

营销管理实操细节
PRACTICAL DETAILS FOR
MANAGEMENT OF MARKETING



第一辑

渠道管理

P 实操细节

PRACTICAL DETAILS FOR
CHANNEL *m*ANAGEMENT

高哲鹏 田光峰 聂亚娟 编著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

渠道管理

P 实操细节

江苏工业学院图书馆
藏书章

PRACTICAL DETAILS FOR
CHANNEL MANAGEMENT

高哲鹏 田光峰 聂亚娟 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道管理实操细节 / 高哲鹏, 田光峰, 聂亚娟编著. —
广州: 广东经济出版社, 2006.12

(工作实操细节第一辑)

ISBN 7-80728-472-2

I. 渠... II. ①高...②田...③聂... III. 商品流
通渠道-销售管理 IV. F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 141939 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	11.5 2 插页
字数	238 000 字
版次	2006 年 12 月第 1 版
印次	2006 年 12 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-472-2 / F·1488
定价	全套 (1—5 册) 定价: 110.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 37601950

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

在竞争日益激烈的时代，重视细节，可以使企业获得优势。“细节决定成功”已成为企业界的共识。在今天，所有的企业都在尽其所能开展形式多样的营销活动，市场营销是现代企业管理的重要内容。随着企业的日益成熟，市场营销基本理念和基本方法已为企业普遍掌握，企业营销战略和策略的竞争越来越走向精细化，越来越重视细节问题，各企业努力在细节方面凸显优势。然而，营销管理中有哪些重要细节，如何把握这些细节，却是值得琢磨的事。本系列丛书从营销的各个方面进行细节的总结，旨在开辟一些新的思路。

本系列丛书不在于系统介绍营销管理的基本知识，也不仅仅在于阐明细节管理的理念，而是主要介绍有关营销管理细节的方法和技巧，是企业策略层面和执行层面都可以直接使用的操作性指导书。我们对营销管理的各个领域，从各个相关环节、各个流程、各个侧面，介绍不容忽视的操作细节。

作为实操性的书籍，本系列丛书突出解决细节问题的方案和程序，力图呈现如下特色：第一，实用。总结营销管理每个步骤的操作细节，力求实际、实用、实操、实效，可供经营管理者即学即用。第二，创新。针对每个细节进行细致分析，归纳出经营者必备的营销知识，并在实践中加以创新，使读者获得举一反三的效果；第三，简明。结构清晰，条理分明，文字简捷，篇幅紧凑。

本系列丛书编写过程中，参考了国内外大量书籍，还得到了一些企业界人士提出宝贵的意见，在此一并致谢。本丛书的编写虽注入了编写者很多精力与知识，但一定还存在诸多不足之处，诚请各位读者给予指正。

营销管理实操细节系列丛书编委会

2006年12月于广州

目 录

第 1 章 销售渠道的选择与设计

- 细节 01 确定分销渠道的步骤 / 2
- 细节 02 确认限制性因素 / 5
- 细节 03 制定基本销售渠道策略 / 9
- 细节 04 制定销售价格策略 / 12
- 细节 05 制定产品线经销政策 / 15
- 细节 06 设计渠道长度 / 18
- 细节 07 设计渠道宽度 / 22
- 细节 08 设计渠道广度 / 25

第 2 章 选择渠道成员

- 细节 09 如何选择渠道成员 / 30
- 细节 10 选择中间商的原则 / 34

- 细节 11 选择中间商的标准 / 37
- 细节 12 选择分销商的方法 / 41
- 细节 13 获取分销商名单的方法 / 44
- 细节 11 寻找和评判经销商的方法 / 48
- 细节 15 分清厂家直销、代理商销售与经销商销售 / 51
- 细节 16 确定渠道成员的数目 / 55
- 细节 17 选择经销商应注意的问题 / 58

第3章 中间商渠道管理

- 细节 18 渠道管理的内容 / 62
- 细节 19 制定经销权政策 / 66
- 细节 20 对付不良中间商的办法 / 70
- 细节 21 增强中间商市场竞争力的方法 / 74
- 细节 22 防范中间商流失的方法 / 77
- 细节 23 处理客户投诉的流程 / 81
- 细节 24 零售商处理商品退货的流程 / 85
- 细节 25 辅导和培训中间商 / 88
- 细节 26 中间商合同事项分析 / 92

第4章 终端渠道管理

- 细节 27 渠道环节的量化管理 / 96
- 细节 28 铺货的步骤 / 99
- 细节 29 减少终端铺货阻力的方法 / 103

- 细节 30 理货工作的内容 / 106
- 细节 31 终端拜访的步骤 / 110
- 细节 32 恰当利用终端维护工具 / 114
- 细节 33 判断陈列好坏的要点 / 117
- 细节 34 特许连锁总部店总部必备的基本条件 / 120

第 5 章 激励渠道成员

- 细节 35 激励中间商的具体措施 / 124
- 细节 36 制定返利政策 / 128
- 细节 37 制定合理的返利时间 / 132
- 细节 38 制定促销政策 / 135
- 细节 39 价格折扣激励 / 138
- 细节 40 补贴激励措施 / 142
- 细节 41 如何制定激励计划 / 145
- 细节 42 奖励经销商的合作行为 / 148

第 6 章 渠道物流管理

- 细节 43 渠道物流管理的规划和设计 / 152
- 细节 44 物流管理管什么 / 155
- 细节 45 运输服务质量评价指标体系 / 158
- 细节 46 仓储的功能及服务质量的的评价指标体系 / 161
- 细节 47 做好仓储管理 / 164
- 细节 48 企业物流自诊断的方法 / 169

■ 细节 49 存货决策所要考虑的因素 / 173

■ 细节 50 配送的业务流程 / 176

第7章 渠道信息流管理

■ 细节 51 建立渠道信息系统 / 180

■ 细节 52 如何进行分销渠道信息管理 / 181

■ 细节 53 设计内部报告制度 / 187

■ 细节 54 制定分销渠道调研计划 / 191

■ 细节 55 建立营销情报系统 / 195

■ 细节 56 订货处理流程 / 198

■ 细节 57 如何保障渠道信息系统运行效率 / 202

第8章 渠道账款管理

■ 细节 58 实施回款管理步骤 / 206

■ 细节 59 制定回款管理制度 / 210

■ 细节 60 货款回收处理方法 / 214

■ 细节 61 确定资金回款的时间 / 218

■ 细节 62 追款的技巧 / 221

■ 细节 63 降低新成员的应收账款风险 / 224

■ 细节 64 防止倒债 / 227

■ 细节 65 加快中间商应收账款回款的方法 / 230

第 9 章 渠道冲突管理

- 细节 66 识别冲突的原因 / 234
- 细节 67 认识渠道冲突的种类 / 237
- 细节 68 避免渠道冲突的策略 / 240
- 细节 69 治理和解决渠道冲突的途径 / 244
- 细节 70 解决渠道冲突的方法 / 247
- 细节 71 如何构建良好的渠道合作关系 / 250
- 细节 72 合作型渠道关系的策略与运行 / 253
- 细节 73 制造商如何有效掌控分销渠道 / 256

第 10 章 窜货管理

- 细节 74 识别窜货的类型 / 260
- 细节 75 认清窜货的危害 / 263
- 细节 76 了解窜货的表现 / 266
- 细节 77 分析窜货的原因 / 269
- 细节 78 窜货处罚标准及处理程序 / 273
- 细节 79 对市场进行区域划分, 建立内部管理制度 / 276
- 细节 80 治理窜货的措施 / 279

第 11 章 渠道绩效评估

- 细节 81 分销渠道评估流程 / 284
- 细节 82 评估渠道运行状态 / 287
- 细节 83 评估渠道财务绩效 / 291

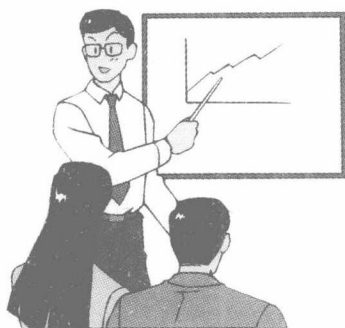
- 细节 81 评价渠道满意度 / 295
- 细节 85 评估中间商的绩效 / 300
- 细节 86 评估渠道的覆盖面 / 301
- 细节 87 评估渠道的流通能力利用率 / 307
- 细节 88 认识渠道控制力 / 310
- 细节 89 零售商控制渠道的方法 / 311
- 细节 90 识别渠道调整的原因 / 318
- 细节 91 认识渠道调整的方式 / 321
- 细节 92 改进渠道的策略 / 325
- 细节 93 渠道变革的途径 / 328
- 细节 94 渠道变革后的工作 / 332

第 12 章 渠道的控制和调整

- 细节 95 网络营销的推广方式 / 336
- 细节 96 构建电子商务注意的问题 / 340
- 细节 97 直销的方式 / 343
- 细节 98 展销会的运作流程 / 347
- 细节 99 俱乐部营销的操作流程 / 350
- 细节 100 会议营销的操作手法 / 353
- 细节 101 移动电子商务的赢利方式 / 356

第 1 章

销售渠道的选择与设计



细节 01

确定分销渠道的步骤



适用场景

企业制定销售渠道设计过程时，需要了解确定渠道的步骤，查看本细节。



细节描述

渠道是连接制造商和消费者之间的桥梁。通过对通路的设计、选择和管理，制造商为将企业的产品或服务方便、快捷、准确地送达到消费者手中，需要对其分销渠道进行设计。设计分销渠道是一个系统工程，需要考虑以下的因素。

分析企业内外部环境

- 了解企业渠道的现状和环境。归类和分析企业渠道的现状，主要从现有的供应商情况、企业批发经销商的铺货情况、物流等中介机构的渠道运输能力、科学技术在企业的渠道应用程度、企业的渠道管理能力、终端的控制力等。同时还要考虑渠道的直接影响环境，例如渠道法律法规等，和间接影响环境，例如货币政策、经济管理体制、市场进入障碍。

- 分析竞争者渠道。分析竞争对手的渠道情况，才能抓住市场的盲点，在速度与差异上取得渠道优势。

渠道系统分析及优化设计

- 进行终端用户的需求的定性和定量分析。渠道的设计是从终端开始考虑的，顾客接触的地点、行为、时间等要素都是渠道系统分析的起点。

- 进行行业模型分析。依据用户“购买”属性和产出分类明确了细分市场的若干特征，再寻找与之匹配的其他行业渠道作比较。例如，顾客购买耐用消费品的购买属性是希望少而精的服务和很低的价格。与行业流行分销专业商店、百货商店相比较，折扣店和货仓式店更适应这些特征要求。

- 设计理想的渠道系统。分析企业的内外部环境、终端需求和行业特性后，比照已有对手的渠道模式，思考设置哪些渠道功能才能保证满足客户的期望，怎样才能以最低成本来有效传递服务产出。

优化渠道方案

- 对管理目标、管理层意图和内外部威胁进行详尽分析。企业战略需要渠道配合才能实现，面临着威胁，有必要优化已有渠道方案。

- 了解现行渠道设计的约束条件，将所有不合理或合理的目标和限制条件列出来。优化方案的另一种方法就是将不合理和约束条件列在左边，针对每一情况来优化渠道方案。

- 鸿沟分析。对三种不同的分销系统进行比较，分析其差异即鸿沟。这三种系统是：“理想的”（用户向导）系统、现有

系统和管理“限制”的系统。

渠道设计方案决策

- 制定战略性选择方案。根据不同的细节或需求差异制定多种方案，适合在不同时间或地区使用，但最重要的是具有前瞻性。

- 最佳渠道系统决策。方案往往不止一个，这时需要根据需求等因素作出合适的决策。最重要的决策在于寻找最合适的方案。

温馨提示

分销渠道的确定是各种方案根据环境的变化而作出的改动。



实践练习

确定分销渠道的步骤是什么？

参考答案：

1. 分析企业内外部环境。
2. 渠道系统分析及优化设计。
3. 优化渠道方案。
4. 渠道设计方案决策。

细节 02

确认限制性因素

 适用场景

企业在设计渠道时需要全面考虑其影响因素，查看本节。

 细节描述

限制性因素是指影响企业销售渠道选择的所有条件。企业在设计营销渠道时应充分考虑各种限制性因素，一个可行的销售渠道策略在于全面考虑了各种限制性因素而作出适当的优化。为达成营销目标，我们绝对需要一个强有力的渠道营销力，其营销渠道策略就必须考虑以下各种可能的限制性因素：

环境限制性因素

- 经济政策。主要查找国家或地区有没有在这方面有相应的规定，例如渠道专卖制度的规定范围、时间等因素，国家限制或鼓励的政策。

- 金融政策。国际实行的宏观货币调控政策间接影响到渠道的稳定。例如利息率或存款准备金的提升，影响企业的资金

筹集和现金流的正常运转。

- 环境要求。有些城市对环境有比较高的要求，那么对于环保设施、投入、流程要求等都会提高渠道的成本，这样会影响渠道的设计和实施。

产品差异性和定位因素

- 生鲜程度和保质期。生鲜食品和保质期越短的产品要求的渠道长度较短和直接渠道。

- 产品的技术含量和对服务的要求。对具有较高技术含量或需要在售后经常进行服务与保养的产品，宜采用短渠道。

- 运输储藏成本。运输成本高的，渠道长度应该较短；运输成本低，可以采取长渠道。要求储藏条件高的产品，渠道长度要短。

- 产品的生命周期。处在不同产品生命周期的产品需要不同的渠道类型分销。

- 产品性质。不同的产品性质往往有不同的消费群体，不同消费群体有其各自的消费特征和消费数量。产品一般分为：消费品（礼品、选购品、特殊品），工业产品原料、物料。



- 产品的形象。企业在确定产品形象时都有不同的理念和定位，同样的鞋子价值和形象可以相差很多，主要在于品牌战略和品牌传播不同，这就是各自的产品定位，及其产生的形象