

销售渠道的重新整合 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\\_\\_E9\\_94\\_80\\_E5\\_94\\_AE\\_E6\\_B8\\_A0\\_E9\\_c123\\_288326.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E9_94_80_E5_94_AE_E6_B8_A0_E9_c123_288326.htm)

摘要：市场在变，竞争在变。市场竞争日趋增强的激烈性和对抗性，要求企业经营更加深入化和细致化，提高市场资源的可控程度。而销售渠道作为企业最重要的资源之一，其“自我意识”和不稳定性对企业的经营效率、竞争力和经营安全形成的局限和威胁却逐渐显现，对销售渠道的重新整合成为企业关注的话题。

这篇文章将通过美的、康师傅、宝洁等公司的销售渠道重组的案例揭示新型销售渠道。厂家总经销商二级批发商三级批发商零售店消费者，此种渠道层级可谓传统销售渠道中的经典模式。然而，这样的销售网络却存在着先天不足，在许多产品可实现高利润、价格体系不透明、市场缺少规则的情况下，销售网络中普遍存在的“灰色地带”使许多经销商实现了所谓的超常规发展，但众多的厂家却有“养虎贻患”之感。多层次的销售网络不仅进一步瓜分了渠道利润，而且经销商不规范的操作手段如竞相杀价、跨区销售等常常造成了严重的网络冲突。更重要的是，经销商掌握的巨大市场资源，几乎成了厂家的心头之患销售网络漂移、可控性差，成了说不定哪天就会掉下来的一把利剑。改革势在必行。由此，我国企业的销售网络进入了一个多元化发展的新阶段。

一、渠道动作:以总经销商为中心变为终端市场建设为中心 销售工作千头万绪，但归结起来，销售工作要解决两个问题：一是如何把产品铺到消费者面前，让消费者见得到；二是如何把产品“铺进”消费者的心中，让消费者乐得买。不同时代，企

业解决这两个问题的方式是不同的。其中美的家庭电器公司在解决这一问题中取得了显著的成绩：美的曾面临这样的问题：市场价格混乱、窜货不绝、商家互相杀价导致经销商微利甚至亏损，渠道忠诚度下降，甚至有些销量大的经销商的年终亏损需要厂家承担这是让很多企业头痛的事。厂家如果不补亏，将失去的本身固有的销量，让竞争对手乘虚而入；如果补亏，流失大量利润不说，更重要的是第二年怎么办？处理不当导致价格越走越低，市场管理一片混乱，形成价格“剪刀差”，经销商纷纷转向。导致价格“剪刀差”的根本原因是：企业无法控制商品的“流速”、“流量”和“流向”，物流无法按厂家年初已定政策执行。进一步分析，笔者认为存在以下几点问题：1.目前商家整体营销水平普遍不及企业；2.国内商家无法支撑大企业品牌主高速发展；3.在市场环境方面，国家对市场的及法规保障竞争有序进行；4.商家的品牌竞争意识不够；5.代理制与企业高速增长有一定的操作矛盾；6.企业与商家之间：“合作伙伴”、“战略联盟双赢”的意识无法找到平衡点。那么如何使企业的“高速增长”与“市场稳定”达到有效统一呢？美的集团抓住有效地对市场渠道和价格进行管理这一关键，提出“决胜于终端”这一策略，其1999年销售额17亿元，2000年国内销售额预计达到30亿元，计划到2002年不仅销售将达到50亿元，并将形成具有50个亿以上的核心竞争能力其动作和实施中究竟有哪些招法呢？美的家电平台所提及的终端是范围比较广泛的“终端”概念，不仅是指一级市场的终端，更是二级乃至三级市场的终端，甚至更广泛地讲，凡是有产品消费者或是存在潜在购买者的地方，都是美的的终端。美的家电朱凤涛总经理

指出，二级市场是家电未来的增长点也是未来主要战场之一。为此，美的家电在部署和通路管理方面已经明确提出“弱化一级市场，强化二级市场，决胜终端”的战略意图。在“决胜终端”的动作中美的又提出有效的动作要点：1.终端最大化是决胜于终端的最基本的前提，即“卖小家电的地方都有美的”。2.终端优胜化原则，即有终端实行售点规范生动化布置、导购员素质培养、推广形式科学化等一系列工程，在专柜这方寸天地上做到比竞争对手卖得更多卖得更好。抓住终端最大化和优胜化，就抓住了终端制胜的关键所在。在实际操作业务中还包括：1.直接激励零售商积极性直接返利到商场。2.对导购员队伍进行科学激励和实效管理，加强对导购员的产品知识及素质培训，提高每个导购员“临门一脚”和“多进一个球”的能力。3.完善对终端基层管理者产品知识、导购技巧、售点陈列维护、沟通技巧等业务培训，规范定期市场巡视制度，确保终端售点始终处于最佳状态。4.贴心服务到终端用当地市场。2000年在全国设立50个二级城市分公司，直接服务终端，接受终端电话及邮件投诉并进行专项调查，对处理结果全程跟踪。5.推行文化营销，整个销售队伍向共同远景和统一文化平台奋斗。6.重视市场研究和消费者需求分析，通过全国大规模市场调研增强市场管理透明度。“决胜终端”的根本出发思路就是实现营销组合中4P向4C的转化，真正实现“产品向需求”、“价格向价值”、“渠道向方便”、“促销向沟通”转变，并且有效地控制货物的“流向”、“流速”、和“流量”。

二、渠道建设：由交易型关系向伙伴型关系转变 传统的渠道关系是“我”和“你”的关系，即每一个渠道成员都是一个独立的经营实体，

以追求个体利益最大化为目标，甚至不惜牺牲渠道和厂商的整体利益。在伙伴式销售渠道中，厂家与经销商由“你”和“我”的关系变为“我们”关系，由油水关系变为鱼水关系。厂家与经销商一体化经营，实现厂家渠道的集团控制，使分散的经销商形成一个事例体系，渠道成员为实现自己或大家的目标共同努力，追求双赢（或多赢）。厂家与经销商合作的形式很多，如：（1）联合促销（2）专门产品（3）信息共享（4）培训 在实践中，有以下几种方式来组合厂家与经销商的关系：1、合同式体系 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)