

中间商窜货的原因分析及对策探讨

安徽科技学院 胡月英 何基敏

[摘要] 本文通过对窜货的危害及引起窜货的原因深入分析,进而提出慎重选择经销商,合理划分销售区域;制定科学合理的销售计划、完善的价格政策及合理的返利政策;严格做好促销管理;加强企业内部营销人员的管理等治理中间商窜货的对策。希望能对研究和解决中间商窜货问题有所帮助。

[关键词] 窜货 生产企业 中间商

无论何时,一个企业要想生存、发展、壮大,产品销售都是其重要一环。然而,在当今激烈竞争的市场中,有很多因素影响企业产品的正常销售,其中窜货就是一个让企业和销售人员头痛不已的问题,它给企业带来了严重的危害。窜货(又称倒货、冲货)是指企业营销网络中的各级经销商,甚至是销售总部受到利益的驱动,使所经销的产品跨地区销售,造成价格混乱,从而使其他经销商对经销该产品失去信心,消费者对品牌失去信任。窜货又分为良性窜货和恶性窜货两种类型。良性窜货主要指企业在市场开发初期,有意选择流通性能较强的市场中的经销商,使其产品流向非重要销售区域或空白市场的现象。它的主要特点是经营活动在企业现行销售网络之外进行,一般不会危害企业正常的生产经营活动。而通常我们所说的窜货主要指恶性窜货,即经销商为了获取非正常的利润,蓄意向自己辖区之外的市场倾销产品的行为。窜货是危害企业销售网络生存和发展的最大隐患。假如放任市场上窜货现象的恣意发展,最终可能会导致企业整个营销网络的崩溃。本文从窜货的危害及成因分析入手,进而提出相应对策。

一、中间商窜货的危害

1. 消费者对品牌失去信心,企业利益受到巨大损失。消费者对品牌的信心来自于诸多方面,而其中良好的品牌形象和规范的价格体系是其中至关重要的部分。一旦市场上发生窜货,就会导致价格混乱,价格一旦混乱就会直接影响品牌在消费者心目中的形象。这样一来,企业多年苦心经营的品牌就会受到灾难性打击,这将对严重威胁品牌这个无形资产,也会严重影响企业正常的生产经营活动。

2. 中间商无利可图,最后拒售商品。中间商经营某品牌产品的最直接动力无疑就是利润,而一旦市场上发生窜货,价格混乱,消费者对品牌失去信心,购买量势必就会下降,相应中间商的销售量也就会随之下降,正常销售受到严重干扰,利润就会减少,利润的减少直接挫伤了中间商的经营积极性。这就有可能引发更加严重的窜

对型顾客:满意度和忠诚度都低,对当前服务商失望,四处做反面宣传,打算转换服务商(如图2所示)。

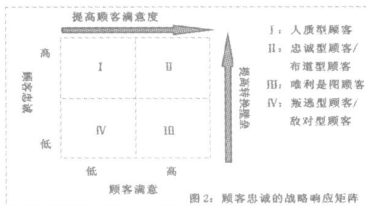


图2: 顾客忠诚的战略响应矩阵

在 Jones & Sassar 矩阵基础上,构建出顾客忠诚的战略响应矩阵。根据移动通信顾客的满意和忠诚特性,服务商除了要提高服务质量使顾客满意之外,还同时要提高转换壁垒,来提高顾客忠诚。具体来讲,服务商可以实施客户关系计划,建立良好的服务人际关系,重视一线服务人员的作用;发展顾客的回报奖励等项目,提高他们转换的损失费用;同时也要非常重视老顾客。转换壁垒的三个维度中,因为服务人际关系的壁垒效应最强,所以良好的顾客关系是影响最显著的壁垒,是转换壁垒战略管理的第一要素。

影响移动通信转换壁垒的显著性因素有转换成本中的损失费用、服务人际关系,以及进入费用。移动通信服务商必须持续地发展顾客回报奖励计划,来巩固自身顾客群,比如通话时间奖励、价格折扣,提高转换损失费用。运营商和顾客的人际关系也是顾客忠诚和顾客保留的重要因素,好的服务人际关系给顾客带来的收益,甚至能够使顾客抵制住竞争者的低价或诸多其他的诱惑。发展高的转换损失费用,如持续的顾客回报奖励,以及发展与顾客的优质人际关系,如关系导向的市场策略,不仅提高顾客转换壁垒,而且还能提高顾客满意度,从两个层面提高顾客忠诚。为了吸引新顾客,移动通信服务商要降低对新顾客的转换壁垒,即降低转换成本中的进入费用,如手机购买优惠、降低签约费等。

[参考文献]

1. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension[J]. Journal of Marketing, 56(July), 55 - 68
2. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services[J]. Journal of Retailing, 76(2), 259 - 274
3. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes[J]. Journal of Business Research, 55, 441 - 450.
4. Jones, T. O., & W. Earl Sassar, Jr. (1995). Why customer defect[J]. Harvard Business Review, (November - December): 88 - 99
5. Kim, M., Park, M., & Jeong, D. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services[J]. Telecommunications Policy, 28, 145 - 159

货,而当窜货达到不可收拾的地步时,整个价格体系一片混乱,中间商无利可图,导致对品牌的信心彻底丧失,最后拒售商品。

3. 企业的整个销售网络受到严重破坏。销售网络指的就是生产企业与各级中间商通过某种关系形成的一种利益共同体。各级中间商之间通过级差价格体系及级差利润分配机制,使每一层次、每一环节的经营者都可以通过销售产品取得相应的利润。而一旦发生窜货现象,级差价格必然会遭到破坏,级差利润无法实现,各层次利益受到损失,中间商无利润可得,于是整个销售网络受到威胁,甚至可能发生严重危机。

4. 引起假冒伪劣产品充斥市场。一旦市场上发生了窜货现象,中间商就面临一定的风险,而一些中间商为了避开风险,就会置企业信誉和消费者利益于不顾,在超低价位和超额利润的诱惑下,铤而走险,大量购进假冒伪劣商品与正规渠道的产品混在一起销售,扰乱市场秩序,使得合法产品的市场份额被侵占,打击了其他中间商对品牌的信心。

二、中间商窜货的原因

1. 经销商选择不当,销售区域划分不明确引发窜货。大凡市场运作规范,将客户利益、市场健康有序操作当作主要工作来抓的企业,通常会采取独家经销商或有限制的经销商制,这样有利于企业的市场运作和销售渠道的规范管理。华帝就是这其中的典型代表,华帝从一开始就坚决实施独家经销商制,并取得了良好效果。但是,有些厂家为了眼前利益,不重视长远大计,只要有人拿钱来买他的货,就可以成为当地的经销商,使得在同一区域经销商遍地开花,即采用普遍经销制的销售渠道策略。这样同一地区就出现了两家或更多的经销商,在有限的销售区域内和有限的消费量下,经销商为了自身的利益就容易进行价格战而向其他区域窜货。再者厂家在确定经销商时,没有严格的区域划分或划分不明确,这也为日后经销商的窜货提供了机会。

2. 价格体系混乱引发窜货。当前,许多企业在产品定价上仍然采用传统的“三级批发制”来定价,即总经销价(出厂价)、一批价、二批价、最后加个建议零售价。这种价格体系中每一个阶梯都有一定的折扣。如果折扣设计不合理,导致利润空间偏大,只要市场与市场之间有一定的价格差,且这种价格差超过货物运费时,窜货就极有可能发生。另外,如果总经销商以低于正常零售价格的价格做终端销售的话,他不但能获得比一般终端经销商高得多的利润,而且因为价格优势会掠夺其他终端经销商大部分市场,这就势必会引起整个市场的混乱。

3. 企业盲目向经销商加压加量而引发窜货。一种产品在一个新的区域到底有多少消费量,厂家、中间商心中都难有定数,尤其新产品更是个未知数。因此,比较理性、务实的一些企业在初次与经销商洽谈经销事项时,一般都规定有一个产品的试销(一般以月或者几批进货量为标准),然后通过试销期的运作情况来确认是否正常履行唯一经销商的合约。由于许多经销商看中你的产品后,千方百计的想拿到这一区域的经销权。因此,往往会在试销期间全力以赴,取得好的销售业绩。有些厂家往往容易被经销商在试销期内的销量所迷惑,在签定经销合同时,就会以试销期内的销售量为依据,再加上广告、推广、促销投入后的市场销量的增加作预估,形成一个年度目标。完成这一目标,就给予年终奖励,完不成则只有很少甚至没有年终奖励。因此经销商为了获得诱人的年终奖励,就拼命去做,但任何时候市场的消费量都是有限的,当本地市场无法达到额定销量时,就会产生越区销售的念头。这样,窜货就产生了。

4. 返利政策不合理引发窜货。返利是厂家依据一定的评判标准,以现金或实物的方式对经销商的滞后奖励。特点是滞后兑现,而非当场兑现。目前大多数生产企业往往根据经销商的销售量来决定返利的多少,销量越大,返利就越高。因此,经销商为多得返利,就千方百计地去扩大销售量。假如这种做法运用得当的确可以起到激励经销商提高销售量的目的,对企业的发展无疑是大有裨益的,尤其是在产品进入市场初期,对提高产品铺货率,迅速占领市场,这一政策的作用不可低估。但任何事物都有其两面性,一旦返利政策运用不当,其效果会恰恰相反,成为窜货乱价的诱发剂。特别是当厂家的产品占领市场后,销售工作的重点转向稳定市场。这时按照销售量给予返利的政策缺点就表现得越来越明显。销售量越大,返利越高,必然会使经销商不择手段地去增加销售量,各级经销商在限定的区域内无法在限定的时间完成一定的目标,很自然就想到越区销售,形成窜货。

5. 促销费用管理不规范引发窜货。促销费用是企业为了扩大产品的销售量、提升品牌形象、提高产品知名度而作的一种基本投入。有些企业往往是按一定销量比例拨给经销商促销费用,厂家只是派人看看经销商有没有做促销,至于经销商将厂家拨给的促销费用是否全部用于促销,具体用往何处,从根本上说企业无法掌控。这样,经销商所得到的就绝非百分之百的促销费用了,而是整个价格体系上的巨大差额空间。虽然可能的厂家对价格管的很严,但却忽略了促销费用这一缺口致使甲地经销商与乙地经销商在原始价格上就产生了差异。原因在于如果甲地经销商的销量大于乙地,按比例甲地经销商在厂家处得到的促销费用就比乙地经销商得到的高。如果甲地经销商遵守约定将促销费用真正全部用于促销则两地一切相安无事。而如果甲地经销商没有严格遵守约定,就有可能发生窜货现象。因为甲地经销商完全具备了跨区销售的价格优势。因此促销费用管理不规范,就为窜货提供了有利条件,为整个销售带来巨大隐患。

6. 企业内部营销人员违规操作引发窜货。现阶段几乎在所有的企业里,营销人员的收入始终与销售业绩

挂钩的。为此,一些企业的营销人员或是分管某一区域的市场代表,为了多拿奖金,置企业的销售政策和职业道德于不顾,鼓动并帮助经销商违规操作,以低价向其他地区发货。或有的营销人员因妒忌企业中其他人奖金比自己高,擅自活动,让经销商向这些地区窜货,以达到破坏该地区正常的销售秩序、引起经销商抱怨及销售积极性减退、销售量下降的目的。还有的营销人员操守不正,已经决定离开企业了,临走和经销商达成默契,以种种理由骗得企业支持,然后向其他地区抛售,引起区域冲突等。三株口服液就是一个典型的例子,三株在鼎盛时期市场窜货达到疯狂地步,而这其中企业内部营销人员参与的窜货就相当严重。

三、治理中间商窜货的对策

1. 合理划分销售区域、慎重选择经销商。合理划分销售区域,保持每一个经销区域经销商密度合理,是防止产品整体竞争激烈,供过于求,引起窜货的有效措施。对于难以划分区域的地区应牺牲部分利益。比如:实行区域专卖,专门为这些区域的商家开发专销产品,且专销商只经营一种品牌产品,与其他经销商的产品区别开来,使经销商与企业结成利益共同体,经销商对产品的热情高,对企业的忠诚度也就提高,企业比较好管理。再比如,为某一产品开辟一个零经销商区,在该区域的市场不设经销商,把该区域作为周边各经销商调整和缓冲区域,允许周边经销商在该区域自由竞争。选择好经销商,及时发现和处理窜货经销商。在制定、调整和执行招商策略时要明确的原则就是避免窜货主体的出现或增加。合理制定并详细考察经销商的资信和职业操守。除了从经销规模、销售体系、发展历史考察外,还要考察经销商的品德和财务状况,防止窜货经销商混入销售渠道。及时发现和处理窜货经销商,控制和稳定市场,防止窜货经销商对市场体系的进一步破坏。如娃哈哈集团一旦发现窜货的经销商就会扣除经销商提前交纳的保证金,甚至取消其代理资格。

2. 制定完善的价格政策。企业在确定产品价格时,不仅要考虑出厂价格,同时还要考虑一批价、二批价、终端销售价。而且每一级别的利润设置必须尽可能合理,不可过大,同样也不可过小。只有合适的才是最好的。过大容易引起降价竞争,越级销售,造成窜货;过小又调动不了各类经销商的积极性。所以企业要确保销售网络中各个层次、各个环节的经销商的积极性,使其能获得相应的利润。在具体操作中必须注意各方面的联系,注意解决好以下几个问题:

2.1 为了保障总经销商的利润,厂家应把总经销商的利润包含在出厂价格中。例如厂家按每件产品20元的出厂价格给总经销商,而实际按15元的价格收取货款,这5元的差价就是厂家为总经销商设置的利润。厂家可以公布出厂价格,但给总经销商的价格保密。

2.2 为了保障二级批发商的利润,总经销商对外出货时可执行四种价格。即对二级批发商执行出厂价格,接上例即20元,对零售商场执行零售商批发价格23元,对团体消费者实行团体批发价格24元,这种价格应高于正常对商业单位的批发价格,对个人消费者实行零售价25元。这样做的目的在于使二级批发商可以按相同的价格如23元销售给商场、团体消费者和个人消费者,以确保其能获得合理利润。

2.3 为了保障零售商场的利润,总经销商和二级批发商在对团体消费者和个人消费者销售时,要严格按照团体批发价和零售商批发价格销售,确保零售商场也有利可图。

为了保障价格制度的顺利执行,对于非经销商客户到企业拿货,售予价格应当高于直接在当地向经销商拿货的价格,保护当地经销商的利益。以利于维护厂商之间良好的关系,另外,还要剥夺一些人的定价权,维护价格体系的稳定。

3. 制定科学合理的销售计划,创造良好的销售环境。在制定销售计划时,企业应确保产品年度总供求的平衡,年内各时间点供求的平衡,年内各区域供求的平衡,计划不超过市场容量,避免因市场变化导致供求失衡而催生窜货。企业应根据其自身情况采取一些措施:

3.1 企业充分做好前期市场调研工作。充分了解市场情况,结合企业实力,在制定销售计划时,使销售计划尽可能接近市场容量,切不可被经销商试销期的销售量所迷惑。定期分析各经销商的销售、库存与市场情况,及时防止货物过多与脱销引起窜货。建立一套市场预测系统,通过准确的市场调研,收集尽可能多的市场信息,建立起市场信息数据库,然后通过合理的推算,估算出各个区域市场的未来进货量区间。一旦个别区域市场进货情况发生暴涨或暴跌,超出企业的估算范围,就可初步判断该市场存在问题,企业就可马上对此做出反应,防止窜货的发生。

3.2 根据市场行情适时调整计划。有时整年计划不太容易确定,或者确定了也不太适用,因此,要根据市场的变化,不断做出调整,使整个销售计划接近市场变化,并保持销售计划平衡。

3.3 建立科学的考核和奖励机制,且不可唯销量论英雄。要加强过程的考核和管理,加大对终端过程管理的考核比重,如果终端工作做得好,其销售自然而然就会上升,而且是持续稳定的销量。

3.4 制定完善合理的返利政策,充分调动经销商的积极性

返利依据不同的标准,可划分为不同的形式,从兑现时间上看,返利一般可分为开单返利、月返利、季返利和年返利等四种。不同的返利形式有不同的特点,其效果也不会相同。如下表,通过对表中几种返利形式的比较我们可以看出,月结季返的方式最值得提倡。这样,对经销商来说,既对完成每月销售计划有压力,又由于没有对经销商实现真正返利,经销商不敢随意把返利打到价格上去,能较好地控制市场价格。同时,如经销

基于平衡计分卡的企业无形资产价值评估

安徽财经大学会计学院 翟胜宝 董富强 沈 文

[摘要]随着知识经济时代的到来,对于企业有着更为重大而不可或缺意义和作用的无形资产,财务会计信息却基本没有揭示。本文针对这一困境,以平衡计分卡为基础,把无形资产的计量和管理层面的绩效的衡量联系起来,试图在一定程度上解决这一问题。

[关键词]无形资产 平衡计分卡 价值评估

一、无形资产及其构成因素分析

随着知识经济时代的到来,不断提高的知识的生产性和经济性,体现在企业中很重要的一方面就是无形

商违规后,罚金还可以从经销商的返利中直接扣除,给经销商造成很大的心理压力,不敢轻举妄动。在给经销商的返利中,再辅之以年返利。这样,在防窜货系统建设中,返利限制措施对防窜货会起到积极的配合作用。

返利的几种形式

返利形式	返利时间	说 明	结 果
开单返利	开单时直接返利	容易把返利直接打到价格上去,形成变相价格	使得各地的商品价格出现了很大差距。
月返利	月结返利	容易形成对价格的冲击	引起窜货的可能性较大。
	月结季返	既保证经销商每月销售计划,又能较好的控制市场价格。如经销商违规后,罚金可以从经销商的返利中扣除。	既使价格得到控制,又有利于销量的增长。
季返利	季结季返	经销商对完成每月销售计划没有压力,但能较好地控制市场价格。如经销商违规后,罚金可以从经销商的返利中扣除。	不易发生窜货,但不利于销量的增加。
年返利	年结年返	经销商为了获得最高的年终返利,容易在年底产生越轨行为。	引起窜货的可能性较大。

3.5 严格做好促销管理

3.5.1 合理安排促销活动和促销费用。尽可能的控制推广费用,在不能控制促销费用的情况下,合理安排各地促销费用标准,控制销售经理对营销费用的审批,防止促销费用比例失控。若企业没有太多经验或没有专业人员搞促销的话,企业可考虑委托各地广告或策划企业操作促销,切不可轻易将促销费用交给经销商。娃哈哈经常开展促销活动,但促销费用完全由娃哈哈自己掌控,从不让经销商和公司营销人员经手操作,因此,在促销费用管理上,娃哈哈杜绝了窜货。

3.5.2 严格监督促销费用使用情况。既要把促销费用同销售量联系起来,同时,又要把促销费用同窜货联系起来,谁窜货就扣除谁的促销费用。促销费用的使用应当充分考虑合理的促销目标、适度的奖励措施、严格的兑奖制度和市场监管,确保整个促销活动是在受控之下进行的,不会出现失控现象。

3.6 加强企业内部营销人员的管理

3.6.1 建立良好的培训制度和企业文化氛围。企业应尊重人才、理解人才、关心人才、讲究人性化管理,制定人才成长的各项政策,使营销人员感受到能和企业一起成长,自身利益与企业的利益共存,增强其对企业的忠诚度。应制定合理的绩效评估和酬赏制度,真正做到奖勤罚懒,奖优罚劣。公正的绩效评估能提高营销人员的公平感,让员工保持良好的心态,防止营销人员和经销商结成损害企业的利益共同体。

3.6.2 对营销人员进行内部监督。企业与营销人员签订不窜货乱价协议,并用企业制度约束,同时采取明察暗访形式,并随时上报情况,定期更换市场督导人员,避免其与营销人员一起欺骗企业。

3.6.3 对营销人员进行全面的考核。将考核与销售业绩、价格保持、窜货控制及销售政策等执行挂起钩来,奖励举报窜货的营销人员,惩罚窜货的营销人员。企业可选择警告、取消相应业务的一切提成收入、罚款、下岗等方式。由于营销人员是企业内部职工,可以通过企业制定相应的规章制度进行更严格的管理。

治理窜货并非一朝一夕之功,也并不是在一两个方面下功夫就能做好的,它是一项系统工程,要常抓不懈,从源头上做起,重点工作应放在预防窜货现象的发生上,而不是在发生了窜货后再去想解决的办法。治理窜货任重而道远,需要企业用心、用力去做,并且要做好,为企业的长远发展奠定坚实的基础。

[参考文献]

[1]史江涛. 渠道管理中的窜货问题研究[N]. 山西财经大学学报, 2002 (2)

[2]车胜. 窜货危害及其防范 [J]. 企业改革与管理, 2002(10)

[3]韩庆祥. 创新营销学[M]. 浙江:浙江大学出版社, 2003

[4]董方雷. 有效的分销管理[M]. 北京:北京大学出版社, 2003

[5]基斯. 伊迪斯. 再造销售奇迹[M]. 北京:中国财经出版社, 2003