

学校编码：10384
学号：200114019

分类号_____密级_____
UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

渠道成员满意管理：
基于厂商渠道权力对比关系的分析

Management of Channel Member Satisfaction: Based on
Channel Power Comparison

王 瑜

指导教师姓名：郑文礼 教授

专业名称：企业管理

论文提交日期：2004年5月

论文答辩时间：2004年 月

学位授予日期：2004年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内 容 摘 要

渠道成员满意是理解渠道成员行为、提高渠道关系质量的一个重要概念。但是，国内学者并没有系统地阐述制造商如何管理渠道成员的满意。因此，作者选择“渠道成员满意管理”作为论文的主要内容，从制造商的角度出发，分析衡量渠道成员满意的重要性和方法，并结合渠道成员的权力分析，确定制造商渠道成员满意管理的优先顺序，然后，根据厂商之间的权力对比状况采取相应的渠道影响策略。本文共分为四章。

第一章：概述。回答了什么是渠道成员及其满意、渠道成员满意与否会对其行为产生什么影响。从而指出制造商必须对渠道成员满意进行系统管理，即在衡量渠道成员满意的基础上，分析渠道关系存在的问题，并且根据渠道成员影响力的大小，实施有针对性的满意促进策略。这些过程构成一个动态循环的系统。

第二章：创建渠道满意的评价系统。作者在前人研究综述的基础上，主张开发“渠道透镜”，透过渠道成员的视角，评价渠道关系和渠道运行结果。

第三章：渠道成员满意的权力/满意矩阵分析。渠道成员的权力在很大程度上刻画了渠道成员的重要性。制造商应根据渠道成员的权力大小对其分类，并结合满意评价的结果，确定渠道成员满意管理的优先次序。

第四章：促进渠道成员满意的渠道影响策略。厂商之间的权力对比状态不同，制造商应采取不同的影响策略来提高渠道成员的满意。当厂商之间相互依赖程度很低时，采取低控制的影响策略不会恶化渠道成员的满意状态；当厂商之间高度相互依赖时，制造商应发展与渠道成员的伙伴关系；而当渠道成员更依赖制造商的时候，公平地分配利润和分担责任、建立程序公平系统是提高渠道成员满意的有效策略。

关键词：渠道成员；满意；渠道权力

Abstract

Channel member satisfaction is an important concept to understand channel member behaviors and to maintain channel relationships. However, domestic scholars haven't explained how to manage channel member satisfaction systematically. Lacks of theoretical guidance, most Chinese manufacturers have failed to manage channel member satisfaction in a systematical manner. With the purpose of settling the above problem, the paper establishes *Management of Channel Member Satisfaction* as its main thesis. It studies the importance and offers measures of managing channel member satisfaction from the perspective of manufacturers. And because channel power plays an important role in channel member satisfaction, manufacturers is expected to choose appropriate influencing strategies pertinent to channel power comparison between channel members and manufacturers. The paper is divided into four chapters.

In the summary in chapter one, the author tries to answer such questions as what is channel member satisfaction and which behaviors channel members will choose when they are satisfied or not. Consequently, manufacturers are expected to manage channel member satisfaction in a systematic manner. They have to measure channel member satisfaction, to analyze what happens to channel relationships and thereby to perform pertinent measures to improve channel member satisfaction on the basis of channel power comparison. These steps are not isolated. They are integrated into a dynamic circle.

Chapter two is mainly to describe how to measure channel member satisfaction. Firstly, the author generalizes many important researches on this area. On the basis of the summary, the author suggests that manufacturers should

measure channel member satisfaction from the perspective of channel members rather than manufacturers themselves.

Chapter three is intended to establish the order of priority of different satisfaction problems. Channel member power depicts the importance of channel members to the manufacturer to a great extent. Therefore, the manufacturers have to classify channel members by their powers and combine the classification with channel member satisfaction measured. Channel members that are with greater power but feel greatest dissatisfied are of the greatest priority for the manufacture to improve their satisfaction.

Chapter four is arranged to explain what influencing strategies will perform efficiently according to different channel power structures between the manufacture and channel members. When there are no apparent power centers in channel system, the manufacturer must not perform great control on channel members. When the power of channel members and the manufacture are both great and comparative, the strategy of establishing partnerships with channel members seems to be an effective way for manufacturers to improve channel relationships. And on the circumstances that the manufacturer has more power over channel members, the manufacture must try to treat channel members equally and to allocate channel profits and responsibilities impartially. However when channel member has more power over manufacturers, in the author's opinion, it is a puzzle for manufacturers to improve channel member satisfaction.

In chapter two, chapter three and chapter four, the author tries to describe three processes in the management system surrounding channel member satisfaction. They constitute a whole circle. The author claims that manufacturers attempting to improve channel relationships perform these steps effectively and

systematically.

In the paper, the author also attempts to see channel member satisfaction in a new perspective. Channel Lens is a new concept derived from Customer Lens and Organization Lens. Understanding channel relationships and channel operation through eyes of channel members may make the manufacture better understand the needs of channel members and the right directions to attain.

Key Words: Marketing Channel Member; Satisfaction; Channel Power

目 录

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 引 言 | 1 |
| 第一章 概述 | 4 |
| 一. 问题的提出 | 4 |
| 二. 渠道成员的含义及其定位 | 5 |
| (一) 营销渠道及渠道成员的含义 | 5 |
| (二) 渠道成员的定位 | 7 |
| 三. 渠道成员满意的含义 | 8 |
| (一) 渠道成员满意的外延 | 8 |
| (二) 渠道成员满意的内涵 | 10 |
| 四. 渠道成员满意的行为结果 | 13 |
| (一) 满意的渠道成员可能的行为结果 | 14 |
| (二) 不满的渠道成员可能的行为选择 | 15 |
| 第二章 创建渠道成员满意的评价系统 | 19 |
| 一. 渠道成员满意评价系统的特征 | 19 |
| 二. 构建渠道成员满意的衡量模型 | 20 |
| (一) 模型综述 | 20 |
| (二) 通过渠道透镜构建满意因素 | 27 |
| (三) 渠道成员满意度评价模型的案例分析 | 29 |
| 第三章 渠道成员的权力/满意矩阵分析 | 34 |
| 一. 渠道成员的权力分析 | 34 |
| (一) 渠道权力的含义 | 34 |
| (二) 衡量渠道成员权力 | 36 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 二. 权力/满意矩阵分析..... | 37 |
| 第四章 促进渠道成员满意的渠道影响策略..... | 41 |
| 一. 权力影响策略..... | 41 |
| (一) 渠道权力来源及其分类..... | 41 |
| (二) 与权力来源相应的影响策略..... | 43 |
| 二. 根据厂商权力对比关系选择渠道影响策略..... | 44 |
| (一) 权力均衡状态下的影响策略..... | 45 |
| (二) 权力不均衡状态下的影响策略..... | 48 |
| 三. 宝洁(中国)公司分销商关系管理的案例..... | 52 |
| (一) 推式管理..... | 52 |
| (二) 分销商拓展和渠道助销..... | 53 |
| (三) 战略伙伴关系..... | 54 |
| (四) 结果和启示..... | 57 |
| 结束语 | 60 |
| 参考文献 | 61 |
| 后 记 | 65 |

Context

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| Chapter one Summary | 4 |
| Section one Background | 4 |
| Section two Definition and Role of Channel Member | 5 |
| Item one Definition of Channel Member | 5 |
| Item two Role of Channel Member | 7 |
| Section three Definition of Channel Member Satisfaction | 8 |
| Item One Extensions of the Concept | 8 |
| Item Two Connotations of the Concept | 10 |
| Section Four Behavior Options When Channel Member Satisfied or Not | 13 |
| Item One Behaviors Satisfied Channel Members Apt to Exhibit | 14 |
| Item Two Behaviors Dissatisfied Channel Members Apt to Exhibit | 15 |
| Chapter Two How to Measure Channel Member Satisfaction | 19 |
| Section One Characteristics of Channel Member Satisfaction Measurement System | 19 |
| Section Two Models to Measure Channel Member Satisfaction | 20 |
| Item One Summary of Measurement Models | 20 |
| Item Two Seeing Satisfaction Factors Through Channel Lens | 20 |
| Item Three Case Study | 29 |
| Chapter Three Combining Channel Member Satisfaction with | |
| Channel Power | 34 |
| Section One Channel Power Analysis | 34 |

| | |
|---|-----------|
| Item One Definition of Channel Power | 34 |
| Item Two How to Measure Channel Power | 36 |
| Section Two Integrating Channel Power with Satisfaction | 37 |
| Chapter Four Influencing Options to Improve Channel Member | |
| Satisfaction | 41 |
| Section One Influencing Options..... | 41 |
| Item One Channel Power Bases and Their Classification..... | 41 |
| Item Two Influencing Options Pertinent to Power Bases | 43 |
| Section Two Choosing Influencing Strategies According to Channel Power | |
| Structure | 44 |
| Item One Influencing Options When Channel Power in Equilibrium..... | 45 |
| Item Two Influencing Options When Channel Power in Disequilibrium..... | 48 |
| Section Three Case Study..... | 52 |
| Conclusions | 60 |
| References | 61 |
| Postscript..... | 65 |

引言

20 世纪 60 年代，美国市场营销学者 Eugene J · McCarthy 提出的 4Ps 理论（价格、产品、分销渠道、促销的营销组合）被认为是市场营销理论的基础。他认为营销活动实际上就是企业利用其能够控制的 4Ps 对外部的不可控因素做出积极动态的反应，从而促成产品的销售。企业市场营销活动的核心是制定并实施有效的 4Ps 组合。然而，40 多年过去了，整个世界的经济生活发生了重大的变化：生产技术、信息技术得到了巨大发展，市场竞争日益剧烈，消费者需求瞬息万变。人们逐渐发现，一方面，企业通过产品、价格、促销这些营销组合获得竞争优势已经变得越来越困难。分销渠道成了制造商控制成本和创造差异的新领域。另一方面，短缺经济的结束和买方市场的出现，尤其是专业化超级市场的出现、购买联盟的形成以及兼并和收购浪潮的兴起，使少数零售商对数目巨大的消费者形成了控制，经济影响的重点日益从制造商向产品的分销商转移。在这种情况下，营销渠道成为制造商眼中的关键性战略资产。

营销渠道成员履行各种渠道职能，它们是保证营销渠道物流、资金流、信息流、所有权流通畅运行的基础。满意的渠道成员可以提高渠道运行的效率，而不满意的渠道成员可能导致制造商渠道系统的崩溃。渠道成员满意向来都是西方渠道管理理论关注的焦点。与国外不同的是，国内学术界在高度关注关系营销、工作满意、顾客满意和供应链满意的同时，却鲜有对渠道成员满意的系统阐述；而很多国内企业的渠道管理人员虽然意识到渠道成员满意的重要性，但是，对渠道成员满意的管理还只是停留在无意识的状态中。许多企业只有在非正式沟通环境下，才会关注渠道成员的态度，而且，只有

增强零售商市场影响的三大力量包括：以目录杀手、仓储俱乐部、超级折扣中心为主要形式的超级零售商，从前相互独立的百货公司通过兼并与收购形成的零售集团，以及为了更有效地与制造商讨价还价而组成的零售商采购联盟。

在渠道关系明显恶化的情况下，渠道成员的满意问题才会被提上议程。

一方面，渠道成员满意对保证制造商营销渠道的顺利运行非常重要，另一方面，国内学者对渠道成员满意的衡量和管理缺乏系统研究。矛盾的现状促使作者选择“渠道成员满意管理”作为论文的主要内容，寻求运用渠道管理理论的知识，从制造商角度对渠道成员满意的衡量和管理进行研究。首先，结合顾客满意理论和工作满意理论引入渠道成员满意的概念，并借鉴系统管理的思想，阐述渠道成员满意评估系统构建的意义和措施；接着，结合战略满意矩阵的分析框架，确定渠道成员满意管理的重点；最后，建议制造商根据厂商之间的权力均衡状态采取相应策略来促进渠道成员满意的有效改进。应该说，本文的选题和研究思路的确定和安排是作者力图有所创新的一个表现，该思路也决定了本文的理论框架、材料取舍和落笔轻重。文章的思路 and 结构安排如图 0-1 所示：

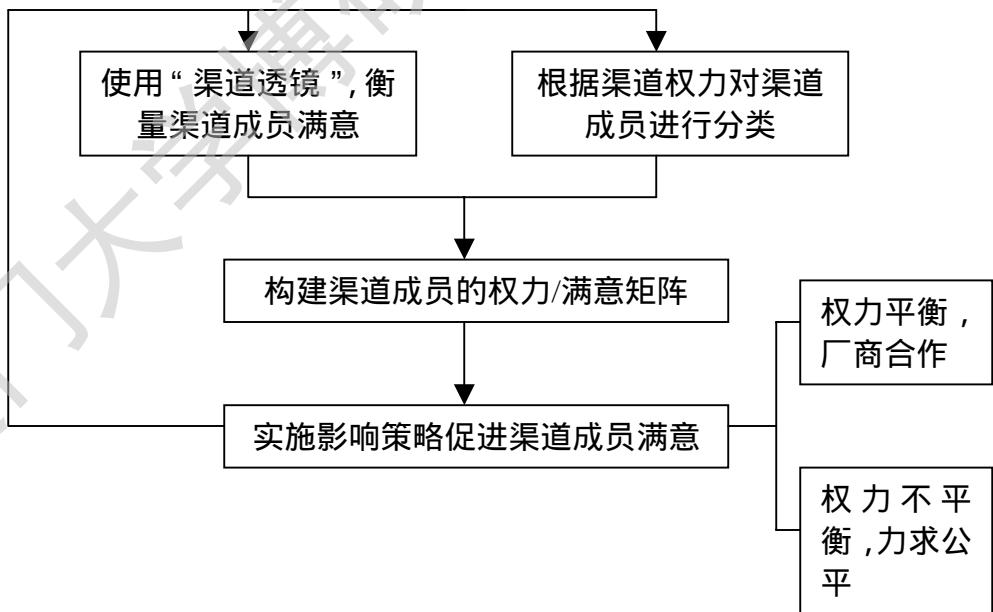


图 0-1：渠道成员满意的系统管理

本文的另一个创新体现在研究的立足点上。由于满意是基于需要满足与否的心理感受，因此，作者主张，对满意的研究应该始于对渠道成员需要和感受的关注。开发“渠道透镜”来衡量渠道成员满意，根据渠道成员的权力大小来确定改进方向，这些努力都是试图脱离以往研究过于关注制造商一厢情愿的渠道政策的体现。

本文研究的难点颇多。首先，国外著述颇丰，但在渠道成员定位和渠道权力衡量上未有统一的共识，取其一而舍其它总有以偏概全的嫌疑。其次，国内相关著述颇少，而且，营销渠道结构和运行模式在最近几年发生频繁的变动，渠道成员素质参差不齐，这对本文资料的获取和调研取证都带来很大的难度。再者，作者的初衷是呼吁制造商在衡量渠道成员满意和渠道权力的基础上，根据厂商权力均衡状态实施相应的影响策略，以提高渠道成员满意，但是决策者的支持程度和方案的合理性尚未经过实践的论证，这个缺点多少有点让人遗憾。最后，由于中国渠道权力均衡状态在最近几年里发生了重大的变化，传统的以制造商为主导的渠道权力结构正逐渐让步于以渠道成员为主导的渠道权力结构。在渠道成员相对强大的厂商权力均衡状态下，制造商应采取何种策略提高渠道成员满意？在这个问题上，还存在很多争议。对这一方面的困惑是本文的一大不足，作者期待以后的学友做进一步的研究。

但作者“学以致用”的愿望不应被忽视。本文希冀从一个崭新的角度论述“渠道成员满意”这个容易被忽视的重要问题，希望能够给陷入渠道冲突、权力失衡、影响力减弱等问题泥潭的制造商提供一个发掘问题的新方法和解决问题的新视角。

第一章 概述

一. 问题的提出

西方学术界对渠道管理的关注可以追溯到韦尔德(1916),他首先论及营销渠道的效率,认为职能专业化产生经济效益,专业化的中间商所从事的分部营销是合理的。由此,开创了以效率和效益为中心的营销渠道结构理论。这一理论着重于利用经济学理论来分析营销渠道的效率和渠道结构的设计及其变迁,并在1954到1973年间达到一个高峰^{[1][2]}。

对结构的过分关注,对行为变量的忽视,导致这个学派此后很少具有重大价值的研究成果^[1]。从1969年开始,以Stern、Ansary、Anderson、Lusch等学者为代表的营销渠道行为理论着重从权力、冲突、合作和谈判等问题入手,探究渠道系统行为的实质,他们将渠道看成渠道成员之间既有合作又有竞争的联合体,使用一定权力来源将产生多重影响,非强制性权力来源常常降低渠道内冲突,而强制性权力来源则可能强化渠道内冲突。为了实现组织间和组织内部的目标,渠道成员的共同行为需要资源,组织间的合作和谈判是对资源对等交换的一种期待。

20世纪90年代以后,随着关系营销理论和供应链管理理论逐渐成为脍炙人口的营销理念,以关系和联盟为中心的渠道关系理论也逐渐兴盛起来。Stern、Becker等人从渠道关系的不同生命周期阶段入手,探究渠道成员伙伴关系和战略联盟的建立和维护,从而提出忠诚是渠道关系追逐的目标,联盟是渠道关系中最高、最好的形式^[2]。

当前,渠道管理在中国也开始得到广泛的关注。中国企业在经历了20世纪末期的广告战和价格战的阵痛之后,也纷纷把竞争的焦点转移到营销渠道上。在市场运作中,渠道已成为企业逐鹿中原的制高点。苏宁、国美等国

内超级零售商正成为整个产业链条中的王者；而入世后的沃尔玛、加乐福等跨国零售巨头的高速扩张也格外引人注目。相比之下，学术界对营销渠道管理理论的研究就显得有些不足。无论是在管理理念层面还是在具体操作层面，主要都集中在渠道结构方面：如贺艳春等对渠道结构功能、流程的分析^[3]，张庚淼等对渠道效率、渠道绩效评估的关注^[4]，鲁怀坤等人对渠道模式的讨论^[5]。近年来，以庄贵军为代表的学者开始从不同角度对渠道行为进行了讨论。庄贵军研究了西方渠道理论的权力、冲突和合作^{[6][7]}；王朝辉研究了营销渠道冲突的原因、形式与对策^[8]。

在对比中外渠道管理研究文献不同侧重点的时候，作者发现，有一个概念浮现出来——渠道成员满意。满意作为渠道行为的结果，成为西方渠道行为学派研究的重点；同时，满意作为渠道关系的重要内容，是构建和维持渠道关系的重要条件，它又成了渠道关系学派考察的重要对象。但是，中国学术界在高度关注关系营销、工作满意、顾客满意和供应链满意的同时，却鲜有对渠道成员满意的研究。在中国的企业界，通过与渠道管理人员的访谈、前期的课题研究和文献阅览，作者发现，企业的渠道管理人员虽然意识到渠道成员满意的重要性，却只是停留在无意识、非常态的管理状态中，许多企业只是在非正式沟通环境下，才去关注渠道成员的满意，而且，只有在渠道关系恶化的情况下，渠道成员的满意问题才会被提上议程。

那么，什么是渠道成员满意？企业是否有必要关注渠道成员满意？如果答案是肯定的话，那么，如何衡量渠道成员满意并对其进行系统化的管理？作者围绕着这三个问题展开本文的论述。

二. 渠道成员的含义及其定位

（一）营销渠道及渠道成员的含义

营销渠道是市场营销活动的载体。对其具体含义，学术界仁者见仁、智者见智。斯特恩等人把营销渠道定义为“促使产品或服务顺利地被使用或消

费的整套相互依存的组织”^[9]；科特勒等人则认为，营销渠道是“当产品从生产者向最终消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径”^[10]。罗森布罗姆从制造商的管理决策角度出发，把营销渠道定义为“与公司外部关联的、达到公司分销目的的经营组织”；“外部的”，意味着营销渠道存在于公司的外部，渠道管理涉及的是组织之间的管理，而不是组织内部的管理；“关联组织”是指那些将产品或服务传递至最终用户，并涉及转让职能的企业各方，这里的转让职能包括购买、销售以及所有权的转移；“经营”，涉及到渠道事务的管理，其内容包括渠道结构最初的发展和渠道所有方面的日常管理；“分销目标”，指的是管理意识中要有确定的分销目标，营销渠道是作为一种达到这些分销目标的手段而存在的^[11]。由于罗森布罗姆的定义包含了渠道的功能、组成及其目标，所以，作者采纳了罗森布罗姆的定义及其对渠道参与者的分类（见图 1-1）。

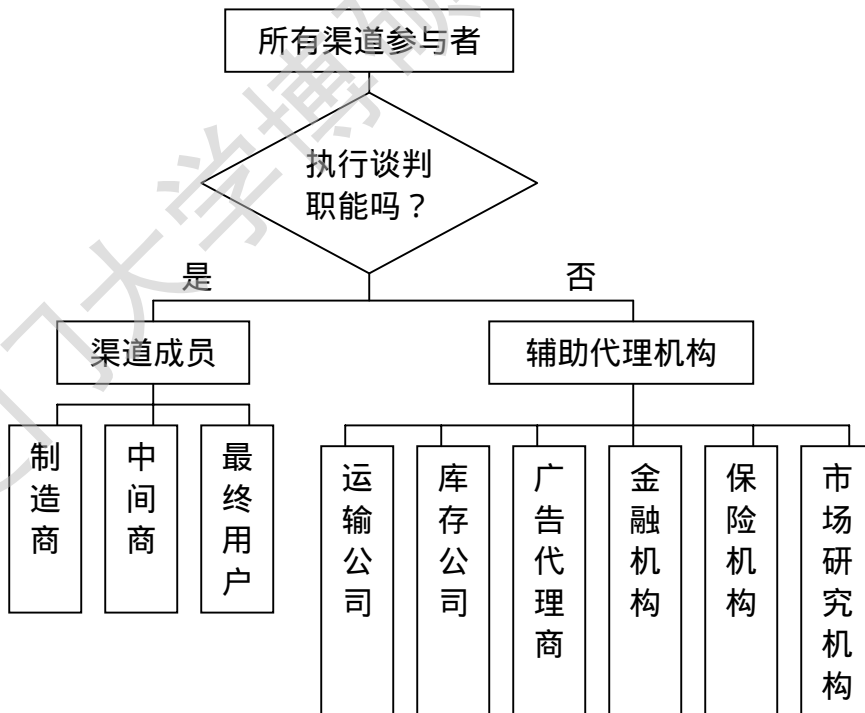


图 1-1：渠道参与者的分类

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库