

营销培训快易通·第一辑

# DIY实操版

# 营销通路 管理技巧

Management for  
Marketing Channels

南兆旭 滕宝红 主编

广东经济出版社

Management for  
Marketing Channels

# 营销通路 管理技巧

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销通路管理技巧/南兆旭, 滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2004.2 (2004.4 重印)

(营销培训快易通·第1辑)

ISBN 7-80677-640-0

I. 营… II. ①南…②滕… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 004500 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8 2 插页
字数	178 000 字
版次	2004 年 2 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 2 次
印数	5 001~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-640-0 / F·1007
定价	本册定价: 16.00 元 全套 (1~3 册): 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

# 目 录

## 第1讲 分销通路划分

---


### 第1课时 分销通路基础知识

---

- 1.1 分销通路的概念、定义与特点 ..... 4
- 1.2 分销通路的流程与功能 ..... 8
- 1.3 分销通路的结构 ..... 14
- 1.4 通路设计模型 ..... 24

### 第2课时 分销策略的实施

---

- 2.1 影响分销通路战略的因素 ..... 30
  - 2.2 如何选择不同的分销战略 ..... 35
  - 2.3 分销战略管理的组织形式 ..... 41
- 
- 

## 第2讲 分销商选择

---

### 第1课时 分销商基础知识

---

- 1.1 分销通路系统的中转站：批发商 ..... 50
- 1.2 直面消费者的中间商：零售商 ..... 58
- 1.3 与国际市场有关的中间商 ..... 67

### 第2课时 如何选择合适的分销商

---

- 2.1 选择合适分销商应考虑的因素 ..... 74
- 2.2 选择分销商的原则 ..... 76
- 2.3 选择分销商的方法 ..... 78
- 2.4 如何评价分销商 ..... 81

## 第3讲 代理商管理

---

### 第1课时 代理商的作用与分类

---

- 1.1 代理商的作用 ..... 88
- 1.2 代理商的分类 ..... 90

## 第2课时 代理商与代理方式选择

---

- 2.1 选择代理商的工作程序 ..... 96
- 2.2 如何选择合适的代理方式 ..... 105

## 第3课时 代理合同的管理

---

- 3.1 买卖代理合同的管理 ..... 116
- 3.2 代理合同的履行步骤 ..... 127
- 3.3 代理合同的变更、转让和终止 ..... 132
- 3.4 代理合同的无效和撤销 ..... 136
- 3.5 违反代理合同的责任 ..... 140

# 第4讲 经销商管理

---


## 第1课时 经销商的概念

---

- 1.1 什么是经销商 ..... 152
- 1.2 经销商的形式 ..... 154
- 1.3 经销商与代理商的区别 ..... 157

## 第2课时 怎样选择经销商

---

- 2.1 如何进行经销商选择 ..... 160
  - 2.2 怎样进行经销商信用调查 ..... 163
- 
- 

## 第3课时 怎样进行经销商支持

---

- 3.1 什么叫经销商支持 ..... 168
- 3.2 经销商支持的办法 ..... 170
- 3.3 如何培训经销商 ..... 173

## 第5讲 特许经营管理

---


### 第1课时 特许经营基础知识

---

- 1.1 特许经营的特征 ..... 180
- 1.2 特许经营的分类 ..... 182
- 1.3 如何区分特许经营同其他经营模式 ..... 186

### 第2课时 特许经营的管理

---

- 2.1 如何进行特许经营的可行性研究 ..... 192
  - 2.2 如何建立特许经营体系 ..... 196
  - 2.3 怎样选择特许经营受许人 ..... 200
  - 2.4 如何进行特许经营管理 ..... 203
- 
- 

## 第6讲 通路控制与改进

### 第1课时 通路成本分析与审计

- 1.1 怎样进行分销成本分析 ..... 222
- 1.2 通路审计 ..... 225

### 第2课时 绩效评估与改进

- 2.1 怎样进行通路成员绩效评估 ..... 228
- 2.2 如何解决通路成员的冲突 ..... 232
- 2.3 如何进行通路修正 ..... 234
- 2.4 如何进行分销通路创新 ..... 237
- 2.5 如何加强通路合作 ..... 246



第  
1  
讲

分 销 通 路 划 分



第  
**1**  
课  
时

分销通路基础知识

## 1.1 分销通路的概念、定义与特点

---

---

### ❑ 产品分销的概念

尤金·麦卡锡总结出来市场营销组合4Ps策略，即四个基本要素：产品(Product)、价格(Price)、促销(Promotion)和地点(Place)。在他之前，美国西北大学的克莱维特曾经把营销组合要素分为产品、价格、促销和分销。这两者的内容基本上一致。

当企业按照目标市场需要，并且制定了适当的价格，企业除了通过各种手段和措施进行促销扩大产品知名度和市场占有率外，还必须借助某些组织或机构，以适当的手段和方式，使产品在适当的时间和地点准确地送达顾客或最终消费者手中。在产品从制造商到消费者的传递过程中所涉及的一系列活动，就称为商品分销。

### ❑ 分销通路的定义

关于分销通路的定义有许多种说法，美国著名营销学家菲利普·科特勒认为：“一条分销通路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或帮助转移其所有权的所有企业和个人。”美国市场营销协会(AMA)1960年给分销通路定义：分销通路是“企业内部和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,商品(产品或劳务)才得以上市营销。”

以上各种说法,在本质内容上是都是一致的。简单来讲,分销通路就是产品从制造商手中传到消费者手中所经过的各中间商联结起来的通道。商品分销活动中,产品或服务传递所必须通过一系列组织或机构,这些组织和机构自身的通路结构和内容各不相同。因此,由于各种批发商、零售商、代理商的存在,各种商品或同一商品的分销通路都会不一样。所以总体来讲,只要是从制造商到最终使用者之间,任何一组直接或间接与商品所有权的转移活动有关的营销机构均可称作一条分销通路。

## ❑ 分销通路的特点

- 每一条分销通路都以制造商为起点,通过转移和帮助转移产品或服务的所有权,最后到达终点——消费者或用户。
- 在商品从制造商向最后消费者或用户流通的过程中,至少要转移商品所有权一次,例如制造商将其产品直接销售给最终消费者或用户,而不经任何中间商,即直销方式。一般情况下,制造商要通过分销商、代理商和经销商将其产品转卖商品所有权几次。
- 分销通路是由参加商品流通过程的各种类型的机构(如制造商、农民等生产者,各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等)组成的,通过这种机构网,商品才能上市营销,从生产者流向消费者和用户。正因为这样,有些市场学专家说:“从生产者的立场看,这种用来达到市场的机构网,就是分销通路”。

在现代市场经济条件下,生产者与消费者之间在时间、地点、

数量、品牌、产品估价和所有权等多方面存在着差异和矛盾。企业生产出来的产品，只有通过一定的市场分销通路，才能在适当的时间、地点，以适当的价格供应给广大消费者或用户，从而克服生产者与消费者之间的差异和矛盾，满足市场需要，实现企业的市场营销目标。



### 实用范例

---

日本企业销售通路的发展，有以下几个主要特点：


#### 1. 发展销售通路的同时进行市场开发。

日本许多知名企业都将消费、市场、生产统一为一个有机整体。在进行市场开发的同时，又进行推销，二者密切配合。制造厂家负责市场开发，销售通路负责销售商品。制造厂家为打开销路，通常采用降价政策、新产品研制等办法。而销售通路在销售过程中，利用店员电话征求顾客意见或访问等多种形式，进行极为广泛的市场调查，将顾客的要求和信息及时地反馈给制造商，为产品的开发和改良提供依据。

#### 2. 制造厂家与批零商店互惠互利、共同发展。

日本企业在销售通道发展过程中，十分重视搞好生产厂家与批发店、零售店的合作关系。丰田汽车公司认为“既是拥有买主的经销店，又是拥有经销店的制造厂”，产销双方应成为“共同生存、共同发展”的“命运共同体”。生产厂家对批发店、零售店给予多方面的支持和优惠。以松下电器公司为例，这种支持突出体现在两大方面：一方面是对批发、零售店员工提供培训的机会；另一方面，松下电器公司还实行家电产品必须通过批发、零售店卖给消费者的制

---



度，从而保证批发、零售店的销售业务。

### 3. 将扩大销售能力与增强信息能力紧密结合。

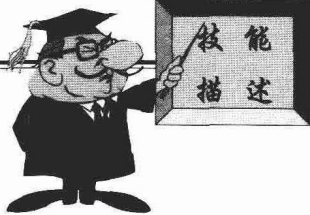
上个世纪80年代以来，企业已进入信息化时代，信息已成为所有企业都重视的重要经营资源。随着通信媒介和信息网的发展，今后企业必须依靠销售网等通路及时掌握信息，准确地适应需求变化，否则将无法在市场竞争中生存。日本电子工业最注重收集世界科技情报，在美国硅谷，日本厂商就设有很多的办事机构，这些机构几乎全是以收集美国科技情报为主的。到1985年底，日本索尼、东芝、日立等30多家制造厂商，在设立销售网络的基础上先后筹建了海外信息网或产品设计中心。东芝公司还租用国际通信卫星传递情报信息。1986年底日本东京地区300家制造业大企业中，所有企业都增加了情报研究经费，55%的企业拥有情报信息中心，20%的企业设有海外情报信息网。

## 1.2 分销通路的流程与功能

### ◆ 通路流程

#### ① 通路成员的组成

商品分销通路中包含着一系列相互联系、相互合作的组织及个人。分销通路成员应包括生产厂家的销售机构、批发商、代理商、零售商等中间商。制造商一般都将部门销售工作授权给中间商进行，也就意味着放弃对产品销售方法和销售对象的部分控制，中间商可以根据具体情况自行安排营销活动。制造商在很多时候都会因为从事直接销售活动财力不足、利益不足和效率不高等原因而寻求中间商的合作。



通路中的每一种组织所承担的  
职责、销售任务及服务对象是  
不相同的。制造商的销售机构一  
般都控制着一些大型的直接用户和批发商；而批发商面对的则  
是一些零售商或某些专业用户；代理商面对的则是一些批量较  
小的用户和小型零售企业；零售商则是面对大量的、需求不固  
定而且购买量不大的用户或众多的消费者。

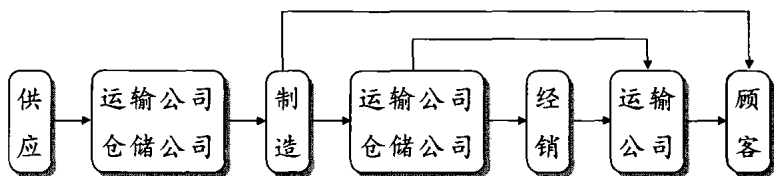


## ② 分销活动流程

分销通路成员的活动主要包括实物转移、所有权、接洽、配合、促销、谈判、资金、风险承担、订货和付款等。成员的上述活动在运行中形成各种不同种类的流程(见下图),将组成通路的各类组织和机构贯穿联系起来,即形成分销通路的流程。最主要的流程包括:实物流、所有权流、促销流、谈判流、资金流、风险流、订货流、信息流。

### • 实物流

所谓实物流,是指通过有效地安排商品的仓储、管理和转移,使商品在需要的时间到达需要的地点的经营活动。实物流的任务,涉及原料及最终产品从起点到最终使用点或消费点的实体移动的规划与执行,并在取得一定利润的前提下,满足顾客的需求。工厂在成品出厂后,应根据代理商的订单交付产品给代理商,也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中,至少须用到铁路、公路、水运等运输方式的任何一种。



### • 所有权流

所有权流是指货物所有权从一个分销成员手中到另一个分销成员手中的转移过程。