



「康师傅」行销中国的利剑

周俊 陈小龙

著



“康师傅”中国市场二十年战略与战术



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



「康师傅」营销中国的利剑

周俊 陈小龙

著



“康师傅”中国市场的二十年战略与战术

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书重点介绍顶新国际集团十多年来赖以成功的制胜法宝——通路精耕。通路精耕是对通路客户（终端客户、批发客户、经销商）的过程管理，是一套非常科学有效的销售渠道操作系统。通路精耕通过对目标市场区域进行划分，并设置相应的通路经营模式，对通路中主要销售网点做到定人、定域、定线、定点、定期、定时的拜访和专业化服务管理，达到对通路客户的全面掌控，提高产品在通路的全面覆盖，进而让公司成为通路的主宰。本书对日常的通路操作与管理提供系统的指导，并引用大量实际操作的案例以帮助读者理解与运用。

本书适合从事快速消费品市场与销售的人士进行阅读与使用，也适合市场营销研究人员参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

通路精耕/周俊，陈小龙著. —北京：电子工业出版社，2010.10

ISBN 978-7-121-11739-8

I. ①通... II. ①周... ②陈... III. ①食品工业—工业企业管理—经验—台湾省
IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 172475 号

责任编辑：戴 新

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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

北京市海港区翠微东里甲 2 号 邮编 100036

开 本：720×980 1/16 印张：22.5 字数：357 千字

印 次：2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价：48.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

作者简介

周俊，男，资深职业经理人，从事市场营销工作 12 年。曾在几家国际大型快速消费品企业就职，历任销售主管、市场部推广主管、市场部经理、渠道经理、销售部培训经理、销售总监等职，对销售与市场一线操作具有非常丰富的经验，为市场营销实战型专业人士。

陈小龙，男，营销诊断专家。中国快速消费品网（www.fmcg.com.cn）全国培训中心总监、广州名道营销顾问有限公司总经理。在销售及市场管理岗位上服务多年，有跨国公司 & 本土名企服务的经验，足迹遍布中国 30 个省、市、自治区，熟悉各类销售渠道和营销模式，致力于“打造令客户激动的销售增长曲线”。已为数十家企业提供满意的营销咨询和策划；在五十多家财经、营销类媒体发表论文 300 万字。其营销咨询从实战出发，注重系统解决销售和市场问题，培训课程实用、系统、有效，使客户销售技能和市场运作能力大幅度提升。

中国快速消费品网（www.fmcg.com.cn）和广州名道营销顾问有限公司已经为下列企业或商品提供过营销咨询、战略咨询、销售培训、销售等方面的服务：

中粮集团、双汇集团、伊利乳业、蒙牛乳业、恒安集团、海天酱油、香港李锦记、洽洽瓜子、维达纸业、养生堂集团、澳洲西麦食品、桂林西麦麦片、四川远达集团、美乐食品、味事达酱油、恒顺醋业集团、广合腐乳、小糊涂仙酒、新加坡福达食品集团、福建宏发（中国）集团、广东东糖集团、丹宝利酵母、桂林三宝、桂林花桥辣椒酱、雀巢太太乐、广东佳隆鸡粉鸡精、一品鲜生物、一品鲜添加剂、日本电通集团、鼎辉投资、深圳兆福源健康用品、贵州凤辣子食品、黑龙江北大荒牛业食品、上海大山合集团、浙江神力针织品、与狼共舞、米兰春天、港士龙内衣、芭比雅比袜业、味之天才调味品、四川美乐食品、河南宛西制药、张仲景现代中药、湖南康美尔制药、湖南傻牛糖果、中华老字号山东玉堂酱园、北固山味业、恒丰香醋、江苏万通、比利时曼可顿、麦之乡面包、比利时莱斯红房子肉制品、万威客肉制品、香港龙堡冷冻食品、香港食神餐饮集团、辽宁独凤轩食品、广东朗达科技、德国西门子集团、广西安泰化工等。

前 言

顶新国际集团属下的康师傅控股有限公司（食品事业），自 1988 年 9 月投资中国大陆以来，经过二十多年的不懈努力，到今天已取得了举世瞩目的成绩：康师傅方便面市场占有率为全国第一，康师傅茶饮料市场占有率为全国第一，矿物质水在 2009 年又取得全国第一的市场份额，其果汁也取得了全国市场占有率第三的好成绩，2009 年合计完成 500 亿元人民币销售额！

康师傅控股有限公司的成功不是偶然的。

该公司除了拥有世界上最先进的生产设备外，最重要的是拥有一套完整的行销方法！正是通过这些行销方法，此公司创造了一个又一个的奇迹。可以说，一些独有的行销方法与优秀的行销团队，构建成了该公司的核心竞争力！

该公司的行销方法主要总结为通路精耕、品类品项管理与品牌沟通三种基本的方法。而在此三种行销方法中，通路精耕为最重要的行销方法，是康师傅食品事业走向成功与辉煌的一把利剑！

该公司自 1998 年开始执行通路精耕，结合市场发展不断进行变革。通过不断努力，截至 2008 年 12 月底，该公司在全国共拥有 552 个营业所及 84 个仓库，以服务 5872 家经销商及 69 096 家直营零售商、97 万个零售店。正是这个强大的销售平台，支撑该公司成为中国的食品王国。

本人在从事快速消费品行销工作中，非常崇尚通路精耕的作用与效益，故利用业余时间，结合自己的工作经验与心得，与陈小龙总经理合作编写出此书，与广大从事快速消费品行销工作的朋友分享，希望对大家有所帮助！

本人在进行此书的编写中，得到很多领导的特别指导，也得到好友 Andy、Mr.Cao 等的大力支持与协助，在此一并感谢！

作者 周俊

2010 年 2 月

谨将此书献给我的妻子 Sunny 与爱子 Kevin ！

——本书作者周俊

感谢中国快速消费品网的大力支持！

——本书作者陈小龙

康师傅控股有限公司简介

康师傅控股有限公司隶属于顶新国际集团。顶新国际集团于 1988 年 9 月开始投资中国大陆市场，凭借“诚信、务实、创新”的经营理念 and 顶新人的艰苦努力，经过 20 多年的发展，顶新国际集团目前在大陆投资总额达 34 亿美元，旗下共拥有 72 个生产据点、435 条生产线、近 900 家餐厅，员工近 49 000 人，年集团营收可达 500 多亿元人民币。

目前顶新国际集团旗下企业有康师傅控股有限公司（食品事业）、流通事业（顶通）、外食事业（德克士）、资材事业、地产事业等，还有国际级企业朝日、伊藤忠、一番加入，形成强手联盟。

康师傅控股有限公司旗下方便食品事业群成为中国最大面王，年产 113 亿包。

康师傅控股有限公司旗下饮品事业群独占茶饮料霸主地位，年产 260 亿瓶。

康师傅控股有限公司（食品事业）绝大部分均标注“康师傅”商标，“康师傅”早已成为中国家喻户晓的知名品牌，其品牌价值约为 7.26 亿美元。目前该公司的三大品类产品，皆已在中国食品市场占据领导地位。据 AC-尼尔森公司 2008 年 12 月的零售市场研究报告显示：该公司方便面的销售额市场占有率高达 50.8%，销量超过 130 亿包，近年推出的“福满多”系列平价面更进一步拓展到广大农村市场；康师傅茶饮料也已成为国内茶饮料第一品牌，销售额市场占有率达到 44.3%，果汁饮料的市场占有率也达到了 19.2%，是市场前三大品牌；包装水事业凭借 17.7% 的市场占有率，跃居全国第一品牌；康师傅夹心饼干在中国的销售市场占有率为 25.5%，稳居中国市场第二位。

公司通过自有遍布全国的销售网络分销旗下产品，截至 2008 年 12 月底共拥有 552 个营业所及 84 个仓库，以服务 5872 家经销商、69 096 家直营零售商、97 万个零售店。四通八达、快捷高效的营销网络和售后服务是保障公司产品高居市场领导地位的主要原因，也有助于新产品及时迅速地登陆市场。在主业快速发展的同时，该公司亦专注于食品流通事业，持续强化物流与销售系统，以期整合资源，力图打造全球最大的中式方便食品及饮品集团。

（资料根据 Master kong .com.cn 网站整理）

目 录

第 1 章 何谓通路精耕	1
1.1 何谓通路	1
1.1.1 通路的定义	1
1.1.2 影响通路设计的因素	2
1.1.3 通路的作用	3
1.2 通路如何划分	4
1.2.1 建立通路的重要性	4
1.2.2 通路类型及特点	4
1.3 通路精耕概述	7
1.3.1 通路精耕的定义	7
1.3.2 通路精耕的背景与目的	8
1.3.3 通路精耕的内容	11
1.3.4 通路精耕发展的几个阶段	12
1.3.5 结语	24
第 2 章 城市分级与区域划分	26
2.1 城市分级	26
2.1.1 城市分级的目的	26
2.1.2 城市分级的依据	26
2.1.3 城市分级方法	27
2.2 区域划分	29
2.2.1 城区与外埠片区的界定	29
2.2.2 城市区域构成	30
2.2.3 城郊的界定	31
2.2.4 城市区域细分	32
2.2.5 区域划分的方法	33

第 3 章 通路普查	36
3.1 通路普查准备	36
3.1.1 普查方案拟订	36
3.1.2 人员召集与培训	37
3.1.3 商圈划分	38
3.2 通路普查的步骤与流程	40
3.2.1 确定通路普查区域	40
3.2.2 确定普查的通路客户	46
3.2.3 通路盘点时间规划	51
3.2.4 通路盘点人员分工及工作职责	51
3.2.5 普查流程及具体工作	52
3.2.6 通路普查办法	54
3.2.7 复盘确认	57
3.3 普查质量控制	58
3.4 通路普查资料汇整与精耕客户确认	59
3.4.1 通路盘点组内研讨会	59
3.4.2 通路盘点所内审查会	63
3.4.3 路线规划与 CRC 建立	68
3.5 外埠片区通路普查作业办法	68
第 4 章 通路布建	76
4.1 城市的构成与划分	76
4.1.1 城市的构成模型	76
4.1.2 区域划分	77
4.1.3 区域经营重要度顺序	78
4.2 城市通路经营模式	79
4.2.1 城区通路经营模式	79
4.2.2 城郊通路经营模式	85
4.3 外埠区域通路经营模式	87

4.3.1	外埠区域的销售机会	87
4.3.2	外埠片区的操作方式	88
4.3.3	外埠片区车销操作	92
第 5 章	路线规划与人员组织布建	103
5.1	路线划分	103
5.1.1	路线划分原则	103
5.1.2	确认有价值的通路精耕点数原则	104
5.1.3	路线划分步骤	106
5.1.4	路线规划的几个问题	123
5.2	人员布建	125
5.2.1	终端客户的经营价值	125
5.2.2	人员布建原则	127
5.3	组织架构布建	129
5.3.1	营业组织功能与架设原则	129
5.3.2	营业部门幕僚系统简介	131
5.3.3	通路精耕中营业组织架构类型	134
5.3.4	营业组织人员配备原则与职责	139
第 6 章	CRC 建立	141
6.1	CRC 的概念与作用	141
6.1.1	CRC 的概念	141
6.1.2	CRC 的作用	141
6.1.3	CRC 的内容	143
6.2	CRC 的建立办法	147
6.3	CRC 的运用	151
6.4	直营客户 CRC 内容	154
第 7 章	终端客户管理	164
7.1	何谓终端	164
7.2	终端铺货与销售技巧	170

7.2.1	终端铺货	171
7.2.2	客情建立	171
7.2.3	推销技巧	172
7.3	终端生动化	184
7.3.1	生动化原则	184
7.3.2	生动化陈列类型与方法	186
7.3.3	生动化工具	200
7.3.4	生动化陈列标准	203
7.3.5	SKU 分级陈列标准	215
7.4	客户拜访八步骤	216
7.5	终端促销执行办法	223
7.5.1	终端促销的作用	223
7.5.2	促销的种类与运用方法	225
7.5.3	如何开展有效促销	228
7.6	市场资讯收集办法	232
第 8 章	批发客户管理	239
8.1	批发客户类型与特点	239
8.1.1	批发客户类型	239
8.1.2	批发客户特征	240
8.1.3	批发客户常见问题	242
8.2	批发客户管理	244
8.2.1	批发客户管理方向	245
8.2.2	批发客户开发	247
8.2.3	落实有效拜访	248
8.2.4	批发客户窜货管理	254
第 9 章	经销商开发与管理	269
9.1	经销商概念与特点	269
9.1.1	经销商概念	269

9.1.2	经销商类型	273
9.2	经销商开发	274
9.2.1	对经销商的要求	274
9.2.2	经销商的开发	276
9.2.3	经销商基本资料管理	281
9.3	经销商管理	291
9.3.1	经销商日常管理	291
9.3.2	各经销商配送客户类型	298
9.3.3	经销商及业务团队培训	299
9.3.4	经销商年检	300
第 10 章	营业所管理	309
10.1	销售目标管理	309
10.2	人员管理	314
10.2.1	所长自身管理	314
10.2.2	组长日常管理	322
10.2.3	管理业代日常管理	325
10.2.4	业代/助代日常管理	326
10.2.5	MD 日常管理	326
10.2.6	办公室内勤人员日常管理	326
10.2.7	经销商管理	327
10.3	通路行销资源管理	327



第 1 章 何谓通路精耕

1.1 何谓通路

1.1.1 通路的定义

通路即产品从厂家经过中间商转到消费者手中所经过的“路线”。

可做如下中间商划分：（1）按是否拥有商品所有权分为经销商和代理商；

（2）按在流通中所起的作用分为批发商和零售商。

如图 1-1 所示为通路结构示意图。

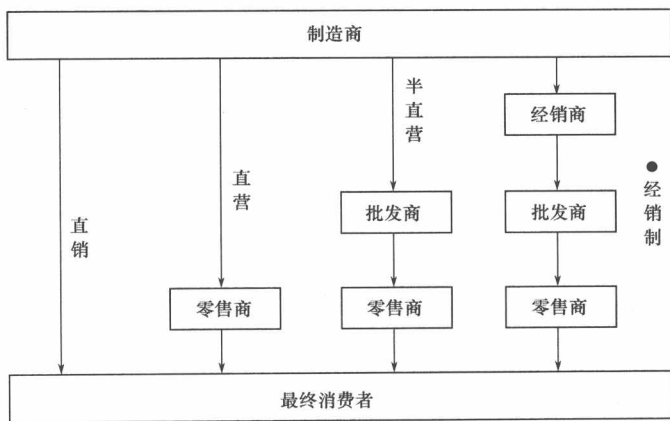


图 1-1

说明：1）直销通路适用于服装、鞋等品牌敏感度高的产品，如 NIKE 运动产品、七匹狼男装等。

2）直营通路主要适合于季节性强或有保质期的产品，如食品等，

2 ■■■➡ 通路 精 耕

零售商一般为现代型通路客户（如 KA（Key Account 的缩写，意为重要客户，泛指大型超市、卖场等）、便利店等）。

3）半直营通路适合于易腐或易毁的产品，如蔬菜、水果等。

4）经销制通路适合快速消费品经营，如包装食品、包装饮料等。

在通路的几种结构中，通路成员一般由经销商、批发商、零售商组成，是负责将产品从厂家送到消费者手中的不可缺少的成员。

1.1.2 影响通路设计的因素

各厂家在设计采用何种通路结构、如何将产品送到消费者手中时，需要结合以下因素来设计其合适的通路结构。

1. 产品特性（如表 1-1 所示）

表 1-1

分 类	通路设计的特点
价值	产品的单位价值越小，通路越长，且通路形式趋于多元化（保质期极短的产品除外）
体积与重量	体积过大或重量过重时，多采用环节较少、有选择性的间接通路，甚至直接通路
时尚性	对式样、款式等的变化敏感的产品，通路则越短越好
自然属性	对易腐性或易毁性的产品，宜采用直接通路
技术性与售后服务	对具有较高技术含量或需要在售后经常进行服务与保养的产品，宜采用短通路
产品数量	对生产数量较大的产品，宜采用环节较少、密集性的间接通路
产品生命周期	产品处在生命周期的不同阶段，采用的通路结构不同。如在成长期，需要开拓通路渠道，发展多元化；而在成熟期的末期，则要压缩通路渠道
新产品	为了迅速占领市场，企业可尽量利用现有通路，并应组织专业推销力量，协助通路成员将产品尽快向通路末端推销（分流、铺市）

2. 市场特性（如表 1-2 所示）

表 1-2

分 类	通路设计的特点
潜在消费者的状况	若潜在消费者的分布面广，市场范围广泛，宜采用长通路
市场的地区性	目标市场聚集的地区，通路可适当短些；目标市场分散的地区，通路可适当长些

续表

分 类	通路设计的特点
消费者的购买习惯	消费者的购买习惯，如最易接受的价格、购买地点的偏好、对服务的要求等，都直接影响通路的设计
产品的季节性	季节性较强的产品，宜采用短通路
竞争性产品	同性质产品宜采用相同的通路形式，以迅速占领市场
订货量的大小	如果平均订货量较大，可以考虑直接供货，则通路宜较短；如果平均订货量较小，直接供货成本较高，则通路宜较长

3. 企业实力（如表 1-3 所示）

表 1-3

分 类	通路设计的特点
产品组合状况	产品种类多，规格齐全，宜采用短宽通路；反之，则采用长宽通路
对通路的控制	企业为实现战略目标，加强通路控制，就要加强销售力量，采用较短通路
品牌形象、财务状况、经营管理能力	产品质量好，品牌形象佳，资金雄厚，并具有较强经营管理能力，企业可随心所欲地选择通路形式；反之，宜采用长而宽的通路形式

1.1.3 通路的作用

1. 通路的正面作用

- (1) 提高产品交易频率与销量。
- (2) 快速将产品分流到终端与消费者接触。
- (3) 有利于市场资讯收集。
- (4) 有利于资金流动。
- (5) 提供消费者增值服务。
- (6) 承担与分散厂家风险。

2. 通路的负面影响

- (1) 销售过程长，产品流通速度慢。
- (2) 追捧强势产品，忽视次要品项，新品推广差。
- (3) 依仗通路优势，压榨厂家利益。

- (4) 截流、挪用下游客户促销品,影响促销效果。
- (5) 自行抬价或砸价,扰乱市场价格。
- (6) 分销能力差,存在市场盲点。

1.2 通路如何划分

1.2.1 建立通路的重要性

- (1) 人无双财,厂家经营必须假手他人共同分享利润,才能永恒。
- (2) 赚厂家钱的人,便是真心协助厂家的人。
- (3) 企业经营,如果完全采取企业直接销售到消费者手上,会造成企业组织过于庞大,业务人员过多,引起管理不易,费用增加,失去经济管理规模。

综合以上三点,快速消费品通路结构设置,务必要寻求经销商、批发商与零售商,为其承担终端的分配功能。

1.2.2 通路类型及特点

1. 零售商

- (1) 零售店应该具有下列几项要件。
 - ① 地点适中,消费者可方便购买。
 - ② 店面宽敞,足以陈列所经营的产品。
 - ③ 有殷实及货源充足的供应商。
 - ④ 经营者具有一般的商业知识。
- (2) 零售商由于业别的不同又可分为下列数种。

- ① 定点小商店。

即所谓的零售店,其商店有的属于自己,也有租来的,而品项各异,如杂货店、百货店、面包店、电器行、水电行、家具行、冰果店等,其特点是随处可见,陈列货品多样等。

- ② 定时摊贩。

指经营仅在某些特定时间,才产生消费的摊贩生意,如市场中的鱼肉、蔬菜、鸡鸭等摊贩,还有一些售卖小吃的夜市。其特点是在特定地点、特定时间进行贩卖。

③ 流动摊贩。

没有固定场所,以肩挑、手推车等方式到处兜售的摊贩。其特点是货品多为次品且价格低廉。

④ 百货公司。

位于闹市区,货品样式多样,经营现代化,主要购买者70%以上为妇女,且消费者光顾百货公司,还具有观光意图。其特点是货品选择多样,有购物+观光功能。

⑤ 超级市场。

采取现代化的陈列方式,主要销售食品。采用自助式购买方式经营管理,货品充足,地点宽敞,处于近郊或住宅区,有停车场及消费服务设备(托婴所、吸烟室等)。

2. 批发商

大部分的批发商都有门面,同时经营着门市的生意,而以零售店或较其较小的批发客户为对象,批发商应具有下列几项要件。

- (1) 有适宜的周转资金。
- (2) 有诚意支持的厂商。
- (3) 有适当存储货品的场所。
- (4) 有运输工具。
- (5) 具备销售管理知识。
- (6) 有忠心支持的基本零售客户。

3. 经销商

许多厂商,由于不能有力掌握销售网,为求减轻推销费用及避免业务人员管理的麻烦,大都采用经销商或代理商的销售制度。

经销商与代理商,从市场观点言之,同样是拥有地区贩卖权的分配商(大批发商),但从税务的观点来看,区别是:经销商是自购自销,负担着双重

营业税；而代理商利润为佣金，除负担营业税外，其他税由厂商负责，可节省双方的赋税。

(1) 经销商需具备的要求。

- ① 资金雄厚。
- ② 有充分开拓市场的销售力量。
- ③ 在当地有数百家零售商店的支持。
- ④ 具有充分的商业知识。
- ⑤ 有接受企业新观念的素养。
- ⑥ 具备能与厂商合作的协调性。
- ⑦ 有耐心推广的毅力与解决销售问题的自主力。
- ⑧ 具有 5 年以上的经营历史。

(2) 经销商根据销售品类可分为三种。

① 单产品专售经销商。

大量销售且比较笨重或体积较大、单价低的产品经销商，例如黑松汽水、七喜汽水的经销商。

② 多产品经销商。

经销商为维护其经营，必须销售多种产品，以达到有利可图及维护零售店采购便利的目的，一般经营多项没有竞争性的产品。

③ 多产品兼售经销商。

经销商的实力特别雄厚，数家品牌的竞争者，皆愿意给其同一地区的经销权，或是二、三流的品牌，无牵制经销商的能力，不得不委曲求全。

(3) 厂商是否要求经销商专售，需考虑下列 5 个因素。

- ① 产品的性质。
- ② 业界的竞争状况。
- ③ 产品的市场潜力。
- ④ 厂商对经销商的控制力。
- ⑤ 经销商的市场声望。