

图书在版编目(CIP)数据

营销管理快易通 / 南兆旭 主编

—香港：西迪商务出版公司，1998.7 ISBN 962-8087-12-71

I . 营… II . 南… III . 营销管理

营销管理快易通

南兆旭 | 主编

出版发行：西迪商务出版公司

开本：787mm × 1092mm 1 / 16 印张：121

字数：1950千字

印刷：1998年7月第1版

版次：1998年7月第1次印刷

书号：ISBN 962-8087-12-71

定价：76.00元（图书共19册）

第一讲 分销通路划分

◎ 第一课时 分销通路基础知识

- 1.1 分销通路的概念、定义与特点 5
- 1.2 分销通路的流程与功能 9
- 1.3 分销通路的结构 15
- 1.4 通路设计模型 25

◎ 第二课时 分销策略的实施

- 2.1 影响分销通路战略的因素 31
- 2.2 如何选择不同的分销战略 36
- 2.3 分销战略管理的组织形式 42

第二讲 分销商选择

◎ 第一课时 分销商基础知识

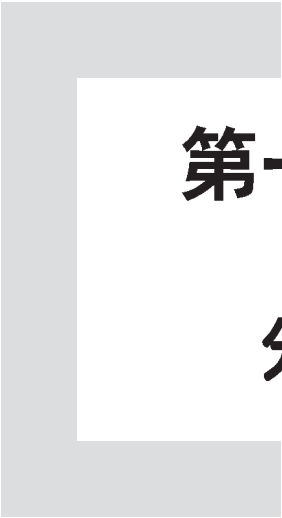
- 1.1 分销通路系统的中转站：批发商 51
- 1.2 直面消费者的中间商：零售商 59
- 1.3 与国际市场有关的中间商 68

◎ 第二课时 如何选择合适的分销商

- 2.1 选择合适分销商应考虑的因素 77
- 2.2 选择分销商的原则 79

目 录

2.3 选择分销商的方法	81
2.4 如何评价分销商	84



第一讲

分销通路划分

第一课时

分销通路基础知识

1.1 分销通路的概念、定义与特点

◆产品分销的概念

尤金·麦卡锡总结出来市场营销组合4PS策略，即四个基本要素：产品、价格、促销和地点。在他之前，美国西北大学的克莱维特曾经把营销组合要素分为产品、价格、促销和分销。这两者的内容基本上一致。

当企业按照目标市场需要，并且制定了适当的价格，企业除了通过各种手段和措施进行促销扩大产品知名度和市场占有率外，还必须借助某些组织或机构，以适当的手段和方式，使产品在适当的时间和地点准确地送达顾客或最终消费者手中。在产品从制造商到消费者的传递过程中所涉及的一系列活动，就称为商品分销。

◆分销通路的定义

关于分销通路的定义有许多种说法，美国著名营销学家菲利普·科特勒认为：“一条分销通路是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。”美国市场营销协会(AMA)1960年给分销通路定义：即分销通路是“企业内部和外部代理商和经销商(批发和零售)

的组织机构，通过这些组织，商品(产品或劳务)才得以上市营销”。

以上各种说法，在本质内容上是都是一致的。简单来讲，分销通路就是产品从制造商手中传到消费者手中所经过的各中间商联结起来的通道。商品分销活动中，产品或服务传递所必须通过一系列组织或机构，这些组织和机构自身的通路结构和内容各不相同。因此，由于各种批发商、零售商、代理商的存在，各种商品或同一商品的分销通路都会不一样。所以总体来讲，只要是从制造商到最终使用者之间，任何一组直接或间接与商品所有权的转移活动有关的营销机构均可称作一条分销通路。

■ 分销通路的特点

- 每一条分销通路都以制造商为起点，通过转移和帮助转移产品或服务的所有权，最后到达终点——消费者或用户。
- 在商品从制造商向最后消费者或用户流通的过程中，至少要转移商品所有权一次，例如制造商将其产品直接销售给最终消费者或用户，而不经任何中间商，即直销方式。一般情况下，制造商要通过分销商、代理商和经销商将其产品转卖商品所有权几次。
- 分销通路是由参加商品流通过程的各种类型的机构(如制造商、农民等生产者，各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等)组成的，通过这种机构网，商品才能上市营销，从生产者流向消费者和用户。正因为这样，有些市场学专家说：“从生产者的立场看，这种用来达到市场的机构网，就是分销通路”。

在现代市场经济条件下，生产者与消费者之间在时间、地点、

数量、品牌、产品估价和所有权等多方面存在着差异和矛盾。企业生产出来的产品，只有通过一定的市场分销通路，才能在适当的时间、地点，以适当的价格供应给广大消费者或用户，从而克服生产者与消费者之间的差异和矛盾，满足市场需要，实现企业的市场营销目标。



实用范例

日本企业销售通路的发展，有以下几个主要特点：

1. 发展销售通路的同时进行市场开发。

日本许多知名企业都将消费、市场、生产统一为一个有机整体。在进行市场开发的同时，又进行推销，二者密切配合。制造厂家负责市场开发，销售通路负责销售商品。制造厂家为打开销路，通常采用降价政策、新产品研制等办法。而销售通路在销售过程中，利用店员电话征求顾客意见或访问等多种形式，进行极为广泛的市场调查，将顾客的要求和信息及时地反馈给制造商，为产品的开发和改良提供依据。

2. 制造厂家与批零商店互惠互利、共同发展。

日本企业在销售通道发展过程中，十分重视搞好生产厂家与批发店、零售店的合作关系。丰田汽车公司认为“既是拥有买主的经销店，又是拥有经销店的制造厂”，产销双方应成为“共同生存、共同发展”的“命运共同体”。生产厂家对批发店、零售店给予多方面的支持和优惠。以松下电器公司为例，这种支持突出体现在两大方面：一方面是对批发、零售店员工提供培训的机会；另一方面，松下电器公司还实行家电产品必须通过批发、零售店卖给消费者的制

度，从而保证批发、零售店的销售业务。

3. 将扩大销售能力与增强信息能力紧密结合。

上个世纪80年代以来，企业已进入信息化时代，信息已成为所有企业都重视的重要经营资源。随着通信媒介和信息网的发展，今后企业必须依靠销售网等通路及时掌握信息，准确地适应需求变化，否则将无法在市场竞争中生存。日本电子工业最注重收集世界科技情报，在美国硅谷，日本厂商就设有很多的办事机构，这些机构几乎全是以收集美国科技情报为主的。到1985年底，日本索尼、东芝、日立等30多家制造厂商，在设立销售网络的基础上先后筹建了海外信息网或产品设计中心。东芝公司还租用国际通信卫星传递情报信息。1986年底日本东京地区300家制造业大企业中，所有企业增加了情报研究经费，55%的企业拥有情报信息中心，20%的企业设有海外情报信息网。

1.2 分销通路的流程与功能

◆ 通路流程

① 通路成员的组成

商品分销通路中包含着一系列相互联系、相互合作的组织及个人。分销通路成员应包括生产厂家的销售机构、批发商、代理商、零售商等中间商。制造商一般都将部门销售工作授权给中间商进行，也就意味着放弃对产品销售方法和销售对象的部分控制，中间商可以根据具体情况自行安排营销活动。制造商在很多时候都会因为从事直接销售活动财力不足、利益不足和效率不高等原因而寻求中间商的合作。



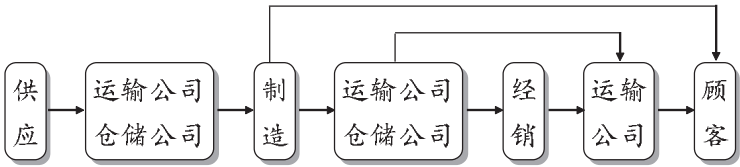
通路中的每一种组织所承担的职责、销售任务及服务对象是不相同的。制造商的销售机构一般都控制着一些大型的直接用户和批发商；而批发商面对的则是一些零售商或某些专业用户；代理商面对的则是一些批量较小的用户和小型零售企业；零售商则是面对大量的、需求不固定而且购买量不大的用户或众多的消费者。

② 分销活动流程

分销通路成员的活动主要包括实物转移、所有权、接洽、配合、促销、谈判、资金、风险承担、订货和付款等。成员的上述活动在运行中形成各种不同种类的流程(见下图)，将组成通路的各类组织和机构贯穿联系起来，即形成分销通路的流程。最主要的流程包括：实物流、所有权流、促销流、谈判流、资金流、风险流、订货流、信息流。

• 实物流

所谓实物流，是指通过有效地安排商品的仓储、管理和转移，使商品在需要的时间到达需要的地点的经营活动。实物流的任务，涉及原料及最终产品从起点到最终使用点或消费点的实体移动的规划与执行，并在取得一定利润的前提下，满足顾客的需求。工厂在成品出厂后，应根据代理商的订单交付产品给代理商，也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中，至少须用到铁路、公路、水运等运输方式的任何一种。



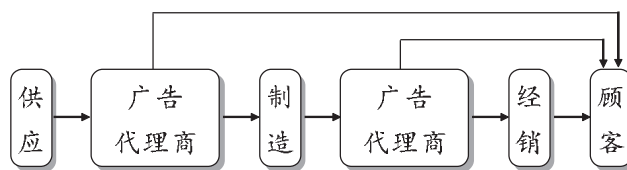
• 所有权流

所有权流是指货物所有权从一个分销成员手中到另一个分销成员手中的转移过程。



- 促销流

促销即是对所供应的商品进行的说服性沟通，是广告、人员推销、宣传报道、促销等活动由一个通路成员对另一个通路成员施加影响的过程。所有的通路成员都要承担对顾客促销的职责，既可以采用广告、公共关系等大范围的促销方法，也可以采用人员推销这种直接促销方式。



- 谈判流

谈判是指为了转移所供物品的所有权，而就其价格及其他有关条件进行协商，达成最后协议的过程。在分销通路中，商品实体和所有权在各成员间每转移一次，就必须进行一次谈判，这些谈判也构成一个流程。

- 资金流

它是指在分销通路各成员间伴随所有权转移所形成的资金交付流程。

- 风险流

风险流 指物品在分销通路流转的过程中存在的各种风险，在

分销通路各成员之间转移与预防消亡的过程。这里的风险包括产品技术落后和由于安全事故、季节性灾害、经济萧条、竞争加剧、需求萎缩、产品认同率下降等因素造成的风险。

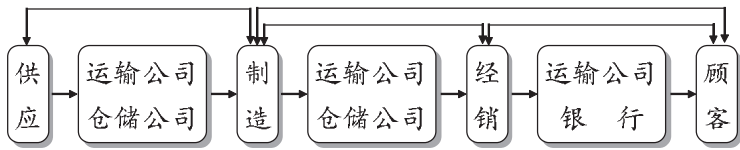
• 订货流

订货流指通路成员定期向其供应商发出订货要求。这里的订货或是因顾客需求增加而直接发出，也可能是某成员为保持适量库存以应付潜在需求或为减少因未来价格可能上升而导致的费用成本增加而发出的。

• 信息流

信息流指在分销通路中，各通路成员相互传递信息的过程。通常通路中每一相邻的机构间会进行双向的信息交流，而互不相邻的机构间也会有各自的信息流程。

不同流程的流向有很大区别，像实物流、所有权流、促销流在通路中的流向是从生产者指向最终消费者或用户，而资金流、谈判流及风险流则是双向的，因为不同成员之间达成交易，其谈判、风险承担及资金往来均是双方面的。



◆ 分销通路功能

分销通路的功能主要包括五个方面：整理、大量分销、联系顾客、信用和市场调查。

为保证流通过程的畅通，其中一个很重要的方面就是要求中间商加强整理功能。通过整理可以协调批发商和零售商之间的冲突。

由中间商负责完成的整理功能应该包括如下一些行为：

① 分类

将不同各类的产品按产品类别的相似性、相关性分别归类存放。

② 分配

将同种产品类别按照销售的对象和特点分成很小的部分。这一分配过程一般是根据地理分布和产品从起点到最终用户持续运动特点来进行的。

③ 集合

把一些相同、相关的产品库存从多个通路集合在一起，构成一个庞大的同类产品供应。

④ 组合

根据产品在零售过程中的相关性所建立的一个产品组合。批发商要为零零售商建立好产品组合，零售商要为他们的顾客建立好产品组合。

◆ 网络销售通路的功能

① 订货

订货为消费者提供产品信息，同时方便厂家获取消费者的需求

信息以求达到供求平衡。一个完善的订货系统，可以最大限度地降低库存，减少销售费用。

② 结算系统

消费者在购买产品后，可以有多种方式方便地进行付款，厂家(商家)应有多种结算方式。目前国外流行的几种方式有：信用卡、电子货币、网上划款等几种。我国一些银行也开通了网上支付手段，如招商银行的与“一卡通”、“一网通”、中国银行的以信用卡为基础的“电子钱包”和中国建设银行提供的“网上银行”。

③ 配送系统

一般来说，产品分为有形产品和无形产品。无形产品如服务、软件、音乐等直接从网上下载即可。服务也是如此，因此配送系统一般讨论的是有形产品的配送问题。有形产品的配送，要涉及到运输和仓储问题。

提醒您



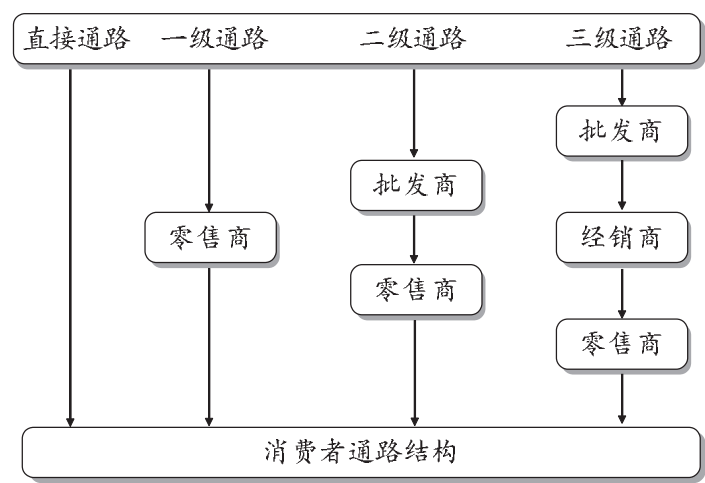
在分销通路的成员活动中，前面所讨论的那些功能应该遵从以下三个重要原则：

- 通路中的成员，可以增减或被替代。
- 这些机构成员所履行的功能不能被增减。
- 当有些机构被排除后，它们承担的功能应该向前或向后转移给通路中的其他成员。

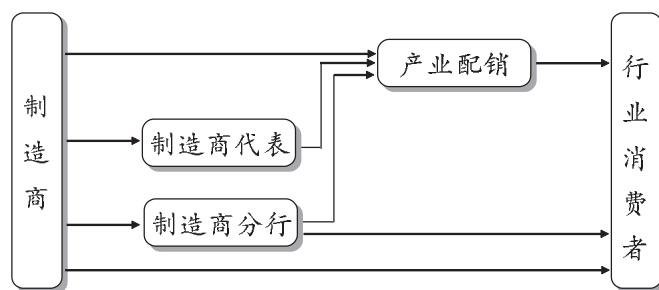
1.3 分销通路的结构

◆ 分销通路的层级结构

分销通路的层级结构是指用于将产品从制造商到顾客之间的中间商的数量。在产品从制造商转移到消费者的过程中，任何一个对产品拥有所有权或负有经销责任的机构，就叫做一个通路层级。下图显示了分销通路的层级结构。



分销通路的层级结构图



行业通路结构图

❶ 直接分销通路

• 定义

直接分销通路通常又叫做零级通路，它是指产品从制造商流向最终消费者的过程中不经过任何中间商的分销通路。

直接分销通路主要用于分销产业用品。这是因为：一方面，许多产业用品要按照用户的特殊需要制造，有高度的技术性和专业性；另一方面，用户数目少，往往集中在同一地区，而且这些产业用品的价格高，用户购买批量大。当然，有的时候某些消费品也通过直接分销通路销售。

• 方式

直接销售有三种主要方式有上门推销、邮销及厂商自设的销售机构等。

❷ 一级通路

它只包括一个中间商。在工业市场，它通常是一个销售代理商；在消费品市场，这个中间商通常是零售商。

❸ 二级通路

它包括两个中间商，在工业市场上，它们可能是工业品批发商



所谓直邮营销是指以直邮件作为企业产品或服务的发盘载体，目标市场成员根据该发盘信息，通过指定的通路进行询问或订购的营销过程。这种方式具有以下特点：

- 目标指向明确。
- 营销活动灵活。
- 信息回应率较高。
- 效果容易测量。

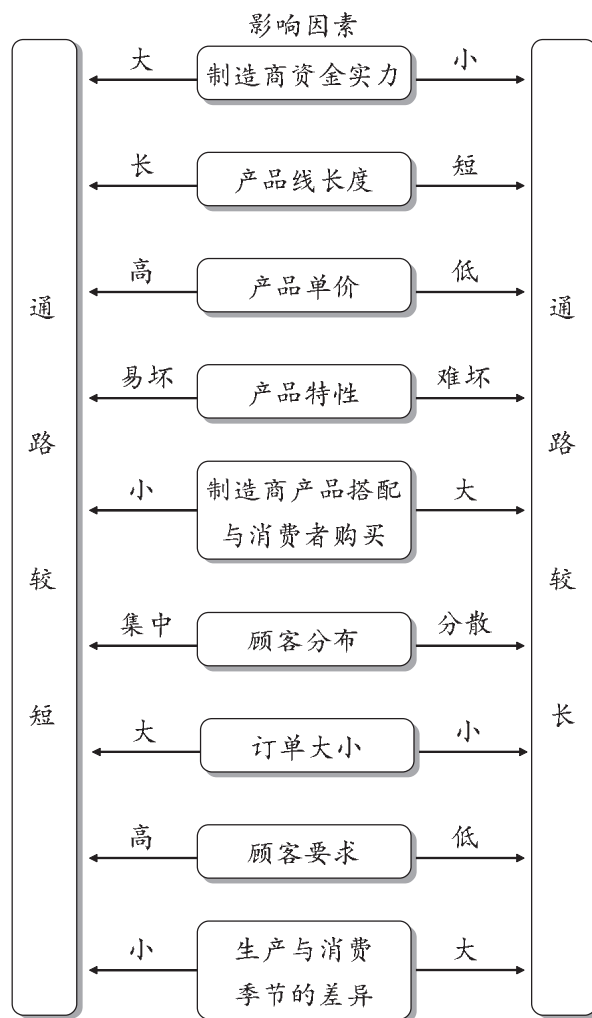
和销售代理商；在消费品市场上，通常是批发商和零售商。

④ 三级通路

它包括三个中介机构，在批发商和零售商之间通常还有中间商或专业批发商，服务于一些小型零售商，而这些小零售商一般不是大型批发商的服务对象。在这类行业中，处于批发商与零售商之间通常有一专业批发商，该专业批发商从批发商进货，再转卖给无法从批发商进货的零售商。一般来讲，通路级数越高，通路控制和管理所需解决的问题就越多。

分销通路的长度结构

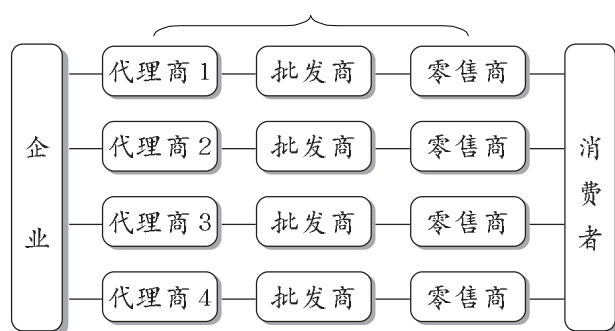
分销通路的长度是每一级通路上的中间商数量，影响因素如下：



影响通路长短的因素

◆ 分销通路的宽度结构

所谓通路的宽度，是指通路的每一次层中使用同种类型中间商的数目。它与企业的分销策略密切相关。如下图：



注：图中该企业分销通路的宽度为4。

根据分销通路的宽度，企业可采用以下分销策略：

① 密集分销

生产企业通过尽可能多的合适批发商、零售商推销其产品，其目标是扩大市场占有率或快速进入一个新市场。便利品或产业用品中的供应品通常选择这种方式。

② 选择分销

生产企业在某一地区仅精心挑选几个较合适的中间商销售产品，其目标是着眼于市场地位的稳固，维护本企业良好信誉。所有产品都可以采用选择分销，而消费品中专用性高、品牌意识强，价格、档次有较大选择的产品，最适合采用这种形式。

③ 排他分销

生产企业在某一地区只选择一个中间商推销其产品。通常双方

签订独家经销合同，规定中间商不得经营第三方，特别是竞争者的产品。其目标是控制市场、控制货源，以便取得市场优势。这种方式极大地密切了工商企业之间的关系，使生产企业对分销通路有较大的控制力，调动经销商的积极性。

■ 商品分销网络

① 定义

分销网络就是分销过程中所涉及的一系列相联系、相互依赖的组织 and 个人的集合。这些组织和个人通过分工和合作，形成系统性的网络化分销通路，把商品和服务有效地从生产者手中转移到最终消费者和用户手中。

② 分销网络的运作

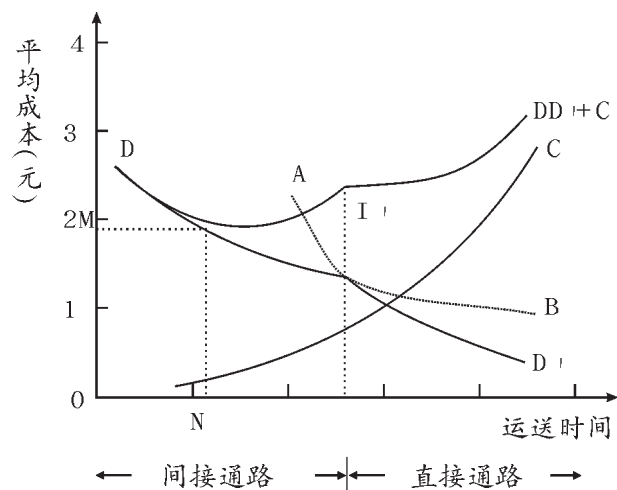
分销通路的形成与运作是一个关系到制造商、中间商和最终消费者及用户的有机整体。在这个有机体内，它们三者都有着共同的目标和利益需求，即将产品传递给消费者，满足其需求，并获得最大的效用和经济、社会利益。因此，他们可以通过科学合理地分工与协作，来达到将产品和服务及时准确地传递给消费者的目的。这种分工与协作，就是根据有机整体内部各个成员的条件与可能，根据消费者的不同需求特点，对通路成员进行重新整合，形成新的分销通路。目的是既能满足某一或某些特定市场需求，又能发挥通路成员的最大功效。不同的通路之间通过相互补充和协作来共同满足市场需求，去完成整体分销的目标。由此，这个有机整体所形成的是一个包括多种分销通路的网络系统。

◆决定通路结构的考量

① 延迟—投机理论

通路结构选择在理论上可由Bucklin的文献延迟—投机理论来解释。此架构是以交易产生的风险、不确定性及成本为基础，而延迟则是为了消除因应顾客真实需求而产生的生产及通路风险，因此延迟应该能使营销管道更有效率。举例来讲，制造商制造并运送一个确切的产品数量。相反的，投机则是需要承担由于通路中商品的形式及移动改变所产生的风险，投机可以使制造商获得规模经济、降低订单成本及消除机会成本。

下图为延迟—投机理论的架构图。纵轴代表承担某种商品每单位的平均成本，横轴表示传送订单的时间。这两项变数衡量出产品通过某个通路进行营销所需的成本与时间关系。



运用延迟—投机理论决定通路结构图

图中的三条曲线为：C代表购买者持有存货的成本，AD' 代表由制造商直接供应商品给买方的成本，DB代表运送及维持投机性存货的成本。

根据Bucklin的理论架构，通路结构由C、AD及DB曲线共同决定：

每个可能所需的时间中，供应买方的最小成本为AD与DB曲线的交点，最快的运送服务只能由间接通路提供(使用一个中间商)。然而在某一特定时间 I' ，直接给予消费者服务的成本会与间接运输的成本线相交，并且低于间接运输的成本，此两条曲线所构成的最低成本曲线为DD'。从通路成本而言，假设运输时间必须小于 I' ，运用投机性存货来服务买方会比较省钱。假如消费者愿意接受比 I' 长的时间，直接运送的成本反而会比较少。

相应于每个运送所需时间的通路最低总成本，可由运送至买方的成本DD' 与买方持有存货的成本C加总而得。这条线在图中为DD' +C。当运送时间加长时，刚开始总通路成本会降低，这是因为买方成本的增加会被通路成本节省的部分抵消。然而慢慢的，通路节省的效益开始递减，而买方成本上升得更快，因而达到成本最小点，之后通路成本开始上升，通路的结构即由最小点的位置来决定，假如它位于 I' 的左边，商品即可通过中间商来流通；相反地，假如买方由于延迟所省下的成本并不如预期，最小点会落在 I' 的右边，运送方式可能会采用由直接制造商交到消费者手中。

② 决定通路结构的其他因素

- 科技进展通常是通路结构产生变化的动力。例如，食物批发由于高速公路、冷冻配备车、收银机、包装技术及大众媒体(电视)的发

展变得非常容易，近几年使用家庭电脑终端机的电视购物将使得通路结构更深入。科技进展让新力公司的低价CD随身听占得美国主导地位，新力发展出功能完整的随身听，并通过商店销售，没有技术背景的销售柜员也可以处理顾客问题。



实用范例

以一家大型通路商 Foremost-Mckesson 运用科技重整通路商营运的方式，使得采用间接通路的可能性增加。几年前这家公司所采用的企业经营模式并不被看好，它只通过传统仓储、运输及简单营销的流程将制造商的商品转卖给小零售商以获取微薄的利润。在某个时期这家公司曾差点把它最大的业务——来源药物批发业务出售。然而它的新总经理决定加入复杂技术，以使得公司能比制造商更有效率地运作通路。它重新定位中间商的功能，运用电脑使得运作更有效率，并整理有用的资讯给上游供应者与下游客户，使得他们将 Foremost 视为营销团队的一员。由于公司营运电脑化，Foremost 进行彻底的改变。以下是 Foremost 重塑其角色的重要步骤：

(1) 扮演药局与保险公司的中介者，接受关于医疗方面的保险给付要求。

(2) 创造一群庞大的“上架工人”团队，在零售商店中陈列商品，提供了不只 Foremost 的商品，并提供了营销 know-how 的短暂劳力。

(3) 在化学制造厂中不但将产成品带走，也带走化学废料，并通过其自身工作循环利用这些废料——此为其首次进入化学废料管理领域。

(4) 设计并供应产品给药局。

(5) 研究上游制造商的产品新用途。

- 社会标准及道德要求也有可能影响通路结构的决定。例如，女性杂志《Viva》原本在加拿大的超商及药局拥有大量销售量。但当《Viva》为了回应读者及对抗《Playgirl》的竞争压力，它开始加入裸男照片，使得许多超商抵制这本杂志。由于超商的销货量占了《Viva》总量的一半，《Viva》只好舍弃这些照片以继续在这个通路中进行销售。

- 地区大小、人口结构或地形也有可能影响通路结构策略。在都市地区，对大型零售商采取直接通路可能很合理，但在郊区，可能必须经过经销商才会有效益。

- 文化禁忌可能需要迫使某些通路结构进行调整。例如，在瑞典的许多地方，尽管存在许多现代化大商场，水果蔬菜都是在早上由小摊贩在集中市场中贩卖。这种贩卖方式持续的原因是让顾客有机会在购物时进行社交活动。同样地，美国消费者的生活型态改变及其对满足生活品质之所得的渴望，让大型量贩店更普遍(例如，山姆俱乐部)，这是因为量贩店的价格比传统店家便宜很多。

1.4 通路设计模型

▣ 决定直接 / 间接通路的通路设计模型的步骤

- 列出所有决定直接/间接通路的影响因素，并依据企业的定位和竞争策略进行评估。
- 选出对通路设计决定最有影响力的几个要素，不能放过任何一个具有重大影响力的要素。下列四个要素被认为具有关键影响力：市场集中度、顾客服务水准、资产独特性及营运资本的取得。
- 找出每个要素与直接或间接通路的关连性。例如，市场集中度反应出企业客户的通路分布与它们的地理区域，市场愈集中，越可能选择直接通路，因为服务市场的成本愈低(成本高=直接通路；成本低=间接通路)。顾客服务水准至少由运送时间、容量大小及产品取得这三个因素决定。顾客要求的服务水准愈高，直接通路的选择性愈低(服务水准愈高=间接；愈低=直接)。直接通路只有在环境具有高度不确定，且资产独特性高时才有可能被采用(高=直接；低=间接)。最后一点，营运资本的可取得性愈高，制造商愈有能力提供服务，就愈有可能采用直接通路(高=直接；低=间接)。
- 用矩阵来决定各个关键要素的相互影响。假如只有考虑两个要素，就用二乘二的四格矩阵即可，三个的话就用三乘三的九格矩阵，四个要素则用四乘四的十六格矩阵，以此类推。假如多于5或6个要素，有些小模型可以用来执行这四个步骤。

四乘四矩阵范例

资产专属性 市场集中度						
			1	2	3	4
			5	6	7	8
			9	10	11	12
			13	14	15	16

• 在每个矩阵格中，考虑每个相关因素后，选出最适合的直接通路、间接通路或直接或间接通路的组合策略。组合式通路在企业运作中很常见，特别是工业市场。有些矩阵格是决定设计最佳而非最容易实行的通路。图第一格中有四个要素认为间接通路最佳，第16格则认为最佳选择是直接通路无疑是最佳选择。在其他格子中，决定直接或间接通路并非易事，因为要素间会互相干扰。第14格，资产独特性很低，意味着间接通路最佳，然而其他三个要素则相反，市场集中、顾客要求的服务水准低、资本可取得性很高。合在一起来看，第14格倾向于选择直接通路。在其他要素互相干扰的格子

中，策略必须要在这些要素中做取舍，以决定直接策略、间接通路或是组合式通路是最佳的选择。

- 根据每种产品或服务，将模型中的对应格子套上应用。每个选出的格子理应被实际采用或企业至少以此为根据做发展。

这个模型的准确度完全取决于企业体系及建立使用此模型的人员运用技巧，假如很谨慎地执行，这样一个模型对设计更有效率与效益的通路结构是很有帮助的。



经典案例

比萨顿成功的秘诀

30 多年前，卢西阿诺·比萨顿和吉乌里阿娜·比萨顿两兄妹白手起家，在威尼斯北部创办了一家企业，生产混纺羊毛衫。而到今天，这家小企业已发展成为跨国经营、产品数千种、特许经销店 3000 多家，年销售额 5 亿美元的大型商业帝国。该公司能在国际服装市场激烈的竞争中异军突起，不断发展壮大，其中奥秘之一是其独特的分销战略。比萨顿公司在世界各地有 70 多家代理商、3000 多个零销商组成的庞大销售网络，负责将其产品顺利打入国际市场。

传统的分销通路是由代理商、出口商、批发商、零售商等组成的系统。比萨顿公司的创办人敏锐地意识到这种分销模式的弊端，众多的中间隔离生产者和消费者，对公司的发展极为不利。因此，在成立初期，该公司就大胆地采用了一种创新的分销战略，他们撇开大型的中间商，通过代理商，直接将产品卖给众多颇具特色的小型特许专营商店。

在准备进入一个地区市场时，该公司首先要选择一个合适的代理商，由他负责推动该地区比萨顿零售网点的发展。代理商可以与当地较小的投资者和有“比萨顿思想”的商店经理者建立合伙关系，对一批商店进行监督管理。公司不对零售店进行直接投资。代理商可以从公司通过其零售网点实现的销售额中抽出4%的佣金，除此之外，他们还可以从他们拥有所有权的商店中按比例获取利润。

代理商要负责招聘和帮助培训商店经营人员；向客户展示比萨顿的样品，将各商店的订单集中起来，反馈给公司；监督检查各商店的销售定价情况。

零售商是独立的法人，被授予特许经营权后，零售店可以使用比萨顿的名字而不用向该公司支付任何费用，也不必按销售额或利润额的某个百分比支付特许权使用费。但是，商店只能经营比萨顿的产品，而且要保证达到一定的销售水平（相当于每年3500件服装），同时还必须遵循公司提出的售价比成本高80%的规定。

公司对零售商的选择十分独特。公司总裁卢西阿诺·比萨顿先生说：我们已经使一种新型的零售商变得重要起来，他以前的职业并不重要，只要他拥有在一个比萨顿零售店中工作所需要的那种恰当的精神和态度。理想的比萨顿零售人员应该年轻，而且显示出一种潜力，能够与比萨顿一起成长。

所有的比萨顿零售店都要求使用统一的标记和遵从基本的推销观念。分布在不同的国家和地区的3000多家比萨顿零售店保持着高度的一致性和协调性，很好地体现了比萨顿的经营思想和作用。每家零售店的内部设计和外部装潢都采用了统一标准和模式，更重要的是，所有的商品都陈列在顾客伸手可及的地方，供顾客自由触摸和试穿。公司认为，采用开放式的陈列布置，服装的颜色和式样会给人留下深刻的印象，对刺激年轻顾客的购买欲望尤其有效。

第二课时

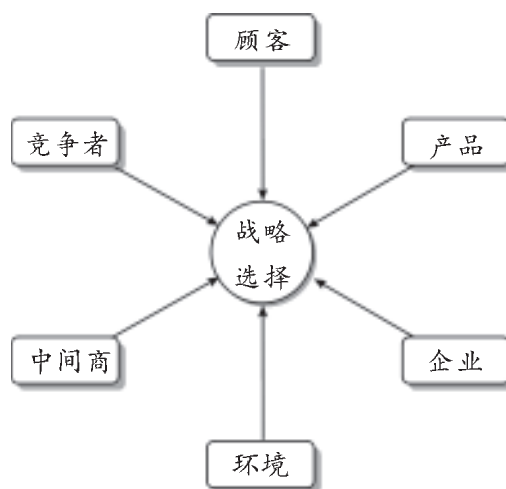
分销策略的实施

2.1 影响分销通路战略的因素

◆ 分销战略的定义

分销战略是企业为了长期生存和发展而选择和制订适当的分销通路计划，用以指导整个企业的分销管理工作。分销战略是企业整体战略的一部分。

◆ 通路战略的决定因素



① 顾客

市场的性质决定分销的策略。当有着大量的可能性顾客，销量可能很大，并且顾客在地理位置上高度集中时，直接的市场销售最能够成功。当市场分散太广，顾客的购买形式并不一定时，中间商就将在供销方面担当更重要的角色。

当顾客人数多时，生产者倾向于利用每一层次都有许多中间商的长通路。但购买者人数的重要性又受到地理分布的修正。而购买者的购买方式又修正购买者人数及其地理分布的因素。如果顾客经常小批量购买，则需采用较长的分销通路为其供货。因此，五金器具、烟草、药品等产品的制造商依赖批发商为其销货。同时，这些相同的制造商也可能越过批发商而直接向那些订货量大且订货次数少的大顾客供货。此外，购买者对不同促销方式的敏感性也会影响分销通路选择。

② 企业

企业特性在分销通路战略选择中扮演着十分重要的角色，主要体现在：

• 总体规模

企业的总体规模决定了其市场范围、较大客户的规模以及控制中间商合作的能力。

• 财务能力

企业的财务能力决定了哪些市场营销职能可由自己执行，哪些应交给中间商执行。财务薄弱的企业，一般都采用“佣金制”的分销方法，并且尽力利用愿意并且能够吸收部分储存、运输以及融资等成本费用的中间商。财务力量雄厚的企业就可以从事广泛的直接销

售活动。

- 产品组合

企业产品组合的宽度越大，则与顾客直接交易的能力越大；产品组合的深度越大，则使用独家专售或选择性代理商就越有利；产品组合的关联性越强，则越应使用性质相同或相似的市场营销通路。

- 通路经验

企业过去的通路经验也会影响战略选择。曾通过某种特定类型的中间商销售产品的企业，会逐渐形成通路偏好。

- 营销政策

现行的市场营销政策也会影响战略的选择。例如，对最后购买者提供快速交货服务的政策，会影响到生产者对中间商所执行的职能、最终经销商的数目与存货水平以及所采用的运输系统的要求。

③ 产品

产品的特性能在某些情形下操纵对通路战略的决定。容易腐烂的产品，为了避免拖延时间及重复处理增加腐烂的风险，就需要直接销售。专门性的产品，尤其是需要特别服务时，也可能必须直接销售。季节性的产品，一般是由中间商的销售人员(以经销许多不同的季节性产品)销售，而非生产商。当产品的单位价值较低时，也是可以使用中间商的。

非标准化产品(如顾客订制的机器和专业化商业表格)和单位价值高的产品，通常由企业推销员直接销售而不通过中间商销售，需要安装、维修的产品经常由企业自己或授权独家专售特许商来负责销售和保养。

④ 中间商

由制造商代表与顾客接触，花在每一顾客身上的成本比较低，因为总成本由若干个顾客共同分摊。但制造商代表对顾客所付出的努力则不如中间商的推销员。一般来讲，中间商在执行运输、广告、储存及接纳顾客等职能方面，以及在信用条件、退货特权、人员训练和送货频率方面，都有不同的特点和要求。

销售业务人员所需要的是最能达到其目标市场，且能满足这些消费者需要的中间商。此外，中间商的财务力量，在考虑通路战略方面，也是很重要的。

⑤ 竞争者

分销通路战略还受到竞争者所使用的通路影响，因为某些行业的生产者希望在与竞争者相同或相近的经销处与竞争者的产品抗衡。例如，食品生产者就希望其品牌和竞争品牌摆在一起销售。有时，竞争者所使用的分销通路反倒成为生产者所避免使用的通路。

⑥ 环境

市场销售环境所发生的变化，会改变分销通路策略。例如，当经济萧条时，生产者都希望采用能使最后顾客以廉价购买的方式将其产品送到市场。这也意味着使用较短的通路，并免除那些会提高产品最终售价但并不必要的服务。技术上的革新，也能发生很大的影响。冷冻的发明，弥补了易腐物品供销的问题，由于能够储藏，逐渐扩大了中间商在生产商与消费者之间的角色。

企业的分销战略正确与否对企业的兴衰关系极大。如果企业的分销战略正确，即使计划得不好，经营管理不善，效率不高，或许还有赢利的可能；反之，若企业的分销战略不正确，执行得越好，

效率越高，就赔钱越多，甚至破产倒闭。并且在动态市场上，企业为求得长期生存和发展，必须善于不断发现良机和及时调整分销战略，随机应变，使企业的分销管理与不断变化的经营环境相适应。

2.2 如何选择不同的分销战略

■ 单一分销通路

单一分销促使完全服务型的中间商向其顾客提供高水准的服务，而不用担心那些提供有限服务的竞争者们的价格竞争。通过单一分销，公司能与分销商建立并保持长期的亲密伙伴关系，在这种战略下，公司在某市场上的成功必须依赖于其中间商，同时，没有公司的充分支持，分销商也不会成功。单一分销让分销商放心地开发自己辖区内的市场，而不必担心会有其他的批发商或零售商来争夺自己辛苦开拓出来的市场。

■ 多重分销通路

① 定义

制造商往往通过两个或两个以上的通路将相同的产品分送到不同市场和相同的市场。这就是说，公司通常通过若干不同通路将同一产品送到不同市场(消费者市场和产业用户市场；有些制造商还通过多通路将其产品送到同种顾客手中)，这就是双重分销战略。

② 多重分销通路有两种型态：互补性及竞争性

• 互补性通路

互补性通路为不同通路拥有不同的非竞争产品或非竞争的细分

市场。使用互补性通路的一个重要理由是每个细分市场需要的服务各不相同。

建立互补性通路最简单的方法就是私有品牌，它允许切入若不以私有品牌的方式就会失去的市场。可口可乐公司将其Minute Maid冷冻柳橙汁挂在A&P品牌下销售，假设有顾客认为私有品牌的品质与制造商品牌的品质无异，而私有品牌会比制造商品牌便宜，顾客就会选择低价的私有品牌。如此一来，私有品牌策略会扩大该厂商的市场基础。

如果产业中的一家公司面临到某一产品的传统通路已饱和，新进入者必须通过不同通路进行销售，而新的通路迥异于该制造商其他产品线所使用的通路，则可考虑选择这种通路战略。

- 竞争性通路

复式通路策略的第二种是竞争性通路，它的特点是同一产品通过两个不同且相互竞争的通路销售。

选择竞争性策略的理由是希望能增加销售额。假使代理商必须彼此竞争且对抗其他制造商的代理商，这些多付出的努力将会对整体销售有一定的帮助。但这个策略的有效性是值得争议的，因为以不同诱因刺激可能会与此种竞争式的通路有同样效果。采用这种战略的不利因素主要有以下几种：

- a. 虽然同一制造商的两个品牌几乎是相同的，但他们会吸引不同族群的顾客；
- b. 在采用复式竞争性通路时，企业必须注意不要过度扩张，否则可能削弱扩张的力量，而在竞争达到某种程度时会成为一场大灾难；
- c. 建立复式通路的潜藏危险之一是代理商的不满情绪，尤其是

当竞争性通路成立时特别容易发生。当这种情况发生时，会使原本独有的零售商将会面临业绩的下降，这种策略可能会导致零售商选择加入另一家制造商的产品线。

▣ 拓宽通路成员网络

为建立并保持比较宽的通路成员网络，企业要使用分销网络覆盖一定范围的广告进行宣传，并创立和维持一个地区性的或全国性的品牌形象，还要提供整个市场范围一定水平的满意服务。



实用范例

许多年以来，三菱在美国轿车购买者中的品牌号召力很低。它1982年才进入美国市场，经销商很少，并且还集中在东部和西部沿海地区。这些经销商既经销道奇和plymouth，又经销三菱，这使三菱的品牌形象一点都不突出。三菱现在改变了它的分销战略，开发了一系列轿车，并加强其经销商网络。它在1987~1993这5年间将旗下经销商的数量增加了350家。与其他的日本竞争者不同，三菱还决定为其豪华车Diamante建立单独的经销商网络。这项决定使现有经销商更加忠诚于公司，并使公司能更容易地吸收新的经销商。为了增加分销商的忠诚感，公司还花费3千万美元广告费以推广其1994年的格兰特模型，这比它以往任何一次新车推广费用都多。它还给予经销商传统的培训，并用测验考查他们的产品知识。

▣ 采用高新技术

通路成员能够使用高新技术来取得并保持竞争优势。可利用电

脑安排约会，保持最新的商品目录，分析畅销品和滞销员，有利于针对有选择的目标顾客进行促销等。自动化仓库能减少依单发货中的错误，加快运送和降低劳动力或成本。

◆提供优质服务

通路成员通过提供优质顾客服务也能建立并保持长久的竞争优势。优质顾客服务的突出方式就是更快的运输，保留顾客服务记录，以现有存货满足绝大部分的顾客订货，拥有较多品牌、规格产品库存和现场设备维修等。

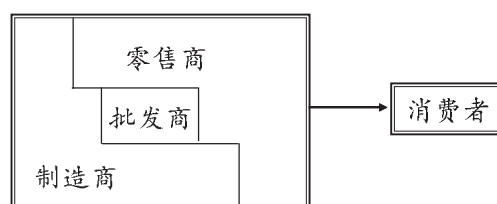
◆降低通路成本

建立在低成本基础上分销战略使通路成员有充足的价格空间，赢得价格敏感型的市场部分，将节约的费用让渡给消费者，并通过挑战竞争对手的价格而获得满意的利润。

通路成员可以通过自动化、租用低租金设备，将提供给顾客的服务减至最少等方法来降低其成本。

◆采用垂直营销系统

传统上通路架构为较松散的制造商、经销商及零售商组合，它们都试图满足自身的需求，而不在乎通路架构中发生了什么事。而垂直分销系统正相反，其制造商、批发商和零售商结为一体，通路的成员有同属于一个公司，有的具有特许权关系。采用这种策略可以实现规模经济，避免各自为政和提供重复的服务。



垂直分销系统

垂直营销系统是在美国经济体系中新兴的趋势。它将取代所有传统营销通路，事实上，根据估计，消费产品部门的垂直营销系统大约占了市场中的70~80%。简单地说，垂直营销系统兴起成为竞争过程的主要成分，因此成为通路策略成形前的策略角色。

垂直营销系统可被分为三种：公司型、管理型、契约型。

① 公司型垂直系统

在这种垂直系统中生产及运送的连续阶段被单独个体所掌握，这是通过前向及后向整合而达成的。Sherwin-williams在其公司型垂直营销系统中拥有并操作其2000家零售店(前向整合)。其他还有像Schaffner、Marx(有超过275家店)、International、Harvester、固特异及Sohio。不只是制造商，公司型垂直系统也可能由零售商抢占并经营(后向整合)。

② 管理型垂直系统

在管理型垂直营销系统中，通路系统中的主导企业，例如，制造商、经销商或是零售商，以其市场力量协调物品的流通，该企业可能发挥影响力以达成运送、订单处理、仓储、广告或贩卖的经济规模。

③ 契约型垂直营销系统

通路架构中的独立企业基于契约整合其计划，以实现其规模经济及市场影响力。基本上有三种契约型垂直营销系统：经销商支援的志愿团体(wholesaler-sponsored voluntary groups)、零售商支援的合作团体(retailer-sponsored cooperative groups)，及加盟体系(franchise system)。

垂直营销系统达成原本不能由传统营销管道完成的规模经济。就其策略意涵而言，垂直营销系统提供了一个建立经验的机会，让小公司也能从市场力量中得到好处。虽然垂直整合具有成长趋势，有人可能会很天真的相信它是无缺点的整合过程。其实垂直整合有优点也有缺点，根据一项实证研究结果，垂直整合以缺点居多。举例来说，垂直整合需要大量的资源投入：在20世纪80年代中期，杜邦以73亿美元购并了Conoco公司，除非该公司得到真正需要的保障并达成成本上的节约，否则这个策略投资并不值得。

2.3 分销战略管理的组织形式

▣ 分销战略管理组织形式的类型

分销战略管理可以由作通路决策的营销人员全职来处理，也可由专职通路经理来处理。

- 一种组织形式是设置一名专业的通路经理职位。整个通路的计划、协调、控制及与通路有关的活动都由其来负责。

此项组织模式的优点是：可以使用通路专家，在营销人员中实现更好的协调，以及建立标准化的通路策略。缺点是：人员成本增加，职能经理们之间的矛盾增加，以及合适的人选难觅。

企业内通路经理的关系内容如下：

- a. 同营销副总裁的关系：向营销副总裁汇报并协调与其他营销管理人员的关系；

- b. 同销售经理的关系：保证在各通路间销售时机的合理分配；在分销培训和销售支持方面给予协助；在合作广告，促销战役和贸易折扣方面对通路成员进行有效地宣传和教育；

- c. 同产品经理的关系：在各产品之间协调与通路有关的活动，保证产品流经最有效和最高效的通路；

- d. 同营销调研主任的关系：物流经理与其他通路成员一起协调物流活动；对有关通路态度、冲突和消费者偏好方面的信息进行调研；努力消除重复性工作以降低成本；

e.同广告经理的关系：在媒体预算、广告补贴和主题一致等方面进行协调；

f.同财务经理的关系：通过搜集必要的财务数据来对通路进行控制和评价，并确保预算足以支持通路发展和维护。

企业内部设有专门的通路经理。分销活动的管理者是最复杂的，包括营销经理、营销副总裁、销售经理和产品经理。

不论分销活动的组织采取哪种方式，重要一点是在营销策略中要对分销从长期和短期都给予考虑，企业还需要将分销管理与整体营销策略的关系协调好。

- 另一种组织管理形式是由产品经理、价格负责人、广告负责人、销售经理、顾客服务主任、营销调研员和负责营销的副总裁来共同承担起分销通路管理的各项职责。

这种组织的优点是：分销管理由各专业部门完成，无须其他营销人员，而且责任按职能在管理者中清楚地划分。缺点是：由于各司其职，工作之间的连接和协调存在隐患。



经典案例

桑格斯公司

——失败的复合通路战略方案

桑格斯日用化工有限公司是一家中英合资企业，成立于1996年，员工总数1000人，注册资本2000万美元，其中英方股份占90%，中方股份占10%。该公司主要生产家庭日化用品，包括香皂、洗衣皂、洗衣粉、餐具洗涤灵等。

1997年6月，桑格斯集团从美国事业部调来一位高级管理人员Mike，负责中国区的销售及市场部门的工作。其行为和思想处处显出一种典型的美国式作风，迅速决策、大胆创新的思想贯穿始终。麦克先生经过一个月时间的研究，制定出了新的公司的营销战略。包括：

1. 在第二个财政年度内（1997/9~1998/8），向市场推出三个系列的国际品牌产品（旗牌香皂Flag，清牌洗洁精Ting，桑格斯婴儿护理系列），并完成中国最大的100个城市的分销通路建设。

2. 五年之内三个国际品牌的市场占有率达到前两名。同时，相应的市场支持费用预算也保持在市场第二名的水平。

在这时，中国经济的高速增长使日化消费品市场竞争日趋白热化。在全球最大的日用化学消费品厂商中，联合利华在中国的投资已超过十年，其著名品牌力士香皂在中国市场的占有率达到三成以上；宝洁公司在华投资的经营也有八年之久，其洗发水的市场占有率达到近20%。其他一些著名的日化消费品如德国汉高、日本花王、美国强生等跨国公司也早已在中国投资。国内的一些企业如上海家化、活力28、浙江纳爱斯等也已在竞争激烈的市场中逐渐成熟起来，他们的品牌在一些地区有着很强的市场地位。

为了实现营销战略，把公司的分销网络迅速地扩展到全国，桑格斯公司把目光瞄准到北京恒通国际商业公司身上，该公司利用投资控股的方式在全国一百多个城市建立了批发商分销网络，并且其总经理曾是联合利华（加拿大）公司负责营销的前副总经理。联合利华公司在消费品行业尤其是在中国市场上具有比较先进的分销理念和系统，其分销系统的推动力和渗透力是很多消费品公司都无法比拟的。

经过谈判，桑格斯公司和北京恒通达成了协议，由北京恒通国际商业公司作为桑格斯公司在中国的总代理商，原来桑格斯公司的客户可以选择加入北京恒通的代理体系或继续和桑格斯公司直接合作，桑格斯公司在同一地区就拥有了两个分销系统。

协议生效的几个个月后，桑格斯公司的国际品牌分销到了全国一百多个城市。公司国际品牌的销量立即远远超过了国内品牌，销售收入也大幅增长。但在风光的背后却隐藏着危险：

1. 桑格斯公司过于迷信北京恒通的销售网络，对北京恒通公司在各地的下属批发商缺乏充分地控制，一味信任和迁就。

2. 由于北京恒通公司要求拥有所有代理公司的控股权，而桑格斯公司原来的经销商绝大多数都不愿接受被控股，因而他们不能进入北京恒通的代理商系统，同时也不能享受系统内代理商所享有的5%的代理佣金。这就使得很多原有经销商的积极性受到极大打击。

3. 在第二个财政年度期间，桑格斯公司的市场促销由代理商全权代理执行，桑格斯公司按一定销售额的比例将资金直接拨给各地代理商作为市场费用和广告费用。据事后调查，一般的代理商真正将此资金用来做市场推广的只有大约10%左右，而其余的90%的市场费用多被代理商作为利润占为己有。

果然，在双方合作不到一年的时候出现了不少问题：

1. 虽然国内品牌销量很大，并且这些品牌的付款折扣+月销量

完成奖励+年销量完成奖励有一成这么多，但很多经销商都将这些奖励预支并投入到价格战之中，变成了价格恶性竞争的武器。

2. 各地代理商一味追求利润而不能集中精力于国际品牌的推广。一年来售出的大量国际品牌因没有很好的市场推广的支持而开始出现退货要求；虽然公司在此期间投入了大量的广告费用，但市场上国际品牌的销量却开始下降；为了追求销量和市场占有率，价格一再下降，结果使得国际品牌产品的零售价格和它的产品定位不相符合。

3. 虚报成功分销消息，国际品牌产品库存积压更导致应收账款不断拖欠。到了第二个财政年度结束时，桑格斯公司出现亏损5000万，赊销期限外的应收账款超过4000万。

1998年9月，迅速扩张的营销战略被宣布停止，公司的营销重点转变为清理全国的销售网络中现有经销商的超期账款及库存积压问题。



第二讲

分销商选择

第一课时

分销商基础知识

1.1 分销通路系统的中转站：批发商

◆批发商的基本概念

配销通路上的另一个重要成员就是批发中间商。批发中间商是一些组织经营体，负责把制造商所产生的商品和服务流通到零售商那里。通路架构上的不同变化，大部分取决于批发中间商在数量和类型上的各种变数。

◆批发商的基本职能

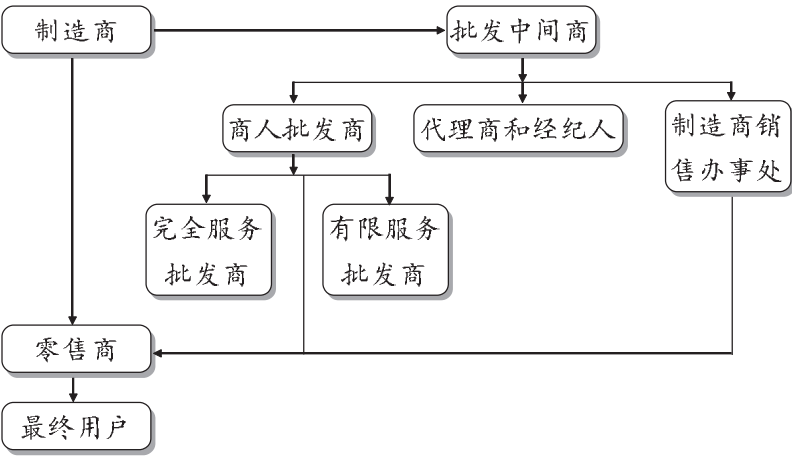
批发商是分销通路中的一个重要组成部分。批发机构的蓬勃发展和功能的不断完善，与其发展变革密切相关。一般来说，批发机构具有下述职能：

职能名称	职 能 内 容
销售与促销	批发机构可利用其销售人员的业务活动，可使制造商有效地接触大量零散的小客户，达到促进促销的目的。
融资	批发机构利用商业信用工具，向客户提供融资服务；如果批发机构能够提前订货或及时付款，也就等于是为供应商提供融资服务。
运输	由于批发机构一般距零售商较近，又有专用的运输工具可以很快地将货物送到顾客手中。
仓储服务	批发机构可按其销售计划在自己的仓库内存储货物，降低了供应商存货成本和风险。

信息传递	批发机构可向其供应商提供有关顾客的市场信息，供应商可以利用这些信息及时捕捉市场机会，生产、供应适销对路产品。
管理咨询	批发机构可帮助零售商培训人员、建立会计系统和存货控制系统，从而提高零售商的经营效益。
风险承担	在分销过程中批发机构拥有货物所有权，所以货物损坏或过时的风险也由其承担。

在商品流通中，批发机构能为制造商、零售商及其他机构提供以上这些职能服务。根据经济发展趋势，由于产量迅速增长的制造业与其消费者的空间分布不一致，产品的中间制造与使用的层次日益增多及消费者对产品的数量、品种、包装的要求日趋复杂，批发机构的发展前景异常广阔。

批发商的类型和经营方式



批发中间商的主要类型

◆批发的含义

批发是指一切将物品或服务销售给为了转卖或者商业用途而进行购买或个人的活动。批发商这个词描述那些主要从事批发业务的公司或个人。这个词的内涵排除了制造商和农场主，因为他们主要从事生产，零售商也不在这个范围之内。

① 商人批发商

商人批发商是指自己进货，取得商品所有权后再批发售出的商业企业。也就是人们通常所说的独立批发商。商人批发商是批发商的最主要的类型。按照商人批发商品的范围来分类，可分为以下三种类型：

- 完全服务批发商

这类批发商执行批发商业的全部职能，他们提供的服务，主要有保持存货，聘用固定的销售人员，提供信贷、货物运送和协助管理等。他们分为批发商人和工业分销商两种。批发商人主要是向零售商销售产品，并提供为其广泛的服务；工业分销商向制造商而不是向零售商销售产品。

完全服务批发商除了会为客户搜集各类商品，提供分期付款、并有促销上的协助和技术上的意见提供外，它们也会有业务人手来联络客户；储存和送达商品；甚至也可能研究调查和规划上的支援协助。全套服务的批发商还会根据商品线的性质，提供商品的安装和维修服务。

- 有限服务批发商

这类批发商为了减少成本，降低批发价格，只执行商业的一部分职能和提供一部分服务的商人批发商。正如它的名称一样，有限

类型	职能描述
现购自运批发商	这种批发商不赊销，也不送货，顾客要自备货车去批发商的仓库选购物品，当时付清货款，自己把物品运回来。现购自运批发商其顾客主要是小食品杂货商、饭馆等。
承销批发商	他们拿到顾客（包括其他批发商、零售商、用户等）的订货单，就向制造商、厂商等生产者进货，并通知生产者将物品直运给顾客。承销批发商不需要有仓库和产品库存，只要有一间办公室或营业所。
托售批发商	他们在超级市场和其他食品商店设置自己的货架，展销其经营的产品。产品卖出后，零售商才付给货款。这种批发商的经营费用较高。
邮购批发商	指那些借助邮购方式开展批发业务的批发商。他们经营食品杂货、小五金等产品，其顾客是边远地区的小零售商等。
农场主合作社	指为农场主共同所有，负责将农产品组织到当地市场上销售的批发商。合作社的利润在年终时分配给各农场主。

服务批发商的功能只有全套服务批发商的一部分而已。

在批发业的营业额中，将近有60%是由商人批发商所贡献出来的，同时，它们也占了批发组织体数量上的80%。对它们的所售商品拥有所有权。多数批发商都经营着一家以上的仓库作为收货、储存和转运之用。它们的顾客多是中小型的零售商，可是其中也有一些制造商和企业客户。

② 经纪人和代理商

经纪人和代理商是从事购买或销售或二者兼备的洽商工作，但

不取得产品所有权的商业机构。与商人批发商不同的是，他们对其经营的产品没有所有权，所提供的服务比有限服务商人批发商还少，其主要职能在于促成产品的交易，借此赚取佣金作为报酬。经纪人多见于房地产业、证券交易以及保险业务、广告业务等；代理商有制造业代理商、销售代理商、采购代理和佣金商。通过经纪人和代理商促成交易开拓市场，是现代营销的一种通用手段。

经纪人和代理商主要分为以下几种：

- 产品经纪人

产品经纪人的主要作用是为买卖双方牵线搭桥，协助他们进行谈判，买卖达成后向委托方收取费用。他们并不持有存货，也不参与融资或风险。他们拿着货物说明书和样品，替卖主寻找买主，或者替买主寻找卖主，把卖主和买主结合在一起，介绍和促成卖主和买主成交。成交后，由卖主把货物直接运给买主，而经纪人向委托人收取一定的佣金。

- 制造商代表

制造商代表比其他代批发商人数更多。他们代表两个或若干个互补的产品线的制造商，分别和每个制造商签订有关定价政策、销售区域、订单处理程序、送货服务和各种保证以及佣金比例等方面的正式书面合同。他们了解每个制造商的产品线，并利用其广泛关系来销售制造商的产品。大多数制造商代表都是小型企业，聘用的销售人员少而精。那些无力为自己聘用外勤销售人员的小公司往往聘用代理商。另外，某些大公司也利用代理商开拓新市场，或者在那些难以聘用专职销售人员的地区聘用代理商作为其代表。

这种代理商常和几个制造商签订长期代理合同，在一定地区，

按照这些制造商规定的销售价格或价格浮动范围及其他销售条件，替这些制造商代销全部或部分产品；制造商(委托人)则按销售额的一定百分比作为代理商的佣金，以鼓励代理商积极扩大推销，获得最好价格。这种代理商就像是制造商的推销员。

- 销售代理商

销售代理商是在签订合同的基础上，为委托人销售某些特定的产品或全部产品代理商，对价格、条款及其他交易条件可全权处理。这种代理商在纺织、木材、某些食品、服装等行业中常见，在这些行业竞争非常激烈，产品销路对企业的生存至关重要。

提醒您



一般来讲，每一个制造商只能使用一个销售代理商，而且制造商将其全部销售工作委托给某一个销售代理商办理以后，不得再委托其他代理商代销产品，也不得聘用推销员去推销产品；而每一个制造商可以同时使用几个制造商代表。

- 采购代理商

采购代理商一般与顾客有长期关系，代他们进行采购，往往负责为其收货、验货、储存，并将物品运交买主。他们消息灵通，可向客户提供有用的市场信息，而且还能以最低价格买到好的物品。

- 佣金商

佣金商又称佣金行，是指对产品实体具有控制力并参与产品销售协商的代理商。大多数佣金商从事农产品的代销业务。农场主将

其生产的农产品委托佣金商代销，付给一定佣金。委托人和佣金商的业务一般只包括一个收获和销售季节。佣金商对农场主委托代销的物品通常有较大的经营权力，在收到农场主的物品以后，有权不经过委托人同意，以自己的名义按照当时可能获得的最好价格出售物品。因为，这种佣金商经营的是蔬菜、水果等易腐产品，必须尽早脱手。佣金商卖出物品后，扣除佣金和其他费用，即将余款汇给委托人。

③ 制造商及零售商的分店和销售办事处

批发的第三种形式是由买方或卖方自行经营批发业务，而不通过独立的批发商进行，这种发业务可分为两种类型：

- 销售分店和销售办事处

生产者往往设立自己的销售分店和销售办事处，以改进其存货控制、销售和促销业务。销售分店持有自己的存货，其形式同商人批发商类似，大多数经营木材和自动设备零件等。销售分店不持有存货，在织物制品和针线杂货业最为突出。

- 采购办事处

许多零售商在大城市设立采购办事处。这些办事处的作用与经纪人或代理商相似，但却是买方组织的一个组成部分。

制造商自己设立分销部和办事处，有利于掌握当地市场动态和加强促销活动。



自我检测

阅读本节内容，填写下表。

	类型	适用范围	优缺点
商人批发商			
经纪人 和代理商			
制造商及 零售商的 销售办事处			

1.2 直面消费者的中间商：零售商

◆零售商的定义

零售机构是专门进行零售贸易，直接为最终消费者服务的商业单位，其主要业务活动是把商品直接卖给最终消费者。

◆零售商的特点

- 零售机构从业人数众多，零售机构销售额占国民生产总值的比重很大，而社会商品零售总额是国家制定宏观经济政策的重要参考指标和依据。
- 零售机构的服务对象是最终消费者，因而其分布受服务市场中的人口数量、人口地理分布、市场状况的影响较大。由于最终消费者在购买时，购买习惯又受到传统习惯的影响，因此，零售机构的业务活动具有明显的时效性。
- 零售机构对职业道德、商业信誉、文明经商等水平有较高要求。
 - a. 大多数国家的消费品市场呈“买方市场”，各零售机构之间竞争十分激烈。在这种形势下，消费者购买商品时对零售机构有多种选择。为招徕顾客、打败竞争者、求得生存和发展，零售机构就不得不改善经营管理、改善服务态度，提高服务质量；
 - b. 零售机构的从业人员素质包括道德水平、专业知识水平、销

售技巧等。人员素质对零售机构的运作效果有着极其重要的影响;

c.零售机构对从业人员管理一般采用从业人员个人收益同其机构利益挂钩的管理办法,根据其服务水平、销售额进行奖惩。而且,零售机构的各级管理人员对其所主管的业务经营成果承担一定的经济责任;

d.零售机构具有生命周期。特别是二战以后,国家零售机构不断创新,新型零售机构不断涌现,而且新型零售机构从产生到成熟所需时间日益缩短。换句话说,国家零售机构的生命周期逐渐地缩短。

零售机构的类型

① 商店零售商

• 专用品商店

经营的产品线较为狭窄,但产品的花色品种较为齐全。例如服装店、体育用品商店、家具店、书店均属于专用品商店。根据产品线的狭窄程度可以将专用商店再分类:一是单一产品线商店,如服装商店;二是有限产品线商店,如男士服装店;三是超级专用品商店;如特殊尺码服装店。典型的专卖店所出售的特殊商品,其商品配置范围较小,但却相当的深入。一般来说,专卖店里专门的销售人员会提供无微不至的顾客服务。这种形式已经在服装市场和其他领域中日益风行。

到专卖店购物的消费者通常不太在乎价格的高低,相反的,与众不同的货品样式和质量、店内的外观装潢和服务人员的经验态度才是他们所重视的。一般来说,制造商也比较喜欢在小型专卖店里

出售自己的商品，更甚过于在大型零商店和百货公司里进行贩售。



实用范例

广受欢迎的汤玛斯坦克车引擎玩具，它的制造商就从玩具反斗城之类的大型零售店里撤柜出来，只将这种玩具铺货在小杂货零售店和其他小型的专卖店里。通过玩具专卖店出售商品，可为汤玛斯战车营造出一种与众不同的形象，而且小型专卖店在新玩具概念的测试上，也比较没有风险负担。

• 百货商店

通常指规模很大，经营范围较宽，包括若干条产品线，各条产品线分部经营相对独立的商店，可为顾客提供种类繁多、花色齐全的商品和优良的设施与服务。一般销售几条产品线的产品，尤其是服装、家具和家庭用品等，每一条产品线都作为一个独立部门由专门的采购员和营业员管理。此外，还有一些专门销售服装、化妆品等专用品的百货商店。由于百货商店之间竞争激烈，还有来自其他的零售商挑战，已经显现出衰退的迹象。

百货公司的经理们正想尽各种策略，以防自己的市场占有率流失。其中之一就是将百货公司重新定位为特殊专卖店的集大成，他们将各部门划分成几个小型的精致专卖店，每一个都有各自独特的品味和风格，就像市面上的专卖店一样。同时，百货公司也提升对顾客的服务水准，以便转移顾客对价格的注意力。

• 超级市场

指规模巨大、成本低廉、薄利多销、自我服务的经营机构，主

要经营各种食品、洗涤剂和家庭日常用品等。超级市场的主要竞争对手是方便食品店、折扣食品店和超级商店。

超级市场是实行敞开式售货，顾客可以自选商品并在出店门前统一结算付款。超级市场是一种现代化商业形式，其优势是传统的柜台销售方式所无法比拟的。自选销售适应了当前不断提高的消费水平和顾客的普通心理，将是我国传统售货方式的一场“革命”。

在美国，消费者的可支配收入，其中有8%都用在超市的购物支出上。超级市场就是一种大型、部门化、自助式的零售商，专门出售食品和某些非食品类的项目。而且，传统的超市就逐渐被较大型的超级购物中心给取代了，后者的规模往往是超市的两倍大。超级购物中心满足了当今顾客对便利性、多样性和服务的需求。超级购物中心所提供的一次解决式购物内容包括了食品和非食品类；再加上许多其他的服务，其中包括药房、花店、面包房、外带餐食品区、餐馆用餐区、健康食品区、影带出租区、干洗服务区、皮鞋修理、底片冲洗和银行金融服务等。有些购物中心甚至还设置了牙医诊所和眼镜行。这种在同一个服务区域内提供各式各样货品服务的趋势作法就称之为混合式商品组合。

• 便利店

便利店可被界定为一种小型超市，所贩售的商品种类很有限，而且是高流通率的便利商品。这些自助式的商店通常位于住宅区的附近，每天24小时营业，每周七天。消费者主要利用它们做“填充”式采购，因此其营业价格要高一些。但是，它们满足了消费者一些重要的需求，人们愿意为这些方便产品付高价。

在美国自20世纪70年代中期一直到期20世纪80年代中期之间，

便利商店如雨后春笋般地纷纷开张，许多便利店还附设自助式的加油站。而全套服务式的加油站则开设了自营性的小商店。贩售香烟、汽水和点心等作为便利商店的反击。

- 折价商店

折价商店就是以低价、高流通率和大宗货品等为竞争基准的零售商。这类折价店已迅速窜起成为零售业中的一般主流势力。

现在，折价商店又可分为以下几种：

- a. 全线折价商店

和传统百货公司比起来，全线折价商店为消费者所提供的服务较为有限，可是店内却有配置广泛的全国知名热销商品，其中包括了家用品、玩具、汽车零件、五金、运动用品等，还有服饰、寝具，有些甚至还出售一部分的食品，就像百货公司一样，全国性的连锁组织也主宰着折价商店的整个产业。全线折价商店往往被称之为量贩店。

- b. 折价专卖店

另一个折价性的机构就是专营单一商品线的折价专卖店，像运动器材店、电器商店、汽车零件百货店、办公室用品和玩具店等。这类商店都只提供单一商品线上的各种齐全货色，并使用自助式、优惠价格、大宗货品和高流量的方式来增加自己的竞争优势。

- c. 仓储会员店

仓储会员店专门出售有品牌的电器、家用商品和杂货等，选择内容很有限。通常这些货品是从仓库的营业点，以大宗买卖和现金交易的方式卖给会员们。仓储会员店的个别会员可以享有较低的优惠价格，或者是不用付出额外的人会费。山姆会员店就是这类商店

的典型代表。

- 产品陈列室推销店

这类商店将产品目录推销和折扣原则用于品种繁多、周转快和有品牌的产品。这些产品包括珠宝首饰、皮包、照相器材。这些商店已经成为零售业最热门的形式之一，甚至对传统的折扣商店形成威胁。产品陈列室推销店散发印刷精美的彩色目录，每本长达数百页，此外还增发季节性的小型增补版，上面标有每一项产品的定价和折扣价。顾客可用电话订货，由店方送货上门，顾客支付运费。顾客也可亲自来商店验货提货。

- ② 无门市零售店

虽然大多数物品和服务是由商店销售的。但是无门市零售却比商店零售发展得更快。下面介绍无门市的几种形式：

- 直接销售

主要有挨门挨户推销、逐个办公室推销和举办家庭销售会等形式。推销人员可以直接到顾客家中或办公室进行销售，也可以邀请



真正的折扣商店具有下列特点：

- 商店经常以低价销售产品。
- 商店突出销售全国性品牌，因此价格低廉并不说明产品的质量低下。
- 商店在自助式、设备最少的基础上经营。
- 店址趋向于在租金低的地区，要能吸引较远处的顾客。

几位朋友和邻居到某个人家中聚会，在那里展示并销售产品。多数的直接零售商最近似乎都很喜欢采用聚会的方式来取代原先那种挨家挨户登门拜访的兜售方式。聚会手法就是由某个人，或是主持人去尽可能地招揽许多可能买主。大多数的聚会都是社交聚会和商品展示会的结合体。

- 直复营销

它是一种为了在任何地方产生可度量的反应和达成交易而使用一种或多种广告媒体的互相作用的市场营销系统。订购的物品一般通过邮寄交货，用信用卡付款。直复市场营销者可在一定广告费用开支允许的情况下，选择可获得最大订货量的传播媒体以扩大销售量，而不是像普通广告那样刺激顾客的偏好和树立品牌形象。

直复营销的形式包括以下几种：

- a. 直接邮件

直接邮件可以是最有效，也可以是最没有效的零售技巧，这之间全取决于邮寄名册的品质如何，以及邮件内容的有效性如何。有了直接邮件，营销人员就可以根据人口统计资料、地理位置、甚至是心理分析等因素，来精确地瞄准顾客。

- b. 电话营销

电话营销就是利用电话直接向消费者兜售商品。它包括了拨出的推销电话；以及拨入的电话，也就是800免付费电话或900开头的付费电话。

拨出的电话营销是一种很具吸引力的直接营销技巧，因为邮资不断提高，但长途电话费却日益地降低。另外，销售成本的不断提高也迫使营销经理开始利用电话营销的作法。

c. 电视购物

电视购物是直复营销中很特殊的一种形式。这些节目会展示商品，收视者可拨免付费电话直接向厂商以信用卡的方式订货。随着忠诚顾客群的扩大，电视购物已快速成长为数十亿美元的消费市场。事实上，电视购物可以将销售讯息传达到拥有电视机的每一户家庭里。

d. 自动售货机

在零售业中不太起眼，但却占有非常重要地位的就是自动售货机。自动售货机贩售就是利用机器来销售商品，例如可乐、糖果或零食等。自动售货机在各大学的自助餐厅和办公大楼处处可见。由于方便的关系，消费者愿意付出比在传统零售商所付出还要多的钱去买自动售货机里的商品。

自动售货已经被用在相当多的产品上，包括经常购买的产品（如香烟、软饮料、糖果、报纸和热饮料等）和其他产品（袜子、化妆品、点心、热汤和食品、书、唱书、胶卷、T恤、保险和鞋油等）。银行也广泛地使用自动出纳机这种高度专业化的机器，它可以为银行顾客提供24小时开支票、存款、提款和资金转账等服务。

- 购物服务公司

购物服务公司是不设店堂的零售商，专为某些特定顾客，如学校、医院、政府机关等大型组织的雇员提供服务。这些组织的雇员可成为购物服务公司的会员，他们被授权从一批经过挑选的、愿意向这些成员以折扣售货的零售商那里购货。



实用范例

美国十大零售商

95 年排名	公司	零售形式 95 年收入/十亿美元	95 年总店数
1	沃尔玛 阿肯色州托维 (Bentonville)	折价商品、超级购物中心、仓储会员店	2943
2	西尔思罗依巴克公司 (Sears,Roebuck and Co.) 伊利诺州郝夫曼产业 (Hoffman Estates)	百货公司和邮购目录展示店	2306
3	K 商场(K Mart) 密西根州特洛伊(Troy) 克罗杰(Kroger)	折价商店、超级购物中心、家居用品中心	2477
4	俄亥俄州辛辛那提 (Cincinnati)	超级市场和便利店	2144
5	爹顿郝森企业 (Dayton Hudson Corporation) 明尼苏达州明尼波利斯 (Minneapolis)	折价商店和百货公司	1029
6	JC 潘尼 德州布雷诺(Plano)	百货公司、邮购目录展示店和药房	1883
7	美国商店公司 (American Stores Company) 犹他州盐湖市 价格/成本公司(Price/Costco)	超级市场和药房	1650
8	华盛顿州伊萨夸(Issaquah) 安全路公司(Safeway,Inc)	仓储会员店	240
9	加州普林森顿(Pleasanton) 家用补给站 (The Home Depot)	超级市场	1059
10	乔治亚州亚特兰大	家居用品中心	423

1.3 与国际市场有关的中间商

◆国际贸易公司

国际贸易公司是高度多样化的大型贸易企业，往往经营批发和零售两种业务；既从事国际贸易，又从事国内贸易；有些还有一定规模的生产性业务。许多中小型生产企业，甚至一些大型生产企业，都是通过国际贸易公司将产品打进海外市场的。

◆出口代理公司(EMC_s)

出口代理公司是一种专门为生产企业进行出口贸易服务的公司，是欧美国家常见的中间商类型。这种公司拥有外贸人才，熟悉出口业务程序，了解国际市场行情，并拥有一定的资金等优势，将生产企业的产品打入国际市场。这种业务主要是以代理形式进行的，即出口管理公司以生产企业的名义从事产品的外销，然后向生产企业收取一定比例的佣金。

◆采购中心

有些外国企业(主要是外国的大型批发商、零售商和国际贸易公司)往往在各国设有采购处。生产企业可将产品卖给这些采购中

心，由它们负责将产品出口到不同的国家。

◆国外经销商

经销商是指在国外特定地区或市场上，在购买及转售本企业某种产品或服务方面获得独家权和优先权的客户。经销商通过贱买贵卖获得利润。与一般批发商不同的是它具有“独家权或优先权”。其与代理商也不一样，与供货方是买卖关系，而代理商与供货方是代理关系。

◆出口代理商

① 出口代理商的优势

- 出口代理商可随时向生产企业提供外国市场信息和国际市场营销技术。
- 由于同时经营几种互补产品，出口代理商在远洋运输和海外市场代理方面可以取得规模经济。
- 利用出口代理商可节省为建立自己的出口部门所耗费的时间和费用。
- 出口代理商也可使生产企业对海外购买者具有较大的控制权。

② 出口代理商的类型

- 出口佣金商(Export Commission House)

出口佣金商也是一种接受生产企业委托代理出口业务的出口中间商。它们从事的业务是代理国外买主在国内采购其所需的商品后办理出口；还可以代理国内企业向国外销售产品。

出口佣金商代理国内企业开展出口业务时，通常又有两种方法：一种是所谓的寄售；另一种是佣金商先在国际市场上寻找客户，取得订单，然后由国内生产企业供货。

- 国际经纪人(International Broker)

国际经纪人是指从事进口业务的经纪人。这种代理商只负责给买卖双方牵线搭桥，并不拥有商品所有权，也不实际持有商品和代办货物运输工作，与进出口双方一般也没有长期、固定的关系。

适用国际经纪人的情况主要有：企业缺乏国际营销经验；产品季节性强；无力、不值得或没有必要设立国外销售机构；目标市场遥远、市场分散等。

- 综合出口经理商(Combination Export Manager)

综合出口经理商为产品需要出口的生产企业提供全面的管理服务，以生产企业的名义向国外买主出售产品，实际上相当于生产企业的出口部。其获得报酬的形式一般是收取销售佣金，此外每年还收取少量服务费用。

◆进口中间商

① 进口代理商

- 进口代理商是接受出口国卖主的委托，代办进口、收取佣金的贸易企业。它们不承担信用、汇兑和市场的风险，不拥有进口商品的所有权。

- 其职能主要有：一是代国内买主办理进口；二是代国外出口商销售寄售的商品。

- 进口代理商主要有以下几种类型：国外制造商代理商，进口佣金

商，国际经纪人和融资经纪商。

② 进口经销商

- 进口经销商主要有四种类型：进口商、经销商、批发商、零售商。凡从国外进口商品向国内市场销售的商贸企业，都可以称为进口商。进口商既可以“先卖后买，也可以“先买后卖”。
- 按其业务范围，一般可区分为三种：专业进口商；特定地区进口商；从国际市场广泛选购商品的进口商。进口商熟悉所有经营的产品和目标国际市场，并掌握商品的挑选、分级、包装等技术和销售技巧，这是国内中间商难以具备的。

国际通路中间商

代理商（Agents）	
直接出口	间接出口
经纪人	经纪人
制造商的代理人	出口代理商
代理商	出口代理公司（EMCs）
管理代理商	Webb-Pomere 协会
采购代理商	佣金代理商
经销商（Distributors）	
直接出口	间接出口
经销商/销售公司	国内人批发商
进口批发商	出口代理商（EMCs） 出口贸易公司（ETCs）
批发商/零售商	互补营销



经典案例

凯马特

——成功的折价商店经营模式

凯马特是全球仅次于沃尔玛的零售业巨头，其成功与合理的折价商店经营模式是分不开的。

经过了多年的全国市场调研之后，1961年3月，公司正式宣布进入折价经营领域。为此总裁库海姆将一些不适应变化的管理人员替换掉。到1961年秋天，所有的经营副总裁、地区经理、经理助理、地区销售经理都换了人选。这些新的经理是从公司内部培养出来的，并在公司管理各方面都显示了自己的才干，他们易于接受新事物，并敢于接受新的挑战。

副总裁耶尔受命详细研究公司进入市场的方案。他还被任命为折价经营部门的总经理。在考察回来后，耶尔起草了经营方案，包括设备、货架摆放、地点、员工薪水，以及营业额等各方面。

为了培养商店的职员，库海姆让负责人事的副董事长制订招收、培训、人员提升的方案。如此大规模的招工活动是带有持久战性质的。这一举动大大调动了档案、人事管理人员的积极性，因为他们看到了几个月或几年后绝好的提升机会。员工发展计划也是公司整个发展计划的重要内容。

库海姆转为小型折价商店，并取名为丘比特（罗马神话中的主神）商店。这些丘比特商店在环境恶劣的街区以很低的价格出售普通小商品，但它们是盈利的。它们为公司的折价经营增添了一个通道。到了80年代末，公司已拥有全美最大的折价销售网。每年新增商店的数量可以说是相当惊人的。尤其是1976年，公司收购了属于格兰特公司的145家商店，并开设了126家商店，共计271

家。为此，公司将310名商店经理助理提升为商店经理，同时招收了2.7万名员工以满足零售史上最大的一次扩张。

70年代初中期，大约有十几家折价经营商店宣告破产、重组或被收购。此时的凯马特却如日中天，在都市区控制了几乎整个市场。实际上，到1980年只有一家凯马特商店倒闭过，但就在同一时刻同一地方又出现了五家新的凯马特商店。凯马特取得这样的成绩主要取决于以下几个因素：

1. 组织简明

和其他一些早已存在的折价经营公司不一样，凯马特的组织极其简明。从采购员、商店开发人员、管理人员到公司百货经营部门的人员同处一个组织，而不是另设一个独立的部门。这种做法很成功，它使员工的工作灵活可变，而且可在两个部门间合理调配。这种作法不仅简化了组织的层次，使公司内部各部门的联系与合作达到最佳；而且还能降低经营管理费用。

2. 管理人员素质高

公司每个商店经理都有一定的自主权与责任（包括聘用、培训员工，订购商品，控制经费和账务）。为了保证经理们尽职尽责，商店经理都可获得很高的薪水并接受过严格培训。他们要经过21周的适应训练，才能管理一家折价店或杂货店，再其后才可升为凯马特商店经理助理。这样大约经过9年以后，成功者才能成为商店经理。

3. 合理的店铺规模设计

根据市场大小的不同，凯马特商店有以下五种不同规模：

8000~15000人口城市，店铺规模为：3721平方米

50000人口城市店铺规模为：6046.625平方米

75000人口城市铺规模为：6511.7平方米

大都市市场，店铺规模为：7589.4平方米

第二课时

如何选择合适的分销商

2.1 选择合适分销商应考虑的因素

❑ 选择分销商的一般过程

- 选择分销商首先要搜集大量的有关分销商经营业务、资金、商业信誉、市场范围、服务水平等方面的信息确定评判标准。
- 选定了分销商还要努力说服对方接受你的产品，因为并不是所有的分销商一开始就愿意经销这些产品。

❑ 选择分销商应考虑的因素

① 分销商的市场范围

首先，要考虑目标中间商的经营范围与产品的预计销售地区是否一致，如果中间商的经营范围不包括该地区，则未必是个好选择。其次，中间商的销售目标群体是否也是生产商所瞄准的潜在客户，这一点非常重要。因为生产商都希望中间商能打入自己已确定的目标市场，并最终说服消费者购买自己的产品。

② 分销商的地域优势

地理位置是营销需要重点考虑的因素。零售中间商最理想的区位应选择顾客流量较大的地点，在选择时批发中间商要考虑它所处的位置是否利于产品的批量储存与运输；交通枢纽的地理区位是否是最理想的。

③ 分销商的产品策略

中间商承销的产品种类及其组合情况是中间商产品政策的具体体现。选择时要看中间商有多少产品线。还要看各种经销产品是竞争产品还是促销产品。一般应该避免选用经销竞争产品的中间商，即中间商经销的产品与本企业的产品是同类产品，避免产生内部竞争，影响营销效益。但是若产品的竞争优势明显，就可以选择出售竞争者产品的中间商。

④ 分销商的产品销售经验

规模大、拥有知名度高的产品生产商往往选中对销售某种产品有专门经验的中间商，因为这种中间商会很快地打开产品销路。因此生产企业应根据产品的特征选择有经验的中间商。

⑤ 分销商的促销方式

采用何种方式推销商品及运用选定的促销手段的能力直接影响销售规模。不同的产品适合不同的促销方式，可能是直接推销，也可能是广告宣传，因此中间商要承担一定的促销费用，而且要具备必要物质、技术基础和相应的人才。必须对其所能完成某种产品销售的市场促销政策和手段的现实可能程度作出全面评价，之后再做出选择决定。

⑥ 合作关系

如果中间商与生产企业合作愉快，就会积极主动地推销企业的产品，对双方都有好处。生产企业应根据产品销售的需要确定与中间商合作的具体方式，然后再选择最理想的合作中间商。

2.2 选择分销商的原则

◆明确选择目标

明确选择分销商的目标和原则，并且做好深入细致的调查研究工作，全面了解每一个将被选择的分销商的情况，是选择分销商的起点和前提条件。明确目标是选择分销商的前提之一。这里有两个层次的目标要加以区分：

- 基本目标，即选择中间商，建立分销通路，要达到什么分销效果。
- 建立分销通路的目标明确之后，这些目标就被转换成选择分销商的原则，成为指导分销商选择工作的纲领。

◆选择分销商的原则

① 把分销通路延伸至目标市场

这是建立分销通路的基本目标，也是选择分销商的基本原则。企业选择分销商，建立分销通路，就是把自己的产品打入目标市场，让那些需要企业产品的最终用户或消费者能够就近、方便地购买。根据这个原则，分销管理人员应当注意分销商是否在目标市场拥有其分销通路(如分店、子公司、或忠诚的二级分销商)，是否在那里拥有销售场所(如店铺、营业机构)。

② 品牌形象

在一个具体的市场上，显然应当选择那些目标消费者或二级分销商愿意光顾甚至愿意在那里出较高价格购买商品的分销商。这样的分销商在消费者的心目中具有较好的企业形象，能够烘托并帮助厂商建立品牌形象。

③ 分工合作

所选择的中间商应当在经营方向和专业能力方面符合所建立的分销通路功能的要求。尤其在建立短分销通路时，需要严格掌握中间商的经营特点及其能够承担的分销功能。一般来说，专业性的连锁销售公司对于那些价值高、技术性强、品牌吸引大、售后服务多样化的商品，具有较强的分销能力。各种中小百货商店、便利店在经营便利品、中低档次的选用品方面力量很强。只有那些在经营方向和专业能力方面符合所建分销渠要求的分销商，才能承担相应的分销功能，组成一条完整的分销通路。

④ 共存共荣

联合分销商进行商品分销，不单是对生产厂商、对消费者有利，对分销商本身也有利。分销通路作为一个整体，每个成员的利益来自于成员之间的彼此合作和共同的利益创造活动，从这个角度上讲；联合分销进行商品分销就是把彼此之间的利益“捆绑”在一起，只有所有成员具有共同愿望、积极合作，才有可真正建立一个有效运转的分销通路，在选择分销商时，要注意分析有关分销商合作的意愿、与其他通路成员的合作关系，以便选择到良好的合作者，才能在以后的合作中获得更好的效果。

2.3 选择分销商的方法

◆销售量分析法

销售量分析法是通过实地考察有关分销商的顾客流量和销售情况,并分析其近年来销售额水平及变化趋势。在此基础上,对有关分销商实际能够承担的分销能力(尤其是可能达到的销售量水平)进行估计和评价,然后选择最佳“候选人”的方法。

◆强制评分法

对拟选择作为合作伙伴的每个分销商,就其从事商品分销的能力和条件进行评分。由于各个分销商之间存在分销优势与劣势的差异,因而每个项目目的得分会有所区别。注意到不同因素对分销通路功能建设的重要程度的差异,可以分别赋予一定的权数。然后计算每个中间商的总得分,从得分较高者中择优“录用”。

一家电视机制造工业公司决定在某市采用精选的一阶分销通路模式(即厂家直接把自己的产品销售给零售商,再由零售商销售给普通消费者)。考察后,初选出2家比较合适的“候选人”。电视机公司希望有零售商占有理想的地理位置、有一定的经营规模、前来光顾的顾客流量较大、在消费者心中有较高声望、与生产厂商合作关系融洽、主动进行信息沟通及货款结算信誉好。各个“候选人”在这

些方面都有一定优势，但是又各有不足。因此电视机公司采用强制打分法对各个“候选人”进行打分评价。如下表所示。

评价因素	重要性系数（权数）	“候选人” 1		“候选人” 2	
		打分	加权分	打分	加权分
1.地理位置	0.20	80	16	70	14
2.经营规模	0.15	70	10.5	80	12
3.顾客流量	0.15	90	13.5	70	10.5
4.市场声望	0.10	70	7.0	80	8
5.合作精神	0.15	70	10.5	90	13.5
6.信息沟通	0.05	85	4.25	70	3.5
7.货款结算	0.20	60	12	70	14
总 分	1.00	525	73.75	530	75.5

通过打分计算，从表中“总分”栏可以看出，第二个“候选人”得到最高的加权总分。因而是最佳的“候选人”，该电视机公司应当考虑选择它作为当地的分销商。强制评分选择法主要适用于在一个较小地区的市场上，为了建立精选的分销通路网络而选择理想的零售商或者选择独家经销商。

◆销销费用分析法

利用分销商进行商品分销是有成本的，主要包括分担市场开拓费用、给分销商的价格优惠、由于货款延迟支付而带来的收益损失、合同谈判和监督的费用。这些费用构成了销售费用(或流通费用)，它实际上会减少生产厂商的净收益，降低利用有关分销通路的价值。当然，销售费用的大小主要取决于被选择的合作伙伴的各方面条件和特征。比较的办法有三种：

① 总销售费用比较法

在分析有关“候选人”的营销战略、合作态度、市场声誉、销售记录基础上，估算各个“候选人”作为分销通路成员，执行分销功能过程中的销售费用。然后，直接选择总分销费用最低的“候选人”

② 单位商品(单位销售额)销售费用比较法

商品销售量会对销售费用产生影响，在评价有关分销商的优劣时，需要把销售量与销售费用两个因素联系起来综合评价。可以选用某分销商的预期总销售费用与该分销商能够实现的商品销售量(或销售额)之比值，即单位商品(单位销售额)销售费用作为比较的依据，来选择最佳的分销商作为分销通路成员。

③ 费用效率分析法

此方法的原理与单位商品(单位销售额)销售费用比较法相同，也是以销售业绩与销售费用的比值作为评价依据来选择最佳分销商。与前者不同的是，此方法采用的是某分销商能够实现的销售业绩(销售量或者销售额)除以该分销商的总销售费用的比值，称为费用效率。其计算公式为：

$$\text{费用效率} = \frac{\text{某分销商的总销售额（或总销售量）}}{\text{该分销商的总销售费用}}$$

2.4 如何评价分销商

■评价内容

在具体选择分销商之前，要根据上述原则各个可选择的分销商进行全面调查和认真分析。大量的资料应当来自于企业的市场调查而不是对方的自我介绍。尤其是对于准备长期合作的分销商，必须彻底弄清楚他是谁、他如何经营的、发展潜力究竟有多大。不了解分销商，就谈不上选择。

① 管理分销优势

• 经营机制和管理水平

经营机制是企业存在与经营的基础，它是指企业经营者对市场机会或威胁灵活制定对策，并组织企业员工努力提高经济效益的制度性安排。可以从企业制度形式、经营者的经营决策权、对所有者和员工的承担责任等方面来认识和区别不同类型企业。管理水平主要是指计划体系、组织结构、激励机制以及控制系统的完善程度、现代化水平。一般来说，经营机制和管理的优劣主要从是否能适应市场变化，保持企业经营稳定与发展，能否提高资本收益等方面来评价。

• 自有分销通路和商圈

一些批发商、连锁商业企业、仓储式商店等拥有自己的零售商

店(分公司、子公司或连锁店)和固定的零售商顾客群，可以认为拥有自己的分销通路。不管是什么类型的分销商，都应当经常保持一定的顾客流量，以维持其商品销售额水平。这个顾客流量就是商圈，与商店的地理位置、经营特色、促销力度、商业信誉及声望有关。商圈越大，说明该企业商品销售量也越大。

• 信息沟通与货款结算

分销通路应当承担多方面的功能，包括信息沟通与货款结算。良好的信息沟通和货款结算关系是保障分销通路正常连续运行的重要条件之一，因而也可以成分销商的分销优势之一。

分销商的分销优劣势分析表

	历史原因	管理原因
分销优势	静态优势	动态优势
分销劣势	静态劣势	动态劣势

② 传统分销优势

• 地理位置

可以从分销商进货和销售两个方面来评价其地理位置的“优势程度”。如果分销商处于交通干线，或者接近工厂或商品仓库，进货必然容易；如果分销商处于目标消费者购物活动范围之内，或者说目标消费者能够方便地从分销商那里购买，那么该分销商也有优势。

- 经营某种商品的历史和成功经验

长期从事某种商品的经营，通常会积累比较丰富的专业知识和经验，因而在行情变动中，能够掌握经营主动权，保持销售稳定或乘机扩大销售量，一般来说，经营历史较长的分销商早已为周围的顾客或消费者熟悉，拥有一定的市场影响和一批忠实的顾客，大多成为周围顾客或消费者光顾购物的首选之地。

- 分销商的经营范围和业种业态

分销商的经营通常有批发、零售、批零兼营之分；业种通常有产品专业型、顾客专业型和非专业化型三类。随着零售形式的不断创新，零售商业中出现了多种业态，例如超级市场、仓储式商场、便利店、折扣商店。分销商的经营范围和业种业态对有关商品分销具有重要的影响，不仅影响商品分销范围和数量，而且影响到商品定位。那些符合企业商品定位的相关业种业态的分销商，无疑具有分销优势。

提醒您



有的分销商诚实经营，有良好的商业信誉，但是也有一些不法之徒打着“中间商”的旗帜骗人钱财。不少生产厂商急于销售产品，忙着寻找分销商，结果上当受骗，落得个钱财两空，要害问题在于不了解对方，这些应当成为前车之鉴。对分销商不仅要彼此面熟，而且要“知根知底”，全面了解。这是选择中间商建立分销通路时必须具备的前提。通过了解分销商，企业可以从中得到“候选人”名单。

- 分销商的经营实力

经营实力表现为分销商品购销规模上，在市场开发的投入上的行为能量。经营规模大的分销商销售流量也较大，而在市场开发方面能够保持较高投入的分销商，其商品销售流量也决不会小，因而它们在商品分销方面具有优势。

上述优势是由过去的经营形成，而且在目前也具备的，因而称之为由历史原因决定的优势。这些优势一般来说是静态的，随着市场环境的变化、时间的推移，它们也会相应地改变。