# 蒙牛的营销渠道

来源：网络 作者：浅语风铃 更新时间：2024-06-28

*蒙牛的营销渠道一、主要营销渠道（一）直销渠道：又叫零级渠道，是指产品从制造商向最终消费者的过程中不经过任何中间商转手的分销渠道。可供液态奶企业的直销渠道主要有建立社区奶站进行服务型家庭直销——送奶上户。1．液态奶厂家使用服务型家庭直销渠道的...*

蒙牛的营销渠道

一、主要营销渠道

（一）直销渠道：又叫零级渠道，是指产品从制造商向最终消费者的过程中不经过任何中间商转手的分销渠道。

可供液态奶企业的直销渠道主要有建立社区奶站进行服务型家庭直销——送奶上户。

1．液态奶厂家使用服务型家庭直销渠道的原因

（1）液态奶消费者的增加及消费频率的上升。

（2）社会上享受型消费群体的增加。

（3）液态奶品牌竞争剧烈，尤其是竞争焦点转移到服务方式上。

（4）劳动力资源丰富并且成本低廉。

2．液态奶厂家使用服务型家庭直销的优点

（1）使用直销渠道，企业可以保证合理的利润空间和奶产品的新鲜度，同时直接掌握顾客。

（2）区域化块，密集分销，追求最大的市场覆盖率。

（3）自营渠道，建立起强大的渠道控制力与高度的渠道封闭性，保证渠道的稳定性，避免竞争品干扰，同时保证良好的现金流量。

（4）通过服务带来渠道差异化，提高顾客满意度和忠诚度，最终使渠道增值，保证经营环节的利益，培养忠诚顾客群。

3．液态奶厂家使用服务型家庭直销所提供的服务

（1）根据顾客需要量身定制送货时间。

（2）顾客可以随时定购，并且中途可以增减数量、更换品种。

（3）由送货员按时上门向顾客收取货款，并且开具公司统一发票。

（4）开通二十四小时订购、咨询、投诉服务热线，24小时内处理完顾客的质量投诉，并且做好处理结果的纪录。

（二）一级渠道——零售终端。

从大型超市、大卖场等这样的超级终端到到便利店、专卖店、夫妻店等这样的小零售店都是液态奶的零售终端，企业应根据自己的实力选择适合的渠道类型。

1．液态奶进入大型超市、大卖场等超级终端的特点

超级终端营业面积达，客流量大，品种丰富，可满足家庭主妇“一揽子”购物需求，自助服务，明码标价，集中付款，交易手段现代化，大量销售，敞开陈列，有自己的一套冷温设备，产品大多数是纸包牛奶、利乐包牛奶、利乐枕牛奶、屋顶包鲜奶等。但是一般门槛较高，以批价做零售价，价格一般比其他零售渠道低，且品牌众多，竞争激烈。

2．液态奶进入夫妻店、便利店、小摊等小零售店的特点

这些小店数量多，规模小，品种少，接近居民区和流量密集区，营业时间长，见缝插针，灵活，与老百姓日常生活密切，一般进入门槛低。虽然单家店的销售量不是很高，但由于这样的店密密麻麻遍布各个大街小巷，如果在这些店的铺货率很高，则总的销售量会很大。由于一般没有成套的冷冻设备，产品主要是袋装牛奶（进货量不大，当天全部卖掉）和保质期特别长的一些风味奶。这些店一般都是小本生意，店主一般不愿承担风险，因此新产品进入时可以通过先试卖后付款的方式。如果产品好卖，店主就会自愿出售你的产品。另外在这些店贴一些POP广告或不间断的在这些店搞促销活动也会收到良好的效果。

3．设立专卖店

专卖店的特点是：经营某一产品线或某一品牌，产品线单一但品种齐全，个性化的服务，以“专”和“精”为定位目标，品牌经营。这样的专卖店要制定统一的形象标准，统一的销售产品，统一的服务，统一的价格，统一的布局，统一的管理。

设立专卖店的好处是：企业可以有效的利用各专卖店加盟人的加盟费，建立销售网络，不断提高市场竞争力；可以提高产品的知名度，打击仿冒自己品牌的不正当竞争行为，保护消费者的利益；企业和经营者组成合作伙伴，同甘共苦，相互依存，互惠互利，销售积极性大增。

（三）二级渠道——批发市场

在现代的液态奶企业销售渠道中，多数企业将注意力集中在常规的通路渠道上，如商超、大卖场、送奶上户等渠道上，以此来提高产品的销量，从而忽略了另外一个渠道——批发市场。

1．进入批发市场的优势

（1）扩展销售渠道：一般批发市场所在地理位置优越，人流量较大，来此进货的二批经销商、零售商较多，这样为企业的产品提供了较大的流通空间，为企业拓展了销售渠道。但企业需要更多维护与经销商之间关系。

（2）良好的资金回流：在批发市场里，企业与经销商之间的货款以现结为主，这样对企业来讲可以有很好的资金运作，保证投入企业的“血液”流畅。

（3）

较大的覆盖面：来批发市场进货的多为批市外的二级批发商和其周边地区的中小型超市、商店、食杂店的经营者。

2．何种液态奶适合进入批发市场

（1）由于很多中小型超市、商店、食杂店的冷链设施不完善，所以批发市场里的经销商以经销常温奶为主。

（2）根据调查显示，在批发市场里走量最大的是低价位的塑瓶花色牛奶和酸性乳饮料，这些产品主要在县城和农村市场上销售。另外，品牌影响力大的产品在批市中也有良好的表现.。

3．厂方进入批发市场的两种运作模式

厂方可根据自己的实力、市场目标以及渠道策略等制定不同的营销策略进入批发市场。主要有两种方式：一种方式是厂方在批发市场中寻找一家总经销商，由总经销商再对市场内的二批商和市场外的二批商以及零售商进行分销；另一种方式是厂方直接进驻批发市场，自己设立仓库，以统一价格对市场内的经销商进行分销，再由经销商向外分销。

4．两种进入批市模式比较：

第一种模式厂方可利用总经销商的仓储与分销网络，在厂方投入少、成本少的前提下产品得到广泛分销。但产品价格较混乱，并且各级批发商毛利率低。

第二种模式厂方自己租仓库、派人员，如果在市场中的影响力不大，产品流转慢的话，费用会较高。但它可以控制批发市场经销商的价格在批市内构筑起平台式的经销网络，并且经销商的毛利水平得到一定保证。

二、液态奶市场分销渠道中存在的问题

（一）送奶上户服务中存在的问题

1．区域化分与管理是否科学的问题

送奶上户服务历史比较长的企业，这方面问题尤其突出。区域化分不清或执行中不能严格遵守，会降低送奶员效率。有些送奶员或奶站站长以跨区域送奶来提高自己短期业务，但会对企业未来业务拓展形成管理障碍。

2．产品组合是否具有竞争力的问题

有些液态奶厂家不先进行充分的市场环境分析、消费者研究、竞争分析等工作就将产品盲目投入市场。例如，如果将原属高端市场的屋型纸盒奶等产品过多投入收入水平较低的地区，销售量肯定不高。

3．是否发挥了订户数据库管理的作用

有些企业的奶站对订奶客户的记录相当乱，导致送奶过程中不是送错奶就是丢掉某个客户；也有些企业在处理客户投诉时，不能及时了解客户所定产品的类型、数量等……这些问题都是因为没有充分发挥数据库的作用。

4．征订与促销活动是否有效

从全国乳品企业的市场推广方面来看，阻碍国内乳业发展的一大因素是通过价格手段抢蛋糕，争取市场份额，而当前中国乳品行业发展的首要工作是扩大消费基数。作为送奶上户业务，如何有效的做好征订和促销工作成为扩大消费基数的关键。但是一些液态奶企业在这方面做得还不是很充分。

5．奶款回收问题

对于好多企业的送奶上户业务来讲，做到奶款回收健康有序是一件非常棘手的问题。有些企业在奶款回收上一直比较混乱，送奶员携款而去有之，奶站站长坐支奶款有之。居然有些企业里会出现送奶员长达几年占压奶款三万多元的情况，这也难怪主管经理会头痛了。

6．送奶服务中客户投诉问题

作为有形产品与无形服务紧密结合的产物，送奶上户业务带给消费者最大的附加值就在于送到家中的服务，同时形成了这项业务的核心竞争优势。客观的讲，部分城市享受送奶上户业务的消费者都是出于该城市平均生活水平与平均文化素质之上的消费者，但也不排除会出现一些极端的情形。很多负责客户的主管都见过这样的相对水平较差的顾客：年龄较大、对服务中的问题容忍度极低、经常将自己遇到的问题广而告之、在周围的人群中又具有一定的影响力。这样的例子虽然极端，但也经常出现，有很多送奶人员都遭遇过这样的尴尬时刻，公司也因一时疏忽而遭受重大的损失。

7．送奶队伍团队建设的问题

在乳品企业的企业文化建设中，送奶员队伍的团队建设是最为困难的部分。从企业角度讲，由于利润的限制和市场拓展的需求，往往令送奶员处于一种物质利益不饱和状态，因此很难让所有的送奶员对自己的薪金感到报酬满意；从送奶员的角度来讲，由于自身素质的限制，很难有职业发展的空间，能从送奶员升为奶站站长的就不错了，极少能有人再向上提升。因而送奶队伍的建设更为困难了。

（二）一级渠道存在的问题

1．渠道冲突

相当一部分液态奶产品实行低价格销售是连锁超市、大卖场的共同点，如果厂家供应商将相同的产品提供给其他渠道，就有可能引起其他零售终端的不满，恶化渠道关系，引起渠道冲突。

2．销售终端管理工作不够

决胜终端已成为越来越多企业的共识，然而国内乳品企业对零售终端的管理还不是太重视，一些国内著名的乳品企业在市场推广方面除了重视广告外，很少在终端方面做系统的管理工作。

（三）中间商层面的问题

现在液态奶企业还要面临中间商层面的问题。中间商不是只经销一家的产品，企业都想让中间商把资金、人员、网络等资源投向自己，扩大自己在当地的市场份额，增加自己的产品在当地的推动力。经销商守着一方市场，有充足的社会关系，有健全的销售网络。他的短期利益是赚钱，长期利益是要发展，目标和厂家的不尽相同。企业该如何掌控中间商呢?

三、加强液态奶企业分销渠道建设和管理的对策

（一）送奶上户服务的对策

1．区域化分，制定奶站的管辖区域

根据市场范围的大小、所属城市的区域特性、目前市场的渗透率、近期可行性目标渗透率、送奶员的工作量、送奶员平均期望薪酬和管理跨度等综合因素，来划分奶站所辖区域。最为理想的方式是，一个奶站所管辖的区域与其它奶站没有交叉、没有空白未覆盖区域。当然这样很难，这就要求在实施操作时，尽量接近理想的方式。另外企业要使每个奶占清楚自己的管辖区域，制定严格的管理措施来杜绝跨区域送奶现象。

2．根据不同奶站消费区的消费特点，开发具有竞争性的产品组合根据当地环境、消费者消费阶段和竞争情况，开发具有竞争性的产品组合，这样有利于在送奶上户服务上持久与发展。如果当地市场中，饮奶习惯虽然较好，却未成熟到坚持每天饮奶程度的消费者人数较多，可以通过部分复合膜常温产品来吸引这部分人群；如果消费者对保鲜产品的总认可度很高，可以在瓶袋奶的基础上开发细分产品，如风味奶或功能奶；如果市场上涌现出的高端消费者越来越多，地段产品不能满足消费者需求，可以用屋型纸盒产品或开发新鲜杯产品来吸引着部分人群。

3．建立送奶上户服务的数据库，并充分发挥其作用

首先分析建立数据库的主要作用。一是作为客户档案记录，便于管理奶站站长和送奶员的基本任务：如综合统计、要货计划、客户基本记录等；二是为送奶上户业务的营销决策提供基础信息：如根据各区域渗透率确定区域拓展重点、根据订购的产品、数量和家庭信息等来确定营销组合；三是可以成为财务管理的重要工具，用于管理奶站奶款和奶站站长、送奶员工工资发放的统计等；四是成为售后服务管理的工具，根据服务性投诉和质量性投诉的记录来分析和调整服务水平，以及确定质量管理方向。

然后通过仔细分析企业的现状来确定企业通过数据要实现的目标，比如财务资源、管理资源等都会影响我们最后能到达的目的。

最后根据我们确定的所有需求来要求软件开发师开发数据库软件。基本上我们的要求都可以通过软件的功能来实现，同时可以减少很多繁重的手工操作工作。

4．进行促销和征订工作

任何奶站建立之后都要通过促销的方法来吸引社区消费群体。在促销过程中可以采用知识营销的方法，通过各种方式进行保鲜产品的知识教育，是促销工作总的指导思想。但是在不同的市场和竞争环境下，促销工作又根据不同的目的采取不同的方法。如：为了进攻新市场或防守竞争产品的进攻，可以采用价格手段或先喝后付款的方式，也可以采用优惠政策或者买赠政策；为了扩大消费群体，可以采用免费品尝等方式。但不要忘记最重要一点：要为所有优惠方式找到合适的理由，否则消费者会形成优惠依赖。

通常征订工作有两种方法：一种是送奶员兼定征订工作，在每天下午和晚上不送奶时间通过在小区内设点或以“扫楼”形式逐家拜访居民；另一种是组织专门的队伍开展征订活动。在奶站建立初期，因为送奶员的送奶业务量不是很大，可以让送奶员兼顾征订，这样可以减少成本。无论采取何种方式征订，将征订工作作为送奶上户业务的一部分，通过采取有效的方式使征订人员具有一定的压力和动力，是让征订工作发挥更大作用的根本原则。

5．奶款回收问题的对策

对于奶款问题，不管是历史遗留问题，还是日常管理疏乎；不管是企业内部形成障碍，还是外部社会因素影响，企业都应该在这交易的核心问题上建立合理的游戏规则。从长远来讲，在规范管理中治标的方法是将它列入到对直销部主管的考核事项中去，形成管理动力；治本的解决办法是在企业内部形成清晰的管理意识，制定合理的交款模式和业务流程，从杜绝开始，对过程严格控制，逐步形成一种规范化的业务模式，才是最为理想的结果。

6．送奶服务中客户投诉问题的对策

对于送奶服务中客户投诉问题，企业一定要找到根本原因，具体问题具体分析，并且做好杜绝这种问题再发生的工作。这就要求企业不仅要减少产品和服务中的瑕疵，更需要客户服务主管每时每刻去挖掘去满足顾客相关的需求。这项工作才是需要客户主管花心思、动脑筋去思考的问题，是客户服务这项工作的核心意义所在，同时也是营销的核心工作“创新”的重心所在。

7．做好送奶队伍的团队建设

送奶队伍的稳定对家庭直销业务的稳定和发展有非常积极的意义。一个称职的家庭直销业务的主管在销售队伍的管理上会付出超人想象的努力。这里只简单提出在“有效培训”和“职责分解到奶站站长”这两方面的意见。对奶站站长的培训要从“提升管理能力”、“提升业务水平”和“提升该层面队伍凝聚力”的角度出发，确实为他们解决实际困难，帮他们努力提高业绩。而“职责分解到奶站站长”方面则需在“人性化、人情化管理”、“提高送奶员队伍的积极性”和“提高送奶员业务水平”等方面深入开展积极、主动、有建设性的工作。

当然企业不同，遇到的问题不同，应该依托企业的实际情况彻底的解决实际存在的问题，将对乳品企业的送奶上户业务的发展起推动作用。

（二）一级渠道建设和管理的对策

1．解决零售终端各渠道之间冲突的对策

对于零售终端各渠道之间的冲突，可以有三种方法。第一，实行产品区隔，即分割出一部分产品专供连锁超市和大卖场，目前采取此种方法的企业比较多。第二，实行品牌区隔，即专门注册一个品牌专供超市和大卖场，但这对于消费者的品牌关注度不高的产品较为可行，而液态奶还是属于品牌关注度比较高的产品，因此采取此种方法的液态奶企业不是很多。第三，加强与经销商的沟通和市场价格管理。当然实际操作中还取决于各个企业渠道结构的设计，各个渠道在整个销售中所占的比重以及冲突程度等。

2．加强销售终端的管理

消费者是在零售店购买液态奶的，如果厂家不能使消费者在零售店见得到、乐得买，你的产品就永远无法卖出去。终端零售店的管理就是要解决两个问题：一是如何让零售店乐得卖，把货铺到消费者的面前，使消费者买得到；二是如何把货铺进消费者心中，使消费者乐得买——买得轻松、买得愉快，让他好找、好挑、好拿。为此，企业的终端管理工作应围绕以下两方面展开。

（1）提高产品的终端展露度。企业为争取本企业液态奶产品较高的展露度，除了以利益直接激励零售商的积极性外，还可以：加强终端工作人员的管理和培训，规范其业务行为，全面提高其业务素质，派相对专业的人员与零售商谈判；运用专家策略，为零售商提供专业性指导和良好的服务，第一时间解决他们在销售中所碰到的问题，帮助其提高销售业绩；采取适当的终端公关策略，例如零售商拜访计划、厂商联谊会计划、零售商庆功会计划、小礼品赠送计划等，加强与零售商之间一对一的沟通等等。

（2）刺激消费者随机购买。面对越来越多的液态奶品牌，消费者常常感到无所适从，品牌忠诚度越来越低。据统计，到终端购买固定品牌奶产品的顾客占70%，另外30%的人并没有明确的购买目的，这部分消费者主要靠产品包装、POP等终端宣传品的刺激和营业员导购实现购买；而指定品牌购买的消费者经过营业员的极力推荐，会有25%左右的人改变主意，从而购买推荐品牌。因此，厂家必须在终端市场上投入更多的心血运作，把自己的产品与竞争产品区别开来，以新颖、独特的形象吸引消费者的注意，刺激顾客的需求欲望，创造在零售店的竞争优势。具体来说应做好：合理定价、产品陈列、导购、免费品尝、买赠、及时补货等工作。

①合理定价。

进入超级终端的企业，产品定价依据竞争对手的价格和超级终端的的规定，一般来说要比市面价低；对于小零售店，因为进价本身比超级终端高，又没有超级终端这样大的销售量，应允许小零售店的价格比超级终端高些；对于全国统一售价的大企业来说，则依据自己公司的规定来定价。

②产品陈列。

产品陈列非常重要。因为：大多数消费者并没有购物计划，即使有购物计划的消费者所购买的往往与采购单上所开的商品有出入。根据最新研究报告指出，约有75%以上的消费者在乳制品类的购买属冲动购买。因此，获得消费者的注意就是增加冲动购买的关键点。当消费者置身于琳琅满目的商品中，在每一个品牌前驻足时间不超过二秒，所以每一个品牌大约只有二秒以下的时间引起购物者的注意，进而产生食欲、建立品牌形象、唤起对先前广告的记忆并激起购买欲望,生动化陈列可以做到这一点。

进行生动化产品陈列要做到：占领有利和较好的陈列位置，增加产品陈列面积，使产品不同的包装形式、规格及口味全上货架，保护陈列面积和陈列空间，利用醒目的POP来吸引消费者，特殊的陈列摆设来创造有利的卖场气氛等。终端生动化能从感观上拦截消费者，规范、整洁的终端陈列，除了给消费者气势、强视觉冲击力外，更给消费者留下安全、卫生、值得信赖的美好印象，POP的有效表现，则有助提高产品美誉度。

③导购

导购指在商超内搞推广活动时，专门安排工作人员对消费者进行推荐、诱导购买。导购人员以女性为主，并必须对其进行专业训练，让其对液态奶和本企业产品知识滚瓜烂熟。液态奶作为特殊的快速消费品，它的消费行为大致有两种：家庭消费和个人即时消费，与自己或家人关系较大，所以消费者在选择购买时，有较大部分的消费者会把各品牌作一些简单的比较，这也是很多消费者在商超选择购买液态奶时往往在货柜前犹豫好几分钟才购买的原因之一，这时如果有导购人员在最短时间内向消费者介绍、推荐本企业产品，则可拦截到潜在消费者和竞争产品的消费者。

④免费品尝

在液态奶的终端商超进行活动式的免费品尝。随着人们对液态奶的理解，液态奶的味道、口感对消费者的影响越来越大，也成为消费者选择品牌的主要因素之一，现在有“奶香留人“之说。要拦截到更多的消费者，通过免费品尝，让牛奶自身对消费者说话，一旦消费者尝上一口奶，并对其产生好感，会立即尝试购买该产品，因此通过免费品尝可以吸引消费者。

⑤买赠

现在的消费者越来越理性，“价格“已成为产品选择的关键因素之一，牛奶也不例外。买赠已成为终端拦截消费者和扩大液态奶市场份额的最佳方法之一。但买赠不是纯降价，它还有恢复原价的理由。通过对液态奶购买者的调查发现，有多数购买者非常喜欢买赠促销方式，他们容易受这个促销影响而转换品牌。因此，对新品牌来讲，通过买赠可以促进顾客尝试购买的消费行为。当然买赠不能天天进行，必须要分阶段、分时段进行。

⑥及时补货

对于大型企业可以与销售终端联网，那么本公司的产品销售、库存情况在电脑上一目了然，就可以及时补货。对于中小型企业来说，暂时没有条件安装联网，更要注意和商场保持信息沟通，所以通过传真机互通信息，下订单。另外可通过统计日均销售量来判断超市库存量能否满足销售需要，如不足应提前与终端沟通发货。

（三）对中间商的掌控

1．远景掌控

任何中间商都想销售有前途的产品，这就需要液态奶企业一方面要用市场业绩来证明自己的实力，另一方面企业也要不断描述自己的美好前景给中间商。中间商认可了公司的理念、企业文化、企业发展战略、公司的主要领导人，即使暂时的政策不合适，暂时的产品出现问题，中间商也不会计较。

2．品牌掌控

现代的商业社会是一个产品同质化的社会，往往区别产品的唯一特征就是品牌。中间商的品牌价值往往附加于所售产品品牌，而一个品牌响亮的产品可以给中间商带来利润、销量、销售的效率等，因此企业要在终端建立自己良好的品牌形象，使中间商的销售速度增快，销售成本减少，从而掌控了中间商。

3．服务掌控

一般中间商的人员素质较差，像批发商的很多员工都是亲戚朋友。很多中间商在发展到一定程度以后，希望通过各方面的专业指导来提高管理水平。所以企业不仅要把产品销售给中间商，还要帮助中间商销售、提高销售业绩、降低销售成本。可以根据中间商的需求开展不同的培训课程，帮助中间商管理。

4．利益掌控

任何中间商的根本目的是赚钱，如果中间商不销售你的产品也不会失去很多，那就起不到掌控的作用。

这就要求企业要给中间商的利润大于中间商的纯利，这时才会使中间商在和企业分手时感到肉疼。例如可以增大自己的返利和折扣、提供市场基金、设立奖项等激励中间商。

渠道运作过程中会发生形形色色的问题，有些可能危及渠道的存续，为维护渠道的健康必须对渠道进行监控。比如对中间商的忠诚度、窜货、销售区域交叉或重叠、低价倾销、消费者的需求情况、竞争者的状况、行业变化等等。任何渠道都不是一成不变的，这就要求企业采取措施根据市场行情的变化来修改渠道。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找