

服饰营销决胜智典

Apparel Marketing Channels Management

渠道制胜——服装营销渠道管理

马刚 韩燕 编著



营销渠道概述

营销渠道的内涵

营销渠道的结构

营销渠道的功能

营销渠道的流程

渠道管理概述

渠道管理的实质

渠道管理的原则

渠道管理的内容

服装营销渠道的战略设计

营销渠道的战略设计原则

营销渠道的战略设计程序

服装营销渠道设计的影响因素

环境因素

基本因素

制约因素

服装营销渠道的设计决策

确定渠道建设目标

确定渠道成员类型

确定渠道层级长度

确定渠道成员数目

服装营销渠道的成员管理

服装营销渠道成员的选择

渠道成员选择的基本流程

渠道成员选择的指标体系

渠道成员选择的评价方法

服装营销渠道成员的激励

了解渠道成员的需求

激励渠道成员的措施

激励渠道成员的原则

服装营销渠道的流程管理

服装营销渠道的价格管理

价格政策的类型

价格体系的规划

渠道价格的监管

服装营销渠道的促销管理

渠道促销的类型

渠道促销的规划

渠道促销的监管

服装营销渠道的物流管理

销售物流结构的类型

销售物流系统的规划

销售物流系统的监管

服装营销渠道的信息管理

渠道信息系统的构成

渠道信息沟通的内容及途径

渠道信息系统的规划

信息系统对营销渠道的影响

服装营销渠道的关系管理

服装营销渠道的冲突管理


中国纺织出版社

服饰营销决胜智典

渠道制胜

——服装营销渠道管理

马刚 韩燕 / 编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书在广泛吸收国内外营销渠道研究成果和成功经验的基础上,结合服装市场的最新动态和我国服装企业的实际,以理论为引导,以实用为原则,对服装企业营销渠道管理的内容和方法进行了系统阐述,着重介绍了服装营销渠道的设计管理、成员管理、流程管理、关系管理、绩效管理、整合与发展趋势等内容,旨在为服装企业提供一套渠道管理的理论、方法和技巧,探索出适合中国服装企业的营销渠道策略。

本书通俗易懂,既可作为服装企业领导、营销人员和销售管理人员了解和实施营销渠道管理的指南,也可作为高等院校服装企业管理、服装市场营销等专业教材或教学参考书,亦可作为各类成人教育培训机构培训教材。本书对于服装企业的营销渠道管理具有较强的指导作用,对自学者亦有较好的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

渠道制胜:服装营销渠道管理/马刚,韩燕编著. —北京:中国纺织出版社,2008.2

(服饰营销决胜智典)

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4761 - 4

I. 渠… II. ①马…②韩… III. 服装 - 市场营销学 IV. F768.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 190198 号

策划编辑:刘 磊 陈良雨 刘晓娟 责任编辑:魏 萌
责任校对:余静雯 责任设计:李 歆 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@ c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2008年2月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14

字数:225千字 定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序

——渠道之困

中国的服装企业做品牌累不累？当然累。几乎从设计到成衣的加工，生产环节的控制，经销商的管理以及经销商到终端的控制，甚至连终端的标准化及与顾客的沟通，都要由服装企业亲自完成。过长的供应链对于企业，无异于花费更多的精力和资金，任何一项的不足都会令企业利润下降，市场份额减少。在这种情况下，既要生产又要零售的服装企业承受的压力确实很大，而对企业最不利的则是无法专注于对自己品牌的研究，这其中重要的原因就是他们的供应链中缺少一个强大的渠道支撑。

渠道改变一切

中国零售渠道正在转变

通过什么样的渠道在什么市场做何种销售，这直接关系到企业的运营成本、市场的覆盖率、企业和顾客的沟通距离以及与顾客成交的速度和获益的能力。渠道被越来越多的服装服饰企业特别的关注。

目前，我国的服装企业究竟面临的是一个什么样的零售业渠道现状呢？

与国外的服饰零售渠道相比，我们的差距还很大。中国至今还没有形成一个完全的以市场为主导机制的渠道模式。受制于中国原有计划经济体制，在2003年之前，国内零售渠道中，如百货公司，还主要以国营资产为主要业态。这些百货

公司虽然因为原来的城市规划需要，占据着在当地城市中很好的位置，但是由于在经营机制上的落后，近年来，他们的商业模式并没有随着经济的发展而得到改变，经营机制老化、在市场运作上陷入困境、众多员工及退休职工的负担等，使他们难以形成以市场为主导机制的渠道模式。随着国家对国内零售渠道的开放和零售渠道中国有资产开始转卖给民营企业，这一状况正在发生改变。2005年开始，据国家商业统计的数据，在比例上，民营零售渠道可赢利的比重首次开始超过国营资产在整个零售渠道中所占的比重，这一现象说明民营零售渠道正在逐步突破瓶颈，中国零售渠道正在发生转变。

品牌需要强大的渠道支撑

品牌需要一个强大的渠道做支撑。在美国和欧洲国家，服装生产企业基本上不需要花太多精力去招募那么多经销商，对他们进行辅导，再进行终端销售，包括CK、DKNY等很多服装品牌，他们的直营店所占全部营业额的比例也是非常少的，许多品牌60%~70%以上的营业额，多半是进入像Walmart或某一个Shoppingmall等全国性的连锁机构赚取的，而且随着这些机构全国性或全球性的拓展，他们的产品就可以走向全世界。

在国内，零售终端渠道的作用特别明显地表现在家电行业。目前，零售终端渠道做得最好的就是国美电器和苏宁电器，他们原来都是大多数电器品牌的省级代理商，而通过抓住时机，进行市场的拓展和改变零售的运作方式，这些省级代理商慢慢变成唯一的终端家电专业零售商。同时，这也代表着这些电器品牌必须放弃自己在终端专卖店的建设，而利用已有的市场渠道，通过他们的经营实力，把产品带到全国，以后随着零售渠道而进入国际市场。这样一来，一些力推自己品牌的企业在渠道建设上的投入就会不断减少，

并把这部分利润让给供应链上的另一个环节——渠道，而生产型企业则可以专注于产品的研发、品牌的经营、市场的推广。但是，服装行业却受困于终端渠道的零散和不成体系。因此，我们目前的零售渠道如百货公司和小的加盟商给服装企业的品牌经营，营销策略和未来的发展带来了强大的制约。

渠道催生品牌诞生

现在，许多企业的品牌是为了迎合百货公司的需要，而百货公司则是为了迎合顾客的需要。实际上，顾客的需求是可以引导的，韩国和日本就是一个很明显的例子。日本很多品牌的诞生，包括著名休闲品牌优衣库，还有其他一些品牌的诞生，都是应商场的需要而后创建，也就是根据渠道的需要去创建品牌。在日本，整个零售渠道可能只由西屋百货、Sogo等两三家连锁机构控制。那么，每个百货公司都希望和优衣库这样的品牌合作，但是合作有一个前提——就是为了避免和对手竞争，百货公司在引入品牌的同时，要企业必须承诺，这个品牌在他的系统是唯一的（风格是唯一的），以免和对手进行价格战。这样的情况下，对于企业来说，为了利润的最大化，唯一可以选择的只能是创建第二个、第三个品牌……来满足另外两个连锁集团的需要，这样既避免自己品牌之间的恶性竞争，也避免商场之间的恶性竞争，同时，也在市场中通过多元化满足顾客的需要，寻找新的增长空间。但是我国的零售行业，在渠道环境和零售环境上与欧美，日本等国家还有很大差距。

这种差距来自于市场机制的无形。对我国服装生产企业来说，在未来发展中，当投入巨资建设渠道以及不断增加专卖店和终端渠道，但管理能力不能胜任时，对于品牌的发展是非常不利的。产业链讲究的是，每个企业在供应链和产业链中应该在自己最有利的环节上赚取这个环节中最大的利

益,而不应该把产业链从头操作到尾。但中国目前的市场机制势必会朝着欧美方式转变,需要的只是时间。那时,中国会有许多新的品牌因为渠道不同、市场的不同、顾客的不同而诞生。

在这样的情况下,渠道改变了企业的策略,渠道改变了企业的运作方式,渠道改变了企业的赢利模式,所以,我国的渠道,随着民营企业在我国零售份额所占的比重越来越大,未来一定会形成一些托拉斯式的大规模的连锁百货机构。现在已经有如华联机构、香港新世界集团、百盛集团等民营企业,虽未在我国形成垄断性的规模优势,但是他们在努力去做。相信5~10年后,我国将会有2~3个百货公司,在终端零售渠道、时尚消费品行业中,形成像国美、苏宁这样的终端零售模式。届时,我国的服装企业进入终端零售渠道,会随即发生一个转变:现在我国的大多百货公司实际都是房地产商,功能更多在于出租位置和柜台,而国外的百货公司不是房地产商,而是买手。相信我国未来的零售行业也会成为真正的买手,到企业去订货,参加企业的流行发布和新闻发布,并且把货品采购回来后,根据自己的意愿,进行差异化经营。我国的百货公司如果不引入买手机制,如果不引入市场竞争机制,还是以房地产租赁形式发展,百货公司的差异化也是不可能实现的。在这种情况下,百货公司也会陷入到价格战、广告战、促销战的恶性循环中。

服装企业面对尴尬的渠道

适应百货公司

如今,我国的服装企业必须认识到,他们必须适应市场现在的尴尬情况,特别是百货公司,他们虽然对国内的服装品牌百般挑剔,但事实上,百货公司带来的零售额,特别是服饰方面的零售额,还是所有零售渠道里比例所占的最大的,相当于所有渠道中利润的70%~80%,无论批发市场还是其他

零售终端都无法与百货公司的零售额相比。百货公司的差异化经营非常困难,这也代表了一个国家的综合能力,如燕莎对于鞋子的要求,基本上只有意大利进口的才能进店销售;赛特的消费者更多的是来北京的外地顾客;而Sogo,百盛则是北京的年轻的白领阶层喜欢去的地方;中友等则是老百姓较为认可的比较实惠的地方。它们的差异化已经基本上逐见成效了。服装企业应该意识到,商场终将会转变成买手,企业将转变成仅仅从事商品设计、品牌运作、营销策略的公司,而其他的就可以交给专业的零售公司去做。

未来我国的百货公司,一定会转变现在的方式,走向市场化,进行股份制改造,完全剥离原来的运作方式。在百货公司这条通路上,服装企业要去适应,两条腿走路。

现阶段,百货公司是重要的打开市场的渠道,但企业自己要另辟渠道,不能把营销模式锁定为单一的百货公司模式。开专卖店,直营店的成本会很高,但是比起和商场合作,至少应变能力得到了增强。我国市场之大,没有一个企业能够用任何单一的方法在市场上取得成功,必须要多元化经营。在思维方式和经营方式上的多样化就代表适应性更强,代表更多的生存机会。

提高单店质量

服装企业建立分公司也好,开设直营店、专卖店或是加盟店也好,这种渠道结构的形成主要是因为企业的赢利、市场的监控力度、终端的控制能力在随着原来的管理情况下变弱,他们希望通过这种方式加强对终端的控制。企业在大趋势不可能改变的情况下,只能去适应,我们唯一可以做的就是,在专卖店和直营店的管理上必须转变观点。

对渠道的改造必须由原来的数量型增长转变为质量型增长。很多品牌在国内的内销网点,包括专卖店在在有2000~3000家。这些企业从品牌创建至今,主要是通过增加专卖店

数量来扩大企业规模,但是这种规模的扩大并不稳固。因为当市场面对冲击时,一个品牌是否能够屹立市场不倒,主要是看单店的质量。单店质量就是当原来的3000家店削减到1500家时,还能保持3000家的销售量。单店的质量高,其市场独立生存能力就强。但是我国的服装企业单店的赢利能力普遍比较差,某些做得很大的企业也是如此。如果这些企业没有意识到这个问题或是意识到了却没有能力调整的话,市场的崩溃会迅速到来。当赢利能力越来越低、经营成本越来越高时,大家比的就是终端的质量,这个质量不是靠数量充起来,而要靠单店的赢利能力、经销商的素质、公司对终端的支持以及服务的水平,这些问题解决不了,未来会步步艰难。

未来的终端改革不是靠换店面装修或通过央视的广告轰炸,而必须要靠管理上的软性投入。首先是店铺的布局。原来许多企业的专卖店和销售网点在市场上的布局是随地洒豆,撒到哪里去哪里耕种,现在一定要改变,要根据不同的土壤种不同的豆子。专卖店在终端的布局要从战略性角度考虑:哪些布局是专门做形象,哪些是用来做销量,哪些布局是来做市场占有的。

从今年的央视广告中可以明显看出,我国服装企业在中央5频道和其他电视台的服装广告比例正在下降,那是因为靠广告争夺终端的时代已经过去了,现在争夺终端要靠店铺,包括战略性的布局、好的位置、店铺面积的大小、赢利的能力等。如果原来在电视广告中经常出现的一些沿海的服装企业都是靠空军打市场,那么今天他们想要对市场进行占领,所要解决的就是陆军的战斗能力。陆军的战斗能力就是在前沿岗哨的稳定性,关键是终端单店能否经得起市场的冲击,能否通过他们影响消费者。这意味着企业在管理、品牌文化、经销商培训、终端文化传播、概念店、形象店上花很大的精力,这是一项长期且投入巨大的工作,任何短期的行为都没有作用。

渠道管理要立体化,多元化,多层次,多空间的去做,这个多空间一定是要为未来的渠道合并做准备,渠道未来必定会走向垄断的托拉斯集团,也许是十年、八年,那时,渠道一定不是今天的样子。

——UTA时尚管理集团总裁 杨大筠

2007年12月

前言

营销渠道的选择、构建、管理与创新是服装企业管理者所面临的最重要的决策之一,直接影响到企业的所有营销决策。尤其是在我国加入WTO之后,与全球市场的联系更加紧密,尚未完成市场化进程的我国服装企业必须面对已有几十年甚至上百年市场运作经验的跨国服装企业的直接竞争。市场竞争日趋增强的激烈性和对抗性,要求国内服装企业的经营运作更加深入化和细致化,提高市场资源的可控程度。而营销渠道作为企业最重要的资源之一,对服装企业的经营效率、竞争力和经营安全所形成的局限和威胁却逐渐显现,因此,营销渠道的管理与创新成为企业关注的话题。

今天的企业家和营销经理人必须对营销渠道重新认识、正确定位:一要高度重视营销渠道的重要性,把它作为企业发展战略的重要部分来定位;二要加强营销渠道的理论学习 and 实践分析,把它作为一个系统体系来设计管理。

本书对服装企业营销渠道管理的内容和方法进行了系统阐述,着重介绍了服装营销渠道的设计管理、成员管理、流程管理、关系管理、绩效管理、变革与整合等内容,旨在为服装企业提供一套渠道管理的理论、方法和技巧,探索出适合我国服装企业的营销渠道策略。

由于“服装营销渠道管理”这一研究领域还不太成熟,作者在相关方面的实践经验和知识积累亦有限,因此本书

难免存在不足之处,希望得到专业教师、专家和服装企业营销管理者的指正,帮助我们在本书修订时加以改进。

作者

2007年12月

目 录

第一章 营销渠道管理概述	1
第一节 营销渠道概述 / 1	
第二节 渠道管理概述 / 9	
第三节 服装营销渠道的基本模式 / 16	
第二章 服装营销渠道的设计管理	26
第一节 服装营销渠道的战略设计 / 26	
第二节 服装营销渠道设计的影响因素 / 35	
第三节 服装营销渠道的设计决策 / 42	
第三章 服装营销渠道的成员管理	59
第一节 服装营销渠道成员的选择 / 59	
第二节 服装营销渠道成员的激励 / 70	
第四章 服装营销渠道的流程管理	82
第一节 服装营销渠道的价格管理 / 82	
第二节 服装营销渠道的促销管理 / 94	
第三节 服装营销渠道的物流管理 / 106	
第四节 服装营销渠道的信息管理 / 118	
第五章 服装营销渠道的关系管理	129
第一节 服装营销渠道的冲突管理 / 129	
第二节 服装营销的渠道关系管理 / 145	
第三节 关系型的营销渠道策略 / 154	

第六章 服装营销渠道的绩效管理 166

第一节 渠道评估在渠道管理中的地位 / 166

第二节 服装营销渠道的整体绩效评估 / 169

第三节 服装营销渠道的成员绩效评估 / 179

第四节 服装营销渠道的动态调整 / 186

第七章 服装营销渠道的整合与发展趋势 191

第一节 服装营销渠道的整合管理 / 191

第二节 服装营销渠道的发展趋势 / 198

参考文献 206

第一章

营销渠道管理概述

我国的服装服饰市场已经进入成熟阶段,出现了一些规模较大的生产商集团,也孕育了一些知名品牌。竞争现实促使它们不断进行着产品设计、面料开发、生产工艺、营销推广等方面的创新。然而,市场环境的变化对营销渠道模式和渠道管理方式也提出了新的挑战,要求服装生产商的营销渠道在效率、成本及可控性等方面均能适应集约型经营的转变。于是,营销渠道管理与创新再次成为我国服装生产商面临的重大战略课题。

第一节 营销渠道概述

营销渠道建设对于服饰生产商的发展前景至关重要。成功的营销渠道能使生产商的销售顺利实现,并保证资金的回流。营销渠道日益受到服饰生产商的重视,一方面是因为越来越多的服饰生产商通过自己的经营实践发现,适宜的营销渠道不仅能够迅速、有效地服务于目标市场,而且很难被竞争对手模仿或照搬,从而成为生产商生存、发展和保持长期竞争优势的工具;另一方面,为了创造一流的营销渠道,从生产商自身角度出发,不仅需要周密、详尽的战略规划,更需要大量的技术开发和资金投入。

一、营销渠道的内涵

关于营销渠道的定义,营销学界的不同学者给出了多种描述。这些概念虽然表达各异,但其本质是一致的,即营销渠道是产品从生产商手中转移到终端顾客手中所经过的各中间商联结起来的完整通道。这一通道可直接可间接,可长可短,可宽可窄,视具体生产商、具体产品而不同。

营销渠道可以被视为促使产品或服务顺利被使用或消费的一个相互依存、相互协调的网络,它通过对产品形式、所有权、时间与地点的整合而为终端用户创造价值。由此可以这样来理解营销渠道:

1. 品牌是营销渠道的依托

品牌是生产商的无形资产。营销渠道以品牌为依托,又通过渠道运作创造出越来越大的品牌效应。因此,建立营销渠道和实施品牌经营应当形成相得益彰、相互促进的良性循环。

2. 产品是营销渠道的核心

营销渠道是为销售产品而建立的。以产品为核心,通过经销商向最终顾客辐射,形成一个同心圆营销渠道体系。在该体系中,紧挨着产品这个核心的是经销商,其中零售商是营销渠道中最大的圆,处于渠道的最边缘。

3. 利润分配是营销渠道得以建立的纽带

生产商及各级经销商构成了整个营销渠道体系中的不同环节,这些商家加入到营销渠道的根本目的在于获得利润。如果没有合理的利润分配,则营销渠道就无法建立起来,已经建立起来的营销渠道也将会因此崩溃。

4. 相互依存是营销渠道的要求

营销渠道是生产商外部一系列相互独立的组织机构,各组织机构必须相互依存、相互协调,才能有效满足用户的需求,因此所有渠道成员都要树立终端用户至上的理念。而对营销渠道的管理也要采用企业间的管理方法,相互多沟通 and 理解。

二、营销渠道的结构

渠道机构是营销渠道的构成主体。它包括承担基本流通功能的生产商、经销商、顾客;从广义角度描述,它还包括承担辅助功能的仓储、运输、金融、保险等机构。渠道结构研究的就是渠道内各机构之间的不同组合及消长关系,主要包括纵向结构和横向结构两方面。

(一)纵向结构

纵向结构是指按照商品在渠道中的流动过程,由所有参与渠道活动的组织与个人所构成。不同生产商的营销渠道长度构成千差万别,为了便于分析,学术界一般用一种简化模式来表示营销渠道的纵向结构,如图1-1所示。

1. 直接营销渠道

直接营销渠道也叫零级渠道,指生产商直接把产品销售给顾客。直销是产销结合的营销渠道,一般采取由生产商自行根据各目标市场的销售潜量设置销售机构,配备销售人员,将生产商产品直接销往用户的分销组织形式,生产商与销

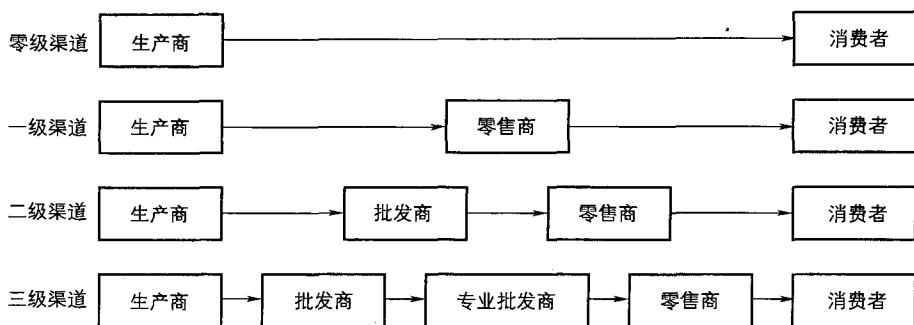


图1-1 营销渠道的纵向结构模式

售商可以是上下级关系,也可以是买卖制关系。其具体做法包括上门推销、家庭销售会、生产商设店直销、多层传销及直复销售等形式,是长度最短的营销渠道。直销通常适用于生产商销售力量雄厚、产品科技含量较高、处在产品生命周期引入期的新产品或者生产资料的销售。

2. 间接营销渠道

间接营销渠道是相对于直接营销渠道而言的,生产商通过分销商(经销商或代理商)和营销中间机构实现产品销售。间接渠道按其经过中间层次的多少又分为:一级渠道、二级渠道、三级渠道,如图1-1所示。间接营销渠道是产销分离的营销渠道,对生产商而言,它可以直接把产品纳入商品流通网络,大大减少了营销渠道的重复设置,既有利于提高销售效率,也有利于提高产品在目标市场上的市场份额。

按照生产商与分销商合作方式的不同,间接营销渠道又可分为经销制与代理制。

(1) 经销制

经销制是指在双方协商的基础上,生产商以较低的价格将产品卖给经销商,然后由经销商加价转卖给其他分销商或顾客,其加价部分形成经销商的经营毛利。经销制的根本特征是商品所有权发生了转移,即随着买卖行为的发生,销售风险由生产商转移给了经销商。作为风险补偿,生产商除对经销商提供较大的价格折扣或较低的出厂价以外,一般还对目标市场进行广告宣传等促销投入,以帮助经销商开发市场。

(2) 代理制

代理制是生产商通过合同等契约形式把产品销售权交给分销商,从而形成生产商与分销商之间长期稳定的代理关系。代理制作为产品营销渠道,其形式多