



现代经济与管理类规划教材

# 营销渠道管理实务

主 编 秦 勇 崔丽霞

副主编 赵志强 刘 爽 李 惠



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

现代经济与管理类规划教材

# 营销渠道管理实务

主 编	秦 勇	崔丽霞		
副主编	赵志强	刘 爽	李 惠	
编 者	张天懿	王立媛	景 礼	
	杨继彤	庞仙君		

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

本书从营销渠道的建设入手,系统介绍营销渠道的设计、营销渠道战略模式的选择、渠道成员的确定等理论知识。在此基础上着重强调了渠道管理中的实务性内容,主要包括营销渠道成员分析、营销渠道战略、营销渠道系统、营销渠道设计、物流管理、营销渠道成员的选择与激励、渠道冲突与合作、渠道权力与控制、营销渠道绩效评估、国际分销渠道及分销渠道的创新等。

本书对于系统学习、研究营销渠道管理的在校学生及从事渠道建设、管理实践的读者均有一定的参考价值。本书可作为高等学校本、专科营销管理等专业的教材及企业营销从业人员的学习和培训用书。

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 13501256678 13801310933

## 图书在版编目(CIP)数据

营销渠道管理实务 / 秦勇, 崔丽霞主编. — 北京: 北京交通大学出版社: 清华大学出版社, 2014. 12

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-2155-3

I. ① 营… II. ① 秦… ② 崔… III. ① 购销渠道-销售管理-高等学校-教材  
IV. ① F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 276028 号

责任编辑: 张利军 特邀编辑: 吕 宏

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414

印刷者: 北京交大印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印张: 17.5 字数: 440 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-2155-3/F·1451

印 数: 1~3 000 册 定价: 32.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# 前 言

渠道是市场营销组合的重要组成部分，是企业传递客户价值、提高经济效益、赢得竞争优势的有力武器。人们常说“得渠道者得天下”、“渠道为王”等，就足以说明渠道在营销活动中的重要地位。随着全球经济一体化和信息技术的迅猛发展，渠道管理的形式和内涵也随之发生了巨大的变化。因此，探索编写一本能够适应营销新环境的渠道管理教材无疑具有一定的现实意义。

本书就是结合当前营销新环境的变化，本着简洁、实用的指导思想来开展编写工作的。全书从营销渠道的建设入手，系统介绍营销渠道的设计、营销渠道战略模式的选择、营销渠道成员的确定等理论知识，在此基础上着重强调了渠道管理中的实务性内容，主要包括：营销渠道成员分析、营销渠道战略、营销渠道系统、营销渠道设计、物流管理、营销渠道成员的选择与激励、渠道冲突与合作、渠道权力与控制、营销渠道绩效评估、国际分销渠道等。最后，本书对营销渠道的创新进行了较为深入的阐述。

本书内容翔实，举例生动。每章开篇均设有导读及开篇案例，文中穿插大量的阅读资料，每章后设有课后思考与练习、案例讨论等模块。这些专栏的设立，既可激发读者的学习兴趣，又便于巩固每章的学习成果，同时也可有效地降低授课教师的教学负担。

本书对于系统学习、研究营销渠道管理的在校学生及从事渠道建设、管理实践的读者均有一定的参考价值。本书可作为高等学校本、专科营销管理等专业的教材及企业营销从业人员的学习和培训用书。

本书由秦勇和崔丽霞担任主编，赵志强、刘爽、李惠担任副主编，参加编写的还有张天懿、王立媛、景礼、杨继彤。编写的具体分工为：秦勇负责起草编写大纲，并承担第1章、第2章、第3章（与杨继彤合作）的编写工作；张天懿承担第4章的编写工作；崔丽霞承担第5章（与王立媛合作）、第8章（与景礼合作）的编写工作；刘爽承担第6章与第12章的编写工作；李惠承担第7章和第11章的编写工作；赵志强承担第9章的编写工作；庞仙君承担第10章的编写工作。全书最后由秦勇统稿。

在编写过程中，我们参考和借鉴了众多学者的研究成果，在此表示诚挚的敬意。另外，鉴于书中所引用的部分案例和阅读资料流传较广，引用较为频繁，作者无法确定最初出处，因而未能一一做出标注，在此谨向这些材料的原创者致以真诚的谢意。

最后，本书的出版得到了责任编辑张利军先生的大力支持与鼓励，在此表示最衷心的感谢。

由于作者水平有限，书中一定存在不少缺点和不足，敬请各位读者批评指正，以便今后再版时修订。

编 者  
2015年1月

# 目 录

第1章 营销渠道管理概述 .....	(1)
1.1 营销渠道的内涵 .....	(2)
1.2 营销渠道的流程与功能 .....	(6)
1.3 营销渠道的类型 .....	(10)
1.4 营销渠道的环境因素 .....	(12)
1.5 营销渠道管理 .....	(14)
思考题 .....	(20)
第2章 营销渠道的成员分析 .....	(24)
2.1 制造商 .....	(26)
2.2 批发商 .....	(29)
2.3 零售商 .....	(31)
2.4 辅助商 .....	(40)
思考题 .....	(41)
第3章 营销渠道战略 .....	(46)
3.1 营销渠道战略概述 .....	(48)
3.2 制定营销渠道战略的影响因素与流程 .....	(52)
3.3 营销渠道战略选择 .....	(58)
思考题 .....	(62)
第4章 营销渠道系统 .....	(65)
4.1 营销渠道系统的类型 .....	(66)
4.2 传统营销渠道系统 .....	(68)
4.3 垂直营销渠道系统 .....	(70)
4.4 水平营销渠道系统 .....	(78)
4.5 多渠道营销渠道系统 .....	(80)
思考题 .....	(81)
第5章 营销渠道的设计 .....	(85)
5.1 营销渠道设计的含义与原则 .....	(86)
5.2 营销渠道设计的步骤 .....	(90)
思考题 .....	(104)
第6章 物流管理 .....	(109)
6.1 物流与物流系统 .....	(111)
6.2 商品运输 .....	(119)
6.3 商品储存与养护 .....	(125)

6.4 配送中心 .....	(129)
思考题 .....	(133)
<b>第7章 营销渠道成员的选择与激励 .....</b>	<b>(135)</b>
7.1 营销渠道成员的选择 .....	(136)
7.2 营销渠道成员的激励 .....	(141)
思考题 .....	(145)
<b>第8章 渠道冲突与合作管理 .....</b>	<b>(148)</b>
8.1 渠道冲突的含义、层次与类型 .....	(150)
8.2 渠道冲突形成的原因与化解方法 .....	(153)
8.3 窜货管理 .....	(161)
8.4 营销渠道联盟管理 .....	(165)
思考题 .....	(168)
<b>第9章 渠道权力与渠道控制 .....</b>	<b>(171)</b>
9.1 渠道权力概述 .....	(174)
9.2 渠道权力的来源 .....	(176)
9.3 渠道力量与渠道控制 .....	(182)
思考题 .....	(193)
<b>第10章 营销渠道绩效评估 .....</b>	<b>(198)</b>
10.1 渠道绩效评估概述 .....	(199)
10.2 渠道整体绩效评估 .....	(207)
10.3 渠道成员的财务贡献评估 .....	(218)
10.4 渠道成员的综合评价 .....	(222)
思考题 .....	(227)
<b>第11章 国际分销渠道 .....</b>	<b>(232)</b>
11.1 分销渠道国际化 .....	(233)
11.2 国际分销渠道管理 .....	(237)
思考题 .....	(243)
<b>第12章 分销渠道创新 .....</b>	<b>(246)</b>
12.1 分销渠道创新概述 .....	(247)
12.2 网络分销渠道 .....	(251)
12.3 分销渠道的创新趋势 .....	(261)
思考题 .....	(265)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(270)</b>

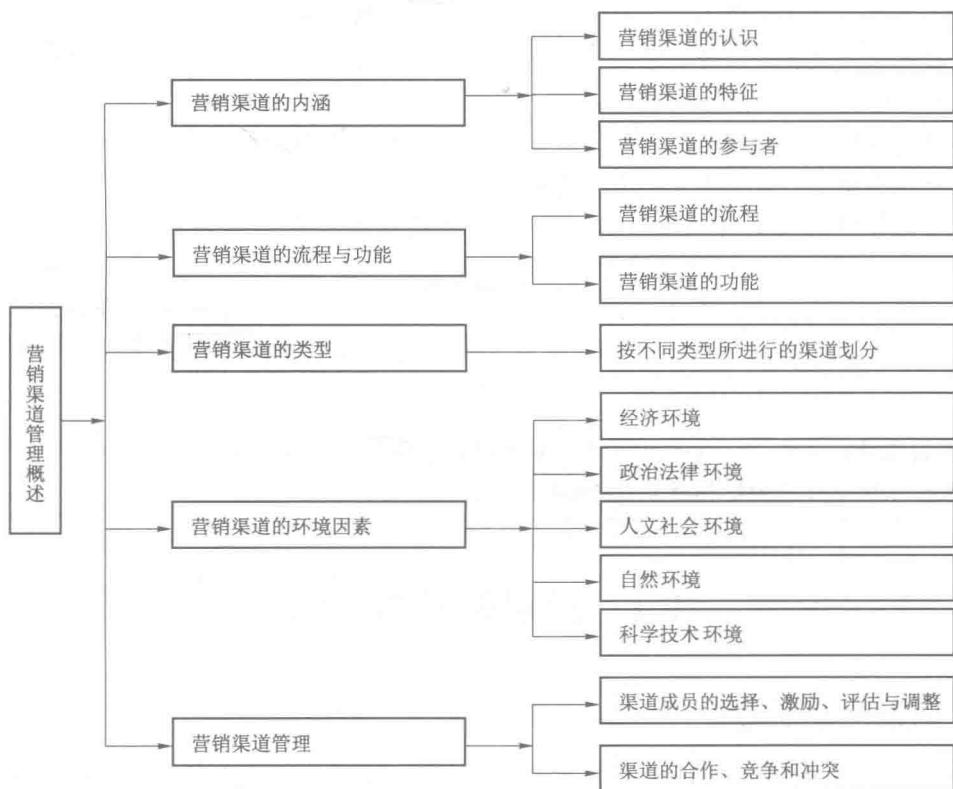
# 第 1 章

## 营销渠道管理概述

### 本章导读

营销渠道是企业实现商品交换的通道，是传递客户价值、提升经济效益、赢得竞争优势的重要工具。本章作为全书的开篇，主要介绍营销渠道的一些基础知识，如营销渠道的概念、营销渠道的特征、营销渠道的参与者及营销渠道的流程与功能等内容。此外，本章还简要介绍了营销渠道的环境因素和渠道管理的基本知识。本章是读者进一步学习后续内容的基础。

知识结构图



## 开篇案例

## 雷士照明的营销渠道

2010年5月20日上午,随着香港联交所当日唯一的一声锣鸣响彻全场,继龙湖地产、谭木匠之后,半年内第三家内地企业雷士照明登陆港股。雷士照明创始人、董事长吴长江表示:“雷士上市,主要是为了继续扩张,雷士负债率才5%,不缺钱。”10年前,雷士照明销售额近3000万元,2009年产值超过20亿元。根据中国照明电器协会的报告,按2009年收入计,雷士照明已是国内最大的照明品牌供应商。

不仅如此,雷士照明也早已成功成为飞利浦、GE、欧司朗在国内商场上的强劲对手。2007年加盟雷士照明的现任副总裁殷慷,就是飞利浦中国总部前高管。他说:“我以前每年定指标的时候,都要把雷士的数据作为重要参照。我经常说,为什么雷士那么快,飞利浦这么慢?”

与所有的产品一样,做企业的最终目的还是要把产品卖出去,而营销渠道能力是雷士照明保持快速增长的重要因素。单从产品上说,商业照明的设计大同小异。与飞利浦、GE、欧司朗的竞争,在质量和性价比上展开。雷士照明最早的投资人,两轮投资财务顾问,美国亚盛投资公司总裁毛区健丽女士说,2005年接触雷士照明的时候,其产品不能说是最好的,不过,其渠道能力却非常突出。雷士打造了一个产品品牌,但实际上雷士也是一个渠道品牌,是一个综合品牌。飞利浦有成熟的技术,是一个很强的产品品牌,但在渠道管理上还有待完善。飞利浦的核心优势是在高端产品技术上,但是它的本地化做得不够好,而且决策很慢。它不仅有亚太区总部,还有欧洲总部,一个申请等到批下来,机会都错失了。从全球的眼光来看中国市场,这样做的风险最小,也意味着它的管理出不了大问题,但这也限制了它的发展。在快速抓住市场的能力上,飞利浦远不如雷士。在中国市场上,雷士更懂渠道,更懂市场。

雷士选择经销商的原则是一个省一个经销商,而且经销商都是用“雷士运营中心”的名义开展业务,这样能够将雷士的品牌和资源发挥到最大。雷士对运营中心的要求是透明、公开,在理念上彼此认同。只有达成这种共识,才能进行合作,才能实现快速发展。雷士给了运营中心利润空间,而运营中心帮助雷士打开了市场,大家各取所需。

(资料来源:王翌人.雷士照明的渠道江湖.[2010-08-04].<http://finance.ifeng.com/leadership/qyts/20100804/2478507.shtml>.)

## 1.1 营销渠道的内涵

### 1.1.1 营销渠道的认知

营销渠道(Marketing Channel)是营销组合中的一个重要组成部分,是实现商品从商家交换至消费者的通道。由于认识问题的角度和侧重点不同,学术界并未形成对营销渠道的统



一定义。下面列举一些有代表性的观点，以便于读者加深对此概念的认识。

根据美国市场营销协会（American Marketing Association, AMA）的观点，营销渠道是指“企业内部和外部的代理商和经销商的组织机构，通过他们的运作，商品才能得以上市销售”。

著名营销学家斯特恩和艾尔·安塞利认为，营销渠道是促使产品或服务顺利流通到消费者手中被消费使用的一整套相互依存的组织。

美国学者罗伯特·罗森布罗姆认为，营销渠道是为实现分销目标而受管理控制的外部关联组织。营销渠道的本质在于使消费者能够方便在任何时间、任何地点以任何方式购买到他们想要的产品与服务。

另一位美国学者安妮·科兰则认为，营销渠道不仅以适当的地点、价格、数量和质量来提供商品和服务以满足人们的需求，而且能通过有关单位（如零售商、批发商、企业销售部、办事处）的促销活动刺激需求。因此，我们应当把营销渠道看成一个和谐的网络系统，它通过提供时间、地点、销售形势、产品和服务为最终用户创造价值。

营销学者肯迪夫和斯蒂尔认为，营销渠道是指“当产品从生产者向最后消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径”。

而营销科学之父菲利普·科特勒对营销渠道所下的定义为，营销渠道就是指某种货物或劳务从生产者（制造商）向消费者（用户）转移时取得这种货物或劳务的所有权的所有组织或个人。

值得注意的是，几个与渠道相关的概念，如分销渠道（Distribution Channel）、贸易渠道、销售渠道（Sales Channel）、销售通路等，经常被混淆使用，特别是营销渠道和分销渠道这两个概念。但事实上这些概念是有所不同的，在学习过程中应该注意区分。

营销渠道是指配合生产、分销和消费某些生产者的商品和服务的所有企业和个人，包括产品供产销过程中所有的有关企业和个人，如供应商、生产商、中间商、代理商、辅助商及最终消费者或者用户等；而分销渠道是指某种商品和服务从生产者向消费者转移过程中，取得这些商品和服务的所有权，或者帮助所有权转移的所有企业和个人，包括生产者、中间商、代理商、最终消费者或者用户。与营销渠道的概念不同的是，分销渠道不包括供应商和辅助商。但为了便于分析问题，本书仍然将二者统一起来。

### 1.1.2 营销渠道的特征

综上关于营销渠道的各种定义，我们不难发现营销渠道具备如下特征。

首先，营销渠道是一个组织系统。这个组织由参与商品交易过程的各类的机构和人员共同组成。渠道各要素、各成员之间因共同利益形成一个上下游紧密衔接、互动的交易整体和系统。如图1-1所示。

其次，商品或服务只有通过这些组织成员的活动，才能脱离生产领域，最后进入消费领域。

最后，每一条营销渠道的起点是生产者（或服务提供者），终点是个人消费者或用户。

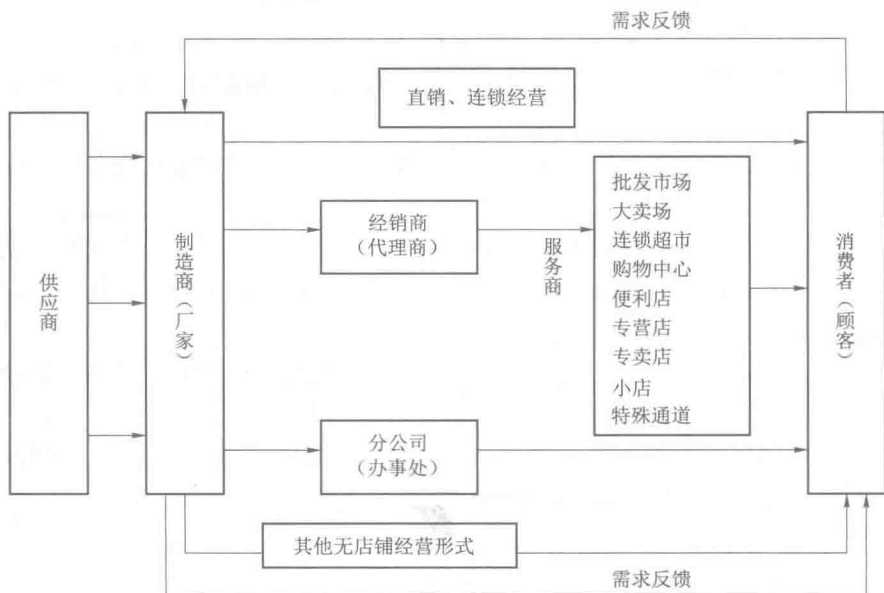


图 1-1 营销渠道运作系统

（资料来源：郑锐洪．营销渠道管理 [M]．北京：机械工业出版社，2012.）

## 阅读资料 1-1

### 康师傅集团的渠道网络

康师傅集团是中国食品饮料行业的一家明星企业，其方便面的销量一直遥遥领先于同类产品，一度成为方便面的代名词。这一成功业绩的背后，是其庞大而规范的营销渠道网络提供的保障。康师傅的营销网点不仅数量大，而且质量比较高，其渠道主要分为两种：一种通过办事处、营业所等直接将产品铺向终端；另一种则通过中间经销商发展终端网点。业务人员也因此分为两种：直营业务代表和经销业务代表。直营业务代表又分工很细，有的专门负责商场、超市、量贩店等大卖场，有的则专门负责便利店的管理；经销业务代表则主要负责经销商的开发管理和维护。合理的组织结构、严密的分工保证了康师傅的每个网点都有专人专职负责，管理起来有条不紊。如此铜墙铁壁的渠道力量，让竞争对手常常只有望而兴叹。

### 1.1.3 营销渠道的参与者

营销渠道的参与者是指那些所有在渠道中发挥作用的机构和个人，包括制造商、批发商、零售商、消费者及其他发挥某种重要功能的企业。

依据是否涉及商品所有权的转移，营销渠道参与者可以分为成员性参与者和非成员性消费者两类。前者包括制造商、批发商、零售商、其他批发商和消费者；后者主要包括仓储公司、物流公司、金融保险机构等，如图 1-2 所示。

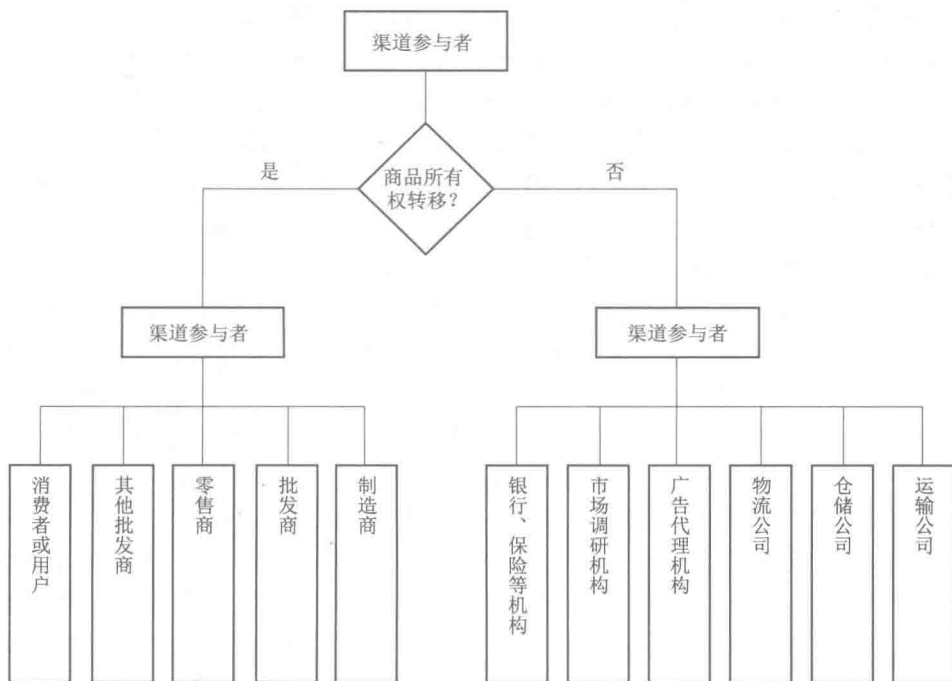


图 1-2 营销渠道参与者的分类

(资料来源：庄贵军. 营销渠道管理 [M]. 2版. 北京：北京大学出版社，2012：6.)

本书将在后继章节中对上述营销参与者分别进行阐述，此处仅作简单的介绍。

## 阅读资料 1-2

### 台湾地区产业销售：茶叶中间商的关键作用

台湾的茶叶工业始于19世纪中期，茶树由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20 000名茶农。他们通过280名茶叶中间商中的一位销售他们的产品（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，准备进行贸易出口。中间商进山搜寻购买茶叶，再将其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。它们被直接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价格。拍卖行通过收取茶农们委员会、交易佣金和政府补助来弥补其运营费用。在这种情况下，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，而最终拍卖行不得不关门大吉。如果中间商是市场的盘剥者，为什么会出现这样的状况呢？

答案就在于台湾产业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，因为每一个加工厂对于相同的茶叶的用途不同，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的供应来源。

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生出质量不等的茶叶。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20 000名茶农和60个加工厂，总共需要进行1 200 000次接触来确保每个茶农以最优价格卖出他们的茶叶（即使所有茶农只种植一种茶树）。相反的是，每个茶农只要将茶叶卖给一个中间商，他们在茶农和中间商渠道要完成20 000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 $(60 \times 280n)$ 次谈判。所以在存在中间商的情况下，整个渠道中总共发生 $(20\,000 + 16\,800n)$ 次谈判。只有当茶叶的种类超过70种的时候（ $[20\,000 + 16\,800n = 1\,200\,000]$ ，解出 $n$ ），渠道中的谈判次数才会超过1 200 000次。然而，台湾当时只有25种茶叶，所以，中间商将渠道解出的数量由1 200 000次降到了440 000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的盘剥者，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：科兰，安德森，斯特恩. 营销渠道 [M]. 蒋青云，译. 北京：中国人民大学出版社，2008：11.]

## 1.2 营销渠道的流程与功能

### 1.2.1 营销渠道的流程

营销渠道的功能是通过各种流程（flow）来实现的，这些流程主要有5种，即实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程和促销流程，下面分别予以介绍。

#### 1. 实体流程

实体流程也称物流，是指产品从生产领域向消费领域转移过程中的一系列产品实体的运动，既包括产品实体的储存及由一个机构向另一个机构进行运输的过程，同时还包括与之相关的产品包装、装卸、流通加工等活动。企业产品由生产领域向消费领域的转移，是通过物流活动加以实现的，如图1-3所示。

#### 2. 所有权流程

所有权流程也称商流，是指产品从生产领域向消费领域转移过程中的一系列买卖交易活



图 1-3 营销渠道中的实体流程

动。在这个交易活动过程中，实现的是产品所有权的转移。如图 1-4 所示。



图 1-4 营销渠道中的所有权流程

### 3. 付款流程

付款流程也称货币流，是指产品从生产领域向消费领域转移的交易活动中所发生的货币运动。一般来说，付款流程与所有权流程正好呈反方向运动。一般是顾客通过银行或其他金融机构将贷款付给中间商，再由中间商扣除佣金或差价后支付给制造商。如图 1-5 所示。



图 1-5 营销渠道中的付款流程

### 4. 信息流程

信息流程是指产品从生产领域向消费领域转移过程中所发生的一切信息收集、传递、加工和处理活动，既包括制造商向中间商及其顾客传递产品、价格、销售方式等方面的信息，也包括中间商及其顾客向制造商传递购买力、购买偏好、对产品及其销售状况的意见等信息。与其他流程不同，信息流的运动是双向的。如图 1-6 所示。

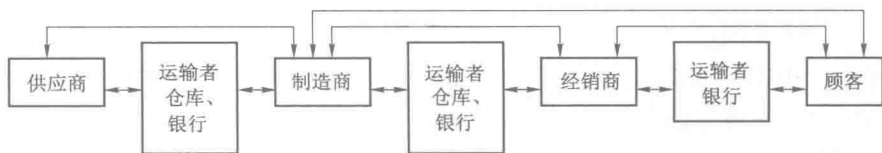


图 1-6 营销渠道中的信息流程

### 5. 促销流程

促销流程是指企业为了产品销售，通过广告、宣传报道、人员推销、营业推广、公共关系等促销活动，以对顾客施加影响的过程。如图 1-7 所示。

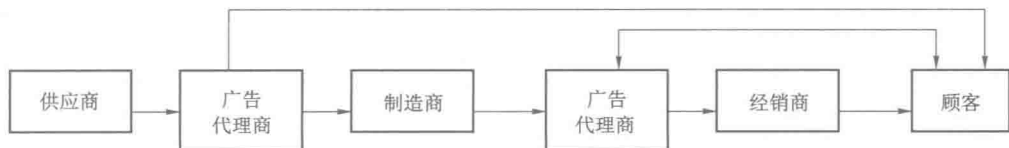


图 1-7 营销渠道中的促销流程

### 1.2.2 营销渠道的功能

营销渠道把产品从生产领域转移到消费者手中,解决了产品或劳务与使用者之间存在的数量、品种、时间、地点等方面的矛盾,使得消费者能够在任何时间、任何地点、以任何方式方便地购买到他们想要的产品与服务。在商品的转移过程中,营销渠道发挥了一系列的重要功能。

具体而言,营销渠道的功能可以分为便利搜寻、调节品种与数量差异及提供服务3种,下面分别予以介绍。

#### 1. 便利搜寻

由于存在着信息不对称所导致的商家不知道如何联系到最终用户及消费者不知道在哪里能够获得所需商品的矛盾,因而渠道中的中间商就起到了沟通桥梁的作用。他们的存在,使得消费者减少了搜寻成本,从而提高了顾客的让渡价值。

#### 2. 调节品种与数量差异<sup>①</sup>

单个生产厂家通常只批量生产一种或有限的几种商品,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。例如,“娃哈哈”公司大批量生产娃哈哈纯净水和非常可乐,由于面向庞大的消费人群,所以它不可能将产品直接卖给每一位消费者。购买娃哈哈纯净水或非常可乐的普通消费者一次通常也只购买一瓶或数瓶;而同时,该消费者可能还要购买一块面包和一袋瓜子。特定厂家生产的品种与数量和特定消费者需求的产品种类与数量之间的矛盾使中间商的存在成为必然。中间商通过以下方式来解决两者的矛盾。

(1) 归集。中间商从不同的厂家进货,再销售给零售商或最终用户。例如,中间商购进矿泉水、方便面、牙膏、啤酒、电池、儿童玩具等商品,再出售给最终用户。

(2) 分装。中间商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。例如,中间商购进一个十吨集装箱的茶叶,再卖给那些每次通常购买半斤或一斤产业的消费者。

(3) 分级。中间商将一次性大批量购进的商品分成不同的等级之后出售。

(4) 汇总。中间商从市场类似产品的多个厂家进货,再销售给最终用户。例如,一个服装批发商从全国各地的许多个厂家采购多种款式的服装后销售。

#### 3. 提供服务

营销渠道提供的服务包括信息收集与分享、实现与客户接洽和谈判、物流及售后一系列的服务等。

在不同的营销渠道中,上述功能由不同的渠道成员所承担。当渠道结构发生变化时,这些功能的承担者可能要发生变化,但所需的工作总量不会发生变化。例如,物流的服务可以由买家承担,也可由卖家承担,但网上销售一般由第三方物流来承担。

<sup>①</sup> 吕一林. 营销渠道决策与管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.

## 阅读资料 1-3

## 制造商开店的误区

目前不仅是乳品,手机、家电、厨具等各类制造商都在陆续不断地投身零售业,但研究表明:零售有零售的规律,如果不深入零售的运营中去,从细节上一步步改进,则很可能会步入先烈的后尘。

一般制造商投身连锁店,经常会犯的最大失误是:仅仅将旗下连锁店作为一个自家产品分销的渠道,而没有真正贴近零售生意,去摸清其中的规律!

如果制造商连锁店的管理者意识中存有上述观念,那么细节问题就会层出不穷。这个战略方向的失误,将导致连锁零售业务产生很多连锁反应。

(1) 只看重商品盈利模式,而忽视作为零售商的盈利模式。这是个根本性的错误:如果制造商太过看重自己的商品,太自信于自己商品的盈利性,常常忽视用商品结构来赚钱的零售原则,出现以下问题。

即使自家商品销售周期长,周转率慢,也固守着不肯改变。这严重违反零售商“勤进快销”的原则。例如,某食品厂家的连锁店,把自己集团生产的咖啡饮料摆在黄金位置,但因为价格和品质问题,销售量非常小。但由于是“近亲”,不肯撤下,还坚持说卖其他知名咖啡饮料是为他人作嫁衣裳。

如果忽视零售商的盈利模式,很可能导致门店连锁的失败。如果失败了,你这条渠道整个就没有了,还谈什么品牌建设?换个角度讲:如果你拿着一个连锁项目去找第三方投资人,他会允许你坚持以你的产品为核心的“盈利”模式吗?

台湾、香港都有很多制造商品牌进入零售领域,如统一集团,它拥有大规模的连锁渠道,尽管也给统一集团自己的商品以优惠条件,但它并不害怕别人的商品利用自己的渠道来和自己竞争。从长远看,这样对零售业务有好处,对自己产品的革新也有好处。

(2) 整个连锁业务缺少一些必要的投入。这些投入包括:人力/组织投入、财力投入、物力投入和智力投入。例如:在一些制造商品牌连锁店中,重点是为了分销自己的商品,所以只是象征性地采购了其他品牌的搭配商品,连像样的采购部门都没有,没有人接受专业的采购培训,也没有人对采购的商品结构和最终销售表现负责,因此导致很多关联销售的流失。如果采购不当,还会损害店铺的品质形象。上述考察对象的面包很可能就属于上述情况。

对于符合零售要求的货架和陈列用具的采购也是如此。

(3) 把握不准顾客的需求。制造商的连锁店最容易将大卖场或其他综合商品店的销售经验移植过来,如将那里热销的商品当作自己店的热销商品,把大店的生动化陈列法则生搬硬套过来。实际上,由于小乳品社区店有便利性特点,其顾客购买行为可能完全不同。

如果一位母亲认为每天都可以到乳品店买到“可能更新鲜”的乳品,她将不会采购量大的包装。相信自己商品力和品牌力的制造商门店更容易犯这个错误。

(4) 连锁业务忽视竞争对手的类型和变化。

如 A 乳品店开业,最容易将附近开业的 B 乳品店作为直接竞争对手,因为后者是另一个乳品制造商开的连锁店。从 B 店铺看,或许它的氛围和灯光也不到位,因此 A 乳品店就心平气和地安于现状。但问题是,从顾客购买的角度看, A 乳品店的竞争对手是多种多样的。在最主要的几种乳品单品上,顾客更愿意来这里购买,还是去家乐福明亮的卖场里、结合其他生活用品需求做一次性购买?这是一个问题。

尽管很多制造商的连锁店承担有品牌推广的功能,但如果采取特许加盟的形式,有多少加盟商能承受低盈利?他们又能承受多久?

因此,制造商发起的连锁店业务只有抛弃“以制造商为中心”的思维,平心静气地做好零售业务的每一个细节,才能取得更大的发展。

[资料来源:萧黎成. 制造商开店的误区 [J]. 销售与市场, 2005 (12).]

### 1.3 营销渠道的类型

(1) 按照企业的营销活动是否有中间商参与,可以将营销渠道分为直接营销渠道和间接营销渠道。

直接营销渠道 (Direct Marketing Channel) 是指制造商不通过任何中间商,直接将产品销售给消费者或者用户,即零层渠道。产业市场的产品销售主要采用直接渠道。

间接营销渠道是指产品从制造商向消费者或用户的转移过程中,需要经过一个或者一个以上的中间商。生活消费品主要采用间接渠道进行销售。

(2) 按照产品流通环节或层次的多少,可以将营销渠道分为长渠道和短渠道。

产品从制造商向消费者或用户的转移过程中,只通过一个中间环节的渠道,我们一般称为短渠道,而将通过一个以上中间环节的渠道称为长渠道。

① 零级渠道 (Zero-level Channel),就是以上提到的直接渠道,是由生产者直接销售给目标客户及消费者 (M-C)。主要方式有上门推销、通过订货会或展销会与客户直接签约供货,网络直销、电视直销、制造商自设商店、自营自动售货机等也是十分有效的方式。

② 一级渠道 (One-level Channel) 包括一个销售中间机构。在消费品市场中,这个中间机构通常是零售商 (M-R-C);在产业市场,这个中间商一般是批发商、代理商或者制造商的销售机构。

③ 二级渠道 (Two-level Channel) 包括两个销售中间机构。在消费品市场,通常由批发商和零售商构成 (M-W-R-C);在产业市场,通常由代理商和批发商构成。

④ 三级渠道 (Three-level Channel) 包括三个销售中间机构。与二级渠道不同的是,三级渠道在批发商和零售商之外增加了一个环节,这个环节可能处于批发商和零售商之间 (M-W-J-R-C),也可能处于制造商和批发商之间 (M-J-W-R-C)。

依此类推,销售的级数越多营销渠道就越长。不过,就消费品而言,间接渠道主要以三级渠道以内为主,因为,渠道的级数越多控制的成本和难度就越大。

消费市场和产业市场的营销渠道如图 1-8 和图 1-9 所示。



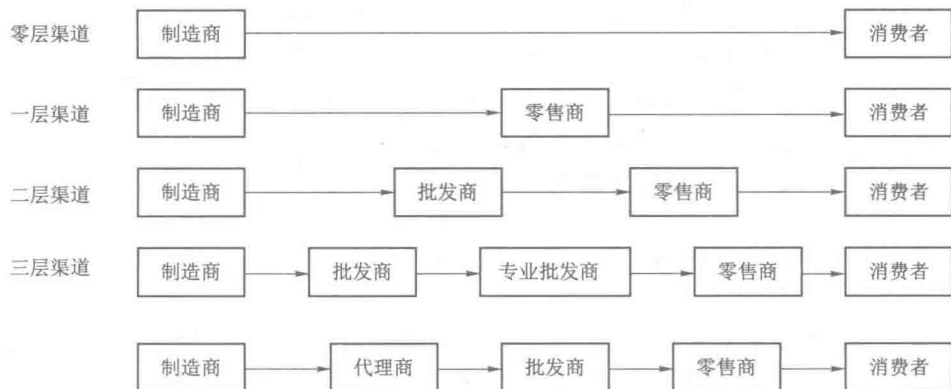


图 1-8 消费品市场的营销渠道

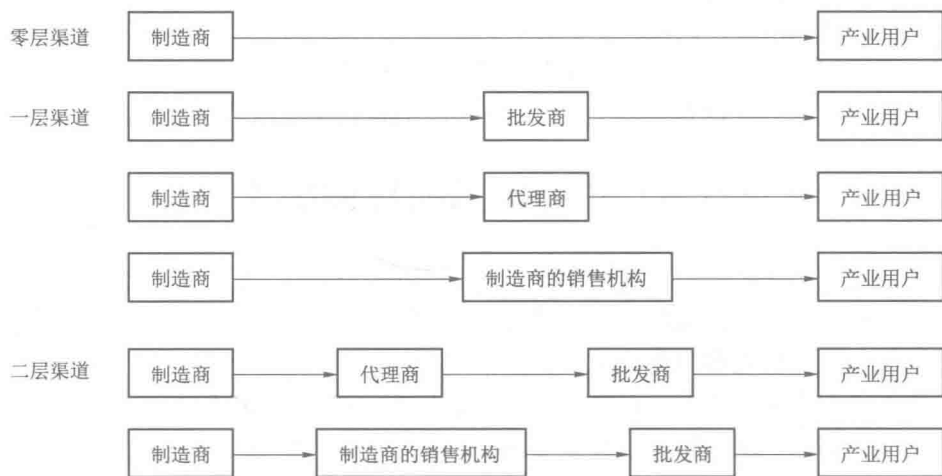


图 1-9 产业市场的营销渠道

## 阅读资料 1-4

### 神舟笔记本公司的营销渠道

作为国产笔记本电脑的一匹黑马，神舟笔记本电脑公司（以下简称“神舟”）近年来获得了飞速的发展，其市场也在一步一步地扩大，因此扩充渠道也在情理之中。

从某种意义上说，神舟的成功，在于一起步就建立起独特的新渠道体系。神舟笔记本电脑，既不同于戴尔的直销，也彻底区别于旧时代的渠道模式。神舟的渠道具有扁平化、层次精简、效率高的优点。

神舟以加盟连锁店的方式，在全国征集了1000多家代理商，分布在全国各大中城市，地理位置较好，可以将神舟的渠道延伸。神舟在重要城市建立了领导，神舟分公司，在全国的七大销售中心里，每一个区域都有分公司进行统一调度，如北京神舟、上海神舟、广州神舟、成都神舟、西安神舟、武汉神舟等，这些分公司直接受神舟总部的领导，