

王亚东◎著

销售 就是做好 渠道



You don't know the
SALES SKILLS

99% 的人都不知道的全渠道管理新法

5 大观念,玩转新时代新营销
5 个关键,重塑全渠道战略

4 种关系,捕捉销售互动链条
4 个步骤,打通全渠道模式



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

销售就是做好渠道

——99% 的人都不知道的全渠道管理新法

王亚东 著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

销售就是做好渠道 / 王亚东著. — 北京: 北京联合出版公司, 2017.1
ISBN 978-7-5502-9679-4

I. ①销… II. ①王… III. ①销售 - 基本知识 IV. ① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 003255 号

销售就是做好渠道

作 者: 王亚东

责任编辑: 徐 鹏

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京时捷印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 135 千字 787mm×1092mm 1/16 13 印张

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-9679-4

定价: 45.00 元

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

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: (010) 64243832 82062656

没有传统的企业，只有传统的老板；
没有传统的行业，只有传统的思维！

——王亚东



重新定义渠道——线上与线下之争

近年来，互联网作为新产业革命的重要力量，逐渐渗透到了社会生活的各个领域，在产品销售渠道方面也不例外。随着电子商务的出现，网络“商家为王”的时代被终结。消费者通过互联网进行交易的潮流势不可当。

在这样的时代背景下，不管是国内外大型企业，还是中小型企业，都无法等闲视之。

然而，许多传统企业涉水线上渠道时面临着这样一个尴尬的问题：

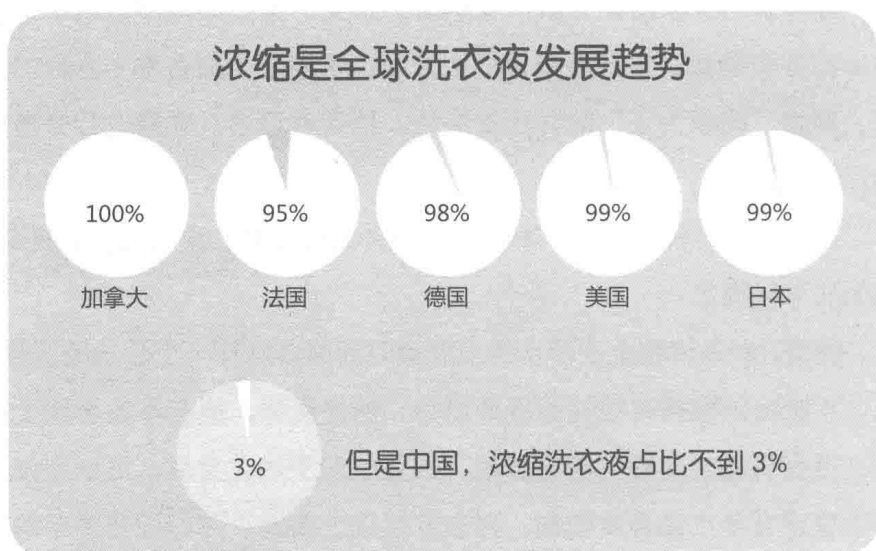
互联网的确拥有独特的市场潜力、销售优势，倘若不发展线上渠道，很有可能轻易被后来者赶超、被竞争对手甩在身后；可如今传统线下渠道竞争已经异常激烈，再去发展线上渠道，苦心经营多年的线下渠道体系恐怕难免被冲击——而这可是大多数传统企业目前的安身立命之本！

遗憾的是，线上与线下之争却越来越多地成为企业渠道之殇，难道线上与线下只能是“敌人”的关系？

我们在过去几年服务大量客户的基础上，发现了大多数企业关于“渠道”的迷思。为了帮助您重新定义渠道，全面赢得未来，我和我的团队历时8个月的时间，为您呈现出这本书籍，希望能为广大读者和无数企业带来帮助！

现实之思：知名洗衣液品牌蓝月亮的线上与线下之争使其面临变革“三重门”

在我国洗衣液市场，蓝月亮始终占据霸主地位。直到 2015 年的仲夏，蓝月亮因与部分商超渠道谈判破裂，一怒之下转战 O2O + 直销渠道（线上交易的方式之一），同时推出了浓缩型洗衣液新品。



图：蓝月亮关于浓缩型洗衣液市场发展潜力的调研¹



图：蓝月亮推出的浓缩型洗衣液新品机洗至尊²

1 图片来源：蓝月亮官方网站数据

2 图片来源：蓝月亮官方网站示意图

经过了一年多的努力，蓝月亮在产品和渠道方面均大幅调整，似乎效果不如预期。

不少业内人士认为，蓝月亮要想取得更高的市场份额，短时间内依旧面临变革“三重门”。

一重门，新品渠道 变革压力：销量堪忧

在进行渠道转型期间，蓝月亮顺势推出了新产品。也就是前面提到的浓缩型洗衣液“机洗至尊”。从市场销量反馈情况来看，此次推出的新品似乎并没有精准戳中消费者的“痛点”。

且不论高达 139 元的“机洗至尊”套装价格，“浓缩”这个新概念对于大多数普通消费阶层并没有什么吸引力和亮点。

二重门，直销渠道 变革压力：成果不明

自从与家乐福、大润发等大型卖场渠道终止合作后，蓝月亮不得不开始了在直销和线上渠道的艰难探索。尽管总体发展状况还算可观，但直销渠道的发展成果并不明显。

三重门，同业竞争 变革压力：趁乱上位

几年前，蓝月亮凭借对洗衣液这一洗涤用品细分品类的敏锐嗅觉，在洗衣液市场占有率曾高达 44%，一经上市便形成垄断趋势。

随即，立白、汰渍、奥妙、卫新等诸多品牌纷纷涌入洗衣液市场，并通过推广、低价等方式展开了与蓝月亮的厮杀，导致蓝月亮的市场份额逐渐被瓜分，其市场份额一度下滑至 30%。而蓝月亮放弃的部分商超渠道，也日益成为同业竞争对手趁乱上位、实现弯道超车的机会，曾经的品牌霸主地位也成了风雨中的残花，摇摆不定。

蓝月亮的事例给传统企业以警示，更引发了关于以下两个问题的思考：

问题一：线下实体渠道已成企业发展鸡肋？

线上与线下从来就不是势不两立的敌对势力，并不是只允许一方存在，而是交叉融合或者并行的两条渠道，目前二者正处于一个尝试性的融合期。

问题二：线上网络渠道真的可以高枕无忧？

透过蓝月亮的“三重门”不难看出，尽管线上渠道在人员费用上的负担相对较小，但并不意味着就此可以高枕无忧、轻装上阵。如此看来，一个企业将所有筹码压在某一个单一渠道的做法并非明智之举。

众所周知，在线上渠道，各种比价利器层出不穷，其价格透明度较高，这意味蓝月亮自主定价的需求很难应对线上的低价较量，就算以不同的包装在不同的网店销售，其生产成本、销售成本也存在一定的风险。

既想减少线下陈列、降低线下成本，又想让消费者能轻易记住你的品牌，就必须增加线上的曝光率。当然，每一次上某网站首页推荐的结果，也确实是用真金白银换来的——无非是把营销费用换了一个形式花出去而已。

对线下实体渠道而言，有选择品牌的权力，也要有被品牌选择的勇气。双方的合作要建立在平等互利之上。随着蓝月亮线上渠道的不断扩张，其变革“三重门”引发的或许还会屡屡发生。

线上 VS 线下：竞争 VS 合作？

不可否认，线下渠道有其天然的优势：

- 产品是看得见摸得着的；
- 销售员能详细解读卖点；
- 售后服务保障三位一体。

而线上渠道的优势则在于：

- 价格便宜；
- 信息全面；
- 省时省力；
- 可以借鉴真实的用户评价。

目前，大多数企业的做法是将线上渠道作为线下渠道的补充，但未来的市场发展趋势，势必是线上与线下的高度融合。

若只是把线上、线下看作相互竞争的两个对立渠道，无疑是一种比较窄的格局。

在线上与线下渠道大融合的今天，如果非要人为地选择其中一个渠道，舍去另一个渠道，无异于自断后路。

而充分利用线上与线下两个渠道，使二者发挥各自优势、形成合力，共同作用，定将如虎添翼，影响消费者决策、推动购买。

在二者融合的过程中，线上渠道是用户的“信息通道”，其以产品的核心利益为圆心，对线上相关产品信息进行分类、整合，从而降低用户对信息过滤和判断的难度；而线下实体渠道相当于一个“游乐场”，其作用是加强用户与产品的真实交互体验，将普遍认为的“费

时费力”变成快乐的“体验之旅”。

由此也可以推断，线下实体渠道的转型机会在于强化用户体验，那么，在未来，实体渠道就可以基于用户体验展开其资源，结合线上渠道，两条腿走路。在这方面，“全球最有价值”的苹果公司已然走在时代前列。

全球最具价值10大品牌									
2016年 排名	2015年 排名	品牌	行业	国家	2016年品牌 价值 (百万 美元)	2016年品牌 评级	品牌价值 同比增长	2015年品牌 价值 (百万 美元)	2015年 品牌评级
1	1	苹果	科技	美国	145918	AAA	13.7%	128303	AAA
2	3	谷歌	科技	美国	94184	AAA+	22.8%	76683	AAA
3	2	三星	科技	韩国	83185	AAA	1.8%	81716	AAA-
4	8	亚马逊	科技/零售	美国	69642	AA+	24.1%	56124	AAA-
5	4	微软	科技	美国	67258	AAA	0.3%	67060	AAA
6	5	Verizon	电信	美国	63116	AAA-	5.5%	59843	AAA-
7	6	AT&T	电信	美国	59904	AA+	1.8%	58820	AA+
8	7	沃尔玛	零售	美国	53657	AA	-5.4%	56705	AA+
9	11	中国移动	电信	中国	49810	AAA-	4.0%	47916	AAA-
10	15	富国银行	银行	美国	44170	AAA-	26.5%	34925	AAA-

2016 年“全球最具价值 10 大品牌”排行¹

在百度搜索北京市苹果体验中心 百度地图



- A 苹果体验中心**
★★★★★ 2条评论
地址：北京市朝阳区
- B 苹果体验中心**
★★★★★ 2条评论
地址：朝阳区(十里堡西单商场东侧)
电话：(010)65588870
- C 苹果体验中心**
★★★★★ 1条评论
地址：北京市朝阳区金蝉西路维吉奥广...
[查看全部18条结果>>](#)
map.baidu.com

在百度搜索“北京市苹果体验中心”得到的结果²

1 数据来源：腾讯科技
2 图片来源：百度搜索页面截图

如上图所示，在百度搜索“北京市苹果体验中心”，你可以获得18条线下体验门店的地址。

很多人不明白，为什么在北京各大繁华的商场，都能看见店面大到惊人，却不提供销售，只提供体验服务的 Apple Experience Center——苹果体验中心。只是因为苹果公司有钱任性？

当然不是。

在苹果线下体验中心，有苹果公司生产的所有电子产品供消费者免费体验，小到 iPhone、iPad，大到 iMac 等等都可以在体验中心免费试玩。

从你走进苹果体验中心的一刻，店内的体验会令你身心感到愉悦，就算你在这里从早玩到晚，营业员也不会说什么，大多数用户都非常享受在这里受到的礼遇，因此苹果线下实体店的回头客也很多。苹果创造了一种属于自己的线下购物体验，这种线下感觉令用户觉得和在线商店没什么两样。当许多传统实体店难以为继的时候，苹果实体店却逆流而上，在全球不同国家开设了更多的线下实体店。

如果你还是存在以下疑问：

为什么单一渠道不再行得通？为什么客户成鸟兽散？为什么怎么做都满足不了用户体验？为什么天价广告费最终打了水漂儿？为什么细分市场也锁定不了目标……

那么，是时候重新定义一下“渠道”了——现在的营销早已不再是传统的营销体系。想占领市场，先转变观念——要想不被竞争淘汰，就要与时俱进，不断优化，打通全渠道。通过驱动销售链条快速反应、

线上线下相连“敲”开新市场，实现全渠道阶段管理。

如果你对上述内容依然迷惑不解，本书呈现的5大观念、4种关系、5个关键、4个步骤，将带你玩转新时代新营销、捕捉销售互动链条、重塑全渠道战略、打通全渠道模式。

这是一个不断变化的世界，拥抱变化才有未来。

“为销售而销售”，让用户不再说“NO”！

厚德企管凝聚专业的力量，助您打赢这场全新的“渠道战争”！

用更有竞争力的全渠道营销模式实现企业全链条、可持续传播！

Chapter1 谁先改变观念，谁就拥有市场

- 1. 为什么传统单一渠道令企业销售承担更大风险 003
- 2. 为什么曾经忠心耿耿的客户一时间都成鸟兽散 009
- 3. 为什么企业在认真做销售却满足不了用户体验 013
- 4. 为什么花天价广告费却依然得不到用户的认可 017
- 5. 为什么即便做了市场细分却依然锁定不了目标 019

Chapter2 销售链条快速反应：全渠道营销模式

- 1. 捕捉销售互动链条上的 4 种关系 025
- 2. 重塑全渠道战略的 5 个关键要素 032
- 3. 打通全渠道模式的 4 个落地步骤 040

Chapter3 线上线下相连“敲”开新市场：全渠道深度融合

1. 双向开放：线上与线下的深度融合之道 047
2. 提升流量：聚焦社区与本地化服务 050
3. 弥补销量：开辟空间再战移动电商 056
4. 创意营销：销售一件胜过一百万件 060
5. 调整策略：携 O2M 迈入大数据时代 064
6. 互联思维：重新定义用户消费体验 068

Chapter4 全渠道阶段管理：卖产品还是基于用户关系网的信任营销

1. 全渠道营销阶段：重新划分渠道间利益 079
2. 全媒体营销阶段：各个媒体优势最大化 082
3. 全用户经营阶段：链接用户长时间在线 089
4. 全产业协同阶段：网络平台打通产业链 093
5. 全数据驱动阶段：尽可能开采数据宝藏 099

Chapter5 连接一切的落地策略：在全渠道时代做成功、做成型，做出格局

1. 连接企业：面对现实及时转型 107
2. 连接产品：不断优化产品结构 112
3. 连接用户：需求导向颠覆网络 118
4. 连接资源：创新整合资源方式 122

- 5. 连接员工：组织形态新型管理 127
- 6. 连接线上与线下：精准定位迎接实战 135

Chapter6 打通全渠道：不“为销售而销售”，让用户不再说“不”

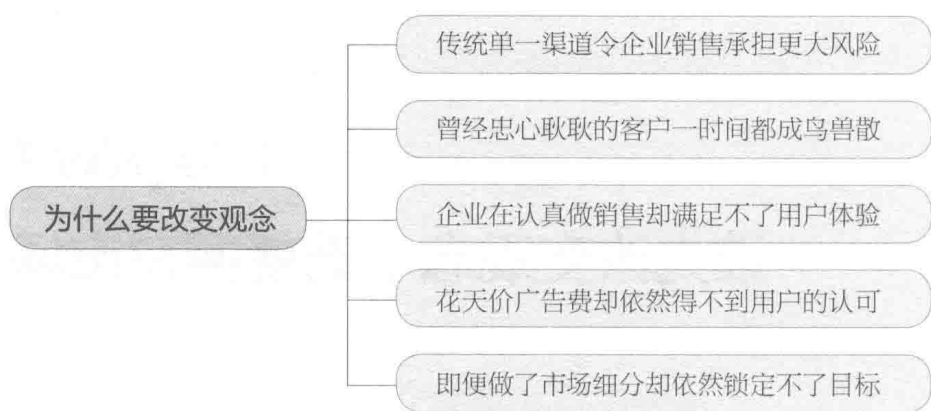
- 1. 绫致时装：把门店活用成电商仓库 143
- 2. 生活半径：线下体验增加用户信任 149
- 3. 中信银行：更贴近人性的商业服务 154
- 4. 西门子：移动营销戳中用户痛点 158
- 5 沃尔玛：传统零售业的转型之道 163
- 6. 饿了么：打破传统深耕外卖平台 168
- 7. 美啦：价值的发现者与创造者 173
- 8. 伊利：让情感成为连接用户的纽带 177
- 9. 管家帮：合力阿里助力家政行业 182
- 10. 途牛：布局在线颠覆传统旅游业 185

后记

- 渠道需要不停地优化、与时俱进 191

Chapter1

谁先改变观念，谁就拥有市场



为什么要改变观念