

Place Motivating

The keys of chinese enterprise's successful marketing

渠道激励

中国企业营销制胜的核心利器

[第二版]

盛斌子 吴小林 冯海 © 著

——实战——学之即用，用之有效

——实在——没有教科书的刻板教条

——实际——内容涵盖本土营销人每天的重要工作

Place Motivating

The keys of chinese enterprise's successful marketing

渠道激励

中国企业营销制胜的核心利器

[第二版]

盛斌子 吴小林 冯海 © 著

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道激励: 中国企业营销制胜的核心利器 / 盛斌子, 吴小林, 冯海著.

— 2版. — 北京: 企业管理出版社, 2016.2

ISBN 978-7-5164-1194-0

I. ①渠… II. ①盛… ②吴… ③冯… III. ①企业管理—市场营销学—研究—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第007644号

书 名: 渠道激励: 中国企业营销制胜的核心利器 (第二版)

作 者: 盛斌子 吴小林 冯 海

责任编辑: 尤 颖 田 天

书 号: ISBN 978-7-5164-1194-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701408

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 15.25印张 210千字

版 次: 2016年2月第2版 2016年2月第1次印刷

定 价: 68.00元



商德需要好榜样



(再版序)

我已十多年没有意愿发声，除了自身懒惰原因，一是关于营销技术层面话题不断有很多新的中外著作可供大家阅读，同时也有很多电子商务和互联网营销大咖成功案例介绍，二是对这十多年中国商业及社会的道德表现极其失望和愤怒，以致无语。

我个人的观察，单从道德上讲我认为中国商业这十多年总体来说是大幅度退步的，以至于很多人可能已经麻木至习以为常，甚至以非为是。

不信？作为普通消费者，我们略举几个日常生活中常见的例子看看：大到购买房子及装修、股票、理财产品、商业保险、借贷、治病、上学等，小到穿的衣服、吃的食品、用的物品、公共服务（水、电、气、热、通信等）、售后服务、旅游等，很多时候都会让你体验到购前不敢相信，购后愤怒生气，直至投诉、起诉无果的遭遇，诚信和法制似乎只是停留在很多企业及老板们的嘴上和广告宣传上。

这种信任陡降、道德沦丧、法制不彰的现象不仅仅存在于商业领域，已经覆盖社会的很多方面，甚至包括亲朋好友的来往、同事同学的相处，以至于几乎我们每个人、每天都要学着如何分辨和应付海量的五花八门、不断升级、防不胜防的诈骗信息。

我们中有很多人深受其害、深恶痛绝却又无能为力，进而麻木至习以为常、毫无作为，甚至不自觉已经不同程度地是非颠倒、“好人变坏人”。

因为我们多数是普通人，通常也许会认为提高国民素质、改变社会风气、严刑峻法那是政府官员和社会精英们的事情。

但我们至少可以从自己及能够影响到的身边人做起，力所能及地改变自己，说一些正能量的话，做一些正能量的事，即便不能给自己带来任何功利，至少每晚可以安然入眠，为我们的下一代树个好榜样。

其实中国商界也有很好的榜样，就我个人多年体验而言，广东和四川的餐饮服务业很早就是中国商界好榜样，中国家电业产品和服务的表现曾经也是，也许还有其他，不一而足。

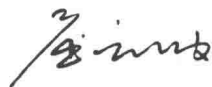
最后，在企业管理出版社再版《中国营销实战丛书》首批六本书之际，写此文与二十多年来一直信任和陪伴派力营销的上千万中国营销人共勉。

让我们摘录亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯在普林斯顿大学 2010 年学士毕业典礼上的演讲辞其中的几句话作为共勉：

善良比聪明更难，选择比天赋更重要。

天赋和选择不同。聪明是一种天赋，而善良是一种选择。天赋得来很容易——毕竟它们与生俱来，而选择则颇为不易。如果一不小心，你可能被天赋所诱惑，这可能会损害到你做出的选择。

你们要如何运用这些天赋呢？你们会为自己的天赋感到骄傲，还是会为自己的选择感到骄傲？



北京派力营销管理咨询有限公司

2016 年 1 月 18 日



前言



不可不知的营销利器

渠道激励，十分熟悉而又有点陌生的名词。渠道激励是营销人不可不知的营销利器。它的重要性到底如何？打个比方，就像战争中“以正合，以奇胜”一样，渠道激励是短期也是长期快速见效，克敌制胜的“奇胜”。如果说营销像航母编队或战斗机群，那么渠道激励就是航母或战斗机中超越对手的独门武器，如隐形技术、红外线技术、激光制导。当然也可以是常规武器中的升级运用……

尽管营销研究的是4P组合，但中国的企业在营销层面的核心竞争力是“渠道运营模式”（这在中国企业是不争的事实），渠道运营模式的核心之一是“渠道激励”。可是，我们的营销出版物，却极少有这方面的著作（怨笔者目光短浅，暂未发现有专门探讨渠道激励的出版物）。

我们在营销中，听得最多的是广告、公关、促销等，但对于销售人员，特别是耐用消费品而言，这些东西一般与业务人员直接关系不大，或者参与程度不够。渠道激励却是他们必须去做的工作，而且是提升业绩最快最好，短期与长期出效果的工作。如何做好渠道激励，营销出版物却无专著探讨。

笔者毕业十年有余，有幸在销售与市场中长期摸爬滚打，个中滋味如鱼饮水，不足为外人道。虽自嘲一事无成，但总算对营销有些粗浅的认识，这本《渠

道激励——中国企业营销制胜的核心利器》便是我的营销总结之一。

渠道激励，顾名思义，乃是针对渠道成员的激励资源与方法。有些企业也叫渠道促销、渠道奖励、经销商政策、渠道资源等。为了统一概念便于理解，笔者姑且称之为渠道激励。渠道激励究竟有多重要，笔者以自己在家电行业六年的经历简要说明。我们知道，家电业是中国市场化最早、竞争最为激烈的行业之一。当我们把视角放在家电行业的内部，探讨家电企业间的差异化、寻找家电企业的核心竞争力时，却发现同质化多、差异化小。可以毫不夸张地说，家电企业最大的差异化——核心竞争力的来源，乃是各企业间的渠道运营模式的差异化。

我们可以从营销 4P 的角度解读家电企业的差异化。首先，家电企业间产品的差异化是很小的，相反，同质化却相当严重。价格方面，企业更是雷同多，差异小，彩电行业曾经以长虹为主掀起一股降价风暴。单纯的价格战，证明彼此间的价格差异性并不大。传播或许略有差异化，但差异化的程度非常小，很容易为竞争对手模仿，根本构不成核心竞争力。那么，真正的差异化在哪呢？我认为，就现阶段的格局来看，最大的差异化（企业各自的核心竞争力）是家电企业的渠道运营模式（渠道结构、管理、渠道激励），而渠道如何激励，是渠道运营模式最重要、最核心的内容之一。

本书的渠道激励分为“广义与狭义”，广义的渠道激励，特指所有的渠道激励机制与方法。狭义的渠道激励，单指“短、平、快”的激励方式。本书探讨的渠道激励，有广义亦有狭义。

按照激励的对象来分，一般可以将激励分为渠道激励与消费者激励。消费者激励在营销界一般叫消费者促销。行业内对消费者促销的研究可以说是“汗牛充栋”，相对而言，涉及渠道激励的内容却较少。但是某些领域比如建材行业、工业品行业的激励更多的是针对渠道的。笔者经历过的家电行业，一半以上的营销资源也是针对渠道的激励。针对消费者的促销活动企业会尽可能“广而告之”，以便“人人得而知之”（最起码希望目标消费者知道）。因此，消

费者促销必然会被竞争对手或同行第一时间知道并迅速模仿复制。针对经销商的渠道激励却往往可以出奇制胜,并很难被同行或竞争对手短期内学习与模仿。由于消费者促销都是公开的,因此便于营销的门外汉特别是一大批没有实战经验的营销写手添油加醋,胡吹乱侃,这也是我们见到何以关于消费者促销的文章满天飞的原因。渠道激励一般不会对外发布,且往往被视为企业机密,因此没有一定的实践经验,难有天马行空的发挥。

本书总共分两个部分,包括理念篇,实战篇。理念篇详细介绍渠道激励的一些“心法”,属于“道”方面的内容。包括“渠道如何策划”“渠道激励如何编制”“渠道激励典型问题分析”“渠道激励的目标与策略”“产品——渠道三维策划图与渠道资源分配”以及“渠道激励常用表格与流程”。实战篇是“术”的层面的内容,分为销售型激励与营销型激励。笔者选取了渠道激励与推广二十余种方法或模型(其他方法都是在这基础上的变化与组合),以便营销人心领神会。学之能用,用之有效。

读者也许会问,你介绍的二十余种渠道激励模式难道穷尽了所有的渠道激励方法吗?回答是否定的。二十余种渠道激励模式不可能穷尽所有的渠道激励方式。正如功夫的变化、围棋的变化一样,是无穷无尽的。但就像武功的套路与围棋的定势一样,是一切变化的基础与变化的依据。笔者介绍的二十余种方法,是渠道激励的基本模型。真正读懂了,可以千变万化。我们知道,真正的高手是“无法之法方为定法”,这是任何一门学科的最高境界。但从修炼的层面来说,任何东西都是从“有法”步入“无法”的。

专家出书,总喜欢找名人写序或在书背后列上长长的参考书目,这两条我都省了。一是不想“攀龙附凤”,往自己脸上贴金,抬高自己的身价。二是笔者写此书,没参考任何营销书籍,自然不用列一堆参考书目了。但是笔者能力有限,缺点错误自然不可避免,希望广大营销同仁批评指正。

由于渠道激励的重要性在不同行业不一样,限于笔者的经历,本书的阅读对象可能仅限于耐用消费品与工业品,包括但不限于家电行业(大家电与小家

电)、建材行业(陶瓷、卫浴、地板、家具、家饰、照明、涂料等),工业品行业的各级营销人员。快速消费品行业仅供参考。当然,也可供专家、学者、讲师或在校的学生参考。

最后,要感谢我的朋友和我的家人,他们的幸福与快乐才是我生命的中心。没有他们的指导、理解与支持。本书不可能完成。

更要感谢我的老领导、中国营销的开风气者、营销泰斗屈云波总编,是他让一个时代与一批企业销售人员实现了“销售向营销的升级”,由此,我才正式步入了职业经理人的生涯。

盛斌子

目 录

理 念 篇

第一章 渠道激励概论	2
如何理解渠道	2
如何理解渠道激励	5
如何策划渠道激励	8
如何编制渠道激励方案	10
渠道激励典型问题分析	15
渠道激励的三个方向与五个原则	19

产品——渠道三维策划图与渠道资源分配	24
实用工具:促销常用表格	33

实 战 篇

第二章 销售型渠道激励	40
台阶返利	40
消库补差	49
销售竞赛	52
提货返点	59
限期提货奖励	60
实物促销	69
销售人员激励	75
福利促销	81
会议促销	90
老品(滞销品)促销	100
阶段奖励/模糊奖励	108

第三章 营销型渠道激励	114
新品推广促销	114
终端建设及后期维护奖励	139
市场支持奖励金	147
导购激励	151
小区推广	156
装修课堂	165
集中作业	166
节假日促销	206
店庆促销	209
开业庆典	213
数据库促销	216
第四章 渠道激励绩效评估	220
历史比较法	220
区域比较法	221
市场增长率	221
市场份额	223

市场份额开发绩效	224
销售利润率	226
渠道分销能力利用率	227
每个员工贡献的销售量(额)或利润	228
库存周转率	229
库存投资毛利回报额	231

理念篇

第一章 渠道激励概论

如何理解渠道

渠道激励是渠道管理的一项重要内容，为了更好地理解渠道激励的原因、对象、内容，就需要对渠道的一些基本情况有所了解，比如渠道的界定、重要性及其成员职责等。

渠道是什么

渠道是什么，看似是一个简单问题，但不同人站在不同角度给出的界定不一样。有时被认为是商品从生产商到消费者或其他最终用户的通路，有时是通过各种不同代理商品的名称来定义的，还有其他以贸易为目的而联合在一起的松散企业联盟构成的营销渠道。而消费者也许会将渠道简单地看做是他们与产品生产商之间大量的中间商。

菲利普·科特勒把渠道分为分销渠道（Distribution）和市场营销渠道（Marketing Channel）。他认为，分销渠道是指某种货物和劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移所有权的所有企业和个人，主要包括商人中间商、代理中间商、生产者和消费者，但不包括供应商、辅助商（比如第三方物流公司、广告代理公司等）。而市场营销渠道包括某种产品的供产销过程中所有的企业和个人，不仅包括分销渠道成员，还包括供应商、辅助商。

当前企业越来越重视对电子营销渠道的认识，按照科特勒的界定，企业似乎采用市场营销渠道的界定更好。因为在电子营销渠道经营模式下，供应商、辅助商对于企业的成功运营起着非常关键的作用，比如电子商务

企业供应商（即商品生产商）的产品质量、银行电子支付平台的安全便捷性、快递公司的高效服务都会直接影响消费者是否购买企业产品的决策。

笔者在本书中更多涉及传统渠道的激励问题，因此采用科特勒分销渠道的界定。当然，下文中谈到的大多数渠道激励方法也适合于电子营销渠道模式，比如福利促销、销售人员激励等。



为何要谈渠道

作为战略营销工具，渠道往往成为其他三个营销组合（产品、价格、促销）的垫底因素，但这种认识逐渐随当今商业市场的剧烈变化而改变，渠道日益成为许多企业核心竞争优势的来源。产品技术模仿与同质化速度加快，使得产品优势难于维持；全球生产资源的优化配置与互联网技术的迅速发展，使得产品成本日益降低以及产品价格越来越透明，价格已很难成为企业的核心竞争优势；海量商品信息与促销手段使得消费者眼花缭乱无从选择，通过促销维持企业竞争优势已根本不可能。然而，渠道战略的长期性、基于关系和人的需要组织机构操作的特征，使得渠道在短时间内很难被竞争者模仿，因此极有可能成为企业的核心竞争优势来源。

此外，商业影响的重点已经从产品的制造商转移到产品的分销商，尤其是大型零售商力量增强已引起人们的特别重视。而市场竞争的加剧，使得企业降低分销成本的要求也越来越迫切。再加上随着互联网技术的迅速发展，电子营销渠道为产品和服务的生产商提供了数以千万计的全球顾客，企业的渠道经营思维需要更新。上述这些原因的存在，使得渠道的重要性达到前所未有的程度。



渠道成员的职责

渠道中的每一个成员所承担的职责、销售任务及服务对象是不相同的。制造商的销售机构一般都控制着一些大型的直接用户和批发商；而批

发商面对的则是一些零售商或某些专业用户；代理商面对的则是一些批量较小的用户和小型零售企业，他们往往因为批量较小而无法直接与厂商或大型批发商进行交易；零售商则是面对大量的、零散需求型的用户或众多的消费者。

具体来说，分销渠道成员的职责任务包括推销、通路支持、物流、产品修正、售后服务以及风险承担等，这些通路职责必须要在通路参与者之间进行分配，如表 1-1 所示：

表 1-1 渠道成员的职责

推销 1. 新产品市场推广 2. 现有产品的推广 3. 向最终消费者促销 4. 建立零售展厅 5. 价格谈判与销售形式的确定
通路支持 1. 市场调研 2. 地区市场信息共享 3. 向顾客提供信息 4. 与最终消费者洽谈 5. 选择经销商 6. 培训经销商的员工
物流 1. 存货 2. 订单处理 3. 产品运输 4. 与最终消费者的信用交易 5. 向顾客报单 6. 单据处理