

第五章

渠道设计与管理

营销活动的核心是使产品或服务被使用或被消费，从而为企业带来经济利益。而营销渠道正是促使产品或服务顺利地被使用或被消费的一整套相互依存的环节或组织。营销渠道也通常被称为分销通路、销售网络等。在市场竞争加骤的环境下，通路建设已成为企业克敌制胜、稳操胜券的关键。

第一节 渠道设计

营销渠道设计要围绕公司营销目标和中长期发展目标进行，要有利于提高企业产品的竞争力和市场占有率，要有效覆盖市场和满足顾客需求，还要有利于企业抵御市场风险。在此基础上形成能够充分履行渠道功能，长期稳固而又能适应市场变化的渠道系统或销售网络，不断地为企业开辟稳定的消费群体或区域市场。

一、影响分销渠道选择的因素

企业在渠道选择中，要综合考虑渠道目标和各种限制因素或影响因素，主要有以下几种因素。

1. 市场因素

- (1) 目标市场的大小。如果目标市场范围大，渠道则较长，反之，渠道则短些。
- (2) 目标顾客的集中程度，如果顾客分散，宜采用长而宽的渠道，反之，宜用

短而窄的渠道。

2. 产品因素

(1) 产品的易毁性或易腐性。如果产品易毁或易腐，则采用直接或较短的分销渠道。

(2) 产品单价。如果产品单价高，可采用短渠道或直接渠道，反之，则采用间接渠道。

(3) 产品的体积与重量。体积大而重的产品应选择短渠道，体积小而轻的产品可采用间接销售。

(4) 产品的技术性。产品技术性复杂，需要安装及维修服务的产品，可采用直接销售，反之，则选择间接销售。

3. 生产企业本身的因素

(1) 企业实力强弱。主要包括人力、物力、财力，如果企业实力强可建立自己的分销网络，实行直接销售，反之，应选择中间商推销产品。

(2) 企业的管理能力强弱。如果企业管理能力强，又有丰富的营销经验，可选择直接销售渠道，反之，应采用中间商。

(3) 企业控制渠道的能力。企业为了有效地控制分销渠道，多半选择短渠道，反之，如果企业不希望控制渠道，则可选择长渠道。

4. 政府有关立法及政策规定

政府颁布的法律及有关政策，如专卖制度、反垄断法、进出口规定、税法税收政策、价格政策等因素都影响企业对分销渠道的选择。例如，烟酒实行专卖制度时，这些企业就应当依法选择分销渠道。

5. 中间商特性

各类中间商实力、特点不同，如广告、运输、储存、信用、训练人员、送货频率方面具有不同的特点，从而影响生产企业对分销渠道的选择。

二、确定渠道目标

渠道目标也就是在企业营销目标总体要求下，选择合适的渠道来实现企业的营销目标。这种目标一般要求建立的渠道达到总营销目标规定的服务产出水平，同时把渠道费用减少到最低程度。如分销渠道要达到什么分销效果、铺货率指标等。

三、确定渠道模式

- (1) 直销模式。厂家不利用中间环节，直接面对最终消费者。
- (2) 直营模式。厂家只利用终端环节，减少渠道层次，加强对终端的掌控。
- (3) 分销模式。厂家通过分销商将产品分销出去，是一种较长的渠道模式。
- (4) 复合通路模式。利用以上三种模式的优势，可以是直销与直营的复合，也可以是直营与分销的结合，还可以是分销与直销的结合，或者直销、直营与分销的复合。

四、假定可供选择的渠道方案

渠道选择方案由中间商类型、中间商数目以及每一渠道参与者的条件和相互责任等因素构成。

(1) 选择中间商类型。中间商大致可分为批发商和零售商。企业制定间接渠道的备选方案一般先考虑短渠道方案，然后考虑长渠道方案。此外，企业还应设法寻求更多创新的分销渠道方案。

(2) 确定中间商数目。公司必须确定每一渠道层次利用中间商的数目。由此形成所选择分销网络的宽度类型，即密集式分销、选择性分销或独家经销。

(3) 规定渠道成员的条件与责任。生产企业与中间商结成一定关系，共同完成营销任务必须确定网络成员的参与条件和应负责任。

五、评估选择分销方案

分销渠道方案确定后，生产厂家就要根据各种备选方案进行评价，找出最优的渠道路线。通常渠道评估的标准有三个，即经济性、可控性和适应性，其中最重要的是经济标准。

1. 经济性标准评估

经济性标准评估主要是比较每个方案可能达到的销售额及费用水平；比较由本企业推销人员直接推销与使用销售代理商哪种方式销售额水平更高；比较由本企业设立销售网点直接销售所花费用与使用销售代理商所花费用，看哪种方式支出的费用大。企业对上述情况进行权衡，从中选择最佳分销方式。

2. 可控性标准评估

一般来说，采用中间商可控性小些，企业直接销售可控性大；分销渠道长，可

控性难度大；渠道短可控性较容易些。企业必须进行全面比较、权衡，选择最优方案。

3. 适应性标准评估

如果生产企业同所选择的中间商的合约时间长，而在此期间，其他销售方法(如直接邮购)更有效，但生产企业不能随便解除合同，这样企业选择分销渠道便缺乏灵活性。因此，生产企业必须考虑选择策略的灵活性，不签订时间过长的合约，除非在经济或控制方面具有十分优越的条件。

案例

联想电脑的渠道建设

1998年“渠道”一词的走热，使渠道从幕后走到前台，渠道的神秘面纱被揭开，多少反映了中国IT市场的一种走势。中国计算机市场经过几年的拓展，计算机已开始逐步普及，市场和用户的需求正发生着巨大的变化，从单纯的追赶潮流购买到如何应用的问题，联想也提出了应用电脑和功能电脑的概念，正是基于市场和用户需求的变化，渠道也是如此。国内厂商和进口厂商在经过前些年激烈的市场搏杀之后，市场格局已相对固定，除了产品策略和市场策略之外，厂商对渠道策略也进行了调整，这种调整也是基于市场的变化而进行的。进口厂商也已开始更多地关注面向最终用户的渠道，同时也开始转向边缘城市和边缘市场。在渠道的管理、组织上，很多厂商都成立了相应的渠道管理部门，国内厂商像方正都开始进行渠道建设，把分公司从销售部门转变为管理部门，尽量压缩短渠道。另外还有来自DELL的直销冲击，都促使厂家开始对渠道进行调整。

国内经销商群体经过几年的演变，也经历着由少到多、从多层次向高层次的转变，市场上产品的丰富使得经销商群体也越来越趋于细化。开始走上专业化发展的道路。用户需求的变化、厂商的调整和经销商的成熟导致了1998年厂家的渠道变化较大，加上媒体的引火烧油。1998年专门关注渠道的媒体增加了好几家，使得1998年成为名副其实的渠道年。许多厂家纷纷透过媒体介绍自己的渠道政策，推广自己的渠道观念。随着许多IT企业越做越大，许多厂商开始关注像渠道、管理、技术研发等一些深层次的问题。渠道的市场覆盖率、渠道结构的扁平化、渠道的控制能力和可管理性的渠道的力量也成为众多厂商关注的问题。

传统的渠道主要是指代理分销制，对于中国的大多数厂商来说，代理分销制度依旧是主流，除了直销的环境不够成熟之外，另一个重要原因是，对一个厂家来说，如果您在市场上获得较好的地位和较大的市场份额。它的渠道必须很丰满、很有实力，必须先在渠道上依靠，否则，产品很难占据市场。联想作为国内电脑市场的佼

佼者，之所以能获得 15.2% 的市场份额，与联想的渠道实力是分不开的。

传统渠道的理念中厂家和代理商、分销商之间的关系常常不外乎两种：买卖关系和合作伙伴关系。第一种关系比较简单，只是单纯的交易行为，双方责、权、利的约束性不强。第二种合作伙伴关系更进一步，但许多情况下，都是不稳固的联盟关系，而且双方的关系是松散型的，缺乏一致的目标和利益，常常最后沦为“无疾而终”。为了进一步完善渠道政策和渠道的层次提升，联想提出了渠道的大联想计划，把厂商和经销商的关系提升为一体化的联盟关系。其中厂家作为原始产品的生产者和供应者，它通过渠道来出货，代理商则是厂家的销售队伍，作为厂家的一部分，跟厂家的生产部门、研发部门、制造部门一样，这种渠道相当于厂家的销售部门。以这种眼光来看待代理，联想在选择代理时会更加严格和慎重，代理商则会更有安全感和归属感。

在“大联想”的内涵方面，联想归纳为四个“纳入”，把代理商纳入联想的销售、服务、培训和分配体系，对于代理商进行统一设计、统一考虑。首先，在销售方面，联想通过渠道规划来进行，联想会分析在销售环节中寻找怎样的渠道，用户会喜欢什么样的渠道，每种渠道要具备什么样的条件，什么样的职责，什么样的权利和义务，就像一个单位的岗位责任制一样，渠道架构怎样、组成成员有哪些、成员的责任权利都会统筹安排，这种规划会充分发挥每个代理商的特长，如是更适宜做商用 PC，还是家用 PC 等，不同的代理商都有自己的发展方向。

培训方面，联想成立了大联想学院对代理进行专业培训，培养代理的综合素质，如管理、营销、产品、技术等。分配上联想重新设计了新的分配体系，除了常规的销售奖励之外，联想还设立了包括返点、培训、形象支持等在内的合作伙伴奖、超过三年合作期的风雨同舟奖等。服务渠道方面，联想结合用户在售后服务方面的要求和变化、产品特点和现有代理商的销售渠道进行了调整。

为了保证大联想机制的健全和这一计划的不断推进，联想还建立了一系列的监督、保障机制，成立了专门的大联想顾问委员会，从代理商中推选了近 30 家代表做顾问，他们分布在全国 28 个省份，都是当地的佼佼者，大联想渠道中的一些重大问题、前瞻性问题和亟待解决的问题都会在顾问委员会中讨论，厂家和代理商一起来商量和决定。除此之外，联想在每个季度进行代理商的意见调整，设立总经理接待日等，这些都已形成制度。

目前，联想 PC 在全国 200 多个城市拥有 2 000 多家经销商。1999 年联想 PC 将进一步完善其现在的渠道体系及其保障体系，提高渠道整体的专业化水准，使各种渠道进一步细化。联想认为，直销在国内的环境还不成熟，联想还是继续发挥已有渠道的优势。同时关注直销在中国的发展。

联想对直销问题的认识：渠道和时代阶段也有很大的关系。大家可能都知道，像直销或者短渠道的风潮在 IT 产业界非常流行时，认为只有这样才能降低成本，因为高科技产业尤其电脑技术更新比较快，价格下降得比较快。如果渠道长了，供货时间长了，成本就高，用户肯定不能够接受。由于运输不好，就会给用户、代理带来额外的负担。戴尔在美国之所以非常的风行，中国的企业之所以在过去几年战胜

国外的电脑企业，在中国市场上取得领先的地位，跟渠道短、运输快有很大的关系。但是这件事情是不是带有一定的阶段性？联想觉得是可以做探讨的。过去我们可能没有分析的原因在于 PC 工业，各个部件、各个零主件，都变得越来越标准化，用户自己都知道他要什么东西，用户自己可以点我要多少内存，我要多少显示器，我要多少硬盘，只要把这些点清楚，立即就可以给你定做一台电脑，这种产品适合做直销，大家都在价格上竞争，在运输上竞争，而没有在其他方面竞争。所以这是一个非常重要的因素。但是，未来的发展趋势是不是还是这样呢？我们认为未必是这样。尤其在中国更加值得我们来反思。这就是我们最近一直在倡导和宣传的，电脑要更加面向应用，更加面向功能，以前要求用户对电脑有专门的、丰富的知识，自己知道如何购买电脑，再如何去配软件，再去实现想要的功能和应用。但是，事实上不是所有的用户都有丰富的电脑知识，不是所有的用户都有自己选配软件和实现功能的能力。其实这是对产业界一个新的课题、新的挑战。只做标准化的东西是不是就行？是不是应该更加面向能够给用户直接提供能够立即就用的，立即就能够实现所需功能的最终产品，而不是中间产品。所以这个渠道跟这个时代其实是有关系的。因为如果是这样的产品变成未来的趋势，那种直销的方式可能又不适合。即使代理的方式，大家的竞争、厂商的竞争也不需要只在快速的运筹上面，更主要的竞争是能不能提供用户比较适合，比较好用的这些功能和应用。如果是这样，用户所希望得到的更多的是知识服务，咨询购买一个什么样的电脑比较适合自己，这台电脑有什么样的功能、什么样的应用等。所以，正是这样的一些变化，可能会带来渠道方面比较大的重新整合。为什么联想在现在推销 1+1 专卖店的形式，这个专卖店依然是代理销售的一种。不是自己来做，而是发动代理商一起来做，是加盟方式。但是要制定出统一的形象标准，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，有“六个统一”在这个渠道上面。从更深层次来讲，就是为了迎接 PC 产业从根本上发生变革的时候对于渠道新的要求。

第二节 渠道运作

一、选择分销商的原则

许多成功企业的经验都说明了这样一个基本道理，明确选择分销商的目标和原则，并且做好深入细致的调查研究工作，全面了解每一个将被选择的分销商的情况，是选择分销商的起点和前提条件，明确目标是选择分销商的前提之一。这里有两个层次的目标要加以区分：第一个层次为基本目标，即选择中间商，建立分销渠道要达到什么分销效果；第二个层次为手段目标，即要建立怎样的分销渠道，它在实现第一层次目标的过程中应当发挥什么作用。建立分销渠道的目标明确之后，这些目

标就被转换成选择分销商的原则，成为指导分销商选择工作的纲领。一般来说，应遵循的原则如下。

(1) 把分销渠道延伸至目标市场原则。这是建立分销渠道的基本目标，也是选择分销商的基本原则。企业选择分销商，建立分销渠道，就是要把自己的产品打入目标市场，让那些需要企业产品的最终用户或消费者能够就近、方便地购买，随意消费。根据这个原则，分销管理人员应当注意所选择的分销商是否在目标市场拥有其分销通路(如是否有分店、子公司、会员单位或忠诚的二级分销商)，是否在那里拥有销售场所(如店铺、营业机构)。

(2) 分工合作原则。即所选择的中间商应当在经营方向和专业能力方面符合所建立的分销渠道功能的要求。尤其在建立短分销渠道时，需要对中间商的经营特点及其能够承担的分销功能严格掌握。一般来说，专业性的连锁销售公司对于那些价值高、技术性强、品牌吸引力大、售后服务较多的商品，具有较强的分销能力。各种中小百货商店、杂货商店在经营便利品、中低档次的选用品方面力量很强。只有那些在经营方向和专业能力方面符合所建分销渠道要求的分销商，才能承担相应的分销功能，组成一条完整的分销通路。

(3) 树立形象的原则。在一个具体的局部市场上，显然应当选择那些目标消费者或二级分销商愿意光顾，甚至愿意在那里出较高价格购买商品的分销商。这样的分销商在消费者的心目中具有较好的形象，能够烘托并帮助企业建立品牌形象。

(4) 共同愿望和共同抱负原则。联合分销商进行商品分销，不单是对生产厂商、对消费者有利，对分销商也有利。分销渠道作为一个整体，每个成员的利益来自于成员之间的彼此合作和共同的利益创造活动。从这个角度上讲，联合分销商进行商品分销就是把彼此之间的利益“捆绑”在一起，只有所有成员具有共同愿望、共同抱负，具有合作精神，才有可能真正建立一个有效运转的分销渠道。在选择分销商时，要注意分析有关分销商分销合作的意愿、与其他渠道成员的合作关系，以便选择到良好的合作者。

上述原则是从实现建立分销渠道的目标提出的。它们是一个有机整体，反映着建立商品分销系统、厂商共同合作、共享繁荣的要求。按照这些原则来选择分销商，将可以保证所建立的分销渠道成员的素质和合作质量，提高分销渠道的运行效率，这些原则也是分销渠道成员达成合作协议的基础。

二、评价分销商

在具体选择分销商之前，要根据上述原则对各个可选择的分销商进行全面调查和认真分析。大量的资料应当来自于企业的市场调查而不是对方的自我介绍。尤其

对于长期合作伙伴，必须彻底弄清楚他是谁、他是如何经营的、发展潜力究竟有多大。不了解分销商，就谈不上选择。有的分销商长期从事某类产品的市场销售，熟悉该产品市场特点和营销要点，但是对于超出该类别范围的其他产品，就可能缺乏市场知识和营销经验，因而难以承担分销功能；有的分销商诚实经营，有良好的商业信誉，但是也有一些不法之徒打着“中间商”的旗帜，骗人钱财。不少生产厂商急于销售产品，以“饥不择食”的方式寻找分销商，结果上当受骗，落得钱财两空，要害问题在于不了解对方，这些应当成为前车之鉴。对分销商不仅要彼此面熟，而且要“知根知底”，全面了解。这是选择中间商建立分销渠道时必须具备的第二个前提。通过了解分销商，企业可以从中得到“候选人”名单。

然后要对各个“候选人”进行评价。在现实市场环境中，有多种类型的中间商，各个中间商对选择原则的满足程度是不一样的。百货商场购物环境优良，客流量大，能提升商品档次，分销能力强，往往被很多生产厂商选择作为商品分销的主要零售商。但是，大型百货商场数量有限，分布密度极小，而且需要顾客在拥挤的城市交通中花费不少时间。对于许多便利品、中等档次的选购品以及消费者远离闹市的情形来说，百货商场可能不是最佳的零售商，因为它们不能保障目标消费者方便购物。相比之下，一些街头小店、位于居民区的杂货店，对于各种便利品和中档选购品来说，常常是更好的零售渠道。不同的商品有不同的分销要求，不同分销商具有不同的商品分销优势与劣势。必须经过考察和评价环节，把各个分销商的优势与劣势弄清楚，以便于选择。

为了做出客观评价，有必要把各个分销商的分销优势和劣势，按其来源或性质予以分类，如表 5-1 所示。

表 5-1 分销商的分销优势与劣势

状 态	形成原因	历史原因	管理原因
	分销优势	静态优势	动态优势
分销劣势	静态劣势	动态劣势	

1. 来自历史原因的分销优势

历史优势是在过去的经营中取得的，属于当前已经存在的有利条件，如分销商的地理位置、经营历史和经验、经营规模以及经营范围和业种业态。

(1) 地理位置可成为一些分销商的分销优势。可以从分销商进货和销售两个方面来评价其地理位置的“优势程度”。如果分销商处于交通干线，或者接近于工厂或商品仓库，进货必然容易；如果分销商处于目标消费者购物活动范围之内，或者

说目标消费者能够方便地从分销商那里购买，那么该分销商也具有优势。

(2) 经营某种商品的历史和成功经验是分销商自身优势的另一个来源。长期从事某种商品的经营，通常会积累比较丰富的专业知识和经验，因而在行情变动中，能够掌握经营主动权，保持销售稳定或乘机扩大销售量。一般来说，经营历史较长的分销商早已为周围的顾客或消费者熟悉，拥有一定的市场影响和一批忠实的顾客，大多成为周围顾客或消费者光顾购物的首选之地。

(3) 分销商的经营范围和业种业态。分销商的经营通常有批发、零售、批零兼营之分；业种通常有产品(或系列)专业型、顾客专业型和非专门化型三类。随着零售形式的不断创新，零售商业中出现了多种业态，如购物中心、超级市场、仓储式商场、折扣商店、便利店。分销商的经营范围和业种业态对有关商品分销具有重要的影响，不仅影响到商品分销范围和数量，而且影响到商品定位。那些符合企业商品定位的相关业种业态的分销商，无疑具有分销优势。

(4) 分销商的经营实力。经营实力表现为分销商在商品吞吐规模上，在市场开发的投入上的行为能量。经营规模大的分销商销售流量也较大，而在市场开发方面能够保持较高投入的分销商，其商品销售流量也决不会小。因而它们在商品分销方面具有优势。

上述优势是由过去的经营形成，而且在目前也具备的，因而称之为由历史原因决定的优势。这些优势一般来说是静态的，随着市场环境的变化、时间的推移，它们会发生改变。

2. 来自管理原因的分销优势

可以从以下几个方面评价来自管理原因的分销优势。

(1) 经营机制和管理水平。经营机制是企业存在与经营的基础，它是指企业经营者在所有权约束下，对市场机会或威胁灵活制定对策，并组织企业职工努力提高经济效益的制度性安排。可以从企业制度形式、经营者拥有多大经营决策权、对所有者和职工承担多大责任等方面来认识和区别不同类型企业。管理水平主要是指计划体系、组织结构、激励机制以及控制系统的完善程度、现代化水平。管理已被认为是现代企业运行的核心推动力量之一。一般来说，经营机制和管理的优劣主要从是否能适应市场变化，保持企业经营稳定与发展，能否提高资本收益等方面来评价。

(2) 自有分销渠道和商圈。一些批发商、连锁商业企业、仓储式商店等拥有自己的零售商店(分公司、子公司或连锁店)和固定的零售商顾客群，相当于拥有自己

的分销渠道。不管什么类型的分销商，都应当经常保持一定的顾客流量，以维持其商品销售额水平。这个顾客流量就是商圈，与商店的地理位置、经营特色、促销力度、商业信誉及声望有关。商圈越大，说明该企业商品销售量也越大。在商店林立、竞争激烈的当今市场上，能否经常保持和吸引一定的顾客流量，主要取决于经营管理。

(3) 信息沟通与货款结算。分销渠道应当承担多方面的功能，包括信息沟通与货款结算。良好的信息沟通和货款结算关系是保障分销渠道正常连续运行的重要条件之一，因而也可以成为分销商的分销优势之一。

由管理决定的分销优势是一种动态的优势。只有那些科学管理、重视合作与协调、灵活经营的分销商才能拥有这些优势。

与优势分析相对应的，也可以从历史原因角度、从经营管理角度来分析有关“候选人”的劣势。例如，地处偏僻小镇的分销商可能没有较大的商圈；规模太大的分销商机构复杂、人事臃肿，管理费用很高，需要生产厂商多“让利”；与目前供应商保持良好关系的分销商可能过于忠诚，不愿意与新的生产厂商合作而“伤害”老供应商；与现有供应商关系不好的分销商也可能存在“自高自大、目中无人”或者缺乏信誉的毛病。对于每个“候选人”从事有关商品分销的优势与劣势进行分析和评价，将有利于准确地预测和客观地说明他们能够承担的商品分销功能，为正确地选择分销商奠定基础。

三、选择分销商的方法

1. 强制评分选择法

强制评分选择法的基本原理是：对拟选择作为合作伙伴的每个分销商，就其从事商品分销的能力和条件进行打分评价。由于各个分销商之间存在分销优势与劣势的差异，因而每个项目的得分会有所区别。注意到不同因素对分销渠道功能建设的重要程度的差异，可以分别赋予一定的重要性系数(或者称为权数)。然后计算每个分销商的总得分，从得分较高者中择优“录用”。

例如，一家洗衣机制造工业公司决定在某市采用精选的一阶分销渠道模式(厂家直接把自己的产品销售给零售商，再由零售商销售给普通消费者)。考察后，初选出3家比较合适的“候选人”。洗衣机制造工业公司希望有关零售商占有理想的地理位置、有一定的经营规模、前来光顾的顾客流量较大、在消费者心目中有较高声望、与生产厂商合作关系融洽、主动进行信息沟通、货款结算信誉好。各个“候选人”

在这些方面都有一定优势，但是没有一个“十全十美”者。因此，洗衣机制造工业公司采用强制打分法对各个“候选人”进行打分评价，如表 5-2 所示。

表 5-2 强制打分法的应用

评价因素	重要性系数(权数)	“候选人” 1		“候选人” 2		“候选人” 3	
		打分	加权分	打分	加权分	打分	加权分
地理位置	0.20	85	17	70	14	80	16
经营规模	0.15	70	10.5	80	12	85	12.75
顾客流量	0.15	90	13.5	85	12.75	90	13.5
市场声望	0.10	75	7.5	80	8	85	8.5
合作精神	0.15	80	12	90	13.5	75	11.25
信息沟通	0.05	80	4	60	3	75	3.75
货款结算	0.20	65	13	75	15	60	12
总分	1.00	545	77.5	540	78.25	550	77.75

通过打分计算，从表 5-2 的“总分”栏可以看出，第二个“候选人”得到最高的加权总分。因而是最佳的“候选人”，该洗衣机制造工业公司应当考虑选择它作为当地的分销商。强制评分选择法主要适用于在一个较小地区的市场上，为了建立精选的分销渠道网络而选择理想的零售商，或者选择独家经销商。

2. 销售量分析法

销售量分析法是通过实地考察有关分销商的顾客流量和销售情况，并分析其近年来销售额水平及变化趋势，在此基础上，对有关分销商实际能够承担的分销能力(尤其可能达到的销售量水平)进行估计和评价，然后选择最佳“候选人”的方法。

3. 销售费用分析法

联合分销商进行商品分销是有成本的，主要包括分担市场开拓费用、给分销商让利促销、由于货款延迟支付而带来的收益损失、合同谈判和监督履约的费用。这些费用构成了销售费用(或流通费用)，它实际上会减少生产厂商的净收益，降低利用有关分销渠道的价值。当然，销售费用的大小主要取决于被选择的合作伙伴的各方面条件和特征。可以把预期销售费用看做衡量有关“候选人”优劣程度的一种指标。具体方法有三种：

(1) 总销售费用比较法。在分析有关“候选人”的合作态度、营销战略、市场声誉、顾客流量、销售记录的基础上，估算各个“候选人”作为分销渠道成员，执行分销功能过程中的销售费用。然后，直接选择总分销费用最低的“候选人”。

(2) 单位商品(单位销售额)销售费用比较法。考虑到商品销售量对销售费用的

影响,在评价有关分销商的优劣时,需要把销售量与销售费用两个因素结合起来综合评价。方法之一就是选用某分销商的预期总销售费用与该分销商能够实现的商品销售量(或销售额)之比值,即单位商品(单位销售额)销售费用,作为比较的依据,来选择最佳的分销商作为分销渠道成员。

(3) 费用效率分析法。此方法的原理与单位商品(单位销售额)销售费用比较法相同,也是以销售业绩与销售费用的比值作为评价依据,来选择最佳分销商。与前者不同的是,此方法采用的比值是某分销商能够实现的销售业绩(销售量或者销售额)除以该分销商总销售费用,称为费用效率。

$$\text{费用效率} = \frac{\text{某分销商的总销售额(或总销售量)}}{\text{该分销商的总销售费用}}$$

不难发现,费用效率是单位商品销售费用的倒数。

当然,也可以进行本量利综合分析。这需要利用盈亏平衡分析原理和曲线图,该知识在相关教材中有比较详细的讲述,故这里不再赘述。

四、渠道运作方法

1. 一级批发商推动法

产品从生产出来,最后到达用户手中,一般都要经过这样的流程:生产企业的营销部门——一级批发商(区域总代理)——二级批发商——三级批发商(不一定有)——零售商——顾客。它就像一列火车,每个环节都是一节车厢。要使这列火车运行起来,最常规的办法是前端推动法,即由生产企业的营销部门去推动一级批发商,一级批发商再推动二级批发商,二级批发商推动三级批发商(如果有)和零售商,直到顾客最末一端。

一级批发商是区域总代理,一般来说,在当地都有着健全的网络、良好的信誉、广泛的人际关系和雄厚的实力。当生产企业的产品进入某个区域市场时,应当积极借助当地一级批发商的力量,尤其那些实力不够强的生产企业,在短期内无法建立起自己的销售网络,必须依赖一级批发商。那么,如何推动一级批发商呢?

(1) 价格上给予较大优惠

对经销商来讲,最直接的动力就是能取得较丰厚的利润,并且根据“量大从优”的原则,也应该给一级批发商尽可能低的价格。一级批发商在较大差价带来的较丰厚利润的驱动下,会积极地把货物铺下去。实践证明,调动一个一级批发商的积极性与调动五个二级批发商的积极性相比,前者更迅速见效且成本更低。

(2) 根据销售量给予返利或其他奖励刺激

根据当地的市场容量计算出一个“销量基数”，超过这个基数时，每一件货给批发商一定比例的返利或其他奖励。

(3) 广告上给予支持

生产企业在当地做广告时，应充分听取和采纳一级批发商的意见与建议，共同商定有关问题。具体地讲，包括以下几个方面：① 广告的诉求和内容要入乡随俗，适合当地民俗风情。② 广告的媒体、时间和频次要听取一级批发商的建议。因为他们更熟悉当地哪种媒体、哪个时间及多少频次为最佳。它还包括另一种含义，就是当一级批发商有特殊需要(如开业周年纪念日之类)时，生产企业也应在广告上给予积极配合。③ 尽可能地在广告中标明一级批发商的名称，例如“本产品由×××总经销”之类。这样等于在为自己做宣传的同时，也宣传了批发商。

(4) 产品概念及包装上给予特殊照顾

在传统的 CIS 理论中，力求产品及企业标识和形象的统一，不允许在不同的地区用不同的产品概念和包装。但实际上，只要作为 CIS 核心的要素(商标)保持统一，其他要素都是可以而且应该因地制宜变化的。各地区的风俗习惯和消费心理都不完全一样，在甲地受欢迎的产品概念及包装，投放在乙地不一定也受欢迎，然而意识到这一点并且付诸行动的企业不多。与改变产品概念相比，改变包装更容易做到。例如，有的地区喜欢大方气派的包装，那就可以专门为该地区做出大包装；有的地区喜欢红颜色，那就可以专门为该地区做出红色包装等。

(5) 在人员培训、售后服务上给予配合

一级批发商在做售后服务和使用指导时，除了考虑生产企业之外，更要考虑自己的利益。因为如果这些配套工作做得好，顾客除了增强对生产企业的信任外，还会增强对经销商的信任和好感，这样有利于一级批发商树立自己的信誉和形象。所以，人员培训和售后服务关系到生产企业和一级批发商的共同利益，当然二者应相互配合，不要只把产品交给一级批发商经销后就什么都不管，而要为批发商提供人员培训和售后服务上的配合。

(6) 尽量保证所有货物都经总代理商中转

生产企业不直接供货或销货给二级批发商、三级批发商、零售商和顾客，这样才使总代理商的独家代理名副其实，才能让它放心去经销，而不必担心被冲击和取代。而且由生产企业直接供货给二级批发商、零售商和顾客(实际上生产企业充当了一级批发商)，必然要求建立一整套机构和配置许多人员，这会大大增加销售费用，往往造成得不偿失。

(7) 加强与一级批发商的感情联络

争取在单纯的买卖关系之外建立一种人情关系，除了赤裸裸的金钱关系外，人情也很重要，甚至有时人情占主导地位，其作用至关重要。

(8) 产品要适销对路、有市场

如果产品没有市场和竞争力，绝对不可能调动批发商的推销积极性。

2. 零售商推动法

(1) 以较丰厚的利润驱动零售商

根据有关的调查研究，在决定顾客购买哪种产品的因素中，有 25% 的人选择“营业员介绍推荐”一项，足见零售商对产品销售的影响力。零售商直接面对消费者，在一般人心目中，营业员是有关商品的行家，营业员的意见带有较强的权威色彩。因此，一位营业员就相当于一位优秀的推销员，相当于一位强有力的口碑宣传员。零售商数量多、范围广，影响面也就大，这是各级批发商所不具备的优势。零售商不同于批发商，后者要按合同约定经销，而零售商一般都没有合同义务，它完全可以不受约束地随时自由改变自己的选择，因此，如果零售利润不能令它满意，它就会少销或不销这种产品。

导致零售利润下降的主要原因是零售价的混乱，即零售商之间为竞争而竞相降价。如何有效控制零售价，就成为生产企业必须解决的问题。有的企业在产品外包装上印上统一零售价，例如佳洁士牙膏。但实践中零售商并不一定遵守这个“统一价”，反而利用它当做自己降价优惠的证明。

(2) 设计一套激励措施，驱动零售商多向顾客推荐本产品

除了保证零售利润之外，销量奖励措施也很重要。普遍的做法是：选择那些规模较大的零售商，规定其进货必须由生产企业指定的渠道（以便确定销量），确定一个双方都能接受的标准销量，约定每超标完成一件（或一盒）货就奖励多少。具体操作是：① 一般以一个月为一个周期，也可以一季度、半年或一年为一个周期。② 标准销量的确定应考虑淡旺季、市场成长状况、同类其他产品销量、本产品上一周期销量等。③ 奖励方法不限于现金，还包括实物礼品、免费旅游、获得参加抽大奖的机会等。实际上，现金奖励的效果往往不如非现金方式。④ 零售商必须从规定的渠道进货，例如某一特约经销商，甚至生产企业直接供货。这样才能准确查出零售商的销量。但聪明的零售商会钻空子：它的零售额达不到标准，就纠集其他零售商，把多家的进货都集中在一块儿，由一个零售商进货。生产企业的对策是派人多检查监督，这就要求生产企业有自己强大的营销网络，不然是较难实施这种激励措施的。

(3) 在广告宣传上给予支持

除了前面提到的具体措施外，还有具体的广告宣传品，包括制作精美的产品说明书、使用指南、海报、店堂招牌、彩旗、灯箱广告、广告礼品等。

(4) 人员培训、售后服务、产品概念及包装等事项上给以配合

尤其人员培训上，必须给以指导配合，因为如前所述，零售商的营业员起着“准推销员”的作用，甚至比生产企业的专职推销员作用更重要。要让营业员说服顾客

购买，必须先对营业员培训，让他们了解、熟悉产品知识。这样，不仅有说服顾客的作用，甚至一些基本的售后服务工作也由营业员承担了。不过要注意，营业员毕竟不是生产企业的员工，对他们的培训必须“特殊问题特殊办”，在时间上、方式上、内容上都要简略些、非正式些。

(5) 对零售商的感情投资

批发商的进货权由负责人掌握，其他员工不起多大作用，因此只需拉拢负责人即可基本达到目的。而零售商负责人和营业员对于产品的销售都具有举足轻重的作用，负责人掌握着进货权，营业员掌握着推销权，二者同等重要。因此，必须对零售商的负责人和营业员都进行感情投资。负责人由于数量很少，进行感情投资较易做到。营业员数量很多，进行感情投资比较复杂难办，在操作上需要细致、周到。

第三节 渠道管理

一、回款管理

及时回收货款、追讨应收账款是每个企业、每个销售人员都要面对的问题。有的企业辛辛苦苦一年经营下来挣了不少钱，可年终结算的时候一看，一大半是应收账款。于是有的企业专门招聘一些人去讨债，结果浪费大量的人力、物力，收效却甚微。更有一些企业根本不清楚自己的应收账款，完全是一笔糊涂账。企业为此不仅承受经济损失，还可能会对下一步的经营计划造成影响。回款工作是一个交易前、交易中、交易后都需要一起参与的过程。建立预警机制，加强内部管理，将回款制度化、规范化，才会有效实行货款的按时回收。

1. 回款管理的操作步骤

回款管理的操作步骤如下。

(1) 回款工作制度化

凡事预则立，不预则废。回款管理需要防患于未然，用制度化将回款工作贯穿于整个销售过程，在每一个步骤降低回款风险。回款工作制度化，主要是确定需要执行哪些回款的调查、哪些回款条目、回款的时间、追款的步骤等一系列文字化工作，以确保有制度可依。

(2) 确定回款目标，制定回款政策

制定回款的各区域总目标，需要的程度，回款的奖励、惩罚和客户及时付款优惠等回款政策。

(3) 做好要交易和已合作的客户信息管理

广泛采集客户的资信信息。如对客户的资产状况、财务状况、经营能力、以往业务记录、企业信誉等进行深入的实地调查，根据调查的结果评定其信用等级，确定企业一定时期的信用政策。有目的地了解有关信息，从同行、邻居、合作者等方面给予的意见评估新客户是否有不良的付款记录。还应监督客户的情况变化，将收集到的信息归档，建立定期更新的客户信息数据库。

(4) 确定和调整客户信用额度

根据信用政策和对客户的了解评估，决定是否给予客户信用或拒绝与其交易；以及给予较为宽松的信用条件，还是给予较为严格的信用条件，灵活运用赊销手段，实现销售的有效性。并且要根据每次交易记录及时调整客户的信用额度和信用期限。

(5) 实行目标管理，将商家总体的回款目标层层分解，细化到每位销售人员

一般情况是谁的业务谁负责，将公司确定的回款目标和回款政策，层层分解落实到每个业务员身上。

(6) 实施应收账款预警、监控

业务员要经常与客户联系，了解客户的本人情况、经营情况、资金问题等，一有风吹草动第一时间采取措施。对于正常情况也需在回款政策规定下，分阶段提醒顾客付清余额，才可答应下次进货。

(7) 货款到期积极行动

货款临近到期，更要加快回款工作。与客户接触，先打催款电话或发催款信，如不能奏效，就登门收款。如果客户恶意拖欠，无计可施就应考虑付诸法律。

(8) 将回款情况及时反馈

将每个客户回款情况及时反映给上级，一是有利于公司的风险控制，让公司控制发货、调整信用额度、额外担保措施等；二是可以借助公司的力量帮助业务员及时回收货款。

(9) 对回款工作进行评估，总结经验，对销售人员进行奖惩

定期将每次回款工作进行总结，对于回款工作做得好的销售员进行奖励，同时惩罚或培训回款困难的销售员。公司也需反省自身的回款政策或其他政策与对销售员的支持力度。

2. 制定回款管理制度

回款是企业渠道管理的一项重要职能，能够真正实现企业利润就在这临门一脚了。回款并不是一句口号，不是经理在会上大呼就可以实现的。公司在发展，管理规范、制度化是企业永久发展的重要保证。回款制度是制度化中的一方面，制定回款管理制度，是为了有效地回收货款，保证企业的正常运作。

(1) 回款表格管理制度

企业为了保证销售质量和效率，需要了解销售人员的工作过程，掌握销售人员每天工作的具体情况，借此来考核、奖励、培训员工和制定渠道措施。

① 制定各种回款管理表格。首先是有表可依，制定各种表格，如物料申请、日报表、客户联系表、订单、客户回款情况登记表等。这样可以了解业务人员的工作内容，规范和约束工作质量和数量，还可以根据表格提醒业务人员按时回款。

② 制定表格上报制度。表格有了，接下来就是规定表格的汇报时间、汇报人、审核人、上报程序等表格执行程序。各地域办事处或分公司经理应该先审核、抽查、签字才能生效，层层过关。

(2) 客户资信管理制度

针对客户信息的收集、客户资信档案管理、客户资信调查管理、客户使用分析及对客户的监督与合成等方面使其制度化，同时需投入一定的人力、财力、物力加以贯彻落实。对中间商进行分级管理，确定其资信条件，填写在客户情况表中，并赋予不同的回款条件。

(3) 应收账款预警制度

企业能否有效地控制应收账款，不仅直接决定了回款的周转和最终的营业利润，还影响到销售业绩和市场竞争能力。企业应确定某个中间商的回款时间，例如是一个月，那么在发货后就应该给予回款时间的书面提示，在货款到期的前十天给客户提交回款提示单，到期前的第五天再次提示，货款到期日送达催缴单，超过三天就要进行降低资信，并采取其他措施了。

(4) 人员绩效管理制度

为了避免仅以业务人员的销售业绩来衡量员工成绩，需要在回款方面也做出管理安排。对回款人员绩效的评价指标有资金回笼、应收账款的清理、回款的实行情况、坏账情况。进行每个月的绩效考评，激励后进，奖励先进。规定回款时间提前的奖励、按时回款的奖励、内部薪酬等。

(5) 完善内部控制制度

① 建立分层管理制度。销售部的综合管理人员负责对应收账款责任人的考核，并向企业财务部报送应收账款的详细资料。应收账款发生时，由各项销售业务的销售人员根据销售合同的要求在发票的记账联上签字，并负责该账款的催收。

② 建立赊销审批制度。在企业内部应分别规定各级管理人员可批准的赊销限额，限额以上须报经上级或经理审批。

③ 建立应收账款的核销制度和对账制度。依据货款回收的先后次序逐笔核销应收账款。确认应收账款的账龄，并定期或不定期地与购货方进行核对，发现因产品质量等原因引起合同纠纷造成应收账款无法收回的，企业应对这部分应收账款单独设账并尽早解决。

3. 货款回收处理方法

企业卖出货物后，收回货款，就需要提供不同的货款接受形式，以方便客户付款和企业的资金回收。

(1) 货款回收程序

货款回收先要明确公司的回款程序，让企业的业务员和客户按照货款的进款程序来做。一般的货款进款程序如下：

① 制作“客户送款预定及实施管理表”。经营管理科制作“客户进款预定及实施管理表”，一张交给管理科负责保管，另一张交给销售人员保管。

② 依据进款的日期，制作“收款预定表”。依据规定的日期，分别制作两张“客户收款预定表”，一张交给销售科，另一张由经营管理科负责管理。

③ 特定人员的特别回收。对于付款情况恶劣的客户，经营管理科可指派特定人员进行货款的催讨。

(2) 货款支付形式

制定了货款的回收程序，就要规定货款的支付形式。货款支付管理应包括：

① 制作付款约定书。针对付款方式与客户进行商讨。签订付款约定书后，一张交给客户，另一张由企业自行保管。

② 付款方式的内容明细。客户的付款方式通常采取下列方式的任何一种：存入银行、开立指名支票、户头转账汇款、现金支付、期票、汇票付款。应设法争取其中的存入银行、开立指名支票、户头转账汇款及汇票付款，现金支付、期票两项则应尽量避免。

③ 对客户的往来银行进行调查。如果客户采用货款存入银行的付款方式，应先调查该客户所往来的交易银行。

④ 增加存款银行的账目。为方便客户将货款存入银行，将设法增加存款的账目。例如，增加大部分中小型商店所往来的银行及信用社等。

(3) 老货款的回收处理

将老货款分为三种类型：一是对方经营状况差，与公司已有1年以上时间未有业务往来的单位，这类老货款应该交由公司采用法律手段及其他手段。二是对方经营活动在正常运转、信誉状况较好，但无钱还老货款的单位。采用“滚动回收”的方式回收老货款，按新货款的50%用于清除老货款，50%作为新货款发新货，同时在价格上给予适当优惠，提高其获利能力。三是对经营状况一般、信誉状况一般的单位，原则上新货款要100%到位，并且每次要还一定数额的老货款。

4. 确定回款的时间

资金流就是货币或资金从顾客向生产者的转移过程或从买者手中向卖者手中的

转移过程。分销是一种交易活动，交易的完整内容是把商品卖出去，顺利把钱收回来。现代社会是货钱分离的社会，特别在渠道为王的时代，货款大多是在出货后或售完才付清的。帮助企业制定回款制度，需要确定资金回款的时间，以便企业按照制度规定执行货款回收步骤，降低货款回收的风险或资金成本。

确定资金回款的时间需要按照以下几个方面来共同制定：

(1) 评估企业实力、战略

竞争对手资金回收政策和中间商的实力、信用分销政策是各方实力博弈的结果，实力各异的利益体的对照和讨价还价就形成了资金回款的政策。企业有实力控制渠道，拥有更多的决定权，那么企业可以在回款时间上制定得更短；竞争对手的回款政策影响渠道布局，中间商在分销上是看重利润和有无优惠的；中间商的实力越大，信用越好，那么制造商给予的回款时间、条件就会相对较松。这样也会影响到企业所采取的经销方式。

(2) 确定经销方式

经销方式有两种：经销和代理。经销制使生产者在分销产品的同时将产品的所有权转移给了批发商或零售商。经销制一般是买断制，一手交钱一手交货的原则。代理制是指生产者在分销产品的同时不将产品的所有权转移给第一个卖者，而只是产品实物的转移，而非所有权的转移。代理制一般可能是交纳一定的费用，分期付款。从两者的性质，决定了资金回流的时间。

(3) 确定是赊销还是预付

经销制一般不会给予赊销，而是要全额付款，那么其资金回流时间就很明确。但在实际交易中即使经销制，也可先预付一定的货款即发货，在一定的时间内付清。这需要各方的实力对比和中间商的信用了。代理商有些是发货后才付款，有些则预付订金，有些可能售后付款。

5. 追款技巧

货卖出去了，货款却没有收到。追债有时成了销售人员的主要工作，销售人员为了追债疲于奔命，想尽一切办法收回货款。追债需要销售人员遵守一般的规定和人情世故，还要软硬兼施，使用一定的手段迫使客户付款。以下是一些追债的技巧。

(1) 超过一定的额度停止发货

对于经常故意拖欠货款的客户，在寻找新合作伙伴时，只需保持一定的市场占有率就可以。一旦客户的信用额度到头，又尚未付清余款的，即刻停止发货，直至新货款到位。

(2) 事前提醒

在付款期前就应该事先提醒，货款问题、订货问题和以后的合作，借机要求还款。

(3) 付款日提前拜访

到了合同规定的收款日，上门的时间一定要提早，这是收款的一个诀窍。一方面是给客户一个措手不及，来不及准备；另一方面防止客户反咬一口，说“我等你好久，你没来，我要去做其他更要紧的事”，你就无话可说。

(4) 抓住对方弱点，攻其不备

知法明理者会适时认账，但多数情况下对方都装不懂，明知故犯。这时需要仔细寻找客户的弱点，通过不同方面了解到客户家庭、情感、生意等最近出现的蛛丝马迹。理清各种关系，投石问路，达到目的。

(5) 要写欠条

即使一向信用良好的客户，在付款到期日而不能按时付款的，也需写欠条。欠条上语句要明确，列明原因、货款数量、到期日、下次还款日等。

(6) 开门见山

对于付款情况不佳的客户，碰面不必跟他寒暄太久，应直截了当地告诉他你来的目的就是专程收款。如果收款人员吞吞吐吐、羞羞答答的，反而会使对方在精神上处于主动地位，在时间上做好如何对付你的思想准备。

(7) 讨债要有缠功

业务人员软磨硬泡、死缠烂打无非是想把应收账款收回来，而欠款方左推右拖也无非是想把款项赖掉。在这场斗争中，谁坚持到最后，谁就是真正的胜利者。

(8) 巧借舆论力量

有些人以欠款为荣，这时收款员要以其信用来威胁。利用同业重视信誉的特点，给客户一定的舆论压力，甚至可以借助公众媒体要求客户付款。

(9) 扣押中间商货物

实在迫不得已，就以客户的货物作为抵押了。

6. 降低新成员的应收账款风险

销售的实现并不意味着企业完成了从商品到货币的决定性转变，相反，它依托社会信用将自己的资源输出到了企业之外，不再行使商品的继续管理权，能否按时收到货款就不清楚，因此企业将承担相当的风险。不少企业的销售任务都是在产品赊销的基础上完成的，而其应收款随时都可能成为死账、坏账。企业刚开始与新客户合作，由于双方都不了解，企业在与新客户合作时，需要加强一些措施来降低新客户在应收账款方面的风险。具体的做法有：

(1) 要求担保

在与新成员的交易前，厂家无法对其信用做出合理的推测。为了减少风险，有些厂家宁可不做，有些就需要客户担保，有担保至少多了一个债务人。

(2) 控制信用额度和赊账信用期

信用是靠生意往来积累而成的。刚开始做生意，控制在小信用额度，短信用周期。宁愿做到新客户少量多次进货，多次少量收款。竞争激烈，若只是靠这样的方式，很难找到合作伙伴，需要企业在运输、配送等方面给予支持。

(3) 预付押金

企业对新客户采用的方法是在前期采用预付押金，不过一般对于小批量和大制造商才会有资格这样做。

(4) 销售人员的信用评估和收款技巧培训

很多应收账款出现问题，很多时候是因为销售人员的问题。一种就是销售人员信用问题，与客户勾结损害公司利益，防止这种事情发生需要对销售人员的责任、信用等进行审查评估。另一种是销售人员收账技巧问题，没有在适当的时机用适当的方法去收账，防止这类问题发生需要对销售人员培训，提高业务素质。

(5) 要求及时付款

有些销售人员想当然，没有及时向新客户要款，或觉得不好意思要，这样都会导致账款越拖越久。货款回收问题在于账龄，而非款数。

(6) 建立开票、发货的控制制度

销售员要求开票时，开票员要审核销售产品、数量、价格、付款方式等是否与合同或销售审核单一致。发票上要销售员签名，确定该销售员为责任人。财务部门对发票审核盖章，留下记账联的销项税款联，其他几联由销售员签收，销售员凭提货联办理发货手续。

货到客户单位，由客户单位在送货回单上签字盖章后，由送货人将回单交回仓库；是代办托运的，由经办人将托运单交回仓库；是客户自行提货的，必须由客户单位提货人在提货单上签字，并由销售员会签，以证实提货人确是客户单位业务人员。仓库保管员负责催收送货、发货回单，验收回单是否符合要求，并将回单作为长期保管凭证，同提货单一起作为登录存货明细账的原始凭证。

7. 防止倒债

倒债就是客户因破产、倒闭而可能给公司带来的损失。倒债是会计学上的坏账，客户尚未破产，那只能算是一笔呆账或应收账款，在会计报表上是资产。但客户一旦倒闭，未能在申请清还名单中，公司的账款就算是收不回来了。

一个公司在倒闭前都会有一些预兆，业务人员应该洞察客户的各种变化，警惕客户突然破产倒闭给公司带来损失。

(1) 从生活、个人因素方面推测中间商是否会倒债

业务人员要经常跟中间商打交道，关注中间商的销售情况，了解其家庭或其他方面的情况，留意中间商一些不为人注意的生活细节情况。经营者开始自夸自吹，不谈业务只谈享受，突然大量投资风险行业，这不但说明客户对钱的贪求和急需，

也说明他的信用出现了问题。

(2) 从客户货款支付方面推测中间商是否会倒债

要观察客户付款途径和方式是否有变化。突然转变银行结款，或小额付款比较干脆，大额付款拖延等都是不正常现象。

(3) 从客户采购渠道方面推测中间商是否会倒债

要观察客户的采购渠道是否有变化。如果客户突然中止原有的进货渠道，而另寻厂家进货，或突然转向公司进货，其改变原因一定要调查清楚。如果无正常理由，一定要高度警惕。

(4) 从客户经营状况方面推测中间商是否会倒债

要观察客户营业状况的变化。销售情况突然变化，销售对象诉讼增多，大幅降价抛售商品，库存急剧增加或减少，这些现象都需要业务人员实时地进行观察。

(5) 从客户人力资源方面推测中间商是否会倒债

要观察其员工的变化，特别是重要岗位的人员变动。客户那里不断有人提出辞职，多数人对公司有不满情绪等，这些都说明客户的内部管理开始出现了问题。

(6) 从客户投资方向推测中间商是否会倒债

观察客户的投资方向的变化情况、风险程度，推测客户在未来的经营方向是否在改变，未来经营状况是否良好，是否存在资金的转移问题。

8. 加快回收应收账款的方法

对企业来说，出货容易收款难，这已成为企业销售人员最费精力的工作事项，要加快货款的回收更难。下面介绍一些方法可供参考。

(1) 尽可能了解中间商的经营状况

更清楚地了解中间商的经营状况，包括进货周期、结账周期。一是可以实际帮助中间商改变经营状况，中间商有钱赚，制造商才有钱赚；二是可以弄清楚中间商的底细，针对不同的信息采取多种方法催促中间商尽快回款。

企业对应收账款的运行过程要进行追踪分析，重点要放在赊销商品的变现方面。企业要对赊购者未来的经营情况、偿付能力进行追踪，及时了解客户现金的持有量与调剂程度能否满足兑现的需要。

(2) 多关心经销商，解决他们的实际问题

一个纯粹的讨债人是不可能与经销商合作成功的。解决中间商的问题，即解决了企业的问题。一方面利用企业在促销、货品管理、库存管理、公共关系等方面的优势支持中间商。另一方面要与中间商交朋友，一个真正为别人着想的业务员或企业，才是受人尊敬的。所以当有优先款项时，就会优先兑付。

(3) 说到做到

生意讲究信用，销售人员答应的事要说到做到，这就要求销售人员不可空口说

白话，乱承诺。

(4) 账款周期到来前，帮助经销商收账

有时中间商也会出现周转不灵，应收账款回收困难的情况。若销售人员有能力帮助中间商收账，中间商不仅感激，也许再不好意思拖账。

(5) 与中间商财务人员搞好关系

财务人员是最清楚企业债务情况和经营效果的，与财务人员搞好关系，一旦有资金到位也会优先给款，不会拖欠。所以平时销售人员可送一些促销品、赠品、小礼物、优惠券给财务人员，这样做虽然不能产生利润，却有助于快速回款。

(6) 勤做回款工作

应收账款快要到期时，首先发书面信函通知客户，及时提醒客户付款日期将到。请准备好资金以按时付款。如果客户逾期没有付款，通常有关责任人要及时打电话询问原因，并做好电话内容的书面记录。

(7) 制定回款优惠措施

中间商最看重的是利润，可在回款方面给予激励。例如，规定提前 10 天回款的在货款上优惠的额度或货物，这样双方共同分享利润来加快应收账款回款的时间。

二、渠道冲突

渠道冲突现象经常发生，有时会给双方造成严重影响，企业应避免或减少渠道冲突。

1. 渠道冲突的原因

(1) 目标不同

渠道成员在地位上是平等的，都有各自独立的决策权，并且都有自己的利益诉求。渠道成员的结合意味着大家有共同的渠道整体利益，但这并不意味着各独立个体放弃了各自的独立目标。当渠道成员的目标与整体渠道目标不相容的时候，或者渠道成员间的目标出现不相容的时候，冲突就不可避免地发生。

(2) 所属目标顾客冲突

目标顾客是渠道成员履行渠道角色功能和实现渠道目标最为关注的对象，拥有目标顾客就意味着拥有销售机会。在渠道运作过程中，渠道成员往往会因为争夺目标顾客而引发冲突。例如，制造商的销售队伍会和渠道的其他成员争夺同一目标顾客。

(3) 所属销售区域不同

销售区域的划分使渠道成员面临在销售同一品牌时会碰到的竞争和冲突，这个问题的本质是渠道成员在经销制造商的品牌时能否获得足够的销售额和利润。同样，

制造商的销售组织内部也面临着这个问题。

(4) 渠道分工的差异

渠道成员其分工都有各自不同的角色。但角色的划分在现实中又不可能十分明确，出现角色交叉在所难免。因此，渠道成员经常在渠道分工上产生争执和矛盾，引发冲突。

(5) 不能进行良好的沟通

不能进行良好的沟通是由两方面的原因造成的：主观原因和客观原因。主观原因是指由于决策管理层的工作不到位，以致渠道成员之间不能进行有效沟通或沟通缓慢。客观原因是由渠道成员对各种工具、方法、技术的掌握和运用程度不同而造成的。

(6) 认知差异

认知指的是人对外部刺激进行选择 and 解释的过程。但认知事物是一个主观的过程，可能出现差异。渠道成员可能对某一问题会有截然不同的看法。这种差异主要包括：对现实事件当前状况的理解，对其未来发展的可能性的预测和进行抉择时对信息的掌握情况，对各种抉择后果的认识情况以及对目标与价值观念理解等方面的差异。

2. 渠道冲突的类型

正确区分不同种类的冲突，是解决冲突的关键。在进行渠道管理的时候，渠道冲突可能是同一层次的渠道成员之间发生的，也可能是上下游渠道成员间发生的，还有更为复杂的冲突形式。解决冲突之前，必须先明辨这些渠道冲突的形式。另外，还要注意消除潜在冲突，不要让潜在冲突演变为现实冲突。更重要的是区分功能性冲突和病态性冲突，须知功能性冲突是可以容忍的，而病态性冲突则一定要想办法将其消除。

(1) 横向冲突、纵向冲突和交叉冲突

① 横向冲突。横向冲突也称为水平渠道冲突，是指某渠道内同一层次成员之间的冲突。如同级批发商或同级零售商之间的冲突，表现形式为跨区域销售、压价销售、不按规定提供售后服务或提供 SP(特殊政策)促销等。

② 纵向冲突。纵向冲突也称为垂直渠道冲突，是指同一渠道中不同层次成员之间的冲突。如制造商与分销商之间、总代理与批发商之间的冲突，表现形式为信贷条件的不同、进货价格的差异、提供服务(如广告支持)的差异等。

③ 交叉冲突。交叉冲突也称为复杂渠道冲突，是指不同渠道形式不同成员之间的冲突。如直接渠道与间接渠道形式中成员之间的冲突，代理分销与经销分销形式中渠道成员之间的冲突。表现形式为销售网络紊乱、区域划分不清、价格不同等。

(2) 潜在冲突和现实冲突

① 潜在冲突。潜在冲突是指渠道成员由于在目标、角色、意识和资源分配等方面存在着利益上的差异和矛盾，而这种差异和矛盾还没有导致彼此行为上的对抗的一种冲突状态。初期，渠道中可能只存在成员间引发冲突的条件，但这些条件并未引发冲突的发生。如果没有引起管理者的注意，冲突就会使成员之间产生紧张、不满、焦虑的气氛。

② 现实冲突。没能处理好或忽略了情感冲突，成员就会有妨碍他人目标达成的行为发生，最终使现实性冲突爆发。现实冲突是指渠道成员彼此之间出现的相互诋毁、报复等对抗行为的冲突状态。

(3) 功能性冲突和病态性冲突

① 功能性冲突。功能性冲突是指渠道成员把对抗作为消除渠道伙伴之间潜在的、有害的紧张气氛和病态动机的一种方法时的冲突状态。功能性冲突具有的特征：一是调和冲突无须多大的成本；二是相异的认知可产生新的、更好的观点；三是攻击行为并没有失去理智或不具破坏性，冲突有利于提高整体绩效。

② 病态性冲突。病态性冲突是指渠道成员之间敌对情绪和对抗性超过一定限度，并因此对渠道关系和渠道绩效产生破坏性影响时的冲突状态。病态性冲突对渠道关系具有破坏性，会带来严重的消极后果。

3. 避免渠道冲突的措施

渠道冲突的类型是多种多样的，并非所有的冲突都是有害的。治理渠道冲突的关键就是分清楚良性冲突与恶性冲突，继而尽量避免恶性冲突的发生，以此来减少企业的损失。在一定程度上，企业可以通过以下方法来避免渠道冲突。

(1) 愿景规划，确立共同的目标

共同价值观的核心是增进各个成员对渠道合作、相互依赖性的认识。这种方法特别适用于渠道成员感觉到环境威胁，而且有对他人力量明显依赖需要的场合。例如，在出现强有力的竞争性渠道、市场竞争日益激烈、消费者需求发生变化或法律环境变化之后，让渠道成员确立共同目标，能够较为有效地缓解渠道矛盾，遏制渠道冲突。

(2) 激励渠道成员

即采取特殊政策对渠道成员进行激励，如价格折扣、数量折扣、付款信贷、按业绩的奖励制度、分销商成员的培训、旅游等。

(3) 情感沟通，信息共享

间接分销渠道中的合作通常不是由资本渗透引起的，而是由一定的人际关系引起的。所谓渠道成员之间良好关系，主要表现为有关销售人员、管理人员的活动与政策制定的参与，如定期与不定期的联谊活动便是一种常采用的方法。彼此尊重，多点沟通是渠道合作的基础。在管理渠道冲突问题上，让有关成员相互咨询意见，

例如召开咨询会议，邀请有关方面人员参加董事会、专题讨论会等。

(4) 对渠道中的弱者提供帮助

对渠道竞争中的弱者及时提供帮助或支持，是管理渠道冲突的重要方法之一。提供帮助的方式多种多样，提供帮助以扶助弱者，不仅可以尽快恢复渠道功能，也能让其他成员产生好感，增强合作的信心。

(5) 人员交换

有一种处理冲突的方法是在两个或两个以上的渠道层次上交换人员。例如，制造商的管理人员可以派驻分销商那里工作，而分销商的管理人员也可以在制造商的营销部门工作。通过这种人员交换，能让交换的人员接触对方的工作和观点，从而增加双方的相互了解，使双方更好地合作。

(6) 渠道隔离

当一种商品在两个渠道中同时销售就会产生冲突，这时有效的办法就是渠道隔离。这个办法是对同一种商品制造人为差异，有时用一些鲜明的标志，有时采取专门制造等手段，来隔离这两个渠道。

(7) 清理渠道成员

对于不遵守游戏规则、屡犯不改的渠道成员，对他们的资格和标准应该重新审查，将不合格的成员清除出渠道系统。如对那些肆意跨地区销售、打压价格进行恶性竞争的分销商，或长时间未实现规定销售目标的分销商，都可以采取清理的方法。

4. 治理渠道冲突的步骤

(1) 确定冲突的问题

在此期间，应做好以下几方面的工作：一是要端正对渠道冲突的认识，确信冲突存在的客观性和不可避免性，树立冲突管理的思想和意识；二是要区分潜在的冲突问题与现实的冲突问题；三是区分功能性冲突和病态性冲突；四是确定可以调和的冲突问题与不可调和的冲突问题；五是分清冲突的现象与冲突的本质问题；六是仔细界定竞争与冲突的问题。

冲突问题的发掘与确认，是与管理者掌握的资料信息的数量和质量有关的。建立相关冲突问题的研究分析制度，构架其相关冲突管理的信息系统，是确定冲突问题的依托和条件。

(2) 分析冲突问题

分析冲突问题主要有两方面的内容：一是分析产生冲突的原因；二是分析冲突可能产生的影响。对冲突的原因分析是为找到解决冲突问题的方法和措施。冲突的影响分析，界定冲突的性质，有利于冲突资源的配置利用。

(3) 明确渠道冲突管理的目标

渠道冲突管理目标一般可分为预防性目标、缓解性目标、化解性目标和无冲突

目标四类。预防性目标是指预防冲突发生和预防冲突恶化的目标。缓解性目标是指降低冲突水平的管理目标。化解性目标是指消除和解决冲突问题的目标。无冲突目标可能是扩张性的,即通过并购而使渠道成员之间的合作关系变为渠道成员的归属关系;也可能是紧缩性的,即中断与某一渠道成员之间的合作关系,甚至放弃该区域的某种渠道或分销商,根除产生冲突的基础和条件。

(4) 制定并优选渠道冲突管理方案

渠道冲突管理方案应该包含实现冲突管理目标的策略措施和有关工作流程、制度与资源配备,以及评估和检测标准方面的内容。

(5) 方案的落实执行工作

主要是选择适当的人员,在适当的时机全面推行和落实管理方案。在这一阶段,相关的资源配置要到位,采取相应的激励和控制措施。

(6) 检查评估冲突管理工作

在此阶段主要是做好冲突管理的检查和效果评估工作,以找出工作的差距,进一步完善冲突管理措施,提高冲突管理水平。

三、窜货

窜货是渠道冲突的一种典型表现形式。窜货,又称倒货、冲货、跨区销售,是销售网络中与厂商签订合同的经销商、代理商或分公司,使产品不在合同所规定的销售区域内储存、流通或销售的行为。窜货,在我国市场经济发展过程中已成为一种严重影响商品经济流通秩序的社会现象。

1. 窜货的类型

销售网络中窜货形式多种多样。首先要分清窜货的性质,不是所有的窜货都具有危害性。其次要认识到分销渠道中不同层级的经销商在利益的驱动下都有可能窜货,甚至企业的销售总部也有可能造成窜货的现象。

(1) 不同属性的窜货

① 恶性窜货。经销商为了获取非常的利润,蓄意向自己辖区以外倾销产品的行为即恶性窜货。恶性窜货给企业造成的危害是巨大的。

② 自然性窜货。经销商在获取正常利润的同时,无意中向自己辖区以外倾销产品的行为称为自然性窜货。

③ 良性窜货。企业在市场开发初期,有意或无意地选中了流通性较强的市场中的经销商,使其产品流向非重要经营区域或空白市场的现象即良性窜货。

(2) 不同渠道的窜货

① 同一市场内的倒货。在同一市场中,可能有几个分销商经销某一品牌的产品,

有些可能在代理一个厂家的不同产品，相互融通而倒货，如几个分销商之间相互倒货，将货物倒出市场。

② 不同市场之间的倒货。主要是两个或几个在不同区域市场或不同渠道的同级别的总经销之间的相互倒货，更有甚者是同一公司的不同分公司或业务员在不同市场之间相互倒货。

③ 交叉市场之间的倒货。交叉市场即市场区域重叠而发生了抢占市场的竞争情况。这是最令人头疼的问题，因为只要市场一交叉，就肯定出现倒货现象，并且还不容易解决。

(3) 不同主体的窜货

① 经销商之间的窜货。由于不同经销商实力不同，不同区域市场发展也不平衡，经销商为了自己的利益，可能进行倒货。

② 分公司之间的窜货。分公司制通常是有强大实力的企业，在各销售区域分派销售人员，组建分公司，相对独立但又隶属于企业的营销制度。一些企业对分公司、业务员制定的销售目标太高，分公司、业务员为完成销售目标，就低价将产品抛售到相邻的市场上。一些企业内部管理不完善，也使得业务员为一己私利争夺市场而窜货。

③ 企业销售总部管理不严引起的窜货。企业由于管理监控不严，总部销售人员受利益驱动，违反地域配额政策，使区域供货平衡失控。

2. 窜货的危害

窜货，特别是恶性窜货将对企业的发展造成重大影响，具有极大的危害性，甚至会影响到企业的生存。一般而言，如果窜货现象严重，会造成企业价格体系的紊乱，这样企业的品牌形象无论在经销商之间，还是在消费者之间都会受到严重危害，假货也会应运而生，整个销售网络都会瘫痪，这就为竞争品牌的发展打开了方便之门。

(1) 窜货诱发价格危机

窜货会使得企业所生产商品的价格体系紊乱，即乱价。经销商销售某品牌产品的最直接动力是利润。一旦价格混乱，中间商的利润就会降低，利润的减少会使销售商对品牌失去信心，甚至出现拒售的现象。例如，2005年安阳县北部一个乡镇经销商经营着一个国产知名二铵品牌，进价2460元/吨，季节初销售价为2600元/吨，差价为140元/吨。不久，河北省磁县经营的同品牌二铵窜入这一地区100吨，仅其相邻的经销商就进货40吨。两个相邻的经销商为了销出自己货物，也为斗气，为了自己的市场地位，进行着疯狂的降价拼杀，价格一降再降，最后降为零售价2400元/吨，每吨亏损60元。这样进的货全销完了，气也斗了，市场也占了，但一计算，经销商净亏损了6000元(后期销了100吨货)。为此，乡镇经销商抱怨总经销商和

厂方没有管好市场，要求给予销售补偿，这样往往使总经销商在处理上进退两难，形成二级经销商对所经销产品信心不足，或失去信心。

(2) 厂商不重视窜货现象，不认真进行处理，最终导致厂商的产品退出被窜货区域的市场

发生相邻相近区域的窜货，被窜货区域的经销商往往都会以第一时间告知厂商，并要求及时严肃处理。而厂商销售代表往往因为窜货方也是自己所管区域，经销商是合作伙伴，不忍重责，不忍处罚，在窜货、被窜货两个经销商之中“和稀泥”，最终使窜货现象越来越严重，报复性窜货现象时有发生，使区域总经销商被迫放弃自己多年经营的厂商产品。例如，某国产知名品牌的45%的硫酸钾复合肥，在安徽省×地区经销多年，知名度非常高，销售量逐年上升，厂商寄予厚望。成熟的品牌、丰厚的利润，使本区的乡镇经销商开始把外区同品牌的货物窜入本区域，区域总经销商立即告知本省的厂方销售经理，销售经理派人进行调查取证，落实为临区总经销商所为，厂方销售经理立即催临区总经销商前来被窜货区域解决窜货问题，两周过去了，临区总经销商始终没来人，而窜货现象依旧在发生着。厂方销售经理因窜货区域是厂里的大户(年销产品1万吨)，且个人关系较好，于是拿出一种无奈的样子，劝被窜货总经销“算了吧，不就是几百吨吗？年终给您减一点任务”。这样，窜货继续发生，市场极度混乱，价格一再走低……被窜货方总经理终于绝望了，看着自己开拓了十几年的商品，黯然神伤地选择了经营别的商品。这一国产名牌最终退出了这一成熟市场。

(3) 假冒伪劣产品乘虚而入

经销商为了避开风险，会置企业信誉和消费者利益于不顾，在超低价位和超额利润的诱惑下，铤而走险，将假冒伪劣产品与正规渠道的产品混在一起销售，掠夺合法产品的市场份额，打击其他经销商对品牌的信心。

(4) 消费者对企业品牌产生质疑

由于窜货的发生，引发的假冒伪劣产品横流的现象，地区差价可能达到1倍甚至几倍，加之有些经销商从中捣鬼，这样便真假产品难辨。消费者由于惧怕买到假货，便会尽量选择其他企业的产品，使得企业的品牌形象受到严重的损害。如果品牌形象不足以支撑消费者信心，企业通过品牌经营战略将会受到灾难性的打击，这些将严重威胁着品牌无形资产和企业的正常经营。

(5) 严重破坏销售网络

销售网络实质是厂商之间，经销商与批发商、零售商之间通过资信关系形成的一种利益共同体。他们互相之间通过级差价格体系及级差利润分配机制，使每一层次、每一环节的经营者都能通过销售产品取得相应利润，一旦发生窜货现象，网络内部的通路价格必将受到影响，级差价格体系遭到毁坏，级差利润无法实现，各层

次利益受到损失，于是网络生存受到威胁，甚至发生危机。

尽管窜货问题给厂方带来了品牌信誉的下降、价格走低、市场萎缩等一系列严重的危害，但客观地说，厂方在自己的产品打入一个区域销售的初期即导入期，窜货对厂商及一级经销商来说都是有益而无害的。“没有窜货的商品不是好的商品”，初期的窜货，活跃了市场，提高了产品的知名度，刺激了二级经销商、三级经销商要求当产品经销商的欲望。

3. 窜货的诱因

从一定意义上讲，窜货具有必然性。因为商品流通的本性，就是从低价区向高价区流动。同种商品，只要价格存在地区差异，或者不同区域的畅销程度不同，就必然产生地区间的流动。但无论多少诱因，“利”字贯穿了窜货的全过程。主要诱因如下。

(1) 价格因素

价格体系上的不完善，是造成经销商窜货的主要因素之一。终端客户只遵循一个原则：“同一品牌的产品，谁的价格低就进谁的货。”多数厂商对区域总经销商的管理是只建议零售价位，不去具体管理，加上各区域总经销商互不沟通，定价标准不一，批发价各异，导致各区域零售价存在一定差额。这样首先相邻区边界处出现小范围窜货，之后，愈演愈烈。例如，某国产二铵品牌，在安阳县区域市场 2004 年总经销进价 2 310 元/吨，批发给乡镇经销商 2 360 元/吨，而临近×县总经销就以 2 330 元/吨向安阳县的乡镇经销商供货，同样的产品，30 元/吨的优势，致使大批的二铵窜入了安阳县市场。

(2) 销售计划因素

每年末的厂商与区域经销商的订货会，厂商都会与经销商签订区域经销合同，其中最重要的标的就是确定第二年年度的销售任务。为了激励经销商完成各自的销售任务，厂商多数会对完成任务的总经销商给予一定的额外经济报酬。如果分配给区域总经销商的销售计划太高，经销商为了获得更大的利益，往往不惜铤而走险，通过窜货来完成销售计划。例如，某一国产高磷复合肥，2004 年在河南省浚县销售 3 100 吨，2005 年厂商把浚县总经销的任务加到 5 000 吨，该经销商在区域内无法完成任务，就向临近的内黄县、汤阴县大量低价窜货。有时有的厂商还会头脑发热，对当年经营业绩上快的经销商中途增加销售任务，造成经销商无所适从，虽然全力以赴也无法完成追加任务，于是就向周边区域大量“放水”。例如，某国产二铵品牌，2005 年对安阳、汤阴下达的总经销计划是 2 000 吨，同年 5 月厂方销售总经理来安阳，看到销售形势不错，立即将计划改为 5 000 吨，并许以重奖，这样计划立即增加了 150%，最终只有向四处窜货，严重扰乱了这个商品的市场秩序，同时形成了交叉窜货，年终不但未完成 5 000 吨的任务，就连年初定的 2 000 吨任务也没

有完成。

(3) “宠大户”因素

厂商对连续几年销量较大的区域总经销，为了巩固、提高其销量，往往采取诸多扶持大户的政策。如供货价格低于别的经销商，广告费、促销费高于别的经销商，这样“两高一低”使其比别的经销商有了较大的竞争优势，具备向周边区域窜货的条件，为了不辜负厂商的厚爱，更好地完成销售任务，他们多数选择向周边区域市场渗透——窜货。例如，某知名品牌化肥在河北省一年销售近 10 万吨，河北省总经销商是厂商的第一大销售户，于是厂方给他供货价比河南省低近 50 元/吨，该大户立即将货物以接近河南省北部总经销的价位，销给该区的众多小经销商，严重破坏了市场秩序，价格急骤走低，销售价从 2 600 元/吨降为 2 380 元/吨，该区经销商发现窜货后，立即向厂方代表反馈情况，并要求立即解决，厂方只是象征性地来了个代表，看了看，说了几句安慰的话就不了了之，面对着被窜货区经销商的亏损和市场无序状态根本不管不问，真可谓“客大欺店”。

(4) 品牌多样因素

经销商销售区域的划分要与经销商本身已经形成的销售网络相匹配。尽量做到不要让经销商的销售区域产生重叠，否则将引起窜货。但现实中部分厂商为了提高产品的销量，不顾市场的规范，不顾经销商的利益和想法采取“一箭双雕”、“一箭多雕”的做法，只要愿意拿钱买他的产品，就可以成为当地的第二个乃至第三个总经销商。例如，山东某大型化肥企业生产的“××牌”复合肥，2001 年与 A 公司签署了安阳县区域总经销合同，可正当 A 公司全心全意在这个区域推销该品牌产品并取得相当业绩的时候，该厂又推出了“××楼牌”同含量的复合肥，并交给 B 公司为安阳县总经销(据了解两个品牌化肥是同一产品，只是分袋包装而已)，两家为占领同一市场互相攻击、杀价、泄密，最终使产品无利可图，过早地退出了市场。

(5) 销售人员因素

厂商派驻各地的促销人员的大部分收入(包括工资、奖金等)是与完成其指定销售任务的多少紧密联系在一起的，即销售业绩与收入挂钩甚至与升降、前途挂钩，这就使销售人员十分重视所辖区经销商销量的大小。为了既得利益又提高销量，部分人员在窜货问题上做了许多违规行为，客观上纵容了窜货事件的重复发生。

(6) 市场报复因素

市场报复有两种情况。第一种情况，A 经销商的区域遭到相邻 B 经销商的大额度窜货，A 经销商一怒之下也将部分同产品窜入 B 经销商的区域。这种“以恶治恶”的情况厂商代表是最难处理的，而且发生还特别快。第二种情况是有的经销商因某种利益受到触动，便利用窜货破坏对方的市场，减少对方的销售量以报复对方，这是一种纯粹的破坏行为，尤其在厂商更换总经销商时最容易出现，应小心防范。

除上述六种诱因外，还有铺底销售、搭配窜货、零星窜货等，因其不是窜货的主要诱因且影响面不大，在此不做赘述。

4. 窜货的表现

窜货有多种表现形式，可能是公司总部“放水”，也可能是分公司或办事处为完成销售任务，取得较好的业绩而进行窜货。但中间商的窜货更加普遍，其表现形式也更加复杂，最为恶劣的窜货现象是经销商窜假货，其造成的危害也最大。

(1) 经销商窜货

① 由于市场发育不均衡引发窜货。销售区域格局中，由于不同市场发育不均衡，甲地的需求比乙地大，甲地货供不应求，而乙地销售不旺，为了应付企业制定的奖罚政策，乙地想方设法完成销售份额，通常将货以平价甚至更低价转给甲地区。

② 由于价格差异引发窜货。因价格差异，一些区域经销商以低于约定销售价格向外区域渗透。水往低处流(高一低)，货往高价走(低一高)。邻近客户制定价格不同也易造成窜货。

③ 由于产品的热销程度不同引发窜货。热销程度不同，引起产品向品牌热销市场流窜(价格相同)。

④ 经销商低价倾销过期或即将过期的产品以减少损失。

(2) 生产供应商“放水”

① 出于特定的经济意图，引发窜货。总部绕过区域代表，直接向关系客户优惠提供产品，受现款提货的诱惑。

② 销售政策执行不严引发窜货。销售政策存在一定的盲目性和随意性。

③ 以货抵债引发窜货。债主急于兑现，低价抛货。

④ 区域价差引发窜货。不同区域定价差别大，引起产品向高价区域流动。

(3) 分公司之间的窜货

分公司的最大利益点在于销售额，为了完成销售指标，取得业绩，往往将货卖给销售需求大的兄弟分公司。分公司之间的窜货将使价格混乱，最后导致市场崩溃。

(4) 经销假冒伪劣产品

假冒伪劣产品以其超低价位诱惑销售商铤而走险。销售商往往将假冒伪劣产品与正规渠道的产品混在一起销售，掠夺合法产品的市场份额，或者直接以低于市场价的价格进行倾销，打击了其他经销商对品牌的信心。

5. 治理窜货的对策

治理窜货是一个系统工程，在市场经济时代，畅销的商品出现少量窜货是正常的，没有什么大的副作用。治理窜货主要防止和杜绝恶意窜货。对待毒瘤应有三条基本思路：一是发现毒瘤坚决治疗，主要研究发生恶意窜货后的处理的方法；二是

未发现毒瘤前坚决贯彻以防为主的方针；三是思考根治毒瘤的机制。

(1) 发现毒瘤，力在“治”

发现窜货，厂商必须坚持以“治”为本的原则。“治”就是迅速处理。处理窜货有以下几种主要方法。

① 协商赔偿法

协商赔偿法是厂商发现窜货后与窜货方、被窜货方协商赔偿的一种方法。具体操作方法是：a. 发生窜货时，厂商派人核实；b. 厂商与被窜货方一起评估窜货带来的损失有多大，即因为窜货使被窜货方少赚了多少钱；c. 厂商与窜货、被窜货三方协商最终确定赔偿金额；d. 窜货方支付赔偿金给被窜货方；e. 窜货方的货继续留在被窜货方的市场上销售。协商赔偿法保护了被窜货方的利益，因为被窜货方损失的利益绝大部分得到了补偿，相当于窜货方帮他卖货，还要帮他回款。这一方法同时也保护了窜货方的利益，因为窜货方窜出的货只是白卖了不赚钱，却并不亏本。这种办法一般只适用于自然窜货。通过协商赔偿，维护了当事人双方的利益，维护了正常的市场秩序，可谓皆大欢喜。但也有明显缺点，即处理程序复杂，周期较长，厂商投入人员较多。

② 打抚并举法

区域内的二级经销商因不同目的，从外区域窜货到本区域，应视其目的不同采用不同的打抚办法。a. 有一定规模的门店，为了成为厂商的合作经销商而窜货，窜货是为了引起厂商的注意，这种情况，如乡镇区域还无经销商，可用“抚”的办法，安排其成为二级经销商。b. 经销商出于市场报复心理，故意从外区域进货，低价叫卖或叫而不卖，对这种情况厂商应坚决打击。对外区经销商进行处理，断其源头。对窜货区域降价销售(厂商补偿)，让窜货者“偷鸡不成蚀把米”。c. 产品畅销区域的门店为了获利从外区域窜货，厂商应视小区域有无二级经销商而采用“打”或“抚”。如当地无二级经销商可“抚”，如已有独家经销商，就只有用低价来“打”。

③ 釜底抽薪法

对待恶意窜货的行为，一旦落实清楚，立即严惩不贷。确定恶意窜货的尺度是：经销商为获取非正常利润，故意向自己区域以外的市场倾销产品；使用降价方法销售；故意破坏厂商的区别标志，如除掉条码或厂商自编码等。处理应采取首次窜货数量较少时，警告加经济处罚。二次窜货立即限量供货，两倍于第一次罚款。第三次窜货不论什么原因，均取消其经销商资格，收回其所有库存货物。

④ 麻木不仁法

对待区域边界的零售商的自然窜货，如边界两侧村庄，农民的小额度、多次数地为使用而购买的不同区域的货物，或零售商跨区域进别的货物而搭配形成的窜货。

因属于自然窜货且次数多、批量小，不会构成市场混乱，对此，区域总经销商听到二级经销商反映后应采取表面积极的态度，实际不必过分认真，也不需采取实际制裁行动。

(2) 未发现毒瘤，贵在“防”

市场窜货行为的发生，除了人为因素外，更多的是市场自然调节和经济区域自然形成而产生的一种销售行为。作为厂商要正确认识窜货问题，真正从如何打击窜货调整到如何防范窜货，如何引导市场少发生或不发生有意或恶意窜货上来，将重点放在一个“防”字上。

① 成立市场管理组织，加强对窜货的管理力度

近年来，各厂商处理窜货多采用厂商地域销售代表——销售人员直接处理的方法，实践证明这是一种失败的方法(在窜货诱因第五条已有论述)，它易引起销售人员与经销商、不同区域厂方销售人员之间的矛盾，同时不能全身心地投入促销工作。“名不正则言不顺，言不顺则事不成”，处理窜货者一要有权威；二要体现公正公平。因此，厂商必须成立处理市场窜货问题的专门组织——稽查处(或者由市场部履行稽查职责)，设立市场总监，建立市场巡视员工作制度，把制止窜货作为日常工作常抓不懈。市场总监是窜货现象的直接管理者，其职责就是带领市场巡视员经常性地检查巡视各地市场，及时发现问题并解决，这样既可以做到“防患于未然”，又可以对发生窜货行为的经销商视其窜货行为的严重程度分别予以处罚。它是一把多刃剑，既处理恶意窜货的经销商，又警示了所有的区域经销商——有毒瘤时要开刀，这就起到了“防”的第一作用，同时又对厂方销售人员是一种检查和制约，防止销售人员偏一方打一方(因为稽查人员与各区域经销商无利害关系)。

② 健全窜货管理制度

制定窜货处罚制度，确定窜货处罚标准 确定窜货处罚标准意在警示有窜货想法的经销商，不再窜货，否则将按处罚标准严肃处理。处罚标准要体现具体、从严的原则，制定标准时要注意：

一是按窜货数量、金额定处罚标准。如果窜货数量很容易认定，这是一种最公平、最有效的方法。但实际操作过程中，窜货数量往往很难认定。例如，南化集团对其45%的硫基复合肥窜货处罚所定的标准是每窜一吨，罚款200元，当发现河北省磁县向河南省安阳县窜货10吨时，立即处罚，从磁县在厂方的账户上扣2000元，划给了被窜货方，处理迅速有力，有效地制止了窜货的重复发生。按窜货金额大小处罚与按数量处罚类似，只是把数量标准变为金额标准，两者都要规定最高窜货限度。例如，化肥行业可定为50吨或10万元为解除合同更换经销商的标准。

二是按窜货次数定处罚标准。逐次加重，累积递进直至解除合同。例如，还以上例为标准，第一次窜货为每吨罚200元；第二次窜货为每吨罚600元(三倍)；第

三次窜货取消经销商资格。

厂家设立举报有奖制度，对窜货者进行社会监督 一是对经销商，在规定商品售价的基础上，对违反规定价格进行销售的行为，凡是举报属实者给予奖励；二是对消费者，在对商品实行销售区域编码和客户编码的基础上，消费者凭购货发票对有窜货行为的销售商举报属实者给予奖励；三是对社会公众，凡举报属实者给予奖励。这样，既可以减少厂家对窜货进行监督的成本，又可以对窜货者进行有效的监督。

③ 选择好经销商，划分好经销区

选择好经销商是贯彻窜货以防为主，建立防窜货系统的关键一环。“正本才能清源”。选择经销商，主要是严把经销商的质量和数量。一是对经销商要进行资信评估，降低经销商损人利己的可能性；二是不要在同一销售区域随意增加经销商的数量。

区域的划分要遵循“匹配原则”，即完全根据经销商的实力，有效配送半径，网络控制情况，市场特点确定。实力强、网络覆盖面大的经销商划分的区域就大，能力与区域相匹配，使英雄有用武之地。

④ 签署市场防窜货协议

协议由厂商市场检查组织稽查处负责倡导、起草，相邻涉及可能出现互相窜货的几个区域经销商共同商议，修改通过协议内容，与厂商共同签署，互相监督，共同执行。协议的具体内容应包括：为什么要签署市场防窜货协议、窜货界定、窜货处罚押金、窜货责任人的认定、窜货处罚标准、明确外包装的区域差异、窜货举报有奖条款等。

⑤ 协助分销，货畅其流

窜货在很多时候是经销商的一种利益驱动行为。例如，经销商因为合同销量无法完成，担心厂商不满，或者担心产品储存期过长造成利息、储存费等费用过高，经营出现亏损；或者担心产品过期造成损失等原因就有可能引发经销商不求获利而低价抛售。如果能预防这种行为的发生，窜货现象就将大幅度减少。帮助经销商货畅其流是最好的预防窜货的办法。只要经销商销售的产品能快速流转，经销商自然会减少“窜货谋利”等想法。

⑥ 建立经销商信息库，加强科学管理

厂商要建立经销商信息资料库，通过对经销商的历史、现实进销货数据分析，掌握其经销进度，发现异常情况及时提示厂商销售代表加以注意，防范和预知窜货的发生，把问题消灭在萌芽状态。例如，豫北某县区域二铵总经销，2005年6月份（尚未到秋季备货时）在市场未入季节，经销商、厂商均无任何促销的情况下，进货量比2004年同期提高了80%，厂商立即通知该区域的厂商销售代表，对其到站的

货源销售情况进行严格的监控，发现其正在车站货台上向临近县的非此产品的乡镇经销商窜货，厂商立即采取控制发货，对已发的货物拉回，并进行经济处罚，迅速制止了此次有计划的窜货。

(3) 根治毒瘤，重在体制创新

要从根本上铲除窜货，就要从厂商的体制创新上做文章，从建立厂商一体化的关系入手。厂商之间的关系演变可分为四个阶段，即单纯的买卖关系→代理批发关系→代理关系→资本关系。其中单纯的买卖关系就是目前存在的大多数经销关系。而代理批发关系是指厂方在进入一个新地区时，由于该地区的经销商往往对不熟悉的商品缺乏信心，厂方则首先采取派销售人员直接开发终端的方式，当终端开发到一定数量时，则在该地区寻找具有一定网络和信用的批发经销商来扩大销量。同时原来厂商直接开发的终端仍由厂方直接供货，但其销量可计入所选择经销商的完成计划任务的数量。厂方为了进一步加强对市场控制，降低厂商之间的交易费用，降低终端价格，必然压缩销售渠道，从而逐步缩短直至取消批发环节。其中一部分拥有较大、较好销售网络的经销商就可以与厂家建立佣金的代理关系(不排除有些企业直接寻找代理商的情况)。随着代理关系的发展，厂方为了进一步降低交易成本，加强对市场的控制，将其中中意的有较稳、较大销售网络的代理公司购买过来或控股，从而建立资本关系。

确立了厂商之间的资本关系，即实现了厂商一体化，厂商之间形成了一个利益共同体，厂商关系由“你”和“我”关系，变成了“我们”的关系，商品的流动不再是两个利益体之间纵向流动，而变成为内部的横向转移。任何违规违纪的行为都销声匿迹，这样就从根本上解决了窜货乱价的问题。当然这种做法只适合部分厂家中意的经销商，这是因为厂家的资本不足于把全国各地的经销商都购买下来或控股而形成资本关系。另外，要形成资本关系是厂商两方面的事，一方不同意也不能形成资本关系，因此，这种方法虽然能对窜货乱价起到治本的作用，但也仅限于部分地区可以实行。

四、渠道激励

企业生产出产品后，最重要的就是将产品销售出去，从而实现企业的利益。企业若使自己的产品有很好的销量，中间商是一个非常重要的变量。激励分销渠道成员就是为了激发渠道成员的销售积极性，让其有更多的动力，为销售更多的企业产品而努力。

1. 渠道激励的原则

厂商对渠道成员激励不够，后者动力不足。激励过多，后者又往往把部分激励

转化为制造渠道冲突的资本。根据中国市场的特点，国内理论界提出渠道激励的CLEED原则如下。

(1) 立足健康的全面(Comprehensive)原则

激励体系的设计，可以在不同时间、不同市场条件下突出不同的重点，但必须兼顾要求渠道承担的所有职能。渠道激励的全面原则，旨在通过激励体系的设计，要求渠道成员围绕厂商总体的渠道目标开展工作，而不是单纯集中精力和资源于某一个方面，从而保证渠道的健康发展。

(2) 立足发展的长期(Long Range)原则

厂商的渠道目标和策略要不断地做出调整，以适应市场发展和厂商自身实力、资源状况的变化。渠道激励的长期原则，旨在通过激励体系的设计，使渠道成员了解到其自身利益的最大化，将通过和厂商的长期合作得到实现，而不是单纯集中精力和资源于目前的短暂时间段，从而保证渠道的长期稳定和发展。

(3) 立足鼓励的明确(Explicit)原则

渠道激励的核心无疑是“激励”。“激励”在于通过利益驱动促使渠道成员的努力方向围绕厂商的目标。厂商的渠道目标将伴随市场的变化，在不同时期，不同区域有不同的侧重。同时，在某地域市场或行业市场，招募新的渠道成员，奖励政策也必须围绕厂商目标，清晰明了。渠道激励的明确原则，使渠道成员充分了解企业对细分市场的目标，通过明确的利益导向，引导渠道成员达成企业目标。

(4) 立足主动的模糊(Equivocal)原则

厂商需要建立一个模糊原则，即把对渠道的奖励分成“清晰部分+模糊部分”。通过“清晰部分”，指引渠道成员的努力方向。而通过在事前模糊一部分奖励，使渠道成员难以计算最后的实际奖励金额对低价倾销的抵补，从而不敢轻易地降价销售。渠道激励的模糊原则，使渠道成员难以在事前掌握最终来自于厂商的利益回报，从而避免渠道成员把厂商的部分奖励转化为渠道冲突的资本。

(5) 立足变化的多样化(Diversiform)原则

厂商要进行奖励的“原则”不变，奖励的“方法”常变。如奖励对象，除了对渠道成员作为公司整体奖励，还对具体的销售人员进行奖励；除了资金奖励，还有实物奖励、培训奖励等。渠道激励的多样化原则，使渠道成员难以在短的时间内发现激励体系的漏洞，最大限度地避免渠道冲突的来源。

2. 渠道激励的措施

(1) 给予中间商尽可能丰厚的利益

给予中间商尽可能丰厚的利益，以提高经销商的积极性，尤其初进入市场的产品和知名度不高的产品尤应如此。价格折扣和价格补贴是两种最重要的形式。

对于中间商购买业务设备、整修店面、增设分店给予资金援助，提供商店招牌

或负担招牌资金，协助中间商在大众传媒刊登广告，协助制作广告传单、商品目录、邮寄广告、焦点广告、促销赠品等，向中间商提供临时周转的借贷资金，对中间商购买送货车辆给予部分资金援助。

(2) 销售竞赛

卖方企业为了激励中间商，经常会确定一个具体的目标，凡实现这一目标的优胜者，就可以得到奖励。奖励的形式有现金、实物、招待旅游、疗养等。卖方企业在中间商中开展销售竞赛活动，主要有以下形式：销售量竞赛、陈列竞赛、焦点广告竞赛、销售技术竞赛等。

(3) 指导性援助

在组织经营方面，给中间商领导阶层提供参考性意见，帮助中间商分析、诊断、解决销售难题，提供市场动态分析情报和竞争对手情报，协助中间商制定促销活动计划并指导其操作，对中间商的业务人员进行专业训练，对中间商开展售后服务提供指导等。

(4) 人力的援助

派技术人员驻店指导或派人员对中间商进行定期访问，或派人员指导中间商开展促销活动，或派顾问性的管理人员和其他专业人员前往协助。

(5) 信息支持

厂商应将所获得的市场信息及时传递给中间商，使他们做到心中有数。生产商有必要定期或不定期地邀请中间商座谈，共同研究市场动向，制定扩大销售的措施；生产商还可将自己的生产状况和生产计划告诉中间商，为中间商合理安排销售计划提供相关依据。

(6) 给予相应权利

给中间商适当的赢利，独家经营权或者其他一些特许权，这对中间商来说也是一种很好的激励方法。中间商如果有独家经营权，他们就会尽全力销售产品，因为这样可以获取超额利润。通过这种方式，也可以进一步调动其经销的积极性。

(7) 信任激励

对于供应链合作企业来说，相互信任可以激励双方更好地维护和发展合作伙伴关系。通常，当合作一方确定自己的行为时，全部或部分地基于对另一方合作行为的期望，彼此间存在一种社会关系。当一方面临行为风险时，这对双方来说是共有的信息。企业可以在充分了解经销商后，先表现出对经销商的信任，以此来激励经销商更好地销售企业的产品。

(8) 建立伙伴关系

从激励的长效性看，应该实施伙伴关系管理，也就是生产商和中间商结成合作伙伴，风险共担，利益共享。生产商可以通过与中间商建立长期的利益共享机制、

经常的双向沟通机制等措施来保持稳定的合作伙伴关系。

第四节 渠道的发展与创新

一、渠道创新的市场背景

(1) 市场发展进入新阶段，旧模式难以适应新要求。从渠道成员的地位变化角度来看，中国市场销售渠道发展经历了从重视厂家阶段到重视经销商阶段，最终进入重视消费者阶段的过程。重视消费者阶段的特征是一切围着消费者转，一切以消费者的满意为目标。这就要求产品要以最方便的途径让消费者购买，要求厂家要以最快捷的速度对消费者的购买需求和评价做出反应。然而，松散型的、间接型的传统渠道模式由于中间商与厂家一般不是一对一的关系，且利益关系是相对独立的，属于买卖型关系而非合作型关系，每个环节上的保价行为都会使双方形成对立，制约了厂家与消费者的直接沟通，影响了渠道效率。

(2) 竞争激烈，企业利润变薄，渠道成本的控制举足轻重。研究表明，一个行业商品或服务的价格构成中分销渠道通常占 15%~40%，这个数据虽然是根据样本计算得到的，但也反映出渠道变革对提高竞争力和利润率的潜力。

(3) 企业规模越来越大，对渠道的辐射力和控制力要求更高。中国较大规模的企业，在经营前期，产品进入市场之初企业弱小、资源缺乏，利用经销商的网络资源推广产品是一种合理、有利的方式，当然付出的代价是对经销商的依赖惯性。当企业规模越来越大，品牌影响力不断扩大时，为了规避渠道风险，厂家对通路辐射力和控制力要求更高。一些企业可以凭借自身的财力和市场管理经验组建自己的分销网络。从市场竞争的需要和企业的长远利益来看，掌握渠道的主动权具有十分重要的意义。

二、渠道创新的基本表现

(1) 渠道结构扁平化。从多层次长渠道向扁平方向发展，甚至直面终端，掀起了终端争夺战。

以家电行业为例，根据有关调查，不少企业都面临同样的问题：中间商协助产品推广的作用已越来越小，而厂商冲突却越来越大，表现在中间商对通路的反控制、利润截留、促销执行走样等方面，直接控制零售商是厂家提高市场辐射力和控制力的关键所在。

(2) 渠道关系由商业利益(利用)关系向供应的合作伙伴关系变化,即双赢。表现形式上它并未改变传统的通路结构,但本质上却由松散的、利益相对独立的关系变为紧密的、利益融为一体的关系。简单地说,即由“你”和“我”的关系变为“我们”的关系。这种公司式的合伙关系可以消除因追逐各自利益而造成的冲突,厂家与商家结成利益共同体,共同致力于提高营销网络的运行效率,由于优势互补,减少重复服务而增加经营利润。

此外,还表现在渠道策略由单一化向复合化发展;渠道运作由中间商操作为主向制造商操作为主变化;渠道重心由大城市为中心向地、县级为中心下沉;通路激励由短期刺激向长期激励变化。

三、分销商的战略与策略

1. 分销商的困惑

不少客户凭当年胆子大、下手早、吃苦多进入批发领域,在计划经济体制下享受差价利润,很快脱贫变成大户,如今手上拥有几百万上千万元的资金,十几个品牌的代理权,有人、有车、有钱,却发现生意一天比一天难做,钱一天比一天难赚。原因何在?

(1) 零售行业结构发生了变化

连锁零售业已迅速发展成为零售业的主流。连锁零售企业对1%净利润的追求让整个供应量发狂,低价成了连锁零售企业的本能。为了获得低价,他们开始越过分销商直接与生产商对话,以便从厂家直接进货。

(2) 制造商的需求已发生了变化

20世纪80年代,制造商对分销商的需求只有三点:接货、回款、把货批给下游。随着市场经济的成熟,尤其国际知名企业的进入,导入了高水平的市场竞争手段,制造商纷纷开始强调终端销售,密集分销也成了大家“追捧”的营销改革方向。厂方抢走了分销商的饭碗。随着我国暴利时代的结束,向渠道要效益已成为生产商的共识,而最简单的办法就是减少中间环节。电子商务时代的到来,将实现这个目标。

2. 分销商的战略类型

可供分销商选择的战略类型有密集型战略、一体化战略和多元化战略。

(1) 密集型战略

分销商采用该战略可以从增值服务、网络分销、代理多品牌等方面做文章。

① 培训,在现在的分销业增值服务中是最成熟的。② 网络分销,分销商利用自身

与产品厂商紧密的合作关系,了解客户具体的资源优势,结合自身资金、技术优势,建立起完备、规范的分销体系以及网络技术支持和服务体系。以互联网技术构建分销、服务和管理模块,将传统业务转移到互联网平台上,这样可以更好地向客户提供服务及提高自身的竞争力。用户只需登录到网络平台就可以进行订货;单击相应的表格,订单会自动传送到预订中心,并进行统一的调配及确认;在订单确认之后,用户可随时在平台上查询货物的动态,提供及时、准确的信息。基于互联网的平台能够最大限度地发挥分销功能,供货厂商和客户都会在互联网平台出现,这样不仅为用户提供了方便、快捷的服务,而且提高了自身的竞争力。③ 在传统的业务中挖潜力,例如代理多品牌。第一,可减少来自产品厂商的风险;第二,可以在市场风险越来越大的市场竞争中,游刃于各种险滩之间,同时可以促使一个企业向综合的分销大户转变。

(2) 一体化战略

一体化战略包括前向一体化、后向一体化和横向一体化。

分销商采用该战略可以从与经销商整合(或自建零售网络)、分销商和生产商一体化经营、分销商之间的横向联合等方面做文章。

① 前向一体化,即与零售商整合(或自建零售网络)。迅速发展的“连锁超市经济”使零售业竞争日益加剧,连锁业的规模采购也同时加大了分销商生存、发展的压力。能否在超市渠道拥有自己稳定强大的客户网络、良好的客户关系和有利的业务队伍,对于分销商以后的销售成长会产生深远的影响。分销商可以通过自建零售终端直接掌控终端市场,增加与制造商谈判的筹码。分销商欲在明天的市场上不被制造商抛弃,不被同行淘汰,自身终端网络建设是必由之路。

终端建设,从开发到管理到形成固定的网络需要很大的投入和较长的时间,这个过程中也许经济效益不佳,但这是对企业未来核心竞争力提升的一种投资,是一个必然经历的过程,在这个过程中需要勇气、需要恒心、更需要理智和决心,因为这是市场环境发展的要求,无法回避。

② 后向一体化,即分销商和生产商一体化经营。分销商与生产商是一种双赢的战略合作伙伴关系,共同为目标顾客服务,而不是传统的交易关系,分销商利润的主要来源将不再是产品,而是为产品提供的服务,产品变成了分销机构为生产商和下游客户提供服务的平台和载体。分销机构以后勤服务的形式存在,以专业物流企业、社会化配送中心及两者混合的物流配送企业为主要形式,以信息技术为手段,通过快速响应,为上游生产商和下游零售商提供高效率的专业服务,使商品在流通过程中增值。在这一模式下,分销机构提供的价值环节包括:市场开拓,包括市场覆盖和市场推广;物流服务,包括仓储、线路等方面的运营;资金管理,包括对销售人员佣金的支付、对分销服务佣金的支配等;信息平台,使市场和厂商能够有效

沟通；服务和支持的平台，例如对零售店的培训和支持等。

与具备先进管理理念的生产商合作，分销机构的角色将由以前以获取产品销售利润为导向的传统商人角色向以提供市场分销覆盖、实施补货保证物流供应以及帮助生产商进行在零售终端店内管理和资源争夺、以服务佣金为导向的现代化专业服务提供商转变。分销机构提供的增值服务全面代表了生产商和分销机构合作方式、利润分配方式以及分销机构本身内部管理方式。与此同时，各级分公司和销售机构的管理也在不断演进，销售分公司成为生产商增值服务链中的一个最紧密环节，成为生产商控制其他市场覆盖合作伙伴的枢纽。

在服务商模式下，厂商合作的形式很多，如网络共享、信息共享、流程优化、共同的成本控制管理培训等。生产商从这一转变中获得了巨大的利益，生产商对销售渠道的有效控制和对物流环节的管理在“分销机构——服务商”的概念和模式转变中真正得到了实现。

“服务商”模式是一种双赢的选择，因为分销机构也将从该转变中得到好处。生产商要依据分销机构对市场发展所做出的贡献（依据生产商所设定的衡量标准）支付佣金，分销机构拥有了更可靠的利润来源。作为服务合作网络中的一员，分销机构还将享受到来自生产商的巨大支持，他们在整体管理上所投入的精力和风险也因此将大大减少。采用这一模式的生产商很多，如宝洁、康师傅等企业做得都很成功。以宝洁为例，1999年7月，宝洁推出了“宝洁分销商2005计划”。该计划指明了分销商的生意定位和发展方向，详细介绍了宝洁公司帮助分销商向新的生意定位和发展方向过渡的措施。在宝洁的计划中，分销商将扮演三个重要的角色：首先，分销商是向其零售和批发客户提供宝洁产品的首要供应商；其次，分销商是现代化的分销储运中心，是向生产商提供覆盖服务的潜在供应商；最后，分销商同时也是向中小客户提供管理服务的潜在供应商。

③ 横向一体化，即分销商之间的横向联合。分销商通过横向并购或松散联合，实行联合采购、信息共享、降低成本，以增强竞争力。如郑州通利、广州东泽、深圳铭可达等曾经联合成立横向一体的中永通泰公司，刚开始是一个松散型的联合，是会员单位联合采购和信息共享的平台，目的在于探索一条通过资本联合将区域性的家电连锁企业整合为全国性家电连锁企业的路子，它们将以资本为纽带，逐步向集团化、企业一体化方向发展。

（3）多元化战略

由于企业发展的需要、规避通路变革中的风险，分销商可通过扩大业务范围、增加新的利益增长点。如国美由家电到IT，世纪中鑫由通信到网站，有的企业甚至将资本直接注入生产领域向上扩张，如苏宁等。这样做的劣势是资本使用分散，导致削弱主业的竞争力。

企业具体采用何种战略，分销企业需根据本行业的特点、企业的实际情况、上下游企业的特点、渠道发展的趋势等诸多因素做出慎重的选择。

3. 外埠市场的开发

开发外埠市场的原因有以下两种。

(1) 外埠市场是制造商“手伸不到”的地方

中心城市人口集中、消费力强、购买力强，同时也是商家必争之地，制造商通路精耕第一步，就是大城市的密集分销和直营——在这里他们的投入才有回报，经营利润才可以消化高昂的销售费用。

外埠市场(尤其农村市场)虽然分布稀疏，集中购买力不强，但不论从人口、面积乃至市场容量上都远远大于中心城市。

对于有实力、有终端营销意识的经销商而言，利用当地武装的力量在广大农村市场上构建自己的销售网络，通过间接控制市场、强化终端、实现销量就成了明智的选择。

(2) 对分销商而言，外埠市场有较高的投入产出比

当你着手开发外埠市场时，你的角色就变成了上游供应商。你和你的下线分销商的关系类似于厂商和你的关系，外埠市场不需要你长期翻山越岭拉着货去挨门挨户地搞零售拜访。分销商不能局限于自己所在的城市，也不能把拓展周边市场理解为找几个大户做下线。厂方是奉行深度分销政策，但能够全面精耕市场，在所有二线城市、三线城市与农村市场都执行深度分销，广开经销户，甚至设直营处、分公司的企业毕竟不多，大多数厂家还是需要分销商来覆盖农村市场。所不同的是厂家现在要求的不仅是销量，更多的是终端表现。所以对周边市场的开拓，要做到：寻找当地的合作伙伴做固定的下线分销商，帮自己管理市场；自己的业务人员对该市场形成固定拜访；对该市/县各渠道重点客户熟悉；能协助该下线分销商管理市场，掌握终端；推广新产品培育市场。

案例

零势品牌“斩径”狙击战——可口可乐冰露水渠道运作 上市启示录

在大多数人眼中，可口可乐似乎更像是一家擅长品牌运作的公司，他们总是试

图通过品牌营造来制造销售奇迹。唯有这一次，冰露纯净水在北京市场的上市破例了。

在冰露纯净水(有的销售区域叫水森活)北京上市方案中，没有一分钱市场费用的投入，在实际执行中也没用一分钱进行品牌培植，依靠的完全是渠道运作。业务部门在渠道上大做文章，在2001年12月底上市，杀出早已被几大巨头包围封锁的瓶装水市场，销售一路奏凯。同时，冰露的上市使瓶装纯净水市场价格整体下降至少3元/箱，这不得不让几大巨头重新上市低价的新品，以确保市场稳定。

这是北京可口可乐公司第一次利用业务部门来操作品牌的上市和销售，并且是一个销售奇迹。因为在年底做销售总结时，冰露水的销售达成是计划的整整3倍。

在成熟的22条渠道中，可口可乐公司能扬长避短，发挥自己渠道运作的优势，从中找到冰露水上市的主渠道，并舍弃其他渠道，的确需要魄力。

1. 计划：透彻而不复杂

众所周知，瓶装纯净水市场一直由几大品牌主宰，这几大厂家又都是专业瓶装水制造商，操作市场也有多年。北京市场基本上也是由这几大厂家瓜分，而此时，可口可乐公司在中国只有“天与地”矿物质类水一个品牌。

这至少表明，冰露水上市的最大劣势在于流通渠道基础薄弱，靠其他成功品牌的优势进行搭售或硬性派任务给经销商，极有可能因投入期过长而错过销售旺季，或令销售不温不火；与此同时，在强大的竞争对手面前，冰露水几乎相当于零势(因从来没涉及过，所以连弱势都没有)品牌，想靠短期内狙击其成熟的流通渠道来获得市场份额，可能会惹来对手疯狂的灭杀和封锁，造成致命性打击。

从表5-3可以看出，有些同类产品的市场覆盖率已达到垄断，市场占有率遥遥领先。而可口可乐公司推出的任何一个品牌，绝不会以“站稳脚跟，以图明年或后年取得一定成绩”为目标，因为在每一个新产品的计划书里都可以看到：“必须达成同类产品市场占有率第X位”字样(注：X从1至3)。这是一个相当大的课题。

表5-3 竞争产品的市场覆盖率与市场占有率分析表

竞争产品	市场覆盖率/%	市场占有率/%
A	>90	>55
B	>75	>25
C	>60	>10

表5-4是在表5-3基础上的进一步分析，虽然较简单，没有深层次的定位、价

格体系、渠道结构、经营状况等分析项目，但还是传递了以下清晰的信息：

表 5-4 同类产品的市场状况分析表

竞争产品	产品容量/ 毫升	产品包装色	价格/ (元/箱)	渠 道	促 销
A	<600	红	>20	批发流通渠道	低值渠道促销
B	<600	蓝	>20	批发流通渠道	低值渠道促销
C	<600		>20	批发流通渠道	低值渠道促销

(1) 瓶装水是市民消费品，大容量产品应该受大众欢迎，而对手均是低于 600 毫升的产品，以可口可乐公司运用娴熟的加大包装产品操作，应该还是有机会获得消费者的青睐。

(2) 零售终端陈列一直在可口可乐公司的销售策略中占重要地位，产品的外包装主体颜色是应该考虑的差异性问题的，产品外包装主体颜色能否与对手的挂起钩来并有所区别呢？这样才可以在零售终端表现出良好的生动化陈列。

(3) 我们考虑的渠道价格问题主要是：每级渠道所能获得的利润(价差)必须算得很清楚，这有利于提高各级渠道成员的积极性。同时，我们还是希望产品渠道流通价格能比对手稍微低一点，以便于体现产品的物超所值和竞争优势。

(4) 竞争对手在瓶装水市场上多年的流通渠道运作经验和资源是冰露水上市的巨大障碍，但可口可乐公司的渠道系统也有相当的独到之处，要通过业务系统而非市场系统来上市该品牌，渠道系统的分析、思考、运用、控制等应该是可口可乐公司重点考虑的。

(5) 可口可乐公司的促销虽花样多多，但向来有的放矢，从不把促销当做变相降价，这种优势一定要在冰露水上市时发挥出来。

2. 机会：点点成金

可口可乐公司从以上简单的资料中找到了自己的机会点，如表 5-5 所示。

表 5-5 冰露水的机会点分析表

产 品	产 品 容 量	产 品 包 装 色	价 格	渠 道	促 销
冰露	600 毫升	绿	低于 20 元/箱	先铺货，零售点牵引渠道进货销售	灵活促销

	低值产品 如加大包 装,更物 超所值	陈列位置上 的绿/红/ 蓝,易于产 生联想	战斗品牌价 格必须具有 挑战性,体 现竞争优势	缩减渠道流通层 级,能加大各级成 员获得利润,能有 益消费者	不让促销变 成降价,保 护品牌,促 进销售
--	-----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------	--------------------------------

特别在渠道方面,作为快速消费品的冰露水,不可能达到全部直销,又不能与对手强大稳固的流通渠道抗争……最后,我们用“斩径”这两个字确立了渠道运用思路:斩断以前全渠道(所有渠道)上市的方式,只用一个渠道;缩减冰露水在市场上的流通过程,最好达到一级流通,并且此级流通要可控,业务员能完全掌握产品的流向;除年底的返利外,基本实现产品到零售终端之前是平进平出,不产生渠道利润空间;前期坚决禁止由大批发商批发,产生流通;由于没有市场投入费用,所有销售的推力和拉力均要汇集到零售终端……

这些机会点被引入到产品的实际上市和销售中,最终均极大地吸引了渠道上需要被调用的层次成员。

3. 削弱竞争:寻找对手渠道最弱点

那么,在具体对渠道进行思考的时候,可口可乐公司又是如何避开竞争对手的雷区,强调运用了自己的优势,打破牢不可破的封锁,从而在上市乃至一步步的执行过程中走向胜利呢?从表 5-6 中,可以看到可口可乐公司的渠道分析全过程。通过这种分析和运用,完全确定了冰露水上市和销售的绝对性的渠道竞争优势。

表 5-6 可口可乐公司的渠道分析表

A、B、C 产品	运用方式	弱 点	可口可乐公司 应对策略
渠道 结构	总经销—各级分销商—二批商—零售商—消费者等较完整的渠道结构	渠道结构太长,各级成员利润分配低。“有钱大家分”等于“大家都没钱赚”	单纯的零售商—消费者结构。达到“有钱一个人赚”
渠道 成员 及管理	在真正管理体系里,只有几个总经销商,销售政策及管理只到几个总经销商处,没有更深入的管理	基础不稳,渠道上游强下游弱,控制力差	不从总经销商等上游下手,攻其渠道下游,控制每个重点零售商的操作即可
渠道销 售策略	给总经销商以相当优惠,由其控制下游渠道政策	总经销商互相比拼,互相砸价,分销商及二批商到处“找”便宜货,流通网络混乱无序	从给大经销商政策由其推动转变为通过消费者和零售商拉动来最后吸引大经销商

所以，通过以上具体分析，在渠道甄选及运用上，可口可乐公司最终采取了做单渠道，并坚决杜绝“泡大户”，而是进行精细化的、尽量缩短与终端接触的渠道运作方式(如表 5-7 所示)。

表 5-7 可口可乐公司的渠道策略

A、B、C 公司	弱 点	可口可乐公司应对策略
全渠道运用，批发、直销齐上阵，谁能进货就给谁；“泡大户”，压大户库存，贸易式销售	没有渠道重点，无强控制手段；大户要更多条件，一步步将价格卖低	以单渠道先进入，市场做好了再做其他渠道；不“泡大户”，而是精细化进行零售商—消费者一对一式销售

其时，北京市还有一大型企业，其一品牌纯净水 D 品牌，曾号称北京第一品牌，沉寂几年后又想东山再起，卷土重来。该公司下定决心，孤注一掷，一定要将曾经失去的市场夺回来。于是，它采取了对各级经销商、超市、零售商和零售终端全面出击，大投入，不计成本式的销售方式。可口可乐公司又通过抓住对手渠道的软肋，将这种搅局式的销售大败于手下(如表 5-8 所示)。

表 5-8 可口可乐公司就 D 品牌的渠道分析及应对策略

D 产品渠道	渠 道 策 略	弱 点	可口可乐公司的应对策略
超市渠道	选取十大超市所有门店，进行产品堆头；同时进价折扣与 10 箱赠 3 箱	超市直接将折扣变成降价；超市堆头需要大量电视广告和生动化用品支持	先放弃，冰露已经被卖火的时候再在超市推出
批发渠道	进货达 100 箱并在批发市场门店进行产品堆头，折扣与 100 箱赠 4 箱	大批发商不会主动推广新品牌；对高利润、低销量产品他们一般稳着卖，临期卖不掉再找厂家要条件处理	先放弃，等批发商被下线客户吵着要货的时候再给他们
零售终端	货架摆 5 瓶赠 1 瓶	好方式，但执行不到位，而使终端老板怨声载道	先用销售利润(价差)吸引他们销售，然后，再做摆赠

4. 执行：丝丝入扣

在可口可乐公司，产品销售不只是销售部门的工作，还是全公司所有员工应尽的义务。因此，业务部和市场部全体人员的努力，冰露水几乎在一夜之间遍布北京的零售终端。图 5-1 所示为冰露零售终端示意图。

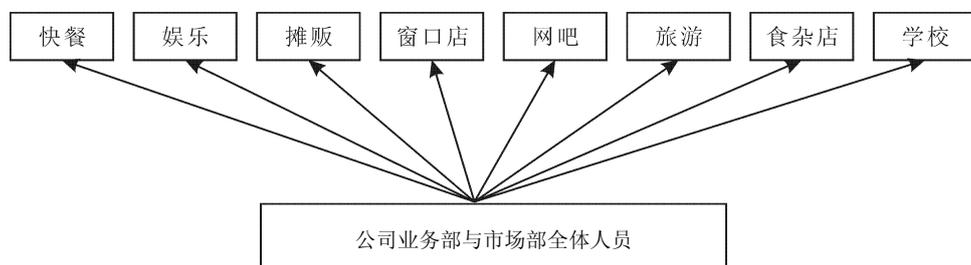


图 5-1 冰露零售终端示意图

(1) 选取渠道和选取经销商(如表 5-9 所示)。

表 5-9 可口可乐公司的渠道选择

类别	运输	服务	利润	掌控	布局
条件	最靠近售点的；最有小批量运输能力的；市区运输灵便，没有交通限制的；公司已提供送货工具的	最快捷的；与售点有良好稳固客情的	能达成按进货价进行出货，不扰乱市场价格体系；能最大缩短渠道层级，一级便可到终端售点的	业代服务，最能被掌控的；出货途径最明朗的	区域布局合理的；能迅速覆盖目标市场的
最符合条件成员	合作伙伴	合作伙伴	合作伙伴	合作伙伴	合作伙伴
结论	101 合作伙伴				

有了“斩径”这种清晰的渠道选取方针，有了对各个渠道功能的具体分析，有了对竞争对手渠道状况最深切的分析，在抓到竞争对手软肋的同时，可口可乐公司也找到了自己最合适的、与消费者距离最短的上市渠道。101 合作伙伴最终成了此次冰露水上市的唯一渠道，零售终端则成为承担销售产品和市场表现双重功能的载体。零售终端老板也在无形之中成为冰露水铁杆推销员。

以上是选取冰露水销售渠道客户层次的基本原则。其实，在 12 月底产品下生产线时，可口可乐公司已经将部分产品铺到了一些敢于吃第一只螃蟹的客户仓库里。这也说明，101 合作伙伴自己有这种合作的意识，有先入为主的胆识，更重要的，他们看到了自己的优势。

(2) 开发终端可利用资源

由于渠道成员中只有零售终端老板能赚取一定的利润，而 101 合作伙伴的产品平进平出，只赚取配送费用，所以，冰露在整个渠道系统流通到零售终端之前，没有产生任何渠道利润“损耗”。零售终端老板一计算，销售冰露水比竞争对手的产品划算得多！此时，送货老板无形中又成了公司业务员，他们主动为可口可乐公司推销冰露水。

这样，在北京市场，近两万个零售终端中，就多出了近二万名业务员。他们将冰露水摆在最显眼的位置，有的陈列架上只有冰露一种产品；他们用所有的冰柜或水柜来冰冻冰露水，并向消费者极力推荐。这是冰露水能立即旺销的真正原因。

(3) 渠道促销，激活所有渠道销售

由于没有设置品牌推广费用，所以，产品最初投入市场时，除“可口可乐公司荣誉出品”几个略显醒目的字体之外，渠道客户并不能真正感到冰露水带给他们的实惠。因为在没有真正销售到下线零售终端之前，没法计算利润。特别是 101 合作伙伴，在产品销售进入正常阶段，只能平进平出，吸引他们进货的只能是渠道促销手段。

公司还掌握了渠道成员进货需要刺激的愿望，分析了能刺激其他渠道进货必须用哪些工具。于是，在适当的时候，公司推出了几项渠道促销，如表 5-10 所示。在具体运用时，都打了绝妙的时间差，不但使货物不在渠道之间截留，还极大刺激了其他渠道成员的进货积极性。

表 5-10 可口可乐公司的渠道促销方式

时 段	开始将货铺给合作伙伴时	渠道上的良好销售反应到大批发商，大批发商想进货时	货源充足并旺销时
对 象	合作伙伴	大批发商	其他渠道的客户
促销力度	买 X 箱赠 1 箱等	买 2X 箱赠 1 箱等	特殊价格申请