

本书值得每一位营销人士阅读和参考

困扰中国营销经理人的渠道顽症

窜货

国内第一部系统分析总结
窜货成因及全面解决方案的著作

王贵奇 编著

窜货猛于虎!

本书是所有营销人士的必读参考书,无论您是一线销售经理还是专业研究人士,相信对您的工作有所助益!



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

困扰中国营销经理人的渠道顽症

窜货

国内第一部系统分析总结
窜货成因及全面解决方案的著作

王贵奇 编著

窜货猛于虎!



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

窜货/王贵奇 编著. —北京: 中国经济出版社, 2006. 5

ISBN 7-5017-7438-2

I. 窜… II. 王… III. 商品—营销管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020568 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 (☎ 13701326619)

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: 787mm×960mm 1/16 印 张: 14 字 数: 200 千字

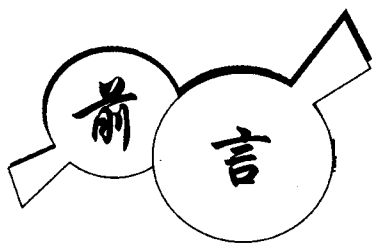
版 次: 2006 年 5 月第 1 版 印 次: 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7438-2/F·5994 定 价: 29.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号



如何控制市场窜货？

窜货，一个市场营销学的经典教科书中没有的概念，却是一个在销售实践中让销售人员头痛不已的棘手问题。

有人说没有窜货的销售是不红火的销售，大量窜货的销售是非常危险的销售，大量事实证明大量窜货的销售会危及厂家的生存安全。窜货的根源，说到底源于一个“利”字。现实社会中，利润分配权几乎都掌握在制造商与渠道的多个环节之中，形成了不确定性，在制造商与渠道之间、不同渠道之间，大家为争夺利益自然而然就形成了窜货。

《战国策》里有篇文章《扁鹊见蔡恒公》，名医扁鹊对蔡恒公作了四次诊断，“讳疾忌医”的典故即出于此。其实，我们的营销疾病也可分为四个层次，先是腠理疾：商品质量出现问题（如商品过期等）；其次是血脉、肠胃疾：通路出现扭曲；然后价格混乱，已是疾在骨髓；开始窜货，已经到了病入膏肓的层次了。

当今，窜货是厂家销售工作中的一大顽疾，窜货造成不同区域市场间的降价倾销，窜货是导致市场混乱的罪魁祸首。有效地控制

窜货才能够使厂家不会发生千里之堤，溃于蚁穴的悲剧。本书在全面认识窜货风险的基础上，对窜货这一渠道杀手的成因与危害进行了全面剖析，重点分析了窜货与渠道、经销商、厂家销售人员、产品竞争者之间的关系，并以此为据提出了各种解决方案。

窜货与渠道——不健康的渠道是培养窜货的温床

窜货与经销商——利益驱动着经销商大肆窜货

窜货与厂家销售人员——利益驱动着厂家销售人员推动窜货

窜货与产品——产品的价格体系与包装为窜货带来了存在可能性和利润空间

窜货与竞争者——竞争者利用窜货破坏厂家的市场体系

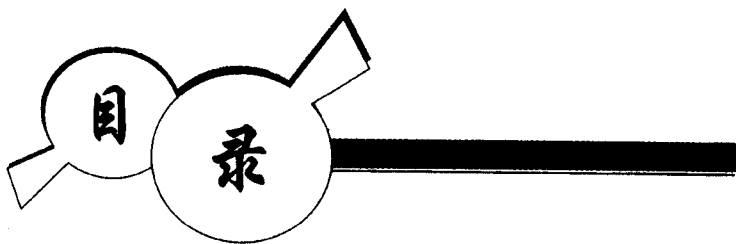
2

本书的总体风格是：关注现实，注重实效，其内容以符合读者的阅读需求为出发点，以有利于读者理论联系实际，便于实践中的应用为标准。本书是当今中国全面阐述窜货及其解决方案的第一本书，详尽总结分析了当前关于窜货成因的新思路和以及全面解决窜货问题的各种方法，在总结归纳以前学者或专家们研究结论的基础上，加入了笔者自己的分析和个人观点，使读者减少因自我摸索而耗费的时间和精力，特别是为深受窜货之害的厂家销售经理们提供了一套可行的解决模式。

本书中介绍分析了一些典型的窜货案例，有成功的也有失败的，希望失败的案例能为读者总结经验教训，成功的案例能帮助读者创造性地解决窜货问题。

编者

2006年2月27日



前 言

第一章 全面认识渠道杀手——窜货

第一节 窜货及其表现	(3)
一、什么是窜货	(3)
二、窜货的形式	(4)
三、窜货的主体	(7)
第二节 窜货的分类	(8)
一、按照窜货的实施者不同	(8)
二、按窜货发生的市场不同	(9)
三、按窜货的动机、目的不同	(11)
第三节 环境的不确定性与窜货	(14)
一、宏观环境的不确定性及其表现	(15)
二、微观环境的不确定性及其表现	(16)
第四节 从诚信角度看窜货	(18)

第二章 窜货的成因与危害

第一节 窜货的成因	(22)
一、分销渠道方面的原因——渠道网络发展不平衡	(22)
二、经销商方面的原因——利益驱动	(24)
三、厂家方面的原因——与经销商之间的利益冲突	(25)
四、厂家销售队伍方面的原因——利益驱动	(26)
五、价格体系与价格管理方面的原因——厂家价格体系紊乱以及价格管理混乱	(27)
六、产品方面的原因——产品包装、质量以及销售上的差异	(28)
七、广告方面的原因——广告拉力过大	(29)
八、运输成本方面的原因——运输成本不同	(30)
第二节 窜货的危害	(30)
一、区别对待良性窜货与恶性窜货	(30)
二、恶性窜货的危害	(35)
第三节 规避窜货的总体思考	(39)
一、制定完善的营销政策	(41)
二、形成稳健的经营作风	(42)
三、建立严格的级差体系	(43)
四、加强营销队伍建设	(44)
五、对产品实行代码制	(44)
六、协助经销商完善渠道	(44)
七、控制经销商的提货量	(45)
八、保持销售网络的相对稳定,避免出现市场真空	(45)
九、设立反窜货的管理部门	(45)
十、对窜货行为坚决惩罚	(45)
十一、与当地工商部门联合打击	(46)

第三章 分销渠道与窜货风险

第一节 分销渠道及其重要性	(49)
一、正确认识分销渠道	(49)
二、渠道的重要性	(54)
三、渠道的层次划分	(56)
第二节 渠道与窜货	(58)
一、渠道自身的变化与窜货	(59)
二、给渠道把脉	(59)
第三节 分销渠道层面窜货的规避	(63)
一、健全销售政策	(64)
二、加强对销售渠道的管理	(65)
三、合理配置网络资源	(68)
四、加大市场稽查工作力度	(69)
五、实行严格的奖惩制度	(69)
六、发货车统一备案，统一签发控制运货单	(70)
七、建立科学的地区内部分区业务管理制度	(70)
第四节 终端市场启动与窜货	(72)
一、终端的缺陷——发育不全	(73)
二、终端市场窜货的对策	(74)

第四章 经销商与窜货风险

第一节 窜货中的经销商	(79)
一、经销商在窜货中的心理与行为	(79)
二、经销商与窜货风险	(84)
三、四种危险的经销商	(86)
第二节 经销商层面窜货风险的规避	(87)
一、选择合适的经销商	(89)

二、加强客户关系管理	(92)
三、提高经销商的忠诚度	(92)
四、有效激励经销商	(93)
五、与经销商共担风险	(98)
六、建立有效的货物预警机制	(99)
七、为经销商确立合理的销售指标	(99)
八、采取硬性策略	(99)
九、重点客户，重点防范	(102)
第三节 返利政策	(103)
一、明返利	(104)
二、暗返利与通路支持	(106)
三、怎样“返”才合适？	(108)

第五章 销售队伍与窜货风险

第一节 厂家销售人员参与窜货的动因	(115)
一、厂家销售人员参与窜货的客观原因	(115)
二、厂家销售人员参与窜货的主观动因	(116)
三、销售人员的道德风险	(118)
第二节 厂家销售队伍的建设与管理	(119)
一、堵住源头——从厂家销售部门抓起	(120)
二、严格人员招聘	(121)
三、厂家内部销售人员与厂家之间签定不窜货 乱价协议	(122)
四、建立一套完善的监督系统	(122)
五、在厂家中形成有效的考核与激励机制	(123)
六、建立良好的淘汰机制，坚决清除害群之马	(125)
七、加强营销财务审计	(126)
八、建立完善的信息系统	(126)
第三节 销售人员的激励和评估	(127)

一、销售人员的激励	(127)
二、销售人员的评估	(128)

第六章 产品与窜货风险

第一节 产品带来的窜货风险	(131)
一、价格管理体系紊乱易导致窜货	(131)
二、包装一致易导致窜货	(131)
三、处理品和滞销品易导致窜货	(132)
四、商品库存管理不当易导致窜货	(132)
五、竞争产品的冲击易导致窜货	(134)
第二节 如何从价格角度出发应对窜货	(134)
一、制定合理的价格政策	(134)
二、调整价差	(136)
三、把握价格变化主动权	(138)
四、严格执行渠道成员价格	(138)
第三节 从产品本身角度规避窜货	(139)
一、完善产品包装	(139)
二、优化产品结构	(145)
三、提供良好的售后服务	(145)
四、以产品来间隔渠道间冲突	(146)
五、加强产品有条件的退换货管理	(147)
六、加强产品库存管理	(148)
七、多品牌经销	(149)
八、从包装储运环节进行控制、预防	(149)
九、供货限制	(149)
第四节 促销管理与窜货	(150)
一、有计划的安排促销活动和促销费用	(151)
二、严格监督促销费用的使用情况	(151)

第七章 竞争对手与窜货

第一节 竞争对手的窜货方向	(157)
一、双方竞争最激烈的区域市场	(157)
二、对方厂家产品的主销区域市场、畅销区域 市场和根据地市场	(157)
三、竞争对手即将登陆的区域	(158)
第二节 应对竞争对手窜货的对策	(158)
一、防范竞争对手窜货的对策	(159)
二、竞争对手窜货后的处理对策	(160)

第八章 窜货发生后的紧急处理预案

第一节 窜货处理的原则	(164)
第二节 对窜货行为的事后处理	(165)
一、对窜货商的事后处理	(165)
二、对被窜货经销商的事后处理	(166)
三、对窜货产品的事后处理	(166)
四、窜货处理程序	(166)
第三节 窜货处理中应注意的问题	(167)
一、合理放权，快速反应	(167)
二、应对恶意窜货，为经销商准备合理的说法	(168)
三、掌握证据是关键	(169)
四、处理有尺度，有技巧	(170)
五、明确处罚对象	(171)
六、窜货的处罚标准	(172)

第九章 规避窜货风险的阻碍

一、我国销售渠道固有的弊端	(174)
---------------------	-------

二、制造商长期形成的弊端	(175)
三、我国规避窜货法律条例的不完善	(177)
四、经销商的阻碍	(178)
五、厂家对经销商心慈手软	(178)

第十章 窜货危机预警机制的建设

第一节 渠道测试——健康渠道的标准	(182)
一、什么是健康渠道	(182)
二、健康渠道的标准	(182)
第二节 建立经销商预警机制	(189)
一、预防经销商选择不当	(189)
二、选择经销商的原则	(190)
三、预防经销商选择不当的策略	(192)
第三节 正确处理渠道冲突	(194)

7

第十一章 成功与失败的窜货风险规避——案例研究

第一节 中国渠道窜货的经典案例	(197)
案例一：娃哈哈：成功控制窜货锻造通路优势 ..	(198)
案例二：三株：窜货是其崩溃的催化剂	(202)
案例三：龙岩地区啤酒窜货之灾	(204)
第二节 关于窜货的延伸思考	(208)

后 记

第 一 章

全面认识渠道杀手——窜货

本章导读>>>>>>

第一节 窜货及其表现

第二节 窜货的分类

第三节 环境的不确定性与窜货

第四节 从诚信角度看窜货

什么是名牌？名牌就是既比别人卖得好，又比别人卖得贵，同时又比别人卖得久的商品（或服务）的品牌。中国大概是世界上最后一个靠白手起家来创造名牌的地方。一个好的产品，加上大量好广告，同时配以科学的营销机制，完全可以在经济转型的土地上创造一个名牌。然而，我们有许多出色的名牌产品，在满意地完成产品设计，大胆地投放广告从而完成市场开拓后，最终却在市场混乱中划上句号。这种对销售渠道的粗放式管理，其中危害性最大的是对窜货的忽视、放任和无措，最后导致整个营销体系的土崩瓦解。套用一句俗语就是“创业容易守成难”，许多厂家懂得创品牌容易、保品牌难的道理，但是面对窜货问题就是束手无策。窜货是众多厂家亟待解决的问题，而窜货问题的解决首先要起始于对窜货这一渠道杀手的全面认识。



第一节

窜货及其表现

流通是商品固有的属性。作为厂家，谁不希望自己的商品在营销渠道中畅通无阻？可凡事都有一个度，一旦这种流通脱离了厂家的控制，商品由流通变成“流窜”，非法侵入别人的领地，即业界通常所说的“窜货”，厂家就不能不格外当心了。在生活中，流窜作案一直是让执法部门费神费力而又难以有效解决的事情，商品的“流窜作案”同样让生产商头痛不已，对这些“危险分子”如果不闻不问，有朝一日就可能演变成致命的市场杀手。大量窜货也许会带来短期销量的猛增，但却是以牺牲市场秩序为条件的，最终商品因通路和零售商都无利可图而滞销，甚至因此退出市场。

一、什么是窜货

在学院派的营销书籍中，窜货这个概念很少提及，部分原因是这些理论来自西方发达国家，而在这些国家，流通领域的行业集中度非常高，销售渠道管理普遍比较规范，社会法律体系比较严密，所以，窜货不是一个重要问题。

但是在中国市场，一家厂家的销售规模大到一定程度，业务覆盖了几个省之后，窜货就成为销售部门非常头疼的大问题，窜货会给厂家造成严重的损失。

我国常见的代理制度是地区代理制。在地区代理制下，每个经

经销商与厂家签订代理协议，拥有在某一个地区内的销售权（不一定是独家代理权），这个地区可大可小，视经销商的实力和公司的渠道策略而定。经销商的销售必须在规定的区域内，一旦跨出这个规定的区域，到别的地区销售产品，就形成了窜货。

所谓窜货，又称倒货或者冲货，是一种越区销售行为。窜货是由于经销网络中的各级代理商、公司分支机构等受利益驱动，置经销协议和厂家长期利益于不顾，使所经销的产品跨区域销售，造成市场倾轧、价格混乱，从而使其他经销商对产品失去信心，消费者对品牌失去信任的一种严重影响厂商声誉的恶性营销行为。

我们看一个实例：A公司曾经是名噪一时的口服液公司，在公司市场份额最大时期，其市场占有率是60%，然而到了2001年，其市场迅速萎缩，这固然与一些外部原因有关，但是那些都只是外伤。A公司倒下的很重要的一个原因就是营销管理失控而引起的严重的窜货现象，最终导致市场的全面崩溃。A公司各子公司之间的恶意窜货，是令其市场萎缩的催化剂。市场零售价40多元的产品，一些子公司19元甚至几元钱都卖出去了。各子公司之间为了争取营业额和奖金而恶意窜货。虽然公司认识到“窜货”给厂家带来的严重危害，也下决心大力打击“窜货”现象，但仍然没有很好的效果，导致所有相关者，如销售人员、经销商以及客户等都失去了信心，最终导致了公司的全面崩溃。

二、窜货的形式

现今市场上的窜货因市场区域、厂家情况、产品情况以及经销商情况的不同而各具特点，但综合起来，窜货有以下几种的表现形式：

● 1. 分公司与分公司之间进行窜货

如果厂家采取分公司的制度，每一个分公司都是一个利润中

第一章 全面认识渠道杀手——窜货

心。各分公司为完成销售指标，取得业绩，往往将货销售给需求量大的兄弟分公司，造成分公司之间的窜货。特别是在年终考核没达到业务指标时，更易引发其冒险窜货。

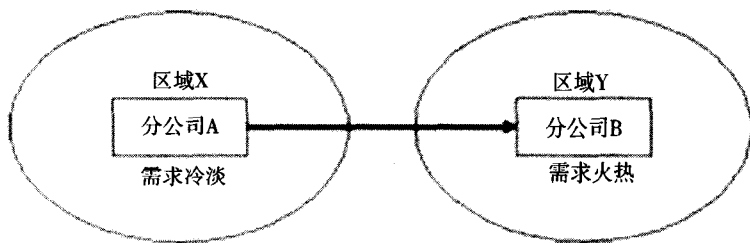


图 1.1 分公司与分公司之间的窜货

● 2. 同一区域市场的经销商之间进行窜货

某些日用产品厂家采取代理制，在某一区域市场，产品往往是按照制造商——总经销商（总代理商）——二级经销商——批发商——零售商——消费者这样的顺序自上而下流通的，这种呈金字塔状的渠道系统，为同一市场中的窜货创造了条件。只要总经销商存在两个或两个以上不同的二级经销商或批发商，就有发生窜货的可能。因为这个链条中每一级别之间都存在价格的级差，价格的级差正是诱发窜货的根源之一。如果总代理商越过二级经销商直接向批发商或零售商供货，则产品下家会获得更多的价格优惠，这一价格差对于以利润为主要目标的各批发商和零售商来说是极其诱人的，他们受利益驱使进而引发窜货。

● 3. 不同区域市场的经销商之间进行窜货

当甲乙两地市场供求关系不平衡时就会引发窜货，此外，当同一种产品在两个区域市场的价格不同时，产品就有可能从价格低的市场窜向价格高的市场，形成低价“抛货”。