

分銷管理的

100种方法

②

一线经理业务能力快速提升的成功阶梯。

本书博采众长，融汇最先进的管理理念、最实用的管理技能和最经典的企业案例于一体，突出强调可操作性，方便读者即查即用、快速学习。

■ 陈建华 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

分销管理的 100 种方法

陈建华 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

分销管理的 100 种方法/陈建华主编. —北京:中国经济出版社, 2006. 1

(成功管理百分百丛书)

ISBN 7-5017-7206-1

I. 分… II. 陈… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098378 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:聂无逸(niewuyi88@sina.com)

责任印制:常 毅

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京君升印刷有限公司

开 本:A5

印张:13.75 字数:331 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版

印次:2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7206-1/F·5786

定价:34.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

前 言

分销是企业营销组合要素中的一个重要方面。随着市场竞争的不断加剧,企业要在市场中立于不败之地,并不断壮大发展,分销管理已经成为企业管理者一项不可忽视的内容。重视并懂得管理分销的企业将能够使企业健康稳定地发展,而不重视分销管理的企业在销售 and 市场竞争中往往会事倍功半。从某种程度上来讲,谁掌握了分销渠道,谁就掌握了市场。

本书共分为十一章,一百种方法,分别从分销管理的各个方面对分销管理进行了详细的阐释,内容精致、实用。

第1~3章着重介绍了如何对分销管理进行整体把握,设计和选择分销渠道,以及对不同分销模式的灵活运用。

第4~8章着重阐述了如何对分销成员、流程进行管理。

第9~10章重点介绍了如何对分销过程中产生的各种冲突进行化解、管理。

第11章重点讲述了在市场新形势下对分销进行创新。

通过本书,你将充分了解分销管理的方方面面,掌握分销管理的各种方法,游刃有余地对企业分销进行管理。

编 者

2005年9月

第一章 分销决定企业的命运

- 方法 1 提高交易效率,降低交易成本/(3)
- 方法 2 了解分销的不同类型是正确选择的基础/(6)
- 方法 3 制定分销战略四步走/(10)
- 方法 4 根据本企业的不同的具体情况实施具体的分销政策/(13)
- 方法 5 分销建设不可忽视消费者的角色和定位/(17)
- 方法 6 执行有法,防止分销政策走样/(19)
- 方法 7 环环相扣,突破终端/(26)

第二章 分销渠道的设计和选择

- 方法 8 明确中间商的不同性质和特点是在进行分销设计和选择不可或缺的/(33)
- 方法 9 选择分销应明确六点因素/(39)
- 方法 10 分销设计的步骤/(43)
- 方法 11 根据企业自身的产品等因素来确定分销的长度/(48)
- 方法 12 从系统结构的角度来设计分销/(51)
- 方法 13 从三个标准来评估分销方案/(56)

第三章 灵活运用不同的分销模式

- 方法 14 零库存经营使分销不断到达
极限/(60)
- 方法 15 利用呼叫中心实现分销扁平化/(63)
- 方法 16 建立高效分支机构,实现分销
畅通/(68)
- 方法 17 根据企业自身不同情况来选择不同的
代理方式/(77)
- 方法 18 代理商的选择是执行分销代理目标的
关键/(83)
- 方法 19 通过合同来明确当事人双方的权利和
义务/(86)
- 方法 20 充分发挥批发商的经销优势/(91)
- 方法 21 连锁经营,实现企业的快速发展/(95)
- 方法 22 选择特许经营,实现快速发展/(99)
- 方法 23 网上直销——互联网时代的
新选择/(104)

第四章 选择理想的合作伙伴

- 方法 24 避开选择分销商的四个误区/(110)
- 方法 25 合作意愿至关重要/(114)
- 方法 26 选择中间商的两种方法/(118)
- 方法 27 从分销商的市场覆盖区域和地理位置
来选择分销商/(122)

- 方法 28 从管理思路是否一致来选择
分销商/(123)
- 方法 29 从销售的产品是否一致来选择
分销商/(125)
- 方法 30 考察分销商的风险因素和信用
情况/(128)
- 方法 31 考察分销商的内部财务及管理
水平/(130)
- 方法 32 从营销能力和经营方式是否适合来选
择分销商/(133)
- 方法 33 考察本企业产品在分销商中的
位置/(136)
- 方法 34 考察分销商的实力和企业运作是否
规范/(138)
- 方法 35 了解老板的为人/(141)
- 方法 36 考察分销商是否具有某种产品的历史
和成功经验/(143)
- 方法 37 中小企业选择分销商的经验
之谈/(146)

第五章 分销的成员管理

- 方法 38 关注中间商的利益,满足中间商就是
满足自己/(153)

- 方法 39 关注中间商的 21 个指标/(156)
- 方法 40 从四个方面制定铺货策略及评估铺货的执行/(163)
- 方法 41 从定量和定性两个方面对经销商进行考核/(170)
- 方法 42 让步不是纵容,管理好经销商的下线/(176)
- 方法 43 对企业工作人员进行分销培训/(179)
- 方法 44 如何确定代理商的代理区域/(183)
- 方法 45 从转变思路和调整策略来访控大牌经销商/(188)
- 方法 46 通过指导中间商的日常业务来控制中间商/(195)
- 方法 47 把握时机,将更换经销商的成本降到最低/(197)
- 方法 48 传播企业文化,赢得经销商信任/(204)

第六章 中间商的激励

- 方法 49 根据产品的生命周期来制订激励计划/(211)
- 方法 50 利用物质来激励中间商/(215)
- 方法 51 利用代理权来激励代理商/(217)

- 方法 52 一体化激励经销商/(219)
- 方法 53 通过补贴的方式来激励分销商/(223)
- 方法 54 通过分期付款和销售奖励的方式来激励分销商/(226)
- 方法 55 返利是把双刃剑,应谨慎使用/(228)
- 方法 56 通过进货附赠和陈列附赠的方式对分销商进行激励/(236)
- 方法 57 通过陈列竞赛的方式对分销商进行激励/(238)
- 方法 58 不能给予中间商过高的利润空间/(240)
- 方法 59 通过价格折扣来进行激励/(243)
- 方法 60 通路促销应谨慎,以免造成市场消化不良/(246)

第七章 分销的流程管理

- 方法 61 正确认识分销流程方可以进行有效管理/(253)
- 方法 62 从四个方面做好物流管理/(256)
- 方法 63 做好运输管理,实现货物安全有效地运达/(261)
- 方法 64 要提高分销过程的效率,应对谈判流程进行有效管理/(264)
- 方法 65 从六个方面做好信息流的管理/(268)

- 方法 66 通过制定好促销计划来实现有效的促销流程管理/(272)

第八章 销售不是目的

——分销回款管理

- 方法 67 从强化企业内部管理来化解应收账款风险/(279)
- 方法 68 从销售和财务方面管理应收账款/(281)
- 方法 69 提高业务员素质,顺利完成回款任务/(284)
- 方法 70 从中间商方面来管理应收账款/(289)
- 方法 71 加强终端管理,理清应收账款/(293)
- 方法 72 从销售人员方面来管理应收账款/(298)
- 方法 73 控制发货频率来控制、提高回款率/(302)
- 方法 74 灵活运用现款现货原则,把赊欠风险降到最底限度/(304)
- 方法 75 重整回款模式,提高企业营销战斗力/(310)

第九章 分销冲突管理

- 方法 76 要正确对分销冲突进行管理首先应正确认识分销冲突/(318)

- 方法 77 加强信息交流,化解分销冲突/(326)
- 方法 78 运用权力来解决分销冲突/(329)
- 方法 79 保持分销体系的合理架构,防止出现过度竞争/(331)
- 方法 80 采用中长期策略和控制终端来应对冲量行为/(340)
- 方法 81 转变心态,四步化解费用冲突/(346)
- 方法 82 通过保证金制度缓解分销渠道内部资金矛盾/(352)
- 方法 83 消费者导向是厂商协作的出发点/(354)

第十章 窜货猛于虎

——分销中的窜货管理

- 方法 84 窜货首先应分析窜货的原因和类型/(365)
- 方法 85 建立分销跟踪体系,把握货物流向/(372)
- 方法 86 对中间商合理规划来控制窜货/(376)
- 方法 87 对于大单出货和促销活动要加倍小心/(380)
- 方法 88 对于被动窜货、搭配窜货要和恶性窜货区别对待/(382)
- 方法 89 赏罚分明,下定决心根除窜货/(385)

第十一章 分销创新

- 方法 90 发现分销创新的五种信号/(392)
- 方法 91 从分销策略和管理方面进行分销创新/(395)
- 方法 92 因地制宜,建立多样化分销渠道/(398)
- 方法 93 从业务员方面入手进行分销创新/(400)
- 方法 94 通过区分终端来进行分销创新/(402)
- 方法 95 跨越终端直做社区/(404)
- 方法 96 另辟蹊径,分销创新/(406)
- 方法 97 超越传统分销渠道,构建新型分销渠道/(408)
- 方法 98 传统物流加上高科技手段
——如虎添翼的分销创新/(413)
- 方法 99 从客户管理方面进行分销创新/(415)
- 方法 100 网络营销:分销新天地/(418)

第一章

分销决定企业的命运



- 方法 1 提高交易效率,降低交易成本
- 方法 2 了解分销的不同类型是正确选择的基础
- 方法 3 制定分销战略四步走
- 方法 4 根据本企业的不同的具体情况实施具体的分销政策
- 方法 5 分销建设不可忽视消费者的角色和定位
- 方法 6 执行有法,防止分销政策走样
- 方法 7 环环相扣,突破终端

随着竞争的日趋激烈,分销对于一个企业的生存越来越重要。企业的领导者要有从全局把握分销的能力。本章将重点讲述企业如何从全局上对分销进行把握,制定分销战略。



方法 1

提高交易效率,降低交易成本

3

许多生产厂家往往对中间商攫取了一部分的利润而心又不甘,希望建立直销的形式来获得商品的全部利润,但这对于绝大多数企业特别是中小企业来说,是不可能办得到的。然而从另一角度看,生产者从中间机构中获得下列好处。

1. 许多生产者缺乏进行直接营销的财力资源

例如,通用汽车公司在北美通过 8100 多个独立经销商出售它的汽车。要买下这些经销商的全部产权,即使是通用汽车公司也很难筹集到这些现金。

2. 在某些情况下,直接营销并不可行

例如,类似火腿肠这样的生活快速消费品不可能在全国各地

都建立火腿肠小零售店,或挨家挨户去出售,或者邮购等,这些都是不现实的。

3. 有能力建立自己的销售分销的生产者常能通过增加其主要业务的投资而获得更大的利益

如果一个公司在制造业上的投资报酬率是 20%,而零售业务的投资报酬率只有 10%,那么它就不会自己经营零售业务。

这些营销中间机构中,有的(如批发商或零售商等)买进商品,取得商品的所有权,然后再将商品出售出去,它们就叫做买卖中间商(也称为买卖分销商)。其他(经纪人、代理商等)则寻找顾客,他们有时也代表生产厂商同顾客进行谈判,但是不取得商品的所有权,他们就叫做代理商。还有一些(如运输公司、独立仓储、银行和广告代理商等)则支持分销活动,它们既不取得商品的所有权,也不参与买或卖的谈判,他们叫做辅助机构。

生产者利用中间商的目的就在于它们能够更加有效地推动商品广泛地进入目标市场。营销中间机构凭借自己的各种联系、经验、专业知识以及活动规模,将比生产企业自己干得更加出色。

我们可以了解到,利用中间商是实现经济效益的一个主要源泉。

进行一个简单的计算就可以得出生产者如何通过中间商来提高交易效率,降低交易成本。

(1) 3 个生产者,每个生产者都利用直接营销分别接触 5 个顾客。这个系统要求 $3 \times 5 = 15$ 次交易联系。

(2) 3 个生产者通过同一个分销商和 5 个顾客发生联系。这个系统只要求 $3 + 5 = 8$ 次交易联系。这样,分销中中间商就减少了必须进行的工作量。

一个营销分销执行的功能就是把商品从生产者那里转移到消费者手里。它弥补了产品、服务和其使用者之间的缺口,主要包括

时间、地点和持有权等缺口。营销分销的成员执行下列一系列重要功能。

(1)信息:收集和传播营销环境中有关潜在和现行的顾客、竞争对手和其他参与者的营销信息。

(2)促销:发送和传播有关供应物的富有说服力的用来吸引顾客的沟通材料。

(3)交易谈判:尽力达成有关产品的价格和其他条件的最终协议,以实现所有权或者持有权的转移。

(4)订货:营销分销成员向制造商(供应商)进行有购买意图的沟通行为。

(5)融资:获得和分配资金以负担分销各个层次存货所需的费用。

(6)承担风险:在执行分销任务的过程中承担有关风险(库存风险,呆账风险等)。

(7)物流:产品实体从原料到最终顾客的连续的储运工作。

(8)付款:买方通过银行和其他金融机构向销售者支付账款。

(9)所有权转移:所有权从一个组织或个人转移到其他组织或个人的实际转移。

(10)服务:服务支持是分销提供的附加的服务(如信用、交货、安装、修理)。