

写在前面的话：

小编先后经历了几个公司的渠道体系建设，涉及传统软件、搜索引擎营销、O2O外卖、SaaS等完全不同的互联网和软件业务，从中积累和总结了一些心得体会，同时在过往工作经历中，也从事过电销、会销、地推、KA等直销工作，并将相关销售管理经验总结应用到了以上几段渠道管理经历中，且均取得了不错的业务结果。

近期受位几朋友的鼓励，拟尝试将自己的心得体会整理成文字分享给大家，希望对大家了解、选择、应用渠道模式有所借鉴和帮助。

暂时想到的内容有如下一些要点和方面，后续根据整理情况会进一步补充完善，也希望在整理过程中能多和大家交流，得到大家的反馈和建议。

- 1、渠道到底是什么？渠道的定位和价值？渠道的优劣势以及渠道和直销模式的选择考虑；
- 2、渠道建设的第一个误区：以谁为中心？从哪儿出发开始寻找渠道？
- 3、SaaS业务渠道管理的特点和难点；
- 4、渠道管理金字塔的核心思想：双赢；换个视角来看看矛盾和冲突；
- 5、渠道管理中需要不断平衡和兼顾的那些“正反面和对立面”：

赋能侧：客户画像or代理商画像；招商能力or扶持能力；战略顾问+常务副总；培训体系+管理系统；

产能侧：过程管理+结果管理；销售能力+交付能力；能力型渠道or资源型渠道？

6、渠道管理的三个阶段：产品粘性、管理粘性、文化粘性；三个维度：人、钱、事分别管什么？怎么管？

7、渠道合作的核心是双赢、纽带是利益，起点和终点都是，渠道管理中的三个财务模型，从小到大依次是：产品和业务的价值模型、代理商盈利模型、渠道分润模型；

- 8、渠道管理的核心内容：代理商的选、育、用、留
- 9、能力型代理商管理中，育和用的核心是销售团队的搭建和管理；
- 10、不同阶段代理商的管理重点和代理商公司内不同人群的管理重点；
- 11、渠道管理的几个基本原则；
- 12、渠道管理团队的组建和管理。

今天首先聊聊第一个问题，渠道到底是什么？渠道的定位和价值如何？渠道模式的优劣势分别有哪些。

根据百度百科的定义，渠道（英文为channel）通常指水渠、沟渠，是水流的通道。现被引入到商业领域，全称为分销渠道（place），引申意为商品销售路线，是商品的流通过程，所指为厂家的商品通过一定的社会网络或代理商而卖向不同的区域，以达到销售的目的，故而渠道又称渠道网络。

综上，我们所讲的渠道管理一般是指企业在选择通过渠道模式扩展业务之后对应的一系列管理策略和管理动作，包括渠道政策的制定、代理商画像的确定、代理商公司的选用育留，以及渠道管理团队的组建和管理、渠道模式和直营模式的协同发展等。

渠道管理既是一门科学也是一门艺术，其中有很多可以被规划、被总结、被分析的点，也有很多需要感性判断、经验参考以及大胆取舍的点。可以看到，步骤法无法复制出一个优秀的渠道体系，目前市面上关于渠道建设和渠道管理的教材和书籍并不多见，但了解和掌握渠道管理的底层逻辑和基本原则，有助于大家在渠道体系建设中统筹规划、少走弯路，用较少的投入带来较好的结果。

企业在开发出自己的产品和服务之后，开展商业化的过程中，一般会按照客户分类、产品分类、行业分类、区域分类、销售难易程度等组织不同的销售模式。最常见的分类有直销和渠道两种，直销可以根据客户规模大小分成KA和SMB，或者根据销售方式分成电销和面销等，这里不展开介绍；我们重点看一下渠道模式，简单说就是用生态思维，调动外部资源和力量来帮助企业达成自己的业务目标。

假设为了同一个不断增长的销售目标，如果采用直销模式，那么厂商需要招聘、培训、激励和管理大量的销售人员，这一过程会产生庞大的招聘成本、培训成本、薪资成本、福利成本、社保成本、办公成本等，以及因规模变大而翻倍增加的管理成本和试错成本，每个销售人员在成长为合格销售之前，几乎都只有成本而不能给公

隐性成本

经常比在职销售团队的成本更高，但管理者往往意识不到这部分成本的可怕性；在向更多区域扩张的时候，一个直销分公司的组建需要至少经历3-6个月才会有相对稳定的业绩产出，这一过程包括场地租赁、装修、人员招聘、业务培训、市场分析、缓慢拓客和建立市场影响力等；因此采用直销分公司的方式去开发市场，往往投入巨大而产出较慢；相比来说，如果用渠道模式开拓市场，那么前期代理商会帮厂商承担大量的办公成本、人员成本、市场拓客成本等，只有在代理商有了业绩产出以后，厂商才需要根据代理商合同去进行相应的分佣；虽然代理商的分佣比例会远大于直销人员的提成比例，但是代理商前期帮忙承担很多成本，可以大大减轻厂商的资金压力和人员压力，同时寻找合适和优秀的代理商开拓市场，会比一个城市一个城市建立直销分公司高效很多倍。

简单来说，厂商采用渠道模式相比于自己建设直销团队，有着明显的优劣势可以参考：



从上图可以看出，渠道模式的优势和劣势都很明显，企业采用或者不采用渠道模式都没有绝对的对错，但如果能够扬长避短，选择正确的渠道、管好用好渠道，那么厂商和代理商就能够实现1+1>2的叠加效应。

厂商类的企业往往具有较强的产品研发能力，且具有比较明确和坚定的中长期战略和规划；而代理商类的企业往往具有较强和较广的客户触达能力，并且更关注市场的短期变化，对客户需求、购买意愿和购买能力等变化感知更直接更快速。

如果厂商采用了渠道模式来推进商业化进程，可以大大缩短进程、减少投入、加快覆盖；如果在渠道模式中能够准确找到最适合最匹配的代理商群体，并且建立一套行之有效的渠道管理制度，培养他们、激励他们，那么不仅可以达成业务目标，同时可以在行业里聚集大量的合作伙伴，从一个人战斗变成一群人战斗，快速建立自己的行业壁垒和市场影响力。

与此同时，我们需要时刻保持清醒和警惕，因为渠道模式的劣势几乎是广泛存在的。且相较直销而言，渠道模式中存在的感性和弹性更多，因而管理难度更大。企业如果在渠道建立和管理的过程里始终无法找到应对和解决这些问题的方法，那么渠道铺的越广

，问题会越多，业务布局会越混乱，最终只能不得不挥泪斩马谕、放弃某些代理商甚至放弃整个渠道模式。

如果把厂商直销团队比喻成主力军和直系部队，那么渠道就是同盟军。管好了，不仅可以发挥出像主力军一样的战斗力，还能成为厂商市场版图的重要组成部分，在需要的时候顺利转为主力军；管不好，就会面和心不和，人在曹营心在汉，一遇到困难就分崩离析，一遇到诱惑就转身投敌。

不同的行业、不同的产品、不同的市场环境、不同的竞争格局，可以采用不同的直销和渠道协同策略。一般来说，打标杆用直销，做覆盖用渠道；提炼打法SOP用直销，鼓励创新百花齐放用渠道；培养人才用直销，输出人才、给人才更多成长空间用渠道；重点区域、重点客户用直销，其他区域、其他客户用渠道；复杂业务或非标产品用直销，标品销售或低客单业务用渠道；追求利润率用直销，追求业务规模用渠道；PLG用直销，SLG用渠道；封闭思维用直销，生态思维用渠道。。。需要强调的是，以上选择均为相对而言，并非绝对成立。

企业在不同行业、不同产品、不同发展阶段、不同区域、不同业务目标之下，可以动态选择直销模式和渠道模式的协同发展，从而快速、高效实现自己的商业化目标

（例如百度的竞价排名业务，在广东区域最早用的是代理商覆盖，公司上市前成立广州、深圳、东莞分公司转为全域直销，最近几年又把广州深圳之外的其他城市重新开放代理模式）