

第 9 章

渠道中的产品、价格与促销管理

学习目标

1. 了解市场营销组合管理与渠道管理的联系和区别;
2. 掌握产品决策、产品开发、产品生命周期与渠道管理的关系;
3. 了解制造商的渠道定价策略;
4. 掌握渠道价格体系设计和管理的要点;
5. 了解渠道促销的目的与常见的渠道促销策略。



引导案例

某白酒品牌渠道的内部管理

2005 年 9 月,经营某白酒品牌的某公司决定利用白酒市场旺季的到来进行三、四级市场的开拓,并首先选定 B 市场作为试点。经过对三、四级市场的特性和市场情况的详细调查分析之后,公司制定了进入三、四级市场策略的具体招数。

1. 产品战:有效地对产品品项进行组合

根据市场竞争品种的产品价位和特点,将公司产品进行组合,在主线产品上以 A 品牌为基础,同时又将企业的两个副类品牌投放到市场进行独立运作。根据单品性质和经销商的长处进行分类规划:H 经销商运作一支单品,他有很好的网络关系,其运作的单品主要以利润空间保持正常走货;G 经销商运作低档产品,他的配送优势主要集中在农村,该单品由 G 经销商单独运作,直插终端底线;F 经销商运作的 A 品牌作为公司主线产品则以公司人员主推和协销为主。采取这种分而自治的办法相互推动,以扩大市场的宣传面。

2. 价格战：做好渠道利润分配

价格战是市场营销中最厉害也是最致命的武器。在实际工作中，公司发现竞争品牌存在的问题是：① 在发货过程中不论何种渠道价格都一致；② 竞争品牌的促销力度以 30 件以上的高基数开展，严重制约了二级批发商发货的热情和终端的进货积极性。考虑到三、四级市场终端点的销售受利润空间的影响较大，为此，公司对产品的价格体系进行了调整，采取了提高供货价加大赠送力度的销售方式。合理的利差不仅保证了二级批发商的利益，提高了二级批发商的积极性，同时还保证了零售体系价格的稳定和对产品的推动力。

3. 渠道战：保证渠道畅通

产品的快速分流需要渠道的畅通，为保证渠道的畅通和对渠道的有效利用，对渠道按白酒行业的特点进行分类：① 终端点包括便利店、商店、超市、卖场；② 餐饮渠道包括酒店、大饭店等；③ 特殊渠道包括 KTV 歌厅、夜总会、迪吧、度假村等。并根据这些渠道性质的不同，将业务人员分为三个小组，专门跟踪这三个渠道的市场拓展和进货管理工作。

公司对中心市场的二级批发商除给予合理的利差外，同时还协助其进行市场网点的开发。对乡镇市场的二级批发商采取结盟的方式将其纳入公司的分销商体系，除保证合理利差外，另给予不同程度的销售奖励或小礼品的支持。此项工作的开展使渠道保持了畅通，A 品牌产品在 B 市的分流速度与面积迅速扩大。

4. 促销战：不同时期的市场重点突破

促销战主要是指通过对细分市场运作取得产品销售在一个点上的增长，公司为此进行了二次市场聚焦。第一次：聚焦婚庆市场，开展婚庆市场的促销。针对婚庆这一特定市场对白酒产生的巨大购买力，公司与 B 市民政部门进行了一次合作，实施了婚庆促销大行动。婚庆促销活动的开展，由于赠品选用得当和活动面广，使 A 品牌酒成功搭上婚宴的快车，A 品牌在短期内被很多消费者认识。第二次：聚焦节假日，开展节假日市场的促销。随着节假日的临近，A 品牌产品进入 B 市场已 3 个月，铺货率已达 80%。进入节日前夕，为抢夺当地竞争品牌的节日市场份额，实现对二级批发商、终端等渠道的压货，再借婚庆促销活动带来的效应，实施了“迎双节促销大行动”。

经过 3 个月的市场操作，在连续不断的有效市场宣传与推广下，在 B 市场 A 公司由过去年销售 10 万元，增加至月销售 10 万元，A 品牌在 B 市成功突围成为 B 市的强势品牌。

思考

1. 营销学原理中产品、价格、促销与渠道的一般关系？
2. 渠道管理者如何运用“市场营销组合”进行渠道管理？

本章与前两章的逻辑联系是：为保证渠道成员间的相互合作，渠道管理者除利用渠道权力对渠道成员进行激励和控制外，还应该最大限度地应用公司的产品、定价和促销等变量来实现渠道成员间的相互配合。在此，营销组合变量可理解为一种资源，运用这些资源可影响成员的行为。渠道管理者应该了解各营销组合变量与渠道变量间有何联系，而这些联系对渠道管理又会产生什么影响。渠道管理与产品、价格、促销管理的关系被称为“营销渠道的内部管理”。

9.1 渠道中的产品管理

产品在市场营销组合诸因素中占有举足轻重的地位，因为产品的价格、分销和促销都是围绕产品展开的。营销渠道中的产品管理主要涉及产品决策、新产品开发以及产品生命周期和渠道管理的关系。

9.1.1 新产品开发与渠道管理

1. 争取渠道的支持

对所有的制造商而言，无论是在工业品市场还是在消费品市场，新产品的开发都不是件简单的事，这既需要有能够改变消费者偏好的新技术，又需要拥有强大的开发力量。即便如此，开发成功的比例也不一定很高。所有消费品公司每年能向市场成功推出上万种新产品，然而，它们中也只有 25% 左右的新产品能保持两年以上的寿命，而在这 25% 的新产品中，很少有能维持超过五年的，因此，新产品开发的成功率只有 10% 左右。鉴于如此低的成功率，制造商更应在新产品构思和开发时下一番苦功，这样才能稍微提高他们的成功机会。

影响新产品开发的因素很多，诸如产品的顾客需求、创新、产品质量、价格、竞争状况、促销效果以及其他诸多因素。在众多的因素中，渠道成员的支持程度相对重要。缺少了渠道成员的有效协作，新产品会很难被市场接受。因此，对渠道管理者来讲，分析渠道对新产品的构思及开发可能产生的影响是至关重要的，同时应着重分析在新产品的构思和开发阶段怎样才能促进渠道成员的积极配合，以便将新产品成功地推向市场。尽管不同行业的渠道管理者根据不同的情况，可能会有不同的思路，但肯定要包括下面的五个问题：

- 渠道成员能为新产品的开发构思提供什么样的帮助？
- 若使渠道成员成功销售该新产品，要为他们提供一些特殊培训吗？
- 所开发的新产品适合目前渠道成员的经营范围吗？
- 该新产品会给渠道成员带来一些特殊困难吗？
- 应该采取什么行动使得渠道成员认可这一新产品？

2. 产品“渠道化”

产品—渠道适应性并不仅仅是为一个给定的产品配置一个适当的渠道，相反，新渠道几乎常常要求对产品重新设计或重新构想。一个新渠道得以成功，产品通常必须首先是“准备好适应渠道的”。低成本渠道提供的是较低程度的“接触性”——销售过程中较少的人工作、较少的培训和较少的定制。如果产品需要高接触性，它们对于低成本渠道来说是没有吸引力的。因此，要将产品放进低成本渠道，需要将产品简化和标准化，即低接触性渠道只对简单的产品才有效。标准化、性能降低和价格简单化减少了销售过程中的相互作用，同时也是为转入更低成本、更低接触性渠道重新设计产品的必要因素。当我们想把既有产品移入新的低成本渠道时，表 9-1 所示的产品重新设计方法很有可能是必需的。

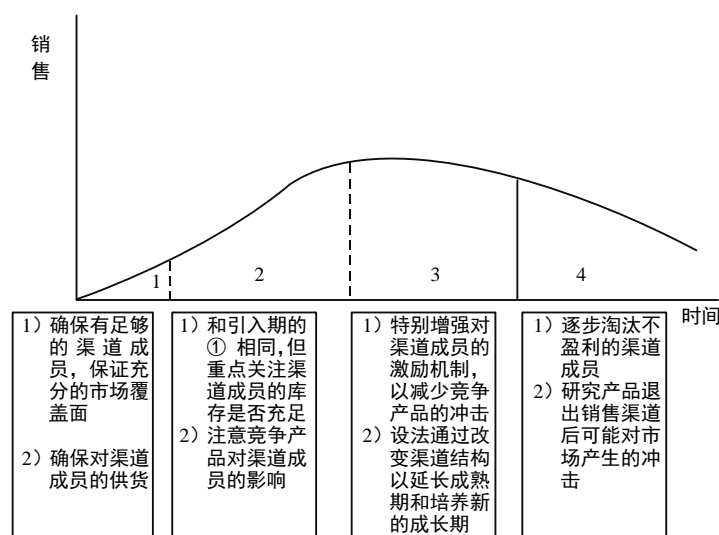
表 9-1 改造产品适应渠道

产品简化	减少产品性能的数量
产品标准化	消除不必要的款式变化
渠道定价	识别现实的、可选择的渠道中能支持的目标价格
使用者的自我服务	把培训、某些环节的程序介绍和售后支持说明书作为基本产品的部分
购买精简化	除去引起混乱的购买要求，简化合同和财务条款
支持集成化	提供附属的支持渠道，提供所有必要的服务或售后支持，支持渠道中的服务内容不会出现在其他渠道中

总之，决定产品—渠道适应性的一个可行的办法是把产品的复杂性和渠道的“接触性”匹配起来。非常复杂的产品一般都需要高接触性的渠道或者直接销售队伍，反之，简单现成的产品可以直接更有效地在较低成本的营销渠道中销售。把产品“压进”行之有效的最低成本的渠道，可以产生更多的利润，通常也能产生更多的销售收入。如果想将产品放进低成本、低接触性渠道中去，有时需要对产品进行重新设计和改造，将产品变得简单、标准化。

9.1.2 产品生命周期与渠道管理

图 9-1 标明了产品生命周期的四个阶段与渠道管理的主要关系，分别详述如下。



注：1——引入期； 2——成长期； 3——成熟期； 4——衰退期。

图 9-1 产品生命周期的四个阶段与渠道管理的主要关系

1. 引入期及其渠道管理

产品在引入期需要大量的促销努力，这通常需要花费高额的费用进行广告及其他形式的促

销。然而，如果顾客在最终掏钱购买时买不到所需产品，那么所有的促销都是徒劳。因此，在引入期，渠道管理者必须确保渠道成员能提供充足的产品以满足市场的需要。如果不能及时增加供货，这种在引入期就脱销的状况很可能就会影响本应有美好前程的新产品的未来。例如，中国联通推出 CDMA 移动电话不久，就出现了 CDMA 终端手机供应不足的问题，大大影响了 CDMA 移动电话的渗透市场的速度。

2. 成长期及其渠道管理

产品一进入成长阶段，销售便迅速增长。制造商在这一阶段的目标是获取最大的市场份额。为了保持这种增势，此时渠道管理者将面临两大挑战：一是确保渠道成员有效地将产品供应到市场中，以免阻碍销售增长的势头；二是密切注意渠道成员对他们所经营的其他竞争产品采取的行动，并留心企图挤入本公司销售渠道的其他潜在竞争者。

在产品由引入阶段进入迅速成长阶段时，制造商充分供应市场这一问题就变得更为棘手，尤其是对那些需通过大量批发商和零售商推向大众市场的消费品更为如此。密切注意产品在销售渠道的动向是解决这个问题主要的方法。而为了实行有效的监控，部分制造商能根据销售分析数据、来自其销售队伍的报告以及其研究部门对市场的评估，开发出自己的报告系统。而越来越多的制造商则会求助于专门的市场调研公司。

密切注意渠道成员对竞争产品采取的行动与关注制造商自己的产品一样重要。一种新产品在成长阶段的庞大销售量往往会吸引那些急于参与抢夺市场份额的竞争者加入，在许多情况下，这些竞争者的产品也会出现在制造商的分销商货架上。因此，制造商为了维持其产品的增长而必须与竞争者竞争以此来争取分销商对其产品的支持。在经典的产品生命周期分析中，莱维特（Levitt）指出，应付此类在产品成长阶段的竞争，其关键在于对竞争行为的预期和在产品周期的前一阶段预先制定合适的战略规划。

3. 成熟期及其渠道管理

处于成熟阶段的产品通常面临日益激烈的竞争、更大的市场和替代产品的冲击，这些特征要求渠道管理者一方面应该关注并确保产品对渠道成员仍然颇具吸引力，另一方面要研究是否有可能改变渠道结构，尤其是能否通过选择不同类型的中间商来防止衰退期的到来并尽可能创造新的成长期。

大多数分销商面临产品低增长或近乎饱和的状态时，其产品销量和营业额都将随之下降，为了减少风险，他们就会减少定购或根本就不再定购这种产品。此时，渠道管理者必须通过提高产品的潜在利润，并降低分销商持有该产品的风险等措施使产品更能吸引分销商。此类方法包括提供额外的商业折扣、广告津贴、特殊打包折扣及较宽松的退货政策等。当然，这些只是权宜之计，具体实施时还要考虑这些方法是否有利可图、是否与制造商的长远利益一致。产品成熟阶段更全面长远的渠道策略是改变产品分销渠道的结构，但在某些情况下，这种做法可能会引发产品进入又一个成长期。例如，国产手机进入市场时，手机产品已进入其成熟期，但国产手机厂商通过建立自有销售网络，与地级代理商、省级代理商的合作采取地区性包销的方式，取代无区域划分、无章法操作的代理制分销模式。这一渠道结构的改变，促使近两年国产手机

的市场份额一跃超过洋品牌手机，手机市场似乎又进入了一个成长期。

4. 衰退期及其渠道管理

处于衰退期的产品，利润和销售量都持续下降，对销售中间机构的吸引力也日益下降。此时，制造商将减少进入间接渠道的产品，利润亦不足以弥补直接销售渠道的成本，因此，最好的办法是利用低成本渠道或企业自身的渠道进行销售，如采取电话营销和电子订货系统等。

即使产品已进入了衰退期，但仍有相当数量的渠道成员持有该产品。他们中的许多小客户通常只会订购少量的产品，而大多数大客户则干脆已经放弃经营该产品了。这使得渠道管理者既耗费了巨额成本，又只能取得小批量的销售业绩，从而进一步吞食了日益下降的利润。因此，渠道管理者应考虑是否要将那些销售业绩很差的经销商淘汰掉，这就要求渠道管理者要对从每个经销商处所获得收益与所支付的服务成本的比例作一分析。

如果制造商想放弃处于衰退期的产品，应该考虑此举可能会导致渠道成员的反感行为。因为渠道成员经销的各产品总是互有关联的，一种产品的销售会受其产品组合中另一种产品的存在与否的影响，当一种产品被淘汰时，原先向此经销商购买大量能盈利产品的顾客会被迫转向其他供应商处购买，这对经销商的影响是显而易见的。同样，对制造商而言，在处理产品淘汰问题时，如果该产品与公司其他产品的销售有关联，决策者应弄清楚哪些顾客在买处于衰退期的产品，他们同时还购买其他什么产品，购买量多少以及能从他们身上获取多少利润等。

以办公用的小型复印机为例，它最初是由生产企业的直销人员销售的，后来改为由办公设备经销商销售，再后来通过大型综合商场销售，而在我国如今由电器零售商销售。美国市场营销专家米兰德·李里设计了一个坐标图表，用来表示小包装商品和新款式服装在产品生命周期不同阶段的渠道变化情况如表 9-2 所示。

表 9-2 产品生命周期不同阶段的渠道变化情况

衰退期 小包装商品：邮购公司 新款式服装：减价商店	导入期 小包装商品：业余爱好者商店 新款式服装：装饰品小商店
成熟期 小包装商品：大型综合商场 新款式服装：大型综合商场	成长期 小包装商品：专用连锁商店 新款式服装：百货公司

1) 导入期。新产品或新款式一般经由专业的渠道进入市场，这种渠道能够迅速发现流行趋势并吸引早期消费者。因此，新款式服装在进入市场时，选择装饰品集中的商场更容易吸引重视潮流的人的注意，并促使其进行尝试性购买。

2) 成长期。随着消费者兴趣的增长，购买率逐渐上升，随之会出现高成本销售渠道（如专用连锁商店、百货公司）。这时由于处于高速增长时期，产品有了一定的知名度，因此吸引了大量追赶潮流的消费者，他们愿意在新鲜的事物上投注金钱。而高成本的销售渠道又能为其提供优质的服务，吸引这些消费者消费，此时，产品的价格相对较高。

3) 成熟期。随着各项增长的缓慢下降,一些生产企业会将其产品转移到低成本渠道(如大型综合商场)中销售。处于成熟时期的产品的需求增长缓慢下降,市场上仿冒者众多,产品价格与利润都在降低,此时,生产企业为保持利润,通常会选择低成本渠道销售。

4) 衰退期。当衰退期开始时,就会产生成本更低的渠道(如邮购商品、大减价商店等)。

5. 产品生命阶段与渠道管理的新做法

(1) 渠道重心延伸

产品进入成熟期后,生产企业通常采取两种办法延续利润线:① 向现有的市场提供新产品;② 给现有的产品找新市场。由于新产品开发风险较大,生产企业通常会选择为现有的产品找新市场,常用的办法是渠道重心延伸。渠道重心延伸也称为渠道重心下移,是指随着产品逐步被认知,消费群体也由一级市场向下一级市场延伸,而生产企业为了更好地服务于消费者、占领更大的市场,相应地将销售渠道也逐步延伸。

常见的做法是从经济发达地区向不发达地区延伸,从省会城市向地级、县级市场延伸。对于国际性的生产企业而言,从发达国家向发展中国家继而向不发达国家延伸也是习惯的做法。当渠道重心逐步下移时,为了加强渠道管理和服务工作,生产企业的办事处、分公司等机构也相应地下移。一个典型的例子就是奶粉生产企业,这几年由于鲜奶市场发展迅速,城市奶粉市场逐步萎缩,奶粉的消费群体由城市逐渐转向农村,奶粉生产企业的渠道重心也在逐步下移,许多奶粉生产企业将办事处、分公司直接设在地级市,以便更好地服务于地级和县级市场。

(2) 渠道战略合作

经过导入期和成长期的磨合,生产企业和零售商之间已经具有了良好的合作关系,但真正将这种良好关系转化为利益增值则需要双方在战略层面的通力合作。通常,双方战略合作的方式主要有合资共建渠道、战略联盟等。这些合作表现形式虽然并没有改变传统的渠道结构,但本质上却将渠道成员中的生产企业和零售商由松散的、利益相对的关系变为紧密的、利益融为一体关系。

通过渠道合作,产生的整体利润将高于各自为政的单个成员的利润,并且可以更好地应对日益加剧的竞争,满足消费者对优质、全面、具有价格优势产品的需求。这对于生产企业而言,通过与零售商的战略合作不仅可以谋求在利益分配中得到更好的利润分成,而且通过双方利益共同体的建立,可以在无形中建立阻碍或延缓竞争对手进入该渠道的壁垒,延长生产企业获利的周期,延缓产品向衰退期的滑落。

(3) 渠道功能分类

导入期与成长期对渠道的关注点主要是使产品在最短的时间、更多的地点展现在消费者的面前,所以,对渠道的关注点主要是对品牌的宣传度,即便有些渠道短期亏损,考虑到以上因素生产企业也会进入。成熟期则要以利润为导向分配资源,生产企业应从功能上把渠道分为两大类:宣传渠道和赢利渠道。H公司在北京的渠道有家乐福、普尔斯马特、燕莎等,由于规模较大,消费群体广泛,对品牌的提升贡献较大,开始被列为A级店,但进入成熟期后,公司发现这些渠道费用相对较高,总体上处于亏损状态。如果再在这些渠道投入太多的资源,只能亏

空更大,相反,由于规模较小被列入B级店的超市发、天客隆、万客隆等连锁系统在成熟期对公司利润贡献很大。于是,公司对渠道进行了重新定位,把家乐福、普尔斯马特、燕莎等列为形象宣传渠道,把超市发、天客隆、万客隆等连锁系统列为利润贡献渠道,然后针对两类渠道分别制定出不同的营销方案,从而实现了资源的合理分配和公司利润的最大化。

(4) 进行渠道收缩

处于导入期和成长期的生产企业要千方百计的拓展渠道,增加产品展示和销售的机会,而处于成熟期的生产企业则要以利润为核心,除了拓展渠道外还要考虑进行渠道收缩,淘汰掉业绩差的渠道成员。进行渠道收缩的基础是生产企业对渠道成员的绩效评估状况,在成熟期对渠道成员的评估应该紧扣其赢利能力,主要考核销售绩效、维持库存、销售能力。总体而言,销售绩效要保证能够赢利,库存要保证风险不要太大,渠道成员投入的销售能力要足以支持销量的稳定或增长。

9.1.3 产品决策与渠道管理

产品决策是指企业根据市场预测的结果,在企业经营战略的指导下,结合企业自身的具体条件,确定在未来的一段时间内以什么样的产品满足目标市场需要以及推出该产品的方案的过程。通俗地说,就是用何种产品来适应市场需求、如何生产这种产品。例如,旅游产品决策是指根据目标市场的需要,开发适销对路的旅游线路。显然,产品决策必须和渠道管理相结合,或者相协调。

1. 用产品独特定位吸引经销商

产品定位指制造商试图使消费者对该产品形成有别于其他竞争产品的特殊认知。若能做到这一点,就说明消费者会将该产品作为众多同类型产品中的选择对象。例如,Source Perrier是一种法国产的瓶装矿泉水,在美国市场上被成功定位为软饮料的一种。于是,橘子汁生产商也致力于通过大型的促销活动将其产品定位为软饮料中的一种;乳制品生产商也通过举行类似的活动将牛奶定位于其他诸多类型的软饮料中的一种;而七喜生产商却将其产品定位于与可乐竞争的饮料中的一种。事实上,并不只是饮料行业才有类似的产品定位决策,这种决策方法也经常被应用于其他行业。

同时,还得注意产品定位和渠道管理的关系。在实行产品定位决策之前,首先,应考虑到产品定位决策和产品的销售地点及展示间可能存在的联系。其次,还得明确零售商正确介绍和展示产品的方式。另外,为了获得零售商对产品定位决策的认同,还得划拨一定的“专用资金”用来向零售商提供颇具吸引力的激励措施,如与他们合作投放广告,向他们提供促销津贴等。

2. 产品差异化和渠道管理

使用最为广泛的产品决策是产品差异化。产品差异在很大程度上是制造商所期望的,这就使得自己的产品区别于其他竞争者的产品,甚至其定价可能稍高些,对购买者也极具吸引力。

表达产品差异不仅仅是制造商的任务,制造商还应该激励渠道成员参与创造产品的独特差异。产品展示和销售的方式、产品零售商类型以及所能提供的服务等都可能成为塑造产品差异

的关键。譬如，金宝汤公司的 Godiva 品牌巧克力在现有高档巧克力中享有盛誉，售价为每磅 32 美元。虽然 Godiva 巧克力的品质从某种角度来说确实有别于其他高档巧克力，但也不能忽视以下事实：它们只是放在高档百货店及糖果店出售，陈列以及包装都很豪华，顾客购买这种巧克力的同时可以享受到高档服务，所有这些都不亚于产品质量在塑造产品差异时能起的作用，这些都使得 Godiva 巧克力有别于其他品牌。没有零售商的这种支持，即使 Godiva 巧克力的内在品质再好，也不可能自己展示出其高品质的形象。

综上所述，产品差异化决策的渠道管理方式有两种：① 如果产品差异化决策受“谁”来销售该产品的影响，则渠道管理者就应设法挑选并帮助发展那些“适合”该产品形象的分销商。② 如果产品差异化决策受该产品的零售方式的影响，则渠道管理者就应协助他们推销该产品。

3. 产品线管理和渠道管理

制造商根据市场的变化不时地扩展或缩减生产线是很有必要的，实际上，他们在着手将那些处于生命周期末端的产品淘汰掉的同时，还在不断地增加新产品。这样的产品线扩展和缩减策略很可能会与渠道成员产生矛盾。当产品线扩展时，一些渠道成员可能会抱怨由于产品品种过于复杂，会增加他们的仓储及销售成本。当淘汰掉部分产品时，一些渠道成员又会抱怨失去了那些依然还有相当客户和利润的产品。

以产品品种过于复杂为例，Scripto 不断增加一些与已有产品并无多大差异的产品，而这些被认为同类的产品并没有增强 Scripto 钢笔的竞争力，许多经销商不再看好 Scripto 的产品。最后，甚至终止了与该公司的业务关系。

以产品的淘汰为例，当 IBM 公司退出电动打字机市场时，一些经销商对该决定相当不满。电动打字机曾是 IBM 公司办公设备中的主要产品，然而，随着个人电脑与其他文字处理系统被广泛使用，电动打字机的发展及盈利能力受到了限制。

因此，进行渠道管理，实行产品线扩展或缩减的决策时，制造商就要认真权衡渠道成员对此策略的满意度，并尽可能争取他们对决策的支持。制造商在处理产品线决策与渠道管理的关系时，首先，要控制其产品线尽量不只是为实现最大利润才做任意的变动，应该尽可能地综合考虑渠道成员的意见。其次，制造商应力图向渠道成员解释产品扩展或缩减的根本原因，这样至少在很大程度上可以消除双方的误会。最后，特别是生产线的重大变动，制造商应提前让渠道成员了解，以便让他们对决策有足够的时间准备。

4. 产品品牌管理和渠道管理

关于产品品牌管理的具体工作可分为两个层次：一是战略与策略拟定层面；二是策略执行层面的工作。

品牌管理中特别要结合渠道管理环节考虑的就是在策略执行阶段。具体包括与广告代理商和经销代理商共同开发市场推广方案——产品品牌推广的创意策略以及媒介策略；从品牌角度协助并参与管理市场推广组合，如促销、产品包装、POP、Events 等；激励推销人员和经销商对该品牌产品的支援；不断收集有关该品牌产品的资讯，发起对产品的改进，以适应不断变化的市场需求。

品牌扩展决策是指企业利用其成功品牌的声誉来推出改良产品或新产品，包括推出新的包装规格、香味和式样等。例如，美国桂格麦片公司在成功地推出桂格超脆麦片之后，又利用这个品牌及其图样特征，推出雪糕、运动衫等新产品。显然，如果不利用桂格超脆麦片这个成功的品牌名称，这些新产品就不能很快地打入市场。制造商采取这种决策，可以节省宣传介绍新产品的费用，使新产品能迅速顺利地打入市场。

此外，还有一种品牌扩展策略，即制造商在其耐用品类的低档产品中再增加一种式样很简单的产品，以宣传其品牌中各种产品的基价很低。例如，西尔斯·罗巴克公司可以大肆宣传其经营的各种空调器中最低价格仅 120 美元；通用汽车公司可以大肆宣传其新雪佛莱汽车售价仅 3 400 美元。这些公司利用这些“促销品”来招徕顾客，以此吸引顾客前来购买式样较好的高档产品。

5. 产品服务决策和渠道管理

不论是消费品还是工业品中都有许多产品需要售后服务，因此，产品的制造商必须提供各种售后服务，服务的方式可以在工厂内直接提供，也可以通过渠道成员或授权的独立服务中心提供、自己的服务网络提供，还可以通过这些组织来共同完成。

9.2 渠道中的价格管理

9.2.1 渠道中的价格结构

营销渠道的定价好比很多人分吃一块蛋糕。销售渠道中各级销售商为了支付他们的开支以及获得利润都希望从总利润中分一杯羹。在图 9-2 中列出了定价为 5 元的面针全能牙膏的渠道定价结构。这个结构的基础是顾客得到定价的 16% 折扣，零售商得到定价的 30% 交易折扣，批发商得到定价的 42% 折扣。那么顾客就可以以 4.2 元购买这种品牌的牙膏，零售商可以以 3.5 元的价格购买，而批发商可以以 2.9 元的价格购买。可以设想制造商能够以 2.4 元的成本生产这种牙膏。

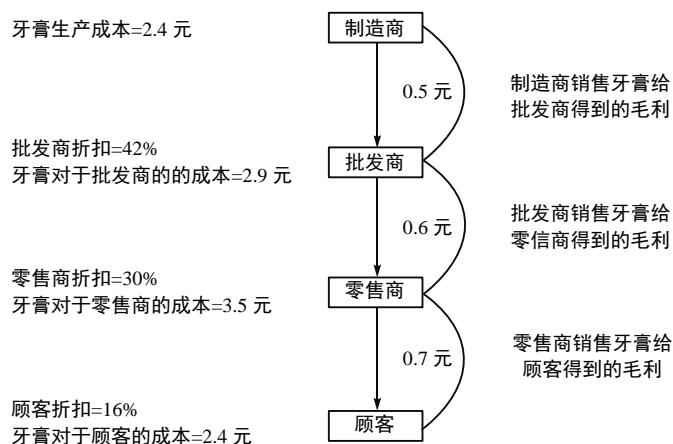


图 9-2 对定价为 5 元的面针全能牙膏的渠道定价结构剖析

由图 9-2 所示数据可见，每个渠道销售商都希望得到利差足以弥补他们花费的开支以及从中再得到一定的利润。只要产品的利差足以弥补他们的成本，渠道销售商就会经销这种产品。

表 9-3 列出了对图 9-2 的财务数据总结，也包含了渠道中不同经销商的毛利百分比。

表 9-3 定价为 5 元的面针全能牙膏的渠道定价结构

定价数据 渠道经销商	交易折扣 (%)	成本 (元)	利润 (元)	毛利占售价 百分比 (%)	毛利占成本 百分比 (%)
制造商		2.4	0.5	(1) 17.2	(2) 20.8
批发商	42	2.9	0.6	(3) 17.1	(4) 20.7
零售商	30	3.5	0.7	(5) 16.7	(6) 20.0
顾客	16	4.2			

注：零售折扣是零售商由于竞争而打的折扣（严格来说这并不是正式的交易折扣）

(1) 利润/给批发商的售价（批发商的成本）= $0.5/2.9 = 17.2$ (%)

(2) 利润/制造商的生产成本 = $0.5/2.4 = 20.8$ (%)

(3) 利润/给零售商的售价（零售商的成本）= $0.6/3.5 = 17.1$ (%)

(4) 利润/批发商的成本 = $0.6/2.9 = 20.7$ (%)

(5) 利润/给顾客的售价（顾客的成本）= $0.7/4.2 = 16.7$ (%)

(6) 利润/零售商的成本 = $0.7/3.5 = 20.0$ (%)

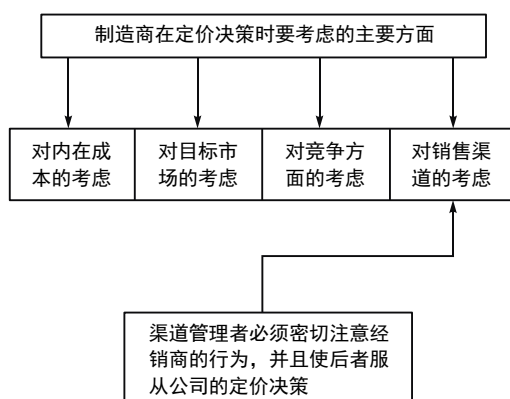


图 9-3 制造商定价决策中渠道管理者的任务

在进行定价决策时，渠道管理者必须理解，仅仅基于市场、内部成本、竞争因素方面来考虑定价决策是不够的，还要考虑定价决策对分销商行为的影响。当制造商的定价策略与经销商

的利益一致时,后者很可能会与制造商高度配合。

渠道管理者必须时刻关注和及早了解经销商对定价策略的反应和想法,只有这样才能预计到价格制定后可能会产生的负面影响,以防患于未然。

9.2.2 渠道成员的定价策略

对于不同层次的渠道成员来说,由于在渠道中的地位、作用不同,其在渠道定价中的权利也会有很大的差别。但是,所有的渠道成员都是追求利润的,因此,他们会根据自身实力和渠道整体的环境制定相应的渠道价格策略。

1. 生产企业的价格策略

(1) 价格维持策略

价格的维持策略可以认为是生产企业为了便于终端的销售和控制终端网点的合理竞争,对其渠道利益体系进行的一种价格梳理策略。生产企业或各个分公司遥控向其购买产品的批发商和零售商的再转让价格,明确规定其只能在一定的价格区间内销售产品。有时这一策略也被称为“转售价格维持”。实施这一价格策略的优势包括下面几点。

1) 生产企业可以用这一价格策略相对合理地分配利差,以保证渠道的畅通。

2) 减免“免费搭乘”即“搭便车”的现象。这种现象是指以特别低的价格进行分销的经销商根本不给消费者提供任何服务的行为,他们免费搭乘了高价经销商和分销商的收费服务。

3) 如果某些经销商对产品的价格定得太低,在其大量销售产品的同时会损害产品和生产企业的声誉,也会增加零售商之间以及零售商和生产企业之间的冲突,因为那些不能以低价出售产品的经销商会不满于生产企业的态度,产品的经销体系最终会受到严重的破坏。

4) 某些地区的经销商通过地区垄断的力量,会提高产品的价格,从而损害生产企业和消费者的利益。而通过应用价格维持策略,则可使价格维持在大家都能接受的水平上。

(2) 可变价格策略

这种策略是指生产企业给经销商的价格是根据交易双方的谈判结果决定,这种策略往往使用在一个竞争异常激烈的市场上。在这一市场上,同种类型的产品已经有很多不同的品牌在进行竞争,当生产企业想把自己的品牌打入这一市场而又很难靠自己的力量渗入其中时,就可以采用可变价格政策。这时,通过让利中间商,可以借助经销商的扩张力和已有的销售网络,快速地提高市场占有率,将产品分销出去。但在这种情况下,买方因为处于有利的地位,常常向卖方要求更优惠的价格,使生产企业的利润变薄。因此,当生产企业在市场站稳脚跟,有较强的渠道权利,成为渠道控制者时,可以转向其他定价策略。

(3) 差异化价格策略

这种策略是在着眼于市场细分的基础上产生的。在同一市场上往往同时存在这样两种购买者:一种是对价格不敏感、服务需求大的购买者;另外一种却是对价格非常敏感、价格弹性很大,而对产品的额外服务需求很低的客户。基于此,生产企业可以向第二种购买者提供或赠与比同一产品的第一种购买者更低的价格,这时,卖者便实施了价格差异化政策。这种政策往往

可以通过价格、服务或产品特征实现。同时，我们也可以很明确地发现，同一产品通过不同渠道其价格是不一样的，这对生产企业来说是可以接受的，但有一个前提就是这种差别不会赶走生产企业已经建立并希望保留的某些渠道。

(4) 其他价格策略

1) 单一价格政策。这是一种不变通的价格政策。定价不顾及购买数量，不论什么人购买，也不管货物要送到什么地方，价格都是相同的。

2) 累计数量折扣。即价格根据一次购买的数量多少而变化。

3) 累积数量折扣。允许由一定时期内（如 1~12 月份）的总订货量打折扣。许多食品生产企业都采取这种方法销售。

4) 功能折扣。对履行不同职能的经销商给予不同的折扣。如一批、二批、三批商和零售商因履行不同的经销职能而享受不同的折扣。

5) 统一送货价格。对不同地方制定的价格有两种方法：一种是统一送货价格，即最终价格是固定的，不考虑买者与卖者的距离，运费完全由卖者承担；另一种是可变送货价格。

6) 可变送货价格。即产品的基本价格是相同的，运输费用在基本价格之上另外相加。因此，对于不同地方的顾客来说，产品的最终价格要根据他们距离卖方的远近而定。

如果基本价格是确定的，运输费用是后来加上的，则称之为离岸价格（自提价）。如果最终价格是确定的，其中包括运输费用，则称之为到岸价格（到货价）。

在离岸价格和到岸价格这两种方法之间还有许多折中的方法。

- 基点定价。货物以某个基点城镇为准确定基点价格，再加上从这个基点城市运往各个城市的运输费用。如果选定的基点城市不止一个，那么这种方法就称为“多基点定价方法”。
- 地区定价。即在一个地区性的市场上制定统一的价格。这种方法简单易行，在一个区域市场内宣传价格方便，而且实施起来比较简单。

7) 对消费者的统一零售价。如果生产企业制定了零售商出售产品给消费者时必须执行的最终价格，并且零售商不得高于或低于该价格出售，则称之为统一零售价。这种价格通常印在价格单或包装上。生产企业对该产品在市场上的价格严加控制，除生产企业外，不允许价格出现任何人为波动。

2. 批发商的价格策略

在分销渠道中，批发商通常采用成本加成定价法确定价格，其加成率以行业平均利润水平作为基准。具体来说，主要有以下三种策略。

1) 低价策略。在这种情况下，加成率低于行业平均利润的水平。渠道成员采取这种策略的目的是通过减少某些产品的毛利以吸引更多的新顾客。如果通过这种方法真的将销售额扩大，则批发商就可以反过来要求生产企业给予特别的价格折让。

2) 高价策略。在这种情况下，加成率高于行业平均利润的水平。比较高端、复杂的产品的定价可以比生产企业规定的价格稍高些。因为作为批发商需要为下游的客户提供更多的服务，所以应当有所回报，当然这种情况应该与客户说清楚。

3) 同价策略。在这种情况下, 加成率等于行业平均利润的水平。这种策略占绝大多数, 批发商靠的是良好的服务, 在信息非常发达的情况下他们应该与生产企业的报价保持一致。

3. 零售商的价格策略

零售商品的定价战略通常在两个层面上运作。第一个层面是决定零售商市场定位的总体定价水平, 如沃尔玛的定位是提供低价格商品, 从而采用“天天低价”的定价策略; 第二个层面是零售商战术意义上的定价策略, 零售商通常运用这种策略实现特定时期内的特定目标, 如刚进入一个区域时的定价、针对竞争威胁的反击价格, 或者滞销商品的折扣价等。

(1) 长期定价战略

1) 低价格策略。零售商选择比竞争对手低的价格。一些折扣店和超市常会选择这种战略——薄利多销。但是要保持这种战略却有很大的压力, 压力一方面来自低利润率; 另一方面来自竞争对手随时可能发起的价格战的威胁, 所以, 能够长期采用这种战略的零售商是很少的。从博弈论的观点看, 这种战略不是最终的均衡。

2) 高价格策略。一些零售商以比竞争对手高的价格销售某些或全部的商品。这通常是名牌或者奢侈品商店采取的方式。当商店的位置得天独厚时, 销售商也会采用这种方式, 如火车上供应的食物、校园超市出售的商品等。现实中采用这种定价策略的零售商则非常少, 零售商采用最多的定价策略是每日低价和高一低定价策略。

3) 每日低价策略。选择每日低价的零售商总是保持每种商品稳定的低价, 这样消费者无需在促销期便会获得低价。换句话说, 在这种策略下, 商品的价格有相对较长的稳定性。

4) 高一低定价策略。在这种定价策略下, 零售商在一段时间内选择较高的价格, 但经常会降价销售商品进行促销。一般来讲, 零售商会在不同的时间段选择不同的商品进行促销, 从而吸引不同细分市场的消费者。每日低价和高一低定价是最有代表性的两种定价战略, 现实中的应用也最为广泛。

世界零售业排名首位的沃尔玛和家乐福就分别采用了每日低价和高一低定价的定价策略。沃尔玛和家乐福在中国市场的正面交锋也可以看做每日低价和高一低定价策略的交锋。

每日低价的优点有以下几个。

1) 减少促销广告费用。如沃尔玛一个月在报纸上做一次广告, 而那些实行价格提升的竞争者一年则要在报纸上做 52 次广告。

2) 减少价格战。成功的低价策略能使零售商从与竞争对手的残酷竞争中撤出, 因为顾客一旦意识到零售商价格的合理性, 就会更多、更经常地购买。

3) 提高店员的效率和服务水平。由于没有因为低价促销产生新的消费群, 店员可以更专注于目标消费群。

4) 提高利润率。虽然每日低价下的价格都比较低, 但是因为不会出现高一低定价体系下低价时商品大量销售的情况, 一般来讲仍会提高边际利润。

高一低定价的好处包括以下几方面: 使商品占据更多的细分市场, 在促销期能够吸引更多的价格敏感型的消费者; 推动商品物流, 所有的商品最终都能卖出去; 初始的高价能够引导消

费者对产品和商店的质量做出较高的判断；高的初始定价往往被认为是产品高质量和商店高品位的标志；刺激消费，降低消费者的价位意识。

(2) 短期定价战略

1) 亏损—领先型定价策略。在这种定价策略中，某些商品的价格被制定在很低的（甚至是亏损的）水平上，同时对这些产品进行密集的广告，以便吸引消费者的注意力。在生活中我们经常会收到一些超市的促销品目录册，这时超市运用的就是亏损——领先型定价战略。该战略的立足点在于坚信那些被低价商品吸引来的消费者不会只消费低价商品。在他们消费其他商品的同时，零售商可以从中收回前期投入的成本。这种策略的缺点也恰恰是针对它的立足点，即低价的商品往往只吸引了专门搜索和储存便宜商品的消费者，而对于其他商品的销售却帮助甚微。

2) 多买多赠和关联购买策略。这种策略一般在快速变化的消费品零售领域非常普遍。其优点在于能够促进新产品的推广、刺激特定产品品牌与品种的短期销售、提高每笔交易的金额以及鼓励关联购买。当然，如果多赠的商品或者关联购买的商品对于消费者来说缺乏吸引力，那么这种策略则往往会以失败而告终。

3) 积分和会员策略。在这种策略中，对于经常光顾的消费者，零售商会给予他们一定的价格折扣或者其他物质鼓励，这对于提高消费者的忠诚度无疑是很有益的。有些零售商还会给予推荐其他人成为会员的消费者的一些奖励，这同时又能扩大商店的顾客群和影响力。零售商尤其是大型超市在定价中采取会员价和普通价是一种常见的做法。经常购买的顾客享有会员价（低价），而普通价要高于会员价。因为普通顾客要么对商品价格不敏感，要么是很少光顾该商店。普通顾客具有较低的需求弹性，因而被索要较高的价格，而会员顾客往往属于需求弹性高的群体，因而支付的价格较低。一般情况下，零售商从低需求弹性的消费者（普通顾客）那里获取消费者剩余，而高需求弹性的消费者（会员顾客）却得到了低价格的好处，两者相抵后，零售商的利润要大于单一价格下的利润。

9.2.3 渠道与价格的整合

渠道成员无论是零售商还是批发商，他们的定价必须考虑三个因素：目标市场、供应商所提供的产品的折扣、自身利益。所以，渠道与价格的整合会涉及以下两个问题：一是不同市场区域的分销渠道协调问题，是采取统一的价格还是非统一的价格；二是各级渠道中间商利益的分配问题。

在第一种情况中，由于目标市场的不同，分销商可根据不同目标市场的竞争情况采取不同的价格。即使每个地点的成本相同，不同地点也可以制定不同的价格。但这种做法要求市场能够被细分，而且这些细分市场中的消费者的需求程度不同；不会引起顾客和渠道成员的冲突；同时无法以低价渗透到高价地区。在这种情况下，制造商一定要和渠道成员共同协商，将各分销网络的价格体系纳入企业的整体价格策略中去。

在第二种情况中，企业必须制定统一的分销价格体系——包括统一的出厂价、批发价、零

售价,更为重要的是要能较好地平衡各级分销商以及消费者的利益。另外,在进行促销时,制造商也要有统一的政策计划,如数量的折扣、产品的组合价格等。

在营销组合中定价策略是一个非常敏感的工具,在分销中应该制定严格的价格体系,不然会引起矛盾冲突,从而导致分销的失败。所以,如何选择差别化的价格结构是企业营销渠道结构设计的首要任务。而差别化的价格结构体系包括下列两个方面。

1) 根据渠道成员所在的层次来确定价格折扣。企业必须设计出销售各环节的价格体系,也就是处理好各级批发价格与零售价格之间的关系,因为这将会直接影响到分销商的利益,从而影响到他们的积极性。

2) 根据客户的重要性定价。按照分销渠道中各级客户的业绩或潜在实力将客户分级,以分别确定不同的价格折扣率。因为在销售体系的设计中要解决利益如何分配,企业必须分给每一级中间商合理的利益。



小链接

如何进行渠道定价

如何进行渠道定价是每位渠道经理都要面对的问题。每个生产企业要针对自己的情况和环境状况制定不同的渠道价格政策。

在餐饮业,“小肥羊”火锅以同样的产品行销全国,但是在不同城市的定价却很不一样。“小肥羊”的目标客户群是工薪阶层,而在不同的区域市场,工薪阶层的收入是有差异的,因此,“小肥羊”根据区域市场内目标客户群的收入差异,采取了差异定价。在高收入地区,定价稍微高一些,在低收入地区,定价则稍微低一些,这正好符合当地工薪阶层的承受能力。例如,北京“小肥羊”的价格比包头“小肥羊”的价格高出30%~40%,这符合两地居民在收入上的差距,不过在价格差距中也包含了必要的物流成本。

当然,并非所有连锁餐饮企业都应该差别定价,“小肥羊”的这种定价方法与外国快餐的定价方法形成了鲜明的对比。肯德基、麦当劳在全国所有快餐店的价格都是一样的,也就是说采取了统一定价的做法。为解决各地市场购买力不均这个问题,它们通过快餐店的密度来调节或适应各个区域市场的差异。在经济发达城市,快餐店的密度就大一些;在经济欠发达城市,密度就小一些。用这种方式来保证每家餐厅都有很好的客流和业绩,从而维护自己的品牌形象。如果在经济稍微落后的城市,定价不降低、密度也不减少,则由于当地的消费水平较低,必然会造成各家餐厅的生意欠佳,这不仅会直接影响每家店的赢利水平,还会由于客流量较小,而影响自己的品牌形象,这是麦当劳或肯德基要坚决避免的问题。

我国的摩托车生产企业宗申摩托也采取了与“小肥羊”类似的差别定价策略。宗申摩托

采取“背靠背”、“一地一价”的方式，与各地的经销商、零售商分别签订供货协议，供应价格“一地一价”，由双方共同协商决定。为了防止其他经销商和零售商攀比，协议内容对外保密。这种做法也符合中国复杂的区域市场特点。由于摩托车体积大，库存和运输的难度都相对较大，很难出现窜货现象；即使出现窜货，查起来也非常容易，所以宗申摩托不用担心异地窜货。既然不担心窜货，那么“一地一价”政策就有了最坚实的基础。宗申给各个经销商和零售商“一地一价”，他们也认真地执行“一地一价”，无需担心本地价格过高而受到异地窜货的侵扰。所以，在销售渠道中定价时，可以完全根据本地市场的消费水平和自己的经营策略来制定零售价，在定价策略的选择上可以非常灵活。

从上面的例子中可以看出：渠道定价是渠道管理中的一个重要内容。渠道定价不当将给渠道管理造成极大的混乱，情况严重者，甚至会导致渠道系统的崩溃和产品在市场上的彻底失败。

营销渠道中的定价由于涉及各渠道成员，因此针对的是组织间的控制管理。此外，由于渠道中各成员在市场中都是独立的个体，因此，生产企业的定价变得更为复杂、多变。同时，渠道的运行需要渠道成员共同努力，每位成员都享有一定的权利，这使得生产企业对营销渠道中的定价控制与管理存在一定的局限性。生产企业对营销渠道中的定价控制过大，容易激化渠道成员之间的矛盾，造成渠道冲突；而生产企业在营销管理中过分强调相互合作、平等互惠的原则，则将增大渠道的脆弱性，降低生产企业的防卫能力，可能还会导致渠道的低效率，不能充分发挥渠道的效益。

因此，如何平衡和协调生产企业、批发商、零售商的利益，制定合理的价格体系和价格政策，是渠道管理的一项重要内容。

9.3 渠道中的促销管理

9.3.1 渠道促销的定义与实质

促销（Promotion）是生产企业市场营销组合的重要组成部分，是 4P 中的第四个环节，也是最后一个环节，在生产企业的营销活动中占据重要的地位。促销的中文原意是“促进销售”或者“促动销售”，也有学者将其直接理解为“销售促进”，这些学者的理解严格来讲只是促销的一种形式。促销的准确定义是：生产企业为促使目标顾客购买其产品或服务而进行的一系列说服与沟通的活动。这一定义包括三层基本的含义。

1) 促销活动的行为主体是生产企业。关于这一点，存在不同的看法。有的学者认为促销的行为主体是多方面的，例如，可能包括了渠道的所有成员。但是，为了便于对促销活动进行分

析,我们通常把促销视为一种生产企业的“原发”行为。一般来讲,狭义的促销主体只是指生产企业本身,而广义的促销主体则涵盖了除最终用户之外的所有渠道成员。

2) 促销的目的是使目标顾客购买生产企业的产品。也就是说,在促销过程中,生产企业所进行的活动不应是漫无边际的,而应是具有一定程度的针对性。所谓目标顾客是指对生产企业的产品感兴趣,同时又有支付能力的特定顾客群体。

3) 促销的主要形式是说服和沟通。促销需要说服顾客去购买,有时顾客可能并不需要这些促销的商品;另外一种形式是与顾客进行沟通,沟通比说服更稳妥,效果也更好。理论界有这样一种认识,即需求是可以引导的。要想创造顾客的需求是很困难的,因为顾客知道自己有什么样的需求,但是我们能够引导顾客购买他们喜欢却没有充分意识到的产品,这就是促销的主要作用。创造需求属于新产品开发的内容,而引导需求则属于促销的主要内容。在产品种类非常繁多的现代社会,有时顾客很难有足够的时间和精力去思考他们的真正需求,促销者应当在这个方面发挥专家和建议者的作用,为顾客提供真实可靠的信息。

9.3.2 渠道促销的常见策略

生产企业通常采用合作广告、促销补贴、展销和销售协助、店内促销、竞争和激励、特殊促销协议补贴等直接方式来获取渠道中间商的支持。此外,生产企业还会通过员工培训计划、产品销售配额、现场协助销售和贸易展览等间接方式促使渠道成员销售其产品。

1. 直接促销战略

(1) 合作广告

生产企业为渠道成员提供的最常见的促销协助是合作广告,是指生产企业和零售商共同分担广告成本的促销方式。合作广告由生产企业的全国性广告和零售商的地方性广告组成,前者是指生产企业在全国性市场进行的推广努力,而后者则是指零售商在其所属地域进行的推广努力。全国性广告主要是创造更受人喜爱的产品形象,以促使潜在消费者考虑购买该品牌产品。而地方性广告主要是通过告知更为详尽的信息、产品价格、商店位置等,以此激励消费者的购买行为。

合作广告被大多数行业内的生产企业所采用,在生产企业的渠道发展战略中扮演了重要的角色。合作广告一般由零售商提出,为了增加自己的广告预算,同时在促销方面节省资金,零售商通常会向生产企业寻求帮助。在生产企业看来,零售商的地方性广告支出比生产企业期望的支出水平低,因此,通过合作广告的促销方式能够促使零售商增加地方性广告支出。合作广告的制作水平取决于生产企业支付给零售商的津贴,生产企业可能对零售商的广告策略,如广告尺寸、生产企业品牌展示等提出具体的要求。

对于生产企业而言,作为促销战略之一的合作广告的实际效果在很大程度上取决于其他渠道成员提供的支持。在渠道环节中,合作取得这种实际效果的前提条件是:渠道成员拥有足够的产品存货;能够提供足够的产品现场销售展示的机会;在必要时提供人员销售支持。生产企业只有对合作广告拥有较大的管理权限,才能获得其他渠道成员的支持;缺乏切实的管理措施,

可能会使生产企业的合作广告费用被其他渠道成员转移用途，或者直接被截流用作利润分成。

（2）促销补贴

促销补贴是一种比较直接的渠道促销战略，是由生产企业直接向其他渠道成员发放现金或者其他形式的补贴，以鼓励这些成员在产品销售方面努力开展工作。例如，生产企业向其他渠道成员直接提供现金支持，或按特定产品交易额的一定百分比支付，这些都是比较典型的补贴方法。提供促销补贴是为了鼓励批发商或零售商尽可能多地购买生产企业的产品，或者在商业展示中为本企业的产品抢占更有利的位置。促销补贴与合作广告相比，其作用方式更为直接，且具有目的性和针对性，与渠道成员的经营效果直接关联，因而效果更理想。

（3）展销和店内促销

展销是指生产企业在零售商的经营场所内对本企业产品进行的有形展示，以此来刺激消费者的购买欲望。展销的主要功能有三项：① 展览，让更多的消费者直观地了解生产企业所生产的最新产品和最好的产品信息；② 现场销售，对于一些可以即买即用的产品，这种促销方式比较适合，如新潮的服装、鞋帽等；③ 充分了解其他渠道成员和最终消费者对于新产品或者质优产品的客观评价。

展销的主要缺点在于生产企业提供的产品信息和资料很可能不被其他渠道成员所重视；其他渠道成员不能完全按照生产企业的要求组织展销，从而导致了生产企业与最终消费者沟通过程中的信息失真，使生产企业和渠道成员在展销的一些具体环节中可能存在较大的意见分歧。

店内促销是一种比较短期的活动，其目的在于为生产企业的产品创造附加价值或者开辟新的市场。国内一家著名的家电生产企业就利用其营销渠道，在一些比较大的商店开展了由高层管理人员签名促销的活动，效果非常好。一是促进了销售额的增长；二是引起了消费者的广泛关注；三是给竞争对手施加了压力。

（4）销售竞赛与激励

销售竞赛和激励是另外一种运用得非常普遍的促销方式。这种方式由生产企业发起，并承诺以现金、实物或其他福利的形式来奖励销售业绩突出的销售人员，从而激励营销渠道中的成员为销售其产品所做出的一系列努力。销售竞赛与激励的形式多种多样，主要有推销员之间的竞赛和中间商之间的竞赛两种形式。

推销员之间的竞赛能够直接提高推销员的销售技巧，增强销售人员的自信心，并快速提升其工作业绩。而在中间商之间开展销售竞赛并给予奖励，则可以调动他们销售生产企业产品、向生产企业反馈销售信息和市场需求信息的积极性和主动性，从而有利于保证生产企业销售任务的全面完成。

（5）特殊促销方式

特殊的促销交易有很多种类型，通常是给予渠道成员或者最终消费者一定的折扣，以鼓励他们订购更多的产品。买一送一、不用找零、价格打折、送优惠券、赠小礼品、有奖销售都属于特殊促销方式。特殊促销方式的主要问题在于，它在一定程度上降低了消费者的品牌忠诚度，

甚至会出现鼓励商品在渠道成员之间流转的现象,这将使生产企业的产品在营销渠道成员之间的竞争变得激烈,从而导致总的销售成本不断地上升。

特殊促销方式还会促使零售商和批发商为了尽可能达到生产企业制定的优惠标准,而购买超过他们在一段时间内的销售能力的产品,结果导致大量的商品停留于批发商和零售商的仓库中,在渠道环节之内形成大量的滞销积压,严重减缓了生产企业的分销进程,使那些旨在通过低成本、大批量产出占据市场份额的生产企业面临进退两难的境地,最终导致生产企业市场份额的下降和竞争能力的退化。

(6) 价格折扣

价格折扣是指在原定价格基础上的再优惠。作为一种激励方式,它只针对那些完成销售任务比较好的经销商,在合同约定时,对于不能按期按质完成任务的经销商,一般不能适用这项优惠。价格折扣有按照回款速度决定的价格折扣、重复进货频率折扣、季节折扣、销售折扣补贴、进货品种搭配折扣等主要方式。

一般而言,回款速度越快,折扣就越高。一次性进货量越大,给予的价格折扣也就越大。累计进货量达到一定的数量,也可给予一定的价格折扣。在旺季转为淡季的时候给予分销商折扣,目的是期望大型分销商能够进行产品储存,以便再进入旺季时迅速占领市场。销售折扣补贴是对在规定时间内完成目标数量销售任务的一种价格补贴。这种补贴一般有约在先,对销货时间、销售的货品量、给予的折扣幅度都有明确规定。在最短的时间内,销售尽可能多的货物,折扣就会大;反之则比较小,甚至没有折扣优惠。进货品种搭配折扣是指中间商在进货时如果能同时买进生产企业规定的产品组合,则将获得一定的价格优惠。

2. 间接促销方式

(1) 培训计划

培训计划是指生产企业为了提高渠道成员的销售业绩,对渠道成员的销售人员进行的业务培训。它是生产企业与渠道成员建立促销合作,有效地开展促销业务的重要策略之一。

对渠道成员的销售人员进行培训的首要工作,就是要说服渠道成员,让他们认同培训的实际价值。由于渠道成员可能会经营多个生产企业的产品,因而对于一些有特殊用途的产品,必须通过培训才能使销售人员掌握产品的性能和使用方法,再辅之以一定的销售技巧才能够达到销售效果。在向渠道成员推销培训计划时,生产企业应当将培训目标与渠道成员的经营目标相结合,提出可操作的培训计划,并对培训学习有效果的销售人员给予一定的奖励。

为了使培训计划行之有效,由生产企业制定的培训计划必须具有一定的针对性。一般来讲,应当有专门针对批发商和零售商的培训计划。在培训批发商的销售人员方面,应当将产品知识、销售技巧和咨询服务等内容结合起来。

(2) 配额规定

销售配额是指生产企业指定渠道成员在一个阶段内进行销售的数量,是渠道成员要努力实现的目标。制定销售配额的目的是激励渠道成员,使销售计划落实到渠道成员的行动上。配额规定应注意遵循公平性、可行性、灵活性和可控性的原则。如果配额以强制方式给予,会造成

渠道成员的敌意和矛盾。如果生产企业的产品不能构成渠道成员产品组合中的重要一环，那么渠道成员就可能不重视这样的配额。另外，如果销售配额能与渠道成员相配合，或者有助于反映渠道成员销售潜力的相关信息，则配额在培养渠道成员方面将发挥积极的作用。

（3）现场协助销售

现场协助销售是指生产企业派出内部销售人员帮助渠道成员开展的销售活动。由于派出的销售人员通常只帮助渠道成员提高本企业产品的销售水平，因而，对于渠道成员销售其他生产企业的产品有一定的抑制作用。现场协助销售人员的主要工作包括：检查批发商和零售商的存货水平；向零售商宣传生产企业的新产品；帮助渠道成员安排橱窗和店内陈设；解答批发商和零售商的问题，提供销售建议和培训方案；协调生产企业与批发商、零售商之间的关系；处理产品订单等。

（4）贸易展览

贸易展览是指生产企业通过开展具有贸易性质和消费性质的展览会，刺激渠道成员和最终消费者的购买需求，从而实现产品销售的活动。贸易展览通常由行业协会组织，涉及的范围比较广。大型的贸易展览可能包括生产企业、批发商、零售商和服务中介机构等所有的渠道参与者。贸易展览可以充分展现生产企业的新产品和优质产品，并从企业规模、产品服务等方面展示企业的实力和形象，同时也能够为本企业的销售人员提供锻炼的机会。

生产企业参加贸易展览应做好以下工作：组建参展队伍；搞好摊位设计；认真挑选参展商品；充分掌握参展信息。在参展过程中，一方面要大力宣传本企业的产品；另一方面要认真关注竞争对手的情况，深入了解渠道成员的经营变化，及时发现消费者的消费倾向，突出优势，避开劣势，尽可能多地与其他参展单位进行交流与合作。



案例

渠道促销如何创新

下面讨论几个渠道促销创新的案例，以期给大家一点启发和思维。

1. 必须抓住产品的特性进行促销

可口可乐公司的“酷儿”产品在北京上市时，由于产品定位是带有神秘配方的 5~12 岁小孩喝的果汁，因而价格定位也比果汁饮料市场的领导品牌高 20%。当时，在激烈的竞争以及新品并不被消费者所广泛认知的情况下，铺完货以后，产品周转却比较吃力，眼看销售不温不火，很多业务系统员工强烈要求将产品进行降价促销，以与市场果汁饮料领导品牌抗衡，力图通过价格和产品双优势夺得市场的大份额，取得竞争的胜利。但市场部门经过研究，顶住了强大的销售压力，走出了促销创新的新路子：既然酷儿上市走的是“角色行销”的方式，那我们就来一个“角色促销”。于是，“酷儿”玩偶进课堂派送酷儿饮料和文具盒；买酷儿饮料赠送“酷儿”玩偶；在麦当劳儿童乐园餐送酷儿饮料和礼品；酷儿幸运树抽奖；

“酷儿”脸谱收集,“酷儿”路演……虽然没有出现很多产品做完价格促销后的极为红火的现象,但销售却是一路走高,产品成长期特别的长。

2. 促销创新需要小心呵护好价格

美国人鲍洛奇的重庆食品公司生产的“中国炒面”,以“给美国人换换口味”为口号并运用东方神秘色彩的广告,在美国食品市场上占据了一定的市场份额。当时,重庆食品公司在资金实力上属于行业中的中等企业,鲍洛奇深知公司经不起“薄利、降价、为市场份额而战”的竞争。但为了进一步扩大市场销量,鲍洛奇仔细分析了“中国炒面”的对象——中等收入家庭的特点,这些家庭的收入并不丰厚,但虚荣心却在各类家庭中最强,总在亲友面前保持自己富裕的形象。经过这些分析,他制定出了提价促销的营销策略,将重庆公司的“中国炒面”定为同类产品中的最高价位产品。

产品提价前重庆公司在各类媒体上做了大量的广告宣传,营造了吃“中国炒面”是家庭地位的某种象征,是三餐之外最佳营养食品的氛围。全新的包装和标识、优良的产品品质,使重庆公司的“中国炒面”在市场上出现了一个销售高潮。

时隔4个月,重庆食品公司又传出再次提价的消息,但公司在正式的传播渠道中没有确认和否定。市场上的消费者、商业企业出现了“投机心理”,发生“储存式购买”,中国炒面开始脱销。时隔30多天,包装稍加改变的“中国炒面”真的以更高的价格出现在消费者面前。市场调查表明:消费者不仅不认为“中国炒面”价格高,而且还认为它“货真价实”。鲍洛奇的“提价促销”策略取得了巨大的成功,“中国炒面”成为美国面食食品中的最高价格产品,公司也由此进入了美国食品行业中的第一阵营。

翻开一些大超市的直邮广告,上面写的全是“买几赠几”、“促销价”、“优惠价”,似乎表明现在很多促销活动的实质就是“直接降价或变相降价”。毫无疑问,现在低价促销成了促销活动的主要内容,很多企业觉得用价格当作促销工具,将降价当作促销活动,战无不胜,但大家都知道这是一把“双刃剑”,刺伤了别人,同时自己也绝不会好过。所以,促销创新如果能让价格不受促销活动的影响而下跌,继续保持稳定且又能让促销效果良好的话,这将是促销创新的极大突破。

3. 消费者行为的个性化是促销创新的原点

人们经常看到,高档奢侈品的“road show”活动台,围观着里三层外三层的民工和小孩,而目标消费者却没有一个;在排队领取化妆品礼品、运动饮料赠饮品的长蛇队伍中,多以老人、小孩为主,而目标消费者(化妆品针对25~60岁女性,运动饮料针对青少年)却极少。那么再来看深圳的广家房地产公司,这家房地产公司进军山东,开发了100多套比当

地现房最高房价还跳高 300% 的住宅。他们进行促销推广的方法似乎也并不复杂，就是在主要街道拦截价格 50 万元以上的轿车，发放“私函”，大意是说，房子比车应该贵一些才相匹配。结果，100 多套房子作为“富人的符号”被一抢而空。为什么后者会成功而前两者未必呢？区别就在于促销活动有没有直接针对目标消费者。可以说，没有多少企业的产品面对的是所有人群，基本上都有自己的特殊消费群体，而很多企业的促销活动都想一网打尽天下所有的消费者，这给促销创新带来了极大的困难，这也是促销创新最大的敌人之一。

4. 从渠道价值链的角度出发，整合利用渠道资源

在这里，不得不提到的就是啤酒行业的“促销毒药”：瓶盖有奖促销。虽然这种促销方法也曾经遭到非议，说是一种短期行为，不利于饮料产品的可持续发展，但促销的效果是立竿见影的，因此，不得不说其是促销创新可借鉴的一种经典理念。

从渠道价值链的角度分析，瓶盖有奖促销模式符合渠道成员各方的利益。从厂家角度讲，可通过不断调整中奖比率来适应消费者消费行为的变化，将投入效果最优化、促销效果最大化，用一定的投入得到最大的效果；从渠道中间商的利益分析，厂商通过对渠道成员的进货奖励，对其进行促销管理和服务的奖励等方式让他们从促销活动中得到好处，更重要的一点就是，由于瓶盖奖励数量是未知的，奖励也有大有小，这种活动本身就具有很强的刺激感和娱乐性，所以能够将渠道中间商的积极性充分调动起来；尤其是对于一些小卖部或餐饮店之类的终端商，瓶盖有奖，实践证明可以让消费者在这里消费更多的产品，产生更大的效益，有的餐饮店还能让瓶盖费用当做服务员的福利或工资，降低了业主的经营成本；而从消费者方面来讲，通过设计出合理的中奖比率，消费者会有真正得到实惠和被企业关注的感觉。所以，一个小小的瓶盖将各方的价值和利益串联在一起，实现渠道成员之间的联动，是渠道利益得到充分协调的结果，更是对渠道价值链的一种深刻理解和灵活运用。

问题

广泛收集资料，讨论渠道促销创新的基本思路与原则。