

分销渠道管理学

雷培莉 李五四 孟繁荣 编著

经济管理出版社

分 销 渠 道 管 理 学

雷培莉 李五四 孟繁荣 编著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑: 骆 珊

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 平 实

图书在版编目(CIP)数据

分销渠道管理学 / 雷培莉, 李五四, 孟繁荣编著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-719-9

I. 分… II. ①雷…②李…③孟… III. 商品流通渠道-销售管理 IV. F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 064435 号

分销渠道管理学

雷培莉 李五四 孟繁荣 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京地质印刷厂

850mm×1168mm/32

11.5 印张 285 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-80162-719-9/F·639

定价: 24.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010)68022974

目 录

上篇

分销渠道基本原理与结构

第一章 分销渠道管理的基本原理.....	3
第一节 分销渠道的概念、特点及意义	3
第二节 分销渠道存在的基本经济学原理.....	9
第三节 分销渠道的流程与功能	13
案例 1 可口可乐的卖场促销策略	20
案例 2 IBM 进行 PC 渠道世纪盘整	21
第二章 分销渠道的结构	25
第一节 分销渠道的层次	25
第二节 在某一既定层次上的宽度结构	31
第三节 分销渠道的系统结构的发展	34
第四节 构建分销渠道的竞争优势	37
案例 1 IBM 公司的 PC 机分销网络	43
案例 2 “亚马逊模式”生机无限	45

中篇

分销渠道组织

第三章 批发商	51
第一节 批发商的概念与作用	51
第二节 批发商的类型	55
第三节 我国批发商的变迁和发展	60
案例 1 农产品批发初尝电子商务	70
案例 2 ST 郑百文:跌入深渊	73
第四章 零售商	76
第一节 零售的定义与分类	76
第二节 选择零售定位策略	82
第三节 零售经营战略发展趋势	87
案例 1 连锁巨头沃尔玛	93
案例 2 美国零售商业营销管理的新特点	99
第五章 无店铺零售	105
第一节 直接推销	106
第二节 直复营销	122
第三节 网络渠道	131
案例 1 Nextcard 公司	139
案例 2 联邦快递公司“就是要让网络成为经营业务的 最佳方式”	140
第六章 特许经营	142
第一节 特许经营概述	143
第二节 特许经营合同	146

第三节 关于特许经营系统中包括公司自有门店的分析	150
第四节 特许者和被特许者的期望分析	151
案 例 美国杰菲润滑油换油服务公司的特许经营	155
第七章 国际市场分销渠道	159
第一节 进入国际市场的决策	159
第二节 国际渠道的进入方式	161
第三节 国际渠道的模式及合作伙伴的选择	166
第四节 分销渠道设计模型及应用	170
案 例 中国惠普的经营模式	175

下 篇

分销渠道设计、实施、控制与绩效评估

第八章 分销渠道设计	189
第一节 确定分销目标	190
第二节 选择渠道的结构及对中间商组织类型要求	200
第三节 选择分销渠道	206
案例 1 渠道进展还是渠道混乱	213
案例 2 室内跑步机怎样卖	215
第九章 渠道权力的获得、运用和保持	217
第一节 权力的一般分析	217
第二节 如何测量依赖性	219
第三节 渠道权力的来源	221
第四节 权力的平衡与非平衡	227
案例 1 七家大商场联合拒售长虹彩电	230
案例 2 家乐福触怒供货商	231

第十章 分销渠道的冲突与联合	234
第一节 渠道的冲突及其类型.....	234
第二节 分销渠道冲突管理策略.....	240
第三节 窜货及防范.....	243
第四节 伙伴营销.....	259
案 例 经销商恶性竞争解决之道.....	266
第十一章 物流管理	272
第一节 物流管理的含义、重要性及任务	272
第二节 用户服务标准.....	276
第三节 运输决策.....	277
第四节 仓储决策.....	291
第五节 存货管理与控制.....	307
案 例 医药批发站突围求生.....	319
第十二章 中间商的选择、分销渠道的控制与绩效评估	323
第一节 选择中间商.....	323
第二节 分销渠道的控制.....	337
第三节 分销渠道的状态与绩效评估.....	345
案例 1 爱普生公司为其产品建立分销队伍	349
案例 2 和大型零售商打交道	350
参考资料	356

上 篇

分销渠道基本原理与结构

第一章 分销渠道管理的基本原理

消费者和用户可以通过分销渠道网络购买到形形色色的产品和服务，在这复杂的分销渠道网络中可能包括了许多许多的机构，如生产商、批发商、零售商、其他代理机构等，以便使商品和服务在适当的地点和适当的时间以适当的价格到达广大消费者和用户手中，满足市场的需要，实现企业的市场营销目标。本章主要介绍分销渠道的概念、分销渠道的功能、分销渠道结构的形成以及分销渠道的管理、渠道内部关系和动态竞争。

第一节 分销渠道的概念、特点及意义

一、商品分销

正式提出营销组合作为工具的是美国西北大学教授理查德·克萊維特，他把营销要素分为产品、价格、促销、渠道。他的学生、密歇根大学教授麦卡锡在西北大学学习营销学的时候，于1960年把其老师的营销组合改变成更加有助记忆的简便方法，即“4Ps”。麦卡锡的著名“4P”组合，就是产品（Product）、价格（Price）、通路（Place）、促销（Promotion），由此可以看出商品分销是企业市场营销组合策略的一个重要组成部分。当企业生产的产品能满足目标市场需求，并且价格适中，那么企业除了通

通过各种手段和措施使产品广为人知外，还必须借助某些组织和机构，以适当的方式和手段，将产品在适当的时间和地点准确地送达顾客手中。所以，在产品从制造商到消费者的传递过程中所涉及的一系列活动，就是商品分销。

二、分销渠道

（一）市场营销渠道与分销渠道

渠道是分销活动的载体。喝可口可乐，不必到美国去买，附近便利店就能买到；想买“长虹”电视机，也不用到四川去，附近商场或专卖店就有；想乘飞机旅行，打个电话飞机票就送到了你的手中。所以，这些便利店、商场或专卖店、电话订购等都属于渠道。在市场营销理论中，有两个与渠道有关的术语，即市场营销渠道和分销渠道。

所谓市场营销渠道，是指配合起来生产、分销和消费某一生产者的产品和服务的所有企业和个人。也就是说，市场营销渠道成员包括某种产品供产销过程中所有有关企业和个人，如供应商、生产者、经销商、代理商、批发商、零售商、辅助商以及最终消费者或用户等。其中，辅助商包括两种类型，一是功能型的特殊渠道成员，如运输业、仓储业、装配企业和提供促销支持的企业；另一种是支持型的特殊渠道成员，包括金融业、信息业、广告业、保险业和咨询与调研业等。

所谓分销渠道，是指某种产品和服务在从生产者向消费者转移过程中，取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人（科特勒定义）。因此，分销渠道成员包括经销商（因为他们取得所有权，包括批发商、零售商、批零兼营商等）和代理商、后勤管理组织（因为他们帮助转移所有权）等，此外，还包括处于渠道起点和终点的生产者和最终消费者或用户，但是，不包括供应商、辅助商。

由于顾客需求随着商品的不同、时间的不同、地点的不同是经常发生变化的,所以分销渠道也要随着顾客需求的变化而发生改变。比如:IBM公司在20世纪80年代依靠它的推销人员将它的PC个人电脑卖给商业用户,因为那个时代PC机很贵,普通消费者没有购买能力。后来,随着计算机成本的下降,伴随着销售价格的迅速下降,出现了大量的代理商、批发商和零售商以满足普通家庭的需求。而于1984年成立的DELL计算机公司又进行了分销渠道的创新,通过直销来满足消费者的个性化需求,开始是通过电话接受订单,现在更多的是通过互联网来接受顾客的订单。

(二) 分销渠道的特点

(1) 每一条分销渠道的起点都是制造商,终点都是消费者或用户。制造商制造产品或提供劳务,成为分销渠道的起点,制造商可分为两种类型:一是单纯型的制造商。这些企业只负责生产活动,而商品流通的有关组织、销售则由专职流通企业负责,这种类型的企业大多数为中小型生产企业,专业化程度较高,产品也较单一,且品种、性能、用途较为单一。二是复合型制造商。这种类型的企业不仅仅从事生产活动,而且在很大的程度上参与商品流通。例如,制造商组建自己的经销机构,零配件供应体系等。这种类型的制造商往往具有资本规模大、产品具有垄断地位、产品技术含量和售后服务要求高等特点。用户和消费者是渠道中运行的终点和接受者,可看作是网络的边界,是分销渠道不可分割的组成部分。这里我们所说的消费者和用户包括消费者个人,还包括一些机构消费者,如医院、学校、政府、企业等。而消费者和用户的需求偏好、地理分布、收入水平等,都会对分销网络的稳定运行造成较大的影响。

(2) 分销渠道是由参加商品流通过程的各种类型的机构和个人组成的(如制造商、农民等生产者,各种类型的批发商、零售

商以及其他卖主和买主等)。通过这种机构网,商品才能上市行销,从生产者流向消费者和用户。正因为这样,有些市场学专家说:“从生产者的立场看,这种用来达到市场的机构网,就是分销渠道。”这些各种类型的机构和个人因共同利益而合作,结成共生伙伴关系,但同时也会因为不同的利益和其他原因产生矛盾和冲突,需要协调和管理。

(3) 在商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程中,最少要转移商品所有权一次。例如制造商将其产品直接销售给最终消费者或用户,而不经任何中间商(制造商→消费者),这时分销渠道最短。但在一般情况下,制造商要通过一系列中间商将其产品转卖商品所有权几次。例如,制造商→批发商→零售商→消费者,这是直接转移商品所有权;制造商→代理商→批发商→消费者,制造商通过代理商转卖,这是间接转移商品所有权。因为代理商对商品没有所有权,只是代客户买卖,把商品所有权从制造商手中转移到其他中间商手中。

(4) 分销渠道不仅要通过在适当的地点、以适当的质量、数量和价格供应产品和服务以满足需求,还要通过渠道成员的促销活动来刺激需求。分销渠道是通过产生形式效用,所有权效用和时间、地点效用,为最终消费者创造价值的网络系统。

(三) 分销渠道的意义

分销渠道在企业市场营销过程中的意义主要体现在以下几个方面:

1. 疏通生产者和终端用户之间的阻碍

(1) 疏通生产者和终端用户在空间上的阻碍。生产地和消费地一般都不在同一个地方,不可能让客户从消费地跑到生产地去购买东西,这样不方便,费时、费力、费钱。通过分销,将产品运送到消费者愿意并且方便购买的地方,只有这样才能体现出分销渠道的价值。

(2) 疏通生产者和终端用户在时间上的阻碍。一般来说,生产和消费之间存在着时间差,通过分销,将制造商生产的产品储存起来,待消费者需要时以满足其需要。这时分销渠道起到了“蓄水池”的功效。

(3) 通过分销渠道环节,实现产品所有权的转移和让渡。厂家虽然是产品所有权的拥有者,但生产这些产品却并非供自己消费,消费者需要这些产品,却不拥有所有权。只有通过渠道环节,进行若干次交易,实现产品所有权的转移和让渡,才能解决这种矛盾。

(4) 通过分销渠道,达到生产者和消费者之间的信息沟通。一般来说,由于产品种类的丰富多彩和消费者的需求的多样,生产者不可能完全知晓消费者的需求、购买规律、购买习惯、购买力等信息,而消费者可能因为地域的阻隔、商品知识的匮乏无法作出有效的判断,这需要中间商在两者之间进行沟通,传递信息,所以中间商在此起到了信息传递的“桥梁”的作用。

2. 利用分销渠道可以提高交易效率,降低交易成本

如果生产者直接向需求者销售产品的话,要同时与众多居住相当分散、需求千差万别的消费者打交道。这无论从时间、人力成本上来说,还是以企业自身的实力,都是不可思议的事。如果有批发商、代理商、零售商和其他中介机构参与的话,情形可就大不一样了。厂家可能只需要同几个经销商、代理商进行交易,就可直接将产品分销到广袤的市场区域。所以,厂家借助中间商进行销售,可以大大减少交易频率,提高交易效率,降低交易成本。

3. 通过分销,使产品接近终端用户

世界日化和洗涤行业的巨头——宝洁公司的销售培训手册中有这样一句格言:“世界上最好的产品,即使有最好的广告支持,除非消费者能够在销售点买到它们,否则,简直就销不出去。”

这对渠道的延伸功能作出了最佳注解。所以，只有让消费者看得到、买得到，产品销量才会上去。而提高终端布点的密度及强化终端促销力度，得靠零售商的努力。

4. 通过分销，充分发挥渠道成员间的协同作用，共享渠道资源，大大节省交易成本

发挥渠道成员间的协同作用包括分摊广告成本、共享信息、确定合理的库存量、合用定货系统、使用物流基础设施、共同采购、配送、内部融资。通过渠道成员的合理分工，大大提高了商品分销速度，拓展了销售空间，覆盖面也越来越广。

5. 规避市场风险

很多厂家看到中间商分走了自己的一部分利润，就很难受，但与中间商结成伙伴关系，也是分担风险的一种方式，包括：市场开拓风险、仓储风险、运输风险、资金风险等。

6. 分销渠道是企业的无形资产

一提起“资产”，很多企业老总就如数家珍般地诉说他有多少固定资产、资金、土地、厂房等，要不就拿出不知从哪儿搞来的“品牌评估报告”，炫耀自己的品牌值多少钱，但惟独没有评估一下自己的销售渠道值多少钱。国人不把自己辛辛苦苦建立起来的渠道当回事，跨国公司却视之若宝，它们通过兼并、合资的方式，享用国内一些名牌企业已有的分销网络，很轻松地就将自己的产品打入了国内，这在日用化工行业尤为多见。

（四）分销渠道管理

分销渠道管理的对象是渠道成员，渠道管理的核心围绕着渠道成员而展开。渠道管理有狭义和广义的定义。狭义的渠道管理就是对渠道成员进行控制，广义的渠道管理是指对渠道成员选择、进行渠道设计、建立渠道网络、控制渠道成员等一系列过程。在以后的几章中，我们将从广义渠道管理的涵义来进行分析和讨论。

第二节 分销渠道存在的基本经济学原理

一、需求方因素

从需求方的角度看,通过中间商能使他们更方便地找到他们所需要的产品和服务。如果没有中间商,就会增加消费者或用户寻找他们所需要的产品或服务的难度;同样,生产者也难于确定如何接触到最终消费者。特别是不知名品牌的经销商将无法创造很高的销售额,因为最终消费者或用户可能怀疑制造商所声明的关于他们产品的特性和质量。因此,中间商在这里起到了桥梁和纽带的作用。例如 Office Depot 公司就是完全通过一些商店和专卖店出售商品,因此要寻找激光喷射打印纸的消费者完全有理由确信在零售商店就能找到所需要的产品,而不用搜寻所有可能的纸张制造商。这些零售商通过多年的经营从而使消费者了解了他们的企业形象和产品定位,因此简化了需求方的调查过程。每个消费者不再需要找寻市场上这种商品或那种商品的制造商,零售商的名字代表了产品的有效性。

另外,中间商的出现缓解了需求方对产品的多品种和少批量的需求和制造商的相对的少品种和多批量生产的矛盾。中间商在此起到了分类的功能,包括以下内容:

(一) 挑选

将不同种类的供应物分解成单独的、相同的货品,例如,柑橘食品加工厂按大小和级别挑选柑橘。

(二) 积聚

中间商把不同厂商生产的相似的产品归并成一个大类中,例如,批发商为零售商积聚商品,零售商为顾客积聚商品。

（三）分配

把商品进行散装，例如整车的货物被成箱出售，而成箱货物的买者单个出售商品。

（四）分类

这是中介互相合作为再售产品而进行产品分类的活动，比如批发商为零售商进行商品分类，零售商为顾客进行商品分类。

总的说来，中间商通过一些分类功能为最终消费者创造了效用。即他能够在经济上、空间上、时间上创造一种便利，在特定的时间、特定的地点为最终消费者提供一种产品组合，而这种产品组合对消费者来说都是有价值的。

二、供给方因素

（一）交易规范化

对于供给方来说，最关键的问题是要实现交易的规范化。因为每笔交易都涉及订货、讨价还价、交付产品和服务，买卖双方必须在交易的数量、方式、时间上达成一致。如果实现交易规范化，分销渠道成本可以最小化，从而提高交易效率。而且，这种标准化式的表现特征容易比较和评估。

Metrocall 公司是美国第二大无线寻呼公司，拥有四百多万用户。1998 年 5 月，它宣称与 Motorola 建立长期战略伙伴关系，后者为世界通讯制造业的领导者。他们组成“合资供应链团队”，共同制定销售策略。Metrocall 和 Motorola 之间通过预测未来销售情况来减少渠道中的存货持有量和增加存货周转率，通过使用电子数据及交换系统来降低成本、改善客户服务，通过让 Metrocall 的顾客直接与 Motorola 联系而不是直接与 Metrocall 联系，从而改善公司的赢利水平。尽管 EDI 有相当大的安装成本，但是巨大的规模经济效益意味着与渠道合作伙伴们通过使用电子数据交换系统，降低了交易成本，也增加了交易文件处理的准确