

企业掌控销售渠道的五种手段 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_8E_8C_E6_c123_289015.htm 销售渠道是企业最重要的资产只之一，同时也是变数最大的资产。它是企业把产品向消费者转移的过程中所经过的路径。这个路径包括企业自己设立的销售机构、代理商、经销商、零售店等。对产品来说，它不对产品本身进行增殖，而是通过服务，增加产品的附加价值；对企业来说，销售渠道起到物流、资金流、信息流、商流的作用，完成厂家很难完成的任务。不同的行业、不同的产品、企业不同的规模和发展阶段，销售渠道的形态都不相同，决大多数销售渠道都要经过由经销商到零售店的这两个环节。为了满足零售店的需求，也为了自己的利润最大化，很少有经销商只代理一家的产品，而是有自己的产品组合。这两年以北京国美、山东三联、南京苏宁为代表的超级终端浮出水面，甚至公开和工业企业叫板，一些家电企业要按照超级终端的定单来生产，这个是无法阻挡的历史潮流。虽然超级终端是企业关注的目标，但是在营销实战中，国内企业主要面临的还是经销商层面的问题。经销商不是只经销一家的产品，企业都想让经销商把资金、人员、网络等资源投向自己，扩大自己在当地的市场份额，增加自己的产品在当地的推动力。有些企业想用一些办法来掌控经销商，与经销商结合成战略联盟，共同发展，甚至有的企业与经销商结成合资公司。我们知道经销商守着一方市场，有充足的社会关系，有健全的销售网络，有经过市场考验的销售队伍。他的短期利益是要赚钱，长期利益是要发展，目标和厂

家的不尽相同。那么企业要靠什么手段来“掌控”经销商呢？下面的五种手段或许能给出您答案。

一、远景掌控：就象《第五项修炼》中所讲的，企业远景是企业领导人所要考虑的头等大事。一个没有远景的企业是没有灵魂的企业，是只会赚钱的企业，没有发展前途。虽然国内的经销商素质普遍偏低，没有自己的长远的规划是很正常的，但是对于厂家来讲一定要有自己的远景规划。因为每一个商家都要考虑自己上家的发展情况，市场机会是有限的，我主要做甲公司产品的经销，同时意味着我很可能放弃了乙同类产品的经销。如果几年以后甲公司出现了经营上的问题，而乙公司非常兴旺发达。那么这个经销商在选择上家的时候就付出了巨大的机会成本。基于经销商的这个考虑，企业一方面要用市场的实绩来证明自己的优秀，另一方面企业要不断描述自己的美好前景给经销商，我们所谓的“唾沫粘鸟”。经销商认可了你的公司的理念、企业的发展战略、认可了公司的主要领导人，即使暂时的政策不合适，暂时的产品出现问题，经销商也不会计较。具体的做法如下：

- 1、企业高层的巡视和拜访：直接让企业的高层和经销商进行沟通与交流，让他们建立个人的联系。通过高层领导传达企业的发展理念和展望企业发展远景，这样的举措可以让经销商更深入地了解企业的现状和未来的发展。
- 2、企业办内部的刊物：定期刊登企业领导讲话，各地市场状况。最好是开办经销商专栏，让经销商的意见和建议成为刊物的一部分。定期把刊物发到经销商的手中。
- 3、经销商会议：企业定期召开经销商会议，在会议上对业绩好的经销商进行表扬和激励。公司的各项政策的出台，事先要召开经销商的讨论会议。这样使经销商有企业一员的

参与感，觉得自己是企业的一部分，自己的发展和企业的发展密不可分。

二、品牌掌控：现代的商业社会是一个产品同质化的社会，往往区别产品的唯一特征就是品牌。品牌对于很多企业来说是最重要的资产，所以可口可乐公司的老板敢说：把我的所有的厂房都烧掉，只要给我可口可乐的品牌，我一样会作到今天的规模。有一些品牌就象麦当劳、百事可乐、mtv，已经脱离产品而存在，变成了一种文化、变成了一种价值观、变成了一种宗教。站在渠道管理的角度上，产品品牌通过对消费者的影响，完成对整个渠道的影响。作为经销商也要树立自己的品牌，但是经销商的品牌只能是在渠道中起到作用，对消费者的作用较少。往往经销商的品牌是附加在所代理主要产品的品牌上的，没有和厂家的支持，经销商的品牌的价值就会大打折扣。对于经销商来讲，一个品牌响亮的产品的作用是什么呢？是利润、是销量、是形象，但是最关键的是销售的效率。一般来讲畅销的产品的价格是透明的，竞争是激烈的，不是企业利润的主要来源。但是畅销的产品的需要经销商的市场推广力度比较小，所以经销商的销售成本比较少，还会带动其他产品的销售。这样就可以从其他产品上面找回来利润，同时因为销售速度比较快，提高了经销商资金的周转速度。所以企业只要在消费者层面上建立了自己的良好的品牌形象，就可以对渠道施加影响。通过这个品牌给经销商带来销售成本的降低，带来销售效率的提高而销售掌控渠道。

三、服务掌控：一般来说经销商的管理能力要比企业弱，经销商的人员素质要比企业差。企业有专业的财务人员、销售人员、管理人员和市场推广人员，经销商可能是亲戚或朋友居多。很多经销商在发展到一定的时期以

后，非常想接受管理、营销、人力资源方面的专业指导，有一些想借助一些大学的教授或者专业的咨询公司来帮助自己提高管理水平，最后往往发现对方不能满足自己的真实需求，不能达到自己的期望，费用也比较高。现代营销中所倡导的顾问式销售就可以专门用来解决这个问题。所谓顾问式销售就是企业的销售代表不仅仅是把产品销售给经销商，而是要帮助经销商销售、提高销售效率、降低销售成本、提高销售利润。也就是说销售代表给经销商的是一个解决方案。这个解决方案能解决经销商目前的赢利问题，也能解决他长远的赢利问题。企业日常的销售都在固定的平台上面正常进行，很多企业的销售已经实现了“销售自动化”，商务助理就可以完成日常的销售工作了。销售代表如果把精力放在自身水平的不断提高上，不断在企业接受充电，根据经销商的需求开展不同的培训课程，对经销商的业务人员、管理人员进行培训。这样可以使销售代表的能力得到的提高，可以提高经销商人员的专业性，同时可以促进经销商之间的知识交流，提高经销商整体水平。在这样的解决方案的贯彻中，企业充当了老师的角色，经销商充当了学生的角色，经销商是按照老师的思路去运做的，企业在思想上面控制了经销商，这样的师生关系是牢不可破的。这样的渠道还会出现“叛变的问题”吗？对于企业来讲，培训经销商，帮助经销商加强管理，这样的投入，和市场推广的投入相比较，要省很多。

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