

### 【材料 10-1】分销渠道的发展——垂直营销系统

为了整个渠道系统的良好发展，每一个渠道成员都必须专注于自己的职能，渠道冲突也应当得到很好的管理。如果渠道系统中有一个企业、机构或是机制进行领导并且能够有效地分派职能和管理冲突，那么这个系统就会更加完善。一般来说，传统分销渠道缺乏有力的领导，结果常常导致破坏性的冲突和不良的绩效表现。近年来，分销渠道方面最大的发展之一就是垂直营销系统的出现，它解决了渠道领导权的问题。下图对比了传统分销渠道和垂直分销渠道这两种渠道管理形式。

传统分销渠道由一个或多个独立的生产商、批发商和零售商组成。它们每一个都是独立的企业，寻求自身的利益最大化，甚至不惜牺牲分销系统的整体利益。渠道中没有成员可以对其他成员进行控制，也没有正式的职能划分和解决冲突的方式。

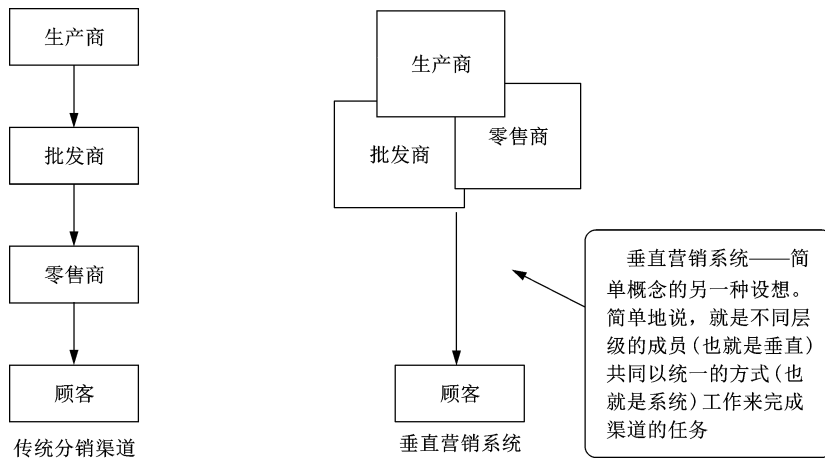


图 传统分销渠道和垂直营销系统

相比之下，垂直营销系统是由生产商、批发商和零售商组成的统一系统。其中一个渠道成员对其他成员拥有所有权，与它们有契约关系或者因其实力很强而使得其他成员必须与其合作。垂直营销系统可以由生产商、批发商或零售商中的任何一方来控制。

下面我们来看一下三种主要的垂直营销系统：企业式垂直营销系统、契约式垂直营销系统和管理式垂直营销系统。每种类型的系统使用不同的方式在其渠道中建立领导力和权力。

(1) 企业式垂直营销系统。企业式垂直营销系统是在同一所有权下将生产和分销环节整合起来的垂直营销系统，协调和冲突管理工作通过常规的组织渠道完成。例如，西班牙服装连锁商 Zara 整合了整个分销链(从自主设计到生产运营，再到通过自己的商店进行分销)，这使它成为全球发展最迅速的快时尚零售商。

(2) 契约式垂直营销系统。契约式垂直营销系统由处于不同生产和分销层级的相互独立的企业组成，它们通过合同连接在一起，以达到比各自单独经营更好的经济效果。渠道成员通过契约来协调他们的活动和管理渠道冲突。

(3)管理式垂直营销系统。在管理式垂直营销系统中，领导权的建立不是通过共同的所有权或契约关系，而是通过一个或几个主要渠道成员的规模和力量。一个顶级品牌的制造商可以从经销商那里获得强大的贸易合作和支持。例如，通用电气、宝洁和苹果企业可以从许多经销商那里得到不同寻常的合作，比如商品展示、货架空间、促销和价格政策。反过来，沃尔玛、家得宝、克罗格和沃尔格林等大型零售商也能对向其供应产品的制造商施加很大的影响。

资料来源：阿姆斯特朗、科特勒，《市场营销学》，北京：机械工业出版社，2019年出版，内容有改动。