

第3版

新世纪高校市场营销专业系列教材

分销渠道管理

吴宪和 主编

Channel Management

上海财经大学出版社

新世纪高校市场营销专业系列教材

分销渠道管理

(第三版)

吴宪和 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

分销渠道管理/吴宪和主编. —3版. —上海:上海财经大学出版社,
2016.1

(新世纪高校市场营销专业系列教材)

ISBN 978-7-5642-2301-4/F·2301

I. ①分… II. ①吴… III. ①分销-购销渠道-高等学校-教材
IV. ①F713.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第294661号

□ 责任编辑 李宇彤

□ 封面设计 张克瑶

FENXIAO QUDAO GUANLI

分 销 渠 道 管 理

(第三版)

吴宪和 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编 200431)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海叶大印务发展有限公司印刷装订

2016年1月第3版 2016年1月第1次印刷

710mm×960mm 1/16 17.25印张 300千字

印数:11 001—15 000 定价:35.00元

第三版前言

《分销渠道管理》于2008年6月出版,2011年8月再版至今已过去五年。这五年我国对外开放力度的不断加大,国内外市场日趋融为一体,竞争更加激烈。随着互联网的普及应用,商品分销环境有了很大的变化,分销的理论和实践出现了引人注目的发展。尤其是李克强总理在十二届全国人大三次会议上所做的《政府工作报告》中提出“互联网+”行动计划,加强实体经济与互联网深度融合,推动传统行业转型升级。面对这样的市场环境,分销渠道及管理越来越受到人们的广泛关注。《分销渠道管理》(第三版)尽可能地体现这些变化的内容和趋势。

本教材定位于“管理”,因而用“管理”的视野来研究分销渠道问题,并据此构筑全书的框架结构。法约尔曾率先提出管理五大要素或五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制,奠定了这一理论体系的基础。当代管理职能学派继承了法约尔开创的思想,吸收了管理学发展的新成果,丰富和发展了管理要素(或职能),以计划、组织、人员配备、领导、控制来执行管理职能和过程,在管理领域也有比较广泛的影响。

考虑到目前国内比较通行的理论体系和分销渠道研究的实际,本教材以计划、决策、组织、协调、控制、激励和创新来反映分销渠道管理的过程和内容。

本书由吴宪和主编,并撰写了第一、第三、第四、第五、第七、第九章;任毅沁撰写了第六、第八章;林华撰写了第二章;吴耀华撰写了第十章;全书由吴宪和统稿。在撰写过程中,我们参阅了有关教材、论著和论文,并吸收了其中一

些精华,在此特向原作者表示衷心的感谢!

本书体系科学、结构完整、内容充实、通俗易懂,既可作为高等院校管理类专业教学用书,也可作为工商企业培训和自学用书。

吴宪和
2016 年 1 月

目 录

第三版前言	(1)
第一章 概述	(1)
1.1 分销渠道概念及界定	(2)
1.2 分销渠道职能	(7)
1.3 分销渠道管理的对象和内容	(10)
本章小结	(14)
重要术语	(14)
复习思考题	(15)
案例分析	(15)
第二章 分销渠道计划	(18)
2.1 分销渠道计划的原则和构架程序	(19)
2.2 构架分销渠道计划的需求分析	(22)
2.3 确定目标	(24)
2.4 确定分销渠道的备选方案	(25)
2.5 分销渠道的评估与选择	(28)
本章小结	(31)
重要术语	(31)
复习思考题	(31)
案例分析	(31)

第三章 分销渠道的长度和宽度决策	(34)
3.1 分销渠道长度和宽度的类型	(35)
3.2 影响分销渠道长度和宽度决策的因素	(37)
3.3 直接分销渠道	(39)
3.4 间接分销渠道	(49)
3.5 分销渠道宽度	(61)
本章小结	(63)
重要术语	(63)
复习思考题	(64)
案例分析	(64)
第四章 分销渠道组织模式	(65)
4.1 松散型分销渠道模式	(66)
4.2 公司型分销渠道模式	(69)
4.3 管理型分销渠道模式	(73)
4.4 契约型分销渠道模式	(77)
本章小结	(82)
重要术语	(82)
复习思考题	(82)
案例分析	(83)
第五章 分销渠道的组织成员	(89)
5.1 生产商	(90)
5.2 批发商	(93)
5.3 零售商	(104)
5.4 辅助商	(127)
5.5 消费者	(131)
本章小结	(135)
重要术语	(136)
复习思考题	(136)
案例分析	(136)

第六章 分销渠道冲突和协调	(140)
6.1 分销渠道冲突	(141)
6.2 分销渠道冲突的处理	(147)
6.3 典型渠道冲突举要	(152)
本章小结	(157)
重要术语	(158)
复习思考题	(158)
案例分析	(158)
第七章 分销渠道中的“五流”协调	(160)
7.1 分销渠道中的物流	(163)
7.2 分销渠道中的商流	(180)
7.3 分销渠道中的信息流	(183)
7.4 分销渠道中的促销流	(191)
7.5 分销渠道中的付款流	(194)
本章小结	(197)
重要术语	(197)
复习思考题	(197)
案例分析	(198)
第八章 分销渠道控制	(202)
8.1 分销渠道控制概述	(206)
8.2 分销渠道评估	(213)
8.3 分销渠道控制力的来源	(223)
本章小结	(227)
重要术语	(228)
复习思考题	(228)
案例分析	(228)
第九章 分销渠道激励	(231)
9.1 分销渠道激励策略	(233)
9.2 对中间商激励	(238)
本章小结	(241)

重要术语·····	(241)
复习思考题·····	(241)
案例分析·····	(241)
第十章 分销渠道创新·····	(244)
10.1 分销渠道创新概述·····	(245)
10.2 网络分销渠道·····	(250)
10.3 分销渠道的创新趋势·····	(253)
本章小结·····	(264)
重要术语·····	(265)
复习思考题·····	(265)
案例分析·····	(265)
参考文献·····	(267)

第一章 概述

学习目标和要点

- ◆ 理解分销渠道的定义
- ◆ 了解分销渠道与销售、营销渠道、供应链、流通的区别
- ◆ 掌握从经济学角度来认识分销渠道职能的方法
- ◆ 掌握分销渠道管理的对象和研究框架

【引例】

科学的分销渠道是企业的重要资产

进入 21 世纪,我国企业终于明白了一个极其重要的道理:分销渠道的建设是赢取市场的关键。

20 世纪 90 年代,中国市场热闹非凡,大部分企业津津乐道于包装广告明星,对消费者大搞促销抽奖,并热衷于价格大战,健力宝公司就是其中的典型代表。为了获取竞争优势,健力宝不惜重金开展了一系列“体操王子”等大型公益活动。但不久它发现,其主打产品健力宝的铺市率还不足 16%,消费者在极大部分的零售终端根本看不到健力宝产品,广告轰炸的效果极其有限。

而可口可乐、百事可乐等一大批外资企业却成立了两支庞大的 WAT(批发协助员)和 DSD(直销员)队伍,对百货商店、大型超市、货仓式平价商店、杂货店、卡拉 OK 娱乐场所,甚至机关、学校、部队等事业单位进行全方位的抢占。批发协助员开发和帮助经销商进行终端销售,直销员则直接帮助一些大卖场进行销售。他们每天骑着摩托车,至少拜访多达 50 家卖场,出货、理货、陈列,给终端送去 POP 广告和礼品,提供冷饮机、凉棚,并进行销售监控、货架布置、箱体收回、库存补货、POP 摆放等,因而他们产品的市场铺市率均超过 90%。当国内一个个广告“标王”倒下时,可口可乐和百事可乐的产品却在市

场上占据了最有利的位置。

资料来源:卢泰宏,《营销在中国》,广州出版社 2001 年版。

市场经济离不开商品交换。在商品交换过程中,生产者或直接或通过中间商把产品供应给最终顾客。越来越多的营销实践表明,发达、通畅、科学的分销渠道是企业的重要资产,其地位越来越重要。

1.1 分销渠道概念及界定

“分销渠道”一词源自英文 Channels of Distribution 或 Distribution Channels,也有人将其译为“分销通道”、“流通渠道”、“销售通路”等。

1.1.1 分销渠道的定义

由于分销渠道的形成和运作受到多方面的影响和制约,人们从不同视角来理解和认识分销渠道,因而对其具体的定义有着多种不同的看法。

1. 组织结构说

美国市场营销协会(AMA)1960 年为分销渠道所下的定义为:“公司内部单位以及公司外部代理商和经销商(批发商和零售商)的组织结构,通过这些组织结构,商品(产品或劳务)才得以上市行销。”该定义着重强调了分销渠道的组织结构,但没有反映商品从生产者流向最终顾客的流通结构。

2. 分销过程说

美国营销学者爱德华·肯迪夫和理查德·斯蒂尔则认为,分销渠道是指“当产品从生产者向最终消费者和产业用户移动时,直接或间接转移所有权所经过的途径”。该定义着重强调了产品从生产者转移至最终顾客的分销过程,并以此为基础说明渠道的流通性,但对中间商等组织机构的强调不够。

3. 分销主体说

美国著名市场营销专家菲利普·科特勒认为,“分销通路是指某种产品或服务从生产者向消费者转移时,取得这种产品或服务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人”。这一定义着重强调了分销过程涉及的各类主体,并突出了“分销渠道主要包括商业中间商(因为他们取得了所有权)和代理中间商(因为他们帮助转移了所有权)”。

综上所述,本书认为,分销渠道是指商品由生产者向最终顾客转移所经过的途径和各类相关组织机构的集合。

1.1.2 分销渠道的界定

在理解“分销渠道”的概念时,必须界定“分销与销售”、“分销通路与营销渠道”、“分销渠道与供应链”、“分销与流通”等的概念。只有从正反两方面说明和界定分销渠道“是什么”和“不是什么”,才能准确把握其正确定义。

1. 分销与销售^①

分销与销售,都是企业的重要职能,都与商品交易的过程有关。但是两者也存在着以下差别:

(1)执行的主体不同。商品销售是以一个销售者为特定主体所进行的商品交换。而商品分销则是以让消费者能够买到他们需要的特定商品为目标,由多个主体连续完成的商品交换。例如,生产商把自己生产的产品卖给批发商,就是完成了商品销售;但是,这些商品没有最终转移到需要它的消费者手上,因而没有完成分销过程。

(2)商品销售规模和顾客数量不同。商品销售通常是指一个销售者向任何一个购买者出售商品的行为。分销的服务对象则具有广泛性。例如,某家服装企业专门为那些特型身材的消费者定做西装,由于这种顾客比较少,并且双方往往是直接交易,所以这家工厂是在销售服装,而没有做分销工作。

(3)要解决的主要问题不同。商品销售侧重于与购买者签订和履行合同,实现商品所有权的转移,完成商品对货币的转变。分销则着重于在消费者需要的时间和地点向消费者转移他们所需要的商品,偏重于满足顾客需要的过程与功能。

(4)活动内容广度不同。销售通常只是指两个主体之间的商品买卖,而分销通常包括分销渠道各个成员之间多层次的商品销售。

总之,分销是一个多环节连续的、面向众多顾客进行的销售过程,它包括销售环节,但销售只是组成分销过程的一个“元素”。

2. 分销通路与营销渠道

分销通路与营销渠道两者的区别与联系如图 1-1 所示。科特勒曾区分过这两个概念。他认为,营销渠道与分销通路不同,“一条市场营销渠道是指那些配合起来生产、分销和消费某一生产者的某些货物或劳务的一整套所有企业和个人”;而“一条分销通路是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人”。

^① 张传忠:《分销渠道管理》,广东高等教育出版社 2004 年版。

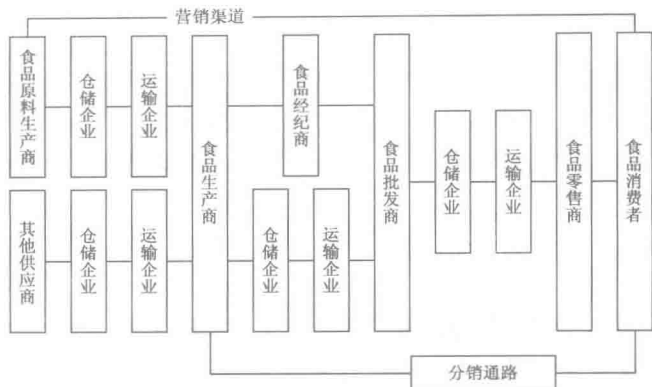


图 1-1 分销通路与营销渠道的关系

(1)长度不同。分销通路是指产品从生产者手中转移至消费者手中所经过的渠道。营销渠道是指原料产品及服务从生产者手中转移至原材料产品及服务的消耗者手中,形成产品后再转移至最终消费者时所经历的通道。

(2)功能不同。分销通路的基本功能是把最终产品转移至最终消费者手中。营销渠道除了包含有上述功能外,还包括把原材料产品及服务从它的生产者手中转移至它的消费者手中。

(3)成员不同。营销渠道包括各类资源供应商、生产企业、经销商、代理商、辅助商及最终消费者,涉及供产销全过程。分销通路包括生产者及其自设销售机构、经销商、代理商、辅助商、消费者。两者的区别在于营销渠道比分销通路增加了供应商成员。

3. 分销渠道与供应链

所谓供应链,是指一个商品生产经营中的上下游供应者所构成的合作体系。比如,长虹电器公司为了生产电视机,需要从松下、日立、三星、彩虹、永新等众多厂家采购显像管、元器件,而其产品则通过国美、苏宁及其他零售商销售给消费者。这里,以长虹电视机生产和销售为核心所形成的上下游企业一起,构成了长虹电器公司的供应链。美国学者哈里森将供应链定义为一个“执行采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并将其成品销售到用户的功能网络”。另一位学者史蒂文斯则表述为:“通过增值过程和分销渠道控制从供应商到用户的流程就是供应链,它始于供应的源头,结束于消费的终点。”

分销渠道是供应链的重要组成部分。如前所述,分销渠道是将一个生产

商的商品转移到消费者或用户手上的通道。在长虹电器的例子中,对松下、日立、三星等供应商而言,他们直接将生产电视机用的显像管、元器件销售给长虹电器公司,这就构成了他们相应的分销渠道;而长虹电器公司通过国美、苏宁等零售商把电视机销售给消费者,则构成了长虹电器公司的分销渠道。从这里我们可以看出,在以长虹电器公司为核心的供应链上,存在着多条分销渠道。一般来说,供应链是由多条分销渠道组成的。

激烈的市场竞争推动了供应链联盟的发展。越来越多的企业认识到,单靠自身的力量参与市场竞争,是势单力薄缺乏竞争力的,只有与供应链伙伴结盟,上下游供应商形成一股力量,共同应对市场竞争,才能产生强大的竞争力。供应链联盟伙伴之间出于供应与需求的关系而相互依赖,出于共同对外的目的而相互支持和配合,能够有力地控制交易费用,共享知识和信息,并协调资源的配置,创造整体的更为强大的竞争优势。供应链联盟必然推动分销渠道联盟的发展。

4. 分销与流通

分销与流通的区别主要在于:

(1)来源不同。“流通”一词来源于英文的 circulate,本义有循环、传播和流通的意思。“分销”一词来源于英文的 distribute,本义有分配、分发、散开、安排的意思。

(2)内涵不同。流通是指以货币为媒介的商品交换过程,它包括简单商品流通和发达商品交换两种形式。前者以货币为媒介($W-G-W$);后者以商品为媒介($G-W-G'$):流通是一个经济学的概念。分销则是指产品从生产商向最终顾客的转移过程和行为,其突出的是面向目标顾客的一连串售卖活动:分销是一个管理学的概念。

(3)主体不同。流通主体一般是指商业企业,其流通过程可用 $G-W-G'$ 表示;分销主体一般是指生产商、中间商、辅助商、消费者等,其分销过程可用“生产商—中间商—消费者”表示。

1.1.3 分销渠道特征

通过对分销渠道概念的理解和界定,我们可以归纳出其若干特征。

1. 商业性

分销是以商品所有权转移行为为核心的。只有通过所有权转移,生产商让渡了商品所有权,而顾客获得了商品所有权后,顾客才能安心地消费相关商品。一般来说,在直接分销的情况下,商品从生产商直达消费者手中,仅转移

一次所有权;在非直销情况下,商品从生产商手中,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,生产商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。

分销渠道商业性的特征表明,所有权转移和商品交换必须是互利的。企业把商品转让给顾客,顾客则付给企业货币,让企业获得销售收入和利润。

2. 社会性

分销渠道的主体至少有两方。作为直销分销渠道,至少包括生产商和消费者,前者为起点,后者为终点,没有中间环节。但是,受多种因素制约,大量的分销渠道需要有多种力量的参与,在多个环节进行交易。这些中间环节包括批发商、零售商等中间商,也包括其他中介机构(如配送中心、银行、广告商等)。因此,从这个意义上说,分销是商品从生产商转移到消费者手中的过程中所经历的全部商品交换的总和。

3. 综合性

商品在分销过程中,不仅发生了商品实体的流动,还发生了与之相关的其他多项流动,包括物流、商流(所有权流)、付款流、信息流和促销流。这“五流”的流程如图 1-2 所示。

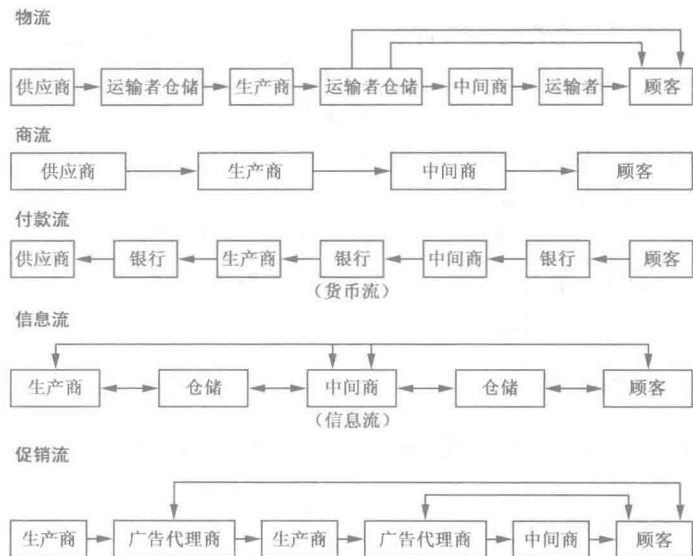


图 1-2 分销渠道中的“五流”运动

其中,信息流包括市场信息流(从消费者经过中间商流向生产商)和促销流(从生产商经过中间商流向消费者)。促销流是帮助所有权转移的“催化剂”。付款流是商品所有权转移的象征,也是所有权转移的必然产物。对于许多商品来说,由于消费者享用的地点不是产品生产的地点,也不是商品销售的地点,所以商品实体空间移动即物流就不可缺少。而所有这些都是围绕着所有权流展开的。

4. 方向性

每一条分销渠道的起点都是生产商,终点都是最终顾客。分销就是根据消费者需要来发动、起用和组织一定的力量,保证在消费者需要的时间和地点,及时而准确地提供给他们所需要的产品。消费者需要是分销渠道的唯一方向和基本任务。

1.2 分销渠道职能

1.2.1 关于分销渠道的经济学分析

分销渠道运作在实践中表现为不同企业在分销时的不同行为,但在本质上,企业渠道策略的制定必须遵循一般的经济学原理,符合经济学对经济行为的一般规定;同时,这些经济学原理也从深层次上分析了分销渠道主要职能的内涵和实质。

由于经济学理论的不断发展和进步,其对分销渠道的分析和解释也有一个不断发展和进步的过程。概括来说,对分销渠道产生较大影响的经济学理论包括专业化分工理论、交易费用理论和协作竞争理论。

1. 专业化分工理论与分销渠道

劳动力的专业化分工原则是指在生产过程中,由于每个工作或工作岗位只集中执行某种特定的生产任务,随着时间的推移,劳动者的岗位技能和经验会不断积累,因而具有了执行这些生产任务的专门技术或技巧,所以劳动力的专业化分工可以提高工作效率。这条具有两百年历史的理论,同样也适用于分销渠道。

在中间商诞生之前,生产商包揽了生产和销售,后来由于经济条件的变化,在生产和销售之间出现了难以调和的矛盾。作为调和这种矛盾的一种方法,生产商将一部分商品的销售交给了能够更快更好地分销产品的中间商。中间商的出现,极大地提高了分销的效率,减少了商品交易的次数,较好地解

决了供求之间的矛盾,降低了分销成本。

2. 交易费用理论与分销渠道

交易费用理论认为,厂商交易活动的有效进行,需要厂商将自己能以更低成本做的交易活动内部化,而把不能以更低成本做的交易活动交给那些能以更便宜的价格提供这种交易服务的中间商。交易费用理论揭示了生产商构筑分销渠道的内在动因和实质。

不过人们注意到,在当今社会,有越来越多的企业采用了级数较少的渠道,渠道发展存在着“回归”的趋势,即渠道发展由短渠道发展到长渠道,再发展到短渠道。

上述现象貌似有悖于专业化分工的理论,但实质上是,当生产商认为通过中间商来分销商品的交易费用过高时,他们会努力以分销渠道“内部化”来应对,这也是明智选择。当然,当革新的中间商通过创新手段降低了分销成本、加快了商品流转速度、提供了优质服务、降低了交易费用时,生产商又会通过“外部化”来重组分销渠道,淘宝、京东的迅速发展就是实例。

3. 协作竞争理论与分销渠道

协作竞争理论强调的是生产商与渠道成员间的合作和相互支持关系。这一理论基于这样一个假定:在利润最大化的渠道利益关系中,单个渠道成员的利润函数是整个渠道组织功能实现程度的正相关函数。也就是说,整个渠道组织活动功能实现的程度越大,单个渠道实现的利润越大。对于每个渠道成员来说,只有结成一个整体,采取协同行动,才能使自己获益;否则,不仅会使整个渠道受损,而且会使自己的利益受损。从渠道流程来看,一旦分销渠道建立起来,就有五种基本的营销流:物流、商流、付款流、信息流和促销流。这五流并不能自动地使其在一个协调的机制中同时发生,从而使生产商和最终顾客连接在一起;相反,如果不加以引导,这些营销流就不会协调。因此,只有分销渠道的全体成员共同努力,才能使渠道中每个成员的利益得以实现,进而使整条渠道的利益得到保证。

1.2.2 分销渠道的职能

在对分销渠道的本质进行了分析后,我们可以知道,分销渠道不仅是介于生产商和最终顾客之间,以促进产品向目标市场流动的通道和各类相关企业机构的集合,更重要的是要高效率、低交易费用地完成分销过程。正是从这点出发,才有了分销模式的一次次演化和革命。

同时应该指出,对分销渠道职能的认识也是逐渐变化着的。在过于重视