

QUDAO

XIAOSHOU SHIWU



渠道销售实务

邓世专 / 编著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

渠道销售实务

邓世专 编著

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道销售实务 / 邓世专编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2016. 2

ISBN 978 - 7 - 5663 - 1540 - 3

I. ①渠… II. ①邓… III. ①销售学 IV.
①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 028756 号

© 2016 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

渠道销售实务

邓世专 编著

责任编辑: 汪 洋 郭 巍

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010 - 64492338 发行部电话: 010 - 64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

三河市少明印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 24 印张 555 千字

2016 年 12 月北京第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5663 - 1540 - 3

定价: 49.00 元

前言

PREFACE

有人说渠道销售是这样一个过程：我需要成交一个渠道商，那我需要给至少 10 个代理商详细讲解，给至少 30 个渠道商推荐，与至少 50 个潜在渠道商建立说话的机会，询问 100 个渠道商，向 100 个渠道商发资料，原因是销售从来没有窍门，跑了多少个目标渠道商，就有多少潜在订单，销售不是名词，而是动词，不是等出来的。这个过程把渠道销售的一个侧面形象地描述出来了。其实，渠道销售是一门科学，也是一门艺术，如果将科学与艺术结合起来，就是完美。因此，本书试着从这两方面入手，给大家展示一个真实的渠道销售实务。

目前，我国坚持以创新驱动发展战略为引领，大力推进大众创业万众创新，“双创”氛围浓厚、活力迸发，为稳增长、促改革、调结构、惠民生提供了强劲的动力。当前，大学生创业形势良好，高校设置创新创业教育课程，国家鼓励大学生创业。因此，如今大学生创业正当时。尽管如此，大学生创业总体上仍然是举步维艰，创业成功率很低。究其原因，其中一个重要原因是主要创业者或整个创业团队成员，没有一个做过销售、懂得销售。往往创业公司项目很好，产品不错，产品或服务就是销售不出去，熬不过一到三年，最终失败，或者屡战屡败，屡败屡战。因此，创业者需要懂销售，会销售。本书将帮助读者从没有任何销售意识变为懂销售、会销售的创业者。

本书内容主要来自世界 500 强中最优秀的渠道销售企业，部分来自中国代理商，这些内容经过提炼、总结并辅以案例，给读者展示完全真实的企业销售过程。作者本人自大学毕业，从业务员、销售经理、渠道经理、渠道总监、销售总监一步步做起，并且，有 15 年以上的世界 500 强销售和管理经验；同时，也在厂商、代理商中工作过。因此，本书也集聚了作者的全部销售经验和体会。

关于本书的教学和阅读，我提出一个建议，主要是基于对两个问题的思考。问题一：学生抱怨。大学生经常抱怨在大学学的专业课没有用，跟现实情况差距大，还抱怨大学老师上课时只会讲 PPT，学不到什么知识。仔细想想学生抱怨的根本原因到底是什么？觉得可能是大学老师授课的语言与现实企业运作的语言不一致，或者说的是一个道理，但表达形式不一样，或者大学老师没有将专业课程原理与内容阐述成企业到底是怎么做的，让学生觉得老师讲专业课与企业运用专业课内容是两回事。问题二：企业抱怨。去年某高校一名排名年级前 10 名的学生到深圳一家企业应聘失败，情绪低落。他说：“除了免试的，我的成绩也算是拔尖的，为什么这家单位不要我。”用人单位回复：“能力弱，不能适应企业的素质要求。”这说明高校实施教学活动，绝不能只是完成知识的传输，要让学生对企业更了解，更重要的在于培养适应市场需求的全面发展的人才。

因此，本书教学可以试着按照实现以“社会职位”为主的教学设计，按照“把企业

搬进课堂”的实践教学模式，对内容进行优化和梳理。“把企业搬进课堂”实践教学模式主要是以“企业职位、学生”为主来探求的一种教学模式，即将大学专业课程对应的行业和企业中的主管、员工的岗位描述、任职要求、岗位职责、工作场景等搬进课堂，通过分析企业职位特征、学习者特征，按照教学目标和内容，综合运用讲授、案例、讨论、实战、对抗等授课形式，在课堂中让学生亲身感受企业真实销售过程的奥妙与精彩，达到提高课堂效率，培养学生的适应企业能力、自学能力和创新意识等。例如，本书对应的企业职位是“业务员、客户经理、渠道助理、渠道经理、渠道总监等”。首先，列出这些职位的岗位要求、工作职责、考核要求是什么？然后，这些职位需要掌握哪些专业知识呢？主要分为两个方面：第一是人品要求，第二是专业技能要求。核心是怎么做？按照本书的章节进行就可以，详见本书内容。

本书共分为十五章，章节的顺序是按照渠道销售过程的逻辑组织的，同时，也可以根据读者和教学的需要有针对性地选择。具体包括：第1章渠道销售体系设计，第2章渠道政策设计，第3章渠道架构设计，第4章渠道政策白皮书，第5章渠道规划与备货，第6章渠道地图，第7章渠道网站，第8章渠道招募与认证，第9章渠道培训与项目报备，第10章渠道激励与考核，第11章渠道市场活动，第12章渠道五部曲，第13章渠道运作管理，第14章渠道经理工作细则，第15章互联网时代对传统渠道销售的挑战。

本书的出版，承蒙北京建筑大学经济与管理学院领导的大力关心和支持，承蒙对外经济贸易大学出版社汪洋女士的大力支持，汪洋女士对本教材出版的前期工作及书稿进行了细致的审阅并提出了不少建设性意见，在此深表感谢！还要感谢我的妻子赖小燕女士和儿子邓熙涵对本书出版的支持和帮助，在此一并表示感谢。

渠道销售博大精深，并且不断发展与推陈出新，限于作者的学识水平，书中错误、疏漏之处在所难免，恳请各位专家、同仁及读者不吝赐教。

作者

2016年2月于北京

目 录

CONTENTS

第1章 渠道销售体系设计	1
1.1 渠道体系概述	2
1.1.1 市场与渠道	2
1.1.2 渠道的重要性	5
1.2 企业渠道销售现状与特点分析	6
1.2.1 企业渠道现状分析	6
1.2.2 企业渠道特点	9
1.3 渠道销售体系设计	10
1.3.1 确定渠道销售体系思路	10
1.3.2 渠道体系设计	11
案例1 山东海狮公司渠道设计	55
案例2 某某医药企业渠道体系建设	57
第2章 渠道政策设计	63
2.1 渠道政策设计概述	63
2.1.1 渠道收入	63
2.1.2 渠道成本	65
2.2 设计渠道政策思路	66
2.2.1 渠道政策设计目的和目标	66
2.2.2 渠道政策设计原则	67
2.2.3 渠道政策设计思路	69
2.3 如何设计渠道政策	69
2.3.1 渠道产品与市场设计	70
2.3.2 渠道政策体系设计	71
2.3.3 渠道培训与认证设计	73
2.3.4 市场支持政策设计	75
2.3.5 渠道政策制定过程	79
案例3 某化妆品公司渠道战略	83
案例4 奶制品渠道体系	86
第3章 渠道架构设计	91
3.1 渠道架构模式	92
3.2 如何设计渠道架构	94

3.3 实例一：如何设计渠道架构	97
3.3.1 渠道架构总体	97
3.3.2 各级渠道成员定位	98
3.4 实例二：渠道架构图设计	101
3.4.1 产品1渠道架构图设计	101
3.4.2 产品2渠道架构图设计	102
3.4.3 产品3渠道架构图设计	104
3.5 渠道架构调整	105
3.5.1 渠道架构调整概述	105
3.5.2 终端产品渠道结构	107
案例5 图书营销渠道之路	108
案例6 雪花啤酒四川公司渠道优化策略	110
第4章 渠道政策白皮书	115
4.1 概述	115
4.2 渠道政策白皮书核心内容	119
4.2.1 阐述渠道销售方式	119
4.2.2 阐述渠道政策	122
4.2.3 阐述战略任务激励方案及实施流程	123
4.2.4 阐述售前售后支持政策	124
4.3 渠道政策白皮书一般条款	128
4.3.1 阐述渠道成员管理	128
4.3.2 阐述渠道冲突管理	129
案例7 维康药业的渠道管理困局	130
案例8 直销与代理的两难抉择	132
第5章 渠道规划与备货	137
5.1 渠道规划	137
5.1.1 渠道规划的维度	137
5.1.2 渠道规划内容	138
5.2 渠道备货	144
5.2.1 概述	144
5.2.2 渠道备货流程	147
案例9 河北长天药业分销渠道变革	151
案例10 恒安集团卫生巾产品渠道管理	156
第6章 渠道地图	161
6.1 渠道地图概述	161
6.1.1 市场细分	161
6.1.2 规划渠道地图（梳理渠道数量）	162
6.2 渠道地图梳理	163

6.2.1 实例：启明星辰渠道地图	163
6.2.2 渠道地图思路	165
6.2.3 渠道手册	171
6.3 渠道地图内容	174
案例 11 飞利浦家庭影院河北市场渠道策略	182
第 7 章 渠道网站	185
7.1 渠道网站概述	185
7.2 基于云计算的渠道网站	186
7.2.1 云计算概述	186
7.2.2 基础架构	189
7.2.3 商业智能 (BI)	192
7.3 渠道网站平台建设	195
7.3.1 渠道合作伙伴注册认证	195
7.3.2 项目报备系统	200
案例 12 华新财险连锁门店营销渠道模式	203
第 8 章 渠道招募与认证	207
8.1 概述	207
8.2 渠道招募	208
8.2.1 精耕行动	208
8.2.2 秋收行动	211
8.2.3 大代理商招募	214
8.3 渠道认证	217
8.3.1 渠道伙伴评估	217
8.3.2 渠道评估认证	218
8.3.3 渠道合作协议签订	224
案例 13 苏州惠普分公司的深度营销渠道模式的实施	242
案例 14 四川电信电子渠道的发展	244
第 9 章 渠道培训与项目报备	249
9.1 渠道培训	249
9.1.1 概述	249
9.1.2 渠道培训实例	252
9.1.3 售前培训	255
9.1.4 渠道商商务培训	257
9.2 项目报备	258
案例 15 婴童用品公司的营销渠道	261
案例 16 某建筑材料公司渠道营销	263
第 10 章 渠道激励与考核	267
10.1 渠道激励概述	267

10.2 渠道激励	269
10.2.1 渠道返点	270
10.2.2 新代理商首单奖励	273
10.2.3 年终大奖	273
10.2.4 渠道提升奖励	274
10.3 渠道考核	275
10.3.1 企业内部考核	277
10.3.2 代理商考核	281
案例 17 景区营销渠道拓展	285
案例 18 统一方便面渠道开放策略	286
第 11 章 渠道市场活动	291
11.1 渠道市场活动概述	291
11.2 渠道市场活动管理	292
11.2.1 市场活动管理办法	292
11.2.2 渠道市场活动指导	295
11.3 渠道市场形式	297
11.3.1 渠道年会	297
11.3.2 渠道巡展	298
11.3.3 产品巡展	300
案例 19 某酒业有限公司渠道销售创新案例	304
案例 20 通用电气公司	306
第 12 章 渠道五部曲	309
12.1 选	309
12.2 用	315
12.3 育	317
12.4 留	317
12.5 管	318
案例 21 渠道变革,精耕通路	320
案例 22 益盐堂全渠道营销模式	322
第 13 章 渠道运作管理	327
13.1 渠道冲突管理	327
13.2 窜货管理	332
13.3 渠道商务	335
13.4 总代理商运作管理	338
案例 23 到底是什么在逼宝马的经销商频频“造反”	339
第 14 章 渠道经理工作细则	343
14.1 渠道经理工作要求	343
14.2 渠道经理工作内容	345

14.3 渠道经理考核	349
案例 24 东风商用车的营销渠道模式变革	352
案例 25 大连赢昔公司黑龙江市场渠道价格战	356
第 15 章 互联网时代对传统渠道销售的挑战	359
15.1 概述	359
15.2 互联网时代	360
15.3 实例分析	362
主要参考文献	370

第 1 章

渠道销售体系设计

首先，看一段一位世界 500 强企业的渠道总监写下的文字：

“盈”在路上——如何帮助我们的渠道合作伙伴多产单。

从事渠道销售的企业每天、每周、每月都在发展代理商，而且也无时无刻不在与代理商紧密沟通和合作，但半年渠道总结或全年总结时，总有很大比例的代理商业绩为零或仅有很少的业绩产出，作为渠道销售企业，谁能最大限度地帮助和支持自己的渠道合作伙伴多产单，谁就能获得更多的市场，即获得更得的利润。

如何帮助渠道合作伙伴多产单？主要内容就是帮助我们的渠道合作伙伴找准客户，经营好客户，通过经营好客户来求得发展，即多产单。

在如今的渠道市场，做客户实际上是挺不容易的，我们的渠道合作伙伴在与厂商合作时，存在很多难题，如果我们能帮助渠道合作伙伴的客户解决这些难题，也就达到了我们帮助渠道合作伙伴多产单的目的。这可以归结为以下几点：

一般大客户看不上代理商，希望与厂商直接交易。一些政府部门的客户我们倒是看得见，但因为公开招标，价格竞争非常激烈。对于一些大的集成项目，一些渠道伙伴都不具备资质，就没法投标。除了这些客户外，更重要的是其他客户怎么发现？用什么办法找到他们？这个问题该如何解决？办法很多，需要我们的业务经理、渠道经理与渠道伙伴一起解决这个问题，一点个人的想法是谁发展的代理商和分销商，谁就应该负责与渠道伙伴建立项目管理机制。

平时渠道合作伙伴维护客户的投入挺大的，可是客户的采购方式越来越公开，一招标，代理商、厂商都来了。每家都能来投标，代理商之间就会拼价格，代理商之间就得拼与厂商的关系等，往往是投入大、成本高，后来反而丢了。而且有些客户内部也不稳定，决策人员来回变。有时候我们为了一个客户，投入很大的成本，但对客户来说，一些产品的转换成本和风险其实很低，用什么品牌，没有什么风险，容易光栽树不乘凉，这也是个问题。那如何去解决？我个人的想法是要做好代理商的保护工作，如项目授权等。

渠道合作伙伴也感叹，厂商能做好，因为有人才，而我们小公司没有品牌，也没有规模，能干的人招不到，有几个能干的慢慢成长起来，能力越来越强，可又不放心把重要客户交给他，怕另立山头把客户带跑了。还不如找一帮一般的，重要客户由总经理管着。确实，人的问题也不好解决。那如何去解决？应该让公司的业务经理、渠道经理与渠道伙伴的销售人员结为团队。

客户拖欠是个非常大的难题。一般企业规模不大,银行贷不到钱,厂商信不过,其他融资渠道比较少,客户一拖,资金链就断了。这就需要我们的业务经理、渠道经理通过渠道伙伴协调各种资源。

总之,要帮助我们的渠道合作伙伴多产单,首先要做的,应该是与我们的渠道伙伴一起来解决以上四个方面的问题。

那么,要具体落实,就需要一套完整、科学的渠道销售体系。渠道销售体系就像一个国家的法律体系,是保证企业、代理商、员工等良性运行的根本。因此,一个企业,一个从事渠道销售的企业,首先要建立自己的渠道销售体系。

1.1 渠道体系概述

1.1.1 市场与渠道

一、市场

什么是市场?最初的含义是指商品交易的场所,“市”就是买卖,“场”就是场所,“市场”即买者和卖者在一定的时间聚集在一起进行交换的场所。随着商品生产和商品交换的发展,市场的含义也随之发生发化,市场不仅是指具体的交易场所,而且指所有卖者和买者实现商品让渡交换关系的总和,是商品交换关系和(或)供需关系的总和。经济学一般是在这种意义上使用“市场”这一概念的。而市场营销学是从卖者的角度来认识和理解市场的含义,它要研究的是如何采取措施,来满足消费者需求,包括现实的需求和潜在需求。可以说,在市场营销学的范畴里,“市场”即等同于“需求”。例如美国市场营销协会(AMA)的定义委员会1960年对市场提出了如下定义:“市场是指一种货物或劳务的潜在购买者的集合需求。”市场营销学之父菲利普·科特勒把市场定义为“某种产品的所有实际的和潜在的购买者的集合”。

有了市场,就要对市场进行细分,什么是市场细分呢?市场细分的概念是美国市场学家温德尔·史密斯(Wendell R. Smith)于20世纪50年代中期提出来的。所谓市场细分就是指按照消费者欲望与需求把一个总体市场(总体市场通常太大,以致厂商很难为之服务)划分成若干个具有共同特征的子市场的过程。因此,分属于同一细分市场的消费者,他们的需要和欲望极为相似;分属于不同细分市场的消费者对同一产品的需要和欲望存在着明显的差别。这里必须指出的是,细分市场不是根据产品品种、产品系列来划分的,而是从消费者(指最终消费者和工业生产者)的角度进行划分的,是根据市场细分的理论基础,即消费者的需求、动机、购买行为的多元性和差异性来划分的。市场细分对厂商的生产、营销起着极其重要的作用。

为什么要进行市场细分?

1. 有利于选择目标市场和制定市场营销策略

市场细分后的子市场比较具体,比较容易了解消费者的需求,厂商可以根据自己的经营思想、方针及生产技术和营销力量,确定自己的服务对象,即目标市场。针对较小的目标市场,便于制定特殊的营销策略。同时,在细分市场上,容易了解和反馈信息,

一旦消费者的需求发生发化，厂商可迅速改变营销策略，制定相应的对策，以适应市场需求的变化，提高厂商的应变能力和竞争力。

2. 有利于发掘市场机会，开拓新市场

通过市场细分，厂商可以对每一个细分市场的购买潜力、满足程度、竞争情况等进行分析对比，探索出有利于本厂商的市场机会，从而及时作出投产、异地销售决策或根据本厂商的生产技术条件编制新产品的开拓计划，进行必要的产品技术储备，把握产品更新换代的主动权，开拓新市场，以更好适应市场的需要。

3. 有利于集中人力、物力，投入目标市场

任何一个厂商的资源、人力、物力、资金都是有限的。通过细分市场，选择了适合自己的目标市场，厂商可以集中人、财、物等资源，去争取局部市场上的优势，然后再占领自己的目标市场，有利于厂商提高经济效益。

渠道市场细分到什么程度为好，主要根据企业情况、企业产品对应客户情况来定，下表是某制造商的渠道市场细分情况。

× × × × 年渠道销售市场行业分类及编码表

序号	行业	细分	编码	备注
1	政府	政府行政机关		
2		公安		
3		检察院		
4		法院		
5		司法		
6		安全、保密		
7		统计		
8		卫生		
9	金融	财政		
10		税务		
11		邮政、邮政储蓄		
12		银行		
13	能源	电力		
14		水利		
15		石油		
16		煤炭		
17		管道运输		
18		农垦		
19		林业		

续表

序号	行业	细分	编码	备注
20	交通	公路		含高速公路
21		民航		
22		航运		
23	教育	高教		
24		普教		
25		成教		
26		教育城域网		
27	大企业	冶金		钢铁、有色金属
28		汽车		
29		军工企业		
30	综合	人防		
31		烟草		
32		其他		

二、渠道

渠道的概念十分混乱。有时它被认为是一种将商品从生产者转移到消费者或者其他最终用户的通道,有时又被认为是商品通过各种代理环节的过程。此外,也有观点认为,渠道是商业企业之间为共同实现某种交易目的而形成的一种松散的联盟。

这种定义上的混乱源于不同的观察角度。例如,生产商可能更加关注将商品传递到消费者手中的各种中间商,因此,他就有可能将渠道定义为产品在这些中间商之间的流通过程;而像批发商或零售商这样的中间商,他们希望从生产商那里获得稳定的商品库存并承担相应的风险,因此,他们可能将营销渠道看成商品的流动;消费者可能将渠道视为处于他们和产品生产商之间的“众多媒介人”;而研究者由于将营销渠道看成是在经济系统中运行的事物,因此,他们可能会从组织和效率的角度来描述渠道。

从上面不同的观察视角可以看出,渠道不可能存在一个独一无二的定义,在本书中,将从管理决策、渠道销售过程的角度,特别是从厂商、代理商的营销管理来定义渠道。

什么是渠道?渠道又叫营销渠道、销售渠道、通路等。是指产品或服务从提供者向消费者转移的过程,由一系列机构所组成的途径和通道网络,即所经过的路线、方式和环节。从这个含义上来说,可以从以下5个方面理解渠道:

1. 渠道是一个网络。
2. 渠道由一系列成员构成。
3. 渠道包括物流、商流、信息流。

4. 渠道有具体功能:收集信息、促销、谈判、收款、承担风险、融资、商品所有权解释等。

5. 营销渠道正常运作需要建立一定的机制。

对于一个从事渠道销售的企业来说,渠道是:

1. 由各类渠道伙伴构成的一个将产品、服务从企业转移到最终用户的销售网络。
2. 支持平台与销售伙伴。一级渠道如总分销商履行资金、物流等支持平台职责,二级渠道如白金/金银牌代理商、金银牌分销商履行销售职责。
3. 包括产品、服务从厂商转移至最终用户的路径(物流);包括厂商与渠道伙伴、渠道伙伴之间、渠道伙伴与最终用户之间产生的合同、付款等商务关系(商流);从最终用户产生的项目信息通过渠道伙伴传播到厂商,厂商的产品与服务信息通过渠道伙伴传递到最终用户的信息流通(信息流)。
4. 渠道伙伴帮助厂商收集项目信息,传播产品、服务信息,与最终用户谈判、报账、收款、服务等职责。

厂商为什么不直接面对最终用户,而通过渠道销售呢?一句话:因为渠道能比厂商更加经济有效地销售,能为厂商带来更多的利益;同时,渠道市场具有地域分布广、需求差别大、行业状况千差万别等特点,再加上厂商自身的属性、产品的属性及市场环境共同决定了企业从事渠道销售是一种必然,坚定这个基本理念是开展渠道工作的基本前提,是每个渠道工作人员的基本信念!

1.1.2 渠道的重要性

相对于营销组合中的3个要素——产品、价格和销售,渠道作为一种营销的手段,一直处于“重要的地位”,绝大多数企业都是在做渠道销售。

企业获得持续性竞争优势变得越来越困难。所谓持续性竞争优势(Sustainable Competitive Advantage),是指不易被竞争对手迅速或轻易模仿的竞争能力。近年来,企业要想通过产品、价格或促销战略获得这种竞争优势,已变得越来越困难。

就产品战略(Product Strategy)而言,企业间的技术转移非常迅速,全球化的竞争使得竞争对手能很容易地模仿产品的设计、特征和质量。从汽车、计算机、家用电器、机械、服装、食品、化妆品、运动产品、办公产品和其他产品的竞争中可以看出,任何试图依靠产品有别于其他竞争对手,以获取长远竞争能力的企业,要想生存下去已非常困难。

在近来经济全球化的背景下,与产品竞争战略相比,通过价格战略(Pricing Strategy)获取持续的竞争优势更不可行。越来越多的企业已拥有全球化生产的能力,这使得各种产品以及日益发展的服务业的价格竞争变得越来越激烈。那种在营销战略上强调以比竞争对手更低的价格竞争的企业,已不可能长期保持优势,因为国内或国外企业通过其全球化的生产,已使价格与之相当或者更低。

在获取持续性竞争优势方面,营销组合中的第三个要素——促销(Promotion),已成为一个不稳定的战略要素。大规模的广告轰炸和其他各种面向消费者的日常促销带来了极大的混乱,大大降低了促销信息的影响力。因此,哪怕是制作完美、精良的广告信息,也都是短命的,因为有成千上万的广告信息,在一个又一个地冲击着目标市场的顾客。在今天如此积累混乱的背景下,试图通过促销获取持续性竞争优势是根本不可能的。

继产品、价格和促销战略之后,营销组合中的第4个P——分销(Place)或渠道销

售战略则为企业提供了比其他要素更大的获取竞争优势的可能性，这主要是因为渠道战略很难在短期内为竞争者所模仿。中国一家知名企业的首席执行官曾经说过，任何一家企业很难同时在直销和渠道销售两条战线上取得成功。

渠道商权利的增强也是渠道销售重要性的体现，中国改革开放三十多年来，市场的权利从产品的生产商转移到了产品的分销商。这种权利的转移在渠道销售的零售层次表现得尤为突出。从生产商的角度看，这些强大的零售商起到了消费市场“看门人”的作用。作为看门人，他们代表消费者充当了购买代理的角色，而不是生产商的销售代理。这些代理商充当着复杂的市场参与者和激烈竞争者的角色，并强烈要求生产商给他们以支持。

1.2 企业渠道销售现状与特点分析

1.2.1 企业渠道现状分析

渠道销售者必须在影响渠道销售持续不断变化的环境中运作。因此，渠道销售者需要灵敏地应对环境和正在发生的变化，才能有效地制定渠道销售体系，使之成功地适应这种变化。为了做到这一点，渠道销售者需要弄清楚能影响渠道销售系统的各种要素，并进行分析。

一、环境分析

环境中包括渠道销售所赖以存在的所有外部非可控的因素，因此，很多变量都能影响渠道。为了对这么多的外部非可控制因素进行归纳，我们将环境归为5类：经济环境、竞争环境、社会文化环境、技术环境、法律环境。

在我们探讨每个环境类别对营销渠道的影响之前，首先需要明确营销环境影响的特性。因为渠道商包括独立企业，如零售商和批发商，所以，从事渠道销售者必须关注环境对这些渠道成员的影响。进一步讲，由于渠道商的业绩同样受到非渠道商成员绩效的影响，因此，渠道销售者也必须重视环境是如何影响这些非成员参与者的。总之，渠道销售者不仅要分析环境对他们自己的企业和最终的目标市场产生的影响，还要考虑环境对营销渠道中所有参与者的影响。

经济环境可能是影响所有渠道成员和参与者的环境变量中最明显、最普遍的因素，特别是经济衰退、通货膨胀、通货紧缩的影响非常之大；关于经济衰退，经济学的定义是国内生产总值（Gross Domestic Product, GDP）持续2个季度下降，在任一时期GDP停滞增长或增长非常缓慢的状况即被称为“经济衰退”，或者至少是“经济减速”。关于通货膨胀（Inflation），经济学界的解释并不完全一致，一般经济学家认可的概念是：在信用货币制度下，流通中的货币数量超过经济实际需要而引起的货币贬值和物价水平全面而持续的上涨。通俗地讲，就是纸币的发行量超过流通中所需要的数量，从而引起纸币贬值、物价上涨，我们把这种现象称为通货膨胀。定义中的物价上涨不是指一种或几种商品的物价上升，也不是物价水平一时的上升，一般指物价水平在一定时期内持续普遍的上升过程，或者说是货币价值在一定时期内持续的下降过程。一般以消费者价格（Con-

sumer Price Index, CPI) 指数衡量通货膨胀率, 渠道销售者了解高度通货膨胀对营销渠道战略的影响是非常明智的。在批发和零售层次, 渠道成员对高通货膨胀率的反应, 是由消费者或其他终端用户的反应决定的, 在通货膨胀率上升过程中, 高消费可能持续不断。从生产或制造企业渠道管理的角度看, 要努力将库存压缩到最低程度。

当市场上流通货币减少, 会导致人民的货币所得减少、购买力下降、物价下跌, 造成通货紧缩 (Deflation)。长期的货币紧缩会抑制投资与生产, 导致失业率升高及经济衰退。但经济学者普遍认为, 当消费者价格指数 (CPI) 连跌三个月, 即表示已出现通货紧缩。通货紧缩就是产能过剩或需求不足导致的物价、工资、利率、粮食、能源等各类价格持续的下跌。大规模的通货紧缩会导致大量商品和服务的价格下降, 通货紧缩、停滞的价格甚至非常低的价格增长比率会给渠道销售带来非常大的困难。制造商、批发商和零售商通常都会面临着固定成本压力。

在这些经济因素的发展过程中, 渠道销售者所面对的一个根本性的挑战是如何帮助渠道成员去应对艰难的经济条件。为应对经济环境变化, 事先制定渠道战略是成功应对这种挑战的基础。

竞争环境不仅要从国内的角度加以考察, 还必须从全球的角度进行考虑。此外, 有 4 种主要的竞争类型需要加以关注: (1) 水平竞争, 即渠道同一层次类似企业之间的相互竞争; (2) 业内竞争, 即渠道同一层次不同类型企业之间的竞争; (3) 垂直竞争, 即同一渠道不同层次企业之间的竞争; (4) 渠道系统竞争, 即整个渠道系统的相互竞争。渠道销售者或渠道管理者必须考察所有这 4 类竞争形式, 以确定其渠道运作的竞争结构是如何变化的, 以及这些变化对渠道管理战略会产生什么样的影响。

社会文化环境也会对营销渠道产生深远的影响, 因为渠道结构反映了其赖以生存的社会文化环境。因此, 为了识别社会文化环境是如何影响渠道战略的, 渠道管理者必须细致地考察不断变化的社会文化模式。社会文化环境因素包括人口的年龄结构、种族结构、教育趋势、家庭和家庭结构以及妇女不断变化的地位。

必须考察和评价技术环境对渠道销售的影响。当前技术上的发展如互联网、大数据、机器人以及超宽带无线技术需要给予密切关注。

最后, 渠道销售者不能忽视由复杂的法律和不断变化的判例所组成的法律环境。虽然不能期望渠道管理者成为在复杂的和不断变化的法律环境中法律技术和细节方面的专家, 但是他们必须具备一些基础法律和法律专题知识, 并且要敏于观察。特别是渠道管理者需要熟悉国内外反垄断、贸易等方面的基本条款, 知晓这些立法如何对下述渠道管理行为产生法律限制。(1) 双重分销, 指的是厂商利用两个或多个不同的分销组织, 将相同的产品分销给目标市场的一种行为。通过两个或多个渠道, 利用不同的品牌分销相同或类似的产品也是双重分销形式。(2) 排他性交易, 指的是供应方要求其渠道成员只准销售自己的产品, 或者至少是限制他们销售直接竞争者的产品。(3) 强迫经营全部产品, 主要是供应商要求渠道成员经销大范围的产品, 以便销售供应商产品线中任何一种特定的产品。(4) 价格歧视, 是指供应商以直接或间接的方式, 用不同的价格向同一类渠道成员销售其产品, 这种价格差异达到危害竞争的程度。(5) 价格维持, 指的是供应商试图对渠道成员经销商的产品价格实行控制, 事实上是规定渠道成员向客户销售的价格。