

第一章

营销渠道管理导论

学习目标

知识目标	技能目标	学习重点和难点
掌握营销渠道管理的含义和特点	能根据不同行业及渠道成员的特点确定营销渠道的类型	营销渠道管理概念的内涵
理解营销渠道管理的功能和作用	能明确区分营销渠道管理的功能及其流向	营销渠道管理的功能和作用
掌握营销渠道的结构和形式	能明确区分不同营销渠道结构的特点和适用条件	营销渠道的结构和形式
了解营销渠道的发展趋势	能适应营销渠道变化的趋势	营销渠道的发展趋势
掌握营销渠道开发与管理工作内容和过程	能独立接受营销渠道开发与管理工作任务,并按照工作规范进行操作	营销渠道开发与管理工作内容和过程

开篇案例

家电零售渠道第四次革命:整合资源渠道下沉

随着电商企业不断下沉渠道,与家电制造企业自建的专卖店渠道越来越有对峙之势。不过这两类企业并没有剑拔弩张,而是选择了牵手。从百货到连锁,从连锁到专卖店,再从专卖店到电商,家电零售渠道经历了三次大的变革。电商企业联手家电专卖渠道拓展三、四级市场被业内视为家电零售业的第四次渠道革命。

有数据显示,北、上、广、深等一线城市的家电销售市场增速已经明显放缓,三、四线城市以及农村市场的家电销售潜力正在被挖掘。2015年京东提出渠道下沉计划,“京东帮服务

店”就是渠道下沉计划的主要载体。“这个策略就是要把物流和安装售后等服务通过合作的方式直接复制到农村,我们是以县为单位,一个县一个京东帮服务店”。区别于其他制造企业的专卖店,京东不采取自营开店的形式。京东帮服务店采取招募合作伙伴的形式。“招募英雄帖”发出后,家电渠道商云集响应,有以制造企业服务商的身份参与的,也有不少以专卖店合作的形式进行,而与家电制造企业创立的专卖店合作是最主要的形式。据了解,三、四线城市消费者在京东商城下单后,就会由京东服务店统一发货。实际上提供配货、物流、安装的仍然是专卖店的原班人马。家电分析师刘步尘指出,这样的模式不仅节省了房租成本、人力成本,而且节省了建店的时间成本。京东推出新的合作模式,从中只是扮演一个渠道整合者的角色。

实际上,除了京东,此类问题也受到了其他各方关注并被挖掘出商机。从2012年起,不少企业就跃跃欲试开出社区店。志高空调此前已经开出名为“乐淘家电网”的社区店。消费者可以通过家中或社区店中的网络登录“乐淘家电网”,也可以到社区门店中进行体验,之后由专卖店就近送货。不少定位互联网公司的企业试图扮演“农村市场版京东”。如汇通达的目标城市就是乡镇,主要起上通下达的作用,一方面寻找合作的上游厂家,另一方面为下游合作零售商提供货源。汇通达吸纳区域经销商成为会员,根据会员所需货品数量,统一向上游供货商取货,之后再“分发”给区域经销商进行销售。汇通达实际上起到的是媒介作用,将区域经销商的供货需求集中,增强了和供应商的议价能力。

近年来,扩大农村市场的专卖店布局已经成为各大家电产业集团的主旋律。目前三、四级市场是家电消费的主力,专卖店不仅可以展示家电产品一个品牌不同品类的产品,还可以形成协调效应,促进销售。作为家电专卖店的鼻祖,目前格力电器全国的专卖店数量已经达到3万家,其他企业也不甘示弱,2014年美的专卖店达到1800家。目前美的65%的旗舰店已经覆盖三、四级市场,地级市场覆盖超过20%。根据美的规划,2015年美的旗舰店数量要达到3000家,2016年达到4000家,90%以上的旗舰店建立在县级市场和欠发达地级市。4000家意味着对中国大部分三、四级市场和乡镇市场的全覆盖。未来,格力、美的等一线家电企业将实现三、四线城市专卖店的密集布局。尽管专卖店发展方兴未艾,但作为销售主体在宣传上无法和国美、苏宁等大的连锁渠道抗衡。每到销售旺季,国美、苏宁就会在各大媒体进行广告轰炸。以京东为代表的渠道整合企业出现后,可以通过媒体宣传、露天演出等方式进行宣传,且在乡镇等三、四级市场宣传效果明显。这有利于打响专卖店的知名度,增加客流量。

值得注意的是,大型连锁家电卖场开始下沉渠道布局三、四级市场。在苏宁云商集团总部“一体两翼”战略的指引下,各地苏宁区域公司加快O2O融合步伐,加大开放平台招商力度,并快马加鞭迅速开拓三、四级空白市场。二级市场是国美2015年的发展重点,国美将“极速整合二级市场资源,渗透至378个二级市场,将二级市场的市场占有率提升到50%以上”。除此之外,国美还在大型连锁卖场中建设专卖店。一位不愿具名的分析师指出,国美和苏宁下沉渠道,用强大的网点布控能力吸引制造商进入连锁渠道。京东商城正在以逐渐上升的品牌影响力牵制大连锁在三、四级区域市场的发展,一场博弈即将爆发。

(资料来源:<http://www.iyiou.com/p/16867>,有改动。)

问题

1. 结合案例,分析当前中国零售企业渠道变革的趋势。

2. 结合案例,运用“互联网+”的思维,为家电制造企业与零售企业提供渠道发展建议。

分析

市场营销环境的变化是推动营销渠道发展变革的主要动因。当前,互联网是市场营销环境中最为重要的一个变量。无论是家电制造商还是家电零售商,都在运用“互联网+”的思维思考自身的生存与发展。由于“互联网+”是一个公共平台,更是一个联系买卖双方的纽带,因此,“互联网+”将会促进家电企业甚至其他行业的企业从竞争逐步走向竞合。

营销渠道管理已经成为生产制造企业营销部门不可或缺的一项营销职能。如果没有营销渠道,制造商的产品再好,恐怕也只能养在深闺人未识。在竞争越发激烈的买方市场环境下,营销渠道对于制造商来说具有非常强的战略意义,高效率的营销渠道不仅可以帮助企业获得更高的销售额,还可以帮助企业塑造竞争对手难以模仿的竞争优势。

第一节 营销渠道管理概述

一、营销渠道管理的含义

“市场营销学之父”菲利普·科特勒(Philip Kotler)认为,营销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时,取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有企业或个人。简言之,营销渠道就是商品或服务从生产者向消费者转移过程中的通道或路径,又称分销渠道、销售通路、流通渠道、销售渠道等。

营销渠道管理是指企业对营销渠道的取得、开发、保持和利用等方面所进行的设计、组织、领导和控制的活动,是通过协调营销渠道成员间的关系,以充分开发渠道资源、挖掘渠道成员潜力,调动渠道成员的积极性,提高产品或服务向最终消费者转移过程的效率和效益,实现营销目标的一整套理论、方法、工具和技术的总称。

为了把握营销渠道管理的本质,需要从以下四个方面来进行理解:

(1) 营销渠道管理的目的就是挖掘渠道成员的潜力,使整个渠道的运行过程有更高的效率和效益。

(2) 营销渠道管理的对象是渠道中的所有参与者,既有企业内部的成员,也有企业外部的其他成员,如代理商、批发商、零售商和营销中介等。

(3) 营销渠道管理的具体内容是渠道中各种功能流,包括实物流、资金流、信息流、促销流等。

(4) 营销渠道管理所采取的主要措施是计划、组织、激励和控制,核心是协调营销渠道中所有参与者的行为。

二、营销渠道管理的特点

营销渠道管理具有如下几个特点:

(一) 跨组织管理

营销渠道由商品或服务流通过程中各种类型的组织或个人所组成,主要包括直接承担

商品或服务所有权转移的渠道成员(如代理商、批发商、零售商等)和间接辅助商品或服务所有权转移的渠道成员(如物流公司、广告公司、银行、保险公司等)。在大多数情况下,所涉及的当事人常常不属于同一个企业,而是分属于不同利益主体的组织或个人。这些渠道成员具有共同的目标,如有共同的终端服务对象。为了使渠道的运行更有效率,他们都希望通过专业化与合作提高自身的竞争实力。不过,这些渠道成员还有其独立目标,如销售目标、利润目标、发展目标等,但这些独立目标并非总是相容的。因此,营销渠道管理的首要任务就是要把渠道成员的共同目标和渠道中不同成员的独立目标融合起来,使渠道成员只有很好地完成渠道的共同目标,才能更好地完成自己的独立目标。

(二) 反映价值实现过程

营销渠道的起点是生产制造商,终点是消费者或用户。营销渠道是从生产领域向消费领域完整地转移商品或服务的过程。在这个过程中,主要有两种运动:一是商品或服务价值形式的运动,二是商品或服务流转的运动。在商品或服务流转运动中实现商品或服务价值的补偿。

(三) 所有权转移是关键

在营销渠道中,商品或服务必然发生所有权转移,并且所有权至少转移一次。大多数情况下,生产制造商必须经过一系列直接或间接相关的中介机构转卖或代理转卖产品。直接相关的商品所有权转移的次数越多,商品的营销渠道就越长。间接相关的机构只发挥着相当重要的协调和辅助作用,并不对所有权转移产生实质影响。

(四) 强调软管理

在营销渠道管理中,更加强调软管理。如制订营销渠道计划,企业不仅要考虑本企业做什么、怎样做,还要考虑其他渠道成员做什么、怎样做;又如在渠道组织选择上,企业要更多地考虑选择机构而不是选择人员;再如在渠道领导和控制上,渠道成员较少依靠制度或权力,较多依靠合同或契约,更多地意味着是影响而不是命令与指挥。

同步案例

可口可乐酷儿小学商店

可口可乐酷儿产品上市,承载着“可口可乐公司——全方位饮料公司”头一炮的空前绝后的使命。由于可口可乐酷儿产品的消费者群体是五至十二岁的孩子,所以新渠道开发的任务就摆在市场人员的面前。可口可乐酷儿的消费群体主要是小学生,而学校是不能有商业行为的,怎么办?

只要抓住营销渠道开发的精髓,营销难题就迎刃而解。可口可乐公司将小学周围几百米都当作“渠道圈”或者说“终端圈”,那么,整个学校的学生,也就是可口可乐酷儿的目标消费群体都被渠道囊括进去了,这也就打破了学校不能进行商品推广与销售的封锁,成就了一条必须开发的新渠道。

三、营销渠道管理的功能

(一) 收集与传递信息

营销渠道成员通过市场调研,收集和整理有关家电消费者、竞争对手以及市场营销环境中其他参与者的信息,并通过各种途径将相关信息传送给渠道系统内的其他成员,从而形成营销渠道的收集与传递信息功能。尽管家电制造商可以通过自身拥有的调研系统进行市场调查,但由于受自身资源等方面的限制,调查所获得的市场信息是不充分的。渠道中的终端成员直接与消费者打交道,能够直接了解和掌握消费者的需求及变化趋势,以及对本企业商品或服务的态度等。这些信息需要通过企业的营销渠道成员来进行收集与传递。

(二) 调整营销组合

营销渠道的最终目的是实现企业产品或服务的销售。承担渠道销售任务的中间商可以根据目标市场顾客的需求、竞争对手的经营策略等对自身的营销组合进行调整,提供适合顾客需要的产品组合,制定适合顾客承受力和具有竞争力的价格组合,发送和传播有关产品富有说服力的信息,调整制度促进产品销售的促销组合,从而吸引顾客购买。

(三) 洽谈

营销渠道成员之间应尽力达成有关产品价格和其他条件的最终协议,以实现商品所有权的转移,这就离不开渠道成员间的洽谈。在交易谈判中,制造商或中间商需要寻找潜在购买者,并与之接触以实现合作,或中间商需要寻找制造商以实现合作。渠道成员之间的关系是交易合作关系,交易合作对象的寻找、交易条件的形成、渠道成员之间权利与义务关系的规定都需要通过洽谈来完成。

(四) 物流

商品从生产制造商处出厂到最终到达消费者手中,中间要经过实体产品的订货、付款、运输、仓储、库存、配送等环节,这就是营销渠道物流功能的表现。随着社会分工和专业化程度的不断提高,制造商一般都不直接承担商品运输等物流活动,而是委托给第三方物流服务商来完成。因此,在营销渠道中,物流机构承担着商品的物流功能。

(五) 融资

不论是生产制造商品,还是销售商品,都需要投入大量资金,以完成商品所有权转移的任务。同时,作为一个经营组织需要筹措资金用于组织的运转、支付劳动者工资等,这就是营销渠道融资功能的表现。生产制造商通过其他渠道成员来销售产品与生产制造商自己生产、自己销售的最大区别在于营销渠道成员组织之间是相对独立的组织,都是为执行某些渠道功能而独立存在的。渠道组织的独立融资,使相关渠道成员能够很快地回收资金,提高资金使用效率。

(六) 承担风险

在营销渠道中,渠道成员既要分享专业化所带来的利益,也要共担商品销售中的风险,如由于市场波动、政治动乱、自然灾害等因素造成的损失,这就是营销渠道的风险共担功能。

一般来说,某个渠道成员只要加入制造商的营销渠道系统中,就会按照协议来承担相应部分的商品分销风险。

(七) 提供服务

通过营销渠道,企业不仅能销售产品,更重要的是能为客户提供服务,主要包括提供售前服务、售中服务和售后服务。为赢得顾客的满意,营销渠道成员可通过营销渠道网络无所不在的网点为消费者面对面地提供诸如接待、信用、交货、安装、修理等服务,使消费者感受到企业的关怀,进而产生好感和信赖。

知识链接

营销渠道的功能流

随着商品从制造商向消费者转移的有效完成,期间常常伴随着一些流式传输,从而形成渠道的功能流,主要有实体流、所有权流、资金流、信息流和促销流等。

1. 实体流

实体流是指实体产品或劳务从供应商转移到最终顾客或用户的过程,如图 1-1 所示。例如,空调厂在成品出厂后,必须根据代理商的订单交付产品至代理商,再运交顾客。若遇到大笔订单的情况,也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中,至少须用到一种以上的运输方式,如铁路、公路、水运等。

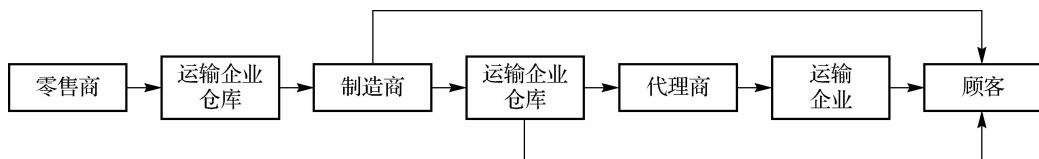


图 1-1 实体流

2. 所有权流

所有权流是指货物所有权从一个市场营销机构到另一个市场营销机构的转移过程。所有权流实际上就是商品所有权从一个渠道成员转移到另一个渠道成员的实体流动过程。例如,家用电器的所有权经由代理商的协助转移到零售商,再由零售商转移到消费者手中。

3. 资金流

资金流是指在营销渠道各成员间伴随所有权转移所形成的资金收付流程,即顾客通过银行或其他金融机构将货款付给经销商,再由经销商转交给制造商(扣除佣金),而制造商把货款支付给不同的供应商。例如,经销商在货物售出后再向生产制造商支付货款,就是制造商为经销商提供了资金融通服务,相当于为其提供了流动资金;如果是经销商预付货款,就是经销商为制造商提供资金从事生产活动;如果是经销商允许消费者以分期付款的方式购买商品,就是经销商为消费者提供了消费融资活动。

4. 信息流

信息流是指在营销渠道中,各营销中间机构相互传递信息的过程。例如,家用电

器这类商品,一般多由零售商根据销售预测下订单,而后制造商根据订单的信息进行生产。通常,在营销渠道中每一相邻的机构间会进行双向的信息交流,而互不相邻的机构间也会有各自的信息交流。

5. 促销流

促销流是指广告、人员推销、宣传报道、公关等活动由一个渠道成员对另一个渠道成员施加影响的过程。

不同流程的流向也有很大区别,像实物流、所有权流、促销流在渠道中的流向是从生产者指向最终消费者或用户;付款流和订货流则是从消费者或用户指向制造商;资金流、信息流、谈判流及风险流则是双向的。

四、营销渠道管理的作用

(一) 营销渠道管理对企业的重要性

1. 创造持续竞争优势

面对日益激烈的市场竞争,许多企业通过产品、价格、促销等战略要素来创造竞争优势已经变得越来越困难。产品同质化倾向日趋严重,经济全球化和网络化使得价格竞争的空间越来越小,企业促销活动的生命力变得非常短暂,依靠促销来实行差别化以获取竞争优势是难以做到的。

从营销渠道策略角度看,企业通过长期努力建立差异性的渠道和优势是可能的。因为战略渠道具有长期性、持续性、不可模仿性等特点,一旦营销渠道按照一定的模式建立并相对稳定下来后,要想改变或替代原有的模式与经销关系难度很大,成本极高。因此,优秀的企业通过对营销渠道模式的创造性应用,能够快速发展业务,降低销售成本,并获得忠诚的顾客群。如格力空调就是中国企业优秀的渠道创新者,它通过建立股份制销售公司,获得将其空调产品铺满全国市场的优异能力,享有渠道成员最大的忠诚度。

2. 获得渠道协作效益

在现代市场经济条件下,由于商业分工的深化,使得部分制造商并不是将产品直接销售给最终消费者或用户,而是借助于一系列中间商的转卖活动进行销售。这就需要在制造商与中间商之间逐渐形成战略联盟,通过改善营销渠道,进行渠道组织重组和流程再造,合理地选择和利用营销渠道,才能将生产出来的产品以最高的效率和最低的成本送到适当的地点,在适当的时间以适当的价格销售给消费者或用户,获得良好的渠道协作效益。

3. 促进市场份额增长

相对充分的市场竞争,催熟了许多行业,如家电业,这使得行业市场规模增长变得越来越慢。企业谋求销售额增长的途径常常是靠夺得竞争对手的市场份额而获得的。因此,企业要想获得更大的市场份额,除了原来的营销渠道进行渗透外,还必须通过开发新渠道成员或新产品来扩大销售,即

原有分销渠道渗透的份额+开发新渠道成员的份额=市场份额增长

4. 实现价值形态的转换

正常的生产经营活动离不开货币资金、储存资金、生产资金和商品资金这四种价值形态的正常循环,其中,商品资金向货币资金转换是最为关键的一环,而这一环节的实现离不开通畅又高效的营销渠道。没有营销渠道,企业的商品资金就难以转换成货币资金,这会使企业的生产经营活动因资金压力而受阻。

同步案例

用事实说话——营销渠道对企业的重要性

A企业是一家音箱制造企业,主要生产电脑音箱,产品技术含量不高,与竞争对手的倾向于同质化。但该企业建立了自己的销售渠道,有自己的专卖店。A企业最近几年一直保持高速增长。金融危机来临,飞利浦等企业收缩战线,只保留品牌和渠道,将设计和生产的部分转给了A企业,所以公司业绩不但不下滑,反而面临新的机遇。

B企业是一家日化企业,主营头发护理系列产品。公司创始人原来做上游原材料供应,对行业理解深,品牌意识比较强。企业产品主要通过大型连锁超市出售,全面进入沃尔玛、家乐福等大型超市。公司产品处于高档次,与欧莱雅同台竞技。企业这几年按照自己的发展规划稳步前进,金融危机对企业基本没有影响。

A企业和B企业对营销渠道都很重视。A企业一直坚持两条腿走路,在做好国内市场的同时积极发展国外市场,和经销商建立了稳固的关系,与客户零距离接触,对市场的反应很快。B企业对品牌建立很重视,公司一直坚持高端定位,没有因为短期的销售压力而混淆自己的品牌定位。同时,B企业对营销渠道的选择也很慎重,没有在萎缩的日化渠道发力,也没有在混乱的美发院线渠道抢业绩,公司多年的品牌和渠道积累保证了公司面对金融危机的从容。

(二) 营销渠道管理对个人的重要性

1. 更好满足个性化需求

随着消费者的需求层次和品位的不断提升与分化,个性化需求变得越来越突出。面对个性化需求,企业的营销渠道不再是面向所有顾客销售同一商品,而是对特定的顾客提供个性化的商品,并为顾客提供个性化的服务来塑造企业形象。设计、创新、构建诸如“一对一营销”“定制营销”等具有自身特色的、较理想的个性化终端,如创客空间等,顺应了消费者个性化的需要。

2. 展现营销人能力,获得更多晋升机会

在企业所有岗位中,没有哪个岗位能像营销渠道岗位那样重视业绩。无论有多么高的学历,多么好的口才,没有良好的销售数据的营销人就是失败者。在“数据论英雄、业绩看成败”的营销时代,销售额意味着业绩与能力。有了业绩,有了能力,就有了晋升的希望和机会。

在企业其他工作领域中,晋升不是一件容易的事,除了工作业绩外,还要考核工龄、学历、政治面貌等指标。在企业营销领域中,晋升的机会对每个人来说都是平等的,游戏规则都是透明的。每个营销人都能看清楚悬在不同高度的一顶顶越来越炫目的桂冠,只要有了突出的销售业绩数据,就能摘下那顶桂冠戴在自己的头上。如格力空调的董明珠,从20世纪90年代初做销售开始,凭借一个个突出的销售数据,从业务员做到区域经理,从区域经理做到销售部长,从销售部长做到公司总经理,从公司总经理做到公司董事长。

(三) 营销渠道管理对社会的重要性

1. 对社会生产的影响

生产决定交换,交换也反过来影响生产。营销渠道作为生产和消费的纽带,其任务不仅是把各类商品及时地供应给消费者,而且还要经常地、及时地向生产部门提供市场信息,反映消费者需求,使生产部门能按照社会需求灵活地组织生产经营,保证消费者满意地购买到所需的各种商品。同时,营销渠道作为连接城市市场和农村市场以及第一产业、第二产业和第三产业的纽带,可以加强不同类型企业间的经济联系,有利于巩固宏观经济基础。

2. 对社会商品流通系统的影响

从宏观角度来看,营销渠道是社会商品流通的一部分,营销渠道对促进整个社会商品流通系统的发展有着积极的影响。具体表现为:促进商品流通信息网络的完善,如积极开发、推广POS、EOS、EDI、VAN等电子商务信息系统;促进健全的商品流通主体的培育,如商业部门的合理化与精简化、建立现代企业制度、禁止垄断、消除不公平交易及不合理的交易习惯、鼓励自由、公平竞争等;促进商品流通效率的提高,如完善物流基础设施、开发或引进物流技术、健全物流体制、调整商业结构、促进流通主体的联合与协作等;促进流通金融制度的建立,支持商业信用,加速商品流通,稳定商品供给,降低商品价格等。

同步案例

互联网络对传统商业的影响

对于多年来长期深耕传统渠道的商人来说,互联网购物的兴起,确实让这门生意变天了,B2B、B2C、C2C、O2O……一个个闻所未闻的新词汇,瞬间就引领起一波又一波的电子商务潮流。在传统电商之外,有了移动电商模式、生活信息服务模式、手机二维码模式、大众点评模式、LBS关联模式……让人不得不感叹,不是我不明白,是这世界变化快。

与此同时,传统零售渠道则是叫苦连天,知名渠道商关门闭店的消息纷至沓来,如东方家园等家居卖场连续倒闭,南京的旺仔连锁便利店清盘退出市场,曾风光无限的韩资超市易买得也计划把在华的16家门店打包出售。2013年年初,卜蜂莲花超市关闭了持续亏损的北京草桥店;百盛商业集团2012年的单店销售额增幅不到2011年同期的1/4;2013年3月,麦德龙的万得城黯然退出中国。



动手实践

小王通过学习,对家电营销渠道的功能和作用有了一定了解。他认为,渠道功能并不是由某个渠道成员完成的,而应由渠道系统内部所有渠道成员来完成。因此,渠道成员间的相互作用会形成不同的功能流及流向。那么,家电营销渠道的功能流及流向是怎样的?请完成表 1-1。

表 1-1 家电营销渠道的功能流及流向

功 能	对应的功能流	流向(前向、后向或双向)

第二节 营销渠道的模型、结构与形式

一、营销渠道的模型

(一) 消费品营销渠道的模型

消费品营销渠道的简单模型,如图 1-2 所示。从图中可以看出,生产制造商对消费品购买者的营销渠道模式主要有四种:制造商—消费者;制造商—零售商—消费者;制造商—批发商—中转商—零售商—消费者;制造商—代理商—零售商—消费者。

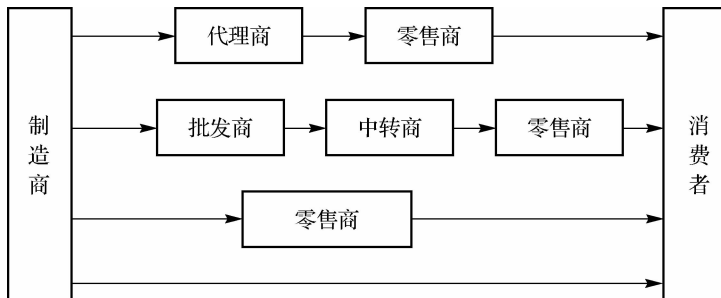


图 1-2 消费品营销渠道的简单模型

消费品营销渠道模式的共同特点是:①购买消费品的消费者都是个人或家庭,且这些用户数量多,分布较为集中;②购买者对消费品的需求大多是多品种、少量的购买,从需求弹性来看,消费品的市场需求富于弹性,受宏观经济等影响的波动性较小,但受消费品购买者购

买行为的影响较大,如大多数消费品购买者愿意去连锁超市购买,而不愿去百货商场购买;③营销渠道的层级比较复杂,厂家往往主要依靠中间商进行分销,由于市场竞争激烈,使得中间商对厂家的忠诚度和依赖度比较低。

(二) 工业品营销渠道的模型

工业品营销渠道的简单模型,如图 1-3 所示。从图中可以看出,生产制造商对生产性团体用户的营销渠道模式主要有四种:制造商—生产性团体用户;制造商—批发商—生产性团体用户;制造商—代理商—生产性团体用户;制造商—代理商—批发商—生产性团体用户。

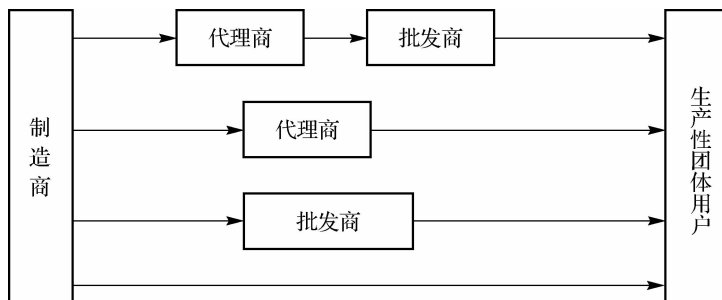


图 1-3 工业品营销渠道的简单模型

工业品营销渠道模式的共同特点为:①工业品购买者都是生产性团体用户,且这些用户数量少,较为分散;②生产性团体用户对工业品的需求大多是大批量的,购买量大,从需求弹性来看,工业品的市场需求更缺乏弹性,受宏观经济等影响的波动性较大,企业的经营决策行为等对营销渠道影响较大;③随着电子商务的兴起、厂商渠道管理的扁平化、契约关系的多样化和分销服务的专业化发展,使得传统的工业品分销从过去单一的产品分销中分离出来,如许可证分销、品牌分销、渠道分销、增值分销。

二、营销渠道的结构

(一) 长度结构

营销渠道的长度是指从制造商到最终消费者之间所经历的中间环节的多少。根据中间环节的数量,可将营销渠道的长度结构分为零级渠道、一级渠道、二级渠道和三级渠道四种。

零级渠道又称直接渠道,是指制造商直接将商品卖给最终用户,中间不经过任何环节。其主要形式有上门推销、邮寄、电话推销、电视直销以及网上销售等。

一级渠道是指制造商在开展商品销售过程中引入且仅引入一个层级的中间商。对于生活消费类产品而言,其中间商通常就是零售商;对于生产资料类产品,如压缩机,其中间商通常是代理商或者经销商。

二级渠道是指包括两个层级的中间商的渠道,这两个层级的中间商大多由批发商和零售商组成。这种渠道形式在二、三级家电市场中被采用得比较多。例如,某电器制造商在某个区域市场选定一家批发商,由批发商向零售商分销,再由零售商销售给最终用户。

三级渠道是指包含三个层级的中间商的渠道。一些消费面宽的日用品,如小食品及包装品,需要大量零售机构分销,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,需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。

 同步案例

小米手机的销售渠道

在诞生之初,小米手机抛弃了传统的营销模式,去除了代理商和经销商的中间环节,通过建立小米官方网站在互联网销售,利用第三方物流公司配送小米手机实现B2C模式,小米公司承诺在用户成功付款一刻起,7个工作日可以发货,之后根据不同的地点3~5天可以送货上门,从而以网购的零级渠道形式打开了手机购买方式的新篇章。

随着小米手机销量的增加,小米公司逐渐增加销售渠道,除了其官方网站之外,小米手机增加了一个中间环节,指定淘宝网、京东商城等电商平台和苏宁电器等社会渠道拥有线上销售特权,并与联通、电信等手机运营商合作,在它们的营业厅柜台上出售小米手机。消费者可以通过存话费的形式购买手机,一方面可以缓解抢购的负担,另一方面也不用担心手机在运输途中损坏。

与其他手机品牌相比,小米的营销投入少之甚少,但是小米的知名度却毫不逊色于其他手机,而这样的影响力很大部分要归功于小米的营销模式,尤其是独具一格的新媒体营销。

对于制造商来说,渠道级数或中间环节越多,越难控制,获得最终消费者的信息也越困难;对于消费者来说,渠道级数越多,获得的渠道服务水平也越高,商品的价格也越高。

 知识链接

长渠道与短渠道

为分析和决策的方便,有些学者将零级渠道与一级渠道定义为短渠道,将二级渠道、三级渠道和三级以上渠道定义为长渠道。很显然,短渠道比较适合于在小区域市场范围销售产品或服务,长渠道比较适合于在较大区域市场范围和更多的细分市场销售产品或服务。长渠道与短渠道的优缺点比较如表1-2所示。

表 1-2 长渠道与短渠道的优缺点比较

渠道类型	优点及适用范围	缺 点
长渠道	市场覆盖面广,厂家可以将中间商的优势转化为自己的优势;一般消费品销售较为适宜,能减轻厂家费用压力	厂家对渠道的控制程度较低,增加了服务水平的差异性,加大了对中间商进行协调的工作量
短渠道	厂家对渠道的控制程度较高;专用品、时尚品及顾客密度大的市场区域较为适宜	厂家要承担大部分或者全部渠道功能,必须具备足够的资源;市场覆盖面较窄

(二) 宽度结构

营销渠道的宽度是指营销渠道中每一层级中使用同种类型中间商数目的多少。若制造

商选择较多的同类中间商经销其商品,其营销渠道称为宽渠道;反之,若制造商选择较少的同类中间商经销其商品,则称为窄渠道。营销渠道的宽度结构主要有以下三种类型:

1. 独家型

独家型营销渠道是指制造商在某一地区市场仅选择一家中间商经销其商品而形成的渠道。采用独家型营销渠道的制造商要与被选中的中间商签订独家经销合同,约定独家经销商只能经销该制造商提供的产品,不得经销其他制造商生产的与该制造商相同的或类似的商品。制造商在商品供应、运输、仓储和服务等方面支持经销商,同时也控制经销商。反过来,由于经销商只有一家,如果经销商表现不佳,对制造商的影响是很大的,所以制造商与经销商的通力配合是独家型营销渠道发挥作用的关键。

2. 密集型

密集型营销渠道是指制造商通过尽可能多的中间商经销其商品而形成的渠道。密集型营销渠道通常能扩大市场覆盖面,或使某产品快速进入新市场,使众多消费者或用户随时随地都能买到这些产品。消费品中的便利品和工业品中的作业品(如办公用品等),通常使用密集型营销渠道。由于密集型营销渠道的中间商很多,各个中间商一般不愿意进行有可能为其他中间商带来利益的促销活动,所以,采用密集型营销渠道策略的制造商要多做一些促销工作。

3. 选择型

选择型营销渠道是指制造商按一定条件选择两个或两个以上同类中间商经销其商品而形成的渠道。与密集型营销渠道相比,选择型营销渠道通常由实力较强的中间商组成,可以集中使用制造商的资源,节省一定的费用。同时,选择型营销渠道有利于制造商管理和控制其营销渠道,能较有效地维护制造商品牌信誉,建立稳定的市场和竞争优势。这类渠道多适用于消费品中的选购品和特殊品、工业品中的零配件等。

(三) 系统结构

任何一条营销渠道都包括若干成员,这些成员像跑接力赛一样,完成商品从制造商到消费者的传递过程,这些成员间的关系状况则构成营销渠道的系统结构。按照渠道成员相互联系的紧密程度,可将营销渠道的系统结构分为传统渠道系统、垂直渠道系统、水平渠道系统和复合渠道系统四种。

1. 传统渠道系统

传统渠道系统又称为松散型渠道系统,是指由独立的制造商、批发商、零售商和消费者构成的渠道。各渠道成员都为追求自身利益最大化而展开激烈的竞争,甚至不惜牺牲整个渠道系统的利益,最终使整个渠道效率低下。在传统渠道系统中,很难有一个渠道成员能完全控制其他渠道成员。

2. 垂直渠道系统

垂直渠道系统是指由制造商、批发商和零售商纵向整合构成的统一的联合体。在垂直渠道系统中,每个成员把自己视为渠道系统中的一分子,关注整个系统的成功。垂直渠道系统主要有以下三种形式:

(1) 公司式垂直渠道系统。公司式垂直渠道系统也称产权式垂直渠道系统,是由一家

企业拥有和管理若干生产工厂、批发机构和零售机构,控制渠道的若干层次甚至整个渠道,综合经营生产、批发和零售业务。公司式垂直渠道系统可分为两类:一类是由大工业公司拥有和管理的,采取工商一体化经营方式;另一类是由大型零售公司拥有和管理的,采取商工一体化经营方式。

(2) 管理式垂直渠道系统。管理式垂直渠道系统是指通过渠道中某个有实力的成员来协调产品的整个流通过程的渠道系统。在此系统中,有一个规模大、实力强的牵头企业作为系统核心,设计渠道策略、规划与发展方向,各个渠道成员围绕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、团结互助的渠道系统。

(3) 契约式垂直渠道系统。契约式垂直渠道系统又称合同式垂直渠道系统,是指不同层次的、独立的制造商和中间商之间通过合同来确定各自的分销权利与义务,形成一个独立的联合渠道系统,如批发商组织的自愿连锁店、零售商合作社、特许专卖机构等。它与公司式垂直渠道系统的最大区别是渠道成员之间不形成产权关系;与管理式渠道系统的最大区别是用合同来规范各渠道成员之间的行为,而不是用权力和实力。

3. 水平渠道系统

水平渠道系统是指由两家或两家以上的企业相互联合在一起,共同开发新的营销机会的营销渠道系统,它们发挥各自优势,实现渠道系统有效、快速地运行,它实际是一种横向联合经营。这些企业或因资金、生产技术、营销资源不足,无力单独开发市场机会;或因惧怕承担风险;或因与其他企业联合可实现最佳协同效益,因而组成共生联合的渠道系统。这种联合可以是短期的,也可以组成一家新公司,使之长期化。

4. 复合渠道系统

复合渠道系统又称多渠道系统,是指企业同时利用多种类型的渠道销售其产品的系统,即多种流通模式并存,既有直营也有间接分销。企业采用复合渠道系统的主要原因有:一是随着消费者细分程度的提高以及零售业态的丰富,单一的流通模式不足以覆盖所有的或大部分的消费群以及零售卖场、网点;二是厂家在营销渠道变革过程中,原有的渠道体系和新导入的渠道体系同时存在;三是市场研究结果表明,高端消费者愿意通过多渠道购物的趋势十分明显,对采用复合渠道的企业具有较高的满意度和忠诚度;四是网络营销等新兴渠道的快速发展。

知识链接

渠道系统的特征

1. 整体性

整体性即渠道各子系统都应拥有一致的目标,充分体现该功能的整体性。加强渠道子系统之间的合作,使各子系统功能在质与量两个方面放大,创造出大于各子系统功能简单相加的系统整体性效用。

2. 有序性

系统之所以能成为一个有机整体,发挥较高的功效,就在于系统的有序性。这就要求渠道系统结构及内部状态保持良好的秩序,表现为渠道子系统之间地位与关系的有序性、渠道结构空间与时间上的有序性以及渠道系统变化、发展的有序性。

3. 相关性

相关性是指渠道系统内各子系统之间存在相互制约、相互影响、相互依存的关系。各子系统应努力实现子系统之间合作双赢甚至是多赢的目标。

4. 开放性

营销渠道是一个开放的系统,每个渠道子系统都要适应正在变化的环境。伴随着渠道子系统不断地改变自己的职能,调整组织与任务以适应不断变化的环境,整个渠道系统都会发生相应的变化。因此,营销渠道系统的演变就是渠道中各个组织对渠道内部和外部环境中的经济、技术和社会文化力量不断适应的结果。

三、营销渠道的形式

(一) 以制造商为主导的渠道形式

以生产制造商为主导的营销渠道形式主要是指产品由制造商的推销人员、销售部门或代理商从生产制造商的仓库直接提供给消费者或用户。其具体的形式有以下几种:

1. 制造商下属的批发渠道

批发商为生产制造商的下属企业,生产制造商的产品全权由该批发商处理。当制造商有许多不同的产品时,这种渠道安排可以使制造企业在销售方面获得较大的协同效应,即企业可以使用同一种营销渠道销售许多不同的产品,如海尔工贸公司就采用这种渠道形式。

2. 制造商的零售渠道

生产制造商自己设置零售网点,销售自己的产品,如格力电器的品牌专营店。制造商的零售渠道通常有两种情形:一是制造商精心打造的旗舰店,主要承担顾客咨询、顾客服务、商品展示和示范销售的任务,这种渠道形式一般多设在大中城市,用来提高和展示公司品牌形象;二是一般性的零售店,常用于积压产品或清仓产品的销售。

3. 制造商的特许渠道

通过签订特许协议,在一定的时期和区域内,生产制造商给予中间商销售其产品的专营权。对处于产品生命周期中成长阶段的产品,通常利用特许渠道销售。在制造商开拓国际市场时,也常常采用这种渠道间接出口,在国外找一家进口商全权打理其产品在进口商所在国的销售业务。

4. 制造商的寄售渠道

生产制造商把产品运抵消费地寄售,而在消费地寄售产品的所有权直到售卖给消费者时才转移。为此,生产制造商需要承担产品售出前的一切风险,如产品损坏的风险等。这种渠道通常在销售高价格、高利润或新开发的产品中采用,如珠宝、香水和机器零配件等。

5. 经纪商渠道

经纪商是指与制造商签约的专业化销售机构。其一方面与多家生产制造商签订协议,代理销售它们的类似产品;另一方面专注于某一个比较窄的细分市场进行销售活动。经纪商渠道一般为那些生产规模小而市场范围大的制造商所采用。

 同步案例

海尔的渠道网络

海尔渠道网络的建设,经历了一个由区域性网络到全国性网络,由全国性网络再到全球性网络的发展过程。海尔渠道网络在发展初期,主要寄托商场销售到店中店、再到建设品牌专卖店。在城市家电市场,海尔也建立了完善的自控销售网络。海尔根据自身产品类别多、年销售量大、品牌知名度高等特点,适时进行了通路整合。在全国每一个一级城市设有海尔工贸公司;在一级城市设有海尔营销中心,负责当地所有海尔产品的销售工作;在三、四级市场按“一县一点”设专卖店。

海尔集团通过销售分公司——海尔工贸公司直接向零售商供货并提供相应支持,并将许多零售商发展成了海尔专卖店。海尔有一些批发商,但其分销网络的重点并不是批发商,而是更盼望和零售商直接做生意,构建一个属于海尔的零售分销系统。在海尔的渠道中,百货店和零售店是首要的分销力量,海尔工贸公司就相当于总经销商。在海尔的渠道模式中,制造商承担了大部分工作,零售商基本顺从于制造商。

(二) 以零售商为主导的渠道形式

零售商的各种主流业务所构成的营销渠道形式包括百货店、超级市场、便利店、专卖店等。这些零售业态日趋强势,逐渐形成了以零售商为主导的渠道形式。

1. 零售商特许渠道

零售商对产品组合与经营方法进行标准化,通过签订协议,受许商在特许商的指导下,以特许商的名义在某一地区经营,并向特许商付费,这称为零售商特许渠道。根据特许经营,特许商要向受许商提供多种形式的必要服务。

2. 采购俱乐部渠道

采购俱乐部只向自己的会员提供各种商品或服务,消费者只有成为会员才能通过俱乐部进行购买活动,这称为采购俱乐部渠道。这种渠道很适合一些要向特定人群渗透的产品,如高尔夫俱乐部、读书俱乐部和零售会员制团体等。

3. 连锁经营的零售渠道

一个零售商在不同的地区拥有多个零售分店,各个分店销售的商品基本相同,有相同的门店装修风格和店内摆放风格,以集团公司为单位集中统一采购与配送,这称为连锁经营的零售渠道。连锁经营的零售渠道有利于零售商总部对各分店运营的控制,能够帮助零售商将经营范围扩大到全国乃至海外,如国美、苏宁等就采用这种渠道模式。

4. 百货商店渠道

百货商店主要提供范围广泛、产品线深度中等的商品。典型的产品组合主要包括服装、食品、电器等。在运作过程中,每一条产品线都作为一个独立的部门,由进货专家专门负责。百货商店已经逐渐由单店向连锁经营方向发展,有的百货商店在全国范围内拥有分店,且建立了自己的分销体系。

(三) 以服务提供商为主导的渠道形式

1. 物流运营渠道

在商品从制造商向消费者转移的过程中,需要以提供物流服务为主的渠道成员,如运输公司、配送中心、联合运营商等。这些渠道成员根据合同为顾客提供相应的物流服务,顾客则需要根据享有的服务交付一定的租金或费用。

2. 采购运营渠道

营销渠道中的下级中间商总是向上一级中间商购进商品,随着渠道成员专业化程度不断提高,就产生了一些专门提供采购服务的运营商,形成采购运营渠道。采购运营商根据合同,专门为顾客提供某一类或某几类商品的采购服务与管理,一方面在更大的范围内为顾客寻找适用的产品,另一方面负责产品从制造商到顾客整个流程的管理。

3. 增值再售渠道

增值再售渠道是指通过再设计组合包装使商品升值,然后再将其售出,其实质是将服务与商品打包出售。典型的增值再售渠道是电脑软件营销渠道,从生产制造处购得电脑,将某种电脑程序安装进去以后,再卖给某些对电脑程序有特殊要求的机构,如政府机构等。

4. 金融服务提供渠道

这是生产制造与金融机构组成联盟的营销渠道。其最初的目的是为顾客或中间商提供融资服务,后来也被用于开拓新的市场,即金融服务提供商向生产制造商提供金融服务项目,使其能进入新的市场,实现制造商与金融服务商之间的互利。

5. 网络平台提供商

网络平台提供商是指由某个网络平台运营商研发提供的,用于帮助供应商搭建、管理及运作其网络销售渠道,帮助分销商获取货源渠道的平台,例如,为零售客户提供服务的淘宝、拍拍等,为商城客户提供服务的淘宝商城、拍拍商城,为 B2C 提供综合服务平台的京东、当当、凡客等。这些平台的主要用户包括供应商及分销商。

供应商是指通过网络平台供应商签约入口页面与《网络平台用户协议》各方签署协议,并通过网络平台进行产品网络销售渠道搭建、管理及运作的企业用户。

分销商是指通过网络平台分销商签约入口页面与《网络平台用户协议》各方签署协议,且拥有网络店铺或电子商务网站,利用网络平台,寻找供应商并由此获得货源的销售者。

同步案例

阿里巴巴的经营模式

1. 经营理念

阿里巴巴经营理念的核心包括三大要素:①阿里巴巴的核心竞争力不是技术而是企业文化。②股东重要性排在末位,最重要的是客户,其次是员工。马云说,客户是衣食父母,员工是朝夕相处的伙伴,股东则是“铁打的营盘流水的兵”。③小即美。马云认为,中国的未来在于出现大量的小企业。中国最需要的是能提供大量的工作岗位,能提供大量工作岗位的是小企业,而非像阿里巴巴这样的大企业。技术只是工具,股东最不重要,小企业比大企业好,这是阿里巴巴独特的经营理念。

2. 经营策略

(1) 专做信息流, 汇聚大量的市场供求信息。阿里巴巴主要信息服务栏目包括商业机会、产品展示、公司概况、行业资讯、价格行情、以商会友、商业服务等。

(2) 阿里巴巴采用本土化的网站建设方式, 针对不同国家采用当地的语言, 简易可读, 这种便利性和亲和力将各国市场有机地融为一体。这些网站相互链接, 内容相互交融, 为会员提供一个整合一体的国际贸易平台, 是汇集全球 178 个国家(地区)的商业信息和个性化的商人社区。

(3) 在起步阶段, 网站放低会员准入门槛, 以免费会员制吸引企业登录平台注册用户, 从而汇聚商流, 活跃市场, 会员在浏览信息的同时也带来了源源不断的信息流, 创造了无限商机。

(4) 阿里巴巴通过增值服务为会员提供优越的市场服务, 增值服务一方面加强了网上交易市场的服务项目功能, 另一方面又使网站有多种方式实现直接盈利。



动手实践

通过学习, 小王对营销渠道的结构和形式有了一定的了解。但他最感兴趣的是营销渠道的宽度结构, 因为只有同种类型的中间商较多, 产品的出口才会较大。于是, 他想比较一下其三种形式的优缺点, 以便为后面的工作做一定的铺垫。请完成表 1-3。

表 1-3 独家型、密集型及选择型营销渠道比较

渠道的宽度结构	含义	优点	不足
独家型			
密集型			
选择型			

第三节 营销渠道的发展趋势

近年来, 随着渠道环境的不断发展变化, 企业的营销渠道也在不断地发生变化, 主要表现为以下几个方面:

一、渠道系统扁平化

传统营销渠道系统由一个制造商、少数总经销商、较多批发商、大量零售商等构成。这种金字塔式的渠道系统存在的不足有: 一是厂家难以有效控制营销渠道, 销售政策常常不能得到有效落实; 二是多层次结构不利于提高效率, 商品的中间环节加价高, 造成零售价格高, 不利于产品市场竞争; 三是单项式、多层次的流通使信息不能准确、及时地得到反馈, 导致信息失真; 四是渠道层次多, 增加了渠道风险。商品流通架构的复杂性导致每个分销环节都潜

伏着风险,过多的分销环节增大了资金积压和囤货的风险,如一家公司出现问题,可能会产生连锁反应,影响到营销渠道供应链上的多家公司。

渠道系统扁平化就是减少渠道的长度,增加渠道的宽度,使产品经过尽可能短的渠道与更多消费者见面。通过渠道系统扁平化,厂家可以降低渠道的运营成本,从而有可能为零售商提供更低的价格,使企业的产品更具竞争力。对商家而言,通过集中采购、包销、买断等方法可压低进货成本,价格下降了,自然会吸引更多的消费者,销量自然就会提高。虽然每件产品的利润并不大,但是整体的利润却大了,存货和资金的周转速度就会变快。

二、渠道建设重心转向终端市场

从本质而言,营销渠道要解决两个问题:一是如何把产品送到消费者的面前,让消费者买得到;二是如何把产品送到消费者心中,让消费者乐意购买。在不同时期,企业解决这两个问题的方式不同。在传统渠道运营中,企业多是在营销渠道的顶端,通过以总经销商为中心的大户政策来开展工作,但是当市场饱和时,其弊端就会显现出来:①企业把产品交给总经销商,总经销商逐级分销下去,由于网络不健全、通路不畅、终端市场铺货率不高、渗透深度不足等原因,总经销商无法将产品分销到厂家所希望的目标市场上。结果是厂家广告天天见,消费者在渠道终端却见不到产品。②产品进入零售终端后摆放在什么位置、如何展示陈列、POP广告如何张贴、补货能否及时等问题,这些终端工作总经销商往往做得不到位,从而影响了终端销售力。③厂家的销售政策无法得到总经销商的全面执行,其结果是厂家促销力度大,而促销效果并不理想。④厂家、经销商利益矛盾日益突出,使厂家无法确保一个稳定的市场,窜货、降价倾销现象较为严重。⑤厂家为调动总经销商的积极性,花费成本过大,导致厂家经营无利。

针对以上这些情况,企业的渠道建设重心逐渐转向终端市场,其优势有:能让消费者亲身感知产品,使产品与消费者得到充分沟通;可鼓励消费者进行品牌的转换和尝试,从而提高市场份额;可减小产品价格因素对消费者的影响;能提高品牌知名度,更好地体现品牌的价值,扩大潜在消费群。

三、渠道关系伙伴化

在传统渠道系统中,每个渠道成员都是独立的经营实体,各自为政,追求个体利益的最大化,甚至不惜牺牲渠道的整体利益。在伙伴型渠道关系中,厂家与经销商形成整合的体系,渠道成员为实现共同目标而努力,追求多赢。厂家与经销商通过联合促销、提供专门产品、信息共享、培训等合作方式,建立起伙伴型渠道关系,强化厂商共同利益。

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,从重点扶持大客户转移到重

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,提高其竞争力,通过做“小方块”实现了更大的市场覆盖。

同步案例

怡亚通:供应链企业的渠道下沉红利

一、二线市场竞争越激烈的今天,怡亚通需要的是新战场,即到三、四线及以下城市去开拓市场。不过,像所有选择渠道下沉企业所要面临的问题一样,怡亚通也面临各种物流与复杂的渠道难题。首先,“下沉过程”是一个高成本过程,因为在三线以下城市铺设渠道比在一、二线城市的成本要高太多。比如,一、二线城市已经形成很成熟的物流网络体系,但小城镇没有,资源匮乏,甚至很多地方都没有覆盖顺丰、圆通、中通、UPS 快递。如果硬要做,很容易亏损。其次,中国消费市场结构及渠道异常复杂。中国是一个差异性很大的大市场,多达七级分销体系的多层级销售系统致使流转成本太高。

面对这种困境,怡亚通在思考可不可以用一种“平台式解决方案”来化解这一问题,即建立一个平台,将三线以下城市原有的、已经存在的当地渠道整合进这个平台里面,这样,怡亚通就有可能用最经济的投入、最快的速度以及最可靠的方式实现分销渠道网络的建设。简单地说,从上游厂商那里收取订单,然后通过平台按照订单进行货物的销售、市场的覆盖,其中有部分工作会借助整合的当地渠道商完成,这样,怡亚通变成一个平台枢纽。在这一思维的指引下,怡亚通推出“380 平台”计划,该计划将建立覆盖中国 226 个地级市和长三角、珠三角、环渤海 150 余个经济发达的县级市(总计约 380 个,故称“380 平台”)的深度业务平台,宝洁、联合利华等都是平台业务伙伴。在“380 平台”推进策略上,怡亚通采取了“以项目带动平台建设”的做法,但一年下来发现,有些客户委托的生意规模小,毛利偏低,服务层次多,业务很难实现盈利。而经营母婴、日化等相对附加值比较高的产品,毛利相对稳定,对运营成本不是很敏感,平台大部分可以实现盈亏平衡。于是怡亚通做出调整,聚焦母婴、日化、食品、酒饮等行业,逐渐扭转了亏损局面,实现了平台的有序扩张。在整合地方分销渠道的下游方面,怡亚通创造了“EDP 模式”,即在地方销售市场筛选出一些优秀的渠道伙伴,通过培训以及文化融合,由怡亚通负责厂商在当地的生意覆盖、市场培育,而一些配送、收款等工作就“外包”给渠道伙伴去做。“EDP 模式”尊重当地渠道的生态系统,规避了所谓的“地头蛇冲突”,更为重要的是将原来的渠道转化为自己供应链平台的优势。

五、渠道格局一体化

随着渠道的不断发展变化,渠道商和厂家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,可以说这是双方共同的需要。一方面,厂家通过国美这样强有力的渠道可以迅速有效地铺货,达到占领市场并巩固竞争地位的目的;另一方面,国美通过这种联盟,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,厂家之间对渠道资源、终端资源的竞争,商家之间对产品资源、营销资源、人力资源的竞争将成为新的焦点。

国际市场的发展也说明了一体化的发展趋势。当今,多数西方企业都拥有 30 个以上的联盟,其中世界 500 强企业更是达到了平均每家约 60 个主要联盟的水平。从长远看,处在同一产业链条中的厂家和商家是相互依存、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。

六、渠道激励内涵化

一些中间商是从个体户的基础上发展起来的,素质不高,网点不足,市场开发能力弱,促销缺乏力度,管理水平不高。因此,制造商对渠道成员的激励措施不应仅限于送“红包”,而是要让其掌握赚钱的方法,即对其进行培训。例如,美的提出让经销商与美的共同进步的理念。如果他们的经营思维跟不上美的的步伐,美的不可能停下来等经销商慢慢进步。所以,美的与新加坡和中国香港的大学合作,把经销商送出去学习,强化培训,实现渠道激励的内涵化。



动手实践

通过学习,同学们对营销渠道的发展趋势有了一定的了解。既然是发展趋势,那就意味着大多数企业会跟着这些趋势去发展。请同学们想一想:我们企业的营销渠道应如何变革才能跟得上行业的发展趋势呢?请完成表 1-4。

表 1-4 渠道发展趋势及变革手段

渠道发展趋势	变革手段
渠道系统扁平化	
渠道建设重心转向终端市场	
渠道关系伙伴化	
渠道重心向下游下沉	
渠道格局一体化	
渠道激励内涵化	

第四节 营销渠道存在的基础

一、需求方面的因素

(一) 方便搜索

营销渠道存在中间商的部分原因是中间商可以方便消费者对购买商品信息进行搜索。

由于制造商和消费者都具有不确定性,即制造商不知道如何去寻找那些需要自己生产的商品或服务的消费者。同样,消费者也不知道可以通过何种方法寻找到自己需要的商品或服务。中间商的存在为制造商和消费者之间搭起了一座桥梁。对于制造商而言,他们可以将所生产的产品直接销售给中间商,让消费者在中间商那里购买到他们所需要的产品,从而减少了制造商寻找目标顾客的成本。如果没有中间商的存在,制造商就不能够确信通过促销能否将产品送到相应的消费者手里。对于消费者而言,他们可以在中间商那里找到他们需要产品的心仪品牌,从而挑选出最适合自己的产品。如果没有中间商的存在,消费者将花费大量的时间来寻找他们所需要的产品及其品牌,再从中选出最佳的产品。因此,中间商的存在减少了消费者和制造商的搜寻成本,从而提高了顾客的让渡价值。比如,苹果手机的制造商在中国就是通过各种专营电子产品的零售商来销售产品。当终端用户在寻找购买苹果手机时,就无须再寻找制造商,而可以相信在那些专营电子产品的零售商那里就能够购买到自己想要的产品,从而简化了终端用户的搜索工作。相似地,如果不存在专营电子产品的中间商,一个手机生产商将花费大量时间来寻找自己的目标顾客群以及锁定正确的终端用户目标市场。但是通过专营电子产品的中间商来销售他们的产品,能够使很多潜在顾客更容易搜寻到他们想要购买的产品,从而减少了制造商的搜寻成本。

(二) 调节品种与数量差异

制造商一般从事有限品种的批量生产,消费者通常需要有限数量的多种商品。因此,制造商所提供的商品或服务的类别和数量与消费者所需求的类别和数量之间存在着天然差异。营销渠道就是连接制造商与消费者的桥梁,为了解决这些差异,营销渠道就在制造商与消费者之间起着调节分类差异的作用,即对商品进行搭配、聚集、分类以及分配。

1. 搭配

搭配是指将不同种类的供应物按等级进行分类,从而满足不同层次的消费需求。批发商和零售商通过与不同的供应商交易,将许多不同类别的产品搭配到一起向消费者供应,可以大大减少消费者的搜寻成本,满足消费者多元化的商品需求。

2. 聚集

聚集是指中间商可以将多个不同来源的相同货品放在一起,形成大量的相同产品的供应,满足消费者挑选的需要。在营销渠道中,批发商为零售商聚集各种商品,零售商则为消费者聚集各种产品。

3. 分类

分类就是批发商将产品按照零售商的需要进行分拣,销售给零售商,零售商再按照顾客的需要进行分拣,从而满足顾客的需要。分类解决了由于生产专业化而产生的生产与需求之间的矛盾。

4. 分配

分配是指为了满足不同顾客的需要,将相同的商品分解成一小份一小份的过程,从而使消费者有更大的选择余地。例如,批发商收到整车的茶叶后将这些茶叶分箱出售给零售商,零售商再将成箱商品以 0.5 千克或更小的单位出售给消费者。

二、供给方面的因素

(一) 减少交易次数

随着生产越来越专业化,产品越来越多样化,商品的交换变得越来越复杂和困难。如果没有中间商,那么,每一个制造商必须向他的每一个潜在顾客进行销售,从而保证他们的销售量。例如,如果市场上有3个制造商和6位顾客,由于制造商无法判断哪位顾客需要他们的商品,为了不遗漏任何潜在顾客,这3个制造商不得不与6位顾客接触18次(3×6),如图1-4所示。如果在制造商和顾客之间存在一个中间商,制造商不再需要与每一位顾客接触,而只需与1个中间商进行交易,如图1-5所示。同样,顾客也可以直接通过中间商购买到他们需要的商品。因此他们只需要接触9次就能够完成所有的交易,从而使整个接触次数减少了一半。在交易中,通过营销渠道的中间商实现集中采购与配送,能够减少市场中交易的次数,提高交易的效率,从而减少交易成本。在一个市场中,制造商的数目越大,使用营销渠道中间商的优势就越明显。

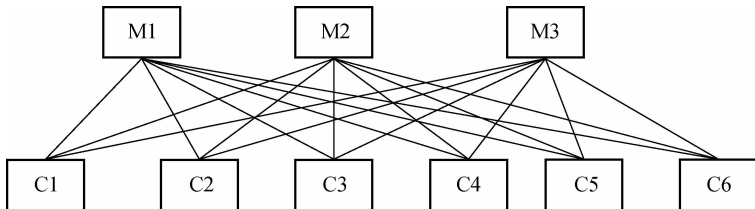


图 1-4 没有中间商情况下的交易次数

M—制造商;C—顾客

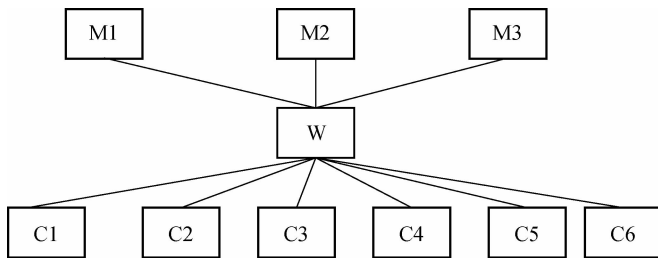


图 1-5 有一个中间商情况下的交易次数

M—制造商;C—顾客;W—中间商

必须注意的一点是,当制造商和消费者的数量不变,当参与交易的中间商数量增加时,交易次数可能会增加。如图1-6所示,在上面的例子中,当3个制造商使用1个中间商时,接触次数是9;当3个制造商使用2个中间商时,接触次数就从9上升到18;如果使用4个中间商,那么接触次数将达到36。由上面的例子我们可以得出,随着使用中间商数量的增加,制造商的接触成本也在不断上升,从而使得制造商从该渠道中得到的回报也相应地不断减少。因此,制造商应该明智地利用中间商,从而减少覆盖一个市场所必需的接触次数,降低制造商的成本。

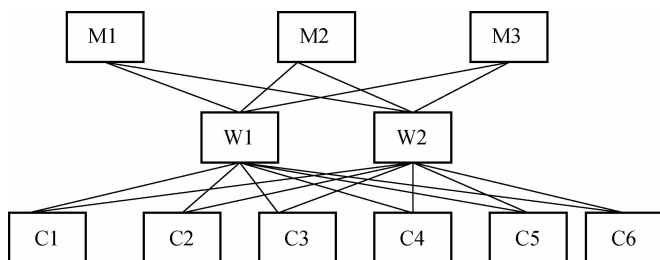


图 1-6 有两个中间商情况下的交易次数

M—制造商;C—顾客;W—中间商

(二) 交易规范化

专业化的营销渠道设置使分销成本最小化,交易规范化。由于每一次采购交易都会涉及订货数量、估计价格以及对产品和服务进行支付,制造商、中间商和消费者就必须对交易次数、方式以及时间进行谈判并达成共识。若这些交易是常规化的,就会大大降低其分销成本,从而提高分销效率。制造商和消费者通过与某个中间商的长期重复性交易,可以使得交易变得规范化,从而降低交易成本。

三、创造价值

中间商可以为消费者创造价值。这种价值的创造表现为三个方面:首先,中间商通过商品的储存、聚集、搭配等活动为消费者提供时间、地点等便利性,从而降低消费者购买的成本,为其增加让渡价值;其次,中间商在产品销售过程中对产品进行相应的加工(如产品的重新包装、二次加工等),为消费者创造了产品价值;最后,中间商为消费者提供的各种服务(如送货等售后服务)也为消费者创造了价值。

第五节 营销渠道开发与管理的内容、过程及组织

一、营销渠道开发与管理的工作内容

营销渠道管理是指通过计划、组织、激励、控制等环节来协调营销渠道中所有参与者的工作活动,使各相关成员和人员通力合作,有效率、有效益地完成渠道目标。营销渠道开发与管理的基本内容主要包括两方面:营销渠道开发和营销渠道管理。营销渠道开发与营销渠道管理以企业的总体战略和营销战略为前提,营销渠道开发要围绕怎样才能实现企业的总体目标和营销目标来制定,营销渠道管理则要体现企业发展战略的愿景。

同步案例

一点一策“扫村沙龙”行动,敲开农村市场大门

山区代理金融网点大多分布在乡镇,乡镇网点金融业务的发展往往出现“重圩镇、轻农村”的情况,由此造成乡镇网点面临目标客户少、发展出现瓶颈的现状。一方面,

代理金融要加强对农村市场的宣传,培育农村市场,扩大邮政金融在农村市场的影响力,树立邮政储蓄银行品牌,壮大农村基础客户群;另一方面,要锤炼网点员工面对客户的沟通能力,强化营销技能,提升团队营销作战协作性,增强网点业务发展的后劲。郁南县邮政局通过“扫村沙龙”活动促使全体员工共同参与网点业务发展,在活动中锤炼了队伍的营销沟通能力,提升了网点的团队协作发展能力。

行动内容具体为:一是通过网点负责人的现场示范及组织培训提升员工的业务拓展能力。网点负责人通过帮带员工走访客户、现场示范指导员工如何与客户沟通,事后及时表扬员工做得好的方面,对不足的地方指导其如何改进,并定期组织网点内部沟通会,组织优秀案例讲解、经验分享、常见问题演练等。二是组织员工参与支局管理,提升员工的责任感和使命感,打造团队作战氛围。组织员工轮流辅助网点负责人管理网点内部事务,如服务质量监督、网点氛围营造、支局目标讨论、分解等,网点负责人对轮值人员进行督导。三是做好市场分析,按员工能力分配区域客户予以维护跟踪。借助金融客户营销管理系统,按照街道或村委会对市场进行划分,分析区域内部客户对中国邮政储蓄的认可情况,寻找对邮储认可度较高的客户,即忠诚客户,然后根据员工的个人能力、熟悉程度等分配街道或村委会对员工进行管理。原则是:能力强的员工以驻点管理的形式负责重点区域或大的村委会,熟悉的员工以驻点管理的形式负责熟悉的客户或村委会。四是寻求资源,强强联合,以我为主,实现共赢。各网点可根据当地实际情况选择电信运营商或当地较出名的商场联合开展宣传活动,让合作商家提供一些资源,如抽奖礼品等。原则上以邮政为主导,合作商家为辅,一定要突出邮政储蓄银行下乡宣传的主打品牌。

(一) 营销渠道开发

营销渠道开发包括三方面内容:一是营销渠道战略的选择。主要根据企业的产品特征、顾客购买行为特征、竞争对手的渠道战略和企业资源情况,选择营销渠道的运行体制,如总代理制、区域代理制、股份制、战略联盟等,这主要由公司管理层做出。二是营销渠道设计。要进行营销渠道设计,首先要进行渠道环境的调研,研究企业所服务的细分市场的类型以及细分市场上顾客的购买行为特征和顾客对渠道服务的需求;其次,研究渠道中间商的情况,包括不同渠道成员的工作效率、利益分配准则和竞争对手渠道的状况;最后,确定渠道成员,形成合适的渠道结构。三是研究如何更好地挖掘渠道成员的潜力,让其能够以最佳效率和效益为顾客提供其所需要的渠道服务水平,实现企业渠道长期、稳定地发展,包括渠道成员的招募、培训、激励、绩效评估和调整等内容。

(二) 营销渠道管理

营销渠道管理包括三方面内容:一是渠道权力和控制。渠道管理是跨组织管理,就整个渠道系统而言,渠道权力和控制是渠道领袖,渠道领袖也许是制造商,也许是中间商。就制造商或服务的提供者而言,在渠道管理过程中,需要识别渠道权力的来源,做好权力的平衡和控制工作。二是渠道成员冲突的协调和合作。由于渠道成员是不同的利益主体,常常因目标不一致、信息不畅通、沟通不及时等原因而产生冲突。渠道管理中,要认清渠道成员的冲突,并且对冲突进行很好的协调,使渠道成员更好地合作,完成渠道任务,实现渠道目标。

三是渠道中的相关功能流管理。渠道的任务是进行商品销售,实体商品及相关信息、资金等高效流通是渠道管理中的重要内容。

二、营销渠道管理的工作过程

工作过程意味着从事某项工作活动必须对整个组织内的工作过程有一个系统的了解,只有这样才能更好地完成工作任务。因此,“工作过程”是一个内涵丰富的概念,在这里主要是指营销渠道运作过程,即公司或企业为满足市场需求而设计并实施的营销渠道计划或能力。

在营销渠道开发与管理工作中,每一位工作者都必须了解整个营销渠道的运营机制。下面以业务员为对象,来说明营销渠道管理的工作过程。

(一) 岗前预备

从事营销渠道管理的业务员,首先应对本职工作有一个基本的认识。这是从事营销渠道管理职业的基础,基础的扎实与否将关系到职业的发展前途。因此,非常有必要对营销渠道的基本知识进行岗前培训。这部分内容主要有营销渠道管理的内涵、营销渠道的职能、营销渠道的结构、营销渠道的形式、营销渠道成员(包括代理商、批发商、零售商和其他渠道成员),以及营销渠道管理职业规划等。

(二) 设计营销渠道

1. 明确营销渠道目标

企业的营销渠道目标是指在公司总体战略和营销战略保持一致的前提下,通过营销渠道开发与管理活动在一定时间内所要实现的结果。明确营销渠道目标,就是明确企业渠道管理活动的方向,主要包括三方面内容:一是明确目标市场,即确定企业通过渠道管理活动为谁服务和怎样服务的问题;二是明确定量目标,如销售额、市场占有率、回款率等;三是明确定性目标,如目标顾客和渠道成员的满意度、渠道氛围等。

2. 调研影响营销渠道结构的因素

调研营销渠道环境因素,目的是为设计营销渠道提供真实可靠的信息。主要包括:企业渠道外部环境因素的调研,企业渠道内部环境因素的调研,企业所在行业环境因素的调研,企业渠道的SWOT分析等。通过对企业渠道环境因素的调研结果进行分析整理,可作为评选合适的营销渠道结构的依据。

3. 评选合适的营销渠道方案

在明确企业营销渠道目标和任务的情况下,首先,制定多套可行的营销渠道方案;其次,对每套可行的营销渠道方案进行评价;最后,在评价的基础上综合考虑各种营销渠道方案的优劣,选择适合企业需求的营销渠道方案。

(三) 开发营销渠道

开发营销渠道就是将设计好的营销渠道方案付诸实施的过程。主要包括: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,销售合同的签订和执行,物流运输配送计划的实施以及渠道成员的培训、激励等,其中,营销渠道成员的培训和激励是营销渠道开发成功的关键因素之一。

(四) 管理营销渠道

1. 管控营销渠道日常运行工作

将营销渠道开发起来后,就要进入实质性的日常运行,主要包括渠道物流管理、渠道信息管理、渠道资金管理、渠道客户关系和促销管理等。在渠道日常运行中,应继续做好渠道成员培训和激励工作,这是渠道开发与管理工作的核心,目的是为了实现对渠道成员的长期合作。

2. 评估营销渠道绩效

由于营销渠道管理所追求的是效率和效益,因此,有必要对渠道成员在一定时期的绩效进行评价,主要从三个方面进行比较:一是与企业过去的表现对比;二是与竞争对手的表现对比;三是与企业的渠道目标和任务对比。由此找出营销渠道的问题所在,为渠道成员和渠道策略的调整提供依据。

3. 调整营销渠道

当营销渠道的实际绩效不符合营销渠道原定的目标时,就需要调整营销渠道成员或渠道策略。调整营销渠道可以是局部的,也可以是全面的,如调整渠道结构、渠道政策、渠道关系,调整区域市场渠道以及更新渠道网络等。

(五) 拓展营销渠道

社会环境是不断变化的,营销渠道作为社会经济活动的一部分,当然会受到影响,并不断发展变化。同样,作为渠道管理者应适应这种变化。当前,由于消费者对产品的认识更加深刻,产品在销售过程中也伴随着服务,因此,服务营销渠道日显突出。由于经济全球化和信息全球化导致国际营销活动和电子商务活动变得越来越频繁,并不断改变顾客的消费行为。因此,有必要在职业发展过程中对职业知识等进行补充、更新,例如,国际营销渠道管理主要包括营销渠道的国际化和国际营销渠道的设计与选择等,网络营销渠道主要包括网络营销渠道的内涵、网络营销渠道的设计与选择策略和网络中间商类型等。

知识链接

家电销售渠道拓展

以前购买家电,许多消费者第一个想到的购买场所可能就是大型的家电连锁卖场了,但最近一段时间以来,随着网上商城的“介入”和传统大商场“杀回”家电市场,消费者在家电购买场所的选择上又多了一些新兴的消费渠道,虽然尚不完善,但也各具特色。

1. 新兴渠道特点突出

近年来,许多网上家电卖场陆续开张,虽说销售的商品并不是很全,多以微波炉、吸尘器、电暖器等小型家电为主,但商家在经营上颇具特色。如对产品的介绍比较详细,很多还配有清晰照片和相关参数,还有些网上商城提供免费试用、免费送货、延长保修、以旧换新等特色服务。有消费者表示,在网上买家电,不仅便于通过网上信息对家电性能进行横向对比,还能节省逛商场的的时间,很方便。同属“新兴渠道”的,还有街上越来越多的品牌专卖店。这些专卖店只销售自己品牌的产

品,但型号齐全,服务更加专业,有的还推出新产品预订业务,让顾客在新品刚刚上市时就可以及时买到。

2. 连锁卖场谨慎应对

面对网店,以家电售卖为生的家电连锁卖场在传统卖场销售的基础上开始尝试网购业务,并推出特色服务。例如,在某家电连锁商的网站上看到,可供网购的商品除了普通网店常见的小家电外,像彩电、冰箱、洗衣机等大家伙也被摆上了网店的货架。在实体卖场中能买到的型号,在网店几乎都可以买到。购买时,消费者还可以享受到实体连锁卖场中的一些大幅的优惠折扣,这一点是普通网店和品牌专卖店很难比拟的。

三、营销渠道管理的组织

(一) 营销渠道管理的职业岗位群

营销渠道管理职业岗位比较多,在不同的企业有不同的叫法,如康柏计算机公司称其为渠道主管,可口可乐公司则将其设为客户业务发展主管等。我国大部分公司主管营销的总裁、总监、大区部长、营销经理、产品经理、分公司经理等都会或多或少地涉足分销渠道管理工作。

根据在营销组织中所处的位置不同,从事营销渠道职业岗位被分为高层管理者、中层管理者、基层管理者和作业人员。营销渠道职业岗位金字塔如图 1-7 所示。

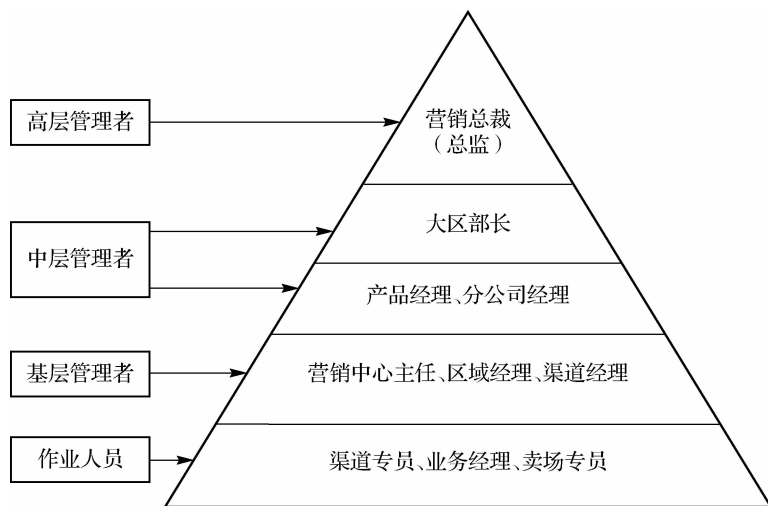


图 1-7 营销渠道职业岗位金字塔

高层管理者处于组织的最高层,如营销总裁或总监,对整个营销组织的活动负有全面的责任。其主要职责是制定营销组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评估整个组织的绩效,营销渠道管理在其整个营销工作中所占比例比较小。

中层管理者是处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次,如大区部长、分公司经理、产品经理等。其主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督

和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的营销管理事务,营销渠道管理在其整个营销工作中所占比例比高层管理者更大。

基层管理者处于营销组织管理最底层,如营销中心主任、区域经理、渠道经理等,他们所管辖的是作业人员。其主要职责是给下属作业人员分派具体的工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,以保证各项任务高效率地完成,营销渠道管理在其整个营销工作中所占比重比中层管理者更大。

作业人员是现场的工作人员,他们是没有下属的,更需要自己管理自己。其工作职责主要是负责营销渠道的设计、开发与维护。

一般来说,处在最基层的营销人员,其营销渠道管理工作的比例比较大,如销售代表、业务员、业务经理、直销员。越往上层,营销渠道管理工作的比例越小,其中比例最小的是公司营销总裁或营销总监。营销渠道工作在不同岗位层次的比重如图 1-8 所示。

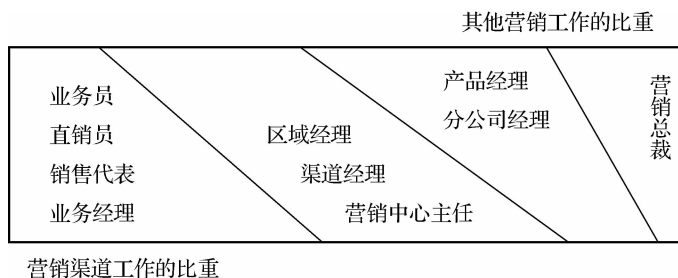


图 1-8 营销渠道工作在不同岗位层次的比重

知识链接

终端业务员和渠道业务员

终端业务员就是直接面向消费者的业务人员,一般指的是“一对一”或者“一对多”的推销。

渠道业务员就是直接寻找中间商,包括代理商、批发商、零售商等,帮助中间商推销自己的产品,管理中间商的业务情况。

(二) 业务经理岗位分析

在现代商业组织中,营销渠道包括代理商、批发商、零售商、网络分销、电话分销、商业伙伴和销售队伍等。既然是组织,就离不开管理者。在上述企业营销渠道管理岗位中,业务经理岗位是最为普遍、最为重要的一个岗位。业务经理是指通过合作伙伴进行间接销售,并提供服务支持的治理者。这个岗位是厂家和中间商联系的窗口。

1. 业务经理的职责

(1) 负责辖区内渠道日常事务。

① 营销渠道目标管理。业务经理应该根据区域市场目标,确定每类营销渠道的具体目标,如销量、铺货率、生动化等指标,并将其分解到区域内各渠道成员,制定相应的考评政策,引领渠道成员正确执行营销渠道管理措施。

② 营销渠道开发。业务经理要明确不同类型营销渠道的开发模式。例如,针对传统营销渠道是自然辐射还是建立分销联合体,针对现代营销渠道是直营还是通过中间商来拓展,是进行联合开发还是分区开发,采用什么方式开展铺货,采取什么方式培训渠道终端成员等,并且能根据不同的开发模式配置相应的渠道资源,确立具体的费用标准等,以提高区域营销渠道开发的效率。

③ 营销渠道形象管理。无论传统营销渠道还是现代营销渠道都必须十分重视营销渠道形象,营销渠道形象的核心是生动化。业务经理必须确定不同营销渠道的整体形象建设标准,包括陈列标准、POP标准、人员沟通标准、形象维护标准等内容,并就关键内容提炼出考评标准,同时还要对渠道成员进行系统、深入的培训。

④ 营销渠道价格管理。营销渠道价格管理是控制营销渠道产生冲突程度的核心。业务经理除了采用协议约束的方式外,还必须强化区域导购员和渠道成员的日常管理,其重点就是在营销渠道信息管理体系中及时反映不同类型营销渠道的价格指标,并快速有效地协调解决不同类型营销渠道间的价格差异,严格控制价格冲突的范围和程度。

⑤ 营销渠道中的信息管理。业务经理必须建立起一套完善的信息管理体系,以此掌握不同类型营销渠道的发展动态,从而有效跟踪营销渠道目标的完成状况,并根据实际衡量的绩效差异发现问题,找出原因,及时解决,推动营销渠道良性发展。

(2) 关注各类营销渠道的发展。在当前的市场竞争环境下,对营销渠道的细化日益强烈,使企业不得不绞尽脑汁去挖掘更多的渠道空间,抢占更多的渠道资源,争取拥有一席之地。实践中,有些企业在营销渠道利用上独具匠心,达到了有效切入市场、“四两拨千斤”的效果。例如,妙士乳业在强势品牌商场、超市终端的强压下,全力开拓餐饮渠道,从而打出一片新天地;蒙牛乳业在开发市场初期,充分开发社区送奶点的建设,短期内撬开了市场。可口可乐、宝洁等跨国公司对渠道的细分开拓更是巨细无遗,可口可乐甚至将零售终端划分为22类加以专业化开拓。面对这种态势,必须通过业务经理岗位的设立来达成对不同营销渠道的专业化管理。

营销渠道是一种有限的资源,商家的资源也是有限的。谁占有了营销渠道,谁就能赢得竞争优势,这依赖于对营销渠道进行系统深入的管理。业务经理需要对各类营销渠道的发展过程进行密切关注,定目标、造规划、设标准、常评估、勤指导,从而维护各类营销渠道的良性发展,形成企业真正的核心竞争力。

(3) 控制营销渠道冲突。营销渠道冲突是市场竞争中不可避免的一种常态,其本质是渠道成员间对利益的一种争夺,从而引发窜货、降价等不同冲突。在今天的市场竞争中,营销渠道冲突是一种非常普遍的现象,无论是传统营销渠道还是现代营销渠道,而且其范围和程度都非常激烈。对企业而言,区域内部的营销渠道冲突可以通过营销人员加以管理和控制;对于跨区域之间的营销渠道冲突,则必须通过业务经理从宏观的角度来统筹协调。

业务经理必须对营销渠道系统进行良好的规划,确立与责、权、利对等的渠道激励和管理流程,使营销渠道冲突维持一种良性的平衡,尤其需要解决好现代连锁渠道在区域扩张和市场竞争中产生的冲突问题。业务经理要进行规划和管理,制定符合企业营销战略目标的长期销售政策,与渠道成员建立战略联盟关系,确立利益同盟,同时明确违约处罚措施,在政策上引导渠道竞争向良性方向发展。另外,还应明确区域人员开发和管理渠道的工作过程,

对渠道冲突状况进行定期评估、分析、协调并加以指导,使区域营销渠道冲突处于一种稳定、良性的运营状态。

(4) 与其他相关经理合作。产品与营销渠道是企业腾飞的“双翼”,只有产品与营销渠道进行融合才能构成竞争优势。业务经理的一个重要职责就是与产品经理紧密合作,将产品策略真正落实到营销渠道策略的执行中,做到将所有适合本营销渠道销售的产品纳入进来,力争在所有的渠道终端网点中都能见到这些产品。同时,业务经理还需要与策划经理合作,为这些产品打造终端的形象展示平台,使渠道的终端形象更为生动化,通过促销推动终端产品销售,顺利实现最终价值。

2. 业务经理任职要求

(1) 知识要求。业务经理一般要求具备市场营销或相关专业专科以上学历,具有市场营销管理、产品知识、渠道管理、公共关系与沟通、商务谈判、物流管理、信息管理、客户关系管理、销售团队管理及管理技能开发等方面的专业知识。

(2) 技能要求。业务经理一般应具备良好的客户关系管理能力,以及合理的目标设定和评价能力,熟悉产品市场开发和管理的业务流程,具有良好的沟通技能和语言表达能力及独立工作能力,具有良好的市场判断力和开拓能力,具有较强的观察力、应变能力和财务能力。

(3) 素质要求。业务经理的素质要求是具备把握营销渠道系统大局和发展方向的能力,具有一定的客户关系资源及社会网络,具有高度的工作热情、忍耐性和良好的团队合作精神,思维敏捷、工作思路清晰、敢于承受压力、乐于接受挑战,并具有良好的身心状况。

3. 业务经理的职业状况

(1) 业务经理的发展路径。营销是一个人才流失率比较高的职业。许多营销从业人士都经历多次跳槽,但仍未获得喜欢的岗位,随着年龄的增长,困惑也一天天增长,最后在不喜欢的岗位上听天由命地过日子。因此,业务经理应该规划好职业发展路径。从图 1-8 来看,最理想的发展路径是沿着管理等级线往上迈进,如分公司经理、大区部长、市场总监、营销总裁,甚至是 CEO 等。

(2) 业务经理的转型机会。营销是以业绩为导向的职业。其职业路径呈金字塔形,越往高层越难,竞争越激烈,能够沿着理想状态发展的业务经理并不是很多。对于业务经理而言,如果遇到了职业发展的高原状态,就可寻求职业的转型。由于在业务经理岗位上的经历,掌握了一定的销售技巧、客户关系资源以及产品知识,因而可向产品经理、客服经理、公关经理等职位发展。

同步案例

Jacky 的困惑

Jacky 是某 IT 企业的金牌销售人员,因业绩突出被提拔到分销渠道经理的职位上,总经理期望其带领整个团队提升部门业绩,但结果是他身心疲惫,部门业绩反而不断下滑,最后他不得不离开这个公司。经过职业定位分析发现,Jacky 不具备分销渠道管理者的潜力,最适合销售这一职业类型。于是 Jacky 不再为此次的职业挫折苦

恼,重新找到另一家 IT 企业做行业销售,结果其业绩是所有销售人员中最好的,未来其职业定位就是行业金牌销售员。因此,Jacky 把所有精力都放在不断提升自己、积累经验并成为一个金牌销售员上。可以这么说,天赋是金牌销售人员的基础,后天技巧和经验是关键,平台和人脉是秘诀。



动手实践

通过学习,同学们对营销渠道管理的工作内容和过程有了一定的了解。按照公司的营销目标,必须在每一个县级市场建立一家批发商和县属的每一乡镇建立一家零售商。假如你是负责某区的一位业务员,请分析完成该任务的思路。



本章小结 >>>>

营销渠道就是商品或服务从生产者向消费者转移过程的具体通道或路径。营销渠道管理是指企业对营销渠道的取得、开发、保持和利用等方面所进行的设计、组织、领导和控制的活动,其最重要的特点是跨组织管理。

营销渠道管理的功能主要有收集与传递信息、调整营销组合、洽谈、物流、融资、承担风险、提供服务等。营销渠道管理对企业、个人和社会都具有重要的影响。

营销渠道的结构主要包括长度结构、宽度结构以及系统结构。这些结构的外在表现形成了营销渠道的形式。营销渠道的形式是相当复杂的,常见的渠道形式有以生产制造商为主导的渠道形式、以零售商为主导的渠道形式及以服务提供商为主导的渠道形式。

在营销渠道管理实践中,营销渠道发生了一些新变化,如渠道系统扁平化、渠道建设重心转向终端市场、渠道关系伙伴化、渠道重心向下游下沉、渠道格局一体化、渠道激励内涵化等。

营销渠道开发与管理的的基本内容包括营销渠道开发和营销渠道管理两个方面。作为企业的营销渠道开发与管理人员,应先接受公司的岗前预备培训,然后才可以进入工作角色。营销渠道开发与管理工作过程为岗前预备、设计营销渠道、开发营销渠道、管理营销渠道和拓展营销渠道。

营销渠道管理职业岗位有三个不同的层次,每个层次含有多种不同的职务以及相应的职责。从事营销渠道管理职业先要明确岗位层次;然后就是职务,承担相应职务的职责。要想有效地完成营销渠道管理工作的各个环节,必须获得相应的职业知识、能力与素质等,这些知识、能力与素质可通过不同的培养方式来获取。



本章自测 >>>>

一、名词解释

营销渠道 营销渠道开发与管理 信息流 营销渠道的宽度 营销渠道的长度

二、选择题

1. 营销渠道开发与管理最为重要的特点是()。
 - A. 跨组织管理
 - B. 反映价值实现过程
 - C. 关键是所有权转移
 - D. 强调软管理
2. 消费品营销渠道模式有()。
 - A. 制造商—消费者
 - B. 制造商—零售商—消费者
 - C. 制造商—批发商—零售商—消费者
 - D. 制造商—代理商—零售商—消费者
3. 以制造商为主导的渠道形式有()。
 - A. 制造商下属的批发渠道
 - B. 制造商的零售渠道
 - C. 制造商的特许渠道
 - D. 制造商的寄售渠道
4. 营销渠道的功能有()。
 - A. 收集和传递信息
 - B. 洽谈
 - C. 融资
 - D. 承担风险
5. 营销渠道的结构有()。
 - A. 长度结构
 - B. 宽度结构
 - C. 系统结构
 - D. 复合结构

三、判断题

1. 营销渠道开发与管理的关键是跨组织管理。()
2. 营销渠道中的信息流呈单向。()
3. 营销渠道系统的扁平化就是宽度结构发生变化,而长度结构并没有发生变化。()
4. 营销渠道是针对企业而言的,因此,对营销人员个人而言,营销渠道没有什么重要性可言。()
5. 根据中间环节的数量多少,可将营销渠道的长度结构分为零级渠道、一级渠道、二级渠道和三级渠道四种。()

四、简答题

1. 简述营销渠道的重要性。
2. 营销渠道开发与管理的特点是什么?
3. 营销渠道的长度结构有哪些?
4. 营销渠道的宽度结构有哪些?
5. 营销渠道的发展趋势主要表现在哪些方面?



实训操作 >>>>

认识营销渠道管理实训

【实训目的】

通过本次实训,进一步加深对营销渠道管理的认识,能够识别其中各种营销渠道功能以及相应的功能流,并指出其中的长度结构、宽度结构和系统结构,把握营销渠道的发展趋势。

【实训要求】

基于某高校校园内的电信运营商,画出该企业营销渠道组成成员的结构,要求线条清

晰、脉络分明、标注简洁清楚。

【实训材料】

纸张、笔、计算机网络、电信运营商网站信息、校园电信运营商零售卖场等。

【实训步骤】

- (1) 选择自己熟悉的校园电信运营商。
- (2) 搜索该企业的网站,拜访该企业在你所在校园的零售终端,并记录所搜索或访问的内容。
- (3) 将搜索到的信息按长度结构、宽度结构和系统结构的顺序在空白纸张上画出来。
- (4) 标注各渠道成员、水平渠道系统、垂直渠道系统、复合渠道系统、长度结构以及宽度结构。
- (5) 指出其中各渠道线路的功能、功能流以及如何匹配实现渠道服务输出。
- (6) 制定企业迎接营销渠道变革的策略,以便符合营销渠道发展的趋势。

【成果与检验】

每位学生的成绩由两部分组成:学生实际操作情况(50%)和分析报告(50%)。

实际操作主要考查学生完成认识营销渠道管理实训步骤的动手操作能力;分析报告主要考查学生分析资料和描述渠道结构及功能的正确性,制定渠道变革策略的合理性,分析报告建议制成 PPT。

第二章

营销渠道成员介绍

学习目标

知识目标	技能目标	学习重点和难点
掌握代理商的基本功能和类型	能根据市场需要选择合适的代理商	代理商的类型和特点
掌握批发商的基本功能和类型	能根据市场需要选择合适的批发商	批发商的类型和特点
掌握零售商的基本功能和类型	能根据市场需要选择合适的零售商	零售商的类型和特点
了解其他营销渠道成员的功能	能根据营销渠道的需要选择特殊的渠道成员,执行协调服务	中介机构的类型和特点

开篇案例

代理商开店

2014年6月,由行业知名代理商安徽传美美容连锁有限公司精心打造的化妆品零售平台——传美荟在合肥市潜山路银泰城正式亮相。代理商开店并不是一个新的话题,但代理商开始主动将开店这件事拿到台面上说,却是最近一年的事。从某种程度上来说,这其实是迫于市场变化的一种自发行为——直供模式的出现,大连锁开始频繁向代理商索要账期,品牌商不断切割代理区域,终端服务成本持续看涨,自有品牌开发门槛越来越低,这一切不断涌来的市场现象都在压榨代理商的生存空间,使得这个群体越来越缺乏安全感。

从传美荟等开店战略不难看出,这批年营业收入过亿、资金实力颇为雄厚的代理商无非是想通过打造自己的可控渠道,最终壮大代理业务的生意规模。知名行业专家吴志刚认为,这一批代理商加入开店行列,并非只是战术性的应变,而是基于长期良性的生存做出的战略

性选择,他们的目的是将代理商打成一个供应链整合平台。对于一些在代理生意上屡遭坎坷的代理商而言,开店或许是一次扭转局面的机会。曾经屡遭坎坷的彩妆代理商——成都爱妆化妆品有限公司总经理刘昌琴便是其中最为典型的一例。因所代理品牌频受来自上游和下游的挤压,这让一直以来钟情于彩妆代理的刘昌琴非常不悦,于是她下定决心要打造自己的彩妆品牌优仙姿。在历经优仙姿销售不济的波折后,刘昌琴开始在彩妆培训和自建门店上下功夫。2014年年底,刘昌琴将旗下代理品牌爱丽、悠雅和优仙姿打包后在成都环球中心开了一家自营彩妆专门店。她的计划是,通过复制加盟店搭建更多的销售网络。对于她而言,搭建自己的渠道对于爱妆成功转型是最为重要的一步。

从经营时间上看,代理商开店的初衷发生了显而易见的变化。早些年代理商开店实则只是为了给代理品牌提供一个展示的窗口,后来,随着代理商开设的零售店逐渐发展,有了一定的规模,这时,代理商的店铺不仅能展示代理的品牌,而且还能适当缓解制造商商品仓库的压力,我们也是舍不得丢下这块生意,但现在渠道利润一再被压缩,代理商的日子越来越难过,开连锁店反而成了很多代理商业务转型的必然选择。即便有很多的代理商都在往下游走,并且适当增加了顾客需求的外采商品,但事实是,鱼和熊掌难以兼得,从过往的经历来看,能够把零售店经营好的代理商甚少。有专家分析称,代理商开店面临诸多困难:第一,开店会遭遇上游和下游的反对,必然对经营产生负面影响;第二,代理商缺乏零售经验,不懂零售技术,没有专业的零售人才,最终会阻碍门店的快速发展;第三,一家店铺的经营模式是否具有市场竞争力,还需经过时间检验,代理商是否具备这样的耐力,值得怀疑;第四,由于受代理业务的牵制,不敢随意降价,代理商的门店在做促销方案上反而更缺乏灵活性。随着大连锁的话语权日渐上升,这批店老板从上游拿到的产品折扣和订货,与代理商相差无几。普遍被代理商看好的货源优势,表现不明显。因此,代理商开店的毛利空间并不比区域性连锁大。有专家认为,做零售和做代理是两种完全不同的商业模式,两种不同性质的工作。代理商向终端放货是现款现结,零售店的经营是靠一次次的商品成交累计而成的,并且每家店都有一年半载的培育期,还要计算投入产出比。相比做代理,做零售来钱慢得多。就好比让一个代理商去开发400家网点,他觉得很容易,几个月就够了。但如果让一个零售商在几个月之内开400家店,简直是天方夜谭。思维模式难以转化过来是代理商开店的致命伤。所以,如果让一个代理商去经营零售生意,他必然会非常不适应,可能还会操之过急,影响门店的发展。

(资料来源:<http://www.hzpgc.com/article/articlecontent/id/1432.html>,有改动。)

问题

1. 结合案例,分析代理商开店的背后原因。
2. 结合案例,分析代理商开店不易成功的原因。

分析

由于市场竞争导致代理商的利润日益缩小,如何利用自身的优势去获取更多的利益就成为代理商寻找的出路。其中,组织货源或利用代理品牌的优势等来开设门店成为众多代理商寻找出路的选择。但代理和零售毕竟不是同行,代理商开店属于跨界行为。中国有句俗语“隔行如隔山”,这种跨界行为由于诸多不利因素导致许多代理商开店的行为失败。

营销渠道成员是指与制造商产品分销有关的所有组织和机构。按照不同的分类方法,

营销渠道成员可以分成不同的类型。按照是否参与商品所有权转移的谈判以及所有权是否发生实际转移来进行划分,可以将渠道成员分为两类:一类是成员性参与者,一般包括制造商、代理商、批发商和零售商等;另一类为非成员性参与者,主要是辅助机构,如储运机构、市场调研机构、广告公司、银行、保险机构等。下面就主要的营销渠道成员做一个简单介绍。

第一节 代理商

一、代理商的定义及功能

(一) 代理商的定义

代理商是指接受制造商的委托,代理销售制造商某些特定商品或全部商品从而赚取企业代理佣金的商业单位,代表买方寻找卖方,或代表卖方寻找买方。代理商对商品没有所有权,不经营商品,因此,代理商不承担经营风险,赚取的是佣金而不是经营利润。

(二) 代理商的功能

1. 试探市场需求

一般来说,代理商比制造商更熟悉当地市场的营销渠道和社会风俗习惯,并且不需要太大的投入就能在较短的时间快速进入某一市场,从而比从企业内派驻销售人员更易拓展市场。企业可以利用代理商进行市场试验,若销售情况不如意,则可以迅速转移投资;若销售形势显示出市场潜力相当大,可以结束代理关系,由厂家自设营销机构进行销售。

2. 降低风险和成本

由于代理商对当地市场较为熟悉,对客户的信誉状况较为了解,并且回收货款较为容易,这样有利于降低制造商开发新市场的风险。同时,通过代理商进行交易,可以减少自设销售渠道所必需的高昂的固定成本和变动成本,如营业地点、租金、办公设备、通信设备、人员工资等。

3. 减少交易次数,强化售后服务

由于代理商有较多的买方,可以将顾客的零星订单汇总,进行一次订购,从而避免零星订单的交易和接洽次数,提高交易效率。一般来说,代理商为顾客提供售后服务,为客户提供零配件储存、产品维护等服务,大大促进了销售。

二、代理商的分类

(一) 根据代理的销售方式不同划分

根据代理的销售方式不同,代理商可分为以下类型:

1. 独家代理和多家代理

(1) 独家代理。独家代理是指制造商授予代理商在某一市场上的独家代理销售权,其他代理商与其他贸易商都不得在该市场上推销其产品的一种代理形式。独家代理的特点有:厂家可获得代理商的充分合作,立场容易统一,双方都易获得对方的支持;代理商更乐意

做广告宣传与售后服务工作;厂家对代理商更易于管理,一个市场区域只有一家代理商,从发货到费用、佣金控制到视察代理商的工作都较为方便;厂家易受代理商的要挟。

(2) 多家代理。其是指制造商在某一区域市场上有多家代理商,他们共同开发该市场的一种代理形式。多家代理的特点有:代理商之间相互制约,厂家居于主动地位;厂家拥有更为宽广的销售网络;更易于接受相关法律,躲避了垄断的嫌疑;容易造成代理商之间的恶性竞争,导致代理商的士气不高。

知识链接

影响独家代理和多家代理选择的因素

1. 产品的生命周期

新上市的产品处于投入期与成长期时,由于厂家要求代理商能对顾客提供使用指导、技术服务、售后维修等服务,因此,代理商必然会要求在某一区域市场拥有独家代理权。当产品处于成熟期或衰退期的前期时,厂家可以考虑增加代理商的数目。

2. 市场潜力

市场潜力不同应选择不同的代理方式。采取多家代理的前提是市场潜力较大,需要多家代理商共同开发市场。市场潜力过小,多家代理商同时代理,反而有一些代理商无业务可做,这时一般就采用独家代理,不但节省了代理商的佣金支出,而且代理的效率比多家代理更高。

3. 产品类型

当厂家的产品区分十分明显时,譬如高级品与低级品的不同顾客区隔十分清楚。这时厂家便可做更细的市场区隔,对不同的市场授予各家代理商独家代理权,以掌握不同特性的顾客。若厂家的产品之间并无明显的区分,而市场容量较大时,还是以多家代理为宜。

4. 代理商的能力

从代理商的能力看,独家代理商应当有较强的销售能力、较宽的销售网络,并且应当有较为雄厚的财力。否则,厂家应考虑采用多家代理。

2. 佣金代理和买断代理

(1) 佣金代理。佣金代理是指代理商以佣金收入为主要收入。佣金代理包括代理关系的佣金代理和买卖关系的佣金代理。代理关系的佣金代理是纯粹的销售代理,代理商只领取佣金收入,不承担买卖风险。在买卖关系的佣金代理中,厂家与代理商之间有一定的买卖关系,代理商以自己的名义向厂家购进商品,代理商的收入是佣金收入加上产品售价超过厂家定的价格范围的最低价的销售利润,代理商承受风险较大。佣金代理的特点有:厂家更容易控制代理商,因为佣金代理商的资金实力都不太强;产品价格更为统一,竞争力更强;进行佣金代理需要的资金较少等。

(2) 买断代理。买断代理是指代理商先购得厂家产品后再售给客户,买断代理商获得买卖差价收入,同时,买断代理商负担广告宣传。买断代理的特点有:买断代理商资金雄厚,销售能力更强;产品价格无法统一;买断代理商所承担的风险较大等。

 知识链接

影响佣金代理和买断代理选择的因素

1. 产品内容

企业产品处于投入期或是成长期时,应采取佣金代理。因为这时企业急需找到代理商,打开市场。若企业采用买断代理让代理商承担买卖中的风险,代理商一般是不乐意的。买断代理一般适用于成熟期的产品或是名牌产品,尤其是名牌的消费品。

2. 代理商的实力

企业若选用买断代理,则要求该代理商有较为雄厚的资本、较大的影响、较好的商誉。采取买断代理,企业的营销基本上由买断代理商接手操作,这时代理商的能力就决定了厂家的生死存亡。因此,采用买断代理时,厂家更应注重代理商的能力,若没有合适的代理商绝不可勉强。

3. 价格策略

厂家若十分重视统一价格策略,应采用佣金代理。低价竞争导向强的产品采用佣金代理更佳。高价促销的产品如名牌产品、高档奢侈消费品,则可考虑采用买断代理。

3. 其他代理

(1) 代理商与原厂互为代理。代理商与原厂互为代理是指厂商互为代理商,相互帮助对方开拓自己所在国或地区的市场。采用互为代理应具备的条件有:两厂商的产品性质相同或者相近;两厂商规模相近、声誉相当,所拥有的权利与所承担的义务对等。

(2) 经销与代理混合使用。这种混合式代理有两种情况:一种是总代理下设经销商,厂家与中间商的关系总体来说仍是代理关系;另一种则是总经销商下设代理商,厂家与中间商的关系总体来说是买卖关系。总代理商与总经销商并存是因为有部分公司在取得国外或区域外代理权后,往往不想花费较大的配销成本,担当“买断代理商”,而仅担任“佣金代理商”抽取佣金,将营销业务找另一家在当地拥有配销网的批发商担任总经销,总代理商与总经销商在职能上分工负责。

(3) 分支机构指导下的代理。分支机构指导下的代理是指厂家设立分支机构对代理商进行指导、协调和监督,分支机构不具体从事销售事务,销售事务、维修和售后服务由代理商进行。

(二) 根据代理商承担的职能不同划分

根据代理商承担的职能不同,代理商可分为以下类型:

1. 制造代理商

制造代理商主要为签约的制造商寻找顾客,推销商品。这类代理商只被委托代理制造商的商品,无权选定交易条件和价格。他们一般会与两个或多个生产互补产品的制造商签约,在制造商分配的销售领域按与制造商约定的价格政策、订单处理程序、送货服务规定和各种保证为制造商推销商品。虽然这类代理商大多是小企业,雇佣的推销人员数量不多,但都十分能干。

2. 销售代理商

销售代理商是指受制造商委托,签订经销合同,在一定市场区域内负责销售该制造商产

品的中间商。销售代理商被授权销售制造商的全部产品,对交易条件、销售价格有较大的影响。销售代理商的推销范围一般不受地区限制,每个制造商只能使用一个销售代理商,不得再委托其他代理商或设置自己的推销机构。被委托的销售代理商可以经营与被委托人相竞争的产品。一般来说,那些需要集中精力解决生产和技术问题,或是自感营销力不从心的企业会利用销售代理商。销售代理商通常规模较大,不仅负责推销,还负责广告促销,参与调查市场需求,向制造商提出改变产品设计、款式、定价等方面的建议等。

同步案例

渠道代理从案例看起

IT 渠道商给人们留下最古老的印象就是倒货,包括软件渠道商。如今的软件渠道商已不再是纯粹卖产品的“倒爷”,而是懂技术懂服务的代理、服务商。

据了解,南京慧松本身是一家软件开发商,拥有自主研发的行业管理软件,同时也是软件代理商,是加拿大信息安全厂商 Entrust 江苏省一级代理商。慧松公司业务拓展部经理赵天伟表示,作为代理商,他们在选择软件产品时主要看三个方面:市场需求、厂商美誉度和产品案例。作为具有技术实力的开发商,慧松为何又代理其他厂商的产品呢?为何要选择信息安全产品而不是其他类产品呢?赵天伟告诉记者,由于该公司有不错的技术基础和开发能力,不少国内外产品愿邀其代理,包括医疗软件、营销软件、信息安全等。通过对中国软件市场现状进行分析,发现信息安全产品具有很好的发展前景与利润空间,便抓住机会,寻求合适的合作品牌。在对品牌以及厂商的评估选择过程中,南京慧松从厂商美誉度和产品案例入手,包括了解其在行业中的品牌和名声,参考其核心客户的类型、级别等,以及成功实施的案例描述。南京慧松强调,案例是展示一个软件厂商实力的关键要素。另外,综合考虑其品牌影响力,从用户、代理商、合作伙伴等对其了解程度和评价,可看出它的受接纳程度。如果是国外品牌则需要重点观察它在中国的市场情况,而不是整体情况。

对于寻找合作伙伴的方式,南京慧松主要通过展会获得相关信息并建立联系。赵天伟表示,希望能有更为便捷的查询方式、选择对比、案例陈列等展示方式。同时,南京慧松表示,希望通过中国软件网积极寻求 Entrust 二级代理商,这样能在更大范围内拓展国内安全市场。中国软件网经过7年的积累,已拥有5万多条产品数据。经过调查研究,中国软件网能够帮助渠道商选择合适的代理产品,帮助中小企业选择合适的软件。

3. 佣金商

佣金商一般在批发市场有自己的摊位和仓库,可替委托人储存、保管货物,且有责任替委托人发现潜在的客户,获得优惠的价格,打包、送货,提供市场信息及短期商业信用。佣金商对被委托代销的物品有较大的自主权,可因时制宜,抓住销售机会。佣金商卖出货物后,扣除佣金和其他费用,将余款汇给委托人。

4. 经纪人

经纪人是指对商品没有实际的控制权、受委托人委托进行购销谈判的代理商。他们联

系面广,手上有许多买卖双方的信息。经纪人拿着产品说明书和样品,替卖主寻找买主,或者替买主寻找卖主,把卖主和买主撮合在一起,介绍和促成买主与卖主成交。成交后,由卖主把货物直接运给买主,经纪人向委托人收取一定的佣金。

一些农产品制造商往往在一定时期委托经纪人推销其产品,因为这些产品的生产和销售有季节性,制造商不愿意建立自己的固定推销队伍,也没有必要与制造商、代理商或销售代理商等建立长期的代销关系。此外,有些制造商为推销新产品,或者开辟新市场,或者市场距离产地较远,也利用经纪人推销其产品。

5. 采购代理商

采购代理商根据协议,为委托人采购、收货、验货、储存及运交商品。例如,深圳市有许多独立采购代理机构,专门为国内甚至国外的零售商采购合适的服装、日用品等。



知识链接

网络代购

随着中国电子商务的发展,越来越多的人开始接受并选择从实体消费向虚拟消费过渡。当消费者没有足够时间去逛街,或者消费者想迅速买到自己想要的物美价廉的产品,网络代购无疑是最好的选择之一。网络代购就是消费者在网上挑好了某款特定的商品后,由代购商帮他们从国外买回来。网络代购起源于个人代购,当某人去诸如美国、法国等地时,会帮朋友或者亲戚代购一些国外的产品。渐渐地,随着人民币升值、美元疲软、人民消费水平的提高以及物流业的高度发展,这种个人代购渐渐被专业的代购公司所取代。由于世界品牌的区域价保以及高额的关税,致使很多白领选择从商场看好产品然后去专业的代购公司购买,这样可节省不少的钞票,还使用了真正的进口货,给自己“赚够了面子”。人们选择代购的主要是化妆品、服饰以及有高额关税的产品。目前主要的代购有以下三种:

(1) 淘宝代购。淘宝是国内本土的网站,可货到付款或通过支付宝支付,信誉度高。代购的店家也多,可以货比三家,淘到最便宜的货。淘宝代购的缺点是,代购店家数量众多,鱼龙混杂。

(2) 中国专业代购网站。专业代购网站的优点是有正规的代购平台,专业的客服团队,良好的售后体系,可以给大家提供完善的代购服务。比如,速卖通购物网可以提供国外网站的优惠信息,每天更新国外最新款商品和最受欢迎的代购商品,站内优惠活动丰富,往往能淘到非常便宜的国外货。代购网站一般提供的代购品种类比较丰富,有服装鞋子、箱包手表配饰、户外运动系列、电子产品、母婴玩具等。消费者可以将外国网站上看到的商品委托其代购。

(3) 外国网站直接购买。这类代购方式的优点是商品的种类最为齐全。缺点是存在语言障碍,还有一个不便利的地方就是售后服务的问题,如果产品质量有问题,要享受售后服务就不容易了。正是出于这个考虑,不少消费者宁愿多花点代购服务费,也要把在外国网站发现的商品名称和链接转交给代购公司代购。

6. 进出口代理商

进出口代理商通常在各港口设立办事处,专门替委托人从国外获取供货来源或向国

外推销产品。他们在进出口贸易及企业进入国外市场的过程中作用十分显著。

7. 信托商

信托商接受他人的委托,以自己的名义向他人购销或寄售商品,并取得报酬。信托商一般要签订信托合同,明确委托事宜及相应的权利。信托商主要有三种形式:第一种是委托商行,是面对消费者进行零售的信托商形式,以零售形式接受顾客委托,代办转让出售;第二种是贸易货栈,是从事批发业的信托商形式,主要是在买卖双方之间起代理作用,即代客买卖、代购、代销,同时兼顾其他服务功能,如代存、代运等,委托人一般要付一定的佣金;第三种是拍卖行,是接受委托人委托,以公开拍卖的方式组织买卖成交的信托商。拍卖方式在零售中较少见,主要在批发行业中采用。



动手实践

通过学习,小王对代理商有了一定的认识。为了更好地设计校园市场电信运营商方案,需要对该市场的代理商有所了解,于是他列出表 2-1,准备通过实地采访完成。

表 2-1 代理商登记表

序号	代理商名称	代理商经营品牌	代理商功能	代理商类型	代理商交易模型
1					
2					
3					
4					

第二节 批 发 商

一、批发商的定义及功能

(一) 批发商的定义

批发是指供转售、进一步加工或更换商业用途而进行批量销售商品的商业行为。批发商是指从厂家购进商品,然后转售给其他批发商、零售商或各种非营利性组织,一般不直接向个人消费者销售的商业机构。一方面,批发商向厂家购买商品;另一方面,向零售商批销商品,并且是按批发价格经营大宗商品。其业务活动结束后,商品一般不进入生活消费领域,而是仍处于流通领域。

(二) 批发商的功能

1. 组织货源

随着生产与消费的高度分离,满足消费者需要的商品生产地距离其消费地已经越来越

远,以至于消费地的渠道成员难以直接从生产地获得某些重要商品,而需要批发商从生产地采购商品。批发商根据市场需求选购产品,并将各种不同的商品进行搭配来组织货源,为零售商或其他批发商节约商品采购与搭配的时间。

2. 仓储与运输

商品的生产与零售在时间与空间上是分离的,这就需要批发商进行商品储备。批发商一般拥有自己的仓储设施,可以将商品储存较长的时间,满足其下级客户在不同时间与空间上的需求。批发商一般拥有自己的运输工具,承担着商品从制造商到批发商或批发商到零售商的运输,这样可以降低供应商和零售商在运输工具上的投入。

3. 整买整卖

批发商一般是整批购进货物,并通过自己销售人员的业务拓展活动,根据下级分销商的需要将商品整批地批发出去,从而促进销售,并降低零售的进货成本。一般来说,整买整卖功能是批发商最基本的功能。批发商通过提高商品的销售量来赚取利润,而不是通过较高的商品进销差价来赚取利润。

4. 融通资金

批发商进行批发活动时,既可以向制造商提供融通资金便利,也可以向零售商提供融通资金便利,主要表现在以预购商品的形式向制造商购进商品,以赊销的方式向零售商销售商品。这样既可以为制造商提供再生产所需要的资金,也可使零售商不至于因资金短缺而不能正常进货,有利于加快商品的流通速度。

5. 传递信息

批发商在批发活动中,将收集的信息进行整理与分析,然后传递给生产者与零售商。对于生产者,批发商可以提供市场需求变化等方面的信息,作为制定产品开发、生产计划方面的依据;对于零售商,批发商可以提供新产品供应等方面的信息,作为采购、销售决策的依据。

6. 承担风险

商品在从生产领域进入消费领域的整个流通过程中,存在着各种流通风险,如商品损坏、变质、丢失等静态流通风险,市场营销环境变化引起的动态流通风险等,这些风险大多发生在库存期间或储存期间。批发商在组织商品流通过程中,主要承担商品库存任务,同时承担流通中的风险。

二、批发商的分类及特点

(一) 根据批发商和厂家合作方式的不同划分

根据批发商和厂家合作方式的不同,可分为独家批发商和非独家批发商。

1. 独家批发商

独家批发商是指在一定时期和一定区域,厂家将其特定的产品授予批发商使其具有独家购买权和销售权。这种经销方式适合流通性较强,或品牌知名度较高,或销售量较大,或价值较低的商品。

(1) 独家批发商的优点主要有:一是企业采用独家经销制,使得一个区域市场内只有唯

一一个占有垄断性地位的批发商；二是批发商在追求利益的同时，更追求渠道策略的稳定；三是批发商看重讲信誉的企业，避免合作后期由于批发商众多而造成利益纠纷等。

(2) 独家批发商的不足主要有：一是选择的批发商难以覆盖整个市场；二是缺乏竞争和市场压力导致独家批发商产生懈怠思想，造成市场滑坡；三是独家批发商过分依赖厂家的支持等。

2. 非独家批发商

非独家批发商是指在一定时期和一定区域内，厂家的特定产品授予多家批发商共同经销。这种方式适合于流通性较差，或品牌知名度较低，或销售量不大，或价值较高的产品。

(1) 非独家批发商的优点主要有：一是批发商数量较多，能更好地覆盖整个市场；二是地区销售不易被某家批发商所控制。

(2) 非独家批发商的不足主要有：一是市场价格管理难度大；二是批发商对客户服务水平差异较大；三是批发商的积极性不易提高等。

(二) 根据经营商品的范围不同划分

根据经营商品的范围不同，可分为一般商品批发商、单品类商品批发商和专营批发商。

1. 一般商品批发商

一般商品批发商是指经营一般的商品花色，且经营商品的范围比较广、品类繁多的独立批发商。其下级客户主要是普通商店、五金商店、药房、电器商店和小百货商店等。工业品的一般商品批发商是工厂的供应商，经营品种规格繁多的附件和供应品。

2. 单品类商品批发商

单品类商品批发商所经营的商品一般只限于某一类商品，且这一类商品的花色、品种、规格、型号等齐全；同时，还经营一些与这类商品有密切关联的互补或替代商品。

3. 专营批发商

专营批发商是指专业化程度较高，专门经营某一类商品中的某种商品的独立批发商。专营批发商的客户主要是专业商店。工业品的专营批发商一般都专门从事需要有技术知识或服务的工业用品批发业务。

(三) 根据职能和提供的服务不同划分

根据职能和提供的服务不同，可分为完全服务批发商和有限服务批发商。

1. 完全服务批发商

完全服务批发商执行批发商的全部功能，为制造商和购买者提供全面的功能服务。其特点是持有存货，有固定的销售人员，提供信贷、送货和协助管理等整套服务。

2. 有限服务批发商

有限服务批发商只执行批发商的一部分功能和提供一部分功能服务。主要有以下几种形式：

(1) 现购自营商。现购自营商经营有限的周转快的商品，他们向小零售商销售并收取现金，不赊销，一般也不负责送货。顾客要自备货车去批发商的仓库选购商品，当时结清货款。

(2) 承销批发商。承销批发商一般先收到客户订单,再与制造商联系订货,由制造商根据交货条件和时间直接向顾客交货,他们不需要有仓库和商品库存。从收到订单起,承销批发商就拥有这批商品的所有权,并承担风险。由于投入资金大,一般适合煤炭、木材、大型设备等大宗、高成交额的商品。

(3) 邮购批发商。邮购批发商主要采取邮购方式经营批发业务,借助邮政或快递业务运送商品,节省上门推销成本。其客户常常是边远地区的小零售商等。

(四) 厂商的销售机构

厂商的销售机构或办事处是制造商所拥有的批发渠道,由制造商自己开办和经营管理。制造商的销售机构一般设有仓库,有一定数量的商品储存。有一些制造商的销售机构还批发和销售从其他制造商那里购买来的同类产品。除此之外,制造商的销售机构还要执行收集市场信息、开拓区域市场、发展分销网络、为顾客提供售后服务等功能。

知识链接

批发商与代理商的区别

批发商和代理商由于其经营思想和方法不同,导致他们之间也存在一些区别,如表 2-2 所示。

表 2-2 批发商与代理商的比较

比较项目	批 发 商	代 理 商
法律关系	买卖	代理
与第三者责任	自己承担	委托人承担
机构性质	拥有合法经营资格的企业	企业/个人
取酬方式	赚取进销差价(经营利润)	佣金/提成
产品价格	加价销售	规定价格
经营品种	多品种、多品牌经营	一般不经营竞争品牌
所有权	拥有商品所有权(买断产品/服务)	不拥有商品所有权(代理产品/服务)
经营自主性	自主经营(很少受供货商限制)	受供货商指导和限制
付款方式	货款两清	售后回款
付款性质	货款或保证金	保证金
广告投入	按比例分担	由供货商负担
品牌责任	对品牌责任心较小	承担树立和维护品牌的责任
考核指标	销售量	市场质量和销售量
权责	与供货商权责对等	供货权力较大
主体	以委托人厂商的名义从事销售、签订合同	自己的名义
风险	有	无

三、批发商的交易模型

批发商的交易简单模型如图 2-1 所示。从图中可以看出,批发商的交易行为主要有三种情况:一是在渠道上端,批发商直接面对制造商,进行商流、资金流等功能流的交换;在渠道下端,通过零售商服务于最终用户,中间环节有所增加,交易效率有所下降,交易成本较高。二是作为制造商的一级批发商,可借助或通过二级批发商服务于最终消费者,中间环节相对较为复杂,交易效率较低,交易成本较高。三是在渠道上端,批发商直接面对制造商,进行商流、资金流等功能流的交换;在渠道下端,直接服务于最终消费者,中间环节相对较少,效率较高,商品的价格相对较低。

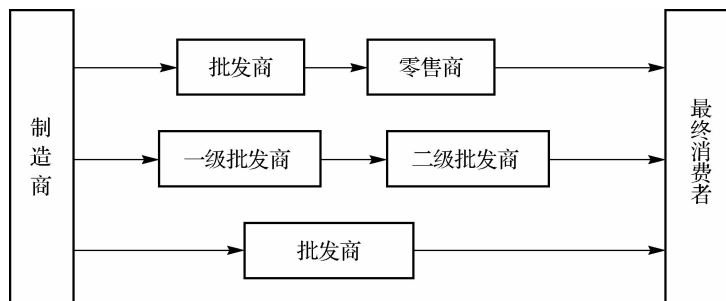


图 2-1 批发商的交易简单模型

同步案例

何老板请来“空降兵”

浙江的何老板是当地大名鼎鼎的小家电批发商,随着市场竞争的加剧,苏宁、永乐等家电连锁巨头都开到了自己家门口。何老板抵抗了一阵,发现自己的经验和学识已经不足以担当大任了,但何老板不甘心“俯首称臣”,最后决定退居二线,找来一位长期服务于某国企营销战线的骨干担任总经理,全面负责公司业务。根据该“空降兵”的建议,何老板加大了对辖下分销商、零售商的掌控权,并开始涉猎零售领域,同时在周边市场开设连锁店,通过广告宣传,树立自己的强势商家品牌形象。经过一段时间的努力,公司业绩显著提升了。现在,何老板每天都能睡个好觉,精神抖擞,脸上再也看不到以往那种焦虑的神情了。

四、批发业的发展趋势

(一) 网上批发

互联网是神奇的,它创造了信息时代的神话,也创造了时下热门的电子商务平台。如今,很多批发商或厂家,如服装批发商等,都开通了网上批发渠道。网上批发与传统批发相比,有很多优势。一是从事网上批发不需要花费过多时间与金钱长途跋涉去看货,网上批发无须出门,只需打开电脑,轻松自在地进行货物交易;二是许多批发买家去批发市场进货,面对市场上林林总总、样式各异的商品,总是眼花缭乱,不得不各家奔走以便比较,而选择网上

批发,则没有那么多不便,批发买家可以将感兴趣的商品放在一起,轻松地就可做出对比;三是选择网上批发,可以很清楚地看到各个批发商家的价格,不需要挨门挨户地讨价还价。

同步案例

天下房仓:助力酒店批发商实现线上销售

深圳天下房仓是为那些没有资源和能力独立研发系统的酒店批发商和包房商提供电商化改造的技术支持,并为他们搭建在线分销平台。在中国的酒店分销产业链上,批发商的作用不可低估,他们通过买断掌控酒店的部分客房资源,使产量集中于少数酒店,他们对这部分酒店拥有极强的议价能力,在线下的区域市场,其渗透力也极强,但由于缺乏技术系统的支持,他们的线上分销效率和跨区域扩张能力都受到了极大的限制。房仓最大的价值就是用低成本把批发商做生意的方式从线下搬到不受地域限制的线上。

房仓对这些批发商客户进行电商化改造的第一步便是将其产品库存数据在线化,将客户自身的 E-Booking 或产品数据与房仓 API 对接,为客户的产品数据提供不同的功能模块管理。从 2013 年 10 月上线至今,使用房仓在线库存解决方案的旅行社或包房商已达 15 家,其中包括深圳旅游集散中心、春秋国旅、爱游国旅等,提供了全国 182 家城市的超过 6 000 家酒店的产品库存资源。当库存端积累了第一批客户资源后,房仓于 2014 年 2 月推出了酒店在线分销方案,为这些批发商客户提供分销通道服务。这是房仓对批发商客户电商化改造的第二步,将他们之前走线下的同业分销渠道在线化。旅行社同业之间往往存在大量的酒店客房资源交易需求,以前是通过人工的方式进行交易,现在是通过房仓提供的通道对接服务,将交易以在线 B2B 的高效方式进行。为满足客户更多的分销需求,房仓还为客户提供了 B2C 渠道对接服务,旅行社可以通过淘宝网、去哪儿网、微信等渠道销售自己的酒店产品。除此之外,批发商还可以通过 OTA 渠道进行分销。据吴晓文透露,目前其正在跟 OTA 接洽,让他们开放 API 接口和房仓系统对接,因为很多的房仓供应商都会与 OTA 合作。他介绍,未来接入房仓系统的分销商的类型会越来越多,商旅公司、在线旅游网站甚至个人代理都可以成为房仓的分销商。

(资料来源: <http://www.sxdaily.com.cn/n/2014/0318/c339-5385120-1.html>, 有改动。)

(二) 配送批发

配送批发是传统批发商为适应现代市场竞争和商业连锁经营的需要,变革经营机制,改变服务职能与范围,扩大交易数量,稳定交易客户,为连锁经营系统开展商品配送服务的一种形式。如一些日用消费品、药品等批发商,都不同程度地引入了配送批发,有效降低了商品流通交易成本,提高了商品流通交易效率。

实践中,配送批发的情形主要有:一是以批发为主的自愿连锁配送批发,主要以某类产品制造商为自愿连锁总部实行的配送批发,如双汇等企业;二是由多个零售企业联合组织采购,在不改变各自企业性质的前提下,共享统一采购所带来的利润的联合采购配送批发,如

河南四方联采等；三是区域性实力较强的零售企业加盟国际自愿连锁组织，共享国际知名自愿连锁组织对某类商品批量化的优惠待遇，共享自愿连锁组织创造的社会性批发利润，如欧洲的 SRPA 等；四是以加盟连锁为主的配送批发，在加盟分店与零售连锁总部产权各自独立的基础上，连锁企业利用本身自建的商品配送中心在为加盟分店提供配送服务的同时，分享连锁企业创造的社会性批发利润。

（三）贴牌生产实现批发

由于贴牌生产可以使批发企业把精力集中在商品设计与分销业务上，所以，贴牌生产可以减少流通环节和营销渠道费用，并使连锁企业的加盟分店能销售到与竞争对手不同的物美价廉的商品等。近年来，许多中外连锁经营的企业通过贴牌生产方式实现连锁组织的批发。



动手实践

通过学习，小王对批发商有了一定的认识。为了更好地设计校园市场电信运营商方案，需要对该市场的批发商有所了解，于是他列出表 2-3，准备通过实地采访完成。

表 2-3 批发商登记表

序号	批发商名称	批发商经营品牌	批发商功能	批发商类型	批发商交易模型
1					
2					
3					
4					

第三节 零 售 商

一、零售商的定义及功能

（一）零售商的定义

零售是将商品销售给最终消费者，以供个人或家庭消费的商业行为。零售商是指以零售活动为其主要经营业务的商业机构或个人从业者。它是制造商与消费者或批发机构与消费者的中间环节，发挥着重要的桥梁和纽带作用。

知识链接

零售商的行业特征

1. 提供终端服务

终端顾客购买行为主要表现为每次购买商品数量少，品种多、花色齐全，提供购买

与消费的方便服务。零售商通常是多品种小批量进货,以加快销售,提高资金的周转率。这就形成了零售商少量多次进货、低库存和重视现场促销服务的经营特点。

2. 业态多元

为解决顾客需求多样、快速变化与零售经营规模效益之间的矛盾,适应不同消费群的需要,零售商的经营方式呈多元化特点,如百货商店、超级市场、专业商店、连锁商店、折扣商店、便利店和杂货店等各具特色的多种业态,而且还在不断创新。

3. 销售地域范围小

与批发商不同,零售商的顾客主要是营业点附近的居民和流动人口。因此,零售地点的选择就成为决定经营成败的一个关键。

4. 竞争激烈

与其他渠道成员相比,零售商之间的竞争显得更为直接、激烈,方式更加多样。为了适应顾客的随意性购买及零售市场竞争,零售商千方百计整饰销售现场及周边环境,加强商店整体设计和形象宣传等。

(二) 零售商的功能

1. 提供商品组合

一般而言,生产制造商所提供的是某一特定类型的商品,而零售商则根据消费者的需要提供相应的商品组合,使消费者在同一交易场所购买商品时有充分的选择余地。这大大节省了消费者为买到合适的商品所需要花费的时间和精力,增加了商品的顾客转移价值。

2. 分装货物

为了减少运输成本,生产制造商或批发商一般都会把商品整箱或整盒地发送给零售商,而消费者又是一件一件地购买商品。为了满足消费者在购买数量上的需求,零售商需要将大件包装商品分拆成独立的小包装卖给消费者,这为消费者提供了形式上的满足感。

3. 仓储

仓储是零售商的最主要功能之一。零售商通过保存商品来及时满足消费者在不同时间和空间上的需求,因此,消费者无须在家囤积大量的商品。零售商的仓储功能减少了消费者的仓储成本,减少了消费者现金的占用成本,降低了消费者由于商品储存所带来的霉变、过时等风险。

4. 提供各种服务

零售商为消费者提供各种服务,这些服务包括售前、售中和售后服务,为消费者购买和使用商品创造了便利条件。零售商提供的服务涉及商品包装、送货上门、赊销、商品展示、商品信息、咨询服务,以及退货、换货和修理服务等。

二、零售业态的类型

零售业态是指零售商的组织形式。按照不同的组织分类标准来划分,零售业态有相应的不同种类,并且复杂繁多。以下基于零售商组织的经营形态,介绍几种常见的主要零售业态。

(一) 超级市场

超级市场又称自助购物广场,是以顾客自选方式经营的大型综合性零售商场,以销售大众化实用品为主,并将百货店和折扣店的经营优势结合为一体的、品种齐全的、满足顾客一次性购齐的零售业态。

超级市场的经营有别于日用杂货店、便利店、集贸批发市场、百货商场及仓储式商场等,它以“以量定价,物美价廉”为最高经营准则,具有以下几个特点:

1. 规格统一

超级市场一般拥有至少 2 500 平方米的店铺面积;商品种类齐全,能满足大多数人的购物需求;一般采取自助式付款程序,中央集中式付款;卖场的设施中包括超大型免费停车场;商品均事先以机械化的包装方式分门别类地按一定的重量和规格包装好,分别摆放在货架上,明码标价,顾客实行自我服务,可以随意挑选。

2. 经营管理现代化

超级市场广泛使用电子计算机和其他现代化设备,如 POS 系统、EDI 技术、条形码技术、射频技术等,便于管理人员迅速了解每日每时的销售情况,能够及时保存、整理和包装商品,自动标价、计价等提高了工作效率,扩大了销售数量。

3. 品种齐全,挑选方便

消费者可以在一个超级市场内购买到日常生活所需的绝大部分商品,免除了许多麻烦。超市自动化的计价系统提高了交易结算效率,也节省了顾客的时间。由于超级市场的经营效益好,降低了成本,所以商品价格相对也较低廉。

同步案例

永辉超市创新经营模式

永辉超市坚持“融合共享”“竞合发展”的理念开创蓝海战略,与境内外零售企业共同繁荣中国零售市场。永辉超市的外延扩张以“大卖场”模式进行,其商业模式可以形象概括为“生鲜龙头+直采体系+商品自营”,填补了市场空白,坚决走差异化路线。生鲜包括初级生鲜、冷冻冷藏生鲜和加工生鲜三类。永辉超市经营上述三类生鲜,另外还经营蔬菜、水果、水产品、农畜品、冷冻品和加工食品。直采商品包括大品类、标准化和易储藏的生鲜品种,以及大类水果、副食品、部分水产品等。商品自营包括服装(贴牌外包加工)、日化、母婴和红酒等高毛利产品。从国际经验来看,连锁超市行业所销售的商品属于快速消费品,是消费者每天都要消费的,连锁超市行业市场空间大、容易孕育出巨型零售企业。以永辉超市为代表的生鲜超市,按照国家财政政策所鼓励的方向发展将显著受益于三点:第一,消费者习惯改变+政策支持,生鲜超市逐渐替代传统农贸市场成为发展趋势;第二,相比国外,中国目前通过超市采购生鲜的比例较低,仅有 30%(发达国家这一比例在 90%),未来提升空间大;第三,生鲜和食品都充分满足广大消费群体,当前超市行业无一例外地采用“渠道下沉”的外延扩张来满足成长,其发展空间更加广阔。

(二) 专卖店与专业店

1. 专卖店

专卖店是指以专门经营或授权经营某一主要品牌商品(制造商品品牌或中间商品品牌)为主的零售业态,更强调满足消费者对品牌的选择。其特点主要包括以下几点:

(1) 一般选址于繁华商业区、商店街或百货店、购物中心内,其营业面积根据经营商品的特点而定。

(2) 商品以著名品牌、大众品牌为主,注重品牌名声,从业人员必须具备丰富的专业知识,并提供专业知识性服务,销售体现量小、质优、高毛利,采取定价销售和开架面售方式。

(3) 各连锁专卖商店的内外布局、品牌形象统一。

专卖店在我国获得迅速发展的原因主要有:一是国内工业生产的高速发展,已经出现了一批知名度和美誉度较高的名牌商品,加上国际著名品牌的进入,各自形成了一定的忠实消费群;二是随着收入的增长,消费者品牌意识逐渐提高,对假冒伪劣商品的担忧使之更相信专卖店商品;三是制造商利用开设专卖店来开辟新渠道,控制营销主动权,实施整体营销策略,树立品牌形象。

2. 专业店

专业店是指专门经营某类商品的商店,如五金店、建材店等。专业店所售商品种类的品牌、型号较多,顾客的选择空间较大。专业店一般都配有专业知识丰富的销售人员和适当的售后服务,满足消费者对某大类商品的选择需求。专业店的优势主要有:一是能够满足顾客的挑选性需求,同时给予顾客专业性的指导,满足不同消费者的消费需求;二是以某一顾客群为目标市场,针对性强,所经营的商品、品牌具有自己的特色,再加上专业性的服务,能够获得消费者的信赖;三是选址多样化,多数专业店设在繁华商业区、商店街或百货店、购物中心内,方便消费者在多家商店进行比较选择;四是经营方式灵活,可以与厂家合作,容易树立自己的特色。

专业店的不足是经营商品的类别少,不能为消费者提供多方面的需求,销售人员和服务人员需具备专业知识,在一定程度上限制了专业店的发展。

(三) 百货商店

百货商店是指在一个建筑物内,经营若干大类商品,实行统一管理,分区销售,满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。百货商店经营的商品丰富,花色品种繁多,一般采取柜台销售与开架销售相结合的方式。百货商店的规模一般在3 000平方米以上,设施豪华齐全、店堂典雅、舒适明快、服务功能完善。目标顾客为中高档消费者和追求时尚的年轻一族,以流动顾客为主。百货商店一般选址在城市的中心区和比较繁华的中心区,其组成形式主要有三类:一类是独立百货商店,即单个百货商店,没有分店;二是连锁百货商店,即一家百货公司下设多个分店;三是百货商店所有权集团,即由多个独立百货商店联合组成的百货集团,设立一个最高管理机构统一管理。

在零售实践管理中,百货商店的优势主要有:一是经营商品范围比较宽,可使顾客来店一次购齐所需要的大部分生活用品;二是信誉高,商品明码标价,给顾客以依赖和放心感,同时服务价值和人员价值提高了商品的价值,能吸引众多的顾客,有较好的企业形象;三是经营方式灵活,采取商品部制度,可以根据经营状况调整售货场所。

百货商店最明显的不足就是商品的价格不如综合超市低廉,品牌和技术优势不如专卖店与专业店突出,比起互联网又受到地域和空间的限制。同时,“一对一”的服务方式增加了营业员与顾客的接触次数,顾客的购买决策容易受到营业员因素的影响,而顾客与商品的直接交流机会被减少,使商品不能够充分地被认识。烦琐的交款方式浪费消费者的购物时间,周到的服务限制了消费者的活动空间,过多的品类和品种使消费者必须花更多的时间去做出选择,而由于服务、设施的昂贵费用不得不使消费者承担更高的价格。

(四) 便利店

便利店是指一种用以满足顾客应急性、便利性需求的零售业态,通常占据着良好的地理位置,以食品为主,营业时间长,经营商品的品种有限。客户光顾便利店是为了补充物品,而且经常是在下班之后或闲暇时间光顾。汽油、牛奶、杂货、报纸、苏打饮料、香烟、啤酒和快餐食品是便利店中的走俏商品。

便利店通常被划分为传统型和加油站型两种。传统型便利店通常位于居民住宅区、学校以及客流量大的繁华地区,营业面积在 50~150 平方米不等,营业时间为 15~24 小时,经营品种多为食品、饮料,以即时消费购物的便利性、小容量、应急性为主。加油站型便利店通常是指以加油站为主体开设的便利店,在地域广阔且汽车普及的欧美地区发展较为迅速。

与超市相比,便利店具有四个“便利”优势。一是距离便利性。便利店与超市相比,在距离上更靠近消费者,一般情况下,步行 5~10 分钟便可到达。二是即时便利性。便利店商品突出的是小容量、急需性等消费特性,其商品种类少,商品陈列简单明了,货架比超市要低,使顾客能在较短的时间内找到所需的商品,同时实行进出口同一的服务台收款方式避免了超市结账排队的现象。据统计,顾客从进入便利店到付款结束平均只需 3 分钟的时间。三是时间便利性。便利店的营业时间为 16~24 小时,全年无休。四是服务便利性。很多便利店将其塑造成社区服务中心,努力为顾客提供多层次的服务,对购物便利的追求是社会发展的趋势,这就决定了便利店具有强大的生命力。

便利店的不足主要表现为:经营商品品种和选址策略与部分零售业态相同或相似,彼此间的商圈重叠,使其地理位置的便利性不能完全凸显;没有个性,竞争优势不明确。

(五) 购物中心

一般来说,占地面积小于 10 万平方米的称为购物中心,大于 10 万平方米且业态复合度高的称为购物中心,是不同商业业态、业种与功能在一定空间构成的集合体。购物中心的特征主要有:一是购物中心的策划、建立、经营都是在统一的组织管理体系下运作,拥有一致对外的商业形象,其内部的单体商店可以自己独立经营产品,形成自己的经营特色;二是统一管理,分散经营,适应管理的需要;三是拥有良好的购物环境,为顾客提供一次性满足购物的服务,集购物、娱乐、休闲、餐饮等于一体,包括百货店、大卖场及众多专业连锁零售店在内的超级商业零售业态;四是拥有足够数量相邻又方便的停车场;五是必须有独具特色的主题,其根本目的就是形成竞争差异化,进而形成长久的品牌优势,从而推动商业的持续发展。在遍布全球的众多购物中心中,每一个购物中心都有百货公司、购物超市、步行街、餐饮娱乐场所,但是不同的主题会使消费者有不同的体验。即使两个主题不同的购物中心引入同一品牌百货店,也会因为购物中心营造主题的差异性而使消费者有不同的感受,这种体验的得来,与购物中心自身所营造的主题更是息息相关。

 同步案例

K11 打造购物中心的主题

2013年,K11入驻上海,强势进入人们的视野,瞬间突破了“艺术”原本被仰望而无法企及的高度,而更早扎在皇城脚下的芳草地,用一记艺术大师达利“走入你的生活”,创造性地打破购物中心饱受“同质化”诟病的窘态,成为实现差异化的成功范本。K11的定位为购物艺术中心和艺术舞台,其独特的主题性购物中心定位、浓重的小资情调吸纳了众多上海年轻时尚的消费群体。它不仅仅是一座购物中心,更是一间艺术博物馆、环保体验中心、主题旅游景点和展示人文历史的绝佳场所。自此,购物中心开启了艺术与商业“缠绵悱恻”的“爱情故事”。购物中心独特的主题理念,是购物中心的灵魂,购物中心的主题策划是一个系统工程。在信息化社会,顾客的购物方式发生了很大变化,购物的多元化、个性化与情感化倾向越来越明显。其根据所在区域顾客的购物需要、消费心理特点、区域文化,参考购物中心的不同流派,确定购物中心主题,而后在空间处理、环境塑造、形象设计等方面对商业主题进行一致性表现,可真正起到商业文化信息中心的作用。

三、零售竞争要素

在营销渠道成员中,零售终端竞争最为激烈,可以说“谁占领了零售终端,谁就占领了市场”。因此,很有必要分析零售竞争的构成要素。

(一) 毛利与存货周转率

长期以来,零售终端都在“高毛利—低周转—大量服务”与“低毛利—高周转—少量服务”这两种模式之间做出自己的经营选择。有不少零售终端都将重点放到后者,力图通过先进的信息系统、完善的管理和服务,以“低毛利—高周转—少量服务”的模式产生高的资金回报。

当竞争和经济环境使零售终端的毛利面临很大下降压力时,零售终端可以通过提高存货周转率来实现总体盈利能力的提高。存货周转率是指产品销售成本与存货平均余额之比,即

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{产品销售成本}}{\text{存货平均余额}} \times 100\%$$

该指标主要用来说明某一时期内存货周转的次数,从而考核存货的流动性。一般来说,存货周转率次数越高越好,说明存货水准低、周转快、资金使用率高。

(二) 经营商品种类与花色

经营商品种类是指商品大类,即产品组合的宽度;花色是指每一类商品中能提供的品牌或产品组合的深度。有些零售终端经营变化快、价格低廉、有限花色的商品,但其品种很多。有些零售商选择有限品种但是花色最齐全的商品。经营商品品种与花色组合决策是零售终端的一项重大决策,其好坏将影响整个零售特色的形成。经营商品品种与花色组合决策往往是在零售终端确定其目标市场后,根据购买者的需求与行为特征做出的。

（三）选址与便利性

选址是零售终端的战略决策。因为店址关系到顾客是否愿意和方便到达,即能否为顾客提供寻找和购买商品的便利性。店址一旦选定,就要投入较大的费用,经营者在短期内难以改变。因此,店址是零售活动中灵活性最小的因素。

消费者的寻购行为,即顾客寻找、挑选、比较商品及购买地点的行为,是店址选择的基本依据。在不同细分市场对不同商品的购买过程中,消费者寻购行为通常会有明显的差异。一般来说,零售经营者在其目标市场决策和经营商品组合决策中,已经充分考虑了零售店址选择的基本要求。值得注意的是,随着时间和环境的变迁,各细分市场的人口以及生活形态快速变化,消费者的寻购行为对店址选择的影响呈弱化趋势。例如,交通条件的改善和现代科技手段在分销中的广泛运用,减少了消费者购买的频率以及寻求信息的时间和体力,顾客减少寻购行为已经成为一种发展趋势。一般来说,店址选择应重点考虑商圈、交通条件、客流情况、地形特点、城市规划等因素。

（四）消费者服务

在零售经营方式多次变革中,“消费者服务”一直是一个重要的变量。例如,在一定意义上,百货商店的出现是加强消费者服务的结果,而超级市场则减少了店内购买过程中的服务,即减少了购买现场协助顾客寻找和比较商品并提出建议的销售服务,将原先由零售商提供的“寻找—比较—挑选”商品的辅助服务,以自我服务方式转给了消费者,结果是超市减少了成本,消费者也得到了价格实惠。

通常来说,增加服务意味着提高成本和调高价格,形成高价与高服务的经营模式。显然,这种模式要求零售终端增加人员、技术和设施的投入,同时也需要消费者愿意承受。在另一种情况下,如果零售终端能确认其顾客愿意为较低价格承担某些耗费时间、精力和便利性成本方面的功能,那么建立低价与低服务经营模式可能会更为有效。

四、零售业的发展

（一）无店铺零售

广义的无店铺零售是与店铺零售相对的,是指不通过店铺而直接向消费者销售商品和提供服务的销售方式。从这个意义上来说,最古老的无店铺零售方式是古已有之的走街串巷的小商贩。随着消费者的购物行为不断变化、零售业态的不断发展和科学技术的不断进步,无店铺零售在更广阔的空间取得了长足发展。目前,常见的无店铺零售主要有以下几种类型:

1. 自动售卖机

自动售卖机是指利用通过硬币、磁卡等特定的交易媒介控制的自动售货机来销售一些方便消费者随时购买到商品的一种销售方式。其优点是不必聘用售货员,节省工资,降低成本;设于人流众多的地方,可增加宣传效果;顾客可以随时购买货品,昼夜服务。缺点是自动售卖机有时会遭人恶意破坏;顾客付款后,如遇到机件故障,便不能得到货品。

2. 直复营销

直复营销是指消费者不需要通过人员,而是通过诸如目录、报纸、杂志、电话、电视、广

播、互联网等媒体与商品或者服务接触后,一旦有了购买欲望,就可通过邮购、电话、计算机及其他科技媒体来进行订货和购买。零售商通过邮寄、送货上门、送货到顾客指定地点或顾客自取等方式完成商品运送,最终达成交易。

同步案例

李宁公司网上零售渠道的拓展

李宁公司目前已基本构建起一个网上零售体系,其中李宁官方直营店两家,另有获得李宁公司网上零售商特许经营权的三家授权店以及由授权经销商运营的李宁官方网上商城。推动李宁建立网上零售渠道的积极因素主要有两个方面:一是李宁电子商务部门的成立。由于电子商务是新生事物,懂得其价值和敢于尝试的更多是年轻人,但其在企业中的决策权有限,再加上网上零售渠道与传统渠道可能的利益冲突,使得网上零售渠道的建立在企业内部遇到了较大阻力。由李宁公司高层推动成立的电子商务部门,就成为了开展网上零售业务的坚实起点。二是李宁公司切入网上零售的方式与很多企业不同。大部分的企业都以自建B2C网上零售网站为进入方式,而建设和推广都需要高投入和专业人才,与眼前的收益相比,管理者会对网上零售渠道失去信心。李宁公司一开始的切入点就是在淘宝开店,低成本进入,平台、推广和支付等环节都由淘宝提供,获得了较高的性价比;另一方面,通过授权给古星电子商务公司等专业网上零售服务商,迅速培养了其核心的网上经销商,也带来了客观的销售业绩。

(二) 连锁经营

连锁经营是指经营同类商品,使用统一商号的若干门店,在总部的统一管理下,采取统一采购或授予经营权等方式,各门店联购分销,实现规模经济效益的一种经营组织形式。连锁经营系统由总部、配送中心和各门店组成。总部是连锁店经营管理的核心,必须具备采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等职能。配送中心是连锁店的物流机构,承担着各门店所需商品的库存、分货、集配、运输、送货等任务。门店是连锁经营的基础,主要职责是按照总部的指示和服务规范的要求承担日常销售活动。

1. 连锁经营的种类

按照管理方式的不同,可以将连锁经营分为三类:

(1) 正规连锁。正规连锁也称联号商店、公司连锁,是指连锁企业同属于某一个总部或总公司,统一经营,所有权、经营权、监督权三权集中。正规连锁分店的数目各国规定不一:美国规定为12个或更多,日本规定为2个以上,英国规定10个以上。正规连锁的共同特点有:所有分店必须是单一所有者,归一个公司、一个联合组织或个人所有;由总公司或总部集中统一领导,包括集中统一人事、采购、计划、广告、财务会计等;各门店不具有法人资格,其经理是总部或总店委派的雇员而非所有者;各门店实行标准化经营,商店规模、商店外貌、经营品种、商品档次、陈列位置基本一致。

(2) 特许连锁。特许连锁也称合同连锁、契约连锁、加盟连锁,是主导企业把自己开发

的商品、服务和营业系统(包括商标、商号、经营技术等)以合同契约的形式授予特定区域的加盟店,规定其统销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费,承担规定的义务。特许经营的特点是:经营商品必须购买特许经营权,经营管理高度统一化、标准化。例如,麦当劳连锁店一般要求特许经营店在开业后,每月按销售总额的3%支付特许经营使用费。

(3) 自由连锁。自由连锁也称自愿连锁、任意连锁,是指各店铺保留单个资本所有权的联合经营,多见于中小企业。直营连锁、加盟连锁是大企业扩张的结果,目的是形成垄断;自愿连锁是小企业的联合,以抵制大企业的垄断。自由连锁的最大特点是:各成员店是独立的,成员店经理是该店所有者。自由连锁总部的职能一般为:确定组织大规模销售计划,共同进货,联合开展广告等促销活动,业务指导、店堂装修、商品陈列,组织物流,教育培训,信息利用,资金融通,开发店铺,财务管理,帮助劳务管理等。

2. 连锁经营的优势

连锁经营的优势包括以下几点:

(1) 自助性的售货方式。连锁经营大都采取开放式的售货方式,可以为顾客提供更多的选择,加上各种商品都有统一固定的摆放区域及电子收银台,大大缩短了顾客购物的时间。连锁店一般都注重店内外环境的设计,通过零售环境的氛围来减少顾客的防备心理,以鼓励顾客选购大量商品。

(2) 标准性的形象。由于连锁店覆盖市场范围广,能利用电视、杂志、报纸等一切宣传工具进行统一的形象宣传,从而降低了宣传费用。同时,连锁店在商品、服务、环境及形象等方面都有统一的标准,并有一套严格的管理制度。在同一连锁系统内,连锁店能够提供相同的服务。

(3) 规模经济。连锁经营可以集中资本,增大资本规模,创造更大的规模效益;可以减少产品开发、广告宣传、终端促销、经营管理等方面的费用,提高服务的标准化水平;通过统一的大批量进货降低进货成本,从而给消费者提供物美价廉的商品;采用现代化管理手段,利用电子计算机系统进行统一管理,提高了管理效率;统一的售后服务,消费者可以就近享受售后服务,方便了消费者;覆盖市场范围广,分担了投资风险,改变了在营销渠道中的从属地位,并能够反映和引导消费需求,指导生产企业。

3. 连锁经营的劣势

连锁经营的劣势包括以下几点:

(1) 连锁系统中的各门店在经营权上是不能完全独立的,即使有好的市场计划,也只能等待总部批准。

(2) 连锁经营容易忽视各个市场的差异性,使得各门店与竞争者在同一市场竞争中的灵活性受到限制。

(3) 高度集权的管理使得连锁经营系统管理更加复杂化,带来一系列的管理问题。

(4) 连锁经营管理信息系统如果沟通不畅,决策和执行容易受到信息传递的影响,使组织效率低下。

(三) 特许经营

特许经营是指特许者将自己所拥有的品牌、商标、商号、专利、专有技术和经营模式等以特许经营合同的形式授予受许者使用,受许者向特许者支付相应费用的经营模式。特许经

营的存在形式具有连锁经营在形象、管理上统一等基本特征。特许经营主要通过低成本的扩张实现规模化经营,通过标准化的服务实现科学化管理。

1. 特许经营的优势

特许经营的优势包括以下几点:

- (1) 投资少,进入壁垒少,有利于受许者拥有和经营自己的零售店。
- (2) 总店的信誉使得刚成立的分店无须投入太多精力在形象宣传上。
- (3) 通过知识共享、合作开发市场,使受许者能学习到良好的经营技术及管理经验。
- (4) 能获得某一地区的经销特权,并可使特许方绕过壁垒进入不能直接进入的市场。
- (5) 通过低价进货保证了低价销售的优势。

2. 特许经营的劣势

特许经营的劣势包括以下几点:

- (1) 竞争激烈。众多的特许商店之间会产生激烈竞争,每个特许经营商店的销售额和利润会受到不利影响。
- (2) 采购的局限性。由于特许人指定供应商采购,使得受许者经营店进货范围受到限制。
- (3) 连带性风险。当受许人经营不善时,这种负面影响就可能波及整个特许经营系统中的其他商店的业务及形象。

同步案例

国美三件宝

1. 连锁化经营

国美电器采用“正规连锁”和“加盟连锁”两种经营形态,但无论采取何种经营业态,均属同一经营系统。经营业务实行总部统一管理、统一订货、统购分销、统一形象。这种规模化发展策略最大限度地降低了经营成本,使费用分摊变薄,以求得更实效、更迅速地扩展国美电器的连锁之路。

2. 三级管理体系

国美电器连锁系统组织机构分为总部、分部和门店三个层次。总部负责总体规划等各项管理职能;分部依照总部制定的各项经营管理制度、政策和指令负责对本地区各职能部门、各门店实行二级业务管理及行政管理;门店是总部政策的执行单位,直接向顾客提供商品及服务。

3. 经营管理手册

总结成功经验,借鉴国际先进管理理念是国美管理上不断跃升的源泉。随着国美的成功,国美人自己在实践中不断总结符合自身发展的管理模式,形成了国美经营管理宝典,即《国美经营管理手册》。从企业的文化、组织规范、经营模式、各岗位的职能到工作流程、标准以及管理制度,手册中都有严格而切合实际的行为规范。它是国美走向明天更加辉煌进程中的坚实基础,是企业持续、稳步发展的有力保障。



动手实践

通过学习,同学们对零售商有了一定的认识。为了更好地设计校园市场电信运营商零售方案,需要对该市场的零售商有所了解,于是同学们列出表 2-4,准备通过实地采访完成。

表 2-4 零售商登记表

序号	零售商名称	零售商经营品牌	零售商功能	零售商类型	零售商竞争要素描述
1					
2					
3					
4					

第四节 其他渠道成员

一、制造商

制造商是指从事生产或者制造的企业,包括各种从事采掘、提取、加工、种植和组装产品的公司。营销渠道的起点是制造商,作为产品的制造者、品牌的拥有者,制造商被认为是营销渠道的源头,在营销渠道中占有主导地位。

制造商管理营销渠道的内容主要有:①对中间商的供货管理,以保证供货及时,在此基础上帮助中间商建立并理顺销售网络,分散销售及库存压力,加快商品的流通速度;②加强对中间商广告、促销的支持,减少商品流通阻力,提高商品的销售力,促进销售,提高资金利用率,使之成为中间商的重要利润源;③对中间商负责,在保证供应的基础上,对中间商提供产品服务支持,妥善处理销售过程中出现的产品损坏变质、顾客投诉、顾客退货等问题,切实保障中间商的利益不受无谓的损害;④加强对中间商的订货处理管理,减少因订货处理环节中出现的失误而导致发货不畅;⑤加强对中间商的货款结算管理,规避结算风险,保障制造商的利益,同时避免中间商利用结算便利制造市场混乱。

随着营销渠道管理发展的需要,制造商要对中间商进行培训,增强中间商对公司理念、价值观的认同以及对产品知识的认识,负责协调制造商与中间商之间、中间商与中间商之间的关系。尤其对于一些突发事件,如价格涨落、产品竞争、产品滞销以及周边市场冲击或低价倾销等扰乱市场的问题,以协作、协商的方式解决,以理服人,及时帮助中间商消除顾虑,平衡心态,引导和支持中间商向有利于产品分销的方向转变。

二、消费者或用户

(一) 消费者或用户的双重角色

消费者或用户是营销渠道的终点。企业所有的营销活动都是为了能在适当的时间、适当的地点,以适当的形式满足消费者或用户的需求。在营销渠道中,消费者拥有双重角色,即承担一定功能的渠道成员和渠道环境中最为关键的一个主体。一方面,根据现代市场营销理论的观点,消费者需求的满足是一切市场营销活动的出发点和归宿点,消费者的需求实际上是整个渠道运作方式与方向的牵引,从这个角度来看,消费者是营销渠道众多环境因素中最为关键的行为主体;另一方面,根据现代营销渠道理论的观点,任何主体只要在营销渠道系统中执行了某些特定的功能,该主体就实质性地参与了商品从生产领域向消费领域的转移活动,该主体一定是营销渠道成员之一。由于消费者在商品购买与消费过程中承担了一些诸如运输与储存等物流功能、风险分担与融资等营销渠道功能,因此,消费者或用户是营销渠道成员之一。例如,消费者或用户需要到商店或者交易场所去购买商品,在购买时,需要就所有权的转移和转移的条件进行谈判,成交后要付款,付款以后要提货,提货以后要运输,运到目的地后,要搬运、拆封和进行使用前的储存,最后在使用时要对商品进行养护与维修。从这个意义上来说,消费者或用户是渠道的成员。

在营销渠道中,尽管其他渠道成员所做的一切也是为了使消费者或用户在一个其可接受的成本范围内,尽可能多地发挥其所承担的渠道功能。由于成本原因,作为营销渠道成员的消费者,其承担的渠道功能的目的是不同于其他渠道成员的。功能专业化渠道成员通过执行特定的渠道功能而获取利益,它们所执行的渠道功能不仅是专业分工的结果,并且这些渠道功能本身就是该成员在渠道中存在的原因与目的。消费者是为了更好地满足其需求而承担部分营销渠道功能,因而消费者所承担的渠道功能只是其消费活动的一些附带工作,而非专业化与分工的结果。大量关于消费者行为的研究表明,消费者的行为是理性的,作为一个拥有有限资源的行为者,消费者也像其他渠道成员一样会考虑其行为的成本与收益,尽量提高行为的效果和效率。从这个角度来看,消费者参与渠道活动,承担一定的渠道功能是一种理性行为,他们所承担的渠道功能的多少取决于其对成本与收益的衡量,在承担既定的渠道功能能够增加其净收益时,消费者将会承担该功能;反之,消费者则不会承担此功能。如仓储式商店通过限定消费者购买最小批量的方式让消费者承担更多的商品储存、运输以及这些流程中可能发生的风险等功能,消费者之所以愿意承担这些功能是由于渠道为消费者提供了更低的销售价格,从而大大降低了消费者的购物成本,那些认为节省的成本能够弥补承担上述功能所发生成本的顾客将会愿意到仓储式商店购物,并承担这些渠道功能。如果站在制造商的角度来思考这个问题就是,消费者是否愿意为其他渠道成员发挥的渠道功能埋单,这只有在渠道能够为消费者提供的价值超过承担此功能的成本时才能实现。如果他们不愿意,企业就需要有新的思路。

 知识链接

农村小家电消费者的需求特点

1. 对小家电产品的接受度较低

农村消费者对小家电产品接受度较低的原因主要有：一是农村消费者赚钱不易，不太宽裕的经济条件使得农村消费者在购物时相对比较谨慎；二是对小家电产品存在认识误区，夸大小家电产品的不足，如认为微波炉会爆炸，电磁炉、电饭锅、取暖器太费电等；三是小家电产品在农村鲜少宣传，有的消费者甚至不知道有取暖器、微波炉等小家电产品。

2. 实惠性需求占主导

与经济发达地区不同，我国农村小家电市场基本上处在功能性需求阶段，即比较强调产品的实际使用价值和物质利益，不太注重产品的附加价值和精神享受。如对满足基本生活需要的小家电产品电饭锅、电风扇、电熨斗等，对其外观、服务等往往在购买时很少考虑。

3. 模仿性消费突出

亲朋好友、邻居和城市居民对小家电产品的购买对农村居民有很大影响，会诱发农村居民对小家电产品的购买欲望，从而产生在农村生活社区内的模仿消费。

(二) 消费者合作组织

消费者是参与分销活动的主体之一，但作为个体的消费者所参与的分销活动，其承担的功能是有限的。他们只是为了满足自身的消费需求从商品供应者那里购买商品，然后承担部分物流等渠道功能，并把商品消费掉，以满足生活所需。由于消费者为数众多，并且在空间上的分散和规模的弱小使得消费者在渠道中所发挥的影响力是非常小的。由于缺乏组织，他们在与商品供应者交易时常常处于不利地位。当分散的单个消费者通过某种形式组织起来，并为了满足其自身的生活消费需求而参与交易活动时，其所承担的渠道功能以及他们在参与交易时的影响力都会得到提升，这种组织就是消费者合作组织。

由于消费者为数众多且非常分散，要将消费者组织起来需要一定的组织机制并付出相应的动员与组织成本。从单个消费者角度看，每个消费者都很难具有充足的动机来充当组织者，因为这不仅意味着要花费巨大的动员、组织与协调成本，一旦组织起来以后，所有加入的消费者都可以获得联合的好处。因此，从理性的角度出发，每个消费者都有充足的“搭便车”的动机，而不愿意付出组织成本。这意味着，消费者合作组织的组织主体需要从这种消费者联合组织中获取相应的收益，这是动员和组织消费者的基本前提。

传统意义上的消费者合作组织的典型形式是消费者合作社。消费者合作社是由城市消费者自愿联合，以集资入股的形式成立的一种流通组织，该组织以微利价格向社员消费者提供商品，以满足社员的生活所需。作为一种合作经济形式，消费者合作社具有明晰的产权，实行一人一票制的民主管理形式，社员享有平等的选举权和决议权。消费者合作社与专业化流通组织有本质的不同，其本质是消费者的联合组织，其经营的目的是提高消费者的经济

福利,而不是为了赚取利润。因此,这一组织是排斥利息、投机、租赁费、高工资以及分工等特殊利益的。消费者合作社为了向其社员提供低于市场价格的商品,或与市场价格相同但更高质量的商品,必须通过合理化经营来节约费用,降低经营成本。为了达到这个目的,消费者合作社除了要大量采购和大量销售外,有时还通过与批发商建立紧密的合作关系,甚至参与制造商的生产活动,从而承担了更多的渠道功能,同时提高了消费者群体在渠道的影响力。

随着互联网的发展,一些新兴的、松散的消费者合作组织近年来得到蓬勃发展。最具有代表性的形式是团购网站的发展。所谓团购网站就是指利用网络组织平台将原本毫无联系的消费者组织起来,加大与商家的谈判能力以求得最优的价格。由于网站对相同需求的汇聚作用,采购批量的加大可以使消费者获得低于零售价格的团购折扣价。

除了专业的团购网站之外,其他一些公司出于市场竞争、维护客户关系以及为客户带来更多增值的目的也会通过某种方式将消费者组织起来。比较典型的是银行,围绕银行信用卡用户,很多银行都推出了信用卡增值计划,如消费者持有该行的信用卡到某一家与其有合作关系的商户消费时就可以获得相应折扣或其他服务。虽然目的是为了保持其持卡消费者群体的稳定,即建立稳定的客户关系,但客观上极大地提升了单个消费者在渠道中的地位。

三、中介机构

这里所说的中介机构是指对营销渠道中的商品没有所有权,而是专门经营某一方面的业务,为买卖双方提供交易服务,收取一定佣金的组织机构。中介机构主要有以下几种:

(一) 运输企业

在营销渠道中,商品要实现空间上的转移就离不开运输工具。承担商品运输的企业是指利用运输工具,接受制造商或中间商的委托,专门从事商品空间位移及其相关活动的企业。从运输的基本方式看,运输企业主要包括公路运输企业、铁路运输企业、水路运输企业、管道运输企业、航空运输企业和联合运输企业等。

(二) 仓储企业

在营销渠道中,商品的供求在时间和空间上会经常出现不一致,为了解决这一矛盾,就需要进行一定量的商品储存。承担商品储存的仓储企业是指利用仓储设施与工具,接受制造商或中间商的委托,专门从事商品的时间与空间的停留及其相关活动的企业。在商品停留期间,仓储企业需要妥善保管与养护商品,使商品的有用性不受损害。

(三) 配送中心

在营销渠道中,配送中心是指专门接受并处理用户的订货信息,对上游运来的多品种货物进行分拣,根据用户订货要求进行拣选、加工、组配等作业并进行送货的设施和机构。配送中心承担采购、集散、拣选、加工、组配等功能,与多家厂商建立业务合作关系能有效而迅速地反馈信息,控制商品质量,减少营销渠道中商品的交易次数和流通环节,减少客户库存,提高库存保证程度,产生规模效益。



淘宝村突破个体瓶颈 探索第三方仓储物流

仓储和物流是电商绕不开的两项内容。对淘宝村来说,仓储、物流配套是否跟得上,更是决定了农村电商发展脚步的快慢。如何解决淘宝村的物流、仓储难题,是解决众多议题的当务之急。在陶瓷产业基地——德化宝美村、浔中村,正探索建立工业园区物流仓储整体解决方案。从2013年开始,德化政府为电商企业发力,仅用4个月时间就建设起陶瓷电子商务创业园,后又建立电子商务仓储物流中心和全省首个陶瓷类垂直电子商务平台——“德化商城”,吸引80多家企业、2000多名电商人才入驻,物流速递、第三方服务和供销商均自发向园区周边聚集,形成以创业园为中心辐射周边的近6万平方米的福建省最大的陶瓷电子商务综合集聚区。2014年10月,德化县引进了首家电商EMS仓储配送中心,该中心共有四层楼,一楼与其他快递公司一样,主做快进快出的货品;二、三楼则主要是做标准仓库,为企业提供货物仓储;四楼目前做一些包材进仓,减少客户仓库的占地面积。据介绍,该仓储中心有3900平方米,成立几个月以来,已为德化电商企业配送货物几十万件。除做好淘宝村的增值配送服务之外,仓储中心目前还积极搭建银企对接平台,进一步解决电商客户融资难的问题。

(资料来源:<http://www.mnw.cn/quanzhou/qiye/850561.html>,有改动。)

(四) 市场调研机构

在营销渠道决策活动中,渠道管理者是离不开信息的。这就需要通过市场调研机构在营销渠道中收集市场信息并进行分析预测,向制造商或中间商提供决策所需信息,使制造商或中间商更好地了解消费者或用户的需求,制定更有针对性的渠道策略,使他们的商品在营销渠道中更加顺畅地流动。

(五) 媒体与广告代理机构

营销渠道目标要有效地实现离不开信息传播。从事信息传播的媒体与广告代理机构是指能够向制造商或中间商提供广告服务的企业或经营单位,如报纸、电视、广播、杂志、网络和广告公司等。这些媒体与广告代理机构能帮助制造商或中间商进行广告策划和设计、选择广告传播媒体、确定广告预算、刊载广告信息以及测量广告效果等。

(六) 保险公司

商品在营销渠道中流转,常常会发生损坏、盗窃、车祸等风险,为了减少损失就需要对商品进行投保。保险公司是对被保险人或投保单位因意外事故或自然灾害造成的经济损失,按保险合同规定的责任范围和金额进行补偿的一种经济组织。在营销渠道中,保险公司的主要功能是帮助制造商、中间商或一些其他中介机构在业务经营中规避和转移可能遇到的风险和造成的损失。

除了上面介绍的一些中介机构之外,还有商业银行、通信和邮政部门、会计师事务所甚至一些政府机构,都会在分渠道中扮演一定角色,发挥一定的功能。例如,银行通过存贷款业务、转账业务为交易双方提供资金融通,加速资金流动。



动手实践

通过学习,同学们对其他营销渠道成员有了一定的认识。为了更好地配合校园电信产品销售,需要对该市场的其他渠道成员有所了解,于是同学们列出表 2-5,准备通过实地采访完成。

表 2-5 其他渠道成员登记表

项 目	列出具体对象或内容	是否与家电商家有合作	备 注
电信产品购买者			
运输企业			
仓储企业			
配送中心			
市场调研机构			
媒体机构			



本章小结 >>>>

家电产品从厂家流向最终消费者,需要不同的渠道成员承担不同的渠道功能以完成分销任务。营销渠道成员主要有代理商、批发商、零售商、消费者和一些提供专业化服务的中介机构。

代理商是指接受制造商的委托,代理销售制造商某些特定商品或全部商品从而赚取企业代理佣金的商业单位。一般对商品没有所有权,不经营商品,只代表买方寻找卖方,或代表卖方寻找买方。根据不同的分类标准,代理商有多种类型。

批发商处于商品流通的中间环节,一方面向厂家购买商品,另一方面又向零售商批销商品,具有组织货源、资金融通、传递信息、整买整卖、承担风险等功能。其业务活动结束后,商品仍处于流通领域中,一般不直接服务于最终消费者。

零售商处于商品流通的最终阶段,已经成为各制造商必争的渠道终端。谁占领了渠道终端,谁就占领了市场。零售商主要有超级市场、专卖店、专业店、百货商店、购物中心等类型。

除了批发商、零售商以外,营销渠道中还包括制造商、消费者和一些中介机构。制造商是从事生产或者制造的企业,是营销渠道的起点,在渠道管理中具有举足轻重的地位。消费者或用户是营销渠道的终点。企业所有的营销活动都是为了能在适当的时间、适当的地点,以适当的形式满足消费者或用户的需求。中介机构与经销商不同,对流通中的商品没有所有权,而是为买卖双方提供交易服务,收取一定的佣金。营销渠道的中介机构主要有运输企业、仓储企业、市场调研机构、媒体与广告公司、保险公司等。



本章自测 >>>>

一、名词解释

代理商 批发商 零售商 直复营销 连锁经营

二、选择题

1. 营销渠道成员主要有()。
 - A. 生产者
 - B. 消费者
 - C. 代理商
 - D. 供应商
2. 批发商的功能主要包括()。
 - A. 整买整卖
 - B. 传递信息
 - C. 风险自担
 - D. 组织活动
3. 零售业态主要有()。
 - A. 大卖场
 - B. 专卖店
 - C. 百货店
 - D. 便利店
4. 受制造商委托,签订经销合同,在一定市场区域内负责销售该制造商产品的中间商是()。
 - A. 销售代理商
 - B. 制造代理商
 - C. 寄售商
 - D. 采购代理商
5. 连锁经营的种类主要有()。
 - A. 直营连锁
 - B. 加盟连锁
 - C. 自由连锁
 - D. 品牌连锁

三、判断题

1. 代理商虽然对商品没有所有权,但仍经营商品。 ()
2. 根据代理的销售方式不同划分,代理商可分为佣金代理和买断代理。 ()
3. 一般商品批发商是指经营一般的商品花色,而且经营商品的范围比较广、品类繁多的独立批发商。 ()
4. 直复营销就是电话营销。 ()
5. 正规连锁也称联号商店、公司连锁,是指连锁企业同属于某一个总部或总公司,统一经营,所有权、经营权、监督权三权集中。 ()

四、简答题

1. 代理商的类型有哪些?
2. 批发商的功能有哪些?
3. 零售商有哪些类型?
4. 简述零售竞争要素。
5. 制造商管理渠道的主要内容是什么?
6. 什么是连锁经营?



实训操作 >>>>

认识营销渠道成员

【实训目的】

通过本次实训,进一步巩固对营销渠道成员的理解,识别各种渠道成员的类型、功能以及特点,为设计和开发营销渠道成员做准备。

【实训要求】

以电信运营商为主体,以校园市场为目标市场,调查参与校园电信产品流通的渠道成员及承担的功能,要求把所有的渠道成员列举出来。

【实训材料】

纸张、笔、计算机网络、电信运营商网站、校内电信零售店等。

【实训步骤】

- (1) 选择自己熟悉的电信运营商。
- (2) 搜索该电信运营商的网站;调研校园市场的渠道成员,并记录所搜索或调研的内容。
- (3) 将搜索到的信息进行归纳整理。
- (4) 标注各渠道成员的名称与类型、特点以及在渠道中承担的功能。
- (5) 根据电信运营商对该校的销售任务,初步框定可能的营销渠道成员。

【成果与检验】

每位学生的成绩由两部分组成:学生实际操作情况(50%)和分析报告(50%)。

实际操作主要考查学生完成认识渠道成员实训步骤的动手操作能力;分析报告主要考查学生分析资料的正确性和框定可能的渠道成员的合理性,分析报告建议制成 PPT。

第三章

营销渠道战略

学习目标

知识目标	技能目标	学习重点和难点
掌握营销渠道战略的概念和作用	能区分营销渠道战略与其他战略的关系	营销渠道战略的含义 营销渠道战略与市场营销战略的关系
理解营销渠道战略的制定程序	能根据营销需要进行营销渠道战略的制定	制定营销渠道战略的流程
掌握几种常见的营销渠道战略	能根据企业的需要选择合适的营销渠道战略	常见的营销渠道战略

开篇案例

美的公司的营销渠道战略

美的集团董事局主席何享健认为,“以事业部为经营主体开展营销工作”已不适应目前市场。目前美的集团营销资源浪费严重,所以,美的集团高层开始探索新的营销模式,对美的集团旗下多个事业部的营销资源进行大整合。

翻开家电制造商自建渠道历史,美的自建营销销售渠道的行动始于2005年年底。当时,包括美的、创维、海尔、格兰仕在内的众多家电厂商纷纷上马建设自己的销售渠道。其中美的、创维等致力于在全国一、二线城市布置自己的自营店。当时美的空调国内营销公司总经理王金亮表示,美的计划投入2000万~3000万元,用一年时间在一级市场建立100家4S品牌店。经历了近些年的磨练,最终的结果却并不乐观。不少家电企业不得已再次依赖强势家电零售终端,它们也被迫加入更惨烈的价格战中。虽然美的空调近年来一直保持国内销售排名的前两位,但其地位正受到越来越大的威胁。这种威胁不仅来自集团内部自建渠

道所带来资源整合方面的困境,还来自外部,不仅包括同类家电企业的产品和销售竞争,还包括家电连锁等下游企业激烈的渠道竞争。因此,美的此举自然而然引发了大量关于企业自建渠道究竟能不能继续走下去的讨论。其中不乏很多通过比较专卖店和大卖场两种渠道模式优劣,得出堪喜或堪忧的结论。单纯从两种渠道模式进行比较并不能如实反映中国特殊的家电市场业态,并据以预测未来的发展前景。因此,必须结合中国家电市场渠道发展历程及背景来进行分析。暂且不说未来的走向究竟如何,至少我们应该明白一点,家电制造企业走向自建渠道并不简简单单是出于自身价值链向下延伸的战略考虑,很多都是基于中国当时家电市场的不成熟而开辟出的新发展之路。

一、自建渠道=冲动

家电制造商们纷纷自建营销渠道是当时特殊的背景催生出来的新生品,是企业站在战略高度实现未来良好稳定发展的战略选择。退一步而言,即使说家电制造商们的自建渠道是一种商业冲动,那也是具有中国特色的商业化冲动。

首先,巨大的尚待挖掘的二、三级市场及农村家电市场的潜在消费者是战略的根本。再好的产品如果没有销售、没有市场份额的支撑,那充其量也只是永远埋在沙子里没有淘出来的金子,毫无价值可言。尤其是在产品同质化和标准化横行的今天,企业难以复制、难以模仿的核心竞争力的培养不断延伸到产品本身所不能解释的更加无形的能力和资源,如相关利益者关系、顾客忠诚度、品牌增值度等。在这些核心能力中,渠道的魅力凸显:谁拥有渠道,谁就拥有超额利润。在以前的“价格战”中,产品价格的决定权在厂商手中,销售渠道只是跟随厂家进行价格调整。在品牌渠道发展壮大以后,渠道商的采购数量加大,可以根据自己所面对的市场和竞争的需要自行决定价格,在一定程度上说,价格决定权开始从厂商移向渠道,中国家电市场未来几年“价格战”的主角将会是品牌渠道而不再是制造商。这对于当时家电制造商而言,避免连锁巨头们“渠道价格战”带来伤害的最好办法就是建立自己的渠道,提高日渐摊薄的利润。相对于中国家电连锁巨头们尚未触及也无暇触及的巨大的家电市场空白,为了企业的长期发展,无疑,填补这片空白,拓宽利润来源,对制造企业们吸引力极大。

其次,紧张的零供关系是直接的导火线。家电连锁企业对家电制造商的威胁不光是进店费和占用现金流,它已经影响到企业的排产计划。百思买收购五星电器后虽然宣称要建立新型厂商关系,无奈百思买在中国市场地位有限,尚不能撼动矛盾重重的零供关系。在经历数次家电并购风潮后,连锁整合态势越来越明显。在厂商博弈中,原本就处于下风的制造厂家现在更加弱势,家电制造厂家的市场话语权日趋减弱,利润空间日益缩小,制造商想要快速走货还得看国美、苏宁等家电连锁巨头的脸色。这些问题一直未能得到很好的解决,在中国家电企业日益利微化的严酷现实环境下,是制造商正面面对连锁大卖场的时候了。自建品牌专卖店也许是家电制造厂家的一个良方,家电制造厂家资本介入商业成为必然,也是明智的选择,家电制造商们要更好地生存就必须学会“两条腿走路”。由此可见,对于家电制造商们而言,自建渠道不是简单地逃离连锁巨头的经济利润压榨问题,更多的是企业发展需要和企业战略需要。

二、专卖店优势对比

制造商们所倡导的专卖店形式的销售模式与大卖场相比,具有独特的优势,这成为其能继续生存发展的资源优势:网络覆盖面广、门店投入不大、门槛相对较低、导购环境更优越、

导购人员更专业、售后安装维修服务更及时等。家电经销商在开业前都必须接受专业的专业知识培训、技术指导培训等,家电产品技术的更新会更快地传递给这些经销商们。在专业性上,企业自身专卖店具有无可比拟的优势。虽然比不上大卖场的一站式服务和货比三家服务,专卖店却凭借独有优势在家电市场上拥有一席之地。美的此番叫停12家事业部,大刀阔斧地自建专卖店之路中此“退”之举,不是停止其商业化冲动,而是美的企业集团董事会主席何享健花了10天左右时间走访了国内六省市的重点市场,接触了当地的主流渠道商,考察了美的专卖店的运作情况之后,对美的集团现有的营销模式中存在的问题果断做出的决策,是以退为进、以更加积极的态度正视自身渠道资源存在的问题。有则改之,无则加勉。而且我们也看到,整个家电制造商们自建渠道的决心依在,继格力通过股权转让和经销商一起加速渠道自建后,格兰仕也宣称将进入北京、上海等一线城市开出自家的专卖店。

三、适合的才是最好的

从本质上讲,营销模式不过是企业整体营销战略的一个组成部分。我们知道,企业的经营除了营销模式,还受制于企业的发展战略、产品规划、品牌建设、企业文化建设等诸多方面,最主要的还是解决好发展战略问题。另外,资源整合和利益方关系处理是关键。渠道是整个产品销售链中至关重要的一环,在自建品牌专卖店的同时,如何确立商家整合模式,建设一个流转通畅、低成本高回报率的新型渠道,一直以来是家电制造厂家苦苦摸索的问题。自建品牌专卖店如果不能有效整合商家资源,创新专卖店模式,其最终的结果只会是以失败而告终。美的事业部制度相对于职能制对经理人的激励作用可能更大,但同时如果激励机制设立稍稍不当,潜在的资源浪费和各自为政、难以驾驭的问题也会很令人头疼。格力的“股份制区域销售公司”模式通过相对清晰的股份制产权关系,很好地解决了利益的创造和分享的问题。

不仅如此,缺乏商业化操作的人才与经验是厂家自建品牌专卖店的另一大难题,在美的和经销商合作组建的合资销售公司中,经销商一般不参与合资销售公司的具体经营,而由美的空调下派的人员来打理。但是,美的集团本身并没有现成的品牌专卖店经营方面的人才,要培养出掌握商业化运作的专业化人才也绝非一朝一夕就能完成的事。

(资料来源:http://www.wxphp.com/wxd_5mq1p28jr60wacw0ffte_1.html,有改动。)

问题

1. 结合案例分析家电制造商自开专卖店背后的原因。
2. 结合案例分析营销渠道战略对企业营销模式的影响。

分析

家电制造企业自建渠道并不是一蹴而就的,也不会因为某一处的泥潭而搁浅,中国特殊的家电市场环境决定了企业自建渠道的必要性及特殊性。整装待发,更加谨慎和选择适合自己的发展模式,对企业、消费者、家电市场发展都是必需的。该案例说明了一个核心问题,即企业渠道模式的选择必须基于自身发展需要和战略需要以及企业特殊文化和竞争性优势。在渠道建设上没有谁对谁错,只要能满足企业和市场需要,能够为企业带来更高利润,那对企业来说就是一个正确的选择。

对于一个企业来说,针对未来制订的计划包括两部分:战略计划和战术计划。这两项计划的制订应该分两步走:首先制订战略计划,然后在战略计划的蓝图下开发战术计划。本章

主要介绍营销渠道战略的含义、特征、作用以及与营销战略的关系,同时介绍几种常见的营销渠道战略,让学生熟悉营销渠道战略的制定过程及其管理营销渠道成员之间的关系,培养学生领悟营销渠道战略的能力以及根据企业营销渠道战略设计营销渠道结构与系统的能力。

第一节 营销渠道战略概述

一、营销渠道战略的含义与特征

(一) 营销渠道战略的含义

战略是军事术语,是指有关指导战争全局的谋略,是指重大的、全局性的或决定全局的计谋,是对未来的总体谋划。在企业管理中,企业战略是指为实现各种特定目标以求自身发展而设计的行动纲领和方案,是关于企业大政方针等方面的战略决策。企业战略是一个庞大的系统,由不同层次的战略组成。渠道战略就是企业战略的一个子系统。营销渠道战略是指厂商或其他渠道成员为实现自己的任务和目标,针对各种变化的市场机会和自身资源而制定的带有长期性、全局性、方向性的渠道规划。渠道战略的制定和实施要符合企业总体战略的要求,并且要和企业的其他子战略相互配合。营销渠道战略的制定强调权衡利弊,估算优劣,识别机会,规避风险。制定营销渠道战略的结果就是弄清什么是应该做的,什么是不应该做的。营销渠道战略思考之所以应该先于营销渠道战术策划,是因为只有先确定“所做之事是对的”,才能使“把事情做对”变得有意义。营销渠道战略确保“做对的事”,而不是“把事情做对”。如果营销渠道战略制定上出现失误,意味着企业今后的航程将驶向错误的方向,计划执行得越好,工作效率越高,而偏离正确的航向越远,将导致南辕北辙的结局。

(二) 营销渠道战略的特征

1. 全局性和纲领性

营销渠道战略所规定的是营销渠道的总体行动,是营销渠道活动的总体效果,不是研究局部的单项活动,如运输、仓储等,也不是包罗万象的具体活动,而是研究企业营销渠道的总目标和总的行动规划。营销渠道战略确定的是营销渠道活动的长远目标、发展方向、发展重点、前进道路及实施总体规划所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤。这些都是原则性的、开拓性的规定,具有行动纲领的意义,必须通过展开、分解和落实等过程才能变成具体的行动计划。

2. 长远性

营销渠道战略不是着眼于短期的效果,而是着眼于长远的成败得失。针对短期的形势变化,灵活地进行适应的营销渠道活动,是战术。营销渠道战略把握的是一种趋势,是针对环境变化的趋势制定的较长时间内基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,谋求长远发展,营销渠道战略具有一定的稳定性。当然,营销渠道战略制定的依据是企业外部环境和内部条件的变化。如果这些内外部环境发生了较大变化,超出了制定营销渠道战略时的预期,那么营销渠道战略就需要及时修正、调整或重新制定。

3. 竞争性

营销渠道战略是如何与竞争对手抗衡的方案,是针对来自各方的冲击、压力、威胁和困难等挑战做出的基本安排。

4. 协同性

营销渠道战略是市场营销战略的一部分,它需要与产品战略、定价战略、促销战略相配合,即它是以产品与市场相结合为出发点,在合适的产品、合理的价格、有效的沟通方式的基础上,结合营销渠道来满足特定目标市场的需求。例如,戴尔公司正是在对顾客的个性化需求日益增长以及电脑配件日益标准化这一发展趋势基础上把握其产品战略,确立自己的以直销渠道战略为核心的营销渠道战略模式,使公司的产品战略、价格战略、渠道战略和促销战略达到协同一致。

二、营销渠道战略与企业其他战略的关系

(一) 营销渠道战略与企业总体发展战略、市场营销战略的关系

从营销渠道入手,一个企业的战略体系包括总体发展战略、市场营销战略和营销渠道战略。直接影响营销渠道战略的是企业的总体营销战略,而总体营销战略又直接受到企业总体发展战略的作用。营销渠道战略必须与市场营销战略一致,市场营销战略又必须和企业的总体发展战略保持统一。企业总体战略、市场营销战略和营销渠道战略的一致性势必要求这三种战略的制定应遵循一定的顺序:首先是公司总体发展战略,然后是市场营销战略,最后是营销渠道战略。企业总体发展战略是企业一切计划和各种职能部门战略制定的基石。在企业总体发展战略的基本思路上,才能着手其他相关战略和计划的制定。例如,一个大型家电制造商制定了这样的经营战略:集中企业的各种资源,努力使企业成为世界一流的家电制造商。立足于这个经营战略的市场营销战略必须是利用企业既有的内外部营销资源,努力使企业拥有一流市场营销水平,从而实现战略目标。同样,在这样的市场营销战略架构下,企业得到的营销渠道战略必须是发挥营销渠道资源的作用,努力建设一个具有一流营销水平的营销渠道体系。通过这种顺序获得营销渠道战略,才可以最终保证公司战略目标的实现。因此,很难想象在没有企业总体发展战略的前提下,如何获得正确的营销渠道战略,这就是营销渠道战略与市场营销战略和企业总体战略关系的一方面,即营销渠道战略必须统一于市场营销战略和企业总体发展战略,营销渠道战略的制定必须以企业发展战略和市场营销战略为出发点。另一方面,营销渠道战略为市场营销战略以及企业总体发展战略目标的实现提供了途径。

同步案例

华为积极抢滩欧美顶级市场

近年来,在欧美发达地区的市场,华为的表现越来越引人注目,销售业绩快速增长。在西欧这个全球经济最发达的顶级市场中,华为成功跻身于英国电信、法国电信、德国电信、荷兰的 KPN 等全球顶级通信运营商的供货商行列。

市场结构变化的背后是华为“走出去”模式的全面升级。任正非说,华为能在高端市场上站住脚,靠的是全球最尖端的核心技术。华为目前拥有 18 万多名员工,其中研发

人员占18%；每年用于科技创新的研发费用占到总收入的10%以上。华为不仅在北京、南京、上海设立研发中心，而且在全球各地设立了研发中心。全球研发是华为全球制造、全球营销取得巨大成功的最大法宝。占领高端市场为华为的海外扩张带来了高回报和高效益。例如，英国电信宣布的21世纪网络供应商名单中，华为是同时在其两个领域入选的两家供应商之一。21世纪网络是迄今为止信息产业史上最大的单宗采购订单之一。拿到这些合同，意味着华为今后的发展持续稳定、效益惊人。在法国，华为与LD.COM公司合作建设DWDM国家干线传输网，覆盖了巴黎、里昂等法国重要城市；在德国，严谨的德国人选择了华为的设备建设骨干网络；在美国，华为承建美国CDMA2000移动网络，首期网络覆盖加利福尼亚州和亚利桑那州。

华为品牌在全球范围的知名度越来越响。截至2013年10月，华为已在全球建立8个地区部、55个代表处及技术服务中心。华为海外营销覆盖90多个国家和地区，全球排在前50名的运营商中，已有22家使用华为的产品和服务。任正非说，海外市场的销售已占七成以上，成为真正意义上的“国际化华为”。

(资料来源：<http://business.sohu.com/20051129/n240824431.shtml>，有改动。)

(二) 营销渠道战略与其他营销组合战略的关系

企业的市场营销工作是多方面营销战略的组合，作为营销管理的主要战略领域之一，营销渠道策略必须与其他营销组合变量相匹配。同时，整体营销战略的制定要受企业内外部环境的影响。企业管理部门在制定营销决策时，既要考虑现实需要也要着眼于企业内外部环境长期发展变化可能提出的新要求。

1. 营销渠道战略与产品战略的关系

总体来说，营销渠道战略与产品战略的关系是营销渠道战略服务于产品战略，营销渠道战略必须与产品战略相匹配。营销渠道战略与产品战略的相互影响和相互配合可以从产品组合战略、产品形象、产品生命周期等方面加以说明。

(1) 营销渠道与企业产品组合的关系。产品组合是指企业生产销售的各种产品线和产品品种的组合或相互搭配。在市场竞争日益激烈的今天，企业想要依靠单一产品在整个行业占据较大的市场份额难度很大。企业必须建立立体化的产品结构体系，通过对不同细分市场顾客需求的满足来赢得竞争优势。企业的产品组合是否达到预期的销售目标，选择什么样的渠道至关重要。一般来说，如果企业产品线的宽度较窄，如可口可乐公司主要生产的是软饮料产品，或不同产品线之间的关联度较强，如宝洁公司的洗护类产品，企业可以为产品销售选择一致的渠道。如果企业产品线的宽度很宽，如通用电气公司，则企业可以为不同类型的产品选择不同的营销渠道。

产品类型不同，渠道选择不同，如对于日常生活必需品，消费者购买频率高，就需要选择以居民生活区为主的营销渠道。对于单位价值高、消费者购买频率低的商品，则应该选择以商业中心为主的营销渠道。对于工业生产资料来说，主要依靠以直销为主的营销渠道。对于单个企业而言，产品类型不同，营销渠道选择也不同，从而在同一企业中呈现出多种“产品+渠道”的组合方式。如对于消费品生产企业来说，往往存在几种产品和渠道组合，如批发市场与走量产品的组合、餐饮市场与盈利产品的组合、大卖场与塑造品牌产品的组合等，

其目的在于使企业的整体利益结构最大化。

企业在推广新产品时,可以借用以往的渠道,如20世纪90年代,海尔公司在销售其新产品——计算机产品时,大胆借用以往的销售家用电器的渠道如百货商店,改变了计算机产品高高在上、老百姓望尘莫及的形象,获得巨大成功。运用已经有的营销渠道推广新产品,是对营销渠道成员的一种激励。如果原有营销渠道不适合推广新产品,企业推广新产品时就需要建设新营销渠道。例如,日本本田公司早先通过生产和销售经济型轿车在美国市场上立足以后,为分享美国高档轿车市场丰厚的利润,该公司开发了高级轿车——凌志车。如何将凌志车推向高档轿车市场?如果借用原有的销售渠道,则难以树立新形象,也难以获得高档轿车市场消费者的认同。于是,本田公司除了在广告、产品本身多方面创新之外,在渠道上一改以往的传统渠道,完全采用专卖店渠道的新模式,专卖店的布置堂皇、高档,给消费者耳目一新的感觉,新产品很快获得消费者的认同,凌志车迅速成为高档轿车市场的佼佼者。

(2) 营销渠道与产品品牌形象的关系。产品营销渠道的选择影响着人们对商品品质的印象。一般来说,在大型百货商店、专卖店出售的商品,代表的是一种高品质、高价格和高档次的商品。在杂货店和地摊出售的商品,则代表的是一种低品质、低价格和低档次商品。

(3) 营销渠道与产品生命周期的关系。处于产品生命周期不同阶段的商品,营销渠道的选择也不同。在产品的导入期,产品知名度低,需要向市场介绍产品,此时营销渠道的支持就十分必要。首先,要通过有吸引力的营销渠道方案来激励经销商经销新产品,因为经销新产品风险大,只有较大的激励才能起到良好的效果。其次,要促使经销商积极推广新产品,通过产品的合理摆放、展示促进新产品的销售。营销渠道的效用是提供介绍产品的服务。一些得不到中间商销售的新产品,制造商将通过自己的销售队伍销售新产品。在产品的成长阶段,销售量快速增长,这时在营销渠道的选择和管理上,要尽可能地提高市场覆盖率,多增加销售渠道。在产品的成熟阶段,产品已经被人们所熟悉,销售时不再需要专业知识和营销努力,购买者会转向低成本的营销渠道购买,制造商可以增加中间商的数量。在产品的衰退期,产品销售常常选择折扣店渠道,尽量降低渠道成本,回收资金。

2. 营销渠道战略与价格战略的关系

(1) 营销渠道成本对定价的影响。一般而言,商品价格确定的主要影响因素是生产成本、流通成本及其他营销因素。营销渠道选择的不同以及营销渠道运作方式的不同,决定了流通成本的不同,从而决定了商品价格的不同。对于制造商而言,构成营销渠道成本的因素有中间商的价格折扣和营销渠道运营成本。中间商之所以愿意承担一些营销渠道职能如推销、存储等,是因为制造商给予其相应的价格折扣。制造商的营销渠道运营成本是指制造商的营销渠道管理成本、运输成本等。另外,营销渠道结构的状况对产品最终价格的确定有很大影响。营销渠道的长度结构越长,涉及的营销渠道环节越多,营销渠道成本越大。

(2) 营销渠道形象对定价策略的影响。不同的营销渠道能够给消费者传递不同的品牌形象信息,以及带给消费者不同的消费服务和消费体验。这些因素都影响着厂家的价格策略。专卖店、体验店等渠道,服务人群定位于高收入群体,常常选址于繁华的商业中心,店面装修布置豪华高档,能够给予消费者高档次的购物享受,以及更多的产品介绍、咨询、售后保障等服务,因此,厂商常常采取撇脂定价。对于大众销售渠道,目标是获得更广泛的市场渗透,厂家常常采取渗透定价。

3. 营销渠道战略与促销战略的关系

促销战略是市场营销组合战略中最为重要的组成部分,对形成商品的品牌形象、提高商品的市场知名度、实现厂商的长期战略目标或短期的刺激市场购买目的都具有重要意义。这些作用的发挥,离不开营销渠道的有效工作。营销渠道担负着促销的职能,营销渠道成员利用自己的商业网点宣传和展示商品,达到促进销售的目的。针对不同的营销渠道,在促销方式的选择上有较大差异。广告和公共关系宣传具有较为普遍的应用性,不同的营销渠道能够实现共享,销售地点广告(POP)会因为营销渠道的不同而进行不同的设计。直销既是一种促销方式,也是一种营销渠道安排。此外,两种促销组合工具的使用,即销售促进和人员推销的具体方式,与营销渠道的类型关系极大。如专卖店销售渠道,销售促进应该重在策划各种资讯、服务或其他客户关怀活动,目的是沟通和品牌形象的建立。因此,要求销售人员素质高,专业知识强,与买主面对面的交流重在知识营销和情感的沟通,做好客户关系管理,以获得客户的忠诚度。大众销售渠道,销售促进常常采用买一赠一、价格折扣等短期销量促销的方式,要求销售人员素质一般,与潜在的买主交流常常表现在叫卖等引起潜在买主注意的形式上。

三、营销渠道战略的作用

在许多企业的实践中,可以毫不夸张地讲,企业销售部门 99% 的成员的 99% 的时间和精力都花在与代理商、经销商、零售商打交道上。因此,人们往往错误地认为营销渠道管理的重要性体现在如何经年累月地打理与营销渠道成员的关系,解决营销渠道中出现的矛盾冲突等问题,却忽略了最根本的战略问题。俗话说,“磨刀不误砍柴工”。多做一些战略思考可以事半功倍,反之却可能事倍功半。因此,既然建立和管理营销渠道占据了企业销售部门大部分相关的资源和实践,企业就更应该重视对营销渠道战略重要性的认识。

曾几何时,企业和营销者对营销渠道的关注是那么缺乏,管理大师彼得·德鲁克对营销渠道现状曾做过这样一番评述:“营销渠道中发生的变化或许对一个国家的 GNP 或宏观经济无足轻重,但对一个企业或一个行业来说却关系重大。每个人都意识到技术在日新月异地发展,注意到市场在全球化以及劳动大军和人口结构方面的变迁,但几乎无人关注营销渠道中的变化。”这番话道出了营销渠道的重要性,也揭示了企业对营销渠道变化和发展的意义的认识不足。

随着科学技术的日新月异和经济的迅猛发展,消费者的需求越来越复杂多样,变化也越来越快,面对着不确定性增大的市场环境,企业需要在对未来市场需求做出预测的基础上,制定整体的指导性方针,而不再是每年按比例增长的销售计划。同样,要达到市场营销目标,需要对未来的营销渠道形势进行调查研究,审时度势地调整营销渠道,制定营销渠道战略。所幸的是,今天越来越多的公司认识到营销渠道战略之于营销组合的意义,甚至对于公司发展的意义。营销渠道战略的重要性可归纳如下:

(1) 营销渠道战略可为市场营销组合策略的其他部分提供配合,实现更佳的市场效益。要为目标市场有效地传递产品,需要产品、价格、渠道和促销策略的相互配合,缺一不可。即使企业有好的产品,合适的价格和对促销的投入及良好创意,仍是不够的。比如,外国的大米在日本卖不动,为什么呢?主要原因在于不能同日本米一样,进入日本的主流粮店。

(2) 营销渠道战略是以产品与市场的有效结合为检验标准的,反过来,营销渠道战略对

企业的经营范围具有反作用。例如,加油站可利用其遍布全国的网络,提供餐饮、住宿、洗浴等服务。银行可利用其网络,出售保险,代收水电费、电话费,实现业务扩充,增加收入。银行不仅仅提供传统的金融服务,还是重要的分销商,这是营销渠道所带来的增值。

(3) 与其他营销组合变量相比,营销渠道战略对企业树立竞争优势具有更大的潜力。事实表明,营销组合中的其他 3P 都逐渐缺乏“张力”,变得没有竞争优势了。首先,通过技术领先和创新使产品具有竞争力,变得越来越难。其次,伴随技术优势丧失的是价格优势,企业难以获得超低水平的低成本优势。最后,指望促销来赢得市场,因其易效仿性而变得“稍纵即逝”和不堪一击。但营销渠道可以提供更多更持续的优势。营销渠道战略是一个长期战略,必须假以时日才能真正建立起一个营销渠道体系。因此,营销渠道战略具有隐蔽性,从建立初期至最后显山露水,很难被竞争对手察觉,待到营销渠道登台亮相之日,竞争对手想“克隆”却不能,只有自愧不如。

(4) 营销渠道战略可使企业在更大的范围内进行资源配置。营销渠道系统创造的资源对公司发展有弥补作用。营销渠道是 4P 营销组合中唯一的外部资源变量,由营销渠道构成市场营销系统的都是独立于制造商的商业企业,这些渠道成员都有自己的经营目标、方针政策和发展战略,要赢得这些成员的大力配合,并确保它们的行为促成公司的发展,显然是对公司营销渠道管理的挑战。然而,正是这些独立的外部资源可以给公司制造神奇的协同效应。如果制造商修渠筑道并与合适的商业企业缔结“联姻”关系,则可以相得益彰。如果渠道成员具有制造商缺乏的知名度和声望,不言而喻,与这种营销渠道成员“联姻”可以使公司的产品形象得到急剧提升,这是单凭促销活动或定价策略所不能创造的。另一方面,即使是世界知名企业,也应该力求与营销渠道成员形成通力合作的紧密关系。因为,为目标市场提供产品的活动离不开营销渠道成员的合作。合作成功,可以获得 $1+1>2$ 的效果;反之,则可能造成内耗,无法实现公司的经营目标。就营销渠道自身的特点看,其所具备的特质必然会为今天企业的持续发展提供机会。很多公司独具慧眼早就认识到了这一点,利用营销作为公司战略发展重点,赢得竞争主动权。

(5) 关系营销观念的流行是企业重视营销渠道战略的重要体现。营销渠道作为服务的传递者,在市场营销策略中扮演着重要角色。关系营销本质上是一种观念,这种观念旨在通过对客户和最终顾客的一系列承诺和履行,建立、维持和促进与顾客及其他合作伙伴的长期互利关系。而不是只想做一锤子买卖,在每次交易中获得最大的利益,其核心在于对顾客服务的承诺和履行,要实现这一点,达到顾客满意,必须通过营销渠道体系来传递这些服务。因为顾客对制造商满意与否来自顾客与营销渠道成员的互动关系。

同步案例

宝洁和沃尔玛:对手变盟友

一份战略联盟协议让沃尔玛和宝洁化干戈为玉帛,成为供应链中的合作伙伴,从而结束了二者长期敌对的局面。

宝洁是消费型产品的全球领导者,零售巨擘沃尔玛是它最大的客户之一。在 20 世纪 80 年代中期,这两家巨型企业关系变得剑拔弩张。宝洁的促销力度很大,给零售商很大的折扣优惠,沃尔玛趁机以超出常规的购买量大量吃进并囤积宝洁的产品。这就给宝洁造成了很多麻烦,它生产太多,伤害了现金流。为了提高现金流,

宝洁提供更多的推广优惠。而沃尔玛的反应是买得更多,于是这两家公司之间的恶性循环就这样持续下去。

于是,宝洁下决心要化敌为友,向沃尔玛抛出了成立战略联盟的橄榄枝。“第一个难题是如何组建一支由双方的管理人员所组成的运作团队。”凯梅尼和亚诺威茨说,“他们举行了数天的研讨会,通过运用系统思维工具,在共同的商业活动将会给双方带来的结果方面达成了共识。来自宝洁和沃尔玛的管理者们发现,彼此的举措原来可以是合理的,而不是自利的行为。”充分理解对方的需要之后,这两家公司在双赢战略的基础上开始合作,而宝洁也无须再向沃尔玛提供折扣。“这个战略实施非常成功,于是被推而广之——宝洁甚至几乎停止了所有的降价推广活动,为此它几乎得罪了整个零售业,但是这样做的结果却是,宝洁的盈利大幅攀升。”

为了使合作可以运转,这两家公司把软件系统连接到一起,很多信息都实现了共享。据报道,现在,当沃尔玛的分销中心里宝洁的产品存货量低时,它们的整合信息系统会自动提醒宝洁要补货了。该系统还允许宝洁通过人造卫星和网络技术远程监控沃尔玛每个分店的宝洁产品专区的销售情况,而网络会把这些信息实时反映给宝洁的工厂。宝洁的产品无论何时在收银台扫描,这些工厂都可以知道。这些实时信息使宝洁能够更准确地安排生产、运输,以及为沃尔玛制订产品推广计划,节省下来的库存费用就使得宝洁可以向沃尔玛提供更加低价的产品,这样沃尔玛就能继续它的“每日低价”策略了。

(资料来源:http://www.huoren.cn/netinfo/netshop_264.html,有改动。)



动手实践

请根据所学的营销渠道战略,上网搜索中国三大电信运营商的营销渠道战略和营销渠道战略,分析一下它们之间的内在关系以及对自身发展的影响。

第二节 营销渠道战略的制定

由于营销渠道战略是企业开拓市场不可或缺的因素,那么就很有必要了解制定营销渠道战略的流程,从而有效地制定营销渠道战略,建立企业持久的核心竞争优势,实现企业市场营销绩效。

一、制定营销渠道战略的前提

战略是实现目标的原则和基本方针,它主要涉及组织某一运作层面上总体的范围和远期的发展方向,致力于使资源与变化的环境相匹配,以便于达到战略制定者的目标。一般来说,战略包括使命、目标、行为以及控制措施等几部分内容。因此,营销渠道战略作为基层作业战略的一部分,相应地包括营销渠道的使命、目标体系、总体的行动计划和控制措施。

从使命上来讲,不外乎是贯彻和支持市场营销战略。从目标上来讲,则一般是以最快的速度、最低的成本将一定的商品包括服务传递给目标顾客,创造尽可能多的顾客让渡价值。具体的目标和行动计划则需要结合产品和市场的现实情况,以及现有可能采用的营销渠道加以选择指定。具体来说,营销渠道战略应回答下面的问题:为达成终端顾客满意,营销渠道一般需要提供哪些服务?可以通过何种营销努力来提供这些服务?由哪一类机构提供这些服务可以做得更好?效率和效益更高?要回答这些问题,营销渠道的设计是首要的任务,即在确定营销渠道目标之后,考虑有哪些可能的总体方案。无论哪种方案,至少应有4大基本内容:渠道长度、渠道宽度、渠道广度和渠道系统。每项内容中可以有多种选择,如表3-1所示。

表 3-1 营销渠道设计的基本内容

渠道长度	渠道宽度	渠道广度	渠道系统
零级渠道	密集分销	单一渠道	传统分销系统
一级渠道	独家分销	复合渠道	垂直分销系统
二级渠道	选择分销	—	水平分销系统
三级渠道	一体化分销	—	多渠道分销系统

此外,营销渠道战略还要回答控制营销渠道绩效的总的原则方针,如是侧重事前的控制、事中的控制还是事后的控制,使用何种评估手段,出现问题后的处理原则等。化解营销渠道冲突和进行渠道整合这些课题,都要反映在营销渠道战略里面。

总之,为实现企业营销渠道目标,制造商要面临4大营销渠道互动方面的抉择:设计营销渠道、选择营销渠道成员、管理营销渠道成员以及评价和调整营销渠道成员。制定营销渠道战略为这4大营销渠道决策提供了判断依据。

二、制定营销渠道战略的过程

制定营销渠道战略的过程分为以下步骤:解析企业总体战略、解析市场营销战略、进行SWOT分析、制定营销渠道目标、制定营销渠道战略、分析营销渠道决策的经济性、分析营销渠道战略的适应性和可行性、营销渠道设计,分析的结果和企业的实际情况将作为制定企业总体战略的参考,如图3-1所示。

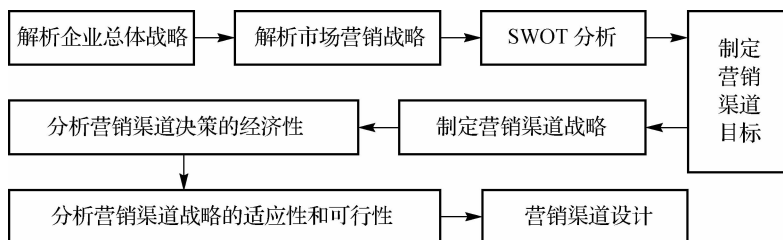


图 3-1 营销渠道战略制定的过程

在企业总体战略和市场营销战略确定之后,就可以以其为指导,进入营销渠道战略的制定过程了。同企业总体战略以及市场营销战略一样,营销渠道战略处在一个不断变化的动

态环境之中,其制定必须有效地与经营环境联系起来,因此,SWOT 分析对营销渠道战略的制定必不可少,营销渠道战略必须以企业发展战略和营销战略为出发点,企业高层管理人员必须直接过问或亲自参与营销渠道战略的制定。

营销渠道的 SWOT 分析主要包括:从内部资源现状来评估公司优劣势和从外部竞争环境识别机遇和挑战。对此,管理必须监视和评估市场、竞争行为、经济状况、法律法规、消费者和顾客,以及其他决定企业战略定位的重要因素。这就需要企业不断进行 SWOT 分析。营销渠道战略处在一个不断变化的动态环境之中,其指定必须能有效地与经营环境联系起来,从而扬长避短,发挥优势,规避威胁,长盛不衰。

(一) 用 SWOT 法分析营销渠道形势

SWOT 分析的内容。一是对企业内部资源的评估,分析企业现有营销渠道的优势和劣势。对公司过去的业绩进行评估是获得对公司现有优劣势认识的最客观途径。通过回顾企业的战略和成功来提供借鉴就显得非常有价值。评估可以按职能部门展开,包括对生产、财务、营销、人力资源管理部门的评估。其中,与营销渠道战略结合最紧密的是营销部门的绩效评估,尤其是对公司现有渠道优劣势的分析,对调整营销战略非常有价值。

二是对竞争环境的分析,分析环境的机会和威胁,重点在于了解在整个行业当中营销的现状如何。如果竞争对手轻视营销的作用,疏忽营销网络的管理,则此时可以利用营销并使其成为战略制高点,以帮助公司获得竞争优势。戴尔公司在创立计算机直销之前,计算机的销售大都是通过经销商这条渠道。这种渠道最大的问题在于顾客难以从经销商那里获得必要的技术知识,因为计算机销售商并不比顾客懂得更多。这种渠道提供的顾客服务必然有限,无法满足广大计算机需求市场对服务的要求。这促成戴尔开辟自己的事业,做起了计算机直销。这一步骤的核心是比较本企业与目标竞争对手在货物周转、市场覆盖度和成本变动趋势等方面的差别。对于许多企业来说,在分析营销渠道形势时,除了要搞清楚自身的情况,更重要的是了解到主要竞争对手使用的营销渠道种类以及每条营销渠道的市场份额,并将这些数据与自身的情况进行对比,以便通过分析能知道:每条营销渠道的相对获利能力、营销渠道种类的增长速度以及市场覆盖率。除了上述分析外,营销经理还要密切关注与制定营销渠道战略相关的一些趋势,包括客户购买方式可能的变化、营销渠道的新进入者、采用新技术进入市场的方式增加、从营销渠道中获取利润的压力等,这既可能是由于议价力量的增强,也可能是由于使用营销渠道的费用快速增长。

(二) 制定营销渠道目标

1. 营销渠道战略目标应与企业其他目标相适应

营销渠道战略目标的确定必须服从公司的整体目标和公司的营销目标,并且要与营销组合中的产品目标、价格目标和促销目标相适应。它们之间的相互关系如图 3-2 所示。

营销渠道战略必须与公司总目标相一致。如美国高档瓷器生产商 Lenox 公司,多年来其产品一直为上流社会家庭所使用,其中包括入住白宫的 10 位总统,因此,其产品高品质的品牌形象深入人心,而与其相对应,该公司产品的营销渠道目标一直强调通过最著名的百货公司,以及与其产品品牌形象相称的专卖店和珠宝首饰来销售其产品。如果公司改变营销渠道,通过大众化渠道销售产品必将毁灭公司产品的品牌形象。

营销渠道目标与企业营销目标是一致的,可以说企业营销目标中的销售目标就是要通

过营销渠道来实现。当然,营销渠道目标与营销目标中的其他目标,如产品目标、价格目标、促销目标之间是相辅相成的关系。

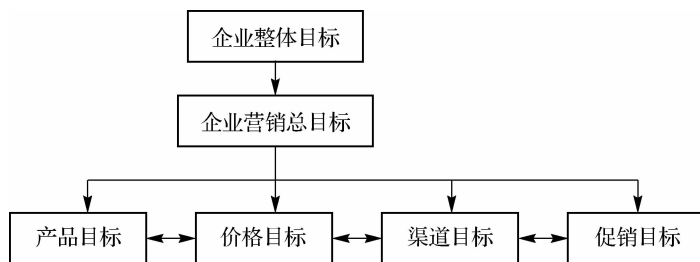


图 3-2 营销渠道目标与公司其他目标之间的关系

2. 以顾客为导向确定渠道战略目标

如果问企业负责人：“营销渠道的目标是什么？”许多企业负责人会回答：“把产品卖出去。”另外还会有一些企业负责人回答说：“没想过。”实际上,企业在进行营销渠道设计时,必须以确定的营销渠道目标为基础,而这个目标的确定必须以消费者的服务需求为基础。营销渠道设计要以消费者的需求为核心。营销渠道的演化一直是与消费革命相伴随的,并且越来越受消费者的左右。在买方市场形成的条件下,企业的一切营销活动必须以消费者的需求为核心,否则会在激烈的市场竞争中败北。以消费者为核心,并非单指在营销活动前期进行消费者研究和目标市场选择,更重要的是在产品设计、价格确定、渠道选择和促销策划活动中满足消费者的需求。如果说产品是满足消费者的效用需求,价格是满足消费者的价值需求,促销是满足消费者的信息需求,那么营销渠道则是满足消费者购买时的便利需求或者说服务需求,这是营销渠道的永恒目标。

纵观现实市场中的企业,在确定营销渠道战略时有两个差别明显的思路。一是传统的渠道目标确定方式,主要以市场销售量或市场份额来确定营销渠道目标。如某公司 2016 年的营销渠道目标是销售量达到 1 000 万套空调,市场份额达到 30%。这样的营销渠道目标明确具体,可操作性强,但其以企业产品销售为中心而不是以顾客需求为中心考虑问题制定目标,在激烈的市场竞争中不能为营销渠道的设计提供一个很好的导向。二是以顾客对营销渠道的需求为中心来制定营销渠道目标。如某电脑公司将其营销渠道目标表述为“可以让想买电脑的人在驱车距离内就能够方便地购买”。可口可乐公司的渠道目标是“随处可见,随手可得”。这种营销渠道战略制定的思路能够很好地引导营销渠道结构的具体设计,但对于短期内的渠道实际操作来说,不够具体。

因此,营销渠道战略目标的确定应该是一个目标系统,既有以顾客为导向制定的作为纲领性的营销渠道目标,又有分步骤的营销渠道目标,如在具体的某个阶段,营销渠道建设应该达到什么样的目标,如某科技公司 2015 年的营销渠道计划的具体目标是“100%的地市级市场覆盖和 70%的县级市场覆盖”。为此,该公司将已经筛选出的 600 多个地级市和 1 000 多个县级市场作为目标。

知识链接

分步骤的具体目标的确定一般要考虑的因素

1. 顾客购买的便利性

企业营销渠道目标的确定需要考虑顾客购买的便利性,如顾客走多少路程、等待多长时间能够买到商品,从而来确定零售商的密度和铺货率。绝大多数产品的生产地与消费地是不在一起的,缺少必要的中介势必会影响产品的转移。而批发商和零售商的分散化所提供的空间上的便利性,减少了顾客不必要的行程和运输费用,能够提高用户的满意度。随着人们生活节奏的加快,时间愈来愈珍贵。供货时间越长,顾客越不方便。而营销渠道通过行使运输和仓储等物流功能可以提高顾客的响应时间,如商业中心、超级市场、商店、自动售货机等可满足顾客对产品品种、规格、花色多样化的需求。商家可通过进行集散、调剂、包装、组合和配送来为顾客提供便利,以满足用户空间便利的需求。营销渠道可允许顾客一次购买少量商品、随时购买,避免了顾客可能的储存和保管费用。

2. 企业的盈利性

企业营销渠道目标的确定需要考虑成本和利润的因素。因此,营销渠道目标中必然要确定相应的利润和销售额指标。

3. 成员的支持

企业营销渠道目标的确定,应激励营销渠道成员对企业营销渠道活动的全力支持,如使中间商全力配合企业的各项营销策略、产品推广,包括促销活动、公共关系活动等方面的支持。

4. 售后服务

企业营销渠道目标的确定要考虑到售后服务的水平,应确定一个基本的售后服务水平以实现它。分销商可为顾客提供包括信贷、送货、安装、维修等服务内容。

5. 弥补生产者和消费者信息的不对称

生产者与消费者在了解商品性能、市场供求关系等信息方面是不对称的。一般来讲,消费者处于弱势地位。信息的不对称会影响交易的安全性与交易效率,营销渠道的信息、沟通职能可以弥补这一点。消费者可以对零售商的同类产品做调查比较,来了解这些信息。

营销渠道战略目标制定后,需要通过营销渠道行为去实现,这就需要将营销渠道目标分解为营销渠道任务,通过渠道成员对渠道任务的完成来实现渠道目标。营销渠道任务常从营销渠道功能的解读考虑,因企业营销渠道目标和产品特点的不同而不同。一般来说,营销渠道目标可以分解为推销、渠道支持、物流、产品修正与售后服务和风险承担等渠道任务。

(三) 制定营销渠道战略

从一开始致力于技术创新的技术战略,经过追求低成本的价格战略和倚重品牌发展的形象战略,到今天不断满足顾客需求的服务战略,公司发现这才是获得差异化优势的一种竞争战略。而良好的服务战略本身就意味着完美的营销渠道战略,因此企业要充分认识营销

渠道的战略意义,同时采用灵活的营销渠道战术,或攻或守,配合其他营销组合,创造差异化竞争优势,从而立于不败之地。高品质的国产名表“天王表”正是巧用营销渠道战略获得成功的。一般的手表制造商都是广泛采用期刊、电视和报纸等传统手表广告媒介,“天王表”却做起了别样的文章。“天王表”决定不进行广告轰炸,将有限的资金投资在渠道上,并且集中在零售终端的进攻与防守上。通过悄然建立一道坚固的销售“长城”牢牢地守住老顾客,又稳稳地将竞争对手抵挡于“长城”之外。

(四) 分析营销渠道决策的经济性

营销经理在比较不同营销渠道选择的获利能力时,必须判断不同组合的收入、成本和资金需求情况。一方面,企业可以通过适用分销商以削减固定成本;另一方面企业可以对工厂和仓储进行相当大的先期投资,以保持与顾客尽可能直接的联系。具体来讲,须考虑交易成本、资产特性以及大量交易可能带来的经济性。

(五) 评价营销渠道战略的适应性和可行性

营销渠道战略的决策是在一个广泛的背景中做出的,因此,理想的营销渠道必须在战略责任、可用资源、渠道战略的历史等限制条件下实施。实施这一步骤的目的就是要把先前步骤中识别出的最优渠道暴露在这些现实条件之下。如果确认某项选择适应当前的战略,还必须看它是否适应将来的战略,并让竞争对手陷入困境。如果一种营销渠道战略很容易被竞争对手模仿和超越,它就不能提供一种实质性的优势。

(六) 营销渠道设计

确定了最佳的渠道模式后,就需要更具体的方案来实施它。营销渠道设计就是要具体分析营销渠道成员如何分工才能够以最有效率的方式提供给顾客最好的服务。

同步案例

海尔的营销渠道战略规划

在营销网络建设方面,海尔集团很早就进行了网络规划及实施。区别于其他企业的大户批发以及代理制对终端的管理乏力,海尔对渠道、网络终端进行精耕细作。营销组织结构设置可以保证做到这一点:集团在全国范围内设立11个销售事业部,每一个销售事业部根据地理位置、经济发展情况等设立若干工贸公司,工贸公司又设立若干区域,每位区域业务代表具体负责相应的客户网点,不会出现网络管理盲区。海尔的营销网络按照性质可以划分为5类:国内家电连锁、国外大型超市、百货公司家电部、海尔专卖店、批发商。这样的渠道结构,一方面可以使产品在终端展示的范围最大化;另一方面,5类渠道保持比较适中的比例就可以保证在与经销商谈判的过程中始终处于平等的位置,甚至具有一定的谈判优势,可以防止任何一种渠道向集团索要更多的政策费用,从而导致价格混乱、网络畸形、受制于经销商等情形的发生。

集团对网点的管理分为两个层次:一是区域业务代表对网点的直接管理,另外就是非市场人员对网点的监控管理。比如,张瑞敏负责青岛第一百胜的海尔电器的销售,空调部长王召兴负责青岛雅泰电器等。每一个网点都受到双层关注,并且将该网点的运转效率纳入对监控管理人员的薪酬考核体系中,在月度工资中进行兑现。通过

这种方法,可以及时了解消费者的需求,以便更好地对产品进行改进和研发,以及及时解决客户的问题,提高客户满意度及忠诚度。



动手实践

请根据上一节搜集的中国三大电信运营商的营销渠道战略资料,分析三大电信运营商是如何制定其营销渠道战略的。

第三节 常见的几种营销渠道战略

一、三大营销渠道战略

(一) 成本领先战略

成本领先战略适用于价格敏感型消费者这一细分市场,它要求尽可能地以最低的单位成本来制造和分销产品。赢得总成本最低的公司通常要求具备较高的相对市场份额和超额利润,一旦获得总成本最低的地位,将对现有的和潜在的竞争者构成强大的威胁。总成本领先战略一般总是与低成本制造、技术革新、持续的资本投入等联系在一起。当某一行业企业的营销渠道成本较高时,创造性的营销渠道战略同样可以促成公司在此行业形成低成本定位。

同步案例

国美渠道成本领先战略

随着同国美类似企业的逐步壮大,生产型企业发觉依靠规范的渠道网络比自己自建网络要节省成本,因为自己花大力气建设的网络在企业单品或系列产品中摊销的费用太高,而国美这样的平台可以承接众多商品的同台竞技。例如,最近国美由家电延伸到IT产品,现在又进军到音像产品。由此看来,国美目前存在与发展的合理性就是它的网络与平台具有一定的成本优势,虽然生产型企业还有不甘,但它们必须面对。

国美是靠什么来吸引消费者的呢?不错!是价格优势,但又不完全是。消费者选择国美有两条理由,其一是价格便宜,其二就是国美有品牌。也就是说,消费者希望在便宜与放心之间找到一个平衡点,国美满足了他,于是他选择了国美。因此,对消费者来讲,国美帮助消费者节约了询价比价的过程,可能开始消费者还将信将疑,但随着比较与口碑传播,现在有很多消费者是毫不犹豫到国美进行消费。从这个角度来讲,国美使得消费者节约了采购成本。

国美能够有今天这样的成绩,是不断革新的一种成功,而这种革新有一个很重要的因素,即如何使得企业自身的营运成本降到最低,降到令其他企业无法跟进。成本

领先不仅成为生产型企业的一种核心竞争力,同时它也将成为渠道的一种核心竞争力。国美所取得的这种成功,使笔者想到目前比较时兴的一种营销概念,就是说营销的各个环节若要取得十分大的成绩,就必须考虑如何“让顾客盈利”,“让顾客盈利”就是要使得他的实际消费低于他的期望值,让他有赚钱的感觉。

(资料来源:http://www.huoren.cn/netinfo/netshop_264.html,有改动。)

(二) 差异化战略

差异化战略强调所提供产品或服务的独特性,以满足那些对价格不敏感的消费者的特殊需要。这种独特性可通过产品设计、性能、质量、服务的差异化和营销渠道网络的差异化等途径来获取。差异化战略可帮助公司培养知名品牌和忠诚顾客,从而获取竞争优势。一个通过营销渠道活动来获取差异的经典案例是汉斯推广 L'eggs 这一丝袜品牌。那时,竞争者都拥挤于传统的营销渠道中如百货公司和妇女服装店,而 L'eggs 却定位在超市和杂货店中,因其新颖独特、便于分销的包装设计,几年内 L'eggs 便成为行业的领头羊。

(三) 集中战略

成本领先战略和差异化战略都致力于整个行业,而集中战略则是关注于某一独特的细分市场,通过更有效地或更高效地为某一狭小市场服务获取竞争优势,与那些定位在大市场或市场群的公司相抗衡。实施集中战略的公司可以通过运用总成本领先战略或差异化战略,或二者的综合来获取竞争优势。值得注意的是,集中战略成功的关键在于公司提供的产品或服务对独特的细分市场上的顾客要有强大的吸引力。例如, Snap-on 工具公司就成功地集众于职业技工这一狭小市场,通过全国范围内的递送网络将高质量的工具直接运至技工手中。尽管 Snap-on 的产品价格高于其他公司,但公司发现了对产品质量和快递服务有很高要求的这一市场群,从而获得了成功。



知识链接

单一渠道与双渠道

1. 单一渠道

单一渠道促使完全服务型的中间商向其顾客提供高水准的服务,而没有那些来自提供有限服务的竞争者们的价格竞争之忧。通过单一分销,公司能与分销商建立并保持长期的亲密关系。在这种战略下,公司在某市场上的成功必须依赖于中间商的成功。当然,没有公司的充分支持,分销商也不会成功。单一分销让分销商放心开发自己辖区内的市场,不必担心会有其他的批发商或者零售商来争夺自己辛辛苦苦开拓出来的市场。这种战略特别适合开拓国外市场,吸引海外代理商。

2. 双渠道

制造商常常通过多条渠道将相同的产品送到不同的市场,也就是说,同一产品由于既卖给最终消费者用于生活消费,同时也卖给产业用户用于生产消费,公司通常通过若干不同渠道将同一产品送到不同市场(消费者市场和产业用户市场;有些制造商还通过多渠道将其产品送到同种顾客手中),这就是双重分销渠道,简称双渠道。第一种类型的双重分销是,“制造商通过两条以上竞争的分销渠道销售同一种商标的货

物”。第二种类型的双重分销是，“制造商通过两类竞争的营销渠道销售两种商标但基本相同的产品”。例如，劲牌酒业通过各种经销商（如超级市场、连锁商店、折扣商店、独立食品商店、杂货店、互网络平台等）销售许多不同商品的啤酒（劲酒、毛铺纯谷酒、苦荞酒等），消费者可能不知道这些不同商标的不同价格的白酒都是劲牌酒业制造的。制造商使用双渠道战略比使用单一渠道更能实现“市场渗透”深入化。

二、新兴营销渠道战略

（一）非传统营销渠道战略

在非传统营销渠道战略中，制造商、批发商和零售商能够经销与其本身关联不大的产品和服务。非传统营销渠道使得消费者能在方便的地方购买商品和服务。例如，亚马逊公司首创网上书店，在网上销售图书、CD等，方便消费者选择和购买，节约了消费者的购买时间，同时也因非传统营销渠道战略获得了巨大的成功。

（二）直复营销渠道战略

直复营销起源于美国，20世纪80年代以前，其并不为人所重视，进入20世纪80年代后，直复营销得到了飞速的发展，其独有的优势也日益被企业和消费者所了解。实际上，互动式的直复营销不一定在网上，也可能在网下。例如，携程网收购了几家在国内很有名的饭店以及企业，在消费者没有网上预定付款的条件下，比较灵活的业务，而且与互动式营销完全整合起来的网下业务，被证明是比较有效的。所以，携程网在解决消费者在实际购买阶段的问题时是非常成功的，其不仅仅成为一个最大的网上旅行网站，同时也是最大的全国商务旅行服务公司。最重要的并不是企业要在网上还是在网下来实施这种互动式营销，而是要针对购买过程中的一个具体阶段，在这个阶段，这种互动式的营销能够最大限度地影响消费者。

知识链接

驿 邮

驿邮DM商函直邮营销有限公司立足中国市场，致力于提供整合的一站式数据库商函营销服务，在激烈的市场竞争下，最大化地满足用户的营销需求。

驿邮(EYO)最初成立于2002年8月，由北大资深人士引进国际上成熟的、专业的Direct Marketing(直复营销)理念，结合国内企业营销现状而成立。总部位于北京，先后在上海、深圳设立分公司，初步形成一个以全国重点城市为主体的商函数据库营销网络，是国内唯一一家专注于商函制作、DM直邮的数据库营销机构。

自成立以来，驿邮不断总结、更新、引进、整合，拥有了为各不同行业、不同领域、不同地区的客户提供专业的数据库商函营销服务的能力和丰富经验。驿邮在高质量的数据库和强大的运营系统支持下，协助上千家企业通过数据库直邮实现其市场投入的最大价值回报。从数据采集、客户市场分析、数据库有效筛选、商函设计制作到邮寄，每一道工序都尽职尽责，尽善尽美，并从客户的需求出发不断完善服务流程，深化客户服务，与各地企业建立了长期战略合作关系，共同致力于实现客户效益最大化，为客户

的品牌搭建和销售推广提供强势的营销平台。为了更好地为客户提供服务,其不断提升完善服务体系,研发引进先进技术对数据库进行精心维护和删改,确保数据准确化、全面化,驿邮商函集技术、资源、系统和服务为大成,让每一位客户在开拓市场上轻松营销,快速获取市场份额。

1. 直复营销存在的原因

(1) 产品创新。随着互联网的发展和维基时代的来临,信息逐渐透明化。在很大程度上来说,透明的信息让产品的利润逐渐微薄,对市场而言,规模化取胜逐步取代传统的差异化取胜。新的市场环境对一个生产型企业提出了技术领先、规模效应、集约控制、渠道扁平等新要求,可以说,产品的竞争是相当残酷的。市场的发展导致两种企业群体得以生存,其他逐步灭亡。一种是行业或者领域的前几名规模性企业,一种是开掘和深挖个性化的细分窄众消费群体产品供应企业。产品始终是落地的根本,是所有营销过程得以贯穿甚或周而复始的原点,做好产品规划是起点,产品群中始终会有明星产品和带来80%利润的20%产品,在不少销售型企业中,一个产品一柱擎天的现象是最好的验证。

(2) 优质平价。做过营销的人会清晰地发现,市场上永远是两种产品最抢风头,一种是真正优质低价的大众型消费品群,一种是货真价实名头响亮的高档次产品群。在直复营销领域中,从市场自始至终的经营经验中发现,低端价格的以量取胜和高端价格的高附加值取胜是两大手段。大多直复营销的经营都会落实到数据库和会员制营销的表现形式。

(3) 渠道扁平。新生的直复营销模式,尽可能做到了渠道的扁平,或者说,让生产型企业或者销售平台型企业直面消费者,将中间渠道的成本控制在最低的范围之内,这在很大程度上必须承认媒体在其中所产生的重要作用。媒体是传播的中间体,媒体即渠道,媒体即终端。在传播过程中,高空的媒体轰炸(电视、报纸)和地面的短兵相接(DM、EDM、体验终端),甚至虚拟超市(网络店)的立体传播都在寻觅和开掘消费者群体。DM、数据管道、主要推广助力的(传统意义上的)主流媒体、衍生的可传播信息的所有泛媒体,都是直复营销模式中的开路先锋。总言之,传播推广是市场经营的充分必要条件。

(4) 科学促销。直复营销的扁平化渠道模式在很大程度上是为了让生产商家更专注于开发优质的产品,媒体做到更能吸引目标群体和激活市场,消费者最终获得更高性价比的产品。制造商应清晰认识到企业、媒体、消费者是一起成长的,这样的良性互生体系才能稳健推动这种科学模式良性发展。促销在很大程度上是销售平台通过在一定利益上的真正让步或者给予消费者更多利益回馈的表现形式来激活市场活力。

(5) 客户关系管理。企业内部组织结构的构建以及管理与执行,需要权责到人,脉络分明。在一个典型的直复营销企业内部结构中,产品开发、信息仓库搭建(策划和表现)、媒体开发、销售促成、客户纵深管理(此二者为核心营销中心)等环节是息息相关的,若此环节有一个很科学的量化管理,或者对企业不同发展阶段进行合理的加权考核管理,很大程度上能推进企业的综合业绩指标上升。直复营销企业多以市场业绩为导向,但不能忽视各环节之间的良性管理。对外的关系管理在一定程度上取决于企业发展阶段自身所处的主、客角色变换。有序和主次分明的对内关系管理和对外关系管理是直复营销企业实现飞跃的一大挑战。

2. 直复营销渠道的主要类型

(1) 直接邮购营销。直接邮购营销是指经营者自身或委托广告公司制作宣传信函,分发给目标顾客,以引起顾客对商品的兴趣,再通过信函或其他媒体进行订货和发货,最终完成销售行为的营销过程。这是最古老的直复营销形式,也是当今应用最广泛的形式。早在1982年,美国的邮购总额已达400多亿美元,占整个零售总额的8%。随着互联网的迅猛发展,电子邮件的应用越来越广泛,相应而生的邮件营销成为各大商家竞相追捧的营销方式。和传统的DM直投相比,电子邮件营销具有成本低廉,展示内容多,可以通过统计用户行为进行进一步营销等优点。

(2) 目录营销。目录营销是指经营者编制商品目录,通过一定的途径分发到顾客手中,由此接受订货并发货的销售行为。目录营销实际上是从邮购营销演化而来的,两者的最大区别就在于目录营销适用于经营一条或多条完整产品线的企业。目录营销的优点在于:内容容量大,信息丰富完整;图文并茂,易于吸引顾客;便于顾客作为资料长期保存,反复使用。其不足之处在于:设计与制作的成本费用高昂;只能具有平面效果,视觉刺激较为平淡。

(3) 电话营销。电话营销是指经营者通过电话向顾客提供商品与服务信息,顾客再借助电话提出交易要求的营销行为。电话营销的优势在于:能与顾客直接沟通,可及时收集反馈意见并回答提问;可随时掌握顾客态度,使更多的潜在顾客转化为现实顾客。电话营销的劣势也相当明显:营销范围受到限制,在电话普及率低的地区难以开展;因干扰顾客的工作和休息所导致的负效应较大;由于顾客既看不到实物,也读不到说明文字,易使顾客产生不信任感等。

(4) 电视营销。电视营销是指营销者购买一定时段的电视时间,播放某些产品的录像,介绍功能,告示价格,从而使顾客产生购买意向并最终达成交易的行为。其实质是电视广告的延伸。电视营销的优点是:通过画面与声音的结合,使商品由静态转为动态,直观效果强烈;通过商品演示,使顾客注意力集中;接受信息的人数相对较多。电视营销的缺点是:制作成本高,播放费用昂贵;顾客很难将它与一般的电视广告相区分;播放时间和次数有限,稍纵即逝。

(5) 电脑网络营销。电脑网络营销是指营销者借助电脑、联网网络、通信和数字交互式媒体进行的营销活动。它主要是随着信息技术、通信技术、电子交易与支付手段的发展而产生的,特别是国际互联网的出现更是为它的发展提供了广阔的空间。电脑网络营销是直复营销各种方式中出现最晚的一种,也是发展最为迅猛、生命力最强的一种。

(三) 全渠道零售战略

1. 全渠道零售的概念

全渠道零售(Omni-channel Retailing),就是企业为了满足消费者任何时候、任何地点、任何方式购买的需求,采取实体渠道、电子商务渠道和移动电子商务渠道整合的方式销售商品或服务,提供给顾客无差别的购买体验。实体渠道包括实体自营店、实体加盟店、电子货架、异业联盟等;电子商务渠道(以下简称“电商渠道”)包括自建官方B2C商城,进驻电子商务平台,如淘宝店、天猫店、拍拍店、QQ商城店、京东店、苏宁店等;移动商务渠道(以下简称“移商渠道”)包括自建官方手机商城、自建APP商城、自建微商城、进驻移动商务平台等。

 知识链接

零售业演变三部曲

1. 单渠道时代

1990—1999年,巨型实体店连锁时代到来,多品牌化实体店数量减少。这是砖头加水泥的实体店铺时代。单渠道模式经营的企业困境在于渠道单一,实体店仅仅覆盖周边的顾客,并且和2003年相比,商铺租金上涨6~10倍,人力成本上升50%,收入没有变,成本增加,利润微薄,企业生存岌岌可危。

2. 多渠道时代

2000—2011年,网上商店时代到来,零售商采取了线上和线下双重渠道。这是鼠标加水泥的零售时代。相比单渠道,多渠道的路径更丰富,但也面临着瓶颈:分散渠道,几套人马,管理成本上升;内部恶性竞争,抢夺资源,团队内耗、资源浪费;外部价格不同、促销不同、服务不同,顾客体验冰火两重天;左手打右手,效率下降,投资回报下降,亟须改变。

3. 全渠道时代

从2012年开始,企业关注顾客体验,有形店铺地位弱化。这是鼠标加水泥加移动网络的全渠道零售时代。国内知名的零售研究机构对其含义、成因及对策都进行了研究。

全渠道零售是指企业采取尽可能多的零售渠道类型进行组合和整合(跨渠道)销售的行为,以满足顾客购物、娱乐和社交的综合体验需求。这些渠道类型包括有形店铺和无形店铺,以及信息媒体(网站、呼叫中心、社交媒体、Email、微博、微信)等。

2. 全渠道的特征

(1) 全程。一个消费者从接触一个品牌到最后购买的过程中,全程会有搜寻、比较、下单、体验、分享五个关键环节,企业必须在这些关键节点保持与消费者的全程、零距离接触。

(2) 全面。企业可以跟踪和积累消费者购物全过程的数据,在这个过程中与消费者及时互动,掌握消费者在购买过程中的决策变化,给消费者提供个性化建议,提升购物体验。

(3) 全线。渠道的发展经历了单一渠道时代、分散渠道时代发展阶段,到达了渠道全线覆盖即线上线下全渠道阶段。这个全渠道覆盖包括实体渠道、电子商务渠道、移动商务渠道的线上与线下的融合。

3. 全渠道的影响

(1) 全渠道是消费领域的革命。其具体表现为全渠道消费者的崛起,他们的生活主张和购物方式不同于以往,他们的消费主张是“我的消费我做主”。具体的表现是他们在任何时候如早上、下午或晚间,任何地点如在地铁站、商业街、家中、办公室,采用任何方式如电脑、电视、手机、iPad,都可以购买到他们想要的商品或服务。

(2) 全渠道正在掀起企业或商家的革命。理念上从以前的“终端为王”转变为“消费者为王”,企业的定位、渠道建立、终端建设、服务流程、商品规划、物流配送、生产采购、组织结构全部以消费者的需求和习惯为核心。以渠道建设为例,企业必须由以往的实体渠道向全

渠道转型,要建立电子商务渠道和移动电子商务渠道,要建立电子商务和移动电子商务的建设、营销、营运、物流配送流程,要建立经营电商和移商渠道的团队,储备适应于全渠道系统的人才。

(3) 全渠道给商家拓展了除实体商圈之外的线上虚拟商圈。让企业或商家的商品、服务可以跨地域延伸,甚至开拓国际市场,可以不受时间的限制 24 小时进行交易;实体渠道、电商渠道、移商渠道的整合不仅给企业打开千万条全新的销路,同时能将企业的资源进行深度的优化,让原有的渠道资源不必再投入成本而能承担新的功能,如将实体店增加配送点的功能;又如通过线上线下会员管理体系的一体化,让会员只使用一个 ID 号就可以在所有的渠道内通行,享受积分累计、增值优惠、打折促销、客服服务等。

同步案例

苏宁全渠道布局 做好“自我革命”准备

面对零售行业转型的关键期,苏宁力图重构自己,满足消费者需求的新变化,适应行业变革的大趋势。实际上,不仅是苏宁,所有企业也必须迎合改变。

拓展全品类、布局全渠道、服务全客群,这是苏宁的新战略;“店商+电商+零售服务商”,这是苏宁的新角色。在 2015 年 2 月推出后,尽管有其自身的逻辑,但依然让人觉得还仅仅停留在概念层面,甚至有时跟它的新名号“苏宁云商”一样让人云里雾里且产生了不少的质疑。

前不久,一场关于中国零售业发展的高端研讨会在南京举行。来自国内互联网、商贸流通、财经观察领域的数十位专家学者、研究机构高层人士就中国零售业的发展现状、未来趋势进行了封闭性探讨。据了解,该场研讨会的主办方就是苏宁。据其一位高层透露,这场研讨会不仅为互联网时代的中国零售业发展指明了方向,同时更加坚定了苏宁多渠道融合发展的信念,也为其“同品同价”战略提供了强大的理论支撑。

与会的易观国际 CEO 于扬认为,互联网时代,消费者的购物习惯和路径发生了改变,消费者的购物接触点是多屏和跨平台的,获取信息、支付方式更加多样,尤其随着移动终端发展,在家里、办公室、路上都可完成购物的需求,作为零售企业要能够适应这种新变化。

贝恩咨询公司全球创新和消费品零售业务负责人达雷尔·里格比之前曾表示:“随着形势的演变,数字化零售正在迅速地脱胎换骨,我们有必要赋予它一个新名称‘全渠道’。这意味着零售商将通过多种渠道与顾客互动,包括网站、实体店、服务终端、直邮和目录、呼叫中心、社交媒体、移动设备、上门服务等。”

相关负责人表示,“苏宁过去线上线下是分离的,实际是两个公司、两个组织、两个品牌和两个各自独立运营的实体。苏宁现在要把线上和线下变成一个公司,两者共享存货、物流、信息和服务,线上和线下变成平行窗口的关系。”但有一点,随着新技术的发展和消费群体及其消费习惯的改变,现在意义的“线上”绝非就等同于电子商务,至少还有移动电商。孙为民告诉记者,苏宁在这方面其实早有准备。目前,苏宁线下门店的员工已经开始使用微信、微博等这种社交化的传播方式发展客户。据介绍,仅仅 5 月 24—26 日三天的空调旺销中,苏宁就卖了 50 多万台。“不否认,有节能补贴政策带来的‘福利’,但我们 18 万苏宁人的微信营销也功不可没。”孙为民不无高兴地表示。

苏宁易购移动购物事业部负责人介绍,日前苏宁对其移动终端上的 APP 应用苏宁无线进行了升级,不仅加入了水电煤缴费功能,还加入了“附近苏宁”等便民功能。“希望借助苏宁无线,整合线上苏宁易购与线下苏宁门店的资源优势,给用户最大的便捷。借助苏宁无线的推广,让‘把苏宁装进用户的口袋’成为现实”。

业内人士表示,移动化是企业下一个爆点。该人士分析称,企业靠低价、打价格战、打广告固然能赢得一时的市场和人气,但终归不能长久。通过提供更好的服务,让消费者不知不觉中离不开你这个企业,拢住消费者,才能成为商战真正的赢家。

这就不难理解为什么达雷尔·里格比一再强调,能否让消费者在不同渠道获得更优质、更一致性的购物体验的同时,又能无缝集成和高效整合后台的供应链,是所有零售商下一个5年的新课题,而全渠道无疑是其最好的实现途径之一。

(资料来源: <http://cq.winshang.com/news-210180-5.html>,有改动。)



本章小结 >>>>

营销渠道战略指的是为了实现营销渠道目标而制定的一整套指导方针。营销渠道战略给出的不是精确的行动方案,而是宽泛的粗线条的指导性的原则。但是这些指导方针对于企业的营销组合和企业的整体发展具有重大意义。营销渠道战略正日渐受到企业的重视,对企业的发展有着举足轻重的作用。

营销渠道战略必须以企业营销战略和总体发展战略为出发点,力求与它们保持一致,同时营销渠道战略又是实现企业营销战略和总体发展战略的有效途径。

为实现企业营销目标,制造商面临四大营销活动方面的抉择:设计营销渠道、选择营销渠道成员、管理营销渠道成员以及评价和调整营销渠道成员。制定营销渠道战略为这四大营销决策提供了判断依据。如何制定营销渠道战略,企业高层管理人员必须直接过问或亲自参与营销渠道战略的制定。先从企业内部资源来识别营销对企业发展的机会,然后从企业所处的竞争环境入手,分析是否可采用营销战略使企业出奇制胜,成功打败竞争对手。利用营销战略,可为企业获得差异化竞争优势。通常的营销渠道战略主要有三大营销渠道战略、新兴营销渠道战略等。



本章自测 >>>>

一、名词解释

营销渠道战略 直复营销 目录营销 全渠道零售

二、选择题

1. 营销渠道战略是指如何与竞争对手抗衡的方案,是针对来自各方的冲击、压力、威胁和困难等挑战做出的基本安排,这体现营销渠道战略的()。

- A. 纲领性 B. 全局性 C. 竞争性 D. 协同性

2. 从营销渠道入手,一个企业的战略体系包括()。

- A. 总体发展战略 B. 市场营销战略 C. 营销渠道战略 D. 产品战略

3. 无论哪种营销渠道战略方案,至少应有()的基本内容。

A. 渠道长度 B. 渠道宽度 C. 渠道广度 D. 渠道系统

4. 一般来说,营销渠道目标可以分解()等渠道任务。

- A. 推销 B. 渠道支持
C. 物流 D. 产品修正与售后服务
E. 风险承担

5. 适用于价格敏感型消费者这一细分市场,它要求尽可能地以最低的单位成本来制造和分销产品的是()。

A. 成本领先战略 B. 差异化战略 C. 集中战略 D. 新兴渠道战略

三、判断题

1. 营销战略是指“把事情做对”。 ()

2. 对于日常生活必需品,消费者购买频率高,就需要选择以商业中心为主的营销渠道。 ()

3. 营销渠道战略目标的确定应该是一个目标系统,既有以顾客为导向制定的作为纲领性的营销渠道目标,又有分步骤的营销渠道目标。 ()

4. 直复营销就是电话营销。 ()

四、简答题

1. 简述营销渠道战略的特点。
2. 制定营销渠道战略有何意义。
3. 如何制定营销渠道战略。
4. 简述全渠道的特征。



实训操作 >>>>

认识营销渠道战略

【实训目的】

通过本次实训,进一步巩固对营销渠道战略的理解,识别各种营销渠道战略的类型、作用以及特点,为设计和开发营销渠道方案做准备。

【实训要求】

以中国三大电信运营商为主体,以校园市场为目标市场,调查参与校园电信产品市场的三大电信运营商所实施的营销渠道战略。

【实训材料】

纸张、笔、计算机网络、电信运营商网站及其校园电信市场营销渠道战略等。

【实训步骤】

- (1) 选择自己熟悉的电信运营商。
- (2) 搜索该电信运营商的网站;调研其针对校园市场所实施的营销渠道战略。
- (3) 将搜索到的信息进行归纳整理。
- (4) 分析营销渠道战略所属的类型及其取得的成绩。
- (5) 根据实施营销渠道战略所取得的成绩分析该公司采用营销渠道战略的成败,分析

其原因及实施的基础。

【成果与检验】

每位学生的成绩由两部分组成：学生实际操作情况(50%)和分析报告(50%)。

实际操作主要考查学生认识营销渠道战略类型及其实施的基础；分析报告主要考查学生分析资料的正确性和分析电信运营商选择营销渠道战略的合理性，分析报告建议制成 PPT。