

经典营销丛书

渠道营销

实现产品到商品
“惊险跳跃”
的完美构想

李敬 编著

西南财经大学出版社

渠道营销

实现产品到商品
“惊险跳跃”
的完美构想

李敬 编著

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道营销/李敬编著. —成都:西南财经大学出版社,2007.4
ISBN 978-7-81088-669-7

I. 渠… II. 李… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 010488 号

渠道营销

李敬 编著

责任编辑:王利

封面设计:杨红鹰

责任印制:王艳

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	成都科刊印务有限公司
成品尺寸:	160mm × 240mm
印 张:	11.75
字 数:	200千字
版 次:	2007年4月第1版
印 次:	2007年4月第1次印刷
印 数:	1—2000册
书 号:	ISBN 978-7-81088-669-7
定 价:	19.00元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

目 录

◆ 第一章 确定优势渠道营销战略 /1

- 第一节 基于渠道营销的战略思维 /1
- 第二节 获取目标市场的信息 /5
- 第三节 选择适合目标市场的通道 /7
- 第四节 渠道差异化的魅力 /10
- 第五节 渠道营销的几种优势模型 /13
- 第六节 渠道战略设计方法 /18
- 第七节 获取渠道的竞争优势 /22
- 第八节 知识点总结与问题测试 /25

◆ 第二章 营销渠道设计及案例分析 /28

- 第一节 市场分析 VS 渠道决策 /28
- 第二节 渠道设计的原则 /35
- 第三节 渠道设计的程序 /39
- 第四节 渠道设计目标设定 /45
- 第五节 评估渠道结构影响因素 /46
- 第六节 选择最佳渠道结构 /50
- 第七节 渠道成员选择 /54
- 第八节 知识点总结与问题测试 /61

◆ 第三章 渠道营销策略及案例分析 /65

- 第一节 直复营销策略 /65
- 第二节 分销渠道策略 /71
- 第三节 零售渠道策略 /75
- 第四节 网络营销渠道 /80
- 第五节 电话营销策略 /83
- 第六节 加盟连锁策略 /89

- 第七节 渠道代理策略 /92
- 第八节 电子渠道策略 /95
- 第九节 俱乐部渠道策略 /97
- 第十节 知识点总结与问题测试 /100

◆ 第四章 渠道管理控制及案例分析 /102

- 第一节 伙伴关系管理 /102
- 第二节 激励渠道成员 /105
- 第三节 强化营销组合 /109
- 第四节 物流控制与管理 /112
- 第五节 渠道冲突管理 /117
- 第六节 渠道绩效评估与调整 /122
- 第七节 渠道成员信用与风险管理 /126
- 第八节 知识点总结与问题测试 /128

◆ 第五章 终端客户管理及案例分析 /131

- 第一节 终端客户沟通 /131
- 第二节 建立客户零距离交流网络 /135
- 第三节 渠道促销管理 /137
- 第四节 创造终端客户体验 /142
- 第五节 客户抱怨管理 /145
- 第六节 客户满意度与忠诚度管理 /149
- 第七节 知识点总结与问题测试 /152

◆ 第六章 渠道的维护创新及案例分析 /155

- 第一节 渠道信息的管理与分析 /155
- 第二节 渠道综合竞争力分析 /159
- 第三节 渠道优势分析 /163
- 第四节 营销渠道的调整与改进 /167
- 第五节 渠道的维护与创新的方向 /171
- 第六节 突破渠道创新障碍 /176
- 第七节 渠道营销的整合 /179
- 第八节 知识点总结与问题测试 /183

第一章

确定优势渠道营销战略

营销渠道是指产品的所有权从生产者向消费者或者其他终端用户转移时所经过的通道。一般地讲，渠道营销就是企业通过不同的营销渠道将自己生产的产品销售出去的营销手段。其实，人类自从开始简单的商品生产以后，产品所有权从生产者向消费者转移的渠道就已经存在了。但是，在卖方市场占主导地位的情况下，产品所有权从生产者向消费者手中转移的渠道只是一个隐性的存在，或者说这个渠道还仅仅是一个隐性的渠道，还没有引起人们的注意。

产品所有权从生产者向消费者转移的渠道真正引起人们的重视，或者说它从隐性的产品转移渠道演变到备受生产者重视的营销渠道是从社会化大生产开始的。尤其是在市场竞争日益激烈的今天，在这个生产者把营销渠道当成“救命稻草”的时代，营销渠道是否畅通已经成了评价一个企业是不是具有相当竞争力的标准之一。营销渠道已成了企业的无形资产。

在这种情况下，如何认识营销渠道、如何创建自己的营销渠道、如何利用自己的营销渠道、如何管理或者维护自己的营销渠道就成了当代企业急需解决的问题。有的营销专家甚至认为，在今天，重视渠道营销、拥有完善的营销渠道的企业，才能最终成为 21 世纪各种竞争性市场上的佼佼者。

因此，对于当下的任何企业来讲，确定优势渠道营销战略，创建完善的营销渠道和合理管理、维护自己已有的营销渠道，刻不容缓。

◆ 第一节 基于渠道营销的战略思维

渠道营销战略是指企业为了实现特定的营销渠道目标而制定的一整套系统化的指导渠道营销的总体方针。在当前竞争如此激烈的市场上，企业有没有合理的、完善的营销渠道战略将直接关系到企业的兴

衰成败。对于那些以产品或服务来求得生存、业务面涉及全国甚至全球的 IT 厂商更是如此。比如像 IBM、HP、Lenovo 等 IT 企业，它们的存在与发展壮大，与它们正确的并不断完善的营销渠道战略密不可分。

一、营销渠道战略的重要性

制定或者确立正确的渠道营销战略，必须对渠道营销有正确的认识，对确立渠道营销战略于企业的重要性也要有正确的评价。营销渠道战略的重要性可以从以下几个方面来理解：

(1) 营销渠道在企业的目标市场中扮演着重要的角色。营销渠道是企业向客户提供产品或服务的载体之一，其在终端市场的一举一动，都在某种程度上代表着企业的形象，直接影响着客户对于企业的认识和评价。

(2) 与其他营销组合变量相比，渠道对于企业的发展具有更大的潜力。事实上，经典营销理论 4P 中其他三个变量——产品、价格和促销，在目前的市场竞争中，已越来越缺乏后劲和张力。定位于相同或相近目标市场的竞争者，其在产品上表现为同质性越来越高；在价格上表现为越来越接近，甚至交替厮杀；在促销上表现为千篇一律，即便稍有创新，也极其容易被竞争者模仿和复制。然而在渠道方面，最初具有隐蔽性，而及至建成一个完整的渠道系统时，即便竞争对手觉察到了，也绝非可以轻易模仿或复制的。

(3) 由渠道系统构成的资源对企业的发展具有促进作用。经典营销理论 4P 中惟一的外部营销变量就是渠道。在通常情况下，构成渠道系统的渠道成员大多都是独立于企业的其他商业企业，由这些具有独立经营目标、方针政策和发展战略的商业企业组合在一起形成的强大协同效应，对于生产制造企业开拓市场提供了强大的支撑与后劲。事实上，成也萧何、败也萧何。营销渠道战略，对于企业的作用也是如此。

微型案例：渠道营销——古姿反败为胜的利器

古姿是意大利的世界级品牌，创立于 20 世纪初期，也是一个有着辉煌历史的世界级名牌企业。但是在古姿的发展史上，曾出现过相当长的萧条时期。在相当长的一段时间内，古姿一直认识不到营销渠道建设对企业战略发展的重要性。公司一直没有确立严格的营销渠道战略意识，对渠道成员的选择更是粗心大意、不加考虑。不管是什么样的经销商，古姿对它们的加盟一律大开绿灯。这样，到 1980 年的时候，古姿的发展遭遇到了前所未有的困难。古姿在全世界的经销商虽

然已经发展到了几千甚至是上万家，但是古姿的销量并没有像公司预计的那样有所增加，公司利润甚至还有下滑的趋势。更让公司高层没有想到的是，一次全球范围内进行的品牌调查结果显示，古姿的品牌形象大幅度下降。这样的后果是老顾客越来越少，新顾客又没有相应地增加。这对当时的古姿公司无疑是当头一棒。但是，古姿并没有就此萧条下去。古姿公司痛定思痛，重新振作起来，寻找原因，并最终意识到了营销战略的重要性，制定了新的营销战略，对营销渠道进行了重新设计。在古姿人大刀阔斧的改革下，古姿的改革在当年就见到了成效——改革后的第一年，古姿的营业利润就上升了50%。

相对来讲，古姿人是聪明的，至少是明智的，他们善于发现自己的不足，并能很快从跌倒处重新站起来。但并不是每一个企业都能这样幸运。如果每一个企业在制定自己的企业发展战略的时候，都能对营销渠道战略的制定给予同样的重视，从某种意义上或许可以避免这样的情况发生，企业也才能像我们所期待的那样有良好的发展。

总之，对于一个企业的生存和壮大来讲，营销渠道不容小觑。在竞争激烈的市场中，企业不断地变换着战略战术，只为获得更多的竞争优势。从一开始致力于技术创新的技术战略，经过追求低成本的价格战略和倚重品牌发展的形象战略，到现今需要不断满足客户需求变化的服务战略，企业才恍然发现：服务战略才是获得差异化竞争优势的一种竞争战略，而良好的服务战略本身就意味着完美的营销渠道战略。

二、营销渠道的战略思维要素

营销渠道的战略思维要素是关系到是否能正确选择营销渠道和营销渠道是否能得以顺利实施的前提条件。如果一个企业没有认识到营销渠道战略思维要素的重要性，即使它生产出的产品再好，也可能会归于失败。

渠道营销的战略思维要素包括以下几点：

- (1) 产品与市场领域。这是指企业战略首先应该明确企业现在的产品与市场范围和未来有可能发展的产品与市场范围。
- (2) 竞争优势。即企业提供的产品和服务以及市场领域具有超过竞争对手的优势。
- (3) 成长方向。指企业战略应包括对企业发展方向的选择。
- (4) 协同效应。指企业现有产品与市场同未来的产品与市场相互补充、互相作用的结果，能够获得更大的经济效益。

一个最佳的渠道营销策略应该全面综合考虑以上要素，通过以上要素的和谐作用，促成渠道营销成果的最优化。

三、渠道成员组成

根据传统的营销渠道模式，商品从制造商到达消费者手中一般会经过经销商、二三级分销商以及零售商等几个中间环节，即可以表达为厂商→总经销商→二级分销商→三级分销商→零售商→消费者。然而，并不是所有的营销渠道都必须包括这些渠道成员。一般而言，营销渠道的主要成员包括：制造商、批发商、代理商、零售商、消费者，这些是实现商品流通的主要环节。

(1) 制造商。制造商是营销渠道的源头，不但负责产品的生产研发，也担负着产品的市场定位、分销渠道的选择以及营销策略的制定。制造商生产出的产品一般通过营销渠道进行销售，或者直销。制造商在整个生产过程中不仅要大量投资，而且要承担巨大的风险。制造商自身的特点决定了其应该采取何种营销渠道策略。制造商对中间商的依赖程度各不相同，但在专业化分工越来越细的今天，几乎没有一家制造商能够完全离开与中间商的合作。

(2) 批发商。批发商是营销渠道中的一个重要组成成员，研究批发商，将有助于企业制定有效的销售渠道策略。从广义上讲，批发商包括专业批发商、代理商以及制造商的分销机构或销售办事处这三种类型。

(3) 零售商。零售商是将商品或服务直接销售给最终消费者的中间商。对消费品制造商而言，不论它采取何种渠道战略，零售商都是不可缺少的合作伙伴，因为零售商与消费者的距离最近。关于零售商和代理商的相关问题，我们在第三章营销渠道策略中将有比较详细的介绍。

(4) 代理商。代理商是独立自主经营的企业，不是所代理企业的雇员，它们的报酬是获得佣金或是产品销售的部分利润。由于没有独立投资，代理商在商品营销过程中不承担风险。代理商的经营范围一般比较窄、专业性比较强，而且所承担的职能基本限于协助完成商品所有权的转移，而不涉及批发商通常需承担的实体营销、融资、风险承担等职能。

(5) 消费者或用户。消费者是整个营销渠道的终点，满足消费者需要，顺利实现商品销售，是所有营销管理要实现的终极目的。按照购买动机和购买行为不同，可以将消费者分为个人消费者和组织购买者两大类。

从制造商到消费者的渠道构成是商品转移的基本流程，也是营销渠道的基本业务流程。渠道业务流程是指渠道成员一次执行的一系列功能，是描述各成员的活动或业务的概念，是渠道营销战略思维中必须要考虑的步骤。

通常有九种广义的渠道流程，这些流程将所有的渠道成员联系起来。下表 1.1 详细介绍了渠道营销各个流程：

表 1.1 渠道流程表

渠道流程	流程详情
实物流	实物流也称为物流，是产品实体在渠道中从制造商向消费者转移的运动过程，主要部分是产品的运输和储存。物流的持续、有效性是保证渠道运行质量与效率的重要条件。所以说，合理组织商品储运或物流是提高营销渠道效率和效益的关键之一。
所有权流	指产品所有权或持有权从一个渠道成员转到另一成员手中的流转过程。在租赁业务中，该流程转移的是持有权和使用权。
促销流	指渠道成员的促销活动的流程，即指通过广告、人员推销、宣传报道、销售促进等活动，由一个渠道成员对另一个渠道成员施加影响的过程。
谈判流	谈判流贯穿于整个渠道中，指的是产品实体和所有权在各成员间每转移一次所进行的洽谈。
融资流	指渠道成员之间融通资金的过程，分前向融资和后向融资两种形式。
风险流	指各种风险在营销渠道成员之间分担或转移的流程。这里的风险包括产品本身、竞争等各方面因素造成的风险。
订货流、付款流和市场信息流	订货流通常是由用户向零售商、零售商向批发商、批发商向制造商的后向流程；付款流指货款在渠道各成员间的流动；市场信息流指各成员之间相互传递信息的流程。

◆ 第二节 获取目标市场的信息

所谓目标市场是指企业打算进入并实施相应营销组合的细分市场，或者是指企业欲提供某产品或服务的需求集合。目标市场是一个拥有特定属性的集合，可以是一个区域、一种渠道、一个消费群体也可以是某些需求。企业的目标市场是企业营销活动所要满足的市场需求，是企业决定要进入的市场。企业的一切营销活动都是围绕目标市场进行的。选择和确定目标市场，是企业制定营销战略的首要内容和基本出发点。目标市场的选择恰当与否，对企业来说至关重要，不仅直接

关系着企业的经营成果以及市场占有率，而且还直接影响到企业的生存。因此，企业在选择目标市场时，必须认真评价目标市场的营销价值，分析研究是否值得去开拓，能否实现以最小的消耗取得最大的营销成果。一般来讲，理想的目标市场应具备以下条件：

- (1) 有一定的购买力，有足够的营业额；
- (2) 有足以使企业有利可图的尚未满足的需求，有充分发展的潜力；
- (3) 竞争者不至于充斥或控制市场；
- (4) 企业具备经营该市场的能力。

企业选择的目标市场范围不同，营销策略也就不一样。针对不同的目标市场，选择适当的市场策略是工作的决定性一环。

企业在进入某个目标市场前，肯定要先对目标市场进行一定的分析和评价，而企业进行这样的分析和评价的基础是对目标市场的充分了解。因此，在选择目标市场时，获取该目标市场的市场信息就显得相当重要了。

我们先来看看 M - Zone 是如何获取目标市场的信息的。

微型案例：中国移动的信息分析

当移动自身品牌如全球通、神州行，以及联通的各种品牌都对市场上各类消费者没有进行明确细分的情况下，中国移动瞄准了学生、白领中的年轻人群，并为这一群体打造了一种新品牌——M - Zone，即动感地带。移动在推出 M - Zone 前，把目标群体锁定在 15 ~ 25 岁，这一年龄段的人大多是学生和刚刚参加工作的年轻人，热情好动、追求时尚，喜欢与众不同。中国移动针对这一人群存在的这些需求开发出了三款套餐：针对手机大玩家的“娱乐部落”、针对学生一族的“菁菁校园”、针对刚刚参加工作的年轻人的“白领联盟”。可以看出，这三种套餐的需求正在不断上升，潜在的需求量更是不可估计。

中国移动正是通过从目标市场的渠道信息入手进行分析，才能适时地推出这一新业务的：年轻白领的手机消费在现有市场中占了很大比例；而大学生在步入社会的头两三年内，会有强烈的手机通信需求，他们会很快成长为手机市场中的消费主力军。

在渠道决策者做决策之前，应考虑到此渠道是否便利、是否集中、覆盖率是否广、经济性和独特性，然后以此为依据来选择渠道。在选择了此渠道之后，营销渠道的目标则又变成了提高市场覆盖率、增加便利度、经济性等，这一点在本书第二章第三节有详细的介绍。

◆ 第三节 选择适合目标市场的通道

企业的目标市场是企业营销活动所要满足的市场需求或市场群体,是企业决定要进入的市场。企业的一切营销活动都是围绕目标市场进行的。在选择适应目标市场的营销渠道之前,应该先对目标市场进行充分的分析和评估。

一、评估细分后的目标市场

从第二节中的 M-Zone 目标市场的选择可以看出,评估目标市场应该从以下几个方面进行:

(1) 市场需求潜量的分析。企业进入某一市场是期望能够有利可图,如果市场规模小或者趋于萎缩,企业进入后很可能不会有所发展。通常,和规模较小的目标市场相比,规模较大的目标市场更受企业青睐,因为大市场意味着产品的销量大、规模效益高。但是,大目标市场也存在着激烈的竞争。要想在竞争中取得一席之地,企业需要投入大量的资源,这一点只有大企业才能承受,而那些小的目标市场对于大企业来说可能无法施展开手脚。同样,对于小企业来说,在大目标市场里往往会一出现就被淘汰。所以,市场规模并不是越大越好,而是要适当,即根据企业实力来选择。除了对静态目标市场进行评估外,还要对动态市场进行评估,动态市场的发展潜力指的是市场增长率。

(2) 结构吸引力分析。同行业竞争者、潜在的新加入竞争者、替代产品、购买者和供应商是五个决定市场和其中任何一个细分市场的长期的内在吸引力的构成要素。

(3) 市场机会及获利状况分析。市场机会分析指的是分析公司所拥有的资源条件和经营目标是否能够与细分市场的需求相吻合。获利状况分析指目标市场能给公司带来的利润。即使目标市场非常有吸引力,但只要企业不具备在该目标市场获利所需要的资源和能力,企业也最好不要轻易进入这一市场。只有确定了能在这一市场盈利,企业才能进入这一市场并得以生存和发展。

在对目标市场进行了充分的分析和论证评估以后,企业如果觉得某个目标市场还存在着巨大的市场潜力并决定进入这个目标市场,那么,企业的下一个步骤就是要选择适合该目标市场的营销渠道,即企业要选择一种最适合自己的产品进入该目标市场的通道。

二、选择市场通道

为某种产品选择一种适合它进入某一特定市场的通道相当关键，这决定着该产品日后是不是能够真正在即将进入的市场畅销并长期占据有利的市场地位。企业可采取的让自己的产品进入目标市场的方式包括直销、分销和代理销售三种选择。

(1) 直销。直销是指在固定零售店以外的地方（如个人住所、工作地点及其他场所），由独立的营销人员以面对面的方式，通过示范方式将产品和服务直接介绍给顾客的销售方式。直销定义中有两个要点：“面对面销售”与“不在固定零售点”。“面对面销售”可以让我们了解直销是一种面对面沟通的过程；而“不在固定零售点”的特性使直销有别于一般零售店的销售，因此直销也是一种无店铺的零售方式。通过分析安利的直销通道我们可以对这一销售方式有个准确的理解。

微型案例：安利直销模式的利与弊

我们来详细看一下安利这种多层次直销模式。

安利采用了店铺并雇佣营销人员进行销售的模式，而安利公司几乎所有的销售业绩都是通过营销人员完成的，安利店铺更多地起着物流和仓储的作用。

但是，安利的直销模式也有不足之处。

安利采用的直销模式，减少了流通环节、降低了销售成本，但是，市场推广全靠营销人员和顾客一对一进行沟通。营销人员需要自己购买产品使用，以更好地体验产品性能，与顾客“分享”，而安利营销人员前期销售业绩不高，没有一定的经济基础，在这种情况下，很多安利营销人员被淘汰出局。事实上，真正通过安利获得成功的营销人员比例极低，大多数仍然在对美好未来的憧憬下咬牙坚持不懈。另外，多层次直销如果管理不善，还会给社会带来许多不安定因素。

(2) 分销。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。”

分销渠道具有以下特点:

①每一条分销渠道的起点是生产者,终点是通过生产消费和个人生活消费能实质上改变商品的形状、使用价值和价值的最后消费者或用户。

②西方国家的分销渠道是由参与商品流通过程的各种类型的机构(如制造商、农场主等生产者,各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等)组成的,通过这种机构,商品才能上市行销,从生产者流向消费者和用户,实现商品的价格和使用价值。正因为这样,所以有些市场学者说:“从生产者的立场说,这种用来达到市场的机构网,就是分销渠道。”

③在商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程中,最少要转移商品所有权一次,例如制造商将其产品直接销售给最后消费者或用户,而不经任何中间商(制造商→最后消费者)。但通常,生产者要通过一系列中间商将其产品转卖商品所有权几次。例如制造商→批发商→零售商→最后消费者,这是直接转移商品所有权;制造商→代理商→批发商→零售商→最后消费者,制造商通过代理商转卖,这是间接转移商品所有权,因为代理商对商品没有所有权,只是代为买卖,把商品所有权从制造商手中转移到其他中间商手中。

小麦分销渠道是由农民(生产者)、地方收购商、批发商等机构组成的,其起点是农民(生产者),终点是磨坊主(产业用户),在小麦从农民流向磨坊主的流通过程中,转移商品所有权两次;面粉由磨坊主直接销售给面包房,这条分销渠道的起点是磨坊主(生产者),终点为面包房(产业用户),在面粉流通过程中,只转移商品所有权一次;面包分销渠道是由面包房、零售商等机构组成的,其起点是面包房(生产者),终点是最后消费者,在面包流通过程中转移商品所有权两次。

(3) 代理销售。代理销售就是企业通过代理商进行商品营销的活动。代理是指代理商代企业打理生意,不是买断企业的产品,而是厂家给予额度的一种经营行为。货物的所有权属于厂家,而不是代理商。同样,代理商不是自己使用产品,而是代理企业转手卖出去。代理商的代理行为并不是无偿的,代理商在这一过程中要向企业收取一定的佣金利润比例作为报酬。

理论上讲,代理商与厂商的利益是一致的,双方的共同目的就是尽可能多地从产品的销售中获取利润。但是,经营中的问题既复杂也

交错不清。我们看看下面这个案例。

微型案例：格力空调和国美的渠道冲突

2004年2月，成都国美在没有提前通知厂家的情况下，突然对所售的格力空调大幅降价。格力公司在得知这一消息后，称国美的行为严重损害了格力在当地的既定价格体系。当然，国美的这一做法也导致了格力其他经销商的强烈不满。格力电器股份有限公司是我国目前生产规模最大、技术实力最为雄厚的大型专业化空调生产企业，而国美电器是全国最大的家电零售连锁企业。格力与国美营销渠道的冲突反映的正是传统流通渠道和新兴渠道之间的矛盾。

现今，众多家电厂商都与大家电连锁企业合作，而格力却极为“不合群”。不过，格力这样做也有自己的原因。从1993年开始，格力空调就开始构建自己的代理经销体系，与各地的主要经销商组建了股份制的销售公司。2003年，格力空调的销售量达到了500万套，销量和市场占有率均为全国第一。格力之所以能取得这样的成绩，完全依靠遍布全国各地的销售公司。这种代理模式与国美这样新崛起的连锁模式便发生了严重的冲突。公说公有理，婆说婆有理。国美认为，格力既然与自己开展合作，就必须让自己获得全面的价格和规模优势。如果满足了国美的要求，格力就必须放弃与其他所有经销商的合作。而格力方面认为，国美并不是自己的最大客户，以北京为例，国美的销量只占其北京销量的5%左右，而国美只是其全国1万多个经销商的其中之一，所以，格力没有理由弃多取少。

新渠道模式的兴起，与传统的代理销售模式发生了冲突。当然，传统的代理销售模式在短期内不会被完全取代，但是也面临着激烈的冲击。

◆ 第四节 渠道差异化的魅力

渠道差异化是指企业在销售渠道上的创新，即企业要根据自己的特点和优势，采用适合于自己的、不同于市场上已有的传统的销售渠道，来销售自己的产品。

目前，市场竞争越来越激烈，几乎已经达到了白热化的程度。价格战、广告战、终端战、促销战……各个企业为了提高自己的竞争优势，可谓是挖空心思，但结果只能是陷在这些无休止的各种“战役”

的泥淖之中，而且越陷越深。所有的努力都变成了徒劳，毫无结果。那么问题究竟出在哪里呢？其实只要我们稍微留意，就不难发现，我们的市场正在面临着越来越严重的同质化竞争：产品的同质化、服务的同质化、价格的同质化、促销手段的同质化……企业和企业之间的模仿生产和模仿营销大多数时候只有一种结果，就是互相模仿的企业在这样的恶性循环中最终将失去自己的竞争优势并被市场淘汰。而对于很难存在模仿可能的营销渠道的建设，很多企业却把它忽略了。实际上，渠道营销的差异化才是现代企业最终在市场上获得持续不断的市场优势的根本手段。

海尔电脑无疑在这方面做得非常出色，它利用渠道差异化的策略走出了一条不同寻常的路。在这里我们以海尔为例对渠道差异化进行说明。

案例分析：海尔电脑的渠道策略

(1) 两条腿走路，各擅所长。“两条腿走路，各擅所长”是海尔电脑在把2005年定为“个性化商务年”后对营销渠道做出重大结构调整的形象概括。2005年初，海尔电脑借助与海尔工贸进行资源整合的大好东风，对自身的销售渠道进行了重大的结构调整，明确提出了“两条腿走路”的渠道发展战略。所谓的两条腿，是指海尔电脑把销售渠道分为了两大体系：一部分是由海尔工贸公司的销售网络组成的工贸渠道，它们将主要负责新产品、做品牌形象的产品，以及一些差异化较大的产品的市场宣传和推广。另一部分是由包括各地区、各行业的经销商、代理商、专卖店等渠道运营商在内的经销商组成的专业渠道，它们将主要负责成熟产品的市场销售。

“两条腿”的发展体系为他们提供了不同的发展方向。海尔做这样的调整的依据是：海尔工贸公司作为海尔集团的销售公司，拥有国内最大的物流、商流、资金流和信息流网络运营体系。如今，电脑产品纳入了海尔工贸公司的销售渠道中，这大大增强了海尔电脑的销售实力和产品的推广力度。与工贸渠道相比，专业渠道的经销商的市场覆盖面相对比较窄，它们往往在本地区或某个行业内具有一定的影响力，具有较强的专业性，在专业渠道中的效率通常也比较高。而且，由于它们长期面对最终用户，因此，对于用户的实际需求比工贸渠道了解得更为深入、细致，在产品销售过程中更能把握消费者的需求。所以，对于市场已经成熟的产品或者供不应求的产品，交给专业渠道的经销商来做效率会更高。

(2) 与经销商一起成长。海尔电脑对经销商的策略也做出了巨大

的改变。海尔电脑认为，只有根据渠道经销商的实际需求，提供切实可行的渠道政策和相应的产品，才能真正为经销商的发展提供可靠的保证和前进的动力。因此，海尔电脑在充分考虑各地区、各行业需求的情况下，提出了六大方针：你的产品你设计、你的市场你掌控、你的利润由你定、你的质量我保证、你的服务我来做，你的发展我支持。

①你的产品你设计。海尔电脑打破传统的新品发布节奏，加快了新产品推出的速度，以便为经销商提供更多的可选择产品和发展的机会。以往，新产品发布大都集中在4月和10月，各厂家推出的产品也都是大同小异。而2005年，海尔电脑却于年初率先推出了智能超人电脑，吸引了众多的经销商前来订购。在新产品发布的两天内，海尔电脑就收到了来自世界各地的3万多台订数。同时，海尔电脑在智能超人电脑上市的时候，又推出了模块化定制的新销售方式。这样，经销商就可以根据自己的需求，在海尔电脑基本构架的基础上，自行选择产品的外观和功能，从而真正实现了“你的产品你设计”的思想。

②你的市场你掌控。从市场划分上，海尔电脑加大了对经销商扶持的力度，有针对性地专业渠道的经销商们制定了12种营销政策。各地经销商可以根据本地区、本行业的特点任意选择相应的营销政策。为保证各区域、各行业经销商的利益，海尔电脑明确规定，严格遵循“谁种树，谁摘果”的原则，严禁易地销售，以维护本地经销商的利益。海尔电脑对于违规操作、易地销售、影响其他地区市场销售的经销商，将坚决地制止和予以严厉的惩罚，从而增强了经销商开拓市场的信心。

③你的利润由你定。产品的利润是经销商们最为关心的问题。海尔电脑在各地区制定了不同的价格政策，但每个渠道经销商都可以根据本地区、本行业的具体情况，在营销政策的范围内自行定价，使经销商可以自己确定利润空间，以便最大限度地调动和发挥每一个渠道经销商的积极性和主观能动性。

④你的质量我保障。海尔电脑充分发挥海尔中央研究院各环境测试实验室和严格质量管理与认证体系的作用，严把质量关，保证为每个渠道运营商提供的海尔电脑产品的质量都达到最高标准。同时，海尔保证以最快的速度无条件更换出现质量问题的海尔电脑，以保证海尔渠道运营商的良好信誉。

⑤你的服务我来做。海尔电脑的服务由海尔电脑的服务体系直接负责。海尔电脑完善的服务体系和高素质的服务队伍对渠道运营商进行全天候、多方位和高水平的主动式服务支持。海尔电脑的服务体系可以根据用户的要求提供定制的个性化服务。其拥有的全国最大的