



全面呈现渠道体系理论前沿

渠道管理

(第二版)

◆ 尹元元 朱艳春 主编 ◆

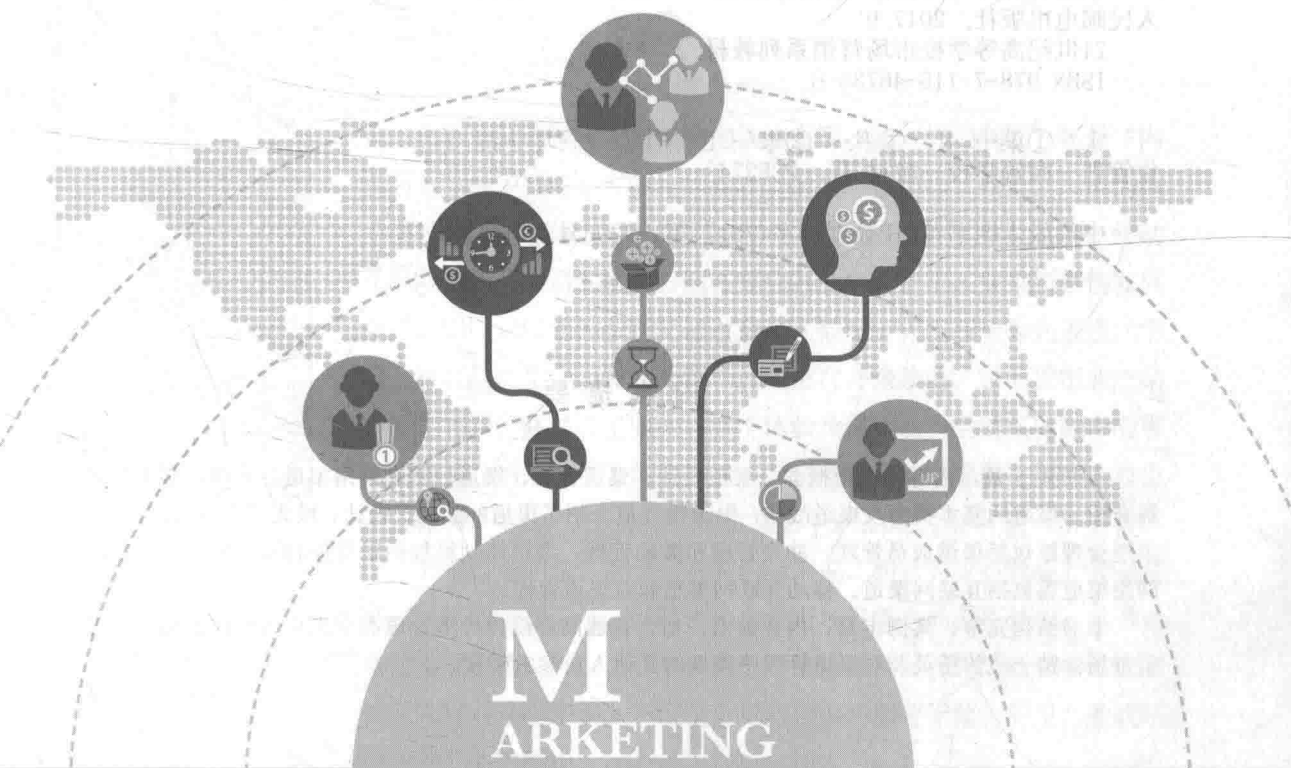
◆ 孔繁正 赵胤淳 副主编 ◆



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



渠道管理

(第二版)

◆ 尹元元 朱艳春 主编 ◆
◆ 孔繁正 赵胤淳 副主编 ◆

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

渠道管理 / 尹元元, 朱艳春主编. — 2版. — 北京:
人民邮电出版社, 2017.9
21世纪高等学校市场营销系列教材
ISBN 978-7-115-46738-6

I. ①渠… II. ①尹… ②朱… III. ①企业管理—销
售管理—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第199296号

内 容 提 要

本书共 5 篇, 内容为渠道概念、渠道设计、渠道管理、渠道控制和网络渠道。其中, 渠道概念篇介绍了渠道的基本概念及渠道战略, 渠道设计篇介绍了渠道的结构、设计、模式三个方面的内容, 渠道管理篇包括渠道成员管理、冲突管理和激励管理, 渠道控制篇包括渠道控制和渠道绩效评估, 网络渠道篇包括互联网渠道、移动互联网渠道和双渠道管理。

本书结构完整、案例丰富、内容前沿, 适合普通高等院校经济管理类学生作为教材使用, 也可供市场营销一线的精英及对渠道管理感兴趣的其他人员参考阅读。

◆ 主 编 尹元元 朱艳春

副 主 编 孔繁正 赵胤淳

责任编辑 刘向荣

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.25

2017 年 9 月第 2 版

字数: 461 千字

2017 年 9 月河北第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

前言 Preface

随着互联网及移动互联网的快速发展,是“终端制胜”还是“内容为王”成为行业发展争论的焦点,但是不管怎样,线上已经成为商品交易的重要载体之一。企业的传统渠道方式正在受到互联网、移动互联网等新型渠道的影响,而在零售行业中,也正在探索新零售发展之路,即以互联网为依托,通过运用大数据、人工智能等先进技术手段,对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造,进而重塑业态结构与生态圈,并对线上服务、线下体验及现代物流尝试深度融合的零售新模式。当然,作为传统的4P营销策略中的“渠道”策略,对于企业来说,渠道的设计和管理直接影响产品能否顺利到达消费者手中,关乎市场问题;对于已有的产品来说,和谐的渠道管理和控制是产品销售的重要保证,同时也是企业市场竞争力的直接体现,关乎可持续发展问题。所以,科学的渠道网络设计及完善的渠道管理和控制体系构建对企业来说,不仅是市场营销中的重要问题,更是企业战略性发展的关键决策。

在实际的营销活动中,企业在渠道策略上主要面临两大选择——直接销售或者经销商分销,两者之间各有优缺点,往往让企业难以决策。尤其在分销体系中,企业非常关注品牌的销售,但并不在意产品是从哪个渠道体系中销售的;而分销商却非常关注消费者是否是从自己的渠道中购买商品,在利润额相同的情况下,分销商并不在意卖的是谁的产品,为此,生产企业与分销商经常会产生各种矛盾。这也是近年来生产企业实施渠道“扁平化”的重要动因之一。尤其是,随着互联网及移动互联网技术的发展,B2C、B2B、微信、微博、QQ、App等虚拟渠道逐步得到应用和推广,由此进一步形成了O2O等线上线下相结合的新型渠道模式。当然,双渠道的发展也给企业带来了各种矛盾和冲突,需要企业在渠道模式创新上更加努力并适应市场需求。

在市场营销学中,渠道策略并非是一个单独的组成部分,与产品、品牌、价格、促销等密切相关。为了让营销决策者充分认识到渠道管理的意义与价值,并充分认识渠道设计、渠道管理及渠道控制等方法 and 原理,“渠道管理”在高职教育及本科生教育、研究生教育过程中成为核心骨干课程之一。但是受多种因素的制约和影响,相关的教材

相当缺乏。为此，由湖南市场学会副秘书长、湖南商学院尹元元副教授牵头，联合各个高校在该领域的学者共同编著此书，以满足高校经济、管理类相关专业的高职学生、本科学生，及研究生培养或企事业单位等相关领域的人员的学习需要。

本书的主要特点如下。

（1）结构的完整性。本书综合了国内外众多学者对渠道管理问题的研究成果，不仅延续了渠道管理中的相关概念与理论，而且继承了市场营销管理中对渠道管理的认知与探讨。全书分为“渠道概念篇”“渠道设计篇”“渠道管理篇”“渠道控制篇”“网络渠道篇”五部分；以管理学的基本逻辑关系为起点，结合营销理论进行分析。同时，也可以从新产品的渠道设计及现有的渠道管理和控制的视角来看待全书的结构，试图让读者能够从实际操作的角度全面掌握渠道管理的基本理论、方法和技巧。

（2）案例的丰富性。本书在理论阐述的基础上，结合各章论述的具体问题，有针对性地选择相关案例作为补充，既体现了理论的应用性，又有利于学习者更深刻地理解课程的理论与知识。而且大部分案例是我国当前知名企业的成功经验或典型事例，既具有时代性、前沿性，又有助于我们进一步认知我国企业发展的现状及特点。

（3）内容的前沿性。当前，受互联网以及移动互联网技术的应用和推广，企业的渠道方式发生了巨大的变化，由此在企业的实际营销活动中涌现出了微信渠道、App 渠道、QQ 渠道等一系列新型渠道方式。尽管有很多学者对此进行了大量的研究，但是实践的发展速度超过了理论的研究，尤其是形成知识体系进入到我们的教材中还不够。为此，本书结合当前渠道体系发展的实际情况，将最新的研究成果及应用方式总结出来，供大家参考学习。

本书各章撰写人员如下：第一章、第二章、第九章、第十章由尹元元副教授（湖南商学院）负责编写；第三章、第四章、第五章由孔繁正副教授（广东农工商职业技术学院）负责编写；第六章由王苏凤讲师（湖南工程职业技术学院）负责编写；第七章由赵胤淳讲师（湖南工程职业技术学院）负责编写；第八章由胡张勇讲师（湖南工程职业技术学院）负责编写；第十一章、第十二章、第十三章由朱艳春博士（长沙学院）负责编写。全书由尹元元副教授主编、总纂、定稿、修改。

本书在编写过程中，得到了中国人民大学、湖南省市场学会、湖南商学院等有关领导和国内学术界营销专家、教授的关心和支持，并广泛借鉴了国内外众多市场营销学专家、教授的前沿学术成果，一批专家学者已出版的同类教材的相关内容，以及企业界最新的渠道实际经验，在此一并表示衷心感谢！由于作者水平有限，书中难免存在不足和错误，恳请广大读者斧正！

编 者

2017年6月

目录 Contents

第一篇 渠道概念篇

第一章 分销渠道的基本概念 / 2

引导案例 雷士照明：变革制胜 / 2

第一节 分销渠道的概念及功能 / 3

第二节 分销渠道管理 / 11

第三节 影响渠道管理的因素 / 16

思考题 / 19

案例分析 手机销售渠道再变革：C2B成新一轮趋势 / 19

第二章 渠道战略 / 21

引导案例 开创“互联网+酒”全渠道新格局 / 21

第一节 渠道战略的含义与重要性 / 22

第二节 制定渠道战略的流程 / 27

第三节 渠道战略与市场营销战略 / 29

第四节 渠道战略的选择 / 33

思考题 / 36

案例分析 分销渠道的战略性模式创新 / 37

第二篇 渠道设计篇

第三章 分销渠道结构 / 39

引导案例 联想通路三部曲：从多层级到扁平化 / 39

第一节 渠道长度、宽度及广度 / 40

第二节 影响渠道结构决策的因素 / 43

第三节 直接分销渠道 / 45

第四节 间接分销渠道 / 52

第五节 渠道结构的演变趋势 / 56

思考题 / 58

案例分析 这样的公司是在进行直销吗？ / 58

第四章 分销渠道设计 / 59

引导案例 TCL集团：构建深广兼容的分销渠道 / 59

第一节 分销渠道设计的原则及程序 / 60

第二节 分销渠道设计的需求分析 / 63

第三节 确定目标 / 64

第四节 确定分销渠道的备选方案及选择 / 66

思考题 / 72

案例分析 “伊人净”的渠道设计 / 72

第五章 分销渠道模式 / 74

引导案例 格力自建渠道掌控终端市场 / 74

第一节 分销渠道模式 / 75

第二节 经销和代理 / 81

- 第三节 连锁经营与特色经营 / 84
 第四节 网络直销 / 90
 思考题 / 93
 案例分析 特许经营加盟侵权案 / 93

第三篇 渠道管理篇

第六章 渠道成员管理 / 96

- 引导案例 香飘飘凭什么领跑行业？——扁平化营销渠道实现平台全覆盖 / 96
- 第一节 生产商 / 97
 第二节 批发商 / 98
 第三节 零售商 / 106
 第四节 辅助商 / 116
 第五节 物流 / 117
 第六节 消费者 / 121
 思考题 / 122
 案例分析 “可的”便利店经营模式 / 122

第七章 渠道冲突管理 / 125

- 引导案例 种子防窜货防伪溯源 助你有效控制渠道窜货 / 125
- 第一节 分销渠道冲突概述 / 126
 第二节 分销渠道冲突的处理方法 / 129
 第三节 分销渠道窜货管理 / 134
 第四节 典型渠道冲突案例 / 139
 思考题 / 143
 案例分析 宝洁公司渠道冲突管理分析 / 143

第八章 渠道激励管理 / 146

- 引导案例 喜临门：股权激励落地，双主业稳步推进 / 146
- 第一节 分销渠道激励策略 / 147
 第二节 对中间商的激励 / 153
 思考题 / 158
 案例分析 / 158

第四篇 渠道控制篇

第九章 渠道控制 / 161

- 引导案例 应对橱柜行业整合 需集中资源加强渠道控制力 / 160
- 第一节 渠道控制的内涵 / 161
 第二节 渠道控制的重要性和有效性 / 165
 第三节 影响渠道控制的因素 / 167
 第四节 渠道控制力的获得 / 169
 第五节 渠道控制的方式 / 170
 思考题 / 174
 案例分析 娃哈哈从单一化到多元化 / 174

第十章 渠道绩效评估 / 175

- 引导案例 汽车网销如何突围？“渠道效果评估”是关键 / 175
- 第一节 渠道评估的定义与流程 / 176
 第二节 渠道整体绩效评估 / 179
 第三节 渠道成员综合评价 / 191
 第四节 渠道改进策略 / 199
 思考题 / 202
 案例分析 大华公司的渠道评估 / 202

第五篇 网络渠道篇

第十一章 互联网渠道 / 205

- 引导案例 象山枇杷大丰收，网络直销中崭露头角 / 205
- 第一节 互联网渠道概述 / 206
 第二节 互联网渠道模式 / 210
 第三节 互联网渠道中间商 / 213
 第四节 互联网渠道设计与管理 / 217
 思考题 / 221
 案例分析 让利优惠获得顾客资源 / 222

第十二章 移动互联网渠道 / 223

- 引导案例 一叶舟创建微信俱乐部会员营销新思路 / 223
- 第一节 移动互联网渠道概述 / 224
 第二节 移动网络直销 / 227
 第三节 移动网络间接分销 / 228
 第四节 移动互联网渠道管理 / 235
 思考题 / 237
 案例分析 会说话的月饼，首创“四微立体式营销” / 237

第十三章 双渠道管理 / 238

- 引导案例 当当网天梭表授权纠纷：新旧渠道冲突 / 238
- 第一节 双渠道概念 / 239
 第二节 双渠道冲突 / 242
 第三节 双渠道整合管理 / 246
 思考题 / 248
 案例分析 乐友如何化解最令人头痛的线上线下渠道冲突？ / 248

英汉名词对照表 / 250

参考文献 / 251

第一篇

渠道概念篇

分销渠道的基本概念



学习目标

分销渠道作为生产企业产品销售的通路，是“4P”营销策略中的重要内容之一。因此，了解和熟悉分销渠道的概念，深入理解分销渠道在市场营销活动中的功能和地位，有助于科学地应用分销渠道策略，从而帮助企业提高销售量，实现营销目标。

通过本章的学习, 掌握以下知识:

- 了解分销渠道的概念;
- 了解分销渠道的功能;
- 理解分销渠道的管理;
- 掌握分销渠道管理的影响因素。

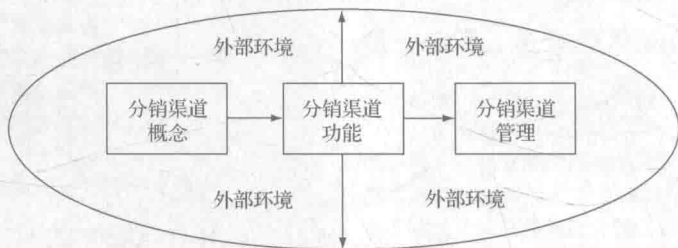


能力目标

- 能分析不同类型分销渠道的功能;
- 能分析具体企业面临的分销渠道管理环境。



知识导图



引导案例

雷士照明：变革制胜

2005年，吴长江推动的渠道变革遭遇到来自股东和经销商的质疑，但最终凭借着5年多来与经销商合作建立的信任，凭借着先期三个省试点的成功，最后坚定了大家的信念，推进了渠道变革的进程。

2000年，在创业初期资金有限的条件下，雷士采取了定位细分市场的战略，主攻商业照明。为了给外界展示一个统一的形象，并且在不占用过多资金的情况下迅速打开自己的销售渠道，雷士首创了国内照明行业品牌专卖店的销售模式。当时它给每个加盟的经销商提供3万元的补贴，用于其进行店面装修和样品展示，并给店员发放基本工资补贴。经销商几乎在没有太多前期投入的前提下，拥有了自己的销售终端。这年7月雷士在沈阳开设了第一家专卖店，2003年达到800家，2005年超过1 000家。

5年中, 雷士的渠道基本覆盖国内大部分省市一二级市场, 但向县乡第三级市场扩张时, 专卖店体系自身的弊端也充分显现。首先是专卖店门槛低, 经销商因为逐利的心里忠诚度低; 其次, 同一区域内的经销商为了提高销量, 频繁打价格战或进行窜货, 渠道良性发展受到影响。

此外，对专卖店的管理和支持也耗费了雷士管理层大部分精力。公司要实现从销售型企业向国

际化企业转变,管理层必须将精力集中在产品制造、研发、品牌运作和新市场开拓等方面。为了提高资源配置效率和加快对市场变化的反应速度,渠道管理模式的变革已经迫在眉睫。

2005年4月,雷士召开经销商大会,吴长江宣布建立以运营中心为主体的渠道变革新政,会上经销商没有直接反对,会一开完,大家都直接找吴长江说理。“建立运营中心,大的经销商感觉变革后担子重了,压力大了,赚钱可能还不如过去,何苦呢?当时变革的重心是营销权集中,管理权下放,原来两个平级的经销商,现在一个来管理另一个,开始时待遇也不是提得很高,就觉得自己不管那个经销商也是这么多,与其这样还不如不管。”吴长江直言不讳地说出了经销商的顾虑。

担当运营中心管理职责的经销商,刚开始管理区域内其他经销商,可能赚不了多少钱,但当他通过努力把平台做大,渠道销售网布好了,在发展过程中管理能力提升到位了,就可以赚大钱。

早在2005年3月中旬,雷士已经在试行变革,第一批试点作业在江苏、山东等省份同时展开。第一期试点战役持续了15天,雷士的营销队伍在试点省份109个市县实行拉网作业,走访了上千个终端销售网点。经过大家15天的共同努力,使雷士在试点省份的有效销售网点新增了100多个,首批销售回款近1 000万元。

(案例来源:晓忆.雷士照明:变革制胜世界经理人 2013-05-04)

第一节

分销渠道的概念及功能

在实际的经营活动中,生产企业分销产品主要采取两种方式:一种是生产企业直接将产品销售给目标顾客;另一种就是生产企业借助于一系列的中间商将产品转售给最终用户或消费者。商品在流通领域内的转移包括两部分:一是由商品交易活动完成的商品所有权转移过程;二是由存储、运输等活动完成的商品实体转移过程。生产企业通过借助分销渠道的这些功能,才能将商品顺利地送达消费者手中,商品的交易才得以实现。因此,了解分销渠道的概念及特点,理解分销渠道成员的角色和作用,深入探讨它们是如何分工、合作的,以及掌握影响它们决策的环境因素是十分必要的。

一、分销渠道的概念、特点与演变

关于渠道的定义,学术界的理解和界定各不相同。美国营销协会(AMA)认为,分销渠道是指企业内部与外部代理商和经销商(批发和零售)的组织机构,通过这些组织机构,产品才得以上市销售。菲利普·科特勒认为,分销渠道是指某种货物或服务从生产者向消费者移动时,取得这种货物或服务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。因此,分销渠道主要包括中间商(取得所有权)和代理中间商(帮助转移所有权)。此外,它还包括作为销售渠道的起点和终点的生产者和消费者。但是,它不包括供应商、辅助商等。

著名的市场营销学家斯特恩(Stern L.W.)对分销渠道所下的定义是:“分销渠道是促使产品或服务顺利流通到消费者手中,被消费或使用的一整套相互依存的组织。”

美国学者迈克尔·R.辛科塔(Michael R. Czinkota)、彼德·R.迪克森(Peter R. Dkkson)、帕翠克·邓恩(Patrick Dunne)、伯特·罗森布罗姆(Bert Rosenbloom)等在其合著的《营销学:最佳实践》书中是这样定义分销渠道的:“分销渠道是由为消费者和商业用户创造时间、地点和所有权效用的机构所构成的网络。”该书指出:“分销渠道的任务是将产品送到消费者手中,在此过程中,它所采取的形式或方式就是通常所说的渠道结构。诸如运输公司、仓储公司、保险公司之类的公司叫作协助机构,因为它们不涉及购买、销售和转移商品的所有权,所以,它们不被看作渠道结

构的一部分。”

罗森·布罗姆在其《营销渠道管理》中指出：“分销渠道的概念容易混淆，有时被认为是商品从生产企业到消费者或其他最终用户的通路，有时是通过各种不同代理商品的名称来定义的，还有其他以贸易为目的而联合在一起的松散企业联盟构成的分销渠道。”他采用分销渠道管理决策的观点，即从生产企业的管理决策角度来观察问题，进一步将分销渠道定义为：“与公司外部关联的、达到公司分销目的的经营组织。”

菲利普·科特勒在《市场营销管理》一书中采用了斯特恩和艾斯利（Ansary, A.I.）对分销渠道所下的定义，指出：“大多数生产商都要和营销中介机构打交道，以便将其产品提供给市场，营销中介机构组成了分销渠道（也称贸易渠道或营销渠道），分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。”

美国学者斯特恩、艾斯利、科兰等在《市场营销渠道》一书中指出：“营销渠道可以看成一系列相互独立的组织机构，它主要从事为最终的消费或使用提供产品或服务活动……营销渠道不仅以适当的地点、价格、数量和质量来提供商品和服务以满足人们的需求，而且能通过有关单位（如零售商、批发商、企业销售部、办事处）的促销活动刺激需求。因此，我们应当把营销渠道看成是一个和谐的网络系统，它通过提供时间、地点、销售形式、产品和服务为最终用户创造价值。”

美国学者佩尔顿（Pelton L.E.）在《营销渠道：一种关系管理方法》中将营销渠道定义为：“在获得、消费、处置产品和服务过程中，为了创造顾客价值而建立的各种交换关系。”这个定义隐含交换关系是作为一种服务于市场需要的方式，是因市场需要而产生的。在进入市场之前，渠道成员必须做好充分准备，才能满足不断变化的市场需要和欲望。

我国学者李飞在其《分销渠道设计与管理》一书中，对于分销渠道、营销渠道、流通渠道的范畴进行了界定：“分销渠道是指商品所有权从生产者或商人手中转移至消费者手中所经过的路径。营销渠道是指采购原材料和销售成品引起所有权转移所经过的路径。分销渠道是营销渠道的重要组成部分，仅指销售渠道，而营销渠道既包括销售渠道，也包括采购渠道。”他进一步指出：“商品流通渠道与分销渠道、营销渠道没有本质上的差别，只是所属学科和分析问题的角度略有差异。”学者常永胜在其《营销渠道：理论与实务》一书中，从生产企业的视角出发，将营销渠道定义为：存在于企业外部的、促使产品或服务顺利地经由市场交换过程转移给消费者使用或消费的一整套相互依存的组织。学者李先国在其《分销渠道管理》一书中，将分销渠道定义为产品从生产者转移向消费者或用户所经过的、由企业和个人连接而成的通道。分销渠道的起点是生产者，终点是消费者或用户，中间环节为中间商，包括批发商、零售商、代理商和经纪人。他们都成为分销渠道的成员，共同构筑起分销渠道。

市场营销渠道与分销渠道常被人们混为一谈，这其实是两个不同的概念，应加以区别。科特勒曾经指出：“市场营销渠道是指那些组合起来生产、分销和消费某一生产者的某些货物或服务的所有企业和个人。”这就是说，市场营销渠道包括某种产品的供、产、销过程中所有的企业和个人，如资源供应商、生产者、商人中间商、代理中间商、辅助商（包括运输企业、公共货栈、广告代理商、市场调研机构等）以及最后的消费者或用户等。

根据市场营销渠道和分销渠道的定义可以明了：第一，两者涉及的范围不同，市场营销渠道比分销渠道广，前者包括原材料或零部件供应商和辅助商，而后者却不包括；第二，两者的起点不同，前者的起点是供应商，而后者则是制造商。

（一）分销渠道的特点

1. 分销渠道能为公司带来更持久的优势

作为营销组合中的一个，分销渠道越来越显示出比其他三个要素（产品、价格、促销）更能为公司带来持久的竞争优势（见图 1-1）。

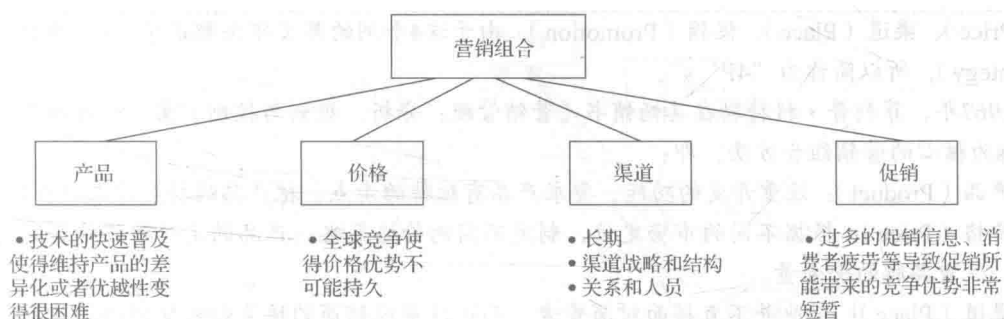


图 1-1 营销渠道在营销组合中脱颖而出

技术越来越成熟，而且全球竞争也使得技术转移和共享更具有可能性，因此任何依赖于产品的差异化而获取的优势已经变得极其难以维持了。全球经济中通过价格战略维持竞争优势甚至比通过产品战略获取的灵活性更少。越来越多的企业有能力运营全世界的生产设施，在不同的产品领域参与残酷的价格竞争，结果是一个公司侧重于比竞争对手更低的成本战略是不可能持久的。想通过促销获取持久竞争优势也是不可靠的。广告和其他每日向消费者传达的促销信息数以亿计，严重地削弱了促销信息到达和影响消费者的能力。所以，面对密集的促销信息，通过促销维持持久的竞争优势已经变得不可靠。

分销渠道能形成竞争对手难以在短时间内模仿的竞争优势。首先，渠道的构建是长期的系统工程；其次，分销渠道通常要求有一个包括组织和人员的实施机构，这些都是短时间内很难获得的；最后，分销渠道是一群在不同组织中共同发挥作用的人来具体执行的，因此渠道关系是不容易树立和维持的。以上特征决定了渠道能够为公司带来持久的竞争优势，也是越来越多的公司越来越重视分销渠道的原因所在。

2. 分销渠道的起点是生产者，终点是消费者

分销渠道的这一特征具有非常重要的意义，它实际上指出了谁是渠道运作的发力者与受力者，即厂家和消费者是分销渠道的基本服务对象。很明显，分销渠道的基本功能是帮助生产者把产品卖出去，让消费者想买就买得到。若将渠道理解为仅仅是中间商活动的舞台，那就本末倒置了。

3. 分销渠道引发转移商品所有权的行为

伴随着商品实体从生产者手中转移至消费者手中，商品所有权也从生产者手中转移至消费者手中，尽管在转移过程中，实体与所有权可能发生分离，但方向与终点是一致的。

在直接销售渠道，即零层分销渠道的情况下，商品从生产者手中直达消费者手中，仅转移一次所有权。在非直接销售渠道，即一层或多层分销渠道的情况下，商品从生产者手中，经过中间商，再到达消费者手中，需多次转移商品所有权。

当然，生产者通过代理商销售商品，与代理商之间、代理商与消费者之间不发生所有权转移，因为代理商对商品没有所有权，只是代买代卖，帮助生产者转移商品所有权。

4. 中间商的介入往往是必不可少的

尽管生产者可以直接与消费者进行沟通，实现零渠道运作，但对于绝大多数生产者来讲，中间环节的介入是产品分销成功所不可缺少的。这些中间环节主要包括批发商、零售商、代理商和中介服务机构等。



知识贴士

杰罗姆·麦卡锡 (E. Jerome McCarthy) 于1960年在其《基础营销》(Basic Marketing) 一书中第一次将企业的营销要素归结4个基本策略的组合，即著名的“4P's”理论：产品 (Product)、价

格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），由于这4个词的英文字头都是字母P，再加上策略（Strategy），所以简称为“4P’s”。

1967年，菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》第一版进一步确认了以4P’s为核心的营销组合方法，即：

产品（Product）：注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。

价格（Price）：根据不同的市场定位，制定不同的价格策略，产品的定价依据是企业的品牌战略，注重品牌的含金量。

渠道（Place）：企业并不直接面对消费者，而是注重经销商的培育和销售网络的建立，企业与消费者的联系是通过分销商来进行的。

促销（Promotion）：企业注重销售行为的改变来刺激消费者，以短期的行为（如让利，买一送一，营销现场气氛等）促成消费的增长，吸引其他品牌的消费者或导致提前消费来促进销售的增长。

（二）分销渠道的演变

分销渠道不是一成不变的，其含义也是发展变化的。随着时间的推移和环境的变化，分销渠道经历了3个阶段的演变。

1. 单一渠道

20世纪60年代以前，大部分的公司处于大量市场分销阶段，采用单一销售渠道（直接销售渠道或分销商网络）来覆盖目标顾客（见图1-2）。在这个阶段，竞争相对还不那么激烈，主要集中于产品和价格上的竞争，这也是由当时的社会生产力和科技水平决定的。

2. 双渠道

20世纪60年代后期至80年代初期，直接销售和分销商网络常常被结合起来使用，以争取覆盖更大的市场，并且部分公司采用直接营销策略以更有效地到达目标顾客（见图1-3）。随着技术的发展，产品和价格上的竞争优势被削弱了，制造商将重心转移到渠道和促销工作上。

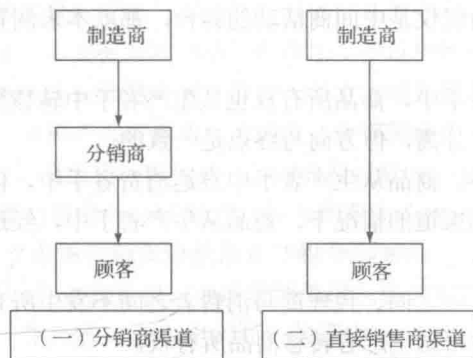


图 1-2 单一渠道模式

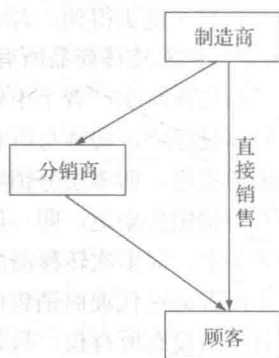


图 1-3 双渠道模式

3. 多渠道

20世纪80年代后期，伴随计算机技术和网络的使用，越来越多的公司采取多渠道模式（见图1-4）。多渠道的整合可以利用传统的、联合的和非常规的资源分配计划来全面服务于顾客的需要。多渠道模式不仅方便了消费者选购商品，更重要的是不同的渠道迎合了不同消费者的需求：百货店能够提供许多增值服务，网上销售能够节约消费者的购物时间，便利店能够为消费者提供便利的营业时间和地点等。

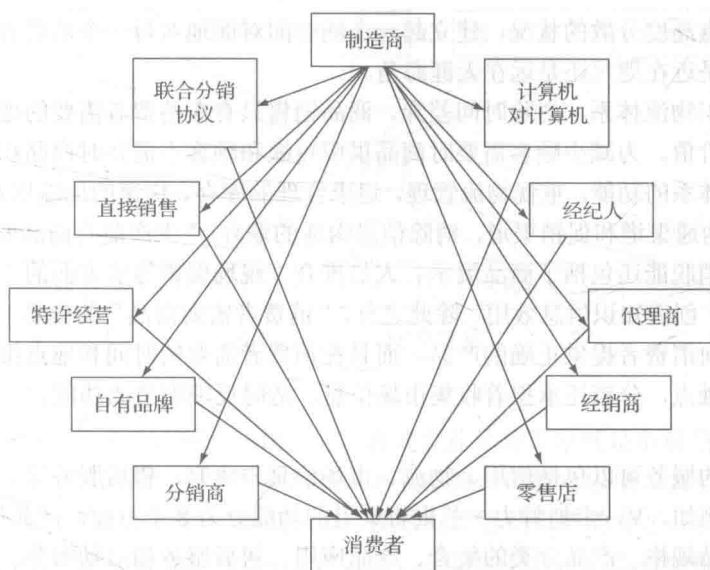


图 1-4 多渠道模式

从分销渠道的演变历程可以看出，生产企业（制造商）对分销渠道是越来越重视，分销渠道对于企业来说也越来越显示出重要的作用和地位。

二、分销渠道的功能

分销渠道的功能可以从社会、企业和消费者 3 个方面进行分析：从社会角度来看，分销渠道是社会分工的一种模式，有利于提高经济效率；从企业角度来看，分销渠道是企业实现产品销售的重要载体，更是企业连接市场的桥梁；从消费者角度来看，分销渠道是消费者购买商品的途径和地点，是满足消费需求的一种方式。具体来说，分销渠道的功能体现在以下几个方面。

（一）分销渠道的企业功能

概括地看，分销渠道对于企业主要有 3 种功能：便利搜寻、调节品种与数量差异、提供服务。

1. 便利搜寻

由于生产方和消费方各自存在不确定性——生产方不知道怎样接触到最终用户，消费方则不知道在哪里找到自己所需要的产品。中间机构的存在就为两者搭起了一座桥梁，通过减少消费者的搜寻成本，实际上提高了顾客的让渡价值。

2. 调节产销

分销活动要服从市场营销战略的安排，同时要提高市场营销效率发挥应有的作用。分销在市场营销中承担创造条件或通道来消除所有权归属差异、空间差异、时间差异及信息沟通差异的任务。

（1）建立商品销售的渠道，消除所有权归属差异。分销的核心就是要把商品销售给需要它的消费者，商品销售的本质就是所有权交换，让需要商品的消费者或最终用户能够及时从生产商处获得商品，并有效地消费、使用，从而创造所有权效用。分销管理还包括所有权转让形式的创新，如多环节连续销售的通道，代销、经销、地域销售独占、融资促销等多种销售形式。

（2）在消费者面前组织销售，消除空间差异。在市场营销组合的英文表述中，与分销对应的营销功能要素是“Place”，即地点，其含义就是要到消费者需要的地点销售商品，让顾客能够零距离地购买和最便利地使用，创造空间效用。分销职能偏重分销渠道的创立和维护，就是为了适应消费

者需要的时间和地点高度分散的状况，建立起一个能够面对面地对每一个消费者销售商品的分销网络，而不论消费者是近在咫尺还是远在天涯海角。

(3) 建立和组织物流体系，消除时间差异。商品销售只有在消费者需要的地点和需要的时间进行才能创造应有的价值。为减少顾客需要时商品供应短缺和顾客不需要时商品积压，分销职能还包括建立和管理物流体系的功能，重视物流管理，追求合理的库存、快速的运输以及灵敏的需求响应。

(4) 建立信息沟通渠道和促销渠道，消除信息沟通的差异。“生产商有商品要销售”的信息必须让消费者知道。分销职能还包括了商品展示、人员推介、现场促销等多方面的工作，旨在向顾客传递企业和商品信息，创造知识信息效用。除此之外，“消费者需要商品”的信息，也要让市场营销者知道，让他们能够向消费者提供正确的产品，而且在消费者需要的时间和地点组织销售。作为与消费者直接联系的接触点，分销还承担着收集市场信息、适时反馈调节的功能。

3. 提供服务

中间机构提供的服务可以包括信用、物流、市场信息与研究、售后服务等。也有学者将渠道的功能进一步细化，例如，V. 卡斯特力·兰根将渠道的功能分为8个方面：产品信息、产品定制化、产品质量确定、产品规格、产品分类的集合、产品应用、售后服务和后勤服务。菲利普·科特勒认为分销渠道执行了下述功能：信息、促销、谈判、订货、融资、承担风险、占有实体、付款和所有权转移。

在不同的分销渠道中，这些功能由不同的渠道成员承担。当渠道系统发生改变时，这些功能的结合方式也会发生变化，但所需要承担的工作总量不变，只不过是不同的渠道成员分担了。

分销渠道的建立和维系是企业长期运营的结果。渠道一旦建成，可以给予厂家丰厚的回报。一方面可以作为企业持久竞争优势的来源，例如入世前后中石油和中石化公司的“跑马圈地”，争建和竞购加油站。再者，一条良好的销售渠道不仅可以自用，还可以对外出租、收取费用，如海尔公司将自己的销售网络和物流渠道出租给可口可乐等公司。

(二) 分销渠道的经济意义

各类中间商的存在是社会分工和商品经济发展的产物。在商品经济条件下，生产越来越专业化、产品越来越多样化，交换也变得越来越复杂和困难，生产与消费在产品数量、品种、时间、地点和所有权等方面的矛盾也就越来越大。在这种情况下，中间商的出现与存在成为了必然，因为中间商能够减少交易次数，通过专业化和分工提高各个环节的效率，以及降低交易费用等。

1. 减少交易次数

假设有5家生产厂家直接向5家零售商供货，则需要25次交易（见图1-5）；如果通过一家中间商向零售商供货，只需要交易10次（见图1-6）。由此可见，通过中间商的集中交换确实能够减少交易次数，从而提高交易效率，减少交易费用。

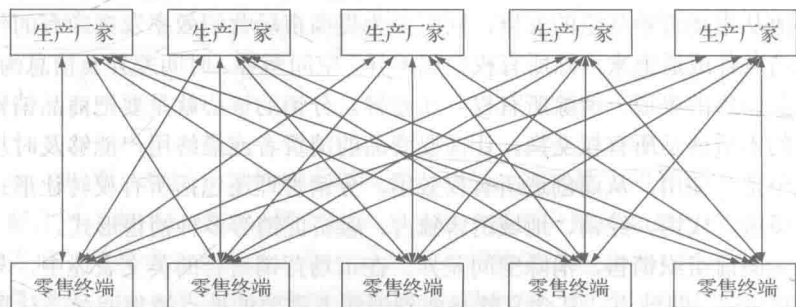


图 1-5 直接交易

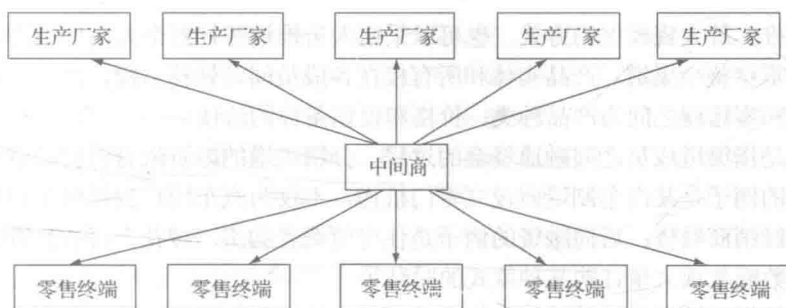


图 1-6 通过中间商交易

2. 提高交易效率

中间商的出现是分销渠道专业化分工的结果。有关专业化分工原理是由亚当·斯密在《国富论》中提出的。这个原理已经广泛地应用于生产领域，其实该原理同样可以应用到分销领域：通过将一个复杂的任务分解成比较简单的活动，再把它们分配给处理这些问题的专家，以获取更大的效率。所以，正如生产经理按照专业化分工来分配生产任务，渠道经理也应该这样分配分销任务，他应该将渠道任务分配给最能够有效地完成这些任务的企业，并且，各企业之间通过共享资源、协同管理等提高交易的成功率，减少商品运输、宣传、包装等费用。

三、分销渠道流程

分销渠道流程是指渠道成员一次执行的一系列功能，是描述各成员的活动或业务的概念。图 1-7 显示了 9 种广义的渠道流程，这些流程将所有的渠道成员联系起来。

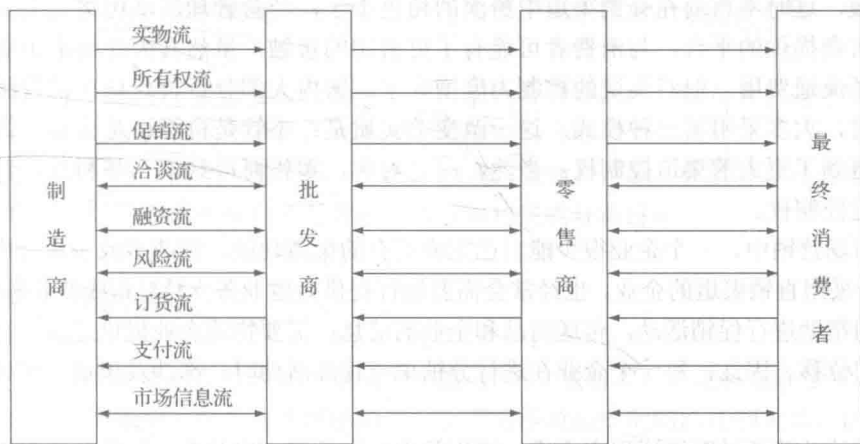


图 1-7 营销渠道流程图

(1) 实物流也称物流，是产品实体在渠道中的运动，其主要部分是产品运输和储存。合理组织商品储运或物流，是提高分销渠道效率和效益的关键。

(2) 所有权流是指产品所有权或持有权从一个渠道成员转移到另一个成员手中的流转过程，这一流程通常是伴随购销环节在渠道中向前移动的。在租赁业务中，该流程转移的是持有权和使用权。

(3) 促销流是渠道成员的促销活动流程。促销流从制造商流向中间商，被称为贸易促销，直接流向最终消费者则称为最终使用者促销。所有渠道成员都有对顾客的促销责任，既可以采用广告、

公共关系和营业推广等大规模促销方式，也可以采用人员推销等针对个人的促销方式。

（4）洽谈流贯穿整个渠道。产品实体和所有权在各成员间每转移一次，通常就要进行洽谈。如制造商、批发商和零售商之间为产品种类、价格和促销条件的洽谈。

（5）融资流是指渠道成员之间融通资金的过程。分销渠道的融资流有前向融资和后向融资两种形式。前向融资的例子是某汽车制造商设立专门机构，不仅为汽车用户提供财务帮助，而且还为持有其汽车存货的经销商融资；后向融资的例子是住房消费者购买“楼花”（预付购房款）、某百货商店承诺预付一定数额款项大量订购某种款式的时装等。

（6）风险流是指分销渠道成员之间分担或转移风险的流程。渠道风险不仅与交易过程中的产品报废、过时、丢失、返修、违约、保险和税金等相关，也与存货量过大、影响资金周转，或处理存货的损失相关。

（7）订货流是指渠道成员定期或不定期向供货机构发出的订货决定。订货流通常是由用户向零售商、零售商向批发商、批发商向制造商的后向流程。

（8）支付流是指货款在渠道各成员间的流动。例如，客户通过银行账户向代理商支付货款账单，代理商扣除佣金后再付给制造商，并支付运费和仓储费。

（9）市场信息流是各成员相互传递信息的流程。这一流程在渠道的每一环节均必不可少。

在以上各种功能流中，实物流、所有权流、促销流的流向是从生产者流向最终消费者或用户；支付流、订货流是从消费者或用户流向制造商；而融资流、洽谈流、市场信息流和风险流则是双向的，因为不同成员之间达成交易，谈判、风险承担及资金往来均是双向的。

在实际的经济生活中，分销渠道的功能流并不一定都是按上述方式流动的，它会有各种各样的变化，体现在以下方面。①在生产制造商和零售商之间有时可能没有批发环节，因此，分销渠道变短了；②在零售商与消费者之间可能减少了某些流程，诸如所有权流、洽谈流和订货流与市场信息流，这时零售商在分销渠道中扮演的角色少了，经营管理活动也将被大大简化；③供应商通过零售商提供的平台，与消费者可能有了更密切的接触，虽然其因此将承担更多的责任和风险，增加了流通过费用，但对渠道的控制力度增大了。国内大部分百货商场在销售服装、家用电器和化妆品时，大多采用第三种模式。这一改变的实质是：不管是自愿还是被迫，供应商通过更多的付出，得到了更大的渠道控制权；当然，与之对应，零售商得到了一些利益，但同时也放弃了一部分渠道控制权。

在现代市场营销中，一个企业很少能自己完成所有的渠道功能，它或多或少地会需要别人的帮助。即使一个采用直销渠道的企业，也经常会需要银行提供金融业务支持，完成商品所有权的转移；需要广告公司帮助进行促销活动，传送商品和企业的信息；需要物流企业提供运输与存储服务，实现商品的空间位移。因此，每一个企业在进行分销渠道管理活动时，都涉及渠道合作伙伴的功能安排问题。

分销渠道的功能通过渠道流程来完成，流程效率决定功能产出效率，这是分销渠道功能与流程的基本关系。

如上所述，分销渠道理论的一个基本原理是：各种不同的渠道功能可以由不同的成员完成，但任何一种功能都不可缺失。可以通过渠道的结构调整，取消或替代一些渠道参与者，但那些参与者所发挥的功能不能被取消。当一些渠道参与者被取消之后，它们的功能将随之上移或下移，由其他的参与者承担。事实上，分销渠道通常都要通过某类机构专门参与一种或几种流程，形成一系列专业化的分工体系，以便更有效地完成分销功能。

从管理角度看，分销渠道是一个大规模劳动分工系统。渠道成员参与不同的流程，相应地构成了分销渠道的一个个亚渠道，如所有权渠道、洽谈渠道、物流渠道、融资渠道和促销渠道，这些流