

第一篇 分销通路一般

世间本没有路，走的人多了，就形成了路。循环往复，世间出现了许多路。然而有的通向成功，有的通向失败。

分销通路也不例外。

第一章 分销对营销的影响

我曾问过一位大公司的总经理：什么是营销？分销对营销有什么影响？他认为，生产出产品，大做广告并把产品推销出去，就是营销；而其中的推销就是分销。这种观念正是营销专家反复批判的观点。著名营销专家菲利普·科特勒在《营销管理》第8版《序言》中指出：“不幸的是某些公司的总经理也这样认为，营销就是驱使销售队伍出门推销公司所生产的任何产品。但这种营销观点是一帖造成灾害的配方。”营销的每一个环节都应该围绕着消费者需求的满足来进行，分销也不例外。我们需要把分销放到整体营销中来研究。

1.1 营销时代来临

尽管“时代”一词已被人们用得过多、过滥，但我们在这里仍难以回避它。

以生产力为标志，人类经历了石器时代和铁器时代、工业革命引发的机器时代，当今已进入信息时代。信息是现代分销方式产生的基础和条件。

以行业作用为标志，人类经历了古老的狩猎时代、农业时代，进入工业时代，今天正处于商业服务业时代，无店铺售卖的兴起与普及应是这一时代的重要特征。

以活动主导为标志，人类经历了早期的生产时代，进入销售时代，而今走向了营销时代。营销时代的来临，不仅是生产

领域或商业领域的变革，而且是人类生活的全方位变革。

什么是营销

近几年中国市场变得异常活跃。国门一开，伴随着新技术和诸多世界名牌的涌入，新的理论、新的概念、新的名词不断出现。这一段时间，“销”字显然十分走俏。诸如“营销”、“促销”、“分销”、“传销”、“推销”等等。但是，有很多人是人云亦云，错用的情况屡有发生，因为人们对时髦语的兴趣远远大于弄清它真正含义的兴趣。择清这团乱麻也需花费一番气力，关键在于“营销”一词。

美国市场营销学专家菲利普·科特勒 (Philip·Kotler) 认为：营销是创造产品和价值并与人交换产品和价值，从而满足需求和需要的一种社会的和管理的过程。

营销是外来语，源自英文“Marketing”。有人曾进行过统计，中文译法共有 20 余种，常见的有“营销”、“行销”、“销售”、“经营”、“运营”、“市场学”等。

港台流行“行销”一说。翻阅商务印书馆 1983 年出版的《现代汉语词典》也有“行销”一词，词典中将“行”解释为“流通”具有动态的特征。

中国大陆常用“营销”一词。“营”字本身具有某求、经营和筹划的涵义，能较恰当地概括“Marketing”的真正涵义。然而，学者们的生命力在于创新，常有别出心裁、与众不同的嗜好。奇怪的译名仍未消失，中国的营销学权威还在树立之中。Marketing 一词的多重译法，已给营销者带来了诸多不便，实际工作者难以弄清“行销”、“营销”、“销售”的个中奥妙。

营销理论是一门揭示营销活动规律的科学。营销活动不

仅是售卖活动。研究这些活动的规律性是严肃而又科学的事情。然而，中国有些理论工作者在引入营销理论时，犯了“改头换面”的错误，即将国外市场营销学著作进行章节倒位变换、东删西改，作为自己专著出版，常常打乱营销理论的科学体系，曲解了营销学本意。

营销理论是立足于微观行为进行研究的，宏观问题仅是作为环境因素出现。具体地说，它是直接为企业服务的，而不是直接为宏观经济服务的。然而，营销理论刚一进入中国，有人就将其注入了大量的宏观市场理论的内容，将一门操作性很强的实用性科学玄学化，使人对营销理论产生了误解，延缓了营销实践的发展。

营销理论强调的是整体营销策划，并非某一方面的创意与技巧，用简单招数代替整体营销策划，用实例模拟理论，都会将营销理论庸俗化。

总之，营销是创造产品和价值，并交换产品和管理的过程。营销理论将是对这一过程运行规律的描绘与阐述。

营销与促销、推销的区别

概念的界定似乎是理论家的任务，但营销者必须熟知这一界定。前些年，理论家对概念的界定不够，各路记者们凭感觉进行任意发挥；企业营销者采取了实用主义的态度，大多将营销与促销、推销都划了等号。其实，它们的内涵和外延都是不同的。

1. 内涵不同。推销的实质是人员推销，即把生产出来的产品和价值，用人员刺激和推动的方式促使顾客购买。因此推销有从生产者向消费者推进的涵义。

促销的实质是信息沟通和促进销售，即用人员或非人员的方一式，帮助说服顾客购买某种产品或劳务。其特征就在于有人员和非人员两种方式，拉过来和推出去两种行动策略。

营销的实质是生产和销售产品和价值，特征在于不仅创造价值，而且交换价值。它囊括了企业的几乎一切业务活动，最终目的和出发点是满足消费需求。

2. 外延不同。推销和促销一般局限于销售领域。促销与推销相比，多出一个非人员促销方式，增加了一个“拉”的促销策略。具体地说，促销除了包括推销内容外，还包括销售促进、广告和公关等项内容。

营销，包括生产和销售两大领域。从生产领域来说，包括从市场调查到产品设计、直至出产产品的全过程；从销售领域看，不仅包括促销环节的全部内容，而且包括分销的复杂内容。因此，从外延方面看，营销大于促销，促销大于推销。

3. 过程不同。营销活动始于市场调查，因而在生产过程之前就已经开始了。促销和推销，是针对产品的行为，是产品生产出来后的行为。它们不改变产品物质形态。因此，营销过程要比促销、推销过程复杂而冗长。

美国营销专家菲利普·科特勒指出：“营销最重要的部分不是推销！推销仅仅是市场营销冰山的顶端。”他曾举出实例区分营销与推销：

美国一家制鞋公司正在寻找国外市场，公司总裁派一个推销员去非洲一个国家，让他了解一下能否向该国卖鞋。这个推销员到非洲后发回一封电报：“这里人不穿鞋，没有市场。”于是总裁又派出另一名推销员。第二个推销员在非洲呆了一星期，然后发回一封电报：“这里人不穿鞋，市场巨大。”裁仍不满意，派去了第三个人。第三个人在非洲呆了三个星

期后 发回一封电报：“这里人不穿鞋 但有脚疾 需要鞋 不过不需要我们生产的鞋，因为我们的鞋太瘦，我们必须生产肥些的鞋。这里的部落首领不让我们做买卖，除非我们搞大市场营销。我们只有向他的金库进一些贡，才能获准在这里经营。我们需要投入大约 1.5 万美元，他才能开放市场。我们每年大约能卖 2 万双鞋，在这里卖鞋可以赚钱，投资收益率约为 15%。”科特勒先生认为，第一个人仅是个收取定单的人，第二个人仅是个推销员，而第三个人才算是个营销人员，他懂得市场调研、产品设计和财务核算。

我们走入营销策划时代

只要我们稍微做一点类比分析，就不难看出：人类已走入营销策划时代。人类的一切活动都是营销活动。生产和销售活动自不必待言，出版商行为是对图书的营销；教授是对知识的营销；演员是对表演的营销；竞选议员是对自身形象与能力的营销；咨询公司是对信息的营销；将军是对战争的营销。正因为此，科特勒先生将营销理论引入到名声业，与人合著了《诱人的名声》一书。在该书中他指出：“事实上，开发个人对名声的要求非常类似于开发一项新产品或服务项目。”现代生活已无法离开营销的策划。

美国近年兴起十大热门行业：代办筵席、电脑及办公器材维护、保姆、人才艺术中心、人生规划顾问、财务计划、家庭保健、印刷邮递服务、银发（老人）健身房，还有一个就是营销策划。

营销策划早已渗到政治、军事、经济、文化、生活的各个领域。各类咨询公司的兴起足以为证。

各国的总统竞选班子，就是负责对候选人的营销整体策划，他们从设计大脑（政治主张）开始，一直到言谈举止、发型仪表，可算是营销策划渗入政治领域的实例。

从军事上，策划智囊团古而有之，当今更加科学化和整体化。营销策划高手已将商业策划引入战争之中；反之，也将战场攻守策略移植至商场竞争。当然，其间花费了巨大代价。

美国兰德公司是世界著名的策划公司。当 1949 年前苏联第一原子弹爆炸时，美国国防部惊讶万分，乱作一团。实际上早在 10 年前的 1939 年兰德公司就已经预测到这一事件。当时并未引起美国国防部注意，兰德公司的预测与实际事件发生时间仅差 7 天。无独有偶，早在朝鲜战争之前，欧洲德林公司冒着亏本倒闭的风险，研究了有关朝鲜战争问题，认为：如果美国出兵朝鲜，中国一定出兵，假如中国出兵，美国必败。朝鲜战争爆发前 8 天，德林公司有意将这一策划报告卖给美国对华政策研究室，开价 500 万元，主要结论仅为 7 个字：“中国将出兵朝鲜。”一个字价码为 70 万美元 附有 380 页的详细资料。美国人嫌贵没买，结果盲目出兵，惨败于朝鲜战场。时过境迁，美国人为了吸取教训，事后仍花费 280 万美元买下了这项成果。今非昔比，美国在海湾战争中，十分重视整体策划工作，结果受益匪浅。

在经济上，营销策划更为普及。每一个成功的企业或产品的后面都暗含着一个成功的营销策划。洋酒打入中国，洗衣粉大战各得其所，亚都公关显效，百龙矿泉壶称霸一时，和路雪冰淇淋走俏京城，无不是营销策划与创意的结果。

实际上歌星、影星的包装，也属策划之列。就拿歌星来说，近几年诸多大陆歌手加盟港台“包装”公司，包装公司按听（观）众需要，设计歌手形象，为其选择歌曲并进行定位，随后

推出唱片、演唱会和进行各种广告宣传，与产品的营销过程不差毫厘。

同时，营销策划已渗入到人们生活当中，诸如个人的成功、一生的道路、如何求职与赚钱都有意无意地运用了营销策划。世界上已经出现了人生策划公司、婚礼策划公司、理财策划公司等等。

中国也已临近营销时代的门槛，一些高层次的策划公司和策划高手崭露头角。营销策划在中国必将充满生机和活力。

呼吁重视整体营销策划

在武林之中，江湖人士可分为三等：低等人只会些皮毛功夫，善用雕虫小技和小招数；中等人精通某一门派功夫，拥有自己的看家本领；高等人熟识并运用多家门派功夫，无界无限，随心所欲地施展才华，那是武学之中的至高境界。

营销策划如同习武，也分为三个层次：低层次是为企业出些临时性的小点子、小招数，有时创意固然精彩，但实行起来阻碍颇多；中层次是通晓某一方面的策划，诸如产品创意大师、公关大腕、广告杀手皆属此类。这些单项性策划固然有效，但大多是短期性效果；惟有整体营销策划才是策划的最高层次，它不仅可以使企业兴隆一时，而且可以永保成功。

我们非常有必要强调：营销策划不只是一个技巧、一个招数，而是一门科学。再好的点子，只有与整体营销策划相适应才会奏效。中国缺乏企业家，也缺乏点子大王和公关大腕，但最缺乏的还是营销策划专家。这固然与我们所处商品经济不成熟的阶段有关，但也有营销策划理论滞后的原因。

在现实生活中，尽管各类策划公司已成千上万，但能描述整体营销策划内容的却寥寥无几。现阶段，单凭个人灵气和悟性也能支撑一家小的策划公司，因为中国仍具有商品经济发展早期的种种特征。玩资金、玩胆子、玩野性，有时也能奏效，何况许多客户事务经办人对回扣的兴趣大于对策划水平的评价。但是随着市场经济的发展，竞争的日益激烈，小招数常会失灵。策划人只有实行整体营销策划，才能长久地立于不败之地。

营销策划内容博大精深，需要有专门著作论述。为了引出我们的话题，不妨简列于后。菲力普·科特勒先生曾提出 11P 概念，准确地概括了营销策划的内容。具体分为四大部分：

1. 市场营销战略。包括 4P: Probing (探查，即市场营销调研)、Partitioning (分割市场)、Prioritizing (优先、选择目标) 和 Positioning (定位，即在顾客心目中树立什么样的形象)。

2. 市场营销战术。包括 4P: Product (产品) Place (地点、分销)、Price (价格) 和 Promotion (促销)。

3. 大市场营销术。包括 2P: Political Power (政治权力)、Public Relations (公共关系)。

4. 人。1P: People。

其中的分销策划，正是本书所关注的问题。它是营销策划的重要内容之一。目前中国的广告比比皆是，其费用一再腾升，迫使许多企业可望而不可及；有奖销售、优惠券销售等销售促进手段显现出一定的局限性。有识之士开始关注分销策略的选择，奥妙、汰渍等洗衣粉走进街头小巷，和路雪扎根京城，无不是分销策划的结果。伴随着广告热、公关热、有奖销售热及优惠券热后，分销策略越来越引起人们的重视。当

然，分销策划仅是营销策划的一部分，只有将其溶入整体营销策划之中，才会威力无比。

1.2 条条大道通罗马

一个人旅游，首先，要根据自己的爱好（需要）和财力（需求）选定目标——旅游地点，尔后，要选择走哪条路，用什么交通工具去。一个企业也是如此，首先，要在市场及环境分析的基础上确定目标市场，设计并生产产品，定出价格，尔后，必须通过分销环节将产品从生产者手中送达到消费者手中。

什么是分销

山有山路，河有河道，前者供兽走，后者为水流。世界万事万物都在运动之中，都有着自己的运行轨迹。分销正是对商品运行过程的一种描述。

“分销”一词源自英文“Distribute”和“Distribution”。前者为动词，后者为名词。

美国营销专家 Joel R. Evans 和 Barry Berman 认为，分销是产品或服务从生产者向消费者移动商品实体和转移所有权的过程。

英国 Peter Collin 出版公司编辑出版的《营销词典》认为，分销是将产品从生产者分发到批发商、再到零售商的行为。

日本专家将“Distribute”译为流通。经济专家江口宏一认为，它是商品从生产者向消费者转移的现象，或者说是转移活动。

中国有的学者认为，分销就是如何使产品有效地（速度

快、成本低)从生产者手中转移到消费者(顾客)手中,其中包括所有权、产品实体、资金及信息的转移。

我认为,分销作为营销学范畴,其定义应该是:分销是生产者或销售者把商品转移到最终消费者手中的行为和过程。

构成分销定义的基本要素有:生产者、销售者、消费者、产品、转移、行为和过程。

生产者。他是指一切物质生产部门和服务生产部门,是分销行为的发起主体或主动主体。

销售者。他是指不生产产品,但销售产品的部门。例如,各种中间商。

消费者。他是指最终消费者,最为典型的为家庭消费者。当然,生产性消费者、公共福利性消费者也在此列。

商品。它是指以销售为前提的产品,一般应包括有形的物质资料和无形的服务。

转移。它是指商品向消费者手中移动,大体包括两方面内容:一为狭义的商品流通,简称为商流,即通过买卖转移所有权;二为物质流通,简称为物流,即商品实体空间的转移(运输和时间的滞留(储藏))

行为和过程。首先,分销是商品生产者和提供者的有意识的行为;其次,分销是指一个过程,而不是其中的某个环节,更不是单指某个成员。

分销与流通、销售的区别

诸多经济学与营销的概念,都是译自英文、德文、法文或日文,翻译为中文时又是各持己见,理清它们的关系和恢复它们的本来面目变得十分困难。然而,分析分销、流通、销售之

间的区别又是必要和必需的。

1. 来源不同。从英文来源可看出三者的差异。

“流通”一词来源于英文的“Circulate”，本意有“循环”、“传播”和“流通”的意思。

“分销”一词来源于英文的“Distribute”，本意有“分配”、“分发”、“散开”、“安排”的意思。

“销售”一词来源于英文的“Sell”，本意有“卖出”、“贩卖”、“出售”的意思。

2. 内涵不同。从各自定义可看出三者的本质差异。

流通是指商品流通，最一致的看法是：它是以货币为媒介的商品交换过程。包括简单的商品流通和发达的商品流通两种形式，前者是以货币为媒介（ $W-G-W$ ）后者是以商人为媒介（ $G-W-G$ ）。由上可知，流通常常包括一卖一买或一买一卖两个阶段。更像一个经济学概念。

分销是指生产者将他生产的商品转移至最终消费者手中的行为和过程。它是从生产企业的角度，展示企业营销过程中产品、价格、促销与分销的统一，突出向目标顾客方向的一连串售卖活动，更像是营销学概念。

销售是指生产者或中间商出卖商品的行为。只要用商品换回货币就构成一销售行为。它是从生产企业或非生产企业的角度，展示企业经营过程中采购、生产、运输、储存、售卖的统一，更像是经营学的概念。

3. 外延不同。虽然流通、分销都是销售行为，但是适用范围不尽相同。一般地说，流通常被视为商业行为，或者说流通主体是商业企业；分销则视为生产者行为，或者说分销主体是生产企业，商业企业仅是辅助主体；销售则是生产者和商人的共同行为，适用度是非常广泛的。我们可以有 $G-W-G$

表示流通过程，实际上它是商人的买卖行为；我们可以用生产者 - 中间商 - 消费者表示分销过程，实际上它是厂商的售卖行为和中间商的一买一卖行为；我们可以用 $W - G$ 表示销售过程，其主体自然可以是任何卖出商品、取得货币的人。

分销对营销的影响

分销不是简单的销售行为。过去，商品短缺，厂商把产品卖给中间商就完事大吉了，不愁到达消费者手中。今天，买方市场趋向已经显现，厂商不仅要关心产品是否有中间商来买，还要关心最终能否卖到消费者手中，这就是一个整体分销的概念。随着竞争的激烈化，整体分销的概念进一步扩展，诸如厂商开始关心消费者消费的正确性和使用的便利性。这种延伸性现代分销观念对于营销成败影响甚大。

1.40 亿元能救乐凯吗

进入 1998 年，彩卷的竞争激烈化。年初，绿色的富士人满怀信心地说：“我们的市场销量第一”黄色的柯达人毫不示弱地宣称：“我们是消费者的首选”红色的乐凯人更是豪气十足：“现在我们谁都不怕。”

看来，前几年诸多人士对乐凯的担心是多余的。乐凯人缘何豪气十足？据报道，信心来自实力。实力来自国家给了钱。国家计委在“九五”期间将向乐凯注入 8 亿元的资本金和 32 亿元的贷款，投资总量为 40 亿元人民币。这自然使国人非常高兴。高兴之余，不免使人产生疑问：40 亿元能救乐凯吗？

或许乐凯的确缺钱，但更缺长远的竞争思路。竞争思路对头，没钱可以有钱；竞争思路走偏，有钱可以得没钱。与富

上、柯达相比，乐凯人自认为诸多的竞争优势，最为明显的是价格便宜、商品质量并不逊色。之所以受到冲击，是因为乐凯广告宣传做得不够，某些局外人甚至认为是中国消费者的不健康消费心理所致。为此，1998年初，乐凯加大了广告力度，在中央电视台黄金时间频繁进行轰炸，引来一片叫好声。我觉得，这是药不对症，如此下去，40亿元很难拯救乐凯。

乐凯的最大问题仍是分销环节。几年前，人们就传说乐凯胶卷并不次于富士、柯达，我曾买一卷试用，冲出来的效果远远不及富士和柯达。后经请教乐凯公司的人，得知冲洗者并没有将机器调至乐凯所适用的专档上。自然，柯达、富士的专洗店对冲洗乐凯卷漫不经心。消费者并不是凭广告来评判商品的质量，也不是凭摄影大赛上的照片来评判哪个牌子胶卷的好坏，而是凭自己日常洗出来的照片效果来选择胶卷。恰恰是在洗相环节乐凯在与富士、柯达的竞争中处于劣势，最终导致销售力疲弱。殊不知，富士公司早在1994年就在中国市场建立了第一家彩扩店，1998年已有2200多家，仅北京一地就有200多家。柯达公司也在扩展自己的彩扩店网络。但是，当时乐凯公司热衷于建立收活点，而不是迅速扩张连锁彩扩店，竞争处于劣势。

1998年，富士彩卷在中国市场的占有率为45%。为什么？富士彩卷中国经销商坦言：“开彩扩专营店是富士公司赢得市场销售第一的重要原因。虽然支持一家专营店富士公司要投入数千元甚至上万元，但获得的却是中国内地胶卷市场的半壁山河，这正像本世纪初美国人为销售煤油，先将煤油灯送给老百姓一样，都是采取‘欲取之，先与之’的销售策略”。乐凯显然不是如此做法，他仍不能保证顾客使用乐凯后的良好效果，自然是难与富士与柯达较量。

中国彩卷市场潜力巨大。有数据显示，美国人平均每年使用彩卷 3.7 个，日本人为 3.1 个，而中国每 8 个人一年才拍一个彩卷。以中国的人的基数，如果人均消费 1 个，就是 12 亿的消费量。但它属于谁呢？就看谁具有分销优势了。

2. 没有分销就没有营销

按照美国营销协会的定义，分销为一种效用创造活动。如果把生产视为产生形态效用的经济活动，那么分销就是一种产生场所效用、时间效用和所有权效用的活动。无疑，它应是营销活动的重要组成部分。

(1)从营销整体来说，分销是其中最重要要素之一。美国营销学者尼尔·恩·博登教授早在 1964 年就提出了市场营销组合的概念。同年，美国伊·杰罗姆·麦卡塞教授概括出营销组合的“4PS”，即产品 (Product)、地点 (place)、促销 (promotion)、价格 (price)。其中“地点”，就是指分销。与市场营销环境相比，这四个因素，企业是可以控制的。从纵向来看，他们是一个继起的关系，首先开发出一种满足目标顾客需求的产品，确定一个顾客可能接受的价格，随后寻找一条道路将其送达消费者手中，接着去促销，告诉目标顾客相关的信息，说服他们购买。在现代营销活动中，缺少其中任何一个环节，都会使营销活动发生停滞。从横向来看，四个要素互相依存，处于同等的地位，因为在营销组合中它们各自起着别者无法替代的作用。纵观世界成功的企业，都是营销组合的结果，而不是某单一要素作用的结果（见表 1-1）。

表 1-1 麦当劳公司的营销组合

产品策略	标准的、稳定的、高质量的产品;服务时间长、服务速度快
价格策略	低价策略
分销策略	在顾客密集区开店、特许方式扩展新店
促销策略	强有力的广告宣传;以电视广告为主;内容针对年轻人口味

由表 1-1 可知,这是麦当劳公司在欧美的营销组合策略。在中国的营销组合策略与此不同,最明显的是将中国儿童作为目标顾客,启动了各种玩具促销的方式。各种要素都帮助了麦当劳的成功,开店分销策略选择不例外。

(2)从营销个体来说,分销直接影响着其他要素功能的发挥。

产品与分销。产品功能的最终实现,无疑是消费者有效地使用或消耗。没有分销,产品无法到达消费者手中;分销不顺,就会有部分产品发生中途滞留。二者都会妨碍产品功能的实现。同时,分销通路有时反映了顾客需求,因此产品需要依通路变化进行调整。例如产品移入低成本通路,产品设计也要改变为低成本。

价格与分销。分销效率如何,直接影响着成本费用,自然也影响着产品价格的高低。分销速度快慢、顺畅与否,决定着价格水平与策略的调整。

促销与分销。分销主体的选择、分销方式的确定,都直接影响着促销规模、方式、时机与对象的确定。

现代竞争的各方,几乎都能提供优质的产品、低廉的价格和花样翻新的促销活动,惟一还有巨大潜力的恐怕只有分销了。或许,未来营销之战,会主要表现为分销之战。

第二章 分销通路的角色定位

随着市场竞争的激烈化，分销通路已经成为厂家抢占的堡垒，通路上的各种冲突屡见不鲜。冲突来自于对市场形势的变化估计不足，一些名牌产品在畅销之后常常忽视应有的质量保障和售后服务；一些商家在买卖不好做的情况下希望厂家给更大的价格优惠。谈不拢，厂家常走的棋是停止供货，商家常出的招就是请出柜台，结果自然是两败俱伤。假如人们对分销通路有了一个全面的认识，或许会使冲突事件减少发生。

2.1 什么是分销通路

“分销通路”，一词源自英文“Channels of Distribution”或“Distribution Channels”。也有人将其译为“流通渠道”、“分销渠道”、“配销通路”、“销售通路”等等。

分销通路的定义

“分销通路”，顾名思义，是销售和分配商品的路线。但是，在实际叙述过程中，人们从不同角度给出了不同的定义。具体有三种表述方法，可分为组织结构说、分销过程说和分销主体说。

1. 组织结构说。美国市场营销协会 1960 年为分销通路