



哈佛管理全集

A COMPLETE WORKS OF HARVARD MANAGEMENT

哈佛经典案例全集

**A COLLECTION
OF HARVARD CLASSICAL CASES**



美国职业经理人培训协会

American Professional Managers Training Union



香港人力资源管理协会

Hongkong Human Resource Management Union



《哈佛管理全集》编委会

Editorial Board of A Complete Works of Harvard Management



中国标准出版社



哈佛管理全集

A COMPLETE WORKS OF HARVARD MANAGEMENT

哈佛经典案例全集③

A COLLECTION OF HARVARD CLASSICAL CASES



美国职业经理人培训协会

American Professional Managers Training Union



香港人力资源管理协会

Hongkong Human Resource Management Union



《哈佛管理全集》编委会

Editorial Board of A Complete Works of Harvard Management



中国标准出版社

第十八章

营销通路



第一节

分销通路内涵

一、分销通路的概念、定义与特点

1. 产品分销的概念

尤金·麦卡锡总结出来市场营销组合4PS策略，即四个基本要素：产品、价格、促销和地点。在他之前，美国西北大学的克莱维特曾经把营销组合要素分为产品、价格、促销和分销。这两者的内容基本上一致。

当企业按照目标市场需要，并且制定了适当的价格，企业除了通过各种手段和措施进行促销扩大产品知名度和市场占有率外，还必须借助某些组织或机构，以适当的手段和方式，使产品在适当的时间和地点准确地送达顾客或最终消费者手中。在产品从制造商到消费者的传递过程中所涉及的一系列活动，就称为商品分销。



2. 分销通路的定义

关于分销通路的定义有许多种说法, 美国著名营销学家菲利普·科特勒认为: “一条分销通路是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。”美国市场营销协会1960年给分销通路定义: 即分销通路是“企业内部和外部代理商和经销商(批发和零售)的组织机构, 通过这些组织, 商品(产品或劳务)才得以上市营销”。

以上各种说法, 在本质内容上是都是一致的。简单来讲, 分销通路就是产品从制造商手中传到消费者手中所经过的各中间商联结起来的通道。商品分销活动中, 产品或服务传递必须通过一系列组织或机构, 这些组织和机构自身的通路结构和内容各不相同。因此, 由于各种批发商、零售商、代理商的存在, 各种商品或同一商品的分销通路都会不一样。所以总体来讲, 只要是从制造商到最终使用者之间, 任何一组直接或间接与商品所有权的转移活动有关的营销机构均可称作一条分销通路。

3. 分销通路的特点

(1) 每一条分销通路都以制造商为起点, 通过转移和帮助转移产品或服务的所有权, 最后到达终点——消费者或用户。

(2) 在商品从制造商向最后消费者或用户流通的过程中, 至少要转移商品所有权一次, 例如制造商将其产品直接销售给最终消费者或用户, 而不经任何中间商, 即直销方式。一般情况下, 制造商要通过分销商、代理商和经销商将其产品转卖商品所有权几次。

(3) 分销通路是由参加商品流通过程的各种类型的机构(如制造商、农民等生产者, 各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等)组成的, 通过这种机构网, 商品才能上市营销, 从生产者流向消





费者和用户。正因为这样,有些市场学专家说:“从生产者的立场看,这种用来达到市场的机构网,就是分销通路。”

在现代市场经济条件下,生产者与消费者之间在时间、地点、数量、品牌、产品估价和所有权等多方面存在着差异和矛盾。企业生产出来的产品,只有通过一定的市场分销通路,才能在适当的时间、地点,以适当的价格供应给广大消费者或用户,从而克服生产者与消费者之间的差异和矛盾,满足市场需要,实现企业的市场营销目标。

二、分销通路的流程与功能

1. 通路流程

(1) 通路成员的组成

商品分销通路中包含着一系列相互联系、相互合作的组织及个人。分销通路成员应包括生产厂家的销售机构、批发商、代理商、零售商等中间商。制造商一般都将部门销售工作授权给中间商进行,也就意味着放弃对产品销售方法和销售对象的部分控制,中间商可以根据具体情况自行安排营销活动。制造商在很多时候都会因为从事直接销售活动财力不足、利益不足和效率不高等原因而寻求中间商的合作。

(2) 分销活动流程

分销通路成员的活动主要包括实物转移、所有权、接洽、配合、促销、谈判、资金、风险承担、订货和付款等。成员的上述活动在运行中形成各种不同种类的流程,将组成通路的各类组织和机构贯穿联系起来,即形成分销通路的流程。最主要的流程包括:实物流、所有权流、促销流、谈判流、资金流、风险流、订货流、信息流。

① 实物流



所谓实物流，是指通过有效地安排商品的仓储、管理和转移，使商品在需要的时间到达需要的地点的经营活动。实物流的任务，涉及原料及最终产品从起点到最终使用点或消费点的实体移动的规划与执行，并在取得一定利润的前提下，满足顾客的需求。工厂在成品出厂后，应根据代理商的订单交付产品给代理商，也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中，至少须用到铁路、公路、水运等运输方式的任何一种。

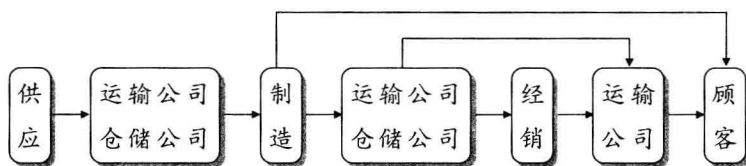


图 18-1 实物流示意图

②所有权流

所有权流是指货物所有权从一个分销成员手中到另一个分销成员手中的转移过程。

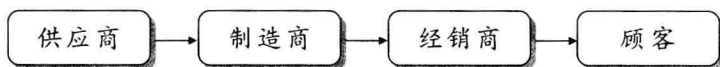


图 18-2 所有权流示意图

③促销流

促销即是对所供应的商品进行的说服性沟通，是广告、人员推销、宣传报道、促销等活动由一个通路成员对另一个通路成员施加影响的过程。所有的通路成员都要承担对顾客促销的职责，既可以采用广告、公共关系等大范围的促销方法，也可以采用人员推销这种直接促销方式。

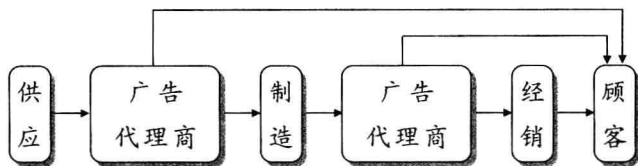


图 18-3 促销流示意图

④ 谈判流

谈判是指为了转移所供物品的所有权，而就其价格及其他有关条件进行协商，达成最后协议的过程。在分销通路中，商品实体和所有权在各成员间每转移一次，就必须进行一次谈判，这些谈判也构成一个流程。

⑤ 资金流

它是指在分销通路各成员间伴随所有权转移所形成的资金交付流程。

⑥ 风险流

风险流指物品在分销通路流转的过程中存在的各种风险，在分销通路各成员之间转移与预防消亡的过程。这里的风险包括产品技术落后和由于安全事故、季节性灾害、经济萧条、竞争加剧、需求萎缩、产品认同率下降等因素造成的风险。

⑦ 订货流

订货流指通路成员定期向其供应商发出订货要求。这里的订货或是因顾客需求增加而直接发出，也可能是某成员为保持适量库存以应付潜在需求或为减少因未来价格可能上升而导致的费用成本增加而发出的。

⑧ 信息流

信息流指在分销通路中，各通路成员相互传递信息的过程。通常通路中每一相邻的机构间会进行双向的信息交流，而互不相邻的机构



间也会有各自的信息流程。

不同流程的流向有很大区别，像实物流、所有权流、促销流在通路中的流向是从生产者指向最终消费者或用户，而资金流、谈判流及风险流则是双向的，因为不同成员之间达成交易，其谈判、风险承担及资金往来均是双方面的。

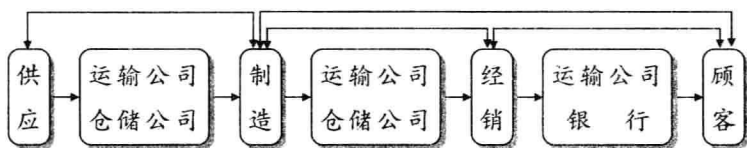


图 18-4 信息流示意图

2. 分销通路功能

分销通路的功能主要包括五个方面：整理、大量分销、联系顾客、信用和市场调查。

为保证流通过程的畅通，其中一个很重要的方面就是要求中间商加强整理功能。通过整理可以协调批发商和零售商之间的冲突。

由中间商负责完成的整理功能应该包括如下一些行为：

(1) 分类

将不同各类的产品按产品类别的相似性、相关性分别归类存放。

(2) 分配

将同种产品类别按照销售的对象和特点分成很小的部分。这一分配过程一般是根据地理分布和产品从起点到最终用户持续运动特点来进行的。

(3) 集合

把一些相同、相关的产品库存从多个通路集合在一起，构成一个庞大的同类产品供应。



(4) 组合

根据产品在零售过程中的相关性所建立的一个产品组合。批发商要为零售商建立好产品组合，零售商要为他们的顾客建立好产品组合。

3. 网络销售通路的功能

(1) 订货

订货为消费者提供产品信息，同时方便厂家获取消费者的需求信息以求达到供求平衡。一个完善的订货系统，可以最大限度地降低库存，减少销售费用。

(2) 结算系统

消费者在购买产品后，可以有多种方式方便地进行付款，厂家(商家)应有多种结算方式。目前国外流行的几种方式有：信用卡、电子货币、网上划款等几种。我国一些银行也开通了网上支付手段，如招商银行的“一卡通”、“一网通”、中国银行的以信用卡为基础的“电子钱包”和中国建设银行提供的“网上银行”。

(3) 配送系统

一般来说，产品分为有形产品和无形产品。无形产品如服务、软件、音乐等直接从网上下载即可。服务也是如此，因此配送系统一般讨论的是有形产品的配送问题。有形产品的配送，要涉及到运输和仓储问题。



三、分销通路的结构

1. 分销通路的层级结构

分销通路的层级结构是指用于将产品从制造商到客户之间的中间商的数量。在产品从制造商转移到消费者的过程中，任何一个对产品拥有所有权或负有经销责任的机构，就叫做一个通路层级。图18-5显

示了分销通路的层级结构。

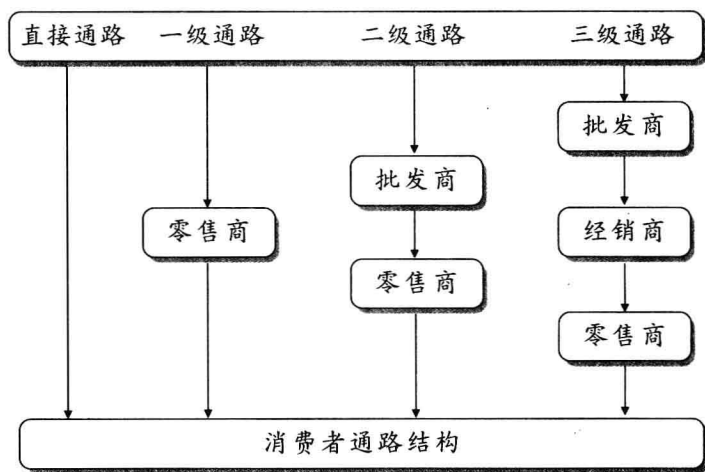


图 18-5 分销通路的层级结构图

(1) 直接分销通路

① 定义

直接分销通路通常又叫做零级通路，它是指产品从制造商流向最终消费者的过程中不经过任何中间商的分销通路。

直接分销通路主要用于分销产业用品。这是因为：一方面，许多产业用品要按照用户的特殊需要制造，有高度的技术性和专业性；另一方面，用户数目少，往往集中在同一地区，而且这些产业用品的价格高，用户购买批量大。当然，有的时候某些消费品也通过直接分销通路销售。

② 方式

直接销售有三种主要方式有上门推销、邮销及厂商自设的销售机构等。

(2) 一级通路

它只包括一个中间商。在工业市场，它通常是一个销售代理商；

在消费品市场，这个中间商通常是零售商。

(3) 二级通路

它包括两个中间商，在工业市场上，它们可能是工业品批发商和销售代理商；在消费品市场上，通常是批发商和零售商。

(4) 三级通路

它包括三个中介机构，在批发商和零售商之间通常还有中间商或专业批发商，服务于一些小型零售商，而这些小零售商一般不是大型批发商的服务对象。在这类行业中，处于批发商与零售商之间通常有一专业批发商，该专业批发商从批发商进货，再转卖给无法从批发商进货的零售商。一般来讲，通路级数越高，通路控制和管理所需解决的问题就越多。

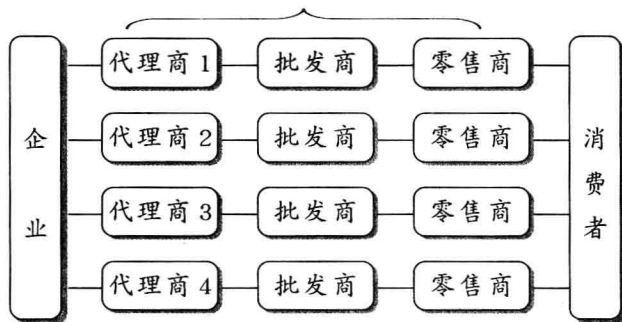
2. 分销通路的长度结构

分销通路的长度是每一级通路上的中间商数量，影响因素如下页图18-6。

3. 分销通路的宽度结构

所谓通路的宽度，是指通路的每一次层中使用同种类型中间商的数目。它与企业的分销策略密切相关。如图18-7：

根据分销通路的宽度，企业可采用以下分销策略：



注：图中该企业分销通路的宽度为4。

图18-7 分销通路宽度结构图

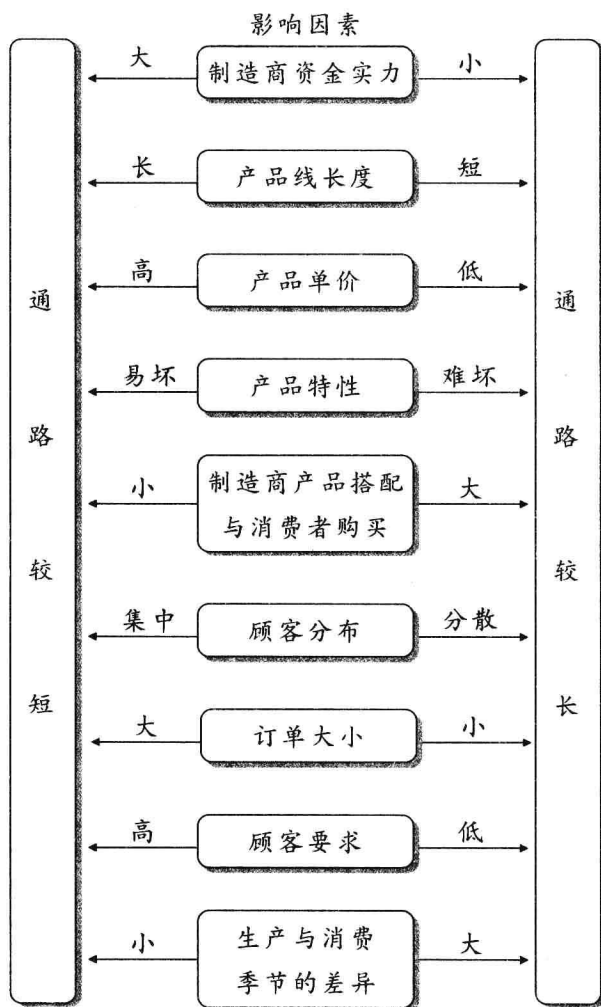


图 18-6 影响通路长短的因素

(1) 密集分销

生产企业通过尽可能多的合适批发商、零售商推销其产品，其目标是扩大市场占有率或快速进入一个新市场。便利品或产业用品中的供应品通常选择这种方式。

(2) 选择分销



生产企业在某一地区仅精心挑选几个较合适的中间商销售产品,其目标是着眼于市场地位的稳固,维护本企业良好信誉。所有产品都可以采用选择分销,而消费品中专用性高、品牌意识强,价格、档次有较大选择的产品,最适合采用这种形式。

(3) 排他分销

生产企业在某一地区只选择一个中间商推销其产品。通常双方签订独家经销合同,规定中间商不得经营第三方,特别是竞争者的产品。其目标是控制市场、控制货源,以便取得市场优势。这种方式极大地密切了工商企业之间的关系,使生产企业对分销通路有较大的控制力,调动经销商的积极性。

4. 商品分销网络

(1) 定义

分销网络就是分销过程中所涉及的一系列相联系、相互依赖的组织 and 个人的集合。这些组织和个人通过分工和合作,形成系统性的网络化分销通路,把商品和服务有效地从生产者手中转移到最终消费者和用户手中。

(2) 分销网络的运作

分销网络的形成与运作是一个关系到制造商、中间商和最终消费者及用户的有机整体。在这个有机体内,它们三者都有着共同的目标和利益需求,即将产品传递给消费者,满足其需求,并获得最大的效用和经济、社会利益。因此,他们可以通过科学合理地分工与协作,来达到将产品和服务及时准确地传递给消费者的目的。这种分工与协作,就是根据有机整体内部各个成员的条件与可能,根据消费者的不同需求特点,对通路成员进行重新整合,形成新的分销通路。目的是既能满足某一或某些特定市场需求,又能发挥通路成员的最大功效。



不同的通路之间通过相互补充和协作来共同满足市场需求，去完成整体分销的目标。由此，这个有机整体所形成的是一个包括多种分销通路的网络系统。

5. 决定通路结构的考量

(1) 延迟—投机理论

通路结构选择在理论上可由Bucklin的文献延迟—投机理论来解释。此架构是以交易产生的风险、不确定性及成本为基础，而延迟则是为了消除因应顾客真实需求而产生的生产及通路风险，因此延迟应该能使营销通路更有效率。举例来讲，制造商制造并运送一个确切的产品数量。相反的，投机则是需要承担由于通路中商品的形式及移动改变所产生的风险，投机可以使制造商获得规模经济、降低订单成本及消除机会成本。

图18-8为延迟—投机理论的架构图。纵轴代表承担某种商品每单位的平均成本，横轴表示传送订单的时间。这两项变数衡量出产品通过某个通路进行营销所需的成本与时间关系。

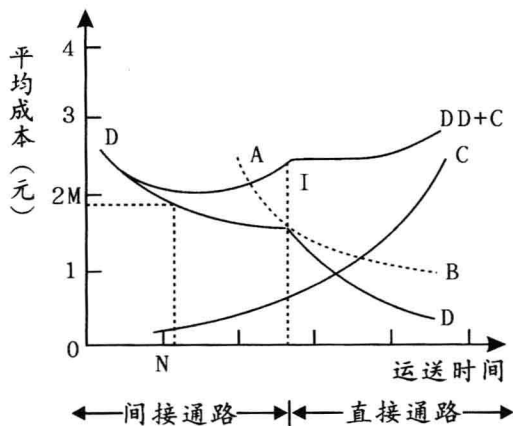


图18-8 运用延迟—投机理论决定通路结构图

图中的三条曲线为：C代表购买者持有存货的成本，AD' 代表由制造商直接供应商品给买方的成本，DB代表运送及维持投机性存货的成本。

根据Buckcin的理论架构，通路结构由C、AD及DB曲线共同决定：

每个可能所需的时间中，供应买方的最小成本为AD与DB曲线的交点，最快的运送服务只能由间接通路提供(使用一个中间商)。然而在某一特定时间 I' ，直接给予消费者服务的成本会与间接运输的成本线相交，并且低于间接运输的成本，此两条曲线所构成的最低成本曲线为DD'。从通路成本而言，假设运输时间必须小于 I' ，运用投机性存货来服务买方会比较省钱。假如消费者愿意接受比 I' 长的时间，直接运送的成本反而会比较少。

相应于每个运送所需时间的通路最低总成本，可由运送至买方的成本DD' 与买方持有存货的成本C加总而得。这条线在图中为DD' +C。当运送时间加长时，刚开始总通路成本会降低，这是因为买方成本的增加会被通路成本节省的部分抵消。然而慢慢的，通路节省的效益开始递减，而买方成本上升得更快，因而达到成本最小点，之后通路成本开始上升，通路的结构即由最小点的位置来决定，假如它位于 I' 的左边，商品即可通过中间商来流通；相反地，假如买方由于延迟所省下的成本并不如预期，最小点会落在 I' 的右边，运送方式可能会采用由直接制造商交到消费者手中。

(2) 决定通路结构的其他因素

①科技进展通常是通路结构产生变化的动力。例如，食物批发由于高速公路、冷冻配备车、收银机、包装技术及大众媒体(电视)的发展变得非常容易，近几年使用家庭电脑终端机的电视购物将使得通路结构更深入。科技进展让新力公司的低价CD随身听占得美国主导地位，新力发展出功能完整的随身听，并通过商店销售，没有技术背景

