

Q u

Qudaozhenduan

D ao

张 鹤 / 编著

随着中国市场的逐步成熟，很多企业早先粗糙的渠道结构和原始的渠道运作方式所带来的渠道冲突日益升级：应收账款越滚越大，企业难以为继；窜货现象屡禁不止，渠道利润遥遥无期；下游客户“店大欺客”，渠道上游忍气吞声；辛辛苦苦开发的大户，一夜之间集体背叛，企业欲哭无泪……很多

企业因为没有很好地处理和解决这些问题而遭受灭顶之灾，到头来还只是埋怨渠道成员的不规范，却没有从自身的角度深入反省企业的急功近利、盲目铺货和随意纵容，正是造成渠道结构每况愈下的重要原因。本书详尽剖析了产生渠道冲突的症结所在，并对应提出了解决方案。使企业能从自身的渠道

渠道诊断

中国企业销售部人手一册的书
中国企业市场部人手一册的书

管理水平的提升出发，最终实现厂商双赢的局面。随着中国市场的逐步成熟，很多企业早先粗糙的渠道结构和原始的渠道运作方式所带来的渠道冲突日益升级：应收账款越滚越大，企业难以为继；窜货现象屡禁不止，渠道利润遥遥无期；下游客户“店大欺客”，渠道上游忍气吞声；辛辛苦苦开发的大户，一夜之间集体背叛，企业欲哭无泪……很多企业因

为没有很好地处理和解决这些问题而遭受灭顶之灾，到头来还只是埋怨渠道成员的不规范，却没有从自身的角度深入反省企业的急功近利、盲目铺货和随意纵容，正是造成渠道结构每况愈下的重要原因。本书详尽剖析了产生渠道冲突的症结所在，并对应提出了解决方案。使企业能从自身的渠道管理水平的提升出发，最终实现厂商双赢的局面。随着

Z hen

京华出版社

D uan

Qudaozhenduan

张 鹤 / 编著

渠道诊断

中国企业销售部人手一册的书
中国企业市场部人手一册的书

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

渠道诊断/张鹤编著. —北京: 京华出版社, 2004. 3

ISBN 7-80600-861-6

I. 渠… II. 张… III. 购销渠道—企业管理咨询 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017877 号

渠道诊断

作 者 张 鹤

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010) 64258472 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京梨园彩印厂

开 本 800×1100 毫米 1/16

字 数 200 千字

印 张 15

版 次 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

出版日期 2004 年 5 月

书 号 ISBN 7-80600-861-6/F·46

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

质量服务承诺: 如发现缺页、错页、倒装等印装质量问题, 可随时调换。

服务电话: 010-81913488。

随着中国市场的逐步成熟，很多企业早先粗糙的渠道结构和原始的渠道运作方式所带来的渠道冲突日益升级：应收账款越滚越大，企业难以为继；窜货现象屡禁不止，渠道利润遥遥无期；下游客户“店大欺客”，渠道上游忍气吞声；辛辛苦苦开发的大户，一夜之间集体背叛，企业欲哭无泪……很多企业因为没有很好地处理和解决这些问题而遭受灭顶之灾，到头来还只是埋怨渠道成员的不规范，却没有从自身的角度深入反省企业的急功近利、盲目铺货和随意纵容，正是造成渠道结构每况愈下的重要原因。本书详尽剖析了产生渠道冲突的症结所在，并对应提出了解决方案。使企业能从自身的渠道管理水平的提升出发，最终实现厂商双赢的局面。

第一部分 渠道病症

第一章 赊销是一把双刃剑 3

赊销是件很无奈、很心酸的事，已成为很多企业心中永远的痛。赊销情况大多发生在中小企业及不知名品牌身上。通过适当的赊销可以扩大销路、提高市场占有率，然而不良赊销会造成企业资金不足、周转困难、实际利润降低，严重制约和威胁着企业的生产和发展。

赊销：企业心中永远的痛	4
为什么赊销	4
赊销，回款难	5
危害：加大经营风险	8
慎重选择赊销对象	9
防患于未然：赊销前确定两个底线	12
控制发货速率	14
时刻保持警惕：识破经销商发生欠款的信号	15
加强欠款的清缴力度	17
终止供货，用法律手段解决	18
内部管理要严格：销售人员的监管	20
实战情景案例一	22

第二章 窜货：让人欢喜让人忧 27

没有窜货的销售是不红火的销售，大量窜货的销售又是极危险的销售。窜货是一种极易被忽视，却对品牌和企业经营杀伤力很强的营销病症。特别是对有深厚品牌积累的企业，忽视窜货，有可能导致千里之堤，毁于蚁穴。

窜货：剪不断，理还乱	28
窜货一般有五种表现形式	30

带来的危害：品牌丧失	33
并非都是洪水猛兽	34
经销商为什么窜货：利益至上	35
自我反省：不合理的渠道政策是祸根	36
打好持久战：要疏导	37
堵截策略也需实施	39
归根到底是要加强渠道管理	42
实战高手：娃哈哈控制窜货的八把利剑	43
实战情景案例二	47

第三章 经销商跳槽：风险与费用都会增加 53

稳定的经销商给公司带来的收益远大于经常变动的经销商。经销商的每一次变动都意味着风险和费用。当你的产品不错，服务也好，价格适中，你的经销商还是跳槽，那么原因往往出现在客户关系上。

卖得好反而背叛得早	54
经销商为什么跳槽	55
战略伙伴关系可以创造忠诚的客户	56
不讲利益只讲感情是长久不了的	58
供应商要健全支援计划	60
提高客户关系质量——经营感情	61
激励你的经销商	65
实战情景案例三	68

第四章 大客户：让人又恨又爱 73

企业经常碰到大户欺厂现象：某经销商实力很强，但极不听话，带头冲货、砸价、截流促销费用、拖欠货款，而且经常直接给厂家老总打电话要特殊政策，否则就要“停止进货”……企业想换掉他，又碍于其销量大，欠款多，投鼠忌器。经销商则“吃定”企业的这些弱点，变本加厉，步步进逼。

蜜月期之后的烦恼	74
经销商为什么不听话	74

经销商是如何成为大户的	76
铁腕砍掉假大户	77
关注给企业赚钱最多的经销商	79
如何识别假大户	81
分类智取大户	84
实战情景案例四	86

第五章 终端：临门一脚，不得不踢

企业极可能因终端的不力及终端导购竞争力的缺乏，使本来有希望为自己带来丰厚利润回报的产品，在一年甚至更短的时间内匆匆走完自己的生命周期。充分利用既有的陈列空间，发挥它的最大效用和魅力，切忌让它有中空或货源不足的现象，以免竞争者乘虚而入。时至今日，货架位置的争夺已进入白热化阶段，稍不留意，就会被竞争对手挤进。

一代名牌，陨落于货架上	92
不是自己的孩子不心疼	92
终端拦截：功溃一筹	94
胜负决战在店头	96
产品铺市	98
陈列的艺术	100
不可或缺的理货	103
POP 广告：争夺眼球	105
实战情景案例五	107

第二部分 名医处方

第六章 渠道设计要量体裁衣

渠道结构合理、流动畅通时，它会根据市场需求抓住用户，给厂家带来巨大的价值；当渠道阻塞时，出现的逆流将使厂商迅速陷入崩溃之中，失去市场和用户，所以说，渠道是各个厂商手中的一把双刃剑，用得好，可以在市场上纵横驰骋；用不好，顷刻间便会一败涂地。

小销售大市场, 小公司大服务	118
什么时候进行渠道设计	119
渠道设计的目标是让产品驰骋市场	121
设计合适的渠道结构	123
影响渠道结构的市场因素	126
渠道结构要与公司规模及产品特性吻合	127
用数字测算哪种渠道结构经济划算	130
实战情景案例六	132

第七章 选择渠道成员: 不找最大的找最合适的 135

经销商与厂家的配合程度, 关系到厂家营销工作的成与败。选择经销商是营销实务运作非常关键的一步, 一旦选好了一个合适的经销商, 营销工作进度也就差不多完成了一半。

最大的并不是最好的	136
渠道成员的选择就像联姻结亲	137
选择渠道成员要遵循的原则	139
如何获得渠道成员的信息	140
进一步了解渠道成员	144
跟着同行中的市场领先者走	146
实战情景案例七	147

第八章 激励渠道成员: 拴牢经销商 153

我们常说经销商“惟利是图”, 没有利润的驱使, 经销商很难对一个产品感兴趣, 企业也很难得到经销商的支持。但是, 如果企业对经销商的利润空间没有合理的规划, 过分突出返利的激励作用, 甚至将返利凌驾于正常利润之上, 最终受伤害最大的只能是企业自己。

要马跑, 就让马吃草	154
为何要激励渠道成员	155
间接激励比直接激励更重要	158
给“惟利是图”的商人以利益	161

返利要明暗兼用	162
实战情景案例八	166

第九章 渠道冲突管理：化干戈为玉帛

形成渠道冲突的原因多种多样，而且并非全是恶性的、有害的。对一个公司来讲，有些冲突是可以避免的，有些则是难以避免的。因此营销渠道中企业的目标不是去规避所有的冲突，而是要避免恶性的冲突，同时对于良性冲突加以利用，化冲突中的压力为发展动力，促进渠道的发展。

诸侯混战，市场遭殃	170
渠道冲突是如何产生的	170
渠道冲突的表现形式	174
也有良性的渠道冲突	177
化解矛盾，解决冲突	178
改进渠道结构	180
实战情景案例九	181

第十章 悉心维护：让渠道属于你

由于缺乏必要的控制和手段，渠道管理常常失效，往往造成市场价格混乱，商家互相杀价，窜货不绝，导致经销商微利甚至亏损，其结果是渠道忠诚度下降，甚至有些销量大的经销商的年终亏损需要厂商承担，使公司陷入进退维谷的两难困境。

感情是可变的，利益是永恒的	190
渠道管理的三个目标	190
全程动态管理	193
渠道的整合：扁平化管理	195
维护渠道的利益	198
吐故纳新，保持渠道的活力	200
给客户成长的梯子：双赢合作	201
宝洁模式——助销典范	202
实战情景案例十	204

1

第 一 部 分

渠道病症

第 1 章 赊销是一把双刃剑

第 2 章 窜货：让人欢喜让人忧

第 3 章 经销商跳槽：风险与费用都会增加

第 4 章 大客户：让人又恨又爱

第 5 章 终端：临门一脚，不得不踢



1

赊销是一把双刃剑

赊销是件很无奈、很心酸的事，已成为很多企业心中永远的痛。赊销情况大多发生在中小企业及不知名品牌身上。通过适当的赊销可以扩大销路、提高市场占有率，然而不良赊销会造成企业资金不足、周转困难、实际利润降低，严重制约和威胁着企业的生产和发展。

赊销：企业心中永远的痛

洪发饲料公司由于数年来销量一直上不去，非常着急，开始采取最轻松而又简单的销售方法：赊销。但企业销售主管的管理很不到位，业务员可带着盖好公章的供销合同满天飞，不对经销商的信誉和债务偿还能力做任何调查与评估，便可自作主张与之签合同，而且所有业务都是货到对方验数验质付款。有的还来了个“好戏连台”——第一年的欠款在第一年底仅付50%，余下的由公司从第二年继续赊销。待第二年五月底，对方在供货方认真履约的前提下（从开年再继续赊料是前提之一），才结上一年的50%的赊欠款余额。头年下半年的欠款在第二年的下半年结，而第二年赊欠的按第一年付款方式办理，这样就成了一年套一年的连环套，而“套中人”自然是公司本身了。也就是说只要哪天厂方不愿供料，或由于债务沉重企业赊销不起了，或厂方有别的方面侍候不周，需求方哪天心情不好，那公司就有半年的饲料欠款别想收回来。

为什么赊销

赊销是件很无奈、很心酸的事，已成为很多企业心中永远的痛。赊销情况大多发生在中小企业及不知名的品牌身上。这些企业及其品牌由于在规模、产品、技术、网络等方面与大型企业相比不具备优势，对经销商难以形成足够的号召力，在市场上处于不利的地位，生存压力非常大。为了获取市场立锥之地，攀结更多客商，将来“迎头赶上”，在“先市场后利润”的经营思想指导之下，这些中小企业只好委曲求全，低声下气。除将产品折价或低价“出售”外，还免费将产品送到他人府上，待货出售后再回收货款，进行不同程

度的赊销，但往往到最后货款难以收回。无疑，通过适当的赊销可以扩大销路、提高市场占有率，然而不良赊销造成企业资金不足、周转困难和实际利润降低，严重地制约和威胁着企业的生产和发展。

20 世纪 90 年代以来，赊销的应用越来越广泛，在医药、食品、纺织、机械等竞争比较激烈的行业，就更为常见。市场上每一处销售网点都覆盖着一定的商圈消费者，都能为实现产品销售做出或多或少的贡献。因此，为了尽快启动市场，经理们大都会下达抢占销售据点的命令，有的甚至还规定在某一阶段铺货率必须达到百分之几。这种急于求成的心态最终会使铺货率产生“水分”、打上折扣，因为经理们往往情不自禁地为赊销开“绿灯”。

术语解释

赊销就是企业的产品让经销单位不交现款就拿去销售的行为。

绝大多数公司确定了营销员每月必须完成的销售任务，有的还划分为基本、争取和冲刺三个任务等级，每个等级规定了不同的提成比例。营销员不仅为自己的利益而战，而且也是为荣誉而战。因此，对销售额的追求是激烈而残酷的，而多寻找一个商家经销，就为销售目标的实现多增加了一线希望，哪怕赊销会带来回款的风险也只好豁出去了。

有些营销员也深知赊销的麻烦，起初尚能坚持现款现货的交易原则，但经不住客户的软磨硬缠，最后“晚节不保”，放弃了自己的信念。同样，营销经理面对营销员的说情请求，为了不打击部属的工作积极性，也往往网开一面放行通过。

赊销，回款难

有把握的赊销可以在短期内迅速增加产品销售量，提高产销率，对企业是有益的。但在当前买方市场的条件下，许多赊销都是没有实物担保的信用赊销，由于企业对经销商没有有效的约束力，有的

经销商借口因产品不好销售或过了保质期，要求退货，对一切费用不予以承担，给企业造成损失。有的企业为促进经销商销量，制定了较高的年终销量奖，经销商为争夺市场，提高销量，低于进价销售。不但使市场价格混乱，企业销售秩序受影响，而且有的还会要求当期降价损失由企业承担，由于货款还在经销商手上，企业对此难以控制。

有的经销商为提高自己的资金流通能力，长期以种种借口拖欠货款，用于自己经营，企业催紧了交一点，催松了就一点不交。更多的经销商“挟天子以令诸侯”，手持物（款）的经销商有时会像曹丞相那样号令营销员，让厂家欲罢不能。



案例

李某是某润滑油公司营销部经理。一天，A县的徐老板打来电话，说机油已经销完，因自己有急事无法脱身，希望公司能尽快送一车货去，钱已经准备好了，货到马上付款。徐老板与公司的业务往来已有一年多时间，每次都是带现款直接来公司提货，信用度按以往的表现来看称得上“AAA级”，可以说是位久经考验的“革命战友”，所以，老总没有犹豫什么，就把“押运”的任务交给了李某。

两个小时左右，货车便抵达目的地。一下车，李某跟徐老板寒暄几句后，就直接切入主题：“这是您要的机油品种和数量，请您过目，货款您是用现金还是用汇票？”看似老实憨厚的老徐急忙骑着摩托车去信用社取钱，李某也就利用时间差放心地考察县城市场。没想到李某逛了将近两个小时，回到门面上，老板娘说老徐还没回来。又过了1个多小时，老徐总算“现形”了，一脸的沮丧，满嘴的“对不起”，说在信用社当储蓄员的妹妹为了完成年终的揽储任务，硬是不让他提前支取……李某的心一下凉了大半截，开始意识到老徐在玩“把戏”。

后来的事实证明，徐老板果然是早有预谋。原来公司以前将湖南省总经销权授予长沙市一家汽配公司，徐老板又是被这家汽配公

司授权的A县总经销。由于李某在年度市场拓展计划中提出由自己来做市场的构想，公司就借机解除了与汽配公司的总经销协议。徐老板知道这个消息后，担心自己在A县的总经销地位不保，而他又非常看好这个产品的市场前景，才精心设计了这样一个圈套，李某却对这个变化了的情况毫无察觉。当李某想联合两家经销商共同把A城市场做大时，徐老板就开始摊牌了，因3万多元的货款还在他手上，李某不敢发作，主动权完全掌握在对方手里，最后被迫与徐老板签订了一个“不平等条约”。此合约的签订，完全让公司领教了经销商“挟货款以令厂家”的厉害。

有的经销商在收付款的方式上看似从不计较、诚信十足，什么支付款项条件都答应，最后往往拍着屁股一跑了之。

有的经销商可以称作跳槽型的经销商，他们经常改弦易辙，更换法人代表，甚至转型做其他买卖，意在逃款。店老板（或法人代表）不是隔三岔五“出差”，就是一年半载换人，连当初款项经办员或财务人员也都悄然流失。新人当家，以“我不知道”死不认账。更有甚者，店牌、经营内容、法人代表面目全非，让你查无此人，款物尽失，血本无归。

有的经销商开始时装出一副君子商人之相，恪守原则，与企业讨价还价，寸土不让，但时候一到，嘴脸大变，翻脸不认账，赖账不还，猛诈一把。平时屡次小额交易，笔笔清、次次结，最后一次超常放量，大笔进货，当企业以为商家业务已“突飞猛进”而高兴放心时，商家却胜利大逃亡了。

还有一种贿赂型的经销商。此类经销商见谁都一副和蔼可亲、热乎乎的样子，尤其是对手握权力的骨干业务员和部门领导更是称兄道弟、嘘寒问暖，三天一小聚，五天一大请。关键时候一到了，一幅可怜巴巴，“兄弟，这段手头紧，能不……”或“功劳簿上又没有你的份儿，我们何不……”，直把企业人员拉下水，弄个“糊涂账”或“冤假案”，一脱而净。

有时由于公司对赊欠货款的回收缺乏严密的控制措施，少数心

术不正的营销员把收回的欠款（用现金结算）不及时上缴财务部，而用于自己的个人消费；或当公司的分配政策等触动了某些营销员的利益，他们就带着收来的欠款不辞而别，等经理们发觉时，人和款已经远走高飞了。

赊销尤如一具无形的枷锁，久拖不决，会把企业拉进泥淖而不能自拔，窒息而死。

因此在运用赊销时一定要慎重。企业要到万不得已时才选择信用赊销，赊销对象一定要是合作期限长、信用良好、资金雄厚、有还款能力的经销商。万不可对经销商了解不详，只凭其几句大话或初期的良好表现，就对其放松警惕，进行信用赊销，结果是鸡飞蛋打，有去无回。

危害：加大经营风险

赊销使经销商心理上没有负担，没有压力，认为是不花钱的东西，能卖一点就赚一点，一点不卖也没有关系。没有付钱，又可以退货，他就不会去关心产品的前途，更谈不上主动推销了。赊销会让厂家十分被动。第一批货赊下去了，紧接着就会有第二批，即所谓的一批压一批。当需要整顿市场时，厂家往往会因为有一批钱压在别人那里，投鼠忌器，只好采取迁就忍让的态度。这样下来，管理便没有力度，被经销商牵着鼻子走，从而丧失市场开发的主导权。

赊货的时候什么都好，收账的时候却会产生一系列的麻烦，客户会以种种理由拒付货款，甚至以毁坏产品声誉相要挟。不收就会造成资金沉淀，强收还会引发纠纷，影响企业的声誉。所以，无序赊销最终会害了公司，最终输掉企业的产品质量、有效的市场管理和优质经销商，也给客户带来伤害。

赊销必将提高成本，影响企业或产品的竞争力。对于厂家来说，一旦赊销，随之而来的资金利息、收账费用、坏账准备金等成本都会大幅度上升。这部分成本必然要计入产品成本中，致使产品卖价提高，缺乏竞争力。若这部分成本不计入产品成本，则必然影响企