

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

营销总监系列



渠道为王

销售渠道建设3部曲

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变

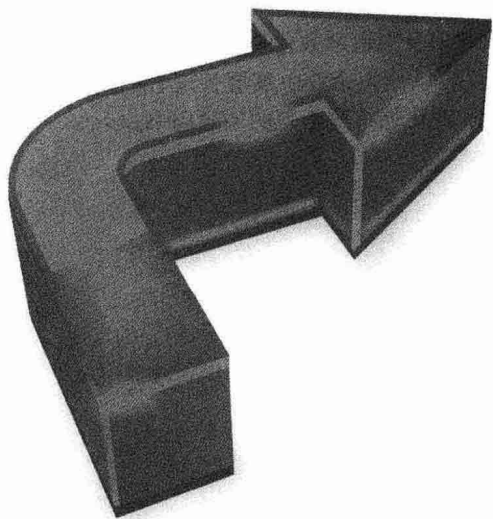


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

营销总监系列



渠道为王

销售渠道建设3部曲

影响力中央研究院教材专家组 编著



内 容 简 介

本书通过选渠、开渠、护渠 3 部曲，深入剖析了渠道结构设计、渠道成员选择、渠道产品线梳理、渠道价格引擎启动、渠道终端铺货、渠道成员管理、渠道物流管理、渠道账款管理及渠道绩效评估等现实问题，为在渠道管理中陷入困境的企业提供了实战经验和系统解决方案。本书不仅可以作为企业中高层管理者的指导工具，而且可以作为企业内部培训的教材，同时也是大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道为王：销售渠道建设 3 部曲 / 影响力中央研究院教材专家组编著. —北京：电子工业出版社，2009.1
(影响时空管理丛书·营销总监系列)
ISBN 978-7-121-07613-8

I. 渠… II. 影… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 166646 号

责任编辑：韩丽娜

印 刷：北京智力达印刷有限公司

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：860×1092 1/16 印张：13.25 字数：262 千字

印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



专家委员会

- 顾问** 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员
彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家
吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事
- 主任** 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任** 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁
白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委员** 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长
王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家
彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长
张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任
谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学MBA教育中心副主任

- 冯鹏程 对外经济贸易大学副教授、博士后，国际经济研究院企业研究室主任，中国资本运营研究中心主任，中国开发型经济研究所副秘书长，河北省注册纳税筹划协会副会长
- 李 践 知名企业家，香港风驰集团董事局主席，赢利模式商业系统创始人，五项管理创始人，畅销书《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》作者
- 汪中求 管理专家，北京大学精细化管理研究中心主任，北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师，畅销书《细节决定成败》作者
- 孟昭春 成交专家，春风投资有限公司董事长，畅销书《大保单销售》、《关爱生命》、《承诺就要实现》作者
- 吴甘霖 创新专家，甘霖智慧国际培训机构理事长，畅销书《方法总比问题多》作者
- 程社明 管理学博士，清华大学、北京大学“职业生涯开发与管理”主讲教授，天津明理企业管理咨询公司、北京家和业咨询公司董事长，畅销书《你的船你的海》作者
- 王 璞 咨询专家，北大纵横管理咨询集团首席合伙人，团中央青年企业家协会副会长，全国劳动模范，教授
- 韩进军 中国人民大学博士，艺海国际商学院管委会主席，著名管理咨询专家，长期致力于企业管理创新和品牌策略研究与推动
- 张守春 新泽西州立大学人力资源硕士，著名薪酬管理、绩效管理培训专家，北京美克拜特人力资源管理咨询中心总经理
- 苏宗伟 上海外国语大学东方管理研究中心副主任，副教授
- 孟庆才 南京大学商学院博士后，高级经营师
- 徐爱军 南京中医药大学经贸管理学院经贸教研室主任兼培训部主任，副教授



编写委员会

主 任 白 沙

副 主 任 杜 君

执行编委 苗 伟 王晓霞 荆 涛 杨 帆 潘 静
邢晓风 纪洪涛 徐之君 杨 梅

委 员 (按姓氏笔画排序)

马雪霞	王 伟	王 滢	韦冠凡	左 惠
边俊英	付娟娟	毕春月	孙建红	朱晓峰
刘继贤	刘晓斌	肖 果	宋小强	杨忠正
张尚国	张哲生	张雪冰	陈晓丽	李玉峰
李 华	李亚林	李雨潭	李 晓	李铭瑜
郑云凤	周 正	孟 巍	侯忠义	姚国梅
赵 倩	宫 辉	徐岳峰	高 磊	戚传福
常绪哲	韩秀霜	潘永辉		



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是

有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多

企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了10年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续10年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经3年时间将10年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有12个子系列，共70本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6本）——造物之前先造人，产品要不是100分就是0分。
- 顶尖销售系列（7本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。



总序

- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



中国培训界七剑客点评

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

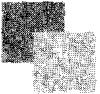
——易发久（海龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家



中国培训届七剑客点评

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者们的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万家企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家



前 言

近年来,全球经济一体化对中国经济的发展起到了巨大的推动作用,促进了渠道的巨大变革。同时,许多新颖的管理理念和管理方法也不断推陈出新。随着市场环境的不断变化,市场竞争也变得日益激烈,渠道已成为企业取得竞争优势、掌握谈判主动权的重要筹码。

渠道是企业做强做大市场的先决条件,就像“要想富,先修路”一样,中国企业要开发中国大市场这座富矿,也必须先修筑自己的路——渠道。渠道控制着商品的流通,左右着商品价值的实现,有着非凡的魔力。正因为如此,越来越多的营销总监才将渠道的建设与维护当做头等大事来做。

本书由选渠、开渠、护渠3篇组成,深入剖析并探讨了渠道结构设计、渠道成员选择、渠道产品线梳理、渠道价格引擎启动、渠道终端铺货、渠道成员管理、渠道物流管理、渠道账款管理及渠道绩效评估等现实问题的实质,力图从全新的视角,为那些在渠道管理领域困扰营销总监很久的实际问题,提供一些实战经验与技巧,全方位、系统性地提供解决方案。

第1篇选渠,主要通过选择渠道讲述了渠道设计准备的4个步骤和分销渠道结构的构建;选择渠道成员阐明了如何界定渠道成员的角色,如何筛选渠道成员,以及选择经销商应注意的4个问题。

第2篇开渠,是全书的重点。其中,梳理渠道产品线讲述了如何突出渠道的竞争优势,如何将新产品纳入渠道成员的经营组合,以及如何制定产品线经销政策等;启动渠道价格引擎主要从分析价格结构、制定价格方法和定价策略3个方面来介绍;抢滩登陆渠道终端包括终端铺货的步骤、化解铺货阻力的方法以及铺设渠道应注意的细节3个方面来阐述。

第3篇护渠,包括渠道成员管理、渠道物流管理、渠道账款管理和渠道绩效评估等内容。



前言

本书的特点主要体现在以下方面。

1. 指导性强。它更多地立足于本土实践，将渠道经营与管理最重要的3个方面——选渠、开渠、护渠系统集成，使之互相倚重、浑然一体。而这3个篇章的内容也形成了从渠道的定位设计、协调运营到稳定维系的完整操作链。

2. 时效性强。本书简洁生动，便于快速查阅和轻松阅读，去除冗余、条分缕析，能使读者在短时间内充分理解渠道问题的实质，并抓住渠道问题的脉络和精髓，满足了时效化管理这一需求。

3. 可操作性强。本书从实战出发，收集了许多简单实用、拿来就用的工具和表格，以及大量富于启发性的案例、可直接操作的实战技巧、完整详细的操作流程等，方便营销总监自学、自审、自查、自诊，对渠道建设、管理与维护过程进行自助式操盘。

4. 启发性强。本书放弃了一些常规的理论性阐述，但又保留了一定的理论比例，注意将理论和实际紧密结合，并辅之以启发式的案例讨论、思考等，试图让读者感受到一种新鲜、实用的“渠道冲浪”的感觉。

本书主要针对生产企业的营销总监、销售经理等中高层管理者研发，注重从理论和实践的双重高度来阐述如何打造最适合企业发展的销售渠道。

目 录

第 1 篇 选渠——寻找最佳产品通道

第 1 章 选对渠道，做好销售	2
1.1 渠道设计准备的 4 个步骤	3
工具 行业合作伙伴分析	4
案例讨论 A 企业淡季渠道设计之道	11
1.2 5 步构建分销渠道结构	12
工具 渠道结构设计的典型程序	19
案例讨论 伊人净在上海的销售渠道结构设计	20
本章小结	21
第 2 章 选择渠道成员	22
2.1 渠道成员角色定位	23
工具 中间商分类表	25
案例讨论 箭牌的分销渠道	26
2.2 筛选渠道成员	27
工具 渠道成员资格鉴定表	29
案例讨论 B 食品企业对渠道成员鉴定的疏漏	33
2.3 选择经销商应注意的 4 个问题	34
工具 衡量目标经销商资质的内部因素	35

案例讨论 选择一个经销商还是多个经销商.....	36
本章小结.....	37

第 2 篇 开渠——打通产品流通脉络

第 3 章 梳理渠道产品线 40

3.1 突出产品的渠道竞争优势.....	41
工具 产品品牌导入类型利弊对比.....	44
案例讨论 双重品牌的决策之争.....	44
3.2 将新产品纳入渠道成员的经营组合.....	45
工具 渠道成员对新产品态度调查表.....	48
案例讨论 新产品过多之失.....	49
3.3 制定产品线经销政策.....	50
工具 产品市场认可度与获利能力分析表.....	52
案例讨论 燕京啤酒与经销商的排他性交易.....	52
本章小结.....	54

第 4 章 启动渠道价格引擎 55

4.1 渠道价格结构分析.....	56
工具 制定价格体系的 3 个要求.....	59
案例讨论 C 企业数码相机销售中的困境.....	60
4.2 渠道产品定价方法.....	61
工具 理解价值定价法的使用步骤.....	65
案例讨论 伊利集团的冷饮定价方法.....	66
4.3 渠道产品定价策略.....	68
工具 新产品高价撇脂策略测试表.....	72
案例讨论 美味陈皮酥的定价策略.....	75
本章小结.....	76

第 5 章 抢滩登陆渠道终端 77

5.1 终端铺货的 6 个步骤.....	78
----------------------	----

工具 渠道终端铺货方案格式范本	81
案例讨论 华龙面打入河南市场的策略	83
5.2 化解铺货阻力的6种方法	84
工具 铺货标准化的内容	89
案例讨论 D玩具生产企业赠品铺货的失误	89
5.3 铺设渠道应注意的5个细节	90
工具 终端掌控主要内容一览表	95
案例讨论 E品牌牙膏B卖场陈列之误	98
本章小结	99

第3篇 护渠——保证渠道恒久畅通

第6章 渠道成员这样管 102

6.1 渠道成员管理心诀：推+拉	103
工具 商业广告常用的广告媒体及其优缺点	106
案例讨论 清华同方光盘的进货折扣策略	107
6.2 销售渠道的大客户管理	108
工具 ABC客户分类图	108
案例讨论 F化妆品品牌受控于大户的窘境	117
6.3 渠道窜货管理方法	118
工具 预防恶性窜货的有效策略	122
案例讨论 G食品企业的窜货事件	123
6.4 渠道冲突管理方法	124
工具 解决冲突的5种典型方法	128
案例讨论 H微波炉企业的渠道之争	130
本章小结	131

第7章 渠道物流这样管 132

7.1 渠道订单管理	133
工具 订单处理流程	135
案例讨论 K化工企业的电子订单处理	137

7.2 渠道运输管理	138
工具 计算货物运输费用的程序	143
案例讨论 家乐福在中国的运输决策	144
7.3 渠道仓储管理	145
工具 中间商库存统计表	149
案例讨论 L 皮带生产企业的仓库布局	149
本章小结	150

第 8 章 渠道账款这样管 151

8.1 客户资信管理	152
工具 客户信用审核表	154
案例讨论 忽视客户资信调查带来的恶果	159
8.2 应收账款管理与收账策略	160
工具 中间商销售收款状况分析表	161
案例讨论 这笔应收账款如何追讨	167
本章小结	168

第 9 章 渠道绩效这样评 169

9.1 渠道运行状态评估	170
工具 销售渠道成本费用表	170
案例讨论 沃尔玛与宝洁的渠道合作	176
9.2 渠道中间商绩效评估与考核	177
工具 中间商评估表	178
案例讨论 M 饮品企业对零售商的评估	182
9.3 渠道销售人员绩效考核	184
工具 销售人员定量考核指标	185
案例讨论 P 企业的渠道销售人员考核为什么会流产	188
本章小结	189

后 记 190

参考文献 192