

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA STONE
华夏基石

谭长春◎著

快消品营销 与渠道管理



从渠道管理到渠道服务

以价值为导向的渠道管理


快消品营销的渠道管理



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



谭长春◎著

快消品营销 与渠道管理

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

快消品营销与渠道管理/谭长春著. —北京: 电子工业出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-121-21573-5

I. ①快… II. ①谭… III. ①购销渠道—销售管理 IV. ①F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 230452 号

书 名: 快消品营销与渠道管理

作 者: 谭长春

策划编辑: 郭景瑶

责任编辑: 郭景瑶

印 刷: 三河市文阁印刷厂

装 订: 三河市文阁印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 710×1000 1/16 印张: 15 字数: 180 千字

印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推
荐
序

成功的企业基于优质的营销

中国人民大学教授、博士生导师
华夏基石管理咨询集团董事长、总裁 彭剑锋

可口可乐

红牛饮料

统一企业

雪花啤酒

沱牌舍得

珠江啤酒

大成集团

燕京啤酒

.....

一个个耳熟能详的企业，为什么能够成功？

营销是最直接的经营手段，只要不是非营利性组织，企业就离不开

经营，离不开通过营销手段将产品销售出去，从而进行持续性生产与服务，获得生存和发展。

营销是经营最有效果与效率的手段。没有营销，很难将生产线上的产品升级成有附加值的商品；很难形成让目标客户愿意承担比产品成本更高的商品价格；很难建立使目标客户更方便获取商品的渠道和终端；很难长久、持续地与目标客户交流互动；更无法规避竞争，从而形成竞争优势，取得成功。

走进世界企业发展的历史，快消品行业一直是竞争激烈的行业。因为竞争激烈与残酷，快消品企业要么规避竞争，寻找自己的独特发展路径；要么提高营销水平，尽自己最大的努力满足目标客户的需求，挖掘他们的潜在需求，甚至为他们创造需求。

世界知名的百年品牌企业，如可口可乐公司、宝洁公司等，通过卓越的营销能力获得了成功，并成为标杆企业，引领世界营销水平从一个高度跃升到另一个高度。国内的快消品企业，如华润雪花啤酒、大成集团等，也通过在营销方面不断积累经验、创新与实践，助力中国企业腾飞。

该书作者曾是在国际、国内一流企业从事营销工作的先锋，本书的案例，全是作者实际操盘获得的，本书内容全是作者实战经验的积累。作者现在从事咨询工作，边操作、边积累、边总结，不但提炼出基于实践的系统性操作方案，并升级为营销理论与体系，而且创新出适合中国本土企业的营销工具与方法。

希望这些标杆企业的操作执行过程与体系化套路经验，能给我快消品企业，以及处于摸索、初级阶段的其他行业的企业带来学习和参考的价值！

希望此书能够为国内营销界再点燃一盏明灯！

自序

在快消品行业沉浸多年，我未曾想到要写一本书。我认为，出书一定要很慎重。毕竟，看这类书的人，都是企业管理者或者营销同仁，他们都希望看的书对自己有用！

所以，书一定要有用！我力图将 20 年的营销经验浓缩在本书中，将一条条实战经验进行总结提升，聚焦一个个具体的问题并提供解决方案……

我曾经在可口可乐公司做营销工作，也总结了一些比较实用、独特的工具、方法。本书的具体思路、策略、运作过程与执行细节，很多都是可口可乐公司的操作实录、成功的经验，希望读者可以从中获益。

在工作实践和咨询经验的基础上，我对一些新的营销思想和理念也进行了思考，希望可以从更深的层面上启发读者。“以价值为导向的渠道管理”“总部要有为一线区域市场服务的意识”“深度分销后的分销模式转型”等，为现实操作的纠偏、创新提供了思路，希望快消品营销同仁可以从中总结出适合自己的营销策略和方法。营销，换个方向，你就是第一！营销，不图最好，就图比竞争对手强！

本书还有很多具体的营销工具，对销售总监、大区经理等管理者有

帮助。比如，“组织设计要顺应市场变化趋势”“区域销售组织的执行力培训”“大区经理如何做市场规划”“销售总监如何做好区域市场规划”等，为管理者开展具体的营销工作提供了工具。

即使我将20年的一线实操经验全部写出来，也很难涵盖所有读者在实际操作中遇到的问题。营销是一个持续升级的课题，我们谁也挡不住营销进步的浪潮，特别是网络营销出现后，颠覆了营销体系与现实具体操作方法。在新营销环境与形势下，我希望有更多的与时俱进的营销经验与大家共享！

——与大家共勉：营销路上，我们同行！

目录

第一章 与渠道共赢

1. 小渠道其实并不小 / 002
2. 以价值为导向的渠道管理 / 007
3. 设计合理的渠道价格体系 / 011
4. 市场规范与批发商专销不矛盾 / 018
5. 经销商要管理好企业零售代表 / 022

第二章 渠道冲突管理

1. 渠道冲突，企业有责任 / 028
2. 企业对渠道要服务在先 / 032
3. 案例：可口可乐公司的渠道平衡之道 / 038
4. 如何“砍掉”大经销商 / 047

第三章 渠道审计与新渠道开发

1. 如何进行年终渠道审计 / 054
2. 可口可乐新渠道开发的启示 / 058
3. 啤酒企业如何打通餐饮渠道 / 063

第四章 渠道中的产品管理、促销管理

1. 新产品上市前, 如何做好市场调查 / 068
2. 新产品回转率不高怎么办 / 072
3. 如何做好产品生动化陈列 / 077
4. 案例: 冰露水上市的渠道运作 / 080
5. 促销创新的原点 / 087
6. 如何应对竞争对手促销 / 091

第五章 深度分销模式的要点与方法

1. 什么是深度分销模式 / 096
2. 深度分销中的终端管理 / 099
3. 案例: 深度分销模式下的新产品上市 / 102
4. 经销商不愿意送货怎么办 / 110
5. 深度分销后的分销模式转型 / 113

第六章 区域销售组织设计与人员管理

1. 组织目标不只是完成销量 / 122
2. 组织设计要顺应市场变化趋势 / 125
3. 总部要有为一线区域市场服务的意识 / 130
4. 领导忙、员工闲, 怎么办 / 136
5. 用体系防止员工犯错 / 139
6. 区域销售组织的执行力培训 / 142

第七章 区域市场管理的工具、方法

1. 员工抱怨报表太多, 怎么办 / 150
2. 大区经理如何做月度分析报告 / 153
3. 大区经理如何做市场规划 / 159
4. 大区经理如何做好销售分析、决策 / 162

5. 销售总监如何做好区域市场规划 / 168
6. 案例：企业如何建立销售培训体系 / 172

第八章 市场操作要点、方法

1. 如何运作县、乡级市场 / 178
2. 三、四线市场如何做促销策划 / 181
3. 年底如何冲量 / 185
4. 如何做好团购业务 / 190

第九章 营销创新案例解析

1. 天湖啤酒：少招人也能做好营销 / 196
2. 珠江啤酒：把啤酒当饮料卖 / 200
3. 广东燕京：在“废墟”上起舞 / 204
4. 舍得酒业：销量翻五倍的团购策略 / 210
5. 沱牌曲酒：中、低档白酒发展路径 / 215

心不共其真直柔心

快
消
品
营
销
与
渠
道
管
理

第一章 与渠道共赢



1. 小渠道其实并不小

在没有多少品牌建树的中国企业，渠道建设是最重要的营销工作。过去，营销界喜欢大渠道。然而，回顾中国二三十年的营销历史，我们逐渐从自身的经验与教训中总结出：渠道变得越来越多、越来越小。

中国营销管理者一直强调渠道的重要性，很多时候，渠道成功就代表营销成功。然而，在国内企业中，有几家企业设有专业的渠道管理岗位？有几家企业推行了渠道精细化运作模式？

■ 渠道就是小道

相信没有多少营销人员还会说：“现在及将来还是‘大市场、大批发、大流通、大占有’的时代。”太多的企业由于没有进行渠道转型，最终在市场上一败涂地，正如长江商学院的曾鸣教授所说的：“‘一招鲜’的时代已经过去。”

竞争压力和环境变化使企业的运作与管理越来越精细化，当然，也要求渠道运作是细致的、有针对性的，以便深入市场。越来越多的企业将自己当成渠道的重要组成部分，而不是脱离于渠道之外。

近日，我在东三省走访、了解市场。走访了一个月，五六个超大型的区域分公司中，没有一家区域分公司的业务员将我带到以前红极一时的批发市场。即使路过，他们也会说：“我们这个区域市场早就不做批发市场了，我只能带你到终端小店或者二级批发商那里看看。我能告诉

你的就是我管辖的区域市场内有几个二级批发商、有多少家餐饮店、有多少家小卖部，我每天拜访多少个销售网点。我们的区域市场渠道运作早就不走‘流通与批发’的‘阳光大道’了，我们只走社区或者小范围的‘羊肠小道’，点对点地运作渠道。这也是区域市场按照总部的营销思路，积极变革的结果。”事实证明，小渠道运作确实让企业更贴近市场，更容易获得竞争力！

我在东三省这个一直以大流通著称、曾因此取得成功的区域市场，一个月内竟然没有机会走访任何一个批发市场！原来，批发市场中的一部分大经销商在二、三级市场设立了分公司，成为了小区域市场的配送商。也就是说，他们由“坐等”批发商变成了多渠道的运作商。

■ 小渠道没有关卡和红绿灯

从吉林到哈尔滨，我下火车后，一位出租车司机载我到预订的酒店。当时正赶上早晨上班时间，路上极其拥堵，我估计花40分钟都到不了酒店。可是，我小看了这位司机，我们15分钟就到酒店了！为什么？他没有走大道，而是绕小道，途中没有一个红绿灯，而且小道上的车辆也比较少。

对营销而言，大流通只能说明你坐上公共客车而已，不但会浪费你到达终点站的时间，而且你并不是唯一的乘客。当你到达终点时，竞争对手可能早就通过小道顺利到达终点了。我们随便与任何一家国内企业的市场部员工交流，都会得到同一个信息，至少有60%的营销资源在渠道中损耗了。



博弈论是现在流行的渠道理论之一，它反映了从企业到终端的渠道价值链上，渠道中的成员，特别是代理商、一级批发商，与企业考虑自身利益的基础上进行的较量。在较量的过程中，他们互相比较劲、消耗资源，甚至互相猜疑、互相诋毁、互相抑制，并且都“留一手”。当然，还有代理商、一级批发商与下游二级批发商或终端商之间的博弈。这些博弈，实际上就是渠道的无形关卡；获取利益与互相抑制，实际上就是产品流通过程中的红绿灯。

在快鱼吃慢鱼的时代，你没必要经过那么多车站，一站到底，不用中途停车，这才是你的选择！

■ 小渠道竞争少

过去，很多业务员从来不跑市场、不拜访下线经销商了解货物销售情况，不走访终端了解市场真面目。他们认为，市场竞争的关键是代理商、批发商，只要看紧他们的进货资金与仓库，和老板谈妥进货计划，就万事大吉了。

事实上，经销商能否向企业进货，完全在于企业产品能不能销售出去。要解决产品竞争问题，企业只有找更多的一线业务员指导代理商、批发商做好铺货、维护、生动化陈列等工作，才有可能提高渠道的竞争力，进而提高产品的竞争力。

很多企业将渠道拆分为“井田式”或“点对点式”渠道，尽量细化渠道，目的就是获得核心竞争力、排挤竞争对手。这些企业将它称为“渠道体系”或“分销模式”，力图在渠道运作上“更专业”。很多后来居上的企业取得营销成功，就得益于小渠道运作模式。

例如，在广东市场，有几个老牌啤酒企业感到压力越来越大，压力源于原来的“小字辈”或后进者对小渠道的渗透与挤压；在北京市场，青岛啤酒和雪花啤酒通过小渠道运作，销售份额节节攀升；在上海市场，企业如不打算将渠道由大化小、由小化细，就最好不要进入这个市场！

■ 小渠道更能体现消费者价值

当客户或消费者获得个性化服务后，产品就会实现增值。小渠道承载的有针对性的、个性的、贴心的、多样化的、便捷的延伸产品与服务，更能满足消费者的个性与情感需求，让消费者更好地体验愉悦与快乐，极大地降低了消费者的消费让渡成本，提高了消费者的让渡价值。

■ 小渠道能获得更大的发展容量

百川归海，企业在渠道上的收益本身就从百川而来。

北京可口可乐公司有 1/3 的年销量来自传统流通渠道，但传统流通渠道批发商的服务人员不超过企业员工总数的 10%。也就是说，企业 90% 的销售力量没有用于流通、批发的大渠道，而是用于学校、公园、小卖部、超市等小渠道。

企业只要有长远眼光，就一定会培训自己的员工或者经销商，进行有步骤、深入的小渠道运作。在细化运作小渠道时，我们会发现，市场远比经销商说的大，小渠道运作远比大渠道运作踏实，会让我们更有信心！



■ 小渠道易于掌控

让很多企业越来越头痛的是，与很多做大流通的大代理商、批发商合作几年后，他们的翅膀越来越硬，以至于“功高盖主”、要挟企业，无条件地获取企业内部资源或者要求企业无限制地扩大市场。

确实有很多企业的营销管理者都在后悔：“要是当时不选大代理商该多好啊！如果培养一些与企业有相同理念的经销商，将渠道做小、做细，企业就不至于处于被动地位。”

有些营销人员将小渠道运作称为“蚂蚁”式运作，那么，大代理商运作就是“大象”式运作。“小道”也好，“蚂蚁”也罢，让渠道畅通，实现与市场无缝隙衔接，是企业优化渠道的核心理念。

■ 小渠道不易产生冲突

渠道层级越长，成员就越多、越杂，他们的营销理念就容易与企业的营销理念产生差异，从而产生冲突。

小渠道细化运作不易产生渠道冲突，因为再大的渠道网络都是由一个个节点组成的，某个具体节点的问题不会影响到整个渠道网络。所以，小渠道运作得好的企业，经常“口出狂言”：“任何一个区域市场的渠道冲突问题，都能不上报上级部门，并在一天内解决。”

■ 小渠道并非构筑强权营销

在走访市场的过程中，我们与当地分公司的销售执行总经理沟通，

他郑重其事地和我们探讨起他的渠道发展思路和宏伟蓝图——建立渠道霸业，100%地垄断整个城市的各类渠道！

其实，这是小渠道模式的误区！小渠道运作理念只是精细化管理、精益化营销、渠道下沉、亲近终端与消费者等理念在渠道运作上的体现，并不是企业误解的“垄断”“专卖”“抵制”等强权营销。例如，燕京啤酒很想在北京市场垄断渠道，但都被青岛啤酒和雪花啤酒“撕开口子”。毕竟，竞争有利于企业发展，垄断一定会被打破！企业需要打造竞争优势，而不是狂妄地消除竞争！

渠道模式就是微利时代国内企业的渠道法则。

2. 以价值为导向的渠道管理

很多人虽然很熟悉渠道价值链这个词，但都停留在字面理解上。不然，为什么很多人现在还在疑惑：为什么窜货问题一直找不到有效的解决办法？不知从何处着手，提升经销商的整体水平？为什么换掉经销商的理由只能是“不听话”（经销商本来就是单独的经济实体，为什么要完全听企业的话）……

张经理在快消品行业摸爬滚打近十年，在给企业的中高层管理者做销售管理培训时，讲到价格体系。所有的学员都认为，价格体系应该是一个递增的柱状图，各级渠道成员能将产品涨价，于是，从企业到消费者，产品价格越来越高（如图1-1所示）。