



三元文化



销售业务精要丛书

# 中间商业业务 管理精要


ZHONGJIANSHANG YEWU GUANLI JINGYAO

王秀丽 林 涛/编著

“企业产品→中间商→消费者”，在这个通路当中，中间商的作用显然是不容忽视的。如何管理与激励您的中间商？怎样使其与您结成战略联盟？——翻开本书，一切的方法与技巧尽在其中。



6

 中国纺织出版社

销售业务精英丛书

# 中间商业管理精要

王秀丽 林 涛/编著



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

中间商管理是市场营销中不可或缺的重要一环。本书顺应时代变化,通过理论与案例的有机结合,对中间商管理以及其中的一些技巧进行了全新而系统的阐述,包括分销渠道的设计,中间商的选择、控制与管理,分销渠道的评估等内容,使读者能够清晰地掌握中间商管理的知识,指导其实务操作。相信每一位读者都会从中有所收获!

### 图书在版编目(CIP)数据

中间商业管理精要/王秀丽,林涛编著. —北京:中国纺织出版社,2002.11

(销售业务精要丛书)

ISBN 7-5064-2451-7/F·0262

I. 中… II. ①王… ②林… III. 中介组织-商业管理  
IV. F713.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081052 号

---

策划:源流 责任编辑:詹琏 特约编辑:瞿静

---

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 电话:010—64168226

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

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002年11月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:12.5

字数:300千字 印数:1—6000 定价:26.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 前 言

我们正处于一个最需要营销而又最缺乏营销的时代,需要来自于市场,缺乏来自于知识。

虽然我国的市场经济体制运作时间还不长,但是日趋激烈的市场竞争和变化多端的市场需求,已使企业意识到树立现代营销意识、提高营销管理能力是何等重要。企业迫切需要一批理论扎实、经验丰富、思路开阔和踏实勤勉的专业营销人才,“目前人才需求统计显示:营销人才需求量最大,缺口也最大”也正说明这个问题。然而,中国企业家和营销人员对于专业营销实践尚处于初级探索阶段,还需要不断地学习与实践,绝大多数营销人员的成长成熟还需时日,而受过系统专业训练、有丰富营销和咨询经验的专业营销咨询顾问及机构在国内还很少,短期内还不可能满足企业界广泛而迫切的需求。

基于国内市场与企业的迫切需要,我们编写了销售业务精要丛书,将中外营销实战专家的宝贵经验和国内外知名公司的经典营销案例汇集起来,以供从事营销工作的同行学习和借鉴,这是本系列丛书选题、编撰和出版的宗旨。《中间商业管理精要》作为丛书中的一册,对分销渠道的中间商及其管理技巧进行了全面系统的论

述,内容涉及中间商的方方面面,从概念到实务,从理论到案例,从国内到国外,从现在到未来,详解中间商管理。希望读者从中深刻领悟,灵活运用,这是作者最大的愿望!

作者

2002年9月



销售业务管理系列

# 销售业务 管理精要

XIAOSHOU YEWU GUANLI JINGYAO

杨国辉 宋永旭 编著

成功的销售除了销售人员的个人努力之外，更重要的是要有科学的销售管理手段。本书全面系统地介绍了“销售”的涵义，把“销售”理解为“销售力”的管理与提升，把“销售”理解为销售管理的不同层次。



中国经济出版社



销售业务管理系列

# 销售投诉业务 管理精要

XIAOSHOU TOUSU YEWU GUANLI JINGYAO

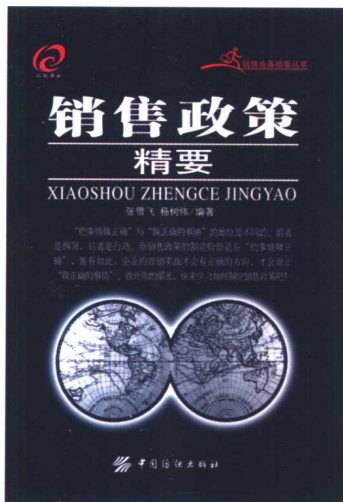
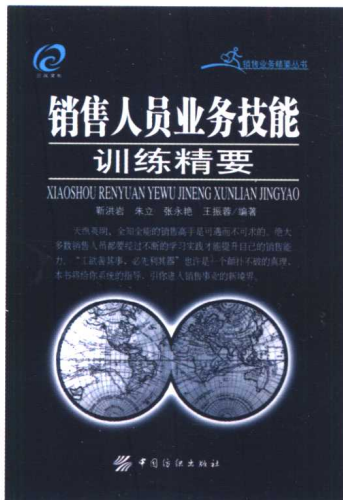
杜 勇 付晓磊 编著

本世纪以来，随着经济的高速发展，消费者对产品和服务的要求越来越高，投诉、退货等现象，也导致了越来越多的企业，必须重视投诉管理。如何把“投诉”变为“好评”，如何把“投诉”变为“好评”，是企业必须面对的问题。



中国经济出版社

策 划：源 流  
责任编辑：詹 琏  
封面设计：蓝 田 静  
特约编辑：瞿 静



# 目 录

<b>第一章 中间商概述</b> .....	( 1 )
第一节 认识中间商 .....	( 1 )
第二节 中间商的类型 .....	( 5 )
一、批发商 .....	( 6 )
(一) 批发与批发商 .....	( 6 )
(二) 批发的功能与重要性 .....	( 8 )
(三) 批发商类型 .....	( 11 )
二、零售商 .....	( 15 )
(一) 零售与零售商 .....	( 15 )
(二) 零售的意义和功能 .....	( 16 )
(三) 零售商的分类 .....	( 18 )
(四) 零售组织 .....	( 26 )
第三节 中间商存在的意义 .....	( 27 )
第四节 中间商管理：人与人之间的关系 .....	( 34 )
<b>第二章 分销渠道的设计</b> .....	( 36 )
第一节 市场调研 .....	( 36 )
第二节 分销渠道的设计 .....	( 58 )
第三节 分销渠道的基本结构 .....	( 68 )
一、通路长度 .....	( 69 )
二、通路宽度 .....	( 75 )



三、通路中每一层次上的中间商类型 .....	(76)
第四节 几种典型的渠道组织设计 .....	(80)
一、“刚性”一体化组织 .....	(80)
(一) 企业采用“刚性”纵向一体化组织的原因 .....	(80)
(二) “刚性”纵向一体化的优缺点 .....	(81)
二、“柔性”纵向一体化组织 .....	(84)
(一) 管理型纵向渠道组织 .....	(87)
(二) 契约式纵向渠道组织 .....	(89)
三、复合渠道系统组织 .....	(94)
第三章 中间商方案 .....	(96)
第一节 中间商的选择策略 .....	(96)
一、选择条件 .....	(97)
二、使用中间商商标还是使用生产商商标? .....	(100)
三、使用代理中间商 .....	(102)
四、使用经销中间商 .....	(103)
五、确定分销商的特定工作 .....	(104)
第二节 代理商的选择 .....	(105)
一、征求代理商 .....	(106)
二、分析确定代理商 .....	(110)
三、代理商潜力评估 .....	(115)
四、销售代理合同的签订 .....	(117)
第三节 经销商的选择 .....	(122)
第四节 中间商信用调查 .....	(136)
(一) 一般信用 .....	(137)
(二) 营业信用 .....	(138)

(三) 财务信用 .....	(139)
第五节 物流体系与物流中间商 .....	(140)
<b>第四章 中间商的控制和管理技巧 .....</b>	<b>(154)</b>
第一节 中间商管理 .....	(154)
一、中间商管理类型与内容 .....	(154)
(一) 企业目标与渠道控制 .....	(154)
(二) 中间商管理的主要类型 .....	(154)
(三) 中间商管理的内容 .....	(155)
二、中间商管理的特点 .....	(159)
第二节 控制中间商策略 .....	(162)
一、权力分配策略 .....	(162)
二、价格控制策略 .....	(169)
三、产品线控制策略 .....	(172)
第三节 渠道力量 .....	(179)
一、渠道力量的表现方式 .....	(180)
二、不同环节渠道成员的渠道力量 .....	(184)
三、谁控制着销售通路 .....	(189)
第四节 渠道冲突与管理 .....	(191)
一、渠道冲突的类型与原因 .....	(191)
(一) 渠道冲突的类型 .....	(192)
(二) 渠道冲突的原因分析 .....	(193)
(三) 渠道冲突与效率 .....	(195)
二、分销渠道冲突处理方法 .....	(196)
(一) 沟通 .....	(196)
(二) 激励 .....	(198)

(三) 冲突管理和解决的特殊方法 .....	(207)
第五节 激励通路成员 .....	(208)
一、激励的必要性 .....	(209)
二、激励措施 .....	(210)
(一) 时间奖励 .....	(210)
(二) 功能奖励 .....	(211)
(三) 模糊奖励 .....	(212)
(四) 文化奖励 .....	(212)
三、奖励的方式与送达 .....	(213)
第六节 中间商支援 .....	(216)
一、中间商支援的内容 .....	(216)
二、中间商支援的意义 .....	(217)
三、中间商支援办法 .....	(218)
四、中间商辅导员的任务 .....	(221)
(一) 关于市场 .....	(222)
(二) 关于商品 .....	(222)
(三) 竞争者与竞争商品 .....	(223)
(四) 关于经销店 .....	(223)
第七节 中间商管理 20 则 .....	(224)
第五章 评估分销渠道的技巧 .....	(230)
第一节 分销渠道运行状态评估 .....	(230)
一、评估标准 .....	(231)
二、成效评估 .....	(231)
三、渠道趋势 .....	(240)
第二节 中间商评估 .....	(247)

一、通路绩效的综合测算 .....	(248)
(一) 绩效整体测算方法 .....	(248)
(二) 评估通路成员绩效 .....	(249)
二、财务绩效评估测算 .....	(251)
(一) DEA .....	(251)
(二) 中间商成员财务比率分析 .....	(251)
三、分销成本分析 .....	(255)
(一) 总成本分析与直接成本分析 .....	(255)
(二) 行为基础的成本方法 .....	(256)
四、通路审计 .....	(258)
(一) 通路审计实施过程 .....	(258)
(二) 模式 .....	(259)
<b>第三节 分销渠道的完善与发展 .....</b>	<b>(263)</b>
一、调整分销渠道的原因 .....	(263)
二、调整分销渠道的步骤 .....	(264)
三、分销渠道的调整 .....	(264)
(一) 某些分销渠道成员调整 .....	(265)
(二) 个别分销渠道调整 .....	(266)
(三) 改进和修正整个市场营销系统 .....	(268)
(四) 解决渠道改进问题的概念性研究 .....	(268)
四、整体分销渠道系统调整 .....	(268)
<b>第六章 中间商信息系统管理 .....</b>	<b>(273)</b>
<b>第一节 中间商信息系统的构成因素 .....</b>	<b>(273)</b>
一、硬件和网络 .....	(275)
二、信息数据库 .....	(277)

(一) 数据和信息的收集 .....	(277)
(二) 信息的存储 .....	(279)
(三) 信息的加工 .....	(280)
(四) 信息的传递 .....	(281)
(五) 信息的提供 .....	(281)
第二节 中间商信息系统的功能设计 .....	(283)
一、内部沟通功能设计 .....	(283)
二、外部沟通功能设计 .....	(289)
第三节 中间商信息系统的协调功能分析 .....	(290)
一、渠道运行活动分析 .....	(291)
二、渠道成员冲突与合作分析 .....	(296)
三、渠道角色分析 .....	(299)
<b>第七章 国际分销渠道的中间商管理 .....</b>	<b>(302)</b>
第一节 国际营销渠道环境分析 .....	(302)
第二节 国际分销渠道的结构特征 .....	(311)
一、国际营销与国内营销的联系与差别 .....	(311)
二、国际分销渠道的特点及其意义 .....	(312)
三、国际分销渠道管理的地位 .....	(314)
四、国际分销渠道的构成 .....	(316)
五、树立整体渠道观念 .....	(317)
六、国家之间的渠道结构 .....	(318)
第三节 国际分销渠道的构建 .....	(324)
一、国际分销渠道模式 .....	(324)
(一) 根据不同标准, 可以把国际分销渠道归纳 为若干模式 .....	(325)

(二) 在各种国际分销渠道模式之间进行选择 .....	(331)
二、国际渠道的开辟 .....	(336)
三、国际分销渠道中间商的选择 .....	(344)
(一) 选择渠道成员的标准 .....	(345)
(二) 招聘海外经销商 .....	(347)
第四节 国际分销渠道的协调与管理 .....	(349)
一、渠道成员的权力平衡 .....	(349)
二、管理渠道冲突 .....	(352)
三、生产厂商如何管理垂直冲突 .....	(354)
<b>第八章 中间商的未来发展趋势及对策 .....</b>	<b>(359)</b>
第一节 中间商的发展趋势 .....	(359)
一、国际批发业的发展趋势 .....	(359)
二、中国的批发市场及其发展 .....	(361)
三、国外零售业的发展情况 .....	(362)
四、零售业在中国的发展 .....	(367)
第二节 信息时代的中间商 .....	(370)
一、信息化对传统中间商的影响 .....	(370)
二、信息时代同样需要中间商 .....	(372)
三、运用交易成本理论所作的分析 .....	(373)
四、信息化后中间商的实际演变 .....	(375)
五、信息时代的电子中间商 .....	(376)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(381)</b>

# 第一章 中间商概述

## 第一节 认识中间商

在正确认识中间商之前，我们需要弄清另外一些相关的术语或概念，如市场营销。什么是市场营销？假如我们在大街上随便拉住一个人并向他提出这个问题，他多半会摇摇头，说不出准确的涵义来。但实际上，人们每天都在不经意中接触到市场营销，因为它已经悄悄地融入到普通大众的生活中。

随着社会主义市场经济的逐渐成熟，市场营销已经成为一个广为人知的概念。市场营销译自英文 Marketing，可以这样理解，市场营销是致力于通过交换过程满足需要与欲望的人类活动。这种交换过程包含下列业务：卖主要寻找买主，并识别其需要，设计适当的产品，进行产品的促销、储存、运送和交易谈判等。基本的营销活动是产品开发、调研、信息沟通、分销、定价和服务活动等。许多企业都在自觉或不自觉地采用市场营销组合策略来开拓市场。大家都知道，市场营销组合策略包括四个基本要素(4Ps)，即产品、价格、促销和分销渠道。企业为了满足其目标市场的需要，必须对这四个基本要素做出最佳的组合。“4Ps”的提法是由尤金·麦卡锡总结出来的，他为我们提供了一个有助于记忆的营销组合主要工具的简便方法。

这里我们必须提到分销渠道（或销售通路），它是市场营销活动的载体。分销渠道的形成和运作受到许多方面因素的影响和制约，对其具体的定义，学术界也是仁者见仁，智者见智，有多种不同的看法。美国著名营销学家菲利普·科特勒认为：“一条分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或帮助转移其所有权的所有企业和个人。”而肯迪夫和斯蒂尔给分销渠道所下的定义是，“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”。美国市场营销协会早在1931年就设有定义委员会，但是直到1960年该委员会才正式给分销渠道下了个定义，即分销渠道是“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”。不管怎么说，以上各种说法，在本质内容上都是一致的。用通俗一点的话说，分销渠道就是产品从制造商手中传至消费者手中所经过的各中间商联结起来的通道。商品营销活动中，产品或劳务传递所必须经过和要送达的一系列组织或机构，如代理机构、经销机构等，以及由其组织的通路和通路的各项内容等是相当复杂的。因此，由于各种经销商、零售商、代理商的存在，各种商品或同一商品的分销通路会大不相同。但是从本质上讲，只要是从制造商到最终用户或消费者之间，任何一组直接或间接与商品转移活动有关的营销机构均可称作一条分销渠道。

分销渠道通过其组织成员的协调运作，产生形式效用、所有权效用、时间效用和地点效用，为最终使用者创造价值。概括地说，分销渠道具有下列特征：

(1) 分销渠道反映某一特定产品（服务）价值实现全过程所



经由的整个通道。其一端连接生产，另一端连接消费，是该产品从生产者到消费者（用户）的完整的流通过程。

(2) 分销渠道是一群相互依存的组织 and 个人的集合。这些组织（个人）为解决产品实现问题各自发挥着营销功能，因共同利益而合作，结成共生伙伴关系；同时也会因不同的利益和其他原因发生矛盾和冲突，需要协调和管理。渠道成员通常包括生产者、中间商（经销商、代理商、零售商）和消费者。此外，还有一些支持分销的机构，如运输公司、独立仓库、银行和广告公司、市场调研公司等。其中，各类中间商是分销渠道中最积极活跃的成員。

(3) 分销渠道的实体是购销环节。产品在渠道中通过或多或少的购销环节转移其所有权，流向消费者。在特定条件下，生产者可将产品直接销售或租赁给消费者（用户），一次转移产品所有权或使用权。这时，分销渠道最短。但在更多场合，生产者要通过一系列中间商转卖或代理专卖产品，在较长的分销渠道中多次转移产品所有权。渠道的长短决定于比较利益。

(4) 分销渠道是一个多功能系统。它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，而且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协调运作网络系统。

可以看出，当一个符合目标市场需要，并且价格适当的产品出现时，企业除了通过各种手段和措施进行宣传以使产品广为人知外，还必须借助某些组织或机构，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或最终消费者手中。在产