

# 营销渠道管理

王国才 主编



对外经济贸易大学出版社



全国高等院校营销学专业主干课程规划教材

# 营销渠道管理

王国才 主编



对外经济贸易大学出版社  
中国·北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销渠道管理 / 王国才主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2018. 3

全国高等院校营销学专业主干课程规划教材

ISBN 978-7-5663-1883-1

I. ①营… II. ①王… III. ①购销渠道-销售管理-高等学校-教材 IV. ①F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 310336 号

© 2018 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 营销渠道管理

王国才 主编

责任编辑: 张俊娟

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

北京时代华都印刷有限公司印装 新华书店经销

成品尺寸: 185mm×260mm 17 印张 393 千字

2018 年 3 月北京第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5663-1883-1

印数: 0 001-2 000 册 定价: 38.00 元

# 出版说明

营销学是 20 世纪初起源于美国的一门学科，至今已有百年左右的历史。由于这门学科所涉及的原理、方法和技巧关系到企业经营的成败，因而引起了全球企业界和学术界的普遍关注。

自从 20 世纪 80 年代我国引入营销学以来，这门学科得到迅速普及，各财经院校、综合性大学等纷纷设置营销学专业，同时出现了不少优秀的营销学教科书和专著。在 21 世纪的新经济时代，网络营销、绿色营销、客户关系管理、数据库营销等新的做法与实践进一步丰富了营销学的内容。作为一门实践性极强的学科，只有不断反映这些营销做法与实践，才能使理论的发展具有更加坚实的基础。在这样的背景之下，中国的学术界开始涌现出一大批营销学专家和学者，他们通过著书立说来宣传自己的观点，这种“百花齐放、百家争鸣”的局面固然有利于学术自由与发展，但也会由于学术标准和规范的原因，在很长时间内难以达成一致的共识。

为了对营销学专业相关理论和实践的发展做一个里程碑式的总结，并将这些研究成果以教材的形式普及到中国的高等院校，对外经济贸易大学出版社组织国内高校中营销学专业师资较强的院校编写了“全国高等院校营销学专业主干课程规划教材”。本次组织编写的规划教材，参考了国际上通行的营销学专业课程设置和我国企业的营销实践，按照由浅入深、从一般到特殊的原则，涵盖了营销学专业的全部必修课程。

本套教材的开发始终坚持高水平和高标准的原则。教材的使用面较广，既可适应高等院校营销学专业及不同层次的教学需要，又可供各类营销人员培训及个人自学使用。

我们希望通过本套教材的推出能够为中国营销学教育的发展做出积极的贡献。如果您在教材使用过程中发现任何问题或需改进之处，欢迎您与我们联系，以便我们在后期不断完善。

对外经济贸易大学出版社

2010 年 3 月

# 前 言

## PREFACE

在中国任何一家商店，几乎都能看到两元钱一瓶的农夫山泉；在京东网站，用户上午购买的商品，下午就能送到家门口；在飒拉（ZARA），把巴黎时装周最新潮的时尚元素带到上海南京东路的店铺只需要两个星期……这些品牌不仅仅是优质产品的提供者，更是通过完善的渠道建设形成了广泛的销售网点、快速的物流、高效的供应链，最终将商品交付到消费者手中。消费者看到的是商品本身，看不见的是从商品生产到完成交易的整个过程，而这个过程正是企业运作的核心。

作为市场营销策略组合的四个要素（4Ps，即产品、价格、促销和渠道）之一，营销渠道是由各种旨在促进商品和服务的实体流转以及实现其所有权由生产者向消费者或企业用户转移的各种营销机构及其相互关系构成的一种有组织的系统。营销渠道的作用就在于使产品从生产者转移到消费者的整个过程顺畅、高效，消除或缩小产品供应和消费需求在时间、地点、产品品种和数量上的差异，其本质在于为顾客创造价值。在现代经营活动中，营销渠道承担着产品和服务所有权的交换的功能，是企业获取持续竞争优势的重要途径。在本书中，我们主要从生产者管理决策的视角来认识营销渠道。

本书共 12 章，第 1 章至第 3 章是本书的概要部分，主要介绍了营销渠道的基础理论、营销渠道的主要参与者以及营销渠道结构等内容；第 4 章至第 5 章主要从营销渠道结构设计、渠道成员选择等方面介绍了营销渠道的规划设计问题；第 6 章至第 9 章主要介绍了营销渠道行为及其管理，涉及渠道冲突、渠道权力、渠道控制以及渠道关系等内容；第 10 章至第 11 章主要从营销渠道定价与促销管理、物流管理与顾客服务等方面介绍了营销渠道运作管理的内容；第 12 章主要介绍了营销渠道绩效评估与改进的内容。

本书在编写过程中注重理论性与实用性相结合，在对营销渠道理论系统阐述的基础上，结合中国企业营销渠道管理的实际，对营销渠道管理中令人困惑而又迫切需要解决的问题进行了分析与阐述。

本书在编写过程中得到了众多专家学者的指点和帮助，在此深表感谢！希望本书的出版能够帮助市场营销相关专业的学生更全面地了解渠道理论，也能够为从业者提供渠道管理方面的参考和指导。

# 目 录

## CONTENTS

<b>第 1 章 营销渠道概述</b> .....	1
第 1 节 营销渠道及其作用.....	1
第 2 节 营销渠道结构及渠道成员.....	5
第 3 节 营销渠道管理.....	8
第 4 节 营销渠道经理.....	12
第 5 节 营销渠道对企业管理的意义.....	17
<b>第 2 章 营销渠道中的中间商</b> .....	23
第 1 节 批发商.....	23
第 2 节 零售商.....	28
第 3 节 特许连锁经营与特许商.....	42
<b>第 3 章 营销渠道结构</b> .....	47
第 1 节 营销渠道结构概述.....	47
第 2 节 垂直渠道系统与水平渠道系统.....	52
第 3 节 无店铺营销渠道结构.....	57
第 4 节 营销渠道结构的变革.....	61
<b>第 4 章 营销渠道结构设计</b> .....	73
第 1 节 营销渠道结构设计概述.....	73
第 2 节 需求分析与目标设定.....	80
第 3 节 营销渠道长度和宽度的影响因素.....	84
第 4 节 渠道结构设计方案的评估与选择.....	86
<b>第 5 章 营销渠道成员选择</b> .....	93
第 1 节 渠道成员选择概述.....	93
第 2 节 渠道成员的选择与评估.....	98
第 3 节 渠道成员数量的确定.....	102
第 4 节 海外渠道成员的选择.....	107
<b>第 6 章 营销渠道冲突管理</b> .....	113
第 1 节 营销渠道冲突管理概述.....	113
第 2 节 营销渠道冲突管理方法.....	119
第 3 节 渠道窜货与控制.....	123

<b>第7章 营销渠道权力与激励</b> .....	139
第1节 渠道权力及其运用.....	139
第2节 提升制造商渠道权力.....	144
第3节 营销渠道激励概述.....	148
第4节 渠道间接激励.....	152
第5节 渠道直接激励.....	155
<b>第8章 营销渠道控制</b> .....	163
第1节 营销渠道控制概述.....	163
第2节 营销渠道控制程序与方法.....	166
第3节 渠道成员信用控制.....	174
第4节 赊销与渠道控制.....	179
<b>第9章 营销渠道关系管理</b> .....	185
第1节 营销渠道关系概述.....	185
第2节 构建伙伴型渠道关系.....	194
第3节 培育渠道成员信任.....	199
<b>第10章 营销渠道定价与促销管理</b> .....	205
第1节 营销渠道中的定价管理.....	205
第2节 营销渠道促销管理.....	210
第3节 渠道终端销售促进管理.....	214
<b>第11章 营销渠道物流管理与顾客服务</b> .....	221
第1节 物流管理概述.....	221
第2节 现代物流管理发展进程.....	225
第3节 物流系统的顾客服务要素.....	229
第4节 物流系统的顾客服务审计.....	234
<b>第12章 营销渠道绩效评估与改进</b> .....	243
第1节 营销渠道运作绩效评估.....	244
第2节 营销渠道成员评估.....	247
第3节 营销渠道运行状态评估与营销渠道调整.....	253
<b>参考文献</b> .....	263

# 第 1 章

## 营销渠道概述

### 学习目的与要求

1. 掌握营销渠道、渠道结构以及渠道管理的基本概念；
2. 掌握营销渠道管理的主要步骤；
3. 了解营销渠道的基本作用及其功能流；
4. 了解营销渠道的主要参与者及其分类；
5. 认识营销渠道管理对企业管理的意义；
6. 认识营销渠道经理的职责及其所具备的素质。

随着我国加入世界贸易组织（WTO），国内企业已置身于世界经济一体化的大潮之中，市场竞争日益加剧。纵观国内市场，企业已经历了：以提高产品附加值、加大科技投入、以产品换代升级为特征的产品商战；以让利促销并附之于完善服务为特征的价格商战；以提升品牌、利用名人效应为特征的广告商战；等等。这些对打造产品品牌、扩大市场份额无疑都发挥了显著作用。但上述战略具有可跟进性的操作特点，极易被其他企业所模仿，很难保持长久的竞争优势。在当前的环境下，营销渠道已成为企业参与国际、国内竞争的关键性资源，创造渠道优势、提升竞争力也已成为企业的现实选择。

### 第 1 节 营销渠道及其作用

#### 一、营销渠道的含义

营销渠道也被称为“分销渠道”“营销通路”或“流通渠道”等。关于营销渠道的定义，有很多不同的表述。

营销学家菲利普·科特勒认为：“营销渠道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的企业和个人。”

营销学家斯特恩和艾尔·安塞利对营销渠道所下的定义为：“营销渠道是促使产品或服务顺利地被客户使用或消费的一整套相互依存的组织。”

营销学家伯特·罗森布罗姆将营销渠道定义为：“与公司外部关联的、达到公司分销目的的经营组织。”



美国市场营销协会（AMA）为营销渠道所下的定义是：“营销渠道是指企业内部和外部代理商和经销商（批发和零售）的组织机构，通过这些组织，商品（产品或劳务）才得以上市销售。”

也有些说法认为，营销渠道是通过各种不同代理商品的名称来定义渠道的；此外还有其他以贸易为目的而联合在一起的松散企业联盟构成的营销渠道。

但本书认为，在对营销渠道定义的表述中，营销学家路易斯·E. 布恩和大卫·L. 库尔茨对营销渠道下的定义较为全面。布恩和库尔茨将营销渠道定义为由各种旨在促进商品和服务的实体流转以及实现其所有权，由生产者向消费者或企业用户转移的各种营销机构及其相互关系构成的一种有组织的系统。此定义不仅描述了营销渠道的基本功能——商品在空间上的位移和实际支付，而且兼有产权交易、物流管理和促销多种功能和内涵。中间商凭借其业务往来关系、经验、专长和经营规模，能以更高的效率将产品提供给目标市场，克服了时间、地点和所有权等将产品和服务与消费者隔离开来的障碍，从而实现了桥梁的作用。

营销渠道主要由生产者自设的销售机构、批发商、零售商、代理商、辅助代理机构等组成。而作为营销渠道运作的起点和终点，生产者和消费者往往也被纳入渠道重要成员之列。在现代经营活动中，营销渠道承担着产品和服务所有权的交换责任，是企业获取持续竞争优势的重要途径。

图 1-1 是营销渠道的简单示意图。由图可见，生产者的产品或服务可以通过多种渠道结构到达消费者或用户手中。有的渠道经过的环节比较多，涉及较多的中间组织；而有的渠道经过的中间环节少一些，渠道结构比较简单。而在实际的商业活动中，企业的营销渠道还要复杂得多。

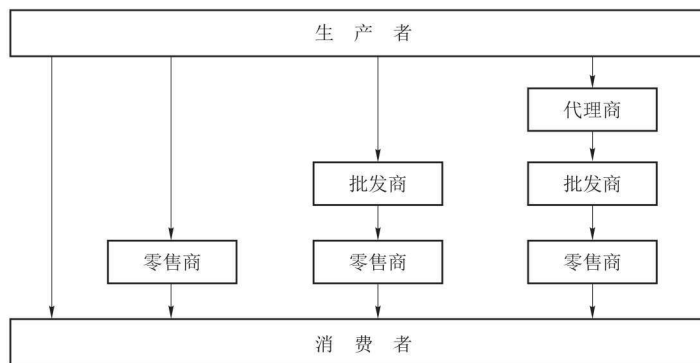


图 1-1 营销渠道示意图

关于营销渠道，有下述几个方面的认识。

(1) 营销渠道是存在于公司的外部，它不是公司组织内部机构的一部分，而是由与外部关联的、达到公司营销目的的经营组织构成。所以，营销渠道的管理和控制要比一个企业内部的管理和控制困难得多、复杂得多。

(2) 虽然生产者可以直接与消费者进行沟通，完成商品交易活动，实现零渠道运作，但是对于大多数生产者来讲，中间环节的介入是产品分销成功不可缺少的。因此，

一条营销渠道多由两个或更多个在产品分销过程中发挥必要功能的机构或个人组成，如批发商、销售代理商、零售商和辅助机构等。

(3) 营销渠道中的成员之间存在竞争和合作的关系，虽然它们利益关注点不同，但每一个渠道成员都享受着渠道成功的回报或承担失败的风险，都希望通过专业化和合作提高自己的竞争实力。因此，营销渠道存在的基础就是成员之间最低限度的合作，并且只有通过渠道范围内的合作，将渠道中的主要参与者联系在一起，营销和物流配送等经营活动才能高效顺利进行，才能更好地实现企业的分销目标。

根据渠道主导成员以及观察视角的不同，人们将营销渠道分为以生产制造商为主导、以零售商为主导和以服务提供商为主导的营销渠道。在本书中，我们主要从生产者管理决策的视角来认识营销渠道。

## 二、营销渠道的基本作用

作为市场营销策略组合的四个要素（4Ps，即产品、价格、促销和渠道）之一，营销渠道能够使企业的产品顺利送达消费者，实现自身价值，完成“最后惊险的一跃”。除了将产品或服务扩散到客户或消费者手中这一基本功能之外，营销渠道还具有以下几个方面的作用。

### 1. 营销渠道减少了市场中交易的次数

在交易中，产品通过营销渠道的中间商（如批发商、零售商等）实现集中采购与配送，从而减少了市场中交易的次数，提高了交易的效率。供应商的数目越多，中间商的优势越明显，如图 1-2 所示。这表明一个厂商在卖给顾客少量产品时，可以通过中间商来持续地降低营销费用和物流成本。

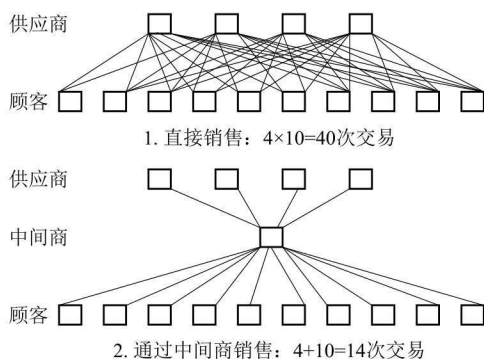


图 1-2 中间商减少交易次数

在图 1-2 中，10 个顾客直接从 4 个供应商处购买产品，交易次数为 40 次，如果通过 1 个中间商间接销售，则交易次数降为 14 次，比直接方式的交易次数减少了 65%。显然，供应商和顾客的数目越多，中间商的作用越明显。

### 2. 专业化的营销渠道设置使分销成本最小化、交易规范化

专业化是提高分销效率的最基本的驱动力。在实际业务中，某些专业企业（如第三方物流组织）因为能比其他企业更好地承担基本功能，因而能够提高营销渠道中的

物流运作效率。同时，对交易的规范化处理可以加强渠道成员之间的合作，提高渠道效率。

### 3. 营销渠道为买卖双方搜索市场资源提供了便利

在市场环境中，买方试图满足自己的消费需求，而卖方（如制造商）则想要预测并抓住这些需求信息，如果这一双向“搜索”过程能成功进行，需求信息能适时高效地流动，那么对买卖双方都将是有利的。营销渠道中的中间商分别按不同的行业进行组织，并向各自的市场提供相关市场信息，从而为买卖双方提供了便利，并降低了营销渠道中的相关成本，如销售成本（因为充足的市场信息减少了交易次数）、运输成本、库存成本、订单处理成本、顾客服务成本等。

总之，营销渠道的作用就在于使产品从生产者转移到消费者的整个过程顺畅、高效，消除或缩小产品供应和消费需求在时间、地点、产品品种和数量上的差异，其本质在于为顾客创造价值。

## 三、营销渠道的功能流

当一条完整的营销渠道形成之后，它就发挥着一些特定的功能。营销渠道的功能发挥表现为各种各样的流程。产品在从生产商向最终顾客流动的过程中，不仅发生了其实际的流动，还产生了其他多个与之相关的流程。营销渠道一般存在以下五种功能流：实体流（又称物流）、信息流、所有权流、谈判流和促销流（见图 1-3）。

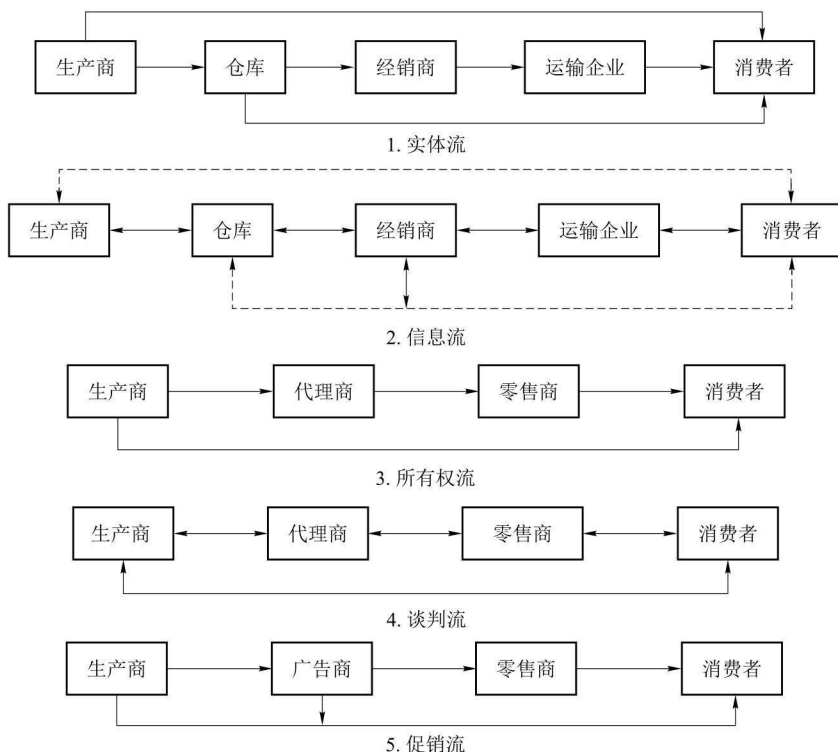


图 1-3 营销渠道中的五种功能流

### 1. 实体流

实体流（物流），是指产品从生产商向消费者转移的过程，主要包括运输、储存、包装、装卸、配送等活动。实体流运作的要求是：以最少的成本，在正确的时间（Right Time）、正确的地点（Right Location），以正确的条件（Right Condition），将正确的商品（Right Goods）送到正确的顾客（Right Customer）手中。

### 2. 信息流

信息流，是指在营销渠道中，从生产商到消费者，各级参与者之间相互传递信息的过程。它是渠道的下游成员向上游成员发出订单和各种中间组织间相互传递市场信息的过程。在渠道中，相邻的机构间会进行双向的信息交流，而不相邻的机构间也会有各种信息交流。信息流主要反映消费者的需要以及渠道成员间的信息沟通情况。

### 3. 所有权流

所有权流，是指产品所有权从一个渠道成员转移到另一个渠道成员的活动与过程。如电视机的所有权经由代理商的协助由制造商转移到零售商，再由零售商转移到消费者手中。所有权的转移会产生各种形式的经营风险，如市场需求变化、库存积压、质量安全、信誉受损、投机行为等。

### 4. 谈判流

谈判流，指产品实体和所有权在各成员之间转移时，对价格及交易条款所进行的谈判、协商活动与过程。如海尔公司与国美集团就海尔冰箱进入国美门店的价格、交货日期、付款方式等问题进行谈判和协商。

### 5. 促销流

促销流，是指一个渠道成员通过广告、人员推销、宣传报道、销售促进等活动对另一个渠道成员或消费者施加影响的过程。

在营销渠道的五种功能流中，实体流和所有权流一般是正向流程，但也会发生逆向流动，如发生退货产生逆向物流时。信息流和谈判流是双向流程，而促销流也逐渐由单向流程变为双向流程，即促销活动由渠道成员联合完成。

营销渠道功能流的概念提供了一个理解渠道管理范围和复杂性的有用框架。根据功能流的划分，渠道管理涉及的范围远远超出了分销物流管理的范畴，要实现企业营销目标，还必须管理和协调好此五种功能流的运作。

## 第2节 营销渠道结构及渠道成员

### 一、营销渠道结构

营销渠道既然是一个组织，便有其结构——营销渠道结构。营销渠道结构是一个在营销管理文献中常常没能定义清晰的概念，人们谈到渠道结构总是侧重于讨论渠道的长度——渠道中中间商的级数。图1-4给出了某行业营销渠道结构。

人们将营销渠道简单地理解为渠道长度，忽视了渠道结构和渠道管理之间的关系，其中最为重要的一个方面是渠道功能在渠道成员之间的分解与分配，这也是营销渠道结构的本质所在。

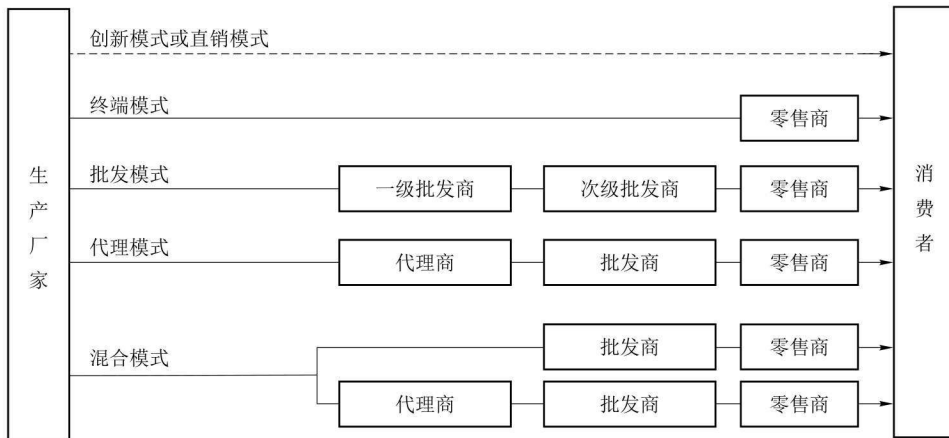


图 1-4 某行业营销渠道结构

博斯（Burge）提出了较权威的渠道功能和渠道结构的定义，他认为渠道功能是渠道成员所从事的各种类型的作业任务，这些作业任务可以以不同的组合分配给渠道成员。而渠道结构是指拥有一定作业任务的渠道成员间的关系。因此，营销渠道结构涉及许多方面的问题，例如每一个市场区域设置多少销售网点，营销渠道由哪几个层级构成，每一个层级又由哪些类型的渠道成员组成，渠道成员各自应承担什么功能，渠道功能如何在渠道成员之间分配或安排，渠道一体化程度需要达到什么水平，等等。

垂直营销系统亦称垂直营销渠道，是近年来营销渠道最重大的发展之一，它的出现为传统营销渠道带来了创新和挑战。

传统营销渠道由独立的制造商、批发商和零售商组成。每个成员都是作为一个独立的企业实体追求自己利润的最大化，即使它是以损害系统整体利益为代价也在所不惜。没有一个渠道成员对于其他成员拥有全部的或者足够的控制权。

传统营销渠道与垂直营销系统的比较如图 1-5 所示。

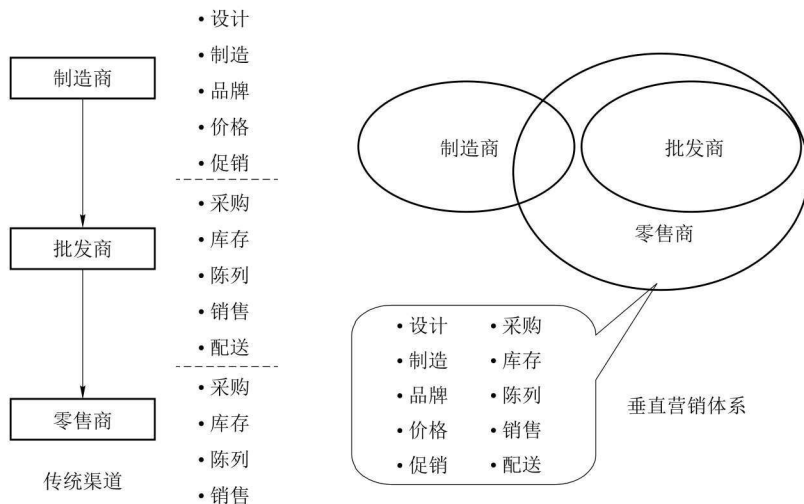


图 1-5 传统营销渠道与垂直营销系统的比较

垂直营销系统（VMS）则相反，它是由制造商、批发商和零售商所组成的一种统一的联合体。某个渠道成员拥有其他成员的产权，或者是一种特约代营关系，或者某个渠道成员拥有相当实力，其他成员愿意合作。垂直营销系统可以由制造商支配，也可以由批发商或者零售商支配。垂直营销系统有利于控制渠道行动，消除渠道成员为追求各自利益而造成的冲突。它们能够通过其规模增大、谈判实力增强和重复服务的减少而获得效益。

## 二、营销渠道成员

按照不同的分类方法，营销渠道成员被分成不同的类型。在此，主要借鉴罗森布罗姆（Rosenbloom）的研究，按照是否参与商品所有权转移的谈判以及所有权是否发生实际转移，将渠道成员分为两类：一类是成员性参与者，一般包括制造商、批发商、零售商和其他形式的分销商；另一类为非成员性参与者，即辅助代理机构，一般包括第三方物流企业（3PL）、市场调研机构、广告代理、银行、保险机构等。我们知道，营销渠道存在着五种功能流，所有渠道的参与者在其中都发挥着一定的功能。虽然一些渠道参与者与产品供应者之间存在着物流（如物流公司与生产企业之间）、信息流（如市场调研机构、广告代理、银行等机构与生产企业之间）以及促销流（如广告代理商为生产企业提供广告策划），但是它们之间不涉及产品所有权的转移以及为此所进行的谈判活动，这种与产品供应商之间无谈判流发生、不发生所有权转移的渠道参与者被称为非成员性参与者。与此相反，与产品供应商发生谈判流、发生所有权转移的参与者被称为成员性参与者。营销渠道管理主要考虑的是对成员性参与者的管理和控制。

成员性参与者根据所有权的归属又可分为经销中间商和经销代理商；如果按照在渠道中承担的不同角色来划分，渠道成员又可分为批发商和零售商两类。营销渠道成员的组成及分类情况如图 1-6 所示。

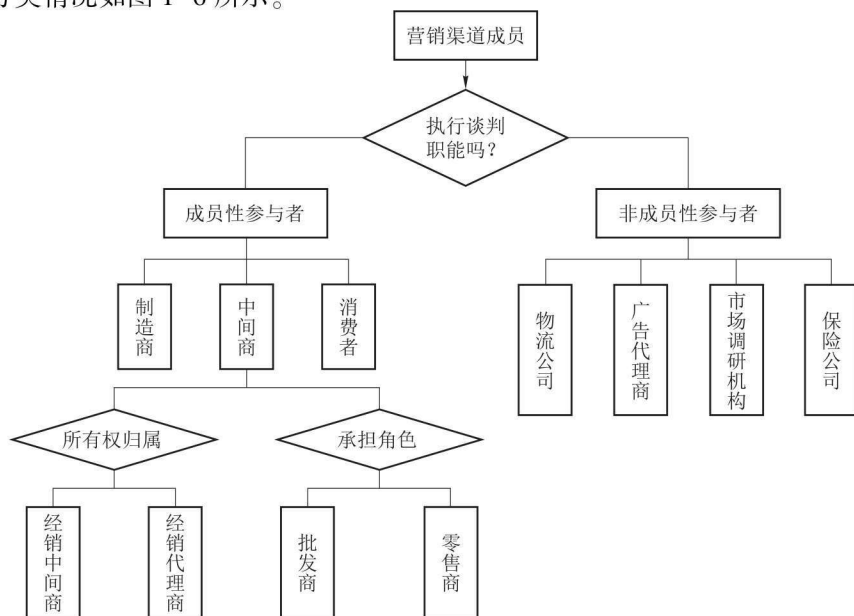


图 1-6 营销渠道成员的分类

## 第3节 营销渠道管理

### 一、营销渠道管理的内涵

基于生产者管理的视角，我们将营销渠道管理定义为：在 market 需求的驱动下，对渠道中的实体流、信息流、所有权流、谈判流、促销流等进行计划、组织、协调和控制的管理过程，并通过协调和整合营销渠道中所有参与者的经营行为以及渠道结构的动态优化，实现对 market 需求的有效响应，达到以最低的分销成本提供最好的顾客服务，为顾客创造最大价值的目标。

根据上述定义，营销渠道管理的内涵可以从以下几个方面来理解。

(1) 管理的目的，是通过渠道成员的职能分工与合作，实现渠道的高效运作，在此基础上对 market 需求的变化能够及时、有效地进行响应，为顾客创造价值。

(2) 管理的对象，是营销渠道中的所有参与者，既包括企业内部的员工或销售机构，也包括企业外部的其他组织或个人，如中间商、消费者、经纪人等。管理对象的复杂性导致了营销渠道管理的复杂性。

(3) 管理的内容，是对营销渠道的功能流所进行的所有管理活动，以及为了适应外部经营环境所进行的渠道结构规划设计和优化调整，是实现渠道管理目标的重要保证。

(4) 管理所采用的主要措施是计划、组织、协调、激励和控制。渠道管理者通过执行这些管理职能，协调和整合营销渠道中所有参与者的活动以顺利完成分销目标。

### 二、营销渠道管理的特点

营销渠道管理是管理活动在营销渠道领域中的体现，同一般管理的最大区别在于管理对象的不同，营销渠道管理是以营销渠道为对象的管理活动。由于渠道涉及组织间的活动和关系，因此营销渠道管理更为复杂，有着与一般管理活动不同的特点。

#### 1. 营销渠道管理属于跨组织管理

营销渠道管理虽然也涉及本企业的员工及部门，但是大多数情况下，它涉及的当事人不属于同一个企业，而是分属于不同利益主体的组织或个人。因此，除了一些自己开设的专卖店和下属的分支机构外，企业与这些当事人的关系是平等的合作关系，而不是主从关系。

#### 2. 营销渠道管理有一个跨组织目标体系

由于是跨组织管理，所以目标也是跨组织的。这意味着：(1) 渠道成员有一些共同目标，如有共同的最终服务对象，都要使渠道的运行更有效率和更有成效，都希望通过专业化与合作提高自己的竞争实力；(2) 每一个渠道成员还有其独立目标，如销售目标、利润目标和发展目标；(3) 渠道成员的独立目标之间，并非总是相容的；因此，(4) 渠道管理的首要任务，就是要把渠道的共同目标和渠道中不同成员的独立目标整合起来，让渠道成员充分认识到共同目标的存在和重要性。当然，最好是设计一套目标

体系,使渠道成员只有很好地完成渠道共同的目标,才能很好地完成自己的目标。所以,不同于一般管理的目标,在营销渠道管理中,一个企业除了要考虑它自己的销售额、利润等目标以外,还要考虑其他渠道成员的目标和所有渠道成员的共同目标。只考虑自己怎样实现目标,而不管其他企业的目标和整个渠道共同目标的实现,将危及整个渠道运行的有效性和效率,并最终阻碍本企业渠道任务的实现。

### 3. 营销渠道管理,从管理职能上讲,也有自身的特点

这些自身特点表现为,比如:计划,不仅仅要考虑本企业做什么、怎么做,还要考虑渠道中其他成员做什么、怎么做;组织,更多地意味着选择机构而不是人员,以及对于机构而非个人的角色分配;领导和控制,更多地意味着影响而不是命令与指挥。

4. 在管理方式上,营销渠道管理较少地依靠制度或权利,较多地依靠合同、契约或一些规范

当然,不论是依靠制度或权利,还是依靠合同或契约,主要还是要靠利益协调各方力量。营销渠道从本质上讲是一张以一个企业为轴心而组成的利益关系网,一旦一方不能从中获利了,这张网就很容易破裂。因此,企业在进行渠道管理时,如何处理不同环节、不同销售渠道之间的利益关系,减少冲突,提高各环节的积极性,就成为成败的关键。

## 三、营销渠道管理的主要步骤

渠道设计、渠道组织、渠道激励和渠道控制等职能,主要通过营销渠道管理来实现,而营销渠道管理的过程可以分为以下几个主要步骤(见图1-7):(1)渠道的调查与分析;(2)渠道目标的确定;(3)渠道策略的确定;(4)渠道策略的实施;(5)渠道的控制;(6)渠道效率的评估;(7)渠道的调整或重建。其中,前三步主要对应于渠道的设计职能,渠道策略的实施主要对应于渠道的组织 and 激励职能,后三步则主要对应于渠道的控制职能。

如图1-7所示,虚线框“企业总体战略与营销战略”以及与其连接的虚线和箭头,表示企业的渠道管理要以企业的总体战略和营销战略为前提,主要贯穿于前三个环节之中——营销渠道的调查与分析要围绕如何最有效地实现企业的战略目标而进行,渠道目标要根据企业的战略目标和营销目标来确定,渠道策略要根据企业的发展战略、竞争战略和营销战略来制定、评价和选择。

### 1. 渠道的调查与分析

渠道调查与分析的目的是要了解企业的营销渠道环境,从而为企业的营销渠道管理提供真实可靠的信息。其主要内容包括:第一,企业渠道外部环境的调查与分析;第二,企业渠道内部环境的调查与分析;第三,企业渠道的SWOT分析,即以企业渠道的优势、劣势、机会与威胁为分析框架,对以上关于企业渠道内外部环境的调查分析结果进行整理,作为确定渠道目标和渠道策略的依据。

### 2. 渠道目标的确定

企业的渠道目标,是指企业为了实施总体战略和营销战略,希望通过渠道管理活动在一定时间内达到的结果。渠道目标的确定,就是确定企业渠道管理活动的方向和目



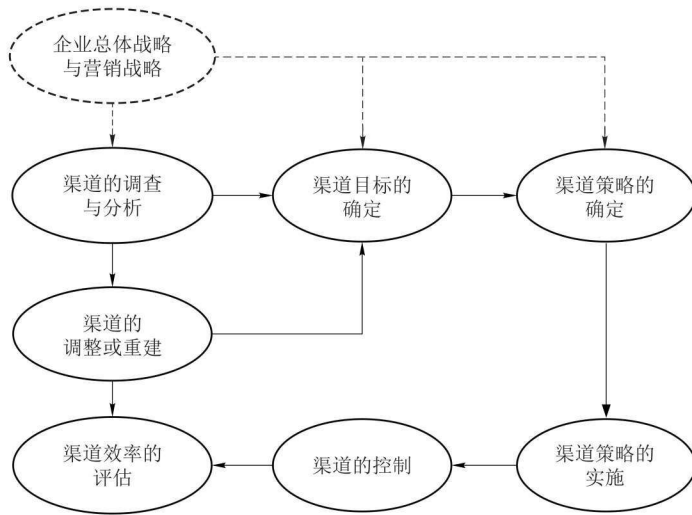


图 1-7 渠道管理的主要步骤

的，主要包括三个方面的内容：确定目标市场、确定可量化目标及确定不可量化目标。确定目标市场，主要是回答企业通过渠道管理活动为谁服务和怎样服务的问题；确定可量化目标，主要是决定企业通过渠道管理活动要达到的经济利益指标，如销售额、利润额、市场占有率、市场覆盖率等；确定不可量化目标，主要是决定在完成可量化目标时，企业要兼顾的其他难以量化的内容，如目标顾客与渠道成员的满意度、渠道发展、渠道合作、渠道氛围等。不可量化目标虽然难以测量，大多数企业可能不把它们当作渠道目标提出来，但它们对于可量化目标的实现却有着重要的影响。

### 3. 渠道策略的确定

企业的渠道管理人员要根据企业的总体战略、营销战略和渠道目标，确定企业的渠道策略。企业渠道策略的确定，一般可分为三步：第一，制定多套可行的渠道策略；第二，对每一套可行的渠道策略进行评价；第三，在评价的基础上，综合考虑各种方案的优劣，选择一套渠道策略或将多套渠道策略进行组合。确定渠道策略涉及很多方面，例如渠道结构的决定、销售终端的选择、渠道参与者的决定、渠道覆盖面的决定、物流配送规划、渠道联盟方式的决定、信息沟通方式的决定、渠道控制方法的决定等。

### 4. 渠道策略的实施

渠道策略的实施首先是组织问题，其次才是领导、激励与协调问题。涉及的内容包括：渠道成员的选择、渠道成员之间渠道功能的分配、渠道成员权利与义务的规定、合约的签订和执行、物流配送计划的实施，以及渠道这一超级组织的领导、激励和协调。渠道策略的实施，是企业渠道执行力的体现；再好的渠道策略，如果实施不当，也难以实现企业的渠道目标。

### 5. 渠道的控制

渠道的控制涉及两个重要的方面：第一，对渠道策略能否在实施中得到有效贯彻进