

项目一

认识分销渠道

知识目标

1. 分销渠道的概念。
2. 分销渠道的特点。
3. 分销渠道的地位和作用。
4. 分销渠道的结构。
5. 影响分销渠道的因素。

技能目标

1. 了解、观察与研究分销渠道的不同视角及其差异。
2. 能阐述分销渠道在企业分销中的地位和重要性。



任务情境

大学毕业后,小王进入一家公司做起了销售工作。他第一天上班就参加了销售部关于如何开发新的分销渠道和稳固旧的分销渠道的会议。会上大家侃侃而谈,提出了很多精彩见解。小王却有点儿迷茫,刚走出校园的他心思简单,认为销售就是把东西卖出去,没想到仅仅一个分销渠道就有这么多的门道。经过短暂迷茫后,他打起精神,将大家的发言一一记下,准备回家恶补关于分销渠道的知识。

任务一 | 分销渠道概述

一、分销渠道的概念

美国学者佩尔顿认为,分销是指在活动、消费、处置产品和服务的过程中,为了创造顾客价值而建立的各种交换关系。

美国学者迈克尔·R. 辛科塔等认为,分销渠道是由消费者与商业用户创造时间、地点和

所有权效用的机构所构成的网络。

美国学者罗伯特·罗森布罗姆认为,分销渠道是为实现分销目标而受管理控制的外部关联组织,企业通过渠道建立与消费者的接触。分销渠道的本质是使消费者能够方便地在任何时间、任何地点以任何方式购买到他们想要的产品或服务。

美国学者安妮·科兰认为,分销渠道可以看作一系列相互独立的组织机构,它们主要从事为最终的消费或使用提供产品或服务的活动;分销渠道不仅以适当的地点、价格、数量和质量提供商品或服务来满足人们的需要,还能通过有关单位,如批发商、零售商、企业销售部或办事处的促销活动来刺激人们的需求。因此,我们应当把分销渠道看作一个和谐的网络系统,它通过提供时间、地点、销售形式、产品或服务为消费者创造价值。

著名的分销学家斯特恩认为,分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。

美国学者菲利普·科特勒认为,分销的根本在于创造顾客价值和传递顾客价值,企业通过渠道“传递产品或服务价值,实现顾客价值”。大多数生产商都要和分销中介机构打交道,以便将其产品提供给市场,分销中介机构就组成了分销渠道。分销渠道是促使产品或服务顺利地被客户使用或消费的一整套相互依存的组织。

我国学者郭国庆、李飞认为,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,由制造商、中间商和消费者构成,专指产品价值实现的过程。

本书采用美国市场营销协会(American Marketing Association,AMA)关于分销渠道的定义:分销渠道是指参与商品所有权转移或商品买卖交易活动的中间商所组成的统一体,是企业内外部的代理商和经销商的组织机构。

一个关于分销渠道的更加通俗的定义为:企业赖以将其产品或服务有效销售出去的所有中间环节或过程便构成该企业的分销渠道。因此,分销渠道也被称为销售通路或流通渠道,它是企业分销活动的载体。

在这里,分销渠道的起点是制造商(厂家),终点是消费者(个人或组织),中间商(分销商)环节包括经销商、批发商、代理商、终端零售商、经纪人等,这些共同构成了商品分销的链条,即分销链。

二、分销渠道的特点

渠道要素是所有分销要素中最复杂的要素,产品、品牌、价格、资金、人员、广告、促销、客户关系、服务等都通过渠道这条价值链来整合和实现其价值。渠道又是千变万化的,经济发展水平的差异及地区文化、习惯的不同,使渠道表现出明显不同的特点。但从总体来讲,渠道具有以下四个特点。

1. 本土化

由于每个地区消费者的购物习惯不同,因此每个企业在每个地区的分销渠道都具有本土的特征,都被打上了当地人们消费文化的烙印。例如,上海人购物喜欢去超市,因为超市环境好,产品质量有保障,购物有面子,所以上海的连锁超市非常发达;广州人比较喜欢平民化的生活,购物喜欢去自由市场,甚至喜欢在楼下小巷的小店里买东西,所以广州的“土多店”很发达。

2. 排他性

渠道的排他性是指在某些渠道中,如果某类产品被某一企业或品牌抢先占领,那么其他企业或品牌就很难进入,就可能被排斥在该渠道之外。例如,某学校的食堂(这是一个特殊渠道,又称为“特殊通道”)每个月会消耗大量的大米、食用油、味精等,这是一个很好的大客户。如果食堂大米用了“中粮”牌的,食用油用了“福临门”牌的,味精用了“莲花”牌的,其他品牌就很难进入,即使要进入也需花大力气。所以,渠道的排他性决定了企业应该抢先占领一些优质渠道、特殊通道,以获取渠道竞争优势。

3. 独特性

渠道的独特性是指每个企业的渠道网络都和其他企业的渠道网络不同,每个地区的渠道结构都和其他地区的渠道结构不同,每种渠道模式都有其不同的特征。换句话说,每个企业都可以在其目标市场建立自己独特的渠道结构和模式,开展差异化分销,形成企业独特的渠道竞争优势。例如,娃哈哈公司的“联销体”渠道结构、格力公司的“区域股份制公司”渠道模式、联想公司的“联想 1+1”连锁经营模式等,都是具有显著独特性的渠道结构和模式,形成了企业的竞争力。

4. 不可复制性

渠道的不可复制性又称为不可替代性,这是由渠道的本土化和独特性决定的。一个企业在某一个国家或某一个地区具有完善的渠道网络,但它不能将其直接照搬到另一个国家或另一个地区,目标市场渠道网络的建设必须从头开始,一步一步地构建,没有捷径可走。例如,“欧莱雅”公司在欧洲可谓网络密布、销售顺畅,但在中国市场上除请影视明星代言外,还重点建设其系列产品的销售渠道,包括经销商、直营和专柜、专卖店等,同时还花高价收购了“小护士”品牌。渠道不像产品可以大规模生产和复制,这就决定了渠道建设和渠道管理的复杂性与艰巨性。

三、分销渠道的功能与流程

(一) 分销渠道的功能

分销渠道的功能在于使产品从生产者转移到消费者的整个过程顺畅、高效,缩小或消除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。简而言之,分销渠道的基本功能就是将产品或服务顺利地送达消费者。在此过程中,渠道中的各个成员要相互合作,共同努力去实现产品的形式效用、时间效用、地点效用和所有权效用。由此形成的分销渠道,其功能主要包括收集与传送信息、促销、洽谈、组配、物流、风险承担和融资。

1. 收集与传送信息

渠道成员收集和分析有关消费者、市场行情、销售环境及竞争者的信息,然后将其传递给其他成员共享和交流。

2. 促销

促销是指企业为了刺激消费而采取的一系列企划宣传活动。促销其实就是企业与顾客主动沟通的一种形式,这种沟通的效果取决于企业是否能以富有创意的方式,使顾客乐于接受企业所传达的产品或服务信息。

3. 洽谈

供销双方为了各自所需,就产品或服务的价格、种类、数量及规格等其他附加条件进行商议,以实现产品或服务的所有权的转移。

4. 组配

组配是指制造商或经销商按买方要求,对商品在分类分等、装配包装上进行组合、搭配的活动。消费者的需求呈现个性化和多样化,组配可减少买卖双方搜寻对方的成本,协调专业化厂商产品(服务)单一品类与消费者多样化需求之间的矛盾。

5. 物流

物流是指涉及商品的运输和存储的活动。商品一旦进入销售领域,渠道成员就对其展开一系列的运输和存储活动。有时这种功能由相关的辅助机构完成,如淘宝店大多数是通过支付费用给物流公司并由其将商品传递给消费者,而不是店主自己将商品亲自送达消费者。

6. 风险承担

在商品流通过程中,随着商品所有权的转移,市场风险的载体也在各渠道成员之间不断地转换。例如,在专业化产品市场中,渠道人员一方面共享专业化所带来的利益,另一方面也要承担市场环境变化及其他不可控因素带来的风险。

7. 融资

商品的生产、制造和销售都需要资金的投入,充足的资金是渠道正常运转的保证。常见的融资行为有制造商通过定金或保证金融资,经销商通过要求制造商压货或给予授信赊销额度来减少资金的占用,零售商延迟付款在短期内变相增加资金量。当下大型零售商已经普遍使用延迟付款方式。

上述功能构成了分销售渠道的功能集。研究与实践证明,要顺利完成整个渠道流程,这些功能是不可或缺的,它们必须全部被执行。但是,这并不意味着渠道中的某一渠道成员必须独立完成所有功能,渠道成员可以根据实际情况选择承担全部功能,也可以将其中一部分功能转移给其他成员来执行。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集中在选择谁来执行这些功能会实现效益最大化。管理者在考虑渠道功能组合时应该注意一个要点,即某个渠道成员可以从渠道中消失,但是其承担的渠道功能不会随之消失,而是在渠道中向前或向后转移到其他渠道成员身上,由其他渠道成员完成这些功能,以保障渠道正常运转。



课堂案例

“项庄舞剑,意在沛公”

——轩尼诗收购文君酒

文君酒始于明朝万历年间的临邛寇氏烧房,有“一曲凤求凰,千载文君酒”的美誉。在20世纪80年代末,文君酒曾一度跃居川酒前列,年销售额近3亿元,而之后该品牌光芒渐去。但是,文君酒本身的品牌价值巨大,极具收购价值。继帝亚吉欧成功收购水井坊17%的股份之后,剑南春旗下的文君酒被法国轩尼诗控股收至麾下,这是为什么?

轩尼诗一直在高端酒产品中位于三甲行列,而背后庞大的 LVMH(louis vuitton moët hennessy)集团已经成为全球最大奢侈品集团,旗下品牌涵盖了奢侈品的所有行业,其中包括路易威登(Louis-Vuitton)。白酒业内人士认为,轩尼诗收购文君酒的真实意图是以文君酒为跳板收购剑南春,以全面铺开其产品在国内市场的销售渠道。轩尼诗作为干邑的领导品牌,与大多数洋酒一样,其目前的销售渠道大多局限于娱乐场所等即饮市场,在消费量更大的中餐即饮市场上远不是中国本土白酒的对手。因此,轩尼诗借助控股中国传统白酒,进一步延伸自己的分销渠道网络。

在我国整个白酒行业中,分销渠道已成为中外酒业集团市场争夺的稀缺资源。国内酒业企业近来也明显加快了渠道扩张的步伐,加强了渠道网络建设的力度。而洋酒巨头要想快速建立渠道优势,并购合作无疑是其最有效的选择。而剑南春已完成改制,销售网络遍布全国,且利用旗下金剑南、银剑南等子品牌进行了有效的渠道扩张,旗下的文君子品牌不但有品牌历史积淀,而且规模适中、销售网络成熟,可以给轩尼诗增加不少渠道筹码。

(二) 分销渠道的流程

分销渠道的功能表现为各种流程。分销渠道的流程是指渠道成员依次执行一系列功能的过程,是描述各渠道成员的活动或业务的概念,包括实物流、所有权流、促销流、洽谈流、融资流、风险流、订货流、支付流及市场信息流。这些流程将组成分销渠道的各类渠道成员贯穿起来。

1. 实物流

实物流也称物流,是产品实体在渠道中的运动,主要包括运输和存储活动。合理的物流配送是商品顺利走向消费者的基本保障。在竞争日益激烈的市场环境中,物流逐渐化身为商品的“附加产品”,成为影响消费者满意度的重要因素。

2. 所有权流

所有权流是指商品所有权或持有权从制造商到批发商,从批发商到零售商,从零售商再到最终消费者的流通过程。在一般情况下,随着商品的买卖活动,所有权流是向前流转的。

3. 促销流

促销流是指渠道成员的促销活动流程。促销流分为两种:从制造商流向中间商,称为贸易促销;从制造商直接流向最终消费者,称为最终使用者促销。渠道成员既可以采用常规的媒体广告、冠名活动及较新型的 POP 展示等大规模促销方式,又可以采用人员推销等针对性更强的促销方式。一般而言,快速消费品采用广告进行促销,工业品则常采用人员推销的方式进行促销。

4. 洽谈流

洽谈流贯穿在整个渠道中,商品所有权每流转一次,渠道成员之间需要就商品种类、价格、数量及交易条件等方面进行洽谈。谈判内容越繁杂,谈判次数就会越多,谈判也会越激烈。

5. 融资流

融资流是渠道成员间资金融通的过程,该流程是双向的。融资流既可以是向前的,又可以是向后的。有些服装公司会为新进的加盟店提供产品和财务方面的帮助,这就是前向融资流;消费者为某种产品或服务支付定金来购买预售,就构成了后向融资流。

6. 风险流

风险流是渠道成员之间分担或转移风险的流程。随着商品所有权的转移,风险主体也在转移。谁对商品具有所有权,谁就对其负责,承担其风险。造成风险的因素有很多,包括交易过程中的产品报废、过时、丢失、返修、违约、保险和税金等,以及存货量过大、影响资金周转或处理存货造成的损失等。

7. 订货流

订货流是渠道成员定期或不定期地向供货机构发出的订货流程。订货流通常是向后的,由用户向零售商,零售商向批发商,批发商向制造商流动。

8. 支付流

支付流是指货款在各渠道成员间的流动,它和订货流一样,是向后流动的。一般来说,它是紧随在订货流之后发生的。

9. 市场信息流

市场信息流是各渠道成员相互传递信息的流程。它是双向的,体现了渠道成员之间的相互沟通。从渠道上游制造商流出的信息是关于产品和促销等方面的信息,从渠道下游向渠道上游流动的信息则是关于市场需求等方面的信息。

在现代市场分销中,企业很少会选择独立完成所有的渠道功能,一方面是因为很难具备如此强大的实力和高级管理的能力,另一方面会产生更沉重的成本负担,有时候企业承担的某些渠道功能所造成的成本甚至会大于收益。术业有专攻,在此情形下,企业让其他合适的渠道成员来承担这些渠道功能可能是一个更加明智的选择。企业要将产品顺利传达至最终消费者,需要资金、物流及广告媒体的推广等,而如何选择最佳的合作伙伴将是企业进行渠道管理活动的关键任务。



课堂案例

神舟计算机异军突起

作为国产笔记本电脑的一匹黑马,神舟电脑股份有限公司(以下简称“神舟”)近年来获得了飞速发展,其市场也在一步一步地扩大。从某种意义上说,神舟的成功得益于从一起步就建立起独特的新渠道体系。神舟笔记本电脑既不同于戴尔的直销,又彻底区别于传统的分销渠道模式。神舟的分销渠道具有扁平化、层次精简、效率高的优点。

神舟以加盟连锁店的方式,在全国征集了1 000多家代理商,各家代理商分布在全国各大中城市,且地理位置较好,可以将神舟的分销渠道延伸。神舟在重要城市建立了神舟分公司(如北京神舟、上海神舟、广州神舟、成都神舟、西安神舟、武汉神舟等),在全国有七大销售中心,每个区域都由分公司进行统一调度,这些分公司直接受神舟总部的领导,给各

大区内的加盟连锁店提供媒体宣传、技术支持和物流运输服务。分公司与加盟连锁店的策略是神舟分销渠道的神来之笔,其成本低,便于管理,覆盖面宽,可以快速扩展。分公司是区域的桥头堡,扮演本土化的角色,可以针对当地消费习惯、行政政策制定相应的销售策略,成为总部与加盟连锁店沟通的纽带。统一的分销渠道使神舟在价格变动、新品推广时,能够及时做出反应,迅速将信息传达到神舟的各个店面和卖场。

四、分销渠道的结构

分销渠道首先可根据中间层次的数目来区分。除处于渠道起点的生产者和处于渠道终点的消费者外,产品每经过一个直接或间接转移商品所有权的中间机构就称为一个流通环节或中间层次(批发商、代理商、零售商等)。在商品分销过程中,经过的环节或层次越多,分销渠道越长;反之,分销渠道越短。

产品可以通过各种不同的途径从生产厂家到达消费者。生产厂家都试图为自己的产品找到效率最高的分销渠道。常见的分销渠道有以下几种。

(一) 松散型渠道

传统的分销渠道大都是松散型的,即渠道成员之间彼此都是独立的所有者。这里将商品分为消费品和工业品两类来考查常见的渠道类型。

1. 个人消费者市场的常见渠道类型

根据生产厂家是否与消费者直接接触,可以将渠道分为直接渠道和间接渠道。间接渠道还可以根据中间机构数目进一步分为以下三种模式,如图 1-1 所示。

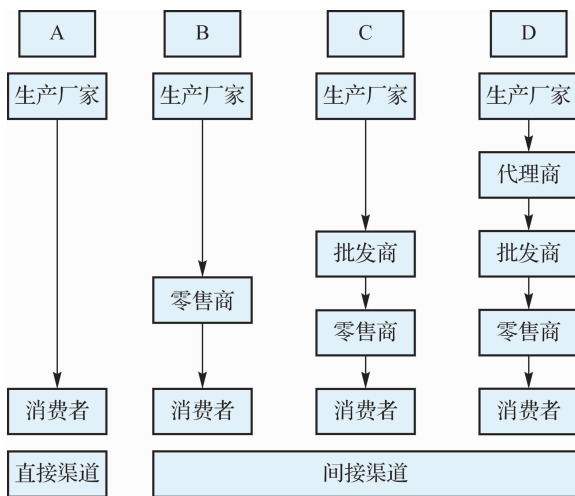


图 1-1 个人消费者市场的常见渠道类型

(1) 直接渠道。在图 1-1 的渠道模式 A 中,生产厂家直接和消费者接触,该模式所代表的就是直接渠道。有不少公司都采取这样的渠道模式销售产品或服务,如保险公司销售保险、雅芳公司销售其化妆品、戴尔公司销售其计算机等。

(2) 间接渠道。在图 1-1 的 B、C、D 三种渠道模式中,生产厂家和消费者之间并不直接

接触,而是存在不同层次的中间机构,所以都属于间接渠道。

在渠道模式 B 中,生产厂家和消费者之间增加了零售商。当零售商的规模足够大且能大批量采购商品,或者商品的单价很高而使得批发商维持库存的成本过高时,就经常采用这种渠道模式。例如,一些生产厂家直接向沃尔玛或家乐福等大型零售商销售产品,汽车制造商直接通过汽车零售商销售汽车。

对那些产品单价比较低、销售地域广而消费者又经常购买的产品,如果生产厂家直接向零售商销售就显得不经济。此时,在生产厂家和零售商之间就增加了批发商这一环节。例如,娃哈哈公司将产品销售给地级批发商,通过地级批发商的强大配送能力将产品销售给各零售商,最后到达消费者。这就是图 1-1 中的渠道模式 C。

当小型生产厂家的产品需要面对许多零售商销售时,往往还会通过代理商,如图 1-1 中的渠道模式 D 所示。例如,一些钟表生产厂家常采用这种渠道模式开拓海外市场。

2. 产业用户市场的常见渠道类型

与消费品的渠道类似,产业用户市场的渠道也分为直接渠道和间接渠道两大类,同时又具有与消费品不同的特点,如销售地域比较集中、对售后服务要求较高、销售金额较大等,因而其渠道通常比个人消费者市场的渠道要短。图 1-2 所示为产业用户市场的常见渠道类型。

当产品单位价值较高、需要大量谈判并要求较强的专业技能时,如思科公司销售系统设备、瑞典利乐公司销售其包装设备与包材、德国克朗斯公司销售啤酒灌装设备和包装机械,就采用直接渠道,如图 1-2 中的渠道模式 A 所示。

当然,也有较多企业通过分销商或代理商,或者同时采用这两者销售其产品。其中分销商和代理商所起的作用类似于消费品渠道的批发商。图 1-2 中 B 和 C 两种渠道模式很相似,只不过代理商不具有商品所有权。一些专业性比较强而单位价值不很高的产品,有可能采取图 1-2 中的 D 种渠道模式。例如,某德国厂家生产的硅胶(啤酒生产过程中的一种辅助材料)通过中国香港的某家工业代理商销售给中国内地的工业分销商,最后销售给啤酒生产厂家。

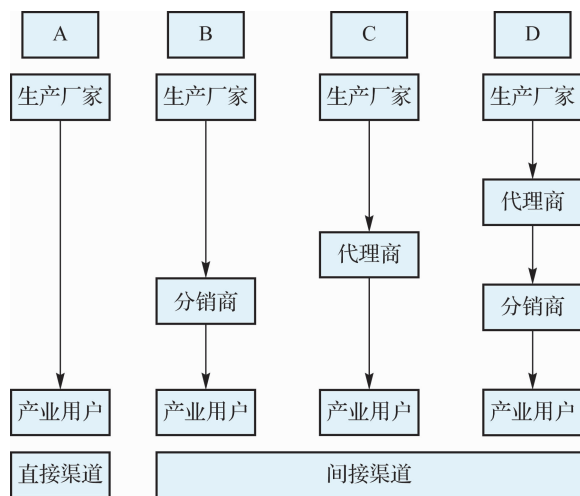


图 1-2 产业用户市场的常见渠道类型

（二）紧密型渠道

为了更好地承担分销功能,取得良好的分销效果,许多企业都期望渠道机构能更好地协调行动,并因此加强了对渠道的掌控力度。紧密型渠道就是在这样的情况下形成并发展起来的。垂直渠道系统、水平渠道系统、全渠道系统和渠道伙伴关系均属于紧密型渠道。需要注意的是,这里的“紧密”是相对于传统渠道成员之间松散的、类似点与点的关系而言的,这种“紧密”在某种程度上可以认为是渠道成员之间注重协作的结果。

1. 垂直渠道系统

垂直渠道系统的主要类型基本上可以用图 1-3 来描述,包括公司型、合约型和管理型。公司型垂直渠道系统常常是通过前向一体化或后向一体化形成所有权统一的渠道系统。合约型垂直渠道系统除包括批发商和零售商为了谋求规模经济与增强讨价还价能力而通过合约形成的系统外,还包括特许经营安排。根据发起者所提供的是产品还是服务、是零售还是非零售,特许经营安排又可以进一步细分为三种类型,即制造商发起的零售型、制造商发起的批发型和服务商发起的零售型。管理型垂直渠道系统的形成源于某一渠道成员的规模或影响力,而不是所有权。

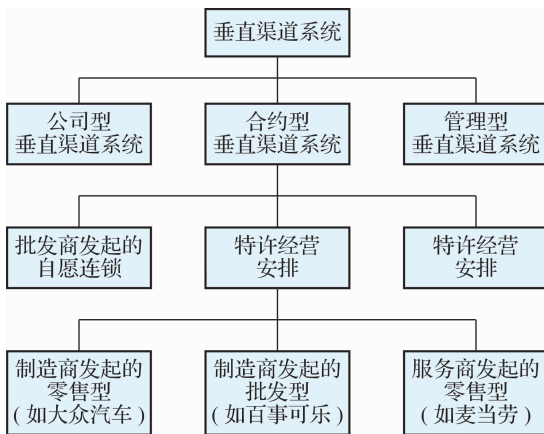


图 1-3 垂直渠道系统的类型

2. 水平渠道系统

水平渠道系统是指两个或两个以上企业横向联合而形成的渠道系统。这方面的典型例子是可口可乐公司和雀巢公司联手组成的水平渠道系统。例如,雀巢公司在茶类饮品市场中占有品牌优势,可口可乐公司则拥有强大的生产和分销体系。两者共同斥资组建了 BPW 公司,在具有广泛市场认知度的雀巢柠檬茶的基础上推出了即饮型冰爽茶饮料。

3. 全渠道系统

在中国,随着网络日益普及,电商规模不断扩大,其中手机用户端的销售逐渐增加,令传统线下流通企业倍受煎熬。在美国,为对抗电商,线下企业开辟了“全渠道零售”的崭新模式。所谓全渠道零售,是指通过实体店、网站、电视、报纸等各种渠道与顾客互动,将迥然不同的渠道整合成全渠道的一体化无缝式体验。但是,这种模式还处于发展初期,尚未形成完

善的理论体系。企业应当了解全渠道零售也分为商品策略、店铺策略、促销策略、人事策略、服务与物流策略等。

全渠道零售在商品策略中非常重要的一点就是“改变线上销售与线下销售的商品结构和提供方法”。因为线上、线下销售各有优势,在制定商品策略时要善于使两种渠道最大限度地发挥各自的优势。例如,厨房电器类商品在网上是无法感受到商品的质感和使用效果的,只有让顾客亲临店铺体会,才能使其真正了解商品的真实信息。相反,对于电视机电源线或者计算机配件等周边商品,许多人会因更方便而选择在网上购买。

4. 渠道伙伴关系

渠道伙伴关系是指渠道成员之间通过协议或程序加强相互之间的合作,以缩短执行渠道功能时所需的时间和成本,更好地为消费者服务。例如,一些制造商利用现代信息和沟通技术,通过在大型零售商的售点安装扫描系统来搜集顾客信息和库存信息,以提高自己满足顾客需求的能力。

(三) 分销渠道长短、宽窄分析

直观地看,随着渠道层次的增加,生产者控制分销过程和获得市场信息的难度将大大提高,并可能导致流通加价过高。但是,并不能笼统地以渠道的“长”或“短”论其优劣。因为一种产品在流通过程中要完成的职能并不随着渠道长短的变化而增加或减少,而只是在参与流通过程的机构之间转移、替代或分担。例如,一家计算机公司决定改由自己的销售机构直接向消费者出售商品,这就需要把原来由批发商、零售商替其承担的产品的储存、运输、包装、拼配及资金投入与占用等多种职能统揽起来,收益固然增加,但成本也随之增大。因此,渠道长度决策的关键点是企业应选择适合自身特点的渠道类型,权衡利弊得失,尽力提高经营的效率和效益。实际上,企业往往采取多渠道分销产品,取长补短,以适应不同的市场需求,提高市场渗透程度。例如,同一产品如果要推向外地的市场或销往全球市场,其渠道环节肯定比仅在当地市场销售要多,涉及的中间商数量也多。

直接渠道在一部分产业市场分销中占有主导地位,如组装汽车需要的轮胎、零部件及各种仪表等一般都通过直接渠道抵达汽车总装厂。近年来,随着电子商务、网络分销的发展,直销商品的范围进一步扩大,如戴尔公司开创的计算机直销模式就取得了巨大的成功。当然,刺激生产企业采取直销模式的动力是能够降低流通成本,直接面对最终客户和控制分销过程。还应注意的是,网络分销并不都等于直销,如经营网上书店的亚马逊公司虽打着直销的旗号,但它仍属于中间商,因为它所出售的图书并不是自己制作的,而是购自出版商。事实上,迄今为止,间接渠道仍是消费者市场上的主要分销模式,因为消费者人数众多,多为零星、分散的小批量购买行为。

同一行业中的不同企业可能采用完全不同的分销策略,但都取得了成功。例如,美国的露华浓公司和雅芳公司都是制造与销售化妆品的著名厂家。露华浓公司选择传统的间接渠道,通过较多的批发商、零售商及大量做广告宣传推销其产品;而雅芳公司利用自己的推销队伍直接上门向最终消费者边宣传边推销,只选用相对较少的广告宣传。

渠道结构还有一个“宽度”的问题,即渠道的每个层次中使用同种类型中间商数目的多少。如果某种产品(如日用品等)的制造企业通过许多批发商和零售商将其产品推销到广大

地区,送到众多消费者手中,那么它的分销渠道较宽;相反,如果某种产品(如发电设备等)的制造企业只通过很少的专业批发商推销其产品,甚至在某一地区只授权给一家中间商总经销,那么它的分销渠道就较窄或很窄。一般而言,市场范围广、购买者数量多的商品或服务需要“宽”渠道,而市场范围窄、用户很专业化或数量有限的商品或服务适合采用“窄”渠道。

任务二 | 影响分销渠道的因素

一、影响分销渠道的宏观因素

影响分销渠道的宏观因素是指那些对企业分销活动产生直接或间接作用的大范围的社会约束力量,是企业不可控制的因素。影响分销渠道的宏观因素主要有政治与法律、人口、经济、社会文化、科技与自然。

(一) 政治与法律

政治与法律是由强制和影响社会上各种组织与个人行为的法律、政府机构、公众团体所组成的。政治与法律的作用在于保护所有权、保护竞争、保护消费者权益、保护社会的长远利益。

1. 政治因素

政治因素主要包括两个方面:一是国家的政治体制、经济管理体制、政府与企业的关系。例如,我国实行社会主义市场经济体制后,原有计划体制下的物资流通逐渐消亡,新的物资分销渠道逐渐建立起来。二是国家的方针政策。随着政治经济形势的变化,国家在不同的阶段与不同时期依据不同的经济目标制定和调整方针、政策,这必然对企业的分销渠道产生直接或间接的影响。例如,国家通过制定进出口政策、税收政策、价格政策、外汇政策来保护本国产品销售,确保本国企业的分销渠道的竞争优势。

2. 法律因素

企业从事市场分销活动必须依法进行,才能受到国家法律的保护。例如,我国《直销管理条例》的颁布实施,使得企业从事直销活动必须遵循该条例的规定。如果企业借助直销的名义从事传销活动,就会受到法律的制裁。在我国,与分销渠道密切相关的法律主要有《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国广告法》《中华人民共和国反不正当竞争法》《中华人民共和国产品质量法》《中华人民共和国消费者权益保护法》《直销管理条例》《中华人民共和国对外贸易法》《中华人民共和国政府采购法》等。

(二) 人口

人口的多少直接决定市场的潜在容量,同时人口的年龄结构、地理分布也会影响分销渠道的设计。企业除分析人口规模及其构成、流动性等人口特性外,还要分析人口的文化教育结构。

1. 人口规模及其构成

人口规模是影响基本生活消费品需求的一个决定性因素。人口规模会对市场需求规模产生影响,尤其会对基本消费需求及其派生出来的生产资料需求绝对量产生影响。

人口构成包括自然构成(性别、年龄)、地区构成(人口的地理分布、人口密度)、社会构成(民族、家庭规范、职业、受教育程度等)。人口构成不同,消费需求结构不同,分销渠道的结构、布局层次也会有所不同。

2. 人口的流动性

基本的人口流动方向是从农村流向城市,从经济不发达地区流向经济发达地区,从内陆地区流向沿海地区。旅游事业的发展也加大了人口的流动性。其最直接的结果就是加大了社会购买力在不同地区之间的流动,从而使分销渠道重心发生转移。

3. 人口的文化教育结构

人们的受教育程度与文化层次影响其对商品或服务的价值、功能、款式等的评价与选择,从而影响其对购物方式的选择。

(三) 经济

1. 经济发展状况

分销渠道结构与经济发展水平之间有相当密切的关联。经济发展水平低,专业化程度往往比较低,使得制造商同时执行生产、批发、零售、融资等功能。随着社会分工程度的不断提高和市场规模的不断扩大,企业的渠道功能逐渐从其他分销功能中独立出来。专门从事分销的商业企业开始专业化分工,使分销功能进一步分离,典型的是批发、零售、代理的专业分工。一般来说,经济越发达的地区,分销渠道层次越多,专业商店、超级市场、百货商店越多,农村的商店也越多;批发融资功能越低,批发毛利越大,制造商、批发商和零售商的职能划分也越清楚;小商店的比例越小,商店的平均规模越大,流动商贩和集市越不重要;经济越发达,零售商的毛利越高。

2. 经济周期

经济周期的变化对分销渠道结构会产生一定的影响。在经济不景气时候,消费者对未来经济预期不乐观,倾向于少消费、多储蓄,对分销渠道中定位高端的零售业态影响较大。当然,不同的行业受经济周期的影响是不同的,有些行业(如公用事业、医疗卫生)几乎不受经济周期的影响,而另一些行业(如交通运输业等)则受经济周期的影响较大。对分销渠道成员来说,在经济萧条阶段,中间商往往不愿意存货。当经济不景气时,短渠道比长渠道更具优势。

3. 市场竞争

市场竞争也会对企业分销渠道产生影响。在卖方市场下,制造商以制造为其主要职能,销售职能较弱,常常借助中间商来完成渠道职能。而在买方市场下,消费者和零售商拥有比制造商更多的权力,制造商对中间商的依赖程度不断加大。而对中间商来说,其对货源有更多的选择余地,从而形成对制造商的控制权。在这种情况下,制造商为了加强对分销渠道的控制和减少对中间商的依赖,往往会开辟直销渠道。

课堂案例

金融危机逼家电渠道整合提速

全球金融危机对家电业的最大影响就是全球需求萎靡,极大地减弱了全球产业的总体流动性。虽然我国政府出台了家电下乡、以旧换新等内需刺激政策,但依然难掩我家电企业巨大的生存压力。在此经济环境下,大宗商品、基础原材料均进入价格反复波动的空间,而人民币升值预期不断增强,特别是在家电下乡等内需刺激政策即将到期的情况下,一场由市场需求不旺带来的需求与库存管理恐慌正在家电业蔓延,渠道分销压力陡增。

为了应对金融危机对家电销售渠道的影响,国美等家电连锁企业通过推出电子商务平台来整合线上、线下销售渠道;海尔、格力、长虹等传统家电制造企业也在不断完善自有渠道布局,以强化渠道控制能力;海尔和格力企业融通自建渠道社会化,实现渠道合作。

(四) 社会文化

社会文化是指人类在社会发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。它是无形的,但影响深刻、涵盖面广,主要包括价值观念、生活方式、宗教信仰、职业与受教育程度、相关群体、风俗习惯、社会道德等。

1. 价值观念

价值观念是指人们对于事物的评价标准和崇尚风气,其涉及面较广,对企业分销影响深刻。它可以反映在不同的方面,如阶层观念、财富观念、创新观念、时间观念等,这些观念方面的差异无疑造成了企业不同的分销环境。

2. 教育状况

教育状况对分销活动的影响主要体现在两个方面:一是对目标市场选择的影响。教育水平可作为变量进行市场细分。二是对分销渠道模式的影响。在教育水平高的地区,现代化的尤其是基于互联网的分销渠道有较好的基础。而在教育水平偏低的地区,网络分销会受到较大的局限。

3. 消费习俗

消费习俗是经过历代传递并在从事社会经济活动中形成的消费习惯。不同的消费习俗对产品需求有一定的影响。同时,消费习俗还可以影响购物习惯,进而对企业的分销渠道活动产生影响。

(五) 科技与自然

1. 科技因素

作为分销环境的一个方面,科技不仅影响着企业内部的生产与管理活动,还影响着企业外部的经营活动。就分销渠道而言,科技对其影响主要体现在以下几个方面:一是科技促进了分销渠道基础设施的改善,如建立在现代技术基础上的通信网络的发展使得分销渠道基础设施得以改善;二是科技进一步改变了商品的经营与销售方式,如电子数据交换、POS系

统、条形码与扫描仪、电子订货系统等技术商业领域的应用,对企业之间及企业与消费者之间的交换活动产生了革命性的影响;三是科技的发展为企业提供了新的分销渠道模式,如自动售货机的出现使销售形式得以改变。此外,电话分销等现代化分销渠道无一不是科技发展的成果。



课堂案例

德比软件:酒店如何优化多渠道分销策略

总部位于上海的德比软件有限公司平均每月处理 300 万间酒店订单。公司总经理张焕杰说:“如果消费者愿意通过微信或团购平台预订房间,酒店就该顺应这一需求。通过对比国际酒店和中国酒店的渠道对接方式,我们发现中国酒店应该向新应用和渠道,如 Google 和 TripAdvisor 这样的比价平台开放数据。酒店要重新考虑如何分配可售房及房间库存信息,否则可能最终会与美好的收入机会失之交臂。”

张焕杰称,要提升整体分销技术,酒店需要考虑以下几个方面:对接(通过整合分销系统和酒店预订系统来促进交易并传送预订数据)、缓存(快速将酒店数据对接到合作伙伴渠道)、内容(不仅是可售房及房间库存信息,还包括酒店描述等静态信息、预订取消条款等半静态信息等内容)、计算(处理数据的能力)和控制(对数据的掌控)是渠道分销的关键要素。分销市场在不断地演变,因此酒店需要积极、快速地进行决策。如果系统不易实现对接,从而支持酒店的决策,那么问题就依然得不到解决。

2. 自然因素

从发展趋势来看,地球上绝大部分自然资源的人均占有量都将趋于短缺。资源的匮乏对许多企业的发展造成了很大的威胁,导致企业资源价格上升,产品成本上升,企业效益下降。面对自然资源的日趋匮乏,企业在研究渠道设计时要将自然因素考虑进去。

环境问题日益成为各国政府与公众广泛关注的一个世界性问题,人们越来越关注生存的环境质量。对制造商而言,他们要充分认识到自然环境的破坏对企业分销活动的影响,贯彻执行国家有关资源使用的限制规定和对环境污染治理的具体措施,在经营活动中坚持绿色分销概念、建设绿色分销渠道、开拓绿色市场,以获得企业的可持续发展与良好的竞争力。

二、影响分销渠道的微观因素

影响分销渠道的微观因素是指与企业分销活动直接发生关系的、影响企业为目标顾客服务能力的因素的集合,也是直接影响企业分销效果的力量。影响企业分销渠道的微观因素主要包括企业自身状况、供应商、分销中介、顾客、竞争对手等。

(一) 企业自身状况

企业文化及企业内部各部门、各管理层次之间的分工、协作与配合状况,影响着企业的分销渠道管理决策与方案的实施,也影响着企业为顾客提供商品和服务的能力。企业按照市场导向的要求,规定企业的不同部门都必须为完成企业预定的分销目标,在具体分工方面做出贡献。财务部门负责解决实施分销活动所需资金来源和成本控制,并收集和处理各种

财务信息;研究开发部门应按照市场需要,特别是按顾客需求的发展趋势和要求组织新产品与新技术的开发;物资供应部门则应保证企业各部门和各项活动所需要的原材料与其他物品的供应,尽量用最低的物流成本完成顾客价值的创造;生产部门主要应按照订单要求生产和及时交货;人力资源部门应根据各部门提出的要求,解决渠道人员招聘和培训的问题。企业的各职能部门越能够做到这些,企业的分销能力就越强。

(二) 供应商

企业与供应商之间是一种协作关系。因此,企业要与供应商建立长期、稳定的良好协作关系,但不要形成依赖关系。各类资源供应商包括向企业及其竞争者提供生产经营所需的资源,如设备、原材料、零部件、能源、燃料及劳动力等的企业和个人。供应商能够控制资源的价格、品种及交货期,直接制约着企业产品的成本、利润、销售量及生产计划进度的安排。因此,企业既要与主要的供应商建立长期的信用关系,又要避免因资源来源的单一化而受制于人的情况,寻找质量和效率都信得过的供应商是企业取得竞争优势的一个重要条件。

(三) 分销中介

分销中介是指为企业融通资金、推销产品,以及提供运输、储存、咨询、保险、广告、评估等活动的个人或组织。它们能为分销渠道提供许多专业化服务,减少分销渠道交易的成本和分销渠道层次的数量,促进分销渠道结构的不断完善。

(四) 顾客

1. 购买批量

购买批量是指分销渠道许可顾客购买的最小单位。企业希望顾客每次购买较多的产品,以减少网点布局密度和提高交易效率。顾客则希望企业能允许他们每次购买较少的产品,但小批量购买需要企业以更高的成本提供更多的渠道服务输出。

2. 等候时间

等候时间是指以顾客发出订单或决定购买直到拿到货物的平均等待时间。等候时间越短,企业需要向渠道终端投入越多的服务人员及设备,因而承担的成本也越大。

3. 空间便利

空间便利是指顾客购买产品的容易程度。在其他条件不变的情况下,空间便利与顾客到达渠道终端的距离成反比关系。出行距离越短,空间便利程度也就越高。因此,分销渠道的密集程度对顾客购物的空间便利产生影响,密集型分销渠道对顾客购买产品非常方便,而独家分销渠道对顾客购买产品很不便利。同样,不同的分销渠道类型对顾客购物的空间便利性也有影响,如电话分销、网络分销等新型渠道的购物空间便利性就很高。

4. 选择范围

选择范围是指分销渠道提供给顾客的产品、花色、品种、数量等。一般来说,顾客喜欢有较多的花色、品种的产品供选择,从而更容易买到称心如意的产品。这就要求分销渠道终端货架空间更大,卖场更具有灵活性。

5. 服务支持

服务支持是指分销渠道为顾客提供的各种附加服务,如送货、安装、维修、稳定供货、信

息提供等。服务支持的范围越大,服务人员及设备投入的力度越大,企业所负担的成本就越高。



课堂案例

“香飘飘”的“特渠分销”

香飘飘是目前中国最大的杯装奶茶专业制造商,是中国奶茶行业第一品牌。在新兴的杯装奶茶市场,浙江香飘飘是最早进入的品牌之一,全年销量已突破十亿杯。而立顿、相约、优乐美等品牌奶茶一直想超越香飘飘奶茶,却难以望其项背,无法撼动其位置。香飘飘奶茶靠什么赢得了市场位置呢?

1. “盘中盘”校园攻势引领消费

香飘飘奶茶的市场分销巧妙移植了“盘中盘”模式。所谓“盘中盘”,是指利用小盘定点牵动大盘运作。而香飘飘奶茶小盘的启动点不是餐饮,而是消费“领袖”较多的大学校园,牢牢盘踞大学校园内外的便利店,利用这些人的影响力和拉动力先启动小盘,在形成流行热潮时才逐步扩延到周边居民区的便利店和商场超市。其市场布局在初期设定了杭州、成都、南京、北京等几个有辐射力的大中城市做深做透,而后向周边城市辐射,借势成事、水到渠成。其进入校园的方式如下:

(1) 与消费“领袖”较多的有影响力的大学学生会合作,以香飘飘和学生会的名义联办社会实践与娱乐活动,并提供香飘飘奶茶作为奖品,有效地树立了品牌形象的知名度和美誉度。

(2) 他们与校学生会合作组织了一批勤工俭学的学生,不定期地在校园便利店附近举办现场试饮促销活动,并利用学生群体的从众效应制造了火爆抢购的销售场面,形成了品牌口碑的传递效应。

2. 特渠分销——延伸网吧渠道

随着连锁网吧的规模化和连锁化,网吧渠道对企业的产品经营和品牌传播起到了推动作用,不容忽视。香飘飘公司了解到一般的网吧都有饮料和休闲食品出售,但品种很少,且价格昂贵。据许多网吧经营人介绍,食品销售在其总营业额中的占比不足1%,他们只是将其看作为网友提供超值服务,而没有将其列为盈利主项。在调研中发现,许多网吧的发烧友经常自带饮料和食品,因为其知道网吧里的东西贵且品种少,干脆从网吧附近的零售店就近购买,既便宜,可供选择的品种又多。

所以,香飘飘公司根据这一点制定了联动分销模型,将网吧作为形象终端,以提升品牌形象,加深消费者的品牌印记;而将网吧周边的零售店作为大批量铺货的重点,从四面八方包抄网吧,使其联动起来,一边在拉一边在销。

在网吧主要将墙面 POP、堆头陈列、易拉宝和计算机开机首页作为主要宣传媒体与方式;在零售店主要靠 POP,尽量与网络游戏的角色和语言结构对应起来,引导网友将香飘飘奶茶拿到游戏厅饮用;香飘飘公司在与网吧维系客情关系时,也通常运用搭赠(如冰柜或微波炉)、返利或买断陈列等方式来取得对网吧渠道的优先控制权。

（五）竞争对手

对竞争对手进行分析的目的是了解重要竞争对手的分销渠道情况,为企业的分销渠道设计提供帮助。分析竞争对手的分销渠道状况,可以从目标市场、分销战略与分销组合情况、分销渠道策略在企业战略和分销战略中的地位、分销渠道目标与任务、分销渠道结构的现状、分销渠道的优势与劣势及分销渠道的未来发展计划等方面进行分析。对这些内容的分析对企业合理设计分销渠道有一定的意义。

三、影响分销渠道的其他因素

（一）影响分销渠道的主客观因素

在现实经济中,分销渠道决策常常受到许多主客观因素的影响,主要包括以下内容。

1. 制造商和中间商之间的信息不畅通

在许多情况下,制造商和中间商之间信息不畅通,缺少做出有效决策所必需的信息资料,导致决策缓慢或失真,这对制造商是极其有害的,同时也必然影响中间商的利益。

2. 企业不经常调查与研究分销渠道

由于不经常调查、研究分销渠道,企业做出决策就会缺少充分的信息,不能确切掌握现行分销渠道的特性,一旦外部环境或企业的战略方向发生改变,企业将很难快速做出反应,修正其分销渠道。

3. 制造商无法独自做出全部渠道决策

制造商无法独自做出全部渠道决策,一是因为制造商可以选择批发商,让批发商去选择零售商或工业买方;二是因为批发商可能要建立自动连锁机制,并决定向哪些制造商进货;三是因为大型或有声望的零售商也可能越过批发商而自己选择供货商。所以,决策往往是由各方面共同做出的。即使制造商做出了决策,也需要说服中间商来同意自己的意见,因为被选中的批发商或零售商可能不会对参与经营感兴趣。例如,要使超级市场经营新的产品,就会非常困难。事实上,由于环境和竞争的不断变化,尽管制造商的愿望是做出及执行合理的渠道决策,但实施的往往不是原来设计的渠道模式。

4. 生产企业没有专人负责分销渠道的管理工作

信息资料短缺及缺乏调研现象的存在,在很大程度上是因为大多数生产企业没有专人负责分销渠道的管理工作,也就没有专人负责检测分销渠道的效果,因而做出的分销渠道决策就会比较片面。实际上,大部分企业的分销渠道决策是由负责实体分销、产品计划、市场调查和包装的工作人员做出的,但这些人员往往缺乏全面而综合的预测能力。

5. 分销渠道混乱

分销渠道内存在严重混乱状态,如渠道内部的责权不清、管理混乱及外部环境的变化,增加了渠道决策的复杂性。例如,传统的卫生用品分销是通过药房,而现在大部分卫生用品是通过零售商销售,卫生用品生产企业往往由于内部原因或对外界环境变化的忽视,未能及时改变分销渠道决策。

（二）影响分销渠道的制约性因素

1. 市场潜力与风险

通过对公开数据和搜集的原始数据进行评估,企业可以大致预测市场潜力与可能遇到的风险,并比较企业的生产能力和风险承受力。

2. 渠道畅通性

保持市场分销渠道的畅通是企业持久占领市场的基本要件,而渠道能否持续畅通在很大程度上取决于中间商在市场竞争中做何选择。如果中间商不再经营本企业的产品,企业的销售渠道就会中断。

因此,保持市场分销渠道的畅通性是任何企业都不可忽视的重要问题。从某种意义上说,它比建设新的渠道更为重要。

3. 渠道控制

高级分销观念特别强调对渠道的控制,以便及时了解产品的销售去向、销售时间、销售数量及销售地点,准确估量产品在市场上的地位及变化趋势,为企业分销组合的改进提供信息。

4. 渠道费用

渠道费用包括渠道的开发和维护所投入的资金。总的来说,高额投资有利于扩大销售网,增加销售,提高企业知名度,但可能使产品利润下降或价格上涨;低费用经销有利于低价促销,但可能由此缩小销售网而丧失一部分市场。因此,企业应运用投入产出法进行合理选择。

任务三 | 分销渠道发展趋势

近年来,随着市场经济的深入发展,我国市场环境不断变化,消费者购买心理与行为也在发生变化,企业间竞争加剧,促使市场渠道也不断发生变革,以适应现代竞争的需求。从企业渠道管理的层面看,我国分销渠道的发展显示出以下趋势和特征。

一、渠道系统扁平化

传统渠道的模式是厂家总经销商—二级批发商—三级批发商—零售商—消费者。这种金字塔式渠道体系存在以下缺陷:一是厂家难以有效控制销售渠道,厂家的销售政策不能得到有效落实;二是多层结构不利于提高效率,商品中间环节加价多,零售价格高,不利于竞争;三是单项式、多层次的流通使信息不能准确、及时反馈;四是渠道层次多,增加了渠道风险。物流供应链架构的复杂性导致每个分销环节都潜伏着风险,过多的分销层次增大了资金积压和囤货风险,如一家公司出现问题,可能会产生连锁反应,影响供应链上的多家公司。

渠道系统扁平化是指企业依据自身的条件,利用现代化的管理方法和高科技手段,最大限度地使生产者直接把商品出售(传递)给最终消费者,以减少销售层级。具体来说,这就是由多层次的批发变为一层批发,即渠道结构成为制造商—经销商—零售商的模式。一些企

业在大城市设立配送中心,直接面向经销商和零售商提供服务。渠道系统扁平化发展有利于改进传统渠道体系的诸多问题,能够增加网点、降低成本、提高制造商对渠道的控制力。

二、渠道重心转向终端市场

销售要解决两个问题:一是如何把产品放到消费者的面前,让消费者看得到;二是如何把产品放入消费者心中,让消费者愿意买。在不同时期,企业解决这两个问题的方式不同。20世纪90年代后期,企业多处在销售通路的顶端,通过大户政策开展工作,但当市场饱和时,其弊端明显。

(1) 企业把产品交给经销商,经销商逐级地分销下去,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,经销商无法将产品分销到企业所希望的目标市场。结果,对于企业的广告,消费者在电视上天天可以看到,但在零售店见不到产品。

(2) 产品进入零售店摆放在什么位置?如何展示陈列?POP广告如何张贴?补货是否及时?对这些终端工作经销商往往做得不到位,影响终端销售力。

(3) 企业的销售政策无法得到经销商的全面执行,其结果是企业促销力度大,而促销效果差。

(4) 企业、经销商之间的利益矛盾使企业无法确保一个稳定的市场,经销商无序经营、窜货、降价倾销现象严重。

(5) 企业为调动经销商的积极性而投入高成本,导致企业经营无利。

针对这些情况,企业开始以终端建设为中心来运作市场。企业在终端市场进行各种各样的促销活动,激发消费者的购买欲望,使消费者愿意买;同时,通过对代理商、经销商、零售商各环节的服务与监督,使产品及时到达终端,提高产品的铺市率,使消费者买得到产品。

三、渠道成员关系伙伴化

在交易关系中,每个渠道成员是独立的经营实体,为追求个体利益最大化,甚至不惜牺牲渠道和整体利益。在伙伴关系渠道中,企业和经销商实行一体化经营,对渠道实行集团控制,形成整合的体系,为实现共同努力,通过建立渠道“伙伴关系”实现双赢或多赢。建立伙伴关系渠道的方式如下:

(1) 联合促销。例如,共同做广告,由经销商发布广告,企业给予补贴;陪同销售,企业派销售人员协助经销商针对其下级客户进行销售活动;提供销售工具,企业为经销商提供样品、POP广告等。

(2) 专门产品。企业为经销商提供专门产品,可以增强销售网络的凝聚力,减少消费者购买时的价格比较。例如,企业为大的零售商专门生产某一种产品,经销商买断某一品牌单独经营,等等。

(3) 信息共享。企业和经销商共享市场调查、竞争形势、消费者动向等方面的信息。

(4) 加强培训。企业为渠道成员提供专业培训,促进市场理念共识的形成。

四、渠道重心向下游下沉

以前,企业习惯以大城市为重心开发目标市场,在省会城市设销售机构,在大城市进行竞争。目前,一些企业则将渠道重心移到地市级、县级或乡镇等下游市场,在地市级、县级市

场设置销售机构,如双汇集团在一个省设立的办事处达 20 多个。越来越多的企业发现,单纯以大城市为重心,容易出现市场空白点。渠道重心下移,在地市级市场设销售中心,能够做好地区市场;如果以县为中心设办事处,能够做好县城—乡镇—村级市场。

伴随渠道重心的转移,企业对经销商的政策也发生了变化,从重点扶持一级经销商转移到重点扶持二级、三级经销商。例如,美的集团的新渠道战略是“弱化一级经销商,加强二级经销商,决战三级零售商”。美的集团的小家电地市级、县级经销商占总经销商的 2/3,一级经销商只负责给美的提供资金,二级、三级经销商做市场。美的集团正是通过给二级、三级经销商提供有力的支持来提高其竞争力,通过做“小方块”来实现更大的市场覆盖。



课堂案例

家电企业加速渠道下沉

在三级、四级市场拓展上,国美、苏宁电器前景不是很好,农村乡镇级市场、地方“军团”很强,品牌认可度很高。但是,国美、苏宁电器不会放弃这一市场,仍在继续加大市场下沉力度。2011 年 11 月广州国美电器总经理高集群表示,广州国美电器将于 2012 年加快扩张步伐。按照计划,2012 年,国美电器将以长株潭为扩张半径;2013 年,以衡阳、益阳、岳阳等地为扩张半径;2014 年,则以怀化、娄底等地为第三个扩张半径。国美电器经过几年的摸索,已经找到了适合三级、四级市场的模式。而且,相比三级、四级市场虚高的价格,国美电器统一的定价也成为其进入三级、四级市场的利器。

苏宁电器把拓展三级、四级市场作为未来发展战略之一,截至 2017 年 12 月 31 日,该公司已在全国 297 个地级以上城市拥有连锁店共计 1 499 家;苏宁电器在三级、四级市场取得阶段性成效。在渠道下沉拓展中,苏宁电器结合市场情况,推进常规店(以社区店为主)及县镇店的开发,二级、三级市场较好的销售表现也使得社区可比店销售增长较快。数据显示,苏宁电器在三级、四级市场的可比店面销售收入较 2016 年同比增长 4.17%。

五、渠道激励由给经销商资金向让经销商学会赚钱转变

一些经销商是以个体户为基础发展起来的,经营素质不高,主要有四点不足:市场开发能力不足、促销能力不足、管理能力不足和自我提高能力不足。所以,企业对经销商的激励措施不仅仅是送“红包”,而是让其掌握赚钱的方法,对其进行培训,“授人以渔”,而不是“授人以鱼”。企业对经销商的激励从直接给资金转向重点提供学习培训机会,以提高经销商的经营能力为重点。有的企业安排经销商去国内外的知名大学学习,作为企业送给经销商的福利,获得了长远的利益。

六、渠道格局一体化

随着渠道的不断发展变化,经销商和企业之间发生的纠纷越来越多,伴随而来的则是一浪高过一浪的“一体化”呼声。例如,国美电器与生产制造商的一体化,可以说是双方共同的需要。一方面,生产制造商通过国美电器这样强有力的渠道可以迅速、有效地铺货,达到占领市场并保持竞争地位的目的;另一方面,国美电器通过这种联盟可以进一步强化其在流

通、价格和服务方面的优势,从而进一步巩固在同行业中的竞争地位。这样的战略联盟可以整合资源、降低成本、减少浪费、提高效率,使厂商资本利用率、回报率都得到极大提高。未来的竞争将不再局限于质量、价格和服务,企业之间对渠道资源、终端资源的竞争,以及商家之间对产品资源、分销资源、人力资源的竞争将成为下一个焦点。

国际市场的发展也说明了渠道格局一体化的趋势。当今,多数西方企业都拥有几十个联盟,其中世界 500 强企业拥有更多个主要联盟。从长远看,处在同一产业链条中的企业和商家是相互依存、共同创造价值的。因此,“一体化”将是企业不可回避的重要问题。



课堂案例

康师傅公司的“通路精耕”

为了解决销售渠道效率低、流通费用高、难以掌握货流情况,以及渠道间窜货、乱价等恶性竞争的问题,要求企业直接渗透到渠道中去,减少渠道的销售环节,合理布局经销商的区域,从而形成合理的价差。康师傅公司把其称为“通路精耕”。

“通路精耕”主要从以下三个方面入手:

(1) 降低渠道的层次。对于重要城市,寻找能够直接为零售点服务的批发商作为经销商,康师傅将其形象地称为“邮差”,意喻为能够主动配送货物的人。少了一道中间环节,减少了渠道“盘剥”,货物能够以合理的价格到达消费者手中。

(2) 合理划分销售区域。保证每个“邮差”都有合适的销售区域,这是市场价格稳定的前提。

(3) 提供优质的服务。由专门的推广业务代表协助“邮差”拜访零售点,帮助其拓展市场。

康师傅公司的“通路精耕”销售渠道如图 1-4 所示。

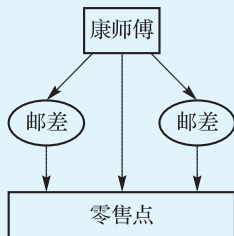


图 1-4 康师傅公司的“通路精耕”销售渠道

“通路精耕”使康师傅品牌更加贴近市场,与顾客之间的关系更加紧密,对于新上市的产品可以保证在最短的时间内十分顺畅地到达区域内各个零售点。而经销商在稳定的区域内获得丰厚利润的同时也提升了自身“商誉”,是典型的“双赢”。“通路精耕”的策略使康师傅品牌在中国市场取得了巨大的成功,引领了“深度分销”的潮流。



项目小结

分销渠道是指参与商品所有权转移或商品买卖交易活动的中间商所组成的统一体。它

是企业实现商品交换的通道,是传递客户价值、提升经济效益、赢得竞争优势的重要工具。

分销渠道具有本土化、排他性、独特性和不可复制性的特点。在整个分销的运作体系中,渠道作为一条主线,将企业的产品、品牌、服务、价格、促销及货物、资金、人力、信息、管理等分销要素有机地串联起来,产生了协同效力,实现了分销的价值。

分销渠道的功能主要包括收集与传送信息、促销、洽谈、组配、物流、风险承担和融资。

分销渠道的结构包括松散型结构和紧密型结构。渠道伙伴关系是指渠道成员之间通过协议或程序加强相互之间的合作,以缩短执行渠道功能时所需的时间和成本,更好地为消费者服务。

影响分销渠道的因素包括宏观因素、微观因素和其他因素。其中,宏观因素包括政治与法律因素、人口因素、经济因素、社会文化因素、科技与自然因素;微观因素包括企业自身状况、供应商、分销中介、顾客和竞争对手;其他因素包括影响分销渠道的主客观因素和影响分销渠道的制约性因素。

分销渠道发展趋势和特征包括渠道系统扁平化、渠道重心转向终端市场、渠道成员关系伙伴化、渠道重心向下游下沉、渠道激励由给经销商资金向让经销商学会赚钱转变、渠道格局一体化。

项目习题

1. 简述分销渠道的概念。
2. 简述分销渠道的特点。
3. 简述分销渠道的结构。
4. 简述影响分销渠道的因素。
5. 简述分销渠道发展趋势。
6. 谈谈你对分销渠道在企业分销中的地位和重要性的认识。

项目实训

你的产品适合进入 KA 吗^①

随着商业的发展,KA(关键客户,即大型零售客户,如沃尔玛超市)在快速消费品及日化用品等行业占有的市场销售份额越来越大。由于 KA 能集中群体性的目标消费群体,因此各大品牌商都争相入驻,任何一个从事本行业的制造商都不得不规划大量的资源去支持和
管理 KA 的销售,从而在竞争激烈的市场中取得优势,获取利润和市场份额。

虽然铺货 KA 被众多企业列入发展计划,但并非所有企业和产品都适合进军 KA。同时,进军 KA 并非看似那么简单,企业还需要做很多准备工作。

1. 进入 KA 的条件

(1) 产品是否合适。消费品通常分为三大类,即奢侈品、选择性商品和日用消费品。其中,日用消费品又可细分为定期购买品、冲动购买品、急用购买品等。按照消费者的消费习

^① 周鹏. 你的产品适合进入 KA 吗? [EB/OL]. (2013-06-18)[2018-01-26]. <http://news.hexun.com/2013-06-18/155247511.html>. (有改动)

惯,KA 的定位及消费环境最适合布局定期购买品和冲动购买品。奢侈品一般不适合在 KA 进行销售,相比之下,通过品牌专卖店的形式销售更为适合。家电产品等选择性商品的销售通常会以专业连锁超市(如国美、苏宁等电器)为主,以 KA 为辅。

值得一提的是,并不是所有日用消费品都适合在 KA 销售。如果产品的定位非常高端,就不适合在 KA 销售。如果产品的定位非常低端,如针对农村市场的产品,那么也不适合在 KA 销售。因此,最适合在 KA 销售的是那些定位于城市市场的快速日用消费品。

产品类别较多的企业在进军 KA 市场前要在产品库里挑一挑,看看有没有适合 KA 卖场环境的产品。若产品不适合在 KA 大卖场销售,企业就要及时寻找其他销售渠道,以免盲目对 KA 进行铺货,最后竹篮打水一场空。

(2) 产品配送能力、资金实力能否满足 KA 需求。美国零售业巨头沃尔玛公司之所以能够发展到如此程度,主要得益于其全球配送系统。目前,国内很多大型连锁超市并没有建立自己的产品配送中心,多数产品需要企业配送。

企业在决定开发一个 KA 渠道时,产品配送能力也是必须考虑的事项之一。如果企业并没有在此区域建立销售分支机构,产品配送需要靠当地的经销商解决,那就要与经销商协调好。此外,对于经销商与其他销售渠道之间的冲突、相互之间的信息沟通问题,也要提前约定协商。

(3) 除产品配送能力外,企业还需要考虑自身的资金实力。目前,多数 KA 大卖场实行账期结算,通常一个账期为 2~3 个月。因此,企业需要考虑能否承受这个账期的负担。虽然现有中小企业大多采取和经销商共同承担风险的方式,但是如果配送产品的量较大,还是需要具有相当强的资金实力的。

综上所述,合适的产品、有保证的配送能力、相对充裕的资金是进入 KA 首先需要考虑的三个条件。

2. 进军 KA 前的准备工作

具备了以上三个条件后,在进军 KA 市场时,企业还需要做一些准备工作。由于连锁超市大卖场点多面广、销售量大、投入也大,因此企业事先一定要做好准备工作,不能打无准备之仗。

(1) 市场调查。进行市场调查最简便、最可靠的方法是先了解同行业的竞品是否有进入 KA 市场的。如果已经有竞品进入了这一 KA 市场,就要调查竞争对手的经营状况怎么样,以及有哪些经验和教训。

(2) 预测经营业绩和销售费用。在进军 KA 市场前,企业还要对经营业绩和销售费用进行预测。很多企业会将 KA 大卖场定位为大客户,实行单独核算,并派专人负责。因此,企业需要综合自身的具体情况,考虑以下问题:每个单店预计年销售额是多少?总销售额是多少?如何定价?有多少毛利空间?进场费用(包括固定费用和可变费用,固定费用如进店费、店庆费、无条件返利等,可变费用如新品费、堆头费、DM 费等)是多少?是直营还是经销?如果采取经销,经销商需要多少毛利空间?企业的分销费用、经销商费用和卖场费用各是多少?毛利空间是否足够分配?进行盈亏临界点测算,单店销售额、总和销售额达到多少是盈亏临界点?是否有能力达到这样的销售额?达到这样的销售额需要多长时间?如果在短期内会亏损,是否符合企业自身的长期整体发展战略?

只有在上述问题有了比较明确的答案之后,企业才能决定是否进入 KA。

3. 是否会引起渠道冲突

一些 KA 卖场会对进场的产品实行低价销售,并且会定期举办降价促销等活动。因此,企业需要考虑由此引发的与其他渠道的冲突。如果将相同的产品也提供给其他渠道,尤其是目前中国市场上传统的百货业,就极有可能引起其他零售终端的不满,导致渠道关系恶化,所以企业需要事先做好防范。

为了防止出现以上渠道冲突,企业可以做以下工作:

(1) 对产品进行分级,即分割出一部分产品为连锁超市、大卖场专供产品,这也是目前各企业最常用的方法之一。

(2) 对品牌进行分级,即新注册一个品牌,将该品牌产品专供连锁超市、大卖场,这对于品牌关注度不高的产品较为可行。

(3) 加强与经销商的沟通和市场价格管理,但是在目前的中国市场上,企业对零售价格控制的话语权较弱。

问题:根据案例材料的提示,对选择某企业的产品是否适合进入 KA 进行具体分析。