

保障渠道执行力·做最好的渠道经理
建立渠道绝对优势·打通渠道利润池·提升渠道客户忠诚度
定位得渠道，规划赢江湖·为企业找渠道，为渠道找客户

“销”傲江湖 之 渠道运营

从单一的“霸道”走向共赢的“王道”

邹春晓◎著



中国发展经济出版社

“销”傲江湖 之渠道运营

从单一的“霸道”走向共赢的“王道”

邹春晓◎著



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

“销”傲江湖之渠道运营 / 邹春晓著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2014. 7

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5297 - 1

I. ①销… II. ①邹… III. ①市场营销学 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 072910 号

责任编辑: 郭爱春

封面设计: 异一设计

责任校对: 黄亚青

版式设计: 丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京新华印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14.5 印张 172 000 字

2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5297 - 1 / F · 4283

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446



编 委 会

主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

陈卫州	蔡鲲鹏	蔡怀东	陈星全	程庭亮	陈施宇	陈金平
曹爱宏	邓 艳	郑 义	胡 炬	胡珺喆	高乃龙	管 策
黄雪珊	匡 晔	孔长春	廖靖雄	刘 星	卢绪文	刘晓武
李劲波	倪 可	牛建萍	孙剑虹	石 森	宋联可	邵逸飞
苏自立	尚明淮	田建华	邵昌宝	吴 之	吴群学	吴建平
吴 东	汪园黔	禹 志	姚先桥	杨 平	余尚祥	张友源
张 谦	周圣凯	周凯歌	邹春晓	周子人		

主办单位 北京联大文化发展有限公司

www.ldwhbook.cn

序 言 PREFACE

“霸道”行走不如“王道”制胜

渠道，是企业的重要资源。今天，几乎任何一家企业都知道，营销绩效的70%以上，都来自于渠道所作出的贡献。

然而，在国内，越来越多的企业发现，不论自己身处于哪个产业、哪个行业中，也不论企业规模多大，渠道内外出现的问题此起彼伏。由于渠道所导致的失衡和失控，使企业在市场中难以稳定，带给企业难以承受的压力。

实际上，这样的问题并不奇怪。一些企业由于太过重视渠道，总是试图走“霸道”路线，对渠道一厢情愿地进行盲目的掌控。殊不知，渠道管理有其内在的必然规律，仅仅依靠企业单方面的行动，不顾及渠道自身的特点，势必造成种种危机的产生。

例如，在问题尚未完全暴露时，企业就会因为种种管理上的不畅，难以提升目前的经营状态，更不容易打开新的市场领域，无法及时提升产品的销售绩效，实际上，这已经说明渠道问题开始成为制约企业发展的问題。而当不同的渠道危机问题真正困扰企业之后，就会导致他们的战略部署和发展规划被不断打乱，甚至造成创新危机、品牌危机、质量危机、公关危机、信用危机等不同的问题。

分析追究这些问题的根源，在于企业对渠道的管理过于“霸道”，只

是看到了自身的利益，而没有看到渠道成员、渠道成员之间、客户等多主体的不同利益趋向，从而不可避免地导致他们之间产生了不同的利益冲突。这些利益冲突发展到一定程度，就会对渠道的声誉、经营管理造成很大的压力和影响，并导致渠道危机产生。

为此，企业必须及时明确问题所在，从“霸道”走向“王道”。所谓“王道”，就是企业不仅应该积极成为渠道的核心，同时还要关注渠道成员的利益，关注企业应该怎样通过渠道为客户提供利益。这意味着，企业应该将渠道真正看成一种平台，实现企业和合作伙伴的共赢，企业应该将渠道真正理解成为一种输送管道，通过渠道为客户解决问题、带来利益，并因此获得企业本身的利益。

有鉴于此，本书作者结合多年丰富的渠道运营实际工作和培训经验，从渠道管理现状中种种疑惑谈起，细致入微地帮助企业分析在实际工作中面对渠道问题而产生的不同困惑，分析这些困惑背后所隐藏的背景和原因。在随后的章节中，本书从渠道制胜方法、渠道定位方法、渠道赢利方法、渠道忠诚度管理、渠道细节管理等不同方面进行了深入浅出的讨论，并结合具体的事例进行分析和展示，向读者介绍了诸多能够有效整合渠道运营资源、提高渠道运营效率的方法。

相信通过本书，读者能够真正意识到渠道思维对于企业管理的重要性，学习渠道管理的方法体系，掌握渠道管理的具体流程，并能够融会贯通，及时地将学习成果汇入自己平时的工作过程中，以期获得良好回报。

就让我们通过这本书看到渠道的另一种操作模式，带领企业不断向前，从单一的“霸道”走向共赢的“王道”！

邹春晓

2014 年元月 厦门

目 录

CONTENTS

第一章 原因解码：渠道运营为何不畅

- 一线市场竞争惨烈 / 003
- 市场份额被竞争者蚕食 / 007
- 通渠过程充斥矛盾和冲突 / 011

第二章 现状分析：企业渠道管理工作的五大困惑

- 规划的困惑 / 019
- 分层分级与激励的困惑 / 023
- 培训与督导的困惑 / 027
- 厅店布陈的困惑 / 032
- 户外促销的困惑 / 036

第三章 未来制胜：“销”傲江湖的四个关键

- 成为高瞻远瞩的观察者 / 043
- 实现传统渠道向现代渠道的转变 / 047
- 让渠道发展多元化 / 051
- 掌握未来渠道发展方向 / 056

第四章 渠道定位与规划：定位得渠道，规划赢江湖

- 知己知彼，正确选择经销商 / 063
- 渠道定位需满足的条件 / 067
- 以战略和绩效为主的渠道规划 / 071
- 以品牌为出发点的定位模式 / 076
- 让流通路径畅通无阻的规划法 / 080

第五章 渠道拓展：为企业找渠道，为渠道找客户

- 渠道拓展的目的 / 087
- 多角度探索不同拓展策略 / 091
- 重新审视渠道拓展和沟通重点 / 096
- 通过渠道对比慎重抉择 / 101
- 渠道拓展九步走 / 105

第六章 渠道招商模式设计：建立渠道绝对优势

- 招商重在“招” / 113
- 招商是把双刃剑，客观看待利与弊 / 118
- 招商的模式 / 122
- 成功招商的六种禁忌 / 126

第七章 渠道赢利模式设计：打通渠道利润池

- 利润始终是核心 / 135
- 将渠道看成利润来源 / 138
- 常见设计的出发点 / 141
- 赢利模式案例 / 146

第八章 渠道忠诚度管理：提升渠道客户忠诚度

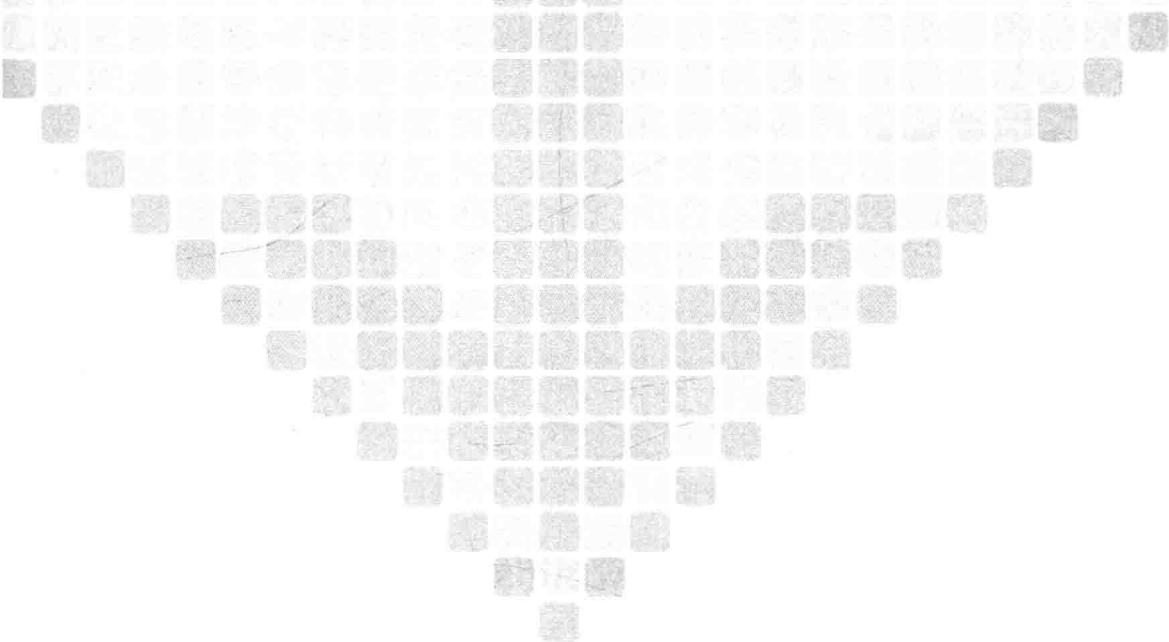
- 为何要进行渠道忠诚度管理 / 153
- 营销渠道忠诚的威胁因素 / 157
- 利用忠诚度提升品牌 / 160
- 由“窜货门”引发的思考 / 164
- 通过激励与控制提升渠道忠诚度 / 168

第九章 渠道团队建设：保障渠道执行力

- 解读团队性格 / 175
- 渠道管理情景演练 / 179
- 规范渠道管理流程 / 183
- 高效团队的七个标准 / 187
- 掌握优秀团队建设秘诀 / 190

第十章 渠道进阶：做最好的渠道经理

- 渠道经理的主要工作内容 / 199
- 渠道经理个人能力的提升 / 203
- 渠道经理的日常流程管理 / 206
- 渠道经理的市场管理原则 / 210
- 渠道经理应掌握的利益对接法则 / 214
- 渠道经理不可错过的管理案例 / 217



第一章

→ 原因解码: <

渠道运营为何不畅



◎ 一线市场竞争惨烈

21 世纪的第二个十年，人们逐渐发现，在不断提升的 GDP 指数下、不断发展的国民消费水准前，整个国内市场更多参与企业的竞争潜力被激发出来。在未来很长的时间内，市场将不断有新的公司崛起，新的市场规则产生，新的渠道占据上风；相应地，也会有旧的巨头垮塌，旧的市场规则被替代，旧的渠道成为输家。

在以渠道为主导的企业战略战术选择中，渠道带来的市场竞争变化，将会直接成为影响一线市场的重要因素，并体现在惨烈的竞争结果中。

1988 年，有着世界体操王子之称的著名运动员李宁，在汉城奥运会之后终结了自己的体育运动生涯，转向商业市场。他首先选择加盟广东健力宝集团公司，担任总经理特别助理，从此拉开创业之旅。第二年，他开始筹备成立自己的公司，并注册了“李宁”商标。

在以后的数年中，李宁公司用自己富有民族特色情感的品牌、强大的公关意识，尤其是有利的营销渠道措施，迅速占领了市场，成为当时中国体育用品行业的鲜明旗帜。

这一时期，李宁公司开发出了特许经营渠道。由于李宁公司并非

国有企业，在当时无法进入国营大商场，只好通过联系全国的个体销售商来经销李宁产品。此后，特许经营渠道逐步发展完善，经销商队伍也开始不断扩大，整个公司的营销渠道整合成为全国性的网络，成为强大的竞争砝码。在这样的销售渠道保障下，公司每年都以超过100%的增长速度在发展，而其产品中的体育服装、运动鞋和便装三大主项稳稳坐在市场的冠军位置。

此后，李宁公司依然以中档产品定位为主，并开发出团体订货的新渠道作为主营渠道，更以“农村包围城市”作为主要营销渠道的思路，迅速打造出品牌知名度，进入了高速发展时期。在当时，“全民穿李宁”成为一种独特的现象，李宁公司的某款夹克卖出20多万件，上至政府官员，下到农民工，几乎都有李宁品牌产品。

然而，市场竞争无疑是惨烈的。2012年，曾经如此风光的李宁公司却变得黯然失色。据这一年公司发布的赢利警告宣称，公司陷入的渠道困境让公司在2012年出现了大幅度亏损。在警告中，公司表示，正在进行一场费用可能高达18亿元人民币的渠道复兴计划。

事实上，李宁公司所承担的市场压力的确巨大，包括品牌定位、目标消费者认知度等很多情况，但渠道问题显然是他们面临的最激烈的市场竞争要素。

例如，在改换产品标识之后，新的李宁品牌正式在北京、上海、广州、深圳等地开设70家“第六代”旗舰店，并和耐克等不同的国际大牌进行正面交锋，并整合之前的渠道。然而，李宁公司的渠道并非和安踏体育等企业相同，而是采用独家分销的形式来销售产品，即分销商并不用“李宁”品牌开设专卖店，而是可以同时销售其他品牌的产品。数据显示，目前，李宁公司拥有超过129家经销商、2000个

分销商，而其中绝大部分的分销商规模并不大，他们平均只拥有一两个店面而已。

因此，在这样的渠道结构下，李宁公司的市场竞争状况并不乐观。尤其是在中小城市的销售渠道必须面对结构层次上的问题。例如，约有2 000家分销商运营的零售门店或多或少存在经营效率低下的情况。这些问题大多集中在商品采购表现不佳、库存管理表现不佳和旧货库存过多、新产品无法在推出后及时销售，等等。

面对这样的渠道问题，李宁公司已经开始加以改革，目的是解决零售环节的问题，提升渠道的销售效率。因此，李宁公司管理层提出了重组计划，该计划将分销商数量压缩了30%左右，这意味着李宁公司关店的数量将会达到500~600家。事实上，虽然关闭店铺将会影响分销商的订货，但对于李宁公司来说，面对如此激烈的市场竞争，他们必须要重新调整和改革渠道，从而有利于公司扭亏为盈，长期稳定健康的发展。

李宁公司面对的市场竞争困境，在未来将会更多影响到许多其他中小企业的竞争。在传统的市场竞争中，竞争更多集中在产品的直接比拼上，企业局限在不同的产品比较上，容易陷入短期的利益关注，而跟风和模仿难以避免。但是，在新的竞争模式下，企业更需要通过品牌的树立、产品特点的精细化来加以开发，在品质、品牌和品格方面，都形成自己的特色。正因为如此，开发、经营和管理好企业的经营渠道，实际上就是公司树立品牌的基础，是对品质和品牌进行的长期积累，从而形成企业的竞争优势。

同时，市场竞争越来越激烈，渠道是企业成败的关键与核心，而竞争

决定着一个企业行为效益的贡献高低。因此，企业必须针对其竞争的不同影响因素，建立能够有效对应渠道激烈竞争形势的优势地位，从而保证自己留在市场中并战胜竞争对手。

在市场中，竞争优势的建立，必须有来自商品分销活动环节的能量。因此，商品销售渠道，是企业市场竞争影响的重要部分，其渠道功能也是企业产品价值链中的关键环节，也是企业在激烈竞争中优势的重要来源。具体来说，通过渠道提供的市场竞争优势包括如下部分：

首先是渠道成本优势。如果一个企业能够通过合理的渠道营销，保持较为全面的成本领先地位，那么，其产品价格就必然会形成高于平均水平的优势，并转化为可能的高收益回报。

其次是渠道特色优势。所谓竞争中的特色优势，在于一家企业能够向市场和客户提供独特而充满价值的产品和服务，从而保证自己能够和竞争对手充分区别，这种区别将帮助企业获得更多产品和服务提供的机会，并得到更多的客户信任。因此，企业必须关注到，渠道的经营管理可以通过不同的方式，为整个企业提供特色优势。例如，渠道本身效率的独特、渠道对客户需要的独特满足、渠道组织形态自身的特点，等等。反之，当一个企业的渠道特色消失或过时，其拥有的竞争优势也就不在，而面对的竞争局面困难点也就增大了。

综上所述，市场竞争不断深化而企业用以对应的不同方法中，加强渠道整合、管理和建设也都是不可或缺的。作为企业渠道开发、创新的负责人及所有管理者，更有必要全面了解和掌握全面的渠道管理知识，从而带领企业走上正确的竞争道路，占领市场高地！

下面，就请跟随我的步伐开启愉快的阅读之旅，掌握渠道运营那点事。

◎ 市场份额被竞争者蚕食

竞争是企业成败的必由之路，决定了一家企业的行为在市场上究竟能够产生多大的效益和贡献。因此，企业必须充分认识竞争的作用，并针对竞争产生影响的各种因素，建立和获取一个有利可图并充分持久的竞争地位。这将帮助企业获得竞争优势，得以在市场上立足，并战胜其他的竞争对手。

虽然绝大多数企业都能意识到渠道竞争是市场竞争的重要部分，但并非每家企业都能利用好渠道管理来直接占领他们所需要的市场份额。

所谓市场份额，是指不论何种产品，通过经销商在某一个市场中进行销售后，其销售量或销售额在所有同类产品中所占的比重。

对于企业来讲，市场份额，就是指产品在市场中所获取的“根据地”，反映了产品制造企业、销售企业对市场控制力的大小。当产品对市场一旦能够具备充分的控制力并不断扩大其市场份额以后，产品将毫无疑问地获得某种形式的垄断能力，这样的垄断能力必然带来垄断利润，同时在同类产品中保持一定的竞争优势。

市场份额不相信眼泪，只相信数字，因此，善于以渠道为主导竞争的强势企业，将会无情地挤占市场，将较为弱势的企业排挤出竞争者的行列。

毫无疑问，当强势企业开发出以渠道为主导的挤占市场策略后，他们

将会在已有的基础上通过不断发展新的营销渠道，或者进一步加强现有渠道来攻击竞争者。而缺乏渠道基础的企业将在这样的攻击下更加趋于软弱无力的竞争状态。

在第二次世界大战结束后的十年中，可口可乐将市场上最接近他的对手百事可乐远远抛在了身后，占有全美国近七成的可乐市场，而其他各种小型地方公司则瓜分了剩下的市场。

然而，到了20世纪70年代，情况发生变化。

可口可乐公司开始发现，其市场份额不断缩小，百事可乐正在迅速抢占原本属于可口可乐的“地盘”，可口可乐的领先地位开始下降。

之所以如此，主要原因来自于渠道竞争上。当时，可口可乐公司的主要销售渠道是全美大大小小的食品零售店。然而，当超级市场连锁店开始流行后，可口可乐依然“公平”地看待每个食品零售店、快餐店、饭店、自动售货机和超级市场，在这些渠道投入平均分配的营销力量，付出相同的渠道管理成本，而百事可乐则明智地将注意力集中到正在迅速崛起的超级市场连锁店上。

当时，百事可乐拥有的优势是具备良好合作关系的大型合作商，这些合作伙伴负责为百事可乐的饮料装瓶，而百事可乐则依靠其生产成本上的优势，建立起自身产品定价的竞争力，从而在超级市场连锁店获得了优势地位。反观可口可乐，由于其合作伙伴的“特许装瓶”管理模式是各自独立经营，其装瓶成本和利润也各不相同，很难进行统一定价，这显然成为可口可乐进入超级市场连锁店的阻碍——因为超级市场连锁店是不可能接受在同一个地区之间对同一产品进行不同定价的。