

渠道管理

就这么简单

QUDAOGUANLI
JIUZHHEMEJIANDAN

耿鸿武◎著

4大管理模块

60个管理工具

60多个常用参考图表

微分到积分的管理逻辑新框架

为你开启一道崭新的渠道管理之门



中国财政经济出版社

渠道 管理

就这么简单

QUDAO GUANLI
JIUZHEMEJIANDAN

耿鸿武◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道管理就这么简单 / 耿鸿武著. —北京: 中国
财政经济出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6441 - 7

I. ①渠… II. ①耿… III. ①购销渠道 - 销售管理
IV. ①F713. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 250648 号

责任编辑: 蔡 宾

责任校对: 杨瑞琦

责任印制: 刘春年

版式设计: 丁丁图文

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京时捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 20.75 印张 292 000 字

2015 年 12 月第 1 版 2016 年 1 月北京第 2 次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6441 - 7 / F · 5190

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

现代商业中，渠道之间的对垒成为企业竞争的焦点内容。特别是对于广大生产型企业而言，渠道是否完备、是否强大，直接关乎企业产品的推广及销售，与企业的利润息息相关，甚至还会影响企业品牌形象的树立。

鉴于渠道工作的重要性与日俱增，越来越多的企业都逐渐抛弃了“放养式”的渠道管理法，而是寻求用更科学的方式开展系统性的渠道管理工作。“渠道经理”这一管理职位应运而生。

放眼国内，由于专业化、系统化的渠道管理知识普及得较晚，各行业缺乏实践的反馈，许多企业渠道管理开展乏力，效率低下。随着“互联网+”时代的到来，也给渠道的发展提出了更多的可能。这使得广大渠道经理往往陷入困惑，应该如何改进？如何学习和管理呢？若按照传统思维和方法进行渠道管理，已经无法满足现阶段渠道竞争的需求，我们已经进入一个“不换脑子就换人”的渠道管理时代。

渠道经理是企业渠道管理工作的核心，在渠道工作中处于统筹全局的位置。如果渠道经理自己都对渠道管理和渠道未来的发展一知半解，缺乏先进的思想和工具，企业的渠道自然无法强大起来。渠道经理的成长会影响整个企业的生存和发展。

本人自1993年从事医药企业管理，服务过国有企业、外资企业、民营企业等，其中不乏大型上市公司，既有医药生产企业的从业经验，也有医药流通企业的从业经验，出任过渠道经理、商务总监、业

务总裁等职位，积累了丰富的渠道管理实践经验。这使得我对于渠道有了更深入的了解，对于渠道管理也有了更多的感悟。

十几年前，为了企业渠道经理的快速成长，本人先是在自己所服务的企业，结合理论和实践开始对渠道经理进行培训，后来经朋友引荐开始尝试给其他企业讲课，再后来又受邀于清华、北大、人大等高校的工商管理班培训机构进行渠道管理课程的讲授。

记得那是2010年，由于长期给《医药经济报》、《中国医药报》、《销售与市场》等报刊和杂志写稿，因此分别建立专栏，当时《医药经济报》的编辑范晓燕提出可否以“渠道和流通”为题写一些文章，于是我便产生了将自己总结的渠道管理课程连载的念头，结果一拍即合，在《医药经济报》建立了渠道专栏，每周一期，在一年多的时间里总共发表了50多篇文章，范晓燕编辑还智慧地将此专栏命名为《渠道微积分》。

渠道微积分是十分有创意的名字，我非常喜欢，因为它为我们提供了一个新的研究视角。在随后的几年中，无论在具体的工作中，还是在企业和大学的培训中，在各个层面的行业营销和政策论坛中以及发表的各类文章中，凡涉及到渠道管理的内容，我都将其纳入到渠道微积分的研究范围，工作之余还给上百家企业进行了培训，这个名称渐渐被同行所熟悉，内容、结构、工具、图表等越来越简练、清晰、明了。

2015年初，朋友再次提出应该将连载文章内容整理出版，于是，我开始对连载的文章进行系统的梳理。原本计划仅聚焦医药行业，但是有接受过我培训和看过我书稿的朋友认为，渠道微积分的内容对于各个行业的渠道管理都有很强的指导性，并且管理工具也是实用和通用的。为了能够将这些整理的资料在更大的范围内应用，我接受了这个建议，将此书定位为一个全行业都可以应用的工具书，没有想到这个改变对我提出了很多新的挑战，使得我重新对书稿进行了彻底的修改和调整，但愿我的这个决定没有错。

我写这本书的目的，就是为了给广大从事渠道、商务、营销的经

理们提供一本全面、专业，且通俗易懂、易于理解的渠道管理教材。为了增加阅读的生动性，采用了故事做引子，开篇采用“引导+专业化解说”的表述方式，塑造了“马亮”这一“菜鸟”的渠道经理形象，描述了他从初入渠道管理行当，逐渐成长、成熟和感悟、开悟的过程。通过他与渠道专家“包教授”的学习，展示了渠道微积分的全部内容，让广大读者更容易融入书中的世界。希望这种尝试性的写法能够得到大家的认可和喜欢。

“马亮”可以说是目前很多企业渠道经理的典型代表，通过本书大家可以从“马亮”身上找到很多自己的影子，我也希望大家可以像他那样取得渠道管理的成功。同时，我也希望借用“马亮”从一开始对工作的迷茫，在学习中不断成长、不断成熟的过程，让广大饱受挫折的渠道经理提振信心，相信自己只要肯学习，一定能有所进步、有所成就。本书内容由6章48课构成，涵盖了60个渠道经理必备的管理工具以及60多个常用的参考图表。第1章从全渠道和“互联网+”的角度讲述了渠道管理的概念、历史、理论形成、演变、热点等内容；第2章至第5章是本书的重点内容，详细介绍了渠道微积分的四大模块——渠道结构、渠道成员、渠道运营和渠道绩效的相关管理知识和工具；第6章立足于渠道经理的成长和发展，讲解了渠道经理的素质能力要求和重点工作技巧的学习。

最值得一提的就是书中的全部内容均来源于我个人及其他行业内人士的宝贵工作实践经验，是我多年研究、学习和工作成果的结晶。经过十余年的打磨和提炼，将专业性的理论通俗化，管理的方法工具化，管理的经验图表化，融入了部分行业的实际案例，用丰富的形式向广大读者展示了渠道微积分的全部内涵。本书绝对是渠道经理不可多得的实战宝典。希望阅读本书的渠道经理们直面挑战，本书将成为你们最忠实的“战友”。

本书在确定书名时，编辑们提出了渠道微积分有些晦涩和难理解，建议将书名改为《渠道管理就这么简单》；细细思考下来，觉得这个名字更贴近实际，更传神，就确定了现在的书名。

这些年，几次启动写作计划又几次放弃，今日终于成稿。感谢家人的支持和鼓励，尤其是老妈的期盼、爱人的鼓励和儿子的羡慕更增强了我写作的决心；同时也感谢鼓励我提笔写书、对书稿提出问题和建议的各位朋友们，没有你们，就没有今天此书的面世。如今，是否采纳了你的意见，你的建议是否正确，已不重要，重要的是有你的那份关爱和关注足矣。恕不一一道谢。

我相信，没有天生完美的渠道经理，但人人都有机会成为最卓越的渠道经理！

2015年7月10日凌晨于包头

引 子	001
-----	-----

Chapter1

识大局：开启全渠道管理	003
-------------	-----

第 1 课 从传统的渠道管理走向全渠道时代	/ 005
第 2 课 供应链构建需打破企业之间界限	/ 011
第 3 课 “互联网 +” 背景下现代物流蓬勃发展	/ 016
第 4 课 生态学理念在供应链管理中的运用	/ 022
第 5 课 金字塔三角模型揭示营销管理规律	/ 028
第 6 课 渠道管理微积分中的 SMOP 规则	/ 034
第 7 课 渠道现状评价及管理中的各种误区	/ 039
本章小结	/ 042

Chapter2

谋策略：渠道的结构管理	045
-------------	-----

第 8 课 渠道的三维变量及对应的渠道特征	/ 047
第 9 课 渠道结构最优化标准——七个最	/ 053

第 10 课	渠道盘点在渠道管理现实中的应用	/ 058
第 11 课	渠道八项指标和渠道状态评价矩阵	/ 063
第 12 课	用组合拳进行渠道合理规划与布局	/ 069
第 13 课	渠道设计需要参照的八要素及流程	/ 076
第 14 课	渠道结构在不同生命周期各不相同	/ 082
第 15 课	渠道结构扁平化是未来发展的趋势	/ 087
	本章小结	/ 091

Chapter3

善战术：渠道的成员管理 093

第 16 课	代理商和经销商根本就是两回事	/ 095
第 17 课	经销商管理的“木桶模型”及应用	/ 100
第 18 课	选择经销商需要遵守四项基本原则	/ 105
第 19 课	经销商分类评估和甄选的常用方法	/ 110
第 20 课	经销商定性、定量、动态评价示例	/ 114
第 21 课	读懂和满足经销商不同阶段的需求	/ 120
第 22 课	大数据与经销商数据库的建立更新	/ 126
第 23 课	1 + 1 = 1 模式实现企商双方共同发展	/ 132
第 24 课	运筹帷幄用四步完成经销商的调整	/ 140
第 25 课	优秀的经销商也需要培训、再培训	/ 147
第 26 课	经销商培训的 AIDA 模型及其应用	/ 155
第 27 课	按照经销商需求层次制订激励方案	/ 160
第 28 课	企业激励经销商的十二种常规方法	/ 166
	本章小结	/ 171

Chapter4

细规则：渠道的运营管理 173

第 29 课	渠道管理流程建立和优化 4A 模型	/ 175
第 30 课	项目管理理念在渠道运营中的应用	/ 184
第 31 课	与经销商就企业渠道政策达成一致	/ 191
第 32 课	呆坏账是企业渠道运营管理的大忌	/ 200
第 33 课	用 DSO 压力线监控企业的回款质量	/ 206
第 34 课	信用管理是渠道管理的最高层境界	/ 211
第 35 课	价格是维系渠道运营的最重要要素	/ 217
第 36 课	适度的渠道冲突可以激发管理创新	/ 224
第 37 课	有效控制渠道窜货的十种方法	/ 230
第 38 课	渠道信息化和渠道物流管理最优化	/ 238
第 39 课	活泼生动的渠道促销是这样炼成的	/ 244
	本章小结	/ 248

Chapter5

求精进：渠道的绩效管理 251

第 40 课	渠道绩效评估的流程、内容和方法	/ 253
第 41 课	客户满意度评价在绩效评估中的应用	/ 260
第 42 课	经销商的渠道价值评价及细化指标	/ 264
第 43 课	渠道运营状况和生命力的评价标准	/ 269
第 44 课	渠道绩效的财务评估及可量化指标	/ 275
	本章小结	/ 279

Chapter6

志卓远：做最好的渠道经理 281

第 45 课 渠道经理自身素质要求和能力模型 / 283

第 46 课 持续提升拜访质量和商务谈判技巧 / 294

第 47 课 打造有战斗力的渠道营销团队的方法 / 299

第 48 课 政府关系管理是企业营销坚强后盾 / 306

本章小结 / 318

后 记 320

升职，渠道经理！

星期一，8：55。

“马亮！来一下！”老板当兵多年练就的洪亮声音赫然在办公室回荡。

“是！”马亮回答着，心中还是一震，想：“老板找我干什么？”

一进老板办公室，一种不可名状的、不同于往常的凝重感扑面而来。

“马亮，公司从今天起组建渠道管理部，任命你为部门经理。”老板劈雷见火，开门见山。

“啊？”马亮心里一震，紧张、兴奋。马亮在公司辛苦这么多年，一直盼望着升迁。这不仅仅是个人收入问题，马亮更关心和注重自己的职业未来。

马亮心里乐开了花，可随即想到这个“渠道管理部”并不是自己的所长，谦虚地说：“老板，我做销售轻车熟路，可渠道管理并不是我的专长。”

老板没有理会，继续自己的思路说，“我看好你，工资是之前的两倍，奖金比销售丰厚。团队由你自己来组建。我只有一个要求，用一年的时间打造出一支过硬团队，帮助公司完成战略转移，完成任务指标。有问题吗？”

“没问题。”马亮爽朗答道。

幸运，巧遇包教授。

时间如梭，转眼两周已逝，马亮依然没有思路。虽然已经下班了，他

还在冥思苦想。

“马经理，当官当得愁眉苦脸是为何？”马亮的同事调侃说。

“走！喝酒去！”马亮正想释放和轻松一下。

他们一起来到朋友开的饭店。店主也是马亮的好友，几杯酒下肚，马亮诉起苦水，巧的是店主恰好另一在某大学任职的好友熟知这个领域，而且此人恰好也在店里用餐。“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。”马亮欣喜万分，在朋友的引荐下，马亮见到了包教授。

包教授40岁左右，浓眉大眼，气宇轩昂。

马亮简单自我介绍后直奔主题：“我是公司渠道部经理，遇到了很多困惑，希望您能够指点迷津。请问教授，作为一个初入行者怎样能够最准确、快速的理解‘渠道管理’？”

讨论，初识“渠道管理”。

包教授说道：“数学是帮助我们打开一道崭新的渠道管理大门的钥匙。通过对渠道管理过程的微元分解，然后把实践中的体会、经验和相关学科知识融会贯通、归纳和总结，‘先微后积’，就可以掌握渠道管理的真谛即渠道微积分（SMOP）。”

渠道微积分包括了渠道管理的全部内容，可简称为“SMOP”，即S（Structure Management，渠道结构管理）、M（Members Management，渠道成员管理）、O（Operation Management，渠道运营管理）、P（Performance Management，渠道绩效管理）；用公式表达为：

$$CM = f(S + M + O + P) \times P_0$$

特别要说明的， P_0 指的渠道管理人员。

马亮：“……”

1

Chapter

识大局：开启全渠道管理

“物竞天择，适者生存”是自然界永久不变的生存法则。在互联网和移动互联的全线冲击下，中国的传统渠道将面临转型。“渠道为王”无论是对于传统商业模式还是电子商务模式来说，依然是竞争取胜的真理。在这个时代，提前拥抱全渠道管理的企业必将是所在行业未来的主导者。

第 1 课

从传统的渠道管理走向全渠道时代

本课核心知识要点：

1. 渠道管理的变迁
2. 全渠道管理的概念、路径和内容

马亮：“之前我以为，渠道就是企业把货卖给经销商，把钱收回来。但是，经过大量的资料搜集学习之后，我发现渠道远远不只是我理解的那样简单。”

包教授：“的确，渠道管理经过了大约近 100 年的变迁，内涵和外延都发生了重大的改变，尤其是现阶段，如果你能够‘解放思想、认清本质’，渠道管理并不复杂。”

渠道管理经历三个阶段

在这近 100 年中，从渠道的结构研究到渠道的行为研究，又到渠道的关系研究，以年代为坐标，渠道管理的发展历史大体可以划分为三个阶段。

第一阶段（20 世纪初至 20 世纪 60 年代）

此阶段渠道结构研究的理论初见端倪并快速发展。1916 年欧洲学者韦尔德率先对“渠道效率”展开研究，提出“职能专业化产生经济效益，专业化中间商所从事的营销因而是合理的”等观点。

第二阶段（20 世纪 70 年代至 20 世纪 80 年代）

此阶段营销学者以渠道冲突和权利为研究重点，认为渠道成员间既有合作又有竞争，重点从渠道结构转移到了渠道行为。1969 年斯特恩提出：“依存和承诺是理解渠道中权力关系的关键；成员间认为实现目标受阻碍，将不可避免地发生冲突。”

第三阶段（20 世纪 90 年代至 21 世纪初）

20 世纪 90 年代以后，人们对渠道的认识和管理逐渐深入，研究重点过渡到渠道关系和联盟，认为由于利益之争组织间合作常以失败而告终，渠道战略联盟等关系形式应运而生。

渠道释义

20 世纪 80 年代，渠道管理的概念逐渐在国内被认识和利用。近年来，随着全球经济一体化的进程加快，我国在渠道管理理论应用上逐渐与国际接轨。

由于我国应用渠道管理起步较晚，目前很多企业仍然简单的把渠道管理看作是“商务上的发货和回款”。

现阶段渠道有了全新的定义，它包括产品从生产出来到消失的全过程。如图 1-1 所示。

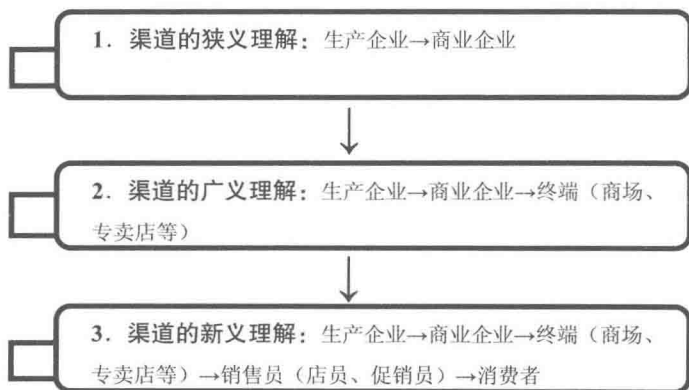


图 1-1 渠道的概念