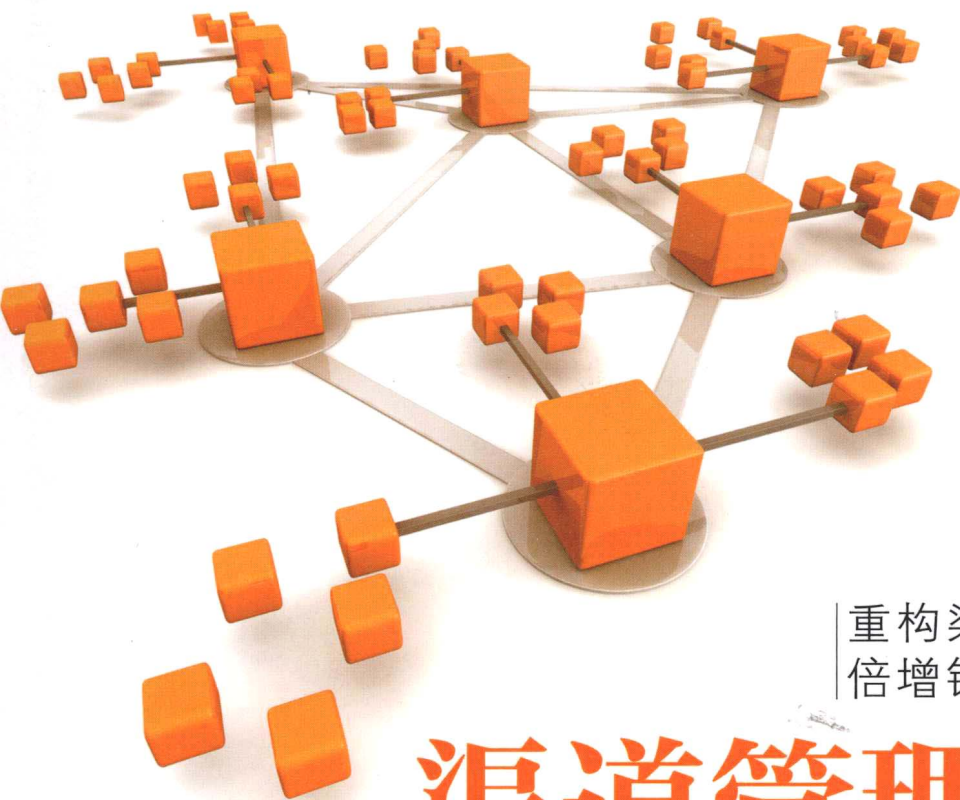


HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill



重构渠道战略
倍增销售业绩

渠道管理的 第一本书

The Manager's Guide to
Distribution Channels

(美) 琳达·哥乔斯 爱德华·马里恩 查克·韦斯特 著
(Linda Gorchels) (Edward Marien) (Chuck West)

徐礼德 侯金刚 译



机械工业出版社
China Machine Press

渠道管理的 第一本书

The Manager's Guide to
Distribution Channels

(美) 琳达·哥乔斯 爱德华·马里恩 查克·韦斯特 著
(Linda Gorchels) (Edward Marien) (Chuck West)

徐礼德 侯金刚 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道管理的第一本书 / (美) 哥乔斯 (Gorchels, L.), (美) 马里恩 (Marien, E.), (美) 韦斯特 (West, C.) 著; 徐礼德, 侯金刚译. —北京: 机械工业出版社, 2013.2

书名原文: The Manager's Guide to Distribution Channels

ISBN 978-7-111-41556-5

I. 渠… II. ①哥… ②马… ③韦… ④徐… ⑤侯… III. 企业管理—销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 033215 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2011-3216

Linda Gorchels, Edward Marien, Chuck West. The Manager's Guide to Distribution Channels.

ISBN 978-0-07-142868-2

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳·希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2013 由麦格劳·希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 蒋桂霞 版式设计: 刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2013 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-41556-5

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

祝贺你迈出了改善经销渠道战略的第一步。通过阅读本书，你会发现一个可以用来开发、实施、评估和衡量渠道战略的结构体系。通过汇集我们在各个领域中的经验和独到观点，我们呈现给你的这本书已经超越了对各种理论和观点的总结回顾，而是上升为一套方法，使作为经理人的你激发出“真正的”想法，以满足当前市场的需求。

在变化的环境中进行管理

很多公司发现，即使拥有优秀的产品、强势的营销推广和合理的价格，但如果对渠道战略不给予充分重视的话，市场份额仍然会下降。本书在渠道和供应链的管理原则两个方面给经理人提供了切合实际的理解认识，帮助他们在当前的渠道形势下获得更多效益。诸如渠道的不断细分、新技术带来的影响以及在大型的渠道合作伙伴与传统的较小规模、区域性的运营商之间取得平衡，这些只不过是使渠道环境的变化速度越来越快的一部分因素。

贯穿本书始终的一个关键主题，是终端客户需求、期望和满意度在设计“进入市场”战略中的重要性。从保证产品能够顺利销售出去的终端客户及其需求入手，一个合理的渠道设计的蓝图慢慢浮现出来。跟随这幅蓝图的指引，再运用管理和监测持续的业绩表现的一系列工具，我们的企业会有强大的发展。

高效工具

本书不仅仅是用来阅读的，而且具有很强的实用性。你会发现本书提供了很多方

法，解决诸如下面这些问题：

- 将渠道进行细分
- 更新现有渠道，管理多个渠道以及建立混合型渠道
- 选择适合的渠道合作伙伴
- 产品进入及通过经销渠道的销售方法

本书还提供大量的模板、检查表和工作表，包括：

- 经销商满意度调查范本（第 5 章）
- 备选经销商 / 渠道的评价模板（第 8 章）
- 某经销商商业计划提纲（第 10 章）
- 合作广告计划的范本（第 11 章）
- 全面深入的绩效评估表（第 12 章）

你还会在书中找到一些关于如何改善渠道培训项目和在你的经销商中建立有效的产品拥护者的建议。

实用的结构体系

本书会带领读者从战略和战术方面管理渠道开始，一步步走到怎样提高绩效上。对于什么是渠道、渠道是如何运行和利用的以及如何使渠道对你的企业更有效率这些问题，本书提供了一个实用且严谨的认识。

第一部分是对渠道结构的概述，提供给你“战略直觉”，以能够成功地把商业策略和渠道执行联系起来。这部分介绍了渠道重构的七个步骤，是本书后续内容的核心。

第二部分帮助高级经理人制定战略决策，这与确定渠道战略的蓝图有关，包括明确渠道和覆盖率的要求、进行渠道设计和选择合适的渠道合作伙伴。

第三部分给高级经理人提供了强有力的工具，使他们得以把注意力和资源集中到日常工作对渠道关系的持续管理中。

目标读者

本书适合那些希望提高渠道的效率、将产品或服务更好地提供给终端客户的管理者和高级经理人。任何参与制定经销策略的决策或者实施决策的人员，都会从本书阐述的具体系统构架中有所收获。

致谢

感谢威斯康星大学商学院管理研究所，本书的三位作者都是其教职工，如果没有其提供的良好氛围，也不会有本书与读者见面。我们尤其感谢下面这些人，他们拓宽了我们的视野，在他们的帮助下我们形成了本书中的很多想法和工具，并加以提炼。

- 我们的老板提供给我们远比大学更重要的与实际相结合的经验 and 培训。
- 参与我们职业发展专题研讨会的各个领域高级管理人员坦诚地分享各自的见解。
- 我们提供咨询的客户使我们能够以业内人士的角度深入地了解他们面临的挑战和机遇。

毫无疑问，他们的共同贡献极大地提高了本书的价值。

此外，我们还要向以下人士致以谢意：

我们的编辑，来自 McGraw Hill 国际出版公司的凯瑟琳·达索波罗斯（Catherine Dassopoulos），还有 CWL 出版公司负责排版的约翰·伍兹（John Woods）及其团队。

我们的家人查克·戈乔斯（Chuck Gorchels）、辛迪·韦斯特（Cindy West）、珍妮特·马里恩（Janet Marien）的鼓励和支持，以及在本书编写过程中他们为家庭所付出的辛苦。

目 录

The Manager's Guide to Distribution Channels

前 言

第一部分 渠道结构概述

第 1 章 理解分销渠道 / 3

战略匹配 / 4

管理问题 / 13

渠道重构的各阶段 / 18

本章重点 / 19

第 2 章 渠道战略的影响因素 / 21

渠道战略是企业整体战略的一部分 / 22

影响渠道战略的外部因素 / 25

影响渠道战略的内部因素 / 33

本章重点 / 40

第 3 章 供应链管理 / 42

满足供应链交易合作伙伴的需求 / 42

供应链核心流程 / 49

本章重点 / 49

第 4 章 法律问题和经销商合同 / 51

专业术语 / 52

营销策略的法律层面 / 53

书面合同 / 57

本章重点 / 60

第二部分 战略决策

第 5 章 明确客户需求 / 65

企业管理人员的产品路线图 / 65

定义渠道和业务覆盖的需求 / 66

开发渠道设计 / 75

选择合适的渠道伙伴 / 77

建立相互的绩效预期 / 78

提高渠道效率 / 79

监控绩效并调整计划 / 79

本章重点 / 82

第 6 章 渠道设计 / 84

回顾渠道目标 / 85

革新现有渠道 / 87

多渠道管理 / 90

建立混合渠道 / 92

本章重点 / 95

第 7 章 国际渠道设计 / 97

瞄准世界市场 / 97

评估不同的国际渠道结构 / 99

选择正确的渠道伙伴 / 101

管理渠道 / 106

本章重点 / 107

第 8 章 选择合适的渠道伙伴 / 109

搜索方法 / 110

评估你的候选渠道 / 113

招募并签约最好的候选者 / 115

本章重点 / 118

第三部分 建立与经销商的关系

第 9 章 了解经销商的世界：对供应商的启示 / 123

经销商的定义 / 123

制造商的影响 / 124

变革的力量 / 125

制造商和经销商的区别 / 127

经销商运营的改变 / 130

制造商与经销商关系的改变 / 131

对制造商的战略启示 / 132

本章重点 / 134

第 10 章 建立共同的销售绩效预期 / 135

传统上对角色的预期 / 135

制造商的商业计划 / 137

经销商计划 / 139

经销商特征档案 / 143

经销商如何评估制造商 / 146

渗透指数 / 146

本章重点 / 147

第 11 章 提高渠道效能 / 149

提高渠道效能的六要素 / 150

对经销商的销售 / 150

选取产品拥护者或者产品线专家 / 154

培训你的产品线专家 / 157

经销商的销售培训 / 170

运用促销和广告 / 176

扮演企业顾问的角色 / 180

本章重点 / 181

第 12 章 绩效监控与规划调整 / 182

绩效监控 / 182

调整 / 194

本章重点 / 195

关于作者 / 197

第一部分

The Manager's Guide to Distribution Channels

渠道结构概述

理解分销渠道

产品或服务如果想在市场上取得成功，就必然要涉及两个问题：客户到哪里购买和如何购买产品。此外，还必须有什么支持、程序或者环境（具体的）来帮助潜在客户做出购买决策？客户是否需要在产品展示厅中观看和试用产品？产品从库存到立即交付的重要程度有多大？哪些渠道符合客户期望的购买方式？你的公司在这些渠道中效率如何，甚至这些渠道中是否有你的产品？

各家银行已经把分支机构开进了零售店，现在又提供电话和网络银行服务。一些行业中的公司已经加强了它们与大卖场零售商集团之间的传统渠道，以获得新的客户或给现有客户提供更多选择。这些变化正在推动各个企业检查自己的经销策略，做出战略或战术上的改变，或者两者兼有。图 1-1 中是分销渠道面临的各种问题。

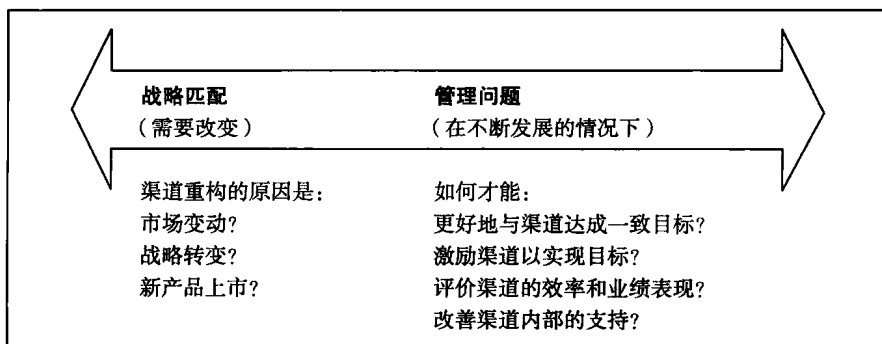


图 1-1 分销渠道面临的问题

战略匹配

戴尔公司一直以来注重通过直销渠道向客户销售产品，成为电话和网络直销的领导者。之后，戴尔把大型购物中心的摊位作为另一种销售方式。接下来，组装电脑（利用不同供货商提供的零件组装的无品牌电脑）开始迅速增长，这些电脑通过经销商销售给小型企业，刺激戴尔对这个渠道也进行评估。因为很多小型企业实质上把当地经销商看作自己的信息技术（IT）部门，所以它们不倾向于以直销的方式购买电脑。它们重视经销商所提供的培训、安装和维修服务以及面对面的直接交流。为了打开这一部分客户群体的市场，戴尔开始给美国的经销商供应不贴品牌的个人电脑。¹

很多其他公司也曾经对渠道进行过战略调整。雅芳曾决定扩大其针对客户的直销渠道，因为雅芳传统直销渠道中客户的平均年龄正在慢慢增长。雅芳决定在 JC 彭尼商场（JC Penney）开设精品专卖店，以开拓更为年轻的工薪族的市场。雅芳新的零售直销客户目标定位是年龄在 25 ~ 29 岁的年轻女性，而其传统客户的年龄则是 40 ~ 55 岁。² 与此相似，各个行业的很多公司都已经针对特定的产品或客户，通过互联网扩展其传统的直销或者分销商销售渠道。

思考要点

终端客户是否是我做出渠道决策的出发点？

- ▶ 我是否考虑终端客户期望通过什么方式来购买我的产品？
- ▶ 我现有的渠道能否提供终端客户期望的价值？
- ▶ 目前渠道中有哪些方面可以提高或取消，以改善渠道？

渠道通常被定义为“参与到促使产品或服务可供消费或使用这一过程的相互依存的组织”。³ 这一过程可以包括物流、仓储和（或）产品的所有权；售前、交易中和售后的活动；订单处理、信用审核和账款回收；还有各种各样的支持服务。市场营销渠道也被定义为“创造竞争优势的垂直价值增值链”。⁴

一家公司也许会使用多种多样的直销渠道和非直销渠道，直销渠道如直销队

伍、电话销售、直邮、网络和公司经营的商店；非直销渠道如独立销售代表、分销商、经销商和零售商。制造商的销售代表或独立销售代表是一些个人或机构，其功能是作为公司的外部销售力量，有时也被称为经纪人或代理商。这些组织把卖方和买方连接到一起，一般情况下并没有所有权，而是通过提取佣金获利。大多数行业的销售代表会同时代理若干公司的但没有互相竞争关系的产品，但消费品行业的销售商不是这样。

分销商和批发商一般是以折扣价购买到产品，然后再把产品卖给客户；客户可以是经销商、集成商、制造商或者终端客户。分销商的特殊类型包括增值经销商（VARs）和经销商。表 1-1 是与分销渠道有关的一些常见术语及其定义。值得注意的是，各种类型中间商之间的区别日趋模糊，而制造商与具有必需的渠道功能但不一定属于传统渠道的企业签约合作，也正在创造混合型渠道。

表 1-1 与分销渠道有关的常见术语及其定义

大型零售商	重视销售量但不提供专业服务的中间商，例如沃尔玛和家得宝（Home Depot）
经纪商	独立销售人员（一般在消费品行业），联系买卖双方谈判产品买卖合同的价格。例如食品、服装和卫生保健行业
采购集团	从经销商或制造商大量购买产品的多家公司所属的松散机构，主要为获得批量折扣。有些可能是合作社
目录公司	购买并储存一系列产品，通过纸质或电子产品目录进行销售的公司
渠道	一组既相互独立又相互依赖的组织，共同参与到产品和服务的流动并销售给终端客户的过程。也可以称为分销、营销或销售渠道（网络）
经销商	独立的代理销售商，一般会获得一个至若干个供应商的授权许可以给终端客户提供支持，例如重型设备经销商和汽车经销商
出口管理公司	国际性的经纪人或独立销售组织
特许经销商	获得授权或许可，负责主公司的产品或服务在特定地区销售的公司，通常有商标或品牌权利，需支付特许经营费，例如快餐连锁经销商

(续)

百货分销商	购买、储存大量各种类型的产品，并销售给终端客户和经销商的公司
混合型渠道	非传统渠道，由某领域内的不同公司将其各自功能（如销售、交付、安装、维修等）拼凑组合而成，也可以称之为合成渠道。例如，某管道公司可能会在家得宝超市销售产品，而把安装和服务交给签约承包商
独立代理商 / 机构	提供专业销售服务的公司，使制造商的产品在当地市场进行良好的市场覆盖，一般没有产品的所有权或没有产品库存，也可以称为制造商代表或代理商、销售代表、经纪商或代理公司。消费品行业销售代表经常会代理互相竞争的几个产品，而其他行业的销售代表更为适应于代理形成互补的几个产品
影响者 / 专家	通过其专业意见影响产品流动的公司或个人，例如建筑师、设计师、咨询师
集成商	向终端客户提供咨询服务、整体系统和安装服务的企业
批销经纪人	提供有限服务（如送货、货架、库存和财务）的批发商
总代理商	购入大量库存，供应给较小经销商和代理商的分销商
MRO 分销商	提供维护、维修和运营物料的分销商。MRO 的另一种称呼是设施维护供应品，例如固安捷公司（W. W. Granger）
项目外包	与在某个领域提供专业服务的公司建立合同确定合作关系的过程。例如，制造商与分销商订立合同，由分销商负责管理维修零件仓库
货物流通	产品通过明确的运输和储存网络，最终流动到客户手中的过程，也被称为物流
经销商 / 中间商	购买产品并转售的公司
专卖经销商	提供专业服务的经销商，例如技术支持，以及购买、储存和转售产品
仓储式经销商	备有库存的公司。大多数经销商和一些独立代理商都会备有一定库存，但有部分分销商是零库存分销商

(续)

供应链	从原材料供应商开始，经过制造商、仓储和分销商等环节到终端客户手中的网络
系统集成商	为复杂的面向系统和解决方案的产品提供技术支持的一种增值经销商
增值经销商 (VAR)	将产品和服务捆绑起来为终端客户提供“一站式销售”的分销商
价值链	一家公司及其交易伙伴为给客户具有竞争力的价值而进行的所有主要活动 (例如采购、经营、物流等)
垂直整合	一家公司扩展经营业务覆盖整个渠道的所有业务 (一般是通过收购另外的公司实现)，而不是利用渠道中独立公司的服务的决策
批发商	将产品销售到消费市场的分销商

当要对市场动态的变化做出反应、进行战略转变或上市新产品的时候，就需要进行渠道重构或细化，如图 1-2 所示。

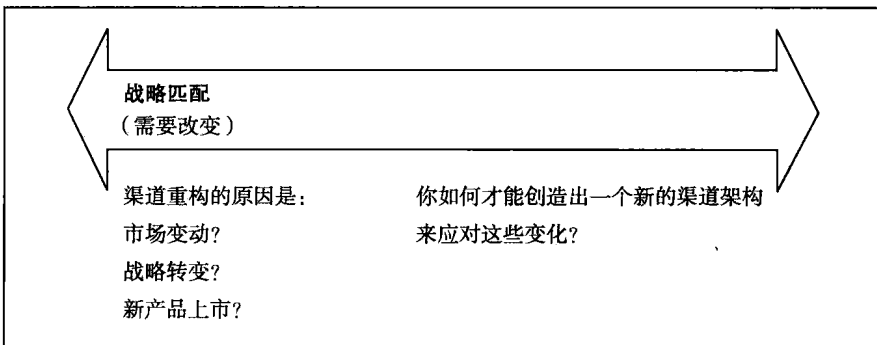


图 1-2 战略匹配问题

市场变动

互联网的迅速发展已经给渠道功能造成比近期的其他所有外部问题更为显著的影响。虽然“去中介化”(即通过互联网的专用权从而越过渠道中间商)的概念受到很大质疑，但毫无疑问互联网会继续在渠道(或供应链)中扮演一个重要的角色。批发商直接发运的方式已经被传统目录零售商使用很多年，但也随着网上