

# 营销渠道管理

北大光华管理学院营销系

江明华

*Tel : 62754814 (0)*

*Email: [jmh@gsm.pku.edu.cn](mailto:jmh@gsm.pku.edu.cn)*

# 课程目标

- ∩ 了解消费者的渠道选择行为及其原因
- ∩ 了解渠道的特性，以及渠道管理的难度
- ∩ 了解各种渠道策略的实施条件和效果
- ∩ 了解企业渠道管理的具体实践

# 课程安排

## 10次课初步安排如下：

- 教师讲授3次
- 案例讨论2次
- 嘉宾讲座2次
- 同学讲授3次

# 课程成绩评定

最终成绩由以下各项构成：

- 案例讨论和书面报告（30%）
- 讲授企业渠道管理经典文献（30%）
- 企业渠道管理实践研究报告（30%）
- 出勤和教师个人评价（10%）

# 主要内容

- ∩ 渠道管理概述
- ∩ 渠道设计和成员管理
- ∩ 直销队伍的管理
- ∩ 渠道冲突的协调
- ∩ 自有品牌与制造商品牌
- ∩ 新的渠道：**INTERNET**

# 营销渠道管理

- ❧ 渠道系统是一项关键的外部资源，因而渠道管理成为公司最重要的决策之一，也代表公司对消费者和其他公司一系列政策和实践活动的长期承诺，这些政策和实践将编织成一个巨大的长期的关系网。
- ❧ 因此，渠道管理决策有着强大的惯性：保持现状。但是，公司在进行渠道管理决策时，既要着眼于现实市场环境，又要考虑未来的市场环境。

# 良好渠道营销的标准

包括以下五个重要方面：

- ① 最大限度地将消费者为即时或以后消费而形成的计划中的和未计划的购买意向转变为实际的购买行为；
- ② 在现有和新渠道中取得横向和纵向的增长；
- ③ 通过在每个互动售点增加消费者、购买者和客户对品牌的相关性和差异性的了解来建立和加强持续性竞争优势；
- ④ 通过建立独具一格的客户价值观念以增加品牌系统和客户的价值；
- ⑤ 是将渠道市场营销策略转化为具体的行动计划，以增加营运效率。

# 相关问题？

*渠道策略与产品策略、定价策略和促销策略，以及整个企业经营模式的关系？*

# Dell案例

- ∞ Dell的业绩表现
- ∞ 直销成功的原因
- ∞ 为什么其他企业不能模仿？

# Dell的业绩表现

- Ω 第一年度收益（1984年5月至1985年1月）为620万美元。
- Ω 截止到2000年4月28日的过去四个季度收益达270亿美元，比去年同期增长超过35%，成为全球增长第二快的计算机公司。
- Ω 截止到2000年4月28日的一个季度中，收益比去年同季增长31%，达73亿美元。
- Ω 截止到2000年1月28日的财政年度，净收入达到19亿美元，比上个财政年度增长27%。截止到2000年4月28日的一个季度中，净收入达到5.25亿美元。
- Ω 2000年，Dell在世界PC市场以11.79%，一个百分点之差紧随康柏之后，在中国市场上也以3.1%排在IBM、惠普之后在外国品牌的第三位。

# 直销的贡献

- ∞ www.dell.com每季度接待来自80多个国家网址的4000万次访问
- ∞ Dell销售额的50%来自于网上直销
- ∞ 由于资产管理得当，Dell取得了投资回报率高达292%的历史纪录。

# 直销的具体做法

- ∞ 对大企业和政府机构等大客户：直销队伍。例如，波音公司有10万台计算机，每天要买160台Dell电脑，因此Dell派30名技术人员常驻波音公司，时时共享需求和技术信息，充分与市场直接交换信息，然后按这种需求信息组装生产。
- ∞ 对中小企业和家庭个人：广告宣传，用电话和网络定货

# Dell直销成功的原因

- ∞ 利用现代信息技术及时掌握信息，比客户更了解客户，实现个性化产品和一对一服务，客户比竞争更重要；同时，恰当的产品定位，适宜的性价比
- ∞ 与顶级厂商合作，采用最新技术，实现庞大的虚拟经营体系，以及高效供应链管理和供需调整
- ∞ 快速的资金周转（11天），称为“Dell速度”
- ∞ 国际化与本土化的协调，在中国重点做行业市场
- ∞ 坚持直销，特别是在93-94年效果不好的时候，95年就逆转了。

# 直销与产品、价格和促销等的关系

- ∞ 产品成熟，而且个性化生产，时间只需4小时
- ∞ 价格比竞争对手低10-15%
- ∞ 广告宣传吸引客户；注重双向沟通，保存客户资料，为客户提供“Dell设备目录”
- ∞ 以信息代替存货。与上游供应商共同承担库存压力实现产品的零库存和零件的低库存，保持库存期为7天的标准（联想40天）。

# 模仿Dell模式的失败

IBM、Compaq等厂商都曾在自己成熟的市场中尝试直销模式，但结果是两家公司又回到了传统的分销渠道。1999年初，为了与Dell相抗衡，Compaq花了3.7亿美元从Inacom公司购买了一批销售设施。直销PC和服务器的，可以减少库存和成本，还可以为客户定制PC。但是直销所需要的相应的技术水平（如：计算机跟踪系统、不同的生产线和库存技术及其他的技术等），Compaq还很缺乏，导致Compaq的尝试并未达到理想的效果。

# 渠道管理概述

- ∩ 渠道的定义
- ∩ 渠道的性质
- ∩ 渠道的功能
- ∩ 渠道的流程
- ∩ 渠道的层级
- ∩ 新的渠道形式
- ∩ 渠道管理的伦理

# 渠道的定义

渠道，是使产品或服务能被使用或消费而配合起来的一系列独立组织的集合。

渠道把产品和服务从制造商转移到消费者那里，调和了产品和服务与使用者之间的差异：时间差异、地点差异和所有权差异等。

# 渠道的性质

制造商把部分销售工作委托给营销中介，意味着在某种程度上放弃对销售的控制，甚至将自己的命脉交给了营销中介；但是，制造商也能获得很多好处：

- 制造商缺乏直接进行营销的财力资源
- 获取大规模的分销经济性
- 通过增加主要业务的投资获得更大的回报
- 中间商比制造商推动产品进入市场更有效
- 协调制造商与消费者需要之间的矛盾

# 渠道的功能

渠道成员执行如下一系列重要功能：

- 信息
- 促销
- 谈判
- 订购

- 融资
- 风险承担
- 物流
- 付款
- 所有权流程

# 渠道的流程

最主要的有实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程及促销流程。这些流程有前向流动、后向流动，还有双向流动。

# 渠道层级

渠道，可以按渠道层级数目来划分，也可以用层级数目来表示渠道的长度。具体分为：

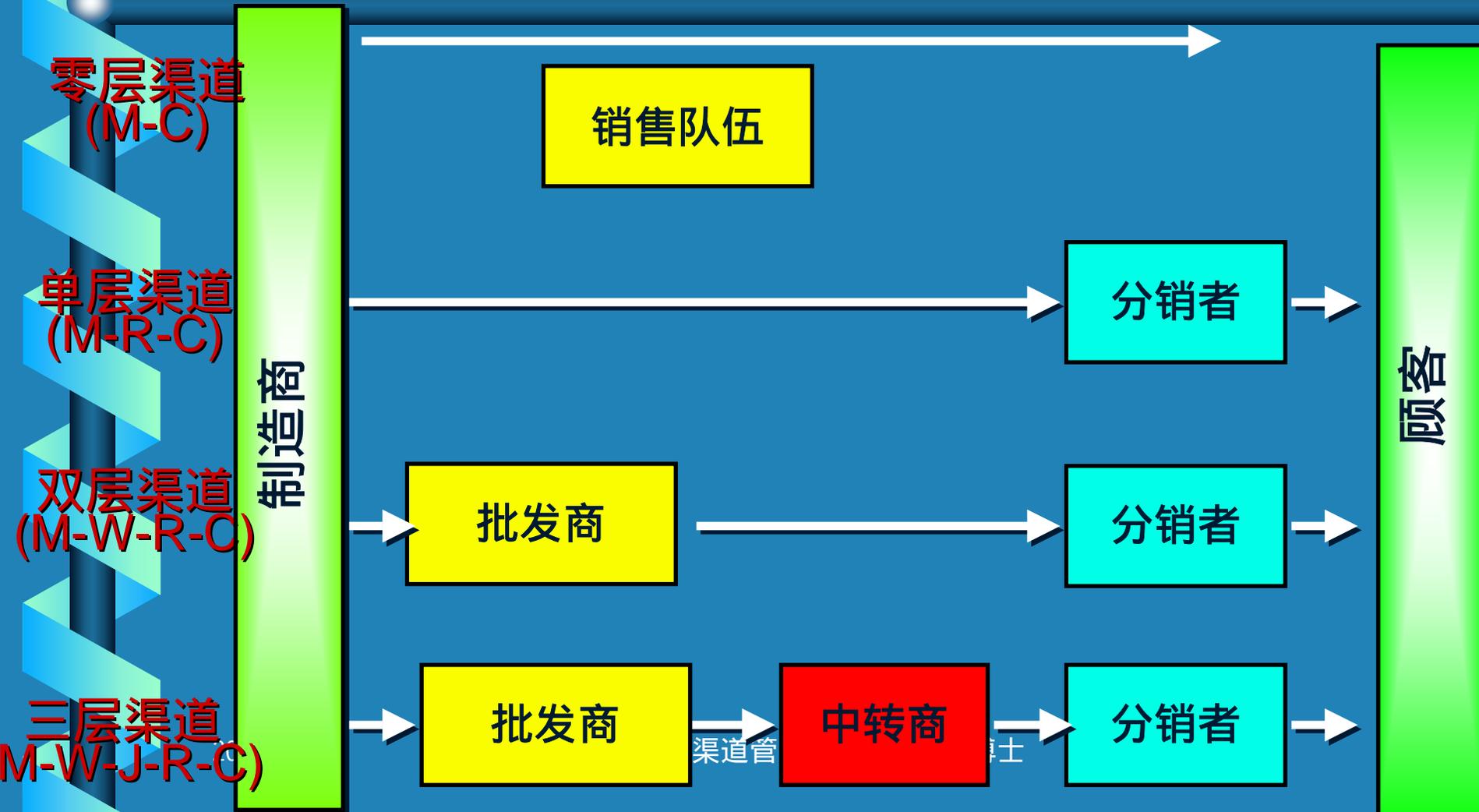
∩ 零层渠道 (M-C)

∩ 一层渠道 (M-R-C)

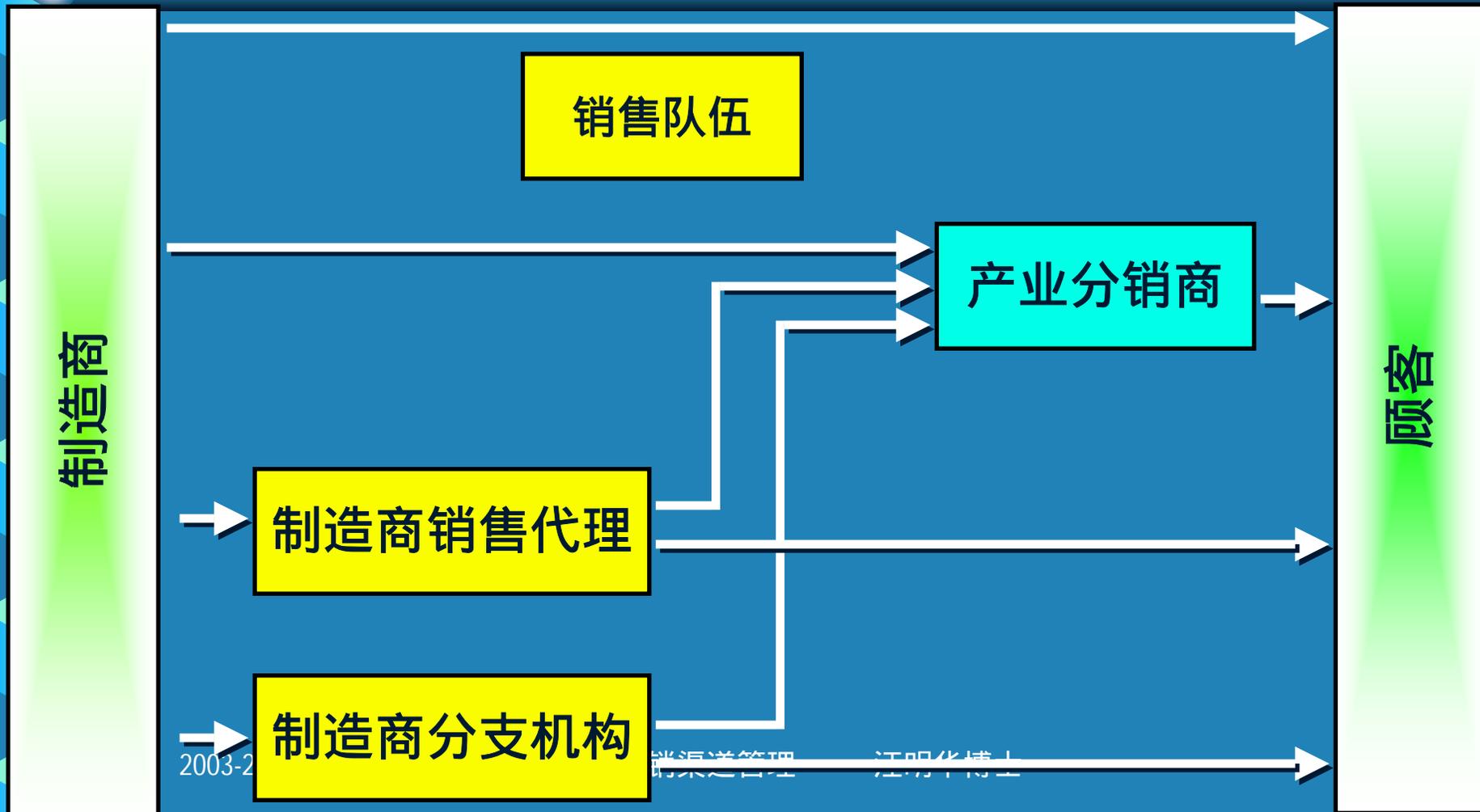
∩ 二层渠道 (M-W-R-C)

∩ 三层渠道 (M-W-J-R-C)

# 消费品市场的渠道层级



# 产业市场的渠道层级



# 渠道层级选择的标准

- ∩ 经济的标准
- ∩ 控制的标准
- ∩ 适用可能性的标准
- ∩ 法律对供销的控制

# 新的渠道形式

Ω 网络的优点

Ω 传统渠道与网络的关系

- 互补？
- 替代？
- 其他？

# 渠道管理的伦理

## ❧ 公平问题

制造商、分销商和消费者的实力不对等时，如何避免滥用力量而确保公平交易

## ❧ 虚假问题

主要是指制造商和分销商如何避免欺骗或误导最终消费者

## ❧ 法律和伦理标准问题

不同国家或地区有不同的渠道管理法律标准，以及不同的伦理标准



**Thanks !**