

纺织服装分销渠道 设计与管理

FANGZHI FUZHUANG FENXIAO QUDAO SHEJI YU GUANLI

赵卫旭 著



河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

本书由纺织服装产业河南省协同创新中心资助
本书由中原工学院学术专著出版基金资助

FANGZHI FUZHUANG FENXIAO QUDAO SHEJI YU GUANLI

纺织服装分销渠道设计与 管理

赵卫旭 著

河南大学出版社

· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

纺织服装分销渠道设计与管理 / 赵卫旭著. — 郑州: 河南大学出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-5649-2208-5

I. ①纺… II. ①赵… III. ①纺织品—分销—购销渠道—研究 ②服装—分销—
购销渠道—研究 IV. ①F768.1 ②F768.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 261609 号

责任编辑 张雪彩

责任校对 李 蕾

封面设计 常松丽

出版发行 河南大学出版社

地址: 郑州市郑东新区商务外环中华大厦 2401 号 邮编: 450046

电话: 0371-86059750(职业教育出版分社)

0371-86059701(营销部)

网址: www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 河南省诚和印制有限公司

版 次 2016 年 3 月第 1 版

印 次 2016 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 11.75

字 数 279 千字

定 价 29.00 元

(本书如有印装质量问题, 请与河南大学出版社营销部联系调换)

前言

市场营销学系列课程自从 20 世纪 90 年代引进我国内陆,其发展步伐之快可谓“无与为比”。市场营销管理的一个重要领域是分销渠道管理,在营销的其他领域发展空间缩小的情况下,企业家纷纷把竞争方向转向起步较晚的分销渠道竞争和管理。近些年,在企业营销竞争方面流行这样一句话:“得渠道者得天下,零售为王。”这句话的意思是说,谁获取了渠道竞争优势,并掌控接近目标顾客的终端,谁就取得了营销的胜利。在这样的思想和理念下,渠道管理迅速发展,渠道管理细分和精耕细作是必然的发展趋势,行业渠道管理已进入学术研究和实际营销管理之中。我国是纺织服装大国,纺织服装市场营销学术研究必须跟紧和超越纺织服装的实际发展。纺织服装市场营销学方面的学术研究成果现在比较多,但是其中针对分销渠道设计与管理的研究成果可谓“凤毛麟角”。笔者从事多年分销渠道管理课程的教学与研究工作,试图把分销渠道设计与管理理论运用到纺织服装行业,从而开始执笔撰写《纺织服装分销渠道设计与管理》这本著作。

针对纺织服装行业的分销渠道设计与管理研究处于起步阶段,笔者也是探索着把分销渠道设计与管理理论运用到纺织服装领域。本书第一章、第二章是关于分销渠道的基础理论,重点阐述分销渠道的基本结构和影响分销渠道设计的因素;在此基础上,第三章、第四章及第五章是针对纺织服装行业的分销渠道战略设计与管理,该部分内容从纺织服装行业的战略总体、组织和规模设计展开进行;纺织服装分销渠道战略的实现需要分销渠道策略的实施执行,本书从第六章至第十章全面针对纺织服装行业进行分销渠道策略的设计及管理,以实现纺织服装分销渠道战略目标;第十一章是针对纺织服装行业的分销渠道诊断与评价,第十二章针对纺织服装行业未来的渠道发展进行展望。到此,本书针对纺织服装行业的分销渠道设计与管理介绍画上了句号。

在编著本书的过程中,笔者努力使各章之间逻辑紧密,针对纺织服装行业的特点灵活运用分销理论。但这方面可借鉴的研究成果较少,加上获取一手资料的条件受限,因此本书难免存在不完善之处,恳请各位读者批评指正。本书在编著过程中,受到了“纺织服装产业河南省协同创新中心”的大力资助,受到了中原工学院经济管理学院领导和同事的关怀和帮助,在此对他们表示深深的敬意和谢意。同时,也要感谢我的学生们,他们曾在资料收集过程中助我一臂之力。希望本书能对纺织服装行业的渠道发展尽绵薄之力。

赵卫旭

2015 年 12 月

目 录

第一章 纺织服装分销渠道概述	(1)
第一节 纺织服装分销渠道的发展	(1)
第二节 纺织服装分销渠道的基本结构及功能	(4)
第三节 纺织服装分销渠道的设计与管理过程	(9)
第二章 纺织服装分销渠道设计的影响因素	(15)
第一节 纺织服装消费者市场需求分析	(15)
第二节 微观因素与纺织服装分销渠道	(22)
第三节 宏观因素与纺织服装分销渠道	(27)
第三章 纺织服装分销渠道战略设计	(31)
第一节 纺织服装分销渠道战略设计	(31)
第二节 纺织服装分销渠道长度设计	(36)
第三节 纺织服装分销渠道宽度设计	(39)
第四章 纺织服装分销渠道组织设计	(42)
第五章 纺织服装分销渠道规模设计	(61)
第六章 纺织服装分销渠道布局	(81)
第一节 纺织服装分销渠道“点”决策	(81)
第二节 纺织服装分销渠道“线”决策	(89)
第三节 纺织服装分销渠道“域”决策	(100)
第七章 纺织服装分销渠道的成员选择与管理	(104)
第一节 纺织服装分销渠道成员选择	(104)
第二节 纺织服装分销渠道成员激励	(113)
第八章 纺织服装分销渠道销售政策	(122)
第九章 纺织服装零售终端设计与管理	(133)
第一节 纺织服装零售业的发展及分类	(133)
第二节 纺织服装零售商采购流程设计	(143)
第三节 纺织服装零售店橱窗设计及视觉展示	(147)
第十章 纺织服装分销渠道的关系管理	(160)
第一节 纺织服装分销渠道冲突管理概述	(160)
第二节 纺织服装分销渠道冲突分析	(163)
第三节 纺织服装分销渠道冲突管理方略	(165)
第十一章 纺织服装分销渠道的绩效评估	(169)

第十二章 纺织服装分销渠道的整合与发展趋势·····	(177)
第一节 纺织服装分销渠道结构的发展趋势·····	(177)
第二节 纺织服装分销渠道互联网平台的发展趋势·····	(179)

第一章 纺织服装分销渠道概述

分销渠道是商品到达最终消费者或用户必须流经的通道。对于纺织服装行业来说,针对行业特征和企业资源状况及其他影响因素,合理为企业设计分销渠道并进行科学管理,是提高渠道效率、实现企业利润目标的必要途径。进入 21 世纪,中国市场经济进一步发展完善,激烈的竞争使我国的传统分销渠道模式和管理方式面临挑战,渠道整合及变革势不可挡。作为纺织服装大国,纺织服装企业要进一步寻求发展空间,渠道变革是获取新的竞争优势的重要切入点。在我国纺织服装营销领域系统,相对而言,针对纺织服装的分销渠道管理研究还比较薄弱。加强对纺织服装品的分销渠道设计及提高管理水平,是我国纺织服装企业提升竞争力、做强做大、不断开拓国内外市场的关键。

本章结合分销渠道的基本理论,针对纺织服装行业特征,总体论述分销渠道设计与管理方面的基础知识,具体内容包括:纺织服装分销渠道的含义、我国纺织服装行业特征、纺织服装分销渠道发展状况,纺织服装分销渠道的基本结构、功能,纺织服装分销渠道的设计与管理过程。

第一节 纺织服装分销渠道的发展

一、纺织服装分销渠道的含义

分销渠道亦称配销通路或营销渠道,是企业完成其产品交换过程、实现产品价值、产生效益的重要载体。具体到纺织服装行业,分销渠道也是实现纺织服装品价值交换全过程的载体,这一载体是纺织服装品及与之相关的服务从生产者向消费者移动所经过的通路。这一通路由取得纺织服装品所有权或帮助转移其所有权的所有企业(法人)和个人(自然人)组成,主要包括商人中间商、代理中间商,以及处于渠道起点和终点的生产者和消费者,也包括纺织服装领域的一些辅助商,比如纺织服装物流企业、业内的融资机构等。

在商品经济条件下,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。商流与物流相结合,使纺织服装品从生产者到达消费者手中,便是纺织服装分销渠道或纺织服装营销渠道。

纺织服装分销渠道是联结纺织服装品生产者和消费者或用户的桥梁和纽带。在市场经济条件下,企业通过组建和管理分销渠道系统,解决生产者和消费者或用户之间存在的

空间分离、时间分离、所有权分离、供需数量差异以及供需品种差异等各方面的矛盾。

二、我国纺织服装行业特征

（一）劳动密集型行业，产品具有高附加值、高利润

纺织服装行业属劳动密集型行业，具有投资少、见效快、技术含量低、款式经常变换的特点。纺织服装产品与其他产品相比，具有较高的利润和附加值，特别是知名品牌服装，其新产品的毛利润率可达百分之几百。

（二）消费需求个性化

当前，纺织服装的消费需求越来越趋于个性化。这既给纺织服装行业带来了较大的机遇，使纺织服装行业有了更大的发展空间，同时也向纺织服装行业提出了挑战，要求纺织服装行业加快信息化建设。在纺织服装行业，产品较为单一，业务简单，但任务繁重，每天需要统计的单据量非常大，因此在信息的传递方面速度较慢，造成业务与财务的核算不能同步，难以保持一致。

（三）产品生命周期越来越短，经营管理复杂

随着生活水平的提高，人们对纺织服装的要求也越来越高，越来越追求时尚。因此纺织服装产品的生命周期越来越短，卖不出的、过时的产品在价格上将大打折扣。这就要求纺织服装生产企业及时跟踪顾客的需求，及时调整生产计划以满足顾客的需求。由于每件纺织服装品都是以款式、颜色、尺码定义的，因此纺织服装的经营管理很复杂。

（四）市场反应不够敏锐，国际名牌较少

我国纺织服装产品的开发具有一定盲目性，尤其是时装，与国外同类企业相比，我国纺织服装行业在市场的反应力方面及新产品的设计、创新方面，产品流通的速度方面，尤其在品牌的宣传影响力方面还有一定的差距。产品开发对于纺织服装行业是重要的一面，其取决于设计师的优秀设计与对市场销售的分析、预测，但有些纺织服装企业只核算商品的品名和货号，并不管理商品的颜色、款式、规格、版型。目前，我国立足于国际市场的纺织服装品牌屈指可数，因此，加大我国名优纺织服装产品的品牌培育和宣传，是发展我国纺织服装行业的重要途径。

（五）国际贸易持续增长

我国是纺织服装大国，纺织服装品多年来一直是我国出口创汇大户，并且保持着持续增长的态势。发达国家商业管理的自动化和仓储物流的信息化、标准化对我国纺织服装行业的信息化建设有着重要影响，一定程度上对我国纺织服装品出口造成了信息技术壁垒，给我国纺织服装行业提出了严峻的挑战。

近年来，我国纺织服装行业发展迅猛，取得了令世人瞩目的进步，但同时由于这个行业具有投资少、见效快等特点，纺织服装店的数量在猛增。纺织服装生产企业面临着异常激烈的竞争，他们必须在提高服务水平的同时降低成本以达到提高利润的目的。

三、纺织服装分销渠道发展状况

在全球纺织服装分销链中,承担设计和营销的企业处于价值链的高端,而纺织服装生产加工企业处于价值链的低端。纺织服装分销链从原料处理、产品设计、纺织品生产、成衣制造直到消费者。分销渠道各企业在承担功能和利润分配方面大致如下:设计占40%,营销占50%,生产占10%。而我国大部分纺织服装企业处于价值链低端,他们的设计与营销能力薄弱,只是专注于生产的专业性生产者,对分销渠道的管理松散,甚至根本没有渗透到分销。因此,纺织服装产业在分销方面升级转型是必须面对的问题。目前,国内纺织服装产业生产成本上升、人工成本上升、利润空间被压缩、经营风险加大。在纺织服装分销渠道链条中,实力强大的纺织服装零售商、品牌营销商、品牌制造商往往是纺织服装分销链中的领导厂商。他们构建分销网络的同时,在全球配置纺织服装生产网络,并通过订单的全球化推动生产的全球化。纺织服装分销渠道中的领导企业控制纺织服装价值链中增值率高、利润份额多的设计、品牌、营销环节,而把增值率低、利润份额少的加工环节配置在劳动力密集、工资低廉的国家和地区。发达国家在纺织服装加工方面失去比较优势后,无一例外地都转向纺织服装价值链高端,实现纺织服装产业的升级,而把纺织服装加工生产转向印度、中国等劳动力廉价的国家。意大利已经发展出纺织品、服装服饰以及高档时装的设计、加工、销售一条龙的运作体系,构成了完整的产业链,并成为时尚潮流的源头,其中不乏全球顶级品牌。日本纺织服装企业自行开发、设计,将订单下到劳动力便宜的发展中国家,将成品打上自己的品牌,在国内外销售。美国一大批世界知名品牌集团如 Liz Claiborne、Lord & Taylor 等控制了本国甚至世界市场,他们中很多是设计和销售公司,有自己的专卖店或在零售集团中有专卖柜台,他们拥有品牌,将产品设计好后委托发展中国家贴牌加工,然后再由他们经销。这三个国家的纺织服装企业在全球价值链中处于领导地位。我国纺织服装在世界市场的占有率达17%,但以贴牌生产(OEM)、加工贸易为主,自有品牌凤毛麟角,纺织服装产品的出口价格只相当于法国和意大利的1/4,赚取的利润极其有限,处于全球价值链低端。我国国内市场上的品牌生产商(OBM),如雅戈尔、杉杉等以国内中高档男装市场为主,基本上与全球价值链无关。如果他们从事出口,目前大部分也以贴牌为主,自有品牌还难以在国际市场上立足。国内有一些品牌生产商如美特斯·邦威、森马等,开始在国内市场控制服装分销链,但这些品牌基本上还没能进入国际市场,与全球分销链是脱离的。在全球分销链中,领导企业居于价值链高端并控制着价值链,而居于价值链低端的生产企业处于被动地位,对分销链几乎没有控制力。随着我国经济的快速发展,劳动力成本优势会逐渐减弱,国外订单有可能流向其他国家和地区,纺织服装生产大国的地位会因此受到威胁。所以,我国纺织服装企业必须转型升级,打造自有品牌,提升营销能力,努力处于价值链高端,掌控国内外分销渠道。

第二节 纺织服装分销渠道的基本结构及功能

一、纺织服装分销渠道的基本结构

一般论述分销渠道结构,会从三个角度展开:根据渠道层级多少划分长度结构,一般分为零阶渠道、一阶渠道、二阶渠道、三阶及以上渠道;根据渠道层级里所包含同类中间商的数量多少,又可以把渠道分为高宽渠道(密集分销)、中宽渠道(选择分销)、独家分销三种类型;渠道结构还可以从组织模式的角度分类,此部分内容将在纺织服装分销渠道组织设计部分详细展开。

(一) 纺织服装分销渠道长度结构(层级结构)

纺织服装分销渠道的长度结构又称为层级结构,是指按照其包含的渠道中间商的层级数量多少来解释的一种渠道结构。通常情况下,根据纺织服装分销渠道所包含的中间商层级数量,可以将分销渠道分为零阶、一阶、二阶、三阶及更多阶数的渠道层级结构类型。

1. 纺织服装分销零阶渠道

零阶渠道(纺织服装生产者—纺织服装消费者)又称为直接渠道(Direct Channel)或直销(Direct Selling),是指没有渠道中间商参与的一种渠道结构。对纺织服装工业品来说,零阶渠道指纺织服装原料生产商把产品直接销售给纺织服装产成品生产商,而不是通过业内批发中间商的平台销售。绝大部分纺织服装原料生产商会选择零阶渠道,因为他们的生产者市场的客户少而集中,自己的推销人员可直接便利地找到顾客并实现销售,无需再通过当地批发商的平台销售,除非是地域偏远的客户,纺织服装原料生产商才会借助当地批发商的力量进行分销。对纺织服装消费品来说,零阶渠道是指纺织服装生产企业不借助任何纺织服装领域中间商的力量销售产品,而是靠自己的力量把产品直接卖给最终的消费者。选择零阶渠道的纺织服装生产企业一般有两种情况,一种情况是实力弱小的民营私人小作坊企业或个人经营者,另一种情况是实力强大、市场广阔的大型企业。实力弱小的纺织服装生产企业因生产的产品质量低、技术含量不高,再加上品牌力弱、知名度低等原因,产品市场小、销路差,从而导致业内的代理或经销商不愿经营其产品,所以厂家不得不自己把产品推销出去,他们可能采取前店后厂的方式直销产品。而实力强大的纺织服装生产企业,因资金雄厚、管理能力强,有能力组建完全属于自己的直销渠道、掌控市场、灵活应对市场变化,而不用受太多中间商的各种烦扰。另外技术含量较高、产品成本高继而定价昂贵、市场小而集中的纺织服装产品,也会选择直销模式。

2. 纺织服装分销一阶渠道

一阶渠道链条里只包括一个渠道中间商,即纺织服装生产者—零售商—消费者。在纺织服装工业品市场上,这个渠道中间商通常是一个批发性质的代理商、佣金商或经销

商;而在消费品市场上,这个渠道中间商则是零售商。对于作为工业品原料的纺织品来说,一阶渠道系统里的一层渠道商往往是从事批发业务的,他们从纺织服装原料生产商处批发原料,再批发转卖给纺织服装产成品生产商,产成品生产商再如何转销商品与上游的纺织服装原料生产商已几乎不再有关系。所以对纺织服装原料生产商来说,其渠道终点就是纺织服装产成品生产商,他所面对的市场就是纺织服装生产者市场,其渠道就是较短的一阶渠道。而在纺织服装消费品市场上,渠道的起点是纺织服装产成品生产商,其一阶渠道链条里的中间商必然是零售商,因为零售层是连接消费品生产企业和消费者的必然环节,即所谓的终端,而消费者则是纺织服装消费品分销渠道链条的终点。

3. 纺织服装分销二阶渠道

二阶渠道系统包括两层渠道中间商,有两种结构,分别是:纺织服装生产者—商人批发商—零售商—消费者,纺织服装生产者—代理批发商—零售商—消费者。国内市场,这两种模式都很常见,但第一种模式是主流模式,即纺织服装批发市场的商家拥有产品的所有权。而纺织服装企业开拓外地或国外市场时常选择第二种分销模式,代理商不承担风险,便于迅速打开产品的销路,但企业风险较大。

在纺织服装工业品市场上,这两层渠道中间商通常是一级批发商和二级批发商,渠道的终点是纺织服装产成品生产商,该渠道服务的是生产者市场;而在纺织服装消费品市场上,这两层渠道中间商则通常是纺织服装批发商和零售商,该渠道服务的是消费者市场。纺织服装分销二阶渠道结构在纺织服装消费品市场存在较多,而在纺织服装工业品市场存在较少。

4. 纺织服装分销三阶渠道

三阶渠道系统包括三层渠道中间商,这类渠道结构主要适合于消费面较宽的纺织服装品,比如夏季T恤衫、日用毛巾等。在纺织服装品分销链中,一些小型、地处偏远区域的小规模纺织服装零售商通常不是厂家或大型批发商(商人批发商和代理批发商)所服务的对象,因此,便在大型批发商和小型零售商之间衍生出一层专业性经销商,从而出现了三级渠道结构。

5. 纺织服装分销四阶渠道

纺织服装生产者—代理批发商—商人批发商—专业经销商—零售商—消费者,这种较长的渠道模式通常适用于纺织服装外贸企业。跨国经营的纺织服装企业,因为一部分市场远在异国,渠道链条包括两部分,一部分是国内的渠道,另一部分是延伸到国外的渠道,所以一般较长。国内的纺织服装企业,往往需要四阶甚至更多层级的渠道,才能把产品分销到国际市场。国际分销渠道链较长还有另外一种原因:纺织服装企业因为对要进入的国外市场不够熟悉,不敢轻易投资自建渠道,又或者为了降低成本和规避风险,往往先寻找国外专业的纺织服装品代理或经销商,通过与其谈判建立合作关系,顺利把产品推向零售市场,继而到达最终的消费者市场。

以下内容是对纺织服装分销渠道的长度结构进行的总结。

零阶渠道,通常也被称为直接渠道,是纺织服装工业品分销的主要方式。纺织服装企业选择直接渠道,有利于推行长期战略、贴近顾客、更好地了解纺织服装市场,企业对价格和物流的控制力也较强,而且对于企业的长远发展具有战略意义,利润较为集中,规避了

间接渠道中众多渠道成员分夺利润的问题。直接渠道的缺点是投入高、资源分散,厂家几乎承担了渠道的全部风险及流通成本。一阶及以上长度的渠道,统称为间接渠道。在企业没有能力拥有强大的自有销售网络,或者规模不够不值得建立自己的销售网络时,必须借助中间商,即采用间接渠道来销售自己的产品。实际上拥有自己销售网络的企业往往也会借助中间商来扩大市场覆盖率,加快进入市场的步伐。纺织服装企业组建间接渠道的优点是可以借助中间商的各种资源发展自己,投入成本较低,缺点是因渠道成员较多,可能滋生各种矛盾和纠纷,管理难度较大。另外,企业长期依赖中间商分销,不利于自己成长,可能还要受制于实力强大的中间商。

(二) 纺织服装分销渠道宽度结构

渠道的宽度结构,是根据每一层级渠道中间商数量的多少来定义的一种渠道结构。纺织服装分销渠道宽度也取决于该渠道系统批发层和零售层中间商的数量。纺织服装分销渠道宽度受到纺织服装产品的性质、市场特征、用户分布以及企业分销战略及自身资源等众多因素的影响。根据分销渠道宽度理论,纺织服装分销渠道的宽度结构分为如下三种类型。

1. 密集型分销渠道(高宽分销渠道)

密集型分销渠道也称为广泛型分销渠道或高宽分销渠道,是指生产商在每一渠道层级上选用尽可能多的渠道中间商来分销自己产品的一种渠道类型。纺织服装企业选择密集型分销渠道结构,意味着该企业在批发层和零售层尽可能多地招募中间商。这些纺织服装企业一般来说招商条件不高,只要商家合作意愿强烈,企业就给予他们销售该商品的分销权。大部分纺织服装品对人们来说是具有刚性需求的产品,人们购买频次较高,因此,为了给人们带来购买的便利性,纺织服装企业会尽可能地在零售层选择较多的零售商销售产品。

2. 选择性分销渠道(中宽分销渠道)

选择性分销渠道,是指在某一渠道层级上选择少量的渠道中间商来进行商品分销的一种渠道类型。纺织服装企业如果规划建设选择性分销渠道,需要首先设计出遴选条件,比如商店选址,经营纺织服装业务的经验、诚信度等都可以作为审查即将加入分销渠道的商户的要素。价值量较高的名牌纺织服装品,因产品受市场欢迎,往往比较畅销,商户们会竞争加入销售渠道,纺织服装品牌供应商就会设定一定高度的门槛,有选择地吸纳分销商,继而建立起中宽分销渠道。

3. 独家分销渠道

独家分销渠道,是指在一定的地域范围内,在某一渠道层级上选用唯一的一家渠道中间商销售产品的一种渠道类型。这种结构在纺织服装行业较少,因为一般纺织服装品的市场空间范围和需求人群的数量都较大,独家分销这种较窄的渠道难以覆盖,尤其在零售层,几乎不可能出现。如果在纺织服装分销渠道系统中有独家分销商,那么他往往出现在一级批发层,而且较多的是以总代理或总经销的形式出现。另外,一些名牌纺织服装新品的推出也可能选择独家分销的模式,当市场广泛接受该产品之后,许多纺织服装公司就从独家分销渠道模式向选择性分销渠道模式转型。

二、纺织服装分销渠道的功能

纺织服装行业不断发展,企业面对的竞争也越来越激烈,分销渠道功能产出已经成为决定企业能否在商战中胜出的战略性资源。分销渠道是市场营销 4PS 要素之一,分销渠道的功能及效率对纺织服装企业的营销决策起着决定性的作用。

纺织服装分销渠道的基本功能是实现纺织服装分销产品从生产商向消费者实体和所有权的转移,但同时也有其他方面的功能,以下对纺织服装分销渠道的功能进行论述。

(一) 纺织服装分销渠道调查研究(Research)功能

该功能是指纺织服装分销渠道的部分成员收集、整理有关现实消费者与潜在消费者、直接竞争者、替代品竞争者、其他参与者及营销环境等方面的信息,并及时向分销渠道内的其他成员传递,尤其是向负责产品改进、改良的生产企业传递相关信息,实现渠道内的信息资源共享。纺织服装分销渠道成员中,具有比较便利的条件收集顾客需求信息及其他市场信息的是纺织服装零售商,因为零售商是终端,是和消费者接触最亲密的环节。在消费者购买服装时,消费者对服装商品的评价、抱怨、赞扬等都是有利于生产企业进行产品改进、改良的有价值的信息,零售商的营业人员应及时进行记录,并传递给生产企业,以便于企业进行产品改进。

(二) 纺织服装分销渠道促销(Sales Promotion)功能

理论上,促销包括广告、人员推销、销售促进、公共关系四个方面。纺织服装分销渠道要发挥其促销功能,需要各分销渠道成员承担起这四个方面的功能。一般来说,纺织服装品牌供应商要承担起产品的广告宣传和大的公关活动;纺织服装批发商和零售商要培育专业的销售团队,对产品进行人员推销;而作为终端的零售商,则主要承担针对消费者的各种销售促进活动,零售商可以在厂家的支持下,通过各种销售促进手段,把纺织服装产品或服务的有关促销信息传递给消费者,激发消费者的消费欲望,促成交易,实现纺织服装品的价值。

(三) 纺织服装分销渠道谈判(Negotiation)功能

该功能是指纺织服装分销渠道的成员之间,为了转移货物的所有权而就其价格及其他有关交易条件通过谈判达成最后协议。纺织服装品的所有权每发生一次转移,必然伴随着相应的商务谈判。纺织服装分销渠道中的商务谈判所产生的成本和价值影响渠道的运行费用和利润,继而影响渠道的功能产出。

(四) 纺织服装分销渠道编配(Allocation)功能

该功能是指纺织服装分销渠道的成员按照买方要求分类整理产品,如按产品相关性分类组合、改变包装大小、分级摆设等。纺织服装分销渠道系统里的大型综合批发商一般肩负着这一功能,他们需要把从众多纺织服装生产企业集聚的产品分等、分级以及拆分成适合零售商销售的小包装等。

(五) 纺织服装分销渠道寻求(Seek)接洽功能

寻求接洽是指寻找潜在购买者或寻求理想的供货商,并进行有效的沟通。纺织服装

分销渠道上游的品牌供应商,例如品牌生产企业、大型纺织服装综合批发企业等,他们通过广告或人员推销等方式,积极寻求下游有意向分销其产品的转卖商或其他类型的用户;同时,渠道下游的商户,例如零售商、三级批发商等为了获取适销对路的纺织服装品,也会亲自或委托专业的采购机构积极寻找最适合自己的货源,以获取物美价廉、服务周全的产品,为进一步向下转卖产品而努力。

(六) 纺织服装分销渠道物流(Logistics)功能

该功能是指纺织服装商品出厂后,商品实体要通过渠道的空间流转,才能一层一层到达消费者手中。这一商品实体转移的物流功能常常由储运条件较好的渠道成员完成。随着社会分工越来越细,独立于买卖双方之间的第三方物流崛起。现在,纺织服装生产企业或其他纺织服装分销渠道成员也都乐于把纺织服装的储运业务分配给更专业、效率更高的第三方物流公司。

(七) 纺织服装分销渠道融资(Financing)功能

渠道融资是指为补偿某些渠道成员的分销成本而取得并支付相关资金。该功能是指纺织服装分销渠道成员收集并分配资金,用以支付渠道工作所需费用,包括分销渠道的建设、运转,职工工资支付,渠道成员之间贷款划转,消费信贷实施等。渠道融资的另外一个重要方面,体现在财力雄厚的渠道企业通过预付款或赊销的方式为其他渠道伙伴融资,解决资金周转等财务问题。

(八) 纺织服装分销渠道风险承担(Risk Exposure)功能

纺织服装分销渠道各成员在分享利益的同时,还要共同承担由商品销售、市场波动等各种不可控因素所带来的各种风险。因为分销渠道大部分情况下是由较多独立企业组成的游离型组织,渠道成员在合作的同时还存在竞争、争夺渠道资源等复杂关系,因此,一些渠道成员会把竞争的压力、风险等通过一定的手段转移给其他渠道成员。例如,现在服装零售层商户凭借终端独特的优势把竞争的压力、风险等部分巧妙地转移给纺织服装分销渠道上游的供应商。

总之,分销渠道在当今的纺织服装市场竞争中发挥越来越多的功能,这些功能具体由哪个渠道成员来执行,需要根据实际情况来定。当生产商执行这些功能时,生产商的成本增加,其产品出厂价格也必然上升;当中间商执行这些功能时,生产商的费用和产品出厂价格下降了,但中间商必须增加开支来承担这部分费用。这些成本都将成为流通成本,最后转化成终端价格的一部分,最终由消费者承担。渠道功能往往不可或缺,而渠道成员可以增减。纺织服装分销渠道龙头企业,应尽量把渠道功能分配给那些运营成本低而产出效率高的优秀渠道商来承担,而那些效率低的渠道商则应被淘汰出局。

第三节 纺织服装分销渠道的设计与管理过程

一、纺织服装分销渠道规划的基本线索

分销渠道规划主要包括两项内容:分销渠道设计规划和分销渠道管理规划。科学合理的设计在先,高效的管理在后。之后,在渠道的运营过程中,渠道结构不是一成不变的,需要不断地调整,使其更合理,渠道管理需要不断的提升,推动渠道结构的完善发展。渠道设计与管理互相联系、相互促进、互动发展。纺织服装分销渠道的高效运行或纺织服装分销网络的有效运转,同样也需要对分销渠道进行精心设计和有效管理,使渠道更加流畅,销售业绩上升。

纺织服装分销渠道的规划就像我们修造水渠一样,水渠设计修建得合理,里面的纺织服装产品才能顺利地流向大海,这里的大海是广袤的消费者市场。当然,纺织服装产品从水渠的源头流向消费者市场,这样一个长长的千里水渠不可能一帆风顺,总有困难障碍,这就需要渠道管理跟得上,渠道才会更流畅,效率才会更高,继而才能获取满意的收益。因此,对日常生活用品类的纺织服装品来说,生产企业必须先设计和选择一条适宜的分销渠道,然后对这条分销渠道进行保养和维护,即进行分销渠道管理,这就是分销渠道规划的基本线索。

二、纺织服装分销渠道设计理论

1. 分销渠道设计的步骤

分销渠道的设计过程包括五大步骤:一是分析消费者的服务需求,二是厂家选择分销渠道的限制因素和确定目标,三是确认主要的备选渠道,四是评估备选的分销渠道,五是最终确定分销渠道方案。

1) 分析消费者的服务需求

如果问企业:分销渠道的目标是什么?许多企业会回答说:“把产品卖出去。”另外还有一些企业会回答说:“没想过。”实际上,企业在进行分销渠道设计时,必须要以确立的分销目标为基础,而这个目标的确定必须以消费者的服务需求为基础。既然分销渠道的目标是满足目标顾客的服务需求,那么研究服务需求的具体内容及走势就有着非常重要的意义。

营销专家菲利普·科特勒先生认为,服务需求的主要内容有五项——购买批量、等候时间、购买的便利性、选择范围和售后服务。因此,分销渠道的目标就是提高这五方面的服务产出水平。

① 购买批量。购买批量是指顾客每次购买商品的数量。拿汽车而言,出租汽车公司

喜欢到大批量出售汽车的商场去购车。对于日常生活用品也是如此,小工商户喜欢到仓储商店批量地购物,而普通百姓偏爱到大型超级市场买东西。因此,购买批量的差异,要求厂家为他们设计不同的分销渠道。站在卖方的立场分析,顾客一次购买的规模越大越好,这样卖方可以降低交易成本、转移风险等;站在买方的立场分析,买方为了降低向下转卖时市场易变带来的风险,以及考虑购后储存和管理成本的控制,他们更愿意选择小批量购买。分销渠道管理隶属于市场营销管理的范畴,市场营销管理的核心思想是“一切以市场为导向,一切以顾客为中心”。因此,纺织服装分销渠道的建设和管理也应遵从市场营销管理的战略方向,站在买方立场设计服务水平。分销渠道销售商品的数量起点越低,表明它所提供的服务产出水平越高。

② 等候时间。等候时间是指顾客从订货或现场决定购买,一直到拿到货物的平均等待时间。在现代社会,随着生活节奏加快,人们更喜欢那些快速交货的分销渠道。分销渠道交货越迅速,表明其服务产出水平越高。纺织服装分销渠道的厂商包括厂家向商户提交货品,商户和商户之间的互相转卖,零售商向广大的消费者供货,都应快速、高效地完成,减少顾客等待的时间,降低顾客购买的时间成本,提高顾客满意度。

③ 购买的便利性。满足顾客购买的便利性,要求卖家做越来越多的设计和服务。一般顾客要求的购买便利条件体现在以下方面:距离自己的居住点越近越好,便捷的交通,便于停放车辆的基础设施,卖场内便于寻找商品的服务和布局。一般地说,顾客更愿意在附近完成购买行为,但是对于不同的商品,人们所能承受的出行距离是不同的。显然,顾客购物的出行距离长短与渠道网点的密度相关。密度越大,顾客购物的出行距离越短,反之越长。因此,如果纺织服装厂商经营的是便利性产品,例如毛巾,那么渠道宽度应选择密集分销模式,这样可以减少消费者在寻找预购商品和运输时花费的时间和费用,提高渠道服务产出水平。

④ 选择范围。选择范围是指纺织服装企业提供给顾客的商品花色品种数量。一般地说,顾客喜欢有较多的花色品种供选择,因为这样更容易买到称心如意的商品。例如,如果不是单一的纺织服装品牌崇拜者,他们不愿意去专卖店购买服装,而愿意到集众多品牌的纺织服装专营店或百货商店购买。纺织服装分销渠道中厂商提供的商品花色品种越多,表明渠道服务产出水平越高。

⑤ 售后服务。售后服务是指纺织服装分销渠道为顾客提供的各种附加服务,包括退换货、修补、购后养护等内容。不同的纺织服装品售后服务要求不同,例如一般面料的纺织服装品只需提供便利的退换货、修补服务即可,而像皮草、真丝、羊毛类服装产品,则需增加使用指导、售后保养等服务。我们研究目标顾客的服务需求,是为了在所设计的分销渠道中对其进行满足,但这绝不意味着服务产出水平越高越好,因为服务产出水平是与成本成正比的,最根本的还是提供适合目标顾客的服务水平。

2) 分析影响因素并确定分销渠道目标

纺织服装企业在多大程度上满足消费者的服务需求,要受多种因素的影响。只有对这些因素进行具体分析之后,才能确定具体的分销渠道目标。最重要的影响因素有五种:产品因素、企业因素、中间商因素、竞争者因素和环境因素。

以下内容对五种因素进行简要分析,第二章再对分销渠道设计的影响因素详尽论述。

(1) 分析影响因素。

① 产品因素。

A. 产品不同,顾客的服务需求不同。如前所述,顾客购买时的服务需求表现为购买批量的多少、等候时间的长短、出行距离的远近、选择范围的宽窄和售后服务的好坏。这一切,都会因产品不同而有很大差异。纺织服装企业应根据其产品所销售的人群、价格的高低等因素设计适合市场需求的渠道服务目标。服务的产品类别直接影响分销渠道目标的确定,分销渠道是为目标服务的,其构成要受产品因素的影响。

B. 产品不同,适应的渠道特征不同。每种产品都有自己的自然属性和社会属性——使用价值和价值。从使用价值方面看,各类产品的实现所要求的时间、空间不同;从价值方面看,渠道的差异会使产品价格上升或下降。这些因素自然会影响分销渠道的长短与宽窄。例如,品牌力强、价格昂贵的服装适合选择较短和较窄的渠道。

② 企业因素。这里的企业是指转移产品所有权和实体的发起者,通常为处于分销起点的纺织服装生产企业或品牌供应商。企业本身负责分销渠道的设计,同时又负责分销活动,其特征与状况必然影响着分销渠道的设计。

A. 企业营销目标不同,要求不同的分销渠道与之配合。从长期来说,企业营销目标是满足消费需求;从短期来说,则是销售额增加多少、利润率提高多少、市场占有率达到什么比例。有时短期目标与长期目标会有差异,对分销渠道的设计要求会有所不同。例如,企业一味地追求市场占有率的提高,常常会选择更为密集的网络化战略,会选择超市或仓储式商店铺货,而不太在乎短期内的大成本投入及效益不佳。

B. 企业经济实力不同,适宜的分销渠道会有所不同。企业规模的大小、财务状况的好坏直接影响着企业在分销渠道上的投资能力和涉及的领域。例如,一个纺织服装生产企业没有一定的资金实力,很难耗费巨资大批量地发展自己的厂家直营店,而不得不选择间接分销渠道,借助专业纺织服装渠道商的平台分销产品,这可能是更好的选择。

③ 中间商因素。中间商是生产者和消费者之间的纽带,各行业中间商往往有自己的营销特征。中间商从功能上划分有批发商和零售商,也有批发、零售合一的情况;从经销方式上划分有经销商和代理商,也有经销、代理合一的情况。中间商因素对渠道设计有着重要的影响。

A. 纺织服装品牌供应商更愿意选择优秀的渠道商。一般地说,每个中间商在促销、与顾客接触、配送商品、金融信用等方面的能力是不同的,企业愿意选择能力更强的纺织服装分销中间商。各方面能力强的中间商能提升产品附加值,能满足下游顾客的需求,从而能实现纺织服装产品品牌形象的维护者和传播者这样高层次渠道商的定位,为整个分销渠道竞争力的提升做出巨大贡献。

B. 中间商的能力状况决定选择与否。当今世界是分工的时代,也是合作的时代,但对于较大的纺织服装企业来说,他们有能力选择外部分工合作或是内部分工合作。如果没有理想的代理商、批发商和零售商,他们极有可能开拓自己的分销渠道。例如,中间商对厂商提出过分苛刻的经销条件,合作中冲突不断,就极易产生这种后果。

④ 竞争者因素。分销渠道设计必须要考虑竞争者。这个竞争者不是渠道竞争者,而是经营同类产品或服务的纺织服装品牌竞争者。企业在满足消费者服务需求方面必须比