

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA
采纳营销思想库



采纳
方法

Marketing

朱玉童◎编著

化解渠道冲突

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014005768

F274
872



采纳
方法

化解渠道冲突

Marketing

朱玉童◎编著

F274
872



北航

C1692640

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

采纳方法: 化解渠道冲突/朱玉童编著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5164-0599-4

I. ①采… II. ①朱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 274764 号

书 名: 采纳方法: 化解渠道冲突

作 者: 朱玉童

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0599-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 15.75 印张 182 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3122”和您的电子邮箱至 13611149991 即可在 2 个工作日内收到。

中国渠道冲突解决方案

这是中国第一本关于分销渠道中产生种种问题——也就是渠道冲突的书。渠道冲突，其实是个非常难写的题目。我们找不到任何相关教科书的指导，也少有专家单独研究这一课题。而在现实的营销实战中，渠道冲突却是营销经理们每天需要面对的难题，渠道冲突贯穿了渠道工作的所有内容，包括渠道的目的、手段、资源、市场等。经常有企业家找到采纳，和我们谈起企业发展所遇到的种种渠道问题，希望从我们这里得到一套有效的解决方案。为此，我们在这里为客户对我们的信任表示感谢。

目前，中国渠道正处于转变期，整个渠道网络正在整合洗牌。主要表现为以下三点：

第一，利润空间越来越小，渠道竞争越来越激烈。

第二，可供选择的渠道模式越来越丰富，特别是电子商务发展迅猛，加剧了线上线下的渠道冲突。

第三，消费者需求千差万别，渠道观念参差不齐。

我国的市场营销渠道已经到达了一个烦躁与混乱的境地，这正是企业的一个非常时期——挣扎期。尤其是现代

新兴渠道的迅猛发展，渠道之间的竞争白热化，这就是《采纳方法：化解渠道冲突》努力更新付梓出版的原因。我们以“实战、实效”为原则，给企业管理人员和广大的一线市场人员提供参考和实战，让更多的企业做强、做大。所以，明知撰写此书为非常之事，我们也要以精益求精的态度来对待，这也是对客户、读者的真诚之举。

渠道冲突是把“双刃剑”，运用恰当，可以带来活力与积极性；如果不加以控制与协调，带来的后果也将是不堪设想的，尤其是在新兴分销渠道和传统分销渠道并存的模式下，一旦处理不好，渠道灾难一触即发。企业需要拥有一套行之有效的渠道管理体系和渠道系统规则来进行渠道的管理而不是消除冲突。因此，在现有的渠道状况下，构建伙伴型营销渠道是管理渠道冲突的最佳选择。渠道内各成员之间保持密切、固定的合作关系，可以对有限的资源进行合理的配置，从而提高渠道的运行效率，具有充分的竞争价值和旺盛的生命力。

如何构建伙伴型营销渠道，将在本书中进行详细的阐述。我希望通过我们的系统梳理、案例剖析和必要的观察总结，为企业经营管理人员、营销人员更好地管理渠道提供必要的营销工具。

我们将中国不同行业的渠道冲突的所有必要信息整合在一起，首先从定义渠道冲突、渠道冲突的不同类型开始，然后从快速消费品、耐用品、工业品三个行业不同的视角来探讨当今的渠道冲突现状和未来的发展趋势，深入剖析中国渠道的种种冲突，通过案例和数据揭示渠道冲突背后的根源，提出渠道冲突的解决方案。

为了让营销经理在阅读本书时不感到生硬和艰难，我们在写法上大胆创新，突破了以往常规图书的写法，当然这也给我们增加了很多工作量。在书中我们塑造了两个人物，一位是“丁顾问”，一位是“问经

理”。全书以他们两个的对话为线索，以情景式的方式展开。在他们两人的对话中，穿插了选自中国主要财经媒体报道的 21 个最新的渠道冲突案例，通过 20 张幻灯片、36 篇专题讲义、7 篇知识笔记和大纲以及大量的图表，不仅立体地介绍了渠道冲突的各种现象、原因、解决方法，还系统地介绍了渠道管理的观点、工具，非常具有实战性。本书生动活泼、富有情趣、编排精美，期待能给读者带来阅读的愉快感！

最后我要强调的是：社会在进步，渠道整体的素质在进步，渠道冲突也会升华，所以需要我们时刻更新思维，找到最有效的方法，化解渠道冲突。这就是本书的核心思想。

2013 年 深圳

第一章 渠道冲突面面观 / 001

讲义1 渠道冲突的基本类型 / 005

济南七大商场联合拒售长虹彩电 / 006

讲义2 从渠道成员的关系看渠道冲突的几种类型 / 007

讲义3 窜货问题 / 010

讲义4 从4P的角度探析窜货的起因 / 014

一次窜货事件的处理 / 017

讲义5 渠道费用冲突 / 020

零售业的恶性竞争 / 020

通路费用越来越高,啤酒厂商入市难 / 022

上海炒货协会与家乐福纠纷陷入僵局 / 023

讲义6 大户冲突 / 025

讲义7 人员冲突 / 027

讲义8 系统冲突 / 029

促销冲突 / 033

保证金制度——娃哈哈公司的资金管理 / 034

讲义9 现代新兴渠道与传统渠道的冲突 / 036

七匹狼:解决全网渠道冲突 / 042



第二章 快消品、耐用品、工业品渠道冲突 / 047

讲义 10 关于销售代理、特许经营、直营体系 / 048

讲义 11 经销与直营的利弊分析 / 053

讲义 12 冲突分析与冲突表现 / 055

可口可乐的渠道冲突 / 056

宝洁的渠道冲突 / 059

保健品上市的陷阱 / 061

家乐福触怒供货商 / 063

国美的渠道冲突 / 068

讲义 13 几种冲突表现及解决方式 / 070

格力变革调整渠道模式 / 074

宏碁渠道管理精细化：平衡京东商城与传统渠道冲突 / 077

讲义 14 工业品营销的特点 / 080

讲义 15 工业品的营销模式 / 082

讲义 16 工业品四种营销模式比较 / 086

讲义 17 工业品行业的渠道现状及未来发展趋势 / 088

第三章 寻找冲突的根源 / 093

讲义 18 博弈论对现代企业管理的意义 / 095

- 讲义 19 生产厂家与经销商的博弈关系 / 096
- 讲义 20 导致渠道冲突的原因 / 098
- 讲义 21 冲突的直接根源 / 102
- 讲义 22 渠道网络信息管理落后 / 110
- 讲义 23 片面强调终端的作用 / 111
- 讲义 24 渠道网络建设相对落后 / 114
- 讲义 25 渠道网络正处于整合期 / 116
- “平价药店”掀起价格冲击波 / 117

第四章 解决冲突的方法 / 125

- 讲义 26 渠道冲突的管理和典型解决方案 / 129
- 劲酒：渠道炼金术 / 132
- 讲义 27 通过渠道调整来解决渠道冲突 / 137
- 讲义 28 如何解决现代新型渠道冲突 / 145
- 再谈格力渠道的特色 / 151
- ATRACK 公司解决渠道冲突 / 153
- 李宁模式：堵不如疏 / 156

第五章 建立渠道忠诚度 / 159

- 讲义 29 渠道忠诚的重要性 / 161

讲义 30 渠道忠诚的培育和维护 / 165

讲义 31 建立信用机制 / 172

亿佳能：让渠道忠心耿耿 / 173

第六章 渠道领袖解决渠道冲突 / 179

讲义 32 控制渠道的方法 / 181

讲义 33 制造商与大零售商争当渠道领袖的斗争 / 186

讲义 34 渠道领袖对渠道冲突的管理 / 188

第七章 建设厂商双赢关系 / 191

讲义 35 厂商的双赢 / 192

讲义 36 创建渠道优势——伙伴型营销渠道 / 194

【延伸阅读】实施 ECR（工商战略合作关系），实现共赢 / 203

附录 渠道营销知识大纲 / 213

一、渠道网络的分析方法 / 214

二、渠道变革 / 216

三、采纳案例分享 / 217

后记 / 221

采纳思想丛书简介 / 224



第一章

渠道冲突面面观

问经理在参加南中国营销精英高峰论坛的时候认识了营销专家丁顾问，他对丁顾问的印象好极了。

问经理在一家大公司的营销中心任销售经理，有近十年的营销管理经验。今年他非常烦恼，公司有关终端、渠道、经销商的问题层出不穷，尤其是随着互联网电子商务的兴起，许多新兴渠道对传统渠道造成了巨大冲击，这些问题好像永远解决不完，他真的很想好好请教丁顾问。

他向丁顾问提出这个请求之后，没想到，丁顾问很痛快地就答应了，他和丁顾问约好了时间，在一个山庄茶座见面。

这天是周末，天气很好，两人见面寒暄片刻，就进入话题。

丁顾问说：“营销是个大话题，我们从哪里谈起呢？”

问经理说：“渠道。现在渠道真是太难管理了，我常常陷入渠道困境，不知怎么办才好。”

丁顾问说：“渠道，这个话题也太大了，我们不妨从渠道中的一个常见问题谈起——渠道冲突，这样更容易谈得深入，而且可以直接解答你的困惑，你看好不好？”

问经理：“渠道冲突？嗯，好吧！”

丁顾问看出来问经理的疑惑：“渠道冲突，你有些不明白，是吧？没关系，我们就从渠道冲突概念谈起！”丁顾问打开电脑，向问经理展示了他的第一张幻灯片：

幻灯片 1

什么是渠道冲突

渠道冲突指的是渠道成员（厂家或经销商等）发现其他渠道成员从事的活动阻碍或者不利于本组织实现自身的目标，从而发生的种种矛盾和纠纷。例如，某公司区域代理商发现互联网上该产品零售价远低于他的市场零售价，导致他的生意大减，于是厂商矛盾爆发。

冲突是渠道运作的常态，不少企业对渠道冲突往往重视不够，缺乏相应的渠道冲突协调机制，对渠道冲突认识不深，往往消极防范或仓促应对，导致更多的矛盾发生。因此，早做准备，对冲突的来龙去脉、基本类型及活动特点认真地研究，想想该怎么规避，或者更高级一些，冲突怎样才能使其为企业所用。

问经理看完幻灯片马上说：“我遇到的就是这个问题，那么，您是怎样看待渠道冲突的呢？”

丁顾问笑着说：“厂家与厂家、厂家与中间商、中间商与中间商之间的冲突是不可避免的，这既缘于强烈的逐利动机，又迫于残酷的市场竞争。渠道发生适度的冲突是渠道运作的常态，它带来的影响也是有利有弊，并非所有的渠道冲突都是有害的。”

首先，渠道冲突、矛盾的正面影响。

第一，可以有效遏制中间商的过分膨胀，均衡厂家和中间商的力量，促成全面合作局面。

第二，有利于不断改善渠道环境，增加厂家的渠道权力，同时又可引起渠道的各个因素变动，最终推动渠道模式的变革朝集约化、扁平化

方向发展。

第三，推动中间商转型，促使其发展。中间商迫于生存的压力，不得不快速转变观念，发展或者转变职能，以适应厂商和市场的要求而避免被淘汰的命运。

第四，可推动新兴分销渠道和传统分销渠道各自的发展，给消费者带来更大的利益。

其次，负面影响。渠道冲突如果不加以控制和协调，带来的后果也将是不堪设想的。尤其是在新兴分销渠道和传统分销渠道并存的模式下，渠道灾难可一触即发。

第一，新兴分销渠道不可避免地要从传统中间商处争夺客户，挫伤中间商的积极性，导致中间商的集体对抗。

第二，各销售渠道利益分配难以均衡，易引起中间商的不满，导致销售策略难以执行，市场和价格混乱，厂家形象受损。

第三，中间商忠诚度大幅下降，会尽一切办法，阻碍直销渠道的发展，增加了制造商改善渠道环境的成本。

第四，通路不畅，矛盾重重，将消耗厂家极大的精力和巨额的资金。

完全没有渠道冲突和客户碰撞的厂家，其渠道的覆盖与市场开拓肯定有瑕疵。渠道冲突的激烈程度还可以成为判断冲突双方实力及商品热销与否的“检测表”。

因此，厂家大可不必为渠道冲突而一筹莫展。当然，对于恶性冲突，必须尽快处理，否则，本属于你的利润可能会落入竞争对手的口袋。

问经理高兴地说：“明白了！您说得真好！我觉得渠道冲突有很多种，但是我自己常常搞不清楚，您可以详细介绍一下吗？”

丁顾问笑眯眯地打开了他的讲义。

讲义 1 渠道冲突的基本类型

渠道冲突类型大体上有以下三种：

1. 不同品牌的同一渠道之争

该渠道对持有不同品牌的厂家来说都很重要，都势在必得，目的是尽快进入市场。厂家为争夺同一条渠道，都会许诺比竞争对手更为优惠的条件来吸引中间商，上游供应商之间的冲突为中间商获得最大利益提供了空间，使中间商处于更为有利的谈判地位。中间商可能同时代理多家品牌，但现实往往很难使所有品牌厂家都满意，不同中间商对一家二级经销商或代理商的争夺也可能造成彼此之间的冲突。

2. 同一品牌的渠道内部冲突

厂家开拓了一定的目标市场之后，中间商在目标市场上大兴“圈地运动”，争夺更多的市场份额，争取厂家更多的青睐。

冲突的原因大多是厂家没有对目标市场的中间商数量做合理规划，使固定区域内“刺猬”增多，产生倾轧；也可能是厂家对现有的中间商的销售能力不满意，实施开放政策，有意放水，以增加渠道活力，窜货与低价出货是冲突最常见的方式。

3. 渠道上下游冲突

许多制造商从自身利益出发，采取直销与分销相结合的方式，这不可避免地要从下游经销商处争夺客户，挫伤下游渠道的积极性，下游经销商实力增强以后，不甘心目前的等级体系，希望更上一层楼，便会主动向上游渠道挑战。谁给二级经销商供货是渠道上下游冲突的核心，厂家出于产品推广的需要，可能越过一级经销商直接向二级经销商供货，使上下游渠道产生芥蒂。在诸多渠道冲突中，最常见的冲突发生在厂家

与商家、商家与商家之间。

尤其是随着电子商务的迅猛发展以及现代物流业的快速发展，商品流通渠道已不再局限于传统的分销渠道，逐渐呈现出不同形式的现代新兴渠道，如，网络购物、电视购物、邮购、手机购物、广播购物、电话直销等多种形式。新兴分销渠道在为企业带来利润等方面日益凸显，越来越多的企业选择传统渠道与新兴渠道这种“地面与空中相结合”的多渠道模式来拓展自己的分销通路。



丁顾问的案例夹 1

济南七大商场联合拒售长虹彩电

乍暖还寒季节，济南商界被一颗重磅炸弹掀起了一阵轩然大波：七家大商场联合拒售长虹彩电！

事出何因呢？

商场和厂家各有各的说法。商场说：“长虹产品质量差，售后服务跟不上，严重影响了商场的声誉，拖累了商场的收益。”长虹也说：“我们的产品质量和服务均是全国一流的，产品市场占有率高达35%，明年可达45%。”

事实真相是什么呢？业内人士称，真正起因是长虹对济南地区的各个经销商“政策”不同，其销售政策使这七家商场只能享受到微利。商家与长虹交涉未果，于是就出现了这一“串通”行为。

尽管长虹及时采取了应对措施，但其品牌受到了严重损失，很多消费者听信了商家关于“事实真相”的说法，不购买长虹彩电，这种情况持续了一个多月。

长虹与济南七家商场的纷争，在销售活动中并不罕见。对于厂家而言，随着商场渠道地位的上升，在合作的同时，矛盾也随之而来。双方