

第2章 营销渠道战略模式

有人认为，现代企业的竞争已经由原来的资源、人才、产品、品牌的竞争转向经营模式的竞争，最为重要的是做好顶层设计。我们要客观认识、评价各种渠道模式的优势与局限，在销售渠道模式的设计与选择上需立足中国国情，体现中国思维，着力本土化创新，设计、创造出有中国特色的营销渠道模式，形成适应中国市场的有效解决方案。

学习目标：

1. 了解商品分销的战略选择
2. 讨论传统渠道与新兴渠道模式
3. 分析复合渠道与其他无店铺渠道
4. 探讨现代新媒体渠道特征
5. 讨论直销与非法传销

[开篇案例]：

小米电商渠道模式的新发展

小米是国内成功的电商企业典型，创业之初主要依赖互联网渠道销售，创造了中国企业营销的传奇。而事实是，光靠互联网，小米是做不到现在的规模和市场份额的。随着小米产品线的拓展与营销的深入，小米近年来在巩固网络渠道的同时，着力拓展了线下连锁专卖店渠道，线上线下相互配合，互为犄角，取得相得益彰的效果。

小米是怎样做的呢？比如，小米的1S，官方售价1499元。小米实施饥饿营销，号称放出20万台小米1S让网民来抢购，但实际上只出了5万台，其余全部以1379元的批发价放给了联通国代爱施德，爱施德加价100元放给各大零售终端，零售端再以建议零售价1799元销售给消费者。小米公司主要负责产品和话题的炒作，并着力建立口碑、媒体炒作与跟进，形成品牌影响力，制造紧俏抢手的声势，经销商则负责线下的销售。

很多人在网上抢不到小米手机，饥饿营销的效果就出现了。实际上不是你抢不到，而是小米压根儿不想以这个零售价格卖给你。说到底，也不是小米不想以这个零售价卖给你，而是因为要是小米都在网上满足了你的需求，线下渠道就只能啃骨头了，那线下渠道还怎么生存呢？小米的做法实质上是对线下渠道的保护。小米老板雷军很清楚，在偌大的中国市场，不做线下渠道小米很难做大超大规模。虽然线下手机渠道被冲击得很厉害，但就全国范围而言线下渠道依然分布广泛，老百姓仍有店铺购物习惯，不做线下渠道就不会有足够的渗透率。事实上，目前小米销售收入中约50%来自线下，联通国代爱施德在小米渠道拓展中立下了汗马功劳。近年来，小米在全国各大中城市广泛开设线下体验店小米之家（MI），为潜在顾客提供产品与品牌推广的体验平台、销售窗口与物流配送的经营网点。

资料来源：胡介瑛. 分销渠道管理（第五版）. 大连：东北财经大学出版社，2021.

问题思考：怎样看待小米电商渠道模式的新发展？

2.1 商品分销的战略选择

企业在进入某地开拓市场之前，销售经理必先进行目标市场的分销方式的战略选择：是密集分销、独家分销亦或是选择分销。三种方式明显互相排斥，经理人只能选择其中一种方式进行操作。因为这三种分销方式有显著的不同，各自存在自己的优势和劣势，经理人只有根据自身的产品特点、企业资源情况、分销环境条件及需要进行选择，才能选择合适的分销方

式，一经选择就确定了目标市场渠道建设的未来方向。下面让我们首先看看三种分销战略各自的优势和劣势（如表 2-1）：

表 2-1 三种典型分销方式的优劣对比分析表

	优 势	劣 势
密集分销	能够快速实现市场覆盖 迅速扩大销量和影响力 利用经销商资源以节省费用	容易出现恶性竞争 容易出现乱价、窜货 渠道控制难度大
独家分销	能够保证市场秩序 分销层次和价格层次稳定 业务管理相对简单	渠道无竞争，无活力 渠道价格偏高，难控制 能力有局限，风险大
选择分销	能够实现市场覆盖最大化 能够保证销量，兼顾利润 合理组合，能够防范风险 优势互补，便于渠道控制	需要协调，组合 考验整体运筹能力

2. 1. 1 密集分销

所谓密集分销，即厂家在一个目标市场尽可能通过更多的经销商、批发商、零售商等分销机构销售其产品。密集分销是一种宽渠道结构。

在密集分销这种分销方式中，因为制造商在同一层次的中间环节中选用尽可能多的中间商分销自己的产品，使产品在目标市场上的销售有铺天盖地之势，从而达到最广泛地覆盖目标市场的目的，达到尽快地实现销量最大化和市场份额最大化的目标。在市场上，日用消费品和大部分食品、工业品中的标准化产品及通用化商品，需要经常补充和替换或用于维修的商品，替代性强的商品等很多采用这种营销渠道方式。

进行密集分销的好处主要有：市场拓展迅速，市场覆盖面大，能够短时间内实现销量最大化；分销商多，客户多，顾客接触率高，能够迅速提升产品及品牌知名度，能够迅速提高销售业绩；分销支持力度强，能够充分利用中间商的力量。

密集分销优势明显，劣势也很显著：厂商控制渠道较难，容易出现价格战并导致价格混乱；厂商前期需花费大量的人力物力（寻找客户、铺货、广告轰炸、促销）；分销商之间竞争会异常激烈，容易引发渠道冲突；容易导致分销商不忠诚，有钱赚就销售，没钱赚就放弃。

总之，密集分销能够在短时间内达到目标市场分销最大化的效果，但对厂家的渠道管理能力是一个巨大的挑战，弄不好会因为分销商之间的恶性竞争和价格战而崩溃，出现昙花一现的情况。所以，采用密集分销必然要求设计随后的市场治理方案。

2. 1. 2 独家分销

独家分销是指厂家在一个目标市场只通过一家中间商销售其产品。独家分销又称为区域总经销，属于窄渠道结构。

在独家分销这种分销方式中，因为制造商在同一层次的中间环节中只选用唯一的一家中间商来进行商品的分销，所以，从速度上看市场开拓的进展不是很快，可谓不温不火；从分销的规模即覆盖面看，还有不少的潜在销售点还未有进入；从价格体系看，倒是没有什么问题，只是零售价相对高一些；从市场秩序看，应该是井井有条，没有激烈的竞争和冲突。其实，这些就是独家分销的特点。它是一种最为极端的专营型营销渠道，主要适用于一些技术性强、价值高的商品，大众消费品是不太适合采用独家分销的。

采用独家分销的好处是：分销管理工作比较简单，在一个地区只要服务好一个分销商就

好了；市场井然有序，某种意义上渠道容易控制；分销商竞争程度低，价格体系比较稳定，价格及促销容易控制；厂家不需要投入太多的渠道开拓费用，渠道费用省。市场秩序稳定，不容易出现地区渠道冲突，出现市场问题也容易解决。

但独家分销也有不利的一面：因为是独家分销，在该市场没有直接的竞争，容易固守市场，不思进取，渠道无活力。市场覆盖面有限，容易出现市场空白；推广人员、服务人员有限，顾客接触率低；厂家会过分依赖该中间商，容易出现大户问题，使该渠道反而难以控制。所以，如果选择独家分销，分销协议必须对双方的权利和义务详细约定，否则，日后很容易出现争议和冲突。

总之，一个分销商的能力毕竟是有限的，在市场上往往都既有强项又有弱项，不可能满足厂家对一个市场开拓管理的全方位需求。因此，选择独家分销是要冒很大的管理风险和市场风险的。

2.1.3 选择分销

选择分销是指厂家在一个目标市场通过精心挑选的一家或几家特约经销机构进行渠道组合以销售其产品。选择分销属于组合型渠道结构。

在选择分销这种分销方式中，制造商在同一层次的中间环节中选择少数中间商（如两三家）分别组合进行商品的分销。选择性营销渠道政策，是根据一定标准对销售该企业产品的分销商进行选择 and 组合，以形成合理分工及高效合作型的销售渠道。这类渠道方式多为产品线较多的消费品企业、消费品中的选购品和特殊品、工业品中的零配件销售等采用，是一种中宽渠道结构形式。通过选择营销渠道成员并进行渠道成员组合销售，厂家对该市场渠道的控制力得到加强。

采用这种选择性分销方式，分销商的选择和组合是关键。经销商的选择主要考虑其经营特点（商超型、批发型、小店型、周边开发型）、渠道网络及范围、销售规模、销售能力、管理能力、资金实力、诚信状况、价格遵守度、协作水平、物流能力和信息处理能力等。选择范围不只限于批发商、经销商、代理商，还包括特定的零售商及中介机构等。

采用选择分销的好处：可以选择不同类型、特点，具有不同资源优势的分销机构，充分发挥分销商的功能；通过选择组合，可以实现市场覆盖面的最大化、销量最大化；有选择和渠道组合就有竞争，有利于渠道控制；通过选择和渠道组合，顾客接触率较高，有利于提高销售效率。

采用选择分销可能的问题：难以选择到合适的具有不同特点和资源优势的中间商；因为对目标市场渠道层次类型的划分有难度，所以难以做到选择的高度匹配；对多个分销商的协调和资源整合也具有挑战性，特别在价格体系的平衡、渠道界线的划分方面，弄不好会引发渠道冲突；企业选定的是少数经销商，存在一定的风险，与未选择的客户之间也存在协调问题；经销商也可以选择销售竞争对手的产品，企业不能完全控制经销商。

[案例 2-1]

云南“印象丽江”的“有选择”分销

玉龙雪山，这座全球少有的城市雪山，既是丽江旅游的核心品牌，又是云南现有的两个 5A 级景区之一。根据丽江打造世界级精品旅游胜地的发展目标，玉龙雪山旅游开发区先后投资 10 亿元，在 50 平方公里范围内，开发了甘海子、冰川公园、蓝月谷、云杉坪、牦牛坪等景点以及雪山高尔夫球场和印象丽江大型实景演出。

旅游营销渠道模式有三种：独家代理制、密集式分销和有选择的分销。从国内景区的市场实践来看，独家代理制的渠道模式，不利于景区的市场发展。多数景区主要采用密集式分销，其渠道主体是成千上万的中小旅行社。其中，大型景区有时也会深入客源地市场开展远程促销。中小型景区由于实力有限，团队客源主要依靠地接旅行社。

《印象丽江》的开演恰在国内刮起的一阵“印象系列”旋风之后,《印象刘三姐》、《印象西湖》和《印象海南岛》等让观众多少有点“闻印象反感”。因此,《印象丽江》首先面临的问题就是如何迅速启动市场。如果按照传统方式,完全依赖地接旅行社,景区不仅要向旅行社大幅让利,而且会使《印象丽江》导入市场的速度放慢。为了做到既保持门票价格不变,又能迅速打开市场。经过认真思考,景区管理层决定采取“有选择分销”的方式。

所谓“有选择的”,是指景区并不针对所有旅行社实行分销,而是抓住旅游分销链上的某些关键环节,跟少数旅游代理商合作,逐步建立多层次的营销渠道。景区之所以这样做,是为了改变旅游市场的游戏规则,加强对客源市场的营销控制力。

具体操作可以分为三个方面:

其一,瞄准港澳台地区的高端客源,首先突破台湾市场,树立《印象丽江》大型实景演出的高端品牌形象,吸引国内旅行社跟进。

其二,深入客源地市场,针对大型组团社直接促销。比如在珠三角地区,跟南湖国旅·西部假期合作,将《印象丽江》纳入其西部旅游常规线路。同时,借助其同业宣传平台,面向珠三角地区的其他组团旅行社,大力宣传包括《印象丽江》在内的线路品牌。

其三,销售平台前移至昆明,以授予代理权的方式,跟大型地接社建立战略合作关系。这样,既体现了景区对龙头旅行社行业地位的充分认可,又确保了团队客源的大幅增长,还消除了中小旅行社低价竞争的市场空间。

资料来源: <http://www.brandcn.com>

2. 1. 4 选择分销的操作策略

一般来讲,消费品企业既要实现目标市场销量的最大化和市场份额的最大化,又能够保持市场的稳定和生意的持续发展,采用选择性分销的渠道组合策略是一个不错的选择。企业可以在一个地区选择2—3家,甚至3—5家分销机构分销自己的产品,这样,分销商不会太多,也不会太少,可以最有效分销,又能实现渠道控制,其中选择什么样的经销商.怎样组合就是关键,其中一个重要指导思想就是:选择的分销商要实现错位经营、优势互补,才能达到最好的组合分销效果,避免选择同一类型同样特点的分销商以引发恶性竞争。

分销商的组合选择可以遵循以下思路:

1. 因地域选择

根据目标市场的地理分界进行划分,每个分地区选择一个分销商负责分销。如武汉市场,因为自然划分为武昌.汉阳.汉口,只要在这三个区域各寻找一个经销商即可。这是最初级的选择组合方法,由于现代商业连锁和电子商务的发展打破了自然地理的界线,这种方式受到质疑和挑战,其局限也非常明显。

2. 因产品线选择

有的企业有多条产品线,关联度高的产品可以选择同样的渠道(分销商)进行分销,但如果企业有多条不太关联的产品线,则可以因产品线不同分别寻找不同的分销商进行分销,组建不同的营销渠道网络,实现销售的有效性和组合销量的最大化。比如, TCL有白色家电(空调.洗衣机等).黑色家电(彩电.抽油烟机等).电话.手机.电脑等关联度不大的产品线,在目标市场就可以因产品线特征选择不同的分销商进行分销。

3. 因渠道层次类型选择

一个目标市场的渠道可以根据各渠道成员的经营特点区分为不同的渠道层次。以一个城市的消费品渠道为例,主要有零售类(购物中心、大卖场、连锁超市、专营店、专卖店)、批发类(批发市场、周边分销、小店)和特殊通道(含机团消费),这三种渠道类型在经营方式、利益追求、服务要求等方面都存在显著差异。零售类分销机构要求高促销,需要高费用,讲究终端营销和品牌;批发类分销机构不用高服务,喜欢低价格;特殊通道分销机构讲

究高毛利、多采用灰色营销手段。所以，企业可以根据自身产品的特点和企业的分销目标要求选择具有不同优势特点的分销商，负责不同类型渠道的分销，以发挥渠道资源的整合优势。

[小案例]

鹰金钱成都市场的渠道组合

广州鹰金钱（罐头）集团进入成都开拓市场时，范经理考虑到大卖场、连锁超市、批发市场、周边分销、特殊通道有各自不同的特点和要求，决定选择多个经销商协作经营。一个善于经营商超的经销商负责大卖场、连锁店的分销，选择一个批发市场的批发商负责小店、菜市场的分销以及周边市场的开发，再选择一个善于搞公共关系的客户专门负责开发机团消费和特殊通道的销售，三家分销商组成了鹰金钱罐头食品在成都市场的分销结构，由范经理负责协调。三家分销商分别属于个体、集体和国营，各自有自己的优势和特点，在市场上是对手，有竞争，平时是朋友，互通有无，大家分工合作，其乐融融，“鹰金钱”的销量上去了，品牌知名度提高了，厂家投入加大了，大家赚的钱也更多了。范经理运筹市场也是左右逢源，游刃有余。实践证明，营销渠道的选择性组合能够实现公司产品最有效分销和渠道的有效管理，当然也对销售经理的管理协调能力提出挑战。

资料来源：作者编写

2. 2 传统营销渠道模式

我国发展市场经济不过 30 年，企业开展市场营销的时间也较短，因此，中国营销带有明显的中国特色。就营销渠道而言，中国市场经历了从国营配销体系——分散的批发市场——专业化分销（经销商、代理商、分公司）——直销、连锁经营兴起——电子渠道等新兴渠道模式涌现的发展历程。从目前市场实际看，尽管目前直销、连锁经营、网络营销等新兴渠道蓬勃兴起，成为营销渠道领域的新潮流，但以经销商、代理商、分公司为主体的传统渠道的商品分销份额仍然大过新兴渠道的贡献，主要因为中国市场巨大，市场发展不平衡，广大的农村乡镇市场和不发达地区市场仍然需要众多经销商、代理商去完成商品的分销工作，他们是企业实现深度分销的重要力量，因此，可以说，在相当长的一个时期内，以经销商、分公司为代表的传统分销模式仍将在中国市场存在并扮演重要的角色。

2. 2. 1 经销商模式

1. 认识经销及代理关系

经销是指经销商从厂家那里先把产品买来，然后制定适当的价格进行分销。厂家可以在经销商把产品卖给最终顾客前收回货款，使资金尽快回笼。如果经销商产品卖不完，一般不退还厂家，只能自行处理产品，有时甚至因此而出现亏损。经销使原本属于生产厂家的一部分利润，转化为经销商的风险收入。经销有利于提高经销商对产品销售的积极性和压力。

经销商是指将购入的产品以批量销售的形式通过自己所拥有的营销渠道向零售商、批发商或其他组织和个人销售以获取利润的商业机构。经销商有独家经销商和特约经销商等不同形式。代理商的性质与经销商基本一致，都是借助厂家产品的销售获利的商业机构，厂家要借助他们以实现产品分销的目的，所以，我们把代理商也归为经销商模式这一类。只是其中经销商具有对产品的所有权，靠产品差价盈利；代理商不具有对产品的所有权，靠代理的佣金获益。

2. 经销商与代理商的区别

虽然经销商与代理商在功能和作用上有较多相似之处，但两者所获得的回报和承担的风险是不一样的，原因就在于两者在经营性质和工作流程上存在多个层面的差异。经销商与代

理商的根本区别在于经销商在渠道中具有对商品的所有权，可以自由定价，而代理商不具有对商品的所有权，只能执行厂家的价格政策。经销商与代理商在经营性质上的具体差异如表 2-2 所示：

表 2-2 经销商与代理商的区别

	经销商	代理商
双方关系	与厂商是一种买卖关系	与厂商是一种委托代理关系
经营地位	以独立法人的身份签订合同	与第三方签订合同时需以厂商的名义签订
利润来源	获得经营利润（差价）	赚取佣金（提成）
库存	保持适当的库存	代理商则多半只有样品而无存货，依订单进货
经营自主性	经营活动过程不受或很少受供货商限制	经营活动完全受供货商指导和限制
所有权	拥有商品的所有权	不拥有商品的所有权
独立性	独立的经营机构	不一定是独立机构
对称性	与供货商责权对等	供货方权力较大
角色	以自己的名义从事销售	以厂商的名义从事销售
售后服务	在售后服务方面，一般是自己承担	在售后服务方面，一般在合同中注明不负此责任
售后责任	发生索赔事件时，一般是自己承担	发生索赔事件时，则一般在合同中注明不负责任

3. 经销商模式的优缺点分析

世界上没有十全十美的事物，任何一种渠道模式都有其存在的理由，又都有其发挥作用的特定环境和条件。经销商模式曾经是 90 年代以来我国市场分销渠道的主流模式，它在我国经济发展过程中发挥了重要的作用。经销商模式优缺点如表 2-3 所示：

表 2-3 经销商模式的优缺点分析比较表

优点	1. 经济性	能够利用经销商的渠道资源（包括资金、人员、销售网络等），成本费用比较低，比较经济。
	2. 有效性	能够利用经销商的分销、配送优势，实现产品的快速销售和市场覆盖，比较有效。
	3. 专业化	可以利用经销商的人脉、商誉、社会关系，发挥其本地化、专业化分销优势。
缺点	1. 应收帐款风险	根据中国国情，经销商大多要求赊销，因而会伴随应收帐款问题，可能出现呆帐坏帐。
	2. 市场支持风险	经销商有自己的经营目标，有其独立的利益，可能出现对厂家的产品、品牌推广支持不力。
	3. 渠道控制风险	经销商是独立的经济实体，拥有商品所有权，厂家对其产品的价格和流向可能很难控制。
适用范围及条件	1. 企业发展初级阶段、水平	在企业发展的初级阶段，由于经济实力不足，往往需要借助经销商的力量分销其产品。
	2. 单位价值较低之大众化产品	大众产品的销售追求市场覆盖率，需要借助经销商的辐射、扩散功能才能实现销量最大化。

	3. 经济欠发达和渠道较分散地区	边远落后的地区渠道分散，分销成本高，因此，需要借助经销商以降低成本和提高有效性。
--	------------------	--

4. 经销商模式在我国不可或缺

由于中国市场过于辽阔和复杂，各地区经济环境不同，各地消费者的购买和消费行为差异很大，加上各行业经营特点又不一样，所以，在我国实现渠道的完全“扁平化”是很困难的，因此，消费品的分销工作必须借助经销商的力量，发挥其本地化的分销优势，开展“深度分销”，才能实现企业产品的最大化分销。象宝洁.娃哈哈.格兰仕.美的.联想等成功企业，始终高举“深度分销”的大旗，充分利用经销商的力量，将产品分销到了市场的各个角落，获得了巨大的市场回报。换句话说，在中国，完全“非中间化”还只是一种梦想，经销商的作用不可替代，经销商的地位仍然不可或缺。

在中心城市市场，零售终端扮演主角，但不能覆盖市场的全部，分散的消费群，特别是中国广大的农村.乡镇市场，仍然需要经销商.分销商去覆盖，去承担深度分销和物流的重要功能。因为中国市场的复杂性，任何一个企业都无力将分公司或连锁店建到中国所有的县和乡镇，就算机构建到这一层次，也会无力支撑其巨额的渠道运作费用，无力承担这一庞大体系的管理工作。此外，随着大终端的扩展，对厂家的配送能力也是一个考验，在厂家不能直接送达的城市和地区，还需借助经销商的储运力量，对大终端提供及时准确的配送服务。因此，经销商虽然不再成为现代城市商业的主角，但它仍然是广大中国市场流通商业的主要力量。而且，中国十多年的市场经济发展在各行各业都锤炼出一批有实力，而且理念和能力超群的经销商，他们最了解中国市场的水性，他们最了解中国消费者，他们具有本地化资源优势，因而他们最专业，他们是中国市场进行“深度分销”的中坚力量。

所以，业界有人主张：厂家要和经销商均衡合作，厂家就不应再承担过多的流通职能；经销商能做好的，都交给经销商去做；能利用社会资源的，就不越俎代庖。相应地，厂家不要一味缩减经销商的规模 and 经营区域，不能弱化经销商职能。

[案例 2-3]

娃哈哈的“联销体”渠道模式

娃哈哈公司的“联销体”是国内快消品界广为人知的一种经销网络搭建模式。也正是借助这个独特的经销网络，迅速成就了娃哈哈首屈一指的国内饮料大王地位。那么，娃哈哈公司的联销体到底有何特殊之处，联销体又是如何为娃哈哈公司的发展助跑的呢？

娃哈哈联销体初步形成于 20 世纪 90 年代末国内快消品渠道由大流通市场向流通与现代渠道并存的转型阶段。在该转型阶段，娃哈哈公司逐步摒弃了各地以国营糖酒公司为主的经销商群体，转而发展个体经营的经销批发客户为地区经销商。同时娃哈哈公司借助自己的品牌实力和层出不穷的竞争力产品，向各新兴经销商收取经销保证金。

每到年底（12 月份），娃哈哈公司都会在杭州总部召开全国经销商大会，而参会经销商的一个最基本条件就是要交完来年的保证金，并与娃哈哈公司签订新年度的经销合同。保证金的交纳额度为全年度任务额的 15-20%（签订合同的条件为如数交纳保证金）。

经销商向娃哈哈公司交纳的保证金，以预付款的形式存到娃哈哈公司账户，娃哈哈公司以高于中国人民银行的同期利率向经销商支付利息，同时要求经销商在每次用预付款提货后的 15 个工作日内将预付款补齐。这样既保证了经销商的利益，更保证了娃哈哈公司在经销商群体中的号召力。

当有经销商受不了娃哈哈的折磨，或因羽翼丰满而不愿合作时，娃哈哈公司的策略也很简单，那就是立马再去寻找发展新的合作伙伴，以做到宁缺毋滥，从而确保公司强权政策的

推行。娃哈哈公司很清楚，在中国快消品市场，像自己这样同时具备品牌实力和赢利能力的公司是少之又少。许多经销商也清楚，虽然与娃哈哈合作“钱累心也累”，但是一年下来也能稳赚几十万，做生意没有那么一帆风顺，毕竟比娃哈哈公司差得远的公司太多了！这也是保证娃哈哈联销体顺利运行，并日趋成熟的关键因素。

资料来源：Http://News.wenzhouglasses.com

2. 2. 2 分公司模式

1. 分公司模式的含义

分公司模式是指制造企业在各目标市场成立自己的分公司或办事处，开展自主经营（或叫直营），以独立核算和控制销售渠道及终端的渠道模式。其中，制造商的自营销售组织与制造企业生产部门相对独立，它实际承担着企业产品的分销职能，是企业前向一体化的战略体现。当制造企业由于这种或那种原因决定不采用或仅部分利用中间商时，公司的销售机构就要设置独立的销售分支机构，并负责完成应由中间商完成的职能。

例如，海尔营销渠道模式最大的特点就在于海尔几乎在全国每个省都建立了自己的销售分公司——海尔工贸公司。海尔工贸公司直接向零售商供货并提供相应支持，并且将很多零售商改造成了海尔专卖店。当然海尔也有一些批发商，但海尔分销网络的重点并不是批发商，而是更希望和零售商直接做生意，构建一个属于自己的零售分销体系。

2. 分公司模式的优势和劣势

一般认为，企业建立分公司开展直营是一种主动型、控制型的渠道模式，它具有销售及有时有效、信息沟通便捷、利于管理、便于服务、减少环节、提高效率以及方便控制的优势，为一些大企业在重点市场采用，我国大型国企企业大多采用这种模式。具体如表 2-4 所示：

表 2-4 分公司模式的优缺点分析比较表

优势	劣势	适用范围及实用条件
1. 有利于企业制定针对性的销售策略和利于渠道控制。 2. 进入目标市场渠道的谈判成本低，开拓市场速度更快。 3. 独立性强，不会受制于大中间商。 4. 政策灵活，在竞争中更容易主动。 5. 更容易获得企业人、财、物、技术等方面的支持。 6. 制造企业自营销售组织及其成员对企业的忠诚度更高。	1. 前期组建成本很高。 2. 对企业的管理能力要求很高。 3. 售后服务和维修成本需要自己承担。 4. 不易形成规模效益。 5. 容易产生惰性和企业腐败。 6. 退出成本也很高。	1. 企业发展成熟阶段 2. 经济发达地区、渠道密集地区、中心城市市场 3. 单位价值较高之产品 4. 销量足以支持费用时 5. 管理水平足以控制时 6. 目标在于渠道掌控时

[案例 2-4]

TCL 自建销售公司赢得渠道主动权

早期的 TCL 是一家位于广东惠州、以电话机起家的国有企业，后进入家电行业，经过 20 多年的努力，发展成为我国家电行业实施一体化经营的知名的跨国企业。TCL 集团有限公司在其发展的过程中，成功地采用了企业自建营销渠道（建立分公司）的策略，创造了我国家电发展史上的奇迹。

一. 实行“分公司”模式

对 TCL 来讲,主要有两种渠道可供选择:一是像其他彩电生产厂家那样,通过批发商实现产品分销;二是绕过批发商直接面对零售商。为配合彩电产品的全国市场销售,1993 年开始就正式组建了 TCL 电器销售公司,并在各个省区成立分公司,成为国内最早建立和拥有自己独立营销网络的电子企业之一。

销售公司成立后,按照大区——分公司——经营部——分销商的组织结构,步步为营,精耕细作,把网络一直建立到了农村的城乡结合部。TCL 将全国划分为 7 个大区,建立了 32 家分公司、200 家经营部、400 家分销点和 800 多个特约维修专营店,并拥有数千家由各个省区分公司授权的经销商,直属用户服务网遍及全国。**在整个中国,每隔 100 公里就至少有一家 TCL 总公司直接投资的分支营销机构。**TCL 具有当时中国家电行业最庞大、最细腻的营销服务网络。鼎盛时期销售网络员工 6000 余人,其中约 1500 人从事上门服务,约 1500 人从事一线导购,约 1200 人从事业务及客户管理,约 1200 人从事各机构财务管理,其余约 500 人从事网络内的人事、信息、市场推广等管理工作。营销网络中的管理层次可分为:大区总监、分公司总经理、经营部经理和产品经理三个级别。

二.对“分公司”的管理

TCL 渠道的管理特色主要表现在两个方面:一是人员管理;二是经销商管理。

在人员管理上,TCL 主要推行:一是人员本地化。二是靠企业文化凝聚人。TCL 公司认为,员工要有一个共同的企业核心价值观。企业核心价值观是企业经营目标、观念和行为准则的基础,是企业的凝聚力所在。TCL 作为一个大型企业集团,每个所属企业的管理风格可以有所不同,但核心价值观应该都是“敬业、团队、创新”。TCL 企业文化在渠道管理中的运用主要体现在对员工的信任、授权和培训;为经销商、消费者创造价值,保证他们的利益,灌输 TCL 品牌概念;对社会承担必要的义务与责任。三是为每一个员工发展提供机会。四是注意提高员工素质。五是激励机制,除较高的奖励与福利外,公司还以公司股份作为重要的激励手段。在 TCL 公司,股份的 49%是员工的,按公司规定,只要在公司工作,不论在什么岗位,工作满一年就可分到不同份额的股份。

在经销商管理上,TCL 把厂、商看作是一个利益共同体。因此,管理好经销商的关键在于只有双方具有共同的未来,才会有长期稳定的合作和“双赢”。因而他们首先加强在理念上的沟通,力求经销商能够理解和接受 TCL 的理念;其次,在双方利益一致基础上,要有共创品牌的意识,即共创名牌商品和名牌商号。通过加强“客情关系”管理,增进了厂商之间的感情,厂商共同发展,获得了双赢。

资料来源:改编自渠道网相关报道

2.3 新兴营销渠道模式

中国市场的分销渠道具有很强的代表性,不仅因为中国市场巨大,渠道结构复杂,存在多样化的商品分销渠道,而且因为中国市场环境日新月异,渠道模式多变,新兴渠道模式在不断涌现。90 年代以来,直销、连锁经营在我国兴起,并逐渐发展成为消费者喜欢、企业乐于采用的商品分销模式。而新世纪随着信息技术的发展,以互联网为平台的分销渠道吸引了消费者的眼球,渠道变得越来越短,市场反映越来越迅速,消费者越来越喜欢新兴的渠道购物方式,电子渠道等其他无店铺经营模式越来越显示出强大的生命力。

[案例 2-5]

汽车新兴渠道模式——城市展厅

最近两年,在汽车市场上出现了不同于传统汽车 4S 店的汽车展厅模式,这些被叫做汽车展厅的店面通常建在城市中心,交通相对便利,大小不一,除了展示车型外,一部分店面仅有单纯销售的功能,一部分除了车辆销售功能外还承担了售后维修等功能。

目前市场上的城市展厅实际上存在两种情况：一类城市展厅，是不需要专门的土地资源新建网点，可以选择在城市的已有建筑物内通过改建、扩充建构服务网点。它承担的功能，比4S店简单。4S展厅包括整车销售、零配件、售后服务、客户服务及公司日常行政办公等用途，而城市展厅除了销售车辆的功能之外，同时也发挥了形象展示的窗口作用。另一类城市展厅如奥迪正在全国建设的城市展厅打造的就是一种全球统一高标准的4S店模式。

其实城市展厅并不是新鲜事物，它曾经是4S店的原始存在方式之一，到了后来又伴随着4S店的不断扩张而慢慢衍生。在两年前，城市展厅模式被一些实力不济的经销商所利用，但是因为4S店横行，它们没有多少生存空间，但是随着终端市场越来越呈现复杂性，各品牌之间的竞争越来越激烈，4S店也需要把触角伸展到各个角落，尤其是直接把产品送到顾客眼前或者手中，许多城市展厅就作为4S店的二级店出现了。当厂家意识到这是一种便捷有效的方式的时候，当4S店的弊端凸现的时候，才把城市展厅模式扶正，不仅对4S店私自建设二级店的做法视而不见，还允许新加盟的经销商采用城市展厅的营销形式。

资料来源：<http://auto.msn.com.cn>

2. 3. 1 直销模式

1. 什么是直销模式？

如果制造商不经过中间商环节，直接将产品或服务出售给消费者或最终用户，则这种渠道模式被称为直接销售模式，简称直销模式（也叫直接分销. 自产自销或者直接销售）。直销（直营）模式属于“非中间化”的渠道模式。如果制造商经过中间经销商、批发商、零售商，将产品或服务出售给消费者或最终用户，则这种渠道模式被称为间接销售模式。

这种“非中间化”的直销模式的特点是尽量减少中间环节而直接将产品或服务销售给消费者，这种销售模式能够减少中间环节，降低渠道运作费用，提高渠道效率，同时，企业实施直销模式使得渠道信息反馈更快捷更准确，便于渠道决策，使得渠道服务更方便更到位，便于增进和维护客情关系，而且便于控制渠道价格和加快资金周转的频率，正因为如此，不少企业开始探索和采用直销模式这种新兴的渠道模式，比如雅芳就是典型的有店铺直销，戴尔是典型的网络直销，而平安保险则主要是通过人员直销，其他如天津天狮、中山完美、上海玫琳凯等都是直销模式的成功典范。

特别是互联网的普及和网络生活的丰富，使得通过电子渠道的直销成为企业一种新的销售方式，通过互联网的购买行为也成为普通百姓一种新的生活方式，通过建立企业网站或建立网店等电子商务平台进行产品分销在企业已经非常普遍，已经形成一种商务潮流和趋势，可以预料，网络化的直销必将成为未来营销的趋势主宰未来渠道。

直销的形式表现出广泛的多样化，并不断有新的形式出现，我们将这些形式归纳为两类：有店铺的直销和无店铺的直销。如表 2-5 所示：

表 2-5 有店铺的直销与无店铺的直销

1. 有店铺的直销	2 . 无店铺的直销
(1) 制造商专卖店	(1) 人员直销
(2) 销售门市部	(2) 网络直销
(3) 销售陈列室	(3) 电视直销
(4) 销售服务部	(4) 电话直销
(5) 合资分销店	(5) 直接邮购
(6) 租赁卖场	(6) 目录营销（DM）
	(7) 自动售货机
	(8) 其他媒体营销（手机. 电台. 报刊）

2. 直销模式的优劣分析

直销有助于企业更好地按照顾客的需求提供产品和服务,并与顾客建立更为密切而牢靠的关系。这种优势主要表现在,直销渠道实现了生产与消费两者的紧密结合,使得两者之间的相互理解和依赖关系得到了最有效的实现。与间接销售相比,在直销方式下,生产者与消费者之间的陌生、隔阂乃至矛盾(如时间矛盾、空间矛盾、品种与数量矛盾、价格矛盾、产品设计与实际需求的矛盾、信息隔阂等),由于生产者与消费者的直接接触,都能很好地减轻和化解。

直接销售的优势主要表现在以下几个方面:

(1) 它免去了层层加价、多次倒手、多次搬运等环节,有利于降低营销成本和售价,提高渠道产品竞争能力和市场分销效率。

(2) 生产者与购买者、消费者直接接触,既有利于改进产品和服务,也便于控制价格。

(3) 生产者与购买者、消费者直接接触,为人们获得高水平的销售服务提供了可能。

(4) 直接销售减少了中间环节,减少了应收帐款,回款迅速,加快了企业资金周转。

在现代营销渠道管理中,虽然承认生产商对营销渠道的控制权,但是实际上用中间商进行商品分销的方式中,具有非常高的交易费用和风险。要控制零售价就要防止层次加价,势必要极其全面、仔细地监督中间商的行为。要求迅速返回货款,可是经常会碰到中间商不配合的情况。而在直接销售方式下,这些问题都迎刃而解了。企业采用直销模式有相当大的自主权和选择余地,来优化销售活动的过程。

但是,不是说任何企业在任何情况下采用直接销售方式都是最佳的选择。一般来讲,企业考虑是否进行直接营销,取决于生产与消费在时间、空间、数量上矛盾的大小与企业解决上述矛盾的能力。如果企业产品的保质期短、体积大、单位价值大,或者渠道控制的愿望强烈,都可考虑采用直接营销渠道来完成商品销售。

采用直接销售可能带来的负面效应:

(1) 由于一切流通职能均由生产者承担,增加资金占用时间和固定投入费用;

(2) 生产者承担全部市场营销风险,无法利用中间商资源和负担分担;

(3) 由于直接销售具有一定的指向性,所以市场覆盖范围也许有局限。

因为消费者居住分散,购买数量零星,因而单凭企业自己的力量,不借助中间商,无法使产品接触到广大消费者。但是,在当今互联网时代,这些负面因素都可以在一定程度上得到克服,因为网络生活模糊了人民生活的疆界,也极大地拓展了企业的商业空间。由此看来,直接销售与间接销售的优缺点是相互补充的。企业应当根据所面临的市场环境和自身条件,合理地选择直销渠道或间接渠道的分销方式。

[案例 2-6]

戴尔的直销模式

戴尔电脑以直销模式掀起了个人电脑行业的一次革命,凭借直销模式,戴尔电脑已经成为全球个人电脑销量第一的公司。

1. 戴尔的网上直销模式

电子商务的出现,给非直销企业提供了采用直销模式的商机。戴尔采用的网上直销模式是第三方连锁直销平台。戴尔在美国销售更多的是依靠网络,基本上可以不要门店。但在中国市场不但用户上网率较低,单就消费习惯而言,美国消费者在网上看好产品就会决定购买,中国消费者必须看到实物且亲手体验了以后还得反复考虑才能下决心购买。中国的直销企业根据国情推出了一种本土化的直销模式——电脑直销。用户在直销店,如果看中了样品,只要留下电话和地址,就可以放心地回家等待和样品一模一样的产品送到手上,货到之后如

果满意再付款。这是一种建立在连锁经营网络之上的直销模式，配送不再是由厂家配送给经销商，而是直接交到用户手中。

2. 戴尔网上直销的流程

下面以戴尔公司的直销网站([http:// WWW. dell. com](http://WWW.dell.com))为例来分析和说明其物流过程。

戴尔公司的网站实际提供了一个跟踪和查询消费者订货状况的接口，消费者可以查询从发出订单到订货送到消费者手中整个过程的订货状况，戴尔对待任何消费者(个人、公司或单位)都采用定制的方式销售计算机，所以其物流服务也是配合这一政策而制定的。戴尔的物流从确认订货开始，确认订货以收到货款为标志，在收到货款之后需要两天时间进行生产准备、生产、测试、包装、发运准备等。戴尔在中国的工厂设在厦门，其物流的发货委托了一家货运公司，并承诺在款到后 2-5 天送货上门，某些偏远地区的用户每台计算机还要加收 200-300 元的运费。

3. 戴尔直销模式的管理

(1) 直接的客户关系

戴尔的销售部门分成两部分，即负责大客户的 LCA 和负责小型机构和家庭消费者的 HSB。销售代表建立与客户直接的关系，固定的销售代表负责固定的客户，专业的销售团队负责一个固定的区域或者一个固定的行业。客户有任何要求，都可以找到固定的人员来提供服务。由于戴尔与客户之间没有中间商，戴尔直接控制着与客户的关系。戴尔的竞争对手通过经销商进行销售，这些 PC 厂家无法像戴尔这样直接响应客户的要求。对于重要客户，戴尔还免费向客户提供优选网站，客户可以得到特殊的折扣并直接在网上下订单，查阅生产状况、运输状况、维修记录和采购记录。

(2) 按订单生产

产品销售出去后，销售代表将客户的订单传给生产线，工人按照客户的订单进行生产并进行检测。而且戴尔可以按照客户的要求，将客户需要的各种各样的硬件和软件在工厂里集成在电脑里，并一起进行测试。然后，戴尔可以按照客户的要求将电脑运输到客户指定的任何地点。其他竞争对手却不同，在客户采购电脑的时候，电脑已经生产出来了，经销商只能根据客户的要求重新调整配置。这样，既造成成本的增加也造成质量的下降。

(3) 专业的支持和服务

客户收到电脑的第二天，技术工程师亲自上门安装，任何开箱时的质量问题都在第一时间得到解决。客户还享受到终身的技术支持服务。客户遇到故障时，可以通过免费的 800 电话向技术支持的工程师咨询。如果是硬件故障或者其他需要上门解决的故障，工程师在第二个工作日上门维修。只要客户采购了戴尔电脑，以上的所有服务都是免费的。另外，戴尔还提供专门的服务网站，提供每周七天，每天二十四小时的服务。

(4) 以客户为导向的研究和开发体系

戴尔并不专注于专有技术的开发而是向客户提供最需要的技术。戴尔的销售代表与客户有直接的关系，他们听取客户的意见并把这些意见反馈给研发部门，研发部门以客户需求为导向来设计产品。这使得戴尔电脑的技术不断得到更新，生命周期更长。

销售代表是公司的英雄。在戴尔公司的客户服务中心有一个大锣。如果有一个大订单进来，赢得订单的销售代表就重敲一下，整个公司都回荡起锣声。只有销售代表有这样的殊荣。销售代表的薪水最高。戴尔的销售代表超额完成任务后，他的奖金以工资的百分之四十为基础乘以四倍。常有销售代表一个季度可以拿到十几万元的薪水和工资，甚至超过公司的总经理。戴尔公司经常实行年终抽奖，完成销售任务的销售代表甚至可以抽取宝马轿车。

4. 戴尔直销模式在中国遇到的挑战

在中国市场，戴尔电脑的直销模式也曾经面临挑战，主要是来自信息到达、物流配送和中国人购买习惯的挑战。中国市场地域辽阔，科技不发达、发布不均衡，当时网络还不普及，

商品信息难以到达,物流配送有时也很困难,而且,当时多数中国人习惯在店里购物,所以,十年前戴尔中国不得不做出渠道策略调整,学习联想尝试分销,以适应中国市场的竞争环境。

事实上,戴尔线下分销模式的建立是戴尔战略变革的一个信号。戴尔未来在中国的销售模式将是一至三级城市仍以网络直销为主,在四到六级城市将建立以分销为主要特征的复合渠道模式,可以肯定的是,戴尔“直销+分销”的混合销售模式将在一定时期内共同存在。

资料来源:根据渠道网上相关内容编写

2. 3. 2 连锁经营模式

连锁经营在全世界发达国家已经取得了巨大的成功。在我国,连锁经营自 20 世纪 80 年代后期起步,90 年代初逐渐兴起,并在十年来得到了迅猛发展。尤其在上海、北京、深圳、广州等城市,连锁经营正在以超乎想象的速度迅速发展。连锁店正以一种强大的力量进入我们的生活,并影响和改变着都市人的消费习惯和生活方式。我国的连锁经营已进入了加速发展阶段,它将是 21 世纪我国零售业最具增长活力的经营模式。

1. 连锁经营

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干企业,以一定的形式组成一个联合体,通过企业形象与经营业务的标准化、规范化、统一化管理,从而实现规模经营的渠道模式。

有人认为,连锁经营是指企业以同样的方式、同样的价格、同样的服务在多处以同样命名的店铺里出售某一类商品或提供某种服务的商业模式。美国贸易法规定,连锁企业是至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。而在我们的文化和常识里,三家以上的名称、形象、经营内容和管理方式相同的具有业务联系的销售门店,就可以称为连锁经营商店。

自 20 世纪 90 年代以来,连锁经营作为一种新兴的零售商业模式,已经在我国各行业蓬勃兴起,如家电行业的苏宁、国美,零售行业的华联、联华、华润,IT 行业的联想“1+1 专卖店”、清华同方,服装行业的李宁、雅戈尔,餐饮行业的小肥羊、潭渔头等等,其他如美容美发、化妆品、家居、装修、教育、图书、音像制品等都大力开展连锁经营,有人说,现在卖牛腩粉都要“连锁经营”,可见连锁经营模式的魅力。

2. 连锁经营的特征

连锁经营的本质是:作为连锁经营,是把独立的、分散的商店联合起来,形成覆盖面很广的大规模销售体系。它是现代化工业发展到一定阶段的产物,其实质是把社会大生产的分工理论运用到商业领域里,他们分工明确,相互协调,形成规模效应,共同提升企业的竞争力。连锁经营模式具有以下显著的特征:

(1) 经营理念的统一

经营理念是一个企业的灵魂,是企业经营方式、经营构想等经营活动的根据。一个成员店作为连锁商店的一分子,无论其规模大小、地区差异,都必须持有一个共同的经营理念。这一经营理念体现在与购物有关的一切物质和精神环境上,要为消费者提供“优雅的消费环境”、“快捷的服务”、“衷心的感谢”、“流行的消费”等。

(2) 识别系统的统一

连锁商店要在众多店铺中建立统一的企业形象,包括外部视觉形象和内部的装修与商品陈列等。这种统一的企业识别系统(CI)和经营商标不但有利于消费者识别该企业,更重要的是使消费者产生一种深刻的认同感。

(3) 商品和服务的统一

连锁经营商店各店铺经营的商品都是精心挑选的统一定额的产品和规格,按消费者的消费需求而作的最佳商品组合,并不时更新,提供的服务也经过统一的规划,对所有店铺的服务实行标准化,使消费者对连锁商店形成稳定的预期,即消费者无论到哪家店铺,都保证可以享受到连锁商店所提供的一致商品和一致的服务。

（4）经营管理的统一

连锁经营商店接受总店统一管理，实施统一的经营战略和营销策略，遵循统一的规章制度。包括对员工统一作息、统一着装、统一考核和奖励，各连锁店统一采购、统一配送、统一确定价格、统一调整价格和促销等，以提高管理效率和规范性。

连锁经营商店就是在上述四个统一的前提下，实行专业化管理及集中规划，形成协同效应，使企业加快资金周转，增强讨价还价能力，使物流综合配套自成体系，从而取得规模效应。四个统一是连锁经营模式的精髓，它有助于保障连锁企业的产品和服务质量，有助于形成连锁企业的品牌效应，有利于进行快速复制和扩张，有利于开展规模经营。

3. 连锁经营的优势

连锁经营是当今我国市场产品分销渠道的主流模式，它部分地取代了传统批发市场的功能，并因其巨大的网络覆盖、顾客购买的便利性和体验性，以及成为名牌渠道的品牌效应，越来越受到顾客的青睐，也越来越得到企业的重视。

表 2-6 连锁经营的主要优势

主要优势	具体表现
1. 大量采购的优势	连锁经营企业大多成立采购中心，统一采购，因为是规模化采购，具有讨价还价能力，可以降低采购费用，降低产品价格。
2. 市场覆盖优势	连锁店由若干连锁网点构成，形成一个产品分销的网络，具有对目标市场进行占领的功能和强大的市场影响力。
3. 品牌影响优势	连锁经营实行标准化经营与管理，具有统一的品牌形象标识，具有强大品牌形象影响力，能够形成“品牌渠道”。
4. 联合促销优势	连锁经营企业的最大资源就是拥有众多的连锁门店，可以利用各门店之间联合促销，扩大促销效果，获得规模效应。
5. 成本分摊优势	连锁经营企业下属若干连锁门店，可以分担总公司的管理费用和经营费用，如采购、人工、物流、市场推广等费用，以降低风险。
6. 内部化优势	连锁经营企业各连锁门店之间还可以实现信息共享、资源共享，通过互相沟通、学习和联合，协调解决经营中的困难，共享成果。

[案例 2-7]

蜜雪冰城用连锁模式扩张

1997 年，蜜雪冰城在郑州创立，是一家以新式茶饮、冰淇淋为主的一家全国连锁的企业。从开业就确立了蜜雪冰城的经营使命：“让全球每个人享受高质平价的美味”。截至今日蜜雪冰城在全国各地大中城市的门店已突破万店，数量居于茶饮品牌第一。

蜜雪冰城采用连锁加盟的经营模式。这种经营模式意味着蜜雪冰城能够分工明确、相互协调，形成覆盖面很广的大规模销售体系。经营模式的统一能够更好的让品牌进行迅速的扩张复制，这也是蜜雪冰城能够在全国各大中小城市均有门店的重要前提，也是其能够成为全国门店数量最多的奶茶店的主要原因。

蜜雪冰城所有的原材料均为总部提供，统一采购，统一发货。总部位于农业大省河南郑州在原材料价格的具有本土化优势，能够以较低的成本采购原材料。已经建立了自己的供应链，从生产制造到物流仓储均由自己牢牢控制，其品牌由三大公司共同服务，有效地保证蜜雪冰城产品的质量。连锁经营还能够更好的把握原材料的质量。保证每一杯奶茶在全国各地喝到的味道都相差不大。

连锁加盟的经营模式能够为蜜雪冰城建立一个统一的企业形象，包括门店内的装修以及产品展示，店招的统一。能够让消费者更好的识别出该品牌，提高自身的认识度并且能够更好地让消费者产生一种认同感和信任感。茶饮行业的产品更新换代速度快，连锁加盟能够让

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/738062030117006077>