

先 德 管 理 顾 问 丛 书 实 务 系 列

FAST MOVING
CONSUMER GOODS

快速消费品 分销渠道管理

快速消费品行业专业人士管理工具书
纯管理操作系统，实战性强，即学即用

黄 锐 龚晓路 编著



中国发展出版社

先 德 管 理 顾 问 丛 书 实 务 系 列

FAST MOVING
CONSUMER GOODS

快速消费品 分销渠道管理

黄 锐 龚晓路 编著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

快速消费品分销渠道管理 / 黄锐, 龚晓路编著. —北京: 中国发展出版社, 2005.11

ISBN 7-80087-857-0

I. 快… II. ①黄… ②龚… III. 消费资料—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 (2005) 第 108505 号

书 名: 快速消费品分销渠道管理

著作责任者: 黄 锐 龚晓路

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: 7-80087-857-0 / F·524

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 670×990mm 1/16

印 张: 18.75

字 数: 336 千字

版 次: 2005 年 11 月第 1 版

印 次: 2005 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 29.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

电子邮件: fazhanreader@163.com

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言

快速消费品指那些使用寿命较短、消费速度较快、消费者需要不断重复购买的产品，涉及食品、饮料、化妆品、洗涤用品、电池、卫生纸等多个行业。快速消费品客户群的广度是其他行业难以比拟的，客户分布和消费习惯的差异造成价值让渡系统的复杂多样性，其分销管理在中国市场具有独特的重要性。在相当长的一个阶段，渠道模式的选择与适时调整分销管理的效率和效益是快速消费品销售成功的关键。纵观行业内知名企业，如宝洁、联合利华、高露洁、娃哈哈和康师傅等，其分销管理的体系化、专业化与精细化是这些企业在市场获得巨大成功的一个非常重要的因素，具体表现在高效率的分销管理系统支持下的非常高的、稳定的市场覆盖。

但是，目前快速消费品企业发展良莠不齐，行业内许多发展中企业由于快速消费品销售队伍庞大、销售管理复杂的行业特点，其分销管理水平还不高，其中的一个重要原因是企业还未建立一套科学的、真正适合本企业的分销管理控制体系。所以，这些企业纷纷投入到销售系统管理和模式的学习与研究中，并大胆尝试，力图建立起适应竞争市场需求并结合本企业产品特点的销售系统。

本书以快速消费品行业分销管理为切入点，以行业内知名企业广泛采用的管理式垂直分销渠道系统为基础，提供了全套分销渠道管理方法。以纯操作系统的方式解答了诸如如何有效地建立区域机构销售队伍、如何进行经销商管理、如何加强终端控制等分销管理中会遇到的实

际问题。本书实战性强，对发展中企业的职业经理人制定相关销售管理政策、编写企业文件有切切实实的帮助，并使有志进入此行业的读者能窥见快速消费品企业销售管理运作的真实全貌。

全书内容涵盖：区域分支机构的组织管理、分销商管理系统、经营部管理系统、大店管理系统、小店管理系统、二级区域分销商与二级批发商管理系统、其他活动管理、区域分支机构物流与仓储管理系统等。

在编著中，本书注重了以下几个特点：

- 内容完整而系统，提供了全套快速消费品企业分销渠道管理模块。
- 注重深入到分销渠道管理的每一个细节，如大店管理系统之一的货架管理，深入到货架种类、陈列位置、陈列方式、货架摆设方法等的标准化操作以及分销渠道管理体系中涉及的各种协议。
- 各章独立性强，每一章为一个独立的操作体系，对应特定的销售职位，使读者可以根据其不同的职务背景有选择性地阅读。
- 是一本完全实战手册，强调可操作性、工具化，以管理文件与图表为主，读者可直接或间接选用。
- 在编写风格上力求层次清晰、语言精炼，便于读者阅读与知识吸收。

本书可作为职业经理人的管理工具书，也可作为销售人员业务素质提升的自修读物，还可作为大专院校营销类专业的参考书目。

目前，面对零售终端激烈变革的现状与未来发展趋势，快速消费品制造企业也在不断调整渠道结构，推进营销模式创新，我们真诚希望与您分享分销渠道管理的心得，我们的电子邮箱地址是：eastsanda@163.com。

作者

2005 年 10 月



目 录

第1章 概述	1
1.1 什么是快速消费品	1
1.2 什么是分销渠道	2
1.3 什么是分销渠道管理	7
1.4 快速消费品分销渠道管理	9
第2章 区域分支机构的组织管理	14
2.1 分销组织常设职位	14
2.2 建立区域分支机构	16
2.3 区域分支机构管理制度	17
2.4 区域分支机构日常工作要点	25
2.5 区域分支机构销售计划目标管理	27
第3章 分销商管理系统	35
3.1 市场销售的灵魂：分销覆盖	35
3.2 分销覆盖工作的基地：分销商	39
3.3 选择分销商	42
3.4 分销商动态管理	55
3.5 窜货治理	64
3.6 价格及价差管理	66
3.7 账款管理	72
3.8 渠道激励政策	90
3.9 完善对分销渠道的管理	94



第4章 经营部管理系统	100
4.1 设立经营部	100
4.2 经营部销售组织结构	101
4.3 对经营部经理的管理	102
4.4 市场代表的配置与管理	107
4.5 市场代表的激励、培训与薪酬	111
4.6 经营部生意系统管理	129
第5章 大店管理系统	135
5.1 大店	135
5.2 大店管理的策略	138
5.3 分销管理	138
5.4 货架管理	146
5.5 助销管理	159
5.6 价格管理	161
5.7 建立客户拜访制度	164
5.8 大店市场代表的管理	172
5.9 导购人员管理	176
第6章 小店管理系统	181
6.1 小店的概念	181
6.2 小店分销的重要性	181
6.3 制定小店销售目标	182
6.4 小店组织保证体系	183
6.5 小店区域管理设计	188
6.6 小店分销代表日常客户访问规范	192
6.7 对小店分销代表的日常管理	203
第7章 二级区域分销商与二级批发商管理系统	215
7.1 二级区域分销商设立的必要性	215
7.2 二级区域分销商的管理要点	216
7.3 区域分销商的发展模式	217

7.4	二级批发商概述	224
7.5	发展二级批发商	226
第8章	其他活动管理	232
8.1	集团购买管理	232
8.2	制定促销方案	238
8.3	执行促销方案	240
8.4	快速消费品常用促销活动介绍	246
第9章	区域分支机构物流与仓储管理系统	275
9.1	库存管理的作用	275
9.2	目标库存管理与确定订货量	277
9.3	仓库选择及合同签订	279
9.4	客户订单处理	284
9.5	入库流程	285
9.6	发货管理	287
9.7	残损处理	289

第 1 章

概 述

1.1 什么是快速消费品

消费品的分类见图 1-1。

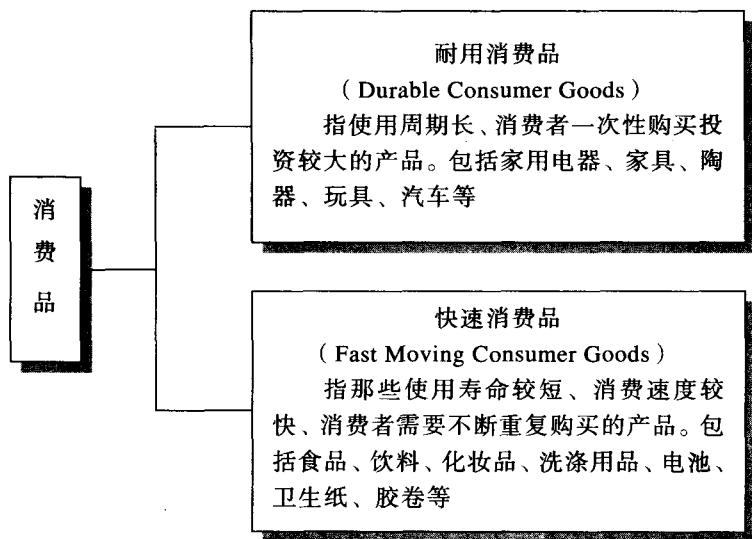


图 1-1 消费品的分类

1.2 什么是分销渠道

1.2.1 销售渠道的定义

美国著名营销学家菲利浦·科特勒认为：“一条销售渠道是指某种货物或劳务从制造商向消费者移动时取得这种货物或劳动的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。”也就是说，渠道是由一些独立而又互相依赖的组织组成的增值链，产品和服务经过渠道的增值变得更具吸引力、可用性，使得最终用户得以满意的接收。

1.2.2 销售渠道的功能

销售渠道的成员执行了一系列重要功能。

(1) 信息：收集和传播营销环境中有关潜在和现行的顾客、竞争对手和其他参与者的营销信息。

(2) 促销：发送和传播用来吸引顾客的沟通材料。

(3) 交易谈判：尽力达成有关产品的价格和其他条件的最终协议，以实现所有权或者持有权的转移。

(4) 订货：分销渠道成员向制造商进行有购买意图的沟通行为。

(5) 融资：获得和分配资金以负担渠道各个层次存货所需的费用。

(6) 承担风险：在执行渠道任务的过程中承担有关风险（库存风险、呆账风险等）。

(7) 物流：将产品从制造商到最终顾客的连续的储运工作。

(8) 付款：买方通过银行和其他金融机构向销售者支付账款。

(9) 所有权转移：所有权从一个组织或个人转移到其他组织或个人的实际转移。

(10) 服务：服务支持是渠道提供的附加的服务（信用、交货等）。

1.2.3 销售渠道的结构

销售渠道的结构包括渠道的长度、宽度和广度三大要素，它决定了销售渠道的整体框架。只有明确渠道设计的目标，找出适合产品结构和销售特点的渠道形式，才能合理地设计销售渠道。

销售渠道级数如图 1-2 所示。



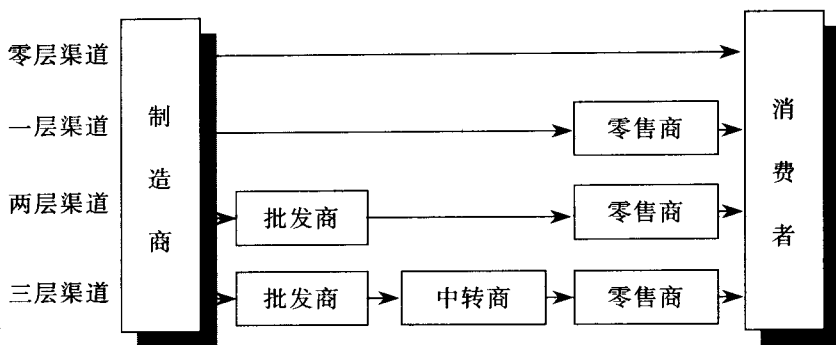


图 1-2 销售渠道级数图

1. 销售渠道的长度

销售渠道可以按渠道层次数目来划分。每个中间商，只要在推动产品及其所有权向最终购买者转移的过程中承担若干工作就是一个渠道层次。由于制造商和最终消费者都承担了某些工作，因而他们也是渠道的组成部分。我们用中介机构的层次数目来表示渠道的长度。

零层渠道，是由制造商直接销售给消费者。直接销售的主要方式有：上门推销、邮购、电话市场营销、电视直销和制造商自有商店。一层渠道，含有一个销售中介机构，例如一家零售店。两层渠道，包括两个中介机构。在消费者市场，通常是指一个批发商和一个零售商。三层渠道，包括三个中介机构。例如，在食品行业中，批发商先卖给专业批发商，再卖给小零售商。

总的来说，销售渠道可以分成两大类：直销和分销。

（1）直销就是销售渠道的层次数目为零，即零层渠道，是制造商通过自己的销售队伍完成销售的全过程。直销可以是销售人员面对面直接向最终用户推销，也可以是电子商务及其他非面对面的方式，不过整个销售过程都是在制造商的控制下进行的。直销主要运用于制造商大本营市场或者是制造商集中优势想要短时期一举拿下的市场。直销的关键问题是终端网点数量、质量和队伍塑造问题。

（2）分销即销售渠道的层次数目大于零，即多层渠道，是制造商通过合作伙伴将产品销售到消费者手中的渠道模式。分销一般是通过分销商、代理商、零售商、专卖店以及系统集成商、增值服务商等方式由第三方公司向最终用户销售产品，提供完整服务或部分服务的。

不同行业的分销模式不太一样，但渠道扁平化是大趋势。一般制造商在初级市场启动时会利用分销商，因为制造商的区域分支机构面临的是一个新市场，一方面缺乏资源，另一方面又不熟悉市场运作特点，所

以就需要整合社会资源，利用经销商的网络、仓库、配送能力来进行市场拓展。分销的关键点在于区域经理必须掌控终端网点，不仅要建立分销商档案，还要建立分销商下游客户、终端网点的档案。

长渠道与短渠道的特点见表 1-1。

表 1-1 长渠道与短渠道的特点

内 容	特 点
长 渠 道	渠道过长，层层加价，产品辗转到达终端，终端商的利润空间太小，产品价格低不下来，没有竞争力
	每一级分销商高度专业，如专营一批、二批或零售等
	市场覆盖面广泛
	减轻制造商和其他各级分销商的资金压力，并减少其工作职责
	制造商对产品的控制相应减弱
	制造商对渠道末端的控制相应减弱
短 渠 道	制造商可直接将产品送到终端，不仅可以降低长渠道层层加价带来的高成本，而且还可以有效降低物流风险和资金风险
	每一级分销商的综合能力较强
	市场覆盖面较小
	当市场区域较大时，要求制造商在资金和资源等方面实力雄厚，必须大量地分散存货，并具备相当的运输能力
	具备综合的经营管理能力
	制造商对产品和渠道的控制较强

2. 销售渠道的宽度

所谓渠道的宽度是指渠道每一层次中同类中间商的数量，即在中间商中，拥有的一级中间商的数量或二级中间商的数量等。

制造商要决定每一层次渠道所利用中间商的数目，以下是可供选择的三种战略：

（1）独家分销。独家分销是指制造商在每一个给定地区的每一渠道层次上仅选择一家最合适的中间商来分销产品或服务，如独家代理商或独家经销商。一般情况下，制造商希望通过与渠道伙伴建立更密切的关系来严格控制自己及经销商的服务水平才会使用独家分销。通常双方协商签订独家分销合同，规定经销商不得经营竞争者的品牌。这种方式需要制造商和经销商的紧密协作，因为他们的成功是相互依存的。独家分销有利于提高制造商形象，并增加利润。独家分销的缺陷是分销渠道竞

争程度低、市场覆盖程度低。制造商对分销商控制力强，但同时对外销商的依赖性也较强，当市场发展壮大时，易反过来受到分销商的挟制。

(2) 选择分销。选择分销是指制造商在一定的市场范围内，从所有愿意经销其产品的中间商中挑选几个最合适的中间商来推销其产品。如：特约代理商或特约经销商等。其特点是：不管是资深的还是新成立的制造企业都可以通过承诺给予选择分销来吸引中间商的加入。这样，制造商不必再为众多的中间商，特别是无利可图的中间商花费精力，可以与选中的中间商形成良好的协作关系，并期望得到高于平均水平的推销努力。选择分销使制造商取得足够的市场覆盖范围，比密集分销成本更低，控制力更强。选择分销是在渠道成员竞争程度和市场覆盖程度之间寻找一种折中的平衡，其渠道宽度适中，比密集分销更能取得经销商的支持，同时又能够比独家分销给消费者购物带来更大方便。选择分销的常见问题是如何确定经销商区域重叠的程度。高重叠率会方便顾客的选购，但也会在零售商之间造成一些冲突；低重叠率会增加经销商的忠诚度，但却降低了顾客的方便性。

(3) 密集分销。密集分销是指制造商尽可能地利用大量的、符合最低信用标准的渠道成员分销其产品或服务。其特点是通过最大限度地方便消费者而推动销售的增长。在密集分销中，一个重要的假定是对分销的占有率（例如对渠道终端出口的占有率）就等同于市场占有率。产品的分销越密集，销售的潜力也就越大。密集分销意味着制造商对渠道成员的控制力较弱，渠道成员之间的竞争激烈和产品市场覆盖率很高。分销越密集，销售的潜力越大，密集分销最适用于便利品。当消费品对购买的空间便利性极为重视时，就必须通过密集分销，诸如香烟、汽油、香皂、小吃、口香糖等便利品十分适合于密集分销。而其不足之处在于，密集分销中制造商所能够提供服务的经销商数目总是有限的，制造商不得不对经销商的培训、分销支持系统、交易沟通网络等进行评价，以便及时发现其中的障碍。在某一市场区域内，经销商之间的竞争会造成销售努力的浪费，由于密集分销加剧了经销商之间的竞争，他们对制造商的忠诚度便降低了，价格竞争激烈了。这样，分销商之间的过度竞争不利于产品的销售，势必有害制造商的形象，并降低制造商的赢利能力。

总之，如果生产某种产品的制造企业通过许多批发商和零售商将其产品推销到广大地区，送到众多消费者手中，那么，这种产品的渠道较宽；反之，如果某种产品只通过很少的专业批发商推销，甚至在某一地区只授权给一家中间商进行总经销，这种产品的渠道宽度就较窄或很窄。

3. 销售渠道的广度

销售渠道的广度是指制造商采用几种不同类型的渠道，即在产品的分销过程中，根据市场密度不同而设置直销或不同层次的分销，或根据销售渠道末端零售商的购买数量，采取不同的渠道环节等方式。销售渠道的广度见表 1-2。

表 1-2 销售渠道的广度		
内 容	分 类	适用范围
单元化：是指制造商只采用一种渠道形式进行产品的分销		新产品上市阶段或某些特殊产品
多元化：是指制造商采用多种不同类型的渠道形式进行产品的分销	制造商只销售同一种品牌的产品，但采用不同类型且互相竞争的分销渠道 制造商销售两种以上品牌的相似产品，分别采用不同类型并具有竞争性的分销渠道	全面进行细分市场，实现“市场渗透”

由于产品竞争的激励性和市场环境的复杂性，目前的分销渠道结构已由单元化逐渐向多元化发展。

4. 垂直分销渠道系统

垂直分销渠道系统是近年来渠道领域最具意义的发展之一，它的出现是对传统分销渠道的挑战。

传统分销渠道是由独立的制造商、批发商和零售商组成的。每个成员都是一个独立的经济实体，他们所追求的是自己的利润最大化，即使是以损害系统整体利益为代价也在所不惜。没有一个渠道成员对于其他成员拥有全部或者足够的控制权。传统分销渠道是一个高度松散的网络，制造商、批发商和零售商只是松散地联系在一起，他们相互之间进行不亲密的讨价还价，对于销售条件各执己见、互不相让，所以各自为政、各行其是。

垂直分销渠道系统则相反，它是由制造商、批发商、零售商所组成的一种统一的联合体。其形式有：其中的一个渠道成员拥有其他成员的所有权；一种特许经营关系；某个渠道成员拥有相当的实力，使其他成员与之合作。垂直分销渠道系统可以由制造商支配，也可以由批发商或

零售商支配。它是一个专业化管理和集中执行的网络组织，事先规定了要达到的经营目的和最佳市场效果，所以这种系统有利于控制渠道行为，消除各渠道成员为追求各自利益而造成的冲突，渠道成员也能够通过其规模、谈判实力和重复服务的减少而获得效益。目前，垂直分销渠道系统已经成为一种占主导地位的分销形式。

垂直分销系统的类型：公司式、合同式、管理式。

(1) 公司式垂直分销系统是由同一个所有者名下的相关生产部门和分销部门构成的。特点：所有型。

(2) 合同式垂直分销系统是由在不同的生产和分销水平上的各自独立的公司组成，它们是以合同为基础来整合行为，以求获得比其独立行动时更大的经济利益。特点：契约型。

(3) 管理式垂直分销系统是通过某一家规模大、实力强的企业出面组成一个连续的生产和分销系统。特点：威望型。

管理式的垂直分销渠道系统的构建基础是：许多制造商即使是某些大制造商都不能建立推销其产品所需要的全部商业机构，因此为了实现其战略计划，制造商往往在销售促进、库存管理、定价、商品陈列、购销业务等问题上与零售商协商一致，或予以帮助和指导，与零售商建立协作关系，像柯达、吉列、宝洁等快速消费品企业在商品陈列、货架位置、促销和定价方面都与渠道成员进行强有力的合作，因而在市场上取得了不错的业绩。目前，快速消费品大型制造企业多采用这种管理式的垂直分销渠道系统，本书所介绍的分销渠道管理方法也基于此系统。

1.3 什么是分销渠道管理

1.3.1 分销渠道设计

1. 分析顾客需要的服务产出水平

了解在所选择的目标市场中消费者购买什么商品、在什么地方购买、为何购买、何时购买和如何购买。了解目标顾客需要的服务产出水平，即人们在购买一个产品时想要和所期望的服务类型和水平。

2. 确定销售渠道的长度

销售渠道的长度因产品特性的不同而不同：

(1) 易腐败商品要求较直接的营销，因为拖延和重复搬运会造成损失。

(2) 体积庞大的产品,要求采用运输距离最短,在产品从制造商向消费者移动的过程中搬运次数最少的渠道布局。

(3) 非标准化产品,则由制造商销售代表直接销售,因为中间商缺乏必要的知识。

(4) 需要安装或长期服务的产品通常也由制造商或者独家代理商经销。

(5) 单位价值高的产品一般由制造商推销员销售,很少通过中间机构。

3. 确定销售渠道的宽度

销售渠道宽度是由以下三方面要素来确定的:

(1) 中间机构的类型:经销商、代理商、零售商、服务商等。

(2) 中间机构的数目:独家分销、选择分销、密集分销等。

(3) 每个渠道成员的条件及其相互责任:价格政策、销售条件、分销商的地区权利、相互的义务和责任。

4. 对渠道方案进行评估

(1) 经济准则:每种渠道方案都将产生不同水平的销售和成本。

(2) 控制准则:评价必须要考虑渠道的控制问题。

(3) 适应性准则:虽然渠道成员互相之间在一个特定的时期内有某种程度的承诺。但这种承诺往往会影响制造商的应变能力。因此,在迅速变化的市场中,制造商需要寻求能获得最大控制的渠道结构、政策和寻求快速变化营销策略的能力。

1.3.2 分销渠道管理

1. 选择渠道成员

在设计好渠道后,需选择渠道成员,在选择时需考虑以下因素:经商的年数;经营的其他产品;成长和赢利记录;偿付能力;合作态度以及声誉。

2. 激励渠道成员

激励渠道成员的主要形式:

(1) 强制力量:是表示当中间商不合作,制造商就威胁停止提供某些资源或中止关系。

(2) 报酬力量:是指在中间商执行特定活动或功能时,制造商给予的附加利益。报酬力量通常比压力效果更好,但开支过高。

(3) 法律力量:当制造商依据合同所载明的规定要求中间商有所行动时,法律力量就开始起作用。

(4) 专家力量:可被那些具备专门技术的制造商所用,而这些专门技术正是中间商认为有价值的。

(5) 参考力量:产生于当制造商有很高的声誉且中间商以与制造商



合作为自豪的情况下。

3. 评价渠道成员

制造商必须定期按一定标准衡量中间商的表现，如：销售配额完成情况；平均存货水平；向顾客交货时间；对损坏和遗失商品的处理；与制造商促销和培训计划的合作情况、支付情况等。

1.4 快速消费品分销渠道管理

1.4.1 消费者购买快速消费品的习惯

快速消费品行业与广大消费者最息息相关，生产快速消费品的企业在进行销售管理时绝不能脱离消费者的购买习惯。这些习惯如下：

- (1) 消费者可以习惯性地就近购买产品。
- (2) 消费者在购买时容易受到卖场气氛的影响。
- (3) 消费者容易在同类产品中转换不同的品牌。

这些消费特征决定了消费者对快速消费品的购买习惯是：简单、迅速、冲动、感性。

1.4.2 快速消费品行业现状

1. 快速消费品市场竞争非常激烈

近年来，受农民收入提高、城市居民消费升级、物价继续上升等因素影响及餐饮、家居用品、轿车、通讯等对消费的拉动作用继续加大，相关快速消费品由此得到快速发展，快速消费品行业整体呈现增长势头。以上海为例，据上海商情信息中心对全市 4000 多家大卖场、超市、便利店和食品商店的零售监测，2004 年销售同比增长幅度为 20%，排名领先的快速消费品品牌，其更新率也平均达到 20%。同时，快速消费品领域企业并购规模空前：如宝洁 149 亿元购回和黄所持的 20% 股份，朝日、伊藤忠以 30 亿元收购康师傅 50% 的股权，纽卡斯尔啤酒 5.25 亿元收购重庆啤酒 19.51% 的股权等。

2. 分销渠道呈多元化

快速消费品持续发展的动力主要来自于产品创新和渠道精耕。产品创新、口味创新、包装创新等被快速消费品生产企业广泛采用。一方面，新品的推出可以适应消费升级以及多样化、个性化的消费趋势，另一方