

控制物流灭大户

本案例使用范围：研究物流与市场营销的关系，物流与顾客服务的关系

案例学习目的：进一步熟悉渠道结构的概念，理解渠道结构中客户的内容；理解客户物流服务要求的内容；理解物流是企业的核心竞争力

题目：

- | 画出 AWORD 的渠道结构图
- | 在这个案例中是如何体现商流与物流的关系的？
- | 在渠道中 AWORD 服务的顾客是谁？
- | 这些顾客的具体物流需求是什么？
- | 为了满足这些顾客要求，AWORD 公司采用了哪些具体措施？
- | 在这个案例中是如何体现物流不再是市场营销的辅助功能，而是企业核心战略之一，它能够帮助企业形成核心竞争力这一理念的？
- | AWORD 公司构建物流体系的现实基础是什么？
- | 谈谈你对这个案例的感想？

谁见过这样牛的大户

镜头一

梁佳卫怎么都不会忘记他第一次去广州，当飞机降落在白云机场，他从旋梯下来，一辆奔驰 600 就停在旋梯前，周人法笑眯眯地看着他。梁佳卫明白，那是来接他的车，他更明白的是能将车开到这个地方接他的周人法比他想像中还不简单，这个笑眯眯的下马威不轻。

镜头二

在白天鹅的豪华包厢里，接风宴席已经是接近尾声，周人法除了劝酒让菜，说明游玩安排外，生意上的事情他只字不提。可是梁佳卫此行却有一个重要的目的，周人法将货窜到福建，几乎将福建经销商的市场全部揽到自己名下，这个事情到底该怎么协调？但话几次都到了嘴边，却被他硬生生地堵了回去，这个周人法真精明。

镜头三

国际酒店的桌球室，周人法和梁佳卫玩斯诺克。一杆 78 分的高分之后，周人法笑着说：“梁老板，你看我做福建市场，一下子将销量提高 30%，是不是针对福建市场再给我一点优惠？”梁佳卫有点傻了。

.....

AWORD 的老板梁佳卫怎么也没有想到这辈子会遇见周人法怎么大的腕。AWORD 是国内白酒业的知名品牌，周人法更是白酒业内的代理大腕，至少 AWORD 的老板梁佳卫怕他，理由很简单：

- 周人法销售了梁佳卫 50% 的产品；
- 周人法的销售网络是全国性的；
- 销售网络组成都是周人法的死党，很多是他的亲戚；
- 手中代理了众多品牌，完全能够玩品牌相互打压的游戏；

.....

很少有这样的大户，AWORD 对周人法的依赖程度可想而知。梁佳卫与周人法合作时间不长，但周人法硬是在短短一年时间里将 AWORD 的销量做了起来。由此而来的是，周人法牛到了能够在市场上销售出的货比厂家直营店更低的价格。

梁佳卫郁闷坏了

开始和周人法合作，梁佳卫看见 AWORD 的销售飞速上升，很高兴，很快这种高兴就被郁闷替代。

郁闷一：营销部门功能丧失

由于周人法拥有自己的销售队伍和庞大的销售网络，在周人法的市场区域里，所有和下家的业务都是自己的销售队伍解决，根本不允许 AWORD 的业务人员插手。AWORD 完全丧失了对市场的控制，市场信息严重受阻。

周人法对于 AWORD 企业派驻的业务人员，只要求他们为自己做一些助销、促销、处理消费者抱怨等服务。而且时常通过代理的其他品牌对 AWORD 品牌进行打压，叫 AWORD 的业务人员投鼠忌器。

这样，梁佳卫的营销队伍得不到实实在在的市场锻炼，销售人员变成了服务人员，营销功能的丧失使他们完全失去了市场的主动权，由此对市场的掌控能力几乎为零。

郁闷二：直营店受到冲击

为了摆脱周人法对市场的控制，梁佳卫在很多主要城市开设了自己的直营店，但是效果不明显，被周人法冲击得一塌糊涂。

因为周人法得到的价格是全企业能够放出的最低价格，而且周人法的渠道运营成本比厂家要便宜很多。AWORD 开直营店，店面成本、人员成本、管理成本都要从自己单一品牌上赚回来，而周人法的一个业务员做的是多个品牌，相对来说单位成本要低很多，而且有能力牺牲一个品牌，在其他品牌赚取利润。

最终的市场反应是：周人法卖 AWORD 的产品，给出的价格比直营店还低。

郁闷三：窜货严重，难以摆平其他经销商

周人法的市场区域很大，他的下家组成结构非常有特点，几乎不是他的死党就是他的亲戚，这些人对周人法的忠诚度很高，跟着他一起壮大，经营着周人法经销的多个品牌。

周人法在各厂家拿的货价格都很低，给他窜货提供了便利，又加上有这样的下家，自然窜货就不在话下。周人法的窜货，引起 AWORD 其他经销商的强烈不满，梁佳卫很难摆平这样的关系。

郁闷四：厂家的政策打死了自己

由于周人法销量的大，迫使 AWORD 制定的很多促销政策都是围绕着周人法的销售计划开展，甚至很多销售政策都是直接根据周人法的要求制定，这让厂家对他的依赖越来越大，很多政策几乎就在打死自己。例如：自己的业务人员只做客户服务，不做客户开发。

动周人法的渠道，斩杀这样的大户势在必行，但是怎么在市场不受到很大震荡的情况下完成渠道的重新布局呢？

破局，AWORD 具备什么？

破局有多种方法，但是一个重要的前提是：不能引起市场很大的震荡。特别面对这种对企业如此重要的大户，一个不慎，可能导致企业整个市场的崩盘。面对这样牛的经销商，要实现破局很难，但是，机会同样存在：

AWORD 的老板梁佳伟还是有实力的

经过这么多年的摸爬滚打，梁佳伟积累了不少资金实力，整个企业的运作处于良性的状态，完全可以拿出资金用作市场的投入，把市场继续做大。而且企业的管理井井有条，企业的抗风险能力还是很强的。

梁佳伟也不是营销的门外汉

当年一个人提着包打下了 AWORD 的天下，梁佳伟对白酒行业的了解和对营销的理解都比较深，实战经验还是比较丰富的，他不仅有继续做大的愿望，也在不断琢磨着怎么做大的思路。

二级市场存在着与周人法下家分庭抗礼的经销商

斩杀大户最主要的是有一批很好的二级经销商。周人法的下家很特殊，几乎实力都不错，而且对周人法的忠诚度极其高，所以向这个网络渗透对于企业来说风险很大，对 AWORD 来说一定要在二级市场存在一批能与周人法下家分庭抗礼的经销商。

事实上，除了周人法的二级分销商，众多同样有实力的经销商还是比较多的，只是比较分散而已，若能整合起来、团结起来，一样是非常强大的分销力量。

AWORD 品牌在市场上有着良好的上升空间

AWORD 一直处于较快的上升势头，这是吸引其他经销商的必要条件，没有人愿意卖一个“狗类”产品，这个方面 AWORD 要感谢周人法，他一直将 AWORD 产品卖得很好，一直是一个快速上升的趋势。

和周人法的矛盾没有激化

即使梁佳卫对周人法有着很多不满，但是这样的矛盾几乎没有显现。几乎周人法的所有要求都得到满足，梁佳卫对他的不满更多的是放在肚子里。

大户本身存在着致命的弱点

像周人法这样的大户其实是有致命的弱点的，那就是习惯了被厂家哄着，对厂家牛烘烘地惯了，认为厂家不敢拿他怎么样，同时赚钱也赚得“顺手”了，很容易被麻痹。这往往是大户在和厂家打交道的致命弱点。

有能力迅速将新的经销商扶植起来

一旦大户被斩杀，企业能否在短时间里将新的经销商迅速扶植起来将最终决定渠道变革的成败。周人法不让 AWORD 直接插手市场开拓要那些业务人员做服务，正好让 AWORD 有了一支很强的助销、协销队伍，扶植经销商成为了 AWORD 的强项。

企业原有的营销队伍稍加培训转型，前期注重其区域开发的能力，这样，既能开发市场，快速挖掘经销商，又具有帮扶经销商的能力，这支队伍还是靠得住的。

为什么替经销商做物流？

企业具备了以上的条件，为斩杀大户提供了机会。这里的关键是：不惊动大户，同时能够提升企业长远的市场竞争力。斩杀大户的方法很多，比如招商、直接停大户的货等等。但这些方式都过于张扬，很容易让周人法警觉，给周人法这样的大户反击的机会，一旦造成瞬间的合作崩盘，对于企业也是巨大的损失，市场不好控制，企业就会得不偿失。

又想破局，又想悄悄的进行，前期麻痹大户，到底应该采用什么方法呢？这个突破点就成了破局的关键。

在找到这个点之前，我们先看看大户的特点：

一般而言，一级分销的基本利益在于：稳定而大量货物流转，对于他们而言，还有一个潜在的利益就是：快速进行资金周转，无库存压力，无资金压力，这就需要他们具有稳固的二级经销商。

触动他们的长期欲望是：拥有自己独立的产品，和自己独立运作的市场。

那么除了让利以外，还有什么东西能够打动他们呢？无非有两点：一是减少风险，主要是减少库存的压力；二是继续加大对他的二级分销商的帮控，使他的二级网络更强大。

通过上述分析，一个词汇突然凸现出来：物流。

假设企业如果想办法把物流控制住，作为一个起点，能不能既麻痹大户，又为斩杀大户起到关键的作用呢？让我们分析一下：

1、做物流的根本是控制渠道

牢牢控制物流的企业当然掌握了叫板大户的重要筹码，企业之所以选择大户，好处有两个：一是其分销能力强，二是其具备资金实力和仓储实力。与之相对应的是：二级经销商之所以愿意和一级经销商合作，还不是因为自己的实力不济，而大户却能够很好的给他们运输

产品，提供各种服务。如果失去了资金和仓储和物流的优势，大户就像被砍了一只胳膊。实力弱化了一半。

2、做物流，打服务牌完全可以麻痹大户

大户自己控制物流肯定也是双刃剑，一方面，大户可以有更多的实力和企业叫板，更好的控制经销商，可另一方面确实也存在巨大的资金压力和风险，所以很多大户面对这个问题都非常矛盾。

如果企业能够打消大户的疑虑，打出更好地服务大户和减轻经销商的资金压力的牌，把企业来建立物流当成一个美丽的幌子，周人法难免不心动。

由于周人法经销品牌很多，仓储压力和资金压力都很大，他也想解决这个问题。同样，他对下家要不是送货，要不就是下家自己提货，时常出现下家断货的情况。

由企业直接做物流，对此，周人法自然十分满意，AWORD缓解了他最头痛的仓储和资金压力，同时又是在几乎没有资金投入的情况下赚钱。

这是一剂最好的麻痹剂，也给他画了一张美丽的饼。

3、做物流，控制下游经销商，不能让周人法警觉

周人法一直不允许企业业务人员和二级经销商直接发生业务上的接触，企业当然要继续配合周人法的想法。

可是，物流建了起来，厂家的人总要送货吧，这样以送货为由，业务人员有了直接和下一级经销商接触的机会，拉近了厂家和基层经销商的关系，同时业务人员可以为二级经销商的替换做大量的市场摸底和遴选工作。

周人法想不让业务员和二级经销商接触也不行，二级经销商和厂家有了合作，当然就有了进一步发展的可能。

4、做物流，企业的触角深入到了终端

酒业的二级经销商大多对仓储、铺货、终端配送等物流环节的管理并不了解，极其需要企业在这方面的服务和指导。这又为企业提供了将触角深入到终端提供了条件。

5、做物流，树立了企业的竞争优势

能很好地在物流配送上为经销商服务的企业很少。大多数竞争企业的竞争手法都是围绕着促销、价格进行，AWORD替经销商做物流，不但减少了经销商的物流环节，降低了经销商的成本，同时也提升了AWORD企业的市场竞争力。

6、做物流，降低了货款风险

企业直接做物流，将原先零散地投放在市场上的货款大大减少，通过快速的货物流转达到经销商和厂家资金的快速流转，降低了货款风险。

总结

AWORD企业为周人法做物流，看上去是继续在周人法仓储和资金等最薄弱的环节上，加强对其服务，实际上是向其网络渗透，最终斩杀他的杀招。

一方面，通过打造物流麻痹了大户，甚至得到大户的配合和支持；另一方面，是在逐步提升企业在渠道上的竞争力和对二级分销商的影响力。

痛灭周人法

组建物流虽然作为斩杀大户的一个点，但也必须和诸多因素配合，才能达到最终的目的。

重新建立营销队伍

这是一项极其重要的工作。AWORD原有的营销队伍的营销功能几乎丧失，重新建立一支富有战斗力的营销队伍十分关键，一旦大户被灭，迅速运作新的渠道完全要靠这些人。

为此，AWORD企业精心招聘了一批酒业一线高手，被针对性地派往周人法最大11个大市场区域，他们各自对被派往的区域十分熟悉，有很多老关系。他们的身份是“物流服务专员”，但实际上他们都这些大区的经理。

给周人法一个美丽的幌子

“零库存和零资金”是 AWORD 给周人法的一个美丽的幌子。以对他提供物流支持为由，在其他政策不变的情况下，为他的主要市场区域建立配送中心，为下一级经销商送货和配货。

这样周人法在经销 AWORD 的产品几乎可以实现“零库存和零资金”的经销方式，条件是不再给周人法提供铺底的支持，很好地解决了对周人法货款回收的问题。

全面建立配货中心

选择周人法最大的 11 个区域建立配货中心，并为配货中心配制专门的物流管理人员和一些营运设施，如汽车等。

其实，酒业的配货中心的建立并不难，AWORD 企业无非是在这 11 个地区租用了当地的仓库和一些办公场所。

发掘可替代的二级经销商

表面上，“物流服务专员”是在为周人法做物流，实际上他们的首要任务是为企业物色经销商。由于他们都是酒业的老江湖，区域又熟悉，加上 AWORD 品牌良好的发展势头，可替代经销商寻找得十分顺利。

对二级经销商施行软政策

对于替代经销商，AWORD 企业给出更低的价格（这个价格要高于原来给周人法的价格）、更灵活的促销、更多的人员培训、更到位的铺货补货服务……

这些软政策，对替代经销商有着很大吸引力，一个替代原有销售网络很快建立。

一夜之间断了周人法的货

在各方面准备到位的情况下，这包括：

- 周人法货款结算清楚；
- 周人法销售网络的存货几乎为零；
- 各配货中心货源充足；
- 替代经销商准备就绪；

……

AWORD 企业几乎是在一夜之间将周人法的货给断了，痛灭周人法就此结束。

因为，就在给周人法断货的第三天，在企业最大的市场，也是周人法销售最好的市场，企业开了一次成功的招商会，二级经销商哪个不愿意直接和具有强大物流支持的强势厂家合作。对于商人而言，唯有利益是永恒的，企业的渠道开发很快就接上了。

企业不是简单的灭了一个大户

AWORD 企业的渠道实现重心下移，企业和各级经销商的利润都得到很好的改善。更重要的是，AWORD 企业借助痛灭周人法的机遇，基本上建立起了自己的物流系统，对经销商的掌控更加有力，对市场的反应也更加迅速，企业的市场竞争力得到迅速提升。

此后，周人法多次找到 AWORD 企业老板梁佳卫，要求再次经销 AWORD 企业的产品，梁佳卫笑而婉拒，这样的客户他惹不起，总躲得起！

实际上，梁佳卫最后还是很感谢周人法，没有他，自己的市场不会发展得那么快，没有他，自己也不会建立起现在这个物流体系。想着，想着，他就能笑得很会心……