

第3章 营销渠道结构设计

渠道设计就是指对以前不存在的新的营销渠道的开发或对现有渠道的调整（伯特·罗森布洛姆，2020）。渠道结构设计牵涉到长渠道短渠道、宽渠道窄渠道以及新兴渠道、传统渠道、特殊通道的选择和规划。渠道结构的设计首先要根据企业及其产品的特点，考虑分销及其管理的有效性；其次要兼顾国家经济发展的战略性需要，同时还要关注消费者的便利性需求，使消费者能够在合适的时间、适当的地点方便地获取自己需要的产品或服务。

学习目标：

1. 认识渠道设计的原则和目标
2. 了解渠道设计的环节和过程
3. 探讨渠道设计的影响因素
4. 掌握渠道设计的策略与方法
5. 讨论营销渠道的“逆向重构”

[开篇案例]

屈臣氏的渠道组合设计

屈臣氏是香港和记黄埔旗下的国际零售及食品制造机构，业务遍布 24 个国家和地区，经营超过 16000 家零售商店。集团涉及的商品包括有保健产品、美容产品、香水、化妆品、日用、食品、饮品、电子产品、洋酒及机场零售业务。屈臣氏在中国 438 个城市拥有超过 4,100 家店铺和逾 6,400 万会员。屈臣氏选择宽而短的营销渠道策略并充分利用分布广泛的连锁分店，结合网上销售、邮售等方式，保证消费者能够方便的购买到称心如意的产品。

屈臣氏连锁零售商通过代理生产商、代理加工商生产属于自己的品牌产品，同时允许第三方品牌入驻。生产商与终端销售由屈臣氏公司统一控制，确保供给与需求相一致。无生产研发队伍，它既是零售商终端也是分销商，进行线上线下同时销售。线下屈臣氏将旗舰店与普通店并举，屈臣氏的门店分布于不同的区域，在各个省市分别设立了旗舰店，每家旗舰店的面积都超过 6000 平方尺。如此大的面积足以展示其所有的产品，使消费者体验“一站式购物”。屈臣氏被称为线下零售巨头，有 1700 家店面遍及我国各个城市，除了香港、内地，它的门店还开到澳门、台湾，新加坡、马来西亚、泰国、菲律宾、韩国等地区也有它的店面。

为了能够接近更多的消费者，屈臣氏还将大部分门店设在一些大型购物中心内，这种旗舰店与普通店并举的策略大大唤起了消费者对屈臣氏品牌的认识，强化了其品牌形象。线上屈臣氏在其官方网站上设置网上购物专区供消费者选购。目前屈臣氏已经进驻多家第三方电商平台如京东、天猫、亚马逊等，取得了非凡的效果。屈臣氏天猫商城等电商平台的旗舰店不仅是屈臣氏线下成功模式的延伸，更是屈臣氏与消费者紧密联系、沟通的新接触点。

市场竞争日益激烈的今天，新渠道不断涌现，而明智的企业如屈臣氏选择整合不同渠道的优势，采用多种渠道组合销售产品，线下普通店与旗舰店并举，强化消费者的品牌意识，线上电子渠道直销，弥补线下渠道的不足，不断扩大市场覆盖面，适应不同顾客需求的同时降低了分销成本，获得了更为广阔的市场空间。

资料来源：根据屈臣氏网站资料整理

问题思考：屈臣氏的渠道组合给现代企业渠道管理带来什么启示？

3.1 渠道设计的内涵

从管理的角度看，市场经营者必须对营销组合中的任一方面做出决策，包括渠道。在企业的渠道建设和渠道管理过程中，渠道设计是战略性的必需环节，也是基础的环节，它属于渠道战略管理的内容，决定着企业营销渠道的未来发展方向。因此，渠道设计应具有战略性、前瞻性。

(1) 渠道设计是企业对于自己产品未来的营销渠道的长度、宽度和分销模式的提前规划。具体来讲，渠道设计是指企业为实现销售目标，根据自身产品的特点，结合企业内部及外部环境条件，对各种备选渠道结构模式进行评估和选择，从而开发新型的营销渠道模式或改进现有营销渠道的过程。产品一旦需要进入市场，企业就需要根据自身的产、价格、促销等营销组合要素设计其营销渠道，以实现销售目标。简言之，渠道设计（channel design）就是指对以前不存在的新的营销渠道的开发或对现有渠道的调整（伯特·罗森布洛姆，2020）。

(2) 企业可以通过渠道的设计获得竞争优势。广义的渠道设计包括在公司创立之时设计全新的渠道模式以及改变或再设计已存在的渠道模式，后者也称为营销渠道再造。企业特别是中小企业，可以通过独特营销渠道的设计、开发与再造创建市场竞争优势。

(3) 渠道设计主要是制造商的职责，但批发商和零售商也都面临渠道设计的问题。对零售商来说，渠道设计是从制造商与批发商入手的，为了获得可靠的产品供应，零售商要从渠道的末端向渠道的上游来设计渠道。而批发商处于渠道的中间位置，其渠道设计的决策需要从两个方向入手，既要考虑上游供应，也需要了解下游的需求情况。渠道设计应该具有战略性和前瞻性，它引导着企业分销工作的未来方向。

3.1.1 渠道长度与宽度

渠道的长度是指构成营销渠道的层级、环节的多少，或者说是构成营销渠道的不同层级渠道成员的多少。根据渠道的长度可以把渠道划分为长渠道和短渠道。长渠道主要表现为经销、代理、批发等形式，短渠道主要表现为直销、连锁经营、网络营销等形式。有的人把长渠道称为间接渠道，把短渠道称为直接渠道。如表 3-1、表 3-2：

表 3-1 长渠道与宽渠道示意图（以食品、日化产品为例）

	大卖场	连锁超市	批发市场	菜市场	餐饮酒店	便利店、小店	购物中心	特殊通道
厂家								
经销商								
批发商								
零售商								
顾客								

表 3-2 短渠道与窄渠道示意图（以汽车为例）

	汽车交易市场	4S 专卖店	特殊通道
地区代理商			
专卖店			

1、长渠道

长渠道（间接渠道）的优点是具有扩散效应，可以利用各级渠道成员的资源，发挥他们的作用，做到层层分销、深度分销，每个渠道层级都发挥“变压器”的功能，扩大市场影响力；长渠道的缺点是难以控制产品的价格和流向，流通成本高，容易逐级加价，导致产品价格提高，不利于价格竞

争，同时也容易出现跨区域窜货的情况；长渠道主要应用于大众消费品的分销，能够最大限度地发挥辐射、扩散效果。比如日化产品、家用消费品就适合采用长渠道，如宝洁、维达、娃哈哈、金龙鱼、美的等企业就始终坚持长渠道、利用经销商和批发商的力量。

2、短渠道

短渠道（直接渠道）的优点是目标明确，具有显著的指向性，能够直接击中目标消费群，可控性强，同时，短渠道减少了许多中间环节，节约了流通成本，有利于产品价格的竞争，另外，短渠道还能够实现信息的有效到达和反馈，能够使得服务更直接、更快捷、更到位，有利于提高服务质量和使顾客满意；但短渠道也有缺点，就是其市场覆盖面有限，不容易迅速提高销量和市场占有率，不易开展深度分销，投入建设成本也较高；短渠道主要应用于工业品、耐用消费品和高档消费品，**服务产品以及一些生鲜食品、时尚消费品和品牌产品**也常常采用直销、连锁经营等短渠道形式。

[问题]：你认为是长渠道好还是短渠道好？请做具体分析。

营销渠道的宽度是指渠道同一层次选用中间商数目的多少，多者为宽、少者为窄。企业使用的同类中间商多、产品在市场上的分销面广，称为宽渠道；如一般的日用消费品（毛巾、牙刷、洗发水等），由多家批发商、经销商经销，又转卖给更多的零售商，能大量接触消费者，大批量销售产品。反之，如果企业使用的同类中间商少、营销渠道面窄，称为窄渠道，它一般适用于专业性强的产品，或贵重消费品、耐用消费品。有的人把宽渠道归为密集分销，把窄渠道归为选择分销。如表 3-1、表 3-2：

1、宽渠道

宽渠道就是在一个目标市场采用尽可能多的渠道成员分销该产品，把产品分销到市场的各种渠道、各个角落，开展深度的、密集的分销，做到无孔不入。宽渠道的优点是有利于在目标市场实现市场覆盖的最大化、销量的最大化，有利于市场竞争；但宽渠道的缺点是容易造成各种渠道之间的价格不平衡，容易引发窜货、乱价等渠道冲突，对制造商的管理水平提出挑战；宽渠道主要应用于大众消费品的分销，能够迅速提高销量和市场份额。比如食品、日化品、日用消费品、家居产品常常采用宽渠道形式。

2、窄渠道

窄渠道就是在一个目标市场选择部分合适的渠道成员分销公司产品，只把产品分销到市场的部分渠道或部分地区，目的是满足部分特定消费者的需求。窄渠道的优点是明确的针对性和指向性，有效击中目标消费群，对提升品牌档次有好处，渠道可控性强；窄渠道的缺点是市场覆盖面和市场影响力有限，渠道建设成本也较高；窄渠道一般应用于工业品、耐用消费品和高档消费品的分销，一些专业的、特殊的商品也常常采用窄渠道形式。比如，高档时装、珠宝、高档钟表、高级汽车等，就是在少数地方销售，满足少数人群的需求，常常采用窄渠道形式。

[问题]：你认为是宽渠道好还是窄渠道好？请做具体分析。

3. 1. 2 传统渠道与新兴渠道

传统渠道是指改革开放初期在中国流通市场普遍采用的渠道形式，包括经销商、代理商、批发市场、百货商场、士多店、组织市场、特殊通道、人员销售等渠道形式。

随着市场经济的深入开展，新兴渠道不断涌现，传统渠道越来越失去昔日的光芒，逐渐成为我国商品流通的辅助渠道。但传统渠道也不可或缺，他们仍然扮演着商品分销的重要角色，比如经销与代理渠道，由于中国市场的特殊性，他们还将在相当长的时期内存在，并且承担我国辽阔市场的重要的深度分销和物流配送的功能，批发市场虽然逐渐衰落，但小店因其便利性作用不可忽视。同时，传统渠道也不得不进行与时俱进的渠道转型，以适应新时期商品分销的需要。比如新时期经销商大多转型为深度分销商和物流配送商，承担基层市场和郊区市场的深度分销功能，代理厂家承担城市市场商品的物流配送；比如传统百货商场也正在升级换代，逐渐转型为大型购物中心。

伊利的营销渠道结构

伊利是我国知名的奶制品企业，其在营销渠道上采用多级分销模式，已在全国建立多个大区（设立分公司），每个大区有若干分销商、经销商和零售商。伊利遵循了传统的乳品分销结构，采用三级渠道的分销结构，即生产商——分销商——二级批发商——零售商，每个事业部分别负责本部旗下的分公司和经销商，经销商负责二级批发商、组织购买者以及大型的零售终端，二级批发商负责中小型零售终端，包括中小型超市、仓储式商店、西饼屋等。伊利的市场是以经销商为主的市场结构，它的渠道管理延伸到县、乡、镇的每个层次分销商。

伊利乳产品属于食品类快速消费品，具有保质期短，利润空间小，消费频率高的特点，所以要求建立高宽度的分销渠道来扩大市场覆盖面。因此，伊利在大力推进分销模式的同时，还在某些特定产品、特定市场的销售上采用直销模式。如在上海，伊利冰淇淋销售已经全部由直销替代了经销制，并且正在筹建牛奶的直销网络系统。

新兴渠道顾名思义就是指随着科学技术的进步和我国经济的发展而诞生的有别于传统流通渠道的渠道形式，如以电子商务、网络营销为特征的电子渠道，以人员推销和互联网为销售平台的直销，以连锁经营为特征的现代零售业，融生活、购物、娱乐一体化为特征的现代购物中心（Shopping Mall），以及电视购物、自动售货、目录营销等其他渠道形式。

特别是电子商务，正在通过人们经济生活中的各种要素融入传统的渠道当中，由电子商务引发的网络营销正在大踏步走进企业经营和家庭生活。所以，美国学者伯特·罗森布洛姆强调，“营销渠道的战略、设计与必须把电子商务当作是营销渠道和分销系统中一个完整的组成部分”。我们发现，网络技术的兴起，使互联网成为我们生活、工作的重要组成部分。当今的网络已经发展成为了一个独立的信息流、商流、物流、资金流的交互平台，网络营销颠覆了整个营销体系，电子渠道颠覆了传统的分销渠道，现代企业都得重新思考和设计自己的渠道结构，以适应“市场网络化、网络渠道化”的竞争需要，未来以网络为平台的渠道形式正在和必将主宰着企业的渠道格局。可以说，网络时代的营销面临全面的更新和挑战，传统渠道逐渐衰落，新兴渠道正在兴起。

电子商务的兴起和新零售形式的发展给传统零售业带来巨大变革，驱动我国零售业转型升级。现代消费者已经不再满足于单一场景的消费，零售市场加速向多场景融合的方向转变，线上、线下渠道融合的一体化全渠道消费体验正在成为零售业发展的新趋势。新零售打通了线上和线下渠道，推动购物场景的多元化，可以降低消费者搜寻产品的精力成本和时间成本，全渠道零售、全场景服务将成为国内互联网商业技术发展的方向。京东创始人刘强东曾经断言，未来零售业将迎来第四次革命，零售业基础设施将变得可塑化、智能化、协同化，推动“无界零售”时代的到来。然而，传统渠道与新兴渠道各有优势，目前环境下线上与线下、传统渠道与新兴渠道融合乃大势所趋。

[案例 3-1]

完美日记：新兴产品拓展新兴渠道

新兴国产美妆品牌完美日记于 2017 年成立，仅用五年的时间，完美日记就迅速崛起，一跃成为美妆界强有力的新生代，而且发展势头迅猛。现完美日记已经与各大时装周合作，走在时尚前沿，通过活动推进销售并塑造品牌，引领潮流发展。

完美日记考虑到新时代对于便捷的要求使得 90 后 00 后更愿意选择网络化的购买模式，线上渠道便成为了完美日记这一新兴国产彩妆品牌的首选。随着移动社交的深入推进，用户群体主要为 90、00 后新生代女性的小红书异军突起，这对于完美日记而言是一个绝佳的营销渠道，于是小红书便成为了完美日记的第一引流阵地。同时完美日记选择和各大美妆博主合作进行产品和品牌推广，产品售卖价格物美价廉，吸引到了大批粉丝网友。

完美日记利用线上渠道精准定位目标群体，开设了以微信小程序和网店为主的分销渠道，以此跳转至京东和唯品会售卖产品。随着线上渠道的风生水起，完美日记也开启了线下渠道，到现在为止，完美日记已经在全国开设了 2000 多家实体体验店。

尽管完美日记通过各种渠道的分销手段做到了在短期内崛起，吸引了年轻消费者大量的关注并

实现了销量的飙升，但经观察仍能发现其在快速发展中存在一些问题。如当社交平台出现“化妆品踩雷”等话题讨论时，有关完美日记产品的评论总是高赞高评论，网友们不禁提出疑问，完美日记产品是否真的可以达到预期效果，还是公司在进行炒作。

3. 1. 3 大众渠道与特殊通道

还有一种渠道划分的方法是根据渠道本身运作的特点和渠道所销售的产品特点，将渠道划分为大众渠道和特殊通道。

大众渠道一般是指批发市场、百货商场、大卖场、连锁超市、购物中心、便利店、专营店、专卖店、社区小店、自动售货（自动柜员机、自动售货机、机场医院等地方的自助设备）、电子渠道（电视、手机、互联网购物）等普通消费品的销售渠道；大众渠道一般销售大众消费品，大众渠道的开发和管理遵循营销的游戏规则，一般使用**营销组合**的策略和方法就可以奏效。

特殊通道一般是指有别于大众渠道的渠道形式，包括组织市场（政府采购、军队采购）、机团消费（机关单位发福利、小店采购）、特殊消费场所（医院、学校、幼儿园、机关食堂、监狱、铁路、机场、美容厅、酒店、餐馆、卡拉 OK、娱乐城、夜总会、俱乐部）以及特殊的个人（如明星、名人、领导人）等。

[案例 3-2]

薇姿（Vichy）的“药房专销”

薇姿（Vichy）是法国欧莱雅集团旗下薇姿（Vichy）的品牌，进入中国才十来年之，薇姿（Vichy）已取得年销售额过 15 亿元的骄人业绩，毫无争议地成为了目前中国药妆市场的老大。而其业绩，并不输给普通的大众日化品牌，甚至是更胜一筹。原因在哪里？是薇姿另辟蹊径着力开发特殊通道，开发了化妆品的药妆渠道。

一、“薇姿”进入药店销售

欧洲护肤品的销售渠道首先是超市，其次是药店，而后才是百货商店。只有极少数化妆品品牌能够通过严格的医学测试得以进入药店，而薇姿是其中之一。欧莱雅集团认为，薇姿的定位与药店的专业形象是不谋而合的。所以，薇姿坚持“只在药房”销售。

药店通常能让消费者觉得“健康、放心”。薇姿更选择大型药店，设立高档专柜，或者在高档商场内的药店里出售，不仅衬托出了它的护肤方面的专业性，而且增强了购买者对这种专业性的信任感。选择药店销售，所配备的人员自然也不是一般化妆品柜台上的营业人员，而是拥有专业执照的药剂师。专业药剂师为顾客所提供的消费体验当然也不是一般的营业人员所能提供的。

薇姿选择药店这一独特的渠道加上优良的品质，树立起了独特的化妆品品牌的形象，在化妆品渠道选择上取得了关键性的突破，并在中国市场上培养起了一批忠诚的购买者。同时，薇姿独特的渠道选择策略也已经引起了越来越多的化妆品品牌的注意，已经有不少化妆品品牌开始探讨进入药店销售的可行性。因为：

1、欧莱雅集团对薇姿产品的定位是中高档化妆品，因此宜采用直销的方式。那么，可供选择的渠道可以是连锁药店、化妆品连锁超市、网络营销、化妆品专卖店、美容连锁机构等。

2、药店通常能让消费者觉得“健康、放心”，而薇姿正是一个给肌肤带来健康的品牌，这与药店的专业形象是不谋而合的，事实上，在药店做销售反而给消费者一个更加专业的健康形象，而这种建立在消费者心中的形象是任何宣传都难取得的。

3、薇姿选择大型药店，设立高档专柜，或者在高档商场内的药店里出售，不仅衬托出了它的护肤方面的专业性，而且增强了购买者对这种专业性的信任感。并且同时将免费的健康护肤咨询、专业皮肤测试与化妆品营销结合在一起，为消费者提供专业化的服务。

4、为了配合选择药店销售的渠道策略，薇姿在产品包装上也很适合药店所倡导的健康形象。薇姿的包装以蓝白两色为主，清雅自然，看上去没有过多的修饰，十分符合品牌清新健康的形象。

二、开发药妆渠道的益处

1、避实就虚：化妆品竞争市场是一场激烈无硝烟弥漫的战场，各种档次的品牌琳琅满目，且多数聚集在百货商店“拼杀”。薇姿护肤品以药房为主要渠道，避开了与其他竞品的正面冲突，相对减少了市场压力与经营风险。

2、另类终端：国内药房主要销售药品，作为化妆品，薇姿以专柜营销形式，在药房终端，形象出众且视觉冲击力强，有鹤立鸡群之优势。薇姿独进药房，这本身就相当吸引消费关注，再结合其高质量的专业服务，自然会更加赢得消费者好感，从而产生购买冲动。

3、专业形象：药房具有很强的专业性，薇姿选择进大型药房，不仅显示了护肤专业性，而且增加购买者信任感，这对薇姿的品牌理念起到强力推动作用。薇姿的销售人员均为药剂师，这更有利于提升品牌的专业形象。

4、特色服务：长期现场皮肤测试，使消费者对自己的皮肤类型有正确直观的认识；根据测试结果，针对顾客皮肤问题，提供产品方案；建立消费者档案，定期诊察皮肤，更加完善薇姿的服务形象，增强薇姿品牌忠诚度、美誉度，为薇姿的新产品开发，提供了便捷而可靠的信息。

资料来源：渠道网相关报道

特殊通道既销售大众品也销售特殊品，但特殊通道的开发和管理往往不遵循营销的基本游戏规则，而大多需要采用非常规方式或“定制营销”的手段才可以奏效。总之，企业营销切不可忽视特殊通道的价值，但常常需要采取非寻常的方式实现交易。

[知识延伸]

灰色营销

灰色营销是指企业的销售人员通过向买方代理人个人（如采购人员）出让某种利益而销售商品的营销方式。其中出让的利益包括给回佣、请客、送昂贵的礼品等，或提供其它不直接以金钱表达的好处。灰色营销与其它非道德营销行为（如“窜货”问题、虚夸广告、虚假降价行为等）相比有一个重要区别，就是买卖双方都有道德问题，双方都在一定程度上通过损害他人或社会的利益而自己得利。所以，灰色营销的双方是“灰色利益共同体”。

资料来源：庄贵军. 营销渠道管理（第三版）[M]. 北京：北京大学出版社，2018

思政分析：灰色营销是一种非道德营销行为，属于腐败现象。新时期企业营销应该遵纪守法，坚守商业伦理底线，自觉抵制渠道领域的灰色营销行为。

营销大师菲利普·科特勒在考察了中国等东方国家之后，发现其4P理论在有些国家和地区、在有的消费领域并不是特别有效，因此，他在经典市场营销4P要素中增加了两个要素(Politics Power; Public Relationship)，由此提出了市场营销6P理论，有人称之为“大市场营销观念”。事实上，灰色营销的存在致使采购人员为了谋取个人私利，往往不顾购买产品的品质、质量、品牌和价格等因素，甚至出现购买假冒产品的情况，给所在机构造成损失，是一种对顾客利益不负责任的非伦理企业行为。据媒体报道，有的医院药品的采购、有的建筑公司对建筑材料的采购、有的政府采购以及很多项目招标过程中都存在灰色营销现象，这是一种违背商业伦理的非正当竞争行为。灰色营销行为导致灰色营销渠道形成，这种现象在政治集中化程度高的国家比较常见。

总的来讲，灰色营销是指一些企业在开发特殊销售渠道时往往不遵循营销的规则，而是采用一些非营销的不正当手段（如请吃请喝、高额回扣、金钱贿赂甚至性贿赂等）达到销售产品目的的经营行为或行为。灰色营销在中国非常严重，在其它国家也存在，但灰色营销难以通过法律手段或社会舆论的谴责得到有效制止，只能通过净化社会风气、提高全社会的道德水平才能遏制。

3. 2 渠道设计的原则目标

3. 2. 1 渠道设计的原则

企业在进行渠道设计时，一方面是要追求销量和市场覆盖的最大化，另一方面也要考虑投入成

本，要考虑企业的资源状况，考虑如何通过最小的投入、最有效的管理，达到渠道效益最大化的问题。渠道的设计是要讲究科学的，不能盲目贪大，也不能随意行事。没有哪一种渠道形式、结构是绝对的好，关键是要根据企业的具体情况和需要进行因地制宜的设计和选择。为此，我们提出营销渠道设计的八大原则：顾客导向原则；最大效率原则；发挥优势原则；利益均沾原则；分工合作原则；覆盖适度原则；稳定可控原则；协调平衡原则。

（1）顾客导向原则

现代营销追求“顾客导向”，企业必须将顾客的需求放在第一位，以顾客导向的经营思想设计渠道，使顾客方便购买，这是4C营销便利性(Convenience)的要求。这就需要通过周密细致的市场调查研究，不仅要提供符合消费者需求的产品，同时还必须使营销渠道的建设充分为目标消费者的购买提供方便，满足消费者在购买时间、地点以及售后服务上的需求。

（2）最大效率原则

渠道的效率主要是指该渠道在产品销量和市场份额上的有效性，它是分销效果的最主要指标。有效的设计应该是能够实现渠道充满、实现销量和市场覆盖最大化。企业选择合适的渠道模式，目的在于提高流通的效率，不断降低流通过程中的费用，使分销网络的各个阶段、各个环节、各个流程的费用合理化、销量最大化。

（3）发挥优势原则

企业在设计、选择营销渠道时，要注意发挥自己的特长，确保企业在市场竞争中的优势地位。现代营销的竞争是综合性的整体竞争，企业依据自己的优势，选择合适的渠道模式，能够达到最佳的经济效应和良好的客户反应。同时企业也要注意通过发挥自身优势来保证渠道成员的合作，贯彻企业的渠道战略方针与政策。

（4）利益均沾原则

销售管理的实质是利益管理，利益是驱动渠道运转的动力。合理分配渠道利益是渠道管理与渠道合作的关键，目标是双赢和共同发展，而利益的分配不公常常是渠道成员之间冲突的根源。因此，企业应该设计一整套渠道利益分配制度，根据渠道成员担当的职能、投入的资源 and 取得的成绩，合理分配各渠道层次成员的利益。

（5）分工合作原则

渠道成员之间不可避免地存在着竞争，因此，企业在建立、选择营销渠道模式时，要充分考虑渠道成员之间的竞争性和竞争强度，避免直接竞争，设计优势互补性渠道。一方面鼓励渠道成员之间的有益竞争，另一方面又要积极引导渠道成员之间的合作，加强渠道成员的沟通，协调其冲突，从渠道竞争走向渠道竞合，实现既定目标。

（6）覆盖适度原则

根据经济学“规模经济”和“规模不经济”的原理，企业在设计、选择营销渠道时，仅仅考虑流量最大化、降低费用是不够的，企业还应考虑其具体情况和管理能力，不能盲目贪大求全。因此，在营销渠道建设中，也应避免扩张过度、分布范围过宽过广的情况，以免造成沟通和服务困难，导致无法控制和管理目标市场。

（7）稳定可控原则

企业在设计、建设营销渠道时，还有可控性的要求。因为企业的营销渠道模式一经确定，便需花费相当大的人力、物力、财力去建立和巩固，整个过程往往是复杂而漫长的。所以，企业一般不会对轻易更换渠道模式及成员。覆盖适度、畅通有序和控制性是营销渠道稳固发展的基础，只有保持渠道的相对稳定和控制，才能进一步提高渠道的效益。

（8）协调平衡原则

企业在选择、管理营销渠道时，应该注意各个营销渠道层次和类型渠道成员之间的协调平衡，不能只追求自身的利益最大化而忽视其他渠道成员的局部利益，应合理分配各个成员间的利益。这种协调平衡主要体现在价格体系的制定和渠道促销资源的分配方面，应该兼顾各个渠道成员的利益，

实现他们之间的优势互补，比如经销商、大零售商和批发商之间就存在各自优势特点不同、承担功能不同的问题，需要厂家进行协调和平衡，不能厚此薄彼。有人总结可口可乐成功的渠道真经就是“协调平衡”，各渠道平衡发展。

[思考]：有人认为，我国营销渠道设计和建设具有如下十大误区：

- 自建分公司比利用分销商好？
- 分销商越多越好？
- 渠道越长越好？
- 渠道越宽越好？
- 分销商越大越好？
- 有了分销商就好？
- 渠道合作乃权益之计？
- 渠道冲突百害无一利？
- 渠道政策越优惠越好？
- 渠道建设一劳永逸？

[问题]：你怎样看待以上渠道设计和管理的误区？

3. 2. 2 渠道设计的目标

设计营销渠道主要是解决如何发掘企业商品到达目标市场的最佳途径以提高分销效率的问题。所谓“最佳”，是指以最低的成本与费用，通过适当的渠道，把商品适时地送到企业既定的目标市场上。有句俗话说得好，“条条大路通罗马”，渠道设计就是要寻找其中“最短”那一条。

从生产商的角度来看，营销渠道设计的目标就是为了更有效地实现分销目标。具体来讲，在设计营销渠道时，必须要了解所选定的目标客户购买什么产品、在什么地方购买、为何买、何时买以及如何买，同时还要弄清楚客户在购买产品时想要和所期望的服务类型和水平，才能设计出更加有效的渠道组合。

营销渠道设计的目标主要包括以下几个方面：

- (1) 货畅其流——渠道如水，顺势而为，商品流通通畅是渠道设计的基本要求
- (2) 渠道充满——渠道的设计需要考虑各种渠道的优化组合，实现流量最大化
- (3) 渠道平衡——渠道的优化组合要考虑各种渠道之间利益的协调、平衡与整合
- (4) 便于开拓新市场——开渠犹如修路，要将渠道之“路”修到企业的目标市场
- (5) 便于提高市场占有率——渠道的设计及选择要看该渠道是否有利于提高产品铺市率
- (6) 便于扩大产品知名度——渠道的设计及选择要看该渠道是否有利于扩大品牌影响力
- (7) 便于顾客购买——渠道的设计及选择要看该渠道是否满足顾客购买便利性的需求。就像可口可乐的经营原则那样，不但要消费者“乐于买”、“买得起”，还要“买得到”，能够伸手可及。
- (8) 利于提高经济效益——渠道的设计及选择要比较预期的成本投入和预期效益
- (9) 利于实现渠道控制——渠道的设计及选择还要考虑渠道成员的服从性和忠诚

综上所述，营销渠道设计的根本目标就是确保设计的渠道结构能适合企业市场定位的目标，能够充分发挥企业的资源优势，能够实现渠道销量的最大化和市场占有率的最大化，并确保制造商对渠道的适度控制和具有一定的渠道调整和完善的灵活性，以便于渠道的持续发展。

【知识延伸】

可口可乐的 22 种线下营销渠道

可口可乐的经营理念：乐于买、买得起、买得到，都是基于顾客导向的。成功必有理由，任何企业、品牌的成功都不是偶然的。可口可乐在造就全球第一饮料品牌的进程中，除了富有吸引力的品牌创建，广罗其布、无孔不入的渠营销道建设功不可没。要实现最广泛的市场覆盖，就需要不拘一格开拓各种可能的销售场所和渠道，可口可乐在这方面可谓无所不用其极。可口可乐除了各地经

销商分销，线上各种平台、移动终端、新媒体的销售外，其线下销售渠道据归纳就有 22 种之多。

(1) 传统食品零售渠道。如食品店、食品商场、副食品商场、菜市场等。

(2) 超级市场渠道。包括独立超级市场、连锁超级市场、酒店和商场内的超级市场、批发式超级市场、自选商场、仓储式超级市场等。

(3) 平价商场渠道。经营方式与超级市场基本相同，但区别在于经营规模较大，而毛利更低。平价商场通过大客流量、高销售额来获得利润，因此在饮料经营中往往采用鼓励整箱购买、价格更低的策略。

(4) 食杂店渠道。通常设在居民区内，利用民居或临时性建筑和售货亭来经营食品、饮料、烟酒、调味品等生活必须品，如便利店、便民店、烟杂店、小卖部等。这些渠道分布面广、营业时间较长。

(5) 百货商店渠道。即以经营多种日用工业品为主的综合性零售商店。内部除设有食品超市、食品柜台外，多附设快餐厅、休息冷饮厅、咖啡厅或冷食柜台。

(6) 购物及服务渠道。即以经营非饮料类商品为主的各类专业及服务行业，经常须带经营饮料，

(7) 餐馆酒楼渠道。即各种档次饭店、餐馆、酒楼、包括咖啡亭、酒吧、冷饮店等

(8) 快餐渠道。快餐店往往价格较低，客流量大，用餐时间较短，销量较大。

(9) 街道摊贩渠道。即没有固定房屋、在街道边临时占地设摊、设备相对简陋、出售食品和烟酒的摊点，主要面向行人提供产品和服务，以即饮为主要消费方式。

(10) 工矿企事业渠道。即工矿企事业单位为解决职工工作中饮料、工休时的防暑降温以及节假日饮料发放等问题，采用公款订货的方式向职工提供饮料。

(11) 办公机构渠道。即由各企业办事处、团体、机关等办公机构公款购买，用来招待客人或在节假日发放给职工。

(12) 部队军营渠道。即由军队后勤部供应，以解决官兵日常生活、训练及军队请客、节假日联欢之需，一般还附设小卖部了，经营食品，饮料、日常生活用品等，主要向部队官兵及其家属销售。

(13) 大专院校渠道。即大专院校等住宿制教育场所内的小卖部、食堂、咖啡冷饮店，主要面向在校学生和教师提供学习，生活等方面的饮料和食品服务。

(14) 中小学校渠道。指设立在小学、中学、职业高中以及私立中、小学校等非住宿制学校内的小卖部，主要向在校学生提供课余时的饮料和食品服务(有些学校提供课余时的饮料和食品服务，有些学校提供学生上午加餐、午餐服务，同时提供饮料)。

(15) 在职教育渠道。即设立在各党校、职工教育学校、专业技能培训学校等在职人员再教育机构的小卖部，主要向在校学习的人员提供饮料和食品服务。

(16) 运动健身渠道。即设立在运动健身场所的出售饮料、食品、烟酒的柜台，主要为健身人员提供产品和服务；或指设立在竞赛场馆中的食品饮料柜台，向观众提供产品和服务。

(17) 娱乐场所渠道。指设立在娱乐场所内(如电影院、音乐厅、歌舞厅、游乐场等)的食品饮料柜台，主要向娱乐人士提供饮料服务。

(18) 交通窗口渠道。即机场、火车站、码头、汽车站等场所的小卖 以及火车、飞机、 轮船上提供饮料服务的场所。

(19) 宾馆饭店渠道。集住宿、餐饮、娱乐为一体的宾馆、饭店、旅馆、招待所等场所的酒吧或小卖部。

(20) 旅游景点渠道。即设立在旅游景点(如公园、自然景观、人文景观、城市景观、历史景观及各种文化场馆等)向旅游和参观者提供服务的食品饮料售卖点。一般场所固定，采用柜台式交易，销售较大，价格偏高。

(21) 第三方消费渠道。即批发商、批发市场、批发中心、商品交易所等以批发为主要业务形式的饮料销售渠道。该渠道不面向消费者，只是商品流通的中间环节。

(22) 其他渠道。指各种商品展销会、食品博览会、集贸市场、各种促销活动等其他销售饮料的形式和场所。

资料来源：根据网络资料整理

3.3 渠道设计的影响因素

企业在设计营销渠道时，必须充分考虑内外部多方面的约束和影响因素，然后在理想渠道与可行渠道之间进行权衡、比较和选择。渠道结构的设计属于渠道管理的战略问题，它关系到企业的生存与发展。因为渠道模式的选择既要适应变化的市场环境，又要能够发挥企业资源优势，还要最大限度地让顾客满意。要达成这个目标，首先就必须了解渠道设计的影响因素，并对目前企业的渠道状况、覆盖的市场范围及对公司的绩效、面临的挑战等方面有一个清醒的认识和把握，才能设计出适合企业的高效的渠道。

3.3.1 影响渠道设计的主要因素

营销渠道设计受多种因素的影响，包括企业目标、产品、市场、组织、中间商、竞争者等。市场的特性影响着分销的战略，进而影响着营销渠道设计。企业的产品及其生产特性对产品的分销提出了技术上的要求，也对营销渠道的设计产生影响。企业营销渠道的建立和运行需要一定的资源，因此受到企业实力和财务基础的重要制约。同样，中间商作为营销渠道的重要组成部分，它的特长与能力也是渠道设计的一个重要考虑因素。企业还必须密切关注竞争者的动向和它的营销渠道的设计，采用相同或完全不同的营销渠道来开展竞争。市场环境的变化，技术上的革新，经济周期的作用，也会促使企业适当改进和变更其分销网络，以适应外部环境。

1. 企业战略目标

企业的渠道设计首先取决于企业的战略目标。如果企业需要进入国际市场，就必须立足世界的眼光设计国际型的营销渠道；如果企业计划发展成为国内知名企业（或品牌），就需要立足全国市场的开发进行渠道设计，比如哪个市场为先，哪个市场为后，哪个市场为重点，哪个市场为补充，哪些需要分销，哪些需要直营等，都要做出选择；如果一个企业只想在地方发展，只想成为地方品牌，其渠道选择又会不同，完全可以选择直营和连锁经营。

所以，企业在进行渠道设计之前必先分析企业的战略目标，要弄清企业战略目标、市场目标、分销目标，了解其与现有渠道的匹配程度，了解宏观政治经济环境、技术环境、行业集中程度、产品的市场生命周期和购买者行为等要素对营销渠道结构的影响，了解企业以往进入市场的步骤、经验，同时还要对企业的渠道现状进行分析，知己知彼，明确企业的战略方向，才能制定好营销渠道战略。

2. 企业产品特点

产品的用途，产品的定位等对营销渠道结构的选择都是很重要的。

(1) 单位产品价值。单位价值低的产品，如消费品中的便利品和工业品中的标准件，其营销渠道可以适当长些。一般而言，产品单个价值越小，营销渠道越多，渠道越长。

(2) 体积与重量。体积过大或过重的产品，应选择直接的或中间商较少的间接渠道，如大型设备、水泥、矿石、谷物、饮料、啤酒等应减少运输距离和重复搬运次数。

(3) 产品易腐性。易腐（如蔬菜、海鲜）及保质期很短（如奶制品、熟食品）的产品宜采用较短的渠道，这样可减少中转过程而不至于使产品变质或失效。

(4) 产品标准化。高标准化产品应该比低标准化产品使用更长、更宽的渠道。而标准化低，尤其是定制的产品顾客数量少，可以进行直接销售。如服务产品就需要短渠道、直接渠道。

(5) 产品时尚性。对式样、款式变化快的产品，应多利用直接营销渠道，尽可能缩短分销在途时间，尽早上柜以免错过流行季节。

(6) 产品的季节性。具有季节性的产品应采取较长的营销渠道，要充分发挥批发商的作用。

(7) 产品线。产品线越长,表明产品数量越多,往往需要通过中间商分销,以扩大销售面。

(8) 产品组合,产品组合横向越广,生产商向用户直接销售的能力越大;产品纵向越深,享有独家经营权的经销商就越可能从中获得好处。

(9) 产品市场寿命周期。产品寿命周期的不同阶段,对营销渠道的选择是不同的,如在衰退期的产品就要压缩营销渠道。

(9) 技术性和售后服务。具有高度技术性或需要经常服务与保养的产品,营销渠道要短。对非标准化的产品则最好由企业销售代表直接销售,便于安装与指导使用,而在这方面中间商往往缺乏必要的知识。需要安装调试的产品或者要维持长期售后服务的产品,一般应由公司直销或独家经销商来销售。

3. 消费者特点

消费者或市场的特点是渠道结构设计中最为关键的因素,以下有关消费者因素的几个主要方面在渠道设计时需要进行考虑。

(1) 消费者数量。消费者数量的多少构成市场容量的大小,不论是消费品市场,还是工业品市场,消费者数量的多少是企业决定是否采用中间商的一个重要因素。消费者数量多,对于有限的企业分销能力来说,要满足消费者的需求存在相当大的困难,因此,企业可以考虑使用中间商进行分销。相反,当消费者数量比较少时,则可考虑采用直接渠道销售。

(2) 消费者集中度。消费者集中度指消费者在特定地理空间上的分布密度,又称为人口的地区密度。消费者市场比较集中时,适宜开展直营,建立分公司进行销售,可以进行连锁经营或直销;反之,消费者市场分散时,则需要采用中间商进行分销。如上海市场,消费者基数大且非常集中,就适宜直销、电子商务或连锁经营,新疆市场比较分散,则适宜采用经销模式分销。

(3) 消费者购买行为。消费者购买行为体现在很多方面,比如购买批量购买频率、购买的季节性和购买的介入程度等。购买批量方面:购买量越大,单位分销成本越低,因此可以考虑短渠道直销,相反,消费者购买批量越小,越需要利用长渠道分销。购买频率方面:购买频率高的产品,需要通过中间商来分销。购买的季节性方面:季节性强的产品,制造商很难在短时间内达到较高的铺货率,在淡季会造成渠道闲置浪费,因此,应使用较长的渠道来分销。购买的介入程度方面:介入程度高时,可选用短而窄的渠道,反之选择长而宽的渠道。

【案例 3-3】

“香飘飘”的“特渠赢销”

香飘飘是目前中国最大的杯装奶茶专业制造商,是中国奶茶行业第一品牌。在新兴的杯装奶茶市场,浙江香飘飘是最早进入的品牌之一,全年销量已突破十亿。而像立顿、相约、优乐美等品牌奶茶一直想超越,却望其项背,无法撼动香飘飘的位置。香飘飘靠什么赢得了市场位置?

1. “盘中盘” 校园攻势引领消费

香飘飘奶茶的重点目标消费群是在校大学生,因此其市场营销巧妙移植了“盘中盘”模式。所谓的“盘中盘”就是从小盘定点牵动大盘运作,而其小盘的启动点不是餐饮,而是选在了消费领袖较多的大学校园,牢牢盘踞大学校园内外的便利店,利用这些人的影响力和拉动力,先启动小盘,在形成流行热潮时,才逐步扩延到周边居民区的便利店和商场超市。其市场布局初期设定了杭州、成都、南京、北京等几个有辐射力的大中城市,做深做透,而后向周边城市辐射,借势成事,水到渠成。

香飘飘进入校园的方式有:

(1) 与消费领袖居多的有影响力的大学学生会合作,以香飘飘和学生会的名义联办社会实践和娱乐活动,并提供香飘飘奶茶作为奖品,有效树立了品牌形象的知名度和美誉度。

(2) 与校学生会合作组织了一批勤工俭学的学生,不定期地在校园便利店附近举办现场试饮促销活动,并利用学生群体的从众效应,制造了火爆抢购的销售场面,形成了品牌口碑的传递效应。

2. 特渠赢销——延伸网吧渠道

随着连锁网吧的规模化和连锁化,网吧渠道对企业的产品经营和品牌传播起到了推波助澜的作

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/818062101117006077>