

学校编码: 10384
学 号: 200215177

学类号: _____ 密级: ____
UDC: _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

W 公司分销渠道策略分析
An Analysis on the Distribution Strategy
of W Company's Channel

张清能

指导教师姓名: 郭霖 副教授
专业名称: 工商管理 (MBA)
论文提交日期: 2005 年 9 月
论文答辩时间: 2005 年 10 月
学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2005 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

厦门 W 塑料有限公司是专业生产塑料管材管件、塑料装饰材料和其它塑料制品的外商独资企业。自成立以来，W 公司由最初培育市场开始，把市场从无到有，从小到大逐步做起来，并在一定区域内取得行业相对领先的地位，成为福建省乃至东南沿海有一定知名度的塑料建材生产厂家，能取得这样的业绩，一定程度上得益于 W 公司实施了正确的渠道策略。本文将结合相关分销渠道设计和管理理论，对 W 公司的渠道建设与管理进行分析，希望能为中国塑料建材生产企业在分销渠道建设与管理方面提供有益的借鉴。

全文共分为六部分：绪论，提出本文研究的课题及写作目的；第一章简要回顾分销渠道相关的理论知识；第二章对 W 公司的行业背景及公司的渠道建设进行分析，介绍公司所处的市场环境及公司的渠道演变；第三章对行业中三种主要分销渠道模式进行分析和比较；第四章分别对 W 公司选择渠道的原则、设立渠道目标及如何确立渠道结构和分配渠道成员任务等问题进行阐述，并对渠道管理的几个方面：价格管理、渠道成员的激励与绩效评估和渠道冲突的管理等展开讨论；结语，简要回顾了本文的主要内容。

关键词： 分销渠道；策略；塑料建材

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Xiamen W Plastics Co. Ltd. is a private company specialized in producing PVC-U pipes, fittings, plastic decoration material and other plastic products. Since its establishment, W started from nurturing the market into a big one and thus occupies the leading place in its field in certain area. As a famous factory for plastic building material in Fujian Province and even on the southeast coast of China, the company benefits a lot from correct channel strategy. The thesis studies the channel construction and management of W company by combining the relative channel design and management theory so as to provide references on the construction and management of distribution channel to plastic construction material enterprises.

The thesis is divided into six parts: introduction which puts forward the topic and aim of the thesis; the first chapter briefly review the relative theories of distribution channel; the second chapter analyzes the background of W company and its construction of channel and the development of the market environment and distribution channel of the company; the third chapter analyses and compares the main modes of distribution channel; the fourth chapter gives illustration of the principles by which W company chooses its channel and sets up channel target, on how to set up channel structure and the tasks of channel members, discusses multiple facets of channel management such as management of prices, encouraging channel members and achievement evaluation, and management of channel conflict; the conclusion sums up the thesis.

Key words: Distribution channel; Strategy; Plastic construction material.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 理论回顾	2
第一节 分销渠道的定义、特征及其作用	2
第二节 分销渠道策略的定义及其主要内容	4
第二章 W 公司渠道策略的背景分析	14
第一节 中国塑料建材行业发展状况	14
第二节 W 公司简介	18
第三节 W 公司分销渠道发展历史和现状分析	19
第四节 W 公司现有分销渠道策略存在的问题	24
第三章 塑料建材行业三种主要渠道模式及其比较	26
第一节 塑料建材行业三种主要渠道模式介绍	26
第二节 W 公司分销渠道模式与三种主要渠道模式的比较分析	32
第四章 W 公司分销渠道策略分析	35
第一节 W 公司分销渠道设计	35
第二节 W 公司渠道成员挑选策略	45
第三节 W 公司分销渠道管理	48
结 语	55
参考文献	56
后 记	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

在市场竞争日益激烈的今天，分销渠道已经成为企业取得竞争优势，提高市场占有率的重要工具，渠道的作用越来越被企业所重视。渠道是否匹配是否适合与有效直接影响企业产品能否迅速导入市场，并在激烈的市场竞争中得到生存和发展。选择适合的渠道，维持渠道的有效运作对企业的生存和发展影有着至关重要的影响。

自从九十年代早期，塑料建材作为新一代建筑装饰及饮用水材料被引入到中国以来，得到飞速的发展，国内厂家如春笋一般涌现，出现了鱼龙混杂、恶性竞争的局面，如何在激烈甚至恶性竞争中立于不败之地，并得到生存和发展是每个厂家关注的焦点，于是渠道建设便逐渐成为各厂家关注的重点。然而如何设计选择、构建和管理分销渠道却是每个企业所面临的最大的问题，面对现实企业发现太多的分销渠道问题需要解决，却又难以下手。

因此本文希望通过对 W 公司分销渠道策略的分析，能够为塑料建材生产企业渠道建设提供可操作性的参考和借鉴。

第一章 理论回顾

随着现代市场营销学的不断发展，营销中的产品、价格、分销和促销（4Ps）这四个组合要素得到更为具体和深入的研究。分销渠道作为这四个要素中唯一的外部资源变量，在其它三个要素潜力已经得到充分挖掘而日趋同质化的时候，得到越来越多的重视。分销渠道问题研究已经成为一门独立的学科：营销渠道学或分销渠道学。目前较为权威的著作有：美国西北大学教授路易斯·W·斯特恩（Louise Stern）等著的《市场营销渠道》（Marketing Channels），卓克索大学伯特·罗森布罗姆教授所著《营销渠道管理》和分销渠道顾问劳伦斯·G·弗里德曼（Lawrence G. Friedman）与蒂莫西·R·弗瑞（Timothy R. Furey）合著的《创建销售渠道竞争优势》等。

第一节 分销渠道的定义、特征及其作用

一、 分销渠道的定义

在现代市场经济条件下，大多数生产者并不将其产品直接出售给最终用户，而是借助一系列中间商的转卖活动，将产品转移到最终用户手中。产品所有权从生产者手中转移至最终用户手中所经过的各中间商连接起来的通道，就是分销渠道。对于分销渠道有许多不同的定义方法，比较流行的说法主要有两种，一种是组织机构说，持这种看法的人认为“分销渠道是指某种产品从生产者向消费者转移过程中所经过的一切取得所有权或协助所有权转移的组织或者团体^①”，如美国市场营销学会（AMA）、菲利普·科特勒、路易斯·W 斯特恩等都持这样的观点。而另一种则为路径过程说，他们认为“分销渠道指的是当产品从生产者向最后消费者和产业用户移动时，

^① 迈克尔·J·贝克主编：《市场营销百科》，辽宁教育出版社，1998年版，p100。

直接或间接转移所有权所经过的途径^①”，如美国营销学者爱德华·肯迪夫和理查德·斯蒂尔等持这样的观点。尽管这些定义各有侧重点，但它们的本质上并无很大区别。

本文采用“路径说”定义。分销渠道不是一个个成员，而是由这些成员构成的有机体。每个成员是渠道上的一个站点，而不是渠道本身。因此，分销渠道是指商品所有权从生产者或中间商转移至消费者手中所经过的路径，它是由渠道成员组成的通道，而非成员本身。

二、分销渠道的特征

分销渠道具有以下特征^②：

1. 分销渠道反映某一特定产品或服务价值实现的全过程，其起点是制造商，终点是最终用户或工业用户。

2. 分销渠道是由一系列参加商品流通过程的、相互依存的、具有一定目标的各种类型的机构结合起来的网络体系，其组织成员通常包括制造商、批发商、零售商和消费者等。

3. 分销渠道的核心业务是购销。商品在分销渠道中通过一次或多次购销活动转移所有权或使用权，流向消费者或工业用户。

4. 分销渠道是一个多功能系统。它不仅要发挥调研、购销等多种职能，在适宜的地点，以适宜的价格、质量和数量提供产品和服务，满足目标市场需求，而且要通过分销渠道各个成员的共同努力，开拓市场，刺激需求，同时还要面对系统之外的竞争，自我调节与创新。

三、分销渠道的作用

分销渠道的作用主要体现在以下几个方面：

1. 通过分销渠道，可以疏通生产者与终端用户之间的阻碍。它不仅可以通过疏通生产者与终端用户在空间和时间上的阻碍，因为一般生产和消费常常并不在同一个地方并存在时间上的差异，这就需要分销渠道来疏通；而

^① 邝鸿，《现代市场营销大全》，经济管理出版社，1990年版，p368。

^② 中国营销总监职业培训教材编委会编著：《营销渠道》，朝华出版社，2004年版，p2。

且通过分销渠道，可以实现产品所有权的转移和让渡，并使生产者和消费者能进行信息上的沟通。

2. 利用分销渠道，可以提高交易效率，降低交易成本。如果生产者要直接向众多居住分散而且需求千差万别的消费者销售产品的话，那是一件费时、费力而且成本高昂的事，在专业分工的原则和现代企业大规模制造的背景下，利用中间商进行销售，无疑可以大大减少交易频率，提高交易效率，降低交易成本。

3. 通过分销渠道，可以规避市场风险。与中间商结成伙伴关系，可以把企业一部分风险如市场开拓风险等分散给中间商。

第二节 分销渠道策略的定义及其主要内容

一、分销渠道策略的定义

分销渠道策略是市场营销策略的重要组成部分，它和产品策略、价格策略及促销策略一起构成一个完整的市场营销策略组合。在这四个组合里，由于分销渠道是唯一的外部资源变量，因而以往并不为人所重视，但随着产品、价格和促销这 3P 渐趋同质化而丧失竞争优势的时候，在企业向外整合产业链资源全面提升竞争力的背景下，分销渠道又得到了充分的重视，而分销渠道策略也成为企业构建核心竞争优势的重要内容和营销策略的重心。伯特·罗森布罗姆（2002 年）认为分销渠道策略就是“企业为达到其在目标市场上的分销目标而采取的主要原则^①”，它强调企业为了达到分销目标应采用的原则或方针，即如何把产品或服务快速、准确和低成本地转移到消费者手中的策略。为了达到分销目标，企业必须制定符合自己企业状况的分销渠道策略，也就是企业必须设计合适的分销渠道，挑选合格的渠道成员，同时通过对渠道成员的激励、渠道成员绩效评估和有效解决渠道冲突等渠道管理达到渠道的保养和维护，并适时根据市场变化进行渠道

^① [美]伯特·罗森布罗姆著，李乃和、奚俊芳等译：《营销渠道管理》，机械工业出版社，2003 年版，p133。

调整等，所有这些分销渠道的决策，一起构成了企业分销渠道的策略。

二、分销渠道策略的主要内容

1、分销渠道设计（渠道结构策略）

分销渠道设计指的是为实现分销目标，对各种备选渠道结构进行评估和选择，从而开发新型的分销渠道或改进现有的分销渠道的过程。设计一个渠道系统要解决以下问题：明确渠道选择原则、确定渠道的长度和宽度及中介机构的类型、为每一位渠道成员分配任务。很重要的一点是，即使与某一渠道成员的合作协议是长期的，公司也应根据情况的变化经常对渠道进行规划调整，对渠道成员进行评价和选择。分销渠道设计的目的不在于过程本身，而在于构筑一条适宜的商品转移路线，这条路线至少应包括渠道长度、渠道宽度、渠道广度等方面的设计内容。

分销渠道有三种基本结构：类型结构、宽度结构和系统结构。

(1) 类型结构—分销渠道的长度

分销渠道按其是否包含及包含的中间商层级的多少，可以分销为零阶、一阶、二阶和三阶渠道。零阶渠道是制造商将产品直接销售给消费者的直销类型；一阶渠道只包括一级中间商，它通常就是零售商；二阶渠道包括两级中间商，即批发商和零售商；而三阶渠道包含三级中间商，一般是在二阶渠道的批发商和零售商之间增加了一级专业性经销商，如表 1-1，

表 1-1 分销渠道长度表

零阶渠道	生产者—消费者
一阶渠道	生产者—零售机构—消费者
二阶渠道	生产者—批发机构—零售机构—消费者
三阶渠道	生产者—批发机构—专业性经销商—零售机构—消费者

资料来源：李飞编著：《分销渠道设计与管理》，清华大学出版社，2003 年版，p31。

(2) 宽度结构—分销渠道的宽度

分销渠道的宽度是根据经销某种产品的批发机构数量、零售机构数量和代理机构数量来确定的。受产品性质、市场特征和企业分销策略等因素的影响，分销渠道的宽度结构大致分为以下三种类型：

A. 密集分销

所谓密集分销就是尽可能多地利用中间机构销售商品或劳务。它通常能扩大市场覆盖面，或使某种产品快速进入新市场，满足消费者对购买的大量性、高频性和便利性的要求，是一种最宽的分销渠道。

B. 选择分销

所谓选择分销就是按一定条件选择少数几个同类中间商经销产品。它既可以使产品取得足够的市场覆盖面，又可以比密集分销更容易控制和节省成本。它是一种宽的分销渠道。

C. 独家分销

所谓独家分销是指在某一地区仅利用一家机构来销售某种特定产品。其目的在于刺激经销商的销售积极性，同时也比密集分销和选择分销便以控制，但市场覆盖较窄，成败受其制约，难以形成经销机构的竞争。

(3) 系统结构—分销渠道的组织形态

按渠道成员相互联系的紧密程度，分销渠道可以划分为传统分销系统、垂直分销系统和水平分销系统。

A. 传统分销系统

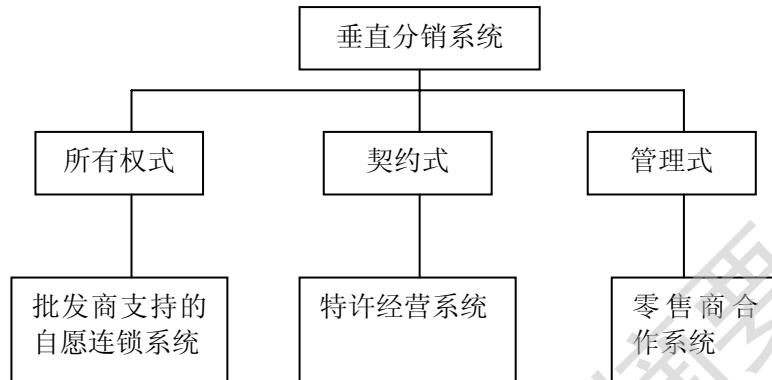
传统分销系统是指由独立的生产商、批发商、零售商和消费者组成的分销渠道。渠道各成员之间是一种松散的合作关系，各自追求自己的利润最大化，最终会使整个分销渠道效率低下。

B. 垂直分销系统

垂直分销系统是指由生产者、批发商和零售商组成的一种统一的联合体，每个成员把自己视为分销系统中的一分子，关注整个垂直系统的成功。

垂直分销系统包括三种形式：所有权式、契约式和管理式，如图 1.1

图 1.1



资料来源：李飞编著：《分销渠道设计与管理》，清华大学出版社，2003年版，p34。

C. 水平分销系统

水平分销系统又称为共生型营销，是指由两个或两个以上的企业相互横向联合，共同开发新的营销机会。

2、选择渠道成员的策略

渠道成员的选择就是从众多相同类型的潜在分销渠道成员中，选出适合公司渠道结构的能有效帮助公司完成分销目标的分销伙伴的过程。除直销外，任何渠道结构设计完成后，都要选择渠道成员。如何选择渠道成员是非常重要的，因为选择渠道成员并和渠道成员共事，不是为了一笔生意和一桩买卖，而是要长期合作。现在越来越多的公司重视与渠道成员的关系，有的甚至结成战略伙伴关系。渠道成员的选择决定消费者需要的产品能否及时、准确地转移到消费者手中，影响到分销成本和顾客满意度。

渠道成员的选择与公司的分销密度高度相关。一般而言，公司选择的分销密度越小，分销渠道成员的选择就越重要。例如独家分销，只有一个分销成员，这就意味着一旦选择了某个分销成员，就失去使用其他分销成员的机会，也就是说机会成本很高，同时，公司的分销任务能否有效实施

也就完全取决于这个分销成员的表现，所以风险也很大。而采取密集型分销，渠道成员选择的重要性就小得多了，罗杰·潘格勒姆（1960 年）认为“采用密集型分销的公司，往往将公司的产品投放到每一个可能的渠道中去，以便覆盖市场，确保消费者在任何地方都可以得到他们的产品，除了考虑渠道成员的必要信用度，公司几乎很少鉴别这些成员。通常消费品绝大多数是通过广告事先得到卖点的，因此费神地选择渠道成员没有多大必要。^①”。因此，如果渠道结构是突出密集性分销，通常可以根据是否有合理的盈利来选择中间商。相反，如果渠道结构是突出选择性分销的，就必须仔细审查潜在中间商的有关情况，包括财务实力、销售能力、产品组合特征、管理效率和态度等，然后做出选择。

所以，渠道成员选择要经过设计选择标准、寻找备选渠道成员、评价备选渠道成员和最终确定渠道成员四个步骤。

3、分销渠道管理策略

在渠道结构设计好，并且也选择好渠道成员后，接下来公司就面临渠道管理决策和实施的问题。分销渠道管理主要包括：渠道价格管理、渠道成员激励、渠道成员绩效评估和渠道冲突管理几个方面。

（1）渠道价格管理

价格是渠道管理的重要问题，渠道管理得好，其价格体系能给厂商和渠道成员双方带来利润。价格的制定受很多因素的制约，一般包括渠道利润空间、竞争者的价格策略、渠道结构、产品线、地理因素的差异定价、广告宣传、回款和产品市场价格变动等。

渠道利润空间，就是产品出厂价和零售价之间的差价，它主要由产品成本、市场零售价和企业定价策略决定的。合理的利润空间既要保证企业的基本利益，又要能有效地激发分销商的积极性，同时还必须保证产品价格上比其他竞争者更有竞争力。

^① 徐蔚琴等，营销渠道管理，电子工业出版社，2001 年版，p164。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库