

一本企业家和销售人员必备的渠道战略宝典

成功者必备

渠道 的力量

【建好渠道，再做销售，成功便会指日可待
没有渠道，产品再好，成功也会遥遥无期】

凌子谦◎编著



中国长安出版社

渠道的力量

凌子谦 编著



中國長安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道的力量 / 凌子谦编著. -- 北京 : 中国长安出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-5107-0708-7

I. ①渠... II. ①凌... III. ①企业管理-购销渠道-研究 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第071990号

渠道的力量

凌子谦 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街14号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: capress@163.com

发行: 中国长安出版社

电话: (010) 85099947 85099948

印刷: 河北三河航远印刷有限公司

开本: 170 mm × 240 mm 16开

印张: 15.5

字数: 210千字

版本: 2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5107-0708-7

定价: 32.00元

如果您觉得本书的封面很吸引人，或者是书中的哪个故事、哪句话打动了您，那就请您将封面拍下来，分享给您所认识的朋友吧！传递正能量，传递阅读，从分享开始……



豆瓣 do.ban

渠道的力量

前言

中国是一个地大物博、历史悠久、文化深厚的国家。而无数勤劳智慧的中国人，曾经在这片神奇的土地上，创造出了辉煌的文明，为人类的进步和社会的发展做出了卓越的贡献。在商业方面，中国人在历史上更是演绎出了一个又一个充满传奇色彩的故事，并出现了陶朱公（范蠡）和胡雪岩这样的“商圣”。然而，到了近现代时，中国这只巨龙却开始沉睡了，等到新中国成立时，这片曾经繁华的土地早已变得疮痍满目，一穷二白，百废待兴。虽然改革开放之后，中国又以博大的胸怀迎接四方来客，吸引了世界各地的商界精英来到中国投资，中国本土的企业也乘风直上，创造了无数的知名品牌，使中国的市场经济得到了长足的发展，中国又重新焕发出勃勃的生机。

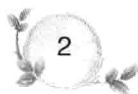
然而，当我们用理性的目光透过繁华的表象，直接探索中国市场经济最本质的根源时，便不难发现，中国的市场经济仍然是世界上最复杂的。由于地区发展不平衡、人口素质差距也很大、地区环境与民俗习惯更是千差万别，这就使得中国市场的渠道建设变得非



常的艰难。但是，即便如此，中国本身所拥有的巨大的市场潜力和市场空间，还是吸引了全球很多跨国公司的目光，他们纷纷涌向中国，都想在中国这个充满潜力的市场中分得一块大蛋糕。而国内的企业，更是及时抓住了天时、地利、人和等有利时机，悄然崛起。同时，在经过20多年的拼搏与较量之后，涌现出了一批像海尔、联想、华为等具有民族特色的知名企业。这些企业在成长和发展的过程中，针对中国的具体情况，经过不断的探索和总结，终于建设起了非常具有中国特色的经销渠道。这些渠道模式的建立，可以说是顺应了中国市场逐渐细化、逐渐关注终端市场的现代市场营销之路，为中国市场铸起了一道又一道屏障，有效地阻击了那些国际巨头的入侵，为中国本土企业营销渠道的建设树立起了典型的标杆。

在实际的商业实践中，营销渠道的优劣对企业的影响可以说是很深广的。很多明白这一道理的企业，甚至在产品都还没有生产的情况下，就先把渠道建立起来。由此可见，渠道对于一家企业的生存和发展来说，是何等的重要。因此，在这本书中，我们将以营销渠道管理作为核心内容，并用实例分别对“渠道为王”和“得渠道者得天下”这两个观念进行全面客观的剖析。在实践方面，我们主要强调企业如何通过打造良好的营销渠道来抢占市场先机，并赢得更多的客户。

本书以中国市场作为背景，以国内外知名企业的渠道建设作为分析案例，采用夹叙夹议的手法，对中国营销渠道理论进行深入浅出的探讨；全书共分为10章，每一章都配以一家标杆企业，用丰富详实的资料，以中国营销渠道的实践为主题，对这些知名企业在渠道建设上的方针与策略进行全面的分析，让读者通过阅读本书，弄



懂中国营销渠道建设的特点。让读者既明白中国营销渠道的现状，又看出中国营销渠道发展的前景与趋势。

值得一提的是本书的出版，填补了标杆企业在中国市场的渠道建设方面的策略与经验的空白，为企业管理者、经销商、营销人员、市场研究人员等相关专业人士提供了有力指导。

目 录

第一章 中国式营销哲学

- 一、海尔的渠道模型 // 2
- 二、“真情到永远” // 6
- 三、“人单合一” // 8
- 四、“三大链条” // 11
- 五、居安思危 // 14
- 六、“法”、“术”、“势” // 17
- 七、海尔渠道的特色 // 20

第二章 中国式营销渠道的控制力

- 一、百年沧桑，王老吉曲折的发展历程 // 26
- 二、王老吉营销组织概述 // 29
- 三、品牌定位，王老吉找到渠道建设的方向 // 29



- 四、渠道动力，王老吉的广告策略成为销售的催化剂 // 33
- 五、渠道策略，王老吉同时快速启动五个渠道 // 35
- 六、渠道管理，王老吉的营销人员与费用管理措施 // 39
- 七、事件营销，王老吉捐出一个亿后产品遭到“封杀” // 41
- 八、面临挑战，王老吉的销量超过可口可乐？ // 44

第三章 中国家电零售渠道模式

- 一、大器早成，一战成名天下知的张近东 // 50
- 二、苏宁的营销组织概述 // 54
- 三、营销模式，苏宁渠道成功的“杀手锏” // 55
- 四、渠道整合，从传统家电模式到“3C”模式 // 60
- 五、连锁模式，苏宁渠道拓展的“航母” // 65
- 六、物流体系，苏宁渠道变革的制胜手段 // 70
- 七、苏宁困局，面临内外夹击和资金缺口 // 74

第四章 中国渠道的多元化

- 一、任正非，具有思想家头脑的企业家 // 78
- 二、华为的营销组织概述 // 83
- 三、渠道建设，从直销到分销 // 83
- 四、多元渠道，华为渠道走向成熟的标志 // 88
- 五、狼性精神，华为渠道获得成功的秘诀 // 93
- 六、扩张瓶颈，华为所面临的挑战 // 100



第五章 中国式IT营销渠道模式之父

- 一、联想初期，把惠普的销售模式全盘复制到联想 // 106
- 二、设分销商，通过渠道扁平化进一步追求效率 // 109
- 三、集成分销，渠道捆绑以提高整体运作效率 // 113
- 四、渠道改置，进一步加大挖掘客户价值的力量 // 119
- 五、渠道策略，联想的优化渠道政策 // 123
- 六、联想的渠道之殇 // 126

第六章 铸造中国渠道联销体

- 一、强人经济，具有宗庆后特色的娃哈哈集团 // 134
- 二、娃哈哈的营销历史及基本构架 // 138
- 三、联销体系，打造中国式的营销渠道运作模式 // 139
- 四、渠道建设，打造新式的中国经销商系统 // 142
- 五、渠道策略，中国式经销商管理体系 // 145
- 六、渠道创新，中国式渠道模式 // 148
- 七、达能之争，中国式的渠道“杀手锏” // 149
- 八、未来之忧，娃哈哈面临的渠道忧虑 // 151

第七章 中国渠道的革新之路

- 一、渠道之痛，史玉柱巨人集团轰然倒塌 // 155
- 二、脑白金的营销组织和基本构架 // 159
- 三、渠道定位，脑白金为什么让人如此癫狂？ // 159

- 四、渠道设置，避免渠道战略执行混乱 // 162
- 五、渠道之魂，办事处销售经理拥有的绝对权力 // 164
- 六、渠道管理，让经销商成为配货中心 // 164
- 七、渠道策略，市场运作方式 // 165
- 八、渠道动力，脑白金的广告策略 // 167
- 九、面临挑战，脑白金未来之痛 // 168

第八章 化解中国渠道的尖锐冲突

- 一、挺进中国，宝洁中国发展史 // 173
- 二、宝洁的组织框架及营销体系 // 177
- 三、渠道设置，营销渠道设计及经销商管理 // 177
- 四、掌控终端，宝洁对经销商的管理 // 179
- 五、覆盖服务，宝洁的销售经理究竟做些什么 // 182
- 六、渠道先锋，宝洁在中国的广告策略 // 186
- 七、动力不足，宝洁新政引发的危机 // 187

第九章 中国IT渠道之冠

- 一、挺进中国，惠普发展史 // 191
- 二、惠普的营销组织和基本构架 // 193
- 三、渠道建设，惠普对各级经销商的有力支持 // 194
- 四、渠道之魂，惠普强大的知识营销 // 196
- 五、渠道管理，惠普营销渠道的深度管理模式 // 200
- 六、服务运营，惠普的管理解决方案 // 202

- 七、渠道改制，惠普最完美的转型 // 205
- 八、惠普硬伤，惠普改制中的两大问题 // 208



第十章 中国渠道的关系营销

- 一、松下奥运，引领当今数字转播时代的先进系统 // 212
- 二、松下奥运营销的组织 and 构架 // 215
- 三、北京奥运，松下电器勾勒出一个更具野心的蓝图 // 215
- 四、展会营销，借助奥运会展示高新产品 // 219
- 五、借力奥运，松下电器提速全球营销 // 224
- 六、营销体制，松下面临的主要挑战 // 229



第一章 中国式营销哲学

标杆企业：海尔

发展理念：海尔的发展理念是“帮助客户成功”，这一理念贯穿海尔发展的整个过程，同时也成为海尔在渠道建设中所遵循的原则。这种原则主要体现在海尔渠道发展过程中所采取的松散型分销模式——帮助客户成功的服务型渠道。

核心提示：有人曾经说过：“一位优秀的管理者，一位优秀的企业家，必须是一个优秀的哲学家。”的确，实践证明：一个善于将哲学原理与管理实践进行相结合的人，才是真正优秀的管理者和企业家。让我们欣慰的是，目前中国已经涌现出一批哲学家式的企业家，而在这些优秀的管理者中，中国第一CEO、海尔集团首席执行官张瑞敏无疑是其中的佼佼者。因为他不但把企业的经营管理放在哲学层面进行深度的思考与总结，而且在渠道建设方面，也处处闪

耀着哲学的智慧，打造出中国式的营销哲学。

海尔在对渠道建设的过程中，由于做到将哲学理论与实践进行有机的结合，使得海尔对整个渠道环节的掌控和调节达到近乎完美的地步，从而塑造出一个神奇的海尔。

一、海尔的渠道模型

1984年，海尔在山东省青岛市落地生根，成为中国家电制造业的其中一员。随后，在张瑞敏的率领下，经过20年艰苦卓绝的奋斗，一步一个台阶，从无到有，从小到大，终于发展成为中国最具价值的品牌，并跃居世界第四大白色家电制造商。而且，海尔还走出国门，迈向世界，在全球30多个国家和地区建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，员工总数超过5万人，成为营业额超过1000亿元规模的跨国企业集团。

进入新世纪后，张瑞敏便定下海尔将在20岁生日时跻身世界500强的目标，并率领5万多名员工为实现这个目标而全力以赴。2004年，海尔的营业额虽然仅为1016亿元人民币（约合122亿美元），以2亿美元营业额之差，遗憾地与世界500强失之交臂，没能为自己捧回这份盼望已久的20岁生日礼物。但是，20年的凄风苦雨，已经使海尔练就了强健的体魄；20年的风雨兼程，已经让海尔看到更多的希望；20年的锐意进取，已经让海尔突出重围……尤其是在渠道建设方面，可以说是可圈可点。

在20多年的发展过程中，海尔的渠道可以说是一个不断建立又不断摧毁、不断肯定又不断否定的反复调节过程。正是在这种反复调节的过程中，海尔的渠道模型逐渐成熟起来，为海尔的快速发展

做出卓越的贡献。然而，正如张瑞敏所言：“在20世纪初，谁的企业做得快谁就会取胜，比如美国的福特汽车；20世纪60、70年代，谁的企业做得好谁就会取胜，比如日本的制造业；而21世纪是信息的时代，只有做得对的企业才能取胜……”随着信息经济时代的到来，市场竞争的日趋激烈，对传统的营销渠道模式进行洗牌势在必行。那么，面对21世纪变幻莫测的市场，海尔又是怎样对自己的渠道进行调整的呢？又是怎样通过调整渠道而在市场中把握主动的呢？

1、渠道整合

俗话说：“创业难，守业更难。”这是因为，创业时，很多企业大都处于逆境的位置上，所以创业者大都做到如张瑞敏所说的“战战兢兢，如履薄冰”，而一旦创业成功，企业便开始处于顺境的位置上。这时，很多创业者往往会认为：“终于成功了，终于可以松一口气了。”但正如老子所说：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。”当我们认为自己已经战胜对手的时候，正是最危险的时候，也是开始走向衰落的时候，治国如此，做企业更是如此。这对于深谙中国哲学的张瑞敏来说，自然是十分明白这个道理的，所以他一直把海尔放在弱势的位置上，让海尔永远有目标可寻。因此，海尔的渠道建设已经由当初的区域网络到全国网络，再由全国网络发展到全球网络；由当初的商场销售发展到店中店，再由店中店发展到拥有自己的品牌专卖店。

应该说，海尔在经历过这些之后，已经树立起中国家电品牌良好的知名度和信誉度，并在市场上进行高效的运营。这对于很多人（包括海尔人）来说，海尔已经做得很成功了，至少在中国的家电



业，已经无人能够出其左右。但海尔并没有因此而沾沾自喜，而是始终保持高度的清醒，它又开始根据自身产品类别多、品牌知名度节节升高等特点，对渠道和通路进行不断的整合。

据调查数据显示，在一级市场，家电专业连锁业销售占整个家电零售市场的比重超过65%。但在一、二级市场上，家电专业连锁销售额比重却低于20%，市场影响力比较低。因此，海尔便把一、二级市场渠道的整合视为重中之重。在全国每个一级城市都设有海尔工贸公司和海尔营销中心，负责对一级市场和二级市场的零售商进行管理，以及在当地进行业务洽谈和销售工作；同时，海尔还在二、四级市场按“一县一点”设有专卖店。

这样，海尔不但对目前的渠道进行有效整合，而且还取消了很多中间环节，大大降低了销售成本，使海尔更有利于对终端市场进行有效的管理和控制。

2、互惠互利

“和气生财”、“以和为贵”是商场中永恒的定律，大量的实践也已经证明，只有遵循这一原则，企业才有可能真正做大、做强。但在改革开放初期，由于一些产品供不应求，市场需求量比较大，于是很多企业仅仅靠单纯的产品销售，就能够迅速发展壮大起来。然而，随着市场的渐趋成熟，以及买方市场的迅速形成。很多曾经不可一世的企业倒下了，很多曾经傲视群雄的公司也悄然退出市场的舞台，而一些国有企业虽然依靠政府的支援，苦苦支撑，但已经显得举步维艰。之所以这样，是因为这些企业已经习惯了卖方市场的规则，习惯了“以我为中心”，习惯了渠道成员之间简单的交易关系。而一旦市场发生变化，便会被弄得措手不及，应

