

渠道平衡可口可乐“无处不在”的魔法石 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_B8_A0_E9_81_93_E5_B9_B3_E8_c31_36879.htm 很多消费品企业经过多年对市场的辛勤运作，做大做成熟以后，渠道发展主要内容已经不再是如何去开发新客户的问题。由于产品的成熟，多渠道的销售，许多客户和售点都已经被开发，现有的客户和售点已覆盖目标市场；销售渠道系统已建立，不再要为没客户销售而伤透脑筋。很多企业领导这时也许沾沾自喜：“你看，我的销售版图多大，我的客户群体多广！无论批发、超市、餐饮、售点均有我的产品，我的触角已延伸到了每个角落！”其实，他有没有想到，此时一个巨大的隐患正在形成并逐渐浮出水面：不同渠道的成员由于公司政策的不合理，正在互相挤兑，互相攻击；渠道成本越来越高，窜货现象越来越严重；产品价格越卖越低，销量越大，利润越少；客户投诉不断，钻空子要政策的客户越来越多……这个时候，他们没有想到，摆在企业业务部门的主要问题是如何解决渠道间的市场争端问题，他们急需提上日程，进行思考和解决的是：渠道工作重点进行转换，从原来的市场开拓迅速调整到解决渠道的争端和窜货问题上来。而很多企业，在这个时候或者由于市场的原因，或者由于管理的原因，或者由于能力的原因，或者根本就未引起重视，往往没有很好地来处理这些事情。最后，出现市场完全不能控制，从而整个市场全军覆没的现象。可口可乐公司仅仅靠其一支碳酸类饮料产品就能成为世界第一品牌，首推的是其品牌推广能力和本土化策略的运用。而在中国的成功，除在品牌运作方面成功之外

，渠道运作的本土化，适应中国市场的具体情况，进行渠道的针对性操作，是品牌落地、市场畅通、客户满意、销量达成的重要武器。试想，当许多国际大公司在中国的业务系统还在刚刚起步成立“传统渠道部”的时候，可口可乐公司已经在二十几个渠道中游刃有余地进行运作，并取得不俗的成绩。在二十几个渠道销售近六十个SKU，虽然工作内容非常繁杂和繁重，却仍然以年销售增长率两位数的增长而所向披靡，战无不胜！是什么武器让可口可乐在渠道上一直发挥良好，每个渠道均获得近乎完善的发展？是什么法宝让可口可乐产品在底价已经路人皆知，产品销售已基本无利润可言的情况下，照样能让客户信心百倍，一年一年地、大幅度增长地销售可口可乐公司的产品？是什么又让批发、卖场、超市等22个同根生的“兄弟”和和睦睦相处，相煎不太急？是什么因素让可口可乐产品的流通性已基本等同于现金的情况下，窜货现象仍少得几近没有？以前的皇帝为何要将大臣分成文武两派？有人说，是为了平衡。现代社会中管理最重要的职能是什么？有人说，协调和平衡。可口可乐公司在中国渠道取胜的法宝是什么？大家公认，是渠道之间的平衡。基本篇---可口可乐在中国的渠道系统 可口可乐公司二十世纪七十年代重入中国。这二十多年来，一直在渠道方面探寻自己的本土化开拓方式：从一九七九年重返中国时只进入的高档饭店渠道，到一步步将玻璃瓶可口可乐进入街头巷尾，到后来的批发集贸市场的全面流通，到现在的所有学校、饭馆、公园、机关团体、机场、车站，甚至到美容院、修车铺……可口可乐公司让业务员和渠道系统深渗透到每个角落的策略，让其产品真正的达到无处不在。到现在，可口可乐产品在中国

有些城市已经达到铺货率高于100%！因为有些点并不是销售其产品的售点，而这些地方恰恰又在销售可口可乐的系列产品！可口可乐公司不得不将4P营销策略非常灵活地在渠道上应用，将客户和售点牢牢地掌握在自己手中。同时也运用世界上最伟大的思想平衡术，将所有渠道的所有客户都服务好，都照顾到。以下是可口可乐公司在中国的渠道系统图：从上图可以看出，对渠道的纲类划分是从传统渠道、现代渠道开始，上图还可以反映出传统渠道在中国的快速消费品市场基本上应该占多大的比例。很多外企由于忽视了这一块巨大的市场，结果在中国市场遭到惨败，从这里看来，就不是非常奇怪的事情了。虽然渠道众多，但仍可归结到批发、KA、101（CSS）和直营这四个主渠道上来，这四个主渠道的运作，构成了可口可乐渠道系统的主框架。

统筹管理篇----全年合同约束 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，详细说明厂商双方的权利、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先进行约束。这就是中国人常说的“有约在先”。在可口可乐公司与客户签订的合同当中，除有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量、生动化和帐款（可口可乐公司的帐款主要指在一定帐期内未收回的货款，而非赊账经营），但这三个指标在各个渠道的要求很不相同，重要程度也不要样，具体内容也有很大差别：对KA客户来讲，生动化考核已经占了对其考核的最主要部分。对KA的店面表现、常规堆头、特殊堆头以及各项促销活动的开展而进行的检查考核非常详尽地写在了合同里面。通过对KA客户的生动化和帐款考核，避免了其与批发客户一样，

对销量达成进行盲目的追求，从而极大减少了与其它渠道的正面竞争。对批发客户的考核慢慢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。加强了对批发商的非碳酸产品销量考核，避免了批发商只做成熟品牌的惯病，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它渠道的问题。当然，客户也更多地获得了从可口可乐公司非碳酸产品带来的更多的利润。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