

第 9 章

渠道策略

我们的梦想：
通过发展新的生意方式创造一个截然不同的世界
—— 阿里巴巴

9.1 渠道概述

菲利普·科特勒认为，营销渠道是指生产商和最终用户之间一系列执行不同功能的中间商。

营销渠道是促进产品顺利地由生产商传递到最终顾客手中的一种组织网络。该组织网络由各具功能的中间机构所构成。经销商买进产品，取得商品所有权，然后再出售；代理商寻找顾客或卖主；还有一些辅助商如物流公司、银行等机构，支持了产品的交付活动。经销商、代理商、辅助商构成了营销渠道，简称渠道。

9.1.1 社会化渠道的必要性

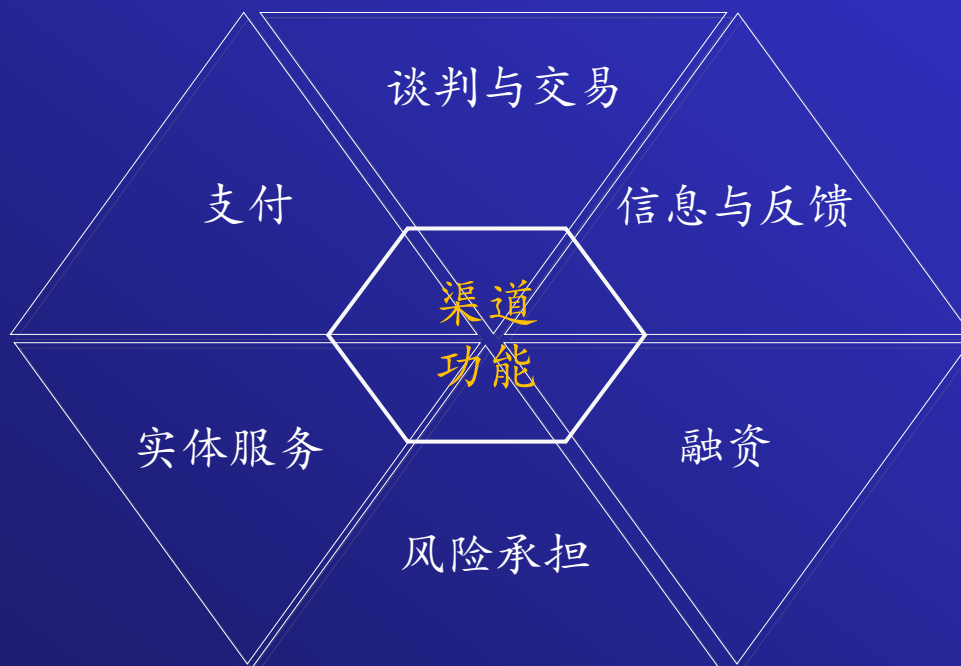
(1) 产品特性决定直接营销是不可能的，如口香糖、饮料等。

(2) 许多生产商由于缺乏足够的财力资源，难以建立自己的直接渠道，必须借助中间机构。

(3) 即使有能力建立自己的销售渠道，生产商也往往通过增加业务投资、专注于自己的专长以获取更大利润，而不是冒险进入自己不熟悉的分销领域。

9.1.2 渠道的功能

渠道将产品从生产商转移到用户手中，克服了产品生产与使用在时间、地点和所有权方面的一致，实现了产品的有效转移与流通。



9.1.3 渠道的类型

- (1) 环节层级 直接渠道、间接渠道
- (2) 成员密度 密集分销、选择分销、独家分销
- (3) 成员关系 直营、代理、经销、合资、加盟
- (4) 活动空间 实体渠道、网络渠道

9.2 渠道设计

渠道设计是指为实现销售目标，对各种备选渠道方案进行评估和选择，从而开发新型渠道和改进现有营销渠道的过程。渠道设计过程既是一个选择的过程，也是一个放弃的过程。

9.2.1 分析服务需求

顾客服务需求主要包括：

批量	顾客一次购买的产品数量
等待时间	顾客等待收到货物的平均时间
空间便利	渠道为顾客购买产品所提供的方便程度
产品组合	渠道可提供的产品组合宽度
服务支持	渠道所能提供的各种附加服务

9.2.2 明确制约因素

(1) 产品

产品对渠道设计的影响体现在产品属性、产品价格、产品标准化、产品技术四个方面。

(2) 环境

须适应经济状况、区域习惯、政策环境三个方面的环境因素。

(3) 竞争

受到竞争者渠道模式的制约，特别是在销售网点的选址上。

(4) 资源

生产商自身的能力和特点也对渠道设计产生影响。

9.2.3 选择渠道结构

(1) 渠道长度

渠道扁平化：缩减不增值或增值少的环节，降低渠道成本，实现与顾客近距离接触，回避渠道风险

(2) 渠道宽度

根据顾客对选择性、便利性的要求决定，不适当的渠道宽度是渠道冲突的主要根源，导致渠道管理的失控、窜货、品牌混乱

(3) 渠道成员

在明确了渠道的长度与宽度之后，生产商需要为每个渠道环节选择和确定中间商

9.2.4 决定成员及其责权利

(1) 中间商选择原则

① 战略匹配

不仅要考虑到当前的市场利益，更要考虑到市场的发展变化与自身长期的战略目标。

② 市场匹配

首先要明确中间商在多大的区域上进行销售，销售目标是多少，然后考虑中间商的实力。

③ 能力匹配

生产商需要对中间商进行全面考察，包括经营实力、营销意识、市场能力、合作意愿等。

①战略匹配：

顺畅、流量、便利、经济性、开拓市场、占有率、品牌知名度、品牌美誉度、品牌忠诚度、品牌联想

②市场匹配：

- a. 目标市场重合度高
- b. 在目标市场的相对市场地位基本一致
- c. 对竞争格局、各竞争产品之间关系的看法基本一致

③能力匹配：

- a. 来自历史的原因：地理位置（处于交通干线、接近工厂或商品仓库；目标消费者购物活动范围之内）；经营某种商品的历史和成功经验；分销商的经营范围和业种业态（业种：卖什么？百货店、食品店、五金店、粮店、电器城、手机城；业态：怎么卖？超级市场、仓储式商场、折扣商店、便利店）；分销商的经营实力
- b. 来自管理的原因：经营机制和管理水平（经营机制：企业制度形式、经营者拥有多大经营决策权、对所有者和职工承担多大责任；管理水平：计划体系、组织结构、激励机制以及控制系统的完善程度、现代化水平）；自有分销渠道和商圈（商圈：顾客流量，与商店的地理位置、经营特色、促销力度、商业信誉及声望有关）；信息沟通与货款结算

(2) 渠道成员的责权利

- ①价格政策条件：生产商制定中间商认为是公平合理的价格目录和折扣表。
- ②销售条件：付款条件和生产商的承诺保证。大多数生产商都对提前付款的经销商给予现金折扣，同时也向经销商承诺次品处理的特殊保证。
- ③地区权利：各地区的经营权在经销商之间的分配。除非是独家分销，中间商的经营区域总是有一定的重叠。在中间商之间分配所辖区域内的销售权益。
- ④交易功能的分工：由谁提供售后服务，如何分摊市场沟通活动及费用，以及产品如何展示等。

9.2.5 评估渠道方案

生产商对渠道方案的评估标准

①经济性标准

生产商必须决定分销成本和销售额的最佳组合，以确定最大利润的方案。

②控制性标准

生产商控制销售网络，销售人员也必须按照企业要求去进行销售。

③适应性标准

渠道方案与产品对渠道的要求是吻合的，能满足顾客的服务需求。

9.3 中间商

明确承担渠道职能的中间商类型是生产商进行渠道成员决策的基本前提。中间商种类繁多，承担不同的渠道职能。

零售是指将产品直接销售给最终消费者，供其非商业使用的活动。从事零售业务的企业则称为零售商。

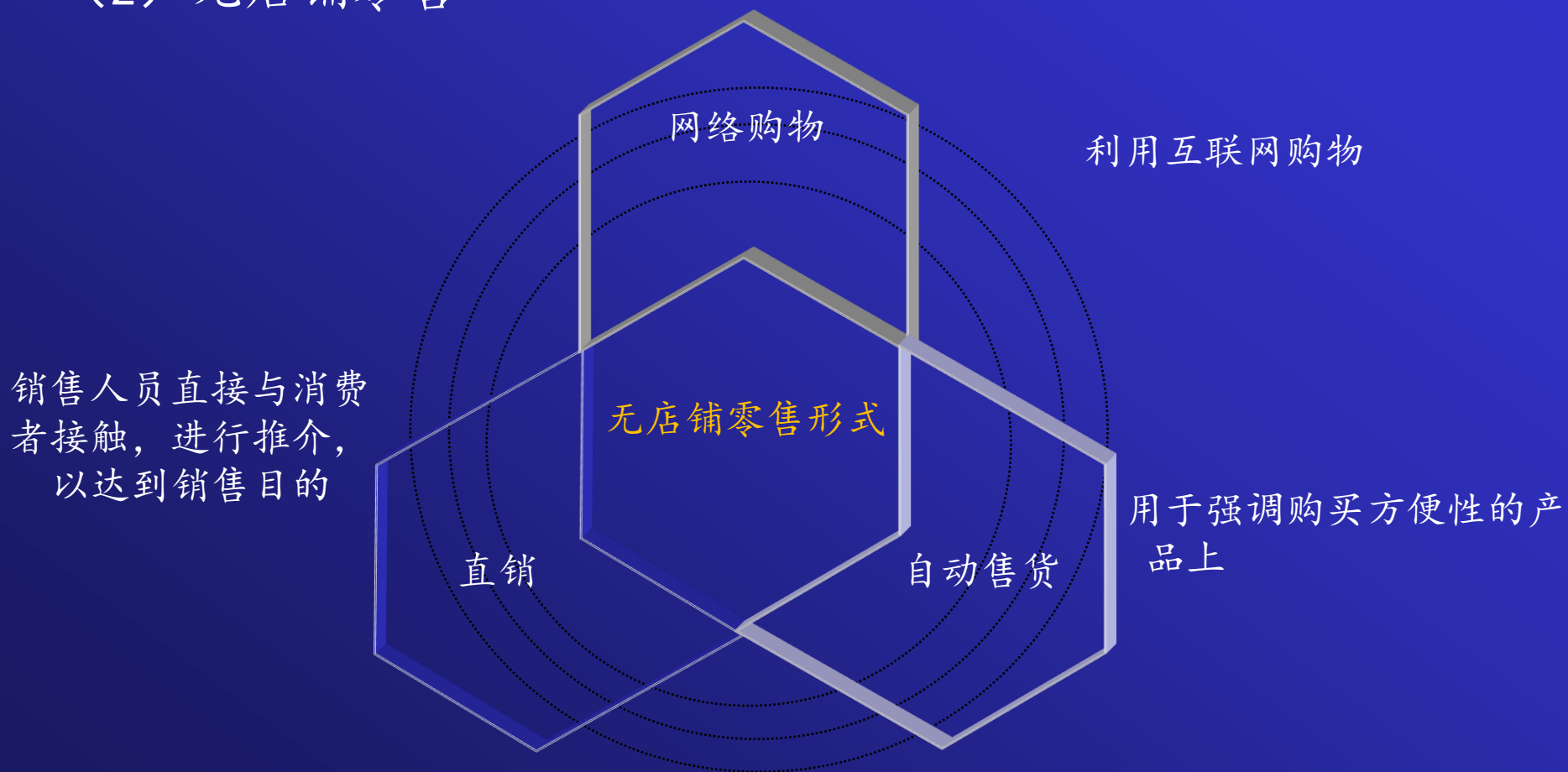
从事批发活动的企业被称为批发商，或称分销商。但现实中，很多批发商也兼营零售业务。

9.3.1 零售商

(1) 店铺零售



(2) 无店铺零售



零售业的发展趋势

伴随者经济发展与顾客需求的个性化，零售业呈现出蓬勃发展的趋势，涌现出众多崭新的零售形式，主要体现在：

新的零售方式与支付方式组合出现，如淘宝的支付宝、微信支付、一些超市开始拥有银行分支机构，书店中设有咖啡屋等。

混业竞争加剧，不同类型的商店，包括折扣店、百货公司、超市都开始出售相同的产品争取相同的顾客。

无店铺零售抢占店铺零售市场，自动售货系统、邮寄目录、电脑及电话的销售形式从店铺零售那里拿走了很大一部分市场。

零售市场日益形成“沙漏”态势：实体零售和网络购物。

主要零售商的全球化经营，法国的家乐福、瑞典的宜家、英国的马莎正在全球扩张。

线上+线下的新零售模式

9.3.2 批发商

批发商

批零差价是获利基础，取得商品所有权

经销商

经营产业用品的中间商

代理商

商务代理，为委托人促成或缔结交易，不取得商品所有权

经纪商

中介，为买卖双方牵线搭桥

9.4 渠道管理

渠道建立后，生产商必须对渠道成员实施激励和控制，了解成员的不同需要，化解冲突并要随着时间的变化，对渠道进行调整以保证稳定运行与良好发展。这些任务也构成了渠道管理的主要内容。

9.4.1 激励与协调

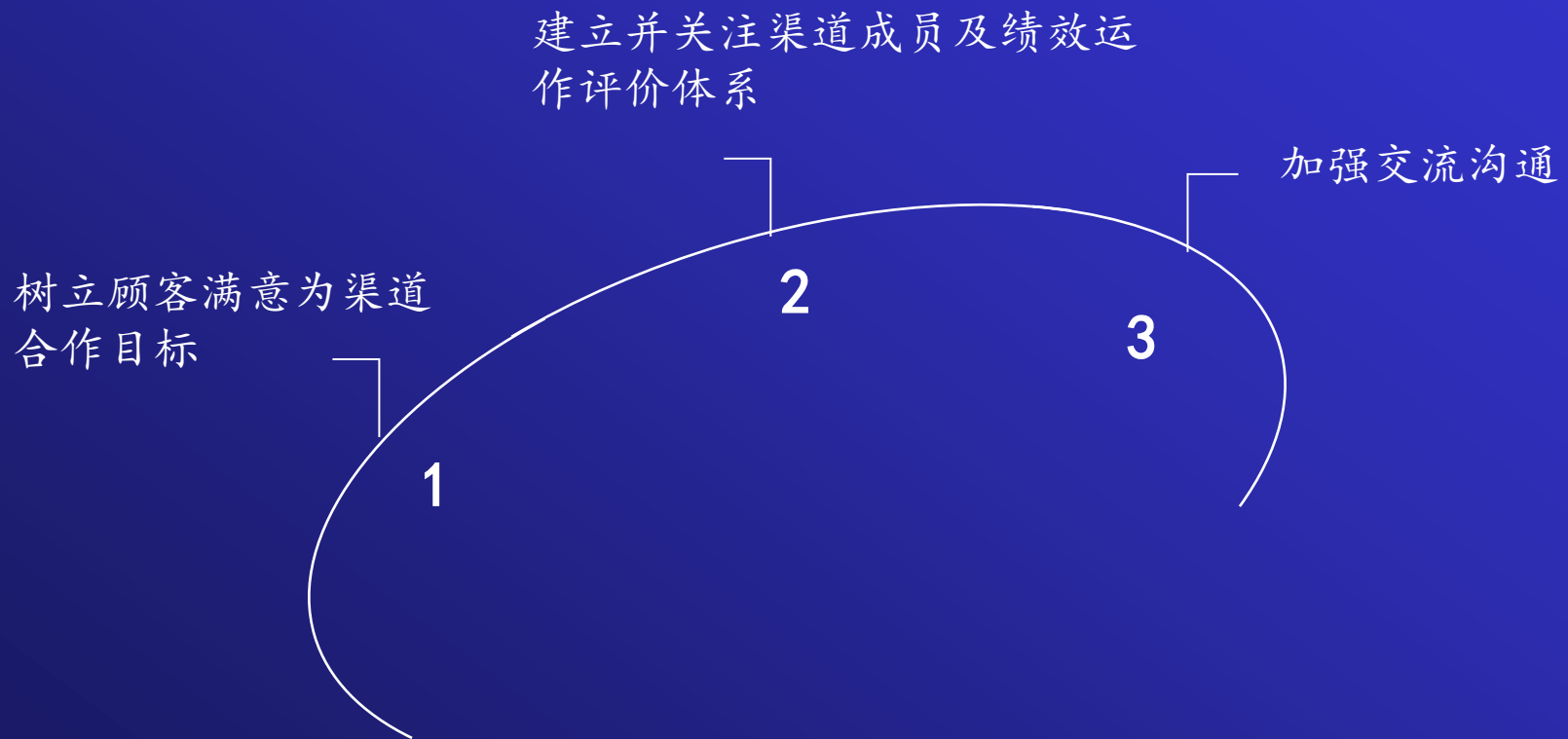
(1) 激励渠道成员

- ① 报酬力 直接利益，间接价值
- ② 参照力 光荣感：品牌形象，远景理念
- ③ 知识力 提供技术、信息、知识
- ④ 强制力 正式约束、非正式约束与施加压力

宝洁对经销商的技术支持

在早期，管理水平低、流通环节多，渠道成本高是制约宝洁经销商发展的主要问题。为了提高经销商的管理水平，也为了宝洁产品的市场发展，宝洁公司推出了基于DOS系统的经销商管理系统（DBS），及后来的经销商一体化系统（IDS），帮助经销商管理其进货、销售、库存以及简单的应收账款管理。特别是当一些大型的零售商已基本上在省级城市圈完地，但无法在短期内将“触角”延伸到县、镇及农村市场时，宝洁公司则通过订单处理、配送实施的一体化、信息化来帮助这些经销商获取市场。

(2) 协调渠道成员



宝洁的覆盖服务费（CSF）评估系统

宝洁公司采取覆盖服务费（CSF）评估系统对分销商进行绩效考核，主要指标包括：

覆盖服务费（CSF）：按分销商覆盖业绩来评定覆盖服务费用，分销商提供的覆盖服务越好，就得到越高的覆盖服务费。

覆盖服务费（CSF） = A% × 分销商所有覆盖人员奖金基数总额 × 覆盖服务水平（CPL）

A%：是一个固定比率，由宝洁公司每一个阶段根据市场情况而定。

覆盖人员：包括运作经量、销售主管、销售组长、销售代表及电脑操作员。

覆盖服务水平（CPL）：主要评价项目包括分销商分销达标率、助销达标率、促销达标率、覆盖达标率、客户水平达标率、系统数据准确、覆盖人员劳动合同签订率、基本工资发放率、国家法定福利上交率等。

通过上述评估系统的设立，宝洁公司不仅清楚了解各分销商的分销数量，还知道各项促销、客服、终端铺货、货款回笼、分校人员工资福利落实情况等相关数据，有助于更加科学合理地对分销商进行控制。

9.4.2 冲突及解决

(1) 冲突类型

01

垂直冲突：

垂直冲突是指同一渠道中，上下游渠道环节之间所发生的冲突，主要表现为渠道成员之间在职能承担上的互相推诿。

02

水平冲突：

水平冲突是指发生于同一渠道环节的成员之间的冲突，尤其当渠道成员的销售区域存在重叠时更容易发生。

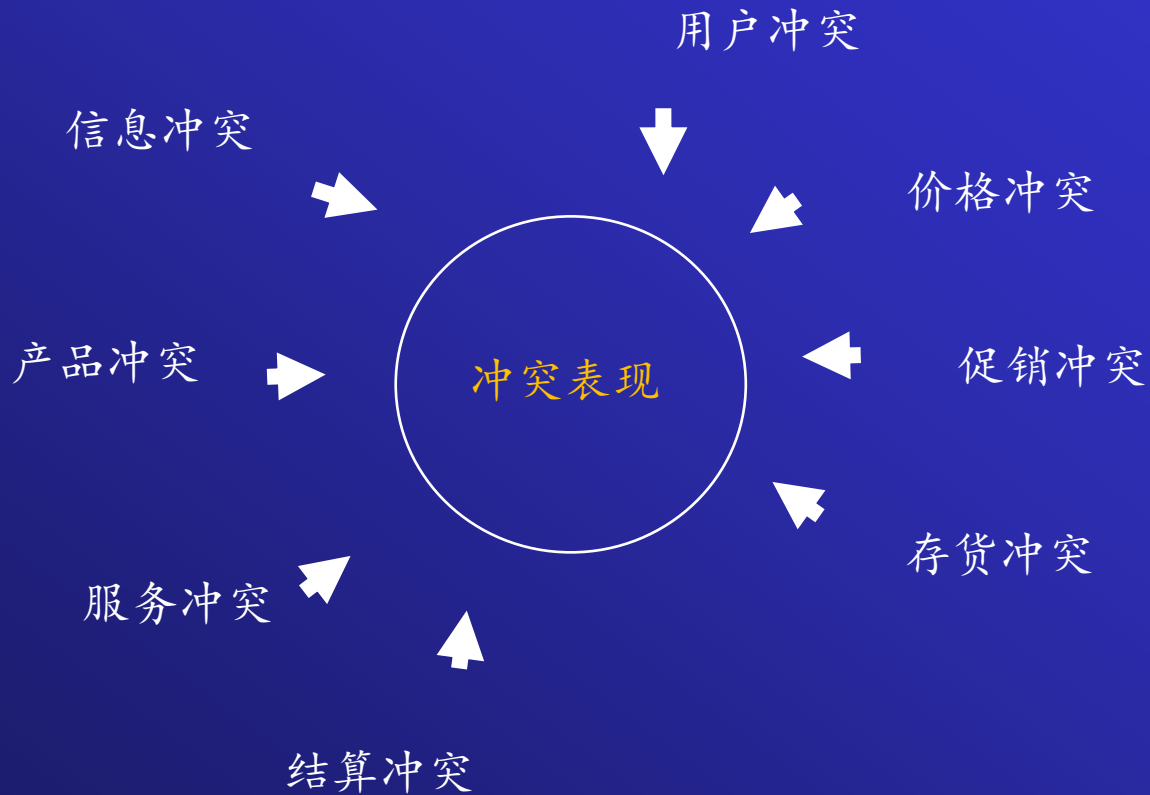
药企与连锁终端的冲突根源

从海王星辰连锁药店将众多品牌药撤柜，到南京医药下属药店将西安杨森产品悉数下柜，零售终端与品牌药企之间的冲突就不曾停歇。

在前几年，由平价药店掀起的价格大战中，为了争取更大的客流量和销售规模，品牌药被作为价格竞争和促销的首选品种，导致终端售价屡屡被击穿，引发品牌药终端价格体系的混乱。

由此可见，如何寻找一个可持续的双方盈利模式，是解决药企与终端冲突的关键。

(2) 冲突表现



(3) 解决机制

① 契约约束机制

通过建立明确的契约关系，可以在一定程度上解决生产商对渠道成员和直接用户的差异性。

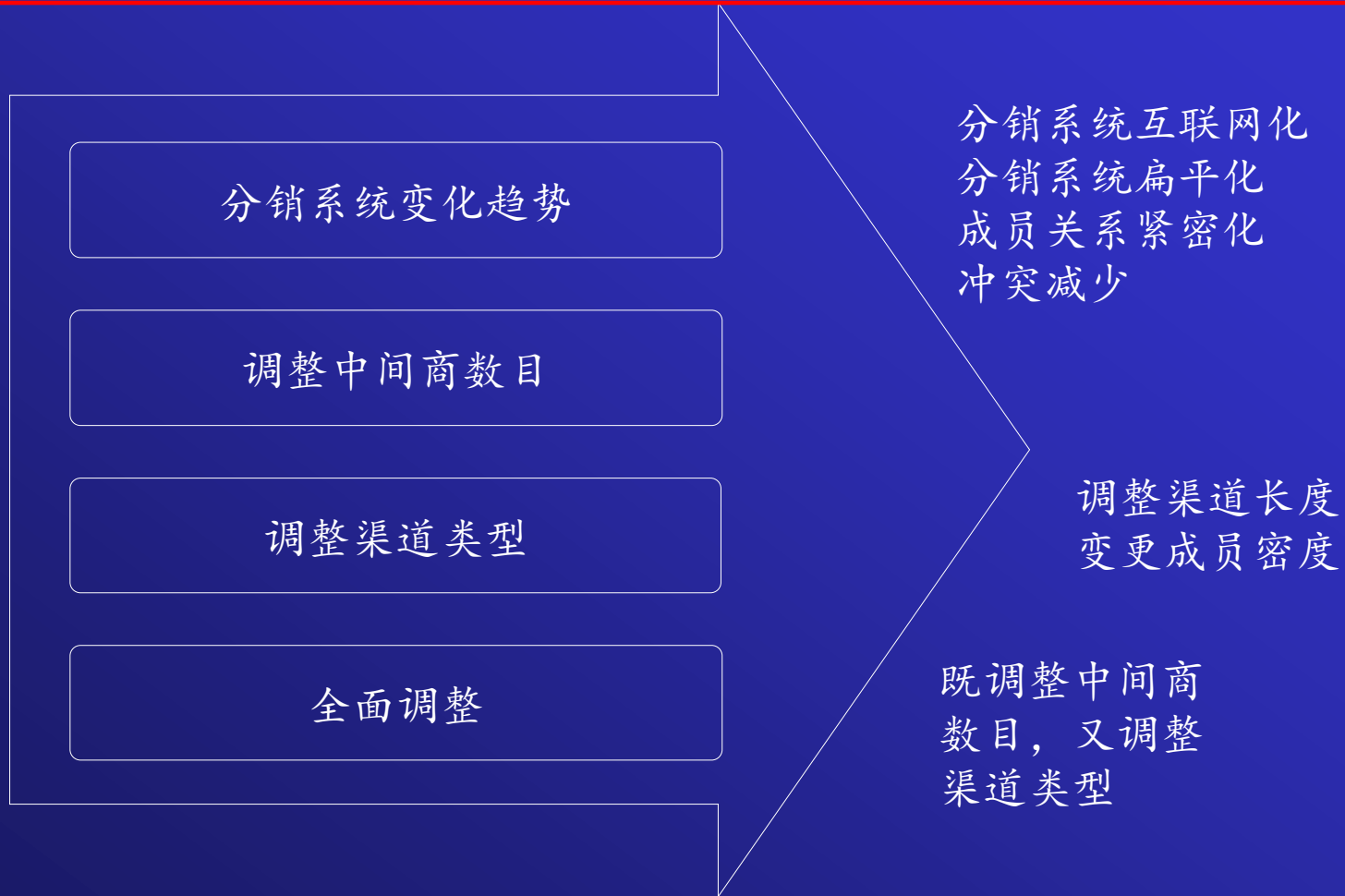
② 目标协调机制

通过协调渠道成员之间目标不一致的行为，使整个渠道系统目标趋于一致。

③ 沟通机制

通过渠道成员之间的相互沟通来解决由于认识或者观念上的不一致导致的渠道冲突。

9.4.3 渠道调整



戴尔变革

直销曾是戴尔公司的代名词。但自从2007年戴尔本人发出“直销不是一种信仰”后，一切都发生了变化。如今，戴尔已相继进入几乎所有分销形态。

最初，戴尔仅在海内外设立不具销售功能的体验中心，之后全面进入了沃尔玛、家乐福、国美、苏宁以及其他众多连锁渠道。与此同时，2008年4月，戴尔宣布了一系列分销伙伴计划，全面向分销领域过渡。截至8月，戴尔中国门店数已超过1800家，至2008年底，将达3000家。此外，分销区域的覆盖范围，也将从90多个城市达到1000个，2009年的目标则是1200个。

作业9

寻找一家采用独家分销的企业，并分析该企业为什么不采用其他方式？