

第八章 分销渠道运营管理

学习目标

（一）知识目标

- 理解渠道成员的培训；
- 掌握渠道成员的激励；
- 掌握渠道成员间的合作与冲突；
- 掌握渠道控制等相关知识；
- 了解渠道绩效评估的内容。

（二）技能目标

- 能根据不同行业及渠道成员的特点采取相应的激励措施；
- 能根据渠道绩效评估状况对渠道成员实施有效的控制与调整。

在分销渠道建立以后的运营过程中,厂家需要对中间商进行培训,才能够使渠道成员按照厂家所设计的意图去完成任务,强化渠道成员对厂家的忠诚度。渠道管理者还必须重视对渠道成员的激励,努力提高渠道成员完成渠道任务的积极性,激发渠道成员的工作创造性,成功地实现厂家的渠道销售目标。渠道成员的目标实现是相互依赖的,这就需要渠道成员间进行友好的合作,发挥渠道整体优势。相互依赖性使渠道成员间的干预时常发生,因而渠道成员间的冲突就不可避免。每个渠道成员的能力、资源等条件各异,完成渠道目标的情况也是不同的。因此,渠道管理者需要根据渠道绩效评价状况,对渠道成员进行控制与调整,努力提高分销渠道的运营效率与效益。

第一节 渠道成员的培训

一、渠道成员培训的必要性

一个成功的分销渠道必定有其成功的经营管理模式,而经营管理模式的成功离不开渠道工作的规范化管理。管理成功与否,取决于渠道成员的工作素质是否达到公司渠道管理工作的要求。在当今激烈的市场竞争条件下,厂家需要在渠道成员的帮助下为用户提供全方位的产品和服务,厂家希望渠道成员贯彻厂家的经营理念,统一管理模式和工作方法,以便于相互之间的沟通;希望渠道成员提高售前、售中、售后服务质量,把产品品牌渗透到用户



心中;更希望渠道成员及时反馈用户对产品及服务的需求反应,把握产品与服务的市场发展动向。厂家将这些要求与渠道成员进行充分沟通并得到其认可之后,还必须使渠道成员获得相应的能力,这就需要为渠道成员提供相关的培训,形成更加紧密协作的厂商互动关系。

渠道培训对供应商来讲,至少有以下几点好处:提升中间商对产品的了解和认识,提高中间商对客户信息服务的能力,提升销售额;在市场竞争中建立自己的标准,拉近供应商与其他渠道成员之间的距离,加强对渠道的影响和控制,有利于供应商提高渠道成员的忠诚度,直接提升渠道的综合竞争力;渠道培训工作做好了,就很容易形成和帮助企业文化及政策在渠道中的运用和提升,员工也知道个人在企业中的发展方向和渠道工作的目标,让员工知道进入这个机制就是具备了成为领导者的可能。

二、渠道成员培训的内容

(一) 产品培训

产品培训主要是提高渠道成员的专业化水平,实现厂家与渠道成员在产品、制造技术、服务体系、业务模型、管理模式等方面的同步。专业化的渠道可以对内提高企业素质,对外提高服务质量,并且提高用户对厂家的信任度。渠道成员是产品在市场销售的执行者,所以渠道成员是厂家形象的代表,其服务质量所产生的影响对厂家至关重要,用户会更多地将其归于厂家的服务质量。厂家向中间商提供相关产品的专业技术、服务支持,以及相关的业务运作,是企业专业化向最终消费者的有效延伸。因此,产品培训一直是渠道培训的首要内容,如科龙电器产品培训的主要内容是介绍各类家电的生产技术规程、原材料及其性能、各类产品的卖点以及如何根据用户的需要提供完整的解决方案等。

(二) 销售培训

对于任何一位用户来说,销售人员对产品的理解、对产品能够给用户带来好处的理解以及对用户的使用环境的理解,都会对销售的成败产生重要影响。销售培训的重点在于介绍产品的性能、竞争优势、竞争对手分析、成功案例分析、销售技巧以及报价方法等。

(三) 管理培训

管理培训主要集中在企业文化、营销策略、市场战略及厂家经营理念等方面,使渠道成员对厂家的经营理念、发展目标等有深刻的认识和认同,把厂家的经营理念、科学销售方法、服务理论和技能传递给渠道成员。例如,LG公司在培训中十分重视企业经营理念的培训,LG把统一经营理念作为渠道建设的立身之本,同时也满足了渠道成员与LG共同成长的愿望。



资料卡

LG公司的管理培训

LG公司的管理培训内容:一是营销管理认识类,包括顾客观念、营销组织行为、市场导向与战略等;二是营销机会分析类,包括市场信息与衡量市场需求、消费者行为、行业与竞争者分析、确定细分市场等;三是开发营销类,包括营销战略设计等;四是其他类,包括产品线、品牌和包装、产品支持服务、销售技巧、制订年度计划、基本员工绩效管理、财务与物流等。

三、渠道成员培训的方式

(一) 公开课培训

公开课培训是最为常见的培训方式之一,已经为许多企业经常性采用。这种培训方式是选择一位职业讲师,将需要培训的渠道成员集中在一个特定的空间内,由讲师运用一定的专业培训设备和技巧对渠道成员进行为期半天至三天不等的专门主题的训练。这一培训方式的特点是在一个特定空间里集中学习,避免了各种可能的干扰,学习效果相对较好;培训师有专业培训经验,了解受训者学习的特点,善于使用专业的培训技术和技巧,容易调动学习者的学习积极性;培训师具有丰富的经验和知识,可以为渠道成员带来新的观念、知识和技能;由于这类培训师是“外来的和尚”,他们容易给受训者造成权威感,有利于受训者接受培训师的观点。

(二) 项目现场培训

对于一些技术性强的培训,采取项目现场培训方式,效果会很好。如进销存系统管理软件的培训,通过现场培训和示范,深层次地培训渠道成员掌握系统的使用、维护和各种日常操作等。

(三) 建立培训学院

许多有实力的大公司专门建立了培训学院,以承担对渠道成员及自身员工培训的职能。如联想公司成立了“大联想学院”,作为专门为代理商提供各类培训服务的机构。1997年,联想提出“大联想渠道策略”,即把联想和合作伙伴构建成一个风雨同舟、荣辱与共、共同发展的“共同体”,把联想的渠道合作伙伴纳入联想的销售体系、服务体系、培训体系、分配体系和信息化体系中来,形成一体化建设。为了建设“大联想”,加强对渠道成员的培训,联想公司1998年正式成立了“大联想学院”,其职责就是规划并建立渠道培训体系,策划并组织实施渠道培训。

(四) 送中间商到高校参加培训

一些厂家将中间商送到高校参加相关的项目培训。如科龙公司曾经选送30多名优秀中间商到清华大学进行学习培训,使中间商接受现代营销理念。科龙公司负责人表示,这是基于企业可持续发展战略的长远考虑,中间商是维系企业与消费者最直接的桥梁,其眼界与素质的提高能使企业更加深入地了解消费者的需求,这不仅有利于企业产品战略的调整和创新,也有利于厂商及消费者的多方共赢。

(五) 视频学习

视频学习包括两种具体方式:一是购买视频课程,让渠道成员集体观看;二是购买培训公司的网络视频课程,让渠道成员随时上网学习。这两种方式目前正在为许多小公司所采取。但是,在“自由放任”的条件下通过视频学习往往效果并不好,要解决视频学习的效果问题,需要“创造性学习”。视频学习具有突破时间和空间的限制、节约培训成本、培训双方互动性强、实施方式灵活便捷等特点。



资料卡

创造性学习

“创造性学习”是指要采取两种辅助性学习手段：一是要求在渠道成员自行上网收看视频课程时，培训经理为每一个要求学习的课程列出相应的试题，以便对渠道成员的学习情况进行评估，并与绩效考核指标挂钩，否则渠道成员可能并不认真收看视频；二是培训经理在组织渠道成员集中进行视频课程学习时，自己要事前“消化”视频课程，并将视频课程中老师所讲述的内容与本公司的实际渠道工作结合列出若干问题，在学习的过程中，每收看一部分的内容后，询问大家“记住了哪些概念、观点和方法”，同时抛出一个或多个与现实工作联系紧密的问题，让大家充分展开讨论。

（六）读书活动

这是一种成本极小，但效果较好的培训方式。一方面，它可以使渠道成员从读书中学习知识和技能；另一方面，它可以培养渠道成员自我学习的能力。如格力电器将由公司总裁董明珠编写的《棋行天下》一书送给其渠道成员学习，要求相关人员利用业余时间阅读，并在规定的学习周期结束时将渠道成员集中起来，让每一位渠道成员分享留在脑海里的概念、观点和方法，以及与公司现实工作的联系。为了有效地激励渠道成员真正地看书学习和积极分享心得，可以采取一些有意义的奖励和处罚手段。

第二节 渠道成员的激励

渠道成员的管理是跨组织管理，渠道成员有各自的目标，有决定自己经营行为的权利和能力，有着自己独立的利益。厂家需要给予渠道成员激励，激发渠道成员的潜力，在互利互惠中实现各自的目标。渠道成员的激励形式多种多样，一般而言，可以分为直接激励和间接激励两类。

一、直接激励

直接激励是指通过给予物质或金钱奖励来肯定渠道成员在市场销售活动、行为规范操作等方面的绩效。

直接激励主要有以下几种形式：

（一）返利

返利是指厂家根据一定评价标准，对达到标准的渠道成员进行奖励的激励制度。根据评价标准的不同，返利可以分为销售额返利和综合返利，其中，销售额返利又可分为销售额现金返利和销售额货款折扣返利；根据返利的的时间不同，返利可以分为月返、季返和年返；根据返利的方式不同，返利可以分为现金返利和非现金返利。

1. 销售额现金返利

销售额现金返利是最为传统、最为典型的返利方式。它是根据渠道成员在销售时段内

(如月、季、半年、年)完成了厂家规定的销售任务,就可以按规定的比例及时享受到厂家支付的现金返利。

2. 销售额货款折扣返利

这种返利制度是以销售额为标准,但支付返利的方式是货款折扣,即返利不以现金的形式支付给渠道成员,而是让渠道成员在下次提货时享受一定的折扣。

3. 综合返利

综合返利是指厂家通过考查渠道成员的综合情况实行返利的政策。综合情况包括销售量、铺货率、安全库存量、区域销售政策的遵守、配送效率、及时投款与开单情况、及时回款情况、售后服务、价格执行、终端形象等。厂家根据这些项目,设定综合评价指标和权数,进行定量考核,给予返利奖励。

(二) 职能付酬

职能付酬是指厂家根据渠道成员完成的职能、相应的业绩及合作程度给予报酬激励。如厂家不是将一定比例的佣金直接付给渠道成员,而是安排这样一个奖励计划:如完成基本销售任务付30%,并保持有30天的存货付给5%,按时支付10%货款、提供消费者购买信息再付5%,以激励渠道成员完成重要的单项任务。

(三) 补贴

补贴是指厂家针对渠道成员在专项职能中所付出的努力,给予奖励性的各种专项补贴,如广告补贴、运输补贴、商品陈列补贴、样机补贴、新品推广补贴等。

(四) 放宽回款条件

资金回笼是每个企业都非常关心的问题,因此,厂家常常将能否及时回款作为激励渠道成员的重要条件,并在合作协议中有明确的关于回款期限的规定。一些有实力的渠道成员常常将及时回款甚至提前付款作为其承担职能的重要内容,以体现其竞争优势。然而,对于财力不足的渠道成员来说,放宽回款条件就是极大的优惠条件,能够给他们提供充分的激励。

(五) 渠道建设投入

厂家在渠道建设中进行一定的、专有资产的投入,使渠道成员承担较长期的责任,能够在这个支持的过程中逐步建立“双边锁定关系”。同时,渠道建设投入本身也是对渠道成员的极大的物质激励。如美的空调每年对“4S”店的投资给予一定的补贴,成为对“4S”店的一个重要的激励政策。



资料卡

“4S”店的内涵

“4S”是四个英文单词的首写字母。这四个以“S”开头的英文单词分别代表如下含义:销售(sale)、零配件(spare part)、售后服务(service)、信息反馈(survey)。“4S”表述了一种将销售、零配件供应、售后服务、信息反馈融为一体的“四位一体”经营方式。4S店是由空调生产商授权建立的,是“四位一体”销售专卖店。据行家介绍,在整个空调获利过程中,销售、配件、维修的比例结构通常为2:1:4。维修服务获利是空调获利的主要部分,对专卖店的重要性也是显而易见的。



二、间接激励

间接激励是指通过帮助渠道成员进行销售,以提高销售的效率和效益来激励渠道成员的积极性,从而提高渠道成员销售绩效。

间接激励主要有以下几种形式:

(一) 关系激励

厂家通过与渠道成员及时地进行信息交流,加强沟通,让渠道成员参与到渠道计划工作中来,共同制定渠道发展规划,明确各自在渠道发展中的责权利关系。同时,进行经常性的感情交流,发展长久的紧密关系,都能够对中间商起到良好的激励作用。

1. 建立经常性的磋商或沟通机制

建立经常性的磋商或沟通机制,能使沟通和交流工作常规化、制度化。如格力空调建立的股份制销售公司就是经销商参与渠道规划工作的一个重要的交流平台。公司定期召开会议(如定期的高级和中级领导层的会谈),征求经销商们对格力空调渠道建设的意见和建议,共同商讨渠道发展大计,起到了良好的沟通和激励作用。

2. 开展经常性的情感沟通活动

厂家可以策划开展形式多样的非正式活动,加强感情的交流,进一步强化合作关系。这类活动包括定期的走访、节日联谊活动、年末的答谢活动,甚至店庆祝福活动等,这类活动能够使渠道成员获得较大的满足。

(二) 发展激励

经销商参与到渠道工作中来,进行一定的渠道投入,不仅希望获得短期的利益回报,还希望获得长期的事业发展,不断成长。因此,厂家对经销商的发展激励在整个激励体系中具有举足轻重的地位。发展激励主要体现在以下几个方面:

1. 产品的市场前景好,业务发展潜力大

厂家要与经销商充分沟通企业的发展战略、市场开拓等方面的远景目标,使经销商充分理解和认同厂家的事业目标,对事业发展有信心,有热情,有自豪感。

2. 厂家渠道管理工作规范有序,可以将优秀的管理方法向经销商传授

经销商愿意和强大的厂家合作,不仅是因为其产品流量有保证,能够获得好的利润,也是因为强大的厂家有先进的企业管理理念和管理经验。强大的厂家将先进的管理经验和方法向经销商传授,能使经销商的素质得到提高。

3. 共同开发新的市场机会,帮助经销商成长

共同开发新的市场机会,帮助经销商成长,这符合厂家发展的长远目标。因为随着市场的扩展、企业实力的增强,就需要经销商同步提高,才能提升产品的品牌形象和提高产品的市场总体竞争实力。当然,厂家实力增强以后,也可以发展实力强的、新的渠道合作伙伴,但渠道成员不可能完全改换,否则交易成本太大,而且风险也极大。稳妥之策是帮助原有的渠道伙伴一起成长,使渠道整体实力得到提高,竞争力增强。

(三) 渠道支持

厂家对渠道的各种支持措施是厂家渠道政策和渠道管理的重要内容,是渠道激励的重

要手段。

1. 信息支持

信息支持是指厂家通过给渠道成员提供与产品相关的信息,帮助渠道成员提高销售能力,扩大销售量。信息服务对于渠道成员来说尤其重要,因为渠道成员如果不能先于竞争对手及时掌握最新信息,就会在竞争中处于劣势;如果不能及时向用户提供最新的产品信息和准确的产品性价比,就会失去用户的信任。因此,许多公司通过开通专门的互联网站点来提供相关的信息支持。

例如,TCL 公司信息产品事业部向各级经销商正式开通了 APCIC 渠道专用站点,服务对象为 TCL 公司的一级和二级经销商,各级经销商可以从 APCIC 上获得 TCL 公司最新发布的产品信息、市场活动报道、服务支持等。并且一级分销商还可以通过站点查询各自的业务状况,TCL 公司也能通过网页平台从经销商那里获得必要信息,在网上进行业务往来。

2. 市场支持

市场支持是指厂家围绕开拓市场而对渠道提供的一系列支持,包括广告、市场推广活动、提高核心渠道向下一级渠道的拓展力度等。有时厂家也针对区域提供市场推广活动支持,如帮助个别区域代理召开渠道大会,从会场布置到一切活动的安排,都由厂家来做,这样就弥补了区域代理能力的不足。

3. 技术支持和维修服务

(1) 技术支持是指厂家针对渠道在技术方面的不足所提供的包括技术指导、技术人员培训等一系列支持。厂家通过在大区设立专门技术支持人员的方式,对渠道提供技术上的帮助和指导。对渠道成员来说,由于技术能力的相对落后,对厂家的技术支持依赖性比较强。

(2) 维修服务是中间商销售的后盾,厂家良好的维修服务能够使中间商专心做销售,没有后顾之忧。同时,优质的售后服务能够在顾客心中树立其对品牌的信心,促使更多用户向中间商购买产品,并且中间商也能赢得许多回头客。总之,完善的维修服务网络能够提高中间商在市场竞争中的生存能力。

例如,科龙公司建立的维修网络覆盖全国近 31 个重要城市,由近百家授权维修机构组成,所有授权维修中心的发展、建立都要经过严格的考核、认证,并由科龙公司维修管理中心统一管理,强大的维修服务支持使得中间商能专心做销售,增强了中间商对科龙的信心。

4. 融资支持

融资支持是指厂家为合作伙伴提供直接的融资,或帮助渠道成员借用外部资金,包括从银行、租赁公司、投资公司或上市公司等机构获取资金。

三、分销渠道政策

厂家对渠道成员的激励除了通过销售协议来规定外,更重要的是通过分销渠道政策来不断跟进与刺激渠道成员。

分销渠道政策是指企业为了促进产品的销售,提高渠道流程的效率和效益,确保渠道目标实现,对渠道成员制定和实施一套系统的渠道操作规程和管理制度的活动过程。

（一）分销渠道政策的主要内容

选择一套行之有效的分销渠道政策需要做好充分的调研工作。营销人员必须深入市场,研究分销商在渠道运作的状况和需求,在考虑满足需求所具备的条件等因素的基础上,以企业和分销商的共同利益为目标,制定和实施适合的政策内容。分销渠道政策的具体内容如表 8-1 所示。

表 8-1 分销渠道政策的具体内容

类别	厂家市场目标	分销商执行目标的困境	渠道政策内容
商流	销售额(量) 增长率 铺货率 占有率 利润率	产品积压 销售增长缓慢 市场占有率不高 交易费用增加 退货、换货率高	渠道成员的实物或现金奖励 月、季度、年度考核奖励 铺货产品的赠送、特价机制 铺货率奖励 协助从下级客户筹集资金
物流	零库存管理 经济批量 存货周转率	库存不足 车辆短缺 配送不及时	仓储与运输补贴 提高库存周转率的奖励 及时配送的奖励
资金流	资金周转率 回款率 信用额度	资金周转慢 压款严重 缺乏财务信用	价格让利、数量折扣 提高回款率的奖励 信用额度的评估与管理
信息流	通信设备完备 销售数据及时调存 信息管理现代化	通信设备短缺 销售数据杂乱 数据库不健全 客户信息未能及时更新	对通信设备建设的支持 联通渠道成员数据库 对健全客户管理系统的奖励

（二）制定分销渠道政策应注意的问题

一般来说,分销渠道政策是每个月制定一次,渠道政策必须紧跟公司的市场目标。同时,每个月的渠道政策必须保持连续性,环环相扣,激励渠道成员去执行,达到政策期望的目标。因此,在制定分销渠道政策时,应考虑政策力度所能达到的报酬率、研究参与政策执行人员的承载能力和洞悉竞争对手的动向。在激烈的市场竞争条件下,分销渠道的环境变化快,影响环境变化的因素较复杂,因此分销渠道政策应与时俱进,及时调整。

（三）分销渠道政策体系

1. 渠道价格政策

价格政策是指企业为了促进商品销售,针对合作的渠道成员在渠道流转中的不同职能,制定适度的促销价格策略,以刺激顾客的购买欲望,从而实现促成交易的渠道目标的定价规程或制度。在家电行业的定价策略主要有顺加法和倒挂法:顺加法是将进货价格加直接费用作为基础计算商品的销售价格,这是许多家电厂家使用的方法;而倒挂法是以销售价格作为基础,扣除直接费用计算商品的价格,这种方法主要是被格力空调采用。

企业的价格政策对渠道成员的利益能起到协调的作用。在实际渠道价格管理中,科学合理地制定和实施价格政策,还要根据产品市场生命周期、竞争态势、企业营销战略实施的不同阶段等因素,对价格政策进行及时调整。

2. 渠道销售政策

企业为了刺激顾客的购买欲望,促成顾客购买行为的产生,培养更多的忠诚顾客,制定了实现渠道目标的管理规程和制度。渠道销售政策主要包括销售区域划定、经营权期限、分销规模、违约处置等。

第三节 渠道成员间的合作与冲突

一、渠道成员间的合作

渠道合作是指渠道成员为了共同及各自的目标而采取的互利互惠性的行动和意愿。渠道成员的合作是创造渠道价值的重要基础。

(一) 渠道合作的必要性

传统渠道组织是由各个独立利益的松散型组织运作起来的系统,各个成员是以交易为导向。渠道成员各自有独立的目标和运作方式,根据自身的条件作出决策并付诸实施。如果渠道间各环节常常发生脱节,则渠道的整体竞争力难以形成。如今,激烈的市场竞争使渠道成员逐渐认识到渠道价值链是由各个成员的价值链融合而成的系统,在渠道内协调和共同优化,可降低成本,增强差异化,建立企业整体竞争优势。因此,渠道合作根源是渠道成员间的相互依赖性。相互依赖性使渠道成员作为分销渠道中的一员行使职能,使职能分工开始专业化、规模化,各成员也分别从中受益,创造出高的整体渠道效益,使整个分销系统长期生存、发展,绩效不断提高。

(二) 渠道合作的形式

渠道合作的形式很多,主要有联合促销、联合储运、信息共享、提供专卖产品、联合培训和地区保护等。

1. 联合促销

联合促销主要包括联合广告活动、联合产品展示活动、联合销售活动、联合调研活动、联合担保活动等。另外,在价格竞争十分激烈时,为了让渠道成员更灵活地应对,厂家还常常向渠道成员提供价格补偿。

2. 联合储运

联合储运主要包括制造商和中间商联合加入适时管理(JIT)系统、联合加入电子数据交换系统,厂家或批发商发起或参与对中间商的紧急货运活动,以及厂家帮助批发商和零售商筹措存货资金等。

3. 信息共享

信息共享主要包括制造商、批发商和零售商共同加入电子数据交换系统,方便、快捷地



交换信息;制造商和中间商共同发起或加入销售商联合会,增加同行业交流与沟通;渠道成员分享渠道调研成果。

4. 提供专卖产品

提供专卖产品(又称定制产品)是指厂家向自己的渠道成员提供专门为其设计的产品,以应对或减小价格竞争对他们的影响。这是因为专卖产品设计独特,且只在专门指定的范围内销售,使消费者不太容易与类似的产品在价格上进行比较,从而降低价格竞争的效应。

5. 联合培训

联合培训这种形式主要包括批发商和零售商联合加入制造商的销售培训及产品培训项目。例如,一些厂家利用自己的教育基地,如海尔公司利用海尔大学,对中间商的业务骨干进行教育培训。

6. 地区保护

地区保护即厂家特许中间商的地区独家代理权,以防同一地区多家中间商经营同一厂家产品形成恶性竞争。因此,渠道合作会因为这种地区保护政策得到加强。

(三) 分销渠道中的战略联盟

分销渠道中的战略联盟是渠道关系发展到一定阶段的产物,是处于同一分销渠道中的双方或多方成员通过协议形成的长期的利益共同体。在渠道联盟中,渠道成员按照商定的渠道策略和游戏规则,共同开发市场,共同承担市场责任和风险,共同管理和规范销售行为,公平地分享合作利益和合作成果。

1. 分销渠道战略联盟的特征

(1) 长期性。如果渠道的交易伙伴只是为了交易方便或谋取短时之利而联合起来,只能称之为战术联盟或普通的商业伙伴关系。分销渠道战略联盟强调长期性的相互理解、相互联系、荣辱与共、共同发展。

(2) 自愿参与。有的联盟是建立在一种不平等的权力关系之上,由强大的一方对弱小的一方进行控制。虽然表面看起来它像一个整体,但是弱小一方的利益常常被剥夺,弱小一方对于强大一方的依赖常常是被迫的。在一个真正的渠道联盟中,权力应该是高度平衡的,每一方对另一方都有相当的影响力。只有在这种权力结构上建立的联盟,才是自愿的,也是稳固的。

(3) 高水平承诺。渠道联盟对于每一位参与者,都意味着对其合作伙伴依赖性的增强。依赖性的增强也就意味着合作风险的增加。为了有效降低这种风险,渠道联盟各方要进行较高水平的承诺。

2. 分销渠道战略联盟的形式

分销渠道战略联盟有很多不同的形式,根据其联系的密切程度可分为会员制、销售代理制、特许专营、联营公司等形式。

(1) 会员制。会员制渠道战略联盟是指渠道成员通过协议组成一个类似于俱乐部的组织,组织内成员之间有较高的信任度,大家互相协调,互相帮助,共同遵守游戏规则,共同发展。这是渠道战略联盟的一种初级形式,约束力不是特别强。会员制渠道战略联盟又可以根据参与者的不同,分为四种情形:一是制造商与经销商(批发商)之间的联盟,二是批发商

与零售商之间的联盟,三是制造商与零售商之间的联盟,四是零售商之间的联盟。

一般来说,供方企业为俱乐部的核心,是组织者,负责制定游戏规则;而需方企业是会员,可参与游戏规则的制定。规则一旦签署,供需双方均要遵守。根据渠道成员间的合作与管理制,会员制可分为保证会员制与特许会员制两大类。

① 保证会员制。保证会员制是指需方企业通过向供方企业缴纳一定额度的保证金或签订具有较强约束力的保证协议书而得到会员资格的形式。

② 特许会员制。特许会员制是指在供需双方企业中,供方企业将自己的产品生产技术、无形资产、经营诀窍、管理方式、教育培训方式等特许传授给需方企业,准许需方企业按照双方协议规定从事供方企业的同类行业活动的一种制度。

(2) 销售代理制。企业的分销渠道通常采用经销或代理的方式,作为渠道战略联盟的销售代理制,与一般意义上的销售代理有不同的含义。渠道战略联盟销售代理制,一方面要求销售代理商签订销售代理制合同,另一方面要求厂家签订生产承包制合同。因此,渠道战略联盟销售代理制,从厂家的角度看是销售代理制,而从销售代理商的角度看则是生产承包制。它是一种比会员制更为紧密的渠道联盟,即厂家要利用和依赖销售代理商的销售网络渠道优势,而销售代理商则要利用和依赖厂家的生产制造能力和优势。

(3) 特许专营。特许专营指特许方将自己的生产技术、无形资产、经营诀窍、管理方式、教育培训方式等特许给授许方,准许授许方按照双方协议规定从事经营活动的一种联盟方式。特许专营主要在零售业、饭店、宾馆等服务行业使用,这种联盟形式实际上表现为零售商与零售商之间、批发商与零售商之间、生产制造商与零售商之间、生产制造商与批发商之间的特许专营。

(4) 联营公司。联营公司是指合作双方为充分发挥各自的优势,通过法律程序而建立的联合经营体。联营公司要求联盟各方在利益上有更高的一致性,风险共担、利益共享,所以只有当渠道合作发展到较高水平时,联营公司才能出现。联营公司的主要形式包括以下几类:

① 合资经营。由联盟双方共同出资、共同经营、共同管理、共担风险、共享利润而形成的联营公司。由于联盟双方以各自的优势资源投入到合资企业中,这样就能使这些资源发挥更大的作用,更好地为联盟双方服务。目前,境外企业在我国建立的合资企业中,多数是看中了我国的市场潜力,试图通过境内企业的销售渠道网络占领市场。

② 合作经营。与合资按照双方的股份进行风险承担和利益分配不同,合作的形式是根据合作双方的合同约定,享受权利并承担义务。合作并不要求双方来共同管理,但必须共享双方的优势。目前,境外企业在我国建立的合作企业中,同样是看中了我国的市场和中方原有的渠道管理。

③ 相互持股。相互持股是指联盟各方为加强联系和合作而相互持有对方一定数量的股份的一种联盟方式。在这种渠道联盟中,因为你中有我,我中有你,所以联盟关系更加紧密,有利于渠道成员进行长期合作。相互持股与合资经营不同的是双方资产和人员不必进行合并。

二、渠道成员间的冲突

渠道成员间要进行合作,就必须相互依赖。一般情况下,相互依赖性越强,对渠道目标



干涉就越多,矛盾或冲突就越难以避免。

(一) 渠道冲突的概念

渠道冲突是指一个渠道成员意识到另一个渠道成员正在从事损害、威胁其利益,或以牺牲其利益为代价获取稀缺资源的活动,从而引发渠道成员间的争执、敌对和报复的行为。对于渠道冲突,企业应该用中立的眼光来看待,并不是每种冲突都是消极的,某些冲突实际上还加强和改善了分销渠道。



资料卡

冲突与竞争

冲突与竞争意思相近,经常可以相互替代,不过两者是有区别的。用一个例子来说明。有两个人同时去应聘一个职位,如果两人都以尽量展示自己实力的方法力争得到那个职位,那么他们在进行竞争。如果其中至少有一个人通过其他方法,如想方设法阻止另一个人应聘,或在另一个人应聘时捣乱,那么在他们中间就存在着冲突。竞争就像游泳和田径比赛,一个人只要比其他的竞争对手游得快或跑得快,他就可以得胜;相反,冲突就像拳击和足球比赛,一个人不打击对方,就不可能得胜。具体到营销渠道中,当一个渠道成员需要跨越的障碍是另一个渠道成员而不是市场本身时,那么他就感受到了冲突。

(二) 渠道冲突的类型

渠道冲突主要包括以下几种类型:

1. 水平渠道冲突

水平渠道冲突是指同一渠道模式中,同一层次中间商之间的冲突。产生水平渠道冲突的原因大多是制造商没有对目标市场的中间商分管辖区作出合理的规定,使得中间商为各自的利益而相互倾轧。例如,在同一个批发商采购商品的零售商之间为了抢占市场而引发的冲突。

2. 垂直渠道冲突

垂直渠道冲突是指在同一渠道中不同层次渠道成员间的冲突。例如,生产商与批发商之间、批发商与零售商之间,由于各种矛盾(如价格、利润、推销等)而引发的冲突。

垂直渠道冲突是分销渠道中最具特色的冲突。因为分销渠道中的水平冲突,无论是发生在不同企业之间,还是发生在同一个企业(如一个连锁企业)不同网点之间,即不同业务单位之间的冲突,冲突的解决就是看谁在竞争中能够胜出或被淘汰。只有垂直渠道冲突是互依成员之间的冲突,是需要合作才能发生的冲突。

3. 不同渠道间的冲突

不同渠道间的冲突是指厂家建立多种渠道系统后,不同渠道服务于同一目标市场时所产生的冲突。例如,原来的家电产品是通过百货公司来销售,当家电连锁店出现,并成为厂家的经销伙伴时,百货公司表现出强烈的不满。

(三) 渠道冲突产生的原因

一般来说,渠道冲突产生的原因包括以下几点:

1. 渠道冲突产生的内部原因

相互依赖的渠道成员间存在一定的差异,差异性越大,越难形成统一的协议。渠道成员间的差异主要表现为:

(1) 信息差异。信息差异是指渠道成员所获得的信息、了解的事实之间的差异。由于任何一项决策或选择活动都离不开信息,那么渠道成员收集信息的渠道不同、掌握信息的非对称性、传递信息过程中出现的失真、处理信息方式的不同等原因都会导致渠道成员决策或选择的不同,从而产生渠道冲突。

(2) 认识差异。由于渠道成员的背景不同、渠道成员的公司文化不同、渠道成员在渠道系统中所处的地位不同、渠道成员持有不同的营销观念等原因都会导致渠道成员之间在认识上的差异,这些认识上的差异性势必伴随着结论分歧,从而导致渠道冲突的产生。例如,一家大的制造商要进入新的业务领域,进一步扩展业务;而对于小的批发商,扩张意味着其当前控制权的丧失,因而往往会拒绝扩张,从而难以达成共识,冲突也就在所难免。

(3) 目标要求的差异。虽然每位渠道成员都希望通过结成渠道共同体来实现其目标,但每位渠道成员又都是一个独立的经济实体,均有自己的目标,各成员的目标可能会部分重叠,也可能与其他成员相反。渠道的组织结构、渠道成员的本位主义、渠道成员为实现目标所采取的方法不同等原因都会造成渠道成员间目标不一致,从而导致冲突的产生。

2. 渠道冲突产生的外部原因

(1) 资源稀缺。任何渠道都是依靠渠道内外环境所提供的资源而存在的。由于渠道资源是稀缺的,渠道的活动必然会受到制约。当两个或两个以上的渠道成员同时依赖于渠道的稀缺资源时,成员间可能会因为资源分配而产生冲突。例如,在特许经营渠道中,一个供应商在同一个市场范围内将经营权特许给一些新的经营者,那么对老的经营者而言,新的经营者就是在和他们抢市场这一稀缺资源,这样,老的特许经营者与新的特许商之间就会发生冲突。

(2) 角色界定不清。在分销渠道中,角色是对各渠道成员应该发挥功能和活动范围的界定,涉及“应该做什么”和“应该怎样做”的问题。如果角色界定不清,一方面,渠道成员之间功能不互补,甚至重叠,就会造成渠道资源的浪费;另一方面,一些成员会采用投机行为,有利可图和容易做的事情抢着做,无利可图又难做的事情推给别人。另外,在发生责任事故而使整个渠道蒙受损失时,大家又会想尽办法逃避责任,推诿扯皮。不管出现哪种情况,都会导致渠道冲突的发生。例如,对于售前和售后服务活动,经常会发生供应商和经销商之间的扯皮现象,大家无法在由谁来负责、怎么做和怎样补偿等问题上达成一致。

(3) 期望误差。由于渠道存在激励与竞争机制,渠道的相互依赖性导致一位渠道成员会对其他成员的行为有所预期,并根据预期采取自认为应该采取的行动。如果预期有误,他就会采取错误的行为,错误行为又会导致意想不到的、与其他成员之间的相互冲突。例如,国美根据自己在家电零售业的老大地位和家电市场竞争的激烈状况,预期只要自己针对格力提出价格问题,格力最终是会屈服的。但格力可不这么认为,格力认为自己在国美的销售额只占其总销售额很小的比例(不到1%),更何况还有其他的合作伙伴可以依靠,所以没有必要屈从国美,这曾导致国美与格力分手长达三年。

(4) 营销环境发生变化。随着营销环境的不确定性和复杂性的增加,市场竞争日趋激



烈,渠道成员压力也越来越大,必然会在渠道成员间产生一定的冲突。此外,在全球化的大趋势下,国际环境对企业的影响已经越来越重要,文化差异引起的冲突也不容忽视。如在我国家电业,厂家认为自己应该是价格的制定者,而零售商则在不断地向厂家挑战价格决策惯例。

(四) 解决渠道冲突的方法

冲突并不都是消极的,有些冲突对渠道的发展还有促进作用。因此,解决渠道冲突最好的办法,就是不让有害的或高水平的渠道冲突产生。

1. 冲突的前期防范

防止渠道冲突可以从渠道运行的前期工作做起。

(1) 做好分销渠道的设计和組織工作,确立企业基本分销模式、目标和管理原则,同时结合自身的状况,做好中间商的选择工作。中间商不是越大越好,适合企业自身特点的中间商才是最好的。

(2) 明确渠道成员的角色分工和权力分配,明确各自的责权利,建立渠道成员之间的交流和沟通机制,实现信息共享。

(3) 合理使用渠道权力,防止权力滥用,使用非强制权力有利于建立信任和加强合作,从而达到预防和化解渠道冲突的目的。

2. 冲突的中期降低

(1) 组织渠道成员进行共商共议活动,确立共同的目标和价值观,增进各个成员对环境威胁、渠道合作和渠道互依的共识,提高合作水平,防止恶性冲突的发生和尽量减小冲突发生的可能性。

(2) 相互交换管理人员,让有关人员亲身体验某些渠道成员的特殊困难,从对方的角度来考虑有关合作问题,以增进相互了解。同时,也应倡导相互咨询,如果一个企业经常邀请一些重要的渠道成员参加董事会议和专题讨论会等,鼓励他们在相关问题上提出意见和建议,就会使他们感到有面子、受尊重,他们也会用同样的方法给予回应。

(3) 对渠道成员中的弱者提供帮助。在别人最需要的时候给予帮助,不仅可以尽快恢复渠道功能,也能让渠道成员产生好感,增强合作的信心,减小恶性冲突发生的可能性。

3. 冲突的后期处理

冲突的后期处理是指当冲突发生后,如何使冲突带来的不利影响最小化。

(1) 沟通与调解。当冲突发生后,通过加强彼此之间的交流,如召集分销商参加咨询会议,及时听取反馈意见;或者进行角色互换,使不同的渠道成员更加了解对方的政策和立场。若冲突发展到双方无法再通过协商、说服等沟通方式达成谅解,双方均各持己见,此时就可以引入第三方进行调解或仲裁,寻求利益的平衡点,相互理解,互相让步,停止冲突。

(2) 法律手段。当冲突达到一定的程度时,就要通过法律诉讼来解决,请求司法机关依据法定程序在当事人之间对冲突产生的影响进行处理。虽然诉讼需要花费大量经费和时间,但它是解决冲突的最有力的方式。一般情况下,冲突双方都较倾向于采用仲裁而不是诉讼去解决争端,其原因一是为了不泄露商业机密;二是也能减少支出,维护企业形象。

(3) 渠道重组。当渠道成员间的冲突达到无法调和的地步,严重影响了整个渠道系统的运行时,渠道领导者就不得不考虑通过进行渠道重组,剔除某些与厂家目标严重不一致的

组织,增加新成员或改变渠道网络设计等方法来处理冲突。

(4) 退出。解决冲突的最后一种方法就是使渠道成员退出分销渠道系统。从现有渠道中退出意味着中断与其他渠道成员的合作关系,因此,一个退出渠道的企业应该考虑到要么为自己留下后路,要么改变其根本不能实现的业务目标。



小案例

渠道中的窜货现象

A 公司是一家世界知名的浴霸制造商,其产品不仅广泛用于五星级豪华酒店和高级别墅住宅,还大量用于个人家庭装修。客户从家电零售商、专卖店等卖场中购得其产品。A 公司 2003 年的数据显示:集团采购约占 A 公司整个营业额的 40%,但利润所占比例却高达 60%,这是因为集团采购大都以高档品类为主,是公司的利润产品,也是经销商的利润产品,这部分主要是厂家销售代表和经销商通过一对一拜访获得订单或指定品牌。由于集团采购的单次订单标的大,利润率高,成为各个经销商争夺的“香饽饽”。受经济利益驱使,集团采购中经销商的窜货现象时有发生,其主要表现为甲经销商在项目中花了大量人力和物力指定 A 公司品牌被乙经销商以低价窜货获得订单。这种以非正常手段获取订单的行为,严重扰乱了正常的市场秩序,最终会打击经销商主动推广 A 公司产品的积极性,但现实生活的千变万化有时会影响人们对事物的正确判断。

第四节 渠道控制

一、渠道控制的内涵与特点

分销渠道系统是一种跨组织系统,这使得渠道控制不同于一般的管理控制,即施控者与受控者分属于不同的组织。因此,渠道控制往往不是基于科层系统的命令、指挥与规范,而是一位渠道成员对另一位渠道成员在某些方面的决策成功地产生了影响。例如,当甲使用某种方法影响乙,使乙采取了甲所希望的行为,甲就在一定程度上控制了乙;当甲对所有渠道成员都产生相当大的影响力时,甲就在一定程度上控制着整个渠道。因此,跨组织的渠道控制有下列特点:

(1) 渠道成员之间各自独立,表现为企业法人资格、企业目标、组织文化、行为方式、利益等。

(2) 相互依赖、互惠互利是跨组织分销渠道得以建立、发展和维持的基础,也是渠道控制的前提。

(3) 渠道成员间常常互为施控者与被控者。一位渠道成员往往在某些渠道功能上有较大的话语权,是施控者;而在另一些渠道功能上有较少的话语权,是被控者。

(4) 渠道成员间的控制,介于市场控制与组织控制之间,有时组织控制较强,有时市场控制较强。

(5) 一位渠道成员对于另一位渠道成员的控制大多是建立在平等原则上的沟通或影



响,而不是建立在科层系统上的命令和指挥。

二、渠道控制的内容

渠道控制的内容有很多,而且比较复杂。一般来说,渠道控制的内容主要有以下几个方面:

(一) 分销渠道覆盖策略控制

分销渠道覆盖策略主要有以下三种:

(1) 密集型分销渠道策略,即尽可能地寻找批发商、零售商,经销某一品牌的商品。该策略一般较适用于便利店。

(2) 选择型分销渠道策略,即在一个特定的区域,某一层面上只选择少量的中间商,经销某一品牌的商品。该策略一般较适用于百货公司、购物中心等大型卖场。

(3) 独家型分销渠道策略,即在一个特定的区域,某一层面上只选择一家中间商,经销某一品牌的商品。该策略一般较适用于专卖店。

在分销渠道覆盖策略的选择中,企业需要考虑多方面的因素,如消费者行为、产品特性、市场特性、网点特性、竞争状况等。

(二) 分销渠道人员管理控制

分销渠道人员管理控制主要包括以下三个方面的内容:

(1) 分销渠道销售队伍的建设,主要考虑销售人员数量、销售人员布局结构、销售组织发展制度和销售团队建设等四个方面。

(2) 分销渠道人员的素质培训,主要从分销渠道人员的基本素质、基本知识、基本能力以及训练方式进行管理控制。

(3) 分销渠道人员业绩评估与报酬,主要从分销渠道人员业绩资料收集方法、考核制度与方法、薪酬制度等方面来控制。

(三) 分销渠道费用管理控制

在分销渠道运营中,费用支出的名目是一个非常复杂、涉及面较广的问题,对企业的分销渠道费用进行控制主要从以下三个方面着手:

(1) 销售管理费用。由于销售管理费用的支出是为了业务的拓展和管理,所以对销售管理费用的预算、使用和审核等,既要严格化、程序化和标准化,也要公平合理、简单易行,重点应该放在费用控制方法、日常管理费用、差旅费用报销等几个方面。

(2) 市场推广费用。由于中间商出于自身利益的考虑,总是诉说产品的市场推广如何难,希望从厂家得到更多的实惠和支持。因此,企业对推广费用的控制,应兼顾企业和中间商的共同利益,既要保证市场推广收到实效,又要减少不必要的开支,主要从渠道促销费用、广告宣传费用、市场辅助工具制作费用等方面来控制。

(3) 其他销售费用。在分销渠道运营中,除了销售费用、管理费用外,还有很大一部分是渠道折扣与折让、销售设施及市场设备等费用。折扣与折让是企业与竞争对手争夺中间商的有效武器,若控制不好,可能会造成企业大量资金的流失;而销售设施及市场设备的投

入一般较大,管理不善也会导致巨大的损失。

(四) 分销售渠道对营销组合因素的控制

分销售渠道对营销组合因素的控制主要从以下四个方面进行:

(1) 对产品和服务的控制。对产品和服务的控制主要内容有:控制产品的生产制造过程,企业的产品相关策略,提供各种服务的数量和质量,不使与本企业产品有关的假冒伪劣产品流入市场。

(2) 对价格的控制。对价格的控制主要内容有:监督和控制自己产品的批发价格和零售价格,确保企业的定价策略在渠道中得到贯彻落实,监督和控制中间商对于企业价格政策的落实情况。

(3) 对促销的控制。对促销的控制主要内容有:对中间商的促销控制和对终端购买者的促销控制。对于中间商的促销控制主要是做好促销本身的工作,如确定促销目标、制定促销计划、实施促销活动、评价促销结果等。而对于终端购买者的促销控制相对复杂,主要从以下几方面着手:根据与中间商合作协议的规定,从事产品的促销活动,或根据竞争等需要推出产品促销活动;对促销活动的计划、实施过程和实施结果进行控制,以保证促销活动完成预定的目标;监督中间商对自己产品的促销活动和促销方式,保证促销活动得到中间商的贯彻和落实;对中间商自主安排的本产品促销活动进行监督,尽量避免自己的产品成为商家打折的牺牲品。

(4) 对分销过程和分销区域的控制。对分销过程和分销区域的控制包括:控制分销过程,避免不同渠道成员之间发生冲突;控制物流过程,保证物流通畅;控制分销区域,避免不同区域渠道成员间发生窜货等现象。

三、渠道控制的程序

渠道控制的程序可分为确定渠道控制标准、衡量渠道实际工作绩效、采取渠道纠偏措施三个过程。

(一) 确定渠道控制标准

渠道控制标准的确定与渠道控制目标和内容密切相关,也与渠道成员间的评价标准相关。渠道控制标准大致包括:渠道成员功能发挥标准,渠道成员完成任务和努力程度标准,不同渠道之间的关系标准,渠道成员间关系发展标准,渠道成员的合作态度和成效标准,渠道的覆盖程度标准,渠道总体经济效益标准,终端客户的渠道满意度标准等。

(二) 衡量渠道实际工作绩效

对渠道的控制实际上是检查目标与计划是否达成一致,要想对渠道实际运营绩效进行及时的控制,就要通过市场调查方法收集渠道销售业绩的统计材料,来对渠道运营情况进行分析、把握与评价。企业对收集的渠道运营资料和渠道检测的情况进行分析和评价后,如果出现渠道的实际运营绩效与原计划的控制标准不一致,就要判断这种不一致的程度和性质,同时要分析原因,寻找问题的症结,并且找出解决问题的方法。

(三) 采取渠道纠偏措施

企业应针对渠道运营中存在的问题,进行渠道纠偏。渠道纠偏主要包括两个方面:一是



修订渠道控制标准,渠道实际运营情况与原计划中的渠道控制标准不一致,有可能是渠道控制标准不合实际,则纠正渠道控制偏差的措施就是修订渠道控制标准;二是改进渠道工作,指导渠道成员改变某些不当的行为,改进渠道工作效率,努力使渠道实际工作绩效达到控制标准。

四、渠道控制权力的来源

(一) 奖赏权

奖赏是指渠道中某一成员因为其行为得到另一成员的认同而得到的作为补偿的利益。奖赏权就是渠道成员 A 服从渠道成员 B 的影响时, B 回报 A 的权力。回报常常以实际经济效益的形式体现,在渠道合作关系中,奖赏权是最有效的权力的运用。渠道成员获得奖赏权有两个必不可少的因素:一是有能力对渠道其他成员进行奖赏,二是要让其他成员相信会给他们提供奖赏。因此,奖赏权的获得主要体现在提高实力和渠道成员的信任度两方面。

(二) 强制权

强制权是指渠道某一成员在另一成员不服从自己的影响时,对其进行制裁的权力。这种制裁包括削减利润、撤销原本承诺的奖励等。强制权常常被看成是一种攻击,会导致渠道成员的自我防卫和对立,往往不利于渠道关系的建设。在使用强制权时一定要谨慎,只有当运用强制权所产生的收益大于成本时,才能使用。例如,家电业渠道系统中 EDI 的使用,有一半是被供应链中的其他成员强迫的,如果不采用 EDI,就停止向他们订货。结果,渠道中 EDI 被普遍采用,提高了渠道整体效益。

(三) 专长权

专长权是指渠道中某一成员替代渠道其他成员充当专家的职能,具备其他成员所不具有的某种特殊知识和有用的专长。专长权主要来自拥有有价值的信息,这些信息是渠道成员需要的,但自身不具备此种专长权就很难获得。渠道管理中的专长权往往难以长久存在,因为一旦其他成员获得了专长权,专长权就发生了转移,该成员专长权的影响力就会被削弱。因此,希望在既定渠道中长期保持专长权的公司可以采取以下措施:

(1) 一部分一部分地转移其专长,在转移专长的同时,保留足够多的重要数据,这样其他渠道成员将不得不对其产生依赖。

(2) 公司建立学习型组织,这样就能够不断有新的和重要的信息提供给渠道合作伙伴,保持专长权。

(3) 只转移定制化的信息,这意味着鼓励渠道合作伙伴投资于特定的专长,这种专长非常特殊,以至于合作伙伴不能轻易地把这种专长转移到其他产品或服务上。

(四) 合法权

合法权来自法律、契约和协定,以及行业规范和某一具体渠道关系中的规范和价值观。有时渠道成员会认为按照通常和既定的准则,遵从正确和合适的选择,当其他渠道成员感到有责任去做或必须响应影响者的要求时,影响者就具备了合法权。



小案例

直控终端

俊洁食品公司是饮料行业中近年来大起大落的一个中型企业。2003年创业伊始,其主打产品绿茶、橙汁、碳酸饮料等,进入了公司所在地N市传统的多级流通渠道,但却因为企业资源所限,品牌传播投入较少,品牌力不强,终端缺乏拉动。因此,一级与二级经销商库存积压严重,不仅铺出去的产品退货率高,而且产品的市场价格乱得一团糟,企业和经销商都严重亏损。首战失利,使俊洁公司意识到,按照当前的实际情况还不具备掌控N市多级流通渠道的能力。因此,俊洁公司决定另辟蹊径,改造渠道模式。

2003年10月,就在饮料进入淡季的时候,俊洁公司却已开始谋划2004年的营销战略发展规划,并决定在重新对N市渠道体系进行调研和定位后,采取一种全新的渠道操作模式。

(1) 区域划分。根据行政区划,把N市按照东南西北四个方位划分为四个片区,每个片区建立一个配送站。

(2) 人员布局。通过人才市场,招聘有潜力的终端业务代表50名,进行拓展训练和潜能激发后上岗。具体分布是每个配送站12人,其中站长1人、内勤1人、终端业务代表10人。

(3) 渠道策略。在渠道结构上,撇开一级与二级经销商,通过釜底抽薪,直接运作终端。

(4) 激励考核。按照低底薪、高绩效考核的薪酬设计原则,对终端业务代表进行考核,考核的指标有零售终端的开发、管理与维护,产品的陈列、理货与补货,产品配送的及时程度与服务水平等。

第五节 渠道绩效评估与调整

一、渠道绩效评估的概念与流程

(一) 渠道绩效评估的概念

渠道绩效评估是指厂家通过系统化的手段或措施,对其分销渠道系统的效率和效果进行客观的考核和评价的活动过程。渠道绩效评估可分为宏观层面和微观层面两个方面的评估。宏观层面的渠道绩效评估就是指渠道系统表现出来的对社会的贡献,是站在整个社会的高度来考察的;微观层面的渠道绩效评估则是指渠道系统或渠道成员对厂家所创造的价值或服务增值,是从厂家自身的角度来考察的。

(二) 渠道绩效评估的流程

渠道绩效评估的目的在于帮助企业实现营销目标,进行渠道绩效评估旨在建立一套与企业特定经营目标相一致的评价指标,来引导渠道行为。一般情况下,渠道绩效评估的程序如下:



1. 制定评估标准

评估渠道绩效的标准有很多,企业因自身经营目标不同而采用不同的标准。大多数厂家采用的评估标准包括以下几条:

(1) 销售绩效。销售绩效主要是评估渠道的销售能力和竞争能力,从销售量(额)、实现的市场占有率、本产品经营占中间商总营业额的比例等二级指标进行横向与纵向比较。

(2) 财务绩效。财务绩效主要评估厂家产品对渠道利润支持的财务能力,从经营利润等二级指标进行横向与纵向比较。

(3) 应变能力。应变能力主要评价渠道成员管理水平、达到目标及利用机会的能力,从适时调整销售措施、大胆进行经营创新、努力迎接竞争挑战等二级指标进行横向与纵向比较。

(4) 顾客满意。顾客满意主要评价渠道成员间的客户关系,从厂家是否受到消费者的抱怨、中间商特色化服务提高顾客满意度、中间商帮助厂家服务等二级指标进行横向与纵向比较。

(5) 合约遵守。合约遵守主要评估渠道成员间的合作意识,从听从指导、遵守合约等二级指标进行横向与纵向比较。

(6) 库存水平。库存水平主要评价渠道成员能否满足不断变化的市场需求,从平均存货储备等二级指标进行横向与纵向比较。

(7) 竞争能力。竞争能力主要评估渠道成员市场竞争能力,从渠道成员的经营技巧、经营知识、销售队伍等二级指标进行横向与纵向比较。

2. 依据标准对渠道绩效进行评估

在制定出评估标准后,渠道管理者就可以据此对渠道成员进行绩效评估。评估的方法主要有三种:

(1) 独立的绩效评估,是对制定的评估标准的一项或多项进行独立评估。

(2) 非正式的多重标准组合评估,即将多项标准非正式地组合起来,对绩效进行定性的综合评估。

(3) 正式的多重标准组合评估,即把多重评估标准组合起来,对每个渠道成员的综合绩效进行定量评分,最后根据所得到的综合绩效分数来对渠道成员进行评估。其具体步骤是:制定评估标准;根据重要性给每一个标准赋予权重;对每一个标准打分,分数可以是0~10分;得分与权重相乘得到每个评估标准的加权分数;每个标准的加权分数加总,求出综合绩效得分。

使用正式的多重标准组合评估渠道绩效的具体应用如表 8-2 所示。

表 8-2 使用正式的多重标准组合评估渠道绩效

评估标准	评估标准的权重	得 分	加权得分
销售绩效	0.3	7	2.1
财务绩效	0.2	6	1.2
应变能力	0.1	8	0.8
顾客满意	0.1	8	0.8
合约遵守	0.1	7	0.7

续表

评估标准	评估标准的权重	得 分	加权得分
库存水平	0.1	6	0.6
竞争能力	0.1	5	0.5
综合得分			6.7

3. 进行评估,提出建议

用以上方法对每个渠道成员的绩效进行打分评估后,就可以用综合得分的情况对渠道成员的绩效进行排序分析。如果渠道成员数量较多,可以通过频率分布对综合得分进行分析,以了解整体渠道成员的绩效水平。假设有 100 名渠道成员,其综合绩效得分如表 8-3 所示。综合得分在 8 分以上的渠道成员有 12%,综合得分在 6 分以上的渠道成员有 77%,综合得分在 6 分以下的渠道成员有 23%,说明渠道成员总体绩效水平尚可,但仍有部分渠道成员需要改进提高。

表 8-3 100 名渠道成员综合绩效分值的频率分布

综合绩效分值范围	渠道成员数量	累计百分比
8~10	12	12%
6~8	65	77%
4~6	8	85%
2~4	9	94%
<2	6	100%
总计	100	

通过评估,渠道管理者应对那些绩效达不到规定标准的渠道成员的低绩效原因加以分析和研究,找出问题的根源所在,提出一些合理的建议,帮助他们提高绩效。如果问题出在渠道成员自身,则可以为其提供一些可行性的建议;如果问题出在厂家,厂家则应根据渠道成员的需求和问题为其提供相应的支持;如果厂商之间均有一定的责任,厂家则应通过协调来改进彼此之间的关系,使双方相互帮助、相互监督,从而争取双赢或多赢的结果。

二、渠道绩效评估的内容

渠道绩效是一个多维和纵深的结构,一般来说,渠道绩效评估的主要内容包括财务状况评估、销售绩效评估和渠道运营状况评估。

(一) 财务状况评估

对分销渠道成员的财务状况评估主要通过一系列财务指标进行,这些指标包括偿债能力指标、营运指标和盈利能力指标。

1. 偿债能力指标

偿债能力指标用来衡量渠道成员履行债务的能力。偿债能力指标主要有以下几个:

(1) 流动比率。流动比率等于企业的流动资产除以其流动负债,即:

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\% \quad (8-1)$$

流动比率越高,说明企业偿债能力越强。流动比率等于 2 时视为最适宜。

(2) 速动比率。速动比率等于流动资产减去存货除以流动负债,即:

$$\text{速动比率} = \frac{\text{流动资产} - \text{存货}}{\text{流动负债}} \times 100\% \quad (8-2)$$

速动比率越高,说明企业偿付短期负债的能力就越强。速动比率为 1 时视为最满意。

(3) 总负债对净资产比率。总负债对净资产比率等于企业总负债除以其净资产,即:

$$\text{总负债对净资产比率} = \frac{\text{总负债}}{\text{净资产}} \times 100\% \quad (8-3)$$

这一指标不仅考察企业的短期偿债能力,也考察企业的长期偿债能力。一般说来,企业总负债不应超过其净资产。

2. 营运指标

营运指标用来衡量企业使用其资产的效率如何。通过对营运指标的考察,可以促使渠道成员加速存货周转,或减少经营不佳的分店等非高效资产。营运指标主要有以下几个:

(1) 应收账款周期。应收账款周期指企业的应收账款金额除以年度净销售额乘以 365 天,即:

$$\text{应收账款周期} = \frac{\text{应收账款金额}}{\text{年度净销售额}} \times 365(\text{天}) \quad (8-4)$$

应收账款周期是衡量企业应收账款质量的综合指标。

(2) 存货周转率。存货周转率等于企业年度净销售额除以其平均存货,即:

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{年度净销售额}}{\text{平均存货}} \times 100\% \quad (8-5)$$

存货周转率在企业内部可以依商品的不同分类而不同,低周转率说明企业存货中有相当部分周转缓慢或呆滞。

(3) 资金周转率。分销渠道的运转不仅是有关商品的流通销售过程,也是资金循环过程。资金周转率反映分销渠道中资金被循环使用的次数,该指标用产品销售收入除以渠道中的资产占用总额来表示,即:

$$\text{资金周转率} = \frac{\text{产品销售收入}}{\text{资产占用总额}} \times 100\% \quad (8-6)$$

【例 8-1】 某商品的分销渠道中,2008 年度实现销售额 15 000 万元,制造商平均占用资金 600 万元,批发商平均占用资金 500 万元,零售商平均占用资金 400 万元。则该商品分销渠道的资金周转次数为:

$$\text{资金周转次数} = \frac{15\,000}{600+500+400} = 10 \text{ 次}$$

3. 盈利能力指标

盈利能力指标用来衡量企业的盈利能力和资产的回报率。盈利能力指标主要有以下几个:

(1) 净利润边际。净利润边际等于企业税后的净利润除以年度净销售额,用来测算每一单位的销售所形成的利润,即:

$$\text{净利润边际} = \frac{\text{税后净利润}}{\text{年度净销售额}} \quad (8-7)$$

(2) 资产回报率。资产回报率是通过企业税后的利润除以总资产,来测算每一单位总资产可以获得的利润,即:

$$\text{资产回报率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{总资产}} \times 100\% \quad (8-8)$$

(3) 净资产回报率。净资产回报率等于企业税后净利润除以净资产,来测算每一单位净资产可以获得的利润,即:

$$\text{净资产回报率} = \frac{\text{税后净利润}}{\text{企业净资产}} \times 100\% \quad (8-9)$$

(4) 销售利润率。销售利润率用来说明渠道运转带来的销售额中包含了多少利润,用税后利润与销售额的比率表示,即:

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{销售额}} \times 100\% \quad (8-10)$$

(5) 费用利润率。有效运转的分销售渠道能够节约成本费用,带来较高的销售利润。费用利润率用于说明渠道在运营中各种费用支出带来了多少利润,用税后利润与费用总额的比率表示,即:

$$\text{费用利润率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{费用总额}} \times 100\% \quad (8-11)$$

(二) 销售绩效评估

分销售渠道是营销活动的一个组成部分,销售是其主要活动,销售的成效必然会影响到企业的总效益,因此,有必要对渠道销售绩效加以评估。

1. 销售分析

销售分析主要用于衡量和评估企业所制定的销售计划目标与实际销售成果之间的关系。这种关系的衡量和评价有两种主要方法:

(1) 销售差异分析。销售差异分析用于决定各个不同的因素对销售绩效的不同作用。

【例 8-2】 假设年度计划要求第一季度销售 400 件产品,每件 10 元,即销售额 4 000 元。在该季结束时,只销售 300 件,每件 8 元,即实际销售额 2 400 元,那么销售绩效差异为 1 600 元。通过销售差异分析回答下列问题:绩效的降低有多少归因于价格下降?有多少归因于销售数量的下降?

$$\text{因价格下降带来的销售差异} = \frac{(10-8) \times 300}{1\ 600} = 37.5\%$$

$$\text{因销售数量下降带来的销售差异} = \frac{(400-300) \times 10}{1\ 600} = 62.5\%$$

可见,约有 2/3 的销售差异归因于未能实现预期销售数量,由于销售数量通常较价格而言容易控制,企业应仔细检查不能达到预期销售数量的原因,再针对原因采取适当的措施来提高销售量。

(2) 微观销售分析。微观销售分析用于决定不同的产品、地区对销售绩效的不同作用。例如,一个企业有三个地区销售其商品,其预期销售额分别为 150 万元、50 万元和 200 万元,总额 400 万元。实际销售额分别为 140 万元、52.5 万元和 107.5 万元。则第一个地区约有 7% 的未完成额,第二个地区有 5% 的超出额,第三个地区约有 46% 的未完成额。显然,问题主要出在第三个地区。



2. 市场占有率分析

只分析企业的销售绩效不能说明相对于竞争者而言其经营成果如何。例如,企业销售额增加了,可能是其销售工作比竞争对手有更大的改善,也可能是企业所处的整个经济环境发展了。市场占有率正式剔除了一般的环境影响,来考察企业自身的经营状况。如果企业的市场占有率升高,表明比竞争对手的情况好;如果下降,说明比竞争对手的绩效差。市场占有率分析的方法有以下几种:

(1) 全部市场占有率。全部市场占有率是指企业的销售额占整个行业销售额的比率。使用这一指标时,通常需要弄清楚两个前提:一是以销售量还是以销售额来计算,二是要明确界定行业的范围。

(2) 可达市场占有率。可达市场占有率是指企业认定的可以到达市场上的销售额占企业所服务市场的比率。可达市场是指企业计划进入的重要目标市场,企业所服务市场是指所有愿意并能够购买企业产品的市场。企业的可达市场占有率往往要小于其全部市场占有率。

(3) 相对市场占有率。相对市场占有率是用企业销售额与其最大的三个竞争对手的销售额总和的比率来表示。如企业有30%的市场占有率,其最大的三个竞争对手的市场占有率分别为20%、10%、10%,则该企业的相对市场占有率是75%。

3. 渠道费用分析

评价渠道的销售绩效,必须考察在渠道中发生的各种费用。这些费用的总和称为分销渠道费用,主要由下列项目构成:

(1) 直接人员费用。直接人员费用包括制造商的直销人员、流通企业的销售人员、促销人员和销售服务人员的工资、奖金、差旅费、培训费等。

(2) 促销费用。促销费用包括广告媒体成本、奖赠费用、展会费用、促销方案设计与执行管理费等。

(3) 仓储费用。仓储费用包括租金、维护费、折旧、保险、管理成本等。

(4) 运输费用。运输费用包括托运费等。如果是自有运输工具,还要计算折旧、维护费、燃料费、牌照税、保险费等。

(5) 包装与品牌管理费用。包装与品牌管理费用包括包装费、产品说明书印制费用、品牌管理费用等。

(6) 其他营销费用。其他营销费用包括营销管理员工资、办公费用等。

评估分销渠道费用的原则是费用与收益相匹配。

(三) 渠道运营状况评估

对分销渠道运营状况评估主要是对其功能的评估,包括渠道通畅性评估、渠道覆盖面评估、渠道流通能力及其利用率评估、渠道冲突分析、终端管理分析等方面。

1. 渠道通畅性评估

分销渠道应保持高度的通畅性,以使消费者需要的商品能从厂家顺利地转移到消费者手上。分销渠道是由一系列分销商组成的,因此,对分销渠道通畅性的评估主要从渠道主体是否到位、渠道成员功能配置是否合理、渠道成员间衔接是否到位、渠道成员间能否长期合作等四个方面进行。

2. 渠道覆盖面评估

渠道覆盖面是指某个品牌的商品通过一定的分销渠道所能达到的最大的销售区域。销售区域覆盖的范围越大,能购买到该商品的顾客数量就越多。对分销渠道覆盖面的评估主要从渠道成员数量、渠道成员分布的区域状况、终端卖场的商圈大小三个方面进行。

3. 渠道流通能力及其利用率评估

渠道流通能力是指平均在单位时间内通过该渠道从厂家转移到目标顾客群的商品数量。对渠道流通能力进行评价,是对分销渠道本质功能的监测和估计,也是考察分销渠道是否有能力实现预期销售目标的主要内容。而渠道流通能力利用率等于实际商品流通量与渠道流通能力的比率,即:

$$\text{渠道流通能力利用率} = \frac{\text{实际商品流通量}}{\text{渠道流通能力}} \times 100\% \quad (8-12)$$

渠道流通能力利用率在一定程度上说明分销渠道成员参与商品分销的积极性。常用来考核流通能力利用率的指标有以下几个:

(1) 平均发货批量。前后环节之间的发货批量是指根据后续环节的销售需要和送货通知,前一环节向后续环节发送一批货物的数量。平均发货批量大,说明厂家的供货能力强,批发商、零售商的销售量大,因而整个渠道的流通量也就大。

(2) 平均发货间隔期。发货间隔期是指在分销渠道中,前一环节向后一环节先后两次发送货物的时间间隔。这个指标说明厂家向后续环节发送货物的频繁程度。平均发货间隔期短,说明后续环节销售量大、速度快,也表明仓储、运输工作量大。

(3) 日均销售数量。平均每天的销售数量反映零售商的销售努力程度,也反映制造商与分销商的服务、支持程度。这个指标数值越高,说明整个渠道中商品的流通能力越强,或者说流通能力利用率越高。

(4) 平均商品流通时间。商品流通时间是指商品从生产线下或出厂之日算起,直到最后销售到消费者手上之日为止所经历的时间长度。按照渠道转移的全部商品来计算,平均商品流通时间越长,表明流通过程中商品占用的仓储设施和资金的时间越长,则这个渠道的运转速度就越慢,效率就越低,经济效益就越差。

4. 渠道冲突分析

有效运转的渠道应当能够有效控制成员间的冲突。渠道冲突是一种心理反应,在有些情况下可能对分销效率没有不利影响,如相对较小的冲突能够刺激渠道成员去进行创新。但是,大多数人都认为,渠道成员对冲突有一个可接受区间,当冲突超出他们接受的临界水平时,他们就会作出反应,激烈的冲突可能导致成员间感情恶化、法律争端和关系破裂。这时双方都要付出很高的调整成本才能消除冲突的不利影响。

5. 终端管理分析

(1) 渠道终端组织评估。渠道终端组织评估主要考察制造商分支机构对零售终端的控制能力,如制造商分支机构是否有自控的零售终端。自控零售终端的销售额占制造商分支机构所在地销售额的比例高,表明该分支机构在做市场,而不是在做销售。

(2) 客户管理评估。客户管理评估主要考察企业是否建有客户数据库。通常情况下,客户数据库应该包含的内容有客户姓名或名称、地址、邮编、联系电话、E-mail、产品型号、购买价格、购买日期、记录建立时间、记录建立人、是否回访、回访时间、回访人、客户使用意见、



使用频率、客户的其他建议等。客户信息越全面、详尽,表明制造商分支机构工作做得越深入细致,制造商渠道系统抗风险的能力就越强。

(3) 渠道终端铺货管理评估。对渠道终端铺货管理的评估分为两个步骤:第一步是对构成渠道终端相关成员的信用状况进行评估,根据评估的渠道成员信用等级情况,确定是否铺货或者铺多少货等;第二步是控制铺货金额,对于一般的零售终端来说,要确定一个合适的铺货量,对于规模大一些的主要负责分销的渠道成员,需要根据其信用状况确定另外的铺货量。如果拥有较高信用级别的渠道成员数量占公司所有渠道成员总数的比例较高,说明该渠道系统具有较高的质量,否则认为质量一般或较差。

三、渠道调整

企业分销渠道设计完成后,不能放任其自由运营。在企业分销实际运营过程中,由于客观经济条件发生变化,使得企业的发展战略随之而变,致使现有分销渠道不能达到发展的总体要求,自然会促使企业对分销渠道进行调整。

(一) 分销渠道调整的方式

1. 调整分销渠道结构

调整分销渠道结构就是对原有分销渠道的构成方式加以改变。例如,将企业原来以中间商渠道为主的渠道结构体系改变为以直销为主的渠道结构体系。

2. 调整渠道中的代理方式

渠道中的代理方式有总代理、独家代理和一般代理三种,原来采用独家代理的方式,为了制约独家代理商的行为,防止其过分扩张,可把独家代理方式改变为一般代理方式。

3. 调整渠道政策

企业的渠道政策包括价格政策、市场推广政策、信用额度政策、铺货政策、奖惩政策等,它们服务于一定的营销环境。当环境发生变化时,应作出适时的调整。例如,在产品不太容易销售或者要加大产品的促销力度时,对于经销商采用“先给货,后付款”的政策;而在产品畅销时,为了减少信用风险,则采用“一手交钱,一手交货”或“款到送货”的政策。

4. 调整渠道成员关系

为了更好地理顺渠道成员间的管理,企业可以根据渠道成员经营本企业产品的业绩,调整其在分销渠道中的地位,并给予一些优惠政策。例如,对于经营本企业产品业绩突出的经销商,企业给予其优先供货、价格打折、提高信用额度等优惠政策或者各种奖励;而对于那些业绩下降的中间商,则取消对其原有的一些优惠政策,直至淘汰。

5. 调整区域市场的渠道结构

根据市场结构的变化,在不改变整个企业渠道体系的前提下,通过改变某个区域市场的渠道结构来调整渠道。例如,在某个区域市场上增加一条新渠道,以满足那个市场上某些消费者特有的需要。

6. 重组和更新整个渠道体系

如果由于自身条件、市场条件、商品条件的变化,企业原有的分销渠道体系制约了企业的发展,这时就必须对整个分销渠道体系进行调整。这种调整涉及面很广,执行起来很困难。它不仅要突破企业原有的分销渠道网络,而且会引发整个渠道功能的重新安排和利益

的重新分配,因此既可能遭到企业内部某些既得利益者的反对,也可能受到某些渠道成员的抵制。一般而言,这种比较彻底的渠道改造,只有在企业的渠道体系受到外部严重威胁或内部发生重大变化时才会使用。

(二) 分销渠道调整的时机

调整分销渠道的时机选择是非常重要的,过早过晚都不好。过早,问题没有充分暴露,企业内部和渠道内部成员对问题的严重性缺乏认识,渠道管理人员很难推动渠道的调整工作;过晚,错过了时机,即使各方面都努力推动渠道改革,改革本身很顺利,但是造成的损失已经无法挽回。一般来说,当出现下面几种情况时,企业应该考虑是否需要调整自己的分销渠道:

1. 消费者对渠道服务产出的不满意有上升趋势

消费者对于渠道服务产出的要求,会随着市场环境的变化而改变。随着买方市场形成,消费者变得越来越挑剔,对厂商服务产出的要求会越来越高。消费者对于渠道服务产出的不满意一旦形成上升的趋势,企业就应该在渠道方面作出改变,以降低消费者的不满意。

2. 企业的分销渠道没有被充分利用

消费者的需求存在差异,购买量、购买方式和购买习惯也不同,因此,单一的分销渠道很难满足所有的消费者的需求,于是很多企业就采用多渠道策略。不过,多渠道建立起来以后,企业常常发现,多渠道并不像原来想象的那样。有些渠道是多余的,没有得到很好的利用。这时,企业就应该根据不同渠道的效率,对企业的整个渠道体系作出调整。

3. 企业渠道的辐射力与控制力不足

企业在经营初期一般实力比较弱,为了使自己的产品能够顺利进入市场,经常利用中间商。当中间商投机行为严重时,企业的经营风险是很大的。随着企业规模的不断扩大,一方面,原有中间商可能在辐射力上已经达不到企业的要求;另一方面,为了规避分销渠道中的经营风险,需要加大对渠道的控制力。这时,企业就需要对分销渠道体系进行调整。

4. 企业的营销战略改变对渠道提出了新的要求

分销渠道是企业的一个可控因素,因此,它要服从企业营销战略的要求。当企业的营销战略改变时,往往会对分销渠道提出新的要求。例如,科龙冰箱要成为一线品牌,就需要改变原来在小零售卖场销售的渠道,进驻大型高端的零售卖场渠道。

(三) 渠道整合

渠道整合是指企业为了达到分销渠道整体优化的目的,而将企业的渠道任务分解或分配给适当的渠道或适当的渠道成员的过程。渠道整合是企业对分销渠道的一种调整,当渠道管理人员对于分销渠道有了更深刻的认识,觉得有必要对企业的不同渠道或渠道中的不同功能重新组合时,才会进行渠道整合。

1. 渠道整合的分类

(1) 渠道系统内整合。这是指将企业某一渠道内的各项渠道任务,分配给比较有竞争优势的渠道成员去做,由此提高该渠道的运营效率。这种渠道整合既适合采用多渠道策略的企业使用,也适合采用单一渠道策略的企业使用。

(2) 渠道系统间整合。随着企业细分市场 and 可使用分销渠道的增加,企业倾向于建立多条分销渠道。通过使用多条渠道,企业可以增加市场覆盖面,更好地满足顾客需求。然



而,多条分销渠道系统的使用,不可避免地会带来渠道系统之间的冲突,控制也更加困难,因此,需要进行整合,发挥多渠道营销系统的优势,减少内耗。这种渠道整合方式适合于采用多渠道策略的企业使用。

2. 渠道整合的原则

企业在进行分销渠道整合时要遵循下列原则:

(1) 妥善处理渠道冲突的原则。通过渠道整合,对渠道中不同企业所承担的渠道功能重新进行了调整,免不了会产生渠道间或渠道成员间的冲突。企业需要对这些冲突作出妥善处理,要对受损者给予适当的补偿。

(2) 渠道增值原则。增加分销渠道应或者可以为企业带来新的业务,使企业渠道整体的覆盖面增大;或者可以降低渠道成本,提高渠道效率。渠道整合不能使消费者只是简单地从一条渠道转向另一条渠道,而企业渠道整体的覆盖面和渠道成本都没有明显的变化。



小案例

建立深度分销渠道

千百度是一家生产电器产品的公司,一向实行直营终端渠道模式,并取得了一定的成效。近来,竞争对手的跟随、价格战与促销战使得公司分销渠道的利润无法得到保障,导致渠道链条快速断裂。公司决策层决定采用深度分销模式,并从操作层面构建渠道壁垒。

首先,千百度公司将配送站重新合理布局,并新增了六个配送站,以使分销的触角能够延伸到市区的各个角落。

其次,千百度公司根据N市已建的1万余家零售终端的便利条件,制定了《追求卓越计划——N市市场深度分销方案》,主要内容包括:

(1) 建立巡访制度,制定“七定法则”,即:定人,每位核心区域的业务员相对稳定;定域,每位业务员的销售区域相对稳定;定线,每位业务员工作线路相对稳定;定点,每位业务员的销售网点相对稳定;定期,每个网点的访问频率相对稳定;定时,每个网点的访问时间相对稳定;定标准,每个网点的巡访作业标准统一。

(2) 制定工作流程,明确拜访步骤。例如,进店前的准备工作,进店后良好的开场白。通过制定工作流程,进一步规范工作内容和标准,使业务人员知道该做什么、如何做。

(3) 实施深度分销,建立战略联销体。

(4) 承诺最低利润保障,但分销商必须缴纳3 000元的保证金以对其市场行为作出保证,对敢于越“雷池”、触“高压线”低价销售或跨区销售者一律按照规定给予严厉的经济处罚,并取消其分销商资格。

(5) 坚持模糊返利、市场刚性监管原则。

千百度公司通过以上方式的调整,进一步加强了厂商关系,改善了客情,变交易营销为伙伴营销。公司还邀请营销实战专家对经销商进行分阶培训,如对终端商进行终端生动化、陈列管理、理货、门店管理等相关内容培训。由于这些内容实用有效,深得经销商的好评与追捧,从而让竞品厂家难望其项背。

本章小结

在分销售渠道建立以后的运营过程中,渠道管理者必须重视渠道成员的培训与激励、渠道成员间的合作与冲突、渠道控制和渠道绩效评估与调整,努力提高分销售渠道的运营效率与效益。

对渠道成员的培训是以提高分销商的分销能力为目标,以产品培训、销售培训和管理培训为内容,以公开课培训、项目现场培训、建立培训学院、送中间商到高校参加培训、视频学习与读书活动为培训方式来组织进行,使分销商的能力、知识与综合素质得到不断的提高。

对渠道成员的激励主要是以提高分销商的积极性为中心,根据分销商的需求采取不同的激励措施。直接激励主要有返利、职能付酬、补贴、放宽回款条件、渠道建设投入等不同形式,间接激励主要有关系激励、发展激励和渠道支持等不同形式。如果激励停止或减少,分销商的积极性就会丧失或减弱,因此,厂家还要根据不同销售时期的任务与目标,制定相应的分销售渠道政策,进一步加强对渠道成员的激励,努力实现分销售渠道的目标。

渠道成员间的合作与冲突是分销售渠道运营过程中不可避免的现象。由于渠道成员具有相互依赖性,因而产生了渠道成员间的合作。合作的形式有联合促销、联合储运、信息共享、提供专卖产品、联合培训、地区保护以及战略联盟。从辩证思维角度出发,相互依赖性使得渠道成员间会发生相互干涉、冲突。渠道成员间冲突产生的原因主要来源于渠道内部与外部,其中,外部原因造成的冲突需要渠道成员间的合作才能化解。

为保证渠道目标实现,渠道控制是必不可少的一环。企业可以根据事先制定的渠道目标,对各个渠道成员的实际绩效进行考核,找出其中的差距,并采取相应的措施缩小目标与现实的差距。厂家控制渠道的权力主要有奖赏权、强制权、专长权和合法权。

各个方面的效率与效益都应从财务上得到合理反映。对渠道绩效评估与调整的分析,最终归结为财务绩效状况分析,依据投入、产出、投入产出对比分析,企业可以采用偿债能力指标、营运指标、盈利能力指标等财务分析工具,进行销售、市场占有率和渠道费用等方面的分析,在必要的情况下,对原有渠道进行适当的调整。

复习思考题

一、选择题

- 营销行为的核心是()。
 - 渠道计划
 - 渠道合作
 - 渠道控制
 - 渠道组织
- 在对中间商激励的方法中,属于间接激励方法的有()。
 - 帮助中间商建立进销存报表
 - 帮助中间商进行零售终端管理
 - 帮助中间商建立客户管理档案
 - 返利
 - 价格折扣
- 渠道激励最常用的手段有()。
 - 先行
 - 激励
 - 惩罚
 - 支持
 - 鼓动
- 在下列权力中,提供出去后不能再收回的权力是()。
 - 奖惩权力
 - 法定权力
 - 专家权力
 - 认同权力
 - 信息权力

方和解的原因,阔别三年后,格力空调重新进入广州国美的33家下属门店。“国美要做以消费者为导向的企业”,国美电器新闻发言人何阳青称,在与格力交恶的三年里,不少消费者在选购空调时发现国美店内的品牌不全——至少没有空调老大格力。

“格力没有变,变的是国美。”格力新闻发言人黄方华表示,格力的渠道模式不会变,格力自建渠道的成功经过媒体讨论,又经过实践检验,是不会变的。同时,在平等合作、互惠互利的原则下,格力从不排斥与连锁终端的合作。

由于当年国美、格力交恶被视为国内家电厂商与连锁渠道矛盾激化的标志,此次双方的握手言和似乎让人看到了家电厂商的渠道关系缓和的希望。

“这只是局部地区的缓和,尚不能看做家电厂商与渠道商关系缓和的标志。”帕勒咨询公司董事罗清启说,“因为家电厂商与渠道商的矛盾本质没有发生变化——中国生产同类产品的家电厂商有成百上千家,而全国性的家电连锁网络只有寥寥几家,渠道作为稀缺资源的局势一天不变,渠道商的强势地位就一天不会改变。”

近几年,尽管国家商务部、发改委等五部委出台了《零售商与供应商进货交易管理办法》等类似遏制渠道霸权的政策,但其影响抵不上一次国美对永乐的并购,连锁渠道的品牌整合速度明显高于上游厂商整合速度,家电连锁渠道的强势并没有本质改变。

问题

1. 格力与国美握手言和的原因是什么?
2. 根据案例提供的线索,请分析格力应从哪些方面来遏制渠道霸权。

分析

“厂大欺商,商大欺小”,这是反映厂商与渠道商关系的普遍规律。因此,要消除渠道中的霸权现象是相当困难的。任何一条渠道都是由厂商之间的利益关系构成的价值链,只要任何一个环节的利益出现不均衡,就可能导致利益向其中的强势者倾斜。因此,要使家电业渠道霸权终结,应该在厂家与分销商之间寻求利益均衡点。

实训设计

控制分销渠道成员的手段

1. 实训目的

通过本次实训,使学生能根据企业的区域市场发展以及渠道成员的表现,对渠道成员进行合适的调整。

2. 实训要求

选择一家你比较熟悉的家电公司,假设你是该公司派驻某市场的销售经理,根据渠道成员的表现进行渠道成员的控制。

3. 实训材料

纸张、笔、计算机、互联网、销售业绩报表、销售费用报表、销售总结报告等。

4. 实训步骤

- (1) 选择自己所熟悉的某一家电公司。
- (2) 通过互联网,该公司的网站,该公司的批发商、零售商等进行信息收集,完成销售业



绩报表、销售费用报表、销售总结报告。

(3) 根据销售合同和销售任务考核指标,进行绩效评价。

(4) 根据公司发展战略、业务销售任务、营销目标等来调整该公司分销渠道成员。

5. 成果与检验

每位学生的成绩由两部分组成:学生实际操作情况(40%)和分析报告(60%)。