

第 5 章

网络分销

本章学习要求

本章从分析网络环境对分销渠道的影响入手,主要分析介绍网络分销渠道的功能和特点。读者应了解分销渠道的新模式,以及如何评价渠道绩效,并通过对全渠道营销策略的学习来了解网络渠道管理的发展趋势。

5.1 网络环境下的分销 渠道的变革

分销渠道作为价值链的重要组成部分,是一个整合的系统,在这个系统中,各相关利益企业为了实现产品或服务从制造商到客户手中的有效传递,而建立相互依赖、相互制约的合作关系。因此,分销渠道成为企业的核心竞争力的主要来源,在网络时代,企业更加关注传统的分销渠道与网络分销渠道的整合,以及如何更好地发展及保持企业分销渠道的竞争优势。

5.1.1 互联网与分销渠道

在传统经济条件下,由于制造商难以逾越时空障碍,无法独立完成产品的分销

过程,所以消费品多采取间接分销方式,而工业品则多采取直销方式。互联网的开放性、便利性、互动性及网上信息的丰富性和服务的多样性使互联网在人们的日常生活和企业的经营活动中发挥着越来越重要的作用。

1. 网络环境下消费者需求及行为的改变

第3章重点分析过在网络经济时代,消费者行为具有的新的特征,即购买决策权向消费者转移,对产品或服务个性化需求、便利性的要求更高。而消费者是企业分销渠道的终端,为适应全球化竞争的需要,企业的生产和经营目的只能是从比竞争对手更好地满足消费者需求出发。为了迎合消费者的这种变化,企业通过搭建网络销售平台,提供更加便利的网上购物渠道,同时为满足客户的个性化需求而进行定制化生产,注重产品定位、提供特色产品或服务,消费者行为的这些变化促进了网络营销渠道的进一步变革和发展。

2. 营销沟通方式的改善

基于信息交互的特点,使得营销沟通可以全天24小时,在全球范围内,通过网络、呼叫中心、传真等多种方式得以有效地实现,不仅降低了企业沟通的成本,而且为客户提供了更多的便利,使一对一营销可以低成本地实现。同时,利用信息技术和网络技术,可以即时收集有价值的商业信息,为企业制定营销策略,提高营销活动的针对性,降低营销成本,提供有力的依据。

3. 企业的分销渠道组织结构的新变化

为了更及时地掌握市场动态,更好地分析、满足消费者需求,随着互联网技术和信息技术的发展,以电子数据交换为基础的电子商务得到了越来越广泛的应用,从而导致企业的分销渠道组织结构有了新的变化趋势。

1) 从金字塔式向扁平化转变

传统企业的渠道结构多采用“金字塔式”垂直结构,在这种传统的渠道结构中,从生产的最初环节到渠道的终端,信息以单向的“一对多”的方式传递。因此,信息难以准确快速地传递,效率低下,消费者的需求无法及时反馈给企业。为了改变这种劣势,越来越多的企业将分销渠道改为扁平化的结构。

扁平化的分销渠道组织结构减少了企业产品的流通环节,缩短了销售周期,并能更好地及时反馈客户的需求,成为目前渠道发展的主要趋势。这里的扁平化并非简单地削减中间环节,而是对原有供应链的优化,是剔除供应链中不增值或增值少的环节,从而达到提高渠道效率,并为渠道合作伙伴获得更多赢利的目的。

2) 集权制向分权制转变

传统企业的渠道结构多采用单一决策中心,从营销渠道层次来看,制造企业处于渠道顶端,出于监控成本的考虑,一级经销商作为下一层次渠道环节,必然会得到企业最多的重视。而作为渠道终端的客户需求却被企业疏忽,影响了企业对客户需求的认知。

随着全球经济一体化进程的加快和互联网技术的广泛应用,使得企业的营销活动必须“以客户为中心”不断进行营销战略的创新,相对而言,企业之间产品与服务的复制较为容易,这导致了产品的同质化竞争趋势越来越明显,但渠道与市场却需要长期积累才能获得回报。

因此,企业为了获得更强的综合竞争力,就必须重视客户的需求,提高他们的实际体验效果。为了达到这一目标,企业必然要调整传统的渠道结构,从集权制向分权制转变,保证客户可以实现最低成本的付出,获得最大价值的服务,即在恰当的时间、地点、以客户最低成本的方式获得能满足其需求的产品或服务,这样才能使企业和客户获得更稳定的合作关系,达到双赢的目的。

4. 渠道中间商的变化

电子商务和网络信息技术的发展在某种程度上削弱了传统渠道中间商的作用,尤其是在信息采集和处理方面,但另一方面,过多的信息也给企业和消费者带来交易成本的增加。因此,适应信息分析需要的新型的渠道中间商得以产生,他们在营销渠道的活动过程中发挥着诸如价格比较、在线商务、物流信息、咨询服务等功能。

5. 渠道冲突出现了新的特点

在渠道管理中,渠道冲突(conflict in channel)是指当分销渠道中的一个成员将另一个成员视为敌人,且对其进行伤害、设法阻挠或损害该成员基础上获得稀缺资源的情景。简而言之,只要当渠道中的某一个成员认为另一个成员的行为妨碍了他实现自己的目标时,就会产生冲突。

传统渠道成员之间的关系基本上以交易型关系为主,渠道的成员多为独立的,他们都以追求其自身利益最大化为目标,没有一个渠道成员能完全或基本控制其他成员。因此,渠道成员之间由于角色不互补、资源稀缺、认识上的差异、期望值方面的差异、决策领域无共识和沟通不足等原因会导致渠道冲突。

随着电子商务的日益普及,渠道冲突出现了新的特点。

1) 多渠道冲突日益突出

不同类型的渠道之间的冲突,愈演愈烈,这种冲突主要存在于网络渠道与传统渠道之间。企业不仅要管理代理商之间的冲突,还要面对网络渠道与传统渠道之间的冲突。尤其在某一渠道降低价格(一般发生在大量购买的情况下),或降低毛利时,表现得尤为强烈。

2) 渠道关系从竞争向合作转变

以制造企业为主导的分销渠道为例,在传统的分销渠道中各成员之间是买卖关系,制造企业以自身利益为中心,为了提高价格等方面的竞争力,通常会以牺牲渠道其他成员的利益为代价。随着网络经济时代的来临,消费者不仅获得信息的能力越来越强,同时个性化需求也越来越突出,企业必须调整工作的重心,要将消费者的满意程度作为最主要的目标。这就要求尽量保证产品会以最方便的途径让消费者购买;以快捷的速度反馈消费者的购买要求和评价。传统渠道中各成员之间的这种买卖而非合作关系在一定程度上制约了企业与消费者的直接沟通,使渠道效率下降,不利于企业的经营决策。因此,企业发现为了维持渠道关系而压低采购或营销成本虽然短期能够达到赢利的目的,但从长远考虑,将破

学生笔记:

坏整个供应链并降低企业的长期盈利能力。

与传统的分销渠道管理方式相比,基于网络分销渠道管理更为强调企业与渠道成员、渠道成员之间的合作,如表 5-1 所示。

表 5-1 传统的分销渠道管理与网络分销渠道管理的对比

	传统分销渠道	网络分销渠道
渠道成员数目	较多	较少
企业与渠道关系	短期、买卖关系	基于供应链的长期合作、战略伙伴关系
沟通程度	限于销售和采购部门之间	供应链上多方多个部门间的沟通
信息交流	仅限于订货售货信息	供应链上多项信息共享
渠道选择	单一渠道为主	多渠道整合

从表 5-1 可以看出,网络分销渠道管理具有以下几方面的特征。

(1) 高层次的整合。

与以往的渠道关系相比,企业间的战略伙伴关系能够实现更高层次的整合,即不仅仅表现在操作层(如传统的购销关系)和战术层(如纯粹的物流关系),而且表现在战略层次,他们有共同的战略目标与战略计划,同步进行战略管理。

(2) 广泛的合作。

在合作范围方面,企业间不仅仅在物流、资金流方面相互融合,而且在信息流上高度集成,形成横向、纵向的信息的交流。这些信息不仅包括操作层的物流、资金流的信息,而且也包括较高层次的决策信息。因此,企业间的战略伙伴合作关系在成本、资产管理等方面具有更高的优越性。

(3) 高程度的相互信任。

战略合作伙伴关系一般是企业间多次反复合作的结果。合作时间越长,彼此越能够深层次地相互了解,并通过共同投资达到相互融合,从而使该合作关系具有相当程度的、对等的信任。

5.1.2 网络分销渠道的功能

与传统营销渠道一样,以互联网作为支撑的网络营销渠道也应具备传统营销渠道的功能。营销渠道是指与提供产品或服务以供使用或消费这一过程有关的一整套相互依存的机构,它涉及信息沟通、资金转移和事务转移等。一个完善的网上销售渠道应有三大系统:订货系统、结算系统和配送系统,这三大系统具备订货、结算和配送三大功能。

1. 订货系统

订货系统为消费者提供产品信息,同时方便厂家获取消费者的需求信息,以求达到供求平衡。一个完善的订货系统,可以最大限度降低库存,减少销售费用。

2. 结算系统

消费者在购买产品后,可以有多种方式方便地进行付款,因此厂家(商家)应有多种结

算方式。目前国外流行的几种方式有信用卡、电子货币、网上划款等。而国内付款结算方式主要有电汇、承兑汇票、现金结算等。

3. 配送系统

一般来说,产品分为有形产品和无形产品,对于无形产品如服务、软件、音乐等产品可以直接通过网上进行配送;对于有形产品的配送,要涉及运输和仓储问题。国外已经形成了专业的配送公司,如著名的美国联邦快递公司(<http://www.FedEx.com>),它的业务覆盖全球,实现全球快速的专递服务,Dell 公司将美国货物的配送业务都交给它完成。因此,专业配送公司的存在是国外电子商务发展较为迅速的一个原因所在,良好的专业配送服务体系作为网络营销的主要支撑之一,起到非常重要的作用。

5.1.3 网络分销渠道的特点

在传统营销渠道中,中间商是其重要的组成部分。因为企业利用中间商能够在广泛提供产品和进入目标市场方面发挥最高的效率。营销中间商凭借其业务往来关系、经验、专业化和规模经营,提供给公司的利润通常高于自营商店所能获取的利润。但互联网的发展和商业应用,使得传统营销中间商凭借地缘原因获取的优势被互联网的虚拟性所取代,同时互联网高效率的信息交换,改变着过去传统营销渠道的诸多环节,将错综复杂的关系简化为单一关系。互联网的发展改变了营销渠道的结构。

利用互联网的信息交互特点,网上直销市场得到大力发展。因此,网络营销渠道可以分为两大类。一类是通过互联网实现的从生产者到消费(使用)者的网络直接营销渠道(简称网上直销),这时传统中间商的职能发生了改变,由过去的环节的中间力量变成为直销渠道提供服务的中介机构,如提供货物运输配送服务的专业配送公司,提供货款网上结算服务的网上银行,以及提供产品信息发布和网站建设的 ISP 和电子商务服务商。网上直销渠道的建立,使得生产者和最终消费者直接连接和沟通。另一类是通过融入互联网技术后的中间商机构提供网络间接营销渠道。传统中间商由于融合了互联网技术,大大提高了中间商的交易效率、专门化程度和规模经济效益。同时,新兴的中间商也对传统中间商产生了冲击,如美国零售业巨头 Wal-Mart 为抵抗互联网对其零售市场的侵蚀,在 2000 年元月份开始在互联网上开设网上商店。基于互联网的新型网络间接营销渠道与传统间接分销渠道有着很大不同,传统间接分销渠道可能有多个中间环节如一级批发商、二级批发商、零售商,而网络间接营销渠道只需要一个中间环节。

5.2 网络分销渠道的策略

一个消费者准备购买一台笔记本电脑,目前通常的做法是:首先,上网查询自己感兴趣的品牌的笔记本电脑的口碑如何,同时也会通过比价网,查看各个销售平台的报价;其次,

学生笔记:

会走访实体店铺,查看实物并比较网络 and 实体店铺中同类型产品和服务价位之间的差异;然后,可能会通过 800 免费服务电话或网络即时聊天工具进行咨询,解决疑问;最后,可能选择某个网络店铺或实体店铺完成购买。

因此,企业在进行营销活动时首先面临的问题是针对客户的不同类型,如何选择渠道的类型,如何选择该渠道主要实现的功能。企业结合不同消费者的特点可以合理运用渠道冲突以发挥其正面效应,通过差异化的定价进行渠道整合从而获取较大的销售量。

5.2.1 网络直销

网络直销是指生产厂家借助联机网络、计算机通信和数字交互式媒体且不通过其他中间商,将网络技术的特点和直销的优势巧妙地结合起来进行商品销售,直接实现营销目标的一系列市场行为。按照网络直销在企业中的地位,可以划分为多种类型。

1. 网络直销模式的分类

1) 主营网络直销模式

企业在很长时间范围内或在较大的程度上,开展业务的最主要的渠道就是网络,网络直销占主导地位。Dell 公司是这类型企业的典型代表。

Dell 公司的蓬勃发展,受益于独特的直接经营模式,作为全球领先的系统与服务公司,Dell 公司 90% 的销售收入来自企业,10% 来自个人客户,但在线销售量中 90% 的销售收入来自中小企业和普通个人用户。为了给客户提供简便易行、卓有成效的解决方案,并在降低客户成本的同时,使其能享受到更卓越的服务和产品价值。在 Dell 公司网络直销商务模式中,建立了如图 5-1 所示的价值链。

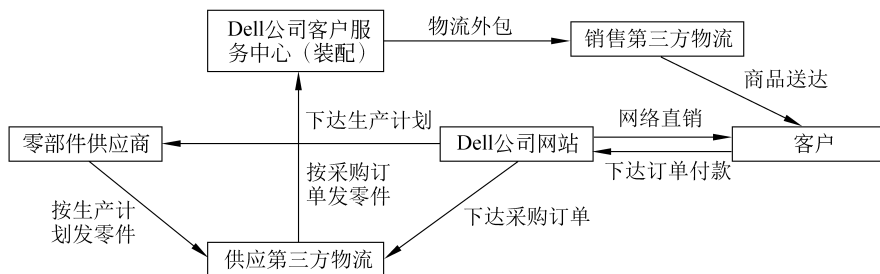


图 5-1 Dell 公司网络直销价值链

(图表来源:《电子商务案例分析教程》,司林胜主编)

这种直接的商业模式消除了中间商,这样就减少了不必要的成本和时间,让 Dell 公司更好地理解客户的需要。这种直接模式允许 Dell 公司能以富有竞争性的价位,为每一位消费者定制并提供具有丰富配置的强大系统。通过平均四天一次的库存更新,Dell 公司能够把最新相关技术带给消费者,而且远远快于那些运转缓慢、采取分销模式的公司。

Dell 公司还在 2011 年开通了自己的一站式服务网站:“戴尔知道”,如图 5-2 所示。它主要是针对于目前中小企业所面临的一些现实中存在的问题,或者说是其预见未来可能会发生的一些问题,所提出的一种切实可能且能降低成本的有效解决问题的方案,帮助客户做出更明智的决定,取得更有效的管理成果。在内容的编排中,“戴尔知道”从用户所考虑

的几大类问题及针对不同行业的需求,分别从智能数据管理、虚拟化、成本控制、解决方案、案例分析、产品介绍等多个角度为中小企业提供更加有效的帮助与支持。



图 5-2 “Dell(中国)知道”官方平台

这种模式的优点是效率比较高,成本相对较低;缺点是并非面对面直销,容易带来不便。

2) 辅助网络直销模式

传统的生产制造企业为了适应网络经济环境的变换,通常会采取辅助网络直销模式,即企业在保持传统营销模式的同时,开展网络直销作为一种补充的模式,例如海尔、联想、美的等企业,如图 5-3 所示。

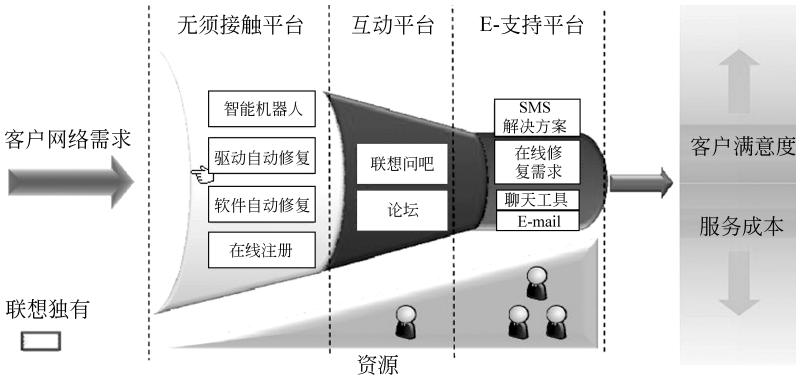


图 5-3 联想网络服务平台

(图表来源: 联想官方网站, <http://www.lenovo.com.cn>)

学生笔记:

联想是一家成立于中国的全球化科技公司。它不仅在第三方交易的平台——淘宝商城开设了品牌旗舰店,主要经销时尚、新颖或专供网络销售的特色机型或价格优惠的机型。同时客户通过联想官方网站可以享受网上订货、付款、仓储、配送等服务之外,还会为其公司提供个性化的电子商务解决方案。

联想渠道的成功也正是在细分客户需求的情况下,为了最大化满足不同消费者需求而采取不同的分销渠道,通过各个分销渠道有机的结合,建立合理的渠道结构,健全有效的内部激励机制,采用合理的价格控制手段,结合商品物流透明化和对经销商负责等渠道管理措施的实施,使其获得更多的竞争优势。这种模式优点是风险小;缺点是网络模式与传统模式容易产生冲突。

3) 单一网络直销模式

开展这种类型直销模式的企业,可能没有自己的实体店铺,没有大规模的仓储设备,依靠第三方物流,开展网络直销业务,例如凡客诚品。

VANCL(凡客诚品)选择自有服装品牌网上销售的商业模式,并以现代化网络平台和呼叫中心为服务核心,业务的主要渠道是 B2C 网上零售和目录邮购业务,其中网上零售占近八成的订单比例,如图 5-4 所示。

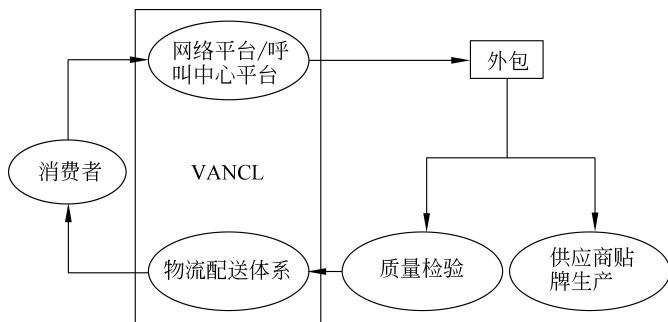


图 5-4 凡客诚品运营模式

(图表来源: 凡客诚品官网, <http://www.vancl.com>)

这种模式的优点是针对性强;缺点是,单纯依靠网络开展直销业务,资金链容易断裂,同时供应链管理比较薄弱,渠道整合难度大。

2. 网络直销模式的利弊

1) 网络直销模式的优点

(1) 企业可以直接获得消费者真实的第一手市场数据,合理利用资源,安排生产和销售。

(2) 企业与消费者在互动的过程中,达到双赢的目的。网络直销可以帮助企业利用网络工具,如电子邮件、公告牌等,及时获得真实、有价值的需求信息,提高产品质量,改善经营管理的同时,降低了企业的营销成本;而消费者不仅降低了购买成本——包括货币成本、时间成本、精神体力成本等,同时也能得到个性化的产品或服务,从中获得更多的价值。

(3) 可以变推式供应链为拉式供应链。企业根据客户的实际订单结合预测来采购资源,安排生产,这样可以有效地降低库存,提高库存周转率。

(4) 市场运作的规范性。与分销模式相比,企业的统一定价,以及运作的规范化,避免了中间商对产品价格的影响。

2) 网络直销模式的弊端

网络直销模式的实现是以成熟的市场机制、信用服务体系、高效的物流配送体系为基础,缺一不可。

(1) 渠道冲突更为复杂。网络直销模式增强了新的中间商的作用的同时,必然对传统中间商的利益造成威胁。这种威胁主要体现在跨区销售、网络低价冲击,以及信息平台发布的市场信息不一致等方面。这种冲突不仅给企业带来损失,同时也会由于地区价格、服务差异悬殊,降低消费者对企业的品牌忠诚度。

(2) 信息超载引发商务成本上升。随着网络越来越受到企业和消费者的重视,成千上万的企业开始建立自己的网站,面对大量的、分散的域名,企业必须加大投入,才能吸引消费者打开企业主页。这就需要从两方面入手解决:一是尽快组建高水平的专门服务于商务活动的网络信息服务点;二是从网络间接分销渠道寻求解决方案。

5.2.2 网络间接销售

网络间接销售是指生产者通过融入互联网后的中间机构把商品销售给最终用户。一般适合于小批量商品和生活资料的销售。

由于网络的信息资源丰富、信息处理速度快,基于网络的服务可以便于搜索产品,但在产品(信息、软件产品除外)实体分销方面却难以胜任。目前出现许多基于网络的提供信息服务中介功能的新型中间商,可称为电子中间商,其提供的服务主要有以下几种。

1. 目录服务

利用 Internet 上目录化的 Web 站点提供菜单驱动进行搜索,现在这种服务是免费的,将来可能收取一定的费用。现在有 3 种目录服务,一种是通用目录(如 Yahoo!),可以对各种不同站点进行检索,所包含的站点分类按层次组织在一起;另一种是商业目录(如 Internet 商店目录),提供各种商业 Web 站点的索引,类似于出版的工业指南手册;最后一种是专业目录,针对某个领域或主题建立 Web 站点。目录服务的收入主要来源于为客户提供 Internet 广告服务。

2. 搜索服务

与目录不同,搜索站点(如 Lycos、Infoseek)为用户提供基于关键词的检索服务,站点利用大型数据库分类存储各种站点介绍和页面内容。搜索站点不允许用户直接浏览数据库,但允许用户向数据库添加条目。

3. 虚拟商业街

虚拟商业街(virtual malls)是指在一个站点内连接两个或以上的商业站点。虚拟商业

学生笔记:

街与目录服务的区别是,虚拟商业街定位某一地理位置和某一特定类型的生产者和零售商,在虚拟商业街销售各种商品、提供不同服务。站点的主要收入来源依靠其他商业站点对其的租用。如我国的新浪网(Sina.com)开设的电子商务服务中,就提供网上专卖店店面出租。

4. 网上出版

由于网络信息传输及时而且具有交互性,网络出版 Web 站点可以提供大量有趣和有用的信息给消费者,目前出现的联机报纸、联机杂志属于此类型。由于内容丰富而且基本上免费,此类站点访问量特别大,因此出版商利用站点做 Internet 广告或提供产品目录,并以广告访问次数进行收费,如 ICP 就属于此类型。

5. 网上商店

虚拟零售店不同于虚拟商业街,虚拟零售店拥有自己的货物清单和可直接销售的产品。通常这些虚拟零售店是专业性的,定位于某类产品,它们直接从生产者进货,然后按折扣价销售给消费者(如 Amazon 网上书店)。目前网上商店主要有 3 种类型:第一种是电子零售型(e-tailers),这种网上商店直接在網上设立网站,网站中提供一类或几类产品的信息供选择购买;第二种是电子拍卖型(e-auction),这种网上商店提供商品信息,但不确定商品的价格,商品价格通过拍卖形式由会员在网上相互叫价确定,价高者就可以购买该商品;第三种是电子直销型(e-sale),这类站点是由生产型企业开通的网上直销站点,它绕过传统的中间商环节,直接让最终消费者从网上选择购买商品。

6. 站点评估

消费者在访问生产者站点时,由于内容繁多、站点庞杂,往往显得束手无策,不知该访问哪一个站点。提供站点评估的站点,可以帮助消费者根据以往数据和评估等级,选择合适的站点。通常一些目录和搜索站点也提供站点评估服务。

7. 电子支付

电子商务要求能在网络上交易的同时能实现买方和卖方之间的授权支付。现在授权支付系统主要是信用卡,如 Visa、Mastercard,电子等价物如填写的支票,现金支付如数字现金,或通过安全电子邮件授权支付。这些电子支付手段,通常对每笔交易收取一定佣金以减少现金流动风险和维持运转。我国的商业银行也纷纷上网提供电子支付服务。

8. 虚拟市场和交换网络

虚拟市场提供一个虚拟场所,任何只要符合条件的产品可以在虚拟市场站点内进行展示和销售,消费者可以在站点中任意选择和购买,站点主持者收取一定的管理费用。如我国对外贸易与经济合作部主持的网上市场站点——中国商品交易市场就属于此类型。当人们交换产品或服务时,实行等价交换而不用现金,交换网络就可以提供此以货易货的虚拟市场。

9. 智能代理

随着 Internet 的飞速发展,用户在纷繁复杂的 Internet 站点中难以选择。智能代理是这样一种软件,它根据消费者偏好和要求预先为用户自动进行初次搜索,软件在搜索时还