

◆防窜货的第一本实操手册◆

众行管理顾问有限公司
刘永中 金才兵
梅明平

策划
著

防窜货 八大步骤

BADABUZHOU
FANGCUANHUO

窜货被誉为“中国市场的癌症”，它严重地扰乱了市场秩序，损害了企业的利益。本书作者从多年的工作经验出发，总结出了治疗这个市场癌症的八剂灵丹妙药！

廣東省出版集團
廣東人民出版社

《防窜货的第一本实操手册》

众行管理顾问有限公司

刘永中 金才兵

梅明平

策划

著



广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

八大步骤防窜货 / 梅明平著. —广州: 广东经济出版社, 2006.1

ISBN 7-80728-118-9

I. 八… II. 梅… III. 企业管理: 供销管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 108545 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10 2 插页
字数	233 000 字
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-118-9 / F·1290
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

众行管理顾问有限公司简介

众行管理顾问有限公司是华南区最大的公开培训课程提供商之一，每年提供300多天的公开课，每年为企业提供超过1000天次的内训课程，涵盖综合管理技能、人力资源管理、营销、服务、职业发展与个人素质、生产与质量管理、物流、财务等八大领域。

同时，也是国内最大的培训产品开发商之一，现有近百套培训书籍及培训音像产品。拥有专职的资讯研发队伍和音像制作室，首创互动式情景 VCD 制作模式。

最重要的是，公司还拥有一支具有丰富经验的杰出的专职、兼职讲师顾问团队，他们有的来自世界500强企业，有的来自知名学府，都有着丰富的理论基础和实践经验，能够为企业提供切合企业实际的咨询服务。

众行管理顾问有限公司致力于传递无文化障碍的先进管理理念和技术，从而为所有企业搭建一个学习和成长的平台。



《访问销售训练营》
定价：19.00元



《八大步骤防窜货》
定价：22.00元



《新产品上市的七种武器》
定价：19.80元

自序

《八大步骤防窜货》一书是作者从实际工作中总结出来的一套行之有效的窜货管理方法，同时，也是对最近十年中，在各种刊物杂志上对窜货的各种探讨和研究的一个总结。希望本书的内容和提供的方法能够对企业营销工作者、学院学生和老师，在研究和防止窜货时有一定的参考作用。

“窜货”，一个市场营销学中没有的概念，却是在最近十年的中国市场销售实践中，一个让企业头痛不已的问题。它是伴随着以公有制性质的百货站的解体，以私营性质的经销商的出现而诞生的。窜货对企业造成的伤害，可以说是中国市场上的特有现象。为什么有许多产品正在红红火火时却突然销声匿迹？为什么好卖的产品经销商不赚钱？一个重要的原因就是窜货问题，窜货是导致市场混乱的罪魁祸首，是导致企业、经销商双败的最重要的根源。

在现有的中国市场上，企业要想有长足的发展，必须对窜货进行严格的管理。如娃哈哈的掌门人宗庆厚、立白的掌门人陈凯旋，在管理窜货上决不手软，其对窜货经销商的处罚力度之严均为业界之首。

名牌产品需不需要进行窜货管理呢？要回答这个问题，要看经销商所经销产品的利润来源，在改革后到1996年之间，属于商品匮乏阶段，在这个阶段中，无论是名牌产品还是杂牌产品，经销商都赚钱。但是，窜货在此时已经发生，其影响并不大；从1997~2002年之间，窜货已经对名牌产品产生影响，经销商经营名牌产品已处于微利甚至无利阶段，但是，此时的杂牌产品非常丰富，已成为经销商利润的主要来源，经销商经营

名牌产品的目的主要是维持网络通路，为推销杂牌产品创造条件，此时被营销界称为“名牌产品走量，杂牌产品赚钱”阶段；从2003年开始，由于名牌产品逐步推出低价产品，原有杂牌产品的低价优势已经消失，同时，由于原有低价的杂牌产品的产品质量屡屡出现问题，消费者对低价杂牌产品正在失去信心，消费观念正趋于成熟，将消费主要集中在名牌产品上，此时的经销商所经销的产品已经进入重新洗牌阶段，逐步淘汰杂牌产品，将精力主要集中在名牌产品身上，“名牌产品不仅走量，而且还要能赚钱”代表着广大经销商的强烈心声。也就是说，现阶段，名牌产品已经成为经销商的主要利润来源。而窜货，只能导致市场价格混乱，经销商利益受损，经销商积极性低落。某国际品牌产品，由于一直忽视窜货管理，忽视经销商的利益，经销商经销该种产品的积极性正逐步下降，销量已经受到影响，原有在中国市场上在该行业稳坐的头把交椅已岌岌可危。对于具有强大实力的企业来说，靠“拉力”来拉动销售无可厚非，但你也不能完全忽视经销商的“推力”，毕竟，他们也是具有中国特色的渠道成员中的重要一员。

管理窜货，不是企业的目的，但一定是企业不可忽视的重要工作，窜货管理的目的就是要稳定市场价格，确保经销商的利益，以提高经销商的积极性，从而达到提高销量的目的。经销商，是目前中国市场上商品流通渠道的重要环节，在能够代替原有百货站式的有序的大流通未形成之前，以私营性质为主的、唯利是图的、各自为政的、一盘散沙的、网络规模偏小的成千上万个经销商，将扮演着企业产品承上启下的关键角色，谁失去了经销商，谁将会失去市场！

营销环境变了，一切都得变！新的营销环境必然催生新的营销体系。企业原有的零零碎碎的防窜货的做法，对于企业要面对的成百上千个经销商来说，其防窜力度之不足，必然导致

防窜效率越来越低，已极大地影响了企业的防窜效果，窜货事件有增无减，产品销量不断下降。在中国经济的发展过程中，窜货已成为了一种严重影响商品经济秩序的社会现象。因此，防窜货要引起企业高层领导的高度重视，并要在企业内部，建设一整套科学的、严密的防窜货系统，严格规范经销商的行为，培养经销商踏踏实实作好自己区域市场的思维定式。使防窜货系统成为企业得以持续发展的有力保障。

防窜货系统建设包括八大步骤：市场督察部、经销商识别码、经销商选择与区域划分、畅销产品供货限制、合理建设返利系统、经销商行会、窜货处罚、经销商合同。

在总论中，我们将会了解到：窜货的概念、形式、性质、危害以及窜货管理的必要性。本章将各种不同的刊物杂志上所出现的对以上概念和问题的讨论进行了全面的总结。

第一步：市场督察部。本章是希望企业领导能高度重视窜货问题，在组织架构上，成立一个专门处理窜货的部门，企业领导要向重视销售部市场部一样，重视市场督察部，建立一个具有中国特色的适合中国国情的组织架构。防窜货只有在企业各个部门的通力合作下才会发生效果，否则，单靠销售人员的单兵作战，不仅效果甚微，相反会浪费企业的许多人力物力财力。

第二步：经销商识别码。经销商识别码是有效、公平、迅速、准确处理窜货的基础。本章主要介绍了目前市场上流行的建立经销商识别码的方法，希望企业在编制识别码时，在坚持“容易识别、不容易被毁坏、标示成本不能过高、符合国家有关包装文字规定”等原则的基础上，能够快速找到一种适合本企业产品的一种“经销商识别码”的标示方法。

第三步：经销商选择与区域划分。窜货不仅与经销商的类型有关，而且与销售区域的划分有关。本章希望通过选择合适

的经销商，并进行合适的区域划分，为防窜货打下良好的基础。

第四步：畅销产品供货限制。经销商有货才能窜，没有货怎能窜。所以，从货源上对可能窜货的经销商进行控制。如何确定限量供应的产品品种，如何确定所限制的产品数量，在保证经销商在本区域的正常销售情况下，又不能使他有过剩的产品用于窜货，本章会有明确的指引。同时，本章也是作者在实践中总结，在防窜货过程中，作用非常明显。实践证明，对畅销产品进行供货限制，不仅没有使销量下降，反而能使销量上升。

第五步：合理设计返利系统。本章对近几年企业设计返利系统的方法进行了总结，并对不同的返利方式对窜货的影响进行了分析，以期找出既适合企业产品在不同发展阶段的需要，又能起到防窜货的作用。为了使防窜货系统发生更大的作用，企业在设计返利系统时，应灵活多变，在不同的年份，采用不同的返利方式，笔者在实际工作中，通过对返利系统的不断变化，获益匪浅。

第六步：经销商行会。有效的管理和控制经销商，把分散的经销商组织起来，就必须建立属于他们自己的组织：经销商行会（或称：互利会、联谊会、协会、团队等）。通过行会，把他们的经济利益捆绑在一起，强迫他们有一个集体的观念。在计划经济年代，为什么没有窜货呢？主要是因为百货站与百货站之间除了经济利益关系外，还有一个更重要的关系——行政管理关系，也就是上下级的关系，是服从与被服从的关系。既然在现有的销售网络中，经销商与经销商之间没有了行政管理关系，只有经济利益关系，那就应该充分利用这一关系，来有效的管理和监控他们。本章会告诉您一个快速建立一个经销商行会的方法，并通过提供行会成员奖励、行会会长奖励来建立一个有效的团队。通过作者在实际工作中的应用，发现大量的窜

货投诉案例，都是通过经销商行会自行解决的。这样，就可以大大节省销售人员的工作时间，减少经销商之间的摩擦。

第七步：窜货处罚。制定窜货处罚标准，可以明确告诉经销商窜货的后果。本章对近几年所采用的窜货处罚的方法进行了总结，并提供给读者一个适用有效的窜货处理程序。

第八步：经销商合同。为规范市场秩序，让经销商了解窜货的后果，建立对违规经销商的处理依据，必须要经销商本人承诺，接受企业的处罚。这样，督察部成员在处理市场违规实践时，才有处罚依据。所以，在企业制定《经销商合同》时，窜货处罚将是合同中的重要内容。本章将告诉读者一些合同范本，以及经销商合同的制定方法。

防窜货系统的建设，是希望达到一种目的：培养经销商踏踏实实作好自己区域市场的思维定式。观念的培养是很难的一项工作，尤其是针对中国现有一盘散沙的经销商来说。但是，企业一旦使得成百上千的经销商都形成这种思维定式，那将会给企业的发展带来巨大的无穷的原动力。“立白”神话般成功的秘诀在哪？是产品创新吗？不是；是渠道创新吗？不是；是广告创新吗？不是；是企业有严格的执行力吗？也不是；而是企业有一整套科学的、严密的防窜货系统，能够有效的控制市场价格，从而确保了经销商的利益。通过几年的对经销商的严格管理，完成了培养“立白”经销商踏踏实实作好自己区域市场的思维定式。在营销界，“立白”首次把维护市场秩序提高到了与销售工作本身同等重要的位置。通过对“立白”成功的案例分析可以得出一个结论，在现阶段，谁能够有效的管理和控制经销商，谁就能够取得市场的主导地位，谁就能够获得市场发展的强大动力，谁就能够获得市场的巨大份额。

作为窜货管理方面的第一本书，在作者一栏我惶恐地写下了我的名字。我相信在窜货管理方面有许多销售精英和营

销实践高手，他们的防窜货做法比本书中所提及的要先进得多、有效得多。然而，我是带着抛砖引玉的观念来完成这本书的，使我惶恐的心理稍微有点安慰。

本书得以出版首先非常感谢广州众行管理顾问有限公司总经理刘永中先生，正是由于他的大力支持和鼓励，才得以使本书从计划阶段转为实施阶段；非常感谢该公司副总经理金才兵先生，正是由于他有效率的安排才使本书能够尽早出版；非常感谢周云先生、许峰先生，他们在防窜货体系的实践中，给予了我莫大的鼓励；感谢妻子罗平，正是由于她对家庭的无私奉献，才使我能集中精力尽快完成这本书。

《八大步骤防窜货》是一本非常难写的书，没有任何教科书能做参考。为了能尽量使读者了解目前中国营销界关于窜货方面的研究、探讨和实践的情况，需要在网上以及各种营销类杂志上收集相关方面的资料，并进行整理和编辑，在这方面，王小姐和查先生做了大量的工作，正因为他们的努力和敬业精神，才能在最短的时间内完成此书，非常感谢他们。书中的有些观点和案例如果与营销类网络和杂志上一些专家和作者的观点相同和相似的话，在此一并感谢。

同时感谢《销售与市场》杂志以及芮闻编辑，感谢《成功营销》杂志以及刘慰副主编，是她们的全力支持，使我的有关防窜货方面的文章能够刊登，同时也正因为我的《十大步骤防窜货》在营销网上的热点文章排名中，曾一度排在排行榜上第一位，才让我了解到窜货仍然是许多营销者关心的问题，从而使我下定了写这本书的决心。

梅明平

目 录

1	导 论
3	第一节 计划经济时代商品流通渠道的特点
5	第二节 现阶段商品流通渠道的特点
7	第三节 窜货
11	第四节 导致窜货的诱因
22	第五节 窜货在产品生命周期不同阶段对销售的影响
25	第六节 窜货的危害
27	第七节 窜货管理的必要性
33	步骤一 建立市场督察部
35	第一节 组织架构调整
42	第二节 督察部人员配置和职责
47	第三节 加强督察,提升执行力
61	步骤二 标注经销商识别码
63	第一节 经销商识别码的种类
67	第二节 标示识别码的原则
69	第三节 标示识别码的技巧
73	第四节 经销商识别码在实践中出现的问题
76	第五节 识别码技术介绍
89	步骤三 经销商选择与区域划分
91	第一节 经销商选择与区域划分
93	第二节 经销商选择
109	第三节 区域划分
133	步骤四 畅销产品供货限制
135	第一节 不同类型的产品窜货影响不一样
140	第二节 促销“促成”窜货

151	第三节	不限制供货的危害
153	第四节	供货限制的方法
161	步骤五	合理建设返利系统
164	第一节	返利是诱惑经销商窜货的根源
168	第二节	不同的返利
175	第三节	选择一种有利的形式兑现返利
176	第四节	量力而出
179	第五节	建设返利系统关键点
181	第六节	建设防窜货的返利系统
191	步骤六	成立经销商行会
193	第一节	建立经销商行会势在必行
196	第二节	经销商行会建立还需企业牵头
198	第三节	经销商行会的职能与职责
200	第四节	建立经销商行会的步骤
217	步骤七	窜货处罚
219	第一节	有奖有罚
229	第二节	窜货处罚要“有法可依”
242	第三节	制定处罚标准的技巧
248	第四节	规范处理程序对处罚的益处
251	第五节	建立窜货处理程序
260	第六节	窜货处罚的标杆《经销商市场秩序公约》
275	步骤八	签订经销商合同
297	总论	防窜货体系建设与执行
299	第一节	防窜货体系建设
308	第二节	建设从生产到销售的执行系统



导论

您遇到下列问题了吗？

- ☐ 企业的销量是否逐年下滑
- ☐ 经销商的积极性是否逐年下降
- ☐ 窜货和低价销售是否已成为本企业的普遍现象
- ☐ 是否已经尝试过各种方法控制窜货和低价销售
- ☐ 无论采取什么措施，窜货是否屡禁不止
- ☐ 价格体系混乱
- ☐ 个别大户经销商牵制企业的销售

窜货，在现阶段的中国市场上，被称为不可治愈的销售癌症。窜货这个词，在西方的市场营销学里是不存在的，在我国计划经济时代也不见踪影！所以，要给窜货把脉，我们还得从我国商品流通渠道沿革开始。

警告：

在中国市场经济的发展过程中，窜货已成为一种严重影响商品经济流通秩序的社会现象。

关键点

在大流通、大网络未形成之前，窜货仍将持续下去，并对成熟品牌产生致命的、毁灭性的打击！

第一节 计划经济时代商品流通渠道的特点

计划经济时代，商品流通渠道简单划一。通过百货站这个大流通、大网络，使商品流通秩序井然。以快速消费品为例，我们可以看出计划经济时代商品流通渠道有以下特点。

一、由各百货站组成的销售大网络

在原有计划经济年代，快速消费品主要靠百货站流通，通过省、市、地区、县的百货站，将全国的销售网络牢牢联系在一起，百货站与百货站之间，既有上下级的行政管理关系，又有

经济上的互惠互利关系（如图 1—1）。这种带有行政管理关系的销售大网络，使商品物流秩序井然。

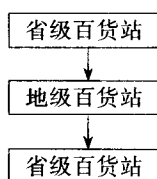


图 1—1

二、点对点的供应关系

从图 1—2 可以看出，商品流通渠道是以城市的百货站为核心的：它负责分别向供销大楼、百货商场、中小商场供货。商品流通渠道，基本上是单一的，都是由百货站为始端和网络中心，通过单一的渠道流向终端！它们之间是一种点对点的国有企业之间的供应关系，这种供应关系的发生、维持是以行政关系、指令性计划为基础的。

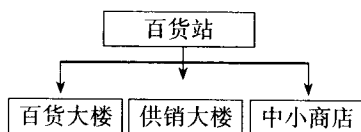


图 1—2

三、不存在窜货现象

由于百货站和百货站之间，既存在经济利益关系，又存在行政上的服从与被服从关系，各销售网点之间形成了一张严密而有序的网络，不存在窜货现象。