



高等院校管理科学与工程规划教材



# 渠道运行管理

倪跃峰 著

赠送电子课件及  
其他立体化资源

清华大学出版社



高等院校管理科学与工程规划教材

# 渠道运行管理

倪跃峰 著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书是一本强调市场营销渠道中国本土化实战性并颇有创意的新作、力作。作者基于长期的教学与渠道实践经验,简明扼要地论述了营销渠道运行、渠道营销参与者、渠道成员行为和渠道冲突,并在渠道运行环境中详尽阐述了商品、服务、定价、商业推广及其相互关系。作者还论述了渠道运行中的物流功能如何有效发挥,以及相关的管理问题。在理论与实践紧密结合的基础上,作者还阐述了渠道运行战略、渠道设计和电子网络渠道的运行。

本书可作为工商管理、市场营销及相关专业大学生、研究生、MBA 等专业学生的教材或主要参考用书,也可供工商管理和市场营销方面的教研人员、从业人员阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

渠道运行管理/倪跃峰著. --北京:清华大学出版社, 2012

(高等院校管理科学与工程规划教材)

ISBN 978-7-302-28983-8

I. ①渠… II. ①倪… III. ①市场营销学—高等学校—教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 115563 号

责任编辑:李玉萍 桑任松

装帧设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:16 字 数:387千字

版 次:2012年8月第1版 印 次:2012年8月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00元

---

产品编号:038698-01



# 序

改革开放三十多年，不少中国企业经历了由单纯的 OEM(原厂设备制造)和面向海外市场，再到部分或主要面向国内市场的转变，营销渠道成为这些企业不得不面对的一个重要问题。对于原来就立足国内的企业而言，营销渠道更是形成竞争优势的“撒手锏”、“重武器”。所谓“决胜终端”就从一个侧面反映了营销渠道的极端重要性。

我不是专门研究营销渠道的，但作为市场营销学者，对营销渠道也非常关注。看了北京理工大学管理与经济学院倪跃峰博士撰写的“渠道运行管理”，感到视角独特，颇有新意。

首先，该书特别强调渠道运行管理的实践性。全书采用大量来自本土的渠道案例，诠释了中国企业在营销渠道管理上面临的问题、挑战、经验和教训，这使本书具有很强的实战性和可读性。不仅其每一章都以“导读案例”开始，而且一些重点章的结尾还有“章末案例”。通过这样的安排，可以让读者具有从案例开始到案例结束的前后呼应之感。为进一步体现实践性导向，本书最后安排了 18 个案例组成的“渠道运行”扩展阅读材料。这些短小精悍的案例材料，与本书的理论和阐释部分相得益彰、交相辉映。

其次，是理论上的探索性。作者在提出并简述营销渠道运行、渠道营销参与者、渠道参与者行为、渠道冲突等基本概念的基础上，在渠道运行环境中重点论述商品或服务、定价、商业推广及其相互关系。也从营销渠道的角度，论述了渠道运行当中的物流功能如何有效发挥作用，以及与此相关的管理问题。并在理论层面，阐述了营销渠道运行战略、渠道设计和电子网络渠道的运行。应当说，作者在很多方面都做了有益的理论探索，这对关注营销渠道理论问题的读者一定会颇有帮助。

再次，是对中国本土性的强调。渠道通常是直接面对终端顾客的，在市场营销组合中，中国本土因素也许是最需要注入的。正是基于这样的认识，本书探讨的都是发生在中国企业身上、时刻考验着企业决策者和管理者神经的渠道设计与渠道运行问题。不仅如此，作者还结合自己对营销渠道教学和研究的长期实践与思考，在材料的选取、内容的详尽与侧重，以及结构的安排等方面，都以服务于本土企业、体现中国营销渠道管理特点为归宿。这与单纯介绍国外市场营销渠道管理经验，或在此基础上部分融入本土案例的著作形成鲜明的对照。

最后，本书在篇幅和内容安排上，没有追求面面俱到，文字表述上也力求简洁、流畅和准确，由此进一步增加了可读性。

总之，我认为，本书既可以作为大学生、普通研究生、专业学位学生的教材或者教学参考书，也可供有关工商企业管理和市场营销从业人员阅读。开卷有益，我相信，每一位读者都可以从这本书中获得启迪，并激发出新的思想火花。

符国群

北京大学光华管理学院教授  
《营销科学学报》主编



## 序 二

在经济改革内容不断深化、对外开放范围持续扩大、市场经济机制逐渐健全、买方市场特征日益显著的经济与商业环境中，中国市场上商品与服务普遍呈现“同质化”现象，价格战与促销战硝烟弥漫，竞争愈演愈烈。

在这种情况下，营销渠道及其运行管理问题越来越受到工商企业家和管理理论工作者的重视。北京理工大学管理与经济学院市场营销系的倪跃峰副教授在注重观察、实际调研和积累的基础上撰写的“渠道运行管理”一书，就是其中的一个代表。这本书具有以下三个明显的特点。

第一，突出强调了渠道运行管理的实用性。这本书的篇幅不是很大(现在书店里篇幅很大的书为数不少)，但其内容都是结合实际问题而提炼出来的，可读性很强。该书每一章都以“导读案例”为开端，一些重点章的结尾还有一两篇的“章末案例”。通过这样的安排，让读者在从案例开始到案例完结的前后相互呼应中来具体感受渠道运行的相关内容。还有，为进一步强化其实践性，作者在最后一章安排了由 18 个案例组成的关于“渠道运行管理”的拓展阅读。这个安排也是本书的一个重要特点。

第二，具有较强的理论色彩。在全书框架上，作者在提出营销渠道运行、渠道营销的参与者、渠道参与者的行为、渠道运行中的冲突等基本概念的基础上，在渠道的实际运行环境中论述商品或服务、定价、商业推广及其相互关系，并从市场营销渠道的角度，论述了渠道实际运行当中的物流功能如何发挥作用以及与此相关的管理问题。在理论方面，作者还阐述了营销渠道运行的战略、渠道设计和电子网络营销渠道的运行。该书在理论与实践的结合上，进行了有益的探索和尝试。这种尝试无疑是值得鼓励的。

第三，在今天中国内地众多商学院或者管理学院各个层级(本科生、普通研究生、专业学位和 EDP 学员)的教学活动中引进西方经济发达国家的相关工商管理案例仍然比较多的情况下，看得出来，该书作者是在刻意多增加一些本国的鲜活案例。这些案例来自中国蓬勃发展的工商管理实践，大多源于中国为确立完全市场经济地位而实施经济体制改革与增长方式大转变的历史时期。其中不少案例企业就在读者的身边，从而使人对论述的相关内容产生亲切感。显然，在引进经济发达国家相关工商管理教材与案例三十多年的今天，中国的工商管理教育需要更多地运用这样的扎根于本国管理范例与实践素材的专著。

基于上述三个方面的主要特征，我认为这本书既可以作为大学本科生、研究生的教材或教学参考书，也可用于为中国工商管理实践者们增加市场营销渠道管理专业知识，进而提升企业管理能力。

中国高等院校市场研究会副会长  
中山大学南方学院教授  
卜妙金



## 自序

经过 120 多天相对集中的撰写，“渠道运行管理”一书终于在 2010 年 11 月底完稿并呈交给清华大学出版社。完成本书之际，我有不少领悟与感慨，今天把它们写下来作为自序。

2006 年春天，我到北京理工大学管理与经济学院履职不久，便承接了当时工商管理系下市场营销专业的“营销渠道管理”课程。为了把这个课上好，我从各图书馆、书店和管理与经济学院图书室找来一大堆参考书，备了整整一个夏天的课。到秋季开课时，心里还有些不满意。但开讲时间已到，“是骡子是马都要拉出来遛遛”了。就这样讲了 32 个课时。到结课时，我发现班上有个女生叫杨馥榕(她后来又成为我的 MBA 学生)，她把我讲课的内容做了很完整的笔记。在她的好学行为的鼓励下，我产生了撰写“渠道运行管理”教材的想法。在此后的三四年中，我一直注意阅读、搜集有关渠道运行管理方面的信息、数据、材料、案例与讲座等。到 2010 年初，在各种素材初步具备的情况下，恰好有清华大学出版社来消息说希望出版渠道管理方面的著作。就这样，双方进入了实质性的商谈。双方觉得意向很好，条件基本具备，于是就正式签订了出版合同。由于已签了合同，此后有人多次请我讲课，我都婉言谢绝了，以便专心撰写此书。“功夫不负有心人”，在我周围不少人的帮助下，这本书终于完成了，在此向他们表示由衷的感谢。

第一，理应感谢的是我的教学服务对象与“客户”(即我的听众——学生)。六届学生总共有 200 余人。此为其一。其二，六年里，有约 260 多位 MBA 学生听我讲过“营销渠道管理”的课程。还有，在四届 EMBA 学员里有人直接跟着我做市场营销渠道管理的研究工作。他(她)们中的不少人，既是我的学生，也是我的朋友。在课上、课下的教学与讨论中，他们提出了很多有意思、值得进一步思考的问题。正是他们的好学、疑问，还有对知识、个人专业能力培养的渴望，促使我有想法并强化来撰写这本书。他们中的一些人还直接协助我搜集素材、信息和数据。在此需要特别提到的学生有：曹丽娟、陈天鸿、陈晓阳、杜峰、范计刚、郭江鹏、郭纳利、郭智涛、何萌、胡晓艳、蒋湘陵、李春艳、李薇、李晓茜、李浩东、李振海、李志阳、刘宗福、吕梦楠、毛梦飞、孟小伟、乔梁、彭媛、饶宸、施卫华、宋小威、孙福保、孙焱、田晓静、王红兵、王菟莹、谢富英、杨楠楠、叶威、朱杰、张荣亮和褚天舒。

第二，在这期间，我参加了若干次市场营销的国内外研讨会或学术论坛，还有实地营销调研。会上，我提交过营销渠道管理方面的论文。这些论文中的一部分观点，被写进了本书。在这些观点的形成过程中，我与国内外市场营销界的学者与实践工作者们有交流、讨论，甚至争执。如果没有与他(她)们的交流、讨论和沟通，就不会形成书中的一些重要观点。所以，我要借此机会特别感谢他们。这些学者和管理实践工作者们，包括(以其所服务的公司或机构名称的首字拼音声母排序)：A. C 尼尔森有限公司亚太区总裁阮德友(Bruce Randle)先生、北京大学光华管理学院张红霞教授、北京海畴企业管理顾问有限公司总经理胡远江先生、北京浙江商会副会长陈俊先生、北京华远集团总裁任志强先生、CTR



市场研究有限公司媒体与产品研究总监沈颖先生、《当代直销》期刊发行人陈亮先生、顶新国际集团副总经理陈在匀先生、德国应用科技大学 R. 瓦尔德曼(Rainer Waldmman)教授、《第一财经日报》北京分社产经部高级记者盛文杰先生、对外经贸大学公司伦理与文化研究中心主任叶陈刚教授、法国 IFFTI(International Foundation of Fashion Technology Institute)秘书长查图韦迪·维杰(Vijay Chaturvedi)先生、法国里昂大学教授 J. 理查德(Jean-Marc Richard)先生、辅仁大学(台湾)民生学院郑静宜博士、盖洛普咨询有限公司副总裁任启民先生、《管理世界》期刊社编辑部主任尚增健先生、《管理学家》期刊执行主编慕云五先生、国家住房与城乡建设部房地产业司经济师任卫东先生、广州宝洁有限公司品牌经理施伟高先生、《环球时报》编辑曹磊先生、韩国 NHN 有效公司金修贤(Kim Soo Hyun)女士、海南大学商学院教授李刚先生、河南财经学院教授牛全保先生、华侨大学营销系教授苏朝辉先生、《技术经济与管理研究》期刊主编章亚南博士、丽婴房国际集团上海有限公司副董事长叶启宪先生、零点研究咨询集团董事长袁岳博士、美国哈佛大学商学院工商管理案例中心负责人和案例撰写顾问 W. 伊雷特(William C. Ellet)先生、美国安利有限公司大中华区副总裁刘明雄先生、美国道. 琼斯有限公司(北京)客户经理贺康(Arthur Holcombe)先生、美国联合时代企管顾问(中国)有限公司杨大筠总经理、美资如新华茂股份有限公司台湾分公司总裁周由贤先生、南京财经大学营销与物流管理学院教授张太海先生、清华大学经济管理学院赵平教授、青岛啤酒集团副总经理姜鸿女士、日本国消费者研究有限公司董事长尾鹭光由(Mitsuyashi Owashi)先生、世界直销联盟秘书长 N. 欧奋恩(Neil Offen)博士、上海奥拓立夫(Autoliv)汽车安全系统有限公司工程师吴培森先生、深圳华丝企业股份有限公司董事总经理翟小平先生、《商学院》期刊副主编王素影女士、世界知识出版社总编辑沈国放先生、特步(中国)有限公司供应链管理总监肖利华博士、天津空港国际物流有限公司营销部副部长杨旭先生、完美有限公司总裁助理邱光耀博士、魏都直销行业协会会长王智先生、西安交通大学教授贾胜鑫先生、西安交通大学教授庄贵军博士、新时代健康产业集团副总经理张红女士、印尼哥伦比亚集团有限公司首席执行官刘正昌先生、英国牛津大学 Said 商学院教授拉佛里奇·雷蒙德(Ragmond Loveridge)教授、英国里丁大学亨利(Henley)管理研究中心教授帕尔米·荣奇(Roger Palme)博士、中-美总商会理事长吴征先生、中国市场学会直销委员会秘书长艾家凯先生、中国保健协会健康产品监测中心主任鲍昆先生、中国保健协会食品营养与安全专业委员会会长孙树侠女士、中国人民大学商学院院长伊志宏教授、中国人民大学商学院司岩教授、中国政法大学商学院院长孙选中教授、《中国直销经济学》作者欧阳文章先生、浙江理工大学管理学院副教授王建民博士、浙江钱啤集团股份有限公司总经理孔飞跃先生、中粮可口可乐饮料有限公司培训经理杨勇先生、中山大学(台湾)与开南大学教授陈得发先生、《直销杂志》社执行主编蔡晟先生、《中外管理》期刊总编杨沛霆先生、中央电视台广告中心主任何海明和品牌总监余贤君博士。

第三,感谢北京大学光华管理学院市场营销系教授符国群博士、中山大学管理学院营销学教授卜妙金先生为本书作序。他们在各自的序言中,给予作者不少积极的鼓励与肯定性的评价。这些评价让作者感到艰苦的努力与长时期的付出是十分值得的。

第四,感谢清华大学出版社为本书的出版所做的工作。没有他们细心的工作、大力帮助与鼓励,本书不会如此迅速地得以出版。

第五，感谢我的母亲蒋蘭芬女士对她儿子所从事的工作与事业的充分理解、不断鼓励与长期支持。还有，我的妻子王丽云的完全理解、鼎力协助与体贴，工作之余她承担了很大一部分的家务。再有，我的爱女倪瑞丹的理解、懂事、乖巧与克制，在减少“打搅”次数与玩乐时间上的持续努力。没有这些长期的支持和来自家庭的、默默的相助，我是不会这么快就完成此书的撰写工作的。谨借此机会，我要十分诚挚地感谢所有激励、支持与帮助我完成这本《渠道运行管理》的人！

最后，在中国建设市场经济导向机制、谋求主要贸易伙伴承认其市场经济地位的过程中，营销渠道运行管理已经、正在和将会发生很多变化。本书对这个主题的探究、讨论和研究是初步的和探索性的。其中，不免会有一些不足，也可能存在某些错误，恳请并欢迎在企业管理、市场营销与渠道领域的专业人士与广大热心读者提出批评意见和建议。如有建议与意见，请发送到：yni@mx.cei.gov.cn。

倪跃峰





# 目 录

<b>第一章 导论</b> ..... 1	
<b>第一节 营销专业人士如何管理渠道</b> ..... 1	
<b>第二节 商务竞争的发展与渠道运行</b> ..... 3	
一、商品与服务分销中的新渠道： 建立多渠道分销体系..... 3	
二、渠道间结构性的商务竞争..... 4	
<b>第三节 营销渠道运行中嫁接新的       通信技术</b> ..... 5	
一、邮件营销渠道运行..... 5	
二、基于互联网的电子邮件、 QQ 和 MSN 渠道运行..... 5	
三、固定电话与移动电话渠道运行..... 6	
四、广播电视渠道运行..... 7	
五、电影院渠道运行..... 7	
六、闭路、有线电视渠道运行..... 8	
<b>第四节 新渠道视角</b> ..... 8	
一、商品的价值实现依赖于营销 渠道运行..... 8	
二、没有任何单一营销渠道运行是 完美的..... 9	
三、更高销售记录的创造有赖于 周全的营销渠道运行选择..... 9	
四、改进营销渠道运行管理实现 销售目标..... 10	
五、营销渠道运行管理效率提升的 真谛在于：管理沟通总效率的 不断提高..... 10	
<b>本章小结</b> ..... 11	
一、商务成败与营销渠道运行管理中 制造商—经销商关系的差异..... 11	
二、营销渠道运行管理中良好的 经商行为是达到可持续成功的 关键..... 12	
	三、如何发掘现存营销渠道运行的 价值是一门新的艺术..... 12
	四、有效地开发新的营销渠道与 稳妥运行有赖于公司职员的 创意与合作..... 12
<b>第二章 营销渠道运行的概念和       渠道目标</b> ..... 13	
<b>第一节 使得渠道运行日益重要的       五个因素</b> ..... 16	
一、企业要获得足够的竞争优势 变得越来越难..... 16	
二、分销商能力日益提升..... 17	
三、新的竞争压力的增加..... 17	
四、科技日新月异的发展..... 17	
五、企业对于分销成本控制与 削减的需要..... 18	
<b>第二节 渠道运行的概念及其特点</b> ..... 19	
一、美国市场营销协会： 企业组织功能..... 19	
二、渠道是创造、沟通与交付客户 价值的多重过程的集合..... 19	
三、营销渠道运行的特点概要..... 19	
<b>第三节 渠道运行在营销组合中的地位</b> ..... 20	
一、产品战略与渠道运行的匹配..... 20	
二、价格战略与渠道运行..... 20	
三、销售促进与渠道运行战略..... 20	
四、通路战略：营销渠道运行 战略和“物流”管理..... 20	
<b>第四节 营销渠道运行管理中的       核心问题</b> ..... 21	
一、营销渠道运行的性质与功能..... 21	
二、制造商组织渠道成员以实现 渠道运行功能..... 21	



三、更高效的物流和供应链 运行管理.....	21
四、营销渠道运行设计及实践中的 其他问题.....	22
第五节 营销渠道运行的类型.....	22
一、消费者产品市场上的渠道.....	22
二、商用产品市场上的渠道.....	23
三、混合型的营销渠道.....	23
第六节 垂直营销渠道运行体系.....	24
一、公司化的垂直营销渠道 运行体系.....	25
二、管理型的渠道运行体系.....	25
三、契约式的渠道运行体系.....	25
第七节 渠道主导者怎样将价值传递给 客户.....	26
一、客户从营销渠道运行中期望 获得的价值.....	26
二、客户希望去哪里购买他们 需要的价值.....	26
三、客户喜欢用何种方式购买物品.....	26
四、客户喜欢去哪类商店购买物品.....	27
五、客户是否注重产品的附加服务.....	27
六、如果是注重附加的话, 客户注重哪种附加服务.....	28
本章小结.....	28

## 第三章 营销渠道运行的参与者.....29

第一节 渠道运行参与者.....	31
一、渠道运行中的成员参与者.....	31
二、非成员的渠道运行参与者.....	32
第二节 营销渠道运行中批发商的类型.....	32
一、商业批发商.....	33
二、经纪人.....	33
三、代理商.....	33
四、制造商的销售分店及其 销售办事处.....	34
第三节 国际批发业的发展趋势.....	34
一、不断寻求更好办法提高整个 营销渠道运行效率和经济效益.....	34

二、经常性地改进服务、提升质量, 以进一步降低渠道运行成本.....	34
三、在大型零售商和批发商之间的 界限变得越来越模糊.....	34
四、在越来越多的渠道运行环节 使用自动电算化和网络.....	35
五、渠道运行中越来越明显的 国际化发展.....	35
第四节 渠道运行中适合于承担分销 任务的零售商.....	35
一、能够使制造商及其产品更接近 目标客户.....	36
二、在个人购买实现的过程中能够 提供个性化的优质服务.....	36
三、现场广告对于顾客是否有 吸引力.....	36
四、能经常性地主动收集消费者的 需求信息.....	36
五、有能力积极提供更适合的 产品组合,以满足客户需求.....	37
六、销售点的覆盖可以使分散的 顾客能够容易到达.....	37
七、能根据季节性的需求变化来向 生产商和供应商下订单.....	37
第五节 渠道运行中对于零售商的 分类方式.....	38
一、产品系列的宽度和深度.....	38
二、实现服务的级别与范围.....	38
三、基于价格政策分类的零售商.....	39
四、基于组织形式与运作机制 分类的零售商.....	39
五、基于商业规模分类的零售商.....	39
第六节 渠道运行中按业务的宽度与 深度分类的零售商.....	40
一、专用品商店及其连锁运行.....	40
二、百货商店及其连锁.....	40
三、超级市场.....	41
四、便利商店及其连锁.....	41
五、超级商店.....	41



六、特级市场.....	42	第三节 渠道运行管理中的	
七、折扣店及其连锁.....	42	“五力”分析.....	63
第七节 渠道运行中按价格分类的		一、奖励力 .....	64
零售商.....	42	二、强制力 .....	64
一、折扣商店.....	42	三、法规、合法权益的运用力 .....	64
二、零售店.....	42	四、引荐的力量 .....	65
第八节 渠道运行中零售商按组织		五、特有知识产权的力量 .....	65
方式分类.....	43	第四节 如何在营销渠道运行管理中	
一、连锁式经营管理.....	43	运用“五力” .....	67
二、零售合作社(零售店关合经营).....	43	一、识别不同影响力的来源并恰当	
三、特许专卖机构授权经营.....	44	运用 .....	67
四、集中所有制的销售联合大企业.....	44	二、仔细选择与运用多种合适的	
第九节 国际零售业发展的特征与趋势.....	44	影响力 .....	67
一、零售业态的生命周期.....	44	三、尽可能避免某些影响力 .....	67
二、零售业的车轮理论.....	45	第五节 营销渠道运行管理中避免使用	
三、非商店零售方式不断增长.....	45	强制力的好处.....	68
四、采用混合竞争方式.....	46	一、经销商或者特许经营管理者有	
五、巨型零售商不断崛起.....	46	更高的主动性 .....	68
六、零售业中新科技的推广应用.....	46	二、双方或多方可更紧密地合作 .....	68
本章小结.....	46	三、续签合同时关系破裂的	
章末案例.....	47	可能性降低 .....	68
<b>第四章 营销渠道运行环境与</b>		四、降低被起诉的可能性 .....	69
<b>    渠道参与者行为 .....</b>	<b>51</b>	五、降低被经销商联合对抗的风险 .....	69
第一节 营销渠道运行的环境.....	53	本章小结.....	69
一、宏观经济运行环境:		<b>第五章 渠道运行管理中的产品、</b>	
GDP 增长率、通货膨胀率与		<b>    价格与推广 .....</b>	<b>71</b>
就业率.....	53	第一节 渠道运行管理与产品决策的	
二、法律与规章等制度环境.....	55	关系.....	73
三、社会文化环境.....	56	一、渠道运行管理与新产品开发 .....	73
四、科技发展环境.....	57	二、产品生命周期中的渠道管理 .....	74
五、中观产业: 特殊业务和		三、产品决策和来自于渠道运行	
一般业务的竞争环境.....	58	管理的有用信息的关系 .....	75
第二节 营销渠道运行中渠道参与者的		第二节 渠道运行经理在产品研发中的	
行为、冲突及其原因 .....	59	角色.....	75
一、渠道参与者的不同的组织行为.....	59	一、渠道成员参与产品研发的	
二、渠道参与者的共同行为.....	60	邀请者 .....	76
三、渠道运行中成员间的利益冲突		二、渠道成员接受新产品的	
及其原因分析.....	60	说服者 .....	76



三、使渠道成员覆盖更多新产品 计划的制订者.....	76
四、针对渠道成员的与新产品 相关的培训的提供者.....	76
五、渠道经理要确保在新产品上市时 不存在可能给推广造成损失的 关键问题.....	77
第三节 渠道运行经理在定价时要考虑的 问题.....	77
一、给予中间商合适的利润.....	77
二、根据不同中间商的职能来确定 其利润差异.....	77
三、对有潜力的渠道成员在特殊业务 上给予具有竞争力的利润.....	78
四、合乎逻辑和商业规范地分配 制造商与中间商之间的利润.....	78
五、追求更多的服务、更高的客户 满意度和利润率.....	78
第四节 渠道运行始端生产商在 定价中的问题.....	78
一、渠道价格控制.....	79
二、改变价格政策对中间商的 影响.....	79
三、渠道管理中的价格上涨转移.....	79
四、分销渠道中的价格激励功能.....	80
五、渠道管理中可能面临的 未授权的低价销售.....	80
六、渠道中的“搭便车”问题.....	80
第五节 渠道运行管理中积极的销售推 广方式或策略.....	81
一、拉力型策略.....	81
二、推进型策略.....	81
三、组合式策略.....	81
第六节 渠道成员在销售推广方式中的 参与.....	81
一、合作式广告.....	82
二、促销补贴.....	82
三、协助行业展示、展览及销售.....	82
四、商店内的销售推广.....	82

五、销售竞赛和激励项目 .....	83
六、销售推广的特殊方式 .....	83
第七节 渠道运行始端生产商品品牌影响力 对销售推广的支持 .....	83
一、空间传播 .....	84
二、印刷广告 .....	84
三、销售现场广告 .....	84
四、优惠券或赠品 .....	84
五、赞助体育赛事 .....	85
六、事件营销 .....	85
七、找准社会热点实施捐助 .....	85
第八节 渠道运行管理中温和的 推进促销方式.....	86
一、销售培训项目 .....	86
二、内部销售演练 .....	86
三、短期可以见效的销售生涯 启动激励 .....	87
四、销售展示和售后服务品质的 完善 .....	87
本章小结.....	87

## 第六章 营销渠道运行中的物流管理 ..... 89

第一节 为什么物流日益变得重要.....	91
一、直接来自于商业市场的 更多需求 .....	91
二、更畅通的流通可以降低消耗, 节约成本/费用 .....	92
三、产品种类的爆炸式增长 .....	92
四、商业应用技术的发展及其 可靠性 .....	92
第二节 什么是物流.....	93
一、商品从生产制造到最终消费的 过程中对原材料等的计划与 控制 .....	93
二、管理从生产、供应到运输与 消费的整个过程 .....	93
三、专业化的企业通过这个过程 顺利运转而盈利 .....	93
第三节 营销运行中物流管理的组成及	

功能.....	94	二、分销运行在营销体系中的	
一、物流的组成.....	94	位置 .....	107
二、物流的功能.....	94	三、渠道设计中如何达到目标 .....	108
第四节 营销运行中物流服务的		四、渠道成员选择 .....	108
主要内容.....	95	五、对已有渠道运行的管理 .....	109
一、应对订单花费的时间管理.....	95	六、对渠道成员的评估与激励 .....	109
二、运输途中花费的时间控制.....	96	第三节 渠道运行中供应商与中间商的	
三、库存的可靠性.....	96	关系.....	110
四、商业客户代表访问客户的频率.....	96	一、松散型关系 .....	110
五、订货的方便性.....	97	二、紧密型关系 .....	110
六、从下“订单”到处置订单的		三、中间型(不松不紧).....	110
平均时间管理.....	97	第四节 渠道运行中常用的激励渠道	
七、部件和成品的可供情况监测.....	97	参与者的方式.....	111
八、与产品、服务相关的设备的		一、从所创更多的利润中给予	
利用.....	97	高额酬金 .....	111
九、与产品、服务有关的打印材料.....	98	二、在广告和销售推广中给予更大的	
十、准确送达产品、配件与部件.....	98	支持 .....	111
第五节 营销渠道与物流交叉的		三、在市场调研和合作广告中	
点与面.....	98	给予支持 .....	111
一、建立两者的良性循环.....	98	四、不同渠道间的竞争 .....	112
二、良性循环的维护与完善.....	98	五、提供特别的产品组合 .....	112
第六节 渠道运行中的供应链管理.....	99	六、销售培训 .....	112
一、SCM 的内容 .....	99	七、建立与发展渠道成员协会 .....	112
二、SCM 的概念 .....	99	第五节 渠道运行的决策程序与	
本章小结.....	100	渠道设计.....	113
章末案例 A.....	100	一、营销渠道运行的决策程序 .....	113
章末案例 B.....	102	二、依照渠道运行决策程序进行多	
<b>第七章 营销渠道运行战略与</b>		环节的精心设计 .....	113
<b>渠道设计 .....</b>	104	第六节 渠道运行设计中应考虑	
第一节 营销渠道运行战略.....	106	具体问题.....	113
一、在渠道成员之间建立长期业务		一、从商业竞争的角度看待	
发展关系.....	106	市场状况 .....	114
二、有效激励渠道成员.....	106	二、基于产品特征的渠道运行	
三、在渠道成员之间提高合作		设计 .....	114
水平.....	107	三、与同行业其他竞争对手相比	
第二节 渠道运行战略的组成要素.....	107	有何差异 .....	114
一、分销运行在企业整体目标		四、中间商规模结构调整 .....	114
框架中的地位		五、对商业运行环境的适应 .....	115
(在一定时间内).....	107	六、渠道成员的行为规范和督导 .....	115



第七节 渠道运行管理中对渠道成员评估的范围..... 115

一、产品销售记录、库存和周转水平..... 115

二、渠道成员的销售能力..... 116

三、渠道成员的领导者和主力队员对产品/服务销售的态度 ..... 116

四、用怎样的方法来对待竞争对手的产品..... 116

五、在渠道合作计划中各成员对未来的计划与制造商大体一致..... 117

第八节 渠道运行管理中渠道成员库存评估的主要问题..... 117

一、库存规模水平..... 117

二、空间和货架的利用是否合理..... 117

三、其他库存设施与资源的利用..... 117

四、商品账本和商品记录是否令人满意..... 118

五、需要尽多大的努力才可以将现有库存出售完毕..... 118

六、损耗水平是否在控制范围之内..... 118

第九节 渠道运行管理中关键销售业绩衡量指标..... 118

一、商品销售记录..... 119

二、客户/消费者满意度高低 ..... 119

三、实施销售中的花费水平..... 119

四、货物的周转率、成本..... 119

五、客户的电话号码数量..... 120

六、客户投诉量及怎样对待客户的投诉..... 120

七、特殊产品的销售水平..... 120

八、激励措施是否到位..... 121

第十节 渠道运行管理中渠道成员的前景评估..... 121

一、雇员素质是否有较大提升..... 121

二、销售水平是否达到该地区同行业的平均水平..... 121

三、存货水平与展示是否令人满意 ..... 122

四、渠道成员的经营能力是否能随着市场扩大而增强 ..... 122

五、渠道成员中、长期计划及其内容的完备性 ..... 122

六、商务风险综合评估 ..... 122

第十一节 渠道运行管理中合格的销售员与客户讨厌的销售员的对比..... 123

一、客户最看重的销售人员的特征 ..... 123

二、客户讨厌的销售人员的特征 ..... 123

三、不成功的销售人员的个性 ..... 123

四、成功的销售人员的个性 ..... 124

本章小结..... 124

章末案例..... 125

## 第八章 渠道运行中的新视角与服务营销..... 131

第一节 电子网络渠道的优势和劣势..... 133

一、电子网络渠道的优点 ..... 133

二、电子网络渠道的劣势 ..... 134

第二节 在电子网络渠道运行上制造商和零售商的目標存在差异..... 135

一、制造商方面 ..... 135

二、零售商方面 ..... 135

三、制造商与零售商之间的差异 ..... 135

第三节 在渠道运行与销售过程中可预见的风险..... 136

一、零售市场的销售风险 ..... 136

二、邮购目录销售的销售风险 ..... 136

三、聚会与家庭售货之风险 ..... 137

四、无预约直销(如电话卡)的风险... 138

第四节 渠道运行管理下的直销发展..... 138

一、经济发达国家的直销: 主要以美国为例 ..... 138

二、中国的直销 ..... 139

第五节 服务产业的特征与渠道运行管理	
理念下服务营销渠道的推广..... 140	
一、服务产业的特征..... 141	
二、服务营销渠道的特殊性..... 141	
三、完善服务标准的例证..... 141	
四、以良好渠道运行为目的的国际	
渠道开拓及其信息利用..... 142	
本章小结..... 144	
<b>第九章 渠道运行案例解析..... 145</b>	
<b>案例 1: 格力电器渠道模式的嬗变..... 145</b>	
一、重点经营专卖店与百货店	
电器柜台..... 145	
二、格力渠道模式雏形之内涵..... 147	
三、两渠道并举策略: 合资销售	
公司连锁与进入家电连锁..... 147	
四、冲突后的格力渠道发展..... 149	
五、格力模式的优劣势..... 150	
<b>案例 2: 美的公司——物流完善之路的</b>	
<b>启示..... 152</b>	
一、公司决定建立虚拟物流中心..... 152	
二、“准第三方物流公司”的	
作用..... 153	
三、2002 年以来开创时代的	
第四方物流..... 154	
四、美的物流改进方案比较..... 155	
<b>案例 3: 汇丰银行(中国)的金融</b>	
<b>服务渠道..... 157</b>	
一、分行渠道网络: 汇丰银行最为	
普通和传统的服务渠道..... 158	
二、基于信函、传真和电子邮件的	
渠道..... 159	
三、在线银行服务渠道..... 159	
四、汇丰中国村镇银行渠道..... 160	
<b>案例 4: 娃哈哈集团的营销渠道经..... 160</b>	
一、背景介绍..... 161	
二、商业经营中的“最后一公里”	
控制..... 161	
三、“联销体”渠道..... 162	
四、对经销商“窜货”的监管..... 163	
五、渠道的顺势延展..... 164	
<b>案例 5: 可口可乐中国公司的渠道策略</b>	
<b>分析..... 165</b>	
一、可口可乐营销策略下的渠道	
运作与理论价值..... 165	
二、可口可乐渠道运作策略的	
启迪..... 170	
三、案例小结..... 172	
<b>案例 6: 中国平安人寿保险公司的多</b>	
<b>渠道发展..... 173</b>	
<b>案例 7: “丽婴房”婴童用品公司的</b>	
<b>渠道发展平衡术..... 175</b>	
<b>案例 8: DHL 对北京地区校园留学快递</b>	
<b>渠道业务的开拓..... 178</b>	
一、中国快递业发展背景..... 178	
二、DHL 对于延伸渠道的	
观点与尝试..... 179	
三、留学快递业务的校园市场	
争夺与 DHL 在此市场上的	
探索..... 180	
四、DHL 在校园市场开拓方面的	
实践与做法..... 181	
五、案例小结..... 182	
<b>案例 9: 三株公司营销渠道的兴衰..... 182</b>	
一、三株的迅速“崛起”和倒塌..... 183	
二、实用而笨拙的营销渠道..... 183	
三、三株公司的渠道“奇迹”	
探秘..... 184	
四、三株公司“大厦”轰然倒下的	
具体原因分析..... 185	
五、三株公司的教训..... 187	
<b>案例 10: 国际供应链的 21 天循环:</b>	
<b>H&amp;M 如何成为最敏捷的巨人..... 188</b>	
一、H&M 用平价拥抱“M 型社会”	
消费者..... 188	
二、信息透明成就对时尚需求的	
快速反应..... 189	



三、在时尚与经典之间快速找到平衡.....	191	一、1994年进入饮料市场出师不利后1996年回归集团.....	206
四、案例小结.....	192	二、1996年的新渠道变革与措施的落实.....	208
案例 11: LCU 公司渠道运行中零售商与供应商关系管理.....	193	三、“危机”与“通路精耕”时代的到来.....	210
一、LCU 公司概况.....	193	案例 13: 三棵树油漆公司的渠道创新.....	212
二、LCU 公司对供应商的管理问题.....	194	案例 14: 李宁体育用品公司的网络营销渠道.....	214
三、LCU 对供应商的分类管理.....	195	案例 15: 亚洲发展制药公司如何应对渠道运行中代理商的降价“逼宫”.....	218
四、实施分类管理的原因分析.....	196	案例 16: 鄂尔多斯羊绒产品的渠道.....	222
五、LCU 与供应商业务关系管理.....	197	案例 17: 万和集团营销渠道的难题.....	225
六、商品的定价.....	198	一、万和亟须解决的问题.....	225
七、商品的促销.....	198	二、万和集团的渠道策略.....	226
八、LCU 对供应商具体管理问题分析.....	199	三、对渠道环境的分析.....	227
九、供应商选择 LCU.....	200	四、在营销渠道上的建议.....	228
十、如何与供应商建立和维持良好合作关系.....	201	案例 18: 农夫山泉公司的营销渠道运作问题.....	229
十一、LCU 对各类供应商的管理和引导.....	202	一、营销渠道建设先天不足.....	230
十二、LCU 对供应商的考核.....	202	二、声称天然水的代价.....	231
十三、案例小结.....	203	三、高价策略不够坚挺.....	231
附录: LCU 的供应商管理访谈提纲.....	204	四、营销渠道需要资本的考验.....	232
案例 12: 康师傅饮料在渠道变革中发展(1994—2002).....	205	参考文献.....	234



# 第一章 导 论

## 第一节 营销专业人士如何管理渠道

自从宣布建立市场导向的经济体系(1992)以来,在中国,市场营销专业就一直是劳动力市场与招聘会的热门专业之一。于是,全国 96%以上的高校设立了市场营销专业。按理说,大量的营销专业毕业生可以满足市场需要。可是,用人机构与公司还有意见,说它们找不到合格的市场营销专业人员。这可能有两个原因:一是高校的教育体制改革大大落后于改革开放、经济与商业全球化的步伐,高等教育成为“最计划经济”的行业,其专业教育及课程设置远远落后于市场发展的需要;由于体制改革滞后、预算约束、其薪酬比较稳定但缺乏竞争机制等原因,师资队伍整体上保守,缺乏与时俱进的动力。所以,营销专业难以培养出有创造力的学生。二是课程老旧,少有水平高、信息前卫和适用性强的好教材。

按照 20 世纪 90 年代盛行的传统营销理论的框架,在市场竞争中,价格战与广告促销成了推动公司业务发展的主要手段。“价格战”的结果使得参战各方“杀”得昏天黑地、精疲力竭,没有赢家可言。广告促销手段过分使用产生不良后果。一是“狂轰滥炸”后受众产生广告疲劳感;二是激烈的广告竞争致使违法违规广告增多,使得广大受众、购买者相信广告内容的程度呈下降趋势。这样,除了产品之外,渠道就成为市场营销中最为关键的工作了。正是在这样的市场发展态势下,工商业中出现了“渠道为王”的提法。

为何“渠道为王”呢?在知识经济时代,在涉及知识产权的现实经济与商业运行中,中国做出了很大的司法努力。在 2010 年世界知识产权日(4 月 26 日),北京西城区公安局当众销毁了 10 多万份盗版 DVD<sup>①</sup>。中国已经成为接受专利诉讼案最多的国家。2009 年,专利诉讼案达到 2.44 万件,是 2001 年的 4.6 倍。而同年,在非常重视知识产权保护的美国,只有 8000 件<sup>②</sup>。但由于反盗版的成本很高,许多知识产权得不到有效的保护,盗版产品比较盛行,甚至可以说猖獗。有报道称,北京朝阳区的一家违法 DVD 店以“四元进价

① Wang Wei. Xicheng Confiscate More than 100 000 Copies of Pirated DVDs on the World Intellectual Property Day. China Daily. April 29, 2010. M4.

② 白·本杰明. 美媒体: 中国确实在保护知识产权. 环球时报, 2010