

在渠道制胜的今天，谁掌握了渠道，
谁就掌握了营销制胜的法宝；
谁掌握了营销市场的主动权，谁就拥有更多的发言权。

渠道

产品畅销必知的营销手段

我们综合了大量国内外销售渠道方面的相关资料，对销售渠道的规划与管理进行了整合分析，力争使本书既富有时代性，又具操作性。

制胜

高民杰◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

在渠道制胜的今天，谁掌握了渠道，
谁就掌握了营销制胜的法宝；
谁掌握了营销市场的主动权，谁就拥有更多的发言权。

渠道

产品畅销必知的营销手段

我们综合了大量国内外销售渠道方面的相关资料，对销售渠道的规划与管理进行了整合分析，力争使本书既富有时代性，又具操作性。

制胜

高民杰◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道制胜——产品畅销必知的营销手段/高民杰编著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9336 - 5

I. 渠… 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 (2009) 第 100989 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 170mm × 250mm

印张: 13.25 字数: 200 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9336 - 5/F. 8250

定价: 36.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

渠道是企业 在市场经济大潮中成功搏击的生命之河。渠道的畅通与否,它关系到产品的销售渠道是否通畅,直接影响企业的盈利模式,极大地决定着企业的成败。

所有产品从生产者向消费者转移的渠道已经引起人们的重视。尤其是在竞争日益激烈的今天,在这个生产者把销售渠道当成“救命稻草”的时代,销售渠道是否畅通已经成为评价一个企业是不是具有相当竞争力的标准之一。销售渠道已经成了企业的无形资产。

生产商不想受制于渠道商,希望自己的产品能够有更高的分销覆盖率,经销商们能够相互刺激分销,并希望经销商能够紧紧地团结在自己的身边,遵循厂家的政策“听话”地专销自己的产品,多家独销,心无旁顾;而渠道商又不想依附于生产商,总希望自己能够享有更多的支持和优待政策做独家总经销。这两个不同的利益群体,因其本身的价值背景不一样,往往存在着矛盾和冲突。这是企业在市场运作中的主要矛盾,也是最基本的渠道矛盾,在具体的企业经营行为中表现为“独家与多家、控制与反控制、监督与反监督”的博弈关系,厂家与商家为渠道的话语权和主宰权争夺着,痛并快乐着。

在这种情况下,如何认识分销渠道?如何创建自己的销售渠道?如何利用自己的销售渠道?如何管理或者维护自己的分销渠道?如何节省渠道费用、提高企业赢利?如何有效地解决窜货问题?如何解决赊账的欠款问题?如何加强对终端的控制?如何应对竞争对手高价买断终端?如何提高渠道的整合效率、使产品能够迅速进入市场?如何提高渠道成员对配合产品推广的积极性?如何进行有序的利益分配?如何进行合理的渠道设计?这些问题是近年来长期困扰企业的普遍问题,也成为当代企业急需要解决的营销问题。

带着与时俱进的使命感,为了满足我国企业经营实践的需要,切实为中国企业搭建国际化、信息化平台做点工作,为培养中、高级营销管理人才提



供科学的高质量的培训教材,我们综合了大批国内外销售渠道方面的相关资料,对销售渠道的规划与管理进行了整合,力争使本书既富有时代性,又具操作性。

本书深入剖析了渠道结构设计、渠道成员选择、渠道产品定位、渠道开发、渠道成员管理、渠道成员激励、渠道后期服务等现实问题,为在渠道管理中陷入困境的企业提供了实战经验和系统解决方案。本书不仅可以作为企业中高层管理者的指导工具,而且还可以作为企业内部培训教材,同时也是大、中专毕业生进行职业化训练与学习的辅导用书。

目录

渠道制胜

QUDAO ZHISHENG

前言 / 1

第1章 观念:正确认识渠道重要性 / 1

1. 渠道就是霸权	2
2. 渠道定位非常重要	4
3. 直销是一种很好的渠道方式	7
4. 创新使渠道“保鲜”	9
5. 制胜于终端最关键	12
6. 渠道扁平化发展	14
7. 建立渠道联盟	17
8. 发展多渠道营销	20
9. 自建渠道:成也渠道,败也渠道	23

第2章 定位:制定合理的品牌策略 / 27

1. 让品牌创造价值	28
2. 市场细分,以顾客为主题	30
3. 盯住消费者这个目标	32
4. 名字是产品的外衣	34
5. 让消费者觉得物美价廉	38
6. 定价该“高”还得高	40
7. 换种思维给产品定位	42
8. 推陈出新,以不变应万变	44

9. 要巧妙灵活的定价	46
10. 信誉是企业生存的基础	48
11. 驰名商标更是企业的巨大财富	50

第3章 选择:寻找最佳产品通道 / 53

1. 合理定位渠道成员的角色	54
2. 谨慎识别一流的经销商	56
3. 明确渠道成员职能	58
4. 选择经销商的原则	60
5. 渠道成员任务分配	63
6. 按步骤选择渠道成员	64
7. 客观评价经销商的优势和劣势	66
8. 广泛地获取渠道成员信息	69
9. 最大的未必是最好的	71
10. 多种方法选择渠道成员	73
11. 选择经销商,跟着市场领先者走	77
12. 经销商存在的问题	78

第4章 治理:保证渠道恒久畅通 / 81

1. 有效管理,渠道精耕	82
2. 有效预防渠道窜货	83
3. 渠道冲突是怎么产生的	89
4. 避免冲突,增强渠道凝聚力	92
5. 调整渠道结构,化解冲突	95

第5章 激励:提升经销商的积极性 / 102

1. 激励渠道成员很重要	103
2. 渠道激励的9个原则	105
3. 适时奖励,提升经销商的积极性	108
4. 让促销发挥积极作用	110

5. 间接激励比直接激励更重要	112
6. 返利是一种很好的激励策略	113
7. 提高利润,让经销商有“利”可图	116

第6章 服务:构建全方位的售后服务体系 / 119

1. 全力打造顾客忠诚度	120
2. 产品的售后服务一定要“做到位”	123
3. “欢迎”客户的抱怨	125
4. 一流的服务带来一流的营销力	127
5. 构建全方位的售后服务体系	129
6. 顾客就是“上帝”	132
7. 好的售后服务是一把无形利器	136

第7章 收款:确保企业血脉畅通 / 140

1. 回款是维系企业生命的血液	141
2. 加强对应收账款的日常管理	143
3. 做好内部控制,为回款打好基础	147
4. 打电话催款要这样说才管用	153
5. 谁说催款函不能收回欠款	157
6. 召开会议,集中解决问题	162
7. 上门催讨必须讲究策略	165
8. 因人而异,巧用心理战术	168

第8章 渠道营销的10个经典范例 / 174

范例一:“华龙”方便面的分销战略	175
范例二:三星的渠道策略	176
范例三:联想特许专卖店经营	177
范例四:意丹奴特许经营模式	184
范例五:神舟电脑渠道建设	187
范例六:长城公司优化分销链管理	188

范例七:海尔店中店——生产商与经销商合作的结晶	190
范例八:娃哈哈对渠道的“控制”策略	193
范例九:飞利浦照明对分销体系的改造	195
范例十:美的分销链——三个发展 阶段和三种管理境界	199

观念:正确认识渠道重要性

在日趋白热化的市场竞争中,渠道策略正悄然崛起成为营销革命中的焦点议题。实践也表明,关注市场营销渠道并对其进行适当的设计和管理的企业可以创造出强大的竞争优势。反之,若忽视渠道战略,企业将失去竞争能力;如果企业的市场营销渠道无效,那么其他的市场营销活动便很难发挥作用。



1. 渠道就是霸权

销售渠道是企业最重要的资产之一,同时也是变数最大的资产。它是企业把产品向消费者转移过程中所必须经过的路径。这个路径包括企业自己设立的销售机构、代理商、经销商、零售店等。对产品来说,它不对产品本身进行增值,而是通过服务,增加产品的附加值;对企业来说,销售渠道起到连通物流、资金流、信息流、商流的作用,完成厂家很难完成的任务。

不同的行业、不同的产品、企业不同的规模和发展阶段,销售渠道的形态都不相同。20世纪80年代,家乐福、麦德龙等一批外资大卖场率先进入中国,并以它们“实惠”的形象与动作迅速打动了中国消费者的心。进入中国以后,家乐福带来了一批新词汇,于是进店费、店庆费、一个半月账期等被制造商既痛又爱的词汇堂而皇之地进入了中国营销领域。在这场渠道管理新思维的较量中,绝大部分企业在衡量了利润与销量后,还是屈服了。

20世纪90年代,国美电器、永乐电器等一批家电卖场的出现,其发展速度之迅猛令人瞠目结舌。于是消费者逐渐改变了原先在百货店购买电器的习惯,“逛逛家电卖场”成了他们的第一选择。2004年,国美老总黄光裕也因此排在了英国人胡润编写的中国富豪榜榜首。更重要的是长虹、美的等一大批国内家电厂商在国美电器、永乐电器等一批家电卖场的影响下,或不知不觉或被逼无奈,只能关注“规模,越来越大的规模”。家电业的销售规则已经由家电卖场悄悄地改变。

进入21世纪后,消费者突然发现身边又多了一种新终端——平价大药房,提供更便宜药品的大药房,其营业的火暴场面令人叹为观止。更值得关注的不仅有平价大药房,而且还有平价大药房背后的九州通等一批成规模的医药代理商。这些九州通们拥有成规模的药品采购经销能力,环境良好的交易大厅,保存条件完善的医药仓库和物流系统,使大量医院(尤其是民营医院)、平价大药房、城乡医药网络有了更好、更放心、价格更便宜的药品

供应。

除了以上单体规模巨大的渠道力量外,以连锁形式发展的渠道更是发展迅猛!从超市、便利店、家电专业店、药店、书店等品类店到洗衣店、服装专卖店、汽车服务店等产品或服务专营店。2004年年初,我国就已有1900余个特许经营体系、近8.2万个特许加盟店,从业者约200万人,并且从商务部商业改革司负责人的评价中,我们也可以清晰地了解到现在连锁加盟类的渠道,在规模上每年发展的整体速度达到惊人的50%以上。

每一种类型的渠道连锁店、加盟店都是渠道中一股巨大的力量,它们改变着中国不同行业的产业规则,如最为明显的服装业,其终端由原先的小店向专柜、再向专卖店方向迅速转型,而客户也从原先零散的批发类客户(传统经销商)向批发、零售兼顾的新型渠道商(既除批发功能外,兼顾区域专卖店扩张的区域加盟商)。杉杉、美特斯邦威等一批改革先行者,在各自的领域内,成为了行业的佼佼者。

除了连锁形态的渠道力量外,有独立资源价值的渠道更是能量不小,如酒饮业的餐饮渠道等。

酒饮业餐馆买店成风,因为餐馆卖什么酒餐馆自己说了算,在很多时候,服务员的介绍和餐馆的进货范围能直接影响酒类企业的生死。如浙江石梁啤酒,采用以买断酒店的方式在浙江市场迅速崛起;在白酒业不买店的中高档白酒企业更是很少听闻;同样企业可以买店,经销商同样可以买店,陕西天驹从餐饮终端起家,并被誉为“西北酒王”;更有不少餐馆走连锁道路或平价路线,在更大程度上利用买店的费用来赢利。酒饮业,餐馆类终端和能影响或控制餐馆的渠道力量,能决定酒饮业的“流行”,因为“这东西大家都喝,肯定流行”、“这东西局长们都在喝,够档次”……

有独立资源价值的渠道,最重要的价值在于,它们能够最终影响消费者决策,所以它们能够改写产业规则。从零售卖场到连锁终端,从家电、服装、酒饮等行业渠道力量的变迁到这些渠道成员的发展速度,我们不难看出“渠道是决定产业走向的重要力量之一”。

2. 渠道定位非常重要

产品的销售渠道是产品经由企业流通到消费者手中的路径。这个路径可长、可短,可宽、可窄,有直销、代销、批发、零售等不同的方式。产品的销售渠道定位,就是通过建立特殊的产品销售渠道和方式,使产品具有某种特色,以利于它在消费者心目中留下深刻的印象,占据一定的位置。例如,戴尔电脑的直销使产品具有了与众不同的突出特点,因而为消费者所熟知。

销售渠道不是产品本身的特质,而是一个外在的因素。因此,进行产品销售渠道定位,必须比照既定的产品定位策略,不可能想象在街头的杂货店里能买到意大利“老人头”皮鞋或是“皮尔·卡丹”西服。即使有,十有八九也是假冒的。

亚马逊网上书店的成功就来源于准确的渠道定位。

亚马逊网上书店是新兴的 IT 产业的又一个明星企业。虽然 1998 年仍然处于亏损状态,但它在华尔街股市的股价却像火箭一样往上蹿。按拆股前计算,1998 年 6 月每股才 30 美元,而 1999 年 1 月每股已经涨到了 400 美元。这是真正的股市神话。

究其原因,在于亚马逊网上书店选择了独特而准确的销售渠道定位。他们意识到了网上售书这种新颖独特的销售方式的巨大潜力和发展前景。

亚马逊网上书店是一个基于日益普及的 Internet 网上“虚拟”公司,为读者在网上提供各种各样的书籍。人们可以坐在自己的家中,通过计算机在网上向该公司订购所需要的书籍,该公司再把书邮寄给用户。这是真正的无店铺销售,交易双方都节省了大量的成本,非常方便,深受欢迎。

亚马逊是新的销售渠道的开拓者,当然也是成功者。成功的渠道定位使亚马逊成为新兴 IT 产业的领头羊。这对企业的营销管理有很大的借鉴意义。

那么,如何选择最佳渠道来体现市场目标定位?对此,企业需要从三方面来设计:

(1) 渠道宽度

渠道宽度是指企业在某一层次上所利用的中间商的数目。

中间商数目越多,说明渠道越宽;中间商越少,则渠道越窄。渠道宽度面临三种选择:密集分销、独家分销、选择分销。

密集分销又称广泛分销,其具体表现是企业选用尽可能多的中间商经销自己的产品,使产品在目标市场上有“铺天盖地而来”之势,达到使自己的产品品牌充分显露——“路人皆知”和随处可买,最广泛地占领目标市场、提高产品知名度的目的。一般来说,日用品、大部分食品、工业品中的标准化和通用化商品,需要经常补充和替换或用于维修的商品,替换性强的商品等,多采用这种分销渠道。需要注意的是,企业想要推行密集分销渠道,必须把产品由高档零售店推广至大众零售店,这时企业对产品的陈列、服务、定价的控制将会减弱;同时,不同渠道的销售商为了各自的利益,很可能会展开价格战,这对企业的价格定位和产品形象将有所影响。

独家分销是指制造商在某一地区仅选择一家最合适的中间商专门推销其产品。独家分销适用于这样一种情况:企业想要严格控制自己的服务水平及经销商的服务水平,通常双方协商签订独家分销合同,规定经销商不得经营竞争者的品牌。独家分销有利于提高企业形象,能较好地实现产品的高价格定位和高服务水准定位。这种方式常见于新型汽车、大型家电和高档时装等。独家分销的缺陷是市场扩展有限,企业若错选了能力不强的经销商,即使广告规模再大,也可能失去某一地区的市场。

选择分销是指企业从所愿意经销其产品的中间商中挑选几个最合适的中间商来推销其产品。这种分销渠道集中了密集分销和独家分销的优势,既能有效控制中间商,又能扩大市场规模。企业不必再为众多的中间商,特别是无利可图的中间商花费精力,并渴望得到高于平均水平的营销业绩。例如具有多年历史的德国“贝克”啤酒进入北京市场时采用的就是选择分销渠道,他们确定了8家经销商并重点扶持,要求这8家经销商月销售量不得少于一个车皮,结果,由于选择的经销商得力,事实上月总销售量均增加了一倍达到16个车皮。在选择分销渠道中,企业可以与选中的中间商建立良好的协作关系,使中间商能在广告、促销、陈列、价格、服务等方面配合企业的定位目标展开营销活动。

(2) 渠道长度

渠道的长度是指中间商层次的多少。产品从生产企业流向消费者或用户的过程中,每经过一个对产品拥有所有权或负有销售责任的中间商机构称为一个层次。层次越多,营销渠道越长,层次越少,营销渠道越短。营销渠道最短只有两层,即从生产厂家直接到消费者手中;最长可能多达十几层,如进出口商品要经过进口商、代理商、批发商、零售商等多个环节,最后才能抵达消费者手中。

渠道长度的选择应根据产品的性质、服务要求及价格水平来确定。一般来说,技术性强、需要较多售前和售后服务的产品,如机械设备、汽车、电视机、电冰箱、音响、空调等,需要较短的渠道。因为消费者或用户对这些商品的服务要求较高,需要进行一对一的个性化服务,如果渠道太长,生产商对顾客提供服务就难以保证,而较短的渠道则可以避免层层转手、维修和服务无人负责的现象。

另外,保鲜要求高、易腐烂的产品应尽快送达消费者手中,因而也应使用较短的渠道,将运输距离和转卖次数降至最少。有时,反应迅速的渠道被消费者认为是高服务水准的象征,如邮寄物品信件,消费者喜欢越快越好,这就迫使企业不得不提高服务水平,尽量减少环节,有些公司甚至对此作出承诺来吸引消费者。

一些单价低,对服务要求也低的标准化的产品,如牙膏、肥皂、香烟、卷纸等日用品,一般采用较长的渠道。因为消费者对这些日用品的要求是购买便利,对附加服务的要求较低,因而其销售比较分散,太短的渠道不可能面对不同地区的众多经销商。当然也有例外,如美国的塔波维尔家庭用品有限公司一直通过“家庭聚会”的方式在美国进行销售,即由家庭主妇在家中组织聚会,在聚会中展销产品,取得销售佣金。另一个著名的例子是美国雅芳化妆品公司,在全球以直销方式销售它的化妆品,取得令人瞩目的成就。

(3) 终端经销商

上面所介绍的渠道长度和宽度对产品定位的实现关系甚大,而终端经销商的选择则对企业产品的市场定位有直接作用,因为终端经销商直接与消费者打交道,其环境与形象直接影响消费者的心理感受。例如,同一种计算机放在普通文具店里销售,与放在专门销售高新技术产品的商店里销售,

给顾客的印象完全不同。放在普通文具店里销售的计算机,看上去好像青少年常用的学习机(档次较低);放在专门销售高新技术产品商店里销售的计算机,看上去则像一种提高生产力的工具,而不是学习工具。

我们一般把终端经销商称为零售商。我国商品流通领域发生的重大变化主要体现在零售环节上。目前,我国一些主要城市的零售业态呈多元化发展,除了传统的百货店、专业商店之外,新型业态如超级市场、专卖店、便利店、货仓式商店、购物中心、邮购商店、自动售货机等都已出现,使消费者购买商品越来越快捷、方便,选择程度更高。国内零售企业已经逐步学会了如何根据环境变化和消费者需求采取相应的零售形式,从而使商品能比较顺利地进入消费领域,随时满足消费者的需要。

每一种零售业有自己的独特定位,都有自己的经营特色。生产企业在选择零售业态时要注意将其定位形象与自己产品的形象挂起钩来。比如,家电产品一定要占领百货商场,像索尼、松下一样;休闲食品一定要进入超级市场,像旺旺一样;高档啤酒一定要进入大酒店,像贝克一样;高档时装或是开设专卖店,像“Thene”一样,或是在高级百货商店开设专柜,像皮尔·卡丹一样。任何商品若找不到它合适的销售位置,其定位便无从谈起。

当然,企业应该明白,仅仅靠选择合适的营销渠道来定位是远远不够的,企业必须在产品质量、价格、服务、广告宣传等方面相配合,才能完成产品的整体定位,任何仅靠单方面的定位都是行不通的。

3. 直销是一种很好的渠道方式

传统的渠道形式大都表现为多层次的渠道层级,因此,制造商的商品需经过批发、零售、店铺等多层次的传递才能最终到达消费者手中。多层次的传递导致多重中间利润,使得交易费用由此而上升。

为了获得相对竞争优势,厂商需要一种以比竞争对手更及时、更有效、更经济的方式去满足目标市场期待的满意,于是在这种强烈的需求驱使下,便促成了直接营销这种无店铺销售的渠道方式。通过这种方式,制造商便



可以不需要经过经销商和零售店铺将产品直接销售给消费者。这样,制造商在大量降低交易费用的同时,又为消费者带来了商品购买的及时性、有效性、经济性、方便性,从而使消费者的让渡价值增大。所以,直接营销这种渠道方式必会有更为广阔的发展空间。

在这种情形下,人们呼唤着既能方便地获知产品、服务信息,又能足不出户地购得所需产品的营销方式。而直接营销作为信息传递、实现销售的有效方式不仅满足了人们的前述需求,更在满足人们的需求的同时,为消费者提供了传递信息、传递产品以外的多方面的满意和价值。进一步地说,直接营销为消费者带来的不仅仅是产品和服务,更重要的是大大节约了消费者采用传统信息接收手段、传统购物渠道购买产品获得服务的机会成本。

“好东西与好朋友分享”,这是直销人员常说的一句话。而直销的销售方式之所以可以叫分享,就是因为一样的产品,一样的价钱,大家一起使用,这三者缺一不可,缺少一样不可以叫分享。

要想实现分享,可以采用以下两种方式:

家庭聚会

家庭聚会是分享的主要方法之一,在美国、日本、我国台湾等地都很流行。家庭聚会气氛温馨,富有人情味,很容易使人消除戒心,拉近感情,所以是分享生活化产品的好场合。一般家庭聚会的做法如下:

(1)事先确定并邀约参加者,邀约对象不要过多,三五人就可以了。

(2)主人要请上层及有经验的直销商帮手,最好与邀请对象的人数相等,方便每人照顾一个。

(3)与产品说明会不同,家庭聚会分享的产品种类及数量不宜过多,最好是围绕一个主题。

(4)产品分享以试用为主,讲解为辅,切忌讲解过多。

(5)结尾时要有产品订购行为。

(6)主人可以用一些简单的茶点作招待,但不宜招待过度,冲淡主题。

(7)虽然是家庭聚会,但要把小孩子安顿好,否则参加者无法集中注意力。

(8)结束时约定下次家庭聚会的时间地点。

(9)除此之外,家庭聚会的功能有两个,一是发展新的爱用者,二是联络旧的爱用者。对于旧的爱用者可以举办一些特别主题的家庭聚会,例如就