

当代市场营销学科系列教材

郭毅 梅清豪 主编

# 营销渠道管理

## Marketing Channel Management

徐蔚琴 谢国娥 曾自信 编著

Marketing  
Marketing



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

URL: <http://www.phei.com.cn>

当代市场营销学科系列教材

郭毅 梅清豪 主编

# 营销渠道管理

Marketing Channel Management

徐蔚琴 谢国娥 曾自信 编著

電子工業出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,翻版必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

营销渠道管理/徐蔚琴等编著. -北京:电子工业出版社,2001.9

当代市场营销学科系列教材

ISBN 7-5053-6996-2

I. 营… II. 徐 III. 商品流通渠道-销售管理-教材 IV. F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 057909 号

丛 书 名:当代市场营销学科系列教材

主 编:郭 毅 梅清豪

书 名:营销渠道管理

出版策划:闻 洁

编 著 者:徐蔚琴 谢国娥 曾自信

责任编辑:刘宪兰

排版制作:电子工业出版社计算机排版室

印 刷 者:北京大中印刷厂

装 订 者:三河市金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社 URL:<http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:16.75 字数:420 千字

版 次:2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5053-6996-2  
F·188

印 数:5 000 册 定价:23.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页、所附磁盘或光盘有问题者,请向购买书店调换;  
若书店售缺,请与本社发行部联系调换。电话 68279077

# 当代市场营销学科系列教材

## 总 序

组织编写并出版这套《当代市场营销学科系列教材》的计划起源于 1999 年初。当时，由梅汝和、梅清豪等主译的国际营销学科权威菲利普·科特勒教授的《营销管理》第九版即将问世，市面上开始出现了众多的市场营销学的国外教材和影印版，各出版社都在组织人力进行翻译。然而，西方教材的表达方式（如表达冗长、叙述拖沓、结构零散等），其内容所涉及的西方社会与企业背景对国人来说，总有一种似是而非、隔岸观火的感觉，加上影印版与翻译版的定价偏高，这些实际上已构成了对发行种种不利的因素。对国内大多数教师而言，购置一两本此类教材都尚感困难，何况要让大多数的学生使用！我们能否对国外教材做一番吸收消化工作，加上本土实例的验证，从中发现和归纳出具有中国性质的营销特征？

我们从 20 世纪 80 年代末至 90 年代初起，就开始阅读并着手翻译国外市场营销的教材，尝试着为一些中外企业及政府机构提供管理培训与咨询服务，逐渐对营销科学和营销在中国的实践由陌生到熟悉。在众多的管理学科知识领域中，营销科学在中国的普及和应用程度最高。其原因一是由于国内经济体制改革与市场转轨急需营销知识的普及；二是相对于其他管理学科而言，营销学理论应用的障碍最小（营销学是一门最能发挥人的主动性和创造性的管理学科）。同时，随着营销学理论的普及，还需要在吸收消化西方理论与方法的基础上，逐渐探索出具有中国本土化相关特征，以归纳出体现中国式思维的营销理论模式与运作方式。

由此，我们萌发了编写并出版一套具有以上特征的营销学教材的愿望。具体设想是：

1. 选择我们已从事多年教学实践的市场营销课程，参照国际上该领域中最具代表性的、最新版本的教科书，并结合该领域中相应的学术研究成果（学术论文、研究报告、案例等）加以吸收消化，针对中国大学的经济管理类专业本科生、硕士生、MBA 以及相关专业学员，专业营销管理人员，编写成中文教材。

2. 与香港及海外的同仁合作, 由他们推荐学术价值与编写体系俱佳的教材以及相应的研究论文和背景材料, 由我们收集国内的相应案例和研究报告等, 共同讨论总体框架、目录、内容与行文, 形成一个理想的合作班子。与香港及海外学者的合作, 可以了解到国际学术界的动态, 将国际上较新的学术研究成果反映到这套教材之中, 提高教材的编写质量。

3. 采用国际流行的市场营销教科书的编写体例, 以引导性案例、正文及插入式窗口、练习、供学生分析与讨论用的案例等作为每一章的体例安排, 力图在体例上有所创新, 并给读者带来最大的方便与实惠。

4. 从文字到图表, 尽可能适应国人的思维、阅读与讨论习惯。

5. 每本教材的字数限制在 25~30 万字之间, 以便向国内的高校师生及其实战者们提供价廉物美的产品。

6. 在总结这套教材编写、出版和使用的基础上, 今后将再编写相应的案例集、教学用参考书、练习与实战指南等, 最终制成一张光盘附在书中。

7. 开展相应的科研活动, 如教材使用的培训与交流, 论文、研究报告的交流, 小型专业学术交流会议等, 构造学科内教师、研究人员以及对此有兴趣的实战者的活动空间。

8. 在教材出版和使用 2~3 年后, 吸收更新的理论、方法及研究成果, 并听取各方面的意见, 对教材进行修订再版。

1999 年 5 月底, 我们利用在香港作短期学术访问的时机, 与香港城市大学市场营销系、香港理工大学商学系、香港浸会大学市场营销系、香港中文大学市场营销系的教授们, 讨论合作出版教材的可能性及其操作方式, 得到了香港城市大学市场营销学讲座教授游汉明, 市场营销学系系主任周南副教授、邹炳文先生等, 香港浸会大学管理学院副院长兼市场营销学系系主任陈洁光教授, 香港理工大学管理学院商学系陆定光、李耀东、叶世中三位副教授以及英国格林威治大学商学院林新法研究员等人的理解与支持。在第一批出版的四本教材中, 游汉明教授、陈洁光教授, 李耀东、林新法和曾自信副教授等从资料提供、框架设计、内容更新、本土化建设等方面给予了大力的支持与指导。由香港返回后, 我们便组织了校内、外从事多年相应课程教学的教师, 从资料收集、框架修改、体例安排到文字规范等进行了多次讨论, 终于形成了目前的教材结构与总体风格。

在整个策划、联络与出版过程中，我们得到了著名工商管理出版策划人闻洁女士的全力支持和帮助，她热情鼓励我们在引进营销学教材的同时进行本土化的嫁接，并在丛书框架和编写体例上提出了有价值的建议。

虽说这套教材算不上什么重大题材，但我们可以说，这确实是一套较高质量的教材，它倾注了策划者、作者与出版者的心血。我们在策划和编写过程中最深的体会是：必须从用户角度考虑教材的框架、体例、风格与进度，并在今后提供便于教学的各种资料方面有所突破。万事开头难，此套教材一定还存在着各种各样的问题，我们真诚地希望读者们提出建设性的意见，并期待着各种各样的批评，我们将在以后重印和修订时加以更正。如有意见和建议请致电子邮件：[ba2001@ecust.edu.cn](mailto:ba2001@ecust.edu.cn) 或致信：上海市梅陇路 130 号华东理工大学商学院郭毅、梅清豪收（邮编：200237）。

最后，谨借此系列教材出版之机，表达我们对我国营销学前辈、海内外学术界同仁以及关心与支持过我们的社会各界人士的敬意与感谢。

郭毅 梅清豪  
于华东理工大学商学院  
2001 年 7 月

# 前 言

有效的渠道是产品有力的“双脚”，帮助产品“走”到消费者的身边，这“双脚”对每个企业来讲，举“足”轻重。正如马克思所说，这是商品实现其价值的惊险一步。

然而，中国企业的渠道管理现状并不容乐观。许多的企业面临着许多令人尴尬的窘境：渠道销售能力平平，渠道费用却节节攀升；分销商朝秦暮楚，一遇见给更多折扣的供应商便“移情别恋”，而制造商却从一而终，尽管分销商屡屡冲货却仍与它“永结同心”……

制造商与分销商的这种“斩不断，理还乱”的关系是值得让人深思的。

一方面，这与中国的流通领域中的分销体系建设息息相关。改革开放以来，中国的流通体制改革经历了传统商业体制和体系的改革以及制造商分销渠道重塑再造的过程。首先，打破统购统销机制，搞活大型零售商业企业，大批非流通业者涉足批发业和零售业，使得中国的批发业和零售业获得了蓬勃发展。在过去十多年内，形成了覆盖城乡的“发达”的分销体系，但这种“发达”只限于数量。事实上，这期间渠道中间商的专业分销能力没有得到应有的发展，分销商管理水平低下，市场开拓能力不强，缺乏高素质的销售队伍。更糟的是分销商缺乏渠道意识，缺乏渠道眼光，不思进取，在处理与供应商(制造商)的关系上缺乏长远打算和战略思考。

另一方面，企业自身的渠道建设和管理的疏漏也造成了这种混乱低效的分销现状。有的企业对分销缺乏战略眼光，有的企业不注重对销售队伍素质和能力的培养和提高，有的企业没有合理的渠道管理体系。

在刚刚步入 21 世纪的今天，激烈的市场竞争和强大的技术变革使得营销渠道变得愈加重要，越来越多的企业正逐渐意识到这种不当和疏忽是危险的，并且会导致企业最终丧失竞争优势。企业开始将营销渠道管理提升到竞争战略的层面，营销渠道的管理越来越受到高层管理人员的直接关注。

正是在这样的背景下，我们对这本顺应时代发展的营销渠道管理之书倾注了全

身心的努力。作为一本能够为中国企业的营销渠道开发和管理提供参考框架的营销专业书籍，本书具有以下特点：

1. 采用国际通行的营销专业书籍的体例，每章包括引导案例和结束讨论案例。
2. 突出和结合中国的市场背景，每章选用的案例多为中国本土企业的案例。
3. 反映了中国当代营销学界对于渠道管理的最新思考和发展动态，每章都开设了修渠筑道窗口，便于读者了解中国营销渠道结构全貌和中国企业营销渠道实践的情况。

在本书的编写过程中，一直得到郭毅副教授的支持和帮助；在后期统稿工作中，得到了梅清豪副教授的指导，对他们的帮助、支持和指导，我们深表由衷的感谢。研究生王晓玉对本书部分章节的撰写给予了帮助并提供了部分材料；复旦大学管理学院孙一民博士在前期材料的收集过程中，给予了大力协助；此外，本书得以顺利完成还离不开陆应海和黄建国提供的良好写作环境以及陆廷悦和黄思美给予的写作动力，在此对他们表示深深的谢意。

本书编写当中，由于编者的学识粗浅加之时间仓促，不可避免地存在不当和疏漏之处，敬请读者谅解并不吝指正。读者可采用以下联系方式，让我们知道你宝贵的反馈意见。

作者的 E-mail 地址：[weixuc@online.sh.cn](mailto:weixuc@online.sh.cn)

徐蔚琴

谢国娥

曾自信

2001年7月



# 目 录

## 第一篇 营销渠道总论

<b>第一章 营销渠道概述</b> .....	<b>3</b>
1.1 营销渠道的概念及分销理论 .....	4
1.2 营销渠道的功能和流程 .....	14
案例讨论 1-1: 路德百货公司 .....	20
<b>第二章 渠道管理的基本要素</b> .....	<b>23</b>
2.1 渠道成员的选择 .....	25
2.2 渠道的设计与建立 .....	29
2.3 渠道的控制 .....	34
案例讨论 2-1: 商务通现象 .....	45
<b>第三章 营销渠道基本成员</b> .....	<b>49</b>
3.1 制造商在渠道中的地位及其行业概况 .....	50
3.2 批发商在渠道中的地位及其行业概况 .....	56
3.3 零售商在渠道中的地位及其行业概况 .....	64
3.4 消费者在渠道中的位置及其行为分析 .....	72
案例讨论 3-1: 两个批发商的故事 .....	85
<b>第四章 渠道管理中的关系营销</b> .....	<b>91</b>
4.1 关系营销概述 .....	92
4.2 营销渠道中的关系管理 .....	96
案例讨论 4-1: 一起跳舞 .....	105

## 第二篇 营销渠道系统

<b>第五章 营销渠道战略</b> .....	<b>109</b>
5.1 营销渠道战略的概念及其重要性 .....	111
5.2 营销渠道战略与营销战略、公司总体发展战略的关系 .....	114
5.3 制定营销渠道战略, 指导分销管理 .....	117

NA 112/08

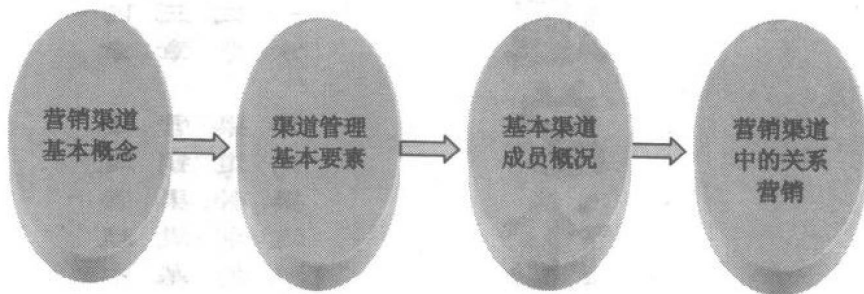
案例讨论 5-1: 渠道为本, 把握未来——联想电脑渠道运作策略 .....	124
<b>第六章 设计营销渠道 .....</b>	<b>129</b>
6.1 营销渠道设计的概念和目标 .....	131
6.2 营销渠道设计的程序 .....	136
案例讨论 6-1: 中国 PC 三巨头的分销渠道 .....	150
<b>第七章 选择渠道成员 .....</b>	<b>155</b>
7.1 何谓渠道成员的选择及其重要性 .....	157
7.2 获得潜在渠道成员名单的途径 .....	158
7.3 选择渠道成员的原则和标准 .....	161
7.4 谈判和获得渠道成员 .....	169
7.5 选择渠道成员的策略 .....	173
案例讨论 7-1: 沸腾的“冰点”水 .....	177
<b>第八章 渠道管理和渠道成员激励 .....</b>	<b>181</b>
8.1 何谓渠道管理及渠道管理目标 .....	184
8.2 精耕细作, 精益渠道管理 .....	187
8.3 渠道管理的具体内容 .....	191
8.4 激励渠道成员 .....	197
8.5 渠道管理新思路 .....	201
案例讨论 8-1: 渠道渠道, 为何步步维艰 .....	207
<b>第九章 渠道冲突的处理 .....</b>	<b>213</b>
9.1 渠道冲突的表现形式和原因 .....	215
9.2 渠道冲突的避免和处理 .....	221
案例讨论 9-1: 老大的秘密——奥普浴霸的营销 .....	230
<b>第十章 评估营销渠道绩效 .....</b>	<b>235</b>
10.1 渠道绩效的各个方面 .....	236
10.2 衡量渠道成员财务绩效的方法 .....	240
10.3 渠道成员服务水平顾客满意度评估 .....	245
10.4 分销渠道改进决策 .....	247
案例讨论 10-1: 亨迪生公司的渠道何去何从 .....	250
案例讨论 10-2: 大华公司 .....	251
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>255</b>

# 第一篇 营销渠道总论

- 第四章 渠道管理中的关系营销
- 第三章 营销渠道基本成员
- 第二章 渠道管理的基本要素
- 第一章 营销渠道概述

要求一个对营销渠道一无所知的人去进行渠道管理的实务操作是不现实的，也是无效的。因此，要进行有效的渠道管理，首先必须对营销渠道的有关基本概念、分销理论相当地熟悉，对渠道管理的基本要素有充分的把握，对各基本渠道成员在渠道中的地位和作用有清醒的认识，这样才能使渠道管理的工作做到事半功倍。本篇旨在介绍上述相关内容并引入一些国外最新理念，力求达到渠道管理实践者所希望的效果。全篇共分四章，分别就以下内容进行了详细的讨论：

- ◆ 何谓营销渠道
- ◆ 为何需要营销渠道
- ◆ 渠道管理包括哪些基本要素
- ◆ 各基本渠道成员在渠道中分别具有怎样的地位和作用
- ◆ 如何从关系营销的角度把握营销渠道系统



1

# 营销渠道概述

## 第一章

## ◆ 引导案例

某日，营销专业大一同学雪儿偶然从报上看到一则令人吃惊的消息：小天鹅洗衣机的营销渠道以高达1.6亿元的价值在合资中占20%的股份。她赶紧问身边的同学赵露，“露露，你知道渠道是什么吗，怎么这么值钱？”“哇，1.6亿，了不得，咱得问问郭教授去。”

渠道到底是什么？营销渠道具有哪些功能？其流程是怎样的？企业为何需要渠道？渠道在企业营销中扮演怎样的角色？这些都是营销者在进行渠道管理时必须首先弄明白的问题。

本章具体讨论以下两个问题：

- 营销渠道的基本概念及分销理论
- 营销渠道的功能和流程

## 1.1 营销渠道的概念及分销理论

### 1.1.1 何谓营销渠道

#### 1. 营销渠道的定义

**营销渠道**（marketing channel）有时也称销售通路或营销网络。

关于营销渠道的定义，有多种描述，通常有下面一些。

美国著名营销学家菲利浦·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的所有企业和个人。”

营销学家斯特恩和艾尔·安塞利对营销渠道所下的定义是：“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。”

美国市场营销协会（AMA）认为营销渠道是：“企业内部和外部的代理商和经销商（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。”

上述定义虽表达各异，但其本质是一致的，即营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，也就是使商品或劳务从生产者到消费者“一通到底”的完整通道。这一通道可直接可间接，可长可短，可宽可窄，视具体企业、具体商品而不同。

渠道一般是指产品的前向运动，但也有人提出了所谓的后向渠道或称逆向渠道（backwards channel or reverse channel），参见修渠筑道窗口 1-1。

本书关注的主要是前者，即商品或劳务从生产商流向消费者的前向渠道。

## ◆ 修渠筑道窗口 1-1

### 绿色营销的逆向销售渠道

逆向销售是一种为避免垃圾处理场的废物堆积或者焚烧过程中高能量消耗而不断回收产品或包装材料的过程。在大多数情况下，制造商实施逆向销售是因为消费者对政府立法所规定的环保产品的兴趣增加。逆向销售扩大了渠道成员的责任，要求他们对已售出的产品和消费者已丢弃的产品负责。公司由于逆向销售方案所得到的利益在于分销功能控制的增强，长期包装成本的减少及整体形象的提升。

逆向销售是产品从消费者通过回收渠道到生产者的转移过程，逆向渠道从可回收材料的最初采购到储存开始，渠道成员包括：①市政当局；②合资企业；③材料回收设备；④经济人；⑤中间商；⑥终端使用者。逆向后勤渠道功能包括：①采购；②分类；③储存；④运输；⑤集中，切碎或压缩；⑥与顾客联系；⑦生产或过滤；⑧再生产。在逆向渠道中，我们必须转变渠道观念，因为消费者转变为要被回收利用的废弃材料的生产者，特别是在软饮料及纸张生产中。因此消费者在再循环销售渠道中成为首环而不是末环，废物的再循环因此是一个逆向循环的过程。从概念上讲，逆向销售同传统的销售渠道是一致的，消费者有产品待售。从本质上讲，他正如厂商要销售一个新产品，消费者（卖方）的作用是向需求他的产品的市场销售他的废弃的材料。然而，在很多的情况中，消费者们不认为他们本身是废弃材料的生产者。因此，他们并不关注为他们的产品制定一个营销战略，从而使得废物被再利用。当生产者（消费者）对他们是生产者这一事实不了解或漠然处置时，问题就会复杂起来。

到目前为止，很多回收渠道中没有中间人，除非这一中介是一个自发的组织。在废弃产品的生产者与消费者之间的逆向销售渠道上大多没有建立中间人的事实是非常不幸的。它给生产者（消费者）带来了诸多不便。对他们来讲，最为重要的是：收集这些废弃材料，没有多余的存储设施，同时也没有设备来运输。目前，在垃圾回收领域，只有私人以及政府的垃圾收集系统提供部分收集与仓储的功能。他们把

收集到的垃圾卖给动力厂、金属公司、化肥公司或造纸厂等。对于单个家庭来讲，这一渠道是十分方便的。然而，由基础的废物收集机构收集废物，并非上述回收问题的一个根本解决之道。因为废弃材料必须先经分类再按照规定的线路送向仓储中心（作为回收中心的最初运输），才能被充分处理和利用，而大多数政府机构不愿为这些过程付出更多的成本。

如果一个有效的逆向销售渠道成为事实的话，最初的消费者必然会首先行动而开始逆向的流通。另外，在渠道的成员间必将建立一种更深层次的合作经营。当然，这需要政府提供优惠政策以及企业具有更高的社会责任感。

## 2. 渠道——企业立身之本

联想的经营者在总结自己的成功经验时说：“产品是立命之本，渠道是立身之本。”确实如此，参见修渠筑道窗口 1-2。

### ◆ 修渠筑道窗口 1-2

#### 联想集团——渠道是立身之本

联想集团是目前中国惟一能够以市场份额表达自己国际市场地位的高科技企业。这家十几年前由中科院计算机所的 20 多名员工，靠 20 万元人民币起家的国有民营企业，在发展战略上有一条十分清晰的脉络：由最初推出联想汉卡解决计算机中西文汉化问题，再由联想汉卡促动外国品牌电脑的分销，继而推出联想电脑，逐步形成国内电脑整机产销，在海外则通过做配套制造业进入国际市场。十几年来，联想就是沿着这样的思路，学习国外一些先进的企业如何做市场，如何做渠道，一步步走到今天的。尤其是在 1988 年，联想在完全有能力推出自己品牌的电脑时，却毅然选择了代理美国的 AST 产品，原因就在于联想人清醒地认识到，联想当时还很幼稚，它的资本和营销渠道的运作能力还远远不够，仍需要进一步学习。在历时 10 年的学习过程中，联想积累的经验教训为联想的渠道管理打下了良好的基础。

开始，联想电脑一部分是直销，但当利润下降、规模效应起来后，联想与其代理商之间的矛盾越来越明朗化。为了解决这个问题，联想最终决定彻底放弃直销，建起了一条与国际模式相似的渠道。如今，其商用机的经销渠道模式为：

**厂商→一级代理→二级代理→用户**

这是目前中国 PC 业一种主流的渠道模式，它的特点在于重视区域的划分，一级代理相当于地区经销商，只负责本地区的销售，这样使每一个地区的分销都有其相



对独立的发展区域。一般说来，使用这种方式能够较为有效地避免渠道间的冲突，避免地区间代理商的恶性竞争，但也存在着信息沟通相对较弱的问题。

联想集团在发展过程中，为适应市场竞争的规模化需要，及时推出了“大联想”渠道策略，即在与代理伙伴相互融合的基础上，进一步加强一体化建设，不仅将代理商纳入自己的销售服务体系，而且将其纳入培训体系，强调作为厂商的联想集团与代理商及其他合作伙伴共同发展，共同成长。这种大市场与大渠道的模式，将保证渠道随时的、无限制的扩张力（包括代理品牌的数量、产品的数量与规模及渠道覆盖面等），同时也确保了渠道的畅通无阻。

据 IDC（一家世界著名的市场调查公司）统计，联想电脑连续三年居中国市场第 1 位，在亚太市场的占有率排名上升为第 3 位，1998 年在全球 PC 市场上以 0.6% 的份额排名第 15 位。作为目前中国最大的分销商，联想科技公司与多家国外著名企业有着不同层次的合作关系，同时代理十多个国外著名品牌的电子信息产品，有一千多家二级代理商队伍，拥有雄厚的分销实力。

面对如此巨大的成绩，联想人指出，联想这几年最大的成功不是联想 PC 卖了多少台，不是联想在中国 IT 业排第 1 位，更重要的是联想摸索出了一套在中国如何做企业、如何做高科技企业的经验，那就是“产品是立命之本，渠道是立身之本”。

一般企业的投资程序是：首先选准一个产品（或项目），然后投资建厂房，购买设备，最后开始生产和销售。按照该程序，结果会怎样呢？企业一旦投产，企业脆弱的销售渠道将很难支撑骤然形成的巨大的生产能力。结果当产品生产出来之日，也就是产品积压之时。如某地曾有一投资商投入巨资建了一个大型饮料厂，标准化的厂房、现代化的设备，如果仅从硬件角度来看，该大型饮料厂与其他知名饮料企业相比毫不逊色，但投产几年后一直处于亏损的局面。究其原因，就在于该企业在向机器厂房设备等方面投入巨资的同时，没有建立与之相适应的销售渠道，销售能力远远落后于企业巨大的生产能力。

加拿大籍华人丁堡、丁谓兄弟俩（人称“企业医生”）的做法却与一般人不一样。他们有一个很特别的经营理念：先建销售渠道，再建生产企业（参见修渠筑道窗口 1-3）。源于这一理念，兄弟俩购买了上亿美元的外国企业，数量已达 10 余家，胜家公司是其中之一。