

### 【案例 10-3】农夫山泉：渠道狠角色

农夫山泉一年有 70 亿瓶的销量，平均每天也有 1918 万瓶饮品售出，那么它是怎么卖出去的呢？对此，农夫山泉的自建经销体系功不可没。2017—2019 年，其传统渠道收益分别为 138.81 亿元、154.96 亿元和 175.96 亿元，分别占当年总收益的 79.4%、75.7% 和 73.3%。截至 2019 年 12 月 31 日，农夫山泉已经覆盖全国终端零售网点 237 万个，其中约 187 万个位于三线及三线以下城市。目前，农夫山泉的经销商已经达到 4280 个。

据了解，经销商在与农夫山泉合作中，除了在特定地理区域的指定渠道内出售农夫山泉外，还需要协助农夫山泉维护正常的市场秩序，包括维持产品供应量、维护价格体系、维护品牌形象以及提供售后服务等。

农夫山泉对经销商也有筛选和淘汰机制，2017—2019 年，农夫山泉每年淘汰的经销商数量分别为 1325、995 和 489 个，占到了年初经销商数目的 30.69%、25.67% 和 12.73%。在经销商的管理方面，农夫山泉要求经销商必须通过其自研的 NCP 系统下单，一方面，希望借助电子系统沉淀经销商进销存与价格信息；另一方面，鼓励一线业务人员使用 NCP 以实现终端门店高效管理，更好地维护终端地位。

资料来源：《农夫山泉：渠道狠角色》，钛媒体，2020 年 9 月 8 日，内容有改动。