



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
传播专业营销 提供实战启迪

主编：屈云波

渠道营销经理手册

编著 吴建武

对于尚处于社会主义市场经济初级阶段的中国职业营销经理们来说,如何使自己和所辖部门的日常工作更快地走向专业之路,多仍处在一个孜孜不倦的学习和探索的阶段。今天,派力营销再次为您量身订制了一套随手可用的贴身工具——《派力营销经理实战手册系列》,希望它能为您更专业的工作提供一点点小小的帮助。

中国职业营销经理走向专业营销之路的贴身工具1



企业管理出版社



渠道营销经理手册

吴建武 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道营销经理手册/吴建武编著. —北京:企业管理出版社, 2001. 1

ISBN 7-80147-465-1

I. 渠… II. ①吴… III. 企业管理:销售管理-手册
IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83527 号

书 名:渠道营销经理手册

作 者:吴建武 编著

责任编辑:钟铭一 **技术编辑:**龙程

标准书号:ISBN 7-80147-465-1/F·463

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:**100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/chs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 10.75 印张 260 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

简介

渠道营销经理的主要职责是对所负责的市场进行渠道设计、定期评估及修正,以及制定策略性营销计划及特案营销活动,以达到上级所核准的长短期销售与盈利目标。更重要的是,渠道营销经理必须对自己所负责的渠道群有足够的驾驭能力。

渠道营销经理的责任是重大的,他工作的好坏直接关系到企业的盛衰,那么渠道营销经理应如何履行好这些职责呢?这正是本手册要解决的问题。

本手册以渠道营销经理的职责为主线,着重介绍了作为渠道营销经理应该如何进行市场调查,如何制定年度营销计划,如何进行渠道设计,如何制定渠道销售政策,如何进行促销,以及如何进行渠道的评估和改进。由于渠道营销经理日常工作中大量的工作是在规划促销,故在本手册中用了较大篇幅对此进行论述。

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的
现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场，这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值，也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以，十多年前你是只要做就可以赚钱，现在要想赚钱只是做还不行，而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求，甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低的水平。如果一个企业很成功，可以说不一定是你做得太好，而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大，而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例，而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

前 言

随着营销理论和营销实践的不断发展,过去固有的渠道形态发生了巨大的变化。那些原来依靠人员推销的公司,现在也建立起了专卖店。原来只注重超市、小卖店销售的公司,已把目光放到了酒店、餐厅等特殊渠道。以渠道来细分市场已成为时代和环境的需求。越来越多的企业意识到分销渠道的重要,更多的企业建立了以渠道市场为中心的营销组织。

渠道营销组织是以渠道市场为中心而设立的一种营销组织形式。当公司的产品在多个渠道销售,且消费者(客户)可以按不同的行为方式或产品偏好来划分时,采用此组织形式是比较合适的。

渠道营销组织最早被运用在与计算机相关的行业。IBM 公司把公司划分为若干个以顾客为中心的事业部。惠普公司也从地区式销售方法中走出来,现在的结构是把销售人员集中在各个行业的业务中。不仅在 IT 行业展开以渠道为中心的重新改组,日用消费品行业也有相当的公司改变了自己的营销组织,像雀巢公司、联合利华公司目前都已建立了以渠道为中心的营销组织,围绕着不同渠道的顾客细分来开展工作。

渠道营销经理(Trade Marketing Manager)是渠道营销组织的核心,在以渠道为中心的营销组织中,它起的作用越来越大。

欲使渠道管理制度落实,必须有一些先决条件,就一般公司而言,其先决条件如下:

- 产品在多个渠道销售,渠道性质不同,销售量足够大,且每个渠道市场都有自己的问题点和机会点。
- 个别渠道现在或未来潜在的销售量必须大到足以承担一个渠道经理(专员)的成本。

• 在激烈的市场竞争环境中,公司是以营销导向作为其经营哲学的。

渠道营销经理的主要职责是对所负责的市场进行渠道设计、定期评估及修正,以及制定策略性营销计划及特案营销活动,以达到上级所核准的长短期销售与盈利目标。更重要的是,渠道营销经理必须对自己所负责的渠道群有足够的驾驭能力。

渠道营销经理的责任是重大的,他工作的好坏直接关系到企业的盛衰,那么渠道营销经理应如何履行好这些职责呢?这正是本手册要解决的问题。

本手册以渠道营销经理的职责为主线,着重介绍了作为渠道营销经理应该如何进行市场调查,如何制定年度营销计划,如何进行渠道设计,如何制定渠道销售政策,如何进行促销,以及如何进行渠道的评估和改进。由于渠道营销经理日常工作中大量的工作是在规划促销,故在本手册中用了较大篇幅对此加以论述。

本手册不仅对现有的渠道经理来说是一本好的工具书,对所有的正在从事营销工作的人士来讲也是一本不错的参考书。相信在您阅读完此手册后,一定会有很大收获。

目 录

第 1 章 渠道营销经理的地位和职责	(1)
1.1 认识以渠道为中心的营销组织	(3)
1.2 渠道营销部与其他部门的关系	(11)
1.3 渠道营销部各岗位职责	(15)
第 2 章 渠道概述	(25)
2.1 渠道成员	(28)
2.2 渠道的功能和结构	(34)
2.3 渠道的合作、冲突和竞争	(41)
2.4 渠道动态	(46)
第 3 章 营销信息的收集	(53)
3.1 营销信息的内容	(55)
3.2 营销信息的收集方法	(65)
3.3 市场调查	(67)
第 4 章 制定营销计划	(81)
4.1 营销信息的内容	(83)
4.2 制定营销计划的步骤	(89)
4.3 营销计划范例	(104)
第 5 章 营销渠道设计	(115)
5.1 确定渠道目标	(117)

5.2	影响渠道选择的因素	(119)
5.3	设计渠道长度、宽度和广度	(126)
5.4	评估渠道方案	(135)
第 6 章	制定渠道销售政策	(147)
6.1	销售政策的内容	(149)
6.2	渠道成员之间的法律约束	(164)
6.3	销售政策范例	(179)
第 7 章	促销	(195)
7.1	如何制定促销计划	(197)
7.2	促销计划的执行与评估	(207)
7.3	主要促销技巧	(211)
7.4	生动化陈列	(229)
第 8 章	渠道评估与改进	(257)
8.1	营销渠道评估	(259)
8.2	渠道审计	(273)
8.3	渠道改进	(280)
第 9 章	营销生产力及沟通	(285)
9.1	营销生产力	(287)
9.2	沟通	(300)

第 *1* 章

渠道营销经理的地位 和职责



随着企业间竞争的不断加强,企业管理者营销水平的不断提高,越来越多的企业领导者意识到营销渠道的重要性。更多的企业在其营销组织中设立了渠道营销经理这一职位,但渠道营销经理在组织中到底处于一个什么样的地位?他到底应该做那些事情?这些问题将在本章中得以解答。

1.1 认识以渠道为中心的营销组织

一、营销组织的类别

现代的营销部门有多种组织的方法,但不管哪种形式的营销组织都必须适应营销活动的几个基本方面:营销功能、地理区域、产品及渠道(行业)市场。从企业的实际情况看,目前大多数企业的营销组织无外乎以下几种:功能性营销组织、地区性营销组织、产品(品牌)管理组织、渠道市场管理组织、产品管理与渠道管理组织、公司与事业群组织。

1. 功能性营销组织

功能性营销组织是最常用的一种组织。这种组织由许多营销专家组成,他们分别对营销副总负责,营销副总负责协调他们的工作。这些营销专家如图 1-1 所示,主要包括广告/促销经理、市场调研经理、新产品经理、销售经理、营管经理。除此之外,还可以根据实际的情况增加其他的专业人员,如:客户服务经理、储运经理等。

按营销职能设立的组织最大的优点是容易管理。但随着公司产品的不断增加和市场的不断扩大,其效率太低的弱点就越来越显著。由于没有人对任何产品或市场负全部的责任,因而就会出现某些产品或市场计划不完善,不被注重的产品或渠道被放在了



一边,造成该产品或渠道的销售下降甚至消失。另外,各职能部门都争相要求使自己的部门获得更多的预算和更重要的地位,营销副总不得不经常仔细审核各职能部门提出的各种要求,并面临着越来越多的协调工作。

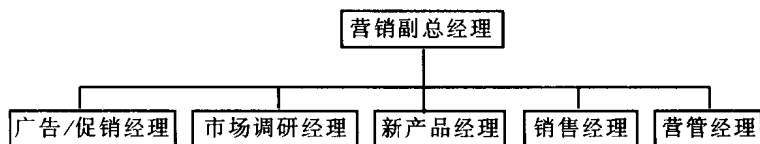


图 1-1

2. 地区性营销组织

一个在全国进行销售的公司,营销组织一般都按照地理区划,把全国划分成若干个大区以及区域。一个全国销售经理管理几个大区经理,大区经理管理若干区域经理,区域经理管理若干城市经理,城市经理管理销售代表。由于销售地域的扩大,以及不同区域消费形态的差异,许多公司又在各个大区及区域设立了市场经理。他们都是本地或本区域的市场专家。市场经理利用大部分的精力研究本地市场、消费者的需求,最大限度地发现及抓住市场机会。地区市场经理要制定长期市场计划和年度营销计划,以销售公司的产品,同时帮助销售人员制定销售方案。

地区性营销组织的形成,是市场细分的结果。不同地区甚至不同人群的需求是有相当差异的。营销者发现用单一产品满足所有的群体已经是行不通的了。

地区性营销组织的核心是本地化,不仅各类人员要本地化,而且营销费用以及各项广告促销活动也更强调本地化。现在,越来越多的公司把营销费用和权力下放到了各个地区或城市,要求他



们针对当地的市场进行各种营销活动,帮助销售人员及当地经销商实现销售。

3. 产品(品牌)管理组织

产品多且以营销为导向的公司常会设立产品管理组织。大约在 1940 年左右,许多生产多种产品的化学与清洁剂公司,发展了产品经理人制度(Product Manager System)。产品经理人(Product Manager)这个职位被用来研拟和推动个别产品与品牌(Brand)的策略和计划。从那个时候起,许多公司都竞相采用产品经理人观念。这些公司根据营销功能,以相关产品单位或产品群来区分产品。并把营销管理的职责交付给一个人,这个人就是产品经理。有些产品经理人可能还有一位产品助理来协助他。产品经理人须对产品主管经理负责。产品主管经理主要职责是管理相关产品线的产品经理人。

产品经理人主要是负责发展和执行营销计划,使产品的短期利润合理化,长期利润最大化。

产品管理组织同其他的营销组织一样,既有优点也有缺点,其优缺点主要表现在以下几个方面。

优点:(1)使产品多样化的公司每一个产品都能得到最好的照顾;

(2)产品管理组织形式为未来高级管理人才提供最好的训练场所;

(3)产品经理制度协助管理阶层拟定公司政策的优先顺序。

缺点:(1)公司的整体目标不明确。由于产品经理人关心的主要是他所负责产品的成败,对公司的整体目标并不清楚,以致在执行业务的过程中,可能会与公司的目标相抵触。

(2)部门间冲突、摩擦增加。产品经理的组织设置会产生一些冲突和摩擦,其中最典型的是,产品经理们没能获得足够必要的权





威,以保障他们去履行自己的职责。

(3)产品经理虽然能成为所经管的产品的专家,但很难成为公司其他功能的专家。他们既要摆出专家的样子,又会在真专家面前相形见绌。

4. 渠道市场管理组织

多数公司的产品向多种多样的渠道销售。例如,蓝带公司的啤酒,既在超市、零售店销售,又在酒店、饭店、大排档销售。科海公司的个人电脑,既卖给各个公司办公使用,又卖给个人家庭使用。当消费者可以根据不同的消费行为或产品偏好分为不同的消费类型的时候,设立渠道市场管理组织是颇为理想的。

5. 产品管理与渠道管理组织

生产多种产品并在多个渠道销售的公司,常常会遇到如何设置机构的难题。他们可以采用产品管理组织制度,那就需要产品经理熟悉广为分散的各种不同的渠道市场;也可以采取渠道市场管理制度,那就需要渠道经理熟悉销往各自渠道市场的五花八门的产品;或者还可以同时设置产品经理和渠道经理,形成一种矩阵式组织结构。杜邦公司就是按矩阵式结构设置营销组织的。

这种矩阵式管理组织制度对那些多品种、多市场的公司来说是符合需要的。这种制度也有其不足之处,即费用大且容易产生矛盾和冲突。此外,还会存在权利和责任应落实到何处的问题。

6. 公司与事业群组织

随着多产品公司经营规模的扩大,公司常把各大产品部门上升为独立的事业群。事业群下面再设立自己的职能部门和服务部门。例如,顶新集团目前就设立了方便面、饮品、糕饼等几大事业群,每个事业群下面又设置了自己的销售、企划、营管等职能机构。此种组织设立以后,重要的一点就是公司总部和各事业群之间要划分清楚各自应负责的营销活动和营销服务。



二、渠道营销组织的背景

渠道营销组织是以渠道市场为中心而设立的一种营销组织形式。当公司的产品在多个渠道销售,且消费者或客户可以按不同的行为方式或产品偏好来划分时,多采用渠道管理组织形式。

渠道管理组织最早被运用在与计算机相关的行业。IBM 公司把公司划分为若干个以顾客为中心的事业部。惠普公司也从地区式销售方法中走出来,现在的结构是把销售人员集中在各个行业的业务中。然而,不仅在 IT 行业展开以渠道为中心的重新改组,日用消费品行业也有相当的公司改变了自己的营销组织,象雀巢公司、金红叶公司目前都已建立了以渠道为中心的营销组织,围绕着不同渠道的顾客细分来开展工作。

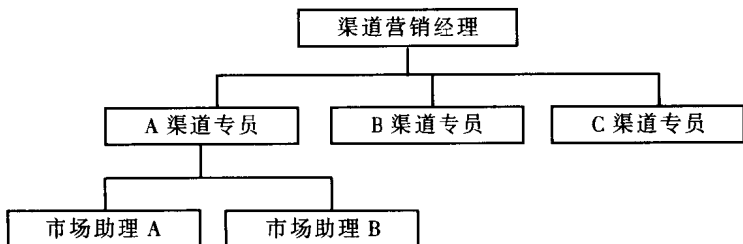


图 1-2

渠道管理组织中,一般都要设置一名渠道营销经理(如图 1-2)。渠道营销经理下面设几名渠道市场专员,他们都是某个渠道或行业市场的专家。渠道专员开展工作所需要的功能性服务由其他功能性组织提供。分管重要渠道市场的渠道市场专员,甚至还可以有数名功能性服务的专业人员(市场助理)直接向他负责。

渠道经理实质上是参谋人员,并不是一线的指挥人员。他们