

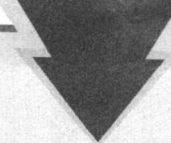
深刻剖析近些年来国内众多企业面临的
赊销、窜货、冲突、收款、抢夺等问题，本书打破一切渠道常规，
为你提供最全面的根除顽症之道

渠道 的 革命

成也渠道，败也渠道。没有渠道，再好的产品，一切全是空谈。有了渠道，掌控好渠道的各个环节，才是渠道制胜的关键。

艾米莉 主编

北京工业大学出版社



QUDAODE GEMING

渠道的^的革命

艾米莉 主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(C I P)数据

渠道的革命 / 艾米莉主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2006.4

ISBN 7-5639-1627-X

I. 渠… II. 艾… III. 企业-商品流通渠道-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 010265 号

渠道的革命

艾米莉 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

北京市兆成印刷有限责任公司印刷

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

787 mm×1092 mm 16 开 印张 17 字数 250 千字

ISBN 7-5639-1627-X

定价:29.80 元

前言

得渠道者得市场

渠道是促使产品或服务顺利地经由市场交换过程转移给消费者使用或消费的一整套相互依存的组织。由于渠道涉及到厂家、商家和消费者三方的利益,渠道关系也因此变得复杂和重要。正因为渠道汇集为三方利益的焦点,它也成了企业不可或缺的外部资源,其构建、运行的质量不仅仅影响企业经营绩效,而且关乎着企业的生死存亡。正如美国未来学大师阿尔温·托夫勒所言:“现在所有的市场都无非是一个弹性的渠道。”谁掌握了渠道,谁就掌握了未来。一个企业,只有具备了迅速而准确地将其产品传递到消费者手中的能力,才能走向真正的成功。

QUADRE
GEMING

戴尔之所以能在短短的 20 年内打败了称霸 PC 市场多年的巨人 IBM、康柏而稳坐世界 PC 第一,首当其冲要归功于其直销的好渠道;联想之所以很快成为中国 PC 的老大,其开发的 3 000 多家稳定牢固的代理商也功不可没;相反,许多著名的企业却因渠道问题处理不当而轰然倒塌……

华南理工大学教授陈春花指出:“回头看看我们的商品,被你的品牌召唤来购买的有多少?更多的购买行为发生是因为商品的使用价值。因此,卖东西的地方和人就变得非常重要了。这就是渠道的意义。”

渠道是何等的重要,以至于它不但是不可或缺的,而且成了亚里士多德手里那根撬动地球的棍子。拥有稳定而高效的分销渠道成了企业具备核心竞争力的体现,同时其运营的好坏也成了衡量一个企业经营机制是否成熟的重要尺度。正如中国惠普企业客户及公共事业集团商用市场部总监金卫东所言:“渠道是 HP(惠普)不可或缺的重要资源,一直以来,HP 在中小企业市场上的成绩都是与渠道充分合作完成的。”

渠道是产品通往消费者的途径,也是营销 4P(产品 Product, 渠道 Place, 价格 Price, 促销 Promotion)中最难掌控、最容易产生变数的一个环节。中国企业普遍面临着渠道混乱、网点忠诚度不高的问题。

目前,在国内,由于受传统的计划经济体制的影响,许多企业仍然采用的是三级批发销售体制。随着资源配置的主体由国家变成了市场,很多企业原来粗糙的渠道结构的弊端和渠道中被长期忽视的问题逐渐显露出来,并因为当今市场的复杂性而日益严重:许多厂家本来想借用赊销这把利器开辟市场,却陷入恶性循环的泥潭,并且越来越严重。为此,许多厂家不得不组成专门的讨债队,有的还要求助外援以求追回应收账款。本想用返利刺激一下经销商,红火一下市场,谁知窜货却愈演愈烈,使许多厂家不得不把业务员改成市场的“消防兵”,东扑西捉以遏制窜货这个网络杀手;本以为同甘共苦、一路走来、共同壮大的经销商们会跟厂家精诚合作,不料他们却不念旧情、集体背叛;还有一些厂家所以为的渠道中微不足道的小矛盾竟然也演变成了让厂家身心疲惫的大冲突,甚至无法收拾……

经历了渠道创建、运行中的风风雨雨,企业的老总们由衷地感叹:渠道问题没有小问题。许多能及时反省的企业就抓紧时机,利用先进的技术,制定科学的信用政策,加强客户资信管理,合理设计对经销商及厂家业务人员的培训,从物质、精神各个方面有针对性地激励他们,以图与他们建立和谐的关系,有效避免和化解冲突。

当然,有的问题不是局部的小手术就能解决的,比如渠道的模式、管理创新问题。越来越多的跨国公司进入中国,为国内产品的销售渠道建设注入了新的血液,为国内许多困扰在渠道繁杂问题中的企业提供了改革的思路。因此,具有创新精神的企业老总们逐步采用精益化的渠道管理策略,推行渠道的扁平化,利用直销、网络营销,建立产销联盟……

本书就是在深刻剖析近些年来国内许多企业面临的赊销、窜货、冲突等问题的基础上,结合大量的案例,来阐述渠道的治理之道的。纵观全书,具有以下几个特点:

(1) 实用性。本书详细剖析近年来许多企业在渠道建设、管理中的成功经验和失败的教训,清晰地勾画渠道建设、管理中应该注意的问题,并提供了相应的解决措施。

(2) 可行性。本书做到了将渠道问题的理论与相关案例有机结合,理论通俗易懂,深入浅出,为大多数经理人解决工作中的现实问题提供了生动的例子,他们可以随用随查、边做边学。

(3) 生动性。本书语言诙谐风趣,能让你在轻松愉快的阅读过程中掌握实战的技巧。

目 录

前言 得渠道者得市场

第一章 让人头疼的渠道顽症 1

赊销:无奈的选择 3

窜货:自己与自己打架 6

经销商背叛:为他人做嫁衣裳 12

冲突:什么时候是个头? 15

第二章 拒绝赊销 21

为什么要赊销:并不是所有产品都要赊销 25

赊给谁:赊销也要看对象 31

赊销多少:确定合理的赊销额度 38

给赊销上保险:制定完善的赊销政策 44

案例:“喜得宝”的赊销政策 56

第三章 避免窜货 61

原则:要疏导而不是阻止 65

宗旨:给经销商一点甜头 72

检讨:是不是渠道政策有问题? 82

目标:建立灵活多样的渠道管理模式 89

案例:“娃哈哈”的天罗地网 97

第四章 与经销商永结良缘 105

把好选择关:谨慎选择渠道成员 109

多给甜头:激励你的渠道成员 120

牢牢控制:渠道成员控制 131

QUADAO
GEMING

交涉艺术:善于与渠道成员谈判	141
剔除刺头户:关注真正的大客户	152
将心比心:把渠道当人	162
案例:宝洁公司对经销商的选择与管理	164

第五章 渠道冲突不再来	171
认清:渠道冲突的表现形式	173
规避:有效避免渠道冲突	179
凝聚:建立渠道忠诚度	185
修补:改进渠道结构	193
就是不想给:避免通路费	204
案例:“宝洁”和“沃尔玛”的伙伴关系	215

第六章 制胜渠道管理:因时而动,吐故纳新	217
“索芙特”的经验	219
重心下移:扁平化渠道管理	225
精耕细作:精益化渠道管理	230
直面终端:直销渠道管理	239
上下互动:产销联盟渠道管理	249
渠道无极限:网络渠道管理	255

第一章 让人头疼的渠道顽症

成也渠道,败也渠道。
没有渠道,再好的产品,一切全是空谈。
有了渠道,掌控好渠道的各个环节,
才是渠道制胜的关键。

近几年来,在技术的推动下,市场经济获得快速发展,商品从生产企业到达终端用户的关键环节——渠道——也随之日益复杂,厂家与经销商之间原本就存在的问题也更加严重了。有些企业想借用赊销利器打开产品市场,却稀里糊涂地陷入了泥潭,不能自拔;有些企业本想采用返利来激励经销商,却不小心惹火烧身,不得不四处灭火,治理窜货;有些企业的市场运行良好,本来正处于风光之时,经销商却突然分道扬镳,留下几乎瘫痪的市场;还有的厂家与经销商之间的冲突更是连绵不断……



赊销： 无奈的选择

QUADRA
GEMING

某公司新开发了一款产品,为了快速打开市场,公司决定采用赊销的方式。

该公司给每个业务员的权力非常大,任何一个业务员都可以带着已经盖好公司公章的销售合同去找客户,只要对方愿意赊销,业务员就有权力与经销商签订销售合同,公司会尽快把货发给对方。

赊销制度推行后,销售部频频传来喜讯,业务量很大。该产品在同类产品中的市场占有率也一路攀升,达到了46.8%,这对于一个新产品来说业绩已经相当不错了,并且,各地经销商都反映产品不错,消费者的反馈信息也很好。

但是,好景不长,在合同规定的结款日期快到的时候,无论销售部的业务人员怎么给经销商打电话、发传真,要求经销商按照合同付清已经卖出产品的货款,还是几乎没有一个经销商按合同付款。结果,销售部的回款额只完成了预期的1/3!

经销商不仅不肯按期付款,还要求公司继续发货,有些甚至要挟公司只有第二批货到了,才愿意结算第一批的货款。

为了不影响产品的销售,公司只好又给经销商发了第二批货。

第
一
章

让人头疼的渠道顽症

就这样,该公司陷入了销售的怪圈,一批货压着一批货,经销商永远只付前一批的货款,而不愿付当批的货款。

如果能让经销商付清一批货,就不得不提供另一批货,而且,公司销售人员都不敢得罪经销商,生怕收不回货款。

最终,公司渐渐陷入了越来越被动的境地……

上述案例中,为了尽快打开新产品市场,该厂家选择了赊销这把利器,效果的确很明显,市场占有率迅速上升。可是,到回款的时候该厂家就犯难了,由于被人家押着一批货当“人质”,厂家哪敢跟经销商叫板,只有低声下气的份儿。真是上贼船容易下贼船难啊!

其实,对许多厂家来说,赊销都是一个无奈的选择,每一个厂家都想现款现货,可实际上,几乎没有一个厂家是不赊销的。尤其是 20 世纪 90 年代以来,赊销在各个领域都被广泛地应用,特别是在医药、食品、纺织、机械等竞争比较激烈的行业。据不完全统计,每年通过赊销方式完成的交易额已达到 60%~90%,而且应收账款总量仍在逐年递增。

赊销(Credit)就是厂家先把产品铺到经销商的店铺,让经销商免费进行销售,等产品销售出去后,再给厂家回款的一种销售行为。由于不能立即收回货款,厂家进行赊销就存在很大风险,往往会带来许多负面影响。由于我国信用体制尚未建立,赊销的负面影响更加明显。赊销的负面影响主要体现在以下几个方面。

1. 经营成本增加

厂家进行赊销,实际上就是把经销商的库存成本转嫁到自己身上,厂家所占用的流动资金就会相应增加,提高了经营成本。而且,由于赊销,许多由于经销商原因造成的商品损坏,却还要由厂家来承担责任,这无疑是不公平的。

为了追回经销商的欠款,厂家不得不通过催收完成,这中间增加的通讯费、差旅费、交际费、人员成本等更是无法避免。

2. 经营风险增加

由于缺乏信用体系的保障,造成赊销管理的不严格,许多经销商恶意欠款,导致坏账发生的概率增加。但是,为了不影响销售,许多厂家一笔欠款尚未收回,又放了一批货,致使欠款额越来越大,最后被经销商左右,不得不继续放货以防收不回欠款。

而且,如果应收账款过大会使厂家资金紧张,可为了收回账款又不得不继续经营,因此出现过度贷款或融资现象,这些都会增加企业经营风险。

另外,如果企业内部管理不善,业务员还有可能将收回的欠款挪作己用,甚至以赊销的名义,挪用公司的产品,开展个人的业务,给职业犯罪提供了机会。

3. 经营效率低下

如果企业有过多的应收账款,业务人员不得不将大部分时间用于催收欠款,还哪有精力去开发新的市场,做好营销宣传,为经销商服务等其他工作?这样,销售部门的职责无疑被弱化成了催款部门。

既然赊销的负面影响如此之多,那么为什么还有那么多厂家走赊销这步险棋呢?这主要有以下几个方面的原因。

一是,市场大环境的驱使。

现在的市场是典型的买方市场,产品的种类、规格十分齐全,厂家与经销商之间直接的竞争也非常激烈。许多产品由于生产厂家大量供应,市场上严重过剩,供大于求的矛盾十分突出,别的厂家都赊销,如果个别厂家不赊销就是等死。所以,许多厂家就随波逐流,导致市场赊销成风,尤其是新产品,几乎没有不赊销的,否则就很难找到合作的客户。

二是,有些企业“病急乱投医”。

现在的经济体制已经从计划经济体制转到了市场经济体制,经济体制的变革迫使各厂家调整营销模式,由供不应求时的坐等销售转向供过于求时的推销,进而行销,甚至拉销。随着科技的进步,生产力也得到进一步解放,使得一部分传统产品相对过剩。为了转移库

存,使产品“排”出,不影响生产,有些人就发明了填鸭式营销模式,即先发货,卖完结账(赊销)。反正产品放在仓库倒不如放在客户的货架上。于是有些企业一看到销售有困难,就不管三七二十一,只要有客户愿意要货,就先把货发出去再说,这种货不好销就赊销的做法更加助长了赊销之风。

三是,一些业务员没有意识到赊销所带来问题的严重性。

许多业务员认为,赊销不就是让经销商晚几个月付款吗?没有什么了不起的,就算是厂家给经销商让点利息;有些业务员看到过去赊出去的产品回款都很到位,就认为赊销也没有多大风险,放松了警惕,等等。总之,现在还有很多业务员对赊销缺乏足够警惕,抱有幻想。其实,业务员才是赊销的最主要把关环节,如果业务员本身就对赊销抱一种无所谓的态度,赊销怎会不泛滥成灾?



窜货: 自己与自己打架

在某省有两家食品企业,生产的是同类竞争产品,A企业老总姓朱,B企业的老总姓马。两家企业原本是一家,马总在原企业是副总,后来带一批人开办B企业,成为A企业最直接的竞争对手。

由于产品雷同,两家企业的产品竞争很激烈,尤其是在四川,已到了白热化状态。朱总为了将马总的产品驱逐出泸州市场,对当地的经销商开展了一次“进货奖励”的渠道促销活动。在一周内,经销商若进货10件以上,每4件由厂家赠送1件,10件以下,每5件由厂家赠送1件。

面对这难得的赚钱机会,朱总的经销商都争着大量进货;但市场根本无法消化这么多产品,结果造成经销商库存严重积压。经销商为了减少积压,回笼、周转资金,就有意低价抛售产品。由于他们获

得了厂家的赠品,即使折价抛售仍然有利可图。

而在另一区域市场内江,B企业的经销商早就想破坏A企业产品在江的价格秩序,于是向朱总的泸州地区经销商大量低价吞进A企业产品,然后又一分钱不赚地平价抛向自己所辖的内江区域市场。

而朱总呢,不仅付出了促销的昂贵代价,还搞乱了自己的市场,真可谓自己与自己打架!

这是关于窜货的典型案例,由此我们不难看出,窜货表面上看起来能大大刺激短期销量增长,而实际上,并不能扩大终端市场容量。相反,这种短期行为会严重破坏市场秩序,无异于竭泽而渔,损害市场长期销量增长的“造血功能”。许多产品之所以正在畅销时却突然销声匿迹,其中一个重要原因就是窜货惹的祸。



一、窜货

窜货是指销售渠道中某些经销商以低于厂商规定的价格跨越其所经营的区域与范围销售商品的行为,又被称为倒货、冲货,是跨区域销售中一种比较常见的营销现象。

窜货可以是对市场空白点的一种覆盖,对渠道的一种有效补充;也可以诱发价格危机,导致渠道利润降低,使经销商的积极性受到影响。

根据性质和影响程度,窜货分为恶性窜货、自然窜货和良性窜货。

恶性窜货是经销商为了获取非正常的利润以低于厂家规定的价格,蓄意向辖区之外的市场倾销产品的行为;

自然窜货是经销商在获取正常利润的同时无意中向辖区之外倾销产品的行为;

良性窜货是企业市场开发初期,有意或无意地选中了流通性

较强的市场中的经销商,使其产品流向非重要经营区域或空白市场的现象。

通常所指的窜货主要是恶性窜货,它被称为“网络杀手”,对于企业的营销网络具有极强的破坏力。一般来说,窜货主要有以下几个消极的作用。

首先,窜货会严重破坏企业的销售网络。

销售网络实质是厂家、经销商与批发商、零售商之间通过资信关系形成的一种利益共同体。他们互相之间通过级差价格体系及级差利润分配机制,使每一层次、每一环节的经营者都能通过销售产品取得相应利润,一旦发生窜货现象,必将干扰网络内部的通路价格,破坏级差价格体系,各层次经营者的级差利润也就无法实现,最终将威胁到网络生存,发生经营危机。昔日长虹集团正是因为其超级经销商郑百文的疯狂窜货行为,几乎毁掉了营销渠道的半壁江山。

其次,打击经销商对产品品牌的信心。

利润是经销商选择某品牌产品进行销售的最直接动力。一旦价格出现混乱,将大大影响销售渠道的预期利润,挫伤经销商销售该产品的积极性,经销商很可能会减少该产品销售甚至最后拒销该产品。正如上述案例中 A 企业的经销商,很难想象它会在 B 企业的经销商把朱总的相关产品价格卖穿后,依旧无利可图地为 A 企业经销产品。

再次,严重影响企业的品牌战略。

良好的品牌形象和规范的价格体系是消费者对产品产生信心的第一步,也是消费者对产品形成品牌忠诚度的基础。一旦发生窜货,出现降低价格跨区销售商品情况,无形中将损坏企业形象,如果再出现假冒伪劣产品,难免会对企业的品牌形象产生不良影响,这将打击消费者购买该产品的信心,吞噬消费者对品牌的信任。如果品牌形象不足以支撑消费者信心,企业的品牌经营战略将会遭到灾难性的打击。

最后,假冒伪劣产品将乘虚而入。

在利益关头,经销商为了避开风险,往往会置企业信誉和消费者

利益于不顾,在超低价位和超额利润的诱惑下引入假冒伪劣产品,与正规渠道的产品混在一起销售,抢占合法产品的市场份额,打击其他经销商和消费者对品牌的信心。

可见,窜货从表面上看只是由价格引起的商品跨辖区流动现象,实际上它牵涉到许多方面。正如司马迁在《史记·货殖列传》中所描绘的,“芸芸众生,皆为利来;熙熙攘攘,皆为利往”,窜货的背后也隐藏着厂家、经销商、商品流通渠道的各个环节对利益的追求,以及为实现各自的目标而采取的不同手段。但总的来说,窜货的源头有下面两个。

二、窜货的两个源头

源头 1: 厂家

在这方面有四点原因值得重视。

1. 价格体系多层次,价格政策混乱

现今许多公司的实力参差不齐,都喜欢“多条腿”走路,同时采用总经销、大包销、协销、直销等多种方式,这样必然产生价格体系多层次化,出现“总经销价→厂价→一批价→二批价→零售价”这一种价格体系。

由于每种销售模式厂家投入不一样,签订价格也由此不同,这样使渠道系统具有较大的利差,为跨区域窜货提供了空间。同时,许多厂家和业务员由于不理解价格政策的严肃性、统一性和规范性,不能衔接好普通价与特惠价,不能明确执行特惠价的时间、地点及条件,出现价格政策混乱的局面,从而使得一些享受特惠价的区域市场或分销商成为窜货销售的源头。

2. 厂家运作不规范

一般来说,如果厂家市场运作规范,经销管理规范,重视客户利益和市场的健康有序操作,往往会采取独家经销商制,即在某一个区域市场内(一般是县级以上)只寻找一家合作的经销商或代理商,从市场起点上就保证市场规范有序,同时也容易掌控。然而,如果企业目光短浅,在“不管黑猫白猫,抓到老鼠就是好猫”的政策诱导下,不