



高等学校市场营销学系列教材

营销渠道管理

Marketing Channel Management

主编 李克芳 李严锋



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

高等学校市场营销学系列教材

营销渠道管理

Marketing Channel Management

主编 李克芳 李严锋



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销渠道管理/李克芳,李严锋主编. —武汉:武汉大学出版社,2011.1
高等学校市场营销学系列教材
ISBN 978-7-307-08463-6

I. 营… II. ①李… ②李… III. 市场营销学—高等学校—教材
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 001022 号

责任编辑:罗挺 刘阳 责任校对:黄添生 版式设计:马佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.whu.edu.cn)

印刷:湖北省京山德兴印务有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:15.75 字数:360千字 插页:1

版次:2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

ISBN 978-7-307-08463-6/F·1462 定价:28.00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。

总 序

以电子技术为代表的第三次科技革命加速了经济全球化的进程，以高科技产业及信息产业为基础的网络经济使各国企业营销突破了时空界限。各国交叉文化的出现使各国消费者消费需求趋同化，如当今，中国的青少年和美国的同龄人一样，穿 Nike 鞋，喝 Coca Cola，吃 McDonald，听 Backstreet Boys。然而，经济全球化并没有使全球市场同一化。由于各国营销环境的差异性使各国顾客需求仍存在巨大的差异，顾客需求随着市场经济不断发展越来越个性化，期望也越来越高，大市场不断细分，成为特定市场和定制化市场，甚至“人分市场”（即一人一个细分市场），有的学者因此而提出人类社会已经从产品经济、服务经济过渡到了体验经济（experience economy）。

新的市场环境给市场营销理论和实践带来了新的挑战，但同时也为市场营销理论的发展带来了新的契机。根据营销环境的变化研究新的营销理论与实践，是每一个营销理论工作者义不容辞的责任。

市场营销学是建立在经济学、行为科学及现代管理理论基础上的—门综合性边缘管理学科。市场营销学自创立以来，尤其在近年来，其理论及应用范围得到了迅速的发展和扩大。—方面，市场营销学从基础市场营销学（或者说消费品营销学）拓展到产业营销学、服务营销学、国际营销学、社会营销学、政治营销学、绿色营销、关系营销及网络营销等范畴；另—方面，基础营销学自身又扩展成为各个独立的部分，诸如市场调研、消费者行为、产品管理、分销管理、广告管理、销售管理、营销审计等。现代营销理论的深化和拓展对于培养 21 世纪市场营销高级人才，以及指导与推动我国企业营销的发展具有重要的意义。

我们编写这套市场营销教材，目的是在介绍市场营销理论的基础上，对其各分支进行较系统、深入的研究，同时吸收学科前沿的研究成果，以适应市场营销理论发展及教学的需求。这套教材主要包括：《市场营销学》、《国际市场营销学》、《市场营销调研》、《消费者行为学》、《品牌管理》、《销售管理》、《营销渠道管理》、《广告管理》、《服务营销》和《网络营销》共十部。

这套教材具有系统性、前瞻性和实践性的特点。它们不仅涵盖了市场营销专业所要掌握的基本知识、基础理论与基本技能，而且介绍了当今营销理论的新领域与新观念，并结合 21 世纪新时代特点，从战略观念的高度重新审视市场营销理论体系。另外，这套教材也非常重视理论与实践的结合，每章除设有小结及习题外，还附有案例及案例分析讨论题，这既有助于学生通过案例与习题加深对有关营销理论的理解，同时也有利于培养学生分析问题及解决问题的能力。

这套教材的作者既有学术界的著名学者，也有中青年学术骨干。他们不仅在教学科

研方面卓有成就，而且还为许多知名企业开展过管理咨询活动，他们的经验与阅历对编写好教材具有重要的作用。

这套教材主要供市场营销专业的本科生使用，也适用于经济类学生和管理类其他专业的学生以及企业经营管理人员阅读。

这套教材在编写过程中，吸引了国内外同行的研究成果，得到了武汉大学出版社的大力支持和帮助，对此，我们深表感谢。

高等学校市场营销学系列教材编写组

前 言

作为营销组合的重要构成部分，营销渠道已经成为企业传递顾客价值、提高经济效益、赢得持久竞争优势的重要工具。营销渠道在企业营销中的重要性在不断地提升，已经在市场营销管理中占据了一定的地位。随着经济全球化和信息技术的发展，营销渠道的结构发生了变化，渠道管理的难度在不断加大，如何对整个营销渠道进行有效的设计与管理成为企业关注的重点，营销渠道管理的重要性日益突出。

本书从管理决策的角度出发，构建了营销渠道管理学的“设计—管理”的理论结构体系。全书共分为四大部分 10 章。第一部分为概述，阐述了营销渠道在市场营销管理中的重要性，提出了本书的整体理论框架，并介绍了营销渠道的基本概念与理论。第二部分是营销渠道设计，主要阐述了营销渠道的设计与组织模式。第三部分是营销渠道的运作管理，重点介绍了渠道成员的选择与激励、营销渠道控制、渠道冲突管理、营销渠道评估与调整等内容。第四部分为营销渠道形式。根据营销渠道形式方面的最新发展和潮流，对目前使用比较广泛的连锁经营和特许经营，以及新兴的网络营销渠道等重要的渠道形式进行了介绍。本书力求以完整的知识体系、丰富翔实的案例、通俗易懂的语言，来展现有中国特色的渠道管理。

本书将营销渠道理论与实务融为一体，全面介绍营销渠道管理的基本概念、原理和方法。本书具有以下特点：

1. 体系独特。本书从管理决策的角度出发，提出了营销渠道管理的设计—管理的体系结构，全书共由四大部分构成，即概述、营销渠道设计、营销渠道运作管理、营销渠道的形式。全书体系独特，内容全面，涵盖了营销渠道基础理论和前沿知识。

2. 实用性强。本书注重实践性和实用性。通过文中大量穿插的小案例和每章末的案例分折，展现营销渠道理论在实践中的应用，使理论更加贴近现实。丰富翔实的营销案例，有助于读者更容易、更好地理解营销渠道的概念与原理，并提高分析问题、解决问题的能力。

3. 教辅合一。本书通过精心设计的编写体例与栏目，如在全书中设置学习目标、相关栏目、案例、习题等，尤其是类型多样的习题，并为教师提供习题答案和教学课件，以方便教学使用，引导读者有效地掌握渠道管理的基本理论与操作技巧。

本书由李克芳、李严锋主编，由范新河、熊梅担任副主编。本书编写的分工如下：李克芳副教授编写第 1、3、7、9 章；范新河博士编写第 4、5、6、10 章；熊梅副教授编写第 2、8 章。全书由李严锋教授审稿，由李克芳副教授修订、校对和定稿。

本书适合于高等院校市场营销、工商管理专业作为教材，也可以作为各类相关培训的教材，还可以供对营销渠道有兴趣的各类专业人士学习参考。

本书的编写和出版得到了武汉大学出版社的支持和帮助，尤其是武汉大学出版社的范绪泉老师为本书的出版付出了大量的心血，对他的辛勤劳动表示诚挚感谢。本书的编写参考了国内外大量的文献资料，除在书中注明资料出处的部分外，限于篇幅未能一一列出，在此，对这些作者表示感谢。

由于作者水平有限，书中难免会有些不当之处，恳请各位专家和读者批评指正，以便今后再版时修订。

李严锋

云南财经大学商学院院长、教育部物流类教学指导委员会委员

2011年1月

目 录

第 1 章 营销渠道与营销渠道管理	1
1.1 营销渠道的重要性	1
1.2 营销渠道与市场营销	8
1.3 营销渠道管理	14
本章小结	17
第 2 章 营销渠道理论概述	22
2.1 营销渠道的功能与流程	22
2.2 营销渠道结构及其演变	26
2.3 营销渠道的成员	33
本章小结	40
第 3 章 营销渠道的设计	45
3.1 营销渠道设计概述	45
3.2 设定分销目标和说明分销任务	50
3.3 分析影响渠道结构的因素和制订渠道结构方案	54
3.4 选择合适的渠道结构方案	59
本章小结	64
第 4 章 营销渠道的组织模式	73
4.1 传统渠道系统	73
4.2 整合渠道系统	75
本章小结	92
第 5 章 渠道成员的选择与激励	95
5.1 选择渠道成员	95
5.2 激励渠道成员	106
本章小结	118
第 6 章 营销渠道控制	121
6.1 渠道控制概述	121

6.2 渠道控制力的来源	126
6.3 渠道控制力的运用	134
本章小结	141
第7章 渠道冲突管理	146
7.1 渠道冲突分析	146
7.2 渠道冲突的管理	155
7.3 窜货管理	162
本章小结	168
第8章 营销渠道评估与调整	172
8.1 渠道评估的定义与原则	172
8.2 渠道系统绩效评估	173
8.3 渠道成员绩效评估	180
8.4 营销渠道的调整	183
本章小结	186
第9章 连锁经营与特许经营	191
9.1 连锁经营	191
9.2 特许经营	199
本章小结	211
第10章 网络营销渠道	218
10.1 网络营销渠道概述	218
10.2 网络营销渠道的设计与管理	226
10.3 网络中间商	233
本章小结	239
参考文献	242

第1章 营销渠道与营销渠道管理

【学习目标】

- 理解营销渠道受到重视的原因
- 认识营销渠道的重要性
- 掌握渠道策略与营销战略的关系
- 掌握渠道与营销组合中的产品、价格和促销的关系
- 了解营销渠道管理的内涵
- 明确营销渠道管理的特点
- 理解营销渠道管理学的理论框架

营销渠道是为了满足顾客需要而存在的，它使顾客能够方便地购买到所需要的产品。在现实中，成千上万个顾客的生活都会受到营销渠道的影响，他们需要通过营销渠道来方便快捷地获得各种各样的产品。对于企业来说，营销渠道在企业营销中占有重要的地位，它成为企业获得竞争优势的重要工具。为了使营销渠道能够充分地发挥作用，企业应该加强对营销渠道的管理。本章将会对营销渠道的重要性、营销渠道与市场营销之间的关系，以及营销渠道管理进行探讨。

1.1 营销渠道的重要性

1.1.1 营销渠道受到重视的原因

以前，很多企业认为营销渠道是无关紧要的，但是，不少企业在经历了广告、产品、价格竞争之后，逐渐认识到营销渠道的重要性，开始重视营销渠道。伯特·罗森布罗姆认为，营销渠道策略之所以被许多企业所重视，主要是因为：

1. 企业获取持久竞争优势变得日益困难

持久竞争优势是指竞争者无法快速模仿或轻易模仿的竞争优势。近年来，面对消费者多样化、个性化的消费需求和竞争激烈的市场，企业试图通过产品、价格、促销这些策略来获取持久竞争优势已经变得越来越困难。

从产品策略来看，新产品的研发费用高、失败率也高，产品的生命周期越来越短，而且全球化的竞争使竞争者容易获得技术以提供类似的产品，若企业只注重产品这一因素则已难以在竞争中获得优势。在现实中，从工业机器、办公设备、计算机、汽车、家用电器、服装、化妆品、食品以及其他产品的市场竞争来看，任何企业想单纯凭借产品

差异化来获得长久的竞争优势的机会越来越少。

在经济全球化的情况下，相对于产品策略，企业想通过价格策略获得持续竞争优势的可行性更小。近年来，随着跨国公司的不断增多，很多产品的价格竞争也变得日趋激烈，此起彼伏的价格战侵蚀了企业的利润，使企业维持竞争优势的基础变得更不稳定。即使一家公司在市场竞争中将价格降得比竞争对手更低，也不可能保持长期的优势，因为其他的跨国公司可以通过全球化的生产来降低成本，使产品价格与该公司的产品价格相当或更低。

使用促销来赢得长远的竞争优势更是不太可能。一方面，促销更容易被竞争对手迅速地模仿。一个有创意、制作精美的广告出现后，很快会被竞争者所模仿。同样，一家服装商场采用会员特价的销售促进方式来提升销量，竞争对手也会纷纷采用，最终导致促销费用上升，利润减少。另一方面，促销的影响力下降。无论人们在大街上，在餐馆中，还是在家里，在公共汽车和地铁上，甚至在卫生间，广告等各种促销信息无孔不入，充斥在人们的生活工作中，成千上万的广告通过电视、广播、报纸、杂志和网络冲击着消费者，大量的广告和各种各样的销售促进信息给人们带来了极大的混乱，使促销的影响力大幅度下降。

相对于产品、价格、促销，通过渠道获取持久竞争优势的可能性更大。这是因为：第一，营销渠道的建立与运行是一个长期的过程。营销渠道的组建与运行涉及设计渠道、选择和激励中间商、对渠道的控制与评估等问题，它需要企业进行长期的营销努力和花费大量的投资来构筑和维持渠道这一网络系统。如果竞争对手要使用有效的营销渠道与企业相抗衡，则需要进行长期而艰苦的努力。第二，关系和人员是渠道的基础。营销渠道是由一系列组织构成的网络系统，渠道系统的成功依赖于各个组织的良好合作，这就需要各组织中的人员大力协作，共同建立并保持良好的渠道关系，但是良好的渠道关系是不容易建立和维系的。第三，营销渠道不易调整。营销渠道组建起来后，在长期的运行中逐步形成了比较固定的渠道模式，一旦想要对营销渠道进行调整，重新建立新的渠道模式和形成新的渠道关系的难度都比较大，调整渠道的成本也会比较高。所以，一家企业拥有了有效的营销渠道，竞争对手在短期内是很难模仿的，对获取持久的竞争优势来说，渠道比其他营销组合要素更能提供潜在力量。

2. 中间商的力量日益增长

近年来，随着营销环境的变化，一些大型中间商的实力不断上升，渠道成员之间的经济力量对比发生了变化，权力从产品的制造商转移到了中间商，中间商对渠道的控制力在不断增强。例如，从我国家电行业来看，自改革开放到20世纪90年代中期，家电产品供不应求。在营销渠道中，家电厂家在渠道中占据主导地位，而中间商的实力很弱，往往从属于家电厂家。但在20世纪90年代后期，随着买方市场的形成，整个家电业的重心发生了变化，由原来以制造商为中心转向以消费者为中心，中间商对稀缺资源——顾客的拥有，使得家电业主导权正在由制造环节向流通环节转移，零售商在渠道中逐渐占据主导地位，尤其是以国美、苏宁等为代表的零售商对渠道的控制力不断增强。从全球来看，沃尔玛、家乐福、7-11等大型零售商也变得越来越强大，在各类产品的销售中成为引人注目的渠道控制者。

【相关链接】

在讨论消费者产品制造商所面临的挑战时，高露洁公司的总裁特别强调了营销渠道中不断强大的零售商。强大的零售连锁也正越来越多地控制了消费者市场的入口，因为它们决定了什么样的产品可以或不可以陈列在商店的货架上。

资料来源：[美] 伯特·罗森布罗姆著：《营销渠道管理（第6版）》，李乃和，等，译，北京：机械工业出版社，2003：154。

从制造商的角度来看，强大的零售商在消费者市场中发挥着“看门人”的作用，控制着产品通向市场的大门。但是，作为看门人的零售商，所扮演的角色是消费者的购买代理，而非制造商的销售代理商。这些零售商大部分是以低毛利—低价格的方式经营，为了成功地经营下去，往往会向制造商提出一些强硬要求，致使厂商之间不断出现矛盾冲突。这种发展趋势迫使制造商开始重视营销渠道，寻求一种有效的营销渠道策略，来更好地处理自己与这些强有力的零售商之间的关系。

【应用案例】

好孩子“博弈”沃尔玛

近两年来，零售商与供应商之间的矛盾已经成为商业市场的焦点问题。但好孩子集团和沃尔玛、家乐福从博弈到合作的历程值得借鉴。

好孩子集团总裁宋郑还至今仍常提起一次被沃尔玛“欺压”的经历。

四年前，为了开辟美国的一次性童车市场，沃尔玛决定推出9.99美元/辆的童车，由于不到10美元的价格极其低廉，沃尔玛预计一次性童车的市场规模将达到120万辆。但强势的沃尔玛仍旧希望在这一廉价的童车项目中，能够获得与过去相同的稳定利润，最后沃尔玛将好孩子的童车供货价格压缩到6.4美元。

按照当时好孩子的成本情况，好孩子交给沃尔玛的同类型童车成本是8美元多一辆。如果按照6.4美元的价格来做，就意味着做一辆亏损近2美元，做120万辆就等于饮鸩止渴。

接还是不接？接单意味着亏损可能无法承受；不接有可能是放弃好孩子已经在美国市场拥有的低价童车市场，甚至可能因此失去沃尔玛在全球其他市场的低价童车渠道。宋郑还陷入了难熬的决策期。

但宋郑还最后还是决定签下这一单。他认为自己发现了节约成本的多种方法及巨大的市场容量。

由于一次性童车在款式和颜色方面没有太多的变化，通过批量采购材料和加快生产速度，在首批完成十多万辆后，通过不断地改进，生产线上每15秒就能完成1辆童车的生产，而以前是几分钟才能下线一辆童车。

与此同时，好孩子通过改进折叠工艺，把一个标准集装箱装载的童车数量增加了近50%，大量节省了运输成本。同时，他们还不断地搜索提高下线速度以及降

低成本的方法。

由此，好孩子童车成本由8美元多降到了5美元多一点儿，这就意味着，几美元的童车消费由于价格低可以成为一次性消费。而沃尔玛一次性童车市场开辟得相当成功，不仅全额接受了计划中的120万辆童车，而且还给好孩子追加了20多万辆的订单。这单业务，好孩子最后平均利润率达到十几个百分点。

这一次被沃尔玛“逼迫和欺压”的经历让宋郑还开始换一种思维看待原有的零供关系。

“成熟的市场经济必然要求零售商去引导供货商。”宋郑还表示，在供过于求的市场环境中，供货商的主动权只能来自创新。

“我们在美国一年销售150万辆婴儿车，但是我们只需要和11家商业单位打交道。如果你进入了沃尔玛，你就进入了3800家的连锁店。而在中国，我们一年只销70万辆婴儿车，但是我们要打交道的单位达到近2000家。”宋郑还表示，供应商的确需要按照大型零售商的需求而变，因为这些大型零售商往往掌握着市场的需求。

资料来源：张岩铭．好孩子“博弈”沃尔玛．中国经营报，2006-02-20.

3. 减少渠道成本的要求

企业过去主要把精力花费在削减制造成本和内部运营成本方面，取得了一定的成功。例如，组织再造、重组和扁平化的实施在削减成本方面起到了一定的作用。这些成本的降低导致了产品成本的下降，但是，渠道成本也是产品成本的一个重要组成部分，居高不下的渠道成本会对产品价格产生较大的影响。如表1-1所示，渠道成本往往在产品价格中占有相当比例，有些产品的渠道成本甚至超过了制造成本，如汽油的制造成本仅占产品价格的19%，而渠道成本则高达28%。包装食品的渠道成本占产品价格的41%，已经超过其制造成本。较高的渠道成本引起了人们的关注，压缩成本的努力开始向营销渠道方面延伸。作为成本控制的一个新领域，如何削减渠道成本，这些问题使得企业更加关注营销渠道。

表 1-1 最终产品价格中的各种成本

成本来源	汽车	软件	汽油	传真机	包装食品
渠道	15%	25%	28%	30%	41%
制造	40%	65%	19%	30%	33%
原材料和零部件	45%	10%	53%	40%	26%

资料来源：[美] 伯特·罗森布洛姆著．营销渠道（第7版）．宋华，等，译．北京：中国人民大学出版社，2006：7.

4. 信息技术日益增长的作用

信息技术的发展影响着营销渠道的发展，尤其是互联网技术正在对消费者和营销渠

道产生影响,这种影响是不容忽视的。随着互联网的快速发展,消费者不用花时间亲自到商店去,只需坐在家中,在计算机的键盘上敲几下,就可以从网上直接购买产品。例如,消费者可以从当当网上购买书籍、玩具、家用电器,从淘宝网上购买衣服。为了适应互联网的快速发展和顾客行为的变化,保持企业的竞争力,不少企业在传统渠道的基础上,试图引入网络营销渠道,建立多渠道系统,这就迫使企业重新设计营销渠道。即使建立了多渠道系统,在渠道运行的过程中,容易引发多渠道冲突,会导致渠道效率降低。互联网技术的发展在给企业带来机会的同时,也带来了挑战。在新的环境下,企业应该如何对渠道进行设计和对渠道运作进行管理,这些问题也引起了人们对营销渠道的重视,不少学者纷纷对这些问题进行研究,取得了一定的研究成果。

总之,所有这些要素的综合,使得营销渠道成为营销管理中的一个重要因素。在激烈的市场竞争中,高效畅通的营销渠道日渐成为企业竞争获胜的重要武器。

1.1.2 营销渠道的重要性

1. 营销渠道是产品进入市场的重要通道

很多企业在生产出产品之后,往往需要借助营销渠道,通过渠道所提供的所有权效用、时间和地点效用,来解决企业与消费者之间的种种矛盾,使产品尽快进入消费领域,实现产品的价值。在社会化大生产和市场经济条件下,企业与消费者之间存在许多矛盾:一是所有权分离的矛盾。企业生产出产品,拥有产品的所有权,但自己并不需要产品,而消费者需要这些产品,却不拥有产品的所有权。二是时间分离的矛盾。有些产品常年生产却存在季节性消费,如空调,有些产品是季节性生产却一年四季都需要,如蔬菜和水果。三是空间分离的矛盾。企业相对集中在某些地区,而消费者分布在全国或全球的不同地方。四是供需数量的矛盾。企业为获得规模效益会大量生产某种产品,而消费者每次购买的产品数量比较少。五是花色品种方面的矛盾。企业往往进行专业化生产,而顾客却需要各种花色品种的产品。为了解决这些矛盾,中间商等重要渠道成员的参与是必不可少的。通过引入中间商,构建渠道网络系统,由不同中间商执行订货、接洽、谈判、储存、运输、匹配等功能,提供所有权、时间、空间和形式效用,来解决企业和消费者之间的这些矛盾,将产品由企业顺利转移给顾客消费,满足顾客的需求。可以说,离开了营销渠道,再好的产品也无法由生产领域进入消费领域。

2. 充分发挥渠道成员的作用,是提高企业经济效益的重要手段

中间商是营销渠道的重要成员,中间商专门从事产品的分销,具有专业的知识和技能、丰富的分销经验、广泛的社会联系和有效的分销网络,合理利用中间商从事产品的分销,能以高效率、低成本推动产品进入目标市场,使企业的经济效益提高。

首先,有效地利用中间商可以提高渠道效率。在生产活动中,企业通过劳动分工,把一项复杂的任务分解为许多比较简单的活动,再将这些活动分派给不同的专业人员,以获得更高的生产效率,增加产出。劳动分工运用于一个企业的生产时,可以提高生产效率,这在实践中已经得到证实。分工原理同样适用于营销渠道,渠道管理者可以将分销活动分解为采购、销售、运输、库存、信息提供和订单处理等不同的分销任务,再把这些分销任务分配给能最有效地完成相应任务的渠道成员,实现分销任务的最优分配,

从而提高渠道效率。

其次，合理利用中间商可以减少交易次数，降低交易成本。与企业直接交易相比，企业通过中间商与消费者进行交易的次数更少。如图 1-1、图 1-2 所示。图 1-1 说明，三家企业直接与三群消费者进行交易，每家企业至少要与这三群消费者发生 3 次交易，则总共需要进行 9 次交易。图 1-2 表明，通过引入一个零售商，这三家企业将各自生产的产品销售给一家商店，再由该商店将商品卖给三群顾客，则总共只需发生 6 次交易。这说明，合理使用中间商，企业可以减少与顾客直接接触的次数，节省时间、人力和资金的耗费，降低交易成本，从而提高企业的经济效益。

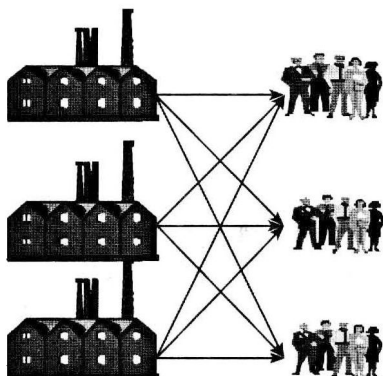


图 1-1 不通过中间商的交易次数

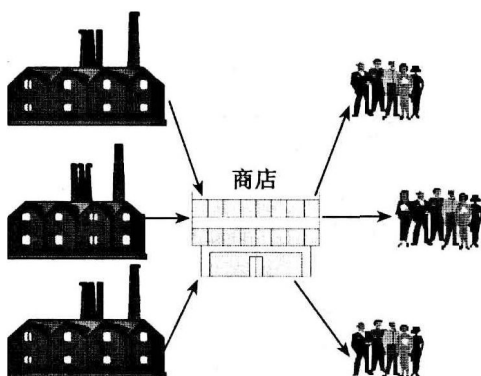


图 1-2 通过中间商的交易次数

【应用案例】

台湾地区茶叶销售：茶叶中间商的关键作用

台湾的茶叶工业始于 19 世纪中期，茶树自中国大陆引进并种植于台湾山地。到了 20 世纪 20 年代后期，台湾总共有 20000 名茶农。他们通过 280 名茶叶中间商销售他们的产品（所谓的生茶），然后中间商将茶叶卖给 60 个坐落在大稻埕海滨的加工厂，准备进行贸易和出口。中间商进山搜寻购买茶叶，再将其带到码头地区卖给加工厂。

中间商在茶农和加工厂两边的声誉都不佳。茶农和加工厂指责中间商通过低买高卖来剥削市场，并指出行业需要一个简单的直接交易系统来彻底摆脱中间商渠道。作为回应，台湾当局于 1923 年在大稻埕设立了茶叶拍卖行。茶农可以直接将茶叶运输到拍卖行，通过一级密封价格拍卖来决定卖给加工厂的茶叶的价格。拍卖行通过收取茶农会员费、交易佣金和政府补助来弥补其运营费用。在这样的情况下，中间商需要和拍卖行竞争，尽管如此，中间商还是幸存了下来，而最终拍卖行却不得不关门大吉。如果中间商只是市场的盘剥者，为什么会出现这样的状况呢？

答案就在于台湾茶叶中间商所扮演的角色。第一，中间商促进了市场搜寻。一个中间商会访问很多的茶庄，找到可以卖的茶叶——于是为产品供应搜寻了渠道上

游。然后,中间商会带着茶叶的样本去一些加工厂寻求订单。访问很多的加工厂是必需的,因为不同的加工厂对于相同茶叶的用途不同,对于相同质量和品种茶叶的报价也会不同。另外,中间商还必须在每个季节都重复这样的搜寻,因为加工厂在不同季节的订单存在差异。所以,中间商既为茶农收获的茶叶找到了买家,也为加工厂找到了茶叶供应来源。

第二,中间商从事多种分类工作。生茶是一种非常多样化的产品,即使同一种茶树,由于种植环境的差异也会产出质量不等的茶叶。更重要的是,在台湾的山区有25种不同的茶树科目。中间商和加工厂都会进行挑选,因此需要相当的专业技术。加工厂会雇用一些专家来对中间商送来的茶叶进行审核。中间商在此过程中起到的帮助作用是将不同茶农生产的茶叶聚集和分类,然后送往加工厂。

第三,中间商减少了渠道系统中的接触次数。假设有20000名茶农和60个加工厂,总共需要进行1200000次接触来确保每个茶农以最优价格卖出他们的茶叶(即使所有茶农都只种植一种茶树)。相反的是,每个茶农只需要将茶叶卖给一个中间商,他们在茶农和中间商渠道层面要完成20000次接触。如果一个中间商平均收集 n 种茶叶,让280名中间商分别代表茶农与60个加工厂进行谈判,会产生 $[60 \times 280 \times n]$ 次谈判。所以在存在中间商的情况下,整个渠道当中总共发生 $[20000 + 16800 \times n]$ 次谈判。只有当茶叶的种类超过70种的时候($[20000 + 16800 \times n] = 1200000$,解出 n),渠道中的谈判次数才会超过1200000次。然而,台湾当时只有25种茶叶,所以,中间商将渠道接触的数量由1200000次降到了440000次。

这些增加价值的行为被攻击中间商为市场盘剥者的声音所忽略了。当局资助的拍卖行的失败意味着茶叶中间商不仅不是市场盘剥者,而是效率加强者。显然,在这种情况下,中间商不仅增加了价值,同时节约了成本。

资料来源:[美]安妮·T.科兰,路易斯·W.斯特恩,等.营销渠道(第7版).北京:中国人民大学出版社,2008:11.

3. 营销渠道是企业获得竞争优势的重要工具

随着经济全球化和市场竞争的加剧,市场竞争不再是单个企业之间的竞争,而是一个网络和另一个网络之间的竞争,建立了更好网络的企业最终将赢得竞争优势。营销渠道是企业为实现交易目的而构建的网络系统,渠道的构建是一项长期的决策,企业所拥有的有效的营销渠道很难被竞争对手快速地模仿,因此,在现代社会中,高效畅通的营销渠道逐渐成为企业赢得竞争优势的一个重要武器。在当前激烈的市场竞争中,不少企业逐渐认识到,仅靠自身力量与竞争对手单打独斗已经很难取胜,而通过与中间商的密切合作,构建协调高效的营销渠道,往往可以获得差别化或成本领先等竞争优势。所以,许多企业开始重视具有持久竞争力的营销渠道的设计和管理,试图通过建立畅通高效的渠道系统来传递和实现顾客价值,提高顾客的满意度,以更好地实现企业目标。

【相关链接】

企业如何在渠道中实现差异化，获得竞争优势

一些著名公司成功经营的一个共同点，是通过明智地管理其所选择的渠道，在各自的市场中成功地实现了自身的差异化，发掘了产品线和自有品牌优势。这些公司成功管理渠道的一个原因是，认识到为销售网络的发展和各种形式的渠道支持所作出的努力，将获得持续不断的生产力收益。如果没有渠道管理，得不到相关机构的协作支持，无论你设计得如何优秀，也不会有好的报答。

公司怎样才能渠道中达到差异化，以不同于竞争者呢？以下战略将有助于建立这种种竞争优势。

第一，专卖权路线。专卖权为供应商提供了强烈的“形象控制”，它可以规定中间商的数目和类型，在渠道网络形成关键优势。本田 Acure 部门使用该策略创造了截然不同的经销商关系。这种渠道路线的缺点是专卖网络不够大，不利于在需求增长时发展的市场机会。

第二，引入第二品牌。利用渠道发展独特的第二品牌，以在市场中获得不同的价格定位，是另一种经典的差异化战略。如 Hallmark 贺卡公司在百货商店中销售其 Hallmark 卡，而在折扣店中销售其 Ambassador 卡。该战略可以使公司通过新的渠道拓展业务范围，而无需破坏主要品牌的形象。然而，若第二品牌不能明显区别于主要品牌，该战略就会产生不良后果。这时，人们将购买折扣品牌，并认为他们以更低的价格获得了相同的产品，影响了主要品牌的销售。

第三，别出心裁。使用非传统的渠道形成差异化。如英国的 Church 鞋在国外市场通过男性高档服饰店而不是鞋店销售，使这种鞋与零售点构成一个整体，成为唯一在这类商店销售鞋类的品牌。尽管独特的渠道可能会限制品牌的范围，但它可以引起消费者的注意，并明显地将公司与其他竞争者区分开来，避免激烈的价格战。

第四，汇集专家。建立和培训高水平的经销商、代理商队伍，为客户提供更有效的服务。John Deere 通过这一战略，建立了声誉极佳的渠道，成为行业内最好的农产品分销商。这一培训需要时间、承诺和不断联系。在渠道内发展这种关系可以实现差异化。

资料来源：卜妙金．分销渠道管理．北京：高等教育出版社，2007：14-15.

1.2 营销渠道与市场营销

菲利普·科特勒教授认为，市场营销是个人和群体通过创造产品和价值，并同他人进行交换以满足需求和欲望的一种社会和管理过程。从营销管理的角度来看，企业以消费者为核心来开展一系列营销活动，这些营销活动既包括对市场环境进行研究，对消费者、竞争者进行分析，选择目标市场，又包括对产品、价格、渠道和促销等营销组合的