



光华管理经典
Guanghua Classic Management

∞ 高级经理人实战百科全书 ∞

营销管理 实战全案[®]

【渠道管理卷】

编委会主任 成思危 / 作序推荐 柳传志

寇 荣 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

营销管理实战全案^①

【渠道管理卷】

寇 荣 刘彦琴 编 著
杨志奇 李 杨



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销管理实战全案. 中 / 寇荣等编著. —厦门:鹭江出版社, 2011. 11
(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0354 - 6

I. ①营… II. ①寇… III. ①企业管理:营销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179644 号

营销管理实战全案(中)

寇 荣等 编著

责任编辑 / 金月华

特约编辑 / 李晶晶 刘江娜

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 38.5

字 数 / 534 千字

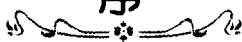
印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0354 - 6/G · 181

定 价 / 118.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

序

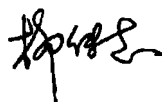


中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

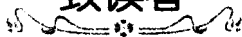
那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者



在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界500强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 分销渠道管理 ●.....

第一章 制定分销渠道战略和政策 / 3

第一节 认识分销渠道的重要性 / 3

第二节 认识分销渠道的功能 / 8

第三节 认识分销渠道的优势 / 11

第四节 制定分销渠道战略 / 15

第五节 制定分销渠道政策 / 20

第二章 运用不同的分销渠道 / 27

第一节 运用零渠道营销 / 27

第二节 运用销售代理 / 31

第三节 运用经销方式 / 35

第四节 运用连锁经营 / 41

第五节 运用特许经营 / 44

第三章 设计分销渠道 / 53

第一节 确定分销渠道设计的影响因素 / 53

第二节 确定分销渠道设计步骤 / 59

第三节 确定分销渠道的长度 / 66

第四节 确定分销渠道的宽度 / 69

第五节 认识分销渠道的系统结构 / 73

第六节 建立垂直分销渠道系统 / 76

第四章 进行渠道成员管理 / 83

第一节 选择分销渠道成员 / 83

第二节 激励分销渠道成员 / 88

第三节 给批发商定位 / 92

第四节 认识零售商在渠道中的作用 / 97

第五章 进行渠道流程管理 / 101

第一节 认识分销渠道流程 / 101

第二节 进行物流管理 / 104

第三节 进行运输管理 / 108

第四节 进行仓储管理 / 112

第五节 进行回款管理 / 117

第六节 进行信息流管理 / 122

第六章 进行渠道冲突管理 / 129

第一节 认识渠道冲突 / 129

第二节 避免渠道冲突 / 136

第三节 解决渠道冲突 / 142

第四节 对恶性窜货进行有效防范 / 148

第五节 有效实施渠道合作 / 154

第七章 控制分销渠道 / 159

第一节 认识渠道控制类型 / 159

第二节 认识分销渠道的控制力 / 164

第三节 获得分销渠道的控制权 / 168

第四节 使制造商有效控制分销渠道 / 173

第五节 使中间商有效控制分销渠道 / 177

第八章 评估和改进分销渠道 / 185

第一节 评估中间商的绩效 / 185

第二节 评估分销渠道的畅通性 / 190

第三节 评估分销渠道的覆盖面 / 193

第四节 评估渠道的流通能力利用率 / 196

第五节 评估分销渠道的财务绩效 / 199

第六节 分销渠道改进 / 202

● 第二篇 区域市场的经营与管理 ●

第九章 区域市场的分析与开发 / 209

第一节 进行区域市场背景分析 / 209

第二节 确定区域市场的营销定位 / 213

第三节 制定区域市场营销战略 / 217

第四节 使产品成功地进入区域市场 / 221

第五节 做好区域市场产品的销售预测 / 224

第六节 对区域市场的产品进行定价 / 227

第七节 提升产品的品牌价值 / 231

第八节 选择分销模式 / 233

第九节 制定促销策略 / 235

第十节 灵活运用各种促销手段 / 239

第十一节 针对淡旺季来分别制定不同的促销策略 / 242

第十二节 制定竞争产品上市的对抗性策略 / 245

第十章 营销渠道的构建与管理 / 249

- 第一节 设计营销渠道 / 249
- 第二节 制定经销商政策 / 253
- 第三节 选好经销商 / 259
- 第四节 管理经销商 / 263
- 第五节 处理渠道冲突 / 270
- 第六节 治理窜货 / 273
- 第七节 监督渠道 / 277
- 第八节 控制渠道 / 279
- 第九节 支持经销商 / 284
- 第十节 激励经销商 / 286
- 第十一节 评估经销商 / 290
- 第十二节 调整渠道 / 294
- 第十三节 培养经销商的忠诚度 / 297

第十一章 区域广告的传播与管理 / 303

- 第一节 确定广告目标 / 303
- 第二节 制定广告策略 / 305
- 第三节 确定广告预算 / 310
- 第四节 避免广告费用的浪费 / 314
- 第五节 做好广告投放的事前测试 / 318
- 第六节 达到良好的广告效果 / 322
- 第七节 充分运用广告诉求的技巧 / 326
- 第八节 测定广告效果 / 330

第十二章 营销队伍的组建与管理 / 335

- 第一节 招聘优秀的销售人员 / 335
- 第二节 建立销售人员的薪酬制度 / 337

- 第三节 培训销售人员 / 339
- 第四节 帮助销售人员进行时间管理 / 341
- 第五节 进行销售人员的工作管理 / 343
- 第六节 考核销售人员 / 345
- 第七节 分析销售人员士气低落的原因 / 349
- 第八节 激励销售人员 / 352
- 第九节 提高销售人员的拜访绩效 / 355

第十三章 物流的控制与管理 / 359

- 第一节 制定物流战略 / 359
- 第二节 做好仓储管理 / 361
- 第三节 进行物流绩效考核 / 364
- 第四节 准确订货 / 367
- 第五节 确定适当的存货量 / 369
- 第六节 做好运输管理 / 371
- 第七节 降低配送成本 / 373
- 第八节 快速、有效地铺货 / 376
- 第九节 做好终端陈列 / 379

第十四章 资金流的控制与管理 / 385

- 第一节 制定资金流管理制度 / 385
- 第二节 对应收账款进行财务监管 / 387
- 第三节 加强应收账款的信用管理 / 390
- 第四节 做好经销商的信用管理 / 392
- 第五节 确定信用额度和期限 / 394
- 第六节 规避赊销风险 / 397
- 第七节 制定回款政策 / 401
- 第八节 有效催收欠款 / 403

.....● 第三篇 大客户销售 ●.....

第十五章 了解大客户 / 409

- 第一节 认识企业大客户 / 409
- 第二节 了解大客户需求 / 411
- 第三节 收集大客户资料 / 415
- 第四节 调查大客户信用 / 417
- 第五节 管理大客户信用 / 420
- 第六节 管理大客户资料 / 422
- 第七节 认识大客户的采购流程 / 426
- 第八节 认识采购过程的参与者 / 428
- 第九节 应对影响大客户采购的因素 / 431

第十六章 识别大客户 / 435

- 第一节 快速确认大客户 / 435
- 第二节 利用市场细分确定企业的大客户 / 437
- 第三节 评价与大客户的关系 / 440
- 第四节 计算大客户的预期利润 / 443
- 第五节 全面识别大客户 / 445

第十七章 接近大客户 / 449

- 第一节 与大客户进行首次接触 / 449
- 第二节 争取会面机会 / 454
- 第三节 对客户进行首次拜访 / 456
- 第四节 为客户提供信息 / 459
- 第五节 通过说服性介绍接近大客户 / 461
- 第六节 通过设计活动接近大客户的流程 / 463
- 第七节 规划与大客户接触的步骤 / 465

第十八章 赢得大客户 / 469

- 第一节 认识大客户销售 / 469
- 第二节 识别竞争对手 / 471
- 第三节 改进竞争绩效 / 474
- 第四节 与大客户进行有效沟通 / 476
- 第五节 处理大客户的异议 / 479
- 第六节 影响大客户 / 484
- 第七节 与大客户建立关系纽带 / 487
- 第八节 应对大客户转向其他供应商 / 490

第十九章 培养大客户忠诚度 / 495

- 第一节 巩固与大客户的合作关系 / 495
- 第二节 使大客户满意 / 499
- 第三节 进行大客户满意度调查 / 503
- 第四节 处理大客户抱怨 / 506
- 第五节 为大客户创造价值 / 509
- 第六节 利用其他因素培养大客户忠诚度 / 512
- 第七节 建立大客户忠诚度计划 / 515

第二十章 大客户管理制度 / 519

- 第一节 确定何时建立大客户管理制度 / 519
- 第二节 招募大客户销售人员 / 522
- 第三节 对大客户销售人员进行培训 / 525
- 第四节 对大客户销售人员的工作进行考核 / 528
- 第五节 设计大客户销售人员薪酬 / 531
- 第六节 衡量大客户销售业绩 / 534

第二十一章 大客户销售团队 / 537

- 第一节 认识大客户经理的个人素质 / 537
- 第二节 规划大客户销售团队的结构 / 541
- 第三节 组建大客户销售团队 / 544
- 第四节 减少销售团队内的冲突 / 546
- 第五节 消除大客户销售人员的懈怠情绪 / 548
- 第六节 管理大客户销售团队 / 550

第二十二章 商务谈判技巧 / 555

- 第一节 把握商务谈判的原则 / 555
- 第二节 选择开始谈判的时机 / 558
- 第三节 应对大客户不同动机的谈判 / 560
- 第四节 利用谈判工具 / 562
- 第五节 应对商务谈判的开局 / 565
- 第六节 应对谈判的中期局面 / 568
- 第七节 应对谈判的后期局面 / 571
- 第八节 化解谈判僵局 / 574
- 第九节 识别大客户设立的价格陷阱 / 576

第二十三章 全面提升企业利润 / 581

- 第一节 建立大客户赢利报告 / 581
- 第二节 使现有大客户消费更多 / 584
- 第三节 吸引新的大客户 / 586
- 第四节 为现有大客户提供新产品或服务 / 588
- 第五节 降低大客户销售的费用 / 592
- 第六节 为大客户提供个性化的价格 / 595
- 第七节 认识大客户销售中的赊销 / 597

第一篇

分销渠道管理

