

# 成就优势

# 渠道

- ▲ 帮助营销人成为运作渠道的精英
- ▲ 帮助营销经理人解决渠道难题
- ▲ 帮助制造商运筹帷幄做渠道
- ▲ 帮助经销商上下逢源

如何提升渠道合理性、控制力、效率及竞争力

东方出版社

李政权◎著

# 成就优势

# 渠道

如何提高渠道合理性、控制力、  
效率及竞争力

東方出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

成就优势渠道 / 李政权 著. - 北京: 东方出版社, 2005. 12

ISBN 7-5060-2369-5

I. 成… II. 李… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 130405 号

## 成就优势渠道

---

作 者: 李政权

策划编辑: 蒋建平

责任编辑: 韦玉莲

装帧设计: 鼎盛怡园

出版发行: 东方出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

版 次: 2005 年 12 月第 1 版

印 次: 2005 年 12 月北京第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15.75

字 数: 150 千字

书 号: ISBN 7-5060-2369-5/F

定 价: 32.00 元

---

版权所有 盗版必究



## 作者简介

**李政权** 资深营销、管理专家，分销渠道策略及弱势品牌营销专家。

精确制导营销顾问公司总经理，前进纵队首席策略长官。兼任：中国商业联合会零售供货商专业委员会的专家顾问组成员及其《中国零售供货行业经营行为规范》的参与制定者；中美国际工商管理学院等院校的特聘教授；多家职业资格认证机构及培训机构的特聘讲师；多家企业及智业机构的营销及战略管理顾问；多家营销、管理类媒体的专家顾问团成员。

李政权先生拥有超过10年的营销及中高阶管理实战经历，其创导的实效营销工具A-MCR营销全沟通（或称“全营销”）体系及政权分销商选择系数、政权分销商（销售人员）考评系数等系列营销及管理模型，受到了众多企业的广泛运用与推广。

其中的A-MCR营销全沟通，在国内的房地产、家电、药品保健品、食品、酒水等领域广受推崇，已经和正在帮助四川长虹、广东邮政等企业获得成功，并在上海、安徽、河南等地催生出了肩扛A-MCR大旗的全沟通流派，日渐成为中国营销界带有本土特色的营销方法论的主流。

作为《销售与市场》等媒体的特约撰稿专家及智囊团成员，李先生还有两百余篇特约专家点评、实战案例解析及应用性研究论文，发表于营销、管理类主流媒体，同时接受过《中国经营报》、《21世纪经济报道》、《经济观察报》、《中国商报》、《中国日报》、《财经时报》、《东方早报》、《厂长经理日报》、《成功营销》、《赢周刊》、《中国品牌》等诸多媒体的采访。

欢迎请李先生做顾问或培训，委托李先生的营销顾问团队解决营销管理难题

联系电话：0871-6691162 013668755928

E-mail: 1st\_power@sohu.com

## 李政权先生的更多资讯

### 在做的事：推动合作企业成长和中国营销进步

- 弱势品牌快速与安全的成长
- 低成本高效启动市场
- 市场主体竞争力构建
- 薄弱市场的销售提升
- 渠道竞争力的提升及优势渠道的建立
- 营销执行系统、业务及管理流程的建立与优化
- 高端财经及危机公关
- 房地产品牌整合与低成本快销

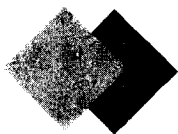
### 主讲课程：弱势品牌营销、分销渠道策略、管理恶习、房地产营销

- 中小企业的分销渠道策略
- 构建优势渠道——如何提升渠道合理性、控制力、效率及竞争力
- 弱势品牌营销实务
- 改变弱势品牌命运的营销法则
- 解决管理恶习：成倍提升管理者及企业成长绩效的细节学问
- 地县级房地产市场的营销策略

### 主要辅导客户：大众消费品及房地产领域的潜质性企业及品牌

曾服务企业包括红塔集团、路达集团、青源酒业、鸿国食品、洋洋食品、太一生物、湖山音响、奥普、国际花园榕苑、南颐花园、翡翠古镇、美城阳光、学府芳邻等。其中，尤以潜质型中小企业为主要服务对象，被服务过的客户誉为“能与企业同成长共患难的实效专家”。

策划编辑：蒋建平  
责任编辑：韦玉莲  
投稿邮箱：jjp\_2005@sina.com  
装帧设计：鼎盛怡园 010-64037576



# 自序

---

## 渠道无止境，我们一直在过坎

没有一个企业的渠道不会出现危机；没有一个企业的渠道不会需要改善和成长。没有一个企业的渠道不能规划出更具合理性、更具控制力的前景；没有一个企业的渠道不能规整到更有效率、更有竞争力的状态。

事实上，我并非“渠道为王”的拥护者，我也不想在这里重复这个已经传了不少年头的“四字真经”。

就如同我在《弱势品牌营销》一书中所提到的A-MCR营销全沟通一样，我认为，我们这里所讲的渠道仅仅是传统意义上的通路，而一个企业赢得消费者、获得竞争优势及胜利的渠道，应该包括五个方面：品牌渠道，涉及产品、销售人员及其通路等等在内的物流渠道，服务渠道，促销互动渠道，信息传播渠道。

只有这五个渠道多管齐下，才能构筑起更为坚实的市场主体竞争力，才能确保我们获得更大、更持久的成功。

但在另一方面，也没有人可以否定，本书即将展开讨论的“通路”——渠道，已经和仍然在扮演，帮助我们获得成功的、可以依赖的重要角色。

以波导为例，这家企业，之所以能快速成长为国产手机的老大，从2000年开始连续5年勇夺国内手机市场的销售冠军，最为主要的原因就是：波

导发现和充分利用了手机行业的渠道运作机会。早在2000年前后，它就建立起一个以28家省级销售公司、300多个地方级办事处为基本架构，含4000余名营销及售后服务人员、15000余家经销商，数万个零售终端，并覆盖到全国县级乃至乡镇一级市场的庞大销售网络。

这个“中华第一销售网”，在波导的成长中居功至伟。比如在2002年、2003年，波导的主营业务收入因此而分别增长了142.83%和70.26%。

但是大而全的规模，并非渠道的核心优势，到了一定的阶段，它们甚至还会成为渠道的“蛀虫”。

由于终端拦截成本的高昂及其承诺了过高的销售返点，过大销售网络人浮于事、效率不高现象的严重……再加上以诺基亚为代表的洋品牌，从2003年下半年开始，逐步放弃赖以成功的国代、省代模式，开始向大卖场直供，尔后开始全面进入中低端市场及其再次下沉渠道重心，在二、三线市场向零售店铺货等等原因，波导的营收、利润及现金流，每况愈下，渠道亟待整改并重获竞争优势。

所以，我们见到了波导2004年的主营收入与税后利润，与2003年相比分别下降了5.49%和15.33%；由经营活动产生的现金流净额，从2003年的8.56亿元下降到了2004年的5418.53万元，跌幅高达93.67%。到了2005年的7月15日，波导甚至发布了上半年将出现亏损的公告。

所以，我们在2004年见到了波导向第三方渠道商转变，联姻西门子移动的举措；波导在2005年的早些时候又举起了渠道整改的“手术刀”，开始过坎。

渠道无止境，我们一直在过坎！

其实，需要渠道过坎的又何止波导呢？

比如食品行业的娃哈哈，它引以为傲的“联销体”模式，正在因为现代渠道对传统渠道的有力颠覆，及其向三、四级市场的突飞猛进等等原因，而面临“杀伤力”削弱与动荡的挑战。

比如家电业的TCL，它已先后经历了庞大自营渠道的建设，包含渠道瘦身意义的“航空港”计划、建设“三通道、两平台”的宏伟构想、向



飞利浦等企业开放渠道等多次渠道变革运动。但从2005年开始，它又得再一次过坎——如何在3年内搭建起“幸福树”在三、四级市场的3000家连锁门店体系，如何协调自己与国美、苏宁等渠道商的利益并保持竞争力。

再比如我们所耳熟能详的宝洁、衫衫西服等等企业，也无不在漫漫的渠道之路上不停地过坎和超越。

这些都告诉了我们什么呢？

我们可以依赖渠道成长，但我们必须时时保持过坎的心态。因为再稳定的渠道都是动态的，都在不停的产生问题，当然也在呈现新的机会。

渠道可以成为我们在某阶段赢得竞争的优势，但我们必须对它进行适时的再度规划与规整。因为，在时过境迁之下，以前的渠道优势完全可能成为妨碍我们成长的累赘与问题。

同时，我们还需要提醒自己的是：没有一个企业的渠道不会出现危机；没有一个企业的渠道不会需要改善和成长；没有一个企业的渠道不能规划出更具合理性、更具控制力的前景；没有一个企业的渠道不能规整到更有效率、更有竞争力的状态。

可是，怎样才能成就自己的优势渠道，如何才能提升自己渠道的合理性、控制力、效率及竞争力呢？

这就是我们即将在《成就优势渠道》一书中进行探讨的核心议题。





# 目录

---

## 自序：渠道无止境，我们一直在过坎

没有一个企业的渠道不会出现危机；没有一个企业的渠道不会需要改善和成长；没有一个企业的渠道不能规划出更具合理性、更具控制力的前景；没有一个企业的渠道不能规整到更有效率、更有竞争力的状态。

### 导语：考量渠道控制 /001

渠道规划问题明显受到了一定的轻视或者说是忽视，以致众多问题都集中在本不正源不清的渠道规划环节，致使渠道运营中的许多毛病都能从中找到祸根。

渠道规划：积重 /001

渠道管控：老大难 /003

未来：把准脉搏早动刀 /004

## 第一篇 怎么做经销商

### 第一章 规划经销商渠道的两难问题处理策略 /009

在经销商规划中，对一些两难问题抉择、处理的不合理，是直接造成砸价、窜货等渠道乱象的市场架构性和政策性病因；是造成现有经销商渠道运作疲软等等问题的重要原因。本章内容探讨的重点就是如何规避和解决这些问题。

区域市场强势 VS 广域市场长线作战 /010

农村包围城市 VS 由城市向农村辐射 /011

一个经销商包办 VS 不同商家分别运作 /012

没有竞品的商家 VS 拥有强势竞品的商家 /014

多家竞争 VS “独此一家，别无分店” /016

## 第二章 如何更科学地遴选经销商 /019

科学的分销从遴选分销商的精细过程开始。在这里，我们可以通过对一个案例的通盘解读，掌握到一个非常管用的经销商选择工具。

败后思考：怎样解决分销商遴选不力的问题 /020

兵败回顾：遴选分销商，需要好工具 /021

解决分销商遴选难题的一个好工具 /025

崛起感悟：科学分销源自遴选分销商的精细过程 /027

## 第三章 遇到经销商哭穷，怎么办 /031

如果一听到经销商说“没钱”，就习惯性的条件反射为经销商捂着钱袋想套货，就理解为“看来我得加紧做好重开经销商的准备了”，这在需要自己和经销商抱团打天下，携手共进互依存的情况下，都是不够成熟的想法。因为，在经销商哭穷的背后，至少有7种可能出现的情况。一一辨识，一一破解，方能规避枉纵，减少追悔懊恼。

经销商哭穷的7种主要可能及其辨别途径 /031

一一破解，手准胜过手狠 /034

## 第四章 如何借助经销商运作现代渠道 /038

怎么做现代渠道的困惑，正在并将会围绕越来越多的企业。本章内容通过对一位销售经理心路历程的呈现，来探讨如何借助经销商运作现代渠道的问题。

## 第五章 整合经销商，短时期内提升薄弱市场的销售 /041

薄弱市场尽管存在一些问题，但相对于好市场而言，有着更多销售提升的空间和机会。那么，如何才能克服问题，在最短的时间内抓住机会，并将机会转变为销售提升的现实呢？

案例解读：薄弱市场弱在哪里 /041

短小时内提升销售的武器 /043

## 第二篇 怎么做终端

### 第六章 提升终端绩效及竞争力的终端规划 /049

以前,我们是在各种定位明确之后,才去想怎么做渠道和不停地寻找新渠道,而现在,我们却应该在进行了明确的主、辅渠道定位之后,再去给市场定位、产品定位等等做一一的明晰,并需在这个过程中提醒自己:我们这般定位的产品在终端是否有竞争力和动销能力。

几个发人深省的案例 /049

渠道定位应该成为营销定位中的核心 /051

制约终端规划的因素 /053

左右终端规划的四股力量 /056

### 第七章 终端运作中两难问题的处理策略 /59

在终端的规划及其运作中,我们经常会碰到关于渠道控制能力与市场渗透率、市场占有率与销售利润率、从重点铺开还是全线出击等两难问题。我们是怎样解决的呢?是否又能从中找到更合理的解决方式呢?

要控制能力还是要市场渗透率 /059

要市场占有率还是要销售利润率 /062

是从重点铺开还是全线出击 /066

### 第八章 如何通过渠道调整均衡超市生意风险 /069

在未来的三五年时间内,中国的零售市场将会掀起更大、更持久的倒闭潮,如果我们仍然按目前的办法走下去,如果我们不做改变,将会有更多的黑心老板让广大供货商们血本无归。可是,我们应该怎样改变呢?

不做改变,将会有更多的供货商在超市生意上血本无归 /069

将超市生意的比例控制在更合适的程度 /070

渠道多元化是均衡超市生意风险的最好出路 /071

在超市业务的操作上也需要调整 /072

## 第九章 云南白药牙膏诊断：身陷两不靠窘境 /75

白药牙膏是云南白药集团的创新尝试，然而如果白药牙膏在产品定位上希望“日用品”和“保健药品”两全，那么将在渠道建设、广告宣传等方面陷入“两不靠”的窘境。

定位摇摆：日化还是药品 /075

消费人群：高端还是患者 /076

渠道悬空：超市还是药店 /077

改变，从什么地方开始 /079

## 第三篇 渠道政策走样难题

### 第十章 渠道促销政策的走样问题及其对策 /083

渠道促销政策走样的主要问题出在三个方面：其一，渠道促销政策过于概化；其二，渠道促销政策地区差异过大；其三，渠道促销的过程监管政策难严。本章内容介绍了渠道促销政策走样的三个主要问题与对策。我们可以对照一下，看看自己在什么地方还需要改进。

渠道促销政策粗旷不细、过于概化的问题与对策 /083

渠道促销政策地区差异过大的问题与对策 /085

渠道促销的过程监管政策难严的问题与对策 /087

### 第十一章 医治渠道政策走样的对策 /90

渠道政策出现走样，企业的权力层，经常会以在执行层身上找原因的惯性思维，来查找毛病。但这本身是存在问题的，因为权力层自身就可能存在影响渠道政策执行的问题。想知道怎么克服它吗？

案例解读：渠道政策走样还有谁的错 /090

解决：需要更宽阔的渠道管理视野 /093

## 第四篇 深度分销辨析

### 第十二章 深度营销到多深 /099

深度营销如果“深”得过头了，不但容易激发渠道商和自己、渠道商和渠道商

之间的矛盾，就单说因为开展深度营销而窜升的人员成本、管理成本、窜货风险等问题，也足以让众多的企业沉重得喘不过气来。可是，深度营销又到底应该有多深呢？

深度营销教训和潜在的问题 /099

渠道重心下沉到多深 /100

渠道（层级）扁平到多扁 /102

渠道宽度到多宽 /103

了解市场要多深 /104

怎样进行市场覆盖 /106

销售支持政策差异要多大 /107

### 第十三章 深入三、四级市场分销：如何拿稳“钓鱼杆” /109

在三、四级市场广域作战，只有一个又一个的单体市场变得强大了，整个市场才能强大起来。这首先需要解决的就是渠道模式的问题。

未来的成功将更多来自三、四级市场的成功 /109

运作三、四级市场的五种渠道模式 /110

拼杀三、四级市场的N个注意 /112

### 第十四章 做好区域市场深度分销的聚焦策略 /115

聚焦某个区域市场或某个区域市场的重点营销环节，部署重兵，侧重装备，以形成区域或某些点上的优势，是我们撕碎强敌普遍优势下宽泛的防线，赢得局部胜利和生存及成长契机的重大策略。可惜的是，许多人对如何实施聚焦策略的认识并不清晰。

案例解读：两个近似的市场反差为何这么大 /115

问题都出在哪里 /117

更有效地实施聚焦策略 /118

## 第五篇 解惑渠道变革

### 第十五章 制造商掌握自身命运的渠道变革出路 /123

制造商掌握自身命运的理想出路，就是让自己也成为渠道型企业。或许我们现

在并不具备这种能力，但我们至少应该知道怎么做，才能更好地让自己向渠道型企业靠近。

标杆企业的进行曲：向渠道型企业迈进 /123

案例解读：TCL的经验 /124

自营渠道体系的变革 /126

他营渠道体系的变革 /128

### 第十六章 渠道变革：如何巧吃渠道“回头草” /131

一家又一家企业的渠道运营经验，已经在向我们昭示这个基本的事实，在告诉我们：要想成为驾御市场的“好马”，也需要走回头路，吃“回头草”。但要吃“回头草”，也得有更明智的吃法。

案例解读：它们为什么重归旧途 /131

怎样进行渠道反复 /133

### 第十七章 诊断杉杉：破解渠道变革背后的问题 /136

杉杉西服的第一次渠道变革变掉了自己市场占有率第一的位置，原因何在？如今，杉杉西服的第二次渠道变革也箭在弦上。这次变革运动又会存在什么样的问题呢？它会将杉杉引向何处呢？我们能从中鉴取杉杉渠道变革的有益经验及其教训。

杉杉的第二次渠道变革 /136

这次渠道变革值得期待 /137

变革背后的问题 /138

## 第六篇 新形势下的渠道怎么做

### 第十八章 消费者购买行为变迁下的渠道格局 /143

为了省几分钱骑一个小时自行车到城郊批发市场购物的现象，正在被社区便利小店的繁荣所否定。类似的购物行为变迁提醒我们：又一个塑造顾客行为模式的渠道创新时期开始了。

最低廉价格购买 VS 就近购买 /143

约定俗成的购买 VS 关联消费 /145

到有活动的地方购买 VS 希望获得更增值的商品 /146

到店铺购买 VS 无店铺消费 /147

## 第十九章 渠道势力变迁下的传统渠道运作 /150

在现代渠道“傲视天下”般的崛起中，深入基层、触角遍及各个角落的传统渠道虽低调但仍是不可替代的，一些激进的企业为这种放弃和忽视付出了高昂的学费。我们又如何才能少交学费更好发展呢？

现代渠道取代不了传统渠道 /150

传统渠道仍然是宝不是草 /152

如何规划传统渠道 /154

## 第二十章 渠道势力变迁下的现代渠道运作 /156

多具集约性贸易特征的现代渠道的崛起，带来了营销链的重组和渠道格局的变迁。它们在带来蜂蜜的甜美的同时，也带来了被蛰的痛苦。我们需要探索出更适合自己的现代渠道运作思路。

现代渠道崛起所带来的问题 /156

细分现代渠道，更好做市场 /158

谁来运作现代渠道 /159

规划现代渠道中的更多注意事项 /160

## 第七篇 怎么开发与运作新渠道

### 第二十一章 迎接第三方渠道时代 /165

一些制造商已经或正在把自己的渠道拿出来与其他企业进行“共享”，已经或正在将自己的渠道当作独立的盈利中心进行运作，驱赶着自己向第三方渠道商进行转变。这对我们又蕴藏着怎样的机会呢？

案例解读：自营渠道扛不住，向第三方渠道转变 /165

到了抛弃渠道运作传统习惯的时候了 /167

### 第二十二章 如何运作第三方渠道 /170

一些在全国或区域市场拥有自建的强势渠道的企业也正在向第三方渠道商转变，这对无力构建与维系纵深而完善之渠道的企业来讲，提供了依托强势的第三方渠道

资源快速渗透区域及全国市场的新机会。可是，我们应该如何认识和操作第三方渠道呢？

第三方渠道的特征和运作难点 /170

案例解读：来自西门子移动的经验 /173

第三方渠道的操作方法 /174

### 第二十三章 创建独特销售渠道：撇开对手制衡 K/A /178

大众渠道的惨烈竞争，令一些企业开始寻觅和拓展更为直面消费者的蹊径。本处介绍的独特销售渠道，便是柯达、乐天、金丝猴等企业正在力推的一种有效途径。

进行横向渠道延伸，创建独特销售渠道 /178

如何操作独特销售渠道 /181

### 第二十四章 如何高效运作新开发的渠道 /184

随着市场细作、渠道精耕理念的深入人心和更多类型的能够接近或者是更加接近消费者的渠道价值的凸现，随着我们向以前未曾运作过的一条又一条渠道进军，如何解决多元化新渠道及其新渠道的操作问题，已经成为了众多企业所面临的一个共同课题。

运作新开发渠道的基本原则 /184

系统战攻克新渠道 /186

## 第八篇 提升渠道竞争力

### 第二十五章 优势渠道的六项能力 /193

如何才能构筑起自己的优势渠道呢？靠大？靠规模？织有“天罗地网”的早就倒下了的三株，在很早以前就已经告诉我们一个道理：仅靠大与规模，是造就不了渠道的竞争力的。这里，我们将为大家推开渠道竞争力的大门，看看它主要包括了一些什么样的东西。

### 第二十六章 掌控经销商业务员，提升渠道控制力 /197

对许多企业而言，存在着这样一个普遍的难题：经销商一旦获得自己产品的经销权后，当初的信誓旦旦就会成为过眼云烟。比如，推三阻四，找到各种各样的借



口不尽心尽力做市场。通过掌控经销商的业务人员控制渠道，就是一种很好的曲线救国的方式。

宝洁的渠道转型运动和中小企业的渠道失控难题 /197

案例分享：如何通过掌控业务员掌控经销商渠道 /198

## 第九篇 渠道残局破解

### 第二十七章 如何通过调整渠道提高销量 /203

王苗迟早需要对渠道架构和政策进行调整。现在就不妨试着去改造代理商的职能，厂商直接承担起对重点市场的精耕细作；如果代理商不接受，就压缩渠道层级让市场重心下移，割弃代理商，直供经销商并增加经销商数量。

残局案例：层层分销如何隔山打牛 /203

破解：割弃代理，厂家躬身 /204

### 第二十八章 如何激活不上心的经销商 /207

一家国内知名上市企业控股的公司的产品享誉全国，却在区域市场的阴沟里翻船。这一切，全因公司销售政策呆板，令强势总经销商兴趣缺失。面对清淡的市场局面和有限的选择，销售经理怎么拿总经销商开刀？

残局案例：总经销不上心，难道我还能毙了他 /207

破解：要想马儿跑，还得给吃草 /209

### 第二十九章 警惕：经销商联盟与重点客户陷阱 /214

厂家总部调整市场政策，大区经理麾下无一经销商达标，被逼默许进货联盟，联合套取公司支持。谁知“分赃不均”后院起火，进货联盟分崩离析，拴在同一条绳上的区域经理也风雨飘摇。

残局案例：头疼的区域内部窜货 /214

破解：你的预警机制在哪儿 /216

### 第三十章 如何开展渠道收缩与市场突破 /221

对费克软件公司的市场总监杨峰来说，这是个漫长的冬季，面对一个新兴的