



经销商需思考的 58个问题

潘文富 黄 静 / 著

[会 管 理] 业绩就如坐电梯
[不会管理] 业绩就如爬楼梯

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

经销商需思考的 58个问题

潘文富 黄静 / 著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

经销商需思考的 58 个问题/潘文富,黄静著. --北京:
中国铁道出版社,2015. 1
ISBN 978-7-113-18770-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 122295 号

书 名:经销商需思考的 58 个问题

作 者:潘文富 黄 静 著

责任编辑:张艳霞

编辑部电话:010-51873005

电子信箱:zyxbooks@126. com

助理编辑:孙晓明

加工编辑:胡娟娟

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:13 字数:181 千

书 号:ISBN 978-7-113-18770-5

定 价:36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换,电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

推荐序

云南白药集团股份有限公司

副总经理 秦皖民

云南白药牙膏是云南白药集团切入个人护理产品的首个产品，从药品到快消品，行业跨度非常大。不同于一般企业的通常做法，云南白药没有空降具有丰富行业经验的职业经理人，重新成立一支专业的营销队伍，而是依托现有的药品销售队伍，从中遴选一部分人才组成主体，再从学校和社会招聘一大批新人，构建了牙膏销售队伍。完全不同的行业、渠道、终端、生意模式……面对完全陌生的市场，遇到的困难和问题数不胜数。但云南白药牙膏却迅速成长，销售额从几千万元开始，直至今天成为中国市场份额第四的本土牙膏第一品牌。这其中，与森潘咨询公司的合作，使队伍迅速熟悉快消品领域的营销模式，进而成为比较专业的快消品营销队伍是成功关键因素之一。

潘文富和黄静两位老师都具有丰富的行业经验，是快消品营销精英中的翘楚。由于两位老师本身有过经销商及大卖场买手的经历，所以在梳理和总结行业经验时所研发的培训教程，自然非常精辟且实操性极强。

优势品牌的成长，离不开健康发展的合作伙伴。云南白药在自身成长的同时，一直致力于帮助自己的经销商提高管理运营水平和竞争力。因此，云南白药集团邀请了森潘管理咨询公司，对自己几百个经销商的经营情况进行全面摸查和调研，为他们量体裁衣地开发了许多实效性非常强的培训课程。

潘文富老师在与许多经销商的沟通和交流中，一直关注困扰他们的各种问题和困难，并苦苦思索行之有效的解决方法。本书所谈的全是一个商业流通企业必须认真对待的实际问题，可谓干货中的精华。把本书中的内容吃透并加以运用，虽不见得能保证你一定成功，但至少会让你少犯一些原则性的错误，少走不必要的弯路。

是为序。

前 言

论及我国各行各业的私营经销商——

说营业规模,上千万、上亿元的比比皆是;可说到利润,大多数经销商的净得利润不超过 10 个点。

说员工团队,少的几十人,多的上百人;可说到员工质量,出工不出力、效率低下、流失率高的现象层出不穷。

说到公司形态、组织架构、企业文化、绩效考核,看起来有模有样;可说到公司的管理水平、规章制度、作业标准,基本上是形同虚设。

说到可持续发展,N 个新厂商、N 个新产品还等待确定合作关系;可说到产品的经销价值、新产品的成活率低,现实却是好卖的不赚钱、赚钱的不好卖。

说到老板的面子,各个厂商颁发的奖状、十佳、优秀牌匾一堆,商会的会长理事长头衔满满;可说到老板的生存现状,虽然物质生活早已达标,可精神压力巨大、身心疲惫。

.....

总而言之,这是一个庞大而尴尬的群体——公司的壳,个体户的芯——有老板的生意规模,却没有老板的生活品质。

并且,处于中等规模的私营经销商更是尴尬,高不成低不就——若是纯粹的简单个体户,自家几个人就能搞起来,管理也简单;若是规模足够大,有实力也有社会地位,招人留人都不成问题,管理起来也不复杂;就怕那种公司规模已经上来了,但对应的管理体系没上来的中间层。

经销商属于纯粹的销售机构,从表象来看,问题都是出在外部的经营问

题上。但抽丝剥茧却会发现,外部的经营问题其实质往往是内部管理问题;而所有的内部管理问题,根源必然是出在人身上;而所有人的问题,算到最后,大多又都出在老板身上。

按理说,解决公司里出现的各类问题,首先就应该解决老板的问题,但是由于人的惰性和碍于面子,要各位老板自己承认错误,先拿自己开刀,更是有点勉为其难。加上经销商老板的精力也有限,日常的业务工作和琐事就要占去大部分的时间,很难再抽出足够的时间和精力,从系统的角度来整体解决内部管理问题。

但是,当前公司内外这么多的问题,比较现实的做法就是把问题进行分解,大问题拆成小问题,小问题对应小解决方案,逐步解决,逐步推进。

笔者自己也曾是一个小经销商,从小批发门市部到商贸公司,坎坎坷坷一些年,经销商的酸甜苦辣也算尝遍了,在自己及同行们无数次交学费的基础上,也总结出一些实用于中小型经销商的管理工具。笔者利用自己在厂商打工期间所接触和学习到的管理体系,结合经销商的特性,因地制宜,逐渐形成了一个经销商管理课题库。目前该题库已有四百多个经销商公司的实体案例、两千余个成型的解决方案。今后,笔者将通过图书、网站、微信、现场交流等各种形式,与各位经销商同行就中小型经销商公司的管理问题,进行更多的探讨和交流。

本书中,笔者总结了经销商最常遇到的 58 个问题,剖析并给出解决方案,希望能够帮助读者朋友走上健康的成功之路!

目 录

CONTENTS

第一部分 公司安全

第 1 章	换个角度看待公司病	2
第 2 章	销量下降与客户管理失控	7
第 3 章	经销商死于企业文化	10
第 4 章	经销商业务团队的员工守纪问题	15
第 5 章	经销商遭受内部重大变故时的基本应对	19
第 6 章	建立团队精神的技巧	22
第 7 章	先选人再选产品	25

第二部分 管理体系

第 8 章	经销商的基础管理工作	28
第 9 章	先解除“武装”再谈管理	30
第 10 章	员工工资资产消耗的成本核算	34
第 11 章	“工作失误/事故记录单”的运用	37
第 12 章	经销商发展规划怎么做	40
第 13 章	经销商的管理透明化	44

第三部分 运营体系

第 14 章	新年伊始,经销商先抓什么	52
第 15 章	传统批发业的未来	55
第 16 章	赚钱还是抢钱	57
第 17 章	个体户式的算账模式	59
第 18 章	城镇化对经销商的影响	63

第 19 章	市场冷淡期的经销商生存之道	65
第 20 章	经销商安身立命的核心——运营体系	68
第 21 章	学会和厂商沟通	70
第 22 章	厂商不给支持怎么办	75
第 23 章	换个角度看待厂商的支持	79
第 24 章	经销商如何面对厂商的渠道扁平化	81
第 25 章	如何优化与厂商关系	85
第 26 章	如何防止被厂商洗脑	88
第 27 章	厂商业务人员的私利之害	91

第四部分 员工管理

第 28 章	管人为什么这么难	98
第 29 章	希望式管理和绝望式管理	100
第 30 章	老板的超越导向与员工的平衡导向	102
第 31 章	换个角度看待经销商公司的绩效考核	105
第 32 章	聘用什么样的人做业务员	108
第 33 章	设置内勤人员	112
第 34 章	员工的三次工作热情	114
第 35 章	关于员工犯错	116
第 36 章	公司的老员工,你真能承担得起吗	119
第 37 章	公司内部兼职制度	122
第 38 章	学会把员工放出去	126
第 39 章	辞退员工的前前后后	129
第 40 章	关于离职员工的复职问题	132
第 41 章	股份制改造前的准备工作	135
第 42 章	福利型股份的注意事项	139
第 43 章	所谓的工资少	141
第 44 章	工资是发给员工一家的	144
第 45 章	合理化建议的奖金	147
第 46 章	经销商的年终奖策略参考	150

第五部分 仓库管理

第 47 章	经销商仓库的现状自检	156
第 48 章	仓库管理的五个阶段	162
第 49 章	仓库管理考核点的增加	165
第 50 章	仓库整改推行不下去的原因	168
第 51 章	你的仓库主管称职吗	171
第 52 章	仓库不良品的基本管理机制	174
第 53 章	仓库火灾的紧急应对措施	177
第 54 章	仓库退货流程的完善	180
第 55 章	仓库盘点基本平账能说明什么	185
第 56 章	仓库流水卡的导入	187
第 57 章	财务监盘仓库时的综合报告	192
第 58 章	业务人员定期进仓库	195

第一部分 公司安全

内容提要

- 换个角度看待公司病
- 销量下降与客户管理失控
- 经销商死于企业文化
- 经销商业务团队的员工守纪问题
- 经销商遭受内部重大变故时的基本应对
- 建立团队精神的技巧
- 先选人再选产品

第1章 换个角度看待公司病

各类公司发展 to 一定规模之后,都免不了在管理机制和管理职能等方面出现一些阻滞公司继续发展的问題,即“公司病”,而如何换个角度看待公司病,进而解决公司病给企业带来的危机,是老板们不容小觑的问题。笔者从事经销商管理课题的研究,看到这个问题的时候,立刻想起平日里打交道的各类经销商老板,面临这个问题的人不在少数。虽然做批发生意的老板规模总量较小,经营形态也很传统,但问题一旦严重或失控,别说出现公司病,面临破产都有可能。公司不会无缘无故得病乃至身亡,这里,我们换个角度来分析一下,公司病究竟是由哪些原因导致的。

分析研究公司病的原因,有必要先了解以下的四个基本前提。

第一,人类一切的科学研究工作,都是在寻找真相及事物之间的运行规律所在,而宗教和精神文化类的研究,则都是在寻求解释,或是找到一个自己能够接受的说法。

第二,生意的目标取向是利益,较高层面上是经济利益和社会利益的结合,但在大多数老板还没有私人飞机和游艇之前,我们还是先把生意取向集中在经济利益这个方向上。

第三,生意运行之所以有利益,其核心因素是两个字——匹配,也就是生意运营中所涉及的各类环境和因素之间,只有当处于匹配状态时,才能有效运转并产生利润。也就是说,生意本身无所谓好坏,只是当前运行是否合适而已。进一步来说,市场环境不存在好做或难做,产品、项目本身和老板本人也不存在好与坏,总而言之,围绕着生意运营的各类因素之间,只要是匹配的,在一起就能相容,就能运转,就能带来利润。

例如,在市场环境宽松、相关法规缺失、竞争对手少、消费者愚笨等环境下,简单且保守的产品定位,欺骗甚至粗俗的市场宣传策略,简单粗放的渠道结构,也能做得很好。

在内部管理上,当员工人数少且大多数是体力型员工时,外部招聘也比较容易,粗放式管理模式也不是不可以。

第四,生意的形态,最理想的状态即半自动模式,就是相关的目标、规

划、标准、体系、流程、人员、岗位、预案、进度等相关因素已经到位且成熟，不需要老板事无巨细地去亲自指挥调度，生意项目可实现自我运行。那么，老板可以在一定程度上脱离当前生意运行中的具体工作，转而去考虑战略或者去投资其他生意，也可以让老板脱离当前的生意，去享受生活或是追求其他人生价值。

这个半自动化的生意模式，与有些人说的“完备成熟四海一家的管理经验”有类似之处，一旦这个半自动化的生意模式被证明是成功的，那么，不仅可以用在当前的生意上，还可以用在未来的生意上，甚至可以用来指导别的企业如何运营。

外部市场的缺陷，大都是公司内部的管理问题所导致的，而内部管理的问题，也就是人的问题，在所有人的问题中，最核心的就是老板的问题，也就是说，所谓公司的病，病根都是在老板身上的。

那么，看起来很成功的老板为什么会“得病”？

1. 角度的原因

世界上的事情其实没有什么绝对的对与错，无非就是看待问题的出发角度不同而已，站在老板自己的角度，自然是认为自己所思所想都是对的，而且是放之四海皆是准的，并且想当然地认为下属员工也应该认为这是对的，外部客户也应该认为这是对的，消费者也应该认为这是对的。

什么是愚蠢？就是凡事只站在自己角度看待。

什么是智慧？就是学会换位思考。

其实，经营和管理方法怕的不是落后，而是老板只从自己的角度看问题，弄出来许多只有老板自己认为很好的东西。例如员工招聘，都说难招，为什么难招，是因为老板们在招聘的时候，往往是按照自己对企业对工作的标准和态度在招员工，这哪里是招聘员工，简直就是招聘老板。还有就是给员工设计的薪资和考核体系，为什么达不到预期效果，因为这些大多数是老板自己主观上想象出来的，认为员工对收入和考核是这么认为的，于是我要设计一个这样的薪资和考核机制。其实，老板不打工已经很多年了，哪里还知道员工对薪资和考核的真实想法。再有就是关于企业文化，很多老板们所搞的企业文化，就是把自己成为的成功经验和思想硬性叠加在员工头上。

2. 自我反省的原因

有两句话是最难说出口的，一是“我爱你”，二是“我错了”。一出问

题,要么是客观原因导致的,要么是别人导致的,反正自己没有错。

我们举个最常见的例子,若是问现在私营企业的老板,对“新劳动法”感觉怎么样?估计没几个说好话的,但是再问一句,你仔细看过“新劳动法”吗?我敢肯定地说,80%的老板压根就没仔细看过“新劳动法”的全部内容。

当人不愿意承认自己的错误时,必然就会出现这么几种情况:第一,不会在自己身上深入地分析原因;第二,把过去成功的经验抱着不放;第三,对外界的学习与创新存在一定的抗拒心理,认为这些别人搞出来的新东西没有自己的好,若是学习和引进,那就是对自己的否定。

面对社会发展与市场环境的变化,外部生意和内部管理的日趋复杂,理应不断学习、不断研究、不断创新,保持有效应对和对接,甚至是领先、超越。而学习和创新的前提是要能够理性地看待自己过去和现在的成功,并主动发现自己所存在的问题,敢于剖析自己,并在一定程度上暂且放掉当前的成功和已经取得的成就,放空自己,给自己确定更高的发展目标,再进一步的研究和学习。

若是不肯自我反省,把自己定位成一个永远的成功者,自然是不肯继续保持学习和研究。这类人往往认为自己的思路 and 做法在过去一直都很成功,在未来也一定会很成功。我看过很多国内企业的未来发展规划,做得很有气势,方向很明确,思路也很清晰,每一步怎么走也说得清楚,但是就是没有说明在哪个阶段可能会出现哪些问题,更没看到相关的事故预案和事后应对方案。这是因为老板们觉得不会出什么问题,以前不都是这么做得吗?怎么会出事呢?不需要做事故预案。

不愿意自我反省,不愿意承认自己身上的问题,把历史经验死抓着不放,就会停滞不前,甚至出现更严重的后果。

3. 自我膨胀的原因

人为什么很膨胀,就是在取得一定成绩后,在其他人的长期肯定和赞扬下,逐渐开始飘飘然。

一般人一旦开始膨胀,就更不会在自己身上找原因,更不会自我反省,并且对眼前已经拥有的东西开始无所谓,认为自己还能做更大的事情,还能攀上更高的目标。普通的量产奔驰宝马扔给下属,换上刚刚在车展上亮相的全球限量版。当前的产业,让下属们去做,老板我要进军新领域新市场,甚至拓展全球市场。

怎样才能不膨胀？

要么靠自己高度的冷静、理性和自律，要么身边始终有人吵来吵去，进行各种反对和否定。其实，这种争吵能够不断地点出问题，引导对方站在其他角度考虑问题，逼迫对方进行理性的思考，防止老板在自以为是的路上越滑越远。当然，很少有老板能忍受身边的人一直反对自己。于是，下属不敢说，客户一般也不说，关系特别好的也就是点到为止，刚来的新员工刚说两句，就被识时务的老员工迅速制止，花钱请过来的专业咨询公司出于生意安全起见，在没有撕破脸皮之前，也是不会断然指责老板的问题。在老板身边唯一说真话而不被老板砍死的就是医生了，尤其是遇到晚期病人的时候。

当然，除了医生之外，说真话还能保住性命的，就是老板娘。所以，我们经常能听到老板娘愤愤说道：“这些年要不是我一直把他拉回来，这家公司早就没了……”。

往往老板当得越大，听到反对声音就越少，当被身边人反复强调自己有多么英明伟大时，飘飘然是必然的，并且还会产生“我就是和一般人不一样”“全人类的精英，这世界草包太多了”“我其实是有天子命的”等想法。

换个角度来说，要想兵不刃血地搞死一个老板，最简单的办法就是不断给他戴高帽子，尽量别和对方争吵，因为争吵其实是在帮助对方成长。

4. 当前市场实质环境的宽松

虽然说生意难做的老板越来越多，市场竞争看起来也似乎很激烈，可是深入研究不难发现，当前的所谓竞争绝大多数都是低水平的同质化竞争，大家在同一水平线上用类似的模式在进行竞争。

严格地说，多数老板对生意和市场没有进行深度的研究。这里说的深度研究是指两个方面，一是各类基础工作的健全和质量，二是模式的结构优化设计与创新，更多的还是没有脱离早期的运营指导思想和模式。因为早期的思路和做法与当前的市场背景之间产生了冲突，所以老板们普遍认为当前生意难做。

其实，我个人认为当前中国市场的整体环境还是比较宽松的，生意机会仍然很多，几何级增长的空间还是有的，虽然进入者的数量越来越多，但大多数都是用低水平、旧思想在操作，完全可以忽略这些当前还在闹腾的老板。

之所以特别指出基础工作,因为这是事业健康发展的基石所在。基础不牢,上层建筑的稳定也就无从谈起。但是,中国的很多老板却是很不屑这个基础工作,认为研究这个显示不出自己的水平所在,要研究就要选择研究最先进的。其实,老板群里也有不少明白人,也知道基础工作和创新的重要性,并为之下了不少功夫,系统地整理出了创新模式,再回头看着那些毫无头绪的老板们时,自然成就感跃然于心,居高临下之心顿起,接下来有点小膨胀和渴望指导别人的心态也就不奇怪了。

第2章 销量下降与客户管理失控

经销商安身立命的资源是什么？下游销售网络！

下游客户的数量和质量决定了经销商的业绩和利润，也决定了经销商的发展方向和空间。若是经销商对其下游客户的管理出现失控的话销量下降也是在所难免的。

在华北某省会城市，某商贸公司声称有1700余家下游客户（非KA、BC类店），年销售额过亿元，但是，最近三年以来这家经销商公司的销量一直在下跌，并且还存在应收账款多、高端产品动销难等问题。老板也曾多次追查原因，得到的答案基本是生意难做、竞争激烈、厂商投入不足，等等。

笔者通过参加对该公司某牙膏生产企业的经销商内务整改项目，深入了解该公司的运营工作，调查后发现，该公司声称的1700多家客户，但实际有效客户的数量却在1200家左右，另外那500多家客户并非已关门停业，而是正常在经营，只不过是和这家经销商公司有业务往来。那么，这500多家客户为什么与该公司中断了业务合作呢？再调查下去，发现是因为经销商公司的业务人员主动放弃客户，也就是没有继续维持这些客户关系，没有保持生意的正常运营。经销商的业务人员为什么要放弃这些客户？一般来说每个客户都会带来业绩，业绩会带来奖金，没有客户，业务人员靠什么吃饭？再深入研究后发现，这家公司里的30多名业务人员，有超过半数都私自夹带货物进行销售工作，业务员们自己有上游经销商和厂商，自己进货，利用公司的销售网络和车辆进行销售工作，独立赚取利润。业务员自己就是一个小经销商，从利润最大化的角度来说，这些业务人员当然极力地推销自己的商品，至于公司的商品销售，只是一个平台而已，基本维系即可，主要精力肯定不在这上面。

调研发现，许多下游客户其实也不知道哪些产品是经销商公司的，哪些产品是业务人员自己夹带的，反正都是这个业务员过来推销的，能卖的就卖。而经销商的业务人员，则是利用公司的车辆，偷拿公司送货结算单据，甚至是拿公司经销商品的赠品，为自己的商品做促销。在结算时，也