

项目四 了解渠道成员



知识点

1. 经销商、代理商
2. 批发商、零售商
3. 制造商、消费者
4. 零售业态及连锁经营



技能点

1. 经销商与代理商的区别
2. 中国经销商的转型趋势
3. 中国连锁经营业态分类

【案例导入】

薇姿的“药房专销”

薇姿（VICHY）是法国欧莱雅集团旗下的品牌，进入中国才十来年，薇姿已取得年销售额过 15 亿元的骄人业绩，毫无争议地成为了目前中国药妆市场的老大。而其业绩，并不输给普通的大众日化品牌，甚至是更胜一筹。原因在哪里？是因为薇姿另辟蹊径，开发了化妆品的药妆渠道。

一、“薇姿”进入药店销售

欧洲护肤品的销售渠道首先是超市，其次是药店，而后才是百货商店。只有极少数化妆品品牌能够通过严格的医学测试得以进入药店，而薇姿是其中之一。欧莱雅集团认为，薇姿的定位与药店的专业形象是不谋而合的。所以，薇姿坚持“只在药房”销售。

药店通常能让消费者觉得“健康、放心”。薇姿更选择大型药店，设立高档专柜，或者在高档商场内的药店里出售，不仅衬托出了它在护肤方面的专业性，而且增强了购买者对这种专业性的信任感。选择药店销售，所配备的人员自然也不是一般化妆品柜台上的营业人员，而是拥有专业执照的药剂师。专业药剂师为顾客所提供的消费体验当然也不是一般的营业人员所能提供的。

薇姿选择药店这一独特的渠道加上优良的品质，树立起了独特的化妆品品牌的形象，在化妆品渠道选择上取得了关键性的突破，并在中国市场上培养起了一批忠诚的购买者。同时，薇姿独特的渠道选择策略也已经引起了越来越多的化妆品品牌的注意，已经有不少化妆品品牌开始探讨进入药店销售的可行性。因为：

(1) 欧莱雅集团对薇姿产品的定位是中高档化妆品,因此宜采用直销的方式。那么,可供选择的渠道可以是连锁药店、化妆品连锁超市、网络营销、化妆品专卖店、美容连锁机构等。

(2) 药店通常能让消费者觉得“健康、放心”,而薇姿正是一个给肌肤带来健康的品牌,这与药店的专业形象是不谋而合的,事实上,在药店做销售反而给消费者一个更加专业的健康形象,而这种建立在消费者心中的形象是任何宣传都难取得的。

(3) 薇姿选择大型药店,设立高档专柜,或者在高档商场内的药店里出售,不仅衬托出了它在护肤方面的专业性,而且增强了购买者对这种专业性的信任感。并且同时将免费的健康护肤咨询、专业皮肤测试与化妆品营销结合在一起,为消费者提供专业化的服务。

(4) 为了配合选择药店销售的渠道策略,薇姿在产品包装上也很适合药店所倡导的健康形象。薇姿的包装以蓝白两色为主,清雅自然,看上去没有过多的修饰,十分符合品牌清新健康的形象。

二、开发药妆渠道的好处

(1) 避实就虚:化妆品市场是一个竞争激烈却无硝烟弥漫的战场,各种档次的品牌琳琅满目,且多数聚集在百货商店“拼杀”。薇姿护肤品以药房为主要渠道,避开了与其他竞品的正面冲突,相对减少了市场压力与经营风险。

(2) 另类终端:国内药房主要销售药品,作为化妆品,薇姿以专柜营销形式出现在药房终端,形象出众且视觉冲击力强,有鹤立鸡群之优势。薇姿独进药房,这本身就相当吸引消费者关注,再结合其高质量的专业服务,自然会更加赢得消费者好感,从而产生购买冲动。

(3) 形象专业:药房具有很强的专业性,薇姿选择进大型药房,不仅显示了护肤专业性,而且增加购买者信任感,这对薇姿的品牌理念起到强力推动作用。薇姿的销售人员均为药剂师,这更有利于提升品牌的专业形象。

(4) 特色服务:长期现场皮肤测试,使消费者对自己的皮肤类型有正确直观的认识;根据测试结果,针对顾客皮肤问题,提供产品方案;建立消费者档案,定期诊察皮肤,更加完善薇姿的服务形象,增强薇姿品牌忠诚度、美誉度,为薇姿改进新产品开发,提供了便捷而可靠的信息。

资料来源:渠道网,2009-9-18

任务1 了解经销商与代理商

一、什么是经销商

(一) 经销商的定义

经销商,是指将购入的产品以批量销售的形式通过自己拥有的分销渠道向零售商或批发商进行销售的独立或连锁的商业机构。经销商的定义很多,但其本质是一致的,即产品从厂商的手中传至消费者手中通常要经过的中间分销商。经销商是中间分销商的一种,他们自己不制造产品,不创造产品的使用价值,主要通过经营产品的差价获取利润。

(二) 经销商的功能

经销商与零售商一样,是社会分工的产物,在发达的商品经济中扮演着重要的角色。根据经销商的特征以及在营销渠道中所处的特殊地位,经销商的主要功能包括:

(1) 组织货源。随着生产与消费的高度分离,满足消费者需要的商品生产地距离其消费地已经越来越远,以至于消费地的零售商(尤其是小型零售商)难以直接从生产地获得某些重要商品,而需要经销商从生产地采购商品,组织货源。

(2) 储备商品。商品生产与商品消费之间也存在着时间上的分离,当生产商和消费者都不能承受储存商品的风险时,经销商能作为风险的承担者以及商品储存功能的承担者发挥积极作用。

(3) 资金融通。与其他中间商比较,厂商更依赖于经销商提供及时的资金供给保障。经销商帮助企业实现资金的快速回笼,企业的资金流是企业生命的源泉。

(4) 辅助生产。考虑到运输方便或者库存的需要,有些商品在进入流通领域之前没有包装,或者没有进行裁剪,或者没有装配,但是在商品销售到消费者手上之前,又必须完成包装、裁剪或装配。如果零售商缺乏条件难以进行这些“辅助生产”活动时,经销商就要完成这些工作。

(5) 提供信息。经销商处于流通领域,接触和掌握大量的市场供求信息。他们可以汇总有关的市场信息并及时反馈给制造商和零售商,以指导生产经营的合理化。

总之,经销商在商品流、资金流、信息流和物流多方面给予企业和零售商强大的支持,使得产品能迅速到达消费者手中,最终赢得市场。

(三) 经销商的形式

根据经销商与厂家的合作方式不同,经销商有独家经营与非独家经营两种主要的经营形式。

1. 独家经销

独家经销是指在一定时期、一定区域,经销商对厂家特定的产品具有独家购买权和销售权。这种经销方式适合于流通性较强,或品牌知名度较高,或销售量较大,或价值较低的产品。

(1) 独家经销的优点:

①企业采用独家经销制,使得一个区域市场内只有唯一的、占有垄断性地位的经销商。这个经销商可以通过价格杠杆获得较高的利润,从而更紧密地维系厂商双方之间的合作伙伴关系。

②经销商追求利益,同时也希望尽可能地降低自身经营风险,而经销商的经营风险绝大多数来源于企业营销策略的随意变动。渠道策略调整幅度不大,有利于维护渠道稳定,这有利于增强经销商信心,刺激经销商继续加大市场投入力度,企业也会获得相应的回报。

③经销商同样也忠诚讲信誉的企业。企业持续选择一个经销商,可以增强经销商的信心。

④可以避免后期由于经销商众多而造成的利益纠纷,以及由此而导致的市场下滑局面。

(2) 独家经销的缺点:

①企业选择的经销商难于覆盖整个市场,同时也满足不了日益增长的市场容量,这制约了企业向纵深方向发展的步伐。

②由于缺少竞争对手,市场压力不是很大,企业选择的经销商可能会懈怠下来,直至放松对市场的控制和拓展工作,造成市场滑坡。

③市场竞争度低,经销商可能过分依赖厂商的支持。如在销售网络建设的过程中,经销商依赖厂商提供铺市车辆、铺市人员、铺市费用的支持。

【案例】

“商务通”的小区域独家代理

“商务通”是北京恒基伟业电子产品有限公司的拳头产品，“商务通”——全中文掌上电脑的销售成功，得益于其所实行的小区域独家代理制。在其整个渠道体系设计中，尽量实现分销“重心下移”，在每一个地级甚至县级区域选择一家经销商销售自己的产品，恒基伟业处于领导、指挥、控制、协调的地位，直接管理地级、县级代理商，缩短了渠道，提高了效率。为规范管理，公司制定了极其严格的市场保护政策，每台产品出厂前设置销售地区的经销商信息，随时可以掌握其销售地；价格透明化，统一销售价格，杜绝经销商之间擅自升价或降价；严格控制窜货，经销商越界销售要按越界销售量处以巨额罚金，严重者除名。恒基伟业通过渠道的扁平化设置及其严格管理，取得了骄人的业绩，成为了业界的典范。

2. 非独家经销

非独家经销，又叫“特约经销”，是指厂商的特定产品在一定时期、一定区域，由几家经销商共同经销。这种经销方式适合于流通性较差，或品牌知名度较低，或销售量不大，或价值较高的产品。也往往被企业用于新产品上市推广或对新市场的开拓时使用。

【案例】

从非独家经销向独家经销的转变

2008年，某啤酒企业在开发佛山市场的时候，就选择了3家经销商共同经销，并利用它们各自的渠道优势，在短短的一年时间内迅速将其产品覆盖了整个佛山、南海、顺德地区。但是，到了2009年，各经销商相互竞争加剧，导致其产品价格、渠道混乱，经营利润急剧下滑，经销商无利可图，怨声载道，积极性受到挫伤。于是，在此情况下，企业果断做出了渠道调整，将经销商数目从3家精简到1家，并对另外被放弃的2家经销商进行了补偿，大家皆大欢喜，市场又重新恢复了秩序和兴旺，价格也恢复到了正常的水平。

(1) 非独家经销的优点：

①地区经销商数量较多，多方集合的销售力量相对比较强大。采用非独家经销可以更快地覆盖整个市场。

②厂商对地区市场控制的主动性较强，政策制定与实施比较主动。采用非独家经销，便于企业总体控制。

③地区销售不宜被某个经销商所控制。采用非独家经销，引进竞争机制，提高经销商的竞争意识，增强他们的市场活力，为企业赢得未来更大的市场奠定坚实的基础。

(2) 非独家经销的缺点：

①市场价格管理难度大。选择两个经销商，原有的价格垄断优势就会荡然无存，经销商之间会相互杀价，甚至接近乃至低于进货价。经销商都无利可图了，当然也就没有任何经销企业产品的信心和意图了。最终企业销量不升反降，市场大幅滑坡。

②经销商对于客户服务水平的差异化较大。

③经销商的积极性不宜提高。由于企业选择多个经销商，而平均利润又大幅度降低，经销商的积极性随之下降，并对整个企业失去信心，转而去经营其他竞争品牌。

（四）经销商的分类

按照不同的划分方式，经销商可以做以下不同的分类：

1. 按经营商品的范围分类，经销商可以分为三种类型

（1）大类商品经销商。这类经销商专门经营花色、品种、规格、厂牌等非常齐全的某一类商品，同时还经营一些与这类商品密切相关的商品。例如，大类食品杂货经销商通常不仅经营罐头、蔬菜、水果、粮食、茶叶、咖啡等食品，而且经营肥皂、牙膏等食品杂货商店通常也出售的商品。

（2）普通商品经销商。是指经营品种繁多的普通商品的经销商，销售对象主要是杂货店、五金商店、药店、电器商店和小百货商店等。产业用户市场上的普通商品经销商一般是工厂供应商，他们直接面向产业用户销售品种规格繁多的设备和工业用品。

（3）专业经销商。是指专业化程度较高，专门经营某一大类商品的经销商。专业经销商的顾客主要是专业商店。产业用品的专业经销商一般都专门从事需要技术支持或服务的产业用品经销业务。

2. 按照职能和提供的服务是否完全分类，经销商可以分为两种类型

（1）完全职能或完全服务经销商。这类经销商的特点是持有存货，有固定的销售人员，提供信贷、送货、协助管理等全套服务。

（2）有限职能或有限服务经销商。是指为了减少成本费用，降低经销价格，只执行传统经销商的一部分职能或提供一部分服务的经销商。这种经销商又可以分为：

①现购自运商。现购自运商经营有限的周转快的产品线，他们向小零售商销售并收取现金，不赊销，一般也不负责送货，顾客要自备货车去经销商的仓库选购货物，当时付清货款。一般来说，现购自运商都是小零售商的股东。

②承销经销商。通常经营煤、木材、大型设备等大宗、高成交额的商品。因资金投入大，他们不是先买后售，而是先收到客户订单，再与生产商联系订货，并由生产商根据交货条件和时间直接向顾客发货。从收到订单时起，承销经销商就拥有这批货物的所有权，并承担风险，一直到将货物送交顾客时为止。由于承销经销商不持有存货，因此经营成本较低，可以为顾客节约成本。

③货车经销商。他们往往开着车送货上门，通常是在固定时间、按固定线路访问固定客户。货车经销商销售的产品极为有限，主要销售生鲜易腐食品，如牛奶、面包、冷饮等，客户则大多是小食品店、餐馆、超市、医院、自助餐厅等。

④邮购经销商。该类经销商的多数业务采取邮购方式。主要服务于偏远地区的产业客户和小零售商，借助邮政或快递业务运送商品，节省推销人员上门推销的费用。

二、代理商

（一）代理商的定义

代理商是指代表制造商销售其产品并赚取企业代理佣金的商业单位。代理商与经销商的本质区别在于代理商对商品没有所有权，也没有定价权。他们不是独立经营商品，而只是代表买方寻找卖方，或代表卖方寻找买方。代理商本身是独立自主经营的企业，只不过他们是

代表制造商并按制造商的要求（价格、服务等）销售，其报酬是制造商支付的销售佣金，而非薪金或经营利润。又由于没有独立投资，他们在商品分销过程中赚取的也不是经营利润（差价），不承担经营风险。

（二）代理商类型

根据承担职能的不同，代理商可以分为以下几类：

1. 制造业公司代理商

主要任务是为签约的制造商寻找顾客，推销产品，在代理商中所占比重最大。这类代理商只被委托代理制造商的产品，无权选定交易条件和价格。他们一般与两个或多个生产互补产品的制造商签约，在制造商分配的销售领域按与制造商约定的价格政策、订单处理程序、送货服务和各种保证为制造商推销产品。虽然他们同时为几家企业做代理，但产品是互补的，而且代理的商品品种范围有限。

制造代理商大多是小企业，雇佣的推销人员数量不多，但都十分能干。在某些行业，如家具、服装饰品、电器产品、食品及汽车配件等，他们的作用十分显著。

2. 销售代理商

销售代理商和制造代理商有很大的不同。销售代理商被授权销售制造商的全部产品，并对交易条件、销售价格有较大的影响；销售代理商的推销范围一般不受地区限制；每一个制造商只能使用一个销售代理商，而不得再委托其他代理，或设置自己的推销机构。此外，委托的销售代理商也可以经营与被委托人相竞争的产品。

一般来说，那些需要集中精力解决生产和技术问题的企业，或是自感营销力不从心的企业会利用销售代理商。销售代理商通常规模较大，不仅负责推销，还负责广告促销，参加国内外展销，调查市场需求变化，向生产企业提出改变产品设计、款式、定价等方面的建议。为了尽快进入当地市场，一些公司甚至会借助在当地已有很强销售网络的直接竞争者作为自己产品的销售代理商。例如：TCL 就曾作为飞利浦彩电在中国的销售代理商负责该品牌在中国的销售，发挥其渠道作为“销售平台”的功能，通过代理获得收益。

【案例】

世界啤酒巨头在中国的强强联合

墨西哥时间 2006 年 12 月 4 日，世界啤酒生产和销售巨头莫德罗集团（Group Modelo）宣布自 2007 年 1 月起，指定其合作伙伴安海斯-布希公司（AB）为其在中国市场的啤酒代理商。莫德罗集团在墨西哥拥有 7 个啤酒生产厂，年产量高达 6000 万吨。目前该集团共生产销售 12 种啤酒品牌，包括全球销量第一的墨西哥啤酒科罗娜特级啤酒（Corona Extra）。

安海斯-布希公司（Anheuser-Busch，简称 AB 公司）于 1852 年创立，总部位于美国密苏里州圣路易斯市，旗下有世界最大的啤酒酿造公司。安海斯-布希公司年产啤酒 1300 万吨，自 1957 年以来啤酒产量一直居美国行业之首，占美国啤酒市场份额的 46%。目前，它经营的百威品牌是中国市场运作最成功的外资品牌之一。百威拥有一个庞大的专业营销队伍和遍布全国 40 多个主要市场的 130 多家独立经销商，并具备深度分销能力，即直接将产品销售到各个零售点。这种销售网络也能对科罗娜的销售形成促进。

AB 涉及的代理品牌除科罗娜特级啤酒外，未来还有可能包括莫德罗旗下的其他啤酒品

牌。目前，中国高端啤酒市场大多数为外资品牌所垄断。喜力、嘉士伯、百威、科罗娜都占据重要份额，“科罗娜在夜场销售非常不错。”

百威此举可谓一箭双雕，科罗娜的销售不但能提升百威的销售业绩，还将进一步增强其在夜场的优势，拉开与其他夜场竞争者的差距。同时，百威还可以对这个曾经的竞争者在中国市场形成一定程度的掌控能力。

资料来源：摘编自《第一财经日报》

3. 佣金商

佣金商一般在批发市场上有自己的摊位和仓库，可替委托人储存、保管货物，且有责任替委托人发现潜在的客户，获得优惠的价格，打包、送货，提供市场信息及短期商业信用。佣金商对委托代销的货物有较大的自主权，且因储存、保管的货物多为生鲜易腐商品，必须因时制宜，抓住销售机会。佣金商卖出货物后扣除佣金和其他费用，将余款汇给委托人。

4. 采购代理商

采购代理商根据协议为委托人采购、收货、验货、储存及运交货物。例如广州市有大量的独立采购代理机构，专门为国内甚至国外的零售商采购合适的服装、日用品等。

5. 进出口代理商

这类代理商的数目和规模很大，他们通常在各国港口设有办事处，专门替委托人从国外获取供货来源或向国外推销产品。他们在进出口贸易及企业进入国外市场过程中的作用十分显著。如中国的长三角和珠三角地区，由于独特的地理位置和较大的市场需求，有大量来自国外或国内的进出口代理商，为国内外制造商服务。

6. 信托商

信托商接受他人的委托，以自己的名义向他人购销或寄售物品，并取得报酬。信托商具有法人地位，在交易活动中多选择远期合约交易，一般要签订信托合同，明确委托事宜及相应的权利。信托商的具体形式有以下几种：

(1) 委托商行，是面对消费者进行零售的信托商形式。以零售形式接受顾客委托，代办转让出售。

(2) 贸易货栈，是从事批发业的信托商形式，是一种古老的居间性商人。贸易货栈的主要功能是在买卖双方之间起代理作用，即代客买卖、代购、代销，同时兼有其他服务功能，如代存、代运等。委托人一般要付一定的佣金。

(3) 拍卖行，是接受委托人委托，以公开拍卖的方式，组织买卖成交的信托商。拍卖方式在零售中较少见，主要在批发行业中采用，而且通过拍卖行以公开拍卖的方式进行批发的主要是质量、规格不标准，不易分列等级的蔬菜、水果、茶叶、烟草、羊毛皮等农产品和工艺品。

三、经销商与代理商的区别

虽然经销商与代理商在功能和作用上有较多相似之处，但两者所获得的回报和承担的风险是不一样的，原因就在于两者在经营性质和 workflows 上存在多个层面的差异。经销商与代理商根本的区别在于经销商在渠道中具有对商品的所有权，可以自由定价，而代理商不具有对商品的所有权，只能执行厂家的价格政策。

经销商与代理商在经营性质上的具体差异可通过表 4-1 进行对比区别。

表 4-1 经销商与代理商的区别

	经销商	代理商
双方关系	与厂商是一种买卖关系	与厂商是一种委托代理关系
经营地位	以独立法人的身份签订合同	与第三方签订合同时需以厂商的名义签订
利润来源	获得经营利润（差价）	赚取佣金（提成）
库存	保持适当的库存	代理商则多半只有样品而无存货，依订单进货
经营自主性	经营活动过程不受或很少受供货商限制	经营活动完全受供货商指导和限制
所有权	拥有商品的所有权	不拥有商品的所有权
独立性	独立的经营机构	不一定是独立机构
对称性	与供货商责权对等	供货方权力较大
角色	以自己的名义从事销售	以厂商的名义从事销售
售后服务	在售后服务方面，一般是自己承担	在售后服务方面，一般在合同中注明不负此责任
售后责任	发生索赔事件时，一般是自己承担	发生索赔事件时，则一般在合同中注明不负责任

企业在选择采用经销商还是代理商时，需要考虑品牌的成熟度，产品的市场潜力，销售量的可预估性等。通常，成熟品牌和产品因市场走势稳定，推广工作较简单，销售量容易预估，比较适合以经销制的方式合作。而新成立的厂商所开发的新产品因市场复杂、投入较大、前景未卜，需精耕细作，适合采取代理商的方式，以降低代理商的风险和负担。

任务 2 了解批发商

批发在我国是一种显著的经营商业业态。特别在 20 世纪 80 年代、90 年代的中国，批发市场兴旺发达，各省、各地区都有自己的批发市场，成为商品流通的一个个集散地，在我国经济发展过程中扮演了重要的角色。虽然现在批发市场已经日渐萎缩，批发商也面临转型，但批发及批发商的功能仍然不能忽视。

一、什么是批发商

批发商（wholesaler）是指从厂家或某个渠道成员购进产品，然后批量转售给其他批发商、中小零售商、工业用户或各种消费机构以赚取其中差价的专门商业机构。批发商经营活动的特征是处于分销渠道的中间环节，一头连着生产制造商，购入制造商的产品，另一头连着零售商、工业用户或各种消费机构，并向它们批量出售大宗商品。批发商处于商品流通的起点或中间环节，其销售对象不是最终消费者，所以批发活动结束后，商品仍处于流通领域中，并不直接进入生产消费。批发商是以赚取购销差价为目的，所以，一般不具有品牌忠诚度，什么好赚卖什么。

二、批发商的主要类型

(1) 经销批发商。是指一批独立的、专门从事批发业务的，并且在进行商品交易时拥有

商品所有权的批发商。它们一般会大批量购进商品并进行储存，再把这批商品进行拆分，批量转售给零售商或其他渠道成员以赚取差价。经销批发商是批发商中最主要的类型。

(2) 代理批发商。又简称为代理商，一般只帮助买卖双方进行业务沟通，但本身并不拥有商品的所有权，以获取成交后的佣金为目的。它们参与关于商品交易的谈判，目的是帮助其委托人与购方达成交易，而不是为自己购买商品。

(3) 制造商的批发机构。是指由生产制造商自己创办的，但是独立于生产制造商生产机构的一些销售组织，如厂商营销公司或办事处等。它们的主要任务是销售本企业生产的产品，通常按经销商的模式开展业务，独立核算成本和收益。

三、批发商的功能

批发是专门从事大宗商品交易的商业活动，是商品流通中不可缺少的一个环节。商业批发是生产与零售之间的中间环节。通过商业批发活动，使社会商品从生产领域进入流通领域，起到组织和调动地区之间商品流通，发挥社会分工的作用。批发还可通过商品储存发挥“蓄水池”作用，平衡渠道商品供求关系。批发商在渠道中发挥以下一些功能：

(1) 销售与促销功能。批发商利用其销售人员可以大大拓展生产制造商产品的推广范围和影响，使制造商能以较小的成本开拓目标市场和接近目标顾客，促进产品销售。

(2) 采购与搭配功能。批发商根据市场需求来选购产品，并将各种不同的产品进行搭配，为零售商或其他批发商节省商品采购和搭配的时间，及明把握消费趋势。

(3) 融资功能。批发商整批买进货物，能向厂家提早订货、备货，能按时付款，能够帮助厂家迅速提高销量，还解决了厂家迅速回收资金的问题。

(4) 仓储配送功能。批发商通常拥有自己的仓储配送设备，能保持一定的库存，帮助制造商占领渠道空间，进行物流配送，从而减少厂家的仓储成本和物流风险。

(5) 风险承担功能。批发商在与其他渠道成员的交易过程中，通过拥有商品的所有权，承担商品失窃、损失或过时等各种风险。

(6) 信息提供功能。在交易过程中，批发商会向有关的生产制造商和零售商提供各种市场信息，如竞争者的动态、新产品的出现和价格的变动等情况，为决策提供帮助。

(7) 管理服务功能。批发商有可能帮助与自己关系密切的零售商培训推销人员，改进商店陈设，建立财务与存货管理系统，提高零售商的经营效益。

(8) 产销调节功能。批发商能够很好把握消费需求趋势，通过运用其运输和储存功能，可以起到调节产销关系、促进产销平衡的“蓄水池”的作用。

(9) 深度分销功能。批发商能够向下游深度开拓市场和实现快速周到的送货以及售后服务，能够承担周边地区市场开发的功能，能够帮助厂家实现深度分销的目标。

四、批发商的发展前景

综观中国商业的发展，批发商从无到有，从有到少，都是社会分工和历史进步的结果。批发商是分销渠道中一个重要的环节。但是，随着厂家和零售商的规模越来越大，零售商寻求与厂家的直接交易越来越多，批发商的生意越来越难做，有人提出了“批发无用论”，有人提出了“批发转型论”，都值得探讨。

近年来，随着市场环境的变化和互联网技术的发展，特别是连锁商业的蓬勃兴起和电子

商务的全面展开，批发面临严峻的挑战，批发商正处在大型零售商和生产制造商的两面夹击之中，只能承担一些零碎的功能和扮演次要的角色。一方面，许多零售商常常越过批发商直接向生产制造商进货，并在销售时扮演批发商的角色，将商品批量出售给购买者。另一方面，许多大型生产制造商也纷纷设立自己的销售机构，将产品直接批售给零售商，甚至直接卖给最终消费者。因此，批发商面临被淘汰的危险。然而，就我国的实际情况看，在相当长的时期内，批发商不可能消失，批发商还有存在的必要。但传统的批发商必将面临转型的压力，从“坐商”转为“行商”，还必须承担厂家深度分销和物流配送的功能。

任务3 了解零售商

“零售”一词至今虽未有公认的标准，但国内外大部分学者认为零售包括无形的服务。菲利普·科特勒认为：“所谓零售是将货物和服务直接出售给最终消费者的所有活动，这些最终消费者为了个人生活消费而不是商业用途消费。”零售商就是指那些销售量主要来自零售贸易，并为广大最终消费者提供服务的商业单位，其主要业务活动是把商品或劳务直接卖给最终消费者。

一、零售商的功能

零售商主要通过从事终端零售的商业活动来提高其向顾客提供的商品和服务的价值，并从中获取经营利润。零售商的功能主要包括：

1. 商品组合

制造商生产提供的是某一特定类型的商品。如果每个制造商都自己开设商店且只销售自己的产品，那么即使是准备一顿简单的午餐，消费者也不得不跑多家商店进行采购。而零售商可以为消费者提供各类商品和服务的组合。

2. 分装货物

为减少运输成本，制造商和批发商将产品发送给零售商时，常采用大件包装。零售商将大件包装商品分拆成独立的小包装商品销售给顾客，这就是零售商的商品分装功能。

3. 仓储配送

仓储配送是零售商的最主要功能之一。零售商通过调运、存储、配送货物来及时满足消费者的需求，因此消费者可以不必在家中囤积大量商品，因为他们知道他们可以从零售商那里得到供货，零售商的仓储配送功能减少了消费者的仓储配送的成本和风险。

4. 提供服务

零售商为消费者提供各种售前、售中、售后服务，服务涉及商品包装、送货上门、赊销（信用）、商品展示、商品信息及咨询服务，以及退货、换货及修理服务等。

【资料】

2009 中国连锁企业十强

中国连锁经营协会近期发布 2009 中国连锁百强名单，苏宁最终以 1170 亿元的销售规模挤下宿敌国美，第一次问鼎百强冠军，国美、百联、大商、华润万家排名分列第二至第五。

见表 4-2。中国连锁百强霸主更替的时间正在缩短，分析人士认为，这意味着以往靠“先发”优势领先的企业与后来者的差距正在大幅度缩小。

表 4-2 中国连锁企业十强（2009）

序号	企业名称	销售规模（万元）	增幅%	门店总数（个）	增幅%
1	苏宁电器集团	11700267	14.3	941	15.9
2	国美电器有限公司	10680165	2.1	1170	-14.1
3	百联集团有限公司	9791537	3.8	6153	-4.1
	其中：联华超市股份有限公司（含华联）	6716978	3.2	5599	-4.7
	其中：华联集团吉买盛购物中心有限公司	392618	-2.9	22	4.8
	其中：好美家装潢建材有限公司	210000	-17	14	-44
4	大商集团有限公司	7053590	12.8	160	6.7
5	华润万家有限公司	6800000	6.6	2926	8.5
	其中：苏果超市有限公司	3323600	9.5	1852	2.8
6	康成投资（中国）有限公司（大润发）	4043169	20.5	121	19.8
7	家乐福（中国）管理咨询服务有限公司	3660000	8.2	156	16.4
8	安徽省徽商集团有限公司	3437883	13.5	2884	15.5
	其中：安徽商之都股份有限公司	726413	14.6	928	41.9
	其中：安徽徽商农家福有限公司	184490	4.9	1918	6.2
9	沃尔玛（中国）投资有限公司	3400000	22.2	175	45.8
10	物美控股集团有限公司	3270000	6.7	2333	16.1
	其中：北京美廉美连锁商业有限公司	436596	6.6	35	12.9
	其中：浙江供销超市有限公司	220207	10.1	2000	4.2

资料来源：《南方都市报》2010-4-2 C15 版

二、零售商的特点

在分销售渠道中，零售商作为渠道的末端，与消费者直接接触，与其他的渠道环节相比，具有明显不同的地位，因此显现出与市场营销的其他领域相区别的特点。

1. 网点的布局受到人口和市场分布的影响

由于零售商是直接为广大最终消费者服务的商业单位，其主要业务活动就是将商品直接卖给最终消费者，它必须扎根于最终消费人群才能得以生存和发展。因此，零售商业网点的分布受人口、市场分布情况的影响。事实上，有购买力的人口分布情况是影响零售企业布局的决定因素之一，零售企业往往分散在靠近最终消费者的地方。

2. 每笔交易的平均数额比较小

零售商面对的大多是个人消费者，他们一次购买的数量较小，交易的额度也较少，但购买频率比较高。这导致零售企业在确定现有的库存以及选择受欢迎的各种价格、颜色、款式和规格方面也存在着很多难题，因此，订货决策往往不太有效。一般来说，零售商选择小批

量频繁进货，以免造成库存积压。

3. 经营有明显的季节性

由于零售商的主要业务活动是把商品直接卖给最终消费者，而消费者的购买时间、习惯又受到广大消费者的风俗习惯等影响，如月饼就主要集中在中秋节前后购买，其他时间基本无人问津。消费者购买商品的季节性就决定了零售商经营的季节性。

4. 消费者购买的随意性

消费者购买受到情感等非计划因素影响比较大，零售交易中消费者购买呈现出较强的随机性，即消费者事先计划好的购买只占一定比例，很多情况下是即兴购买。这种最终消费者购买的无计划性导致零售商也很难安排自己的存货管理，并对零售商提出了特殊的要求。

5. 零售业态发展快且变化大

零售商业是世界经济中一个最为动荡的行业。特别是自第二次世界大战以来，西方国家零售机构不断创新，新型的零售业态不断出现，而且新型的零售业态的产生所需的时间日益缩短。19世纪初到20世纪初的100年只出现了4种业态，而1980~1990年的10年间，就出现了7种业态。同时近十年来，一种新型的零售经营模式——连锁经营模式正在全球范围内迅速扩张，使得零售商在渠道中的作用越来越突出。另外，电子商务的兴起，使得传统零售业态受到严重挑战，连锁经营模式也在向网络化发展。

三、零售商的类型

零售商是中间商类型之一，处于流通领域的最后环节，直接面向消费者提供商品和服务。他们通过了解市场需要和需求，并根据自身实力和供应链条件，选择最佳商品组合与服务组合，然后从生产者或供应商处获得商品，在消费者需要的时间进行销售和服务，由此创造新的价值和企业利润。对于零售商可以有多种分类方法。其中主要分类包括：

1. 按照零售活动的经营方式，大体上有店铺零售商与非店铺零售商之分

常见的零售活动都是在一定的店铺内进行的。采用店铺进行零售，便于保持和展示大量的货物，便于营造热烈的商业刺激氛围，也便于消费者长期光顾和快速选购。也有一些零售活动不采用店铺，比如上门挨家挨户销售、网上销售、电视直销和邮寄销售。多数非店铺零售经营者着重考虑的是节省店铺租金，深入到居住较为偏僻或者上街购物不方便的居民家庭进行销售，打破地域界限，扩大市场空间的覆盖面。

2. 按照商品与服务的联系程度，可以有纯商品型零售商、纯服务型零售商、商品中心型零售商、服务中心型零售商以及综合型零售商

现在绝大多数的零售活动都包括有形商品和无形商品（即服务）两类，差别只在于两类商品的比例有高有低。于是，可以大体分出有形商品比重较高的商品中心型零售商、无形商品比重较高的服务中心型零售商以及两类商品比重相当的综合型零售商。比如大型酒店通常都兼营百货、服装和旅游纪念品等；很多美容店也销售化妆品、保健品和药品；有些加油站附设食品销售部；汽车修理店也代理制造商销售车用备件和附属用品（如车用挂物架、音响设备等）。一般来说，无形商品的比重反映出零售店的附加价值高低。服务越多，表明零售店提供给消费者的独立于商品之外的附加价值就越多，那么该零售店的服务业属性就越高。

消费者服务企业通常是以服务为主或者是纯服务的零售商，比如搬家公司、家政公司、理发店、美容店、洗衣店、邮政局等。

3. 按照零售资本的性质, 还可分为国有企业、集体企业、股份合作企业、联营企业、有限责任公司、股份有限公司、私营企业、港澳台商投资企业、外商投资企业等

总的来说, 零售商作为向直接最终消费者销售商品和提供服务的经营机构, 是商品价值实现的最后关口, 也是生产企业、流通企业和消费者利益的重要结合点, 因而也是市场营销最主要的阵地。

上述是指专业零售商。应当指出, 在市场上还有许许多多从事商品零售活动的“非专业”零售单位, 比如制造商的直销机构、批发商零售部门。在那些技术性强、对顾客提供较多销售服务的制造行业, 不少制造商都设立了自己的零售机构, 从事商品的直销, 比如汽车制造商大多拥有自己的零售机构。批发商兼营零售几乎是一个普遍的现象, 尤其是在基层的直接面向零售商的批发商。他们大多设立零售门市, 直接向消费者销售商品。

四、零售业态

零售业态是指零售企业为满足不同消费需求, 按照既定的战略目标, 有选择地运用商品结构、价格政策、销售方式、店铺选址、规模及形态等手段, 提供销售和服务的种类化经营形态。从广义角度分析, 零售连锁经营业态包括商品零售连锁经营业态、餐饮零售连锁经营业态和服务零售连锁经营业态。各个国家由于经济发展不平衡以及内部环境因素导致零售业态具有一定差异性。

根据我国国情, 我国商品零售主要包括以下零售业态: 杂货店、便利店、折扣店、超级市场、百货商场、仓储会员店、专营店、专卖店、厂家直销中心、综合购物中心、特殊零售渠道、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物等。

(1) 杂货店。是以香烟、酒、饮料、休闲食品为主, 独立、传统的无明显品牌形象的零售业态, 在广东叫“士多店”(Store), 在上海叫“夫妻老婆店”。

(2) 便利店: 满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态, 一般以“24 小时营业”为特征。主打商品是食品、日化品、小百货一类的快速消费品。营业时间长、一般位于居民区或商务区。以高于平均市场价的价格和服务销售, 平均毛利一般为 30% 左右。

(3) 折扣店。是店铺装修简单, 提供有限服务, 商品价格低廉的一种小型超市业态。拥有不到 2000 个品种, 经营一定数量的自有品牌商品。在产品组合上类似百货店, 但较之百货店缺少时髦感; 相当低的营运成本率, 总的费用仅占销售额的 25%; 廉价的建筑、设备、装饰; 强调自主服务; 重点促销全国性品牌商品; 常使用租来的店铺。

(4) 超级市场。又叫连锁超市, 以自助服务方式销售食品、日用百货的商店, 设有杂货、肉品等部门, 店铺面积一般在 200~500 平方米左右, 具有连锁经营的特征, 主要位于居民区, 如上海联华、华联、江苏苏果等。超市包括方便超市、联合店、综合超市和专营超市等。

(5) 百货商场。大型的零售单位, 经营的产品组合宽且深, 按购买、促销、服务、控制的目标设立部门, 价格和服务水平平均在中上, 产品品质中上。经营地点位于繁华的商业中心。同一个建筑物里不同商品区隔开来自行管理。实行全方位服务, 营业员较多。如广百百货、太平洋百货、友谊商场等, 在我国以前大多以国营为主。

(6) 仓储会员店。以会员制为基础, 实行储销一体、批零兼营, 以提供有限服务和低价格。60% 以上的销售额来自于付了会员费的小企业和单位的购买, 以批发价格供货, 服务较少, 自营运输, 存货周转率达年 18 次左右, 租金低, 如麦德龙、山姆等。

(7) 专营店。专营店集中销售一条产品线,如化妆用品、家具用品、家电产品、建材等,其产品组合窄而深,针对特定目标市场。例如国美、苏宁、宜家、百安居等。

(8) 专卖店。专卖店是只销售一个牌子产品的商店,其营业面积视产品不同而有较大差别,小的不足 100 平方米,大的则可达 1000 平方米。包括服装、汽车、手机、电脑、药店等多个行业。如李宁服装店、格力电器店等。

(9) 厂家直营店。生产厂家主动前向一体化,避开渠道商环节,直接进行产品的销售。如:欧派橱柜、海尔、美的、格兰仕直营店等。

(10) 综合购物中心。在国外叫“Mall”或“Shopping Mall”,是集顾客购物、休闲、娱乐为一体的大型综合商业单位,其中包含百货商场、专卖店、超市、美食广场、娱乐中心、酒店等业态,经营的产品一般为品牌产品,价格相对较高,适合收入相对较高的人群,一般营业面积较大,国外一般在 60 万平方米左右,经营业态齐全,应有尽有。如北京燕莎购物广场、广州天河城、广州正佳广场等。

(11) 特殊零售渠道。顾名思义,就是非大众化的零售渠道,即特殊通道。如酒店、餐厅、卡拉 OK、夜总会、娱乐城、发廊、健身中心、书店、学校、医院、政府机关、幼儿园等。

(12) 其他新型业态。购物中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货机等。

任务 4 了解制造商与消费者

根据我们对分销渠道的界定,制造商是分销渠道的起点,消费者是分销渠道的终点,同时消费者又是新一轮产品制造与分销的起点,因为所有的营销活动源于消费者的需求。因此,营销渠道的参与者还包括制造商、消费者和一些中间服务机构。

一、制造商

制造商是指那些从事产品研发及生产或制造的企业,包括各种各样从事采掘、提取、加工、种植和组装产品的公司。作为产品的生产者、品牌的拥有者,制造商被认为是营销渠道的源头,常常在营销渠道中占据着主导地位,往往担当“渠道领袖”的角色。

制造商的产品涉及的范围十分广泛,大到飞机大炮、大型机器,中到日用消费品,小到螺丝钉、针、线、纽扣。生产制造商的规模也存在很大差别,有的只有几个人,有的则拥有数以万计的雇员和数十亿的年销售额。虽然差别较大,但是它们却有一个共同点:都是为市场生产满足消费者需求的各种产品和创造品牌,他们是分销的发起者。

要满足市场需求,制造商必须通过某种方式让其产品进入目标市场,然而,由于缺乏相应的资源(人、财、物)和专业技能,或者在规模上不经济,大多数生产制造商不能有效地将其产品直接出售给目标市场中所有的消费者或用户。

如果把销售交给其他的渠道成员,如批发商、零售商来完成,生产制造商就会节约很大一笔在销售方面必须投入的固定成本。中间商可以同时经营许多其他生产制造商的产品,通过功能专业化和销售规模,在产品销售方面获得规模效益。

从上面的分析可以看到,制造商在生产上可以达到最佳规模,但是如果采取直销方式进行销售,则往往是不经济的。因此,根据社会分工的思想,生产制造商对于中间商的服务有客观需要,对于中间商的依赖是有必然性的。

一句话，制造商主要的优势和职责是生产产品和创造品牌，其余的分销工作应该交给专业的分销机构来完成。

二、消费者

消费者和用户是营销渠道的终点，又是新一轮产品制造与分销的起点。企业所有的渠道活动，都是为了在适当的时间、适当的地点、以适当的产品形式，满足消费者和用户的需求，所以他们首先是企业进行渠道活动的终极对象。然而，消费者和用户也承担一些渠道功能，如他们需要到商店或某个交易场所去购买；在购买时，需要就所有权的转移和转移的条件进行谈判；成交以后要付款；付款以后要提货；提货以后要运输；运到目的地以后，还要搬运、拆封和进行使用前的储存；最后，在使用时，还要对商品进行养护和维修，还会对产品的改进与提升提出反馈意见。所以，从这个意义上讲他们也是渠道的参与者。

尽管营销渠道中其他渠道成员所做的一切，都是为了使消费者和用户在一个可接受的成本内尽量少地发挥渠道功能，但是由于成本关系，其他渠道成员所发挥的渠道功能不可能完全取代消费者和用户所发挥的渠道功能。试想，有些消费者和用户以较低的成本就能发挥的渠道功能，为什么要让批发商或零售商用较高的成本来完成呢？

比如，一个消费者在一家超市买了一些食品，不重，价值也不高。此时，这家超市可以让顾客自己提回家，也可以派一辆车帮顾客送回家。在后一种情况下，超市发挥了更多的渠道功能，也为消费者带来了更多的利益，如果价格相同，消费者当然愿意接受。但是，这样做，超市的经营成本将大大提高，提高的成本必将反映到价格上，因此在后一种情况下，商品的价格会大大提高。

现在的问题是：消费者是否愿意为超市发挥的渠道功能买单？他会因为超市把食品送回家而支付更高的价格购买这些食品吗？或者他愿意为购买这些食品额外支付一笔运输费吗？如果回答是否定的，那么就意味着这个消费者并不认同超市需要发挥这一功能，他觉得还是自己发挥这一功能在性价比上更划算，他就还是要自己发挥这一渠道功能。因此，在渠道的设计和管理过程应该尊重顾客的意愿和充分考虑顾客价值。

任务5 讨论中国经销商的转型

经销商是中国当代社会一个特殊的群体。早在 20 世纪 90 年代，随着改革开放的深入和市场经济的发展，批发市场如雨后春笋般壮大起来，成千上万的经销商随之涌现，各式各样的产品和品牌通过他们销往全国各地，渗透到市场的各个角落，制造商、零售商都要围绕他们来运作，所以整个 90 年代可以说他们简直就是“太阳”，他们是 90 年代“先富起来”的那一部分人。然而，时间进入 2000 年，中国流通商业的渠道格局发生了根本性的变革，传统的批发市场日渐衰落，而以大卖场、大连锁为代表的新兴渠道迅速兴起，并逐渐取代了经销商成为现代流通商业的主角，经销商的地位和处境也跟着发生了变化。一方面，大型零售终端的迅猛扩张严重挤压了经销商的生存空间，降低了经销商的流通利润，同时提高了经销商的渠道费用。他们甚至撇开经销商，直接找厂家供货。另一方面，制造商也在进行渠道管理创新，力图控制经销商以掌控渠道，甚至通过绕过经销商，与零售商建立直接的供货关系。此时的经销商承受着来自制造商和零售商的双重压力，制造商想控制，零售商想盘剥，昔日风

光不再，两头受气，前景实在堪忧！

一、中国经销商的优势与劣势（见表 4-3）

表 4-3 中国经销商的 SWOT 分析表

中国经销商	优势 (Strength)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 成本运营优势。 (2) 深度分销优势。 (3) 流转速度和资金优势。 (4) 简单易操作优势。 (5) 本地化网络资源优势。 (6) 人员、仓储、物流优势。 (7) 行业经验及商业信用优势。 (8) 人脉关系资源优势
	劣势 (Weakness)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 整体实力的劣势。 (2) 品种和规模有限的劣势。 (3) 不拥有品牌和强势终端的劣势。 (4) 追逐利润和不关注品牌发展的劣势。 (5) 人员素质和管理水平劣势
	机会 (Opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 深度分销：代理二、三线品牌销售；开拓、服务二、三线市场和区域细分市场。 (2) 物流配送：为一线品牌提供配送服务；为各级终端市场和细分市场提供售后服务
	威胁 (Threaten)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 厂家追求直营，直供终端、自建网络。 (2) 终端追求直供，撇开经销商，自营采购。 (3) 厂家实力增强，管理水平提高，力争控制渠道。 (4) 终端规模扩张，经营日趋现代化，提出匹配要求

二、中国经销商的生存空间在哪里

中国市场地域辽阔，地区经济发展极不平衡，各行业特点又不一样，各地区风土人情差异很大，所以，厂家自营渠道在中国目前是不现实的，必须重视经销商的力量，发挥其本地化的分销优势，进行深度分销，这是厂家的必然选择。据统计，目前以卖场、连锁为代表的新兴渠道尽管在中心城市势头强劲，但从全国的总体销量看，其份额不足 30%，就北京、上海、广州而言，其份额也不超过 50%，也就是说，以经销、批发为代表的传统分销渠道仍然是中国流通商业的主流渠道，经销商的分销功能不可或缺。而且，中国十多年的市场经济发展在各个行业都锤炼出一批有实力，理念和能力超群的经销商，他们最了解中国市场的水性，他们最了解消费者，他们具有本地化资源优势，因而他们最专业，他们是中国市场深度分销的中坚力量。

在中心城市市场，零售终端连锁经营成为现代商业的主体，经销商只能充当辅助和补充的角色。像沃尔玛、家乐福、好又多、上海联华、上海华联、北京华联等大型零售企业纷纷直接向厂家进货，部分生产企业为控制市场而自建销售网络，但是还有很多厂家需要

经销商代其为大型零售终端提供物流配送服务，需要经销商对中小零售点和细分市场进行深度分销，实现网络覆盖，中小企业更是需要仰仗经销商的网络和实力开拓市场，进入终端零售。可以说，一方面，经销商控制着若干个二、三线品牌，形成一种集群力量，有实力和零售商叫板，容易取得平等的谈判地位，零售商其实也需要掌握若干品牌的经销商的支持，以实现快速采购和高效采购；另一方面，中小企业和品牌因为势力和品牌影响力有限，不便与大型零售商建立直接的供货关系，无法承担巨额的通路费用，所以更加需要借助经销商的本地化网络资源优势，人员、仓储、物流优势，行业经验及商业信用优势，以及集群谈判和人脉关系优势，以实现销售目标。在这里，经销商实际上成了中小企业与终端零售商之间的联系“纽带”，承担了“二传手”的功能，这对于双方来讲都是非常重要的。此外，在中国广大的地市级市场和农村、乡镇市场，经销商的分销功能将越发重要和突出。中国地域辽阔，人口众多，分销层次复杂，下游市场潜力巨大，是未来主要的销售增长点和利润来源，具有广阔的开发前景，但分销成本问题一直困扰诸多生产企业，任何企业都无力完全自营销售。所以，要在地市级市场和农村、乡镇市场挖出金矿，必须借助经销商的力量。一些企业（宝洁、娃哈哈、格兰仕等）已经深刻认识到这一点，已经将经销商视为自己销售队伍的一种延伸，加以培育和扶持，甚至建立起一种稳定的共进双赢的合作伙伴关系，充分显示出经销商的存在价值。

三、中国经销商的转型

最近几年，渠道一方面走向扁平化，连锁经营蓬勃兴起，取代经销商成为现代商业的主角，另一方面深度分销向纵深发展，销售重心日渐下移，致使经销商从原来的商业主角逐渐演变成为辅助的角色，然而，新时期的经销商是分销物流商，它肩负着深度分销和物流配送的重要功能，经销商的作用和地位都是不容忽视和不能替代的。

在中心城市市场，零售终端扮演主角，但大终端不能代表一切，不能覆盖市场的全部，分散的消费群和区域细分市场，需要经销商、分销商去覆盖，特别是中国广大的农村、乡镇市场，更加需要经销商、分销商去做基层分销工作，去承担深度分销和物流配送的功能。因为中国市场环境过于复杂，任何一个企业都无力将分公司或连锁店建到中国所有的县和乡镇，就算机构建到这一层次，也会无力支撑其巨额的渠道运作费用，无力承担这一庞大体系的维护和管理的工作。此外，随着大型零售终端在全国的不断扩张，对于厂家的配送能力也是一个严峻的考验，在厂家不能直接送达的城市和地区，还需借助经销商的储运配送力量，对大终端提供及时准确的配送服务，这是大型零售终端扩张对厂家提出的要求，也是连锁经营业态兴起赋予经销商的历史责任。因此，经销商虽然不再成为现代城市商业的主角，但它仍然是广大中国市场流通商业的主要力量。

四、重塑中国经销商群体

中国经销商群体是中国商业社会一支重要的渠道力量，它在 20 世纪 90 年代中国市场经济的飞速发展过程中曾经起到了关键性的推动作用，但到了新的时期，随着渠道的根本变革，其中心地位受到挑战，甚至被连锁企业所取代，中国经销商群体从此陷入迷茫，并因为同时面临来自制造商和终端零售商的双重挤压而倍感失落。中国经销商群体需要重新定位，调整好自己的心态，树立克服困难的信心和决心，就能冲出困境，寻找自己的发展之路。

而目前中国经销商群体普遍管理方式落后，管理能力不强，人员素质不高，大多经销商追逐短期利益，不太关注厂家的品牌发展，不太注重自身品牌建设，往往因为自身观念、质量和技术原因而被市场淘汰。所以，目前中国经销商群体面临的最大问题是如何实现自身的全面提升。有鉴于此，中国经销商群体应该从以下几个方面改善和提升竞争力：

(1) 创新经营观念。比如品牌观念，经销商在产品结构的选择上应该重视品牌、培养品牌、优化品牌，帮助企业在经营上上档次、上台阶，以适应更高层次的竞争需要。同时，经销商应该将自身当作品牌来塑造，提升企业形象，增强竞争力。再如持续发展观念，经销商应该抛弃追逐短期利益的做法，注重和厂家、零售商建立合作伙伴关系，热心关注厂家的品牌建设和市场拓展，追求长期利益与合作双赢。

(2) 学习营销技术。十几年来，中国营销实践和理论突飞猛进，营销技术日新月异，这些技术包括深度分销技术、品类管理技术、渠道维护技术、窜货处理技术、应收账款控制技术、客户关系管理技术等，经销商群体只有不断学习最新的营销技术，不断进行营销和管理创新，才能跟上市场发展的步伐。

(3) 完善分销网络。在当今市场竞争中，谁拥有网络，谁就拥有市场，分销网络是经销商的核心竞争力。经销商只有不断开拓、完善自己的分销网络，提高网络质量，才能在渠道对话中获得话语权。

(4) 提高服务水平。市场竞争已经从产品竞争、品牌竞争进入到服务竞争时代，企业最终成败的关键很大程度上取决于服务，而服务是经销商群体的核心能力所在，所以，经销商应该力争发挥自己的优势，提高自己的服务质量和水平，以提高市场竞争力。

(5) 加强基础管理。管理的落后和不规范是中国经销商群体普遍的“软肋”，因为他们当中大多由“个体户”产生，一开始就没有建立一个良好的管理平台，因此目前的当务之急应该是进行管理硬件、软件的调整、升级，提高管理的专业化、规范化、信息化水平。

(6) 提升员工素质。人是一切管理的中心，也是一切营销活动的载体，人的素质的高低直接影响企业的经营观念、营销技术和服务水平，它是决定企业竞争成败的关键，而经销商群体目前面临的最大问题就是员工素质的问题。由于体制的关系，经销商往往不能吸引到更多高素质的人员加盟，这就需要经销商群体动脑筋，想办法建立一些机制，以吸纳更多有识之士，提高中国经销商群体的整体素质和市场竞争力，这才是解决问题的根本所在。

核心概念

经销商 (Dealer)

代理商 (Agent)

批发商 (Wholesaler)

零售商 (Retailer)

制造商 (Manufacturer)

消费者 (Consumer)

零售业态 (Retail Style)

连锁经营 (Chain Stores)

训练题

思考题:

1. 经销制与代理制对渠道价格体系有什么不同影响?
2. 你怎样看待中国批发商的功能和未来前景。
3. 独家经销与非独家经销各自有什么优点和缺点?
4. 中国经销商为什么要转型, 怎样实现转型?
5. 中国市场零售连锁经营的未来发展趋势会怎样?

训练设计:

1. 利用课余时间调查访问某一行业产品的一个经销商或代理商, 了解他们的经营形式和经营种类以及他们承担的主要功能, 他们的困惑, 写成调查报告, 分析他们的盈利模式。
2. 利用业余时间实地调查一个零售行业或一个零售商, 了解他所在行业的零售经营业态构成及特征, 绘制成某行业零售经营业态示意图, 并分析各种零售业态的特点。

综合案例分析

可口可乐的渠道成员组合与管理

可口可乐公司将自己的销售原则总结为两条: “随处可见”和“随手可得”。“随处可见”是指其终端管理的问题, “随手可得”即是其渠道建设的目标。可口可乐公司以此为指导建设自己的分销渠道网络。



虽然可口可乐公司在中国的分销渠道众多, 但可以归结为批发、KA (重要客户) 和直营三种主流渠道。这三个主渠道的运作, 构成了可口可乐渠道系统的基本框架。可口可乐公司在中国的分销渠道系统如图 4-1 所示。

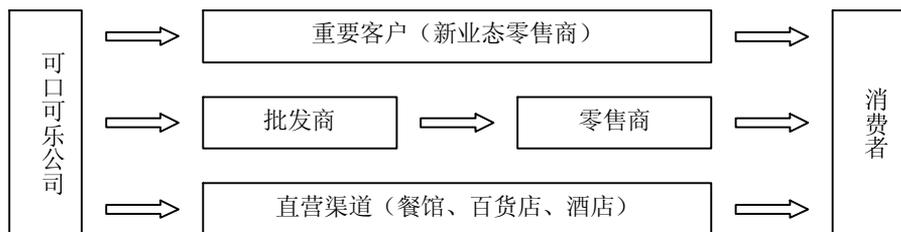


图 4-1 可口可乐渠道组合

KA (Key Account) 客户即关键客户, 又称为重要客户, 是指在国际市场上有较大影响力, 且与可口可乐公司有长期合作历史的大型新业态零售机构, 比如沃尔玛、家乐福、麦德龙、吉之岛、7-Eleven 等, 具体可分为大卖场、连锁超市、便利超市三类。而批发渠道和直营渠道属于传统渠道, 在可口可乐公司的分销渠道中一直处于重要地位。

合同化管理是进行渠道管理的最起码方式, 通过在合同中专列条文, 详细说明双方的权

利、义务和责任，可将渠道运作时渠道系统可能引起的价格和市场混乱的因素进行约束，这就是我们常说的“有约在先”。

在可口可乐公司与客户签订的合同中，除通过很多方面来促进客户取得合理的返利之外，合同奖励的关键指标主要是销售量、生动化和账款（可口可乐公司的账款主要是指在一定账期内未收回的货款，而非赊账经营），但这三个指标在各个渠道的要求很不相同，重要程度也不一样，具体内容也有很大差别，如表 4-4 所示。

表 4-4 可口可乐考核指标重要性排列表

KA	批发	直营
<ul style="list-style-type: none"> • 生动化考核 • 销量返扣 • 账款考核 	<ul style="list-style-type: none"> • 总销量返扣 • 非碳酸销量返扣 	<ul style="list-style-type: none"> • 销量返扣 • 生动化考核

对 KA 客户，主要考核生动化指标。可口可乐的生动化概念是指在销售终端醒目地开展广告宣传、陈列展示和其他促销各种活动，借以影响消费者购买可口可乐产品。对 KA 客户进行生动化考核的主要内容包括三个方面：产品和售点广告的位置、产品和售点广告的展现方式、产品陈列和存货管理。可口可乐将对 KA 客户的店面表现、常规堆头、特殊堆头以及各种促销活动的要求非常详尽地写在合同中，并标明属于检查考核的主要内容。通过对 KA 客户的生动化和账款考核，避免其与批发客户一样对销售量进行盲目的追求，从而极大减少了与其他渠道的正面竞争。

对经销商的考核渐渐从单纯的销量考核过渡到销量考核和非碳酸销量考核的结合。在以碳酸饮料而闻名的可口可乐公司，将非碳酸饮料的考核单独列出来，一是为了非碳酸饮料的成长，同时也是为了让客户牢牢记住——可口可乐公司更要成为一个全方位的饮料公司。加强对经销商的非碳酸产品销量的考核，就避免了经销商只做成成熟品牌的毛病，并解决了客户一直将可口可乐成熟产品进行带货而冲击其他渠道的问题。当然，客户也获得了从可口可乐公司非碳酸饮料带来的更多的利润。可口可乐中国公司的业务系统中，没有大批、小批、二批、特约经销商、分销商这些繁杂分类，统称为经销商，在功能要求和奖励政策上是一视同仁的。

直营渠道系统是指一些传统的直接面向消费者的零售销售点，如餐馆、酒店、快餐店、百货店、娱乐场、车站、火车与航空公司等。这些销售点在向消费者提供非饮料产品的同时，也要提供饮料产品，满足消费者的需要，并且还能依据实际情况实施个性化服务。这类渠道受到本身业务的限制、冲击或被其他渠道客户冲击的可能性不大，还能从个性化服务中获得自己的利益。

可口可乐公司在中国市场上的物流配送功能是由特定渠道提供的。该渠道客户为可口可乐公司承担产品配送和物流的使命。公司只给予该客户配送货物的奖励，就是让其远离流通渠道（公司不允许该客户从事货物流通，假如有部分货物流通，公司将给予严肃处理）。这就避免了他们与批发客户争夺下线客户，消除了渠道窜货的隐患。

问题讨论：

1. 可口可乐是怎样进行分销渠道成员的分层管理的？
2. 怎样理解可口可乐“协调平衡”的渠道发展理念？

项目五 选择渠道成员



知识点

1. 渠道成员选择的原则
2. 渠道成员选择的标准
3. 渠道成员选择的途径与策略
4. 渠道成员资信评估与风险防范



技能点

1. 渠道成员选择的定性与定量方法
2. 渠道成员的资信评估与信用管理
3. 分析和避免渠道成员选择的误区

【案例导入】

好经销商实在难寻

某建材品牌推出市场已经1年多了，目前经销商数量有100多个，但忠诚的、优质的经销商却不多。由于是新品牌，销售人员为了快出业绩，于是去找一些市场上比较成功的大经销商，经过努力，也说服了一些代理大品牌的“大客”，一年下来，由于大经销商对新品牌不够重视，并未收到预期的业绩。“经销商都是人家的好”，“好经销商太稀缺了”，很多销售人员都发出这样的感叹。

开发的一些规模稍小的经销商，3个月才发一批货，业绩极不理想，于是销售人员砍掉了第一批发货少的客户，又开发了一批，一年下来，大部分地区，经销商都换了一次，陷入“开发新经销商——发货——销量低——配合差——淘汰经销商——再找新经销商”的“恶性循环”，问题重重：

- ①七成的经销商都是新的，经销商开发、维护成本增大；
- ②经销商与厂家的磨合不够，理念与行动难以同步；
- ③品牌口碑不佳，经销商对厂家的信心严重不足。

如此困局令该企业的营销老总十分纳闷，找“大客”不合适，小经销商又没业绩，究竟找什么样的经销商才合适？为什么好经销商如此难找？

很多的新品牌都遭遇过这样的问题，在经销商管理方面十分“急功近利”。其实，“罗马不是一天建成的”，经销商的成长也非一日之功。对于中国的大部分经销商来说，先天不足、素质不高、实力不强是他们的“共性”，与他们打交道，我们需要换换脑筋。

资料来源：摘编自 <http://marketing.asiaec.com/celue/index.html>

任务1 了解渠道成员选择的原则

对渠道成员的选择要求企业能对自身有清晰的认识，对渠道的发展变化有准确的把握，对消费者的需求有深切的感知。这样，企业才能知道什么样的渠道成员是适合自己的，才能选对渠道成员。合适的渠道成员才能为公司今后的渠道管理打下良好的基础。

要实现建立分销渠道的目标，就要正确地选择渠道成员，使所建立的分销渠道适用而且有效。于是，建立分销渠道的目标被转换成选择渠道成员的原则，成为指导渠道成员选择的纲领。一般来说，应遵循的原则包括以下几个方面：

一、目标市场原则

要到哪里“开矿”，我们就把“路”修到哪里，这是最基本的选择渠道成员的原则。企业建设分销渠道，就其最基本的目标来说，就是要把自己的产品打入目标市场，让那些需要企业产品的最终用户或消费者能够就近、方便地购买。用麦当劳的话来说，就是“顾客在哪里，我们就把店开到哪里”。根据这个原则，分销渠道管理人员应当注意所选择的渠道成员的影响范围、渠道成员的顾客类型以及顾客类型与企业目标市场吻合程度等。

二、形象匹配原则

你是行业里处于什么层次、级别的制造商，就应该选择在目标市场上处于相应层次、级别的分销商，以求对等和匹配（门当户对），便于合作和交流，切忌盲目贪大和攀高枝，以避免“大户问题”。因为商品分销渠道或销售地点不仅是现有商品的销售出口，也是建立企业形象、商品形象，让消费者产生购买欲望的信息载体。在一个具体的局部市场上，显然应当选择那些能够代表本企业形象、又愿意全力销售公司产品的渠道成员。

三、分工合作原则

分工合作原则是指所选择的渠道成员应当在经营方向上一致和在专业能力方面互补，能够有效承担企业商品的分销功能。制造商的主要职责是开发产品和推广品牌，而分销商的主要职责是将商品分销到渠道，分销给消费者，分工协作实现双赢。某些商品的销售过程中需要专门的知识 and 经验，那些不具备相应的知识和经验的渠道成员就不能被选择为分销渠道成员。

四、发挥优势原则

渠道成员的选择不但要根据目标市场的需求、购买习惯和消费习惯，同时，选择什么样的渠道成员来承担企业商品的分销功能，还要根据企业的销售目标和企业现有的资源状况，特别是现有的中间商状况，以最大限度地发挥企业现有优势为原则，进行因地制宜的选择。另外，在选择渠道成员时还要注意其成长性、前瞻性的未来发展优势。

五、效率效益原则

所谓渠道效率，是指一条营销渠道运行的投入产出比，渠道效率主要体现在实现产品销量和市场覆盖两个方面，即有效性。效率效益原则要求企业在建设一个分销渠道时必须考虑

该渠道能够给企业的产品销量和市场覆盖的贡献预期，还要考虑该渠道的费用投入预期，并进行比较和分析。如一个间接分销渠道的运行效率，在很大程度上取决于渠道成员的经营管理水平、对有关商品销售的努力程度以及渠道成员的“商圈”。

六、共同发展原则

分销渠道作为一个整体，每个成员的利益来自于成员之间的彼此合作和共同的利益创造活动。从这个角度上讲，联合渠道成员进行商品分销就是把彼此之间的利益“捆绑”在一起。只有所有成员具有共同愿望、共同抱负，具有合作精神，才有可能真正建立一个有效运转的分销渠道。所以，选择渠道成员时还要树立与分销商共同发展的理念，并选择具有共同发展意愿的分销商一起开拓渠道和管理渠道，实现共同的市场目标。

上述原则是从实现建立分销渠道的目标而提出的，是体现高效率营销渠道的基本要求。它们是一个有机整体，反映着建立商品分销系统、厂商共同合作、共享繁荣的要求。按照这些原则来选择渠道成员，将可以保证所建立的分销渠道成员的素质和合作，提高分销渠道的运行效率。在具体选择渠道成员之前，要根据上述原则对各个可选择的渠道成员进行全面考察和认真分析。不了解渠道成员，就谈不上选择渠道成员。为了保证分销渠道建设的质量，必须严格考察渠道成员是否符合选择条件。

任务2 确立渠道成员选择的标准

企业在明确选择渠道成员的目标和原则之后，还要制定一系列定性和定量相结合的评估标准，以便在多个潜在渠道成员之间进行选择。对于渠道成员的评判，要根据企业实现渠道目标和渠道策略的需要，综合考虑各方面的因素。一般而言，可以从渠道成员的能力、企业对于渠道成员控制的可能性和渠道成员的适应性三个方面进行评价。

一、渠道成员的能力标准

能力标准是选择渠道成员的主要评估标准，通过对能力的具体评估可大致判断渠道成员与厂商的合作可能性，具体包括经营思路、合作意愿、价值观、声誉、信用及财务状况、销售实力、管理能力、管理权延续、产品线等几个方面。

（一）经营思路

营销思路决定着一个渠道成员的命运，不同的营销思路决定未来不同的出路——是坐在家里等电话，只供大户，小订单懒得送，还是走出去周期性拜访客户，强化服务优势，铸造诚信经商的口碑，编织销售网络。应选择与企业经营思路相近的渠道成员。中国的市场营销环境处于快速变化的时期，如果没有适应新营销环境的营销思路，渠道成员所积累的客户、经销网络就没有价值。制造商要了解渠道成员的营销思路，应从以下几个方面着手：

1. 市场认知度

主要考察渠道成员对当地市场的熟悉程度。潜在渠道成员是否了解当地市场包含多少市、县，总人口，城市人口，各县的经济差距，各县的交通情况，以及有大企业和批发市场存在情况等。潜在渠道成员对当地的市场规模、行政区划、基础资料、市场特点有较好的理性认识，标志着他有比较清晰的营销理念。

2. 经营状况

主要是了解渠道成员经营的手段是否落后，是否跟上现代科学的经营方式。许多渠道成员仍然处于一种原始的经营状况，如凭感觉进货、卖货，月底、年底盘账，无计划无组织等。

3. 服务态度

主要了解渠道成员对送货、铺货的态度，对下线客户的服务程度。对铺货的重视程度、对编织网络的重视程度、对售点的周期性拜访和客户服务程度是一个渠道成员营销思路的直接反映。如果一个渠道成员对自己经营的各产品业绩、赢利状况清楚，对当地市场的基本特点熟悉，并且积极拜访售点，增强客户服务，强化自己的销售网络，那么基本上可以肯定其营销思路是清晰的。

（二）合作意愿

合作意愿决定了渠道成员与制造商今后关系的融洽性和长久性。营销渠道成员的选择不是为了一笔买卖的问题，而是要长期“结亲”，因此制造商应在产品和愿望两方面考验渠道成员。

1. 认同产品，重视产品

对产品的功能及市场潜力的认同，是当好渠道成员的前提。一个渠道成员很难认真地去销售一个他认为没有市场潜力的产品。对产品的重视，是成为该区域渠道成员的必要条件。因为重视才能产生责任心，而责任心又是驱使渠道成员努力工作的直接动力。制造商可以通过直接询问来了解渠道成员是否对产品有认同感。

2. 愿望和抱负

渠道成员销售产品，不单对厂商、消费者有利，对渠道成员也有利。销售渠道作为一个整体，由多个渠道成员构成，每个成员的利益来自成员之间的彼此合作。只有大家都有良好的合作愿望和发展抱负，才能实现彼此高效的沟通和提高渠道管理效率。

（三）价值观

这一标准主要看渠道成员是否有激情和进取心。部分渠道成员赚钱以后就丧失了前进的动力；有的不再亲自经营，把企业交给亲戚或朋友经营。在短缺经济时代大把赚过钱的渠道成员，已经对过剩经济时代的微利经营丧失了兴趣。渠道成员的投入、毅力和对事业的投入程度，通常与市场的培育程度成正比。对于具有良好态度和企业家精神的渠道成员来说，应该具备强烈的事业观和利润观。有进取心的渠道成员不断充实自己，主动参加各种培训，对未来充满信心。

（四）经营信誉

多数厂商都会回避与没有良好声誉的渠道成员建立关系。相对信誉而言，渠道成员的经验 and 能力并非首要的考虑因素。考验渠道成员的信誉可通过同行口碑和同业口碑的途径获得。

1. 同行口碑

目标市场的其他渠道成员对该渠道成员如何评价，是否有恶意窜货、砸价、经营假冒伪劣产品、赖账等劣迹。通过其他渠道成员了解他的经营能力、经营状况，他与代理企业的合作信誉状况，他如何处理与客户之间关系等，这是了解其经营信誉的主渠道。

2. 同业口碑

其他制造商以及上游供应商、制造商以及下游服务商对该渠道成员的评价也可作为重要

的参考依据。可以说，没有不透风的墙，只要是该渠道商不遵守渠道的游戏规则，不讲究信用的话，其他同业人士也会知道的，通过同业口碑是了解其经营信誉的辅助渠道。

【案例】

信誉与信任

广东某知名食品企业到成都选择代理商，在入围的六家企业中，有一家个体户相比之下起步较晚、规模较小，销售队伍人员也不多，但却就是这家个体户取得了经营代理权！下面是企业老总的一段话，他告诉我们选择这家个体户真正的原因：“当初以这家的实力连竞标的资格都没有；有一天，我在西南食品城看见他们夫妻俩服务态度很好，我让助理有意伪装成是专门推销冒牌产品的，如果他们愿意经销，我们可给其丰厚的利润回报，结果他们坚决不卖！这就是我为什么邀请他们参加竞标的原由。到产品发布会的那一天，他提前半小时就到达了宾馆，而有的商家还迟到了几十分钟，我看中的是他个人的信誉”。而结果正如他所料，那家个体户后来不但把市场做起来了，还成了成都有名的渠道成员，目前已是拥有一家数百万资产的食品经贸公司。

资料来源：摘编自 <http://marketing.asiaec.com/celue/index.html> 2009年3月

（五）销售实力

在选择渠道成员时，销售实力是很重要的标准。判断其实力的方法很多，可以从资金实力、库房面积、配送能力、市场覆盖范围、知名度、员工的数量和素质等加以评估。

1. 资金实力

资金实力是选择渠道成员的首要条件。制造商应选择资金雄厚、财务状况良好的渠道成员，因为这样的渠道成员能保证及时回款，还可以在财务上向生产厂商提供一些帮助，如分担一些销售费用，提供部分应付款，向下线客户提供赊销，等等，从而有助于扩大产品销路。

2. 库房面积

仓库面积与销售额成正比。制造商应主动要求看看渠道成员的仓库，既可以了解其面积大小，还可以了解其经营品种，以及竞争对手的产品库存情况。同时，还可以根据仓库产品的摆放以及清洁状况来判断渠道成员的仓库管理能力。此外，根据他现有的产品库存，可以推算他大概的库存资金和流动资金。

3. 配送能力

渠道成员的配送能力是渠道成员实力的重要体现。未来能够生存的渠道成员只可能是“配送中心”式的渠道成员。在美国等发达国家，除生鲜类产品存在批发市场外，其他类型的产品的批发市场已经消失殆尽，但“配送中心”式的渠道成员仍然生存得很好。

考察渠道成员的配送能力，必须注意以下四点：

第一，渠道成员必须具备配送意识，认识到只有具备配送功能才能生存。

第二，必须组建配送机构、配送人员、配送工具。

第三，必须实现低成本配送。很多渠道成员不敢或不愿意开展配送的原因是无法承担高额配送费。

第四，在配送区域过大的情况下，建立配送中心。

4. 市场覆盖范围

市场覆盖范围是从地理区域上判断渠道成员销售网络的建设情况。通过了解车辆的吨位可以判断其覆盖的范围和覆盖的终端的类型。面包车主要供应短距离、市内的终端；2吨以下的送货车主要供应中等距离的零售商或批发商；2吨以上的送货车主要供应长距离的批发市场。要了解渠道成员的运输能力与市场覆盖范围，可以询问这位渠道成员有几辆车，车的型号如何，有几个司机等。

5. 市场占有率

渠道成员是否拥有厂商所期望的那部分市场或称市场占有率。需要特别考虑的是该渠道成员的市场范围是否太大，以致有可能与其他渠道成员重叠。概而言之，厂商应坚持“最大占有，最小重合”的原则。

目前，在中国家电业内，许多企业都会优先选择国美、苏宁等专业连锁企业。实际上这些连锁企业的资金实力并不一定很强，但由于它们现金流充裕，规模庞大，销量巨大，因此，企业选择它们无疑是非常正确的。这些连锁企业也是企业优先选择的渠道成员。

（六）信用及财务状况

调查渠道成员的信用及财务状况是一个必须环节。这项标准在渠道成员的选择中，被大量制造商采用。需要收集的信用与财务信息及调查事项包括：注册资金、实际投入资金是否宽余；必备的经营设施（仓储、运输、营业场地等）能否承受目前业务；给厂家付款的方式；资金周转率，利润率；银行贷款能力；税务是否守法；欠账的程度；放账的程度。具体内容我们还将任务4进行深入讲解。

（七）管理能力

管理过于落后的中间商一般不考虑作为合作对象，因此在选择渠道成员时管理是一个关键因素。但是，管理水平受诸多因素的影响，因而很难下定论。到底管理水平如何，其中关键的一点就是看其组织、培训和稳定销售队伍的能力。厂商销售人员通过直接询问、现场观察等方式，可以大致了解渠道成员的管理能力。具体应了解以下几个方面：

1. 物流管理水平

有无库管。有无库房管理制度，有无出库入库手续，有无库存周报表、报损表、即期破损断货警示表等。断货、即期、破损、丢货现象是否严重。

2. 资金管理能力

有无财务制度，有无会计、出纳，有无现金账、有无销售报表。是否执行收支两条线，是否有“自己的直系亲戚，谁用钱谁自己从抽屉里拿”的现象。

3. 人员管理能力

要了解中间商的人员管理情况，主要了解以下几个方面：是否有业务人员？业务人员中亲属所占比例？有无人员管理制度？业务人员是否服从管理？有无清晰的岗位职责分配？业务人员工作状态是自己去找地方卖货，拿销量提成，还是按线路周期性拜访客户，通过综合指标综合考评发薪金？

（八）管理权延续和稳定性

渠道成员多由其所有人或发起人掌管。其中有许多，尤其是二、三级经销商，大多是独立经营的小公司。如果经销商的管理阶层经常发生变动，非常不利于制造商与之合作。因此一旦老一辈故去，希望经销商的子女能顺利接替他们的事业，继续保持良好合作。

(九) 產品線結構

從以下四個方面考慮渠道成員經銷的系列商品：①競爭對手的产品；②兼容性产品；③互補性产品；④產品質量。

銷售人員應儘可能避免選取直接經營競爭對手產品的渠道成員。應尋找經營兼容性產品的渠道成員，因其從根本上不對自身產品構成威脅。經營互補性產品的渠道成員也是目標渠道成員，因為通過這類產品，可為顧客提供更好、更全面的服務。在產品質量方面，廠商應選擇經營產品質量比自己好，至少不低於自己的渠道成員，儘量不要把自己的產品同“劣質”、“無品牌”的產品放在一塊。

以上談到的標準並非適用於所有公司的所有情況，但它們指明了選取渠道成員時需要考慮的主要方面，因而具有較高的參考價值。每個企業都應該根據自己的目的、方針制定一系列相應的具體標準。如表 5-1 所示。

表 5-1 中兴通讯经销商资格标准

項目	指標	具體要求
資格要求	合法性	合法有效的營業執照、有效稅務登記證、組織機構代碼證、銀行開戶許可證、法人身份證
	業內經驗	具有分銷產品銷售經驗和良好業績，具有較強的業務理解力和良好的服務能力，能夠為最終用戶提供有競爭力的解決方案
	資金	註冊資金 50 萬元以上
	服務資質	具備二星級服務資質（行業標準）
	銷售人員要求	具有渠道管理相關工作經驗 2 年以上
	財務及經營狀況	財務狀況良好，無不良經營記錄和債務，須提供：經過合法會計師事務所審計的上一年度的資產負債表、損益表、現金流量表
運作平台要求	支持系統	與中兴通訊商務要求相符合的基於局域網和廣域網的互聯網接入手段和辦公設備、人員，可以妥善管理中興通訊統一給予的商務信息，能夠隨時訪問中興通訊的相關網站和通過各種手段與中興通訊業務人員保持良好溝通
	物流平台	具備倉儲、授權區域範圍內各地市間可互相配送的能力；具備存儲記錄系統，能對貨物流向進行實時檢索和統計
業務要求	銷售目標承諾	承諾年度進貨額不低於 50 萬
	訂單管理	(1) 項目訂單，必須按照中興通訊項目訂單通知單的要求從一級渠道進貨。 (2) 分銷訂單，按分銷價格從一級渠道進貨，按照用戶指導價格自行銷售
	信息反饋	按中興通訊的信息反饋制度提供分產品、分區域的銷售信息及需求流動預測
渠道管理基本要求		能夠按照中興通訊的要求積極拓展經銷渠道，提升中興通訊品牌，並能對經銷渠道進行規範化管理，不得進行跨區、跨行業銷售、低價擾亂市場秩序等違反中興通訊渠道原則的行為
發展與機會		考核期 6 個月。不能達到要求者，降級處理並按相應代理級別認證

資料來源：摘自 <http://channel.zte.com.cn/ztechannel/03cooperate/>

二、渠道成员的可控性标准

尽管渠道成员的能力对于企业选择渠道成员至关重要，但是企业对于渠道成员的可控制程度也是很重要的评估标准。一般而言，企业希望对于渠道成员有较高的控制程度。如果一个企业选择了势力强大的渠道成员，这个渠道成员却倚强欺弱，企业反倒会变成对方的奴隶。从可控性角度评价渠道成员，就是看企业控制某一个候选渠道成员的可能性。此时，渠道成员的经营能力强大，反倒不是好事。渠道成员可控性的评估，可以从控制内容、控制程度和控制方式几方面来考虑。

1. 控制内容

从控制内容评估渠道成员的可控性，就是要指出企业可以从哪些方面控制某一渠道成员。比如，企业可以控制或者影响渠道成员的哪些营销决策，企业可以控制或者影响渠道成员的哪些渠道功能，企业能否抑制渠道成员可能的投机行为等。

2. 控制程度

从控制程度上评估渠道成员的可控性，就是要指出企业在某一个方面控制某一渠道成员可以达到的程度。例如，企业可能实施绝对控制，即不仅控制渠道成员的数量、类型、产品，还要控制渠道成员的促销政策，以及价格政策。此时，渠道成员类似于企业的分支机构，要根据企业的指令从事销售活动。企业还可能对渠道成员实施较低程度的控制，常常只通过提供帮助来影响渠道成员营销方式和营销行为。

3. 控制方式

从控制方式上评估渠道成员的可控性，就是要看企业可以用什么方法在哪些方面控制渠道成员。比如，企业可以通过渠道治理结构的某种安排控制渠道成员的投机行为吗？企业能够使用自己所拥有的渠道权力影响渠道成员在产品价格方面的决策吗？企业可以通过良好的关系或彼此之间的高度信任而相互影响和相互控制吗？

三、渠道成员的适应性标准

对渠道成员选择的适应性标准，主要分析、评价渠道成员对企业的营销渠道的适应能力，以及环境变化的应变能力。

评估方法以定性评价为主，比如通过访谈，了解成员的经营理念和发展思路，以便判断它融入企业原有营销渠道的难易程度；通过了解渠道成员的发展历史，判断其危机处理能力和应变能力；通过实地考察，了解渠道成员的基础设施和人员素质，由此既可以看出渠道成员对企业的适应能力，也可以看出渠道成员在环境变化时可能做出的反应。

上述讨论了三方面选择渠道成员的评估标准。图 5-1 进一步综合上述几种评估标准，简明扼要地说明选择渠道成员需要考虑的关键标准。

【讨论】资深的渠道管理专家认为，一个好

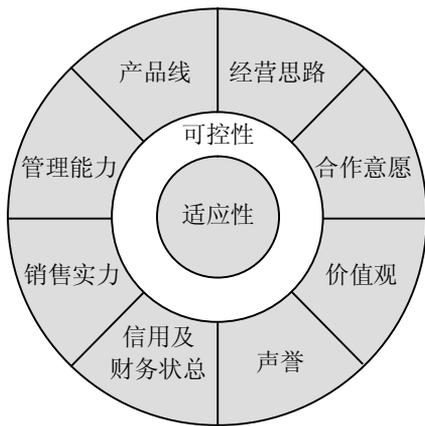


图 5-1 选择渠道成员的主要评估标准

的渠道成员应该具备以下条件:

- (1) 良好经营信誉——在行业内或区域市场内具有好的名声或口碑。
- (2) 市场理念一致——与制造商在行业前景、市场拓展方面的看法不谋而合。
- (3) 与经销产品无竞争性——该经销商现在所经销的产品中没有直接的竞品。
- (4) 具销售网络优势——该经销商在当地市场已经建立了一个好的销售网络。
- (5) 有兴趣与热情——对厂家的产品和品牌很认可且具有积极的销售热情。
- (6) 有同类产品经验——经销具有同样性质和类别的产品并已积累相当经验。
- (7) 良好员工队伍素质——有一定数量的销售人员,具有市场意识和执行能力。
- (8) 经营场所具区位优势——经销商的办公及储运地点最好接近目标渠道。
- (9) 有资金动员能力——经销商资金充足能够解决应旺季促销的资金要求。
- (10) 有仓储配送优势——经销商是否具有足够大的仓库和足够多的运输车辆。
- (11) 具社会影响力——经销商是否在当地有一定的社会地位和市場影响。
- (12) 经销商富个人魅力——经销商本人是否在专业知识、个人品德方面值得称道。

问题:你认为以上哪些要素更为重要?经销商越大越好吗?经销商的经验越丰富越好吗?

任务3 选择渠道成员的途径和方法

随着市场竞争的加剧与渠道关系的复杂化,厂商选择渠道成员的策略也在不断发生变化。单一的选择策略越来越少,而更多的情况是,厂商根据市场、行业、产品及竞争特点等采用不同的策略组合来新建、调整或重构渠道体系。掌握了一定数量的渠道成员并根据标准进行分析、评估以后,企业就要选择合适的渠道成员。对渠道成员的合理选择是一个复杂的综合评估过程,其中可采用的方法和策略很多,总的来说包括一些定量的和定性的策略和方法。

一、渠道成员选择的途径

事实上,许多公司是通过现有的销售人员寻找渠道成员的,因为对于拥有独立销售队伍的企业来讲,获得丰富的潜在渠道成员名单是一件容易的事情。原因很简单,通过长时期在销售现场的经常性交往和接触,业务员可以掌握有关地区的大部分分销商的基本信息,也可以通过现有客户介绍找到合适的渠道成员。然而,对于那些新创立的企业,寻找可能的渠道成员就是一项重要的工作,也是一项困难的工作。条条道路通罗马,我们需要找到最有效的那一条。除了公司销售人员,公司还可以发动内部人力资源的关系网络来获得潜在的渠道成员。企业大致可以通过以下几种方式寻找到合适的渠道成员:

1. 专业性批发市场

许多城市有小商品市场或各个行业的专业品批发市场,到这种地方走走,经常会看到店铺门口或是店里面有“xx地区总经销、总代理”等各式各样的招牌。大的经销商往往都会在批发市场设置门面销售产品和扩大影响,大部分经销商为了扩大自己的知名度,还会要求厂家给他们制作类似的招牌、条幅等。

2. 媒体广告

到达一个新的市场,可以先买几份当地的报纸,看看当地电视,听听广播或到街上走走,或许就能发现同类产品的经销商的名称。当地报纸、广告牌等媒体上常常有同类产品的广告,

其中有“由 xx 公司总经销、总代理”、“供货热线（电话号码）”等字样，寻着这些路径，就可以找到目标寻找渠道成员。

3. 工具书

包括当地的电话号簿、工商企业名录、地图册、手册、消费指南、专业杂志等。尤其是电话号簿含有很多企业信息，一般情况下，当地比较有经验、有实力的经销商都会在当地电话号簿上刊登自己公司的名称，媒体上也常常有同类产品的广告，且有“由 xx 公司总经销”的字样。

4. 广告公司咨询

当地的广告公司对当地的媒体、市场情况比较了解，他们要争着做你公司的广告代理商，必然会详细地告诉你本地经销商的情况。可以先找当地广告公司寻求广告代理，再通过广告公司介绍合适的经销商。

5. 刊登招商广告

企业如果通过一般途径找不到合适的经销商，或者企业很有实力又想趁机扩大影响，都可以通过刊登招商广告的方式寻找客户。刊登招商广告可以详细说明对客户的要求，可以较全面地了解经销商的情况，然后进行挑选。这种方式见效快，一般能找到好的客户，但费用较大，主要是通过媒体刊发广告的费用，不太适合小企业。

6. 参加产品展销会、订货会

各个行业每年都会举行各种各样的产品展销会、订货会，厂商云集，很多专业性的经销商都会参会。这是厂家展示产品、品牌的地方，也是很多企业寻找客户的有利机会和途径。企业可以根据自己的行业、展销会订货会召开的时间地点，结合自己寻找客户的目标市场要求，选择性参与一些地方的展销会、订货会，借机寻找客户，同时达到展示公司产品及品牌形象的目的。

7. 顾客和中间商介绍

企业可以通过正式或非正式的调查，了解顾客在他们所处的区域内对不同中间商的看法，以便确定企业未来的合作伙伴。另外，通过咨询现有中间商或让现有中间商推荐，企业也可能找到新的区域的潜在客户。特别提醒，通过同一行业里的顾客、员工和客户介绍都是非常有效的寻找客户的方式，因为同行里信息相通，比较了解，容易获得目标市场客户信息，特别是好客户信息，朋友介绍的客户因比较了解，值得信任。

8. 通过网上查询

企业可以运用现代信息技术，通过因特网，尤其是访问专业网站寻找筛选渠道客户，渠道管理人员可以用这种方式搜寻到某一行业中很多同一类型或不同类型的企业。通过因特网上的这些网站信息，企业可以找到很多未来可能的合作伙伴，而且几乎不需要什么费用。但网上信息真假难辨，需注意甄别。

二、渠道成员选择的策略

渠道成员的选择从某种程度上说也是双向的，对制造商而言，是在选择渠道成员；对渠道成员来讲，是在选择供应商。因此，在选择渠道成员的具体操作中，不要忘记制造商自身的因素也会影响到对渠道成员的选择，根据企业自身情况采用不同的策略才是现实的做法。以下介绍实践中企业选择渠道成员时行之有效的实用策略。

（一）分两步走选择策略

对于刚进入某一行业的厂商或者刚进入某一个区域市场的厂商，由于所面临的环境相对陌生，必然得经历一个由不适应到适应的过程，因此在渠道成员的选择上，不必恪守一步到位的原则，而通常采取分两步走选择策略。

在渠道建立初期，可以接受一些基本符合厂商选择标准甚至低于选择标准的渠道成员的合作，这样可以迅速在该行业或该区域市场建立起渠道体系，尽快启动市场。待时机成熟，产品在市场上逐步树立了走俏的形象，终端消费开始大面积“解冻”，企业的“招募力”增强后再选择符合标准甚至高出标准的分销成员，而逐渐淘汰低层次的分销成员。

采用两步走选择策略的好处是上手快，容易启动市场。不足之处是处理不当，容易造成厂商“过河拆桥”的感觉，甚至引发渠道动荡。为此，厂商在建立渠道体系之初，就应该与渠道成员有明确的说明，并加强对渠道成员的辅导，争取让渠道成员尽快成长起来，以符合厂商的选择标准。

（二）针锋相对选择策略

针锋相对选择策略就是对属于市场跟随者性质的制造商，选择同行业中的市场领先者选择的渠道成员的一种策略。适用于实力较强的市场进攻者。对于他们来说，其市场地位通常仅次于市场领先者，因此，在选择渠道成员的时候，通常以市场领先者的渠道作为参照或目标。

不少市场进攻者在渠道成员选择上采用针锋相对选择策略，比如，饮料行业中的可口可乐和百事可乐；日化行业里的宝洁和联合利华；儿童牛奶饮品行业中的娃哈哈和乐百氏；快餐业中的麦当劳和肯德基等都是互相竞争的企业。甚至有些企业选择分销成员的原则往往简单到竞争者的产品出现在哪儿，企业的产品就出现在哪儿的地步：这也就是为什么人们会在大多数超市里，看到左手边是可口可乐的饮料，右手边就是百事可乐的产品，这也是为什么在肯德基的几步开外必然看到麦当劳的缘故。

（三）逆向拉动选择策略

逆向拉动策略适用于那些踏踏实实耕耘市场的市场追随者厂商。市场追随者厂商相比于刚刚进入市场的厂商来说，对市场竞争状况有更熟悉的了解，对消费者需求有更清晰的把握。但同时，市场追随者厂商又缺乏像市场进攻者厂商那样紧贴市场领导者厂商展开竞争的资源。因此，另辟蹊径选择渠道成员开拓市场就成了它们矢志不渝的追求。

这种策略的主要方法是通过消费者的感受，刺激消费者，由消费者拉动市场，进而拉动终端渠道与之合作，从而帮助其逐步建立起整套的渠道体系。随着渠道向扁平化方向发展，越来越多的厂商开始尝试或选择逆向拉动来构建其渠道体系。

采取逆向拉动选择策略的好处是对渠道成员的话语权较强，对消费者的影响深入。不足之处是厂商前期对消费者市场的培育投入较大，周期较长。

【案例】

重庆“冰点”水的成功正是采用了反向的营销渠道建构策略。重庆“冰点”水在推出产品之前，曾经通过成功的策划，以一个生活中真实故事为题材，通过在报纸上的“冰点寻果”征文启事和拍摄“冰点柔情”MTV等表现手法制造了轰动整个重庆的广告效应，成功地为“冰点”水赢得了消费者的认同。这样，零售商主动、积极地寻找代理该产品的批发商。这种要货的结果，必然使得批发商主动与企业接触，从而使公司顺利建立起销售渠道网络。

三、渠道成员选择的方法

(一) 定量确定法

渠道成员的定量确定法，是基于前面对渠道成员的量化评估，经过排序得出。如，一个生产商根据渠道商的中间成本进行排序，选择成本最低的渠道商。具体包括以下几种。

1. 强制评分选择法

强制评分选择法主要原理是对拟选择作为合作伙伴的每个渠道成员，就商品分销的能力和条件，用打分法来加以评价。由于各个渠道成员之间存在分销优势与劣势的差异，因而每个项目的得分会有所区别。注意到不同因素对分销渠道功能建设的重要性程度的差异，可以分别赋予一定的重要性系数。然后计算每个渠道成员的总得分，从得分较高者中间进行选择。

例如，某电脑生产商决定在广东地区选择独家经销商。在广州市进行考察后，选出3家比较合适的“候选人”。电脑生产商希望经销商占有一定的经营规模、有良好的声誉和财务状况、有强大的销售实力和管理能力等。各个“候选人”在这些方面都有一定优势，但是没有一个“十全十美”。因此，电脑生产商决定采用强制评分法对各个“候选人”进行打分评价。如表5-2所示。

表 5-2 强制评分法选择渠道商

评价因素	重要性系数	渠道商 1		渠道商 2		渠道商 3	
		打分	加权分	打分	加权分	打分	加权分
1. 经营规模	0.20	85	17	70	14	80	16
2. 良好声誉	0.15	70	10.5	80	12	85	12.75
3. 销售实力	0.15	90	13.5	85	12.75	90	13.5
4. 管理能力	0.10	75	7.5	80	8	85	8.5
5. 合作精神	0.15	80	12	90	13.5	75	11.25
6. 产品线	0.05	80	4	60	3	75	3.75
7. 货款结算	0.20	65	13	75	15	60	12
总分	1.00	545	77.5	540	78.25	550	77.75

从表5-2的第一列可以看出，各个渠道商的优势与劣势是通过有关评价因素反映出来的。通过打分计算，从表5-2的“总分”栏可以看出，第二个“候选人”得到最高的加权总分，因而是最佳的“候选人”，该公司应当考虑选择他作为当地的经销商。

强制评分选择法主要适用于在一个较小地区的市场上，为了建立精选的分销渠道网络而选择理想的零售商，或者选择独家经销商。

2. 销售量分析法

在经济数据较缺乏的情况下，强制评分选择法为我们找到了很好的选择渠道成员途径。但这种方法仍然是基于定性基础上的量化的决策方法，要求分销渠道管理人员提出多个评价因素，并且合理地估计有关因素的重要性系数。

销售量分析法是通过实地考察有关渠道成员的顾客流量和销售情况，对每个渠道成员的销售趋势曲线进行分析，估算可能达到的总销售量，并分析他们近年来销售额水平及其变化趋势，在此基础上，对有关渠道成员实际能够承担的分销能力以及可能达到的销售量水平进

行估计和评价,然后选择最佳“候选人”的做法。

例如某个渠道商近两年来对某种商品的销售量如表 5-3 所示。由于商品销售量与时间变动之间存在强相关性(相关系数 $R=0.9691$),所以用线性回归方法可列出其销售增长曲线是:

$$Y_t=860+30\times t$$

表 5-3 渠道商销售记录

时间	2008 年				2009 年			
	第一 季度	第二 季度	第三 季度	第四 季度	第一 季度	第二 季度	第三 季度	第四 季度
销售量	560	620	640	780	800	870	850	920

参考表 5-3 的资料,假设 2008 年第四季度对应的 t 值为 0,2009 年第一季度及以后季度对应的 t 值为自然数。如 2009 年第一季度 t 取值为 1,对应的销售量预计达到

$$Y_1=860+30\times 1=890 \text{ (万件)}$$

如果进一步假设经由该渠道成员分销本企业的同类产品,产品生命周期是 1 年。那么,该批发商在产品生命周期内(包括四个季度)能够实现的销售总量可由下式计算:

$$\begin{aligned} Y &= Y_1+Y_2+Y_3+Y_4 \\ &= (860+30\times 1) + (860+30\times 2) + (860+30\times 3) + (860+30\times 4) \\ &= 860\times 4+30\times (1+2+3+4) \\ &= 3740 \text{ (万件)} \end{aligned}$$

如果存在另一个渠道成员,在同样时期内,商品销售总量可以达到 4000 万件,那么,前面的那个批发商就不是一个理想的“候选人”,应当放弃。这种方法适用于对经销商、零售商的择优选用。

(二) 定性确定法

以上可以看出,渠道成员定量确定法固然有一定的优点,比如能够掌握比较准确的对象数据,对于渠道成员的选择比较客观,较少受到渠道管理人员个人偏好的影响。但定量确定法的缺点也是显著的,因为:① 有很多渠道要素(如渠道成员的诚信度、可控性、适应性等)属于定性因素,是很难用量化的指标考量的;② 收集量化数据需要进行深入调研,需要花费大量的人力物力;③ 市场调研需要耗费大量时间,而对于企业来讲,时间就是金钱,时间就是效率,不允许耗费太多时间;④ 渠道成员的选择是一种双向的选择,需要深入沟通来完成,有时企业是被选择者而不是选择者,这时定量的测评几乎没什么用处。相反,在企业实践中,渠道成员的选择大多采用定性确定法,主要依靠一些经验和判断,通过充分的沟通加强了解,通过市场的实际操作进行检验,最后确定渠道成员。

1. 定性确定法的一般步骤和特点

(1) 通过市场试运作选择经销商。即厂家选派几个精兵强将,在当地建立办事处,自设仓库,直接拓展终端业务。可以由厂家直接向零售店铺货,也可以联系数家有意向的批发商同时向零售店铺货。如果是后者,事先要申明双方的责权利,明确试销的责任和义务,厂家不承诺经销权,试销优秀者选定为经销商。这就是所谓的“倒着做渠道”。

(2) 通过市场竞争筛选经销商。厂家向几家有意向的批发商同时铺货,往往会形成竞争

和互相牵制的局面。经过市场运作，淘汰掉那些渠道能力较差或终端运作能力较差的经销商。对被淘汰的批发商，给予一笔市场开拓费作为补偿。如果初选经销商都采取观望态度，那么厂家只好自己直接铺货，并且一边铺货一边考察。随着市场开拓的深入，厂家对零售终端和批发商的了解熟悉，这时再来确定合适的经销商就比较容易了。

(3) 利用市场资源支持潜在经销商。如果初步选好了经销商，在前期铺货后再发动广告促销攻势。中小企业的广告费用有限，可以采取用“时间”换“金钱”的方法，先辅助经销商进行市场的第一轮铺货，起码达到40%铺货率之后再投放广告和促销；当广告促销攻势发动后，再进行第二轮铺货补货，这样可以最大限度地节约促销费用。

(4) 利用短期合同期限考察经销商。签订经销合同的期限不宜过长，最好不要超过一年。有人认为，签订长期合同有利于经销商与厂家捆在一起，使经销商全心全意地投入市场开拓。实际上，这只是一厢情愿的想法。经销商可能会利用中小企业的弱势地位，从事投机经营活动。签订短期合同，留给经销商投机的空间也会比较小。另外，短期合同也会给经销商施加随时可能被替换的压力，如果它真希望销售企业的产品，会加倍努力。

(5) 不要轻易承诺总经销权。即使市场上只有一个经销商在分销，也只承诺特约经销权，不要轻易承诺总经销。因为很少有客户能覆盖区域市场的所有二级批发和零售商，承诺总经销权就等于放弃了补缺和纠偏的权利。另外，承诺总经销权，也不利于厂家对市场的控制，容易出现“大户问题”。虽然早期经销商会有意见，但是只要厂家坚持自己的渠道原则，保证经销商已开发并管理良好的网点，就能实现厂家与经销商的良好合作。

(6) 选择具有成长性的经销商。经销商的选择，不能盲目贪大，应该更加注意成长性因素，考虑其是否与企业的条件相匹配，只有合适的才是最好的。厂家的实力有限时，不宜选择能力超强的大经销商，因为它经营的品种太多，有数个大品牌，对知名度低的新品牌不会全情投入经营，自然不会达到很好的销售效果。也不宜选择能力太弱的经销商，因为他没有能力把产品有效铺到销售终端。厂家应该选择对自己的产品、品牌感兴趣，与自己实力匹配，能够全力经营的具有成长性的经销商。

2. 定性确定法的主要操作方法

● 观察筛选法

这种方法说起来比较简单，就是首先到目标市场寻找目标客户比较集中的地方，比如批发市场、行业集市，如食品批发市场、图书批发市场、药品批发市场、建材市场、电脑城等，通过观察，结合厂家自身的产品特点、经营实力和品牌档次，进行判断和筛选，在初步筛选出几家意向经销商后，再进行深入的访问和洽谈，最好经过商讨确定经销和签约。

这种方法是典型的定性确定方法，主要依靠销售业务员的经验判断。虽然这种方法操作起来比较简单，但对于销售业务员的行业知识、管理经验和阅历要求较高，有丰富经验和阅历的业务人员成功率较高，但缺乏经验和阅历的业务人员不便采用。

● 业内人士介绍法

业内人士介绍法就是尽量寻找在同一行业里面工作的亲戚、朋友或熟人帮助介绍客户的方法。他们可以是从事销售工作的，也可以是从事如物流配送、生产管理、产品研发，甚至是从事人力资源、财务管理的皆可。前者可以直接介绍客户，后者可以通过其他的同事、朋友找相关销售人员间接介绍。因为同行企业每年都会召开年会，同行经销商之间大多认识，知根知底，业务员之间也经常互通信息。总之，只要是在同一行业里工作的人，帮助获取某

地区客户的信息是一件非常容易的事情，俗话说，“隔行如隔山”，反过来，“同行最知情”。只要找到一个同行，就能够帮助找到行业内目标市场的客户；只要找到一个地方一个客户，他就可以介绍多个地方的客户。

这种同行介绍的方法找到的客户往往比较可靠，也比较适合，增加了信任度，减少了客户风险，比较适合新的业务员开拓市场时使用，但需要在寻找亲戚、朋友或熟人过程中做一些“公关”工作，需要一些前期的关系投入。

- 黄页、报刊检索法

黄页、报刊检索法是一种比较传统的寻找客户的方法，意思是通过当地的黄页（电话号码簿）、报刊检索相关行业在当地的销售信息、特别是当地经销商的信息，包括公司名称、联系电话、所在地址、经营范围等，筛选到有用客户信息后再跟进访问和洽谈。

这种方法可以应用于新业务员开拓新市场，在没有经销商信息的情况下可以考虑采用。这种方法虽然有些落后，但其思路还是可以借鉴的。比如，当地的报纸、户外广告牌等媒介，往往刊登企业产品的促销信息，留下了当地经销商的联系地址和电话，这对于寻找相关客户是非常有用的信息，由此跟进联系也许得到很好的收获。特别是互联网发达的今天，完全可以借用网络搜索，达到寻找有用经销商信息的目的。

- 公开招标法

企业可以通过在当地报纸、电视等媒介发布招商信息，吸引当地分销机构参与竞标，企业通过这种方式可以直接寻找和筛选到客户。这种方式操作比较简单，也能够寻找到好的客户，但是操作成本相对比较高，适合于实力雄厚的企业，或者是对该目标市场势在必得的企业。

- 行业博览会法

企业可以通过参加在当地举行的行业博览会，并在博览会上展示企业的产品和品牌，同时寻找在该地区的经销商。这种方法也比较有效，因为行业博览会是行业厂家和经销商聚会的平台，能够实现充分的沟通，有充分的比较和相互选择，往往能够找到好客户，但操作成本也比较高，同样适合于实力比较雄厚的企业。

- 反向追踪法

反向追踪法，又可以叫“顺藤摸瓜法”，是消费品企业运用逆向思维寻找渠道客户的有效办法。具体做法是：消费品厂家的业务代表到了目标市场以后，在没有其他更好的方法的情况下，可以先到当地的大卖场、连锁超市、批发市场以及其他相关的终端零售场所去走走，找找感觉，观察一下和自己的产品密切相关的同类产品，哪些产品终端陈列状况和销售状况比较好，然后根据产品上的电话信息，寻找该产品在该地区的经销商（单位、地址、电话等），这样就能够找到同类产品在该目标市场上的优质经销商。因为市场是经销商做的，好的陈列和好的销售背后的推手必然是好的客户，这是一种自然的逻辑。

问题讨论：你认为以上哪种方法更为实用？还有什么有效的方法可以采用？

【案例】

利用“反向追踪法”在重庆找到优质经销商

某罐头食品企业业务经理张某带着业务员李某到重庆开发市场，因为重庆是山城，地势不平，市场分散，没有比较集中的集贸市场，找了几天没有找到合适的客户，回到宾馆闷闷

不乐，因为回去公司不好交代呀！第二天，他们决定不急于找客户，先出去转转再说。由于职业的原因，他们顺便看了看重庆的卖场，转了转重庆的连锁超市，自然关注调味品类产品的陈列和销售状况，发现像“海天”（酱油）、“双汇”（火腿肠）、“老干妈”（辣椒酱）等多个产品在重庆的商场里陈列好、销售旺，多个地方搞堆头陈列和特价促销，心想，这些产品的背后不就是好经销商嘛！于是在这些产品上找到了厂家的联系电话，回到宾馆就打电话给“海天”厂家销售部，冒称自己是重庆某商场，准备开张进货，要求对方提供他们在重庆的经销商的地址、电话、联系人，对方十分热情，提供了信息还表示感谢。张经理他们根据“海天”提供的客户信息，打电话给重庆的经销商，说是“海天”销售部某经理介绍的，并约定第二天上门拜访，第二天张经理他们上门，客户很客气，像对待老朋友一样，经销事宜很快谈成了，客户还对“海天”的经理致以感谢。所以，利用“反向追踪法”寻找优质经销商可以作为客户开发的“锦囊”，在关键时刻使用。

任务4 渠道成员资信评估与信用管理

渠道客户资信管理是指对渠道成员经营管理的全过程以及每一个关键的业务环节和部门进行综合性的风险控制，包括以渠道客户资信调查及评估为核心的事前控制，以交易中的业务风险防范为核心的事中控制，以应收账款的专业化监控为核心的事后控制。本节主要就渠道客户资信调查及评估与客户业务风险防范进行阐述。

一、渠道成员资信调查

资信调查指收集和整理反映渠道成员信用状况的有关资料的一项工作。它是财务主管进行应收账款日常管理的基础，是正确评价渠道成员信用的前提条件。

（一）信用调查方法

信用调查的方法分为两大类：

1. 直接调查法

直接调查法是指企业调查人员直接与调查渠道成员接触以获取信用资料的一种方法。这种方法能保证搜集资料的准确性和及时性，但如果被调查渠道成员不予合作，则其调查资料就不会完整和准确。

2. 间接调查法

间接调查法是指通过对被调查单位和其他单位的有关原始记录和核算资料，进行加工整理获取信用资料的一种方法。这些资料主要来源于：

（1）会计报表。有关渠道成员的会计报表是信用资料的主要来源。因为通过会计报表分析，基本上能掌握一个企业的财务状况和盈利状况。

（2）信用评估机构。世界上许多国家都有信用评估的专门机构，这些机构会定期发布有关企业的信用等级报告。我国的信用评估机构有三类：一是独立的社会评估机构；二是中央银行负责组织的评估机构，一般由商业银行和各部门的专家进行评估；三是商业银行组织的评估机构。专门的信用评估机构评估方法先进，评估调查细致，可信用度较高。

（3）银行。这是信用资料的一个主要来源，因为许多银行都设有信用部门，把调查往来渠道成员商业信用作为一个服务项目。

(4) 其他機構。如財稅部門、工商管理部門、證券交易所、消費者協會以及企業的主管部門等。

(二) 渠道成員資信報告的編制

通過不同的渠道收集到渠道成員信息之後，業務經理或信用分析人員可以根據實際需要，編制各種不同內容的資信報告。下面是一些常見的資信報告類型。

1. 企業註冊資料報告

通過考察企業的註冊資料或商業登記資料，可以判斷企業是否為合法成立。另外，通過企業的註冊資料和實際資本可以估計企業的規模大小，並判定企業是否帶有投機性質。

2. 標準報告

標準報告是包括公司概要、背景、管理人員情況、經營狀況、財務狀況、銀行往來、公眾記錄、行業分析、實地調查和綜合評述等內容的資信報告。標準報告提供被調查對象的全面情況，適用於一般的商業往來中對渠道成員的選擇。如果企業覺得標準報告的內容還顯單薄，還可以編制一份綜合信用報告（深度報告），其內容包括標準報告的所有內容，並在所有環節中進一步深化，使渠道成員信息更全面，更有深度，並附有對渠道成員最近三年財務情況進行的完整的綜合分析。此類報告適用於交易金額偏大，或較為陌生的渠道成員。

3. 財務報告

如果企業與渠道成員較為熟悉，對渠道成員除財務之外的情況均很了解，此時企業可針對渠道成員財務信息編制成財務報告，對渠道成員進行完整的財務分析，並與所在行業的平均水平進行比較分析。

4. 特殊報告

如果企業認為某一渠道成員是企業最重要的渠道成員，對企業的生存與發展有重大影響，就必須對渠道成員進行全面深入的調查，必須得到更多的渠道成員背景資料、財務數據以及市場狀況分析方面的信息。企業可根據上述得來的信息編制特殊信用報告。

5. 連續服務報告

如果企業認為渠道成員需要定期調查與監控，可以根據標準信用報告的內容連續不斷地編制連續服務報告，並隨着時間的推移，隨時以最新的信息對信用報告的內容進行更新和補充。除上述資信報告外，企業也可以根據內部需要，編制各種分類報告以滿足不同的需求，比如主要管理人員背景報告、經營狀況報告、歷史發展報告等。

二、渠道成員資信評估

根據我國企業的現實情況，我們可以採用特征分析模型和 5C 評估法作為信用分析的基本出發點，實施渠道客戶資信評估和信用限額計算。

(一) 特征分析模型

1. 特征分析模型的概念

特征分析模型是指從客戶的種種特征中選擇出對信用分析意義最大、直接與客戶信用狀況相聯系的若干因素，把它們編為幾組，分別對這些因素評分並綜合分析，最後得到一個較為全面的分析結果。

2. 特征分析模型的分析指標

特征分析模型的分析指標可以分為以下三組指標：

(1) 客户自身特征。这类因素主要反映那些有关客户表面的、外在的、客观的特点。客户自身特征指标包括：①表面印象；②组织管理；③产品与市场；④市场竞争性；⑤经营状况；⑥发展前景。

(2) 客户优先性特征。这类因素主要是指企业在挑选客户时需要优先考虑的因素，体现与该客户交易的价值。这类因素具有较强的主观性。客户优先性特征指标包括：①交易利润率；②对产品的要求；③对市场吸引力的影响；④对市场竞争力的影响；⑤担保条件；⑥可替代性。

(3) 信用及财务特征。这类因素主要是指能够直接反映客户信用状况和财务状况的因素。客户信用及财务特征指标包括：①付款记录；②银行信用；③获利能力；④资产负债表评估；⑤偿债能力；⑥资本总额。

由上述三组指标可以看出，特征分析模型涵盖了反映客户经营实力和发展潜力的一切重要指标。

3. 特征分析模型的计算过程

特征分析模型的分析计算共分为四个步骤：

第一，根据预先制定的评分标准，在 1~10 范围内，对上述各项指标评分。客户公司的某项指标情况越好，分数就应打得越高。在没有资料信息的情况下，则给 0 分；

第二，根据预先给每项指标设定的权数，用权数乘以 10，计算出每一项指标的最大评分值，再将这些最大评分值相加，得到全部的最大可能值；

第三，用每一项指标的评分乘以该项指标的权数，得出每一项的加权评分值，然后将这些加权评分值相加，得到全部加权评分值；

第四，将全部加权评分值与全部最大可能值相比，得出百分比，该数字即表示对该客户的综合分析结果。百分比越高，表示该客户的资信程度越高，越具有交易价值。

4. 对客户的资信进行评级

根据上述计算得到的综合分析结果，可以将不同的百分比列入不同的资信等级，得到客户的资信评定结果。我们将百分比从 0 到 100% 划分为 6 个等级，即 CA1 到 CA6，分别表示客户资信状况的程度，CA1 最好，CA6 最差。具体分级说明见表 5-4。

具体来讲，我们可以按特征分析模型评估总表的要素来对客户的资信进行评级。特征分析模型评估总表如表 5-4 所示。

表 5-4 渠道客户资信评级

评估值 (%)	等级	信用评定	建议提供的信用限额 (大小与具体行业有关)
86~100	CA1	极佳：可以给予优惠的结算方式	大额
61~85	CA2	优良：可以迅速给予信用核准	较大
46~60	CA3	一般：可以正常地进行信用核定	适中
31~45	CA4	稍差：需要进行信用监控	小量——需定期核定
16~30	CA5	较差：需要适当地寻求担保	尽量不提供信用额度或极小量
0~15	CA6	极差：不应与其交易	根本不应提供信用额度
缺少足够数据	NR	未能做出评定——数据不充分	对信用额度不做建议

（二）5C 信用评估法

5C 评估法是指分析影响信用的五个方面的一种方法。这五个方面英文的第一个字母都是 C，故称为 5C 评估法。这五个方面是：品质（Character）、能力（Capability）、资本（Capital）、抵押（Collateral）和渠道成员经济环境（Conditions）。

1. 品质（Character）

品质是指渠道成员的信誉，即履行偿债义务的可能性。企业必须设法了解渠道成员过去的付款记录，看其是否具有按期如数付款的一贯做法，与其他供货企业的关系是否良好，是否愿意尽最大努力来归还贷款。这种道德因素经常被视为评价渠道成员信用的首要条件。

2. 能力（Capability）

能力是指渠道成员偿还应收账款的能力。渠道成员的流动资产越多，其转换为现金支付账款的能力就越强。渠道成员流动资产的质量越高，其转换为现金支付账款的能力就越快。通过对资产负债率、流动比率、速动比率、现金净流量等指标的考察，可以了解对其进行投资的安全程度。通过对资本金利润率、销售利税率、成本费用利润率等指标加以考察，对其有一个深入的了解。另外，如果客户的财务报告资料不易直接取得，那么这时就可以根据该企业所处的地位、经营历史和现状、福利待遇、生产设施和生产设备的更新替换等情况，从侧面进行了解。

3. 资本（Capital）

资本是指顾客的财务实力和财务状况，表明渠道成员可能偿还债务的背景。

4. 抵押（Collateral）

抵押是指渠道成员拒付应收账款或无力支付款项时，能被用作抵押的资产。这对于新的渠道成员和不知底细的渠道成员尤为重要。一旦收不到渠道成员的应收账款，则可以用抵押品抵补。如果这些渠道成员提供足够的抵押，就可以考虑向他们提供相应的信用。

5. 渠道成员经济环境（Conditions）

渠道成员经济环境是指可能影响渠道成员付款能力的经济环境，如经济不景气，渠道成员下线渠道成员的欠款，其他厂家改为现款现货等，都会影响渠道成员的付款能力。

三、渠道成员信用管理

渠道成员信用管理包括信用限额、信用期限、现金折扣政策和可接受的支付方式等内容。

（一）信用限额

信用限额为企业许可的暂不收回的应收账款余额的最高限额。企业假设超过该限额的应收账款为不可接受的风险，信用限额要根据企业所处的环境、业务经验及不同渠道的渠道成员来确定。决定信用限额的关键因素有：付款历史、业务量、客户的偿还能力、订货周期及其潜在的发展机会。一旦确定了信用客户，该客户应该有销量的增长。

根据渠道成员的不同等级确定信用限额。在评估等级方面，可以采用以下几种方法：

第一种是采用三类九级制，即把企业的信用情况分为 AAA、AA、A、BBB、BB、B、CCC、CC 和 C 九个等级。其中 AAA 为最优等级，C 为最差等级。

第二种是采用三级制，即把企业的信用情况分为 AAA、AA、A 三个等级。其中 AAA 为最优等级，A 为最差等级。

（二）信用期限

信用期限是企业允许渠道成员从购货到付款之间的货款滞留时间，或者说是企业给予渠道成员的付款期限。如某企业给予渠道成员的信用期限为 50 天，则渠道成员可以在购货后的 50 天内付款。信用期过短，不足以吸引渠道成员，会使企业在竞争中的销售额下降；信用期过长，所得利益会被增长的费用抵消，甚至造成利润减少。因此，企业须规定出恰当的信用期限。

对于快速消费品来说，信用期限应较短，一般为 15 天、30 天和 45 天等，最多不得超过 60 天。对于保质期越短的产品，其信用期限越短。对于耐用消费品、工业品、资金占用量大的产品，一般信用期限会长一些，30 天、60 天、90 天、20 天，最多不超过半年。总之，对于资金周转越快的产品，其信用期限越短，资金周转越慢的产品，其信用期限越长。

（三）现金折扣政策

现金折扣是在渠道成员提前付款的情况下，企业对渠道成员在商品价格上的优惠，其主要目的在于吸引渠道成员为享受优惠而提前付款，从而缩短企业的平均收款期。

现金折扣的常用表示方式为：折扣付款期限。如：

5/10：表示在开出发票后的 10 天内付款，就可享受 5% 的价格优惠；

3/20：表示在开出发票后的 20 天内付款，就可享受 3% 的价格优惠；

N/30：表示在开出发票后的 30 天内付款，不享受价格优惠。

（四）可接受的支付方式

银行结算办法规定的各种结算方式，从应收账款回收的及时性、安全性角度来看大致可划分两大类：一类是风险比较小的，即应收账款回收时间短，金额有保证的结算方式，主要有银行汇票、银行本票、汇兑支票和信用证等；另一类是风险比较大的，即应收账款有可能转为坏账损失的结算方式，主要有委托收款、托收承付、商业汇票等。

作为企业来讲，可根据客户的盈利能力、偿债能力、信誉状况等分析选择适宜的结算方式，也就是说对盈利能力和偿债能力强的、信誉状况好的客户可以选择风险较大的结算方式。虽说风险较大，但有利于购销双方建立一种相互信任的伙伴关系，扩大销售网络，提高竞争能力，有利于长期合作。对一些没有业务往来的新客户和资信度较差的老客户就适合选择一些风险较小的结算方式，通过这种结算方式来保证应收账款及时足额回收。

四、业务风险的防范

（一）业务风险产生

企业的业务风险通常发生在如下六个环节中：

1. 接触客户到选择客户的过程

接触客户的直接目标是选择信用良好的客户进行交易。在选择客户的过程中，常见的方式有电话或信函联系、实地考察访问、对其各类文件的审查及专门的资信调查等。如果未能正确地选择客户就有可能导致业务风险的产生。

2. 与客户谈判到确定信用条件的过程

从最初与客户协商到双方达成一致协议，此过程中的目标是确定信用条件，包括给予信用的形式（如付款方式）、期限和金额。这方面的失误往往直接造成严重的拖欠。

3. 与客户签约到寻求债权保障的过程

交易双方的合同是信用的根据和基础，合同中的每一项内容都有可能成为日后产生信用

问题的原因，合同也是解决欠款追收的最主要文件，因此，应格外注意。此外，为确保收回货款要使用一定的债权保障手段，如担保、保险等。

4. 发货过程中实施货款跟踪的过程

销售部门以放账的形式售出货物之后，面临的一个最直接的问题就是如何对形成的应收账款进行监控，保证及时收回货款。此时信用管理的目标是如何提高应收账款回收率。在这一环节上，我国企业目前普遍缺少有效的方法。

5. 对到期账款实行早期催收的过程

在我国企业的应收账款管理中，货款到期日往往被忽视，客户迟付几天、甚至十几天通常被认为是在合同的范围之内。事实上，货款迟付现象不仅影响企业的资金周转，而且有可能是造成长期拖欠的隐患。因此，企业怎样在货款被拖欠的早期进行适度的催收，同时维护良好的客户关系，是销售经理和财务经理较为头疼的问题。

6. 收款失效导致企业面临追账问题的过程

如果客户在一定的拖欠时间范围内没有付款，或者有逃避付款的企图，此时应视为收款失败，即发生呆账或坏账。这时，企业必须面对追账问题。

加强对上述 6 个业务环节的管理和控制，是一个企业防范信用风险、减少呆坏账损失的关键。

（二）客户资信的风险控制

企业要有效地实施对客户的信用风险控制，必须根据本企业的信用政策制定一套全面的风险控制方案和措施。有效的风险控制措施能够最大限度地减少客户可能给企业带来的损失。下面介绍几种典型的风险控制方法。

1. 监督和检查客户群

监督制度是指对正在进行交易的客户进行适时的监控，密切注意其一切行动，尤其是付款行为，对于高风险客户或特别重要的客户还要予以多方面的监督。检查制度是指不断检查与更新客户原有的信用信息。

2. 信用额度审核

信用管理人员应对授予信用额度的客户适时定期审核，一般情况下一年审核一次，对正在进行交易的客户和重要客户的信用额度最好能半年审核一次。每一次审核都要严格地按程序进行，信息收集工作尽量做到全面、及时、可靠，不能因为是老客户就放松警惕，或者习惯性地凭以往的认识分析其信用状况。审核结果要及时通报给业务人员。

3. 控制发货

信用部门应始终监控运输单据的制作与货物的发运过程，在下列两种情况下信用部门应命令有关人员停止发货。

（1）付款迟缓，超过规定的限期。当客户拖延付款时，信用部门可以通过信函、电话等方式提示客户。如客户仍拖欠不还，一旦超过规定的贸易暂停限期，就应停止发货。各企业对于贸易暂停期限应有明确规定，一般来讲信用期越长，贸易暂停限期越短。

（2）交易金额突破信用限额。信用限额是依据客户的财务状况和信用等级综合评定出来的，交易金额超过信用限额会给企业自身带来坏账风险，尤其在信用限额是由于客户延期支付而被突破的情况下，控制发货措施就很必要。

4. 贸易暂停

当发现客户有不良征兆时，首先考虑的措施就是贸易暂停、停止发货或者收回刚发出的货物，只有这样才能避免损失的进一步发展。

5. 巡访客户

在危机发生时，销售部门与信用部门都应各自与客户进行会谈，以收集客户的信息。第一次接触一般都会听到客户信心十足的答复：困难只是暂时性的，没有想象的那么严重。但这可能是破产的前兆。在可能条件下，销售部门与信用部门应该联合巡访客户，巡访要达到3个目标：评估客户的生存能力、就付款安排达成协议、确定以后的交易额度。巡访过程中应注意不要被客户的假象迷惑。对客户的巡访应及时进行，最好在付款迟缓或引起纠纷而未达到危机之时便去会谈，预防总比解决更彻底。

6. 置留所有权

置留所有权是指企业在商品售出后保留它的所有权，直到客户偿付货款为止。理论上讲，这是一项无任何额外成本又能有效避免风险的措施，它使得企业在得不到偿付时可以恢复其对商品的所有权。但在实际操作中，它并不能完全规避信用风险，因为商品的所有权虽掌握在企业手里，但鉴于企业未实际占有或使用货物，也就不能进行有效控制。

7. 坚持额外担保

如果客户处于危机中但仍有回旋余地时，客户可能会要求继续交易以维持运转，此时便应坚持额外担保。最低限度的担保是开立商业票据，一旦不能兑现便可立即停止交易。最高程度的担保即是预付货款（如用支票付款，应注意发货前将支票兑现）。

任务5 讨论渠道成员选择的误区

渠道成员的选择正确与否，决定了未来渠道建设的成功与失败，它是一件重要的事情；同时，渠道成员选择也是一件复杂的事情，对于渠道的认知和理念差异也决定了渠道成员选择的策略与方法的不同。在渠道认知方面存在不少误区，比如，认为渠道成员越多越好、渠道成员越大越好、渠道成员经验越丰富越好、给渠道成员的利益越多越好、和渠道成员的关系越近越好等，往往给企业渠道建设造成误导，带来渠道混乱、管理失控、“大户问题”等渠道问题，所以需要澄清，以帮助我们科学、合理地构建渠道。

【知识点】“大户问题”

一般是指厂家在开发渠道和选择渠道成员时倾向于寻找规模大、实力强的分销商（大户），其结果往往是因为分销商的实力强而不太遵从厂家的渠道管理政策，从而产生渠道冲突，让厂家左右为难，或者是因为分销商在销售过程中实力壮大了之后，反过来制约和控制厂家的情况。总之，分销商规模大、实力强以后会出现反控厂家的情况，厂家既希望客户壮大，又害怕失去对渠道的控制，这就是渠道管理面临的“大户问题”，一种矛盾的心态。

一、分销商渠道网络越大越好、分销商越多越好吗

销售网络大是一件好事，但同时也要考虑“是做大还是做强”的问题：

（1）企业有没有足够的资源和能力去关注每一个销售点的销售运作情况。

(2) 企业是否有足够的实力去掌控分销商？对分销商的管理能否跟上？如果不能，一旦竞争者诱以重利，企业看似庞大的销售网络，顷刻间便会分崩离析。

(3) 单纯追求渠道规模，难免会有薄弱环节，面对竞争者入侵，是否还能站稳脚跟？

(4) 要注意分销商的客户是否太分散，运作费用高，不便管理等因素。

好的产品只要在部分区域市场成功，就能获得丰厚利润回报，而不必过分追求分销商数目上的多少和区域上的大小。特别是地域分布太广，更需要引起高度关注。否则的话，物流成本加大，市场监管难度也会加大，对分销商、顾客需求的及时响应难度增加，结果得不偿失。所以，明智的企业选择分销商不以数量取胜，而追求客户质量。况且，未必所有的产品都适合在全国范围内分销，要考虑顾客需求的地区差异性。

二、分销商经营规模越大越好、实力越强越好吗

大多数销售人员认为，分销商越大越好，实力越强越好，因为“大树底下好乘凉”。在选择分销商时一味强调其规模、资金和实力，陷入一种误区。可实际情况是，分销商实力越强，就越不会重视公司的产品，我们就越不容易掌握销售的决策权和主动权。主要原因：

(1) 实力强大的分销商很可能会同时分销多个竞争对手的产品，并以此作为讨价还价的“筹码”，企业难以满足他们的要求。

(2) 实力强大的分销商不一定会专注于某一个品牌产品的销售，企业不太容易刺激起分销商对我们的产品、品牌的销售热情。

(3) 实力强大往往是分销商要挟企业的资本，企业很可能失去对产品和渠道的控制权。明智的供应商往往不是很注重分销商的规模和实力，关键是看其能否接受自己的经营理念，能否与自己亲密合作，是否具有高的成长性。

【案例】

广州鹰金钱罐头食品企业曾经在南京市场找到一家当地渠道最多、实力最强的经销商“江苏果品公司”独家经销自己的系列产品。该经销商手上已经代理了可口可乐、雀巢等国际国内知名品牌，下游渠道遍及江苏、浙江、安徽等地，在华东地区都很有影响。一开始，厂方对该经销商非常满意并报有很大期望，产品到位后还投入广告费用 80 万元，但一年下来销售很不理想，总共才销售 180 万，还有 40 万的应收账款，期间经销商也没有采取任何的促销办法，一年多之后，该经销商在没有知会厂家的情况下，将接近过期的一火车皮产品一并退回给厂家，理由是“当地市场不接受这个产品”，给厂家造成了巨大的经济损失，也给厂家一个深刻的教训：找经销商不能盲目贪大，否则自己的产品得不到经销商重视。

三、分销商资历越深越好、经验越丰富越好吗

(1) 经验是宝贵的，但经验只代表过去。寻找分销商需要考虑其是否具有相关行业的经验，具有一定经验便于开展分销工作，可以利用其原有的经验，但经验有的时候会成为包袱，曾经成功的经验往往会成为后来失败的原因。众所周知，任何经验都是在特定营销环境下形成的，当环境发生变化时，资历和经验不仅没有实际价值，还很有可能成为改革创新包袱。老的经验经常成为保守的代名词，成为创新的阻力，因为经验丰富的人会迷信经验，会顽固地坚持经验，不利于接受新鲜事物，所以，找经验过于丰富的经销商可能难以管理和控制，

可能难以推行渠道政策和进行渠道的开拓创新，总之，利用其经验的同时也可能被具有老经验的经销商反控，必须慎重选择。

(2) 经验需要实践检验和革新，善于学习才是主要的。对于企业来说，分销商有一定的分销经验固然好，但最重要的是，不能将其作为一项固定的标准。因为经验只属于过去，创新才是未来，过多的老经验只会阻碍渠道的创新和发展。只要分销商愿意接受企业的培训和营销理念，双方就有了合作的基础，经验是可以在业务运作过程中逐渐积累的。

四、给分销商的利益越多越好吗

有些企业认为，政策越优惠分销商的积极性就会越高。否则，分销商很有可能转而经营竞争对手的产品。这是企业经营中一种带有普遍性的错误观点，因为欲望是无限的，企业永远无法完全满足分销商的利益要求，企业也必须考虑自己的经营成本。以下几点要注意：

(1) 盲目做出高付出的承诺。由于企业不了解分销商心态，认为只有大量做出承诺才能吸引分销商，如前期免费铺货、无条件退货、央视广告支持、大量赠品支持、营销专家市场督导等。然而，企业每个承诺都需要成本支持，面对承诺，企业难以承受。

(2) 不注重规则的合理性。任何一个好的项目，都需要一个双方接受的游戏规则。规则制定非常关键，合适的规则就是好规则，企业应该认真分析自身状况，制定对双方都公平、也能够执行的渠道游戏规则，也是对分销商和投资者负责。

(3) 重让利承诺，轻产品品质。如果产品本身品质不好，就是给分销商再多的让利也是白费心机。品质好的产品，即使利润较低，分销商照样愿意经营。做名牌产品的分销商，不仅可以提高自己的知名度和美誉度，还有利于建立强大的销售网络。分销商经营某一产品，除了考虑投资收益外，还要评估经营的信誉风险。即使企业让利再多，如果信誉风险太大的话，分销商也不一定会接受。

五、选好分销商就万事大吉了吗

一般来讲，分销商体系建成后可以稳定几年。很多企业便误认为，只要分销商选对了，产品就一定会热销，企业再也不用操心销售了，剩下的便是分销商的事了。这是一种错误的想法，一劳永逸是不可能的，因为：

(1) 分销商的选择只是分销商体系构建的第一步，在发展中还需维护和完善。

(2) 产品热销不仅与分销商实力有关，还需要其他种种因素的配合才能实现。

(3) 分销商是各自独立的经济实体，没有严密的市场规则约束，“有奶便是娘”是一些分销商的行事准则，窜货、低价抛售等现象会时有发生，因此在选择分销商后，企业还要加强管理，并且根据市场的变化不断加以调整完善。

核心概念

渠道成员选择 (Selection Of Channel Members)

定量确定法 (Quantitative Method)

定性确定法 (Qualitative Method)

客户信用管理 (Customer Credit Management)

资信评估 (Credit Evaluation)

5C 评估法 (5C Evaluation Method)

信用额度 (Line Of Credit)

信用期限 (Time Of Credit)

训练题

思考题:

1. 怎样理解渠道成员选择的适应性标准?
2. 渠道成员选择的能力标准包括哪些方面内容?
3. 用定量确定法选择客户的难点和弊端在哪里?
4. 怎样理解“反向追踪法”这种定性方法的微妙之处?
5. 开展对渠道成员的资信评估工作有什么意义?
6. 如何有效进行信用额度和信用期限的管理?

实训设计:

1. 可以安排一次作业,分小组进行,每个小组选取一个行业,如小家电、食品、IT、建筑材料、图书、文具、体育用品等,运用“观察筛选法”到各行业所在的批发市场或集市进行观察,选取意向的经销商,记录观察的过程、分析的过程以及选择的理由,在课堂上汇报、交流。
2. 调查一个企业,了解这家企业选择渠道成员的标准、程序和方法,分析其中哪些可行哪些欠妥,总结其成功经验,讨论其失败教训,写成完整调研报告。
3. 选择某一具体的行业与企业品牌,帮助这个企业设计一个经销商选择的整体方案。

综合案例分析

M 瓷砖:“养大”优秀经销商

很多人都羡慕别人丰收的喜悦,却不知耕耘的艰辛。殊不知,忠诚的背后是厂家对经销商的培养、扶持,多年的浇灌、培育,才有了今天经销商队伍的稳定、优质。业内的很多厂家都十分羡慕 M 企业的经销商怎么如此忠诚。M 企业认为,“好经销商是培养的,不是找的。”从一开始,他们就致力培养经销商。

1. 选择经销商,只选“适”的,不选“大”的。

对于经销商的条件,M 企业从来不将实力雄厚、规模大作为条件。反之,他们强调“合适才好”,就是说经销商的规模、理念要与厂家相“匹配”,如果经销商强势,就容易“店大欺厂”,合作难免出问题。所以在当时,M 选择了一批实力不强,但有品牌理念、诚实守信、有抱负的人来做经销商。这些经销商有一个共同特点,以 M 企业为主业,或“独”业,大部分的精力投入在 M 企业的销售上,配合意识强,响应厂家的策略。短短几年,大部分经销商实现了“创业梦”,从白手起家一跃成百万富翁、亿万富翁。如杭州的经销商就是从一张桌子、

一间门面起步，经过短短8年的发展，现已是年销售额近亿元的大型企业。

2. 扶持有潜质的经销商。

对有潜质、有理想的经销商，M企业在经过严格的考察后，不吝给予大力支持。如对现已成为中国最大的建陶经销商的华耐公司，在华耐月回款仅500万时，M企业就冒着巨大风险给予每月超过1000万元的授信，同时在价格、广告方面给予最优惠的支持，并不断增大其经销区域。正是有M企业的不断“输液”，华耐公司才愈来愈强，直到坐上中国建陶经销的“第一把交椅”。

3. 除非万不得已，决不更换经销商。

在M企业的历史中，很少有更换经销商的事例。对于变心的经销商，或能力实在是很差的经销商，先会给一个期限“整改”，“整改”不行，然后是“割地”，缩减经销区域。M企业这一做法，在业内赢得了良好口碑，大家都知道，M企业找经销商十分慎重，对经销商负责任。不仅给现有经销商吃了一颗定心丸，也吸引了不少优质经销商的加盟。

4. 对经销商的辅导与培训。

M企业每年至少会安排两场经销商的培训会议，免费邀请经销商参加。培训有针对老板、老板娘、销售经理、一线销售人员几个层次。同时将经销商的培训费纳入广告费中管理，即经销商请顾问公司讲课或参加培训课程的费用可计入M企业的广告费用中，厂商共同承担。还编制了大量的培训教材，如《M品牌100问》、《专卖店手册》、《导购手册》、《小区推广手册》、《工程操作手册》等。这些知识、经验的输入，使得经销商生手变熟手，熟手变高手，迅速成长起来。

5. 《M营销》

M企业还有一本经销商津津乐道的内刊——《M营销》，《M营销》1999年底创刊，以“营销新知，实战宝典”的定位迅速风靡经销商，甚至建陶行业，《M营销》成为经销商每月必读的刊物，竞争对手竞相收集。《M营销》对宣导文化、推介新品、交流经验方面起到了不可或缺的作用。还有一个很重要的作用是通过推广优秀经销商的经验、方法和案例，“让经销商学习经销商”。

6. “M品牌大家庭”的氛围

M企业从老总到普通的业务员，以“情感”为纽带，极力营造一种“M品牌大家庭”的氛围，另外厂家经常组织开展一些经销商之间的观摩与交流，增加“商商”之间的感情。“M企业大家庭”的氛围，为固化厂商之间的关系，起到“锦上添花”的效果。

7. 与经销商合作就是“养孩子”

有人说，找经销商是“谈恋爱”、“找媳妇”，要找一个合适的，但如果婚后感情不和，还可以“离婚”；有人说，找经销商就是找朋友，找志同道合的人，找目标一致、理念协同的人；有人说，找经销商是找兄弟，找“自己人”，厂商之间要有兄弟般的感情、大家庭的氛围。

其实，找经销商应该是“养孩子”，只有倾注全部的心血和精力，让其吸收足够的营养，“孩子”才能健健康康成长，直到长大成人。每个人对“自己的孩子”的感情是专一的、纯洁的、发自爱心的、与生俱来的、不会轻易改变的，而“孩子”对大人也是怀着依恋、信赖、感恩的心。

很多企业还在苦苦寻觅所谓的“好客户”、“大客户”，但“好客户”却千呼万唤不出来。没有好客户，不是找不到，而是没“养”好。优质经销商不是找来的，是“养”大的。以培

养、扶持的心态去经营经销商，经销商回报给厂家的将是忠诚与业绩。

资料来源：摘编自 <http://marketing.asiaec.com/celue/index.html>

问题讨论：

1. M企业在经销商选择上采取了哪些行之有效的方式？
2. M企业的哪些培养经销商的观念值得我们学习？有何启示？