

销售总监

渠道建设的 八大要素

成功的销售渠道建设指南

构建渠道战略，提升销售业绩

在这个渠道为王的时代，抓住渠道就等于抓住了一切



苏 山◎编著

销售就是做渠道，渠道为王
建设王牌渠道，做优秀的渠道指挥官

北京工业大学出版社

销售总监

渠道建设的八大要素

苏 山 编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售总监渠道建设的八大要素/ 苏山编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5639 - 4554 - 2

I. ①销… II. ①苏… III. ①企业管理—购销渠道—
销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 281851 号

销售总监渠道建设的八大要素

编 著: 苏 山

责任编辑: 张 悦

封面设计: 天下装帧设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdchs@ sina. com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京晨旭印刷厂

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 228 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

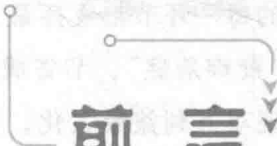
印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 4554 - 2

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)



前言

俗话说，“要想富，先修路”，中国企业家要想把自己的企业做大做强，也必须先修好自己的路——渠道。可以说渠道是企业最有价值的资源，建设好渠道就掌握了企业的未来，因为完善的销售渠道是企业除技术和创新外重要的市场竞争力。要充分发挥渠道销售的优势，就需要有效控制渠道的各个环节，使销售渠道“为我所用”，因此销售总监要把渠道的建设和维护当作最重要的事来做。

渠道有控制商品流通、实现商品价值的功能。在管理观念和方法层出不穷的信息时代，渠道建设的方法也随之推陈出新。在实际的商业实践中，营销渠道的优劣对企业的影响十分深远。那些深谙这一道理的企业在发展的最初阶段就先着手建设渠道。中国的营销还处在探索、实践阶段，就像初入社会的大学生，年轻有活力，却有些浮躁。在不同的领域和地区有着不同的企业素质和能力的企业在应对渠道建设问题时有很大差异。

作者从渠道常识、渠道队伍搭建、最佳渠道选择与管理、渠道评估和分析、渠道激励、渠道障碍、渠道共赢、渠道创新、网络渠道建设九大方面全方位、多层次地剖析和探讨了渠道建设问题，为销售总监提供全面做渠道的技巧和方案。

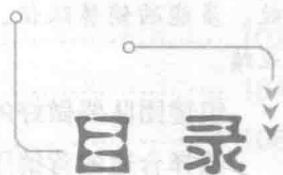
渠道常识带你充分、深入地认识什么是渠道，走一遍渠道建设的



流程；渠道队伍搭建教你如何整合高效团队，让渠道稳步、有序运行；最佳渠道选择，众里寻他千百度，蓦然回首，最好的其实就掌握在自己手中；渠道评估与分析教你规避风险、规划产品，知己知彼百战不殆；渠道激励教你通过用促销等各种方式让渠道“活”起来，让渠道的每一环节都发挥最大潜力；渠道障碍教你摆脱冲突和乱价等渠道的“疑难杂症”，节省成本；渠道共赢教你如何与渠道伙伴精诚合作，实现双方利益最大化，达到 $1+1>2$ 的效果；渠道创新，没有特色的企业迟早会被淘汰，让你在新理念不断翻新的时代独辟蹊径，渠道创新让你赢在稳步创新；最后，网络渠道建设是在信息时代无法回避的问题，大多数著作只教你在实体市场营销，避开网络渠道不谈，而本书详细解读了网络渠道的特色，条分缕析，教传统企业如何转型，解决有志于做网络渠道的企业如何设计等问题。

本书的九个章节全面、简洁、有重点，简单、实用、不枯燥，将理论和实际紧密结合，方便读者自学、自用。

股神沃伦·巴菲特曾说过：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤。”只有时刻做好危机准备，在挑战到来的时候才能从容应对。衷心祝愿各位销售总监能够在未来不断的磨炼中走出自己的一条渠道建设之路。



第一章 欲善其事必先利其器——渠道概念知多少

如今，在销售领域有一句很霸气的话：渠道为王。所谓得渠道者得天下，渠道是销售成功的关键因素之一，其重要性已无须多言，毕竟销售市场太大了，如果没有渠道的助力，产品就很难到达终端。那么，什么是渠道呢？所谓渠道，就是商品从生产者传送到用户手中所经过的全过程，以及相应设置的市场销售机构。换言之，渠道是一种生产方向、一种经营思路、一种销售理念。正确运用销售渠道可以使产品迅速、及时地转移到消费者手中，最大限度地降低销售成本。

何为渠道	2
渠道的重要性	5
销售渠道的类型	7
渠道建设的发展趋势	10
渠道建设的流程	15
企业渠道建设中的难题	19
渠道建设必用的五个技巧	21
渠道建设的重要依据——产品的核心优势	22
只有淡季的思想，没有淡季的市场	25

第二章 搭好舞台——渠道队伍建设

商场如战场，而销售团队是企业在这场没有硝烟的战争中的先头部队，其在企业中的重要地位不言而喻。在竞争如此激烈的市场环境下，企业已经认识到了销售队伍的建设是需要长期重视的一项工作。企业的持续发展需要大批优秀的营销人才，但同时应该注意的是，一个企业的



战略性、战术性的高级人才不仅仅是靠简单招聘得来的。因此，建立高效、多能的销售队伍，把人才用在最合适的地方，才能取得漂亮的销售业绩。

组建团队要做好的六件事	30
选择合适的营销团队模式	33
对销售团队进行科学的培训	35
团队创建初期该如何领导	39
运用员工优势，发挥最佳表现	42
优秀销售员必备的三类素质	44
销售人员应该具备的团队精神	45
建立互信关系	47
如何解决团队成员间的问题	49
处理与团队成员关系的十大技巧	51
如何提升队伍的效率	55
科学地激励销售员	56
销售人员的行动管理	59
如何建立队伍内部的良好人际网	65

第三章 众里寻他千百度——渠道的选择与管理

现代企业如果想将产品卖给全世界的人是不现实的。但是如果坐等消费者上门，即使产品的质量再好，宣传再卖力，恐怕也是行不通的。“酒香不怕巷子深”的观念已经过时。在产品同质化严重的今天，合理的渠道可以为企业增加资源优势。因此企业必须打破传统观念，通过强化企业营销渠道的管理来增强企业的竞争力。

如何利用渠道优势开拓市场	68
企业的发展离不开合理的渠道	73
企业要加强渠道的控制力	75
如何创建渠道优势	77
市场调查是建设最佳渠道的前提	83
如何为新产品寻找最佳渠道	88



渠道优势是怎样建立的	93
整合你的渠道资源	97
完善服务渠道	102
物流的重要性	104
品牌效应很重要	108
如何选择合适的渠道	113
过硬的产品质量是企业发展的前提	116

第四章 知己知彼，百战不殆——渠道分析和评估

正确运用销售渠道可以使企业迅速、及时地将产品转移到消费者手中，达到扩大商品销售、加速资金周转、降低流动费用的目的。一旦决定了要使用的销售渠道，就应当对不同的潜在合作伙伴进行评估，找到最理想的合作对象。

如何对经销商进行考核	120
供应商的选择途径和评估方法	124
如何进行渠道销售人员的绩效考核	127
渠道与产品线延伸	129
评估市场需求，定位目标市场	132
渠道绩效评估	137
合理划分市场	138
对新产品或新服务的市场潜力进行评估	141
渠道评估的标准及方法	143
渠道风险管理	148
对客户进行评估	158
服务质量评估	160

第五章 诱惑的魔力——渠道激励策略

随着市场营销环境的改变，渠道管理面临新的要求和挑战。渠道激励问题作为渠道管理的重要内容也面临着挑战。渠道激励，指针对渠道成员的激励资源与方法，渠道促销、渠道奖励、经销商政策、渠道资源



等也是渠道激励的一部分。促销、推广、返利、竞赛、奖励、配额等都属于渠道激励。渠道激励可以促进企业与渠道成员之间的合作。企业只有充分认识渠道激励的重要性，才能制定出科学的渠道激励计划。

渠道促销的五个原则	164
返利政策	165
激励中间商	166
激励经销商的尺度	168
激励零售商的四个步骤	171
如何激励新加盟的经销商	174
导购激励	176
销售型促销	180
市场型促销	181
新品的推广促销	182
滞销品的促销	183

第六章 铲除障碍——渠道冲突与解决

随着市场竞争日益激烈，市场已经进入到竞争白热化阶段，渠道多元化时代已经来临，渠道竞争成为新的焦点。因此，各类渠道之间的冲突也急剧增加，渠道冲突已经成为企业渠道管理中的普遍现象。在“渠道为王”的时代，如果企业可以合理、有效地控制渠道，保证销售的流畅，就可以做出一番事业。市场没有固定的渠道模式，产品价格也是不断变化的，如果企业不增强渠道内部的竞争力，就可能被市场所淘汰。

渠道冲突	186
化解渠道冲突的方法	187
控制窜货的技巧	190
如何设计渠道价格体系	193
打击乱价现象	195
如何化解铺货阻力	197
化解同区域经销商之间的冲突	203
协商谈判解决冲突	206



如何解决分渠道运作中的价格冲突问题	207
渠道促销费用的管理	209

第七章 双赢与对决——渠道建设中的 $1+1>2$

俗话说，单丝不成线，独木不成林。如今已经不流行赤手空拳打天下了，企业讲究的是合作共赢。渠道建设也不仅仅是靠企业自己就能做好的事，需要多方协作，实现双赢。渠道格局总是在变化的，厂家和经销商相互独立又相互关联，只有在共同的利益下相互合作，才能实现平衡发展。

与经销商搭建销售共赢体	212
渠道借用和渠道联盟	213
寻找好的代理商	215
伙伴型渠道建设	216
特许经营	217
渠道资源整合	218
渠道多元化建设	220
渠道招商	221

第八章 不创新即灭亡——渠道创新的力量

全球五百强企业、美国通用电气的前任总裁韦尔奇曾说过，不创新就死亡。渠道也是如此。过去的企业总是习惯走一条路，但是对于渠道管理来说，这种做法是不科学的。对于企业来说，新产品的层出不穷、消费者的消费需求和购物方式的变化也要求渠道进行创新和变革。随着企业间的价格竞争越发激烈，降低渠道成本成为企业降低成本的重要途径之一。企业必须通过创新来降低渠道成本，从而进一步降低分销成本。

渠道创新思路	224
渠道设计的创新	226
渠道管理的创新	228
渠道定位点的创新	229
传统渠道的改造	230



渠道产品的创新	232
渠道流通方式的创新	234
渠道促销策略的创新	235
渠道模式的创新	236
客户关系管理的创新	238
分销渠道设计	239
以渠道差异化建立市场竞争优势	242
渠道竞争方式的创新	243

第九章 引领新趋势——重视网络渠道的建设

技术和人才对于企业至关重要，品牌和形象是企业财富的象征，但营销渠道的价值也是不容忽视的。在当前的形势下，互联网成为重要的营销渠道之一，网络渠道的销售方式带给消费者极大的便利，因此销售总监一定要重视网络渠道的建设，为企业的未来发展打下基础。在竞争日趋激烈和社会信息化发展形势下，必须重视网络营销渠道体系的建设，谁能把握网络营销的脉搏，谁就能取得制胜先机。

传统渠道和网络渠道的冲突	246
搭建网络销售渠道	248
网络营销渠道的选择	249
如何设计网络渠道	250
网络渠道的风险规避	252
搭建网络渠道三步走	253
网络渠道的政策管理	255
整合网络渠道与传统渠道	256

第一章

欲善其事必先利其器——渠道概念知多少

如今，在销售领域有一句很霸气的话：渠道为王。所谓得渠道者得天下，渠道是销售成功的关键因素之一，其重要性已无须多言，毕竟销售市场太大了，如果没有渠道的助力，产品就很难到达终端。那么，什么是渠道呢？所谓渠道，就是商品从生产者传送到用户手中所经过的全过程，以及相应设置的市场销售机构。换言之，渠道是一种生产方向、一种经营思路、一种销售理念。正确运用销售渠道可以使产品迅速、及时地转移到消费者手中，最大限度地降低销售成本。



● 何为渠道

娃哈哈集团的老板宗庆后总结他的渠道模式为蜘蛛模式。蜘蛛模式的营销就像蜘蛛网一样，因为蜘蛛在织网的时候，不是只织一条经线和一条纬线后就开始等猎物，而是织了经线再织纬线，一圈一圈密密地织，忍耐着饥饿织成一张网，最终就能捕获到很多猎物，这就是渠道的厉害之处。

随着社会分工的细化和专业化，销售渠道的建设逐渐成为一门科学。销售渠道（简称“渠道”）通常指各类营销模式的名称，每个渠道中包含具有相同经营习惯的中间商。企业的商品只有通过渠道才能获得利润，才能获得再生产的资本，所以渠道是连接企业与消费者的桥梁。渠道的中断可能给企业带来毁灭性的打击。例如，2008年金融危机爆发之后，大批以海外市场为主的沿海外向型企业在渠道意外中断后倒闭，就充分证明了这一点。因此，渠道管理如今已经成为企业生产经营的必修课。

美国市场营销学权威菲利普·科特勒曾说道：“营销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时，取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有企业或个人。”销售渠道的起点是生产者，终点是消费者和用户，中间环节包括一系列相关的机构或者组织，包括各种批发商、零售商、商业服务机构等。在当前的经济形势下，通过先进的技术和创新能力来保持企业在市场中的竞争力已变得越来越难，而通过销售渠道系统来创造的资源可以在很大程度上弥补企业发展的不足。



20世纪80年代,家乐福、麦德龙等一批外资大卖场率先进入中国,以其“实惠”的形象迅速打动了中国消费者的心。这一批大卖场进入中国后带来了一批新词汇,如,进店费、店庆费、一个半月账期等进入了中国营销领域。

在这场渠道管理新思维的角力中,绝大部分企业在衡量了利润与销量后便纷纷开始跟风效仿。对于中国企业来说,家乐福等是第一批现代渠道规则的建立者,而且还将继续书写中国的渠道发展史。

渠道可以实现产品的集中与再分配。中间商最直接和最主要的作用就是将产品从制造商那里集中起来,再根据客户的具体要求将其进行重新包装、组合和分配的过程。并不是所有的公司都有能力和资源进行直接营销,这就是中间商存在的原因和价值所在。即便是那些有能力建立自己的分销渠道的厂家,也可以借助中间商资源和其高度专业化的优势扩大自己的市场覆盖率。

通过渠道,销售总监可以快速获得市场信息的收集和反馈。在产品流通过程中,各中间商可获取有关客户、市场和竞争者的信息,通过收集、整理并反馈给公司。经销商和零售商等中间商对公司而言是极其重要的信息来源。他们最接近市场,可以和终端客户保持联系,获取客户的各种信息。同时,许多经销商和零售商也销售竞争厂商的产品,这样更有助于他们了解客户对各种产品的真实反映。

渠道可以使企业资金实现流动,畅通的渠道可以缓解公司资金上的压力。货款通过分销渠道从最终客户流向公司。在产品流通中,中间商的存在提供了多种多样、灵活方便的付款方式。经销商和零售商为公司提供了重要的信用。中间商购买产品的支付时间是以购买日为准,而不是以交易日为准。这一做法对公司和上一级经销商都具有重要意义,它使得他们能准确地估计现金流量。此外,通过分销渠道成员自己的实力和信用进行融资,扩大了产品流通过程所需的资金来源,使得渠道的资金不会间断,便于更广泛地推销产品。



销售渠道是市场经济中商品流通的主要桥梁。在社会经济活动的实际发展中，一些渠道经营商以巨额投入、科学规划、规范管理的方式在销售领域攻城略地，迅速发展壮大，形成了以自有品牌为核心的、大型的、具备部分垄断优势的专业经营流通渠道的企业。通过在全省、市、区域的科学布点和设置配送中心，形成一张规模大、经济、流通快捷的全国销售网络。它们通过对销售网络的控制来要求生产企业在商品价格、特性、定位等方面做出妥协，并在市场上边缘化那些不肯让步的生产商，从而出现了某些生产商为渠道商贴牌代工的现象。

20 世纪 90 年代，国美电器、永乐电器等一批家电卖场出现了，其发展速度之迅猛令人瞠目结舌。消费者在经过可以随意接触、任意挑选的超市式购物体验后，迅速接受了这一新颖的家电购物方式。

进入 21 世纪后，药房的经营模式突然火爆起来，人们突然发现身边又多了一种可以提供便宜药的大药房。更值得关注的是，在平价大药房背后有九州通等一批成规模的医药代理商，这些代理商拥有规模采购的经济实力、环境良好的交易大厅、保存条件完善的医药仓库和能科学调配的物流系统，使大量医院（尤其是民营医院）、平价药房、城乡医药有了更稳定、更放心、价格更便宜的药品供应。所以在稳定药价方面，除了政府干预、企业让利外，更有它们的功劳。

除了以上单体规模巨大的渠道力量外，以连锁形式发展的渠道更是发展迅猛，从超市、便利店、家电专业店、药店、书店等品类店到洗衣店、服装专卖店、汽车服务店等产品或服务专营店，至 2014 年底，我国拥有连锁店 12 万个之多，其中加盟店 9.7 万个。

由此可见，渠道就是产品销售的通路，没有渠道就谈不上销售。如果企业的渠道不顺畅，产品就会积压，所以说，渠道就是企业发展的命脉。



渠道的重要性

当今社会中，大多数的生产者和制造商并不是直接将产品出售给消费者，而是借助销售渠道出售产品。销售渠道就相当于水渠和过道，承载着产品，连接生产者与消费者。大多数的企业和消费者都不可能离开渠道来交易。物质实体占有、所有权转移、促销、谈判、融资、风险承担、信息交换、订货、付款是渠道必须执行的九个功能。

渠道给消费者购买产品带来便利，企业在市场营销过程中根据不同的市场灵活制定市场策略。在同一行业中，消费者的消费习惯、购买力，产品的知名度、品质、性价比及造型等都存在差异，不同品牌的竞争非常激烈。而谈到竞争，无论是产品本身还是市场，所有营销策略的竞争都绕不过渠道上的竞争。因此渠道建设对于企业的经营管理来说至关重要。

当前，企业营销面对一个竞争激烈、瞬息万变的市场环境，如果不能把握市场的变化规律、制定创新的营销战略与策略、营销渠道进行改革，企业就难以开拓与巩固市场。销售渠道是否合理、通畅甚至关系到一个企业未来的命运。如果企业不能管理好销售渠道，那么企业的产品就无法转化为货币，企业就无法生存。而随着世界经济全球化和区域经济一体化的深入，企业要想开拓更为广阔的市场甚至走向国际，就必须合理地管理销售渠道。“渠道为王”的理念在日益成熟的市场经济中逐渐进入企业的视野。

伴随着经济全球化网络的逐步形成，消费者的消费行为越来越个性化。对于企业来说，如果要适应瞬息万变的市场、提高企业利润、



实现企业的发展和壮大、保障企业的长久发展，那么就必須完善和创新营销渠道管理。

科学的渠道建设能使企业实现科学化经营，给企业的盈利带来保障。TCL 集团股份有限公司是中国最大的、全球性规模经营的消费类电子企业集团之一，品牌价值 501.18 亿元人民币，连续蝉联中国彩电行业第一品牌。TCL 集团之所以能取得如此辉煌的成就很大程度上归功于企业科学的渠道建设。1996 年，TCL 率先提出要建设自有渠道，在此后的两三年中，它在全国设立了 5 个区域管理中心，共成立了 27 家分公司、170 个经营部、2 万多个销售网点，组建了一个深入二、三线城市市场的庞大营销网络。但这种做法不仅没有起到实质作用，反而使 TCL 的各机构冗杂，员工人数增加很快，人员管理又不到位，渠道的效益反而低下。因此，从 1999 年开始，TCL 发起了一系列的渠道整改运动，整合了渠道资源，使各产品事业部的研究、生产和销售通道顺畅，在电视销售通道上实施销售多元化产品的“航空港”构想。2000 年，TCL 对渠道进行大规模缩减，又于 2001 年底实施了包括物流运作通道、资金流通道、综合信息通道和服务管理平台、客户资源管理平台在内的“三通道两平台”的计划。这些渠道改革上的努力使 TCL 电器销售公司的员工减少了一半，单次资金周转加快了七天，使其能在 24 小时内掌握全国所有区域市场进、销、存的变化，还直接促使 TCL 在 2001 年成为国内彩电销量的第一名。

由此可见，科学的渠道建设可以有效地保证企业的再生产的顺利完成，实现产品的促销和定位，加快企业产品的流通和运转速度，提高企业的市场竞争力。所以分销渠道对于企业而言是非常重要的一个环节，可以体现企业是否建立了有效的营销管理机制，是否具备较强的终端管控能力，其关系到企业的生存和发展。也正因如此，销售总监更应关注企业分销渠道的建设。