

<<新一代经销商升级战法>>

图书基本信息

书名：<<新一代经销商升级战法>>

13位ISBN编号：9787301215296

10位ISBN编号：7301215290

出版时间：2013-1

出版时间：北京大学出版社

作者：李国刚，史宇红

页数：193

字数：174000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<新一代经销商升级战法>>

前言

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，每年都有一段时期，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在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。

与我的同事王彬沣、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，由王彬沣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

<<新一代经销商升级战法>>

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。

王彬沣作为《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。

<<新一代经销商升级战法>>

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害总结为六大内容：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。

<<新一代经销商升级战法>>

《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能辅导传递给经销商。

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。

<<新一代经销商升级战法>>

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》所谈到的一切都来自您的实践，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

<<新一代经销商升级战法>>

内容概要

经销商大都面临着一个挑战：人难招，更难管，想留住人才则是难上加难。怎样选兵带兵、如何管理和建设队伍、重金请来的空降兵为什么却水土不服、苦心培养的骨干怎么会轻易就被对手挖走……堡垒最易从内部攻破，打造经销商企业的黄金舰队，必须做好团队建设、人员激励、人才培养、规范管理、效果检验。

《管人软实力》针对经销商企业内部人员的管理和经营，为你道尽甩手掌柜的玄机，替你绘制全方位、高效率的作战地图，让你从“招人难”变成“难走人”。

作者李国刚曾任世界500强企业的人力资源总监，过去4年领导了卓越经销商咨询项目，将最规范、最前沿的跨国公司经验与最朴素、最原始的经销商需求深入整合；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能辅导传递给经销商。

<<新一代经销商升级战法>>

作者简介

李国刚：中国软实力研究中心董事合伙人，曾就职于联想集团，在战略规划、人力资源管理、企业文化建设、并购管理整合等方面有丰富的实践经验。

曾主持过蒙牛集团、中国远洋、中粮集团、友发钢管等多个软实力项目；曾深入快消品、汽车、钢铁、工程机械等多个行业进行调研，帮助上百家经销商企业提升管理水平。

著有《联想密码》、《联想带队伍》、《联想并购以后》、“超级中层商学院”系列之《做事有章法》、《好心态带来高能量》、《跨部门协同无障碍》。

史宇红：中国软实力研究中心首席咨询顾问，曾任西南药业股份有限公司董事高管。

在人力资源管理、企业文化建设等方面有丰富的实践经验。

曾主持或参与过中粮集团、蒙牛集团、广东好帮手电子、曙光汽车集团、山西大土河焦化等多个企业软实力建设咨询项目；曾为快消品、汽车电子等行业的数十家经销商提供调研测评与管理咨询服务。

著有“超级中层商学院”系列之《做事有章法》、《像中层才能当好中层》。

<<新一代经销商升级战法>>

书籍目录

序 经销商：企业的战略伙伴

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

第二节 打仗和建设，哪个更重要

第三节 经销商掌柜的“甩”与“不甩”

第四节 甩手掌柜手中的三张表

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”

第二节 优秀的士兵都在哪儿

第三节 优秀士兵的标准是什么

第四节 优秀士兵进入经销商团队的渠道有哪些

第五节 选拔优秀士兵的方法有哪些

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

第二节 多样化的士兵需求

第三节 薪酬很重要，但不是士兵唯一的需求

第四节 吸引与保留优秀士兵的“全面报酬”

第五节 给士兵的薪水多少合适

第六节 如何给士兵调薪

第七节 士兵的奖金如何发放

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”？

<<新一代经销商升级战法>>

第一节 是选择童子军，还是选择空降兵

第二节 员工培养 员工培训

第三节 新员工特训营：加入公司的 第一堂课

第四节 导师辅导：教练传帮带

第五节 列席会议：让明星员工做明星主持人

第六节 超级替补：尝尝当家的滋味

第七节 项目练人：给员工一个独立展示的舞台

第八节 企业“两会”：述职会与述能会

第九节 轮岗培养：让未来领导者经历不同岗位的历练

第十节 组织人才也需要盘点

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

第二节 树旗帜：梳理明确企业文化

第三节 重落地：立体的企业文化落地

第四节 提士气：加入公司，离开经理

第五节 想当将军的士兵，不当官也有奔头

第六节 把士兵当亲人，士兵才能把你当亲人

第七节 亡羊补牢：重视离职面谈

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

第二节 专业的人干专业的事：组织设计

第三节 萝卜和坑：定岗定编

第四节 让听得见炮声的人指挥战斗：汇报层级和管理跨度

第五节 程序正确保证结果正确：用流程屏蔽风险

第六节 用军规解决一类问题

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

第二节 士气高低的检验指标

第三节 士兵能力强弱的检验

<<新一代经销商升级战法>>

第四节 作战是否有序的检验

第五节 完善你的“右臂”

第八章 常见的人员管理错误

对企业内部人员的管理纷繁复杂，如何做到“知行合一”？

如何让理论动作逐渐变成习惯动作，不再犯同样的错误？

企业人员管理的常见错误都有哪些？

第一节 乱点鸳鸯

第二节 先斩后奏

第三节 越俎代庖

第四节 自作主张

第五节 律己服人

第六节 隔靴搔痒

第七节 轮流垫底

第八节 朝令夕改

第九节 不近人情

附录 卓越经销商研究报告

项目反馈

<<新一代经销商升级战法>>

章节摘录

第一节 在夹缝中求生的经销商 伴随着中国经济的快速发展，经销商群体如雨后春笋般在各地涌现，成为中国经济发展中一个特殊的企业群体。

这个群体从诞生之日起，就处于“上下左右的围城”中。

经销商的上游，自然是厂商，分销模式的厂商通过经销商把产品和服务销售给终端客户。

厂商为了保证产品和服务的统一性，会对经销商提出各种要求，如品牌形象、销售政策、任务目标、售后服务等。

大多数经销商在与上游厂商的博弈过程中，经常会处于劣势。

“搬箱子的”是厂商对经销商的形象比喻。

经销商的下游，是终端的客户或零售网点，有些产品的经销商下游还包括大卖场、商超等。

客户是上帝，这是商品社会的真理，特别是一些行业的产品和服务同质化越来越严重，消费者为什么要选择你的产品或服务，这是经销商经常面临的问题。

为了保证“上帝”的满意度和忠诚度，经销商每天都殚精竭虑，尝试各种各样的销售花样，一个字评价就是“累”！

经销商的左边，是企业内部的运营事务，这是保证经销商企业正常运转的“循环系统”，括资金流、物流、信息流等。

例如：厂家又要压货了，自己账上的现金够不够？

仓库又爆仓了，多余的货物往哪儿放？

配送车辆又不够用了，怎样保证终端配送的及时性？

竞争对手又搞促销活动了，自己该如何去应对？

市场终端的铺市率又下降了，怎么回事？

…… 经销商的右边，是企业内部的人员管理，这是经销商成长的核心力量，包括对内部人员的选拔、任用、培养、保留等。

经销商每天在疲于应付市场运营问题的同时，还要保证自己的士兵爱打仗、会打仗，且作战有序。

如果说运营还有规律可循，人员管理则是经常出“意外”的，因为人的思想最难把握，人的内心最难看透。

在上、下、左、右的全面夹击下，经销商掌柜便常常显得难以招架了。

对上，厂家的关系需要维护，毕竟这是生意的基础；对下，客户的需求要尽力满足，毕竟这是自己赚钱的保证；对左，内部运营要提高效率，毕竟这是毛巾拧水般多赚钱的关键；对右，人员士气要高涨，毕竟这是公司的竞争力。

于是，掌柜的环顾左右，全是难题。

打仗和建设，哪个更重要 如果把经销商企业比作一支军队，其具体任务可分为两大部分：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。

经销商的前线作战包括前端销售、客户沟通、打击对手、拓展市场等，这些都是决定企业生死的事情，都是重要且紧急的事情；后线保障则包括品牌建设、人员激励、运营管理、售后服务等，这些都是重要但不紧急的事情，虽不会影响当期的业绩，但会影响明天的发展。

经销商掌柜几乎每天都会“杂事缠身”、“日理万机”。

企业一旦行动起来，就不能有任何的停歇和懈怠，掌柜的作为主要决策者和领导者，自然每天都会接受大量信息汇报，做出多项决策，且许多事情还真是棘手： 这个客户的订单要拿下来，怎样去争取？

竞争对手开始新一轮的促销活动，怎么去应对？

与厂家谈判已经1个月了，再不出结果，市场就要断货，如何解决？

仓库昨天丢了货品，怎么处理相关人员，又如何保证以后不再出现这样的情况？

又有多辆物流车辆需要维修，要花一大笔钱，为什么这些车辆总要维修？

<<新一代经销商升级战法>>

刚刚培养出来的成手又要离职了，是什么原因造成的？

是薪水问题，还是发展空间问题？

许多天前就已经给人事部下达了招聘任务，为什么到现在还招不到人？

员工能力太弱，无法放心交代工作，怎么提高员工的能力？

新提拔的部长不称职，已经连续3个月完不成任务，下一步该怎么办？

…… 这些问题都没有标准答案，都需要掌柜用自己的聪明才智去判断、去决策，以保证企业能够顺畅发展。

但这些问题归纳起来，也就是“打仗”和“建设”两类问题。

在一个整建制的军队里，这些问题分别有几类人员在处理：司令员下达前线打仗的命令，保证每一仗能够取胜；参谋长做敌情分析，保证给司令员提出的决策依据是准确有效的；政委在后线做人的思想工作，保证士气；后勤部长在后线做补给，保证弹药充足。

大家朝着一个目标共同努力，最后才有战役的胜利。

而在我们的经销商队伍中，掌柜就没这么幸运了，他既要做好司令员，指挥千军万马，又要当好政委，保证团队士气；他既要当参谋长，根据市场信息和竞争对手信息进行谋划，又要当后勤部长，组织协调好企业内部和厂商资源。

一句话送给经销商掌柜：身兼数职，一人多能，不容易！

有个三兄弟分家的故事，充分说明了打仗与建设的关系。

有一个父亲在临终前把家里不多的粮食平均分成三份，给了弟兄三人。

老大分到粮食后，顿顿吃饱喝足，可到第二年开春要播种的时候，没有了种子，只能等死。

老二忍饥挨饿，把口粮都省下来种地，可等不到庄稼收获，人就饿死了。

只有老三把有限的粮食合理分配，既留有一定数量的种子，也留够了活命的口粮。

秋收之后又有了更多的粮食，如此这般，一年好过一年，老三终于过上了富裕的好日子。

从这个故事，掌柜应该有所感悟，要处理好打仗与建设的关系，就必须处理好以下几方面关系：

近与远。

这是从时间维度来平衡，也符合“因果定律”，即今天的“果”是昨天的“因”造成的，今天的“因”也会有明天的“果”。

如果将所有资源全用于打仗，明天就不能生存；而将所有资源全用于建设，今天就不能生存。

所以，只有将二者的关系协调好，才能保证企业的长远发展。

忙与闲。

这是从精力分配角度来平衡，每个企业在一年的经营周期内，都会有淡季和旺季，都会有“农忙”和“农闲”。

忙的时候，需要集中公司所有力量和资源，保证市场需要和满足客户需求；闲的时候，则不能有“歇一歇、喘口气”的想法，而要趁机把内部建设、团队成员能力提升等工作提到日程上来，做到“市场闲，人不闲”。

授权与集权。

这是从权责角度来平衡，经销商掌柜中多数都是从一线打拼出来的，对具体业务非常熟悉，当他成长为一个企业的最高决策者之后，可能还是会延续以前“身体力行，以身作则”的做法，很多事情仍都亲力亲为。

这从态度上来说虽是好事，但从管理上来说则并不是好事。

因为一个企业的负责人需要做好授权与集权，懂得什么权力是需要授予下属的，由下属去负责和决策，也要懂得什么权力是决不能随便下放的，是决定企业命脉的关键。

第三节 经销商掌柜的“甩”与“不用” 大多数经销商掌柜都有个终极理想——做个潇洒的“甩手掌柜”。

如果有人能帮自己打理具体的事务，一方面，掌柜可以不再为工作操心，不再为琐事烦心，不再为员工闹心；另一方面，掌柜可以腾出更多时间，去充分享受生活。

做事业的时候，全部的时间都在工作，不仅在公司上班，回家也都随时在指挥业务。

而且，经销商的业务又是个24小时不停歇的业务，哪里有时间去休闲？

<<新一代经销商升级战法>>

如果能够有充分的个人时间，掌柜就可以尽情享受人生了。

但接下来的问题是，一个公司不论大小“五脏俱全”，掌柜能甩手哪些工作，又不能甩手哪些工作？

如果全“甩”了，难免出现失控，一旦出现问题，还得掌柜回来“擦屁股”；如果什么都“不用”，那对掌柜就没有任何意义可言。

掌柜可“甩”的大致分为以下几类：一是上游厂商的关系与采购。

经销商所销售的产品均来自于上游厂商，也希望能在合适的时间、用合适的价格采购合适的产品，要达到这一理想状态，自然就要与上游厂商做好各种沟通与协调，以保证经销商利益的最大化。

二是进、销、存等信息的管理。

进、销、存信息是整个经销商运营循环系统的关键，保持进销存信息的及时准确，才能保证掌柜的各项业务决策的正确性。

三是仓库、车辆等物流管理。

这些既包括安全方面的管理，也包括成本方面的管理，更包括效率方面的管理。

四是销售与市场管理。

这是保证厂商产品有效送达消费者手中的关键点，也是经销商完成业绩的难点。

如何通过各种销售手段打击对手，完成自身目标？

相信这一问题常会困扰着经销商掌柜。

五是内部人员的管理。

工作人员的选拔与招募、内部人员的任免与提拔、薪酬与奖金激励、工作任务和目标的分解、员工士气的提升、员工积极性的调动等，涉及“人事”的大多数都是“难事”。

六是当地政府与社会关系管理。

企业所在地区的工商、税务、城管等各个政府管理部门，以及各种媒体、供水供电等社会职能部门，都需要经销商经常打交道，沟通、协调并解决问题。

七是财务管理。

企业内部的现金、银行存款、汇票、记账、报表、报税等，都是企业实实在在正常运转的“血液”。

八是售后服务管理。

产品销售出去之后，难免会出现这样或那样的问题，也都需要经销商在当地进行相应的售后服务或协调沟通。

当然，还会有一些其他的例外和意外事情不时发生。

以上八类工作中，大致能覆盖大多数经销商掌柜的大多数时间，如果对这些事情进行“甩”，应该先“甩”哪些，最后“甩”哪些？

曾经请不少经销商掌柜对此作出选择，大家选择的标准基本都是“是否有合适的人能够完全接手”、“这件事情对公司来说是否是致命的、绝对不能出问题的”、“是否必须要掌柜出面才能搞定”这三大类。

如果按照这个标准，其实不难判断，最后被“甩”的就是四件事情：财务、人、厂商关系、政府关系。

看起来这四件事情不能再“甩”了，其实不然。

首先说政府关系，不能“甩”的主要原因是因为政府管理部门一旦要与企业沟通，通常会直接找法人或总经理，事情本身可能不重要，但政府部门希望找个“说了算”的人来对话，这是关键。

所以，如果想把政府关系“甩”出去，可以使用内部任命的方式解决，即任命一个公司总经理，而自己成为“影子掌柜”。

其次说说厂商关系，不能“甩”的原因，是因为这件事情是公司业务的源头和命脉，不加掌握会让公司利益受损。

而厂商希望找到掌柜的原因，大都是希望能在内部有效执行与落实厂商的要求、政策，这是关键点。

所以，如果掌柜的能把业务方面完全授权下去，其实厂商的人也不希望增加一道无谓的隔阂，他们更希望找到实际操盘人去布置和检查工作。

“执行经理”是很多经销商企业内部诞生的岗位，主要工作是具体操盘公司业务，以及对接厂商关系

<<新一代经销商升级战法>>

- 再次说一下，财务是否可以“甩”呢？做生意毕竟还是为了赚钱，如果钱都不抓在手里，还有什么意义？其实，这是小公司或不规范公司的掌柜的想法。如果公司在财务管理上能够走上正轨，做事有规范，往往最先“甩”的就是财务。前面的八件事当中，最有规矩的就是财务，会计准则已经把财务管理规范到了各种小细节。所以，只要从机制、制度、人员等方面做到规范化，财务是完全可以甩手的。
- 最后就是人的管理，很多经销商掌柜希望有个“大内总管”来代替自己做一些内部管理的事情，自己就可以抽出时间和精力到前线打仗了。这个做法在企业生存期是没问题的，但若想把企业做大做强，就有问题了。我们都知道，无论是做什么业务、什么事情，关键都在谁去做。如果选对了人，基本就能做好；如果人不得力或人没有被激励起来，再好的机会都可能白白浪费。
- 成功的企业家之所以成功，大都因为有对的接班人。只有把“长江后浪推前浪”这个历史问题解决了，才能真正实现企业的基业长青。无论是政界，还是企业界，每一位掌柜都不希望别人替你选接班人的选择。选择一个接班人看起来是个简单的过程，但需要大量的时间、大量的精力、大量的“海选”，而成功培养一个合格的接班人则可能需要掌柜毕生的精力。
- 所以，掌柜的不能“甩”什么？掌柜能甩手业务、甩手运营、甩手厂商关系，但不能甩手的就是对人的管理。
- 张天成是国内某知名快消品的东北总经销商，做这个产品已经十几年了，不仅积累了当地的客户资源，还与厂商内部的高层有着深厚友谊。转眼张总就要年过50岁，深感自己的体力、精力无法跟上企业快速发展的脚步。在进入21世纪之初，他就筹划着把自己的企业“甩”出去，让自己能够真正成为一个“甩手掌柜”。
- 他做的第一件事情，就是进行内部的组织调整，提拔了跟着自己十多年的一位年轻人担任总经理。
- 这也是他这十几年下来培养得最成功的接班人。然后，他把公司东北各省市的营销团队进行整合，成立公司内部的营销中心，并任命了一位营销总监。
- 同时，其他部门也做了一些微调，但基本保持原来的状态，包括物流配送中心、仓储中心、行政人事中心、财务中心、采购中心等部门。大家各司其职，直接向新任总经理汇报，张总则只担任公司董事长，不再负责具体的业务。
- 张总是不是把整个公司都交给这个年轻接班人了呢？当问到张总这个问题的时候，他充满智慧的说：授权与控制看似矛盾，但如果你掌握了“人心”，就没有矛盾了！
- 张总剖析了自己的三步走策略：第一步，宣布任命新的总经理，并和他进行了分工。董事长只管财务中心，并掌握中层及以上人员的任免调动权，以及帮助总经理协调政府关系、厂商关系。其余的事情都一概不管，由总经理负责。
- 第二步，在总经理的经营得心应手之后，再进行授权。董事长只管公司年度规划（包括经营目标、策略、财务预算等）和高管的任免，其余的事情一概不管。
- 第三步，当总经理能继续胜任的时候，董事长就会跟总经理做最后的分工。董事长只负责三件事：帮助总经理确定经营班子，帮助总经理这个班子制定长期的发展规划，帮助公司确定价值观（明确判断对错的标准，告诉员工什么是对的、什么是错的）。
- 经过三步走，张总完成了自己成为甩手掌柜的飞跃。
-

<<新一代经销商升级战法>>

<<新一代经销商升级战法>>

媒体关注与评论

经销商是我们生意的合作伙伴，他们的能力和水平是我们非常重视的核心竞争力的组成部分。经销商也是企业渠道升级的关键。

激进的企业自建渠道，代替经销商；消极的企业频繁换将，淘汰经销商；卓越的企业尊重盟友，提升经销商。

“新一代经销商升级战法”帮助经销商实现管理升级，使其增加利润并超越企业预期，是双方共赢的指导手册，是企业对经销商“授之以渔”的最佳礼物！

——福临门“经销商管理升级”项目负责人 陈刚 未来渠道压缩必然导致经销商快速分化：大经销商呈现结构型增长，中小经销商聚焦专业渠道，服务型经销商加速优化，网络和资源薄弱的经销商将被淘汰出局。

“新一代经销商升级战法”这套书介绍了多种创新经营模式，既是新一代经销商经营管理的指引，也是在红海激战后沉思的硕果，它揭示了新一代经销商的出路，为经销商在不断洗牌的形势下指出一条可行之道。

——蒙牛“卓越客户管理”项目负责人 白瑛 在工程机械行业最低迷的时期，我们却保持了“家中有粮，心中不慌”的乐观心态，秘诀就是在过去三年中，与中国软实力研究中心合作，苦练内功，增强体质，为中城集团全面导入了这套“新一代经销商升级战法”。

有了这套秘密装备，即使外部环境跌宕起伏，我们的竞争力反而更加强劲，也更有信心在冬天里等待春天！

——亚洲排名第一的装载机经销商中城集团总裁 刘涛 新一代经销商，不仅熟悉沃尔玛、家乐福，还了解淘宝、京东，知道消费者是如何从街边转到网上的；新一代经销商，不局限于厂家友情推荐的新品，还会“百度”一下竞争者的货色……经销商升级，是企业营销战略中最重要的基础性课题。

——《销售与市场》副总编 罗文杲

<<新一代经销商升级战法>>

编辑推荐

“新一代经销商升级战法”源自一套长达8年的经销商研究咨询项目。通过对5000多家经销商的深度调研，建立起一个专门针对经销商的数据库、案例库和工具库，堪称经销商管理升级的标配。

《新一代经销商升级战法：管人软实力》针对经销商企业内部人员的管理和经营，从团队建设、人员激励、人才培养、规范管理、效果检验等方面，为你道尽甩手掌柜的玄机，替你绘制全方位、高效率的作战地图，让你从“招人难”变成“难走人”。

书后附有《卓越经销商研究报告》，总结卓越经销商的核心评价指标，帮助经销商通过对标，建立更清晰的经营体系，制定更远大的发展目标，告别野蛮生长，回归理性发展。

<<新一代经销商升级战法>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>