



Textbooks Series For 21st Colleges of Business

销售渠道规划与管理

Xiaoshouqudaoguihuayuguanli

高云龙 主编



中国商业出版社

21 世纪高等商科系列教材

销售渠道规划与管理

高云龙 主 编
杭忠东 副主编
徐志伟

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售渠道规划与管理/高云龙主编. —北京:中国商业出版社,2005.8

ISBN 7-5044-5473-7

I.销... II.高... III.企业管理:销售管理—高等学校—教材 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 088919 号

责任编辑:刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

国防工业出版社印刷厂印刷

*

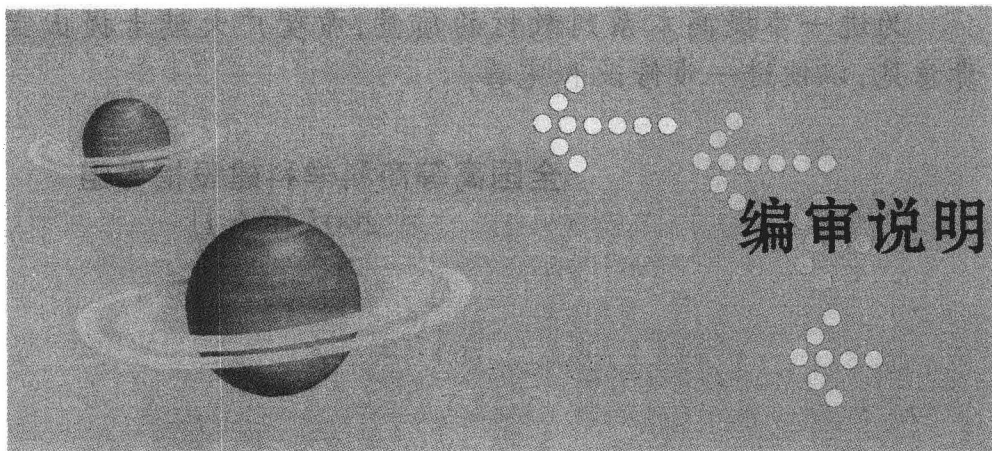
787×960 毫米 16 开 17 印张 320 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

定价:22.50 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



编审说明

跨入 21 世纪的中国,国民经济持续迅猛发展。我国加入世界贸易组织以来,同世界各国的进出口贸易、经济交流迅速提升,国民经济各部门对高素质经济管理人才的需求更加迫切,与此同时,我国的高等教育也出现了前所未有的大发展。为适应这一客观形势的需要,我们组织国内各高校的专家、学者和企业高层管理人员,根据国家教育部高等学校专业目录和有关学科、教材建设的要求,精心编写了这套市场营销系列教材,从 2004 年开始 2~3 年配套出齐。

本系列教材面向 21 世纪,突出创新和发展,吸收各学科的最新成果,反映我国改革开放的最新成就;强调理论与实际结合,注重决策、经营与管理等应用能力的培养;适应新世纪对人才培养高起点的要求,注意吸收和借鉴国内外同类教材的优秀成果和成功经验,使新教材的质量全面提高。

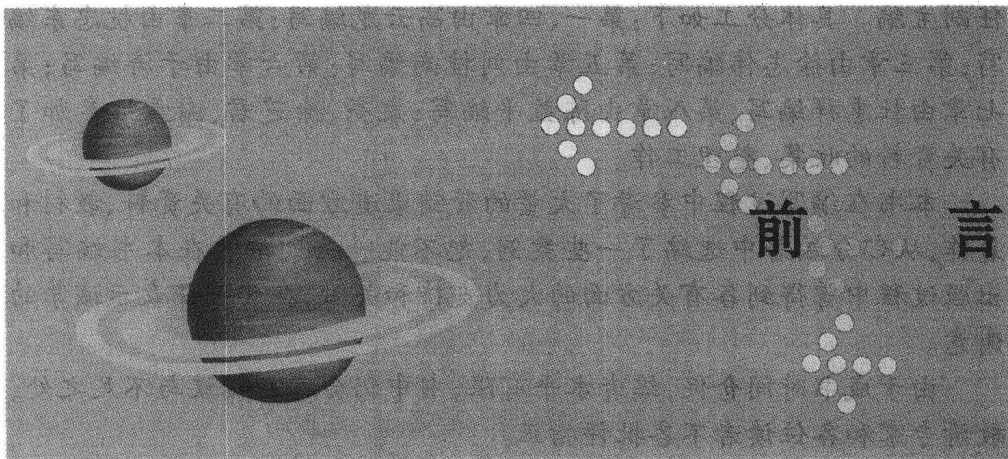
本系列教材面向普通高等院校的工商管理、经济管理、市场营销等本科各专业,同时可作为同层次成人教育、函授、自考及在职人员培训和自学之用。

本教材在编写和出版过程中,得到有关部门、院校、出版社及编审者的大力支持,在此一并致谢。

为进一步提高本系列教材的质量,希望广大读者提出宝贵意见,以便进一步修改和完善。

全国高等商科学科建设指导组

2005年6月



《销售渠道规划与管理》是市场营销管理的重要组成部分。作为企业进入市场、实现产品价值与使用价值过程中的销售渠道决策与管理,近年来引发了企业界与学术界的广泛关注和深入探索,正在策略和战略层面上不断深化。

在市场竞争日益激烈的今天,销售渠道的规划与管理已成为企业取得竞争优势,提高谈判能力的重要砝码。正因为如此,越来越多的企业将销售渠道的建设与维护当作大事来做。

带着与时俱进的使命感,为了满足我国企业经营实践的需要,切实为中国企业搭建国际化、信息化平台做点工作,为培养中、高级营销管理人才提供科学的高质量的培训教材,我们考察了大批国内外销售渠道方面的相关资料、教材和专著,力争使本书编写得科学而富有时代性,系统而又具操作性,规范并有创新性。《销售渠道规划与管理》一书在吸收世界销售渠道管理研究的成果、资料的基础上,结合我国目前企业销售渠道运作的现状,系统对渠道成员、渠道成员关系构建,渠道开发与设计以及渠道管理、控制、激励、绩效评估等方面进行了深入的分析与阐述。并在每一章后附有一个与本章内容相吻合的案例,以帮助读者理解理论并指导企业的具体渠道运作实践。本书是为本科高等院校编写的教材,也可作为成人教育、职业教育的教材以及作为企业市场营销管理人员的培训教材。

本书共分八章。高云龙任主编并进行了全书统稿,杭忠东、徐志伟

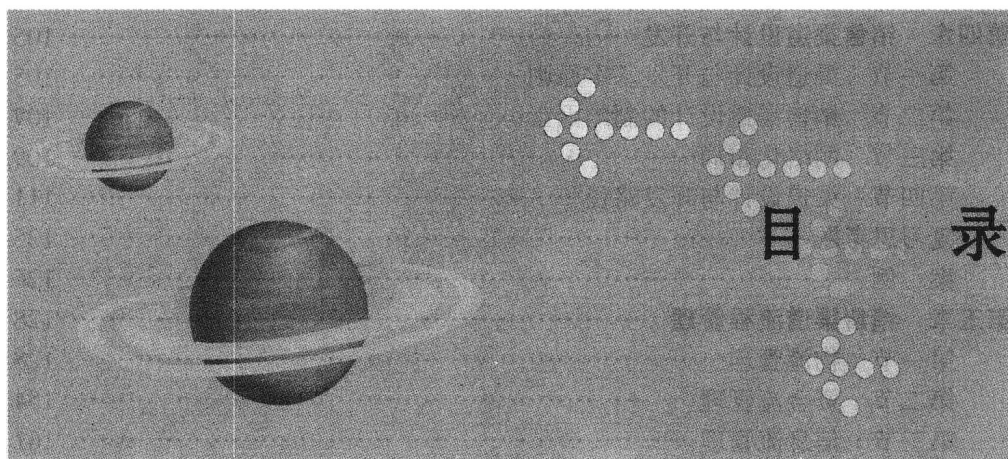
任副主编。具体分工如下:第一、四章由高云龙编写;第二章由杭忠东编写;第三章由徐志伟编写;第五章由刘桂南编写;第六章由于涛编写;第七章由杜惠祥编写、第八章由陈益平编写;袁亮、徐芝君、谢雪虹参加了有关资料的收集、整理工作。

本书在编写过程中参考了大量的营销渠道方面的有关资料、教材和著作,从部分编著中选编了一些案例,恕不能一一列举。在本书编写和出版过程中曾得到各有关方面的大力支持和关心,在此一并表示诚挚的谢意。

由于成书时间仓促,编者水平有限,书中仍会存在错误与不足之处,敬请专家和各位读者不吝批评指正。

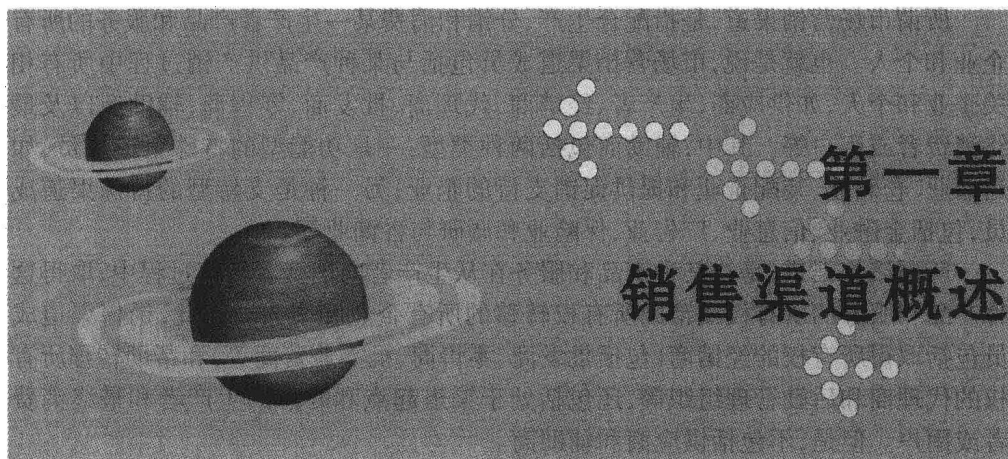
编者

2005年4月



编审说明	1
前言	1
第一章 销售渠道概述	1
第一节 销售渠道及其功能	1
第二节 销售渠道的基本结构	6
第三节 销售渠道决策与管理	14
复习思考题	19
案 例	21
第二章 销售渠道成员	23
第一节 制造商	23
第二节 批发商	28
第三节 零售商	33
第四节 消费者	40
第五节 代理商	54
复习思考题	66
案 例	67
第三章 渠道成员关系的构建与管理	69
第一节 关系营销概述	69
第二节 渠道成员关系构建	72
第三节 销售渠道中的关系管理	96
复习思考题	101
案 例	101

第四章 销售渠道设计与开发	105
第一节 渠道设计与开发基本原则.....	105
第二节 销售渠道设计的制约因素.....	107
第三节 网络化布局.....	109
第四节 渠道设计与开发路径.....	111
复习思考题.....	125
案 例.....	126
第五章 销售渠道流程管理	128
第一节 物流管理.....	128
第二节 资金流管理.....	154
第三节 信息流管理.....	161
复习思考题.....	168
案 例.....	168
第六章 渠道管理和渠道成员激励	173
第一节 渠道管理及渠道管理目标.....	173
第二节 渠道管理的内容.....	182
第三节 渠道成员的激励.....	187
第四节 渠道管理研究最新发展.....	191
复习思考题.....	193
案 例.....	193
第七章 渠道控制与渠道冲突	197
第一节 渠道控制的分类.....	197
第二节 控制渠道的方法.....	201
第三节 渠道冲突.....	207
复习思考题.....	226
案 例.....	226
第八章 销售渠道绩效评估	230
第一节 渠道绩效.....	230
第二节 销售渠道评估对象和内容.....	233
第三节 渠道成员服务水平评估.....	236
第四节 衡量渠道成员财务绩效的方法.....	241
第五节 销售渠道改进决策.....	251
复习思考题.....	254
案 例.....	254
主要参考书目	261



本章导读:

消费者和用户可以通过销售渠道网络购买到形形色色的产品和服务,在这复杂的销售渠道网络中可能包括许多的机构,如生产商、批发商、零售商、其他代理机构等,以便使商品和服务在适当的地点和适当的时间以适当的价格到达广大消费者和用户手中,满足市场的需要,实现企业的市场营销目标。本章对销售渠道作总体扫描,提供设计和规划销售渠道的基本知识。内容包括:销售渠道的内涵、功能和业务流程;销售渠道的基本结构;渠道的内部和外部关系。

关键词:

市场营销渠道 销售渠道 销售渠道层级结构 销售渠道的宽度结构
渠道系统

第一节 销售渠道及其功能

一、销售渠道的内涵

渠道是分销活动的载体。喝可口可乐,不必到美国去买,附近便利店就能买到;想买“海信”电视机,也不用到青岛去,附近商场或专卖店就有;想乘飞机旅行,打个电话飞机票就送到了你的手中……所有这些便利店、商场或专卖店、电话订购等都属于渠道。在市场营销理论中,有两个与渠道有关的术语,即市场营销渠道和销售渠道。

所谓市场营销渠道,是指配合生产、分销和消费某一生产者产品和服务的所有企业和个人。也就是说,市场营销渠道成员包括与某种产品供产销过程中所有相关企业和个人,如供应商、生产者、经销商、代理商、批发商、零售商、辅助商以及最终消费者或用户等。其中,辅助商包括两种类型:一是功能型的特殊渠道成员,如运输业、仓储业、装配企业和提供促销支持的企业;另一种是支持型的特殊渠道成员,包括金融业、信息业、广告业、保险业和调研与咨询业等。

所谓销售渠道,是指某种产品和服务在从生产者向消费者转移过程中,取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人。因此,销售渠道成员包括取得所有权的经销商(包括批发商、零售商、批零兼营商等)和帮助转移所有权的代理商和后勤管理组织等,还包括处于渠道起点和终点的生产者和最终消费者或用户。但是,不包括供应商和辅助商。

销售渠道成员为使产品到达企业用户和消费者手中而各自发挥职能,有效地满足市场需求,良好的销售渠道不仅要通过在合适的地点以合适的质量、数量和价格供应产品或服务来满足需求,而且要通过渠道成员的各种营销努力来刺激需求。

因此,销售渠道是促使产品(服务)顺利地经由市场交换过程转移给消费者(用户)使用或消费的一整套相互依存的组织。它具有如下特点:

(一)销售渠道的起点和终点

制造商制造产品或提供劳务,成为销售渠道的起点。制造商可分为两种类型:一是单纯型的制造商。这些企业只负责生产活动,而商品流通的有关组织、销售则由专职流通企业负责,这种类型的企业大多数为中小型生产企业,专业化程度较高,产品也较单一,且品种、性能、用途较为单一。二是复合型制造商。这种类型的企业不仅仅从事生产活动,而且在很大的程度上参与商品流通。例如,制造商组建自己的经销机构,零配件供应体系等。这种类型的制造商往往具有资本规模大、产品具有垄断地位、产品技术含量和售后服务要求高等特点。

用户和消费者是渠道中运行的终点和接受者,可看作是网络的边界,是销售渠道不可分割的组成部分。这里,我们所说的消费者和用户包括消费者个人,还包括一些机构消费者,如学校、政府、企业、医院等。而消费者和用户的需求偏好、地理分布、收入水平等,都会对分销网络的稳定运行造成较大的影响。

(二)销售渠道的组成

销售渠道是由参加商品流通过程的各种类型的机构和个人组成的。通过这种机构网,商品才能上市销售,从生产者流向消费者和用户。正因为这样,营销者认为:从生产者立场看,这种用来达到市场的机构网,就是销售渠道。各种类型的机构和个人因共同利益而合作,结成共生伙伴关系,但同时也会因为不同的利益和其他原因产生矛盾和冲突,需要协调和管理。

(三)销售渠道的核心业务是购销

产品在渠道中通过一次或多次购销转移所有权或使用权,流向消费者(用户)。购销次数的多寡,决定了渠道层次和参与渠道的组织多少,形成或长或短的渠道。渠道的长短通常由比较利益决定。

(四)销售渠道是一个多功能系统

它不仅发挥调研、购销、融资、储运等多种职能,在适当的地点、以适当的质量、数量和价格供应产品和服务,满足目标市场的需求,而且要通过各渠道成员的营销努力,开拓市场,刺激需求。在系统之间,面对竞争渠道,分销系统还需要有自我调节与创新功能,以便建立与细分市场之间的更精确有效的联系。

二、销售渠道的功能

销售渠道的主要功能是将产品(服务)分销给消费者或用户。在这一过程中,需要各方共同努力,完成产品的一系列价值创造活动,形成产品的形式效用、所有权效用、时间效用和地点效用。由此形成销售渠道的主要功能,包括:

1. 调研。收集、分析和传递有关消费者、市场行情、竞争者及其他市场营销环境的信息。
2. 寻求。解决卖者与买者“双寻”过程的矛盾,寻找潜在顾客,为不同细分市场客户提供便利的营销服务。
3. 分类。协调厂商产品(服务)种类与消费者需要之间的矛盾,按买方要求整理供应品。如按产品相关性分类组合,改变包装大小,分级分等。
4. 促销。将产品及相关的有说服力的信息告知消费者和用户,与消费者和用户进行充分沟通,刺激消费者和顾客的需求,说服顾客进行购买活动。
5. 洽谈。在供销双方达成产品价格和其他交易条件的协议,实现所有权或持有权的转移。
6. 物流。组织供应品的运输和储备。运输提供地点效用,且是最具有节约潜力的领域。仓储提供时间效用,保证正常供货。
7. 财务。融资、收付货款,将信用延伸到消费者。
8. 风险。在执行分销任务过程中承担相关风险。

上述功能构成销售渠道的功能集。完成产品分销,这些功能不可或缺,必须全部被执行。问题的焦点是由谁来执行。制造商可以承担全部功能,也可以将其中一部分甚至全部功能转给中间商执行。这些功能中都有三个共同之处:一是它们都需要使用有限的资源;二是它们可通过专业化机构而做得更好;三是它们可在渠道成员之间转移。

三、销售渠道的基本业务流程

销售渠道成员的活动主要包括实体转移、所有权转移、促销、谈判、资金流动、风险转移、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销售渠道的流程(flows of marketing channel),这些流程将组成渠道的各类组织机构贯穿联系起来。最主要的流程包括:实物流、所有权流、促销流、谈判流、风险流、资金流、订货流、付款流及市场信息流,如图 1-1。

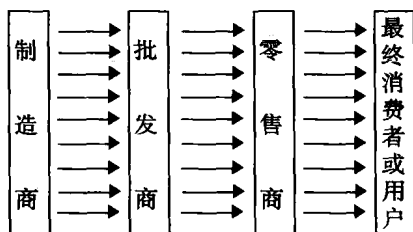


图 1-1 销售渠道的流程及流向图

(注:箭头上文字依次是:实物流、所有权流、促销流、谈判流、资金流、风险流、订货流、付款流、市场信息流)

下面以汽车为例来进行说明:

(一)实物流

所谓实物流,即指实体产成品及劳务从制造商转移到最终消费者和用户的过程。例如汽车厂在汽车成品出厂后,必须根据代理商的订单交付产品给代理商,再运交顾客。若遇到大笔订单的情况,也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中,至少须用到一种以上的运输方式,如铁路、公路、水运等。

(二)所有权流

所有权流系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。在前例中,汽车所有权经由代理商的协助而由制造商转移到顾客手中。

(三)促销流

促销流则指通过广告、人员推销、宣传报道、促销等活动由一个渠道成员对另一个渠道成员施加影响的过程。促销流从制造商流向代理商称为贸易促销,直接流向最终消费者则称为最终使用者促销。所有的渠道成员都有对顾客促销的职责,既可以采用广告、公共关系和销售促进等针对公众的促销方法,也可以采用人员推销针对个人的促销方法。

(四)谈判流

谈判流是指在销售渠道中,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。例如上例中,代理商必须就汽车的价

格、交货日期、付款方式等问题与其供应商即汽车制造商和最终消费者进行谈判。

(五)资金流

资金流指在销售渠道各成员间伴随所有权转移所形成的资金交付流程。如信用卡发卡单位就能为消费者买汽车提供消费信用。

(六)风险流

风险流指各种风险在销售渠道各成员之间转移与预防消亡的过程。这里的风险包括产品过时、报废或由于失火、洪水以及季节性灾害、经济不景气、竞争加剧、需求萎缩、产品认同率下降和返修率过高等因素造成的风险。

(七)订货流

订货流指渠道成员定期向其供应商发出订货命令。这里的订货或是由顾客直接发出,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。

(八)付款流

付款流则是指货款在各分销成员之间的流动过程。例如顾客通过银行或其他金融机构向代理商支付账单,代理商扣除佣金后再付给制造商。此外,还需付给运输企业及仓库。

(九)市场信息流

市场信息流指在销售渠道中,各营销中间机构相互传递信息的过程。通常渠道中每一相邻的机构间会进行双向的信息交流,互不相邻的机构间也会有各自的信息流程。

以上九种流程中最重要的是实物流、所有权流、付款流和市场信息流。不同流程的流向有很大区别,像实物流、所有权流、促销流在渠道中的流向是从生产者指向最终消费者或用户;付款流、市场信息流和订货流则是从消费者或用户指向制造商;资金流、谈判流及风险流则是双向的,因为一旦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向的。

四、销售渠道功能与流程的关系

销售渠道的功能通过渠道流程来完成;流程效率决定功能产出的效率。这是销售渠道功能与流程的基本关系。

销售渠道要正常运作,至少有一个机构对所有渠道成员负责,但并不是所有的机构都要参与全部的流程。销售渠道的各项功能和各项流程可以由不同的渠道成员来承担。从宏观意义上说,销售渠道实际上是一种专业化的分工体系。各渠道成员可以将一些对他们来讲是次要的功能转移给其他渠道成员,这样他们可以集中精力执行其最擅长的功能,同时,各渠道成员在执行分销基本功能和流程时,相

互配合、协调一致,才能大大提高各渠道成员的效率。实践证明,制造商在新产品投入市场时,失败的常见原因就是由于缺乏实物流程和促销流程的配合,尽管促销工作做得非常出色,但在物流环节出了问题,使产品不能按时到达或分销仓库不足,结果是产品很难按时到达零售商的手中。

渠道流程协调的关键是各渠道成员间的信息共享。信息沟通在每一渠道流程中必不可少。制造商、批发商、零售商和其他渠道成员越来越认识到信息通信技术的重要性并加以广泛应用,目的就是为了及时沟通信息,保证销售渠道的协调并提高服务水平。如美国大型零售商沃尔玛公司采用电子数据交换系统(EDI),联系200家供应商,并为其2300家商店配备了快速反应的通信装置,即时查价并自动记录和变更存货,有效协调和提高了系统效率。

第二节 销售渠道的基本结构

销售渠道的结构会随着产品的特点、销售渠道成员的多寡、不同销售渠道的长短先后等因素的不同而发生变化。销售渠道的结构主要包括层级结构、宽度结构、类型结构和系统结构。

一、销售渠道的层级结构

销售渠道层级结构(Lever Structure of Channels),指的是一个渠道系统中包括的中间机构的层次数量,也是指通常所讲的渠道长度。每个中间机构只要在推动产品及其所有权向最终消费者转移的过程中承担若干工作,就是一个渠道级。中间机构的级数被用来表示渠道的长度。由于生产商和最终消费者都担负了某些工作,它们也是渠道的组成部分。图1-2显示了销售渠道的级数,即不同长度的销售渠道。

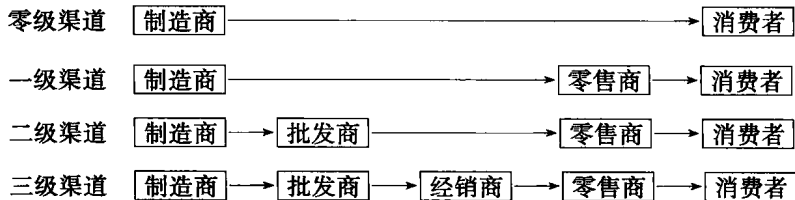


图 1-2 销售渠道的层级结构

(一) 零级渠道

零级渠道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转手的销售渠道。直接销售渠道多用于产业用品,因为许多产业用品要按照用户的特殊要求制造,有高度的技术性,制造商要派遣专家去指导用户安装、操作、维护设

备;而且,产业用品的用户数目少,某些行业的工厂往往集中在某一地区,这些产业用品的用户数目少,某些行业的工厂往往集中在某一地区,这些产业用品的单价高,用户购买批量大。当然,一些消费品也可通过直接销售渠道销售。直接营销的主要方式有上门推销,邮购、电子通信营销、电视直销和制造商自设商店等。雅芳公司的推销代表基本上都是上门向女性推销化妆品。

(二)一级渠道

一级渠道是指一个渠道系统中只包括一级销售中间机构,在消费品市场,这个中间机构通常是零售商;而在工业品市场,它通常是一个销售代理商或佣金商。

(三)二级渠道

二级渠道是指一个渠道系统中包括两级中间机构。在消费品市场上,通常是批发商和零售商;在工业品市场上,它们可能是工业品批发商和销售代理。

(三)三级渠道

三级渠道是指一个渠道系统中包括三级中间机构。例如,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,而这些小型零售商一般不是大型批发商的服务对象。肉类食品及包装类产品的制造商通常采用这种渠道分销其产品。在这类行业中,通常有一专业批发商处于批发商与零售商之间,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。

级数更长的销售渠道也还有,但是不多。从生产者的观点看,渠道级数越高,渠道控制和管理也越成问题,制造商一般总是只和最近的一级打交道。

一般地,根据渠道层级的多少,可以得到两种对立的渠道。层级结构:直接销售渠道与间接销售渠道,长销售渠道与短销售渠道。

1. 直接销售渠道与间接销售渠道。直接销售渠道就是零级渠道。在产业用户市场上,制造商通常采用直接销售渠道,如生产零配件的企业直接将产品售予总装厂;生产矿石的企业直接将产品售予冶炼厂;飞机制造厂直接将产品出售给航空公司等。近年来,在消费者市场上,直接销售也有发展,如部分由生产企业直接组织的挨门挨户推销、邮购及电话订购等。服务业的渠道一般属于直接渠道,因为服务的提供和消费在时间和空间上具有同一性,既不能通过中间商间接销售,也不能储存待售,尤其是生活服务。间接渠道指至少含有一层中介机构的情况,是消费者市场上占主导地位的销售渠道类型。根据所含中间环节的多少,可分成上述的一级渠道、二级渠道、三级渠道等。

2. 长销售渠道与短销售渠道。渠道长短是根据中间机构级数的多少来划分的,中间环节越多,渠道越长。显然,直接销售渠道最短。通常情况下,通向消费者市场的销售渠道较长,通向产业市场的销售渠道较短;通向当地市场的销售渠道较短,通向远方市场,特别是国际市场的销售渠道较长。但是,不能就此断言,短销售

渠道一定比长销售渠道更有效率,费用更低,只能说,在市场距离、用户和商品相同的条件下,选择短销售渠道比长销售渠道更符合经济性。

二、销售渠道的宽度结构

所谓销售渠道的宽度结构(Width Structure of Channels),是指销售渠道同一环节或层次选用同种类型中间商数目的多少,多者为宽,少者为窄。根据同一层次中间商数目的多少,可以有三种形式的渠道宽度结构,即密集性销售渠道、独家销售渠道及选择性销售渠道。在某一环节采用独家经销,其渠道宽度最窄;而在某一环节采用所有可能的经销商(密集性分销),其渠道宽度表现为最宽。

(一)密集性销售渠道

密集性销售渠道(Intensive Distribution)也称广泛性或普通性分销,即制造商在同一渠道层次选用尽可能多的中间商经销自己的产品,使产品在目标市场有铺天盖地之势,达到使自己产品品牌充分显露,实现路人皆知和随处可买,最广泛地占领目标市场的目的。在市场上,日用品和大部分食品,工业品中的标准化和通用化商品,需要经常补充和替换或用于维修的商品,替代性强的商品等,多采用这种销售渠道。采用密集性销售渠道的企业必须充分预计到所面临的每个中间商可能同时经销几个厂家的多种品牌的产品,使得它们不可能为每一产品的促销提供如广告宣传、人员促销等过程中需要的费用,这就要求企业在经费上向其提供一定的支持,因而导致企业的渠道费用增加。从经济角度看,密集性分销所产生的费用较大;同时,由于中间商数目众多,企业无法控制渠道行为,这些都是采用密集性销售渠道会给企业带来的不利之处。

(二)独家销售渠道

独家分销(Exclusive Distribution),指的是在某一层次上选用惟一的一家中间商的渠道。这是一种最为极端的常见专营型销售渠道。由于产品本身技术性强,使用复杂而独特,所以需要一系列的售后服务和特殊的推销措施相配套,使企业在一个目标市场只选择一个中间商来经销或代销它的产品。采用这一渠道的生产企业必须与被选中的独家经销商签订协议,协议保证作为独家经销商只能经销生产企业的产品,不得同时经销其他厂家的同类产品。而生产企业必须常常在产品供应、运输和管理技术等方面给经销商以特殊的便利条件或支持。采用独家销售渠道可使企业十分容易地控制渠道行为。但由于采用这种渠道后,厂商与独家经销商之间的互相依赖性大大增强了,可能会使制造商受控于独家经销商,或由于经销商经营失误,使企业失去一条销售渠道,甚至失去一个目标市场。

(三)选择性销售渠道

选择性销售渠道(Selective Distribution),是指在某一层级上选择少量的中间