

第 4 章

渠道设计的原则与流程

学习目标

1. 了解渠道结构设计的两种情形及战略意义;
2. 了解渠道结构设计的原则;
3. 掌握渠道结构设计的一般流程;
4. 掌握渠道结构设计的服务需求分析和目标设定;
5. 了解渠道成员的分销任务。



引导案例

宏光公司面临的难题

赵一是宏光公司的市场营销部经理,这些天正为公司即将出台的一个新发展战略冥思苦想。宏光公司是三个志同道合的年轻人借着改革开放的春风,通过承包一家老的机械厂组建而成的。经过十几年的艰苦奋斗和锐意创新,宏光公司的拳头产品“酷酷仔”童车已闻名遐迩。尤其是近两年来,“酷酷仔”童车在市场上人气正旺,卖得非常红火,销售额逐年攀升。童车性能安全、制作精良、造型富于变化、色彩鲜亮,深受幼童和家长们的喜爱。尽管公司“酷酷仔”童车的定价比其他童车高出 20%~30%,但市场上仍然呈现出需求旺盛的势头,2004 年“酷酷仔”童车的销售额占到中国童车市场约 35% 以上。

经过多年的市场积累,“酷酷仔”的品牌形象已经获得了消费者较高的认同率,拥有了相当数量的忠诚顾客群。因此,公司决策层提出,利用“酷酷仔”品牌的优势,进军其他相关的儿童产品领域——儿童服装。公司对“酷酷仔”童装的定位与童车相比,稍微偏高,针对的是年收入在 5 万~8 万元之间的家庭。服装的内衣系列讲究材质和舒适度,外衣系列追求工艺精美和款式新颖。

内衣定价比普通童装高出 80% ~ 100%，而外衣定价则比普通童装高出 100% ~ 120%，属于中高档童装品牌。配合这样的产品定位，建立“酷酷仔”儿童服装营销渠道网络的重任责无旁贷地落在了赵一身上。显然，对赵一来讲，首当其冲的问题是“酷酷仔”服装的销售是沿用“酷酷仔”童车现有的成熟的营销渠道，还是重新设计一套全新的营销渠道来完成“酷酷仔”服装的销售。

思考

1. 如果你是赵一，该如何解决目前的难题？
2. 解决这个难题应该先做什么？后做什么？

前面三章对渠道管理者所需了解的一些基础知识、渠道成员的特征及它们之间的关系（渠道结构）做了介绍。本章作为第二篇的首章接着讨论在这些知识背景下渠道管理者应该如何设计和选择合理的渠道结构。

4.1 渠道设计的含义

营销渠道设计（marketing channel design）是指渠道管理者为实现分销目标，在对各种备选渠道结构进行评估和选择，从而创建全新的营销渠道或改进现有营销渠道的过程中所做出的决策。这个定义指出营销渠道设计的结果是开发新的营销渠道或修订原有的营销渠道，营销渠道设计是市场营销者所要面临的一项决策，与营销组合的其他决策（即产品、价格、促销决策）一样，是十分重要的。

需要阐明的是，除制造商外，批发商和零售商也都面临着营销渠道设计的问题。对于制造商来说，对营销渠道设计的决策是顺渠道而下寻找市场；而零售商则刚好相反，他们是溯渠道而上，以获得供应商；而批发商则处于渠道的中间位置，对渠道设计的决策需要从两个方向着手，既要考虑上游的供应商，又要考虑下游的零售商。本教材主要从制造商的角度来讨论营销渠道设计的相关问题。

4.2 渠道设计的原则

渠道结构设计需要遵循以下 4 个原则。

1. 畅通高效的原则

所谓畅通，是指营销渠道结构到达目标市场的程度。高效即较高的渠道效率，这是对企业产品的流通速度和流通费用的要求。畅通高效原则要求不仅要让目标顾客在适当的地点、恰当的时间以合理的价格买到满意的产品，而且应努力提高企业产品的流转速度、降低渠道费用。畅通高效的渠道，可以在满足顾客便利购买需要的同时，降低企业的渠道费用，从而增加企业的盈利水平和竞争优势。

2. 稳定性原则

营销渠道对企业来说是一项战略性资源，它一经建立，就对企业的整体运作和长远利益产生重要的影响。因此，应从战略的眼光出发，考虑营销渠道的构建问题。渠道建立之后，不可轻易改变，尤其要注意渠道应具有一定的稳定性。此外，渠道还需具有可以进行小幅度调整以适应经营环境变化的弹性。调整时，应综合考虑各个因素的协调一致，使渠道始终在可控制的范围内基本保持稳定。

3. 发挥优势原则

企业的竞争优势可以体现在许多方面，如成本、技术、财务、管理、渠道等。在设计营销渠道时，要注意考虑是否有利于企业利用其竞争优势。从营销方面看，设计渠道时还应将渠道与产品、价格、促销结合起来，以增强营销组合的整体优势。

4. 协调平衡原则

在设计渠道时，企业不能单纯追求自身利益的最大化，而忽视甚至危害了其他渠道成员的利益。保障其他渠道成员的渠道利益是渠道成功的前提，渠道成员之间的合作、冲突、竞争关系也需进行相互协调。

4.3 渠道设计的流程

渠道设计的流程包括6个步骤，本章讨论设计流程的前3个步骤，第4步和第5步在第5章介绍，选择渠道成员在第6章介绍。

1. 确认渠道设计的必要性

营销渠道设计包括设计全新的营销渠道或改进现有的营销渠道这两种情形。当出现以下三种情况时，企业需要从零开始设计全新的营销渠道结构。

- 公司刚成立时。如上海通用汽车公司创建之时，即面对渠道设计的决策。
- 建立合并或购并后产生一个新公司时。
- 公司进军一个全新的目标市场时。比如海尔公司开辟海外市场、进军欧洲时就必须考虑欧洲市场的渠道结构选择问题。

什么时候需要对现有渠道结构给予改进？大体存在以下两种情况。

(1) 由于公司内部因素调整

1) 企业战略发生变化时，如美孚加油站在致力于一项新的渠道战略——向优质顾客提供服务营销渠道战略时，就面临着如何改进现有营销渠道来实现渠道目标的决策。

2) 现有渠道对新开发的产品不适合时，如引导案例中，宏光公司开发了新产品“酷酷仔”童装，就应该考虑如何对现有“酷酷仔”童车的渠道进行改进，以完成“酷酷仔”童装的销售。

3) 将现有产品投入到新定位的目标市场时，如对已在工业市场销售的产品，现拟投放到消费品市场中。

4) 对营销组合的其他内容做出重要变革时，如因公司由中档产品双向延伸至低档产品和高

档产品时。

5) 对现有渠道检查和评估时发现现有渠道存在问题, 则修改现有渠道就成为必要之举。

(2) 由于公司外部的原因

1) 适应分销商的变化, 如果分销商已经开始强调自己的品牌, 那么制造商就可以寻找其他更能积极推介本公司产品的新的分销商。在这种情形下, 注意区分渠道结构再设计和渠道成员的再选择的差异, 如调整只涉及一些同类性质的渠道成员的更换, 这仅仅是渠道成员的再选择, 而一旦涉及渠道等级、渠道成员类型的改变, 就属于渠道结构再设计问题了。

2) 遇到渠道方面的冲突或面临渠道中其他问题的挑战。比如, 在某些情况下, 矛盾冲突可能很激烈以至于不改变渠道模式就不可能得到解决; 若制造商失去了分销商的支持, 那么就需要设计一个全新的渠道, 而且角色变换与沟通困难可能使渠道管理者必须考虑重新设计渠道。

3) 商业经营业态的发展, 迫使公司根据趋势考虑选择更有效的分销商类型。如随着城市大卖场的蓬勃发展, 百货零售业态的相对萎缩, 使某些商品如食品、日用消费品等的销售必须考虑调整渠道结构。

4) 面临来自经济、社会文化、竞争格局、技术进步或法律条文等大环境的改变, 需要做出渠道结构的相应调整。

2. 建立和协调分销目标

分销目标主要是指在顾客渠道需求与企业成本之间的均衡与协调。

营销渠道不仅仅是一个产品的销售渠道, 也是一个服务的提供渠道, 渠道成员为产品提供一系列的附加服务, 正是这些附加服务的提供, 才能使消费者对产品的购买和消费行为真正得以实现。

渠道成员提供给终端顾客的增值服务称为服务产出 (Service Outputs)。按照路易斯·P·布克林的分类, 服务产出可分为以下类型:

(1) 批量拆分 (Bulk-Breaking)

产品或服务基本是大批量制造的, 但终端顾客可以以他们想购买的数量购买产品或服务, 其原因是渠道提供了批量拆分服务。

批量是顾客在购买过程中, 营销渠道为其提供的一次购买产品的最低限量。营销渠道提供的批量拆分服务水平越高, 终端顾客的一次性购买量就可以越小, 而能够允许终端顾客少量购买, 顾客就不需要购买存货。

渠道提供高批量拆分的服务水平, 承担了储存成本、资金成本、管理成本等, 顾客获得高批量拆分水平的服务, 相应地, 应该为其多付费。这就是为什么批量拆分服务水平高的终端商品高定价的原因, 如零售店比批发店的商品定价高。而超市中的大包装和小包装的同一产品, 单位产品价格大包装要低, 因为大包装和小包装在包装成本、货架空间、仓储、收银台成本等方面的成本虽然相差无几, 但分摊到单位产品的成本则就有了很大差异。如果终端顾客大批量地购买就等于承担了资金和储存成本, 商品定价则应该相应较低。

(2) 空间的便利性 (Spatial Convenience)

空间的便利是营销渠道为顾客购买产品所提供的空间上的方便程度。批发和零售市场越分散，空间的便利性就越强。空间的便利性可以降低消费者的交通成本和搜寻成本，如便利店、自动售货机销售都能够给顾客提供很大的空间便利性。同样，顾客也需要为获得的空间便利性付费，这就是为什么在大超市购买商品价格便宜，而在便利店购买商品价格较贵的原因。

(3) 等待时间 (Waiting Time) 或递送时间 (Delivery Time)

指顾客在订购商品以后等待获得货物的平均时间。通常，终端顾客愿意等待的时间越长，价格就越低。目前绝大多数商品是现货交易，制造商需要在顾客购买前，将商品提前生产、放到货架上，为顾客提供高水平的递送服务。但这时制造商需要提前生产，承担储存、资金等成本及承担市场风险，所以现货交易的商品价格相对较贵。有些商品的制造商是获得订单以后再生产，则减少了商品储存、资金占用成本，以及市场风险，因此，商品定价可以较低，但顾客等待的时间较长。因此，顾客愿意等待的时间越长，价格就越低。

递送时间到底多长才算合理？这实际是根据渠道总成本最小化原则来确定的。因为不论这个成本是由厂商来承担，还是由顾客来承担，最终都要由顾客承担。因此，顾客与企业的目的应该是一致的，即渠道总成本最小化。

递送时间和渠道成本的关系如图 4-1 所示。

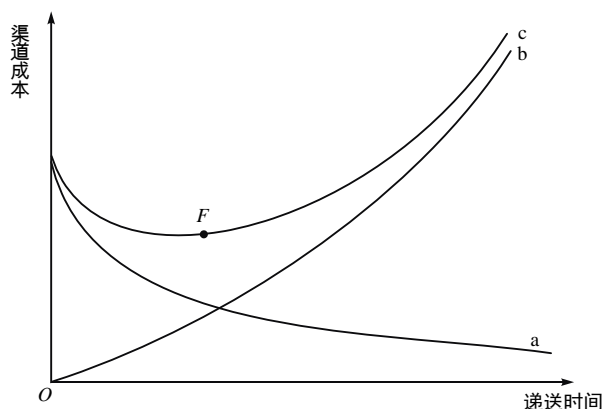


图 4-1 递送时间与渠道成本关系图

曲线 a 显示制造商把产品送到终端顾客手中的成本与所需递送时间的函数关系。允许的递送时间越长，制造商可以使用的递送方法的成本就越低。曲线 b 表示终端顾客的商品持有成本与递送时间的函数。当递送时间很短时（非常快的递送），终端顾客没有存货成本。随递送时间的增加，终端顾客必须进行推测并在商品用完之前预先购买“安全存货”，因此，他们的存货持有成本会上升。

曲线 c 是某一特定递送时间下渠道和终端顾客获取产品的成本之和。由于最终由终端用户支付所有的渠道成本包括渠道成员的利润，因此，应该寻求使存货总成本最低的方法，即图 4-1 中的 F 点，F 点能够使提供特定的递送时间的渠道总成本最小化。

(4) 花色范围 (Breadth of Assortment) 或产品品种 (Product Variety)

指渠道提供给顾客的商品花色、品种数量。花色范围越广, 产品品种越多, 渠道的产出水平就越高。一般来说, 顾客希望有较多的花色、品种供选择, 这样更容易买到称心如意的商品。而商家为了实现“总有一款适合您”的目标, 提供商品的花色、品种越多, 整体分销成本就会越高, 因为更多的品种将会导致更多的库存及其他成本。

(5) 服务支持

指分销渠道为顾客提供的附加服务, 如信贷、配置、安装、维修、担保等。分销渠道的服务支持越多, 渠道工作量越大, 顾客的花费也就越大。

上面有关服务需求的五项内容可以说是适用于所有产品及所有营销渠道的, 但是并不完全。如面对工业品市场, 兰根 (Rangan)、门兹 (Menezes) 和梅尔 (Maler) 等人在研究工业产品的营销时, 在以上结论外, 又加上了下面四种服务结果。

1) 提供产品信息。指在产品销售前后正式或非正式的信息提供。顾客认为对产品信息了解得越多越好, 尤其是那些新产品或技术复杂的产品。企业有时需要向消费者详细解释和介绍产品的特征和功能, 来培育消费市场。一件商品需要的消费者培养的费用越大, 商品的售价也会越高。

2) 产品用户化。指对产品进行技术“调整”, 使产品更能符合客户使用的要求。即使是标准化的产品, 厂商也要根据客户的具体需要对产品的大小规格、质量等级等因素进行调整。

3) 保证产品质量。客户在使用产品时, 十分重视产品的可靠性和完善性。

4) 后勤工作。指产品运输、储存等工作。对于某些产品, 后勤工作很重要, 如对于危险的化学物质要求使用特殊的运输工具。



特别关注

知道了顾客的渠道需求并不意味着有了现成的渠道。如果我们问顾客: 你喜欢什么样的渠道、什么样的终端? 顾客一定会答: 我要的是离我最近的、等待时间最短的、花色品种最全的、购买数量不受限制的, 这样, 你能做到细分市场吗? 你能提供这样的渠道吗? 那么如何根据顾客的需求来设计渠道呢? 有以下两种办法。

1. 常数总和量表

其基本思路是: 对于同一产品, 让顾客选择决定是否愿意放弃一种渠道服务从而获得另一种渠道服务, 这样, 就能够探求出他们真正需要什么样的服务产出, 然后再为不同的细分市场提供不同的渠道类型。

例如, 如何为一个高新技术产品识别出相关的细分市场。如表 4-1 所示, 表格的左边列出了相关的服务产出类型, 纵栏是从聚类分析中得出的细分市场。每个细分市场名称显示了对该种具体的服务产出的最强偏好, 如推荐信和证书市场在服务产出的“推荐信和证

书”因素上给了 25 分，在所有服务产出因素中得分最高，即在该细分市场中，购买者对“推荐信和证书”的需求最为强烈。表 4-1 列出了 4 个细分市场，当然也可以按照服务产出的要求列出更多的细分市场。

表 4-1 一项高新技术产品的渠道细分市场

被调查者按照重要性程度对下列供应商提供的服务产出项目进行打分（各项分数和为 100）				
可能的服务产出	最低总成本市场	响应性售后支持市场	全服务关系市场	推荐信和证书市场
推荐信和证书	5	4	6	25
财务稳定性与长期性	4	4	5	16
产品描述与检验	11	10	8	20
主动的建议与咨询	10	9	8	10
决策过程中的响应性	14	9	10	6
辅助				
一站式解决方案	4	1	18	3
最低价格	32	8	8	6
安装和培训支持	10	15	12	10
售后解决问题的响应	8	29	10	3
与供应商的持续关系	1	11	15	1
总计	100	100	100	100
占被调查者的比例	16%	13%	61%	10%

根据细分市场的类型，所提供的相应的渠道设计类型如图 4-2 所示。全服务细分市场可以通过两个渠道为其提供最好的服务：增值再售商和经销商。他们能够提供特定的较高水平的服务产出；最低总成本细分市场可以通过外包大部分渠道功能给第三方的方式来提供合适的服务和降低成本。响应性支持细分市场可以运用经销商渠道、电话营销渠道，增加更多的内部支持。推荐信与证书细分市场可以通过电话营销渠道，增加利用行业协会、重大活动及知晓度等努力，提供渠道价值，同时增加内部支持。

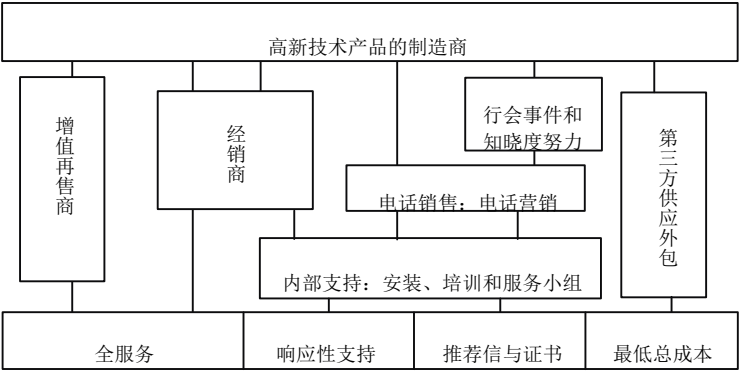


图 4-2 销售该项产品的理想渠道系统

运用常数总和量表方法来细分市场设计渠道应注意下面两个问题。

1) 某一细分市场中，其他因素也十分重要。如最低总成本细分市场中，被调查者对最低价格的评价是“32”，对“产品描述和检验”的评价是“11”，对“安装和培训支持”的评价是“10”。因此，渠道设计时，这些因素都要考虑进去。

2) 相对权重和绝对评价应该结合使用。常数总和量表是一种相对评价，不能反映终端顾客对服务评价的绝对水平及愿意付费的情况。如在全服务细分市场中，对“安装和培训支持”的评价是 12，而在推荐信和证书市场中，对“安装和培训支持”的评价是 10，但这并不能说明全服务市场中的顾客“安装和培训支持”服务的付费会大于推荐信和证书市场中的顾客。因此，在实际的渠道设计中，要考虑终端顾客对服务产出评价的绝对数和愿意付费的情况。

2. 动态跟踪顾客需求

渠道与消费者购买行为的匹配由四个基本步骤组成。

(1) 认识消费者的渠道偏好

开展顾客渠道偏好调查，最好的顾客渠道偏好调查应涵盖不同细分市场的客户。可以用表 4-2 来询问顾客。

表 4-2 顾客渠道偏好调查

渠 道	已采用的购买方式	有可能采用的购买方式	绝不会采用的购买方式	销售代表
电话				
因特网				
分销商				
零售商店				
超市				

调查中还可以向客户了解一些他们对渠道趋势的看法，如“从贵公司购买的产品和服务的角度看，您认为什么样的渠道代表了未来的发展方向？”以类似的问题使消费者作深层次的思考，其结果是经常产生一些该行业中对渠道长期发展趋势的有价值的信息。被调查的客户应包括三类：现有客户、竞争对手的客户和产业外客户。相关产业现在都采用什么渠道？是否有一些新的动向？其他行业的一些渠道创新方式是否可能为己所用等。客户渠道偏好对渠道选择以及运营结果都能产生本质性的影响。

(2) 考虑顾客的关键购买准则，提供灵活的渠道选择

从一定意义上说，一种渠道就是一种产品。亚马逊出售的什么产品使它拥有竞争优势呢？是书吗？事实上不是，它与对手卖的是一样的书；那么是渠道！它出售的是便利和自我服务。在构建新的渠道机会时，重要的是要分析顾客真正需要的是什么，即顾客的购买准则。顾客购买准则就是他们购买产品时所在意的东西及其优先级别。这就是大多数领先渠道战略的来源：把渠道选择和顾客购买的根本性原因紧密结合。表 4-3 是一个顾客购买的十条准则与渠道能力结合的情况。

表 4-3 渠道与顾客购买准则的结合

	直接销售队伍	分销伙伴	零售商店	呼叫中心	因特网
专家建议培训	√ √ √	√ √	√ √	√	√
	√ √ √	√ √ √	√ √	√	√
按要求定制交货的灵活性	√ √ √	√ √ √	√	√ √	√
	√ √	√ √ √	√ √	√ √ √	√ √ √
订货速度或容易性自我服务	√	√ √	√ √	√ √ √	√ √ √
	√	√	√ √	√ √ √	√ √ √
现场安装本地技术支持	√ √	√ √ √	√ √	√	√
	√ √	√ √ √	√ √ √	√	√
最低的价格每周 7 天每天 24 小时的支持	√	√	√ √	√ √	√ √ √
	√	√	√	√ √ √	√ √

√√√：最好的结合；√√：可以应用；√：不经济或不适合

不同的用户，他们的购买准则的侧重也不同，所以应该为他们提供不同的选择。如对于 PC 购买者来说，看重品牌和售后服务的客户愿意到商场购买，而重视价格的人则愿意到电子市场中去讨价还价。所以，需要给客户相应的选择机会，如果客户觉得自己没有别的方式可以选择，他会觉得自己受到了限制，客户满意度也会大打折扣。

(3) 监控顾客购买行为的变化

我们需要随时监控顾客购买行为和准则的变化，如以前用户不会在网上和超市购买高端服务器，但随着他们对产品的认知和了解程度的提高、对技术程度把握的加深，客户的购买行为也在慢慢发生改变。错误地估计客户行为和渠道偏好，没有及时调整以降低渠道成本的公司是危险的。如果你的利润下滑，或者营业额下滑，这可能就是一个明显的暗示。

(4) 客户与渠道的结合是成功渠道战略的基础

要做到良好地契合客户购买的行为和渠道偏好、了解现有的渠道状况是否有创新的需求；抓住客户的关键购买准则之后，选择合适的渠道与它们结合；随时监控客户的购买行为变化，以便跟上时代的发展。

营销渠道的顾客目标和成本目标需要进行协调，要处理好两方面的关系。

(1) 利润指标应服从于顾客需求的满足

假如企业在设计营销渠道时，一味地注重长期利润的最大化，忽视目标顾客服务需求的满足，会使营销渠道受阻。

乐凯胶卷在与富士、柯达的竞争中处于不太有利的地位。重要原因之一在于过于重视成本利润的因素，而未能适当地满足目标顾客的服务需求，即未能保证顾客使用时的纠偏能力和冲洗后的高质量，最终导致一些顾客丧失了购买乐凯的兴趣。相反，富士、柯达在设计营销渠道时，着眼于满足顾客的各种服务需求，并花费大量的资金用于扩充专卖店的建设，消除了顾客购买、使用及冲印的后顾之忧，反而使营销渠道畅通，带来大量利润。

(2) 寻找两个目标的结合点

企业在设计营销渠道时，如果一味地强调提高营销渠道的服务产出水平，同样会将营销渠道的设计引入歧途。原因有二：一是可能造成营销渠道阻塞。服务产出水平影响着分销成本，进而影响着产品的价格。尽管从一般意义上来说，服务产出水平越高，销售额可能越大，但是若服务产出水平过高，无疑会使整个渠道的分销成本费用大大增加，最终反映为产品价格的上涨，顾客就有可能放弃购买。集贸市场、仓储超市、折扣商店都没有很高的服务产出水平，但却提供了对顾客有吸引力的低价，一样渠道顺畅。二是可能造成微利或无利。服务产出水平过高，分销成本加大，如果不通过提高价格来弥补成本，企业就有可能亏本。

因此，满足目标顾客的服务需求，并非使营销渠道的服务产出水平达到最高。不同的细分市场，有着不同的服务需求，有的目标顾客喜欢花更多的钱来享受更高的购买服务；有的目标顾客则喜欢花较少的钱来享受较低的购买服务。正确的做法是寻找到满足需求目标与利润目标的最佳结合点，即设计出的营销渠道服务产出水平在与目标顾客需求一致的前提下，每项分销成本的增加必须带来更大的销售额。

3. 明确分销任务

渠道目标确定后的首要任务是明确渠道销售任务，为进一步执行做好充分准备。为了提高执行效率，需要根据渠道的不同职能对渠道任务进行分析。渠道任务最基本的要求是具体、明

确，最好有量化的指标，主要包括推销、渠道支持、物流、产品修正与售后服务及风险承担等，如表 4-4 所示。

表 4-4 渠道销售任务列表

任务名称	任务明细	任务名称	任务明细
推销	新产品推广	物流	与最终消费者的信用交易
	现有产品的推广		向顾客报单
	向最终消费者促销		单据处理
	建立零售展厅	产品修正与售后服务	提供技术服务
	价格谈判与销售形式的确定		调整产品以满足顾客需求
渠道支持	市场调研		产品维护与修理
	地区市场信息共享		处理退货
	向顾客提供市场信息		处理取消订单
	与最终消费者洽谈	风险承担	存货融资
	选择经销商		向最终消费者提供信用
	培训经销商的员工		存货的所有权
物流	存货		产品义务
	订单处理		仓储实施投资
	产品运输		

例如，生产钢材或金属产品的生产商，由于其目标市场中包含许多小型客户，因此，其分销任务会包括销售、沟通、运输、仓储、风险承担和融资等方面。除此之外，为了服务于更小型的客户，该生产商还可能执行一些更细致的任务：

- 保持完备的存货清单（详列出数量和种类）。
- 提供快捷的交付（具体列出天数与小时）。
- 提供信贷。
- 提供紧急服务。
- 提供部分装配服务，如切割、修剪、开槽、交织、花样切割、花式辗轧、再轧、调整延伸器、焊接、碾磨、压造和修铰等服务。
- 提供包装和特殊制作服务。
- 提供诸如问题分析、产品选择、应用和停止使用产品等方面的技术帮助。
- 持续获取市场信息。
- 提供仓储空间。
- 允许合并型号和取消级别。
- 为多种客户处理订单和单据。
- 提供退货服务。

尽管这些任务中的相当一部分是有关生产活动而非分销活动，但是，从达成特定分销目标

(如服务于较小型的客户等)的角度来看,它们的确属于分销任务。这些任务必须完成,因为该分销目标要求服务于小客户,而在绝大多数情况下这些小客户是无法独立完成上述任务的。因此,所需的各类具体分销任务是为达成既定的分销目标和相关的企业目标而设立的。例如,如果该金属生产商的分销目标是仅仅服务于大型客户,上述任务中的一部分就可以被删除或者大幅削减。



案例

精密电子公司

——制造商代表及行业分销商

1. 背景介绍

20 世纪 70 年代早期,日本 Seimitu Denh Kogy 有限公司 (SDK) 开发出了世界上最薄的密封偏振电机继电器,这一继电器装置代表了至少 3 个特性方面的技术突破:① 它是小型的,尤其是指高度上(对电子装置来说,减少安装在电路板上的元件高度是至关重要的);② 由于它里面充满了干燥的氮气,外面用塑料封装,所以这一结构可以抵抗不利的自然电波条件;③ 由于它的极性,可用于存储功能和其他逻辑电路。

SDK 想在人口厚重的美国市场销售这种继电器,但缺乏自己的产业营销组织,因此,它不是力图将继电器作为可识别的品牌元件部分来出售,而是试图通过自己 OEM 品牌下的 2 个美国制造公司来销售,但是此种做法收效甚微。其中的一个公司,是工业设备的制造商,缺乏元器件经营的经验,因此不能触及恰当的目标市场,所以 SDK 和该公司议定的独家经销协议在当年内就终止了。另一家是著名的军用和航天相关元器件制造商,仅把 SDK 继电器看做是其产品线上的一个次要、补充的角色,而不当做需要大力营销的特色化产品,如此漠不关心,致使 2 年之后该产品的销售情况远远不及计划水平。由于美国的制造公司对产品的重视不够,导致这种新型继电器元件的市场营销犹如昙花一现,因此 SDK 决定在美国建立自己的产业营销组织,来大力实施营销。

2. 精密电子公司的建立及其分销目标

精密电子公司 (Precision Electronics, 以下简称 PEC) 作为日本 SDK 完全所有子公司,于 1974 年 10 月 1 日在新泽西州的莫里斯敦成立,PEC 一开始只使用了 7 个员工开展营销活动,其中 4 个是美国人 (执行副总裁、全国销售经理、秘书和一个小职员), 3 个是日本人 (计划经理、财务经理和产品控制监督员)。

PEC 继电器的分销目标是打入美国市场,通过其分销网络在 10 年内达到 5 000 万美元 (市场份额的 10%) 的销售额。

3. 渠道决策

SDK 和 PEC 的管理层都在讨论,新公司的分销结构是应该全部使用自己的销售人员,还是应该使用外部销售人员,如制造商的代表。

为了做出决策,管理层做了如下基本计算。首先,PEC 想确定它能承担使用多少自己的销售人员。要做到这点,PEC 决定使用支付给销售代表完成销售目标的佣金比率作为标杆超越,并由此来进行推算。这样,如一销售额为 5 000 万美元的项目,其佣金率为 5%,那么佣金总额为 250 万美元,假设每一位员工要付给 7.5 万美元,PEC 能雇用 33 位销售人员(250 万美元/7.5 万美元)以同支付给制造商代表的佣金相匹配,考虑到美国人口的厚重性,PEC 对 33 名销售人员能否有效地分配市场疑虑重重,当然,这一考虑是以获得 5 000 万美元的销售额为基础的,而这个数字可望在第 10 个年头才能达到。显然,在这 10 年以前,PEC 能够雇用得起的销售人员要远远低于这个数字,因此,服务于巨大美国市场的有效性就要更低。PEC 决定做进一步的计算,以确定同样是 10 年期销售额为 5 000 万美元的项目其制造商代表所能占据的市场覆盖面。对行业资源进行核算之后,PEC 估计每一个制造商代表平均占据的市场面等于公司的 5 个销售人员,如果这一估算是准确的,PEC 仅通过使用 6 个或 7 个制造商代表就可以占据相当于公司的 33 个销售人员的销售覆盖面($33/5 = 6.6$),进而,通过使用 18~20 名制造商代表,PEC 就能获得相当于公司的 90~100 个销售人员($18 \times 5 = 90$; $20 \times 5 = 100$)。

然而,管理层并不想仅以 10 年销售计划的粗略计算为基础来制定如此重要的渠道设计决策,他们认为其他一些定性的因素也要考虑在内。就在美国市场上分销继电器要选择的正确渠道结构所涉及的一些问题,管理层应该使用头脑风暴法来解决。

在新泽西州的一家酒店,执行副总裁约翰·斯莱格尔(John Slager)、全国销售经理鲍伯·温伯格(Bob Weinbruger)和计划经理 Tetsuo Yamaguchi 之间正在开展一场自由讨论。

斯莱格尔指出,制造商使用自己的销售人员工作效率会很高,因为他们任何时候都是由制造商独家所有,并且能将其全部精力投入到这种特定的产品和政策上。但是,温伯格认为,能抵消这一优势的事实是,制造商必须为自己的销售人员定期支付报酬,这实际上会成为一项固定费用,不管他们的销售额是否足够弥补支出的报酬成本,进而有利润剩余。相比之下,使用制造商代表,制造商只需要根据他们的销售额来支付佣金就可以了,因此,成本是变动而非固定的。他继续说,对诸如 PEC 这样的公司来说,制造商代表是理想的销售渠道,因为公司寻求在短期内打入全国市场而不用花费大量的投资来建立自己的分销网络。

Tetsuo Yamaguchi 最后才发言:“我们差点与另一个非常重要且可能是高度可行的,在美

国市场分销我们继电器的方案擦肩而过——产业分销商。”屋子里的其他主管为自己明显的疏忽而感到尴尬，都以点头表示赞同，这一争论然后转向了产业分销商。

Tetsuo Yamaguchi 以前曾同美国的产业分销商打过交道，有些经验，所以带头展开了这方面的讨论：首先，由于他们占据广阔的市场，可以大量购买存货，从制造商那里取得所有权，再转售给不同类型的消费者，为制造商提供全部的销售和分销经营服务。同时，外部销售人员对当地市场的了解通常很透彻，这对遥远的制造商来说颇有裨益。产业分销商提供的大范围的服务以及所拥有的广博的市场知识，对寻求增加消费者基础和渗透市场的制造商来说是无价之宝，因为制造商无须承担为服务大量新的、通常为小型客户所必需的订货处理、信用核查以及其他一些职能的负担。当然，Yamaguchi 也指出，使用产业分销商也有一些弊端，其中最严重的是大多数产业分销商都经营直接竞争性产品，那么分销商就不能将全部精力放在 PEC 的产品上，更有甚者，产品会陷于一团混乱之中。此外，产业分销商要求获得较高的利润，通常高于销售人员的 2 倍或 3 倍，而其员工的素质，特别是就技术专长来说，并不能达到聚焦于较少类型产品的销售人员同样高的水平。

这一争论又持续了一个小时，直到斯莱格尔突然说：“我告诉你们，对这样的讨论我已经有点厌烦了，我们所需要的是对方案进行更为系统化的比较，但现在让我们仅局限到制造商代表和产业分销商之间的比较，因为非常明显，对我们所有人来说，使用自己的销售人员，从成本的角度来看不存在疑问。”

问题

1. 你同意斯莱格尔所说的“因为非常明显，对我们所有人来说，使用自己的销售人员，从成本的角度来看不存在疑问”的话吗？
2. 找出使用制造商代表来分销继电器的论据，找出使用产业分销商的论据。
3. 在渠道设计中能结合使用制造商代表和产业分销商吗？