

## 第 7 章

# 渠道政策与成员激励

### 学习目标

1. 掌握渠道政策的作用与内容;
2. 了解渠道成员的需求与问题;
3. 掌握发现渠道成员需求与问题的方法;
4. 掌握渠道直接激励的措施;
5. 掌握渠道间接激励的措施;
6. 了解渠道激励措施的组合设计;
7. 领会激励强度与效果。



### 引导案例

#### 三星笔记本电脑渠道拓展激励计划

##### 1. 三星笔记本电脑渠道架构

三星笔记本电脑自从 2004 年开始实行了区域代理商制,即一个区域或一个省份由一到两家代理商代理全系列的三星笔记本电脑,在相应的区域内进行销售。而北京、上海、广州、成都、沈阳全国 5 个分公司分别对自己所属区域内的代理商进行支持与管理,三星笔记本电脑中国总部则负责总体指导。三星笔记本电脑目前全国共有 36 家代理商。

##### 2. 渠道拓展激励计划

渠道拓展激励计划 ( Channel Development Program Plan , CDP Plan ),是指 ( 中国 ) 三星电子笔记本电脑事业部为了鼓励代理商提高自身的渠道广度和深度,同时鼓励代理商积极拓展二级渠道和地市级渠道所实施的引导和奖励措施。该计划具体内容是:在 2005 年三星笔记本共投资 100 万美金;2006 年还将继续加大支持力度,预计投入 500 万至 800 万美金,支持三星代理

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

商。具体措施包括以下几个层面。

#### (1) 在原有渠道维护方面

对各级代理商进行台阶式奖励,通过考核,分阶段、分层次地把丰厚的奖金奖励给优秀的经销商;同时还将实行周密的价格保障体系,稳定价格,免除经销商的后顾之忧。

#### (2) 在新渠道开拓方面

三星笔记本鼓励各区域代理商吸收新代理商,并向三、四级区域市场拓展;同时鼓励并协助组建代理商联盟;并向大型连锁商场开拓。具体实施措施分述如下。

1) 店面建设。为了加强对零售终端的管理,激励销售并提高三星笔记本的品牌形象、凝聚力,三星笔记本电脑将指导并协助 IT 卖场金牌店建设,提供各种终端支持、奖励及相关管理政策;同时吸收小代理商单店加入,施行更有利于促进销售的产品策略和市场推广策略。此外,对于三星笔记本形象店的建设(如装修等方面)也将提供资金上的帮助。

2) 举办活动。三星笔记本定期举办渠道代理商会;组建三星俱乐部;对行业用户和高端用户群进行有针对性的展示;对广大终端消费者也将进行 IT 卖场路演等活动。

3) 加强终端。在终端卖场方面,三星笔记本将对终端销售员进行销售奖励;同时进行奖励;对于促销活动的促销员给予补贴和奖励;同时设立促销专员,完善促销活动。

4) 加大培训。针对各级经销商和代理商,同时针对各店面的销售人员和促销人员,三星笔记本都将进行大力度的产品培训和销售技巧培训,并建立良好的培训体系。

5) 行业拓展。三星笔记本电脑成立行业大客户部(B2B 部门);鼓励并吸收行业代理商;同时为了避免相互冲突,行业市场和个人市场实行不同的产品和渠道策略,最大限度地保证代理商的权益。

6) 渠道监督。对于窜货等现象的规避,三星笔记本电脑对代理商给予了充分的信任,主要通过督导管理和定期调查进行监督。

#### 思考

1. 生产企业如何调动中间商的销售积极性?
2. 中间商对生产企业有哪些期望和要求?

本章基于这样一个前提:即渠道结构已经设计好,而且所有的渠道成员也已经选好。因此,渠道设计工作已经完成,随之而来的是如何对现有渠道进行管理以保证渠道成员之间相互合作的问题了。本章首先讨论渠道政策的作用及其基本原理,并在此基础上讨论激励中间商的一般政策因素和激励方法。

## 7.1 渠道政策

### 7.1.1 渠道政策及其作用

分销渠道政策，是指根据当前的市场环境和企业的战略发展意图，为有效地激励分销渠道成员和中间商所提出的渠道运作规则、职能分配与执行政策、奖励政策以及支持政策的总称。分销渠道政策既要符合并有利于实现企业自身的利益，也要符合和有利于实现其他渠道成员和消费者的利益，同时还要有利于促进分销渠道的协调和合作。从实践角度来看，渠道政策具有以下四个基本作用。

#### 1. 分销战略执行作用

分销渠道战略主要规定企业分销渠道的长远发展路线和资源配置方向。至于如何执行发展路线和资源配置，如何实现战略发展目标，则需要通过分销渠道政策来做出规划和安排。分销渠道政策所承担的任务是在战略执行期限中，针对每一特定阶段的企业条件和市场条件，如何有效地利用现实的企业资源和市场力量，一步一步地执行渠道战略规定的路线和资源配置，借以实现分销渠道战略。

#### 2. 渠道运作指导作用

为执行分销渠道战略和有效发挥渠道职能，企业需要筹集一定的资源，而有效筹集和综合利用各种资源则需要通过明确的分销渠道政策予以指导。分销渠道政策所要回答和解决的问题包括：是否鼓励以及如何实现分销渠道网络的扩张？如何改善分销渠道网点布局借以实现对目标市场的充分覆盖和避免内部摩擦？如何鼓励渠道成员承担渠道功能并提升渠道功能效力？如何建立和改进渠道成员之间的长期合作伙伴关系？合理地回答和解决这些问题，将有利于指导分销渠道系统的有效运行。

#### 3. 渠道行为激励作用

如前所述，分销渠道本身是一个超组织系统，或者说是由各种组织和个人所组成的以实现各种渠道功能的人造系统。由于各种组织和个人进入分销渠道都有一定的利益目标，有些情况下还存在着利益的差异，因此，市场营销渠道经理就要协调各渠道成员之间的利益关系，推动渠道有效运转以实现各渠道成员的利益目标。于是，分销渠道政策就成为市场营销渠道经理用于履行这种管理功能的手段。

#### 4. 渠道能效控制作用

激励就是有目的的奖励和惩罚，奖惩是实现政策目标的基本手段。分销渠道政策强调对渠道成员的激励，其实质也是通过激励措施来调整渠道成员的行为，借以协调和改进渠道功能，促进分销渠道战略的实现。从这个意义上说，分销渠道政策也是渠道能效的控制工具。利用渠道政策来控制 and 改善渠道的运行，既可以利用政策的严肃性来有力地实施分销渠道战略，也可

利用政策的阶段性来灵活地调整渠道运作，以适应环境条件和企业的需要。

上述作用反映了分销渠道政策的基本原理，也是渠道政策的实质所在。它们之间的关系如图 7-1 所示。市场营销渠道经理应善于利用分销渠道政策这一手段，来推动分销渠道政策的有效运行，实现渠道战略。

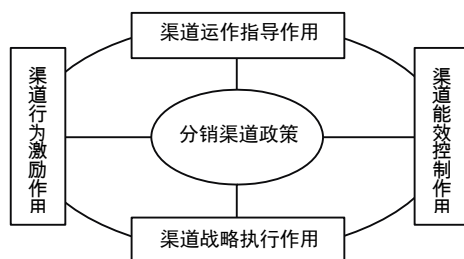


图 7-1 分销渠道政策的作用关系

从政策的透明度来看，有些分销渠道政策是公开的，也有一些渠道政策是非公开的。公开的渠道政策着重于发挥渠道运作指导作用和渠道行为激励作用，通常要求各个渠道成员根据分销渠道政策自行调整合作分销行为，以利合理地承担和有效地履行渠道运作功能，并实现更高的渠道功能整合效应。有些渠道政策虽然不公开，但是在高层管理者中是达成共识的，因为关系到敏感性的战略调整问题和潜在的非期望渠道反应的风险，所以，只能让高层管理者掌握和灵活运用。

### 7.1.2 渠道政策的内容

任何政策都要达到吸引人关注、促使人们发生正确行为的效果。政策吸引人的地方，主要在于政策的内容上。政策内容对什么是正确行为、什么是不正确行为、正确行为将得到什么回报和奖赏、不正确行为将承担什么后果或惩罚的陈述与规定，在人们的心灵上产生了深刻的刺激，从而将引导人们只从事正确的行为。政策的内容通常可按照规范的项目来细分，每个项目都可视为一个吸引力因子。

#### 1. 中间商选用准则

由于中间商队伍中的变异，为占领有利的分销渠道，分销渠道政策要对选择什么样的中间商作为分销伙伴做出规定，以指导渠道管理人员向什么样的中间商派发广告和诚聘信息，去和什么样的中间商进行谈判。比如，是关注和选择全国性连锁经营的中间商，还是选用地方性规模庞大的大型中间商；是选择功能全面（集商流、物流、餐饮、休闲、服务于一体）的中间商，还是选择人气旺、销量大、周转快的中间商。

#### 2. 商品销售区域政策

虽然扩大销售区域就能增加销售，但是销售空间越广，商品供货需要量就越大，随之而来的仓储与分销机构的设置会增加，渠道控制就越复杂。企业应根据产品生产能力、市场需求的分布、产品市场生命周期的变化等因素，考虑开拓各个区域市场的次序、时间以及相应的策略，并将有关决策结果反映到分销渠道政策上来。商品销售区域政策应能体现快速占领战略性市场空间、不断扩大有利的销售空间范围、在市场潜力较大的区域实现深度渗透的渠道策略。

### 3. 区域差别化政策

不同的区域市场通常因为文化差异、经济发展水平以及现实经济形势的差异、商业环境与习惯的差异,对商品分销渠道存在着不同的要求。这就要求分销渠道政策针对不同区域市场的特点,提出有所不同的区域分销渠道政策。比如,对于销售家用洗衣机的企业来说,在商业繁荣的大城市市场,应提供体积相对较小、用水少、能省电的滚筒式洗衣机。除了媒体广告之外,还要进行销售门店现场的推荐、展示和派发广告,要提供较多的销售服务,渠道上重点利用那些声誉高、客流量较大的综合零售店或专营零售店,由专业物流公司或厂家仓储机构上门配送货物,大量采用信用卡收费;而在农村地区或小城市市场,应提供容量大、洗涤力强、价格相当便宜的双筒式或可控性全自动洗衣机,除媒体广告之外,重点是现场演示以及利用口碑宣传,渠道上重点选择有较好声誉的连锁商店,由连锁商店的配送中心送货,以收取现金为主。

### 4. 销售价格

生产企业以多高价格将商品销售给中间商,或者生产企业将支付给中间商多少销售佣金是政策的重要内容。销售价格的高低与生产企业能否盈利、渠道成员或中间商的利润以及投资报酬密切相关,也会间接反映到商品最终销售价格上,关系到消费者或最终购买者的购买价格。

### 5. 货款支付

商品销售货款应在什么时间支付的规定,除了商界惯例和银行操作程序所要求的时间外,重要的是防止拖欠货款。在这方面,如果发生货款支付时间延迟即拖欠货款的情况,必须规定可容忍的延迟期限是多少、延迟支付比率多大;另外,还要规定延迟者应承担的代价,包括拖欠货款期间,拖欠者应给予债权人的补偿;最后期限之后若还不能支付货款时,债权人有权采取法律行动等。

### 6. 转售定价权

生产企业要求中间商以多高价格将商品销售给最终顾客,或者说中间商拥有多少商品转卖的定价权。有关转售定价权的规定,关系到消费者或最终用户的购买价格,也关系到所销售商品的市场竞争力,进而影响到生产企业和渠道成员的销售规模和边际收益。

### 7. 备货水平

每个销售门店或机构必须持有多大数量的存货,以便满足一定期限内的顾客购买需求;或者每个门店必须持有适合多少天销售需要的商品存量。规定销售门店的最低备货水平有三个基本目的:一是防止缺货,保证顾客需求得到满足;二是规范供应方的货物配送,减少不必要的运输费用和商品积压;三是协调生产和销售的关系,均衡地利用生产能力与物流能力。

### 8. 商品质量保证

生产企业要保证商品质量是合格的,同时要求渠道成员也向消费者或顾客保证商品的质量,尤其要保障顾客了解商品性能与特征的权利、顾客选择商品的权利、对不适用商品的退货与换货的权利。关于有瑕疵商品的处理,应有明确的程序规定,既要让顾客满意,也要增强各方保证商品质量的责任。



## 9. 铺货

在发展渠道成员的过程中，常常发现一些中间商乐意参与分销但却缺乏足够资金来购买生产企业的产品；而有些中间商愿意试销但由于不愿承担销售不畅的风险因而不愿意购买。在这样的情况下，生产企业为了建立分销渠道，开发市场，向有关的中间商事先提供一批货物而并不要求马上支付货款，以便让这些中间商通过产品的销售产生再次购买、长期分销的兴趣。生产企业对中间商的这种支持行为就是铺货。铺货可以减少中间商的风险，也有利于快速建立和扩大产品的分销渠道。有关铺货的规定必须说明铺货适用的条件、最高铺货水平、铺货效果的考核标准、铺货货款的回收规则等。

## 10. 货架与橱窗展示

分销渠道政策应要求并鼓励每个渠道成员为方便消费者选购，必须在销售门店充分展现商品。比如，根据商品展示的橱窗数量、橱窗位置的醒目性、货架数量或面积、货架位置突出性的特点，分销渠道政策中可以规定若干不同档次的奖励细则，以鼓励渠道成员重视商品的橱窗展示，并拿出最佳的货架空间来陈列公司的商品。

## 11. 专人负责

对所销售的商品，渠道成员是否派出专人进行管理和销售，将反映出这一商品在渠道成员心目中的地位，也关系到该商品在顾客的选择购买中能否获得足够多的信息。分销渠道政策应当鼓励渠道成员对所销售的商品实行专人负责，并对专职人员在商品分销过程中的权利与职责进行规范，必要时还要提供相应商品及商品展示知识的培训，建立相关岗位的监督与考核制度，对表现优秀的专职人员以及渠道成员给予奖励。

## 12. 销售服务

不少商品在销售给顾客前后，都需要提供一定的服务。然而，渠道成员从事商品销售服务，必然会增加人力、物力的占用，增加经营成本。分销渠道政策应当能鼓励渠道成员向顾客提供力所能及的服务，规范渠道成员的服务范围（项目）与服务操作流程，必要时提供相关服务人员的服务技能培训和专业服务设备或工具，建立服务质量回访和监督机制，并根据服务提供的数量与质量给予补偿和奖励。

## 13. 促销组织

分销渠道是促销活动的主要场所，而且是最有效的促销舞台。当然，渠道中的每一个促销活动项目都必须得到所在渠道成员的参与和支持。为此，分销渠道政策应当鼓励渠道成员参与和支持促销活动，切实履行本机构内的促销组织工作责任，并做好相应的信息沟通和信息反馈工作。

## 14. 竞争性品牌销售权

分销渠道是一项社会资源，一个生产企业可以利用它，别的生产企业也可以利用它。对渠道成员来说，通过承担多家企业的商品分销或渠道“出租”，能够增加资源的利用率和资产报酬率。但对生产企业来说，能否独占一定的渠道资源（尤其是那些具有较高战略功能和市场价值的渠道资源），将会影响竞争的投入和竞争优势的高低，进而会影响到产品分销业绩。如果属于

互补性产品或非竞争性产品，这种影响可能是积极的；如果属于替代性产品或竞争性产品，这种影响通常都是负面的。为避免产生负面影响，分销渠道政策应对渠道成员销售其他品牌商品（尤其是竞争性品牌）的权利、策略、资源分配与程序做出必要的规定。

#### 15. 包装

虽然不少商品在进入分销渠道之前已被包装，但是商品销售后还会再次包装，以方便顾客携带、转移商品；部分商品进入分销渠道完成包装以后可能更为便利和更具个性化，但这样就需要渠道成员承担商品包装的职能。分销渠道政策应明确由分销渠道成员承担哪些商品包装职能，并对包装物如何制作、印刷和相关成本如何补偿等问题加以规范。

#### 16. 配送

商品销售过程形成了商品实体的运动，因此，每个销售门店仓库与货架上的商品需要经常补充。此外，那些体积大、笨重的商品；或者技术复杂，需要专业人员上门安装调试后才能使用的商品；以及在非店铺销售场合，采用送货上门、当面支付货款方式的商品都涉及商品实体的转移。分销渠道政策应鼓励渠道成员承担各种情况下的商品实体转移职能，并就必要的设备与场地投资问题、使用租金问题、人员工资与附加费用、信息沟通及管理费用、配送程序、损失责任、垫付货款等问题做出规范。

#### 17. 信息沟通

有效合作的前提主要是信息沟通。在分销渠道中，成员之间应经常沟通的信息包括一个非常广泛的领域，从日常交易、商品存量变化到竞争行动、顾客咨询和区域事件等。分销渠道政策应鼓励渠道成员和生产企业建立起经常性的信息沟通机制，包括专门机构、专人负责、信息范围与沟通程序，并对相关费用补偿问题制定相应的规范和考核制度。

#### 18. 顾客满意

一切商务活动的目的都是为了满足顾客的需要，一切商务活动质量的评价标准都是顾客满意与否。分销渠道是否真正为顾客提供了有价值的服务，是否全面有效地满足了顾客的需求，都要通过一定的顾客满意度调查评估机制来做出评判。分销渠道政策要对顾客满意度调查评估机制的建立和运行提供保障，尤其是对顾客投诉、公关危机事件的处理上做出明确、详细的规定，要鼓励渠道成员建立顾客满意度监测与预警管理系统，并对相应系统的管理费用如何补偿问题加以规定，以便将顾客满意度管理落到实处。

#### 19. 知识产权保护

现代市场竞争的焦点之一就是技术与商誉，拥有专利、专有技术和商标、版权等知识产权的企业就能拥有他人无法超越的竞争优势。在分销渠道管理中，利用知识产权来赢得顾客是必然的选择，但这也提出了必须保护知识产权的要求。比如，渠道成员必须对产品中的专有技术知识守口如瓶；不得利用这种专有技术自行生产同样的或类似的产品；渠道成员不得销售假冒伪劣产品，尤其是不得将本品牌的包装物或品牌标识等用于本品牌之外的其他产品；渠道成员不得滥用本品牌名义从事可能损害本品牌名义的活动。如果未经同意，渠道成员也不得随意使

用本品牌名义，标榜自己是本品牌的专卖店或者销售机构。分销渠道政策要对渠道成员如何保护公司的知识产权问题做出明确的规范，包括品牌名称与标识的使用、包装物的使用、商品进货与来源、商品展示与销售服务中的知识产权保护、协助打击假冒伪劣产品等方面的责任和权利，并对渠道成员在知识产权保护中付出的费用和受到的损害如何补偿等问题制定标准。

## 20. 佣金与奖金支付

对于渠道成员在承担一定的渠道职能过程中的成本费用，生产企业应当考虑给予补偿。其补偿的方式通常可以有多种，如在商品销售价格中暗含的费用补偿、价格外现金补偿、商品数量多出部分补偿、服务补偿、设备设施无偿使用补偿、品牌无偿使用补偿以及铺货补偿等；对于渠道成员在履行分销渠道职能过程中的积极表现以及对渠道的有效运行所做出的重要贡献，还要给予奖励。奖励的方式包括物质的和精神的奖励。物质奖励主要是指支付奖金，其支付的方式也是多种多样的，可以就某一项职能给予奖励，也可以综合考察若干相关职能的执行情况来颁奖；可以即评即奖，也可以月月评年终再颁奖。物质奖励也可以采用非现金的方式发放。精神奖励对于渠道成员也是非常重要的，尤其是对渠道成员的品牌建设、信誉提升具有重要的作用。分销渠道政策对这些费用的补偿、佣金的支付以及奖励项目，应有明确的规定，以便形成制度，有效操作，真正达到激励渠道成员积极合作、努力做好渠道工作的目的。

上述各个政策因子都是关系生产企业、渠道成员或中间商以及消费者三方利益的因素，分销渠道政策通过对这些因子进行分析和规范，从而推动分销渠道有效运转。



### 小链接

#### “7-11”便利店成功启示

“7-11”公司是世界上最大的便利店特许组织。至 1992 年年底，该公司在全世界 22 个国家和地区拥有 13 590 个分支店。在我国的深圳，该公司自 1992 年起，就开始以自营的方式开展业务，并以出售区域特许权的方式在中国开展特许业务。

“7-11”便利店的店铺营业面积按总部统一规定，基本上为 100 平方米。总部每月要向分店推荐 80 个新品种，使经营的品种经常更换，能给顾客以新鲜感。商店内部的陈列布局，由总部统一规定、设计。商店的建设、管理遵循四项原则：一是必须商品齐全；二是实行限度管理；三是店内保持清洁明快；四是亲切周到的服务。这四项原则即是“7-11”便利店成功的秘诀。

“7-11”便利店成功的特许制度包括以下内容。

##### (1) 培训受许人及其员工

“7-11”公司为了使受许人适应最初的经营，消除他们的不安和疑虑，在新的特许分店开业之前，对受许人实行课堂训练和商店训练，使其掌握 POS 系统的使用方法、接待顾客的技巧、商店的经营技术等。另外，总部还应店主的要求，为提高员工、临时工的业务经营

能力，围绕商店营运和商品管理、接待顾客等内容，集中进行短期的基础训练。

### (2) 合理进行利润分配

毛利分配的原则是：总部将毛利额的 57% 分给 24 小时营业分店（16 小时营业的为 35%），其余为总部所得。商店开业 5 年后，根据经营的实际情况，还可以按成绩增加 1% ~ 3%，对分店实行奖励。如果毛利率达不到预定计划，分支店则可以保证得到一个最低限度的毛利额，以保证其收入。

### (3) 给予多项指导

总部对分支店进行开业前的市场调查工作，并从经营技巧培训、人才的招募与选拔、设备采购、配货等方面对分支店给予支持；总部还指导分支店的日常经营、财会事务等工作；总部还负责向分店提供各种现代化的信息设备及材料。

7-11 公司周密、完善的分销计划赢得了众多分销商的青睐，以至于使其便利店业务在世界范围内得到了迅速的发展。

## 7.2 渠道成员激励

### 7.2.1 发现渠道成员的需求与问题

生产企业在与渠道中间商的合作中，要不断发现其新的需求和问题并加以解决，才能更好地促进双方的合作，顺利完成渠道的目标。但是渠道成员不同于生产企业自己的员工，其需求及所面临的问题与生产企业所设想的可能完全不同，因此，发现渠道成员的需求与问题是生产企业在激励过程中首先要做好的事情。

#### 1. 渠道成员的需求特点

作为渠道成员的中间商企业，是独立于生产企业之外存在的法人。因此，在企业文化、定价策略、员工激励、技术培训、广告宣传、售后服务、营销手段等方面会存在或多或少的差异。

麦克威（McVey）将这种差异概括得最为全面，他认为中间商与生产企业在需求与所面临的问题方面的不同可以归纳为四点。

- 中间商并不认为自己是“生产企业铸造的链条上雇用的环节”。中间商首先充当的是其顾客的采购代理，其次才是他的供应商的销售代理。
- 中间商希望经销顾客对其处购买的任何产品都十分感兴趣。中间商试图把所有可供产品组合成一个产品家族，并将全部产品以系统组合的方式全部打包出售给顾客。
- 中间商尽力销售的目的是为获取整体产品的订单，而不是单个产品的订单。
- 除非得到足够的激励，中间商一般不会保留按照产品品牌所做的销售记录。对生产企业

的产品开发定价、组合或促销有用的信息通常被隐藏在中间商自己的记录中，有时甚至故意不提供给供应商。

2. 渠道成员的需求会随着时间而改变

前文多次提到产品在投入市场后会经历一个生命周期的过程，包括出生、成长、成熟和衰退。这种特点在描述渠道成员之间的关系时同样适用，即生产企业与中间商之间的渠道关系也会经历一个渠道关系生命周期，在周期的不同阶段渠道成员的需求和出现的问题也不尽相同，如表 7-1 所示。

表 7-1 中间商在渠道关系生命周期不同阶段的需求和问题

渠道关系生命周期阶段	渠道成员的需求和问题
出生期	解释其经营哲学、目的
成长期	提出首要问题，不要让观点悬而未决，努力寻找机会，要诚实正直
成熟期	沟通、沟通、再沟通，持续强化问题
衰退期	迅速退出

生产企业与中间商的协议签订后，双方就正式进入了渠道关系生命周期。此时，生产企业应向中间商详细介绍其企业的经营理念、企业文化、产品的目标群体和将来的发展目标。同样，中间商也希望尽快进入角色，了解产品的特点，及时推广市场，为双方的渠道关系奠定坚实的合作基础。此时，合作双方的步调都比较迅速，积极推动合作，尽力解决对方的需求和出现的问题。如果此时生产企业忽略了与中间商的沟通，或在某些服务上做得不到位（如所承诺的技术培训没有如期开展、供货不及时），而又没有及时解决问题，则很容易由于初期的合作基础不牢固，信任关系没有完全形成而导致无法继续合作。

达到成熟期的渠道合作关系应该是逐步趋于稳定。中间商的市场推广在正常情况下应该比较顺利，利润率上升，市场占有率加大，从而获得了预期的利益。但这种良好的渠道关系需要双方共同的努力和维持，如果连续发生服务延迟、投诉处理不当、投入减少等冲突，双方的渠道关系则将很快从成熟期步入衰退期。

总之，中间商的需求和问题会在不同时期有所不同，因此，生产企业应采用不同的方式对症下药才是维护双方关系的正确途径。当然，如果双方的关系确实难以维系，渠道总体效率下降，则应考虑结束渠道关系。

3. 渠道成员的需求类别

马斯洛认为人总是首先满足低层次的基本需要，之后才会逐渐地为满足高层次的发展需要而努力。类似地，可以把渠道成员在渠道关系中不同的需要简单、形象地划分为生存需要、关系需要和成长需要如表 7-2 所示。生产企业应根据渠道中间商不同类别的需要分别制定相应的渠道政策，以便更好地促进双方的沟通和合作。

表 7-2 渠道中间商需要的类别

需要的类型	中 间 商
生存需要	有维持企业生存的收益；关注购销差价及让利
关系需要	批发商与合作伙伴、政府、团体、大众的关系得到同行尊重
成长需要	为未来成就奠定基础，增强企业实力并积累发展经验

## 7.2.2 发现渠道成员需求与问题的方法

所有的营销渠道都通过它们的信息流作为存在于渠道中的正式和非正式信息交流系统的一部分。图 7-2 提供了构成典型渠道交流系统的大部分要素。

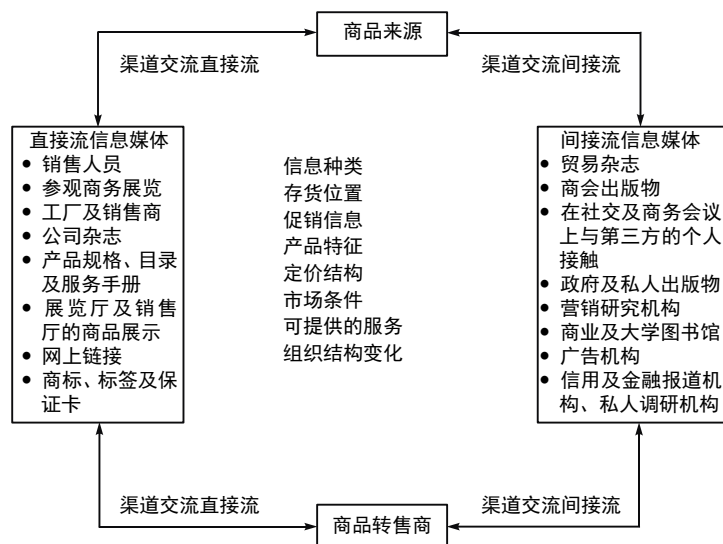


图 7-2 渠道交流系统模型

通常情况下，这样一种渠道交流系统可以为制造商提供所需的有关渠道成员需求的全部信息。但尽管如此，渠道管理者还是不能仅仅依靠现有渠道交流系统的定期的信息流，来获取有关渠道成员需求和问题的及时准确的信息。而是有必要走出常规的系统，通过以下方法来了解渠道成员的需求和问题：由制造商自己对渠道成员进行调查研究，渠道管理者定期对营销渠道进行审计，请外部机构对渠道成员进行调查研究，设立经销商咨询委员会了解渠道成员的有关信息。

### 1. 亲自对渠道成员进行调查研究

一般情况下，制造商在进行新产品的的设计时，主要是以满足最终消费者的需求为出发点，他们会了解顾客希望的产品种类、品牌是什么，通常采用哪些类型的购物方式及其他方面的许多信息，但是对渠道成员的需求和问题的调查研究却很少。其实，制造商主动对渠道中间商展开调研，对问题的化解非常有益。例如，一家制造商提供给经销商许多精美的产品样本，以方便经销商宣传其产品。然而，制造商发现经销商的销售人员外出推销时，根本不携带此产品样本，由此制造商和经销商之间产生了不小的误会。后来，制造商决定亲自调查发生这种现象的原因。调查的结果发现，制造商的产品样本设计只适合放在公文包里，而经销商的销售人员外出时从来没有带公文包的习惯。找出原因后，制造商立即重新设计了产品样本小册子，可以放在销售人员的口袋里，于是问题很快得到了解决。由此可见，亲自调研渠道成员的需求和问题，

可以快速消除误会,有利于制造商和经销商一起推销公司的产品。

## 2. 进行营销渠道审计

正如几乎所有的公司都要进行定期的财务审计一样,渠道管理者也可以定期对营销渠道进行审计。在进行营销渠道审计时,渠道管理者应该详尽地制定与制造商和批发商及制造商和零售商相关的有争议的问题条款。如 Calantone 及 Gassenheimer 基于对家具行业的深入研究,开发了一个迄今为止最为详尽的渠道争议问题清单。

### (1) 制造商的表现

具体为:① 制造商对渠道成员所作的基准订单周期的承诺。这其中主要包括制造商在到达最晚配送时间的配送承诺履行情况,订货方式的先进性和处理订单的准确性,更重要的是加速产品订购及提供相关服务的能力,对特定转运条款的履行情况,甚至是转运延迟的提前通知;② 制造商所能提供的产品的整体设计及外观,系列产品的范围,产品的价格竞争力,在相应的产品价格范围内制造商的制造水平和产品质量特别是产品系统在较长时间内的连续性;③ 制造商对渠道成员提供的帮助,包括制造商为销售商的本地服务及直接销售账款回收支付的费用,在设备管理方面提供的正式培训情况,制造商对渠道商品销售的陈列布置以及为渠道成员的存货管理提供的协助;④ 制造商的销售人员参加客户邀请与项目竞标的可能性及销售人员的售后追踪情况,以及制造商为渠道中间商销售人员提供适当的培训,另外,还有制造商对渠道成员的援助请求和紧急情况的反应等。

### (2) 经销商自主决策的愿望及对制造商的控制权

经销商都想做到独立于制造商而自主决策,并希望对制造商有一定的控制权。经销商希望能自主决策的事项有:① 每年的最低销售限额,销售给顾客的利润;② 自己开发的新产品。对渠道中间商来讲,他们的接纳程度以及对其产品的选择与范围,另外,还有选择相互竞争的制造商的产品的自由;③ 为促进商品的销售,发展销售人员队伍以及增强财务管理人员财务管理技能所采取的程序和方法。

### (3) 制造商影响经销商决策的愿望及对经销商的控制力

制造商为满足自己的利益,达到自己产品的预期市场占有率,希望渠道中间商能够以他们的营销渠道计划为基础决策。这方面的条款内容与经销商自主决策的愿望正好相反:① 每年的最低销售限额,销售给顾客的利润;② 对制造商开发的新产品的接纳程度以及对其产品的选择与范围,另外,还有选择相互竞争的制造商的产品的自由;③ 为促进商品的销售,发展销售人员队伍以及增强财务管理人员财务管理技能所采取的程序和方法;④ 经销商在配合产品销售方面的投资,如经销商的展厅大小和外观,以及其他与此相关的软硬件设施。

### (4) 经销商对合作关系的满意程度

经销商对与制造商的合作是否满意直接关系到经销商推销产品的积极性。以下因素直接影响到经销商的满意程度:① 制造商产品的销售增长潜力和产生利润的能力;② 制造商总部及其地区办事处对经销商的态度,帮助经销商实现其目标的兴趣和愿望;③ 制造商新产品的市场机会以及制造商对可持续进行其营销项目的责任感;④ 制造商提供的顾客服务水平。



只有定期对渠道进行审计，才有可能跟踪那些保持不变的因素，那些逐渐消失的争议问题以及那些争议越来越大的问题。

### 3. 请外部机构进行调研

制造商若是自己对渠道成员的需求和问题展开调研，可能会不经意地在其中考虑自己的利益（也许他们本意并不想这样），所以，要想站在第三者的立场获得完全客观的关于渠道成员的需求和问题的资料，由不属于渠道成员的第三方进行调研有时是非常必要的。以下的例子可说明此问题。

一家较大食品制造商以往都是依靠自己的销售人员去“研究”批发商的渠道效率，但在绝大多数情况下，研究得到的结果都与销售数据及零售商的反馈不一致。于是该食品制造商就请第三方研究机构和零售商进行深入交谈，在了解他们对批发商的看法以后，食品制造商对批发商的表现有了更真实更深入的认识。于是，他们就结合从第三方获得的客观信息，对其营销渠道的结构体系进行了重大的改组。

一家运动品牌的制造商通过设在高档商场内的专卖店和大众商品零售店的商务广告来促进其产品的销售。尽管他们为此花费大量的资金，但是广告的效果还是不能令人满意。最后，他们聘请了一家独立的营销研究咨询机构，经过该研究机构对所有销售其运动产品的专卖店及有关人员采访，他们不但找到了使广告信息对购买者更有吸引力的方法，而且还发现了广告的目标群体定位需要改进。在获得这些信息后，他们立即采取了相应的措施，不久，产品的销售就明显得以提高。

从以上的例子中可以看出，采用不属于渠道成员的外部机构对渠道成员的需求和问题进行研究能够大大提高调研的客观性。而且，对于那些没有专门的市场调研部门或其调研能力有限的制造商来说，依靠外部专门的调研机构可以获得从其组织内部无法得到的专业的调研技能。

### 4. 设立经销商咨询委员会

最后还有一种了解渠道成员的需求和问题的有效方法就是设立经销商咨询委员会。这个委员会应当由制造商最高管理层的代表以及主要经销商的经理代表组成。

挖掘设备行业的巨人 Caterpillar 公司就是利用经销商咨询委员会了解经销商的各种需求与问题的成功实施者。例如，在一次委员会的会议上，经销商汇报了有一类推土机的设计有缺陷，这种推土机的一个盖罩装得太低，在正常的维护时顾客的头很可能会撞到盖子上，从而造成伤害，这将给经销商带来很大的麻烦。另外，委员会还认为，只要 Caterpillar 公司稍微改变一下其零部件的库存管理流程，经销商们就有可能向顾客提供快速、高质量的服务，从而也能显示出 Caterpillar 公司的服务特色。双方最后商定，以后销售商可以备有所有类别的零部件，包括成本相对较低的电池和风扇皮带，以代替以往必须订购常用零部件的做法，避免了不必要的延误。

因此，通过经销商咨询委员会的面对面交谈和互谅互让，为制造商提供了一个了解渠道成员需求和问题的好方法。

### 7.2.3 渠道激励的方法

渠道激励的分类方法有很多种,依据激励措施针对的对象不同,可以分为对总代理总经销的激励、对二级代理的激励、对零售终端的激励和对消费者的激励;依据激励实施的时间不同,可以分为年度激励、季度激励和月度激励;依据激励采取的手段不同,可以分为直接激励和间接激励等。

事实上,在营销实践中,制造商大多同时采用两种或两种以上的激励方式配合使用,这样可以根据制造商设计的渠道激励目标组合成各种各样的激励方案,以达到最大的激励效果。下面将重点讲解依据激励手段分类的几种常用的激励方案。

#### 1. 直接激励

所谓直接激励,是指通过给予渠道成员物质或金钱的奖励来激发其积极性,从而实现公司的销售目标。

##### (1) 品牌及产品激励

这是一种基本的激励手段。在某种程度上,渠道运营效率的高低取决于消费者对品牌的认可程度,因为企业可采取“拉”的策略加强对中间商的议价能力,同时也减少了中间商的很多工作。因此,制造商通过向中间商提供具备较高品牌价值的、适销对路的产品,可以形成对中间商较大的吸引力和激励效果。

##### (2) 对中间商返利

返利是指厂家根据一定的评判标准,以现金或实物的形式对中间商进行的滞后奖励。其特点是滞后兑现,而不是当场兑现。从兑现时间上来分类,返利一般分为月返、季返和年返三种;从兑现方式上来分类,返利一般分为明返、暗返两类;从评判标准上来分类,返利可以分为过程返利和销量返利两种。

目前,我国大多数企业对中间商采用的方式是销量返利政策,即根据中间商销售量的大小来确定返利比率。中间商销量做得越大,返利比率就越高。这种销量返利政策的目的在于鼓励中间商尽可能多地销售本企业产品,较大限度地提升中间商的销售积极性。在产品进入市场初期,这一政策的作用较为明显,是帮助企业尽快提高市场占有率及品牌知名度的有效手段。但当产品进入快速发展期或成熟期时,企业销售工作的重点逐步转向了稳定市场,随着竞争的日益激烈,销量返利也可能会导致中间商窜货乱价等短期行为。

而过程返利政策则是依据渠道激励的全面性原则,根据企业所处的不同阶段对中间商在营销过程中的管理及投入(包括销售量、铺货率、安全库存保有量、区域销售政策的遵守、专销(不销竞品)程度、配送效率和付款及时性等指标)进行综合评定来确定返利标准。与销量返利相比,过程返利既可以提高中间商的利润,从而扩大销售,又能防止中间商的不规范运作,有助于渠道的长久发展。



### 小链接

#### 百事可乐对返利政策的规定

百事可乐公司对返利政策的规定细分为 5 个部分：年折扣、季度奖励、年度奖励、专卖奖励和下年度支持奖励，除年折扣为“明返”外（在合同上明确规定为 1%），其余四项奖励均为“暗返”，事前无约定的执行标准，事后才告之经销商。

1) 季度奖励在每一季度结束后的两个月内，按一定的进货比例以产品形式给予。这既是对经销商上季度工作的肯定，也是对下季度销售工作的支持，这样就促使厂家和经销商在每个季度合作完后，对合作的情况进行反省和总结，以便相互沟通，共同研究市场情况。同时百事可乐公司在每季度末还派销售主管对经销商业务代表培训指导，帮助落实下一季度销售量及实施办法，增强了相互之间的信任。

2) 年终回扣和年度奖励是对经销商当年完成销售情况的肯定和奖励。年终回扣和年度奖励在次年的第一季度内，按进货数的一定比例以产品形式给予。

3) 专卖奖励是经销商在合同期内，专卖某品牌系列产品，在合同期结束后，厂方根据经销商的销量、市场占有情况以及与厂家合作情况给予的奖励。专卖约定由经销商自愿确定，并以文字形式填写在合同文本上。在合同执行过程中，厂家将检查经销商是否执行专卖约定。

4) 下年度支持奖励是对当年完成销量目标，继续和制造商合作，且已续签销售合同的经销商的次年销售活动的支持。此奖励在经销商完成次年第一季度销量的前提下，在第二季度的第一个月以产品形式给予。

因为以上奖励政策事前的“杀价”空间太小，经销商如果低价抛售造成了损失和风险，厂家是不会考虑的。百事可乐公司在合同上就规定每季度对经销商进行一些项目考评：如实际销售量、区域销售市场的占有率、是否维护百事产品销售市场及销售价格的稳定、是否执行厂家的销售政策及策略等。

此外，为防止销售部门弄虚作假，公司还规定考评由市场部、计划部抽调人员组成联合小组不定期进行检查，以确保评分结果的准确性、真实性。

#### (3) 利润分成

从某种程度上说，企业的经营业绩是整个渠道共同努力的结果。因此，制造商在所获取的利润中提取一定的比例分配给中间商，既是对中间商努力工作的酬劳与奖励，也体现了“利益共享”的渠道激励思想。

#### （4）放宽信用条件

通常相对于制造商而言，许多中间商的资金实力都非常有限，他们对付款条件也会较为关注。因此，企业应针对此类渠道成员的特定需要，通过对其诚信度的调查，适当地放宽付款方式的限制，甚至可在安全范围内为其提供信用贷款，帮助其克服资金困难，如此也能达到较好的激励效果。

#### （5）各种补贴

针对中间商在市场推广过程中所付出的种种努力，应带有奖励性质地对其中一些活动加以补贴，如广告费用的补贴、商铺陈列的补贴等。这样既能够扩大产品的市场推广力度，也能提升渠道成员的工作积极性。

概括地说，物质激励作为渠道成员激励的一种重要手段，能最大限度地满足中间商的利益保障需要，激发其工作热情，但多用也可能会导致渠道出现价格失控、管理失控的混乱局面，同时还需要承担企业利益损失的风险。因此，企业应在了解中间商实际需要的前提下，以建立长远稳定的发展渠道为目标，有针对性地适度地使用物质激励政策。

### 2. 间接激励

所谓间接激励，是指通过帮助渠道成员进行销售管理，以提高销售的效率和效果来激发渠道成员的积极性和销售热情的一种激励手段。

#### （1）帮助中间商进行库存管理

在通常的供应链中，以四阶段供应链（零售商、批发商、分销商和工厂）为例，零售商观察顾客需求，然后向批发商订货，批发商向分销商订货，而分销商则向工厂订货。随着往供应链上游前进，订货量变动程度会不断增大，这种现象称为“牛鞭效应”。

“牛鞭效应”的存在给买卖双方的经营都带来了不利影响。为了消除这种不利影响，最常用的方法就是在供应链内部集中顾客的需求信息，即提高供应链每一阶段有关顾客需求信息的准确度。意大利著名的通心面食生产商巴里勒公司就颠覆了传统的根据分销商向公司发出订单来发送产品的做法，而是建议经销商提供详细的销售数据，由巴里勒公司在作详尽预测的基础上帮助经销商管理库存。这种方式从很大程度上改善了渠道管理的效率，提高了经销商对巴里勒公司的忠诚度。

#### （2）帮助零售商进行零售终端管理

终端管理的内容包括铺货和商品陈列等。例如，宝洁公司就通过很多方式帮助分销商，主要做法有：制定更完善的覆盖区域划分、向分销商派驻厂商代表协助销售、协助培训分销商销售人员、招聘专职市场覆盖人员并负责对其工资奖金的发放、为分销商提供覆盖服务费、确立14天回款返利3%的回款激励系统、协助分销商提高物流管理水平并推行数字化管理等。宝洁公司要求经销商组建宝洁产品专营小组，由厂方代表负责该小组的日常管理。专营小组的构成一般在10人以上，具体又可分为大中型零售店、批发市场、深度分销三个销售小组。每个销售人员在给定的目标区域、目标客户范围内，运用“路线访销法”开展订货、收款、陈列、POP张贴等系列销售活动。厂商代表必须协同专营小组成员拜访经销商，不断对经销商进行实地指

导与培训。同时,为了确保厂商代表对专营小组成员的全面控制管理,专营小组成员的工资、奖金、甚至差旅费、电话费等全部由宝洁公司负责发放。厂方代表依据销售人员的业绩,以及协同拜访和市场抽查的结果,确定小组成员的奖金额度。宝洁公司还要求经销商配备专职文员以及专职仓库人员,工资、奖金亦由宝洁公司承担。宝洁公司的这些做法,不仅有效地帮助经销商提高了运营管理水平,使经销商获得了更多利益,同时也在此过程中向经销商灌输了宝洁公司的经营理念和企业文化,更加巩固了与经销商的合作关系。

### (3) 对中间商进行培训

在国际市场上,一些大型制造商经常采用向中间商提供培训人员、商业咨询服务来加强对中间商的支持力度。例如:立邦漆公司2000年年初经过系统的产品规划与流程再造,设计出具有战略意义的新产品新渠道推广方案及个性配色中心推广计划。这是目前世界上最先进的涂料销售供应方式,立邦漆通过向商店提供先进的电脑调色设备,使消费者得以在上千种色彩中选择自己喜欢的颜色,再配以“立邦爱彩科技”I colour软件的支持,就可以得到非常理想的家居装饰效果。同时,它的硬件系统也为日后的电子交易创立了条件。立邦漆面向原有渠道经营者,积极鼓励其渠道成员共同参与这一网络的建立。至今为止,立邦在全国已建立起1 000余家分属不同代理商、零售商的CCM个性配色中心,很快成为他们新的利润增长点,有效巩固了其在各自区域的业内地位,很多经销商通过CCM的实际推广,也重新定位了自己企业的发展方向。而在此过程中,立邦漆公司则行之有效地掌控了渠道。

### (4) 共同进行广告宣传

当某一产品进入一个新市场的时候,它通常不为消费者所知晓,中间商一般不愿意经营这种产品,除非企业提供强有力的广告宣传,与中间商合作,共同承担广告费用。这样既可减轻中间商的经济负担,又可减少企业的销售阻力。

### (5) 提供市场情报

市场情报是开展营销活动的重要依据。企业应将所掌握的市场信息及时传递给经销商,使他们能很好地制定经营计划。为此,企业有必要定期或不定期地跟经销商进行座谈,共同研究市场动向,制定切合实际的销售措施;企业还可将自己的生产状况、今后的发展计划以及即将开发的新产品等信息传递给经销商,为经销商合理安排销售计划提供依据。

### (6) 提升经销商的地位

对中间商仅进行物质激励是不够的。根据心理学的相关原理,任何社会的人,除了具有最基本的物质方面的需求外,还有更高的追求。所以对经销商进行非物质方面的激励也是必要的,制造商可以通过激励支持让渠道成员有一种归宿感、成就感。具体的措施,可以对经销商进行综合的评价,选出业绩较好者,对其地位进行提升。比如说,由一般的经销商提升为特约经销商;由特约经销商提升为区域代理商甚至提升为全国代理商,采用这种方法可以进一步调动渠道成员的销售积极性。

### (7) 加强渠道成员的参与

将渠道成员间单纯的产品供销合作拓展到共同进行产品的研发与改进、市场开发与推广、

售后服务活动等领域,以进一步扩大产品品牌的知名度。在全面合作的基础上,不仅加强了渠道成员间的沟通与感情,维持了较好的渠道稳定性,同时不断提升的品牌效应也可使渠道成员长期受益,成为对其最好的激励。

在营销渠道管理中,很多公司都能非常熟练地运用直接激励的各种方法,但很少或不太善于运用间接激励的方法来赢得中间商的合作。事实上,间接激励涉及的内容与可能达到的效果有时比直接激励重要得多。

### 7.3 激励强度与激励效果

激励本身就是成本,或者称为投资。因此,必须讲求效率。在促销费用一定的情况下,需要认真研究的是激励效果。

对渠道成员的激励效果在很大程度上取决于商品市场的开发程度。在商品市场上,消费者对某种商品的需求与企业的市场营销努力具有密切的联系。有关影响可以用如图 7-3 所示的市场需求曲线来说明。在目前存在一定的市场营销努力的情况下,现实市场需求处于高于自然需求的水平。但随着企业市场营销努力的不断提高,现实需求将逐渐向市场潜量移动。一般来说,企业能够提供的促销费用是有限的,有关的促销费用被分配于渠道成员促销和消费者促销。而向消费者促销费用的增加则有可能带来向中间商促销费用的减少,反之亦然。另一方面,分销渠道的商品流通量必须与消费者的现实需求平衡。换句话说,消费者需要多少商品,分销渠道就应当有多少商品供给。在分销渠道的商品流通量受到渠道成员被激励程度的影响时,对消费者促销所产生的效果(销售量)将会受到向渠道成员促销效果(供给量)的制约。因此,对渠道成员的激励强度应当视消费者市场开发程度而定。

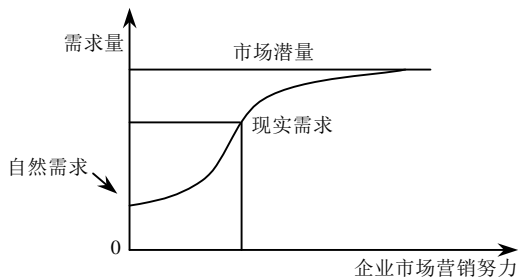


图 7-3 市场需求曲线

对促销效率的分析应建立在提高竞争力的基础之上。竞争环境对有关企业的市场份额、对中间商的报酬要求有显著的影响。随着竞争的激烈化,企业必须支付越来越多的促销费用,用于给中间商的奖励、分摊运费、广告津贴等。管理人员必须保持一个清醒的头脑,即每付出一分钱,都应当带来不少于一分钱的好处。关键在于,好钢要用在刀刃上,有钱要花在最需要它的地方。

目前，绝大多数个人洁齿护齿用品企业支付给分销代理商的佣金是销售额的 25%。但某洁齿用品供应商为激发分销代理商的积极性，声称给予分销商的佣金可达销售额的 35%。然后，它不仅要求分销代理商完成销售任务，而且还要求保持 60 天的存货量、按时付清货款和沟通信息。佣金的具体支付方案是：如果完成基本销售任务，支付 20%；如果保持 60 天的存货量，再支付 5%；如果按时付清货款，再支付 5%；如果给供应商提供顾客信息，再支付 5%；如果一个代理商能够做到以上 4 条，将获得相当于销售额 35% 的佣金。

当激励措施实施一段时间后，需要对激励实施的效果进行评估。首先需要评估中间商的努力程度是否有较大的提高，如考察中间商是否比以前更主动地解决经销工作中的问题。当然，积极措施的效果最终要落实在销售业绩的提高上，通过对销售业绩的考察可以很直接的掌握激励措施的效果。但需要注意的是，随着卖方市场向买方市场的转移及“以顾客为中心”经营思想作用的日益凸显，生产企业在分析激励效果时，要站在中间商的立场上进行评估。

中间商一般从以下几个方面评估生产企业的激励措施：

- 是否获得丰厚的利润回报。
- 是否获得好销的产品。
- 是否获得优惠的价格。
- 是否获得一定数量的先期铺货。
- 生产企业供货是否及时。
- 是否获得广告支持。
- 是否获得销售技巧培训。
- 是否获得特殊补贴。
- 是否获得付款优惠。
- 是否有充分的施展才能空间。
- 和其他中间商相比，是否能获得生产企业的特别青睐。
- 是否具备目标市场威望。

生产企业只有站在中间商的角度才能对激励的效果做出客观的评估。



### 案例

#### 金蝶新形态渠道伙伴生态链

“产品领先，伙伴至上”是金蝶一贯坚持的渠道发展战略。金蝶行业操作系统（Business Operating System，BOS）不仅引发管理软件的第三次革命，而且还促使渠道伙伴生态链发生了实质变化。金蝶渠道伙伴的角色正在发生重大的变化，在扮演“服务者”的同时还可以扮演“产品制造者”的角色。

##### 1. 金蝶七类渠道伙伴及其在营销过程中的角色

金蝶渠道伙伴分为七大类，分别为：产品经销伙伴、咨询联盟伙伴、授权服务伙伴、

授权培训伙伴、解决方案伙伴、行业增值伙伴和行业开发伙伴。金蝶渠道体系定位了各级伙伴的赢利模式和成长路线，如表 7-3 所示。

表 7-3 金蝶七类渠道伙伴及其角色

渠道伙伴类型	定 义	商 机	咨 询	销 售	实 施	培 训	服 务	行业 方案	行业 产品
产品经 销伙伴	是指与金蝶签署产品代理协议,通过地区授权销售金蝶产品实现盈利的伙伴	★	★	★	★		★		
咨询联 盟伙伴	是指具备面向金蝶 ERP 客户提供独立的战略规划、管理咨询等服务业务的顾问机构。通过项目合作分成		★			★	★		
授权服 务伙伴	是指通过金蝶实施服务认证体系,并具备较强的为客户提供系统服务能力的伙伴				★		★		
授权培 训伙伴	是指能结合金蝶软件产品在培训领域进行合作并按照约定比例进行利润分配的组织机构					★	★		
解决方 案伙伴	是指能够提供满足客户需求的信息化方案的伙伴。该方案可与金蝶 ERP 方案形成互补,满足客户的整体信息化需求。该伙伴通过提供互补的方案实现产品经销的获利	★	★	★	★		★	★	
行业增 值伙伴	是指具备一定的行业关系背景,并通过自身的行业增值能力销售金蝶产品并实现赢利的伙伴	★	★	★	★		★	★	
行业开 发伙伴	是指能够通过金蝶 BOS 平台或可集成平台开发,形成与金蝶 ERP 互补的行业模块产品的伙伴。该行业产品以约定的合作模式在金蝶渠道销售,并按比例获取利润				★	★	★	★	★

## 2. 渠道伙伴成长培训

金蝶为渠道伙伴的成长提供全方位、持续性的培训与支持。在金蝶大学专门设有伙伴培训学院,针对不同阶段成长性伙伴的能力要求,提供从标准培训到能力培训再到高级培训等一系列课程。

通过分析伙伴的能力纬度和管理架构,提供一系列的标准培训课件以针对产品技术、



实施服务、市场营销及管理能力等方面进行密集培训。依托金蝶总部、区域中心、机构三层联动的培训体系，金蝶快速提升了伙伴员工的综合能力，帮助伙伴培养了具有专业素质的人才。

(1) 金蝶伙伴培训能力模型 (见图 7-4)

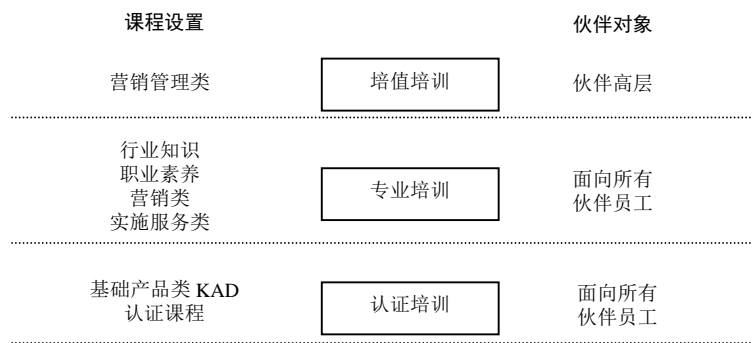


图 7-4 培训能力模型

(2) 七类渠道伙伴的培训体系策略

对不同类型的伙伴根据其需求特点，开展有针对性的培训，如表 7-4 所示。

表 7-4 七类渠道伙伴的培训策略

类 型	市场培训	产品培训	营销培训	实施服务培训	管理培训
产品经销伙伴	√	√	√	√	√
授权服务伙伴	√	√		√	√
授权培训伙伴	√	√			√
解决方案伙伴	√	√	√	√	√
咨询联盟伙伴	√	√	√		√
行业增值伙伴	√	√	√	√	√
行业开发伙伴	√	√		√	√

3. 金蝶 BOS 与渠道伙伴共赢天下

作为中国企业应用软件的领导厂商，金蝶将致力于营造一个健康发展的产业生态链系统，实现“共生、共赢”，做大、做强中国企业应用软件市场。

对于伙伴来说，除了传统的通过客户化开发和指导用户进行二次开发以外，行业方案伙伴、产品合作伙伴（Product Partner，PP）、应用开发商都可以基于金蝶 BOS 对信息化解决方案进行更深入的行业细化，并能和金蝶 ERP 系统紧密集成。一方面为金蝶的客户提供了更全面、更深入的解决方案，另一方面也为金蝶的合作伙伴提供了更多的发展空间和利润增长点。

对于咨询公司，金蝶 BOS 实现了业务模型与应用实现的隔离，咨询公司可以利用企业建模工具直接实现软件系统的业务建模，这些模型与技术平台实现无关。这样，咨询厂商就从单纯的方案提供者，转变为业务模型的设计者，不需要经过技术人员的理解、转换就

可以直接为系统识别。咨询公司的价值链则进一步延伸到了“系统内部”，相当于将咨询和部分实施工作合二为一，既提升了咨询服务的有效性，也增加了咨询公司新的利润来源。通过金蝶 BOS 的模型开发工具，金蝶咨询服务伙伴可以实实在在看到其中的价值。

对于具备一定开发能力的系统集成商、行业开发专家，金蝶 BOS 也为他们提供了新的商机。系统集成商、行业开发专家可以利用 BOS 集成开发环境，采用模型化的方法快速构建特定行业解决方案。相对于传统的行业解决方案开发模式，金蝶 BOS 集成开发环境已经为行业开发提供了丰富的应用框架，包括元数据、基础服务、工作流引擎。这样，行业解决方案就不需要重新开发这些基础框架，同时从流程设计到对象设计等人量的集成开发工具使行业解决方案的开发非常便利，模型编译器使模型可以直接运行。这就使行业解决方案的开发方式发生了彻底的改变，而且确保了行业解决方案的高效率、低成本，降低了行业解决方案的开发风险。更重要的是，行业开发专家开发出来的行业解决方案与金蝶 ERP 自然实现无缝集成。金蝶将聚焦中小企业市场，继续坚持“开放性、成长性”的渠道合作模式，形成与伙伴携手决战蓝海共赢天下的局面。( 案例来源：作者根据网上公开资料整理 )

#### 问题

1. 对金蝶改进经销商服务的激励活动做出评价。它有哪些优点？是否存在缺点？你将有何不同做法？
2. 在营销渠道中如何对渠道成员进行目标、品牌与利益的组合激励？