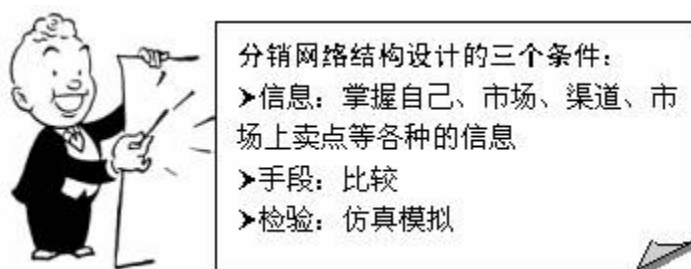


分销网络结构设计

【本讲重点】

分销设计的必要条件
分销设计的组织与流程
调查的内容与技术
分销的行业特点
软件D R C产品渠道设计练习

分销设计的必要条件



目前绝大部分的分销网络是天然形成的，而在一些新兴行业的很多网络都是由设计来完成的。例如IT、电讯等行业。传统的网络可能需要历经几年时间才能铺向全国，但如果采用了先进的分销设计方式，就能神速地在几个月内就铺向全国。所以分销网络结构设计是保证网络健康和网络建设成本最低的惟一有效的工具。



网络结构在实际上很难达到五个最佳，建立网络就是要找出各个集团利益的平衡点，信息与资源配置是最重要的。

分销设计的组织与流程

1. 分销设计的组织

分销组织指的是内部的分销组织，在建立分销网络设计时，需要建立一个项目小组，这个项目小组要请相关的部门参加。例如，由渠道部门或分销部门负责整家公司分销网络的建设和维护，在建立分销组织时，需要市场、财务等部门，甚至外部顾问参与且承担相应的调研、设计工作。公司的最高决策层需要确定合作部门之间的关系，在这个例子中渠道部门是产品部门、市场部门、财务部门和其它部门的客户，只有确定了这种准确的服务与被服务的关系，项目才能进行到底。在设计过程中，由渠道部门提出要求，各个相关的部门讨论出最后的业务模式。

表 2-1 分销结构

分销结构	应用	特点
树形	用得比较多，占市场的 80%以上	树形结构的覆盖面最大
星形	一般用于服务行业，例如加盟店	星形结构的效率最高
矩形	合用多条产品线，这些产品线都是用不同的渠道来完成的	最能够充分利用企业的资源

这三种结构没有一个最好的，只有一个最合适的。企业可以采用单一模式或是混合模式，这需要在设计过程中逐步去探讨。

2. 分销设计的流程

设计流程包括：调查、分析比较汇总、设计、套用模式的仿真、成本核算的预算、资源审核、模式、确认等几个部分。流程化管理是合作与质量控制的必要手段，尤其要注意收集每个流程的输入和输出。

在流程化管理的整个过程中，质量控制是其中最重要的关键部分。也就是说每一个步骤都有输入和输出，这些输入输出都是最后得出结果的重要依据。

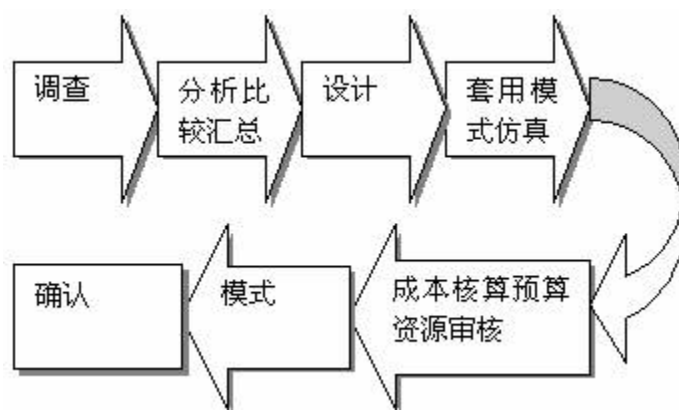
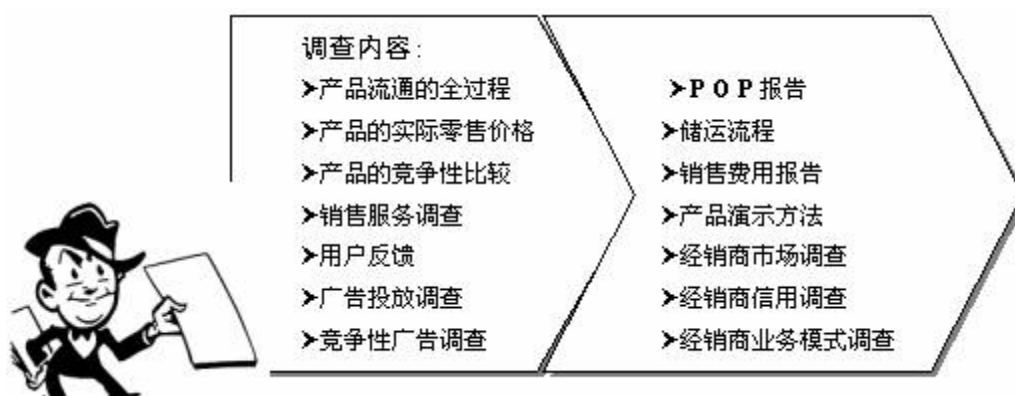


图 2 - 1 分销设计流程

调查内容与调查技术



1. 调查内容

◆调查产品流通的全过程。只有对整个产品流通过程做最优化的资源、流程、最低的成本调查，才会获得利润。

◆调查产品的实际零售价格。在零售终端的柜面上的价签往往不是成交价格，所以需要调查出其真实的实际的价格。

◆产品的竞争性比较。虽然在市场策划和产品设计过程中已做过了类似的比较，但在分销的网络设计过程中还需要再做一次这样的比较，需要切实地站在每个终端市场的角度去观察和分析问题，找出所在的竞争优势。

◆销售服务调查。需要对众多的零售网点进行认真的调查，调查对销售者提供服务的质量如何。

◆用户反馈。需要对最终用户进行全面调查，调查用户对产品的质量、性能和售后三包服务的满意程度如何。

除了上述调查内容外一共还有 30 项的内容需要调查。这些完整的数据是设计的必备基础，很多人认为这些工作太麻烦，浪费时间，但若没有这些数据，单凭经营思想势必很难说服经销商。如果决策失误，会浪费更多的时间和金钱，甚至导致彻底失败。所以这种调查不仅不是浪费，而恰好正是最有效地降低成本的方式。

2. 调查方法



访谈是调查方法中最简单的调查方法，例如请人填写调查表格等等。访谈这种方式对于经销单位来说存在着一定的缺陷：①被调查者不愿意接受调查；②被调查者所提供的调查数据不真实。最好的调查方式是观察，而且访问者一定是专业人士或经过培训的人，否则很难问出最需要的那些真实数据。另外还可以通过信息的采集和分析的方法，例如通过网络调查、简报、收集宣传资料、收集商情、流程跟踪、经验推算等各种方法。综合这些方法之后，调查出来的数据才有可能是一个真实的数据。

3. 比较方法



计算网络的五个方面：

- 覆盖率
- 扁平度（就是使厂家到零售点的距离是最短的）
- 最快的配送
- 采集到实时、完整的信息
- 完全利用厂商的资源

调查结束之后将所有的调查数据加工。比较方法：

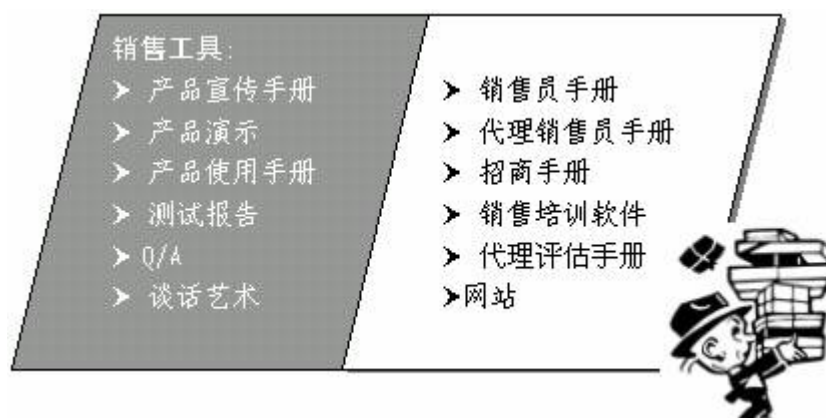
- 计算参数比较，将所有的调查数据加工，计算网络的5个方面
- 竞争比较，将得出的业务模型与竞争对手的5个方面数据进行比较，且找出原因
- 仿真，通过人工模拟运行和使用软件等方案推算经营目标
- 实施报告反馈，在试运行中收集反馈修正系统

通过这五点的评估而最后得出的比较报告，就是通过这种方式选择的最佳业务模式。

选择了业务模式之后，可以通过分销测试软件进行测算，再进行模拟，最终得出最适合的业务模式。在模拟的过程中会产生一份实施报告这也是选择模式的依据。

4. 销售工具

业务模式的设计还包括销售工具的设计，销售工具可以帮助销售人员更加顺利地完成销售过程。在销售过程中最常用的一般有两种方法：一种是工程法，另一种是复制法。工程法要求销售人员去分析客户需求，找出利益点，然后说服客户购买产品，这种方法对人的要求比较高且费时费力。销售过程中一般采用的方法是复制法，就是在产品的设计过程中已经确定了目标市场，然后派销售员找到客户，使用销售工具来完成销售。



这里具体介绍其中的几种：

◆ Q / A ，作为产品和市场的设计者，设想用户可能提出的所有问题，再给出相应的标准答案，让销售员在销售过程中提供销售服务。

◆ 谈话艺术，即告诉销售员介绍产品的步骤和专业的介绍语。例如，如何介绍公司、拜访用户、握手、演示产品等等。

◆ 销售员手册，用来对销售员进行管理，例如，销售员一天需要拜访几名客户，如何整理客户反馈信息等等。

◆ 代理销售员手册，代理销售员面对的是代理商，代理销售员手册中的内容应该是代理商所关心的问题。

◆ 销售培训课软件，能极有成效地帮助销售培训任务非常繁重的企业出色地完成销售培训工作。这是一个交互

式的软件，包括音频、视频、文字、语音、音乐，还有问答等等，通过这个软件来进行培训。

现在绝大多数企业都没有这些销售工具，然而这些工具对提高员工技能要求、降低劳动成本、规范销售服务、提高销售成功率又很有帮助，甚至完全有理由说是必不可少的工具。

有调查表明，采用了这些销售工具，可以至少也能降低劳动成本的 50%，提高销售成功率的 10%，提高销售服务质量的 100%。

分销的行业特点

由于各个行业的网络不一样，分销网络的行业拓点也有所不同。

1. 消费品行业



消费品行业分销网络的特点：

- 网络层次 3~10 层
- 产品及价格稳定
- 人员众多
- 小订单高频率
- 分销组织的难点在于组织培训

2. IT 行业

IT 行业是一种新兴行业，虽然到目前为止只有近 20 年的历史，但是它的起点却非常高，网络基本上不是自然形成的，而是靠设计形成的。电脑行业的渠道设计水平最高，渠道建设能力极强，市场测量经常出奇制胜。

IT 行业的特点：
▶网络庞大
▶产品及价格变化快
▶人员素质及成本都较高
▶执行力却较差



3 . 图书分销网络

图书行业是一个非常特殊的行业，由于政策和历史的原因，现在有两条渠道：主渠道是新华书店，二渠道是图书批发市场。主渠道为标准的星型结构分销模式，二渠道为星型结构与树型结构相结合的分销方式。现在二渠道已经超过了主渠道，占市场份额的 60%。主渠道主要出版教科书，二渠道则以畅销书为主。

表 2 - 2 图书市场业态

批发市场	旧书市场
书吧	租书
图书俱乐部	书摊
网上书城	报摊
图书连锁	图书直销

由于每种业态都是行业分销的变种，都是分销的一个环节，因此每个行业也会有多种流通业态。

软件 D R C 产品渠道设计练习



D R C 是一种企业规章制度及入职培训软件，它可以自动地通过多媒体方式对员工介绍相关的规章和知识，并进行测试。这样能使员工在入职前就可以清楚地了解企业制度，避免纠纷，提高工作效率，且降低培训成本的 90%。

◆产品。D R C。

◆销售对象。大中小型企业人力资源部。

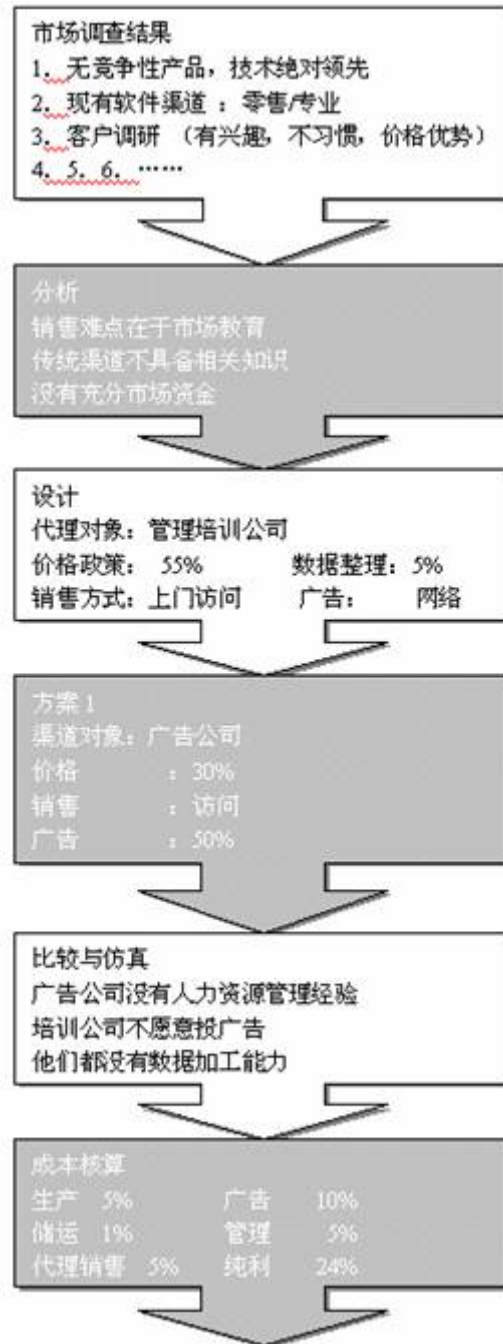


图 2 - 2 模拟渠道设计图

根据仿真和测试之后设计了新的业务模式：

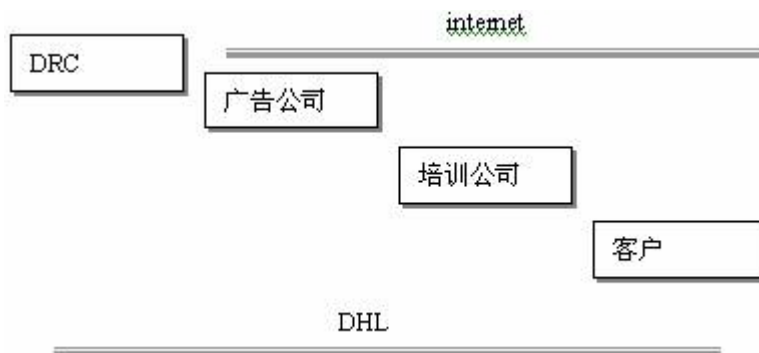


图 2 - 3 优化业务模式

如图 2 - 3，可以利用广告公司作为地区代理，利用广告教育市场，寻找培训管理公司，培训管理公司直接面对客户地做客户的销售，然后建立数据中心，当完成了广告合同销售之后，把数据放到数据中心，然后再反馈给公司。价格策略是：广告公司 55% 的折扣，管理培训 35% 的折扣，数据中心 1% 的折扣。培训公司去访问客户，获得客户的需求，由广告公司来发展培训公司作为各个地区的代理，而且提供广告支持，所有的数据通过数据中心加工后再回送给公司，公司通过快递的方式将产品发给用户，通过这种业务模式就可以充分地利用代理商和社会资源，完成整个销售过程。

表 2 - 3 价格与广告策略

价格策略	广告
广告公司 55% 管理	采用与广告公司联
培训 35% 数据中心	合起来做广告的方式
1%	50%

【自检】

请你根据本讲的学习内容对你最熟悉的一种产品进行渠道设计。

【本讲小结】

本讲对分销网络结构设计进行了全面的讲解，设计流程包括：调查、分析比较汇总、设计、套用模式的仿真、成本核算预算的资源审核、模式、确认等几个部分。并通过软件D R C产品渠道设计练习为学习者详细地演示了进行渠道设计的过程