

第四章

分销渠道管理

第一节

渠道运营管理

【本节知识点】

【知识点】渠道管理概述

【知识点】不同类型商品分销渠道的构建

【知识点】渠道成员管理

【知识点】渠道权力管理

【知识点】渠道冲突管理

【知识点】渠道管理概述

（一）市场营销渠道与分销渠道（熟悉）

市场营销渠道 （大渠道）	供应商、生产者、各类中间商（批发商、零售商、代理商）、辅助商（如支持分销活动的仓储、运输、金融、广告代理机构等）以及最终消费者
分销渠道 （小渠道）	生产者、中间商（批发商、零售商、代理商）和最终消费者。 产→中→消

（二）分销渠道管理目标和任务

1. 分销渠道管理目标（熟悉）

分销渠道管理目标	要点
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是反映企业营销能力的一项指标
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
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）

【知识点】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。

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	①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 ②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 ③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
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	
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	
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 如艺术藏品以及百科全书等，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

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

模式	含义	优点	缺点
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

（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）

（三）服务产品分销渠道的构建

1. 服务产品的特征及分类（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

（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。

服务特征	服务对象	
	人	物
行为和结果有形的服务	针对 人身体 的服务（人体处理服务） 如客运、医疗、美容、餐饮、手术等 （ 顾客高卷入的服务，顾客本人必须 在场 ）	针对 物体 的服务（物体处理服务）：货运、 维修、零售、加油、保管等 （ 服务对象必须 在场，顾客本人不必 在场 ）
行为和结果无形的服务	针对 思想意识 的服务（脑刺激处理服务）：如娱乐、艺术、咨询、教育、 心理治疗、等 （ 顾客意识必须 在场，现场或远程均 可 ）	针对 无形资产 的服务（信息处理服务）：会 计服务、银行服务、法律服务、程序编写、 科学研究、证券投资等 （ 不一定要 求顾客直接参与， 现场服务或异地 服务均可 ）

2. 常见的服务产品分销渠道模式（了解）

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
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

【知识点】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
1. 提供产品、技术动态信息 2. 公关宴请 3. 交流市场信息 4. 让经销商发泄不满	1. 佣金总额动态管理 2. 灵活确定佣金比例 3. 安排经销商会议 4. 合作制定经营计划	1. 实施优惠促销 2. 提供广告津贴 3. 培训销售人员 4. 融资支持

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）

【知识点】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	——

类型	要点	例子
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消费者的信息权

（2）渠道权力来源的区分

	含义	类型
中介性权力 (不能视而不见)	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 (可以视而不见)	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

(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 按照 我说的去做, 我会 奖励 你	奖励权
威胁战略	如果你 不按照 我说的去做, 我就会 惩罚 你	强迫权
法律战略	你 必须按照 我说的去做, 因为从某种意义讲, 你 已经同意 这样做了	法定权
请求战略	请按照 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	如果你按照我说的去做, 你 会有更多盈利	

(三) 渠道权力的保持 (了解)

1. 生产厂商渠道控制力的保持	2. 中间商渠道控制力的保持
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	①采用有影响力的自主品牌 ②形成大量销售规模 ③形成大量销售规模 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签订长期合作协议以销售流转慢的商品 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

【知识点】渠道冲突管理

(一) 渠道冲突分类 (重点)

渠道冲突分类	要点
(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
(2) 根据利益冲突与对抗性行为的关系划分	①冲突是指同时存在 对抗性行为 和 利益冲突 的情况 ② 潜伏性冲突 是指存在 冲突的利益 ，但不存在 对抗性行为 ③ 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

渠道冲突分类	要点
(3) 按照渠道冲突程度划分	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“鲶鱼效应”，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

（二）渠道冲突产生的原因（了解）

- （1）角色错位。
- （2）目标差异。
- （3）观点差异。
- （4）沟通困难。
- （5）决策权分歧。
- （6）期望差异。
- （7）资源稀缺。

（三）渠道冲突的处理（了解）

- （1）以共同利益为基础确定渠道成员的长期目标。
- （2）鼓励各渠道成员积极参与渠道活动和相关政策的制定过程。
- （3）适当运用激励手段。
- （4）采用人员交换的做法减少渠道冲突。
- （5）利用好协商、调解、仲裁和诉讼等冲突处理手段。
- （6）适时清除渠道成员。

第二节

分销渠道系统评估

【本节知识点】

【知识点】渠道差距评估

【知识点】分销渠道运行绩效评估

【知识点】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

质量差距类型	定义	产生原因
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】服务感知差距 (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

（二）消除渠道差距的思路（略）

【知识点】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	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 2. 渠道市场占有率指标 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

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

【本节知识点】

【知识点】网络分销渠道

【知识点】渠道扁平化

【知识点】渠道战略联盟

【知识点】网络分销渠道

(一) 网络分销渠道与传统分销渠道的比较 (了解)

1. 作用方面

- (1) 网络渠道提供了双向的信息传播模式，使生产者和消费者的沟通更加方便、畅通；
- (2) 网络渠道是企业销售商品、提供服务的快捷途径，
- (3) 通过网络渠道企业既可以开展商务活动，也可以对用户进行技术培训和售后服务。

2. 结构方面

- (1) 传统分销渠道：结构是线性的，体现为一种有流动方向的线性通道；
- (2) 网络分销渠道：结构是网状的，呈现出以互联网站点为中心，向周围发散的结构。

3. 费用方面

- (1) 网络分销渠道大大减少了流通环节，降低了交易费用，缩短了销售周期，提高了营销活动的效率；
- (2) 互联网的双向信息传播功能为企业开展促销活动提供了更加方便的渠道，减少了广告宣传费用。

(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。

(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。

2. 网络间接分销渠道

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。

【知识点】渠道扁平化

(一) 渠道扁平化的概念（了解）

1. 渠道扁平化概念

“渠道扁平化”是指渠道设计中应尽量减少商品和顾客接触的中间环节，实现商品和顾客的直接接触，以便实现成本优势和减少中间环节的信息失真。

分销渠道能否实现“扁平化”目标的关键：在于销售链渠道的终端是否成熟。

(二) 渠道扁平化的原因（了解）

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”。

(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。

3. 有两层中间商的扁平化渠道（最常用、最普遍）

表现为生产商—经销商（代理商）—零售商—顾客的渠道模式。

【知识点】渠道战略联盟（了解）

1. 经销商之间的战略联盟

2. 生产商之间的战略联盟

3. 生产商和经销商之间的战略联盟