

THE SUCCESS OF SALES MANAGER



金牌营销人丛书

销售渠道 管理

THE SUCCESS OF SALES MANAGER

构建高效营销网络的第一本书

谁拥有了四通八达的营销网络
谁就拥有了决胜市场的控制权!

胡娟 编著

北京工业大学出版社

THE

SUCCESS OF SALES MANAGER



金牌营销人丛书

销售渠道 管理

THE SUCCESS OF SALES MANAGER

构建高效营销网络的第一本书

谁拥有了四通八达的营销网络

胡 娟 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售渠道管理/胡娟编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2004. 1

(金牌营销人丛书)

ISBN 7 - 5639 - 1328 - 9

I. 销... II. 胡... III. 销售管理

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102628 号

销售渠道管理

胡娟 编著

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店总经销

保利达印务有限公司印刷

★

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

880mm × 1230mm 32 开本 9.5 印张 180 千字

印数: 1 ~ 6000 册

ISBN 7 - 5639 - 1328 - 9 / F · 154

定价: 22.00 元

前言

今天，几乎所有的人都知道技术、人才对企业的作用；

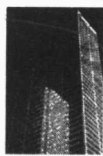
今天，越来越多的人开始明白品牌、形象是企业的财富；

然而，在今天，仅有很少一部分人认识到营销渠道也是企业的无形资产。

不同时期，我国企业的市场运作方式是不同的。20世纪80年代企业市场运作靠“胆量”——哪个企业能率先做广告，敢大胆搞促销，哪个企业的产品就会在一夜之间名扬全国。于是，靠广告，“燕舞”响遍全国；靠有奖销售，傻子瓜子走俏市场。90年代企业的市场运作模式是“炒作”：公关热、形象热、策划热，炒作的热浪一浪高过一浪。哪个企业搞个CI，争个标王，产品就会走俏四方。于是，市场演绎了一幕幕的悲喜剧。因CI，“太阳神”升起又落下；因标王，“爱多”一直在努力避免破产。整个八九十年代，企业一直是在“轰轰烈烈”地做市场。

站在21世纪门口的中国企业，未来市场运作的方式将会是什么？

当我们在企业中进行调研时，经常听到厂长或经



理有这样的疑惑和抱怨：“我今年各方面都做得不错，广告也打了很多，为什么总是不见效益？”“去年工厂生产量比前年有大幅增长，可为什么到年底一算账，挣到的钱还没有前年多，到底问题出在哪里？”“今年对各地区分部进行调整，可每个地区分部负责人都说自己那里市场潜力很大，到底哪个是真的有潜力呢？”……

这样的困惑与抱怨直接反映出企业在销售渠道管理上的问题。何谓销售渠道？

销售渠道就是产品或服务从生产者传递到营销商，再由营销商传递到消费者手中的通道。通俗来讲，销售渠道就是以销售为目的建立起来的销售网络。一个企业是由人、财、物、技术和信息构成的有机体，从经营运作上说，企业主要有四个重要环节：采购、生产、销售、储存。前两个环节直接关系到产品的质量及成本，后两个环节是企业获得销售收入的真正来源。从产品的价值链上说，高效的销售渠道管理是企业实现效益的直接来源。

当您面临如下问题时，我们的销售渠道研究可为您找到答案。

- ★ 消费者从哪里购买你的产品？
- ★ 消费者为什么要去那里而不是其他地方买产品？
- ★ 你的产品在卖场陈列得如何？
- ★ 卖场如何看待你的产品及同类产品？
- ★ 你的经销商还希望你帮他们做些什么呢？

越来越多的企业营销经理认识到，由于市场的瞬



息万变，本企业的产品是否能迅速地运送到预定的市场，呈现在目标消费者面前，已成为决定营销成败的关键。因此，如何发挥渠道在产品营销上的巨大作用，已日益成为营销工作的重点。谁拥有了四通八达的营销网络，谁就等于拥有了决胜市场的控制权。

竞争是企业成败的关键，企业如何才能在残酷的竞争中生存并且不断发展壮大，去获得持续的竞争优势？结论只能是：建立适合企业自身的专有的销售渠道和网络，并对其进行有效的管理和控制。惟有如此，企业才能在市场上获取经营控制权，才能在竞争激烈的市场上去获得持续的竞争优势以求得长远发展。





THE SUCCESS OF SALES MANAGER

销售渠道管理知识精要

- ◆ 什么是销售渠道
- ◆ 设计与选择销售渠道
- ◆ 选择与评价中间商
- ◆ 销售渠道的管理策略
- ◆ 渠道之间的合作与冲突
- ◆ 渠道的调整、变革与创新

THE SUCCESS OF SALES MANAGER



金牌营销人丛书

促销管理
销售的艺术
销售团队管理
销售渠道管理

责任编辑 / 赵力人
策 划 / 华牧文化
封面设计 / 奇文云海 
qwyh_cn@yahoo.com.cn

目 录

第一章

什么是销售渠道

- | | |
|----------------|----|
| 第一节 销售渠道的分类 | 4 |
| 第二节 销售渠道之间的关系 | 10 |
| 第三节 销售渠道的功能与作用 | 19 |
| 第四节 案例 | 23 |

第二章

设计与选择销售渠道

- | | |
|----------------------|----|
| 第一节 设计渠道目标与策略实施条件 | 40 |
| 第二节 设计销售渠道的结构 | 44 |
| 第三节 销售渠道的设计中要特别注意的问题 | 56 |
| 第四节 案例 | 61 |

第三章

选择与评价中间商

- | | |
|------------|----|
| 第一节 选择渠道成员 | 76 |
| 第二节 评价中间商 | 92 |



mjh/4/12



第三节	确定中间商的特定工作与 考察范围	96
第四节	厂家直销、代理商与经销 商的区别	99
第五节	案例	102

第四章

销售渠道的管理策略

第一节	实施渠道精耕 完善终端管理	116
第二节	渠道价格政策与渠道成本	124
第三节	管理营销成员	139
第四节	激励渠道成员	143
第五节	案例	151

第五章

渠道之间的合作与冲突

第一节	渠道之间的合作与冲突概述	159
第二节	管理渠道冲突	163
第三节	合理处理厂商关系	172
第四节	窜货治理	199
第五节	案例	223

第六章	
渠道的调整、变革与创新	
第一节	渠道变革与创新的市场背景
231	
第二节	公司成长与渠道变化
241	
第三节	渠道创新
257	
第四节	在渠道变革与创新中应注意 的其他问题
274	
第五节	案例
277	



第一章



SHENME SHI XIAOSHOU QUDAO

什么是销售渠道

销售渠道亦称配销渠道、营销渠道或销售通路，一般是指产品或服务从生产者流向消费者（用户）所经过的整个渠道。这个渠道通常由制造商、批发商、零售商及其他辅助机构组成。他们为使产品到达企业用户和最终消费者而发挥各自职能，通力合作，有效地满足市场需求。良好的营销渠道不仅要通过在合适的地点以合适的质量、数量和价格供应产品或服务来满足需求，而且要通过渠道成员的各种营销努力来刺激需求。

因此，营销渠道是促使产品（服务）顺利地经过市场交换过程转移给消费者（用户）使用或消费的一整套相互依存的组织。它具有如下特征：

营销渠道反映某一特定产品或服务价值实现的全过程。其一端连接生产，另一端连接消费，使产品通过交换不断进入消费领域，满足用户需求。

（1）营销渠道是由一系列相互依存的组织结合起来的网络系统。其组织成员通常包括生产者、批发商、零售商和消费者，以及一些支持营销的机构，如运输公司、独立仓库、银行和市场研究公司、广告公司等。这些组织为实现其共同目标发挥各自营销功能，因共同利益而合作，也会因不同利益和其他原因发生矛盾和冲突，需要协调和管理。

（2）营销渠道的核心业务是购销。产品在渠道中通过一次或多次购销转移所有权或使用权，流向用户。购销次数的多寡，决定了渠道层次和参与渠道的组织的多



少，形成或长或短的渠道。渠道的长短通常由比较利益决定。

(3) 营销渠道是一个多功能系统。它不仅要发挥调研、购销、融资、储运等多种职能，在适当的地点，以适当的质量、数量和价格供应产品和服务，满足目标市场需求，而且要通过各个渠道长远的营销努力，开拓市场，刺激需求。在系统之间，面对竞争渠道，营销系统还需要有自我调节与创新功能，以便建立与细分市场之间的更精确有效的联系。



第一节 销售渠道的分类

一、按层级结构分类

按其是否包含及包含的中间商层级的多少，可以分为零阶、一阶、二阶和三阶渠道。据此还可以分为直接渠道和间接渠道、短渠道和长渠道几种类型。这种分法，渠道的类型结构如图所示。

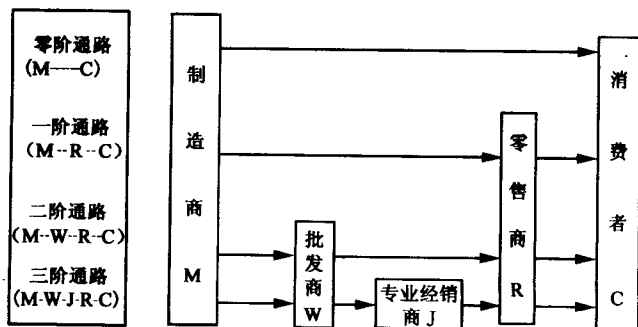


图 1.1.1 消费品市场营销渠道

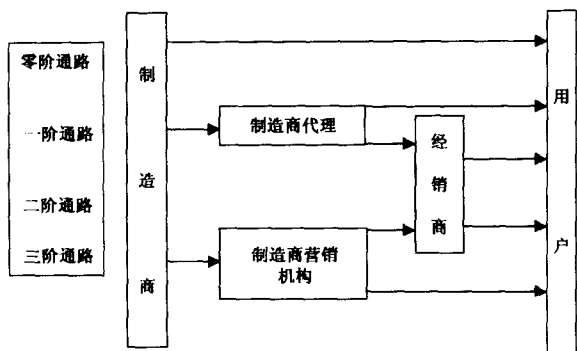


图 1.1.2 工业品市场营销渠道

(1) 零阶渠道是制造商将产品直接销售给消费者的直销类型。其特点是没有中间商参与转手。直销的主要方式有上门推销、邮购、互联网直销及厂商自设机构销售。直销是工业品营销渠道的主要方式。大型设备、专业工具及需要提供专门服务的工业品，几乎都采用直销渠道。随着科技手段的完善，消费品直销渠道也正在迅速发展。

(2) 一阶渠道包括一级中间商。在消费品市场，这个中间商通常是零售商；而在工业品市场，它可以是代理商或经销商。

(3) 二阶渠道包括两级中间商。消费品二阶渠道的典型模式是经由批发和零售两级转手营销。在工业品市场，这两级中间商多是由代理商及批发经销商组成。

(4) 三阶渠道是包含三级中介结构的渠道类型。一些消费面宽的日用品，如肉类食品及包装方便品，需要大量零售机构营销，其中许多小型零售商通常不是大型批发商的服务对象。为此，有必要在批发商和零售商



之间增加一级专业性经销商，为小型零售商服务。

层次更高的营销渠道也还有，但极罕见。一般地说，渠道层级越多越难协调和控制，会给渠道管理带来许多问题。

根据营销的层级结构，可以得到直接渠道、间接渠道，短渠道、长渠道概念。

直接渠道是指没有中间商参与，产品由生产者直接销售给消费者（用户）的渠道类型。间接渠道是指由一级或多级中间商参与，产品仅由一个或多个商业环节销售给消费者（用户）的渠道类型。上述零阶渠道即为直接渠道；一、二、三阶渠道统称为间接渠道。为分析和决策方便，有些学者将间接渠道中的一阶渠道定义为短渠道，而将二、三阶渠道称之为长渠道。显然，短渠道较适合在小地区范围销售产品（服务），长渠道则能适应在较大范围和更多的细分市场销售产品（服务）。

二、按宽度结构分类

根据渠道每一层级使用同类型中间商的多少，可以划分渠道的宽度结构。若制造商选择较多同类中间商（批发商或零售商）经销其产品，则这种产品的营销渠道谓之宽渠道；反之，则为窄渠道。

营销渠道的宽窄是相对而言的。受产品性质、市场特征和企业营销战略等因素的影响，营销渠道的宽度结构大致有下列三种类型：

（1）高宽度营销渠道。即制造商通过尽可能多的

