

第三节 职能战略

3. 分销策略

(1) 分销渠道结构

广度：指企业是采用单渠道、多渠道、跨渠道还是全渠道等策略进行产品分销，以往企业都采用单一渠道分销产品。

这种多渠道分销使企业能够更有针对性地为不同类型的顾客提供服务，同时有利于实行顾客定制化销售。跨渠道强调多种渠道的交叉，尤其是线上和线下的交叉，各渠道之间数据无缝对接，实现了价值和需求在生产企业、中间商和用户之间的传递，现在的打车服务和外卖服务都是通过跨渠道实现的。

(2) 基于成员关系的渠道系统

根据渠道成员之间的关系，渠道系统可分为以下种类型：

① 松散型渠道系统

是指由各自独立的生产者、批发商、零售商和消费者组成的分销渠道，渠道成员各自为政、各行其是，没有一个成员能够完全控制其他成员。

虽然这种渠道系统比较灵活，易于变革，但成员之间缺乏密切的协作，渠道效率较低。

② 垂直渠道系统

垂直渠道系统是指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起。对于生产者来说，垂直渠道系统的主要优势在于增强了对渠道的控制以及获得规模效益。

③ 水平渠道系统

水平渠道系统是指两个或两个以上企业进行横向联合，企业之间可以互相利用对方的渠道，也可以共同开发新的渠道，这种渠道系统能够使企在优势互补 分担渠道成本的同时，扩大产品销售的范围。

企业对整个分销渠道的管理主要包括渠道成员的选择、激励控制以及渠道冲突的管理。

渠道成员的选择、渠道成员的激励、渠道成员的控制、渠道冲突的管理。

渠道成员的选择：

企业选择渠道成员的标准有：财务、声誉和信用状况良好；市场覆盖面较大，地理位置有利于产品的储存、运输和分销；销售绩效良好；经营或销售的产品与自己生产的产品具有相容性或互补性，且质量差别不大；认同生产者的战略与经营理念且具备合作精神。

渠道成员的激励：

渠道成员的激励方式可分为促销渠道激励和伙伴关系激励两类促销渠道激励是短期激励，主要手段是各种形式的折扣和补贴。伙伴关系激励旨在建立生产者和其他渠道成员之间的长期合作关系，促进各方共赢。伙伴关系激励主要通过建立战略联盟和开展各种支持性活动实现。

渠道成员的控制：

为了保持渠道成员之间协调一致地实现分销目标，生产者须在提升自身影响力、努力成为渠道主导者的基础上，采用多种办法对渠道成员实施有效控制，如事先就销售目标、利润以及分销计划等与其他渠道成员达成协议，也可以通过向其他渠道成员派驻代表进行监督。

渠道冲突的管理：

当渠道成员之间由于目标与利益不一致或沟通不畅发生冲突时，渠道成员应当尽力通过各种方式解决冲突。其中，最基本的方式是建立渠道伙伴关系及合作机制。此外，还可以通过建立渠道委员会、借助仲裁机构进行调解、裁决等解决渠道冲突。

4.促销策略

企业为了赢得潜在客户的注意、激发客户的购买欲望和购买行为，须通过多种促销方式实施促销策略。企业对各种促销方式进行合理选择和恰当搭配，称为促销组合。

(1) 促销组合的构成要素

①广告促销

优点：能有效地与大量受众沟通，人均费用相对较低；能通过图像、声音或文字为企业或产品塑造独特的个性与形象

缺点：需要花费大量资金，面对参差不齐的大众，缺乏针对性和灵活性，因而容易造成浪费；提供的信息盘以及获得消费者反馈受到较大限制。

②公关营销

优点：成本较低，可信度较高；能够立足很小的细分市场，具有影响特定消费群体的能力，避免各种冲突，易于与目标消费者进行密切沟通；能够有效树立企业正面形象。

缺点：如果策划不当、组织不周、公关部门和营销部门协调不，可能导致效果欠佳甚至失败。

③营业推广

优点：能够有效吸引和维护客户；能够快速见效，操作比较简单，成本较低，风险性。

缺点：不能充分体现与品牌、产品相关的优势；频繁的打折扣、抽奖、优惠等活动有可能使客户认为产品的质量下降或原来的定价过高，如果一些推广活动举办不当，可能会使消费者的购买量起伏不定，对增加实际销售量帮助不大。

④人员推销

优点：企业销售人员能够与顾客双向互动，向顾客传递完整、详细的产品信息，观察、揣摩顾客的反应和真实想法，并及时回答顾客提出的问题；能够通过现场演示对技术；性能较为复杂的产品进行有效的推效。有利于企业建立、维持、加强与顾客的长期关系，有利于企业了解市场，提高决策水平。

缺点：主要是推销成本如时间成本、差旅费用和演示费用等较高；接触面比较窄，不适于较大规模的推销活动。

(2) 促销组合的构成要素

推式策略	将产品经过营销渠道“推”向最终消费者。制造商的市场活动（主要是人员推销和交易推广）大多面向渠道成员展开，激励他们购买产品并向最终消费者销售。
拉式策略	依靠制造商直接开展的市场活动（主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品。
推拉结合策略	企业将推式策略和拉式策略配合起来使用，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

【例-单选题】某城市为了解决上下班高峰时段地铁拥挤问题，制定了非高峰时间段低于高峰时间段票价方案。根据定价策略，该方法属于（ ）。

- A.动态定价法
- B.差别定价法
- C.渗透定价法
- D.质优价低定价法

答案：B

解析：差别定价是指对市场不同部分中的类似产品确定不同的价格。题目中针对上下班高峰期地铁拥挤问题，

制定非高峰期票价低于高峰期票价的方案正是采用了差别定价的价格策略，选项 B 正确。

【例-单选题】甲公司是一家家用电器生产企业，其生产的蓝光播放机首次投放市场，为了扩大蓝光播放机的销量，甲公司对其首次上市定价采用了低于其他企业价格的策略。甲公司对蓝光播放机首次上市采用的产品上市定价法是（ ）。

- A.渗透定价法
- B.转移定价法
- C.细分定价法
- D.撇脂定价法

答案：A

解析：本题考核的是产品上市定价法的内容。渗透定价法是指在新产品投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。所以选项 A 是正确的。

【简答题】智勤公司成立于 2010 年，是一家研究开发智能手机的企业。智勤公司从创立之初就做了大量的市场调研，发现智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正在逐步缩小，消费者更多地关注产品价格，价格竞争开始成为市场竞争的主要手段。在此基础上，智勤公司对消费者的年龄进行了细分，将目标市场消费者的年龄定位在 25 至 35 岁之间，这个阶段的年轻人相对经济独立，普遍处于事业的发展期，并且个性张扬，勇于尝试，对于新鲜事物的接受程度比其他年龄段的人更高。

为了适应目标顾客对价格敏感的特点，智勤手机以其“高性价比”走入大众视线。为了降低智勤手机的成本和价格，智勤公司采取了以下措施：

(1) 开创了官网直销预订购购买的发售方式，减少了昂贵的渠道成本，使智勤手机生产出来之后，不必通过中间商就可以到达消费者手中。

(2) 在营销推广方面，智勤公司没有使用传统的广告营销手段，而是根据消费者的不同类型，分别在智勤官网、QQ 空间、智勤论坛、微信平台等渠道进行智勤手机的出售和智勤品牌的推广，在很大程度上采用粉丝营销、口碑营销的方式，有效降低了推广费用。

(3) 采用低价预订式抢购模式。这种先预定再生产的方式使智勤公司的库存基本为零，大大减少了生产运营成本。

(4) 智勤手机定价只有国际高端品牌的 1/3，而其硬件成本要占到其定价的 2/3 以上。为了既保证高性价比又不降低手机的产品质量，智勤公司为手机瘦身，把不需要的硬件去掉，把不需要的功能替换掉，简化框架结构设计，使用低成本的注塑材质工艺等。

(5) 将手机硬件的研发和制造外包给其他公司，提高了生产率，大大减小了智勤成立之初的资金压力。

(6) 实现规模经济。2011~2015 年智勤手机的销售量突飞猛进地增长，进而为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础。

要求：

(1) 从市场情况和资源能力两个方面，简要分析智勤手机实施成本领先战略的条件。

(2) 从确定目标市场和设计营销组合两个方面，简要分析智勤手机的营销策略。

答案：

(1) 市场情况：

①市场中存在大量的价格敏感用户。“消费者更多地关注产品价格。”

②产品难以实现差异化。“智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小。”

③购买者不太关注品牌。“智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小。”

④价格竞争是市场竞争的主要手段。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段。”

资源和能力：

①**实现规模经济**。“2011~2015 年智勤手机的销售量突飞猛进地增长，进而为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础。”

②**降低各种要素成本**。“减少了昂贵的渠道成本。”

③**提高生产率**。“将手机硬件的研发和制造外包给其他公司，提高了生产率。”

④**改进产品工艺设计**。“为手机瘦身，把不需要的硬件去掉，把不需要的功能替换掉，简化框架结构设计，使用低成本的注塑材质工艺等。”

⑤**选择适宜的交易组织形式**。“将手机硬件的研发和制造外包给其他公司，大大减小了智勤公司成立之初的资金压力。”

⑥**重点集聚**。“将目标市场消费者的年龄定位在 25 至 35 岁之间。”

(2) 从确定目标市场角度分析，智勤公司按照人口细分，把目标市场消费者的年龄定位在 25 岁至 35 岁之间；目标市场的选择是集中市场营销。

从设计营销组合角度分析，智勤公司的营销策略是：

①**产品策略**。

“将目标市场消费者的年龄定位在 25 至 35 岁之间”；“智勤手机以其‘高性价比’走入大众视线”；“为了既保证高性价比又不降低手机的产品质量，智勤公司为手机瘦身，把不需要的硬件去掉，把不需要的功能替换掉，简化框架结构设计，使用低成本的注塑材质工艺等”。

②**促销策略**

“在营销推广方面，智勤公司没有使用传统的广告营销手段，而是根据消费者的不同类型，分别在智勤官网、QQ 空间、智勤论坛、微信平台等渠道进行智勤手机的出售和智勤品牌的推广，在很大程度上采用粉丝营销、口碑营销的方式”；“采用低价预订式抢购模式，这种先预定再生产的方式使智勤公司的库存基本为零”。

③**分销策略**

“开创了官网直销预订购买的发售方式，减少了昂贵的渠道成本，使智勤手机生产出来之后，不必通过中间商就可以到达消费者手中。”

④**价格策略**

“智勤手机定价只有国际高端品牌的 1/3”；“为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础”。