



渠道设计和成员管理

江明华



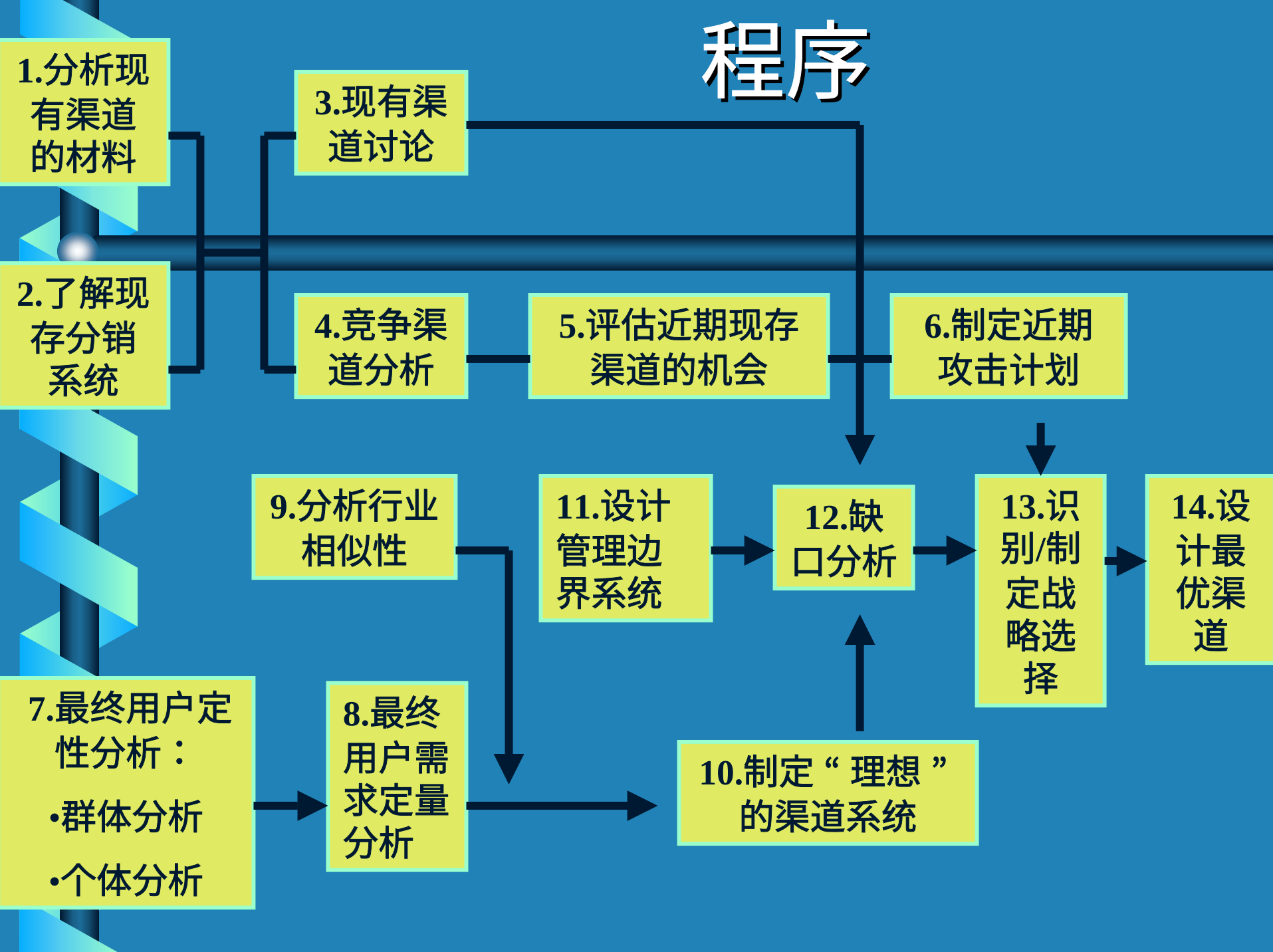
主要内容

- 渠道的设计
- 渠道成员的管理

渠道设计

- ∩ 设计的程序
- ∩ 设计的内容
- ∩ 设计的影响因素

程序



渠道设计的内容

渠道服务功能的设定直接影响渠道的长度、宽度和广度。例如，小批量商品要求使用长渠道设计；消费者对产品多样性的要求和高度市场分散的要求则需要使用宽渠道。因此，渠道设计的主要内容就是确定渠道的长度、宽度和广度。

渠道长度

渠道长度是指为完成公司目标而需要的渠道层次数目。其选择可以从直接渠道（二层渠道）到间接渠道（五层渠道）。

直接渠道和间接渠道之间的选择要考虑：

- 渠道类型本身的适应性
- 经销商的投入力度
- 渠道成员的竞争性或潜在竞争性
- 消费者的忠诚度

直接渠道

适合采用直接渠道的情况如下：

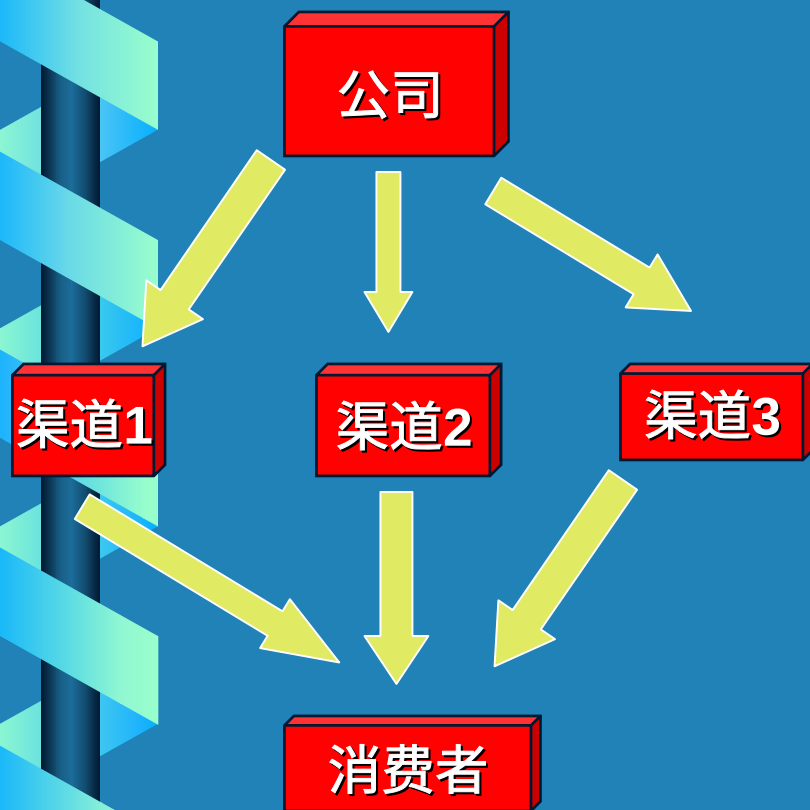
- 技术复杂，信息需求高
- 产品的个性化程度高
- 质量担保很重要
- 采购订货很多
- 运输和储存复杂

间接渠道

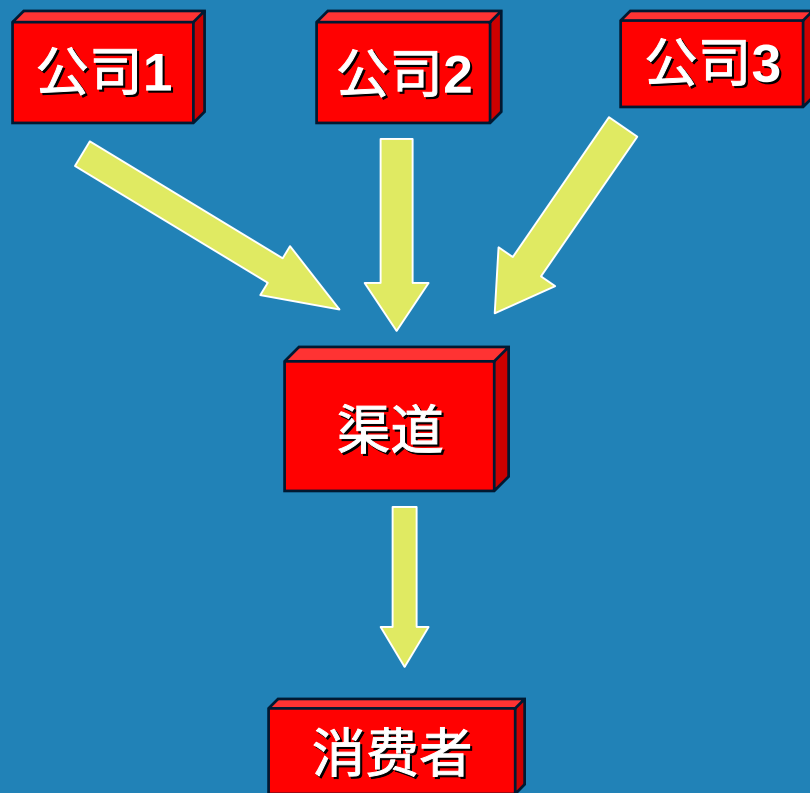
适合采用间接渠道的情况如下：

- 一次购买很多产品
- 产品的可得到性很重要
- 售后服务很重要

公司与渠道成员之间的视角差异



公司的视角



渠道的视角

渠道宽度

设计渠道的宽度是为了市场覆盖的需要，共有三种模式：

- (1) 密集分销
- (2) 独家分销
- (3) 选择分销

如何选择呢？

密集分销

- ⌚ 凡是符合公司最低信用标准的所有渠道成员都可以参与起其产品或服务的分销。最适合于便利品,如烟草制品、软饮料和汽油等。其基本假定是对分销的占有率等同于市场占有率：分销越密集，销售的潜力就越大。
- ⌚ 其特点是渠道成员之间激烈竞争和最大限度的产品市场覆盖率。优点是最大限度地便利消费者而推动销售的增长；不足在于公司的服务、培训和支持系统，以及沟通网络负担很大；经销商之间的过度竞争会造成销售努力的浪费，还会降低对消费者的服务水平；经销商对公司的忠诚度低；影响公司统一稳定的价格水平。

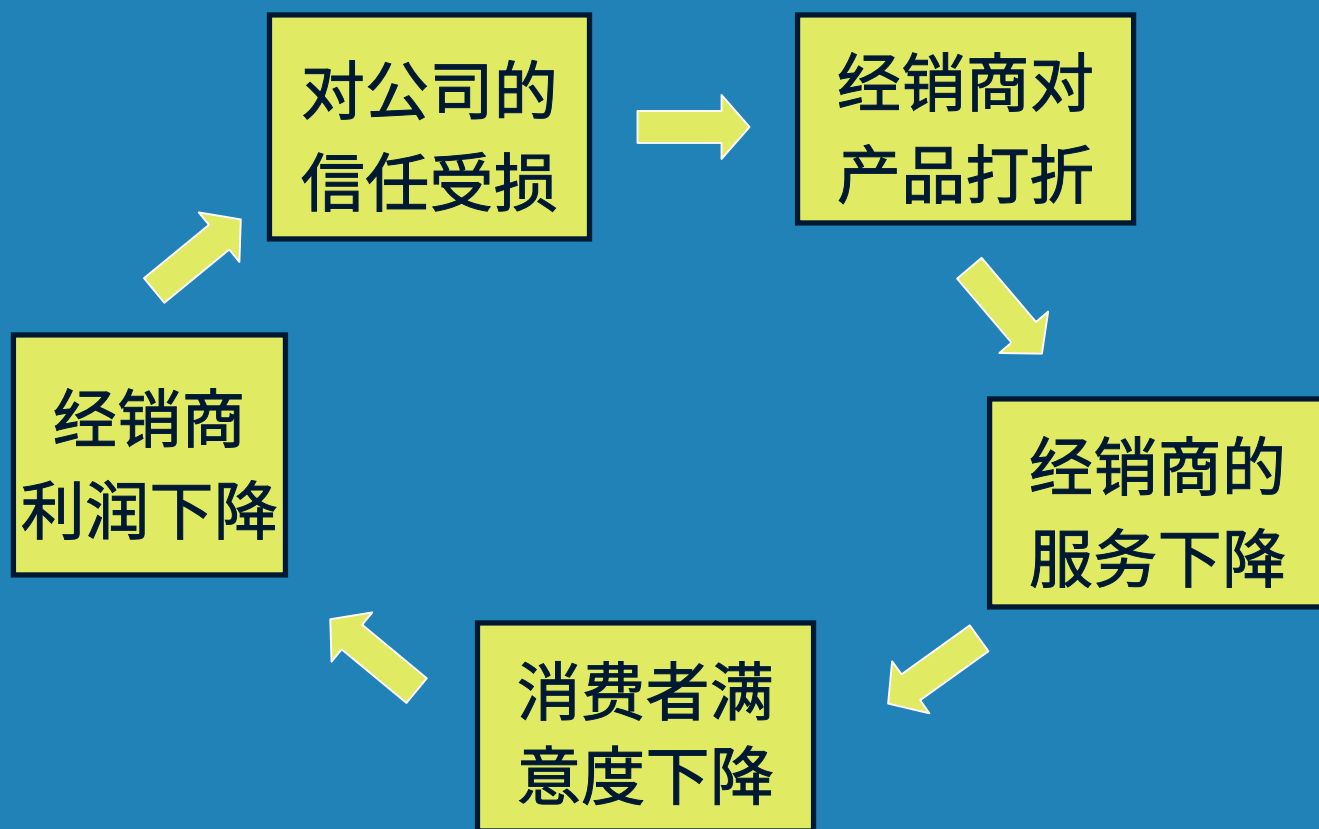
独家分销

- ⌚ 在给定地区的每个渠道层次上只有一个渠道成员在分销产品或服务。比较适合于专业产品，高档汽车和家具，建筑和机械产品等；当公司想与渠道伙伴建立更密切的渠道关系时才会使用。
- ⌚ 其特点是竞争程度低、市场覆盖率低。其优点是使经销商得到庇护，避免与其他竞争对手竞争的风险，从而可以增大销售投入和扩大业务。缺点是造成渠道垄断，作大经销商对公司的控制；缺乏竞争而使经销商的力量减弱；消费者的购买也不方便。

独家分销与密集分销的比较

	优点	缺点
独家 分销	• 与公司合作积极，推销、广告和售后服务积极、努力；公司成本低； • 公司在价格、促销、信贷和其他服务方面的政策易于控制	• 一旦关系破裂，市场可能瘫痪 • 分销商销售不力时，公司非常被动和无奈
密集 分销	• 分销商数量大，销售力量随之加强，增大市场覆盖率 • 公司有更大的市场控制权 • 分销商之间的竞争会提高销售效率	• 分销商之间的竞争会造成浪费和各项销售政策的失控 • 分销商的多元化可能影响公司及其产品的形象

过度密集分销的后果



选择分销

- ② 它是在渠道成员竞争程度和市场覆盖率之间的一种折衷和平衡。其渠道宽度适中。比较适合选购类商品，如服装、鞋帽、电冰箱、照相机和手表等。
- ② 它比密集分销能得到经销商更大的支持，比独家分销能给消费者更大的方便。其常见问题是如何确定经销商区域重叠的程度，其重叠的量决定在给定区域内选择分销与独家分销和密集分销的接近程度。高重叠率方便消费者，但会造成经销商之间的冲突；低重叠率会增加经销商的忠诚度，但却不方便消费者的购买。

产品类型与分销方式

分类	消费者行为	分销方式
便利店 方便品	在最接近的商店购买最易购买的品牌	密集分销
便利店 选购品	从最接近的商店提供的类别里选择购买	密集分销
便利店 特殊品	在最接近的商店购买偏爱的品牌（有的话）	选择性、独家 分销
选购店 方便品	消费者对所买品牌无选择，但会比较不同的商店，选择更好的服务及价格	密集分销
选购店 选购品	消费者比较零售商和与产品本身、品牌相联系的因素	选择性、独家 分销
选购店 特殊品	消费者对产品品牌有强烈偏好，但也比较商店的不同，选择更好的服务及价格	选择性、独家 分销
专业店 方便品	消费者更喜欢在一家特定的商店购买，但对品牌无选择	选择性、独家 分销
专业店 选购品	消费者喜欢在一家确定的商店购买，从中选择喜欢的	选择性、独家 分销
专业店 特殊品	消费者只购买特定的品牌	选择性、独家 分销

渠道广度

- ∞ 渠道广度是指采用几种不同类型的渠道，即在产品的分销过程中，根据市场密度不同而设计直营制或不同渠道的分销制。
- ∞ 渠道广度的决策，往往是要求公司在渠道单一性和多元性之间选择和平衡。但是，常见的是公司使用多种渠道的组合，也即混合渠道。

混合渠道系统

任务 渠道和方法	产生产品 初步印象	确认 销售	售前 服务	成交	售后 服务	客户 管理
全国性客户管理						
直接销售						
远距离营销						
直邮						
零售商						
分销商						
经销商和批发商						

公司

消费者

渠道设计的影响因素

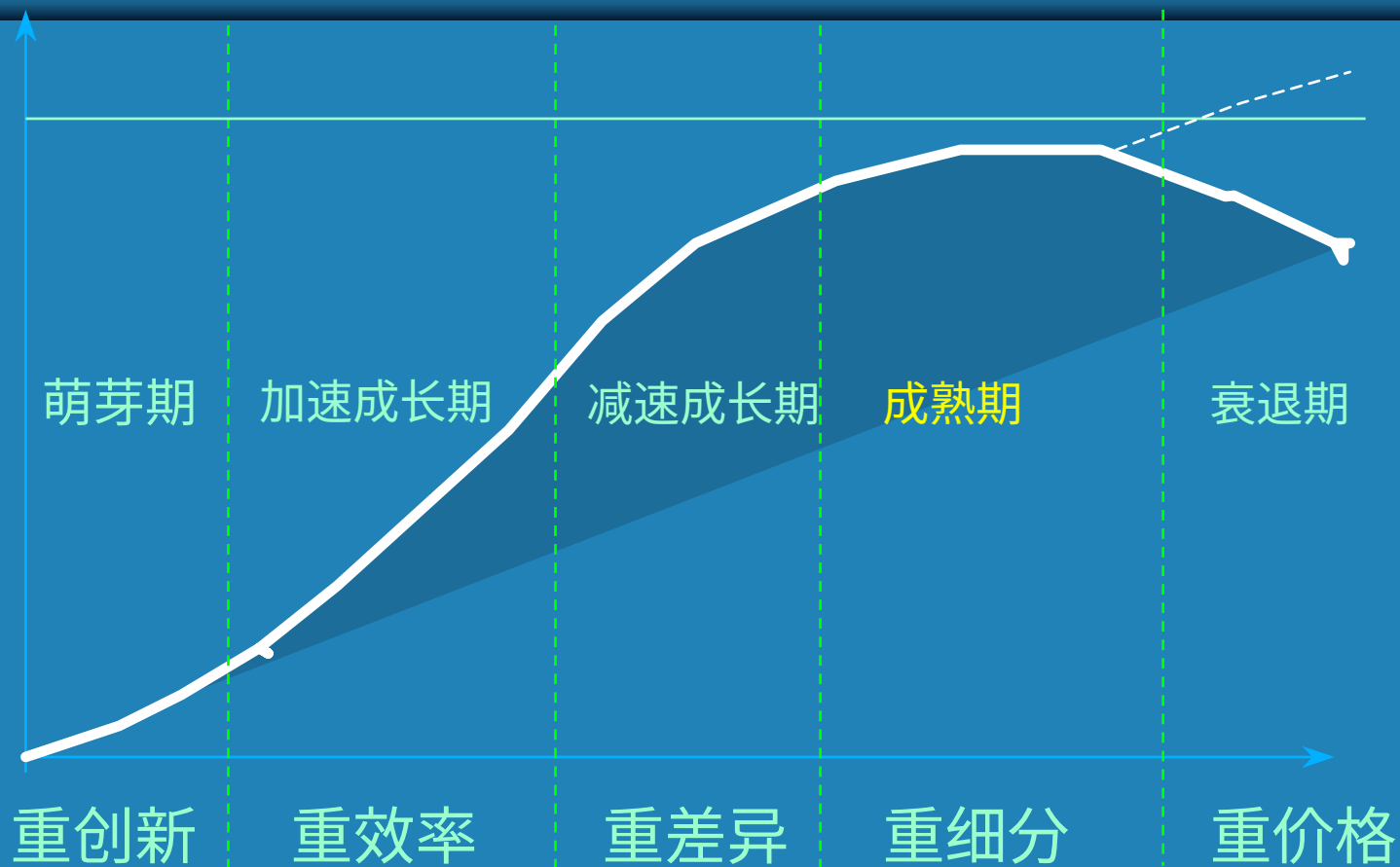
- ∩ 产品
- ∩ 市场
- ∩ 客户
- ∩ 制造商
- ∩ 竞争者
- ∩ 环境



产品因素

- (1) 价格高低。
- (2) 体积与重量。
- (3) 时尚性。
- (4) 技术性和售后服务。
- (5) 产品数量。
- (6) 产品市场寿命周期。
- (7) 新产品。

产品生命周期周期分析



市场因素

- (1) 潜在顾客的状况
- (2) 市场的地区性
- (3) 消费者购买习惯
- (4) 商品的季节性
- (5) 竞争性商品
- (6) 销售量的大小

客户因素：客户与渠道的匹配



识别客户购买行为

按关键购买准则制定渠道

提供灵活的渠道选择

监控购买行为的变化

识别客户的购买行为

∩ 客户的关键信息

∩ 渠道使用和偏好

- 已使用
- 可能使用
- 考虑使用
- 决不使用

∩ 客户种类

- 现有客户
- 竞争对手的客户
- 产业外客户

按关键购买准则制定渠道

- ∩ 客户的真正需要
- ∩ 客户的购买准则
- ∩ 客户购买准则的优先级别



提供灵活的渠道选择

“五W—H”是回答这个问题的就好答案。

监控购买行为的变化

- ∩ 客户的经营状况
- ∩ 客户的销售状况
- ∩ 客户的利润状况

与客户匹配的例子：鲜花销售

客户购买准则

	零售店	电话订货	INTERNET
价格	★	★★	★★★
订货速度	★	★★★	★★★
交货灵活性	★	★★★	★★★
个人选择	★★★	★★	★★
专家建议	★★★	★★	★



购买决策

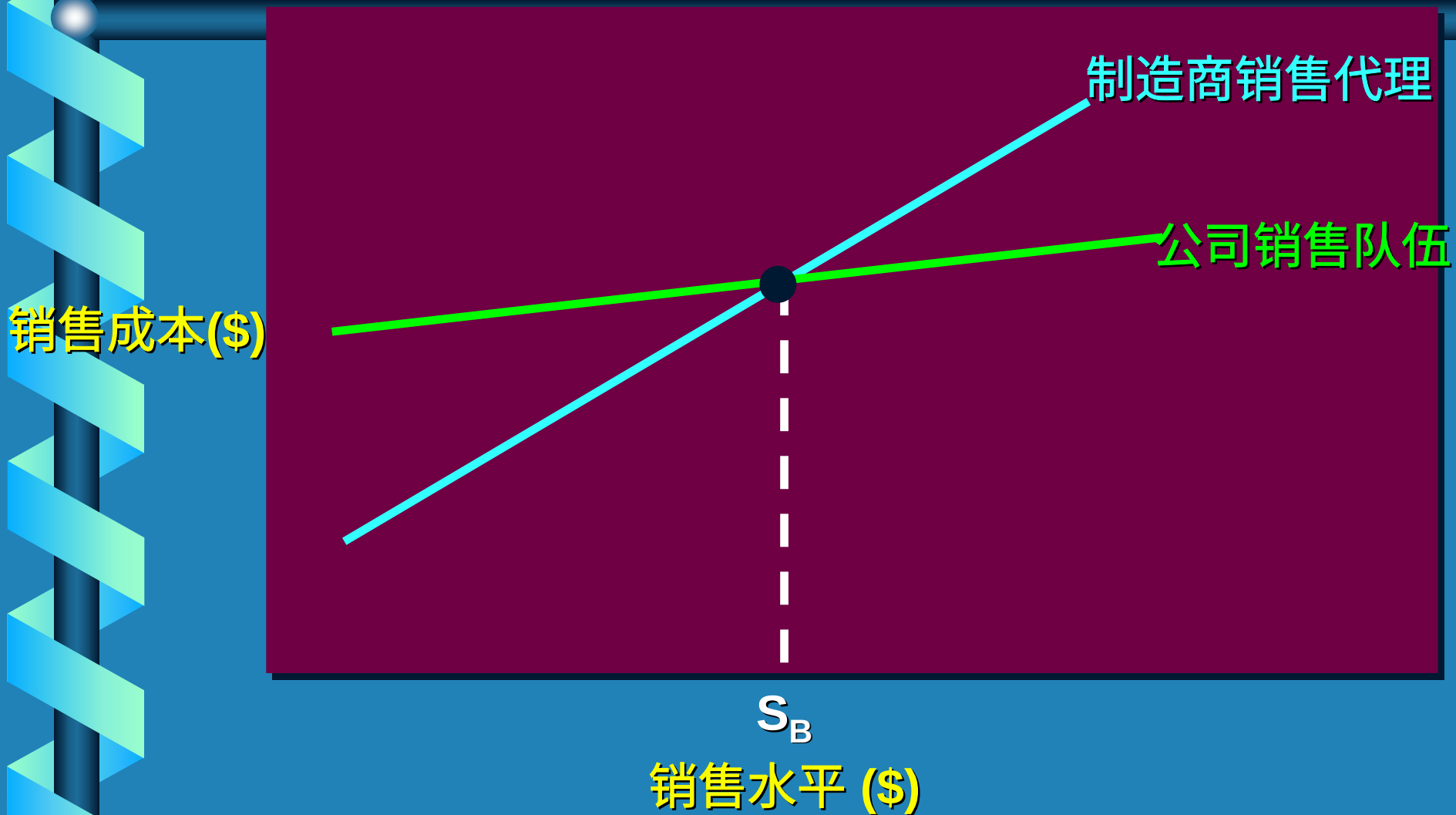
渠道吸引力	手工作业	订货灵活性	订货灵活性
购买状态	婚礼、毕业	康复、秘书节	周年纪念



制造商

- (1) 制造商的产品组合 (Product mix)
- (2) 制造商能否控制分销渠道
- (3) 制造商的经济利益
- (4) 渠道的适应性

保本图



环境

(1) 环境因素

- ① 社会文化环境
- ② 经济环境
- ③ 竞争环境

(2) 环境对渠道行为的具体影响

- ① 环境因素中的消费需求变化因素和社会行为变化因素，是直接影响渠道行为的因素。
- ② 环境形成的社会价值观念是时时刻刻影响渠道行为的重要因素。
- ③ 渠道成员的业务行为符合社会价值观念，就会取得信誉，从而也就会赢得市场。

渠道成员的管理

- ∩ 渠道成员的选择
- ∩ 渠道成员的组织
- ∩ 渠道成员的激励
- ∩ 渠道效果的评估
- ∩ 渠道改进

渠道成员的选择

- ∩ 选择条件
- ∩ 使用中间商商标与使用生产商商标
- ∩ 使用代理中间商
- ∩ 确定中商特定的营销工作
- ∩ 招聘海外经销商
- ∩ 选择合适的中间商

选择条件

- (1)中间商的市场范围
- (2)中间商的产品政策
- (3)中间商的地理区位优势
- (4)中间商的产品知识
- (5)预期合作程度
- (6)中间商的财务状况及管理水平
- (7)中间商的促销政策和技术
- (8)中间商的综合服务能力

使用代理中间商

(1)选择代理中间商的优点

- 中间商代销产品的利益来自佣金，通常佣金在生产企业收到货款后才支付。
- 生产商对产品的营销成本很清楚，在合作过程中可以准确决定支付佣金的合适比例。
- 代理中间商的使用有很多灵活性，适应性很细。

(2)选择代理中间商的缺点

- 中间商如果同时代销其他企业的竞争产品，由于是销后付款，所以促销压力小。
- 当销售量达到一定水平后，代销佣金支出可能大大超过雇员行销的费用。

招聘海外经销商

一般地说，将招聘过程分为判别候选人、确立选择标准、执行选择程序和决策4个阶段。

选择海外经销商时所考虑的因素 表

销售和市场因素	产品和服务因素	风险和不稳定因素
市场知识	不经营竞争对手的产品	对工作的热爱
对客户了解	产品知识	对成功的渴望
与客户的联系	对客户提供的服务	财务实力
市场覆盖面	经营产品类别	声誉
销售人员的素质	市场信息的反馈	合作进行计划的愿望

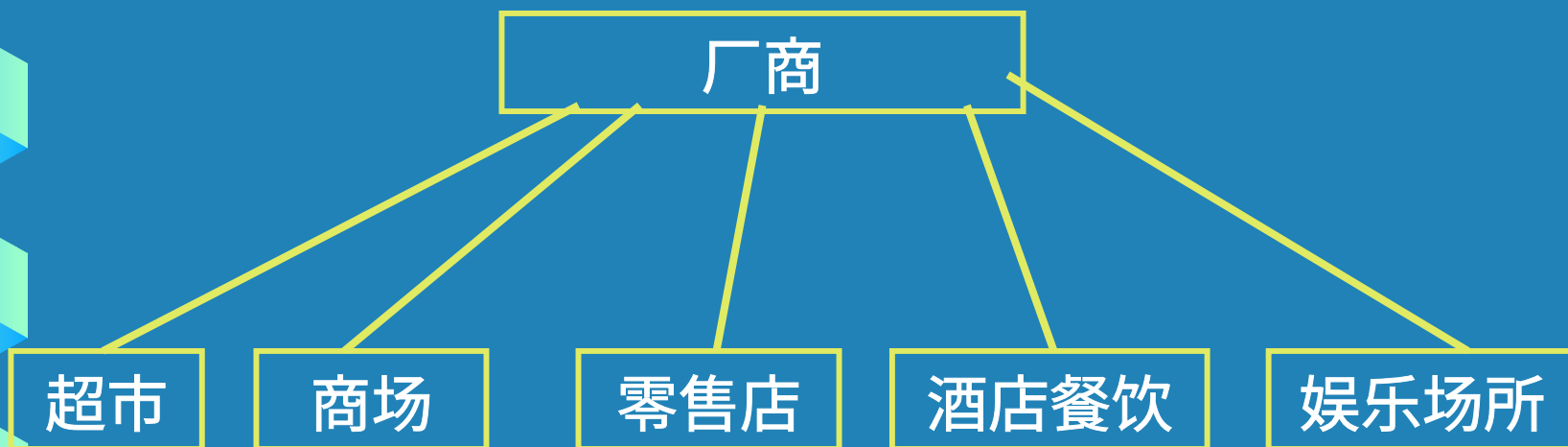
选择合适的渠道

1. 潜在销量之比较
2. 分销成本之比较
3. 分销利益之比较
4. 投资报酬之比较
5. 经济优势之比较

渠道的组织形式

- ∩ 厂商直销
- ∩ 网络销售
- ∩ 平台式销售
- ∩ 上述方式的组合

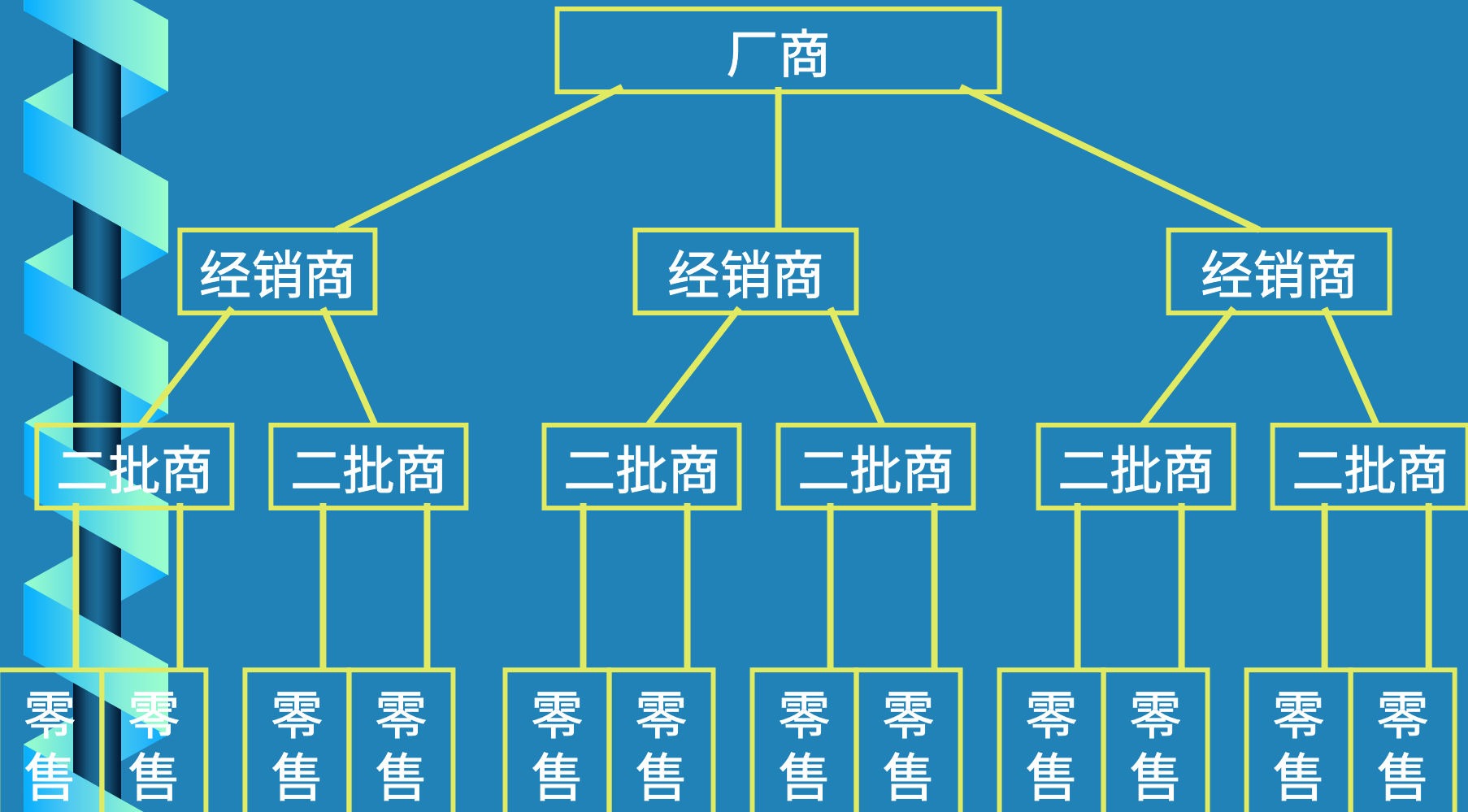
可口可乐的模式：厂商直销



直销的条件和优劣

	直销
适用条件	城市运作或公司力量能直接涉及的地区。
优点	渠道最短；反应最迅速；销售力度大；服务及时；价格稳定；促销到位；控制有效。
缺点	局限于交通便利、消费集中的城市，会有销售盲区；费用高；管理难度大。

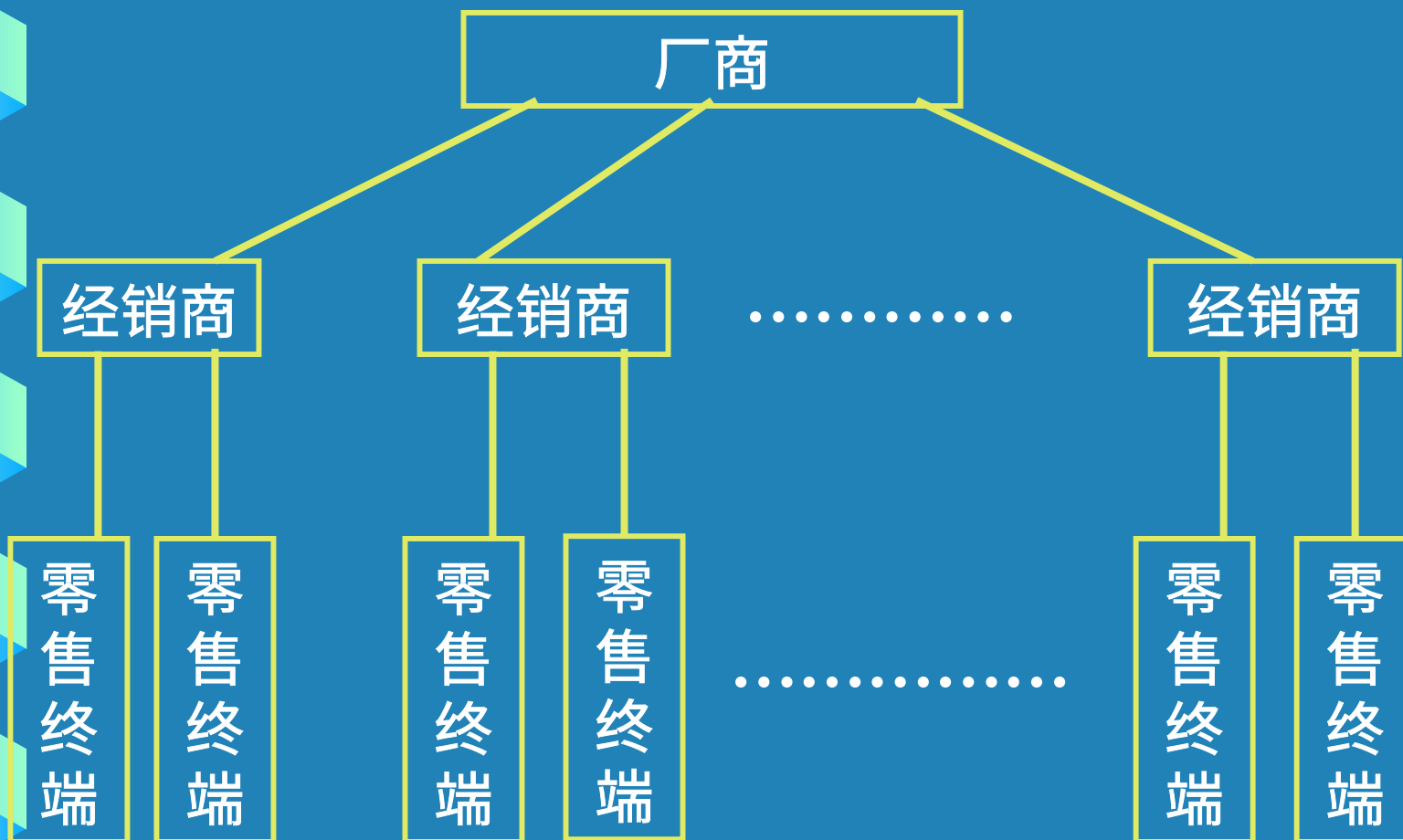
康师傅的模式：网络销售



网络销售

	网络销售
适用条件	大众产品；农村和中小城市。
优点	费用低；销售面广；渗透力强；各级权利义务分明，可组成价格同盟；利益分享，各得其所。
缺点	容易造成价格混乱和区域间冲货；对竞争反应慢；管理难度很大。

百事可乐的模式：平台式销售



平台式销售

	平台式销售
适用条件	密集性消费的大城市，服务细致、交通便利。
优点	责任区域明确且严格；服务半径小（3—5 公里）；送货及时、服务周全；网络稳定、基础扎实；受低价窜货影响小；深度分销。
缺点	受区域市场的条件限制较大；必经厂家直达送货，需要有较多的人员管理配合。

渠道成员的激励

激励他人的第一步就是从他人的观点来看待整个情况。生产者在处理与经销商的关系时，往往采取不同的方式，主要有合作、合伙、分销规划三种。

1. 制造商对中间商的激励措施
2. 对海外经销商的激励

制造商对中间商的激励措施

- (1)开展促销活动
- (2)资金支助
- (3)协助中间商搞好经营管理，提高营销效果
- (4)提供情报
- (5)与中间商结成长期的伙伴关系

对海外经销商的激励

对经销商的激励方法表

相互交流的激励	工作、计划、关系的激励	扶助的激励
向经销商提供最新产品	对经销商的困难表示理解	供销售人员以加强销售队伍
定期的私人接触	经常交换意见	提供广告和促销方面的支持
定期的信息交流	一起进行计划工作	培训其推销人员
经常磋商	承担长期责任	培训其推销人员
	安排经销商会议	融资支持

评估渠道成员

对渠道成员的评估主要依据以下方面
对中间商的绩效进行考量

- 对销售额的贡献
- 对利润的贡献
- 中间商对增长的贡献
- 中间商能力
- 中间商的服从度
- 中间商的适应能力
- 消费者对中间商的满意度

对销售额的贡献

- 在前一年，中间商已成功为厂商实现新的销售量，确定其市场领域的竞争地位和经济增长率
- 比较同领域的竞争对手，该中间商已经为厂商争取了较高的市场渗透度
- 去年，该中间商从厂商得到的效益比其他竞争性中间商在相同领域中获得的高

对利润的贡献

- 厂商为中间商服务的成本是否合理，确定中间商从厂商获得的业务总量
- 中间商的持续要求已经导致厂商的不充足利润
- 由于厂商为支持中间商而投入的时间、精力和人力数量使厂商从中间商获取不充足的利润

对增长的贡献

- 中间商将继续作为或很快成为厂商效益的主要来源
- 在下一年，厂商预期从中间商获取的收益要比从该领域的其他竞争性中间商获取的收益增长得快
- 过去，厂商与中间商的业务一直平稳增长

中间商的能力

- 中间商具有经营一项成功业务所必须的经营才干
- 中间商具有对厂商的产品与服务特性和品质充分的了解
- 中间商及其下属对其他竞争者的产品和服务知识有限

中间商的服从度

- 在以前，厂商在设法使中间商参与其各项计划方面经常遇到困难
- 中间商几乎总是顺从厂商的各种工作程序
- 中间商频繁违反其与厂商达成的合同中的条款

中间商的适应能力

- 中间商对其市场领域的长期趋势有充分认识，并及时调整其销售实践
- 中间商在其领域对厂商的产品和服务的营销具有较强的创新能力
- 中间商努力迎接其领域的竞争变化



消费者对中间商的满意度

- 厂商经常收到消费者对中间商的投诉
- 中间商争取额外努力，促使消费者满意
- 在解决与厂商的产品和服务的有关问题时，中间商能为消费者提供良好支持

渠道改进决策

- ∩ 增加或减少某些渠道成员
- ∩ 增加或减少某些市场营销渠道
- ∩ 改进和修正整个市场营销系统
- ∩ 解决渠道改进问题的概念性研究