

销售渠道 · 人力资源 · 资金运营

网罗天下

高金城 主编

构建渠道网络 决胜天下市场

construct channel network win the world market

阐述销售理论 提供现实方案

expound marketing theory

provide practical solutions



暨南大学出版社
Jinan University Press

销售渠道 · 人力资源 · 资金运营

网罗天下

主 编：高金城

副主编：王玉波 李 平

参 编：罗红梅 刘莉琼 李琼



暨南大学出版社
Jinan University Press

图书在版编目(CIP)数据

网罗天下：销售渠道、人力资源、资金运营 / 高金诚主编.
—广州：暨南大学出版社，2005.11
ISBN 7-81079-545-7

I. 网… II. 高… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 085607 号

出版发行：暨南大学出版社

地 址：中国广州暨南大学

电 话：总编室 (8620) 85221601 85226581

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真：(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编：510630

网 址：<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版：广州市每日文化传播有限公司

印 刷：江门市新教彩印有限公司

开 本：890mm×1240mm 1/32

印 张：13.25

字 数：309 千

版 次：2005 年 11 月第 1 版

印 次：2005 年 11 月第 1 次

印 数：1—5000 册

定 价：26.50 元

(暨大版图书如有印装质量问题，请与出版社总编室联系调换)

≡ 内 容 简 介 ≡

销售渠道网络是最重要的企业资源和无形资产之一，它可以为企业创造一种竞争优势，成为企业的核心竞争力。在竞争激烈的市场环境中，谁拥有四通八达的销售渠道网络，谁就可以决胜市场。

本书主要阐述如何建立、管理和完善销售渠道网络。对企业在销售过程中面临的实际问题，如人力资源（企业销售人员、渠道网络成员、厂商关系）、资金运营（渠道成本、价格政策、赊销业务、应收账款）、网络运作（促销、供应链、信息系统）等进行了具体分析，并在总结当前渠道主要矛盾（如窜货、大客户等）的基础上，提出了渠道变革与创新的对策。书后附有产品管理、客户管理、营销人员管理、销售业务管理等一系列实用营销资料。

新书推荐



前 言

在竞争日趋激烈的市场环境中，各个企业都非常重视对销售渠道的争夺。可以说，谁拥有四通八达的销售渠道网络，谁就等于拥有了决胜市场的主动权。销售渠道网络是一种重要的企业资源，和品牌一样，也属于企业的无形资产。销售渠道网络为生产企业创造了一种竞争优势，并在特定时期内可以成为企业的核心竞争力。

凯恩斯告诉我们：“在商品短缺的时候，谁能把产品制造出来，谁将赢得财富；在商品过剩的时代，谁能把产品销售出去，谁是胜利者。”现在的中国，70%以上的企业营销绩效要靠渠道获得，渠道早已成为企业的生命线。

然而，由于各种各样的原因，分销已成为当代中国企业最薄弱的环节。许多企业由于没有自己的销售渠道网络，或者因为渠道管理不善，而黯然退出了市场竞争的舞台。

随着中国加入 WTO 带来的分销开放，许多企业在应对经济全球化挑战的过程中，越来越深刻地认识到销售渠道网络的重要性。与此同时，许多企业作出了重大的战略调整：先建销售渠道网络，再开工厂。“渠道制胜，网罗天下”就是这一战略的具体体现！

本书就销售渠道网络的建立、管理和完善进行了深入的研究，在编写的过程中注重实用性和可操作性。针对企业销售渠道网络管理中令人困惑而又迫切需要解决的难题，有的放矢地进行了分析和阐述；在兼顾理论性、实用性和系统性的同时，将销售渠道网络管理中的有关问题用通俗易懂的语言进行了介绍。

本书由高金城担任主编，王玉波和李平担任副主编。本书编写分工如下：第一章由罗红梅编写，第二章由李琼编写，第

三章的第一、二节和第四章的第一、二节由刘莉琼编写，第三章的第三节和第四章的第三、四节由高金城编写，第五章由王玉波编写，第六章由李平编写。

本书在编写的过程中得到众多专家学者的指点和帮助，在此深表感谢！由于编者水平有限，不当和疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

2005年6月

于武汉后官湖畔

目录 CATALOGUE

前言	1
第一章 销售渠道网络概述	1
第一节 初识销售渠道网络	3
一、什么是销售渠道网络	3
二、销售渠道网络的基本结构	6
三、销售渠道网络的分类	9
四、销售渠道网络的结构关系	19
第二节 销售渠道网络的功能和作用	21
一、销售渠道网络的功能	21
二、销售渠道网络的作用	23
第三节 销售渠道网络成员	27
一、经销商和代理商	27
二、批发商和零售商	32
本章案例:	
案例一: 联想渠道——坐享转型之成	50
案例二: TCL 渠道制胜	54
第二章 销售渠道网络设计	57
第一节 销售渠道网络设计的前期工作	59
一、分析当前营销环境	59
二、识别渠道设计的需求	60
三、分析消费者的服务需求	62
第二节 销售渠道网络的设计	65
一、销售渠道网络设计的含义	65
二、销售渠道网络设计的流程	66
三、销售渠道网络设计的目标	69
四、销售渠道网络设计应考虑的因素	72
五、销售渠道网络的布局	78
六、销售渠道网络设计应注意的问题	80
第三节 构建销售渠道网络的策略	82
一、自建分销渠道网络	82

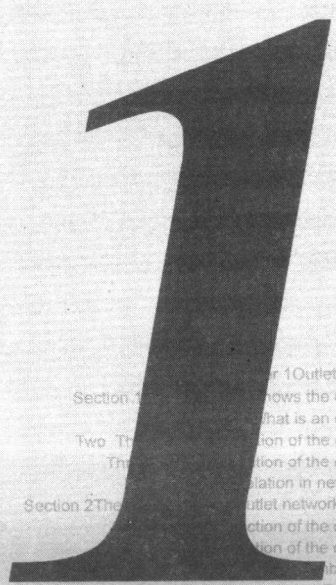
二、借用中间商的分销渠道网络	88
三、整合中间商的分销渠道网络	93
第四节 渠道方案的评估和选择	94
一、渠道方案的评估	94
二、渠道方案的选择	97
本章案例:	
案例一: 销售渠道再造令固特异轮胎获得新生	102
案例二: 澳柯玛将直销触角伸向农村	104
第三章 销售渠道网络人力资源管理	107
第一节 企业销售人员的管理	109
一、销售人员的选择	109
二、销售人员的考核	117
三、销售人员的激励	123
第二节 中间商的管理	130
一、中间商的选择	130
二、中间商的评价	145
三、中间商的激励	149
第三节 构建新型的厂商关系	152
一、厂商关系的现状	152
二、构建新型的厂商关系	153
三、构建新型的厂商关系要着重解决的问题	158
四、构建新型厂商关系的战略——以和联商	161
五、构建新型厂商关系的方法——客户管理	169
本章案例:	
案例一: 构建和谐厂商关系	174
案例二: 唯美——经销商的学校	176
第四章 销售渠道网络的资金营运	183
第一节 销售渠道网络的成本控制	185
一、销售渠道网络成本分析	185
二、销售渠道网络成本预测	190
三、销售渠道网络成本控制	191
第二节 销售渠道网络的价格政策	195

一、价格政策的制定	195
二、价格管理	200
第三节 赊销业务的管理	205
一、渠道网络成员信用管理	205
二、赊销业务管理的内容	213
第四节 应收账款的管理	216
一、应收账款管理概述	217
二、应收账款相关政策的制定	219
三、应收账款管理方法	229
四、应收账款的跟踪管理	231
五、预防坏账发生	235
本章案例:	
案例一:三株公司自营渠道的成本风险	236
案例二:数字音乐就是渠道革命	241
第五章 销售渠道网络的物流管理	245
第一节 物流信息管理	247
一、物流信息管理概述	247
二、物流信息系统的内容与模块	250
三、物流信息系统的设计	252
第二节 现代物流管理	258
一、物流及其要素	258
二、物流的功能及管理途径	260
三、物流管理的关键策略	265
第三节 第三方物流	276
一、第三方物流及其分类	276
二、第三方物流公司的选择	278
三、第三方物流战略设计与实施要点	280
第四节 配送管理	283
一、配送中心管理的内容及其模式	283
二、配送中心的作业流程及其管理	286
三、配送中心的成本控制	289
四、降低配送成本的策略	292

五、配送中心管理变革的几大趋势	296
第五节 供应链系统管理	298
一、现代物流与供应链管理	298
二、供应链管理的作用	303
三、供应链管理的特点	306
四、供应链管理的实施	306
本章案例:	
案例一: 海尔集团的物流战略	311
案例二: 云南白药成功的物流管理	314
第六章 销售渠道网络的变革、创新和完善	319
第一节 渠道矛盾聚焦	321
一、窜货	321
二、大客户	336
三、水平型渠道冲突	350
第二节 渠道变革与创新	353
一、销售渠道网络的变革	353
二、销售渠道网络的创新	359
第三节 渠道网络的调整与完善	365
一、销售渠道网络的调整	365
二、销售渠道网络的完善	375
本章案例:	
案例一: 统一润滑油: 渠道在手, 如何整合	381
案例二: 美的——从“精耕细作”到“决胜终端” ...	385
附录	391
一、产品管理常用表格	393
二、客户管理常用表格	399
三、营销人员管理常用表格	408
四、业务管理常用表格	412
五、应收账款的结算公式	417
参考文献	418

销售渠道网络概述

Channel network outline



Section 1 The 10 Outlet network

Section 1 shows the outlet network

that is an outlet network

Two The function of the outlet network

The function of the outlet network

in network in outlet network

Section 2 The outlet network with function

of the outlet network

of the outlet network

member constitute

A Business a

Two dealer/wholesaler dealer dealer

This case example The outlet of TGL overco

企业生产出来的产品，必须通过一定的销售渠道，才能到达顾客的手中。企业只有在适当的时间、地点，以适当的方式把产品出售给需求者，才能保证企业营销目标的实现。销售渠道网络是企业产品实现其价值的重要环节，它不仅是沟通生产和消费的桥梁，而且还是沟通社会各个生产环节的媒介和实现生产目的的重要手段。

第一节 初识销售渠道网络

销售渠道网络是企业产品实现其价值的重要环节。让我们一起来了解一下销售渠道网络的基本内容。

一、什么是销售渠道网络

让我们先了解一下什么叫销售渠道网络。

1. 什么是销售渠道网络

销售渠道网络（Marketing Channel Net）是指产品或劳务从生产者向消费者转移的过程中，取得这种产品或劳务的所有权，或帮助所有权转移的所有企业和个人所形成的通道或网络。销售渠道网络通常是由制造商、中间商及其他辅助机构组成。他们为使产品到达企业用户或最终消费者而发挥各自的职能，通力合作，有效地满足市场需求。良好的销售渠道网络不仅要通过在合适的地点以合适的质量、数量和价格供应产品或服务来满足需求，而且要通过渠道网络成员的各种营销努力来刺激需求。

一般来说，只要是从生产者到最终消费者或用户之间，任何一组与产品或服务交换活动有关并相互依存、相

互关联的营销中介机构均可称作销售渠道网络。假如有一位顾客走进家乐福超市购买洗发水，而家乐福货架上的洗发水可能是由某批发商所提供，批发商的洗发水则又可能是由某代理商所提供，代理商的洗发水则是由制造商（如宝洁公司）提供。在这个简单的例子中，顾客所光顾的这家家乐福零售店、批发商、代理商、宝洁公司形成一条完整的销售渠道网络。

2. 销售渠道网络的特征

销售渠道网络本身具有以下几个特征：

（1）销售渠道网络的起点是生产者，终点是个人消费者或企业用户。销售渠道作为产品流通的途径，就必然一端连接生产，另一端连接消费，通过销售渠道网络把生产者提供的产品或劳务，源源不断流向消费者。

（2）销售渠道网络是一组路线。销售渠道网络参与者是由商品流通过程中各种类型的中间商、位于销售渠道网络起点的制造商及其他辅助机构组成的网络体系。商品流通过程中各种类型的中间商，是销售渠道网络中积极活跃的因素。这些组织结构在营销渠道中的地位、作用各不相同，因为共同利益而合作，也会因为利益不平衡和其他原因产生矛盾和冲突，因而需要协调和管理。

（3）在销售渠道网络中转移产品或劳务，应以商品所有权的转移为前提。在销售渠道网络中生产者向消费者或用户转移产品或劳务，应以商品所有权的转移为前提。商品流通过程首先是商品价值形态变换的经济过程，只有通过商品货币关系而导致商品所有权随之更迭的买卖过程，才能构成销售渠道网络，企业的营销目标才能得以实现。

（4）销售渠道网络是一个多功能系统。销售渠道网络不仅要发挥调研、购销、融资、储运等多种职能，在适宜

的地点,以适宜的价格、质量、数量提供产品和服务,满足目标市场需求,而且要通过销售渠道网络中各个成员的共同努力,开拓市场,刺激需求,与此同时,还要面对系统之外的竞争,自我调节与创新。

(5) 销售渠道网络是一个动态的系统。产品在从生产者向消费者转移过程中,持续不断地进行着商流、物流、货币流、信息流和推广流等基本形式的“运动流”,使得看上去十分简单的销售渠道呈现出较为错综复杂的关系。

①商流是指产品或劳务从生产领域向消费领域转移过程中的一系列买卖交易活动。在这一活动中,产品所有权由一个机构向另一个机构转移,直至最后到消费者手中。当然,中间商以代销方式经营的,不拥有商品的所有权,不包括在商流活动中。

②物流是指产品从生产领域向消费领域转移过程中的一系列实体运动,包括仓储、运输、包装、搬运、装卸、订单处理、存货控制等活动。

③货币流是指产品从生产领域向消费领域转移过程中所发生的货币运动。这种运动表现为消费者或顾客通过银行或其他金融机构将货款支付给中间商,然后中间商扣除佣金或差价后支付给制造商。一般来说,货币流的方向和商流的方向正好相反。

④信息流是指产品从生产领域向消费领域转移过程中发生的一切信息传递、收集和处理活动。既包括生产者向中间商及顾客传递的产品(功能、外型、样式、颜色等)、价格、销售方式等信息,也包括中间商和顾客向生产者传递购买力、购买偏好、对产品及其销售状况的意见等信息,所以信息流是双向的。

⑤推广流是指产品从生产领域向消费领域转移过程中,生产者通过广告或其他宣传媒体向中间商和顾客所进

行的一切推广活动，如广告、公关、促销和推销等。

传统的销售渠道网络是由制造商、代理商、批发商、零售商和消费者组成的松散网络，其中每个成员都是独立的，为了自身利益而与其他成员短期合作或者激烈竞争。

二、销售渠道网络的基本结构

在庞大的社会产品流通网里，销售渠道网络十分复杂繁多，一方面是由销售渠道网络本身的特点所决定，同时也是由参与市场营销活动的企业以及生产与消费矛盾的复杂性所导致的。

产品可以通过各种不同结构的销售渠道网络实现从生产领域到消费领域的转移。因此，企业的销售人员应该熟悉销售渠道网络的基本结构，以便为本企业的产品选择最佳的销售渠道网络。

由于消费品市场和生产资料市场存在较大的差异，也使得消费品市场的产品销售渠道结构与生产资料市场的产品销售渠道结构有所区别，具体分析如下：

1. 消费品销售渠道网络结构

在消费品市场上，产品的销售渠道网络主要有下面几种模式，见图 1-1 所示。

(1) 生产者——最终消费者。这是最简短、最直接的一种销售渠道网络结构，生产企业自己派员推销，或者开展邮购、电话售货等方式以销售本企业生产的产品。这种结构的渠道，由生产者把产品直接销售给最终消费者，没有任何中间商的参与。比如，制作皮鞋的老板自设销售店面面向消费者出售皮鞋，农民在集贸市场上向消费者出售农副产品都属于这类渠道。