

经纬天下

渠道

快速铺设营销渠道完全手册

资深营销专家 贾世晟/著

qudao

kuaisu pushe yingxiao qudao wanquan shouce

世界著名营销大师菲利普·科特勒

作过这样一个比喻：“不管你制定了多么完备的企业发展战略，
也不管你的营销战略制定得多么完美，但如果没有有效的营销渠道
做保障，就无异于大脚穿小鞋，一切都是空谈。”



中国言实出版社

营销
方略

渠道

快速铺设营销渠道完全手册

资深营销专家 贾世晟 / 著

qudao

kuaisu pushe yingxiao qudao wanquan shouce



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

经纬天下 / 企业发展策略研究中心编 .

—北京:中国言实出版社,2007.2(重版)

ISBN 7-80128-837-8

I. 经…

II. 企…

III. 企业管理—市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 072177 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京顺诚彩色印刷有限公司

版 次 2007 年 2 月第 2 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 14.75 印张

字 数 200 千字

定 价 30.00 元

单就营销渠道而言，随着市场环境日新月异的变化，企业所面对的市场细化程度和专业程度都越来越高，这就使得绝大多数企业原有的渠道系统很难适应已经发展和变化了的市場。本书正是为了适应企业营销渠道管理的“新”需要，从企业营销渠道管理的实际出发，结合国内外最新的营销管理理论和中国企业营销渠道建设方面的现实，多层面、有重点地介绍了企业营销管理中应该特别关注的十大问题。

责任编辑：工 方
责任校对：毛家华
封面设计：武晓强

目 录

第一章 如何制定营销渠道战略 1

1. 为什么要制定营销渠道战略 / 1

经典案例:朗科的渠道战略 / 6

2. 如何制定营销渠道战略 / 11

经典案例:SKODA 落子中国棋局 渠道战略初现端倪 / 15

第二章 如何进行营销渠道设计 17

3. 如何设定营销渠道设计的目标 / 17

经典案例:斯尔洛克公司的渠道设计目标调整 / 20

4. 如何准确把握影响渠道决策的主要因素 / 21

经典案例:萨洛雷公司紧跟消费者设计营销渠道 / 27

5. 如何准确把握渠道设计的基本原则 / 28

经典案例:ATM 在银行多渠道战略中的作用 / 31

6. 如何设计营销渠道的长度、宽度和广度 / 33

经典案例:伊丹尼尔公司 / 37

7. 如何确定渠道成员的关系类型 / 38

8. 如何分配渠道任务 / 39

9. 如何选择最佳的营销渠道 / 42

经典案例:各领风骚的 PC 厂商 / 46

第三章 如何选择中间商 51

- 10. 准确把握选择中间商的基本原则 / 53
 经典案例: 华联的特许加盟战略 / 58
- 11. 如何获取潜在中间商的相关信息 / 60
 经典案例: 喜农农具厂选择中间商的策略 / 62
- 12. 如何准确评价潜在中间商 / 63
 经典案例: 爱普生(Epson)公司如何选择中间商 / 67
- 13. 选择中间商的 5 种基本方法 / 68
 经典案例: 钻石快递: 辞退低利润的老客户 / 71
- 14. 如何规避选择中间商的误区 / 72
 经典案例: 营销渠道创新——娃哈哈营销联合体 / 75

第四章 如何激励渠道成员 78

- 15. 对中间商进行激励的意义和原则 / 78
 经典案例: IBM 对主要销售商的激励 / 82
- 16. 激励中间商的基本方法 / 83
 经典案例: 飞利浦: 对经销商的培训 / 92
- 17. 激励中间商的基本手段 / 94
 经典案例: 霍华斯德公司的渠道激励策略 / 95

第五章 如何对渠道成员进行信用管理 99

- 18. 准确了解影响企业信用管理水平的因素 / 99
- 19. 如何确定渠道成员的信用等级 / 103
 经典案例: 普尔佳公司的渠道管理策略 / 108
- 20. 如何确定渠道成员的信用限度 / 109
 经典案例: 斯康特公司的信用管理策略 / 110
- 21. 如何进行渠道信用风险控制 / 112
 经典案例: 三星电子光存储产品打造黄金渠道 / 116

第六章 如何进行渠道资金管理 120

- 22. 如何进行有效的资金管理 / 120
 经典案例:娃哈哈公司的资金管理 / 128
- 23. 如何进行应收账款管理 / 129
 经典案例:加强财务管理使米其林起死回生 / 142

第七章 如何化解渠道冲突 145

- 24. 如何正确认识渠道冲突 / 145
- 25. 渠道冲突的基本类型 / 149
 经典案例:爱多的渠道经验 / 151
- 26. 渠道冲突的原因 / 152
 经典案例:IBM 是如何化解渠道冲突的 / 155
- 27. 如何化解渠道冲突 / 157
 经典案例:梅尔卡公司解决经销商恶性竞争之道 / 163

第八章 如何有效控制窜货 169

- 28. 正确认识窜货形成的原因 / 169
- 29. 正确认识窜货的种类 / 174
- 30. 有效控制渠道窜货的方法 / 176
 经典案例:可口可乐的渠道控制策略 / 182

第九章 如何有效进行营销渠道评估 187

- 31. 如何进行营销渠道运行状况评估 / 187
 经典案例:固特异公司对销售渠道的评估 / 191
- 32. 如何进行营销渠道财务绩效评估 / 194
 经典案例:如何准确评估大型零售商 / 199
- 33. 如何进行营销渠道系统管理组织评估及其他方面的
 评估 / 203
 经典案例:TCL 手机:渠道制胜的典范 / 206

第十章 如何进行营销渠道的调整与改进 211

34. 准确把握渠道调整的时机和策略 / 211

经典案例:调整销售渠道 扩大直销规模

——重组后航空集团营销渠道改进策略 / 217

35. 如何进行营销渠道调整 / 220

经典案例:布莱尔净水器在印度 / 223

第一章 如何制定营销渠道战略

随着互联网时代的到来，信息的公开化、透明化程度越来越高，信息的传播速度越来越快，市场竞争越来越激烈。渠道作为企业必不可少的外部资源，同样面临着市场巨变所带来的巨大压力。一方面，信息技术在企业经营领域的广泛应用，使得市场的细化程度和专业化程度越来越高，企业原有的渠道系统很难适应已经变化了的市场，也很难适应新的市场条件下企业对市场占有率及市场覆盖率的要求；另一方面，随着市场竞争格局的变化，消费者的消费特征随之也发生了变化——方便、快捷、高效、高性价比成了消费者选购商品的重要依据，消费者的购买动机也变得更加科学、理性。所有这一切变化，都对企业的营销渠道战略提出了新的挑战，如何设计一条能够适应时代发展的、具有持续竞争力的渠道，成了广大生产厂商急需解决的问题。

1. 为什么要制定营销渠道战略

对于企业渠道设计者来说，要想设计出完善的营销渠道战略，首先就需要准确了解营销渠道战略。众所周知，企业的发展战略是指企业为实现长期总体目标而制定的基本思路。企业的营销战略是指企业为实现营销目标而确定的总的原则方针。同样，企业营销渠道战略是指企业为实现营销渠道目标而制定的一整套指导方针，它

的使命在于贯彻企业的营销战略。企业营销渠道战略的目标是在最大程度上发挥渠道和产品战略、价格战略以及促销战略的协同作用，从而创造渠道价值链的长期竞争优势，为企业营造核心竞争力奠定基础。

企业为什么要制定营销渠道战略呢？世界著名营销大师菲利普·科特勒曾作过这样一个形象的比喻：“不管你制定了多么完美的企业发展战略，也不管你的企业营销战略制定得多么完善，但如果没有有效的营销渠道战略做保障，就无异于大脚穿小鞋，所有的一切都是空谈。”的确，在许多企业的实践中，很多企业往往非常关注企业的发展战略和企业的营销战略，而对企业的营销渠道战略却不够重视，他们错误地认为，营销渠道管理的关键是如何处理好与渠道成员之间的关系，如何解决渠道中出现的各类矛盾冲突，与最根本的战略问题不相关。事实上，很多企业正是由于战略上的失误，才造成一些不必要的市场损失。

2004年3月，正是空调行业为备战销售旺季而全面启动的季节——一场来自空调业与流通业两大巨头的纷争在此时引爆，一方是空调行业的佼佼者格力空调，另一方是零售行业的巨头国美电器。3月中旬，国美总部向各地分公司下发了一份《关于清理格力空调库存的紧急通知》，要求各地分公司把格力空调的库存和业务清理完毕后，暂停销售格力产品，理由是格力的代理销售模式和价格均不能满足其市场经营要求。国美对此举的解释是：目前国美销售的家电主要以厂商直接供货方式为主，这样做的目的是为了节省中间成本，降低产品价格。但格力空调一直通过各地的销售公司向国美供货，在价格上不能满足国美的要求，国美因此无法实现本公司提倡的“薄利多销”原则。显然，国美希望利用自己的渠道优势迫使格力做出价格让步。然而，格力空调的新闻发言人在接受媒体采访时表

示，格力空调对待其所有经销商都一视同仁，不会给国美搞“特殊化”，因为那样做对其他经销商不公平。格力并不在乎国美的渠道优势，因为格力在全国有1万多家经销商，而国美不过是其中的一个，而且格力空调的销售量、消费者对格力空调的认同度都很高，因此，靠市场说话的格力空调并不畏惧国美的“威胁”。格力空调的新闻发言人还表示，事情既然是由国美挑起的，格力就不会主动与国美讲和，格力的原则是：如果国美可以接受格力的销售模式与价格，双方就继续合作，否则就没有合作的余地。

在格力空调和国美电器的这次“较量”中，我们姑且不说谁是最最终的赢家，但至少暴露了一个问题：双方之间的合作并不是基于战略层面的深度合作。

对于现代企业来说，随着市场竞争的加剧和销售终端的逐渐下移，生产企业对渠道商的依赖程度越来越大。因此，生产企业要想培养和开发一大批有高度忠诚度的渠道商，首先就要对自己的营销渠道战略有一个正确的认知。

◎完美的营销渠道战略是企业营造长期竞争优势的必然要求

随着高科技和信息技术的高速发展，营销组合 4P 中的其他 3P，即产品、价格和促销，对营造企业长期竞争优势的补充能力越来越弱。在当今市场条件下，企业通过创新和技术领先来使产品更具竞争力，是一件非常困难的事。高科技和信息技术的飞速发展，使得沟通的障碍越来越小，这就使得技术在全球快速转移成为一种可能，任何企业要想在技术上遥遥领先，都是不现实的。也就是说，企业通过创新和技术领先来获得竞争优势的机会越来越小了。而企业一旦丧失了创新和技术上的优势，企业的成本优势也就不复存在了，没有了成本优势，企业的价格优势也就不复存在。另外，对于现代企业来说，希冀通过促销的方式来赢得长期竞争优势，这

是不可行，也是行不通的。因为无论企业的促销策略多么高妙，也无论企业的促销方式多么新颖，都是极易被模仿的，最多只能给企业带来一时的成功，而无法创造一世的辉煌。

事实上，渠道与营销组合中的产品、价格和促销相比，它的核心优势在于能够创造难于被模仿的长期竞争优势。一般来说，企业的营销渠道战略具有很强的隐蔽性，从渠道建立初期一直到渠道显山露水，都很难被竞争对手所察觉。而一旦渠道能够真正地发挥作用，这时其他竞争对手即便想模仿，也都很难在短期内奏效。

纵观近几年来跨国企业在中国市场的发展轨迹，我们就不难发现这样一个事实——跨国企业越来越重视与中国本土企业的战略合作。比如，海尔与三洋、乐百氏集团与达能集团、TCL 与飞利浦、波导与西门子、中石化与壳牌、珠江啤酒与德国贝克啤酒等。跨国企业为什么热衷于与中国本土企业进行战略合作呢？尽管原因各有不同，但有一个，也是其中最重要的一个原因却是相同的，那就是这些跨国企业都是看中了中国企业所拥有的渠道优势。事实上，跨国企业通过这些年在中国市场多年的摸爬滚打，已经感受到了渠道竞争所带给他们的巨大压力，他们自建的渠道根本无法与快速、灵活、低成本的中国本土企业进行竞争。而在这一点上，拥有天时、地利、人和的中国企业无疑拥有绝对的优势，于是，“谋合”思想便成了他们渠道战略的主导思想，“借鸡下蛋”便成了这个时代众多跨国企业渠道竞争的最佳选择。

2002 年 4 月，TCL 与松下电器在北京签订了意向性协议，双方在家电领域的技术开发、生产制造、渠道分销、元件采购等方面进行多元合作。按照协议，TCL 将通过其在国内拥有的 2 万家销售网点，面向农村销售松下在国外、国内及 OEM 生产的产品；松下向 TCL 提供 PDP、CRT 等关键零部件，在产品领域里通过 OEM、ODM 方式进行合作，向 TCL 提供 DVD

等尖端 AV 产品技术。2004 年，TCL 与飞利浦两大公司达成了在中国 5 个省份进行彩电销售合作的协议：TCL 将利用其销售渠道及网络优势，在广西、贵州、江西、安徽和山西等省独家销售飞利浦彩电。TCL 电器销售公司为此成立飞利浦销售中心，并组织了专门的飞利浦彩电销售队伍。从客观上讲，TCL 与飞利浦的这一合作举措，使 TCL 电器销售公司的性质和功能发生了趋势性的变化：从性质来讲，由 TCL 集团专有的销售机构向具有浓厚色彩的渠道运营服务商转变；从功能来讲，合作后的 TCL 电器销售公司不仅销售 TCL 彩电，而且销售竞争对手飞利浦的彩电，这在以前家电业及其他行业是从未出现过的现象。事实上，TCL 通过利用现有的庞大网络销售其他公司的产品，提高了销售网络和资源的利用程度，降低了销售成本和费用，增强了赢利能力；对飞利浦来讲，TCL 庞大的销售网络将使其收益无穷，他们可以快速地把自己的产品推向三、四级市场，可以说这是一个双赢的选择。

◎完美的营销渠道战略有助于企业实现市场营销组合策略效益的最大化

对于生产企业来说，不管你的产品多么完美，不管你的产品价格多么优惠，也不管你的促销方式有多好的创意，但如果没有渠道的有力配合，最终还是无法通过产品获得竞争优势。因此，对于生产企业来说，要想使产品快捷、安全地进入市场，就需要产品、价格、渠道和促销策略的相互配合和相互支持。如果其中的任何一个环节出了问题，就很难达到预期的效果。

◎完美的营销渠道战略有利于企业在更大的范围内进行资源配置

渠道作为企业必不可少的外部资源，其构建质量直接关系到企业的生存和发展。众所周知，不同的渠道成员有着不同的奋斗目标

和不同的发展战略，生产企业如何赢得这些渠道成员的信任和合作，如何得到这些渠道成员的帮助，这是每一个渠道设计者都必须重点考虑的问题。一般来说，如果渠道成员有生产企业所不具备的声誉和声望，生产企业就可以积极利用渠道成员声誉和声望来提升自己的产品形象，利用这种方式往往可以达到事半功倍的效果。如果渠道成员并不具备生产企业所期望的良好声誉，生产企业还是应该积极与各成员通力合作，只有这样，才能最大化地实现企业经营目标。

经典案例

朗科的渠道战略

朗科科技有限公司成立于 1999 年 5 月。公司开业之初只有两个人，经过短短几年的发展，朗科公司已从最初的两个人发展壮大到一支近 400 人的团队。2002 年公司营业额达到 2.5 亿元人民币，2003 年公司的营业额近 5 亿元，市场占有率也超过了 50%。朗科成为中国本土 IT 企业为数不多的拥有独立知识产权的企业之一。

创业初期，由于创业者本身没有雄厚的资本实力，在产品研制成功后，希望通过技术入股的办法筹集资金，进行批量生产。在寻找投资的时候，朗科的创始人一手拿着样品一手握着商业计划书到处寻找投资商，先后与国内外 300 多家企业积极联系，却四处碰壁。苦心人，天不负。最后朗科的创始人终于找到了新加坡的一个芯片商，芯片商决定投资 300 万人民币进行合作。有了第一笔投资，不久朗科公司就开始小批量生产了。

找到了资金、并开始了批量生产之后是否就可以一劳永逸呢？回答是否定的。企业是否成功的关键还是要看产品是否能被市场所接受。对于朗科来说，如何把产品卖给最终消费者这是摆在朗科人面前

的一个最现实的问题。创业初期，朗科并没有实力自建销售渠道，只能采用代理的形式，而采取代理组建销售网络又必须解决两个问题：一是朗科公司应该选择什么样的代理商？二是朗科公司应该如何激励和支持代理商，并如何成功组建自己的销售网络？

通过对市场的客观分析和对自身实力的准确定位，朗科决定使用“小鱼”战略解决渠道上遇到的这两个难题，迅速构建了自己的营销网络。

◎朗科选择“小鱼”型代理商

通常来说，生产商选择代理商都是从规模和积极性两方面来考虑的。若从代理商的规模和对生产商产品销售的积极性两个方面来划分，代理商一般分为4种类型：

第一类代理商规模大但销售积极性低；

第二类代理商规模大且销售积极性高；

第三类代理商规模小且销售积极性低；

第四类代理商规模小但销售积极性高。

对于生产商来说，选择什么样的代理商关键是要看对方属于哪一类。对生产商来说，都希望选择规模大且有积极性的代理商。这是因为大代理商的好处在于：

一方面，企业可以通过代理商提高企业和产品的知名度；

另一方面，规模大的代理商实力雄厚，有稳定的和规模化的销售网络和渠道，这有利于企业迅速推广产品。

但是，对于小型的生产商来说，尽管规模较大的代理商确实有其“诱人”之处，但选择规模较大的代理商同样存在一定的风险。比如说，规模较大的代理商因为自身具备了一定的实力，因此对生产商在人力、财力、物力上的要求和支持的条件非常高。一般来说，大代理商对名不见经传的小生产厂家是不会重视的。更糟糕的是，有时候小企业费九牛二虎之力与大代理商达成合作协议，可由于代理商没有销售积极性而使得小企业的产品被“冷落”，销售业绩并不会因为代理商的规模大而大；小生产厂家要使大代理商具有较高的销售积极性，

往往要付出比大厂家多几倍的代价。

小企业找大代理商的门槛很高。大代理商对小企业要么置之不理；要么接受产品，推销的积极性不高；要么就要小企业付出更高费用和代价。代理商讲条件，也讲“门当户对”，这就是现实！拥有规模大，且销售积极性又高的代理商，一般对小企业来讲，是一种可望不可求的理想。

朗科公司将产品投入市场的时候，充分认识到优盘是一种新产品，在市场上以前没有，大代理商不愿意接受一个价格非常高的产品。虽然朗科拥有独立的知识产权，但是，产品刚刚投放市场的时候，企业的实力确实有限，名气也非常小。在这样的条件下，朗科只能面对现实选择规模小的代理商。一是因为小代理商要价低甚至不要，企业承受得起；二是小代理商代理产品后，把厂家及其产品当个宝，会认真对待，积极的销售。后来的事实证明，朗科的选择是非常正确的。在短短3个月内，朗科就在全中国发展了40多家这样的“小鱼”，为其市场的快速拓展和市场占有率的提高立下汗马功劳。2001年，朗科实现了销售上亿元，2002年这个数字又变成了2.5亿元，2003年近5亿元。

当然，并不是所有的小代理商都是可以做朗科的代理的。小代理商必须要有较高的销售积极性，老板人品要好、事业心很强，具有强烈的致富和成功追求愿望。朗科就是这样成功地实施了“小鱼”战略，在当时投入渠道和支持的费用不多，又充分调动、利用和发挥了代理商的积极性。

◎以激励和支持助“小鱼”成长

朗科公司通过“小鱼”战略选择到了优质的合作伙伴，但这仅仅只是良好的开始，企业要想真正保持渠道畅通高效，还必须对合作伙伴进行有效激励。朗科采用合理的办法来激励和支持“小鱼”型代理商，以使其获得丰厚的回报。朗科激励的方法可以归纳为两种：一种是短期的，另外一种则是长期的。短期的激励方式主要体现于物质激励，比如回扣，返点。长期的激励虽然也不可避免地与物质激励有千