

企业营销渠道战略的设计与研究

文/张卫星 王欣

“得渠道者得天下”。在市场经济较为发达的今天，越来越多的企业已经认识到了渠道在竞争中的作用，对渠道的依赖程度也在不断加大。由于新产品的层出不穷，渠道商对商品的供货源更多的选择，成为产品流向市场的“守门人”，利用这种优势地位，他们不断要求生产商做出让步，如降低价格、减少存货、增加返利和对渠道商的营销支持力度等，把激烈的市场竞争压力转嫁给生产商。同时，由于渠道商是独立的利益主体，在市场压力下经常会表现出很强的机会主义倾向，为了谋求自己利益的最大化，而不惜损害生产商的利益。生产商对于销售渠道的管理成本大大增加。为了在市场中取得控制权，就必须设计自己的渠道战略。

而目前，更多的企业不是从企业经营战略的角度来看待渠道这一课题，而仅仅从分销、节约推广费、实现利润等短期效益层面上来处理，完全忽视了渠道与产品价格、促销、推广和品牌策略的战略协同效应。这种忽视导致营销渠道建设与其它营销策略相互脱节甚至对立起来。既浪费了营销资源又无法取得整体全局性、长期性的营销效果。通过本文的研究，笔者希望对竞争中的企业有所启发，使其能够将渠道放到企业发展全局的角度，作为一个战略性问题来考虑，从而凭借渠道的长期优势而取得竞争的胜利。

渠道战略指为了实现特定的营销渠道目标而制定的一整套长期性的、全局性的指导方针。实践证明，关注市场营销渠道并对其进行适当的设计和管理的企业可以创造出强大的竞争优势，这对中国企业管理实践来说尤为重要。

首先，营销渠道在企业的目标市场中扮演着重要角色。它是企业向客户提供产品或服务的载体之一，其在终端市场的一举一动，在某种程度上代表着企业的形象；其次，与其他营销组合变量相比，渠道对于企业的发展具有更大的潜力。事实上，经典4Ps中其他三个变量——产品、价格和促销，在目前的市场竞争中，越来越缺乏后劲和张力。产品的同质性越来越高；价格交替厮杀；促销千篇一律，即便稍有创新，也极易被竞争者模仿和复制。而在渠道方面，在最初具有隐蔽性，及至建成一个完整的渠道系统时，即便竞争对手觉察，也绝非轻易模仿或复制；最后，由渠道系统构成的资源对企业的发展具有促进作用。经典4Ps中惟一的外部营销变量就是渠道，由渠道成员与生产企业组合在一起形成的强大协同效应，对于生产企业开拓市场提供了强大的支撑。

渠道管理作为企业的一项战略提出必须坚持长期性、全局性的战略规划思想。战略管理的始祖安德鲁斯认为，战略管理的核心作用是把环境的机会和企业的力量相匹配，同时保护企业的弱点，使之不受环境的威胁，反映到企业的渠道建设上主要表现为平衡渠道网络成员的优势和企业对渠道的掌控力，利用价格利差，品牌策略、推广与促销策略的发挥，与渠道成员建立和谐关系，同时对不同阶段企业可能出现的风险暴露及瓶颈问题进行有效解决，进而真正实现企业与渠道成员的优势互补、价值共享。

Teece、Pisano和Shuen于1997年提出了“动态能力”战略观，认为要适应不断变化的市场环境，企业须具有不断更新自身胜任的能力。反映在渠道的建设上则要求企业在进行营销渠道的建设时须用动态的观点看待市场环境，不断加强渠道优势的修炼，提高处理风险问题应变能力和实施动态渠道营销策略的管理能力。

在制定企业的渠道战略时企业经理人首先需要对现有的渠道战略进行客观的评估。分析现有渠道战略的形势，重点关注本企业与目标竞争对手在渠道方面的产品周转、市场覆盖率以及成本状况等，关注企业用户购买方式的变化，关注现有渠道的合作态度与发展趋势以及渠道新进入者的动向等。

其次，需要从用户角度来考虑现有渠道的价值。如检验现有渠道提供的服务项目的价值大小；现有渠道是否覆盖锁定的目标用户群；调查目标用户群对现有渠道选择的影响因素等。

第三，考虑修订渠道战略的经济性。比如是出于企业整体规模经济的考虑还是出于对中间渠道的控制；是重点关注交易成本还是关注企业的资产特性；是关注短期的渠道效益还是关注长期的渠道合作等。

最后，考虑修订渠道战略的适应性和可行性。比如是出于企业自身长期发展战略的考虑还是出于应对市场环境的发展变化；是属于积极主动的有备而来的调整还是属于渠道变卦短期应对的修订等。

具体的营销战略的制定一般有以下步骤：

1、确定营销渠道目标：

概括地说,设计渠道战略需要达到以下三个方面的目标:市场覆盖率、渠道控制度以及渠道灵活性。市场覆盖率是由市场性质与市场定位所决定的。市场覆盖率按照从低密度的覆盖到高密度的覆盖可以分为独家分销、选择分销和密集分销三种类别。渠道控制度,就是指企业需要保持对渠道中间商销售行为进行控制的程度高低或大小。作为生产商的企业,必须在市场覆盖率和渠道控制度这种“鱼”和“熊掌”之间有所取舍。渠道灵活性是指企业营销渠道结构易于变化的难易程度。

2、设计备选渠道战略方案

进行备选渠道战略方案的设计,首要的问题是要分析影响渠道战略变量的主要因素。营销实战经验表明,影响渠道战略选择的因素主要有如下四个方面:市场因素、产品因素、企业因素和渠道中间商因素。在考虑了各主要因素之后,渠道经理就可开始评价现有渠道的各个变量,比如,现有渠道的层级、中间商、渠道结构等。从而确定出调整渠道战略的各个变量,实现对渠道战略的再设计。

3、评估并选择渠道战略方案

从理论上讲,渠道经理自然要选择最佳的渠道战略设计方案。但事实上又是不可能的。因此,选择一个认为是最为适合的渠道战略设计方案就成为必然。在选择最为适合的渠道设计方案之前,首先需要对已有的设计方案进行评估并比较。财务法、交易成本分析法、经验法都是常用的方法。其中,尽管经验法在精确度方面存在较大的不足,但是在现实营销实战中依然广为使用。

以下对索爱手机的营销渠道战略做一简要介绍:

索尼爱立信自成立之初便面临着品牌认知度小、产品少、销售团队小的诸多不利情况,当时索爱中国区的销售负责人选择了从营销渠道着手来打开局面。

索爱在最开始时做了如下的渠道选择:

1) 选择中邮普泰和天音通信两家国内最大的代理商作为主要销售渠道,通过其成熟的销售网络,可以迅速的把产品覆盖全国。

2) 选择全国大约 20 家的省级经销商和北京普天太力共同组成核心经销商网,由索爱的省级销售经理作为一线的销售团队,对各省的核心经销商进行商务谈判、制定月度的销售计划和压货;以北京普天太力作为全国的省级核心经销商的资金和物流平台,负责接收省级经销商的订单、发货、收款和销售奖励的发放。

3) 选择运营商作为突破口,索爱的首款产品 T68ie 一经推出即打入中移动的捆绑产品作为移动彩信业务的主推产品出现。到了今天,在索爱的总体出货中有 20% 的产品是通过运营商捆绑销售出去的。

索爱在初步形成了全国代理和省级核心经销商网络之后,发现出现了以下一些问题: 1) 全国代理商的谈判难度大,要价高,难以控制。

2) 省级核心经销商的实力弱,不能保证库存和全面的渠道覆盖。

3) 超大型的零售连锁商的销售量很大,但原有的渠道难以满足覆盖的要求。

所以,从 2004 年开始索爱重新打造了区域代理渠道和零售直供渠道两种新的营销渠道。区域代理商是一部分具有资金实力和忠诚度的省级经销商,一共有五家,他们分别在全国东西南北中五个区域销售索爱产品,目前索爱的区代的产品在索爱的整体销售中已经占到 15% 的市场份额,成为索爱的一支重要的销售渠道。

零售直供渠道是索爱从 2005 年开始建立的,直供的对象是全国性的通讯连锁和家电连锁零售商。索爱的零售直供渠道在 2006 年突飞猛进,目前在索爱的销售量里的份额已经达到了 20%,高于业内其他品牌的直供销售的份额(见图 1)。之所以出现零售直供渠道快速增长的原因有二:

1) 大型的通讯连锁零售商和家电连锁卖场目前在整体的手机零售市场中的份额很高,目前这两种渠道的份额已经达到 55%。

2) 索爱所选择的直供渠道主要集中在全国的一、二线的大中城市的通讯连锁商和家电连锁商,同时索爱的产品定位高端、品牌认知度在这些城市较好。

因此索爱的产品与零售直供客户的渠道二者相辅相成,零售直供渠道很快成为索爱的一支主要的销售渠道。经过几年的发展,索尼爱立信初步形成了如下的渠道结构:

图 1 索爱 2006 年的渠道结构

索爱的渠道体系整体的变化趋势是索爱通过产品的组合投入,实现了各个销售渠道的份额逐步的平均化,不让某一个渠道独大,从而保证了渠道的稳定和安全。

索爱作为一个成长型的手机品牌,市场份额一直在稳步上升,充分的依托渠道的力量发展,是索爱的一个重要的战略选择(作者单位:张卫星/北京工业大学经济与管理学院 王欣/北京工业大学经济与管理学院)

实施绿色营销，实现可持续发展
企业营销渠道战略的设计与研究
中国近代企业家的经营之道管窥
消费心理：政策设计的起点和基础
企业营销中的价格战陷阱及其应对之策
反对商品销售中不正当竞争行为的若干法律问题
浅谈企业实施ERP应注意规避的风险因素及方法

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心