

渠道分销

这是一部颠覆常规分销思维的书
彻底理顺你的分销系统
建立适应新经济的分销盈利模式
使你的分销利润产生惊人的提升

[英] 朱利安·丹特 著
杨博 译

DISTRIBUTION CHANNELS

Understanding
and
Managing
Channels to
Market

渠道分销

〔英〕朱利安·伊特 著
杨博 译

DISTRIBUTION CHANNELS

Understanding and
Managing Channels to Market



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道分销 / (英)朱利安·丹特著;杨博译. —北京:当代世界出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5090-1392-2

I. ①渠… II. ①朱… ②灵… ③杨… III. ①分销-购销渠道
IV. ①F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 095348 号

渠道分销

作 者:(英)朱利安·丹特
译 者:杨博
出版发行:当代世界出版社
地 址:北京市复兴路4号(100860)
网 址:<http://www.worldpress.org.cn>
编务电话:(010) 83908456
发行电话:(010) 83908409
(010) 83908377
(010) 83908423 (邮购)
(010) 83908410 (传真)
经 销:新华书店
印 刷:三河市腾飞印务有限公司
开 本:710mm×1000mm 1/16
印 张:19
字 数:272千字
版 次:2018年8月第1版
印 次:2018年8月第1次
书 号:ISBN 978-7-5090-1392-2
定 价:58.00元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。
版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

本书的诞生要追溯至几年前与一位德国的渠道经理的一次谈话。在一次研讨会结束时，他问我有没有关于渠道经营模式的书值得推荐，当时我连一本书也想不出来。那位经理播下了种子，而我则花费了好几年的时间让它生根发芽。

我要感谢 VIA 的同事和合作伙伴们，尤其是萝丝玛丽·瓦特、麦克·怀特、盖依·斯沃布瑞克以及沙伦·戴维斯，他们给了我充足的时间来完成这本书。不论是现在还是以前共事的同事，都无私地与我分享了他们的专业知识和经验。例如，Publicis 的罗伯·阿伯什尔和我分享了他 12 年来的零售经验。他们的观点和反馈均对本书的付梓起到了很大作用。在理论方面，INSEAD 已故的艾琳·安德森教授、Kellogg 的安娜·T. 柯南教授也给予了鼎力支持。当然，客户的重要贡献也弥足珍贵，他们不断地向我们提出高难度的挑战与实质性问题，丰富和完善了我的经验和

理论。客户的信任和直言不讳无可代替，道谢再多也不足为过。在此，我要特别对惠普公司的菲尔·达奈尔表达谢意，如非他的远见，我们也不会接下那些令人振奋的项目。

本书的制作完成绝对离不开西恩·达利的功劳，他参与了包括初稿在内的每一页书稿的排版、设计，并重新制作了书中的所有图片、表格。如果还有任何错误，那就应是我的疏忽了。

最后，我还要感谢家人的支持，他们一直为我营造安静的环境，除了给我送茶和咖啡，再无其余“打扰”。只是偶尔会问，最后一章里我究竟是把男管家还是猎场看守人写成了凶手。现在，他们只好承认，这并非他们原本想象的那类书！

出下歌由牛本一我知知告，甚部是记的
了要其路野而，不样了不新智被立能 米
得里以村
中交时字言出同相的至儿秒
部针对时合除要同而 为 密勒是到
蛋，甜和·负责·林立·海研也可是其
情出，真能要，能世具对克黎李天那，所
具否不，并本发为史来到到到到先死，管
自己快迷了考，事因的考并信对家及五第
因因，部就这以的业查的段段不喜任
甜了果位直其尔分甜信，所里阿 webk 西
岸露因时取野的甜甜，象逐鹿翠的甜学们
衣主野野，很对大野了除甜料快甜并未议
野甜野甜衣，很其甜甜甜甜以 E 利，面
然了考温甜野甜野甜 了，甜交甜 godson
之呈成世甜大野野甜以客，然也，甜衣代
甜甜甜甜甜高甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜
甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜甜

分销渠道管理：从理论到实践，中国分销渠道的演变与未来趋势

分销渠道管理 | DISTRIBUTION CHANNELS | 前言

本书是我30年来以各种角色参与各类

分销业务的经验分享及个人总结。我最初

是安达信会计公司的一名会计师，近18年

来一直在VIA International公司担任管理会

计（VIA International公司专门致力于市场战略制定与执行）。其间，我有幸与一些全球顶尖的从业者们——当然还有一些最糟糕的从业者们——共同参与分销渠道工作。从许多方面来说，正是那些客户棘手的问题与艰难的形势给我们带来了最好的经验。

在VIA，我们大部分的时间都在为全球最成功的一些品牌和公司提供咨询服务，做了大量实践工作。这些公司常常面临庞杂的问题，包括渠道重叠或渠道冲突的问题，这些问题影响他们更清晰地了解情况。当知道我们可以使情况更明晰、更客观，并且可以推荐根植于商业逻辑且带来他们所需结果的策略时，他们如释重负。本书探讨了很多复杂情形，不过案例

中的企业是匿名的。你也会看到许多现实中的公司与情况，那些都是公开的事实，或者在该行业众所周知的。

更有意义的是，我的很多工作都要深入分析客户开拓市场的分销模式，并研究分销商与终端销售渠道参与者所使用的实际指标和商业模式。为理解本书各部分提到的每种渠道商业模式提供了很好的基础。

当然，我也有幸与许多中小型企业合作，引入投资管理，也就是说，此时我和我的团队主要关注的是销售额的急剧增加。这种增长往往源自新客户群、新市场或新产品，而这些也意味着新渠道的出现。在创造价值主张期间，有一些惨痛的教训，价值主张可以吸引渠道中的不同参与者共同协作发展，这些在本书中都有提及。

本书的内容都曾被讲授给现实中的渠道角色或分销企业中的人士，帮助他们学习那些有助于他们提升并且可以应用的洞察力、观念、框架、启发与实践教训。对于参加这些培训的很多人来说，英语反而成为他们的第二或第三语言，经验成为用术语沟通业务、财务概念的试金石（在销售与营销行业工作的人士非常了解这些术语，反过来，术语又会帮助这些人更好地工作）。

第一部分 引言、商业模式的重要性

第1章 引言

本书面向的读者 // 003

本书所指“商业模式”的定义 // 005

本书的结构 // 006

第2章 商业模式的重要性

分销的重要性 // 009

商业动态所带来的挑战 // 011

商业模式决定价值主张 // 016

利用结构化方法定位你的价值主张 // 019

审慎对比 // 020

第二部分 分销商和批发商

第3章 分销商的角色

分销商/批发商 // 025

消费者的角色——核心功能 // 025

供应商的角色 // 029

供应商角色——核心功能 // 032

第4章 分销商商业模式如何起作用

角色决定商业模式 // 035

利润——夹在两个大额数字之间的小额数字 // 036

运用平衡法则管理营运资金 // 037

重要指标及其管理方法 // 040

第5章 利润率与利益率

多种利润率 // 041

毛利润率与价值增加 // 041

利润率组合或混合利润率 // 044

边际贡献 // 048

净利润率与营业利润率 // 052

第6章 营运资本

营运资本管理 // 055

卖方信贷 (supplier credit) // 056

库存天数 // 058

消费信贷 (customer credit) // 061

营运资本天数 // 062

第7章 生产率

盈利和周转 // 066

存货投资边际贡献回报率 // 068

营运资本回报率 // 071

第8章 可持续性

可持续性——企业的长远健康 // 076

净资产回报率和已动用资本回报率 // 076

已投资资本回报率 // 077

价值创造 // 079

基于运营基础管理价值创造 // 084

第9章 管理发展

发展动态 // 088

内部资助发展速度公式 // 089

规模经济——利润率 // 090

规模经济——营运资本管理 // 093

发展风险——规模不经济 // 094

第10章 如何向分销商销售

向分销商销售的含义 // 096

销售流程 // 097

管理客户关系 // 101

针对强迫商业情况的一些经验规则 // 105

总结 // 108

第三部分 终层交易渠道参与者

第11章 终层交易渠道参与者的角色

终层交易渠道参与者 // 113

- 终端交易渠道参与者的可能角色 // 116
- 将渠道角色与渠道参与者相匹配 // 120
- 不同角色支配着不同的补偿模式 // 123
- 消费者需求引导者与开展销售的参与者 // 128
- “合作销售”参与者与战略联盟 // 131
- 将本框架运用在你所在行业部门或渠道 // 132

第 12 章 终端交易渠道参与者的商业模式如何起作用

- 角色决定商业模式 // 134
- 服务直接或间接地(比如,通过网络交付)来自人 // 135
- 管理服务型企业 // 136
- 以服务为基础的商业模式 // 150
- 服务型企业商业模式指标概览 // 151

第 13 章 销售和利用率

- 销售 // 154
- 利用率 // 162

第 14 章 毛利润率和可回收率

- 毛利润率 // 168
- 可回收率 // 172

第 15 章 营运资本管理

- 现金流量周期 // 175
- 改进营运资本的周转 // 177

第16章 价值创造和增长率

价值创造和改进数字 // 181

管理增长率——整合产品和服务的商业模式 // 187

第17章 如何向终层交易渠道参与者销售

向终层交易渠道参与者销售的含义 // 189

终层渠道参与者的细分 // 190

终层参与者对供货商的期望 // 191

终层参与者对分销商的期望 // 199

管理客户关系 // 203

不同的市场地位应对不同的战略 // 205

以支持者角色和终层参与者一起销售 // 208

总结 // 209

第四部分 零售商

第18章 零售商的角色

零售商与零售业 // 213

产品目录和网络零售业 // 217

第19章 零售商业模式如何起作用

角色决定商业模式 // 221

盈利与周转 // 227

布局和货架陈列 // 229

排列与销售规划 // 232

第20章 重要指标及其运用

销售额(或营业额或收入) // 235

利润率 // 239

直接产品成本(DPC)与直接产品盈利性(DPP) // 244

周转率与生产率 // 247

第21章 如何向零售商销售

向零售商销售的含义 // 250

销售流程 // 251

零售商所面临的挑战及其与零售商的关联 // 251

利用消费者的信息 // 254

消费模式 // 254

互联网的影响 // 254

多种渠道 // 256

新的竞争者 // 257

生命周期与边沿问题 // 258

从战略性高度管理零售合作关系 // 259

从战术层面管理零售关系 // 265

按照零售商的购买周期和进货限额销售 // 270

你应该直接和零售商交易还是通过批发商交易呢 // 273

总结 // 275

重要比率说明 // 277

专业术语表 // 281

第一部分
引言、商业模式的重要性

第1章 引言

本书面向的读者

本书面向所有从事营销、销售、分销以及其他服务行业的人士，面向所有负责以产品和服务创造商机并满足消费者需求的工作者。如果以下词语与你的工作相关，那么请务必阅读这本书。

- 开拓市场 (routes to market)
- 走向市场 (go-to-market)
- 分销渠道 (distribution channels)
- 市场渠道 (channels to market)
- 销售渠道 (sales channels)
- 财务或客户关系管理 (account, relationship or partnership management)
- 企业对企业型 (business to business)
- 企业对消费者型 (business to consumer)

本书面向的是那些从事营销、分销、销售以及向其他供应商提供产品和服务的管理人员，也面向所有工作在以上领域第一线的人士。

如果你的工作涉及商业领域，那么本书将会对你有所帮助。本书针对的读者是那些自认为并非财务专家但确信自己需要掌握自己供职的行业及相关领域的经济形势的人。本书旨在为涉及产品、服务营销和分销领域的各方（“参与者”）提供基于实践的真知灼见，并帮助他们发现新的机遇。

同样，如果你通晓经济，但对于分销的特别动态有些陌生，那么本书将帮助你快速入门；我将多年来从个案、策略方法、关系学及各种成功因素中总结出来的经验通通拿出来，不论你是为价值链（the value chain）上链条这头的供应商工作，还是为链条那头的消费者服务，这些经验都非常实用。

只要你是负责处理分销系统中两个或更多参与者的关系的（可能是合作伙伴客户经理、合作伙伴商务经理、渠道经理、销售经理、采购员、项目经理等），就可借鉴本书。当然，对于上述领域中的主管和经理来说，本书也是值得一读的。任何从事这些工作的人士都应当知晓如何向另一方参与者展现自己的商业魅力，以赢取商场胜利，并保持常胜。同时，也应当了解如何在自己的商业领域中为双方（“买家”和“卖家”）建立成功的合作关系。

要想使一种产品获得目标消费者的认可并提高其市场占有率，供应商需要设计并实施独特的分销模式，使其不但适用于中间商，而且也适用于供应商自身。本书正是面向那些准备提升商业业绩，或负责对另一方参与者的行为与活动施加影响从而获取双赢局面的人士。

财经书籍数不胜数，有些是写给专业财经人士的，还有许多是写给“非专业”财经经理的。此类书籍绝大多数所涉及的是生产型企业，也有一些用了一两个章节提到服务型公司。市面上也有关于分销体系和渠道的书，它们通常从销售或营销的角度出发，探讨一些诸如如何最小化分销渠