

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：200115091

UDC _____

学 位 论 文

林德（厦门）叉车公司分销渠道对策研究

——对经销商和代理商的有效管理

**A Research on the Countermeasure of Linde (Xiamen)
Forklift's Distribution Channel
—Effective Management of Dealer and Agent**

王 国 华

指导教师姓名：郭霖 副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2004 年 8 月

论文答辩时间：2004 年 9 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004年 8 月

林德（厦门）叉车公司分销渠道对策研究——对经销商和代理商的有效管理

王国华

指导教师：郭霖 副教授

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

内 容 提 要

随着我国宏观经济的迅速发展，中国的叉车需求日益增多，自 2000 年开始，叉车行业进入高速成长期。2003 年，国内销售各类叉车近 4 万台，据专家预测，未来三年内这一数字将翻一番。同时，世界十大叉车制造商全部在中国设立生产或销售基地，中高端叉车市场竞争日趋激烈。

林德叉车是世界叉车销量第一的品牌，林德（厦门）叉车公司是林德集团在亚洲的生产销售基地。同丰田、海斯特、永恒力等竞争对手相比，林德（厦门）叉车公司在分销渠道上占有明显优势。作为外部资源，由经销商和代理商组成的间接分销渠道对林德叉车公司有着重要的意义。

林德（厦门）叉车公司的间接分销渠道中存在一些问题，诸如，窜货、货款回收难、经销商和代理商配合度不高、市场价格体系下滑等，这些问题究其根本原因在于，林德（厦门）叉车公司对间接分销渠道的管理存在一些问题。本文将以林德（厦门）叉车公司间接分销渠道成员管理体系为研究对象，总结和探讨其优劣之处，并提出相应的改善建议。

本论文结构如下：导论简要介绍论文研究背景及意义，分销渠道相关理论，研究目的、内容、范围、方法和结构；第一章，回顾分销渠道相关理论，分析经销商和代理商自身特点，为本文的后续论述提供理论铺垫；第二章，分析林德（厦门）叉车公司及其所处市场环境，包括行业市场结构和发展趋势、林德（厦门）叉车公司简介、间接分销渠道及其存在的问题，本章内容为后续的分析提供了现实基础；第三章，分析林德（厦门）叉车公司间接分销渠道成员管理体系；第四章为结论部分，着重从经销商和代理商销售政策和业绩考评两方面提出改善建议。

关键词：分销渠道；经销商；代理商。

Abstract

With the economic development, the Chinese forklift demand increases continuously. Chinese forklift industry enters a rapid growing phase. The selling number of forklift reaches 40,000 units in 2003. It's forecasted that the demand will be 80,000 in the next three years. The top ten manufacturers have set up the sales or manufacture bases in China. Forklift industry keeps a drastic competition.

Linde Group owns the No. 1 forklift brand in the world. Linde-Xiamen Forklift Company is the Asia manufacture base of Linde Group and has more advantage in the distribution channel than its competitors. As an external resource, the indirect distribution channel is highly important for Linde-Xiamen.

There are many problems in the indirect distribution channel of Linde-Xiamen, such as selling product across area, outstanding problem, lacking of cooperation between manufacturer and dealers, the down market pricing gradually and so on. The management limitation on the indirect distribution channel mainly causes those problems. The subject of the thesis focuses on the member management system on the indirect distribution channel of Linde-Xiamen. The thesis will analyze the advantage and disadvantage of the system, and propose suggestion.

Thesis structure: The preface introduced research's backgrounds, meaning, goals, content, bound and methods etc. Chapter1 firstly reviewed the member management theories of indirect distribution channel, and secondly reviewed dealer and agent management theories. Chapter2 analyzed Chinese forklift industry, Linde-Xiamen Company, the indirect distribution channel and the problem in the distribution channel, which built the foundation on analyzing member management system. Chapter3 analyzed the member

management system on the indirect distribution channel of Linde-Xiamen. Finally, it concluded the research results, proposed suggestion concerning the sales policy and performance evaluation.

Key Words: Distribution Channel; Dealer; Agent.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

导 论	1
第一节 论文研究背景和意义	1
一、中国叉车市场	1
二、林德叉车公司及其面临的市场竞争	2
三、林德叉车公司间接分销渠道	3
第二节 论文研究内容及研究范围和研究方法	3
一、本文研究的内容	3
二、本文研究的范围	4
三、本文研究方法	4
第三节 论文结构安排	4
第一章 分销渠道相关理论	6
第一节 分销渠道	6
一、分销渠道及成员	6
二、分销渠道结构	7
三、间接分销渠道	9
第二节 管理型垂直一体化分销渠道	9
一、概念及特征	9
二、经销商和代理商概念及职能	10
三、分销渠道管理的重要性	12
四、分销渠道管理内容	13
第二章 林德叉车公司	17
第一节 中国叉车市场	17
一、市场结构	17

二、快速增长的叉车需求	20
三、市场发展趋势	20
第二节 林德叉车公司概况	21
一、公司背景	21
二、产品特点	22
三、林德叉车公司市场竞争地位	23
四、林德叉车公司分销渠道	26
第三节 林德间接分销渠道	27
一、间接分销渠道	27
二、分销渠道存在的问题	30
第三章 林德间接分销渠道成员管理体系分析	32
第一节 成员选择	32
一、成员选择的标准和原则	32
二、经销商和代理商现状	33
第二节 作业流程管理	33
一、销售行政人员	34
二、管理信息系统	34
三、货物运输外包	34
第三节 销售政策促进与约束	35
一、价格政策	35
二、返利政策	37
三、回款政策	38
四、其它政策	39
第四节 支持与辅导	41
第五节 业绩评估与改进	42

一、林德业绩考评体系	42
二、业绩考评体系分析	43
第六节 渠道调整	45
第四章 林德间接分销渠道改善建议	47
第一节 销售政策改善建议	47
一、特殊价格政策	47
二、返利政策	48
三、回款政策	48
第二节 业绩考评体系改善建议	50
一、改进业绩考评体系	50
二、奖励与惩处	51
三、协助经销商和代理商改进	52
附录	53
参考文献	56
后记	58

导 论

本章简要介绍论文研究背景及意义。首先，简介林德（厦门）叉车有限公司（以后章节中简称林德叉车公司）背景及其所处的中国叉车市场环境；其次，简要回顾分销渠道相关理论；再次，阐述论文研究的目的、内容、范围和方法；最后介绍论文结构安排。

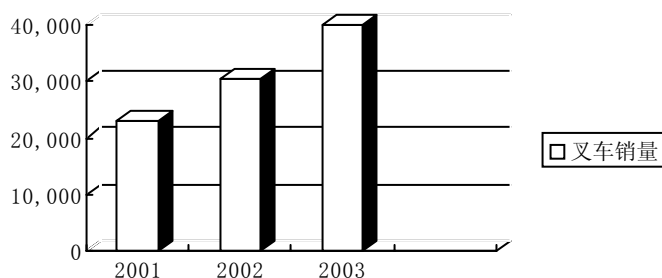
第一节 论文研究背景及意义

本节通过介绍林德叉车公司背景、所处的市场环境、竞争地位，以及林德叉车公司间接分销渠道的管理现状，阐述间接分销渠道管理的重要性，说明本论文的研究背景和意义。

一、中国叉车市场

随着中国改革开放政策进一步深化，中国经济飞速发展，特别是在加入 WTO 以后，生产、流通企业对物料搬运设备的需求也随之大幅增加。叉车作为物料搬运设备中的主流产品，需求量连年递增。2003 年国内销售各类叉车 4 万台，行业年销售增长连续三年超过 30%¹（见图 0-1）。

图 0-1 2001-2003 年中国叉车销量统计 （单位：台）



资料来源：内部资料并经作者整理，2004 年 4 月。

¹ 资料来源：内部资料，2004 年 4 月。

目前，全球叉车年销量保持在 50 万台左右。从全球的角度看，叉车和叉车产业都处于成熟期，但从国内情况看，叉车及叉车产品尚处于高速成长期。目前我国叉车年销量已经上升到世界第四位，但和发达国家相比，还有很大的发展潜力。据专家预计，未来三年内中国叉车需求量将突破 8 万台¹。

继林德叉车 1993 年进入中国之后，世界各国的叉车巨头纷纷把目光投向中国，截止到 2003 年底，丰田、海斯特等世界十大叉车企业都已进驻中国，设立生产或销售基地，产品逐渐由高端向中端市场渗透。根据中国叉车网数据，中国叉车市场中高端产品的市场份额为 36%。众多世界知名叉车公司争夺狭小的中、高端叉车市场，竞争愈演愈烈。

二、林德叉车公司及其面临的市场竞争

林德集团是世界 1000 强工商企业之一的国际集团公司，在物料搬运领域年销售额达到 30 亿欧元，年销售叉车近 10 万台。林德集团已经连续 14 年保持世界叉车销售第一名²。

林德叉车公司是林德集团在亚洲的生产基地。自 1993 年以来，林德叉车公司累计投资 18 亿人民币，公司占地 22 万平方米，拥有员工 1100 多人，是中国规模最大、技术设备最先进的叉车制造商之一。2003 年，林德叉车在国内年销售量突破 4500 多，市场占有率为 11%，累计销量为 16000 台左右。

丰田，海斯特，永恒力等国际叉车生产巨头，在中国设立了生产和销售基地，它们的产品系列、分销渠道结构、目标客户、产品价格档次和林德叉车公司类似，它们是林德叉车公司的竞争对手。众多企业争夺狭小的中、高端叉车市场，林德叉车公司面临激烈的市场竞争。林德叉车各项销售指标在中、高端产品市场中稳居第一。与竞争对手相比，林德叉车公司在产品和分销渠道上具有明显优势。

¹ 资料来源：中国叉车网，《全球叉车回顾》，2004 年 4 月。

² 资料来源：德国《DFH》杂志，2001 年。

三、林德叉车公司间接分销渠道

林德叉车公司的间接渠道由制造商、经销商和代理商组成。林德叉车公司秉承林德集团的先进的经销商管理理念，视经销商为企业的“客户、伙伴、同事”，并与经销商和代理商一同构建管理型垂直一体化分销渠道体系。林德叉车公司的间接分销渠道取得了良好成绩。

林德叉车公司目前拥有 12 家经销商和代理商，销售网点遍布中国大部分省，覆盖近 80% 国土面积。作为外部资源，间接分销渠道对林德叉车公司具有重要的意义。首先，间接分销渠道完善了林德叉车公司的分销网络，为其节省了大量的资金；其次，随着中西部经济的发展，间接分销渠道将会发挥更大的作用。

在林德叉车公司间接分销渠道内仍然存在一些问题，诸如，窜货、货款回收难、市场价格下滑、经销商和代理商管理水平低等问题。这些问题一定程度上影响了渠道的效力，究其根本原因在于林德叉车公司对间接分销渠道的管理存在一些问题。

本文以林德叉车公司间接分销渠道为研究对象，通过分析中国叉车行业，林德叉车公司及其间接分销渠道成员管理体系，管理体系包括成员选择、销售政策、作业流程管理、支持与辅导体系、业绩考评体系、渠道调整等几个内容，探讨和总结它的间接分销渠道成员管理体系的优劣，并提出改善建议。

第二节 论文研究内容及研究范围和研究方法

一、本文研究的内容

1. 间接分销渠道在林德叉车公司竞争中的作用分析。
2. 间接分销渠道的定义是什么？

3. 管理型垂直一体化分销渠道管理的特点？
4. 林德叉车公司间接分销渠道存在的问题？
5. 林德叉车公司间接分销渠道的成员管理体系分析，包括成员选择、作业流程管理、销售政策、支持和辅导、业绩评估、渠道调整等内容的分析。
6. 林德叉车公司间接分销渠道销售政策和业绩考评方式改善建议。

二、本文研究的范围

本文研究的范围是，在林德叉车公司间接分销渠道的形式和结构既定的情况下，对间接分销渠道的成员管理问题。

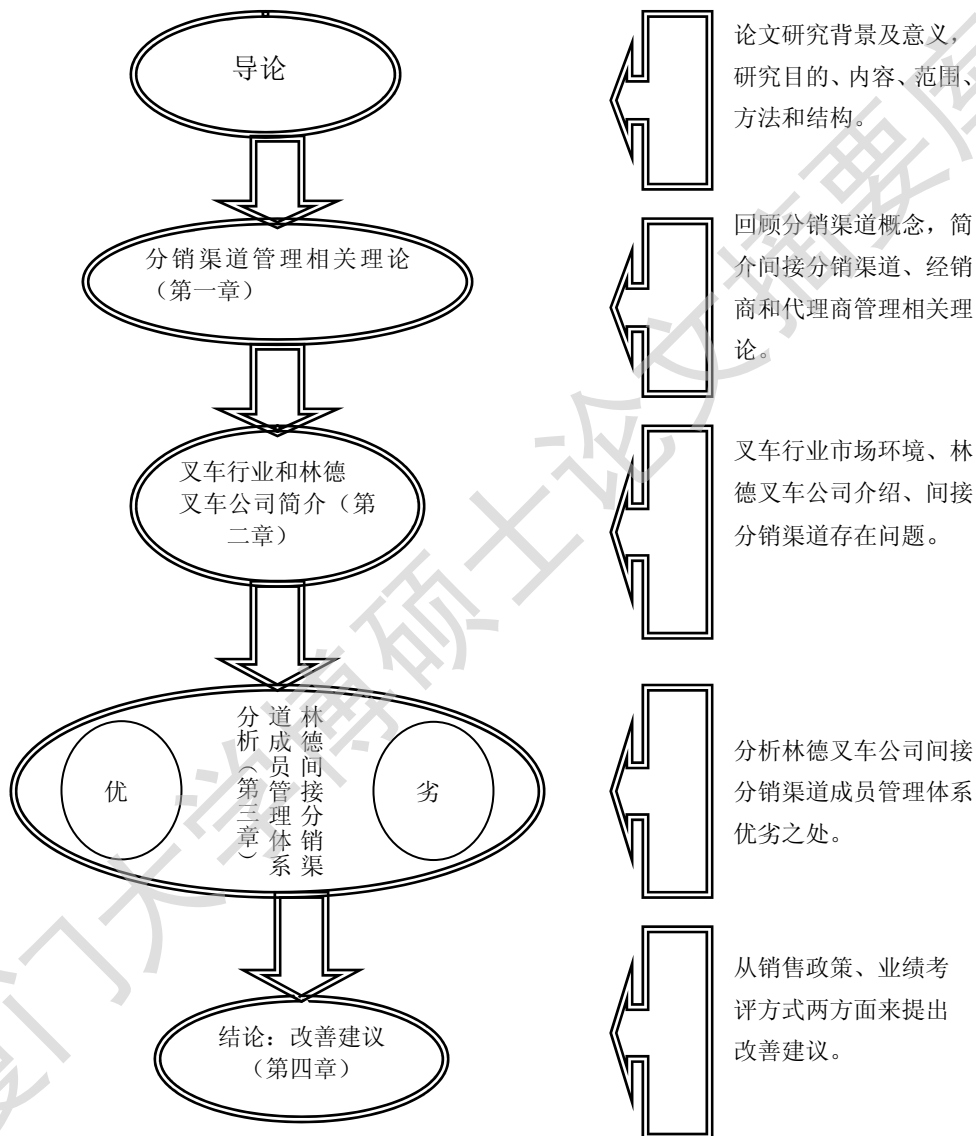
三、本文研究方法

本文采用案例研究的方法，通过大量原始资料和二手资料对林德叉车公司间接分销渠道成员管理进行研究。

第三节 论文结构安排

本论文结构如下：导论简要介绍论文研究背景及意义，间接分销渠道管理相关理论，研究目的、内容、范围、方法和结构；第一章，回顾分销渠道管理相关理论；第二章，分析中国叉车市场和林德叉车公司，包括行业市场结构和发展趋势、林德叉车公司简介、间接分销渠道及存在问题，本章为间接分销渠道的成员管理体系分析提供了现实基础；第三章，分析林德叉车公司间接分销渠道成员管理体系；第四章为结论部分，着重从销售政策和业绩考评两方面提出改善建议（图 0-2）。

图 0-2 论文结构安排



第一章 分销渠道相关理论

本章首先回顾分销渠道及相关的渠道管理理论，经销商和代理商的概念，特别是林德叉车公司所采用的垂直一体化分销渠道相关理论。通过对经销商和代理商自身特点的分析，阐述企业间接分销渠道管理的具体内容及其对于现代企业竞争的必要性和重要性。

第一节 分销渠道

本节简要介绍分销渠道相关理论，为本文后续内容做一个理论铺垫。

一、分销渠道及成员

美国营销专家罗森布罗姆（2002）认为：“分销渠道是与公司关联的、达到公司分销目的的外部经营组织结构。”

其中，关联组织是指那些将产品和服务传递至最终用户，并涉及转让职能的各方企业。罗森布罗姆依据是否参与所有权谈判这一标准，将渠道参与者进行分类，参与所有权谈判的被定义为渠道成员，包括制造商、中间商、最终用户（罗森布罗姆，2002）。在这里最终用户参与了所有权谈判，但为了论述方便，本文中的分销渠道成员仅指制造商和中间商。

中间商可以分为批发商和零售商。批发商包括各种为转售而从事商品销售的企业，面向零售的、工业的、金融的、机构的、专业的企业提供转售业务，还包括其它批发商（罗森布罗姆，2002）。零售商指的是为个人或家庭销售商品提供服务的企业。

对于批发商的分类，本文将采用美国学者罗森布罗姆对批发商的分类方法。罗森布罗姆（2002）认为：“批发商可以分为经销商、代理商、制造商的销售分支机构和办事处三种。”

二、分销渠道结构

分销渠道的结构特征可以从三个方面描述：

（一）渠道长度

渠道长度指为完成企业目标而需要的分销层次的数目。分销渠道按其包含的中间商购销环节即渠道层级的多少，可以分为零阶渠道、一阶、二阶和三阶渠道，据此也可以将渠道形象地分为直接渠道和间接渠道、短渠道和长渠道几种类型。

零阶渠道是制造商将产品直接销售给消费者的直销类型，没有中间商参与转手。一阶、二阶和三阶渠道指在制造商和消费者中间分别含有一级、二级和三级中间商的渠道类型。

（二）渠道宽度

渠道宽度指分销渠道的每一个层次上所需要的中间商数量。根据分销渠道每一层级使用同类中间商的多少，可以划分渠道的宽度结构。若制造商在同一渠道层级选择较多的同类中间商经销其产品，则该分销渠道叫做宽渠道；反之，则为窄渠道。

分销渠道的宽窄是相对而言的。分销渠道的宽度结构可以分为以下三种类型：高宽度分销渠道、中宽度分销渠道、独家分销渠道。高宽度分销渠道指制造商通过尽可能多的批发商、零售商经营其产品所形成的渠道。中宽度分销渠道是制造商按一定条件选择若干同类中间商经销其产品所形成的渠道。独家分销渠道是制造商在某一地区市场仅选择一家批发商或零售商经销其产品形成的渠道。

（三）每一层次的中间商类型

在考虑分销渠道长度、宽度的同时，渠道设计者必须考虑不同的渠道层次选择适当的中间商类型，以完成各个渠道层次所担负的职能。

按照渠道成员相互的紧密程度，分销渠道可以分为传统渠道系统和整合渠道系统两大类型。传统分销渠道成员之间结构松散，渠道成员之间虽然有着大量的联系，但没有整体的结构性分工与合作，任何一个渠道成员无法拥有分销渠道控制权。每个成员只注意自己的分销成本和利润，不关心其它成员的成本利润，更不会注意整个渠道的成本与有效性。这种性质的渠道是不稳定的松散结构，一旦无利可图，成员会各奔东西，分销渠道也就土崩瓦解。

整合渠道系统中，渠道成员通过不同程度的一体化整合形成新型分销渠道。垂直渠道体系是整合渠道类型的一种，这是由制造商、中间商纵向整合组成的统一系统，分销渠道的成员或属于同一家公司，或将专卖特许权授予其合作成员，或者有足够能力影响其他成员，因而渠道管理者可以控制其他成员，消除部分冲突（王秀丽，2002）。

三、间接分销渠道

按照企业是否完全拥有分销渠道，垂直整合渠道系统又可以分成“刚性”和“柔性”两种。“刚性”一体化分销渠道是指一家公司拥有和控制分销渠道的若干层次，甚至整个渠道，也常被叫做直接分销渠道，主要的形式是公司型垂直一体化分销渠道（王秀丽，2002）。“柔性”一体化分销渠道组织不完全拥有分销渠道，需要购买其他机构提供的分销服务，“柔性”一体化组织也被叫做间接分销渠道。

间接分销渠道分为管理型、契约型两种。管理型垂直一体化分销渠道是通过渠道中某个有实力的成员协调整个渠道系统；契约型是由不同层次成员以合同基础建立的联合渠道系统。

第二节 管理型垂直一体化分销渠道

本文研究的对象，林德叉车公司采用管理型垂直一体化分销渠道，所以本节着重介绍管理型垂直一体化分销渠道的相关理论。

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库