

 博雅光华

经销商人员管理升级标配

李国刚 史宇红◎著

新一代经销商 升级战法

管人软实力

8年潜心研究

5000 多家经销商深度调研

200 余个咨询项目精华呈现



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

新一代经销商 升级战法

管人软实力

李国刚 史宇红◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

新一代经销商升级战法：管人软实力 / 李国刚，史宇红著. —北京：北京大学出版社，2013.1

ISBN 978-7-301-21529-6

I. ①新… II. ①李… ②史… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F27
中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 265567 号

书 名：新一代经销商升级战法——管人软实力

著作责任者：李国刚 史宇红 著

策划编辑：方 希

责任编辑：王艳利

标准书号：ISBN 978-7-301-21529-6/F · 3391

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> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：tbcbooks@vip.163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

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 13.5 印张 174 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价：32.00 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，翻版必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

序

经销商：企业的战略伙伴

15年前，我的第一次公开演讲，就是受命为一家著名食品企业在成都糖酒会期间举行的经销商大会担任演讲嘉宾。自那以后，每年都有一段时间，我的日程表上会排满同一个内容：出席××企业的年度经销商会议。

15年了，不长不短，但是回忆起来，有很多微妙的变化很有意思：

15年前，这些会议往往叫作“经销商订货会”；10年前，叫作“客户大会”；5年前开始，更多的企业把这些会议命名为“合作峰会”。

15年前，这些会议基本上都会行业展览会期间趁便召开；10年前，会议时间大多调整到元旦至春节之间；5年前开始，会议开始集中在四季度初举行，与企业自身的预算工作同步推进。

15年前，这些会议都是企业和经销商之间的闭门会议；10年前，特邀娱乐明星的演出成为会议的兴奋点；5年前开始，著名培训师和《百家讲坛》文化名人们的授课成为会议日程的“标配”。

15年前，这些会议最重要的内容就是宣布下一年的销售政策，签订新的经销合同；10年前，进行市场分析预测成为大家最期待的；5年前开始，向经销商全面介绍企业下一年的目标、策略和资源安排，听取经销商对此的评估和反馈，成为占用时间最多的内容。

15年前，会议都是一视同仁地发些礼品，往往是钢笔、领带、皮包、衬衫之类；10年前，会议会按照经销商的销售额排名进行评选和颁奖；5年前开始，经销商的奖项评选变得极其细化，除了销售额之外，在配合新品推广、配合规范管理、配合品牌宣传等方面的贡献也会得奖，会议纪念品都变成了图书、光盘等学习材料。

15年前，企业提到经销商的时候，会毫不避讳地说“当佛一样敬，当贼一样防”；10年前，一部分企业提出“经销商将会在渠道变革中消亡”，另一部分企业则提出“为制造业的躯体安上服务业的灵魂”；5年前开始，所有的行业领先企业都最终将经销商视为自身“全产业链”中的增值环节和核心成员，把在经销商中发展“战略合作伙伴”作为企业营销战略中的重要行动纲领。

与我的同事王彬洋、李国刚不同，我不是从事经销商研究的专业人士。这么多年以来，我对经销商这个群体的认知始终来自经过一次次具体而微的接触所形成的感性认识。15年，可以让我很清晰地观察到的是：各个行业的竞争强度总是首先从客户层面达到峰值再向上游传导，经销商群体在最红海的市场厮杀中经历着急速的分化和进化，幸存者一步一步、越来越深地融入企业价值链，在与企业的博弈中最终找到自身的价值定位，成为企业战略中不可或缺的一部分。

2005年的一天，一位著名的大公司CEO对我说：“现在我很苦恼，过去我每天和经销商客户摸爬滚打在一起，市场上的风吹草动我都知道，我可以立即做出准确的判断和决策。但是现在公司大了、层级多了，高层越来越没有时间和客户在一起，我很清楚，我所听到的客户信息都是

经过重重处理和包装的。你看你们团队有没有什么办法，能够帮助我开发一个管理工具，让我和其他的公司高层管理者能够听到客户真实的声音？”

说实话，当时首先打动我的是这位CEO谈话中所流露出来的那种真实的苦恼和真诚的需求。之后，以他的需求为起点，由王彬津所领导的团队开启了长达8年的经销商研究之旅。自2005年起开发“聆听客户真实声音”的管理工具，最终被命名为“客户之声”项目，8年来累计在1万多家经销商中进行了抽样与数据分析，并与其中的5000多家经销商进行了面对面的深度访谈、调研，从下游经销商“满意度”、“协同度”、“忠诚度”等维度反向测评企业的运营效率，将经销商的意见作为企业自身绩效评价的一个重要尺度，并逐年发布受访企业年度“客户之声”指数。这个项目的持续运行和快速迭代，为我们深度了解经销商的生存状态和运营状况，并对其与企业运营效率关联节点的协同，积累了大量素材。

在“客户之声”项目运行两年之后，2007年，另外一位企业的CEO提出了一个很有建设性的意见：“经过‘客户之声’的测评，发现客户对企业有很多不满意之处，一方面，企业要大力度整改自身；另一方面，也发现有些方面整改的效果总是不显著。为什么呢？因为其中很多不满意项是由于企业对市场操作的要求越来越高、越来越急，而客户不能准确理解和承接企业的管理要求所造成的。这说明过去企业把管理资源都投入了内部，忽略了客户的成长。当企业都成为上市公司了，客户还是夫妻店，双方当然配合不好。如果要从根本上提升客户满意度，我们就不能仅仅利用客户的手和脚去干活，还要主动帮助客户的心和脑去成长、去提升。一线客户的水平越来越高，这就是从根本上增强企业的市场竞争力。”从这个需求出发，这家企业向我们开放了全部客户数据和资源，李国刚所领导的团队在此基础上设计了一个名为“从优秀到卓越——卓越经销商咨询”的项目，并在2008—2011年进行了为期4年的实践，由

企业聘请中国软实力研究中心的经销商咨询团队为他们的客户进行经营管理领域的全面辅导。很快，项目就涉及快速消费品、钢铁、汽车电子、工程机械等行业，4年合计接受“卓越经销商咨询”项目辅导的经销商达200余家，对这些经销商的辅导时间最短的半个月，最长的长达半年。

对5000多家经销商的深度访谈、200多家经销商的辅导，让我们有幸获得了国内已知最大的专门针对经销商群体的数据库、案例库和工具库。8年来，我们访谈过年销售额高达40亿元人民币的经销商，也访谈过农贸市场门店里苦苦挣扎的小客户；我们疯狂地记录过“一夫当关，万夫莫开”，控制区域市场50%占有率的经销商的成功经验，也曾经硬着头皮倾听即将与企业一拍两散的经销商的愤怒控诉；我们在上海一家跨国公司的经销商的豪华办公室里喝过蓝山咖啡，也曾经在山西某个四线市场经销商那里被让到火炕上盘腿聊天。有经销商在访谈时说到生存的艰辛泪如雨下，也有经销商把我们的工作称为“通天之路”，要求我们一定要替他转交一封密信给CEO。当然，即使如此，我们的工作仍有盲点：很遗憾，在中国市场上，我们目前仍然缺乏来自西藏和台湾两个区域的经销商群体样本。

在与经销商一起工作的过程中，我们无数次被他们的求知若渴所“打败”：单个经销商面对面访谈最高纪录长达8个小时；为每一家卓越经销商咨询时，每天的工作时间长达17个小时。他们不断提出问题、迫切解决问题、渴望改变现状的动力是我所见过的各种商人中最强烈的。

我想，这一切也许是因为经销商群体每一天都同时经受着来自两个方向的压力：一方面要直面惨烈的市场竞争，一方面要应对强势的企业要求。每思及此，我们就觉得为这个“夹缝中求发展”的群体做得还远远不够。当企业不断提出要培育战略合作伙伴的时候，对于每一家具体的经销商来说，如何能够自我进化、自我发展，主动成为企业的战略伙伴呢？在之前8年的工作中，我们无数次意识到，对于经销商这个群体来

说，一切理论和概念都是隔靴搔痒，最重要的是实践、实践、实践，务实、务实、务实。去除一切假大空，在实践中产生并验证的有效方法和成功经验，是最有价值的东西。因此，我们想到，能不能把5000多家经销商的最佳实践进行总结、提炼，用最便捷的方式分享给其他广大的经销商呢？因此，就有了今天您所看到的《新一代经销商升级战法》这套图书。

经销商生存的物种世界里，有辗转觅食的蜉蝣——注册为个体，年营业额不过50万元的纽扣批发夫妻档；也有制定规则的大鳄——像如今市值超过140亿美元，员工来自41个国家，享誉全球的利丰集团。不过，本书的读者既不是蜉蝣，也不是大鳄，而是经历过蜉蝣期，有企图心想要在未来变成大鳄，希望从优秀到卓越的经销商企业——那些正在艰苦卓绝地打升级战的进化型经销商。如果一定要用规模量化：企业人数15人以上，1000人以下；营业规模500万元以上，10亿元以下。

在这套《新一代经销商升级战法》中，我们结合8年来的经验总结和实践体会，将其分为《业务硬功夫》和《管人软实力》两个分册，对于经销商来说，前者是立命之本，后者是安身之道。

王彬泮作为《业务硬功夫》的第一作者，是特别恰当的。他本人就是从市场督导的岗位起步，曾经担任过大型食品企业集团的营销总经理，管理过数百家经销商，并在过去8年间领导开发了“客户之声”经销商满意度评价系统，与各行各业的上千家经销商打过交道。对于经销商群体既有感性的认识，也有理性的研究。对于经销商的种种抱怨和困惑更是非常熟悉，比如：

为什么产品越来越多，利润却越来越低？

为什么都卖同样的产品，人家赚钱我却不赚钱？

新产品上市成功的规律是什么？

贴牌产品如何能稳操胜券？

给厂家打了5年长工，品牌是出名了，可是没有人知道自己。经销商该如何打造自己的品牌？

太见多识广的终端对常规的促销不为所动怎么办？

厂家的反应速度太慢，眼看竞品的促销总是花样翻新，我们能做什么？

传统渠道遭遇电商，传统经销商到底该如何试水网络渠道？

为什么年年任务分不下去，绩效也调动不起来人员积极性？

.....

针对上述问题，在这本书中，他将影响经销商业务成果的要素总结为六大内容：产品、客户、品牌、促销、渠道、绩效。

这六大要素是经销商企业起家的第一天就接触的业务基本面，也将伴随经销商企业每一步发展，如影随形。实践证明，就像同样的碳分子有可能组合成钻石，也有可能组合成石墨一样，这六大要素通过改变不同的排列组合方式，可以产生完全不同级别的业务能量。因此经销商需要对这六大要素进行持续的改造：有的改造专属于领导者思维的改变，例如经销商如何看待渠道。如今的经销商渠道已经不像10年前那样简单直白、一层层地买卖，渠道已经随着技术手段和商业环境改变而变化出多种模式。好的渠道天然屏蔽了低级的价格竞争，远远拉开了竞争者之间的量级。有的改造依赖于管理团队的学习：如何科学有序地管理品类？如何发挥品牌的能量？如何驾驭销售团队？有的改造来源于全员的基本功普及：如何从多角度去培养优质客户？

通过给出针对这六大要素的最佳实践和行动指南，让经销商可以各取所需，从方案库里针对性地提取解决自身问题的办法和工具。

作为《管人软实力》的第一作者，李国刚曾经担任过世界500强企业的战略人力资源总监，过去4年领导“卓越经销商咨询”项目的经历，让他将最规范、最前沿的跨国公司的经验与最朴素、最原始的经销商群

体需求进行了深入的整合。而《管人软实力》的内容，起点是来自超出我们意料之外的强烈需求：在启动“卓越经销商咨询”项目之初，我们的假设是经销商会对销售问题、资金问题有大量的需求，没想到，当我们与经销商的老板们对接时，他们问得最多的问题却集中在如何管人、建立团队这个方面。随着时间的推移，我们逐渐发现，对于那些成长型的经销商来说，度过了最初老板事事“一脚踢”的生存期之后，团队迅速发展壮大，但是老板的精力和经验往往集中在业务方面，不太注重内部的规范管理，也不懂得如何选用预留的管理工具，所以往往造成授权不足、人员流动性大、团队士气不高等问题。

因此，在本书中，首先当头棒喝，提出了“打仗和建设哪个更重要”的问题。如果把经销商企业比作一支军队，那具体的任务可以分为两大部分：前线的作战，后线的保障。前线作战就是攻山头、消灭敌人，后线保障就是弹药补给、修建工事。打赢一场战役，前线与后线需要紧密协作，缺一不可。经销商的前线作战就是《业务硬功夫》，这些事情都是决定企业生死的事情，都是重要而且紧急的事情。后线保障包括团队建设、人员激励、运营管理、售后服务等，经销商必须认识到，这些重要但不紧急的事情，不会影响当期的业绩，但会影响明天的发展。

经销商老板自己既要当司令员指挥打仗，又要当好政委带好队伍，实在是分身乏术。《管人软实力》首先带领大家找到一种早日当上“甩手掌柜”的美好目标和感觉；然后，从如何选拔吸引最优秀的士兵加入队伍；如何激励士兵爱打仗；如何培训士兵特别会打仗；如何“把支部建到连队上”——打造自己的企业文化，让整个公司在快速发展中仍然可以有序作战等方面给出了一个比较丰富的工具库。这些工具绝大部分来自“卓越经销商咨询”项目中涌现的最佳实践，经过实际的验证行之有效，一小部分来自其他类型行业和企业的成功经验总结——在管人软实力方面，经销商群体有其个性化的差异需求，但是我们也必须尊重和借

鉴其他行业已经成熟的共性经验。

这套书的两位第二作者——刘恩才和史宇红，在我们面向经销商群体的日常咨询顾问工作中扮演了非常重要的角色。其中，刘恩才从销售一线起步，逐步担任著名消费品公司的区域销售负责人、销售总监职务，和经销商打交道曾经是他多年中每一天的日常工作，在蒙牛和中粮的经销商咨询项目中，他作为首席咨询师，带队为超过 50 家经销商提供服务。史宇红是一位人力资源管理专家，在诸多工业品企业的经销商咨询项目中，作为首席咨询师，带队负责将企业在人力资源管理方面的先进经验和技術辅导传递给经销商。

经过《业务硬功夫》和《管人软实力》的锻造，一家经销商应该能够建立起更加清晰、更加自信的经营体系，具备更远大的发展目标，更容易理解和对接企业对自身的需求与要求。那么，如何对上述成果进行检验呢？我们将 8 年来积累的《卓越经销商研究报告》作为本书附录，特别是将经过 3 个阶段、4 年时间总结成形的经销商成熟度管理模型、卓越经销商路径模型及其核心评价指标分享给大家，这些指标清晰地指明了普通经销商和卓越经销商之间的差异所在，帮助大家抓住核心指标，并通过对标对表来明确核心指标的改善计划。

当然，在我们实际与经销商一起工作时，除了业务和管人两个方面，还有一个重要板块的工作也直接影响着经销商的业绩，那就是涵盖了财务、物流、信息、服务等方面的运营体系。但是，对于这一部分的工作，大部分的经销商主要是借助或遵循上游企业的管理体系来开展，而每个企业对此都有各自的管理方式和要求，因此，因企业而异、因品牌而异的特点非常突出。所以，我们暂时还无法通过薄薄一本书来概括呈现这一部分的工作。希望未来可以与更多的经销商朋友在实践中多多探讨。

本书的内容主要来自 4 个领域：

1. 案例：作为深入多家企业的布道者，我们带着经销商最困惑的问

题，有针对性地收集解决方案。有些人困惑的恰恰是另外一些人所擅长的，这些案例虽然对于擅长者信手拈来，但对需要者就是锦囊妙计，就这样，我们收集整理了众多可以攻玉的“他山之石”，力求还原案例当时发生的情境，以静态文字来客观呈现动态的经验，意图通过本书，传递同行们“直拍大腿”的肺腑之言。

2.标准：长期以来，厂家总是把“得力”与“非得力”的经销商分为两个阵营，并力求用各种提升手段补齐两者之间的落差。我们整理了行业领先企业用来求取平衡的实践标准，这些标准对于有些朋友来说看似遥远，您所服务的厂家并没有如此的苛求，但学习先进总没有错，艺不压身，朝行业最先进的看齐，总能提升抵抗风险的免疫力，并修炼一两门强身的武功。

3.工具：那些在世界500强公司使用的管理工具，“有效和科学”让人垂涎，“晦涩和难懂”又让人却步，我们的职业就是在这些殿堂级的管理工具和实践中的经销商企业间往返达成双方的联姻。这些工具植入经销商土壤后，经过改良，最终以简化的流程和量化的表格呈现，力求只让读者换上自家的数据或者岗位，就立刻可以得到明确的指导结论和实施步骤，无需艰苦的理解或者再加工。

4.趋势：图书无法像杂志一样记录瞬息万变的时事，但是可以归纳相对长时间内可能发生的趋势，这些趋势时而表现为我们不屑一顾的风吹草动，时而表现为我们看似神秘的新鲜事物。只要我们身处这个时代，就不可逆转地被时代影响着，流通企业必须遵循着大势前行，除了顺势而为，没有第二种选择。经过我们对行业所处环境的抽丝剥茧，也许能帮您洞悉一些发展的规律，根据这些可能发生或者已然发生的规律，提供我们认为值得参考的一些试水路径。

8年，5000家经销商访谈，200家经销商咨询，我们得出的两个核心结论是：

第一，经销商群体的满意度是对企业未来业绩能否可持续发展的一个预测指针，两者呈现紧密的正相关趋势；

第二，那些在卓越经销商路径模型中表现越优秀的公司，对企业的业绩贡献就越高。

《新一代经销商升级战法》所谈到的一切均来自您的实践，也都正在您身边发生，有些您耳熟能详，有些您朝夕使用，有些会让您耳目一新，也有一些您可能有更好的解决方案。我们也希望通过这样一个平台，汇集更多的经销商智慧，使经销商群体可以真正走向卓越，成为厂家的战略级伙伴！

李天田

中国软实力研究中心董事合伙人

目录 / CONTENTS

序 经销商：企业的战略伙伴 / VII

第一章 经销商甩手掌柜的玄机

- 经销商该如何突破上下左右的重重“围城”？
- 前线作战与后线保障，如何才能兼顾？
- 怎样摆脱“杂事缠身”的日子，做个潇洒的甩手掌柜？

第一节 在夹缝中求生的经销商 / 3

第二节 打仗和建设，哪个更重要 / 4

第三节 经销商掌柜的“甩”与“不甩” / 7

第四节 甩手掌柜手中的三张表 / 11

第二章 挑选最优秀的士兵

- 高薪请来的“空降兵”为什么都“水土不服”？
- 自己求贤若渴，但外面的人才在哪里？
- 怎样让经销商企业内部高潜质的人才脱颖而出？

第一节 建立自己的“铁军” / 15

第二节 优秀的士兵都在哪儿 / 17

第三节 优秀士兵的标准是什么 / 21

第四节 优秀士兵进入经销商团队的渠道有哪些 / 25

第五节 选拔优秀士兵的方法有哪些 / 27

第三章 让士兵爱打仗

• 经销商赚钱如毛巾拧水，怎么将薪酬和奖金都用在刀刃上？

• 如何让自己队伍里的员工爱上企业、爱上工作？

• 怎样留住企业的骨干员工，从“招人难”变成“难走人”？

第一节 你给的是不是士兵想要的 / 41

第二节 多样化的士兵需求 / 42

第三节 薪酬很重要，但不是士兵唯一的需求 / 44

第四节 吸引与保留优秀士兵的“全面报酬” / 50

第五节 给士兵的薪水多少合适 / 52

第六节 如何给士兵调薪 / 55

第七节 士兵的奖金如何发放 / 58

第四章 让士兵会打仗

• 为什么年年都对员工进行培训，实际上却没有多大用？

• 如何培养和锻炼员工，建立起企业的后备人才库？

• 怎么把“土八路”培养成为“特种兵”？

第一节 是选择童子军，还是选择空降兵 / 67

第二节 员工培养≠员工培训 / 68

- 第三节 新员工特训营：加入公司的第一堂课 / 69
- 第四节 导师辅导：教练传帮带 / 71
- 第五节 列席会议：让明星员工做明星主持人 / 73
- 第六节 超级替补：尝尝当家的滋味 / 74
- 第七节 项目练人：给员工一个独立展示的舞台 / 76
- 第八节 企业“两会”：述职会与述能会 / 78
- 第九节 轮岗培养：让未来领导者经历不同岗位的历练 / 81
- 第十节 组织人才也需要盘点 / 83

第五章 支部建在连队上

- 如何用企业文化经营人心、凝聚团队？
- 怎样提升士气，让员工感觉有奔头？
- 如何加强情感联系，让离职员工“好马也吃回头草”？

- 第一节 经营企业在于经营人心 / 99
- 第二节 树旗帜：梳理明确企业文化 / 100
- 第三节 重落地：立体的企业文化落地 / 103
- 第四节 提士气：加入公司，离开经理 / 107
- 第五节 想当将军的士兵，不当官也有奔头 / 113
- 第六节 把士兵当亲人，士兵才能把你当亲人 / 115
- 第七节 亡羊补牢：重视离职面谈 / 120

第六章 保证作战有序

- 怎样理清内部管理的顺序，让企业简单高效运作？
- 如何提升经销商企业的内部运营效率？
- 怎么用规则和流程，把企业蜕变成自转组织？

第一节 何谓作战有序 / 125

第二节 专业的人干专业的事：组织设计 / 126

第三节 萝卜和坑：定岗定编 / 129

第四节 让听得见炮声的人指挥战斗：汇报层级和管理跨度 / 133

第五节 程序正确保证结果正确：用流程屏蔽风险 / 136

第六节 用军规解决一类问题 / 140

第七章 队伍管理效果检验

- 经销商企业的管理水平如何判断？
- 企业人员的积极性和能力水平如何评价？
- 企业的软性管理如何量化？

第一节 士兵选拔成败的检验 / 147

第二节 士气高低的检验指标 / 149

第三节 士兵能力强弱的检验 / 152

第四节 作战是否有序的检验 / 157

第五节 完善你的“右臂” / 159