

<<渠道为王>>

图书基本信息

书名：<<渠道为王>>

13位ISBN编号：9787546115573

10位ISBN编号：7546115574

出版时间：2011-1

出版时间：黄山书社

作者：张海良

页数：226

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;渠道为王&gt;&gt;

## 前言

改革开放30多年来，国内企业历经市场的变革与洗礼，但从整体来看，它们在竞争手段、管理模式、营销方式等方面都还处于摸索阶段。

就渠道而言，市场风云变幻，经销(传统的代理商、经销商等)、直销(如网络销售、电话销售、电视销售等)、终端控制(专卖店、加盟店等)等多层次的通路并存，也为企业提供了自由尝试和选择的空间。随着产品同质化、营销手段单一化的加剧，为了赢得市场的胜利，企业无不费尽心机，在有限的成本基础上使出浑身解数，要么立足于短期的资本回收，将目光聚焦于促销或降价上；要么急于建设品牌，不惜花巨款请明星代言，期望品牌迅速崛起……然而效果却总是与预期差之千里。

在资金、生产、人才等因素基本解决的情况下，为什么还会如此呢？

问题恰恰是出在渠道上。

很多客户不断抱怨：“选择大客户不赚钱，选择小客户收不回钱。

”“销售队伍要么卖不出去东西，要么向我漫天要价！

”“我们再努力，就是长不大，过不了一千万(一个亿)的坎！

”“以前一招就灵，现在连使数招也不见效。

”“东西卖出去了，钱却收不回来！

”“涨价怕丢掉客户，降价又赚不到钱！

”……当企业发出上述声音的时候，说明它已经陷入了渠道发展的误区。

有经验的企业管理者都知道，渠道是牵动整个销售的重要因素。

如果放任自流，渠道将会被多个市场因素所左右，出现渠道阻塞、资金不畅等多种问题。

比如：渠道中的多个链条(代理商、经销商和终端)如何去激励？

渠道费用核算繁冗，如何才能控制成本？

渠道中的促销如何把握才能够拉动销售？

与渠道相匹配的物流系统如何管理才能够与渠道相得益彰？

渠道中的“人和”怎么把握方能恰到好处？

……在本书当中，作者结合多年的市场操作经验和企业咨询心得，紧紧围绕企业最关心的渠道问题，提出了渠道研究的心得——渠道不竞争战略。

新生的模式、传统的渠道以及近年来的渠道整合等等多种渠道模式正在发生着摩擦，企业如何避开低级的恶性竞争，让自己的渠道成为强势的渠道乃至无争的渠道呢？

按照现今的市场发展态势，企业如果不能冷静地思考自身的产品、物流、团队等情况，找到一条引爆市场或是寻求差异化的渠道通路，上亿的投资完全可以在一夜之间化为乌有。

这绝不是危言耸听，因为市场上的失败案例比比皆是。

时变则事移。

进入时间隧道，似乎没有永恒不变的道理。

市场环境的变化必然要求企业进行相应调整。

作为企业发展的核心资源之一，渠道的变革已经成为一枚重要的棋子，只有用好这枚棋子，企业才会有更多的“活眼”，提升更大的发展空间。

在变革风暴席卷之前，先知先觉并且以先进理念指导、以科学方法先为的企业才能把组织机构的功能发挥得淋漓尽致，并且在日后的激烈竞争中手握更大的制胜筹码。

希望本书能给尚处在渠道发展困惑中的广大企业带去切实的帮助！

著者

## <<渠道为王>>

### 内容概要

渠道之于企业是军队，军队的实力决定着市场的占有率和拓展能力。

渠道是反映市场的温度计，渠道的发展与状态会明确显示市场发展趋势。

市场竞争的“战国时代”      营销渠道——行军通路      营销渠道中的瓶颈效应      渠道不竞争  
战略      渠道建设：做好你的作战计划书      渠道管理：做一个卓越的指挥官      渠道变革和创新：  
灵活反应力      渠道不竞争的战略核心：人和      渠道不竞争平台建设

## <<渠道为王>>

### 作者简介

张海良，三眼国际创意文化传播机构签约专家，中改院民营经济研究中心副主任、中国MBA北京联谊会首席品牌专家、今天胜德品牌管理咨询有限公司首席专家；多家大学客座教授；来自一线的市场实战专家，被业界称为“中国企业运营快刀”。

著有《大刀阔斧》、《促销利器》、《颠覆中小企业管理》、《市场赢出来的品牌》、《选择》等著作，曾多次荣获中国十大策划人称号，在《经济日报》、《中国经营报》、《销售与市场》等刊物发表论文近百篇；是市场核动力、运营不竞争、4S产品创新法则、特赢终端论、12345之简单品牌法则、6T良性通路运作法则等理论创始者。

## <<渠道为王>>

### 书籍目录

第一章 市场竞争的“战国时代” 第一节 诸侯割据 第二节 军阀混战第二章 营销渠道：行军通路第三章 营销渠道中的瓶颈效应第四章 渠道不单键战略第五章 渠道建设：做好你的作战计划书第六章 渠道管理：做一个卓越的指挥官第七章 渠道变革和创新：灵活反应力第八章 渠道不竞争的战略核心：人和第九章 渠道不竞争平台建设

## &lt;&lt;渠道为王&gt;&gt;

## 章节摘录

渠道之于企业是军队，渠道的实力决定着企业的市场占有率和拓展能力。

在诸侯割据的市场竞争下，企业之间必然产生剧烈的渠道之争，其情形颇像战争时期的军阀混战。中国企业现阶段基本上还处于市场地盘的争夺期，这种争夺中的优胜劣汰、快速发展直接影响到了企业的渠道、促销、终端、产品、管理等多个方面。

渠道是反映市场的温度计，渠道的发展与状态显示着市场发展的趋势。

商业资本崛起，中间贸易企业壮大，国美、苏宁等大型零售商的发展，直接引发了销售渠道的变革；各种终端专卖、特许加盟商如雨后春笋般在全国大中城市迅速发展，使得传统的批发商与零售商不断萎缩；连锁渠道扩张，构建了渠道的资本和谈判优势；电子商务与直销日趋成熟，传统的盈利模式受到挑战，市场趋近微利时代。

新生的模式、传统的渠道、盈利的途径等多种市场通路模式正在发生着摩擦。

在这个过程中，企业最终的结果是被淘汰，还是借机发展？

从最初简单的经销、代理，发展到专卖店、直销、网络销售、特许加盟等百花齐放的局面，各个企业的渠道模式都在历史、体制、市场等多重因素的挤压下逐渐成形。

企业在市场迅速发展的大潮中寻求着渠道的变革，力求将渠道打造成市场争锋的利器。

由此可见，渠道的变革之战是一场市场争夺之战。

随着国内市场的开放，拥有庞大的资金后盾、成熟的品牌文化、先进的企业管理理念的跨国公司陆续进入中国市场。

以流通业为例，家乐福、麦德龙等跨国巨头一方面在扩充连锁店面，另一方面也迅速介入家电零售。这些国际巨头借助它们成熟的管理模式和雄厚资金的支持，竞争力迅速得到提升，给中国连锁家电零售商带来极大的压力。

跨国企业一般采用“借鸡生蛋”的市场抢滩策略打开国内市场。

在国内，由于没有大的渠道商，他们会选择与中国同行业的大企业合作，利用对方的渠道打开市场。

日本三洋在与海尔的合作中，就是充分利用海尔的网络实现中国区域的市场开拓。

当然这只是外资企业进入中国市场的一个缩影。

已经进入国内市场的国际品牌有：科技类：Microsoft(微软)、DELL(戴尔)、IBM(国际商用机器公司)；餐饮类：CocaCola(可口可乐)、Pepsi(百事可乐)、NESCAFE(雀巢咖啡)；生化类：Amway(安利中国)、AVON(雅芳)、CHANEL(香奈儿)。

在目前的国内市场中，众多外资巨头已经牢牢占据高端渠道，成为分销市场中的翘楚。

这些跨国企业进入中国市场的同时，也带来了新的渠道模式(如DELL、安利、雅芳的直销)，也为国内同行带来了渠道应对和发展的压力。

外资企业还在适应中国市场的变化，适时地调整着渠道策略，如DELL、安利、雅芳等直销公司，纷纷在中国建立了自身的专卖店与销售专柜。

与上述众多跨国企业相比，我们很多企业当前的渠道状态无法满足自身的发展要求。

于是，扩大渠道覆盖率、降低渠道运营成本将成为企业渠道变革中的重点。

国内大部分企业缺乏对渠道的战略性管理，也就是说，企业对渠道的管理与战略意识比较薄弱，缺乏对渠道的掌控和创新能力。

在旧的渠道管理意识和战略意识下，渠道问题成为了企业的慢性病，企业本身不愿意或是没有能力去做手术，只能在既有的传统网络下维持企业的缓慢发展。

在没能清晰认识到行业发展趋势和分渠道特征的情况下，在很多企业的整体发展战略中，渠道变革和发展已经沦落到了“鸡肋”的地步，渠道管理缺乏系统的管理制度和执行体系。

渠道激励政策、串货管理、赊账管理、发货计划管理、促销管理、价格及差价管理等未形成良性的运转体系。

企业面对渠道问题，往往是头痛医头、脚痛医脚，并不能抓准渠道问题的根本。

例如，对于销售区域责任制划分的合理与否、处罚制度轻重与否、促销政策执行力度大小适当与否、经销商库存量大小与否等诸多问题，有些企业只能看到问题的表面现象，却看不到该现象背后的问题

## <<渠道为王>>

所在。

当然，渠道本身忠诚度的下降也是企业掌控力减弱的重要因素。

渠道的忠诚度下降源于厂商之间的信任度，而厂商的信任度源于企业对渠道的规范管理与过程控制。

比如：渠道方面，很多经销商一旦销售不力，就频繁向企业要政策，或是将企业的产品置于可有可无的位置。

企业方面，稍有点品牌的企业就容易犯“店大欺客”的错误，或是允诺的促销、广告等支持不能兑现。

可见，双方的不规范操作都在制约着企业对渠道的控制。

控制一旦失利，何谈创新？

企业作为渠道的当权者，作为产业链的上游控制者，控制力与创新力薄弱的根本在于遇到问题治标没治本，没有问题时也不能防患于未然，无法做到事前的规范管理。

虽然很多企业的投入力度在加强，但渠道成员的利润却在减少，与消费者的沟通在下降，渠道的向心力也在逐渐减弱。





#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>