

第8章 营销渠道维护与创新

创新是世界发展的永恒主题，不创新则死亡是一条颠扑不灭的真理。企业渠道管理工作亦需要不断开拓、创新，以适应日新月异的环境下消费者的购物便利性需求。一方面，做好营销渠道的维护工作，才能保证市场秩序，实现货畅其流。同时，还要运用先进的科学技术，进行渠道模式与渠道管理的创新，才能更有效地满足人民群众日益增长的美好生活需要。

学习目标：

1. 了解渠道产品优化与渠道维护
2. 认识渠道价格的协调与控制
3. 探讨渠道促销的力度与频度
4. 讨论渠道客情关系维护问题
5. 分析渠道调整与完善问题
6. 探讨我国营销渠道的新发展

[开篇案例]

“鲁花”靠真情投入赢得客户

鲁花是1999年进入市场的，靠着业务人员的真情的投入以及灵活的渠道策略迅速发展成为花生油行业的第一品牌，迄今仍然占据着包装食用油品牌的第三把交椅。

在传统批发渠道，鲁花将目标放到了不被食用油的领导品牌——嘉里系重视的二级批发商，这些批发商虽然实力不如嘉里系一级经销商实力雄厚，但是这些二批商熟悉当地包装油市场，都有一定的流通销货能力，他们不甘心为嘉里系充当不可能发展成为一级商又不赚钱的搬运工角色，因此，鲁花在全国建立了60多个销售分公司，发展了上千家经销商，销售人员达2000多人，实现了批发市场的快速上量和对零售终端的占有率。

在团购市场，鲁花各地分公司在团购前期大批量派出专职人员帮助经销商跑团购，将本地市场内的单位以划区包干的形式一家一家的跑，而且一年四季，坚持不懈，拉到的单子就给经销商。这让许多实力还不是很大，自己没有精力跑团购的经销商很感激。另外，由于鲁花的产品利润空间大，各级中间商和采购经办人获利丰厚，从而极大地促进了鲁花在团购市场上的发展。再者，在卖场团购争取上，鲁花除正常的团购资源投入外，还额外给予相关经办人员利益，于公于私，大卖场的大宗服务处当然极力推荐鲁花的产品。

在K/A（Key Account）渠道，不同于嘉里系由一级商开发、业务人员经常耍大牌、卖场人员得不到好处的情况，鲁花从不吝啬客情投入，着力建立与卖场采购和主管的良好关系，从而使得以少于嘉里系几倍的促销费、进场费、堆头陈列费，却得到了更多的关照和实惠，这就使得鲁花一直在终端保持了很好的正面形象与主推陈列，对产品销售和品牌宣传起到了非常好的促进作用。

资料来源：中国营销传播网

问题思考：你认为鲁花的哪些做法值得学习和推广？

企业的营销渠道是一个系统，同样面临一个创新与持续发展的的问题。在企业分销实践中，渠道的维护往往比渠道的开拓更重要，更需要专业技术。难怪有人感慨：“打江山容易，守江山难”！企业营销渠道管理首先要树立渠道维护意识，然后还要掌握渠道维护技术。渠道维护技术贯穿在渠道设计和渠道运作过程中，它要求“未雨绸缪”，而不是“亡羊补牢”，它

强调前瞻性、系统性、科学性和稳定性。可以说，某种程度上，渠道维护比渠道开拓更困难，更需要系统思维，更需要讲究科学。

8.1 渠道产品优化决策

产品决策是指企业在企业经营战略的指导下，根据市场研究的结果，结合企业自身的条件，确定企业在未来的一段时间内的产品线、产品组合、产品规格的方向与策略，以及制定产品创新方案的过程。通俗来讲，就是生产什么产品，用什么产品来适应市场需求。营销渠道中的产品决策主要涉及产品线决策、产品组合、产品生命周期管理、新产品开发等内容。产品决策必须和渠道特点相结合，做到相互协调，才能收到良好的销售效果。产品在市场营销组合诸因素中占有举足轻重的地位，因为营销的价格策略、分销策略和促销策略都是围绕产品展开的，产品是渠道运作的核心要素，产品决策对于渠道维护也具有重要的地位。

8.1.1 渠道产品及品牌创新

根据熊·彼特的创新理论，创新是一条永恒的法则，不创新则死亡；创新也是事物发展的动力源泉，惟创新才活力。可以说，渠道产品的不断创新是渠道管理的一项重要内容，它为渠道的发展增添了生机与活力，也是渠道维护的核心内容。

比如，娃哈哈的“联销体”渠道模式在业界可是享有盛誉，为了维持渠道的活力，娃哈哈不断进行产品的创新以充实渠道，并有节奏的逐步投放以激活渠道，使得渠道运作始终具有足够的动力源。娃哈哈先后投放市场的产品早期有儿童营养液、营养八宝粥、果奶等，接下来有纯净水、非常可乐、非常柠檬、茶饮料等，后来有番茄汁、营养快线、功能饮料等，总之，保持产品、品牌不断创新的势头，给顾客一种新鲜感和吸引力。

1. 渠道产品创新越频繁越好吗？

渠道产品创新包括开发投入全新产品、推出改良产品、推出换代产品、引入新品牌等内容。渠道产品创新能够为渠道的运作提供动力，增添渠道活力，因为渠道成员需要经营新产品以保持渠道的新鲜感和对消费者的吸引力，同时，新产品的投放也能保证渠道成员的经营利润，因为往往新产品都有较好的利润空间。但渠道产品的创新也存在一个节奏问题，创新产品投入太慢，会使渠道显得太陈旧而缺乏活力，如果投入新产品太频繁，又会让渠道成员应接不暇，会导致渠道经营的混乱，所以，凡事都得讲究一个“度”的问题。

2. 渠道产品创新的差异化原则

根据 20 世纪 50 年代劳·雷斯提出的 USP（独特的销售主张）理论，企业的营销策略只有具有独特性，实现差异化，才能形成竞争力，才能获得竞争优势。渠道产品创新的目的是增强渠道的吸引力和竞争力，使用最为广泛的产品创新决策是实行渠道产品差异化，即经营与众不同的产品、进行独特的产品组合或者提出差异化的产品创新主张。一句话，要与竞争渠道的产品形成区隔，才更具有竞争力，才有利于渠道的维护和持续发展。

比如，蒙牛早期在渠道销售的主打产品是蒙牛纯牛奶，后来随着渠道竞争的需要陆续细分开发出蒙牛低脂奶、蒙牛高钙奶、蒙牛加铁奶、蒙牛加锌奶、蒙牛学生奶、蒙牛早餐奶、蒙牛酸酸乳、蒙牛兵工厂、蒙牛特伦苏等具有差异化特征的产品满足了多层次消费者多样化的需求，赢得了渠道优势。

然而，产品差异在很大程度上是渠道成员所期望的，这就使得自己的产品区别于其他竞争者的产品，甚至其定价可能会高一些，利润可能更丰厚一些，对购买者也更加具有吸引力。创造产品差异不仅仅是制造商的任务，制造商还应该激励所以渠道成员参与创造产品的独特性差异性，以激活渠道。如终端产品展示和零售的方式、产品零售商类型以及所能提供的服务等都可能成为塑造产品差异的舞台。

8.1.2 渠道产品、品牌优化组合

产品是渠道销售的核心要素，一切渠道问题都因产品的运动而展开。产品组合是渠道管理必须要考虑的问题，它包括产品线的组合、产品规格的组合、产品品牌的组合等内容。产品优化组合就是探讨渠道产品线、产品规格、产品品牌的优化组合问题，换句话说就是关于应该选择经营哪些产品线、哪些产品规格以及哪些产品品牌加以组合以实现渠道销售的最大化和渠道效益最优化的决策。

根据经济学的二八原则，20%的渠道产品会带来80%的渠道销量与利润。所以，渠道产品结构需要进行优化组合，以准确找到那20%的产品或品牌，用最低的渠道费用获取最大的渠道效益。实际上，渠道产品、品牌的优化组合就是实现重点管理以避免渠道资源浪费的问题。另外，由于目前产品极大丰富，20%主流产品、品牌的确定越来越困难，所以学界、企业界也提出长尾理论，兼顾其他非主流系列产品、品牌的销量与利润贡献。

[案例8-1]

“全品项分销”教训深刻

刘经理是广东某民营食品企业派驻武汉的地区经理，主要负责公司在湖南湖北等中南地区的销售工作。在刚刚进入两湖地区的时候，刘经理将公司的凉果、酱菜、饼干、月饼等几大类共计100多个规格的产品通通发往经销商处进行全品项分销，造就了早期市场的“繁荣”，成为公司“全品项分销”的榜样。但半年之后问题出来了，经销商发现，只有少数几个品种规格畅销，很多品种规格不适合在当地销售，产品积压问题严重，要求厂家折价处理和退货。由于还有应收账款掌握在经销商手上，厂家只好同意折价处理和退货，结果使公司蒙受很大的损失，但也收获了一个教训，认识到“全品项分销”是行不通的，企业必须有所选择有所放弃，进行渠道产品的优化组合，才能避免损失和提高效益。

资料来源：作者根据亲身经历编写

制造商可以根据市场的变化不时地扩展或缩减产品线以及产品项目。实际上，他们在着手将那些处于生命期末端的产品淘汰掉的同时，也要不断地增加新产品。这样的产品线扩展和缩减策略很可能会与渠道成员产生矛盾：当产品线及产品项目扩展时，一些渠道成员可能会抱怨由于产品品种过于复杂，会增加他们的仓储及销售成本；当产品线及产品项目缩减时，一些渠道成员又会抱怨失去了那些依然还有相当销量和利润的产品。因此，在进行渠道产品线及产品项目的扩展或缩减决策时，制造商要认真权衡渠道成员对此决策的态度及满意度，并尽可能争取他们对该产品决策的支持。

8.1.3 节奏性推出新品以保证渠道产品的利润空间

产品总有老化的过程，产品在其生命周期的运动过程中，到了成熟期或衰退期之后，由于竞争的原因，其利润空间会越来越小，其渠道吸引力会越来越低，这时，企业必须适时推出创新产品，以补充渠道产品的总体利润空间，形成新的利润支点，以不断吸引渠道成员的注意力，保持渠道的持续吸引力。作为营销渠道的主体，企业有责任努力提高其产品力和品牌力，特别是当产品力下降时，急需产品的推陈出新，只有这样，才能满足消费者日益多样化、个性化的需求，才能维持渠道的生机和活力，因为新产品竞争者少，透明度低，可以产生超额利润，它能保证中间各环节足够的利润空间，再加上其本身的新意，必将对中间商形成销售动力。

但是，任何事情都有一个度的问题，新品的推出也不是越多越好，或者越快越好，我们主张在适当的时间、适当的地点以适当的方式重点推出，采用集中性的原则，推一个扶持一个，推一个成功一个，要讲究一个合适的“节奏”，但无论如何，产品的推陈出新是渠道维

护的一项重要内容，是渠道得以充满活力的真理。

8. 2 渠道价格体系控制

价格是营销要素中最敏感的要素，它具有“牵一发而动全身”的效果。渠道价格体系的制定实质上就是渠道利润的分配，价格体系维护得好，大家都有利益，大家都有销售热情，渠道就能够良性运作。相反，如果任何一方渠道成员的利益受到损害，渠道就会失去平衡，引发渠道的冲突。因此，渠道价格体系的制定及其协调与控制就成为渠道维护的关键。

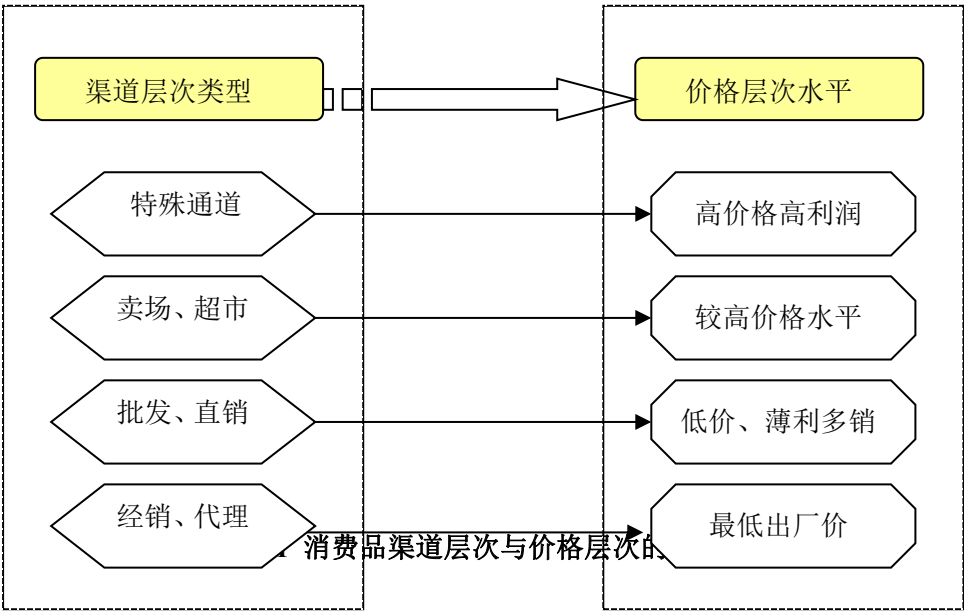
8. 2. 1 实施级差价格体系

1. 什么是级差价格体系

级差价格体系就是厂家针对渠道中的经销商、批发商和零售商等不同对象，分别实施出厂价、经销价、批发价、零售价以及特价和团购价的综合价格体系。

级差价格体系的实行是因为存在渠道层次和价格层次的分别。渠道层次是根据各种渠道的分类特征及其与之匹配的价格水平和营销地位的差异划分排列的渠道类型。以消费品为例，其营销渠道层次可以划分为：特殊通道（含机团购买）、大卖场、连锁超市、批发市场、直销、经销商代理商等几种类型，根据不同渠道的特点及销售实践的需要，不同的渠道类型对应着高低不同的定价水平，由此形成了与渠道层次相匹配的价格层次。如图 9-1：

级差价格体系能否成功的关键在于各层次渠道成员之间的利润分配是否合理。分销机构是否努力销售或推广公司品牌一般是由其中的利润和销量决定的，利差设计的核心就是如何合理分配最终零售价与出厂价之间的中间流通利润。如果分销各个环节利差设计合理，所有渠道成员都得到激励，否则某些渠道成员就可能没有积极性。但如果厂家把大部分利润都分配给中间环节，则终端零售所获得的利益就会很小，产品就很难在终端形成热销；如果厂家把大部分利润都分配给终端零售环节，则会影响批发商的积极性。所以，级差价格体系既要求对不同渠道层次成员按照它们所在的层次来确定规范匹配的价格，也需要按照客户的重要程度来灵活调整价格。如按照现有客户的实际购买量或潜在购买量分别确定不同的价格折扣率，对购买量大的客户给予较大的折扣，对购买量小的客户给予较小的折扣等。



2. 合理分配渠道各个环节的利润

渠道的各个环节组成一条完整的分销价值链，从厂家到经销商到批发商到卖场连锁再到小店以及特殊通路等零售终端，环环相扣，紧密相连，任何一个环节的断裂都会导致整个价值链的崩盘。而渠道利润是一个衡量，某环节多了，另一环节自然少了，利润少了必然没有兴趣与热情销售，销量必然下滑，如此恶性循环，通路必然堵塞，销售出现危机，所以，要使分销链能够正常运行，合理分配各环节利润空间就显得非常重要。这就牵涉到一个利润平衡的问题，只有渠道各环节、各成员都有钱可赚，或者有利可图，这个分销工作才能有效进行下去，任何环节的无利可图都会造成通路的阻隔，这是由于激励的全面性原则决定的。在这方面，“金龙鱼”为我们树立了榜样。“金龙鱼”企业根据市场实际严格规定了各规格产品的出厂价、卖场（KA）供价、一般连锁供价、二批供价、二批批发价，以及各层次零售终端的参考零售价、最低限价，并制定专门政策强制执行，这套价格体系设制了各分销环节的合理利润，充分保障了厂家、经销商、二批商以及各级零售终端的利润，做到凡是销售“金龙鱼”肯定有钱赚，各级分销趋之若鹜，此举保证了各渠道成员对该品牌的忠诚，保证了分销网络的永续发展。

3. 级差价格体系的管理

企业制定级差价格体系只是渠道管理的基础，能否严格执行级差价格体系才是渠道管理及其价格维护的关键。企业可根据市场需求水平和市场竞争的状况制定级差价格体系，接下来的重要工作是实施严格的管理，否则，如果营销渠道成员之间不遵守价格规则，相互杀价倾销或跨区域窜货，就会严重扰乱渠道秩序，危害渠道的生存。所以，在制定和执行级差价格体系过程中特别需要注意以下几点：

① 要保证二批商甚至三批商等中间商有合理的利润空间。一级批发商（经销商）和零售商的利益一般比较能够得到保证，而处于中间层次的两批商和三批商的利润受到一级批发商和零售商的制约，弄不好会破坏整个级差价格体系。

② 为保证级差价格体系的稳固，无论是厂家、一级批发商（经销商），还是二批商，在面对团购和个人消费者时，应严格按照团体销售发价和零售价出售，确保不会冲击批发及零售市场。如果上游中间商以低于零售商的价格出售，就意味着抢了零售商的生意，将会引发渠道成员间的冲突，有可能招致零售商的报复行为。

③ 为保证各地一级批发商进货价格之间一致，厂家与一级批发商（经销商）可以按到岸价结算，所有运费都由厂家承担，以尽可能杜绝各地经销商之间的窜货。

④ 对于大型零售超市的供货价一般较高，要预留超市开展特价销售的利润空间。这样即使超市降价促销，也不至于低于批发价，不会扰乱整个价格体系。

此外，为了保证级差价格体系的合理性和执行性，厂家还要注意以下三个方面：

① 要尽可能地掌握渠道定价的主动权。如果放任由中间商自由定价就可能导致价格失控、价格混乱。而且一旦确定以后，就必须严格执行，写入合同奖惩条例。

② 既要保持级差价格体系的相对稳定，也要随渠道环境的变化及时进行适当的价格调整，以保持定价策略的灵活性和级差价格体系的合理性。

③ 在合理的级差价格体系中，不仅对每个渠道层次类型制定一种价格水平，还应当对于不同地区、不同细分市场、不同购买时间和不同订购量有一定的价格分别。

8. 2. 2 渠道层次与价格层次之间的平衡

为什么要考虑渠道层次与价格层次之间的平衡呢？因为渠道是有层次的，每个层次的渠道都具有其特征和规律性，只有实现渠道层次与价格层次之间的匹配与平衡，才能使渠道的运作井然有序，才能有效避免窜货、乱价现象的发生；同时，渠道是一个系统，系统内部存

在内在的动力源泉，渠道层次与价格层次的平衡意味着渠道利益分配的平衡，它为渠道的有序运行提供源源不断的内在动力，否则就会引发渠道冲突，破坏渠道。难怪有人认为可口可乐渠道管理的成功秘笈就四个字：“协调平衡”。

1. 处理好分销层次与价格层次之间的匹配关系

原则上，分销必须有层次，价格也必须有层次，这是渠道管理的基本要求。企业只有根据其特点，以及相关价格、费用和服务要求进行定位，构建具有清晰层次特点的分销网络，并制定相应的价格体系与之相匹配，才能保证产品销售的顺畅进行。如果分销没有层次，眉毛胡子一把抓，结果会一团糟。按目前惯例，对于一般消费品的分销层次结构，最高层次是购物中心、大卖场、大连锁（又称KA或A类店），第二层次是中小商场、便利店、专营店、专卖店（又称B类店），第三层次是小店（又称C类店），第四层次是批发市场。明确定位分销层次是我们正确定价的基础，是我们建立良好市场秩序的前提。分销层次确立以后，价格体系的层次必须与之相匹配，正确的定价原则是A类店定价最高，B、C类店其次，批发市场定价最低。也就是说，定位较高的分销层次必须具有相对较高的供货价格，而定位较低的层次需要配合相对较低的供货价格，这样才能使终端售价总体趋于平衡，减少由于价差形成的市场冲击，使市场持续平稳销售，达到综合销量最大化，它是基于“终端造势，周边出量”的市场结构指导思想的，即大店重点做形象，做标杆，做影响，拉开（拉高）价差档次，中小店和批市顺利走量。但其中，搞好各类店之间的价格和政策平衡是关键。

然而，分销层次与价格层次之间的平衡是相对的。平衡可以保证市场的有序和价格的稳定适中，而适当的不平衡或者冲突有必要，甚至可以转化为渠道动力。因为适度的不平衡必将引起渠道成员之间的竞争，而良性的竞争是渠道得以发展的推动力量。所以，我们有时要利用渠道激励、促销等手段，主动制造不平衡，挑起竞争，激活渠道，才能把握和掌控渠道，引领渠道健康发展。渠道的发展本身就是一个从平衡到不平衡再到平衡的一个动态的过程，只有这样，才能既保证渠道的相对稳定，又能保证渠道的持续发展。

2. 把渠道冲突转化为渠道动力

渠道冲突在终端环节更多的体现在分销层次与价格体系之间的矛盾过程中，这种价格冲突往往错综复杂、此起彼伏，解决不好，它会成为一种消极的渠道力量，而运用得当，它可以转化成为推动渠道良性动作和发展的动力。因为价格的平衡是相对的，不平衡才是绝对的，渠道冲突可以转化为渠道动力。价格是市场的生命线，是市场要素中最敏感的要素，任何价格的波动都会引起市场的联动反应，甚至恐慌。市场价格总是处在一个从平衡到不平衡再到平衡的过程，价格冲突永无休止，假设没有这种冲突，渠道将失去竞争，失去活力，失去发展的动力。所以，我们要放手利用这种冲突，甚至有时要主动制造冲突，挑起竞争，激活渠道，才能把握和掌控渠道。

就促销来讲，终端与终端之间，终端与批发之间有时都必须打破平衡，挑起竞争。比如对终端的特价促销，在促销时间和品种选择上就不能一刀切，不宜同一时间以同一产品进行同样方式的全面特价促销，否则容易被终端理解成降价而不领情，达不到促销效果。最好在不同时间不同卖场针对不同产品进行个别促销，打破商家的心理平衡，使卖场与卖场之间产生利益冲突和心理冲突，互相攀比，暗自较劲，厂家则利用手中的促销资源进行促销补偿，化解冲突，平衡矛盾，同时又创造出新的矛盾，如此一波未平，一波又起，终端就被激活了。这时，各卖场都会反过来竞相争取厂家支持，厂商关系更紧密了，厂家也更主动了，这就叫做虎虎相争，渔翁得利。此外，对终端进行大规模特价促销必然会引发批发渠道的不满，批发销售也会暂时停顿，这时必须跟进渠道促销，消除不满，同时突击销量。反过来批发渠道大力度促销的同时也必须有终端促销配合，这样才能让各类渠道成员满意，达到相得益彰，互相促进的效果。但促销必须坚持一个原则，就是零售终端的价格水平必须高于批发渠道，否则就会出现货物从终端倒流至渠道的虚假销售现象，造成渠道堵塞。因此，我们不难看出，

渠道冲突是一个变数，处理不好，它是一种破坏力量，处理得当，它可以转化为渠道动力，每个企业都有必要提升自己把握渠道冲突的能力以及驾驭整体渠道的能力。

8. 2. 3 渠道价格体系的控制与维护

价格作为营销组合的一个重要要素，在市场竞争中处于举足轻重的地位。价格也是一个非常敏感的营销要素，销售过程中价格体系混乱往往成为我国企业管理面临的难题。如果利润分配不合理，价格体系混乱，就可能影响渠道成员的积极性，进而扰乱整个市场移序，影响企业的市场竞争力。所以，价格体系的控制与维护是渠道维护的关键环节和内容。造成渠道价格体系混乱的原因有的来自生产企业，有的来自中间分销商。究竟怎样进行渠道价格体系的控制与维护，以下我们站在制造商的角度进行分析：

1. 制定稳定的价格政策

厂家在和经销商签订合同时就要明确规定稳定价格的条款。厂家要制定和维护一个相对稳定的价格体系，对不履行价格义务的经销商，厂家有权利取消其经销资格。一个完善的价格体系应包括对不同的分销机构，如经销商、代理商、批发商、零售商等，制定不同价格政策，使每一个分销机构都有利可图，都愿意经营本厂家的产品。厂家的价格政策要兼顾公平，对任何一个经销商的差别对待，都可能因价格歧视而引起其他经销商的不满。某一地方食品企业，其所在地的商业机构都不愿意经销其产品，原因是该企业经常以批发价甚至以出厂价向当地消费者出售商品，使得经销商的价格没有竞争力，经营利润得不到保证。又如某企业经常以优惠价格向本厂职工出售产品，大量产品流向市场，严重影响了市场价格，使经销商的利益受损，导致经销商不愿意再销售其产品。

2. 谨慎使用不同地区价格差异的政策

有的厂家在制定价格策略时，考虑到不同地区消费者购买力的差异、竞争的差异、厂家投入的促销费用的差异、运输费用等方面的差异，因而在不同的目标市场上采取不同的价格策略。这种价格策略如果得当，就会增强产品在各个目标市场上的竞争能力，实现销量最大化，但如果使用不当，则可能导致市场价格混乱。有些经销商可能利用不同地区的价格差，将产品从低价格地区转移到高价格地区销售，造成“窜货”。并且，当市场上存在多种价格时，经销商和消费者可能提出要求平等享受最低价格的权利，对这项要求，厂家很难提出有力的理由加以拒绝。针对不同的目标市场制定不同的价格有时是必要的，但必须要掌握的一个原则是，不同地区的价格差异不足以对市场价格体系造成混乱，价格差异的幅度应该控制在不能导致在不同地区市场上窜货的范围内。

3. 积极应对定价策略变化引起的反应

厂家常常因生产成本上升、竞争加剧或其他环境因素的变化，都需要改变价格策略，或者升价或者降价。但是，渠道成员一般不愿意接受这种价格的变化，只习惯于与采用某种固定模式来定价的厂家打交道。对于厂家定价策略的改变，许多经销商会不适应并提出反对。因此，厂家在计划对定价策略作任何变化时，都应当提前做好市场研究，估计到渠道成员的可能反应，拟订应对策略并做好说服和疏导的工作。

4. 妥善处理渠道定价中的涨价行为

在厂家不得不升价并把它传递给下游渠道成员时，如果每一个渠道成员都依次把涨价传递出去，并最终为消费者所接受，则渠道运作顺畅。但是，这种涨价通常不能全部传递给下游成员，渠道成员不得不消化一部分涨价。这时，厂家就应当考虑如何缓和涨价所带来的消极影响，而不仅仅只是简单地转嫁涨价了。在计划涨价之前，厂家应该认真地权衡涨价与保持原有价格之间的利弊。有时，尽管从短期看涨价好像是必要的，但是从长期看，是完全不值得的。对于厂家来说，只要不损害长期利益就应当尽量维持原价不变。在不得不涨价的情形下，厂家也应当尽量给渠道成员，甚至最终消费者提供非价格的其他优惠条件，也可以通

过改变营销组合的其他因素，来消除涨价给渠道成员带来的负面影响。

5. 加强厂家对渠道价格的控制

大多数的制造商充当渠道领袖的角色，肩负着制定和控制价格的责任，所以，厂家对渠道成员的定价实施某种程度的控制是必要的。例如，为了维持产品的定位和形象，厂家不能允许渠道成员大幅降价；同时，为了保证产品的促销效果和追求市场覆盖，厂家要求渠道成员不能追求过高的利润率。但是，渠道成员对定价往往会有自己的意见，坚持自己对定价的自主权。只要厂家试图对渠道成员的定价实施控制，渠道成员就会认为厂家侵犯了它们的自主权，从而引起渠道冲突。由此可见，厂家在试图对渠道成员实施价格控制时，应当注意：① 除非必要，厂家应当尽量避免对渠道成员进行价格控制，否则，可能会导致与渠道成员之间的关系冲突，厂家不应采用强制的手段来控制渠道成员的价格。② 厂家对渠道定价实施控制时，应该采取说服的办法。一方面向渠道成员说明执行厂家定价策略的必要性，另一方面可以考虑对它们提供其他补贴，以换取它们的支持与配合。

6. 慎重使用厂家对渠道的奖励政策

现在许多厂家不是以经营利润来激发经销商的销售积极性，而是对经销商施以重奖和很高的年终返利，目的是鼓励经销商多销售其产品。由于奖励和返利多少主要是根据销售量多少而定，因此经销商为博取年终高额的返利和奖励，就千方百计地销售产品，有时甚至不择手段，不惜以低价将产品销售出去以实现销量目标，有的甚至把预期的奖励和年终返利中的一部分拿出来让给下游经销商，其结果必定要导致价格体系混乱，价格被卖低，这种做法对于渠道的危害是很大的，比如当初的“旭日升”、“健力宝”就是因为高返利的刺激使自己昙花一现，走向了不归路。所以，厂家不能急功近利，不能过度使用重奖和高额年终返利等极端手段，厂家只能适度使用对渠道的奖励政策，鼓励经销商追求经营利润，厂家还要加强监管，避免渠道短期行为，只有这样才能实现渠道的稳定和持续发展。

8. 3 渠道促销节奏平衡

促销对象可以是最终消费者，也可以是渠道成员。针对渠道成员（经销商、代理商、批发商、零售商等）开展渠道促销是企业营销渠道管理的重要内容之一。从生产企业来讲，提升销量最直接有效的手段就是渠道促销，特别是在各个节日、销售淡季和年终，许多企业的营销部门为提高节日和淡季销量，都喜欢使用渠道促销手段达成销售目标。从流通渠道看，如果企业促销措施落实不到位，可能无法保证销量，也无法保障各个层级商家及消费者的利益。

然而，渠道促销是很讲究节奏（力度、频度）的。如果渠道促销的时机、力度、频度掌握不好，很可能扰乱市场次序，破坏价格体系，引发区域间的渠道冲突，还可能引发区域连动效应，影响渠道的健康发展。

8. 3. 1 渠道促销的界定

促销（Promotion）是企业市场营销组合的重要组成部分，是经典营销 4P 结构中的重要环节，在企业的营销活动中不可或缺。促销的中文原意是“促进销售”或者“促动销售”，有的学者将其直接理解为销售促进（Sales Promotion）。就其定义来讲，促销是企业为促使目标顾客购买其产品或服务而进行的一系列说服与沟通的活动。它包括三个方面的含义：1) 促销活动的行为主体包括制造商和中间商；2) 促销的目的是使目标顾客购买更多的产品；3) 促销的主要形式是说服和沟通。

渠道促销是厂家或商家针对中间渠道商（经销商、代理商、批发商、终端零售商）所进

行的促销活动，目的是刺激渠道成员的进货热情和销售积极性。从内容的层面讲，促销包括渠道促销和终端促销两个方面。其中渠道促销一般是指针对中间渠道成员采取的促销行动，一般是在旺季来临之前或者新产品上市的时候采用，目的是将更多的产品推入渠道，占领渠道成员的资金和销售陈列空间，以获取渠道竞争优势，所以，渠道促销又叫做“推的策略”；而终端促销是指中间渠道成员针对消费者采取的促销行动，如特价促销、有奖销售、搭赠等，目的是让消费者购买更多的公司产品，属于销售的“临门一脚”，也叫做“拉的策略”。

8.3.2 渠道促销的目标

一般来讲，企业在节日销售旺季来临之前、在新产品上市推广之初，有时在淡季为了完成销售任务，都会开展渠道促销活动。企业为什么重视和频繁开展渠道促销，我们从实现铺货率、扩大销量、新品上市推广、消化库存、季节性调整、应对竞争等几个方面进行讨论：

1. 实现铺货目标

市场推广的一项重要指标是“铺货率”。在产品上市阶段，一定的铺货率对产品推广、广告配合、稳定市场等都有着极为重要的作用。为确保铺货率目标的实现，企业需要按计划来组建、扩大或调整营销渠道，并通过渠道促销扩大产品“铺货率”。

2. 扩大销量目标

在市场达到较高“铺货率”之后，企业的主要目标就是提高市场占有率，换句话说就是要提高销量。特别是在旺季来临之前，企业可以策划渠道促销活动（如进100送5）以迅速提高销量，同时抢占渠道成员的资金和仓库，强占渠道及终端销售陈列空间。

3. 新品上市推广

由于顾客需求呈多样化和个性化趋势，企业往往需要不断向市场推出新品。在新品上市过程中，由于经销商对新品不了解，也缺乏信心，所以，企业需要进行大量的宣传并制定相应的销售促进政策，以促进经销商进货和推广。

4. 处理消化库存

由于受经营规模、运输及仓储等条件的限制，企业需要定期清理库存。通过给予促销折扣可以处理库存积压问题，但大量处理库存可能会打乱市场价格体系，并减少企业利润，所以，在设计处理库存的促销活动时在时机选择、力度控制方面要多加考虑。

5. 季节性调整

有些行业产品的销售会受到季节性因素的影响（如空调、冷饮、糖果、礼品等行业），这是由产品特性和消费者需求变化引起的。产品不同，淡旺季也不同。企业不仅要分析本企业产品的季节性变化趋势，还要分析竞品和行业的趋势，策划季节性促销以赢得优势。

6. 应对市场竞争

竞争对手的销售行为是企业制定促销政策时必须考虑的重要因素。当某行业生产企业不多、市场集中度较高、产品差异性不大、消费者有相当的识别能力时，分析竞争者的市场行为就显得尤为重要，企业可以通过渠道促销削弱对手的优势，缩短与对手的距离，但促销的目的必须与企业的整体营销战略相一致。

另外，在确定具体的促销方式之前，企业应进行周密的市场调查和促销规划，并且与分销商进行充分有效的沟通，只有这样，促销活动才能有序进行并得到分销商的理解和支持，也只有这样，才能达到预定的促销效果。

8.3.3 渠道促销的力度与频率

渠道促销的实质同样是渠道利润的再分配（厂家让利），也是厂家或商家惯用的渠道激

励方法。渠道激励是一项复杂的系统工程，其激励在时效、形式、力度、频度、条件、执行等方面都显示出极大的变动性、灵活性，甚至微妙性。激励得当，它可以像“杠杆”一样敲动渠道，甚至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、激励失效等问题，它则可能变成渠道发展的阻力，甚至破坏力。所以，如何把握渠道激励各环节的“度”（力度与频度），如何控制“渠道节奏”，对于渠道的平衡与维护至关重要。

1. 渠道促销的时效问题

一般来说，新品上市，库存处理，旺季冲销量，淡季保市场，都需要进行渠道促销，这是厂家的惯用做法。渠道促销具有适度超前的特性。特别是季节性促销抢量，更需要恰当掌握适度超前的时机。就拿一般消费品来讲，一年至少有“五一五四”、“国庆中秋”、“圣诞元旦”以及“春节”几个大的销售旺季，这几个时段的销量往往占到全年总销量的 60%以上，所以，做好这几个时段的促销文章就显得尤为重要。

根据行业运作规律，消费品渠道促销应该在（终端）大旺季销售来临之前进行，因为商家有一个旺季前备货的过程。旺季前抢得先机进行针对渠道商的促销，可以抢占渠道的资金、仓库和陈列空间，挤压和排斥竞争对手，实现销量最大化并赢得竞争优势。而如果到了终端销售旺季才进行渠道促销，那就晚了，渠道商可能既没有资金也没有仓库来进你的货了。那应该提前多久进行才最合适呢？根据以往经验，提前 15-30 天都行，20 天左右最好。因为太早吧，渠道商没兴趣，太迟吧，渠道商无暇顾及。

2. 渠道促销的力度和频度

按照管理学的观点，市场营销是一种销售产品的艺术，特别在营销的节奏与频率方面，往往欲速而不达，过之而无不及，其中充满了辩证法。同样，渠道促销在力度和频度上也非常讲究，掌握不好就很难达到预期的效果。因为促销力度太小了对渠道商没有吸引力，力度太大了，厂家又没法承受，而且容易引发冲货。促销次数太少，不利突击销量和拓展市场，促销太频繁了，又容易使渠道商厌倦产生疲软。总之，渠道促销这个“度”很难把握。

根据江明华等人对“价格促销”的研究，消费者对品牌感知质量的评价和购买意向是消费者实际购买的基础，而频繁的价格促销则会降低消费者对促销品牌感知质量的评价，损害其购买意向，降低消费者对促销品牌的品牌忠诚，最终对促销品牌的品牌资产造成极大的负面影响。换句话说，价格促销是一把“双刃剑”，在争夺竞争对手市场份额的同时，也将严重损害企业的长期品牌资产。



图 8-2 价格促销与品牌资产关系图

有的企业有时为了追求当期销量最大化，或者是在和竞争对手的对决中为了出一口恶气，种种原因之下，不顾大力度促销可能的副作用而突破行业促销的限度，采取大规模、大力度的促销，其结果是，当期可能获得很大销量（透支需求），但是，价格必然被拉低，原有价格体系必然遭到破坏，竞争对手为了生存必然竞相杀价，价格战在所难免，最糟糕的结果是价格被卖穿，再也反弹不上来，这时，企业陷入死结，要么降价，要么更大力度促销，否则根本没法销售。

合适的促销力度的标准是促销期间不致于大量冲货，促销结束之后其价格很快反弹到原来的水平。促销期价格卖低再不能反弹，说明力度太大；促销期客户没兴趣进货，说明力度

太小。根据销售经验，渠道促销的力度以“有吸引力且不至于引发冲货”为原则。比如食品的促销，一般控制在3%—5%的力度，这个力度有一定诱惑力，但又没有足够的空间支持冲货，因为从一个城市运到周边城市，运费也要3%—5%，冲货没有意义。所以，产品从一个城市运到周边城市的平均运费（比率）就是该产品在该城市可采用的促销力度的参考值。

此外，促销的频度也有讲究，合理的频度应该以“库存得以消化、价格已经反弹”为原则。如果企业连续不断的在某一渠道长期促销（促销过频），将会使渠道变得疲惫和麻木，影响促销的效果。上一次的促销在渠道中囤积的货物如果已经得到有效消化，渠道商已经开始以原价进货，批发价已经恢复到未促销时的水平，说明市场已经恢复良性，此时可以准备第二波促销动作，最好持续一阵再进行，最好与淡旺季相吻合。因为渠道促销是透支未来销量，它往往造成销售价格下跌。

合适的促销频度其标准是上一次促销之压货库存消化完毕，市场价格已恢复到原有水平，并且还要维持一段时间才能进行下一次促销。如果促销过于频繁，库存未能很好消化，必然造成渠道积压严重，小则跌价窜货，大则低价甩卖，导致渠道崩盘。如果促销过于频繁，渠道商会形成促销依赖症，不促销不进货，逼着厂家一次次加大力度促销，直至不堪重负而死去，旭日升、健力宝的覆灭就是鲜活的例证。如果促销过于频繁，价格还没有反弹到正常水平又开始促销，势必形成降价惯性，价格会越卖越低，永远也反弹不上来。价格卖低，渠道利润会下降，厂家利润也会下降，渠道商会消极应对，整个渠道会因为驱动力不足而逐渐萎缩，到这时，离退出市场也就不远了。

3. 渠道促销的形式、执行及区域联动因素

渠道促销有变相降价或升价两种形式，以降价形式为主。主要表现为进货折扣（现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节折扣等）、赠品、抽奖、奖券、市场支持承诺（包括广告投入、终端促销、费用支持、人员支持等）以及其它促销措施，这些都是积极有效的渠道激励形式。但是，渠道促销在执行过程有很大的弹性，往往容易出现很大的漏洞而使本来很完美的促销方案的效果大打折扣。比如说，折扣政策，厂家是希望刺激经销商大量进货，享受折扣，并且将折扣政策往下分解，让下游批发商、零售商也享受折扣，以促进他们积极进货。但如果执行不力或监控不力的话，经销商往往将折扣独享，囤积货物慢慢销售，这就违背了厂家开展渠道促销的初衷，对于赠品、奖券以及市场支持，情况仍然如此。

渠道促销还应该考虑区域联动因素。也就是说，一个地区的促销要考虑它对周边市场的冲击，包括价格冲击和市场秩序问题，要把一个大的区域市场当作一个整体市场来考虑，统筹安排，长远规划，才有利于整体市场的良性发展。所以，一个地区搞促销，最好控制到不会对另一地区市场造成严重影响。如果控制不了，最好同时进行，可以考虑以同样力度但以不同方式进行，以避免雷同而影响促销效果。

8. 4 渠道客情关系维护

8. 4. 1 正确理解渠道客情关系

服务营销领域的研究表明，开发一个新顾客所花费的货币、时间、精力成本是保持一个老顾客的5-6倍，甚至8-10倍。可见，通过建立良好客情关系稳定一批老客户，是企业保持和提高经营业绩的有效途径，也是企业持续发展的需要。

1. 客情关系的界定

客情关系，又称客户关系，是指企业和自己的供应商、分销商、服务商以及消费者之间因为业务往来而形成的交互关系，它既包括业务的关系，也包括情感的关系。在企业通常叫

“客情关系”，而书面用语通常称为“客户关系”（Customer Relationship）。

1. 客情≠感情；客情关系≠庸俗关系

在企业实践中，老板或经理通常都会要求业务人员“搞好客情关系”，于是，业务员就去与分销商套近乎，请吃请喝请玩，其结果是业绩没有提升上去，生意没有多少进展，业务员还花了不少精力和钱财。为什么会出现这种得不偿失、枉费心机的事情呢？原因在于业务人员错误地理解了“客情关系”的内涵，以为“搞好客情关系”就是请吃请喝，就是吹吹拍拍，就是结交酒肉朋友，陷入到了建立“庸俗关系”的误区。当然，这跟我们的一些不良社会风气有关，社会上流行哥们义气，对商业文化也产生了影响。

我们认为，“客情关系”需要建立在一定的沟通和交流的基础之上，需要投入一定的感情，但是“客情”并不简单的等同于“感情”；“客情关系”是厂商之间的业务关系，它首先表现为一种业务员与客户之间的人际关系，但并不简单的等同于“人际关系”，而更重要的是体现为一种厂商利益关系。

2. 良好的客情=充分的沟通+双方的得益

根据关系营销与顾客关系管理（CRM）的思想，“客情关系”更重要的是一种沟通关系，一种利益关系。厂商之间需要充分的沟通、交流，互通信息，增进了解，才能更有效的合作，才能提高渠道管理的效益。可以说，沟通是手段，利益才是目的。沟通的方式多种多样，请吃请喝请玩是一种沟通方式，但是一种庸俗的关系手段，往往达不到好的沟通效果，互通信息、共同开发和管理市场、共同制定和执行方案、共同调整和总结、共同培训和提高也许是更加积极、有效的沟通方式。

充分的沟通是良好客情的基础，而良好客情得以维系的前提是双方的得益，这是商业社会的基本游戏规则。没有了双方利益的保证，客情就会成为一句空话。因为企业的最大职责是盈利，商业活动的最高原则应该是利益原则。而经销商都是经济动物，追求利益是渠道的天性，所以，把保证“双方的得益”作为渠道客情维护的根本点是合情合理的事情。故此，客情关系管理最终是建立关系型、伙伴型的渠道关系，追求和谐共赢、合作发展。以下是一个反例。

2. 客情关系的理论基础

（1）关系营销（Relationship Marketing）

关系营销是为了满足企业和相关利益者的目标而进行的识别、建立、维持、促进同消费者的关系，并在必要时终止关系的过程，这种关系价值只有通过交换和承诺才能实现。

关系营销具有交易营销所不具备的优势：一是关系营销可以减少“发现价格的成本”，协商谈判成本，商品和服务质量的测度等事前交易成本，也可以减少“为促进或保证契约的有效实施而发生的防范成本”等事后交易成本。二是关系营销可以减少经营的不确定性，使企业有效利用外部资源实现效率以及获得经济价值之外的社会价值。

关系营销在中国有着深厚的文化基础，中国人普遍重视关系的价值，愿意发展关系。从文化角度来看，拥有深厚文化底蕴的中国是比较适合开展关系营销的。但关系营销与庸俗关系有根本的区别。

（2）顾客关系管理（Customer Relationship Management, CRM）

CRM 更多用于技术问题环境中，并被形容为“信息技术基础上的关系营销”。企业可以通过建立顾客数据库，通过顾客数据挖掘，发挥客户资源的管理价值。

第一层，从顾客导向与技术的综合运用角度看，CRM 是一种管理理念、营销哲学。其核心思想是将企业的顾客作为最重要的企业资源，通过全面的顾客认识、完善的顾客服务和深入的顾客分析来满足顾客需要，培养顾客忠诚，最大程度地发展顾客与本企业的关系，实现顾客价值的最大化。

第二层，从狭义的和战术的角度看，CRM 是一种技术解决方案。CRM 是通过一系列的过程和系统来支持企业的总体战略，以建立与特定顾客之间长期的、有利可图的关系。企业必须有效采用先进的数据库和决策支持工具，有效收集、分析顾客数据，并将顾客数据转化成顾客信息，以便更好的理解和服务顾客行为。

第三层，从战略的角度看，CRM 是全面的顾客关系管理，是一种战略、策略。它应用于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与顾客相关的领域，通过向企业的销售、市场和顾客服务的专业人员提供全面、个性化的顾客资料，并强化跟踪服务、信息分析的能力，使他们能够协同建立和维护与顾客的关系，实现关系价值。

而客户关系可以分为三个层次，一是利益（Money）关系，二是感情(Emotion)关系，三是共同发展(Developing)关系。利益关系是基础，但它具有很强的变动性，因为追逐利益是渠道的天性。感情关系是客户关系的一种提升，它具有相对稳定性。而共同发展关系是一种最稳定、最持久和最具内聚力的客户关系，是客户关系管理的最高境界。因为中国市场发育较晚，大多渠道成员半路出家，缺乏专业知识和规范性的培训，因而最需要厂家提供人员培训、营销筹划和市场管理等方面的智力支持，以推动其业务发展和公司整体素质提升，所以，建立在相互支持和共同发展基础上的厂商关系才是最稳固和最牢靠的。

[案例 8-3]

李经理的无间“客情”

某公司李经理，平时为人豪爽仗义，喜欢交往，还喜欢看球、喝酒和唱歌，在公司人缘很好，领导和同事都很喜欢。李经理是公司驻杭州的地区经理，他在浙江地区发展了十几个经销商。李经理善于交朋友，和他的经销商的个人关系都很好，甚至亲密无间，每次去拜访经销商，经销商都热情款待，请吃饭请唱歌，甚至提前买好整箱李经理喜欢的白酒放在办公室里，吃完饭卡拉 OK 直落。经销商来杭州，李经理也是非常大方的接待，大家合作很好。但后来问题出现了，经销商在旺季推说资金紧张，要求李经理在超信用额度的情况下发货，旺季后付款，李经理冒险答应了。之后李经理去拜访客户催收账款，经销商更加热情的款待，请吃请喝还请唱歌，提供一条龙服务，可是第二天催款时经销商说最近几天资金紧张，承诺过两周打款，实则一拖再拖，李经理所辖地区经销商的应收账款越来越大，公司发现不对劲不再发货了，市场陷入停滞，李经理的业绩也直线下滑，不久辞职黯然离开。

资料来源：作者根据亲身经历编写

8. 4. 2 有效处理渠道客情关系

渠道关系变革的趋势是建立关系型、伙伴型的营销渠道，最终的目标是实现渠道成员间的相互和谐与忠诚。虽然渠道客情关系的建立与维护需要各渠道成员的共同努力，但是对于渠道的领导者——制造商而言，它的地位和作用又极其关键，制造应该在渠道客情关系的管理和维护中发挥主导的作用。

1. 选择实力和理念相匹配的分销商

制造商要**实施关系营销**，建立起关系型、伙伴型营销渠道，首先必须对分销商进行甄选。甄选的标准包括：分销商的规模、资金实力、财务状况、销售能力、销售额增长情况、仓储能力、运输能力、社会关系和影响能力、市场管理能力、对品牌的看法和态度、营销道德以及分销商企业文化与生产商企业文化之间的异同等。

在分销商的选择上，我们主张门当户对。从总体实力上讲，分销商往往与厂家无法相比，但我们认为，分销商只要在自己的区域和行业里具有相对的竞争优势，原则上就属匹配，就能衔接。匹配包括实力的匹配，理念的匹配。实力的相对匹配是基础，理念的匹配是关键，

没有一致的理念，很难形成共同的目标，很难就营销策略、市场规划和发展方向达成共识，因此也就很难有步调一致的行动。

2. 为分销商提供满意的产品及服务

制造商能否提供为广大客户所接受的产品，是分销商的根本利益所在。而向分销商提供完善的服务，也是获得分销商合作与支持的条件，这要求生产商做到如下几点：

- ①制造和分配优质产品；
- ②对产品质量及售后服务质量严加控制；
- ③供货价格公平合理；
- ④供货及时、有保证；
- ⑤与分销商分担广告费用；
- ⑥为分销商提供销售服务，如举办销售培训班等；
- ⑦给分销商以技术帮助，包括技术说明、操作、使用、维修等；
- ⑧管理协助与发展规划建议；
- ⑨给分销商合理、优惠的政策支持等。

3. 与分销商开展地位平等的对话

能否真正建立起伙伴关系，所取的态度很重要。这是一个观念问题，一个态度问题。其实，不论厂家抑或经销商，各具优势，只是分工不同而已，厂家有综合实力优势，有品牌优势，而经销商有区域分销优势，有渠道网络优势，大家的地位是平等的，关系是对等的，不存在应该谁听谁的问题。厂家因此不能以势欺人，经销商也不必妄自菲薄，大家在各自的领域里都是“过江龙”或“地头蛇”。所以，只有从思想上摒弃“店大欺客、客大欺店”的传统观念，确立对等意识，尊重对方，才能发挥各自的优势，实现双赢，才能真正建立起如伙伴般的亲密合作关系。

4. 与分销商进行及时有效的沟通

良好的沟通是建立良好客情的基础。它不仅指标准、及时的信息沟通，也应该包括双方之间情感的交流。沟通是了解的前提，了解是理解的前提，理解是信任的前提，信任才能形成忠诚。密切的沟通，使相互之间达到很好的了解，有助于消除双方间的误会，也有助于减少观点、做法的分歧，形成双方的共识。厂商之间只有实现相互充分及时的沟通，才能消除误解，建立信任，才能同心协力，克服市场障碍。而及时的沟通，也有助于双方做出正确的决策。沟通的方法包括个别交流、互访活动和定期或不定期的会议以及媒介沟通等。

其实很多厂商之间的矛盾大都源于沟通障碍，或者是信息失真造成的相互误解。有了误解就有偏见，如果不及时沟通，积怨会越来越深，隔阂会越来越大，或鱼死网破，或两败俱伤，对双方都没有好处。许多公司都把与分销商之间的沟通作为促进双方关系发展的重要步骤。

5. 提供支持帮助分销商发展

中国文化重视礼尚往来，有困难互相帮助，只有这样才能建立起深厚的友谊。朋友之间是这样，企业之间也是这样，企业与企业之间同样需要多为对方着想，力所能及的帮助对方发展，当自己遇到困难时对方才会伸出援助之手。作为厂家，有责任和义务帮助分销商进行营销策划、营业推广、业务开拓和队伍培训，提供市场支持，帮助分销商成长。制造商应该为分销商制定较高的激励标准，通过返利和市场促销等措施提高分销商利润水平，为销售渠道成员在基础设施和推广活动方面的投资提供支持。作为分销商，也有责任全力配合厂家的品牌宣传和市场推广，帮助厂家培育市场和提升品牌，最后达到互助、共进、双赢的效果。

6. 与分销商分享利益和承担风险

厂商之间即是矛盾对立体，又是利益共同体。利益是关系的源泉，利益原则是一切商业关系的最高原则，战略伙伴关系同样是建立在相互利益的基础之上的。一方的

获益不能建立在另一方的损失基础之上，任何一方的不能获益都会导致关系的解体。如果厂家与分销商不能共同分享利润、主动承担风险，再好的关系也会瓦解。所以，厂家在制定销售政策时必须保证分销商的利润和市场收益，并且主动承担市场风险，分销商在操作市场时也必须考虑厂家的利益，反对各自为阵和吃独食，不能因为追求个人的眼前利益而损害双方的长远利益。

7. 追求与分销商的共同成长

厂家和商家都有共同的目标，一是赢利，二是追求事业发展或公司成长。厂家希望提高公司产品的市场份额，提升品牌的价值，做行业领袖。商家则希望借此扩大销售网络，提高经营和管理水平，做渠道领袖。所以，厂商要建立战略伙伴关系，必须支持对方的发展目标，才能相互促进，共同发展。厂家有责任对分销商提供“助销”，提供市场支持，全面帮助分销商做大做强。商家有责任全力配合厂家进行市场推广，帮助厂家打造强势品牌，理想的合作是双方都能兼顾对方目标，相互促进对方目标的实现，达到双赢和共同成长的效果。

8. 重视发挥业务人员的个人魅力

人与人之间持久关系和友谊的建立常常依靠个人魅力。广博的知识、出众的能力、鲜明的个性、高尚的人格都能成为吸引对方、让人景仰的力量。厂商关系的创建者、维护者必须丰富自己的知识，提高自己的专业能力，并完善自己的人格，将自己塑造成行业“专家”和道德“高尚的人”，才能赢得对方的尊重和认可。只有厂商之间，或者双方代表之间相互欣赏，相互信任和尊重，才有可能建立高水准的理想客情。企业与企业的交往是通过人与人之间的交往来实现的，这就对我们营销从业人员提出了较高的要求，要想建立**良好的**客情，必先独善其身，提高自己，把自己变成一个高尚的人，一个道德的人，一个专业的人，一个有益于企业和市场的人。

9. 适度保持与分销商的距离感

厂商之间作为相互独立的经济主体，必然存在各自不同的利益和立场，也就是说，厂商关系有合作的一面，也有对立的一面。因此，厂商关系的创建者、维护者必须站稳自己的立场，在政策允许的范围内为对方谋利益，小心落入对方布置的陷阱，绝对不能以出卖公司利益为代价获取个人利益，这是原则问题。由此，必要时还需保持一定的关系距离，以使厂商关系更纯洁、更持久。有的厂家派驻的销售代表，由于经不起分销商糖衣炮弹的攻击，往往丧失立场，置公司利益于不顾，与分销商勾结，谋取私利，大则造成公司重大经济损失，破坏公司形象，小则出卖个人尊严和价值，影响了厂商之间客情关系的良性发展，重则身败名裂。所以，厂商之间，厂商人员之间保持一定的距离是必须的，坚定自己的原则立场是必要的。

8.5 渠道的调整与完善

企业要在竞争中生存和实现可持续发展，就必须适应不断变化的营销环境，对营销渠道进行适时的调整与完善。即使外部环境变化不大，营销工作本身也不可能做的完美无缺，也需要不断改进，甚至推陈出新。另外，科技的进步、消费者购物习惯的改变、竞争者营销渠道的变化势必也会迫使企业调整或重新设计自己的营销渠道。一句话，面对竞争的压力与挑战，企业不得不与时俱进调整和完善原有的营销渠道。

[小案例]

苏宁的第三次渠道战略转型

苏宁的第三次战略转型取得了巨大的成功——创立了“苏宁易购”并确立了“超电器化”、线上线下融合发展的目标，明确提出了苏宁和乐购仕双渠道品牌运作、“旗舰店+互联

网”的战略模式，全方位满足消费者对购物便利性、产品丰富度、互动体验、定制需求、售后服务等方面的需求，全面实现了“科技转型、智慧服务”升级。

线上苏宁易购加快开放平台建设，拓展产品线，同时通过企业并购、战略联盟等方式，与红孩子、凡客诚品、优购等电商企业建立深度合作，线下实体店推出“超级店”新业态，经营品类全面“超电器化”，从硬件产品到虚拟服务，从体验到智能云服务，从产品导购到整体解决，全面颠覆家电零售行业标准。苏宁的此番渠道模式创新旨在追求产品升级、服务升级、体验升级、模式融合，引导线上线下互动式消费模式，给消费者带来全新的消费体验。

资料来源：根据《今晚报》相关报道编写

8.5.1 渠道调整的理由

1. 现有渠道未达到发展的要求

企业发展战略的实现必须借助分销的能力，如果现有营销渠道在设计上有误，中间商选择不当，管理不足，或者现有渠道在规模、水平上不能满足企业发展的要求，都会促使企业进行相应的渠道战略或策略调整，甚至渠道创新，以适应新形势下企业的分销要求。

2. 客观经济条件发生了变化

也许当初设计的营销渠道对当时而言很科学，但现在各方面的环境因素发生了某些重大变化，从而产生了调整营销渠道的必要。因此，企业有必要定期地、经常地对影响营销渠道的各种因素进行检测、检查、分析。另外，企业若能准确预测和把握某些影响营销渠道因素的变化，则应提前对营销渠道实施调整。

3. 企业的发展战略发生变化

任何营销渠道的设计构成渠道战略的一部分内容，渠道战略是围绕着企业的发展战略展开，因此，如果企业的发展战略发生了变化，自然也会要求企业调整其营销渠道方向。

8.5.2 渠道调整完善的主要方向

为了适应市场变化与竞争需要，整个渠道系统或部分渠道必须适时加以调整与完善。当然，这种调整与完善一方面要尊重中间商的选择，另一方面企业要尽可能与中间商结成更为紧密的合作伙伴关系。同时，调整过程中还要注意处理好企业内部人员和中间商之间的感情和利益关系，防止出现较大的负面影响，尤其要避免将中间商推向竞争对手的情况。企业的营销渠道调整与完善存有以下几个方向。

1. 关注顾客满意度

面对不满的顾客，企业应找出使顾客满意的关键驱动因素，投资于那些给顾客带来实在效益和满意感而成本较低的渠道。当初戴尔正是由于有了从电脑知识比其更少的经销商处购买电脑的不快经历后，创造了电脑直销法，开创了个人电脑业的神话。

2. 开发新兴渠道

新兴的营销渠道会带来全新的顾客期望值，并且会重新定义成本或服务标准。如在消费品行业，仓储式大型超市重新划定了规模和价格/价值关系，从而获得了传统零售商不可比拟的成本优势。所以企业应定期全面评估现有和可替换的渠道，以开发利用新渠道，服务新细分市场。

3. 填补市场空白

各个营销渠道趋向于服务各个不同的细分市场，如果公司未使用其中一种营销渠道，便可能错过整个细分市场。曾有一家计算机设备公司由于忽略了系统集成商们而失去了其巨大的潜在市场。故企业可在不伤及其主要的旧渠道的基础上引进新渠道，填补市场空白。

4. 重组渠道

往往成功的企业在管理内部问题之余，也积极维护整个分销系统的竞争力。由于渠道成

本受规模成本影响，企业可通过鼓励分销商整合来加强其网络系统，取得成本优势。此外，那些向优秀分销商提供优惠政策的渠道优化重组法也可提升整个渠道的经济性。譬如，为了使分销商保持竞争优势，GE 的电气用具部发展了外部支持系统，包括引进顾客化库存，加快了库存周期，降低了运输成本。

[小案例]

戴尔中国的渠道之变

总部设在得克萨斯州奥斯汀（Austin）的戴尔公司于 1984 年由迈克尔·戴尔创立。他的理念非常简单：“按照客户的要求制造计算机，并向客户直接发货”。这使戴尔公司能够最有效和明确地了解客户需求，迅速做出反应。这种直销模式消除了中间商，减少了不必要的成本和时间，让戴尔公司能以富有竞争性的价格，为每一位消费者定制并提供配置丰富的电脑。

平均四天一次更新库存，戴尔把最新的技术带给消费者，远远快于那些运转缓慢、采取分销模式的公司。二十多年以来，戴尔以直接生产、快速交货的直销模式取得了巨大的成功，成为全球市场占有率最大的计算机厂商。不仅如此，它的直销模式还革命性地改变了整个行业，使全球的客户都能以更低的价格购买到计算机产品，很多人的生活和工作由此得以改善。

然而，在全球市场，戴尔面临着惠普咄咄逼人的竞争；在中国市场，联想等本土品牌的强势崛起也给戴尔巨大的压力。戴尔电脑的直销模式在我国曾经面临挑战，主要是来自信息到达、物流配送和中国人购买习惯的挑战。中国市场地域辽阔，当时科技不发达、网络不普及，商品信息难以到达，物流配送也很困难，而且，大多数中国人习惯在店里购物，所以，戴尔不得不做出渠道策略调整，尝试分销，以适应中国的市场竞争环境。2006 年，戴尔整体业绩表现不佳，其赖以成功的直销模式受到业界和华尔街金融界的质疑，这迫使戴尔不得不重新考虑它在中国的渠道模式。为了站稳中国市场，戴尔 2008 年开始颠覆了其发展 23 年之久的单一直销模式，开始学习和借鉴中国特色的联想分销（代理）模式，并宣布进入零售渠道，与沃尔玛、家乐福、百思买、史泰博等全球连锁零售巨头合作进行分销，采取了两条腿走路的策略。

戴尔中国公司渠道总经理表示：“我们不会效仿联想的模式，而是在过去直销成功的肩膀上，再创造一个成功。”这意味着戴尔中国的营销渠道重点在直销和分销两方面，“两手都要抓，两手都要硬”。为了保证中国渠道长期、稳定的发展，戴尔公司成立了专门的渠道业务部门为合作伙伴提供直接支持，开通了专门的合作伙伴计划网页以方便合作伙伴注册并与戴尔沟通。

前些年，国家推行“互联网+”的产业政策为戴尔中国的发展提供了新的机遇，戴尔网络直销模式的优势得以充分发挥，但戴尔顾及中国市场的庞大及其特殊性，拓展了直销与分销相结合的复合渠道模式。十年来，戴尔着力渠道调整与创新，拓展了四种营销渠道互为支持、全面覆盖，包括：一是网上在线购物，二是电话购物，三是客户体验中心直接购买（主要针对企业客户），四是零售渠道分销（各大电商平台、分销代理、大型商超、家电连锁、电脑专营店、戴尔专卖店）。

总之，戴尔通过线上直销与线下分销相结合的渠道战略转型，各项业务取得了稳步发展，在中国市场获得了稳定的消费群并缩小了与联想等本土企业的销量差距。可以说，戴尔与时俱进、兼收并蓄，真正领会、把握了中国市场，并且通过渠道变革站稳了中国市场。

问题思考：怎样看待戴尔中国的渠道变革与创新？

8. 5. 3 渠道改进的主要策略

1. 调整渠道政策

渠道是一个动态的系统，其系统要素构成和竞争环境都在不断发生变化，所以，渠道不是固定不变的，渠道相关政策也不能一成不变，而是需要根据实际需要做不断的调整。特别

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/468065014117006077>