



选择分销渠道

能力目标

通过完成本任务，你应该能够：

1. 识记分销渠道的类型；
2. 设计与管理分销渠道；
3. 熟悉中间商的类型和功能。

核心能力

1. 设计与管理分销渠道；
2. 区别批发与零售。

◆项目任务

9.1 了解分销渠道的作用和类型

9.2 分销渠道的设计与管理

9.3 批发与零售

9.4 产品实体分配

◆核心能力

◆任务解析

◆任务导入

◆任务小结

◆核心技能与概念

◆课堂讨论

◆业务技能自测

◆案例分析

◆实训操作

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

任务解析



市场营销原理与操作 任务 9：选择分销渠道



项目任务 9.1 了解分销渠道的作用和类型



项目任务 9.2 分销渠道的设计与管理



项目任务 9.3 批发与零售



项目任务 9.4 产品实体分配



任务导入



尊敬的读者：你已经知道了如何为市场提供产品，以及怎样为产品定价。但是，你应该“在什么地方”为市场提供产品呢？在当今社会经济活动中，绝大多数制造商都要通过各类渠道成员构筑的流通通道把产品转移到最终消费者或客户手中。对企业来说，分析、研究分销渠道中的各类成员，科学地进行分销渠道决策，不仅能加快产品流通，提高流通效率，降低流通费用，方便消费者或客户购买，而且有利于取得整体市场营销上的成功。

为了更好的掌握企业的渠道策略，请进入一个新的业务操作环节：**选择分销渠道**。

市场营销活动的第 9 步：**选择分销渠道**。为了方便你掌握企业分销渠道的类型、设计、选择及管理，赢得市场；为了能快速有效把产品送到消费者手上，采取恰当的分销策略，我们根据实际业务操作的需要，把选择分销渠道这一大任务具体分为四个分项任务，分别是：

项目任务 1：了解分销渠道的作用和类型；

项目任务 2：分销渠道的设计与管理；

项目任务 3：批发与零售；

项目任务 4：产品实体分配。

你可以对照能力目标，反复演练，有的放矢地依次完成各分项任务，直至完成本任务，从而获取相应的职业活动能力。

9.1 了解分销渠道的作用和类型

任务提示 本分项任务将引领你了解分销渠道的作用和类型！

任务先行 企业生产出来的产品，必须通过一定的渠道，才能到达消费者手中，企业只有在适当的时间、地点，以适当的方式把产品出售给市场需求者，才能保证企业经营目的的实现。生产企业有哪些渠道可选择呢？

9.1.1 分销渠道的作用

1. 分销渠道的概念

重要知识 9-1

什么是分销渠道？

分销渠道(Distribution Channel)，也译为分配渠道、配销通路。是指产品从生产者向消费者或用户转移过程中所经过的一切取得所有权(或协助所有权转移)的商业组织和个人，即产品所有权转移过程中所经过的各个环节连接起来形成的通道。

分销渠道主要包括商业中间商(因为他们取得所有权)和代理中间商(因为他们帮助转移所有权)。此外，它还包括处于分销渠道的起点和终点的生产者和消费者。

通常分销渠道具有以下三个特征：

第一，分销渠道的起点是生产者，终点是个人消费者或用户。分销渠道作为产品流通的途径，就必然是一端连接生产，另一端连接消费，通过分销渠道把生产者提供的产品或劳务，源源不断流向消费者。

第二，分销渠道是一组路线，其参与者是由商品流通过程中各种类型的中间商，在肯定了生产者是分销渠道的起点这个前提下组成的。商品流通过程中各种类型的中间商，是分销渠道中积极活跃的因素。

第三，在分销渠道中生产者向消费者或用户转移产品或劳务，应以商品所有权的转移为前提。商品流通过程首先是商品价值形态变换的经济过程，只有通过商品货币关系而导致商品所有权随之更迭的买卖过程，才能构成分销渠道，企业的营销目标才得以实现。

2. 分销渠道的作用

制造商通过分销渠道将商品转移到消费者手里，在这个过程中，它弥补了产品或服务与其使用者之间的缺口，这个缺口主要包括时间、地点和持有段等。分销渠道发挥了一系列重要的功能作用(见表9-1)。

表 9-1 分销渠道的作用

渠道的作用	渠道的作业
信息收集与传播	收集和传播有关潜在顾客、现行顾客、竞争对手和其他参与者的营销调研信息
实体占有与转移	从制造商到最终顾客的连续的储运工作与转移工作
所有权转移	产品物权通过渠道成员从制造商最终转移到消费者
分担风险	渠道成员分担各种经营风险
付款（回款）	通过银行和其他金融机构向生产者承付销售账款
订货	渠道成员向制造商进行有购买意图的反向沟通行为
促销	通过渠道成员传播有关产品的富有说服力的沟通材料，吸引更多的顾客购买
谈判	相互协商以达成有关产品的价格和其他条件的最终协议
融资	渠道成员间通过汇集和分散资金，以负担渠道工作所需费用
服务	售前、售中、售后服务及管理咨询服务

9.1.2 分销渠道的类型

1. 分销渠道的基本模式

由于个人消费者与生产性用户消费的主要商品不同，消费目的与购买特点等具有差异性，我国企业的分销渠道构成两种基本模式：对个人消费者分销渠道模式和对生产性用户的分销渠道模式。

（1）消费品分销渠道模式。

消费品市场产品分销渠道，概括起来有以下五种模式（见图 9—1）。

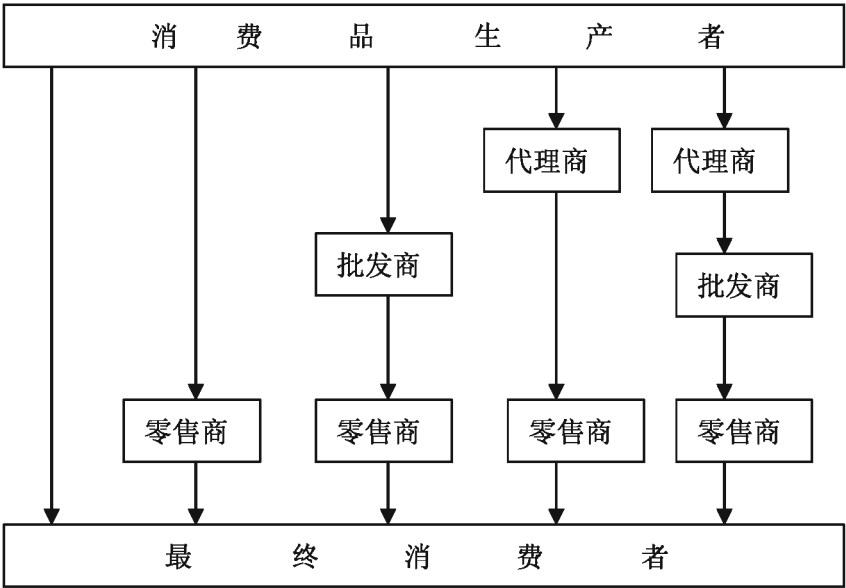


图 9-1 消费品分销渠道模式

①生产者——> 消费者

这种模式是生产企业自己派员推销，或者开展邮购、电话购货等以销售本企业生产的产品。这种类型的渠道，由生产者把产品直接销售给最终消费者，没有任何中间商的介入，是最直接、最简单和最短的销售渠道。

②生产者→零售商→消费者

这种模式被许多耐用消费品和选购品的生产企业所采用。即由生产企业直接向大型零售商店供货，零售商再把商品转卖给消费者。

③生产者→批发商→零售商→消费者

这种模式是消费品销售渠道中的传统模式，为大多数中、小型企业和零售商所采用。过去我国大部分消费品，一般是由一级批发商（称为一级采购供应站）再分配至二级批发商（称为二级采购供应站），然后至三级批发商（称为批发商店或批发部），最后至零售给消费者。

④生产者→代理商→零售商→消费者

许多生产企业为了大批量销售产品，通常通过代理商、经纪人，由他们把产品转卖给零售商，再由零售商出售给消费者。

⑤生产者→代理商→批发商→零售商→消费者

这种模式是一些大企业为了大量推销产品，常经代理商，然后通过批发商卖给零售商，最后销售至消费者手中。

我国的外贸出口，通常采用第四和第五种渠道模式。

（2）生产资料分销渠道模式。

归纳起来，生产资料商品分销渠道模式可以有以下四种（见图 9—2）。

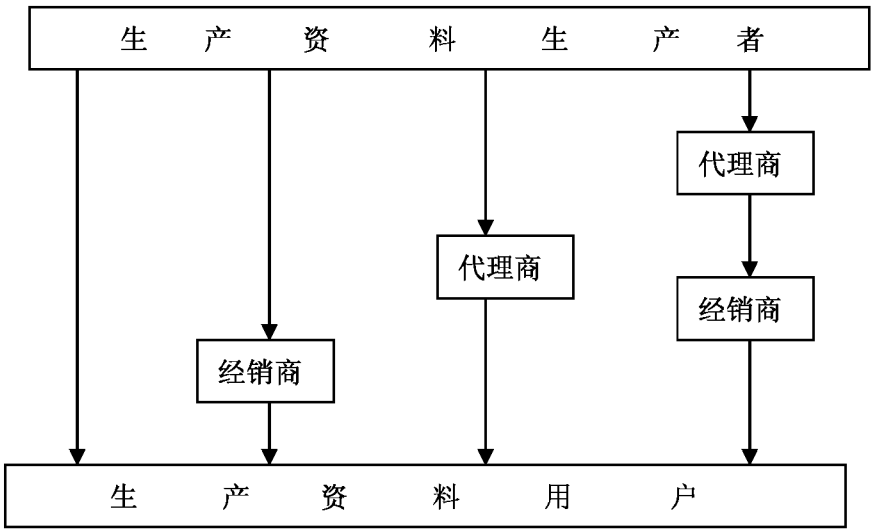


图 9-2 生产资料分销渠道模式

①生产者→生产资料用户

这种渠道模式在生产资料销售中占有主要地位，尤其是生产大型机器设备的企业。如发电设备厂、电梯厂等大都直接向用户销售产品。

②生产者——→ 生产资料经销商 ——→ 生产资料用户

这种渠道模式常为生产普通机器设备及附属设备的企业所采用。如我国机电、石油、化工等部门，常常利用工业品经销商把产品卖给用户。

③生产者——→ 代理商——→ 生产资料用户

这种渠道模式通常被没有设置专门的销售部门的企业所采用。如我国的一些机电产品厂家通过国外的代理商将产品卖给国外的用户。

④生产者——→ 代理商——→ 生产资料经销商 ——→ 生产资料用户

这种渠道模式与第三种模式基本相同，只是由于某种原因，不宜由代理商直接卖给用户而需经经销商这一环节。尤其是产品的单位销量太小，或需要分散存货，经销商的功用就更十分必要。

2. 分销渠道的类型

分销渠道按不同的分类标准可分为多种类型，一般来说，按有无中间商参与交换活动进行分类，可分为直接渠道和间接渠道；按渠道的长度，即渠道级数来分，有短渠道与长渠道；按渠道的宽度进行分类，有宽渠道和窄渠道；按选用渠道是否唯一类型进行分类，有单渠道和多渠道。

(1)直接渠道和间接渠道。

直接渠道是指生产者将产品直接供应给消费者或用户，没有中间商介入。直接渠道的形式是：生产者——用户。直接渠道是工业品分销的主要类型，例如大型设备、专用工具及技术复杂等需要提供专门服务的产品；消费品中有部分也采用直接渠道，诸如鲜活商品等。

重要知识 9-2

什么是直销？

直销是指有实际产品，人员不发展上线、下线，没有中间环节的销售模式。即生产者不经过中间商和零售店铺，而将商品直接销售给消费者的渠道策略。我国 2005 年 12 月 1 日起施行的《直销管理条例》所称直销，是指直销企业招募直销员，由直销员在固定营业场所之外直接向最终消费者推销产品的经销方式。直销产品的范围由国务院商务主管部门会同国务院工商行政管理部门根据直销业的发展状况和消费者的需求确定、公布。

企业直接分销的方式比较多，概括起来有如下几种：

①订购分销。它是指生产企业与用户先签定购销合同或协议，在规定时间内按合同条款供应商品，交付款项。一般是由销售方（生产厂家）派员推销，一些走俏产品或紧俏原材料、备件可以等用户上门求货。

②自设商店销售。它是指生产企业通常将商店设立在生产区外、用户较集中的地方或商业区。邻近于用户或商业区的生产企业也可设立于厂门前。

③联营分销。如工商企业之间、生产企业之间联合起来进行销售。

④访问推销。它是指推销人员直接上门推销企业产品。这种渠道形式推销员能与消费者直接接触，不仅有利于鼓励和说服顾客购买企业的产品，而且有利于推销企业的形象。

另外直销的方式还有：邮购、电子通信营销、电视直销等。

例 9-1 雅芳公司的家庭主妇推销员

D. 麦肯尼尔，1858 年生于美国，原来是个书报推销员。1886 年创办加利福尼亚香水公司，后来改名为雅芳化妆品公司。

麦肯尼尔主要聘请家庭主妇为雅芳公司的推销员，在当地的街道做访问推销。当时的访问推销非常兴盛，多卖些品质较差的东西，依赖于一锤子买卖。麦肯尼尔的经营方针正相反，有两个特色：第一，被雇佣的访问推销的主妇只在自家附近推销；第二，品质差的物品包换。这样，消费者都很放心在购买雅芳公司的化妆品，信誉迅速提高。雅芳公司强人之处就是通过主妇推销员与当地消费者密切结合，是利用人与人的联系与结合而开展推销的公司。假如某高楼公寓的访问推销比较困难，麦肯尼尔就会找到住在这栋公寓内的一位主妇来负责。麦肯尼尔的经营方针，使雅芳公司的业务发展很快。1905 年，雅芳公司即拥有 1 万名主妇推销员；到 20 世纪 60 年代，雅芳公司已拥有 30 万名主妇推销员。麦肯尼尔把 30 万推销大军组织得井井有条，“彼此共存共荣”，并为公司创造出不息的生机与“无限的市场”。

资料来源：《有效管理者——营销企划》，要航主编，中国对外经济贸易出版社。

直接渠道的优点为：

- ①有利于产、需双方沟通信息，可以按需生产，更好地满足目标顾客的需要。
- ②可以降低产品在流通过程中的损耗。
- ③可以使购销双方在营销上相对稳定。
- ④可以在销售过程中直接进行促销，交易快捷低廉。

直接渠道的缺点是：

- ①生产者自设销售网点，往往力不从心，精力分散，增加费用。

②没有充分利用商业企业的桥梁作用，产品价值难以实现。

③科学技术和管理经验交流受阻，使本企业的专业化协作步履艰难，专业化水平不强。

阅读与思考 9-1

什么是传销？

传销，是指有实际产品，人员发展上线、下线、金字塔式的销售模式。

所谓非法传销，是指没有实际产品，人员发展上线、下线、金字塔式，限制人权、自由的非法模式。例如：安利中国公司，有上下线，以前也叫传销，后来改名为直销，其实还是传销，是中国法律支持的传销。不是非法传销。

我国 2005 年 11 月 1 日起施行的《禁止传销条例》所称传销，是指组织者或者经营者发展人员，通过对被发展人员以其直接或者间接发展的人员数量或者销售业绩为依据计算和给付报酬，或者要求被发展人员以交纳一定费用为条件取得加入资格等方式牟取非法利益，扰乱经济秩序，影响社会稳定的行为。

传销行为：

1. 组织者或者经营者通过发展人员，要求被发展人员发展其他人员加入，对发展的人员以其直接或者间接滚动发展的人员数量为依据计算和给付报酬（包括物质奖励和其他经济利益，下同），牟取非法利益的；

2. 组织者或者经营者通过发展人员，要求被发展人员交纳费用或者以认购商品等方式变相交纳费用，取得加入或者发展其他人员加入的资格，牟取非法利益的；

3. 组织者或者经营者通过发展人员，要求被发展人员发展其他人员加入，形成上下线关系，并以下线的销售业绩为依据计算和给付上线报酬，牟取非法利益的。

传销与直销的区别有六个方面： 1. 有无入门费； 2. 有无依托优质产品； 3. 产品是否流通； 4. 有无退货保障制度； 5. 销售人员结构有无超越性； 6. 有无店铺经营。

间接渠道是指生产者利用中间商将商品供应给消费者或用户，中间商介入交换活动。现阶段，我国消费品需求总量和市场潜力很大，且多数商品的市场正逐渐由卖方市场向买方市场转化。如何利用间接渠道使自己的产品广泛分销，已成为现代企业进行市场营销时所研究的重要课题之一。

间接渠道的优点为：

①有助于产品广泛分销。

②缓解生产者人、财、物等力量的不足，节约交易成本。

③间接促销，充分发挥中间商的纽带和桥梁作用，增强营销能力。

④有利于企业之间的专业化协作。

间接渠道的缺点有：

①可能形成“需求滞后差”，产品扣留在中间商手上。

②由于购销差价推高产品成本，可能加重消费者的负担。

③增加流通环节，加大产销距离。

④不便于直接沟通信息，增加生产企业与消费者沟通难度。

(3) 长渠道和短渠道。

分销渠道的长短一般是按通过流通环节的多少来划分，具体包括以下四层：

①零级渠道，即产品由制造商直接到消费者的过程中不经过任何中间商转手的分销渠道。直接渠道多用于分销产业用品，因为许多产业用品要按照用户的特殊需要制造，有高度的技术性；制造商要派遣专家去指导用户安装、操作、维护设备；而且产业用品的用户数目少，某些行业的工厂往往集中在某一地区，这些产业用品的单价高，用户购买批量大。

②一级渠道，即由制造商通过零售商到消费者。一个渠道系统中只包括一级销售中间机构。在消费品市场，这个中间机构通常是零售商；而在生产资料市场，它通常是个销售代理商或佣金商。

③二级渠道，即由制造商——批发商——零售商——消费者，多见于消费品分销；或者是制造商——代理商——零售商——消费者。多见于生产资料分销。

一个渠道系统中包括两级中间机构。在消费品市场上，通常是批发商和零售商；在工业品市场上，它们可能是工业品批发商和销售代理。

④三级渠道，即制造商——代理商——批发商——零售商——消费者。一个渠道系统中包括三级中间机构。例如，在批发商和零售商之间通常还有中间商或专业批发商，服务于一些小型零售商，而这些小型零售商一般不是大型批发商的服务对象，如肉类食品及包装类产品。

从生产者的观点看，渠道级数越高，渠道控制和管理也越成问题，制造商一般总是只和最近的一级打交道。可见，零级渠道最短，三级渠道最长。

(4) 宽渠道与窄渠道。

渠道宽窄取决于渠道的每个环节中使用同类型中间商数目的多少。企业使用的同类中间商多，产品在市场上的分销面广，称为宽渠道。如一般的日用消费品(毛巾、牙刷、开水瓶等)，由多家批发商经销，又转卖给更多的零售商，能大量接触消费者，大批量地销售产品。企业使用的同类中间商少，分销渠道窄，称为窄渠道，它一般适用于专业性强的产品，或贵

重耐用的消费品，由一家中间商统包，几家经销。它使生产企业容易控制分销，但市场分销面受到限制。

（5）单渠道和多渠道。

当企业全部产品都由自己直接所设的门市部销售，或全部交给批发商经销，称之为单渠道。多渠道则可能是在本地区采用直接渠道，在外地则采用间接渠道；在有些地区独家经销，在另一些地区多家分销；对消费品市场用长渠道，对生产资料市场则采用短渠道等。

阅读与思考 9-2

耐克采用什么分销渠道？

耐克（Nike）在六种不同类型的商店中销售其生产的运动鞋和运动衣：（1）体育用品专卖店，如高尔夫职业选手用品商店。（2）大众体育用品商店，供应许多不同样式的耐克。（3）百货商店，集中销售最新样式的耐克产品。（4）大型综合商场，仅销售折扣款式。（5）耐克产品零售商店，设在大城市中的耐克城，供应耐克的全部产品，重点是销售最新款式。（6）工厂的门市零售店，销售的大部分是二手货和存货。

3. 分销渠道系统的发展

传统的分销系统由生产商、批发商和零售商组成，每个成员都是作为一个独立的企业实体追求自己的利润最大化，即使它是以损害整体利益为代价也在所不惜，没有一个渠道成员对于其他成员拥有全部的或者足够的控制权。80年代以来，分销渠道系统突破了传统模式的弊端，有了新的发展，如垂直渠道系统，水平渠道系统，多渠道营销系统等。

（1）垂直渠道系统。

垂直渠道系统又称为纵向营销系统。它是由生产商、批发商和零售商通过不同的形式，根据纵向一体化原理组成的一种统一的联合体，实质就是形成整合分销渠道。垂直营销系统有利于控制渠道行动，消除渠道成员为追求各自利益而造成的冲突。它们能够通过其规模、谈判实力和重复服务的减少而获得效益。

例 9-2

格力公司是实行厂商股份合作制的主要渠道模式。格力联合湖北几家经销商于1997年年底率先在湖北成立股份制销售公司，创立了“区域性销售公司”这一独特的营销模式，统一了湖北全省的销售和服务网络。随后这一模式扩展到全国，连续九年夺取空调销量第一的宝座。

在美国消费品销售中，垂直营销系统已经成为一种占主导地位的分销形式，占全部市场的70%-80%。对于垂直营销系统，根据其成员间所有权关系及控制程度的不同，又可分为以下三种形式：

①公司式垂直系统：指一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发机构和零售机构，控制分销渠道的若干层次、甚至整个分销渠道，综合经营生产、批发、零售业务。这种渠道系统又分为两类：工商一体化经营和商工一体化经营。工商一体化是指大工业公司拥有、统一管理若干生产单位、商业机构，如美国火石轮胎橡胶公司、美国胜家等。商工一体化是指由大零售公司拥有和统一管理若干批发机构、工厂等，采取商工一体化经营方式，综合经营零售、批发、加工生产等业务。例如，美国假日旅馆、中国的联华、华联超市等。

例 9-3 西尔斯公司的一体化渠道战略

美国西尔斯（Sears）公司是 1887 年在一个小钟表店的基础上发展起来的，目前已成长为世界上首屈一指的零售业“巨无霸”。公司拥有庞大的零售网络和众多的制造性企业，所经销的商品 70%来自于 12000 多家厂商，近 30%由该公司所拥有的、占 9%~100%股权的制造型企业所提供，公司要求这些商品使用“西尔斯”牌子。

由于西尔斯公司拥有众多的从制造到批发、再到零售的各类机构，所以强有力地控制从生产到消费的整个分销流程。这种一体化战略使西尔斯公司获得两方面的好处：一方面由于直面终端客户，公司可以充分掌握市场信息指导进货；另一方面从拥有自有产权的厂家进货，可以大大降低成本，这构成了西尔斯公司竞争优势的核心能力。

资料来源：邹树彬著《分销渠道管理》 广东经济出版社，2000。

②管理式垂直渠道系统是由某一家规模大、实力强的企业出面组织、协调、管理整个渠道运作的垂直渠道系统。渠道成员承认相互间存在依赖关系，并且愿意接受渠道领头人（某个特定渠道的主帅，即组织和领导渠道的公司，如通用汽车公司就是由大量供应商、经销商和辅助机构组成的渠道系统的领头人）的统一领导，以分享利润。如柯达、吉列、宝洁等公司都能取得其经销商的积极合作；中国的大型百货和电器商店也很难拒绝与海尔、长虹、小天鹅、小鸭等著名家电公司合作。

③契约式垂直系统：指不同层次的独立制造商和经销商为了获得单独经营达不到的经济利益、而以契约为基础实行的垂直渠道系统。它主要分为三种形式：

第一种形式是特许经营组织，它包括三种：一是制造商倡办的零售特许经营或代理商特许经营。例丰田公司与代理商、经销商签订的买断权和卖断权。二是制造商倡办的批发商特许经营系统。大多出现在饮食业，如可口可乐、百事可乐，与瓶装厂商签订合同，授予其在某一地区分装的特许权，和向零售商发运可口可乐等的特许权。三是服务企业倡办的零售商特许经营系统。多出现于快餐业（如肯德基快餐），汽车租赁业等。

第二种形式是批发商倡办的连锁店。

第三种形式是零售商合作社。它既从事零售，也从事批发，甚至于生产业务。

(2)水平式渠道系统。

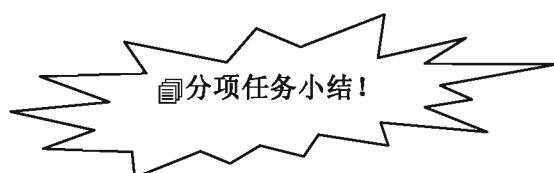
水平营销系统是指由两个或者两个以上的公司联合开发利用某一个营销机会。这些公司由于缺乏资本、技能、生产或者营销资源，不敢独立进行冒险，或者承担风险；或者他们发现与其他公司联合可以产生巨大的协同作用。公司间的联合行动可暂时性的，也可以是永久性的，也可以创立一个专门公司。这种系统可发挥群体作用，共担风险，获取最佳效益。

(3)多渠道营销系统。

多渠道营销系统指一个公司建立两条或者更多的分销渠道以达到一个或更多的顾客市场的做法。通过增加更多的渠道，公司可以增加产品的市场覆盖面，降低渠道成本，为顾客提供定制化销售以适合顾客要求。这种系统有两种形式：一种是生产企业通过多种渠道销售同一商标的产品，这种形式易引起不同渠道间激烈的竞争；另一种是生产企业通过多渠道销售不同商标的产品。

例 9-4 小叮当儿童系列产品形成了三个对应的渠道策略：水果香型系列，继续走批发流通渠道；功能系列，批发流通和终端渠道并重；早晚牙膏，以终端为中心，在重点区域的主要终端铺货，并做重点推广。

每日一练 自己试着和同学一起讨论交流，总结分销渠道概念及其各类型的优缺点。



分项任务小结!

完成本分项任务后，请进行自我测试：你是否能够说出分销渠道的基本模式和分销渠道的各种类型？

9.2 分销渠道的设计与管理

任务提示 本分项任务将引领你了解分销渠道的设计及管理！

任务先行 完成以上任务，我们已经初步了解分销渠道的作用和分销渠道的模式和类型，然而，如何根据实际设计分销渠道，分销渠道又怎么管理呢？请进入本任务。

9.2.1 分销渠道设计

1. 影响分销渠道设计的因素

在渠道设计过程中要考虑：分销渠道设计的原则、分销渠道目标、最大化地发挥网络成员的作用、分销渠道的风险以及分销渠道的制约因素等问题。所以分销渠道设计不是简单的决策，而是一个系统、科学的战略规划和战术设计。

设计分销渠道模式，即决定企业采取短渠道，还是长渠道；选择不经过中间商的直接分销，还是经过中间商的间接分销，还要决定经过几道中间环节最合适，是选择宽渠道还是窄渠道有效；是只选择一种模式的分销渠道，还是同时选择若干种分销渠道。影响分销渠道模式选择的因素很多，如表 9-3 所示，企业需要仔细分析，认真考虑，综合评价，然后设计出适合本企业营销的渠道模式。

表 9-2 分销渠道设计应该考虑的因素											
因素		渠道长度		渠道宽度		因素		渠道长度		渠道宽度	
		长	短	宽	窄			长	短	宽	窄
产 品	价值	低	高	低	高	企 业	企业实力	弱	强	强	弱
	属性	稳定	不稳	不稳	稳定		管理能力	弱	强	强	弱
	体积重量	小	大	小	大		控制愿望	小	强	小	强
	技术性	弱	强	弱	强	中 间 商	积极性	高	低	高	低
	通用化	高	低	高	低		经销条件	低	高	低	高
	寿命周期	后期	前期	后期	前期		开拓能力	强	弱	弱	强
市 场	市场规模	大	小	大	小	环 境	经济形势	好	差	好	差
	市场分布	分散	集中	分散	集中		国家政 策法规	依法设计分销渠道			
	购买习惯	便利	选购	便利	选购						

(1) 产品因素。

①产品的价值。一般来讲，产品的单价越低，分销渠道可以越长；反之，产品单价越高，分销渠道则短一些更经济。因此，普通的日用消费品和工业品中的标准件的销售，一般都要经过一个或一个以上的批发商，再经零售商转至消费者手中。而一些价格较高的耐用消费品和工业品中的专用设备则不宜经过较多的中间转卖。

②产品的自然属性。一般来讲，对于自然属性比较稳定的产品可以考虑使用中间商或相对较长的渠道；而对易腐烂、易毁损或易过时的产品，应尽可能采用直接渠道或相对较短的渠道，如新奇玩具、时装、新鲜食品、各种陶器、玻璃、精制的工业品等尽可能采用短渠道。

③产品的体积与重量。体积庞大和笨重的产品应尽可能采取较短的分销渠道，以节省运输和保管方面的人力和物力，如大型设备、机械设备等；体积小或重量轻的产品，则可采取较长的渠道。

④产品的技术性。出售技术性不十分强的耐用消费品，一般可以通过中间商出售，为加强销售服务，企业应对中间商进行必要的培训和指导；对于技术性很强的工业品，企业应采取直接渠道销售，以加强销售服务工作。

⑤产品的通用化。定制品有特殊的规格要求，一般需生产者与消费者或用户直接面议规格、质量和式样等，不宜经过中间商；标准品具有一定品质、规格和式样，分销渠道可长可短；对于那些标准化、系列化、通用化程度很高的产品可以选用宽渠道和长渠道。

⑥产品所处市场寿命周期阶段。企业为了尽快打开新产品销路，往往不惜花费大量资金，组成直接分销队伍直接向消费者销售。当产品在市场上已经形成高的知名度与美誉度时，出于拓展市场的需要，可以逐步考虑利用间接渠道分销产品。我国许多企业在创立品牌初期走的是直接销售的路子，等创立品牌后，就采取多种方式尝试间接销售的做法了。

（2）市场因素。

①潜在市场的规模。如果潜在市场的规模较小，企业可以考虑使用推销员或邮寄直接向消费者或顾客推销；反之，如果潜在市场规模较大，则应采取间接分销。

②潜在市场的分布。如果顾客集中分布在一个或少数几个地区，则可以考虑采用直接销售的方式，或者生产企业直接卖给零售商；顾客分布很分散，则应选择间接销售和宽渠道销售。

③消费者的购买习惯。首先，顾客购买数量越大，单位分销成本越低的产品，尽可能将批量性产品直接出售给顾客。其次，顾客购买频率高，每次购买数量很小，而且产品价值低的产品，则需要利用中间商进行分销，即采用长渠道与宽渠道；反之，则采用短渠道。最后，消费者购买之前需要充分比较研究、购买过程中需要投入较多精力与时间的产品，选用短渠道与窄渠道效果会更好；反之，则可采用长渠道。产品衰退期，通常采用缩减分销渠道的策略以减少损失。

例 9-5 在北京见到非常可乐的机会要比见到可口可乐的机会少很多，但在幅员辽阔的西部和农村，则恰恰相反。可口可乐在渠道上的优势，就是厂家直接控制的系统销售配送体系，但在十几里地也不见零售点的西部及农村，这就成了可口可乐的短板；而通过掌控经销商实现终端布局的大流通控制，却是非常可乐的长项。一贯打本土品牌的娃哈哈非常善于激励和控制经销商。尽管可口可乐也曾造势要“下乡”，但巨额的渠道成本让其慢下了步伐。因此，一城一乡，“二霸”找到了各自所长。

（3）企业因素。

①企业实力。对于资金雄厚、信誉好的企业，可以自己组织分销队伍进行销售，采取直接分销渠道，也可采取间接渠道销售。而资金缺乏，财力较弱的企业，只能依靠中间商，分销渠道势必要长些。

②管理水平。企业渠道管理水平也会影响企业渠道的长度与宽度。一般来说，假如制造商在销售管理、储存安排、零售运作等方面缺乏经验，人员素质不适合自己的从事广告、推销、运输和储存等方面的工作，最好选择较长渠道与窄渠道。反之可以选择短渠道与宽渠道。

③控制愿望。如果企业希望对分销渠道进行高强控制，同时自身又有控制能力，一般采取较短较窄渠道的做法。如果采用中间商分销，一方面会使制造商的渠道控制力削弱，极可能导致制造商受制于中间商；另一方面会使制造商分销受限制。

例 9-6 2004 年 2 月 21 日国美在成都发起一场“空调大战”，将格力零售价为 1680 元的 IP 空调降价为 1000 元，零售价为 3650 元的 2P 柜机降价为 2650 元，使得格力“无法忍受”，四川新兴格力电器销售有限公司要求其“立即终止低价销售行为”，但国美依旧我行我素，格力电器当即宣布正式对成都国美停止供货。最后以成都国美道歉并恢复原价告一段落。但在 3 月 10 日，双方矛盾进一步激化，并扩展到全国。国美北京总部向全国分公司发了一份“关于清理格力空调库存的紧急通知”，在全国范围内停止对格力空调的销售。格力也毫不退让，宣布取消对国美的供货……

（4）中间商因素。

①中间商的经销积极性。如果中间商愿意经销制造商的产品，同时不对制造商提出过多、过分要求时，会使企业更愿意利用中间商，因此企业可选择长渠道与宽渠道的做法。

②中间商的经销条件。利用中间商的成本太高，或是中间商压低采购价格，或是中间商要求上架费太多，就应考虑采取较短较窄的渠道。

③中间商的开拓能力。如果中间商能够帮助制造商把产品及时、准确、高效地送达消费者手中，则可以选择较长与较宽的分销渠道，否则将选择较短较窄的渠道。

（5）环境因素。

①总体经济形势。整个社会经济形势好，分销渠道模式选择余地就大。当经济不景气时，市场需求下降，企业必须尽量减少不必要的流通环节，利用较短的渠道。

例 9-7 健力宝成长初期，依赖的是传统渠道，即遍及全国的国有糖酒公司和供销社系统。然而，20 世纪 90 年代以来，中国商业的渠道格局大变化，面对这种变化健力宝才杰毕现，应变乏力。事实上，健力宝也有建立现代营销体系的念头，然而这需要庞大的资金支

持以及多元化的产品体系配合，否则即使有钱建终端，也难以摊销销售成本、最终将终端维护下去。健力宝的销售业绩每况愈下，2002年1月，浙江国际信托投资公司出资3.6亿元购得健力宝80%的股份。

②国家的政策法规。国家的有关政策和法律因素对分销渠道也有重要影响，如反不正当竞争法、反垄断法规、进出口规定，税法等，都会影响分销渠道选择。我国对烟酒、鞭炮、汽油、食盐等产品的销售有专门的一些法规，这些产品的分销渠道，就要依法设计。

2. 分销渠道的设计

分销渠道的设计必须立足于长远。设计分销渠道时，一个分销渠道方案由三个方面的要素确定：中间机构的类型（即是直接还是间接渠道或长渠道还是短渠道），中间机构的数目（是宽渠道还是窄渠道），每个渠道成员的权力和责任。

（1）识别中间机构的类型。

识别中间机构的类型即确定分销渠道模式，是要公司识别有哪些类型的中间商组织可供选择。生产企业在进行分销渠道的设计时，首先要决定采取什么类型的渠道，是采用直接分销渠道还是采用间接分销渠道。这需要从销售业绩和经济效果两个方面来考虑。两者并非总是一致的，究竟以何为重，应视企业的营销战略而定，并以此为标准考察和比较渠道。

如果企业决定通过中间商分销其产品，就要决策所用中间商的类型：是批发商还是零售商？什么样的批发商和零售商？用不用代理商？具体选择哪些中间商？

企业可以采用本行业传统类型的中间商和分销渠道，也可以开辟新渠道，选择新型中间商。

例 9-8 第二次世界大战前，钟表作为精密的工艺制品，在西方国家大多通过珠宝店销售；战后，随着钟表工业大批量生产的发展，价格大幅度下降，机械制作的中低档钟表已不被珠宝店接受，天美时公司转而开辟了超市和杂货店销售，这种大批量生产体制与大批量流通和大众化消费相适应，终于取得了成功。

企业在具体选择中间商时还要考虑以下因素：

①市场覆盖面。中间商的市场覆盖面是否与生产企业的目标市场一致，如某企业现打算在西北地区开辟市场，所选中间商的经营地域就必须包括这一范围。

②中间商是否具有经销某种产品必要的专门经验、市场知识、营销技术和专业设施。如经销计算机等高技术产品，要求中间商具备必需的技术人才；一些中间商在销售食品方面

极富经验，另一些在经营纺织品方面历史悠久；有些产品需要人员推销，还有些产品需要现场演示。

③预期合作程度。有些中间商与生产企业合作得比其他中间商好，能积极主动地为企业推销产品，并相信这也符合他们自己的利益。

④中间商的目标与要求。有些中间商希望制造商能为产品做大量的广告或开展其他促销活动，扩大市场的潜在需求，使中间商更易于销售；还有些中间商希望供购双方建立长期稳定的业务关系，制造商能为自己提供随时补充货源的服务，并在产品紧俏时也保证供货；也有些中间商不希望与某一家制造商维持过于密切的关系。制造企业在做出选择前，对这些应有清晰的了解。

（2）中间商数目的选择。

营销渠道结构除长度以外，还有宽度问题。根据同一层次中间商数目的多少，可以有三种形式的渠道宽度结构，即密集型分销渠道、独家分销渠道及选择性分销渠道。

①密集型分销渠道。

密集型分销渠道，也称为广泛型分销渠道，或普通型分销渠道，就是指制造商在同一渠道层级上选用尽可能多的渠道中间商来分销自己的产品的一种渠道类型。这种渠道可以使产品在目标市场上形成铺天盖地之势，以达到使自己产品品牌充分显露，实现路人皆知且随处可买，最广泛地占领目标市场的目的。密集型分销渠道，多见于消费品领域中的便利品，比如牙膏、牙刷、饮料等。

密集型分销这种销售渠道的优点是：市场覆盖率高，顾客购买比较方便。其缺点是：市场、价格竞争激烈，导致市场混乱；企业需向中间商提供一定的支持，导致企业的渠道费用增加；由于中间商的数目多，企业无法控制渠道行为，给渠道管理增加一定难度。

②独家分销渠道。

独家专营分销渠道，是指在特定市场上的一宗时间内只选择一家中间商，给予其对本企业产品的独家经销或独家代理权。通常产销双方签订经销合同，规定经销商不得再经营其他竞争性产品。这是一种最窄的销售渠道。一般适用于技术性强、价格较高、售前售后服务水平要求比较高的产品。

独家专营分销渠道的优点：有利于控制市场营销，提高中间商的积极性；密切与中间商的合作关系，在推销方面得到大量的协助；提高生产企业的经营效率，节约费用，降低销售成本；提高中间商对顾客的服务质量；排斥竞争产品进入同一市场，提高企业的国际竞争力。

其缺点：对中间商的依赖性太强，市场覆盖面窄；这种政策意味着放弃一部分潜在顾客，极有限的渠道宽度，使企业适应性较差，销量难以扩大。

③选择性分销渠道。

选择性分销，是指在某一层级上选择少量的中间商进行商品分销的渠道，是介于密集型分销渠道与独家分销两种渠道之间的一种宽度渠道。

选择性分销渠道的优点：可以节省费用开支，提高营销的效率；生产企业通过优选中间商，还可维护企业和产品的声誉，对市场加以控制；当生产企业缺乏国际市场经营的经验时，在进入市场的初期选用几个中间商进行试探性的销售，待企业积累了一定的经验，或其他条件具备以后，再调整市场销售策略，以减少销售风险。其缺点：企业难以在营销环境宽松的条件下实现多种经营目标；渠道对非选用品缺乏足够的适应性；企业要为被选用的中间商提供较多的服务，并承担一定的市场风险。

选择性分销渠道是选择一些条件好的批发商、零售企业作为自己的中间商。与密集型分销相比，可以集中地使用企业的资源，相对节省费用并能较好地控制渠道行为。企业可以获得比采用密集型或独家分销两种渠道更多的利益。

在某一环节采用独家经销，其渠道宽度最窄；而在某一环节采用所有可能的经销商（密集型分销），其渠道宽度表现为最宽。渠道宽度的选择取决于企业的战略目标、产品特点和顾客分散程度。实际上，大多数营销渠道的每一层次，既不是最宽，也不是最窄，宽窄只是相对而言。

（3）每个渠道成员的权力和责任。在确定了渠道的长度和宽度之后，企业还要规定出与中间商彼此之间的权利和责任，如对不同地区、不同类型的中间商和不同的购买量给予不同的价格折扣，提供质量保证和跌价保证，以促使中间商积极进货。还要规定交货和结算条件，以及规定彼此为对方提供哪些服务，如产方提供零配件，代培技术人员，协助促销；销方提供市场信息和各种业务统计资料等。

9.2.2 分销渠道管理

1. 评估选择分销方案

分销渠道方案确定后，必须对中间商加以选择和评估，并根据条件的变化对渠道进行调整。生产厂家要根据各种备选方案，进行评价，找出最优的渠道路线，通常渠道评估的标准有三个：即经济性，可控性和适应性，其中最重要的是经济标准。

（1）经济性的评估。主要是比较每个方案可能达到的销售额及费用水平。企业对两方面情况进行权衡，从中选择最佳分销方式。

(2) 可控性评估。一般说,中间商可控性小些,企业直接销售可控性大;分销渠道长,可控性难度大,渠道短可控性较容易些。企业必须进行全面比较、权衡,选择最优方案。

(3) 适应性评估。如果生产企业同所选择的中间商的合约时间长,而在此期间,如果其它销售方法(如直接邮购)更有效,生产企业也不能随便解除合同,这样企业便失去了选择分销渠道的灵活性。因此,生产企业不签订时间过长的合约,除非在经济或控制方面具有十分优越的条件。

2. 分销渠道管理

重要知识 9-3

分销渠道管理的主要职责

1. 对每个渠道成员的工作效能进行评估。
2. 了解中间商的要求并制定加强与中间商合作的措施。
3. 调整并减少与中间商在业务上的矛盾。
4. 保证对中间商的及时供货。
5. 必要时对分销渠道做出调整。

渠道建成后,企业还要决策如何管理渠道。一般来说,制造企业不可能象控制产品、定价和促销那样直接控制分销渠道,因为中间商是独立的经营者,他们有自身的利益追求,有权在无利可图或不满意时撤出。客观上,制造企业和中间商之间存在诸多矛盾,这些矛盾导致制造商和中间商相互竞争,双方都希望取得更大的控制权。但从根本上来说,两者的利益又是一致的,都只有通过将商品顺畅地卖给使用者才能获得效益,因此又要加强渠道管理,使渠道内部各成员之间的协调与合作。分销渠道管理一般从以下三个方面着手:

(1) 控制出发点。

生产企业必需站在中间商的立场上纵观全局。中间商并不是厂商雇佣的分销链环中的一环,而是独立机构,自定政策不受他人干涉;他卖得起劲的产品都是顾客愿意买的,不一定是生产者叫他卖的,即他的第一项职能是顾客购买代理商,第二项职能才是制造商销售代理商;制造商要给中间商特别奖励,才能得到中间商协作。所以,要求制造商要考虑中间商的利益,通过协调进行有效地控制。

例 9-9

付给经销商 25%销售佣金,可按下列标准:保持适当存货水平(以防断档),付给 5%;如能达到销售指标,再付 5%;如能为顾客服务(安装维修),再付 5%;如能及时报告最终顾客购买的满足情况,再付 5%;如能对应收帐款进行有效管理,再付 5%。

重要知识 9-4

如何对渠道成员进行有效地控制?

定期对每位渠道成员的工作进行评估,具体包括以下内容:①检查每位渠道成员完成的销售量和利润额;②查明哪些经销商积极努力推销本企业的产品,哪些不积极;③检查其同时经销多少种与本企业相竞争的产品;④统计每位经销商的平均订货量;⑤检查每位经销商为商品定价的合理程度;⑥检查每位渠道成员为用户服务的态度和能力,及其是否令用户满意;⑦计算每位渠道成员的销量在企业整个销量中所占的比重。

经销的其他产品大类的数量与性质、推销人员的素质与数量。当中间商打算授予某家百货公司独家分销时,生产者尚需评估商店的位置、未来的发展潜力及经常光顾的顾客类型。

(3) 激励渠道成员。

激励渠道成员,是减少生产企业与中间商的矛盾,使其出色地完成销售任务。生产企业对中间商应以利益均沾、风险分担的原则,密切双方的合作关系,共同搞好营销。有必要制定一些考核和奖惩办法,对经营效果好的,给予奖励或优惠待遇,建立长期合作关系。要激励渠道成员,必须先了解中间商的需要与愿望,同时要处理好与渠道成员的关系,其方法有:

①合作。生产者与中间商的合作,采用积极的激励手段,如给较高利润,交易中给特殊照顾,给予促销津贴等;偶尔采用消极的制裁办法,诸如扬言要减少利润、推迟交货或终止关系等。

②合伙。生产者与中间商在销售区域、产品供应、市场开发、财务要求、市场信息、技术指导、售后服务方面等彼此合作,按中间商遵守合同程度给予激励。

③经销规划。这是最先进的方法。这应由有计划的实行专业化管理的垂直市场营销系统,将生产者与中间商的需要结合起来,在企业营销部门内设一个分销规划部,同分销商共同规划营销目标,存货水平,场地及形象化管理计划,人员推销,广告及促销计划等。

3. 调整渠道成员

在分销渠道管理中,根据每个中间商的具体表现、市场变化和企业营销目标的改变,对分销渠道进行调整。调整的方式主要有:

(1) 增减分销渠道中的中间商。经过考核,对推销不积极或经营管理不善、难于与之合作的中间商以及给企业造成困难的中间商,企业在必要时可与其中断合作关系。企业为了开拓某一新市场,需要在该地区物色某一中间商,经过调查分析和洽谈协商,在符合企业对

中间商的要求和中间商愿意合作的基础上，可以选定其作为企业在该地区的经销商或代理商。

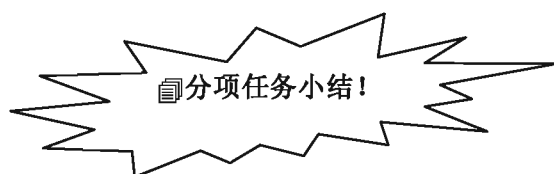
(2) 增减某一种分销渠道。当某种分销渠道出售本企业的某种产品，其销售额一直不够理想，企业可以考虑在全部目标市场或某个区域内撤销这种渠道类型，而另外增设其他的渠道类型。企业为满足消费者的需求变化而开发新产品，若利用原有渠道难于迅速打开销路和提高竞争能力，则可增加新的分销渠道，以实现企业营销目标。

(3) 调整整个分销渠道。有时由于市场情况变化太大，企业对原有渠道进行部分调整已难于实现企业的要求和适应市场情况的变化，必须对企业的分销渠道进行全面的调整。

例 9-10 宝洁分销渠道变革：宝洁公司的销售部门在 1999 年之前称为销售部，全国共分为四个销售区域，即华南，以广州为区域中心；华北，以北京为区域中心；华东，以上海为区域中心；西部，以成都为区域中心。每一个销售区域配有相应的区域分销中心，并有相应的后勤、财务、人力资源和营销行政人员。

1999 年宝洁公司在中国的销售渠道作了巨大的调整：首先，取消销售部，代之以客户生意发展部（CBD），全面负责客户生意的发展及服务工作；接着打破四个大区的运作组织结构，改为分销商渠道、批发渠道、主要零售渠道和大型连锁渠道以及沃尔玛渠道。后来，将批发渠道并入分销渠道，合并成为核心生产渠道。这种按照渠道建立的销售组织，可以使渠道员工集中精力研究该渠道的运作，成为顾问型行销专家，同时可以更好地解决对越来越重要的零售终端的服务。此时分销商的功能也相应发生改变，宝洁公司提出了全新的分销渠道覆盖服务的概念。全国的分销商数目大大减少，由原来的 300 多个减少到 100 多个，减少一半。现存分销商的覆盖区域大大增加，有的客户甚至覆盖了整个省，如陕西百隆，山西八同等。这种调整为生意的发展做好了组织方面的准备。

每日一练 自己试着和同学交流，总结分销渠道管理的心得体会。



分项目任务小结!

完成本分项任务后，请进行自我测试：你是否掌握了设计分销渠道要考虑的因素及方法？

9.3 批发与零售

任务提示 本分项任务将引领你明确中间商的类型和作用！

任务先行 企业在确定了分销渠道战略之后，还必须正确选择中间商，因此，需要掌握各类中间商（主要是批发商和零售商）的作用和类型，了解现代商业形式的新发展。

9.3.1 中间商

1. 中间商的概念

重要知识 9-5

什么是中间商

中间商是指在生产者与消费者（或用户）之间，参与商品交易业务，促使买卖行为发生和实现的具有法人资格的组织或个人，或者说，中间商是生产者向消费者（或用户）出售产品时的中介机构，主要包括批发商和零售商。

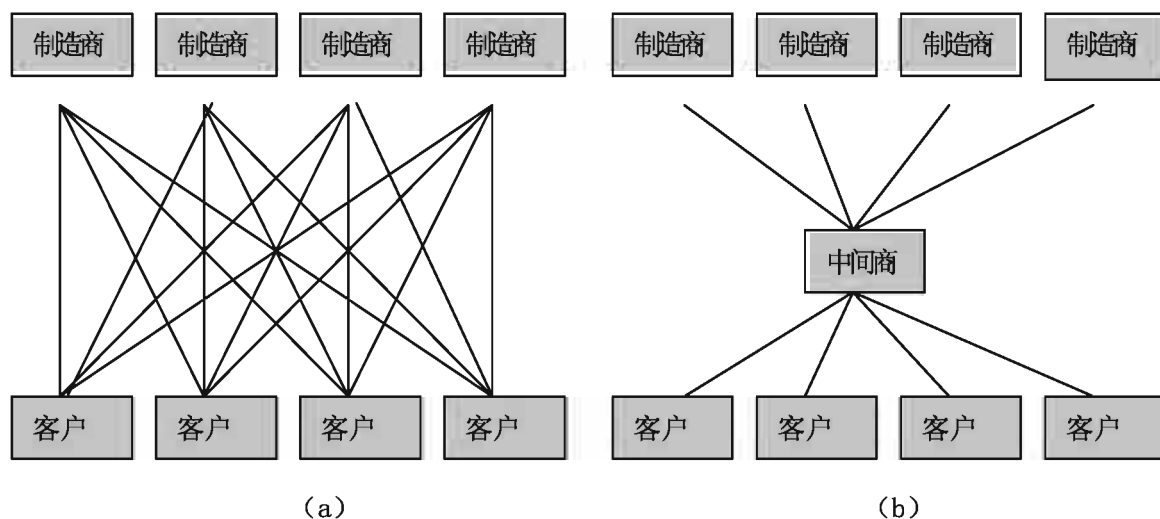
中间商是商品生产和流通社会化的必然产物。在销售渠道中，中间商占有特别重要的地位，从某种意义上讲，分销渠道策略所研究的内容，就是如何选择中间商，将产品有效地从生产企业转移到消费者和用户手中的。

2. 中间商的作用

中间商在商品由生产领域到消费领域的转移过程中，起着桥梁和纽带的作用。由于中间商的存在，不仅简化了销售手续，节约了销售费用，而且还扩大了销售范围，提高了销售效率。中间商的功能主要体现在以下几个方面：

（1）提高流通效率。

图 9-3 表明了使用中间商的经济效益。图(a)表示 4 个生产者直接将产品售予 4 个顾客，需要进行 16 次交易；图(b)表示在同样条件下，通过一个中间商，则交易次数降到 8 次。交易次数的减少，使得产品流通的效率大大提高。依此类推，卖者和买者的数量越多，中间商介入所减少的交易次数及节约的社会总劳动就越多。这样，中间商的介入帮助减少了工作量，这是中间商最重要的贡献。



(2) 调节生产与消费之间的矛盾。

中间商起着社会生产的“蓄水池”作用。一方面，中间商的存在可以缓和供需之间在时间、地点和商品数量、种类等方面的矛盾；另一方面，中间商的存在能为生产者和消费者带来方便。对消费者而言，中间商充当了他们的采购代理，中间商可以在合适的时间和地点提供所需要的产品、灵活的付款方式和条件以及周到的售后服务；而对于生产者来说，中间商的存在使企业的销路有了保证，降低了流通成本。

(3)有效分担企业的市场营销职能。

大多数生产者缺乏将产品直接销售给最终顾客所必需的资源与能力，而这些正是中间商所擅长的。中间商由从事市场营销的专业人员组成，他们更了解市场，更熟悉消费者，对各种营销技巧掌握得更熟练，更富有营销实践经验，并握有更多的营销信息和交易关系。因此，由他们来承担营销职能，工作将更有成效，营销费用相对较低。尤其是企业打算进入某个陌生的地区市场时，中间商的帮助更为重要。

3. 中间商的类型

(1) 按照在商品流通转让过程中是否取得商品的所有权划分。

按照中间商在商品流通转让过程中是否取得商品的所有权划分，可以划分为经销商、代理商和经纪人三类。

①经销商是指从事商品交易业务，在商品买卖过程中取得商品所有权的中间商，其利润来源主要来自于商品的购销差价，一旦买进商品，则商品的销售风险与利益均由自己独立承担。

②代理商是指从事商品交易业务，接受生产企业委托，但不具有商品所有权的中间商，其利润来源主要来自被代理企业的佣金，但商品的销售风险与利益一般由被代理企业承担。

③经纪人，俗称掮客，既无商品所有权，也不持有和取得现货，其主要职能在于为买卖双方牵线搭桥，协助谈判，促成交易，由委托方付给佣金，不承担产品销售的风险。

这三种类型中间商的比较分析，如表 9-6 所示。

表 9-3 三种类型中间商的比较

类型	商品所有权	利润来源	销售风险	业务特点
经销商	取得	购销差价	自己承担	购进售出商品
代理商	不取得	佣金	不承担	代理销售商品
经纪人	不取得	佣金	不承担	不取得商品，撮合交易

例 9-11 美国通用汽车公司在对汽车工业市场调研的过程中发现渠道是该行业中最不受重视的领域之一，主要表现为每一个市场上代理商数量过多，这些代理商相互竞争，经营积极性较低，责任心较差，结果一方面顾客不满意，另一方面汽车成本不断增加。有的汽车公司或许已发现了这个问题，但由于种种原因而没能力改变这种现状。这给通用汽车公司提供了一个极佳的市场机会！通用汽车公司首先选择代理商，然后不惜花费时间、人力、物力对这些代理商进行培养，定期考察，对经营业绩好的代理商进行鼓励……这些举措大大调动了代理商的积极性。这些代理商积极为顾客提供满意的服务，促进了汽车的销售。另外，代理商数量减少，也为公司节省了成本。

资料来源：李航《有效管理者——营销企划》 中国对外经济贸易出版社

（2）按照在流通转让过程中的地位和作用划分。

按照中间商在流通转让过程中所处的地位和所起的作用不同，可以划分为批发商和零售商两类。

①批发商是指那些主要从事批发业务的企业。

②零售商。是指向最终消费者直接销售商品的，从事零售业务的企业或个人。

9.3.2 批发

1. 批发和批发商的概念

批发是指将购进的商品批量转售给各类组织购买者的业务,是指将商品转售给为了转卖或者商业用途而进行购买的人的活动。

批发商的主要业务活动是批发商品流转活动,即批发商品的购、销、存、运活动。也就是指供转售、进一步加工或变化商业用途而销售商品的各种交易活动。批发商处于商品流通起点和中间阶段,交易对象是生产企业和零售商,一方面它向生产企业收购商品,另一方面它又向零售商业批销商品,并且是按批发价格经营大宗商品。其业务活动结束后,商品仍处于流通领域中,并不直接服务于最终消费者。批发商是商品流通的大动脉,是关键性的环节,它是连接生产企业和商业零售企业的枢纽,是调节商品供求的蓄水池,是沟通产需的重要桥梁,对企业改善经营管理及提高经济效益、满足市场需求、稳定市场具有重要作用。

2. 批发商的类型

(1) 商人批发商(或商业批发商)。

商人批发商是指自己进货,取得产品所有权后再批发出售的商业企业,也就是人们通常所说的独立批发商(企业),对其所经营的商品拥有所有权,也被称作中盘商(批发商)、分销商,或者配售商,他们还可以进一步细分为执行全部批发职能的完全服务批发商和执行部分批发职能的有限服务批发商。

①完全服务批发商能提供几乎所有的批发服务功能,诸如存货、推销、顾客信贷、负责送货以及协助管理等服务。按其服务范围及系统产品线宽窄不同,可分为:综合批发商、专业批发商、专用品批发商。

工业分销商是指向制造商而不是向零售商销售的商人批发商。

②有限服务批发商对其供应者和顾客只提供极少的服务。这包括:

一是现款交易运货自理批发商。只经营一些周转快的商品,卖给小型零售商,收取现款,一般不负责送货服务;无赊销功能,很少使用广告。

二是分销批发商。不持有存货,亦不实际负责产品运输,仅负责接单,联系生产者,使生产者直接运送产品到零售商或用户手中。

三是直送批发商。专门经营一些笨重的工业产品,如煤,木材和重型设备等。

四是专柜寄售批发商。服务对象是杂货商店和药品零售商,大多数经营非食品类商品。

五是生产合作社。主要是农民组建,负责组织农民到当地市场销售的批发商。

六是邮购批发商。将产品目录寄给零售商及其它用户,接到订单后再通过邮寄、卡车或其它高效运输工具按订单要求送货。

(2) 经纪人和代理商。

它们不拥有商品所有权，主要功能就是促进买卖，获得销售佣金。

经纪人的主要作用是为买卖双方牵线搭桥，由委托方付给他们佣金。他们不存货，不卷入财务，不承担风险。多见于食品，不动产，保险和证券交易业务等。代理商有以下四种类型：

①制造代理商。制造代理商也称制造商代表，他们代表两个或若干个互补的产品线的制造商，分别和每个制造商签订有关定价政策、销售区域、订单处理程序、送货服务和各种保证以及佣金比例等方面的正式书面合同。他们了解每个制造商的产品线，并销售这些产品。

②销售代理商。销售代理商是在签订合同的基础上，为委托人销售某些特定商品或全部商品的代理商，对价格、条款及其他交易条件可全权处理。常见于纺织、木材、某些金属产品、某些食品、服装等行业。

③采购代理商。采购代理商一般与顾客有长期关系，代他们进行采购，往往负责为其收货、验货、储运，并将货物运送给买主。他们消息灵通，可向客户提供有用的市场信息，而且还能以最低价格买到好的货物。

④佣金商。佣金商又称佣金行，佣金商是取得商品实体所有权，并处理商品销售的代理商，一般与委托人没有长期关系。通常备有仓库，替委托人储存、保管货物。此外，佣金商还替委托人发现潜在买主，获得最好价格、分等、再打包、送货、给委托人和购买者以商业信用（即预付货款和赊销）、提供市场信息等职能。佣金商卖出货物后，扣除佣金和其他费用，即将余款汇给委托人。

通过代理商推销产品、开拓市场是现代市场营销的一种通用的办法，在经济发达国家十分普遍，目前我国也开始出现。

（3）制造商和零售商的分部和营业所。

它的两种形式分别为，一是销售分部和营业所，制造商开设自己的销售分部和营业所。销售分部备有存货，常见于木材，汽车设备和配件等行业，营业所不存货；另一个是采购办事处，又叫进货营业所。许多零售商在大的市场中心，如纽约和芝加哥等地设立采购办事处。

（4）代销品批发商。

其特点是将批发商品放在零售商的货架上出售，同时保留对未出售商品的所有权，并定期与零售商结清已售出产品的帐目。代销品批发商在商业活动中大大减少了零售商的风险，他们的业务被零售商广为接受。只有畅销的商品才会被零售商接受。现在比较大的商店以代销形式分销商品极为普遍，特别是食品方面的商品。

（5）机动式批发商。

这种批发商一般都有一个不太大的仓库和一些运输的车辆，先将商品购进，放在仓库储存，根据订货合同或用户电话临时购货，迅速将商品运达零售商或用户处。例如，肉类、奶制品、面包等。一些餐馆的食品原料供应也是由机动批发商供给的。

（6）仓储式批发商。

这种批发商不负责货物的运输，不提供商品信用，也不向客户传递市场与商品信息，只把商品销售给来仓库购货的客户，并当时结清帐目。例如，目前的水果批发市场属于仓储式批发商。

（7）其它批发商。如农产品集货商、散装石油厂和油站，拍卖公司等。

9.3.3 零售

1. 零售和零售商的概念

零售的基本任务是直接为最终消费者服务，它的职能包括购、销、调、存、加工、拆零、分包、传递信息、提供销售服务等。在地点、时间与服务方面，方便消费者购买，它又是联系生产企业、批发商与消费者的桥梁，在分销途径中具有重要作用。

零售商是指将商品直接销售给最终消费者的中间商，处于商品流通的最终阶段。作为个人消费者，我们在市场上接触的主要是零售商。零售商是以零售经营为主业的企业和个人。零售业务与批发业务的本质区别就在于零售面对个人消费者市场，是整个营销网络系统的出口，也是商品流通的最后环节。随着社会经济的发展，科学技术的进步，零售的组织形式和经营方式千变万化，层出不穷，成为变化最大、最快的行业之一。

2. 零售商的类型

从经营形式上看，目前零售商的类型主要分为商店零售、无店铺零售和零售组织三种。

（1）商店零售。

商店零售又称为有店铺零售，特点是在店内零售商品与提供服务。最主要的类型有以下七种。

①专用品商店。是专业化程度较高的零售商店，特色是专门经营某一大类产品。如服装店、运动用品店、家具店、花店和书店等。

②百货商店。其经营产品的范围广泛，种类繁多，规格齐全，分类组织与管理，且一般设立在城镇交通中心和商业中心。

③超级市场。其规模很大、成本低、薄利多销，采用自助的服务方式，因而商品价格也较低廉。主要经营各种食品、洗涤用品、家居日常用品等。

④便利店。便利店是设在居民区附近的小型商店，主要销售家庭日常用品、食品等周转速度快的便利品。一周营业七天，每天营业时间很长，方便顾客随时购买。购买目的是临时补缺，即使价格相对比较高，人们也愿意支付。

⑤超级商店、联合商店和特级商场。超级商店比传统的超级市场更大，主要销售各种食品和日用品，提供各项服务。联合商店的面积比超级市场和超级商店更大，呈现出一种经营多元化的趋势，主要向医药领域发展。特级商场比联合商店还要大，综合了超级市场、折扣店和仓储零售的经营方针，其花色品种超出了日常用品，包括家具、各种家用器具、服装和其他品种，其基本方法是原装产品陈列，尽量由商店人员搬运，同时向愿意自行搬运大型家用器具的顾客提供折扣。

⑥折扣店。折扣店以薄利多销的方式通过比较低的价格销售标准商品。

⑦仓储商店。是一种集仓储、批发、零售于一体的自选商场。这种商场形似仓库，内部不做豪华装饰，是一种不重形式，以大批量、低成本、低售价和微利促销、服务有限为特征的零售形式。

(2) 无店铺零售。

无店铺零售是指不经过店铺销售商品的零售形式。由于科技发展及竞争关系，越来越多的生产商采用无店铺零售的方式出售商品，其中最普遍的有三种形式。

①直销。是指生产者自己或通过推销人员(直销员)向消费者销售产品的零售方式，也叫人员推销，包括集市摆卖、上门推销、举办家庭销售会等。许多工业产品都采用直销；越来越多的消费品也采用直销，如银行、保险等服务行业、大型工具书、生活用品等；新产品特别适合于人员面对面的推销。

②直复营销。直复市场营销是一种为了在任何地方产生可度量的反应和达成交易而使用一种或多种广告媒体的互相作用的市场营销系统。直复营销者利用广告介绍产品，顾客可写信或打电话订货。订购的物品一般通过邮寄交货，用信用卡付款。直复营销者可在一定广告费用开支允许的情况下，选择可获得最大订货量的传播媒体，使用这种媒体是为了扩大销售量，而不像普通广告那样是为了刺激顾客的偏好和树立品牌形象。直复营销的传统形式主要有邮购目录、直接邮寄、电话营销和电视营销。现在网络已成为直复营销的最佳工具。网络营销(详见任务 11)也必将成为最重要的直复营销方式。今天，邮购与电话订购、电视购物、网上购物等方式，已逐步渗入消费者的生活，并渐渐成为主流。

③自动售货。使用硬币控制的机器自动售货是二战后出现的一个主要的发展领域。自动售货已经被用在相当多的产品上，包括习惯性购买的产品(如香烟、软饮料、糖果、报纸和

热饮料等)和其他产品(如袜子、化妆品、胶卷、书、光盘等)。自动售货机被广泛安置在工厂、办公室、大型零售商店、加油站、街道等地方,向顾客提供 24 小时售货、自我服务和无需搬运产品等便利条件。自动售货机提供的服务越来越多,如投币式自动点唱机、新型电脑游艺机和银行的 ATM 自动提款机等。

(3) 零售组织。

零售组织是以多店铺联盟的组织形式来开展零售活动的。参与组织的商店可以是同一个所有者开办的若干店铺,也可以是不同所有者的若干商店。通过商店之间的联合,可以避免过度竞争,提高零售的规模经济效益,节约成本。具体形式主要有连锁商店和特许经营。

①连锁商店。指在同一个总公司的控制下,统一店名、统一管理、统一经营、实行集中采购和销售,还可能有相似的建筑风格和标志的由两个或两个以上分店组成的商业集团。连锁店由于规模大,具有大量采购大量销售的能力,因此可获得规模经济效益。但缺点是如果权力过于集中,灵活性和应变能力较差。连锁是一种组织形式,而非经营方式。根据所有权和集中管理程度的不同,连锁店可分为直营连锁店、自愿连锁店和零售合作组织几种。其中,直营连锁店为同一所有者,统一店名,统一管理;后两种组织所有权是各自独立的。

20 世纪 90 年代以来,连锁商店在我国也获得了迅速发展。连锁的发展有助于克服零售企业店址固定、单店规模小、经营成本高的限制,使企业可通过统一进货、统一的标准化管理和广告宣传形成规模效益。连锁经营无论是对大公司还是对小公司都适合,在我国很有发展前途。

例 9-12 好又多公司是经商务部批准的外资商业企业,自 1997 年 8 月成立至今,队伍不断发展和壮大。旗下经营的大型连锁店(含加盟店)达 100 多家,总营业面积四十多万平方米,员工总数 3 万多人,经营品项近 2 万种。好又多成为中国内地连锁分店数量最多的外资商业企业。公司销售网络遍布国内 20 多个省、区、直辖市。随着开店数的迅速增加,好又多公司的管理机制日臻完善。营运、系统等方面都不断精益求精、整合及规范。工程招投标,做到公平、公正、公开;新店设计、规划实行标准化;管理干部实行本土化战略;育才留才上提供完善的教育训练体系和晋升制度。

公司开通了总经理投诉专线,内容涉及商品面、服务面、财务面等方面,全面接受厂商、顾客的建议和监督,以求做到良性互动。“服务永远第一,顾客永远第一,保证满意”,公司始终以顾客为中心,会员制度正在进一步推动中。

②特许经营。特许经营是指特许权授予人与特许权被授予人之间通过协议授权受许人使用特许人已经开发出来的品牌、商号、经营技术、经营规模的权利。为此，受许人必须先付一笔首期特许费，此后每年按销售收入的一定比例支付特许权使用费，换得在一定区域内使用该商号出售该商品或服务的权利，且必须遵守合同中的其他规定。特许经营被誉为当今零售和服务行业最有潜力和效率的经营组织形式，特别适合那些规模小而且分散的零售和服务业。

阅读与思考 9-3

特许经营有哪些特点？

与其他经营方式相比，特许经营的特点有：

1. 在特许经营中，受许人对自己的店铺拥有自主权，人事和财务均是独立的，特许人无权干涉。特许人根据契约规定，在特许期间提供受许人开展经营活动所必需的信息、技术、知识和训练，同时授予受许人在一定区域内独家使用其商号、商标或服务项目等权利。

2. 受许人在特定期间、特定区域享有特许人商号、商标、产品或经营技术的权利，同时又须按契约的规定从事经营活动。如麦当劳要求受许人定期到公司的汉堡包大学接受培训；对所出售的食品有严格的质量标准和操作程序的要求，还有严格的卫生标准和服务要求。

3. 特许关系中明确规定的一点是受许人不是特许人的代理人或伙伴，没有权力代表特许人行事，受许人要明确自己的身份，以便在同消费者打交道时不致发生混淆。

4. 在特许经营中，契约规定：特许人按照受许人营业额的一定百分比收取特许费，分享受许人的部分利润，同时也要分担部分费用。如麦当劳收取的特许费用约为受许人营业额的12%，同时承担培训员工、管理咨询、广告宣传、公共关系和财务咨询等责任。

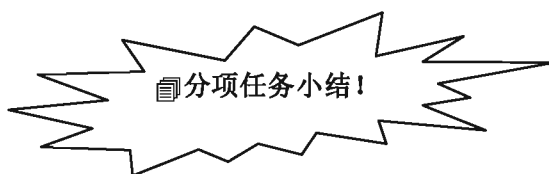
例 9-13

30 万美元开家麦当劳：2000 年是麦当劳落户中国的第 10 个年头，麦当劳公司可能在 2003 年正式在中国推出特许经营业务，其初步加盟条件是加盟者投资金额不少于 30 万美元。麦当劳公司高层进一步透露，麦当劳的加盟形式也将类似于肯德基，先自己开直营店，再允许加盟者进入，也就是将属下的麦当劳餐厅直营店以特许形式改造为加盟店。据介绍，麦当劳公司希望找到具备下述几个条件的加盟者：高尚的操守；曾在该市场工作；熟悉该市场的文化以及习俗；愿意接受为期约为 12 个月时间的培训；拥有管理经验；可以在特许经营组织胜任工作；投资金额不少于 30 万美元。30 万美元包括餐厅的装修、设备和招牌等费用，但不包括经营场所的租金和员工费用。麦当劳公司的加盟年限目前尚未确定，但已经开展加盟业务的肯德基公司要求加盟者签约年限不少于 10 年。

据了解,大多数欧美快餐品牌系统中至少有 80%的分店属于特许加盟,而麦当劳公司目前在全球 126 个国家拥有 3 万多家餐厅。

资料来源:李新丽《30 万美元开家麦当劳》《北京青年报》2002-06-24

每日一练 自己试着和同学一起讨论代理商的特点和类型。



完成本分项任务后,请进行自我测试:你是否已经掌握批发商与零售商的类型及其各自特点?

9.4 产品实体分配

任务提示 本分项任务将引领你把握产品实体分配的具体内容!

任务先行 我们知道,商品流通包括商品收购、储存、运输和销售四个环节。商品的收购与销售是整个商品流通或某个流通阶段的起点和终点,商品储存和商品运输是为了实现商品实体从购到销过程中的必要滞留和空间转移的中间环节。要了解这两个环节的具体内容,请进入本任务。

9.4.1 实体分配的含义和目标

1. 实体分配的含义

重要知识 9-6

什么是实体分配

实体分配又叫物流(Logistics 或 Materials Flow 或 Goods Flow),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内到达需要的地点的经营活动。

实体分配一般是对原料和最终产品等实物流通的计划、实施和控制,使其从原点向使用点转移,经营者在满足顾客需要的同时,从中获利的。

2. 物流成本

每一个特定的物流系统都由仓库数目、库址、规模、运输策略以及存货策略等构成,因此,每一个可能的物流系统都隐含着一套总成本,可用数学公式表示为: $D=T+FW+VW+S$

式中: D ——物流系统总成本; T ——该系统的总运输成本;

FW ——该系统的总固定仓储成本; VW ——该系统的总变动仓储成本;

S——因延迟销售所造成的销售损失的总机会成本。

在选择和设计物流系统时,要考虑各种系统的总成本,从中选择总成本最低的物流系统。

重要知识 9-7

实体分配总成本的一般构成

实体分配总成本的主要构成部分是运输(46%),仓储(26%),存货管理(10%),接受和运送(6%),包装(5%),管理费(4%)以及订单处理(3%)。

3. 实体分配的职能

物流的任务,包括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。物流的职能,就是将产品由其生产地转移到消费地,从而创造地点效用。物流作为市场营销的一部分,不仅包括产品的运输、储存、装卸、包装,而且还包括在开展这些活动的过程中所伴随的信息的传播。它以企业销售预测为开端,在此基础上制定生产计划和存货水平。

(1) 运输。运输是指用设备和工具,将物品从一地点向另一地点运送的物流活动。其中包括集货、分配、搬运、中转、装入、卸下、分散等一系列操作。它是在不同地域范围间,以改变“物”的空间位置为目的的活动,对“物”进行空间转移。

(2) 储存。储存是指保护、管理、储藏物品。储存是包含库存和储备在内的一种广泛的经济现象,是一切社会形态都存在的经济现象。在生产加工、消费、运输等活动之前或之后,都存在储存。与运输的概念相对应,储存是以改变“物”的时间状态为目的的活动,从克服产需之间的时间差异而获得更好的效用。

(3) 装卸搬运。装卸是物品在指定地点以人力或机械装入运输设备或卸下。搬运是指在同一场所,对物品进行水平移动为主的物流作业。在实际操作中,装卸与搬运是密不可分的,两者是伴随着一起发生的。

(4) 包装。包装是指为了在流通过程中保护商品、方便储运、促进销售,按一定技术要求而采用的容器、材料及辅助物等的总体名称。也指为了达到上述目的而在采用容器、材料和辅助物的过程中施加一定技术方法等的操作活动。

(5) 流通加工。流通加工是指物品从生产地到使用地的过程中,根据需要施加包装、分割、计量、分拣、刷标志、拴标签、组装等简单作业的总称,使物品产生物理、化学或形状的变化,目的在于促进销售、维护产品质量和提高物流效率。

(6) 配送。配送是指在经济合理区域内,根据用户要求,对物品进行拣选、加工、包

装、分割、组配等作业，并按时送达指定地点的物流活动。

例 9-14 物流对生产流程优化和再造：1913 年，福特汽车公司采用了传送带装置，将生产过程组成了流水作业线。把原来孤立的“岛状”生产方式改变成连续不断的在传送带不同部位同时进行全部作业活动的生产方式。所有工人，都要按照传送带的节奏，在指定的位置，按指定的要求，按同样的速率去进行指定的工作。这种方法，使福特公司的 T 型汽车生产能力大大提高，生产成本大幅度下降，汽车的装配时间减少到原来时间的十分之一。一条传送带的作用，把独立的操作变成了一个系统，减少甚至根除反复不断出现的搬运、装卸，通过顺畅连贯的物流，把生产变成了顺畅连贯的系统。这应该说是物流系统价值的大规模发现，这个发现应该比二战时期美国军队托盘叉车系统应用导致的物流的系统价值发现要早得多，物流系统价值的发现起码应当向前延伸到福特制。这就是物流改变生产的一个历史见证。

4. 实体分配的目标

实体分配的目标是，把该运的货物以最低的成本，在准确的时间运到准确的地点，并要求提高对顾客的服务质量。为此，实体分配必须妥善处理好以下四个方面的问题。

（1）订单处理。

实体分配开始于顾客的订货。订货部门备有各种多联单，分发给各部门。仓库中缺货的商品品目以后补交，发运的商品要附上发运和开单凭证并将单据副本送各部门。

（2）仓储。

仓库数目多，就意味着能够较快将货送达顾客处，但是，仓储成本也将增加，因此数目必须在顾客服务水平和分销成本之间取得平衡。可选择的仓库包括：私人仓库、公共仓库、储备仓库、中转仓库、旧式的多层建筑仓库，新式的单层的自动化仓库。

（3）存货。

存货水平代表了另一个影响顾客满意程度的实体分配决策。存货决策的制定包括何时进货和进多少货，其主要指标是最佳订货量。

最佳订货量可以通过观察在不同的可能订货水平上订货处理成本与存货维持成本之和的情况来决定。单位订货处理成本随着订货量增加而下降，这是因为订货成本被分摊到更多的单位上去的缘故。单位存货维持成本则随订货量增加而上升，这是因为每单位的储存时间相对地长了，这两条成本曲线垂直相加，即为总成本曲线。总成本曲线上弯向横轴的最低点就是最佳订货量（见图 9—4）。

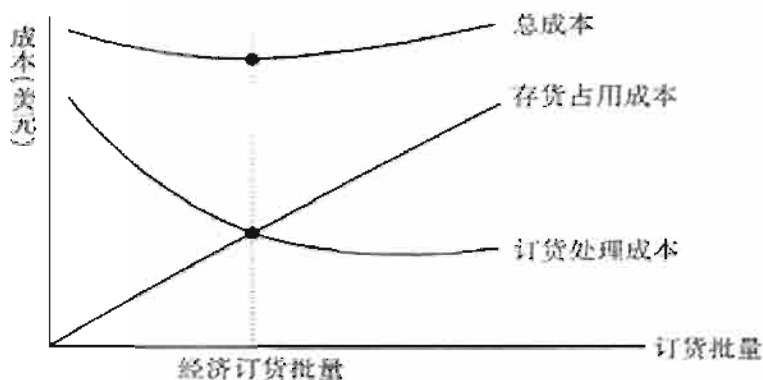


图 9—4 确定最佳订货量

（4）运输。

公司可以选择的运输方式包括：铁路，公路，水路，管道，航空运输，集装箱联运。

在为某一项特定产品选择运输方式时，托运人应该考虑这样一些标准，如速度，次数，安全，容量，有效性和费用。如果托运人追求速度，空运和卡车就是主要的竞争对手；如果以费用低为目标，那么水路运输和管道运输就成为最重要的选择对象。卡车在大多数标准上都是名列前茅的，这正说明了它在运输量中的比重日益上升。

运输决策还必须考虑运输方式和其它分销要素的权衡和选择，如仓库，存货等要素。当不同的运输方式所伴随的成本随时间的推移而发生变化时，公司应该重新分析其选择，以便找到最佳实体分配安排。

5. 存货与运输策略

（1）存货策略。

存货水平是影响顾客满意程度的一个重要的物流策略。营销人员都希望自己的公司存货充足，以便立即为顾客订单供货。但是，公司如果存货过多，其成本效益就会出现。如前所述，为了保持适当的存货水平，必须确定两个问题，即订多少货（订货量）和何时订货（订货点）的问题。

①订货量。是指企业每次订货的数量。在任何情况下，企业的订货数量都会遇到两个相互矛盾的因素，即订货费用和存储费用。要使总费用最少，常用的计算方法是经济订货批量法。其公式为：

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{IC}}$$

式中：EOQ 为每次订货数量(以单位计)；D 为年需求量(以数量计)；S 为订货成本(以金额计)；I 为年存货成本占单位成本的百分比；C 为商品的单位成本(以金额计)。

例 9-15 某超市估计每年能销售 15000 套电动工具。这些工具每件成本为 900 元。损坏、保险费、呆账及失窃等费用等于这些工具成本的 10% (或每件 90 元)。单位订货成本为 250 元。经济订货批量为：

$$\begin{aligned} EOQ &= \sqrt{\frac{2 \times 15000 \times 250 \text{ 元}}{0.10 \times 900 \text{ 元}}} \\ &= \sqrt{\frac{7500000 \text{ 元}}{90 \text{ 元}}} \sqrt{\frac{7500000 \text{ 元}}{90 \text{ 元}}} \\ &= 290 \end{aligned}$$

②订货点。存货水平随着不断的销售而下降，当降到一定数量时，就需要再订货、进货，这个需要再进货的存量就称为订货点。其计算公式为：

$$R = d \cdot m + M$$

式中 R——订货点； d——每日销售量； m——产品备运天数； M——安全库存。

(2) 运输策略。

运输策略是一种重要的物流策略。目前，主要的运输形式有六种：铁路运输、公路运输、水运、空运、管道运输和集装箱运输。

①铁路运输。它特别适用于长距离的运输沉重、庞大的物品，这些物品价值相对较低。铁路运输主要优点是：运输量大，运输费用比较低。其缺点是：铁路设施投入巨大导致固定成本高，运输速度比较慢，不灵活，不能送货上门。

②公路运输。它特别适合于中短途运输，其主要优点是：灵活、迅速，可直达顾客单位。其缺点是：运量有限，价格较高。

③水运。它比较适合于运输体积大、价值低、不易腐烂变质的产品，如各种矿产品。水运的主要优点是：运输量大，运输成本较低。其缺点是：需要具备配套的条件，如相应的码头等，运输速度比较慢，受气候条件的影响大。

④空运。它适用于高档、易腐的鲜活产品等的运输。它的优点是：起运点较低，运输速度快。最大的缺点在于运费昂贵。

⑤管道运输。这是一种专门由生产地向市场输送专一产品的运输方式。在管道内，物流运动是连续不断的，没有中断，没有库存（除了用容器装的以外）和中间储存场所。处理和劳工费用也较低。尽管管道很可靠，但只有一些特定的物品可以通过它来运送，如气体和石油类产品。

⑥集装箱运输。这是一种规格标准化，便于机械装卸、搬运和仓储的货箱。大运输中使用集装箱，可以充分利用运输工具的载重量和容积，装卸省时，可以充分发挥运输场地的设备、人力资源等要素的效率。

对企业而言，确定运输策略的实质，就是在运输成本、时间、市场机会、存货成本之间寻求一种平衡。由于不同的运输方式在运费、单位运量、速度、准时性等方面都存在差异，同时仓储、转运能力等也要考虑，因此，运输的相对成本并不是一成不变的，必须根据具体情况不断调整。

阅读与思考 9-4

现代物流发展趋势

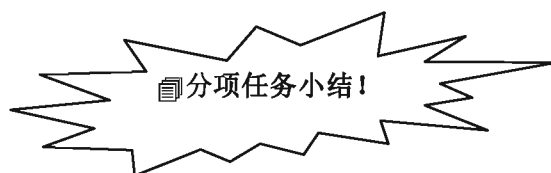
随着物流业的发展，物流已经不仅局限于分销领域，已经涉及包括企业物资供应、企业生产、企业分销以及企业废弃物再生等全范围和全领域，全球一体化进一步导致了物流专业化、技术化和集成化，实现了生产和物流的分工合作，提高了各自的核心竞争力。20 世纪 90 年代诞生了供应链管理理论，并导致了物流管理的联合化、共同化、集约化和协调化。

1. 第三方物流。它是一个提供全部或部分企业物流功能的外部服务提供者，或者以商品交易为参照系，第三方物流是除商品买卖方以外的第三方的物流服务提供方，又称为合同物流、集成物流和供需之外的第三方物流。国际间“门到门”的物流过程一般需要海陆空联运的方式进行，第三方物流企业的角色就是为客户给出恰如其分的物流解决方案，并且通过整合各种运输方式最终实现客户所要求的零库存。物流服务主要有：运输类业务、仓储/配送类业务、增值服务、信息服务。

2. 供应链管理。它是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后又通过销售网络把产品把送到消费者手中的，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式，它是一个范围更广的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且是一条增值链，物料在供应链上因加工包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业都带来收益。其管理方法有：联合库存管理、供应商管理库存（VMI）、连续补充货物（CRP）、准时化技术和快速、有效的响应系统（QR）。

3. 物流信息化。它是把物流作业处理通过相应的信息反映出来, 实现作业反映信息, 信息协助作业的模式, 其主要技术包括: 数据库技术、条形码技术、电子数据交换(EDI)、电子自动订货系统(EOS)和销售时点信息系统(POS)。

每日一练 自己试着与同学讨论物流与营销的关系。



完成本分项任务后, 请进行自我测试: 你是否把握了实体分配的职能?

任务 9 小结

根据市场营销活动顺序, 本任务主要是选择分销渠道。分销渠道是产品从生产者转移到消费者或用户手中所经过的路线和通道。对不同的产品分别采用不同的分销模式, 为了适应一体化经营或联合经营的需要, 分销渠道有了新的发展。出现了垂直渠道系统、水平渠道系统等模式。

分销渠道选择的正确与否直接关系到企业销售通路的顺畅及效率, 企业在选择渠道时应遵循一定的原则, 对影响渠道选择的各种因素进行分析后, 确定出适合本企业的渠道模式。

中间商起着提高销售活动效率、传递信息、储存和分销商品等作用, 批发商和零售商是最重要的中间商。记住, 要熟悉和掌握批发商及零售商的类型。

在有效的市场营销策略中, 实体分配着重要的作用。实体分配负有运输、储存、装卸搬运、包装、流通加工、配送等职能。规划与实施存货与运输策略是关键。

本任务围绕选择分销渠道必要的程序, 设计了各环节操作的专门知识, 设置了重要知识、阅读与思考等栏目, 体现了对一些重要理论知识的重组。

本任务进程以任务先行开始, 以分项任务小结结束, 希望读者在完成分项任务之后, 能够及时进行自我的过程性评价。

本任务能力目标: 完成本任务后, 读者应该能够熟练进行分销渠道策略的选择。

完成本任务将为任务 10: 掌握促销手段奠定良好的基础。

◆核心技能与概念

分销渠道 经销商 代理商 经纪商 垂直渠道系统 水平渠道系统
连锁商店 特许经营 直销 直复营销 传销 独家分销 选择性分销 物流

◆课堂讨论

1. 分销渠道有哪些模式？在选择分销渠道时应考虑哪些因素？
2. 中间商有哪些类型？各种类型又包括哪些具体形式？
3. 传销与一般销售方式相比，有什么明显的特点？它在我国为什么会失败？
4. 假如你是一家生产企业的负责人，你将怎样选择你的中间商？
5. 企业重视物流管理的原因何在？

◆业务技能自测

◇填空题

1. 分销渠道的长度是指产品流通过程中所经过的（ ）的多少；而分销渠道的宽度是指产品流通过程中所经过的（ ）的多少。
2. 按照商品流转过程中是否取得商品的所有权划分，中间商可以划分为（ ）、（ ）和（ ）三类。
3. 按照在流通转让过程中所处的地位和所起的作用，中间商可以划分为（ ）和（ ）两类。
4. 同一层次的两个或两个以上的企业联合起来，利用各自的资金、技术、资源等方面优势，共同开发和利用市场机会的分销渠道组织管理方式称做（ ）。
5. 最窄的渠道模式是（ ），最短的渠道模式是（ ）。

◇选择

1. 不拥有商品所有权的中间商是（ ）。
A. 经销商 B. 代理商 C. 批发商 D. 零售商
2. 下列产品中不能采用较长分销渠道是（ ）。
A. 花生 B. 自行车 C. 鲜鱼 D. 电视机
3. 直接向最终消费者提供商品的中间商是（ ）。
A. 经销商 B. 代理商 C. 批发商 D. 零售商
4. 生产者通过两个或两个以上的同类中间商来销售自己的产品的渠道是（ ）。
A. 长渠道 B. 短渠道 C. 宽渠道 D. 窄渠道
5. 没有中间商介入的分销渠道，称做（ ）。
A. 直接分销渠道 B. 间接分销渠道 C. 一级分销渠道 D. 二级分销渠道
6. 下列情况中，（ ）适宜采用最短的分销渠道。
A. 单价低、体积小的产品 B. 技术性强、价格昂贵的产品

C. 生产集中的产品 D. 处在成熟期的产品

7. 分销渠道不包括 ()。

A. 中间商 B. 消费者 C. 供应商 D. 制造商

8. 在目前市场游戏规则不甚完善的情况下, 选择分销商考虑 () 因素就显得尤其重要。

A. 成本 B. 特点 C. 资金 D. 信用

9. 体积大的重型产品, 一般应采取 ()。

A. 短渠道 B. 长渠道 C. 宽渠道 D. 窄渠道

10. 下列产品中最适合采用密集性分销策略的是 ()。

A. 电视机 B. 洗衣机 C. 高档家具 D. 啤酒

11. 能有效控制销售渠道, 与中间商关系密切的渠道宽度策略是 ()。

A. 集中分销 B. 独家分销 C. 密集性分销 D. 选择性分销

12. 制造和分销的各个环节都归一方所有并受其控制, 这种营销渠道叫做 ()。

A. 公司式垂直分销渠道结构 B. 管理式垂直分销渠道结构

C. 契约式垂直分销渠道结构 D. 水平式分销渠道结构

13. 许多耐用消费品和选购品的生产企业所使用的渠道模式是 ()。

A. 生产者→零售商→消费者 B. 生产者→批发商→零售商→消费者

C. 生产者→代理商→零售商→消费者 D. 生产者→代理商→批发商→零售商→消费者

14. 以大批量、低成本、低售价和微利多销的方式经营的连锁式零售企业是 ()。

A. 超级市场 B. 方便商店 C. 仓储商店 D. 折扣商店

◇简答

1. 何谓分销渠道? 分销渠道有哪些模式?

2. 企业分销渠道有哪些类型?

3. 常见的零售商有哪几种? 企业选择中间商的主要标准有哪些?

4. 企业如何对渠道进行有效的管理? 企业拟进行渠道调整, 可以采取的方法有哪些?

5. 企业可以选择的运输方式有哪些? 各有何优缺点?

◆案例分析

案例 1: 万向集团制动器产品在美国的渠道策略

万向集团创立于 1969 年, 主要业务是制动器等汽车零部件, 2003 年公司的销售额近 100 亿元人民币。万向集团在美国的主要扩张是通过设立在美国的投资公司, 万向第一次接触

UAI (Universal Automotive Industries, INC, 美国制造和销售制动零部件企业) 公司是在 1996 年, 当时的 UAI 公司正处于扩张期, UAI 公司在 1996 年收购、兼并了好几家企业, 其中之一是万向美国公司的客户。

UAI 公司是一家主要在美国市场销售汽车零部件的经销商。早在 1984 年, UAI 公司给了万向一笔 3 万套的万向节订单, 万向由此开始了汽车零部件生产之路。万向的产品在美国市场销售都冠以“舍勒”商标。当 2001 年 NASDAQ (纳斯达克) 市场大幅度缩水的时候, UAI 的许多问题被暴露出来, 尽管 UAI 公司销售尚可, 但是其内部的财务状况已经极其恶化, 特别是资产负债率高达 90% 以上, 公司面临退市的风险。在这种情况下, UAI 公司不得不已出售其公司股份, 引进新的战略投资者。此时万向集团有了并购机会。结果, 万向花了 42 万美元收购了舍勒公司的品牌、技术专利、专用设备及市场网络, 而厂房、设备等由另一家公司买走。万向集团收购美国 UAI 公司就是一种买店行为。由于买下了此“店”, 万向在美国市场每年增加了 500 万美元的销售额。

万向集团为了达到其战略收购目的, 收购条款中规定 UAI 必须每年向万向购买 2000 万美元的产品, 并且万向可拒绝 UAI 向其他中国厂商购买同类产品。

阅读以上材料, 回答问题:

1. 万向制动器产品进入美国市场的方式是什么? 成功的主要原因是什么?
2. 收购 UAI 以后万向临的问题对其渠道构成什么样的威胁?
3. 能否分析一下未来万向在渠道方面的策略?

◆实训操作

[实训目标] 运用选择分销渠道原理分析、解决实际问题, 掌握选择分销渠道技能。

[实训组织] 以 5-8 人为一小组, 选择一家学校所在城市的中小企业进行实地调查, 了解其渠道选择、渠道运行、渠道管理的状况。

[实训要求]

1. 各组在掌握调查材料基础上, 课堂总结走访企业的渠道状况及渠道选择的一般模式。
2. 指出该企业渠道设计、运行、管理中存在的问题。
3. 针对渠道运行中存在的问题, 提出具体的解决措施。
4. 由各组组长负责完成调查报告的撰写。

[实训成果] 各组展示, 教师讲评。