

◆ 高等学校市场营销专业主干课程系列教材 ◆

分销渠道 管理

◆ 主编 赵 锋



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

分销渠道管理

主 编 赵 锋

副主编 卢 灵 罗雪梅 杨世信



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

分销渠道管理/赵锋主编. —武汉:武汉大学出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-307-16121-4

I. 分… II. 赵… III. 分销—购销渠道—高等学校—教材 IV. F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 134083 号

责任编辑:王 睿 郭 芳 责任校对:方竞男 装帧设计:吴 极

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: whu_publish@163.com 网址: www.stmpress.cn)

印刷:虎彩印艺股份有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:14 字数:355 千字

版次:2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-16121-4 定价:35.00 元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

“产品是立命之源,渠道是立命之本。”分销渠道管理不但是企业获得竞争优势的重要战略武器,而且逐渐成为 21 世纪营销管理的核心。因此,对于分销渠道管理的重要性无论怎么强调都不为过,这已成为企业界与学术界的共识。本书从应用型本科的培养目标出发,适应现代社会对实用型人才的需要,充分汲取国内外同类教材的长处,重点讲述了渠道设计、渠道激励、渠道管理与控制等实务知识,结合大量实战案例,深入浅出,启发思考,旨在培养学生的综合分析能力和实践技能。

全书共分为 10 章,主要内容包括:分销渠道导论、分销渠道设计、分销渠道管理概要、分销渠道成员管理、分销渠道冲突管理、分销渠道物流管理、渠道资金链与费用管理、分销渠道信息系统、网络分销渠道和国际分销渠道。

第 1 章是导论部分,主要介绍了分销渠道的职能、流程、模式、组织结构和关键要素等基本知识,为读者勾勒出清晰的逻辑框架,为后面的学习做好铺垫。

第 2 章主要就分销渠道系统的设计作了相关阐述,内容包括以顾客需求为导向的分销渠道设计的思想、原则、策略及建立分销渠道系统的过程等。本章是全书的一个重点章节,只有掌握了如何设计与选择合理的分销渠道之后,才能进行分销渠道系统的控制与管理。

第 3 章主要介绍了分销渠道管理的主要内容、管理方法、管理制度及渠道政策。本书搜集了有关企业的渠道管理制度和管理表格进行应用示范,便于读者学习和掌握。

第 4 章主要介绍了各渠道成员的基本含义、主要特点、基本职能及其在渠道中的地位。近年来,关系营销方兴未艾,了解各渠道成员的责、权、利,是有效进行渠道关系管理的基础。

第 5 章主要介绍了分销渠道冲突管理的内容,包括分销渠道成员管理、冲突管理和控制管理。在分销渠道控制管理的相关内容中,较为详尽地讲述了对销售人员、渠道费用和窜货的控制方法,具有贴近实际、操作性强的特点。

第 6 章主要介绍分销渠道物流管理的内容,包括分销渠道中物流系统的构成、物流管理的概念、物流管理任务与职能、物流管理中运输管理及仓储管理。

第 7 章主要介绍了资金链与渠道资金链的概念,以及渠道资金链断裂的一般原因,从组织结构体系、渠道信用评估体系、赊销风险管理体系和货款回收管理体系四个方面构建分销渠道信用体系。

第 8 章主要从基本概念、结构功能和系统运行等方面介绍了物流管理信息系统的基本知识。通过本章的学习,要求学生掌握物流管理信息系统的构成要素、运行模式及业务程序,懂得以顾客需求为导向,设计扁平、柔性、快速反应的交互式渠道信息系统。

第 9 章主要介绍了网络分销渠道的基本概念、类型、建设及其特有策略。这是网络给企业提供的一种全新的渠道模式,不仅拓展了营销视野,还大大降低了成本费用。

第 10 章讨论了国际市场营销中分销渠道的设计与管理问题。国际分销渠道是国内分销

渠道跨越国境的延伸,本章内容突出了其特殊性。对国内外分销渠道的区别与联系,以及国际分销渠道进入方式的理解是本章的重点。

本书由广西财经学院赵锋担任主编;广西财经学院卢灵、罗雪梅、杨世信担任副主编。全书由赵锋统稿、修改和定稿。具体编写分工为:

赵锋,第1章、第2章、第5章、第6章;

卢灵,第3章、第4章;

罗雪梅,第7章、第8章;

杨世信,第9章、第10章。

本书体例新颖,案例丰富,深入浅出,贴近读者,既可作为高等学校本科营销管理类专业学生的教材,又可作为企业营销管理人员自学或培训用书。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中错误之处在所难免,敬请各位读者和专家批评指正。

编 者

2015年3月

目 录

1 分销渠道导论	(1)
1.1 分销渠道概述	(2)
1.2 影响分销渠道效率的关键因素	(13)
2 分销渠道设计	(20)
2.1 分销渠道成员概况及其选择	(20)
2.2 分销渠道设计的原则和目标	(26)
2.3 分销渠道设计的主要影响因素	(29)
2.4 分销渠道系统的模式	(30)
3 分销渠道管理概要	(39)
3.1 分销渠道管理的内涵、目标及主要内容	(39)
3.2 分销渠道关系管理概要	(42)
3.3 分销渠道的控制力和控制手段	(45)
3.4 分销渠道的政策管理	(56)
4 分销渠道成员管理	(64)
4.1 中间商的绩效评估	(64)
4.2 中间商的激励	(71)
4.3 业务代表对中间商的管理	(74)
5 分销渠道冲突管理	(81)
5.1 分销渠道冲突的基本知识	(82)
5.2 分销渠道冲突的分析	(84)
5.3 分销渠道冲突的处理	(86)
5.4 窜货管理	(93)
6 分销渠道物流管理	(105)
6.1 分销渠道物流管理概述	(105)
6.2 商品运输管理	(111)
6.3 仓储管理	(115)
7 渠道资金链与费用管理	(127)
7.1 渠道资金链概述	(127)

7.2	渠道信用体系的确定	(129)
7.3	渠道费用及其控制	(141)
8	分销渠道信息系统	(148)
8.1	分销渠道信息系统概述	(149)
8.2	分销渠道信息系统的结构	(152)
8.3	分销渠道信息系统的运行	(157)
8.4	分销渠道信息系统的业务程序	(159)
8.5	分销渠道信息系统的流程分析	(161)
9	网络分销渠道	(171)
9.1	网络分销渠道概述	(171)
9.2	网络分销渠道的类型	(176)
9.3	网络分销渠道的建设	(182)
9.4	网络分销渠道的策略	(185)
9.5	网络分销渠道的冲突	(191)
10	国际分销渠道	(197)
10.1	国际分销渠道的特征	(197)
10.2	国际分销渠道的进入方式	(200)
10.3	国际分销渠道的协调与管理	(207)
10.4	经济全球化下国际分销渠道的发展趋势	(210)
	参考文献	(215)

1 分销渠道导论

【学习目标】

1. 理解分销渠道的概念及含义；
2. 掌握分销渠道的基本职能、基本流程、基本结构和关键要素等要点；
3. 认识在现代市场经济条件下分销渠道管理对企业营销活动的重要作用。

【能力要求】

1. 学会分析不同类型企业的渠道职能、渠道流程和渠道结构的特点，并掌握不同类型企业的渠道适应性。
2. 学会分析分销渠道服务价值和成本支出的关系，指导企业在渠道管理实践中怎样应用这一原理，在提高顾客的渠道服务价值的同时，解决企业降低渠道成本的问题。

【引例】

联想通路三部曲——看中国企业渠道建设的典型路径

联想作为中国 IT 行业的领先者，其渠道再造经历了三个标志性的阶段。20 世纪 90 年代中期，联想实行代理渠道制。在全国范围内，联想拥有几千家分销代理商，分销商下面还有数以万计的零售商。由于渠道过长，导致管理混乱甚至失控，尤其是随着联想产品线的增长，通路已达不到共享的效率。1998 年，联想开始第二阶段渠道模式的重构，引入专卖店的特许经营模式，加速构建直营店。截至 2000 年年底，联想专卖店的销售增长超过分销和代理渠道。2004 年，联想再次进行通路改造，建立第三阶段的新渠道模式——通路短链+客户营销，以更短的渠道和强化以客户为中心的营销模式赢得竞争优势。

从联想渠道演进的路径可以看出，联想早期以层级较长的分销为主，虽然最大程度地利用了社会资源，但企业对渠道的控制力被削弱，并且增加了产品成本。而第二、三阶段渠道模式以终端为突破口，贴近最终用户，并通过加盟专卖店塑造了品牌形象。

中国本土企业渠道建设的典型路径有：通过各地的分销商拓宽和延伸渠道到终端、调整渠道结构使渠道重心下沉、自建渠道和基于互联网技术建立 e 渠道等。其中自建渠道的风险最大，在增强企业控制力的同时，带来成本的巨大风险，耗费企业大量资金、人力、精力。因此，自建渠道的扁平化策略，需要企业在收益与成本之间进行权衡。

1.1 分销渠道概述

1.1.1 分销渠道的含义

(1) 分销渠道的概念

分销渠道是指产品或服务从制造商向消费者转移过程的通道或路径。制造商生产的产品或服务通过这个通道或路径,顺利到达最终消费者手中的全过程,分销渠道涉及若干中间环节,通常包括制造商、批发商、零售商及其他辅助机构。他们为使产品或服务顺利到达最终消费者手中而履行各自的职能,通力合作,有效地满足市场需求,实现产品价值和企业效益。

(2) 分销渠道概念析义

一般来说,分销渠道的概念包含以下四层含义。

① 分销渠道是由渠道成员的经济活动构成经济关系的集合。

集合的起点是制造商,终点是消费者或用户。一个完整的分销渠道过程是由两个或两个以上的渠道成员,主要是那些相互独立、相互衔接的专门从事流通的中间商机构或个人分工与协作的结果。因此,从一定程度上说,分销渠道就是若干中间商的利益关系及这些关系的整合过程。

② 分销渠道是通过渠道成员的营销活动,向消费者提供价值的过程。

渠道成员针对不同特点的目标消费者,通过分销渠道在适宜的地点和时间,以适宜数量和优质的产品,以适宜的价格和销售方式向消费者或用户提供产品或服务,满足其价值需要。此外,分销渠道的形式还因适应目标消费者需求的变化而发生演变。例如,一个办公用品公司通过对市场进行分析,认为大多数办公用品客户采购办公用品的关键在于寻找合适的供货渠道,这个渠道符合其采购习惯、订货数量、交货要求及服务需求。而办公用品的市场容量约为100亿元,其中销售办公用品的超级市场约占6%的市场份额,其目标市场是商场周围5千米左右的中小型企业事业单位。由于超级市场可以以较低价格直接向厂商大批量进货,然后以较低的价格卖给消费者。直接邮购和通过商品目录订购的分销渠道得到消费者认同的原因就在于,一是其商品价格同超级市场一样便宜,二是消费者绕开中间商直接同制造商打交道,可以及时收货。但如果客户是定期采购业务,经销商就必须有针对性地考虑在何时,采用何种渠道和销售方式来满足消费者的需要,其内容包括:发运时间、订货业务、技术支持、维修服务、商品品种、商品品牌及回扣政策等。

③ 分销渠道的核心问题是交易活动,即买卖双方的购销活动。

一般分销渠道的过程都是由一次或多次的交易活动完成的,也就是说,商品或服务从制造商出来要经过一次或多次的商品所有权更换。同时商品或服务的实体要在一定的时间和空间里转移,最后才到达最终消费者或用户手中。因此,商品流通活动也被称为商流、物流、资金流及信息流的“四流”活动。

④ 分销渠道是一个多功能系统。

分销渠道系统的活动包括商品或服务流过程的调研、购销、储运、分拣包装、融资、配送等多种职能,这些职能也是分销渠道的基本职能。职能发挥作用主要体现在通过中间商成员的共同努力,刺激消费需求,扩大销售,实现渠道成员所追求的营销效益上。

【扩展阅读 1-1】

白酒的分销渠道

四川宜宾市某品牌白酒企业生产的一批白酒,用火车运到南宁市,销售给当地的专营批发商。批发商把这一批白酒转卖给崇左市 A 商场。批发商负责用汽车把白酒从火车站运送到崇左市 A 商场,这批白酒最终通过 A 商场销售给崇左市消费者和机关团体,即最终消费者。

在这批白酒的分销过程中,宜宾市某品牌白酒企业、铁路运输公司、南宁市某专营批发商、某仓储公司、汽车运输公司、崇左市 A 商场、宜宾市和南宁市两地的商业银行、消费者和机关团体都是参与者。

思考:这些参与者中,哪些构成了白酒的分销渠道?

分析提示:宜宾市某品牌白酒企业、南宁市某专营批发商、崇左市 A 商场和最终消费者(普通家庭消费者和机关团体)。这种观点的理由在于,只有这些渠道成员就商品所有权发生过交易关系。商品的分销渠道与物流过程如图 1-1 所示。

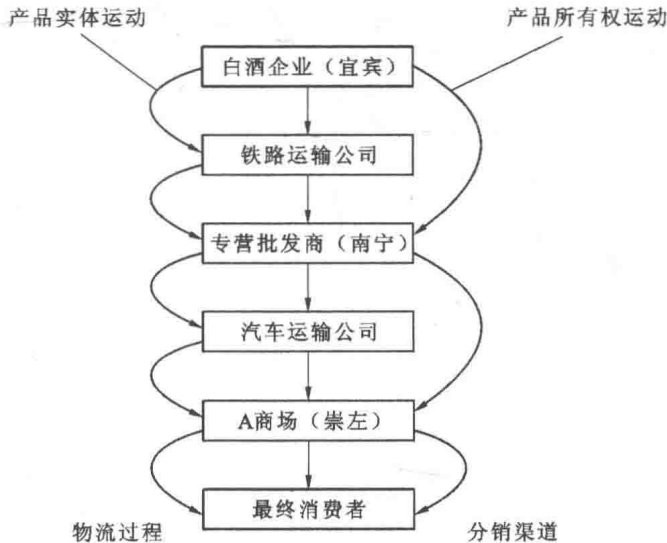


图 1-1 商品的分销渠道与物流过程

1.1.2 分销渠道基本职能

分销渠道是企业整个营销活动的重要组成部分,其设计能否使产品迅速地到达目标消费者?渠道的成本如何控制才能最大限度地实现营销目标?这是分销渠道设计与管理必须解决的两大问题。

假设某一日化产品公司的分销渠道结构如图 1-2 所示。图中列举了日化产品从制造商到达最终消费者手中所经过的流程。它是由若干相互独立的渠道主要成员,如各个销售组织和代理机构组织,加之一部分渠道辅助成员(如运输商、广告公司、财务机构等),共同构成的渠道系统。它们各自履行一种或多种职能,促进产品或服务最终实现消费。

图 1-2 展示了分销渠道是由若干渠道成员,包括主要成员和辅助成员组成的。各个渠道成员履行各自的职能,彼此互为上下游关系且联系密切,在流通链中互动和合作,形成了一条增值的分销价值链,最终实现顾客价值。

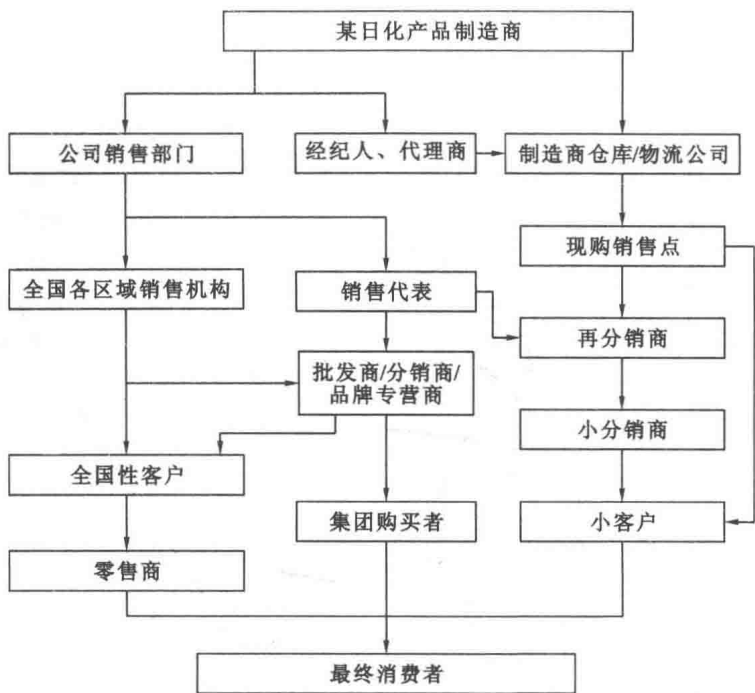


图 1-2 某日化产品制造商的分销渠道图

(1) 分销渠道基本职能的内容

分销渠道的基本职能就是指分销渠道的功效和能力。一般来说,分销渠道具有九大基本职能:调研、促销、寻求、编配、洽谈、物流、融资、财务、风险。

a. 调研。搜集、整理现实与潜在消费者、竞争者及营销环境的相关信息,并及时地传递给渠道中的其他参与者和合作者。

b. 促销。各个环节的成员通过各种促销手段,把商品和服务的相关信息传播给消费者,刺激消费者的需求和欲望,促进其采取购买行为。

c. 寻求。通过认真分析市场机会,寻求潜在市场和潜在顾客,针对不同细分市场目标消费者的特点,提供不同的分销渠道形式。

d. 编配。按照买方要求分类整理供应品,例如,按产品相关性分类整理和组合,调整和改变产品包装大小、分级等,以满足不同消费者的需要。

e. 洽谈。各个渠道成员之间,按照互利互惠、彼此协商的原则,就有关交易商品的价格、付款和交货条件等达成协议。

f. 物流。分销渠道最终要实现把商品送到消费者的手中,满足其消费需求的目标,因此,分销渠道不能缺少采购供应、商品实体的运输、储存和配送服务等功能。

g. 融资。为了顺利地实现商品的交换,分销渠道的成员之间可以用赊销、信用的形式互相协作,加速商品流通和资金周转。

h. 财务。分销渠道促进商品交易和实体分销的活动是伴随资金的流通进行的,分销渠道当然离不开货款往来,交易费用支付、消费信贷实施等都需要筹措和用活、用好有限的资金等财务管理的功能。

i. 风险。分销渠道成员除了在商品流通中通过分工分享利益以外,还应共同承担商品销售、市场变化带来的风险。

(2) 确保实现分销渠道的基本职能的原则

一个完整的分销渠道过程是分销渠道基本职能的集合。但在分销渠道的过程中,并不是每个渠道成员的分销活动都执行全部渠道职能。由于渠道成员分处不同的流通环节,所起的作用不同,因此他们所承担的渠道职能有所不同。在分销渠道的流通过程中,渠道成员是由供应链联系起来的既有分工,又有协作的联合体。在渠道成员之间,这些基本职能还可以相互转移。分销渠道的基本职能,哪一部分应由哪些成员来承担,或者是否需要在渠道成员之间转移,应以是否符合“流通效率更高、交易成本更节约”的原则为前提。

从以上对分销渠道基本职能的认识得知,分销渠道成员及其职能的选择,应遵循以下三个原则:

- a. 分销渠道的成员可以增减或被替代;
- b. 渠道成员减少或被替代后,其原来承担的渠道职能并不会随之减少或被替代;
- c. 渠道成员增减或被替代后,其所承担的职能一般只是在同一供应链上进行向前或向后的转移,交由其他渠道成员来承担而已。

【扩展阅读 1-2】

IBM 的分销渠道系统

IBM 计算机公司的分销渠道系统,针对不同的用户对计算机产品及服务的不同要求,采取多渠道网络系统,充分发挥渠道功能。IBM 销售公司主要面向大中型企业客户;IBM 直销公司则主要负责向小型企业和个人职业用户,如律师、会计师等销售计算机及其配件,销售方式是电话订购和邮购。这两条分销渠道由 IBM 直接管理。IBM 的第三条分销渠道由一些独立的中间商组成,包括计算机专营店与代理商,他们负责向数据处理、保险、会计、审计、石油等行业的用户销售计算机及相关软件、配件。

思考:IBM 计算机公司的多渠道网络系统的三种销售方式,各自承担什么主要的渠道职能?

分析提示:分销渠道具有九大基本职能,分别为调研、促销、寻求、编配、洽谈、物流、融资、财务、风险。IBM 计算机公司的多渠道网络系统的三种销售方式在承担上述渠道职能上各有侧重。

1.1.3 分销渠道的基本流程

(1) 分销渠道的基本流程及主要内容

“流程”通常是对商品流动方向的描述。分销渠道的基本流程就是指由渠道成员依顺序执行的一系列职能,如图 1-3 所示。

① 实体流也称物流,是指产品实体在渠道中的空间移动,即从制造商的手中到最终用户手中的运输和储存活动。物流是分销渠道中十分重要的基础,为了保证渠道的运行效率和质量,渠道成员就要强化物流管理、降低物流成本、提高分销渠道的效率和效益。

② 所有权流也称商流,是指商品的所有权从渠道的一个成员手中转移到另一个成员手中的过程,表明了流通时所有权关系的变更。一般来说,商流都会在不同的渠道成员之间发生转移,但也有一些渠道成员参与流通活动,商品的所有权并没有转移到其他成员的手中。例如,

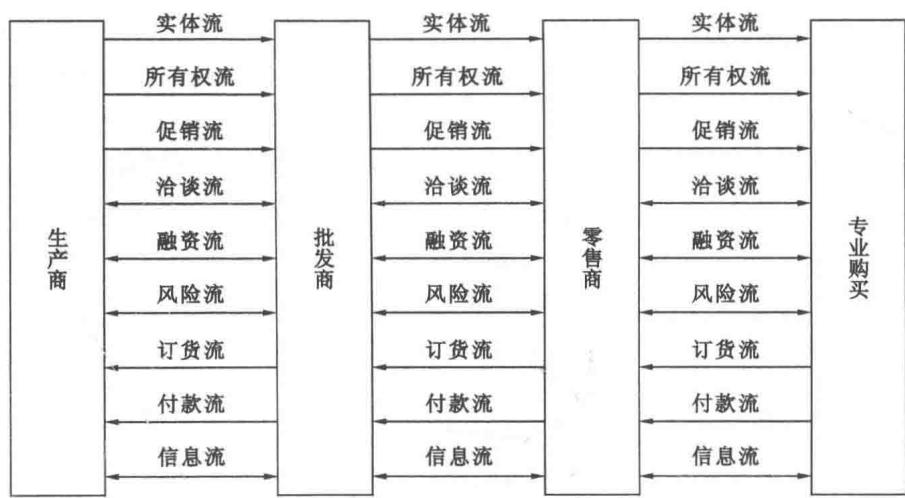


图 1-3 分销渠道的基本流程

代理商的活动能促进商品的流通,但他不是一级商品所有权的持有者。

③ 促销流是指渠道成员促进销售的行为。各个渠道成员在商品流通的活动中都会尽可能地使用各种有效的促销手段,尽快地将商品推向最终消费者,提高商品的流通速度。这些促销手段包括广告推广、营业推广、公关推广、人员推广及服务推广等。

④ 洽谈流是指渠道成员之间就双方交易的商品价格、付款的方式、交货的地点和时间等条件进行洽谈,一经双方确认就成交。

⑤ 融资流是指渠道成员之间资金互相融通的活动。融资流可分为前向融资和后向融资两种。供货者向购买者赊销商品就属于前向融资,如某汽车制造商设立专门机构,不仅为其用户提供财务帮助,还为持有其汽车存货的经销商融资;购买者向供货方预付的商品定金属于后向融资,如买房的消费者预付购房款;家电公司预付货款,大量订购家电商品等。

⑥ 风险流是指渠道成员在流通活动中,有可能遇到像产品积压、过时、报废、丢失、耗损、产品返修率高、合同违约、市场变化、自然灾害等不可预测的损失问题。这些风险都会在成员之间互相转移,每个成员都有可能要承担流通的风险。

⑦ 订货流是指渠道成员向供应商订购商品的活动。订货流一般是由专业购买者或消费者向零售商订货,零售商向批发商订货,批发商向制造商订货的后向流程。

⑧ 付款流是指渠道成员向其供应商购买商品所支付货款,或者支付为实现购销活动发生的服务费引起的资金流动。

⑨ 信息流是指各个渠道成员之间为了促进商品流通互相传递市场信息的活动。

在以上九大部分的流程中,实物流、所有权流、促销流属于前向流程,即在渠道中依次从制造商流向批发商、零售商、消费者;订货流、付款流属于后向流程,即分别由渠道中的后一成员流向前一成员;洽谈流、融资流、风险流和信息流则是双向流程,即在交易的成员之间互动进行。

(2) 分销渠道职能与流程的关系

分销渠道职能与流程的关系是指分销渠道的基本职能的实现要通过它的流程来完成,流程效率的高低决定了职能产出功率的大小。

从以上的分析得知,分销渠道的职能和流程都是不可或缺的。但在实际的流通活动中,还需解决渠道成员间如何进行合理分工的问题。一般情况下,渠道的职能或流程都是分别由多

个成员来分工协作完成的,有些成员完成多种职能或流程,有些成员则侧重完成某一种职能或流程的,也有单独由某一个成员完成全部的职能或流程的。作为控制分销渠道主体的制造商,对渠道成员的取舍,应以获得分工和协作的最大利益为前提,充分发挥各个成员在渠道中的专业优势、规模效应,实现更高的流通效率,完成分销的基本职能。

渠道成员在流通各个环节中的角色不同,相应履行的职能不同,参与流程的程度自然也不同。分销渠道的主要流程,如所有权流、实体流、洽谈流、促销流、付款流等,分别由不完全相同的成员承担,各有侧重,如图 1-4 所示。而这些流程之间应是协调的、协作的、流畅的、前后衔接的。例如,某新产品在市场上销售不理想,究其原因,有可能是促销流和实体流不协调造成的,尽管该产品市场促销做得很成功,产品的知名度迅速提高,但运输跟不上或仓库库存不足使供应延误,许多零售网点常常缺货,就直接影响了销售效果。

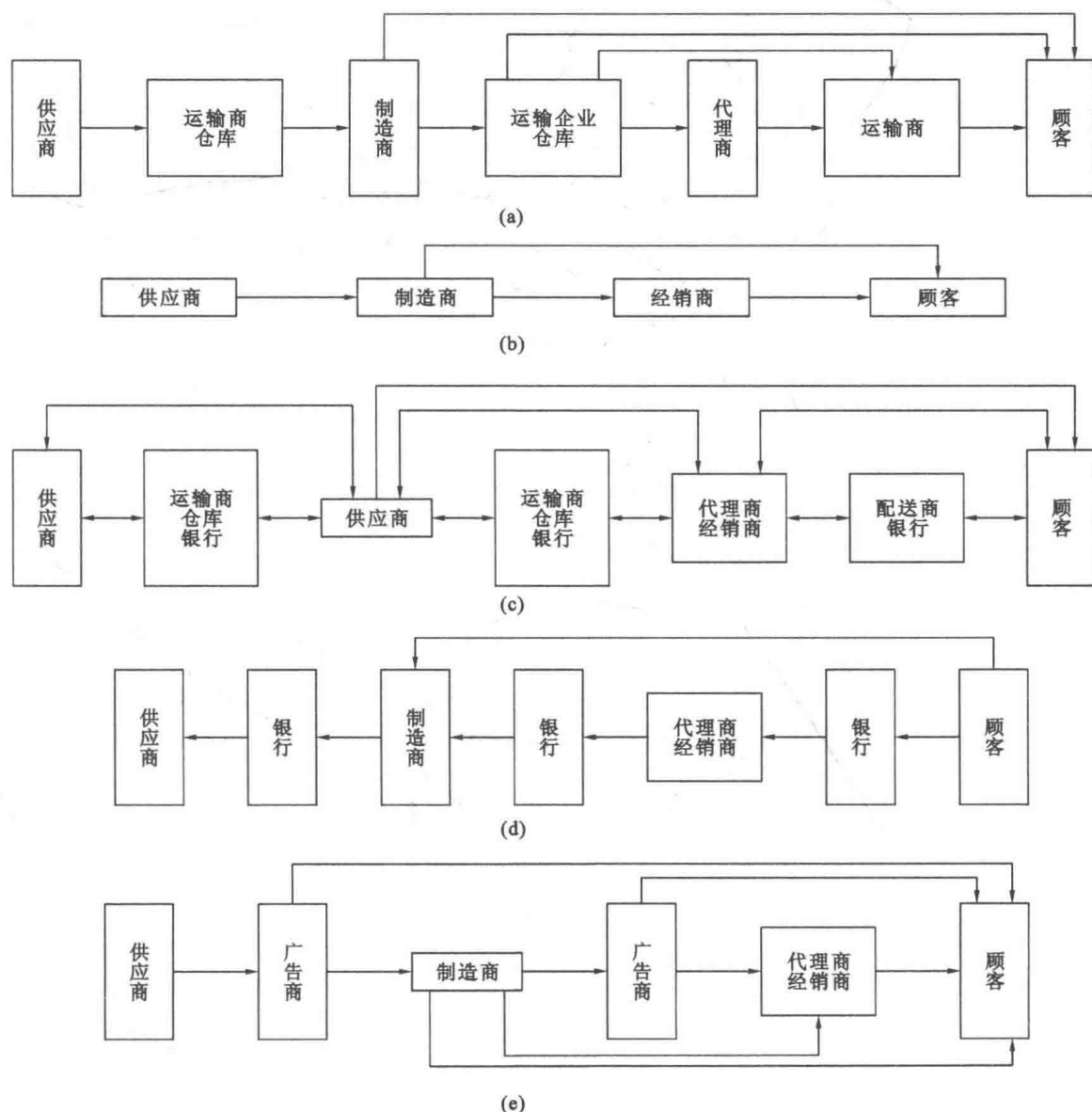


图 1-4 分销渠道的主要流程及其实施成员

(a) 实体流程; (b) 所有权流程; (c) 信息流程; (d) 资金流程; (e) 促销流程

再如,渠道流程的协调主要靠信息的畅通和信息的共享。通过信息的传递和交换连接制造商、批发商、代理商、零售商、银行等各个渠道成员,使渠道运作协调,产品流通顺畅,及时有效地满足消费者需求。在信息时代,以计算机和网络技术为标志的信息技术是渠道畅通的保证。例如,沃尔玛的“零库存”物流体系就是靠其强大的信息管理体系支撑的,消费者在美国的沃尔玛公司购买商品,该信息会同时传递给制造商,由此该信息会变为生产与补充存货的计划,还可以发出发货的指令,这就大大降低了货物从制造商到零售商实体分配的流通成本,并提高了整个渠道流程的效率。

1.1.4 分销渠道的基本结构

分销渠道的基本结构是指从制造商到消费者的流通过程要经过多少环节,即渠道的“长度结构”,称为渠道的纵向层级;每一个环节有多少经销商,即渠道的“宽度结构”,称为渠道的横向构成。由层级结构和宽度结构就构成了某一产品的营销网络系统,即分销渠道系统。

(1) 分销渠道基本结构的内容

分销渠道基本结构包括层级结构、宽度结构。

① 层级结构。

分销渠道的层级结构按照商品从制造商到消费者的转移过程中经过多少次购销环节来划分。每一个环节都发生一次产品所有权的转移,转移多少次就形成多少级的中间商层次。

根据渠道级数的不同,分销渠道的层级结构可以分为以下几种形式,如图 1-5 所示。

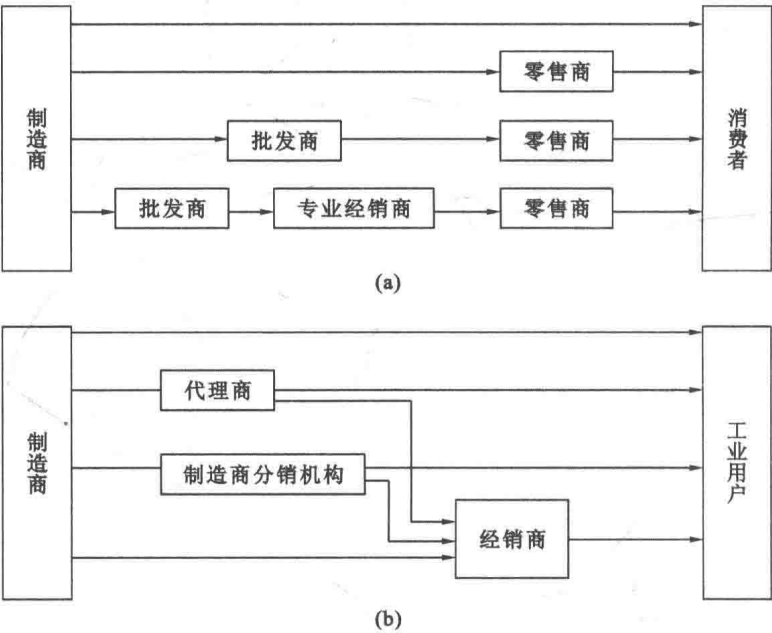


图 1-5 分销渠道的层级结构

(a) 消费品市场分销渠道;(b) 工业品市场分销渠道

a. 零阶渠道,一般也称直接渠道,是指产品从制造商直接销售给最终消费者,产品不经过任何中间商环节的分销渠道形式,又称直销形式。直销形式主要有上门推销、邮购、电话销售、网上销售、厂商自设的直销部门等。直销形式没有经过任何中间商的环节,是最短的渠道模式,能降低交易成本,取得理想的分销渠道效益。随着信息技术的广泛应用,流通手段的现代

化,直销形式应用得越来越多,也越来越广泛,其发展前景非常广阔。

b. 一阶渠道,是指产品从制造商到达最终消费者的流通中只经过一个层级中间商的环节。如果是生活消费品市场,中间商常常是零售商;如果是生产资料产品市场,中间商则常常是批发商或代理商。

c. 二阶渠道,是指产品从制造商到达最终消费者的流通中要经过两个层级中间商的环节。如果是生活消费品市场,二阶渠道是经过批发、零售的两个层级;如果是生产资料产品市场,二阶渠道的成员大多数是由工业品批发商和销售代理商组成。

d. 三阶渠道,是指产品从制造商到达最终消费者的流通中要经过三个层级中间商的环节。这是相对比较长、环节较多的渠道。其比较适用于那些方便消费者购买的日常消费品。例如,设在居民区附近有很多小副食店、小百货店、小五金店等小型零售店,这些众多的小零售商通常不是大型批发商的服务对象。为此,有一些专业性的经销商就在批发商和零售商之间,专门为小零售商提供产品或服务。

多数产品从生产商到最终消费者的分销渠道可能设若干层级,人们将有中间层级的渠道称为间接分销渠道。一般分销渠道的环节越多,对渠道的管理控制就越困难,所以对渠道环节多少的选择,其关键就在于是否方便消费者或用户购买。

要把握产品是采用长渠道结构还是短渠道结构,应比较两种渠道的优缺点和适用范围,如表 1-1 所示。

表 1-1 长渠道与短渠道比较

渠道类型	优点及适用范围	缺点及基本要求
长渠道	适合大量消费的日用品销售;市场覆盖面广;适合市场延伸较长渠道的需要;厂商可以利用中间商的丰富资源,广布网点	厂商对渠道的控制程度较低;产品的流通成本较高,价格难有竞争力;对渠道成员管理的难度较大
短渠道	适用于专用品、时尚品、鲜活产品和顾客较集中的市场区域;厂商对渠道的控制度较高;流通成本较低	厂商要承担大部分或全部渠道的职能,必须有实力才行;市场的延伸力度有限,覆盖面较窄

② 宽度结构。

分销渠道的宽度结构是指在同一层级选择中间商的数目,数目越多就越“宽”,反之则越“窄”。

根据同一层级中间商的数目,分销渠道的宽度结构可以分为密集型分销、选择型分销、独家式分销三种类型。

a. 密集型分销渠道。密集型分销渠道是指制造商在同一层级中尽可能多地选择中间商经销自己产品的分销类型。密集型分销渠道能扩大产品的市场覆盖面,具有网点密度高、方便消费者购买的特点。例如,可口可乐公司与其装瓶商、批发商和零售商紧密协作,共同开发了密集型分销渠道战略。可口可乐公司的产品出现在百货公司、连锁超市、便利店、小商店、学校、游乐场、旅游场所、体育比赛场地、街道自动售货机、医院等地方。这种密集型分销渠道策略,增强了可口可乐公司的竞争力,为可口可乐公司提供了广阔的市场覆盖面。事实上,如果可口可乐公司的产品不能随时满足全世界数以亿计的消费者的需要,也就没有今天可口可乐在全世界饮料市场的地位。密集型分销会产生较高的渠道费用,因为制造商要让出更多的利益给

经销商,而且制造商在对众多的经销商进行管理和控制时,难度会增大。

b. 选择型分销渠道。选择型分销渠道是指制造商按一定的选择条件,在同一层级上选择若干中间商经销自己的产品的分销渠道类型。制造商根据一定时间内所确定的渠道战略和市场竞争的实际情况,有条件地选择经销商。通常情况下,这些条件包括经济实力、经营能力、资信水平、促销能力及服务能力等。例如,制造商需要为用户提供附加价值的服务,要求经销商具有制造商所要求的能力,并在经销活动过程中能按其要求去做,为制造商树立良好的品牌形象。这种渠道类型有利于制造商对渠道的管理,也有利于控制住流通成本,提高渠道的效率和效益。

c. 独家式分销渠道。独家式分销是指制造商在某一个地区或某一个分销环节中只选择一个中间商经销自己的产品的形式。独家式分销的突出特点就在于“独”,制造商要求被选中的经销商只经营自己一家的产品,不得经销其他厂商同类的或者是对本企业产品形成竞争的产品。厂商与经销商双方在合作中关系密切,利益相关。独家式分销一般只适合一些特殊的产品,如产品安装、维修的技术性要求高、使用专业性很强的生产资料用品,此外还有高档的消费品等。

渠道宽度结构的三种类型各有优缺点和适应性,企业应根据实际情况进行选择。对三种宽度结构的渠道类型进行比较,如表 1-2 所示。

表 1-2 独家式分销、密集型分销及选择型分销比较

分销类型	含义	优点	不足
独家式分销	在既定市场区域内每一渠道层级只有一个中间商运作	市场竞争程度低;制造商与经销商关系较为密切;适合专用产品分销	因缺乏竞争,顾客的满意度可能会受到影响;经营商对制造商的反控力较强
密集型分销	凡符合制造商要求的中间商均可参与运作	市场覆盖率高;比较适合日用消费品分销	市场竞争激烈,经销商为了自身利益,可能会破坏制造商的统一营销规划;渠道管理成本较高
选择型分销	有条件地选择经销商	通常介于独家式营销与密集型营销之间	

【扩展阅读 1-3】

可口可乐在中国的 22 种分销渠道

作为世界饮料行业的第一大品牌,可口可乐在中国不仅采用直接控股或与中粮、太古、嘉里等集团公司合资的形式广设装瓶厂,进行市场开拓与分销活动,他们还采用 22 种分销渠道,将可口可乐产品分销到每一个角落。

- ① 传统食品零售渠道。如食品店、食品商场、副食品商场、菜市场等。
- ② 超级市场渠道。包括独立超级市场、连锁超级市场、酒店和商场内的超级市场、批发式超级市场、自选商场、仓储式超级市场等。
- ③ 平价商场渠道。经营方式与超级市场基本相同,区别在于经营规模较大,而毛利更低。平价商场通过大客流量、高销售额来获得利润,因此在饮料经营中往往采用鼓励整箱购买、价格更低的策略。
- ④ 食杂店渠道。通常设在居民区内,利用民居或临时性建筑和售货亭来经营食品、饮料、