

最成功的企业渠道营销之道

营销渠道决策是管理层面临的最重要的决策，公司所选择的渠道将直接影响其他所有营销决策。

——现代营销学之父 菲利普·科特勒

销售就是 做渠道

张一弛 著



构建渠道战略，提升销售业绩
保证渠道畅通，利润滚滚而来



SAO SHOU
JIU SHI
ZUO QU DAO

中国商业出版社

013064834

F274
862

销售就是 做渠道



张一弛 著

X LAOSHOU
JIUSHI
ZUO QUDAO



北航

C1672259

中国商业出版社

F274

862

013004834

图书在版编目 (CIP) 数据

销售就是做渠道 / 张一弛著. —北京: 中国商业出版社, 2013.6

ISBN 978-7-5044-8145-0

I. ①销… II. ①张… III. ①企业管理—销售管理

IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 126774 号

责任编辑: 史兰菊

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司

*

710×1000 毫米 16 开 16 印张 220 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

中国商业出版社

PREFACE

前言

销售渠道是企业最重要的资产之一，同时也是变数最大的资产。企业需要通过渠道走货，消费者需要通过渠道的流通功能得到各种各样所需要的商品。因为渠道是完成交易的场所和环节，所以绝大部分企业、消费者都不可能离开渠道而发生交易。

渠道实在是有着非凡的魔力，它控制着商品的流通，实现着商品的价值。对产品来说，渠道并不对产品本身进行增值，而是通过服务增加产品的附加价值；对企业来说，销售渠道起到物流、资金流、信息流、商流的作用，完成厂家很难完成的任务。不同的行业、不同的产品，企业不同的规模和发展阶段，销售渠道的形态都不相同，绝大多数销售渠道都要经过由经销商到零售店这两个环节。渠道是企业把产品向消费者转移的过程中所经过的路径，包括企业自己设立的销售机构、代理商、经销商、零售店等。渠道之所以重要，一是因为规模导致商品便宜，而这是影响消费者购买的重要因素；二是渠道成员拥有的能力或资源能够间接地影响产业走向，例如渠道成员的资金、人气、网络、人脉、技术等。

企业离不开渠道，销售更离不开渠道。

作为销售员，关键的关键就是把东西卖出去，所以，卖出东西的多少反映一个销售员的能力和智慧。销售员要卖出更多的东西，不仅需要巧妙的推销技巧，还要有广阔的推销通道。渠道是在个人能力之外最好的推销通道。



面对面的推销技巧可能只需要嘴上工夫，它远远赶不上渠道所起到的作用。所以，销售员要想把产品尽可能多地卖出去，一定离不开渠道建设。

但遗憾的是，很多从事销售的人只知道“面对面”地推销，不会通过渠道建设让自己卖出更多的东西，他们只能做销售系统的“最底层”。因此，要想创造最好的销售业绩，做销售系统的高层，就应该学会建设销售渠道。

本书以渠道为研究对象，探究它的本质，深挖它的内涵，剖析它的运作流程，探寻建设、管理渠道的智慧，使得与营销有关的读者对市场渠道能有一个全面、深入、具体的认识和理解，并能够对他们在渠道建设方面给予操作参照和实际指导。



➤ 第一辑 你一定要懂的渠道常识

- 了解渠道的概念、功能、流程 / 3
- 你了解营销渠道的结构吗 / 4
- 营销渠道是由哪些“人”组成的 / 7
- 你凭什么设计营销渠道系统 / 9
- 好销售必知的渠道系统设计步骤 / 13
- 掌握渠道设计技巧才能赢 / 15
- 睁大眼睛选择营销渠道成员 / 17

➤ 第二辑 卖出产品，渠道是王

- 谁掌握了渠道，谁就掌握了市场 / 23
- 渠道，是企业生产线的延续 / 25
- 渠道是企业最重要的资源之一 / 27
- 产品过硬与渠道畅通缺一不可 / 31
- 企业一定要创造“渠道霸权” / 34

➤ 第三辑 做渠道要善于管理自己

- 先认知自己，后建设渠道 / 39



- 卖产品首先要会推销自己 / 42
- 做渠道一定要有积极的心态 / 45
- 目标就是我们行动的方向 / 49
- 业精于勤——做好时间管理 / 52
- 做好你的推销计划书的制定 / 57

➤ 第四辑 渠道推销务必有备而来

- 透析市场环境是必做的功课 / 63
- 做渠道先要准确了解客户状况 / 67
- 在推销前，清晰掌握企业知识 / 72
- 对自己推销的商品要非常熟悉 / 73
- 了解影响客户购买行为的因素 / 76
- 广泛收集最有价值的推销信息 / 82

➤ 第五辑 我们凭什么去打造渠道

- 先细分市场再投入产品 / 89
- 没有市场调查就没有高质量渠道 / 91
- 选择终端就是在选择财脉 / 94
- 该如何选择渠道销售点 / 96
- 渠道布局要重在“点”上 / 99
- 远离渠道设计的误区 / 103

➤ 第六辑 让销售渠道高效运转起来

- 选择正确的营销策略 / 109
- 渠道创新，横向合作 / 112

- 占领新市场，打好攻坚战 / 115
- 建立优秀的销售团队 / 117
- 直销分销两手同时抓 / 121
- 不断尝试，寻找最佳渠道 / 123

➤ 第七辑 好的渠道需要好的管理

- 与卖场合作要避免观念误区 / 129
- 用对付美女的方法对付卖场 / 132
- 增强自身的竞争优势 / 135
- 降低成本费用要学会管理库存 / 139
- 做渠道更要做好客户管理 / 143
- 渠道冲突原因及解决办法 / 148
- 合理处理渠道中的“冲货”行为 / 153

➤ 第八辑 用激励手段催生渠道业绩

- 一点扶持，共同成长 / 159
- 经销商激励贵在适度 / 161
- 企业扶持新加盟经销商的手段 / 165
- 发挥促销的积极作用 / 167
- 好销售常用的渠道促销手段 / 169
- 不忘点燃分销商的激情 / 172

➤ 第九辑 离不了的网络销售渠道

- 不可不知的网络营销内涵 / 177
- 找到网络营销的成功要素 / 180



- 什么才是网络营销体系 / 182
- 组建企业自己的网络营销系统 / 185
- 最常见的网络营销模式 / 187
- 学会管理网络营销体系 / 189

➤ 第十辑 附文本示例：读渠道文本看如何做销售

- 公司销售代理契约书示例 / 195
- 制造商与经销商的合同示例 / 197
- 连锁公司加盟合同示例 / 201
- 连锁店成员加入规范 / 215
- 批发商管理规范示例 / 220
- 零售商管理规范示例 / 226
- 加盟店管理规范示例 / 234
- 特约店管理规范示例 / 238
- 代理店管理规范示例 / 241
- 经销商奖励规范示例 / 244

第一辑

你一定要懂的渠道常识



XIAOSHOU
JIUSHI
ZUO QUDAO

了解渠道的概念、功能、流程

现代行销之父菲利普·科特勒提出：营销渠道是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。营销渠道也称贸易渠道或分销渠道。

肯迪夫和斯蒂尔给分销渠道所下的定义是：分销渠道是指“当产品从生产者向最后消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径”。

菲利普·科特勒认为：“一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。因此，一条分销渠道主要包括商人中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权）。此外，它还包括作为分销渠道的起点和终点的生产者和消费者，但是，它不包括供应商、辅助商等。”

科特勒认为，严格地讲，市场营销渠道和分销渠道意义是不同的。他说：“一条市场营销渠道是指那些配合起来生产、分销和消费某一生产者的某些货物或劳务的一整套所有企业和个人。”这就是说，某一个产品的市场营销渠道包括这一产品的供、产、销三个环节中的所有企业和个人，如材料供应商、生产商及生产制造人员、代理商、中间商、销售员、消费者或用户等。现在营销渠道和分销渠道两概念多混用。

从经济理论的观点来看，市场营销渠道的主要职能在于将自然界中的各种资源转换成人类所需要的物品，并通过各种方法使人们认识并使用这些物品。一个产品从生产到使用，涉及到两个独立的群体，即生产者和消费者。而市场营销渠道就是为了消除两者之间的差距，并对物品转移过程中所必须



完成的工作加以组织。市场营销渠道的主要职能有如下几种：

1. 收集信息。即收集制定计划和进行交换时所必需的信息。
2. 促销。即对消费者或中间商进行关于产品销售的说服力沟通。
3. 接洽。即寻找具有购买欲望的客户，并与其进行有效沟通。
4. 配合。即通过制造、评分、装配、包装等活动，使所供应的产品符合购买者需要。
5. 洽谈。即为了转移所供应产品的所有权，而就其价格及有关条件达成最后协议。
6. 实体分销。即商品的运输、存储。
7. 融资。即对为补偿渠道工作的成本费用而对资金的取得与支用。
8. 承担。即承担市场营销渠道中可能出现的全部风险。

市场营销渠道中最主要的流程有实体流程（又称物流）、所有权流程、付款流程（又称支付流程）、信息流程及促销流程。

渠道建设一点通

一个销售，除了产品知识培训外，还应在服务技能、营销理念、系统操作上加以训练。在课程的教授过程中，应做到由浅入深，由表及里，循序渐进，逐层深入，从基础沟通到专业技能进行延续性的规划。

你了解营销渠道的结构吗

营销渠道的结构由“长度结构”、“宽度结构”和“系统结构”三部分组成。

1. 长度结构

根据产品销售过程中的中间商购销环节的多少,可以将销售渠道进行分层分级,即可以分为零级渠道,一级、二级和三级渠道,据此还可以分为直接渠道和间接渠道、短渠道和长渠道几种类型。

(1) 零级渠道又称直接渠道

就是在生产者和消费者之间没有中间商的参与,他们两者之间产生直接的供销关系。直接渠道在市场营销中非常常见,一般大型机械或技术含量较高等需要特殊服务的产品,企业都采用零级渠道进行分销,如出售飞机。在营销市场上,零级渠道很有发展的势头。像鲜活产品一直就采用直销的手段进行产品销售;随着科技的发展及新技术的应用,邮购、电话及电视销售和网络销售等直销方式逐渐发展起来。

(2) 一级渠道是指在分销渠道中只有一级中间商

在生活资料市场中,这一级中间商通常是零售商;而在生产资料市场中,它可以是一个代理商或经销商。

(3) 二级渠道是指在分销渠道中有两级中间商

在生活资料市场中,这两级中间商多是由批发商和零售商组成。在生产资料市场中,典型分销渠道模式是经由代理商及批发经销商两级转手分销。

(4) 三级渠道指在分销渠道中有三级中间商

大多数销售量比较大的日用品采用的是三级分销渠道,如矿泉水和包装方便面,因为销售面比较广,在分销渠道中就需要大量的零售商,一级中间商没办法直接向零售商服务。因此在这些日用品的销售过程中都会有二级中间商——一般都是专业性较强的经销商,他们从大型批发商那里拿货,为小型零售商服务。

直接渠道即零级渠道是指在生产者和消费者之间没有中间商的参与,产品由生产者直接销售给消费者(用户)的渠道类型。间接渠道是指在产品分销的过程中有一级或多级中间商参与的渠道类型,产品由生产者转入消费者手中经过了一个或多个商业环节。间接渠道包括一级渠道、二级渠道和三级渠



道。在间接渠道中,一些学者把一级渠道称为短渠道,而将二、三级渠道称为长渠道。显然,短渠道较适合在小地区范围销售产品(服务);长渠道则能适合在销售面广和更多的细分市场销售产品(服务)。

2. 宽度结构

宽度结构是根据营销渠道中同一级渠道的同类分销商的数量来划分的。若在销售某一产品的过程中,同一级渠道中同类分销商较多,则这种产品的分销渠道称为宽渠道;反之,则称为窄渠道。

3. 系统结构

根据营销渠道中生产者、消费者及中间商的关系,可以将营销渠道分为传统渠道系统和整合渠道系统两大类型。

(1) 传统渠道系统

传统渠道系统是指营销渠道中的生产者、消费者及中间商是彼此独立的,渠道中的成员之间没有形成系统的关系。由于各级成员之间利益不关联,彼此没有任何制约,他们各自为政,只追求自己利益的最大化,因此这样的系统结构比较松散,而且不稳定。由于信息技术的发展,传统渠道系统正面临严峻挑战。

(2) 整合渠道系统

整合渠道系统是指在营销渠道系统中,从生产者到消费者各级成员间通过系统的整合,使成员之间形成不同程度的一体化整合的分销渠道类型。

整合渠道系统主要包括垂直渠道系统、水平渠道系统和多渠道营销系统三种类型。

①垂直渠道系统。是指生产者与中间商共同构成一个系统,比如营销渠道中的各级成员同属于一个公司,或者生产商将产品的专卖特许权出售给销售商等。这些形式促使渠道各级成员之间相互合作,另外生产商可以通过这种形式控制渠道成员行为,消除某些冲突。在美国,这种垂直渠道系统已成为生产资料销售市场的主要力量,这种销售模式覆盖了全美市场的70%~80%。

②水平渠道系统。是指两家或两家以上的公司为减少成本、节约资源、降低风险或开拓更大的市场，而彼此联合，共同建立更大、更广、更完善的分销渠道系统。这种联合，可以以合同的形式临时存在；也可以共同组建一个新的销售公司，这样长期存在下去。

③多渠道营销系统。是指某一商品的销售渠道不是单一的，而是采用多条渠道进行分销。一种形式是建立两条以上的竞争性分销渠道；另一种形式是根据产品的不同设定不同的分销渠道，或根据顾客的需求不同设定不同的分销渠道。这种营销系统可以降低成本、扩大销售量、更好地满足顾客的需求，但是却加大了控制和管理的难度，容易出现各渠道之间的冲突。

渠道建设一点通

根据层级结构，营销渠道可以划分为零级渠道、一级渠道（短渠道）、二三级渠道（长渠道）。渠道越长越难协调和控制。

营销渠道是由哪些“人”组成的

渠道都是由“人”组成的，那么，营销渠道是由哪些“人”组成呢？

1. 基本渠道成员和专业渠道成员

通过生产厂商、中间商（批发商和零售商）和其他对分销起重要作用的专业公司合作而形成的渠道。在这个渠道中，根据各成员在整个营销过程中的作用，可以分为基本渠道成员和特殊渠道成员两组。

基本渠道成员指承担产品销售中所存在的所有风险的企业以及作为分销终点的消费者。营销渠道中承担转移货物所有权的基本成员包括生产厂商、



批发商和零售商。

专业渠道成员，也称特殊渠道成员，是指为产品的销售提供必要的服务，但不承担产品销售风险的个人或企业。它可以分成两种类型：一种是功能型；一种是支持型。功能型专业渠道成员包括产品配送及储藏促销等行业，如交通运输业、仓储业、装配企业和提供促销支持的企业；支持型专业渠道成员包括为产品销售提供宣传、资金等行业，如金融业、信息业、广告业、保险业和咨询与调研业等。

基本渠道成员对产品的销售起决定性作用，所以在市场营销中基本渠道成员相对于专业渠道成员要更为关键，因此成为渠道管理的主要关注对象。

2. 基本渠道成员

(1) 生产厂商

生产厂商是指创造产品的企业。作为品牌产品的创造者，生产厂商广为人知并被认为是渠道的源头和中心。很多为人们熟知的知名品牌中，生产厂商都在各自的分销渠道中占据着举足轻重的位置，像通用电气、通用汽车、索尼、飞利浦等。但并不是所有的生产厂商都在各自的分销渠道中起主导作用，像一些服务于工业领域的生产厂商并不广为人知，他们更不能主导产品的销售市场。

(2) 批发商

批发商作为生产厂商和零售商之间的桥梁，在分销渠道中的作用并不明显。但是在过去的很长一段时间里，批发商通过各种方法将生产厂商和零售商联系起来，所以批发商曾经在产品销售中起主导作用。但近些年，由于营销渠道的整合一体化的发展，批发商的作用似乎在减弱，但大部分学者都认为批发商仍然是分销渠道中不可或缺的一环。事实也是如此，现在仍有很多批发商主导着产品的销售渠道和销售。

(3) 零售商

在营销渠道成员中，零售商是最靠近消费者的一个环节，是直接相对于生产厂商的中间商。零售商最靠近消费者，也最了解消费者的需求，他们通