

第 12 章

渠道绩效的评估、改进与整合

学习目标

1. 掌握渠道评估的定义与流程;
2. 了解从企业角度出发的渠道绩效评估的内容;
3. 掌握渠道成员绩效评估的标准与方法;
4. 掌握渠道改进的策略;
5. 掌握渠道整合中的渠道分工与渠道移交管理。



引导案例

波导手机的渠道效率分析

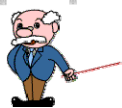
波导股份有限公司(以下简称波导)以手机制造为主业。该公司采用自营销售模式,企业的行销管理部门主要负责销售拓展、客户维护、货物配送、回收账款等任务。下面分三个方面对波导的渠道效率进行评价:推销费用使用效率、物流周转效率及信用管理效率。

1. 推销费用使用效率

推销费用使用效率,主要衡量销售费用与销售额之间的投入产出比是否合理。从波导公司2002年的财务报表可以看出,当期销售费用比去年增加了96.46%,销售收入增长了146%,销售费用与销售额的比率由去年的0.065下降到当期的0.052,低于销量相近的TCL通信(623.6万台)的0.092。

由于销售费用不是付现成本,可能还有以前年度的费用返销,如销售网点的固定资产折旧等,所以,这里引入广告费和销售促进费两个付现数据来考察上述推销费用使用效率的可靠性。2002年,波导公司广告费与销售额、销售促进费与销售额的比率分别为0.031和0.012,这在手

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

机行业者中是较低水平。

这里需要指出的是，波导公司采用的是自营销售模式，不同于委托代理销售模式。与那些采用委托代理销售模式的企业相比，波导公司必须承担更多的固定资产折旧、人员费用。然而，从实际情况看，其推销费用无论是从绝对额还是从相对额上都低于 5 家采用委托代理销售模式的手机上市公司（TCL、中科健、康佳、夏新、东方通信）。这说明自营销售在大批量销售的前提下，效率可能比委托销售更高。

2. 物流周转效率

手机属于贬值率很高的商品，年平均贬值率高达 13%，考虑到行业的平均毛利率在 2002 年仅为 23% 左右，如果商品的周转数太长，则会造成销量越大亏损越大的现象。因此，物流效率或库存周转率，是手机行业一个关键的成功要素。波导近两年来的库存周转率分别为 5.77 和 4.77，其竞争对手之一中科健的周转率则分别为 9.52 和 6.17。较低的库存周转率，导致波导存货跌价的比率高达 15%，位居行业最高。而更为严重的是，由于波导手机以中低端产品为主，原有利润空间本身就比高端手机小，所以其跌价损失对利润的影响更大。

将它与高端手机生产厂商 TCL 通信公司比较，我们发现：① 两家公司 2002 年度手机销售量都超过了 620 万台，周转率都大约为 4.60。② 波导手机平均出货价格为 931 元/台（用销售收入除以销售量），跌价损失为 135 元/台，占销售价格的 14.5%，而毛利率为 24.55%，两者相抵实际毛利率为 10.05%；而 TCL 手机出库价为 1 317 元/台，其跌价损失 304 元/台，占销售价格的 22%，但因其毛利率高达 35.9%，扣除跌价损失实际毛利率为 12.9%。所以，一旦波导公司存货周转率指标无法与高端手机生产商拉开一定的距离，那么单位利润水平必然低于高端手机。2002 年 TCL 通信的每股收益比波导股份高出 8% 就是这个情况的反映。

3. 信用管理效率

信用管理即应收账款管理，不仅是企业日常资产管理的一个重要组成部分，而且也是销售管理的一个关键环节，它的好坏与否直接关系到销售收入是否能够最终被确认，企业利润是否能够最终实现。波导公司由于采用自营销售模式，除了与关联公司的少量赊销交易外，基本不存在与其他经销商的赊销关系。因此，在 2002 年以前，应收账款的周转天数一直短于主要的竞争对手 TCL 和科健 10 天以上。2002 年，TCL 通信施行了 ERP+CRM 管理系统后，周转天数缩短为 5 天，而波导公司的周转天数则达到了 5.2 天。

综上所述，波导股份公司通过自建的销售体系很好地控制了推销费用的增长，以较少的投入获得了较大的产出，而自营销售模式也减少了应收账款的金额，保证了销售收入的可靠性，提高了利润的真实性。但是由于该公司疏于对物流成本的控制，导致存货周转天数居高不下，使跌

价损失吞噬了利润中的很大部分，所以波导股份公司尚需要对物流供应体系作进一步的研究。

思考

1. 渠道效率包括哪些内容？
2. 如何利用财务指标分析渠道效率？

本章是全书的最后一章，也是企业渠道管理工作的总结和新的起点。在目前市场竞争日趋激烈的形势下，企业要想完成自己的销售目标，使销售渠道高效率运作，就要对渠道的绩效进行定期的评估，以便为更科学的管理决策提供依据，而且绩效评估还具有重要的战略性意义！这一意义可用一个问题的回答来表达，即渠道设计与管理中的各项条款是否能确保有效地对渠道绩效和渠道成员的表现进行评估？这一问题的回答应该能够使渠道管理者将表现评估看做是市场营销渠道发展与管理中不可缺少的一部分，而不是一种事后的思考。

12.1 渠道评估的定义与流程

12.1.1 渠道评估的定义

渠道绩效评估是指厂商通过系统化的手段或措施对其营销渠道系统的效率和效果进行客观考核和评价的活动过程。

渠道绩效评估可分为宏观层面和微观层面。从宏观方面来说，渠道绩效就是指渠道系统表现出来的对社会的贡献，是站在整个社会的高度来考察的；而从微观方面来说，渠道绩效则是指渠道系统或渠道成员对厂商所创造的价值或服务增值，是从厂商自身的角度来考察的。我们本章中主要是从厂商的角度出发来阐述如何对渠道系统进行渠道绩效的评估，评估的对象既包括整个渠道系统，也包括渠道系统中某一层级的渠道成员。但在营销实践中，不少厂商同时对某个层级的渠道成员及整个渠道系统进行评估。尤其是在渠道扁平化的发展趋势下，厂商则更多地加强了对渠道系统中具体渠道成员的绩效评估，以利于厂商决定是否对某些层级的渠道成员进行扁平化管理。

12.1.2 渠道评估的流程

渠道的目的在于帮助实现企业的销售目标。对渠道的评估旨在建立一套与企业特定经营目标相一致的评价指标，以引导渠道行为。渠道评估整体流程如图 12-1 所示。

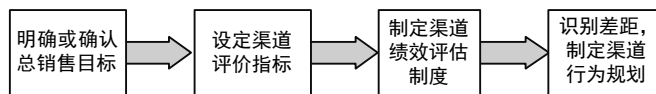


图 12-1 渠道评估流程图

1. 详尽了解企业的经营目标并将其分解成一系列的销售目标

如图 12-2 所示,在公司目标与渠道行为之间建立更紧密联系的方式是将公司目标分解成一系列具体的明确的销售目标。一个呼叫中心很难从诸如“提高经营利润”这样的公司目标中决定应该采取什么行动,但“使交易成本降低 5%”这样的销售目标则容易操作得多。销售目标提供了期望值的底线,围绕这个底线,可以建立渠道的绩效指标和评定制度。

一些企业已经拥有了自己强大的销售目标,这些销售目标能够将公司目标有效地传达给各个独立的渠道。但在大多数情况下,企业管理层,尤其是那些运用复杂多渠道体系的企业管理层,很少能对“在市场领域中所有渠道组合后应该完成哪些任务指标”这个问题给出一个满意的答案。

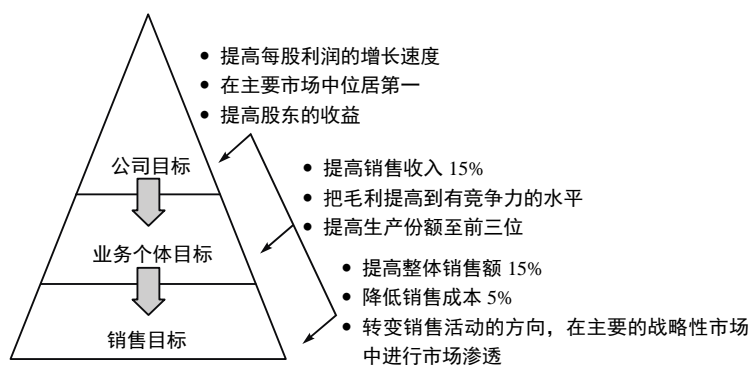


图 12-2 管理性挑战：使总销售目标与公司目标、业务目标一致

通过以下步骤可以给出答案。

(1) 将每一个单个的公司或业务目标一一分解为对应的销售目标

将公司的每一个目标独立分解为一个定量的销售目标，如目标“将经营利润提高到有竞争力的水平”通常被直接转化成诸如“降低销售成本的 5%”这样的销售目标。为帮助企业实现每一个高水平的战略目标，销售标准应该逐一明确和量化。

(2) 将公司目标分解成三类：收入增加、利润提高和客户忠诚度

尽管公司目标各不相同，但大多数都适用于这种分类法。将有关公司目标与以上三大类别一一对应是很有必要的，因为这种简单的分类法能为企业在设定合理的销售目标过程中提供许多明确的销售任务：① 收入增加目标要求对应的销售目标应致力于获取新客户，增大客户群的范围，加强对新市场的扩张，以及加强对已有市场的渗透；② 利润目标要求对应的销售应致力于保留老客户，降低交易成本，将重点置于大多数能带来利润的客户，以便更有效地运用销售资源；③ 客户忠诚度目标则要求对应的销售目标应着重改善客户服务质量，提供更强大的售后支持，向主要客户提供更灵活的销售资源及渠道的配置。

以上三类目标并不是相互排斥的。事实上，在设定综合绩效指标时，大多数企业至少考虑到三类目标的其中一部分。通过将公司目标分解成以上三大类，企业通常能给出更明确的销售任务以设定合理的销售目标。

2. 设定渠道绩效评价指标

绩效指标是有效的渠道管理的一个中心部分。一个清楚而明确的绩效指标描述，如“使今年的渠道销售量增加 10%”或“将每月电话量提高 10%”，为评估渠道成功与否、追踪渠道绩效状况提供了一个基准点，也便于企业采取补救措施，使渠道绩效与其预期值相一致。合理的渠道绩效指标基于销售目标和销售过程中的渠道作用这两个前提。销售目标指的是所有销售行为的总目标。它说明，一个单独的渠道个体，其目标绩效水平必须以能帮助企业实现其销售目标为导向。设定的绩效指标必须能反映销售过程中每个渠道各自扮演的角色。例如，如果某个

渠道的职能是提供客户支持服务，那么为其设定一个收入指标显然是没有意义的。同样，客户满意度对一个仅负责企业潜在客户的渠道来说通常也不是一个有价值的绩效指标。企业为每个渠道设定的期望值必须能够反映该渠道在销售过程中所承担的特定职责。

3. 制定渠道绩效评定制度

渠道的绩效评定使企业管理者能够随时追踪渠道的绩效状况，确保其与对应的绩效指标相符，并揭示出存在的绩效问题。

合理的绩效评定应关注绩效的主要决定因素。所谓绩效的主要决定因素是指能直接并强有力地影响渠道综合绩效的渠道行为。例如，在远程服务领域，创造更多销售电话量是一个呼叫中心业务业绩的主要决定因素。

4. 认清绩效差距并制定渠道行为规划

渠道评定制度有两个基本用途。首先，它们可被用做管理渠道绩效的强有力的连续检测工具。连续的绩效评定是动态渠道管理的基础，它使市场预期值与实际值实现“实时”对照及调整。其次，同样重要的是渠道绩效评定制度提供了认清渠道现有水平与实现销售目标所需要的未来绩效水平之间差距的一个机会。企业要明确为了达到未来绩效水平，每个渠道现在必须采取什么行动。

渠道行为规划是决定为实现渠道目标而必须采取哪些具体行动的管理手段。制定渠道行为规划包含以下步骤。

- 1) 以渠道绩效指标及主要评定制度为起点，对渠道行为进行评定，以使其与绩效指标相符。
- 2) 记录与每种评定制度有关的渠道实际绩效。
- 3) 确定 18~30 个月后渠道绩效必须达到的水平。
- 4) 确定一系列具体的针对渠道的行为，以帮助渠道从现在的绩效过渡到未来（期望）的绩效水平。

渠道行为规划通过将企业的销售目标和渠道绩效指标解析成具体的渠道行为来发挥渠道的优势，该渠道行为与渠道实现其目标、达到其绩效指标的要求相一致。当涉及一个多渠道投资组合时，应高度强调渠道绩效管理的重要性。

作为一个指导性体系，一系列经过认真推敲后选定的目标和评定制度，为确保销售渠道能够服务于企业的主要目标并在销售过程中履行其应该履行的职责提供了基本前提。同时，该目标和评定制度也使企业管理者能够按照“渠道绩效必须与公司目标及期望值相符”的要求确定具体的渠道行为。

12.2 渠道整体绩效评估

从企业的角度考察整个渠道，可以从渠道管理组织、渠道的运行状况、渠道的服务质量和渠道的经济效果四方面进行。前三者主要是定性分析，后者则是从财务角度定量分析。

12.2.1 渠道管理组织评估

渠道管理组织的评估包括两个方面的内容：① 考察渠道系统中销售经理的素质和能力。比如，在厂商的某渠道系统中，从事销售工作三年以上且达到一定学历以上的地区经理占销售经理总数的比例有多大，该比例越大，表明销售管理组织的素质和能力就越强。② 考察厂商分支机构对零售终端的控制能力。比如，厂商分支机构是否有自控的零售终端？如果有，自控零售终端的销售额占厂商分支机构所在地销售额的比例是多少？

12.2.2 渠道运行状况评估

渠道的运行状况是指渠道成员之间的配合、协调以及积极性发挥等方面的综合表现。它决定渠道的效率和功能。

渠道运行状况评估是以渠道建设目标和分销计划为依据，考察任务的分配是否合理、渠道成员的合作意愿与努力程度、渠道冲突的性质与程度、销售是否达到既定目标等。具体分析时可从渠道的通畅性、渠道的覆盖面、渠道的流通能力及其利用率、渠道冲突等方面展开。渠道运行状况关系如图 12-3 所示。

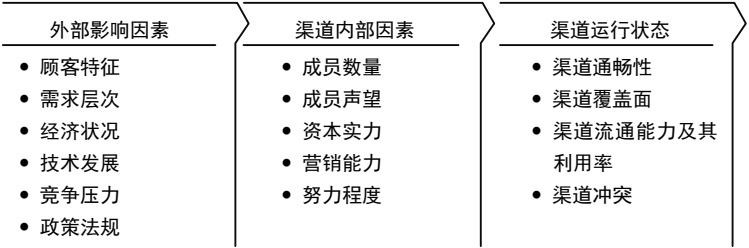


图 12-3 渠道运行状况关系

渠道运行状态评估的基本任务是以渠道建设目标和分销计划为依据，检查分销渠道各项功能是否被指派到了合适的主体，有关主体的合作愿望与努力程度是否符合渠道有效运行的要求，分销渠道的各种功能是否发挥正常，商品销售的范围和销售量是否达到了分销渠道目标的要求，是否存在有害的渠道冲突等。评估的对象包括渠道功能和渠道成员两个方面，原则上以功能评价为主。具体从渠道畅通性、渠道覆盖面、流通能力及其利用率、渠道冲突等方面进行。

1. 渠道畅通性评估

商品价值链的不可间断性要求商品分销渠道要保持高度畅通性，保证消费者所需要的商品从生产厂家顺利地到达消费者的手上。这一要求如同对灌溉渠道、工业输气渠道的要求一样，如果存在阻隔、不畅通，就达不到预期的传输效果。只有那些能够使商品所有权转移、商品实体流动、货款返还、信息沟通等畅通无阻的渠道，才是有效运行的分销渠道。

商品分销渠道与流水渠道、输气渠道的不同之处在于，分销渠道是由市场经营主体构成的，它所承担的各种渠道功能实际上要落实到有关渠道成员的肩上，并且要发挥有关成员的积极性，

彼此有机地联结起来，持续不断地有效运转。对分销渠道畅通性的评估可以从有关功能的主体是否到位、是否有效发挥其职能并且有效衔接和连续发挥作用等方面来评估。

(1) 主体是否到位

在商品分销渠道中，各种渠道功能都必须由一定的主体来承担。不论有关主体多少，也不论它们是谁，只要需要它们承担特定的功能，它们就一定要到位。如同流水线上任何工序都不能没有操作工人一样，分销渠道上各个环节的主体也一定要明确，要落实。不能有效运转的分销渠道大多是那些渠道上有些功能没有明确承担的主体，或者有关主体不具备相应能力和资格。

(2) 功能配置是否合理

承担任何一种分销渠道功能都需要专用资源。例如，商品供应商应有商品生产能力或生产条件、储运企业应该拥有仓储设施和运输设施、销售机构要有店铺和稳定的客户。由于不同企业具有不同的专用资源，在承担有关分销渠道的职能上存在差异，因此，是否将分销功能分配给不具备相应专用资源的主体，将影响到分销渠道的畅通性。这里需要特别重视评估的问题是不是否存在有关主体不能胜任其指定职能的情况。

(3) 衔接关系是否无缝隙

渠道成员之间的“缝隙”是指前后环节的功能不能衔接的情况。例如，商品在批发商手上出现了销售的困难；或者商品在某个中间仓库久久不能进入零售环节。这种缝隙通常是由于前后环节的成员缺乏沟通和配合意识、存在目标冲突、利益摩擦等造成的。如果是纵向一体化的渠道构成，则不同分销功能的承担者之间具有产权一体化的联系，因此，在分销渠道运行中，彼此之间的衔接配合问题会比较容易解决。对于“柔性”垂直整合组织来说，维系分销渠道中各个成员的渠道联结力主要靠的是成员之间的合作愿望和相互信任。这种合作愿望和相互信任机制很容易发生蜕变或波动。

(4) 能否长期合作

分销渠道系统能否长期稳定地运转，取决于有关成员之间的联系或契约的长期效力。契约型垂直整合渠道常常面临的问题是，一旦合同执行到期，而又没有签订新的合同，双方之间的合作关系就会终止。如果企业还没有新的渠道接续上来，那么企业就会失去商品供应来源或销售点。相对来说，产权一体化的分销渠道就具有较强的连续性。

2. 渠道覆盖面评价

市场覆盖面是衡量商品分销渠道运行状态和功能的重要指标之一。所谓市场覆盖面是指某个品牌的商品（或来自某个厂商的商品）通过一定的分销渠道销售能够达到的最大销售区域范围。销售区域范围越大，则该商品能够接近的潜在顾客就越多，购买该商品的顾客数量就越大。对分销渠道覆盖面的评估可以从分销渠道中的成员数量、分布区域、零售商的商圈大小等几个方面来进行。

(1) 分销渠道成员数量多少

分销渠道成员数量多少在一定程度上能够反映该渠道的市场覆盖面。例如，在二阶分销渠道中，由于在生产厂商与消费者之间至少存在一个批发商和一组零售商，批发商往往向多个地

区的零售商批发商品,因此,该分销渠道的市场覆盖面就是这些零售商的商圈所构成的市场区域。当分销渠道的宽度较宽时,商品分销的地区范围就会很大。而在三阶或更高阶次的分销渠道中,由于存在地区差别较大的多层批发商,因此,分销渠道带来的市场覆盖面更大。

(2) 渠道成员分布区域如何

现代经济运行中出现了商品分销渠道扁平化的趋势。具体来说,越来越多的商品销售渠道的环节数(阶次数)趋向于在 2 阶或 2 阶以下,这时,同是一个环节的中间商数量(渠道宽度)就出现了越来越多的趋势。而同一渠道上中间商的合理分布应当是彼此拉开空间距离,不会出现商圈或销售区域的重叠,以避免自相竞争的情况发生。

(3) 零售商的商圈有多大

零售商的商圈是指在零售商周围,能够方便地光顾零售商店铺的潜在顾客的分布范围。例如,对于一个日用杂货商店来说,能够方便地前来光顾的潜在顾客可能来自周围 300 米范围。那么以该日用杂货商店为中心、半径为 300 米的圆圈所划定的空间区域,就是该日用杂货店的商圈。一般来说,零售商的商圈受到交通条件、商店声誉、经营规模、竞争者的相对位置(距离)、周围服务环境以及顾客购买行为习惯等因素的影响。不同地区的零售商的商圈可能是有差异的。准确地说,一个品牌商品的分销渠道带来的市场覆盖面是指在该渠道中,所有零售商的商圈不重复部分的总和。不妨假设一个分销渠道中零售商数量是 n 个,第 i 个零售商的商圈是 S_i ,第 i 个和第 j 个商圈的重叠部分为 S_{ij} ,则该分销渠道包括的市场覆盖面 S 就是:

$$S = \sum_{i=1}^n S_i - \sum_{i=1}^n S_{ij}$$

由该式可以看出,如果零售商的数量越多,企业的市场覆盖面 S 就可能越大;如果零售商彼此之间的距离越大,则它们的商圈发生重叠的可能性就越小,而企业的市场覆盖面则就越大。

对应于市场覆盖面,还有另外一个常用的评价指标——市场覆盖率,它是指在某个特定的市场范围内,企业商品分销渠道所形成的市场覆盖面的相对大小。它反映企业所利用的商品分销渠道在服务某个特定市场范围时的全面性程度,用特定市场范围的平面面积和在该区域内分销渠道产生的市场覆盖面积之比来量化说明。具体计算指标可以是:

$$CR = \frac{S^*}{S_0} \times 100\%$$

式中 CR ——市场覆盖率,用百分率来表示;

S_0 ——特定市场范围的平面面积;

S^* ——在该区域内分销渠道产生的市场覆盖面积。

特定市场区域通常是指企业的目标市场区域。市场覆盖率也可以用相应区域的目标顾客数量和所有商圈范围内的目标顾客数量来计算。

3. 渠道流通能力及其利用率评价

某个分销渠道的流通能力是指平均在单位时间内经由该渠道从生产厂商转移到目标顾客的

商品数量。流通能力也称为单位时间流通量，或简称为流速，是从渠道的横截面上来观察商品从渠道上通过的数量与时间的比值。对分销渠道的流通能力进行评估，既是对分销渠道本质功能的监测和估计，也是考察分销渠道是否有能力实现预期销售目标的主要内容。

一般来说，对分销渠道流通能力的评估应当从纵向进行，并且主要取决于瓶颈环节的流通能力。例如，如果对于某种消费品，生产厂商月均供货量是 700 单位，某个批发商月均批发能力可达 500 单位，从该批发商购买商品的 3 个零售商月均销售能力是 600 单位，消费者的需求量是 580 单位。不难看出，在分销渠道“生产厂商—批发商—零售商—消费者”这一价值链的构成上，批发环节是瓶颈，受其制约，整个分销渠道的流通能力只有月均 500 单位。

了解了分销渠道中的瓶颈环节，可以使渠道建设的力量投放到合理的地方，例如，扩大薄弱环节的承担单位数量、增加人员，或者设法改进渠道结构，利用其他渠道来弥补薄弱环节的不足，也可以考虑减少对非瓶颈环节的投入，借以减轻瓶颈环节的压力负担，还可避免造成渠道资源的浪费。

在设计和建设分销渠道时，要特别重视评估分销渠道的流通能力；在渠道的运转过程中，渠道流通能力评估的重点是流通能力的利用率，即实际商品流通量与流通能力的比较。其计算公式是：

$$\text{流通能力利用率} = \frac{\text{实际流通量}}{\text{渠道的流通能力}} \times 100\%$$

流通能力利用率在一定程度上可以说明渠道成员参与商品分销的积极性的发挥程度。具体来说，流通能力利用率的大小与每个生产厂商的供货量、仓储运输的效率、批发零售企业的促销努力以及各个环节之间的有效配合有关。常用来考核流通能力利用率的主要指标是：

（1）平均发货批量（一次发多少）

前后环节之间的发货（购货）批量是指根据后续环节的销售需要和送货通知，前一环节向后续环节发送一批货物的数量。例如，生产厂商每次向批发商、零售商的发货数量。平均发货批量大，说明生产厂商的供货能力大，同时也说明运输能力大和批发商、零售商的销售量大，因而流通能力就能够得到充分利用。发货批量直接影响到在分销渠道中的商品流通量。一般来说，流通能力利用率与发货批量成正比，发货批量越大，则通过分销渠道销售的货物就越多，流通能力的利用率也就越高。

（2）平均发货间隔期（多久发一次）

发货间隔期是指前一环节向后续环节先后两次发送货物的间隔时间。这个指标可用于说明供应单位向后续环节发送货物的频繁程度，也可从一方面表明供应单位的供货能力。平均发货间隔期短，说明后续环节销售量大、速度快，也表明仓储运输运转效率高。后续环节的日均销售量可以用平均发货批量和平均发货间隔期两个指标来计算，计算公式是：

$$\text{后续环节日均销售量} = \frac{\text{平均发货批量}}{\text{平均发货间隔期}}$$

与平均发货间隔期对应的另一个指标是年均发货次数。平均发货间隔期与年均发货次数的乘积等于一年的天数。平均发货间隔期与年均发货次数成反比。可以根据平均发货间隔期计算年均发货次数，计算公式如下：

$$\text{平均发货间隔期} = \frac{365 \text{天}}{\text{年平均发货次数}}$$

后续环节的年均销售总量是平均发货批量与年均发货次数的乘积，也可以说是其日均销售数量的 365 倍。

(3) 日均零售数量

平均每天的零售（销售）数量反映了零售商的销售努力程度，也反映了生产厂商与批发商对零售的服务水平。如果这个指标较高，则说明在整个分销渠道中商品的流通能力也较高，或者说流通能力利用率较高。

(4) 平均商品流通时间

商品流通时间是指商品从生产线下或出产之日算起，到最后销售到消费者手上之日为止所经历的时间长度。这个时间长度是商品在流通过程中，占用仓储设施和资金的时间长度。按照分销渠道中转移的全部商品来计算，若平均商品流通时间较长，则表明在流通过程中商品占用的仓储设施和资金的时间长，所以，仓储环节的工作效率就较低，或者说批发零售环节的销售速度较缓慢。

平均商品流通时间也可以反映商品处在流通过程中的数量。计算公式是：

$$\text{滞留在流通中的商品数量} = \left(\frac{\text{日平均产出量} - \text{日平均零售量}}{\text{平均商品流通时间}} \right) \times \text{平均商品流通时间}$$

这些商品中绝大部分停滞在仓库，等待转运或销售。造成大量库存商品的主要原因可能有：① 商品不对路，需求过少；② 市场不景气，需求不旺；③ 促销不力，没有引起消费者的注意和兴趣；④ 供过于求，商品竞争力不高；⑤ 销售淡季；⑥ 运力不足。由于这些商品占用过多的仓储设施和资金，严重影响了商品流转、资金周转和流通经济效益，因此，必须对库存商品进行严格的监督和控制，并通过提高流通环节的运行效率来改进库存状况。

上述这些指标都可以用来说明流通能力的利用情况。通过分析分销能力的利用率，可以判断分销渠道运转的有效性程度。正常运转的分销渠道，应当是能够使流通能力充分加以利用，而且没有浪费。但是，可能由于渠道的畅通性存在问题，或者有关成员的积极性和主动性没有得到充分发挥，渠道流通能力的利用率就不会很高。因而在这种情况下，企业就要寻找对策，尽快扭转局面。

4. 渠道冲突分析

有效运转的分销渠道应当能够有效控制成员之间的冲突。渠道成员之间的冲突即渠道冲突，是指由于在分销渠道的功能分配、利益分配或权利分配上的某种安排，造成至少一个成员感觉到其他的某个（某些）成员对他的权利存在不利的影响。渠道冲突是一种心理反应。但是冲突

的存在有可能使得成员之间的合作关系或工作效率受到影响。在分销渠道运行状况的评估分析中,分析成员之间的合作效率往往需要考虑渠道冲突的因素。

12.2.3 服务质量评估

对服务质量的评估可以从信息沟通、实体分配服务、促销效率和顾客抱怨与处理等方面进行。

1. 信息沟通

市场信息的收集者和传送者主要是零售商或批发商,信息的接收者和使用者主要是生产厂家或渠道领导者。信息沟通质量主要是考察渠道的下游对上游所反馈的市场信息与产品信息是否有效,衡量指标包括沟通频率、沟通内容、沟通时间和沟通方式。

渠道商家往往身在市场第一线,相对生产厂家而言更接近消费者。在沟通良好的情况下,下游企业在某种程度上而言可以常年为上游企业承担市场调研的职能。沟通的信息范围可以是当地的经济状况与发展趋势、政府的政策与法规,也可以是竞争品牌的营销新举措、新进入者的情况,还可以是自身业务开拓如市场份额变化、宣传与促销等诸多方面。因而,渠道信息的沟通质量对于生产厂家的营销决策而言具有重要的意义。

2. 实体分配服务

实体分配也称为物流。是指对原料和最终产品从生产者向使用者转移,以满足顾客的需要,并从中获利的实物流通的计划、实施和控制。实体分配的基本功能包括物质的运输、保管、装卸、包装、流通加工以及与之相联系的物流信息。实体分配服务质量是指渠道成员满足顾客需求的及时程度。及时满足顾客的需求不仅要求快速完成谈判、签订合同,而且要快速交货,以便使顾客在需求产生时能立即购买到所希望的产品。可口可乐公司的“无所不在”策略就使得其实体分配服务具有极高的质量。

不少公司这样描述它们的实体分配目标:以最低的成本将适当的产品在适当的时间运到适当的地方。其实这一目标缺乏实际的指导意义,没有一个实体分配系统能同时兼顾最佳顾客服务和最低分销成本。最佳顾客服务意味着大量的存货、足够的运输工具和许多仓库,这一切都将增加其分销成本。最低分销成本意味着低廉的运输费用、低水准的存货和少量的仓库。

渠道成员从自身的利益出发,一般倾向于保持尽可能小的库存,以减少资金的占用;倾向于通过铁路运输,以节约成本。但铁路运输的速度相对较慢,而较低的库存又容易造成断货。

西方许多企业在设计和管理渠道时,着重从六个方面来控制实体分配的服务质量:快速反应、高弹性、最小库存、优化运输、全面质量控制和产品生命周期支持。

3. 促销效率

渠道促销效率是指在促销活动的前后渠道中产品流通量的变化与预期效果的比较。促销效率的事后评估是检验促销活动是否达到预期目标以及促销花费是否合算的较好途径,同时也是在为下一次的促销决策提供参考和衡量的标准,从而避免盲目行动的风险。为了提高促销的效率,营销管理者应该坚持记录每一次促销活动的成本和对销售的影响,可以通过统计促销促成

的销售比例、赠券回收率、询问人数等来研究促销效率。如宝洁公司采用了销量浮动评估法、随机抽样评估法和数据综合分析评估法评估促销效果，而对渠道促销效率的评估是其整体促销评估方案的一部分。

企业可采用多种方法对渠道的促销效果进行评估，而且在不同的市场可采取不同的做法。比如，可根据促销活动前后零售商的销量、商店货架空间的分布和零售商对合作广告的投入等评估对零售商促销的效率。

4. 顾客抱怨及处理

顾客对产品或服务的不满和责难叫顾客抱怨。顾客的抱怨行为是由对产品或服务的不满意而引起的，所以，抱怨行为是不满意在具体行为上的反应。顾客对服务或产品的抱怨即意味着经营者提供的产品或服务没达到他的期望，未满足他的需求。也表示顾客仍旧对经营者抱有期待，希望能提高服务水平。生产厂家应协助渠道成员建立顾客抱怨管理制度。^① 鼓励顾客公开提出批评和建议，同时应对那些私下抱怨的顾客进行追踪调查，积极收集顾客对其产品和服务反应的完整资料，并对其进行分析，及时发现问题并予以纠正。^② 建立顾客抱怨卡。它用于记录顾客发生抱怨事件的内容，通常是关于客户因企业失误而产生抱怨事件的发生时间、内容、经过及处理结果等。

12.2.4 财务绩效评估

分销管理人员可运用五种绩效评价工具对商品分销渠道网络的经济效益进行评估。这五种评估工具是销售分析、市场占有率分析、渠道费用分析、盈利能力分析和资产管理效率分析。

1. 销售分析

销售分析是分销渠道运行效果分析的主要内容。主要用于测量和评估分销计划及其销售目标的实现情况。这是通过将计划目标与实际销售水平进行比较来评估，有两种主要方法。

(1) 销售差异分析

无论是商品销售额还是市场占有率，都可以看成是许多因素影响的综合结果。分销渠道的有效工作，必然使商品销售额有所增加，而销售额的增加可能表现为销售量的增加和销售价格的上升。但市场需求的变化、竞争的激烈化等因素往往会造成销售量的降低和价格下降，从而导致渠道销售额的减少。要测定各个影响因素对销售绩效的作用大小，就可以采用销售差异分析。例如，假设年度计划规定第一季度销售 4 000 件产品，每件 1 元，即销售额 4 000 元。在该季结束时，只销售了 3 000 件，每件 0.80 元，即实际销售额 2 400 元。那么，这个销售绩效差异为 -1 600 元，或预期销售额的 -40%。现在要研究的问题是，绩效的降低究竟有多少归因于价格下降？有多少归因于销售数量的下降？而通过销售差异分析则可以回答这些问题。具体的分析可通过下面的计算来说明。

$$\text{价格下降带来的差异} = \frac{(1-0.8) \times 3\,000}{1\,600} = \frac{600}{1\,600} = 37.5\%$$

$$\text{数量下降带来的差异} = \frac{1 \times (4\,000 - 3\,000)}{1\,600} = \frac{1\,000}{1\,600} = 62.5\%$$

由上述计算结果可知,本假设中的销售差异中有 62.5% 属于分销渠道成员未能实现预期的销售数量。由于销售数量通常较价格容易控制,因此,企业应该仔细检查为什么不能达到预期的销售量。

这里的销售差异分析是对整个分销渠道的整体效率而言的,着重于分析有关综合评价指标的影响因素的差异,来判断它们对整体分销效果的作用。

(2) 微观销售分析

微观销售分析可以把分销渠道进一步细分为若干不同的部分,例如,不同产品的分销渠道和不同地区的分销渠道销售水平的差异。假设一个企业在三个地区销售其商品,其预期销售额分别为 1 500 元、500 元和 2 000 元,总额 4 000 元。一年下来,三个地区的实际销售额分别是 1 400 元、525 元、1 075 元。就预期销售额而言,第一个地区有 7% 的任务没有完成,第二个地区则有 5% 的超出额,第三个地区却有 46% 未完成。主要的问题显然在第三个地区。利用前面的销售差异分析方法,可以找出造成第三个地区不良绩效的原因。一般来说,可能的原因有:

① 该地区的销售代表或分销商工作不努力或有影响其努力程度的原因;② 有主要竞争者进入该地区,抢占了部分市场份额;③ 该地区居民收入下降,需求水平总体下降。

2. 市场占有率分析

单纯分析企业的销售绩效不能说明它相对于其竞争者而言,经营成果究竟有多大。一般来说,如果企业销售额增加了,可能是由于整个经济环境和市场的发展,顾客的需求大大增长了,也可能是因为其市场营销工作较之其竞争者有相对改善,取得了较大的竞争优势。计算和评价市场占有率可以剔除一般的环境影响,通过企业之间的横向比较来考察企业市场营销和分销渠道管理的改善情况。

如果企业的市场占有率升高,则表明它较其竞争者的情况良好;如果下降,则说明相对于竞争者其绩效较差。有四种不同的测算市场占有率的方法。

(1) 全部市场占有率

全部市场占有率是指企业的销售额占全行业销售额的百分比。用这一指标或方法来测量企业的市场占有率水平时,通常需要弄清楚两个前提:① 是以销售量还是以销售额来计算;② 要明确界定行业的范围,即要划定计算时所指的行业包括哪些产品、多大的市场范围等。

(2) 可达市场占有率

可达市场占有率是指企业认定的可达市场上的销售额占企业所服务市场的百分比。所谓可达市场是指企业计划进入的重要目标市场。它具有三个特征:① 企业认为是其产品最适合的市场;② 是企业市场营销努力所及的市场;③ 在企业销售绩效中占有重大比例。一个企业可能只有相对较小百分比的全部市场占有率,但是有近 100% 的可达市场占有率。

(3) 相对市场占有率

所谓相对市场占有率是指企业销售额与主要竞争对手销售业绩的对比。这一指标可以说明企业分销渠道是否比竞争对手的更有效率。常用两个指标来计算相对市场占有率:一是企业销

售额相对最大的三个竞争者的销售额总和的百分比。如某企业有 30% 的市场占有率，其最大的三个竞争者的市场占有率分别为 20%，10%，10%，三个竞争者的市场占有率总和是 40%，则该企业的相对市场占有率是 $30/40=75\%$ 。一般情况下，相对市场占有率高于 33%，即被认为是强势的。另一个相对市场占有率则是以企业销售额相对市场领袖型竞争者销售额的百分比来表示的。如果这个相对市场占有率超过 100%，则表明该企业本身就是市场领袖；如果相对市场占有率等于 100%，则表明企业与所考虑的竞争者同为市场领袖。在动态评估中，如果发现这个相对市场占有率呈现增加趋势，表明企业正接近市场领袖型竞争者。

在了解企业市场占有率之后，尚需进一步分析市场占有率变动的原因。市场占有率的变动不是生产厂商单独行动产生的效果，而是分销渠道整体行动的效果。通过分析市场占有率的变动，可以判断分销渠道整体的运转效率。

一般来说，企业可从产品大类、顾客类型、地区以及其他方面来考察市场占有率的变动情况。一种有效的分析方法是分别考察和评估顾客渗透率（Customer Penetrating, CP）、顾客忠诚度（Customer Loyalty, CL）、顾客选择性（Customer Select, CS）以及价格选择性（Price Select, PS）四项因素，然后进行综合评价。所谓顾客渗透率是指从本企业购买某产品的顾客数量占该产品所有顾客数量的百分比。所谓顾客忠诚度是指平均每个顾客从本企业所购产品的数量与其所购同种产品总量的百分比。所谓顾客选择性是指本企业一般顾客的购买量相对于其他企业一般顾客的购买量的百分比。所谓价格选择性是指本企业平均价格同所有其他企业平均价格的百分比。这样，全部市场占有率（Total Market Seizing, TMS）就可表述为：

$$TMS=CP \cdot CL \cdot CS \cdot PS$$

如果某企业发现近期内市场占有率有所下降，则不妨从以下四个方面来寻找可能的原因：

- ① 企业失去了某些顾客（较低的顾客渗透率）；
- ② 现有顾客从本企业所购产品数量在其全部购买中所占的比例下降（较低的顾客忠诚度）；
- ③ 企业现有的顾客规模较小（较低的顾客选择性）；
- ④ 企业的价格相对于竞争者的产品价格显得过于脆弱，不堪一击（较低的价格选择性）。经过调查，企业可确定市场占有率改变的主要原因。

假设在期初，顾客渗透率是 60%，顾客忠诚度是 50%，顾客选择性是 80%，价格选择性是 125%。根据 TMS 的计算公式，企业的市场占有率是 30%。假设在期末，企业的市场占有率降为 27%，是什么原因造成市场占有率下降呢？在检查影响市场占有率的因素时，可能发现顾客渗透率为 55%，顾客忠诚度为 50%，顾客选择性为 75%，价格选择性为 130%。很明显，市场占有率下降的主要原因是失去了一些顾客（顾客渗透率下降），而这些顾客一般都有高于平均的购买量（顾客选择性下降）。这样，企业的营销管理人员就可以对症下药，采取相应的改进措施。

3. 渠道费用分析

评价分销渠道的经济效益，必须认真分析在分销渠道中发生的各种费用，这些费用的总和称为分销渠道费用，一般指零售总成本与制造成本之差。渠道费用总量的大小以及各种费用之间的比例关系，直接影响到有关成员单位的利润。它由如下项目构成。

- 1) 直接人员费用。包括制造厂商的直销人员、流通企业的销售人员、促销人员、销售服务人员的工资、奖金、差旅费、培训费、交际费等。
- 2) 促销费用。包括广告媒体成本、赠奖费用、展览会费用、促销方案设计与执行管理费等。
- 3) 仓储费用。包括租金、维护费、折旧、保险、存货成本等。
- 4) 运输费用。包括托运费用等。如果是自有运输工具，则要计算折旧、维护费、燃料费、牌照税、保险费、司机工资等。
- 5) 包装与品牌管理费用。包括包装费、产品说明书费用、品牌制作费、品牌管理费等。
- 6) 其他营销费用。包括营销管理人员的工资、办公费用等。

评价分销渠道费用主要采用两个原则：一是费用比例与功能地位的匹配性；二是费用增长与销售增长的对应性。

合理的渠道费用构成应当是与分销功能分配相匹配的。各个分销渠道功能的有效运行都需要一定的费用作保证；重要的、难度大的分销功能应当配备较多的渠道费用。这样就可以保证渠道费用的合理使用。根据价值工程原理，每项必要的、有意义的渠道功能都可以按照其重要性、执行的难度和占用专用资源的价值，赋予一定的功能系数；有关功能执行中耗用的费用与渠道总费用之比就是有关功能的功能系数。合理的费用分配应当是对于每一项功能来说，费用系数与功能系数之比都等于 1。如果不是这样，则说明有些费用支出是不合理的，应当查明原因，设法予以控制。

从总量上看，渠道费用与商品销售额应保持一个合理的比例关系。经常出现的问题是费用在大幅度地增长，而销售额却增长缓慢。在市场竞争十分激烈的情况下，很可能会出现这样的问题，因为不少渠道费用支出的效果被竞争抵消了。而从渠道内部来看，费用超过销售额的增幅，则表明部分渠道分销功能减弱了，它们缺乏强劲的顾客吸引力和竞争力。因此，要采取得力措施，扭转费用增长的局面，理想的情况是渠道费用的增长幅度应低于销售额的增长幅度。

4. 盈利能力分析

取得利润是分销渠道网络及其成员最重要的目标之一，也是渠道建设和运转的理由。渠道盈利能力分析历来为企业经理和营销管理人员所高度重视，因而，在分销渠道管理中占有十分重要的地位。

盈利能力评价主要是通过若干重要指标的分析来进行。

(1) 销售利润率

销售利润率通常作为评估分销渠道获利能力的主要指标之一，用于说明渠道运转带来的销售额中包含了多少利润。不少企业销售额的增长是由过度促销、低价销售实现的。在这些企业中，销售额提高了，但利润却降低了。这种不讲效益的做法显然不是有效的分销行为。有效运转的分销渠道能够节约成本费用，树立品牌形象，因而能带来较高的销售利润率。这里，销售利润率是税后利润与商品销售额的比率，其计算公式是：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{销售额}} \times 100\%$$

就分销渠道整体而言,“销售额”应当是指最后环节的销售额,即零售额;“税后利润”是指渠道中各个主体的税后利润之和。即:

$$\text{渠道销售利润率} = \frac{\text{各个主体税后利润之和}}{\text{零售总额}} \times 100\%$$

(2) 费用利润率

评价分销渠道效率的另一个重要指标是分销费用利润率,即分销渠道在运行中每花费 100 元资金能够创造多少利润。费用支出相当于投入,利润则是产出。对费用利润率进行分析也就是投入产出分析,也称为成本利润率分析。有效运转的分销渠道应当是具有较高费用利润率的渠道。有关分析的基本公式是:

$$\text{费用利润率} = \frac{\text{当期利润额}}{\text{费用总额}} \times 100\%$$

如果“当期利润”是税后利润,则费用利润率与销售利润率之间存在下列关系:

$$\text{费用利润率} = \text{销售利润率} \times \text{费用效果系数}$$

其中,费用效果系数是指分销渠道在运转中单位费用创造的销售额,或者说是分销渠道创造的销售额与其花费的分销费用的两者之比。即

$$\text{费用效果系数} = \frac{\text{销售额}}{\text{分销费用}}$$

费用效果系数在分销渠道财务效果分析中也是一个非常重要的评价指标。通常,人们还用到另一个重要的费用效果评价指标——销售费用率,即分销渠道的运转费用与其所获得的销售额两者之比,可说明为获得单位数量的销售额分销渠道所付出的费用代价。销售费用率是费用效果系数的倒数。如果采用销售费用率,则上述关系式可改写为:

$$\text{销售利润率} = \text{费用利润率} \times \text{销售费用率}$$

(3) 资产收益率

资产收益率指企业所创造的总利润与企业全部资产的比率,它能反映投资者的效益评价观点。其公式是:

$$\text{资产收益率} = \frac{\text{当期利润}}{\text{资产总额}} \times 100\%$$

渠道成员利用所掌握的资本总量来进行经营,希望所取得的报酬在补偿成本费用之后,还能够有所剩余(即资产收益),用于形成投资者的新增权益。有些企业可能是利用贷款或者借债来经营的,只有在资产收益率高于平均负债利率的情况下,才可以认为分销渠道的运转是有效的。

一般来说,企业的资产价值是经常变动的,即使在当期利润基本相同的情况下,也会出现某个时期的资产收益率与另一个时期的资产收益率不同的问题。尤其是受到固定资产折旧等因

素的影响，部分资产因折旧退出了经营，在计算资产收益率时继续考虑这部分资产价值是不合理的。为避免这个问题，可考虑采用净资产收益率进行评价。净资产是指总资产减去折旧总额的余额。净资产收益率指税后利润与净资产之间的比率。其计算公式是：

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{净资产额}} \times 100\%$$

5. 资产管理效率分析

要评价分销渠道是否处于有效的运转状态，除了对有关结果进行分析外，还可以对发生在渠道运行过程中的有关资料进行分析。这类资料主要反映了渠道资产（如资金、货物）管理的效率高低。评价指标有以下几个。

（1）资金周转率

分销渠道的运转不仅是有关商品的流通销售过程，也是资金循环的过程。资金循环使用，表明渠道可以相对较少的资金占用来反复组织商品流通，提高资金的有效利用率。为评价资金周转情况，可采用资金周转率。资金周转率，或叫资金周转速度，反映分销渠道中现有资金被循环使用的次数。该指标是以分销渠道中的资产占用总额去除产品销售收入而得到的，其计算公式如下：

$$\text{资金周转率} = \frac{\text{产品销售收入}}{\text{资产占用额}}$$

例如，在某商品的分销渠道中，2000 年度实现商品零售额 15 000 万元，而制造厂商平均占用资金 500 万元，批发商平均占用资金 600 万元，零售商平均占用资金 300 万元。由此可以计算出该商品分销渠道的资金周转次数如下：

$$\text{资金周转次数} = \frac{15\,000}{500 + 600 + 300} = 10.7(\text{次})$$

进一步可以计算资金周转天数，即每次资金周转约为 34 天。这是就整个渠道而言的，如果分析单个企业的情况，资金周转率可能会更快一些，因为单个企业的占用资金数量较少。

资金周转速度与获利能力密切相关。资金周转速度高，获利能力相应也高。这可以从资产收益率与资金周转率及销售利润率的关系表现出来，如下式：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{销售额}} \times 100\%$$

上式表明，资产收益率实际上是资金周转率和销售利润率的乘积。在销售利润率一定的情况下，资产收益率与资金周转率成正比例关系，即资金周转率越高，则资产收益率也就越高。

（2）存货周转率

管理资金离不开存货的管理，因为存货占用资金。在分销渠道中，在绝大多数场合，资金是以存货形式存在的，通常称为“存货余额”。要提高资金周转率，就必须提高存货周转率。所谓存货周转率是指产品销售收入与存货平均余额之比。其计算公式如下：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{产品销售收入}}{\text{存货平均余额}} \times 100\%$$

这项指标可说明在某一时期内库存货物的周转次数，从而考核存货的流动性。

一般说来，存货周转率次数越高越好，因为这种情况下，通常商品库存量较低，存货周转快，这样就提高了渠道资金的循环使用次数和效率。

12.3 渠道成员综合评价

本节简要介绍对经销商的综合评价方法。对经销商评估的本质在于确定经销商的价值贡献，找到改进点。

12.3.1 影响渠道成员绩效评估的因素

我们主要以影响评估的范围和次数的各种因素来讨论对渠道成员绩效评估的影响。而影响评估范围和次数的四个主要因素是：① 制造商对渠道成员的控制程度；② 渠道成员的重要性；③ 产品特性；④ 渠道成员的数目。

1. 制造商对渠道成员的控制程度

制造商本身对其渠道成员的控制程度对制造商确定其评估范围和次数有重要的影响。如果制造商对其渠道成员的控制以双方牢固的合同协议为基础，那么该制造商就处于可以要求获得渠道成员大量的绩效信息的地位，甚至是遍及渠道成员运作的各个方面信息的地位。此外，倘若某些制造商生产的产品市场接受程度很高或在市场上占主导地位，则这些制造商对渠道成员就会有很大的影响力。对于处于这样市场地位的制造商来说，他们就能更容易地从渠道成员处获取大量的绩效数据信息，以便更容易地对渠道成员的绩效进行较为全面的评估。但若制造商的产品市场接受程度不高，即使制造商以合同条款为基础来实施渠道控制，也不一定能对渠道成员发挥强有力的控制。此外，由于该制造商的一些特殊品牌的产品可能只占渠道成员销售额很小的百分比，因此，许多渠道成员并不认为该产品品牌对他们来说有很大的重要性。他们就不太愿意花费过多的时间和精力向制造商提供与此相关的绩效数据。这样制造商对渠道成员就因缺少这部分绩效数据而不能进行全面的渠道成员绩效评估。所以，制造商在确定绩效评估范围和次数时，对其渠道成员的控制程度起到关键性的作用。

2. 渠道成员的重要性

对于通过专业的市场开发代理机构销售其产品的制造商来说，对渠道成员的绩效评估可能要比不太依赖这种专业机构的制造商全面完整得多，这是因为这样的企业在市场上的成功直接取决于渠道成员的绩效。例如，工业品器械制造商其全部产品一般都由分销商和经销商销售出去，而这些分销商和经销商是公司产品进入最终市场的唯一通道，所以，制造商就要对这些渠道成员进行仔细而详尽的全面评估。若一家生产高级化妆用品的制造商利用本公司自己的零售商店或与自己连锁经营的专卖店来销售其大部分产品，同时靠独立的生活用品商店销售较小比

例的产品，这时制造商只要对这些经销商进行粗略的评估就足够了。

3. 产品特性

一般而言，制造商的产品结构越简单，就越容易进行评估；产品复杂程度越高，那么对渠道成员绩效评估所涉及的范围就越广。例如，一个大批量生产价格低廉而又几乎不要求售后服务的产品制造商，他要是进行渠道成员的绩效评估，可能只会以那些日常销售数据作为评估渠道成员的依据，不会就很广的范围来进行审查。而另一方面，一个生产相对较复杂的、高价值的甚至是需要提供相当全面的售后服务的成套工业设备的制造商，就必须在相对广阔的范围内，按照不同目标市场的满意度等相关标准来仔细审查它的渠道成员。另外，对于单价很高的产品，获得或失去一个订单对于制造商来说至关重要，这甚至可能会直接影响到他的盈利或亏损。在这种情况下，制造商可能会非常仔细地审查渠道成员的绩效。

4. 渠道成员的数目

制造商渠道成员的数目会影响到制造商对其进行绩效评估时的工作量。对于营销渠道采用密集分销方式的制造商，对渠道成员的绩效评估也许只要粗略地从头到尾看看最新的销售数字就行了，有些制造商甚至只会对那些销售数字表现出异乎寻常的渠道成员才进行较为彻底的评估。另一个极端是，利用经过精心选择的分销机制的制造商发现他们与渠道成员之间的紧密的工作关系使他们也能获得大量数据，以便他们可对渠道成员进行全面的绩效评估。

12.3.2 制定绩效评估标准

度量渠道成员绩效有许多可用的标准。例如，斯布立格司（Spriggs）在载重汽车工业中所做的研究采用了 34 项标准来评估经销商的绩效，如表 12-1 所示。但是对渠道成员绩效的评估大多数制造商可能会采用渠道成员的销售业绩、渠道成员保持的库存、渠道成员的销售能力、渠道成员的态度、渠道成员面临的竞争和渠道成员总的发展前景等指标。

表 12-1 载重汽车工业中研究渠道成员绩效所采用的 34 种绩效度量

基于成果的度量	基于行为的度量
总的经销量	保单投诉处理
总的经销利润	各种建筑物或各种设施
销售利差	办公室系统
库存周转率	雇员激励机制
市场份额	生意区域的覆盖情况
客户满意度	对产品的知识传播人员
销售费用	销售技巧或销售人员
投资利润	经销财务计划
库存费用	经销商业计划
对顾客服务的总体水准	优势或促销计划

续表

基于成果的度量	基于行为的度量
按产品类型的销售量（件数）	顾客投诉数量
每个销售人员的销售量（金额）	买方贷款管理
销售量（金额）与定额之比	销售预测准确性
供货商的利润	销售电话总数量
按产品类型的销售量（金额）	现有顾客的电话数
不同产品类型的利润	非顾客的电话数
服务部门	产品展示的数量

1. 渠道成员的销售业绩

在制造商看来，渠道成员的销售业绩毫无疑问是最直接、最重要、且应用最普遍的评估渠道成员绩效的标准。的确，如果渠道成员的销售业绩不佳的话，制造商的第一直觉就是该成员的绩效不行。

在制造商检查渠道成员的销售业绩时，负责绩效评估的渠道管理者应该特别注意区分这样两点：① 制造商销售给渠道成员的销售量；② 渠道成员把制造商的产品销售给渠道成员的客户的销售量。这两者对于衡量销售业绩是不同的。渠道管理者要想对渠道成员做一个相对准确的评估应该尽可能设法去取得渠道成员把制造商的产品销售给其顾客的数据资料。然而，制造商能否取得这些信息，在很大程度上取决于其对渠道成员实施控制的程度。一方面，若在渠道中渠道成员是特许经营商，制造商则可以利用特许经营合约的法律条款约束来获取这些信息。另一方面，若是在那种传统的松散结盟的渠道体系中，制造商要想获取这些对绩效评估相当重要的销售资料则可能相对较困难，因为制造商对其渠道成员的控制达不到这样的程度。在这种情况下，制造商就只能近似地用自己销售给渠道成员的销售数据作为渠道成员当前的销售量，这时渠道管理者只能依靠经验数据对渠道成员做出绩效评估。

但是不管使用以上两种销售数据中的哪一种，渠道管理者应该根据下列要点来评估销售数据：① 渠道成员在当前的经济增长水平和竞争状况下，其销售量同历史销售量的对比；② 一个渠道成员的销售量同其他渠道成员的销售量的横向比较；③ 渠道成员的销售量同预先确定的销售定额相比较。

当与历史数据资料作比较时，渠道管理者既要注意整个产品线总的销售数据，也要关注某些单项产品的具体销售数据。这些数据按产品类别分得越细，数据资料越详尽，渠道管理者就越能够发现其不同类型产品销售情况的变化，这样就能使渠道管理者根据这些销售变化来改变产品线的销售类型。

比较不同渠道成员之间的销售业绩对渠道成员绩效度量也是至关重要的。我们也许都知道管理学中的 2/8 比例定律，销售渠道的销售也遵循这一规则。因为根据制造商的经验，他们会发现经常是少数渠道成员完成的销售额占了总销售额的大部分，几乎是 20% 的渠道成员完成了 80% 甚至更高比例的销售额，图 12-4 说明了这种情况。这种情况通常会造成营销成本过高且不

成比例，这是由于业绩差的渠道成员的销售造成的，其结果是在制造商利润图表上产生负面影响。定期在渠道成员之间做销售业绩的横向比较，有助于更加方便及时地揭示这些不利的销售情况。

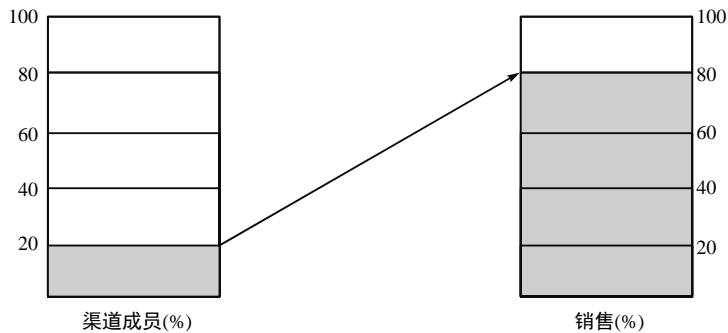


图 12-4 少量成员占有大部分的销售

最后，如果制造商已经给渠道成员制定了销售定额目标，他就应该把渠道成员实际完成的销售业绩与定额相比来做评估。如果将这种定额转化为产品类别，那么就应该对渠道成员每一类产品的销售业绩进行考核。此外，把渠道成员的销售业绩与定额作比较时，渠道管理者不仅要关注比例本身，而且还要考虑在完成这些销售定额基础上所获得的绩效。如果大多数渠道成员所达到的定额比例普遍较低，那么，问题很有可能就不是渠道成员的经营业绩不好，而是销售定额过高，即不切实际。所以，制造商使用这种方法必须是建立在制造商所定的目标合理的基础上，在制定各渠道成员的销售目标时，应该根据不同渠道成员的具体情况进行深入全面的分析，为每个渠道成员制定合理的销售目标。

2. 库存维持状况

渠道成员能否维持适当的库存水平是制造商对其考核的另一项主要的绩效指标。从本质上来讲，制造商要求渠道成员要做到保持一定的库存要求，特别要求达到制造商与渠道成员最初签订的合同协议销售额。有些协议十分正式，而且在制造商和渠道成员之间的经销或分销合同里写得很明确。为适应个别需要，制造商和渠道成员可根据对该地区市场销售潜力的预测共同制定出一份库存要求计划。这样，渠道成员就该自觉遵守协议，并相应地接受评估。如果渠道成员达不到协议中的规定，则经常被制造商看做是严重问题。

即使在双方的合同中最初没有就渠道成员的库存作正式协议，保持一定的库存依然是一项重要的评价标准。然而，由于没有正式合同，制造商就不能较好地控制在这方面表现不佳的渠道成员。因此，如果制造商将库存维持作为渠道成员绩效考核的标准之一，并把它当做非常重要的问题来看待的话，那么，就应该在渠道设计的选择阶段，想尽一切办法将这些内容写到可能成为渠道成员签署的正式协议中去。当然，许多不具优势的小型制造商不具备这样的权力，无法使有潜力的渠道成员接受内容苛刻的存货储备条款。

这种维持库存的方法在考核渠道成员库存保持水平时可以很简单，也可以非常困难。对于

一些通过大量批发或零售渠道成员来销售产品的制造商来说,例如,生产大众消费品的制造商,这项工作要艰难得多,并且也许还需要请外部的市场调研公司来协助完成对渠道成员的库存调查。如果制造商在批发层次上只与少量渠道成员打交道,那么他通常只要求其销售人员以常规的销售拜访方式来对渠道成员的销售数据进行统计,为制造商的绩效评估决策提供依据。不管是制造商自己来调查分析其渠道成员的库存,还是由外部的专门公司来做这项工作,他们最起码应该考虑到下列这些与库存相关的问题。

- 1) 库存商品和库存设施的状况如何?
- 2) 多少货架或场地可供存货用?
- 3) 多少货架或场地提供给了竞争者的存货用?
- 4) 渠道成员库存的总体水平如何?
- 5) 按件数和金额计算的特殊产品分类细账有哪些?
- 6) 渠道成员预测购买的相关产品和竞争对手的产品类别相比较,结果如何?
- 7) 原先的库存还有多少,为出清库存做了哪些努力?
- 8) 渠道成员库存管理和库存记录保管制度是否恰当?

3. 渠道成员的销售能力

制造商对其渠道成员尤其是批发商层次进行绩效评估时,通过对渠道成员的销售能力进行分析,从而推断出他们将会达到的销售业绩,因此制造商将他们的销售能力也当做绩效评估的一项衡量指标。而批发商的销售能力主要是由他们的销售人员的销售能力来决定的,所以制造商认为可以通过评价批发商的销售人员来直接评估渠道成员的能力及价值。如果能够获得渠道成员的销售人员个人销售记录,那么制造商就有了极好的信息来源作为评估的依据。通过这些个人销售记录制造商能看出销售业绩状况,并给每个渠道成员进行总销售能力评分,然后将此用于渠道成员之间作横向比较。不过获取这样的信息一般较为困难,因为许多渠道成员一般不愿意向制造商透露这些信息,他们不希望制造商对其有全面的了解,清楚地知道他们的经营状况。

根据渠道成员的这些数据,制造商应对其进行详细的分析,从这些数据的分析中来对渠道成员进行准确的评估。但对这些数据,制造商最好能就以下几点得出完整的回答。

- 1) 渠道成员为制造商的产品类别配备了多少销售人员。
- 2) 渠道成员销售人员的业务知识和能力。
- 3) 销售人员对制造商产品的兴趣。
- 4) 分销商及其销售人员对竞争对手的产品和服务的了解程度。
- 5) 该经销商是否具有经营制造商产品所需的技能。

从渠道成员愿意为制造商的产品配备销售人员的数目可以看出制造商的产品会有怎样的陈列,产品的市场覆盖面将会有多大,以及经销商对制造商的销售投入的精力有多少。

业务知识和能力常常是销售能力评估的基础。然而,有些制造商已经通过其他的衡量方法来给渠道成员的业务知识和能力定量地打分,这就是看该渠道成员总共要用多少额外的销售时

间才能完成销售任务。也就是说经销商需要额外的帮助和时间越多，说明其销售能力越差，反之亦然。不论用哪种方法，一定要看到评估结果随时间的变化，这才是最有用的数据，而要想得到这些最有用的数据，制造商就得进行长期的数据收集。如果渠道成员的销售人员专业知识比较薄弱，就会影响未来销售的业绩数据。

销售人员对销售该产品的兴趣，制造商可以通过下面一些具体的行为反应来了解：销售人员参加由制造商资助的学校、各种研讨会、现场教学和讨论会的情况；销售人员是否会主动收集来自批发商客户的反馈信息；是否关心制造商现场销售业务员的意见。如果渠道成员的销售人员对这些没有关注，就说明渠道成员最高管理层没有重视该制造商产品的销售。如果真是这样的话，该渠道成员未来的绩效几乎可以肯定会下降。

随着市场化的不断发展，市场的竞争激烈程度可以说绝对不逊于战场上的激战，市场犹如没有硝烟的战场，是那种你死我活的较量，所以企业要想守住自己的阵地，百战不殆，就应该知己知彼。这样就要求渠道成员的销售人员要很好地了解竞争对手的产品和服务，既承认竞争对手的优势，更要了解他们的不足，以便在销售中针对他们的不足培育自己的市场优势。

4. 渠道成员的态度

渠道成员的态度也可以说是渠道成员对制造商某些政策的服从度。以渠道成员对制造商及其各类产品的赞同态度作为评估标准，渠道成员的态度最终会影响销售业绩，对这点的重要性一点也不能低估。然而该指标在实际的应用中，除非渠道成员的销售业绩不能令人满意时，制造商通常是不会对他们的态度做评估的。正如佩格兰姆（Pegram）在他有关渠道成员绩效评估开创性的研究中所指出的那样：只要分销商的销售还不错，就认为利益和协作关系都保持在可接受的水平，他们的态度也就不会被仔细地审视。只有当分销商账面的销售业绩达不到供货商的期望值时，供货商才想到要审视态度方面的问题，而这也可能就是绩效差的根源。

因此，只有在不好的销售数据反映出来造成不良绩效后，渠道成员态度的问题才会被制造商关注，制造商才开始着手采取措施。为了在渠道成员的态度问题影响销售绩效之前及早发现这种消极因素，应该在销售数据以外单独地对渠道成员的态度进行评估。而要做到这一点则可以借鉴前面所讨论过的了解渠道成员需求和问题的方法，诸如，由制造商利用自己的调研部门或企业外部的研究机构所做的正式调研，以及渠道审计和经销商咨询委员会，都可用于渠道成员态度的评估。最后，尽管不如正规的方法那么令人满意，但是渠道管理者还是可以利用从自己的销售队伍得到的非正式反馈来跟踪渠道成员的态度。

5. 竞争状况

在制造商进行渠道成员绩效评估时，渠道管理者还应该了解渠道成员所处地区的竞争状况。一般应考虑两种竞争类型：① 来自其他中间商的竞争；② 来自制造商自己的渠道成员经营其他产品类别的竞争。

针对渠道成员面临的同一区域内其他中间商的竞争来评估渠道成员的绩效有两个目的。首先，为渠道成员的绩效评估提供了一个参照物，有助于提高渠道成员的销售绩效。例如，假设某个特定的渠道成员可能已经被评估为在销售额上表现不佳，可是经过对其仔细了解，

如果发现该地区的竞争异常激烈，那么就应该以一种完全不同的眼光来看待该渠道成员的绩效。很可能，在这种异常激烈的竞争环境下他的表现可以认为是优秀的。所以制造商应该具体情况具体分析，制造商可以适当地走出常规，向那些面临超乎寻常竞争的渠道成员提供额外支持。其次，如果制造商决定通过增加新的渠道成员来拓展分销业务，或认为必须替换掉现有那些销售绩效不佳的渠道成员时，渠道成员之间的对比信息就非常有用。虽然要获得竞争对手绩效的精确而又详尽的数字有难度，但是通常制造商的销售人员和销售管理人员能提供一般的信息和排名资料。例如，制造商可以直接要求其销售人员、地区销售经理，或其他负责销售管理的有经验的人员，要在某些特定的市场范围内，根据渠道成员的竞争对手的重要性来排定名次。

第二种类型的竞争，即由制造商自己的渠道成员经营的各类竞争产品，也应该仔细评估。当然，这里评估的主要问题是看渠道成员为制造商的产品及竞争对手的产品各提供了多少支持。如果看起来渠道成员给予竞争产品更多的支持，而仅给予制造商的产品投入了较少的支持，那么这一事实通常会在制造商评估的其他绩效标准（特别是销售业绩标准）中反映出来。但是，渠道成员注意力转向竞争者产品，并导致制造商产品销售下降，这之间经常会存在一定的时间滞后。因此，及早发现渠道成员精力投入的变化，可使渠道管理者处于一个相对有利的地位，以便在渠道成员的行为影响到销售额之前，采取相应的措施。

6. 渠道成员的发展前景

通过定期对大部分或全部渠道成员按照下面列出的增长前景问题进行评估，渠道管理者就可以较完整地把握整个渠道体系。这将为今后制定切实可行的渠道目标，特别是对公司未来的营销策略规划以及确定渠道中各渠道成员的作用，提供非常有用的信息。

- 1) 渠道成员过去的绩效是否表明制造商产品的销售情况能与为渠道成员所在的销售地区或贸易区所规划的销售情况保持同步？
- 2) 一个时期以来，渠道成员的整体业绩是否与该地区商业活动的一般水平保持一致？
- 3) 渠道成员的组织机构是否在扩展，是否表现出在设施、资本运作、库存保持和展示产品的质量上有改进的迹象？
- 4) 渠道成员的销售人员是否不仅在数量上有所增加，而且素质也在提高？
- 5) 渠道成员以及制造商在该地区的代表是否有可能在未来某一天由于渠道成员的管理、年龄、健康状况或接班人的安排，而陷入某种危险境地？
- 6) 渠道成员是否有适应能力和接受能力以满足该地区有可能出现的市场营销扩张？
- 7) 渠道成员对自己中期和长期的展望有哪些预测或估计？

12.3.3 绩效审计实施

在制造商制定了一系列渠道成员的绩效评估标准以后，渠道管理者就要根据这些指标对其渠道成员进行评估。

1. 绩效审计实施的一般方法

制造商根据其制定的绩效评估标准来对渠道成员进行考评时,主要可以采取以下三种方法。

(1) 独立绩效评估法

独立绩效评估法指的是制造商通过一项或多项指标来对渠道成员的绩效进行评估。这种方法适合应用于密集分销的渠道体系中,即当制造商渠道成员的数目较大,并且制造商所采取的只是销售绩效、库存维持和销售能力这些指标时,这种方法则更适用。制造商将这三项指标用于绩效评估时各项具体指标是单独进行考核的,一旦制造商获得了某项考评指标所需的数据信息,就可以对该指标独立地进行考核,而没有必要等收集了所有考核数据后再做考评,以提高考评的效率。采用这种方法的优点就是使制造商对渠道成员的考评变得相对简单、及时、快捷和更有条理。

不过这种方法也有一定的缺陷,因为在追求条理和快捷等效率的同时,必然会使绩效评估的综合性有所下降,不能很好地提供综合绩效的深入分析,特别是当渠道成员在各项评估指标方面的表现不平衡时就更为突出。比如现有一渠道成员从他的销售数据来看,他是有较好的销售业绩的,但同时该渠道成员的库存水平确实很低,这也许能说明该渠道成员能以较低的库存完成较好的销售业绩。而事实上该渠道成员可能是将他的“库存”存在制造商那里,使自己的库存管理相对轻松。这种情况在相对较短的时期内制造商可能还能接受,但从长期看来,这无疑增加了制造商的成本,渠道成员的这一行为必定会暴露出问题。也就是说他的所谓好的业绩是没有经过综合评价的,是以牺牲制造商的库存成本来换取的。

(2) 非正式的多重标准组合评估法

非正式多重标准组合评估法比独立绩效评估法更科学,它开始将各类标准组合起来对渠道成员的绩效作综合考核。这种方法就是将每个标准以非正式的形式组合起来的,其主要优点是简单而且灵活。当根据不同的标准进行绩效考评后,渠道管理者再根据自己对渠道管理的经验,来决定它们的权重,而不需要对每个标准都做明确的权重分析。所以这样就使考评工作变得简单。而这种方法的灵活性表现在,当这个标准的相对重要性发生变化时,权重也可做相应的调整来反映这种变化。

但是这种方法也存在一定的问题。首先是渠道管理者在给渠道成员绩效打分时,当渠道成员有一些方面做得很好而另一些方面做得不行,由于渠道管理者在打分时并没有正式对每个指标分别打分,这样就会在综合绩效考核评分上出现很大的主观性和任意性。其次,这种非正式的多重标准组合评估法最终也仍然不能提供反映综合绩效的定量指标。

(3) 正式的多重标准的组合评估法

该方法的实施首先要求制造商为考评制定相关的标准 and 操作方法;其次要根据各个指标的重要性分别定出相应的加权数;最后将各项指标的加权分数加起来,就得到了每个渠道成员的综合绩效的总分。

该方法的主要优点是对每一个标准的各项指标的绩效衡量都做了明确的权重分析,正好解决了非正式标准组合的缺陷。但是也有其不足之处,如果制造商对渠道成员的绩效评估采用多

种标准，而且每个标准中都有很多操作条款，那么用这种方法就会给渠道管理者带来相当的工作量。

2. 绩效审计的财务方法

前面我们所讲的绩效审计的方法可以说是从宏观层面上来讨论的，是凭借渠道管理者的经验得到的综合绩效数据，这些数据的得出可能多少带有一点主观感情的色彩。下面将从财务方面就成员的绩效做评估，也就是所说的财务绩效。

制造商和渠道分销商在渠道体系中处于不同的位置，他们分别作为独立的经济实体而存在。所以，在进行渠道绩效分析评估时，双方关注的内容是不一样的，这样在对渠道成员的绩效进行评估时，各自采用的方法也不是完全相同的。下面针对只适合于制造商的财务绩效方法——贡献率法，做一定的讨论。

运用贡献率法可以帮助制造商就不同的分销方式、不同的分销渠道和不同的渠道中间商对净利润的贡献度来进行比较对照，可为制造商的决策提供可靠的依据。

贡献率法将与渠道相关的所有成本分为四个部分：固定成本、变动成本、直接成本和间接成本。这里所讲的固定成本指的是在短期内不会发生变化的成本，要与管理会计中的固定成本相区别。例如，公司工作人员的工资，在短期内是不会变化的，属于贡献率法中的固定成本。变动成本指的是在一定时间内会随一些指标的执行情况变化的成本。

现以国内某手机制造商的分销为例，来对不同的分销渠道的贡献率进行比较分析如表 12-2 所示。

表 12-2 某手机制造商的分销渠道贡献率

	运营商专柜分销	零售商店分销	总计
销售收入（万元）	120 000 (①)	180 000 (③)	300 000 (⑤)
间接变动成本（万元）	48 000	85 000	133 000
直接变动成本（万元）	1 200	14 000	13 200
直接固定成本（万元）	16 000	28 000	44 000
渠道净贡献（万元）	54 800 (②)	53 000 (④)	107 800 (⑥)
间接固定成本（万元）			15 000
净利润（万元）			92 800
渠道贡献率（%）	45.7 (②÷①)	29.4 (④÷③)	35.9 (⑥÷⑤)

从表 12-2 中所列出的各项数据我们能较清楚地了解到该手机制造商的渠道贡献率的具体数据资料。表中的间接变动成本是与每个渠道中的各种产品组合形式有关的变动成本，主要包括制造产品所需的各种原材料，制造产品所包含的直接劳动成本以及在制造商供货时消耗的运输成本等。直接变动成本包括销售所需的佣金、产品的折扣以及其他随产品销售量的变动而引起变化的项目。直接固定成本指的是包括与渠道的存在直接相关的一些成本，主要有销售人员的基本工资以及实现销售所需的费用、为促进销售而对渠道投放的促销费用和其他费用。间接固

定成本指的并不是由于本渠道的存在而发生的固定成本,如公司为增加销售而投入的广告费用、公司的各级管理人员的工资等。从表中数据可以看出,在分别计算各渠道的净贡献率时,间接固定成本的那部分没有被扣除,而只是在计算整个分销渠道为制造商所贡献的总净利润时扣除。这就反映了贡献率法的不足,因为它没有指明间接固定成本在制造商各条不同的销售渠道的分摊问题。

另外,从表中数据还可以看出,该手机制造商利用运营商专柜分销这条渠道所得到的贡献率比从零售商店这条渠道所得到的贡献率高,也就是说对于这家手机制造商来讲零售商店这条分销渠道的财务绩效比不上运营商的专柜分销。但是这并不意味着零售商店的这条分销渠道的绩效差而要将这条分销渠道取消,因为进行更为深入的分析后可知,造成这种渠道贡献率差异的最主要原因是间接变动成本所占销售额的比例不同,运营商专柜分销中占40%,而零售商店分销中该比例则为47.2%。若制造商对零售商店分销这条渠道进行一定的整合,对使前面所提及的间接变动成本包含的几个项目进行调整,则间接变动成本就会降低,也就可以提高该渠道的贡献率。若是制造商不进行较深入的分析只是凭借最终的贡献率指标这一项来衡量渠道的贡献,进行渠道的决策,就会造成制造商自己的损失。

12.4 渠道改进

12.4.1 渠道改进的原因

渠道改进又称为渠道调整或渠道创新。企业内外部环境的变化为渠道创新提供了动力,也提供了条件。渠道创新是以价值链增值最大化的理念创新为指导,以实施目标管理机制的扁平化组织创新为基础,以营销管理信息系统的技术创新为工具的系统工程。一味地盯住传统的销售通路不放,或者一味地追求渠道扁平化,甚至自建终端,都可能流于片面,甚至会由于竞争的变化或利益的驱使而导致大部分经销商一夜之间倒戈。以下五种信号标志着渠道需要创新或存在创新的可能。

1) 最终用户不满意。如在电脑行业,戴尔正是在经历了从分销商处购买电脑的不愉快后才创造了电脑直销模式,开创了个人电脑业的神话。现代社会人们对分销系统的要求越来越高,不合格的分销渠道将招致最终用户越来越多的不满意。而让最终用户满意是对分销渠道的最低要求。

2) 存在许多可供利用的分销渠道。新的分销渠道会给企业带来全新的顾客期望,并可以重新确定分销成本或服务标准。由于我国消费者众多、消费水平参差不齐,企业运用单一的渠道策略很难达到理想的营销效果,于是多渠道策略便应运而生,它是提升业绩和降低费用的良好手段。一般而言,不同的分销渠道服务于不同的细分市场,这就意味着如果企业放弃一种分销渠道,就有可能错过整个细分市场,从而造成市场覆盖中的空白,因此,企业需要不断地探索新渠道的可行性。

3) 渠道费用持续上升。随着市场竞争的加剧,企业需要发掘每一寸利润空间,而市场开拓

带来的销售费用上升,如何通过渠道创新降低分销费用也就成为企业关注的问题之一。

4) 现有分销商不胜任。在许多成熟的行业中,当制造商力争取得增长或面对竞争挑战时,那些不愿意主动适应新市场却收入颇丰且贪图安逸、不思进取的分销商则会成为企业发展的最大障碍。事实上,当分销商不全力去扩大销量时,企业的任何努力都会付之东流。

5) 客户关系管理方法落后。信息技术的发展为管理分销商的购销调存创造了十分优越的条件,但许多企业还继续使用尽管重要但并不到位的“走动式”的人员管理。电子信息交换系统和顾客快速反馈系统能帮助分销商管理库存,还可以帮助企业减少成本,较大限度地密切厂商关系,提高管理效率。信息网络已经能够使产品、服务提供者跳过传统分销商与最终客户直接打交道,比如,在线机票预订渐渐取代了传统的旅行社机票预订便是“非中介化”的一个例证。此外,物流领域也涌现出大量革新,包括可靠高效的隔夜快递和即时跟踪分销商库存状况的信息系统等,这些革新开始淘汰原有的产品和部件库存系统,并为分销渠道网络的再造创造了条件。

12.4.2 渠道改进的层次

在分析了调整营销渠道的必要性之后,必须根据理想的渠道结构对现有渠道结构进行调整。调整营销渠道可以分以下四个层次进行。

1. 调整渠道政策,但不增减渠道成员

这是渠道的“软性”改进。调整的范围包括但不限于价格政策、铺货政策、市场推广政策、信用政策、激励政策等。

2. 增减个别渠道成员

在考虑渠道的调整与改进时,通常会增减某些中间商。生产企业在做出这项决策时要进行渠道改进分析,考查增减某个中间商会给生产企业的利润带来什么影响。如一家打印机生产企业在做出增加一个打印机经销商的决策时,应该用该打印机经销商的销量除以总销量,以评估经销商对生产企业的重要程度,如果比例较低,则比较容易做出增删决策。对渠道改进的常用分析有下面几种。

(1) 渠道结构的调整分析

渠道结构调整的原因在前面已经讨论过,所有原因的最终目的都是要通过调整结构,为生产企业创造更多的利润。因此,应该通过对渠道结构存在的问题进行分析,确定是否应在渠道结构上进行适当的调整。例如,生产企业决定剔除中间商,直接供货给零售商,缩短渠道长度,一般需要分析结构与市场环境,再得出结论。

(2) 边际问题分析

生产企业进行渠道调整时的一个重要指标是渠道成员的边际影响力,生产企业应该分析如增加或减少某一中间商会对整体销量、利润及成本产生什么影响与变化。

(3) 中间商替换的影响分析

生产企业的各种经营活动不是独立存在的,往往有着千丝万缕的联系。改变渠道结构不仅

会影响渠道的正常运作，也会对销售部门、财务部门、物流部门等产生很大的影响，因此，生产企业在进行渠道结构改变前要对因中间商的替换产生的各方面影响进行分析，同时要考虑除销售、利润、成本外，这种替换对渠道整体性功能所产生的影响。

3. 增减某些市场渠道

偶尔会出现很多经销商不能完成销售任务的情况，这种结果往往是由于生产企业设定的目标与实际不符造成的，但也不排除其他原因造成经销商懒惰或有意抵抗。例如，竞争者给予渠道商更多利润时，渠道商就更倾向于销售竞争者的产品，对生产企业的产品关注度则会降低。生产企业有权减掉不合格的市场渠道，但是必须考虑删减市场渠道带来的下列负效应。

1) 为保持一定的库存，减少渠道意味着缩减生产。由于制造费用和管理费用被分摊在较少的产品上，单位产品的生产成本将会提高。

2) 可能闲置部分设备，引起有限资源的人为浪费。

3) 原来占有的一些市场机会可能会转到竞争者手中，增加了竞争企业的经营实力。

4) 会引起其他经销商的不安和不稳定感。

在考虑到以上因素后，如果根据一定的标准，删减渠道利大于弊，生产企业就可以做出删减渠道的决策。

4. 改进整个渠道系统

这是最复杂的一种渠道改进决策，因为此时它不仅涉及改进，还涉及整个营销系统的修正。比如，衫衫集团从自由渠道转为特许经营模式，这种决策通常由企业的最高层来制定。

调整渠道，尤其是较大的变革，对企业及整个渠道的影响都很大，而且如果决策失误，短时间内又难以补救，损失将更大。所以，在渠道调整以前一定要做好可行性分析与渠道评价工作：认真考虑这种调整是否可行，中间商的反应如何，是否会引起某些重大冲突等问题。对新渠道的费用、收益及利润的分析也要从整个渠道系统角度统筹考虑，权衡利弊。

有时，限制因素的变化只是暂时的现象，不久又会基本恢复原状，这时不要急于调整渠道。有时，限制因素虽已变化，但未来的情况难以预测，这时应尽量通过渠道管理消化这些变化，注意监测这些因素的进一步变化。渠道的调整基本上表现为中间商的增减，而中间商的增减常常引发许多问题，所以事先必须周密考虑，以防患于未然。比如说，每利用一条新渠道便可增加销售，但也要冒疏远原有渠道的危险。解雇中间商、终止与商业伙伴的合作可能会导致更严重的冲突。

从实践上说，与中间商的合作一般不会轻易开始，也不会随便终止。在美国，终止与中间商的关系很简单。但在很多国家，中间商往往会受到某种法律保护，使生产商难以随便终止同他们的关系。例如，在挪威，生产商在终止与某个中间商的关系前，通常必须提出有关中间商过失的有力证据。即使经历千辛万苦达到了与某代理商终止关系的目的，企业往往还要赔偿该代理商在建立客户关系和商品信誉方面所付出的投资。在某些国家或地区，解雇代理商必须通过一个仲裁委员会，如果该委员会不同意，则不得解雇。所以，最好的办法是在选择中间商时多做一些努力，以避免以后解除关系时的麻烦。

12.5 渠道整合

不同于渠道改进，渠道整合不是对现有渠道和渠道成员进行增减，而是对现有渠道进行重新排列组合，使其在功能上发挥更大效用。它虽是一项比较复杂的系统工程，但它却是企业走向市场的强有力工具。渠道整合有其复杂性，它通常被运用于复杂的、周期长的销售环节中；对简单的、周期短的销售环节，花时间去进行渠道整合是不值得的。所以，企业进行渠道整合，必须要科学地计划和安排。一般来讲，渠道整合需要经过以下几个基本环节。

12.5.1 明确销售过程和渠道组合模式

明确企业的销售过程是渠道整合的前提。我们知道，一个典型的消费者购买决策过程包括问题认识、信息收集、方案评价、购买和购后评价五个步骤。与此相对应，企业的销售过程也可以划分为五个独立的任务：潜在客户的寻找、客户身份的确认、建议书的撰写与进入销售流程、销售工作的完成和售后支持（见图 12-5）。

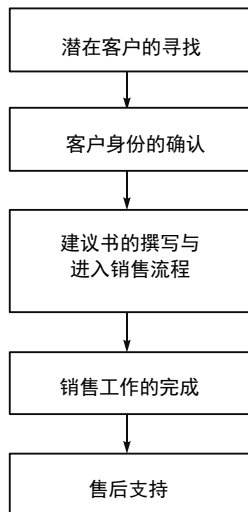


图 12-5 一个典型的销售过程

企业的销售过程始于潜在客户的搜寻，即在众多消费者中找出对本企业产品和服务有需求的群体和个人。值得注意的是，搜寻潜在客户，不能仅仅依据其是否对产品和服务有需要，同时必须判断其是否具备一定的支付能力。

在找到目标客户之后，接下来的工作就是与客户取得联系，获取客户的相关信息。这些信息的收集有助于企业更好地为客户提供个性化、人性化的服务。

在对客户进行身份确认后，销售部门开始有针对性地撰写相关的营销计划书或建议书，制定合适的营销策略，合理配置资源，准备随时为客户提供服务。

在客户做出购买决定以后，企业开始积极地应对客户发出的购买信息，及时准确地将客户所需的产品送达到客户手中或客户指定的地点。

最后，企业可以根据自身的资源和能力、客户为企业带来的价值以及市场竞争环境等因素来确定售后支持服务的详细内容。一般来讲，企业与客户的售后服务关系可以分为以下五种类型：基本型——产品售出后不再与客户联系；反应型——鼓励客户若有问题就与之联系；可靠型——产品售出后不久就与客户联系；主动型——经常与客户联系；合伙型——与客户一直相处在一起。如果以客户或分销商的数量和产品利润的高低为维度，企业的关系战略选择如表 12-3 所示。

表 12-3 企业的关系战略选择

	高 利 润	中 利 润	低 利 润
客户//分销商很多	可靠型	反应型	最基本的或反应型
客户//分销商数量一般	主动型	可靠型	反应型
客户//分销商较少	合伙型	主动型	可靠型

另外，企业也要确定自己的渠道政策，如果目前只是采用单一的渠道来启动其销售过程，即销售过程中的所有任务都由一个渠道来完成，那么就没有必要进行渠道整合。只有在混合渠道的销售模式下，才会发生渠道整合的可能（见表 12-4 和表 12-5）。

表 12-4 单一渠道销售模式

	潜在客户的寻找	客户身份的确认	进入销售流程	销售工作的完成	售后支持
直接销售					
分销商					
电话渠道					
因特网					

表 12-5 混合渠道销售模式

	潜在客户的寻找	客户身份的确认	进入销售流程	销售工作的完成	售后支持
直接销售					
分销商					
电话渠道					
因特网					

12.5.2 评价各类分销渠道的绩效

企业要进行渠道整合，必须深入分析各类具体分销渠道的绩效，以便使企业能更好地满足顾客的需求。下面我们从客户角度出发，提出五项分销渠道绩效评价指标：

1. 信息沟通能力

企业不仅要开发出能满足消费者需求的产品，按照消费者认知价值和消费者愿意付出的成

本给产品制定价格,并采取适当的分销策略为消费者购物提供便利,而且还必须与目标消费者进行沟通。信息沟通应是双向的,即一方面将企业的产品信息传递到目标市场上,指导购买,引导消费;另一方面则要把顾客对产品的需求反馈到企业,使企业能够按照市场需求来指导生产。因此,如何有效地进行营销沟通、如何降低营销成本、提高营销沟通效果,以及如何对目标消费者产生最大沟通影响,已成为企业分销渠道运作的挑战,同时也对企业的生存发展有着重要意义。因此,分销渠道的信息沟通能力无疑是评价渠道绩效的一个重要指标。

2. 满足顾客个性化需求

在市场经济环境下,市场竞争越来越激烈,企业必须把目光集中到消费者身上来,尽可能满足每一位顾客的需求,企业之间竞争的目标也由原来的抢占市场份额发展到争夺每一位顾客。另一方面,随着人们生活水平的不断提高,消费者对产品的要求也越来越苛刻,使得消费需求带有浓厚的个性化色彩。在这种情况下,企业将每一位顾客视为一个单独的细分市场,根据个人的特定需求进行定制化服务,从而尽最大能力满足每位顾客的需求,这必将增加企业的市场竞争能力。而各分销渠道在满足顾客个性化需求的能力上也各有长短,因此满足顾客个性化需求也应作为渠道绩效的一个评价指标。

3. 购买风险

购买风险是指消费者在无法确定地预测其后果的情况下,采取有可能引起失败的某种行动所带来的危险。由于消费者在其购买活动中,经常要做出买什么、在哪里购买等购买决策,而对这些决策的后果常常并不十分有把握,因此消费者在做出购买决策时,通常都会有不同程度的风险感。而消费者对于风险大小的估计以及他们对风险所采取的态度都会影响他们的购买决策。

4. 顾客服务支持

我们知道,顾客需要的是优质的产品、卓越的服务以及低廉的价格。然而,我们更应该了解顾客的不满意绝大部分是针对服务质量,而少数是针对产品价格和产品质量。令顾客满意的服务应表现在四个方面,即服务的便利性、专业化、态度和效率。顾客满意是企业对未来的投资,从卓越的顾客服务中直接受益的虽是顾客,但受益最大的却是企业本身。因此,企业只有像重视产品开发、产品质量一样重视顾客服务,才能在竞争激烈、瞬息万变的市场中立于不败之地。因此,各分销渠道的顾客服务能力也是评价渠道绩效的一项重要指标。

5. 销售成本

此处销售成本指的是企业将单位产品转移到顾客手中所需的费用。销售成本反映企业的分销效率,这个指标必然是评价分销渠道绩效的一项重要指标。

根据以上分销渠道绩效评价指标,我们针对各类分销渠道的特点,分 5 级简要归纳出各类分销渠道的绩效,如表 12-6 所示。

表 12-6 各类分销渠道绩效评价

评价指标	分销渠道的绩效				
	面对面 推销	间接营销 (间接渠道)	直邮 渠道	电话 渠道	网络 渠道
信息沟通能力	强	较强	弱	一般	一般
满足顾客定制化	强	一般	弱	弱	一般
购买风险	小	小	大	一般	大
顾客服务支持	强	强	弱	弱	弱
销售成本	高	高	低	一般	低

12.5.3 渠道分工（任务匹配）

根据对分销渠道的绩效评价，企业可以将各分销渠道与销售任务相组合，由不同的分销渠道完成不同的销售任务，以达到产品销售成本的最小化和顾客满意的最大化。如企业可以应用直邮渠道、电话渠道或网络渠道来寻找潜在顾客和进行顾客确认，然后将潜在顾客转移给面对面推销渠道或间接分销渠道去实现销售，售后服务主要由中间商提供，企业销售人员进行顾客管理。这样，昂贵的人员推销主要用于销售和顾客管理工作。

渠道整合所带来的利益是诱人的，但不遵循某些渠道配置原则将是有风险的，尤其是在重大、复杂的交易中，并不是每种渠道都适用于每一项销售任务，在将渠道与不同销售任务相匹配的过程中，正确的判断是必要的。

比如，一次交易额为 500 元的照相机买卖包含了许多任务，也许所有的任务都可以由低成本的渠道来完成：潜在客户的寻找及身份确认可以通过直邮和网络来完成，然后低成本的分销商和零售商承担销售和服务任务。但是一宗 200 万元的办公自动化解决方案则完全不同。在这个相对复杂的过程中，低成本渠道可以（而且应该）被用于潜在客户的寻找和身份确认环节中，但期望其交易的最终达成及售后服务没有诸如区域销售代理或高附加值商业伙伴的参与是不现实的。将一些重要的销售任务，特别是销售中间环节中那些高附加值的任务适量移交给低成本渠道往往会给企业带来灾难性后果。那就是人们不会通过电话或某一办事处购买一个 200 万元的商务解决方案。

明确哪些渠道可以实质性履行销售过程中的哪些任务是非常重要的。一般来讲，不同渠道对不同任务的匹配性有一定的规律可循（见图 12-7）。

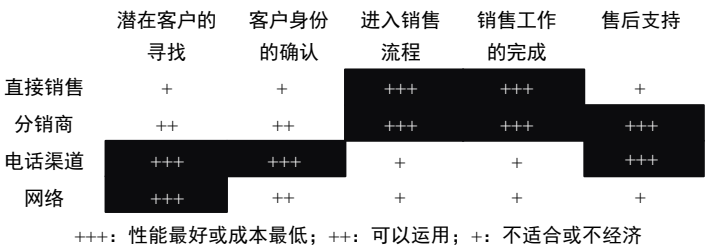


图 12-7 销售过程中的渠道与任务的匹配性

从图 12-7 中可以看出,直接销售渠道适合进入销售流程和完成销售工作等任务,而不适用于潜在客户寻找、客户身份确认以及售后支持等任务;分销商渠道则更适用于销售过程中的后面阶段工作;而电话渠道正好弥补了直接销售渠道的不足,与直接销售渠道有很强的互补性;网络渠道在潜在客户的寻找以及客户确认方面比较适合。

一个理想的渠道整合模式指的是将每一销售任务交给成本最低的渠道,而同时该渠道又能很好地履行其职能。在图 12-7 阴影区域(+++)中,每种渠道都具备最优性能,同时销售成本被降到尽可能低的水平,这就是渠道整合模式中企业利润增加的源泉。

12.5.4 渠道移交管理

多种渠道的整合利用为企业创造竞争优势的同时,也增加了企业步入更多管理误区的可能。一个销售过程由 3~4 个渠道提供服务要比单一渠道有更多犯错误的空间,特别是在渠道之间的任务移交这个环节上。渠道整合使渠道之间出现了不同的分工,但它们面对的却是同一客户,若相互之间衔接不紧密,很容易导致客户的不满,最终可能会前功尽弃,造成浪费。

渠道移交管理不善,会极大地降低渠道整合的效率。比如有个公司发现:它通过电话代理产生的 300 个客户,最终只有 11 人成为公司的最终用户,这个不到 4%的成交率与公司其他市场中由单一销售部门完成的 21%形成鲜明的对比。经过多次的调查分析,原因就在于渠道移交管理方面出现了漏洞。公司一方面要求电话营销代理部门必须将那些有用的潜在客户移交给销售人员,但同时又不能对潜在客户轻易下“移交或不移交”的结论。被弄糊涂的电话营销代理由于担心遗漏每一次潜在的商机,就把所有新的潜在客户全部堆积在销售人员的手中。销售人员于是对这些潜在客户进行追踪,从而造成了时间和金钱上的极大浪费。发生在电话营销与直接销售渠道之间的这种职责不清,导致移交过程进行得太快,潜在客户身份确认无法详细具体,从而降低了整合销售过程的效率和利润率。

在渠道移交管理的过程中,需要做好以下两个方面的工作。

(1) 精确定义任务的完成点

在什么情况下一个潜在客户可以被认为身份已经被确认?是在他刚刚跨进门槛的时候?是在可能存在某种商机的时候?是客户的预算及购买日期已经被正式确认的时候?还是客户已经点头认可的时候?或者是正式收到一个购买订单的时候?任务完成点的精确定义是很重要的,因为这个点正是某些销售机会从一个渠道移交到另一个渠道的时候。销售过程中的每一个任务都必须被精确地加以定义,以便使每一个渠道能够沿着销售路径,并在移交其任务前能了解该环节的任务是否已经完成。

(2) 规范定义移交程序

销售代理必须在交易达成两日之内与其商业合作伙伴联系,还是在某一数据库记录下交易的达成过程,随后与商业合作伙伴联系呢?或者仅仅是在其自身的日计划安排中潦草地写几个字以便作为提示呢?移交程序越严谨正规,各渠道才能更好地履行其各自的职能。在一个整合渠道体系中书面化、特定格式的移交程序是必要的。

12.5.5 渠道整合监控

在多渠道的销售过程中，无政府状态对渠道整合的效率是具有致命性毁灭能力的。对于一些新型的、充满活力和挑战的工作团队来说，团队的每一个成员各自独立完成他们的工作显然是不可能的。如果没有整合监控，企业可能会失去潜在客户，也可能会失去现有客户。

当多种渠道作为一个整体服务于某一销售过程的时候，必须有人来负责协调、监控整个渠道的运行。渠道整合监控者在销售过程中主要承担以下几项重要职责：① 确保在整个销售过程中每个必须完成的任务都已经准确无误地完成了；② 解决诸如渠道移交混乱等问题；③ 确保销售机遇已经成功地转换成交易的达成阶段；④ 寻求新的销售机遇以增加销售量。

协调、监控整个渠道的运行是一项重要而烦琐的工作，一般由销售过程中的某个渠道或人来负责。具体由哪个渠道或个人负责，与其交易的类型直接相关。

如果属于简单、周期短的交易，那么协调监控渠道整合的工作比较适合由承担销售过程中前期任务的渠道或个人来执行。原因是简单、周期短的交易，其行为及客户的联系大多发生在销售过程的前期，即潜在客户的寻找、身份确认和交易达成，所以在整个销售过程中，它们占据着重要且决定性的地位，当然宜由它们来负责整个渠道的监控和协调。

如果属于相对复杂、周期长的交易，那么协调监控渠道整合的工作比较适合由承担销售过程中后期任务的渠道或个人来执行。原因是此时企业行为以及客户联系大部分发生在售后阶段，即交易完成及售后支持。一个负责交易完成和售后支持的渠道可能更接近客户，更易于挖掘新的商机。例如，一个负责销售过程中后期工作的直接区域代理还可能被赋予以下职责：① 确保潜在客户已经转成一宗交易；② 确保售后支持被提供给客户；③ 确保交易中存在的新机遇被识别并转成新的交易等。

如果涉及不同类别或复杂程度不同的交易过程，最好按照交易的复杂程度来确定对应的渠道监控者。最复杂的交易大多与售后服务和销售行为关系最紧密，所以，必须由诸如区域销售商或高附加值的合作伙伴这样信用高的渠道来充当整合的监控者；而那些相对简单、对售后服务要求不多的交易，则可以由诸如呼叫中心这样的低成本渠道来协调和监控（见图 12-8）。

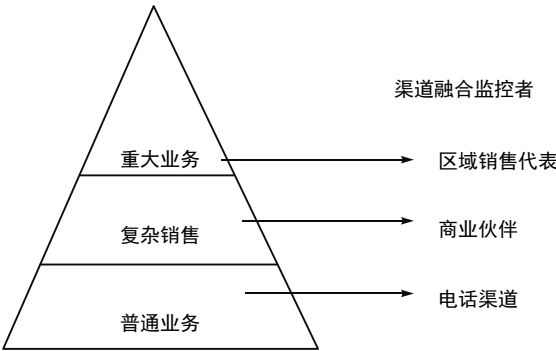


图 12-8 渠道整合监控者与交易类型的匹配

举一个简单的例子：这是弗里德曼在《创建销售渠道优势》（第 252~253 页）一书中举的一个例子。他运用此例来说明多渠道整合可以降低成本，这里用此例来说明整合的过程。

(1) 案例背景

前提条件有以下几个。

1) 域销售代表：年薪 10 万美元。一年工作时间 250 天。每天共有 4 次商业拜访或电话联系。其结果是每次联系的成本是 100 美元。

2) 电话销售代表：年薪 5 万美元。一年工作时间 250 天。每天共有 8 次电话联系。其结果是每次联系的成本是 100 美元。

3) 因特网：粗略的估计是维护成本 1 000 美元/月。每个月有 200 个查询，每个潜在客户查询 4 次。其结果是每个潜在客户成本为 20 美元。

4) 售后支持：区域销售代表联系一次即可。电话销售代表需联系 2 次。

为解释清楚的需要，所有的渠道费用都没有考虑。包含所有费用的渠道成本（如营销和每笔交易上的建设投资摊销费用）将导致每个渠道中的交易成本会更高。

(2) 渠道整合过程

企业最初采用单一渠道模式，即全部用推销员直销，交易成本是 500 美元。而在渠道整合过程中又增加了电话渠道，它负责挖掘潜在客户和售后服务，交易过程由推销员完成，交易成本降低至 375 美元。后来又增加了网络销售，它负责挖掘潜在顾客，推销员负责交易完成，其他事情由电话渠道完成，最终使交易成本降低至 220 美元。可见，渠道整合过程，就是降低交易成本的过程（见图 12-9）。



图 12-9 渠道整合案例图



案例

大华公司的渠道评估

李明辉是大华公司销售部经理，正在紧锣密鼓地为即将召开由董事长主持的“下一年公司战略发展讨论会”做准备。公司分管营销的副总经理陈南已经通知他，让他主要谈谈如何调整公司目前的分销渠道，以达到进一步减少公司营销成本和提高公司干性、湿性农业用途化学产品的销售渠道质量和售后服务质量等问题。

1. 大华公司的组织结构和销售系统

如图 12-10 所示，大华公司的组织和销售系统由以下几部分构成，其中 2 家直属的公司是全年生产的工厂，5 家签约的公司属于季节性生产的工厂，3 个负责内部流通的仓库，分布在全国的 10 家全天候的销售中心，分别在全国各地的约 100 家特约经销商。大华公司主要销售 49 种不同商品和库存物品。对于销售而言，这些商品可分为两大类：A 类和 B 类。A 类由 13 种库存商品组成，这类商品的销售具有很强的季节性，占据了公司 85% 的收入。B 类由其余 36 种商品组成，虽然是全年都在销售，但同 A 类商品一样，也具有较强的季节性，这类商品虽然只占销售额的 15%，但却贡献了 30% 的税前利润。

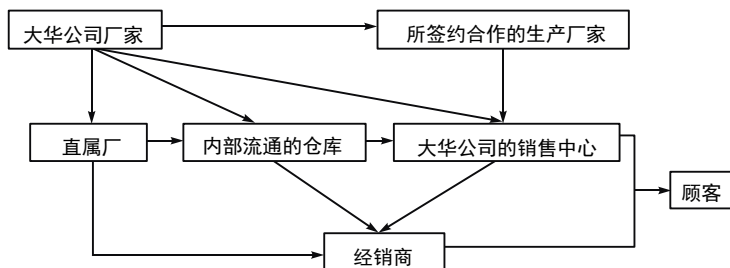


图 12-10 大华公司的组织和销售系统

2. 公司现行的销售政策和销售业绩

为了更好地利用现有的销售渠道，公司对提前 90 天以上向公司订购产品的经销商提供了大量的库存津贴和折扣奖励。因此，目前预先订购的销售额占总销售额的 30%~40%。然而对经销商而言，这一政策的实施意味着将积压更多的存货。事实上，库存津贴对于全年销售的商品而言是一种特别折扣。为了避免这一优惠的滥用，公司规定了适用于这类优惠措施的最低订购量；公司也接受低于预先订购量 15% 的退货，同时承担货物的运输费用。

显然，这一政策的实施有两点好处：公司可以比较准确地预计装载的货物量，有利于节省运输费用；实施预先订购的销售商可以享受额外的折扣，可以削减一定成本。

实施预先订购的销售商可以享受额外的折扣，可以削减一定成本。经销商在季节性商品预购期 90 天内向公司订购产品的占销售额的 60%~70%。这样，季节性商品的销售量很大程度上取决于公司运输货物的速度。在季节性商品的销售旺季，大多数经销商希望厂商能够在一天内把货物从销售中心送达商家。对于大华公司的特约经销商而言，更希望厂家能够将货物连夜送达。当然，在销售旺季，这类服务的花费非常高，但经销商仍有利可图，因为在这个季节农民往往会以较高的价格购买产品。对于经销商来说，选择一个能够快速送货的公司是至关重要的。这类商品的 80% 的需求集中在中东部各省。

大华公司的销售系统相对比较简单，通过公司的 10 家销售中心销售的商品占整个销售额的 33%，也就是说，特约经销商的销售渠道对大华公司的销售额贡献率达 67%。表 12-7 列举了公司各销售渠道的销售额和成本花费的情况。

表 12-7 大华公司各销售渠道的销售额和成本 单位：元

	传统供销社	新兴专业农药零售店	总体情况
销售额	71 522 500	30 652 500	102 175 000
间接变动成本	23 602 425	12 874 050	36 476 475
直接变动成本	7 152 250	4 291 350	11 443 600
直接固定成本	12 874 050	4 904 400	17 778 450
间接固定成本			3 780 475

3. 分销现状评估

根据副总经理陈南的要求，此次对整个分销系统进行评估，主要突出两个重点：对公司的现有营销成本和服务成本进行评估。尽管就整体而言，整个营销系统运行良好，但在每个订货季节之后，仍有一大部分销售商抱怨他们的要求得不到满足，同时还有一部分销售商在退货。但通过新兴专业农药销售商销售的商品退货少，相比较而言，该分销渠道的客户服务质量比较高。李明辉分析这也许和新兴农药销售商具有较高素质和较强的顾客意识分不开，这是他从平时所接触到的经销商的抱怨中得到的感觉。

为了制定有效提高公司分销渠道的销售绩效和顾客满意度的策略，李明辉决定首先考察每条分销渠道的渠道贡献率，找出公司现行渠道结构中，哪条分销渠道的财务绩效比较高，同时搞清楚哪个渠道结构的顾客满意度比较高以及高的原因。他相信，只有在掌握事实的基础上，才可能提出有效的改进策略。

问题

1. 请结合案例分析渠道评估的流程。
2. 结合案例探讨渠道系统中成本可划分为哪几个方面。

