

销 售 市 场

成功
营销

真诚推荐

分销地图

透视正在发生的分销革命

总策划：杨谦

湖南科学技术出版社

透视正在发生的分销革命

销_售市_场

+

成功
营销

真诚推荐



分销地图

透视正在发生的分销革命

总策划：杨谦

湖南科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

分销地图·透视正在发生的革命 / 杨谦著. —长沙: 湖南科学技术出版社. 2004.10

ISBN 7-5357-4043-X

I. 分... II. 杨... III. 销售管理-研究报告-中国
IV. F724

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 101765 号

分销地图

——透视正在发生的分销革命

总策划: 杨谦

责任编辑: 罗列夫

出版发行: 湖南科学技术出版社

社址: 长沙市湘雅路 280 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印刷: 湖南新华精品印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址: 长沙市韶山南路 258 号

邮编: 410004

出版日期: 2004 年 11 月第 1 版第 1 次

开本: 640mm×970mm 1/16

印张: 31

字数: 423000

书号: ISBN 7-5357-4043-X/F·416

定价: 39.80 元

(版权所有·翻印必究)

□ 透视正在发生的革命

当中国昂首进入 21 世纪之后，经济发展中最重要的主题就是 WTO。而伴随着中国加入 WTO 之后的发展，我们发现身边的经济越来越陌生：

——生产能力超过需求。过去 20 年，中国制造业创造了辉煌，几乎每一种制造业的生产能量，都大大超出了市场需求。

——顾客的挑剔性充分发展。尽管中国的消费者仍然不成熟，但顾客的挑剔性却是空前的。产品的设计和生产工具的改善，似乎仍然无法满足顾客的需要。

——数字信息网络和媒体，正激剧改变人类交流的本质。轻松自如而又不花什么钱，就能够进入电讯网络，以取得、提供或交换各种信息，使制造商与消费者的关系从单向传播变成双向通路。

——竞争变成持续不断的全球性活动，并且愈来愈激烈。企业掌握同样的科技，同样致力于扩大成长和市场占有率，使它们竞相降低价格、巩固阵营、争夺拥有同样可支配所得的顾客群的效忠。

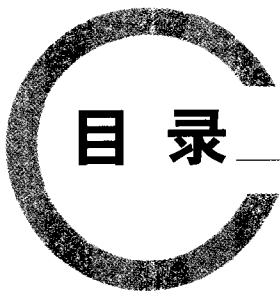
所有这些变化，导致愈来愈多的预算被用于过度饱和、过度铺货、过度刺激的市场。竞争和科技推动了成本更低廉的产品和效率更高强的作业，也促成两种愈来愈费钱的企业功能：市场营销和顾客服务。今天，我们越来越多地听到下列词汇：终端、铺货、经销商、促销、通路、业态、卖场、物流、配送等，而生产、

技术、车间、产量等词汇却越来越淡化。这个时代的特点从语言上就在向我们提示：通路的时代、分销的时代已经来临。

如果说，20年前的改革催生的是中国的生产革命，释放了巨大的产能；那么今天我们身边所发生的则是地地道道的分销革命，它所释放的将是更巨大的能量。分销已经成为中国企业发展的核心环节。分销的利润逐步大于生产的利润；分销人员的工资正在超过技术人员的工资；分销的决策逐步被赋予战略意义；分销的竞争正在决定企业的生存。

我们希望把这种观察经常化、系列化，帮助企业更加理性地迎接分销革命的到来。因此，这本书是个开端，我们将按照这个方法持续不断地研究中国的分销，让它成为企业市场营销可以依赖的分销地图。





目录

透视正在发生的革命

第1章 分销：市场竞争的主题词 /1

- 1.1 分销的战火处处烧 /4
- 1.2 分销：从生产领域到终端 /8
 - 1.2.1 分销是一种系统的组织活动 /8
 - 1.2.2 分销是营销策略的重要组成部分 /8
 - 1.2.3 分销是企业发展的重要环节 /9
- 1.3 分销渠道的基本模式 /11
 - 1.3.1 分销渠道的模式 /11
- 1.4 中国流通渠道的状况 /16
 - 1.4.1 传统通路体系已经瓦解，计划经济留下的流通体系基本上解体 /16
 - 1.4.2 销售行为不规范 /16
 - 1.4.3 分销效率低下 /18
 - 1.4.4 流通渠道规模小、专业化程度低 /19
 - 1.4.5 终端争夺白热化 /20

- 1.4.6 渠道管理水平低 /21
- 1.4.7 地区分割对渠道管理的挑战 /22
- 1.5 中国加入 WTO 对中国市场渠道的冲击 /24
 - 1.5.1 中国政府承诺开放分销的内容 /27
 - 1.5.2 开放对零售的影响 /41
 - 1.5.3 开放对批发的影响 /49
- 1.6 2003 年中国分销渠道主旋律 /49
 - 1.6.1 扁平化潮流 /49
 - 1.6.2 终端建设为中心 /49
 - 1.6.3 交易渠道转为关系渠道 /50
 - 1.6.4 渠道中心向地、县下沉 /50
 - 1.6.5 让经销商赚钱转为让经销商掌握赚钱方法 /51
 - 1.6.6 制造商参与度提高 /51

第 2 章 现代分销变革的趋势 /53

- 2.1 分销越来越被企业所倚重 /55
 - 2.1.1 分销仍然是企业的薄弱环节 /55
 - 2.1.2 分销: 成了企业制胜的利器 /60
- 2.2 新经济对分销带来的影响 /65
 - 2.2.1 新媒体的冲击 /65
 - 2.2.2 网络化的影响 /69
- 2.3 技术变革的冲击 /74
 - 2.3.1 通讯技术 /75
 - 2.3.2 信息技术 /76
 - 2.3.3 物流技术 /78

- 2.4 资本界限的模糊 /83
 - 2.4.1 多种资本的融合 /84
- 2.5 分工的重新组合 /89
- 2.6 分销变革的趋势 /97
 - 2.6.1 扁平 /97
 - 2.6.2 直接 /102
 - 2.6.3 价值链整合 /108
 - 2.6.4 快速 /118
 - 2.6.5 深度 /121
 - 2.6.6 专业市场 /125

第3章 传统垄断行业的分销变革 /127

- 3.1 医药业 /129
- 3.2 烟草业 /138
- 3.3 银行业 /144
- 3.4 邮政业 /148
- 3.5 石化业 /153
- 3.6 电信业 /159
- 3.7 书报业 /164
- 3.8 农资业 /168

第4章 制造商：长驱直入 /173

- 4.1 渠道整合——制造商分销变革的主题词 /176
 - 4.1.1 手机渠道整合上演动作大片 /176

- 4.1.2 IT 渠道整合: 扁平 + 服务 /182
- 4.1.3 家电渠道: 老兵新传 /185
- 4.2 优化渠道模式——制造商面临痛苦抉择 /190
- 4.3 从策略到战略——渠道合作渐成趋势 /205
- 4.4 渠道整合升级版——热拼服务 /214
- 4.5 与经销商共赢: 制造商渠道管理旧瓶装新酒 /220

第5章 经销商: 绝地反击 /237

- 5.1 中国经销商转型: 路在何方 /240
- 5.2 自有品牌——零售商为自己做嫁衣 /257
- 5.3 经销商选美——“三信”效应魅力四射 /265

第6章 新分销家族大演进 /277

- 6.1 新分销变革 /279
- 6.2 SARS 引发新分销革命风暴 /291
- 6.3 尴尬的互联网: 何时成为有效的分销渠道 /297
- 6.4 有待开发的会议营销 /309
- 6.5 红红火火展销会 /342
- 6.6 待整顿的邮购营销 /320
- 6.7 重整旗鼓的电视购物 /324



第7章 连锁与特许: 高歌猛进欲霸主流/323

- 7.1 连锁经营通吃不同行业/335
- 7.2 特许经营驰骋服务业/354
- 7.3 中外商业比拼中国市场/366
- 7.4 直面现实 继往开来/370

第8章 分销法治盲点扫描/375

- 8.1 盲点一: 炒货业太岁头上动土 超市进场费规矩何在/377
 - 8.1.1 不堪重负, 揭竿而起/377
 - 8.1.2 抱怨的不只是炒货业/380
 - 8.1.3 店大就该欺客吗/382
 - 8.1.4 无规矩不成方圆/384
- 8.2 盲点二: 分销进入数据时代 个人隐私谁来保护/388
 - 8.2.1 陌生电话, 不速之客/388
 - 8.2.2 稊草打兔子——兼取信息采集者/390
 - 8.2.3 专职的信息采集加工者——数据库销售/392
 - 8.2.4 网络, 让我欢喜让我忧/394
 - 8.2.5 捉襟见肘的隐私权保护/398
- 8.3 盲点三: 企业联合垄断市场 分销障碍如何革除/404
 - 8.3.1 老鼠合力斗猫 厦门“封诺战线”/404
 - 8.3.2 豁免条款不可少/411
- 8.4 盲点四: 政府制定分销规则 汽车行业应对不及/413
 - 8.4.1 “分营制”将取代“混营制”/413
 - 8.4.2 渠道混乱催生新办法/415
 - 8.4.3 一个办法 多种争议/418

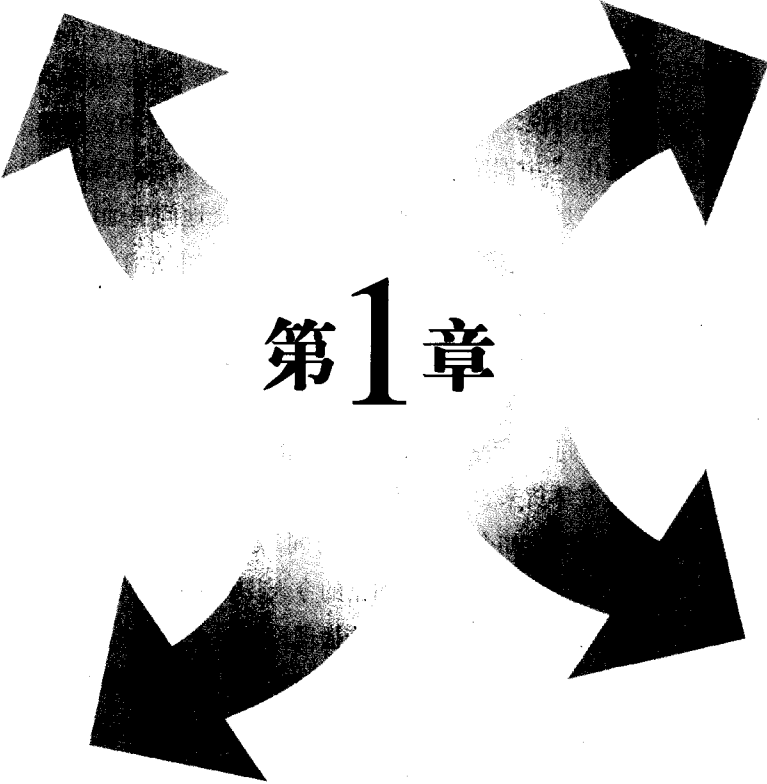
- 8.4.4 是保护竞争，还是竞争者？混营改分营：从砌好的墙里挑沙子 /421
- 8.5 盲点五：合法直销无处可觅 非法假冒愈加猖獗——传销、直销，法律仍无界定 /423
 - 8.5.1 外资直销企业转型开店忙 /423
 - 8.5.2 非法传销，与时俱进上了网 /425
 - 8.5.3 虚拟与现实结合 国内与国外相通 /428
 - 8.5.4 卖东西还是“猎人头” 法律如何界定传销 /429
- 8.6 盲点六：分销的润滑剂 法律的擦边球 /435
 - 8.6.1 联想促销内容值得商榷 /435
 - 8.6.2 美的重奖经销商 /437
 - 8.6.3 岁末大酬宾 买菜送轿车 /438
 - 8.6.4 医药流通中的猫腻 /439
 - 8.6.5 商业贿赂的法律责任 /441

第9章 中国分销发展的趋势 /445

附录：

- 附录一 中国分销发展的十大特点 /470
- 附录二 中国分销领域的十大事件 /474
- 附录三 中国分销领域的十大人物 /480

后记 /485



第1章

□ 分销：市场竞争的主题词

2003年海尔集团董事长张瑞敏访问我国台湾，与灿坤集团的战略合作是其目标之一。据悉，灿坤集团将与海尔集团强化供应链关系，灿坤替海尔代工小家电，内地的灿坤3C卖场将销售海尔的白色家电及代工的小家电，延伸供应链，形成策略伙伴。张瑞敏在谈及到台湾参观的目的时说：“今后是流通决定制造的时代，有必要深入了解流通业的变化。”中国第一CEO似乎正在表明一种流通渠道至上的理念。有意思的是，张瑞敏在灿坤的卖场中好奇地问吴灿坤：“台湾通路中的价格战是否很激烈？”吴灿坤回答说：“非常激烈，灿坤除了每日彻底调查同业的价格外，还必须以策略战应战，才能致胜。”吴灿坤表示，像宏基身为品牌商介入通路商，角色混淆，伤害了通路商，灿坤一定战斗到底，以每周5台打7折的做法，长期让宏基成为白牌电脑。张瑞敏反问：“宏基不出货给灿坤如何？”吴灿坤回答：“灿坤可以在别的地方拿货来卖。”

如此的火药味，如今在内地到处可闻。越来越多的企业发现，在产品、价格乃至广告同质化趋势加剧的今天，单凭产品的独特优势赢得竞争已非常困难。正如整合营销传播理论创始人、美国西北大学教授Don Schultz指出：在产品同质化的背景下，惟有“渠道”和“传播”能产生差异化的竞争优势。销售渠道已成为当今企业关注的重心，并日渐成为克敌制胜的武器。未来企业的竞争不仅是产品的竞争，更是营销渠道的竞争。

如今的信息手段日新月异，技术创新的流传极其迅速，因此很难形成长期的模仿壁垒。当达到均衡之后，产品也便变成了同质化。各个厂家的产能急速提升，但是市场份额还是那么大，要满足产能才能做到真正的经济规模生产，在产品同质化的市场条件下，品牌的作用几乎可以忽略，价格战是最好的清场利器。虽然不能说我国的IT等行业现在已经到了同质化的时代，但是离同质化不远却是不争的事实，至少现在的PC非常像几年前的家电。现在买一台电脑，除了品牌和价格不太一样，其他还有很大的不同么？那些多余的功能又有几个人真正用过？产品同质化的确是目前家电产品的惨烈现

状，对比PC业，事实上也同样经历了同质化竞争的阶段，但PC业快速向个性化甚至“全面个性化”的发展，使得PC业得以避免同质化所带来的发展阻碍。彩电业的生产过剩，从很大程度上说，是产品同质化的过剩。而家电业不同于PC业的是其同质化更加趋于过剩，更加处于一种危机的边缘。这样便塑造了我国的几大IT和家电企业，如联想、方正、海尔和长虹等。我国PC业的第一品牌联想集团就是最典型的一例，其电脑都是找其他厂商（大多是中国台湾的厂商）代工生产的（OEM），生产出来之后再贴上自己的牌子“联想（LEGEND）”，但联想最大的优势便是它的渠道。无独有偶，Dell一出生就面临PC业同质化，但它在行销方面创出异质化。Dell的直销是“天生”的，谁想学也学不会。神州数码3000多人的庞大分销队伍是它们的核心竞争力，谁要想模仿神州数码的分销，不可能说模仿就模仿得了。Oracle数据库加ERP这项产品不是某家IT软件厂商说做就做，说销就销的，必须要有长期的技术和渠道储备。

分销，已经成为当今中国市场竞争的主题词。

1.1 分销的战火处处烧

2003年的市场，无处不存在着渠道的争霸。手机行业可能是最残酷的一个战场。据信息产业部统计数字，到2003年上半年，国产品牌手机的国内市场占有率已达到55.28%，比上年提高16.21个百分点。国内市场手机销量品牌占有率前五名依次为波导(15.01%)、摩托罗拉(14.21%)、TCL(11.64%)、诺基亚(9.72%)、康佳(6.65%)，这是一个振奋人心的消息。在“国产手机当自强”的口号之下，国产手机从1999年起奋发图强，一路高歌猛进，收复失地，终于在国内市场占据了半壁江山(见图1-1)。

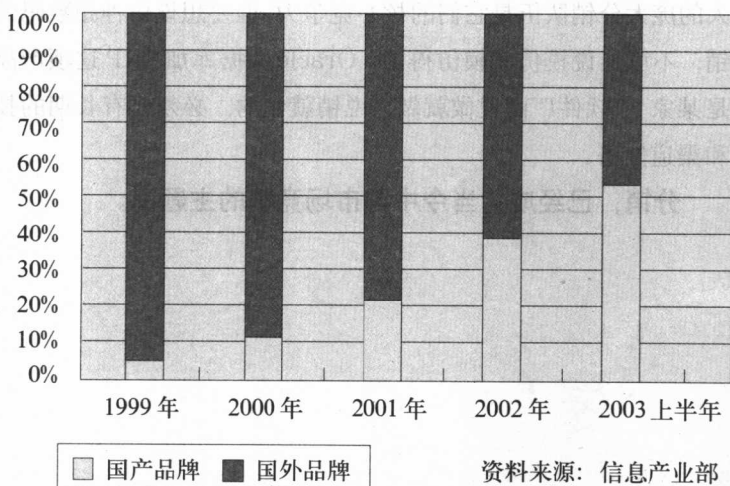


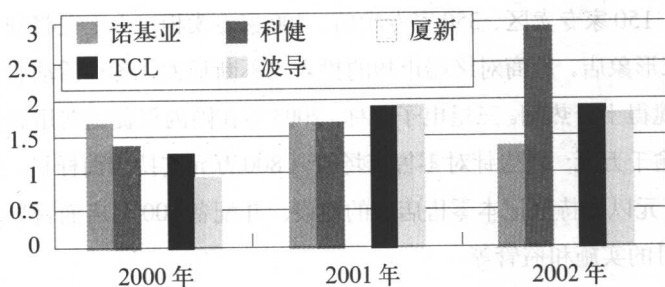
图1-1 1999~2003上半年国产品牌与国外品牌手机国内市场份额比较

国产手机的绝地大反击凭的是什? 缺乏核心技术、库存暴涨、价格下跌、出口乏力一直使人们对国产手机的竞争优势表示怀疑。根据我们的分析，我们认为，国产手机的优势在于渠道的规划和运作上。跨国公司发现，先进的技术必须有渠道的支撑才能变现。而国内企业在渠道上的天时地利人和对跨国公司处处紧逼，在手机蛋糕上硬是切下了不小的一块。

摩托罗拉、诺基亚等国际著名手机厂家在中国市场主要依靠代理制，虽然其在渠道谈判上具有规模优势，但是，国产手机通过数量巨大的销售代表及驻店促销员介入手机零售终端，一线促销力度极大，对零售店的影响相对也较大。

同时，销售代理制面临渠道管理等诸多问题，尽管国外厂商在这方面经验丰富，但是仍然需要付出高昂的渠道成本。从诺基亚、波导、TCL、厦新、科健流动资产周转情况的对比可以看出，随着国内厂商销售渠道的培育成熟，流动资产周转次数逐渐改善，并于2001年开始优于诺基亚的表现。相反诺基亚的资产流动性却逐年恶化。

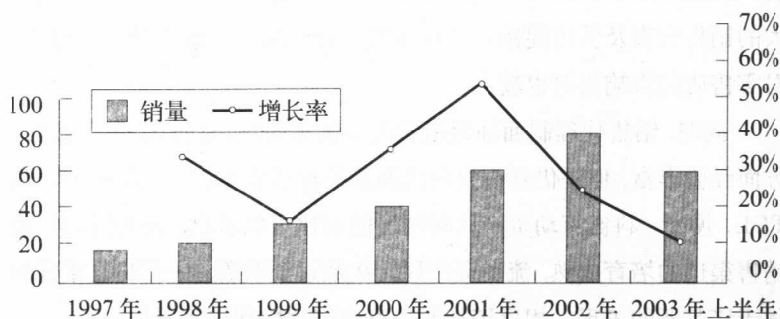
出现上述结果，一方面是由于国内厂商的本土优势逐渐得到释放，另一方面是摩托罗拉、诺基亚等全球性厂商在走过规模优势的历程后，将越来越明显地受到规模过大的负面影响。这提醒国际厂商：本土化的中国手机制造商在境内渠道发展、渠道管理、服务等方面显现出明显的优势(见图1-2)。



资料来源：波导、TCL、厦新、科健、诺基亚
2000~2002年年报

图1-2 2000~2002年部分手机品牌流动资产周转率比较

无独有偶，2003年，IT企业不约而同地在终端市场上扩军。以笔记本电脑为例，笔记本电脑销售近几年持续高速增长(见图1-3)，吸引了大量经销商加盟。由于其零售店面的数量显著增加，导致笔记本电脑在店面或柜台四处开花。



数据来源：慧聪国际资讯(HCC)

图 1-3 历年中国内地笔记本 PC 销量及增长率状况

调查数据显示, IBM 体验店的数量将从 185 家增加到 385 家; Acer 在 2003 年底拟设立专卖店 75 家, 经销店 130 家; 三星将在 2003 年底完成 300 家形象店, 500 家加盟店的建立; 联想 2003 年底会有 50 家旗舰店、150 家专卖区、350 家专卖角、400 家专卖柜; 方正也将建立约 300 家形象店。厂商对终端市场的投入也不断加大, 各种活动将零售市场搅得十分热闹。三星电子宣称, 2003 年在国内仅促销费用就预计投入逾千万元; 联想针对零售市场投入 800 万元支持店面样机, 投入 300 万元以支持笔记本零售店面的建设, 并配备 100 名店面督导, 推进项目的实施和监管等。

保健品行业有一个异彩纷呈的战场。连锁专卖作为一种新型业态正在成为保健品分销渠道一股不可忽视的力量, 经历了连续几年的滑坡, 保健品行业在短期内无法通过提升产品科技含量扭转颓势的情况下, 只能向营销模式来寻找答案。

“携渠道以令厂家”, 是广东绿色世纪保健品连锁经营管理有限公司的野心。他们期望成为中国保健品行业真正具有同时启动全国市场能力的经销商。2003 年 11 月, 这家企业刚刚组织召开了成立一年后的首次全国招商会, 据称除了西藏和青海外, 内地的其他省份