

管理营销渠道

唐玉河题



范云峰 著



中国经济出版社
www.economyph.com

管理营销渠道

范云峰 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理营销渠道/范云峰著. -北京:中国经济出版社,2002.10

ISBN 7-5017-5320-2

I. 营… II. 范… III. IV.

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1998)第 0000 号

责任编辑:苗 青(010-68359423)

封面设计:白长江

管 理 营 销 渠 道

范云峰 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

开本:A5 1/32 印张:17.25 字数:445千字

2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

ISBN 7-5017-5320-2/G·1121

定价:36.00元

前 言

企业竞争正在步入“同质竞争”时代，如何打造自己的核心竞争力做到“技压群雄”、“笑傲江湖”已成为众多企业所关注的课题。

激烈的市场竞争加剧了现代企业运营的巨大变化，先建销售网络，再开工厂，企业经营的驱动因子也正在由生产驱动转向了买方市场下的市场和销售驱动，渠道的作用在市场竞争中表现得淋漓尽致。营销渠道成了市场的主宰。国外一些著名企业到中国，与国内一些较著名的企业合资，或收购企业，其中一个很重要的因素就是看中国知名企业的销售渠道体系是否完善。无锡小天鹅与外企合资时，销售渠道被评估为价值2亿元人民币。渠道制胜已经不是一句空话。

然而，企业渠道的建设、维系和管理并非是一个一句话两句话就能回答的问题，它是令很多企业老总和销售经理们都比较头疼而无奈的事情。日常工作中，企业老总、企业高层主管的来访、来电、来函不断，主要涉及到以下问题：

- ◇ 巨额的渠道开发与维护费用投了进去，却打了水漂；
- ◇ 辛辛苦苦建立的网络，最后却被竞争对手“借了光”、“占了便宜”；
- ◇ 不惜代价“锻造”出来的人才，没想到却为别人做了嫁衣；
- ◇ 好不容易销路打开了，烦人的窜货转眼间却搞得市场一塌糊涂；
- ◇ 交易会上签订了那么多的合作意向书，而最后履约率低得吓人；

◇ 销货之爆,自己都难以相信,但年底一对账,却再也高兴不起来:拖欠、赖账、死账使企业利润成为泡影……

面对这些问题,企业如何选择、管理中间商,如何才能及时发现窜货、塞货,迅速建立健全而稳定的销售网络;怎样才能提高交易会合同的履约率、降低回款风险、有效运用市场推广费用、应对商家存货的低价倾销;双节促销怎么做,有没有比买赠更好的促销方式;如何进行直接营销,员工跳槽怎么办……

经过与诸多企业经理、经销商、终端商、业务人员、促销人员等的深入沟通、交流,结合多年来本人在渠道管理方面的实践、观察与感悟,作者一一将上述企业之棘手问题作了罗列、分析和解释,并多次在《中国经营报》、《销售与市场》、《中国商贸》、《华糖商情》等专业报刊、杂志上发表。最后融会贯通、认真整理著成《管理营销渠道》一书。实战性、借鉴性强,版式、体例、风格新颖是本书之最大特点。这本书能使读者朋友在较短的时间内掌握尽可能多的渠道实战技巧,轻轻松松玩儿转渠道管理。

在本书出版之即,特别感谢恩师、著名书画艺术家唐玉润先生为本书题写书名;在写作本书过程中,助理王珏先生在文字整理、图片制作等方面做了大量的工作,郑州云峰营销策划公司给予了全力的支持,在此一并表示感谢。限于作者的理论水平和实践经验,本书难免存在一些不足之处,恳请读者予以批评指正。另外,为服务本书读者,读者若遇本书不理解之处,或实际经营遭遇瓶颈,欢迎访问我们的网络平台 <http://www.chinayx.org>,也希望读者能来函询问,作者非常乐于协助和讨论。E-mail:yxxh@371.net

作者 范云峰

2002年11月于北京

目 录

第 1 篇 认识营销渠道

- ☞ 认识渠道 2
 - 营销渠道的涵义
 - 营销渠道的特点
- ☞ 剖析营销渠道的流程 5
- ☞ 营销渠道功能 7
- ☞ 营销渠道级数 8
 - 消费者市场营销渠道
 - 工业市场营销渠道
- ☞ 宽、窄渠道与垂直营销渠道系统 10
 - 宽渠道和窄渠道
 - 垂直渠道系统
- ☞ 营销渠道管理 14
 - 如何选择和培训渠道成员
 - 怎样激励与评估渠道成员
- ☞ 渠道成员分销功能分析 19
- ☞ 认识渠道的运筹能力 36
- ☞ 如何获取营销渠道的竞争优势 38
 - 营销渠道的成本优势
 - 营销渠道的特色优势

第 2 篇 管理渠道链合约

- ☞ 如何提高交易会合同的履约率 44
- ☞ 如何让厂家履行合同 48
 - 强化沟通,突出优势
- ☞ 厂商“欺负我”怎么办 53
 - 厂商“欺负”原因分析
 - 如何避免厂商欺负
- ☞ 如何处理商家调货问题 58
 - 增强法律意识
 - 加强物流环节的管理
 - 对目标市场进行有效的需求预测

第 3 篇 管理渠道链运作

- ☞ 俱乐部营销怎么做 64
- ☞ 如何操作一个不熟悉的地级市场 69
- ☞ 怎样操作婚宴白酒市场 72
 - 应准确了解产品市场的营销环境
 - 应做出有效的目标市场需求预测
 - 应系统制订市场营销组合决策
- ☞ 如何运作夜市终端 78
 - 夜场终端的特点
 - 运作夜市终端的 10 点建议
- ☞ 保健酒市场该如何运作 83
 - 保健酒市场现状简要
 - 市场调研是市场运作的基石
 - 市场定位是市场运作制胜的关键

运用恰当的营销组合策略	
☞ 如何介入白酒经营	90
结合自身实力作决策	
把握“兼做”过程中的 10 项注意	
☞ 如何与小企业打交道	95
☞ 保健饮品营销策略的误区与对策	99
☞ 中小饮料企业市场运作之病症	116
☞ 如何享受到厂家最优惠的待遇	142
先放货、少打款,厂家同意吗	
享受优惠待遇有高招	
☞ 终端商吃终端让利,咋办	146
政策执行不灵原因分析	
增强宣传力度,构建市场拉力	
深入与经销商的沟通,保证推拉平衡	
☞ 厂商双赢之道	152
走近双赢	
厂、商双赢之误区	
厂、商单赢机会成本分析	
商家的优势与威胁	
厂商如何建立战略联盟、打造双赢	

第 4 篇 管理渠道促销

☞ 如何在销售淡季提升业绩	191
洞悉需求是制定科学营销策略的关键	
抓住需求,创造销售	
☞ 推销难做,怎么办	199

找到推销难做的根源	
解决难做的困惑	
☞ 买赠活动怎么搞	204
☞ 有没有比买赠更好的促销方式	208
解析买赠	
买赠活动的误区	
增强产品竞争力	
☞ 双节来了,促销怎么做	213
打要概念营销	
整合促销元素	
☞ 白酒经销商的十种武器	217
产品选择:驶向目的地的“载体”	
客户管理:指向目标的“地图”	
公 关:市场运作的“润滑剂”	
培 训:道路上的“加油站”	
促 销:快捷的“立交桥”	
服务客户:驾驭交通载体的“安全带”	
激励政策:驱除疲劳的“兴奋剂”	
物流管理:优质的“发动机”	
理货管理:路边的“指向标”	
回款管理:旅途中的“驿站”	
☞ 酒店促销员的促销技巧	228
促销人员应具备哪些素质	
促销人员应具备的基本能力	
促销人员的工作准备	
促销人员如何与顾客有效对接	

	促销工作的前期酝酿	
	促销工作的中期跟进	
	促销工作的后期管理	
☞	“傻子”年广九的分销之道	256
	傻子瓜子成功的秘诀:	
	广泛分销,降低风险,稳中求胜	
第 5 篇	管理铺货与理货	
☞	铺货管理的误区与对策	266
	铺货的 6 大误区	
	铺货管理的对策	
☞	为企业终端理货把脉	285
☞	企业如何理性思考中转仓储管理	304
	市场调研——中转仓储预警信号	
	电子信息管理——中转仓储管理中的驱动器	
	ABC 分析法——中转仓库重点管理的晴雨表	
	监控系统——中转仓储管理的探照灯	
☞	怎样迅速建立健全而稳定的销售网络	315
	企业如何有效“借网”和“织网”	
第 6 篇	管理渠道链	
☞	如何防范老客户流失	323
	客户流失之根源	
	实施全面质量营销	
	提高市场的反应速度	
	与客户建立关联	

- ☛ 如何处理顾客不满意 340
 - 正视顾客不满意
 - 料“敌”机先,洞察顾客不满意
 - 倾听、安抚顾客不满的心
 - 辨别顾客不满意
 - 处理得当,不满变美满
 - 处理效果评估
 - “不满意”危机公关
- ☛ 如何避免员工跳槽 350
 - 重视给员工的待遇
 - 为员工提供优良的工作环境
 - 为员工提供充分的发展空间和表现机会
 - 建立严格的管理制度,树立现代营销观念
 - 切实推行“人本”管理
- ☛ 销售激励的十六症结 361
 - 症结一:刻舟求剑,时过境迁
 - 症结二:重“金”轻情,实效不明
 - 症结三:无差异激励=没有激励
 - 症结四:捡了芝麻,丢了西瓜
 - 症结五:工具单一,缺乏创新
 - 症结六:政策教条化,众人难服
 - 症结七:重结果,而忽视过程
 - 症结八:执行不力,走向危机
 - 症结九:当暗则明,因小失大
 - 症结十:生涯发展,“诱导”不足
 - 症结十一:一“石”零鸟,出力不讨好

- 症结十二:不切实际,生搬硬套
 症结十三:沟通不畅,效果不良
 症结十四:领导远离,员工心离
 症结十五:只重实施,轻了评估
 症结十六:神化激励,激励万能
- ☞ 如何做好终端信息的反馈 370
- 终端信息反馈的魅力
 认识终端信息
 如何做好终端信息的反馈
- ☞ 终端商的地位为什么在上升 396
- ☞ 小超市如何打好“服务牌” 403
- 树立现代营销观念
 建立危机预警系统和监察保障体系
 建立客户档案,实施数据库营销
 真诚为顾客服务
- ☞ 如何改变门市不吸引顾客的局面 412
- 货真价实
 满意服务
 要有品牌意识

第 7 篇 管理渠道费用

- ☞ 怎样以有限的资金建设更多的通路 420
- ☞ 如何降低回款风险 423
- 铺货、陈列、促销、回款
 如何回避、降低风险
- ☞ 企业做好回款管理的五个“一”工程 431

回款管理瓶颈

建立一套严格、规范的工作流程

夯实一道固若金汤的防范堤坝

优化一系列回款管理制度

完善一套讨债措施方案

培训一支优秀的销售队伍

☞ 市场推广费用怎么花才能不浪费 445

第 8 篇 管理渠道窜货与堵塞

☞ 如何应对存货的低价倾销 453

存货低价倾销的原因、危害

存货低价倾销的处理办法

☞ 解密窜货 456

窜货的分类与渊源

窜货的管理与对策

☞ 如何及时发现窜货 468

找出症结

五点建议

☞ 渠道堵塞的困惑 473

第 9 篇 管理直接营销

☞ 直接营销 477

☞ 客户数据库与直销营销 486

☞ 电话直销 495

☞ 电视直销 505

☞ 邮购直销 513

☞ 网络直销	525
☞ 产品展销	531
☞ 会议直销	534
参考文献	536

第1篇

认识营销渠道

营销渠道是企业生存与发展之命脉。

——范云峰

开篇故事：

商务通可以说是近年在中国市场通路大获全胜的奇迹。自从1999年入市以来,采用小区独家代理制,终端市场区域密、耕作细,严格控制销售区域和终端价格,对促销员进行严格的培训和管理,不断淘汰不合格的代理商。只用半年时间,在全国县级市场铺开,销售点达3000多个。

柯达公司1999年~2000年推出“9万9当老板计划”,2001年又推出“轻轻松松当老板”终端推广计划。这不仅迎合了社会下岗工人的强烈需求,更重要的是实现柯达对零售终端的占领和控制。这一举动是对其竞争对手富士公司一个强有力的打击。

2000年IBM推出“蓝色计划”。重新整合了营销渠道,改变过去只顾中心城市经销商的一贯做法,向二、三级城市扩展,对下级经销商给予更多的支持,包括在市场调查、推广费用、人员培训等方面的支援。按照严格的管理政策对经销商实施监管,淘汰了几百家不

合格的经销商……

渠道竞争的时代已经到来,渠道制胜不是一句空话。

◎本篇将阐述下列问题:

- 什么是营销渠道?其有何特点?
- 商品在营销渠道中的流程与流向如何?
- 营销渠道执行什么功能?
- 消费市场营销渠道与工业市场营销渠道有哪些差异?
- 企业在选择、管理营销渠道时面临那些决策?
- 渠道成员各自具有那些独特功能?
- 如何认识营销渠道的运筹能力?
- 公司如何获取渠道的竞争优势?

在热闹非凡的中国市场,当大部分企业还在津津乐道包装广告明星,还在给中间商丰厚的返利和回扣,还在对消费者大搞促销抽奖、进行残酷无情的价格大战时,一些聪明的企业已经开始了营销渠道的建设,在对中间商的选择和规范行为方面做文章,对终端铺货及其管理方面投入大量的人力、物力和财力。中国企业终于明白,渠道的建设与维护是赢取市场的关键。

认识渠道

生产者为何愿意把部分销售工作委托给中间机构呢?这种委托意味着放弃对于如何推销产品和销售给谁等方面的某些控制。然而从另一角度看,生产者从中间机构中获得下列好处。

·许多生产者缺乏进行直接营销的财力资源。例如,通用汽车公司在北美通过8100多个独立经销商出售它的汽车。要买下这些经销商的全部产权,即使是通用汽车公司也很难筹集到这批现金。

·在某些情况下,直接营销并不可行。例如,双汇火腿肠不可能在全国各地都建立火腿肠小零售店,或挨家挨户去出售,或者邮购

等,这些都是不现实的。

• 有能力建立自己的销售渠道的生产者常能通过增加其主要业务的投资而获得更大的利益。如果一个公司在制造业上的投资报酬率是 20%,而零售业务的投资报酬率只有 10%,那么它就不会自己经营零售业务。

这些营销中间机构中,有的(如批发商或零售商等)买进商品,取得商品的所有权,然后再将商品出售出去,它们就叫做买卖中间商(merchants)。其它(经纪人、代理商等)则寻找顾客,他们有时也代表生产厂商同顾客进行谈判,但是不取得商品的所有权,他们就叫做代理商(agents)。还有一些(如运输公司、独立仓储、银行和广告代理商等)则支持分销活动,它们既不取得商品的所有权,也不参与买或卖的谈判,他们叫做辅助机构(facilitators)。

生产者利用中间商的目的就在于它们能够更加有效地推动商品广泛地进入目标市场。营销中间机构凭借自己的各种联系、经验、专业知识以及活动规模,将比生产企业自己干得更加出色。

从图 1-1 我们可以了解到,利用中间商是实现经济效益的一个主要源泉。

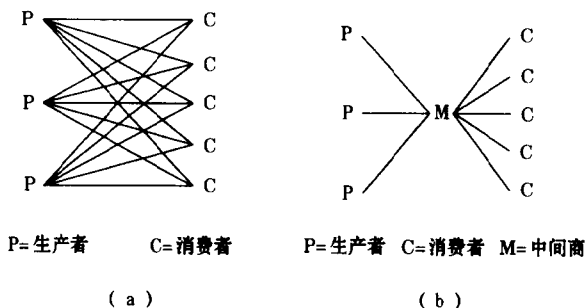


图 1-1 营销渠道的经济效果