

TRADE PROMOTION 渠道费用 从费控到投资

品牌商增长的新逻辑

董 阳 张继云 贡献策 著

- ◎战略预算到活动执行 全流程管理方法
- ◎渠道费用管理系统(TPM) 供应商选型指南
- ◎经销/KA/电商/新渠道 费用投放平衡策略
- ◎九个行业渠道费用管理 真实案例拆解

推荐语

随着“鲜啤 30 公里”的业务向全国铺开，终端设备的投放、维护及利用率跟踪，一直是困扰我们的管理难题。过去数据散乱，很难判断设备的真实产出，导致维护超支或闲置浪费。

通过数字化的手段理顺管理逻辑后，我们发现资产流向和费用投效变得清晰可控。勤策编写的此书，恰恰总结了这些行业共通的痛点，并给出了一套结构化的解决方案。它不讲大道理，而是教你如何通过数据穿透业务迷雾，看清费用流向。对于正处于快速规模化阶段的品牌，此书非常值得一读，能帮大家少走弯路。

——白旭 鲜啤 30 公里 CIO

企业渠道费用管理一直是财务领域的“老大难”，金额庞大、链条复杂、环节繁多，几乎所有渠道型企业都深陷其中。这本书令人眼前一亮的点是，它不只是空谈数字化，而是从财务落地视角，系统解答核心痛点——如何照亮“灰色地带”费用。我们佳禾与勤策长期合作，共同探索渠道费用数字化管理解决方案，成效显著。书中“费用分类标准化+端到端



数字化流程+异常智能预警+ROI闭环复盘”的方法论务实可行，兼顾业财融合与业务节奏，难能可贵。对推进渠道费用数字化、业财一体化，都有较好的借鉴意义。实操价值高，值得深入应用。

——沈学良 佳禾食品工业股份有限公司 财务总监

作为一名从业消费品行业多年的企业家，我深刻体会到，渠道费用若不能精准把控、科学优化，往往会成为拖累企业盈利的“隐患”。本书正是对这一课题的深刻剖析与实战指南，它从战略预算与精准分配入手，探讨费用分类与标准化体系，强调费用执行与动态监控的重要性。书中详尽阐述了经销渠道、电商渠道等典型场景下的管理挑战与解决方案，结合数字化工具，帮助企业从“人治”转向“数治”，实现费用透明化、效率最大化和投资回报持续提升。我相信，这本书将为众多企业领袖和从业者带来宝贵启发与行动力，助力他们在数字化浪潮中脱颖而出，打造高效、可持续的渠道营销体系。

——杨帆 溜溜果园集团股份有限公司 董事长

在消费品领域深耕多年，我深知渠道费用是一把“双刃剑”。照明行业渠道层级多、产品线杂，无论是给经销商的激励、终端陈列补贴，还是促销推广，资金投入大且分散。在实际操作中，往往面临费用流向难穿透、执行效果难量化的共性困境，稍有不慎，原本期望的“杠杆”就会变成侵蚀利

润的“黑洞”。勤策编写的这本书，精准切中了行业精细化管理的命题。它不仅梳理了渠道费用管理的核心痛点，更提供了一套从预算分配到数字化监控的实战框架。书中提出的“从人治到数治”的转型路径，对于正在寻求渠道升级、希望提升 ROI（投资回报率）的企业来说，具有很强的落地指导意义。

——袁越旺 佛山照明家用事业部 总经理

在饮料行业，渠道费用往往占营销支出的较大比例，但在实际管理中容易出现资源错配。旺季促销、铺市支持、返利政策层层下达，钱花出去后，部分区域动销提升明显，部分区域却效果平平，事后复盘时常发现数据不全、原因不明，区域团队压力不小。《渠道费用：从费控到投资》这本书对这些常见问题做了较客观地分析，从预算精准化到费用标准化、数字化监控，给出了一些结构化的思路和案例。对于一线销售管理者，此书提供了可借鉴的方法论，值得结合自身情况阅读应用。

——虞富利 清蓝西南大区 销售总监

推荐序

作为一名长期研究中国营销实践的学者和从业者，我见证了从深度分销到数字化转型的整个进程。渠道费用管理，一直是传统企业最头疼却又最关键的环节——它既是激励经销商、激活终端的“燃料”，又是容易失控、流向不明、效率低下的“黑洞”。许多企业年复一年投入巨额费用，却常常陷入“一放就乱、一管就死”的怪圈。放手时费用泛滥、效果打折；收紧时渠道伙伴怨声载道、市场份额下滑。尤其在消费品行业，渠道链条长、环节多、形态复杂，费用往往分散在促销、返利、陈列、进场等各种名目下，真实 ROI 难以衡量，数字化转型喊了多年，却多停留在表面系统而非进行深层的机制变革。

勤策团队推出的《渠道费用：从费控到投资》，让我读来颇有共鸣，也深感欣慰。这本书没有空谈高大上的理论，而是直击企业真实痛点，从基础挑战到全流程方法论，构建了一套系统、可落地的框架。它首先厘清了渠道费用的本质：为什么它一直是成本黑洞？如何从战略预算的动态设计入手，实现资源精准分配？书中对显性与隐性费用、固定与浮动费用的分类剖析，特别是对“灰色地带”的照亮，让人豁然开



朗。更难能可贵的是，它将数字化作为工具而非目的，探讨了从“人治”到“数治”的进化路径：通过端到端流程再造、异常预警机制和 ROI 闭环评估，帮助企业真正实现费用透明、可追溯、可优化。

这与我一直倡导的“bC 一体化”^①思路高度契合。在数字化时代，渠道费用管理不再是单纯的财务管控，而是业财融合、厂商经一体化的关键抓手。书中结合大量消费品企业的真实案例，展示了如何在不牺牲渠道活力的前提下，提升费用效率，推动从粗放激励向精准赋能转型。勤策团队多年深耕渠道营销研究，这本书凝聚了他们的实战智慧，既有顶层设计，又有操作工具，对企业管理者、营销负责人和渠道从业者来说，都是难得的行动指南。

在当前消费结构重塑、竞争加剧的环境下，渠道费用优化已成为企业突围的核心竞争力。我强烈推荐本书给所有关注渠道管理的朋友：读它，不仅能找到“费用去哪儿了”的答案，更能找到“费用如何产生更大价值”的路径。期待更多企业通过本书，实现渠道从成本中心向价值引擎的跃升。

——刘春雄 郑州大学副教授，《销售与市场》杂志原副总编辑

① bC 一体化（将终端门店 b 与消费者 C 作为整体联动运营，实现双向引流的渠道模式）。

目录

引 言	1
1. 渠道费用为什么一直都是成本黑洞?	2
2. 渠道费用管理有没有通用的方法论?	3
3. 数字化能否实现从“人治”到“数治”?	6
4. 渠道费用管理的终极目的是什么?	7
第一章 渠道费用管理基础与核心挑战	9
1.1 渠道费用管理的战略意义	9
1.2 渠道费用管理的核心痛点	13
第二章 渠道费用管理全流程方法论	19
2.1 战略预算与精准分配：资源配置的顶层设计 ...	20
2.1.1 基于市场目标的动态预算模型	20
2.1.2 渠道价值链评估与精准分类管理策略 ...	27
2.2 费用分类与标准化体系	32
2.2.1 显性费用 vs 隐性费用：全面照亮费用的 “灰色地带”	32
2.2.2 固定费用 vs 浮动费用：科学设计风险共担与	



利益共享机制	36
2.2.3 TP&AP&CP 费用：构建立体化、协同化的 营销火力网	40
2.2.4 费用科目标准化与流程自动化：实现业财 融合的“通用语言”	45
2.3 费用执行与动态监控：确保战略落地的 “护航舰队”	49
2.3.1 费用申请—执行—核销的数字化流程设计： 端到端打通业财，提升效率	49
2.3.2 异常费用预警机制：构建智能 “风控大脑”	56
2.3.3 费用使用效率的实时看板	61
2.4 ROI 评估与持续优化闭环：驱动增长飞轮的 “引擎”	64
2.4.1 渠道费用 ROI 的计算模型	64
2.4.2 制度化复盘与“测试—学习”文化：淘汰 低效投入，聚焦高价值场景	66
2.4.3 渠道商绩效管理 with 战略协同	67
第三章 典型渠道场景与费用管理实战	71
3.1 经销渠道营销费用管理	71
3.1.1 经销渠道特点	71
3.1.2 费用类型与管理逻辑	75
3.1.3 核心管理挑战	80

3.1.4	解决方案与破局之道	84
3.2	KA 卖场费用管理	90
3.2.1	KA 卖场渠道特点	90
3.2.2	费用类型与管理逻辑	92
3.2.3	核心管理挑战	97
3.2.4	解决方案与破局之道	101
3.3	电商渠道费用管理	105
3.3.1	电商渠道特点	105
3.3.2	费用类型与管理逻辑	108
3.3.3	核心管理挑战	111
3.3.4	解决方案与破局之道	114
3.4	新兴渠道费用管理	118
3.4.1	新兴渠道特点	118
3.4.2	费用类型与管理逻辑	120
3.4.3	核心管理挑战	125
3.4.4	解决方案与破局之道	128
第四章	数字化赋能费用管理升级	133
4.1	渠道费用管理系统（TPM）选型与落地	134
4.1.1	主流系统功能对比	134
4.1.2	系统实施中的组织变革与数据治理	137
4.2	数据驱动的费用决策	142
4.2.1	大数据分析在费用预测中的应用	142
4.2.2	AI 算法优化费用分配	146



4.2.3	区块链技术在费用透明化与防篡改中的实践	150
4.3	自动化工具与效率提升	154
4.3.1	电子合同与智能对账工具	156
4.3.2	OCR 技术在费用票据核验中的应用	159
4.3.3	RPA（机器人流程自动化）减少人工操作	163
4.4	本章总结	168
第五章	合规风控与组织协同	175
5.1	费用合规管理体系	176
5.1.1	渠道费用管理的关键风险点	176
5.1.2	反商业贿赂政策与费用报销红线	181
5.1.3	第三方稽查的合作模式	183
5.2	跨部门协同机制	185
5.2.1	销售、财务、供应链的权责划分	185
5.2.2	费用管理 KPI 与绩效考核挂钩方案	188
5.2.3	渠道商赋能：费用透明化与联合优化	190
5.3	未来展望：迈向“智能、可信、共生”的风控与协同新纪元	192
第六章	渠道费用管理数字化案例	197
6.1	食品饮料行业案例	197
6.1.1	项目背景	197
6.1.2	项目实施方案	198

6.1.3	项目效益	200
6.1.4	总结	200
6.2	食品饮料行业案例 2	201
6.2.1	项目背景	201
6.2.2	项目实施方案	202
6.2.3	项目效益	203
6.2.4	总结	204
6.3	米面行业案例	204
6.3.1	项目背景	204
6.3.2	项目实施方案	206
6.3.3	项目效益	209
6.3.4	总结	210
6.4	调味品行业案例	210
6.4.1	项目背景	210
6.4.2	项目实施方案	213
6.4.3	项目效益	215
6.4.4	总结	215
6.5	白酒行业案例	215
6.5.1	项目背景	215
6.5.2	项目实施方案	216
6.5.3	项目效益	219
6.5.4	总结	219
6.6	日化行业案例	220
6.6.1	项目背景	220
6.6.2	项目实施方案	222



6.6.3	项目效益	224
6.6.4	总结	225
6.7	医药行业案例	225
6.7.1	项目背景	225
6.7.2	项目实施方案	226
6.7.3	项目效益	228
6.7.4	总结	229
6.8	建材行业案例	229
6.8.1	项目背景	229
6.8.2	项目实施方案	233
6.8.3	项目效益	238
6.8.4	总结	238
6.9	农牧行业案例	238
6.9.1	项目背景	238
6.9.2	项目实施方案	240
6.9.3	项目效益	242
6.9.4	总结	243
第七章 渠道费用管理的未来演进		245
7.1	零售业态更迭引发渠道费用结构变化	245
7.2	人工智能技术助力从经验主义向自动决策演进	247
7.3	营销费用合法合规成为必选项	248
结束语		250

引言

当翻开这本书时，说明您正致力于解决企业渠道营销费用（以下简称“渠道费用”）管理中的痛点与问题。渠道费用的种类繁多，不仅指支付给经销商的佣金，还包括渠道建设费用（如招商、支持经销商热启动的投入）、渠道管理费用、经销商人员的销售提成及用于渠道的促销活动费用等。每种费用的管理方式各不相同，这给渠道费用管理带来了极大的难度。

在当今竞争激烈的市场环境中，渠道营销不仅是企业拓展业务、提升品牌影响力的核心手段，更是一项成本高昂的战略投入。据消费品行业调查报告显示，渠道费用已占消费品企业总体销售费用的 50% 左右。部分消费品企业的渠道费用年复合增长率甚至超过营收增速的两倍，这种失控的费用增长态势，给企业经营带来很大的风险。

对于消费品企业来说，渠道就像血脉一样贯穿着产品从工厂到消费者的每一个关节。而渠道费用则是让这条血脉保持活力的血液，如果没有血液则血脉不会通畅。然而，若血液的流动**缺乏节制和方向**，不仅无法滋养渠道这个机体，反



而可能成为负担，甚至带来风险。

在经济增速放缓、新生人口下降、人口老龄化、消费补贴政策引导、消费观念变化等多重因素影响下，中国消费趋势正在发生前所未有的改变，这将推动零售业态随之发生适应性的改变。作为消费品供应侧的品牌商和经销商也不得不面对零售业态变化带来的影响，开始考虑重新布局销售渠道，**调整销售费用的投入方向与分配额度**。渠道费用管理，这一曾经被视为“后台职能”的领域，正在成为决定**企业盈利能力**和**市场话语权**的关键。

正是这些普遍存在的困境，激发了创作本书的灵感——我们希望通过系统化的理论与实战经验结合，帮助企业实现对渠道费用从“粗放式管理”到“精细化管理”的转变，从“事后检核复盘”到“事前预测控制”的转型。

以下从战略层面探讨渠道费用管理的几个关键问题。

1. 渠道费用为什么一直都是成本黑洞？

渠道费用因渠道的多层级特性而存在信息断层和透明度问题，常被视为“成本黑洞”。这主要是因为品牌商难以全面掌握和验证费用在各个环节的真实使用情况。2023年，某知名饮料巨头在内部审计中发现，一场耗资800万元的夏季促销活动，实际有效投入不足60%。凯度咨询和中国连锁经营协会联合研究显示，中国消费品行业每年约37%的促销费用（约420亿元）因管理漏洞而“隐形蒸发”。这种“投入无底洞，回报看不清”的现状，正在蚕食企业本已微薄的利润

空间。

这些损失源于三个维度的系统性缺陷：

（1）真实性危机：经销商虚构终端网点、虚报推广活动等行为，导致企业每年 20%~50% 的渠道费用投入沦为“灰色支出”。某调味品企业曾发现其 70% 的终端陈列费流向不存在的零售网点。

（2）合理性悖论：费用分配往往依赖经验主义而非数据洞察。某建材企业省级代理商的年度促销预算，竟与区域 GDP（国内生产总值）解释呈负相关，暴露出资源配置的严重错位。

（3）效率陷阱：费用核销链条长、人工审核慢，从费用申请到核销的平均周期长达数月，手工对账经常出错导致核销多次反复。这样低效的方式同样会给企业增加成本。

2. 渠道费用管理有没有通用的方法论？

“食品饮料、调味品、酒类、日化、医药、建材、农牧”等细分行业的渠道费用管理问题是否有共性，能否找到管理共性？

先来看看各个细分行业渠道费用管理存在的问题：

● 食品饮料行业：高频消费特性要求极致的渠道周转效率，但过度依赖 KA 卖场导致费用集中度过高。某休闲食品企业 KA 渠道费用占比达 55%，而社区团购、零食折扣店等新兴渠道的投入不足 5%，错失结构性增长机遇。

● 酒类行业：高端化转型中，品鉴会、圈层营销等体验



式费用激增，但效果评估缺乏量化标准。某白酒企业审计发现，其每年投入超 2 亿元的品鉴会费用中，有 34% 的活动未触达目标消费者，部分品鉴会实际到场人数仅为报备数据的 20%。更严峻的是，传统大商制下，费用往往被头部经销商“劫持”，导致中小经销商资源获取不足，渠道生态失衡。

● 日化行业：线上直播电商与线下 CS 渠道^①的博弈加剧，费用投入陷入“双轨制”矛盾。某洗发水品牌为保线下经销商利益，强制要求线上直播价格与实体店持平，结果导致抖音渠道 ROI 仅为 1:1.2，而竞品通过差异化定价策略实现 1:3.5 的投入产出比。更深层的冲突在于，线下渠道的陈列费、堆头费等刚性支出，与线上流量采买费用形成资源挤占。

● 医药行业：“两票制”改革与 DRG^②支付体系倒逼渠道扁平化，传统多级分销模式下的返利体系面临重构。某药企因未能及时调整代理商激励政策，一年内渠道覆盖率下降 10%。

● 建材行业：定制化服务与长尾渠道特性，导致隐性服务成本吞噬利润。某瓷砖企业测算发现，其经销商上门量房、设计咨询等“非标服务”成本占渠道总费用的 20% 以上。但由于缺乏服务过程数据采集，企业无法有效评估这些投入与

① CS 渠道（化妆品专营店，即屈臣氏、丝芙兰这类以销售美妆个护为主的线下连锁门店）。

② DRG（疾病诊断相关分组付费，医保按病种打包定价结算，而非按实际费用报销）

终端成交的关联性。更严重的是，部分区域经销商通过虚构安装服务工单，套取企业专项服务补贴，年损失超过千万元。

● 农牧行业：生产资料渠道的高度分散性，使得费用管控颗粒度难以细化。某饲料企业发现，其县级经销商实际服务终端养殖户的数量，与系统记录数据存在大量偏差。

上述各个细分行业的费用管理问题，呈现出跨行业的共性规律：

（1）渠道层级与数据透明度呈负相关：每增加一级分销环节，费用真实性损耗率都会上升；

（2）费用结构刚性化与渠道迭代速度脱节：企业完成主力渠道费用策略调整往往需要数月甚至一年以上，错失新兴渠道快速成长的发展窗口期带来的红利；

（3）技术工具滞后于业务复杂度：还有很多企业仍在使用手工台账或 OA^① 这类非专业工具管理渠道费用，给造假提供了空间，从而给企业带来了巨大损失。

这些都昭示着一个残酷现实：渠道费用管理已不再是简单的流程优化问题，试图通过 OA 系统实现费用流程审批是无法解决问题的，只会自欺欺人。企业需要从“预算制定合理性和变更灵活性、活动方案参与范围的针对性、活动凭证采集的真实性、核销审批决策的准确性、活动效果复盘和优化”等多个环节提炼出一套渠道费用深度管理模型，才能系

① OA（办公自动化系统，一种用于审批、流程管理的通用办公软件）。



统性地解决问题。

3. 数字化能否实现从“人治”到“数治”？

渠道费用管理的复杂度众所周知，解困之道在于构建“数据驱动、全程可视、智能决策”的渠道费用管理体系。从管理成熟角度来看，可将企业的渠道费用管理划分为五个进化阶段：

（1）手工台账阶段：依赖 Excel 表格管理，“数据孤岛”严重，数据真实性无法辨识，核销周期超过 30 天。

（2）流程电子化阶段：在 ERP^① 或 OA 中实现费用审批流程电子化，实现线上审批，但无法结构化记录每种费用详细的业务数据，更无法确保费用凭证的真实性，往往充斥着大量的造假。

（3）费用全流程管理阶段：在专业的渠道费用管理系统（TPM，Trade Promotion Management）实现了各类费用的“预算、活动方案、申请、执行、结案、核销、兑付、核算”全流程管理，确保费用真实发生。

（4）智能洞察阶段：分析各类营销活动的 ROI，动态优化资源分配，把费用投入到 ROI 更高的活动中、ROI 更高的渠道中、ROI 更高的区域中、ROI 更高的产品中。

（5）智能优化阶段：通过 AI 算法预测举办的活动将会

① ERP（企业资源计划系统，一种用于整合财务、采购、库存等核心业务的企业管理软件）。

带来什么样的效果，以便活动策划者在事前优化方案（TPO，Trade Promotion Optimization），在实施后获得最大化的收益。

这一进化路径的本质，是将渠道费用管理从事后纠偏的“消防员”角色，升级为前置规划的战略指挥系统。这一转变必须依赖数字化才能完成，所以说数字化是渠道费用管理的范式革命，绝不是简单的流程管控。

4. 渠道费用管理的终极目的是什么？

更高阶的渠道费用管理，需要跳出“费控思维”转向“价值共生”。当企业将渠道伙伴视为数据联动的战略协同方而非成本转嫁对象，将提升产品动销作为双方合作的目标。

比如：部分白酒企业采用的“控盘分利”就是把零和博弈变成了增量分配，实现了价值共生。控盘分利的精髓在于用数据链打通价值链：企业通过终端扫码、品鉴会签到系统采集一物一码数据，实时追踪费用投入与消费行为的关联性，并自动对经销商、分销商、零售终端、销售人员、消费者执行多层共同分利规则。特别是通过“增量越多分配比例越高”这一分利规则，拉动渠道伙伴的积极性，从而带来市场增量。这种新模式还可以从根本上解决传统模式下的费用截留、数据造假等顽疾。

再比如：部分企业采用“联合投资”的策略，按经销商投入费用进行1:1配比投资，联合将费用投入零售终端，经销商必然也将更加重视投资效果，从而关注费用的过程管理。



在这种模式下，渠道费用不再是“企业施舍给经销商的预算”，而是双方共同投资市场机会的资本。

通过对以上四个问题的追问，分析出了渠道费用管理的核心痛点及大体的解决之道。但如果想了解具体如何执行才能实现渠道费用的先进管理，则需要进一步阅读后面的章节内容，希望能给您带来一些启发和思考。

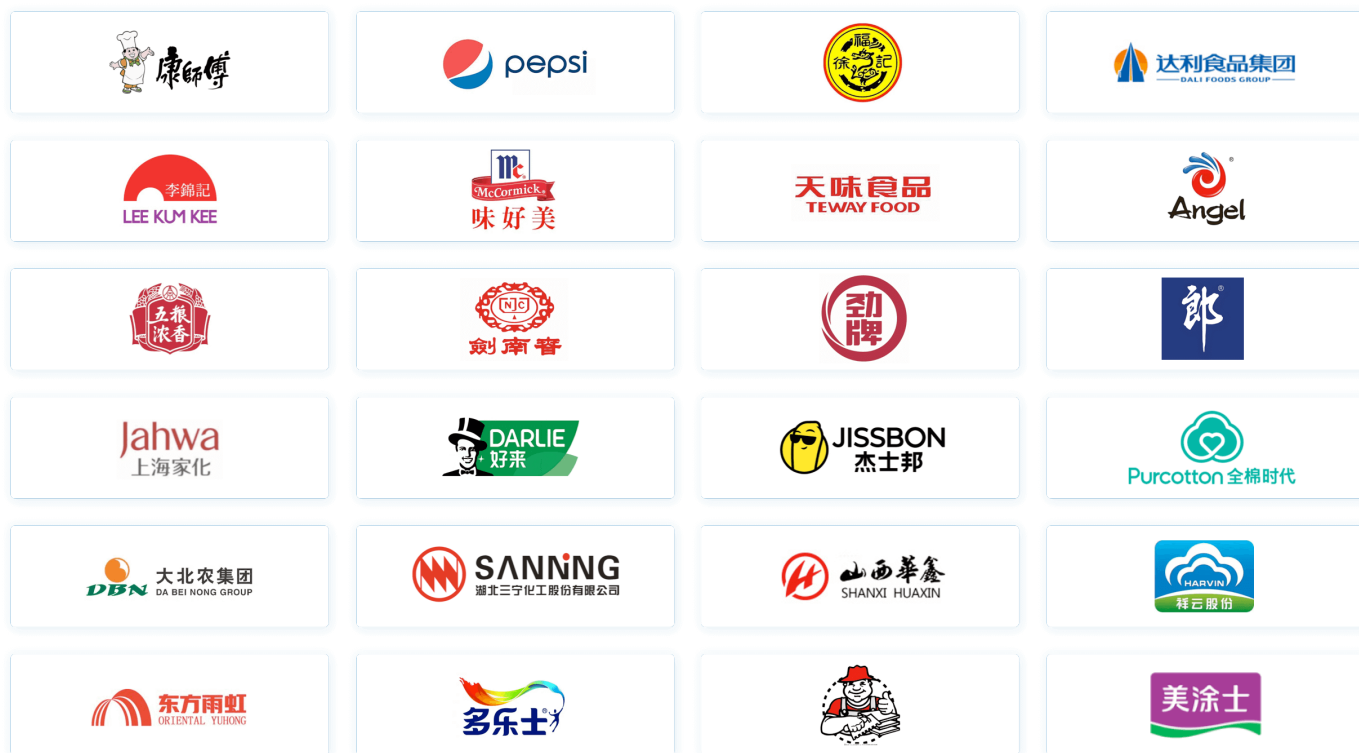


关于勤策

勤策（南京掌控网络科技有限公司）成立于2012年，专注消费品行业数字化与AI，帮助品牌商和经销商构建AI驱动的销售与渠道运营体系。总部南京，全国设十多个分支，已完成C轮融资。

十余年服务数万家企业，客户涵盖全球集团、上市公司和领先品牌，产品覆盖SFA、DMS、TPM、mERP、B2B订货等。现全面融入AI，推动企业从数字化记录走向AI理解、辅助决策与执行。使命：用数字化和AI提升销售力与渠道力。期待合作。

数万家企业正在使用



获取解决方案



扫码购书

