

J U E S H E N G Q U D A O

决胜 渠道

大客户攻守

十大策略与渠道管控
十六计策

丁兴良 陈志平 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

决胜 渠道

大客户攻守

十大策略与渠道管控
十六计策

丁兴良 陈志平 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜渠道：大客户攻守十大策略与管控十六计/丁兴良 陈志平著

北京：中国经济出版社，2011.2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0130 - 6

I. ①决… II. ①丁… ②陈… III. ①企业管理：销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 166220 号

责任编辑 杨莹

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 12

字数 157 千字

版次 2011 年 2 月第 1 版

印次 2011 年 2 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0130 - 6/F · 8468

定价 29.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

渠道的价值

一个成功的企业所拥有的最大资源是什么？

每个企业人都有各自的理解。有人认为企业拥有的最大资源是“品牌”。企业拥有强势而有影响力的品牌,就有了竞争优势。笔者以为这种观点不够准确。中国的企业大多起步较晚,企业发展史一般不超过30年。在短短二三十年的成长和发展史中,建立起品牌内涵和生命力往往是脆弱的。尽管一些知名品牌的评估价值达到几十个亿,甚至上百亿;但随着企业的衰落,品牌价值迅速贬值的例子比比皆是。三鹿品牌在三聚氰氨事件的品牌价值是154亿,三鹿破产后,其品牌衰落到200万。品牌对国内大多数企业而言,仅仅是美丽的神话,难以成为企业发展的原动力。

有人认为,企业拥有的最大资源在于人才。企业拥有了杰出的人才,才能在技术、营销、服务等领域里建立其优势。笔者以为这种观点有所偏颇。企业在不同的发展阶段,需要相对应的人才。企业的人才价值观总是相对应的。一个刚起步阶段的企业,未必就能容纳尖端科技和管理人才。同时一个健康发展的企业本身就是培养人才的摇篮。因此人才价值只能相对自身企业而言。

一个成功的企业所拥有的最大资源是建立起的销售渠道。拥有畅通的销售渠道,企业才能实现产品到商品的转化;拥有了完善的销售渠道,企业才能实现高速增长;拥有了健全的销售渠道,企业才能实现利益的最大化。销售渠道对企业而言,是命脉,是生存和发展之本。

渠道作为销售的四大要素之一,往往成为整个销售工作之核心。产品的价值需要在渠道中去实现;价格的定位往往是围绕渠道来展开;产品的促销只不过是疏通渠道的重要手段。在烽烟四起的企业博弈中,掌控住销售渠道就能立于不败之地。

因此从某种程度上而言,渠道的价值高于品牌价值、人才价值。

目 录

决胜渠道 JUESHENGQUIDAO
——大客户攻守十大策略与管控十六计

上篇 理论篇

第一章	将渠道变成企业的“聚宝盆”	003
第二章	还原渠道的本来面目	005
第三章	重塑销售渠道的 10 条黄金法则	009
第四章	避开渠道管理中的八大误区	018
第五章	扁平化——渠道更新的终极目标	028

中篇 攻守篇

■ 大客户攻守之十大策略 ■

前言	049	
第一章	与强势客户的博弈,绝处逢生	053
第二章	在对大客户的争夺中,反败为胜	059
第三章	抓住对手弱点,逐点击破	064
第四章	抓住对手的破绽,借力打力	068
第五章	大客户十大营销攻略之“乾坤大挪移”	075

第六章	大客户营销市场攻略之“六脉神剑”	083
第七章	大客户营销十大攻略之“打狗棒法”	092
第八章	大客户十大渠道攻略之“凌波微步”	097
第九章	大客户十大营销攻略之“兰花拂穴手”	103
第十章	大客户渠道攻略之“千手如来掌”	109

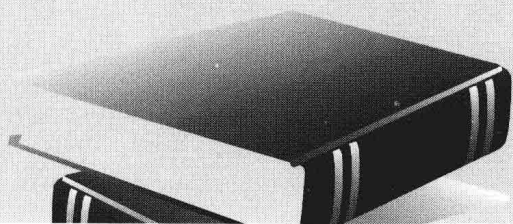
下篇 实战篇

代理商渠道管控之十六计

第一章	渠道管理中的十大疑难杂症	117
第二章	正本溯源——工业品行业的后招商时代	128
第三章	代理商渠道管控第一计之应势而导	137
第四章	代理商渠道管控第二计之妙笔生花	140
第五章	代理商渠道管控第三计之点石成金	143
第六章	代理商渠道管控第四计之隔山打牛	146
第七章	代理商渠道管控第五计之妙手回春	150
第八章	代理商渠道管控第六计之釜底抽薪	153
第九章	代理商渠道管控第七计之十面埋伏	156
第十章	代理商渠道管控第八计之远交近攻	159
第十一章	代理商渠道管控第九计之欲擒故纵	162
第十二章	代理商渠道管控第十计之偷梁换柱	166
第十三章	代理商渠道管控第十一计之声东击西	170
第十四章	代理商渠道管控第十二计之借尸还魂	173
第十五章	代理商渠道管控第十三计之金蝉脱壳	176
第十六章	代理商渠道管控第十四计之擒贼擒王	179
第十七章	代理商渠道管控第十五计之暗度陈仓	183
第十八章	代理商渠道管控第十六计之无为而为	186

决

胜

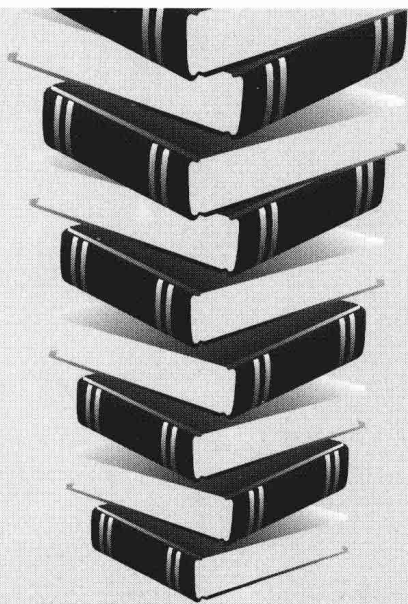


上篇

理论篇

渠

道



第一章

将渠道变成企业的“聚宝盆”

何为渠道？简单地说，渠道就是产品顺向流通、资金逆向返回的通路。渠道是由价值链、物流系统、现金流管控系统和信息系统四大要素所组成（见图 1-1）。渠道是产品与客户的连接体，是企业与市场沟通的桥梁。渠道是企业所拥有的重要资源，完整、优质的渠道，能成为企业的“聚宝盆”。

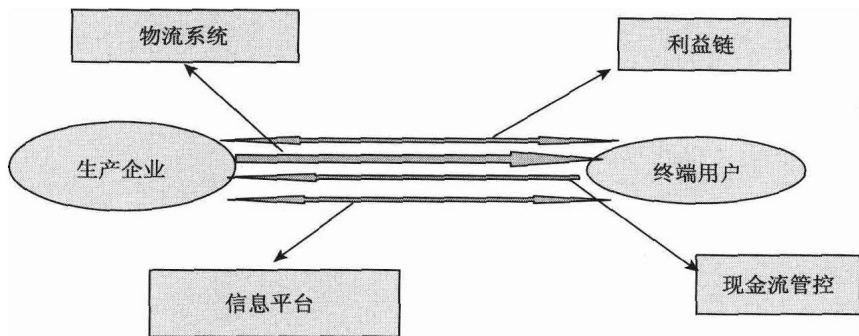


图 1-1 渠道的构成

渠道作为四大销售要素之一，在实际销售工作中，占有重要的地位。新企业的创建，面临的首要问题是渠道的建立。老企业进一步发展，工作的内容之一是渠道的扩展。大企业在推动渠道深度的延伸，中小企业在追求渠道面的拓展。渠道建设是所有销售部门的主要工作内容。从某种

程度来说,渠道宽度、深度及顺畅程度决定了企业的发展速度。

每个运转着的企业,都有自己的销售渠道。渠道优势往往能转化成市场竞争优势。拥有完善、分布合理的销售渠道,首先能保证企业经营战略的贯彻执行;其次能减低新品的推广费用,加快新品的推广速度;再次能加速资金周转率,合理利用企业资源。最后能减低市场运作成本,带动销售量的稳步提高。

渠道呈现以下几点特性:

一、渠道的排他性。工业品渠道的争夺往往是你死我活的争夺,企业与竞争对手之间,是不能分享和共有同一个渠道的。

二、渠道的伸缩性。渠道可长可短,需要你去塑造。

三、渠道的时效性。渠道往往跟随着客户需求导向的变化而变化,渠道是有保质期的。

从以上特性中不难得出结论,渠道建设不是一劳永逸的,是一个不断开拓、不断塑造的过程。销售人员的重要工作内容就是渠道建设。

第二章

还原渠道的本来面目

渠道在日常销售工作中,看似简单,但未必能真正认识它。对渠道的认识,存在着以下几点误解:

误解一:渠道就是网络

销售网络是什么?销售网络是销售网点相互连接构成的产品覆盖面。销售网络是单向的产品流动,只是渠道的一个组成部分;渠道强调的是双向循环流动。把网络比做人体的经脉,渠道是通贯全身的神经中枢。渠道强调的是运转体系,网络着重点在于覆盖面。

把网络等同于渠道,会导致渠道建设中偏重于量,而忽略了质。渠道的质量在于物流与现金流正常有节奏地循环。企业更为关注的是现金流速,这是生存的根基。网络的搭建,必须关注产品是着力点。工业品渠道特性决定了其销售网络不是可以无限制延伸的。

误解二:渠道是可以共享的

渠道是有个性的,其个性来自于产品的特性。渠道一般是为产品量身定造的,渠道与产品之间有适应性。

许多企业没看到渠道个性化的东西,新产品上市,都习惯于利用原有的渠道,常常会发生相互间的不匹配。例如重庆力帆公司原来是以摩托车为主的企业,其公司开始从事汽车行业,虽有很强势的推广力度,其效果并不理想。其中一个因素就是渠道的不匹配。

渠道不是能与所有产品共享的。新产品的上市,就意味着新一轮销售渠道的建设。只有建立起与产品相匹配的渠道,其推广工作才能事半功倍。

误解三:渠道是恒定的

大多销售员工作的重心摆在渠道的维护上。渠道一旦定型,大多不愿意轻易改变。事实上渠道是有时效性的,渠道必须跟随着市场、产品、客户等变化步骤而转变。渠道建设往往是不不断调整、不断充实的过程。

许多大中型企业发展到一定的规模,速度就变得很缓慢,其中的一个因素就是渠道的老化。渠道决不是恒定的,需要不断地更新,不然渠道老化将成为企业发展的障碍。

渠道需要我们重新认识。剖析一下渠道的组合物,评判渠道质量的有四大点:

1. 至高点

河流中水的流速,取决于源头的落差,落差越大,速度越快,渠道的至高点是指渠道的起源点,在同行业中占居的高度。企业与客户对应地位的变化,往往能决定渠道建设中的速度和效率;也同时决定着渠道的畅通程度。(见图2-1)提升渠道的至高点的主要手法就是造势。在众多的同类产品中,找到产品的亮点,造势的着重点就是增强产品的源动力。

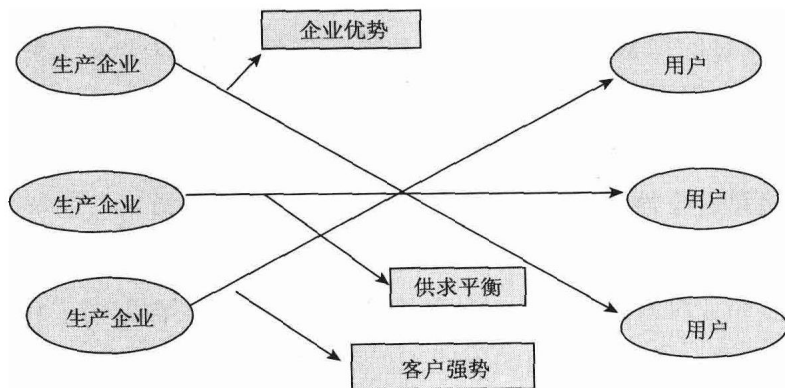


图 2-1 渠道的跷跷板

有实力的企业在产品上市之初,都投入了大量的广告。以广告来扩大产品和品牌的影响力,以此来拉高渠道的至高点。仅仅以广告来拉动,手段是单一的。渠道的至高点还来自于企业在行业中所处的地位,来自于企业的经营理念 and 营销 From EMKT. com. cn 策略,来自于营销团队的销售力。

2. 衔接点

渠道是环环相扣多环节的。工业品业都在强调渠道扁平化,其目的是减少渠道环节。但不管怎样,产品到客户手中,必然经历多个环节。任何一个环节出现断裂,渠道就会崩溃。

渠道维护主要着眼点就在衔接点,包括企业与终端客户的衔接,与经销商的衔接,与零售商的衔接,与消费者的衔接。衔接点越牢固,渠道越畅通。

衔接点的巩固,取决于对客户的维护和系统的售后服务体系。建立起与终端用户长期合作、利益共享的相互关系;给客户提供个性化的服务、融洽客情关系、扩大服务范围等都是巩固衔接点的有效手段。

3. 着力点

何为着力点?是指渠道各个环节的推动力。渠道环节间会遭遇各种阻力。这阻力来自市场内部和外部,与竞争对手的力量对比,行业内发突发事件、销售周期的变化等,都会影响到产品的流转速度。

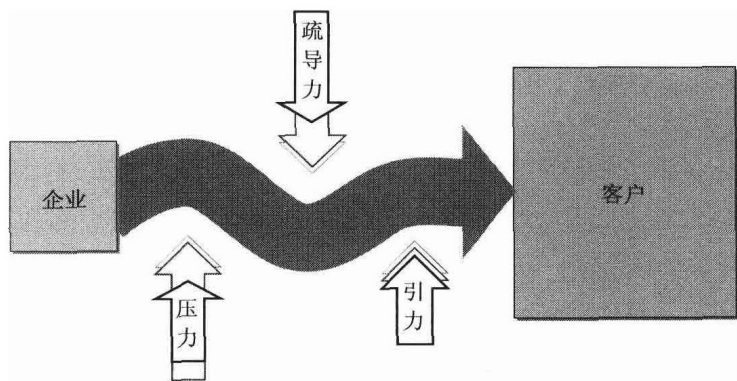


图 2-2 渠道的着力点

渠道的着力点首先来自于各个环节的利益分配,利益是各级销售商的根本。从公司产品中获取更大的利益,才能让各级销售商投入更多的人力和物力。这就是我们常常强调的价格策略。

其次来自于市场规模的扩大。整体市场容量的提升、消费导向的形成以及占有率的提高都会拉动渠道的运转速度。

再次来自于企业给各级销售商的奖惩措施。企业都会给经销商制订销售指标,其目的就是在各个环节给销售商施加压力。

最后来自于销售管理力度。包括各种销售政策的执行、促销方案的实施以及销售人员的工作质量等。

4. 至深点

渠道的至深点简单地说就是渠道延伸的深度。源头的高度与终端的深度,决定了渠道的流转速度。

销售工作中,我们常采用挖沟策略。要把水引过来,就要先把沟挖深。渠道延长得越深,购买成本越低,销售概率就越大。至深点取决于渠道的深度和广度。渠道的终点宛如一个蓄水池,蓄水池越大,深蓄的水就越多。

把企业比做一座冰山,市场就是大海,而渠道则是连接冰山与大海的长江了。渠道堵塞,就会洪水泛滥,这对企业来讲,就是场灾难。

第三章

重塑销售渠道的 10 条黄金法则

渠道的重要性毋庸置疑,企业如何建立起自己的销售渠道呢?笔者总结了十多年的销售经验,创建了 10 条黄金法则。

黄金法则一:创立以产品为中心的赢利模式

企业首先推广的是什么?决不是产品,而是赢利模式。对终端用户而言,选择你公司的产品,能否使企业利益得到增大?对代理商而言,代理你公司的产品,能否赢利?回报率是多少?

新品的上市,不管你有多大的市场推广力度,不管你如何吹嘘产品有怎样的优势,毕竟在销售之初,一切都是未知数。如何使终端用户或代理商从中受益,这才是企业首先要考虑的问题。

有人说:这很简单,不就是价格体系以及销售政策的制定吗?其实并非仅仅如此。对终端用户而言,赢利模式包含了生产成本的减低、安全系数的提高以及服务体系的保障等内容。对代理商而言,赢利模式包含了产品的赢利能力、发展前景、风险系数以及投入产出比等。

赢利模式是为产品量身定制的,是根据产品的特点、消费对象、消费习惯以及销售商的自身能力而制定的。

赢利模式对经销商而言应包含以下几点内容:

1. 产品如何导入市场。产品进入市场必须要找到切入点。销售商

采用什么方式让产品面向客户。

2. 产品如何让客户接受。除了厂方的广告宣传之外,还包含了产品具体的推广方案。

3. 销售商的投入产出比。销售商需要投入多大的人力和物力,是否在其承受范围以内,如何规避风险,会有多大的回报。

4. 销售方式。销售商采用何种方式来销售公司产品,是专卖店还是流通市场,还是直营。

黄金法则二:样板市场先行

许多企业产品还没下线,就迫不及待地开始大规模招商,创建销售渠道。即使在个别市场找到终端用户或代理商,但总是步履艰难。任何销售策略、销售方式以及推广方案等在实施之初,都是纸上谈兵,对客户或代理商而言,都是缺乏说服力的。耳听为虚,眼见为实,这就需要打造一个样板市场。

样板市场的建立:

1. 能检验已制订销售策略、经营模式以及推广方式等是否确实可行,并在实施中加以完善。

2. 能建立一支高效稳定的销售队伍。销售人员在实际工作得以相互磨合,增长知识,积累经验。

3. 增强对客户的说服力。有样板市场做参照物,就能增强客户的信心。

4. 增强企业和产品的影响力。有了样板市场,就让销售渠道占领了一个至高点。

没样板市场,是你找客户,有了样板市场,就是客户找你。在建立样板市场过程中,得注意以下几点:

1. 样板市场的选定,应在公司方圆 300 公里以内。离公司越近,客户对公司的信任度就越高,同时样板市场的运作成本就越低。

2. 样板市场以直营为主,代理为辅。公司只有直接接触到销售的各

个环节,才能遭遇到各种实际问题和困难,在解决中去完善自己的销售体系。

3. 样板市场必须有代表性。样板市场的选定,应囊括大中小各类客户。市场的规模,常常决定了销售模式的不同和竞争力的高低。不同类型的客户,都有各自的样板市场,才能更有说服力。

黄金法则三:制造行业内的轰动效应

制造行业内的轰动效应,简单地说就是造势。新产品即将面市,让其成为行业内之热点,成为行业内新的商机。

渠道建设第一步是渠道模式的选择。工业品渠道模式一般分为直营渠道、大客户渠道、代理商渠道、项目型渠道和电子商务等五种模式。现在还衍生出 KA 渠道等新模式。

那如何在行业中制造轰动效应,方法有以下几种:

1. 利用社会热点、重大事件,来营造新品上市气氛。社会热点、重大事件,往往能改变人的生活状态,吸引全国上下人的眼球。把公司产品与热点、事件有机结合在一起,就能让产品成为人们的关注点。

万物都有它的两面性,关键你得有一双慧眼,知道如何去看待。今年更是重大事件频发的一年,北京奥运会的召开,汶川大地震、汽车行业的“丰田”门事件等。关键是看企业能否抓住时机,让自己的产品脱颖而出。

2. 与强势媒体联姻,共同享受眼球效应。一部大片、一部收视率高的电视剧、一篇深受关注的新闻稿都能吸引大批的眼球。企业如能抓住时机,以此来配合新品的推广,能取得意想不到的效果。

3. 借势,借助强者的力量来壮大自己。新品,就像刚出生的婴儿,力量是非常单薄的。这就需要去借势,那怕是狐借虎威,也能增强代理商与客户对新品的信心。