

The Manager's Guide to Distribution Channels

渠道管理的 第一本书

规划有效渠道架构与策略
打通产品销售的关键命脉

[美] 琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels)

爱德华·玛瑞恩 (Edward J. Marien) 著

查克·韦斯特 (Chuck West)

陈瑜清 林宜萱 译

渠道管理的 第一本书

[美] 琳达·哥乔斯 爱德华·玛瑞恩 查克·韦斯特 著
陈瑜清 林宜萱 译

The Manager's
Guide to Distribution
Channels

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道管理的第一本书/(美)哥乔斯等著;陈瑜清,林宜萱译. —北京:中国财政经济出版社,2005. 10

书名原文:The Manager's Guide to Distribution Channels

ISBN 7-5005-8294-3

I. 渠… II. ①哥… ②陈… ③林… III. 企业管理:销售管理-指南
IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第058895号

著作权合同登记号:图字01-2004-5777号

Linda Gorchels, Edward Marien, Chuck West

The Manager's Guide to Distribution Channels

ISBN 0-07-142868-2

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 14.25印张 200千字

2005年10月第1版 2005年10月北京第1次印刷

定价:35.00元

ISBN 7-5005-8294-3 / F·7248

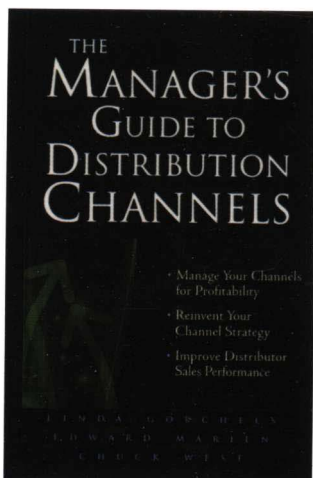
(图书出现印装问题,本社负责调换)

作者简介

琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels)

哥乔斯任教于美国威斯康辛大学麦迪逊分校商学院的管理研究所，为高级经理人营销课程负责人，并曾在威瑞保险 (VEREX Assurance)、温西·布朗出版社 (Wm. C. Brown Publishers) 及利尔·西格勒公司 (Lear-Siegler, Inc.) 等企业从事产品及营销管理工作。现在，她定期为摩托罗拉 (Motorola)、米勒集团 (The Miller Group) 等企业进行课程讲授。著有畅销书《产品经理的第一本书》(The Product Manager's Handbook) 和《产品经理的第二本书》(The Product Manager's Field Guide)，本书是作者最新的著作。

原版书封面：



财经易文

销售热线：010-8819 1017

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网 址：www.ewinbook.com

为什么是第一本书？

这本《渠道管理的第一本书》的英文书名为《The Manager's Guide to Distribution Channels》。如果直译的话，应该是“分销渠道经理指南”。但是，出版社仍然给了另外一个名称，那就是现在你看到的这个所谓的“第一本书”。

这里的“第一本书”有三个含义：

第一，应该是企业主管渠道的所有人员阅读的有关渠道管理的第一本书。

第二，这本书是从理论出发，以实战为核心的讨论渠道管理的第一本书。

第三，这本书归属于出版社的企业营销管理系列丛书，这套丛书的主题就是“第一本书”。

目前中文图书市场上有关渠道管理的图书有十几种。作为企业的营销管理者，肯定阅读过其中的某一本。工作在一线的管理者没有足够的时间和精力系统地学习一套新的理论，接触一个全新的知识体系的最佳路径应该是以一本难度恰当、理论结合实际的书作为起点，从中获得可以直接解决的相关问题并能够快速模仿的方法，最好是上午学了，下午就可以用，刚看了这个表格，马上就可以在企业内部推广。这本《渠道管理的第一本书》就是这样一个工具。本书讲述了渠道管理中最常见的各种渠道冲突、冲突的背后实质原因，以及这些冲突的主要解决方法，并且透彻分析了厂商与经销商之间的主要区别，尤其是业务发展目标的差别，这些区别可以导致各种表面上看起来完全不同的行为。厂商要求经销商维持产品价格，经销商擅自降价；厂商要求经销商加强服

务，经销商却将服务外包给未经厂商授权的人去打理；厂商严格限制经销商的经营区域，然而经销商以各种形式串货，扰乱厂商的布局 and 整体意图；厂商希望经销商加大广告力度，经销商口头承诺，却迟迟没有具体的落实行动。凡此种种矛盾、冲突、不同意见背后的实质，以及可以从根本上解决问题的方法都囊括在这本 200 多页的书中。

今天的中国市场上，有宝洁这样的巨型跨国企业，有国美这样的新兴本土资本家，有戴尔咄咄逼人的进攻态势，也有联想这样蹒跚学步、曲折进步的总是试图国际化的中国企业。渠道，是所有这些企业必须面对的主要问题。这本《渠道管理的第一本书》不是简单地以美国的企业发展理论来诠释渠道管理的要点，而是以渠道管理的核心原理、背后的道理，尤其是商业社会中商业关系的形成、发展、过渡到最终的合作、协调以及双赢为出发点的。因此，与许多引进的外版图书不同的就是本书独特的视角，从实际出发的视角，解决问题的视角，以及结合中国国情的通俗易懂的语言。

科特勒营销集团在为中国企业提供渠道管理的培训中采用过本书中的许多理论框架和具体的实用方法。如书中“厂商以及经销商对经营的不同视角”的表格让企业管理者透彻了解到经销商的主要动机，并有机会从动机出发来提高对他们管理的水平；比如“经销商管理的五个基本策略”也是体现本书实用的部分，其中“简单”、“形象”、“一致性”、“推拉结合”、“职责转换”都是渠道中对经销商管理的不可缺少的环节。通过对经销商成长曲线的了解，厂商可以更加有效地分配自己的管理资源，厂商就能科学地为不同的经销商提供不同的支持。另外，本书中提供了详细的厂商营运大纲，以及与经销商营运大纲之间的细致对比，也让读者豁然开朗。更加有帮助的内容还有“选择经销商时需要考察的几个方面”、“选择标准的推荐”、“对现有经销商的评估表格”、“改善经销商效能的六个原则”以及“区域经理管理的十条实用技巧”。这些内容都曾经全部或者部分地成为科特勒营销集团为客户提供渠道管理咨询、培训的参考资料，以前没有中文版，我们的顾问忙于翻译和整理，现在，中国财政经济出版社提供了完整的版本，也为中国企业提供

了一个最现实、最恰当的出发点来领悟复杂的渠道管理科学。

在中国的市场中竞争的企业已经喊出了一个口号，即所谓“终端致胜，渠道为王”。而科学的方法是用严谨的理论来指导你的具体实践，用符合逻辑脉络的因果关系来管理你的业绩，从这个意义上说，本书不仅是所有厂商的渠道管理者应该阅读的，也是所有置身于渠道中的经销商的管理者应该认真阅读的。

让我们用科学的精神、现实的态度来阅读这个“第一本书”系列，并从中第一次领略隐含在许多成功中的方法吧。

科特勒营销集团（中国）高级营销顾问

孙路弘

前 言

祝贺你在改善分销渠道策略方面跨出了第一步。本书将为你揭示如何制定、执行和评估渠道策略，并向你介绍渠道管理的最佳做法。综合我们从各产业得来的经验和观念，本书将向经理人提供一套超越理论及概念综述、能为他们提供实实在在的管理方法的流程。

在变革的环境中进行管理

企业管理者们已经发现，即使拥有优秀的产品、强大的营销宣传和合理的价格，如果没有对渠道策略给予充分的重视，市场占有率仍然可能下滑。本书为经理人提供了渠道管理和供应链管理原则的实用指南，可以帮助他们在当今的渠道环境中获得更大的收益。渠道的细分、技术的冲击以及大型渠道伙伴与传统小型及地区性的渠道之间的平衡，都只是加快渠道环境改变速度的一部分因素。

贯穿本书的一个主题，是终端客户的需求、需要和满意度在设计“走向市场”策略时的重要性。通过沿着终端客户以及有效销售你的产品及服务的渠道追溯，就会得到一个恰当的渠道设计蓝图。根据这个设计蓝图，再利用一套绩效管理和监控工具，就会获得非常好的商业发展结果。

有效的工具

本书不只是为了“阅读”而设计，更是为了“运用”。你将从本书中找到解决下列问题的不同方法：

- ▶ 细分你的渠道。
- ▶ 改革已有的渠道、管理多重渠道，并建立混合渠道。
- ▶ 挑选合适的渠道伙伴。
- ▶ 将你的产品转移到分销渠道中并通过分销渠道进行销售的方法。

本书提供了许多范例、检核表和工作表，包括：

- ▶ 经销商满意度调查范本（第5章）。
- ▶ 评估经销商或渠道人选的范本（第8章）。
- ▶ 经销商的企业规划大纲（第10章）。
- ▶ 勾勒合作广告计划的范本（第11章）。
- ▶ 详细的绩效评估表（第12章）。

而关于如何在你的经销商内建立有效的产品拥护者，并加强对经销商渠道的培训等方面，你也将得到一些建议。

实用的框架

本书一步步地指导读者从战略和战术方面进行渠道管理，以提高销售业绩。它以实用且严谨的方式向读者讲解了什么是渠道、渠道如何运作、如何利用渠道，以及如何使你的渠道更有效率。

第一部分概述了渠道的结构，目的是向读者提供如何将商业策略与渠道执行联系起来的“战略直觉”。该篇介绍了渠道再造的七个阶段，这也是本书其他部分的重点所在。

第二部分将协助经理人做出与建立渠道策略蓝图有关的决策，包括：界定渠道和涵盖范围的条件、进行渠道设计，以及挑选合适的渠道伙伴。

第三部分提供了强有力的工具，经理人可以利用这些工具，将注意力和资源集中在持续发展的渠道关系的日常管理上。

目标读者

本书是为要改善将产品和服务送达最终客户的渠道效率与效益的经理人和高级主管设计的。所有分销策略的制定者和执行者，都可以从本书提出的具体系统框架中获益。

目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 渠道结构的执行概要

第 1 章 了解经销市场	3
策略配适 / 3	
管理议题 / 15	
渠道再设计阶段 / 20	
本章重点 / 21	
第 2 章 塑造渠道策略的力量	22
渠道策略是整体商业策略的一部分 / 22	
影响渠道策略的外部力量 / 26	
塑造渠道策略的内部力量 / 35	
本章重点 / 42	
第 3 章 供应链的管理	44
满足供应链交易伙伴的需求 / 44	
供应链核心流程 / 52	
本章重点 / 52	
第 4 章 法律议题与分销商合约	54
专业术语 / 55	
营销政策的法律层面 / 56	
书面合约 / 61	

本章重点 / 65

第二篇 策略性决策

第5章 确定需求	69
定义渠道及业务覆盖的需求 / 70	
开发渠道设计 / 80	
选择合适的渠道伙伴 / 83	
建立共同的绩效期望 / 83	
提高渠道效能 / 84	
监督绩效、调整计划 / 84	
本章重点 / 88	
第6章 渠道设计	89
重新评估渠道目标 / 90	
更新现有渠道 / 92	
管理多重渠道 / 96	
建立混合渠道 / 98	
本章重点 / 102	
第7章 国际渠道设计	103
锁定全球市场 / 103	
评估不同的国际渠道结构 / 105	
挑选正确的渠道伙伴 / 107	
管理渠道 / 112	
本章重点 / 113	
第8章 选择合适的渠道伙伴	115
搜寻方法 / 116	
评估候选渠道 / 120	
招募并确定最佳候选渠道 / 121	
本章重点 / 125	

第三篇 与经销商建立持久的良好关系：经销商关系管理

- 第9章 了解经销商的世界：对供应商的启示 129
- 经销商的定义 / 129
 - 制造商的影响 / 130
 - 改变的力量 / 131
 - 制造商与经销商的不同 / 134
 - 分销运作模式的改变 / 137
 - 制造商与经销商关系的改变 / 138
 - 制造商的策略 / 139
 - 本章重点 / 142
- 第10章 建立共同的绩效期望 143
- 传统的角色期望 / 144
 - 制造商的营运规划 / 145
 - 经销商的营运规划 / 147
 - 经销商档案 / 151
 - 经销商如何评估制造商 / 154
 - 渗透度指标 / 155
 - 本章重点 / 156
- 第11章 改善渠道效能 157
- 改善渠道效能的六大元素 / 158
 - 对你的经销商进行销售 / 159
 - 选择产品拥护者或产品类别专家 / 162
 - 培训你的产品专家 / 166
 - 经销商的业务培训 / 178
 - 促销及广告的运用 / 184
 - 扮演企业顾问的角色 / 189
 - 本章重点 / 190

第12章 绩效监控及调整规划	191
绩效监控 / 192	
调整 / 204	
本章重点 / 206	

1

第一篇

渠道结构的执行概要

了解经销市场

为了让产品和服务能在市场上成功，你必须为想要购买它们的客户提供地点和方法。除此之外，有什么必要的支持、程序或环境（有形资产）可以帮助潜在客户决定购买呢？是否需要产品陈列室让客户来观看和“试用”产品呢？立即配送库存有多重要？什么渠道符合客户购买的方式？你的公司在那些渠道中，是否能有效运作（甚至占一席之地）呢？

有些银行在超市里开设分支机构，现在还提供客户电话和网络账户服务；有些工业公司利用“大卖场”的零售渠道来加强它们的传统渠道，以争取新的客户，或是提供既有客户更多地选择。这些改变正促使企业检查自己的经销策略，并做出策略性或技巧性的改变——或两者兼有。图 1.1 显示了经销议题的环节。

策略配适

戴尔计算机公司是一家长期将重心放在客户直销渠道的公司，在电话与网络直销方面居于领先地位，之后更在购物商场增设摊位，作为争取客户的另一种方式。接着，有越来越多中小企业通过经销商购买“自由品牌个人电脑”（white-box PC，将不同供应商所提供的零件组装在一