会产生一定的差异。而更为重要的是，对目标企业不同的估价结果将决定并购企业在并购交易时的出价，高估，被并购企业极有可能同意并购交易价格，而这将对并购企业将产生极为不利的影响[6]。

二、基于风险识别的企业并购风险的控制策略

要使企业的并购行为成为促使企业发展壮大的有力举措，最重要的是如何有效地降低风险，为此，就要寻求控制风险的对策，要在思想上要充分重视企业并购行为所带来的风险难度性和危害性，调动一切积极因素，实现人财物的优化整合，消除企业并购双方的差异，促进企业的可持续发展。

1.注重产业分析

企业所处的产业或将要进入的行业是对企业直接影响作用最大的企业外部环境。因此在并购中必须对目标企业所处产业进行深刻的分析，尤其是目标企业所在的行业或市场并非买方熟悉的行业或市场，以弄清产业的总体趋势，发现环境中存在的威胁，寻找并购后重整的发展机会。

2.注重并购前的可行性研究

企业并购的冲动大多是受低成本扩张引诱的，受这种低成本的刺激，企业的规模扩张便可能出现非理性和盲目性，应以适度的企业并购为宜。企业并购前首先要搞好企业自身定位，把握好自身的经营环境，同时对被并购企业尽可能深入的了解，以防范信息不对称造成的信息风险。此外，要进行企业并购的财务可行性分析，只有经过科学的论证和计算，能够带来超额净现值的企业并购才可以说是成功的。

3.注意企业并购后的整合绩效

企业并购整合是一项系统工程，具有十分复杂的内容，需要高超的动作技巧。并购后的整合应在以下几方面采取有效措施：围绕核心能力和主导产业，实施产业整合；以提高资产运行效率为目标，实施存量资产的整合；重组企业并购后组织机构，实现财务组织与机制整合；嫁接优势管理，推进管理组合；贯彻以人为本，实施人事整合；输入优秀文化，促进经营理念融合。

三、结束语

企业并购是一项风险极高的公司层战略，因其获得的实际收入很可能会低于预期水平，实际费用也许会更高，目标企业与买方的相互融合可能会存在经营问题，资产出售价格或许会低于预期。成功的并购者会对一项并购交易的参与风险做出必要的评估，并决定风险及收益特征是否适合他们各自的企业。所以，研究企业并购风险，对并购方制定科学的并购决策，挑选适合的目标企业，都具有十分重要的意义。

参考文献：

[1]杨亚平.企业并购风险分析[J].洛阳工业高等专科学校学报，2006（4）：63-65.

[2]贺政楚.基于AHP的企业并购决策与风险控制[J].湖南商学院学报（双月刊），2007（2）：27-30.

[3]何楠，丁浩.基于模糊综合评判的企业并购风险研究[J].华北水利水电学院学报（社科版），2008（1）：47-50.

[4]王金刚，于占熙.论企业并购的风险与对策[J].长春大学学报，2007（5）：12-15.

[5]吴晓求.证券投资学[M].北京：中国人民大学出版社，2000.

[6]陈重.企业重组与管理整合[M].北京：企业管理出版社，2001.

企业渠道成本控制及对策

■张世新　于海雯　兰州理工大学经济管理学院

项目名称：甘肃省政府采购行为方式研究，项目编号：1105ZCRA224，计划类别：甘肃省科技支撑计划项目

摘　要:分销渠道是企业实现价值、产生效益的重要载体。本文从企业成本控制的角度对分销渠道成本的构成进行分析并针对渠道中成本控制存在的问题提出相应的解决策略。

关键词:分销渠道　成本　控制

由于消费市场细分化和个性化的发展，市场需求的多样性大大增加，传统的营销方式因此遇到了挑战，企业之间的竞争开始转向提高运营效率和赢取客户需求的竞争，这样就促使企业更加重视分销渠道。目前，分销渠道的竞争主要包括渠道的设计、建设、维护、管理、评估和成本控制等。渠道成本控制作为企业渠道运营管理过程中非常重要的环节也受到了企业越来越多的重视。

一、分销渠道及其成本

分销渠道是指产品或服务从生产者向消费者的转移过程中所经过的、由各中间环节联结而成的路径。这些中间环节包括批发商、零售商、代理商、中介机构等，是商品或服务从生产者到消费者的通道。

分销渠道成本指分销渠道中发生的各种费用。主要包括：人力成本；事务成本；物流成本；信息成本；零售终端成本；物流成本；沟通成本等。

1.人力成本

它是指企业分销渠道系统内部所产生人员成本，包括人员的薪酬及管理方面的费用。一般而言，人力成本占据分销渠道成本的较大比重，是渠道成本的主要构成成分。

2.物流成本

主要是指为完成商品、物资的流通而发生的费用，这部分成本主要是制成品向中间商和顾客转移过程中产生的包装费、运输费、装卸搬运费、流通加工费、仓储费、保管费以及流通过程中产生的其他成本费用。

3.信息成本

在分销活动中需要极力去搜集各地市场的信息并对这些信息进行分析处理、汇编研究报告，从而对企业运营提供信息支持，其中的相关费用应纳入分销成本的范畴。

4.零售终端成本

主要是指供应商进入零售卖场时向零售商所支付的费用，包括进场费、上架费、通道费、堆头费、利润分成等。费用收取的数额大小一般根据零售商的规模、供应商的实力、展位的位置及大小来决定。近年来，国内市场上终端进入成本在分销渠道成本中的比重逐渐上升，随着零售商的大型化、连锁化，这种成本在可预见的未来将有增无减。

5.管理成本

分销渠道的有效运作离不开有效信息的沟通和渠道成员的组织管理，一次分销行为的展开必须要有良好的信息沟通以及对于渠道成员的协同组织，因此这是一个较为复杂的管理工作。这部分成本主要包括对于渠道成员的培训、渠道信息沟通方面的成本

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

投入等。

6.外围相关事务成本

分销事务贯穿于整个渠道运作过程中，主要包括通讯费、交通差旅费、餐饮住宿费等。在中国传统的人情社会背景下，人脉关系往往会对分销渠道的选择有直接影响，因此相关成本应该被充分的重视。

二、分销渠道成本控制中存在的问题

1.成本控制意识缺乏

在当前日益激烈的市场竞争下，部分企业为了提高其市场占有率而一味地追求渠道的建设与扩张，最终导致公司的渠道成本节节攀升。此外，生产商为争夺强有力的零售终端，在面对激烈的竞争，应允零售商提出高额入场费的要求，进入高效终端的同时，自身渠道的成本也在不断上升。但多数企业不认为这是渠道成本控制的问题，习惯性的视为“正常现象”，最终造成企业不堪重负。

2.缺少专业渠道管理人员

渠道管理中的成本控制观念要求渠道的管理人员不仅需要具备丰富的渠道运营经验和能力，还需要一定的财务管理以及成本控制能力，而目前就我国企业来讲，这样的综合性渠道管理人才较为缺乏。因此培养、提高渠道管理人员的综合素质就显得日益重要。

3.渠道成本管理水平低

大多数企业采取的渠道成本控制方法不规范，并未从合理设计渠道结构入手，比如：渠道设计过短，造成企业局限于自身实力，难于控制终端市场；渠道设计过宽，导致对分销商的控制力降低从而受到窜货、假货现象的冲击。曾经有许多商家效仿戴尔的渠道改革却无效，成本反而大幅度上升，因此必须从渠道结构的设计入手，结合自身企业的行业特点、公司规模等采用合理的、适合自身的渠道结构设计，有效降低渠道成本。

4.未重视品牌价值的拉动效应

品牌对于消费者意味着品质、服务、诚信，促使消费者优先购买有品牌的商品，这种品牌拉动效应降低了渠道的建设、管理、维护等费用。产品一旦没有品牌或品牌特色不明显，它在市场竞争中就容易缺乏品牌拉动效应，只能靠渠道的诸多手段让消费者去认知并选择该产品，渠道成本势必要增加。

5.未重视信息系统辅助成本控制的作用

企业引进管理信息系统可以实时采集信息、进行整理分析，使经营者及时掌握企业的进、销、存动态及企业整体物流变化情况，利用信息手段以达到以销定存、优化库存结构、及时调整渠道网络点布局等目的。我国的信息传输、处理和应用的手段相对于国际已有的手段还较简单，这使得企业缺乏高效的信息系统来支营销活动，特别是物流成本控制方面有待改善。

三、分销渠道成本控制的对策

1.树立成本控制意识

首先从企业内部入手，上至企业管理的高层，下至分销人员，加强自身的分销渠道成本控制的意识。例如企业可以通过制度安排及培训教育，加强企业所有成员的成本控制意识，并使分销人员能够熟悉成本控制手段、增强成本控制职责、做好成本控制工作。

2.加强分销队伍的建设

人力资源部门应协助营销部门根据实际所需选配合适的岗位人员，并合理设计分销人员队伍规模，降低渠道冲突、提高渠道效率以减少不必要的内耗成本。通过合理设计分销队伍的规模，提高分销人员的职业素质、责任心、工作效率、工作质量等方面做好分销渠道成本控制。针对分销队伍可采取科学的方法来确定所需人员数量，选配合适人员从而降低内耗成本；针对分销人员的措施包括：引进综合性的渠道管理人才，对所有渠道员工进行培训、考试，并设立奖惩制度，使得员工能够积极主动地控制分销渠道成本。

3.提高分销渠道管理水平

借鉴引进国际先进企业的管理方法，引进高级的渠道管理人才，合理设计渠道结构流程，明确界定渠道成本核算指标以及相关的核算部门，使得分销渠道成本的核算更加精准。

4.提高配送效率，降低仓储成本

合理设计物流配送中心的规模及地理位置，在仓储与配送成本之间寻找一个总成本最低的点，降低物流成本；建立信息化管理系统，提高信息传递效度和信度，从而提高配送效率，降低仓储成本；利用信息系统将销售量汇总，由企业进行预测分析，确定最佳存储量。以此控制存货，降低仓储成本；亦可以适合合理的将物流业务外包，利用外部优势资源，优化自身资源配置，减少自身的成本投入，获得成本优势。

5.运用信息系统，降低运营成本

运用现代信息网络技术不仅能够提高分销活动的效率，还可以监控整个分销网络的活动，有效控制企业分销渠道的成本。采用一套高效实用的管理信息系统，加强企业分销系统的内外活动、上下流程、各个岗位之间的合作，提高分销系统的运行效率，降低渠道运营成本。

6.降低终端成本

一方面需要降低相对成本，提高整个企业市场营销工作的水平，形成品牌优势，优化投入产出比；另一方面需要降低绝对成本，通过合作、捆绑、联盟等战略合作的方式，降低费用及风险，提高议价能力，节约终端成本。除此之外，应当树立品牌形象，增强产品对消费者的吸引力，例如宝洁等知名企业在与零售终端的较量中，通过具有其品牌意识的广告吸引消费者，使消费者产生购买需求，提高了自己的软实力，使得零售商为迎合消费者的购买需求而不得不采购该公司产品。

7.建立交流平台，提高沟通效率

建立企业间的信息网络，不仅可以优化企业内部运行效率、降低成本，而且可以为渠道伙伴建立双方信息交流平台，方便彼此信息的交换及分享，并为企业建立一个很好的快速联合反应系统，渠道的下游直接触产品的评价信息，在收到反馈信息后能够及时的反馈给上游的成员，使得上游成员能够及时掌握最新产品市场的信息，并作出快速反应。这就使得企业能够及时应对面临的各种复杂状况。此外，信息化使企业间的虚拟经营成为可能，实现弹性联盟，充分发挥各企业的核心优势，减少不必要的环节和支出，降低了渠道交易成本、提高了渠道效率，使得渠道整体利益最大化。

参考文献：

[1]菲利普·科特勒.《营销管理》[M].中国人民大学出版社

[2]陈良华.《成本管理》[M].中信出版社

[3]严淑宁，庄唯为.渠道成本优势的提升途径[J].企业改革与管理，2005年08期

[4]陈金宝.分销渠道成本控制研究.北京工商大学[D]，2008年

[5]孙立宝.松原市华方有限公司渠道成本控制研究[D].吉林大学，2005年

作者简介：张世新（1963-至今），现为兰州理工大学教授，任兰州理工大学市场营销系主任，研究方向：市场营销；于海雯（1988-至今），兰州理工大学研究生，研究方向：市场营销

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net