

如何激活 经销渠道

◎熊超群 著





如何激活经销渠道

熊超群 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何激活经销渠道/熊超群著. —北京:企业管理出版社, 2005.5

ISBN 7-80197-241-4

I. 如… II. 熊… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 052847 号

书 名:如何激活经销渠道

作 者:熊超群

责任编辑:吴太刚 丁 锋

技术编辑:子 鸣

书 号:ISBN 7-80197-241-4/F·242

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.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:165 毫米×230 毫米 16 开本 12.25 印张 160 千字

版 次:2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印 数:6000 册

定 价:22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

企业必须让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应竞争市场并得以发展。

“职工培训是老板给职工最好的投资。”韦尔奇任 GE 总裁以后，对几乎所有部门削减成本，却对它的培训中心——克罗顿投资 4500 万美元，改善原有的教学设备。韦尔奇的目标是把 GE 建设成为非正式的学习组织。克罗顿是重要的学习、沟通、交流基地。韦尔奇每月都到克罗顿为公司领导上课、说服、辩论。克罗顿的课程直接与公司的战略重点相联系，经理人员到那里寻求办公室中困扰他们问题的钥匙。这个培训中心为 GE 的高层主管和接受训练的基层主管之间提供了一个开放的沟通渠道；激发出史无前例的坦诚，通过毫无限制的辩论刺激创意，从而消除各个部门的文化传统支持的任何官僚主义的残余；向 GE 的主管灌输 GE 的新价值观；每个在此进修的主管都把它作为传播公司经营概念到整个组织的“修道院”。

影响力教育训练机构已成为众多知名企业的培训中心，成立 9 年来，已成功为近 2000 多家中外知名企业（其中世界“500 强”企业百余家）提供专业的训练。影响力教育训练机构的训练课程立足于解决实际问题，而不是空洞的理论。

企业在运营中出现的问题往往与管理有关，管理问题不解决，仅培训员工的技能是无效的，所以系统的培训首先应当从解决问题的根源——管理着手。例如，要培训销售人员的销售技能，首先应该培训销售经理，使销售经理掌握正确的销售技能，然后再培训销售人员。培训之后，销售经理按照正确的销售技能要求、监督和辅导销售人员，销售技能培训才能有效。

影响力教育训练机构的培训专家十分注重帮客户设立完善的评估制

度。培训的效果要通过对培训师的教学和学员的培训效益的测评反映出来。对培训师的评估有利于提高教学质量；而对学员的成绩评估则是为了对其有相对制约，以保证学习效果。“影响力训练”完全区别于传统教学模式，训练方式独树一帜。它融合了当今世界心理学、神经学、管理学、行为学等多学科的最新成果，采用当今国际最先进的情境化训练手段，训练效果十分显著。八年来，学员平均满意率均超过 97%，其中 2004 年更是高达 99.41%，创下训练界奇迹。如果企业的培训缺乏培训规划，违反培训规划，最后只会流于形式，浪费很多的机会成本。所以培训最终要有完善的考试制度和定期对教学质量的测评调查，因此必须做好下列三项工作：

其一是监督指导。培训组织者对培训的组织实施应进行监督与指导，重点做好课程内容先后次序的安排与协调。

其二是分析和修正评价标准。根据信息反馈，对原定评价标准进行分析和修正，以便客观公正地评价培训效果。

其三是评价培训效果。培训效果的评价包括两层意思，即培训工作本身的评价以及受训者通过培训后所表现的行为。整个培训效果评价可分为三个阶段：第一阶段，侧重于对培训课程内容是否合适进行评定，通过组织受训者讨论，了解他们对课程的反映。第二阶段，通过各种考核方式和手段，评价受训者的学习效果和学习成绩。第三阶段，在培训结束后，通过考核受训者的工作表现来评价培训的效果。如可对受训者前后的工作态度、熟练程度、工作成果等进行比较来加以评价。

本套丛书即是影响力和再训练机构的营销类培训的经典教材，对企业及其营销人员会有极大帮助。

作者

2005 年 5 月于上海

目 录

第一章 对渠道进行综合掌控	1
一、掌控渠道的两个原则	3
原则一：充分利用资源	3
原则二：渠道要稳定而操作性好	4
二、掌控渠道的三大矛盾	5
矛盾之一：划定区域与增加销量	5
矛盾之二：激励还是打击	6
矛盾之三：独家代理与多元化	7
三、掌控渠道的十二招法	8
欲擒故纵法(1)	9
欲擒故纵法(2)	10
“门当户对”法	11
分类管理法	11
应对“自残式”价格战	13
诱之以“利”法	14
返“利”	14
年终“奖励”	15
促销“激励”	15
“窜货”治理法	15
“避实击虚”法	16
拍卖经销权	17

第二章 掌控渠道的五种手段	21
一、理念掌控	23
理念掌控的作用	23
理念掌控的具体做法	24
二、品牌掌控	26
品牌对经销商的掌控作用	26
【讨论】 品牌产生的销售效率体现在哪些方面?	27
三、顾问式服务掌控	30
怎样为经销商提供顾问式的服务	30
四、终端掌控	32
建立基本的档案	33
建立零售店的会员体系	33
促销活动	34
培训店员	34
【案例】 导购的推销作用	35
五、利益掌控	37
利益掌控的基础	37
利益掌控的办法	38
【讨论】 返利的优点与缺点	39
第三章 梳理渠道流程	43
一、对渠道认识的误区	45
厂商可以完全消除渠道冲突	45
渠道越密越好或越疏越好	46
渠道越长越好或越短越好	47



经销商实力越强越好	48
经销商网络覆盖面越广越好	48
选好经销商最关键,其他不用去关心	49
供货价格越低越好,其他不用考虑	49
渠道一旦建成,可以几年不去调整	49
二、渠道流程	50
物流	50
所有权流	51
资金流	51
信息流	52
促销流	52
谈判流	53
三、渠道流程是否畅通的表现	54
销售额增长率	54
销售额统计	54
销售额比率	55
费用比率	55
货款回收的状况	55
了解企业的政策	55
销售品种	56
商品的陈列状况	56
商品的库存状况	56
促销活动的参与情况	57
访问计划	57
访问状况	57

人际关系	58
支持程度	58
信息的传递	58
意见交流	58
对自己公司的关心程度	59
对自己公司的评价	59
建议的频度	59
经销商资料的整理	59
 第四章 渠道评估	61
一、渠道评估的原则	63
明确目标原则	63
渠道通达原则	64
分工合作原则	64
树立形象原则	65
共同愿望和共同抱负原则	65
消除惰性原则	66
二、渠道评估的内容	66
渠道评估的具体内容	67
中间商绩效评估	68
渠道销售人员的评估指标	73
三、渠道评估的方法	75
渠道优劣分析法	75
强制评分法	79
销售量分析法	80
销售费用分析法	80



第五章 渠道调整	83
一、渠道调整的原理	85
【启示】 马拉松是怎样跑完的	85
【启示】 抢救凡尔赛宫的名画	86
【情景体验】	87
二、渠道改进的策略	88
调整个别渠道成员	89
增减某些特定的渠道类型	90
改变整个渠道战略	90
三、渠道调整的程序	91
找出调整原因	91
确定渠道调整目标	91
明确调整幅度	92
选择调整方式	92
四、渠道调整的方式	92
调整渠道结构	92
调整分销方式	93
调整渠道政策	93
调整渠道成员关系	93
调整局部市场区域的渠道	93
更新整个分销网络	94
某服装企业渠道调整策略	94
服装渠道运作情况分析以及渠道选择	94
市场部网络效率分析及优化建议	104

第六章 渠道冲突的解决之道	111
一、正视渠道冲突	113
渠道冲突是不可避免的	113
渠道冲突有利也有弊	114
二、渠道冲突的原因	115
渠道冲突的深层原因	115
渠道冲突的表面原因	115
三、渠道冲突的种类	116
渠道冲突的基本类型	117
冲突——厂家与商家	118
【案例】 济南七家商场联合拒售长虹彩电	118
【案例】 天津十大商场联合抵制北京国美公司	
天津分公司开业事件	119
四、化解冲突的方法	121
设计良性冲突,化解恶性冲突	121
解决经销商渠道冲突的有效方法	122
【案例】 管理渠道,避免冲突	
U-TOM 缝纫机有限公司管理经销商的成功经验	124
第七章 渠道的痼疾——窜货	129
一、窜货面面观	131
认识渠道危机的痼疾——窜货	131
不同性质的窜货	133
不同渠道的窜货	135
二、窜货的原因	136



窜货的深层次根源	136
窜货乱价的原因细分	136
对窜货当事者的心理剖析	139
三、窜货的表现与危害	140
窜货的表现	140
窜货的危害	141
四、解决窜货的十种常用办法	141
暗返利	143
促销暗支持	143
外包装区域差异化	144
建立严格的惩罚制度	145
建立科学的地区内部分区业务管理制度	145
控制促销全程	148
签订防窜货协议	149
建立市场巡视制度	150
建立隔离带	150
建立厂商一体化关系	150
 第八章 渠道激励	 155
一、为什么要激励	157
激励: 大势所趋	157
激励: 合作必要	160
激励: 目标导向	161
二、激励真是有效的吗	163
奖励的博弈结局	163

走样变味的激励	164
返利是把双刃剑	166
【案例】 某企业返利大战	167
三、激励的对象	169
激励对象：总代理、总经销	170
【案例学习一】	170
激励对象：经销商与分销商	171
【案例学习二】	171
激励对象：终端售点	171
【案例学习三】	172
激励对象：开展对消费者的促销活动	172
四、有效激励八项注意	173
为经销商明确盈利模式	173
奖励方式与时机	175
多用“过程”返利，少用销量返利	175
返利既激励又管理	176
【案例】 百事可乐妙用“暗返”政策	177
与经销商共赢	179
【案例】 天士力的共赢原则	180
模糊奖励	181
文化奖励	181
掌握渠道激励的分寸	181
后记	183

第一章 对渠道进行综合掌控

- ▲ 掌控渠道的两个原则
- ▲ 掌控渠道的三大矛盾
- ▲ 掌控渠道的十二招法



一、掌控渠道的两个原则



渠道又叫做“通路”，路是人走出来的，渠道是由建设和维护得来的。

掌控渠道有两个原则：

一是充分利用资源；

二是渠道要稳定而操作性好。

原则一：充分利用资源

人们做事的很多原则都是通用的，这些原则都是人类经验的积累，是人类智慧的表现，我们都要从中汲取营养，来成就我们的事业。企业的营销人员在掌控渠道时也要充分掌握这些原则并加以灵活运用。

我们先从一个故事开始，这个故事就体现了一个原则：“充分利用资源。”

世界上有一个伟大的民族是犹太民族，犹太人有些特点——会做生意、会动脑筋。有个犹太人走进一家银行，来到贷款厅，对银行职员说：“我想获得贵行贷款，需要什么手续？”职员说：“在我们银行贷款很简单。只要有抵押担保就行。请问你有没有固定资产？”犹太人说：“我没有。”“那你有没有证券？”“有。”“你有没有金银珠宝等贵重物品？”犹太人说：“我了解了。”他就从箱子里拿出很多东西来，有证券、期票、股票，还有很多珠宝。然后说：“你看看这些东西可不可以拿来担保？”银行人员做了很仔细的鉴定后说：“你的这些东西都可以拿来担保。这些东西总价值是 50 万美元，按规

定你可以贷款 40 万美元。您需要贷多少款？”犹太人说“我要贷 1 美元。”银行工作人员很奇怪，又问：“你这些东西全部要抵押吗？”犹太人说“全部要抵押。”银行工作人员于是满腹狐疑地按规定给他办好手续。犹太人接过 1 美元就走出了银行大堂，走出没几步，就有人从后面走过来说：“请留步，我是这家银行的行长，我想提个问题。”犹太人说：“请说吧。”行长说：“你可以贷 40 万美元，为什么只贷 1 美元呢？”犹太人说：“如果你不来问我，这是个秘密。既然你来问我，我就告诉你，我走遍了这座城市的所有银行，发现银行保险箱的租金太贵了。于是我就想到了用贷款抵押的方法来让银行保管我的珠宝。”银行行长恍然大悟。

从这个故事中我们得到了什么启发？那就是犹太人能让天下所有的资源都为他所用。那么我们营销人员在开拓市场时，也要让所有的渠道资源为我们所利用。

原则二：渠道要稳定而操作性好

在建设和维护渠道时，还要把握关键的一点：就是“掌控”。“掌”是“掌握”，“控”是“控制”。渠道是一定要在我们手中的，一定要听话，既要稳定还要操作性好。

为什么对渠道一定要掌控呢？因为产品和品牌都是我们自己公司的，对自己公司来说这些就是全部，公司为这些承担了全部的责任，不能让它稍有闪失。但是商人言利，品牌并不是经销商的，商家不可能对品牌的发展倾注全部的精力和心血，他们只是要赚钱，建设品牌并不是他们的根本目的，所以他们或多或少地存在短期行为。理由很简单，一个品牌完蛋了，他还可以代理别的品牌，只要赚到了钱，哪管品牌是死是活，但这对厂方却是毁灭性的打击，厂家不仅仅是丢掉了品牌，而且是失去了整个市场。自己公司的市场由自己来做，经销商是市场资源的一种，只是承担了通路的作用，他只能赚取他应得的那部分。所以，我们要提一个口号：“将经销商培养成‘傻瓜’。只有经销商成了“傻瓜”，我们的渠道才既稳定，操作性也会更好。