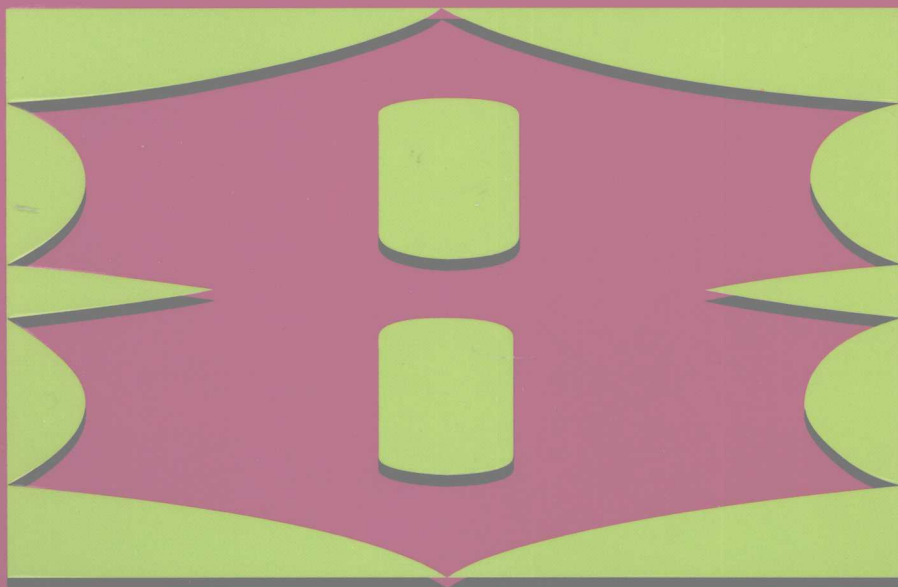


渠道销售的



大赢家策略

尹传高 编著



- 对销售员来说，胆识过人的最直接体现就是不要怕失败。
- 激情是世界上最宝贵的感情和最富有感染力的情绪，有助于你克服恐惧，获得财富，享受健康、愉快和美满的生活。
- 在销售过程中，时时站在客户的立场为其出谋划策，让他感到你是在为他着想。



深圳出版发行集团公司
海天出版社

疯狂经营书系：续

渠道销售的



大赢家策略

尹传高 编著



深圳出版发行集团公司
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道销售的8大赢家策略/尹传高编著. —深圳: 海天出版社, 2008. 6

(疯狂经营书系: 续)

ISBN 978-7-80747-149-3

I. 渠… II. 尹… III. 销售—方法 IV. F713. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第001168号

责任编辑: 刘本玉 (0755-83460097, liubysz@sina.com)

责任技编: 蔡梅琴

封面设计: 老 黑

装帧设计: 斯迈德

出版发行: 海天出版社

地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033

网 址: <http://www.htph.com.cn>

邮购电话: 0755-83460397

印 刷: 深圳市鹰达印刷包装有限公司

经 销: 海天出版社

版 次: 2008年6月第1版

印 次: 2008年6月第1次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 14. 25

字 数: 226千

印 数: 6000册

总 定 价: 104. 00元 (全套4册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

谁掌握了渠道，谁就掌握了市场

销售渠道是企业最重要的资产之一，同时也是变数最大的资产。企业需要通过渠道走货，消费者需要通过渠道的流通功能得到各种各样所需要的商品。因为渠道是完成交易的场所和环节，所以绝大部分企业、消费者都不可能离开渠道而发生交易。

渠道是企业把产品向消费者转移的过程中所经过的路径，包括企业自己设立的销售机构、代理商、经销商、零售店等。渠道之所以重要，一是因为规模导致商品便宜，而这是影响消费者在那里购买的重要因素；二是渠道成员拥有的能力或资源能够间接影响产业走向，例如渠道成员的资金、人气、网络、人脉、技术等。

渠道实在是有着非凡的魔力，它控制着商品的流通，实现着商品的价值。渠道是有形的，你可以从每天川流不息的货车和熙熙攘攘的客流中感受到它的存在；渠道又是无形的，市场上并没有见到车马纵横，而产品却早已经通四海、达三江的景象。而渠道同样也是最难掌控和驾驭的，这本书就是要以渠道为研究对象，探究它的本质，深挖它的内涵，剖析它的运作流程，探寻它的解决策略，使得与营销有关的读者对市场渠道能有一个全面的、深入的、具体的认识和理解，从而能在市场上高屋建瓴，在渠道中游刃有余。

对产品来说，渠道并不对产品本身进行增值，而是通过服务增加产品的附加价值；对企业来说，销售渠道起到物流、资金流、信息流、商流的作用，完成厂家很难完成的任务。不同的行业、不同的产品，企业不同的规模和发展阶段，销售渠道的形态都不相同，绝大多数销售渠道都要经过由经销商到零售店这两个环节。

渠道，实际上是生产线的延续。产品制成面世，只是它生命的开始，而不是终结。商品生产的终极目的是为消费者所接受，满足他们的需要。如果

产品生产出来，只是堆积在库房，不仅无用武之地，而且浪费了存储资源。可以说，渠道就是横跨在生产者和消费中的一道桥梁，尤其是在我国市场经济全面发展的今天，每一个企业都必须为自己的产品寻求通路，在渠道策略上，自然也是八仙过海、各显神通了。

今天，生产企业的渠道决策与管理面临的另一个巨大挑战是渠道中间商的日益强大。零售连锁企业沃尔玛连续三年位居世界500强老大，国内的国美、苏宁等大型专业店对家电企业的反制，大型连锁超市对小供应商的压力就是很好的证明。

今后，在分销渠道中处于领导地位的并不一定是制造商，很有可能是中间商。换言之，在今后的市场上，制造商不仅需要考虑制造业的竞争对手，还需考虑怎样获得渠道的控制权和适应渠道结构的变化。

单就营销渠道而言，随着市场环境日新月异的变化，企业所面对的市场细化程度和专业程度都越来越高，这就使得绝大多数企业原有的渠道系统很难适应已经发展和变化了的市场。今天的渠道组织变换频繁、变化无穷，今天的消费者需求同样变换频繁、变化无穷，加上影响企业营销决策的其他环境因素的变化，企业渠道决策与管理的难度可见一斑。当然，从另一个角度看，企业今天也有更多可供选择的渠道模式、渠道成员和管理工具。

其实，渠道既是企业营销竞争的手段或工具，也是一种竞争的资源。作为资源的一面，它又具有有限性，如网点位置的不可替代性。另外，很多时候，对渠道进行调整的代价可能十分巨大，涉及因素复杂，因此也使企业在制定渠道决策及管理政策时格外谨慎。在营销实战中，中国企业分销渠道的管理体系中还存在诸多问题，例如制造商缺乏对分销渠道的统筹设计和调整把握能力、缺乏对分销渠道的理论指导和管理控制体系，成熟产品渠道各环节利润空间少、积极性不高等问题在困扰着制造商的同时也困扰着各级经销商。在上述市场环境下，只有合适的营销渠道，才能扬长避短，充分发挥渠道的整体优势。

既然渠道如此神通广大，作为企业来说，当然不能掉以轻心。不过，如果一味信赖渠道，恐怕也非长策，通过对渠道能力的提升，诚然可以锻造竞争优势，由此可以铸就企业的核心能力。但另一方面，毕竟渠道只是价值链中的辅助环节，它必须有源源不断的源头活水，才不至于干涸。总之，渠

道不是万能的；但没有渠道，却是万万不能的！虽然渠道难做，但却不能不做。渠道优势的来源，关键在于提升其速度，抢占市场先机！

然而，近几年来，很多企业并没有针对市场变化采用相应的变革措施，使合作关系与信息网建设不到位，导致各级代理的恶性竞争，失去很大的市场份额。因此，抓住目前市场的变化方向，适时采取营销渠道的变革措施，充分利用营销渠道通路，变竞争为合作，已成为现代企业关注的首要问题。

正因为如此，越来越多的企业将渠道的建设与维护当做大事来做。然而，如何建设渠道，建设好之后又如何维系，这是令企业老总和销售经理们最头疼的一件事。本书正是适应企业营销渠道管理的“新”需要，从企业营销渠道管理的实际出发，结合国内外最新的管理理论和中国企业营销渠道建设方面的现实，多层次、有重点地介绍了企业营销管理中应该特别关注的八大策略问题。

本书全面系统地阐述了企业渠道管理的方方面面，不仅展示了企业如何从整体上制定分销战略规划，还系统介绍了如何选择不同的分销方式与分销渠道，以及如何对分销渠道加以控制和评估等渠道管理的关键问题。相信能对广大的营销人有所裨益。

目 录

CONTENTS

第一章 产品营销，渠道为王

第一节 认识黄金通道——渠道	2
第二节 渠道，是生产线的延续	8
第三节 渠道是企业最重要的资源之一	13
第四节 产品过硬与渠道畅通缺一不可	18
第五节 渠道的现状及其主要问题	23

第二章 如何选择最佳销售渠道

第一节 销售渠道的结构	30
第二节 给产品找到适合的渠道模式	35
第三节 建立稳定的渠道优势	41
第四节 选择可以合作的渠道成员	46
第五节 建设和完善渠道网络	52

第三章 制定高效的渠道战略

第一节 考察整体渠道战略	58
第二节 渠道战略的可行性与适应性	63
第三节 打好渠道的“终端战”	68
第四节 顺时应变，积极调整渠道战略	73

第五节 衡量渠道的核心竞争力	79
----------------------	----

第四章 设计渠道的市场目标

第一节 客户要求放第一位	86
第二节 确保企业的最大优势	91
第三节 合理地分配利益	95
第四节 流通效率的最大化	99
第五节 信息的共享与畅通	103
第六节 分销渠道覆盖适度	107

第五章 渠道关系的管理

第一节 对渠道的控制力	112
第二节 渠道评估及改进	117
第三节 窜货的治理与解决	122
第四节 管理渠道冲突	127
第五节 对成员的精益化管理	132

第六章 渠道的维护与协调

第一节 渠道问题的诊断	138
第二节 确保价格体系的稳定	143
第三节 多样化渠道的整合	148
第四节 强有力的市场推广	153
第五节 为经销商提供服务支持	158

第七章 建立渠道的忠诚与信任

第一节 建立渠道的忠诚	164
第二节 与渠道成员的良性互动	169

第三节	建立关系型营销渠道	174
第四节	建立共赢的合作关系	179
第五节	与渠道利益共享	183
第八章 渠道销售的八大营销策略		
第一节	树立渠道诚信	190
第二节	具备自己的品牌	194
第三节	渠道扁平化	198
第四节	有效的渠道激励	201
第五节	为经销商提供培训	205
第六节	对渠道通路细耕	209
第七节	渠道终端的直接掌控	212
第八节	与时俱进的渠道创新	216

第一章

产品营销，渠道为王

“渠道”一词是一个形象的比喻，它形容的是产品从生产商出发，一直到客户对其进行购买的全过程。作为联结生产者和消费者的通道，它主要通过各种销售渠道，实现对商品的交易，取得一定利润。从另一方面来说，渠道也实现了从生产者向消费者的转移：制造商出售了产品，而消费者则通过向生产者支付货币获得了商品的所有权。

第一节 认识黄金通道——渠道

“渠道”一词是一个形象的比喻，它形容的是产品从生产商出发，一直到客户对其进行购买的整个过程。作为联结生产者和消费者的通道，它主要通过各种销售渠道，实现对商品的交易，取得一定利润。从另一方面来说，渠道也实现了从生产者向消费者的转移：制造商出售了产品，而消费者则通过向生产者支付货币获得了商品的所有权。

渠道和生产比起来，无疑是一种无形的存在。然而，它仍然需要各处“中转站”对其的支撑。对于一条正常的、完整的营销渠道通路来说，它一端连接生产，另一端连接消费，使产品通过交换不断进入消费领域，满足用户需求。这个产品销售的通道通常由制造商、批发商、零售商及其他辅助机构组成。他们为使产品到达企业用户和最终消费者而发挥各自职能，团结合作，以满足市场需求。

通过制造商、批发商、零售商和其他对成功的分销起重要作用的专业公司的合作而形成的渠道可以看做是一个关系系统。首先，我们要认识一下营销渠道的构成要素，其渠道成员各自的目的、功能及其运作特征。

1. 制造商

制造商是指创造产品的企业，是在制造商业利润的价值链中将大多数农产品和矿产品或其他原料转化为工业品和消费品的一个重要环节。制造商在渠道成员中具有举足轻重的作用，因为他们生产的产品是整个分销过程的核心，他们产生着“有形”的作用。作为品牌产品的创造者，制造商广为人知并被认为是渠道的源头和中心。

制造商生产出来的产品一般通过各种分销过程提供给批发商、零售商和消费者，在这个价值链产生的过程中，制造商承担了巨大的风险。制造商要大量地把资金投资于产品开发、市场试验，并对其生产的产品的质量和客户

满意度承担所有的责任, 并提供广泛的信用担保, 对客户不满意的产品保证退换。

在目前, 有些制造商也担负销售的功能, 像通用电气、通用汽车、索尼、飞利浦这样成功的制造商在各自的分销渠道中占据着举足轻重的位置。

美国的胜家公司在美国各地设有缝纫机商店, 自产自销, 并经营教授缝纫等服务项目; 美国火石轮胎和橡胶公司在利比里亚拥有橡胶种植园, 在美国橡胶工业中心俄亥俄州阿光伦拥有轮胎工厂, 其下属的批发机构和零售机构遍布全美国。另外一些大零售公司, 如美国零售业巨头西尔斯、罗巴克、大西洋和太平洋茶叶、彭尼公司等, 也拥有和统一管理若干批发机构、工厂等, 采取工商一体化的经营方式, 综合经营零售、批发、加工生产等业务。

2. 批发商

所谓批发, 是指向零售商、其他商人或工业、公共机构、商业客户等等进行销售的人或公司的活动, 而这些人 and 公司并不直接向最终消费者出售商品, 起的是中间环节的作用。

批发商, 是指向生产企业, 也就是产品制造商购进产品, 然后转售给其他批发商、零售商、产业客户或各种非营利且不直接服务于个人消费者的商业机构, 位于商品流通的中间环节。批发商处于商品流通的起点和中间阶段。从一定意义上说, 批发商是商品流通的大动脉, 是关键性的环节。

批发商和以下将要提及的零售商在渠道中所起的作用主要是承接和流转, 并作为制造商和消费者的中介, 因此统称为中间商。营销渠道的建设与管理, 主要就是指中间商的选择与治理。

在一般的渠道模式中, 产品往往经由批发商发往零售商, 最终到达消费者手中。因而, 从消费者的角度看来, 批发商所起的作用不是那么明显。但事实上, 批发商在厂家和消费者中间, 发挥着承上启下的作用, 在整个渠道环节中地位举足轻重。虽然由于最近几年, 随着许多零售商和制造商之间的纵向一体化的深入, 批发商的作用有一定程度上的削弱, 但对于一些大型的著名批发商而言, 仍然主导着各自的分销渠道。

批发商作为渠道中介, 它所担负的归整协调功能对增强渠道经济活力起着至关重要的作用。它对整个市场的供需在时间、空间、数量和品种等起调节的作用。批发商所起的在市场和制造商之间的链接作用, 很大程度就体现

在这里,批发商手中所拥有的销售渠道通过储存、运输等各种手段,在时间和空间上对整个市场商品的供应与需求进行调节。当市场上的商品供大于求时,销售渠道中的中间商把商品储存起来;当市场上的商品供不应求时,销售渠道中的中间商把商品向市场释放。销售渠道的中间商还可以把各个生产者所生产的产品进行分类整理,然后根据各个细分市场的需求组织配送,以满足每个消费者在数量和品种上的不同需求。

3. 零售商

零售是一种交易形式,可定义为将商品或劳务直接出售给最终消费者的销售活动,也是向消费者提供销售商品的一种商业活动环境,使消费者从零售商店里获得消费品及其与消费品有关的无形服务的满足,它直接关系到居民的生活质量和生活方式,是社会资源分配的一个重要阶段,也是最后阶段。

作为零售业,其职责就是在恰当的时间和地点,以恰当的数量和价格,用恰当的形式向需求者提供恰当的商品。与制造商直接相对的是零售商,它们是分销渠道中最靠近消费者的一环。零售商利用各种购物环境把不同制造商的产品提供给消费者。在许多渠道中,零售商是主导力量,就像沃尔玛、西尔斯和玛西那样,它们决定了如何组织和运作整个分销过程。实际上,信息技术的高速发展已经使得零售商在分销渠道中的作用越来越重要,甚至已经引起原本在渠道上游的制造商的注意,越来越多的制造商开始进入终端领域,抢占市场份额。

国内两大石油巨头——中国石油化工集团公司(简称“中石化”)和中国石油天然气集团公司(简称“中石油”)由于竞争激烈,又有国际油商的暗中“整合”,使加油站这个以前并不重要的市场销售终端,在中国入关前身价倍增。

中石化和中石油占有国内石油市场的绝大部分份额:原油方面,中石化占22%,中石油占67%;成品油方面,中石化占31%,中石油占12%。当前,中石化在南方占有19个省份成品油84%的批发市场和65%的零售市场。相比之下,中石化在终端市场方面的优势体现得更为明显。到2000年底,中石化加油站增至2万多个。

2001年,中国石化总公司对外宣称,该公司计划在2000~2003年期间,投资313亿元,用于扩大公司石油产品的零售业务。其中的251亿元将用于购

买现有加油站, 以及在中国主要城市和高速公路沿线修建新的加油站。另外62亿元的资金将用来从地方政府手中购买石油存储和运输设施, 或用于建造新的设施。中国石化总公司希望通过增加投资, 到2003年将其占整个中国石油产品零售市场的份额由1999年的40%提高到2003年的70%。2000年中石化的目标锁定在新增加油站8000个, 到年底, 实际新增加了9000个加油站, 另外还有5000个特许经营加油站公司。

4. 消费者

从表面看, 消费者不参与经营, 在分销系统中似乎没有发挥重大作用。其实不然, 任何一条高效的分销渠道, 都必须以能满足消费者需求为基本目标, 都要根据消费者的要求来设计和传递最佳服务产出。高效分销渠道的模式及其行使的职能和流程, 都必须按照最终消费者或用户的意见来设计和实施。

作为分销渠道成员的消费者并不是一般意义上的消费者, 而是特定的目标市场的顾客。它可以是某些个人或家庭消费者群, 也可以是一些机构。

消费者是整个分销渠道的终点。制造商、批发商、零售商的诸多努力都是为了满足消费者的需要, 实现商品的销售, 从而最终实现各自的盈利。因此, 消费者的类型、购买行为、购买特征都是它们关注的焦点。

5. 特殊渠道成员

除了以上的基本渠道成员之外, 还有特殊渠道成员, 也称专业渠道成员, 是指为整个分销过程提供重要服务但不承担货物所有者风险的企业。它可以分成两种类型:

(1) 功能型的特殊渠道成员, 例如运输业、仓储业、装配企业和提供促销支持的企业。

(2) 支持型的特殊渠道成员, 例如金融业、信息业、广告业、保险业和咨询与调研业等。

在产品流通到消费者之前的这个过程中, 以上的各个渠道成员们通力合作、齐心协力, 致力于打造成一条渠道畅通、利益均分的黄金通道。所谓的黄金通道, 是指在实际的渠道建设过程当中, 建立起一套标准的、统一的、科学的、系统的、稳定的、高效的分销网络, 使渠道的各个重要元素进入一种高效的利益平衡状态, 并以企业的产品分销为核心, 形成一个超速运转的利益共同体, 在不断提升终端销售的过程当中, 使渠道链条上的各元素利益

最大化,从而迅速提升渠道竞争力。不但稳定,而且高效,是黄金通道独有的特色。

虽然分销只是货物实体的转移,但事实上它是一种非常复杂的过程,涉及到方方面面的关系,是一整个流程。分销渠道成员的活动主要包括实体转移、所有权转移、促销、谈判、资金流动、风险转移、订货和付款等。

这些流程将所有的渠道成员联系起来。其中,实物流、所有权流和促销流是前向流程,在渠道中依次从制造商流向批发商、零售商和顾客。订货流、支付流是后向流程,分别由渠道中的后一成员流向前一成员。洽谈流、融资流、风险流和信息流则是双向流程,相互发生在渠道每两个交易成员之间。下面,我们阐述一下以上流程的概念和内涵及作用。

(1) 实物流亦称物流,是从厂商流到经销商,再由经销商流到下游客户的。实物流一般涉及到产品订货、出货、储运、提货等系列环节。经销商要想确保渠道实物流的优势,应以最快、最方便、最佳成本为原则,确保实物流流程的通畅,合理设立各环节,促使订货、发货、铺货、存货、仓储、运输与中转、供货路径、收货、时间、地点等环节工作的顺利执行。

(2) 所有权流指产品所有权或持有权从一个渠道成员转到另一成员手中的流转过过程。只有产品最后交付给消费者或用户,经销商才能实现其劳动的增值。

(3) 促销流是渠道成员的促销活动流程。促销流从制造商流向中间商,称之为贸易促销,直接流向最终消费者则称之为最终使用者促销。所有渠道成员都有对顾客促销的责任,既可以采用广告、公共关系和营业推广等大规模促销方式,也可以采用人员推销等针对个人的促销方式。

(4) 谈判流是为了产品实体和所有权的转移,厂商与经销商,或经销商之间进行的谈判。谈判是为了达成有关产品的价格和其他条件的最终协议,以实现产品所有权的转移。如制造商、批发商和零售商之间为产品种类、价格和促销条件的洽谈。在设定谈判条件时,应遵循相应的行业通常惯例,条件不能设得太高,否则很难寻找到合作伙伴;条件过低,可能导致自己利益的极大损害,甚至失去今后管理的主动权。

(5) 资金流在于收集和分散资金,以负责经销渠道流动所需费用。资金流,一般涉及到销售费用、折扣条件、信用额度、市场推广费用、定金、回

款、结算等相关环节。

(6) 风险流是分销渠道成员之间分担或转移风险的流程。渠道风险不仅与交易过程中的产品报废、过时、丢失、返修、违约、保险和税金等相关, 也与存货量 (特别是市场需求变化带来滞销时) 过大, 影响资金周转, 或处理存货的损失相关。

(7) 订货流指渠道成员定期或不定期向供货机构发出的订货决定。订货流通常是由用户向零售商, 零售商向批发商, 批发商向制造商的后向流程。

(8) 支付流是指货款在渠道各成员间的流动。例如, 客户通过银行账户向代理商支付货款账单, 代理商扣除佣金后再支付给制造商, 并支付运费和仓储费。

(9) 市场信息流是各成员相互传递信息的流程。这一流程在渠道的每一环节均必不可少。

分销渠道中所有的流程和职能都是缺一不可的, 如果渠道要正常运作, 至少有一个机构要对所有的成员负责, 渠道中的各个成员应该在这些不同的渠道中互相配合、协调一致, 关键就在于渠道各成员之间信息的沟通, 保证渠道协调并提高服务水平。

第二节 渠道，是生产线的延续

产品从制造商那里生产出来之后，就进入了销售和流通领域。然而，产品顺利销售的成功与否，除了企业本身的努力外，还需依靠渠道成员的合作。这要靠双方的努力，不像产品的开发、价格的制定、促销手段的运用是生产企业单方面可以控制的。

事实是：许多服务于工业领域的制造商并不是在各自的销售渠道中都占据着主导地位。生产者寻求买方，消费者寻求其需要的产品，往往处于“双寻”的过程中。分销渠道将制造商、中间商和消费者联结起来，其触角伸向各层次的买卖双方，使双方能方便地找到交易对象和产品，缩短寻找过程，节约精力和金钱。

今天，越来越多的企业认识到：市场竞争已经不是单个企业之间的竞争，而是一个个完整的分销系统之间的竞争。一家公司的长期生存与发展，很大程度上依赖于其所在的分销渠道系统的协调与效率，以及能否最好地满足最终消费者的需求。

但是，在科学技术和信息高度发展的今天，各种产品之间的差异化也越来越小，这就需要制造商去寻找一种有效的手段来抵抗这种产品的同质化。在差异化的竞争中，营销网络的建设在市场中的地位显得越来越重要，分销渠道的差异化已成为解决产品同质化问题的关键手段之一。伴随市场环境迅速变化和竞争日趋激烈，企业需要更紧密、更精确地联系其经过细分的目标市场。因而，能否选择能获得竞争优势的分销系统，是新开发或者以往的产品能否顺利达到消费者手中，实现利润转化的关键。

因此，对制造商而言，有独立资源价值的渠道，最重要的价值在于：它们能够最终影响消费者决策，帮助他们选择某项产品或者是放弃选择某项产品。例如医院！医生的推荐往往决定了患者的用药方向，而由于大部分药品