



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



新坐标管理系列精品教材

分销渠道 管理

(第二版)

李先国 杨 晶 主 编
张 茜 副主编



清华大学出版社



普通高等教育“十一五”



新坐标管理系列精品教材

分销渠道 管理

(第二版)

李先国 杨 晶 主 编
张 茜 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材。本书突破传统分销渠道管理领域的理论研究,结合现代中国渠道管理实践的新发展,创造性地梳理分销渠道管理的丰富内涵。

本书第二版沿袭了第一版的基本框架,从指定渠道规划,设计渠道体系,选择渠道类型,管理渠道成员四个模块进行系统阐释。根据最新理论和实践成果,进行了修订,主要思路体现:

- (1) 体系结构的创新和完善。对第 1、11、14、15 章部分内容进行了体系修改。
- (2) 部分内容的创新与充实。对第 1、8、12、14 章内容进行了补充。
- (3) 创新前沿成果的吸收。更新了第 3、11、13、16 章的内容。
- (4) 案例部分的更新与补充。各章前增加了一个“引例”和部分章节增添了“阅读材料”。

本书是市场营销专业学生、MBA 及对渠道管理有兴趣的有识之士的理想读物和企业营销人员的专业培训教材。

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

分销渠道管理/李先国,杨晶主编. --2 版. --北京:清华大学出版社,2014

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-35873-2

I. ①分… II. ①李… ②杨… III. ①分销-购销渠道-高等学校-教材 IV. ①F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 060987 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:王静怡

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

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764 转 4506

印 装 者:河北新华第一印刷有限责任公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:23.5

字 数:551 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版

2014 年 7 月第 2 版

印 次:2014 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

产品编号:058543-01

前 言

分销渠道是关系到企业生存与发展的重大问题。在国内,分销渠道的研究是营销理论研究中一个比较薄弱的方面。本书试图全面构建分销渠道管理理论框架体系,系统阐述分销渠道管理的理论与实务。

分销渠道管理是市场营销管理的一门分支学科。作为课程,它是市场营销专业学生必修的专业主干课程之一。笔者一直从事渠道管理方面的教学与研究,应清华大学出版社的邀请,2006年申请了普通高等教育“十一五”国家级规划教材,获得了教育部《分销渠道管理》新编教材的批准立项。本书是在借鉴国内外前人相关研究成果的基础上,结合多年教学心得体会所形成的成果,希望能对分销渠道管理研究体系的建立与教材的建设作出一点贡献。

全书以渠道管理的职能为主线,对分销渠道管理工作的各方面予以较为详尽的阐述。在结构方面,本教材共分为4篇:制定渠道规划、设计渠道体系、选择渠道类型、管理渠道成员,从渠道构建到渠道管理,全面介绍与分销渠道相关的知识。在逻辑方面,层次鲜明,逐渐将各个知识点进行透彻的剖析,有助于学生对知识的学习和理解。在语言方面,深入浅出,尽量以简明易懂的语言叙述难以理解的理论,让读者沉浸在轻松阅读之中。

第1篇制定渠道规划。这是渠道管理的首要任务,本篇介绍如何制定渠道规划。首先阐述了分销渠道的含义、特点和影响因素,在此基础上介绍了渠道战略的制定流程,并列出了可选的渠道战略。然后阐述了典型的渠道政策及渠道流程的分析与管理。包括理解分销渠道、渠道战略、渠道政策、渠道流程四方面的内容,即第1~4章。

第2篇设计渠道体系。制定渠道规划后,就应设计渠道体系。本篇主要阐述渠道体系设计的诸多方面,它是渠道管理最重要的工作之一。包括渠道设计的原则与流程、设计渠道层次、建立渠道关系、选择渠道成员四方面的内容,即第5~8章。

第3篇选择渠道类型。企业可以选择代销、经销、销售代理、连锁经营、特许经营、技术授权、海外投资、专卖店、直销、网络营销、邮购、媒介销售、自动售货等方式来分销产品。这些方式可以概括为几种不同的渠道类型。本篇主要论述几种重要的渠道类型:经销与销售代理、连锁与特许经营、直复营销、国际分销,即第9~12章。

第4篇管理渠道成员。本篇介绍如何管理渠道成员。俗话说:“创业难,守业更难。”对于分销渠道管理来说,亦是如此,分销渠道设计不易,渠道类型难以选择,而如何管理好渠道则更难。主要阐述激励渠道成员、评估渠道绩效、化解渠道冲突,渠道整合,即第13~16章。

本书是市场营销专业学生、MBA、渠道经理、营销部经理、市场部经理、企业中高层管理人士及对渠道管理有兴趣的有识之士的理想读物和企业营销人员的专业培训教材。

本书由中国人民大学商学院李先国任主编,负责全书的框架体系设计和总纂定稿。参加编写的主要人员有中国人民大学李先国、杨晶、张茜,湖南大学胡志勇,广东商学院彭雷清,广东外语外贸大学王卫红,中华女子学院任锡源,山东大学威海分校梁文玲,

分销渠道管理(第二版)

中国人民大学张乐、许华伟、黎学深、蔡玉元。中国人民大学王利平、牛海鹏、江红红、何新宇、汪昆、李妍嫣、段亚林在本书的初稿形成与案例收集方面作出了很大贡献。同时书中参考和引用了大量文献（见参考文献），在此向原作者致以诚挚的谢意。书中不当之处敬请读者批评指正，提出宝贵意见。

李先国

于中国人民大学静园

请需要《分销渠道管理》课件和教学案例的教师来函索取（rdlxg@126.com）。

第二版前言

本书自出版以来,受到渠道理论界和企业界的很大关注,作为教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材,有很多高校将其作为《渠道管理》课程的指定教材,有一些企业家和营销总裁通过本书找到我要求给他们做培训与咨询。为此,感谢同行们的支持和有关部门的肯定。欣喜之余也感觉到肩负的责任越来越重大,希望本书的修订能更好地完善渠道管理的教材体系。

渠道管理作为市场营销管理的一门分支学科,近年来得到较快的发展,全国开设渠道管理课程的高校也越来越多。国内高校一般将渠道管理列为市场营销专业学生必修的核心课程,很多高校还将它列为市场营销管理专业硕士、博士以及工商管理硕士(MBA)的必修或选修课程。

与此同时,越来越多的企业认识到“渠道为王”“得渠道者得天下”的真谛。渠道管理理论和实践的发展为我们提供了一些新的素材,一些高校同行和企业家针对本书的建设提出了很好的建议,结合理论界的最新研究成果和渠道实践特别是中国渠道管理实践的新发展,在编者们的努力下终于完成了本书第二版的修订。

本书第二版沿袭了第一版的基本框架,仍为四个模块即制定渠道规划、设计渠道体系、选择渠道类型、管理渠道成员。本次修订对有关章节的内容进行了适当调整,主要思路体现在:

(1) 完善体系结构。将第1章第4节“影响渠道的环境”调整到第2章,由于在线渠道的快速发展,将第11章调整为“网络分销”,将第14章“评估渠道绩效”与第15章“化解渠道冲突”顺序调换,使得结构脉络更加清晰。

(2) 增加部分内容。由于2013年以来“反纵向垄断调查”的持续发生,在第1章增加“分销渠道法律约束”一节;第8章增加“签订渠道合同”一节;第12章增加“国际分销渠道管理策略”;第14章增加“渠道冲突的后果与测量”。

(3) 吸收最新成果。对第3章“渠道政策”,第11章“网络分销”,第13章“激励渠道成员”,第16章“渠道整合”等方面吸收了最新研究成果,对其内容进行了更新。

(4) 更新案例部分。每章前增加了一个“引例”和部分章节增加了“阅读材料”,更新了所有的文中案例素材和每章后面的“案例讨论”,便于读者融会贯通本章的主要内容。案例主要取材于中国国内的渠道管理实践,有利于读者更好地将分销渠道管理理论与中国渠道管理实践相结合。

本书由李先国、杨晶负责全书修订的框架设计和总纂定稿。参加本书第二版修订的有:中国人民大学李先国、杨晶、王超、杨亮,中央电视台张茜,湖南大学胡志勇,广东财经大学彭雷清,湖南农业大学何新宇,中华女子学院任锡源,广东金融学院刘志梅。中国人民大学佟香影、韩迪、江红红、赵咏涛、王忠华、蔺媛媛、凤陶、赵建峰、张海涛、温慧生、汪昆、李妍嫣、许华伟、黎学深、蔡玉元、雷达、乔迪、段祥昆、肖文戈、刘雪敬、张倩、王小洋、杜江参与了增补案例、修订个别章节等工作。本书的修订得到了国内同行、专家和清华大学出版社编辑们的大力支持。

持和帮助，他们提出了很多宝贵意见，在此一并表示衷心感谢。书中不当之处敬请大家批评指正，以便我们在下次更好地修订此书。请需要本书课件和教学案例的教师来函索取（E-mail: rdlxg@126.com）。

李先国

于中国人民大学明德商学楼

目 录

第 1 篇 制定渠道战略

第 1 章 理解分销渠道	3
1.1 分销渠道的特点与演变	4
1.2 分销渠道的功能	6
1.3 渠道参与者	9
1.4 分销渠道法律约束	12
案例讨论	20
第 2 章 渠道战略	23
2.1 渠道战略的含义与重要性	24
2.2 制定渠道战略的流程	27
2.3 影响渠道战略的环境因素	29
2.4 渠道战略与市场营销战略	35
2.5 可选的渠道战略	39
案例讨论	44
第 3 章 渠道政策	45
3.1 渠道铺货政策	46
3.2 渠道价格政策	52
3.3 产品线经销政策	56
3.4 渠道一体化政策	57
案例讨论	64
第 4 章 渠道流程	66
4.1 渠道流程的种类	67
4.2 物流	69
4.3 资金流	80
4.4 信息流	82
案例讨论	87

第 2 篇 设计渠道体系

第 5 章 渠道设计的原则与流程	93
5.1 渠道设计的原则	93

分销渠道管理(第二版)

5.2 渠道设计的流程	95
案例讨论	110
第6章 设计渠道层次	113
6.1 设计渠道长度	113
6.2 设计渠道宽度	119
6.3 设计渠道广度	121
案例讨论	126
第7章 建立渠道关系	128
7.1 渠道关系类型	128
7.2 松散型渠道关系	132
7.3 垂直型渠道关系	133
7.4 共生型渠道关系	135
案例讨论	137
第8章 选择渠道成员	140
8.1 选择渠道成员的步骤	141
8.2 选择渠道成员的标准	145
8.3 确保渠道成员的稳定性	148
8.4 签订渠道合同	149
案例讨论	157

第3篇 选择渠道类型

第9章 经销与销售代理	163
9.1 经销	164
9.2 销售代理	177
案例讨论	187
第10章 连锁与特许经营	190
10.1 连锁经营	191
10.2 特许经营	199
案例讨论	213
第11章 网络分销	217
11.1 网络分销渠道的类型与选择	218
11.2 企业直销网站规划	222
11.3 企业直销网站内容的设计	225
11.4 互联网推广策略	234
11.5 在线价格与促销策略	244
案例讨论	250

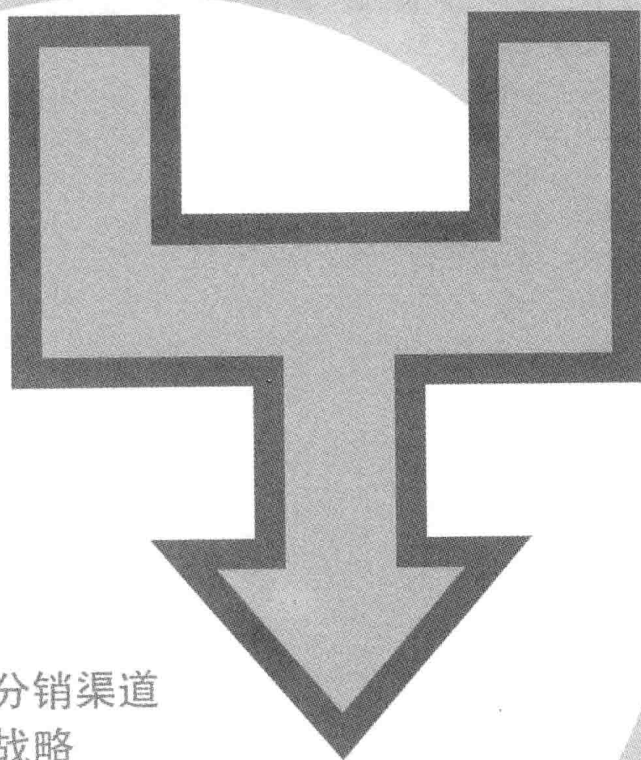
第 12 章 国际分销	259
12.1 分销渠道国际化	260
12.2 国际分销渠道选择	265
12.3 国际分销渠道管理策略	270
12.4 OEM	274
案例讨论	280

第 4 篇 管理渠道成员

第 13 章 激励渠道成员	285
13.1 直接激励与间接激励	286
13.2 实施关系营销	292
案例讨论	294
第 14 章 化解渠道冲突	298
14.1 渠道冲突的含义与识别	299
14.2 渠道冲突的后果与测量	301
14.3 渠道冲突的原因	304
14.4 化解渠道冲突的方法	306
14.5 窜货管理	312
案例讨论	318
第 15 章 评估渠道绩效	320
15.1 渠道绩效评估的含义与流程	321
15.2 渠道整体绩效评估	324
15.3 渠道成员的财务贡献评估	332
15.4 渠道成员综合评价	334
案例讨论	342
第 16 章 渠道整合	345
16.1 渠道整合的必要性	346
16.2 渠道的投资组合	350
16.3 渠道改进	354
案例讨论	363
参考文献	365

第 1 篇

制定渠道规划



- 第 1 章 理解分销渠道
- 第 2 章 渠道战略
- 第 3 章 渠道政策
- 第 4 章 渠道流程



本篇介绍如何制定渠道规划。首先阐述了分销渠道的含义、特点和影响因素,在此基础上介绍了渠道战略的制定流程,并列举了可选的渠道战略。然后阐述了典型的渠道政策及渠道流程的分析与管理。

第1章 理解分销渠道

本章要点

1. 分销渠道的特点
2. 分销渠道的功能
3. 渠道参与者
4. 分销渠道法律约束

引例

“过去凉茶的饮用主要集中在两广、福建和浙南地区,但是在2003年以后,整个大环境给饮料带来了很好的发展机遇,我们借势逐步拓展全国市场。其中,要使品牌真正落地,渠道非常重要,我们很早就意识到了渠道和品牌需要双管齐下。”加多宝事业部副总经理李春林告诉《中国名牌》。

好的产品如何获得良好的认知与销量,是企业营销的关键点,如今的营销是整合的营销,更是创意的营销。定位为预防上火的饮料之后,加多宝制订了走出南方的市场战略,开始寻找除传统的食杂小店、批发商、超市之外,开拓全国市场的最快速的渠道。基于产品本身的特性和功能,加多宝决定以餐饮渠道为突破口。“在餐饮渠道加多宝更是结合产品预防上火的功能,着重发力火锅店,当时在一些地区加多宝产品火锅店的覆盖是90%以上。”李春林说。加多宝希望餐饮渠道带动传统渠道进行销售发展。

在打通餐饮渠道的过程中,加多宝进行了清晰的市场分类,研究当地的经济水平、人口、消费习惯,将上游体系搭建平稳;之后对渠道进行分类,把有市场潜力的,对整个市场推广有帮助的餐饮店拿下,进行铺货,在销量提升后,随即促销,做品牌化管理。

加多宝坚持稳扎稳打的市场步伐,即坐稳一个区域市场后再进行下一市场开拓,并没有采用“同时多步走”战略。在品牌开拓初期,加多宝多选择人口多、有消费潜力的地区,但随着市场的不断开拓,加多宝在市场选择上增加了新的标准。

对比全国消费水平,江西省的消费能力并不靠前。但是加多宝在江西市场销量增长快速,究其原因,是因为在进入市场之前,加多宝进行了细致的调研,了解到当地喜辣且逢年过节盛行送礼,在了解到市场特点后,加多宝就将整个江西省的市场锁定在餐饮渠道和礼盒销售上,市场定位准确,销量一路走高。

从餐饮发力,结合批发、商超等传统渠道,加多宝实现了渠道最大化覆盖。

案例来源:加多宝成功背后的营销秘诀,中国网 http://rw.cnr.cn/cs/201309/t20130922_513653752.shtml, 2013年9月22日。

在现代市场经济条件下,大部分生产企业并不直接把产品销售给最终用户或消费者,而是借助于一系列中间商的转卖活动。商品在流通领域内的转移包括由商品交易活动完成的商品所有权转移过程和由存储、运输等活动完成的商品实体转移过程。正是借助分销渠道的这些功能,制造商提供的商品才能顺利到达消费者手中,消费者消费产品才成为现实可能。因此,认识分销渠道,了解分销渠道成员的角色和作用,了解他们之间的关系是如何分工合作的,以及哪些环境因素影响他们的决策是十分必要的。本章将从这几个方面展开论述。

1.1 分销渠道的特点与演变

分销渠道,是指产品或服务从生产者向消费者转移过程中所经过的、由各中间环节所联结而成的路径。这些中间环节包括生产者自设的销售机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等。

1. 分销渠道的特点

(1) 分销渠道能为公司带来更持久的优势

作为营销组合中的一个,渠道越来越显示出比其他3个要素(产品、价格、促销)更能为公司带来持久的竞争优势(见图1-1)。

技术可以迅速地从一个公司转移到另一个公司,而且全球竞争也使得竞争者容易获得产品设计、特性和质量相等的筹码,任何依赖于其产品好于或者差别于其他对手的这样一种能力已经变得极其难以维持了。

全球经济中通过价格战略赋予持久竞争优势甚至比通过产品战略获取的灵活性更少。越来越多的企业有能力运营全世界的生产设施,在不同的产品领域参与残酷的价格竞争,结果是一个公司侧重于比竞争对手更低的成本战略是不可能持久的。

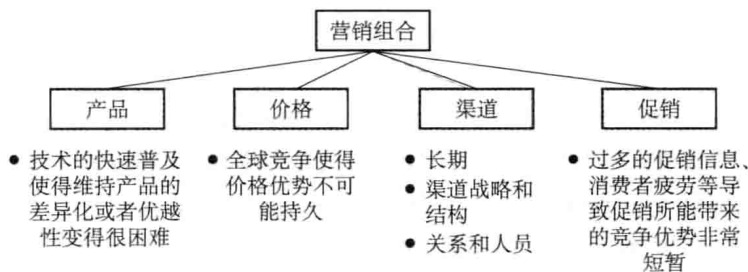


图 1-1 渠道在营销组合中脱颖而出

想通过促销获取持久竞争优势也是不可靠的。广告和其他每日向消费者传达的促销信息数以亿计,严重地削弱了促销信息达到和影响消费者的能力。所以,面对密集的促销信息,通过促销维持持久的竞争优势已经变得不可靠。

渠道则能形成竞争对手难以在短时间内模仿的竞争优势。首先,渠道的构建是长期的系统工程;其次,渠道通常要求有一个包括组织和人员来实施的机构,这些都是短时间内很难获得的;最后,渠道是一群在不同组织中共同作用的人来具体执行的,因此渠道关系是不容易树立和维持的。以上特征决定了渠道能够为公司带来持久的竞争优势,也是越来越多的公司越来越重视分销渠道的原因所在。

(2) 分销渠道的起点是生产者,终点是消费者

分销渠道的这一特征具有重要的意义,它实际上指出了谁是渠道运作的发力者与受力者,即厂家和消费者是分销渠道的基本服务对象。很明显,分销渠道的基本功能是帮助生产者把产品卖出去,让消费者想买就买得到。若将渠道理解为仅仅是中间商活动的舞台,那就本末倒置了。

(3) 分销渠道引发转移商品所有权行为

伴随着商品实体从生产者手中转移至消费者手中,商品所有权也从生产者手中转移至消费者手中,尽管在转移过程中,实体与所有权可能发生分离,但方向与终点是一致的。

在直接销售渠道,即零层分销渠道的情况下,商品从生产者手中直达消费者手中,仅转移一次所有权。在非直接销售渠道,即一层或多层分销渠道的情况下,商品从生产者手中,经过中间商,再到达消费者手中,需多次转移商品所有权。

当然,生产者通过代理商销售商品,他与代理商之间、代理商与消费者之间不发生所有权转移,因为代理商对商品没有所有权,只是代买代卖,帮助他人转移商品所有权。

(4) 中间商的介入往往是必不可少的

尽管生产者可以直接与消费者进行沟通,实现零渠道运作,但对于绝大多数生产者来讲,中间环节介入是产品分销成功所不可缺少的。这些中间环节主要包括批发商、零售商、代理商和中介服务机构等。

2. 分销渠道的演变

分销渠道不是一成不变的,其含义也是发展变化的。随着时间的推移和环境的变化而不断地发展和演化,分销渠道经历了3个阶段的演变。

(1) 单一渠道

20世纪60年代以前,大部分的公司处于大量市场分销阶段,采用单一销售渠道(直接销售渠道或分销商网络)来覆盖目标顾客(见图1-2)。在这个阶段,竞争相对还不那么激烈,主要集中于产品价格上的竞争,也是由当时的社会生产力和科技水平决定的。

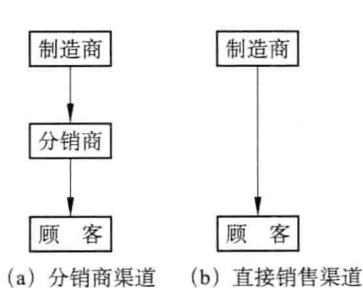


图 1-2 单一渠道模式

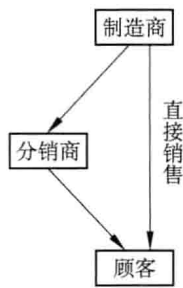


图 1-3 双渠道模式

(2) 双渠道

20世纪60年代后期至80年代初期,直接销售和分销商网络常常被结合起来使用以争取覆盖更大的市场,并且部分公司采用直接营销策略实现更有效地到达目标顾客(见图1-3)。随着技术发展,产品价格上的竞争优势被削弱了,制造商将重心转移到渠道和促销工作上。

(3) 多渠道

20世纪80年代后期,伴随电脑技术和网络的使用,越来越多的公司采取多渠道模式

成为了现实(见图 1-4)。多渠道的整合使用利用传统的、联合的和非常规的资源分配计划来全面服务于顾客的需要。多渠道模式不仅方便了消费者选购商品,更重要的是不同的渠道迎合不同消费者的需求:百货店能够提供许多增值服务,网上销售能够节约消费者的购物时间,便利店能够为消费者提供便利的营业时间和地点等。

由分销渠道的演变历程可以看出制造商对渠道越来越重视,渠道越来越重要。

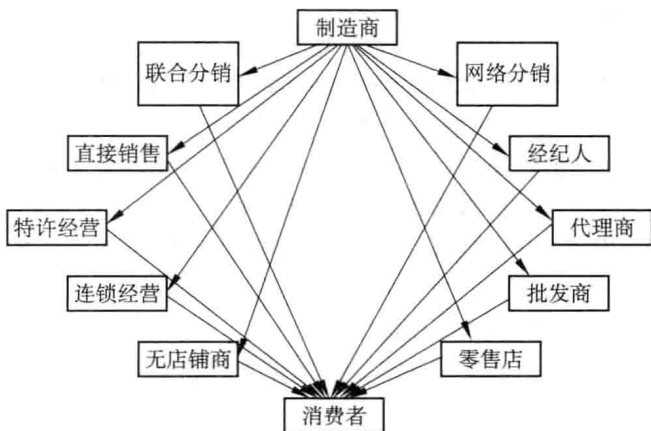


图 1-4 多渠道模式

1.2 分销渠道的功能

分销渠道的功能与作用是学者研究分销、商人学习分销的直接驱动力。

1. 分销渠道的功能

概括地看,分销渠道主要有 3 种功能:便利搜寻、调节品种与数量差异和提供服务。

(1) 便利搜寻

由于生产方和消费方各自存在不确定性——生产方不知道怎样接触到最终用户,消费方则不知道在哪里找到自己所需要的产品,中间机构的存在就为两者搭起了一座桥梁,通过减少消费者的搜寻成本,实际上提高了顾客的让渡价值。

(2) 调节品种与数量差异

单个生产厂家通常只批量生产一种或有限的几种产品,而消费方则对多个厂家的产品具有较小的需求量,这两者之间就构成了一种矛盾。特定厂家生产的产品种类与数量和特定需求的产品种类与数量之间的矛盾使得中间机构的出现成为必然。中间机构是通过以下方式来解决两者的矛盾的。

- ① 归集。中间机构从不同的生产厂家进货,再销售给零售商或最终用户。
- ② 分装。中间机构从生产厂家大批量进货,再分装成消费者所期望的较小数量出售。
- ③ 分级。中间机构将一次性大批量购进的商品分成不同的等级后再出售。
- ④ 汇总。中间机构从生产类似产品的多个厂家进货,再销售给零售商或最终用户。

(3) 提供服务

中间机构提供的服务可以包括信用、物流、市场信息与研究、售后服务等。

也有学者将渠道的功能进一步细化,比如,V.卡斯特力·兰根将渠道的功能分为8个方面:产品信息、产品定制化、产品质量确定、产品规格、产品分类的集合、产品应用、售后服务和后勤服务。菲利普·科特勒认为分销渠道执行了下述功能:信息、促销、谈判、订货、融资、承担风险、占有实体、付款和所有权转移。

在不同的分销渠道中,这些功能由不同的渠道成员承担。当渠道系统发生改变时,这些功能的结合方式也会发生变化,但所需要承担的工作总量不变,只不过是不同的渠道成员分担了。

分销渠道的建立和维系是企业长期营运的结果。渠道一旦建成,可以给予厂家丰厚的回报。一方面可以作为企业持久竞争优势的来源,例如入世前后中石油和中石化公司的跑马圈地,争建和竞购加油站。再者,一条良好的销售渠道不仅可以自用,还可以对外出租,收取费用,如海尔公司将自己的销售网络和物流渠道出租给可口可乐等公司。

2. 中间商存在的经济意义

各类中间商的存在是社会分工和商品经济发展的产物。在市场经济条件下,生产越来越专业化、产品越来越多样化,交换也变得越来越复杂和困难,生产与消费在产品数量、品种、时间、地点和所有权等方面的矛盾也就越来越大。在这种情况下,中间商的出现与存在成为了必然,因为中间商能够减少交易次数,通过专业化和分工提高了各个环节的效率,以及降低交易费用等。

(1) 减少交易次数

假设有5家生产厂家直接向5家零售商供货,则需要25次交易(见图1-5);如果通过一家批发商向零售商供货,只需要交易10次(见图1-6)。由此可见,通过中间商集中交换确实减少了交易次数,从而提高了交易效率,减少了交易费用。

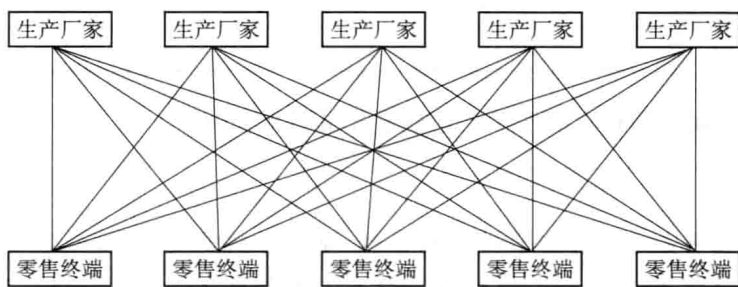


图 1-5 直接交易

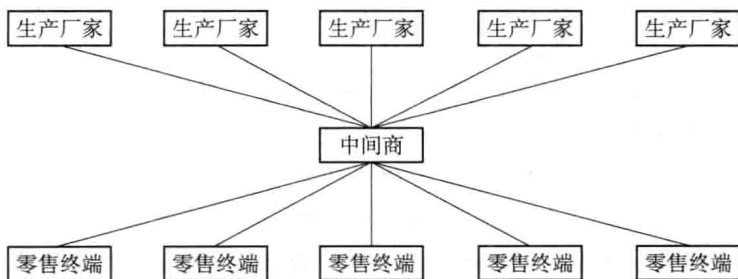


图 1-6 通过中间商交易