



应用技术型高等教育
财经类专业“十三五”规划教材

Marketing Channel Management

营销渠道管理

柳彩莲 主 编
何 凡 范碧霞 副主编

应用技术型高等教育财经类专

营销渠道管理

柳彩莲 主 编
何 凡 范碧霞 副主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销渠道管理/柳彩莲主编. —上海:上海财经大学出版社, 2016. 5

(应用技术型高等教育财经类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-5642-2385-4/F · 2385

I. ①营… II. ①柳… III. ①市场营销学-高等学校-教材

IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 048241 号

☐ 责任编辑 徐 超

☐ 封面设计 张克瑶

YINGXIAOQUDAOGUANLI

营 销 渠 道 管 理

柳彩莲 主 编

何 凡 范碧霞 副主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 13.25 印张 339 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 33.00 元



前言

20 世纪 90 年代开始,营销渠道管理受到了业界的普遍关注,渠道策略在营销组合理论中的作用和地位也日渐突出。这是市场竞争和科学技术不断变化的结果。竞争的升级、信息技术的发展、互联网技术的普及和渠道成员竞争力的增强都促使企业越来越重视渠道的建设。渠道战略已经是企业总体战略的重要一环,是企业核心竞争力的重要途径。市场营销专业的学生必须掌握全面的营销渠道管理的理论和方法,具备相应的渠道管理的技能。因此,顺应市场对营销类人才的需求,“渠道管理”也作为市场营销专业的核心学科被越来越多的高等院校纳入到营销管理的课程体系。

本教材的编写正是顺应了这种发展的趋势。在本教材的编写中融入了来自市场营销专业教师团队的心得体会。教材依据应用型本科院校经济管理类专业人才培养目标和人才培养方案的特点进行教学内容与体系的设计,汇集了编者自身教学改革与研究的成果及营销理论界研究的成果,尽量做到由浅入深、由理论到实践,力图为该类本科院校呈献一部可学、可读、可用的教材。

本教材的主要特色包括以下几个方面:

1. 内容上突出工作任务教学安排。本书基于工作任务的课程规划,依据渠道管理的一般任务引领教材章节的设计。根据市场需求,针对职业岗位职责,通过工作任务分析,以营销渠道管理工作职责—工作任务—工作过程为主线,构建本课程体系。其内容由工作任务篇、基本理念篇、运作管理篇、渠道创新篇和渠道实务篇构成。突出教与学的互融,理论与技能并重的特点。

2. 结构上注重职业能力训练培养。本书以项目为依托、以案例为载体,将营销渠道各项运作管理的理论知识传递给学生,通过项目任务的训练使学生具备开展渠道管理的关键技能。本书以工作任务为起点,串联渠道管理的理论学习与技能培养。每章从渠道引例开篇,每个章节都要标明学习的目标、渠道实践、单元小结、渠道实训和拓展学习等板块,使学生从渠道案例问题开始,练习处理渠道任务,再辅以渠道知识拓展学习,以求将理论与实践结合,提高教学效果。

3. 在方法上以学生为主导。以“学生为本”,还课堂主导于学生是现代教学的发展理念。教师服务学生,学生主导课堂,教师转变为课堂的组织者和指导者角色。本书中的案例练习和渠道实训基于此理论的设计。

本教材由湖北商贸学院柳彩莲担任主编,由湖北商贸学院范碧霞、饶欣、胡文静、王靖、毛洪涛以及何凡老师共同编写。教材编写的具体分工如下:第 1、2、3 章由柳彩莲编写,第 4 章由胡文静编写,第 5 章由饶欣编写,第 6 章由何凡编写,第 7、8 章由范碧霞编写,第 9 章由王靖编写,第 10 章由毛洪涛编写,最后由柳彩莲统稿。特别感谢高等教育出版社出版的由杨明刚编



著的《市场营销策划》一书给予编者的编写启发。

本教材编写的时间比较仓促,书中的错漏和不足之处在所难免,恳请各相关教学单位和读者在使用本教材的过程中给予关注,并将意见及时反馈给我们,以便修订时改进。

编 者

2016年3月

目 录

前言	1
----------	---

第一部分 工作任务篇

第1章 营销渠道的工作任务	3
学习目标	3
引例:三星中国渠道变革	3
1.1 为什么需要营销渠道	4
1.2 营销渠道的功能及流程	8
1.3 渠道营销常见术语	11
1.4 营销渠道人员职业素养与技能	12
本章小结	16
思考题	17
案例练习	17
渠道实训	17
拓展学习	17

第2章 营销渠道的教学设计	20
学习目标	20
引例:基于任务导向的课程设计	20
2.1 渠道管理课程开发的基本思路	21
2.2 营销渠道课程学习情景简介	23
2.3 渠道管理课程教学实施建议	24
本章小结	26
思考题	26
专项实训	27
拓展学习	27

第二部分 基本理论篇

第3章 营销渠道概述	33
学习目标	33
引例:娃哈哈渠道的成功与困惑	33
3.1 营销渠道的含义	35
3.2 营销渠道的参与者	36
3.3 营销渠道的环境	38
3.4 营销渠道的战略	41
本章小结	45
思考题	46
案例练习	46
渠道实训	46
拓展学习	46

第三部分 运作管理篇

第4章 营销渠道的开发管理	57
学习目标	57
引例:贝因美进入转型攻坚期,发力渠道变革	57
4.1 渠道设计的原则与流程	58
4.2 设计渠道体系	63
4.3 建立渠道模式	67
4.4 选择渠道成员	69
本章小结	71
思考题	72
案例练习	72
渠道实训	73
拓展学习	73
第5章 营销渠道的权力管理	77
学习目标	77
引例:美国奥林瓷砖公司激励独立分销商的销售人员	77
5.1 营销渠道的权力管理	78
5.2 营销渠道的激励管理	83
5.3 营销渠道的控制	90
本章小结	94
思考题	95
案例练习	95



渠道实训	97
拓展学习	97
第6章 营销渠道的竞合管理	99
学习目标	99
引例:苹果渠道分析	99
6.1 竞合概述	101
6.2 渠道冲突管理	101
6.3 营销渠道合作概述	109
6.4 营销渠道合作的形式	112
本章小结	119
思考题	119
案例练习	120
渠道实训	120
拓展学习	120
第7章 营销渠道中的流程管理	122
学习目标	122
引例:网购奢侈品遇尴尬,快递不敢接	122
7.1 营销渠道物流管理	123
7.2 资金流管理	130
7.3 信息流管理	133
本章小结	139
思考题	139
案例练习	140
渠道实训	140
拓展学习	140
第8章 营销渠道的绩效评估	143
学习目标	143
引例:高档白酒调整引发营销渠道变革	143
8.1 营销渠道绩效评价概述	144
8.2 渠道系统绩效评价	146
8.3 渠道成员绩效评价	151
8.4 营销渠道的调整	156
本章小结	159
思考题	159
案例练习	159
渠道实训	160
拓展学习	160

第四部分 渠道创新篇

第9章 互联网营销渠道	165
学习目标	165
引例:丽江市开淘宝馆 3 000 余种雪山特产网络销售	165
9.1 互联网营销渠道的定义	166
9.2 互联网营销渠道的发展现状与影响因素	169
9.3 互联网营销渠道的渠道冲突	174
9.4 互联网营销的渠道分析	177
本章小结	184
思考题	184
案例练习	184
渠道实训	185
拓展学习	185

第五部分 渠道实务篇

第10章 渠道案例	191
10.1 微软零售店——新渠道战略	191
10.2 克拉克花店——渠道会非中间化吗	194
10.3 TCL 手机的渠道变革	196
10.4 五粮液公司的渠道战略	198
10.5 美的渠道变革之轨迹	199
参考文献	202

第一部分

工作任务篇

第1章 营销渠道的工作任务



本章通过介绍、分析营销渠道的功能及流程,使学生明白营销渠道存在的意义、形式,营销渠道人员必备的基本知识与综合技能,增强对后续章节重难点知识的掌控能力。

【学习目标】

1. 了解营销渠道存在和发展的原因;
2. 理解营销渠道的功能和流程及它们之间的关系;
3. 熟悉营销渠道研究的内容;
4. 认识常见的营销渠道术语;
5. 认知渠道管理的职业素质与技能。

【引例】

三星中国渠道变革

近期,三星手机在中国市场上的渠道策略骤变:逐步降低运营商渠道份额,加大社会渠道拓展力度,减少与全国代理商(简称国代商)甚至部分省级代理商合作,在全国各省引入、发展FD平台商(FD是Fulfillment Distribute的缩写,即省级直控分销商),加强对三、四级客户的控制。这次渠道变革的核心是:去运营商化、去国代化。这次渠道变革是怎样的一步棋?能挽救三星在中国市场上的颓势吗?

新政策推动三星手机销售渠道更加扁平化

一直以来,三星手机在中国市场销售,运营商渠道与开放渠道并重,电商渠道几乎毫无起色。2010年以前,开放渠道以国代商为主,即按照产品款型由不同的国代商代理,国代商向各省、市层层分销,每一层拿到一定的利润空间。2010年底开始,三星推动渠道扁平化变革,开始引进省代商,以及直供零售渠道(如国美、苏宁、迪信通、乐语及专卖店等),三种渠道模式并存较长时间。

此次变革,三星将削减甚至终止与国代/省代商合作,引入FD平台商,这是三星在开放渠道上进一步扁平化的重要举措。FD模式是省级代理制与直供模式相折中的产物。这个模式下三星与FD签订销售协议,包括销售数量、市场份额以及市场推广和售后服务等指标。FD

下线的三、四级客户主要由三星开发。与省代商最大的区别在于,FD只承担搭建省一级资金和物流平台的责任,不承担其他分销商需要承担的压货、销售、市场推广等职能,靠达量返利赚钱。FD模式使得三星对终端管理得到加强、对产品价格有效掌控。

FD渠道模式由诺基亚在2003年首创,是手机销售渠道的极大创新,FD最高时承担着诺基亚在中国超过60%的手机销量,曾被业界奉为国内最完善、最高效的手机渠道模式。然而,诺基亚在国内市场的衰落也与FD有着极大的关系。2009年开始,由于窜货罚款等诸多原因,诺基亚渠道体系内利益纷争、拒卖指控不断,四下祸起。从2011年底开始,诺基亚陆续取消FD省代,从而在中国实行了8年、引以为傲的FD渠道模式成为历史。

三星渠道体系不得不变

在产品同质化严重、性价比相当的情况下,渠道体系决定着销售规模。从渠道体系入手,是三星挽回颓势的重要举措之一,能否成功暂且不谈。

3G时代,运营商掌控手机产业链话语权,主要体现在资源撬动上。进入4G时代以来,三家运营商营销费用压降,致使运营商渠道销售速度放缓,厂商纷纷转向传统开放渠道及电商渠道,两者逐步成为终端销售主渠道。

与电商渠道相比,传统开放渠道中间环节占用成本较高。海外厂商在国内发展电商并非易事,苹果、HTC等在这方面均无起色,主要还是依赖渠道商的力量。三星在电商渠道上经验较少,几乎为零。所以,在面对渠道整体大势变化之时,三星首先考虑的是在开放渠道上下功夫。

渠道扁平化是压缩中间成本的有效措施,这个过程中要平衡好自身能力和渠道覆盖规模之间的关系。砍掉国代商和省代商,能够减少这部分成本空间。全面直供的话,在物流与资金等各方面,三星自己吃不消,于是引进了FD作为资金物流平台。这样做的好处是,三星可以进一步控制末梢渠道,更加及时、有效地了解市场销售情况,控制存货周转。

还有一个重要原因是,三星与大型渠道商之间进行着话语权的较量。在面对互联网去中介化的大潮下,国代商也在纷纷转型,减少中间环节,加大直供力量。如天音、中国移动终端公司、联通华盛公司、天翼终端公司等,通过B2B平台或直供系统,大力拓展中小客户,意欲挟客户以令厂商。抓住话语权,才能在销售策略上保持灵活性,发展FD,也是三星与大型渠道商的话语权争夺战。

思考:在渠道变革下,三星中国终要面对因变革所来的机遇与挑战。你认为三星中国将会获得怎样的机遇和挑战?你对三星中国有哪些好的建议呢?

1.1 为什么需要营销渠道

渠道策略是营销组合策略的重要一环。大多数企业为顾客创造价值和建立有效的顾客关系的过程,只是完整的供应链和营销渠道中的一个节点。企业能否在行业竞争中取得有利地位不仅取决于企业本身高效的运作,还取决于企业是否有完备可行的渠道策略。所有配合或参与生产、分销、消费某一生产者的产品和服务的企业和个人都属于营销渠道成员,采取何种营销渠道策略直接影响企业其他营销组合的决策,如:公司的广告决策取决于经销商们需要多大力度的广告支持;企业的定价策略则取决于企业还有业选择哪种类型的经销模式;公司的产品组合策略则要看新产品是否适合渠道成员客户群的需求和渠道成员的推广能力。

创造性的渠道策略又是企业一项独特的竞争优势,如曾在化妆品柜台销售的亚都加湿器、在药店销售的薇姿护肤品,以及首创在互联网售书的亚马逊,都在很长一段时间内创造了销售奇迹,相反,那些不怎么注意渠道建设的企业因此而被市场嫌弃。

营销渠道策略还是企业对其供应链上合作伙伴的一种长期性的承诺。与服务于最终端市场的企业不同,面对通过合同或特许方式建立分销关系的厂商,企业不能随意变换分销政策而用自己的商店或网站去替代他们。因此,企业决策层必须依据当前或未来的情势认真地规划公司的渠道策略。

很少有公司直接将它们的商品卖给终端用户;相反,大多数公司通过中间营销机构销售自己的商品。为什么生产商愿意将大部分销售工作交给中间营销机构去运作?这是因为,使用中间营销机构能更高效地为特定市场提供商品,即通过他们在特定市场积累起来的关系、经验、专业知识和经营规模,营销中间机构能做到许多企业自身所不能完成的营销任务。

1.1.1 中间商(营销渠道商)可以简化搜寻工作

由于制造商通常生产品种少、数量大的商品,而终端消费者需要品种繁杂、数量少的商品,因而制造商不可能投入太多的精力去寻找需要该种产品或服务的终端的消费者。同样,终端消费者也不可能直接去寻找自己想要的品牌的产品或服务。中间商的存在就为制造商和终端消费者这两者提供服务。制造商只要将所生产的产品直接销售给中间商,消费者就可以在中间商那里购买到他们需要的产品。由于中间商可以汇聚众多制造商的商品,这样就大大减少了制造商寻找目标顾客的成本。而且中间商的存在可以帮助制造商通过整合促销方式将产品送到相应的消费者手里;还可以帮助消费者从中间商那里获得所需要的所有品牌的商品详细信息,从而挑选出最适合自己的产品。中间商的存在,使得消费者不用花费大量的时间来寻找他们所需产品的所有品牌,这极大地减少了消费者的搜寻成本,从而也成功提升了顾客认知价值。市场上那些专售电器的渠道商如苏宁电器等就成功地帮助家电行业制造商快速有效地把所有的家电产品陈列到终端消费者的面前,终端消费者在购买时,不用到生产商那里就能够买到自己想要的产品甚至是产品组合。

1.1.2 营销渠道商可以调节商品组合

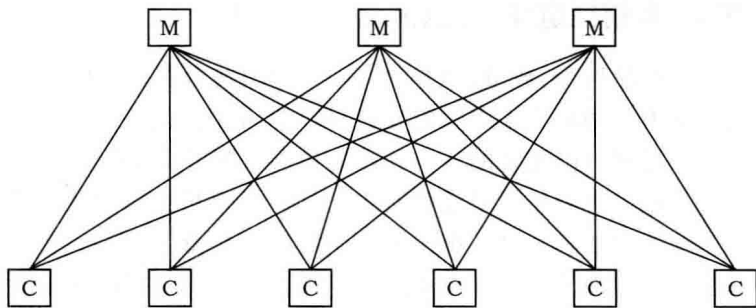
制造商是有限品种的大批量生产者,而消费者通常是有限数量的多品种需求者,通过渠道商就可以有计划地调节或解决制造商市场与消费者市场之间关于商品类别和数量之间的差异,由营销渠道商完成对市场上所有商品进行分类、搭配等组合工作,完成制造商销售商品和消费者购买到合适商品的目标。

渠道商在这个过程中,通过将不同种类的供应物按等级进行分类,将供应物分成单独的、相同的商品,从而满足不同层次消费者的需求。批发商和零售商与不同的供应商交易,将许多不同类别的产品搭配到一起向消费者供应,可以大大促进多品种商品的连带销售,也满足了消费者多元化的商品需求。

不同的渠道商在销售过程中承担着不同的职能。批发商为零售商聚集各种商品,而零售商则为消费者聚集各种产品。批发商将产品按照零售商的需要进行分拣,销售给零售商;零售商再按顾客的需要进行分拣,从而满足顾客的需要。整个过程商品被不断地以合适的形式进行分配,最终以合适的方式实现价值。

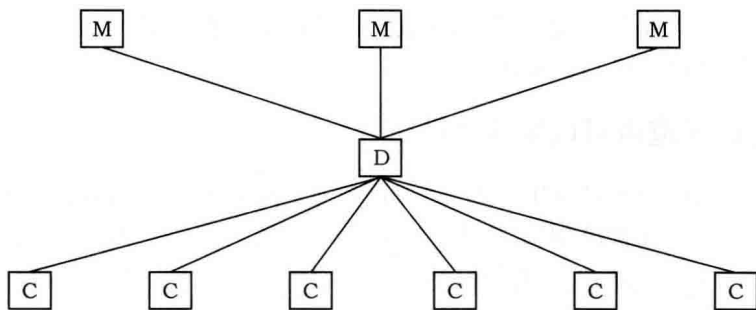
1.1.3 营销渠道商可以减少交易次数

如果没有渠道商,那么,每一个制造商必须向他的每一个潜在顾客进行销售,从而保证他们的销售量。例如,如果在市场上存在3个制造商和6位顾客,由于制造商无法判断哪位顾客需要他们的产品,为了不遗漏任何潜在客户,这3个制造商不得不与6位顾客接触18次(见图1-1)。如果在制造商和顾客之间存在1个中间商,制造商不需要再与每一位顾客接触而只需要与一个中间商进行交易。同样,顾客也可以直接通过中间商购买到他们需要的商品。因此,整个销售过程只需要接触9次就能够完成所有的交易,从而使整个接触次数减少了一半(见图1-2)。在交易中,通过营销渠道的中间商实现集中采购与配送,能够减少市场中的交易次数,提高交易效率,从而减少交易成本。在市场中制造商的数目越大,则使用营销渠道中间商的优势就越明显。



注:交易接触次数: $M \times C = 3 \times 6 = 18$,其中,M=制造商,C=顾客。

图1-1 没有中间商的交易次数

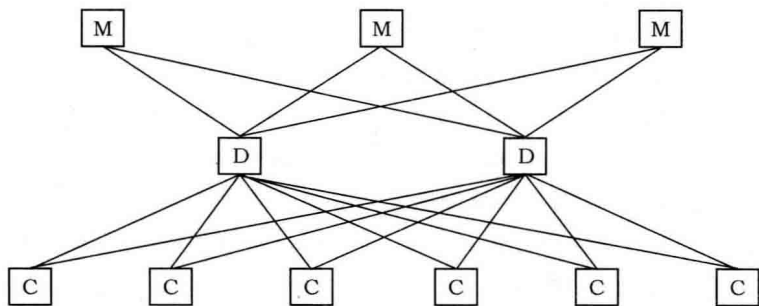


注:交易接触次数: $M + C = 3 + 6 = 9$,其中 M=制造商,D=中间商,C=顾客。

图1-2 有中间商的交易次数

必须注意的是,当制造商和消费者的数量不变,但参与交易的中间商数量增多时,交易次数反而会增加,如图1-3所示。

在上面的例子中,当3个制造商使用1个中间商时,接触次数是9次,而当3个制造商使用2个中间商时,接触次数就从9次变成了18次,如果使用4个中间商,那么接触的次数将达到36次。由此可以得出,随着使用中间商数量的增加,制造商接触的成本也在不断地上升,从而使得制造商从该渠道中得到的回报也相应地不断减少。因此,制造商应该明智地利用中间



注:交易接触次数: $2 \times (M+C) = 2 \times (3+6) = 18$,其中 M=制造商, D=中间商, C=顾客。

图 1-3 中间商增多时的交易次数

商,从而帮助制造商减少覆盖一个市场所必需的接触次数,降低制造商的成本。

1.1.4 营销渠道商可以规范交易流程

为降低交易成本,制造商、渠道商往往会对商品交易的数量、方式以及时间进行大量的调研,对渠道设置进行科学的设计,尽量与消费者的消费习惯达成一致,最终形成该商品的消费常态,且制造商和消费者通过与某个中间商的长期重复性交易,交易因此变得规范,既降低了交易成本,又提高了分销效果。

1.1.5 营销渠道商还可以为消费者创造价值

一是中间商通过商品的分类、组合等可以为消费者节约选购时间和路程费用;二是中间商在产品销售过程中对产品进行简单包装和二次加工等,为消费者创造了产品价值;三是中间商为消费者提供的各种服务,如送货等售后服务也为消费者创造了价值。



【渠道实践 1-1】

张裕渠道创造价值

日常生活中,每逢菜价上涨,听到最多的就是钱都让菜贩子赚走了,农民没得到实惠,于是希望整治中间渠道,以为这样可降低终端价格。与此对应,学界有种观点认为交易只实现商品价值,而不创造价值。其实,在市场经济中,交易贯穿整个产业链,与价值创造紧密相连。例如,青菜从田间的几角涨到菜市场的几元,包括收购者、批发者、运输者及菜贩子、卖菜大妈等在内的渠道参与者都在这个链条中创造了各自的价值。农民当然可去城里卖菜,但那会耽搁农活,是自己卖,还是卖给收购者合算,农民会算这笔账。所以,渠道既是价值实现途径,更是价值增值的场所。

消费品企业大多专注于生产,渠道商主要由批发商(经销商或代理商)和零售商(商场、超市、门店等)来完成。以张裕葡萄酒业为例,企业根据自身特点,摸索出了一套与众不同的自建销售公司与经销商相结合的模式:经销商只限于靠近终端市场的最后一段,借以扩大市场覆盖范围。在兴盛期,张裕有近 40 家销售分公司、350 多家办事处(经销处)、3 000 名销售人员(相当于其他葡萄酒企业的总和)及 3 000 多家经销商,构成“三级营销体系”,形成扁平化管理模式,强化了企业渠道话语权和价格执行控制力。与主要竞争对手如长城、王朝等相比,铺货率和市场均衡度均较佳。尽管营销成本和管理难度有所增加,但 2011 年前的股价增长(累计 20

多倍)和收入增长证明了其有效性,构成了张裕核心竞争力。

2011年后,在进口葡萄酒激增和限制“三公”消费的双重冲击下,张裕营收大幅下降,2011~2013年,收入下降了28%,净利润下降了45%,股价约下降了2/3;股价跌幅远超营收跌幅,在某种程度上是市场过度反应的结果。目前局面是否改善了呢?自经历行业调整期后,张裕首次实现单季营收同比增长,终端市场动销有了向好的改善。

与三年前相比,张裕的产品、品牌 and 价格等核心竞争要素基本没变,变化最大、腾挪空间最大是渠道模式,尝试了一些革新和创新。比如,一方面针对不同消费群体和终端类别划分了中高渠道、中小渠道、县级渠道、A类商超直供、B类商超半直供、电子商务等渠道,有针对性地制定不同营销策略;另一方面加大直营店如先锋专卖店的建设等。当然,这势必会影响现有经销格局,难免涉及与经销商的博弈,能否长期奏效还有待市场检验。但是,我国葡萄酒仍是朝阳行业,尤其是中低端大众市场蕴含很大潜力。张裕毕竟是百年品牌,渠道力强盛,对比进口葡萄酒优势明显,一旦市场复苏,其反转张力会大很多。

宏观领域结构转型是当前经济的主题,但宏观目标要靠微观企业来实现。谈到企业革新和治理优化,以往我们总偏重生产层面的“车间创新”,却忽视渠道层面的“营销创新”。小米模式的成功恰恰说明了是渠道,而不是车间最大化了产品附加值。经济转型必然要靠企业转型。未来,新产品中制造成本占比会越来越小,包括各种营销组合在内的渠道毛利占比会越来越大。因此,企业值得为此而加倍努力。

(《上海证券报》2014年10月14日。作者:丁峰)

1.2 营销渠道的功能及流程

1.2.1 渠道功能

营销渠道的最基本功能就是要充当生产者接触消费者的载体,将产品和服务顺利地送达消费者,完成产品的时空转移和所有权的转移,实现商品所有的现实使用价值。在此过程中的营销渠道需要承担的功能主要包括收集与传递信息、促销、接洽、组配、谈判、物流、风险承担和融资等。

(1)收集与传递信息。渠道成员中的许多终端中间商直接接触消费者,能够及时掌握生产商无法获取的市场需求的第一手信息。为提高整个渠道的竞争能力和应变能力,各种渠道成员需要将收集到的有关消费者、竞争者和市场环境的一手信息进行整理和传递。目前成熟的渠道战略都明确界定了成员间需设立通畅的信息共享和交流机制。

(2)促销。渠道中间商通常比生产者更专注于产品销售中的技巧和方法,生产商也愿意借力中间商的营销创意把产品的信息传递给目标消费市场,这样既可以促进商品的销售,还可提升企业在消费市场上的吸引力。有时候当地中间商比制造商更了解当地市场,能针对目标消费者而制定出一系列企划宣传活动。这种主动沟通形式往往是制造商无法达成的,且这种沟通的效果使得消费者更乐于接受企业所传达的产品和服务信息。

(3)谈判。供销双方为了各自所需,就产品或服务的价格、种类、数量以及规格等其他附加条件进行商议,以实现产品或服务所有权的转移。

(4)产品组配。组配是指制造商或中间商按消费者的需求,对商品在分类、分等、包装上进行组合、搭配的活动。消费者的需求呈现个性化和多样化,组配可以减少买卖双方的成本,协