

屈云波 主编



中国企业营销制胜的
核心利器

盛斌子 吴小林 冯海 著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Pimkt 派力营销图书
中国营销人必读工具书系列

屈云波 主编

中国渠道激励第一本书, 22个策略即读即用



中国企业营销制胜的
核心利器

盛斌子 吴小林 冯海 著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

渠道激励:中国企业营销制胜的核心利器/盛斌子,

吴小林,冯海著. —北京:企业管理出版社,2009.10

ISBN 978-7-80255-278-4

I. 渠… II. ①盛…②吴…③冯… III. 企业管理—市场

营销学—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第188587号

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名:渠道激励——中国企业营销制胜的核心利器

作 者:盛斌子 吴小林 冯 海

责任编辑:尤 颖

书 号:ISBN 978-7-80255-278-4

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.emph.cn>

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

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168毫米×235毫米 16开本 15.5印张 211千字

版 次:2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

定 价:37.50元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各

项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2.营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

不可不知的营销利器

渠道激励，十分熟悉而又有点陌生的名词。渠道激励是营销人不可不知的营销利器。它的重要性到底如何？打个比方，就像战争中“以正合，以奇胜”一样，渠道激励是短期也是长期快速见效，克敌制胜的“奇胜”。如果说营销像航母编队或战斗机群，那么渠道激励就是航母或战斗机中超越对手的独门武器，如隐形技术、红外线技术、激光制导。当然也可以是常规武器中的升级运用……

尽管营销研究的是4P组合，但中国的企业在营销层面的核心竞争力是“渠道运营模式”（这在中国企业是不争的事实），渠道运营模式的核心之一是“渠道激励”。可是，我们的营销出版物，却极少有这方面的著作（恕笔者目光短浅，暂未发现有专门探讨渠道激励的出版物）。

我们在营销中，听得最多的是广告、公关、促销等，但对于销售人员，特别是耐用消费品而言，这些东西一般与业务人员直接关系不大，或者参与程度不够。而渠道激励，却是他们必须去做的工作，而且是提升业绩最快最好，短期与长期出效果的工作。而如何做好渠道激励，营销出版物却无专著探讨。

笔者毕业十年有余，有幸在销售与市场中长期摸爬滚打，个中滋味如鱼饮水，不足为外人道。虽自嘲一事无成，但总算对营销有些粗浅的认识，这本《渠道激励——营销制胜的核心利器》便是我的营销总结之一。

渠道激励，顾名思义，乃是针对渠道成员的激励资源与方法。有些企业也叫渠道促销、渠道奖励、经销商政策、渠道资源等。为了统一概念便



于理解，笔者姑且称之为渠道激励。渠道激励究竟有多重要，笔者以自己在家电行业六年的经历简要说明。我们知道，家电业是中国市场化最早、竞争最为激烈的行业之一。当我们把视角放在家电行业的内部，探讨家电企业间的差异化、寻找家电企业的核心竞争力时，却发现同质化多、差异化小。可以毫不夸张地说，家电企业最大的差异化——核心竞争力的来源，乃是各企业间的渠道运营模式的差异化。

我们可以从营销 4P 的角度解读家电企业的差异化。首先，家电企业间产品间的差异化是很小的，相反，同质化却相当严重。价格方面，企业更是雷同多，差异小，彩电行业曾经以长虹为主掀起一股降价风暴。单纯的价格战，证明彼此间的价格差异性并不大。传播或许略有差异化，但差异化的程度非常小，很容易为竞争对手模仿，根本构不成核心竞争力。那么，真正的差异化在哪呢？我认为，就现阶段的格局来看，最大的差异化（企业各自的核心竞争力）是家电企业的渠道运营模式（渠道结构、管理、渠道激励），而渠道如何激励，是渠道运营模式最重要最核心的内容之一。

本书的渠道激励分为“广义与狭义”，广义的渠道激励，特指所有的渠道激励机制与方法。狭义的渠道激励，单指“短、平、快”的激励方式。本书探讨的渠道激励，有广义亦有狭义。

按照激励的对象来分，一般可以将激励分为渠道激励与消费者激励。消费者激励在营销界一般叫消费者促销。行业内对消费者促销的研究可以说是“汗牛充栋”，相对而言，涉及渠道激励的内容却较少。但是某些领域比如建材行业、工业品行业的激励更多的是针对渠道的。笔者经历过的家电行业，一半以上的营销资源也是针对渠道的激励。针对消费者的促销活动企业会尽可能“广而告之”，以便“人人得而知之”（最起码希望目标消费者知道）。因此，消费者促销必然会被竞争对手或同行第一时间知道

并迅速模仿复制。而针对经销商的渠道激励却往往可以出奇制胜，并很难被同行或竞争对手短期内学习与模仿。由于消费者促销都是公开的，因此便于营销的门外汉特别是一大批没有实战经验的营销写手添油加醋，胡吹乱侃，这也是我们见到何以关于消费者促销的文章满天飞的原因。而渠道激励一般不会对外发布，且往往被视为企业机密，因此没有一定的实践经验，难有天马行空的发挥。

本书总共分两个部分，包括理念篇，实战篇。理念篇详细介绍渠道激励的一些“心法”，属于“道”方面的内容。包括“渠道如何策划”、“渠道激励如何编制”、“渠道激励典型问题分析”、“渠道激励的目标与策略”、“产品——渠道三维策划图与渠道资源分配”以及“渠道激励常用表格与流程”。实战篇是“术”的层面的内容，分为销售型激励与营销型激励。笔者选取了渠道激励与推广二十余种方法或模型（其他方法都是在这基础上的变化与组合），以便营销人心领神会。学之能用，用之有效。

读者也许会问，你介绍的二十余种渠道激励模式难道穷尽了所有的渠道激励方法吗？回答是否定的。二十余种渠道激励模式不可能穷尽所有的渠道激励方式。正如功夫的变化、围棋的变化一样，是无穷无尽的。但就像武功的套路与围棋的定势一样，是一切变化的基础与变化的依据。笔者介绍的二十余种方法，是渠道激励的基本模型。真正读懂了，可以千变万化。我们知道，真正的高手是“无法之法方为定法”，这是任何一门学科的最高境界。但从修炼的层面来说，任何东西都是从“有法”步入“无法”的。

专家出书，总喜欢找名人写序或在书背后列上长长的参考书目，这两条我都省了。一是不想“攀龙附凤”，往自己脸上贴金，抬高自己的身价。

二是笔者写此书，没参考任何营销书籍，自然不用列一堆参考书目了。但是笔者能力有限，缺点错误自然不可避免，希望广大营销同仁批评指正。

由于渠道激励的重要性在不同行业不一样，限于笔者的经历，本书的阅读对象可能仅限于耐用消费品与工业品，包括但不限于家电行业（大家电与小家电）、建材行业（陶瓷、卫浴、地板、家具、家饰、照明、涂料等），工业品行业的各级营销人员。快速消费品行业仅供参考。当然，也可供专家、学者、讲师或在校的学生参考。

最后，要感谢我的朋友和我的家人，他们的幸福与快乐才是我生命的中心。没有他们的指导、理解与支持。本书不可能完成。

更要感谢我的老领导、中国营销的开风气者、营销泰斗屈云波总编，是他让一个时代与一批企业销售人员实现了“销售向营销的升级”，由此，我才正式步入了职业经理人的生涯。

盛斌子

目 录

不可不知的营销利器	1
-----------------	---

理 念 篇

第一章 渠道激励概论	2
如何理解渠道	2
如何理解渠道激励	5
如何策划渠道激励	8
如何编制渠道激励方案	10
渠道激励典型问题分析	15
渠道激励的三个方向与五个原则	19



产品——渠道三维策划图与渠道资源分配	24
实用工具:促销常用表格	33

实 战 篇

第二章 销售型渠道激励	40
台阶返利	40
消库补差	49
销售竞赛	52
提货返点	59
限期提货奖励	60
实物促销	69
销售人员激励	75
福利促销	81
会议促销	90
老品(滞销品)促销	100
阶段奖励/模糊奖励	108

第三章 营销型渠道激励	114
新品推广促销	114
终端建设及后期维护奖励	139
市场支持奖励金	147
导购激励	151
小区推广	156
装修课堂	165
集中作业	166
节假日促销	206
店庆促销	209
开业庆典	213
数据库促销	216
第四章 渠道激励绩效评估	220
历史比较法	220
区域比较法	221
市场增长率	221
市场份额	223

市场份额开发绩效	224
销售利润率	226
渠道分销能力利用率	227
每个员工贡献的销售量(额)或利润	228
库存周转率	229
库存投资毛利回报额	231

理念篇

第一章 渠道激励概论

如何理解渠道

渠道激励是渠道管理的一项重要内容，为了更好地理解渠道激励的原因、对象、内容，就需要对渠道的一些基本情况有所了解，比如渠道的界定、重要性及其成员职责等。



渠道是什么

渠道是什么，看似是一个简单问题，但不同人站在不同角度给出的界定不一样。有时被认为是商品从生产商到消费者或其他最终用户的通路，有时是通过各种不同代理商品的名称来定义的，还有其他以贸易为目的而联合在一起的松散企业联盟构成的营销渠道。而消费者也许会将渠道简单地看做是他们与产品生产商之间大量的中间商。

菲利普·科特勒把渠道分为分销渠道（Distribution）和市场营销渠道（Marketing Channel）。他认为，分销渠道是指某种货物和劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移所有权的所有企业和个人，主要包括商人中间商、代理中间商、生产者和消费者，但不包括供应商、辅助商（比如第三方物流公司、广告代理公司等）。而市场营销渠道包括某种产品的供产销过程中所有的企业和个人，不仅包括分销渠道成员，还包括供应商、辅助商。

当前企业越来越重视对电子营销渠道的认识，按照科特勒的界定，企业似乎采用市场营销渠道的界定更好。因为在电子营销渠道经营模式下，供应商、辅助商对于企业的成功运营起着非常关键的作用，比如电子商务

企业供应商（即商品生产商）的产品质量、银行电子支付平台的安全便捷性、快递公司的高效服务都会直接影响消费者是否购买企业产品的决策。

笔者在本书中更多涉及传统渠道的激励问题，因此采用科特勒分销渠道的界定。当然，下文中谈到的大多数渠道激励方法也适合于电子营销渠道模式，比如福利促销、销售人员激励等。



为何要谈渠道

作为战略营销工具，渠道往往成为其他三个营销组合（产品、价格、促销）的垫底因素，但这种认识逐渐随当今商业市场的剧烈变化而改变，渠道日益成为许多企业核心竞争优势的来源。产品技术模仿与同质化速度加快，使得产品优势难于维持；全球生产资源的优化配置与互联网技术的迅速发展，使得产品成本日益降低以及产品价格越来越透明，价格已很难成为企业的核心竞争优势；海量商品信息与促销手段使得消费者眼花缭乱无从选择，通过促销维持企业竞争优势已根本不可能。然而，渠道战略的长期性、基于关系和人的需要组织机构操作的特征，使得渠道在短时间内很难被竞争者模仿，因此极有可能成为企业的核心竞争优势来源。

此外，商业影响的重点已经从产品的制造商转移到产品的分销商，尤其是大型零售商力量增强已引起人们的特别重视。而市场竞争的加剧，使得企业降低分销成本的要求也越来越迫切。再加上随着互联网技术的迅速发展，电子营销渠道为产品和服务的生产商提供了数以千万计的全球顾客，企业的渠道经营思维需要更新。上述这些原因的存在，使得渠道的重要性达到前所未有的程度。



渠道成员的职责

渠道中的每一个成员所承担的职责、销售任务及服务对象是不相同的。制造商的销售机构一般都控制着一些大型的直接用户和批发商；而批

发商面对的则是一些零售商或某些专业用户；代理商面对的则是一些批量较小的用户和小型零售企业，他们往往因为批量较小而无法直接与厂商或大型批发商进行交易；零售商则是面对大量的、零散需求型的用户或众多的消费者。

具体来说，分销渠道成员的职责任务包括推销、通路支持、物流、产品修正、售后服务以及风险承担等，这些通路职责必须要在通路参与者之间进行分配，如表 1-1 所示：

表 1-1 渠道成员的职责

推销 1. 新产品市场推广 2. 现有产品的推广 3. 向最终消费者促销 4. 建立零售展厅 5. 价格谈判与销售形式的确定
通路支持 1. 市场调研 2. 地区市场信息共享 3. 向顾客提供信息 4. 与最终消费者洽谈 5. 选择经销商 6. 培训经销商的员工
物流 1. 存货 2. 订单处理 3. 产品运输 4. 与最终消费者的信用交易 5. 向顾客报单 6. 单据处理