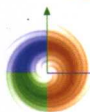




普通高等教育“十一五”国家级规划教材



新坐标管理系列精品课程

分销渠道 管理

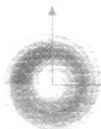
李先国 主编

清华大学出版社





普通高等教育“十一五”国家级规划教材



新坐标管理系列精品课程

分销渠道管理

李先国 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本教材是教育部普通高等教育“十一五”国家级规划教材。本书构建了全新的分销渠道管理理论框架体系,全面系统地阐述了分销渠道管理的理论与实务。

全书分4篇:

第1篇制定渠道规划。包括认识分销渠道、渠道战略、渠道政策、渠道流程。

第2篇设计渠道体系。包括渠道设计的原则与流程、设计渠道层次、建立渠道模式、选择渠道成员。

第3篇选择渠道类型。包括经销与销售代理、连锁与特许经营、直复营销、国际分销。

第4篇管理渠道成员。包括激励渠道成员、评估渠道绩效、化解渠道冲突和渠道整合。

配有教师教学使用课件及教学案例。

本书是市场营销专业学生、MBA、渠道经理、营销部经理、市场部经理、企业中高层管理人士及对渠道管理有兴趣的有识之士的理想读物和企业营销人员的专业培训教材。

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

分销渠道管理/李先国主编. —北京:清华大学出版社,2007.7

(新坐标管理系列精品课程)

ISBN 978-7-302-15727-4

I. 分… II. 李… III. 企业管理—销售管理—教材 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第107912号

责任编辑:刘志彬 陆滢晨

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:北京国马印刷厂

装订者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:20 插页:1 字 数:475千字

版 次:2007年7月第1版 印 次:2007年7月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:30.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:021405-01

前 言

分销渠道是关系到企业生存与发展的重大问题。在国内,分销渠道的研究是营销理论研究中一个比较薄弱的方面。本书试图全面构建分销渠道管理理论框架体系,系统阐述分销渠道管理的理论与实务。

分销渠道管理是市场营销管理的一门分支学科。作为课程,它是市场营销专业学生必修的专业主干课程之一。笔者一直从事渠道管理方面的教学与研究,应清华大学出版社的邀请,2006年申请了普通高等教育“十一五”国家级规划教材,获得了教育部《分销渠道管理》新编教材的批准立项。本书是在借鉴国内外前人相关研究成果的基础上,结合多年教学心得体会所形成的成果,希望能对分销渠道管理研究体系的建立与教材的建设做出一点贡献。

全书以渠道管理的职能为主线,对分销渠道管理工作的各方面予以较为详尽的阐述。在结构方面,本教材共分为4篇:制定渠道规划、设计渠道体系、选择渠道类型、管理渠道成员,从渠道构建到渠道管理,全面介绍与分销渠道相关的知识。在逻辑方面,层次鲜明,逐渐将各个知识点进行透彻的剖析,有助于学生对知识的学习和理解。在语言方面,深入浅出,尽量以简明易懂的语言叙述难以理解的理论,让读者沉浸在轻松阅读之中。

第1篇制定渠道规划。这是渠道管理的首要任务,本篇介绍如何制定渠道规划。首先阐述了分销渠道的含义、特点和影响因素,在此基础上介绍了渠道战略的制定流程,并列举了可选的渠道战略。然后阐述了典型的渠道政策及渠道流程的分析与管理。包括认识分销渠道、渠道战略、渠道政策、渠道流程四方面的内容,即第1~4章。

第2篇设计渠道体系。制定渠道规划后,就应设计渠道体系。本篇主要阐述渠道体系设计的诸多方面,它是渠道管理最重要的工作之一。包括渠道设计的原则与流程、设计渠道层次、建立渠道模式、选择渠道成员四方面的内容,即第5~8章。

第3篇选择渠道类型。企业可以选择代销、经销、销售代理、连锁经营、特许经营、技术授权、海外投资、专卖店、直销、网络营销、邮购、媒介销售、自动售货等方式来分销产品。这些方式可以概括为几种不同的渠道类型。本篇主要论述几种重要的渠道类型:经销与销售代理、连锁与特许经营、直复营销、国际分销,即第9~12章。

第4篇管理渠道成员。本篇介绍如何管理渠道成员。俗话说:“创业难,守业更难。”对于分销渠道管理来说,亦是如此,分销渠道设计不易,渠道类型难以选择,而如何管理好渠道则更难。主要阐述激励渠道成员、评估渠道绩效、化解渠道冲突,渠道整合,即第13~16章。

本书是市场营销专业学生、MBA、渠道经理、营销部经理、市场部经理、企业中高层管理人士及对渠道管理有兴趣的有识之士的理想读物和企业营销人员的专业培训教材。

本书由中国人民大学商学院李先国任主编,负责全书的框架体系设计和总纂定稿。参加编写的主要人员有中国人民大学李先国、杨晶、张茜,湖南大学胡志勇,广东商学院彭雷清,广东外语外贸大学王卫红,中华女子学院任锡源,山东大学威海分校梁文玲,中国人民大学张乐、许华伟、黎学深、蔡玉元。中国人民大学王利平、牛海鹏、江红红、何新宇、汪昆、

李妍嫣、段亚林在本书的初稿形成与案例收集方面做出了很大贡献。同时书中参考和引用了大量文献(见参考文献),在此向原作者致以诚挚的谢意。书中不当之处敬请读者批评指正,提出宝贵意见。

李先国
于中国人民大学静园

请需要《分销渠道管理》课件和教学案例的教师来函索取(rdlxg@126.com)。

目 录

第 1 篇 制定渠道规划

| | |
|---------------------------|----|
| 第 1 章 认识分销渠道 | 3 |
| 1.1 分销渠道的特点与演变 | 3 |
| 1.2 分销渠道的功能 | 6 |
| 1.3 渠道参与者 | 8 |
| 1.4 影响渠道的环境 | 11 |
| 第 2 章 渠道战略 | 19 |
| 2.1 渠道战略的含义与重要性 | 19 |
| 2.2 制定渠道战略的流程 | 22 |
| 2.3 渠道战略与市场营销战略 | 25 |
| 2.4 可选的渠道战略 | 29 |
| 第 3 章 渠道政策 | 36 |
| 3.1 基本渠道政策 | 36 |
| 3.2 销售价格政策 | 41 |
| 3.3 产品线经销政策 | 43 |
| 3.4 渠道一体化政策 | 44 |
| 第 4 章 渠道流程 | 51 |
| 4.1 渠道流程的种类 | 51 |
| 4.2 物流 | 53 |
| 4.3 资金流 | 62 |
| 4.4 信息流 | 64 |

第 2 篇 设计渠道体系

| | |
|-------------------------------|----|
| 第 5 章 渠道设计的原则与流程 | 75 |
| 5.1 渠道设计的原则 | 75 |
| 5.2 渠道设计的流程 | 77 |
| 第 6 章 设计渠道层次 | 92 |
| 6.1 设计渠道长度 | 92 |

| | |
|-------------------------|------------|
| 6.2 设计渠道宽度 | 97 |
| 6.3 设计渠道广度 | 99 |
| 第7章 建立渠道模式 | 106 |
| 7.1 渠道模式类型 | 106 |
| 7.2 传统分销渠道模式 | 108 |
| 7.3 垂直分销渠道模式 | 109 |
| 7.4 水平分销渠道模式 | 113 |
| 第8章 选择渠道成员 | 118 |
| 8.1 选择渠道成员的步骤 | 118 |
| 8.2 选择渠道成员的标准 | 123 |
| 8.3 确保渠道成员的稳定性 | 126 |

第 3 篇 选择渠道类型

| | |
|---------------------------|------------|
| 第9章 经销与销售代理 | 133 |
| 9.1 经销 | 133 |
| 9.2 销售代理 | 146 |
| 第10章 连锁与特许经营 | 157 |
| 10.1 连锁经营 | 157 |
| 10.2 特许经营 | 165 |
| 第11章 直复营销 | 181 |
| 11.1 直复营销的类型 | 181 |
| 11.2 网络营销 | 188 |
| 第12章 国际分销 | 214 |
| 12.1 分销渠道国际化 | 214 |
| 12.2 国际分销渠道选择 | 219 |
| 12.3 OEM | 225 |


第 4 篇 管理渠道成员

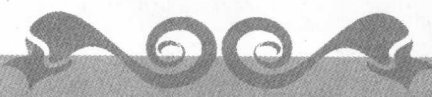
| | |
|--------------------------|------------|
| 第13章 激励渠道成员 | 237 |
| 13.1 直接激励与间接激励 | 237 |
| 13.2 实施关系营销 | 242 |
| 第14章 评估渠道绩效 | 248 |

| | | |
|---------------|---------------------|------------|
| 14.1 | 渠道绩效评估的含义与流程 | 248 |
| 14.2 | 渠道整体绩效评估 | 251 |
| 14.3 | 渠道成员的财务贡献评估 | 260 |
| 14.4 | 渠道成员综合评价 | 262 |
| 第 15 章 | 化解渠道冲突 | 272 |
| 15.1 | 渠道冲突的含义与识别 | 272 |
| 15.2 | 渠道冲突的原因 | 275 |
| 15.3 | 化解渠道冲突的方法 | 278 |
| 15.4 | 窜货管理 | 283 |
| 第 16 章 | 渠道整合 | 290 |
| 16.1 | 渠道整合的必要性 | 290 |
| 16.2 | 渠道的投资组合 | 294 |
| 16.3 | 渠道改进 | 297 |
| 参考文献 | | 309 |

第 1 篇

制定渠道规划

- 
- 第 1 章 认识分销渠道
 - 第 2 章 渠道战略
 - 第 3 章 渠道政策
 - 第 4 章 渠道流程



本篇介绍如何制定渠道规划。首先阐述了分销渠道的含义、特点和影响因素,在此基础上介绍了渠道战略的制定流程,并列举了可选的渠道战略。然后阐述了典型的渠道政策及渠道流程的分析与管理。

第1章 认识分销渠道

本章要点

1. 分销渠道的特点
2. 分销渠道的功能
3. 渠道参与者
4. 影响渠道的环境

在现代商品经济条件下,大部分生产企业并不直接把产品销售给最终用户或消费者,而是借助于一系列中间商的转卖活动。商品在流通领域内的转移包括由商品交易活动完成的商品所有权转移过程和由存储、运输等活动完成的商品实体转移过程。正是借助分销渠道的这些功能,制造商提供的商品才能顺利达到消费者手中,消费者消费产品才成为现实可能。因此,认识分销渠道,了解分销渠道成员的角色和作用,了解他们之间的关系是如何分工合作的,以及哪些环境因素影响他们的决策是十分必要的。本章将从这几个方面展开论述。

1.1 分销渠道的特点与演变

分销渠道,是指产品或服务从生产者向消费者转移过程中所经过的、由各中间环节所联结而成的路径。这些中间环节包括生产者自设的销售机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等。

1. 分销渠道的特点

(1) 分销渠道能为公司带来更持久的优势

作为营销组合中的一个,渠道越来越显示出比其他3个要素(产品、价格、促销)更能为公司带来持久的竞争优势(见图1-1)。

技术可以迅速地从一个公司转移到另一个公司,而且全球竞争也使得竞争者容易获得产品设计、特性和质量相等的筹码,任何依赖于其产品好于或者差别于其他对手的这样一种能力已经变得极其难以维持了。

全球经济中通过价格战略赋予持久竞争优势甚至比通过产品战略获取的灵活性更少。越来越多的企业有能力运营全世界的生产设施,在不同的产品领域参与残酷的价格竞争,结果是一个公司侧重于比竞争对手更低的成本战略是不可能持久的。

想通过促销获取持久竞争优势也是不可靠的。广告和其他每日向消费者传达的促销信息数以亿计,严重地削弱了促销信息达到和影响消费者的能力。所以,面对密集的促销

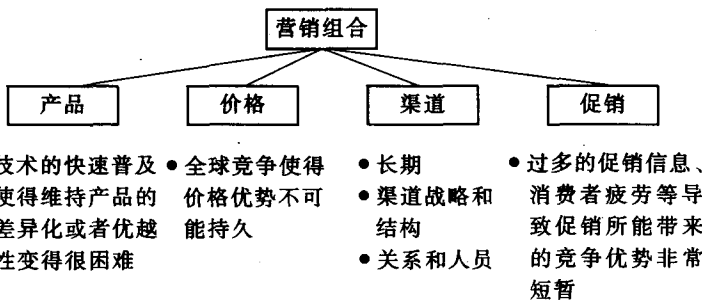


图 1-1 渠道在营销组合中脱颖而出

信息,通过促销维持持久的竞争优势已经变得不可靠。

渠道则能形成竞争对手难以在短时间内模仿的竞争优势。首先,渠道的构建是长期的系统工程;其次,渠道通常要求有一个包括组织和人员来实施的机构,这些都是短时间内很难获得的;最后,渠道是一群在不同组织中共同作用的人来具体执行的,因此渠道关系是不容易树立和维持的。以上特征决定了渠道能够为公司带来持久的竞争优势,也是越来越多的公司越来越重视分销渠道的原因所在。

(2) 分销渠道的起点是生产者,终点是消费者

分销渠道的这一特征具有重要的意义,它实际上指出了谁是渠道运作的发力者与受力者,即厂家和消费者是分销渠道的基本服务对象。很明显,分销渠道的基本功能是帮助生产者把产品卖出去,让消费者想买就买得到。若将渠道理解为仅仅是中间商活动的舞台,那就本末倒置了。

(3) 分销渠道引发转移商品所有权行为

伴随着商品实体从生产者手中转移至消费者手中,商品所有权也从生产者手中转移至消费者手中,尽管在转移过程中,实体与所有权可能发生分离,但方向与终点是一致的。

在直接销售渠道,即零层分销渠道的情况下,商品从生产者手中直达消费者手中,仅转移一次所有权。在非直接销售渠道,即一层或多层分销渠道的情况下,商品从生产者手中,经过中间商,再到达消费者手中,需多次转移商品所有权。

当然,生产者通过代理商销售商品,他与代理商之间、代理商与消费者之间不发生所有权转移,因为代理商对商品没有所有权,只是代买代卖,帮助他人转移商品所有权。

(4) 中间商的介入往往是必不可少的

尽管生产者可以直接与消费者进行沟通,实现零渠道运作,但对于绝大多数生产者来讲,中间环节介入是产品分销成功所不可缺少的。这些中间环节主要包括批发商、零售商、代理商和中介服务机构等。

2. 分销渠道的演变

分销渠道不是一成不变的,其含义也是发展变化的。随着时间的推移和环境的变化而不断的发展和演化,分销渠道经历了 3 个阶段的演变。

(1) 单一渠道

20 世纪 60 年代以前,大部分的公司处于大量市场分销阶段,采用单一销售渠道(直接

销售渠道或分销商网络)来覆盖目标顾客(见图 1-2)。在这个阶段,竞争相对还不那么激烈,主要集中于产品和价格上的竞争,也是由当时的社会生产力和科技水平决定的。

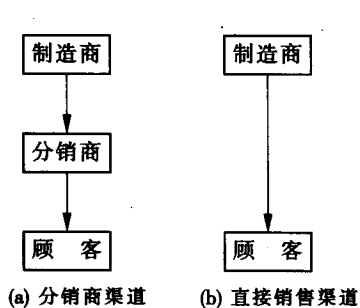


图 1-2 单一渠道模式

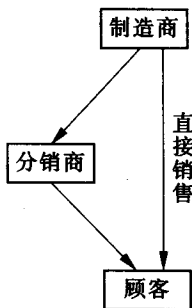


图 1-3 双渠道模式

(2) 双渠道

20 世纪 60 年代后期至 80 年代初期,直接销售和分销商网络常常被结合起来使用以争取覆盖更大的市场,并且部分公司采用直接营销策略实现更有效地到达目标顾客(见图 1-3)。随着技术发展,产品和价格上的竞争优势被削弱了,制造商将重心转移到渠道和促销工作上。

(3) 多渠道

20 世纪 80 年代后期,伴随电脑技术和网络的使用,越来越多的公司采取多渠道模式成为了现实(见图 1-4)。多渠道的整合使用利用传统的、联合的和非常规的资源分配计划来全面服务于顾客的需要。多渠道模式不仅方便了消费者选购商品,更重要的是不同的渠道迎合不同消费者的需求:百货店能够提供许多增值服务,网上销售能够节约消费者的购物时间,便利店能够为消费者提供便利的营业时间和地点等。

由分销渠道的演变历程可以看出制造商对渠道越来越重视,渠道越来越重要。

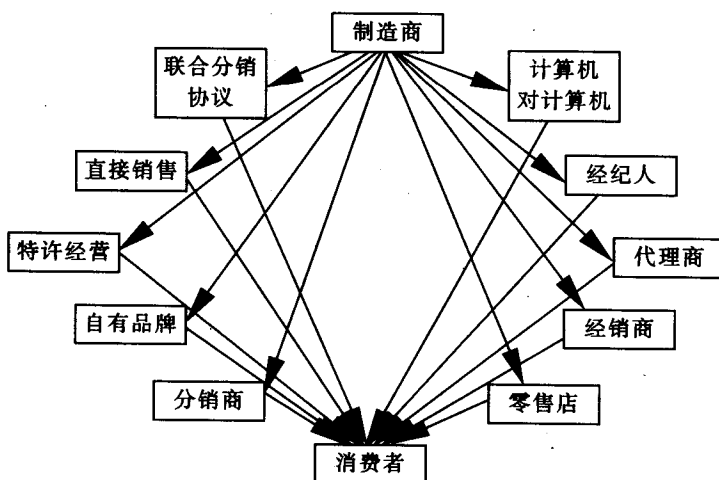


图 1-4 多渠道模式

1.2 分销渠道的功能

分销渠道的功能与作用是学者研究分销、商人学习分销的直接驱动力。

1. 分销渠道的功能

概括地看,分销渠道主要有3种功能:便利搜寻、调节品种与数量差异和提供服务。

(1) 便利搜寻

由于生产方和消费方各自存在不确定性——生产方不知道怎样接触到最终用户,消费方则不知道在哪里找到自己所需要的产品,中间机构的存在就为两者搭起了一座桥梁,通过减少消费者的搜寻成本,实际上提高了顾客的让渡价值。

(2) 调节品种与数量差异

单个生产厂家通常只批量生产一种或有限的几种产品,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。特定厂家生产的产品种类与数量和特定需求的产品种类与数量之间的矛盾使得中间机构的出现成为必然。中间机构是通过以下方式来解决两者的矛盾的。

- ① 归集。中间机构从不同的生产厂家进货,再销售给零售商或最终用户。
- ② 分装。中间机构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。
- ③ 分级。中间机构将一次性大批量购进的商品分成不同的等级后再出售。
- ④ 汇总。中间机构从生产类似产品的多个厂家进货,再销售给零售商或最终用户。

(3) 提供服务

中间机构提供的服务可以包括信用、物流、市场信息与研究、售后服务等。

也有学者将渠道的功能进一步细化,比如,V. 卡斯特力·兰根将渠道的功能分为8个方面:产品信息、产品定制化、产品质量确定、产品规格、产品分类的集合、产品应用、售后服务和后勤服务。菲利普·科特勒认为分销渠道执行了下述功能:信息、促销、谈判、订货、融资、承担风险、占有实体、付款和所有权转移。

在不同的分销渠道中,这些功能由不同的渠道成员承担。当渠道系统发生改变时,这些功能的结合方式也会发生变化,但所需要承担的工作总量不变,只不过是由不同的渠道成员分担了。

分销渠道的建立和维系是企业长期营运的结果。渠道一旦建成,可以给予厂家丰厚的回报。一方面可以作为企业持久竞争优势的来源,例如入世前后中石油和中石化公司的跑马圈地,争建和竞购加油站。再者,一条良好的销售渠道不仅可以自用,还可以对外出租,收取费用,如海尔公司将自己的销售网络和物流渠道出租给可口可乐等公司。

2. 中间商存在的经济意义

各类中间商的存在是社会分工和商品经济发展的产物。在商品经济条件下,生产越来越专业化、产品越来越多样化,交换也变得越来越复杂和困难,生产与消费在产品数量、品种、时间、地点和所有权等方面的矛盾也就越来越大。在这种情况下,中间商的出现与存在

成为了必然,因为中间商能够减少交易次数,通过专业化和分工提高了各个环节的效率,以及降低交易费用等。

(1) 减少交易次数

假设有5家生产厂家直接向5家零售商供货,则需要25次交易(见图1-5);如果通过一家批发商向零售商供货,只需要交易10次(见图1-6)。由此可见,通过中间商集中交换确实减少了交易次数,从而提高了交易效率,减少了交易费用。

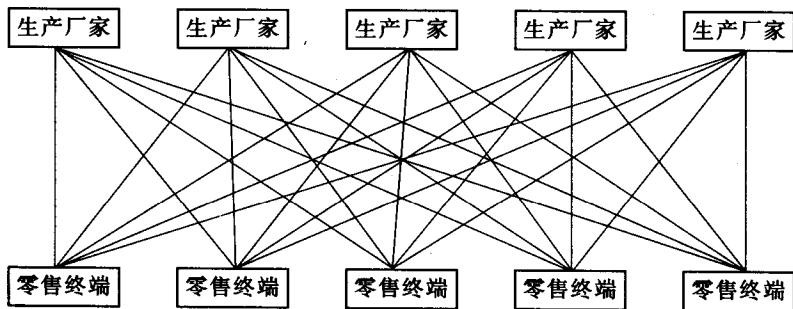


图 1-5 直接交易

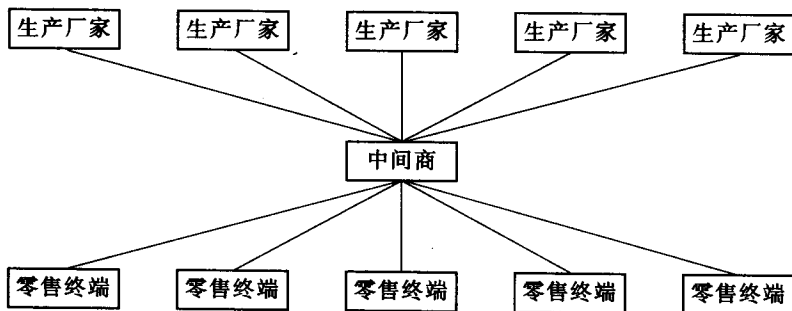


图 1-6 通过中间商交易

(2) 提高交易效率

中间商的出现是分销渠道专业化和分工的结果。有关专业化和分工原理是由亚当·斯密在《国富论》中提出的。这个原理已经广泛地应用于生产领域,其实该原理照样可以应用到分销领域:通过将一个复杂的任务分解成比较简单的活动,再把它们分配给处理这些问题的专家,以获取更大的效率。所以,正如生产经理按照专业化和分工来分配生产任务,渠道经理也应该这样分配分销任务,他应该将渠道任务分配给最能够有效地完成这些任务的企业,并且,各企业方之间通过共享资源、协同管理等提高交易的成功率,减少商品运输、宣传、包装等费用。

(3) 降低交易费用

交易次数的降低、交易效率的提高必然会降低交易费用。假设 DD 礼品公司设定了销售目标达到 500 家商店承销其礼品。为了达到这个目标,DD 礼品公司估计需要 1 500 次销售拜访、1 000 次电话拜访、10 份商业杂志广告。表 1-1 中根据假想的成本计算出需要 175 000 元。

如果 DD 礼品公司采用批发商来实现 500 家商店的分销目标,估计需要 20 个批发商才能完成分销目标。在这种情况下,预测需要 100 次销售拜访、100 次电话拜访、15 份商业杂志广告(商业杂志广告对批发商更有效),则总的成本为 40 500 元,不到直接向零售商销售成本的 24%。

表 1-1 DD 礼品公司共享规模经济例子

元

| | 直接向零售商销售 | | | 通过批发商销售 | | |
|------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|
| | 谈判投入 | 单价 | 估计投入成本 | 谈判投入 | 单价 | 估计投入成本 |
| 销售拜访 | 1 500 | 100 | 150 000 | 100 | 100 | 10 000 |
| 电话拜访 | 1 000 | 5 | 5 000 | 100 | 5 | 500 |
| 杂志广告 | 10 | 2 000 | 20 000 | 15 | 2 000 | 30 000 |
| 总计 | | | 175 000 | | | 40 500 |

综上所述,中间商的存在确实极大地便利了商品的流通。

案例 1-1

三星电子显示器有限公司进入中国市场后,迅速成为国内自有品牌市场上的领头羊。1999 年,三星显示器以 45 万台的年销量、20% 的市场占有率位居国内自有品牌市场第一位。2000 年,三星显示器蝉联国内自有品牌“视”界冠军,到 11 月份,三星的销量突破 100 万台,这不但是三星显示器销售史上的第一个 100 万台,也使三星成为当年显示器国内自有品牌市场年销量超过 100 万台的唯一一家厂商。

三星显示器市场销售的巨大成功,可归功于自己独特的渠道管理模式。三星的代理制度是依据行政区划的自然划分,把全国显示器市场划分为 7 大区域,在各个地区设立相应的营销管理部门,对其管辖地区的经销商进行销售渠道的支持及调控。同时,厂商与代理商之间的关系更加成熟,可喜的双赢局面逐渐形成。这意味着经销商与厂商必须共同发展才能保证彼此利益最大化的实现,共同成长已是市场大势所趋。

案例来源:外贸精英网,2005。

1.3 渠道参与者

分销渠道的功能,要通过渠道参与者的操作才能实现。准确地把握渠道中的参与者,能够使我们在进行渠道管理时更好地分析市场各方的作用,获得更多、更好的信息,作出更好的决策。

图 1-7 简要概括了基于是否参与谈判而对渠道参与者进行的基本分类,揭示了分销渠道系统的参与者。在图 1-7 中,分销渠道分成了 4 部分:①生产商(制造商);②中间商;③最终用户;④辅助机构。其中,中间商又被分成了批发中间商和零售中间商;最终用户分成了一般顾客和企业用户。虽然最终用户是分销渠道的成员,但是在本书中不将其作为渠道成员。从我们现在正在使用的管理观点来看,最终用户是目标市场,不应纳入分销渠道中。由于辅助机构不直接参与谈判活动,本节简要阐述其功能,其他章节将

不再阐述。

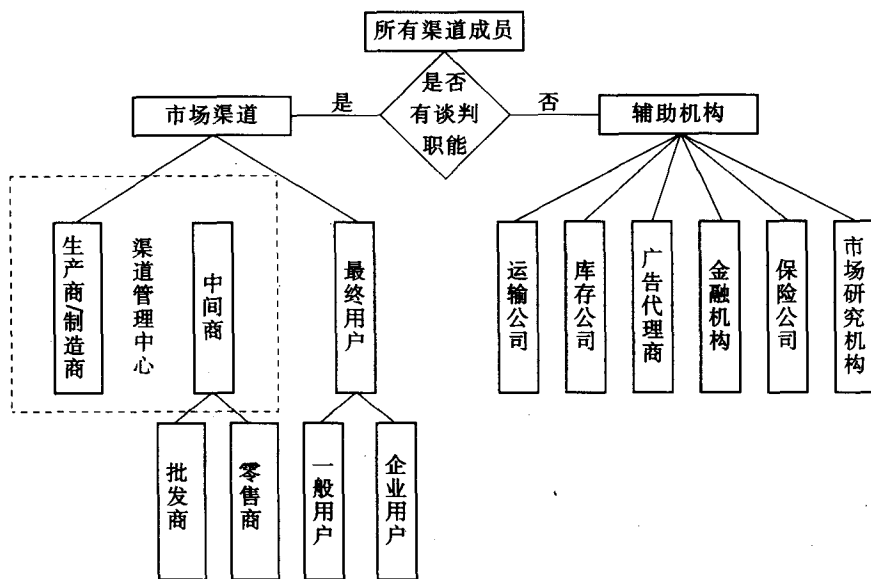


图 1-7 渠道成员分类图

1. 生产商(制造商)

从事生产的公司所包含的范围是十分巨大的,这一点不仅表现在产品的多样性上,还体现在这些公司的规模之上。这些公司所生产的产品大到航空母舰,小到螺丝钉;公司规模也从只有一个人的小公司到数十亿的巨型跨国公司大小不等。虽然存在这些差异,但各类公司存在的理由是:满足市场不同的需求,将产品采取合适有效的方式送到消费者手中。然而,大多数从事生产的公司都不具有执行这些分销任务所必需的专业技能和规模经济。因此,产品生产商必须要不断地寻找一些渠道成员,把分销任务交给它们去执行或者和它们一起去执行。而我们能够找到的可执行分销任务的中间商包括两种类型:批发商和零售商。

2. 中间商

中间商是能够帮助制造商来执行谈判功能以及其他分销业务的独立单位,基本上按照下面两种形式来运作:批发商和零售商。

(1) 批发商

批发商包括各种为转售而从事商品销售的企业,向零售的、工业的、金融的、机构的、专业的或者是农业的等各种企业提供转售业务的企业,其他批发商,以及代理商的经纪人。批发商可以分成 3 种类型(见图 1-8):贸易批发商,代理商、经纪人和代销商,制造商的销售分支机构和办事处。

① 贸易批发商

贸易批发商指大量购进产品并存储,再把这些产品分成小数量来转售给零售商的批发