

## 第 1 章

# 营销渠道与渠道管理

### 学习目标

1. 认识营销渠道研究的背景;
2. 掌握营销渠道概念与一般特点;
3. 掌握营销渠道的功能及其作用;
4. 了解营销渠道管理的内容、特点及一般过程;
5. 了解渠道管理者的职责、职业成长及其在企业营销中的地位。



### 引导案例

#### 新燕藤器厂

李新燕先生原是湖北省山区的一个农民,家传一手编织藤器的好手艺。其家乡到处都是细竹、野藤,采集来经过梳理和软化后,李先生就可以将其编织成各种家庭用具,如竹椅、藤椅、竹桌、沙发、花架、花篮等。过去编织藤器是凭兴致,高兴的时候就做,不高兴的话就不做。做出来的产品要么是自用,要么是送人,没有销售赚钱的念头。改革开放以后,政府鼓励农民发展多元化经营,发家致富,于是,李先生就想起了办藤器编织厂的主意。

刚创立时的藤器厂人员仅有李先生一家人,工人就是他的妻子和两个刚成年的孩子。李先生既是经理,也是工人。白天在外跑业务,是经理;晚上回到家里,当工人。由于技艺精湛,李先生工厂编织的藤器人见人爱。

刚开始,李先生在自家门口开了个小店,后来又请乡里的小商店代销他的产品。但是销售量十分小,出现了产品积压问题。一出现积压,工厂就得放假几天。当时李先生面临的最大问题是如何将“批量生产”的产品卖出去。根据过去的经验,李先生知道很多城里人喜欢藤器制品,

# 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<sup>®</sup>，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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 高等教育双证书班	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 双证书班	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 双证书班	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 高等教育双证书班	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.mhjy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

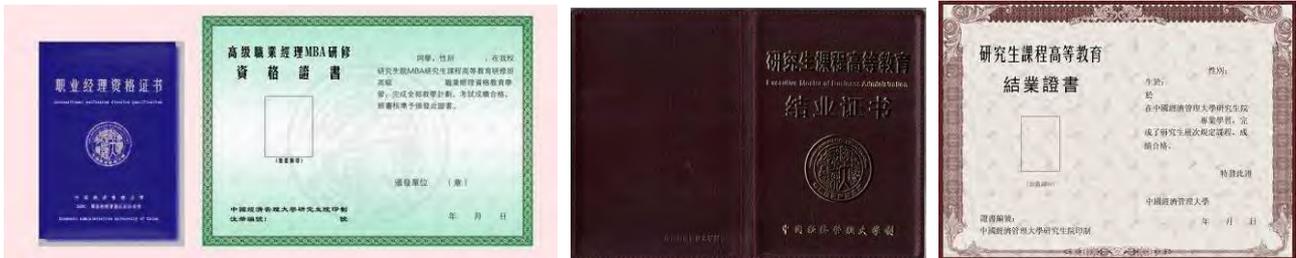
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



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

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。

于是他说服城里的亲戚帮助他销售藤器。城里的亲戚开始找到县土产公司的经理，软磨硬泡，好不容易让土产公司的经理答应为李先生这家无名企业代销产品。县土产公司有五个门市部，分布在县城各个街道。李先生每次将产品送到土产公司的仓库，再由公司销售部发往各个门市部销售，货款则由总部财务部统一结算。

看到前几批货很好销，县土产公司经理提出改代销为经销。原先是李先生供货和定价，土产公司帮助销售，货款扣除代销劳务费后全部返还给李先生。现在，土产公司要从李先生手上把藤器全部收购过来，由土产公司定价和销售，当然货款和利润都归土产公司。土产公司还提出要大量订货，转卖给其他地方的土产公司。这对李先生来说，并不是坏消息，土产公司的收购价格虽然比市场零售价低一些，但是李先生基本上没有损失。重要的是，李先生现在可以扩大工厂规模，大量生产。

扩大工厂规模对李先生而言，不是什么很困难的事情。周围山区的农民像李先生那样会编织藤器的人还真不少，虽然技术水平参差不齐，但统一标准后就比较好办了。李先生的工厂实行计件工资制，即根据工人完成的合格产品的数量给工人计算和发放工资。这对于山区农民来说，过去没地方挣钱，现在有了挣钱的机会，所以，都愿意跟随李先生大干一番。这样一来，无论土产公司需要多少货，生产上都没有问题。工厂也有了名字——新燕藤器厂。名正言顺嘛！为了更好地适应市场需要，李先生还请城里的亲戚进行市场调查，了解消费者的需要、收集行情信息。正当新燕藤器厂生意如日中天时，市场上传来了一些不利的消息：附近山区又冒出了不少藤器厂，甚至别的地方也建立了藤器厂。竞争激烈起来，藤器的出厂价被压到了一个很低的水平，土产公司的订货数量也越来越少。面对严峻的市场形势，李先生不得不寻找新的销售出路……

#### 思考

1. 什么是分销？
2. 分销与一般的销售活动有何不同？

上述案例主要讨论的是李先生和新燕藤器厂的分销或营销渠道问题。需要注意的是，李先生不只是在做产品销售工作，更主要的是利用一定的力量或途径（如借助土产公司或其他商店的力量）来销售本厂的产品。藤器的最终购买者主要是家庭消费者，他们不可能亲自驱车前来李先生的工厂或门市部购买，因此，必须通过一定的力量将工厂的产品带到消费者身边去，才能达到较好的销售效果。家庭消费者数量多，分布广，销售绝不是李先生一人或一厂的力量能完成的。于是，李先生就要设法发动各种零售商甚至批发商来帮助销售，而李先生的这种工作就是分销或营销渠道工作。

## 1.1 营销渠道及其功能

### 1.1.1 营销渠道研究的背景

伯特·罗森布罗姆教授认为，近年来分销渠道越来越受到重视的原因至少有 5 个。

### 1. 企业获得持久的竞争优势更加困难

现在的企业越来越难以通过产品、价格和促销方面的策略获得让竞争者难以模仿或跟进的竞争优势。产品方面，随着技术快速地从一家公司转移到另一家公司，竞争者越来越容易获得新产品的技术；价格方面，全球生产和销售使得每个企业都能把成本降到底线，谁都没有比他人更大的降价空间；促销方面，众多企业通过各种途径发布的广告和促销信息的数量已经超过顾客所能清晰记忆和准确区分的程度。在这样的困难境地，企业就要转向开发渠道战略以获取新的竞争优势。由于分销渠道战略具有长期性，通常会存在一个组织结构来保持其生命力，而且渠道生命力是建立在关系和人员的基础上的，所以，一个企业的分销渠道战略难以被竞争对手快速模仿。

### 2. 分销商（特别是零售商）的权力在快速增长

过去 20 年影响经济增长的力量已经从制造商转变成产品的分销商。尤其是一些强大的零售商扮演着消费市场“把门人”的角色，他们从争取顾客光顾商店的立场出发控制进货渠道，以低毛利或低价格的方式来运营，已经变成供货商的竞争者。制造商的渠道政策对市场营销成败的作用因此得到提升。

### 3. 减少分销成本的要求

分销成本常常占据产品最终价格的相当比例。有资料表明，在汽油成本构成中，分销成本、制造成本和原料成本比例分别是 28%，19% 和 53%；在袋装食品成本构成中，三项成本的比例分别是 41%，33% 和 26%。为了削减成本，企业将比过去更加专注于分销渠道的结构和管理。

### 4. 增长的新压力

进入 20 世纪 90 年代以后，许多企业开展了所谓的“重组”、“再造”工程，追求组织扁平化、精益和适度及增长，使其本身更有效率，以便更有效地参与全球市场竞争。这些努力无疑加大了产品分销的压力。

### 5. 提高技术的作用

新的技术成在改变生产和营销方式的同时，也在改变产品的销售方式及分销渠道的功能。成千上万的顾客从光顾商店转变成光顾因特网，迫使企业重新构思分销渠道体系。分销渠道从传统的销售环节转变成信息通道，提升了它在市场营销过程中的地位，这就要求决策者在制定决策之前必须听听渠道的声音。

从实践背景看，在中国十多年短暂的营销实践中，虽然营销的重心数度游离，但渠道始终处于重要的位置，今天的渠道重新成为营销的重心，成为企业间竞争制胜的关键。

20 世纪 80 年代的中国，只有销售，没有营销，靠的是产品和关系渠道制胜。产品主要通过国有商业系统一层层往下配销，靠的也就是渠道，当然主要是配销渠道。当时的主要工作就是打通关系渠道。

20 世纪 90 年代初，国有商业衰退，个体经济崛起。全国各地批发市场如雨后春笋般涌现出来，个体批发成为当时主要的流通渠道，产品通过层层批发，流到市场的每一个角落。这是一个

广告制胜的时代，广告引领销售潮流，厂家的主要工作就是打广告，广告一响产品就不愁畅销。

然而，从2000年开始，中国营销界的眼光开始投向营销渠道，并掀起了一轮“渠道革命”，营销渠道日益取代广告、品牌成为企业竞争的焦点。生产企业积极构建和调整自己的营销渠道，流通企业则大力并购、扩张自己的终端零售网络，一时间风起云涌，渠道的争夺日趋白热化。2000年中石化与中石油对加油站的争夺，2001年TCL对自身销售队伍和网络进行整顿，娃哈哈实施“蜘蛛战役”，达能的中国并购布局，宝洁的经销商职能调整，沃尔玛、家乐福、麦德龙的大步推进，华润、联华等连锁企业的快速并购扩张，无不体现了中国企业营销战对渠道的关注和争夺。可以说，在产品、广告、促销等营销手段泛化和高度同质化的今天，营销渠道以其特有的本地化、排他性、独特性（不可替代性）及持久性成为企业营销的亮点，也成为企业间竞争制胜的关键。

娃哈哈、联想、TCL等成功企业，以其对渠道的成功构建和运作，为中国企业树立了典范，同时展示出渠道本身所具有的内在力量及渠道在现代企业竞争中所处的举足轻重的地位，由此开启了一个“渠道制胜”的时代。可以说，渠道是营销过程中最具弹性和张力的环节，它本身蕴涵着巨大的能量，是企业能够持续发展的动力和保障。因此，营销渠道是现代企业竞争的焦点，也是现代营销工作的重心所在。

### 1.1.2 营销渠道的概念与特征

#### 1. 营销渠道的概念

营销渠道的概念可以从生产企业、中间商、消费者和营销研究者四个视角来理解。在生产企业看来，它需要集中不同的中间商，将自己生产的产品送到消费者手中，因而，通常以产品在不同渠道成员之间的流转来理解营销渠道。一般来说，生产企业总是希望批发商和零售商能够承担更多的库存和经营风险，因而在其理解中，营销渠道基本上等同于产品或商品的产权变动和形态流动，因此它往往被认为是产品从生产企业到消费者或其他最终用户的一条通路。但与此不同的是，消费者不这样理解营销渠道。消费者把营销渠道理解为介于他们与产品生产企业之间的大量中间商，因而，营销渠道有时是通过各种不同的代理商的名称来定义的。而中间商作为营销渠道的主要成员，他们也是基于自身的经济利益来认识营销渠道的，因此，有时营销渠道又被认为是以贸易为目的而联合在一起的松散企业联盟。这种在概念理解上的不一致，使人们不能够准确地把握营销渠道的实质内容。营销研究工作则独立于上述三者之外，能够比较客观地从全方位角度出发，观察经济和管理体系中营销渠道的结构和效率。

美国市场营销协会对于营销渠道的定义：“企业内部和外部的代理商和经销商的组织机构，通过它们的运作，商品才得以上市销售。”

著名的市场营销学家斯特恩（Stern, L. W）对营销渠道所下的定义：“营销渠道是促使产品或服务顺利流通到消费者手中，被消费或使用的一整套相互依存的组织。”

美国学者迈克尔·R·辛科塔（Michael R.Czinkota）、彼得·R·迪克森（Peter R.Dkkson）、帕翠克·邓恩（Patrick Dunne）、伯特·罗森布罗姆（Bert Rosenbloom）等在其合著的《营销学：

最佳实践》中是这样定义营销渠道的：“营销渠道又叫做分销渠道，是由为消费者和商业用户创造时间、地点和所有权效用的机构所构成的网络。”该书指出：“营销渠道的任务是将产品送到消费者手中，在此过程中，它所采取的形式或方式就是通常所说的渠道结构。诸如运输公司、仓储公司、保险公司之类的公司叫做协助机构，因为它们不涉及购买、销售和转移商品的所有权，所以，它们不被看做渠道结构的一部分。”

罗森布罗姆在其《营销渠道管理》中指出：“营销渠道的概念容易混淆，有时被认为是商品从生产企业到消费者或其他最终用户的通路，有时是通过各种不同代理商品的名称来定义的，还有其他以贸易为目的而联合在一起的松散企业联盟构成的营销渠道。”他采用营销渠道管理决策的观点，即从生产企业的管理决策角度来观察问题，进一步将营销渠道定义为：“与公司外部关联的、达到公司分销目的的经营组织。”

菲利普·科特勒在《市场营销管理》一书中采用了斯特恩和艾斯利（Ansary, A·I）对营销渠道所下的定义，指出：“大多数生产商都要和营销中介机构打交道，以便将其产品提供给市场，营销中介机构组成了营销渠道（也称贸易渠道或分销渠道），营销渠道是促使产品或服务顺利地地使用或消费的一整套相互依存的组织。”

美国学者斯特恩、艾斯利、科兰等在《市场营销渠道》一书中指出：“营销渠道可以看成一系列相互独立的组织机构，它主要从事为最终的消费或使用提供产品或服务的活动。”“营销渠道不仅以适当的地点、价格、数量和质量来提供商品和服务以满足人们的需求，而且能通过有关单位（如零售商、批发商、企业销售部、办事处）的促销活动刺激需求。因此，我们应当把营销渠道看成是一个和谐的网络系统，它通过提供时间、地点、销售形式、产品和服务为最终用户创造价值。”

美国学者佩尔顿（Pelton, L·E）在《营销渠道：一种关系管理方法》中将营销渠道定义为：“在获得、消费、处置产品和服务过程中，为了创造顾客价值而建立的各种交换关系。”这个定义暗含交换关系是作为一种服务于市场需要的方式，因市场需要而产生的。在进入市场之前，渠道成员必须做好充分准备，才能满足不断变化的市场需要和欲望。

我国学者李飞在其《分销渠道设计与管理》一书中，对于分销渠道、营销渠道、流通渠道的范畴进行了界定：“分销渠道是指商品所有权从生产者或商人手中转移至消费者手中所经过的路径。营销渠道是指采购原材料和销售成品引起所有权转移所经过的路径。分销渠道是营销渠道的重要组成部分，仅指销售渠道，而营销渠道既包括销售渠道，也包括采购渠道。”他还指出：“商品流通渠道与分销渠道、营销渠道没有本质上的差别，只是所属学科和分析问题的角度略有差异。”

本书从生产企业的视角出发，认为：营销渠道是存在于企业外部的、促使产品或服务顺利地经由市场交换过程转移给消费者使用或消费的一整套相互依存的组织。

## 2. 营销渠道的特征

### （1）营销渠道处于企业外部，反映某一特定产品或服务价值实现的全过程

营销渠道一端连接生产，另一端连接消费，是联系生产企业与最终用户的桥梁。因此，它必然介于生产企业与最终用户之间，必须处在企业的外部。一般来说，企业内部可能也会有某

些部门与营销渠道的建设、管理和维护有关系，但是，这些部门并不是渠道本身，有这样的认识是非常重要的。既然营销渠道存在于公司的外部，它并不是公司组织内部机构的一部分，因而营销渠道管理就涉及组织之间的管理（管理多个企业），而不仅仅涉及组织内部的管理（管理一个企业）。

(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，以及一些支持营销的机构如运输公司、独立仓库、银行和市场研究公司、广告公司等。这些组织为实现共同目标而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更精确有效的联系。

图 1-1 表示被联想兼并前 IBM PC 产品的营销渠道系统。这里，IBM 根据自己的特点，针对不同用户对计算机产品及服务的不同要求，采用了多渠道网络系统，以便充分发挥渠道功能。IBM 销售公司主要面向大、中型企业用户；直销公司则主要负责向小型企业和个人职业用户如律师、会计师等，销售计算机及其配件，销售方式是电话订购和邮购。这两条营销渠道由 IBM 所属并直接管理。IBM 的第三条营销渠道由一些独立的中间商组成。这些中间商包括计算机专营店、代理商和各类经销商，负责向数据处理、保险、会计、审计、石油等行业的用户销售 IBM 计算机及相关软件、配件。各机构均要根据渠道目标的要求完成相应的功能。

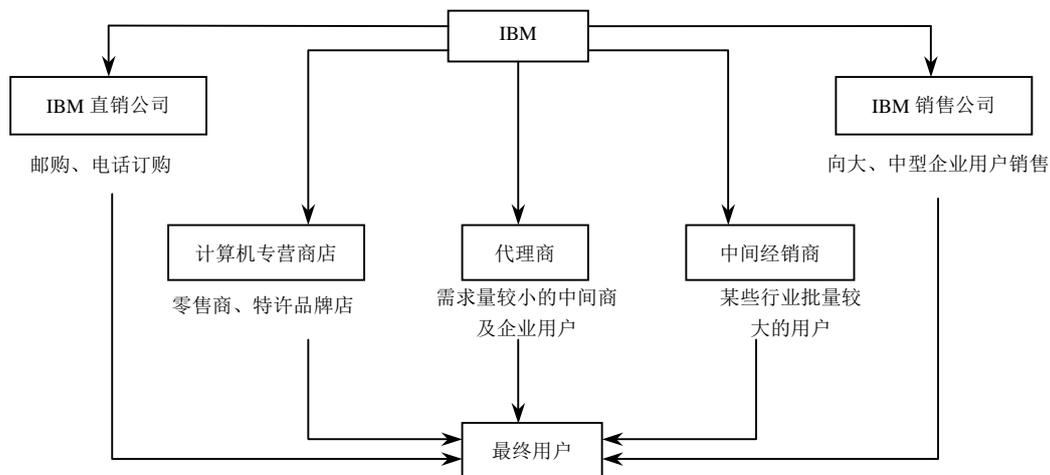


图 1-1 IBM 的计算机营销系统



## 特别关注

为了更好地理解渠道的概念，也因为长期以来，营销渠道经常与分销、物流、流通、销售等概念交织在一起，因此，我们需要辨析这几个概念之间的相互关系。

### 1. 营销渠道与分销渠道

有两种理解：一是把它们看做同义词。正如我们在引导案例中看到的，分销是指生产商利用外部组织实现产品销售的行为，分销渠道与营销渠道的含义相同、功能相同。二是把营销渠道做广义、狭义两种理解：广义的营销渠道是指从原材料到生产商再到消费者的整个商流渠道或通路，而狭义的营销渠道是指产品从生产商到消费者的商流渠道或分销渠道。这样，分销渠道就是狭义的营销渠道，它是广义营销渠道的一部分。

本书将营销渠道与分销渠道视为同义词，交替使用。

### 2. 营销渠道与销售

销售有广义和狭义两种含义。狭义销售是一次性的“卖”的行为，如小家电生产商把豆浆机卖给国美、苏宁，由其经销。分销是指由若干个一次性交易活动即销售活动连接起来的过程，是有买有卖的从生产商到最终顾客的连续性行为，如小家电生产商不仅关注把豆浆机卖给国美、苏宁的数量、价格，而且关心豆浆机在国美、苏宁的陈列、促销，顾客对豆浆机的反应、评价，国美、苏宁销售和专卖店销售的矛盾、成本、效果等。这时，分销的范畴大于狭义的销售。

广义销售是指与产品销售有关的一切活动，包括狭义销售和促销。这时，分销的范畴又部分小于广义销售。

### 3. 营销渠道与流通

二者相同的地方：都是商品由生产领域到消费领域的价值实现过程。

不同之处：① 内容不同。广义的流通既包括商品的流通，也包括生产要素的流通；狭义的流通才是指商品流通。而分销仅仅指商品的流通。② 角度不同。流通是宏观层次的研究，分销是微观层次的研究。③ 学科不同。流通属于经济学，而分销则属于管理学。

### 4. 营销渠道与物流

商流与物流是渠道管理的两个方面，但营销渠道重在研究商流。二者的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 商流与物流的区别

	商 流	物 流
目的	价值	使用价值
实体	买卖活动	物理

续表		
	商 流	物 流
主体	生产与消费的人分离	时空分离
功能	所有权	形式、时空
内容	订货、合同、计价、结算	运输、仓储

大家思考一下：哪些商品只有商流没有物流？又在什么情况下，商品只有物流没有商流？

### 1.1.3 营销渠道的功能与流程

#### 1. 营销渠道的功能

生产的功能是把自然的原料按照人类的需要转换成有某种效用或价值（使人们能够得到某种形式或某种程度的满足）的产品组合，营销渠道的功能则是使产品从生产者转移到消费者的整个过程顺畅、高效，消除或缩小产品供应与消费需求之间在时间、地点、产品品种和数量上存在的差异。表 1-2 显示的是营销渠道的一般职能。

表 1-2 营销渠道的一般职能

活动类别	职 能
交换活动	销售、购买
物流活动	运输、储存
支持性活动	融资、专业化、承担风险、市场信息

具体而言，分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，实现产品的形式效用、所有权效用、时间效用和地点效用。由此形成的分销渠道功能主要包括：

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 洽谈。在供、销双方达成产品价格和其他条件的协议后，实现所有权或持有权转移。

- 物流。组织供应品的运输和储存，保证正常供货。
- 财务。融资、收付货款，将信用延伸至消费者。
- 风险。在执行分销任务过程中承担相关风险。

上述功能构成分销渠道的功能集。研究与实践表明，要完成产品分销，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，因此，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（如图 1-1 所示，IBM 通过自己的直销公司或销售公司向最终用户销售产品），也可以将其中一部分甚至全部功能转给中间商执行（如图 1-1 所示，IBM 通过代理商、经销商或专营商店销售计算机）。

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：

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

## 2. 营销渠道流程

营销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 9 种广义的渠道流程，这些流程将所有的渠道成员联系起来。

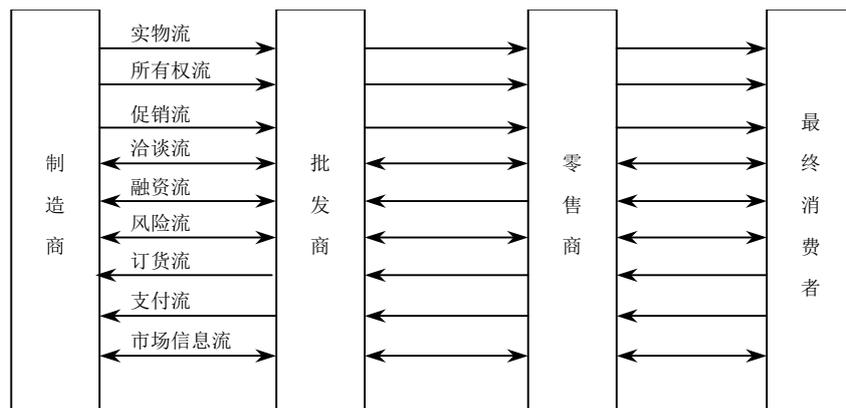


图 1-2 营销渠道流程图

1) 实物流也称物流，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。合理组织商品储运或物流，是提高分销渠道效率和效益的关键。

2) 所有权流指产品所有权或持有权从一个渠道成员转到另一个成员手中的流过程，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，称之为贸易促销，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) 洽谈流贯穿整个渠道中。产品实体和所有权在各成员间每转移一次，通常就要进行洽谈。如制造商、批发商和零售商之间为产品种类、价格和促销条件的洽谈。

5) 融资流是渠道成员之间的融通资金的过程。分销渠道的融资流有前向融资和后向融资两种形式。前向融资的例子是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，而且还为持有其汽车存货的经销商融资；后向融资的例子是住房消费者购买“楼花”（预付购房款）、某百货商店承诺预付一定数额款项、大量订购某种款式的时装等。

6) 风险流是分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。

在以上各种功能流中，实物流、所有权流、促销流的流向是从生产者流向最终消费者或用户；支付流、订货流是从消费者或用户流向制造商；而融资流、洽谈流、市场信息流和风险流则是双向的，因为不同成员之间达成交易，谈判、风险承担及资金往来均是双向的。

在实际的经济生活中，营销渠道的功能流并不一直都是按上述所描述的方式流动的，它会有各种各样不同的变化，体现在：① 在生产制造商和零售商之间有时可能没有批发环节，因此，营销渠道变短了；② 在零售商与消费者之间可能减少了某些流程，诸如所有权流、洽谈流和订货流与市场信息流，这时零售商在营销渠道中扮演的角色少了，经营管理活动也将被大大简化；③ 供应商通过零售商提供的平台，与消费者可能有了更密切的接触，虽然因此将承担更多的责任和风险，增加了流通费用，但对渠道的控制力度增大了。国内大部分百货商场在销售服装、家用电器和化妆品时，大多采用第三种模式。这一改变的实质是：不管是自愿还是被迫，供应商通过更多的付出，得到了更大的渠道控制权；当然，与之对应，零售商得到了一些利益，但同时也放弃了一部分渠道控制权。

在现代市场营销中，一个企业很少能自己完成所有的渠道功能，它或多或少地会需要别人的帮助，完成一些必要的功能。即使一个采用直销渠道的企业，也经常需要银行提供金融业务支持，完成商品所有权的转移；需要广告公司帮助进行促销活动，传送商品和企业的信息；需要物流企业提供运输与存储服务，实现商品的空间位移。因此，每一个企业在进行营销渠道管理活动时，都涉及渠道合作伙伴的功能安排问题。

### 3. 营销渠道功能与流程的关系

分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，这是分销渠道功能与

流程的基本关系。

如上所述,营销渠道理论的一个基本原理是:各种不同的渠道功能可以由不同的成员完成,但任何一种功能都不可缺失。可以通过渠道的结构调整,取消或替代一些渠道参与者,但那些参与者所发挥的功能不能被取消。当一些渠道参与者被取消之后,它们的功能将随之上移或下移,由其他的参与者承担。事实上,分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。

从管理角度看,分销渠道是一个大规模劳动分工系统。渠道成员参与不同的流程,相应地构成了分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常见的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之间的信息共享。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系统,联系 200 家供应商,并为其 2300 家商店配备了快速反应的通信装置,及时查价并自动记录和变更存货,有效地协调和提高了系统效率。

#### 1.1.4 营销渠道的作用

##### 1. 调节产销矛盾

分销活动要服从市场营销战略的安排,同时要提高市场营销效率发挥应有的作用。分销在市场营销中承担创造条件或通道消除所有权归属差异、空间差异、时间差异及信息沟通差异的任务。

##### (1) 建立商品销售的渠道,消除所有权归属差异

分销的核心就是要把商品销售给需要它的消费者,商品销售的本质就是所有权交换,让需要商品的消费者或最终用户能够及时从生产商处获得商品,并有效地消费使用,从而创造所有权效用。分销管理还包括所有权转让形式的创新,如多环节接续销售的通道,代销、经销、地域销售独占、融资促销等多种销售形式。

##### (2) 在消费者面前组织销售,消除空间差异

在市场营销组合的英文表述中,与分销对应的营销功能要素是“Place”即地点,其含义就是要到消费者需要的地点销售商品,让顾客能够零距离地购买和最便利地使用,创造空间效用。分销职能偏重分销渠道的创立和维护,就是为了适应消费者需要的时间和地点高度分散的状况,建立起一个能够面对面地对每一个消费者销售商品的分销网络,而不论消费者是近在咫尺还是远在天涯海角。

##### (3) 建立和组织物流体系,消除时间差异

商品销售只有在消费者需要的地点和需要的时间进行才能创造应有的价值。为减少顾客需

要时商品供应的短缺和顾客不需要时商品的积压,分销职能还包括建立和管理物流体系的功能,重视物流管理,追求合理的库存、快速的运输以及灵敏的需求响应。

(4) 建立信息沟通渠道和促销渠道,消除信息沟通的差异

“生产商有商品要销售”的信息必须让消费者知道。分销职能还包括了商品展示、人员推介、现场促销等多方面的工作,旨在向顾客传递企业和商品信息,创造知识信息效用。除此之外,“消费者需要商品”的信息,也要让市场营销者知道,让他们能够向消费者提供正确的产品,而且在消费者需要的时间和地点组织销售。作为与消费者直接联系的接触点,分销还承担着收集市场信息、适时反馈调节的功能。

2. 降低成本、提高效率

生产者之间或生产者与消费者之间通过分销渠道的重要成员——中间商进行集中交易,比他们各自分散交易的效率更高。图 1-3 显示了中间商参与交易提高效率的情况。前半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 ( $M \times C$ ) 交易联系。后半部分显示通过一个中间商交易,其交易联系减少到 14 次 ( $M+C$ )。

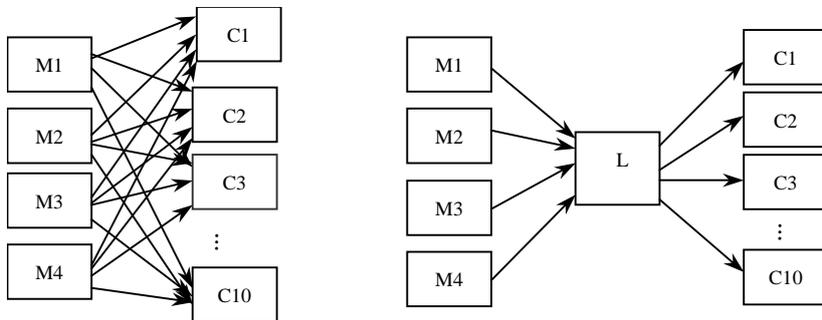


图 1-3 分销商的经济效率



特别关注

同学们想想：如果上例中，四家厂商使用两家同类分销商，结果会怎么样呢？若使用四家同类分销商呢？直观来看，若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。那么到底选择几家分销商比较科学？我们的回答是：如上图设厂商为  $M$ 、顾客为  $C$ 、分销商为  $L$ ，只要  $L < M \times C / (M + C)$ ，那么利用中间商就是有效率的！这也说明，对分销渠道的选择和管理，会对分销效率效益产生重要影响。

3. 增强企业竞争优势

企业竞争优势是指生产企业在市场竞争中获得的，竞争对手无法迅速模仿或者不容易被竞争对手模仿的竞争优势，主要标志是本企业能够获得超过行业平均利润的利润。

从企业战略管理的角度看，一个企业的竞争优势来源于资源垄断（自然资源和政策的垄断）、成本优势（源于规模经济和范围经济）和供应链控制优势三大方面。从市场营销学的角度看，4P 都可以充当竞争的手段。价格优势形成的基础是低成本。低成本通常建立在价格低廉的生产资料或劳动力基础之上，或者由于生产技术提升导致生产成本下降。一家生产企业如果拥有生产资料或劳动力价格的优势，那么在封闭的经济环境中，这些优势可能会维持下去，但在开放的经济环境中，受资源配置变化、技术外溢等因素的综合影响，这些优势也可能被竞争对手所获取。在信息社会里，建立在低成本基础之上的价格优势，已经不再是一种可以长期依赖的竞争优势，这种优势随时会面临新产品、新技术带来的冲击。

产品优势通常与价格优势共同发挥作用，撇开价格谈论产品优势没有实际意义。产品优势主要体现在产品内在的品质、属性、技术含量等方面，品质独特的产品是生产企业有力的竞争武器。对于经销商而言，产品优势并不一定为其所独有。一家经销商可能同时经营多种不同品牌的产品，一旦某种产品的特质被众多经销商发现，这种产品就会被市场所追捧，它的优势也会被更多的生产企业所掌握。因此，通过产品的独特品质求取持久竞争优势并不是一件容易的事。此外，开发品质独特的产品，生产企业往往需要不断地增加投资，在技术、包装和品牌方面追加投入，这自然会加大生产企业的经营风险。尽管生产企业一直倡导通过提高产品品质赢得竞争优势，但在比较成本与收益之后，它们往往会变得更为理性。

促销优势是特定市场环境的产物，并不是所有市场环境都会出现这种情形。一般来讲，促销优势的确立需要集中营销人员的智慧。一些新的销售方式在开始推广阶段通常会引起市场的迅速反应，并可能被广大消费者所认同。但是一旦被认定是商家的促销活动，这些新方式的效果就会大打折扣。因此，促销方式的实际效果取决于方式本身的新颖性、独特性和促销动机的隐蔽性。促销方式不受行业范围和经营能力的过分限制，有效的促销方式产生之后，通常在短时间内就会被竞争对手所模仿和采用。这表明促销优势也并不是一种可以依赖的长期优势。

营销渠道是供应链控制优势的主要体现。今天，越来越多的企业认识到：市场竞争已经不再是单个企业之间的竞争，而是一个个完整的分销系统之间的竞争。一家公司的长期生存与发展，在很大程度上依赖于其所在的分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。营销渠道的建设有别于其他营销要素的关键之处，就在于它不仅能够帮助生产企业获得持久的竞争优势，而且还能够使这种竞争优势得到固化，甚至能够与企业的组织结构和文化建设有效地融为一体。

在上述与产品优势、价格优势、分销优势的比较中，可以得出结论：营销渠道优势应当是生产企业可以长期依赖的重要资源优势。

## 1.2 营销渠道管理

### 1.2.1 营销渠道管理的内涵

基于生产者管理的视角，我们将营销渠道管理定义为：在 market 需求的驱动下，对各种渠道

流进行计划、组织、协调和控制；并通过协调和整合营销渠道中所有参与者的行为实现以最低的分销成本，为顾客创造最大价值的目标管理过程。

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，并在此基础上对市场需求的變化能够及时、有效地进行响应，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，以实现渠道管理的目标。

4) 管理所采用的主要措施，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。

### 1.2.2 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

营销渠道管理虽然也涉及本企业的员工及部门，但是在大多数情况下，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：① 渠道成员有一些共同目标，如有共同的最终服务对象，都要使渠道的运行更有效率和更有成效，都希望通过专业化与合作提高自己的竞争实力；② 每一个渠道成员还有其独立的目标，如销售目标、利润目标和发展目标；③ 渠道成员的独立目标之间，并非总是相容的；④ 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，才能很好地完成自己的目标。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它自己的销售额、利润等目标以外，还要考虑其他渠道成员的目标和所有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的实现，将会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

比如计划，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，更多地意味着选择机构而不是人员，以及对机构而非个人的角色分配；领导和控制，更

多地意味着是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利, 较多地依靠合同、契约或一些规范

当然, 主要是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, 这张网就破裂了。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。

### 1.2.3 营销渠道管理的内容

营销渠道管理的内容主要包括营销渠道结构与营销渠道行为。

营销渠道结构, 指参与完成商品所有权由生产制造者向消费者或用户转移的所有组织或个人的构成方式。它涉及很多方面的问题, 比如营销渠道是由哪几个层级构成? 每一个层级又由哪些类型的渠道参与者构成? 每一个区域需要设置多少网点? 营销渠道都需要发挥什么功能? 渠道一体化程度需要达到什么水平? 渠道功能如何在渠道参与者之间进行分配或安排? 渠道的集中程度、规范程度、标准化程度如何? 等等。营销渠道结构的本质, 是分销任务或渠道功能在渠道参与者之间的分解与分配。

营销渠道行为, 指渠道参与者为了完成渠道任务所进行的渠道领导、激励与控制活动以及与其他参与者之间的互动行为。涉及的问题主要包括: 渠道成员的关系基础是什么? 渠道成员为什么要相互依赖? 哪些因素会影响渠道成员之间的互依关系? 互依关系怎样影响渠道权力、冲突与合作? 渠道成员怎样进行渠道控制? 怎样合作? 怎样处理合作中的冲突? 怎样抑制投机行为等? 渠道行为的核心是渠道控制。

渠道结构与渠道行为共同决定营销渠道的效率, 三者之间的关系如图 1-4 所示。渠道结构与渠道行为互为因果——渠道结构的不同会导致渠道行为的差异, 渠道行为的变化最终也会表现在渠道结构上, 两者单独或共同的变化会导致渠道效率的不同。营销渠道管理实际上就是通过控制渠道结构与渠道行为的变化, 提高渠道效率。

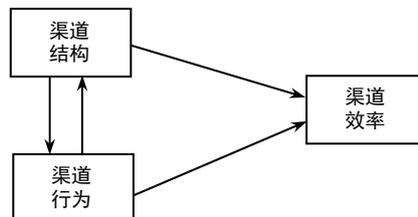


图 1-4 渠道结构、渠道行为与渠道效率的关系

在实际的商业活动中, 控制渠道结构与渠道行为是很难区分开的。渠道结构强调的是设计, 而渠道行为强调的是执行。有设计而没有执行, 设计就没有意义; 有执行而没有设计, 执行就会有大的盲目性, 二者相辅相成。不过, 在观察与研究营销渠道时, 却需要把二者分开, 这

样才能把问题看得更清楚，才更易于研究与解决。

### 1.2.4 营销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：渠道的调查与分析、渠道目标的确定、渠道策略的确定、渠道策略的实施、渠道的控制、渠道效率的评估、渠道和渠道策略的调整或重建 7 个主要步骤。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的组织和激励职能，后三步则主要对应于渠道的控制职能。

如图 1-5 所示，虚线框“企业总体战略与营销战略”及与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，渠道策略要根据企业的发展战略、竞争战略和营销战略来制定、评价和选择。

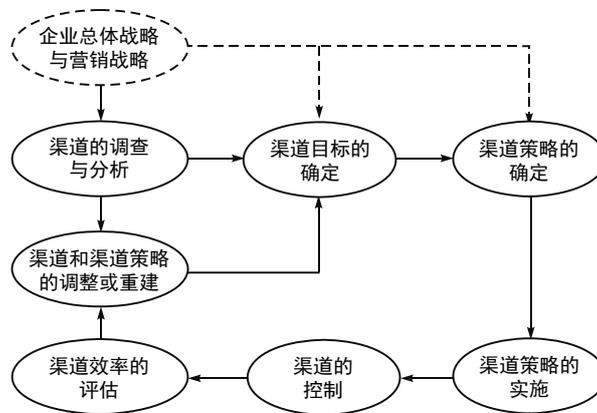


图 1-5 渠道管理的主要步骤

#### 1. 渠道的调查与分析

渠道调查与分析的目的是要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：① 企业渠道外部环境的调查与分析；② 企业渠道内部环境的调查与分析；③ 企业渠道的 SWOT 分析，即以企业渠道的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）与威胁（Threat）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。

#### 2. 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，且大多数企业可能不把它们当作渠道目标提出来，但它们对于可量化目标的实现却有着重要的影响。

### 3. 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。这一工作一般可分为三步：① 制定多套可行的渠道策略；② 对每一套可行的渠道策略进行评价；③ 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。

### 4. 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。

### 5. 渠道的控制

渠道的控制有两个重要的方面：① 对渠道策略能否在实施中得到有效贯彻进行监督和调控；② 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成员，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的区别，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，前者相对容易些，因为它主要涉及的是组织内部控制问题，后者则非常困难，因为它涉及的是跨组织控制问题。

### 6. 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；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。

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：① 与企业过去的表现相对比；② 与竞争者的表现相对比；③ 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。

### 7. 渠道和渠道策略的调整或重建

渠道管理过程的最后一步，是在必要时对渠道以及渠道策略做出调整。渠道和渠道策略的

调整可以是局部的——只调整和改进行某个或某些环节，也可以是全面的——对企业的整个渠道或渠道策略进行重建，比如调整渠道结构、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，另一方面也需要向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，不断地进行下去。

### 1.2.5 营销渠道管理的新动向

目前营销渠道管理问题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成功的关键。那么，现代管理面临的以下几个重要转变将会为企业进行营销渠道管理的实践活动提供重要的指导意义。

#### 1. 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、配送等功能活动分割开来、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。

#### 2. 从利润管理向营利性管理转变

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，而营利性就是一个相对指标。所以，国外企业界现在强调要进行营利性管理。这种营利性是建立在“双赢”基础上的，只有营销渠道中的各方均具有较好的营利性，企业自身的营利性才有可能得到保证。

#### 3. 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，营销渠道管理的中心是由生产者向消费者倾斜的，因而顾客管理就成为营销渠道管理的重要内容。

#### 4. 从交易管理向关系管理转变

传统的营销渠道成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与发展空间，获得最大的市场份额或利益。这种“双赢模式”，要求从传统的销售关系中“非赢即输”的单纯交易关系改变为更具合作性共同为谋求更大利益而努力的关系。

### 5. 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，在营销渠道成员之间，一会儿排斥库存、一会儿囤积库存，造成巨大的浪费。可以换一个角度去考虑问题：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，却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营销渠道。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。

## 1.3 渠道经理

### 1.3.1 渠道经理的含义

渠道经理是指生产企业中负责渠道管理与决策的人。渠道工作团队通常由渠道经理和渠道业务员组成。渠道经理一般分为三个层次：高层渠道经理、中层渠道经理和基层渠道经理。渠道经理的工作主要有三项：渠道工作的管理、渠道工作人员的管理和对于下级渠道经理的管理。不同的生产企业由于生产经营的规模不同，渠道经理的层次设置和人员数量也不尽相同。在大型的生产企业，通常会有这三个层次的经理人员工作在不同的业务领域，但在一些小型的生产企业，有时企业的总经理就是渠道经理。在实际工作中，具体到营销渠道的运行与管理，很少有生产企业会单独设立渠道经理的职位，但在这些组织中确实有类似的职位，它们部分或全部地履行了渠道经理的职责。有关渠道经理的称谓如表 1-3 所示。

表 1-3 渠道经理的称谓

营销渠道团队 (理论划分)		营销渠道团队 (实际称谓)		
		大型企业	中型企业	小型企业
渠道 经理	高层渠道经理	营销总经理	总经理	总经理
	中层渠道经理	营销部门经理、地区销售经理、 产品部门经理	渠道主任、销售总经理	
	基层渠道经理	销售业务经理、品牌经理	销售网点经理	销售经理
渠道 员工	销售人员	营销员	推销员	业务员

在美国企业中的发展经理、团队经理、贸易主任、销售经理、客户经理、贸易经理、团队顾问、市场顾问、贸易副总裁、贸易关系经理、销售开发主任等职位，都从事营销工作和事务，且与渠道管理和决策高度相关，因此，也可以归为渠道经理。由于渠道决策涉及不同的职能部门和企业类别，所以，撇开生产企业中管理职务的具体名称，而认真判断管理者是否从事渠道

决策，才是定义渠道经理的关键。即使企业的组织结构中并不含有渠道经理这一职位，也没有把与渠道管理和决策的任务放在这样的职位之中进行归类，但是，如果确实存在渠道管理和渠道决策性质的工作，那么担任此类工作的管理人员就是实质上的渠道经理。

### 1.3.2 渠道经理的职责

与管理的职能相对应，渠道经理的具体职责主要包括渠道设计、渠道组织、渠道激励和渠道控制。

#### 1. 渠道设计

渠道设计指在市场调研的基础上，根据企业外部环境和企业的战略目标、自身的优劣势，对企业的渠道目标、渠道结构、渠道管理办法和政策等进行的规划活动，也可以称为渠道策划。具体内容包括：对现状的理解和对未来趋势的预测；建立渠道目标；制定各种方案、政策以及达到目标的具体步骤等。

#### 2. 渠道组织

渠道组织一方面是指为了实施渠道设计方案而建立起来的组织结构，另一方面是指为了实现渠道目标所进行的组织过程。具体工作有两项：一是根据渠道设计的结构选择渠道参与者；二是在不同主体之间进行分工和协作，以保证渠道目标的完成。

#### 3. 渠道激励

在选择和确定了中间商之后，为了高效率地实现企业的渠道目标，就要促使中间商与自己合作。当然，如果企业在渠道中处于领导者地位，那么渠道经理就要领导整个渠道的所有成员完成渠道任务；如果处于从属地位，也要采取各种措施激励其他成员与本企业建立一种良好的合作关系。激励职能包括的主要内容是：研究渠道过程中不同渠道成员的需要、动机与行为；采取措施调动其他渠道成员的积极性；协调渠道关系，避免大的渠道冲突或矛盾发生等。

#### 4. 渠道控制

如果是直销渠道，渠道控制就是对企业销售队伍或企业销售分支机构的控制；如果是中间商的渠道，渠道控制则指一个渠道成员对另一个渠道成员在某些决策内容方面的影响。一般情况下，渠道控制是指后一种情况。控制的内容，从纵向方面讲包括制定各种控制标准；检查工作是否按计划进行及是否符合既定的标准；对各渠道成员经营状况进行监测；对渠道网络运行效率和效益进行评估，并适时加以调整；消除渠道成员间无益的利益冲突和内部耗损，防止渠道混乱。从横向方面讲，包括对产品和服务质量的控制，对价格和费用的控制，对销售区域的控制，对广告与促销方式的控制。

表 1-4 是 A 公司渠道经理的岗位手册。

表 1-4 A 公司渠道经理的岗位手册

岗位任务	1) 为上级主管制定销售指标提供意见 2) 制定科学的渠道管理计划，保证向渠道及时供应产品
------	--

续表

<p>岗位职责</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 协助营销总监制定事业部、区域营销中心及营销分公司的营销额、利润及营销费用等指标</li> <li>2) 协助事业部经理和财务部经理制定经营计划、资金预算计划</li> <li>3) 参与制定事业部的产品生产计划和营销计划</li> <li>4) 负责货源调配管理、总部展厅管理、渠道网络建设与管理</li> <li>5) 负责营销渠道中所涉及的劳动、人事、工资等管理</li> <li>6) 负责考核区域营销中心、营销分公司的库存、营销业绩、渠道网络建设情况</li> <li>7) 负责本部门的日常行政事务（如公文、档案、清洁卫生）的管理</li> <li>8) 完成领导交办的其他相关任务</li> </ol>
<p>岗位技能要求</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 组织领导能力和团队精神</li> <li>2) 沟通、协调能力</li> <li>3) 较强的数据分析能力</li> <li>4) 熟悉行业竞争状况</li> </ol>
<p>岗位要求</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 工商管理硕士，最好是营销专业</li> <li>2) 两年以上相关工作经验，具备管理工作经历；或通过某种方式能够证明自己具备渠道管理的素质</li> </ol>

### 1.3.3 渠道经理的素质提升

对于渠道管理一知半解的人，往往会迷信技巧、战术的效力。但是，富有成效的渠道管理者都清楚地知道，真正决定渠道运营成败的是习惯。这里所说的习惯，指的是解决问题时通常采用的思维与行动模式。包括愿望与知识两部分内容，前者解决“愿意做”的问题，而后者则解决“如何做”的问题。

成功的渠道管理者的习惯修炼，也同样会经历一个从低到高、逐步提升的演进过程。最初，需要培养沟通和灵活韧性来使自己具备渠道经理的基础素质，获得了上述的基础能力之后，下一步的修炼，则是包括平衡利益、顺应全局及包容公平在内的正确思路和方法。最后，在前两者的基础上，渠道管理者要进一步培养价值发掘的能力，以增强整个渠道系统的竞争力，实现共赢，谋求与伙伴长期稳定的合作。



#### 案例

#### 欧莱雅收购小护士

2003年12月11日下午2:30，全球最大的化妆品集团巴黎欧莱雅在巴黎和北京同时宣布，欧莱雅集团正式签订了收购中国护肤品牌小护士的协议，这也成为2003年度最引人注目的并购案。

欧莱雅是全球排名第一的化妆品公司，拥有 500 多个品牌，成功地进入中国的已有巴黎欧莱雅、美宝莲、兰蔻、薇姿等 10 个品牌。2002 年销售额高达 1.43 亿欧元。

那么，创建只有短短 11 年的小护士为什么会得到欧莱雅的青睐呢？

### 1. 欧莱雅要加强在中国的攻势

欧莱雅自 1997 年进入中国以来，销售额在 5 年之内增长了 5 倍，业绩颇为惊人。但是，2002 年，中国化妆品市场销售总额约为 450 亿~460 亿元人民币，已经跃居亚洲第二位，而欧莱雅的占有率还不到 2%，中国市场的销量也只占到集团全球销量的 1%，这令这位巨人十分难受。同时，欧莱雅的老对头宝洁公司于 2003 年年初收购了德国护发产品公司威娜，并投巨资于旗下中档护肤品牌玉兰油，加上公司的高端护肤品牌 SK-II 及在亚洲颇受欢迎的彩妆品牌蜜斯佛陀，对欧莱雅均构成了强大的威胁。欧莱雅必定要加强在中国的攻势。

### 2. 本土品牌国际化是欧莱雅的擅长之道

欧莱雅集团的全球升级主要得益于 CEO 欧文·林德赛的品牌经营之道，他最擅长在全球各地收购具有发展潜力的区域品牌，经过欧莱雅的国际化包装和研发支持，使之成为全球品牌或某地区的领导品牌，其中最著名的案例就是美宝莲·纽约。而欧莱雅进入中国 6 年来，还没有在中国收购一个本土品牌，这显然不太符合欧莱雅的一贯作风。而纵观目前市场上表现比较好的几个本土品牌，小护士的定位和品牌形象无疑是最“洋气”和最符合欧莱雅的“择偶标准”的。

### 3. 最看中小护士完善的大众化渠道

小护士从创建之初就花大力气构建了覆盖全国的 280 000 个销售网点。与欧莱雅擅长的市场细分、品牌定位和集团渠道细分是完整结合在一起的。目前，欧莱雅集团的高档产品，如兰蔻和赫莲娜等，通过高档百货商店销售，并提供最好的咨询服务；中档产品则通过专业渠道销售，如欧莱雅专业美发产品是通过专业发廊销售，而薇姿和理肤泉则通过专业药房销售；大众产品如美宝莲和卡尼尔则采取“尽可能方便购买”的策略。但是，欧莱雅进入中国以来，大众产品的销售网络一直没有很好地建立起来，现在仍然走的是百货商店的渠道，2003 年美宝莲才进入一些超市，这可以说是欧莱雅集团的软肋。小护士的营销渠道将可以让美宝莲等大众产品的销路成倍地扩大，这是小护士带给欧莱雅的最好的嫁妆。

#### 问题

1. 跨国巨头依仗资金、品牌实力，通过整合，不断地向中国中、低端市场渗透。本土品牌的渠道优势就成为首选目标，为什么？

2. TCL 斥巨资与阿尔卡特组建手机合资公司，联想也以 12.5 亿美元收购了 IBM PC 业务，主要考虑的因素是什么？