

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；

谁占领了营销市场的主动权，

谁就拥有更多的发言权。

Q U DAO WEI YING

渠道为赢

没有渠道就没有出路

江乐兴◎著



中国致公出版社

中国营销
制胜之道
——渠道为王，
决胜终端，
决胜市场。



渠道为王 WEI YING

渠道为王

没有渠道就没有出路

中国营销



中国营销

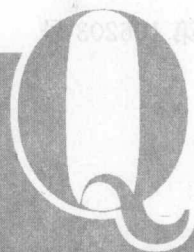
在渠道制胜的今天，

谁掌握了渠道，

谁就掌握了营销制胜的法宝；

谁占领了营销市场的主动权，

谁就拥有更多的发言权。



U DAO WEI YING

渠道为赢

没有渠道就没有出路

江乐兴◎著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道为赢/江乐兴著. —北京: 中国致公出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-80179-830-5

I. 渠… II. 江… 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 106203 号

渠道为赢

著 者 江乐兴

责任编辑 郑一群

出版发行 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市文阁印刷厂

印 数 1—8000 册

开 本 710×1000 毫米 16 开

印 张 15.5

字 数 230 千字

版 次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-830-5 定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究



前 言

如果你是一个新公司的创办人，在你的产品还没有上市的时候，你肯定得思考如何建立你的营销渠道？如何使你的渠道畅通无阻？如何让你的产品销路大开？

如果你是一个久经沙场的制造商，当你的产品出现滞销的时候，当你的渠道出现堵塞的时候，当你的销售人员缺乏激情的时候，你该如何开辟新的渠道？你该建立什么样的机制？使你的产品重振雄风，使你的销售人员奋勇当先！

一句话，你得做好渠道设计，你得搞好渠道维护，你得进行渠道创新，才能使新产品迅速成长，使老产品焕然一新。这就是渠道的魅力，这就是渠道的优势。

在市场打拼的人都知道，渠道的建立与维护是企业成功运作的首要任务。因为，对于一个企业来说，不管你的产品有多先进，也不管你的资源有多庞大，如果没有好的营销渠道将产品传递到消费者手中，要想获得成功，无疑是相当困难的。

因为，渠道是产品与消费者之间的桥梁，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，谁占领了营销市场的主动权，谁就拥有更多的发言权。所以说，营销渠道是实现产品价值的重要途径，是资金回笼的必经之途。它可以使生产经营者生产的产品或是提供的服务能够在恰当的时间，恰当的地点，以恰当的形式，送给恰当的人。

那么，对于生产商来说，要如何建立自己的渠道，如何进行渠道维护，才能达到这一目的呢？

这里以图书营销为例，一本图书上市后，其常规的营销渠道通常有两种，一是通过新华书店的主渠道进行铺货，我们可以将这种渠道

称之为一级渠道；二是通过民营批发商进行铺货，我们可以将这种渠道称之为二级渠道。

在如今的图书出版业，利用这两种渠道进行营销已经是特别普通的手段了，几乎每一家出版社和出版公司都在这样做。那么，如果你是一家出版社的负责人，你是一个出版公司的经营者，要想使你的图书销得更多，要想使你的资金回笼更快，就必须根据不同的产品开拓不同的渠道，采取不同的营销手段。

当然，图书产品只不过是“万千”商品中的一种，但无论是什么产品，只要它具备商业性质就得开拓自己的营销渠道，才能实现产品与价值的转换。有感于此，我们创作了《渠道为赢》一书。

本书开宗明义地指出，在信息化程度越来越高、传播速度越来越快的时代，即使你拥有最优秀的产品、强大的营销队伍，而没有最佳的营销渠道，都有可能使你的产品出现滞销的现象。因此，只有建立起畅通的营销渠道，才能让你产品变得畅销无阻。

但是，任何渠道建立以后，都不是一劳永逸的，只要经常进行渠道维护与监督，才能使渠道变得更健康、更长远。因为，在渠道管理中，变化是随时存在的，渠道天生的多变性决定了渠道管理的动态与复杂，也容易使企业丧失对渠道的控制权。渠道一旦失去控制，轻者可使企业大伤元气，重者可导致企业毁灭。所以，任何企业在渠道开发之始，就要想到如何对其进行监督，并最终获得控制权。

科学、实用、权威是本书最大的特点，在创作的过程中，本书吸收了大量渠道营销的经验，对渠道运作的各种现状进行了深入的分析与阐述，并配以相关经典案例，以帮助读者理解并运用于实践。可以说，本书既可以当作营销管理人员的培训教材，也可以作为一般读者的自学读物。

衷心希望本书的出版能为企业经营者在渠道开发、建设与维护时贡献绵薄之力！也衷心希望广大销售人员在渠道管理中大获全胜！

作者

2009年7月



目 录

第一章 渠道至尊：让你的产品畅销无阻

在这个信息化程度越来越高，传播速度越来越快的时代，即使拥有最优秀的产品、强大的营销宣传和合理的价格，而没有最佳的营销渠道，都有可能使你的产品出现滞销的现象。因此，只有建立起畅通的营销渠道，才能让你的产品变得炙手可热。

营销渠道是商品流通的桥梁	(002)
把营销渠道当作企业的战略	(003)
什么是好渠道的标准	(005)
渠道的背后是品牌	(007)
产品定位决定渠道定位	(010)
让渠道和品牌一起成长	(012)
渠道是塑造品牌的平台	(015)
渠道选择决定市场的地位	(016)
经典案例：沃尔玛传奇	(018)

第二章 渠道开拓：没有渠道就没有出路

俗话说，酒香也怕巷子深，渠道开拓也是如此。

对此，渠道设计者要以产品为出发点，以顾客的需求为向导，开拓一条真正适合企业的营销渠道，让其成为产品的忠实护航者，出色地完成销售任务。

利益攸关的渠道成员	(022)
渠道开拓要讲究策略	(023)
单一渠道不可行	(027)
渠道设计要有章可循	(029)
让分销渠道像流水一样畅通	(032)
渠道设计要把握不同特性	(033)
根据顾客需求开拓渠道	(036)
渠道设计的三大要素	(038)
怎样选择最佳的营销渠道	(041)
如何利用差异化获取利益	(043)
用 SWOT 法分析渠道战略	(046)
怎样突破渠道创新的障碍	(048)
谨慎选择中间商	(049)
准确评价潜在中间商	(052)
规避中间商选择的误区	(055)
渠道设计的最终目标	(056)
经典案例：海尔电脑的渠道开发	(058)



第三章 渠道营销：酒香也怕巷子深

渠道是产品与消费者之间流通的桥梁，在渠道制胜的今天，谁掌握了渠道，谁就掌握了营销取胜的法宝，谁掌握了占领营销市场的主动权，谁就拥有更多的发言权。而营销的渠道可以让企业占据有利的形势，达到“一夫当关，万夫莫开”的效果。

谁关注消费者，谁就是赢家	(062)
建立高效的分销队伍	(064)
部署广泛的营销网络	(066)
利用直销发挥优势	(069)
合适的包装可以使产品增值	(071)
充分发挥有利的营销环境	(073)
如何在销售淡季提升业绩	(075)
奢侈品营销不能依靠改良	(078)
巧妙运作第三方渠道	(079)
把握产品在市场的领先度	(083)
经典案例：雀巢公司的模块组合营销	(085)

第四章 渠道维护：不要临时抱佛脚

与渠道开发相比，渠道维护具备省钱、省时和高效的特点。因此，企业在做好渠道开发的同时，更要加强对营销渠道的维护。

渠道维护是沟通的润滑剂	(088)
-------------------	-------

妥善处理客户的抱怨	(089)
对渠道信息进行管理	(092)
把握渠道的运筹能力	(094)
经销商为什么会哭穷	(096)
避免渠道返利的失控	(099)
给渠道植入执行力基因	(101)
平衡渠道维护中的三大矛盾	(103)
对渠道竞争力进行维护	(106)
经典案例：索尼公司的渠道维护	(108)

第五章 渠道激励：让经销商为你摇旗呐喊

激励永远是企业管理渠道成员的利器。企业只有找准了经销商的需求，做好了对经销商的激励后，才能让经销商从心里服从企业的管理，才能与其建立良好、持久的合作关系，才能让经销商为你摇旗呐喊。

从渠道成员的需求进行激励	(112)
对渠道成员激励的主要方式	(114)
渠道激励应讲究六大原则	(117)
渠道激励也要找准问题办对事	(122)
业务培训也是激励的一种手段	(124)
做好对经销商的技术支持	(126)
尽力提高经销商的士气	(128)
如何调动经销商的积极性	(129)
核心经销商满意最重要	(131)
经典案例：霍华斯德公司的渠道激励	(133)



第六章 渠道创新：学会用多条腿走路

20 世纪初，美国著名的成功学奠基人马尔腾曾说：“成功不能靠抄袭、模仿得来。世界上没有人能够靠仿效他人得到成功，纵然被他仿效的人是一个伟大的成功者。”可见，成功的创造是内发的，而不是外来的。渠道也是如此，只有学会了创新，才能多一条腿走路。

唯有创新才有出路	(136)
用广告塑造企业形象	(138)
创新也要看社会环境	(140)
把俱乐部当作新的渠道	(143)
产品买赠不是最好的方式	(145)
掌握消费者的潜意识	(149)
经典案例：IBM “海龙王俱乐部”的渠道策略	(153)

第七章 渠道监督：别让渠道失去控制

在渠道管理中，变化是随时存在的，渠道天生的多变性决定了渠道管理的动态与复杂，也容易使企业丧失对渠道的控制权。渠道一旦失去控制，轻者可使企业大伤元气，重者可导致企业毁灭。因此，企业的渠道管理成员在开发渠道时，要对其进行监督，并最终获取控制权。

取得渠道终端控制权	(156)
-----------------	-------

对渠道冲突进行管理	(160)
渠道成员的信用管理	(163)
如何降低渠道管理的风险	(165)
与终端客户保持沟通	(167)
与渠道伙伴关系的控制	(170)
堵住渠道窜货的源头	(173)
渠道的调整与改进	(177)
对中间商进行适当的管理	(180)
经典案例：宝洁公司的渠道管理	(184)

第八章 大渠道：破译营销的密码

产品和消费者之间存在着看得见的心理距离，
而大渠道营销工作的任务就是运用各种营销工具拉
近产品与消费者之间的距离，破译营销的密码，最
终达到营销成功的目的。

大渠道营销在于打破常规	(188)
大渠道营销的三个阶段	(190)
大渠道营销的团队建设	(192)
大渠道营销的价格营销术	(194)
大渠道库存品解决之道	(198)
大渠道的销售员选用	(201)
大渠道营销的服务理念	(205)
经典案例：某企业库存品解决的办法	(207)



第九章 案例分析：向成功的渠道开拓者学经验

成功的企业必然有成功的独特之处。这些独特之处，也许就是成功的企业文化，也许是成功的管理理念，也许是成功的产品等。本章选取了一些成功的案例，让其他企业可以借助优秀企业的成功经验，取得显著性的成果。

宝马公司——性能决定消费者的品味	(212)
可口可乐——品牌至上	(214)
诺基亚公司——以人为本的营销理念	(216)
惠普公司——质量是企业的生命力	(218)
卡玛斯汽车——二手汽车连锁店的神话	(222)
索尼公司——从美国的“带头牛”进入美国市场	(223)
家乐福——满足顾客多变需求	(227)
欧莱雅集团——本土收购法则	(228)
希尔顿饭店——顾客至上	(231)
农夫山泉——紧抓终端经销商	(233)
 主要参考文献	 (236)

第一章 渠道至尊： 让你的产品畅销无阻

在这个信息化程度越来越高，传播速度越来越快的时代，即使拥有最优秀的产品、强大的营销宣传和合理的价格，而没有最佳的营销渠道，都有可能使你的产品出现滞销的现象。因此，只有建立起畅通的营销渠道，才能让你的产品变得炙手可热。





营销渠道是商品流通的桥梁

当今社会，无论是信息传播还是物品流通，都离不开渠道的流通。尤其是对于商品的营销渠道，我们每个人都能亲身感触到。想买台诺基亚的手机，不必到欧洲去买，商场和专卖店就能让我们如愿；想喝瓶可口可乐，不必到美国，街头小店到处都能满足你的期望，想买巴黎欧莱雅的化妆品，不必去法国，在各大超市、化妆品专卖店就可以买到……如此事例，俯拾皆是。

所以说，营销渠道可以将远在千里之外的生产者与散布在世界各地的众多消费者紧密地结合在一起，它是商品流通的桥梁。读者或许会问，既然营销渠道拥有如此魅力，那么，什么是营销渠道呢？

对于营销渠道的定义，我们可以理解为：营销渠道是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。也就是说，一条市场营销渠道包括某种产品的供产销过程中所有的企业和个人，如资源供应商、生产者、商人中间商、代理中间商、辅助商以及最后消费者或用户等。

从市场营销渠道的角度来看，营销渠道具有如下特点：

(1) 营销渠道主要是由参与商品流通过程的各种类型的机构组成的。只有通过这种机构网，制造商制造的产品才能上市行销，从生产者流向最终消费者或用户，实现商品的价值。

(2) 营销渠道的起点是生产者，终点是通过生产消费和个人生活消费能实质上改变商品形态、使用价值和价值的最后消费者和用户。

(3) 商品从生产者流向最终消费者或用户的流通过程中，最少要经过一次商品所有权的转移。

(4) 营销渠道并不是生产者 and 中间商之间相互联系的简单结合，而是企业之间为达到各自或共同目标而进行交易的复杂行为体系的过程。

渠道点拨

随着互联网时代的到来，信息的公开化、透明化程度越来越高，信息传播的速度越来越快，市场竞争越来越激烈，因此渠道就成为了不可缺少的外部资源。而渠道也能使得消费者的购买动机变得更加科学、更加理性，让企业赢得更大的利益。

把营销渠道当作企业的战略

任何企业要想做强做大，都得有一套宏观的战略与微观的战术。这样，才能使自己站得高，看得远。众所周知，企业的发展战略是指企业为实现长期总体目标而制定的基本思路。企业的营销战略是指企业为实现营销目标而确定的原则与方针。企业营销渠道战略的目标是在最大程度上发挥渠道和产品战略、价格战略以及促销战略的协同作用，从而创造渠道价值链的长期竞争优势，为企业营造核心竞争力奠定基础。

世界著名营销大师菲利普·科特勒曾做过这样一个形象的比喻：“不管你制定了多么完美的企业发展战略，也不管你的企业营销战略制定得多么完善，但如果没有有效的营销渠道战略做保障，就无异于大脚穿小鞋，所有的一切都是空谈。”

的确，在许多企业的实践中，很多企业往往非常关注企业的发展战略和企业的营销战略，而对企业的营销渠道战略却不够重视，他们错误地认为，营销渠道管理的关键是如何处理好与渠道成员之间的关系，如何解决渠道中出现的各类矛盾冲突，与最根本的战略问题不相关。事实上，很多企业正是由于在渠道制定上的失误，才造成了一些不必要的市场损失。所以，每个企业的成长离不开渠道战略。

对于现代企业来说，随着市场竞争的加剧和销售终端的逐渐下移，

生产企业对渠道商的依赖程度越来越大。因此，生产企业要想培养和开发一大批有高度忠诚度的渠道商，首先就要对自己的营销渠道战略有一个正确的认知。

1. 渠道战略能保证企业的长期发展

现代社会，随着高科技和信息技术的飞速发展，使得沟通的障碍越来越小，这就使技术在全球快速转移成为一种可能。因此企业想通过创新和技术领先来获得竞争优势的机会越来越小了。但是，对于现代企业来说，只通过促销的方式来赢得长期竞争优势，这是不可行，也是行不通的。因为无论企业的促销策略多么奇特，也无论企业的促销方式多么新颖，都是极易被模仿的，它只能给企业带来一时的成功，而无法创造长期的辉煌。因此，渠道就是众多企业必须注重的一件事。

事实上，渠道战略与营销组合中的产品、价格和促销相比，它的核心优势在于能够创造难于被模仿的长期竞争优势。一般来说，企业的营销渠道战略具有很强的隐蔽性，从渠道建立初期一直到渠道运行，都很难被竞争对手所察觉。而一旦渠道被竞争对手模仿，也很难在短期内见效。

2. 渠道战略有助于企业实现效益的最大化

对于制造商来说，不管你的产品多么完美，价格多么优惠，也不管你的促销方式有多好的创意，但如果没有渠道的有力配合，最终还是无法通过产品获得竞争优势。因此，对于制造商来说，要想使产品快捷、安全地进入市场，就需要产品、价格、渠道和促销策略的相互配合和相互支持。如果其中的任何一个环节出了问题，就很难达到预期的效果。

3. 渠道战略能整合不同的资源

渠道作为企业必不可少的外部资源，其构建质量直接关系到企业的生存和发展。不同的渠道成员有着不同的奋斗目标和不同的发展战略，生产企业如何赢得这些渠道成员的信任和合作，如何得到这些渠道成员的帮助，这是每一个渠道设计者都必须重点考虑的问题。一般来说，如果渠道成员有生产企业所不具备的声誉和声望，生产企业就可以积极利用渠道成员声誉和声望来提升自己的产品形象，利用这种方式往往可以达到事半功倍的效果。