

MAESTROS

你虽不是绝顶高手，但已比大部分人都厉害！

营销

The 2000s Will belong to the customer, and that is the great news for the marketer.

八段

分销渠道管理

主 编：傅浙铭 邹树彬 著



To some marketers, the creation of almost unlimited customer choice represents a threat—particularly when choice is accompanied by new competitors.

MARKETING IS EVERYTHING AND EVERYTHING IS MARKETING

广东经济出版社

MARKETING MAESTROS

营销八段

分销渠道管理

邹树彬 著

广东经济出版社

你虽不是绝顶高手，
但已比大部分人都厉害！

图书在版编目 (CIP) 数据

分销渠道管理/邹树彬著. —广州: 广东经济出版社,
2000.9 (2001.7 重印)

(营销八段系列丛书/傅浙铭主编)

ISBN 7-80632-747-9

I. 分… II. 邹… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 44932 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米, 1/32
印张	10.5 2 插页
字数	258 000 字
版次	2000 年 9 月第 1 版
印次	2001 年 7 月第 3 次
印数	10 001~13 000 册
书号	ISBN 7-80632-747-9 / F·360
定价	18.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

《营销八段》系列丛书 总序

在一次规模宏大的营销培训活动结束后，一位营销副总经理对我说：“举办培训活动当然是有用的，但时间就那么几周，师傅再高明，徒弟也学不会全套拳脚。你们离开后，营销人员将要独立面对各种各样复杂的情况，到那时，他们靠什么？去哪里寻求帮助？现在书店里讲营销的书的确很多，看的时候觉得很有道理，然而想照着用时，就发现根本应用不了，合上书后只觉得更为迷惑。其实，营销人员看营销书的目的很简单：希望能找到解决实际问题的工具，不求先进、不求全面，只要管用就行。你不用告诉我 100 种市场调研的方法，我只要管用的一二种就行了，然后再告诉我怎样一步步去实施，要注意哪些问题？别犯哪些错误？有什么诀窍？”

我心里十分明白，他所说的话是绝对有道理的。

类似的话，我又陆续听到许多次。

一个需要反省的问题是：营销学者对无数奋进中的国内企业读者了解了多少，又准备了什么？

不用争辩，营销人才一直是人才市场排行榜的首位，营销类书籍一直是管理类书籍的市场热点，因为在竞争日益白热化、残酷化的今天，企业最关心的，最终

都落实到自己产品的销量，自然对营销最重视、最功利，也最舍得购买、培训、学习。

表面上看，营销类书籍数量已有不少，但业内人士都十分清楚：这些大多是理论类、教材类、翻译书籍类，提供的是理论体系、框架结构、入门基础、国外经验、案例集锦，需要读者自己去理解、消化、参悟、引用。问题是，企业读者不是以读书学习为职业的学生，哪有时间、力气、心态去做这样的功课！

此外，那些食洋不化的营销书籍，虽然写得又体面、又好看，若应用到中国企业中，结果却往往出错。

教育类营销书籍的另一个通病是：它们为了使自己具备“置之四海而皆准”的资格，会提出几乎所有的营销管理可能性，结果使体系变得极其庞大，复杂，作为没有多少深究功夫的企业读者，就犹如陷身于热带丛林，头昏脑胀之余，往往空手而回。

于是，因为不能获得实际应用效果，企业读者的相当不满意也就理由十足。

于是，一个不是笑话的笑话诞生了：不雅的评语加上可怜的销量，营销类书籍的自身营销居然失败了！

■ “营销八段”的全新思路

为了彻底克服这些缺点，《营销八段》系列丛书的编选思路确定为：

- 让理论、原理退到幕后；
- 彻底的“操作”导向；
- 现成的营销程序和操作步骤；
- 大量的忠告和提醒；
- 提供解决实际问题的处方，这种方案也许不是最佳的，但肯定适用于绝大部分企业，能让使用者对付可能出现的绝大多数问题；
- 借助这种确定的、基本的套路，以此作为核心，使用者可以进一步提高、提炼，最后迈向高手的境界。

这正是《营销八段》的寓意：你学会了本套丛书提供的方案和技能，你就已经足以应对营销中的绝大多数问题，就像围棋中的八段高手一样，**你虽不是天王巨星，但已经胜过绝大部分对手。**这已是很不容易的境界，也是绝大部分企业读者梦寐以求的理想。

为使读者有真正的收获，本套丛书坚决摒弃了蜻蜓点水式的大杂烩风格，决不试图面面俱到，每本书只就一个主题展开，做到深入、全面，把这个主题说深说透。看完这本书，有关专题的精髓将了然于胸。

本套丛书的另一个重要特点是：多种的、大量的图表、程序、问卷、套路，内容广泛，设计科学。提供这些附件的目的，就是使你在营销实践中能快捷、直接地投入应用，而不用自己费心费力去开发。

此外，每位作者根据自己的理论修养和实践经验，

为你提供了大量的“诀窍”、“陷阱”、“警告”、“关键点”、“案例”、“理论提示”、“操作步骤”等等，将不传之秘倾囊而授。这些才是千金难求的真正无价之宝！

不仅做到了这些，本套丛书还向前迈出了额外的一步：为使内容与形式互相配合，整套丛书的设计风格也将独树一帜，独特的加大型版本、精美的装帧、活泼亲切的版面、体贴读者的格式、轻松的阅读风格等等，都将对读者更为照顾。

所有这一切，将使你以前所未有的方式把握营销实践的精髓。

■ Internet 配套

当然，另外值得一提的是全面的 Internet 配套，毕竟，应该有 21 世纪的特色，对不对？你可以通过访问我们的主页（网址印在封面上）：

- 与各位作者联络、交流；
- 获得广泛的学习、研究指导；
- 营销妙文妙书导读；
- 深入讨论有关营销的种种问题；
- 学习“升级到九段”的秘技；
- 发表你的观点；
- 浏览我们不断添加的新信息；

- 国际优秀营销咨询网站链接；
- 申请加盟《营销八段》大本营；
- 结交更多热爱营销的朋友；
- 收到我们给你寄发的各种信息。

在资源允许的前提下，我们将把 Internet 配套做得更好、更大。

当然，所有这一切，都是免费的。

■ “营销八段”的造就之路

当今是一个需要无数营销高手的时代，也是一个即将产生无数营销高手的时代。

本套丛书的出现，无疑将帮你在迈向营销高手的目标上大大地前进一步。对你来说，这是一个难得的契机、一个良好的开端，想想一段时间后对营销工作的驾轻就熟、游刃有余，领导和同事的钦佩眼神，个人事业的蒸蒸日上，日益增多的良师益友，你现在的努力和尝试是完全值得的。请记住：我们必须成功，我们也必将成功。

到了那一天，除了向朋友分享你的成功之外，别忘了给我们发个 E-mail(marketing8@163.net)哦！

傅浙铭

1999年仲夏

前言：吃掉这道大餐

打个不太恰当的比喻，企业分销渠道的建设与维系如同享用某些有壳类海鲜，要将美味吃到嘴，着实需要一些技巧。方法不对，轻则连壳带肉一起嚼了，重则卡喉、伤肠胃。

分销渠道对于企业的重要性，相信没有谁会否认，其功能，业内有很多说法，例如：

- 运送枪支弹药、补充粮草的“生命线”；
 - 联系企业与市场的“桥梁”；
 - 产品通往市场的“脚”；
 - 企业吐故纳新的通道；
- 等等，不一而足。

在市场竞争日益激烈的今天，渠道已成为企业取得竞争优势、提高谈判能力的重要砝码。

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，却

并非一个上嘴唇碰下嘴唇就能回答的问题，这是令企业老总和销售经理们最头疼的一道菜，面对现实，他们发现有太多的难题需要解决，却又无从下手，例如：

□ 巨额的渠道开发与维护费用投进去了，却听不到一声水响；

□ 利用代理商、批发商和零售商的现成的渠道资源固然可以省不少事儿，但面对日渐骄横的这些“爷”，却又体验到了“尾大不掉”、难于驾驭的麻烦；

□ 辛辛苦苦“培养”出来的客户，却被竞争对手“挖了墙脚”，如何防止此类叛离行为？

□ 产品不错，广告也打了，却总是困居一隅，无法推广到更为广泛的区域；

□ 好不容易销路打开了，却频频出现窜货乱价现象，把市场“踩”得一塌糊涂；

□ 经过一番摸爬滚打，产品有了一定知名度，然而中间商想进货却进不到、消费者想买却又买不到；

□ 很艰难地将产品打进了销售网点，但总感到不塌实，一遇到风吹草动，走人的总是自己；

□ 销货之火爆，自己都难以相信，但年底一对账，却再也高兴不起来了：拖欠、赖账使利润成为水中花、镜中月。

这些问题可真够闹心的！

看来，渠道管理被业内人士称为“最大的营销难

题”，并非夸大其辞。

企业很迫切地想吃掉这道菜，但却苦于没有适手的刀叉及进食办法。

而市场的供给却又差强人意——千篇一律的框架结构、艰深晦涩的专业术语、不着边际的泛泛而谈，而一些真知灼见却因散见于报刊、杂志使需求者阅读起来很不方便。

希望《分销渠道管理》一书能够助您一臂之力。

本书对企业的建议是：

□ 将渠道当做企业的无形资产来做。

□ 将“产品无处不在”作为渠道建设的终极目标。

□ 学习蜘蛛的勤奋、机巧，使渠道网络化，遍及市场各个角落，这是实现目标的根本路径。

□ 控制渠道，激励合作伙伴，是渠道制胜的关键。

此外，本书还将在版式、体例、风格方面有所创新，阅读起来，既实用，又不累，使您在较短的时间内掌握尽可能多的渠道实战奥秘，顺利地吃掉“渠道管理”这道大餐。

您的读书心得如在实战中奏效，那将是本人最感欣慰的。

邹树彬

2000年6月

目 录

前言	(1)
1 凭借渠道赚取利润	(1)
1.1 渠道运筹的十大误区	(3)
□ 自建网络要比利用中间商好	(3)
□ 中间商数量越多越好	(5)
□ 渠道越长越好	(5)
□ 网络覆盖面越广越好	(7)
□ 中间商实力越大越好	(8)
□ 选好经销商，就高枕无忧了	(9)
□ 渠道合作只是权宜之计	(9)
□ 渠道冲突百害而无一利，应该根除	(10)
□ 渠道政策越优惠越好	(11)
□ 渠道建成之后，至少能管几年	(12)
1.2 渠道价值	(14)
□ 疏通生产者和终端用户之间的阻碍	(15)

□ 提高交易效率，降低交易成本·····	(17)
□ 接近终端用户·····	(18)
□ 独闯天下，不如结伴而行·····	(18)
□ 规避市场风险·····	(19)
□ 企业的无形资产·····	(20)
1.3 渠道运作·····	(21)
□ 渠道合理布局·····	(22)
□ 明晰渠道成员关系·····	(24)
□ 市场动态运作·····	(25)
□ 监控·····	(26)
□ 评估和调整·····	(27)
1.4 渠道运筹能力修炼六准则·····	(29)
□ 准则之一：扪心自问：饭碗是谁 提供的·····	(30)
□ 准则之二：苦练基本功·····	(31)
□ 准则之三：承认自己不是万能的·····	(32)
□ 准则之四：摒弃虚名，深入基层·····	(33)
□ 准则之五：控制渠道·····	(34)
□ 准则之六：勇于否定自我·····	(35)
1.5 营销经理宝鉴·····	(36)
2 渠道成员分销功能分析·····	(40)
2.1 消费者是渠道成员吗·····	(41)
□ 轻视消费者的错误表现·····	(42)
□ 上帝万万不能得罪·····	(43)

□ 4C 挑战 4P: 新游戏规则的制定	(48)
□ 刺激利润源	(49)
2.2 批发商: 在日益衰微吗	(51)
□ 来自三方面的冲击	(51)
□ 渠道优势	(52)
□ 类型	(53)
□ 管理批发商	(54)
2.3 为什么零售商的地位在上升	(55)
□ 胜负在柜台	(55)
□ 零售业态	(59)
□ 零售商管理的误区	(60)
□ 零售商遴选的七个条件	(61)
2.4 代理商: 迅速打开市场的好帮手	(66)
□ 市场的开路先锋	(67)
□ 活用代理方式	(70)
□ 代理商的选择	(74)
2.5 生产厂家自己能做什么	(75)
□ 掌握渠道的主动权	(75)
□ 终端促销	(77)
□ “逼迫”中间商	(81)
2.6 营销经理宝鉴	(82)
3 渠道成员关系构建	(86)
3.1 松散型渠道关系	(88)
□ 轻视要不得	(88)

□ 应该小心防范的地方	(90)
3.2 共生型渠道关系	(91)
□ 自然界中的“共生现象”	(91)
□ 渠道关系建立的动机	(92)
□ 渠道关系形成并巩固的基础	(93)
3.3 管理型渠道关系	(94)
□ 优势何在	(94)
□ 警惕陷阱	(97)
□ 领袖的魅力	(98)
3.4 公司型渠道关系	(102)
□ 营造途径与类型	(102)
□ 优势	(104)
□ 陷阱：三株公司的警示	(105)
□ 加强管理是获得渠道优势的根本	(107)
3.5 契约型渠道关系	(111)
□ 类型	(111)
□ 特许经营型渠道关系	(113)
□ 麦当劳解析	(117)
3.6 营销经理宝鉴	(121)
4 分销渠道设计与开发	(125)
4.1 渠道设计与开发的九项基本原则	(126)
□ 接近终端	(126)
□ 市场覆盖	(127)
□ 精耕细作	(127)

□	先下手为强	(128)
□	利益均沾	(129)
□	世上没有解不开的疙瘩	(129)
□	钱不能打水漂	(130)
□	争取做渠道领袖	(130)
□	变则通，通则久	(131)
4.2	寻找制约因素	(132)
□	产品	(133)
□	市场	(134)
□	竞争战略	(135)
□	制造商	(136)
4.3	网络化布局	(138)
□	学会蜘蛛的织网本领	(138)
□	点、线、面：网络化的基本要素	(139)
□	网络布局的基本套路	(142)
4.4	渠道设计与开发路径	(146)
□	机会与威胁：环境分析	(146)
□	细化运作目标	(151)
□	确定渠道的层次结构	(152)
□	界定渠道等级结构	(154)
□	分配渠道成员职责	(158)
□	选择中间商	(159)
□	中间商的评定	(161)
□	确定合作关系	(163)

4.5	营销经理宝鉴	(164)
5	渠道流程管理	(168)
5.1	渠道流程	(169)
5.2	物流管理	(171)
□	物流管理各环节	(171)
□	物流管理的目标	(172)
□	存货管理	(173)
□	仓储管理	(178)
□	运输管理	(180)
□	现代物流技术	(184)
□	配送中心	(186)
5.3	资金流管理	(189)
□	资金流管理的误区	(189)
□	警惕回款陷阱	(190)
5.4	信息流管理	(196)
□	需要沟通的信息	(196)
□	信息沟通路径	(197)
5.5	营销经理宝鉴	(202)
6	渠道运作的喜与忧	(206)
6.1	控制与反控制	(207)
□	控制渠道的动机	(208)
□	渠道控制力的力量源泉	(209)
□	控制与反控制剖析	(215)
6.2	生产厂家对渠道的控制力	(217)