

第5章 营销渠道成员激励

马克思把人的需要高度概括为两类：物质需要与精神需要，这是经济、社会实践中对人员进行有效激励的指针。由此，渠道激励（对渠道成员的激励）也应该采取物质激励与精神激励相结合的方式。在当今渠道管理实践过程中，物质激励是基础，精神激励往往更为有效，因为钱不是万能的，人是需要精神的，对渠道成员的激励也应树立正确的价值观。

知识目标：

1. 了解渠道激励的概念与内涵
2. 认识渠道激励的地位和作用
3. 领会渠道激励的原则和内容
4. 掌握渠道激励的策略与方法
5. 讨论返利和渠道促销的操作
6. 讨论渠道激励的“三大法宝”

[开篇案例]

LG 电子是如何激活渠道的？

LG 显示器前几年在我国的 LED 市场份额曾经达到 20%，成为国内 LED 第一品牌。为巩固自己在 LED 时代的领导地位，LG 是如何激活渠道并在夹心层中寻求发展空间的？

1. 加强渠道推力

LG 电子 IT 市场总监陈林介绍说，为了扩大市场份额以及提高投资回报率，LG 除了品牌拉力的提高，加强渠道推力更是营销过程中的重中之重。LG 显示器渠道模式从全国总代、区域总代，逐渐过渡到省级及重点城市代理。随着一、二线城市市场开始饱和，渠道的中心将开始向具有较大增长潜力的三四级城市倾斜。LG 强调与代理商及其店面的合作，主要通过两个方面：一是销售激励政策，一是品牌露出政策。LG 不仅追求店面数量的扩张，也追求质量的升级。LG 着力加强渠道推力，通过考核品牌露出和销量情况对经销商进行分级激励，与经销商一起成长。

2. 让渠道商赚到更多的利润

让渠道赚到更多的加价利润是 LG 在 LED 革命中一个重要的着力点。陈林介绍说，在 LG 的 LED 时代，我们希望经销商能够得到全部返点，同时能赚到消费者认可的溢价部分。对渠道来讲，有意义的不是返点多少，而是让品牌的拉力足够强大，通过差异化的品牌竞争力让消费者认可，就可以摆脱靠走量赚返点的情况。我们的目标是不光要提高 LG 显示器的市场占有率，也要提高渠道的利润率；不是恶性竞争的倒挂模式，更不是降价赚补贴。

LG 在 LED 革命中的努力获得了市场回报。随着产品表现越来越好，带动了销售，LG 的 LED 显示器大部分时间处于行业第一的位置。陈林补充说，LG 的增长点主要在三、四级城市，原有的店面通过升级和提升，对店面装修和展柜等品牌露出提供更大的支援，针对三、四级城市做一些特别的激励性营销活动，以促进下游渠道的快速成长。

资料来源：www.qudao168.com

问题思考：怎样看待 LG 电子的渠道激励举措？

5.1 激励与渠道激励

5.1.1 关于激励的理论

激励是一种管理艺术，激励能够调动人的积极性，挖掘人的潜力。多年来，心理学家和管理学家一直在研究激励问题，许多有关激励销售人员的理论由此应运而生。这里主要介绍几种有代表性的激励理论，如胡萝卜加大棒理论、马斯洛的需求层次理论、弗罗姆的期望理论、亚当斯的不平等理论、邱吉尔等人的销售激励模型等。

1. 马斯洛的需求层次理论

从心理学视角，激励就是某种需求的满足。美国著名的心理学家马斯洛（Maslow）提出的需求层次理论受到包括社会学、心理学、管理学等行为科学的高度重视和广泛应用。马斯洛的经典需求层次理论认为，人们普遍具有五种基本的需求，包括生理的、安全的、归属的、自尊的和自我实现的需求，五种基本需求呈阶梯形排列，逐级上升。如表 5-1 所示：

表 5-1 马斯洛的需求层次

类别	种类	特点
物理性	生理的需求	生存的需要，如饥饿、口渴、穿衣避寒等
	安全的需求	预防生活中的事故发生，如车祸、生病等
社会性	归属和爱的需求	争取被周围的人接受，并成为他们身边重要的人
	自尊和地位的需求	努力争取身居高位、享有荣誉的欲望
自我性	自我实现的需求	实现自身价值和潜力

资料来源：[美]戴维·乔布等著，《推销与销售管理》（第 7 版），俞利军译，北京：中国人民大学出版社，2007 年 9 月，第 277 页

马斯洛认为这些需求呈阶梯形排列，只有当低级的需求得到满足以后才会产生更高层次的需求。从某种意义上说，当需求没有被满足的时候，一个人便将注意力集中在自己的生理需求上。当这些需求被满足之后，安全需求成了决定行为的重要因素。这些需求也被满足之后，归属感便显得尤为重要……依此类推。

虽然马斯洛的这种看法——只有当低层次的需求完全满足之后另一种需求才变得重要——遭到了很多批评，但是这种理论确实与激励销售人员有一定关系。首先，它强调了可能最重要的一点，即一种已被满足的需求不能激励任何销售行为。这样，一个销售人员的需求在一定程度上被满足之后，额外的报酬并不能刺激他们。其次，这种理论认为，适用于此人的激励因素可能对他人无效，因为每个人有不同的需求组合。所以管理人员需要对每个销售人员的需求进行正确的判断和评估，才能有的放矢，有效激励销售人员。

2. 弗罗姆的期望理论

美国心理学家弗罗姆（Vroom）提出了期望理论（expectancy theory），该理论认为，人们努力的强大动因取决于他们对成功的期望值。弗罗姆在三个基本概念的基础上发展了他的期望理论，即期望（expectancy）、手段（instrumentality）和效价（valence）。

（1）期望。是指一个人对付出和业绩之间关系的认识。比如，一个人认为更多的付出能在多大程度上带来更佳的业绩的预期。

（2）手段。反映了人们对业绩与回报二者之间关系的认识。比如，它反映了优异的业绩表现能在多大程度上带来工作的进步。

（3）效价。代表了个人赋予某种回报的价值。比如，有些人非常重视晋升，而有些人却认为这无关紧要，对同一事情的效价因人而异。

依据这种期望理论，如果一位销售人员认为努力工作能增加销售业绩（高预期值），良好的销售业绩能获得更多的佣金（高手段），而且更高的佣金十分重要（高价值）的话，他

就具有更高层次的动因，如图 5-1 所示：

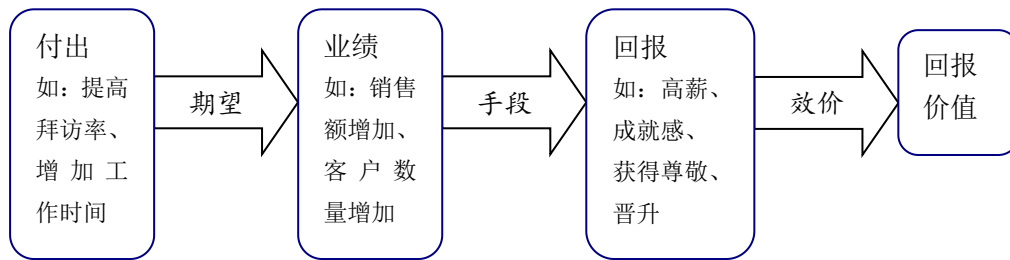


图 5-1 弗罗姆的期望理论

显然，不同的销售人员对相同的回报会有不同的效价。有些人可能认为增加薪酬非常重要，但其他一些人并不这样认为。有些人高度重视成就感和认同感，另一些人可能不以为然。同理，不同的销售人员对业绩和回报以及付出和业绩之间关系的认识有很大的不同。营销管理人员的一项任务就是找出并与销售人员交流有关评估业绩的一些标准，以实现整个公司的目标，并将奖励与这些标准挂钩。其次，这个理论也支持了一种观点，即目标业绩是一种有效的动因（比如，销售定额），而且每个销售人员认为它是可以达到的（高预期值）。最后，这个理论为分析销售人员个体的动因问题和解释为什么某些管理活动能增强动因提供了一个参考。

3. 亚当斯的公平理论

不平等理论又叫公平理论。当人们感到在工作中的努力和业绩超过他们所得的回报时，他们会感到不公平，产生挫折感。那些认为自己对整个组织的贡献多于他人的销售人员希望能得到多于一般人的相应的回报。这就是亚当斯的不平等理论（inequity theory）的主张。比如，在以下领域，销售人员就可能会产生不平等的心理感受：

- ◆ 金钱上的回报；
- ◆ 工作负担；
- ◆ 晋升；
- ◆ 得到认可的程度；
- ◆ 监管行为；
- ◆ 目标；
- ◆ 任务。

人们普遍具有公平性的利益取向，因此，激励既要适当拉开差距，也要兼顾公平，尽量避免厚此薄彼。销售人员若认为以上这些领域存在不公平，就会降低积极性。研究表明，在所有的研究领域（金钱、工作晋升、认同感、监管行为和任务分配的不均），不平等的感觉都会对积极性产生负面影响，其中金钱奖励的不均对积极性的影响最大。销售经理可以通过非正式的方式（如销售会议或问卷调查）监督销售人员，以洞察他们对不平等的认识，以便调整和修正自己的管理政策。一些销售机构每隔一段时间就检查其销售代表是否感到不公平，以及公司的激励项目是否卓有成效，目的就是要在兼顾公平的前提下对销售队伍实施有效激励。但是亚当斯的理论也强调消除那些打击积极性的因素（如不公、不平等待遇）同样重要。

4. 胡萝卜加大棒理论

胡萝卜加大棒理论是管理学家们根据农村骡子拉磨现象总结出来的一种管理激励理论，其中“胡萝卜”代表奖励，“大棒”代表惩罚。

根据胡萝卜加大棒理论，企业员工有时需要用“大棒”进行惩罚，才能让他们按规章行

事，有时更需要用“胡萝卜”进行奖励，才能充分调动员工的工作积极性。前者是一种负向激励，而后者是一种正向激励。实践证明，新时期对于销售人员的激励，“大棒”是必要的，但“胡萝卜”比“大棒”往往更加有效，对渠道成员的激励也是如此。聪明的管理者应该知道何时应该使用“大棒”以及何时应该使用“胡萝卜”，灵活运用胡萝卜加大棒的激励政策。

5. 邱吉尔、福特和沃克的销售激励模型

邱吉尔（Churchill）等人的销售激励模型集合了赫茨伯格（双因素理论）、弗罗姆（期望理论）的一些观点，认为高昂的斗志、巨大的努力能够带来更好的销售业绩。良好的业绩能带来更多回报，从而增加对工作的满意度。工作满意度又成为一个更强的激励因素，如此构成了一个循环，促进销售工作的开展。如图 5-2:



图 5-2 销售激励循环图

通过考察这个模型，销售经理能够从中受到如下启发：

(1) 他们应该使销售人员相信努力工作和接受培训可以增加销售（如获得更有效的访问计划、能够提高销售技巧等）。

(2) 他们应该让销售人员相信“一分耕耘，一分收获”。也就是说，销售经理应该对有价值的事情进行奖励，并且将这种价值“传达”给销售人员。比如，销售经理应该强度假作为一种奖励的心理价值，并说明他们什么时候去也许最好。

研究还发现回报的价值因销售人员类型的不同而不同。一位有着大家庭的老年销售人员认为，经济上的奖励十分重要，而受过良好教育的年轻人通常没有家庭或只有一个小家庭，他们则认为满足被认可、被喜欢、被尊重和成就感等上层的需求更加重要。

5. 1. 2 营销渠道激励

激励是指通过刺激和满足人们的需要或动机，激发和引导人们朝着所期望的目标采取行动的行为过程。美国哈佛大学的心理学教授威廉·詹姆士在《行为管理学》一书中指出：合同关系仅仅能使人的潜力发挥到 20%—30%，而如果受到充分激励，其潜能可发挥至 80%-90%左右，这是因为激励活动可以调动人的积极性的缘故。

根据社会心理学的“态度——行为”理论，人的态度决定人的行为及其效率，因此，激励对人的行为具有积极的意义。从心理学的角度上说，激励是指通过刺激和满足人们的需要或动机，激发和引导人们朝着所期望的目标采取行动的行为过程。**动机驱动行为，需求引发动机**，其主要机理是遵循人类心理活动过程的自然规律，通过满足需要或研究行为达到引导、鼓励人们的目的。

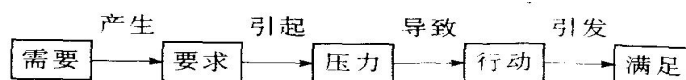


图 5-3 需要——满足模式图

图 5-3 表示出人从产生需要到得到满足是一系列心理活动与行为的连锁过程。一种需要的满足往往是另一种需要产生的基础，同时，这个过程将不断受到环境及其他外部因素的影响。

响。管理者的作用就是不断发掘并使用若干激励因素，即诱导一个人去做出各种成绩的东西，如奖金、职位等，通过强化或惩罚等方式影响人们的需要及行动，最终达成管理目标。

1. 什么是渠道激励

渠道激励一般是指制造商通过持续的激励举措来刺激中间渠道成员，以激发分销商的销售热情、提高分销效率的企业行为。渠道管理者通过一系列的物质或精神的激励手段强化渠道成员的需要或影响渠道成员的行为，以增强渠道成员间的竞争精神，提升其工作积极性与经营效率，最终实现企业目标的过程。

在渠道成员选择确定下来之后，渠道管理者应努力培养与提倡成员间建立良好的合作伙伴关系，以提升整体渠道的经营效率，这些都离不开日常工作中的监督和激励。同时，对中间商的经常监督和激励也是及时消除渠道中的冲突与矛盾的行之有效的的方法之一。因此，研究对渠道成员的激励与控制在整个渠道的管理过程中有着非常重要的地位。

的确，产品从厂商到达用户的整个过程需要催化剂，有效的激励措施就是这种催化剂。对于厂商而言，激励的目的无非就是希望经销商、批发商以及零售商等能更多提货、更早回款、更加积极主动地进行市场的开拓，从而降低厂商的运作风险。

(1) 了解中间商的需求

要搞好渠道激励，了解需求只是激励的第一步，随后应该做的是采取有效的激励措施。中间商作为重要的渠道成员之一，他的销售商品的积极性主要来自那里呢？一般来讲，要有效地调动中间商的销售积极性，必须了解他们的需求。对中间商而言，他们的需求主要包括：

- ◆ 畅销的产品
- ◆ 优惠的价格
- ◆ 丰厚的利润回报
- ◆ 一定量的前期铺货
- ◆ 广告及通路费用支持
- ◆ 市场业务工作指导
- ◆ 销售技巧方面的培训
- ◆ 及时准确的供货
- ◆ 优厚的付款条件
- ◆ 特殊的补贴和返利等

(2) 制造商的渠道激励举措

制造商往往充当渠道的领导者，制造商通过给予中间渠道成员各种物质的和精神的奖励，激发渠道成员的销售积极性，同时实现对渠道的控制，并达成企业的分销目标。而对于制造商而言，他们主要的激励举措包括：

- ◆ 金钱奖励
- ◆ 授予经营权
- ◆ 提供促销政策
- ◆ 公开表彰
- ◆ 扩大经营地盘
- ◆ 提供培训
- ◆ 参与决策
- ◆ 独立项目责任
- ◆ 提供“助销”
- ◆ 评奖评优等

2. 渠道激励的作用

通过激励可以激发中间商的销售热情，挖掘其潜能。一般来说，中间商并不会天然与制造商同心同德、保持一致，他们多少会有各自不同的需求与愿望，因此需要有的放矢地推行渠道激励政策，保持渠道具有足够的动力推动。中间商需要激励，否则难以充分发挥。

渠道系统是由两种不同利益目标和思考模式的利益主体构成的，中间商和制造商的关系不是上令下行的关系，维系相互之间合作关系的纽带是对利益的追求。因此，对制造商而言，为了使整个系统有效运作，渠道管理工作中很重要的一部分就是不断地增加维系双方关系的利益纽带，针对渠道成员的需求持续提供激励以及经常性地对渠道促销以增强渠道活力。渠道激励的主要作用体现在以下几个方面：

(1) 通过渠道激励，制造商获得更为理想的销售业绩。

通过激励中间商，使产品从生产企业转移到中间商之后，中间商主动积极地进行商品陈列、商品展示和各种促销努力，促使消费者做出购买决策，从而加大产品的销售力度。

(2) 通过渠道激励，中间商成为制造商与消费者之间信息沟通的桥梁。

通过激励中间商，使他们积极地为制造企业提供顾客的需求和市场的变化趋势，同时也使中间商成为企业信息的传播者、企业信誉的建立者和产品形象的维护者。

(3) 通过渠道激励，整个渠道成员共同受益。

通过渠道激励，制造商实现了营销目标，中间商获得了物质或精神上的利益提升，进一步拓展了生存空间；消费者则通过更有效率和活力的物流通道得到了更大的优惠与便利。

[案例 5-1]某保健酒厂在抢滩贵州市场时，曾经选择了 68 家中间商，分布在贵州全省各地，为调动中间商的积极性，该酒厂规定，凡年度完成 300 吨销售任务者奖励带有广告宣传厢体的送货车一部，另外厂家还赞助中间商 3-5 万元的促销费用。这一举措大大调动了中间商的积极性，使得这一名不见传的新品牌在名酒云集的贵州市场抢得一席之地。

5. 2 渠道激励的内容与形式

根据马克思对人类需求的总结，人们的需求可以归纳为物质和精神两个大类，有的人偏重物质需求，有的人则偏重精神需求。以此为依据，渠道激励的内容尽管丰富多彩，激励中间商的形式哪怕多种多样，但归根结底不外乎包括物质激励与精神激励两个方面。物质利益激励是渠道激励的常规的基本的手段，而渠道权力、地位、尊重、重视等精神性的激励是渠道激励更高级的、更持久的激励方式。

5. 2. 1 物质激励

渠道物质激励是以提供物质产品为奖励手段的激励形式，比如，提供价格优惠、提供奖金、提供独家经营权、提供市场费用补贴等。物质激励的实质是向渠道成员提供金钱（Money）的刺激，物质激励永远都不失为一种有效的激励形式。

因为追求利益是渠道的天性，中间商作为独立运营的企业，所以获取利润是其进行经营活动的根本目标，如果运用得当，物质奖励往往会起到非常好的激励效果。因此，制造商可以根据中间商的经营目标和需要，在谈判与合作时提出一些商业利益上的优惠条件来实现对中间商的鼓励。具体包括以下策略：

1. 对中间商返利

返利是指厂家根据一定的评判标准，以现金或实物的形式对中间商进行的滞后奖励。其特点是滞后兑现，而不是当场兑现。从兑现时间上来分类，返利一般分为月返、季返和年

返三种；从兑现方式上来分类，返利一般分为明返、暗返两类；从评判标准上来分类，返利可以分为过程返利和销量返利两种。

2. 给予中间商价格折扣

制定各种价格折扣政策，给予中间商最优惠的价格，实质上是变相的让利给中间商，这是渠道利润分配的一种手段，体现了厂家和中间商“利益共享”的渠道激励思想。

3. 放宽信用条件

通常相对于制造商而言，许多中间商的资金实力都非常有限，他们对付款条件也会较为关注。因此，企业应针对此类渠道成员的特定需要，通过对其诚信度的调查，适当地放宽付款方式的限制，甚至可在安全范围内为其提供信用贷款，帮助其克服资金困难，如此也能达到较好的激励效果。

4. 赠送有价值的物品

主要指厂家向其分销商赠送有利于产品销售的实物货品，如建材企业赠送送货车，饮料企业赠送冰箱，向分销商赠送电脑、手机彩电、三轮车、货架等等。

5. 各种额外补贴

针对中间商在市场推广过程中所付出的种种努力，带有奖励性质地对其中一些活动加以补贴，如广告费用的补贴、通路费用的补贴、促销人员补贴、商铺陈列的补贴等，如此既加大了产品的市场广力度，也能提升渠道成员的工作积极性。

概括地说，物质激励作为渠道成员激励的一种重要手段，能最大限度地满足中间商的利益保障需要，激发其工作热情，但多用也可能会导致渠道出现价格失控、管理失控的混乱局面，同时还需要承担企业利益损失的风险。因此，企业应在了解中间商实际需要的前提下，以建立长远稳定的发展渠道为目标，有针对性地适度使用物质激励政策。

5. 2. 2 精神激励

渠道精神激励是通过满足客户某些方面的精神需求以调动其销售积极性的激励形式，比如组织旅游、提供培训、参与决策、授权开发、服务支持等。虽然物质激励非常重要，但它并非对所有的中间商都能产生激励力量，还必须配合精神激励才能达到理想的效果。如果能使中间商感觉到自己受到了重视，在渠道中有较大的发言权和自主权，那么必然会形成较强的凝聚力和渠道忠诚。虽然确实有少数中间商只看重短期经济利润，不去关注企业的长远发展，但最终真正做强做大的都是那些注重企业成长、有长远战略眼光的中间商。因此，满足中间商的这部分需求也是一种有效的激励方式。

1. 参与决策

通过协商、咨询等方式使中间商参与企业的战略制定及业务管理工作，一方面能帮助企业直接获取目标客户的信息反馈，另一方面也可满足渠道成员归属的需要和被认可的需要，最大限度地提升其工作积极性。比如金龙鱼在上马面粉、大米项目就曾经召集全国20多家优秀经销商到佛山“西樵山风景区”集中开会讨论可行性，听取经销商代表的意见，以提供决策支持。参会的经销商也受到鼓舞，感觉得到了公司信任。

2. 授权激励

企业在管理过程中适当授权给中间商，如赋予其独家经营权或者其他一些特许权，对中间商来说也是一种很好的激励方法，可以满足其地位提升的需要，使其产生较强的成就感和责任感，从而达到较好的激励效果。

3. 合作开发

加强与中间商的合作范围与力度。将渠道成员间单纯的产品供销合作拓展到共同进行产品的研发与改进、市场开发与推广、售后服务活动等领域，以进一步扩大产品品牌的知名度。在全面合作的基础上，不仅加强了渠道成员间的沟通与感情，维持了较好的渠道稳定性，

同时不断提升的品牌效应也可使渠道成员长期受益，成为对其最好的激励。

4. 提供培训

在专业性上对渠道成员进行全方位的培训与提升也是一种激励手段。如产品培训、行业培训、销售及维修人员培训，甚至市场营销培训、MBA 短期培训等，对渠道成员将产生一定的吸引力和号召力，在渠道整体经营能力不断提升的同时，也减少了渠道的冲突和摩擦。

5. 开展活动

有些厂家经常开展一些活动加强与自己的分销商的沟通交流，增进感情，主要包括开展旅游或文娱、体育活动。这些活动一方面促进企业文化建设，另一方面有利于客户关系管理，对于自己的分销商也有激励作用。

6. 市场服务支持

及时了解渠道成员的实际困难并帮助解决。如当中间商出现较大的人员变动、组织结构不清晰或信息通路不畅等问题时，企业可在控制自身风险的前提下尽力为其提供帮助，提供服务支持，以维持渠道的稳定性和凝聚力。

总之，对渠道成员的激励必须从不同企业的实际需要人手，结合多种方式对其进行助和鼓励，物质激励与精神激励相结合，才能达到理想的激励效果。

5.3 渠道激励的原则和方法

5.3.1 渠道激励的指导原则

渠道激励，作为调动渠道成员积极性的一种手段，需要遵循一定的规矩或原则。否则，轻者起不到激励的作用，重者还可能引起渠道成员的不满、渠道领袖和渠道成员之间的矛盾、渠道成员与成员之间的争斗，以及一个企业不同渠道之间的混乱。

1. 有的放矢原则

渠道激励的起点是满足渠道成员的需要。但是，不同渠道成员的需要存在差异性和动态性，因人而异，因时而异。因此，渠道领袖在进行激励时，要有的放矢，深入了解各个渠道成员的实际需要。只有在调查研究的基础上，根据大多数渠道成员的需要层次和需要结构，有针对性地采取激励措施，才能收到实效。

2. 及时激励原则

激励的及时原则，指在激励过程中应注意时机的把握。如果时机把握不当，应奖励时不奖励，则会使渠道成员丧失工作的积极性，甚至产生不满和消极情绪。如果导向错误，如过分重视短期效应的激励措施，则会使渠道成员产生错误的营销理念，只顾眼前，采用不道德的手段销货，损害企业形象，酿成恶果。因此，激励要及时，要注意长期效果。

3. 兼顾公平原则

人们通常用两种方法来判断自己所得报酬是否公平，即横向比较和纵向比较。横向比较，将自己与别人相比较来判断自己所获报酬是否公平。纵向比较，把自己目前的状况与过去进行比较。一个人对所获得的报酬、奖励是否满意，是通过纵横比较看其相对值。如果经过比较认为自己的所得偏低就会感到不公平、不合理，从而影响工作热情。因此，渠道领袖在激励渠道成员时一定要遵守公平的原则，适当拉开差距，但要兼顾公平，只有这样，才能充分调动整个渠道大多数成员的积极性。

4. 目标一致原则

在激励机制中设置目标是一个关键环节。目标设置必须体现组织的目标要求，并兼顾个体组织目标，力求使个人目标与组织目标一致，力求使渠道中各成员之间的目标相辅相成，以激励共同的目标取向。渠道激励是以提高销量为目标还是以拓展网点为目标，企业必须做出选择。当渠道目标与某些渠道成员的目标相左时，企业应设法激励符合组织利益的目标

5. 多样性原则

渠道激励的多样性原则是指针对渠道成员的不同需要及愿望，结合不同的时机和环境，将激励的一般法则灵活地加以运用，以期达到最好的激励效果。如激励对象除了将渠道成员作为整体进行奖励以外，还可对具体的销售人员进行奖励；而激励形式则更包含了物质激励、培训激励、参与性激励等多种方式，必须根据激励对象的不同有重点地结合使用。

6. 奖惩结合原则

奖励与惩罚相结合，才能收到最大的激励效果。奖励是一种正激励，处罚是一种负激励，两者都是必要的。只奖不惩，领袖没有威严；只惩不奖，渠道成员没有积极性。渠道领袖在激励时要善于正负结合，以正为主，以负为辅，鼓舞士气。

5.3.2 渠道激励的操作方法

渠道激励的方法多种多样，但目的只有一个，就是调动渠道成员的销售积极性，达成企业的经营目标。渠道激励的手段有物质的，也有精神的，其实质都是制造商的让利，或者说是渠道利益的再分配。主要的渠道激励措施包括以下几个方面：

1. 向中间商提供适销对路的优质产品

提供适销对路的优质产品，这是对中间商的最好激励，因为适销对路的优质产品能够给中间商带来源源不断的利润。就是说生产部门应该把中间商视为消费者的总代表，制造商的职责是创新产品和打造品牌，这些产品通过中间商进入最终的市场实现价值。

2. 给予中间商尽可能丰厚的利益

企业经营的职责是营利，追求利益是渠道的本性，所以，给予中间商尽可能丰厚的利益，能够最有效地提高经销的经营积极性，尤其是刚刚进入市场的产品和知名度不高的产品尤其如此，需要高的利润空间刺激中间商在人力、物力方面加强投入。

3. 协助中间商进行人员培训

随着市场的专业化，中间商需要提高销售队伍的专业素质。许多产品需要安装调试、维修、改装、施工、技术改造以及其他业务的技术咨询，这些生产企业不能完成或不能全部完成的工作，就必须请中间商代为完成，同时就必须帮助中间商培训人才。

4. 授予中间商独家经营权

独家经营权即指定某一经销商为独家分销商或独家代理，这种做法能够调动中间商的经营积极性，中间商经营一种产品。特别是作为大企业或者名牌产品的独家分销商，可以提高其在市场上的声望和地位，享受独家经营权带来的丰厚回报。

5. 与分销商共同开展品牌推广

市场竞争激烈，市场投入是必需的。所以，中间商大多希望得到制造商在市场及品牌推广方面的投入和支持。生产企业在当地做广告时，应充分听取和采纳一级**分销商**、批发商的建议，同时商讨有关问题，共同策划，共同投入，共担风险。

6. 对成绩突出的中间商在价格上给予较大的优惠

对分销商来讲，最直接和动力就是能取得较丰厚的利润，中间商在较大差价带来的较丰厚的利润的驱动下，会积极拓展市场，力求尽快把货物销售出去。所以，能够给予成绩突出的中间商在价格上的优惠，也是一种激励优秀渠道成员的有效手段。

渠道激励从本质上来讲是渠道利益的重新分配。如果分配得好，渠道各层次、各渠道成员都能获取相应利益，渠道就能够协调平衡和共同发展；相反，如果分配得不好，渠道各层次、各渠道成员之间利益不均，就会产生渠道冲突，破坏渠道，影响渠道的正常发展。为此，要搞好渠道激励，必须掌握渠道激励的辩证法：因时因行业因地制宜、物质激励与精神激励相结合、成员愿望与渠道目标相一致、激励的重点性与全面性相结合、激励的及时性与长期

性相结合、激励的投入与产出相匹配。

5.4 返利与渠道促销

企业可以采用各种各样的方式对其中间商、分销商进行激励，但从目前的营销实践来看，最直接、使用频率最高、激励效果最明显的渠道激励措施，主要有销售返利、渠道促销、销售竞赛等几类形式。

5.4.1 关于返利

1. 返利概念

返利是指厂家或商家以一定时期的销量（回款）为依据，根据一定的标准，以现金或实物的形式对下游分销机构的利润返还或补贴。返利对生产厂家来说，是希望最大限度地刺激经销商销售自己产品的积极性，通过经销商的资金、网络，加速产品的销售，以期在品牌、渠道、利润等诸多方面取得更高的回报。返利对经销商来说，则是厂家对自己努力经营其产品给予的奖励，是其经营利润的主要来源之一。

然而，返利是把双刃剑。如果运用得当可以起到激励经销商的作用，有不少生产厂家也正是借此在市场上获得了巨大的成功。但值得注意的是，经销商往往会将企业的返利当成降价倾销的资本，而其倾销又是为了获得更多的返利。这种恶性循环很容易破坏整个市场的价格体系，导致卖低甚至卖穿市场价格，拉低整体行业利润。当初健力宝、旭日升就是利用高额返利吸引经销商，最后又是因为高额返利搞乱了价格体系，最终导致企业失去活力。因此，在制定返利政策时，一定要考虑它的连锁反应和副作用。

2. 返利的功能

返利是企业惯用的物质激励形式。返利具有两种特殊功能，即激励和控制。这两种功能相辅相成的，二者之间是一种相互影响、相互作用的关系。

（1）激励功能

返利首先是一种激励手段，它能刺激经销商按时、提前或超额完成之前制定的销售目标。由于返利对经销商而言是一种额外收入，而且门槛不高，只要实现了销售目标就会有相应的返利回报，所以它能够起到激励经销商销售的作用。

（2）控制功能

返利也是一种控制手段，厂家利用经济杠杆对经销商实施控制。但返利是有一定的要求和标准的，达不到要求（如销量目标、回款率、退货率等）不能获得返利，所以获得返利并不是一件轻而易举的事情，特别是高比例的返利，除了对经销商有销量方面的要求之外，企业一般还会要求经销商不能有严重市场违规行为等诸多限制，否则将受到扣减返利甚至取消返利的处罚。

3. 返利的目的

企业常常通过给予物质或现金奖励来肯定经销商在销售量和市场规范操作方面的成绩，刺激经销商努力达到销售目标和努力开拓市场。在企业高返利政策的诱导下，经销商会尽一切努力把销量冲上去，争取把高的返利拿下来。我们说，追求利润是渠道的天性，这对于厂商双方来讲都是有利的。不过，企业不同，其制定返利政策的指导思想也不一样。

（1）以提升整体销量为目的

促使经销商提升整体销量是返利最主要的目的。返利也因此常常与销量挂钩，实行梯级返利政策，经销商随着销量的提升而享受更高比例的返利。

（2）以完善市场为目的

实际上，这是返利发挥其控制功能的一种形式。除与销量挂钩之外，返利还将与提高市场占有率、完善网络建设、改善销售管理等市场目标相结合。

（3）以加速回款为目的

将返利直接与回款总额挂钩的返利方式，可以有效加速资金回笼的速度和进程。

（4）以扩大提货量为目的

这种返利往往采取现金返利的方式，类似于价格补贴。大多数时候，此类返利分为两部分，一部分采用现金返利方式兑现，另一部分则是一段时期之后根据这段时期总的销量再进行返利，即累计销量返利。

（5）以品牌推广为目的

此类返利有时候也被称为“广告补贴”。与销量挂钩，并参照补贴市场的实际广告需求确定返利比例。需要说明的是，此类返利与销量返利并存，不同市场的两部分返利的比例关系不一定一致。

（6）以阶段性目标达成为目的

为配合企业阶段性销售目标的完成，特别制定的阶段性返利。企业为促使经销商进货、增加库存，可采取阶段性返利政策，经销商若超过此期限进货则不再享受此项返利政策；企业新产品上市推广阶段也通常采用特殊时期特殊产品的高返利，以促使短期销售上量，达到市场突击的效果。

3. 返利可能的风险

（1）返利策略运用不好可能会引起窜货。返利在产生激励的同时，常常会成为经销商窜货乱价等短期行为的诱发剂。特别是当厂家的产品占领市场，变成畅销产品后，厂家销售工作的重心就会转向管理市场，稳定市场秩序和价格体系。这时，仅以销量为依据返利的政策的弊端就表现得越来越明显。

（2）销量越大返利越高，这可能会使经销商不择手段地去突击销量。各经销商在限定的区域内无法在限定的时间完成一定的目标时，他们很自然地采取违规行为，想办法跨区窜货。经销商会提前透支返利，不惜以低价将产品销售出去，平进平出甚至低于进价批发。结果，你窜货到我的区域，我窜货到你的区域，最后导致价格体系混乱甚至崩盘。

可以说，高返利诱惑经销商窜货的根源在于厂家太专注于其激励功能而忽视了其控制功能，未考虑其副作用和未采取防范措施。

4. 按返利兑现时间分类

通常返利是滞后兑现，而不是当场兑现。所以从兑现的时间上来分，返利可分为以下几类：

（1）月度返利

月度返利是以月度的销量为依据的返利。月度返利有利于对经销商进行即时的激励，让经销商随时可以看到返利的诱惑，也比较容易根据市场的实际情况、淡旺季等来制定合理的任务目标和返利目标底线，操作起来非常灵活。但这种返利方法对公司财务核算有比较高的要求，而且月度返利金额往往较小，诱惑力不够，还容易出现投机心理，导致市场大起大落等不稳定现象。比如经销商往往为了追求本月的高返利而拼命压货，而导致下月的销售严重萎缩。这种方式往往为一些超级快速消费品企业采用。

（2）季度返利

季度返利是以季度的销量为依据的返利。这种返利方法既是对经销商前三个月销售情况的肯定，也是对经销商后三个月销售活动的支持。这样就促使厂家和经销商在每个季度结束时，对前三个月合作的情况进行反省和总结，相互沟通，共同研究市场情况。季度奖励一般

是在每一季度结束后的两周内，由厂家选择一定的奖励形式予以兑现。季度返利方式在企业往往不常采用。

（3）年度返利

年度返利是以年度的销量为依据的返利。这种返利方法是对经销商完成当年销售任务的肯定和奖励，一般是在次年的一季度内兑现。年度返利便于企业和经销商进行财务核算，容易计算营销成本，且便于参照退换货、销售任务目标等政策因素，而且年度返利账面金额往往比较大，对经销商有一定的诱惑。年度返利能够有效缓解企业结算压力，同时有利于企业资金周转。但是，对经销商来说，虽然返利周期比较长，对其即时性激励不够，但有持续激励的效果，经销商经营一年下来有一个良好的盼头。加上兑现时间与企业年会相吻合，企业借此总结、激励和安排来年目标，所以，此种形式为大多数企业所采用。

（4）及时返利

及时返利是以每单销量为依据的返利。这种返利方法是在购货时即进行返利，一般采用票面折扣的方式。其优点是计算方便，兑现快捷，缺点是无过程，影响市场价格，不是返利本身的初衷，小商小贩采用这种形式。

5. 根据返签方式分类

（1）明返

明返利是指明确告诉经销商在某个时间段内累积提货量对应的返点数量，是按照与经销商签订的合同条款，对经销商的回款给予的定额奖励。明确的返利，对调动经销商积极性有较大的作用，但需要有配套的考核体系，对经销商比较熟悉和了解，但明确的按量返利，也容易陷入恶性循环。

明返利的最大缺点在于，由于各经销商事前知道返利的额度，如果厂家稍微制不力的话，原来制定的价格体系很可能就会因此瓦解。为抢夺市场和得到返利，经销商不惜降价抛售，恶性竞争。最终，厂家的返利完全被砸了进去，不但起到调节通路利润的作用，反而造成了市场上到处都是乱价、窜货的现象。

（2）暗返

暗返利是指对经销商不明确告知，而是厂家按照与经销商签订的合同条款，经销商的回款给予的不定额奖励。暗返利不公开，不透明，就像常见的年终分红一样，在一定程度上确实消除了一些明确返利的负面影响，而且在实施过程中可以充分地向那些诚信优秀的经销商倾斜和侧重，比较公平。但是，暗返利在过程中是模糊、不透明的，可是当实施的那一瞬间，模糊奖励就变得透明了。经销商会根据上年自己和其他经销商的模糊奖励的额度，估计自己在下一个销售周期内的返利额度。

暗返小技巧：暗返利只能与明返利交叉使用，而不能连续使用，否则，暗返利就失去其模糊的意义。

[案例 5-3]

百事公司细化返利政策

百事可乐公司对返利政策的规定细分为五个部分：年扣、季度奖励、年度奖励、专卖奖励和下年度支持奖励，除年扣为“明返”外（在合同上明确规定为 1%），其余四项奖励为“暗返”，事前无约定的具体执行标准，事后才告之经销商。

1. 季度奖励

在每一季度结束后的两个月内，按一定进货比例以产品形式奖励。这既是对经销商上季度工作的肯定，也是对下季度销售工作的支持，这样就促使厂家和经销商在每个季度合作完后，对合作的情况进行反省和总结，相互沟通，共同研究市场情况。同时百事可乐公司在每季度末派销售主管对经销商业务代表进行培训指导，帮助落实下一季度销售量及实施办法，

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/087102141142006120>