

# 渠道为王

(修订版)

## 销售渠道建设3部曲

影响力商学院 编著



影响力商学院多位资深专家  
根据中国本土企业岗位特点倾力打造



电子工业出版社

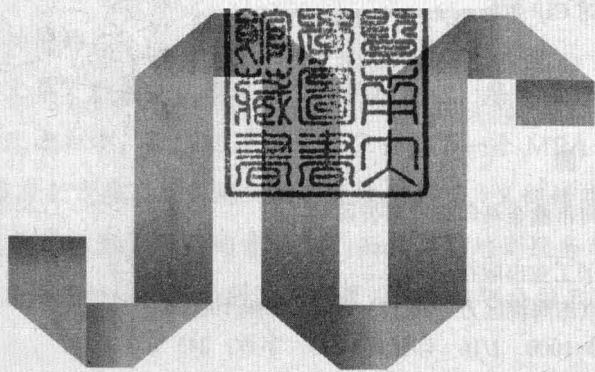
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 渠道为王

(修订版)

## 销售渠道建设3部曲

影响力商学院 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书是“影响力思想库·营销总监系列”之一。本书通过选渠、开渠和护渠3部曲，深入剖析了渠道结构设计、渠道成员选择、渠道产品线梳理、渠道价格启动、渠道终端铺设、渠道成员管理、渠道物流管理、渠道账款管理及渠道绩效评估等9个方面的现实问题，为在渠道管理中陷入迷茫的企业提供了实战经验和系统解决方案。本书以案例、实用工具和方法技巧为主，贴近管理者的实际工作需要，不仅可作为营销总监、销售主管的指导工具，同时也可作为大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

渠道为王：销售渠道建设3部曲 / 影响力商学院编著. —修订版. —北京：电子工业出版社，2012.9

(影响力思想库·营销总监系列)

ISBN 978-7-121-17451-3

I. ①渠… II. ①影… 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140045号

责任编辑：李 静

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.75 字数：245千字

印 次：2012年9月第1次印刷

定 价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlbs@phei.com.cn](mailto:zlbs@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：(010) 88258888。

# 总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归结为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，

却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了10年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续10年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经3年时间将10年的培训精华融入这套影响力思想库管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足

之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Li Yanjie' in a stylized, cursive script.

李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家



# 前 言

---

近年来，全球经济一体化对中国经济的发展起到了巨大的推动作用，促进了渠道的巨大变革。同时，许多新颖的管理理念和管理方法也不断推陈出新。随着市场环境不断变化，市场竞争也变得日益激烈，渠道已成为企业取得竞争优势、掌握谈判主动权的重要筹码。

渠道是企业做强做大市场的先决条件，就像“要想富，先修路”一样，中国企业要开发中国大市场这座富矿，也必须先修筑自己的路——渠道。渠道控制着商品的流通，左右着商品价值的实现，有着非凡的魔力。正因为如此，越来越多的营销总监才将渠道的建设与维护当做头等大事来做。

本书由选渠、开渠、护渠3篇组成，深入剖析并探讨了渠道结构设计、渠道成员选择、渠道产品线梳理、渠道价格引擎启动、渠道终端铺货、渠道成员管理、渠道物流管理、渠道账款管理及渠道绩效评估等现实问题的实质，力图从全新的视角，为那些在渠道管理领域困扰营销总监很久的实际问题，提供一些实战经验与技巧，提供全方位、系统性的解决方案。

第1篇选渠，主要通过选择渠道讲述了渠道设计准备的4个步骤和分销渠道结构的构建；选择渠道成员阐明了如何界定渠道成员的角色，如何筛选渠道成员，以及选择经销商应注意的4个问题。

第2篇开渠，是全书的重点。其中，梳理渠道产品线讲述了如何突出渠道的竞争优势，如何将新产品纳入渠道成员的经营组合，以及如何制定产品线经销政策等；启动渠道价格引擎主要从分析价格结构、制定价格方法和定价策略3个方面来介绍；抢滩登陆渠道终端包括终端铺货的步骤、化解铺货阻力的方法以及铺

设渠道应注意的细节3个方面来阐述。

第3篇护渠，包括渠道成员管理、渠道物流管理、渠道账款管理和渠道绩效评估等内容。

本书的特点主要体现在以下方面。

1. 指导性强。它更多地立足于本土实践，将渠道经营与管理最重要的3个方面——选渠、开渠、护渠系统集成，使之互相倚重、浑然一体。而这3个篇章的内容也形成了从渠道的定位设计、协调运营到稳定维系的完整操作链。

2. 时效性强。本书简洁生动，便于快速查阅和轻松阅读，去除冗余、条分缕析，能使读者在短时间内充分理解渠道问题的实质，并抓住渠道问题的脉络和精髓，满足了时效化管理这一需求。

3. 可操作性强。本书从实战出发，收集了许多简单实用、拿来就用的工具和表格，以及大量富于启发性的案例、可直接操作的实战技巧、完整详细的操作流程等，方便营销总监自学、自审、自查、自诊，对渠道建设、管理与维护过程进行自助式操盘。

4. 启发性强。本书放弃了一些常规的理论性阐述，但又保留了一定的理论比例，注意将理论和实际紧密结合，并辅之以启发式的案例讨论、思考等，试图让读者感受到一种新鲜、实用的“渠道冲浪”的感觉。

本书主要针对生产企业的营销总监、销售经理等中高层管理者研发，注重从理论和实践的双重高度来阐述如何打造最适合企业发展的销售渠道。



# 目 录

## 第 1 篇 选渠——寻找最佳产品通道

<b>第 1 章 选对渠道，做好销售</b>	<b>2</b>
1.1 渠道设计准备的 4 个步骤	3
工具 行业合作伙伴分析	4
案例讨论 A 企业淡季渠道设计之道	13
1.2 5 步构建分销渠道结构	14
工具 渠道结构设计的典型程序	22
案例讨论 伊人净在上海的销售渠道结构设计	23
本章小结	25
<b>第 2 章 选择渠道成员</b>	<b>26</b>
2.1 渠道成员角色定位	27
工具 中间商分类表	30
案例讨论 箭牌的分销渠道	31
2.2 筛选渠道成员	31
工具 渠道成员的资格鉴定表	34
案例讨论 B 食品企业对渠道成员鉴定的疏漏	39
2.3 选择经销商应注意的 4 个问题	40
工具 衡量目标经销商资质的内部因素	41
案例讨论 选择一个经销商还是多个经销商	43

本章小结 .....	44
------------	----

## 第2篇 开渠——打通产品流通脉络

第3章 梳理渠道产品线 .....	46
-------------------	----

3.1 突出产品的渠道竞争优势 .....	47
工具 产品品牌导入类型利弊对比 .....	50
案例讨论 双重品牌的决策之争 .....	51
3.2 将新产品纳入渠道成员的经营组合 .....	52
工具 渠道成员对新产品态度调查表 .....	55
案例讨论 新产品过多之失 .....	57
3.3 制定产品线经销政策 .....	58
工具 产品市场认可度与获利能力分析表 .....	60
案例讨论 燕京啤酒与经销商的排他性交易 .....	61
本章小结 .....	63

第4章 启动渠道价格引擎 .....	64
--------------------	----

4.1 渠道价格结构分析 .....	65
工具 制定价格体系的3个要求 .....	69
案例讨论 C企业数码相机销售中的困境 .....	69
4.2 渠道产品定价方法 .....	70
工具 理解价值定价法的步骤 .....	75
案例讨论 伊利集团的冷饮定价方法 .....	77
4.3 渠道产品定价策略 .....	79
工具 新产品高价撇脂策略测试表 .....	84
案例讨论 美味陈皮酥的定价策略 .....	88
本章小结 .....	89

<b>第5章 抢滩登陆渠道终端</b>	<b>90</b>
5.1 终端铺货的6个步骤	91
工具 渠道终端铺货方案格式范本	95
案例讨论 华龙面打入河南市场的策略	97
5.2 化解铺货阻力的6种方法	99
工具 铺货标准化的内容	104
案例讨论 D玩具生产企业赠品铺货的失误	105
5.3 铺设渠道应注意的5个细节	106
工具 终端掌控主要内容一览表	112
案例讨论 E品牌牙膏B卖场陈列之误	115
本章小结	116

### 第3篇 护渠——保证渠道恒久畅通

<b>第6章 渠道成员这样管</b>	<b>118</b>
6.1 渠道成员管理心诀：推+拉	119
工具 商业广告常用的广告媒体及其优缺点	122
案例讨论 清华同方光盘的进货折扣策略	124
6.2 销售渠道的大客户管理	125
工具 ABC客户分类图	125
案例讨论 F化妆品品牌受控于大户的窘境	135
6.3 渠道窜货管理方法	137
工具 预防恶性窜货的有效策略	142
案例讨论 G食品企业的窜货事件	143
6.4 渠道冲突管理方法	144
工具 解决冲突的5种典型方法	149
案例讨论 H微波炉企业的渠道之争	152

本章小结 .....	153
<b>第7章 渠道物流这样管</b> .....	<b>154</b>
7.1 渠道订单管理 .....	155
工具 订单处理流程 .....	157
案例讨论 K 化工企业的电子订单处理 .....	160
7.2 渠道运输管理 .....	161
工具 计算货物运输费用的程序 .....	167
案例讨论 家乐福在中国的运输决策 .....	168
7.3 渠道仓储管理 .....	169
工具 中间商库存统计表 .....	173
案例讨论 L 皮带生产企业的仓库布局 .....	174
本章小结 .....	175
<b>第8章 渠道账款这样管</b> .....	<b>176</b>
8.1 客户资信管理 .....	177
工具 客户信用审核表 .....	180
案例讨论 忽视客户资信调查带来的恶果 .....	185
8.2 应收账款管理与收账策略 .....	186
工具 中间商销售收款状况分析表 .....	187
案例讨论 这笔应收账款如何追讨 .....	195
本章小结 .....	196
<b>第9章 渠道绩效这样评</b> .....	<b>197</b>
9.1 渠道运行状态评估 .....	198
工具 销售渠道成本费用表 .....	198
案例讨论 沃尔玛与宝洁的渠道合作 .....	205
9.2 渠道中间商绩效评估与考核 .....	206



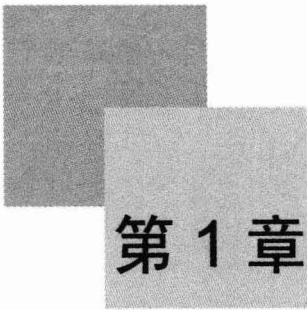
## 目录

工具 中间商评估表 .....	207
案例讨论 M 饮品企业对零售商的评估 .....	213
9.3 渠道销售人员绩效考核 .....	215
工具 销售人员定量考核指标 .....	215
案例讨论 P 企业的渠道销售人员考核为什么会流产 .....	220
本章小结 .....	221
后    记 .....	222
<hr/>	
参考文献 .....	224
<hr/>	

# 第 1 篇

**选渠——**

**寻找最佳产品通道**



## 第 1 章

# 选对渠道，做好销售

销售渠道的选择，对生产企业、商业企业都是最复杂、最具有战略意义的问题，也是营销总监必须予以重视的大事。

营销总监对销售渠道的选择，一般包括两方面的内容：一是对渠道结构的设计与选择；二是对具体渠道成员，即中间商的选择。本章将重点讲述渠道设计准备的步骤和如何构建分销渠道结构两方面的内容。

## 1.1 渠道设计准备的4个步骤



### 本节要点

1. 寻找和鉴别市场机会
2. 了解和分析消费者需求
3. 挖掘竞争对手的渠道软肋
4. 坚持四项基本原则，选择最佳渠道

### 1.1.1 寻找和鉴别市场机会

在设计渠道前进行深入的市场分析与研究，是规避渠道设计不当的最佳措施。通过系统化的市场分析，可以更深入地了解产业环境、目标渠道合作伙伴、竞争对手情况和企业自身竞争能力。在此基础上设计适合自己的销售渠道，可使目标消费者更便利地选购产品。

#### 1. 寻找市场机会

市场分析过程是一个寻找并确定市场机会的过程。寻找市场机会的方法包括以下方面。

- ① 在现有市场上挖掘潜力，指导现有的产品进一步渗透到目标市场上去，扩大销售量。
- ② 在现有的产品无潜力可挖的情况下，以现有的产品开发新的市场。
- ③ 在市场开发无潜力可挖时，考虑进行新产品开发。
- ④ 当产品开发潜力不足时，可根据自身资源条件考虑多元化经营，在多种经营中寻求新的市场机会。

最大范围地收集意见和建议是寻找和识别市场机会的关键。在此过程中，营销总监不仅要充分利用企业内部各个部门的人脉资源，而且要广泛利用企业外部的信息资源，对市场情报资料进行全面了解。同时，要注意和各方面（如



## 第1章 选对渠道，做好销售

合作伙伴、现有客户等)保持密切的联系,他们提供的信息往往更直接地反映了市场需求的变化,对这些意见进行归纳、分析可能发现新的市场机会。

市场分析的内容包括宏观市场环境与行业环境分析、行业合作伙伴分析、企业竞争能力分析等。

宏观市场环境与行业环境分析主要用于对企业渠道建设环境的综合评估,包括宏观环境、行业需求特征、行业供应特征、行业平衡、进入壁垒、价值链、行业业绩等分析项目,营销总监可以根据实际和所在地市场情况有选择地使用。

行业合作伙伴分析对建设销售渠道是比较重要的,所以营销总监对其5个大项、14个小项的分析均应到位(见表1-1)。

### 工具 行业合作伙伴分析

表 1-1 行业合作伙伴分析

项 目	评估标准	综合分析
1. 行业合作伙伴成长模式		
高度成长		
渐进成长		
维持稳定		
衰退		
2. 行业合作伙伴规模		
强大的产品进货能力与销货能力		
足以承担商品与服务成本		
3. 行业合作伙伴的财务状况		
财务状况良好		
财务状况不佳		
4. 行业合作伙伴对产品的需求特性		
具显性需求		
具隐性需求		
仅低度相关		