

营销渠道业务管理 **全方案**

营销渠道

管理方法



▶▶▶ 宿春礼 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

营销渠道业务管理全方案

营销渠道管理方法

宿春礼 主编



机械工业出版社

随着市场环境的日新月异和市场需求的不断细化,营销渠道管理成为企业管理工作的重头戏,企业不得不重新审视自己的渠道策略与渠道建设及管理方法。鉴于渠道管理成为主导企业营销环境的重要变量,本书清晰地介绍了渠道管理的基本方法和应对变化的策略。全书为营销管理人员提供了营销渠道管理的指导性方法,它让您有足够的信心对自己的营销成就充满期待。

图书在版编目(CIP)数据

营销渠道管理方法/宿春礼主编. —北京:机械工业出版社, 2004.4
(营销渠道业务管理全方案)
ISBN 7-111-14091-5

I. 营... II. 宿... III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 015643 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 版式设计:霍永明

封面设计:鞠 杨 责任印制:李 妍

北京蓝海印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5· 10.75 印张· 272 千字

0 001 - 4 000 册

定价:23.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

参加编写人员名单

主 编：宿春礼

副主编：刘彦庆 郭亮

参 编：(排名不分先后)

宿春礼	张义军	刘彦庆	陈鹏志	刘时光
齐 冲	李秀敏	詹子杰	彭鸿峰	李颖秋
张先勇	周忠民	程砚平	程 琨	陈大鹏
蒋定梅	陈晓飞	陈凌云	张玉锦	刘照地
刘为礼	吕玉刚	张良科	孟祥丽	胡乃山

前 言

随着信息技术在企业经营领域的广泛应用以及“以顾客为中心”经营战略思想作用的日益凸现，传统的经营体制已经不能适应企业的发展，必须以全新的理念去强化企业经营管理。营销渠道作为企业与消费者的重要流转环节，随着企业经营战略的转变也必须进行变革。企业必须打破传统观念，将营销渠道管理提升到竞争战略的层面，以新的理念、技术和方法强化企业营销渠道的管理，开拓营销渠道。

虽然近年来企业也认识到营销渠道管理的重要性并进行了一系列的变革，但企业营销渠道管理的情况并不十分乐观。渠道销售后劲不足，渠道费用不断上升，分销商自律能力差，渠道窜货现象频繁发生。这些现象引人深思。究其原因，主要有以下几点：

第一，过去企业不注意建立自己的产品销售网络，进入市场后原有的营销渠道不能适应环境的要求，整个产品流通体系处于无序的状态。

第二,虽然企业也认识到要想将产品和服务送到消费者手中就必须建立自己的营销渠道和网络,但在这方面缺乏经验和理论指导。一些企业不惜成本盲目地建设自己的营销网络,从而使企业陷入惨淡经营的境地。

第三,企业在渠道管理方面缺乏力度,在处理渠道关系上没有长远的打算和战略思考,没有建立起合理、规范的渠道管理体系。

这些问题如果得不到彻底解决,企业将最终失去自己的竞争优势。

《营销渠道业务管理全方案》丛书从企业营销渠道管理的实际出发,多层面介绍企业营销渠道管理,本书是其中的一本。本书结合了最新的营销渠道管理理论,并结合中国企业的实际情况,着重介绍了营销渠道管理的策略、方法和技巧。

本书按企业如何建立、管理及完善营销渠道的流程进行编写,共分为十章。第一章介绍了营销渠道的功能和流程以及营销渠道的结构,并结合实际提出了我国企业营销渠道发展面临的问题及解决措施;第二章阐述了营销渠道调研的原则、内容、程序及方法;第三章主要就营销渠道设计信息的收集、目标的确定、方案的评估以及最合适的渠道结构选择进行了具体论述;第四章就如何管理批发商和零售商进行了分析,渠道成员不仅仅包括批发商和零售商,还包括终端用户(组织消费者和个人消费者),并且企业直接面对终端用户的机会将越来越多;第五章专门讲述了企业对终端用户的管理方法;第六章就企业应如何对渠道成员信用和应收账款进行管理以及渠道风险的有效规避进行了具体论述;第七章主要介绍了渠道冲突的管理方法以及企业如何处理渠道中普遍存在的窜货现象;第八章从信息流和实物流两个角度介绍了企业营销渠道物流管理,不仅告诉企业如何设计物流信息系统,还就订单、运输、仓储及库存管理进行了详细论述;第九章主要介绍了营销渠道的评估、调整与改进及控制方法;中国已经

加入了 WTO，中国的企业要想寻求更大的发展就必须走国际化道路，因此在最后一章对国际营销渠道的管理方法进行了概述，希望给中国企业提供一些借鉴和启发。

本书在编写过程中注重实用性和可操作性。针对企业营销渠道管理中令人困惑而又迫切需要解决的难题有的放矢地进行了分析和阐述；在兼顾理论性和系统性的同时将营销渠道管理中有关问题用通俗易懂的语言进行了介绍。

本书在编写的过程中得到众多专家学者的指点和帮助，在此深表感谢！由于编者水平有限，不当和疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

2004 年 3 月

目 录

前言

第一章 营销渠道管理概述

第一节	营销渠道与渠道管理	(1)
第二节	营销渠道的功能和流程	(14)
第三节	营销渠道结构	(20)

第二章 营销渠道调研管理

第一节	营销渠道调研管理概述	(25)
第二节	营销渠道调研程序	(30)
第三节	营销渠道调研方法	(46)
〔案例〕全面审视 缜密分析——凯菲公司对北京冰淇淋 市场的渠道调研		(66)

第三章 营销渠道的设计

第一节	营销渠道设计概述	(73)
第二节	设计前的信息收集	(78)
第三节	营销渠道设计目标的确定	(83)
第四节	确定渠道备选方案	(89)
第五节	评估备选渠道方案	(97)
第六节	选择最佳渠道结构	(101)

第四章 分销商管理

第一节	批发商管理	(105)
第二节	零售商管理	(114)
第三节	分销商激励管理	(128)
〔案例1〕	水到渠成 “星”光闪烁——三星显示器的 渠道经营	(135)
〔案例2〕	激励成员 迅速扩张——桑格斯公司的 市场扩张	(142)

第五章 终端用户管理

第一节	组织消费者管理	(147)
第二节	客户（个人消费者）管理	(155)
〔案例〕	顾客满意 销售提速——“王者”奔驰	(181)

第六章 渠道成员信用与风险管理

第一节	渠道成员信用管理	(185)
第二节	应收账款管理	(193)
第三节	渠道风险管理	(199)

第七章 营销渠道冲突管理

第一节	营销渠道冲突管理概述	(205)
第二节	营销渠道冲突管理方法	(209)
第三节	有效控制渠道窜货行为	(216)
	〔案例〕IBM 的渠道冲突解决之道	(222)

第八章 营销渠道物流管理

第一节	营销渠道物流管理概述	(225)
第二节	信息流管理	(232)
第三节	实物流管理	(241)
	〔案例〕立足需求 合理设计——海尔集团的 物流战略	(262)

第九章 营销渠道评估与控制管理

第一节	营销渠道评估	(267)
第二节	营销渠道调整与改进	(282)
第三节	营销渠道控制	(289)
	〔案例〕适势调整 从容应战——理胜公司营销渠道的 调整	(297)

第十章 国际营销渠道管理方法

第一节	国际营销渠道概述	(305)
第二节	国际市场进入方式决策	(311)
第三节	国际营销渠道的选择	(314)
第四节	国际营销渠道成员的管理与控制	(318)
	参考文献	(329)

第一章

营销渠道管理概述

现代市场经济条件下，企业生产出来的产品只有通过市场营销渠道，才能在适当的时间、地点，以适当的价格供应给广大消费者，满足市场需求，实现企业的市场营销目标。

第一节 营销渠道与渠道管理

在市场环境瞬息万变，企业竞争日益激烈的情况下，一个高效运作的营销渠道，已成为企业获得强有力竞争优势的重要武器。

一、营销渠道的涵义及其构成

（一）营销渠道的涵义

营销渠道也称分销渠道或销售通路。关于营销渠道的定义，很多营销学家都有精辟的见解。

营销学家菲利浦·科特勒认为：“营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）为营销渠道所下的定义是：“营销渠道是指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。”

上述定义的表达虽然各异，但其本质是一致的，即营销渠道就是产品从生产者传至消费者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。

营销渠道视具体企业和具体商品而进行建设。营销渠道形式多样，可长可短，可宽可窄，可直接可间接。它主要包括渠道的起点——生产者、中间商，以及渠道的终端——消费者。在商品经济中，产品必须通过交换，发生价值形式的运动，使产品从一个所有者转移到另一个所有者，直至消费者手中，这称为商流。同时，伴随着商流，还有产品实体的空间移动，称之为物流。营销渠道就是将商流与物流相结合，使产品从生产者到达消费者手中。

（二）营销渠道的构成

营销渠道由制造商、批发商、零售商和消费者组成。一般情况下，把批发商和零售商合称为中间商。基本渠道成员的关系如图1-1所示。

1. 制造商

制造商也称生产商，是产品的生产者。作为品牌产品的创造者，制造商广为人知并被认为是渠道的源头和中心。像福特、可口可乐、雀巢、松下等成功的制造商在各自的营销渠道中占据着

举足轻重的位置。但事实上,许多服务于工业领域的制造商并不广为人知,并不是所有的制造商在各自的销售渠道中都占据着主导地位。制造商不仅要出售自己的产品,还要从其他生产者、经营者等处购买从事商品生产所需的资源。因而,制造商在渠道成员中不仅起到生产者的作用,而且要参与商品交换乃至商品流通过程。生产企业在完成采购资源和销售产品等基本职能的同时,已越来越多地参与到商品流通的全过程,从而更多地了解、管理甚至控制营销网络中其他主体的行为,以保证自身能够获得稳定的资源和畅通的商品销售通路。

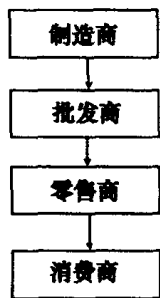


图 1-1 传统的营销渠道

根据其参与商品流通的程度,制造商可分为两种类型:单纯型制造商和复合型制造商。单纯型制造商只专职于生产活动,以及流入资源和流出商品的一次交易,而商品流通有关组织、销售则由专职流通企业负责。此类企业大多数为中小型生产企业,它的专业化生产程度较高,产品品种、性能、用途较为单一。复合型制造商不仅从事生产活动,而且在很大程度上参与商品流通,并且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产品居于垄断地位、资本规模大、产品技术含量和售后服务要求高等特点。

2. 批发商

批发商指专门从事购进商品,再转售给其他商业企业或工业用户的转售或生产加工的经营者。批发商拥有产品所有权,进销差额构成批发毛利。减少批发环节可以减少中间商分享的利润。批发商是一个难以替代的组织。有许多生产企业的自设销售机构,将产品卖给零售商或消费者,通过减少环节,淘汰批发商。但后来人们逐步认识到批发商在组织商品流通中起到了提高效率、降低费用、调节产销矛盾的积极作用。

批发商通常包括三种类型:专业批发商、一般批发商、工业

分销商。

3. 零售商

零售商指专门从事零售活动的、独立的经营者。零售商直接与消费者或商品的最终用户相联系，通过零售业务将商品输入消费领域。零售企业的形式有专业商店、百货公司、超级市场、综合商店、便利商店、仓储式大卖场和陈列式销售商店等。

4. 消费者

消费者是整个营销渠道的终点。消费者的类型、购买行为、购买特征都是关注的焦点。因为制造商、批发商、零售商的诸多努力都是为了满足消费者的需要，实现商品的销售，从而最终实现各自的赢利。

虽然从推动商品流通的角度来看，消费者在营销网络中没有发挥重大作用，但是，由于消费者是商品交换中的一级、商品流通的终点，因而消费者也是构成营销网络的一类网络节点，也可看做网络的边界和终点。另外，这里所说的消费者包括个人消费者和组织消费者。个人消费者是指作为独立的自然人存在的消费者个人，组织消费者是指医院、学校、政府、企业等。消费者的需求偏好、地理分布、收入水平等，都会对营销网络的稳定运作造成较大的影响。制造商、批发商、零售商应对消费者的这些特点有充分的认识并采取积极的对策。

二、营销渠道管理的特点及内容

营销渠道管理是指制造商为实现企业分销的目标而对现有渠道进行管理，以确保渠道成员间、企业和渠道成员间相互协调与合作的一切活动。

渠道管理的好坏还可以影响到营销组合的产品策略、价格策略和促销策略。建立在有效的渠道管理基础上的稳定、高效的渠道结构可以影响产品生命周期的发展变化。通畅的渠道可以促进产品的顺利铺货和入市，而牢固的渠道结构可以延长产品的成熟

期,延缓产品销售的衰退。营销渠道可以引导消费者购买决策。例如,POP广告就是设立在终端现场的广告,对冲动性购买产品的消费者有着重要的作用。另外,渠道还可以及时了解客户对产品价格的反馈信息,为产品定价和价格调整提供重要依据。

(一) 渠道管理的特点

1. 系统性

企业的分销活动是营销系统中的一个子集合,其管理工作应该与企业的营销目标相一致。分销系统无论处于何种形式,产品都不仅仅是简单的商品所有权和产品实体的转移。要完成产品由生产者到最终消费者的转移,实现产品在合适的时间到达合适的地方这一分销目标,还需要生产者与渠道中全体成员的共同努力和协调。

企业将产品卖给中间商后,应该说还有很多工作要做。出于对产品形象、价格等方面的考虑,企业一定要对产品的销售渠道作通盘考虑,也就是要进行系统管理。如果企业希望其产品经过分销系统的诸环节后,其价位不是很高,那么其选择的营销渠道就应当尽量降低档次;如果企业将其产品定位于“高档品”,那么就应选择“高档店”作为其渠道成员。

2. 协作性

企业和中间商在产品的销售中处于一个有机的整体中,他们的行动目标也应保持一致。要做到这一点,就必须协调企业和中间商的行动,企业应当与中间商保持一种长期的伙伴关系。企业从中间商那里可以得到很多信息,如市场覆盖面、产品供应、市场开发、财务要求、技术建议、市场信息和服务等。为了得到这些方面的合作,企业必须建立相应的针对中间商搜集情况的激励措施,并尽可能在不损害自身利益的基础上满足中间商的期望。

在分销系统的水平渠道中,不可避免地存在着冲突和摩擦。例如,经销同一种汽车,某汽车中间商可能会对该城市中的其他一些中间商不满,埋怨他们在价格和广告方面行动过激,把其他

公司的生意都抢走了。因此，企业必须建立明确、可行的渠道政策，尽量避免因这类冲突的激化而产生不良后果。

在分销系统的纵向渠道中，也常常会发生一些利害冲突。例如，由于全国连锁超市的兴起，可口可乐负责全国性营业的代表为了打败其他公司，追求速度，常常事先不与当地的瓶装厂协商，就直接向连锁超市提供优惠价格，使得独立瓶装厂处于困境。这就产生可口可乐与各个瓶装厂之间的利益冲突。

有时候，一些冲突是不可避免的，企业在处理这些问题的時候，关键不在于如何消除这些冲突，而在于如何更好地管理，使渠道成员之间相互协调，达到共同目标。

3. 动态性

分销系统是一种关键性的外部资源，其重要性不亚于其他关键性的内部资源，如生产部门、研究部门、工程部门等。它的建立常常需要若干年，而且是不能轻易改变的。分销系统中蕴涵着一个巨大的关系网，因此，分销系统会呈现出一种较高强度的保持惯性的趋势。

分销系统的建立要和不断变化的市场环境相适应。在建立分销系统时，企业的管理层既要着眼于今天的环境，也要预见到明天的发展趋势；在分销系统的具体运作过程中，则更要具有灵活性、适应性，能够适应环境变化，对原有系统进行大胆革新。

宝马公司是德国著名的汽车制造公司，1973年以前，其汽车出口一直是采用外国进口商转售的渠道。进口商从宝马公司购买汽车后，再转手卖给一些中间商，再由那些中间商卖给最终消费者。公司发现这种渠道流通环节过多，于是开始着手建立自己的销售网络，这样不仅缩短了流通环节，还降低了流通成本。

由于市场环境总是随政治、经济、地理位置及人们观念的不断改变而改变，因此，企业只有对分销系统实行有效的动态管理，才能使其动态地适应环境变化，从而实现有效的产品分销。

（二）渠道管理的目标

渠道管理的三大目标是货畅其流、价格稳定和市场最大化。

1. 货畅其流

渠道管理的基本目标就是保证货畅其流。对于企业来讲，良好的渠道管理是为了确保真正充分地发挥渠道的作用。渠道的作用为使产品在消费者需要的地方出现，方便消费者的购买。

2. 价格稳定

产品市场价格管理是渠道管理的第二个重要目标。忽略对不同级别经销商品价格的管理，或者销售价格体系管理有漏洞，给经销商可乘之机，将很快导致市场价格混乱，造成低价冲货的现象，最终危害企业自身的利益。因此，企业必须维护和确保合理的价格体系，确保每个渠道层面的价格稳定，维护渠道成员的合理利润，杜绝和限制任何有可能引起价格混乱的行为。对于拥有众多渠道客户的大型企业来讲，实现价格统一和稳定就显得尤为重要。

3. 市场最大化

有效渠道管理的第三个目标是通过有力的市场推广，实现市场最大化。企业常力求通过恰当的激励措施和终端管理活动使市场最大化。但管理只是手段，渠道管理的最终目的是给企业带来效益，给渠道成员带来共同发展的机会。充分有效的渠道管理，尤其是销售终端的管理必然导致产品销售的上升以及市场份额和市场占有率的提高，在此情况下，企业和渠道成员利润才会上升，实现双赢或多赢。

（三）营销渠道管理的内容

1. 营销渠道调研

企业的营销渠道管理对象包括批发商、零售商及消费者等渠道成员。企业要对它们进行科学的管理，必须以掌握有关它们的信息为前提。营销渠道调研将帮助企业运用科学的方法和手段，系统地、有目的地收集、分析和研究与渠道成员有关的信息，为