

中级经济师

工商管理专业知识和实务

考点强化班

第四章 分销渠道管理

第一节 渠道运营管理

一、不同类型商品分销渠道的构建

(一) 消费品分销渠道的构建

1. 消费品：**便利品、选购品、特殊品、非渴求品**四种类型。

(1) 便利品：

①日用品：**食盐、方便面、洗涤用品、饮料**等。

②冲动购买品：**玩具、水果**等。

③应急物品：**急诊药品、应急雨伞**等。

(2) 选购品：**家用电器、服装、美容美发产品**等。

(3) 特殊品：**特殊品牌和式样的汽车、服装**等。

(4) 非渴求品：**人寿保险、艺术藏品、百科全书、刚上市、消费者从未了解的新产品**。

2. 常见的消费品分销渠道模式

模式	含义	优点	缺点
厂家直供模式	生产厂家 直接 将商品供给 终端渠道 进行销售	渠道短，信息反应快，服务及时，价格稳定，促销到位，易于控制	受交通因素影响大，设立过程容易出现销售盲区，管理成本高
多家经销（代理）模式	生产厂家在建立渠道时 选择多家经销商 （代理商），通过建立庞大的销售网络实现分销目标	分销渠道市场覆盖面广，市场渗透力强，各级渠道成员职责分明	渠道环节多，管理困难，容易产生窜货和价格混乱的问题
独家经销（代理）模式	生产厂家在一定时期内，在 某个地区只选择一家经销商 （代理商），由该经销商（代理商）建立分销渠道系统	生产厂家容易与中间商达成共识，能够最大限度地调动中间商的积极性，市场价格比较稳定	商品销售权完全交给中间商，生产厂家在渠道控制方面存在风险
平台式销售模式	生产厂家以 商品的分装厂为核心 ，由分装厂建立经营部，负责向各个零售终端供应商品	责任区域明确；服务半径小，送货及时、服务周到；网络稳定；受窜货影响较小	受区域市场条件限制大，必须经过厂家直达送货，需要较多人员管理配合

(二) 工业品市场的特点：

(1) 需求的派生性；(2) 需求弹性小；

(3) 专业采购；(4) 一次购买量大；

(5) 顾客集中稳定。

(三) 服务产品的特征及分类

(1) 服务产品特征：**无形性，不可分离性，差异性，不可储存性，所有权的不可转让性**。

(2) 服务产品分类

服务特征	人	物
服务的行为和结果有形	针对 人 身体的服务（人体处理）—— 客运 、	针对 物体 的服务（物体处理）—— 如货

	医疗、美容、餐饮、手术等 人必须在场	运、维修、零售、加油、保管等 服务过程中对象必须在场，顾客本人不必在场
服务的行为和结果无形	针对思想意识的服务（脑刺激处理）——如娱乐、艺术、广播、电视、广告、咨询、教育、宗教、心理治疗、音乐会等	针对无形资产的服务（信息处理）——如会计、银行、法律服务、程序编写、数据传输、科学研究、证券投资等
	服务过程中顾客意识必须在场，现场或远程均可	不一定要求顾客直接参与，现场或异地均可

三、渠道成员管理

（一）激励渠道成员常用的方法

沟通激励	业务激励	扶持激励
提供产品、技术动态信息； 公关宴请； 交流市场信息； 让经销商发泄不满	佣金总额动态管理； 灵活确定佣金比例； 安排经销商会议； 合作制订经营计划	实施优惠促销； 提供广告津贴； 培训销售人员； 融资支持

四、渠道权力管理

1. 渠道权力来源的六类型：

1) **奖励权**：也称**承诺策略**，即对服从型伙伴**给予好处**的做法。指渠道成员（影响者）承诺而且能够对其他遵守其要求的渠道成员（受影响者）给予奖励。

2) **强迫权**：指渠道中的影响者对受影响者**施加惩罚**的能力。它源于如果受影响者没有遵从影响者的意愿，受影响者对所要承受的来自影响者的惩罚的预测。

“**赏罚分明**”是指对**奖励权与强迫权**的运用。

3) **法定权**：是指受影响者认识到影响者有明确的权力对其施加影响，并由**交易合同或契约式**垂直分销体系形成的明确的权力。

4) **认同权**：也称**参照权**，一些流通企业选择与某些知名制造商合作，达到提高市场声誉的目的。在这种渠道关系中，**被选择的制造商**就具备了**认同权**。

5) **专长权**：**特许经营**就是一种典型的**租借授权人的专长**建立自己业务的渠道管理方式。

6) 信息权

——信息权与专长权的相似点：在提供后**都不能再收回**。

——信息权与专长权的区别：专长权是**长期经验积累或专业训练的结果**，信息权是由于某渠道成员容易接触到某类信息而对某事物的**相关知识更加了解**。

（2）渠道权力来源的区分

1) 强制性权力和非强制性权力

2) 中介性权力和非中介性权力

——**中介性权力**：当影响者向目标对象展示权力时就在使用中介性权力，即影响者**可以迫使目标对象承认它的权力**。

包括：**奖励权、强迫权和法律法定权**。

——**非中介性权力**：没有目标对象的觉察就不存在的权力。

包括：**专长权、信息权、认同权和传统法定权**。

（二）渠道权力的运用

渠道权力运用战略	必要的权力来源
许诺战略	奖励权
威胁战略	强迫权
法律战略	法定权
请求战略	认同权、奖励权、强迫权
信息交换战略	专长权、信息权、奖励权

建议战略	
------	--

五、渠道冲突管理-渠道冲突的分类

按照渠道成员的层级关系	水平冲突	
	垂直冲突	
	多渠道冲突	
按照利益冲突与对抗性行为的关系	冲突	同时存在对抗性行为和利益冲突的情况
	潜伏性冲突	存在冲突的利益，但不存在对抗性行为
	虚假冲突	发生在不存在利益冲突，但是双方有对抗性行为的情况下
	不冲突	对抗性行为和利益冲突都不存在
按照渠道冲突程度	低度冲突区	
	中度冲突区	
	高度冲突区	

续表

按渠道冲突对企业发展的影响方向	功能性冲突	渠道成员把相互对抗作为消除渠道成员之间潜在的、有害的紧张气氛和不良动机的一种方法，通过提出和克服分歧，激励对方并相互挑战，从而提高共同的绩效。 例如，生产厂商给予表现优秀的经销商的返利奖励和促销奖励可能会对其他经销商产生一些影响，但是这些影响运用得力能产生“鲑鱼效应”，成为其他渠道成员发展的动力
	破坏性冲突	渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为，并超过了一定的限度，对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的、破坏性的影响的一种冲突状态。 例如，窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突。这类渠道冲突对渠道破坏力极大，会影响渠道成员经营的信心。

第二节 分销渠道系统评估

一、渠道差距评估

(一) 服务质量差距模型中五种质量差距

差距	表现
质量感知差距	企业不能准确地感知顾客的服务期望。
质量标准差距	服务提供者制定的服务标准与管理者所认知的顾客期望不一致导致的差距。
服务传递差距	因为服务生产与传递过程未按照企业所设定的标准进行而产生的差距。
市场沟通差距	企业市场宣传中所承诺服务与企业实际提供的服务不同。
感知服务差距	顾客期望服务和顾客感知或实际体验的服务不一致。 这是最主要的差距，是服务质量差距模型的核心。

(二) 消除渠道差距的思路

1. 消除需求方差距

- (1) 通过对市场进行细分，详细了解细分市场顾客需求。针对不同细分市场顾客需求情况，提供不同的服务产品。
- (2) 根据需求方差距产生的原因，有针对性改进相关服务。
- (3) 通过转变目标市场，改变服务对象，实现供给与需求服务水平的平衡。

二、分销渠道运行绩效评估

1. 消除供应方渠道差距

- (1) 改变当前渠道成员的角色。在保留现有渠道成员的前提下，通过改变他们在渠道中承担的责任来提高效率，降低成本。

- (2) 利用新的**分销技术降低成本**。
- (3) **引进新的分销专家，改进渠道运营**。

(一) 渠道畅通性评估

1. **商品周转速度**
2. **货款回收速度**
3. **销售回款率**

(二) 渠道覆盖率评估：**市场覆盖面、市场覆盖率**。

1. **市场覆盖面**：是**绝对指标**。

市场覆盖面 = **分销网络终端销售区域面积总和 - 相互重叠销售区域面积总和**

2. **市场覆盖率**：是**相对指标**。

市场覆盖率 = **渠道市场覆盖面积 / 市场总面积** × 100%

(三) 渠道财务绩效评估：**分销渠道费用指标、渠道市场占有率指标、渠道盈利能力指标**。

1. 分销渠道费用指标：**分销渠道费用额、分销渠道费用率、分销渠道费用率升降率**表示。

(1) **分销渠道费用额**：是指一定时期内分销渠道所发生的各种费用的金额，是判断分销渠道财务绩效的基础。

(2) **分销渠道费用率** = **分销渠道费用额 / 渠道商品销售额** × 100%

(3) 分销渠道费用率升降率。

- 1) **分销渠道费用率升降率** = **本期分销渠道费用率 - 上期分销渠道费用率**

2) 在其他条件不变的情况下：

该数值为正，说明渠道费用上升，渠道成本提高；

若为负数，则在一定程度上表明渠道费用下降，节约了渠道成本。

2. 渠道市场占有率指标

(1) 市场占有率：是指一家企业商品和服务的销售量（额）在市场同类商品和服务中所占的比例。该指标既可以反映企业**对市场的控制能力**，又可以反映该企业**相对于竞争对手市场位置的变化**。

(2) **渠道市场占有率** = **某渠道分销商品销售额 ÷ 该商品同期销售总额** × 100%

第三节 分销渠道发展趋势

一、网络分销渠道

(一) 网络分销渠道的特征：**(1) 虚拟性 (2) 经济性 (3) 便利性**。

(二) 网络分销系统：**1. 订货系统 2. 结算系统 3. 配送系统**。

(三) 网络分销渠道类型

当前常见的网络分销渠道分为两类：**网络直销渠道和网络间接分销渠道**。

常见的网络中间商包括：

- (1) 目录服务商：**①综合性目录服务商；②商业性目录服务商；③专业性目录服务商**。
- (2) **搜索引擎服务商**。
- (3) **虚拟商业街**。

——虚拟商业街的主要收入来源：**商家租用服务器的租金、销售收入的提成等**。

(4) **互联网内容提供商 (ICP)**。

预期收益来源：

- ①通过在互联网上**免费提供信息内容**，促进传统信息媒介的销售；
- ②降低信息传播的成本，**从而提高利润率**；
- ③为其他网络商家**提供广告空间**，收取一定广告费或销售提成。

(8) 虚拟市场。

虚拟市场的收入来源：**对达成的每一笔交易收取一定的管理费用**。

- (5) **网上零售商**。
- (6) **虚拟评估机构**。
- (7) **智能代理**。
- (9) 网络统计机构。

(10) 网络金融机构。

二、渠道扁平化

(一) 渠道扁平化的原因

1. 网络信息技术的影响
2. 渠道纵向一体化的影响
3. 顾客需求特征的影响

(1) 顾客对商品的个性化要求越来越高。

(2) 顾客不确定性的增加和承诺的丧失。

(3) 消费的“折中主义”：今天的顾客与传统的顾客相比，更加善变，更加不可捉摸。为了跟上顾客越来越快的变化步伐，厂商应该做的就是尽可能地贴近最终顾客，时刻感受其情感体验的变化。

(三) 渠道扁平化的形式

1. 直接渠道：也称绝对扁平化渠道，是最原始的交易方式。渠道模式：生产商—顾客。

2. 有一层中间商的扁平化渠道。

渠道模式：生产商—中间商—消费者。

3. 有两层中间商的扁平化渠道。

(1) 渠道模式：生产商—经销商（代理商）—零售商—消费者。

(2) 这是目前最常用、最普遍的一种扁平模式。这种模式关键在于商品由经销商直接到达零售商手中。

三、渠道战略联盟

1. 经销商之间的战略联盟
2. 供应商之间的战略联盟。
3. 供应商和经销商之间的战略联盟。