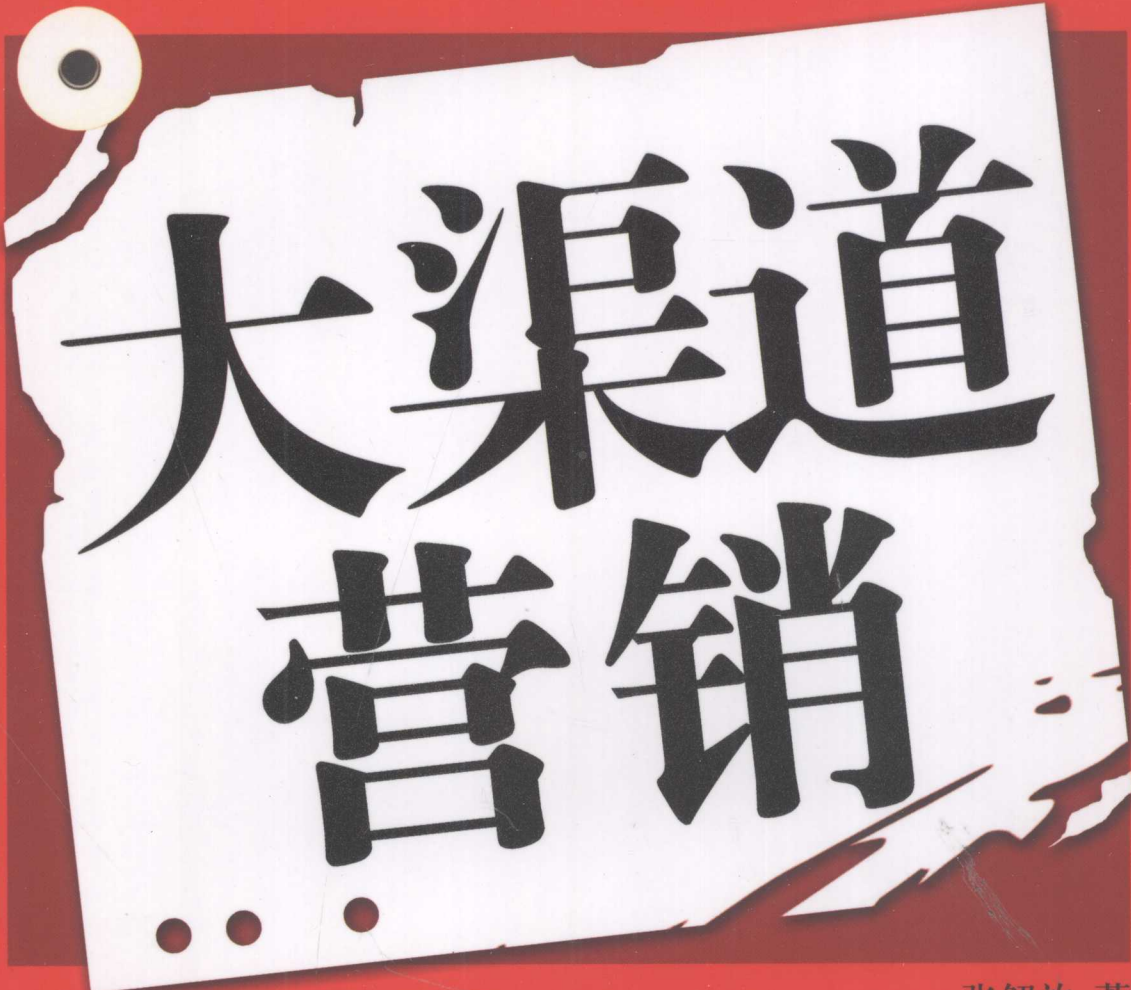




大渠道 营销

张解放 著

破译营销密码，解析策划攻略

DAQUDAO
YINGXIAO

北京工业大学出版社

大渠道 营销

张解放 著

DAQUDAO
Y AO

F713.50
zh62

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大渠道营销/张解放著. —北京: 北京工业大学出版社,
2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1920 - 8

I. 大... II. 张... III. 市场营销学 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 029191 号

大渠道营销

张解放 著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

北京市科星印刷有限责任公司印刷

*

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

720mm × 1000mm 16 开 13.25 印张 110 千字

ISBN 978 - 7 - 5639 - 1920 - 8

定价: 26.00 元

前 言



人类文明和科技的发展促进了商品经济的极大发展，商品经济的发展使物质产品十分丰富，人类生活水平得到了很大的提高，而这一切给企业经营者带来的却是更激烈的竞争。特别是中国加入 WTO 之后，竞争的程度也越来越加剧。残酷的竞争现实提醒广大营销界人士：营销竞争的格局已发生重大变化，原有的营销手段和方法已不适应现代竞争的需要，时代强烈地呼唤科学的、先进的竞争营销理论和有效的实践。

我在长期的营销实战和营销策划实践中，常常受到诸如低层次的价格竞争、推广费用的不合理使用、渠道串货、假冒伪劣产品的无序竞争以及淡旺季如何经营等问题的困扰，一直面临着如何持续不断地提高产品销量的压力。经过对古今中外商业典籍和营销理论的研究对比，总结亲历营销实战的经验，加上与数十位营销高手、营销管理大师和营销策划大师的探索咨询，终于写出了一部直面竞争、致力于营销竞争制胜的拙作——《大渠道营销》。

大渠道营销学的产生，是我长期以来对古今中外军事理论

和兵法及各种战争案例的研究，同时受到物理学力学原理的启发，结合营销基本理论融汇提炼而成。所以，在本书的论述中，注重强调各种营销手法、力量及效果的体现；在营销战略战术的阐述上突出强调直面竞争对手，敢于追求营销竞争的胜利成果；而在营销渠道网络的构建和终端网点的布局方面，借用中国古老兵法阵图的谋篇布局，这一切都是战争战略在商业领域的再现。我追求的是最终的营销竞争制胜，所以追求竞争手段的多变和对竞争对手的“无情”在所难免。希望各位读者在阅读本书的过程中，要以批判借鉴的态度来学习，把目光集中到对大渠道营销学所倡导的竞争理念和如何营造竞争优势的研究、分析、学习以至应用上，而不要拘泥于局部的技战术方面的“一城一池的得失”。

考虑到营销理论与实践的结合性，在本书中，案例尽量选用笔者多年来所亲身经历过的或策划过的营销实例。粗略计算，这部分案例占本书案例总数的80%。但是，一些国际上和中国古代的经典营销案例，实在令人难以割舍，只好一并收录进来，并以个人认识和不成熟的稚嫩眼光加以评论，不当之处，敬请各位读者及所涉事例的当事人及其后人予以谅解，并以赐教。

同时，对各位曾经与我面对面交流过的大师，各位曾经接受过我电话咨询的国内外老师，各位接受过我服务的企业和企业老总、以及曾经共同战斗在营销最前沿的同人们表示衷心的感谢，因为你们的无私奉献和艰苦奋斗，为我积累了大量的写作素材和受到了写作灵感上的启发。

谢谢！

56		大渠道营销的营销渠道	第六章
64		大渠道营销的营销渠道	第七章
64		大渠道营销的营销渠道	第八章

◀ 目 录 ▶

64		大渠道营销的营销渠道	第九章
64		大渠道营销的营销渠道	第十章
64		大渠道营销的营销渠道	第十一章
64		大渠道营销的营销渠道	第十二章
64		大渠道营销的营销渠道	第十三章
64		大渠道营销的营销渠道	第十四章
64		大渠道营销的营销渠道	第十五章
64		大渠道营销的营销渠道	第十六章
64		大渠道营销的营销渠道	第十七章
64		大渠道营销的营销渠道	第十八章
64		大渠道营销的营销渠道	第十九章
64		大渠道营销的营销渠道	第二十章

上篇 战略篇

第一章	创造局部优势,以达到优势竞争的目的	3
第二章	唯有创新,才是出路	9
第三章	大渠道营销的本质在于创造差异	13
第四章	大渠道营销的目标是使产品满足消费者需求	16
第五章	目前的营销现状和市场趋势	19
(一)	消费趋势和市场细分	19
(二)	竞争趋势	21
(三)	渠道变革趋势	24
(四)	行业竞争趋势	28
(五)	营销管理的变革趋势	31
(六)	商业零售终端发展的轨迹	34

第六章	大渠道营销的营销策略	37
第七章	大渠道营销的营销计划	40
第八章	大渠道营销的团队建设	42

下篇 战术篇

第九章	大渠道营销学战术总纲	49
(一)	“快”字诀	49
(二)	“准”字诀	52
(三)	“狠”字诀	55
第十章	大渠道营销之产品营销术	58
(一)	拉近产品与消费者之间的距离	58
(二)	把握产品在市场领先的度	61
(三)	给产品以附加价值	64
(四)	给产品以灵气	66
(五)	对处于不同生命周期产品的管理	69
第十一章	大渠道营销之价格营销术	73
(一)	价格的魔力	73
(二)	成本倒推定价法	76
(三)	减价两分钱就能抵消的品牌忠诚	78
(四)	谁最有资格发起价格战	81
(五)	价格跟进的艺术	84
第十二章	大渠道营销之渠道营销术	88
(一)	渠道制胜	88

(二)打破常规的渠道概念	93
(三)创造渠道优势	96
(四)好渠道的标准	101
(五)终端选点六要素	105
(六)终端网点的布局艺术	109
(七)市场扩张第一步——渠道扩张	114
(八)渠道目标——利润最大化	118
(九)经销商渠道——能量有多大,结果就有多大	125
(十)终端渠道优劣决定营销成败	129
(十一)终端渠道的发展趋势	133
(十二)终端吸引,需全面出击	139
第十三章 大渠道营销之库存品解决之道	144
(一)降低库存率	144
(二)库存积压品的处理方法	149
第十四章 大渠道营销之人员推广	156
(一)人才的选、育、用、留	156
(二)用脚丈量市场的业务员	158
(三)终端营业员实现企业 100% 的价值	161
第十五章 大渠道营销之客户开发	165
第十六章 大渠道营销之服务理念	172
第十七章 大渠道营销之促销策略	176
(一)促销及分类	176
(二)促销注意事项	180
第十八章 大渠道营销之广告策略	183
(一)广告及其技术含量	183

(二)广告的目的	187
(三)广告效果的决定因素	191
第十九章 大渠道营销之事件营销	196
后记	201

上篇 战略篇

第一章 创造局部优势， 以达到优势竞争的目的

※ 营销原理 ※

创造一个竞争必胜之势。结合企业所处市场环境及企业自身资源状况确定市场范围，并在选定的区域市场内整合自身资源，营造出局部优势，从而达到优势竞争取胜的营销目的。

※ 理论来源 ※

毛泽东军事思想——以弱胜强，创造局部优势。

孙子兵法——善战者，如转圆石于千仞之山者，势也。

物理学力学原理——压力与压强的关系， $P = F/S$ 。

大渠道营销学认为，世界上根本不存在绝对的以弱胜强，只有绝对的弱肉强食和普遍的适者生存的自然规律。当初毛泽东所领导的红军之所以能在反围剿中多次以弱胜强，是因为他充分地运用了运动战和游击战，成功地将对手分解为实力不如自己的若干部分，然后在局部战场上以几倍于敌方的军队集中消灭敌军，从而通过多个局部以强胜弱战斗的胜利取得整体以弱胜强战役的胜利，这就是表象上的以弱胜强而实质上是以强

胜弱。事实上毛泽东在其所亲自指挥的任何一次战役中都严格遵循着“十则围之，五则攻之”的不变军事法则。

同样，在营销活动中要想取得竞争的胜利，就要始终了解自身所处的市场环境及竞争对手的优、劣势，选择适合于自己的市场范围，然后在自己选择的范围内进行一系列的营销活动，运用自己的一切资源优势，削弱、分解竞争对手的实力，取得局部市场的竞争优势，最后以自己绝对的局部优势战胜竞争对手，从而取得局部竞争的胜利。如果能把局部的胜利向整个竞争市场扩展，那么最后取得整个胜利将是毫无疑问的。

在进行营销活动之前，一定要把市场情况，诸如行业前景、市场容量、竞争双方情况等了解清楚，然后整合自身企业或产品的资源优势，找到与竞争对手对比之下自身必胜的条件和依据。即在没有进行营销活动之前就确立一种战则必胜之态势。如果没有必胜的条件，则不如不战，否则只会劳民伤财，最后以失败而告终。确定了必胜态势之后就要迅速地、高效率地运用一系列营销方法投入市场运作，力求一战即胜，所谓“静如处子，动如脱兔”，“善战者如转圆石于千仞之山者”即为此意。

现代物理学力学原理中有关压强与压力及受力面积关系的公式中有几点很值得营销工作者注意：

$$P = F/S$$

A. 在压力（ F ）一定的情况下，受力面积（ S ）越小则压强（ P ）越大；反之则压强越小。

B. 在受力面积（ S ）一定的情况下，压力（ F ）越大则压

强 (P) 越大; 反之则压强越小。

C. 要想取得压强 (P) 最大化有两种方法: 第一, 尽可能地增大压力 (F); 第二, 尽可能地减小受力面积 (S)。

大渠道营销学原理将 P 比作所取得的营销效果, F 表示各种营销活动所取得的合力, S 表示营销活动所集中的市场区域。即:

$$\text{营销效果 } (P) = \text{营销力 } (F) / \text{市场区域 } (S)$$

由此可以得出 3 条结论:

A. 在企业因受到资金、人力、环境等因素的制约而所能投入的营销力 (F) 一定的情况下, 要想取得最大的营销效果 (P), 只有尽可能地缩小市场区域 (S)。

B. 在一个已经确定了的的市场区域 (S) 上, 要想取得最大的营销效果 (P), 只有尽可能地投入营销力 (F)。

C. 要想使营销效果 (P) 最大化有两种方法: 第一, 尽可能地加大投入营销力 (F); 第二, 尽可能地缩小市场区域 (S)。

K 品牌乳业是一家年产量只有 2 000 万箱奶制品的区域性小品牌, 由于企业是民营企业, 企业领导既年轻、有干事业的激情, 又比较有魄力兼战略眼光, 加之近几年乳制品在国内处于发展的黄金时期, 所以发展很快, 只用了 5 年时间就由一个小作坊式的小厂发展成为当地乳制品知名生产企业。

由于本地市场已基本处于垄断地位, 2004 年春天, K 品牌准备强力打入省会城市 Z。此前他们已经有过两次进入 Z 市失败的经历, 这次该企业请我作为营销顾问, 对 K 品牌在 Z 市场的运作专门立项, 进行全面策划。

立案后，我首先进行企业内部调研，向企业各部门下“资料调拨单”，频繁地与各部门领导进行谈话；又设计一套长达8页的“企业内部调查问卷”，并一再强调必须认真如实填写。经过一个星期的内部调研，问题逐渐明朗。虽然K品牌在当地处于几乎垄断Z市场的地位，但那主要得益于企业老总在当地的社会关系。我在调查中发现的问题如下：

A. 企业营销团队文化素质偏低，具有中专以上文凭的营销人员只有20名，其他营销人员的文化水平都在初中以下。

B. 前期投放Z市场的产品缺乏特点和竞争力。

C. 市场操作方法追求大而全，将企业在本地一时一地的成功当做一成不变的真理向Z市场推广。

通过对Z市场的初步了解发现，全国各大品牌早已在Z市落户，并抢占了Z市高端市场。特别是当地H品牌，凭借其品牌优势和数十年的市场运作，已占领了Z市的中、低端市场，仅订奶入户的直销团队就有300人，街头路铺点更是星罗棋布。这一切都预示着K品牌乳制品不久将被挤出Z市场，最终失去Z市场的销售阵地。

关键时刻，我利用大渠道营销理论首先对Z市场进行独特的市场细分，发现Z市场的乳制品销售主要在以下渠道竞争激烈：

A. 商场超市

B. 社区

C. 街头路铺

接着，对以往K品牌乳制品在Z市的销售渠道进行分析，发现该产品销售投放点主要是：

- A. 中、小型超市
- B. 街头路铺
- C. 偏远都市村庄
- D. 学校、机关餐厅
- E. 社区

.....

最后，对 K 品牌乳制品在 Z 市的销售地域范围仔细分析，发现“越是偏远的地方，K 品牌乳制品销售量反倒越好”，因为那些地方几乎没有其他品牌乳制品与 K 品牌乳制品竞争。

“都市村庄，都市村庄……”

我的脑海里马上浮出了一个都市村庄销售市场的新概念。

为何不突破常规的销售渠道概念，将销售渠道概念的范围扩展为一个独立的市场呢？比如将更多的都市村庄作为 K 品牌乳制品营销渠道的一个网点，然后逐步扩展呢？这不正是大渠道营销学所一直寻找的市场区域吗？

于是，我马上动员 K 品牌 Z 市办事处的所有员工对 Z 市的都市村庄展开调查，发现了 Z 市仅市区范围内就有都市村庄 120 个，且区内流动人口在 5 000 人以上的都市村庄就超过 60 个。

全国乳业的各大品牌很少在都市村庄设销售网点，只有 H 品牌象征性地在 Z 市放点货，且无任何市场竞争迹象。

根据调查结果，我们组织了两组 10 人的“市场开发突击队”，为每一组布置了硬性的市场开发指标：

- A. 10 人在一个星期内只开发一个都市村庄。
- B. 每个都市村庄开发 10 ~ 20 个销售点。

C. 每个都市村庄一个星期内必须花掉 5 000 元的市场开发费用。

D. 每个都市村庄一个星期内发完 3 000 袋品尝奶。

结果可想而知，在方圆不到 1 千米的一个都市村庄内每天彩旗飘飘，市场、路边、街道办事处、村委会等处的建筑物上都有 K 品牌的广告（当然广告位的费用就免了）。两个组的突击队员们越战越勇，平均每两天就成功开发一个都市村庄，市场开发费用也大大降低。当销售旺季接近尾声时，K 品牌在 Z 市已绝对占有 40 个都市村庄，销售量也早已突破了 1 000 万箱大关，相当于 Z 市场全年销售总量的 50%，而且还在不断地增长。

这个销售案例给了我们这样一些启示：一定要开发一个便于自己整合资源并能够营造出局部优势的区域市场；大渠道营销要保证在销售市场开发的执行阶段做到开发运作的高强度、高集中度，并在最短的时间内完成市场集中投入，及时、快速地取得竞争优势。