

任务三 物流服务分销策略

引导案例

宅急送、宝供、顺丰和 EMS 的分销渠道比较

宅急送的销售渠道是以网络化为特征的,通过逐步营建覆盖全国的网络实现向顾客提供国内门到门的物流服务。宅急送在全国建立了四级网络结构,即子公司、分公司、营业所、营业厅。子公司按中国行政大区设立,分公司设在省级行政城市,营业所和营业厅设在城市繁华地段。宅急送在全国有 4500 个经营网点(其中有众多的加盟店),加盟店形成合作网络,网络覆盖全国地级以上城市。目前宅急送正在进行百强县和地级城市合作网络转自营网络的工程,合作网络建设将从以增加网络数量向提高网络质量转变,由派送型合作网络向市场拓展型网络转变,适时发展加盟商。

如果说宅急送的网络化是地域横向广的话,宝供的一体化则是业务纵向深为顾客提供基于供应链的一体化物流服务,渠道以自建为主,也有少许加盟店。

目前已在全国 130 多个城市建立了运营平台,在全国 20 个中心城市投资兴建了 25 个大型供应链一体化服务平台。

顺丰和 EMS 都坚持自建渠道,不允许加盟,以控制服务质量和效率。顺丰自 1993 年成立以来,每年都投入巨资完善由公司统一管理的自有服务网络,目前已建有超过 1.3 万个多个营业网点,覆盖了国内 31 个省、自治区和直辖市,300 多个大中城市及 2600 多个县级市或

县区。EMS 投递网络覆盖全国各地，业务通达国内所有县、市、乡(镇) 自营营业网点超过 5000 个，是所有快递公司中渠道最宽、覆盖面最大的。EMS 实行全国、省、地市、区县、街道(乡) 五级网络结构。

引导问题

1. 建立营销道策略有自行建立直销服务网络、借用他人服务营销网络和建立营销战略联盟，宅急送、宝供、顺丰和 EMS 分别属于哪种？
2. 分销渠道可以按照渠道层次划分为零层分销渠道、一层分销渠道、二层分销道、三层分销乘道等。宅急送、宝供、顺丰和 EMS 的渠道层次有何不同？
3. 宅急送、宝供、顺丰和 EMS 的渠道、网点和目前的发展态势符合“渠道为王”的观点吗？

物流企业在将物流服务提供给消费者的过程中要经历一系列互相依存的中间环节(包括企业和个人)，由这些中间环节形成的通道就是物流分销渠道。物流分销渠道成员包括运输企业、货主、仓库、货运站场、配送中心、物流企业、各种代理商(如货运代理、船舶代理、报关报检代理、集装箱代理、转运代理等)、揽货点等，起点是物流供应商，终点是物流最终消费者。物流供应商

物流分销渠道具有开拓市场、市场调查研究、服务项目推广、接触潜在客户、服务显在客户、财务融通、转嫁风险、实体配送、招商引资等功能，具有层次少(物流服务的特点使得物流服务的销售一般以直销为主，分销渠道较短，大多数是零层渠道即直接分销渠道)、

可控性强(由于分销层次少,物流企业可以直接控制营销)的特点。

分销渠道可以按照渠道层次划分为零层分销渠道、一层分销渠道、二层分销渠道等。

分销渠道各成员之间互相联系的方式形成的体系被称作分销渠道系统。目前物流企业的分销渠道系统有以下几种:

(1)直接渠道营销系统即物流企业直接与客户沟通、交流、推销,存在上门推销、网络营销、数据库营销、广告营销、电话直销、电视直销、邮购直销、会议直销等典型形式。

(2)垂直营销系统是由物流企业者、批发商和零售商组成的一种统一的联合体,其中某个渠道成员拥有其他成员的产权,或者特约代理关系,或者这个渠道成员拥有相当实力使其他成员愿意合作。垂直营销系统可以由生产商、批发商或零售商支配各渠道成员通过规模经济、讨价还价的能力和减少重复服务获得效益。垂直营销系统的细分如表 6-7 所示。

(3)水平营销系统即由两家或两家以上的物流公司联合,利用各自的资金、技术、网点、运力、线路、品牌等优势,共同开发和利用物流市场机会,通常合作于资金、专业技术等不足或风险过高时。为解决单一分销渠道不能覆盖整个市场需求的问题,多渠道营销系统对同一或不同的细分市场采用多条渠道的分销体系,以有效占领市场。

(4)多渠道营销系统有两种具体形式:一种是物流企业通过两条以上的竞争性分销渠道销售同一种物流服务;另一种是物流企业通过多条分销渠道销售不同的物流服务。

分销渠道关系到物流企业在什么时间、什么地点，由什么组织向消费者提供物流服务。物流企业应设计经济、合理的分销渠道，把服务提供给目标市场，并加强对分销渠道的管理，在必要时及时调整分销渠道。

一、物流服务分销渠道的设计

每一个物流企业都需要设计自己的分销渠道去销售物流服务。分销渠道设计是物流企业为实现分销目标，对各种备选渠道结构进行评估和选择，从而开发新的营销渠道或改进现有渠道的过程。

(一) 设定渠道的目标和限制

渠道目标主要有两个层次：一是基本目标，即选择中间商、建立分销渠道要达到什么样的分销效果。好的分销效果一般包括渠道的销量大、成本低、信誉佳、覆盖率高、冲突低、合作好、物流企业对渠道的控制强。二是手段目标，即要建立什么样的分销渠道，这一渠道在实现基本目标的过程中能够发挥什么作用。

渠道限制即选择渠道时必须考虑的限制条件，如不与竞争对手共用渠道、渠道不超过某个区域范围等。

(二) 分析影响渠道选择的因素

(三) 确定渠道模式

确定渠道模式的主要内容包括：是否采用中间商；决定分销渠道的长短和宽窄；决定采用固定渠道还是流动渠道。固定渠道能提供特定的服务场所，有固定的物流服务项目，适合于客源、货源的集结，

被铁路、航空、水运等物流企业采用。流动渠道能随时提供各种灵活方便的服务，适合公路物流企业。

（四）确定中间商数目

中间商数目的确定需要考虑物流服务的特点、市场容量的大小和需求面的宽窄。物流企业在决定每一渠道层次使用中间商数目的多少时，可以有密集分销、选择分销、独家经销三种可供选择的分销渠道策略。

密集分销即物流企业对经销商不加任何选择，经销网点越多越好，力求使物流服务能广泛地和消费者接触，方便消费者购买，适用于价格低廉、无差异性的物流服务或普遍使用的小而标准的物流服务的销售。

选择分销即物流企业在特定的市场里，选择几家批发商或零售商销售特定的物流服务，如采取特约经销或代销的形式把经销关系固定下来。选择分销适用于些选择性较强、专用性较强、技术服务要求较高的物流服务。

独家经销即物流企业在特定的市场区域内，仅选择一家批发商或代理商经销特定的物流服务。这种策略一般适用于新物流服务、名牌服务，以及有某种特殊性能或用途的物流服务。

（五）选择中间商

选择中间商需要在评估中间商的基础上进行。评估中间商主要考虑的因素包括中间商的市场范围、特长、实力和信誉、经营时间的长短及成长记录、营销能力和管理确立物流企水平、对物流服务的熟悉

程度和合适程度、地理位置、服务水平、运输和储存条件、预期合作程度、接受控制的意愿、要价等。当中间商是销售代理商时，还需评估其经销的其他服务大类的数量与性质、推销人员的素质与数量。

（五）明确中间商的责、权、利

选择了中间商并建立了合作关系后，需要明确物流企业与中间商彼此的责、权利，主要包括价格政策（物流企业应给出价目表和折扣明细表）、销售条件（主要付款条件，提早付款的中间商的优惠政策）、区域权利（中间商在多大范围内能够特许独家代理）及广告宣传、人员培训、信息沟通、责任划分等方面的权责。

二、物流服务分销渠道的管理

物流企业建立物流服务分销渠道后的重点是通过分销渠道管理实现分销的基本目标。分销渠道管理的内容包括以下几方面。

（一）加强信息交流

物流企业应加强与中间商的沟通，定期联系、拜访中间商。通过持续的信息沟通实现：①加深私人之间、企业之间的感情；②增加对市场信息的了解；③促进中间商对物流企业营销政策、服务内容、企业文化的理解，减少分歧；④加强对中间商业务的指导，及时提供各种支持性服务；⑤加强对中间商的控制，增加中间商进入其他物流企业分销体系的难度。

（二）解决渠道冲突

分销渠道中渠道成员之间利益的暂时性矛盾称为渠道冲突。渠道冲突主要有以下两种

1. 垂直渠道冲突

垂直渠道冲突是同一营销系统内，不同渠道层次的企业之间的利益冲突，也称纵向冲突。它表现为中间商因同时销售竞争者的同类服务而引发的冲突。由于物流企业的服务是无形的，物流企业的代理商可能同时代理几家同类物流企业的服务，由此而引发的冲突是客观存在的。对这类冲突，物流企业应强化系统内的职能管理，增加渠道成员间的信任，加强信息的传递和反馈。

2. 水平渠道冲突

水平渠道冲突是同一营销系统内同一层次的企业之间的冲突，又称横向冲突。如果同一层次上选择众多中间商分销，则可能造成中间商之间相互抢生意的情况。对这种冲突，物流企业一般通过各种条令、规则来消除。

(三) 激励渠道成员

促使中间商进入渠道的因素和条件已构成一部分激励因素，但还需不断地激励—监督、指导与鼓励。激励方式一般可采用奖励、惩罚和分享部分管理权等方式。

要注意尽量避免激励过分和激励不足两种情况。当物流企业给中间商的优惠条件超过它所取得业绩与努力水平所需的条件时，就会出现激励过分的情况。当企业给予中间商的条件过于苛刻，以至于不能激励中间商的努力时，则会出现激励不足的情况。激励不足时，可采取提高中间商可得的毛利率、放宽信用条件等，使之更有利于中间商。

(四) 评估渠道成员

评估渠道成员即物流企业定期按一定的标准衡量渠道成员的表现，从渠道经济效益、对渠道的控制力等方面进行评估。评价内容有销售配额完成情况、平均存货水平、向顾客交货时间、对损坏和遗失物品的处理，以及与本企业的合作情况等。

（六）渠道调整

当市场发生变化或中间商评估出现重大问题时，必须对整个渠道系统或部分渠道成员加以调整。物流企业分销渠道的调整可从三方面进行：

1. 调整个别渠道成员

调整个别渠道成员，如剔除经营不善、效率低下的中间商，或者根据业务发展需要增加合适的中间商。

2. 调整某一分销渠道

调整某一分销渠道，如当发现某种物流服务的分销渠道不理想时，可以考虑在整个市场上或在某个区域市场上撤销分销渠道；或者为了将新开发的物流服务项目打入市场，开辟新的分销渠道。

3. 调整整个分销渠道

调整整个分销渠道，往往在物流市场发生某种重大变革时才会出现。这些决策不仅会改变渠道系统，而且将迫使物流企业改变其市场营销组合和市场营销政策，如以直接分销渠道取代原来的间接分销渠道。