

渠道为王：外国公司如何在新兴市场实现成功分销

制造商主要是通过其选择向客户出售产品和服务的分销渠道，来确定其在指定市场的销量和成功情况。然而，许多在新兴市场运营的外国公司，似乎对于针对其具体市场设计出高效的分销渠道缺乏基础的知识，这就限制了他们的商业潜力。

益普索已创建一个基准模型，帮助克服这个问题。该模型利用新兴市场的常见特征，创建一种对于各类公司(不论是市场新手，还是熟练老成的制造商)来说“最合适的”分销策略解决方案。

我们的这一模型能够有效分析市场、分销方案和公司本身的关键点。市场分析从规模和发展情况方面作出一个整体市场评述，评估其渠道结构，关键竞争对手，以及他们的定位、定价策略和销售细目。渠道部门对分销商进行深入分析，评估常用管理指标，审视关键竞争对手的分销策略。客户分析评估公司本身，其内部流程和外部市场与分销工作，权衡其优劣势，根据客户的具体需求、目标和资源，确定最理想的渠道策略。

这三个要素结合起来，提供广泛而深刻的洞察，使客户更好地了解市场，不仅为客户提供最理想的分销/渠道策略，而且还提供一个短期模型，对公司享有资源作最高效的利用，以创建出专注于促进直接销售额增长的有效分销渠道。

新兴市场带来的挑战

制造商，同时对如何设计和实施有效的分销策略又缺乏了解。分销往往仅被视为一项带有功利性的任务，而不是根据基本因素(如：公司的商业策略或市场条件)来选择渠道。这样产生的分销机制，与公司的商业策略和运营及财务目标极不协调。对于分销商管理同样如此一分销策略脆弱不堪的公司经常让中介机构主导其产品销售，而并未首先了解本地销售和分销的基本情况，或如何管理及激励其代理商。

市场分割是许多外国公司在新兴市场面临的又一项具体挑战。在发展快速的国家，其市场格局的特点通常是商业购买力分布极不均匀。工业市场往往位于特殊地区—即所谓的产业集群或制造区—在指定的地区，特定的行业相当集中，但其他目标用户或消费者市场依然呈广泛分散状态。

新兴市场的特征与既有市场内更均质的格局截然不同，尤其在消费者层面更是如此。新兴市场一般包括消费者密度较高、商业购买力水平与发达市场不相上下的地区。然而，新兴市场也包括更大规模的欠发达地区，后者购买力仅为发达市场的一小部分，而且具有一个完全不同的欠发达分销格局。这种分割，令希望高效接触这些市场和销售领地的制造商面临一项重大挑战。

因此，一家公司要想实现成功运营及销售收入最大化，其分销策略必须关注特定的市场和分销状况。

更详细地了解分销难题

许多进入新市场的公司很快就明白，确定最理想的销售渠道是一项远比最初想法更艰难的任务。找到合适的分销伙伴并加以成功管理，是提高销售额、促进公司在本地取得成功、从而实现成功分销的关键所在。

挑选最佳分销渠道，是进入新兴市场的企业所面临的最常见、最具挑战性的问题之一。鉴于技术变革加快、市场需求加大、全球竞争日趋激烈以及职工队伍和人口结构发生变化，各家企业必须经常反思他们处理市场及所使用渠道的方式。

配置糟糕的渠道会导致销售额丢失和利



润率下降。条理清晰的分销方法的重要性决不能被低估。然而，司空见惯的是，一家公司的分销结构是反应性即兴决策的结果，而不是以专注的战略思维为基础。许多公司在进入市场时都一拥而上，却根本没有针对市场的具体需求，思考对分销有何需求。他们错误地认为成功只需要找到愿意承接其产品的分销商，却没有思考他们的商业模式或需求是否与分销商管理这一最重要的事项保持协调一致。

分销商的特点在确定其能否为一家公司的成功作出重大贡献方面起到重要作用，这个简单的现实却往往被忽视。没有考虑这件事，会让公司更不可能根据各个分销商的性质制定出明智的激励措施。

由于所有公司运营时资源都颇为有限，分销策略通常既要使内部目标与外部市场条件相匹配，又要考虑利用现有预算能接触到何种分销渠道。理想的渠道策略要发挥现有资源(财务资源和职工资源)的最大效率，并建立具有合格中介机构的渠道。管理层制定各种指标和激励措施动员分销商，并尽快确立合作关系。这样，分销商的目标就与客户公司保持一致，而且分销商激励措施得以优化，以进一步提升客户的绩效。

制定一项合适的分销策略，在外国市场更有难度，尤其在新兴市场，离市场的距离很长，而且本地惯例很大程度上都是未知的。语言障碍和文化差异令寻找合适的分销伙伴变得更加复杂，因而会限制在管理分销商方面付出的努力。

然而，最大的挑战是由四分五裂的消费者市场形成的。加深对特定市场、地区和为这些市场与地区服务的各级分销商的复杂性的了解，将有助于公司更加成功地覆盖目标顾客，从而增强其竞争优势。

新兴市场，尤其是中国，有更多关于市场分割的数据和分析。这对咨询机构而言是一个热门课题，而且中国的大量调研已揭示出众多行业的共同挑战和解决方案。既包括按城市的发展状况、吸引力水平和当前及未来经济潜力给城市评级，也包括证明繁荣的东部沿海地区与中国内地欠发达地区乃至西部地区之间存在重大差距。

乱中有序

新兴市场的分销往往比发达国家的分销更加混乱。大多数小型分销商仅凭借基本的基础架构运营，导致他们与规模更大的对手在实力上产生巨大的鸿沟。这意味着，客户不得不作出更多的管理努力，才能确保这些小型分销商发挥最大效率。大型分销公司也面

临自己的问题。他们往往不能服务于运营所处国家的所有地区。此外，发展中国家的分销商总数通常非常高，因为小型分销机构尚有待合并。因此，会发现分销商的规模千差万别，而且商业模式种类繁多，许多都承接不同行业的产品。

在新兴市场，大多数大型分销商都承接数量庞大的不同品牌，他们不是专门从事特定行业，而是努力服务于尽可能多的公司。这就导致存货过多，这种情况下，许多分销商将其产品组合扩展至一个新的层次，使自己不再是个别品牌和产品的代表。这也导致他们专注于出售利润率最高的产品，而忽略商业回报较低的产品。想要在新兴市场成功运营的公司必须要了解当地分销商有何动力，然后相应制定其渠道管理和激励措施。

要想制定运转良好的激励措施，必须对分销商商业模式和不同的分销商管理方法有一个基本的了解。

不同的管理方法以不同的方式与分销商特征相互作用。对客户公司而言，结果让人欢喜让人忧。有些组合会让分销商产生巨大的动力来出售客户的产品。而有些组合则会促使他们忽视客户产品。这样便可确定一家公司在该市场的成败。寻找适合分销商的管理措施，有可能使他们成为极具效率的合作伙伴，并且有能力高效地抓住所有市场机遇。薄弱的组合会导致削弱公司商业绩效的情况。

例如，一家公司可以采用创造潜在销售客户和制定营销计划的形式，为其分销商提供支持，从而帮助他们提升销售额。尽管这在理论上看似合理，但如果分销商在同一细分市场内承接竞争对手品牌的产品，而且这些产品利润率更高，那么一般性质的公司支持就能帮助分销商更有效地推销和销售其竞争对手的产品。这表明了认识上的欠缺如何危害公司的绩效，并阻碍企业成功或高效地运营。

产生认识

为解决这个问题，各家公司必须采取一种连贯的方法来制定各自的渠道策略，要思考所有相关的问题，从市场条件和分销格局，到公司自身特点，不一而足。尽管说起来容易做起来难，但这些方面却直接影响着最理想的分销和销售渠道策略。

各家公司如果渴望优化其分销和渠道策略，则应该思考以下关键问题，包括：

市场渠道结构有多么复杂？

要想确保对产品分销保持一定程度的控制，必须做哪些事情？

哪种分销商能够出售我的产品，他们在这个特定产品细分类别方面有何专长，他们采取行动背后有何动机？

我希望在这个市场实现什么目标，我的总体商业策略是什么，现有哪些资源可用于开发渠道和建立委托关系？

解决这些问题，需要投入大量的时间和精力，但它也会产生红利，使公司能够在希望达到的目标和利用现有资源可以做到哪些事情之间找到合理的平衡。

一项成功的新兴市场渠道策略必须给予独特的特点和特定的市场条件。关键因素既包括具有迥然各异的消费者购买力的消费者市场，也包括适合在行业市场运营的公司的不同行业集群和制造区。了解目标消费者所处的地点(不论他们是标准消费者，还是购买行业产品的行业客户)，是一项成功的分销方法不可或缺的。

益普索解决方案

益普索已创建出旨在帮助克服这些基本问题的实用工具，为客户提供一种分级方法，以根据对基本因素和条件进行的综合分析，制定最理想的分销渠道策略。

这种模型包括分析三个不同的方面—目标市场、分销格局和公司自身，一旦三个方面结合起来，就有助于从各自的相对优劣势来确定分销策略。

每个阶段都需要对各个领域进行广泛的分析描述。市场分析可解决各种问题，如：市场在出售台数、每个时期的新销售额、购销点的数量(视市场类型而定)和其他关键统计数据方面的关键数据和关键趋势。此外，它描述了市场的组织结构和包含的层级数量，并从定位、价格策略和销售量方面评估势均力敌的竞争对手。

分销商分析按照分销商及其商业模式和区域层次对市场进行剖析。其次，它描述常见的分销商管理方法，及管理层与分销商特征的哪种组合最有可能影响公司取得成功的可能性。最后一节概述了具有可比性的机构的现有分销结构，以此作为须遵循或避免的分销解决方案的实例。客户分析描述了公司的业务范围、商业策略和产品定位，以及这些因素对渠道设计有何影响。对客户作进一步评价，以评估他们的现状、他们能够贯彻何种分销结构以及他们的销售、形象和分销目标。本分析的最后一个方面是可选读的部分，模拟客户的分销结构，以便对客户和竞争对手分销结构的差距进行分析。

对这三个方面进行分析后，可给出在第四步中归纳总结的关键洞察以及对客户的意义。这样，客户便可以罗列出最常见的分销渠道实践及其利弊，从而更好地了解市场。利用关键市场、分销和客户洞察，提出最理想的渠道策略。将常见的分销商类型与可提升销售额的管理指标和有效激励配对。

“首批举措”模型为客户现状和所需理想分销策略之间的过渡提供一个起点。对于市场新手来说，这包括确立成功的短期分销结构所需采取的首批举措，这可为未来贯彻拟议的理想策略奠定基础。拥有既有分销渠道的公司可获得“首批举措”，以便按照最理想的渠道策略变更其结构。在这种情况下，应思考现有的委托关系和当前分销实践带来的关键挑战，以确定应该优先作出哪些变更，才能尽可能找到推进最顺利过渡的方法。这个短期模型旨在在现有资源和市场机遇之间达到最理想的平衡，专注于提高短期内的绩效。利用这些建议，借助一定的方法，能够利用关键的分销渠道绩效指标，跟踪新渠道确立流程的成效。

(据慧聪网)

浅谈营销的渠道建设

■彭卓颖

企业营销,最关键的一个环节就是正确选择营销渠道,在市场竞争越来越大的前提下,企业必须得开拓新的营销渠道,营销渠道的建设关系到企业一个长远的发展,七种方法供大家借鉴:

1、策划一个有吸引力的产品招商

对于企业的营销发展来说,企业招商往往是建立营销渠道的第一步,尤其是在资源能力有限的中小企业更应该重视招商工作的重要性.在确立招商之前,在提炼产品卖点、推广方案的设计、策划配套的营销策略的基础上,制定一个切实可行的招商方案,进行有效的宣传.

2、重视选择合适的经销商

作为中小企业管理者,经销商是中小企业产品在市场上赖以生存并发展的唯一支柱,但由于中小企业经济能力有限,往往在整体推广或者与经销商谈判的抽马上缺乏主动权,因此,这也就要求企业要从经销商的选择上入手减小推广的难度.选择一个忠诚可信的经销商,按照企业的发展战略去运作整个市场,促使整个渠道网络的稳固发展.

3、选择合适的营销渠道运营模式

企业由于品牌知名度和企业的经济实力以及市场管理能力都比较弱,因此,企业必须重视渠道模式的选择或者规划.小企业在建立渠道初期,不必拘泥于过分规范的销售政策,需要事先为今后的发展做好系统的规划,企业需要协助经销商招商开拓区域市场,做好产品的推广与宣传.

4、设计一个可控制的渠道结构

在企业的营销管理中,所谓的渠道结构通常指渠道的宽广度与深浅度和长短度,小企业由于在资金、管理能力方面比较弱,所以暂时先采取窄而长的深渠道结构比较合适.等待市场销售起来了,企业有资金回笼了,市场的管理能力也强了,然后才开始逐步削减渠道层级,将进一步拓宽,并将渠道的管理重心下移.

5、需要做好渠道经销商的管理

渠道管理人员通常由区域经理、销售业务员以及公司总部领导的定期走访等来完成,有的企业设立专门的渠道管理专员和渠道总监,分别对不同的渠道成员进行专门的管理.对经销商的管理不仅仅停留在管上,更重要的是让经销商时刻与企业的市场战略保持一致,同时融合企业文化,进行产品和市场营销专业知识和技能的培训,使经销商对企业有所依赖,并产生好感.

6、完善渠道管理有效奖励制度

渠道激励一定要与整体的销售政策相配套,并且要充分估计经销商的销售潜力,在设计激励考核体系时,要有适当的宽度,太容易达标的,企业会得不偿失,过分难以抵达的,又缺乏实际意义.奖励目标太大,企业划不来,太低廉,由吸引了经销商,所以,如何制定激励指标和奖励目标,是十分重要的.

7、有计划的收缩,有步骤的扁平

对于经营几年之后,企业的市场营销也已经有了一些气色,在竞争中企业需要一个更大野心的支持,可以采取逐步收缩,逐步扁平的策略.企业要逐步将渠道重心下移,顺势而为,劝经销商放弃地市批发,将总经销商的势力范围控制在省会城市之内而不影响经销商的收益,这样下来,企业扁平化渠道的任务就基本达成,网络的布点也更科学,同时企业控制整个网络的愿望也顺利达到.

渠道红利的真正释放方式:增加渠道成员

■作者：陈波

自改革开放以来，我国一直保持着 8% 左右的高经济增长率，据权威经济学家分析，这种奇迹源于诸多因素，“人口红利”是其中最要的因素之一。什么是“人口红利”呢？所谓“人口红利”，是指一个国家的劳动年龄人口占总人口比重较大，抚养率比较低，为经济发展创造了有利的人口条件，从而促进整个国家的经济高增长的局面。从人口红利的含义中可以得出以下结论：“劳动力越多，经济增长越快”，回到企业的发展，是不是我们的渠道成员越多，企业发展越快？之前已经有相关的营销专家提出“渠道扁平化”是释放渠道红利的一种有效方式，其实“扁平化”也只是站在管理者的角度来看问题的一种方式，其目的也只是提高管理的效力，而不是真正释放渠道红利的根本。如果硬要说扁平化是释放渠道红利的有效方法，充其量也只是从渠道成员的纵向做出了改变，减少渠道的中间环节，从而减少

信息的传播环节，让公司更容易掌握瞬息万变的市场环境。今天，我们就来探讨一种如何真正释放“渠道红利”的另一种方式。首先我们先来分析王老吉和加多宝的案例。

据可靠数据，2011 年王老吉销售 160 亿，2012 年 5 月，王老吉和加多宝分家，当年加多宝销量量为 170 亿，广药王老吉销量为 60 亿，合计 230 亿。2013 年王老吉实现业绩 150 亿，加多宝 200 亿，合计 350 亿。据专家评估，2013 年我国的凉茶市场容量约 300 亿元的规模，可 2013 年王老吉和加多宝的销量高达 350 亿，远远超过了市场容量。我们姑且不去争论市场容量的准确与否，了解加多宝和王老吉的人都知道，加多宝和王老吉同为红灌凉茶，其产品高度同质化，甚至到目前为止，很多顾客还分不清加多宝和王老吉的区别。一样功能的产品，为什么分家后整体销量突然猛增呢，总销量甚至超过了市场容量。取得如此好的成绩，笔者认为很多原因是增加渠道成员所致。没有分开之前，一个区域一个经销商，分开之后，同属

凉茶市场，一个区域至少两个经销商，甚至更多，渠道成员多了，凉茶市场自然大了。

笔者从事啤酒销售 4 年有余，现在所管 AB 两个省份市场，两个省份人口、经济等相差不多。两个县的市场几乎是同时起步，A 县目前有 4 个经销商，B 县 1 个经销商，目前 A 县我品销量 3000 多吨，B 县不到 800 吨。同样的支持力度，同样的竞争对手，经济、人口都相差不多，为什么差距如此明显呢？渠道成员的多少无疑是导致如此结局的主要原因。正所谓人拾柴火焰高，渠道成员越多，资金、人力越雄厚。所以，当我们的市场规模达到一定程度，我们不得不考虑渠道成员的问题，只有进一步释放渠道红利，把我们的利益和更多的人的利益绑定在一起的时候，我们才能真正地无往不胜，这也是当年中国革命为什么始终要团结、依靠广大群众的道理，团结一切可以团结的力量也因此成为了毛泽东战略理论的根本战略思想。

通过以上的论述，我想大家应该都意识

到了渠道红利的重要性。而渠道红利的产生，必然是增加渠道成员，如何增加渠道成员，无疑是每一个销售人员所面临的问题，我们首先来分析共产党的入党条件，很多，但可以归纳为以下几条：

第一、年满十八岁的劳动者。“年满十八岁的中国工人、农民、军人、知识分子和其他革命分子”。

第二，承认党的纲领和章程。党章把“承认党的纲领和章程”作为申请入党的条件，是因为中国共产党不是单个党员之间的简单组合，而是根据党的纲领和章程，按照党的民主集中制原则组织起来的统一整体，是思想上政治上高度一致的革命者自愿组成的战斗集体。党的纲领，是统一全党思想和行动的最高准则，它包括党的性质，党的指导思想，党的最终目标。

第一条从实际条件做出了限制，如必须是成年人，而且中国国籍。第二条从思想上提出要求，必须是爱国爱党的，思想先进的。我们发展我们的渠道成员也如此，第

一，我们要看经销商的几项硬性指标，如资金实力、销售网络、员工数量、车辆配置等。第二、要看经销商的合作意愿是否强烈及是否认可公司的经营理念等。

既然我们都认识到了渠道红利，那么渠道成员是不是越多越好呢。当然不是，笔者给出的建议是合适最好，我们可以根据人口及服务的客户数及服务半径来设置我们的渠道成员，如一个 30 万人口的市场可以分两个经销商，每个经销商的服务半径为 30 公里等。同时，如果经销商的资金实力及管理跟得上的话，也可以按服务车辆来划分服务客户数，如一台车辆服务 300 个终端。

“人口红利”已经为中国的经济起飞做出了巨大贡献，相信渠道红利的进一步释放也能撑起中国企业的腾飞。作为企业，我们要做的就是适时地合理的增加我们的渠道成员，绑定大多数人的利益，包括消费者的利益，然后把大家的利益汇成前进的动力。只有如此，我们才能在残酷的竞争环境中脱颖而出。