

麦肯思特营销顾问公司

 成功销售
执行丛书

销售 网络

建设与管理

销售通路、渠道、终端
营运完全攻略



经济科学出版社



成功销售
执行丛书

销售网络 建设与管理

麦肯思特营销顾问公司

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：董蔚挺

技术编辑：董永亭

销售网络建设与管理

麦肯思特营销顾问公司

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

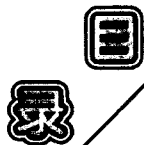
787×1092 16 开 18 印张 230000 字

2005 年 3 月第一版 2005 年 3 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4671-X/F·3943 定价：30.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



第一章 认识销售网络	(1)
一、销售网络的作用	(1)
二、销售网络的组成	(4)
三、销售网络成员关系	(8)
第二章 销售网络的设计	(14)
一、影响销售网络设计的因素	(14)
二、销售网络设计的目标	(21)
三、分销渠道的选择	(22)
四、合理分配成员任务	(29)
五、选择适合自己的分销模式	(31)
第三章 分销商的选择和评价	(38)
一、选择分销商的原则	(38)
二、客观地评价分销商	(40)
三、选择分销商的方法	(47)
四、选择分销商的误区	(48)

第四章 销售网络的构建（一）	（ 53 ）
一、日用消费品销售网络	（ 53 ）
二、生产资料销售网络	（ 56 ）
三、服务产品销售网络	（ 57 ）
四、高新技术产品销售网络	（ 59 ）
五、医药行业分销网络的构建	（ 60 ）
第五章 销售网络的构建（二）	（ 62 ）
一、食品行业销售网络	（ 62 ）
二、服装行业销售网络	（ 66 ）
三、家电行业销售网络	（ 68 ）
第六章 销售网络的构建（三）	（ 70 ）
一、新产品上市期的销售网络	（ 70 ）
二、产品成长期的销售网络	（ 72 ）
三、产品成熟期的销售网络	（ 74 ）
第七章 销售网络相关政策	（ 78 ）
一、符合流通需要的产品政策	（ 78 ）
二、合理的弹性价格政策	（ 82 ）
三、有效提高销量的促销政策	（ 87 ）
四、充分发挥效应的品牌政策	（ 92 ）
五、积极有效的人员推广政策	（ 95 ）
六、确保货物流通的物流政策	（ 99 ）
第八章 销售网络的分销模式	（ 108 ）
一、销售代理	（ 108 ）
二、特许经营	（ 119 ）
三、连锁经营	（ 123 ）

四、经销模式	(127)
五、直接销售	(133)
六、网络分销	(138)
七、国际分销	(144)
第九章 分销商的控制与激励	(153)
一、掌控分销商	(153)
二、支持分销商	(159)
三、有效激励分销商	(165)
第十章 销售网络的终端管理	(174)
一、关于终端	(174)
二、终端铺货	(178)
三、生动化陈列	(188)
四、终端促销	(195)
五、终端导购	(205)
六、终端维护	(210)
第十一章 销售网络的回款管理	(214)
一、分销商资信的调查与评估	(214)
二、制定合理的回款制度	(216)
三、合理管理分销商信用	(220)
第十二章 销售网络的冲突管理	(229)
一、冲突的类型与原因	(229)
二、冲突的避免与处理	(233)
三、窜货的有效管理	(236)
四、伙伴营销的运用	(243)

第十三章 销售网络的诊断与评价	(247)
一、销售网络的诊断	(247)
二、销售网络的评价	(251)
第十四章 销售网络的调整与创新	(260)
一、销售网络的调整	(260)
二、销售网络的改进与创新	(263)

第一章 认识销售网络

中国幅员辽阔，人口众多，有着极为广阔的销售市场，为了降低销售成本，减少市场风险，提供更快速的服务，绝大多数制造商都构建了销售网络来销售自己的产品。在目前市场竞争越来越激烈，利润越来越薄的情况下，企业有必要重新审视自身的销售网络管理，借鉴国内外的成功经验，优化销售网络，提高竞争能力。

一、销售网络的作用

销售网络是指产品或服务在从生产者向终端使用者转移的过程中所经过的、由各个环节共同组成的相互交织的网络体系。这些环节包括企业（生产者）自设的销售机构、代理商、批发商、零售商、经销商等以及消费者。

作为由网点、网线、网面、网员、网流等要素构成的互联网络，销售网络具有风险同担、效益共享、信息共享、物流畅通、无所不在、无时不有的特点。

销售网络对企业有很重要的作用，主要表现在以下几个方面。

（一）创造时空便利，方便顾客购买

销售网络的形成与发展给消费者提供了时间、空间、数量、服务上的各种便利，使消费者能够获得最方便、及时的服务，同时顾客满意度也会提高。

（二）扩大市场覆盖，占领更多市场

企业通过构建合理的销售网络，同时进行网络的宣传和促销，扩大企业的市场覆盖面、提高市场覆盖率和企业产品市场占有率，抢占市场份额，保证产品能够迅速进入更多的市场，达到占有市场和扩充市场的目的。

（三）提高交易效率，降低销售成本

批量生产的制造商无法与居住相当分散、需求千差万别的消费者打交道，无力负担时间、人力等各方面的成本。利用销售网络能节省企业的人力资源，加快产品流转速度，提高交易效率。

同时，由于网络成员间已形成相对稳定的利益关系，所以很多交易在系统内部就可实现。通过内部化交易，可以充分发挥网络成员间的协同作用，共享网络资源，改善交易秩序，大大降低销售成本。由于销售成本降低，企业能将更多的产品在更多的市场上销售，同时网络的广泛分销使大批量运输成为可能，大批量运输又进一步降低了销售成本。

（四）分担市场风险，加快资金流动

在销售网络的运行过程中，不同的销售网络成员通过资金融通、信息沟通、物流调配、分工协作、优势互补，形成一个共存共荣的利益共同体，在市场开拓、采购仓储、运输配送、资金利用等方面的风险都可以共同分担。这既增强了整体抗御风险的能力，又降低了各自所承担的风险，达到风险同担、利益共享的目的。

销售网络还能实现资金在网络中的流动，包括付款、信用和融资。分销商可以利用多种灵活的方式进行付款，为企业提供了重要的商业信用，通过自己的实力和信用进行融资，扩大了产品流通的资金来源，使得网络资金雄厚，便于产品更多更广泛地分销和产品服务的实现。

(五) 广泛收集信息，正确进行反馈

分销商对企业和消费者而言都是一个重要的信息来源，在商品的流通过程中，分销商可以获得有关消费者、市场、竞争者的信息，通过搜集、整理加工并反馈给企业。企业通过分销商之间的相互合作、联系及信息交流，加强与消费者之间的信息沟通，从而适时、适地推出价格适宜、适销对路的产品。

消费者也可以通过分销商获得全面的产品生产、供应信息，及时了解产品的价格、性能及相关服务，进而做出购买决策。

(六) 建立竞争优势，形成无形资产

企业通过销售网络扩大市场覆盖占有率、降低成本提高效益、实现规模经济、防御风险、提高服务水平和沟通信息等作用，形成综合竞争优势。

企业销售网络同时又是一笔巨大的无形资产，成为企业在市场竞争中的制胜法宝，其对企业的贡献率并不亚于有形资产。销售网络的建立与维系是企业长期运营的结果，网络一旦建成，可以给企业丰厚的回报。一方面可以作为企业持久竞争力的来源，另一方面一个运作良好的销售网络不仅可以自用，而且可以对外出租，收取费用。

有实力和远见的企业都致力于建立健全自己的销售网络，如海尔在国内有2万多个销售网点，它不仅很好进行产品分销，还将自己的销售网络和物流渠道出租给可口可乐等公司。国际跨国公司无不具有遍布世界的销售网络，它们通过兼并、合资的方式，享用别国国内一些名牌企业已有的分销网络，很轻松地就将自己的产品打入了别国国内市场，这在日用化工行业尤为多见。

二、销售网络的组成

一个完整的销售网络由众多的销售网络成员组成,包括生产企业、企业设立的销售机构、批发商和代理商、零售商、消费者或用户、广告商、咨询商和服务商等,这些成员之间相互联系、相互制约、相互合作。根据在销售网络中所处的地位、所承担的职责、销售任务、服务对象等的不同,可以分为四类。

(一) 生产企业

生产企业是商品的制造者,同时参与商品的销售与流通。生产企业在完成生产资料采购和商品销售的基本职能之外,更多地了解、管理、控制销售网络中其他成员的行为,以保证自身能获得稳定的资源和健康、畅流的分销网络。

根据参与商品流通的程度,生产企业可分为:单纯生产企业、复合型生产企业。复合型生产企业通常组建自己的销售机构、售后服务系统、零部件供应系统等,更适合于现代的营销市场环境。

(二) 分销网员

分销网员包括代理商、批发商、零售商和生产制造商自设的销售机构。

1. 代理商。

代理商是指接受制造商委托,以代理企业的名义从事商品批发、购销、经营活动的企业和个人,为制造商寻找客户和代表制造商进行购销活动而赚取佣金或手续费,能迅速地帮助企业打开市场。

代理商按不同分类标准可分为:独家代理与多家代理、总代理与分代理、佣金代理与买断代理。

2. 批发商。

批发商向生产企业批量购进商品，进一步加工或利用自己的销售网络将生产企业的产品转售给其他批发商、零售商、产业用户或各种非营利性组织，不直接服务于最终消费者。

批发商与制造商之间是买卖关系，合作条件由经销合同确定。制造商要保证批发商的货源和有关权利，批发商则要保证按照经销合同约定的价格和义务出售。商业经营的利润和风险，由批发商承担。

批发商之所以能够存在并持续发展，主要有以下几个方面原因：

- 批发商能帮助生产制造商以较小的成本接近许多顾客。
- 能保持一定的库存，从而减少生产制造商的仓储成本和风险。
- 能向买方快速送货。
- 能向生产制造商和客户提供有关新产品、价格变动和竞争对手活动的信息。
- 能向零售商提供咨询和服务，经常帮助零售商改进其经营活动等。

还可以从不同角度对批发商进一步分类：

(1) 按照服务地区范围，可以分为全国性批发商、区域性批发商、销售地区批发商等。

(2) 按照服务方式分类，可以分为货架批发商、现款交易批发商、邮购批发商、直送批发商。

(3) 按服务内容划分，可以分为综合服务批发商（批发分销商和工业分销商）、专业服务批发商（现货自运批发商、卡车批发商、现货代运批发商、专柜寄售批发商、直送批发商和生产合作社）。

3. 零售商。

零售商将商品以零售价格卖给最终消费者或用户。其经营特点是：

- 服务的对象是最终消费者。
- 所售商品包括有形商品和各种服务等。
- 是零星、分散、重复的购买。

• 在经营方面呈现多种业态，如百货商店、专业店、超级市场、便利店，以及电视购物、网上商店、邮购等。

零售商面对的是个人消费者，在分销渠道日益缩短、终端销售越来越受到关注的今天，零售商在销售网络中的地位越来越重要。

目前最主要的零售商有两类，即有店铺的零售商和无店铺的零售商。

有店铺零售商有七种主要类型：

——专业商店。只经营某一商品种类或几种商品，但是所含的花色品种齐全。

——百货商店。通常经营服装、家庭用具和日常生活用品。

——超级市场。主要经营食品、洗衣和家庭日常用品，规模较大，批量销售，价格低廉，成本低，毛利少，自助服务。

——便利商店。经营周转快的方便商品，种类有限，规模较小，位于住宅区附近，营业时间长，商品的价格相对高些。

——折扣商店。出售标准商品，价格低廉，薄利多销，较少服务，设备简单，经营成本低，多设立在低房租区。

——仓储商店。经营价格低廉、畅销的日常生活用品，一般是较大批量、简单装修、有限服务，较低售价和微利多销的连锁式零售企业，低成本经营。

——超级商店。面积很大，主要满足消费者在日常购买的食品和非食品类商品方面的全部需要，它们通常提供包括诸如洗衣、干洗、修鞋、支票兑换和付账等服务。

无店铺零售商有四种主要类型，即：直接推销（一对一推销、一对多推销、网络营销）、直接营销（电话营销、电视营销、电子购买）、自动售货和购物服务。

为了增强竞争能力，许多零售商多采取与其他零售商合作的形式。零售商合作主要有四种类型：公司连锁、自愿连锁、零售商合作组织、特许经营组织。

4. 生产企业自建网员。

生产企业自建网员是指制造商自己建立的销售分支机构及销售办事处，包括各级分公司和子公司。

自建网员在整个销售网络中占有重要的地位，可以加强存货控制，改进销售和促销工作，降低成本，提高效率，有着其他网员不可替代的特殊作用，一般控制着一些大型的直接用户和批发商。

自建网员主要是负责本企业销售网络的建立和管理，其任务主要是：负责本企业销售网络的设计策划和选择决策工作；寻找和选择分销商，并与之建立良好的营销关系，激励和管理分销商，协调销售与其他活动的关系、直接销售与利用分销商进行销售的关系，促使分销商积极销售本企业的产品，以保证本企业的产品快速有效地送到消费者的手中。同时建立企业自己的销售网络。例如，美国著名的直销公司安利公司，设计了一套分销渠道体系，利用人员进行销售，取得了较好的效果。

（三）辅助网员

辅助网员包括广告公司、运输公司、独立仓库、咨询公司、市场研究机构、营销策划机构、会计事务所、律师事务所、银行部门、金融机构、电信部门等网员，它们在整个销售网络中起着很重要的作用。

（四）最终消费者

最终消费者包括一般消费者、组织购买者（生产企业、医院、学校等非营利性机构和社会团体）和政府采购者。

一般消费者是对商品或劳务进行最终消费的自然人。一般消费者在年龄、性别、职业、收入、教育水平、家庭、流动方式和爱好等方面，存在着许多差异，影响着企业的营销决策。企业可以通过会员制、俱乐部等形式将其纳入销售网络之中，使其成为销售网络成员。

组织购买者是指购买产品和劳务用于生产或直接消费的组织，如

生产企业、医院、学校等非营利机构和社会团体，其购买量大，需求弹性小，供需双方关系密切，由专业人员直接购买。

政府采购者是指为执行政府职能而采购或租用商品和劳务的各级政府单位，是销售网络中最大的客户。对组织购买者和政府采购者可以通过合同和关系管理将其纳入销售网络成员之中。

三、销售网络成员关系

由于产品市场的激烈竞争，销售网络各成员之间往往存在着错综复杂的关系，如何协调网络成员之间的关系，防止出现内耗，是企业在制定政策、加强管理方面的重点。

（一）垂直关系

垂直关系是指处于不同网络层次的网络成员之间的关系。如企业与其批发商、零售商和代理商之间的关系，批发商与零售商之间的关系，代理商与其批发商和零售商之间的关系等。

垂直关系系统中的某个成员可能控制其他成员的行为。企业可利用垂直关系系统对分散的销售网络进行整合（非垄断的），使系统中的成员最大限度地发挥各自的作用，从而形成销售网络的合力。

垂直关系系统中常见的现象和问题主要有以下几个方面：

1. 回款。

分销商总是希望能尽量延期付款，最好是收到下一层级回款时再付款，以降低自己承担的风险。企业往往希望其分销商或代理商能尽快回款，以加快资金的周转，缓解企业的资金压力。

2. 折扣率。

分销商出于追求利益最大化考虑，希望企业给予更优惠的条件和更高的折扣率。企业总希望尽可能实现自己的利润目标，而给分销商

较低的折扣率。

企业在制定折扣率时要保留一定的灵活空间，以便在市场竞争环境变化时，相应变动，保持竞争优势。

3. 激励政策。

企业通常会制定可行并且有效的激励政策来吸引分销商，减少他们的不满和抱怨。首先，企业的激励政策要符合分销商的利益点；其次，必须考虑分销商之间的客观差异性；再次，要本着公正、平等的原则对分销商进行综合评定；最后，对于例外情况要有灵活处理的空间。

4. 淡旺季的产品供应。

在旺季期间，分销商往往要求企业大量供货，提供供货保证，缩短供货周期，防止产品“脱销”。企业应“以销定产”，畅通物流，保证供货充足及时，同时调整供货周期，制定完善的供货与库存计划；另外，双方应加强信息的沟通和交流，共同对市场需求进行预测，据此制定供货计划，保证市场供应的同时降低双方的成本。

5. 市场推广支持。

分销商希望企业对消费者做大量的产品宣传，而且在联合广告宣传时，能提供相当的优惠条件或费用支持。而企业在做市场推广时希望得到分销商的合作与支持，在广告宣传方面，更希望分销商能独立运作，并承担宣传费用。

6. 渠道调整。

有时出于一定的营销目的，企业要对渠道成员进行相应的增减。

企业需要增加渠道成员时，要保证现有分销商的利益，制定相应的政策，保护他们与企业的长期合作关系；同时，要鼓励新的分销商努力发展，尽可能扩大企业的分销网络。

企业需要减少渠道成员时，要尽可能保留与原来分销商之间的良好关系，为将来的发展打下基础；另外，要与现有的分销商进行充分的沟通，让其了解企业目前的政策和发展方向，稳定市场，巩固分销商对企业的忠诚度。

(二) 水平关系

水平关系是指同一分销渠道层次上的成员之间的关系。企业采用密集型分销时，销售网络成员之间的竞争最为激烈，而集中型分销时趋于最弱。水平关系导致的良性竞争可以带来广泛的市场覆盖率，建立良好的客户服务体系，以及形成一定的市场形象，但同时造成的恶性竞争（竞相压价、抢夺市场、跨区窜货等），会造成冲突，影响产品品牌形象和市场地位。

销售网络中由水平关系所引起的现象和问题主要有：

1. 价格混乱。

由于同级分销商之间的激烈竞争而引起的竞相压价，造成了渠道中的价格不一，使下一级分销商直至最终消费者无所适从。

2. 产品供应不平衡。

由于地理区域、交通运输条件、供货来源不同，往往会导致产品供应的不平衡，即某些分销商货源充足，而某些分销商出现“脱销”现象。

3. 促销方式各异。

分销商由于各自的实力和经营目的，会采用形式各异的促销方式，有时甚至擅自更改预定的促销方式和促销内容，造成市场的混乱。

4. 侵蚀“地盘”。

有些分销商为了自己分销网络的发展，侵蚀他人的下游成员或经营地区，造成整体市场的恶性竞争和混乱局面。

5. 特殊目的。

有些分销商订货是出于一些不正当的特殊目的，如进行“套现”等，这些行为会给产品市场带来破坏性的冲击。

(三) 交叉关系

交叉关系是指不同渠道层次或不同类型的渠道成员之间的关系。