# 深度分销具体操作

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2025-04-16

*第一篇：深度分销具体操作深度分销具体操作小店是流通领域的基本单位，是产品销售渠道的终端，直接面向消费者。企业通过产品的深度分销，可以使产品迅速占领市场，资金快速回笼。可以快速获取市场信息，可以对批发商、经销商进行管理和控制，确切了解产品在...*

**第一篇：深度分销具体操作**

深度分销具体操作

小店是流通领域的基本单位，是产品销售渠道的终端，直接面向消费者。企业通过产品的深度分销，可以使产品迅速占领市场，资金快速回笼。可以快速获取市场信息，可以对批发商、经销商进行管理和控制，确切了解产品在销售通路中流动状态，使企业对产品，更有效进行配备促销资源、准确预测销售量，使产品对市场大范围覆盖，是企业产品进入市场最快的途径。

一、深度分销

深度分销是对销售产品的零售终端和批发商通路各环节的作业方式。通过对目标市场区域划分，对销售通路中所有网点做到定区、定点、定人、定时细致化服务与管理，达到对市场产品销售情况，同类产品竞争状况，销售人员工作情况等全面管控，使公司产品在销售通路中有一定竞争优势。

实施深度分销可以产品快速导入市场，零售店是实现产品变换价值场所，零售是真正的销售，是对产品销售过程画上句号，来自销售零售终端的市场信息是最有效、最真实的信息。

二、深度分销的表现形式

1、人员配备，根据零售小店数量、覆盖范围进行。

2、工作定量：每人每天拜访零售小店达到规定数量、频率、反馈一线市场信息，完成一定的销售任务及产品的配送运输。

3、产品宣传：通过对零售终端销售，对产品进行终端陈列，POP张贴，产品知识的介绍和宣传，使产品在市场中一定影响。

深度分销具体表现形式是：

人员地图线路表格

A、人员：一群吃苦耐劳、经过专业销售培训，有组织性、纪律性和责任心的人。对他们进行销售前的严格销售培训。对产品知识这一块，当然是知道得越多越好，包括产品的口感，包装，质量，价格，功能等等。但不是说产品知识培训的越多越好，而是因为销售人员被过多的产品知识培训，那么销售技巧培训有可能被忽视，而销售人员最主要的任务是销售。如何寻找客户，挖掘潜在客户，处理被拒绝，处理虚假要货等销售技巧。销售技巧最重要的一课是：“如何克服拒绝。”因为成功的销售是从被拒绝开始的。一个常用的方法，在销售培训课上，培训老师用种种理由，千方百计的拒绝每一位销售人员，最后判定通过拒绝这堂课，使每位销售人员都得到较大启发。因为他们每天要面对各种各样的终端客户，遇到各种问题，需要去处理和解决。

B、地图：一张销售网点分布的区域地图，包括经销商、批发商、零售点，在地图上用各种颜色的笔标明。包括各条大小路名，明显标记等。

C、线路：根据区域分布图，对工作线路和销售范围进行熟悉，严格遵守销售纪律，禁止跨区销售，为销售客户编号。合理按排工作程序。

D、表格：认真记录客户祥细资料，包括编号、等级、进销存状况，产品的店面陈列，存在问题，同类产品情况，表明业务员工作内容及订货。图中区域每个零售网点要做到相对稳定。

三、深度分销具体操作

深度分销操作是一个动态的过程，它包括基本资料收集、整理、然后修订、修正是一个循环过程，不断调整，不断优化。

1、第一步： 基本资料收集、收集所有零售小店数量、建立档案，画出地图，档案包括：店名、负责人、地址、电话。合理化分A、B、C级客户，根据以上资料确定开发目标。

A、客户以学校、幼儿园门口、住宅小区、十字路口及电影院，娱乐活动中心，医院附近，车站，码头等等。

B、客户为市中心带小批发小型超市，连锁超市，大商场附属超市。

C、机动开发、不作重点。

路线设定及拜访频率初步确定，对A级客户进行强行铺市、集中人员、POP、促销品、和保证产品供货，每星期拜访2次以上，B级客户每星期或10天1次以上C级至少10天—15天要拜访一次。每人每天开发30—50家小店使铺货率达80%以上，着手第二步。

第二步： 主要对第一阶段的总结、资料修订、合理修订、客户等级，调整拜访频率，核心以销量为基础数据分析、数据分析：根据销售资料、计算各小店销量与销量百分比分析，得出产品所必需的经营信息。深度分销是使目标顾客最容易接近和最方便购买的渠道，使产品象自来水一样流入目标市场。

拜访与服务

大客户：方针长期稳固占有，每期拜访2次以上。产品陈列、整齐上架、POP招贴、销售奖励。

中客户：稳固占有、挖潜促销、抢占货架，不断变换方式，提升销量、每星期1次以上。

小客户：少进货，加快周转、消化、保证产品展示、陈列、当宣传产品窗口。将A、B、C区别标上地图，保证工作合理利用时间，完成工作计划。如此分析，分类调整，形成新大客户不断出现，开始新的运作。

注意合理优化，使销售达到最佳水平。

四、深度分销组织和实施监督

组织：由企业对市场全面调查报告。地理位置，人口，人均收入及消费水平，消费习惯，购买力等。同类产品的品牌定位，消费者对其认知度，忠诚度，主导产品的价格定位，销售情况，所占市场分额，常用的促销手段，产品的销渠道和分销网络等。企业统一安排、规定时间、同时制定推动产品的促销计划，进行投入资金的预算以及产品铺市率的预计，办事处经理负责监督执行，做为销售工作考核、促销资源支持重要依据。

检查：根据推广进度计划，由企业市场部按照工作进度表跟踪检查，覆盖情况，销售人员的产品销售价格，促销赠送的发放，有无跨地区销售问题，A、B店陈列宣传、批发商和经销商的反映，还有重要依据产品销售量。从而使产品进入良好销售，健康发展之中。

办事处经理：检查A、B店，检查业务员工作日记，总之，深度分销是在销售渠道上最细致化、深入化的体现。是帮助企业产品导入市场最快、最佳的策略之

一。产品的质量是前题，基础资料是必备的条件，优秀的人员是根本，丰富的资源是保证，四者 都有不可缺。

五.深度分销的优点

1.资金回收及时快捷,避免经营风险,加快资金流动速度。

2.开发新的市场迅速,并能快速占领市场,。使产品直接与消费者见面,直接在市场上宣传,打破市场竞争的格局。

3.能直接控制市场,使企业得心应手的进行产品宣传和推广,能摆脱经销商,中间商的不合作态度和不合理要求。

4.能有效控制企业销售人员是市场和企业脱离,是企业直接了解消费者,吸引消费者,影响消费者,发现新的需求和市场机会,提高企业对市场的反映能力。

六、全面实施双赢战略

深度分销使企业产品快速导入市场，使产品的快速渗透市场，根据市场要求、消费者的需求，快速调整产品结构、包装、质量，使产品更加适合消费者产品先入随后广告、宣传一系列融入产品销售的文化、促销，使产品形象达到另一种高度。

深度分销能使产品的品牌升华，使企业形象和企业产品更加让消费者信赖，使经销商，批发商，更愿意长久合作，是企业实力的象征。

**第二篇：解读深度分销**

解读深度分销

多年来，中国企业在渠道管理的实践方面，追求一些华而不实的东西。其积弊之深、危害之大令人吃惊，其中，尤以“深度分销”为甚。

从营销科学的角度看，深度分销本身并没有太高的技术含量，无非是将“密集分销”换了一个说法。为数众多的中国企业将其奉为圭臬，不管“三七二十一”，拿来套用，上演了一场“千帆竞渡、百舸争流”的闹剧。

所谓仁者见仁，智者见智，如果问及深度分销的具体定义，恐怕每个人都有自己的答案。笔者追根溯源，方知深度分销起源于20世纪80年代末，是根植于中国市场的产物。其核心思想是：企业应当将营销组织架构不断下沉，从而提升终端的市场覆盖率和企业对渠道的控制力，带动产品的销售。

在企业界，深度分销也常被称为“渠道精耕”。我们所耳熟能详的“渠道扁平化”、“渠道重心下沉”、“去经销商化”、“自建终端网络”、“掌控终端”、“终端为王”等营销词汇，也是深度分销的“基因变种”或“旁系血亲”。深度分销的“黄金时代”

毋庸置疑，在一定范围内、在一定条件下，深度分销对于销售量的提升，确实有立竿见影的效果。个中道理很简单，从下面这个简单的公式就能参透其中的原理：“销售量＝网点数×单点卖力”。

既然销售量与网点数成正比。那么网店数量越多，顾客购买概率就越高，销量就越大。深度分销的实质，就是企业营销架构离终端尽可能近一些，覆盖面尽可能广一些，终端网点数尽可能多一些。

从实战效果来看，深度分销成就了不少企业的既往辉煌。如康师傅、可口可乐等快速消费品企业就将深度分销理论运用得淋漓尽致：康师傅自从1998年开始实施第一版“渠道精耕”，据说到今天已经更新为第30个版本了；可口可乐从2025年的“101系统”发展至今，也不断深化、改进其分销模式，还发展出诸如手机订单系统和MEP系统等资讯工具，提升精耕效率，摆出一副誓将深度分销进行到底的态势。

随着“十二五”规划的贯彻执行，中国经济城乡一体化的进程明显加快，小城镇建设也取得积极进展，乡镇和农村的消费水平日益提高。为此，康师傅、可口可乐这些巨头们开始将深度分销的触角延伸到三、四级城市，在乡镇设立分销员，直接掌握乡镇批零兼营客户的订单。在这股风潮的带动下，几乎所有消费品的知名行业，几乎无一例外地都卷入深度分销的旋涡，像立白洗衣粉、白象方便面、旺旺食品更是无所不用其极，不仅在乡镇设立分销员，还发起了向村、组进军的号角，被业界人士戏谑为“鬼子进村了”。

深度分销的拥趸们绝不限于快消品企业，手机行业同样为数不少。2025年，尽管国产手机在产品和品牌上都处于劣势，但是国产手机扬长避短，将渠道重心下沉到三四级市场，销量开始迅速提升，到2025年年底，国产手机的市场份额一度压倒国外品牌，委实风光了一把。但好景不长，由于产品力不强，品牌力不足，国产手机很快败下阵来。

从“营销利器”到“饮鸩止渴”

远观深度分销，给人的感觉似乎像一块宝玉，玲珑剔透，光彩照人，细细把玩，却是一面“风月宝鉴”，白骨粼粼，血泪斑斑。

对大多数企业而言，深度分销就像壁立千仞的“三重大山”，企业早就不堪重负，甚至已经到了苟延残喘、行将就木的地步，如果不加以改变，毫不夸张地说：深度分销就是一味“毒药”其毒性主要有以下三点：

“第一重大山”：人事固定费用急剧攀升。说得直白一些，深度分销基本就等同于“人海战术”，技术含量不高，是“劳动密集型”的活儿。深度分销的“度”越深，就需要越多的人员。人员越多，人力成本就越高，常见的深度分销人员配置可分为以下四类：

1.part-time（短工）：如商场导购、理货、零促人员等。属于企业销售组织的最前沿，上述人员一般直接配置在经销商、分销商那里。

2.full-time（长工）：固定线路业务，有的企业将其称为助理业务。他们负责乡镇分销业务、封闭渠道业务。一般由当地的经销商招聘，厂家负责培训。

3.正式业务代表（正式工）：厂家派驻经销商处的销售顾问，属于厂家正式编制，俗称“御林军”。负责洽谈企业与经销商或分销商之间的资金流、信息流等事宜，并督导短工和长工的工作。经验表明：1个50万人口的县，应当配置2～3名业务代表。

4.市场监督管理人员（监工）：属于企业的管理体系。为了构建深度分销体系，企业营销人员的数量逐渐增加。如何管理好新增的队伍成为新的课题。原有的管理层忙不过来，只有额外再增加一个层级，起到督导的作用。

必须指出是，当今中国人口红利消量递减趋势，劳动力成本大大提升。如今若不能开出适合的工资，基本别想招到中意的业务员。快消品企业五年前的人事费用率仅4％～5%，而眼下很多企业已经早超过了业界通用的7%的警戒红线。

“第二重大山”：变动成本成“超级黑洞”。人招进公司之后，总得做事情。这必然导致变动费用的增加。开发终端、维护终端、终端促销等众多名目的费用，一涨再涨。统计显示，增加一位员工所带来的变动成本，往往是固定成本的3倍。笔者调查过很多实施深度分销的快消品企业，“销售增长率”往往跑不赢“变动费用增长率”。这必然导致企业经营体质弱化，盈利能力下滑。

“第三重大山”：灰色营销。加人易，管人难。业务员常年在外，倘若自主性和自律性较差，倘若缺乏有效的远程管控手段，白条、拖欠、合伙套利、伪造等“灰色营销事件”必然不断出现，一个业务员辞职，背后常常就是数万元的坏账或应收账款，这极大侵蚀了企业健康的现金流。

情境变化：此一时，彼一时

为何深度分销此一时失败，彼一时成功？

用一个经济学上的原理不难解释——边际效益递减规律。任何一个要素的边际效益，在时间序列上注定递减、趋零直至为负，这是经济学的必然规律，不以任何人的意志为转移。

深度分销理论诞生之初，产出高于投入，边际收益大于边际成本；今天，随着营销环境的变化，产出低于投入，边际收益小于边际成本。做大反而变弱，而企业一旦盈利能力变弱，人性使然，企业开始削减线上营销资源，来勉强维持利润。这又导致销量进一步下降，一切似乎陷入了一个悖论。

除此之外，营销环境已经发生了极大的变化，这也是深度分销在今天“水土不服”的重要原因。

彼一时：跑马圈地，遍地黄金

20世纪90年代和21世纪初，消费者品牌意识尚不成熟，渠道贩卖什么，消费者就被动购买什么。深度分销成为无坚不摧的利器。

这一时期“先占先赢”、“先入为主”效应明显。谁先开展深度分销，谁就拥有时间上的比较优势。如果能够形成稳定的基层作业人员、稳定的拜访周期和稳定的分销服务，先发者就容易实现销量领跑，并对后来者构建渠道进入壁垒。这一时期消费市场成长迅速，跑马圈地的空间大，企业只管扬鞭奋蹄，所到之处，几乎“遍地黄金”。

这一时期深度分销带来更大的终端能见度，让一些大牌企业高举高打的媒体策略落地生根，产生良好的协同效应。

彼一时：竞相投入，优势互抵

眼下正值中国产业集中的整合时期，任何时间、速度等比较性竞争优势（非核心竞争优势），旦夕之间就会被对手的同样做法抵消或反超。过去，粗放式播种就有好收成，现在精耕细作，也未必会如愿以偿。

深度分销已蜕变为一场旷日持久的终端资源消耗大战。各大竞争企业围绕终端的争夺和拦截，不断升级，企业深陷重复性博弈的“囚徒困境”：你投一个卒，我就放两个兵；你给1％的返利，我就做2％的促销；你送三轮摩托，我就赠四

轮卡车......各方好比在水中比赛潜水，准憋不住气，那就只有浮出水面，饮恨出局。

随着各大企业的深度分销的不断深入，渠道拥堵日趋严重。过去是渠道主导消费者，现在是消费者反过来影响渠道。很多产品尽管花费了不少进场费、促销费，但由于消费者不领情，企业开始频频品咂渠道退货、产品过期之苦。理性回归，从“深度”到“浅度”

不难看出，在新的形势下，深度分销的进入门槛不断提升。一方面，做深度分销需要企业以“三力”（强大的资金实力、渠道管理能力以及渠道控制能力）做坚强的后盾，没有金刚钻，千万别揽瓷器活；另一方面，企业必须有适销对路的产品，以及与渠道深度匹配的品牌力，从而能够为地面推进提供足够的势能。特别是对于那些实力不是很强，管理上存在较多短板的企业来说，深度分销更要量力而行、三思而后行。深度分销固然会带来一段时间的快速成长，但说不定，急症用猛药反而会适得其反。在这里，我们建议这类企业不妨尝试“浅度分销”。

“浅度分销”的总体原则：渠道深度与品牌张力保持平衡。品牌张力大，渠道可以深些，品牌张力小，渠道就浅些。品牌张力好比“水”的源头，“水”到“渠”成，“水”多“渠”深，套用一句古诗：问渠哪得深如许？为有源头活水来。

基本方法：长短适度、宽窄相宜

企业在执行“浅度分销”策略时，应当做好以下几点：

1.渠道要长短适度。在确定渠道长度之时，应考虑三方面因素：产品的目标市场定位、产品的市场基础以及产品背后依托的资源。

2.为不同的产品设定不同的渠道深度

某企业产品线中有A、B、C、D、E产品，该企业为其各自渠道信息不同深度，产品A:该企业的拳头产品，定位“中高价位”。目标消费群分布广泛，已经有20年的历史，有极强大的产品力和良好的口碑。渠道方面从1998年就下沉到县城，历经9年耕耘后，在2025年开始执行深度分销，一口气招聘1万人，直接到乡镇协助经销商取订单，并做市场活性化服务。不过，截至2025年，该企业已经陆续将这1万多人解聘，退守县城。

产品B和C：定位中低档，很难进入一级城市，渠道重心聚焦县城。虽然产品B面向农村市场，但因为毛利不高，所以销售重心没有下移到乡镇，而是通过设立次级分销商的做法，将产品自然辐射到乡村。

产品D和E：属于高价产品，渠道重心聚焦在一、二级城市，仅在企业的直营范围销售（该企业在一、二级城市设立直营店，基本不设经销商），不盲目追求扩张“版图”。

那么，究竟应该如何确定深度分销或浅度分销中的“度”呢？应当遵循以下两点：

1.确定渠道的宽度时考虑三个因素：产品资源能力、渠道的重要程度和物流模式。

2.企业可以把终端分成超重量级、重量级和轻量级三类，并针对各自特点采取不同的掌控方式和不同的物流模式。比如，大卖场、连锁超市和学校是企业的“超重量级终端”，对于这类终端，可以采取直营直送（企业派人取订单并且企业自行送货）的方式。比如，对某地特产品而言，风景点、网吧和A级干杂店属于该企业的“重量级”终端，对此，企业可以采用派人取订单，交给配送商送货的方式；B、C级终端因为数量庞大、分散并且回转慢，属于“轻量级”终端，该企业对这类终端应采用自然辐射方式实施覆盖。

**第三篇：深度分销的物流**

深度分销的物流

中国有这样一批制造企业，他们不经过任何外部经销商，直接面向数万个零售前端进行销售，人称深度分销。

他们是啤酒中的领袖青岛啤酒、家电中的领袖TCL、体育用品中的领袖李宁……，事实上，除了一个市场中的领袖企业，很难有人有这样的实力，能够把自己的销售员派到祖国各地的每一个小县城，把自己的产品直接送到每一个小店铺。

既然称深度分销，那么也有“浅度分销”。就象啤酒中还有百威啤酒、家电中还有飞利浦、体育用品中还有耐克，他们也是市场中的领袖，他们的产品也能够在小店铺中买到，只不过他们没有那么多销售员，他们并不直接把产品配送到千家万户，他们依赖经销商来做这些事情。

两种渠道模式并不存在优劣之分，因为以跨国公司为主的经销模式和以国内企业为主的深度分销模式都塑造了非常成功的行业领袖。同时，宝洁这样的跨国公司曾经希望扮演中国的乡村小货郎，结果很失败；长虹这样的国内企业曾经依赖郑百文做经销，也差点丢了性命。

无论是哪一个方面的管理变革，大家都不希望摸着石头过河，都希望采用被证明的行业“最佳做法”，“Best practice ”。但是，把跨国公司在经销模式下演练出的最佳做法用在国内企业的深度分销模式上，就象中国的谚语说的“猪鼻子里插葱”，不能变成大象，而猪也会很难受。

深度分销模式的“最佳做法”包括很多方面，客户管理、价格管理、组织管理、财务管理等等。本文只是对深度分销模式中的物流体系进行一个系统的探讨。

为什么深度分销

实际上，在致力于消费产品的中国制造企业中，80％以上的行业领袖均采用深度分销模式，应该有其道理。

为了理解这样的道理，让我们来想象如下一幅幅场景：

1995年的春天，某个阳光明媚的早上，东北某个中型城市的一个小旅店里，一位年轻的销售经理正在认真地打领带，准备出门。

他昨天刚刚到这个城市，脑子里不断地回响着临行前公司销售公司总经理的嘱托，这是一个有300万人口的城市，按照公司的策略，这样的城市就应该建立一个销售点，公司销售的彩电已经颇有市场形象，质量也不错，在这里他一定可以大干一番。

两周之后，他已经办好了所有工商手续，雇了一个帮手，从旅店里搬出来，住进了一个临街的办公室，公司的第一批货也到了，库房就在办公室的后面。

两个月后，他已经跟这个城市十家大百货商场的采购经理都喝过酒，成为称兄道弟的朋友；

半年后，他手下已经有十个销售员，其中7个销售员负责这个地区的14个县，这些销售员每周都去拜访辖下那两个县城的家电一条街中销售能力最强、关系最好的那个小老板，给他安排进货，帮他布置店面，把自己刚刚学到产品知识教给他，给他的孩子卖些糖果……，在城里的每个大商场，都有他的导购员，她们会想尽一切办法让走过身边的顾客买自己的产品，因为每买一台彩电，导购员就能挣20元。

两年之后，这位年轻的经理在年终总结中写到“我们已经建立了一流的渠道网络，我们的销售额已经超过了5000万元……，”

五年之后，这位年轻的销售经理将自己的印章交给业绩最好的一个销售员，打点行李，到省会城市当上了公司东北地区的销售总监。

这样的故事就象“才子佳人”一样，老套而动人。动人是因为结局很好。

这样的故事大同而小异一出出发生的过程，也是中国制造企业建立深度分销网络，并成为明星品牌的过程。

现在不是1995年，而是2025年了。很多事情发生了变化。当年的百货商场倒闭了一半，县城家电一条街上的小老板则加盟了全国最大的家电连锁公司。而那个年轻的销售经理已经升任公司的销售总经理，并且还在国内口碑最好的中欧管理学院上过了MBA。

以他的老经验，深度分销模式有很成功的历史。

以他的新知识，那些采用经销模式的竞争对手付给经销商的折扣其实比他自己的销售网络成本还高。

以他的现实体验，拥有深度分销的渠道网络使他敢跟国美、佳乐福这些大型零售商在谈判中把桌子拍得山响。

以他的远见，自己在任的时间内，中国的地区差异如此大，农村如此广阔，市场一定不

会只剩下几家大零售，渠道一定是多元化的。

所以，他一定会坚持深度分销！问题只是怎么能够在深度分销模式下实现更快的市场反应及周转速度，实现更好的服务水平及成本水平。

深度分销的物流平台

从成本上的角度，深度分销的销售体系中，库存费用、财务费用、仓储运输费用三个方面经常构成了总费用的80％以上。库存费用和仓储运输费用取决于物流管理方式，而财务费用取决于财务管理方式。

如果把库存周转从60天下降到30天内，企业的资金回报率就提升1倍；如果把一个经营点的独立核算该为办事处，每年平均节省30万……这样的如果有非常确定的答案。

把分散在经营点的库存管理、仓储管理、配送管理等等物流功能都从经营点剥离出来，建立一个集中控制的物流平台来运转整个分销体系中的所有库存管理、仓储运输、配送问题，是将这些如果变为现实的基本手段。

问题是，从上个世纪末形成的那一套人、财、物、销售都以地区经营点为中心的管理模式出发，怎么实现这个变革呢？

首先，变革要有一个量化的目标：把物流而商流分开是很好的想法，因而物流分离出来就不一定要每个经营点配置一个仓库了，那么将来需要多少个仓库？这些仓库布局在什么地方？原来由经营点分散管理物流的情况下，谁也说不清物流服务的水平是如何的，现在集中到总部来管理，要有一个非常明确的服务水平，简单些说，从客户下单到配送到货，要多长时间？同时，物流运作集中管理，物流费用也必然集中了，那么新的模式到底要做什么样的费用预算？库存周转到底能够缩短到多少天？

这些问题在今天已经很容易回答了，容易到基本上是物流专家的一个数学问题。当然，物流专家解出这个数学问题需要一点点时间来了解销售量及需求的分布情况。这里有一组典型的答案：在全国建立30个直接配送到门店的仓库，90%的订单在24小时内配送到位，仓储及运输配送费用控制在销售额的2%；库存周转天数达到18天以内。即便面对中国最复杂的深度分销网络，这组答案也仅仅需要花费1－2个月的时间。

有了这些目标，还需要有人去做。这时候公司的战略策划部门往往说，应该把物流外包，所以应该让物流公司去做，所以我们不应该操心物流的事情。听起来很对，所以，真的有些公司的老总们打着灯笼在全国遍寻能够委以重任的物流公司，一年半载后发现，无论多么大的物流公司都不能在短期内实现全国范围的、与深度分销模式相适应的深度配送；无论多么先进的物流公司都没有一套物流信息系统可以处理来自数万个零售商户的订单和履约。

因此，有人去做，不折不扣地，就需要成立一个物流部门。这个部门至少要处理如下几个方面的工作。

首先，从老的物流管理模式到新模式，这个部门要去领导、落实每一个区域的这种管理变革，尤其是落实订单流程的变革；

其次，从长途运输到区域配送中心的管理、到区域配送，每一个环节的物流运作都需要寻找到服务可靠、价格合适的外包物流服务商，这个部门要去选择、评估、监控这些外包物流服务商；

第三，计划部门、财务部门、经营点、客户乃至物流服务商都需要库存信息、配送信息、结算信息、成本信息等等不同形式的上下游物流信息来支持他们的运作，这个部门要维护一个统一的规则及流程，来确保这些信息一致、实时、准确，从而能够使各个环节的运作能够集成在一起，实现从产品下线到客户手中的系统总效率。

第四、库存管理集中后，经营点要货，总部发货的简单关系不存在了。经营点要做预测，总部则要根据预测制定库存及分拨计划，在下端销售预测及上端产品计划之间，这个部门要能够协助落实滚动计划的制定、调整。

显然，上面每一个方面的事情都得自己来做，并且每一个方面的事情都需要信息系统的支持：

落实新的订单流程，必定需要信息系统来实现流程在不同地点之间的衔接。否则，经营点既不管实物库存，又不能知道订单的执行情况，没有办法应对客户；

物流运作外包，必定需要信息系统来把订单执行指令与物流作业的衔接。否则雪片般的订单集中在区域配送中心，分都来不及，别说配送了；

计划更需要信息系统，否则，没有销售数据、库存数据，预算数据的自动化处理，数百种产品、数十个配送中心的计划不知从何而来。

当然说到信息系统，必定大家异口同声地说：ERP。听起来也很对，ERP有分销模块，可以处理订单，有高级计划模块可以处理计划，并且业务与财务集成，正好管我们上面说的事情。并且，有很多人会端出宝洁、飞利浦的ERP成功案例来诠释行业“最佳做法”。然而，当我们拜访了很多成功应用ERP的企业才发现：迄今为至，在中国没有一个深

度分销的企业实现了基于ERP来管理物流！针对那些还没有建立集中化物流平台的企业，ERP仅仅在管理从总公司到分公司的订单、库存、财务关系；而针对那些已经建立集中化物流平台的企业，ERP则成为后台的财务系统，而订单的全过程处理、物流运作、预测计划等等均通过建立在ERP之外的物流系统完成。ERP通过订单的交易结果来与物流系统集成。

究其原因，其实是一目了然，在分散物流管理的方式下，分公司或者经营点独立核算。订单管理实际上仅仅处理经营点向总部的要货，订单主要体现内部的交易过程，而物流过程主要是长途运输，非常简单。因而，ERP作为一个财务系统，能够非常轻松地处理所有的库存、订单问题。对于所有经销模式的制造业客户，情况是完全一样的，只不过分公司换了经销商而已。而要实现深度分销模式下的集中物流管理，总部的系统需要直接面对所有的零售门店，订单处理一方面体现为公司与客户的交易，是一个财务过程；另一方面，更重要的，是一个包含多个环节，经过多个外部、内部机构的物流过程。这个订单履约的物流过程对于财务驱动的ERP来说非常难以处理，因为物流过程的逻辑是物流效率；而ERP的逻辑是财务控制，用财务控制的逻辑实现物流效率当然是对牛弹琴。

下面的信息系统体系结构，是针对深度分销模式下集中物流管理的典型方式，体现了上述的基本思想。

其实，建立适合于深度分销模式的、成本最低、市场反应最快的物流平台，也就是企业建立自身物流部门能力的过程，同时也是建立相应的物流信息系统的过程。如果有关组织结构、网络布局、外包策略、信息规划等等方面遵循上述符合深度分销模式规律的“最佳做法”，加以一定的勇气、耐心，即便是中国最庞大的深度分销体系，也能够在十八个月内基本完成相对现代化的物流体系。

**第四篇：深度分销的六大误区**

深度分销的六大误区

关键词：

分销营销误区

提到深度分销，每家公司均有自己做法，而且理解与认识、操作都各不同！什么是深度分销呢？概括地讲就是渠道重心下沉！也就是指企业欲增强终端之掌控力、提升产品在终端铺市率、增加消费者购买机会的一种分销模式！

深度分销遵循的基本原理：销售量=网点数\*单品平均回转量。如果将单品平均回转量视为常数的话，那么网点数量就决定了销售量！因此，网点数量也成为了深度分销之核心点、关键点！因为网点数量越多，说明产品离消费者最近、购买机会越大，则销售量越大；反之，网点数量越少，产品铺市率越低，则销售量越差！

下面结合深度分销过程实际，总结常见几种误区：

误区之一：未结合产品定位、盲目性地扩展销售网点

深度分销之最终目的就是扩大销售半径、提升销售量。国内相当部分企业认为：产品在一二线城市销售甚好，在现代终端渠道具有一定影响力，故而认为产品千扁一律，同样适合三四级市场销售；原因很简单：一二级城市分布在东西南北区域，产品在一二级城市建立了一定知名度与品牌影响力，故而拓展三四级城市十分容易！其实产品定位十分关健，不同之产品定位就决定其分销渠道。产品定位于中高端消费群体，零售价高于行业均价，则其销售渠道长度较短，渠道重心以一级城市现代渠道为主战场、二级城市为辅之渠道策略，如IT行业中“苹果”手机、日化行业之“云南白药”牙膏等等；如这些品牌销售半径覆盖到三四级城市，则产品铺市率与品牌知名度有可能提升，但产品有可能出现“有市无量”之现象，最终产品不但销售乏力，而且有可能给品牌也造成一定副面影响！国内消费层次千差万化，按马斯洛需求论来看：一二级城市追求品质、品牌消费为主，以达到精神上之享受；三四级城市消费概念仍以“价廉”为主，以达到解决“温饱”之目的。如最近回到老家一乡镇市场，看到相当部分消费者仍将“猪油”作为日常生活必需品，哪知食用“猪油”可产生增加脂肪含量、致癌等严重危害健康之作用！正如我一做公司高管之朋友所言：任何精神层面的东西均系建立在物质基础之上！建设适合产品定位之分销渠道十分重要！就如同为一二级城市之分销渠道，现代渠道与传统渠道所销售产品、消费定位等差距均十分大。因此，如果确实欲进行深度分销，不妨将产品按城市消费概念、渠道现状进行一定分类，再进入一定之分销渠道，利于产品铺市率与品牌知名度之提升！现将某快速消费品产品定位与分销渠道示

误区之二：市场级别界定模糊，渠道混乱

解决产品定位后，怎样选择与建立适合产品销售之渠道，就涉及到市场级别划分标准。国内大部分企业划分市场级别标准往往参考国家相关规定：如一级市场基本上为“省会城市、直辖市”为准（少数企业将计划单列市、经济特区也纳入一级城市范畴）、二级市场基本上为地级城市、三级市场基本上为县级市场、四级市场为乡镇市场之划分标准。未分析产品定位与城市消费水平，故产生本定位于中高端之产品进入了消费购买力较差的一级城市，出现产品滞销现象十分严重。如二级市场苏州市、东莞市、佛山市等等，其GDP分别相当于西南西北地区很多省份GDP总值，消费购买力也不知是内陆某些一级城市好多倍，故而产品与渠道发生错位，进而发生费用投放比例失调等现象。实际上，如上述某企业划分一二级市场基本上参考“人均GDP”或“GDP总值”来划分一二级市场：一级市场，基本上界定为GDP过千亿之城市，如09年

刚好100个；二级市场，基本上界定为GDP位于100亿与1000亿之间城市，如09年刚好183个；三级市场，基本上界定为GDP为100亿下城市，共2944个；四级市场系乡镇、乡村市场。

这样一来，一级市场基本上为大部分省会城市、经济特区、直辖市与计划单列市；二级市场基本上以地级市场为主、也含少部分较差的省会城市；三级市场基本以县级城市为主、含少部分较差的地级市场；这类市场级别划分较于客观化、而且适合上述某快消费品实际，其准确率较高，划分标准较简单。当然，如想准确率更高，可以参考人均GDP，但划分标准较为复杂化！

误区之三：盲目性地铺市，以致于费用与销售不成比例

某此企业进行深度分销时，认为明白产品定位与渠道后，可以大量地投放人力、物力等资源进行深度分销，意想创造当年三珠口服液、红桃K等销售奇迹！可事实恰巧相反，产品上市三个月后才发现动销产品较少、产品基本上属“库存转移”，未发生较好的销售业绩！为什么呢？一是市场竞争激烈，如果你的产品进入分销渠道后未具备某些优势（如价格优势、功效优势、陈列优势等），产品进入分销终端后就产生滞销，进而退货到经销商仓库，发生库存转移；二是产品消费差异化巨大，南北口感、消费意识差距十分大，南方畅销产品到北方不一定好售，如家户喻晓之王老吉一样，在北方市场销售惨谈。借鉴上述快销品企业，当产品进行一级市场现代渠道销售试销后，不是盲目性地进行市场扩张，而其采取了如下策略：一是将产品分成三大类，并结合产品定位划分出其销售渠道；二是将一级市场进行重点深度分销，策略为；现代渠道销售终端产品为主，并结合终端渠道特性适当地延伸至二类市场；传统渠道以批发产品为主；也就是说终端产品与传统渠道之主战场均定位在一类市场，同时批发产品基本上定位于一级市场终端之补充，达到全方位覆盖终端之目的。三是一级市场深度分销完成后，才实施二级市场深度分销策略，也就是重点推广分销产品之策略。这样步步为营，一步步地实现分销策略、达到提升终端铺市率之目的，增加销售购买机会与提升销售！

误区之四：盲目性地投放人力资源，认为人才是实现深度分销之根本要素

一般性来讲，企业如进行深度分销，销售人员基本上由以下四类人才构成：

A、线路专员：如乡镇分销业务员、封闭渠道业务员等，一般由当地经销商负责招聘、日常管理，由厂家负责培训；

B、推广专员：如商场导购、理货员、零时促销员等等，是销售组织中最前端的业务员。一般由厂家负责招聘、培训，由经销商、分销商负责日常管理；

C、销售代表：一般由厂家派驻到市场之销售人员，属于厂家正式编制。主要负责与经销商、分销商等业务洽谈、监督与管理“线路专员、推广专员”等日常工作。从深度分销较好的企业来看：1个销售代表基本上负责2个县之市场管理、维护等工作！

D、监督人员：这是伴随深度分销所产生的官僚组织。其职责就是监督市场销售代表之工作，从某些方面来讲，监督人员其实就是分摊销售管理者之工作，系深度分销之敷生产物！

很多企业认为只有上述人员配备到位，深度分销才可能发挥其功效！其实不然，如前面分析所述，企业深度分销时切不可一下子进行大面积铺市，更应该有计划性地实施不同市场级别之分销策略，才可能保证费用投放与销售成正比之大好局面！

误区之五：企业内功不扎实，管理不到位导致费用成为“黑洞”

一般性来讲，企业做深度分销过程中均会发生“开发终端、维护终端、终端促销”等流程并由此产生高额费用，这些费用一般由厂家承担！

同时，国内市场复杂多变、潜力十分大，加之民营企业很多缺乏“远程管理手段”，导致费用成为“黑洞”，如国内某大型快速食品上市公司，常发生省级经理“合伙套利、打白条、伪造”营销费用等腐败现象层出不穷！伴随之一个业务员辞职背后，往往是数万元的呆帐、坏帐！同时，很多营销管理高层，认为前期市场投放费用是有必要的，没有对营销费用投放过程进行必要的监督、评估，不但导致费用投放与产出不成比例，而且给费用截留机会者创造了机会！

因此，深度分销之企业，营销过程管理十分重要！如没有健全的营销管理流程与体系，建议深度分销量身打造、适可而止！

误区之六：产品上市缺乏有效推广策略

很多深度分销企业，特别是做CD类传统食杂店等深度分销之企业，往往认为做深度分销只须具备“产品”与“人力”就行，产品上市后靠人力寻找经销商或分销商，然后将产品一味地扔给经销商或分销商，至于产品上市后如何分销到零售终端、如何刺激消费者眼球产生购买机会等等缺乏有效的推广策略，以致于实现产品“库存安全转移”，最后经销商不得不放弃产品经销，常听业务员说某某市场分销客户将被优化、停止合作等等现象发生！

市场经济由“卖方”转化为“买方”之今天，不管任何行业特别是快销品行业，产品已由价格、品质等过渡到品牌、服务等竞争，产品上市前如未对当地消费习惯与零售终端商购买习惯等因素进行分析与达成有效的上市策略，产品上市后注定是昙花一现、暗淡无色、悄然而逝！

**第五篇：快消品深度分销模式**

看得见、买得到、乐得买——快消品深度分销模式

深度分销是快消品行业中的部分企业首先提出的一种销售管理方式。但随着分销热的到来，各行业的企业都提出要开展深度分销。一时间，不做深度分销就好象有了一种落伍的感觉。同时营销行业的各路精英也加入了对深度分销理论的探讨，甚至有同行专门在此领域著书立说，以解深度分销之谜。

我们认为，每一个企业在每一阶段，都应该选择与自身品牌、产品、规模、实力、资源优势、发展目标等相匹配的营销模式，追赶潮流是没有任何意义、也不能为企业带来收益的行为。

我们去探讨、甚或采用一种营销模式的时候，首先要深刻领会其主旨要义，要对其出发点和目的地有深刻的认识。也即不但要知其然，还要知其所以然。对于深度分销来讲，其关键的核心要义是“何为深度？”，或者“深度如何测量？”的问题，然后才是“如何达到这个合理的深度？”和“合理深度如何维持？”等问题。本文就“深度分销，„深度‟如何测量？”这一问题加以探讨，以期对读者有所帮助。

一、对“一张图、三张表、六个定”的深度解读。

深度分销模式由可口可乐公司操作大陆市场时从实践中总结导入，经康师傅等企业的进一步实践后形成一定的理论体系雏形。其主旨讲的是快消品企业在操作一个城市市场，面对大量的零售终端售点时，对终端售点和业务人员所采取的一种销售管理方式。其主要的管理工具即“一张图、三张表、六个定”。“一张图”即终端售点分布图，根据掌握的终端网点资料，包括分销商、零售终端客户，在地图上明确标出来，并加以编号；“三张表”即客户档案表、客户服务表和订单。客户档案表记载了客户的详细资料、经营状况等，该表是所有工作的基础；客户服务表包括客户编号、客户等级、进销存状况、店面陈列、存在问题等内容，该表明确规定了终端业务员的工作内容，包含了公司希望了解的所有信息；订单是根据了解到的资料及客户的经营情况，及时接受客户订货的工具；“六个定”指终端业务员相对稳定，每个业务员的销售区域相对稳定，每个业务员负责的销售网点相对稳定，每个网点的访问频率相对稳定，每个业务员工作路线相对稳定，每个网点的访问时间相对稳定。“一张图和三张表”是硬件，“六个定”是软件。软件和硬件的良好匹配，确保了整个分销系统的顺利运行。深度分销的操作模式，可以广义的运用到每个行业的销售管理体系中。但根据行业和产品性质，每一项内容的具体要求不同。快消品行业，尤其即饮型饮料行业对终端售点的铺货率和终端形象要求都极高，因此深度分销管理思想的体现也越为充分和重要。

二、深度分销主要解决产品在形成销售时与消费者之间的物理距离问题。

现代营销学强调解决产品在形成销售时与消费者的两个距离问题。心理距离主要通过提升品牌力和产品力的方式去解决；而物理距离主要通过理顺渠道和终端的关系来解决。深度分销能有效缩短产品与消费者之间的物理距离，是解决产品在到达消费者面前的过程中，提高末梢环节效率的有效手段。

三、分销的“深度”主要指产品在终端的能见度。

从广义上讲，营销的深度包括品牌的延展性、产品的能见度、渗透率、消费者的认可度、终端生动化等多个方面，但对于深度分销来讲，其实“深度”重点只指产品在终端的能见度一个方面，也即产品的铺货率是考察“深度”的关键要素。深度分销，意即使产品保持持续高能见度的分销管理模式。

四、有效终端的铺货率是测量分销“深度”的标准。

既然分销的深度主要指产品在终端的能见度，那么终端铺货率就应该是测量分销深度的主要指标。对于不同的行业、不同的产品来说，销售的主要渠道和终端都有一定的区别，即有效渠道和有效终端是有区别的。因此有效终端的高铺货率就是测量分销“深度”的标准。举个简单的例子，对于即饮型的饮料来说，任何一个能卖货的售点都可以是其有效终端，因为对于这种产品，只要有人就能产生销售，而且销售和消费在许多情况下是同步进行的。因此从铺货的角度来讲，卖饮料就不能只关注超市，而是所有的餐饮店、食杂店、马路冰点、甚至擦鞋店都可以是其有效终端，都应该得到充分的关注。卖即饮型饮料强调的是100%的终端铺货率，要将产品铺到所有的售点。因此做即饮型饮料通过计算所有终端的铺货率来检测其分销的深度；但是对于卖纯牛奶来讲，情况就有区别。因为并非所有的终端售点都是纯牛奶的有效终端，没有一个消费者在渴了的时候到街边的食杂店随便买一包纯牛奶来喝！纯牛奶的有效终端主要是超市、酒店、和社区便利店，其产品特点决定了其消费目的和消费场所，而这二者又决定了其有效终端的不同。因此卖纯牛奶通过计算对于纯牛奶而言有效终端的铺货率来检测其分销的深度。

笔者于两年前为一个饮料企业的乳品项目做咨询，该企业在饮料行业的知名度很高，在市场操作中也积累了很多行之有效的手法。牛奶产品上市后，也主要由以前的饮料经销商来操作，公司要求沿着饮料的路子做深度分销，结果在每个市场，均由业务员和经销商一起将250ml的利乐砖纯牛奶铺的满大街都是，随之而来的后果是，过了一段时间，许多一年也不卖一包牛奶的售点纷纷要求退货，给公司造成了很大的损失。笔者看到后只好苦笑，其实最主要的症结就是一个有效终端的选择问题。

对于其它的行业和产品来讲，道理也雷同，提高有效终端的铺货率是产生销售的大前提。计算有效终端的铺货率是检测分销深度的主要手段。其实有效终端的确定应该是营销中一个最基本的常识问题，因为一般情况下卖服装不可能选择到酒店，卖酒水不可能选择到建材市场，卖计算机应该选择到能产生计算机销售的地方。

五、终端生动化是深度分销的重要环节之一。

通过深度分销，完成了产品在终端能够“买得到”的基本问题，但是如何使消费者能够“乐得买”，并产生最终的购买行为，终端生动化等因素又尤为关键。简单套用一下4P理论，其实我们就会发现，在有了产品以后，铺货解决的是渠道的问题，满足了消费者购买的便利性需求；然而，对于价格和促销沟通也应该给予充分的关注。终端生动化是产品与消费者沟通的重要形式之一，但终端生动化应该在分销的过程中予以完成。可口可乐的业务员终端拜访八步骤，其中就讲到了维护产品终端陈列形象的这一环节，其实是一种实践经验的总结。如果没有良好的终端形象，呆板的终端铺货最终也只能是事倍功半。

总之，在实际的营销活动中，具体的模式只是“表”的问题，而每一种模式所代表的操作思想才是“本”的问题。希望我们的企业在营销工作中既能合理选择并发展各类操作模式，又能深刻领会每一种所蕴涵的管理思想，只有这样，才能做到表本兼治。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！