



## 第四章

# 分销渠道管理



## 第一节 渠道运营管理

### 【考点】渠道管理概述

#### （一）市场营销渠道与分销渠道（熟悉）

##### 1. 市场营销渠道

市场营销渠道：供+产+中（批、零、代）+辅（支持分销活动的仓储、运输、金融、广告代理机构）+消

##### 2. 分销渠道

分销渠道：产→中→消



## 第一节 渠道运营管理

### 3. 市场营销渠道和分销渠道的关系

市场营销渠道包含分销渠道，而分销渠道只是市场营销渠道的一部分。

**【注】**本章所提渠道均指分销渠道。

#### (二) 分销渠道管理目标和任务

##### 1. 分销渠道管理目标（熟悉）

(1) 市场占有率。市场占有率是指一定时期内企业商品在市场上的份额。它是反映企业营销能力的一项指标。

(2) 利润额。利润额是指企业的分销活动能给企业带来的利润数量。利润额的多少反映了企业经营状况的好坏。



## 第一节 渠道运营管理

(3) 销售增长额。销售增长额是反映企业发展状况的基本指标。它在一定程度上反映了分销效果与以往同期相比增长的情况。

2. 分销渠道管理任务（略）



## 第一节 渠道运营管理

### 【考点】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. 消费品的定义及分类（重点）

消费品是指消费者个人或家庭使用的产品。按消费者购买习惯不同，可以把消费品分为便利品、选购品、特殊品和非渴求品四种类型。



## 第一节 渠道运营管理

(1) 便利品。指消费者购买频繁，不愿花时间和精力比较品牌、价格，希望随时随地能买到的产品。便利品可分为日用品、冲动购买品和应急物品三种。其中，日用品是指那些价格低、经常使用和购买的产品，如食盐、洗涤用品等；冲动购买品是指消费者在视觉、嗅觉、听觉的刺激下临时决定购买的产品，如玩具、水果等；应急物品是指消费者在紧急情况下所购买的产品，如急诊药品、应急雨伞等。



## 第一节 渠道运营管理

(2) 选购品。指消费者对产品或服务的价格、质量、款式、耐用性等进行比较之后才会购买的产品。如家用电器、服装、美容美发产品等。

(3) 特殊品。指具备独有特征和（或）品牌标志的产品。对这些产品，购买者愿意付出特殊的购买努力。如特殊品牌和式样的汽车、服装等。



## 第一节 渠道运营管理

(4) 非渴求品。指那些消费者不知道或虽然知道但一般情况下不会主动购买的产品。

如人寿保险、工艺类陶瓷以及百科全书等，刚上市、消费者从未了解的新产品也可归为非渴求品。

### 2. 常见的消费品分销渠道模式（注意概念）





## 第一节 渠道运营管理

模式	含义	优点	缺点
厂家直供模式	指生产厂家直接将商品供应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	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。



## 第一节 渠道运营管理

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)建立分销渠道系统的模式	生产厂家容易与中间商达成共识,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。该模式适用于消费密集、交通便利的大城市市场	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。



## 第一节 渠道运营管理

### (二) 工业品分销渠道的构建

#### 1. 工业品市场及其特点（熟悉）

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

#### 2. 工业品分销渠道设计（略）



## 第一节 渠道运营管理

### (三) 服务产品分销渠道的构建

#### 1. 服务产品的定义、特征及分类（熟悉）

##### (1) 服务产品特征

1) 无形性

2) 不可分离性

3) 差异性

4) 不可储存性

5) 所有权的不可转让性



## 第一节 渠道运营管理

(2) 服务产品分类。按照服务对象、服务特征两方面的不同，将服务产品分为四类，如下表。

针对“人”的服务	针对 <b>人身体</b> 的服务（人体处理服务）如客运、医疗、美容、餐饮、手术等
	针对 <b>思想意识</b> 的服务（脑刺激处理服务）：如娱乐、广播、电视、广告、咨询、教育、宗教、心理治疗、音乐会等。
针对“物”的服务	针对 <b>物体</b> 的服务（物体处理服务）：货运、维修、零售、加油、保管等。
	针对 <b>无形资产</b> 的服务（信息处理服务）：会计、银行、法律服务、程序编写、科学研究、证券投资等



## 第一节 渠道运营管理

### 2. 常见的服务产品常用的分销渠道模式（了解）

（1）直接分销模式。该模式经常被医疗机构、会计师事务所等提供服务的单位采用。

（2）中介机构组建的分销渠道。这是服务企业最常采用的渠道模式。利用中介机构提供服务的常见形式包括以下几种。

- ①代理商
- ②经纪人
- ③批发商
- ④零售商



## 第一节 渠道运营管理

### 【考点】渠道成员管理

(一) 渠道成员的选择 (略)

(二) 渠道成员的激励 (熟悉)

常用的激励方法有沟通激励、业务激励和扶持激励。

沟通激励	业务激励	扶持激励
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 提供产品、技术动态信息</li><li>2. 公关宴请</li><li>3. 交流市场信息</li><li>4. 让经销商发泄不满</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 佣金总额动态管理</li><li>2. 灵活确定佣金比例</li><li>3. 安排经销商会议</li><li>4. 合作制定经营计划</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 实施优惠促销</li><li>2. 提供广告津贴</li><li>3. 培训销售人员</li><li>4. 融资支持</li></ol>



## 第一节 渠道运营管理

激励过程中需要注意防范两个问题：激励不足和激励过分。

### 1. 激励过分

结果是商品流通企业的销售量提高，而利润下降。

### 2. 激励不足

结果是商品流通企业的销售量下降，利润减少。

（三）渠道成员的评估和调整（略）





## 第一节 渠道运营管理

### 【考点】渠道权力管理

#### (一) 渠道权力来源

##### 1. 渠道权力来源的类型（熟悉）

类型	要点	例子
奖励权	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。奖励权也称承诺策略	“赏罚分明”=奖励权+强迫权
强迫权	对受影响者施加惩罚的能力	
法定权	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。	——



## 第一节 渠道运营管理

认同权（参照权）	当一个渠道成员在使用另一个渠道成员的品牌或者从事对对方有利的活动时，对另一方成员产生的影响。	一些流通企业通过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。
专长权	受影响的渠道成员认为，影响者具备其所不具备的某种特殊知识或有用的专长	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。
信息权	渠道成员提供某类信息的能力	零售商由于更方便地接触消费者而具有的有关消费者的信息权。



## 第一节 渠道运营管理

### (2) 渠道权力来源的区分

	含义	类型
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。	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则属于非中介性权力。	专长权、信息权、认同权和传统法定权



## 第一节 渠道运营管理

### (二) 渠道权力的运用

战略类型	表现	必要的权力来源
许诺战略	如果你 <b>按照</b> 我说的去做，我会 <b>奖励</b> 你	奖励权
威胁战略	如果你 <b>不按照</b> 我说的去做，我就会 <b>惩罚</b> 你	强迫权
法律战略	你 <b>必须按照</b> 我说的去做，因为从某种意义讲，你 <b>已经同意</b> 这样做了	法定权
请求战略	请 <b>按照</b> 我希望的去做	认同权、奖励权、强迫权
信息交换战略	无须说明我想要的是什么，我们来探讨什么对我的合作伙伴更有利	专长权、信息权、奖励权
建议战略	如果你 <b>按照</b> 我说的去做，你会有 <b>更多盈利</b>	专长权、信息权、奖励权



## 第一节 渠道运营管理

### （三）渠道权力的保持（了解）

**【注】**渠道权力保持的本质是渠道控制力的保持。

#### 1. 生产厂商渠道控制力的保持（重点）

在一个行业或市场中，如果存在下列情况，则作为供应者的生产厂商处于有利的控制者地位。

- ①该行业由少数几家大型厂商控制。
- ②厂商的产品在市场上没有替代品。
- ③获得该生产厂商的产品对购买者十分重要。
- ④消费者或者产品是差异化的，厂商能够方便地完成成本转移。
- ⑤厂商能实施前向一体化。



## 第一节 渠道运营管理

### 2. 中间商渠道控制力的保持

中间商保持渠道控制力可采取的策略见下表。

序号	策略
1	采用有影响力的自主品牌
2	形成大量销售规模
3	提供促销服务
4	培养忠诚顾客
5	集中采购
6	适时、适度利用灰色市场
7	签订长期合作协议以销售流转慢的商品
8	适时运用垂直一体化战略
9	通过批零兼营、价格折扣等手段吸引更多顾客
10	通过灵活的货款结算政策影响供应商



## 第一节 渠道运营管理

### 【考点】渠道冲突管理

#### （一）渠道冲突分类（重点）

##### （1）按照渠道成员的层级关系划分

①水平冲突。指同一渠道中同一层次的成员之间的冲突。

②垂直冲突。指同一渠道中不同层次的成员之间的冲突。

③多渠道冲突。指当某个厂商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售产品或服务时，发生在这些渠道之间的冲突。

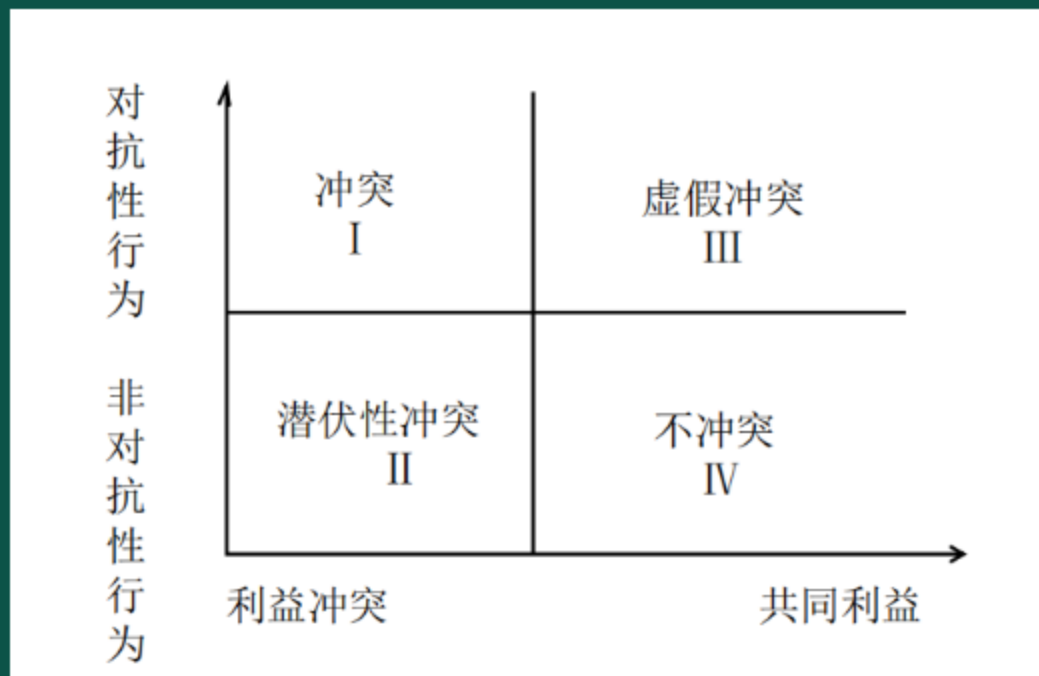
。



## 第一节 渠道运营管理

(2) 根据利益冲突与对抗性行为的关系划分。

学者杜茨根据是否存在利益冲突和是否具有对抗性，将冲突分为四种类型：**冲突、潜伏性冲突、虚假冲突和不冲突**，如图所示。







## 第一节 渠道运营管理

①象限 I。冲突是指同时存在对抗性行为和利益冲突的情况。

②象限 II。潜伏性冲突是指存在冲突的利益，但不存在对抗性行为。

③象限 III。虚假冲突发生在不存在利益冲突，但是双方存在对抗性行为的情况下。

④象限 IV。如果对抗性行为和利益冲突都不存在，那么这种状态就称为不冲突。



## 第一节 渠道运营管理

(3) 按照渠道冲突程度划分。

根据冲突频率、冲突强度以及冲突事件的重要程度，将渠道冲突分为三个层次，低度冲突区、中度冲突区和高度冲突区。

(4) 按照渠道冲突对企业发展的影响方向划分。

①功能性冲突。

**【例】**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“鲇鱼效应”，成为其他渠道成员发展的动力。

②破坏性冲突。

**【例】**如窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突。



## 第一节 渠道运营管理

(二) 渠道冲突产生的原因 (略)

(三) 渠道冲突的处理 (略)



## 第二节 分销渠道系统评估

### 【考点】渠道差距评估

#### (一) 渠道差距的产生

质量差距类型	定义	产生原因
期望感知差距 (差距1)	指企业不能准确地感知顾客的服务期望。	市场调查和分析信息不准确，对顾客期望的服务了解得不准确，没作需求分析，顾客需求信息在传递中改变。
质量标准差距 (差距2)	指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。	服务质量计划缺乏高层管理者的有效支持，计划失误或计划程序有误，组织目标不明确，计划管理水平低下等。质量标准差距的大小多与差距1的大小有关。



## 第二节 分销渠道系统评估

服务传递差距 (差距3)	指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。	服务技术和系统无法满足标准的要求；服务质量标准过于复杂和僵硬，缺乏可操作性；员工不赞成该标准，所以不执行；服务质量标准与企业文化不相容；服务运营管理水平低下等。
市场沟通差距 (差距4)	企业市场宣传中所承诺的服务与企业实际提供的服务不同	市场沟通计划与服务运行实际未能很好融合，传统的外部营销与服务运营不协调，组织未能执行宣传中的服务质量标准，企业沟通宣传中存在过度承诺问题等。
【核心】感知服务差距 (差距5)	指顾客期望服务和顾客感知或实际体验的服务不一致的情况。	与前述的差距1、差距2、差距3、差距4有关。



## 第二节 分销渠道系统评估

(二) 消除渠道差距的思路 (略)

### 【考点】分销渠道运行绩效评估

类型	指标
渠道畅通性评估	商品周转速度、货款回收速度、销售回款率
渠道覆盖率评估	市场覆盖面、市场覆盖率
渠道财务绩效评估	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 分销渠道费用指标 (1) 分销渠道费用额。(2) 分销渠道费用率。(3) 分销渠道费用率升降率。</li><li>2. 渠道市场占有率指标</li><li>3. 渠道盈利能力指标 (1) 渠道销售增长率。 (2) 渠道销售利润率。 (3) 渠道费用利润率。 (4) 渠道资产利润率。</li></ol>



## 第二节 分销渠道系统评估

渠道财务绩效评估	1. 分销渠道费用指标	分销渠道费用额
		分销渠道费用率=分销渠道费用额÷渠道商品销售额×100%
		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. 渠道市场占有率指标	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%
	3. 渠道盈利能力指标	渠道销售增长率=本年销售增长额÷上年销售总额×100% = (本年销售额-上年销售额) ÷ 上年销售总额×100%
		渠道销售利润率=渠道利润额÷渠道商品销售额×100%
		渠道费用利润率=渠道利润额÷分销渠道费用×100%
资产利润率=渠道利润额÷渠道资产占用额×100%		



## 第三节 分销渠道发展趋势

### 【考点】网络分销渠道

(一) 网络分销渠道与传统分销渠道的比较 (略)

(二) 网络分销渠道的特征 (熟悉)

(1) 虚拟性。

(2) 经济性。

(3) 便利性。

(三) 网络分销系统 (熟悉)

(1) 订货系统。 (2) 结算系统。 (3) 配送系统。





## 第三节 分销渠道发展趋势

### （四）网络分销渠道类型（熟悉）

#### 1. 网络直销渠道

网络直销渠道是指生产者通过互联网直接把产品销售给顾客的销售渠道。常见的网络直销渠道有两种形式：

（1）生产企业直接在网络平台上搭建网站销售产品，如企业官网。

（2）企业入驻电子商务平台直接进行销售。如生产企业直接入驻京东商城等。



## 第三节 分销渠道发展趋势

### 2. 网络间接分销渠道（注意包含收入来源的方式）

网络间接分销渠道是指生产者通过网络中间商把商品销售给顾客的销售渠道。

所谓网络中间商，是指利用网络在生产者与消费者之间从事商品交换活动的经济组织或个人。常见的网络中间商有以下几类。

（1）目录服务商。目录服务商的主要收入来源于为客户提供的互联网广告服务。

（2）搜索引擎服务商。



### 第三节 分销渠道发展趋势

(3) 虚拟商业街。虚拟商业街收入来源包括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）。其预期的收益来源包括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；降低信息传播的成本，从而提高利润率；为其他网络商家提供广告空间，收取一定的广告费或销售提成等。



### 第三节 分销渠道发展趋势

(5) 网上零售商。

(6) 虚拟评估机构。

(7) 智能代理。

(8) 虚拟市场。虚拟市场的经营者对达成的每一笔交易收取一定的管理费用。

(9) 网络统计机构。

(10) 网络金融机构。



## 第三节 分销渠道发展趋势

### 【考点】渠道扁平化

- (一) 渠道扁平化的概念（略）
- (二) 渠道扁平化的原因（略）
- (三) 渠道扁平化的形式（熟悉）

#### 1. 直接渠道

直接渠道也称**绝对扁平化渠道**，这是最原始的交易方式，表现为**生产商-顾客**的渠道模式。

#### 2. 有一层中间商的扁平化渠道

表现为**生产商-经销商（代理商）或零售商-顾客**的渠道模式。



## 第三节 分销渠道发展趋势

### 3. 有两层中间商的扁平化渠道

表现为生产商—经销商（代理商—零售商—顾客）的渠道模式。这是目前最常用、最普遍的一种扁平化模式。

**【考点】渠道战略联盟（略）**

谢谢 观看  
THANK YOU