


北京工商大学商学院院长 兰苓教授 强力推介

渠道手册

侯忠义 主编

公司销售部门和渠道管理人员的必备手册

中国
第一本
渠道管理
手册

 中国纺织出版社


F274

北京工商大学商学院院长 兰苓教授 强力推介

渠道手册

侯忠义 主编

公司销售部门和渠道管理人员的必备手册

 中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道手册/侯忠义主编.—北京:中国纺织出版社,2005.1
(2005.2重印)

ISBN 7-5064-3142-4/F·0494

I. 渠… II. 侯… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 105301 号

选题策划:梅朝荣 责任编辑:梅朝荣 责任印制:初全贵
副主编:张永成 潘丽丽
编委:林扬 宋相涛 杨昌宇 樊龙虎 刘恒 刘本芝
王放 黄敬海 王斌 张海青 杨琴 刘桂芬
马福存 李卓一

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年2月第1版 第2次印刷

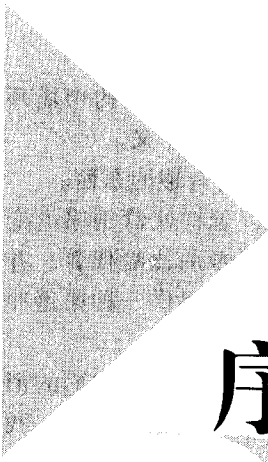
开本:787×1092 1/16 印张:19.25

字数:360千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

侯忠义简介

本书主编，著名经济管理类图书撰稿人、财经类图书课题主持人、企业咨询专家和渠道管理专家，曾长期担任外企CEO。出版了《经理人MBA强化教程》书系、《绩效管理方法》书系、《企业国际化管理》丛书、《中小企业效能化营销》等50余部图书。其中《渠道危机》一书在业内引起了强烈反响，并受到众多专业媒体的广泛关注。



序一

渠道手册

早在一个月前就听我的中国朋友介绍过这本书，渠道的问题可算一个老话题了，这个问题在无数的杂志上（如《营销科学院刊》、《战略营销杂志》）作为专题讨论。现代营销渠道理论之父路易斯·W. 斯特恩先生在一次营销学者聚会上，发表了一篇生动的演讲，在演讲中，他宣称营销渠道理论与实践将迎来根本性的变革；一批支持长期的双赢格局的渠道关系方法即将诞生。

渠道问题是何等的重要，以至于它不但是不可或缺的，而且成了亚里士多德手里那根撬动地球的棍子，正为企业发展提供战略支点和利润源。观察家们希望知道 21 世纪的营销渠道将是什么样子，人们似乎更加频繁的注意网络空间而不是商店，关注在线销售而不是店内销售，在新千年，要成功的满足顾客和竞争需求，渠道的设计和管理是一个关键的战略武器。即使是像我们这样的跨国企业有时也有那样的错觉——即，突然间感觉自己经营的不再是产品而是渠道！

我们 Weyerhae 公司之所以成功也源于此，我们曾经在如何开拓中国市场这个问题上徘徊，最终我们做出了正确的决策，这就是与中国的企业的战略联盟，由于我们选择了能够跨越如此深重的文化障碍的渠道，我们顺利的打开了对于我们是何等陌生的领域的中高端产品的市场。

在中国很多人都在谈论国际化的问题，中国的企业越来越注重对渠道模式和理念的引进，在你们的书店里，新型的、传统的营销理论俯首皆拾。这里几乎引进所有的最新潮的营销门

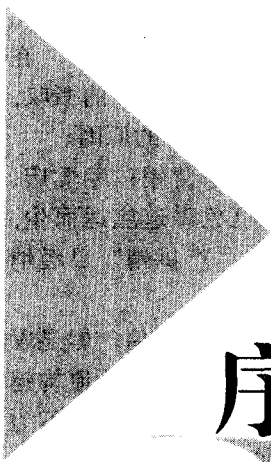
类，引进速度之快让我们这些专业人士都感到诧异。需要指出的是欧美的市场环境与中国有很大的不同，或许立足于当地环境特征的研究更有实践意义。

这本书更多的立足于本土实践，并且有许多具有中国风格的有趣的东西。

营销渠道有时缺乏诸如广告或消费者行为的表面吸引力，怎样使营销渠道变得激动人心呢，本书放弃了一些常规的琐碎细节而以启发式思考的比喻代替，并且本书试图摆脱“4P”的束缚以探寻新的价值。似乎试图给读者提供一种渠道冲浪的感觉。

庆幸的是我们看到这样的具有本土文化特征的营销书籍，我们感叹你们的消化吸收能力。中国的企业善于学习，就像这本书在活用并创新一些原则一样，我相信我们的中国同行会做得很好。

Weyerhae 公司大中华地区执行总裁
Jonathan W. Brown



序二

渠道手册

渠道是促使产品或服务顺利地经由市场交换过程转移给消费者使用或消费的一整套相互依存的组织。渠道无孔不入，一个个专卖网点、不计其数的配送中心，行色匆匆的推销人员……无不提醒企业关注隐藏在形形色色商品关系背后的一个个营销渠道。渠道作为企业不可或缺的外部资源，其构建质量不仅仅影响企业营销绩效，而且关乎企业的生死存亡。

戴尔因为其有效的直销渠道，在短短的 20 年内，打败了称霸 PC 市场多年的巨人 IBM、康柏而稳坐世界 PC 第一；联想因为开发了 3000 多家稳定牢固的代理商从而成为中国 PC 的老大；而一些著名企业却因渠道问题处理不当而轰然崩塌……拥有稳定高效的分销渠道是企业具备核心竞争力的体现，同时其运营的好坏也是一个企业经营机制是否成熟的重要衡量尺度。

但在国内，渠道问题曾经很长时间都不被重视，产品按计划生产出来，计划、调拨、统供统销，“产供销一条龙”……农用资料通过农资公司，糖酒通过糖酒公司、图书与音像制品通过新华书店，所有的销售渠道都是按照与行政区划和行政层级完全吻合的行政隶属关系建立的。

但随着配置资源的主体由国家变成了市场，很多企业原来粗糙的渠道结构的弊端和渠道中被长期忽视的问题逐渐显露出来：应收账款越滚越大、恶性窜货屡禁不止、渠道成本持续攀升，大客户频频要价、辛苦开发的大户一夜间集体背叛、本来一向精诚合作的经销商突然间翻脸不认账、好不容易才建立起来的终端吃里扒外……渠道着实让企业体会到了与“与狼共



舞”的种种惊险。欲哭无泪，有口难言，最后因渠道而付出惨重代价的企业也比比皆是。很多企业由于对此重视不够或处理欠妥甚至遭受灭顶之灾。于是乎，在“吃一堑”后，企业发出“渠道者，衣食父母也，死生之地，存亡之道”的慨叹，同时开始从自身的角度反省渠道冲突症结之所在和渠道结构每况愈下的原因。

于是批发商、零售商、代理商；直复营销、网络营销、关系营销；专卖店、加盟店、连锁店；契约渠道、自营渠道、战略联盟……形形色色渠道应运而生，契约型的、伙伴型的、战略联盟型的渠道关系次第建立起来，“产供销”已经悄然的变成了“销供产”。

然而，就在渠道游刃有余地控制着商品的流通，实现着商品的价值，彰显着自己非凡魔力的同时，渠道难做几乎是所有企业的共识，即使是成功的渠道构建者也不得不承认自己是如履薄冰。从某种意义上讲，把渠道比喻为烈马并不为过，驾驭得了就能让人成仙成道，驾驭不了则能让人成鬼成妖。

渠道难做却不能不做。其实，烈马是为了懂得驾驭的骑手而生的。尽管渠道象“烈马”一样桀骜不驯，但这本立足于渠道管控实务的手册就如驭马心经，教你如何摸清渠道的脾气，如何掌握渠道的运行规律，如何驾驭渠道，这样你就可以将渠道这匹烈马变为驯马，进退自如地驾驭渠道为企业服务。企业对渠道驾轻就熟，就能在市场上纵横驰骋，无往而不胜。

中国著名营销专家
北京工商大学商学院院长

兰苓教授

上篇 渠道战略

第一章 了解渠道的定位战略	(2)
渠道定位也需要时机	(3)
目标影响要素详解	(3)
抓住利润的生命周期	(7)
渠道模式设计	(13)
第二章 构建伙伴型的渠道关系战略	(18)
开一个双赢的处方	(18)
引爆渠道伙伴的生产力	(21)
伙伴型关系链实战操典	(27)
第三章 渠道的库存管理战略	(29)
库存冰山	(29)
优化你的库存	(30)
逼近零库存	(32)
科学计算补货量	(34)
第四章 渠道的账款管理战略	(36)
账款管理：市场开发的第一课	(36)
不良账款，大部分根源在自己	(37)
不良账款如何吞噬销售额	(38)
不良应收账款的防范	(39)
追讨账款的策略	(42)
第五章 渠道的信用管理战略	(46)
信用管理的实质	(46)
影响企业的信用管理水平的两大要素	(47)
做好企业自身的信用管理	(48)
对客户资信的管理	(50)
对内部授信的管理	(51)
确定信用的标准和等级	(53)
渠道信用风险的控制	(56)

第六章 渠道的人力资源管理战略	(58)
销售人员的状况是业绩好坏的答案	(58)
渠道人员的选择与工作结构的确立	(59)
建立渠道人员培训体系	(61)
渠道员工的激励和薪酬设计	(64)
渠道人员的日常管理	(66)
第七章 渠道的市场运营管理战略	(68)
渠道全过程的动态管理	(68)
渠道价格管理对渠道稳定的调节	(69)
良好的市场推广	(72)
第八章 渠道发展战略	(77)
渠道模式拓展要略	(77)
把脉渠道模式变革中的对接执行	(80)
逼近最终用户	(83)
发展战略的适应性与可行性	(85)
当营销走向虚拟	(86)

目 录

中篇 渠道诊断

第一章 赊销是把双刃剑	(90)
赊销为何产生	(90)
适当的赊销与不良的赊销	(91)
如何提高赊销管理水平	(93)
识破商业欺诈	(94)
怎样避免赊销风险	(96)
第二章 窜货：让人欢喜让人忧	(100)
解读窜货	(100)
窜货并非都是洪水猛兽	(104)
构建恶性窜货防护网	(106)
恶性窜货处理	(111)
第三章 经销商跳槽：风险和费用都会增加	(114)
战略同盟缔造忠诚客户	(114)

约定同盟政策	(116)
与经销商讲感情, 但更讲利益	(118)
捆绑你的经销商	(120)
提升与经销商的关系	(123)
利用销售人员稳定开发经销商	(125)
第四章 让人爱恨不得的大客户	(127)
喜也大户忧也大户	(127)
假大户大盘点	(131)
斩杀真大户要有“金刚钻”	(133)
谁才是企业真正的VIP客户	(135)
将焦点放在最赚钱的大户身上	(139)
第五章 终端: 关键的临门一脚	(141)
终端铺货流程锻造	(141)
抢滩登陆的秘诀	(145)
调动终端零售商的积极性	(149)
抢个好位置突出自己	(150)
掌控终端的几种方法	(152)
规避终端促销的误区	(153)
第六章 渠道成员的选择: 不求最大的, 只求最好的	(155)
好的中间商带来高绩效	(155)
经销商选择的五大动作流程	(156)
渠道成员选择的实用策略分析	(162)
经销商选择的实用模式	(164)
经销商选择的误区	(165)
第七章 如何套牢经销商	(169)
激励你的中间商	(169)
要直接激励更要间接激励	(172)
授经销商以鱼不如授之以渔	(173)
选择进退自如的激励支点	(174)
让返利成为金馅饼	(176)
第八章 遭遇渠道冲突时: 化干戈为玉帛	(182)
渠道冲突扫描	(182)
解决渠道冲突的策略	(186)
解决渠道冲突的具体方法	(188)

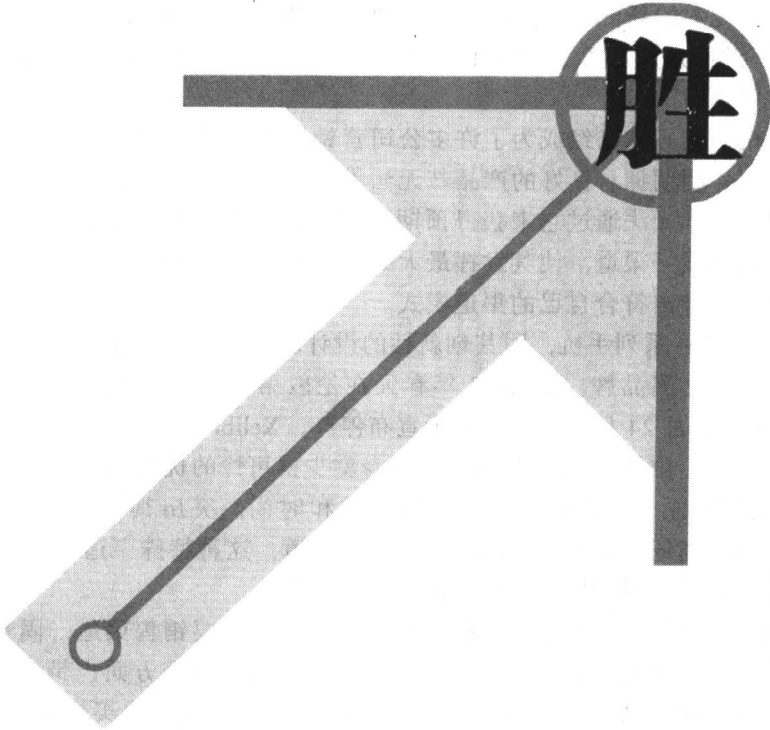
构筑渠道冲突“防火墙”	(189)
典型渠道冲突的解决方案	(191)

目 录

下篇 渠道文本

第一章 渠道管理文案范本	(196)
渠道定位与构建相关文案	(196)
渠道成员控制与关系管理相关文案	(209)
渠道赊销与信用管理相关文案	(223)
渠道库存管理文案	(229)
渠道终端管理文案	(235)
渠道人力资源管理文案	(242)
新型渠道运营管理文案	(250)
第二章 渠道战略基础文本	(270)
产品代理协议	(270)
产品价格体系	(280)
渠道政策	(287)
参考书目	(295)

上篇 渠道战略



第一章 了解渠道的定位战略

每年都有无数的新产品上市，有的很快销声匿迹，有的却经久不衰，为什么它们的命运会如此的不同？产品销售通路系统的不健全，可能是那些失败者惨遭滑铁卢的重要原因。

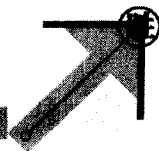
渠道这个名词好像已经成为了许多公司营销决策者的梦魇。渠道定位的失误总是屡屡出现。明明拥有良好的产品却无法推广到市场中去；明明已经看好了进入市场的捷径，却无法通过它来获得预期的利益。显然，种种情况并不是渠道本身造成的，要建设好渠道，使其发挥最大的效力来为自己服务，首先要了解渠道的市场定位，设计出符合自己的渠道模式。

西门子 Xelibri 系列手机，因其创新性的设计理念和品牌概念曾被评为全球最具影响力的第 100 名品牌。从 2003 年春天在伦敦第一次公开亮相时的“轰轰烈烈”到 2004 年 5 月 24 日，西门子终于宣布停产，Xelibri 只用了 15 个月。

Xelibri 渠道定位的缺失，让 Xelibri 本身就少得可怜的优势更丧失无遗。按照西门子初期的规划，为了突出 Xelibri 的另类和时尚，突出其彰显的配饰文化，Xelibri 将以高档商场的饰品专柜作为主要销售渠道，这种特殊渠道对 Xelibri 构成了一个巨大的挑战，对推广及宣传提出了更高要求。

选择高档商场的饰品专柜、或高档服饰商店作为主要销售渠道，固然能够提升 Xelibri 的时尚品牌形象，但在产品的促销策略及销售管理方面也带来了诸多的问题。一方面，这种高档的商店往往寥若晨星，给消费者的购买带来诸多不便。另一方面，虽然西门子在宣言中表示“Xelibri 就是一种佩饰，只不过它恰好能够通话而已”，但它毕竟仍是一部手机。手机的销售毕竟与服饰有很大的差异。尽管后来西门子的销售渠道进行了整合，更多手机被放到西门子手机柜台中去卖，但还是保留了原有的时尚专卖店渠道。看似是对原有销售渠道的拓展；但是相对与其他手机而言，在手机柜台销售中，传统手机产品的性能、价格和外形设计往往决定着消费者购买行为，随着手机更新换代的日益加快，彩屏、可拍照、和弦铃声几乎成了手机的标准配置，支持彩信、彩 E、GPRS 无线上网等功能几乎成了所有时尚手机的必需。而这些对于 Xelibri 来说几乎是空白，毫无竞争优势。徒有其表的 Xelibri 要想和那些功能强大的同类产品竞争，正如一位时尚的小姐和一群运动员赛跑，比赛的结果自然可想而知。

渠道定位是指拟定产品分销或分配的途径，即确定产品（服务）从生产者向消费者转移时所经过的有形和无形的环节。由西门子 Xelibri 的惨败中，我们可以



看出，这些由公司向最终客户流动的途径决定着产品最终能否顺利流入市场，并最终到达消费者手中。

■ 渠道定位也需要时机

渠道定位或重新定位都需要时机，渠道定位的时机选择是一个技术性较强的工作。一般来说，以下情况需要对渠道进行定位。

1. 将已有的产品投放到最新的目标市场中时。
2. 当开发出新产品或新的产品生产线时。
3. 当建立一个新公司时。
4. 当作为合并或购并的结果，产生一个新公司时。
5. 公司进军一个全新的地域时

当已有的渠道不适应产品的销售模式时，对渠道进行重定位就在所难免了。赊销、窜货、渠道冲突、经销商跳槽、渠道成本过高等一系列情况的发生，都从不同角度说明了公司对渠道的定位、设计及管理没有达到有效的程度，而对渠道进行重新定位正是为了解决这些问题。

那么，什么时候需要对渠道做出重新定位呢？我们总结了以下几种情况：

1. 对营销组合中的一些内容进行大幅度改动时。
2. 公司外部发生变化时。
3. 当渠道冲突发生的时候。

在某些情况下，矛盾冲突可能很激烈以至于到了不改变现有的渠道模式就无法解决的程度。比如，如果生产商失去了分销商的支持，就需要设计一个全新的渠道；角色变换与沟通困难可能使市场营销者考虑对渠道进行重新定位。渠道方面发生冲突时或面临渠道中其他问题的挑战时都可能迫使生产商对渠道进行改进，重新定位。

■ 目标影响要素详解

当产品进入市场时，公司首先需要做的工作就是选择合适的渠道把产品输送到销售终端，然后再通过终端的销售及公司自身的推广运作达成销售的目的。但由于不同产品所对应的销售方式不同，导致公司对渠道的选择与定位也有所不同。

对公司来说，为了实现不同的市场目标，会对渠道采用不同的定位。面对竞争激烈的市场，如何根据公司的实际情况设计适合自己的渠道是一个非常关键的问题。通常情况下，公司需要考虑的渠道定位所要达到的实际目的如表 1-1 所

示。

表 1-1 渠道定位的九大目标

目标	操作说明
1. 顺畅	最基本的功能，以短渠道较为适宜。
2. 增大流量	追求铺货率，广泛布局，多路并进。
3. 便利	应最大限度地贴近消费者，广泛布点，灵活经营。
4. 开拓市场	一般较多地倚重经销商、代理商，待站稳脚跟之后，再重建自己的网络。
5. 提高市场占有率	渠道保养至关重要。
6. 扩大品牌知名度	实际上就是争取和维系客户对品牌的信任度与忠诚度。
7. 经济性	要考虑渠道的建设成本、维系成本、替代成本及收益。
8. 市场覆盖面积及密度	多家分销和密集分销。
9. 控制渠道	企业应扎扎实实地培植自身能力，以管理、资金、经验、品牌或所有权来掌握渠道主动权。

为了在对渠道进行定位时实现上述目标，公司需要考虑以下影响这些实际目标的因素：

一、产品的特性

由于不同产品之间的显著差异，以及近年来渠道形势发展的多元化，产品的不同特性影响渠道的选择与定位。

1. 产品的价值

产品的单位价值越小，周转越慢，其渠道越长，且渠道形势趋于多元化。

2. 产品的体积与重量

产品的体积过大或重量过重时，多采用环节较少、选择性的间接渠道，甚至直接渠道。

3. 产品的自然属性

对易腐性或易毁性较强的产品，宜采用直接渠道。

4. 产品的数量

对生产数量较大且周转快的产品，宜采用环节较少、密集型的间接渠道。

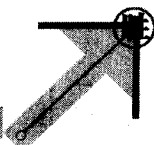
5. 产品的市场生命周期

产品处于生命周期的不同阶段，所采用的渠道结构是各不相同的。如成长期，需要开拓渠道，发展多元化；而在成熟期的期末，则要压缩渠道。

6. 产品的时尚性

对式样、款式等的变化越敏感的产品，渠道则越短越好。

产品的技术性与售后服务：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，宜采用长渠道助销的方式。



二、公司的实力

不同的公司所处的发展阶段肯定有所不同。有的公司可能已经经营多年，渠道网络的建设和产品品牌的建设都已规范化；而有的公司则可能刚刚起步或者处于发展阶段。因此这些公司的渠道定位策略也会不尽相同。

1. 公司的产品组合状况：如果公司的产品种类多，规格品种齐全，可以直接销售给各零售商，即采用较短而宽的渠道模式；反之，若产品的种类、规格品种较少，则可以通过批发商和许多零售商的大量分销，转卖给最终消费者，即采用较长而宽的渠道模式。

2. 公司对渠道的控制：如果公司为了实现战略目标，在策略上需要控制市场零售价或有控制渠道的必要时，就要加强销售力量，从事直营推销或采用较短的渠道。

三、市场的性质

根据不同的市场状况所采用的渠道的定位方式也不同，这种市场的不同状况，在同一时期内也可能同时出现，而许多公司的产品销售情况也都会受到其影响。

1. 潜在消费者状况：如果潜在消费者的分布面广，市场范围广泛，那么适合采用长渠道。

2. 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着渠道的定位与设计。

3. 产品的市场定位：产品在市场定位上的差异性会直接影响渠道的定位，同时对分销商的选择也会有明显的不同。

4. 竞争性产品：对同类产品的渠道定位宜采用相同的渠道形式，以期迅速占领市场。

5. 产品的季节性：具有季节性的产品适宜采用较短的渠道模式，如果要充分发挥分销商的作用，在销售季节来临之前铺货，则需要采用较长的渠道模式。

产品的地区性：目标市场聚集的地区，在渠道定位中可调整渠道模式为短渠道，一般地区的渠道则采用传统的渠道形式，即经过批发商和零售商进行销售。

四、渠道成员的实力

在对渠道进行定位的时候，公司应该根据销售目标寻找适合的渠道成员，当然公司的销售目标是建立在符合实际基础之上的，这个目标的实现还需要公司推广的支持，所以，重要的是，渠道成员要能够和公司对位。

1. 渠道成员所能提供的服务：服务的内容包括产品的运输、仓储、人员培训、技术服务和退换货等。若渠道成员的专业化程度较高，则可选择间接渠道，并根据其服务水平确定渠道的长短与宽窄。反之，公司只能自己销售。