



第一节 渠道运营管理

【知识点】渠道成员管理

（一）渠道成员的选择（了解）

企业一般会从经营时间的长短、成长情况、清偿能力、合作态度、经营相关商品的情况、推销人员的素质、店铺的位置等方面评估、选择渠道成员。



第一节 渠道运营管理

（二）渠道成员的激励

常用的激励方法有沟通激励、业务激励和扶持激励。

沟通激励	业务激励	扶持激励
1.提供产品、技术动态信息 2.公关宴请 3.交流市场信息 4.让经销商发泄不满	1.佣金总额动态管理 2.灵活确定佣金比例 3.安排经销商会议 4.合作制定经营计划	1.实施优惠促销 2.提供广告津贴 3.培训销售人员 4.融资支持



第一节 渠道运营管理

激励过程中需要注意防范两个问题：激励不足和激励过分。

1. 激励过分

当商品流通企业给予渠道成员的优惠条件超过它取得合作所提供的条件时，就会出现激励过度的情况，可能造成商品流通企业的销售量提高而利润下降。

2. 激励不足

当商品流通企业给予渠道成员的条件过于苛刻，以致不能很好地激励渠道成员时，就会出现激励不足的情况，结果是商品流通企业的销售量下降，利润减少。



第一节 渠道运营管理

【多选】下列渠道成员激励中，属于业务激励的有（ ）。

- A. 融资支持
- B. 交流市场信息
- C. 合作制订经营计划
- D. 提供产品、技术动态信息
- E. 安排经销商会议

答案：CE

解析：业务激励方法包括：（1）佣金总额动态管理（2）灵活确定佣金比例（3）安排经销商会议（4）合作制定经营计划。故选CE。



第一节 渠道运营管理

（三）渠道成员的评估和调整（了解）

衡量渠道成员表现的指标：销售配额完成情况、平均存货水平、交货时间、对损坏和遗失商品的处理、与本企业促销和培训计划合作情况等。

调整分销渠道的前提条件：当消费者购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者涌现、创新分销渠道出现以及商品进入生命周期的新阶段。



第一节 渠道运营管理

【知识点】渠道权力管理

（一）渠道权力的定义及其来源

1. 渠道权力的定义

渠道权力是指特定渠道成员**控制或影响**另一渠道成员行为的能力。



第一节 渠道运营管理

2. 渠道权力的来源

(1) 渠道权力来源的类型（6种）

1) **奖励权**：指渠道成员（影响者）承诺而且能够对**其他**遵守其要求的渠道成员（受影响者）**给予奖励**。奖励权也称**承诺策略**，即对服从型伙伴给予好处的做法。

2) **强迫权**：指渠道中的影响者对受影响者**施加惩罚**的能力。

【注】“赏罚分明”=奖励权+强迫权



第一节 渠道运营管理

3) 法定权：指受影响者认识到影响者有明确的权力对其施加影响，并由交易合同或契约式垂直分销体系形成的明确的权力。

原则上，法定权来源于渠道成员之间签署的合同，可以称之为法律法定权。

实践中，这一权力还经常来源于渠道关系中确定的行事标准以及交易中的规范、价值观和信仰等，可以称之为传统法定权。



第一节 渠道运营管理

4) 认同权：也称参照权，是指当一个渠道成员在使用另一个渠道成员的品牌或者从事对对方有利的活动时，对另一方成员产生的影响。

【例】一些流通企业通过选择与某些知名制造商合作，达到提高市场声誉的目的。在这种渠道关系中，被选择的制造商就具备了认同权。

5) 专长权：指受影响的渠道成员认为，影响者具备其所不具备的某种特殊知识或有用的专长。特许经营就是一种典型的租借授权人的专长建立自己业务的渠道管理方式。



第一节 渠道运营管理

6) 信息权：是指渠道成员提供某类信息的能力。信息权是建立在真实的信息资料基础之上，任何渠道成员都可能因为及时得到某些真实可靠的信息资料而具备这一权力，如零售商由于更方便地接触消费者而具有的有关消费者的信息权。

信息权与专长权相似，两者在提供后都不能再收回。

两者的区别在于，专长权是长期经验积累或专业训练的结果，而信息权是由于某渠道成员容易接触到某类信息而对某事物的相关知识更加了解。



第一节 渠道运营管理

(2) 渠道权力来源的区分

1) 强制性权力和非强制性权力。

①强制性权力：将强迫权归为强制性权力。

②非强制性权力：把其他权力归为非强制性权力。

【例】某零售商威胁放弃厂商某商品的销售时，零售商对厂商使用了强迫权；如果该零售商承诺增加该厂商某商品的销售量时，零售商使用的是非强制性权力。



第一节 渠道运营管理

2) 中介性权力和非中介性权力。

	含义	类型
中介性权力 (不能视而不见)	当影响者向目标对象展示权力时 就在使用中介性权力, 即影响者 可以迫使目标对象承认它的权力	奖励权、强迫权和法律法定权
非中介性权力 (可以视而不见)	没有目标对象的觉察就不存在的 权力则属于非中介性权力	专长权、信息权、认同权和传统法定权



第一节 渠道运营管理

（二）渠道权力的运用

战略类型	表现	必要的权力来源
许诺战略	如果你 按照 我说的去做，我会 奖励 你	奖励权
威胁战略	如果你 不按照 我说的去做，我就会 惩罚 你	强迫权
法律战略	你 必须按照 我说的去做，因为从某种意义讲， 你已经 同意 这样做了	法定权
请求战略	请按照 我希望的去做	认同权、奖励权、 强迫权
信息交换战略	无须说明我想要的是什么，我们来 探讨 什么 对我的合作伙伴更有利	专长权、信息权、 奖励权
建议战略	如果你按照我说的去做， 你会有更多盈利	



第一节 渠道运营管理

【单选】某企业向经销商承诺对完成销售任务的经销商给予好处，则渠道权力的来源是（ ）。

- A. 奖励权
- B. 胁迫权
- C. 认同权
- D. 专长权

答案：A

解析：奖励权是指渠道成员（影响者）承诺而且能够对其他遵守其要求的渠道成员（受影响者）给予奖励。奖励权也称承诺策略，即对服从型伙伴给予好处的做法。故选A。



第一节 渠道运营管理

（三）渠道权力的保持（了解）

【注】渠道权力保持的本质是渠道控制力的保持。

1.生产厂商渠道控制力的保持

作为供应者的生产厂商处于有利控制者地位的条件：

- ①该行业由少数几家大型厂商控制。
- ②厂商的产品在市场上没有替代品。
- ③获得该生产厂商的产品对购买者十分重要。
- ④消费者或者产品是差异化的，厂商能够方便地完成成本转移。
- ⑤厂商能实施前向一体化。



第一节 渠道运营管理

2.中间商渠道控制力的保持

中间商保持渠道控制力可采取的策略：

序号	策略
1	采用有影响力的 自主品牌
2	形成大量销售规模
3	提供促销服务
4	培养忠诚顾客
5	集中采购
6	适时、适度利用 灰色市场策略
7	签订长期合作协议以销售流转慢的商品
8	适时运用垂直一体化战略
9	通过批零兼营、价格折扣等手段吸引更多顾客
10	通过灵活的货款结算政策影响供应商



第一节 渠道运营管理

【注】①按照品牌归属分类，品牌分为制造商品牌和中间商品牌，中间商如果使用自己的品牌经销商品，有利于降低生产厂商和其他渠道成员的品牌管理费用和促销费用，在限制制造商品牌影响的同时，扩大自身在渠道系统的强迫权、认同权和专长权。

②灰色市场策略是指中间商从所在分销渠道之外的厂商采购商品的做法。灰色市场策略会冲击分销渠道内生产厂商（供应商）的销量。生产厂商为了防止该情况的发生，保护自身的商业资源，维持市场销量，会主动加强与中间商的关系。



第一节 渠道运营管理

【知识点】渠道冲突管理

（一）渠道冲突的定义和分类

1. 渠道冲突的定义（了解）

渠道冲突是指渠道成员之间因为利益关系产生的矛盾和不协调。如，某二级代理商会因为生产厂商给予相邻区域代理商更大的广告支持而不满，从而导致渠道冲突。又如，甲地区分销商不执行分销协议约定，向乙地区低价倾销或窜货，同样会引起乙地区分销商的不满和愤怒而产生渠道冲突。渠道冲突的本质是渠道主体利益、行为和心理上的冲突。



第一节 渠道运营管理

2.渠道冲突的分类（重点）

（1）按照渠道成员的层级关系划分

①水平冲突：指同一渠道中同一层次的成员之间的冲突。

②垂直冲突：指同一渠道中不同层次的成员之间的冲突。

③多渠道冲突：指当某个厂商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售产品或服务时，发生在这些渠道之间的冲突。



第一节 渠道运营管理

(2) 根据利益冲突与对抗性行为的关系划分。

学者杜茨根据是否存在利益冲突和是否具有对抗性，将冲突分为四种类型：冲突、潜伏性冲突、虚假冲突和不冲突。





第一节 渠道运营管理

①象限I冲突：指同时存在对抗性行为和利益冲突的情况。

②象限II潜伏性冲突：指存在利益冲突，但不存在对抗性行为的情况。

③象限III虚假冲突：指不存在利益冲突，但是双方存在对抗性行为的情况。

④象限IV不冲突：对抗性行为和利益冲突都不存在。



第一节 渠道运营管理

(3) 按照渠道冲突程度划分。

根据冲突频率、冲突强度以及冲突事件的重要程度，将渠道冲突分为三个层次，低度冲突区、中度冲突区和高度冲突区。

- ①冲突强度：指冲突双方争执的激烈程度。
- ②冲突频率：指冲突发生的频繁程度。
- ③冲突事件的重要程度：指引起冲突的问题的重要程度。



第一节 渠道运营管理

（4）按照渠道冲突对企业发展的影响方向划分。

①**功能性冲突**：指渠道成员通过**相互对抗**消除渠道成员间潜在的、有害的紧张气氛和不良动机的行为。通过提出和克服分歧，激励对方并相互挑战，从而共同提高绩效。

【例】生产厂商给予表现优秀的经销商的返利奖励和促销奖励可能会对其他经销商产生一些影响，但是这些影响运用得力能产生“鲶鱼效应”，成为其他渠道成员发展的动力。



第一节 渠道运营管理

②破坏性冲突：指渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为，并超过了一定的限度，对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的破坏性的影响的一种冲突状态。

【例】如窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突。



第一节 渠道运营管理

（二）渠道冲突产生的原因（了解）

（1）角色错位

如果一个渠道成员的行为超出了其他渠道成员预期可接受的范围，就会出现角色错位。模棱两可的角色定位以及角色定位的随意更改必将导致渠道成员之间的冲突。

（2）目标差异

如果同一渠道系统中的所有成员都有共同的目标，那么各自的效率和利益将会实现最大化。但事实上，渠道每个成员都有各自的利益和目标，有些可能重叠，而有些则可能毫不相关，甚至背道而驰，这样就会引发冲突。



第一节 渠道运营管理

(3) 观点差异

观点差异是指渠道成员对同一情景或同一刺激作出的不同反应。

【例】一个零售商如果觉得30%的毛利率是合适的，那么20%的毛利率就会使他觉得不公平。然而，制造商可能认为给零售商20%的毛利率已经足够。



第一节 渠道运营管理

（4）沟通困难

沟通困难是指渠道成员之间缺乏沟通、沟通不畅或错误沟通等。

（5）决策权分歧

决策权分歧反映了渠道成员对于特定领域权力归属的认识不同。这种分歧往往发生在各成员对外在影响范围不满意的时候。

【例】有权决定商品最终销售价格的是制造商还是零售商等。



第一节 渠道运营管理

（6）期望差异

期望差异是指不同的渠道成员对未来发展的不同估计、不同预期。在正确认识市场的基础上，这种差异并不明显。

（7）资源稀缺

资源稀缺是指由于渠道资源分配不均而造成的冲突。

【例】一家制造商在决定采用间接销售渠道后，仍然决定保留其价值较大的客户作为自己的直接客户，这样就会导致渠道成员产生不满。



第一节 渠道运营管理

（三）渠道冲突的处理（了解）

（1）以共同利益为基础确定渠道成员的长期目标。

（2）鼓励各渠道成员积极参与渠道活动和相关政策的制定过程。

（3）适当运用激励手段。

（4）采用人员交换的做法减少渠道冲突。

（5）利用好协商、调解、仲裁和诉讼等冲突处理手段。

（6）适时清除渠道成员。



第一节 渠道运营管理

【小结】

消费品	1.分类：①便利品（日用品、冲动购买品、应急物品）②选购品③特殊品④非渴求品 2.分销模式：①厂家直供模式②多家经销（代理）模式③独家经销（代理）模式④平台式销售模式
服务产品	1.分类 ①人体处理服务：人必须在场 ②脑刺激处理服务：人的意识必须在场 ③物体处理服务：物必须在场 ④信息处理服务：人和物均不必须在场
渠道成员的激励	沟通激励、业务激励、扶持激励
渠道权力的来源	奖励权、强迫权、法定权、认同权、专长权、信息权
渠道权力的运用	许诺战略、威胁战略、法律战略、请求战略、信息交换战略、建议战略
渠道冲突的分类	①层级关系：水平冲突、垂直冲突、多渠道冲突 ②利益冲突与对抗性行为的关系：冲突、不冲突、虚假冲突、潜伏性冲突 ③渠道冲突程度：低度冲突区、中度冲突区、高度冲突区 ④渠道冲突对企业发展的影响方向：功能性冲突、破坏性冲突