

北京工商大学商学院院长
中国著名渠道专家

兰苓教授
张永教授

联合推介

侯忠义◎主编

渠道危机

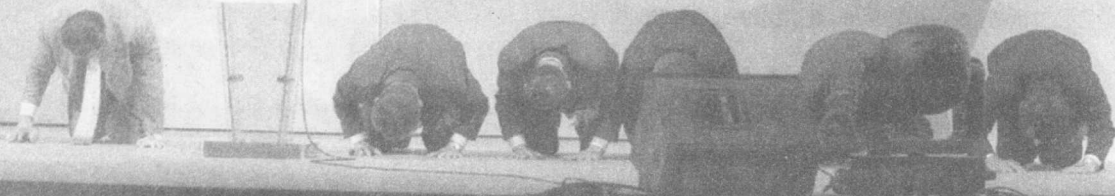
渠道者 衣食父母也 死生之地 存亡之道



中国纺织出版社

侯忠义◎主编

渠道 危机



 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

渠道危机管理/侯忠义主编. —北京:中国纺织出版社, 2004. 1
ISBN 7-5064-2815-6/F·0400

I. 渠… II. ①侯… III. 企业管理—研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106103 号

副 主 编:李 勇 房忠敏

编委会成员:孟 宇 王 利 张小山 林 扬 周 媛
杨昌宇 杨 琴 刘 科 张海青 蒋 宁

策划编辑:詹琰 梅朝荣 责任编辑:梅朝荣

责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing @ c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:20

字数:380 千字 印数:1—7000 定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序一

中国著名营销专家



渠道是企业最重要的资源,营销绩效的70%以上靠渠道,早已是企业的共识。

然而国内的企业,不论其属于那个产业,哪个行业,不论是大企业,还是中小企业,越来越多地感觉到由于渠道的失衡、失控、难于把握而带来的巨大压力。

从企业经营的角度来分析,这种不平衡的发生是必然的。

企业营销活动的发生总是伴随着企业与外部世界的交流以及企业、渠道成员、客户三者之间利益的调整行为。市场竞争日趋增强的激烈性和对抗性,要求企业经营更加深入化和细致化,提高市场资源的可控程度。由于企业与渠道成员之间、渠道成员、客户三者的利益取向不同,从而不可避免地导致它们之间的各种利益冲突。当这些冲突发展到一定程度并对渠道声誉、渠道经营活动和渠道内部管理造成强大压力和负面影响时,就演变成了各种类型的渠道危机,隐性的危机、显性的危机、公关危机、控制危机、物流危机、信用危机、创新危机……

渠道危机的动态性和不稳定性特征,对企业的经营效率、竞争力和经营安全形成的局限和威胁正逐渐显现,由于形形色色的渠道危机问题的困扰,企业的战略部署和发展规划被打乱、营销计划被搁浅、市场秩序被破坏。

在危机处于隐性阶段时,企业往往“莫名其妙”的感觉难于逾越自己的发展阶段、难于进入新的市场领域、无法适时提升自己的营销绩效,渠道问题已成为名副其实的瓶颈问题。

而更可怕的是当危机逐渐表现为显性时,由于缺乏一套预警机制,许多企业在危机来临时无所适从,错过了化解危机的时机,更别提化危机为转机了。

“江山代有才人出,各领风骚三五年”,那些像走马灯似的在公众视野中消失的企业,不是直接砸在渠道危机问题上的,就是与渠道问题有着或多或少的联系,而且往往是深层的根本性的联系。

中国企业目前的渠道状况是不容乐观的。渠道危机的严重性及危险性让企业经营着不得不严阵以待。如何解决这个问题成为当前企业发展中亟待解决的问题。

兰 苓

2003年11月8日

序二

中国著名渠道专家 张勇

在市场经济条件下,处于动态环境之中的企业随时都蕴藏着爆发危机的可能。市场竞争的激烈性使渠道越发表现出脆弱的一面,形形色色的破坏程度不一的危机总是与企业的市场活动相伴而生。然而,实际情况是,危机管理并没有引起广大企业的足够重视。美国莱克斯肯传播公司总裁斯蒂夫·芬克曾对美国企业总裁进行了一次深入的调查。调查结果表明,虽然 89% 的企业总裁认为企业危机不可避免,却只有 50% 的企业总裁表示他们已经制定了危机管理的计划。中国企业对危机的认识程度显然还没有达到这个水平。

芬克指出,企业主管“危机像死亡和纳税一样难以避免,必须为危机做好计划。知道自己准备好之后的力量,才能与命运周旋”。《危机管理》一书的作者诺曼·奥古斯丁则说:“几乎每一次危机都既包含导致失败的根源,也孕育着成功的种子。发现、培育和收获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。相应的,习惯于错误估计形势并令事态进一步恶化则是不良危机管理的典型特征。”

渠道危机发生后,任何一个小的失误,都可能使危机的破坏程度呈几何数递增,所以对于企业而言,预防、预控是渠道危机管理中最关键的部分。通过有效的预警,能够最大限度地减少渠道危机对企业的显性的或潜在地伤害,帮助企业稳定渠道局面,控制市场销售状况,并能够最大可能的保护企业的利益。

从实用角度来讲,预防渠道危机必须从渠道开发之日起就着手进行。要结合企业各个成长阶段以及渠道的生命周期各阶段的特征,制定出有针对性的危机预防和控制计划。同时渠道危机的预防和预控有赖于全员的努力,全员的危机意识能极大地提高企业抵御和控制渠道危机的能力。企业的全体员工,上到高层管理者,下到一般的渠道开发维护人员,都应“居安思危”,将渠道危机的预防作为日常工作的重要组成部分,要认识到每个职能部门、每个环节和每个人的行为与渠道危机管理的密切关系。这样一来,即使危机产生,也能将损失降到最低限度。

张 勇

2003 年 11 月 8 日

前言

凯恩斯告诉我们：“在商品短缺的时候，谁能把产品制造出来，谁将赢得财富；在商品过剩的时代，谁能把产品销售出去，谁是胜利者。”现在的中国，企业营销绩效的70%以上靠渠道，渠道早已成为企业的生命线。然而，不同企业的渠道管理水平相差悬殊，大多数企业渠道管理还存在各种各样的问题，很多企业因为渠道管理不善而黯然退出了市场竞争的舞台。

本书与其他同类图书相比有如下鲜明的特点：

一、汇集了中外著名企业家、管理专家的最新研究成果

本书汇集了迈克尔·波特、彼得·圣吉、彼得·杜拉克、詹姆斯·C. 柯林斯等企业营销大师在渠道管理方面的研究成果；汇集了杰克·韦尔奇、郭士纳、迈克尔·戴尔、张瑞敏等企业家对渠道问题的深邃思考。针对中国企业目前较薄弱的渠道管理环节和普遍存在的渠道危机问题，提出了渠道危机管理的技术性架构。这一架构从成本预控、物流支持、成员管控、通路创新、预警机制、营销体系支持等六个方面入手，有针对性的解决渠道中破坏性较强或较易失控的信用危机、物流危机、公关危机、控制危机和创新危机。

二、迄今惟一的一本关于渠道危机和失败的 MBA 式的教案

渠道危机的酝酿过程是动态的，绝大多数危机在开始阶段表现为隐性，加之渠道危机本身所具有的渗透和扩散效应，使得渠道危机问题浮出水面后，处理的成本和风险就大大增加了。

渠道危机解决之道，是企业能够建立一种成熟的危机感应—预控和管理机制，使渠道危机的管理工作从事前预警和预控入手，这样才能对各类潜在的或处于萌芽状态的危机进行有效的遏制，化解渠道危机，使企业能够灵活地操控渠道网络，同时将渠道成员纳入自己的管理视野，使渠道处于稳定、安全、可控的状态下。

三、经典案例和名家点评

本书一般每章节后附有1~2个案例，都是最经典的案例，并且由多位知名的企业家、学者对案例作了精彩点评。读者朋友可以通过了解别人的成败得失，规避自身的风险，轻松提高渠道管理水平。

四、国内首次：对单个知名企业的渠道危机做了全景式解析

渠道战略主要由：代理商政策、代理协议和价格体系组成。本书首次对渠道战略的这三个方面做了全面、深入地解析。读者可以通过阅读全景式的解析，透彻地了解渠道管理的各个环节的精髓所在。

五、附有短信互动

广大读者可以通过短信(见附录),实现读者与作者、编辑、策划和专家的互动。如果您对本书的作者、编辑、策划和专家有话要说;如果您有企业管理方面的问题要咨询,欢迎您给我们发短信。我们将回复读者的每一条短信。

编 者

2003 年 10 月

渠道

三星公司高管跪拜经销商。卓越的渠道管理成为了三星公司快速膨胀的强大动力。



1122-13

危机

 三元文化
010-64131606

封面设计：中子画艺术设计

目 录

第一章 中国的渠道状况及变革趋势	(1)
第一节 渠道管理的基础问题	(1)
一、渠道理论在市场营销理论中的地位	(1)
二、渠道的基本模式	(3)
三、影响渠道结构的基本要素	(5)
四、关于渠道问题的分析	(6)
第二节 分销:未来中国市场变化最大的营销要素	(8)
一、分销是企业最薄弱的环节	(8)
二、分销的开放带来分销的竞争	(10)
三、中国正处在分销体系的建设之中	(10)
第三节 市场环境及中国的渠道状况	(12)
一、中国市场营销环境对渠道的影响	(12)
二、加入 WTO 对中国市场渠道的冲击	(16)
三、中国目前渠道的状况	(23)
第四节 中国市场渠道的变革走向	(29)
一、制造商参与度提高	(29)
二、直接销售比重增加	(30)
三、网络经济的发展使分销领域酝酿更大变革	(31)
四、产品同质化凸现分销的重要性	(32)
第二章 企业渠道危机及其管理	(33)
第一节 关于渠道危机	(33)
一、企业危机与企业渠道危机	(33)
二、渠道危机的五大特性	(35)
第二节 渠道中对企业影响最大的几类危机	(38)
一、渠道公关危机	(38)
二、渠道控制危机	(38)
三、渠道信用危机	(40)
四、渠道物流危机	(41)

五、渠道创新危机	(42)
第三节 渠道危机征兆	(44)
一、危机征兆一:渠道销售额与利润波动	(44)
二、危机征兆二:渠道成本持续攀升	(45)
三、危机征兆三:企业对渠道的辐射能力和控制力减弱	(48)
四、危机征兆四:窜货频现	(49)
五、危机征兆五:危险客户出现	(50)
第四节 渠道危机管理要务	(52)
一、渠道运营成本控制	(53)
二、各营销要素的稳定支持	(53)
三、物流通道保障系统建设	(53)
四、渠道成员的控制与管理	(54)
五、多元化分销渠道建设	(54)
六、渠道危机预警机制建设	(55)
第三章 渠道成本预控与信用管理	(56)
第一节 营销渠道成本预控与风险防范	(56)
一、营销渠道成本分析	(56)
二、营销渠道成本预测	(59)
三、营销渠道成本控制	(60)
四、渠道成本风险管理、防范与对策	(63)
第二节 赊销业务管理与应收账款管理	(69)
一、赊销业务管理	(69)
二、应收账款管理	(70)
第三节 渠道信用管理	(79)
一、渠道信用管理内容及优缺点	(79)
二、制定渠道信用政策	(80)
三、渠道信用风险控制	(84)
【案例1】 三株公司自营渠道的成本风险	(85)
【案例2】 T公司未分析分销商信用自酿苦果	(89)
第四章 3“P”与 1“H”支持	(91)
第一节 渠道产品对渠道的稳定支持	(91)
一、产品特性与渠道管理	(91)

二、产品生命周期调控与渠道稳定	(93)
三、渠道中的品牌策略	(98)
四、渠道中的产品组合策略	(99)
第二节 营销渠道促销管理	(100)
一、渠道促销的目的	(100)
二、针对分销商的促销	(101)
三、渠道中不同生命周期的促销支持	(103)
第三节 渠道价格管理对渠道稳定的调节	(104)
一、生产企业与分销商不同的定价策略	(105)
二、渠道与价格的整合	(107)
三、渠道价格的稳定性维护	(108)
第四节 渠道人员管理与队伍建设	(109)
一、渠道人员的工作特点与功能	(109)
二、渠道人员工作结构	(111)
三、渠道人员对渠道分销商的服务与支持	(112)
【案例】 H 保险公司利用渠道人员稳定开发中间商	(113)
 第五章 渠道物流系统的危机管理	(115)
第一节 营销渠道物流系统安全运营要求	(115)
一、营销渠道物流系统构成	(116)
二、营销渠道物流系统安全运营要求	(117)
第二节 物流信息系统危机决策应对	(117)
一、渠道物流信息系统的复杂性特征	(118)
二、渠道物流信息系统的结构	(119)
三、渠道物流信息系统的危机决策支持	(120)
第三节 营销渠道物流系统危机预控管理	(124)
一、渠道物流系统危机预控要务	(124)
二、物流状态的预测	(125)
三、渠道物流系统危机预控要点	(131)
第四节 营销渠道物流系统危机应对方案	(143)
一、企业契约物流危机应对方案	(143)
二、渠道物流成本危机应对方案	(147)
三、渠道逆向物流危机应对方案	(151)
【案例】 L 药业的物流现状与对策	(155)

第六章 渠道的成员控制与管理	(159)
第一节 渠道批发商的控制管理	(159)
一、使用批发商的必要性分析	(159)
二、渠道批发商的控制管理	(161)
第二节 渠道零售商的控制管理	(165)
一、渠道零售商特征与职能分析	(165)
二、零售生命周期与零售业发展趋势	(167)
三、渠道零售商的控制管理	(169)
第三节 渠道代理商的使用和控制	(173)
一、代理商在渠道中的优势	(173)
二、使用代理商的利弊	(174)
三、代理商的选择和控制	(175)
第四节 渠道经销商的控制管理	(179)
一、经销商的主要类型	(179)
二、经销商在渠道中的优势	(180)
三、使用经销商的利弊	(180)
四、渠道经销商的控制管理	(181)
第五节 渠道中的公共关系管理	(185)
一、关系型营销渠道及其价值	(186)
二、关系型营销渠道成员合作类型	(187)
三、渠道忠诚度与信任度培育	(188)
四、在解决共同问题中互动与共赢	(190)
【案例1】 XK 公司的渠道建设	(192)
【案例2】 HO 水在四川市场的得失反复	(196)
第七章 渠道模式的拓展与运营	(198)
第一节 渠道模式拓展要略	(198)
一、渠道模式拓展的影响要素与决定要素	(198)
二、渠道模式拓展的量化	(199)
第二节 连锁经营模式的拓展	(200)
一、连锁经营的三种形式	(201)
二、连锁经营模式的拓展价值	(202)
三、连锁经营模式管理	(204)
第三节 特许经营模式的拓展	(206)

一、特许经营模式概述	(206)
二、特许经营模式的拓展优势和劣势	(207)
三、特许经营权的交易类型	(208)
第四节 直接营销模式的拓展与运营	(209)
一、直接营销性质特征解析	(209)
二、直接营销模式的拓展价值	(210)
三、直销模式的拓展条件	(211)
四、直销渠道模式运营方式	(213)
第五节 网络营销模式的拓展与运营	(215)
一、网络营销渠道模式的构成	(215)
二、网络营销渠道模式的运营优势	(216)
三、网络营销模式管理的运作过程	(217)
【案例】 S 服饰遭遇特许经营泡沫	(222)
 第八章 渠道危机预警机制建设	(224)
第一节 渠道危机预警范式探索	(224)
一、经济环境及行业背景预警范式	(224)
二、市场结构预警范式	(229)
三、突发事件预警范式	(236)
四、渠道管理缺陷预警范式	(238)
第二节 企业渠道危机预警理论模型	(245)
一、单变量预警模型	(245)
二、Z 计分模型	(246)
三、ZETA 模型	(249)
四、神经网络预警模型	(250)
第三节 营销渠道危险程度自测	(251)
一、健全渠道的逻辑标准	(252)
二、野田式实力测定法	(257)
三、企业危机压力表	(260)
四、渠道成本测试法	(262)
【案例 1】 一个百年品牌的末路	(264)
【案例 2】 DL 汽车公司的渠道危机预警体系	(266)
 第九章 某知名高科技公司渠道问题的全景式分析	(270)

第一节 XP 高科技公司渠道战略文本	(270)
• 产品销售代理协议	(270)
• 代理商政策	(276)
• 报价体系	(278)
第二节 对 XP 高科技公司的渠道战略的解析	(280)
• 对代理协议中典型性问题条款的解析	(280)
• 对代理商政策的解析	(284)
• 对报价体系的解析	(285)
• 综述	(286)
外一章 最伟大的企业,最成功的渠道	(291)
• 戴尔公司渠道的变革	(291)
• GE 应对冲击,拓展网络营销渠道	(295)
• 海尔公司成功的渠道建设	(299)
附录:短信互动	(305)
主要参考文献	(306)

第一章 中国的渠道状况及变革趋势

第一节 渠道管理的基础问题

一、渠道理论在市场营销理论中的地位

市场营销理论所涉及的领域极其广博,如:消费者需求与购买行为理论、市场营销组合理论、产品理论、价格理论、渠道理论和促销理论等等。但所有理论都是为销售产品服务的,都是为了把生产厂商的产品卖出去,实现产品从厂商到用户的传递。而要实现这一过程就必须依靠渠道。没有渠道再好的产品也卖不出去!

(一)渠道是将产品从生产领域销售到终端的组织系统和活动

现代市场营销学认为,市场营销渠道是指那些配合起来,生产、分销和消费某一生产者的货物或劳务的所有企业和个人(一组相关联的市场营销机构)。这就是说,市场营销渠道包括某种产品的产、供、销过程中的所有企业和个人,如供应商、生产厂商、代理商、经销商、辅助商以及用户(或最终消费者)。

分销是指商品或劳务从生产者向消费者转移的整个过程,以及取得这种商品或劳务的所有权或帮助转移其所有权的企业或个人的总和。因此,分销渠道主要包括中间商(因为他取得所有权)和代理中间商(因为他们帮助转移所有权)。此外,还包括处于渠道起点和终点的生产者和消费者。

(二)渠道策略是营销策略的重要组成部分

厂商生产产品是以盈利为目的的,最终是为了售出产品取得利润。产品策略使厂商创造了价值,再通过促销策略可以使消费者了解商品价值,但最后要通过渠道策略来实现产品价值。市场营销策略包括的内容如图 1-1 所示。

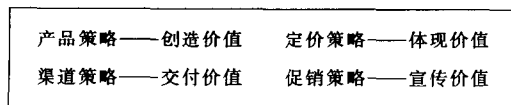


图 1-1 市场营销策略

分销是渠道策略的一个基本要素这一点是显而易见的,对于正在销售的商品来说尤其如此。服务业也不例外。分销渠道具有六大功能:市场开拓、市场生动化、获取订单、送货、收款和仓储。分销在为消费者提供关键的两个好处(即地点和时间)时十分重要。对于服务业消费者而言,这两点也是重要的。例如:消费者要求美发馆坐落在方便之处(可能是公共交通方便之处,或是便于停车之处),同时也要求它在方便时间营业。这些好处不仅日益为消费者在直接购物或获得服务时所认识到,同时,对于其他商家也是如此。例如:在过去的几年里,由于营销环境的变化,我国零售银行业在营销组合的分销业务方面发生了革命性的变化。以下两点对这一变化有特殊的影响:一是人们对便利取款的需求,二是技术进步使自动提款机(ATM)成为可能。这两个趋势都鼓励并使我国主要银行(四大国有银行、交通银行、招商银行和光大银行等)扩大对顾客的服务成为可能。无论是有形商品还是无形服务(如银行)的营销、分销的目的都是使顾客的消费在时间和地点上都感到方便。

(三)分销是企业发展的关键环节

美国软件业新锐 BEA 在国外的渠道销售模式为直销 + 渠道,但是 BEA 从 1997 年进入中国市场以来,开始百分之百依靠渠道销售。目前,BEA 渠道伙伴分为五大类:第一类为解决方案提供商;第二类是 BEA 的一些全球合作伙伴;第三类为技术合作伙伴;第四类为分销商,目前 BEA 共有 4 家分销商,分别为神州数码、北大青鸟、新聚思和通源;第五类为服务合作伙伴。主要为渠道及用户提供售前、售后技术支持、培训等服务。

1993 年,宏基(Acer)电脑公司首先选择了深圳特区作为进入大陆市场的前哨。1997 年,随着国内品牌开始崛起,价格战成为争夺电脑市场的焦点,不断的降价使得各个厂商不得不降低产品经营的成本。特别对外来品牌来说,由于没有本地品牌的价格优势和运作成本低的优势,必然要对流通领域的成本进行有效地控制,因此,传统的多层分销结构造成的产品价格居高不下的渠道结构必须进行扁平化的调整。于是,Acer 被迫决定取消过去沿用的经销商从分销商处进货的方式,改由 Acer 公司向所有授权经销商直接送货的方式,从而压缩流通渠道的层次。

方正人把方正电脑销量的高增长归功于 1998 年进行的两次渠道调整。1998 年初,北大方正将全国方正电脑公司的分支机构从销售部门变为对经销渠道的支持和服务部门,成功实现了分公司由营销机构向厂商身份的转变,缩短了原有的销售渠道;1998 年 9 月,方正电脑又以北京北大方正电子有限公司计算机系统工程分公司为核心,组建了北大方正集团计算机事业部,北大方正各地分公司的方正电脑市场营销部和技术服务队伍也全部纳入方正集团计算机事业部旗下,从而实现