

每天都用得到的超简单MBA教程



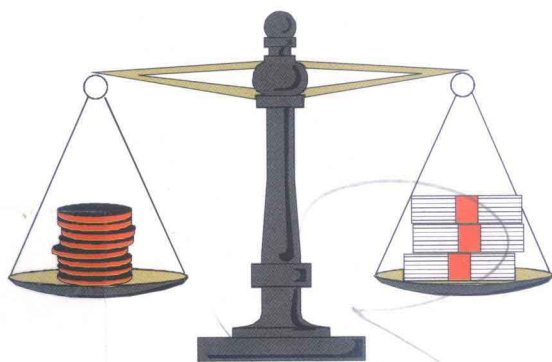
完全  
图解

# Selling Channels

一看就懂的

# 销售渠道

徐德麟 著



抛开艰涩难懂，教你  
生活化、实用化、大众化  
的销售渠道！



清华大学出版社

# 一看就懂的 销售渠道

徐德麟 著

清华大学出版社  
北 京

徐德麟

一定要懂的销售通路

凯信企业管理顾问有限公司

本书经由凯信企业管理顾问有限公司正式授权，同意经由清华大学出版社有限公司出版中文简体字版本。非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-7122

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

一看就懂的销售渠道/徐德麟 著. —北京：清华大学出版社，2011.11

ISBN 978-7-302-26840-6

I. ①一… II. ①徐… III. ①企业管理：销售管理—购销售渠道

IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 187410 号

责任编辑：徐燕萍 鲍 芳

封面设计：陈秋红 版式设计：孔祥丰

责任校对：成凤进 责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：142×204 印 张：3.625 字 数：77 千字

版 次：2011 年 11 月第 1 版 印 次：2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：26.00 元

# 序

## 销售渠道整合的时代来临了

“渠道”在经营当中是极为重要的一个项目，渠道的选择也常是让老板感到棘手的问题之一。多数人在选择渠道时都犯了一个通病：“别人都是这样做，所以我也跟着这样做！”以致造成不如预期的绩效。其实每一种产品都有自己的特色，主要的目标对象也有所不同，即使是同性质的产品，因公司的差异，在选择渠道时就会有所不同，一味的照着前人的路走，是无法走向成功的。

销售渠道，简单地说，就是“将产品或服务由制造商转移到消费者的一条渠道结构”，在将商品转移的这个过程中，许多“渠道成员”都扮演着重要的角色，包括总经销商、经销商及零售商等，有了这些优秀渠道成员的协助，制造商才能开创良好的销售利益，消费者也才有好商品可买。倘若商品从制造商转移到消费者的过程中没有中间商，就表示这个渠道结构的长度很短，商品转移给消费者的速度就会加快，此即“直接渠道”。如果转移过程有很多中间商，渠道长度变长，转移的速度变慢，销售成本增加，即为“间接渠道”。其次，消费者买到商品的销售渠道就是渠道结构的宽度，至于渠道结构的密度，主要由售货的多少来评断。

## 用对渠道赚大钱，用错渠道堆仓库

有好的商品，却不知道要用哪种渠道来销售，怎样才能有最高的利益，这是许多公司刚起步时的棘手难题之一，毕竟再优质的商品，也必须通过完善的渠道，才能让消费者以最便利的方式接触，商品才卖得出去。若由公司自行成立实体渠道，通常需要投入大笔资金，从利润考虑未必划算，因此多数公司是委托既有的渠道销售，但是这之中从选择、谈判到管控，都是门学问。万一策略错误，所选择的渠道与商品市场导向不符，无法接触到潜在消费者，那么再好的商品也无法达到理想的销售成绩。因此有好商品固然重要，但有适合的销售渠道更为重要。商品想“畅销”，就要详加了解商品的市场特性，还有各种渠道的市场定位，以及各渠道作业流程与费用成本等游戏规则，才能选到对商品销售最有利的渠道，并建立有助于公司持续经营的渠道策略。

此外，各级渠道成员间，总不免出现利益冲突。同级渠道间因有竞争关系，冲突随时存在，上下游渠道间，也会因进货价格及销售业绩等问题，产生利益冲突，一旦渠道成员之间有冲突，对于急于开创销售业绩的制造商而言，都是祸不是福！其实，渠道的建构需要花费大笔的资金及时间，为了降低风险，也为了应对竞争，上下游产销渠道垂直整合，或是跨级渠道、同级渠道的联盟合作，近几年非常盛行，通过整合合作，不仅能够扩大市场经济规模，降低相关销售成本，也能对抗大型产销集团或连锁卖场的市场竞争，而

通过合作所激发出来的营销创意，对创新商机也有明显的帮助！

本书不谈高深莫测的理论，只有完全贴近事业经营的实况；没有长篇大论，仅以图解方式取代繁琐难懂的文字叙述，将不易理解的数据，用简单易懂的算式予以分析解说。

“不需专业的理论基础也能轻松获得经营的技巧”是我多年来所追求的理念，希望本书能对读者个人或一般公司有所帮助。

# 推荐序

## 一次治好你对企管书的恐惧症

我常常在想，为什么大多数人对企管类的书籍都会望而却步，是因为专有名词太难搞懂？内容不切实际，对自己目前的工作或公司的经营没有多大的助益？还是认为又只是另一个成功人士的个人经验而已？

一般人平时也许不会去接触这类书籍，但让我比较惊讶的是，就连很多想创业的年轻人，或是已经算是经营有成的小公司老板，在遇到问题时，也不知道如何寻求解决方案，以避免重蹈覆辙。有些老板或公司领导对所谓的“经营”、“管理”公司的方式也是一知半解，更遑论想要翻翻企管与经营这类的书。

其实很多人做生意，或所谓经营，都会陷入一种误区，以为给员工的薪水越少，老板赚的钱就越多；或是认为最近生意好、接单畅旺，就一定会赚钱，所以贸然地扩大经营、增加雇员；或是认为给客人的赠品一多，就一定会亏本；想要赚大钱，就要尽量增加渠道营业据点与扩大货铺等等。很多经营者真正遇到问题时，大部分都是直接认赔了事，或是裁员关厂倒闭，很少有人会仔细地去探究经商失败的原因，往往在赔得一败涂地、跌得伤痕累累之后，才知道生意不是这样做的。

## 到底有没有什么比较不痛的方法呢

没有经营企管背景的年轻人想创业，往往不得其门而入。其实赚大钱很简单，难的是用最轻松的方法赚到钱。而这四本书(编者注：除本书外，余指《一看就懂的创业奇招》、《一看就懂的促销技巧》、《一看就懂的分红制度》)，最让我佩服的，就是它把很多难以理解的专有名词一次整理，用最浅白的文字和图表来表示，因此，再怎样自认“没有概念”的读者，现在都可以轻松了解这些专有名词。

当然，这并不是是一本财经字典，在了解专有名词之后，一般人最在乎的，还是如何将其套用在经营实务上，这四本书列举了所有经营时可能会碰到的问题。从员工奖金的制定办法、毛利率的算法、促销活动的推行到渠道的整合，各种经营上会遇到的实际困难，这本书都帮你找到解决方案了。如果你是一个对经营实务毫无概念的老板，可以从头看到尾仔细地研读，就像帮自己上课一样；已经有概念的老板，更可以随时就自己遇到的状况在这本书中找到答案。

## 找对方向，维持竞争力

当然，“经营”本身就是个难题，写得太过轻松有趣，只会降低书的实用性。但我真的认为，其实很多部分若是可以用图表讲解，再配上真人实际教学，相信再怎么外行的读者也能轻松了解，当个经营大师。



一般社会大众普遍认为，人只能分成两种，穷人和富人；但我却认为，人分两种，找得到赚钱方法的和找不到的。虽然我一直从事金融服务业，投资经验也超过20年，尚不敢自称是投资大师或赚钱高手，只是对于“钱”，我的确有一些自己的想法，而且愿意和各位读者分享，看过这本书后，让我更坚定自己一直以来的信念，那就是经营不难。若能再有更详细的解说，相信各位读者也会有这个感觉，日后成为所谓的“财富管理专家”。

我希望自己在这个社会是充满竞争力的，同样的，我也希望我的员工是有竞争力的，我相信这是能帮助他们了解商场中游戏规则的第一步，进而维持自己不坠的竞争力！

一看就懂的

# 销售渠道

## 目录

### 第1章

#### 渠道的功能与成员名词

- 1-1 渠道的功能·····1
- 1-2 渠道成员的名词·····5
- 1-3 渠道的功能与成员名词重点摘要·····8

### 第2章

#### 渠道的结构及渠道的冲突

- 2-1 渠道的长度·····12
- 2-2 渠道的宽度·····15
- 2-3 渠道的密度·····18
- 2-4 渠道的冲突·····22
- 2-5 渠道的结构及渠道的冲突重点摘要·····26

## 第3章 直接渠道

- 3-1 直接渠道销售类型的5个范例·····30
- 3-2 直接渠道常见的销售类型重点摘要·····64

## 第4章 间接渠道

- 4-1 只有一个中间商的间接销售类型·····68
- 4-2 有两个中间商的间接销售渠道类型·····79
- 4-3 有三个中间商的间接销售类型·····82
- 4-4 间接渠道常见的销售类型重点摘要·····84

## 第5章 垂直整合及联盟合作式渠道

- 5-1 垂直整合式渠道·····90
- 5-2 联盟合作式渠道·····98
- 5-3 垂直整合及联盟合作式渠道重点摘要·····101

什么是会计学?

会计学是在研究财务活动和成本数据的汇整、记录、分类、分析及解释的基础上,形成协助决策的信息系统,以有效地管理经济的一门应用学科,也是一门重要的管理学科。

一看就懂的

# 销售渠道

## 第1章

# 渠道的功能与 成员名词

什么是销售渠道？简单地说，就是“由一群相互依存的组织所组成的销售体系。而这群组织将产品或服务，经由各自的营销途径，顺利地转移到消费者手中。”销售渠道一般具有4项功能：

1. 商流——协助商品所有权的转移；2. 物流——负责商品仓储、组合及运输；3. 资金流——协助交易行为完成并负担风险；4. 信息流——负责消费讯息的传递及沟通。

而在将商品“由制造商转移给消费者”的过程当中，其中许多的“渠道成员”都扮演着极重要的角色，包括总经销商、经销商及零售商，各行各业的销售渠道成员名称不尽相同，以总经销而言，又称总代理；经销商又称批发商；至于零售商更是形形色色的都有，有了这些优秀渠道成员的协助，制造商才可能开创良好的销售利益，消费者也才有好的商品可买。

# H

## 渠道的功能

众所周知，销售渠道最大的功能是让商品流通，也就是协助制造商卖商品给消费者，简称商流。再由此衍生出物流的功能，负责商品仓储、组合包装及运输，还有资金流的功能，协助金钱交易行为的完成并负担风险，

当然还有信息流的功能，负责制造及使用双方消费资讯的沟通，以上种种组成庞大的销售渠道功能。

简单易懂  
看这里

“销售渠道”是指：

由一群相互依存的组织所组成的销售体系，这群组织将产品或服务，经由各自的营销途径，转移到消费者手中。

商品转移之后是属于另一个单位的财产吗？

如果商品转移交易是“卖断”方式，当然就属于另一方的财产，但如果转移交易是“委托”方式，即只是代理铺货性质，则商品的所有权就还是属于原来的渠道成员。

## 我终于明白了！

渠道的功能：

### 1. 商流——协助商品所有权的转移

例如：

尖端铅笔制造公司(制造商)，将商品转移至大大文具批发公司(经销商)，再由大大文具批发公司转移至好学生书店(零售店)，铅笔这项商品借由渠道成员之间转移，最后卖给消费者。

### 2. 物流——负责商品仓储、组合及运输

例如：

正记农产公司有专属果园，种植香蕉及芒果，盛产时期水果产品都交由达达公司经销。正记公司每次至少交付一吨以上的产品，此时达达公司就必须将这些水果暂时放在仓库储存，这就是渠道的

“仓储功能”，达达公司还需要将这些水果按照品质分为上等品及普通品两种类别，分别包装之后再转销出去，这就是渠道的“组合功能”，产品分类组合包装完整后，达达公司再次利用卡车，将这些水果送往各地的果菜市场批发销售，这就是渠道的“运输功能”。

### 3. 资金流——协助交易行为完成并负担风险

例如：

联中科技公司生产笔记本电脑，产品由捷报资讯公司代理销售。捷报公司提供给消费者多种交易方式选择，例如信用卡刷卡分期付款、支票付款及现金交易等，这当中有可能产生被倒帐或其他付款问题，捷报公司必须对于消费者的各种交易式担负全部责任，即支付给制造商所有款项，这就是渠道的“交易风险负担功能”。

### 4. 信息流——负责消费讯息的传递及沟通

例如：

雪莉保养品公司生产竹炭面膜，由芳芳公司经销，产品在百货公司及美容专卖零售，消费者购买使用之后有任何疑问，可就近通过各零售商寻求处理，零售商于最快时间内反映给芳芳公司，芳芳公司也要尽快通知雪莉公司协调解决，这就是渠道的“消费信息沟通功能”。

## 1-2

## 渠道成员的名词

所谓销售渠道，从上游到下游依次是：制造商、总经销商、经销商及零售商，各自扮演制造、批发及零售的角色，而根据行业类别不同，又有许多通用名词，至于零售商的通用名词更多元，只要是接触消费者的第一手店铺都包括在内。

简单易懂  
看这里

销售渠道成员的名称，各行各业不尽相同，例如：渠道成员中的最上游，我们习惯称之为“制造商”，但有些行业，例如“亚洲区分公司”，可能就是它渠道的最上游；另外进出口贸易商也可能是渠道的最上游；又如“零售商”是传统的渠道最下游，不过“专卖店”或“量贩店”等，虽然名称不同，但其在渠道中所担负的角色，跟零售商是相同的。



# 我终于明白了！

## 参与渠道的是哪些组织？

组织成员包括：制造商、总经销商、经销商及零售商，这些组织共同参与渠道交易的过程，因此又称为“渠道的成员”。

## 渠道的成员：



# 我终于明白了！

### “制造商”的其他通用名词

贸易商、工厂、供应商、台湾分公司、台湾子公司、亚洲区分公司、亚洲区营业中心、商品权拥有者

制造是指：产品由原料到成品的过程，有可能已经商品化，可以直接销售，也有可能还只是商品的零件。

“制造商”是指：拥有制造技术或能力的组织。