

· 本土有关渠道冲突解决方案的集成大作 ·

渠道 冲突

○ 朱玉童 编著

渠道冲突，其实是个非常难写的题目。说白了，我们找不到任何教科书的指导，也没有专家单独研究这一课题。为了让营销经理在阅读时不感到生硬和艰难，我们在写法上大胆创新，突破了以往这种图书的写法。我们塑造了两个人物：一个是  丁顾问，一个是  钱经理，全书以他们两人的对话为线索，以情景的方式一一展开：不仅立体地介绍了渠道冲突的各种现象、原因、解决方法，还系统地介绍了渠道管理的观点、工具，非常具有实战性，而且文笔生动活泼，富有情趣，编排精美，希望能带给您阅读的愉快感！

「21个中国本土市场最新渠道冲突案例」
「20张分析幻灯片」 「35篇讲义」

 PILOT 飞行员品牌管理
PILOT 品牌管理
杨云波 主编

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



主编：屈云波

21 个中国本土市场最新渠道冲突案例

20 张分析幻灯片

35 篇讲义

渠道冲突

朱玉童 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道冲突 / 朱玉童 编著—北京:企业管理出版社,

2004.3

ISBN 7-80197-039-X

I.渠… II.朱… III.企业管理:销售管理

IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 016569 号

书 名:渠道冲突

作 者:朱玉童

责任编辑:吴太刚 **技术编辑:**袁力

书 号:ISBN 7-80197-039-X/F.040

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:**100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 **发行部** 68414644 **编辑部** 68428387

电子信箱:editor0em@163.net

sales0em@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 14 印张 201 千字

版 次:2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

定 价:29.80 元

·版权所有 翻版必究·

一位咨询顾问与职业经理人的精彩对话

一场专家云集的激烈辩论会

情景式营销实战工具书



丁顾问：

本书虚构主人公之一，在本书中，丁顾问以他丰富的营销实战经验、扎实的理论功底为问经理讲解渠道冲突的现象、成因、案例及解决方案，他不仅引用大量营销专家的各种观点，并以实实在在的分析，为问经理指明方向。在本书中丁顾问有几件法宝：

- 一是幻灯片，一些概念、观点，丁顾问用幻灯的方式讲解；
- 二是图表，一些复杂的关系用图表画出来，更加直观；
- 三是回答问经理各种问题的讲义，引经论典，分析比较透彻；
- 四是丁顾问的案例夹，引用了大量的国内外案例。

丁顾问年龄在 36 岁左右，性格开朗，儒雅大方，常常笑眯眯的。



问经理：

本书虚构的另一个主人公，在本书中他作为一个企业销售经理和丁顾问交流、互动。他不断提问，而且很会总结，本书中大家会看到问经理的总结笔记。问经理 30 岁左右，谦虚好学，有丰富的一线经验，爱思考，是一位很有上进心的职业经理人，但是说话有点严肃。

序

营销话语权的回归

——用感动麻雀的力量来感动一群人

“凡治众如治寡，分数是也。斗众如斗寡，形名是也。”

——《孙子兵法·势篇》

随着市场的改变，企业面临的环境比以往任何时候都复杂多变。竞争之激烈，命运之多舛，在空间上超越了地区、国家的界限而延伸至全球范围的对抗，在广度和深度上超越了单纯的产品功能、价格及质量的范畴而延伸至设计、品牌、营销及渠道的全方位抗衡。这就要求企业对市场需求的变化，有做出快速反应的能力，既能敏感捕捉市场需求的微妙变化，快速满足市场、顾客及渠道的需求，又能从企业战略上满足竞争和企业持续发展的需要。

伴随着全球化经济浪潮、规模经济的出现和市场竞争的日趋激烈，市场营销渠道的成功与否已逐渐成为企业经营成败的分水岭和晴雨表。企业关注的焦点不再是生产更好的产品，而是通过改进分销渠道、降低渠道损耗来降低成本，获得效益的最大化。

渠道是企业的生命线，但是，由于企业在渠道上的管理缺乏战略眼光，缺乏战术规划，缺少实效执行，导致渠道百孔千疮。并且，企业界营销渠道的建设竞争愈演愈烈，营销渠道再也不是人们简单理解下的一级经销商、二级经销商和专卖店了，它的花样越来越多，越来越让人眼花缭乱。

随着 SUPERMARKET、大型连锁商场的出现，以沃尔玛、家乐福、国美、苏宁等为代表的强势商业资本的崛起，使一贯处在竞争优势地位的产业资本失去了话语权，处在了及其被动的地位，并凌驾于产业资本之上，主导着产业资本的运作。

中国产业资本回归的障碍点在哪里？

中国产业资本重新赢取话语权之路有多长？

本书作者朱玉童先生凭借 10 多年时间为企业营销策划和一线营销实践运作的经

验，就如何有效避免渠道冲突，如何促进中国商业资本的健康发展，如何保持中国商业资本和产业资本的双向协调，为梳理中国渠道发展的脉络，中国产业资本的回归，做了积极、有益的探索。

此书的三大特点：

1、创新性；

朱玉童先生在阐述渠道冲突的原因、如何解决渠道冲突时，不但在案例上有所创新和突破，从思维的多个角度来分析问题的本质和根源，另一方面还结合作者最新的实践和研究成果，体现了朱玉童先生严谨的治学风格。

2、实用性；

朱玉童先生凭借 10 多年为企业营销策划的一线实践经验，在本书中不但融入了涉及到渠道冲突的第一手资料和素材，还附有 21 个最新的渠道冲突案例、20 张幻灯片、35 篇专题讲义、八篇知识笔记、大纲和大量的图表，立体、全面地介绍了渠道冲突的各种现象、原因、解决方法，具有很强的实战性和指导性。

3、前瞻性；

此书在介绍本土渠道的演变和冲突时，还突出介绍了当前国内市场营销的最新发展趋势，并对未来渠道发展趋势加以前瞻，对中国营销整体素质的提高具有及其现实的意义。

书品如人品！朴实无华的《渠道冲突》一如朴实无华的朱玉童！

用感动麻雀的力量来感动一群人，《渠道冲突》蕴涵感动！

浙江苏泊尔炊具股份有限公司 总裁 苏显泽

自序

当我编完本书最后一稿时，恰巧是2004年1月21日凌晨，再过十几个小时，就到中国传统的除夕夜了！粗略一算，从立题到编辑成书，我们整整忙了半年。此时，我坐在电脑前，一时心绪难平，向窗外望去，海上还有点点渔火，一闪一闪的，衬托出夜的宁静！

渠道冲突，其实是个非常难写的题目，说白了，我们找不到任何教科书的指导，也没有专家单独研究这一课题，我们只在《销售与市场》杂志上和网站上看到一些零星的文章。而在现实的营销实战中，渠道冲突却是营销经理们需要每天面对的难题。

从这个角度来看，这本书需要完全依靠我们根据现实的材料和实际经验以及平时的积累来写成。我们真得以蚂蚁啃骨头的精神开始了。出师不利，一个合作者不知何原因突然失踪了，并带走了我们的大量资料，当时组织这件事的采纳公司的徐久洲难过了好一段时间。但是我们没有放弃，开始一点一点地收集、写、改、编，中途多次停下来，最终还是坚持下来了，完成了全书，此中的酸甜苦辣只有我们知道。

为了让营销经理在阅读时不感到生硬和艰难，我们在写法上大胆创新，突破了以往这种图书的写法，当然这种写法也给我们增加了很多工作量。首先我们塑造了两个人物，一个是丁顾问，一个是问经理，然后整部书以他们两个的对话为线索，以情景的方式一一展开。在他们两人的对话中，穿插了选自中国主要财经媒体报道的21个最新的渠道冲突案例、20张幻灯片、35篇专题讲义、8篇知识笔记和大纲、大量的图表，不仅立体地介绍了渠道冲突的各种现象、原因、解决方法，还系统地介绍了渠道管理的观点、工具，非常具有实战性，而且文笔生动活泼，富有情趣，编排精美，带给阅读的愉快感！

作为这本书的策划者和编辑，我惶恐地在封面上写下我的名字，因为对于这本书来说，我充其量只是个引线人，而文中大量珍珠般的妙语，确是很多热爱营销的精英们用心血和汗水磨砺而成的。

从内心来说，我非常感谢他们，感谢他们的辛勤劳动，感谢他们为中国市场营

销所做出的思考！

此时我不由地想起著名企业家通用公司前 CEO 韦尔奇的一句话：“我一手拿着水，一手拿着肥料，让一切根深叶茂。”是的，我只是这棵树的浇灌者，而不是树本身，她光彩源于中国众多营销人的努力！

首先感谢厦门大学的研究生彭晶，感谢深圳大学的学生吴凤婵、钟敏燕、熊建生、卢嘉杰，采纳公司的徐久洲，没有你们的一个个不眠之夜，就不会有本书的初稿和那么多丰富多彩的原始资料；其次要感谢采纳公司品牌部的全体文案，如果没有你们的妙笔和夜以继日的加班，我想本书中的丁顾问和问经理一定失色不少；感谢采纳设计师，塑造那么棒的人物形象，为本书增添了更多情趣，感谢派力公司的高级策划编辑袁力，没有你的鼓励和耐心不会有这本书的诞生；感谢《销售与市场》总编李颖生对本书的大力支持；最想感谢的是一些营销专家，你们精彩的观点和论述使本书增色。

一年 360 多天，我大概有 200 多天在天上飞行，我利用在空中飞的时间，编写提纲、修改初稿、二稿、三稿、四稿、五稿……所以这本书基本算“飞机稿”，感谢空姐的热情相助和热情服务，因为我多次向她们要笔和纸，她们总是不厌其烦。在飞机上有这件事做，也使我打发掉那么多无聊的时间。最后收尾时，又看了一遍，我还是觉得有些地方不满意，但时间不能再拖了。

书中引用了一些专家、作者的文章、观点，部分文章《销售与市场》已授予我们版权，还有些作者联系不上，请尽快与我们联系，以便支付稿酬和致以谢意！

朱玉童

zhuyutong@caina.com

2004 年 1 月 21 日

目 录

序	(1)
自序	(3)
第一章 渠道冲突面面观	(1)
幻灯片 1 什么是渠道冲突	(3)
讲义一 渠道冲突的基本类型	(4)
案例夹 1——厂商冲突	(5)
案例夹 2——商家之间冲突	(6)
讲义二 从渠道成员的关系来划分渠道冲突的几种类型:	(8)
幻灯片 2 所谓窜货	(10)
讲义三 窜货	(11)
讲义四 产生窜货的原因	(13)
案例夹 3——一次窜货事件的处理	(16)
讲义五 渠道费用冲突	(18)
案例夹 4——通路费用	(19)
案例夹 5——通路费用越来越高啤酒厂商入市难	(20)
案例夹 6——上海炒货协会与家乐福纠纷陷入僵局	(22)
讲义六 大户冲突	(23)
讲义七 人员冲突	(25)
讲义八 系统冲突	(27)
案例夹 7——促销冲突	(32)
案例夹 8——保证金制度(娃哈哈公司的资金管理)	(33)
问经理的笔记	(34)
第二章 快速消费品行业、耐用品行业、工业品行业渠道冲突	(37)
幻灯片 3 冲突形式	(39)

讲义九 关于销售代理、特许经营、直营体系·····	(40)
幻灯片 4 快速消费品行业冲突·····	(42)
讲义十 经销与直营的利弊分析·····	(44)
讲义十一 冲突分析与冲突表现·····	(46)
案例夹 9: 可口可乐的渠道冲突·····	(47)
案例夹 10: 宝洁的渠道冲突·····	(49)
案例夹 11: 保健品市场的渠道冲突·····	(51)
案例夹 12: 家乐福触怒供货商·····	(53)
幻灯片 5 耐用消费品行业冲突·····	(54)
幻灯片 6 流通格局的变化·····	(56)
讲义十二 几种冲突表现及解决方式:·····	(57)
案例夹 13: 格力变革调整渠道模式·····	(60)
幻灯片 7 工业品的定义:·····	(62)
讲义十三 工业品营销的特点·····	(63)
讲义十四 工业品与消费品营销的主要差异·····	(66)
讲义十五 工业品关联营销模式的特点:·····	(69)
讲义十六 工业品行业的渠道现状及未来发展趋势·····	(72)
问经理的笔记·····	(74)
第三章 寻找冲突的根源·····	(75)
幻灯片 8 营销领域的博弈论·····	(77)
讲义十七 博弈论对现代企业管理的意义·····	(78)
讲义十八 生产厂家与经销商的博弈关系·····	(79)
讲义十九 导致渠道冲突的原因·····	(81)
讲义二十 冲突的直接根源·····	(84)
幻灯片 9 什么是渠道规划、什么是营销渠道设计·····	(89)
讲义二十一 渠道网络信息管理落后·····	(93)
讲义二十二 片面强调终端的作用·····	(94)
讲义二十三 网络相对落后,必然带来一系列问题·····	(96)

讲义二十四 物流配送体系落后	(98)
讲义二十五 渠道网络正处于整合期	(99)
案例夹 14:“平价药店”掀起价格冲击波	(100)
问经理的笔记	(105)
第四章 解决渠道冲突的方法	(107)
幻灯片 10 解决冲突的方案要点	(109)
讲义二十六 渠道冲突的管理和典型解决方案	(112)
案例夹 15:柯达的创业协助计划	(114)
讲义二十七 通过渠道调整来解决渠道冲突	(116)
案例夹 16:再谈格力渠道的特色	(123)
案例夹 17:ATRACK 公司解决渠道冲突	(124)
问经理的笔记	(128)
第五章 建立渠道忠诚度	(129)
讲义二十八 渠道忠诚的重要性	(132)
讲义二十九 渠道忠诚的培育和维护	(134)
幻灯片 11 供应链忠诚	(137)
幻灯片 12 A 公司的人员忠诚	(140)
讲义三十 建立信用机制	(141)
案例夹 18:亿佳能:让渠道忠心耿耿	(143)
问经理的笔记	(146)
第六章 渠道领袖解决渠道冲突	(147)
幻灯片 13 什么是影响渠道的通路力?	(149)
丁顾问的讲义三十一 控制渠道的方法	(150)
幻灯片 14 制造商通路力的源泉	(151)
幻灯片 15 批发商通路力的源泉	(153)
幻灯片 16 零售商通路力的源泉	(154)

丁顾问的讲义三十二 制造商与大零售商争当渠道领袖的斗争	(155)
丁顾问的讲义三十三 渠道领袖对渠道冲突的管理	(157)
案例夹 19:固特异公司解决渠道冲突	(158)
问经理的笔记	(160)
第七章 建设厂商双赢关系	(161)
幻灯片 17 建设厂商双赢关系意义	(163)
讲义三十四 厂商互赢,经销商怎样维系双方共同的利益?	(163)
讲义三十五 创建渠道优势——伙伴型营销渠道	(165)
幻灯片 18 交易营销与伙伴营销的区别	(168)
幻灯片 19 课程一(销售渠道管理培训)	(171)
幻灯片 20 课程二(销售实务培训)	(172)
案例夹 20:TCL 手机所首创的混合型营销新模式	(173)
实战专家观点 实施 ERC(工商战略合作关系),实现厂商共赢	(174)
问经理的笔记	(181)
附录一 营销精英对话	(183)
专题讨论:变革中的渠道模式构建	(184)
附录二 渠道营销知识大纲	(201)
案例夹 21	(204)
读后感 寻找中国企业成功营销的“灵魂”	(209)

第一章

渠道冲突面面观

2003年的年末，问经理在参加南中国营销精英高峰论坛的时候（论坛嘉宾精彩对话资料附在本书的附录部分），认识了营销专家丁顾问，他对丁顾问印象好极了。

问经理在一家大公司的营销中心任销售经理，有近四年的营销管理经验，今年以来，他非常烦恼，有关终端、渠道、经销商的问题层出不穷，好像永远解决不完，他真的很想好好请教一下丁顾问。

他向丁顾问提出这个请求之后，没想到，丁顾问很痛快地就答应了，他和丁顾问约好了时间，在一个山庄茶座见面。

这天是周末，天气很好，两人见面寒暄片刻，就进入话题。

丁顾问说：“营销是个大话题，我们从哪里谈起呢？”

问经理说：“渠道，现在渠道真是太难管理了，我常常陷入渠道困境，不知怎么办好？”

丁顾问说：“渠道，这个话题也太大了，我们不妨从渠道一个常见问题谈起，即渠道冲突，这样容易谈得深入些，而且可以直接解决你的困惑，你看好不好？”

问经理说：“渠道冲突？嗯，好吧！”

丁顾问看出了问经理的疑惑，“渠道冲突，有些似是而非，是吧？没关系，我们就先从概念谈起！”



丁顾问打开电脑，向问经理展示了他的第一张幻灯片。



幻灯片1 什么是渠道冲突

“在任一社会体系中，当某一组成部分认为另一组成部分的行为妨碍了其目标的实现或妨碍其有效行为模式的成功展现，受挫的气氛就产生了。所以，当任一给定的，诸如分销渠道这样的行为系统中两个或者两个以上的组成部分互相成为对方挫败的目标时，冲突的状态就出现了。”

渠道冲突指的是渠道成员发现其他渠道成员从事的活动阻碍或者不利于本组织实现自身的目标，从而发生种种的矛盾和纠纷。

冲突是渠道运作的常态，不少企业对渠道冲突往往重视不够，缺乏相应的渠道冲突协调机制，对渠道冲突认识不深，往往消极防范或仓促应对，导致更多的矛盾发生。因此早做准备，对冲突的来龙去脉、基本类型及活动特点认真地研究，想想该怎么规避，或者更高级一些，冲突怎样才能使其为企业所用。



问经理看完幻灯片马上说，“我遇到就是这个问题，那么，您是怎么样看待渠道冲突的呢”？

丁顾问笑着说，“厂家与厂家、厂家与中间商、中间商与中间商之间的冲突是不可避免的，这既缘于强烈的逐利动机，又迫于残酷的市场竞争。但是凡事都有利有弊，从某种程度上讲，渠道发生适度的冲突又未尝不是一件好事”。

“其一，有可能一种新的渠道运作模式将取代旧有模式，从长远来看，这种创新对消费者是有利的”；

“其二，完全没有渠道冲突和客户碰撞的厂家，其渠道的覆盖与市场开拓肯定有

瑕疵。渠道冲突的激烈程度还可以成为判断冲突双方实力及商品热销与否的‘检测表’”。

“所以，厂家大可不必为渠道冲突而一筹莫展。当然，对于恶性冲突，必须尽快处理，否则，本属于你的利润可能会落入挑战者的口袋。”

问经理高兴地说，“我明白了！您说得真好！我觉得渠道冲突有很多种，但是我常常搞不清楚，您可以详细介绍一下吗？”

丁顾问笑眯眯地打开了他的讲义，问经理看到上面写着——

讲义

渠道冲突的基本类型

渠道冲突类型大体上有三种：

1. 不同品牌的同一渠道之争

该渠道对持有不同品牌的厂家来说都很重要，都势在必得，目的是尽快进入市场。厂家为争夺同一条渠道，都会许诺比对方更为优惠的条件来吸引中间商，上游供应商之间的冲突为中间商获得最大利益提供了空间，使中间商处于更为有利的谈判地位。中间商可能同时代理多家品牌，但现实往往很难使所有品牌厂家都满意，不同中间商对一家二级经销商或代理商的争夺也可能造成彼此之间的冲突。

2. 同一品牌的渠道内部冲突

厂家开拓了一定的目标市场之后，中间商将在目标市场上大兴“圈地运动”，争夺多的市场份额，争取厂家更多的青睐。

冲突的原因大多是厂家没有对目标市场的中间商数量做合理规划，使固定区域内，“刺猬”增多，产生倾轧；也可能是厂家对现有的中间商的销售能力不满意，实施开放政策，有意放水，以增加渠道活力，窜货与低价出货是冲突最常见的方式。

3. 渠道上下游冲突

许多分销商从自身利益出发，采取直销与分销相结合的方式，这不可避免地要从下游经销商处争夺客户，挫伤下游渠道的积极性，下游经销商实力增强以后，不甘心目前的等级体系，希望更上一层楼，主动向上游渠道挑战。谁给二级经销商供货是渠道上下游冲突的核心，厂家出于产品推广的需要，可能越过一级经销商直接向二级经销商供货，使上下游渠道产生芥蒂。在诸多渠道冲突中，最常见的冲突发生在厂家与商家、商家与商家之间。



案例夹 1——厂商冲突

济南七商场联合拒售长虹彩电

1998年3月，乍暖还寒季节，济南商界被一颗重磅炸弹掀起了一阵轩然大波：七家大商场联合拒售长虹彩电！

事出何因？

商场和厂家各有各的说法。商场说：长虹产品质量差，售后服务跟不上，严重地影响了商场的声誉，拖累了商场的收益。长虹则说：我们产品的质量和服 务均是全国一流的，产品市场占有率高达35%，明年可达45%。

事实真相是什么呢？业内人士称，真正起因是长虹对济南地区的各个经销商“政策”不同，其销售政策使这七家商场只能享受到微利。商家与长虹交涉未果，于是就出现了这一“串通”行为。

尽管长虹及时采取了应对措施，但其品牌受到了严重损伤：很多消费者听信了商家关于“事实真相”的说法，不去购买长虹彩电，这种情况持续了一个多月。

长虹与济南七家商场的纷争，在销售活动中并不罕见。对于厂家而言，伴随着商场渠道地位的上升，在合作的同时，矛盾也随之而来。双方都有一