



# 第一章 营销渠道概述



## 学习目标 ○○○

1. 掌握营销渠道、渠道结构以及渠道管理的基本概念
2. 理解营销渠道的功能、业务流程及其相互关系
3. 了解营销渠道的基本结构
4. 认识渠道管理的重要性
5. 掌握渠道管理的主要步骤

### 引导案例 联合利华并购涪陵榨菜

有媒体报道,联合利华行将收购(或合资)涪陵榨菜,引起业界关注。联合利华是知名跨国企业,在中国市场旗下拥有力士、夏士莲、和路雪、蔓登琳、立顿、老蔡、家乐等知名品牌,但其食品品牌在中国的销售状况一直不够理想,成为管理者的一块心病。原因主要在于没有建立起一个稳固、高效和富于竞争力的分销渠道网络。其实,这是所有外资企业扎根中国市场都必须面临的一个难题,因为分销渠道具有本土化、排他性和独特性等特点,不可能像产品和品牌那样容易复制和全球化推广。此番有意涪陵榨菜,主要是看重涪陵榨菜遍布全国、几乎无所不在的营销渠道网络。涪陵榨菜经过近二十年的市场耕耘,已在国内建立起由30多个分公司、300多个经销商、几万个分销商和数百万个零售终端组成的庞大分销体系。如此巨大的网络覆盖和渗透力量,完全能够弥补联合利华在食品分销网络的“短板”。况且,如果联

合利华成功入主涪陵榨菜,不仅可以得到一个著名食品品牌和它所拥有的渠道,还可丰富其在调味品行业的品牌内涵和产品线,一举两得。然而,涪陵榨菜也有自己的想法,其十多年的发展也有自己的缺憾,那就是海外市场。目前,涪陵榨菜海外销量只占总销量的10%,而且集中在亚洲地区,欧美巨大的市场空间几乎一片空白。所以,涪陵榨菜要想从销量上、从品牌上上一个台阶,要从中国走向世界,必须假道资本的力量,假道跨国企业的分销渠道。此次联合利华的介入是一个机会,可以发挥各自的渠道优势,体现渠道的价值。

资料来源:郑锐洪. 营销重心重回渠道. [J] 乡镇经济, 2003(11).

#### 思考与讨论

联合利华与涪陵榨菜的并购,双方关注的焦点分别是什么?



在现代消费品营销的价值链中,“渠道”是最复杂微妙、最难以掌控,又最具有潜在能量和张力的环节。产品、资金、资源、信息、服务和人员等营销要素要通过在“渠道”中的流动来实现其价值和增值。因此,不少企业希望渠道建设能够成为自己的核心竞争优势,并将渠道当做无形资产来经营。“水能载舟,亦能覆舟”,营销渠道是一把双刃剑,通过它,企业的产品才能到达客户手中;可一旦运筹失误,企业发展阻塞、崩溃也即在旦夕之间。

本章对营销渠道作总体扫描,介绍设计和管理营销渠道的基础知识。内容主要包括:营销渠道的含义、功能和业务流程;营销渠道的基本结构;渠道管理的重要性以及其内涵和管理步骤。

## 第一节 营销渠道及其功能

### 一、营销渠道的含义和特征

#### (一) 营销渠道的含义

营销渠道亦称“分销渠道”、“配销通路”、“交易渠道”或“流通渠道”等。关于营销渠道的定义,有很多不同的表述。

“现代营销学之父”菲利普·科特勒教授认为:营销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者转移时,取得这种货物或劳务的所有权的企业和个人。

美国市场营销协会(American Marketing Association, AMA)认为:营销渠道是指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(或劳务)才能得以上市销售。

营销学家尼古拉斯·斯特恩和艾尔·安塞利对营销渠道所下的定义为:“营销渠道是促使产品或服务顺利地被客户使用或消费的一整套相互依存的组织。”

本书认为,营销渠道是指产品或服务从生产者流向消费者(用户)所经过的整个通道。这个通道通常由制造商、批发商、零售商、其他辅助机构及消费者(用户)所组成。营销渠道成员为使产品到达工业用户和最终消费者而发挥各自的职能,通力合作,有效地满足市场需求。良好的营销渠道不仅要通过在合适的地点以合适的质量、数量和价格供应产品或服务来满足需求,而且要通过渠道成员的各种营销努力来刺激需求。

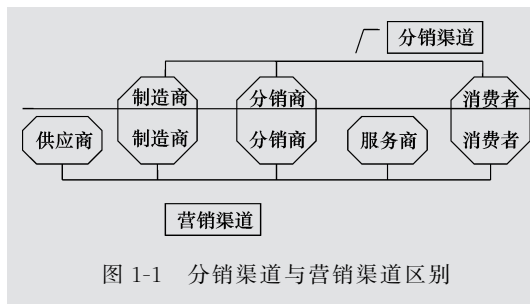
#### 资料 1-1

在我国很多教材中,大多没有对分销渠道与营销渠道作严格区分,普遍是在同一意义上交替使用。根据我国学者郭国庆、李飞等人的研究,营销渠道与分销渠道这两个概念是有区别的,两者的内涵大小存在差异(图 1-1)。

一般来讲,分销渠道由制造商、中间商(或分销商)和消费者构成,表明的是一个企业的产品或

服务从生产到流通再到消费的过程,专指产品或服务价值实现的过程,这是专业“分销”的内涵;而营销渠道包括供应商、制造商、中间商(分销商)、辅助商和消费者,其价值链更长,内涵更丰富,环节更多更复杂,除“分销”的内容外,还包含原材料供应过程中的管理、分销工作。

本书对此不作区分。



资料来源:郑锐洪, 营销渠道管理[M].  
北京:机械工业出版社, 2012

图 1-1 分销渠道与营销渠道区别

## (二) 营销渠道的特征

营销渠道是促使产品或服务顺利地经由市场交换过程转移给消费者(用户)使用或消费的一整套相互依存的组织。它具有的特征主要表现在以下几个方面:

(1) 营销渠道反映的是某一特定产品或服务价值实现的全过程。其一端连接生产,另一端连接消费,使产品通过交换不断进入消费领域,满足用户需求。

(2) 营销渠道是由一系列相互依存的组织按一定目标结合起来的网络系统。其组织成员通常包括生产者、批发商、零售商和消费者,以及一些支持分销的辅助机构,如运输公司、独立仓库、银行和市场研究公司、广告公司等。这些组织为实现其共同目标发挥各自的营销功能,因共同利益而合作,也会因不同利益和其他原因发生矛盾和冲突,需要协调和管理。

(3) 营销渠道的核心业务是商品交易,即买卖双方(或多方)的购销活动。产品在渠道中通过一次或多次买卖转移所有权或使用权,流向消费者(或用户)。购销次数的多寡,决定了渠道层次和参与成员的多少,形成或长或短、或宽或窄的渠道。渠道的长短、宽窄通常由比较利益来决定。

(4) 营销渠道是一个多功能系统。它不仅要发挥调研、购销、融资、储运等多种职能,在适当的地点,以适当的质量、数量和价格供应产品和服务,满足目标市场需求,而且要通过各渠道成员的营销努力,开拓市场,刺激需求。在系统之间,面对竞争渠道,营销系统还需要有自我调节与创新功能,以便建立与细分市场之间的更精确有效的联系。

## 二、营销渠道的功能

营销渠道的基本功能是将产品(服务)顺利地分销给消费者。在这一过程中,需要参与各方共同努力,完成一系列价值创造活动,克服生产与消费之间的各种矛盾,实现产品的形式效用、所有权效用、时间效用和地点效用。由此形成的营销渠道功能主要包括:

(1) 调研。收集、分析和传递有关顾客、行情、竞争者及其他市场营销环境信息。

(2) 寻求。解决买者与卖者“双寻”过程中的矛盾,寻找潜在顾客,为不同细分市场客户提供便利的营销服务。

(3) 分类。协调专业化厂商产品(服务)单一品类与消费者多样化需要之间的矛盾,按买方要求整理供应品,如按产品相关性分类组合,分级分等,改变包装大小等。



- (4) 促销。传递与供应品相关的各类信息,与顾客充分沟通并吸引顾客。
- (5) 洽谈。在供销双方之间达成产品价格和其他条件的协议,实现所有权或持有权转移。
- (6) 物流。组织供应品的运输和储存,保证正常供货。
- (7) 财务。融资、收付货款,将信用延伸至消费者。
- (8) 风险。在执行分销任务过程中承担相关风险。

(9) 服务。随着产品同质化,现代企业间竞争的焦点在服务,企业通过渠道实现的服务主要指为最终消费者所提供的服务,如送货、安装、维修、培训等。

上述功能构成营销渠道的功能集。研究与实践表明,要完成产品的分销,这些功能是不可或缺的,它们必须全部被执行。由于渠道成员在执行各类功能时会有专长、成本、效率和效益的差异,构建与管理良好渠道问题的焦点也就集中在选择谁来执行这些功能上。制造商可以承担全部功能,也可以将其中一部分甚至全部功能转给中间商执行。

一般来说,渠道管理者在选择渠道成员及其执行的功能时,必须充分注意渠道功能的三个特点:它们都使用稀缺资源;这些功能通常可以通过专业化更好地发挥作用;各类功能可以在渠道成员之间相互切换和组合。

具体来说,管理者在考虑渠道功能组合时应当遵循下列三个重要原则:

- (1) 营销渠道的所有功能不能增加或减少。
- (2) 营销渠道的参与成员可以增减或被替代。

(3) 渠道成员增减或被替代,其承担的功能必须在渠道中向前或向后转移,交由其他成员来承担。

### 案例 1-1 惠普的渠道理念:从不自己做

“从不自己做”,是中国惠普(CHP)信息产品事业部的营销渠道管理原则。目前,该事业部已在中国市场建立了比较完善的营销渠道,凝聚了一批业务成绩突出、技术力量过硬的经销商合作伙伴。惠普在中国地区业务迅速增长,但从来不做直销。即使再大的客户,惠普也是通过代理商去面对的。其原因用其中国事业部经理李先生的话说就是:“惠普公司与代理商之间是共存亡的,只有代理商成功,惠普才能成功。”

惠普坚持“从不自己做”,甚至认为“自己做直销是危险的”。李先生说:“如果那样,代理商就会产生动摇——到底惠普什么时候会不和我做买卖呢?自然也就不会尽心尽力了,而这一点至关重要。”

当然,惠普并非不做渠道工作,而是时刻都在关心着营销渠道的运作状况。它成立专门的部门为代理商服务,对他们进行培训、提供广告支持及

市场策划等。惠普曾把1998年定为“业务伙伴年”,成立了“经销大学”,为各级代理提供范围更广、内容更规范的产品、技术认证及经营管理培训。惠普公司采取的是二级代理制,通常只直接面对一级代理。二级代理做的事情,惠普并不介入,也不会直接与二级代理做生意。但二级代理渠道也直接关系到中国惠普的业务能否持续发展。为此,中国惠普信息产品事业部近年来添设了一个新部门,通过在全国各地的分支机构设置专业营销管理人员,加强对二级代理商的支持和协调。

惠普的“不自己做”实质上是给代理商留出发展空间,“帮助代理商成功”,在双方相互信赖的基础上实现“双赢”。

资料来源:卜妙金.分销渠道管理[M].2版.  
北京:高等教育出版社,2007



### 三、营销渠道的基本业务流程

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 1-2 显示了九种广义的渠道流程。这些流程将所有的渠道成员联系起来。其中,实物流、所有权流和促销流是前向流程,在渠道中依次从制造商流向批发商、零售商和消费者。订货流、支付流是后向流程,分别由渠道中的后一成员流向前一成员。洽谈流、融资流、风险流和市场信息流则是双向流程,相互发生在渠道每两个交易成员之间。

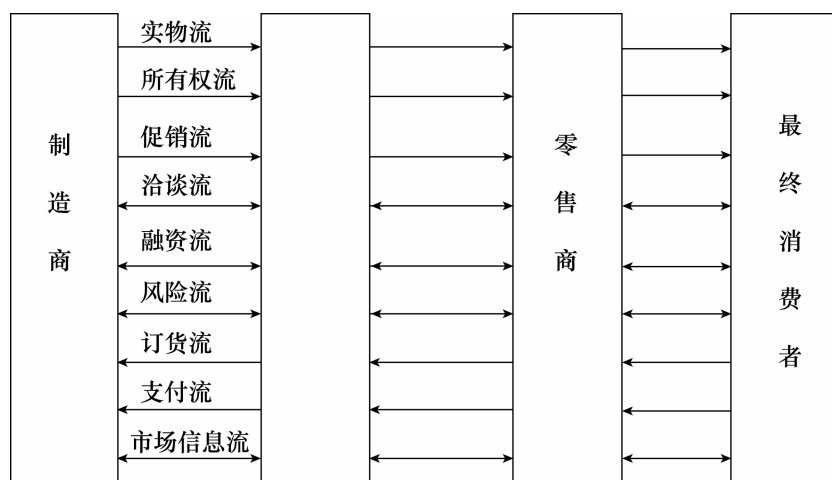


图 1-2 营销渠道系统流程

(1)实物流亦称物流,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。持续、有效的物流是渠道保证分销服务质量与效率的重要条件。一般地说,渠道成员在任何时候都要持有存货,但过量存货会造成过高的备货成本。因此,合理组织商品储运或物流,是提高营销渠道效率和效益的关键之一。

(2)所有权流是指产品所有权或持有权从一个渠道成员转到另一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,称为贸易促销,直接流向最终消费者则称之为最终使用者促销。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)洽谈流贯穿于整个渠道。产品实体和所有权在各成员间每转移一次,通常就要进行一次洽谈,如制造商、批发商和零售商之间为产品种类、数量、交货时间、价格和促销条件的洽谈。

(5)融资流是渠道成员之间融通资金的过程。营销渠道的融资流有前向融资和后向融



资两种形式。前向融资如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,而且为持有其汽车存货的经销商融资;后向融资则多见于预付订金,如住房消费者购买“楼花”(预付购房款);某百货商店承诺预付一定数额款项,大量订购服装公司某种款式的时装等。

(6)风险流是营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。

#### 四、营销渠道功能与流程的关系

营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。这是营销渠道功能与流程的基本关系。

如前所述,营销渠道的功能不可或缺,但可以由不同成员承担。同样,渠道流程也不能缺少,也可以由渠道成员分别完成。事实上,营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。图 1-3 列出了完成主要分销功能的几种流程系列。这些系列说明,发挥营销中间机构的经验、专业细分、联系广泛及规模优势,可以更有效率地完成分销功能。

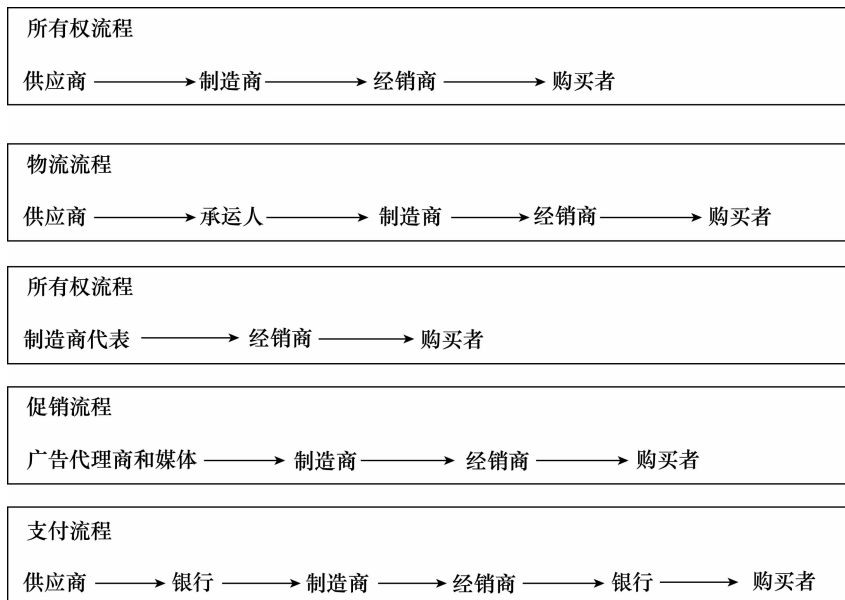


图 1-3 营销渠道的主要流程及其参与机构



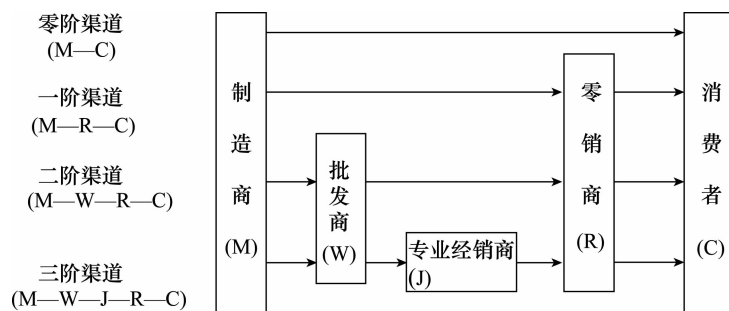
从管理角度看,营销渠道是一个大规模劳动分工系统。渠道成员参与不同流程,相应地构成了营销渠道的一个个亚渠道,如所有权渠道、洽谈渠道、物流渠道、融资渠道和促销渠道。这些流程渠道需要协调和协作。实践表明,制造商引入新产品失败的常见原因是物流与促销流缺乏配合:尽管市场促销有声有色地进行,但运输延误和分销仓库不足却阻碍了终端零售点获得产品。

渠道流程协调的关键是渠道成员信息共享。信息交换在每一渠道流程中必不可少。制造商、批发商、零售商、银行和其他渠道成员需要发展、应用信息通信技术,以确保渠道运作的协调和提高为顾客服务的质量所需的信息交换。例如,美国大型零售商凯玛特公司采用电子数据交换(electronic data interchange, EDI)系统与 200 家供应商联系,并为其 2 300 家商店配备了快速反应的通信装置,即时查价并自动记录和变更存货,有效协调和提高了系统效率。

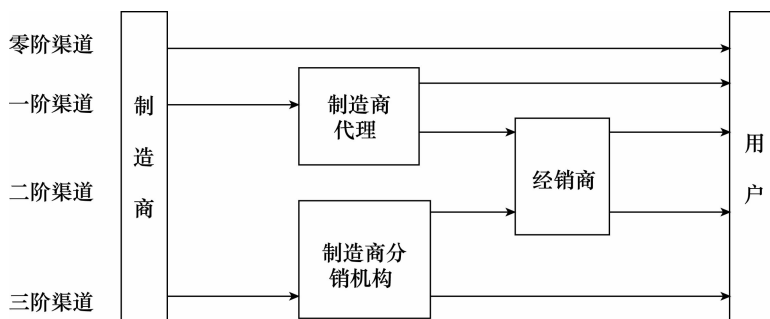
## 第二节 营销渠道的基本结构

### 一、类型结构

营销渠道按其是否包含及包含的中间商层级的多少,可以分为零阶(或级)、一阶、二阶和三阶渠道。据此还可以分为直接渠道和间接渠道、短渠道和长渠道几种类型。渠道的类型结构如图 1-4 所示。



(a) 消费品市场营销渠道



(b) 工业品市场营销渠道

图 1-4 营销渠道的类型结构



### (一) 零阶渠道

零阶渠道是制造商将产品直接销售给消费者的直销类型。其特点是没有中间商参与转手。直销的主要方式有上门推销、邮购、互联网直销及厂商自设机构销售。直销是工业品营销渠道的主要方式。大型设备、专用工具及需要提供专门服务的工业品,几乎都采用直销渠道。随着科技手段的完善,消费品直销渠道也正在迅速发展。

### (二) 一阶渠道

一阶渠道包括一级中间商。在消费品市场,这个中间商通常是零售商;而在工业品市场,它可以是代理商或经销商。

### (三) 二阶渠道

二阶渠道包括两级中间商。消费品二阶渠道的典型模式是经由批发和零售两级转手分销。在工业品市场,这两级中间商多是由代理商及批发经销商组成的。

### (四) 三阶渠道

三阶渠道是包含三级中介结构的渠道类型。一些消费面宽的日用品,如肉类食品及包装方便品,需要大量零售机构分销,其中许多小型零售商通常不是大型批发商的服务对象。为此,有必要在批发商和零售商之间增加一级专业性经销商,为小型零售商服务。

层级更高的营销渠道比较罕见。一般地说,渠道层级越多越难协调和控制,会给渠道管理带来许多问题。

### (五) 直接渠道、间接渠道、短渠道、长渠道

根据渠道的层级结构,也可以将营销渠道划分为直接渠道、间接渠道、短渠道、长渠道等类型。

直接渠道是指没有中间商参与,产品由生产者直接销售给消费者(用户)的渠道类型。间接渠道是指有一级或多级中间商参与,产品经由一个或多个商业环节销售给消费者(用户)的渠道类型。上述零阶渠道即为直接渠道;一、二、三阶渠道统称为间接渠道。为分析和决策方便,有些学者将间接渠道中的一阶渠道定义为短渠道,而将二、三阶或更高阶渠道称为长渠道。显然,短渠道较适合在小地区范围销售产品(服务);长渠道则能适应在较大范围和更多的细分市场上销售产品(服务)。

## 二、宽度结构

根据渠道每一层级使用同类型中间商的多少,可以划分渠道的宽度结构。若制造商选择较多的同类中间商(批发商或零售商)经销其产品,则这种产品的营销渠道谓之宽渠道;反之,则为窄渠道。

营销渠道的宽窄,是相对而言的。受产品性质、市场特征和企业分销战略等因素的影响,营销渠道的宽度结构大致有下列三种类型。

### (一) 高宽度渠道

这是指制造商通过尽可能多的批发商、零售商经销其产品所形成的渠道。高宽度渠道





通常能扩大市场覆盖面,或使某产品快速进入新市场,使众多消费者和用户随时随地能买到这些产品。消费品中的便利品(如方便食品、饮料、毛巾、牙刷)和工业品中的作业品(如办公用品),通常使用高宽度渠道分销。

### (二)中宽度渠道

这是指制造商按一定条件选择少数几个同类中间商经销产品形成的渠道。中宽度渠道通常由实力较强的若干个中间商组成,能较有效地维护制造商品牌信誉,建立稳定的市场和竞争优势。这类渠道,多为消费品中的选购品和特殊品、工业品中的零配件等生产厂商采用。

### (三)独家营销渠道

这是指制造商在某一地区市场仅选择一家批发商或零售商经销其产品所形成的渠道。独家营销渠道是窄渠道。独家代理(或独家经销)有利控制市场,强化产品形象,增强厂商和中间商的合作及简化管理程序,多由其产品和市场具有特异性(如专门技术、品牌优势、专业用户等)的制造商采用。

## 三、系统结构

按渠道成员相互联系的紧密程度,营销渠道还可以划分为传统渠道系统和整合渠道系统两大类型。营销渠道的系统结构如图 1-5 所示。

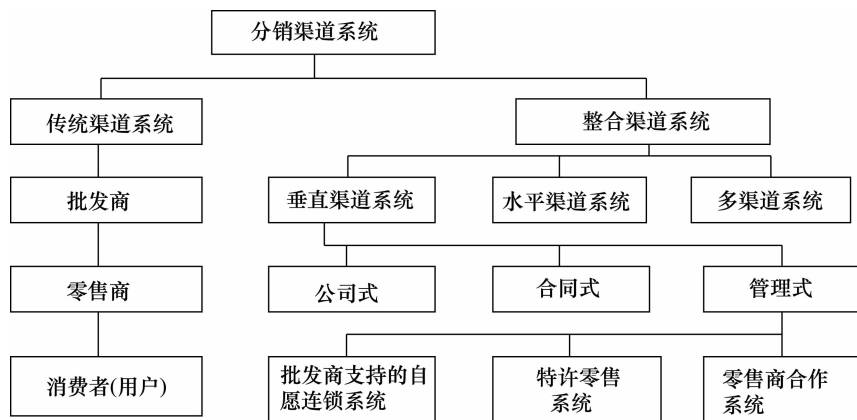


图 1-5 营销渠道的系统结构

### (一)传统渠道系统

这是指由独立的生产商、批发商、零售商和消费者组成的营销渠道。传统渠道成员之间的系统结构是松散的。由于这种渠道的每一个成员均是独立的,它们往往各自为政、各行其是,都为追求其自身利益的最大化而激烈竞争,即使为此牺牲整个渠道系统的利益也在所不惜。在传统渠道中,几乎没有一个成员能完全控制或基本控制其他成员。随着市场环境的变迁,传统渠道正面临严峻挑战。



### (二) 整合渠道系统

这是指在传统渠道中,渠道成员通过不同程度的一体化经营系统整合形成的营销渠道。整合渠道系统主要包括以下子系统

#### 1. 垂直渠道系统

这是由生产者、批发商和零售商纵向整合组成的统一系统。该渠道成员或属于同一家公司,或将专卖特许权授予其他成员,或有足够的能力使其他成员合作,因而能控制渠道成员行为,消除某些冲突。在美国,这种垂直渠道系统已成为消费品市场的主要力量,其服务覆盖了全美市场的70%~80%。垂直渠道系统有三种主要形式。

(1)公司式。即由一家公司拥有和管理若干工厂、批发机构和零售机构,控制渠道的若干层次,甚至整个营销渠道,综合经营生产、批发和零售业务。公司式垂直渠道系统又分为两类:一类是由大工业公司拥有和管理的,采取工商一体化经营方式;一类是由大型零售公司拥有和管理的,采取商工一体化方式。

(2)管理式。即通过渠道中某个有实力的成员来协调整个产销通路的渠道系统。例如,名牌产品制造商柯达、宝洁、吉列等,以其品牌、规模和管理经验优势出面协调批发商、零售商的经营业务和政策,使其采取共同一致的行动。

(3)合同式。即不同层次的独立的制造商和中间商,以合同为基础建立的联合渠道系统,如批发商组织的自愿连锁店、零售商合作社、特许专卖机构等。

#### 2. 水平渠道系统

这是由两家或两家以上的公司横向联合,共同开拓新的营销机会的营销渠道系统。这些公司或因资本、生产技术、营销资源不足,无力单独开发市场机会,或因惧怕承担风险,或因看到与其他公司联合可实现最佳协同效益,因而组成共生联合的渠道系统。这种联合,可以是暂时的,也可以组成一家新公司,使之永久化。例如,日本共同网络股份有限公司(CN),由若干大中型旅游公司、票务公司、体育娱乐服务公司等27家企业出资组建。这些公司依靠CN的共同信息网络享用信息资源,协力开拓和服务旅游市场。

#### 3. 多渠道营销系统

多渠道营销系统即对同一或不同的细分市场,采用多条渠道的分销体系。例如,美国通用电气公司不但经由独立的零售商(百货公司、折扣商店、邮购商店)出售产品,而且还直接向建筑承包商销售大型家电产品。多渠道营销系统大致有两种形式:一种是制造商通过两条以上的竞争性营销渠道销售同一商标的产品;另一种是制造商通过多条营销渠道销售不同商标的差异性产品。此外,还有一些公司通过同一产品在销售过程中的服务内容与方式的差异,形成多条渠道以满足不同顾客的需求。多渠道系统为制造商提供了三方面利益——扩大了产品的市场覆盖面,降低了渠道成本和更好地适应顾客要求;但同时也容易造成渠道之间的冲突,给渠道控制和管理工作带来更大难度。



### 第三节 营销渠道管理

#### 一、营销渠道管理的重要性

选择、构建、管理与创新营销渠道,是企业营销管理者面临的重大挑战之一。进入市场的营销渠道决策与管理对于企业成功营销的重要性,无论怎样强调都不过分。

##### (一) 只有通过营销渠道,企业产品或服务才能进入消费,实现其价值

生产者各自生产出产品(服务)的形式效用,必须通过分销提供时间效用、地点效用和所有权效用,才能被购买,进入消费。这四种效用不能或缺,密切相关,且很难由一个企业独立完成,需要借助一个组织网络,即营销渠道来进行。因此,企业对营销渠道进行设计与管理,是其完成营销过程的必需。

##### (二) 充分发挥营销渠道组织,特别是中间商的功能,是提高企业经济效益的重要手段

这种由渠道功能实现的效益主要表现在相互关联的四个方面。

###### 1. 提高交易效率

生产者之间或生产者与消费者之间通过营销渠道重要成员——中间商进行集中交易,比他们各自分散交易效率更高。图 1-6 显示了中间商参与交易提高效率的情况。(a)部分显示四家厂商均利用直销分别同 10 个顾客交易。这时,需要发生 40 次交易联系。(b)部分显示通过一个中间商交易,其交易联系减少到 14 次。

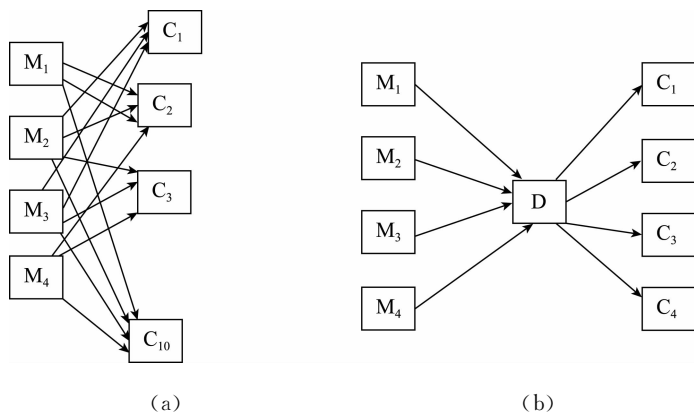


图 1-6 分销商的经济效益

显然,发挥中间商的分销功能可以提高交易效率和效益。但是,如果上图中的四家厂商使用两家同类分销商,其联系次数就从 14 增加到 28,若使用四家同类分销商,则联系次数增至 56。仅从关联效益观点看,使用越多的同类中间商将减少效益。这也说明,营销渠道的选择和管理,对分销效率效益有重要影响。



### 2. 促进产品(服务)销售过程更为顺畅

中介组织的参与能更好地协调制造商生产与消费者需求之间的各种矛盾。例如,厂商专业化生产大批量而品种有限的产品,与消费者需要数量小而品种多样的产品之间的矛盾,造成产销之间在空间地点、时间、产品批量、规格和所有权等方面的差异。通过中间商和辅助机构完成产品分类、运输、储存、拆分和品种汇总等专门化功能,提供地点效用、时间效用和所有权效用,可以使流通过程更为顺畅,并产生集约经济效益。

### 3. 促使交易程序规范化,节约交易成本

营销渠道成员之间的反复交易和协作,可以减少每次交易过程中双方就订货、计价、服务责任、支付方式和时间等的繁复洽谈,使之常规化,提高交易效率,节约分销成本。同时,交易程序规范化还将促进交易系统的发展。它能推动产品和服务的标准化,使经营绩效更便于比较和评估,使渠道成员之间的合作更为有效。例如,零售商存货达到订货点时,可以不下订单自动进货,节省订货成本。

### 4. 简化买卖双方的寻找过程

由于诸多不确定性,生产者寻求买方,消费者寻求其需要的产品,往往处于“双寻”的过程中。营销渠道将制造商、中间商和消费者联结起来,其触角伸向各层次的买卖双方,使双方能方便地找到交易对象和产品,缩短寻找过程,节约精力和金钱。

## (三) 建立和管理良好的营销渠道,是确定企业竞争优势的重要武器

伴随市场环境迅速变化和竞争日趋激烈,企业需要更紧密、更精确地联系其经过细分的目标市场,因而十分关注和选择能获得竞争优势的营销渠道系统。今天,越来越多的企业认识到:市场竞争已经不是单个企业之间的竞争,而是一个个完整的营销渠道系统之间的竞争。一家公司的长期生存与发展,很大程度上依赖于其营销渠道系统的协调与效率,以及能否最好地满足最终消费者的需求。

实践证明,企业的竞争优势主要来自两个基本方面:成本领先和别具一格,即比竞争对手具有更低成本和独特的经营特色。良好的营销渠道可以在这两个方面为企业和整个渠道创造和加强竞争优势。资料 1-2 描述了成功的渠道管理如何创造别具一格的竞争优势。

### 资料 1-2 企业如何在营销渠道中实现差异化

一些著名公司成功经营的一个共同点,是通过明智地管理其所选择的渠道,在各自的市场中实现了自身的差异化,发掘了产品线和自有品牌优势。这些公司较早地认识到,为销售网络的发展和各种形式的渠道支持所作出的努力,将获得持续不断的生产力收益。如果没有好的渠道管理,没有相关机构的协作支持,无论渠道本身设计得如何优秀,也不会有好的回报。

一个关键问题是:公司怎样才能营销渠道中做到差异化,以不同于竞争者呢?以下战略将有助于建立这种竞争优势。

(1) 专卖权路线。专卖权为供应商提供了强烈的“形象控制”。它可以规定中间商数目和类型,在渠道网络形成关键优势。本田 Acure 部门使用该策略创造了截然不同的经销商关系。这种渠道路线的缺点是专卖网络不够大,不利于在需



求增长时发展市场机会。

(2)引入第二品牌。利用营销渠道发展独特的第二品牌,以在市场中获得不同的价格定位,是另一种经典的差异化战略。例如, Hallmark(贺曼)贺卡公司在百货商店中销售其 Hallmark 卡,而在折扣店中销售其 Ambassador 卡。该战略可以使公司通过新的渠道拓展业务范围,而无须破坏主要品牌的形象。然而,若第二品牌不能明显区别于主要品牌,该战略就会产生不良后果。这时,人们将购买折扣品牌,并认为他们以更低的价格获得了相同的产品,影响了主要品牌的销售。

(3)别出心裁。使用非传统的渠道形成差异

化。例如,英国的 Church 鞋在国外市场通过男性高档服饰店而不是鞋店销售,使这种鞋与零售点构成一个整体,成为唯一在这类商店销售鞋类的品牌。尽管独特的渠道可能会限制品牌的范围,但它可以引起消费者的注意,并明显地将公司与其他竞争者区分开来,避免激烈的价格战。

(4)汇集专家。建立和培训高水平的经销商、代理商队伍,为客户提供更有效的服务。约翰·迪尔通过这一战略,建立了声誉极佳的营销渠道,成为行业内最好的农产品分销商。这一培训需要时间、承诺和不断联系。在营销渠道内发展这种关系可以达到差异化。

## 二、营销渠道管理的内涵

基于生产者管理的视角,可以将营销渠道管理定义为:在市场需求的驱动下,对渠道中的物流、信息流、所有权流、促销流、谈判流等进行计划、组织、协调和控制的管理过程,并通过协调和整合营销渠道中所有参与者的经营行为以及渠道结构的动态优化,实现对市场需求的有效响应,达到以最低的分销成本提供最好的顾客服务,为顾客创造最大价值的目标。

根据上述定义,营销渠道管理的内涵可以从以下几个方面来理解。

(1)管理的目的,是通过渠道成员的职能分工与合作,实现渠道的高效运作,在此基础上对市场需求的变化能够进行及时、有效的响应,为顾客创造价值。

(2)管理的对象,是营销渠道中的所有参与者,既包括企业内部的员工或销售机构,也包括企业外部的其他组织或个人,如中间商、消费者、经纪人等。由于管理对象的复杂性,导致了营销渠道管理的复杂性。

(3)管理的内容,是对营销渠道的功能流所进行的所有管理活动,以及为了适应外部经营环境所进行的渠道结构规划设计和优化调整,是实现渠道管理目标的重要保证。

(4)管理所采取的主要措施是计划、组织、协调、激励和控制。渠道管理者通过执行这些管理职能,协调和整合营销渠道中所有参与者的活动以顺利完成分销目标。

## 三、营销渠道管理的特点

营销渠道管理是管理活动在营销渠道领域中的体现,同一般管理最大的区别在于管理对象不同,营销渠道管理是以营销渠道组织成员及其关系为对象的管理活动。由于渠道涉及组织间活动和关系,因此营销渠道管理更为复杂,有着与一般管理活动不同的特点。

(1)营销渠道管理属于跨组织管理。渠道管理虽然也涉及本企业的员工及部门,但是大多数情况下,它涉及的当事人不属于同一个企业,而是分属于不同利益主体的组织或个人。因



此,除了一些自己开设的专卖店和下属的分支机构外,企业与这些当事人的关系是平等的合作关系,而不是主从关系。

(2)营销渠道管理有一个跨组织目标体系。由于是跨组织管理,所以目标也是跨组织的。这意味着:第一,渠道成员有一些共同目标,如它们有共同的最终服务对象,它们都要使渠道的运行更有效率和更有成效,它们都希望通过专业化与合作提高自己的竞争实力;第二,每一个渠道成员还有其独立目标,如它们的销售目标、利润目标和发展目标;第三,渠道成员的独立目标之间,并非总是相容的;第四,渠道管理的首要任务,就是要把渠道的共同目标和渠道中不同成员的独立目标整合起来,让渠道成员充分认识到共同目标的存在和重要性。当然,最好是设计一套目标体系,使渠道成员只有很好地完成渠道共同的目标,才能很好地实现自己的目标。所以,不同于一般管理的目标,在营销渠道管理中,一个企业除了要考虑自己的销售额、利润等目标以外,还要考虑其他渠道成员的共同目标。只考虑自己怎样实现目标,而不管其他企业的目标和整个渠道共同目标如何实现,将危及整个渠道运行的有效性和效率,并最终阻碍本企业渠道任务的实现。

(3)营销渠道管理,从管理职能上讲,也有自身的特点,如计划,不仅要考虑本企业做什么、怎么做,还要考虑渠道中其他成员做什么、怎么做;组织,更多的意味着选择机构而不是人员,以及对于机构而非个人的角色分配;领导和控制,更多地意味着影响而不是命令与指挥。

(4)在管理方式上,营销渠道管理较少地依靠制度或权力,较多地依靠合同、契约或一些规范。当然,主要靠利益协调各方面力量。营销渠道从本质上讲就是一张以一个企业为轴心而组成的利益关系网,一旦一方不能从中获利了,这张网很容易破裂。因此,企业在进行渠道管理时,如何处理不同环节、不同销售渠道之间的利益关系,减少冲突,提高各环节的积极性,就成为成败的关键。

#### 四、渠道管理的主要步骤

渠道设计、渠道组织、渠道激励和渠道控制等职能,主要通过渠道管理来实现,而渠道管理的过程可以分为以下几个主要步骤(图 1-7)。

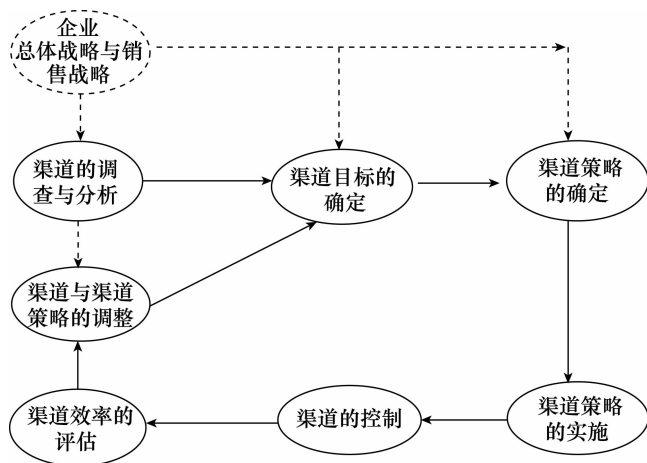


图 1-7 渠道管理的主要步骤



其中,前三步主要对应于渠道的设计职能,渠道策略的实施主要对应于渠道组织和激励职能,后三步则主要对应于渠道的控制职能。

图 1-7 中的,虚线框“企业总体战略与营销战略”以及其连接的虚线和箭头,表示企业的渠道管理要以企业的总体战略和营销战略为前提主要贯穿于前三个环节之中——营销渠道的调查与分析要围绕着如何最有效地实现企业的战略目标而进行,渠道目标要根据企业的战略目标和营销目标来确定、评价和选择。

### (一) 渠道的调查与分析

渠道调查与分析的目的是了解企业的营销渠道环境,从而为企业的渠道管理提供真实可靠的信息。其主要内容包括:第一,企业渠道外部环境的调查与分析;第二,企业渠道内部环境的调查与分析;第三,企业渠道的 SWOT 分析,即以企业渠道的优势、劣势、机会与威胁为分析框架,对以上关于企业渠道内外部环境的调查分析结果进行整理,作为确定渠道目标和渠道策略的依据。

### (二) 渠道目标的确定

企业的渠道目标,是指企业为了实施总体战略和营销战略,希望通过渠道管理活动在一定时间内达到的结果。渠道目标的确定,就是确定企业渠道管理活动的方向和目的,主要包括三个方面的内容:确定目标市场、确定可量化目标及确定不可量化目标。确定目标市场,主要是回答企业通过渠道管理活动为谁服务和怎样服务的问题;确定可量化目标,主要是决定企业通过渠道管理活动要达到的经济利益指标,如销售额、利润额、市场占有率、市场覆盖率等;确定不可量化目标,主要是决定在完成可量化目标时,企业要兼顾的其他难以量化的内容,如目标顾客与渠道成员的满意度、渠道发展、渠道合作、渠道氛围等。不可量化目标虽然难以测量,大多数企业可能不把它们当做渠道目标提出来,但它们对于可量化目标的实现却有着重要的影响。

### (三) 渠道策略的确定

企业的渠道管理人员要根据企业的总体战略、营销战略和渠道目标,确定企业的渠道策略。确定企业的渠道策略,一般可分为三步:第一,制定多套可行的渠道策略;第二,对每一套可行的渠道策略进行评价;第三,在评价的基础上,综合考虑各种方案的优劣,选择一套渠道策略或将多套渠道策略进行组合。确定渠道策略涉及很多方面,如渠道结构和构成的决定、销售终端的选择、渠道参与者的决定、渠道覆盖面的决定、物流配送规划、渠道联盟方式的决定、信息沟通方式的决定、渠道控制方法的决定等。

### (四) 渠道策略的实施

渠道策略的实施首先是组织问题,其次才是领导、激励与协调问题。涉及的内容包括:渠道成员的选择、渠道成员之间渠道功能的分配、渠道成员权利与义务的规定、合约的签订和执行、物流配送计划的实施,以及渠道这一超级组织的领导、激励和协调。渠道策略的实施,是企业渠道执行力的体现;再好的渠道策略,如果实施不当,也难以达到企业的渠道



目标。

### (五) 渠道的控制

渠道的控制有两个重要的方面：第一，对渠道策略能否在实施中得到有效贯彻进行监督和调控；第二，对中间商渠道中各渠道参与者可能从事的投机行为进行监控。第一个方面的渠道控制，虽然也会涉及其他渠道人员，如生产企业对各级中间商的存货水准、仓库地位及运输方式等进行评价、分析，并提出改进意见，但是从根本上讲，它是站在一个企业的角度对渠道策略实施的过程进行控制，是企业内部控制。第二个方面的渠道控制，与一般的组织内部控制有很大区别，它是要对中间商渠道中其他渠道参与者的投机行为进行控制，属于渠道控制中特有的跨组织控制问题。

这两个方面的控制互相补充。第一个方面的渠道控制是要从企业自身的角度保证企业的渠道策略在实施中得到有效贯彻，第二个方面的渠道控制则是要保证企业的渠道策略在实施中得到合作伙伴的有效配合。一般而言，第一个方面的渠道控制相对容易些，因为它主要涉及的是组织内部控制问题，第二个方面的渠道控制问题则非常困难，因为它涉及的是跨组织控制问题。

### (六) 渠道效率的评估

渠道效率就是渠道活动的投入—产出比。与渠道目标相对应，渠道效率也有可量化和不可量化两种。可量化渠道效率由经济利益指标测量，如销售额、利润额、市场占有率、市场覆盖范围等，与企业对于渠道活动的各种投入相比；不可量化渠道效率则可以通过一些主观判断或认知来测量，如目标顾客与渠道成员的满意度、渠道发展、渠道合作、渠道氛围等与企业对于渠道活动的各种投入相比。

对渠道效率的评估，就是将上述渠道效率的可量化指标及不可量化指标，与企业过去的表现相对比、与竞争者的表现相对比、与企业的渠道任务相对比，由此找出企业渠道的差距和问题所在，为渠道和渠道策略的调整提供依据。

### (七) 渠道与渠道策略的调整

渠道管理的最后一步，是在必要时对渠道以及渠道策略进行调整。渠道和渠道策略的调整可以是局部的——只调整和改进某个或某些环节，也可以是全面的——对企业的整个渠道或渠道策略进行重建，如调整渠道结构、调整渠道政策、调整渠道关系、调整局部市场区域的渠道以及更新整个渠道网络。

渠道和渠道策略的调整，既是渠道管理过程的最后一步，也是新一轮渠道管理活动的开始。它一方面要以渠道效率评估为依据，另一方面也需要为新一轮渠道的调查与分析提供信息，形成新的渠道目标和渠道策略。企业的营销渠道管理由此循环往复，不断进行下去。

## 五、营销渠道管理遵循的原则

目前营销渠道管理正受到社会的普遍关注。对企业营销渠道中的物流、信息流进行高效协调和集成是营销渠道管理的关键。那么，现代管理面临的以下几个重要转变将为企业





进行营销渠道管理实践活动提供重要的指导意义。

#### **(一) 从功能管理向过程管理转变**

传统的管理将营销渠道中的制造、仓储、销售、配送等功能活动分隔开来、独立运作,而这些功能都具有各自独立的目标和计划,这些目标和计划经常冲突。现代管理就是将营销渠道中的各种功能活动有效集成,实现以提高顾客服务水平以及顾客价值最大化为目标的面向过程的管理。不仅在企业内部要向过程管理过渡,在企业外部,管理渠道中的各个合作伙伴的业务活动,也需要从功能管理向过程管理过渡。

#### **(二) 从利润管理向盈利性管理转变**

传统的管理将利润作为企业管理的重点,但现代管理认为利润管理还是很粗放,因为利润只是一个绝对指标,并不具有可比性;应该用相对指标来衡量企业的经营业绩,而盈利性就是一个相对指标。所以,国外企业界现在强调要进行盈利性管理。这种盈利性是建立在“双赢”基础上的,只有营销渠道中的各方均具有较好的盈利性,企业自身的盈利性才有可能得到保证。

#### **(三) 从产品管理向顾客管理转变**

在买方市场上,是顾客(而不是产品)主导企业的生产、销售活动,因此顾客是核心,顾客是主要的市场驱动力。而营销渠道上非常关键的一环就是顾客。在买方市场上,有效期的管理的中心是由生产者向消费者倾斜的,顾客管理就成为营销渠道管理的重要内容。

#### **(四) 从交易管理向关系管理转变**

传统的营销渠道管理人员之间的关系是交易关系,所考虑的主要是眼前的既得利益,因此不可避免地出现渠道成员之间为了自身利益而损害他人利益的情况。现代管理理论认为,可以找到一种途径,能同时增加营销渠道各方的利益。这种途径就是:要协调营销渠道成员之间的关系,并以此为基础进行交易,以使营销渠道整体的交易成本最小化、收益最大化。特别是当企业之间的竞争转变为供应链之间的竞争时,只有倡导竞合精神,企业才能求得最佳的生存空间和发展,获得最大的市场份额或利益。这是一种“双赢模式”,它要求将传统的销售关系中“非赢即输”的单纯交易关系改变为更具合作性、为谋求更大利益而共同努力的关系。

#### **(五) 从库存管理向信息管理转变**

企业对待库存的心理一直都十分矛盾,营销渠道成员有时排斥库存,有时又要囤积库存,造成巨大浪费。可以换一个角度思考:用信息代替库存。企业持有的是“虚拟库存”而不是实物库存,只有到营销渠道的最后一个环节才交付实物库存,从而可以大大降低企业持有库存的风险。因此,用及时、准确的信息代替实物库存就成为现代营销渠道管理理论的一个重要观点。

以上这些转变,发生在一个企业内部,作用于所有的相关企业,现代管理转变产生的效应将影响到整个销售渠道。因此,发生这样的转变后,企业如果不能跟上时代变革的步伐,最终将会被市场所淘汰。



### 本章小结

有效管理渠道首先要了解营销渠道的功能、结构及其管理含义。本章作为本书的开篇,介绍了渠道管理的简要知识。我们将营销渠道实现产品进入消费的一系列购销环节及参与组织介绍给读者,强调营销渠道是相互依存的组织链条和协调运作的网络系统。营销渠道执行产品销售过程的所有功能,包括调研、促销、寻求、编配、洽谈、物流、财务、风险与服务。与此同时,完成这些功能产生了渠道流程:实物流、所有权流、促销流、洽谈流、融资流、风险流、订货流、支付流和市场信息流。营销渠道的功能和流程不能增加或减少,但可以在渠道成员之间前向或后向转换调整。渠道功能、流程的专业分工或整合,是营销渠道管理的一个焦点。营销渠道的现实结构是环境演变的结果。本章介绍了当代营销渠道的基本结构类型,包括渠道的类型结构、宽度结构和系统结构概念,为管理者设计与管理营销渠道提供了框架思路。本章的最后一节围绕对营销渠道管理重要性的认识,在一般意义上分析阐述了企业内涵、特征、管理步骤以及渠道管理需遵循的原则。



### 本章习题

1. 简述营销渠道的含义及其特征。
2. 试分析营销渠道的主要功能与渠道业务流程的关系。
3. 营销渠道的基本结构包括哪几种? 试比较其异同。
4. 简述营销渠道管理的重要性。
5. 与一般管理活动相比,营销渠道管理具有哪些特点?
6. 渠道管理的过程一般包括哪几个主要步骤?

### 案例分析 资生堂和宝洁“渠道下沉”

1. 宝洁“四次下乡”和资生堂“下放”子品牌  
宝洁等大日化品牌走在了“渠道下沉”战略的最前列,粗略估算前后有多达四次下乡行动。1996~1999年,宝洁在全国数万个村镇拉开了声势浩大的路演,开着彩车、打着锣鼓,通过终端产品的现场演示和消费者试用体验与农村消费者“面对面”,此外还不忘拉拢农村终端,进行了小店拜访、店主联谊会等活动。1999年,宝洁在中国开始实施“乡镇终端网络计划”,削减了大量小分

销商,重点培育一批大型分销商,倡导一级分销商在二、三级城市设立分公司,并发展二级分销商,把产品覆盖区域扩大到乡镇。2007年,宝洁携手商务部开展“万村千乡工程”。其于2009年6月启动的“China Three”项目,要求全国近100个经销商在一年时间内覆盖近3万个乡镇,并与分销商签订了协议,对乡镇市场的增长、店铺数量等都进行了明确要求,同时根据市场大小给予一部分费用支持。



“宝洁下乡主要需要克服假货、窜货、价位高、毛利低几大问题。”国内某二线品牌的市场部负责人袁利认为,渠道下沉战略运和最成功的应属资生堂。“资生堂先以旗下的泊美在内地小城镇提高知名度,然后实行农村包围城市。”据介绍,资生堂在中国市场的品牌分层结构也令其他跨国公司称赞——面向城市高档百货店有欧珀莱,面向地方专卖店有悠莱、泊美,还有专为年轻人打造的姬芮。“资生堂在渠道下沉时主要运用两大策略,一是放下高端化妆品的身段,大力签约专卖店(不同于雅芳专卖店模式,而是由资生堂选择与专卖店合作,设立专柜销售产品),二是发挥其特有的咨询服务中心美容顾问的温柔杀伤力。”

“联合利华对下沉战略十分谨慎,只跟随有合作基础的连锁超市扩张步伐。”资深业内人士覃雪花表示。而本土品牌更多选择乡镇及农村市场的小店或夫妻店。“这些小店运营成本和风险较低,使得本土化妆品企业的生存发展有足够的空间。然而中西部多数乡镇和农村相距较远,物流上不能通达,也给运作市场带来了诸多障碍。不过在今后城市化的进程中,这些问题有望得到解决。”覃雪花称,稍高端的本土品牌也可对中心城市进行反渗透,其中最为成功的莫过于佰草集。

## 2. 专营店极度繁荣但隐含危机

“中国化妆品专营店自1997年开始发展,2009年的不完全数据显示,在中国有接近15万家化妆品专营店,其中化妆品零售总额的年度增长一直维持在15%左右。而专营店、门店数量的增长却高达30%。同时,在中国的二、三级市场,化妆品专营店的护肤零售份额突破了60%,成为购买的重要渠道。”中国化妆品工业论坛组委会主席桑敬民表示,正在城市化过程中的市场对专营店

的依赖性颇高。而记者从中国美容博览会参展的情况看,自主专营店渠道的品牌逐年增多,今年已经超过50%,从参观的群体来说,已经连续三年专营店的买家增长超过30%。

“但专卖店极度繁荣的背后也隐藏着危机,全行业单店盈利水平持续下降,缺乏新盈利增长点,培训体系不完善,标准化运营实施难,标准化的手册制订难,核心技术人员流失等问题已成为制约专营店良性的壁垒。”

丝宝日化CEO吴勇男则进一步透露,本土日化品牌的流通渠道正日渐式微,九成以上出现销售与利润的双重下滑,优质店址的缺失、连锁模式的管理瓶颈,导致全国各地曾经一路高歌猛进的专营店新店开业步伐逐步放缓。“从目前的市场趋势看,专营店开始朝专、精、特的方向发展,更多无核心竞争力的企业面临被淘汰的风险。”

此外,新兴渠道电子商务也对传统渠道形成潜在的冲击。“如果说前几年电子商务市场还是非正规军,今年会出现全新变化。欧莱雅已经将兰蔻、碧欧泉等高档产品采取网购的方式进行营销尝试;雅诗兰黛也开辟了电子商务平台,目标直指其百货柜台无法全方位覆盖的中国二、三线城市消费者。”吴勇男称,这些大品牌的介入显示出网购市场的巨大潜力已不可忽视。

资料来源:快消周刊焦点,南方都市报,2010-5-25。

## 思考与讨论

1. 目前二、三线市场专营店的经营都遇到了什么样的问题与困难?
2. 从宝洁的“四次下乡”行为,你看到了现代营销渠道的哪些发展趋势?
3. 怎样理解电子渠道等新兴渠道形式对传统渠道的冲击?