第 6 章 营销渠道权力与控制

有人说商战如同兵战，但商战与兵战的根本不同在于：兵战拼你死我活，而商战可以在竞争中共同生存和发展。现代竞争已经从传统的互相倾轧转向了“竞合”，寻求公平的合作与共赢发展。虽说渠道控制与反控制、厂商博弈是厂商关系的常态，现代渠道成员间更看重彼此平等互利、合作双赢，更重视建立自由平等、公平公正的合作伙伴关系。

学习目标：

1. 了解渠道权力的概念与内涵
2. 认识渠道控制的实质与特点
3. 讨论应收账款的过程控制问题
4. 掌握提高渠道控制力的策略与方法
5. 讨论商品“助销模式”的软控制

[开篇案例]

中国移动与渠道商的战略合作

中国移动与 OPPO、VIVO、金立、京东商城等 TD 终端销售签署了渠道战略合作协议。中国移动还与苏宁、国美、京东、天猫商城、联想、小米、金立、OPPO、VIVO、迪信通等数十家手机销售的终端渠道商签订了战略合作意向书。其中，迪信通、苏宁、国美三家已在 4000 多个门店设立了 TD 终端专区专柜，以方便顾客现场体验和购买。

随着 TD 终端产品的日益丰富，产品竞争力的日益增强，越来越多的渠道商加入到 TD 终端销售队伍中来。天猫商城、小米、联想等是在终端销售业具有较大的市场份额和影响力的名牌渠道商，此次也和中国移动签订了渠道战略合作意向书，共同携手致力于中国移动 3G、4G 终端产品的销售与推广。中国移动加大了与 PC 混营业态和互联网销售业态知名渠道商的谈判力度，与天猫商城、小米、联想达成了战略合作伙伴关系。此次与终端厂商渠道、零售连锁渠道、电商渠道的战略合作，将有效提升 TDS、TD-LTE 终端的销售规模，进一步促进产业链的繁荣与拓展。

资料来源：改编自秦勇、李东进主编. 营销渠道管理（第 2 版）[M]. 北京：中国发展出版社，2020.

问题思考：中国移动为什么要与诸多终端渠道商开展战略合作？

6．1 渠道权力的来源

6．1．1 渠道权力的界定

Power 在英文中有权力和力量双重含义，而权力被认为是“威信”、“权威”、“影响”、“支配”、“强制”等词义的代名词。Channel Power（渠道权力）也有两层意思：一是指一个渠道成员相对于另一个或一些渠道成员拥有某种特殊权力，另一层意思是这种权力是一种力量，会促使其他成员做一些他们原本不会做的事情。根据渠道管理专家伯特·罗森布洛姆的观点：渠道权力是某个特定渠道成员控制和影响另一个渠道成员行为的能力。本书认为，渠道权力是一个渠道成员对于另一个在同一渠道中的渠道成员的控制力和影响力。

渠道成员之间合作与冲突的背后实际上是对渠道权力的争夺。渠道权力的分配将最终取决于各渠道成员实力的大小，实力相对较大的一方能够获得对整个渠道的有力控制，拥有渠道事务的话语权（如定价），而实力相对较小的渠道成员又会千方百计地增强自身的渠道权力来与之抗衡。换句话说，渠道控制问题的根源就是争夺渠道权力（话语权）。只有弄清楚

渠道权力的来源，才能找到解决渠道控制问题的方法。

6．1．2 渠道权力的理论依据

关于渠道权力的来源，有三种最有代表性的理论可以参考，一是“依赖——权力说”，二是“权力基础说”，三是“权力的五种力量说”。

1．权力依赖说

依赖——权力说来自社会心理学家 Emerson 。这种学说认为，权力就是一种依赖关系，渠道权力来源于渠道成员之间的依赖。当 A 依赖于 B，在一定程度上，B 就对于 A 拥有权力。相反，当 B 依赖于 A，A 就或多或少对于 B 拥有权力。渠道成员之间的相互依赖，是渠道成员功能专业化及分工的必然结果。由于成为一个渠道的成员这件事本身就意味着这个成员既依赖于别人同时又被别人依赖，所以从理论上讲，每个渠道成员都多多少少对其他渠道成员拥有一定的权力，也依赖别人给别人权力，而被别人依赖又使自己拥有权力。

2．权力基础说

权力基础说源于社会心理学家 French and Raven。这种学说认为，与其他权力一样，渠道权力也来源于六种权力基础（Power Bases），即奖励权力、强迫权力、法定权力、认同权力、专家权力和信息权力。

◆ 奖励权力。来源于一个渠道成员能够给予另一个渠道成员某种有价值的东西以帮助他们实现其目标的能力。比如，一个零售商具有给某种产品（生产这种产品的企业）更多或更好的展位的能力，而生产商则具有为零售商提供批量折扣、优先供货等能力。

◆ 强迫权力。基于一个渠道成员惩罚另一个渠道成员的能力。实际上，奖励权力和强迫权力是可以相互转化的。当一个渠道成员为另一个渠道成员提供某种优惠时，这是在用奖励权力；而当他撤销或威胁要撤销这种优惠，则是在用惩罚权力。

◆ 法定权力。产生于渠道内成文或不成文的规则，这些规则规定一个渠道成员有权影响另一个渠道成员的行为，而后者有义务接受这种影响。比如合同或协议规定的权力或义务。法定权力与强迫权力的区别在于：法定权力一般是有法律保障的，一方违法时另一方实施的惩罚也是通过法律机构进行的；强迫权力则无法律保障，一方对另一方的惩罚是直接的，无需法律机构或其他机构插手。

◆ 认同权力。来源于一个渠道成员的形象，其形象对其他成员具有较大的吸引力，获得其他成员的尊重和认同。一般名牌产品、名店都具有这种认同权力。

◆ 专家权力。来源于一个渠道成员在某一方面所具有的专业知识或能力，或者是在某一方面具有的优势。专家权力与奖励权力的区别在于：作为一种资源，专业知识一旦提供给合作伙伴，就不能再撤回；而奖励权力是可以撤回的。

◆ 信息权力。产生于一个渠道成员提供某一类有用信息的能力。信息权力与专家权力很相近，二者在提供出去后都不能再收回。二者的区别在于：专家权力是长期经验积累或专业训练的结果，而信息权力则只是由于一个渠道成员容易接触到某一类信息而对于某一类事物具有更多的知识。最明显的一个例子是零售商具有的对于各种商品销售状况的信息。

因为在进行实际运用时，很难将各种非强迫性权力基础区别开，所以渠道权力理论倾向于将以上六种权力基础重新组合划分为两大类：一是强制性权力基础，由上面的强迫权力构成；二是非强制性权利基础，由除强迫权力以外的其他权力构成。

3．权力的五种力量说

著名的管理学家罗宾斯曾经在其《管理学原理》中提出了“权力的五种力量”学说，其内容与上述“权力基础说”基本一致。他认为，权力可以分为五个方面，或者说权力具有五种主要来源，包括：

◆ 强制的权力：由世袭、继承而来的权力，如权力转移的“二代”现象。

◆ 合法的权力：组织结构设计中赋予某个岗位、职位的权力，如总裁、科长的权力。
◆ 关系的权力：与相关行业、机构中某些具有特殊地位或影响力的人存在特殊关系。
◆ 专家的权力：在某个行业或领域具有丰富知识或特殊能力而被人敬仰和尊重。
◆ 感召的权力：具有某种独特道德品质或人格力量而受人推崇和遵从。

这种说法实际上也是把权力分为两个大类：一是强制力，二是影响力。而作者更加强调了非强制性的影响力的作用。事实上，人们总是可以从某个方面去努力并获得上述某种权力，个人如此，机构如此，作为渠道成员的企业亦是如此。

6．1．3 渠道权力的观点

根据上述权力来源理论，渠道权力可以从以下六个方面进行理解。换句话说，任何渠道成员都可以从以下几个方面努力去争取和获得渠道权力（控制力与影响力）。

◆ 经济力

“经济力”是一种综合实力，是企业控制销售渠道的最根本的力量源泉。拥有强大的经济力，必然会在“厂家—中间商—消费者”的博弈关系中占有支配地位。经济力主要表现在：

规模经济：其最直接的结果就是创造了低成本的优势，一方面给入侵者制造较高的“资本壁垒”；另一方面也掌握了与中间商讨价还价的主动权。

产品线：产品种类多、产品线宽度广，深度大、相关性强、都有利于企业控制销售。

质量和服务：今日之质量和服务，意味着明日之市场。

融资能力：扩大规模、研发产品和市场扩张的保障。

广告力度：由此提高产品力和品牌力，增加消费者的信任度和忠诚度。

◆ 专家力

谁更专业，谁就更有发言权。企业了解了渠道规律，掌握了市场开拓、产品推介、现场促销、公共关系等技巧，就有助于有效地控制渠道销售，获得话语权。例如，有的中间商对产品特性不了解或营销技能不足，厂家可以组织培训或现场指导，或派遣职业经理进行助销，获得控制力。当然，相对来讲，商家在微观层面，营销技能要比大多数厂家强。

◆ 奖赏力

奖赏是对工作成绩的正面肯定，有能力奖赏，善于奖赏，可以提高对渠道成员的控制力。“有钱能使鬼推磨”、“重赏之下必有勇夫”都说明了奖赏的威力。企业可以根据自己的能力，选择使用诸如折扣、铺货、培训、设奖、提升地位、续签合同等奖赏方式，提高渠道成员的积极性，利用经济杠杆控制渠道。

◆ 产权力

很多企业为了控制上游原料、原材供应及下流的销售，往往以产权为纽带实行纵向一体化战略，形成“供—产—销”价值链。纵向一体化主要有两种形态：一是后向一体化，如钢铁公司从自己拥有的铁矿山获得铁矿；二是前向一体化，如汽车制造公司通过自己销售网络销售本公司的汽车。企业可以通过合资、控股、参股、连锁等形式来整合渠道，获得控制权。制造商可以发挥特约经营权和独家经营权等产权力，制约渠道。

◆ 品牌力

品牌是企业的一项无形资产，是企业经济力的延伸。品牌，从表面上来看，不过是产品的牌子，是卖者给自己的产品规定的商业名称，通常由文字、标志、符号、图案和颜色等要素组合而成；但从深层来讲，有没有品牌，有没有好品牌，意义是不一样的。品牌力的本质：它表明卖者对交付给买者的产品特征、利益和服务贯性承诺，也体现了许许多多的消费者在亲身购买、比较和实际享用过程中，对厂家产品和服务质量的一种信任。

关键点：企业要从“眼球经济”中获利，拥有知名品牌是关键。产品是用厂家品牌面市，还是中间商的品牌面市，可以反映出厂家与中间商是否对销售渠道拥有控制权。弱小企

业的产品为获得进入诸如沃尔玛这样巨型零售商的店面，不得不加大力度投入品牌建设，而诸如可口可乐、德芙、娃哈哈、宝洁、格力、格兰仕、强生、联合利华、西安扬森等知名品牌则牢牢地控制着销售终端。

◆ 关系力

俗话说，“人情是宝”，尤其在中国这样一个很讲人情世故的“关系国度”，拥有良好的人际关系无疑会提升企业在渠道中的地位。有些企业经过长期的苦心经营，凭借自己的商业信誉，与众多供货商批发商和零售商结成了较为密切的合作关系，这些关系作为“软权力”，在很多程度上影响着渠道成员的决策。所以，公共关系、客户关系管理尤其重要。

提示：关系就像一盆花，需要不断地松土、浇水、施肥、剪枝，才能枝叶繁贸，花开四季。否则，关系也会像花一样，日趋枯萎、凋谢。

◆ 强制力和影响力

强制力：建立在惧怕基础上的权力。凭借强大的实力，一方面更多地拥有施令的权力，而另一方面更多的则是服从。“优胜劣汰”的竞争法则使得这一命令服从关系模式成为市场竞争的常态。一方面如果不按对方的意志行事，可能会被惩罚。

影响力：不是以强调对方服从的方式来树立自己的权威，而是通过某种人格魅力或技能使对方自愿追随，专家力、品牌力、关系力、奖赏力均属影响力。

提示：尽管强调力有压制、恐吓的成分，必须服从，让人不太舒服，但有效地行使强制力对于维护渠道秩序是绝对必要的，比如，治理窜货就需要强制力，“无政府状态”说到底，对谁都不利。但在培植渠道成员的忠诚度、塑造长期合作关系方面，强制力的作用要远远逊色于影响力的作用。

6．2 渠道控制的实质

6．2．1 渠道控制的内涵

营销渠道是一个系统，是一个以流动的商品为载体，由制造商、中间分销机构和消费者构成的动态循环系统，产品、人员、信息、资金等借助这个系统的流动实现其价值。在这个系统中，各个渠道成员都有控制性的要求，而都不希望被别的渠道成员所控制，但从整体来讲，渠道系统是需要控制的。

1．管理学关于控制的理论

控制是管理的一项重要内容，是指一方能够影响和支配另一方的行为或过程。在管理科学中，控制论与系统论、动力论相关联，任何事物都是一个系统，系统具有动力源泉，系统是需要控制的，系统也是可以设计控制的。

管理学的控制理论包括过程控制、重点控制、例外控制等重要思想。其中过程控制的思想认为，只要把事情的各个环节和过程处理好的，好的结果是顺理成章的事情；而重点控制也称“关键点”控制，认为在企业管理活动中，只要把一些重要的、关键的环节处理好了，就能保证事情的发展方向，就能保证一个好的管理结果，正所谓“牵牛要牵牛鼻子”。

2．渠道控制的概念内涵

渠道控制（Channel Control）是指某个渠道成员希望通过自己的行动达到影响或制约甚至支配另外一些渠道成员的某种决策的意识和行为。渠道控制与渠道权力及其运用有密切的关系，渠道控制的实质就是争夺渠道权力。渠道权力是一种渠道影响力、控制力，企业既可以通过发挥渠道影响力来实现渠道控制，也可以通过成功使用其他方式，如合作、参与、关系和联盟等来实现渠道控制。

渠道控制的意义主要体现在以下几个方面：

（1）渠道控制是充分实现渠道功能的基础。营销渠道承担着调研、促销、接洽、谈判、产品配组、物流、风险分担和融资等众多功能，而所有这些功能都必须依靠渠道成员之间的协调和配合才能实现，渠道控制是达到渠道正常运作的必要手段。整个渠道是由所有渠道成员组或的一个系统，只要有某些成员行为失控，采取违背渠道整体利益的行为，渠道的功能就无法顺利完成，渠道目标就无法实现。而适当控制渠道成员的行为，可以充分发挥渠道功能，节约流通成本，提高交易数量和企业经济效益。

（2）渠道控制是维持渠道生存和发展的前提。渠道是一个系统，渠道控制是渠道生存和发展的必要前提。渠道一旦失去控制，企业原来所拥有的渠道优势不仅会荡然无存，而且使得企业本身的生存也会受到严重威胁。三株公司、巨人集团一夜间崩溃就是一个最有雄辩力的例证。能对渠道进行有效控制的企业，通常都可以更有效地保护现有市场和开发新市场，保证其成本低于竞争对手，确保企业的生存和持续发展。

（3）渠道控制是协调内部关系、创造竞争优势的途径。在市场环境多变和竞争激烈的情况下，利用渠道建设来获取竞争优势已成为越来越多企业的选择。许多企业深刻地体会到，得渠道者得天下，而失渠道者失天下。但是，如果缺乏有效的管理和控制，渠道成员间必然会产生渠道利益冲突，削弱整个渠道的竞争力。相反，如果对渠道能够进行有效的管理和控制，能够合理分配和平衡渠道成员之间的利益关系，就能够减少渠道冲突的发生，即使发生冲突，也能较好地处理和化解冲突，并通过优化渠道关系，维持和创造竞争优势。

3．渠道控制的特点

由于渠道模式、结构的复杂性，渠道控制所面临的问题具有多样性。在直销渠道或者公司型垂直营销渠道中，渠道控制实际上是组织内部的层级控制问题，具有强制性，可以实行“硬控制”。而渠道控制所面临的主要问题是对中间商渠道的控制，这是一个跨组织的控制问题，具有非强制性，并不能采用基于企业层级体系的控制方法，更多的要采用“软控制”的手段。具体地说，中间商渠道控制具有如下特点：

（1）渠道控制的目的不同于一般的控制。对于中间商渠道的控制是对各自独立法人组织的控制。不同中间商不仅具有独立的法人资格，而且具有不同的企业文化，追求各自不同的利益，会实施不同的战略，自然就会有不同的行为方式。因此，渠道控制的目的并不是限制对方的行为，更不是限制其他渠道成员的发展，而是要建立、发展和维持一种相互依赖、互利互惠的渠道关系。

（2）渠道控制对象具有相互性。渠道成员常常互为控制者与被控制者。某个渠道成员在某一个或几个方面上有较大的发言权，就可能希望在这些方面控制其他成员，但在另外一些缺乏发言权的方面就可能会受到其他渠道成员的控制。传统上，制造商常常拥有对经销商的控制权，但近年来越来越多的制造商却受到了经销商的控制。

（3）渠道控制力源于市场控制力与制度控制力的组合。渠道成员之间的控制既可以利用市场机制来实现，也可以利用组织内的层级制度控制力来实现。一般来说，中间商渠道控制是上述两种控制力的混合。有时，组织内的制度控制较强些，如特许经营渠道中的那样；有时则是市场控制力特别强，如一般的贸易渠道中的那样。

（4）渠道控制在方法上更多的是建立在平等原则上的沟通或影响，而不是建立在层级制度上的命令和指挥。

6．2．2 渠道控制的实质

渠道控制的实质在于追求渠道权力。最近十几年，中国营销渠道经历了数次根本性的变革，特别是连锁经营业态的迅速兴起，挑战了传统制造商的领导地位，使得制造商与经销商、

零售商之间的关系变得更加微妙、复杂，并使得厂商之间的利益和地位的冲突越发尖锐和突出，这种冲突是利益的冲突，是控制权的争夺。它早已存在于营销渠道领域，但有愈演愈烈之势。从当初的济南“长虹罢售事件”到上海“家乐福炒货风波”，再到成都的“格力国美事件”，无不表现出厂商之间无形的渠道冲突及其对渠道的控制与反控制的问题。

1．渠道控制：争夺渠道话语权

在目前市场竞争异常激烈的情况下，厂商之间始终处于一种“博弈”状态，始终在进行着控制与反控制的争夺。

按照麦克莱兰的三重需要理论，厂商都有“成就的需要、归属的需要和权力的需要”。而渠道控制就是渠道成员之间对渠道话语权的争夺，体现在对利益的争夺和对地位（影响力）的争夺上。换句话说，就是争做渠道领袖。因为渠道领袖除了能够保证本企业的利润外，还能获得很多额外的渠道利益和权利，那是所有渠道成员无不崇尚和向往的。

正因为如此，在中国营销渠道领域出现了“厂家自建渠道”和“商家自营品牌”的现象，这是厂商“博弈”和希望不受控制的结果。

TCL 是自建渠道的先驱，起初只是为了摆脱分销商的要挟和牵制，为了能够实现对分销过程的控制，可以说此举达到了前期的目的，但运作起来以后发现，自建渠道的运营费用相当的大，人力物力的投入相当的高，还要承担复杂而艰巨的销售管理任务，此举使厂家产生得不偿失和力不从心之感。TCL 随后着手渠道改革，进行“渠道瘦身”，精减销售管理机构和人员，重视与各地经销商的协作，并且将其销售机构建成一个独立的销售平台，代理飞利浦及东芝产品销售，实现其部分渠道的资源共享，以此渡过了渠道模式难关。（乐华就没这么幸运了，它学习 TCL 走直营道路，后来被庞大的运营费用和不专业的管理拖垮、拖死。而波导也正面临同样的直营危机，正在苦苦挣扎寻找出路。格力也是自建渠道获得渠道控制权的典型代表。格力早期推行“区域股份制公司”模式，格力自己以产品入股做大股东，将当地经销商作为股东，共同开发市场，共同受益，有效掌控了当地的销售渠道。“格力-国美冲突”事件发生以后，为了不受大型家电连锁企业的牵制与约束，也弥补与国美断交之后的渠道损失，格力开始在全国大中城市大规模建立“格力电器专营店”，一方面扩张了销售网点，提升了品牌影响力，同时加强了格力对于零售终端的控制力。近年来，随着电商的普及、新零售的兴起，格力除了登录各大电商平台，“董明珠的店”也横空出世并成为网红，董明珠亲自站台开展直播带货与品牌推广，极大的提升了格力网店的影响力与控制力。

[案例 6-2]

格力的“区域股份制销售公司”

格力的“区域股份制销售公司模式”是由董明珠一手创立的一种控制型渠道模式。

早在 90 年代，董明珠还是武汉地区经理的时候，当时格力在武汉有三家经销商，经销商之间互相压价、窜货、争抢客户，武汉市场一片混乱，销量也上不去，董明珠很头疼，业绩上不去，还受到公司批评。经过调研和冥思苦想，董明珠想出了一个好办法，即由格力出面在武汉成立一家股份制销售公司，把三个经销商纳入作为股东，格力控股，以整合厂家和经销商的力量，统一协调和管理市场。通过董明珠的不懈努力，股份制销售公司成立并运作很好，格力不但整合了分销商、控制了渠道，还获取了渠道经营利润。这种模式获得成功，格力很快在全国市场推广，并最终成为格力独具竞争力的渠道模式。

新营销理论要求企业的营销从价格为竞争导向向以整个价值链为激励体系转变，价格不再是简单的成本+利润的构成方式，而是厂方利益+经销商利益+消费者利益+其它利益构成的价值链所决定的。实际上，格力通过和代理商进行股份合作共同组建分公司达到了关系紧密化，保证了渠道伙伴的忠诚度；充分利用经销商的资金、网络、人员和管理努力，分享对方的企业资源，实现风险共担，利益共享，建立信息共享的一体化经营体系；通过合理的价格

体系保证了分销网络获得合理的利润而使自己的流通管道畅通，始终保持着渠道掌控权。格力始终坚持并强化这种渠道模式，配合格力电器专营店以维护自己行业老大的地位。

另一方面，一些商家（经销商、零售商）则纷纷推出自己的品牌，希望能自给自足，减少或摆脱制造商的品牌控制，但事实证明这只是一厢情愿。商家自己推出的品牌大多成为鸡肋，成不了气候，这是市场经济的必然，因为品牌具有丰富的内涵，品牌的打造需要一个不断投入和刻画的过程，因此并不是想象的那么简单。其实，就是因为在消费者头脑里，它们是商家品牌而非产品品牌。

厂家自建渠道与商家自创品牌都有什么益处与局限呢？以下我们做一个对比分析：

表 6-1 厂家自建渠道与商家自创品牌的对比

	益处	可能局限
厂家自建渠道	有利于重点开发目标市场 有利于提高目标市场销量 有利于对渠道实施控制	投入成本比较大 增加了管理难度 容易导致渠道冲突
商家自创品牌	有利于丰富自己的产品线 有利于提高销售额 有利于减少对制造商的依赖	使得经营产品杂乱 容易和品牌参加发生冲突 显得不够专一和专业

【小案例】

沃尔玛的自创品牌策略

世界连锁零售企业沃尔玛（Walmart）也实施自创品牌策略。沃尔玛线下主要有沃尔玛购物广场、山姆会员店、沃尔玛商店、沃尔玛社区店四种营业方式，其在全球 27 个国家开设了 10,000 多家大卖场。沃尔玛除了大量代理销售全球各地品牌商品外，在全球有 40 多个自有品牌，在全球范围内已开发超过 19 万种规格的商品。沃尔玛在中国市场也积极开发和推广其自有品牌，推出“质优价更优”的自有品牌商品，范围覆盖了食品、家居用品、服装、鞋类等主打品类。自有品牌商品生产的厂家都经过严格的审核和产品检测，确保每件商品都拥有领先同类品牌的优良品质；同时，自有品牌商品均由生产厂家直接生产，直接进入沃尔玛超市销售，此举不但减轻了其对各类商品品牌厂家的依赖，还降低了成本，提高了利润水平，使售价比同类商品更具竞争力。

其实，从社会分工的角度来讲，厂家抑或商家为了争夺渠道话语权而“自建渠道”和“自营品牌”都是不太科学的。厂家和商家都应立足做好自己擅长的事，明确分工，而不是越俎代庖，互相倾轧。厂家重点创新产品和打造品牌，商家重点承担商品的分销工作，通力合作，优势互补，才能够发挥最大效益，减少资源的浪费。那么，厂家为什么要自建渠道？商家为什么要自创品牌？答案只有一个，就是厂家和商家都不希望受别人控制，都希望获得渠道的话语权，哪怕会付出不菲的成本。

2．渠道博弈：实力的较量

中国流通领域出现的新鲜事也映射出厂商对渠道控制权争夺的尖锐性、复杂化。继山西代理商联合会成立后，广州百龙商贸公司，上海中永通泰家电采购联盟出现之后，最近国美收购永乐，苏宁洽购大中，沃尔玛控股好又多，都成为渠道控制的热点话题。

此外，一大批行业协会和联盟组织相继成立，它们的特点是以行业、区域或共同地位为特征，结成联盟，资源共享，以对抗另外的联盟或利益集团，并争取在行业或区域的采购优势或有利的谈判地位。应该说，这是渠道制衡的一种有效形式。

当然，“博弈”的过程，体现为实力的较量，“博弈”的结果，始终以实力说话。想当初，制造商是营销渠道无可争议的中心、主宰，一切分销机构都要依附于它才能生存，但随着市场经济向纵深发展，产品过剩，销售困难，终端零售企业蓬勃兴起，挑战并逐渐取代了制造商的中心地位，逐渐成为现代商业的主角，并成就了“终端为王”的时代。

这时的制造商必须调整心态，以适应日新月异的渠道变革，象娃哈哈的“联销体”模式，格力的“区域股份制销售公司”模式，宝洁的“助销”模式，可口可乐的“直营”模式，以及商务通的“区域独家代理”模式，都是有效的渠道控制的创新模式，他们都成功地发挥了自身的优势，通过渠道创新，掌握了渠道的主动权。而以卖场、连锁为主要特征的新兴渠道（沃尔玛、家乐福、联华、华联、国美、苏宁等）则因为拥有庞大的规模，巨大的销售空间、空前的客户群以及高度专业化的服务水平，在现代渠道竞争中处于有利的位置。

3．渠道纷争：从竞争走向竞合

有人把厂商关系形象比喻为“谈恋爱”，其中免不了吵吵闹闹，但恋爱的最高形式是“结婚”，这就是一个从竞争到竞合的过程。大凡天下大事，分久必合，合久必分，合才是最高境界。厂商之间始终存在着利益冲突，任何渠道成员都有控制别人和不受别人控制的欲望，这是不能回避的。但我们能够坐视这种冲突无休止地扩张、升级吗？显然不能。因为冲突本身不能有效解决冲突，合作才是解决冲突的最好形式。这就是宜疏不宜堵的问题。当厂商之间发现 激烈冲突的结果是两败俱伤毫无益处时，必然会反思过去，进而从相互争斗转向联盟合作。当然，这需要一个认识的过程。

宝洁与沃尔玛也曾经剑拔弩张，谁也不屈服于谁，经过几十年的纷争，双方终于坐到了一起，形成了通力合作的共识，并通过资本的相互渗透（相互持股），把双方的利益、前途捆绑在了一起，真正做到了你中有我，我中有你，真正建立起了“相互依存、共同发展”的战略合作伙伴关系，最终，沃尔玛给予宝洁产品最好最大的陈列空间，宝洁给予沃尔玛最优惠的价格和促销支持，双方携手共进，产品畅销全球，这样的双赢结果何乐而不为呢！

厂商之间从简单走向成熟，从恶性的争斗、对抗走向良性的竞争、合作，应该是现代商业发展的一种潮流，也是解决本土渠道纷争的一条出路。况且，随着资本市场的成熟，国内并购热潮的兴起，这种以资本为纽带的联盟合作已经从可能变为了现实。

反观国内一些中小连锁企业，自高自大，盛气凌人，眼中无视供应商和顾客，甚至对供应商百般盘剥、刁难，从长远发展来讲，这种心态和做法都是极其有害的，它不利于顾客忠诚，更不利于持续发展。所以，为了加快发展我国商业，呼吁厂商之间少一些勾心斗角，多一些精诚合作。

相对而言，沃尔玛就比较尊重供应商，注重和供应商建立合作伙伴关系，其管理理念相对人性化，因而获得了广大供应商的认可、信赖和忠诚，这就是沃尔玛之所以成为全球老大的内在动因。沃尔玛重视内部营销，追求的是员工满意、供应商满意、顾客满意三位一体，那么联盟合作当然是其公司文化的主旋律。

另人欣慰的是，一些具有远见的企业家已经意识到了这一点。苏宁董事长张近东接受采访时就曾提出：“商界没有永远的敌人，只有永远的利益。企业和企业之间存在的矛盾不过是利益问题。利益建立在相互平等的基础上，如果只顾自己的利益，合作不会长久。我认为厂商之间要处得好，一定要换位思考，寻找相互都能接受的条件，而不是一味地从自己的角度出发。”

由此可见，“博弈”是厂商关系的必然现象，而联盟合作则是一种趋势、潮流，它是解决厂商渠道纷争的最高形式，是厂商通往共进双赢的必由之路。从理论上讲，随着市场经济的发展，社会分工越来越细，市场对专业化的要求越来越高，企业与企业之间的协作需求会越来越强，而任何企业都只是社会机器的一个部件，只有与别的部件协同起来，才能发挥整

体最佳效果。所以，我也认为，厂商之间有争吵，也有妥协，有对峙，也有携手。冲突与合作并存，合作才是最终必然，这将是厂商关系的长期特征。因此，本土企业应该积极调整竞争心态，从竞争走向竞合，去追求市场竞争的最高境界。

[案例 6-3]

宝洁与沃尔玛：从竞争走向竞合

宝洁和沃尔玛是两家众所周知的实力强大的公司，彼此之间争斗了几十年，最终从竞争走向了合作，获得了双赢的结果。以往宝洁以其强大的实力控制了与其零售商之间的大部分贸易关系，在零售商采用能收集客户信息的 POS 系统之前，它们对宝洁的客户数据分配和交易控制不敢有任何的争议。另一方面，沃尔玛开始执行向供应商直接订货的政策，取消了所有销售中介的协议，沃尔玛仅仅与愿意投资于其专用的电子数据交易系统并在产品包装上使用条形码的生产企业进行交易活动。沃尔玛凭借其强大的势力，使制造商不得不服从其条件。

过去的十多年里，宝洁和沃尔玛这两大巨人却建立了牢固的伙伴关系，他们相互持股，利益共享，风险共担，成为制造商与零售商关系的标准，成为渠道冲突处理的典范。这一关系基于双方的依赖度：沃尔玛需要宝洁的品牌，而宝洁需要沃尔玛的客户通路。

现在，宝洁和沃尔玛通过电子数据交换系统连结起来。这一网络系统使宝洁能够监控沃尔玛的存货管理。通过卫星传送，宝洁连续收到来自众多独立的沃尔玛商场销售其各种不同规格产品的即时销量、存货数量和价格信息。这一信息使得宝洁公司可以预测产品的销量，决定货架的空间、需求量并自动传送订单。整个交易循环使用电子信息传输和电子货物传送，由于订单处理周期缩短，沃尔玛在产品卖给最终消费者之后的结算非常迅速。

这种伙伴关系为客户创造了巨大的价值，客户可以非常容易地以最低的价格得到他们所喜欢的宝洁公司的产品。通过双方的合作，使诸如订单的处理、结帐等过程中的多余活动得到了简化；销售代表也不再需要经常对商店进行访问；文书工作和出错的概率也大大地减少。即时订货系统使得宝洁公司得以按需生产，也减少了存货。此外，沃尔玛也成功地减少了存货和空货架的可能性，为双方避免了销售的损失。

为了分享双方良好的关系所带来的利益，沃尔玛必须充分信任宝洁，让宝洁分享销售和价格信息，并将一部分订单处理和存货管理的控制权授予宝洁；而宝洁也必须充分信任沃尔玛，认同其天天低价的经营哲学，并投资于专门的信息网络。除了关注沃尔玛的订货量，宝洁的销售队伍开始集中力量去寻求如何提高沃尔玛的销售业绩，使双方的利益最大化。

资料来源：根据网络资料编写

问题思考：宝——玛合作模式给我国企业什么启示？

6．3　渠道控制的策略与方法

6．3．1 增强渠道控制力的策略

营销渠道是一个系统，系统是需要控制的。渠道无疆，但控制有方。对营销渠道的控制手段多种多样，根据控制方式的特点，可以将渠道控制方法归结为两类：硬控制和软控制。硬控制就是利用强制性权力的控制，如上下级渠道之间的命令与服从；而软控制是利用非强制性权力实现的控制，如通过掌握渠道产品与品牌、掌握渠道网络及激励资源、实行渠道服务和“助销”等方式实现对其他渠道成员的控制。谁都想控制渠道，获得渠道话语权，企业可以通过以下方式实施渠道控制：

1．开发优质畅销产品（品牌），形成渠道控制力

无论是生产企业还是流通企业，只要手上拥有优质畅销的产品和品牌，就掌握了渠道的控制权，这是控制渠道的最有力武器。试想，哪一个卖场（或连锁）没有宝洁或可口可乐的

产品，那还叫卖场吗？所以，流通企业要争取抓住一线品牌或重要品牌，而生产企业要力争产品创新和品牌投入，创造出一流的产品和品牌，以提升企业产品力和品牌力，这是渠道控制的根本，是一种专家权力的显示，它决定了厂商之间根本的地位和方向。

2．提供良好服务，增强渠道感召力

无论对于制造商还是中间商来说，拥有完善的服务体系，能为其他渠道成员或最终消费者提供优质服务，都能产生强大吸引力和影响力，由此赢得对渠道的控制。服务是产品价值的一部分，良好的服务是让顾客满意，形成顾客信任、偏好和忠诚的必要条件，也是企业持续发展的基础。售前服务集中体现在产品设计中；售中服务是销售过程中与顾客面对面的服务，它直接决定顾客的满意程度；售后服务实现的是顾客购买价值的增值，它是决定顾客忠诚度的主要原因。良好的服务通过口碑传诵，达到一传十，十传百的效果。

据了解，“大众”汽车在中国销势不减，主要得益于其完善的服务体系和高质量的服务水平。所以，无论对于生产企业还是流通企业，只要拥有良好的服务，都会对上游和下游顾客产生强烈的吸引力和影响力，其实这是一种感召的权力，也是一种渠道控制力。

3．实施规模经济，掌握渠道主动权

我们说，渠道控制最终取决于企业实力，而规模则成为实力的最重要表征，它包括生产规模（产量）和市场规模（份额）。谁的规模大，谁就拥有渠道发言权；谁的规模大，谁就可以修改和制定游戏规则，这就是渠道新赋予的强制权力。

格兰仕的微波炉产销量占中国市场 50%以上的份额，占世界市场 30%以上的份额，成为微波炉行业名副其实的渠道领袖和价格领导，所以，很多微波炉行业标准和价格水平都是根据格兰仕制定的，而可口可乐毫无争议地确定了全世界关于“可乐”的各项指标。同样，一个流通企业如果在当地市场拥有一个较大的销量和市场份额，它也可以对生产企业和下游零售商的政策、决策产生强大的影响力，这就是行内“客大欺店”、“店大欺客”现象所揭示的道理。

4．推行“助销”制度，实现渠道掌控

“助销”制度是由宝洁率先推行的一种有效的分销管理制度，它是指厂商通过人、财、物、广告、技术等资源的投入，支持中间商发展，是一种完善客户服务、强化市场开发管理的渠道运作理念。它的做法是，向中间商派出专业的销售代表，协助中间商进行营销策划、市场开拓、队伍培训、营业推广以及市场管理，同时提供必要的市场费用支持。

这种策略的高明之处在于，通过帮助中间商，进而影响中间商，达到控制中间商和终端市场的效果。其中最微妙的是，通过输出培训、参与策划以控制理念、策略，实行的是文化控制；“助销”制度的实质是，厂商通过帮助中间商，进而影响中间商，达到控制中间商和终端市场的效果。“助销”制度之所以有效，是因为厂商通过提供培训和参与策划，控制经销商的理念和策略，实现文化和思想上的控制；通过参与市场开发和管理活动，实现管理过程上的控制。这种“助销”制度最早是由宝洁公司创立采用的，随后，娃哈哈、美的和格兰仕等企业也成功地推行了这种办法。

5．掌握尽可能多的下游中间商控制渠道

目前中国的法律不健全，通过合同契约根本无法约束中间商，通过掌握尽可能多的下游中间商可以获得渠道主动权。因为制造商若想争取主动，必须掌握越来越多的下游中间商，以及未来的可替代该中间商的其他多个中间商，这样当遇到特殊情况时可以对其更换，而不会受其制约。如果掌握下游中间商，若该中间商对制造商的合作与支持达不到要求，由于下游中间商都是该中间商的客户，是该中间商的利润之源，同时制造商又掌握了其他的可替代的中间商，那么从中选择一个可替代的中间商就是一件容易的事情。因此，一方面掌握下游中间商，另一方面掌握可替代的其他中间商，就会形成竞争态势，在渠道管理和控制上占有主动地位。制造商可以去自主开发掌握下游中间商，掌握渠道主动权。

6．有效利用渠道激励资源，发挥其“杠杆”功能

渠道激励实质上是渠道资源的再分配，因此，渠道激励也是一种渠道权力，而且是一种很有效的权力。作为渠道权力的一种运用，渠道激励，也称渠道成员激励，就是针对中间商的渠道行为及贡献持续提供一些资源奖励，进而不断地增强和维系双方关系。渠道激励是一项复杂的系统工程，在内容、形式、力度、条件和执行等方面都显示出变动性、灵活性。激励得当，它可以像催化剂一样推动渠道整体良性运行，而如果实施不当，出现激励过分、激励不足或激励失效等问题，它则可能变成渠道发展的阻力，甚至是破坏力。所以，渠道成员，不管是制造商还是中间商，只要拥有渠道激励资源，如授予独家经营权、额外价格优惠或市场推广费用的支持等，也就获得了对于渠道成员的一定程度的控制权。不过采用激励手段进行控制时，要兼顾个体和全局、现在和将来的利益，同时还要权衡成本和效益的关系。

不管是生产企业还是流通企业，如果拥有这些资源，将获得强大的支配渠道、调节渠道关系的合法权力，这是一种最有效的权力。企业应该合理、有效地使用这些资源，发挥其“杠杆”作用，但切不可滥用这个权力，要兼顾个体和全局，兼顾现在和将来，还要考虑成本和效益因素。除此之外，企业选择直营（自建网络）、特许经营（加盟连锁）、一体化战略、个性化服务以及拓宽产品线、直控重点终端等，都不失为渠道控制的有效形式，企业应该根据自己的战略目标、资源状况、产品特点、竞争态势等做出因地制宜的选择。

6．3．2 提高渠道控制力的方法

渠道由制造商制造商、经销商（批发商）、终端零售商、消费者等构成，在业务运行过程中，厂商始终处于一种博弈状态，争做渠道领袖，争夺渠道控制权。所以，制造商、经销商和零售商都千方百计运用各种营销策略获得和保持其各自的影响力，争取渠道控制权。

1．制造商如何提高控制渠道力？

一个制造商的影响力可能基于规模经济、高市场份额、品牌忠诚、特许权、拒绝交易、销售商关系终结、垂直一体化（合并）及销售激励资源等。其中有些方法，如销售商关系终结，是以强制力为基础的；另外一些方法，如特许权，是以合法力为基础的；还有一些方法，如经济规模和高市场份额，是基于经济力。

经济规模是指由于制造商的总体规模而形成的渠道影响力。销售额规模大、市场份额高或资产雄厚的制造商，一般具有很强的讨价还价能力。制造商增强其经济力的方法是找到本公司使用的共同产品，然后集中进行采购。

高品牌忠诚度是制造商的另一个影响力来源。它能鼓励零售商介绍新产品，参加合作广告，给新产品安排适当展示空间。

通过特许经营，制造商可以保持高影响力。特许经营者可发出采购要求，提供给特许伙伴有利的经营店址，谋求中止特许权，威胁在一个受许经营者现在的区域内增加新店等等。这就把奖赏力、强制力和合法力结合在一起了。

制造商在一定情况下也会拒绝向经销商和零售商供应其产品，控制产品、品牌就是控制了渠道资源，必要时使用限制供货或停止供货的方式获得渠道话语权。

生产者可能因为销售商对顾客服务差，不能实现预期的销售额、倒卖行为等结束与它的买卖关系。同特许经营一样，制造商也可以重新建立而不是延续一种销售商关系。

有些制造商和经销商通过垂直一体化来控制营销渠道。制造商也可以威胁采用前向一体化越过经销商。制造商还可以利用直销的方式越过价格离谱的零售商。

制造商还能通过销售激励杠杆获得渠道影响力。当把销售激励直接提供给销售人员时，则会导致制造商直接控制销售商的销售力量。

总结起来，制造商可以通过以下方式和途径提高渠道控制力：

◆ 提供优质畅销产品
◆ 提供良好售后服务
◆ 提供营销专业培训
◆ 推行“助销制度”
◆ 实施规模经济
◆ 建立直营网络
◆ 开展特许经营
◆ 提供个性化服务
◆ 采用一体化战略
◆ 加强直控重点终端
◆ 多条产品线互相牵制（制约作用）
◆ 激励措施的有效利用（杠杆原理）

问题讨论：制造商还可以通过什么方式获得渠道控制力？

2．经销商如何提高控制渠道力？

通常，经销商可以通过经销代理更多的产品、品牌，或者自己打造一个系列产品品牌，尽可能丰富自己的产品品种、系列、规格、数量，特别在某一类产品方面形成品种、品牌、规格齐全的专业化集中优势，使得大型零售商不能忽视，甚至产生依赖，不可或缺，由此形成专业集中化和规模化优势，增强渠道议价能力。

经销商还可以通过完善自己的下游分销网络，甚至发展由经销商自己发起的自愿连锁店等方式增强其渠道控制力。经销商既可以运用向后一体化越过制造商，也可以运用向前一体化越过零售商。在特定地理区域占很大市场份额的经销商，能够获得较大的渠道影响力。

经销商还可以通过自创品牌获得影响力。不像全国性品牌，顾客只忠于品牌本身；在自创品牌策略中，顾客忠诚既对品牌，也对经销商。自创品牌策略可以有效缓解经销商对厂家的依赖，以及产品方面的被动地位。

经销商还可以从顾客的高忠诚度和拥有顾客群获得影响力。这样的经销商可以从一个供应商向另一个供应商转移销售，可以用来销售其它品牌产品。制造商害怕损失销售额可能不愿中止与拥有高忠诚度的经销商的关系。

经销商还可以通过加强自己的分销能力，强化自己的分销队伍，完善自己的终端销售网络，以及加强自己的公共关系和融资能力，扩展社会关系网络来增强渠道控制力。

总结起来，经销商可以通过以下方式和途径提高渠道控制力：

◆ 大批量进货形成规模优势
◆ 经营品种、规格多样齐全
◆ 拥有自己的品牌产品
◆ 发展并保持忠诚顾客群
◆ 采用一体化策略
◆ 强大的仓储配送能力
◆ 快速周转优势
◆ 网络完备、分销能力强
◆ 有资金实力、经营信誉好
◆ 良好的人脉关系及社会影响力

问题讨论：经销商还可以通过什么方式获得渠道控制力？

3．零售商如何提高控制渠道力？

大商场由于其广泛的选择性和专用商品系列而拥有很高的顾客忠诚度。小商店通过与顾客保持密切的社会关系和提供良好的服务获得商店的忠诚度。一旦顾客来到店中，零售商就可以利用其高忠诚度使顾客从对一种品牌的偏好转移到另一种品牌上。零售商还是把关人，能拒绝采购特定品牌或类型的产品。

随着连锁店规模的扩大，它们一直在获取商品陈列货架位津贴，合作广告金及其他让步条件。小零售商也可以通过零售商拥有的合作系统扩展其渠道影响力。对货架位置的竞争非常激烈，以至于许多零售商能在自己的要求上获得满意答复。零售商还可以通过集中采购增强其渠道影响力。集中采购通过增大订购量和得到数量折扣优惠可以增强零售商讨价还价的能力。

采用自创品牌是零售商控制渠道的一种理想方法。与全国性品牌不同，自创品牌能带来对零售商的忠诚度。如同经销商的自创品牌策略一样，零售商的自创品牌策略在下列场合下作为一种渠道影响力手段特别有效：自创品牌很著名而被消费者视作具有很高价值，以及零售店占一个供应商全部业务的大部分份额。

在同全国性品牌对抗销售中，零售商特意向全国性品牌收取高价以鼓励消费者购买自创品牌商品。零售商经常在其广告中进行特别价格比较，表示自创品牌提供更有价值的产品。在某些情况下，这些广告把全国性品牌宣传为远高于市场价格的产品。

许多零售商想推动制造商供应给它们专用商品，专用商品可减少价格竞争，创造兴奋点，以及提高商店业务量。

进场费、货架堆头费、陈列费和促销费等对谋求新产品销售的卖主来讲都意味着高价值的货架空间。零售商可以利用这些费用，作为合理利用稀缺的零售货架空间的手段。

通过零售商行业协会也可以增强零售商的渠道影响力。这些协会可以采取联合行动，以团体请愿及代表成员游说等方式提高零售商的渠道影响力。一些研究表明，行业协会的力量同成员成分的同类性相关，拥有同类会员的行业协会能够更有力、更好地维护会员的利益。

总结起来，零售商可以通过以下方式和途径提高渠道控制力：

- ◆ 大量订货、集中采购
- ◆ 高市场份额、强大的议价能力
- ◆ 先进的销售管理、物流配送技术
- ◆ 大的销售空间和经营场所
- ◆ 拥有大批忠诚稳定顾客
- ◆ 专有零售和客户管理技术
- ◆ 收取进场费、陈列费及其他费用
- ◆ 增强商家品牌和自创品牌影响力
- ◆ 在了解顾客需求上的优势
- ◆ 发展强有力的零售商行业协会

问题讨论：零售商还可以通过什么方式获得渠道控制力？

6．4 应收账款的过程控制

渠道账款问题是让很多企业头痛不已的问题，无数的企业因资金链断裂而死去。特别中小企业销售困难，为了生存竟相赊销，造成渠道环节应收账款拖欠严重，甚至引发整体市场信用下降。行内有句话：“不赊销等死，赊销找死”。这种情况，你是要销量还是要安全感？！很多企业选择销量，甘愿冒应收之风险，因此陷入应收账款的泥潭。然而，这只是问题的一

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/315202231304011223