

第 5 章

渠道结构设计与选择

学习目标

1. 掌握渠道设计的各种影响因素;
2. 掌握渠道设计的内容;
3. 掌握渠道设计方案的定量评估方法;
4. 了解渠道设计方案的定性评估方法;
5. 了解差距模型;
6. 掌握渠道构建的方法。



引导案例

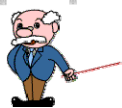
阳光公司的营销渠道设计

阳光公司是一家生产家用豆浆机的企业。在本行业市场普遍增长缓慢的情况下,该公司产品的市场销量仍能保持稳定的增长速度,除了公司的产品质量优良之外,它建立的分销渠道有很大的贡献。

阳光公司的渠道建设也曾走过一段弯路。在公司推出产品之初,主要以设立办事处的形式进行市场开发,少数市场通过分销商销售,取得了良好的销售业绩。后来,公司为了迅速开拓市场,又设立了分销站,公司的办事处与分销商并存。由于办事处是公司的派出机构,业务具有直销性质,而分销商是中间商,两者并存,因而暴露出一些问题。公司由于规模不大,无力独立发展直接分销网络,将希望寄予分销商的努力,而分销商在存在办事处的条件下,失去了开发市场、拓展营销渠道的积极性。结果是渠道效率低下,影响了公司进一步的发展。

发现问题后,经认真分析公司的营销目标和实际条件,公司制定了调整营销渠道的策略。

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

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课。咨询电话：13684609885

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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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，



【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老师担任学校理事长。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.mhgy.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。

公司提出建立销售网络的宗旨是寻求战略伙伴，目标是开发市场，共同发展。

根据公司的自身条件和产品特点，渠道建设采取地区总经销的形式，即根据目标市场的分布，以市为单位，选择一家分销商作为该地区的总经销商。然后公司确定了选择经销商的几项原则，即经销商应当认同本公司及其产品，要具有敬业精神；要具有较强的市场开发能力和经营能力，有相当的实力；经营范围要与公司的产品一致，有较好的经营场所。

根据以上原则，阳光公司对经销商进行了认真的挑选，选出符合要求的经销商。然后与之签订合作分销协议，设立公司产品的专卖店，采用公司统一制作的店头标志。公司要求总经销商不仅要直接零售部分产品，还要建立本地区的二级分销渠道网络，拓宽产品销路。公司向经销商提供促销支持，负责培训经销商的营销人员，建立和健全服务系统，协助经销商工作。

通过上述努力，阳光公司已经发展了 160 家总经销商，覆盖了全国大部分地区的市场。实践证明，新建立起来的销售网络有力地推动了产品的销售。

思考

1. 渠道设计要考虑哪些因素？
2. 渠道设计的内容是什么？

承接第 4 章渠道设计的流程，本章讨论渠道设计的第 4、第 5 两个步骤即渠道设计的内容和方案选择的问题。渠道管理者在确认渠道设计的必要性、确定渠道目标并明确渠道任务后，设计渠道结构首先要考虑影响渠道的各种因素。

5.1 渠道结构设计的影响因素

营销渠道结构设计关系企业的生存与发展。渠道模式既必须适应变化的市场环境，又必须以最低总成本传送重要的消费者信息，最大限度地令顾客满意。要达成这个目标，首先就必须对目前营销渠道的状况、覆盖的市场范围及对公司的绩效、面临的挑战等信息有一个清醒的认识和准确的把握。

1. 企业渠道现状分析

企业渠道现状分析主要有以下几个方面：

- 弄清企业战略目标、营销目标、分销目标及其与现有渠道的匹配程度。
- 了解外界环境（宏观经济、技术环境、行业集中程度、产品所处的市场生命周期和消费者行为等要素）对营销渠道结构的影响。
- 通过对企业过去和现在营销渠道的分析，了解企业以往进入市场的步骤、各步骤之间的逻辑关系及后勤销售职能、公司与外部组织之间的职能分工、发现现有渠道系统的问题与原因。

2. 竞争者渠道状况

分析竞争者渠道状况,即分析主要竞争者如何维持自己的市场份额、如何运用营销策略刺激需求、如何运用营销手段支持渠道成员等。具体列出这些资料,以便了解主要的竞争对象并制定竞争策略。

基于竞争的渠道设计有三种选择。一是对抗型渠道战略,“你到哪儿,我就跟到哪儿”,如“两乐”的竞争。二是共生型渠道战略,同样采取“你到哪儿,我就跟到哪儿”的思路,但不以击倒对方为目标,相反却经营同类产品供顾客选择或经营相关产品以求互补。三是规避型渠道战略,采取“避实就虚”手法,避开对手锋芒,寻找市场空白点,专找别人做不了或不愿意做的市场进行开拓,这类企业往往成为渠道的开拓者。

在上述背景研究的基础上,再具体分析市场、产品、企业、中间商等因素对渠道结构的影响。

3. 消费者特点

消费者或市场是渠道结构设计中最为关键的因素,这里对有关消费者因素的几个主要方面进行简单描述。

1) 消费者数量。不论是消费品市场,还是工业品市场,消费者数量的多少是企业决定是否采用中间商的一个重要因素。消费者数量多,对于有限的企业分销能力来说,要满足消费者的需求存在相当大的困难,因此,企业可以考虑使用中间商。相反,当消费者数量比较少时,则可以考虑直接销售。

2) 消费者集中度。即消费者在地理空间上的分布密度,也称为人口的地区密度。市场比较集中时,可以进行直接销售;反之,市场分散时,则需要采用中间商进行销售。

3) 购买行为。购买行为体现在很多方面,比如购买批量、购买频率、购买的季节性和购买的介入程度等。以下是企业在进行渠道结构设计时的一些原则:

- 购买批量。购买量越大,单位分销成本越低,因此可以考虑短渠道。相反,消费者购买批量越小,越需要利用长渠道。
- 购买频率。购买频率高的产品,需要通过中间商来销售。
- 购买的季节性。季节性强的产品,生产制造商很难在短时间内达到较高的铺货率,而且在淡季会造成渠道闲置浪费,因此,应使用较长的渠道来分销。
- 购买的介入程度。介入程度高时,可选用短而窄的渠道;反之选择长而宽的渠道。

4. 产品特点

- 产品的特点对于营销渠道的设计也有很重要的影响。以下是渠道结构设计时,经常要考虑的产品特征及其决策原则:
- 产品的技术性。产品的技术性越强,渠道应越短,因为这样有利于企业提供良好的售后服务。
- 产品的易腐性。易腐(如蔬菜、海鲜)及保质期很短(如奶制品、熟食品)的产品宜采用较短的渠道,这样可减少中转过程而不至于使产品变质或失效。
- 产品的时尚性。时尚性强的产品采用短渠道可以缩短流通时间,从而加快进入市场的速度。

- 单位价值。单位价值低的产品，如消费品中的便利品和工业品中的标准件，其营销渠道可以适当长些。但对于体积大而价值低的产品，不宜采用长渠道。
- 产品的标准化。高标准化产品应该比低标准化产品使用更长、更宽的渠道。而标准化低尤其是定制的产品顾客数量少，可以进行直接销售。

5. 企业因素

在设计营销渠道时，还需要考虑下列企业自身的因素。

1) 控制渠道的愿望：短而窄的渠道容易控制，长而宽的渠道难以控制。

2) 规模及能力：企业规模大、实力强时，对渠道模式就具有更大的选择余地，可以考虑采用直接渠道，也可利用中间商。而中小企业则常常必须依赖中间商来经销其产品。

3) 企业产品组合：具有很多产品线的大型企业，往往可以直接向大型零售商供货，而产品种类少、规模小的企业则不得不依靠批发商和零售商来销售其产品。此外，产品组合的关联度高，往往可以利用同一营销渠道；而产品组合关联度低，则常常需要对不同产品线设计不同的营销渠道。

6. 中间商因素

在考虑中间商因素时，渠道结构设计者应着重研究下列三个方面。

1) 可得性。考虑中间商的可得性需要提出两个问题：一是在现有中间商中是否存在可以经营本企业产品的中间商？二是如果存在，他们是否可以有效地经营本企业产品？在缺乏中间商的情况下，企业不得不建立自己的销售渠道；而在存在中间商但现有中间商又不能有效地销售产品的情况下，企业也要考虑建立直销渠道。

2) 成本。利用中间商的成本如何是评价渠道的重要方面。如果采用某类中间商而使得企业承担过高的费用，在设计渠道时就可以考虑不采用这类中间商。但是，要注意不能把成本因素看得过重而忽视了渠道目标。过分看重成本是渠道结构设计的一个误区，它可能导致企业倾向于利用成本最低的中间商，而使得产品不能有效覆盖市场和提供必要的服务，从而造成顾客的不满和销售不力。最好能够以渠道效率为标准在成本和渠道目标之间求得适当的平衡。

3) 服务。在选择中间商类型甚至渠道长度时，常常涉及中间商可以为顾客提供的服务。考察中间商的服务情况，就是比较中间商所提供的服务与顾客对中间商服务要求之间的关系。如果二者相当，或者在不增加成本的情况下，中间商的服务水平高于顾客的期望，企业对此类中间商的服务评价应该是正面的。然而，中间商所提供的服务常常与成本（最终反映为产品的零售价格）有关。因此，服务评价应与成本评价结合起来。

图 5-1 所示为影响营销渠道结构设计的因素。

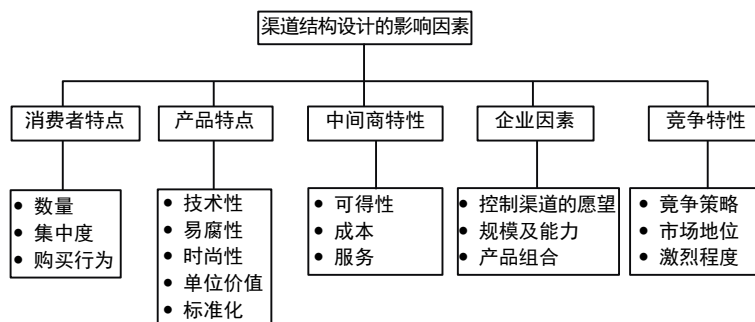


图 5-1 影响营销渠道结构设计的因素

5.2 渠道结构决策

一般来说，分销职能是由生产厂商、经销商、代理商、辅助商以及顾客等共同来完成的。他们一起组成了生产厂商所生产的产品的分销系统，联合起来把产品从生产厂商手中转移到消费者手上，以满足消费者的需要。可以说，分销系统是为某个生产厂商的商品执行分销职能的一种市场化的合作组织。

企业要根据市场和行业竞争的情况，设计出适合自身情况、符合企业目标的分销系统。在这一系统中，企业要把处于价值链不同环节的各自独立的生产商、经销商、零售商组织起来，通过构建一种相对稳定、谋求双赢的伙伴关系，对他们进行科学而合理的分工，使之成为一个有机整体。当然，组成企业分销系统的渠道可能不止一条，不同渠道之间通过相互补充和配合形成一个包括多种渠道形式的网络系统，来共同满足市场需求，从而完成企业的分销任务。

分销系统的决策方案分析应包括以下几方面。

1. 采取长渠道还是短渠道

即准备通过多少流通环节将商品销售出去。其决定因素主要在于生产和消费在空间及数量上的差异性。对于集中生产、分散消费的商品（如日用品）应采用长渠道；而对于分散生产、分散消费且产销的空间距离又较大的商品（如产销异地的农产品），所采用的渠道则会更长。影响渠道长度选择的因素如表 5-1 所示。

表 5-1 影响渠道长度选择的主要因素

影响因素		长渠道（多级）	长渠道（一级）	短渠道（零级）
产品因素	体积、重量	小、轻	中等	大、重
	易腐性	不易	中等	容易
	单位价值	低	中等	高
	规格	规格化	中等	非规格化
	技术特性	低技术性	中等	高技术性
	生命周期	旧产品	中等	新产品
	耐用性	差	中等	强
市场因素	规模	巨大	适中	狭小
	聚集特点	分散	中等	集中
购买行为因素	顾客购买量	少量	中量	大量
	顾客购买季节性	随季节变化	中等	无季节性
	顾客购买频率	高频率	中频率	低频率
	顾客购买探索度	不探索	两可	探索后购买

续表

影响因素		长渠道（多级）	长渠道（一级）	短渠道（零级）
企业因素	规模	小	中等	大
	财务状况	财力弱	中等	财力强
	渠道管理能力	低	中等	高
	渠道控制度	低	中等	高
	对顾客了解程度	低	一般	高
中间商因素	利用的可能性	容易	中等	困难
	利用成本	低	中等	高
	提供服务	好	一般	不好

2. 采取密集型渠道还是选择型或独家型渠道

选择密集分销、选择分销还是独家分销，其决策主要应考虑商品的特性。是属于日用品还是属于选购品、特殊品。一般情况下，购买越是频繁，越应增加中间商的数目。影响渠道宽度选择的因素如表 5-2 所示。

表 5-2 影响渠道宽度选择的主要因素

影响因素		密集分销渠道 （宽渠道）	选择分销渠道 （中宽渠道）	独家分销渠道 （窄渠道）
产品因素	体积、重量	小、轻	中等	大、重
	单位价值	低	中等	高
	规格	规格化	中等	非规格化
	技术特性	低技术性	中等	高技术性
	售后服务	不需要	一般	必要
	需仓库投资	差	居中	强
市场因素	市场规模	巨大	适中	狭小
	市场聚集特点	分散	中等	集中
购买行为因素	顾客购买量	少量	中量	大量
	顾客购买季节性	季节性强	中等	季节性不强
	顾客购买频率	高频率	中频率	低频率
	顾客购买探索度	强	中等	弱
企业因素	渠道长度	长	短或长	短
	销售区限制度	弱	一般	强
	渠道控制度	弱	中等	强

3. 采取一种渠道模式还是多种渠道模式并用

这里涉及两个决策问题：一是用相同分销渠道销售不同的商品，还是用不同分销渠道销售

不同的商品；二是用一类分销渠道还是用多类分销渠道销售某种商品。

对于前者，其要害在于企业产品线中的产品关联度，关联度大的可采用相同分销网络销售不同商品；相反，对于实施多角化战略、企业产品关联度不大的情况，则应考虑使用多种分销渠道。此外，也可以对客户采取直接渠道销售，而对中小客户则通过中间商来进行分销。还可以在不同的地区运用不同的渠道设计。对成熟市场区域可以由经销商负责，而对新开辟的市场则由厂家的销售代表首先来进行开拓。使用多种渠道模式，所应考虑的是企业处理多种分销渠道矛盾冲突的能力。多种分销渠道并存会引起矛盾冲突，致使分销网络成员不愿积极努力。因此，采用多渠道策略时企业必须采取一系列措施防止渠道冲突。如给不同渠道提供不同品种或不同品牌；明确定义各分销渠道的销售区域；加强或改变分销渠道的价值定位；或通过年终政策加以控制等。

4. 是把商流与物流一体化，还是把它们分开

厂家无论使用哪种类型的分销网络，都必须在一定程度上负责组织向中间商或最终消费者供应实体产品，即完成商品的实体分配。实体分配，也就是通常所说的“物流”。如企业的实力强，渠道控制能力强，则可实行一体化策略。当然企业也可选择社会性物流渠道，如各种物流中心、配送中心，把商流渠道和物流渠道分开。如美国的埃伯特制药公司为 3M 公司提供后勤供应服务，为后者储放和运送医药产品到美国的各个地方。

5. 选择和确定渠道成员，明确各个渠道成员的任务

为了实现企业的营销目标，企业在确定了上述问题的基础上就要招募合格的中间商来从事分销活动，并使之成为企业产品分销网络的一个成员。企业选择渠道成员时考虑的标准主要有企业规模、销售能力、声誉状况、销售业绩等；同时也要考虑自身的实力和发展战略等因素。与此同时，企业要通过协议的形式给各个渠道成员规定明确的任务，如销售区域、销售额度、服务范围等，这样把处于价值链不同环节各自独立的生产商、经销商、零售商组织起来，通过构建一种相对稳定、谋求双赢的伙伴关系，对他们进行科学而合理的分工，使之成为一个有机的整体。

5.3 渠道结构模式的评估与选择

在对渠道结构做出决策即形成几个渠道方案后，要对这些方案进行评估。对渠道结构模式评估的内容主要有三方面，即经济性评估、可控性评估和适应性评估。

1. 经济性评估

经济性评估的基本思路是评估渠道销售量，评估渠道成本，然后进行比较分析，选择最佳的渠道模式。这里先介绍经济性评估的基本方法，然后介绍经济性评估的具体方法，如投资收益率法、费用率法等。

(1) 经济性评估的基本方法

1) 评估销售量。对不同渠道结构模式可能产生的销售量进行评估，如直接销售、利用中间

商销售和第三方渠道,哪种方式可以产生更多的销售量?在利用中间商销售方式下,哪种分销模式能够产生更多的销售量?在直接的销售模式下,企业的销售力量只销售本企业的产品,而且了解本企业的产品特点和使用方法,能够更细致地进行产品宣传和服务,有时顾客更愿意与企业人员直接打交道,因此,企业的直销力量在推动销售量增长方面有特殊的优势。但从另外一个角度看,由于中间商销售网络覆盖面大,销售人员多,销售的产品种类多,可选择性强,在销售中更能够坚持等原因,使中间渠道有时在扩大销售量方面更有力量。由于不同的渠道结构模式所产生的销售量有多种可能性,有时需要借助于规范化的分析工具来帮助决策,决策树分析就是一个可行的工具。

决策树分析是在不同行动方案之间进行交替选择的一个逻辑推理结构,这种逻辑推理结构通常用一个树型图形象地加以表示,如图 5-2 所示。

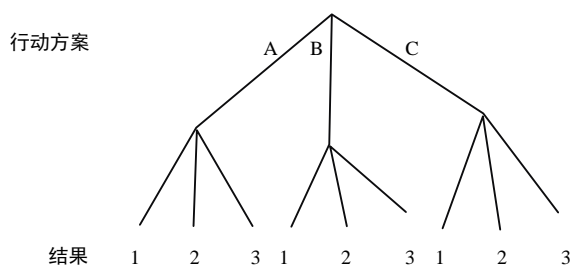


图 5-2 决策树的基本模型

构建决策树图的基本步骤是：第一步，找出行动的可行方案；第二步，列出每个行动方案的可能结果；第三步，估计出各个行动方案与其结果可能组合的收益值；第四步，指定每个特定行动方案可能产生不同结果的概率；第五步，将可能产生最合乎理想结果的行动方案挑选出来。

利用决策树来分析不同渠道模式的销售量可以按以下步骤进行：

第一步，销售模式的行动方案有三种：直接渠道、中间商间接渠道和第三方渠道。

第二步、第三步，这里每个行动方案可能的结果和每个行动方案结果可能的收益值是一致的，因此，将两个步骤合并。假设直接渠道可能的销售量是 4, 5, 6 个单位；中间商渠道可能的销售量是 2, 6, 12 个单位；第三方渠道可能的销售量是 1, 3, 5 个单位。

第四步，假设在直接销售模式下销售量 4, 5, 6 个单位的概率分别是：0.3, 0.3, 0.4；中间商渠道模式下，销售量 2, 6, 12 个单位的概率分别是：0.2, 0.4, 0.4；第三方渠道模式下，销售量 1, 3, 5 个单位的概率分别是：0.4, 0.5, 0.1。

第五步，每种决策的期望是：

直接渠道	$4 \times 0.3 + 5 \times 0.3 + 6 \times 0.4 = 5.1$
中间商渠道	$2 \times 0.2 + 6 \times 0.4 + 12 \times 0.4 = 7.6$
第三方渠道	$1 \times 0.4 + 3 \times 0.5 + 5 \times 0.1 = 2.4$

因而，在以上假设情况下，最大销售量的渠道模式应该是中间商渠道模式。

2) 评估渠道成本。就是要评估不同渠道模式下、不同销售量下的渠道成本。一般情况下，在销售量较小时，利用企业的销售队伍销售的成本，高于利用销售代理的成本。因为企业使用一家销售代理机构支付的固定成本要比自己建立一支销售队伍支付的固定成本低。但随着销售量的增加，企业销售队伍成本的增加率低于销售代理成本的增加率，因为销售代理机构获得的佣金费用比企业销售人员高。这样，当销售量增加到一定程度时，利用销售代理的成本就会高于利用公司销售队伍的成本。两种渠道的成本情况如图 5-3 所示。

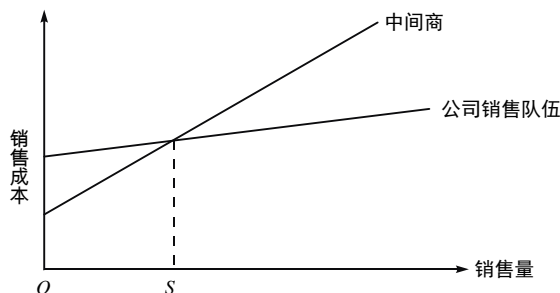


图 5-3 不同渠道模式下的销售量与销售成本关系图

在图 5-3 中，当销售量为 S 时，公司利用自己的销售队伍销售和利用中间商销售的销售成本相同；当销售量大于 S 时，利用自己的销售队伍销售比利用中间商销售更经济。

渠道成本，从实用性角度分析，至少包括以下内容：

- 渠道管理费用，包括管理人员工资及相关的办公费用。
- 渠道发展费用，包括分销人员的工资、资金、差旅费、培训费、交际费。
- 促销费用，包括广告及 POP 成本、销售促进费用、展会及公关费用。
- 存储费用。
- 运输费用。

3) 比较不同渠道结构下的成本和销售量。在以上两步的基础上，做出比较。因为渠道变动的成本非常高昂，因此渠道建设决策十分重要，企业应该首先预测产品的销售潜力即潜在的销售量，然后再根据销售潜力的大小评定直接渠道和间接渠道的成本，在销售潜力确定的情况下，选择成本最小的渠道结构。

(2) 投资收益率法

投资收益率法是由经济学家兰伯特于 1960 年提出的。他认为影响渠道结构选择的最重要的变量是财务变量。因此，选择一个合适的渠道结构类似于资本预算的一种投资决策，要比较使用不同的渠道结构所要求的资本成本，以得出的资本收益来决定最大利润的渠道。此外，还要考虑到渠道投资的机会成本，如果一项渠道投资的投资收益率大于资本用于生产制造或其他功能的投资收益率，就应该投资；否则，就应该放弃该渠道投资。

应用财务方法对渠道模式评估应先分别估计各种渠道模式的投资收益率，然后选择投资收

益率最高的渠道模式。公式为

$$R_i = (S_i - C_i) / C_i$$

式中 R_i ——营销渠道 i 的投资收益率；
 S_i ——利用 i 渠道可能达到的销售额；
 C_i ——利用 i 渠道的估计成本。

在其他条件相同的情况下， R_i 最大的营销渠道就是最佳的营销渠道。

(3) 费用率法

费用率 = 渠道的平均交易成本 / 平均订单金额

如某商品的平均订单金额是 400 元，平均交易成本是 40 元，则分销商的费用率就是 10%。费用率越低，渠道效益越好。

渠道的平均每笔交易成本 = 全部渠道费用 / 交易数量

如渠道的销售队伍花费了 1 000 万元的费用，完成了 5 000 个交易，则每笔交易成本为：
 $10\,000\,000 / 5\,000 = 2\,000$ （元）。

算出了每种渠道的交易成本，就能够算出渠道的费用率，不同渠道的赢利能力就可以进行比较了。表 5-3 是某公司不同渠道盈利能力的示例。

表 5-3 某公司不同渠道的盈利能力

渠 道	每笔交易的成本	渠道费用率
直接销售队伍	600	24%
直营专卖	350	14%
分销商	275	11%
电话营销	70	3%

从表 5-3 可知，电话营销是最具有盈利能力的渠道，如果公司只选择一种最具有盈利能力的销售方式，那么该例中就是电话营销。但公司对渠道常常还有销售额目标，而一个低成本的渠道也许不能达到销售额目标，则公司就需要兼顾成本和销售额来选择渠道。如果上例中，该公司决定 14% 的渠道费用率是可以接受的，那么，直营专卖、分销商和电话营销都可以是有效的渠道形式。

(4) 盈亏平衡点分析法

利用盈亏平衡点分析法可以比较不同渠道方案的销售额和费用水平。可以用以下例子来说明。

假设某公司销售某产品，生产成本为 17 元/件，销售价格为 30 元/件，现有三种分销渠道供选择：人员推销，人员推销的开支项目包括住宿费、广告费、座谈会、交通费等，每月需要销售费用 800 元；直营专卖店自销，直营专卖店自销的开支项目包括房租、办公费、广告费等，每月销售费用为 1 100 元，另外，由于能够整批发运，可以节省运费 0.2 元/件；委托代销，每

销售一件需要支付佣金 8%，也因为整批发运，能够节省运费 0.2 元/件。试用盈亏平衡点分析法对三种渠道的经济性进行比较。

首先，分别计算三种渠道的盈亏平衡点：

人员直销 $800 / (30 - 17) = 62$ (件)

直营专卖店自销 $1\,100 / (30 - 17 + 0.2) = 84$ (件)

委托代销 0

从以上分析可知，当销售量达到 62 件时，可以采取人员直销方式；当销售额达到 84 件时，就可以采取直营专卖店自销的方式，但为了保证经济收益最大化，还要分析比较在不同的销售量下，采取何种渠道最有利。

设： P 为单位售价， R_1 为人员直销利润， R_2 为自营专卖店直销利润， R_3 为委托代销利润， Q_1 为人员直销月销售额， Q_2 为直营专卖店自销月销售额， Q_3 为委托代销月销售额，则

1) 人员直销和委托代销比较如下：

$$R_1 = PQ_1 - (17Q_1 + 800) = 13Q_1 - 800$$

$$R_3 = PQ_3 - (0.08 \times PQ_3 + 17Q_3 - 0.2Q_3) = 10.8Q_3$$

令 $R_1 = R_3$ 得到的临界值是 $Q = 364$ (件)。

通过比较分析得知，当月销售量在 62~364 件时，两种渠道都能够获得利润，但 $R_3 > R_1$ ，即公司采取委托代销的方式比人员直销的方式有利；当月销售量在 364 件时， $R_1 = R_3$ ；当月销售量超过 364 件时， $R_3 < R_1$ ，即公司采取人员直销的方式比委托代销的方式有利。

2) 直营专卖店自销和委托代销比较如下：

$$R_2 = PQ_2 - (17Q_2 + 1\,100 - 0.2Q_2) = 13.2Q_2 - 1\,100; R_3 = 10.8Q_3$$

令 $R_2 = R_3$ 得到的临界值是 $Q = 458$ (件)。

则当月销售量在 84~458 件时，两种渠道都能够获得利润，但 $R_3 > R_2$ ，即公司采取委托代销的方式比直营专卖店自销的方式有利；当月销售量在 458 件时， $R_3 = R_2$ ；当月销售量超过 458 件时， $R_3 < R_2$ ，即公司采取直营专卖店自销的方式比委托代销的方式有利。

3) 人员推销和直营专卖店自销比较如下：

$$R_1 = 13Q_1 - 800; R_2 = 13.2Q_2 - 1\,100$$

令 $R_1 = R_2$ ，得到的临界值是 $Q = 1\,500$ (件)。

则当月销售量在 62~1 500 件时，两种渠道都能够获得利润，但 $R_1 > R_2$ ，即公司采取人员推销的方式比直营专卖店自销的方式有利；当月销售量在 1 500 件时， $R_1 = R_2$ ；当月销售量超过 1 500 件时， $R_1 < R_2$ ，即公司采取直营专卖店自销的方式比人员推销的方式有利。

4) 三种渠道综合比较得如下结论：

$Q < 364$ ，委托代销能够获得较大利润； $364 < Q < 1\,500$ ，人员推销能够获得较大利润； $Q > 1\,500$ 时，自营专卖店直销能够获得较大利润。

(5) 经验法

经验法指依靠管理者的判断和经验来选择营销渠道结构的方法。以下介绍三种具体的应用形式。

1) 直接定性判断法。在实践中, 这种方法是最粗略却是最常用的渠道结构选择法。在这种方法中, 管理者根据他们认为比较重要的决策因素来对渠道结构选择的变量进行逐一评估。这些因素可能包括短期和长期的成本及利润、渠道控制问题、长期增长潜力及许多其他因素。这些影响决策的因素及它们各自的重要性都没有被明确界定, 但是, 根据管理者的经验判断, 他们仍然可以选出一种最能满足各种决策因素的渠道结构。

2) 重要因素评分法。是由菲利普·科特勒提出的一种更精确的选择渠道结构的直接定性方法。在这一方法中, 要求管理者必须将其在选择渠道时做出的判断结构化和量化。该方法有以下五个基本步骤:

第一步, 明确列出有关渠道选择的决策因素;

第二步, 列出每个决策因素的权重;

第三步, 将每种可行渠道按各项决策因素从 1~10 的顺序打分, 得到渠道各因素得分;

第四步, 将各因素权重与渠道各因素得分相乘, 并计算总的因素得分, 即总分;

第五步, 将所有可行渠道结构的总分排序, 获得最高总分的渠道结构即为最佳渠道结构。

表 5-4 列举了重要因素评分法对三条可行渠道的评估应用。

表 5-4 重要因素评分法在渠道结构选择中的应用举例

因 素	因素权重	可行渠道 1		可行渠道 2		可行渠道 3	
		因素得分	等 级 分	因素得分	等 级 分	因素得分	等 级 分
销售量	0.1	10	1	4	0.4	7	0.7
营利性	0.15	8	1.2	4	0.6	7	1.05
可变性	0.1	3	0.3	8	0.8	6	0.6
控制力	0.1	10	1	2	0.2	6	0.6
所需投资	0.25	3	0.75	10	2.5	8	2
风险	0.3	2	0.6	10	3	10	3
总分			4.85		7.5		7.95

在对三种可行渠道进行重要因素评分后, 可见, 可行渠道 3 的总分最高, 即为最优渠道。

3) 分销成本法。在这一方法中, 通过估计各种可行渠道结构的成本与收益, 得到的数据可用来判断各种可行渠道彼此间的强弱。

例如, 一家销售保健器材的公司, 在进入一个中等城市市场之前, 利用分销成本法从直销和一级渠道这两种可行渠道中选取较优的渠道结构。

假设这个城市存在 6 000 家潜在客户, 公司要求每个销售代表每两周必须拜访一家客户。假设每名销售代表每周工作 5 天, 每名销售人员平均每天能拜访 6 家, 这意味着每位销售人员

每两周能拜访 60 家客户。根据这些数据,该制造商需要 100 位户外销售人员来为这个城市的所有潜在顾客提供服务。则每个月的直销成本预算如表 5-5 所示。

表 5-5 直销成本预算

成本项目	每月成本预算
100 名销售人员,平均月工资为 1 500 元/人	15 000 元
划分 4 个地区,每个地区 1 名销售经理,平均月工资为 6 000 元	24 000 元
仓库及办公人员、存货、存货利息及其他管理费用	60 000 元
每月直销总成本	234 000 元

假设平均销售毛利率为 30%,则为抵消这些成本所需达到的每月销售额为:

$$234\,000 \div 30\% = 780\,000 \text{ (元)}$$

下面再来看看采用一级营销渠道结构的成本预算情况。假设该制造商提供给中间商三种可供选择的平均销售毛利率:20%,15%,10%,在完成同样的销售额目标下,采用一级渠道的成本为:

如果平均销售毛利率为 20%,分销成本为: $780\,000 \times 20\% = 156\,000$ (元)

如果平均销售毛利率为 15%,分销成本为: $780\,000 \times 15\% = 117\,000$ (元)

如果平均销售毛利率为 10%,分销成本为: $780\,000 \times 10\% = 78\,000$ (元)

则直销与一级渠道的成本预算比较如表 5-6 所示。

表 5-6 直销与一级渠道的成本差预算

	20%的平均销售毛利率	15%的平均销售毛利率	10%的平均销售毛利率
直销	234 000	234 000	234 000
一级渠道	156 000	117 000	78 000
成本之差	78 000	117 000	156 000

可见,对于这家销售公司而言,一级渠道的成本小于直销的成本,而且提供给中间商 10% 的销售毛利率给企业节约的成本最大,使公司收益最大。

2. 可控性评估

一般来说,长而密的渠道难以控制,短渠道容易控制,控制性最强的渠道则是直接销售渠道。对渠道的有效控制,是每个企业所期望的,但控制本身并不能带来收益。因此,渠道常常需要在收益和控制之间进行权衡,当收益相同的情况下,企业会选择可控性强的渠道模式。

一般而言,生产企业选择的代理商越少,金融资源越多,它自己保持的控制权就越大;反之,生产企业对外部资源的依赖性越强,它保留的控制能力也就越少,如图 5-4 所示。

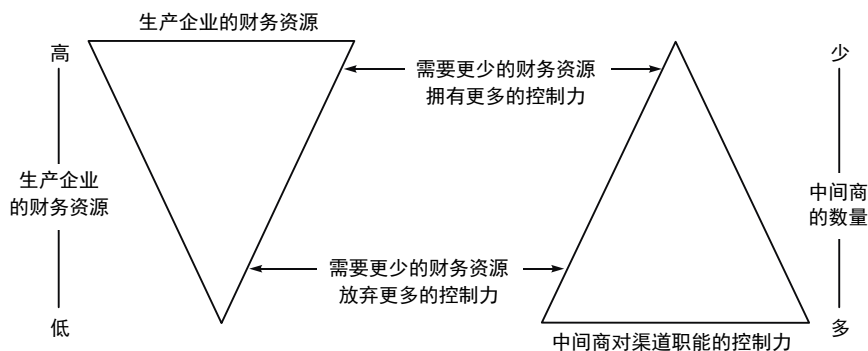


图 5-4 渠道设计中控制力与资源对比

3. 适应性评估

指营销渠道对不同渠道环境适应性的评估，由于市场环境和渠道环境的不断变化，需要在渠道建设中兼顾渠道的适应性和稳定性问题。一般说来，在渠道环境稳定的情况下，渠道成员倾向于长期合作，对渠道进行较多的资源投入，且相互依赖和信守承诺。但在渠道环境不断变化的情况下，渠道成员之间会减少依赖，较少对渠道投资，而且还降低相互之间的承诺水平，以降低风险。

关于渠道模式的评估，有的专家提供了更为细致的内容。如法国营销学教授雅克·朗德维在其《市场营销学》一书中提出了 7 个方面的评价标准。除了前述三个内容外，还包括：目标市场的覆盖率和渠道潜能；渠道形象、活力和市场开发能力；渠道兼容性；渠道成员的营销策略与厂商的兼容性等。

5.4 差距分析

差距分析是对企业现有渠道进行分析审计的工具。主要有两种方法：一是以零基渠道为标准的差距分析，二是以竞争者渠道为标杆的差距分析。

5.4.1 以理想渠道为标准的差距分析

既能够满足服务产出的需求，又能以最低的成本执行必要的渠道流的渠道，安妮·T·科兰等称之为零基渠道（Zero-Based Channel），也可以说是理想的渠道。零基渠道实际上不存在或者说很难建立，但企业应该以理想的渠道为标准来分析现有渠道的差距。其基本分析框架如图 5-5 所示。

1. 渠道差距的类型：需求方差距

如果渠道差距存在于需求方，即为服务—价值差距（Service-Value Gap）。有两种情况会产生需求方差距。

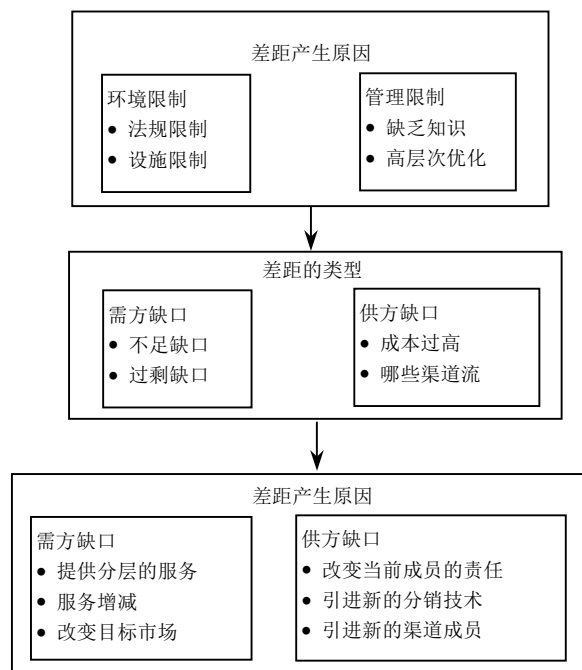


图 5-5 差距分析图

(1) 服务产出供应低于服务产出需求

即供应给目标市场的服务产出水平太低了，达不到目标市场的要求。如在北京，商场的休息区太少，或者休息区就是餐饮服务区，使顾客不能自如地休息，让顾客极不满意。再如近来银行办业务排队问题，也引起社会的关注。

供应给目标市场的服务产出水平太低能否通过降低价格来弥补，以实现顾客满意呢？有的产品可以，如农贸市场购物环境比超市差，但蔬菜价格比超市便宜，所以百姓能够接受。而有些商品服务产出水平低即使通过降低价格也不能弥补，也不能实现顾客满意。

(2) 服务产出供应高于服务产出需求

提供高于市场需求的服务产出，会导致产品加上服务后价格过高，不被消费者认可；或者渠道承担没有价值的服务的生产成本，导致利润下降。如某些商品的人员直销方式，常常所提供的顾客教育服务过量，高价格得不到认同。需求方差距可能会同时出现在几种服务产出中；也有可能某种服务产出的水平太低了，而另一种服务产出的水平又太高了，但一种服务产出的过量并不能很好地弥补另一种服务产出的不足。

2. 渠道差距的类型：供应方差距

供应方差距是指供应方提供的服务产出符合顾客的要求，但提供这些产出所花费的成本太高。如果供应方共同执行所有渠道流的成本高于必要的成本，就产生了供应方差距。如果某个

渠道流执行成本很高,但所有渠道流的共同执行成本低,则不会产生供应方渠道差距。如电子商务使渠道执行信息流成本高,但由于信息提供,使运输、储存等成本下降,渠道总成本不高,因而没有供应方差距。

供应方差距导致高成本高价格,得不到顾客认可;或者是制定的价格得到顾客认可,就一定是某些渠道成员承担了成本,从而降低了利润。

3. 联合渠道差距

经常存在的情况是,渠道服务既存在着需求方差距,也同时存在着供应方差距。综合来看,渠道服务的需求方差距和供应方差距存在6种情况,如表5-7所示。

表5-7 需求方差距和供应方差距

供应方差距	需求方差距		
	不足差距:服务产出供应低于需求	无差距:服务产出供应等于需求	过剩差距:服务产出供应高于需求
没有供应方差距 (高效的低渠道流成本)	1) 顾客的服务需求没有被满足	2) 无需求方差距也无供应方差距	3) 顾客的服务需求被过剩地满足
有供应方差距 (低效的高渠道流成本)	4) 高成本下的服务产出不足:质次价高的服务产出	5) 高成本下的供求平衡:服务产出符合要求,但价格和成本太高	6) 高成本下的过量服务:服务产出超出需求,价格或成本太高

1) 服务产出供应低于需求,没有供应方差距。解决的方法有两个:一是增加服务产出的供应水平;二是改变目标细分市场,寻找新的较少需求的细分市场,以与较低的供应水平相适应。

2) 既没有供应方差距,也没有需求方差距,是理想的渠道。

3) 服务产出供应高于需求,没有供应方差距。解决的方法有两个:一是减少服务产出的供应水平;二是改变目标细分市场,寻找新的较多需求的细分市场,以与较高的供应水平相适应。

4) 服务产出供应低于需求,服务产出的供应成本高。解决的方法是以下两方面同时进行:一是增加服务产出的供应水平,或改变目标细分市场,寻找新的较少需求的细分市场,以与较低的供应水平相适应;二是降低供应成本。

5) 无需求方差距,但供应成本高。

6) 服务产出供应过量,成本过高。解决的方法是以下两方面同时进行:一是减少服务产出的供应水平,或改变目标细分市场,寻找新的较多需求的细分市场,以与较高的供应水平相适应;二是降低供应成本。

在存在供应方差距的情况下,即上述后三种情况中,降低渠道供应成本的方法如下:① 改变当前渠道成员的角色,通过改变他们的角色和渠道流的责任来提高成本的效率;② 在新的分销技术方面进行投资以降低成本,如计算机订票系统,可以降低航空公司或铁路公司的查询和出票成本;③ 引进新的分销功能专家以改变渠道的运行,如网络销售公司将递送的任务交给快递公司。

4. 渠道差距分析模板

可以用渠道差距分析模板来具体分析某产品或服务的渠道差距。横行分别标出渠道服务产出的供应水平、供应的效率，以及原因分析、预期采取的手段和结果。纵栏列出渠道服务产出的种类。不同的产品、不同的细分市场，其项目也不同。

表 5-8 是利用渠道分析模板进行的关于银行服务产出分析。

表 5-8 银行大众市场的服务分析

	服务态度	空间的便利性	等待时间	花色品种
供应水平 (低—尚可—高)	低：顾客不满意	低：网点少	非常低：等待时间长	高：能够提供各种服务
效率 (低—尚可—高成本)	低	尚可	低	低
问题的原因	沟通不足，愿意改进	环境限制，也无动力改进	业务增加，服务没有跟上，愿意改进	有些服务利润低
期望的结果	改进与顾客的关系	维持现状	减少等待时间	维持现状
缩小差距的技术	员工教育；加强与顾客沟通	无	引进电子排队管理系统，开辟“绿色通道”，引导客户使用电子银行、自助银行、网上银行等服务渠道，系统提速数据集中	无
渠道绩效的预期变化	改进	维持现状	降低了等待时间	维持现状

5.4.2 对比竞争者渠道的差距分析

对于渠道服务中的差距，提供者有时能够意识到，但如果缺少竞争，提供者就没有动力改善。如北京商场休息区少的问题，一些商家认为，别的商场都没有设休息区，我为什么要花成本设休息区？但反过来，如果别的商家设了休息区，你就必须设，否则会影响客源。因此，竞争者的渠道都提供了什么样的服务，自己的渠道与竞争者渠道相比的差距在哪里，就成为营销厂家关心的问题。

与竞争对手的渠道相比较，首先要寻找比较的维度，来确定究竟应该在渠道的哪些方面进行比较。这个比较的维度也存在于顾客的需求中，即要了解顾客最关心渠道能够给他们提供哪些项目的服务产出，然后针对这些项目，比较本公司的渠道与竞争对手的渠道在满足这些项目方面有什么差距。

与竞争者的渠道进行比较分析的步骤如下：寻找顾客对渠道服务产出的需求；根据顾客的重视程度对这些服务产出进行排序；画出本公司顾客满足曲线；画出竞争者顾客满足曲线；然后进行比较分析。

假设一家公司采用的是分销商渠道，可以从产品的花色品种、信用期限等方面给顾客提供良好的服务，而竞争者运用的是直销渠道，能够在产品信息、产品质量保证、应用技术支持等方面为顾客提供良好的服务。那么，与竞争者的渠道相比较，顾客需求及其排序的情况在大客户细分市场上是：产品信息、产品质量保证、技术支持、（补充产品的）花色品种、信用条款；而在小客户细分市场上是：（补充产品的）花色品种、信用条款、产品质量保证、产品信息、技术支持。客户对渠道的需求情况及渠道对客户需求的满足情况如图 5-6 所示。

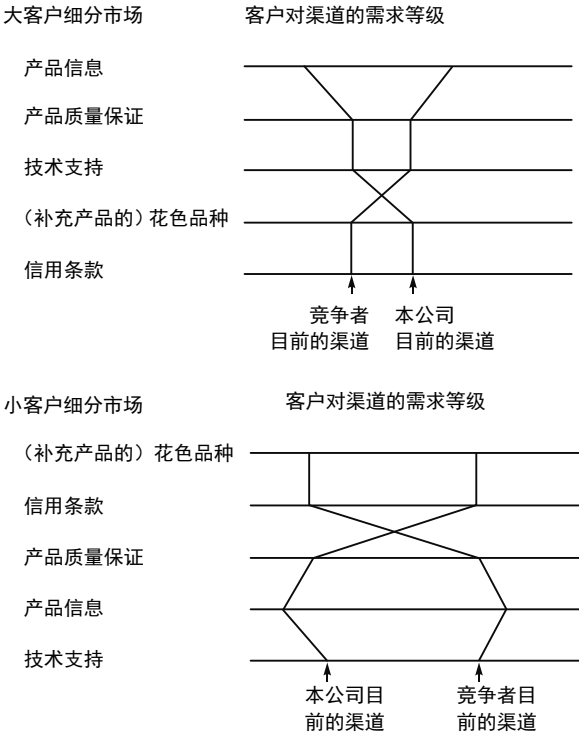


图 5-6 本公司与竞争者的渠道比较

从图 5-6 可知，在大客户细分市场上，本公司现有的分销商渠道在产品信息、产品质量保证、技术支持方面都远远落后于竞争者的直接渠道，在提供（补充产品的）花色品种和信用条款方面，则优于竞争者的渠道。但大客户最看重的是前三方面的渠道服务产出，因此，公司要进行渠道改进，才能够满足大客户细分市场的需求。而在小客户细分市场上，本公司的分销商渠道在提供（补充产品的）花色品种、信用条款方面，远远超过竞争者的直接销售渠道，在产品质量保证、产品信息、技术支持方面则落后于竞争者。但小客户最看中前两个方面的渠道

服务产出，因此，公司现有的渠道在向小客户提供服务方面很有吸引力，但仍然要在产品质量保证、产品信息、技术支持方面进行相应的改进。

5.5 渠道构建方法

以上我们所谈到的，只是分销渠道设计的普遍原则和一般程序。在实际的渠道构建过程中，有三种方法可资借鉴。

1. 以点带面，纲举目张

该方法认为：市场分销渠道布局工作的实质，就是设计分销渠道中“点”、“线”、“面”这三个要素，“点”、“线”、“面”三个要素的选择、投入与配合，就是市场分销渠道布局的关键。

1) “点”是指市场营销力量（包括人、财、物）在市场中所选择的关键点，通常是优势区位。企业通过对“点”的选择和抢占，来争取竞争的主动权或适度回避竞争对手，进入现有竞争格局中的薄弱地带，以形成局部优势。“点”的选择作为整个渠道的支撑，是整个分销渠道布局的基础。

对于企业分销渠道布局来说，点主要有关键点（即优势区位）和切入点两种。关键点是指客观上形成的对企业经营产品销售起重要作用的市场区域或销售集中区域。这些点对企业营销具有重要的意义，因此，行业中各企业都会不遗余力地争夺，竞争十分激烈。这就要求企业具有很强的竞争实力，或者拥有一种重大创新的新产品直接打入关键点。此外，如果企业实力不足，就要寻找现有市场竞争格局中的薄弱环节，即市场切入点，先打入市场保证生存，再寻找机会发展，即避免与实力强大的竞争对手硬碰硬，而采取避实击虚的策略建立生存空间。这一策略常常为中小企业所采用。

2) “线”是指渠道实际流通的线路，正是在“线”中运行了营销过程中的实物流、信息流等各种流程，以实现渠道动态的功能，保障企业机制的健康运行。当然，线路也要以“点”作为出发、终止点或中转站，通过在“点”上的基础设施实现运动中所需要的储存、调运等功能。企业需要从多角度看待这一线路的效率，以及线路中渠道成员承担各种流程功能的能力。但需要注意的是，营销环境的变化对渠道线路效率的影响极大，特别是交通运输发展、信息基础设施建立常常能提供更快速、更好的渠道线路。地区经济的发展、自然条件的改善也使某些渠道线路的改进成为必要。因此，企业必须不断审视环境的变化，考虑渠道线路改进的可能性。

3) “面”是点、线所构成框架的总体功能和综合作用，主要表现为地域扩张。地域扩张主要是指销售范围的渗透和覆盖。地域渗透主要是指运用多种营销、宣传、公关手段，使消费者对产品了解、产生印象并试用，这时要综合考虑消费者的购买心理和各种影响因素。地域覆盖主要是指建立消费者偏好、对本企业产品的消费习惯以及定势，建立牢固的销售根据点，并且对消费产品竞争对手进行认真分析，建立区域市场的进入壁垒，以阻止竞争对手的进入。

2. 逆向重构，曲径通幽

“逆向”的含义就是建设渠道的顺序和传统建设渠道的顺序相反。渠道的逆向重构策略，是

指企业不按先向总经销商推销产品,再由总经销商向二级批发商等推销这种“顺向”的顺序,而是反方向从渠道的底部基础层开始工作,先向零售商推销产品,当产品销售量达到一定数量后,小型配送批发商会被调动起来,主动要求经销该产品,接着是二级经销商、总经销商,因为产品销售量的扩大和价格稳定使经营产品变得有利可图,经营规模较大的经销商也纷纷加入到制造商的渠道体系。这样,一层层逆向建设渠道结构的体系就完成了。

渠道的逆向重构策略是在营销组合中创造差异化的竞争策略,是适应目前市场环境而产生的一种竞争策略。现在多数消费品企业——特别是新企业、新产品进入市场时,面临的最大的难题不是最终消费者对新产品的排斥,而是市场领先者和经销商结成的利益同盟对新进入者的排斥。相反,消费者并没有强烈拒绝新产品的意愿,距离消费者越近的流通环节,消费者越容易认同,因为他们总是需要更多创新的产品。另外,小型的批发商不是市场先入产品的既得利益的获得者,他们对新产品的热情较高,要求的“市场准入”条件却很低。所以,制造商的渠道建设可以最先从这些层面展开突破工作,以向零售环节直接供应产品的中间商为突破点,然后再选择、吸引更高层次的经销商加入,最后形成完整的流通体系。

渠道的逆向重构作为一种渠道创新思路,包含了以下一些原则。

- 1) 控制终端做到“随手可得”。尤其对于直接面向消费者的零售商而言,制造商应该通过渠道支持、服务零售终端,实现使消费者“随手可得”的零售覆盖目标;
- 2) 拓展渠道宽度以增加流量。指的是需要有一个宽大的基础层——能够覆盖市场目标区域的、有一定密度的、一定数量的经销商,以此来支撑渠道;
- 3) 有弹性的渠道控制以适应新的市场变化。它要求渠道体系能够随竞争情况压缩渠道环节以提高竞争力,而渠道长度应该随市场竞争的情况适度、适时调控;
- 4) 用“中心开花,周边结果”的方法达到规模经营。渠道逆向重构策略要求在中心城市实施较为密集的渠道战略,以使产品获得较高的市场占有率和较好的品牌认同感。

3. 利用第三方渠道

第三方渠道是相对于传统渠道和现代中间商渠道而言的,就制造商来说,就是利用其他制造商的渠道来实现自己的产品。

第三方渠道的特点:

- 通常是由某个关联行业内的全国或区域性的强势企业所构成;
- 品牌影响力强、通路完善、网点渗透能力强、渠道队伍精干、物流配送体系健全;
- 与现行渠道的互补性强。

第三方渠道的拥有者之所以将渠道拿出来与其他企业共享,将渠道作为一个独立的盈利中心来运作,其主要原因有以下几个。

- 1) 分担成本。制造商自营渠道,能够使其很好地控制渠道,经营品牌;但构建和维系成本高,同时单一品牌专卖需要品牌具有一定的影响力,因此,广告、公共关系、促销等投入费用高。这都使企业希望通过搭载销售其他企业的产品来分担成本,减轻成本负担。
- 2) 单一品牌销售,顾客的选择性差,而且销售增长总量有限,影响渠道效益。



小链接

第三方渠道

1998年，奥康鞋业集团打破鞋业传统的批发和百货商店渠道，开始了鞋业连锁，随后的5年中，在全国开设了3000家专卖店。2002年年底，奥康的专卖店“名品空间”，销售本公司和其他公司生产的名品，成为地道的第三方渠道商。

2002年，在技术、海外拓展等合作背景下，TCL与飞利浦公司进行渠道合作，飞利浦的产品进入TCL渠道。2003年，松下产品也进入TCL渠道，TCL向第三方渠道商演变。

通过互换，西门子产品进入波导渠道；蒙牛也明确提出了其专卖店将经营不超过10%的其他品牌的产品。拥有强势渠道的企业正在向第三方渠道商转移。面对自有渠道成本高和渠道产出压力大的经营现状，面对“不听话”的传统渠道和家乐福、国美等现代渠道的“霸权”，第三方渠道有了供求基础，将会有更多的企业开放自己的渠道，努力向第三方渠道转变。

第三方渠道的发展是我国渠道变革中的一个新现象，尤其是第三方渠道商的形成正在由被动变为主动：不是将发展为第三方渠道看成是分担成本不得已而为之的行为，而是主动开放自有渠道，要成为渠道独立盈利的强势经销商，从而使第三方渠道成为现有渠道模式的补充，可以说在我国，第三方渠道正在从萌芽期向发展期转变。

对于有机会借用大企业已有渠道模式的中小企业来说，在一定时期一定条件下，借用大企业营销渠道不失为很好的选择。因为大企业营销渠道已然建立，而且经过时间和市场的考验，已经拥有一大批固定的客户群。中小企业如果能有机会借用大企业的渠道，如与大企业产品进行捆绑式联合销售，就能够在花费较小的情况下大量地卖出自己的商品。

对于利用别人渠道的制造商而言，要注意给自己的产品在第三方渠道中争取到合理的位置，并要加强督导和销售执行，以确保这种“位置”得以良好地维系和强化，防止第三方渠道商将自己的产品作为可有可无的产品来销售，从而避免自己花费了相关的费用做陪衬。



案例

立邦：渠道新政谋求战术突破

王老板是一位在A省地级市做立邦1687木器漆系列的经销商，由于A省立邦办事处进行渠道调整，要取消其经营4年的立邦1687木器漆地级独家代理权，不仅如此，连其苦心开发的10多位分销商也要改从公司直接进货。王老板本来想在2007年投入更多

和人力物力经营立邦，可这样一来，别说赚钱，就连其 10 多人的经营团队吃饭都成了问题。王老板联合该省其他经销商向立邦公司提过好几次意见，立邦公司的回复都让他极度失望。

1. 立邦对渠道做了哪些调整

立邦在 A 省渠道调整的内容，主要有三个方面。

(1) 取消区域性独家代理

立邦的渠道政策主要有两种，一种是针对大城市的渠道政策，另一种是针对内地市场的区域性独家代理政策。这一次在该省的调整主要是后一种。主要针对大城市以外的市场，如湖南、江西等省，其一般地级市场渠道结构如图 5-7 所示。

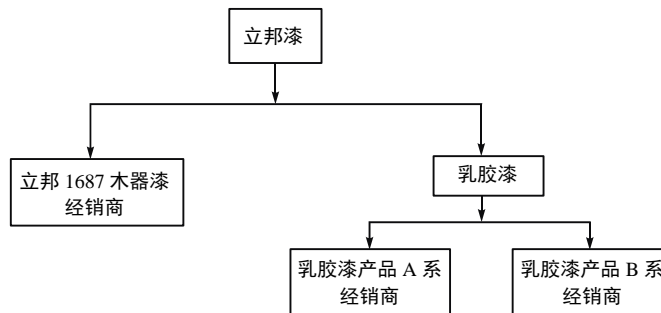


图 5-7 一般地级市场渠道结构图

现在，A 省立邦办事处取消了区域性独家代理的渠道政策，将其渠道结构调整如图 5-8 所示。从图 5-8 可以看出，立邦改变了以品类来选择经销商的渠道政策，而以不同的经销商来构建新的渠道管网。主要变化有以下几个方面。

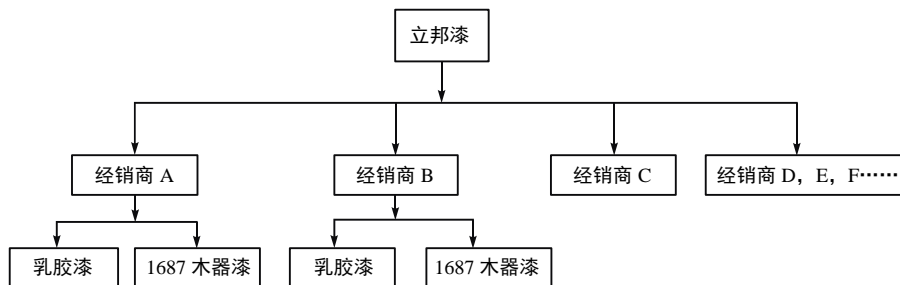


图 5-8 以经销商来构建渠道管网

1) 分开考核经销商零售与批发的销量。调整之前，立邦对于经销商销量的考核，不分零售和批发；调整之后，经销商零售和批发的销量分开单独考核。这意味着经销商不仅要完成自己的零售任务，还要向本城市区域范围内的涂料零售商批发，以保证销量的完成。

2) 经销商排他性代理。调整之前，立邦没有强制规定经销商只许经营立邦产品，也就是说经销商可以同时经销其他涂料品牌；而调整之后，立邦只许经销商经营立邦产品，未

经立邦书面授权，经销商不能同时经营其他品牌的涂料产品。

3) 选择经销商标准降低。调整之前，由于立邦采取的是分品类选择区域性独家代理政策，这就要求所选择的经销商无论是实力还是经营意识，在区域性涂料市场上都是一流的。因为立邦在行业内是公认的第一品牌，这样选择经销商才能与立邦的知名度匹配，保证立邦在当地市场的占有率处于领先地位；但调整之后，立邦取消了独家代理，在一个地级市场可能会有上十家经销商或零售店，这样选择经销商的标准就不可能像独家代理那样严格。

(2) 单独设立区域木器漆独家服务商

立邦在调整之前的木器漆服务是由经销商完成的，调整之后，将区域木器漆的销售服务内包，与原来体系内的 1687 木器漆经销商签订区域独家服务商协议，对当地木器漆的销售提供多方面的服务，这包括 1687 木器漆之外的原有木器漆产品，如保俾施等。立邦在与经销商签订的区域独家服务商协议中对服务内容做了如下规定。

1) 区域独家服务商的定义。立邦在一定的区域内，委托一家服务商向区域内所有零售立邦木器漆的商店提供专业服务。服务商应建立立邦规定的应用中心体系，具备承担木器漆专业服务的能力，按立邦制定的相应服务标准进行服务，并收取一定的服务费用，赚取相应的服务利润。

2) 区域独家服务商服务标的。服务商服务的客户为指定区域内所有销售立邦木器漆产品的零售商店，服务的对象则为购买立邦木器漆产品的消费者、油工等。

3) 区域独家服务商服务项目。主要有导购培训、油工培训、打板服务、调色服务、调色产品施工监理服务、投诉服务等 6 个方面，当然，服务商还可以根据立邦零售店的要求提供其他服务。

4) 服务费用与利润。立邦制定了详细的服务项目收费标准，按标准给予服务商相应的固定成本，并根据当月实际的服务费用抽取一定比例作为服务商的利润。

(3) 直接管理和维护三、四级市场

之前，立邦的县乡等三、四级市场都由地级市的独家区域经销商负责开拓和维护，调整之后，立邦一方面将县乡级分销商与原有地级经销商剥离，直接由立邦的办事处供货，直接对县乡级分销商进行管理与维护；一方面以合同的形式规定新开发的地级经销商将不再拥有向下级市场批发的授权，这样地市级经销商的经销范围大为缩小。

2. 立邦为什么要对渠道进行调整

立邦公司此次批准 A 省办事处对渠道调整的举措，有多方面的原因。

正面：实现立邦长远战略目标的需要。2006 年下半年，立邦在广州低调举行了在大陆

成立 15 周年的纪念大会，会上立邦提出在不远的将来，其在大陆市场上的销售将达到 100 亿，从一家装饰材料商转变为一家提供不同生活方式的服务商。此次立邦在 A 省的渠道调整，正是配合其品牌宣传而进行的“地面部队”的重新部署，以实现立邦长远的销售目标。

反面：阻击竞争对手，力挽木器漆推广失利的局面。

立邦在 2003 年开始推广 1687 木器漆，以期抢占国内涂料企业培育起来的木器漆市场。四年来，取得的业绩乏善可陈，用立邦经销商的话来讲是“1687 在全国市场上的操作失败”。从客观上讲，到现在立邦 1687 木器漆推广至少是阶段性失利，因为现在讲失败还为时过早，立邦不会轻易放弃木器漆领域，这一点可以从立邦在某些省份拟取消原木器漆产品系列，而将 1687 系列加入现有经销商产品选择序列上看出。

立邦基于以上两方面的原因采取设立区域独家木器漆服务商的政策，一是拉拢原 1687 木器漆经销商，防其倒戈；二是阻击竞争对手，服务制胜。

问题

1. 与大城市不同，立邦在一般地级市的品牌知名度不够，在这种情况下，大分销的目标能否实现？
2. 直供三、四级市场必然面对配送、服务、窜货、管理等难题，如何解决？
3. 结合影响渠道设计的各个因素，就如何改进现有渠道思考从本例中得到的启示？