

渠道为王

找对渠道做销售

Q
 U DAO WEI WANG
 ZHAO DUI QU DAO
 ZUO XIAO SHOU

你知道赛威特是如何成为 IT 最知名的经销商的？
 你知道 IBM 深入二、三级城市的渠道战略是怎样深耕细作的？
 你知道 LG 和 NEC 在抢占零售市场终端时进行了怎样的光速对抗？
 你知道 DELL 的直销、分销双管齐下的渠道模式是如何双剑合璧的？
 你知道索尼和爱立信合并为索爱后，对手机销售渠道有了怎样的帮助？
 ……

郝枝林 刘飞 著

- 渠道就是市场，占领渠道就是占领市场
- 找到渠道，再做销售
- 成功就这么简单

全面解读渠道战略

的实战宝典

中国财富出版社

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA

企业成长力书架



渠道为王

找对渠道做销售

郝枝林 刘飞 著

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道为王：找对渠道做销售 / 郝枝林，刘飞著. —北京：中国财富出版社，
2012. 7

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4244 - 5

I. ①渠… II. ①郝… ②刘… III. ①企业管理：销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 074996 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 陈 莎

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4244 - 5/F · 1742

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 张 20.75 印 次 2012 年 7 月第 1 次印刷

字 数 297 千字 定 价 39.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

编委会

主 编：邓 明 范建华 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景
段淑红 吴利霞 邓晓容 王春雷 黄 华
龚光鹤 郝枝林 李 艺 赵丽丽 任晓明
孙洪东 李素娟 程艳伟 尹贵超 史慧敏
高 伟 杨志伟 申小花 赵 杰 王志玲
李晓丹 肖凤仙 周海宏 刘彦飞 杜妍锐
孙艳丽 李丽丽 张 超 刘 飞

推荐序

一本创造销售奇迹的天书——《渠道为王》

销售是一个伟大的名词，在漫漫历史长河中，销售是推动历史进步的强大动力，因为销售提高了人类的生活水平，加速了生产力的发展，加快了人类文明的进步。

销售伴随着人类文明逐渐成长，销售历史悠久，销售经久不衰，销售永不会被淘汰。与其他行业相比，销售是人类行为中最活跃的分子，它积极参与到任何领域，与其他行业紧密结合。每个人的吃穿住行都和销售有着千丝万缕的关系，销售是一根指挥棒，它的挥动影响着每个人的生活。

销售是一座四通八达的桥梁，它可以紧密联系国家与国家之间、区域与区域之间、人与人之间的关系。国家与国家、区域与区域、人与人之间都需要进行贸易往来，这样可以优势互补，达到资源的合理利用。

学会销售对每个人的一生都有非常重要的意义，因为高度的社会文明要求每个人积极参与到社会活动中，只有积极参与才不会被人类文明前进的车轮碾碎。如果不想做车轮下的牺牲品，就必须努力地迎合社会。社会的发展像一股洪水大潮，在这股巨大洪流的冲击下，游刃有余的掌舵手成为了弄潮儿，技术欠佳的掌舵手便成为大潮下淹死的蜗牛。

随着市场经济的发展，市场经济学规律逐渐细化，并且因为细化而变得精深，销售学规律也分为很多板块。渠道是销售学的一个分支，本书主要阐述销售渠道学规律。任何规律的产生，都需要提炼出全人类生产活动

的精华以进行归纳总结。销售渠道学也不例外，它提炼出人类销售活动的精华进而总结出规律。因为学科细化的要求，它从销售的渠道学出发把销售活动这一领域阐释清楚。

世界瞬息变化，各种销售类信息在冲击着每一个人的头脑，使人的意识混乱无序、杂乱无章，这个时候往往会使一个人产生迷惑，这种迷惑会使人茫然而不知所措，进而盲目地去做事。在这个时候每个人都必须拨开云雾看太阳，筛选有用的信息，摒弃没用的信息，这样才不会使自己的头脑像个垃圾场。在这个过程中，郝枝林与刘飞所著的《渠道为王》能成为你忠实的朋友，陪伴你走过这坎坎坷坷的人生路，一路帮你披荆斩棘，助你登上成功的宝殿。

作为你忠实的朋友，这本《渠道为王》告诉你：

“尺有所短，寸有所长，一定要学会利用优势，创建渠道优势。”

“不做趴在玻璃上的苍蝇，先谋出路，再找光明，寻找渠道即寻找出路。”

“善用人者得天下，选择渠道成员时，做刘邦，不做项羽。”

“天下易得不易守，不做李自成，得到渠道细维护。”

“得道者多助，失道者寡助，不做纣王，渠道成员要厚待。”

“渠道管理是一门艺术，它讲究统筹、谨慎、底线、引导。”

“打造名品，名垂千古，青史留名。”

“做渠道真的需要勇气！”

“心要跟着渠道一起走，永远不分手。”

“人成功靠努力，渠道成功靠魅力。”

“人非圣贤，孰能无过，渠道成员有则改之，无则加勉。”

金品奇科技（北京）有限公司、挑宝贝商城

总裁 闫慧 CEO 龚光鹤 联合推荐

2012年3月

第一章 优势：创建渠道优势竞争模式 / 001

地位：创造“渠道霸权” / 003

定位：找准位置才能发挥优势 / 008

联盟：要发展，先联合 / 013

开发：抢占市场从终端做起 / 017

多赢：多渠并进，多方生财 / 022

实用工具：新产品渠道优势选择分析 / 028

第二章 渠道即出路：开发最佳产品渠道 / 033

根源：没有市场调查就没有高质渠道 / 035

开拓：占领新市场，打好攻坚战 / 042

人本：建立优秀的销售团队 / 046

双管：直销分销两手抓 / 052

整合：不断尝试，寻找最佳渠道 / 057

实用工具：渠道设计的一般程序 / 065

第三章 利益攸关的合作伙伴：慎重选择渠道成员 / 071

个性：分工不同，标准有异 / 073

择优：适合产品的才是最好的 / 078

评估：最大化地获取经销商信息 / 084

考察：经销商考察的多方位、立体化 / 089

实用工具：渠道成员资格鉴定表 / 093

第四章 守业堪比创业难：渠道维护责任重大 / 097

效率：渠道深耕，高效管理 / 099

反馈：定期维护，及时处理反馈问题 / 105

隐患：渠道预警机制，化解潜在危机 / 111

监管：加强监控，预防渠道窜货 / 116

防范：避免渠道冲突的五个原则 / 121

实用工具：预防恶性窜货的有效策略 / 127

第五章 少约束，多支持：渠道激励讲手段 / 131

关注：摸准经销商的需求与问题 / 133

合作：一点扶持，共同成长 / 140

激励：经销商激励贵在适度 / 146

助力：发挥促销的积极作用 / 151

维护：渠道激励的六个原则 / 157

实用工具：促销常用表格 / 163

第六章 必须拿稳“钓鱼竿”：渠道管理的艺术 / 165

统筹：渠道布局重在“点”上 / 167

谨慎：选终端，就是在选财脉 / 172

底线：降低库存率 / 179

引导：让广告策略成为渠道销售的催化剂 / 184

实用工具：渠道终端铺货方案范本 / 189

第七章 打造超级白金通道：渠道营销有策略 / 193

品牌：无品牌者无未来 / 195

规划：市场细分，以消费者为主导 / 200

定价：灵活的价位选择 / 205

经典：永远不过时的价格战术 / 211

实用工具：品牌在分销渠道的四大效应 / 217

第八章 勇于开拓天地宽：渠道创新要魄力 / 219

原则：创新使渠道“保鲜” / 221

开拓：渠道细分，越细越新 / 226

方向：逆向可以通捷径 / 230

实用：缩短通路，创新之本 / 234

实用工具：渠道成员新产品态度调查表 / 238

第九章 用“心”做渠道：渠道服务须到位 / 239

保障：渠道服务有体系才专业 / 241

畅通：建立经销商与厂商沟通的渠道 / 245

关注：强调渠道维护使命感 / 249

知识：培训是最好的服务 / 254

实用工具：订单处理流程 / 260

第十章 永葆渠道魅力：渠道效率评估与渠道完善 / 261

基础：业绩永远是第一标准 / 263

标准：客户满意度是潜在业绩 / 269

基数：分销无定式，规模决胜负 / 274

发展：渠道策略必须与时俱进 / 278

实用工具：销售渠道合作伙伴分析 / 283

第十一章 法无定式，误有可鉴：渠道销售误区解读 / 285

科学：渠道网络不是越密集越好 / 287

平等：倾向大客户也不能忽视小客户 / 291

谨慎：绝不能盲目直销 / 297

工具：广告有效但不可过分依赖 / 301

实用工具：商业广告常用的广告媒体及其优缺点 / 306

第一章

优势

创建渠道优势竞争模式

地位：创造“渠道霸权”

【战前自省】

什么是“渠道霸权”？

如何建立“渠道霸权”？

是否能确保“霸权”下的公正？

怎样用“霸权”建立共赢，从而实现最佳渠道价值？

【一点通】

渠道销售是指建立明确具体的商品流出途径，把商品快速地由企业输送到消费者面前。流畅的商品流出途径，无疑能推动商品销售，提高企业利润。但如果不加控制，构成渠道的多个环节——制造商、经销商、分销商以及众多终端商各自为政，为争取更大利益相互斗争，就可能出现霸权。所谓霸权，便是销售渠道中的一方对销售渠道形成完全的掌控，威胁其他成员利益。

我们这里所说的建立“渠道霸权”并非侵榨他人利益，而是建立对整个渠道强有力的控制力，维持整个渠道的利益平衡和分配公平，确保渠道内权利、利益共享，实现所有渠道成员共赢。

建立“渠道霸权”的实质是对销售渠道的有效管理。从“酒香不怕巷子深”的自然销售状态到有计划地建立和组织渠道销售，是经营理念的一次飞跃。而这又要求创新的管理策略、管理方法来实现，真正发挥“渠道销售”这一理念的优势。

【案例分享】

逆向开发，因势利导

销售渠道的常规开发模式是逐级而下的。企业常会向经销商推销新产品，运用各种销售策略促使经销商认为商品有利可图并加入销售环节。但如果逆向思维，直接制造一个强大的买方市场，显示充分的利润空间，经销商自然会被利益吸引、积极加入。这样的过程，又无形地反转了企业和经销商的关系，由企业“求人买东西”变成了经销商“求人卖东西”，使企业在销售过程中处于优势地位，从而拥有了对经销商的控制力和销售环节上的话语权。脑白金和蒙牛的销售实例就证实了这种模式的可行性。

脑白金在进入区域市场之前，并不急于销售货物，而是先集中火力，进行了一个月强大的广告攻势，很快调动了终端市场的消费欲望。精明的经销商很快注意到了这一商品的市场价值，主动上门联系订货。此外，脑白金在市场维护、终端促销、广告投放等方面都投入了大量人力物力，减轻了经销商的工作内容，经销商只要负责进货、搞好区域公共关系即可。这样一个简便而有利可图的位置自然会牢牢吸引经销商，而脑白金的前期付出也换来了对销售渠道的有力控制。这种方法就是一个“造势”的过程，当经销商发现赚钱机会后，其积极加入就水到渠成了。

蒙牛在进入深圳市场时，也采用了这种逆向开发的方法。蒙牛首先在社区开展了免费品尝活动，以社区为范围直接锁定消费人群。比脑白金更

进一步的是，在开发了消费人群后，蒙牛又广泛联系终端商，帮助他们打开市场。而后，蒙牛也迎来了经销商盈门的喜人局面。逆向开发、因势利导的方法，营造了良好的企业形象和强大的市场影响力，吸引了经销商的主动加入。最主要的是，在这种模式下，企业奠定了自己的“渠道霸主”地位。

建立“渠道霸权”，需要企业营造强大的品牌实力，并保证渠道各个成员都“有利可图”。通过良好的组织管理，确立自身的主导地位，积极调动渠道其他成员，使其他成员凝聚成一个整体，充分发挥渠道销售的优势。

【巧手点金】

一、以“道”养“渠”，调动渠道成员的积极性

利益是驱动渠道成员合作的根本动力，是渠道成员走到一起的原因。渠道销售本身就是构成渠道各方的利益集合。追求利益最大化是渠道销售的根本之“道”，是“渠”的形成之本。企业必须充分认识这一点，不断巩固销售渠道的利润价值，才能确立和稳定“霸主”地位。要建立“渠道霸权”，保证集体利益是基础。只有保证了各个成员的利益，才能够驱动成员的积极运作，充分实现销售渠道“渠”的作用，使经销商、分销商、终端商、消费者紧密联系，实现商流、物流、货币流的快速流通。

二、通“渠”引“流”，发挥渠道利益链的最大作用

渠道销售由多方组成，各方都有其自身利益，合作之中又存在竞争关系。如果缺乏一个“霸主”、一个强有力并能积极引导整个渠道的角色，那么就容易出现内部斗争和消耗，造成资源的浪费。获得了“渠道霸权”

后，应当积极教育渠道利益链条上的各方，从战略的高度使各方认识到“合则俱荣，分则俱损”的事实，协调各方利益。还应随时注意销售渠道的扩大发展，调整渠道结构，整合渠道资源，以保持渠道的畅通，使得销售渠道能够畅通无阻，发挥其最大作用。渠道的控制力来源于利润吸引，来源于强大的市场价值，保持和拓展销售渠道，增强市场竞争力，可以创造更大的利润，进一步激发各级经销商的积极性，使渠道销售进入良性循环。

三、合理分配利益，巩固渠道主导地位

渠道各成员既然是为利益而来，那么利益的合理分配就是渠道销售稳定和发展的关键，能够兼顾所有人利益。公平分配，就能巩固企业对渠道的主导和控制权。理想的利益分配体制，应该公平、公正、公开。在各成员的分工、投入基础上，有区别地合理分配利益。做到了公平、公正、公开，就能够赢得渠道成员的信任，确立和巩固“渠道霸权”。统一、稳定的分配机制还可以避免成员之间的内耗，促进各成员紧密团结，保证渠道稳定，这才是渠道长久发展之道。

四、降低成本，保证渠道成员共同利益

一个稳定的渠道一旦建立，其总的利润也是基本恒定的。如果不进一步扩大利润、持续发展，就好像一潭死水，难以长期维系。只有通过开源节流的方法，把总的利润进一步增大，使得渠道利益链上各方不断获益，整个渠道才能不断发展。

通过对渠道运行的合理控制和管理，可以降低渠道成本。在合理分配的基础上，只有做大整体的蛋糕，每个参与者才能分得更多的利润。

建立渠道“霸权”，实质是通过有效的管理手段，实现渠道通畅、多方受益的整体战略。通过具体的措施，建立强大的品牌形象和欣欣向荣的

市场，让渠道成员依赖你、信任你，进而服从和积极参与建设，实现渠道价值链的升值，达到渠道价值最大化。

【实战指南】

巩固渠道控制权的方法：

造势，给渠道成员一个“赚钱的未来”；

实现渠道利益最大化，激发渠道成员的积极性；

整合渠道资源，实现渠道价值最优化；

合理分配渠道利益，确立渠道主导地位；

降低渠道成本，保证渠道成员利益最大化。