

物流案例：娃哈哈是怎样控制分销渠道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_474935.htm 娃哈哈集团公司2002年的销售收入超过60亿元，成为中国饮料业当之无愧的江湖老大。娃哈哈的每一个产品都没有高的技术含量，不存在技术壁垒，但娃哈哈却步步领先，一枝独秀，为何？这与其牢不可破的分销网络是密切相关的，而分销是企业最难控制和管理的內容，特别是其中的窜货问题，是所有企业面临的共同难题，被称为分销渠道的一个“顽疾”。娃哈哈曾经出现过严重的窜货现象，现在却基本上控制了窜货。那么，娃哈哈是怎样整治分销渠道的这个“顽疾”的呢？其实，从娃哈哈的管理制度上和实际操作中我们可以看出娃哈哈手握着对窜货极具杀伤力的“十把利剑”。

一、实行双赢的联销体制度

娃哈哈在全国31个省市选择了1000多家能控制一方的经销商，组成了几乎覆盖中国每一个乡镇的联合销售体系，形成了强大的销售网络。娃哈哈采用保证金的方式，要求经销商先打预付款。打了保证金的经销商，与娃哈哈的距离大大拉近，极大地改变了娃哈哈的交易组织。娃哈哈公司董事长兼总经理宗庆后称这种组织形式为“联销体”。经销商交的保证金也很特别，按时结清货款的经销商，公司偿还保证金并支付高于银行同期存款利率的利息。宗庆后说：“经销商打款的意义是次要的，更重要的是维护一种厂商之间独特的信用关系。我们要经销商先付款再发货，但我给他利息，让他的利益不受损失，每年还返利给他们。这样，我的流动资金十分充裕，没有坏账，双方都得了利，实现了双赢。”娃哈

哈的“联销体”以资金实力、经营能力为保证，以互信、互助为前提，以共同受益为目标指向，具有持久的市场渗透力和控制力，并能大大激发经销商的积极性和责任感，这些对防止窜货具有重要意义。

二、实行级差价格体系 娃哈哈现在的销售网络构成是公司--特约一级经销商--特约二级经销商--二级经销商--三级经销商--零售终端。如果娃哈哈不实行严格的价格管理体系，由于每个梯度都存在价格空间，这就为重利不重量的经销商窜货提供了条件。特别是如果特约经销商自己做终端，就可获得丰厚的利润。为了从价格体系上控制窜货，保护经销商的利益，娃哈哈实行级差价格体系管理制度。娃哈哈为每一级经销商制定了灵活而又严明的价格，根据区域的不同情况，分别制定了总经销价，一批价，二批价，三批价和零售价，在销售的各个环节上形成严格合理的价差梯度，使每一层次、每一环节的经销商都能通过销售产品取得相应的利润，保证各个环节有序的利益分配，从而在价格上堵住了窜货的源头。

三、建立科学稳固的经销商制度 选取合适的经销商，规范经销商的市场行为，为经销商营造一个平等、公正的经营环境，对于防止窜货是十分重要的。娃哈哈对经销商的选取和管理十分严格。近年来，娃哈哈放弃了以往广招经销商、来者不拒的策略，开始精选合作对象，筛出那些缺乏诚意、职业操守差、经营能力弱的经销商，为防止窜货上了第一道保险。娃哈哈虽然执行的是联销体制度，但企业与经销商之间是独立法人关系，所以娃哈哈和联销体的其他成员签订了严明的合同。在合同中明确加入了“禁止跨区销售”的条款，将经销商的销售活动严格限定在自己的市场区域范围之内，并将年终给各地经销商的返利与是否

发生窜货结合起来，经销商变被动为主动，积极配合企业的营销政策，不敢贸然窜货。娃哈哈的政策使他们意识到：市场是大家的，品牌是厂商共有的，利益是共同的，窜货会损害双方的利益。

四、全面的激励措施

很多厂家将销量作为返利的唯一标准，销量越多，返利就越高，导致那些以做量为根本，只赚取年终返利就够的经销商，不择手段地向外“侵略”。娃哈哈也有返利激励，但并不是单一的销量返利这样的直接激励，而是采取包括间接激励在内的全面激励措施。间接激励，就是通过帮助经销商进行销售管理，以提高销售的效率和效果来激发经销商的积极性。比如，娃哈哈各区域分公司都有专业人员指导经销商，参与具体销售工作；各分公司派人帮助经销商管理铺货、理货以及广告促销等业务。与别的企业往往把促销措施直接针对终端消费者不同，娃哈哈的促销重点是经销商，公司会根据一定阶段内的市场变动和自身产品的配备，经常推出各种各样针对经销商的促销政策，以激发其积极性。对一个成熟的经销商而言，他更希望长期稳定的合作同盟和收益来源，加上娃哈哈“无偿”地全力配合销售，总部的各项优惠政策可以不打折扣地到位，有哪个经销商愿意用窜货来破坏这种和谐难得的合作关系呢？

五、产品包装区域差别化

在不同的区域市场上，相同的产品包装采取不同标识是常用的防窜货措施。娃哈哈和经销商签订的合同中给特约经销商限定了严格的销售区域，实行区域责任制。发往每一个区域的产品都在包装上打上了一个编号，编号和出厂日期印在一起，根本不能被撕掉或更改，除非更换包装。比如，娃哈哈AD钙奶有三款包装在广州的编号是A51216、A51315、A51207。这种产品包装差异化能较准确

地监控产品的去向。企业营销人员一旦发现了窜货，可以迅速追踪产品的来源，为企业处理窜货事件提供真凭实据。

六、企业控制促销费用 有的企业是按销量的百分比给经销商提取促销费用，销量越大，可供经销商支配的促销费用也就越多；有的企业让营销人员控制促销费用。经销商和营销人员将厂家拨给的促销费用是否全部用以推广，其实厂家难以掌控，因而一些经销商和企业的营销人员往往从促销费用中拿出一部分钱用于低价窜货把销量做上去。因此，促销费用由经销商和营销人员掌握，变相为低价位，造成新的价格空间，给经销商和营销人员窜货创造了机会。娃哈哈经常开展促销活动，但促销费用完全由娃哈哈自己掌控，从不让经销商和公司营销人员经手操作。因此。在促销费用管理上，娃哈哈杜绝了窜货。

七、与经销商建立深厚的感情 厂商之间的感情对防止经销商窜货也非常重要。经销商为了自身的利益，会维系这种已建立好的关系，不会轻易窜货来破坏这份感情。娃哈哈和经销商的关系是非常融洽的，感情是深厚的，有许多经销商都是与娃哈哈一起成长起来的。娃哈哈以下的一些制度和做法无疑能维持和加深与经销商的感情。（1）对经销商信守诺言。为什么每年经销商都踊跃地向娃哈哈预交保证金，很重要的一点就是娃哈哈的承诺能够兑现，赢得了经销商的信任，这样可以防止厂家没有向经销商履行承诺或是企业没有完全按照合约执行而引起经销商不满甚至愤怒导致的“报复性”窜货。（2）为经销商提供销售支持。公司常年派出一到若干位销售经理和理货员帮助经销商开展各种铺货、理货和促销工作。甚至在某些县区，当地的一批经销商仅仅提供了资金、仓库和一些搬运工，其余的所有营销工作

都由娃哈哈派出的营销人员具体完成。(3) 每年举行全国联销体会议。娃哈哈总是借此热情款待每一位合作伙伴，以加强了感情、巩固合作关系。(4) 把经销商当朋友。工作上是很好的合作伙伴，在生活上把经销商当朋友。2002年的春节联欢晚会，央视给了娃哈哈20张入场券，公司把这难得的机会给了经销商，17位与娃哈哈长期友好合作的经销商成了中央电视台春节联欢晚会嘉宾，20位娃哈哈的经销商亲睹了节目颁奖晚会的盛况。

八、注重营销队伍的培养

企业内部的销售人员参与窜货的现象也并不鲜见，有些营销人员，由于缺乏职业道德、操守不正，置企业的销售政策和利益不顾，参与窜货。目前，娃哈哈在全国各地只有2000多销售人员，为什么如此少的销售人员可以帮助公司完成超过60亿元的年销售额？这与娃哈哈注重营销队伍的培养和培训是分不开的，其主要表现为：

- (1) 严格人员招聘、选拔和培训制度，挑选真正符合要求的最佳人选。有敬业精神、政治素质和业务能力的，不论资历均可破格提升担任一定职务；对能力弱、素质差或不受欢迎的职工，重新培训达不到要求的实行淘汰。
- (2) 在企业中营造一种有利于人才发挥所长的文化氛围。娃哈哈的发展史，是一部不断尊重员工、尊重人才，不断提高凝聚力的历史。
- (3) 制定合理的绩效评估和奖罚制度，真正做到奖勤罚懒，奖优罚劣。定期对营销人员进行考核，一经发现违纪行为，进行严肃处理。
- (4) 实施关心人、理解人、体贴人的情感管理。公司不但注重人尽其用，还非常注重对员工生活的关心。如娃哈哈不定期举办“千人演唱会”、“职工运动会”、“千人大旅游”等活动，体现企业“大家庭”氛围，增强员工的归属感。

九、制定严明

的奖罚制度 面对窜货行为，娃哈哈有严明的奖罚制度，并将相关条款写入合同内容。很多企业窜货之所以控制不了，一个很重要的原因就是厂家对经销商心慈手软，有许多经销商是多年的老客户，一时下不了狠心。可娃哈哈不理这一套，对越区销售行为，严惩不贷，决不讲任何情面，而且，娃哈哈在处理窜货上之严格，为业界之罕见。年底时，对于没有遵守协议的销售商，公司将扣除经销商的保证金用以支付违约损失，情节严重的甚至取消经销资格。在保证金的约束和公司严厉的处罚下，经销商决不敢轻举妄动。

十、成立反窜货机构

娃哈哈专门成立了一个反窜货机构，巡回全国，严厉稽查经销商的窜货和市场价格，严格保护各地经销商的利益。娃哈哈把制止窜货行为作为日常工作常抓不懈，反窜货人员经常检查巡视各地市场，及时发现问题并会同企业各相关部门及时解决。有时宗庆后及其各地的营销经理也经常到市场检查，第一要看的便是商品上的编号，一旦发现编号与地区不符，便严令要彻底追查，一律按合同条款严肃处理。

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