

A公司的营销渠道管理与变革

张威

指导教师姓名：孟林明 副教授

厦门大学

学校编码：10384

学 号：200415115



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 公司的营销渠道管理与变革

Corporation A: Sales Channel Management and its Change

张 威

指导教师姓名：孟林明 副教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2007年 11月

论文答辩时间：2007年 12月

学位授予日期：2007年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2007年 11月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘 要

在市场格局风云变幻的今日，市场竞争的激烈性和对抗性日趋增强。企业的经营管理需要更加深入和细致，以提高市场资源的可控程度。营销渠道作为企业最重要的资源之一，所具有的自我意识和不稳定性对企业的经营效率、竞争力和经营安全形成的局限和威胁正逐渐显现。以终端客户、渠道商和企业利益三赢为目标，如何充分利用企业现有的营销渠道网络，并通过对营销渠道的整合，进一步提高渠道效率，最终完成企业与社会和谐发展，已成为众多企业关注的话题。

作为国内兽用生物制品行业的领导者——A 公司拥有良好的品牌形象、成熟的营销渠道网络，在目前行业内群雄并立的环境下，正力图通过变革渠道管理模式，进一步确立自身的竞争优势。

本文运用市场营销理论，在内外环境分析的基础上，对 A 公司的渠道管理现状和采取的变革措施进行研究并提出建议方案。

研究表明：A 公司的优势多于劣势，应该充分发挥自身优势，利用外部的机会，规避外部的威胁；A 公司所采用的连锁经营作为现有营销模式的补充符合公司的实际情况。面对这种新的渠道模式，A 公司力求在渠道成员的选择、渠道的控制和形象管理、渠道冲突的管理、渠道的激励、渠道的维护和渠道成员支持方案等方面统一规划协调，并与现有渠道模式顺利衔接。当然，这种变革也绝非尽善尽美，仍然有待改进和完善。

关键词：生物制品；渠道管理；连锁经营

Abstract

With the market changing dramatically today, the competition and confrontation between enterprises are becoming more and more serious. Under such a situation, closer and more careful attention should be paid to the management of enterprises to raise the controllability of the market resources. The sales channel is one of the most important resources of the enterprise. It is more obvious that the self-consciousness and unsteadiness of the sales channels are bringing limitations and threats to the enterprise's efficiency, competitiveness and safety. It is the enterprises' hot topic how to take the advantage of the existing sales channel network and integrate their sales channels, on the basis of the mutual benefits of the enterprise, the channel business and the terminal customer, for the improvement of their channels and the realization of the harmonious development between enterprises and society.

As a leading member of the trade of biological products for animals, Corporation A has a good image and mature sales network. It is doing its best to establish its dominant competitive position by changing its sales channel management patterns.

This essay uses marketing theories to analyze Corporation A's sales channel management status and the measures taken, and make some proposals for further modification.

This study shows that Corporation A has distinct superiorities over its inferiorities. It should bring its advantages into full play, and take the opportunities and avoid the threats from outside. At present, it is practical for Corporation A to adopt chain sales channels as an alternative to its available sales pattern. The Corporation is trying its best to coordinate the following to strengthen its markets: the choice of the channel members, channel control, image management, channel conflict management, channel stimulation, channel maintenance and the support of the channel members.

Key words: biological products, channel management, chain sales

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究内容和结构	2
第二章 A 公司的营销现状分析	3
2.1 A 公司简介	3
2.2 A 公司所处行业的宏观环境分析(PEST 分析).....	6
2.2.1 政治法律环境 (Political)	6
2.2.2 经济环境 (Economic)	9
2.2.3 社会环境 (Social)	9
2.2.4 技术环境 (Technological)	10
2.2.5 行业的发展前景.....	10
2.3 A 公司的营销环境 SWOT 分析	11
2.3.1 A 公司的优势 (Strength)	11
2.3.2 A 公司的劣势 (Weakness)	12
2.3.3 A 公司的机遇 (Opportunity)	13
2.3.4 A 公司面临的威胁 (Threates).....	15
2.4 市场竞争状况分析	16
第三章 A 公司营销渠道现状及存在的问题	19
3.1 A 公司的市场营销战略	19
3.2 A 公司中渠道的作用	20
3.3 A 公司的营销渠道结构	21
3.3.1 渠道的长度.....	21
3.3.2 渠道的宽度.....	21
3.3.3 渠道的广度.....	22
3.3.4 渠道系统类型.....	22
3.4 A 公司的营销管理模式和问题	24

3.4.1	A 公司现有营销管理模式.....	24
3.4.2	A 公司现有营销管理模式存在的问题.....	24
第四章	A 公司的营销渠道管理变革方案的设计.....	27
4.1	A 公司渠道管理变革所要达到的目标	27
4.2	A 公司渠道设计的步骤	28
4.3	连锁经营的特点	29
4.4	A 公司采取的渠道管理变革措施	30
4.4.1	A 连锁公司的成立	30
4.4.2	A 公司成立 A 连锁公司的总体思路.....	31
4.4.3	A 公司与 A 连锁公司的对接.....	31
第五章	A 公司进行渠道变革采取的管理措施.....	33
5.1	渠道成员选择的原则	33
5.1.1	渠道管理的特点和原则.....	33
5.1.2	渠道商的选择原则.....	33
5.2	渠道的控制和形象管理	34
5.3	渠道冲突的管理	35
5.3.1	渠道冲突产生的原因.....	35
5.3.2	渠道冲突的表现形式.....	37
5.3.3	建立渠道冲突协调机制.....	38
5.4	渠道的激励	39
5.4.1	为什么要激励渠道商.....	39
5.4.2	A 公司进行渠道激励时考虑的因素.....	40
5.4.3	A 公司渠道激励的类型和方式.....	41
5.5	渠道的维护和渠道成员支持方案	42
5.5.1	渠道的维护.....	42
5.5.2	渠道成员的支持方案.....	44
第六章	A 公司营销渠道管理变革的建议	46
6.1	A 公司营销渠道管理变革的结果预期	46

6.1.1 A 公司营销渠道管理变革的有利面.....	46
6.1.2 A 公司营销渠道管理变革的不利面.....	47
6.2 解决问题的建议	48
结束语.....	52
主要参考文献	53

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

1.1 研究背景

虽然当今中国在世界经济中正发挥越来越重要的作用，但是我国农业相对而言仍是一个弱势产业，农业现代化滞后，农业增长率偏小，农业收入增长缓慢。

从城乡人口分布来看，2004 年末，全国城镇人口达到 54283 万人，占总人口的 41.76%，乡村人口为 75705 万人，占 58.24%。而 2005 年我国的国民生产总值（GDP）是 183868 亿元，其中农业总产值为 32923 亿元，仅占 18%，每个农业劳动力每年创造的产值只有 4349 元。以 2006 年经营规模分析，农业劳动力闲置率为 30%—40%，大大降低了农业的人均产出效率，我国农业人均产值比世界平均水平低 50%^①。有鉴于此，我国农业的发展和崛起亟需提升科技水平，我国政府在经济规划中始终特别关注涉及农业、农村和农民的“三农”问题。

21 世纪被称为生命科学和生物技术的时代，生物技术在医疗卫生、农业、环保、轻化工、食品保健等重要领域对改善人类健康状况及生存环境、提高农牧业以及工业的产量与质量都正在发挥着越来越重要的作用，生物技术已经成为现代科技研究和开发的重点。在发达国家，生物技术已经成为一个新的经济增长点，其增长速度大致是在 25%—30%，是 GDP 增长平均数的 8—10 倍左右，尤其是自 2003 年伴随世界经济复苏、全球生物制品行业回暖以来，行业的发展形势逐年看好^②。比尔·盖茨说过：下一个成为世界首富的人一定出自基因产业，这可以从一个角度说明人们对生物制品前途的信心及憧憬。

经过多年来不断地研究和积累，我国在生物技术农业应用的领域已经大大缩短了与世界先进农业国的差距，生物技术正在农业中发挥越来越重大的作用。当然，在产品供大于求的现状下，如何将企业做大做强，除了在公司管理和技术层面不断地变革创新，众多的企业也面临着严峻的营销渠道管理问题，我国兽用生

① 数据来源：2005，国家统计局，《中华人民共和国 2005 年国民经济和社会发展统计公报》

② 数据来源：2006，Wood Mackenzie, A Study on Worldwide Manufacturers of Animal Bacterin

物制品行业的领导者——A 公司也不例外。笔者通过对 A 公司营销渠道的管理现状，以及采取的变革措施进行分析，发现存在的问题，根据该公司的实际情况，结合市场环境的变化，提出解决问题的建议，希望对其未来的营销渠道管理有所裨益。

1.2 研究内容和结构

本文主要从以下几个方面进行探讨：一是对 A 公司所处的外部环境进行分析；二是对 A 公司的内部环境竞争优势和劣势进行分析；三是在具体分析的基础上提出公司营销渠道管理和变革的改进方法。

本文主体共分为六章，基本结构简述如下：

第一章绪论就本文的研究背景，研究内容和结构进行说明。

第二章运用 PEST（政治，经济，社会，技术）分析对公司外部的环境进行分析，运用 SWOT（优势，劣势，机会，威胁）分析识别公司营销环境，说明 A 公司的营销现状和行业特点。

第三章按照 A 公司的营销构想，分析公司的营销渠道结构，论述 A 公司营销渠道现状，指出存在的问题。

第四章分析 A 公司采取渠道变革的方法，指出 A 公司渠道管理变革的总体思路和采取的具体措施。

第五章从渠道成员选择、渠道控制和形象管理、渠道冲突、渠道激励和渠道维护五个方面，论述 A 公司进行渠道变革采取的管理措施。

第六章综合前几章的分析，提出对 A 公司渠道管理变革的改进建议。

第二章 A公司的营销现状分析

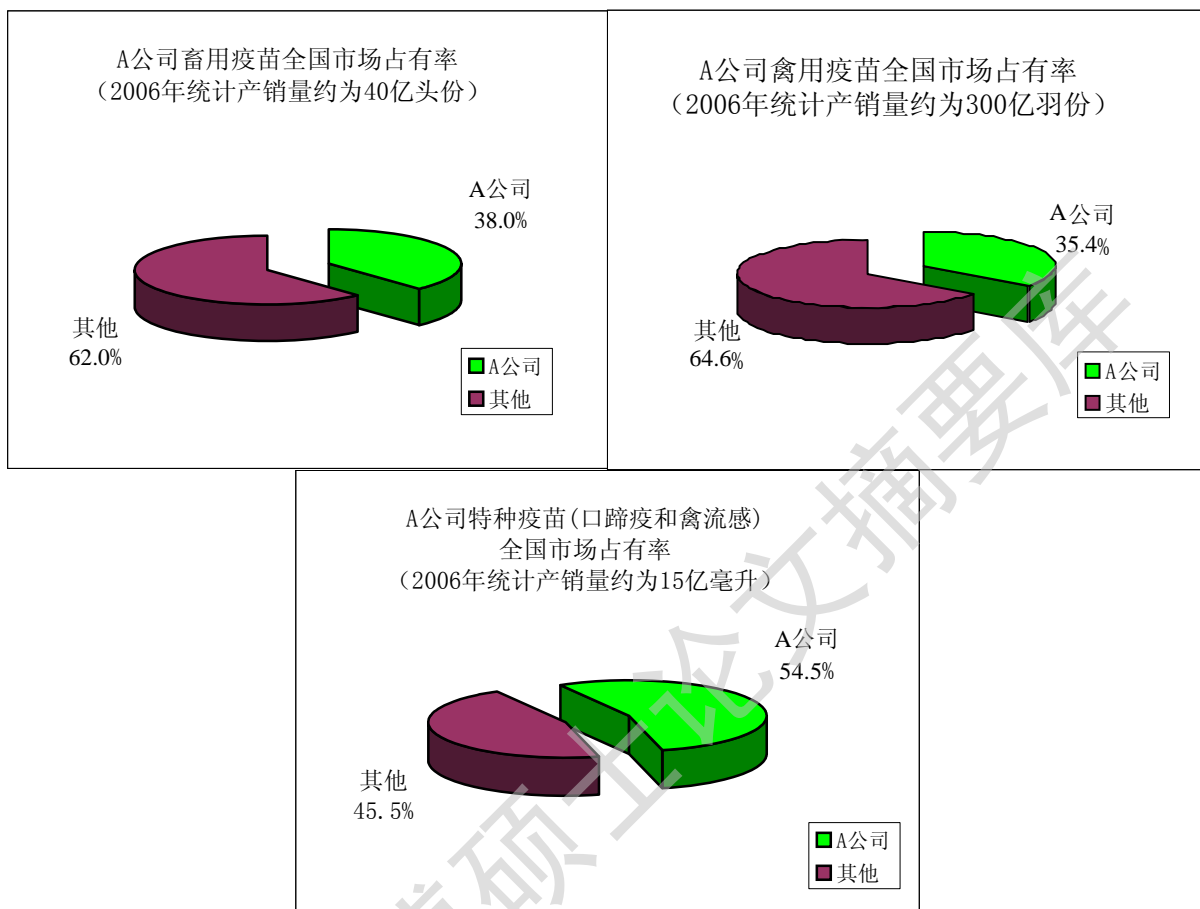
2.1 A公司简介

经国家有关部门批准，由 AA(集团)总公司（以下简称：AA 集团）独家发起，以其拥有的四家全资生物药品厂的生产经营性净资产，北京某饲料添加剂厂等两家全资子公司及 AA 集团贸易分公司的全部资产和 AA 集团所属五家参股企业拥有的权益，正式成立 A 公司，并在上海证券交易所上市。公司主要经营生物制品、饲料添加剂、动物保健品、畜牧业生产资料贸易以及相关产品的进出口贸易，目前拥有全资子公司 5 个，控股、参股公司 16 个，中外合资公司 3 个，分布于全国各地，资产总计 20.7 亿元，2006 年主营业务收入为 14.9 亿元。

A 公司是目前我国兽用生物制品品种最全、生产能力和产量最大的企业，拥有亚洲最大、处于当今世界先进水平的 SPF（指机体内无特定的微生物和寄生虫存在的动物，但非特定的微生物和寄生虫容许存在）鸡群，是我国兽用生物制品的定点生产基地和出口基地。经过多年的发展与创新，A 公司及其控股的 Q 公司现拥有 8 家兽用生物制品专业生产企业。这 8 家生产企业名称及定位分别如下：

- 兰州生物药厂：国家特种疫苗主要生产基地；
- 成都药械厂：牲畜常规疫苗生产基地；
- 江西生物药厂：宠物、毛皮经济动物、牲畜常规苗生产基地；
- Q 公司南京生物药厂：禽用常规疫苗生产基地；
- Q 公司郑州生物药厂：国家禽流感疫苗定点生产企业；
- Q 公司保山生物药厂：国家特种疫苗生产基地；
- Q 公司中海生物药厂：禽用常规疫苗生产基地。
- 南京梅里亚动物保健品有限公司：国家禽流感疫苗定点生产企业；高档常规禽用疫苗生产基地。A 公司现有主要兽用生物制品的市场份额（见图一）。

图一：A 公司兽用生物制品市场份额



资料来源：根据 A 公司内部统计资料整理

- 口蹄疫疫苗——国内第一，市场占有率 50% 以上；
- 禽流感疫苗——国内第二，市场占有率 45% 以上；
- 常规禽用疫苗——市场占有率 35.4%；
- 常规牲畜苗——市场占有率 38%。^①

至 2006 年 10 月底，A 公司完成了我国动物保健品行业规模最大、难度最高、范围最广的企业升级行为，仅在兽用生物制品生产方面 A 公司就已经进行 13 次 GMP 认证，其直属、控股、参股企业 GMP 认证总次数达到 26 次，总计投入资金约 5 亿元，生产条件的改善使其品牌系列产品的安全性、可靠性得到极大提升。

现在，A 公司生产的兽用生物制品种类几乎囊括了国家允许生产的所有品

① 资料来源：根据 A 公司内部统计资料整理

种，具备全方位满足我国畜牧生产和发展安全需求的能力。同时，A 公司的生产能力超过 300 亿头（羽）份，生产能力和销售收入居国内第一。同时，根据世界著名市场调研组织 Wood Mackenzie 统计，2005 年 A 公司全球销售收入排名位居世界动物保健品行业第七位（见表一）。由于国内兽用生物制品价格远远低于国际价格，因此如果根据销售数量进行排名，A 公司应该更为靠前。其所属兽用生物制品生产企业已成为我国国家动物疫病防疫体系的重要组成部分，并发挥着关键作用。

表一 世界兽用生物制品前十大生产商与市场份额

名次	企业名称	市场份额%	销售额（百万美元）
1	荷兰英特威动保公司	23.06	611
2	美国梅里亚动保公司	17.62	467
3	美国辉瑞大药厂	17.13	454
4	美国富道动保公司	16.42	435
5	美国先灵葆雅动保公司	6.26	166
6	德国勃林格殷格翰公司	4.45	118
7	A 公司	2.91	77
8	瑞士诺华大药厂	2.45	65
9	法国诗华大药厂	2.15	57
10	德国拜耳动保公司	1.93	51

数据来源：2006, Wood Mackenzie, A Study on Worldwide Manufacturers of Animal Bacterin

A 公司下属的北京某饲料添加剂厂自成立以来，抢占饲料添加剂生产技术和市场两个制高点，迄今，已成为我国畜牧饲料行业的知名品牌，该厂一直雄踞中国饲料百强企业前列，并已经通过 ISO9002 质量体系认证。

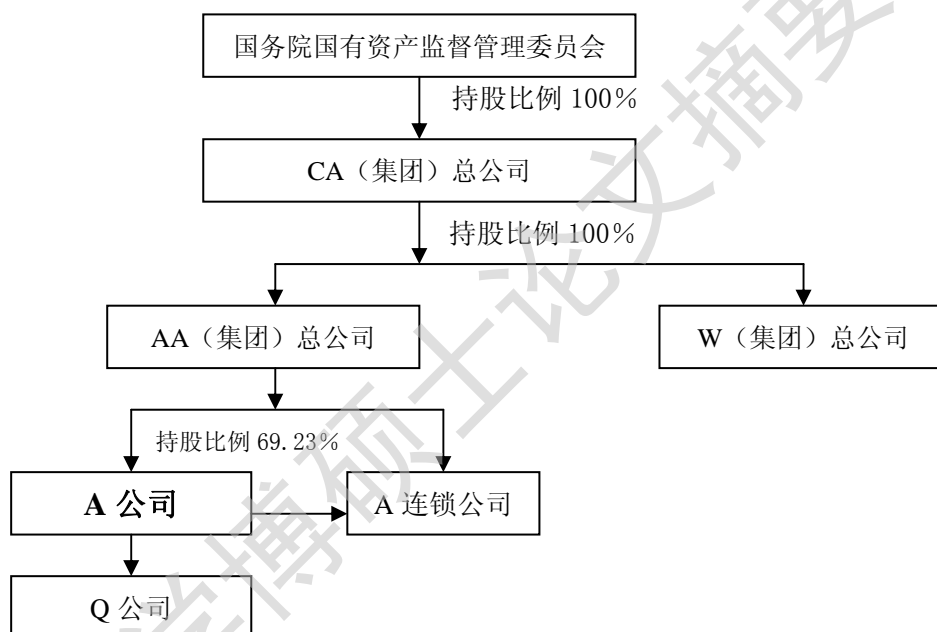
兽药作为 A 公司着力开发的动物保健品，近年来不断取得突破，先后建成合成和发酵类兽药原料药两个生产基地，引进、开发并生产了喹烯酮、黄霉素、氟苯尼考等安全、高效、无残留、无公害的兽药类产品。其中喹烯酮获得农业部一类新兽药证书，氟苯尼考获得农业部二类新兽药证书，黄霉素预混剂获得农业部三类新兽药证书。

2004 年 9 月 24 日经国务院国家资产管理委员会（以下简称：国资委）批准，

由 W(集团) 总公司（以下简称：W 集团）与 AA 集团在重组的基础上，围绕着做强、做大、做优的目标，于同年 11 月 12 日组建成立中央企业中规模最大的国有农业企业——CA（集团）总公司（以下简称：CA 集团）。作为 A 公司的控股股东，AA 集团一直是中国畜牧产业的龙头企业，而 W 集团是中国最具实力、综合性的国有大型水产企业，该集团目前还持有某上市企业 75% 的股份。

A 公司的产权和控制关系：（见图二）

图二：A 公司相关产权关系图



CA 集团将兽用生物制品和远洋渔业作为公司的两大支柱产业，希望通过产业重组和资源整合，成为推进中国农业产业化重要组织载体之一和中国高新农业发展的示范者，并成为具有世界先进水平的大型农业集团，尽快形成国际农业资源综合开发能力，打造国际一流的农业品牌。在这一进程中，A 公司作为集团内兽用生物制品的唯一生产性企业，必将发挥更大的作用。

2.2 A公司所处行业的宏观环境分析(PEST分析)

2.2.1 政治法律环境 (Political):

中央政府对于动物安全的重视程度提高始于 2003 年，主要的背景为：

一是继 2003 年 SARS、2004 年禽流感、口蹄疫和 2006 年猪高致病性蓝耳病等疫病流行之后，中央政府对于公共卫生安全的重视程度显著提高；

二是食品安全关系到和谐社会建设和国民健康；

三是动物安全已经严重影响了我国畜牧业和水产业的出口贸易，我国是畜牧业和渔业生产大国，但由于“药物残留”和“动物疫病”的问题，畜产品出口受到国外市场绿色壁垒的严重阻碍。

因此，近年来，中央政府从多方面采取措施，加大力度，为保障我国动物安全做出了许多努力，这些努力显示了中央政府从长远和根本上解决我国动物安全问题的决心。

1、颁布系列条例和法规

近年来，随着中央政府对动物疫情高度重视，相关部门先后颁布了《重大动物疫情应急条例》、《全国高致病性禽流感应急预案》、《国家牲畜口蹄疫应急预案》、《动物防疫条件审核管理办法》、《全国动物预防体系建设规划》等系列法律、法规指导动物疾病的防控工作。此外，与动物生产安全相关的《农产品质量安全法》也于 2006 年 11 月 1 日起正式实施。

由于兽用生物制品生产的重要性，2002 年 1 月 1 日起开始施行的《兽用生物制品管理办法》中明确规定：国家对兽用生物制品的生产实行双重许可，即生产许可证制度和产品批准文号制度。生产许可证制度指的是生产兽用生物制品的企业必须获得国务院兽医行政管理部门核发的兽药生产许可证，在符合 GMP 条件的厂房中生产，自 2005 年 1 月 1 日起，所有未达 GMP 标准的企业必须停止生产。产品批准文号制度指的是达到 GMP 标准的企业生产的产品还必须获得国务院兽医行政管理部门核发的产品批准文号，自 2006 年 1 月 1 日起，未取得国家批准文号的产品必须全部禁止销售，否则将受到严肃处理。

2、设立相关机构

2004 年 7 月 30 日，经中央机构编制委员会批准，农业部兽医局正式成立，依法履行国家兽医行政管理职责，这是加强动物防疫工作和公共卫生建设的标志性事件。2005 年 6 月，中国动物疫病预防控制中心正式运行，从而形成以农业部兽医局、中国动物疫病预防控制中心、中国兽医药品监察所、中国动物卫生与流行病学中心及 4 个分中心为主体的国家级动物疫病防控管理和技术支持体系。

同时，按照国家规划，我国将建成与新型兽医管理体制与防疫团队相适应的动物防疫体系。该体系由动物疫病监测预警、预防控制、防疫检疫监督、兽药质

量监察和残留监控，以及防疫技术支撑和物资保障等 6 个子系统组成，这 6 个方面相互作用、环环相扣，构成动物防疫体系的整体。

3、增加防疫经费

近年来，政府大幅提高了对“强制性免疫”的财政拨款，口蹄疫和禽流感是政府采购疫苗，已经实现免费提供给农牧民使用。2005 年，国务院从中央预算中安排了 20 亿元设立高致病性禽流感防控基金，各省也增加投入设立专项防控基金。同时，2005 年各级财政投入用于支付禽流感疫苗、口蹄疫疫苗补助经费达到 5 亿元和 6 亿元，而到 2006 年这两项经费支出已增加到 8 亿元和 9.8 亿元，同比增长 55%。^①

2007 年 1 月 11 日国家发展和改革委员会（以下简称：国家发改委）发布了《全国动物防疫体系建设规划》，提出到 2015 年，我国对包括高致病性禽流感、口蹄疫在内的重大动物疫病将实现全方位控制、区域性消灭。《规划》制定了 2006 年至 2008 年国家动物防治体系建设的投资金额为 41.1 亿元，平均每年投入 13.7 亿元；而 2004 至 2005 年国家动物防治体系建设总投资为 15.5 亿元，平均每年投入 7.75 亿元。预计通过实施该《规划》，可以使全国的动物病死率在现有基础上平均下降 1 个百分点，每年可减少养殖业直接经济损失 170 亿元，减少间接损失 450 亿元，可使农民人均增收 50 元左右。^②

4、扩大强制性免疫范围

兽用生物制品分为“强制性免疫”和“非强制性免疫”两大类。目前，国家“强制性免疫”当前包括口蹄疫、禽流感、猪瘟和新城疫等四类疫病，其中口蹄疫疫苗和禽流感疫苗由中央和地方财政共同出资，实行招标采购。口蹄疫疫苗和禽流感疫苗占到了兽用生物制品市场 60%以上的份额，并成为近年来行业快速增长的主要驱动力。近年来，由于高致病动物疫病和人畜共患病的流行，未来猪蓝耳病、狂犬病、乙脑、结核和布氏杆菌等人畜共患病也可能逐步纳入到国家“强制性免疫”范围。

政策面的导向为 A 公司的腾飞发展奠定了坚实的基础。

^①数据来源：2007，财政部，《关于 2006 年中央和地方预算执行情况与 2007 年中央和地方预算草案的报告》

^②数据来源：2007，国家发展和改革委员会，《全国动物防疫体系建设规划》

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.

厦门大学博硕士论文摘要库