

渠道

Channel 中国本土化营销实战经典

500个经销商的拜访结晶 80多家不同企业的江湖经历

刘永炬\著

由于不了解渠道，企业损失了很多

由于中国市场的节奏变化，我们错用了渠道

营销中满足消费者的工作——销售

销售的主要途径——渠道

中国工人出版社

渠道

Channel

中国本土化营销实战经典

500个经销商的拜访结晶 88多家不同企业的江湖经历

刘永炬／著

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道/刘永炬著. —北京: 中国工人出版社, 2003.8

ISBN 7-5008-3046-7

I.渠... II.刘... III.商品流通渠道-销售管理 IV.F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 032252 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市梨园彩印厂

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 800 毫米×1100 毫米 1/16

字 数: 350 千字

印 张: 22

定 价: 39.80 元

书 号: ISBN 7-5008-3046-7/F·177

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前 言

营销已经成为一门独立的科学。中国企业要融入全球经济,必须拥有先进的营销思想、战略、策略、战术、人员、设备,将西方先进营销理论与中国市场实际状况相结合,寻找最佳市场切入点。这正是刘永炬先生的长处所在,能够为中国企业提供更加切合实际的解决方案,从而有效地弥补企业自身在营销专业知识和技巧方面的不足。“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,作为一名营销的专业顾问,不仅要为企业提供公正、客观的判断,更要为企业带来知名品牌的成功经验。

正是由于企业市场实战和营销顾问咨询的双重背景,多年来,刘先生凭借自己丰富的中国市场实战经验、扎实的理论根基和踏实负责的态度,为许多中国企业及在华投资的国外企业提供了适合的咨询建议。

一般情况下,刘先生提供给客户的营销企划案,都是由策略案和执行案两大部分构成,不仅为企业提供营销方向上的建议,还为企业提供营销操作上的建议。在企业的咨询项目中,刘先生始终坚持从营销的整合规律上,以企业现实的营销状况、资源状况为基点,以中国的具体国情为主要考虑元素,从行业特点出发,具体问题具体分析,找出一条真正适合企业的营销方略,为那些希望在中国市场上能有所作为的企业贡献心智。

刘先生的从业足迹,足以证明其专业实力和专业经验;从海尔的诉求创意,到长虹的推广;从美的通路诊断到爱慕内衣的产品企划;从康师傅的上市到国氏的市场整合;从可口可乐的市场建设到露露的末端活化;从国内知

名的日用化妆品、饮料到国内的机械行业、建材行业,刘先生都留下了辛勤的汗水及成功的经验。

刘先生认为,在与客户接触时,要时刻考虑客户的实际需求,如果客户自己的看法与实际状况不相符,他也不会为了赢得该项目而阿谀奉承。他说:“我们会用直率来表达真诚。面对众多的国内企业,面对广阔的国内市场,我们最大的优势是:有对中国市场的深入了解;有境外理论与中国实践的双重经验;有对中国市场营销规律的深刻总结;有从理论到实践,从实践到理论的成败轮回。我们知道企业寻找咨询公司的迫切与无奈,也知道企业对咨询公司的企盼与渴望,面对着这一片熟悉并有着深刻了解的市场时,我们深深地感到身上的重担与责任。”

——摘自《国情报告》

目 录

第一章 了解渠道

1

渠道是企业把产品或者服务,送到消费者面前所借用的途径和手段。如果企业不是为了扩充市场规模,完全可以不利用渠道自己实现目标。

- 渠道在营销中的位置和作用
- 渠道的构成

第二章 不同产品阶段的渠道策略

29

企业根据消费者需求的变化,相应地改变把产品送到消费者手中的途径,渠道的利用也随之而改变。我们不能随意模仿别人的渠道利用方式,因为没有约定俗成的规律。

- 渠道选择的一般原则
- 新产品上市阶段的渠道策略
- 产品的成长阶段的渠道策略
- 产品的成熟阶段的渠道策略

第三章 渠道的政策制定

57

渠道成员和企业,在争取产品的利润上观点是一致的,但在市场利益上就会存在着不同。如何满足渠道成员的利益,又不损伤企业的市场利益,是渠道政策设计的关键。

- 渠道的产品政策

- 渠道的价格政策
- 渠道的促销政策
- 渠道的品牌政策
- 渠道人员的推广政策

第四章 渠道协助和促进销售

97

渠道成员信心和能量的发挥来源于市场的良好表现,而市场的表现需要企业的协助。有的时候,走到经销商的前面拉他一把,可以获得意想不到的结果。

- 渠道助销的方式利用
- 渠道促销的方式利用
- 深度分销与畅流理货

第五章 渠道终端的策略与技巧

119

企业最关心的是产品经过渠道到达消费者的面前,最终是否能够达成销售。现在都说要“决胜终端”,但在产品到达终端以后如何最大效能地展示和让消费者接受,是很多渠道成员不愿意做也做不好的事。企业为了自己的产品市场,一定要倾囊相助。

- 渠道终端的内容
- 渠道终端的展示
- 渠道终端的推销

第六章 渠道操作中的管理

147

在利用渠道的过程中如何把握政策,使其很好地为市场服务,是渠道管理的必然话题。在实际操作中,有很多不同的特点和根据这些特点产生的行为,根据这些行为的具

体表现来判断企业的政策和调整企业的策略,才是渠道管理的关键。

- 经销政策
- 激励制度
- 冲突管理
- 窜货管理
- 帐款管理

第七章 渠道支持与控制

183

支持经销商达成其市场的扩充或建设就等于支持企业自己。如何支持则需要我们认真思考,因为每一个支持策略的产生是有原因的。

- 产品阶段的时间管理与控制
- 人员支持的管理与控制
- 物流支持的管理与控制
- 管理费用的控制

第八章 销售组织的策略管理

233

只有制定不同条件下的渠道策略,我们才能用适合的人员进行支持和管理。不同的市场需要不同的渠道策略,同时也需要不同的管理方式和方法。

- 产品地区性经营管理
- 快速流转品的管理
- 耐用消费品的管理
- 不同市场条件下的管理
- 不同营销目标下的管理

基于渠道管理的策略,企业组建了适合的组织来适应市场的管理需要。那么,如何在渠道的管理中进行实际的操作是执行中的技巧问题。我们只要把握住这些操作技巧,就可以达成企业的既定目标。

- 客户管理
- 产品管理
- 销售作业管理
- 销售管理表格

中国本土化营销实战经典

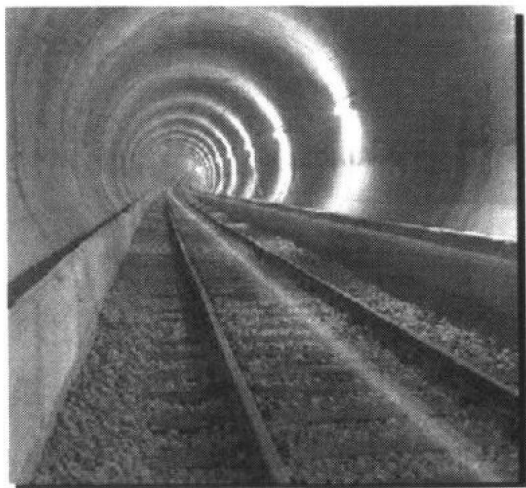
第 **1** 章

了解渠道

- 渠道在营销中的位置和作用
- 渠道的构成

重点提示

渠道是企业把产品或者服务,送到消费者面前所借用的途径和手段。如果企业不是为了扩充市场规模,完全可以不利用渠道自己实现目标。



第一节 渠道在营销中的位置和作用

- 营销所做的工作
- 了解销售工作的内容
- 了解渠道工作的内容

■ 营销所做的工作

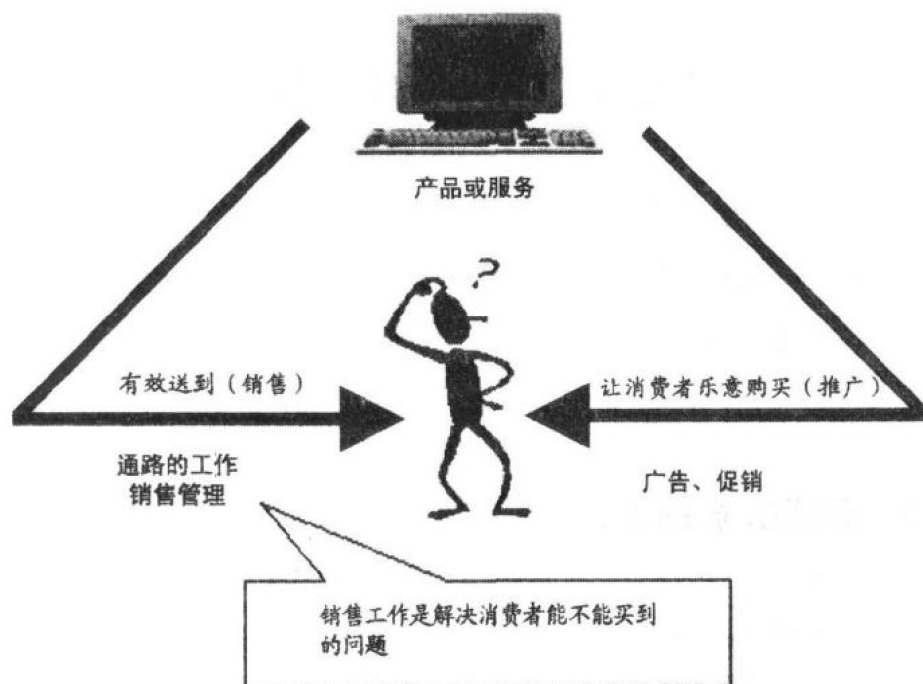
了解渠道之前,必须首先了解营销的工作,因为渠道只是营销工作的一部分内容,是为了达成市场销售目的所利用的一种手段。要把产品送到消费者的手中,必须利用渠道成员来帮助我们达成目标。在营销工作中,不是有了渠道就可以万事大吉,还需要利用推广的手段,还需要企业销售人员的销售努力等等,但渠道的利用的确是销售工作中主要的手段之一。在具体了解渠道之前,还需要了解销售工作和渠道的关系以及渠道在这些工作中到底是起什么作用。总之,要了解渠道,必须了解渠道在销售中的位置。

营销中几项工作的关系

在介绍渠道在销售中的位置之前,先了解一下营销活动中的几种工作关系:

下面的示意图是营销的主要工作内容。营销就是要把产品卖出去,产品在转变成商品时需要让消费者产生购买行为,需要进行推广,消费者要想买到产品也需要进行销售行为。在市场的实际运营当中,让消费者愿意购

买的工作都属于推广工作；让消费者能够买到的工作就是我们所说的销售工作。



产品的好坏直接影响到消费者是否愿意购买，所以产品的市场企划工作也属于市场的工作。在企业的组织结构中，市场部是负责消费者想不想购买的工作，而销售部是负责消费者能不能买到的工作。

销售工作和市场工作是互相配合的，我们把销售工作形容为推力，把市场工作形容为拉力，这两个力是互相配合使用的。拉力也称为“市场力”，推力也称为“销售力”，也就是说要先有市场才能有销售。

随着产品及物质的极大丰富，消费者的选择余地大了，人们需要考虑购买什么样的产品更适合自己的需要，可以选择不同品牌的产品，也可以选择不同产品概念的东西。这些个性化需求的产生都是因为销售满足已经到了一个基本平衡的状态，这时就要求我们更多地关注市场的力量，这个力量就是拉力——“市场力”。在市场行为中，要随着市场对产品需求的加大而增强销售力度，同时也会在销售的各个环节中，加入更多的推广行为，这两个力的相互作用就是整个市场营销的工作内容。

营销的工作内容

营销就是把产品的利益和消费者的利益对接,形成交换的一种方式。

市场营销就是启发消费者深藏内心的对产品利益的需求,然后通过销售的方式让消费者满足。

产品营销就是把产品的利益和消费者需求利益对接,然后启发和满足。

品牌营销就是把品牌的利益和消费者的需求利益对接,然后启发和满足。

服务营销就是假设企业是一个卖服务的企业,这个服务的利益和消费者的需求利益对接,然后启发和满足。比如饭店、学校、银行等。

在营销操作行为中所做的工作是:

- 把产品的利益和消费者的利益进行对接
- 把适合消费者的利益告知和传达给消费者
- 让消费者随时能够买到可以满足其利益的产品

■ 了解销售工作的内容

我们了解了营销的工作,知道营销工作的几项内容,也知道了销售在营销环节中所起的作用,还需要更具体地了解销售,才能更好地发挥销售的作用。

销售工作不仅仅是销售人员的工作

了解销售就必须认识到销售工作不仅仅是销售人员或者销售部门的工作,它其实是全公司的共同工作,整个公司都要为最大限度地满足消费者需求而发挥作用。

我们必须明确销售工作在公司整体工作中的重要性,关键在于消费者需要的不一定是自己企业的产品,很可能需要的是这类产品。为了让消费者购买我们的产品,就要在把产品送到消费者面前的同时,还要在市场行为

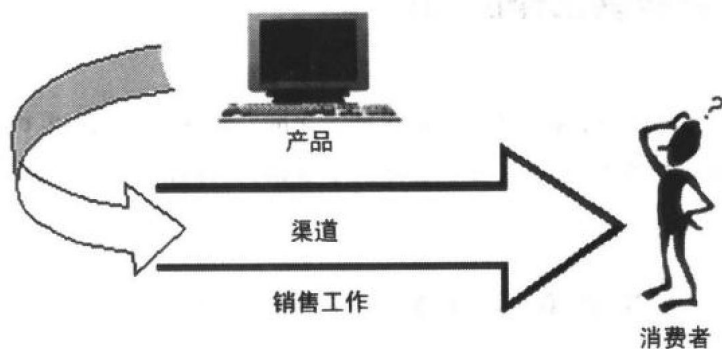
上进行创造,它需要企业的技术人员、市场人员等的紧密配合,还需要企业决策者的有力推动,它是企业理念和共同价值观的重要组成部分。

销售工作的内容

现代销售行为已经更多地带有很多推广和销售互存的概念。在销售行为中,需要培养业务人员掌握现场推广的技巧和经验,需要掌握更多的产品以外的相关知识来满足日益激烈竞争的需要。面对竞争,我们还要扩充市场,扩大产品的需求空间和区域范围。为了市场规模的扩大,为了有效地分销产品,我们还要让产品的市场区隔更合理和更容易达成目标,在销售的各个环节中有效地利用不同的工具和手段,渠道就是在销售工作中利用的手段之一。

销售工作所包含的内容

- 把产品直接推销给消费者
- 把产品经过零售商销售给消费者
- 把产品经过分销商销售给更大规模市场的消费者



■ 了解渠道工作的内容

销售是为了满足市场的需求,为了满足更大的市场需求就要把销售扩充到更大的市场。在扩充市场时,我们的控制范围和能力都限制了自己的

想法,因此,需要利用渠道成员帮助达成更大规模的市场要求。

不同的渠道成员可以帮助我们完成不同的目的,所以,必须先要了解各类渠道成员的功能,以便能更好地利用。

不同渠道成员的功能

零售商

营销通路成员中直接面对消费者的通路环节。对日用商品而言,超市、百货店都属于零售商。

经销商

代表买方经销卖方产品的中间商。这种经销商和企业有时间和地域的合同约定,并对企业在这个市场的发展和建设负有责任。

批发商

联系制造商和零售商或者其他分销商的中间渠道成员。他们只负责把产品更广泛地铺货和销售,与企业之间的责任关系只是销售的关系。

代理商

代理商不是代表买方,就是代表卖方,委托关系比较持久。

代理商有以下4种类型:

- 制造商代理商
- 销售代理商
- 采购代理商
- 佣金商

分销商

渠道成员中起分销作用的环节都称为分销商,通常指渠道成员中的前端成员(泛指渠道中的批发商、经销商和代理商)。

中间商

处在生产商和消费者之间的所有渠道成员都称为中间商。

渠道的价值

从产品到达消费者的过程中,由于我们希望扩大市场,让离我们更远的消费者也能够买到产品,这就必须利用其他人帮助把产品传递过去。在传递产品的时候总是应该有第一个人,然后才能传到第二个人,进而第三、第四个,由于市场区域的空间限制以及可以控制的能力和水平,在实际工作中,利用这些渠道成员的层级基本上都不超过三个。其实我们都希望渠道的成员越少越好,最好是自己把产品卖给消费者,但由于我们能力有限,就必须利用别人的力量。在实际的市场运作中,很多产品到达消费者手中时已经经过了四道程序,也就是四级渠道成员。虽然四级渠道不是我们希望的分销结构,但其存在也说明产品市场空间很大,三级无法渗透到底;而另一方面,也说明该产品的市场空间和市场潜能很大。

每一级渠道成员的功能是不一样的,第一级需要把产品分给后面的一级,而最后的一级直接面对消费者,这两个渠道成员的任务有很大的区别。我们来看一下说明:

记得上学考试老师在发考试卷的时候,总是把卷子发给坐在前排的同学,让这个同学把卷子传递给后面的同学,这样,老师就不用把卷子发给每一个人,既节省时间,又增加效率。老师在利用第一个人的时候,这个人的责任是很重的,如果第二个人不在,他需要站起来直接传递给第三个人。

上面的例子说明,在面对全班同学的时候,老师需要让前排的同学帮助传递卷子。但如果面对的不是全班同学,只是围坐在老师周边一圈的同学,老师只要自己发给大家就可以了。

渠道的层级是因为企业的需要而存在的

在把产品销到离我们很远的距离时,我们的控制能力就会相对减弱。