

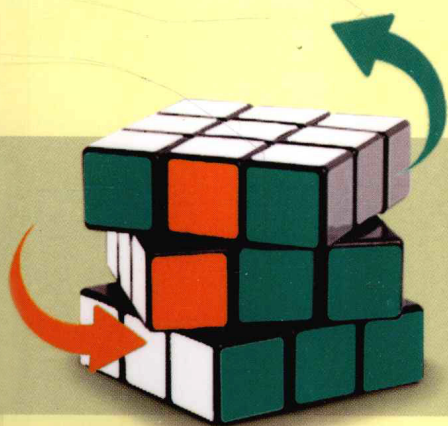
工业品渠道

管理

业务手册

GONGYEPIN
QUDAO
GUANLI
YEWU SHOUC

陆和平
◆ 著



告别客大欺店的尴尬，
掌握渠道博弈中**稳操胜券**的秘诀
工业品渠道管理难题彻底解决，
成倍提升企业的渠道效率

书按照渠道规划、经销商选择和谈判、经销商日常拜访、制定经销商政策一系列完整的体系来设计篇章结构，力图提供给读者一套逻辑性强的渠道管理的系统解决方法；“案例分享”和“参考阅读”可以加深作者主要观点的理解；另外，书中介绍了渠道的管理方法、工具和技巧，突出解决细节问题的方案和程序，力图达到实际、实用、实操、实效的效果。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

工业品渠道

管理

GONGYEPIN
QUDAO
GUANLI
YEWU SHOUC

陆和平
◆ 著

业务手册



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从生产厂家的角度阐述完整的渠道开发、管理过程，主要内容包括渠道的规划、经销商的选择、如何与经销商进行谈判、如何做好经销商的日常拜访、制定经销商政策、如何掌控经销商、如何解决渠道冲突以及如何更换经销商等，涉及厂家在渠道管理中的全部业务工作和可能遇到的各种问题，是从事工业品渠道销售工作的人员必备的实用工具书。

图书在版编目（CIP）数据

工业品渠道管理业务手册 / 陆和平著. —北京：
机械工业出版社，2010.12
ISBN 978-7-111-32386-0

I. ①工… II. ①陆… III. ①工业产品—市场营销学—手册②工业企业—销售管理—手册 IV.
①F764-62②F406.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 212466 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 孟 铮

责任印制：乔 宇 封面设计：柏拉图

责任校对：侯 灵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.5 印张·1 插页·197 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-32386-0

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

一直以来，相对于消费品，工业品营销类的书籍很少，工业品营销类书籍中有关渠道管理和销售的书更少，这也是我过去从事工业品营销中感到困惑的事情。同时，由于我国工业品营销具有一定的特殊性，能够参考的国外有价值的资料也很少。

我在跨国公司从事销售和销售管理工作超过十年，做过基层的销售代表，也做过大区经理和销售总监，然后又在培训和咨询行业工作五年有余，但一直没有离开过工业品营销这个领域。将十几年来自己对工业品渠道学习与管理的经验写成文字一直是我的心愿，今天得以实现，感谢机械工业出版社，也感谢吕庭华、夏圣明先生为本书提供了部分案例。

本书讲的是什么？

一般来说，产品分为消费品和工业品两种，如原材料、设备、元器件等属于工业品，但消费品或工业品的界限划分有时并不准确。固特异轮胎公司的大客户是三家汽车制造巨头，但同时它也出售更新用的轮胎给普通消费者，拥有美国小汽车拥有者的巨大市场。建筑装饰材料是另外一个典型的例子，当其面对家装市场时具有消费品的特征，面对大工程时却具有工业品的特征。

因此，工业品渠道管理与消费品相比有许多共性之处，但也有特殊性。同时，不同行业的不同工业品，渠道销售模式也各不相同。本书力图在阐述渠道管理共性的同时（采用了一些消费品渠道管理的思想和案例），也提炼出一些适合工业品渠道销售的思想观点、方法和工具。

本书从生产厂家的角度阐述完整的渠道开发、管理过程，主要内容包括

渠道的规划、经销商的选择、如何与经销商进行谈判、如何做好经销商的日常拜访、制定经销商政策、如何掌控经销商、如何解决渠道冲突以及如何更换经销商。几乎包括了厂家渠道管理中的全部内容和可能遇到的问题。

本书的特点是什么？

本书的特点是结构体系化、执行标准化、案例生动化、使用实战化。

1. 结构体系化和执行标准化

本书按照渠道的规划，经销商的选择与谈判，如何做好经销商的日常拜访，制定经销商政策这一完整的体系来设计篇章结构，力图提供给读者一套渠道管理的系统解决方法；同时对经销商的选择与谈判，如何做好经销商的日常拜访等设计出可执行的标准化步骤。

2. 案例生动化

本书的另一特色是“案例分享”和“参考阅读”，一部分来自我十几年销售生涯中的亲身经历，另一部分来自我在五年咨询和培训工作中的工作心得和体会。可以帮助读者加深对本书主要观点的理解。

3. 使用实战化

本书不仅系统地介绍了工业品渠道管理的观点，而且介绍了方法、工具和技巧。作为实操性的书籍，本书突出讲述了解决细节问题的方案和程序，力图达到实际、实用、实操、实效的效果。它是企业管理层和一线销售人员可以直接使用的操作性指导书。

本书怎么读？

本书第1章至第10章按照渠道开发和管理完整的体系来设计篇章结构的，每一章涉及渠道管理的一个主题，在每一章后面都有“参考阅读”或“案例分享”，以加深读者对理论体系的理解和印象。

本书是写给谁看的？

本书的读者对象是从事工业品渠道销售（工业原料和原材料行业、大中型设备行业、建材和装饰材料行业、汽车和汽配行业、电气和自动化行业、IT信息行业、工程机械行业、移动通信行业等）的销售人员，同时消费品渠道销售人员也能参考阅读。

陆和平

CONTENTS目录

工业品渠道管理业务手册

前 言

第 1 章 厂商实现双赢的关键 1

本章要点：本章主要介绍厂商实现双赢的关键：将渠道成员之间的关系从交易型向双赢型方向推进；双方有共同的战略目标和价值观；厂商风险共担，利益共享；双方有充分的沟通和信任。

- 1.1 企业博弈之囚徒困境 / 3
- 1.2 厂商合作的困境何在 / 5
- 1.3 渠道成员的三种类型 / 6
- 1.4 厂商实现双赢的三部曲 / 11

第 2 章 渠道模式的规划 15

本章要点：本章主要介绍工业品企业如何进行渠道规划。工业品企业在渠道规划时要根据企业的目标，对顾客、产品、企业自身、中间商、竞争和环境六个因素加以分析，找出最大的影响因素，从而制订出相应的渠道策略和渠道方案，然后对各种渠道结构方案进行成本、控制性和适应性的评估，最后建立企业合适的渠道模式。

- 2.1 工业品常见的渠道模式 / 19
- 2.2 决定渠道模式的六个因素 / 26
- 2.3 渠道规划的具体方法 / 30

2.4 评价渠道方案的三个原则 / 33

参考阅读 1 一家中央空调公司的渠道规划方法 / 39

参考阅读 2 建材渠道走大卖场还是做传统批发 / 42

案例分享 1 两家都要做独家代理怎么办 / 46

案例分享 2 开发新渠道，你做好准备了吗 / 51

案例分享 3 是要渠道扁平化还是要大客户 / 57

第 3 章

企业选择经销商的标准..... 63

本章要点：本章主要介绍工业品企业选择经销商时应该遵循的四个思路：理念一致、实力考评、严进严出以及合适互补。还有选择经销商的六个标准：行销意识、资金实力和销售实力、技术能力和方案能力、产品线匹配、公众口碑以及合作意愿。

3.1 厂家选择经销商的四个思路 / 67

3.2 选择经销商的六个标准 / 69

华为 Quid Way 系列网络产品代理商申请表（参考） / 76

参考阅读 3 有效寻找潜在经销商的十种方法 / 79

第 4 章

让经销商签约的秘诀..... 83

本章要点：本章主要介绍厂家在与经销商谈判前的准备工作，以及如何挖掘经销商的真正需求来说服它们加盟，最后达成一致并签订代理合同。

4.1 经销商代理产品时，最关心的三个方面 / 88

4.2 谈判前厂家销售人员的准备 / 90

4.3 挖掘客户的真正需求 / 92

4.4 说服经销商的秘诀 / 93

4.5 签订合同 / 95

参考阅读 4 经销商的六个谎言 / 97

参考阅读 5 把握不同类型经销商的需求 / 99

第 5 章 如何做好经销商的日常拜访 103

本章要点：本章主要介绍日常拜访经销商的两大原则：规律联系，定期拜访；目标导向，过程管理。厂家销售人员在拜访经销商时的六个主要任务及规定动作，以一套标准化和重复操作的销售方法来避免销售拜访中无效或效率低下的活动。

5.1 经销商日常拜访的两个原则 / 106

5.2 拜访经销商的六个任务 / 108

5.3 拜访经销商的六步规定动作 / 109

5.4 定期评估经销商 / 112

参考阅读 6 培训，不要忘记老板娘 / 116

参考阅读 7 三招应对经销商的抱怨 / 118

参考阅读 8 经销商的“九宗罪” / 120

第 6 章 如何有效地制定销售政策 123

本章要点：本章主要介绍厂家制定销售政策时应遵循的四个原则：多销奖励、违约必罚、过程管理和区域销售。厂家如何制定销售政策促使经销商按照厂家所设定的经营思路行动，在完成公司销售目标的同时，避免渠道价格混乱和窜货现象的发生。

6.1 销售政策要遵循的四个原则 / 126

6.2 如何制定销售政策 / 127

案例分享 4 涨价跌价，你需要做什么 / 136

案例分享 5 财务经理为何拒绝发货 / 140

参考阅读 9 经销商工程款回收不及时，厂家销售代表怎么办 / 144

第7章 掌控经销商的七种方法 147

本章要点：本章主要介绍厂家掌控经销商的七种方法：品牌掌控、理念掌控、服务掌控、最终用户掌控、利益掌控、组织掌控以及合同掌控。而掌控的目的是为了使厂商之间的合作能高效正常地运行，避免经销商叛离，协调渠道冲突，稳定价格体系。

7.1 品牌掌控 / 151

7.2 理念掌控 / 153

7.3 服务掌控 / 154

7.4 最终用户掌控 / 156

7.5 利益掌控 / 158

7.6 组织掌控 / 160

7.7 合同掌控 / 162

案例分享 6 与经销商保持持久关系的秘诀 / 163

案例分享 7 如何让大客户离不开你 / 167

第8章 如何处理渠道冲突 173

本章要点：本章主要介绍厂商间的两类渠道冲突：垂直冲突和水平冲突以及厂家如何控制渠道冲突中最典型的窜货现象。

8.1 渠道冲突的种类 / 177

8.2 窜货的原因和控制窜货的常规技巧 / 179

8.3 工业品渠道窜货的特点和解决方案 / 182

案例分享 8 一次经销商窜货的真实案例带来的启示 / 184

第9章 更换经销商的六个准备 189

本章要点：本章主要介绍厂家在不得不更换经销商时，在保密的前提下，务必做好如下六个准备：评估现状、掌控下线、清除库存、收回货款、找到替补队员以及选择适当时机。

9.1 评估现状 / 195

9.2 掌控下线 / 197

9.3 清除库存 / 198

9.4 收回货款 / 199

9.5 找到替补队员 / 201

9.6 选择适当时机 / 203

案例分享 9 更换经销商前先看手中有几张王牌 / 204

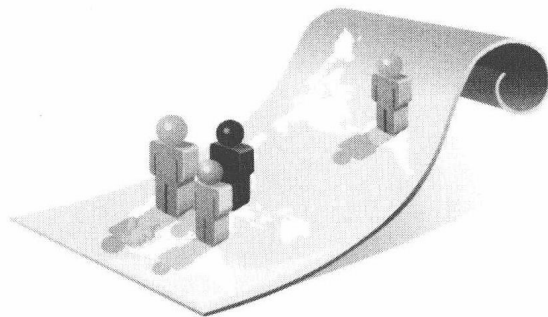
案例分享 10 为什么市场份额越大，经销商的脾气也越大 / 209

后记 一个经销商意外死亡带来的思索 / 214

第 1 章

厂商实现双赢的关键

本章要点：本章主要介绍厂商实现双赢的关键：将渠道成员之间的关系从交易型向双赢型方向推进；双方有共同的战略目标和价值观；厂商风险共担，利益共享；双方有充分的沟通和信任。



销售渠道的建设过程，实际上是经销商和厂家博弈和较量的过程。由于分属不同的利益体，厂家和经销商往往因为内战消耗了很多宝贵的精力。那么能不能寻找一种模式，促使众多经销商和厂家目标一致，共进共退，将全部力量用于开拓市场，最终实现利益一致，使品牌形象和市场占有率迅速提高，实现双赢。

1.1 企业博弈之囚徒困境

两个嫌疑犯被警察抓获。由于警察没有足够的证据控告他们，所以他们向被分开在两个处所的嫌疑犯提供同样一笔交易：

(1) 如果你承认罪行，而你的同伴保持沉默，他将被判处十年监禁，而你可以马上获得自由。

(2) 如果他承认罪行，而你保持沉默，你将被判处十年监禁，而他则可以马上获释。

(3) 如果你们两个都保持沉默，我们只能判处你们六个月的监禁。

(4) 如果你们两个人都认罪，你们每人将被判处五年监禁。

最终的结果会是什么？最大的可能性是最后一种情况，两个人都认罪——双输。为什么明明可以实现双赢的——六个月的监禁，但在现实中却做不到呢？

囚徒困境是博弈论的非零和博弈中具代表性的例子，囚徒们彼此合作，坚决不吐露实情，可为全体带来最佳利益（六个月的监禁），但在信息不明或者互不信任的情况下，出卖同伙可为自己带来利益（马上获释）；也因为同伙出卖自己可为他带来利益，我也要出卖对方才能得到较低的刑期，所以也选择背叛。



这个问题的关键是：一个只对自己利益感兴趣的人，能否意识到自己的利益通过合作实际上可以得到更多；同时也与双方的完全信任和沟通有很大关系。如果两个嫌疑犯要实现双赢，那么他们必须进行合作，而合作的基础是信任，信任的前提是沟通。他们可以没有沟通，在信息不明的情况下，仍然坚定地相信对方不会出卖自己，同样可以实现双赢。但现实生活中实现双赢的概率实在太低了。

1.2 厂商合作的困境何在

厂家和经销商有共同的利益——扩大市场份额、提高客户满意度、最终实现利润，双赢是双方共同追求的目标，经销商能够为厂家提供渠道平台、物流/服务平台、资金平台；而厂家为经销商带来了利润、现金流、人气。优势互补，强强联合，理应实现厂商双赢，但由于厂家和经销商分属不同的利益主体，双方存在目标错位、自身利益最大化、观点不同等多方面的矛盾，冲突难以避免。现实情况是双方的合作问题多多，两败俱伤。

当厂家和经销商都不认同这种共同成长、双赢经营的价值观时，就会把对方当成博弈的对手。厂家会使出各种手段，或以诱人的促销方案，如买×送×诱使经销商进货；或以月度目标没有完成为由向经销商强行压货，至于货在经销商的仓库里卖不卖得出去，可不是厂家的事情；而经销商则会不遵守游戏规则跨区域恶意窜货，把好好的市场搞得一团糟，极大地损害了厂家的利益；更有些商家经常延迟付款，长期占用厂家资金，使厂家无利可图甚至亏损。

大量的厂商之间的“内战”和消耗战，使本来应该是皆大欢喜的双赢，却往往最终演变成了双亏。经济利益和社会分工把这些渠道成员联系在一起，使得他们相互依赖。然而，各渠道成员都力图获得最大限度的自主权，都在追求自身利益的最大化，却不料最终自己深受其害。

1.3 渠道成员的三种类型

为什么厂商双赢变成了一句口号，或者变成了一方“忽悠”另一方的谎言？厂家和经销商能否实现真正的双赢？问题的关键还是与双方的关系处于什么阶段有很大的关系，销售渠道的成员之间的关系可以分为：交易型、管理型和一体化，如图 1-1 所示。

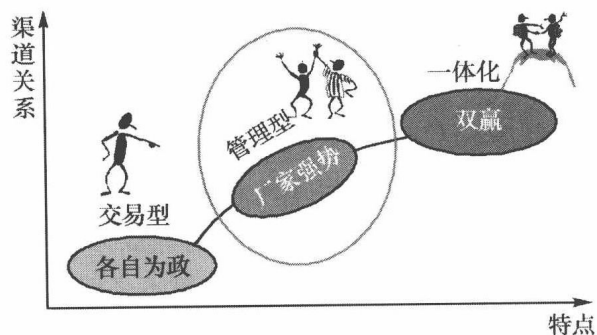


图 1-1 渠道成员之间的关系

1. 交易型：渠道由相互独立的成员组成

- 每一个成员只关心自己的最大利益
- 渠道在讨价还价中维持
- 合作双方随时替换
- 企业和客户的安全系数小

在交易型渠道成员关系中，厂家和经销商很难实现所谓的双赢。双方关心短期利益，冲突大于利益，把对方看成对手而不是合作者。双方存在目标错位，只关心自身利益最大化。

(1) 在这种形式的成员关系中，制造商要求：

- 区域内设多家经销商
- 销售独家产品
- 考虑长期发展
- 销售全系列产品
- 先付款后发货
- 及时沟通市场信息
- 掌握经销商下线客户

(2) 在这种形式的成员关系中，经销商要求：

- 区域内设独家经销商
- 销售多家产品
- 考虑短期获利
- 销售某几款热销产品
- 信用支持和铺货
- 提供信息的态度消极
- 对下线客户秘而不宣

此类渠道厂商的典型对话是：

经销商：“我卖你的产品，你给什么价，多少折扣，给我多大的市场范围？我就做能够即时获利的生意，别跟我讲那些所谓的未来收益。”

厂家：“你预计能销售多少，每月达到 $\times\times$ 量，有月返点；每年达到 $\times\times$ 量，有年终返点。一手交钱，一手交货。”

渠道适应：中小型企业，企业进入市场初期，企业管理能力弱。

