

袁立著

渠道营销

实战指导手册



我在可口可乐系统工作了十年,在那里接受了全部的
市场营销知识和技术。同时,也在那里感受了作为
职业营销经理的精神、责任和能力。我想将自己的
所有感受和经验告诉给更多的人。让更多的人知
道:营销问题原来并不复杂,我们每一个人都可以
掌握,并做得更好。

国际文化出版公司

渠道营销 实战指导手册

袁立著

国际文化出版公司

渠道营销实战指导手册

袁立著

出版:国际文化出版公司出版

发行:国际文化出版公司

经销:全国新华书店

开本:850×1168 32开

印张:9

字数:250千

版次:2002年6月第1版

2002年6月第1次印刷

印数:1—3000

书号:ISBN 7-80105-997-2/G·318

定价:26.00元

国际文化出版公司地址

北京朝阳区东土城路29号 邮编 100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656

E-mail:icpc @ 95777.com

作者简介

本书献给所有关心和支持我的朋友。

同样也献给所有的营销经理们，以及希望对市场营销有所了解的民营企业企业家们。确切地说，本书是为你们而写的。

就市场营销而言，在我看来，成功的经验更为重要。十年的感受和经验是一种财富，我将它们全部地奉献给读者们。

张其成，男，汉族，1953年10月出生，浙江杭州人，现任杭州电子科技大学市场营销学院院长，是一位具有丰富市场营销经验，对市场营销理论、市场和销售等方面均有较深的造诣。1983年毕业于中国公共关系学院，获学士学位。

张其成，男，汉族，1953年10月出生，浙江杭州人，现任杭州电子科技大学市场营销学院院长，是一位具有丰富市场营销经验，对市场营销理论、市场和销售等方面均有较深的造诣。1983年毕业于中国公共关系学院，获学士学位。

张其成，男，汉族，1953年10月出生，浙江杭州人，现任杭州电子科技大学市场营销学院院长，是一位具有丰富市场营销经验，对市场营销理论、市场和销售等方面均有较深的造诣。1983年毕业于中国公共关系学院，获学士学位。

张其成，男，汉族，1953年10月出生，浙江杭州人，现任杭州电子科技大学市场营销学院院长，是一位具有丰富市场营销经验，对市场营销理论、市场和销售等方面均有较深的造诣。1983年毕业于中国公共关系学院，获学士学位。

张其成，男，汉族，1953年10月出生，浙江杭州人，现任杭州电子科技大学市场营销学院院长，是一位具有丰富市场营销经验，对市场营销理论、市场和销售等方面均有较深的造诣。1983年毕业于中国公共关系学院，获学士学位。

作者简介

袁立 工商管理(MBA)研究生。在可口可乐系统工作了十多年。先后担任对外事务部经理、渠道发展部经理、市场业务部经理和销售部经理,并长期担任系统内的市场营销培训导师。是一位资深的职业营销经理。对企业内部的公关、市场和销售等方面的运作有相当的经验。1993年获得首届中国公关案例大奖赛金奖。

在民营企业里担任过总经理和厂长,对民营运作方式也有很好的认知。多年担任民营企业的经营、管理和营销等方面的顾问,并对此积累了较丰富的经验。

服务过的企业有,可口可乐系统内的杭州装瓶厂、南京装瓶厂、合肥装瓶厂、西安装瓶厂、郑州装瓶厂、沈阳装瓶厂和厦门装瓶厂等,以及浙江维科集团、雅戈尔集团公司、罗蒙集团、传化集团、杭州民泽公司、三雪公司、浙江万博公司、联球贸易公司、腾达建材公司等。

Tel:13957836015

内容简介

本书是从渠道的角度来阐述整个市场营销问题。本来渠道只是整个营销组合的一个部分,现在作者把它单独抽出来,这样一方面可以使市场营销问题更加容易理解;另一方面,作者又对渠道的发展问题进行了详细的介绍,从市场调查和分析,到计划、目标和策略等方面的制定,这些同样都是市场营销的基本问题。在市场营销实践中,渠道发展是一个非常重要的问题。对这方面知识和技术的掌握有助于我们对整个市场营销策略的把握。在书中,作者又介绍一些成功的案例,这就对大家理解和掌握渠道知识和技术更加有帮助,而且还可以起到某些示范的作用。

书中介绍的这些方法都是作者自己实践经验的总结,而且用非常通俗和简易的方法来介绍,没有夹带更多的理论说明,是对渠道发展各种方法和技术的直接介绍。因此,本书适合各种不同层面的读者。对公司的总经理、营销经理、业务人员,以及各类小型企业的业主们都有普遍的指导意义。有些方法和技术可以直接被运用到自己的工作中去。就这点来说,本书可以被当作市场营销方面的工具书,对所有希望了解市场营销,或正在从事这方面的人,都将提供积极的帮助。

由于作者的实践背景是饮料公司,因此本书对各种饮料产品、酒类、奶制品和食品,以及其他一些大众消费品,在渠道发展方面更加具有直接的指导价值。

序 言

我对市场营销的理解和认识,是从在可口可乐系统工作的十年时间里开始的。我在那里接受了外国专家的培训和指导。从一个门外汉逐步成长为一个比较成熟的市场营销经理。就这点来看,我要感谢这段工作时间。没有这十年,我就不可能如此深入地接触市场营销方面的知识,也不可能有如此全面的实践机会。虽然我对可口可乐的全球市场营销战略了解得不多,但我经常被她的发迹史所深深地吸引了。我在想:为什么人家美国人可以把一种水加上糖和二氧化碳,在全世界行销上一百多年?而且成为美国文化的一种象征?

1994年开始,我对渠道问题进行了专门的研究,我认为这是一个非常有价值的工作。通过几年的研究和实践,我对市场营销问题有了自己的理解。我认为市场营销知识在中国进行传播,必须结合中国的实际情况,包括政治的、文化的、法律的、经济的和宗教的等等。市场营销知识不能被独立地使用,必须充分考虑这些背景因素。国外的任何一种市场营销方面的知识和经验,都并不一定完全适合中国的情况。盲目地搬抄是一种不负责任的行为。我们完全可以在这方面比外国人在中国表现得更好,因为我们了解自己的文化、自己的国家、自己的市场和自己的消费者。

虽然我们的文化与市场营销,在价值观方面有一些差别。但是,我认为中国文化有很强的包容性,就像我们对佛教的接受一样。佛教之所以能在中国得到很好地发展,主要是因为它与中国的儒道教文化有了很好的结合。随着中国的经济不断开放,有许多问

题我们以前从来就没有接触过。尤其是在中国“入世”以后，所要面对的新问题和新情况就会更加多。因此，我们需要大量的外来知识和文化。从历史的角度看，中国人也是一个包容性很强的民族。在一个国家里，共同居住着五十多个不同的民族。当一个民族的包容性很强的时候，也就是她兴旺发达的时候。相信我们现在的这种包容性，正是逐步走向国家兴旺的前兆。

对市场营销知识的接受和理解，我认为可以将它分解为两个部分。因为，市场营销知识的运用需要同时考虑文化的、政治的和经济的等方面的问题。因此，我们在接受的时候可以先将它作为一般知识来对待，包括概念、技术和方法等，这些应该是没有太多文化和政治等方面的差异性。但是，在运用的时候就要充分考虑它的各种背景因素。这样我们可以在接受国外各种市场营销方面的知识、技术和方法的同时。再结合自己国家的具体特点和民族特点加以运用。这样才能真正体现市场营销知识的全部价值。

当然，市场营销方面的知识并不是刚刚进入中国。国内的许多学者在这方面有过非常深入的研究，我个人也从中学到了不少有益的东西。然而，在我自己实践中，以及与一些从事过相关工作的人交流过程中，都觉得现在我们更加需要的是市场营销实践方面的知识和技术。理论问题的探讨固然很重要，但从我们现实的情况看，在总体水平上还是处在一个初级的阶段，对一些基础性概念和方法的理解仍然存在很大的问题。因此，如何将这方面的知识和技术通俗化和普及化，就应该成为今天的一个主要课题。

对于从事市场营销的人来说，他们最需要了解的是有实际意义的，能为他们解决一些实际问题的知识和技术。要做到这点，那些知识和技术就必须是来自实践，并且是成功的经验。这点很重要，因为来自实践的经验并不是全都是有用的，而且这种成功的经验也应该有若干次在不同地方运用成功的记录。一个地方某一次成功往往带有偶然性，如果将这些偶然性的东西当作普遍性的东

西去指导,那是一种非常简单的做法,对实际的营销工作没有切实的指导意义。因此,我认为我们现在应该需要大量的来自市场营销实践的各种不同经验,从各种不同的角度来理解这方面的知识和技术。

鉴于上述的这些原因,我尝试着将一些复杂的理论简单化,让更多的人觉得市场营销知识并不是非常深奥的,并且会有更多的人愿意去学习和运用它。在我看来,要使市场营销知识得到很好的普及,最好的方法就是将其简单化。如果有很多人愿意去了解 and 运用这些知识,那它本身就一定会得到很快的发展。我的主要目的是,能够让营销人员在比较短的时间里基本了解和初步掌握一些市场营销方面的知识和技巧。首先是要让他们觉得有兴趣,愿意去学习一些新的方法。然后将一些简单并且是有效的操作办法教给他们,这些办法必须是简单易学的,而且可以立刻在自己的工作上进行运用。再者就是使他们感到所学的这些方法和技巧,在工作中给他们带来了益处。这样一来他们就会觉得所学的知识和技术是有用的。

再一点就是,我想把自己在市场营销方面的实际总结一下,谈谈自己的感受。当然,对同样的问题,不同的人可以有不同理解方式。对于营销来说,你很难说某一种方式一定是绝对正确的。就像我们对音乐的理解一样,不同的人在不同的心境和环境条件下,对同一首乐曲可以有完全不同的理解和感受。只要你是认真的,任何一种理解和感受都是有价值的。营销是一个实践性很强的工作,只要实践证明是正确的就是有用的。我认为自己在可口可乐系统里面工作了十年,是有一些东西可以谈的,而且所谈的这些内容也是有一定的价值的,起码可以作为一种经验的参考。

在这本书里,我写下的就是自己在多年从事市场营销实践的一些认识和感受。我把自己在具体的实践中证明是对的东西写下来,这些我认为是对的东西,是我自己多次运用过的。对于那些自

己不太熟悉的东西,或者没有足够经验的东西就没有涉及。由于基本是自己的认识和感受,所以在对一些术语的运用上可能有些问题。我个人认为这并不太重要,能够把自己的一些认识和感受表达清楚,或者能够从一个新的角度去思考问题,这才是重要的。我认为我们现在不是需要太多的理论,而是需要将一些基本的问题说清楚,让更多的人都能够掌握营销的基本方法。只有当营销的基本概念和方法真正成为我们工作中的一种必须的时候,我们的整体营销水平才会有一个新的提高。

我在写这本书的时候,没有参考专业书籍。这不是我不谦虚,而是希望能够将自己对市场营销的认识和感受比较完整地写下来。另一方面,认为一旦有了许多参考书的帮助,就会过分地依赖这些书中的内容。如果是这样的话,将这本书就没有什么价值了。我完全是按自己对市场营销的感受和理解,以及将自己多年从事这方面工作的体会写下来。我相信这样的内容才是真实的,才是有点价值的,才是可以让别人读一读的东西。把自己成功的经验和感受与大家一起分享是一件快乐的事。

由于是一种个人的认识和体会,书中一定会出现不少问题,欢迎广大读者批评和交流。

作者

2002年6月

目 录

一、渠道的概念	(1)
渠道的概念	(3)
市场细分	(7)
消费者活动类型分析	(10)
渠道发展的目的	(12)
1. 细分市场,把工作做细	(12)
2. 资源有限,合理分配	(13)
3. 提高自身抗竞争能力	(15)
二、渠道的定义	(17)
渠道定义的目的	(18)
1. 统一认识,统一标准	(19)
2. 是制定渠道发展计划的必要准备	(20)
渠道定义的内容	(20)
1. 营业面积	(21)
2. 售卖方式	(22)
3. 地理位置	(23)
4. 消费对象	(24)
渠道定义的方法	(25)
1. 列举所有适合的客户	(25)
2. 进行统一编号	(27)
3. 进行文字表述	(29)

渠道发展的两个方向	(32)
1. 水平发展	(32)
2. 垂直发展	(34)
三、渠道发展的管理问题	(37)
组织问题	(37)
1. 营销组织是动态的	(38)
2. 建立适合自己的营销组织	(43)
计划的制定和实施	(50)
1. 计划的基本要素	(52)
2. 计划中的目标问题	(55)
3. 制定计划时的协调问题	(61)
4. 制定计划时的资源配置问题	(62)
5. 制定计划时的可行性问题	(63)
6. 计划的执行问题	(65)
(1) 执行人员的素质	(65)
(2) 要善于使用各种工作表格	(68)
沟通与协调	(73)
1. 从观念上的沟通开始	(74)
2. 恰当的语言表达方式	(76)
3. 有效地组织会议	(79)
监督与考核	(87)
1. 建立一些关键性的考核指标	(89)
2. 所有的监督和考核都以相应的数据为准	(93)
3. 监督和考核的办法是透明的	(97)
4. 实施过程中要做到公正、公平和严肃	(100)
5. 建立一个合理的利益共同体	(105)

四、渠道的市场分析	(108)
(80) 市场调查和分析的内容	(110)
(100) 1. 当地市场的总体调查和分析	(110)
(110) 2. 竞争对手的调查和分析	(112)
(113) (1) 全面了解谁是竞争者	(113)
(115) (2) 对主要竞争对手进行重点分析	(115)
(120) 市场调查的方法	(120)
(121) 1. 问卷调查	(121)
(121) (1) 问卷设计	(121)
(124) (2) 问卷执行	(124)
(127) 2. 走访调查	(127)
(127) (1) 调查的内容	(127)
(129) (2) 调查的方法	(129)
(133) 信息和情报的搜集	(133)
(133) 1. 公开的文字资料	(133)
(134) (1) 公开性文字资料的种类	(134)
(139) (2) 公开性文字资料的分析方法	(139)
(143) 2. 非公开性的信息和情报的获得	(143)
(145) (1) 关系渠道	(145)
(149) (2) 情报战	(149)
五、渠道的客户管理	(153)
(155) 客户特点分析	(155)
(156) 1. 客户分析的内容	(156)
(157) (1) 基本情况	(157)
(160) (2) 管理结构	(160)
(163) (3) 经营方式	(163)
(165) (4) 经营情况	(165)

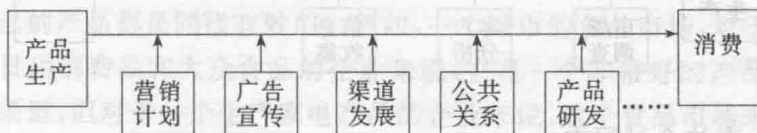
2. 客户特点的分析方法	(167)
(1) 归类分析的方法	(168)
(2) 重点分析的方法	(169)
客户的管理	(171)
1. 一般性客户的管理	(172)
(1) 建立客户档案	(172)
(2) 客户的拜访	(174)
2. 重点客户的管理	(180)
(1) 对重点客户的界定	(181)
(2) 会员制的管理办法	(183)
客户政策的制定	(189)
1. 客户政策的基本原则	(190)
(1) 自己的付出	(190)
(2) 对客户的作用	(191)
(3) 得到的回报	(192)
2. 客户政策的内容	(193)
(1) 奖励的时期	(194)
(2) 奖励的项目	(194)
(3) 奖励的方式	(194)
(4) 计算的方法	(194)
六、渠道的策略制定	(196)
策略的制定问题	(196)
1. 谁来作决定	(197)
2. 策略的有效性问题	(198)
(1) 策略的机会成本问题	(199)
(2) 近期利益与长远利益	(200)
(3) 行动的有效性问题	(203)

渠道发展的几个基本策略.....	(205)
1. 重点发展的策略	(206)
(1)策略的内容	(206)
(2)重点发展的作用	(207)
(3)重点策略的示意	(207)
(4)重点策略的确立标准	(208)
(5)重点策略的使用情况	(211)
2. 其他的发展策略	(216)
(1)迂回发展的策略	(216)
(2)中心发展的策略	(217)
七、渠道发展案例	(219)
(一)市场分析.....	(220)
(二)市场预估.....	(221)
(三)制定目标.....	(222)
(四)客户细分.....	(226)
(五)管理系统.....	(229)
(六)策略和行动.....	(234)
(七)客户发展计划.....	(237)
(八)广告计划.....	(239)
(九)冷饮计划.....	(243)
(十)促销计划.....	(245)
(十一)结论.....	(247)
附件	
一、全省工矿订货会及渠道开发方案	(250)
二、市场监控系统月度评价报告	(261)
三、市场走访调查报告	(265)

一、渠道的概念

渠道问题是整个营销组合中的一个方面。在营销组合中,包括了产品、渠道、价格、促销和公共关系等方面的问题。因此,在谈渠道问题的时候,应该将这个问题与整个市场营销结合起来。对渠道概念的理解,也同样应该是在市场营销里面进行。

关于营销的概念,在许多专业的书都有解释。我们的目的不是将问题复杂化,而是想方设法地将一些看似复杂的问题简单化。不管对营销的定义有多少不同,但有一点是共同的,那就是都认为营销是一个过程。我们来看这个过程。



在这个过程中:

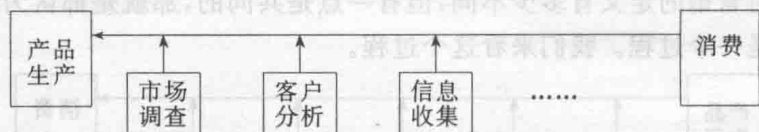
(1) 企业生产什么,完全是根据市场的反映作出的。企业根据市场的需求,也就是消费者的需求,决定生产什么产品。这里就有一个如何理解需求概念的问题。一般而言,消费需求是现实存在的。企业可以根据现实的消费需求来决定产品的生产。但是,消费需求是在不断变化发展的。在这个不断变化发展的过程中,一些新的消费需求会出现。因此,企业也就要根据这些新的消费需求来调整自己的产品生产。

(2) 产品的生产到消费这个过程就是营销的过程。在这个过程中,企业为了使自己的产品能够吸引更多的消费者,而采取了一系列的措施,包括营销计划的制定;运用各种广告手段来宣传自己

的产品,以求扩大知名度;开发不同的销售渠道,以提高销售数量;疏通各种关系,改善自己的经营环境,等等。这些手段的最终目的都是为了使自己产品的市场份额和销量最大化。

(3) 在这个过程中,所有手段的运用都是企业主动采取的。在市场经济的环境下,企业采取这种主动的手段是必不可少的。因为在同一个市场,同样的产品可能有几种,消费者可以挑选其中的任何一种。如果不采取主动的手段,自己的产品很可能就销不出去。销量表现不好,就不能充分实现产品的价值,企业的经营也就会出现困难。

在营销这个过程中,从产品生产到消费是一个推销阶段。作为一个完整的过程,它还包括从消费到产品生产的信息反馈过程。我们来看下面的图示。



在这个过程中:

(1) 从消费到产品生产的信息反馈过程是必不可少的。这个反馈的过程对产品生产和营销手段的运用等方面,都有实际的指导意义。企业所生产的产品是否适销对路,所有营销手段的运用是否起到了实在的作用,等等,这些都需要通过市场信息的反馈过程来检验。

(2) 企业要想提高自己在营销手段运用方面的水平,就必须进行市场调查、客户分析、信息收集等方面的工作。这些方法是企业在制定营销政策、广告策略、预算编定等方面的主要依据。