

QUUDAO
ZHANZHENG

渠道战争

- 克敌制胜，做渠道开拓的先锋官
- 传递信息，做渠道沟通的情报官
- 运筹规划，做渠道设计的参谋官
- 指挥若定，做渠道建设的司令官

马银春◎编著



海潮出版社
HaiChao Press

QUDAO
ZHANZHENG

渠道 战争

马银春◎编著



海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目(CIP)数据

渠道战争/马银春编著. —北京:海潮出版社,

2013.9

ISBN 978-7-5157-0500-2

I. ①渠… II. ①马… III. ①营销管理

IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 214770 号

书 名: 渠道战争

作 者: 马银春

责任编辑: 王惠平

特邀编辑: 苏亚娟

封面设计: 方方设计

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 毅峰迅捷印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 17.25

字 数: 215 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版

印 次: 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0500-2

定 价: 29.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前言

什么是渠道？通俗地说，渠道就是“水沟”，只不过在商业领域，这条“水沟”中流淌的不是水，而是货物和资金。只有拥有畅通的渠道，企业生产的产品、提供的服务才能顺利到达消费者手中产生效益，消费者支付的金钱才能顺利流回生产者手中转化为利润。

对于创业时期的中小企业来说，渠道的重要性是众所周知、不言而喻的。那么企业做大了，品牌广为人知，渠道的重要性是不是就会相应减小呢？答案是完全否定的！

可能30岁以上的人对“活力28，沙市日化”这句著名的广告词还有印象。曾几何时，湖北沙市日用化工厂生产的“活力28”超浓缩无泡洗衣粉在全国市场占有率高达72%，品牌名扬海外。但是在合资之后，外商“鸠占鹊巢”般地利用“活力28”原来的渠道销售自己的产品，而把“活力28”这个品牌雪藏起来。这就造成了“活力28”洗衣粉仍然有很强的市场号召力，但消费者却根本买不到，在品牌认知率达到百分之百的情况下，销售额却为零。企业或许花尽心思，用各种营销手段打造品牌，最后却输在了渠道上。有同样遭遇的民族品牌绝对不只“活力28”一个，其失败的根本原因就是渠道建设的重视程度不足。

英国因为中国截断了进口鸦片的渠道，可以悍然发动侵略战争，而波斯同罗马帝国为争夺东西方之间的商路，足足征战了400年。为了商业渠道的控制权，人们甚至可以发动真正的流血战争！这就是“商场如战场”的本义和真相。



诚然，在现代文明社会，争夺渠道的商战不能也不用动刀动枪，但是成功的商人仍旧要与军人一样，需要懂得谋略，知晓战术，既要有雄厚的实力又要有克敌制胜的技巧。说它是一场“没有硝烟的战争”，一点儿都不过分。

要有效建立渠道竞争优势，必须要解决三个问题：采用什么样的渠道，如何建立这些渠道，以及如何对渠道加以整合管理。这就等同于战争中的战略决策、参谋推演和战术组织。同时，一个渠道领袖必须要像将军那样，不仅精通这三个基本问题，还要懂得如何训练自己麾下的士兵，激发他们的士气，组织起一支攻如破竹、守若泰山的军团。

本书就是一本教导企业家如何打赢一场“渠道战争”的兵书战策。书中凝结了诸多理论研究及实际管理经验，针对企业管理、市场营销人员，多角度、全方位地阐述了营销渠道的选择、建立和管理方略，涉及渠道战略、渠道建设、渠道管理、渠道创新等基础理论，并着重突出理论的可读性、系统化和策略的本土化、实用性特征，期冀能够为读者的商业活动提供切实的帮助。

读过本书之后，您就能了解如何

克敌制胜，做渠道开拓的先锋官；

运筹规划，做渠道设计的参谋官；

传递信息，做渠道沟通的情报官；

指挥若定，做渠道建设的司令官。

战场变幻莫测，百战百胜的老将也可能被初出茅庐的新手击败，重要的是提高警惕，不断“在战争中学习战争”。临场发挥依靠的不仅仅是扎实的理论，更需要丰富的第一线实践经验。

只要时刻牢记“忘战必危”这条古训，渠道战争的胜利就会在不远的前方！

——编者

目 录

第一章 庙算多者胜

——开启渠道战略模式

渠道是企业的生命线 / 3

构建渠道的三种典型战略 / 5

选择分销的战略操作 / 8

创业期企业的渠道开发战略 / 10

成长期企业的渠道开发战略 / 12

成熟期企业的渠道开发战略 / 14

渠道为王 VS 终端为王 / 17

如何面对越来越多的强势渠道 / 19

自建渠道的弊端 / 22

第二章 无敌的 T 字横头阵位

——怎样设计渠道结构

渠道设计的目标 / 27

渠道设计的基本原则 / 29

影响渠道设计的主观因素 / 32



- 影响渠道设计的客观因素 / 35
- 测量渠道“长度”与“宽度” / 37
- 怎样设计一条渠道 / 39
- “点、线、面”渠道布局法 / 42
- 逆向重构——渠道“倒着做” / 45
- 渠道扁平化的行业趋势 / 47
- 挖掘竞争对手的渠道软肋 / 50

第三章 坏战友比敌人更可怕

- 渠道成员的选择
- 认识渠道成员的角色 / 55
- 情报是赢得渠道战争的关键 / 58
- 选择渠道成员的原则 / 60
- 挑选渠道成员的策略 / 63
- 提高渠道成员的可控性 / 65
- 如何评价渠道成员的实力 / 68
- 满足渠道成员的利益需求 / 70
- 提升渠道成员的合作意愿 / 73
- 定性分析渠道成员 / 76
- 看清渠道成员的弱点 / 79
- 没有最好的渠道成员 / 82

第四章 重赏之下必有勇夫

- 激励渠道中间商
- 渠道成员需要激励 / 87
- 渠道激励的基本原则 / 89

渠道激励的手段	/ 92
直接激励与间接激励	/ 94
销售型渠道激励	/ 97
营销型渠道激励	/ 100
返利是把双刃剑	/ 102
细化返利政策	/ 105
促销不是越多越好	/ 107
如何评估渠道激励的效果	/ 110

第五章 易攻之地难守

——渠道的日常维护

控制渠道价格体系	/ 117
防止中间商联合“砸价”	/ 119
防范终端的“跑店”之灾	/ 122
建设渠道流失预警	/ 124
如何防止渠道流失	/ 126
铺货不是“一锤子买卖”	/ 129
完善销售预警体系	/ 131
渠道精耕的威力	/ 135
提高售后服务质量	/ 138
了解产品生命周期	/ 140
做好渠道关系维护	/ 142

第六章 牵牛要牵牛鼻子

——争夺渠道控制权

谁来控制渠道	/ 147
--------	-------



- 控制力来自渠道权力 / 149
- 渠道博弈是实力的较量 / 152
- 增强渠道控制力的策略 / 155
- 提高渠道控制力的方法 / 157
- “助销”带来的软控制 / 160

第七章 二者相争智者胜

——解决渠道冲突

- 破坏力十足的渠道冲突 / 165
- 渠道冲突的三大根源 / 167
- 渠道冲突的表现 / 170
- 剖析渠道冲突的利弊 / 172
- 缓解渠道冲突的策略 / 175
- 解决渠道冲突的途径 / 177
- 窜货是最危险的渠道冲突 / 179
- 恶性窜货的预防守则 / 182
- 处理恶性窜货的方案 / 184
- 建立渠道“伙伴关系” / 186

第八章 运用“防患于未然”

——回款才是硬道理

- 没有回款的销售是“义务运输” / 193
- 重视回款的事前控制 / 195
- 远离赊销谨防欺诈 / 198
- 怎样给客户信用评级 / 200
- 渠道回款的日常管理 / 203

建立账款预警机制	/ 206
应收账款的催收	/ 208
催收账款的策略	/ 210
电话催款的技巧	/ 214
对付不同类型的客户	/ 216

第九章 不要“皮洛士的胜利”

——渠道的评估与完善	
渠道评估的具体标准	/ 223
渠道评估的原则	/ 225
渠道评估的方法	/ 228
渠道的调整与完善	/ 230
渠道改进的策略与方法	/ 233

第十章 决定胜负的新武器

——渠道的创新	
渠道需要创新	/ 239
渠道创新的基本原则	/ 241
渠道创新的方式	/ 243
渠道创新的变革战略	/ 246
渠道创新的障碍	/ 249
直销——第一次渠道革命	/ 251
连锁经营模式	/ 254
特许连锁的优势	/ 256
网购——第二次渠道革命	/ 259
发展复合渠道模式	/ 261



第一章

庙算多者胜

——开启渠道战略模式

三国时，刘备三顾茅庐延请诸葛亮，诸葛亮为刘备分析了天下形势，提出先取荆州为根据地，再取益州成鼎足之势，继而图取中原的战略构想。而刘备正是遵循“隆中对”的构想，成就了一代霸业。兵法云“庙算多者胜”，根据现实状况，研究统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策，制定合理的渠道战略模式，是打赢渠道战争的先决条件。

渠道是企业的生命线



随着人民生活水平的提高和自我保护意识的增强，无公害蔬菜越来越受到城市居民的青睐。为了满足市民对无公害蔬菜的需求，某地政府不断扩大无公害蔬菜的种植面积，日产量已达10万公斤以上。然而由于无公害蔬菜主要是在大型超市销售，无形中增加了渠道成本。另外，市民已经习惯于在早市和集贸市场购买蔬菜。这些因素使得超市中无公害蔬菜的销售量极为有限，一天最多两三千斤，只有产量的1%左右。

菜农眼看着成车的无公害蔬菜卖不掉，城里人想买却买不到。产销脱节，生产者和消费者的利益都受到损失。这是渠道出了问题。

渠道原本指水渠，是水流的通道，被引入到商业领域后，引申为商品销售路线，是商品的流通过程。厂家生产的商品通过一定的社会网络或代理商卖到不同的区域，以达到销售的目的，这就是渠道。在这里，渠道的起点是制造商，终点是消费者，中间环节包括经销商、批发商、代理商、终端零售商、经纪人等，共同构成了商品分销的渠道链条。可以说，渠道是企业实现销售、获得利润、战胜对手、得以生存的唯一出路。

渠道的主要功能是能够使消费者在任何时间、任何地点、以任何方式购买到他们想要的产品与服务，满足消费者需求；与此同时，企业通过渠道实现产品销售，达到企业经营目标，获得利润。这是渠道具有的最直接、最基本也是最有效的功能。



渠道还可以在厂家与市场之间传递商品信息，联系渠道成员之间关系。商品的渠道是以产品的流通为载体，实现企业与供应商、中间分销机构及终端消费者相互沟通的桥梁和纽带。通过渠道开展的促销活动，其实质就是厂家与渠道经销商之间的沟通。渠道成员通过市场调研，全面收集和整理有关消费者、竞争者及市场营销环境中的其他影响者的信息，并通过各种途径将信息传递给渠道内的其他成员。通过渠道的双向信息反馈功能，可以为企业生产决策提供依据。

渠道还承担着为渠道成员提供服务的功能。从产品延伸角度来说，服务构成了产品价值的一个重要组成部分，随着产品同质化，现代企业间竞争的焦点变成了服务的竞争。企业通过渠道实现的服务主要指为最终用户所提供的服务，包括送货、安装、维修等。

商品从制造商处出厂到最终用户消费，中间要经过实体产品的运输、储存及配送的过程。渠道就是商品流通的“沟渠”和“水道”，是商品流通和实现交易的“通道”，物流功能是其应有之意。

渠道也是一个融资的通道。不论是制造商品还是销售商品，都需要投入资金，才能完成商品所有权转移和实体流转的任务。渠道组织为执行渠道功能需要进行独立的投资，产品通过渠道的销售实现产品价值的同时实现资金的流通。

渠道是个“分销链”，由很多个渠道成员或环节构成，每个渠道成员承担各自的分销责任，获取各自的分销利益，承担各自的分销风险，这样就起到了分散风险的作用。

随着市场经济的深入发展，企业越来越感受到销售的艰难，都知道“只有把产品销售出去才是硬道理”，渠道的作用日益突显。生产企业积极建构和调整自己的营销渠道，流通企业则加大力度并购、扩张自己的终端零售网络，一时间风起云涌，渠道的争夺日趋热化。谁拥有渠道，谁将拥有未来。



战术解说

在广告、促销等营销手段泛化和高度同质化的今天，渠道以其特有的本地化、排他性以及持久性成为企业营销的亮点，成为企业间竞争制胜的关键。成功企业以其对渠道的成功建构和运作，展示出渠道本身所具有的内在力量以及营销渠道在现代企业竞争中所处的举足轻重的地位。

构建渠道的三种典型战略



战略是统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。军事家在开战之前必须进行全局筹划，企业在开拓渠道之前，也必须先进行目标市场分销方式的战略选择。

渠道的构建有三种战略模式：密集分销、独家分销或选择分销。三种战略各具优势，各有特点，合理选用渠道分销模式，对企业降低成本，提高竞争力具有重要意义。

所谓密集分销，即厂家在一个市场尽可能通过更多的经销商、批发商和零售商等渠道成员销售其产品。在密集分销这种分销方式中，因为制造商在同一层次的中间环节中选用尽可能多的中间商分销自己的产品，使产品在市场上的销售有铺天盖地之势，从而达到最大程度地覆盖目标市场的目的，达到尽快地实现销量最大化和市场份额最大化的目标。日用消费品和大部分食品、工业品中的标准化产品及通用化商品、需要经常补充和替换或用于维修的商品以及替代性强的商品很多都采用这种渠道战略。



密集分销能够使厂家在短时间内达到目标市场分销最大化的效果，但对厂家的渠道管理能力是个巨大的挑战，有可能因为分销商之间的恶性竞争和价格战而崩溃。所以，采用密集分销必然要求设计完善随后的市场治理方案。

独家分销，是指在一个目标市场只通过一家中间商销售其产品。因为制造商在同一层次的中间环节中只选用唯一一家中间商来进行商品的分销，所以市场开拓的进展速度不会很快。从渠道的规模即覆盖面看，也还有不少的潜在市场没有进入。独家分销最大的好处是市场秩序井井有条，没有激烈的竞争和冲突。

一个分销商的能力毕竟是有限的，在市场操作能力上往往既有强项又有弱项，不可能满足厂家对渠道开拓管理的全方位需求。因此，选择独家分销要冒很大的管理风险和市场风险。独家分销是一种最为极端的专营型营销渠道，主要适用于一些技术性强、价值高的商品，大众消费品不太适合采用独家分销战略。

选择分销，是指厂家在一个目标市场通过精心挑选的一家或几家特约经销机构进行渠道组合以销售其产品，以形成合理分工及高效合作型的销售渠道。这类渠道战略多为产品线较多的消费品企业、消费品中的选购品和特殊品、工业品中的零配件销售等采用，是一种宽渠道结构形式。通过选择营销渠道成员并进行渠道成员组合销售，厂家对市场渠道的控制力可以得到加强。

采用选择分销战略优势很多。首先，可以选择不同类型和特点、具有不同资源优势的中间商，充分发挥分销商的功能。其次，通过选择组合，可以实现市场覆盖面的最大化、销量最大化。再次，有选择和渠道组合就有竞争，有利于渠道控制。最后，通过选择和渠道组合，顾客接触率比较高，有利于提高销售效率。

2006年7月23日，投入高达7400万元的《印象·丽江》在丽江玉龙雪山景区公演。由于“印象”系列长期占据演出市场，让观众多少有点“审美疲劳”，景区管理层决定采取“有选择的分销”方式，瞄准港澳台地区的高端客源，首先突破台湾市场，树立“《印象·丽江》大型实景演出”的高端品牌形象，吸引国内旅行社跟进。与此同时，景区将销售平台前移至昆明，以授予代理权的方式，跟当地一些大型地接社建立战略合作关系。这样，既体现了景区对龙头旅行社行业地位的充分认可，又确保了团队客源的大幅增长，还消除了中小旅行社低价竞争的市场空间。通过一系列渠道开拓，《印象·丽江》全年演出927场，门票收入超过1.5亿元。

采用选择性分销方式，分销商的选择和组合是关键。经销商的选择主要考虑其经营特点、渠道网络及范围、销售规模、销售能力、管理能力、资金实力、诚信状况、价格遵守度、协作水平、物流能力和信息处理能力等方面。选择范围不只限于批发商、经销商和代理商，还包括特定的零售商及中介机构等。



战术解说

三种分销战略有显著的不同，有各自的优势和劣势，企业只有根据自身的产品特点、企业资源情况、分销环境条件及需要进行评估，才能选择合适的分销战略。一经选择就确定了目标市场渠道构建未来方向。

