



十一五高职高专经贸管理类规划教材

分销渠道设计与管理

FENXIAO QUDAO SHEJI YU GUANLI



- ◆ 运用大量图文框，使全书条理清晰，易于阅读
YUNYONGDALIANGTUWENKUANG, SHIQUANSHUTIAOLI
QINGXI, YIYUYUEDU
- ◆ 运用大量案例配合理论教学
YUNYONGDALIANGANLIPETHELILUNJIAOXUE
- ◆ 强调实践操作，注重学生动手能力的培养
QIANGDIAOSHIJIANCAOZUO, ZHUZHONGXUESHENG
DONGSHOUNENGLI DEPEIYANG

主 编/ 居长志 郭湘如

副主编/ 韩轶强 吴晓鹏



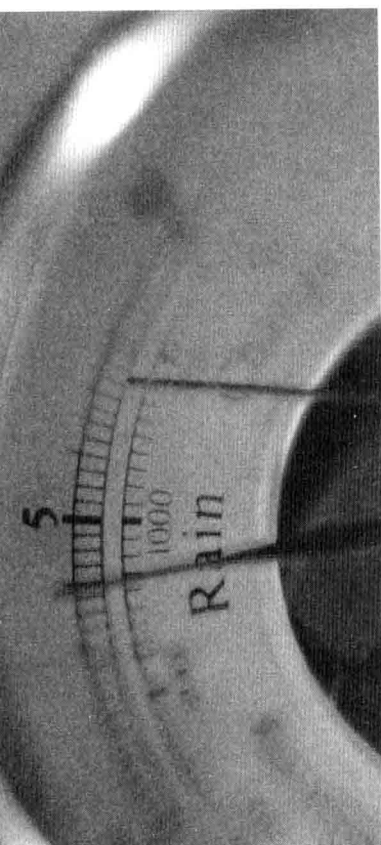
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



十一五高职高专经贸管理类规划教材

分销渠道设计与管埋

FENXIAO QUDAO SHEJI YU GUANLI



- ◆ 运用大量图文框，使全书条理清晰，易于阅读
YUNYONGDALIANGTUWENKUANG, SHIQUANSHUTIAOLI
QINGXI, YIYUYUEDU
- ◆ 运用大量案例配合理论教学
YUNYONGDALIANGANLIPETHEILUNJIAOXUE
- ◆ 强调实践操作，注重学生动手能力的培养
QIANGDIAOSHIJIANCAOZUO, ZHUZHONGXUESHENG
DONGSHOUNENGLIDEPEIYANG

主 编/ 居长志 郭湘如

副主编/ 韩轶强 吴晓鹏



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

分销渠道设计与管理/居长志, 郭湘如主编. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8569 - 8

I. 分… II. ①居… ②郭… III. 市场营销学—高等学校: 技术学校—教材 IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 064531 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 许秀江 (电话: 010 - 68319290 XXj09@163.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 崔 力

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市昌平新兴胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8569 - 8/F · 7560

印张: 11 字数: 295 千字

印次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

中国经济出版社

“十一五”高职高专经贸管理类规划教材编委会

编委会主任 黄允成 毛增余
编委会副主任 肖玉平 伏建全

编委会委员(按姓氏笔画排名)

丁 蓉	千 彦	马天有	孔德瑾	尹正年	尹宏伟	尹微微	毛增余
王 云	王 娜	王 健	王 瑶	王 瑾	王文丽	王文博	王红红
王 波	王晓红	王晓莉	王晓梅	王爱国	王雪峰	王墩田	王慧琴
王 蕾	王麟康	邓宝霞	丛 琳	付建全	冯建华	司爱丽	平建恒
田玉山	白 雪	伏建全	刘 艳	刘中爱	刘永军	刘旭光	刘来平
刘春平	刘振华	刘 海	刘媛媛	刘登辉	刘锦秀	刘增田	孙 波
孙红梅	孙利军	孙蓓蓓	许秀江	严长远	冷建飞	吴 燕	吴国华
吴 榕	张 敏	张凤山	张长学	张永文	张传玲	张西华	张建华
张海玉	张潇匀	张 慧	李 华	李 晶	李友林	李曰芹	李生龙
李立威	李 地	李秋娜	李晓华	李高伟	李联卫	李逾男	杨大蓉
杨金晖	肖玉平	邱 勳	陈 阳	陈 艳	陈 瑞	陈月波	陈丽娜
陈建斌	陈家闯	周 丽	周 峰	周文根	周树江	居长志	易思飞
苗俊美	郑 璐	郑文昭	俞 漪	姚 洁	祝兴平	胡 宁	胡希文
胡明丽	胥琳佳	赵 帆	骆正林	唐有川	徐会军	徐爱勤	耿 斌
聂相玲	袁 援	袁长明	郭 丽	郭媛媛	高 静	高中玖	崔子龙
崔玉娟	康 娜	曹泽洲	章剑林	萧燕雄	阎光伟	阎 冰	隋 兵
黄允成	彭文祥	彭知辉	景浩洁	曾一果	曾宪凤	焦晓云	程晓宇
韩千里	韩轶强	甄小虎	廖艳君	谭 蓓	谭云明	操 阳	薛辛光
霍福华	戴思卿	濮光宁					

出版说明

中国经济出版社“十一五”高职高专经贸管理类规划教材是为适应高等职业教育发展和教材建设的需要,由我们组织安徽财贸职业学院、安徽城市管理职业学院、安徽审计职业学院、北京财贸职业技术学院、北京联合大学、渤海石油职业学院、河北建材职业技术学院、河北石家庄职业技术学院、河北唐山职业技术学院、湖南大学、湖南师范大学、华北电力大学、嘉兴职业技术学院、江苏经贸职业技术学院、廊坊广播电视大学、南京师范大学、宁夏财经职业技术学院、山东东营职业学院、山东工商学院、山东经贸职业学院、山东淄博科技职业学院、山东淄博职业学院、山西财经职业学院、山西省财政税务专科学校、陕西国防工业职业技术学院、首都经贸大学、四川财经职业学院、苏州大学、苏州经贸职业技术学院、新疆财经大学、浙江工商职业技术学院、浙江金融职业技术学院、浙江经贸职业技术学院、中国传媒大学、中国人民大学、中国人民公安大学、中央财经大学、重庆财经职业学院和重庆工商职业学院等三十几所国内院校共同编写的。

本套教材立足于经贸管理类及相关专业,涵盖了专业课及专业基础课的基本教学内容,具有以下特点:

1. 紧密结合高职高专经贸管理类专业教学的实际,按照教育部对我国高职高专的教学要求,根据高职高专的教学特点进行教材品种设计,选取内容并安排授课方式。
2. 以就业为导向,以培养高技能人才为目标,注重培养学生的实践能力。
3. 将学历教育与职业资格认证考试相结合,做到了一学多能,学以致用。
4. 通用性强,在组织编写过程中注重不同学校不同专业的教学要求。
5. 本套教材编写者均是在教学一线工作多年的优秀教师,具有较高的学术水平,并具有丰富的教学研究经验。在教学设计和编写上还注重教师授课与学生学习的特点,为教师备课提供了尽可能的便利。

本套教材共有《市场营销》《市场营销原理》《市场营销策划》《市场营销实务》《市场营销综合实训》《市场调查与预测》《市场营销理论与实务》《网络营销》《消费者行为分析》《广告原理与策划》《商务谈判与沟通》《分销渠道设计与管理》《实用推销技术》《电子商务概论》《电子商务技术》《电子商务实务》《电子商务综合实训》《电子商务网站建设与维护》《电子商务与现代物流》《商务网页制作》《网络信息编辑与发布》《网络商务信息采集》《物流与信息技术》《商务英语会话》和《外贸单证与函电》等25种。随着我们教材开发工作的展开,中国经济出版社还将陆续推出更多更优秀的“十一五”高职高专规划教材。

本套教材能够顺利编撰完成与各位老师的辛勤劳动、通力合作是分不开的,在此对各位参编老师表示衷心的感谢!同时,我们也非常感谢各参编院校相关领导的大力支持!感谢在教材编写过程中,对我们的工作提供支持和帮助的各有关老师。我们也欢迎各院校师生在使用本套教材的同时多提宝贵意见,以利于教材的日臻完善。

中国经济出版社

2008年5月

目 录

第1章 解析企业分销渠道	1
1.1 商品分销与分销渠道	1
1.2 企业营销与分销渠道	3
1.3 分销渠道管理的内容	5
第2章 营销渠道的结构与功能	12
2.1 分销渠道结构	12
2.2 分销渠道职能和流程	14
2.3 分销渠道系统模式	17
第3章 商品分销传统渠道	22
3.1 零 售	22
3.2 批 发	28
3.3 经销和代理	32
第4章 商品分销新渠道	36
4.1 无店铺销售	36
4.2 连锁经营	40
4.3 特许经营	43
4.4 网上直销	47
第5章 国际分销渠道	52
5.1 国际分销渠道的概念和特征	52
5.2 国际分销渠道中的中间商	53
5.3 国际分销渠道的管理	56
第6章 制定分销渠道战略	63
6.1 分销渠道战略概述	63
6.2 制定分销渠道战略	65
6.3 分销渠道战略选择	71

第7章 分销渠道设计	78
7.1 分销渠道设计概述	78
7.2 分销渠道设计程序	80
7.3 选择最佳的分销渠道方案	87
第8章 分销商选择与市场开发	92
8.1 分销商选择的原则与程序	92
8.2 分销商选择标准	93
8.3 市场开发与分销商选择策略	97
第9章 渠道控制与冲突管理	103
9.1 渠道力	103
9.2 渠道控制	108
9.3 渠道冲突	111
第10章 渠道的管理与改进	121
10.1 渠道管理概述	121
10.2 渠道成员激励	125
10.3 渠道成员的绩效评估与审计	127
10.4 渠道改进	134
第11章 分销渠道中的信息管理	138
11.1 分销渠道信息系统概述	138
11.2 分销渠道信息系统	139
11.3 客户信息管理和客户关系管理	143
11.4 渠道信息管理技术	146
第12章 分销渠道中的物流管理	153
12.1 商品分销与物流管理	153
12.2 订单处理	157
12.3 商品运输管理	158
12.4 仓储管理	161
12.5 供应链管理与第三方物流	162

参考文献

题首语:有效的分销渠道是产品有力的“双脚”,能帮助产品“走”到消费者的身边

第1章 解析企业分销渠道

【学习目标】

- 理解商品分销的概念及其与企业经营的关系;
- 掌握分销渠道的含义;
- 理解营销组合策略与分销渠道的关系;
- 理解分销渠道系统及其应用;
- 了解目前企业分销渠道管理中存在的问题。

【导入案例】

联想集团成立于1984年,从20万元人民币的投资起家,如今已成为电脑产品领域中国市场排名第一(截止2007年已连续11年)、世界市场排名第三的世界级高科技企业。2005年5月联想还完成对IBM个人电脑事业部的收购,这也为其未来发展提供了更广阔空间。

总结联想成功的经验,其领军人物柳传志先生说:“产品是立命之本,通路是立身之本”。这句话充分说明了分销渠道在企业营销中的重要作用。

1.1 商品分销与分销渠道

随着商品生产的标准化、规模化,越来越多的企业把经营的重点放在渠道的规划和建设上,他们越来越意识到分销渠道关乎企业的生存发展。

1.1.1 商品分销

说到商品的分销渠道,就需要先了解这样一个相关的概念:商品分销。

商品分销是企业营销组合(4P)策略的重要组成部分,是产品从制造商到消费者手中所经过的一系列活动。当企业拥有适应消费者需要、定价合适的产品时,就面临实现销售的问题,除了要安排广告宣传和促销活动,最关键的就是要借助一定的组织或机构,将产品按符合消费者要求的时间、地点和方式,送达消费者手中,这其中涉及的各项工作的,我们称之为商品分销。

1.1.2 商品分销与企业经营链

商品分销也是企业经营的重要环节,一般来说,企业的经营链包括:

供:供应,指原材料、设备或商业中经营商品的取得。

产:生产,制造企业是指加工和创造的过程,流通企业则是指经营中对购进商品的整理和组合工作。

销:销售或分销,指商品销售给下一环节的生产企业、中间商、用户或最终消费者。

如果我们把供应看作是企业生产、经营活动的起点,也是企业与外部环境交互作用的输入环节,商品分销则是企业产品的出口,是企业与外部环境交互作用的输出环节。唯有通过这一环节,企业的经营过程才完整,企业的一个经营周期才最终完成,才会有下一个经营周期,才可能有一个不断发展的良性循环。

在企业的经营链中,商品分销是实现企业生产经营成果的环节,对企业经营与发展至关重要。

1.1.3 分销渠道的含义

分销渠道是商品分销的载体,其形成受多种因素的影响,对其具体定义,一直有着不同的看法:

美国著名营销学家菲利浦·科特勒认为:“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。”

肯迪夫和斯蒂尔给分销通路所下的定义是,分销通路即“当产品从生产者向最终消费者或产业用户移动时,直接或间接转移所有权所经过的途径”。

美国市场营销协会(AMA)定义委员会认为,分销通路是“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)才得以上市行销”。

以上三个定义中,美国市场营销协会(AMA)的定义比较注重渠道的构成,即参与其中的组织机构,忽略了渠道的目标即最终流向——消费者;肯迪夫和斯蒂尔的定义则侧重说明渠道的内容,即产品所有权的转移;菲利浦·科特勒的定义则从目标、内容、构成等方面对分销渠道作了较为全面的论述。

本质上看,上述定义反映的基本内容是一致的,即分销渠道是指产品从制造商手中到消费者手中所经过的由中间商联结而成的通道。分析起来,它具有以下特征:

(1)分销渠道反映某一特定产品或服务价值实现的全过程。其起点是制造商,终点是最终消费者或工业用户。

(2)分销渠道是由一系列参加商品流通过程的、相互依存的、具有一定目标的各种类型的机构结合起来的网络体系。其组织成员通常包括制造商、批发商、零售商和消费者以及一些支持分销的机构,如运输公司、独立仓库、银行和市场咨询研究机构、广告公司等。这些组织机构在分销渠道中的地位、作用各不相同,因为共同利益而合作,也会因为利益不平衡和其他原因产生矛盾和冲突,因而需要协调和管理。

(3)分销渠道的核心业务是购销。商品在分销渠道中通过一次或多次购销活动转移所有权或使用权,流向消费者或工业用户。购销次数的多少,说明了分销渠道的层次和参与者的多少,表明了分销渠道的长、短。值得一提的是代理商并未与被代理商发生购销关系,没有取得商品的所有权,仅仅是帮助被代理商销售而已。分销渠道的长短决定于比较利益的大小。

(4)分销渠道是一个多功能系统。它不仅要发挥调研、购销、融资、储运等多种职能,在适宜的地点,以适宜的价格;质量、数量提供产品和服务,满足目标市场需求,而且要通过分销渠道各个成员的共同努力,开拓市场,刺激需求,同时还要面对系统之外的竞争,自我调节与创新。

1.2 企业营销与分销渠道

1.2.1 市场营销组合策略与分销渠道

1. 市场营销组合策略

市场营销组合策略由美国营销专家麦卡锡于1960年提出,即将市场营销的核心工作概括为产品(Product)策略、价格(Price)策略、渠道(Place)策略、促销(Promotion)策略,也简称为4P策略。

也就是要做好企业的营销工作,必须生产符合消费者需要的、有竞争力的产品,控制成本并制定企业与消费者均满意的产品价格,通过一定的分销机构在适当的地点和时间销售产品,当然其中也需要配合广告宣传、人员销售、销售推广等促销活动。渠道策略是产品价值实现的重要环节,是营销成败的关键。

2. 分销策略与其他营销策略的关系

产品是企业与消费者交换的物质基础,有好的产品、才会有好的销售,产品对消费需求的适应度、对同行产品的竞争力是决定商品分销成果的基本要素;价格影响消费者的购买欲望,决定企业与消费者的价值交换和利益分配,合理的、有竞争力的价格能够起到刺激消费者购买的效果;促销是现代市场经济条件下,树立企业形象,突出产品的特点,沟通有效信息,吸引顾客购买的重要手段。这些策略都为商品分销服务。商品分销必须有这些策略的支持和配合。这些策略以商品分销为最终目标。商品分销的成果也是其他策略最终成果的体现。

实现分销是目标,其他策略是基础和手段,整个市场营销组合策略是一个有机整体,他们互相配合、相互关联、共同实现市场营销的最终成果。

3. 分销渠道管理与企业营销工作

企业营销工作体系包括市场调研、营销策划、市场开拓、商品分销、客户管理等。在整个营销工作体系中,分销渠道管理是企业营销工作的主体,企业营销工作中的市场开拓、商品分销、客户管理都由渠道管理人员和渠道来实现,而产品策略、价格策略、促销策略更多地是体现为某一时段更为集中的、少数人员参与的工作。渠道管理也是企业的大部分营销人员主要从事的工作,分销渠道管理人员是企业营销队伍的主体。

分销渠道管理是企业市场营销的关键所在,忽视渠道策略,企业将失去竞争力。如果企业的分销渠道无效,那么其他的营销活动便很难发挥作用。在整体上产品的同质性越来越强、同类产品性能上的差距日趋缩小的情况下,市场竞争除了体现在产品本身的性能、价格上外,更多地体现在渠道上,渠道的优劣直接关乎企业的成败。

1.2.2 分销渠道的重要作用

在早期的销售实践中,营销渠道策略是被当作与销售策略等同的一个概念。销售学最初的研究也以营销渠道为重点。随着企业营销环境的变化,营销渠道的设计与管理在企业销售中的地位越来越重要。这些变化包括:获取可持续的竞争优势越来越困难,中间商的权力日益强大,节约流通费用的压力、效益可持续增长的压力越来越大,互联网的应用与普及等。分销渠道在企业营销中的作用表现在以下几个方面。

1. 形成持久的竞争优势

分销渠道策略有三个重要特点:一是它的长期性,即为了建立和维持一个顺畅而高效的营销渠道系统,企业需要长期地立足与市场,保持持久的竞争优势;二是它需要通过组织机构和人来实现,既要有较大的人力资源的投入,又要有较大的财务投入的支持;三是基于企业间关系和企业间人员的互动,即为满足营销渠道系统顺畅而高效地运行要求,所有渠道参与者都需要密切配合。正因为分销渠道策略有这些特点,实践表明,关注分销渠道并进行适当的设计和管理的企业,可以创造出强大的竞争优势,而一旦获得分销渠道的竞争优势,其他企业就难以在短期内模仿。

2. 厂商协作共促发展

随着现代连锁经营的不断发展,近20年来,渠道权力正在从制造商向中间商转移。这种趋势在西方发达国家已经表现得非常明显,比如一些大型零售商(沃尔玛、家乐福、麦德龙等),已经成为分销渠道的控制者或渠道运行中的主要角色。在中国,这种趋势也已经出现,中国家电产品的分销渠道已明显体现了这一变化:综合性家电连锁企业(如国美、苏宁等)完全改变了家电销售的传统渠道。它们最显著的特征是经营规模大、资本雄厚、跨地域连锁经营、掌握着庞大的销售网络,是一个高效率、专业化的零售终端。凭借其雄厚的资本和巨大的规模,这些家电连锁企业以承担市场风险的方式(如一次性买断一定批量的产品)获得生产企业最大限度的让利,这使它们在零售价格上具有明显的优势。它们的出现,不仅仅意味着家电营销渠道的格局要重新构造,更意味着市场的主控权已由厂家转移到商家手中。

零售商越来越把自己看成是消费者的采购代理人,而非制造商的销售代理人,它们以低毛利、低价格的方式经营,在与制造商打交道时,讨价还价的力量越来越大。这一趋势要求制造商必须认真地考虑分销渠道策略,与中间商既合作又竞争,以求达到双赢的局面。当紧密的厂商关系形成时,大型零售商对制造商的支持作用将是巨大的。

3. 节约流通过费用

有效的分销渠道管理可为企业节约大量的产品流通费用。企业在削减制造成本和内部营运成本方面已经花费了大量的精力,如组织重组并购、流程再造和组织扁平化等,都是为了削减成本。不过,企业在节约制造成本和内部营运成本方面成果越是显著,就说明在这些方面进一步节约成本与费用的潜力越来越小。另一方面,随着市场竞争越来越激烈,分销渠道费用越来越大,美国企业每年的促销费用大约是1000亿美元,其中2/3被用于分销渠道的促销活动中。这些使得企业越来越重视在流通过费用方面的降低和挖潜,企业也比过去需要更加专注于营销渠道设计和管理,可以说,在节约费用提高效益方面,渠道管理具有更大的潜力。

4. 网络渠道推动分销变革

技术进步对分销渠道结构的演变与管理行为的变化都有着重要影响。互联网的应用与普及,是20世纪末21世纪初最重要的一项技术进步。它通过信息网络将全世界联结在一起。通过便捷高效的网络分销渠道,为产品和服务的生产商连接了数以千万计的全球顾客,而顾客只要在他们的计算机键盘上敲几下,就能进行购买活动。这些网络分销渠道在有些领域已越来越受到顾客的欢迎和采用,其发展潜力巨大。

互联网的应用与普及为企业(不论是生产制造商还是中间商)构建分销渠道提供了一个新的平台。这不仅影响分销渠道的构成结构,也会影响分销渠道的权力结构和管理方式,也为企业的产品销售提供了更广阔的市场,为消费者提供了更全面的产品信息和便利的全新消费方式。

1.3 分销渠道管理的内容

1.3.1 分销渠道管理的内涵与意义

1. 分销渠道管理的内涵

管理是指协调与整合人们的工作活动,通过合作,有效与高效率地完成工作任务。管理的基本职能包括计划、组织、领导和控制四项。分销渠道管理是指通过计划、组织、激励、控制等环节来协调与整合营销渠道中所有参与者的工作活动,与他们合作,有效和高效率地完成分销任务。

2. 分销渠道管理的意义

渠道管理是必要的。中间商成为制造商的渠道成员的仪式与合约本身,只能代表这些中间商是制造商的产品的合法经销商,却不能保证渠道成员能有效地履行分销任务,尤其不能保证渠道成员之间应有的合作,有效地完成制造商的分销任务。一方面,很少有渠道成员意识到自己是渠道中的一份子而主动寻求与供应商和其他分销成员的合作;另一方面,对于大多数制造商来讲,其分销渠道中有若干级分销成员,每级又有若干个分销成员,由于各分销成员的经营目标和利益可能并不完全一致,因此,为确保渠道成员间的合作,制造商的渠道管理行为是必不可少的。

渠道管理的决策和执行更为重要。渠道管理的决策对企业既有的渠道结构、行业渠道作出选择决策以相互利用。恰当有效的管理决策可以维护已有的渠道结构并保持与现有渠道成员的良好关系,不当的、失效的渠道管理决策可能会导致现有渠道成员的流失及现有渠道结构的变换。例如,为确保渠道成员合作而采用的价格刺激(渠道管理决策)如果失败,就可能导致重新考虑变换渠道成员,从而影响渠道设计的决策。

渠道管理的好坏还影响销售的其他3Ps(产品、价格和促销)。建立在有效的渠道管理基础上的稳定、高效的销售网络可以影响产品生命周期的发展变化。在产品的导入期,通畅的渠道网络方便新产品的顺利铺货与面市,可促进产品的成长;在产品的成熟和衰退期,牢固的渠道网络关系可以延长产品的成熟期,延缓产品的衰退期。

分销渠道网络也是企业推广产品的促销阵地之一。POP(point of purchase)广告是设立在销售终端现场的广告。众所周知,POP广告会使许多购买者产生瞬时的欲望或冲动,对购买产品的决策有着重要的影响。良好的渠道销售终端管理无疑可以增强现场广告的效果和影响。

分销渠道网络还可以通过及时了解顾客对产品价格反馈信息,为产品定价和价格调整提供重要依据。

1.3.2 分销渠道管理的特点

分销渠道管理是管理在分销渠道领域中的体现。但由于分销渠道管理对象往往并非都是企业内部,相反更多的是外部企业,即渠道中的其他成员,所以分销渠道管理比组织内部管理要复杂得多、也困难得多。分销渠道管理对象的独特性,决定了渠道管理有着不同于其他管理的特点。

(1) 分销渠道管理属于跨组织管理。渠道管理虽然也涉及本企业的员工或部门,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) 分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,如他们有共同的终端客户,他们都要使渠道的运行更有效率和更有成效,他们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,如他们企业各自的销售目标、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,渠道管理的首要任务,就是要将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与重要性。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。

(3) 分销渠道管理职能上,也有自身的特点。比如计划,不仅仅要考虑本企业做什么、怎样做,还要考虑渠道中其他成员做什么、怎样做;组织选择,更多地意味着选择分销机构而不是人员;领导和控制,更多地意味着影响而不是命令与指挥。

(4) 分销渠道管理方式较少地依靠制度或权力,较多地依靠合同、契约或一些规范。当然,利益是协调各方面的主要力量。分销渠道从本质上讲就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、不同成员之间的利益关系,减少冲突,提高各环节的积极性,就成为渠道管理成败的关键。

以上特点决定了,分销渠道管理比一般意义上的企业内部管理充满着更多的变数和不确定性,因而更为复杂与困难。本书所述的分销渠道管理是站在制造商的角度研究的。

1.3.3 分销渠道管理的内容

分销渠道管理的基本内容包括两个方面:渠道规划和渠道实施。渠道规划和实施以企业的总体战略和营销战略为前提,渠道规划的渠道目标要围绕着怎样才能实现企业的总体目标和营销目标来制定,渠道实施要体现企业的战略远景。

1. 渠道规划

渠道规划包括两方面内容。一是渠道战略的选择,它指企业针对产品特征、顾客购买行为特征和企业资源情况,选择分销渠道的模式,例如是直接渠道模式还是间接渠道模式,渠道的长度结构、宽度结构、系统结构等。还包括渠道成员的选择,如中间商类型的选择、数量的选择等。二是渠道设计,渠道设计首先要进行渠道的调查和分析,研究企业所服务的细分市场的类型,以及细分市场上顾客的购买行为的特征和顾客对渠道服务的要求;其次,研究渠道供应方的情况,包括不同渠道成员的工作效率、渠道成员的利益分配标准;最后,确定渠道成员和最佳的渠道结构,研究渠道成员怎样才能以最佳效率为顾客提供其所需要的渠道服务水平。

2. 渠道实施

渠道实施包括四个方面的内容。一是渠道建设和管理。包括渠道成员的招募、渠道激励措施的制定和实施、渠道成员的绩效评估等内容。二是渠道权力与控制。渠道管理是跨组织管理,就整个渠道系统而言,渠道管理主体是渠道领袖,渠道领袖也许是制造商,或者是分销商,渠道领袖具有更多的权力。就制造商或服务的提供者而言,在渠道规划实施过程中,要识别渠道权力的来源,做好权力的平衡和控制工作。三是渠道成员的冲突的协调和合作。由于渠道成员是不同的利益主体,常常会因为目标不相容、信息不畅通、沟通不及时等原因而产生冲突。渠道实施过程中,要认识渠道成员的冲突,并且要对冲突进行很好地协调,使渠道成员合作,完成渠道工作,实现渠

道目标。四是渠道中的物流和信息流的管理。渠道的任务是进行商品的销售,实体商品及相关信息的高效流通也是渠道实施中需要管理的内容。

1.3.4 当前企业分销渠道管理中存在的问题与对策

分销渠道关系到企业经营成果的实现,分销渠道管理是整个企业营销工作的主体,同时也是我国企业营销工作的难点。

1. 渠道规划:积重难返

谈渠道,就不得不谈渠道规划。但就市场表现来讲,渠道规划问题明显受到了一定的轻视或者说是忽视,以致众多问题都集中在了本不正源不清的渠道规划环节,渠道运营中的许多毛病都能从中找到祸根。

(1)观念仍停留在企业本位、产品本位中。在进行渠道规划的时候,许多企业都将平常挂在嘴边的“围绕消费者转”的信条抛在了一边,仍习惯性地从经销商、中间商、终端商下推到消费者,以致其中出现了许多到达消费者、服务消费者的意识与能力本身存在问题的质差商家,实用性不足。最终,产品与服务的目标消费者到达率出现例外,于是不得不对渠道作出重大调整,或极大地追加自身投入。一个相对普遍的表现细节就是:重点客户局限在大经销商、大中间商、大终端商层面,而发生大量、高频率甚至是较高利润贡献率的普通终端网点被重视度不够,难以位列重点客户的名单之列。最后出现如下问题:一方面普通终端之重要客户的铺货上架、服务得不到及时的供应与满足,甚至出现断货,而另一方面却被一些质差终端撤货与驱逐。

(2)对渠道的投入产出比事先测算较少,或者是犯了缺乏前瞻性的短视毛病,最后不是导致渠道成本不堪重负,就是舍大求小或因小失大。如有些企业面对某些连锁超市的高门槛,已经有转向其他渠道成员求其次的动作。这似乎说明了一些企业为弱化渠道过于集中的风险,重视起了对中小终端的精耕细作,但它们又陷入了另一些“陷阱”:这些成员的门槛低,却并不意味着它的利润产出比高、风险小;同时这些中间商的抗风险能力、顾客量及销售量、诚信、追加投入等因素也在不断发生变化和产生新的影响。

(3)渠道扁平化规划是个长期的主题,但扁平要符合产品特性,要与自身服务能力、管理能力、直接承受渠道投入风险的能力及其营销资源可用度相适应。否则,目前一些企业渠道扁平化进程中的问题就难免不会进一步蔓延:由于以前渠道管理的层级特征相对明显,而如今却因渠道层级管理淡化,难免滋生出散、乱和力有未逮的管理问题;即使管理能力凑合了,渠道服务及维系能力,高涨的渠道直接投入成本对自己也形成了严峻考验。

(4)在不同的竞争状况、不同的产品生命周期、不同产品品类的推出期、不同的企业发展期、不同的消费时段、不同的商业资本发展阶段,渠道问题的不同,固有渠道的存在环境就可能发生动态变化,这对渠道开发及调整进度提出了要求。但在实际上,由于认识及短期利益掣肘问题,许多企业的渠道往往是调整滞后、问题频出。比如,在产品上市初期,自身人财物等资源有限,就可以充分利用产品利润较高的特点,相对充分地调动更多层级的渠道成员来适应产品上市;如果产品价格体系趋于脆弱,而自己又没有新产品推出,这时候就要有意识地压缩渠道层级,以削减渠道运营成本确保渠道体系及自身的利润。

2. 渠道管控:老大难

渠道的管控一直都是渠道运营中的老大难问题。如果按不同管控手段将之做一定程度细分的话,可大致分为考评、激励与监管三个层面。

(1)渠道考评缺乏科学的体系和依据。从最开始的经销商选择到后续的经销商的考评、监管,缺乏规范化的运作,一个直接表现就是多按浮于表面的信息、业绩和经验办事,缺乏实战科学的工具。这是一个由来已久的问题,结果通常出现的情况是:考评结果与背后事实不符,对渠道成员的取舍、奖惩、渠道政策的调整、渠道问题及销售队伍的规整等等缺乏指导性。

(2)渠道激励的措施单一和效果弱化。由于商家习惯性地激励支持嵌入价格,由于行业激励措施竞争的恶化,由于激励措施的执行过程缺乏控制,而受到极大的弱化,与此同时,在一些企业较为普遍地出现了通路促销压倒消费者促销、通路支持压倒消费者拉力培育的投入的情况。这又在一定程度上造成了过度营销问题的繁衍。

(3)渠道监管失控。主要的表现有如下这么几点:①对许多中小制造商而言,渠道体系的监管就像自己企业内部的管理一样,充满了许多人为的成分,变动及不稳定因素极多。如:渠道体系多是销售人员个人的体系,难以上升为企业可控制的整体。在这种情况下,某些渠道环节不是人走茶凉,就是政策支持因为个别人为因素差异过大,给整个市场体系的稳定和可持续发展,带来了危害。②不是重结果轻过程,就是因为对过程缺乏足够的监控,造成了渠道政令的执行难、执行差的问题。结果由过程而来,细节与成败相连。这直接造成的后果是:有限的促销、宣传支持被渠道成员或销售人员鲸吞;低价倾销冲货上量等等。③由于自身市场拉力资源的储备与市场的实际需要相比存在较大的缺口;由于给渠道成员的承诺与兑现不匹配……许多制造商的产品都会在渠道的某个环节发生堵塞,最后向渠道链下游延伸的可选途径、可达半径越来越受到限制,商家日趋不按分销要求承担职责,更别说管控。在此种情况下,中小制造商们和商家的合作极不稳定、变动大,更鲜有能结成所谓的战略合作伙伴关系的。最后的结果通常都是市场越做越滥、越做越难。④与上面情况相比,中小制造商们因为自身品牌地位及营销资源的相对有限,渠道向心力的相对薄弱,在处理渠道关系时常有力不从心之感,以致在对经销商的更换等方面能腾挪就腾挪。而当断不断的通常结果是“其必自乱”,这进一步造成制造商的被动和渠道管理疾病的沉痾。

3. 如何解决:把准脉搏早动刀

如何做好渠道规划和管控。渠道管理工作需要在以下方面展开:

(1)对中间商动刀。由于渠道扁平化和超级终端等现代意义的大型分销商的兴起,传统中间商的作用逐渐受到了淡化,并处于一个越来越明显的变革期。其中职能变革特征表现得非常明显。对众多的中小制造商而言,如果不能紧跟渠道变革趋势的脉搏,分化、调整传统中间商及自身销售机构的职能与权限,企业的市场将难免随着逐渐萎缩的中间商环节一起萎缩。

(2)多元化的精耕细作。在许多制造商的眼里,对渠道的精耕细作,就是对商家潜能的激发、对销售区域及终端网点空白点、销售潜力的挖掘等等。但实际操作过程中,许多环节都存在精耕不精、细作不细的问题。如对重点客户的认识还仅局限在跟自己最接近的经销商、直供商层面,而在中小普通终端缺乏对重点客户的定级授信和区别性对待;抱着“对手搞终端拦截,自己不搞好像会吃亏”的思想进行终端拦截,而忽视了进行终端拦截的盈亏和投入产出分析,甚至是连自己到底应该在什么样的地方开展终端拦截都没搞清楚。除了以上问题之外,一个企业较为安全的渠道组合通常都是多种渠道模式共存的复合型渠道,如存在主力渠道、潜力渠道、辅助渠道的区分。因此,欲弱化单一渠道风险,针对不同销售贡献和不同发展潜力发展多元化渠道,甚至开发独特销售渠道都是非常必要的。但同时,这也对精耕细作中的营销资源的分配、每阶段渠道重点的取舍提出了挑战。

(3)关注过程与细节。以业绩为依据来晋升和奖励营销人员,其中的许多销售冠军都成不了

一个称职的管理人员;以销售量、进货额来为渠道成员提供扣点返利,其中的众多商家都在为拿到返利而使用扰乱市场的手段……所有的这些都在说明,目前的许多企业一直都在贯彻结果导向,都在为自己的结果导向付出重大代价。显然,应将制造商们从结果导向的惯性之路上,转轨到关注过程与细节之道,因对过程与细节管理的技巧积累不够,组织架构与管理职能转变的难度大,显然存在相当大的困难。但如此转变势在必行。

【要点小结】

1. 商品分销是指借助一定的组织或机构,将产品按符合消费者要求的时间、地点和方式,送达消费者手中所涉及的一系列活动。商品分销是实现企业生产经营成果的重要环节,对企业经营与发展至关重要。

2. 分销渠道是指产品从制造商手中到消费者手中所经过的由中间商联结而成的通道。分销渠道起点是制造商,终点是最终消费者或工业用户;分销渠道是由一系列机构结合起来的网络体系;分销渠道的核心业务是购销;分销渠道是一个多功能系统。

3. 市场营销组合策略是一个有机整体,他们互相配合、相互关联、共同实现市场营销的最终成果。而分销渠道是企业营销的关键所在,忽视渠道管理,企业将失去竞争力,其他的营销活动便很难发挥作用。在整体上产品的同质性越来越强、同类产品性能上的差距日趋缩小的情况下,市场竞争除了体现在产品本身的性能、价格上外,更多地体现在渠道上,渠道的优劣直接关乎企业的成败。

4. 分销渠道管理是指通过计划、组织、激励、控制等环节来协调与整合营销渠道中所有参与者的工作活动,与他们合作,有效和高效率地完成分销任务。分销渠道管理的基本内容包括两个方面:渠道规划和渠道实施。

5. 分销渠道管理是整个企业营销工作的主体,同时也是我国企业营销工作的难点。这表现在渠道规划:积重难返、渠道管控等方面。加强企业的渠道管理需要:准确分析渠道现状的基础上,加大对中间商的调整力度、实施多元化的精耕细作、更关注渠道管理的过程与细节。

【案例讨论】

康师傅:渠道制胜



康师傅在中国大陆的业务主要有几大板块:以方便面产品为主业的顶益、以水、饮料产品为主的顶津和以饼干类产品为主的顶园,此外,还有德克士炸鸡和百脑汇电脑等,在中国的食品饮料界堪称一艘航空母舰。几年来,康师傅方便面产品销量一直遥遥领先于同类产品,一度成为方便面的代名词;冰红茶、冰绿茶也牢牢占据着茶饮料第一品牌,以“3+2”夹心饼干为主打的糕饼类产品则保持着第二名的市场占有率。为何康师傅能在十几年间取得这么不俗的业绩?

探究康师傅在中国市场取得的成功有多方面原因,比如市场定位准确明晰、大手笔的广告策划、产品领先策略、星星般密布的渠道……等等。最受营销界人士关注的是其庞大而规范的销售渠道网络,运作管理一直堪称典范,康师傅的遍布城乡的密集网点有效保证了其产品良好的市场占有率。

更重要的是,康师傅营销网点不仅数量大,而且网点的质量比较高。在近几年发生的一系列

经典的市场战役中,比如康师傅在广州成功阻击娃哈哈,康师傅击溃旭日升占据茶饮料老大的宝座,加之每日C强势攻击统一鲜橙多,康师傅雪米饼大战旺旺等,其强大的渠道力量无不发挥了重要的作用。

渠道属于营销学4P中的重要范畴,是产品通往消费者的途径,但也是营销4P中最难掌控、最容易产生变数的一个环节,中国企业普遍面临着渠道混乱、网点忠诚度不高的问题。

而康师傅是如何开发并维系管理这些网点的良性运作的?

通常,康师傅的渠道主要分为两种:直营和经销。一方面通过办事处、营业所等直接将产品铺向终端,部分地区则通过中间经销商发展终端网点。其业务人员也因此分为两种:直营业代表和经销业代表。直营业代表又分工很细,有的专门负责商场、超市、量贩店等大卖场,有的则专门负责众多零售店的管理;经销业代表则主要负责经销商的开发管理和维护。合理的组织结构、严密的分工保证了康师傅每个网点都有专人专职来管理,运行起来有条不紊,即使人员更替也能保证很快地接轨。每名渠道管理人员不仅肩负开发新网点的任务,还要负责既有网点的维护和提升。以管理零售店的业务人员为例,每名业务人员每天走访的网点数量起码都在30个以上,笔者曾随顶津的业务人员一起去拜访过其网点,该业务员的包里总是随身带着两件宝贝:一块抹布,一扎海报。每当见到有些网点的康师傅或其他产品上有些灰尘,就会用抹布细心地擦去,并且把陈列不整齐的产品认真码放整齐,这些细节行为往往很能让零售店老板感动,进一步拉近了与零售商的距离,所以很多零售老板看到康师傅业务人员都很热情地表示欢迎。拉近感情后,业务人员要争取更多的条件就很有利了,比如发现零售网点的空档处,就会不失时机地推荐贴上康师傅的产品宣传海报,既漂亮又是好广告;或者调整陈列位置将康师傅产品陈列在店面最显眼的位置。这时候,零售店老板通常都会很乐意接受。还有,零售店只要经营康师傅产品,康师傅都可以免费提供漂亮的门头喷绘,当然,前提是门头上印有康师傅的广告,这既收拢了零售商的心又是免费的好广告。

在中间经销商管理这一块,康师傅一方面非常严格,在价格控制、窜货等事情处理方面毫不手软,另一方面康师傅又大力扶持经销商成长,让经销商把康师傅当作一种主要事业来经营。康师傅通常把经销商当作物流环节中的中间仓储中心,除有效利用经销商自有网点以外,康师傅业务人员会经常性地帮助经销商开发新网点并维护老的网点。笔者和康师傅顶园在东莞的一位业务代表去拜访其经销商的网点,仅仅一上午的时间,他就贴出去了二十三张海报,并给经销商带回了十几张订单超过两万元的货,然后叫经销商直接按订单地点送货过去。公司如此操作扶持,经销商当然很开心。每当经销商遇到销售不畅通的时候,公司又会想办法帮其进行渠道疏通,协助投放广告、策划促销活动等,这一切,又会由其专业的企划部门来完成。这样一来,经销商的经销积极性肯定比较大。

康师傅对渠道网点的促销力度很大,超市等大卖场会经常争取采用大面积堆头陈列,并尽可能张贴、悬挂更多的产品海报,烘托现场气氛,同时往往也会回馈给超市更多的利益,而且还会定期组织大型特卖活动、免费试吃等来促进卖场销量,维系大卖场对经销康师傅产品的信心。比如东莞家乐福就曾因为康师傅顶园公司促销半天就整整卖空了三个大货架的雪米饼以至断货而惊动了该店店长,责成采购经理赶紧大量补货。而针对零售店这一块,顶津公司则经常会采用比如冬天赠送电饭堡,放入热水加热饮料,夏天赠送小冰柜储存饮料等方法,当然,这些赠送是以完成一定任务为前提的。针对中间经销商则经常会赠送各类促销品,完成进货额度进行奖励、完成一定铺货率奖励等方法刺激经销商全力投入,经销更多的货品。时间一久,这些渠道网点销售康师