

谁在引发“渠道恐慌” PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B0\\_81\\_E5\\_9C\\_A8\\_E5\\_BC\\_95\\_E5\\_c123\\_288221.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_B0_81_E5_9C_A8_E5_BC_95_E5_c123_288221.htm) 从战略上规避渠道恐慌,渠道恐慌的肇事者,渠道运营模式决定竞争力,抓两头,腰发力渠道运营看重心 IT行业竞争激烈,企业如何避免成为渠道恐慌的肇事者?如何通过保证渠道的稳定来赢得市场?放弃自营市场并不等于放弃市场掌控权力,TCL的做法并非渠道运营的智举。尚阳李学勇 2005年TCL移动通信有限公司进行了一场“翻天覆地”的渠道变革,被渠道商们称之为“万明坚时代”的回归,极力倚重经销商的渠道运作方式被重新启用;紧接着,业界宣布宏基笔记本渠道混乱兵败大陆,今年年初,这个欧洲笔记本电脑的第一品牌在中国内地已经跌出了前十名。有关人士指出,宏基渠道变革的致命错误,在于变革方式过于激进,每次都剧烈冲击了经销商的利益。这两个IT行业举足轻重的企业巨头,都在去年演绎了一场渠道革命,而且都不怎么成功。其渠道管理模式从总代理制演变为分公司制,又重返总代制,反复的摇摆让渠道商心里很不踏实。尽管如TCL所言,“盈利才是关键”,但是异常脆弱和敏感的渠道关系是否经得起再次的冲击,这是个很大的疑问!任何的风吹草动都有可能引起“渠道恐慌”,对TCL如此,宏基如此,恐怕整个IT界也是如此!从战略上规避渠道恐慌 暂且抛开具体的新闻事实不说,单纯从营销角度去分析,笔者认为表面上看来,宏基和TCL渠道变革的大开大合是过于激进、剧烈冲击了经销商的利益,根本上却是部分IT的通病,对于渠道整合缺乏战略上的思考。简单来说,社会分

工的越来越细致和市场经济的愈来愈成熟，一个企业不可能也不应该包揽从研发到生产再到营销、终端售卖的整个过程，借助经销商运营市场是必然趋势，也是最佳方式。“控制与反控制”一直是渠道的主流思路，也是这些IT巨头们以利益为先，进行激烈渠道变革的基本理念。但是，我们应该明确“控制与反控制”并不等于“利用与反利用”，更不等于强势的一方就应该压制弱势的一方。“控制与反控制”说的是对市场的掌控能力而非对经销商或厂家的掌控能力，明智的企业可以让出部分利益借用经销商的资源换取市场的掌控能力，而不是单纯以“盈利”为目的放弃市场的掌控能力。基于这个理念，IT企业的渠道战略势必要考虑与经销商的充分合作问题，而且核心就是“企业要为经销商创造价值而非掠夺利润”。只有从战略上考虑这个问题，战略定位企业和经销商的关系，才会从根本上去避免渠道恐慌的产生。那么，合理的渠道战略应该是什么样子的呢？不同的企业应有不同的定位，不过大的方向却是一致的企业与经销商应是战略上的合作关系，前者为后者创造并帮助其实现价值，后者为前者提供市场资源并帮助其掌控市场，双方的利益是从市场得来而非从对方身上挤压得来。渠道恐慌的肇事者 渠道整合的本质是通过营销技术手段对渠道元素和渠道环节的重新定位以及资源、利润的重新分配与整合，以在特定的市场环境和资源配备下发挥最大的市场效应，寻求渠道投入与产出的最佳结合点。渠道稳定的基础是合理的利润分配，渠道有效的基础是资源的有效配备，渠道变革的必要是市场环境的变化或者企业资源的变化，渠道整合的目的是确实取得市场业绩。其中的每个因素都可以成为渠道恐慌的引发点，其中利

利润分配这个因素通常会成为渠道恐慌最大的肇事者，企业则首当其冲。很多企业为了赢得市场先机，迅速获取竞争力，不顾经销商利益，对渠道进行大手术。快刀斩乱麻，从表面上或者短期内，这固然可以从技术上解决市场问题，却带来了更为深刻的市场危机渠道恐慌。因为渠道不是没有感情的机器，更不是可以随意摆放的积木，而是由有生命的一个个利益体构成，利润则是维持其生命的元素。过分激烈的渠道变革冲击了渠道环节的利益，就是伤害了其生命，它会生病，而且还是传染病……渠道恐慌由此而来。而另一方面，大开大合的渠道变革转换成本高，负面影响大，为应对市场变化而迅速采取的这些激进措施无异于牺牲企业的长远发展利益，或是短视？或是无奈之举？总之，不是明智之举。渠道运营模式决定竞争力 企业如何避免成为肇事者？如何通过保证渠道的稳定来赢得市场呢？这需要企业有足够的竞争力。首先是要取得市场的掌控能力，而非眼前的盈利。如何取得市场的掌控能力？这取决于企业的渠道运营模式。通常情况下，企业可以有完全依靠经销商做市场、完全自己做市场和配合经销商做市场这三种选择。

1. 完全依靠经销商做市场 这是众多小企业的渠道运营模式。由于自身资源不足，没有能力运作和经营市场，因而完全把市场交给了经销商。这样做的弱点很明显：企业对市场的掌控力度不够，过分受制于经销商，市场信息不能及时有效反馈，企业应对市场的能力差；利润多少取决于经销商，虽然运作费用降低，但主导权也让位于经销商，企业无法长远发展。但由于资源所限，很多IT小厂家不得不采用这种模式。
2. 完全自己做市场 这是企业青睐和孜孜不倦去追求的理想渠道运营模式。产出大，

但投入更大，对企业整体素质的要求很高，需要企业具备足够的管理能力、资源配备、市场运营和掌控能力等，市场需要精耕细作，管理需要精益求精，但很多利润消失在各个环节之中，对企业而言，事倍功半。在目前IT行业利润偏低的情况下，自营运作模式所得利润很难支撑费用支出。所以，多数企业正在逐步放弃这种自营模式，转向配合经销商做市场。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)