



wudbook
珞珈经管



渠道 成就 销售

邓媛媛◎著

最成功企业的渠道营销之道

渠道缺乏效率，严重影响企业销售业绩
学习优秀企业最成功的渠道技巧



Wuhan University Press
武汉大学出版社

渠道成就销售

邓媛媛◎著

F274
D338



Wuhan University Press
武汉大学出版社



前言》 PREFACE

中国是一个地大物博、历史悠久、文化深厚的国家。而无数勤劳智慧的中国人，曾经在这片神奇的土地上，创造出了辉煌的文明，为人类的进步和社会的发展作出了卓越的贡献。在商业方面，中国人在历史上更是演绎出了一个又一个充满传奇色彩的故事，并出现了陶朱公(范蠡)和胡雪岩这样的“商圣”。然而，到了近现代时，中国这只巨龙却开始沉睡了，等到新中国成立时，这片曾经繁华的土地早已变得疮痍满目，一穷二白，百废待兴。虽然改革开放之后，中国又以博大的胸怀迎接四方来客，吸引了世界各地的商界精英来到中国投资，中国本土的企业也乘风直上，创造了无数的知名品牌，使中国的市场经济得到了长足的发展，中国又重新焕发出勃勃的生机。

然而，当我们用理性的目光透过繁华的表象，直接探索中国市场经济最本质的根源时，便不难发现，中国的市场经济仍然是世界上最复杂的。由于地区发展不平衡，人口素质差距也很大，地区环境与民俗习惯更是千差万别，这就使得中国市场的渠道建设变得非常艰难。但是，即便如此，中国本身所拥有的巨大的市场潜力和市场空间，还是不断地吸引了全球很多跨国公司的目光，它们纷纷涌向中国，都想在中国这个充满潜力的市场中分得一块大蛋糕。而国内的企业，更是及时抓住了天时、地利、人和等有利时机，悄然崛起。同时，在经过20多年的拼搏与较量之后，涌现出了一批像海尔、联想、华为等具有民族特色的知名企业。

这些企业在成长和发展的过程中,针对中国的具体情况,经过不断地探索和总结,终于建设起了非常具有中国特色的经销渠道。这些渠道模式的建立,可以说是顺应了中国市场逐渐细化、逐渐关注终端市场的现代市场营销之路,为中国市场铸起了一道又一道屏障,有效地阻击了那些国际巨头的入侵,为中国本土企业营销渠道的建设树立起了典型的标杆。

在实际的商业实践中,营销渠道的优劣对企业的影响可以说是很深广的。很多明白这一道理的企业,甚至在产品都还没有生产的情况下,就先把渠道建立起来。由此可见,渠道对于一家企业的生存和发展来说,是何等的重要。因此,在这本书中,我们将以营销渠道管理作为核心内容,并用实例分别对“渠道为王”和“得渠道者得天下”这两个观念进行全面客观的剖析。在实践方面,我们主要强调企业如何通过打造良好的营销渠道来抢占市场先机,并赢得更多的客户。

本书以中国市场作为背景,以国内外知名企业的渠道建设作为分析案例,采用夹叙夹议的手法,对中国营销渠道理论进行深入浅出的探讨。全书共分为10章,每一章都配以一家标杆企业,用丰富详实的资料,以中国营销渠道的实践为主题,对这些知名企业在渠道建设上的方针与策略进行全面的分析。让读者通过阅读本书,弄懂中国营销渠道建设的特点。让读者既明白中国营销渠道目前的现状,又看出中国营销渠道发展的前景与趋势。

值得一提的是本书的出版,填补了标杆企业在中国市场渠道建设方面的策略与经验的空白,为企业管理者、经销商、营销人员、市场研究人员等相关专业人士提供了有力指导。

目录 Contents

第一章 中国式营销哲学

1. 海尔的渠道模型	3
2. “真情到永远”	7
3. “人单合一”	10
4. “三大链条”	13
5. 居安思危	16
6. “法”、“术”、“势”	19
7. 海尔渠道的特色	22
本章结语	25

第二章 中国式营销渠道的控制力

1. 百年沧桑,王老吉曲折的发展历程	29
2. 王老吉营销组织概述	32
3. 品牌定位,找到渠道建设的方向	33
4. 渠道动力,广告策略成为销售的催化剂	37
5. 渠道策略,同时快速启动5个渠道	40
6. 渠道管理,营销人员与费用管理措施	44
7. 事件营销,捐出1个亿后产品遭到“封杀”	47
8. 面临挑战,销量能超过可口可乐吗	51
本章结语	54

第三章 中国式家电零售渠道模式

1. 大器早成,一战成名天下知的张近东	57
---------------------------	----

2. 苏宁的营销组织概述	61
3. 营销模式,苏宁渠道成功的“杀手铜”	62
4. 渠道整合,从传统家电模式到“3C”模式	67
5. 连锁模式,苏宁渠道拓展的“航母”	72
6. 物流体系,苏宁渠道变革的制胜手段	77
7. 苏宁困局,面临内外夹击和资金缺口	81
本章结语	82

第四章 中国渠道的多元化

1. 任正非,具有思想家头脑的企业家	85
2. 华为的营销组织概述	90
3. 渠道建设,从直销到分销	91
4. 多元渠道,华为渠道走向成熟的标志	95
5. 狼性精神,华为渠道获得成功的秘诀	100
6. 扩张瓶颈,华为所面临的挑战	107
本章结语	110

第五章 中国式IT营销渠道模式之父

1. 联想初期,把惠普的销售模式全盘复制到联想	113
2. 设分销商,通过渠道扁平化进一步追求效率	116
3. 集成分销,渠道捆绑以提高整体运作效率	121
4. 渠道改制,进一步加大挖掘客户价值的能力	128
5. 渠道策略,联想的优化渠道政策	132
6. 联想的渠道的缺欠	136
本章结语	139

第六章:铸造中国渠道联销体

1. 强人经济,具有宗庆后特色的娃哈哈集团	143
2. 娃哈哈的营销历史及基本架构	147
3. 联销体系,打造中国式营销渠道运作模式	148
4. 渠道建设,打造新式中国经销商系统	152
5. 渠道策略,中国式经销商管理体系	155
6. 渠道创新,中国式渠道模式	158
7. 达能之争,中国式渠道的“杀手铜”	160
8. 未来之忧,娃哈哈面临的渠道忧虑	163
本章结语	164

第七章 中国渠道的革新之路

1. 渠道之痛,史玉柱巨人集团轰然倒塌	167
2. 脑白金的营销组织和基本架构	171
3. 渠道定位,脑白金为什么让人如此癫狂	172
4. 渠道设置,避免渠道战略执行混乱	175
5. 渠道之魂,办事处销售经理拥有的绝对权力	177
6. 渠道管理,让经销商成为配货中心	178
7. 渠道策略,市场运作方式	179
8. 渠道动力,脑白金的广告策略	181
9. 面临挑战,脑白金未来之痛	182
本章结语	184

第八章 化解中国渠道的尖锐冲突

1. 挺进中国,宝洁中国发展史	187
2. 宝洁的组织框架及营销体系	191
3. 渠道设置,营销渠道设计及经销商管理	192

4. 掌控终端,宝洁对经销商的管理	194
5. 覆盖服务,宝洁的销售经理究竟做些什么	197
6. 渠道先锋,宝洁在中国的广告策略	201
7. 动力不足,宝洁新政引发的危机	202
本章结语	204

第九章 中国IT渠道之冠

1. 挺进中国,惠普发展史	207
2. 中国惠普的营销组织和基本架构	209
3. 渠道建设,对各级经销商的有力支持	210
4. 渠道之魂,强大的知识营销	213
5. 渠道管理,营销渠道的深度管理模式	217
6. 服务运营,中国惠普的管理解决方案	219
7. 渠道改制,中国惠普最完美的转型	222
本章结语	225

第十章 中国渠道的关系营销

1. 松下奥运,引领当今数字转播时代的先进系统	229
2. 松下奥运营销的组织和架构	232
3. 北京奥运,松下电器勾勒出一个更具野心的蓝图	233
4. 展会营销,借助奥运会展示高新产品	237
5. 借力奥运,松下电器提速全球营销	242
6. 营销体制,松下面临的主要挑战	246
本章结语	248

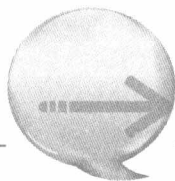


中国式营销哲学

第一章

zhong guo shi ying xiao zhe xue

- 海尔的渠道模型
- “真情到永远”
- “人单合一”
- “三大链条”
- 居安思危
- “法”、“术”、“势”
- 海尔渠道的特色



标杆企业

海尔

发展理念:海尔的发展理念是“帮助客户成功”,这一理念贯穿海尔发展的整个过程,同时也成为海尔在渠道建设中所遵循的原则。这种原则主要体现在海尔渠道发展过程中所采取的松散型分销模式——帮助客户成功的服务型渠道。

核心提示:有人曾经说过:“一位优秀的管理者,一位优秀的企业家,必须是一个优秀的哲学家。”的确,实践证明:一个善于将哲学原理与管理实践相结合的人,才是真正优秀的管理者和企业家。让我们欣慰的是,目前中国已经涌现出了一批哲学家式的企业家,而在这些优秀的管理者中,中国第一CEO、海尔集团首席执行官张瑞敏无疑是其中的佼佼者。因为他不但把企业的经营管理放在哲学层面进行深度的思考与总结,而且在渠道建设方面,也处处闪耀着哲学的智慧,打造出了中国式的营销哲学。

海尔在对渠道建设的过程中,由于做到将哲学理论与实践进行有机的结合,使得海尔对整个渠道环节的掌控和调节达到近乎完美的地步,从而塑造出了一个神奇的海尔。

／ 海尔的渠道模型

1984年,海尔在山东省青岛市落地生根,成为中国家电制造企业中的一员。随后,在张瑞敏的率领下,经过20年艰苦卓绝的奋斗,一步一个台阶,从无到有,从小到大,终于发展成为中国最具价值的品牌,并跃居世界第四大白色家电制造商。而且,海尔还走出国门,迈向世界,在全球30多个国家和地区建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司,员工总数超过5万人,成为营业额超过1000亿元规模的跨国企业集团。

进入新世纪后,张瑞敏便定下海尔将在20岁生日时跻身世界500强的目标,并率领5万多名员工为实现这个目标而全力以赴。2004年,海尔的营业额为1016亿元人民币(约合122亿美元),以2亿美元营业额之差,遗憾地与世界500强失之交臂,没能为自己捧回这份盼望已久的20岁生日礼物。但是,20年的凄风苦雨,已经使海尔练就了强健的体魄;20年的风雨兼程,已经让海尔看到更多的希望;20年的锐意进取,已经让海尔突出重围……尤其是在渠道建设方面,可以说是可圈可点。

在20多年的发展过程中,海尔的渠道可以说是一个不断建立又不断摧毁、不断肯定又不断否定的反复调节过程。正是在这种反复调节的过程中,海尔的渠道模型逐渐成熟起来,为海尔的快速发展作出卓越的贡献。然而,正如张瑞敏所言:“在20世纪初,谁的企业做得快谁就会取胜,比如美国的福特汽车;20世纪六七十年代,谁的企业做得好谁就会取胜,比如日本的制造业;而21世纪是信息的时代,只有做得对的企业

才能取胜……”随着信息经济时代的到来,市场竞争的日趋激烈,对传统的营销渠道模式进行洗牌势在必行。那么,面对21世纪变幻莫测的市场,海尔又是怎样对自己的渠道进行调整的呢?又是怎样通过调整渠道而在市场中把握主动的呢?

渠道整合

俗话说:“创业难,守业更难。”这是因为,创业时,很多企业大都处于逆境的位置上,所以创业者大都能做到如张瑞敏所说的“战战兢兢,如履薄冰”,而一旦创业成功,企业便开始处于顺境的位置上。这时,很多创业者往往会认为:“终于成功了,终于可以松一口气了。”但正如老子所说:“祸莫大于轻敌,轻敌几丧吾宝”,当我们认为自己已经战胜对手的时候,正是最危险的时候,也是开始走向衰落的时候。治国如此,做企业更是如此。深谙中国哲学的张瑞敏自然是十分明白这个道理的,所以他一直把海尔放在弱势的位置上,让海尔永远有目标可寻。因此,海尔的渠道建设已经由当初的区域网络到全国网络,再由全国网络发展到全球网络;由当初的商场销售发展到店中店,再由店中店发展到拥有自己的品牌专卖店。

应该说,海尔在经历过这些之后,已经树立起中国家电品牌良好的知名度和信誉度,并在市场上进行高效的运营。这对于很多人(包括海尔人)来说,海尔已经做得很成功了,至少在中国的家电业,已经无人能够出其左右。但张瑞敏并没有因此而沾沾自喜,而是始终保持高度的清醒,它又开始根据自身产品类别多、品牌知名度节节升高等特点,对渠道和通路进行不断的整合。

据调查数据显示,在一级市场,家电专业连锁业销售占整个家电零售市场的比重超过65%。但在一、二级市场上,家电专业连锁销售额比

重却低于20%,市场影响力比较低。因此,海尔便把一、二级市场渠道的整合视为重中之重。在全国每个一级城市都设有海尔工贸公司和海尔营销中心,负责对一级市场和二级市场的零售商进行管理,以及在当地进行业务洽谈和销售工作;同时,海尔还在三、四级市场按“一县一点”设有专卖店。

这样,海尔不但对目前的渠道进行有效整合,而且还取消了很多中间环节,大大降低了销售成本,使海尔更有利于对终端市场进行有效的管理和控制。

互惠互利

“和气生财”、“以和为贵”是商场中永恒的定律,大量的实践也已经证明,只有遵循这一原则,企业才有可能真正做大、做强。但在改革开放初期,由于一些产品供不应求,市场需求量比较大,于是很多企业仅仅靠单纯的产品销售,就能够迅速发展壮大起来。然而,随着市场的渐趋成熟,以及买方市场的迅速形成,很多曾经不可一世的企业倒下了,很多曾经傲视群雄的公司也悄然退出了市场的舞台,而一些国有企业虽然依靠政府的支援,苦苦支撑,但已经显得举步维艰。之所以这样,是因为这些企业已经习惯了卖方市场的规则,习惯了“以我为中心”,习惯了渠道成员之间简单的交易关系。而一旦市场发生变化,便会措手不及,应声而倒。

与这些企业相比,海尔无疑是幸运的,因为在一些大企业开始走下坡路时,它才刚刚迈出千里之行的第一步,并在旅途中不断地对自己的步伐和速度进行适度的调整。尤其是当买方市场开始形成时,海尔就已经敏锐地意识到,单纯的产品销售时代已经过去了。于是,海尔便迅速对营销渠道进行重新设计,提出“帮助客户成功”的理念,从当初单纯的

产品销售,逐步转向注重服务质量,用高品质的服务去帮助客户,打动客户,同时,把处理与渠道成员之间的关系当成营销的核心,与经销商结成“命运共同体”的渠道链,并在此基础上,建立起彼此信任、互惠互利的合作关系。

攻守同盟

随着经济全球化的到来和中国加入世贸组织,中国企业界逐渐意识到,单个组织的资源和能力在全球化的大背景下,开始凸显出固有的局限性,渠道之间的竞争也变得更为激烈。中国家电业虽然曾经以连锁经营的模式,迅速攻城掠地,并成为商场上一道亮丽的风景线。然而,面对国外家电巨头对中国市场的虎视眈眈,即便是在中国家电业叱咤风云的海尔,也开始紧张起来,和中国的家电行业的制造商和零售商共同面对实现共存、共荣、共赢的策略。海尔意识到,中国家电业只有建立攻守同盟的渠道,才能在经济全球化的今天,争取主动,共同应对入侵中国市场的家电巨头。这种与同业的联盟模式,不但可以整合资源,降低成本,而且还可以提高效率,优化资本的利用率和回报率。

实际上,海尔早就意识到,近几年来,中国的家电业都在修炼内功,以应对日益激烈的市场竞争;海尔更清楚,中国家电业既竞争又共生,休戚与共,只有大家携起手来,合纵连横,才能实现优势互补,共同创造中国家电业更加辉煌的未来。

2. “真情到永远”

在回顾许多成功企业的发展历程时,我们会发现,在企业处于成功的某一阶段时,总会伴随着一些对市场营销理论进行深入的思考;而当这种深刻的思考被“提纯”之后,企业营销便提升到一种哲学的境界,当这种境界最终被很多人理解之后,往往会转化为一句话,一个词,一个字,甚至一个符号。比如,海尔的营销哲学就只有短短的一句话——“真情到永远”。这或许就是我们平常所说的“大道至简”吧!

其实不仅是那些成功的企业有自己的营销哲学,任何一家企业都会有自己的营销哲学,甚至一个社区的小卖部也会有自己的营销理念。

营销哲学主要是处理企业、消费者和社会三者利益方面所持的态度、思想和观念。营销哲学定位,就是企业以哪种观念为营销导向,以确定正确的营销指导思想。因为一家企业对营销哲学的认识是否正确,是否符合实际,将决定这家企业的生死存亡。例如,现在许多企业的营销哲学常常过于市侩化,这就决定这些企业无法获得长久、健康的发展。

在企业的营销哲学形成之前,常常会有一个较为有效的营销实践活动,这个时期也许很短,短到只有几个月的时间;也许很长,长达数年甚至数十年。营销渠道的建设方向、结构和运作方式,就是整个营销哲学最重要的体现。而一旦营销哲学被确定之后,营销渠道的建设就必须完全顺应其要求。

下面,让我们一起来分析海尔的营销哲学对渠道建设的决定性意

义。海尔的管理与营销哲学是“真诚到永远”,这就决定海尔的渠道建设主要是强调以顾客为中心的战略理念,以为顾客服务为宗旨。

首先,在渠道结构的构建上,海尔力求与顾客实现零距离,所以多数渠道的建设均以直接接触顾客为目标,以便达到更好地了解顾客的需求,更好地为顾客服务的目的。由此我们可以清晰地看到,海尔的渠道结构调整过程,其实就是一个不断强化销售终端建设的过程。特别是在近几年,海尔通过自己的销售分公司——海尔工贸公司直接向零售商供货并提供相应支持,还将很多零售商改造成了海尔专卖店,以便直接管理。虽然海尔也有一些批发商,但其分销网络的重点并不是批发商,而是更希望和零售商直接做生意,构建一个属于自己的零售分销体系。海尔的销售政策也倾向于零售商,不但向它们提供更多的服务和支
持,还保证零售商可以获得更高的毛利率。与此相对应的是,海尔近几年来,不断“打压”各类批发商的渠道,降低其盈利空间,而将其大部分利润都转让给了零售商。

这样,取消了中间环节,既有利于对零售终端销售进行管理和控制,也使其销售系统更加贴近顾客。虽然这种渠道结构有很大程度的市场因素,但实现其直接为面向顾客服务才是海尔最终的目标。

即使是这样,2006年10月在四川的某论坛上,张瑞敏还是十分痛心
地表示,由于受累于家电零售商,海尔产品距离顾客越来越远。他认为,目前零售商与顾客的贴近性依然不够。因此,海尔以后的行动将值得我们关注。

其次,海尔强调,产品销售到了各分销商、零售商那里之后,销售工作并没有完成,只有把产品真正销售到消费者的手中后,海尔才认为是完成了销售行为。因此,帮助零售商向顾客推销产品就成为其渠道建设的另一个重点。例如,在海尔店中店里,过去那种顾客问、售货员答的销

售形式,已被海尔直销员现场讲解示范、顾客亲自试机的形式所取代;并且建立起相应的销售台账,给顾客发“星级服务投诉卡”,安排专人负责送货上门,安装调试。顾客普遍反映,这种做法拉近了顾客与海尔的距离,许多消费者甚至会因此而考虑“买一套海尔电器”。

再次,即使把产品销售到了顾客那里,也不能说明整个销售任务已经完成,而是还有售后服务。而且,海尔还把售后服务当成整个营销渠道建设的核心环节。在业内,海尔的“零距离”服务被认为是十分有效的,因为海尔强调的是企业与用户之间贴心的亲情化、全方位服务。从设计、制造、送货上门到定期维护、指导使用等都在此服务之列,实际上就是一个全方位的为用户服务的过程。海尔“零距离服务”以其优质高效而有口皆碑:无搬动服务,三免服务(免费送货、免费安装、免材料费),先设计后安装,24小时服务到位,星级服务连锁网络,海尔星级服务e条龙,专修部服务网络进行ISO9001国际质量体系认证,等等。

尽管多年来,海尔一直在坚持走国际化路线,但在国内渠道建设上,我们还是能够看到浓重的中国特色。因此,从某种程度上来说,海尔渠道的成功也是中国营销哲学的胜利。