在繁忙的咨询和培训工作的同时最终能完成本书。

目 录 / CONTENTS

////////////////////////////////////

做高利润的经销商

序

管理是经销商老板的必修课 / V

第一章

管好自己——核心竞争力的根本

01 经销商老板的成败 / 2

02 管理他人从管好自己开始 / 4

03 经销商老板的四戒 / 7

04 经销商老板要多学会用 / 10

05 经销商老板的竞争是“习惯”的竞争 / 14

06 从经销商到优秀管理者的四个阶段 / 18

第二章

管好合伙人——同甘共苦都不易

01 选择合适的合伙人 / 22

02 合伙前就想好散伙 / 25

03 破解亲戚合伙的矛盾：亲兄弟明算账 / 28

- 04 “同甘”不易，为何“共苦”也不易 / 32
- 05 如何开好夫妻店 / 35
- 06 让人头疼的接班人问题 / 38

第三章

管好员工——打造人才小金库

- 01 经营人心是老板的必修课 / 42
- 02 “管人”与“理人”大不同 / 45
- 03 打造学习型团队的最佳实践 / 48
- 04 管员工要学会“引体向上” / 51
- 05 “父母管理法”能得到多少忠诚 / 54
- 06 给员工制订合理的目标 / 57
- 07 如何批评，让员工心服口服 / 62
- 08 好老板要学会表扬员工 / 64
- 09 新员工招聘如何一次选对人 / 66
- 10 如何做好员工培训 / 70
- 11 “牛人”和“80后”、“90后”员工的管理 / 73
- 12 用好大龄、“二进宫”和亲属类员工 / 78

第四章

管好组织——保证内部机能正常运转

- 01 经销商需要建立“三头”文化 / 84
- 02 经销商老板赚钱的三种组织模式 / 87
- 03 完成组织进化的“五段” / 89
- 04 一定要做“王”老板 / 92
- 05 开好“三会”：日会、周会、月会 / 94

- 06 建立完善的薪资激励制度 / 97
- 07 如何不花钱或少花钱来激励员工 / 101
- 08 经销商老板发奖金的策略 / 106
- 09 打造团队的执行力 / 108
- 10 要结果还是要过程，老板必须面对的问题 / 111
- 11 如何引进职业经理人 / 114
- 12 经销商老板换“芯”：公司化改造 / 118

第五章

管好顾客——拨动顾客的心弦

- 01 要让顾客满意，更要让顾客感动 / 122
- 02 触动“情感快捷键”：让顾客用右脑购买 / 126
- 03 管好顾客的心理账户 / 129
- 04 锚定效应：让顾客痛快埋单 / 133
- 05 “三杯水式”创新：花小钱办大事的终端创新 / 136
- 06 读懂顾客暗送的“秋波”：识别终端成交信号 / 139
- 07 顾客在终端需要导购“真专家” / 142
- 08 还能给未成交的离店顾客送什么 / 145

第六章

管好生意——持续盈利的秘诀

- 01 软实力与硬实力都要打造 / 148
- 02 一位“80后”老板娘的软实力 / 151
- 03 经销商竞争法宝：速度冲击规模 / 154
- 04 把鸡蛋放在一个篮子里 / 157
- 05 海底捞：你学得会的和学不会的 / 160

- 06 从优秀经销商到品牌运营商的转型 / 163
- 07 总经销商成功转型三部曲 / 166
- 08 超级经销商是如何炼成的 / 168
- 09 经销商转型做厂家为何不成功 / 171
- 10 托管“孤儿”：三、四级市场品牌经销商的新蓝海 / 173
- 11 经销商过冬攻略：要冬泳不要冬眠 / 175
- 12 经销商老板店面管理的五重境界 / 178

第七章

管好厂家——厂家助你一臂之力

- 01 选厂家：跟定“三梦”老板 / 182
- 02 经销商老板的选择比努力更重要 / 185
- 03 经销商老板也在经营品牌 / 188
- 04 如何做到厂商和谐共赢 / 192
- 05 找对人，做对事：应对厂家各级人员 / 195
- 06 政策不能“等靠要”：争取厂家更大的支持 / 199
- 07 抓住厂家年度经销商大会的宝贵机会 / 201

附录

- 前事不忘，后事之师——经销商老板的13种“死法” / 203

第一章

管好自己

——核心竞争力的根本

01

经销商老板的成败

经销商老板今天的成败，是昨天选择和努力的结果；经销商老板明天的成败，是今天选择和努力的结果。面对越来越白热化的市场竞争、终端竞争、品牌竞争，经销商老板如果不在今天武装好自己，不在今天做好充分的准备，就可能会像马云说的那样：今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但大部分人会死在明天晚上，见不到后天的太阳！

中国的经销商是一个庞大的群体。给经销商最直白的定义，就是代理厂家（企业）的品牌，从厂家（企业）花钱进货（服务），销售给顾客（客户），靠赚取进销差价而生存的群体。这个群体的数量没有官方的、权威的数据。如果按中国企业数量保守估计有3000万家来算，而这3000万家中只要有50%的企业选择经销商作为销售渠道，每个厂家（企业）平均算有10个经销商，那么中国的经销商的数量就高达一亿五千万之多。如果每个经销商雇佣两名员工，那么经销商加员工的人数就高达四亿五千万人之巨。相比企业老板群体的复杂，经销商老板群体的复杂程度则有过之而无不及。各种职业、各种背景、各种出身、各种经历、各种学历，不一而足。

经销商老板群体是最受重视的群体，也是最被轻视的群体。受重视是因为经

销商在今天渠道为王、终端为王的时代，发挥着越来越重要的销售渠道作用，是厂家（企业）最主力的销售大军。找到好的经销商，就意味着厂家（企业）可以生意兴旺。反之，则会销售低迷，一蹶不振。而被轻视是因为经销商老板没有人管、没有人教，绝大部分都是自学成才的。面对如此庞大的经销商群体，靠企业（厂家）的帮扶和管理几乎是不可能的，厂家的帮扶和管理只能锦上添花，而不可能雪中送炭。所以，经销商老板只能靠自己。

经销商老板决定生意的成败。经销商老板的眼光、视野、思路、意识、能力、实力、人脉等决定着生意的好坏。如果说，企业的生死大部分是维系在企业老板身上的话，那么经销商老板生意的成败则百分百是与经销商老板脱不了干系。经销商老板强，则生意好；经销商老板弱，则生意差，这几乎是颠扑不破的真理。

经销商老板决定员工的成败。“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”对经销商老板同样适用。经销商老板的水平就决定了其领导的下属员工的水平。经销商老板强，则员工强的可能性比较大，经销商老板弱，则员工肯定弱。而且，很多经销商员工家庭的幸福和生活的稳定，也来自于经销商老板的高效经营。

经销商老板决定厂家的成败。很多厂家（企业）是以经销商作为主力销售渠道的，经销商经营的好坏，决定了厂家（企业）经营的好坏。厂家与经销商是共赢的关系，如果离开了经销商，很多厂家的销量会一落千丈。很多实力强大的厂家（企业）之所以强大，在行业里能当老大，是因为这些厂家（企业）手里掌握了一批非常优质的经销商资源，这些优质的经销商老板让厂家（企业）可以在终端销售呼风唤雨，不断创造销售奇迹。

经销商老板决定品牌的成败。厂家（企业）在“高空”打广告、做宣传，如果没有广大的经销商老板在“地面”做接应、做销量，厂家的品牌只能是“光打雷不下雨”，根本销售不到消费者的手中。没有销量的品牌，能叫作品牌吗？销量不大的品牌、市场占有率不高的品牌，能叫作大品牌吗？所以，经销商老板很大程度上也决定着品牌的成败。

你可以说，细节决定成败、心态决定成败、人脉决定成败、战略决定成败、执行决定成败、速度决定成败，等等。从不同的视角看，都有其各

02

管理他人从管好自己开始

你改变不了世界，你只能改变自己！通过改变自己来影响他人，改变他人，无数的事实已经证明，这是最可行的方法。改变了自己的心胸、视野、思维、意识、习惯、行为，才能“退一步海阔天空”。管理者只有先管理好了自己，才有资格去管理他人。管理自己就是自律！管理者改变自己是为了让他人死心塌地追随，而只改变他人则是强迫其跟随。经销商老板从小到大的全面修炼，大都要靠经销商老板改变自己来实现。

很多经销商老板有这样的误区，认为管理就是管好别人：管好自己的员工，管好自己的合伙人，管好自己的老婆或老公，管好自己的亲属等。但实际情况是，经销商老板很多管理别人的手段、措施和方法，不但没有起到很好的管理作用，反而招致了很多人的不理解。经销商老板费了九牛二虎之力去管理别人，却发现客户不理解自己，上游的厂家不理解自己，下游的分销商不理解自己，内部的员工不理解自己，股东不理解自己，甚至相濡以沫的老婆或老公都不理解自己。为何理解这么难呢？

经销商老板要清楚的是，不理解是常态，理解才是异态！所以，才有“理解万岁”这句话，凡是万岁的东西都是人们美好的希望和一厢情愿的