

第 3 章

渠道结构与渠道组织模式

学习目标

1. 掌握渠道结构长度、宽度和广度的概念和类型;
2. 特别掌握直接渠道的定义与特点, 以及它与非店铺销售的区别;
3. 掌握渠道各长度结构、宽度结构的利弊, 为渠道设计打好基础;
4. 掌握垂直渠道系统的类型和特点;
5. 了解某一行业渠道结构的现状;
6. 了解同一行业不同企业的渠道结构及其问题;
7. 领会渠道结构变革的趋势。



引导案例

联想公司营销渠道的演变

1. 传统的代理分销阶段: 1994—1997 年

1994 年以前, 联想渠道在全国各省份设立了自己公司的派出销售机构——分公司, 当时的渠道能力只是简单的铺货和回款, 对于产品的最终流向几乎没有了解, 对消费者的需求特点缺乏把握, 渠道处于粗放型、低功能的初级状态。

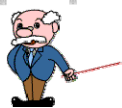
1994 年, 联想放弃直销, 转向分销, 实行代理制。1994 年年底代理合作伙伴为 49 家。1997 年, 为了加强对市场腹地的纵深开发, 联想设立了分销商, 变一层渠道构架为二层渠道构架, 使联想的规模得到了迅速、空前的扩大。

2. 紧密分销阶段: 1998—2005 年

(1) 大联想概念的提出

1998 年, 联想在“龙腾计划”中首次提出“大联想”的概念, 以商业伙伴的角色定位与渠道伙伴

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。

的关系，按照产品线、地域来划分渠道。建立在“风雨同舟、荣辱与共、共同进步和共同发展”大联想理念的基础上，巩固发展了区域大分销商和地区分销商，并成立了联想顾委会，联想与分销商由“分散到紧密、由短期到长期、由商业到事业”，使渠道的利益与联想的利益紧密相关。

(2) 渠道信息化水平的提升

这个时期标志性事件是 ERP 实施，ERP 不光大大降低了渠道成本，而且提升了与渠道成员之间信息交换的数量、质量和效率，联想实施 ERP 之后，一年总计降低成本 6 亿多元。

(3) “1+1”专卖店的建设

1998 年，伴随着家电企业强调掌握终端，精耕细作，微利搏杀的冲击，联想实施了“联想“1+1”专卖店加盟计划，在 5 个统一“统一形象、统一管理、统一供货、统一价格、统一服务”的基础上，建立了与众不同的黄底蓝标黑字标志的“1+1”专卖店。

(4) 功能型渠道策略

2001 年，联想推出功能型渠道策略，渠道的功能被分为物流配送、系统集成、客户关怀、运营维护、客户体验和渠道支持共 6 种类别。在这 6 种功能基础上联想还建立了 5 种渠道。具体的操作是：原来的分销商和部分地区分销商转化为增值服务商；原来的代理商和部分地区的分销商转化为增值代理商；原来的经销商转化为地区代理商。在这三种基本渠道的基础上，联想还将强化两类渠道的建设，一是系统集成商，一是商用营销服务中心，即现在的商用精品店。

(5) 电话直销

2003 年 8 月，联想建立了自己的电话直销队伍。

(6) 大联想一体化战略

在推出功能型渠道策略之后，联想又觉得还缺少一种更强大的推动力。为此，联想推出了一个“大联想一体化”的战略。在大联想一体化的战略之下，联想将其组织分为前端和后端两大结构体系：前端是联想集团市场部、大区和渠道三位一体的区域营销体系；后端则是研发、制造及商务活动管理体系。这种结构体系使得内外资源有效调配、把握客户需求、快速响应、高效动作并降低成本。

3. 集成分销阶段：2005 年 5 月开始

2005 年 5 月，联想提出了渠道改革的新思路：集成分销。集成分销的核心思想就是将联想、渠道看做一个整体，面向客户做一体化的设计，清晰角色定位与分工，加强互动，提高整体动作效率。集成分销战略是柔性企业战略在大联想体系中的自然延伸。集成分销与联想以前的分销体系相比，主要有四个特点：一体化设计、客户制导、专业分工和协同作业。目

前，联想有 200 余家分销商，3 800 家合作伙伴，5 000 个店面，20 万销售服务队伍，百分之百覆盖全国 1~6 级市场，65% 的合作伙伴是当地市场的前三名。总之，正如联想领导层杨元庆、刘军等所表示的，渠道变革是联想“成功的法宝”。

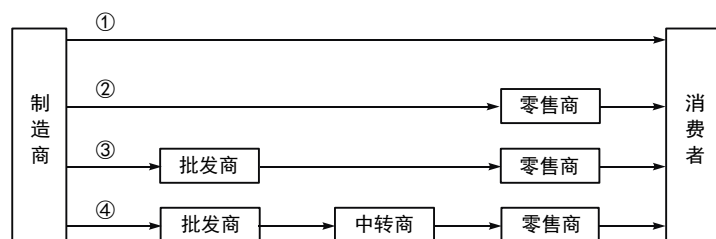
思考

1. 营销渠道有几种类型或结构？
2. 不同类型的渠道各有什么特点、各有什么利弊？

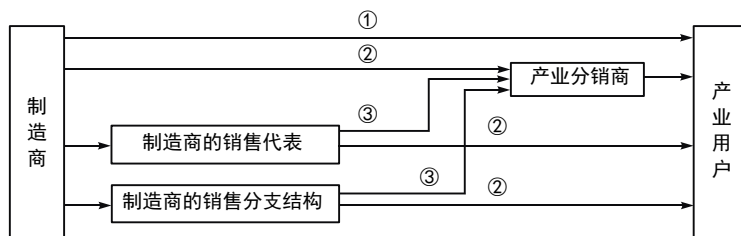
上一章我们讨论了渠道成员生产企业、批发商、零售商的特点与发展问题，那么这些组织是不是一定要合作才能完成产品的让渡呢？如果要合作的话，它们是以什么形式、什么关系联系在一起的呢？这些问题就是本章要讨论的渠道结构问题。

3.1 渠道长度结构

营销渠道长度，是指产品从制造商手中转移至消费者手中所经过的中间环节的多少。如图 3-1 所示，环节越多，表明渠道越长；反之则越短。营销渠道长度有四种类型。



(a) 消费者市场营销渠道长度结构



(b) 产业市场营销渠道长度结构

注：①——零级渠道；②——一级渠道；③——二级渠道；④——三级渠道。

图 3-1 营销渠道长度结构

3.1.1 零级渠道

1. 零级渠道的含义

零级渠道又叫直接渠道、短渠道，指生产制造企业直接将产品销售给最终购买者，没有其他中间环节的参与。直接营销渠道的基本特点是销售的一次性，即产品从生产商到消费者和最终用户之间的销售活动，仅仅只有一次。其中包括这样几个特点：

- 分销渠道上只有处于起点的生产商和终点的用户，没有中间商环节。所以我们又称之为零层营销渠道。
- 商品在销售到消费者和最终用户之前，商品所有权属于生产商。
- 商品所有权从生产商直接转移到消费者或最终用户，仅发生一次所有权转移便完成流通。
- 消费者所获得商品的价值基本上全部来自生产商或者生产性活动，因而生产商获得全部的销售收入和利润。
- 商品的销售者同时也是生产者，具有双重身份。
- 把商品直接销售给消费者或最终用户的人员是生产商的派出人员或者说是生产商的销售代表。这些人受雇于生产商，不具备独立商人的资格，也不是以消费者或者代理人的身份出现。

这些特点可以说有点同义反复。不过，在实际的工作中，往往发现有些中间商也能够具备其中某些特点。例如当一个零售商采用外包生产方式要生产商直接加工供货时，商品所有权的初始归属点在零售商而不是生产商（不符合第 2 条规定），但是他们把商品销售给最终用户（消费者）的过程也是只有一次所有权的转移（却符合第 3 条规定）。这说明，仅以个别特点来判断某种销售方式是不是直销，是欠说服力的，必须从多个方面综合判断。

2. 零级渠道的形式

直接渠道有三种主要形式：直接销售（Direct Selling）、直复营销（Direct Marketing）和厂家自办店（Manufacturer-Owned Stores）。前二者是无店铺的直接渠道，厂家自办店则是有店铺的直接渠道，如表 3-1 所示。

表 3-1 零级渠道的类型

项 目	直接销售	直复营销	厂家自办店
媒介特征	人员推销	通信销售	店铺售卖
营销方式	上门推销 办公室推销 家庭销售会 寄放销售 多层传销	目录营销 直接邮寄营销 电话营销 电视营销 电台报刊营销 网络营销	连锁专卖店 销售门市部 销售陈列室 销售服务部 合资分销店 租赁卖场

这里要特别注意的是：直接销售和直复营销只是两种销售形式，它们只有被制造商开办和使用时，才能称之为直接渠道。这两种形式大家已很熟悉，而厂家自办店接触较少，下面做简略介绍。

为了方便商品销售和方便顾客购买，制造商在某些城市租赁店铺或自建门店，从事商品展示、销售、服务及技术支持等活动。尤其是对于那些顾客购买与寻求服务相对频繁、顾客愿意到门店购买的商品来说，通过店铺来开展直销，就能够达到更加理想的效果。按照门店的功能与性质，可分为以下几种。

（1）制造商专卖店

由消费品制造商在各个销售区域设立具有独立法人地位的专门店，经营一条产品线或某个品牌的产品，产品线所含的花色品种较多，如佐丹奴、苹果在各地开设的服装专卖店；康柏（COMPAQ）在各大城市开设的电脑专卖店。这些专卖店往往采用连锁经营方式以提高效率，通常还为顾客提供完善的服务，如诺基亚在各地开设的手机专卖店还同时提供周到的咨询维修服务。

（2）销售门市部

在消费者市场上，一些生产商设立的门市部本身就是作为企业分支的销售机构，如大学出版社开办的书店、面包房开设的面包店。有的生产商为扩大销售业绩，甚至在消费者相当密集的居民区或者街道设立门市部。

一些产业用品制造商则在目标市场设立销售办事处，为当地产业用户直接提供产品。销售办事处本身不具备独立的法人地位，但却是与制造部门相对独立的销售组织，直接分销，这样的销售分支机构类似于公司的门市部。如徐州工程机械有限公司在各大城市都设有销售办事处，在摆放陈列产品的同时，还作为客户洽谈业务的场所。

实际上，在产业用品市场上那些专业性较强的产品（如生产设备、原材料、零部件等），由于用户相对集中于某些行业或地区，因此生产企业自组分销网则具有明显的优势。如美国的金属及矿产品、电器制品、石油制品、汽车及零部件由制造商分支机构销售的比例均超过50%。而在消费品市场上，一些生鲜食品因其要求尽可能短的周转时间及特殊的储运条件（如冷藏、冷冻设备），也采用这种模式。如美国最大的肉品公司阿穆尔公司，其产品都是通过其各地的近300个分支机构和拥有几万节冷藏车厢的列车储运线直接售给消费者或零售商，从而实现了销售的集约化，降低了销售成本。

（3）销售陈列室

对于一些价格毛利高的、有品牌、周转快的消费品，如金银、珠宝、照相器材、玩具、电动工具，厂家则通过开设销售陈列室，以低于百货公司的价格吸引大量消费者。如周大福金银珠宝店、美能达摄影器材专卖店都属于这种形式。

（4）销售服务部

像汽车、电脑、照相（摄像）机、手机等一些技术性强且需要技术性服务的产品制造商，通常都在各地设立销售服务部，兼有销售和服务双重功能。

（5）合资分销店

生产商可以通过自建直销商店来实现商品直接销售（如上述的各种方式），也可以通过与专业的商业机构合资或购买商业机构股份的方式，利用一定的商店进行直销。如珠海格力空调有限公司就采用过这种合资经营方式，与国内部分省市的商业机构建立格力空调销售公司，进行格力空调产品的直接销售。

（6）租赁卖场

有些制造商已经培养了一批针对最终顾客或消费者的销售人员。他们在那些规模较大的超市、百货店或者专业店，租赁一块地盘和货架，由自己的销售人员从事销售和服务工作。



特 别 关 注

有一种流传很广但不正确的观点，就是将直销（Direct Selling）等同于直销渠道（Direct Channel）或直接渠道。实际上，直接销售、直复营销（Direct Marketing）并不等于直销渠道。直销渠道是相对于间接营销渠道而言的，而直接销售则是无店铺营销渠道的一种形式，它既可以是直销渠道（如企业的推销人员上门推销），也可以是间接渠道（如一家日化公司委托一家直销公司销售自己的化妆品）。那么，什么是直销？为什么直销并不等于直销渠道呢？

1. 什么是直销？

（1）渊源

1886年，雅芳公司在美国创造性地通过“雅芳小姐”以单层次直销方式销售香水，展开了现代直销史的篇章。1945年纽崔莱公司发展出多层次直销“团队计酬”的奖金制度，此后，多层次直销开始渐成风尚。20世纪90年代初，直销模式引入中国。标志性的事件是1990年11月，美国雅芳公司经中国广州市人民政府批准，投资2795万美元与广州化妆品厂合资成立了广州雅芳有限公司。

（2）定义

长期以来，国内学界、咨询界和媒体对直销的理解随意甚至混乱。第一种情况是把直销与零渠道或直接渠道相混淆，把以制造商为主体的各种店铺和非店铺的销售形式理解为直销，俗称为厂家直销。这实际上讲的是直接渠道而不是直销。第二种情况是把各种形式、各类组织经营的无店铺销售统统理解为直销，并以Dell为典型案例。第三种情况是把面对面的、无店铺的经营模式理解为直销但又往往把Direct Selling与Personal selling（人员推销）相混淆。

直销有狭义和广义两重含义。对狭义的直销，长期以来，我们没有明确的定义。直到2005年9月2日，中国直销法规的核心组成部分《直销管理条例》第三条才把直销明确定

义为：“本条例所称直销，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（以下简称消费者）推销产品的经销方式。”据此定义，直销的基本特征一是对人的销售或面对面的销售，由此把它与直复营销相区别；二是通常不是在店铺内完成的销售，由此排除了有店铺的直接销售方式。这就是狭义的直销，而这种意义上的直销与人员推销的不同之处在于：① 行为的主体及关系不同：直销行为是两个主体的行为，即直销企业和直销员，两者的关系是契约关系；推销行为是一个主体的行为，即企业行为，推销员与公司是雇用关系。② 职能不同：推销员是做终端销售，而直销员不仅做终端销售，还做市场开发业务，做营销通路的组织、建设、管理和投资，即做多层次销售（传销）中的上线经理。因此，狭义的直销或直接销售是通过直销人员访问顾客并向顾客推销产品的无店铺渠道形式，它包括单层次销售和多层次销售（传销）两种形式。

广义的直销除直接销售外还包括各种形式的直复营销。在性质上，直销既是一种赢利模式或商业模式，又是一种渠道形式。

2. 什么是传销？什么是合法的传销？什么是不合法的传销？

国内的学者大都将 Multi-level Marketing 译为传销，表示传递销售的含义（卢致新，1995）；还有一些学者将 Multi-level Direct Selling 译为传销（曾路，1997）；另外一些学者将 illegal pyramid selling 或者是 pyramid schemes 译为传销，说明传销的目的在于建立非法的“金字塔”组织结构（何永祺、侯轩娇，1995）。但是，不论上述三种界定有多大的分歧，其所表述的基本含义是一样的，即传销商通过精心编织的销售网络，将产品销售给网络成员及用户，形成了以销结网，以网促销的方式。但在国外的文献综述中，作者发现国外并无对传销的直接说明，国外几乎没有文献讲到 Multi-level Marketing，而将 Multi-level Direct Selling，pyramid schemes 译为传销还不如译成多层次直销与金字塔式销售更为准确。国外学者将直销组织分为两类，即多层次的直销组织和单层次的直销组织。

在多层次直销方式中，国外学者又明确区分了合法的多层次直销与非法的直销方式（金字塔式直销方式），如表 3-2 所示。

表 3-2 直销的分类与多层次直销

直销类型		单层次直销	多层次直销	
细类		单层次直销	合法的多层次直销	非法传销 （“金字塔”式直销）
表现	组织层次	单层次	多层次	多层次

特征	收入构成	产品销售提成	产品销售提成加公司的招聘与培训补偿	产品销售提成加上发展下线与入会费的提成
	主要收入来源	产品销售提成	产品销售提成	发展下线与入会费的提成
	加入是否收取费用	不收取	不收取	高价购入产品或交入会费
	直销员是否购买产品	不购买	可以买,也可以不买	一定要购买
	直销员的主要工作目的	销售产品	销售产品	发展下线人员
	是否容易退货	容易	容易	很难
	是否以标准价格出售	统一价格	统一价格	有很多差价

从上面的论述中,可以看出:直销方式包括单层次直销与多层次直销,而多层次直销中又包括合法的多层次直销与非法的金字塔式多层次直销方式。从这一点出发,对应国内学者对传销的研究,可以得出,传销方式在我国应与非法的金字塔式销售方式相对应。

我国政府对多层次直销(传销)的认识也有一个演变的过程。首先,1998年,国家工商行政管理总局、对外贸易经济合作部、国家经济贸易委员会下发的《关于外商投资传销企业转变销售方式有关问题的通知》中,规定了传销行为的违法性,但并未对传销予以明确说明,这个时期政府将所有从事多层次直销的组织都视为传销;到2000年8月,国务院办公厅转发了工商局、公安部、中国人民银行《关于严厉打击传销和变相传销等非法经营活动意见》,才真正确定了传销的六大特征,这时政府对传销的界定已经同国外学者所讲到的非法金字塔式经营活动的内涵是一样的。所以,国家对传销的认识是逐渐深化的过程,即将传销等同于多层次直销过渡到传销等同于非法的金字塔式销售。这种认识的深入也反应到了我国直销行业发展的四个阶段上:第一个阶段(1990-1998),直销行业的不规范发展阶段:以销售产品与发展销售网络为目的直销企业与以收取入伙费及现货购买费用为目标的金字塔式组织的同时存在。第二个阶段(1999-2000):政府对于所有的多层次直销企业进行的强制性管理,将金字塔式直销组织驱逐出市场,但同时也迫使合法的多层次直销企业转变经营方式,采用直销与店铺销售同时进行的分销方式。第三个阶段(2001-2004):政府对传销做出了十分明确的界定,将传销与合法的多层次直销区别开来,《禁止传销条例》第二条规定:本条例所称传销,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。同时，乘着 2001 年入世承诺“3 年内开放无店铺销售模式”的东风，这一时期成了我国直销恢复元气的黄金期。第四个阶段：2005 年以来正式立法、谨慎发展并向合法多层次直销过渡的时期。目前的《直销管理条例》有几个逻辑依次递进的特色：① 明确直销公司与直销员是契约关系而不是雇用关系，接受《合同法》的约束；② 承认单层次直销而不接受多层次直销，以打击非法多层次直销；③ 单层次直销必须实行直销员加服务网点的形式；④ 只容许保健品、保健器材、化妆品、保洁用具、小型厨具五大类产品采取直销形式；⑤ 直销公司须从商务部领取牌照并遵守直销员计酬制度、保证金制度、信息披露制度、无条件退货制度等方面的规定。

3. 为什么直销并不等于直销渠道呢？

这是因为直销、直复营销都是销售的一种形式，如果它不是由制造商主办、经营、维持和使用，那么它就不等于直接渠道。我们看看罗森布罗姆对直复营销与直接渠道关系的论述。有些学者认为，电子营销渠道敲响了“中间商”的丧钟，出现了非中间化（Disintermediation）的现象。也就是说，中间商现在已经变成多余的了，因为即使是最小的生产者，也能在电子市场中与大规模的顾客进行接触，他们所需要做的，仅仅是建立一个与大型跨国企业看上去一样好的网站。因此，成千上万登录因特网的顾客可以搜寻他们所需要的产品，与生产商直接接触，用电子方式进行交易。在这种情形下谁还会需要中间商呢？

事实果真如此吗？

实际上，现实与非中间化的理论并不一致。事实表明，一些广为人知，并被经常提起的认为非中间化将会凸显的网络企业，恰恰反映出了再中间化（Re-Intermediation）的情况——转换、改变或者增加新的渠道中间商。

亚马逊可以说是世界上最著名的电子商务公司，而它恰恰就是中间商。也许，它是一个零售商，通过因特网而不是商店或邮购方式来销售它的商品。但是，亚马逊仍然从大量的制造商（还有一些批发商）那里购买所有的书籍、CD、玩具、消费性电子产品、家用高档产品和其他的许多产品，然后用自己的仓库存储，并通过因特网再卖给最终消费者。正如图 3-2 中所显示的那样，非中间化在一定程度上是指零售商从渠道中能够被去除，生产商则直接将产品卖给消费者。但是，这种情况并没有出现。相反，实际发生的却是以在线零售商（如亚马逊）的形式进行再中间化，并不断增加，如图 3-2 所示。

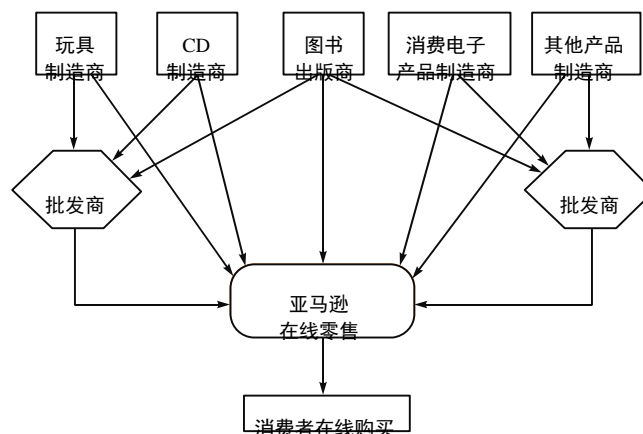


图 3-2 亚马逊在电子营销渠道中作为网络中间商

现在我们考虑，另一个世界上最大、最著名的通过因特网“销售”汽车的电子商务公司 Auto-By-Tel。但是消费者是否真的会通过因特网购买汽车呢？事实上，他们仍然通过常规的汽车经销商购买汽车，与此同时将 Auto-By-Tel 公司和类似的公司作为汽车经销商和消费者之间的中介。因此，从渠道结构的观点看，利用因特网购买汽车是另外一种形式的再中间化而不是非中间化，这反映在图 3-3 中。在因特网渠道中，像 Auto-By-Tel 公司这样的中间商出现在汽车经销商和消费者之间，虽然，中间商并不实际拥有汽车或者能实际处理这些商品，但是他仍然是渠道的一部分，因为他促进了商品从供货方（汽车分销商）到购买方（消费者）的转移，并完成交易，如图 3-3 所示。

当消费者浏览 Auto-By-Tel 公司的网页收集汽车或经销商的信息时，他们并不直接为此服务支付费用，相反，分销商为满足消费者浏览 Auto-By-Tel 公司网页、获取参考信息却要每月支付相应的费用，然后，经销商以最优惠的价格通过电子邮件、电话、传真或者常规的书面形式与消费者签订契约。

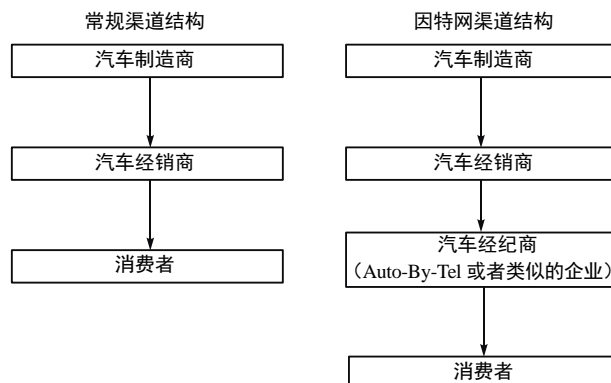


图 3-3 汽车销售的常规渠道结构与因特网渠道结构

无论是消费者还是汽车经销商都喜欢这种渠道安排。汽车购买者能借助因特网了解到大量的信息，并对经销商进行选择，而经销商则可以借此获得大量的顾客数据，并且因为削减了广告成本和销售委托金而降低销售成本。

总之，Auto-By-Tel 公司在营销渠道中的角色就是一个例子，是再中间化而不是非中间化。事实上，在这种情形中，再中间化意味着渠道的延伸而不是简缩，因为从另一个层面上说，Auto-By-Tel 公司被加进了渠道结构中。

当然，这并不是说，电子营销渠道一定会促进再中间化而不是非中间化。毕竟，渠道非中间化的例子也是有很多的，例如，戴尔电脑公司每天通过因特网向消费者出售计算机达 4 000 多万美元，所有订单的处理和运输都是由它自己进行的。

4. 这样的公司是在进行直销吗？

从 20 世纪 90 年代初开始，国内就出现了一些直销机构。许多直销机构本身不是制造性公司，而是专业的销售公司。公司通过“入会”方式发展直销人员。这些直销人员首先要缴纳一笔会员费（如 800 元），获得“会员”或直销人员资格，然后可依两种方式获得公司的报酬：一是自己掏钱购买公司的产品，推销给其他消费者，由此获得销售佣金；二是介绍别的消费者入会（即发展下线队伍），一旦下线队伍建立起来，他们就“自然”上升为“经理”，可从公司获得“经理”佣金。公司通常要求直销人员填表登记，但事实上与他们不存在聘用或代理关系，如公司并不为这些直销人员上缴社会保险基金，也不给予其他内部员工所能获得的各种福利待遇。这些直销公司的收入来源也分为两个部分：一部分是商品销售收入，另一部分则是发展会员的会员费。

这样的公司是在从事直销吗？制造性公司通过这些直销机构接触顾客，是直接渠道吗？

3. 直接（零级）渠道的利弊

直接渠道一直延续到现在，具有其内在的优势，是其他分销渠道方式不可替代的。这种优势主要表现在：直销渠道实现了生产与消费两者的紧密结合，使得两者之间的相互理解和依赖关系得到了最有效的实现。与间接销售相比，在直销方式下，生产者与消费者之间的陌生、隔阂乃至矛盾（如时间矛盾、空间矛盾、品种与数量矛盾、价格矛盾、产品设计与实际需求的矛盾、信息隔阂等），由于生产者与消费一方的直接接触，都能很好地减轻和化解。直接渠道有助于企业更好地按照顾客的需求提供产品和服务，并与顾客建立起更为密切而牢靠的关系。

直接渠道对企业显而易见的好处有以下几点。

1) 它免去了层层加价、多次倒手、多次搬运等环节，有利于降低营销成本和售价，提高产品的竞争能力。

2) 生产者与使用者、消费者直接接触，既有利于改进产品和服务，也便于控制价格。例如，海尔电器公司在四川的直销店人员向公司反映，当地农民喜欢用洗衣机洗红薯上的泥沙，根据这一信息，海尔迅速设计出排沙能力强的洗衣机专门投放四川市场，受到了农民消费者的欢迎与好评。海尔在顾客心目中树立了为顾客着想，真诚到永远的良好形象。

3) 使人们有可能获得技术性强的销售服务。

4) 回款迅速，加快了企业资金的周转。

当然，这并不是说任何企业在任何情况下，采用直接渠道都是最佳的选择。一般来说，企业考虑是否进行直接营销，主要取决于生产与消费在时间、空间、数量上矛盾的大小与企业解决上述矛盾的能力。如果产销矛盾不大，企业能够自行解决，或者自行解决上述矛盾所需的费用不太大，则可考虑采用直接营销渠道来完成商品销售。但是，如果不是这样，采用直接渠道则可能带来负面效应。包括：① 由于一切流通职能均由生产者承担，增加了资金占用时间和流通费用；② 生产者承担全部市场营销风险，无法由中间商分担；③ 由于消费者居住分散，购买数量零星，因而单凭企业自己的力量，不借助中间商，无法使产品接触到广大消费者。但是，在间接销售方式下，这些负面因素都可以在一定程度上得到克服。由此看来，直接渠道与间接渠道的优缺点是相互补充的。分销经理应当根据所面临的市场形势和自身的条件，在直销渠道与间接分销渠道之间进行合理选择或者综合运用。

3.1.2 间接渠道

1. 间接渠道的含义

一级、二级、三级渠道又叫间接渠道、长渠道。指制造商通过中间商转移产品的渠道类型。

一级渠道指生产制造企业通过一级中间商将产品转移至消费者或用户手中。在消费品市场，这个中间商通常是零售商；而在工业品市场，则通常是销售代理商。

二级渠道指生产制造企业通过二级中间商将产品转移至消费者或用户手中。在消费品市场，它们通常是批发商和零售商；而在工业品市场，则通常是代理商和批发商。

三级渠道指生产制造企业通过三级中间商将产品转移至消费者或用户手中。一些消费面宽的日用品,如肉类食品及包装方便面,需要大量的零售机构分销,其中许多小型零售商通常不是大型批发商的服务对象,对此,有必要在批发商和零售商之间增加一级专业性经销商,为小型零售商服务。

2. 间接渠道模式的优缺点

间接分销渠道模式具有以下优点。

1) 简化交易。在间接分销渠道模式中,由于有了中间商,生产商不用花大量的人力物力和财力去和众多的消费者直接打交道。尤其是在潜在顾客数量多、分布面广的情况下,采用间接分销渠道模式的生产商不必直接面对最终潜在顾客,他们只需与若干个中间商进行交易,这样就简化了交易过程,并且可借助中间商的力量扩大市场占有率,取得更好的分销效率。

2) 优质服务。多数中间商拥有丰富的营销经验和较完备的服务设施,可以更好地为商品提供展示、介绍、打理包装、送货上门以及其他辅助加工服务。中间商直接与潜在顾客交往,比较了解市场,能有效地将信息传达给消费者和反馈给企业。间接分销模式也有利于发挥各渠道成员集配、存储、扩散产品、融通资金的职能,有效的调节产销关系,解决商品供求间数量、品种、时间间隔等方面的矛盾,加速商品的合理分流。

3) 分担风险。间接分销渠道模式在生产商和有关中间商之间建立起一种共享的利益关系,即生产商与中间商要么共享将商品变为货币后的利润,要么共同承担商品未能变成货币的风险。

间接分销渠道模式的缺点有以下几个。

1) 中间商的出现,增加了销售环节,首先增加了谈判以及交易费用;其次增加了信息沟通渠道的长度,有时会造成沟通不及时或信息传递速度较慢的问题。

2) 对于那些技术性强、要求较高专业服务的产品(如机械设备类产品),中间商由于缺乏专业技术而会造成服务不到位的问题。

3) 由于中间商要追逐自身利益,可能不顾企业的分销政策而自行其是。因此造成间接分销渠道的运行效率低下,且生产商无法施加有效控制。

为了借用间接分销渠道模式的长处,同时又要避开其短处,一些企业将销售与服务分开,分别交由两类专业中间商去完成;或者将销售交给中间商去做,而企业自行组建专业的销售服务队伍,为顾客提供专业服务。

3.2 渠道宽度结构

营销渠道宽度,是指同一渠道层次上经销某种产品的批发商、零售商、代理商的数量的多少。受产品性质、市场特征和企业营销渠道战略等因素的影响,营销渠道的宽窄有三种类型。

1. 密集性分销渠道

在这种渠道中,制造商在同一类型的中间环节中选用尽可能多的中间商经销自己的产品,使产品在目标市场上有铺天盖地之势,从而达到最广泛地占领目标市场的目的。在市场上,日

用品和大部分食品、工业品中的标准化和通用化商品、需要经常补充和替换或用于维修的商品、替代性强的商品等多采用这种分销渠道，这是一种宽渠道结构。

进行密集分销的好处主要有：市场覆盖面大，扩展市场迅速；顾客接触率高，提升销售业绩；分销支持度强，充分利用中间商。

进行密集分销也有不好的一面：厂商控制渠道较难；厂商需花费大量的费用（打开渠道、狂轰广告）；分销商竞争会异常激烈；分销、促销不专一。

2. 选择性分销渠道

在这种渠道中，制造商在同一类型的中间环节中选择少数中间商进行商品分销。这类渠道多为消费品中的选购品和特殊品、工业品中的零配件等，是一种中宽渠道结构。

选择性分销渠道政策，是根据一定标准对销售企业产品的经销商进行选择，以形成高效合作型的销售渠道。通过限制渠道，生产者对渠道的控制力得到加强。采用这种政策，选择经销商是关键。经销商的选择标准主要有资本金、销售额、销售能力、资金力、价格遵守度、物流能力和信息处理能力等。选择范围不只限于批发商，还包括特定的零售商。

采用选择分销的好处是控制渠道较易；市场覆盖面较大；顾客接触率较高。如生产者可根据选择出的经销商与其重点交易，以加强渠道控制力，求得销售的高效化。

采用选择分销所带来的问题主要有分销商竞争较激烈；选择中间商难。例如，企业产品的流通仅依靠选定的少数经销商，将存在一定的风险，与未选择的经销商之间也存在协调问题；由于经销商也可以销售竞争对手的产品，因而，企业不能完全控制经销商。



特 别 关 注

确定中间商数目的实际做法：一开始要估计某一产品在某一地域市场的总营业收入，然后再为每位中间商算出一个符合实际的业绩标杆，最后再以营业收入除以业绩标准，得到一个最接近的中间商数目。

3. 独家分销渠道

在这种分销渠道中，制造商在同一类型的中间环节中只选用唯一的一家中间商来进行商品的分销。它是一种最为极端的专营型分销渠道，即为窄渠道结构，主要适用于一些技术性强、价值高的商品。

采用独家分销的好处是：控制渠道容易；分销商竞争程度低；促销费用省。但采用独家分销也有不利的一面：市场覆盖面小；顾客接触率低；过分依赖中间商。

当渠道成员转向独家分销时，角色预期变得更为鲜明。独家分销协议必须对双方的权利和义务详细规定，否则，日后很可能出现争议和冲突。具体说来，采用独家分销政策需要明确以下几点。

1) 包括的产品。对于一些产品尤其是高技术性产品，生产商往往希望通过自己经过特殊训练的销售人员出售，而其他产品则可以通过独家分销商交易，为了避免将来由于产品线责任的

划分而出现的冲突，渠道成员必须就产品线每一领域内的职责予以清楚说明。对于那些被分配给分销商的产品，供应者在分销区域内的任何销售都必须授权给分销商。

2) 顾客的分类或类型。必须签订一个谁负责向何种顾客提供产品和服务的协议，以减少将来可能出现的冲突。

3) 包括的区域。很明显，这是建立相关区域的另一个重要因素。在许多情况下，对区域边界的协定可以防止将来处理生产商产品分配中的法律纠纷。

4) 库存。这里要解决的问题是谁承担库存的责任和库存将以多大的数量在何处被持有。在价格波动的状态下，这些问题就变得更为敏感。如果经济情况混乱时，生产商可能还必须实行价格保证或托售商品。

5) 安装和维修费用。这一讨价还价问题不论对于工业品还是消费品，都十分重要。

6) 价格。在独家分销政策中，生产商在市场价格下跌时，可能会同意某种形式的价格和利润的担保。分销商则可能同意对终极用户在其价格上保留“合理收益”。但是，法律禁止在这种事情中生产商和分销商的任何共谋行为。

7) 销售配额。不实际的销售配额的建立，引起了渠道关系中明显的冲突。当同意一项独家分销安排时，相关的各方应在配额计算上达成一致意见。同时，对于高于或低于配额而受到的奖励或惩罚达成共识。

8) 广告和促销业务。在协议中，必须详细说明对于目录、出售展示工作、销售帮助、地方广告和促销行为等的责任。计算合作广告津贴的基础也应该详细地写出来。这样，每个当事人就可以清晰明了自己对其他各方的责任。

9) 排他交易。在某些情况下，供应者希望他们的分销商不销售与自己直接竞争的产品。在这种情况下，生产商经常会被要求增加其对分销商的促销支持以确保后者在其产品上达到一个令人满意的销售量。

10) 生效期、更新条款和终止。如果需要排他分销，就前9点达成书面协议是很重要的。但是，建立的条约应该给予各方足够的灵活性以应付外部事件和意外的出现。另外，各方就协定生效的时间和更新的条款达成一致也很重要。尤其重要的是，在法律范围内必须详细说明条约何时和如何能被签约的一方终止。

不同宽度营销渠道的利弊分析如表3-3所示。

表3-3 营销渠道宽度利弊分析

渠道宽度结构	利	弊
密集性分销渠道 (宽渠道)	市场覆盖面大，扩展市场迅速 顾客接触率高，提升销售业绩 分销支持度强，充分利用中间商	厂商控制渠道较难 厂商需要花费大量的费用 分销商竞争会异常激烈 分销、促销不专一
选择性分销渠道 (中宽渠道)	控制渠道较易 市场覆盖面较大	分销商竞争较激烈 选择中间商难

	顾客接触率较高	
独家分销渠道 (窄渠道)	控制渠道容易 分销商竞争程度低 促销费用省	市场覆盖面小 顾客接触率低 过分依赖中间商

3.3 渠道广度结构

营销渠道广度，是指生产制造企业选择渠道条数的多少。条数单一（生产制造企业仅利用一条渠道进行某种产品的分销），表明营销渠道窄。条数多，表明营销渠道广。两条和两条以上的渠道又称多渠道组合。

1. 多渠道组合的主要类型

1) 集中型组合方式。在单一产品市场组合多条分销渠道，这些渠道互相重叠，彼此竞争。如某公司在个人消费者和小公司的现货、大规模定制市场采取了无差异的人员推销、电话营销、网上分销3种渠道形式，如图3-4所示。



图 3-4 集中型组合方式

2) 选择型组合方式。对产品市场进行细分，对不同的市场选择不同的分销渠道，这些渠道互不重叠，也不彼此竞争。如公司将市场分割为个人消费者的现货购买、小公司的大规模定制和大公司的独特解决方案3个子市场，分别采用网上分销、电话分销和无差异的人员推销3种方式，各负其责，互不干扰，如图3-5所示。

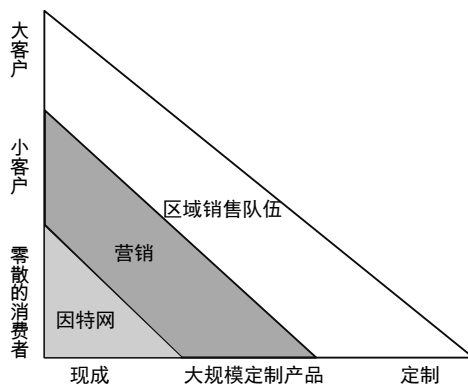


图 3-5 选择型组合方式

3) 混合型组合方式。综合运用了集中型和选择型两种组合方式。一般的情况是选择型单一渠道用于某种优先权市场，集中型渠道用于较大规模的市场。如英国航空公司业务拓展的多条渠道组合，对于大型业务活动的客户服务由人员推销单一渠道去开拓；对于团体业务中的订票、度假规划经营，则采用了旅行社、因特网、电话营销、旅游商店等多条渠道组合的方式；对于个体旅游者也采用的是因特网、电话营销、旅游商店等多条渠道的组合，如图 3-6 所示。

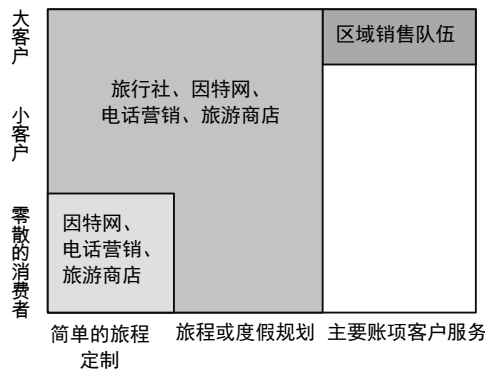


图 3-6 混合型组合方式（以英国航空公司为例）

2. 广渠道的利弊分析

广渠道具有以下优势。

- 增加市场覆盖面。如增加乡村代理商开拓农村市场。
- 降低渠道成本。如增加新渠道节省了费用。弗里德曼等认为，混合型渠道可以使企业的销售成本降低 20%~30%。
- 更好地满足顾客的需要。如使用专业推销员销售复杂的设备。
- 提高产品交易量。不少企业销售量的 70%~80% 是由两三条渠道实现的。

广渠道的不利之处主要有两个方面。

- 两条以上渠道对准一个细分市场时，容易产生渠道冲突。
- 新渠道独立性较强，合作困难，不易控制。



小链接

广渠道的不利之处——IBM 的渠道冲突

直到 1981 年，IBM 还只用自己的销售部门推销其所有产品，但当 20 世纪 70 年代末 IBM 在其产品线中增加了微机以后，它再也不能承担原有的渠道费用了。因此，在不到 10 年的时间内，IBM 增加了 18 条营销渠道，包括经销商、邮购、电话营销等。

IBM 的目标是利用多条渠道使产品能够渗透到各个细分市场，不管市场的规模和利润

潜力如何。IBM 的销售成本如图 3-7 中的 A 线所示,随着顾客规模的扩大而上升,因为销售部门要在这些客户上花去更多的时间。现在 IBM 将市场分为超大客户、大客户、中等客户和小客户(包括城市的和农村的),再假设 IBM 任命全国级客户管理者负责超大客户、地区销售人员负责大客户、电话营销员负责中等客户、经销商负责城市中的小客户、代理商负责农村中的小客户。这样,就如图 3-7 中的 B 线所示,小客户的销售成本将大量降低,而且还可以从每个客户群上获得更多的利润。

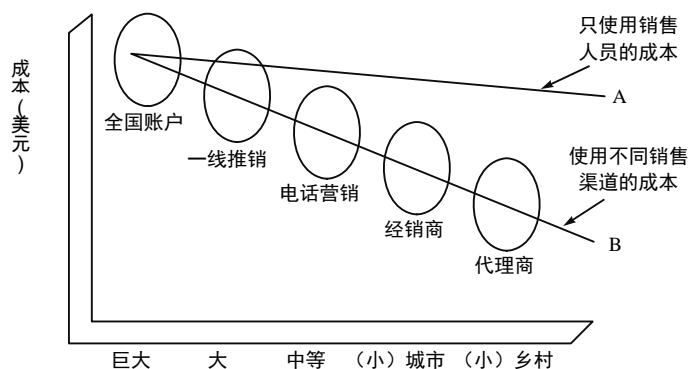


图 3-7 IBM 的广渠道策略

但是,渠道的增多也带来了问题,事实上,有下述两种渠道冲突产生。

1) 全国级客户管理者与地区销售人员之间的冲突。为了提高效益,全国级客户管理者依靠销售人员与当地的超大客户联系,一个地区销售人员可能收到几个全国级客户管理者的指示,而且这很可能与地区销售人员的访问名单有冲突,并有损他们的利益,因此,地区销售人员就不会采取合作态度。

2) 地区销售人员与经销商之间的冲突。经销商包括增值经销商(即为特定顾客把专业软件装入 IBM 微机中的经销商)和计算机零售店,他们是小笔生意的最好渠道。原则上,这些经销商被认为只能以小客户为目标市场,但事实上,其中的许多经销商都在设法与大客户做生意,由于他们往往能比 IBM 自己的销售人员提供更好的服务、更低的价格,并能提供专业软件和培训,所以 IBM 自己的销售人员对这些经销商追逐他们的大客户感到恼火,并将他们视为竞争对手,认为他们企图破坏这些客户与自己的关系。他们要求公司中止与这些经销商的合作,但如果这样做的话,IBM 将会失去很多生意。

当 IBM 发现它的销售额有如此大的比例来自冲突的渠道时,它就必须根据客户、地域和产品的特性设限。例如,IBM 要求提供医院管理软件的经销商只能向 200 个床位以下的

医院销售产品(客户界限);或在农村利用代理商 ,在大城市利用计算机经销商(地域界线);或通过经销商销售改型的微机 ,而通过自己的销售人员销售先进的微机。这样明确了渠道界限有助于减少渠道的冲突。

3.4 渠道系统组织模式

任何一条营销渠道都包括若干成员，这些成员像接力赛一样，完成商品的传递过程，而这些成员的关系状况就表现为营销渠道系统。按渠道成员相互联系的紧密程度，营销渠道系统可以分为传统渠道模式、垂直渠道模式和水平渠道模式，如图 3-8 所示。

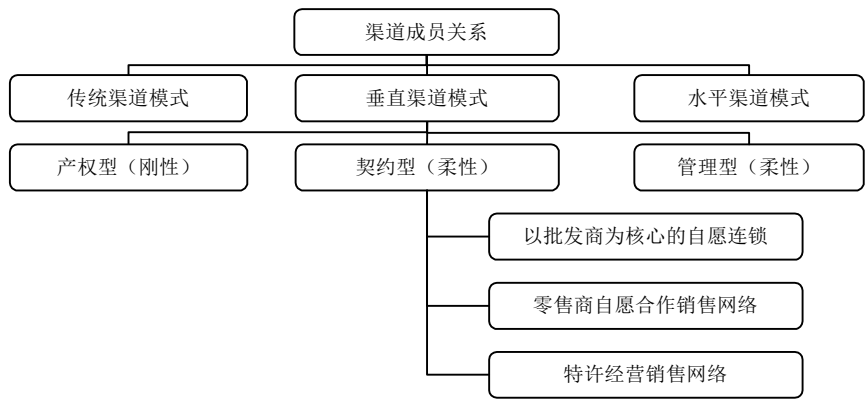


图 3-8 渠道模式类型

3.4.1 传统渠道模式

指渠道中各成员之间是一种松散的合作关系，各自都为追求自身利益最大化而进行激烈竞争，甚至不惜牺牲整个渠道系统的利益，最终使整个营销渠道效率低下。这种渠道关系也称为松散型渠道系统。麦克康门把传统渠道系统描述为：“高度松散的网络，其中制造商、批发商和零售商松散地联络在一起，相互间进行不亲密的讨价还价，对于销售条件各持己见，互不相让，所以各自为政，各行其是。”

1. 松散型渠道关系的优点

从严格意义上来讲，松散型渠道关系还算不上一种较为定型的模式，但对于实力较弱的中小企业来说，参与其中要比单枪匹马、独闯天下强得多。它会为渠道成员提供如下几方面的好处。

- 渠道成员有较强的独立性，无太多义务需要承担，谁都可以凭借实力谋求老大的位置。
- 进退灵活，进入或退出完全由各个成员自主决策，根据局势需要可以自由结盟。
- 由于缺少强有力的“外援”，促使企业不断创新，增强自身实力。
- 中小企业由于知名度、财力和销售力的缺乏，在进入市场时可以借助这种关系迅速地成长。

应当指出：要想做大的企业，就不应满足于这种松散的市场联络方式，而应该积极地构筑更稳定、更持久、更可靠的关系网络，因为松散型渠道关系所体现的毕竟只是一种“松散”型

的经营方式。

2. 松散型渠道关系的弱点

- 临时交易关系，缺乏长期合作的根基。
- 成员之间的关系不涉及产权和契约关系，不具有长期性、战略性，无法充分利用渠道积累资源。
- 最可怕的危险是来自渠道成员对脆弱安全保障机制的盲目信任。
- 渠道安全系数小，缺乏有效的监控机制，渠道的安全性完全依赖于成员的自律。以中国目前的市场状态而言，这种自律无异于放任自流。
- 没有形成明确的分工协作关系，使广告、资金、经验、品牌、人员等渠道资源无法有效共享。
- 缺少投身渠道建设的积极性，渠道成员最关心的是自身利益能否实现及商品能否卖得出去或者能否卖高价，而较少考虑渠道的长远发展问题。

要克服上述缺点，企业运作的关键就是要加强控制能力，不断积聚力量，使众多的企业自觉地向自己靠拢。

比较适合选择传统分销渠道模式的企业：一是小型企业，小型企业资金实力有限，产品类型与标准处于不稳定状态，不适合采取固定的分销系统形式。例如，今年它生产服装，明年就有可能生产床垫；今年卖米面，明年有可能卖蔬菜，必然要求渠道变革。二是小规模生产企业，由于产品数量太少，不可能形成一个稳定的分销系统。因为大分销商不会与一个经营规模相差悬殊的企业形成紧密型关系，而小分销商也常常寻找大生产商合作。在市场营销不发达的时期，传统的分销模式非常流行，如过去电影分销不叫分销而叫发行，生产商与分销商之间就是利用松散型分销渠道模式，如图 3-9 所示。在生产较为分散的日常用品、小商品生产领域，也普遍存在传统的分销模式。

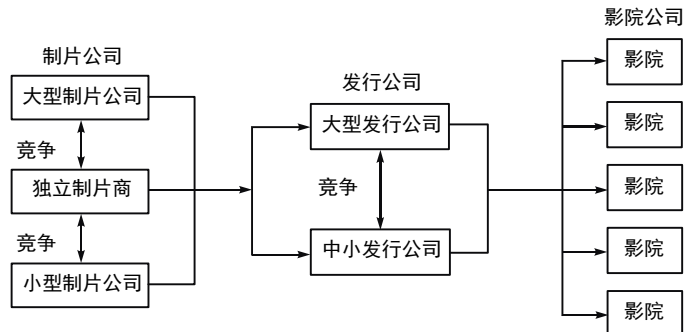


图 3-9 传统的电影发行网络

3.4.2 公司型垂直渠道系统

公司型垂直渠道系统也叫产权型垂直渠道系统或“刚性”一体化渠道模式。

所谓公司型渠道关系,是指一家公司通过建立自己的销售分公司、办事处或通过实施产供销一体化及横向战略而形成的一种关系模式。公司型渠道关系是渠道关系中最紧密的一种,是制造商、经销商以产权为纽带,通过企业内部的管理组织及管理制度而建立起来的。相对于松散型和管理型渠道关系而言,根基更为牢固,这与它所采取的“步步为营”的渠道拓展战略有关。

企业可以通过以下两种方式来建立公司型渠道关系。① 制造商设立销售分公司、建立分支机构或兼并商业机构,采用工商一体化的战略而形成的销售网络。曾经显赫一时的“三株”、“沈阳飞龙”等都依靠自建网络而取得过巨大成功,但也留下了很多遗憾。② 大型商业企业拥有或统一控制众多制造性企业和中小商业企业,形成贸工商一体化的销售网络。如日本的“综合商社”、美国的“西尔斯”都属于这种类型,相对于前者,贸工商一体化则具有更为强大的信息及融资优势。

公司型渠道关系是以产权为纽带凝聚而成,关系紧密,建立这种关系会使其成员获得如下好处。① 行动的一体化。在公司型关系中从生产到销售的各个环节都在总公司的严密控制之下,统一指挥,公司的经营战略能够很好地被贯彻,减少了网络变动的成本和风险。② 品牌的统一化。有利于树立统一的公司形象。③ 最大限度地接近消费者。④ 节省费用。将市场交易成本内部化,减少流通环节,节省了成本。⑤ 摆脱大零售商的控制。

纵向一体化是以威廉姆森的“交易费用分析”理论为基础的。这种理论认为,当“纯粹市场”的交易费用远远超过纵向一体化带来的内部交易费用时,追求利润最大化的企业会选择采用纵向一体化策略。



小链接

格力的营销渠道系统

格力公司早期渠道系统就是采用传统分散式的渠道模式,通过多个一级经销商直接向厂家进货,这些经销大户都拥有控制一方市场的实力,且有实力向厂家争取较低的价格,同时这些一级经销商又交叉向二级经销商供货,造成渠道的混乱及恶性竞争,如图3-10所示。

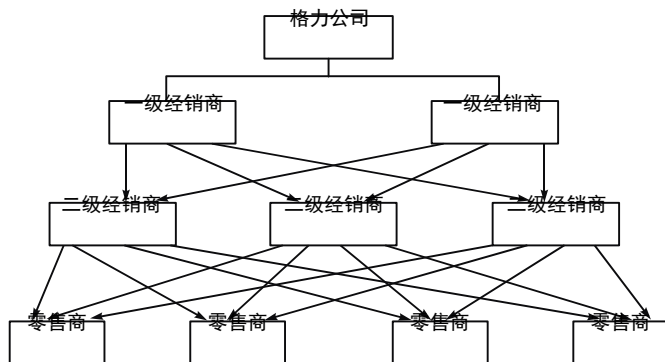


图 3-10 格力的传统营销渠道系统

格力公司为了控制由传统渠道系统造成的渠道混乱局面，1997年11月28日，格力组建了第一家试验制的股份制销售公司——湖北销售公司。航天、中南航运、国防科工委、湖北省五交公司各出资160万元，格力则出资200万元控股。这种系统真正推行是在1998年到2000年三年间。具体做法是：格力各分公司均由格力总公司的一位负责人统一担任董事长，总经理则按参股经销商的出资数目共同推举产生，各股东年终按股本结构分红。入股经销商必须是当地大户，格力产品占其经营业务的70%以上。这样，新成立的公司就成为格力与各大经销商合资组建的公司，并由格力控股。在这种新型的产权垂直渠道系统中，格力增强了对渠道的控制，规范了进货渠道，同时也避免了渠道成员间的恶性竞争，如图3-11所示。

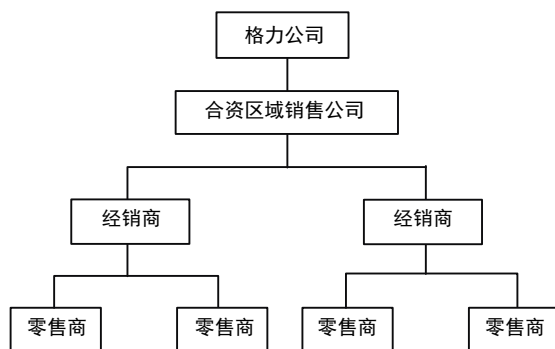


图 3-11 格力的产权垂直渠道系统

3.4.3 管理型垂直渠道系统

管理型渠道系统和合同式渠道系统并称为“柔性”一体化渠道模式，由这两种形式形成的企业关系就是渠道联盟。

所谓管理型渠道关系，是指由一个或少数几个实力强大、具有良好品牌声望的大公司依靠自身影响，通过强有力的管理将众多分销商聚集在一起而形成的渠道关系。其特点有如下几个。

(1) 系统会形成一个核心

管理型渠道系统形成的基础是将规模大、实力强的企业作为系统核心，分销策略、规划、方向都出自这个核心，各个渠道成员围绕着这个核心从事各种各样的分销活动，自然地构成一个相对紧密、团结互助的分销系统。这比过去分散型的渠道系统，有着更高的分销效率。

(2) 渠道成员之间的关系相对稳定

无论渠道关系，还是渠道系统，一旦建立之后，最好保持相对的稳定性，除非到了非改不可的程度。因为每一次渠道的调整与变革都会带来一些损失，甚至出现渠道阻塞。管理型渠道

系统是围绕着一个核心企业建立的，核心企业对于每一个渠道来说，都有一定的信誉度和赢利力，形成了一种互相依存的平衡关系，只要核心企业没有发生大起大落的变化，就会保持相对稳定的成员关系。

(3) 渠道成员的目标趋于一致

分销渠道由多个环节组成，整体分销效率的高低，不仅取决于每个成员的分销效率，更取决于每一个成员之间的合作效率。在传统的松散型渠道系统中，各个成员都在追求自己利益的最大化，最终导致整条渠道效率受到影响，使每个成员无法实现利益最大化。而管理型渠道系统的效率评价，不是以个别成员和短期收益为标准，而是以全体成员和长期收益为标准。这样，才能最终保证各成员都实现利益最大化。

(4) 实现社会资源的有机组合

并不是每一种产品和服务都适合自己投资建立分销网络，因为这样一方面会增加投资风险；另一方面会陷入多元化发展的泥坑；还有就是可能使产品的分销范围变小。最聪明的银行家是用别人的钱来赚钱，最聪明的商人也应学会用别人的网络来分销自己的产品，这样会化解一部分分销风险。垂直型渠道系统，就是利用他人网络分销产品，而渠道各成员背靠大企业之树也可取得稳定的生意。

管理型纵向营销系统产生的一个重要原因是它比制造商自己的销售队伍具有更高的效率。目前，许多行业分销商已经强大到能够管理渠道的地步，这表现在：他们有足够的经济力量来独立行动而不是作为生产者销售力量的延伸；他们在营销战略、协同宣传、物流管理等方面比他们所代表的生产商更有能力；而且他们还拥有一流的信息系统，具备强大的金融能力和分销能力。因此，制造商愿意与零售商进行这种关系管理型的合作。著名的宝玛模式即宝洁与沃尔玛之间的合作就是这种管理型渠道关系的范例。

3.4.4 合同型垂直渠道系统

1. 合同型渠道系统的概念

作为“柔性”一体化渠道模式的一种形式，合同型渠道系统又叫契约型渠道关系，是指厂商与分销商之间通过法律契约来确定它们之间的分销权利与义务关系，形成一个独立的分销系统。它与产权型渠道系统的最大区别是成员之间不形成产权关系，而与管理型渠道系统的最大区别是用契约来规范各方的行为，而不是用权利和实力。

契约型纵向营销系统的成员也有着不同的目标，存在一些为内在目标服务的正式组织，但其决策的制定总是从内在结构顶端做出的，并得到渠道成员们的认可。契约系统中的成员虽然独立运作，但通常总会同意承担某一部分的渠道功能。在这种渠道中，存在着系统稳定的标准。可见，契约型系统的内部结构比管理型系统更为紧密。



小链接

可口可乐抢占美亚连锁店

2004年4月,可口可乐与上海美亚企业集团签署的终端战略联盟协议(一年合约)开始实施,美亚旗下所有21世纪便利店集体清出百事可乐饮料,只售可口可乐产品。以“两乐”为先锋的饮料市场再创营销热点,由此可见,“两乐”最终从竞争性较强的产品、广告和体育赛事的竞争转移到最终的终端竞争。

美亚企业集团拥有600家21世纪便利店,还包括200家音响店,规模相当庞大,是快速消费品尤其是饮料实施深度分销的良好渠道载体,对于“两乐”的中国市场而言都具有很强的战略示范作用,而且美亚还具有较强的和生产企业的合作意识,美亚集团曾经与蒙牛集团签署过战略协议,拥有一定的企业联盟经验。

可口可乐曾与上海喜士多便利店建立过战略联盟关系,此次和上海美亚联手无疑就是一种成功经验的快速复制,也是终端垄断战略的推广,而且可口可乐在上海的营销一直不如百事得力,这次战略联盟也是阻击竞争对手的一招撒手锏。但是我们也看出可口可乐携手美亚只是一个短期策略,毕竟和美亚只是一年的合约,与百事的竞争还不能说胜负已定。

百事可乐并不是没有意识到这种终端抢占的战略意义,只是顾虑太多而导致行动迟缓,诚如美亚所言:百事不够爽快,所以选择可口可乐。百事的这种顾虑也不是没有根据,和美亚联盟必须在很大程度上做出让步,而且美亚也并不是上海唯一的连锁终端销售商,这种让步可能会给整个企业的市场政策带来不必要的影响。但这种顾虑影响了百事的敏感性,在终端争夺战之中输给了可口可乐一步棋。

上海美亚在“两乐”之间是选择可口可乐还是选择百事可乐,事实上都是为了争取更大的利润空间,不过美亚也有风险。他所放弃的合作者是否与他的强劲竞争对手合作?百事可乐是否会给后来的合作者提供更大的利益空间?当然,美亚既然介入到饮料业国际巨头的竞争之中,也就要拥有“借力打力”的能力,借以保持“渠道载体”本色。运用这种策略,美亚就能从原有的 $1+1=2$ 的合作模式创新出 $1\times 2>2$ 的营销合作模式,在单品上升的基础上降低了运营成本,也给消费者带来了一定的实惠。

2. 契约型渠道关系的优点

企业通过建立契约型渠道关系的好处有以下几个。第一,系统建立容易。对于许多生产企业来说,自己投资组建渠道系统并非是一件容易的事,同时涉及产权关系的兼并、收购也相对复杂,契约型垂直渠道系统则是在不改变各方产权关系的基础上实行的一种合作,并用契约这种胶合剂使其稳定化,是渠道系统建立的一种快速而有效的方法,组建成本较低。第二,系统资源配置较佳。契约型垂直渠道系统可以实现较佳的资源配置,使有钱的人出钱,有经验的人出经验,有场地的人出场地。这不是通过新增加生产资料而增加社会财富,更多的是对现有社

会资源进行的一种新的排列组合，通过这种排列组合实现最佳的效益和 $1+1>2$ 的效果，最终由社会和系统各成员分享。第三，系统具有灵活性。我们希望一个系统建立后相对稳定，但是随着生产、消费和渠道本身的变化，必然会引起企业自身分销系统的调整。由于契约型渠道系统不涉及产权关系，调整起来相对容易，变更起来也具有一定的灵活性，可以及时修改和补充契约的有关条款，以适应不断变化的市场和分销要求。

3. 契约型渠道关系的类型

在长期的商业实践中，涌现了多种形式的契约型渠道关系，下面我们将对几种类型进行介绍。

(1) 以批发商为核心的自愿连锁

在实践中，许多批发商将独立的零售商组织起来，批发商不仅为其零售商提供各种货物，还在许多方面提供服务，如销售活动的标准化、共同店标、订货、共同采购、库存管理、配送货、融资、培训等。这种分销网络往往集中在日杂用品、五金配件等领域。这种自愿连锁和一般连锁商店的差异在于以下几点。

1) 独立性不同。自愿连锁是若干个独立的中小零售商为了和连锁商店这种大零售商进行竞争而自愿组成的联营组织，参加联营的各个中小零售商仍然保持自己的独立性和经营特色。而连锁商店则隶属于一个大零售公司，在经营上要服从总部的指导。

2) 职能不同。自愿连锁实行联合采购分别销售，即联购分销，执行的是批发职能。而连锁商店的总公司虽设有批发机构，但其本身是零售组织。

3) 目的不同。自愿连锁通常是由一个或一个以上独立批发商倡办的，通过帮助与其有业务往来的一群独立中小零售商组成自愿连锁，统一进货推销其经营的产品，从而达到与大制造商、大零售商竞争，维护自身利益的目的。

最著名的由批发商倡办的自愿连锁集团是美国的独立杂货联盟。加拿大轮胎公司也是一个很大的自愿批发商，它向有关的商店提供一系列不同的商品，如汽车部件及附件、五金器具、家用品、小用具以及运动品等。

(2) 零售商合作社

在这一网络中，网络成员通过零售商合作社这一商业实体进行集中采购、共同开拓市场、共同广告策划。成员间最重要的合作是集中采购，这样可获得较大的价格折扣，所得利润按采购比例分配。相对于以批发商为核心组织起来的销售网络，这种关系网络成员间的联系程度要松散一些，合作事项也少一些。

零售商的合作在食品营销上非常重要，如美国的托普克协会和卡特公司。托普克协会是由一群全国范围内的超级连锁市场和位于不同市场的杂货批发商共同组成的。其核心功能是在购买、产品发展、品质控制、包装，以及对大多数的自有品牌食品及非食品产品的促销等方面为它的 25 家公司服务。卡特公司则在美国五金器具行业发起了最大的零售商合作组织，它也是世界上最大的完全由成员所有的五金器具及相关产品批发商。该公司拥有 15 个销售中心，拥有自身的生产设施、一个财政公司、一个真正的财产代理，以及基于现金及运送基础上运作的一个批发子公司。它拥有超过 6 000 家零售商成员。通过合作，始终把销售成本保持在较低的水平，并实施全国的广告规划。要想加入该合作组织，零售商必须拥有一家五金器具商店或者提供一个市场上还没有成员加入的投资机会，之后以 100 美元 1 份的价格购买 10 份 A 等选举股票，并同意在一年内的最少购买要求。卡特拥有包括手工工具在内的各种专有标志产品、涂料、铅工业、电路，以及室外发电设备。

从理论上讲,由于渠道组织的差别,由批发商倡办的自愿连锁应当比零售商合作社在竞争上更有效率。在前一种形式下,批发商代表系统内权力的位置,从而可以提供强大的领导力量。而在后一种形式下,权力则是通过成员来发散的,这样就导致任务专门化及资源配置的困难。然而,事实却是有些零售商合作社比批发商倡办的自愿连锁更成功。

(3) 特许经营销售网络

在西方,特许经营是发展最快、地位最重要的一种模式。是指特许权授予人与被授予人之间通过协议授予受许人使用特许权授予人已经开发出的品牌、商品、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权使用费,换得在一定区域内出售商品或服务权利,并须遵守合同中关于经营活动的其他规定。因此,这种模式最能体现出契约型关系模式的特点。

特许经营销售主要有以下三种模式:一是由制造商组织的批发商特许专营网络,如可口可乐公司的特许销售网络;二是由制造商组织的零售商特许专营网络,如美国通用汽车公司建立了若干个根据地区划分的授权专营点,每个授权代理商根据代理协议经销通用的产品;三是由服务性企业倡办的特许专营网络,如麦当劳。

目前,特许经营已经渗透到许多行业,如快餐业、汽车租赁、印刷和复印业、饭店和汽车旅馆、旅游代理、书店、娱乐与休闲、修理产品及服务、广告服务、服装商店、财经服务等。美国的特许经营尤其发达,至少涉及65类商业部门。但是,并非所有的企业都适合开展特许经营。只有具有以下条件,特许经营才有可能成功:①提供的产品或服务应当是实际上已经被顾客认可的,这样受许人才会认为这项事业有利可图;②产品或服务有明显的特色,并且其品牌或商标在潜在的授权人的经营领域内已经比较知名,这样受许人才会认同其商业价值;③特许权出售的过程和系统必须简单易学,而且能在特定的时间内投入运营,这样才可能进行成功的拷贝;④边际毛利必须满足特许人和受许人可接受的投资回报标准。

3.4.5 水平渠道模式

水平渠道模式,又称为共生型营销渠道关系,是指由两个或两个以上成员相互联合在一起,共同开发新的营销机会,其特点是两家或两家以上的公司横向联合共同形成新的机构,发挥各自的优势,实现分销系统有效、快速的运行,这实际上是一种横向的联合经营。如可口可乐公司和雀巢咖啡公司合作,组建新的公司。雀巢公司以其专门的技术开发新的咖啡及茶饮料,然后交由熟悉饮料市场分销的可口可乐公司去销售。

水平渠道系统包括以下三种主要形式:生产制造商水平渠道系统、中间商水平渠道系统和促销联盟。

1. 生产制造商水平渠道系统

生产制造商水平渠道是指同一层次的生产企业共同组建和利用的营销渠道,或共同利用的服务及维修网、订货程序系统、物流系统、销售人员和场地等。

比如,2003年年末,由格兰仕牵头,全国11家知名家电生产企业加盟,在北京推出了一项联合促销计划——消费者购买联盟内任一企业的任一产品,均可获赠总价值不超过5000元

的优惠券，消费者凭优惠券到指定地点购买产品，可享受与优惠券同等面值的折扣。虽然这是“一场短命的联合促销”，但却是国内家电生产企业建立生产制造商水平渠道系统的一次尝试。

2. 中间商水平渠道系统

中间商水平渠道系统的组织表现形式为：连锁店中的特许连锁和自愿连锁、零售商的合作组织等。它与契约型垂直渠道系统中的特许经营组织和零售合作社没有区别，只是视角不同而已。比如，当讲契约型垂直渠道系统中的特许经营组织时，强调的是特许商与授许商之间的关系；而当讲中间商水平渠道系统中的特许连锁和自愿连锁时，强调的则是授许商与授许商之间的关系。再比如，当讲契约型垂直渠道系统中的零售商合作社时，强调的是生产制造商、“采购联营组织”和零售商之间的关系；而当讲中间商水平渠道系统中的零售商合作社时，强调的则是零售商与零售商之间的关系。

3. 促销联盟

促销联盟是指产品或业务相关联的多个企业，共同开展促销活动或其他有助于扩大销售的活动。主要形式有：共同做广告、共享品牌、共享推销队伍和场所、交叉向对方的顾客销售产品、互相购买产品、共同开展营业推广和公关活动等。

促销联盟能使多个企业共享资源，节省渠道成本，提高渠道效率。根据联盟企业提供的产品或服务之间的关联关系，又可分为以下四种。

1) 同类产品的促销联盟。比如由同类产品共同举办的产品展销会、共同做品牌宣传广告等。这类促销联盟可以由企业自行组织，也可以由中介机构、行业协会组织。

2) 互补产品的促销联盟。计算机与外置设备、相机与胶卷、洗衣机与洗衣粉等都属于互补产品。如小天鹅与广州宝洁公司曾建立促销联盟，在高校中组建“小天鹅碧浪洗衣房”。

3) 替代产品的促销联盟。例如，科健手机曾在做买一送一促销时以协和寻呼机为赠品。

4) 非直接相关产品的促销联盟。两种产品没有直接关系，但是两种产品都有以销售优惠为促销方式的意图，于是两家企业自愿联系在一起，一家企业的产品或服务成为另一家企业提供产品或服务时给予消费者的消费优惠。如可口可乐的新包装产品在做有奖销售时，以联想电脑的新款机型为奖品。

水平分销渠道模式具有的优势是：通过合作实现优势互补和规模效益，节省成本，快速地拓展市场。但水平分销渠道系统也具有一定的缺陷：合作有一定冲突和困难。因此，水平分销渠道系统比较适合于实力相当而营销优势互补的企业。

3.5 渠道结构的演变趋势

1. 渠道结构扁平化

厂家—总经销商—二级批发商—三级批发商—零售店—消费者，此种渠道层级可谓是传统销售渠道中的经典模式。传统的销售渠道呈金字塔形，因其广大的辐射能力，曾为厂家占领市场发挥了巨大的作用。但是，在供过于求、竞争激烈的市场营销环境下，传统的渠道存在着许多

不可克服的缺点。面对这些问题与挑战,许多企业正将销售渠道改为扁平化的结构,即销售渠道越来越短、同一层次上的销售网点则越来越多。销售渠道短,增强了企业对渠道的控制力;销售网点多,则增大了产品的市场覆盖面和销售量。如一些企业由多层次的批发环节变为一层批发,即厂家—经销商—零售商;一些企业则在大城市设置销售公司和配送中心,直接向零售商供货。戴尔就是渠道创新的一个典范,也是通过越过二级分销商为代表的渠道中间层实施直销方式,缩短了供应链,从而降低了渠道成本,使产品销售额和利润稳步上升。

2. 营销渠道一体化、国际化

买方市场格局的出现,使生产—分配—交换—消费中各个环节的相对重要性发生了历史性的变化,生产商更加依赖批发商和零售商所能提供的有限市场,于是出现了纵向一体化的形式。为了应付日益复杂的环境,许多生产商、批发商和零售商组成统一的系统,以降低交易费用、开发新技术确保供应和需求。但市场竞争往往表现为整个渠道系统之间的竞争。以日本汽车行业为例,现代的竞争不单是丰田汽车工业公司、丰田汽车销售公司与日产汽车公司的竞争,而是包括经销店在内的丰田集团与日产集团之间的竞争。

地区之间销售渠道形成的差别正日趋减小。20世纪50年代初,美国和欧洲的销售方式存在着天壤之别,但今天的情况则大不相同,超级市场、连锁商店和直复营销等形式在工业发达的国家和地区普遍存在和发展。一些巨型零售机构正把自己的销售网扩大到世界各地,如西尔斯在墨西哥、南美、西班牙和日本设立了自己的网点;马狮集团在欧洲市场零售网络中的影响也久负盛名。这种零售商业的国际化发展,反过来进一步增强了生产商开拓国际市场的能力。生产的国际化更加依赖于渠道网络的国际化,各种全球化的垂直营销渠道网络应运而生。

3. 零售商地位加强,渠道重心由批发向终端市场转移

20世纪90年代后期,企业大多还是在销售通路的顶端通过对总经销商的管理来开展销售工作。当市场转为相对饱和的状态时,这种市场运作方式的弊端就表现得越来越明显。企业把产品交给经销商,由经销商一级一级地分销下去,由于网络不健全、通路不畅、终端市场铺开率不高、渗透深度不足等原因,经销商无法将产品分销到厂家所希望的目标市场上,结果厂家产品的广告在电视上天天与消费者见面,而消费者在零售店里却难觅产品的踪影。

针对这一弊病,一些成功企业开始以终端市场建设为中心来运作市场。厂家一方面通过对代理商、经销商、零售商各环节的服务与监控,使得自身的产品能够及时、准确而迅速地通过各渠道环节到达零售终端,使消费者方便买得到;另一方面在终端市场上进行各种各样的促销活动,以激发消费者的购买欲。

4. 营销渠道电子化

在网络经济时代,越来越多的企业开始关注如何利用因特网提供更多的顾客价值,将网络与传统的产业成功的结合在一起。随着网络时代的到来,网络营销的出现对传统的分销模式、分销理念形成了巨大的冲击,使得分销商不得不尽快调整思路以跟上新的变化。从发展势头上看,网络终端将成为分销商们手中的利器。分销商们可以借助原有的分销渠道,继续巩固自身

承上启下的地位。承上，可以迎合供应商实行网上交易的需要；启下，可以更好地发展二级供应商和经销商，建立广泛的扁平化渠道。如果分销商们能够把网络系统和企业内部的关系信息系统结合起来，就能使管理完全实现电子化。

5. 渠道成员关系由交易型向伙伴型转化

传统的渠道关系使每一个渠道成员都成为一个独立的经营实体，以追求个体利益最大化为目标，甚至不惜牺牲渠道和厂家的整体利益。而在伙伴式销售渠道中，厂家与经销商一体化经营，实现厂家对渠道的集团控制，使分散的经销商形成一个整合体系，渠道成员则为实现自己或大家的目标共同努力，追求双赢或多赢。



案例

日化产品的多元渠道

1. 行业的基本分类

根据传统的产业分类，日化产业习惯上分为以下六大类，整体市场规模 850 亿~900 亿元人民币/年。

- 化妆品(含美容化妆品、清洁化妆品、护肤品、发用化妆品)，市场规模约 450 亿元；
- 洗涤用品(含皂类、洗衣粉、洗涤剂)，市场规模 320 亿元左右；
- 口腔用品(含牙膏、漱口水等)，市场规模 60 亿元左右；
- 香味剂、除臭剂，市场规模约 10 亿元；
- 驱虫灭害产品，市场规模约 20 亿元；
- 其他日化产品(如鞋油、地板蜡等)，市场规模约 10 亿元。

日化业通常分成四个阵营：一是以宝洁、联合利华为首的外资阵营；二是以奇强、家化为首的国企阵营；三是以好迪、拉芳为代表的私企阵营；四是以其他小品牌为主的私企阵营。近几年来，商业流通格局发生了剧烈变化，通路“洗牌”与商业资本的抬头引发零售渠道日新月异的变化，零售业态日趋多元化，超级大卖场、大型综合超市、量贩店、连锁超市、便利店、专卖店等新的零售业态层出不穷，国内日化用品的销售通道随之发生明显变化。

2. 日化行业的渠道分析

目前，我国日化行业的流通业态有多种形态，既有传统的渠道分销，又有新型的超市、连锁店，还有日化行业特有的美容院等专业渠道，具体的流通业态形式如表 3-4 所示。

表 3-4 我国日化行业流通业态形式表

序号	业态形式	门店特色	经营特色	进货渠道
1	传统分销	批发为主	产品依托经销商的销售渠道	从厂家进货

			可以快速的切入到二、三级城市，但原有的渠道末端为小型的产品专卖零售店、夫妻店等	
--	--	--	---	--

续表

	业态形式	门店特色	经营特色	进货渠道
2	小商品批发市场	经营面积大，客流大，批零兼营	品牌多、价格低、产品信誉差，假冒伪劣产品充斥其中	从厂家进货
3	百货商场	地理位置好，客流大，化妆品一般都设在底层，对消费者的吸引力大	消费档次较高，在一级城市此类专柜多为外资品牌所霸占，在二、三级城市多为国内品牌所拥有，此类渠道的商品表现为定位高档、价格昂贵、功能功效较明显	从批发商或厂家直接进货
4	超市	一般设在居住区，客流稳定	经营面积大，经营品种多，价格为主要竞争手段；以中低档、基础性化妆品居多；批零兼营；此类渠道产品档次居中，譬如玉兰油、雅芳、美宝莲、玉丽等，价位无法比及资生堂等国际知名品牌，但又比小护士、丁家宜、姗拉娜等品牌价位高	从批发商或厂家直接进货
5	化妆品连锁店	以连锁经营形式拥有多家门市店	专业从事化妆品销售，价格优势明显	不同门店统一从厂家直接进货
6	品牌专卖店	店铺独立	由厂家投资开办，或由厂家特许经营，全面展示品牌产品，有助于提升品牌形象	直接从品牌厂家进货
7	专业市场	主要指美容美发院和美容美发学校	消费群体固定，消费档次较高，多集中于一、二级重点城市	一般从批发市场或厂家进货
8	药店	以销售药品为主的零售商店	近年来已显示出此渠道的优越性，不断地有化妆品代理商打入此OTC领域，目前有很多妆字号产品也在药店销售。此类渠道产品以功能功效性产品较为突出，价格中档，以大众型产品为主体	从厂家直接进货
9	直销	无店铺	厂家将产品直接销售给消费者，	厂家直接进货

			减少流通环节,具有价格优势和产品质量的保证	
10	电子商务	无店铺	通过网络传递信息,降低信息交互成本	从批发商或厂商直接进货

我国化妆品以表 3-3 中 1, 2, 3, 4 四种业态形式为主, 批发 (第 1 种业态形式) 仍是我国化妆品的主要通路, 生产商与批发商之间关系密切。而国外化妆品的营销策略是直销的规模比较大, 如雅芳就一直采用直销方法。直销自 1990 年进入我国, 发展很快, 但由于国内这方面立法滞后, 在发展的过程中出现很多问题, 于 1998 年被全面禁止。2001 年我国加入 WTO 后, 直销立法成为我国需遵循的入世承诺之一。直销在中国被重新合法化, 一些以直销为主要经营渠道的外商也重获生机, 如安利公司。

日化线的产品主要靠广告推动, 销售多集中在超市及批发渠道, 覆盖面十分广, 从业人员也主要以销售为主。由于日化线产品从品质上来讲大同小异, 消费者的选择主要通过厂家巧妙的营销策略来拉动, 因此, 这是一种策略性产品, 所以价格战十分普遍。

而专业线产品则主要集中在美容院或化妆品专卖店里销售, 价格较高是其主要特点, 由于这类产品基本上不靠广告推动, 美容院人士的推荐及顾客的试用产生的销售便显得尤为重要。

尽管日化行业内产品种类繁多, 不同产品之间的功用、消费环境差异很大, 但是内地日化市场中常见的销售模式主要有 4 种:

- 生产商→消费者 (常见的安利直销模式)。
- 生产商→零售商→消费者。
- 生产商→批发商→零售商→消费者 (多见于消费品分销) 或生产商→代理商→零售商→消费者。
- 生产商→代理商→批发商→零售商→消费者。

中国日化产品市场正快速成长, 但传统的“产品→销售渠道→消费者”构成的通路模式仍占多数, 再加上日化产品的商品特征, 致使现今市场的一切竞争在很大程度上归结为销售渠道上的争战。“奇强”的大篷车深度分销模式和“雕牌”在广东周边市场的“空投战役”, 均采用了产品初入市场期直达零售终端、暂时撇开销售渠道中间环节的做法, 其举动令那些固守常规的厂家措手不及。

问题

1. 为什么同样生产化妆品的企业在选择分销渠道的时候, 却没有采用一样的渠道策略?

2. 日化产品销售渠道发展的趋势如何？
3. 收集“伊人净”的相关资料，设想如何为一种新（新品牌或新品种）的日化产品选择分销渠道？