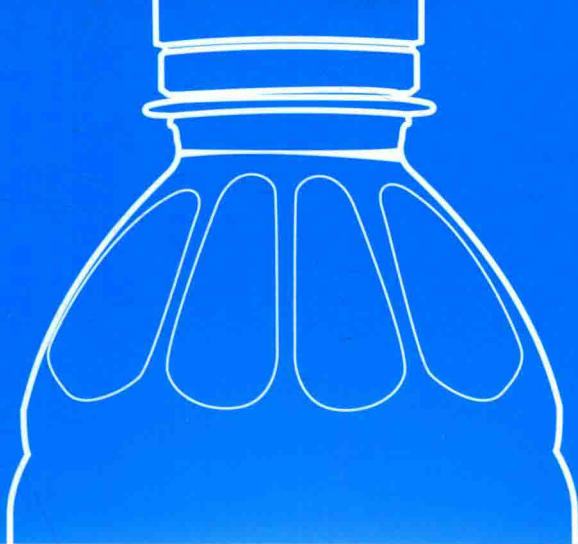


博瑞森  
BRACE  
管理丛书



# 通路精耕

周俊 陈小龙◎著

## 操作全解

快消品20年实战精华



中国渠道优势的利剑  
雄霸中国市场二十年



中华工商联合出版社

# 通路精耕 操作全解

快消品20年实战精华



周俊 陈小龙◎著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

通路精耕操作全解: 快消品 20 年实战精华/周俊, 陈小龙著.  
—北京: 中华工商联合出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-5158-1468-1

I. ①通… II. ①周… ②陈… III. ①食品企业—企业经营  
管理—经验—台湾省 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 240068 号

通路精耕操作全解: 快消品 20 年实战精华

---

作 者: 周 俊 陈小龙

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2016 年 2 月第 1 版

印 次: 2016 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 440 千字

印 张: 21.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1468-1

定 价: 76.00 元

---

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

博瑞森图书  
**BRAGE**

企业阅读与实践

## 博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991（微信号），绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

# 前 言

康师傅控股有限公司主要在中国从事生产和销售方便面、饮品及方便食品的工作。该公司于1992年生产方便面，并自1996年起扩大业务至方便食品及饮品领域。2012年3月，该公司进一步拓展饮料业务范围，完成与PepsiCo中国饮料业务之战略联盟，开始独家负责制造、灌装、包装、销售及分销PepsiCo在中国的非酒精饮料。目前，该公司的三大品项产品皆已在中国食品市场占有显著的地位。据AC Nielsen 2014年12月零售市场研究报告的调查显示，以销售量为基准，在2014年1月~12月，该集团的方便面、即饮茶、包装水及蛋卷的市场占有率分别为46.8%、53.9%、20.8%及18.3%，稳居市场领导地位；整体果汁的市场占有率为23.9%，居市场第二位。据Canadean 2014年12月数据显示，百事碳酸饮料2014年销售量市场占有率以30.3%居市场第二位。“康师傅”作为中国家喻户晓的品牌，经过多年的耕耘与积累，深受中国消费者的喜爱和支持。

该公司不断完善遍布全国各地的销售网络，令新产品更加快速、有效地登陆市场，使得集团产品处于行业领先地位。截至2014年12月底，该公司共拥有582个营业所及77个仓库，服务36837家经销商及118359家直营零售商。

康师傅控股有限公司的成功并非偶然！

该公司除了拥有世界最先进的生产设备外，还拥有一支高素质的管理团队和一套系统完善的管理体系。在20多年的企业经营中，该公司最大的成功就是建立了一套完整的营销方法。通过对这一营销方法的运用，他们创造了一个又一个奇迹。可以说，独特的营销方法与优秀营销团队的有力执行是该公司的核心竞争力！

该公司的营销方法可以概括为通路精耕、品类品项管理与品牌沟通三种。其中，通路精耕是最重要的营销方法，也是助康师傅食品事业走向辉煌的一把利剑！通路精耕战略的实施为该公司征战中国市场提供了广阔的销售平台，支撑该公司建立了强大的食品王国，成为业界的霸主。

随着市场的不断变化和该公司业绩的迅猛增长，康师傅控股有限公司秉承其

“诚信、务实、创新”的经营理念，不断进行创新与变革，其他灵活的营销方法也逐步浮出水面。

在营销实践中，我们非常重视“通路精耕”方法所发挥的作用。因此，我们利用业余时间，结合自身的工作经验与心得，共同编写此书，谨将此书献给广大从事营销工作的朋友，希望对大家有所启发与帮助！

2010年，原书经电子工业出版社出版。此后的几年里，通路精耕这一经营模式仍然保持着新鲜活力及其在营销管理上的巨大威力。借此再版的机会，我们对原书的部分内容做出新的修订，介绍了通路精耕经营模式在各行业的运用。

通路精耕是一门营销指挥学，是在准确把握中国市场运作的基本特点和基本规律的基础上建立的行动科学。有效地运用通路精耕经营模式是企业市场竞争中建立其渠道霸权的奇术。

周俊 陈小龙  
2015年6月

# 修订说明

本书是在2010年10月1日第1版的基础上进行全面修订的。

修订的主要方面：

## 1. 阅读完善。

第1版在行文的时候，有些数字、文字上的错误，本版中进行了修正。

第1版中还有部分图片不够清晰也得到了解决。我们发现在亚马逊、当当网、豆瓣网对本书的评价之中，有读者反映这个问题，在本版之中对所有的图片、表格全部进行一一比照，确保清晰。

## 2. 用词统一。

在第1版之中，在对同一名词的表达方面，有数种表达的，本版全部统一，具体见增加的“术语表”。

## 3. 普遍适用。

这个版本的普遍适用性得到了体现。在第1版之中，大量引用了在饮料行业之中操作“通路精耕”的具体做法，以至于可能让读者误认为本书是一本饮料营销方面的书。要知道，即便是在最早应用“通路精耕”的康师傅系统，也涉及几个不同的行业，如顶津“饮料”、顶益“方便面”、顶园“饼干及休闲食品”，全都采用“通路精耕”，个个赚大钱。实际上，“通路精耕”在糖果、食用油、化妆品等行业也有极好的应用。

因此，在本版之中，我们增加了除饮料以外的其他快速消费品行业的一些应用小案例，以方便读者对“通路精耕”的理解。



## 第 1 章 何谓通路精耕 / 1

- 1.1 何谓通路 / 2
- 1.2 如何划分通路 / 4
- 1.3 通路精耕概述 / 7
- 1.4 结语 / 23

## 第 2 章 城市分级与区域划分 / 25

- 2.1 城市分级 / 26
- 2.2 区域划分 / 29

## 第 3 章 通路普查 / 35

- 3.1 通路普查准备 / 36
- 3.2 通路普查的步骤与流程 / 39
- 3.3 普查质量控制 / 55
- 3.4 通路普查资料汇整与精耕客户确认 / 55
- 3.5 外埠片区通路普查作业办法 / 63

## 第4章 通路布建 / 71

- 4.1 城市的构成与划分 / 72
- 4.2 城市通路经营模式 / 74
- 4.3 外埠区域通路经营模式 / 82

## 第5章 路线规划与人员组织布建 / 95

- 5.1 路线划分 / 96
- 5.2 人员布建 / 114
- 5.3 组织架构布建 / 118

## 第6章 CRC 建立 / 129

- 6.1 CRC 的概念与作用 / 130
- 6.2 CRC 的建立办法 / 136
- 6.3 CRC 的运用 / 139
- 6.4 直营客户 CRC 内容 / 141

## 第7章 终端客户管理 / 151

- 7.1 何谓终端 / 152
- 7.2 终端铺货与销售技巧 / 157
- 7.3 终端生动化 / 168
- 7.4 客户拜访八步骤 / 193
- 7.5 终端促销执行办法 / 199
- 7.6 市场资讯收集办法 / 206

## 第 8 章 批发客户管理 / 213

8.1 批发客户类型与特点 / 214

8.2 批发客户管理 / 218

## 第 9 章 经销商开发与管理 / 239

9.1 经销商特点 / 240

9.2 经销商开发 / 244

9.3 经销商管理 / 259

## 第 10 章 组织结构与营业所管理 / 275

10.1 销售目标管理 / 276

10.2 人员管理 / 280

10.3 通路营销资源管理 / 291

10.4 组织结构 / 307

## 第 11 章 全书术语表 / 317

# 第 1 章

## 何谓通路精耕

## 1.1 何谓通路

### 1.1.1 通路的定义

通路即渠道（Channel），是指产品经过中间商从制造商转至消费者所经过的“路线”。它也是营销组合 4P（Product Price Place Promotion）中的“Place”。

按是否拥有商品所有权来划分，中间商可分为经销商和代理商。按在流通中所起的作用来划分，经销商可分为批发商和零售商。图 1-1 是通路结构的示意图。

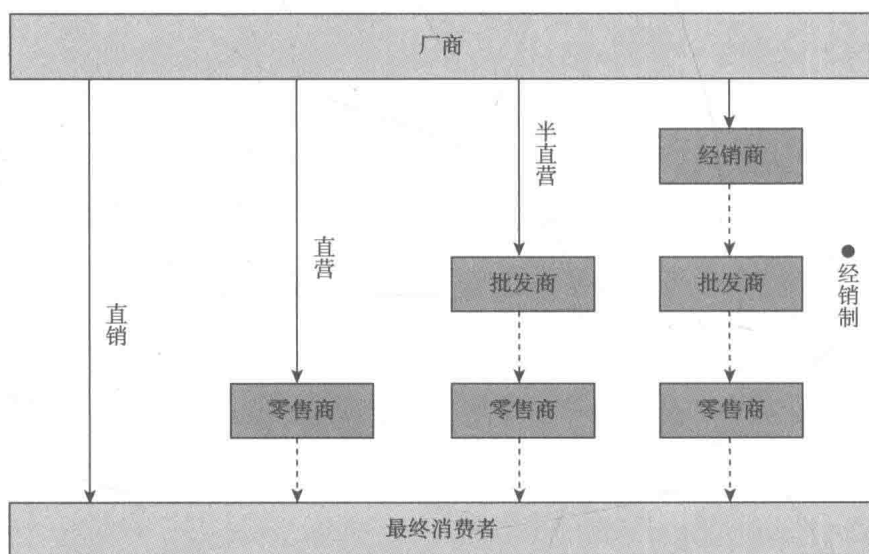


图 1-1 通路结构的示意图

说明：

(1) 直销通路适用于品牌敏感度高的产品，如服装、鞋。这类产品有时会以专卖店的形式存在，如 NIKE 运动产品、七匹狼男装。近年来，一些快速消费品以连锁加盟的形式存在，如红枣、喜糖、烟酒。

(2) 直营通路一般适用于月饼等季节性强或有保质期的食品等产品，一般而言，零售商是现代型通路客户（如 KA、便利店）；也有一些制造商，出于某种战略目的，直接对部分通路实行直营，比如，服装制造商会与大卖场合作，直接供货。直营是制造商加强其对通路的控制能力的一种有效方式。

(3) 半直营通路一般适用于易腐或易毁产品，如蔬菜、水果。

(4) 经销制通路适用于各类产品的销售。如快速消费品行业（食品、饮料、化妆品等）、小家电、建材（水管、瓷砖等）、农用物资（农药、化肥、种子等）。

在通路的结构中，通路成员一般由经销商、批发商、零售商组成，他们负责将

产品从制造商送至消费者。

### 1.1.2 通路设计的影响因素

在考虑采用何种通路结构、如何将产品送到消费者手中时，各厂商需要结合以下因素设计合适的通路结构。

#### 1. 产品特性

根据产品特性设计通路结构，如表1-1所示。

表1-1 产品特性与通路设计

分类	通路设计的特点
价值	产品的单位价值越小，通路越长，且通路形式趋于多元化（保质期极短的产品除外）
体积与重量	体积过大或重量过重时，多采用环节较少、选择性的间接通路，甚至直接通路
时尚性	对式样、款式等的变化敏感的产品，通路则越短越好
自然属性	对易腐性或易毁性的产品，宜采用直接通路
技术性与售后服务	对具有较高技术含量或需要在售后经常进行服务与保养的产品，宜采用短通路
产品数量	对生产数量较大的产品，宜采用环节较少，密集性的间接通路
产品生命周期	产品处在生命周期的不同阶段，采用的通路结构不同。如在成长期，需要开拓通路渠道，发展多元化；而在成熟期的末期，则要压缩通路渠道
新产品	为了迅速占领市场，企业可尽量利用现有通路，并应组织专业推销力量，协助通路成员将产品尽快向通路末端推销（分流、铺市）

#### 2. 市场特性

根据市场特性设计通路结构，如表1-2所示。

表1-2 市场特性与通路设计

分类	通路设计的特点
潜在消费者的状况	若潜在消费者的分布面广，市场范围广泛，宜采用长通路
市场的地区性	目标市场聚集的地区，通路可适当短些，目标市场分散的地区，通路可适当长些
消费者的购买习惯	消费者的购书习惯，如最易接受的价格，购买地点的偏好，对服务的要求等，都直接影响通路的设计
产品的季节性	季节性较强的产品，宜采用短通路
竞争性产品	同性质产品宜采用相同的通路形式，以迅速占领市场
订货量的大小	如果平均订货量较大，可以考虑直接供货，则通路宜较短；如果平均订货量较小，直接供货成本较高，则通路宜较长

#### 3. 厂商实力

根据制造商实力设计通路结构，如表1-3所示。

表 1-3 制造商实力与通路设计

分 类	通路设计的特点
产品组合状况	产品种类多，规格齐全，宜采用短宽通路；反之，则采用长宽通路
对通路的控制	企业为实现战略目标，加强通路控制，就要加强销售力量，采用较短通路
品牌形象、账务状况、经营管理能力	产品质量好，品牌形象佳，资金雄厚，并具有较强经营管理能力，企业可随心所欲地选择通路形式；反之，宜采用长而宽的通路形式

### 1.1.3 通路的作用

#### 1. 通路的正面作用

- (1) 提高产品的交易频率与销量。
- (2) 快速将产品分流到终端，使其与消费者接触。
- (3) 市场资讯收集。
- (4) 资金的流动。
- (5) 为消费者提供增值服务。
- (6) 分担制造商的风险。

#### 2. 通路的负面作用

- (1) 销售过程长，产品流通速度慢。
- (2) 追捧强势产品，忽视次要品项，新品推广差。
- (3) 凭借通路优势，牟取制造商利益。
- (4) 拦截、挪用下游客户的促销品，降低产品的促销效果。
- (5) 自行抬价或砸价，扰乱市场价格。
- (6) 分销能力差，存在市场盲点。

## 1.2 如何划分通路

### 1.2.1 建立通路的重要性

(1) 人无双财，在经营的过程中，制造商必须与他人合作，共享利润，这样才能获得长远的发展。

(2) 赚厂商钱的人，便是真心协助制造商的人。

(3) 在经营上，如果制造商直接将产品分配给消费者，那么制造商组织会过于庞大，业务人员繁多，从而加大了管理难度，增加了管理费用，进而使制造商失去规模化管理的优势。

综合以上三点，设置营销通路的结构时，制造商务必要寻求经销商、批发商与

零售商的支持与配合，使他们充分发挥终端的分配功能。

## 1.2.2 通路的类型及特点

### 1. 零售商

(1) 零售商店应该具备以下条件：

- ① 店面的位置适中，便于消费者购买产品。
- ② 店面宽敞，足以陈列所经营的产品。
- ③ 有货源充足的供应商。
- ④ 经营者要掌握商业基础知识。

(2) 由于从业类别不同，零售商又可分为以下几类：

#### ① 定点小商店。

定点小商店，即零售商店，此类商店有自己的所有者，有些是租借的，其出租的形态各异，如杂货店、百货店、面包店、电器店、家具店、水果店、粮油店、文具店、农用物资店、建材店、五金店、内衣店等。定点小商店的特点是消费者容易看到，且其陈列的货品多种多样。

#### ② 定时摊贩。

定时摊贩是指仅在某些特定的时间段产生消费的摊贩生意，其特点是在特定地点、特定时间进行贩卖，如市场中的鱼肉摊贩、蔬菜摊贩、鸡鸭摊贩、小食摊档、灯光夜市以及乡镇赶集活动。

#### ③ 流动摊贩。

流动摊贩是指没有固定的场所，以肩挑、手推车等方式到处兜售商品的摊贩，其特点是货品多为次品，且货品的价格低廉。

#### ④ 百货公司。

百货公司大多位于闹市区，其货品多种多样，经营现代化，货品的主要购买者是妇女。消费者光顾百货公司，除了购买所需商品的目的之外，还有观光的意图。百货公司的特点是货品多样，兼具购物、休闲观光的功能。

#### ⑤ 超级市场。

超级市场采取现代化的陈列方式，主要销售食品、日用品，以自助式的购买方式进行经营管理，货品充足，店面宽敞，位于近郊或住宅区，有停车场和消费服务设备（如托婴所、吸烟室）。

### 2. 批发商

大部分的批发商都有店铺，通过店铺运营生意，批发商应具备以下条件：

- (1) 有充足的周转资金。
- (2) 有支持制造商的诚意。
- (3) 有存储货品的场所。
- (4) 有运输工具。



(5) 具备销售管理知识。

(6) 有下游客户（二级批发商、零售店等）的大力支持。

### 3. 经销商

制造商往往不能有力地掌握产品的销售网络，因此，为了降低销售费用，减轻业务人员管理上的负担，多数制造商采用经销商或代理商的销售制度。

从市场角度来看，经销商和代理商都是拥有地区销售权的分销商（大批发商），但从税务的角度来看，二者有很大的不同，经销商是自购自销，负担着双重营业税，而代理商的利润为佣金，只承担营业税，其他税由制造商承担，这就减轻了代理商和制造商双方的赋税。

(1) 经销商需具备下列条件。

① 资金雄厚。

② 有充分开拓市场的销售能力。

③ 在当地有较多批发商及零售商的支持。

④ 掌握丰富的商业知识。

⑤ 有接受制造商新观念的素养。

⑥ 有与制造商合作的协调能力。

⑦ 有坚持推广的毅力和解决销售问题的自主能力。

⑧ 具有 5 年以上的经营经验。

(2) 根据其销售产品的品类，经销商可分为以下三种类型：

① 单品类专营经销商。

单品类专营经销商经营的是销售量大、单品重、体积大、单价低的产品，如可口可乐汽水、高露洁牙膏、燕京啤酒。

② 多品类经销商。

为了维持经营，达到方便零售店采购商品，进而获取利益的目的，经销商必须销售多种产品，经营多项相互间没有竞争的产品。

③ 多品牌兼售经销商。

由于经销商的实力雄厚，多家品牌的竞争者愿意将同一地区的经销权赋予该经销商。或者是一些二、三流的品牌，由于没有牵制经销商的能力，只能委曲求全，将经销权赋予经销商。

(3) 制造商是否要求经销商专售，需考虑下面五个方面。

① 产品的性质。

② 业界的竞争状况（是领导品牌，还是弱势品牌）。

③ 产品的市场潜力。

④ 制造商对经销商的控制力。

⑤ 经销商对通路的影响力。

### 4. 购买是双重的

制造商将产品售给中间商，这是产品的第一个交易过程。消费者从零售商手中