



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

DESIGN MANAGEMENT INNOVATION

设计、管理与创新

营销渠道

Marketing Channels

中国著名营销渠道专家尚阳先生20年研究成果之集大成·创建成功的渠道模式、渠道管理三部曲、渠道创新的六种方法、8S营销模式、二元三角管控体系、『3+1』聚合跃变思维模式等。



品牌是基础，渠道是关键，决胜在终端！

“要致富，先修路”；要做好市场，必须建设好营销渠道。市场如同人的肌体，渠道是血管，只有血液通畅了，肌体才能强壮。

尚阳◎著



中国物资出版社



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

华夏智库
金牌培训师书系

尚阳◎著

Marketing
Channels

营销渠道

设计、管理与创新

DESIGN MANAGEMENT INNOVATION



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销渠道设计、管理与创新 / 尚阳著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 9

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-3937-7

I. ①营… II. ①尚… III. ①营销管理 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 158778 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 黄 华

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-3937-7/F·1564

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2011 年 9 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2011 年 9 月第 1 次印刷

字 数 262 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国物资出版社社长
范建华 中国物资出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国物资出版社经济管理编辑室副主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功训练导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞

序 言

渠道即王道

当我读完尚阳先生的《营销渠道设计、管理与创新》，我的心情是激动、亢奋与赞赏交加的，中国企业走过了风风雨雨三十余年，终于有一个人站出来，总结中国本土企业的营销渠道实践过程中遇到的疑难杂症，并给出了系统的解决方案。

就在几年前，我们看到很多企业只要拥有好的产品，或者掌握了传播的要点，只要能在一点上有所突破，就能快速做大，这样的案例在中国比比皆是。然而，这种企业就像夭折的孩子，让我们时常想起来就揪心地痛楚。要知道，任何企业基业常青靠的不是一个点而是一套系统。企业的竞争，归根结底是企业营销系统之间的竞争，在这些系统中，营销渠道是通往成功的必经之路，只有打通了这条路，你才能建立源远流长的企业长河，获得长久制胜的王道。

尤为可贵的是，尚阳先生在本书中不仅与我们分享了他在营销渠道领域独创的“8S 营销模式”、“二元三角营销管控体系”和“‘3+1’聚合跃变思维模式”等理论，更注重总结中国本土品牌经营实践过程中成功与失败的经验教训，正是这些经历过风风雨雨，甚至流血的企业在变革的疼痛中开出了花，结成了果实，让我们站在他们的肩膀上，高瞻远瞩，走得更远。

在第一篇中，本书分析了中国营销渠道的现状与发展趋势，并且总结了经销商未来的六种主要赢利模式，不仅给企业营销渠道定位做了参考，而且给经销商指明了方向。

在第二篇、第三篇中，本书又给出了成功建设企业营销渠道的模型与管理营销渠道的方法，值得关注的是，这些模型与方法并非仅仅停留在西方管理学理论的基础上，而是基于中国本土企业经营案例，从成功的营销渠道经

营中总结出成果，从失败的营销渠道经营中总结出教训，从而得出渠道经营的核心思想。

在第四篇中，本书就营销渠道的改造与创新提出了自己独到的六种方法，并且分析了近几年新兴的营销渠道经营策略，帮助企业有效突破现有营销渠道。

尚阳先生用他二十余年的营销渠道专业运营的经验告诉我们，系统营销才是未来企业长久制胜的力量，这绝对不是对企业营销差异化和创新的否定，而是企业应从营销体系着眼，系统、精准解决企业营销问题，全方位帮助企业决胜市场竞争，而系统营销中的营销渠道则是企业经营中的王道，营销渠道是市场的核心竞争力，这是商家必争的战场……

事实上，尚阳先生给了我们太多太多的感悟和启迪，以至于我迫切地想带着读者们进入这个宽广的汪洋大海中，淘出我们急需的财富。

中华讲师网创始人 翁建江

前 言

中国是一个大市场，人口众多，是全世界的 1/5；地域辽阔，南北东西纵横数千里；市场经济起步晚，发展速度快，二十年基本完成了发达国家百年的历程；市场秩序混乱，商规不够健全，但模仿、创新能力强。

在中国这个特定的市场环境里，营销渠道显得尤为重要，营销渠道不仅是 4P（产品、价格、渠道、促销）之一，还承载着更多的使命和职能。中国企业的营销渠道建设，既不能犯左倾的错误，生搬硬套西方的营销理论，完全模仿先进企业的渠道模式；也不能完全跟着市场感觉，走到哪里算哪里，而应该允执厥中，在实践中不断学习先进的营销渠道理论，因地因时制宜，与时俱进，找到最适合企业的营销渠道模式。

如何才能掌握这种“恰到好处”的渠道建设之精髓？带着这个问题作者分析了当时（20 世纪 90 年代中后期）的中国企业，选择了娃哈哈从师宗庆后，经过五年的深入研究与实践，基本弄懂了其中的要义。在后来的十年时间里，作者一直专注于中国市场营销渠道的研究与实践，2003 年出版了《终端运作管理手册》、2006 年出版了《销售渠道有效管理与创新》（光盘），期间还曾参与过许多不同行业、不同企业（武汉健民、三九医药、伊利、露露、鲁花、珠江啤酒、劲酒、卧龙电气、人民电器等）的渠道建设实践。特别是 2008 年完成了《智慧背后的秘密——“3+1”聚合跃变思维模式》一书的研究后，从哲学上悟通了营销渠道建设的基本原理，加上二十年来的研究心得，现将其总结、整理成册，奉献给亲爱的读者。

在市场竞争激烈、消费心理复杂化、媒体传播碎片化、营销渠道现代化与多样化的市场背景下，不同企业的战略定位、不同资源的配置、不同产品的特性，企业如何才能构建具有差异化和核心竞争力的营销渠道模式？这不是一件容易的事，但又是一件很重要和急迫的事！虽然本书不一定能够完全

解决上述问题，但一定能为中国企业的成长、中国营销经理的成长起到一点借鉴作用。

建立一个高效、可控的营销渠道体系是企业市场营销成败的关键和基础。一个企业是否拥有一个强大的营销渠道是衡量其价值以及可持续发展的综合实力的重要指标！我们既需要对营销渠道进行宏观的长期战略性建设与创新的思考，它将有益于企业核心竞争力的提升；又需要根据市场的变化对渠道进行微观管理与控制的加强和调整，它将有利于企业销量的提升。

孙子兵法曰：“以正合，以奇胜。”

“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”

在营销渠道的设计、管理与创新上，我们可以将其归纳为“以谋始，以正合，以奇胜”。也就是说：设计的要诀在于远谋、深虑，人无远虑必有近忧；管理的要诀在于准确、仔细，魔鬼藏在细节里；创新的要诀在于巧妙、实效，四两拨千斤。

本书的特点是理论与实战、务实与创新相结合，用系统、独特、简单而实用的思维方法分析中国营销渠道的现况与趋势、营销渠道设计与成功渠道模式创建、渠道有效管理与建设，渠道改造与创新。

本书适应的主要读者是各类企业，特别是快速消费品企业的营销工作者及学生、企业家。

本书的顺利出版要感谢华夏智库的张杰，感谢编辑，感谢同事袁文正、王敏。

书中有误之处敬请读者谅解并指正。

尚 阳

2011 年 6 月

目 录

第一篇 中国营销渠道的现况与趋势

第一章	中国营销渠道的特点与现况	3
第一节	中国营销渠道的特点	3
第二节	目前渠道存在的主要问题	8
第三节	渠道变革势在必行	13
第四节	多元化的新渠道已经形成	17
第二章	中国营销渠道的过去与未来	21
第一节	中国营销渠道的发展阶段	21
第二节	渠道发展的六大趋势	24
第三节	经销商未来的主要赢利模式	29

第二篇 营销渠道设计与成功渠道模式创建

第一章	营销渠道设计	35
第一节	渠道设计的基本原理	35
第二节	8S 营销模式——渠道设计 360 度结构分析	38
第三节	渠道设计的策略	58
第二章	渠道模式分类与甄别	64
第一节	五种渠道基本模式	64
第二节	十种常见的渠道类型	66
第三节	九种成功的渠道模式	72
第三章	成功的营销渠道模式创建	78
第一节	成功的渠道模式从何而来	78

第二节	成功渠道模式设计的原则	90
第三节	成功渠道模式的创建	96

第三篇 渠道有效管理与建设

第一章	渠道管理的基础与原理	109
第一节	渠道管理的主要思想	109
第二节	渠道管理中的常见问题	111
第三节	二元三角营销管控体系建设	115
第二章	渠道管理与建设三部曲	128
第一节	渠道布局 and 选择	128
第二节	经销商引导和培养	131
第三节	渠道管理和控制	132
第三章	通过渠道有效管理终端	142
第一节	如何有效管理终端	142
第二节	二批商的建设与维护	144
第三节	绑住二批商和终端的十大法宝	151
第四节	终端只是做市场，渠道才能做销量	154

第四篇 渠道改造与创新

第一章	渠道改造与创新	159
第一节	渠道改造与创新的重要性	159
第二节	渠道改造与创新	162
第三节	宝洁的渠道改造与冲突	165
第四节	娃哈哈的渠道改造与整顿	168
第二章	渠道改造与创新的方法	171
第一节	拓宽通路，创新渠道	171
第二节	缩短通路，创新渠道	173
第三节	逆向渠道创新	174
第四节	增加通路，创新渠道	175
第五节	职能分解、组合创新法	176

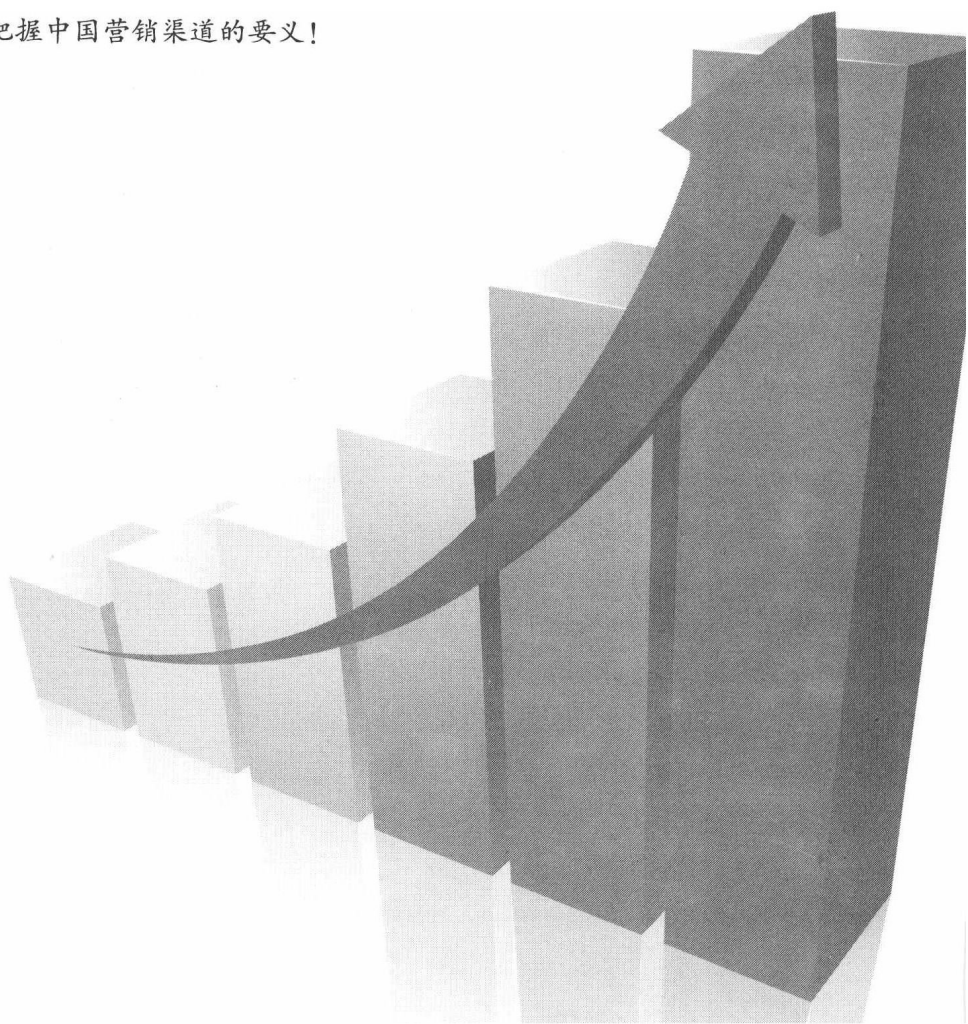
第六节 通过渠道进行产品创新	179
第三章 现代营销渠道的创建	181
第一节 如何完成向现代渠道的战略转型	181
第二节 KA 店运营管理策略	189
第三节 其他现代营销渠道	195
参考文献	229
后 记	230

第一篇 中国营销渠道的现况与趋势

“要致富，先修路。”要做好市场，必须建设好营销渠道，市场如同人的肌体，渠道是血管，只有血液通畅了，肌体才能强壮。

“因地、因时制宜”是中国营销渠道的关键词！

中国市场的营销渠道是与中国国情、文化、地理、经济、发展有着密切的关系的。只有了解了中国哲学思维上的三分法，市场大、乱、躁、快的四大特点，营销渠道的历史、发展和特征，才能较好的把握中国营销渠道的要义！



第一章 中国营销渠道的特点与现况

“中国，这个博大、混乱、高速、持续的市场是全世界绝无仅有的市场，世界史上以前没有产生过，以后也不会再现。”

由中国市场特点而产生的渠道特点是：粗放、无序，不够规范；但富有创新，百花齐放，百鸟争鸣，八仙过海，各显神通。

在中国这个特殊的市场里，营销渠道显得尤为重要，它不仅只是4P之一，还承载着更多营销的功能。

第一节 中国营销渠道的特点

一、对中国营销渠道的认识

市场是由横向的面和纵向的线组成的。任何一个产品要推向市场，首先要构建纵向的线，即营销渠道（又称分销渠道），如果营销渠道没有构建好，市场的面是展不开的。市场的面，是由大量面向消费者的终端加上整合营销形成的。而营销渠道是将产品分布到终端的必经“管道”，营销渠道的强弱是由经销商、批发商、终端商的数量、质量和价差利益链、物流配送管理体系形成的。结构决定功能。只有理顺营销渠道的结构、功能和利益关系，市场才能真正做起来。市场如同人的肌体，渠道是血管，只有血液通畅了，肌体才能强壮。

营销渠道，又叫分销渠道、销售渠道、分销通路、营销网络、销售通路、分销网络等。比较学术的叫法是分销渠道，分销渠道的基本定义是：分销渠道指商品所有权从生产者或商人手中转移至消费者手中所经过的路径。它

包括：分销渠道的规模、组织、流程的设计，分销渠道的物流、资金流、信息流、促销流、渠道成员的管理等。

本书定义为营销渠道，是因为所阐述内容超出了一般意义上分销渠道的范畴，如渠道与8S（产品体系、利益分配体系、渠道分销体系、品牌建设体系、营销管理体系、销售队伍体系、促销流管理体系、区域市场体系）的关联、渠道与营销模式的关联等。

有不少企业家和营销经理人对“渠道”的认识是片面的，认为“渠道”是指销售途径中间环节上的经销商和二批商；“渠道建设”就是发展经销商队伍；“渠道管理”主要是打款、发货和窜货管理。

对一个企业来说营销渠道体系的建立是一个长期、系统的工程，不是一蹴而就的，正如美国西北大学的斯特恩教授所说：“一个公司可以短期内变动产品价格、更换宣传广告、聘用或解雇市场调研机构、调整营销计划或者生产线，但是管理者一旦建立起营销渠道系统，就很难也不愿意对其进行改动。”

作者认为，今天的企业家、营销经理人必须对营销渠道重新认识、正确定位：要高度重视营销渠道的重要性，把它上升到企业发展战略的重要高度来定位；要加强对营销渠道的理论学习与实践，把它作为一个系统体系来设计和管理。

不少企业有好产品、好品牌，但是市场做不大，主要是营销渠道没有设计好、结构不清晰、管理不到位，不少人羡慕宗庆后（娃哈哈）靠一瓶“水”能做到中国首富，其主要原因是娃哈哈拥有强大的营销渠道。

不少企业为市场上出现的大量问题而感到头痛，如产品价格问题、市场秩序问题、窜货问题、终端问题和促销疲软问题等，归根结底，都是营销渠道体系中的环节出了问题。这里举一个例子：

2002年作者在某知名公司任市场督导，当时窜货严重影响了公司的销量增长和市场的秩序，导致经销商没有利润，市场价格一路下滑，公司加强了对窜货经销商的处罚力度，但是效果不明显。在调查中发现：湖北黄梅县的桥头堡镇有多家批发商，不仅是黄梅县，甚至是周边数个地区的物流中心，原因是它与一江之隔的江西九江批发市场只相距1.5

千米的长江大桥，而且汽车往来不收费，从 20 世纪 90 年代初期农贸市场兴起之初，它们的物流习惯就是从九江进货。湖北与江西是两个处于不同阶段的市场，江西省经常有低价促销活动，产品自然通过桥头堡流向湖北市场。所以窜货不是一件简单的事，仅靠处罚经销商解决不了问题，它与销售区域的划分、促销管理、物流管理、价格管理、渠道成员评估、销售队伍管理等都有重要的关系。弄明白了它的系统关系之后，我们解决窜货问题就比较简单了。将销售责任区域进行了合理的重新划分，不仅仅是简单的按照行政区域划分，并通过生产线上产品代码的设置和发货时各地经销商货号编序，使跨区域销售的产品很容易查明出处，通过近一年的治理，基本杜绝了窜货问题。

营销渠道体系是一个系统，仅仅头痛治头、脚痛治脚是无法解决根本问题的，需要通过系统设计和流程管理才能解决。

我们不仅要了解、掌握分销渠道的系统理论，更重要的是需要根据中国市场的特殊环境、企业的自身特点来系统地考虑和设计适合本企业发展的成功渠道模式，还需要做长期战略性建设，并根据市场的变化与时俱进，进行不断的修正、完善、创新与变革。拥有属于自己的成功渠道模式与拥有一个著名的品牌一样重要！

二、中国市场的特点、营销渠道的特点

有人对中国市场的特点作过这样的概括：“中国市场有四大特点，一是大：市场容量大，市场发展空间大，区域差异性大，消费者需求变化大；二是乱：市场秩序乱，商业规范不健全，假冒商品多；三是躁：短期行为导向严重，大起大落，过度竞争，浮躁心理，短视惯性，销售唯量论；四是快：市场发展速度快，城市化进程快，消费增长快，消费者需求的变化快，营销模式和营销理论变化快。”因为中国有 13 亿人口，因为中国有 5 亿农民将离开土地转向城镇，这种史无前例的人口大转移所造成的大变革、大发展是势不可当的，因为中国市场经济必须用二十年的时间走完欧美国家一百年的历程，所以不得不快。

中国，这个博大、混乱、高速、持续的市场是全世界绝无仅有的市场，

世界史上以前没有产生过，以后也不会再出现。

由中国市场的特点而引发的渠道特点有如下几项。

1. 中国市场的经销商很重要

中国市场，地大人多，居住分散，山地多平原少，80%的人口分散在广大的农村，需要通过成千上万个区域市场经销商来完成产品的分销，所以经销商对于市场尤为重要。

2. 经销商的规模职能有限

中国的经销商群体大多规模不大、经营管理粗放、对市场的综合运营能力不强，所以厂商的分工往往是企业做市场、经销商做销售，也就是说，经销商的职能是以通路分销为主，品牌宣传、推广，产品上市、拉动消费者，市场管理与控制等工作需要企业来做，这与成熟的欧美市场的经销商不同，企业只管生产，市场的一切工作均由经销商（运营商）来承担。如果真是这样，企业很可能会沦为 OEM，中国许多二三线的白酒企业就是这样的结局。

3. 宁为鸡头不为牛后

由于经销商的规模普遍较小，各自为政，各行其是，散漫自由，喜欢窝里斗。中国儒家文化背景下经销商的人性复杂，这才是渠道管理的关键难点，要以人为本，渠道是由人组成的，把人管好了才能把渠道管好。

由于这三大特点，中国式的营销渠道建设具有其独特性，而不是简单地学习、了解西方的渠道营销理论就能做好中国的营销渠道。

三、渠道在中国营销实践中的功能

第一，中国市场的一个典型特点就是“大”，一般生产商财力、物力、人力资源有限，不可能自己建设覆盖全国各个地区的销售网络，即便像联想这样的国内顶级 IT 企业，要买下它的数千家渠道中间商的全部产权也不是很现实的。

第二，企业直接营销成本大、风险大。特别是快速消费品、低值易耗品行业直接营销的成本远远大于通过渠道中间商营销所产生的成本。

第三，中国市场秩序乱，商业规范不健全，人的管理难度大、费用高，特别是外派市场营销人员的管理规范性难以建立。

第四，即使有能力建立自己分销渠道的生产商通常更愿意强化自己在主