

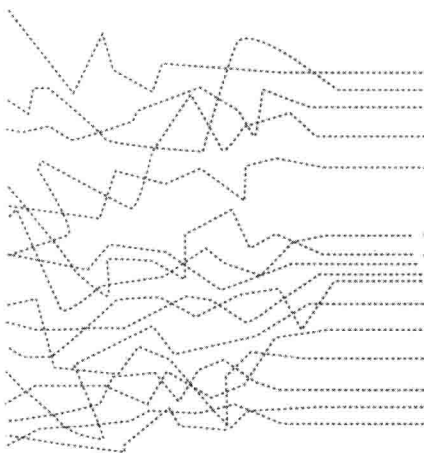
选渠、开渠、护渠的实用工具书

销售高手 教你做渠道

打造黄金销售渠道的9堂课

修渠引路，为销售插上腾飞的翅膀
拓宽渠道，为营销装上助推加速器

马福存◎编著



销售高手 教你做渠道

打造黄金销售渠道的9堂课

马福存◎编著

内 容 提 要

销售就是做渠道，在渠道制胜的今天，谁掌握了渠道，谁就掌握了销售制胜的法宝。《销售高手教你做渠道：打造黄金销售渠道的9堂课》以一个全景式的渠道分析案例开篇，而后从渠道设计、渠道成员的选择、渠道建设、渠道管理、渠道激励、渠道维护、渠道诊断和网络渠道营销几方面入手，以大量的案例，结合具体的实战方法和技巧，手把手地教你打造黄金销售渠道，提供基于实践的真知灼见，帮助大家发现新的机遇，并在市场营销中获得更大收益。

图书在版编目（CIP）数据

销售高手教你做渠道：打造黄金销售渠道的9堂课 / 马福存编著. —北京：中国纺织出版社，2016.7

ISBN 978-7-5180-2516-9

I. ①销… II. ①马… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 070469 号

策划编辑：于磊岚 特约编辑：魏丹丹 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2016 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：19.5

字数：334 千字 定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前 言

随着市场环境的不不断变化，市场竞争也变得更加激烈，渠道已成为企业取得竞争优势、掌握谈判主动权的重要筹码，成为企业做强做大市场的先决条件。

在实际的商业活动中，营销渠道的优劣对企业的影响可以说是很深远的。对于一家企业的生存和发展来说，渠道占据着非常重要的地位，它控制着商品的流通，左右着商品价值的实现，有着非凡的魔力。它又是企业重要的资产之一，是企业完成交易的场所和环节。正因为如此，很多企业会在产品都还没有生产的情况下，就先把渠道建设起来。

企业需要通过渠道走货，消费者需要通过渠道的流通功能得到所需要的商品。对产品来说，渠道并不直接增加产品的使用价值，而是通过服务增加产品的附加价值；对企业来说，销售渠道起到物流、资金流、信息流、商流的作用，帮助企业完成交易的全过程。渠道是企业将产品向消费者转移的过程中所经过的路径，包括企业自己设立的销售机构、代理商、经销商、零售店等。渠道之所以重要，一是因为规模导致商品便宜，而这是影响消费者在哪里购买的重要因素；二是渠道成员拥有的能力或资源能够间接影响产业走向，例如渠道成员的资金、人气、网络、人脉、技术等。

本书对营销渠道理论进行了深入探讨，用丰富翔实的资料，以营销渠道的实践为主，对企业在渠道建设上的方针与策略进行了全面的分析，让读者通过阅读本书，弄懂如何建设销售渠道。同时本书也为企业销售人员提供了清晰的路线图，观点新颖、切合实际。

本书的特点主要体现在以下方面：

（1）指导性强。它更多地立足于商业实战，将渠道经营与管理最重要的三

个方面——选渠、开渠、护渠系统进行集成，使之互相倚重、浑然一体。而这三个篇章的内容也形成了从渠道的定位设计、协调运营到稳定维系的完整操作链。

（2）阅读性强。本书简洁生动，便于快速查阅和轻松阅读，去除冗余、条分缕析，能使读者在短时间内理解渠道问题的实质，抓住渠道问题的脉络和精髓。

（3）可操作性强。本书从实践出发，收集了许多简单实用的工具和表格，以及大量富有启发性的案例、可直接操作的实战技巧、完整详细的操作流程等，方便阅读者自学、自审、自查、自诊，对渠道建设、管理与维护过程进行自助式操盘。

（4）启发性强。本书尽量摒弃一些常规的理论性阐述，注意将理论和实际紧密结合，并辅之以启发式的案例讨论、思考等，试图让读者感受到一种新鲜、实用的“渠道冲浪”的感觉。

希望通过本书的阅读，能够帮助您更好地掌握销售渠道的相关知识，并灵活运用到实际工作中去。本书编写过程中参考了大量的文献资料，得到了有关专家的大力支持、帮助，在此表示诚挚的感谢！

编著者

2016年4月



目 录

第 1 堂课 他山之石，可以攻玉——某知名科技公司渠道问题的全景式分析

销售渠道是企业最重要的资产之一，同时也是变数最大的资产。它是企业将产品向消费者转移的过程中所经过的路径。这个路径包括企业自己设立的销售机构，以及代理商、经销商、零售店等。对产品来说，渠道并不直接增加产品的使用价值，而是通过服务增加产品的附加价值；对企业来说，渠道起到物流、资金流、信息流、商流的作用，帮助企业完成交易的全过程。不同的行业类别、不同的企业规模、不同的发展阶段、不同的产品形态，企业所采用的销售渠道都不完全相同。

第一节 A_1 高科技公司渠道政策 / 2

一、 A_1 公司渠道问题全景式解析 / 2

二、产品销售代理政策 / 2

三、代理商管理政策 / 8

四、报价体系 / 10

第二节 对 A_1 公司渠道管理问题的解析 / 12

一、对代理商政策的分析 / 16

二、对报价体系的分析 / 17

三、综述 / 19

第 2 堂课 修渠引路，渠到水来——渠道设计是关键

在产品、价格，乃至广告日益同质化的今天，越来越多的企业发现，单凭产品的独有优势，已经很难在市场上赢得竞争的优势。在这种背景下，广大企业已经认识到，只有对“渠道”进行整合建设，才能产生市场差异化的竞争优势。因此，营销渠道管理便顺理成章地成为企业关注的焦点，并且日渐成为企业克敌制胜的武器。

第一节 没有渠道就没有“赢”销 / 26

- 一、渠道理论在市场营销理论中的地位 / 26
- 二、销售渠道的重要作用 / 28
- 三、我国企业渠道的现状 / 29
- 第二节 拓展渠道，开门迎财 / 32
- 第三节 建立畅通渠道刻不容缓 / 34
 - 一、销售渠道的功能 / 34
 - 二、销售渠道的特征 / 35
 - 三、销售渠道的选择 / 36
- 第四节 影响渠道设计的要素 / 40
 - 一、渠道定位目标因素 / 40
 - 二、影响销售渠道的因素 / 41
- 第五节 抓住时机进行渠道定位 / 43
- 第六节 看准产品的生命周期 / 45
 - 一、不同阶段产品的市场表现 / 45
 - 二、新产品的渠道定位策略 / 46
 - 三、成长期产品的渠道定位策略 / 47
 - 四、成熟期产品的渠道定位策略 / 48
- 第七节 渠道模式设计是关键 / 49
 - 一、渠道设计的原则 / 50
 - 二、渠道模式分析 / 51
 - 三、渠道设计实际操作步骤 / 52
- 【经典案例 1】B₁ 公司渠道问题的得与失 / 55
- 【经典案例 2】B₂ 公司的渠道建设 / 56

第 3 堂课 知己知彼，百战不殆——渠道成员要精干

渠道成员是独立并且追求个体利益最大化的经济组织。渠道成员指拥有货物的所有风险的企业以及作为分销终点的消费者。营销渠道中承担转移货物所有权的基本成员包括制造商、批发商和零售商，渠道成员是渠道管理的主要关注对象。

第一节 渠道成员角色分工 / 60

- 一、消费者角色 / 60

二、经销商角色 / 60

三、代理商角色 / 61

四、零售商角色 / 62

五、制造商角色 / 63

第二节 选择适合产品的渠道成员 / 64

一、获得潜在渠道成员信息的方式 / 64

二、选择渠道成员的条件 / 66

三、确定渠道成员的数目 / 68

第三节 渠道成员选择的实用策略 / 70

一、合格中间商的标准 / 71

二、选择中间商应考虑的因素 / 72

三、选择中间商的方法 / 72

四、选择中间商的原则 / 74

第四节 建立伙伴型的营销渠道 / 74

一、伙伴型营销渠道的优势 / 75

二、建立伙伴型营销渠道的要点 / 75

三、建立伙伴型营销渠道的原则 / 76

第五节 全方位考核经销商 / 78

一、潜在渠道成员资格鉴定 / 78

二、渠道成员分销优劣势分析 / 80

第六节 组建渠道联盟稳销量 / 82

一、渠道组合攻略 / 82

二、渠道组合的风险控制 / 83

【经典案例 1】C₁ 公司应选择代理还是经销 / 84

【经典案例 2】C₂ 公司找错经销商酿苦果 / 86

第 4 堂课 统筹规划，纲举目张——渠道建设要扎实

一般来说，营销渠道按产品从厂家到消费者手中是否经过中间环节可以分为直接渠道和间接渠道。随着渠道市场发展加快，渠道创新的速度也越来越快，市场竞争日渐加剧，不管是直接渠道建设还是间接渠道建设，都变得困难起来，所以，统筹规划，纲举目张就成为渠道建设的重点。

第一节 深入的市场调查是基础 / 90

一、开展市场调查的方式 / 90

二、全面收集有价值的市场信息 / 93

三、对客户信息要摸清 / 94

第二节 品牌的力量可以打败一切 / 95

一、品牌的巨大影响 / 95

二、品牌发展不同阶段的渠道策略 / 96

三、不同品牌市场地位的渠道策略 / 97

四、中间商的品牌组合策略 / 97

第三节 利用新产品占领渠道 / 98

一、新产品开拓市场的方式 / 98

二、新产品占领市场的过程 / 99

三、渠道中的产品组合策略 / 100

第四节 直销分销不冲突 / 101

一、销售渠道的模式 / 101

二、直销渠道 / 101

三、分销渠道 / 101

第五节 建立优秀的销售团队 / 102

一、团队的筹建工作 / 102

二、建立完善的营销管理制度 / 104

三、培训的系统化 / 104

四、团队考核的多样化 / 105

第六节 不断寻找最佳销售渠道 / 107

一、渠道模式拓展的影响要素 / 107

二、渠道模式拓展的量化 / 108

第七节 抢占市场从终端做起 / 110

一、认识终端的重要 / 110

二、抢占市场的步骤 / 112

三、做好终端市场的服务 / 113

【经典案例 1】D₁ 公司自营渠道的建设 / 114

【经典案例 2】D₂ 公司的渠道优化策略 / 115

第5堂课 以点带线，以线带面——渠道管理要到位

……渠道管理是指制造商为实现公司分销的目标而对现有渠道进行管理，以确
……保渠道成员间、公司和渠道成员间相互协调和通力合作的一切活动。

第一节 渠道管理要面面俱到 / 118

- 一、渠道管理的工作内容 / 118
- 二、渠道成员的管理 / 119
- 三、渠道运作的管理 / 119
- 四、渠道控制的方式 / 120

第二节 合理制订产品线经销计划 / 121

- 一、突出产品的渠道竞争优势 / 121
- 二、制定高效的激励政策 / 122

第三节 详细分析渠道价格结构 / 123

- 一、渠道价格体系构建 / 123
- 二、渠道价格混乱的原因 / 124
- 三、维护渠道价格的对策 / 125

第四节 渠道产品定价技巧 / 126

- 一、生产企业的定价策略 / 126
- 二、批发商和零售商的定价策略 / 127
- 三、渠道与价格的整合 / 128

第五节 选择营销策略的技巧 / 129

- 一、企业营销策略的类型 / 129
- 二、选择营销策略需考虑的因素 / 130
- 三、企业营销策略的选择 / 132

第六节 掌握抢滩登陆的要点 / 133

- 一、铺货前做好市场调查 / 133
- 二、高效铺货的策略 / 134
- 三、加强对铺货人员的管理 / 136
- 四、做好对终端铺货的监督 / 136

第七节 牢牢抓住终端零售商 / 137

- 一、激励终端零售商的策略 / 137
- 二、规避终端促销的误区 / 139

第八节 建立渠道绩效评估与考核 / 140

一、建立渠道中间商绩效评估 / 140

二、渠道销售人员绩效考核 / 141

第九节 合理控制渠道信用风险 / 143

一、企业的信用管理要点 / 144

二、影响企业信用管理水平的要素 / 144

三、渠道的信用标准和等级 / 146

四、信用风险控制 / 149

第十节 渠道账款管理 / 151

一、不良应收账款的原因 / 151

二、不良应收账款的防范 / 152

三、追讨欠款的妙招 / 154

第十一节 正确对待渠道库存管理 / 156

一、优化库存的方法 / 156

二、科学补货的方式 / 158

【经典案例 1】E₁ 公司如何控制终端零售商 / 159

【经典案例 2】E₂ 公司的物流现状与对策 / 159

第 6 堂课 相得益彰，步步为“赢”——渠道激励有方法

渠道系统是由两种不同利益目标和思考模式的组织构成的，中间商和制造商的关系不是上令下行的关系，维系相互之间合作关系的纽带是对利益的追求。

对制造商而言，为了使整个系统有效运作，渠道管理工作中很重要的一部分就是不断地增加维系双方关系的利益纽带，针对渠道成员的需求持续提供激励以及经常性地渠道促销。

第一节 摸准经销商的需求对症下药 / 162

一、直接激励 / 162

二、间接激励 / 163

第二节 对经销商进行适度的激励 / 165

一、经销商的激励政策 / 166

二、经销商激励的手段 / 167

三、制定经销商激励政策的方法 / 170

第三节 以返利驱动经销商 / 172

一、返利的形式 /	172
二、返利的兑现形式 /	173
三、返利政策的制定和操作 /	176
四、发挥返利效果的策略 /	177
第四节 渠道激励的原则和方式 /	179
一、对经销商的激励方式 /	179
二、渠道激励的原则 /	181
三、奖励的送达方式 /	182
第五节 扶持和领导新加盟经销商 /	182
第六节 让促销发挥积极的作用 /	183
一、渠道促销的目的 /	183
二、针对分销商的促销 /	184
三、企业对中间商的促销 /	185
四、不同成长阶段的促销支持 /	187
五、促销的局限性 /	188
第七节 设法调动经销商的积极性 /	189
一、提高利润 /	190
二、提升品牌影响力 /	190
三、让经销商参股 /	191
【经典案例 1】F₁ 公司遭遇特许经营泡沫 /	191
【经典案例 2】F₂ 公司的渠道激励法 /	192

第 7 堂课 大处着眼，小处入手——渠道维护要到家

企业尽管付出很大努力设计出一个既有成效又有效率的渠道结构，但是在很多情况下，渠道很有可能不按照计划运行。首先，人们很难在设计渠道结构时就预见到所有未确定的情况，正如交易成本分析提醒我们的：人们的理性是有限的，我们很难对所有关于市场、消费者和环境的信息进行正确的处理。其次，即便有人在设计渠道之初就能够处理好所有可得的市场信息，但渠道运作时的环境也是动态的和随机的。一旦竞争的环境、消费者的有关情况发生了意想不到的变化，所产生的问题就可能在某个无法预料的时刻突然爆发，原本运转良好的渠道也会陷入混乱，给企业带来很大的损失。渠道冲突管理就是要及时发现渠道中的恶性冲突，弄清问题并很快找出解决方法，以避免事态的恶化，同时对于良性冲突加以利用，促进营销渠道的发展。

第一节 经销商与厂商的沟通渠道 / 196

一、厂家在经销商管理中的误区 / 196

二、厂家与经销商的沟通策略 / 199

第二节 把握渠道维护中矛盾的平衡 / 200

一、渠道冲突的产生 / 200

二、渠道冲突的类型 / 202

第三节 正确处理与渠道成员的矛盾 / 202

一、解决冲突的方法 / 203

二、解决渠道冲突的策略 / 204

第四节 避免渠道冲突的原则 / 206

一、渠道冲突的利与弊 / 206

二、渠道冲突的解决 / 208

第五节 建立渠道预警机制 / 210

一、渠道危机预警模式 / 210

二、在维护渠道中提升渠道竞争力 / 215

【经典案例 1】G₁ 公司利用渠道人员稳定开发中间商 / 216

【经典案例 2】G₂ 公司的渠道危机预警体系 / 217

第 8 堂课 锱铢必较，转危为机——渠道诊断要及时

随着发展壮大，很多企业日益累积的渠道冲突也随之升级：应收账款越滚越大，企业难以为继；窜货现象屡禁不止，渠道利润遥遥无期；下游客户“店大欺客”，渠道上游忍气吞声；辛辛苦苦开发的大客户，一夜之间集体背叛，企业欲哭无泪……一些企业由于忽视了渠道冲突的隐患而遭受灭顶之灾，到头来只是埋怨渠道成员行为的不规范，却没有从企业角度深入反省自身的急功近利、盲目铺货和纵容，正是造成渠道结构每况愈下的重要原因。渠道冲突管理的问题不在于是否应该消除这种冲突，而在于如何更好地管理冲突。本章详尽剖析了产生渠道冲突的症结所在，并相应提出了渠道冲突的解决和管理方案。

第一节 赊与不赊两作难 / 220

一、认识赊销的优缺点 / 220

二、赊销业务管理 / 223

三、赊销风险防范 / 225

第二节 解决窜货问题要慎重 / 228

- 一、窜货的类型和形式 / 228
- 二、良性窜货的区分 / 230
- 三、窜货的根源 / 233
- 四、防止恶性窜货的方法 / 234
- 五、恶性窜货的处理 / 239
- 六、合理利用窜货行为 / 241
- 第三节 大客户的是是非非 / 243
 - 一、大客户的发家史 / 243
 - 二、大客户的管理策略 / 244
 - 三、慧眼识别真假大户 / 247
- 第四节 合理对待 VIP 客户 / 251
 - 一、认识真正的 VIP 客户 / 251
 - 二、提升 VIP 客户的竞争实力 / 253
- 第五节 火眼金睛识别经销商 / 256
 - 一、明确选择的目标 / 256
 - 二、选择合适经销商的策略 / 258
- 第六节 盲目直销不可取 / 260
 - 一、直销的现状 / 261
 - 二、直销模式分析 / 262
- 【经典案例 1】H₁ 公司如何解决窜货问题 / 266
- 【经典案例 2】H₂ 公司未分析分销商信用自酿苦果 / 268

第 9 堂课 双腿走路，e 网打尽——网络渠道要建好

互联网作为信息双向交流和通信的工具，已经成为众多商家青睐的传播媒介，被称为继广播、报纸、杂志、电视之后的第五种媒体——数字媒体。互联网是一个虚拟世界，在这个名副其实的虚拟世界中，消费者、商家、产品和服务正在以数字形态在互联网上畅行无阻地流通着，随着电脑技术、NII、ISDN 等的快速发展，信息网络已冲击到企业的经营与管理方式。世界因互联网而改变，渠道模式也必然来搭这趟早班车，网络营销模式以崭新的形态面世，成为与时代相适应的渠道管理模式。

第一节 走进网络营销新时代 / 272

- 一、网络营销的定义 / 272

二、网络营销的特征 / 273

三、传统营销与网络营销的整合 / 274

第二节 解析网络营销的关键因素 / 275

一、网络营销的要素 / 275

二、网络营销的核心标准 / 278

第三节 网络营销模式的运营优势 / 278

一、网络营销模式的构成 / 278

二、网络营销对传统营销的冲击 / 280

三、成功的网络营销模式 / 282

第四节 网络营销体系的构建 / 283

一、完善网站阶段 / 284

二、经营推广阶段 / 285

三、全面服务阶段 / 285

第五节 网络营销管理系统的运作 / 286

一、网络营销管理的流程 / 286

二、网络营销管理系统的功能 / 287

第六节 解读网络中间商 / 292

一、中间商的转型 / 292

二、新型网络中间商的类型 / 293

【经典案例1】I₁公司实体店与虚拟店双管齐下做销售 / 295

【经典案例2】I₂公司网上服装店的经营诀窍 / 296

参考文献 / 298

第1堂课

他山之石，可以攻玉

——某知名科技公司渠道问题的全景式分析

销售渠道是企业最重要的资产之一，同时也是变数最大的资产。它是企业将产品向消费者转移的过程中所经过的路径。这个路径包括企业自己设立的销售机构，以及代理商、经销商、零售店等。对产品来说，渠道并不直接增加产品的使用价值，而是通过服务增加产品的附加价值；对企业来说，渠道起到物流、资金流、信息流、商流的作用，帮助企业完成交易的全过程。不同的行业类别、不同的企业规模、不同的发展阶段、不同的产品形态，企业所采用的销售渠道都不完全相同。

第一节 A₁ 高科技公司渠道政策

一、A₁ 公司渠道问题全景式解析

A₁ 高科技公司是一家刚刚开办不久的高科技企业，主要产品为自主开发的一种基于网络平台的办公软件。该公司的融资报告称，该软件在中国市场的应用前景广阔，约有 200 亿元人民币的市场，且该软件是中国本土第一例，所以占尽市场先机。

开拓市场渠道的工作与铺天盖地的媒体宣传同时展开。为了最快并最大限度地占领市场，同时获取超额利润，公司采取了限定区域且非排他性的代理制。为减少经营成本和市场风险，公司要求所有欲成为代理商的客户以 50% 的折扣至少进货 50 套，并一次性付足货款。

A₁ 高科技公司的自信来源于其认为的有利的市场切入时机和巨大的市场预期，但产品投放市场不到半年，即出现窜货、乱价、渠道关系紧张等问题，更为致命的是几乎所有的代理商对这个项目都是日益冷淡，纷纷要求解除代理关系，结果一面是 A₁ 高科技公司持续升温的媒体宣传，一面却出现市场产品断档，竞争产品伺机跟进的局面……对于正急于打开市场的 A₁ 高科技公司来说，这一切无异于给自己泼了一身冷水。

一个没有自营渠道的企业，一旦没有良好的、有效的渠道支持，后果是可想而知的，对于 A₁ 高科技公司来说，渠道危机产生了，一个拥有良好前景的产品在刚刚推向市场不久，即面临“出师未捷身先死”的危险。A₁ 高科技公司急于找到解困的方法，怎奈积重难返，因为所有这些问题的出现都是 A₁ 高科技公司的经销代理政策直接导致的。下面我们将分两节对 A₁ 高科技公司渠道问题进行全景式的分析。

二、产品销售代理政策

A₁ 高科技公司软件销售代理协议

本协议由以下双方在北京市海淀区签订：