

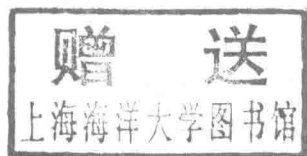
上海海洋大学



01043987

多渠道食品分销模式^①

何 清 著



上海高教电子音像出版社

^① 本著作系：“多渠道食品分销企业差别化定价策略研究”及“多重分销中产品渠道价格差异的负面影响及其防范”研究成果。

序 言

何清博士结合食品业多渠道分销模式的典型特色，撰写的《多渠道食品分销模式》，将由上海高教电子音像出版社出版发行。它是一部视角新颖、内容充实、颇有创新的学术力作，我很愿意为该书作序。

跨渠道消费是一种典型的现代消费行为，是食品企业尤其需要重点关注的消费者行为模式。但是，从现实来看，目前对这一典型的消费者行为模式研究较少，而对于食品分销模式则研究较多。这对食品企业的产品分销而言是不利的，因为缺乏消费者行为模式基础的产品分销模式缺乏相应的客观基础，其分销效率也必然难以得到有效的保障。

何清博士的这部著作，在洞悉消费者跨渠道食品消费模式的这一趋势及其规律性的基础上，结合现代经济社会发展及渠道科技含量不断提升的实践，从顺应消费者跨渠道消费模式的多渠道食品分销模式这一角度出发，对跨渠道食品消费模式、多渠道食品分销的现状与问题、不同渠道间协同水平与效率的提升、传统的多渠道食品分销模式向现代多渠道食品分销模式转型等，进行了深入系统的研究。

全书观点明确、思想前沿、资料丰富翔实，理论分析深入浅出，所提多渠道食品分销的优化措施很有针对性和操作性，对我国食品企业具有很强的理论指导意义和实践应用价值。我相信，这一学术力作的出版，必将会受到理论界和实业界读者的关注和青睐。

颜光华 教授、博士生导师

2009年6月作于上海财经大学



Contents

引 言

- 第一节 跨渠道消费与多渠道食品分销 · 1 ·
- 第二节 相关概念的内涵 · 6 ·
- 第三节 跨组织协同与分销模式的转型 · 9 ·

第一章 食品分销的特殊性

- 第一节 食品消费及分销的特征 · 12 ·
- 第二节 食品分销的交易成本 · 17 ·
- 第三节 选择食品渠道的理论依据 · 22 ·

第二章 多渠道食品分销体系

- 第一节 多渠道食品分销的优势 · 28 ·
- 第二节 多渠道食品分销的管理模式 · 31 ·
- 第三节 多渠道食品分销经济效益的获得途径 · 37 ·
- 第四节 光明的多渠道食品分销模式 · 40 ·

第三章 多渠道食品分销的企业动因与模式

- 第一节 更低成本的渠道 · 47 ·
- 第二节 满足顾客体验的多样性需求 · 51 ·
- 第三节 信息技术驱动 · 55 ·
- 第四节 多渠道食品分销的主要模式 · 58 ·

第四章 多渠道食品分销的现状与问题	
第一节 多渠道食品分销的现状	• 62 •
第二节 多渠道食品分销的管理问题	• 67 •
第三节 渠道管理失调及其影响	• 70 •
第五章 多渠道食品分销的渠道管理与控制因素	
第一节 多渠道消费与多渠道食品分销	• 77 •
第二节 多渠道食品分销的治理模式	• 86 •
第三节 渠道间的整合与协同	• 94 •
第六章 多渠道食品分销的控制模式	
第一节 渠道战略的选择	• 99 •
第二节 渠道体系的规划与设计	• 108 •
第三节 价格差异的确定与渠道的动力机制	• 116 •
第四节 流程的协同	• 121 •
第五节 我国企业多渠道食品分销的控制	• 131 •
第七章 多渠道食品分销模式的信用管理	
第一节 信用管理的必要性与目标	• 139 •
第二节 信用管理流程与措施	• 142 •
第三节 信用管理的主要内容与模式	• 148 •
第八章 多渠道食品分销模式的展望	
第一节 管理理念的提升	• 155 •
第二节 渠道间的知识联盟	• 161 •
第三节 未来多渠道管理的重点	• 167 •
参考文献	• 171 •
后记	• 186 •

引言

第一节 跨渠道消费与多渠道食品分销

一、多渠道食品分销的缘起

目前中国市场的分销渠道已经逐步趋于完善与多样化，仅零售环节就有大型零售商场、连锁店、超市、量贩、便民店和大型仓储式超市等。与之相应，系统、合理地利用如此丰富的渠道来销售自己产品的食品企业也不断地增加，以致于成为一种明显的发展趋势。

1. 大型零售网络的兴起

庞大的客流量、广泛的销售网络、强大的采购能力、扁平高效的分销渠道使大型零售网络在产品销售中具有天然的优势。但是，其过于激进的价格策略也使得许多企业爱恨交加。然而，鉴于这种业态的强大力量，许多企业正在从当初的“封杀”，转变为现今的积极合作。

例如，光明、蒙牛、雨润等无不建立大客户部直接与重要的大型销售网络如沃尔玛、家乐福、麦德龙、欧尚等进行合作，并通过这些大型的零售网络，在上海、北京、深圳、广州等一线城市及南昌、福州等二线城市等进行了有效的市场开发与拓展，取得了不错的效果。

2. 直销渠道的快速发展

同时，由于直销渠道能更好地把握客户需求及协调内部矛盾，可以更好地提供符合客户需求的灵活的解决方案。因此，直销模式在以传统分销为主的食品分销领域取得了长足的发展。但是，也必须看到，在我国，由于物流基础设施以及金融相关服务的瓶颈限制，直销模式的普及还需要相当长的一个阶段。

然而，从集团客户这个重要的细分市场来看，由于包括政府机关、金融机构、教育单位及大型企业等采购模式的转变，直销模式能更好地

为其提供更好的服务。因此，对于食品企业来说，一个管理良好的直销模式能更好满足这些客户需求，并迅速建立起自己的竞争优势。

3. 网络渠道的日益成熟

网络渠道的日益成熟也为消费者提供了更多的渠道选择，事实上，随着互联网的日益成熟，消费者已将网上购物作为重要的购物方式。与之相应，更多的食品开始进行网上直销，并取得了成功的效果。

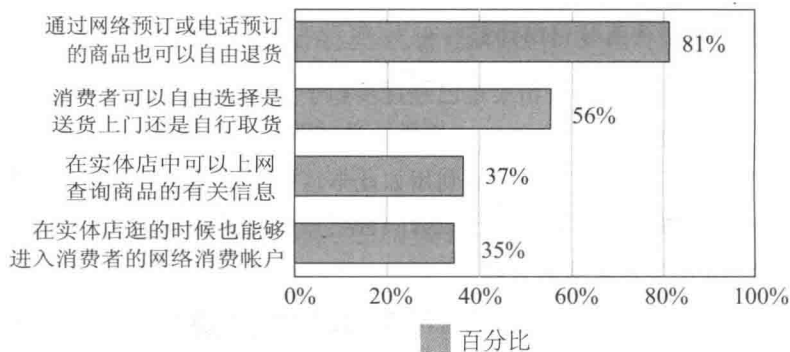


图1 美国互联网用户希望拥有网络销售渠道的传统零售商提供的服务

资料来源：eMarketer, 2008.9

Recreational Equipment, Inc. (REI) 是美国著名的户外用具、食品与服装零售商。当 REI 准备促进实体商店的销售时，它却将目光投向了自己的网站。因为 REI 发现，当 REI 的顾客光顾实体商店、领取他们在网上购买的商品时，他们往往会被店内各种款式的服装、食品、登山用具、自行车及露营装备再次吸引住，于是，会花更多的钱买更多的商品。这一发现和由此对销售渠道的整合让 REI 实体店的销售额增长了1%。

不仅如此，网络渠道还提供了企业与消费者更多的接触点，进而又会促进企业销售的增多。特别是那些将传统门店与网络、邮购等业务密切结合的立体式销售体系，更是这样。

4. 传统分销模式的变革

在新兴渠道的成熟、传统渠道技术水平的提高及与现代渠道的融合发展趋势下，传统的食品分销模式发生了显著变化。但是，在实践中，

也必须看到，由于食品企业以往所有的经验多是围绕着实体店经营而获得的，因此，很多企业者常常把在线购物当成是替代渠道，所以，在跨渠道经营中，并不能充分整合与消费者的互动。结果是将多渠道看作多个渠道的简单叠加，而不是不同渠道的整合，进而影响了企业的食品分销效果。

二 跨渠道消费的发展趋势

与现代渠道多样化的发展趋势相一致，消费者的跨渠道消费正在成为一种不可避免的趋势。Forrester 研究公司公布的调查报告显示，在美国，一般消费者每次购物使用渠道的数量达到了 4 条，与之相应的是跨渠道的食品消费成为一种普遍趋势。据研究，在所有食品消费中，跨渠道占消费总额的比例从 2007 年的 20% 增长到 2008 年的 30%。如果这些数据准确的话，那么到 2012 年，美国 3 万亿美元消费总额中将有 1.1 万亿美元是跨渠道消费。事实也是这样，许多消费者在网上查询食品的价格，然后到实体店体验食品、询问价格后，再回到互联网上购买。有时甚至是在实体店看到某样食品后，马上用手机上网搜索、通过实体渠道或网站下单，最后去实体店取货。

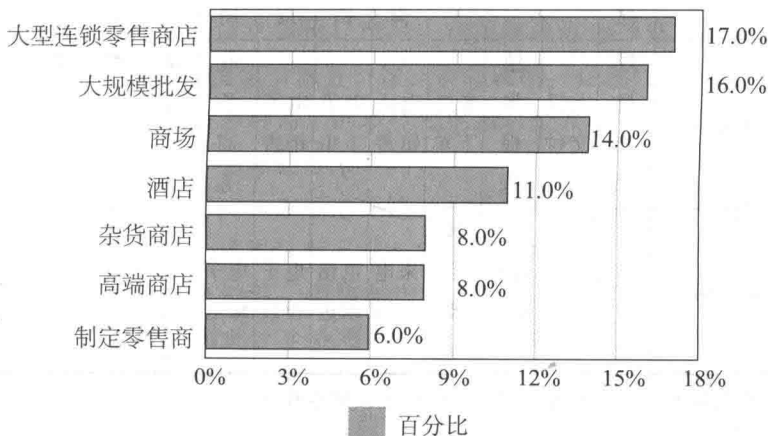


图2 美国消费者运用多渠道购物的比例

资料来源：eMarketer, 2008. 9

不仅是食品消费者，根据 Wess (2001) 和 Michael (2001) 的调查，绝大多数消费者也都希望通过多元化渠道进行购物，超过 3/4 的人希望通过至少一种渠道来了解产品 (82%) 和查询产品信息 (77%)。Loewe 和 Bonchek 甚至重新定义了消费者，认为现在的消费者在任何时间、任何地点都希望得到自己想到的任何东西。他们认为，在这种形式下，若企业拘泥于单一的层级分销模式，就会使自己失去许多分销产品的机会。这就说明，对于企业而言，应尽可能多地通过不同的渠道向消费者提供其产品，并管理好消费者在这些接触点上的购物体验。

表 1 企业为消费者提供这种多点一致购物体验的模式

消费者购买的决策过程	购物体验的连贯性											
	面对面				电话		网络			其他		
	零售	订单交付	现场服务	活动	视听电话	一般电话	接收电邮	发送电邮	网站	广告	直邮	公关
购买前	商品陈列				来电咨询	电话营销	电邮咨询	电邮营销	形象展示	品牌形象	收集信息	形象公关
购买中	现场交易	上门交付	销售促进	来电下单	电话销售	电子下单	电子销售	电子商务	诱导广告	直销广告	重点公关	
购买后			现场服务	售后支持	来电投诉	电话跟进	电子投放	电子跟进	自助服务			

(注:本表参考了李翊玮先生的客户多渠道接触点模式。)

由此可见，对于食品企业而言，要提高其食品分销的效率，就有必要将其分销的重点放在收集有关消费者有价值的信息上，并在与消费者相关的多个接触点中提供标准一致的购物体验，这是产品分销的关键，

也是其获得竞争优势的必要途径。

三、消费者跨渠道的模式

根据研究,消费者在某一交易中的跨渠道消费者模式可以通过图 3 来表示:

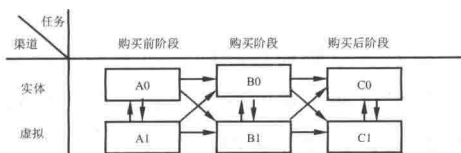


图3 消费者的跨渠道消费模式

资料来源: Charles Steinfield, Harry Bouwman and Thomas Adelaar. The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. International Journal of Electronic Commerce, Fall 2002; 94.

在这一模式中,假设 A0、B0 和 C0 是和消费者购买行为中不同阶段相匹配的实体渠道的不同环节, A1 是网络渠道、B1 是人员推销、C1 是企业外设销售机构。这样,在某一特定交易中,消费者可能从网络渠道 A1 收集信息和预订产品,在实体渠道选择商品和进行付款,并在 C1 渠道接受售后服务。这一模式说明,在现代市场竞争中,倘若没有满足消费者多种需求的多样化渠道,企业就有可能失去相应的商业机会,给其产品分销带来不利。

但是,也必须看到,多渠道分销远非看起来那么简单。常常是企业增加了营销渠道,成本反而上升,或是销售额有所下降。很多行业企业在多渠道食品分销后,销售与市场人员都失去了对客户控制,财务上损失很大。为此,企业要在与客户的多渠道接触中取得控制权,就必须在销售与服务的过程中对客户加以巧妙的引导,企业只有促使客户在销售过程中的不同阶段使用正确的渠道,才可以在客户偏好与渠道盈利性间取得平衡,进而达到预期的分销目标。

第二节 相关概念的内涵

本书将要用到如下基本概念：

一、渠道

渠道是促使产品或服务前向运动的一整套相互依存的组织，是一个社会和经济系统，当渠道和企业的资源基础、能力优势、产品特性及消费者的渠道偏好匹配时，就能大大提高企业的产品分销效率。渠道同时是企业的一项关键性的外部资源，它的建立通常需要若干年，并且不是轻易可以改变的，它的重要性不亚于其他关键性的内部资源。但是，传统上，渠道是作为其他三个营销组合（产品、价格和促销）要素的“垫底要素”、作为“遗留问题”来考虑的。然而，在通过产品、价格和促销无法获得持续竞争优势的情况下，渠道却显示了更大的潜在优势。其原因在于渠道是基于关系和人的、通常需要一个组织结构，并且是长期的。渠道效率的目标是要在既定服务产出水平下实现整个渠道费用的最小化。

随着信息、网络技术的广泛运用，渠道本身已经发生了重大变化，一是，零售商的力量越来越强大，在渠道中越来越具有举足轻重的地位；二是，渠道事实上由传统的模式向价值链转型。无论是企业还是分销商，都开始将价值创造看作其重要目标；三是，出现了许多新的渠道。这些渠道在提高分销能力，减少中间环节，降低商品从生产场地运送至消费者或用户手中所发生的储存、运输、存货、销售等各项费用成本上具有明显的优势等。

二、分销

分销是产品从生产者向消费者转移过程中涉及的一系列经营活动，包括储存商品、运送商品、建立分销网点、组配产品、商务谈判、寻找并说服购买者、提供购买和使用服务等。因此，分销不仅限于通道的长与短、宽与窄的选择。分销的基础是物流与配送。在一定程度上，企业的物流管理水平制约着分销。在市场竞争日趋激烈的情况下，降低物流成本成为企业提高分销效率的最好途径。

我国企业的物流配送系统发展滞后。据统计,在我国,运输及仓储成本等占商品总成本的30~40%,在食品和家畜产品中,更是高达60%。平均而言,存货加运货周期超过30天。不仅如此,我国物流配送远没有达到效率的水平,以至于麦卡锡认为我国物流业还处于一种“萌芽状态”。物流配送系统的不发达严重制约我国企业的分销水平,成为制约企业发展的一个重要的外部因素。

三、分销商

分销商是指那些专门从事将商品从生产者转移到消费者的活动的机构和人员。分销商与企业之间的关系是买者和卖者的关系。因此,分销商所有权独立、财务自主。在长期的发展过程中,企业(指制造或生产型企业)与分销商已经形成了所谓的传统分销渠道,即也就是企业——分销商——下级分销商——零售商——最终消费者的渠道模式。

表2 分销商的类型

经纪人 Broker	一个中间机构,其工作是把买卖双方汇集在一起,它没有存货,不参与融资,也不承担风险。获得佣金。
服务商 Facilitator	一个中间机构,帮助分销过程的完成,不拥有商品所有权,不参与购买或销售的谈判,广告商,物流商等。
制造商代理 M. Rep.	一个公司,代理并销售几家制造商的商品。受数个公司雇用,代替或增强这些公司的内部销售力量。佣金。
销售队伍 Sales force	直接受公司雇用的一群员工,根据公司要求出售产品和服务客户。
经销商 Merchant	一个中间机构,它购买商品,取得所有权并再出售。
(销售)代理商 (sales) Agent	一个中间机构,它寻找顾客对象,基于生产商的利益进行商务谈判,但对商品没有所有权。
零售商 Retailer	一个商业企业,它直接向自用和不是商业用途的最终消费者出售商品或服务。
批发商(分销商) Distributor	一个商业企业,它向为了再出售或商业用途的顾客出售商品或服务。

资料来源: www.mbalib.com

据统计，通过这种传统分销模式销售出去的产品占企业所有产品的80%以上。但是，随着市场成熟度的提高，企业的利润开始逐渐降低，因此，仅仅通过增加分销商的数量，以提高企业销售额，已经不能实现企业既有的发展目标。

对于食品企业而言，过分依赖经销商（分销商）会造成以下问题的产生：

- 经销商控制渠道。
- 企业从拓展到建设时必须进行政策调整。

因此，对于食品企业而言，必须在企业与经销商（分销商）之间进行适当的平衡：一方面使食品分销达到既有的效果；另一方面，又要保证企业对于渠道掌控的主动性。

四、超组织

超组织是一种介于正式组织与市场之间的准组织形态，既具有正式组织的某些特征，又具有自由市场的某些属性。超组织的存在被认为是渠道效率得以提高的重要因素。因此，对于企业而言，要提高渠道运营效率，关键是要在渠道中形成超组织。

1. 在渠道中，一般认为超组织具有三种形态：

- 管理式和合同式的营销系统

由生产者、批发商和零售商所组成的一种统一的联合体，其特征是：

渠道成员或者拥有其他成员的产权，或者是一种特许经营关系，或者某个渠道成员拥有相当实力使得其他成员与之合作。

可以由生产商支配，也可以由批发商或者零售商支配。

- 水平营销系统

由两个或两个以上非关联的公司将自身的资源或计划整合起来开发一个营销机会，以产生巨大的协同作用。企业间的联合行动可以是暂时性的，也可以是永久性的。

- 多渠道营销系统

多渠道营销是指企业建立两个或更多的渠道以到达一个或多个目标市场的营销系统。

2. 一般认为，超组织主要具有以下功能或作用：

- 虚拟企业：没有固定的办公场所，没有固定的人员和货币资本，随时处于变动之中。
- 动态团队：没有固定的组织界限，将企业的触角伸向渠道各处，以整合各种能够促进企业发展的资源。
- 网络事务中心：负责对渠道及整个营销组织网络的协调、监控。

第三节 跨组织协同与分销模式的转型

对于食品企业的渠道管理而言，协同的含义是指渠道内不同的成员企业一起工作，并通过共享流程、技术和数据等使整个渠道和所服务的客户价值最大化。对于食品企业而言，也只有实现了上述各方面的协同，才能做到供给与需求同步，才能迅速响应市场和内外环境的变化，并果断地做出正确的应变决策。

一、跨组织协同的条件

对于食品企业来说，要实现渠道内跨组织的协同，就必须在以下几个方面实现新的突破：

1. 突破店面和存货管理的限制

在多渠道食品分销中，存货的分布和管理越来越不受渠道的驱动了。例如，消费者在商店订购商品后，商品从供应商直接运送到客户家中。因此，要使多渠道食品分销发挥其应有的作用，必须在店面与存货管理方面实现新的突破。

2. 以技术为基础的系统整合

食品企业必须以现代渠道技术为基础对多渠道进行运营与管理。因此，对于食品企业而言，由于各渠道的共性与差异性，了解消费者账户、信息和偏好对于企业的产品分销就至关重要。

3. 建立起有关渠道业绩的绩效评估

根据多渠道发展的要求，对传统的绩效指标进行改革，建立与多渠道食品分销要求相一致的绩效管理制度，是使多渠道食品分销具有动力的一种基本的方式。

二、跨组织协同的层次

在上述几个方面进行了卓有成效的改革时，食品企业就可以在多渠道的以下四个方面实现真正有效的协同：

1. 事务协同

这是最低的协同层次，通过渠道内事务的协同，就可以提高渠道的运营效率。但是，在食品分销中，渠道内事务的协同基本上还处于较低的层次与水平，如制订定价协议等，基本上还是属于手工操作的水平。因此，影响食品分销的效果。

2. 合作协同

一般指单向发布或访问信息，如公布预测、库存或定单信息，自动承诺或确认，采用 EDI 或信息门户等。但是，在食品分销中，由于经销商等不稳定，渠道内各成员企业还没有真正建立战略伙伴关系。因此，在渠道的合作协同等方面还存在不少困难，其协同水平还有待提高。

3. 协调协同

这是指通过采用 VPN, extranet 等信息化技术，使渠道信息双向交流，以实现成员企业间的能力协调等。由于其要求相对较高，因此，对于我国食品企业而言，目前能做到的不多。

4. 同步协同

这是最高层次的协同，如同步产品研发 (CPC)、需求驱动的供应计划等。渠道内各成员企业传递信息，采用企业应用系统集成 (EAI) 或采用同一种应用系统。

广泛协同		同步协同
		协调协同
协同层次	合作协同	
	事务协同	低回报
有限协同	多个关系	少量关系
	协同对象数量	

图 4 协同层次与协同对象的关系

资料来源：Cohen, Shoshannah. Strategic Supply Chain Management, 2005.

如果食品企业能做到这一步，那么对于那些没有达到如此协同效应的企业来说，无疑将会具有非常大的竞争优势。

总之，对于多渠道食品分销企业而言，仅有事务协同、合作协同是不够的，要使多渠道食品分销真正产生其应有的效果，就必须实现分销模式的整体转型，也就是，企业与消费者的关系由厂商中心转变为消费者中心、传统的粗放型产品分销模式转变为现代的精益产品分销模式。从第一方面来看，当企业与消费者的关系由厂商中心转变为消费者中心时，企业的产品分销必然会发生以下变化：（1）除企业的生产必须以消费需求为中心、提供其所需的产品之外，还必须通过具有内在一致的不同产品分销渠道将产品送达给消费者；（2）渠道经历由企业向消费者转移，消费者拥有渠道经历变得比企业拥有渠道经历更加重要。因此，必须重视消费者的渠道体验，并将其作为产品分销决策时的一个重要因素。从第二方面来看，当产品分销技术的进步使传统的粗放型产品分销模式转变为现代精益产品分销模式时，企业的产品分销模式必然会发生以下变化：（1）技术进步使市场细分的技术单位变得更细，目标市场的区分因而可以由传统的“群”转变为更具体的“群组”，甚至可以具体到“单独的消费者个体”；（2）渠道创新与新渠道的出现为企业的渠道优化提供了更多选择的可能性。因而，对于企业而言，它既可以淘汰效果不理想的产品分销渠道，又可以提高产品分销的整体效率；（3）新技术推动了企业渠道经营管理观念与方式的变化，因此导致了渠道闲置资金的增值；（4）精益产品分销模式有利于企业在多个目标市场上开展多种经营，因而既可以分散企业的产品分销风险，提高企业的抗风险能力，又可以使企业获得相应的范围经济和规模经济。

第一章 食品分销的特殊性

第一节 食品消费及分销的特征

一、食品消费的特征

总体上看，食品消费呈现出以下特征：

1. 体验消费逐渐盛行

随着各样体验馆的建立，体验消费逐渐成为食品消费的一种的重要趋势。在这一趋势下，产品体验成为消费者购买或消费的前提。因此，作为产品的供应商，食品企业不仅要为消费者提供功能上的利益，还要为消费者提供情感、感官或价值上的体验。如自助式餐厅的流行，就是这一方面的典型代表。

2. 食品消费以女性为主

在我国，传统上以“男主外、女主内”，虽有改观，但是绝大部分女性仍肩负家庭的每月生计、日常生活等问题。因此，在食品购买或消费中，女性消费者往往占据主动地位。所以，从这一角度来看，作为食品供应商，企业有必要更多的重视女性消费者，洞察其消费变化发展的趋势。

事实上，食品消费的这一特征也越来越得到更多企业的认同。如一些传统上是中性、男性的产品开始出现了出女性市场价值的特征，例如女性饮料等。针对女性的特定美容食品、瘦身食品、产后滋养食品等系列，也大行其市，成为当前产品消费的一种重要景观。

3. 口感的影响非常明显

和其他产品消费不同，口感对食品消费具有非常重要的影响。由于我国地域广阔，习俗与习惯相差很大。因此，各地消费者的口感也有很