第十章 销售渠道及后勤管理

　　教学目标

　　本章主要讲述销售渠道及后勤管理。通过学习，学生要掌握分销渠道的性质，渠道行为以及渠道成员是怎样组织起来发挥渠道功能的，渠道设计决策，渠道管理决策以及实体分配与后勤管理。

　　重、难点分析

　　本章的重、难点是第二节渠道行为及渠道组织，涉及渠道行为以及渠道成员是怎样组织起来发挥渠道功能的。

第一节　分销渠道的性质

　　市场营销决策是管理部门所面临的最重要的决策之一。一个企业的渠道决策直接影响到其他每一个营销决策。企业定价取决于是用大中销货商还是用高质量的专卖店。企业的销售能力和广告决策取决于经销商的说服能力、训练能力和促销能力。企业是否开发或获取某些新产品取决于这些产品和渠道成员能力的匹配程度。

　　一、营销中间渠道

　　（一）中间渠道

　　绝大多数生产商靠中间渠道将它们的产品带到市场上去。它们努力地营造出一个分销渠道，即与提供产品或服务以供消费者或商业用户使用或消费这一过程有关的一整套相互依存的机构。

　　（二）使用中间渠道的原因

　　为什么生产者愿意把一些销售工作授权给中间渠道，毕竟这样做意味着在某种程度上放弃对如何销售产品和销售给谁的控制。使用中间渠道的原因主要是，它们能够提高交易效率，以更高的效率将商品提供给目标市场。中间渠道凭借其业务往来关系、经验、专长和经营规模通常能为企业带来更多的利益，而企业如果仅凭自己的力量是远远不能达到的。

　　（三）营销中间渠道的作用

　　从经济体制的观点来看，营销中间渠道的作用是把由生产者制造的产品分类转变为消费者需求的分类。生产者大批量生产种类较窄的产品，而消费者小批量地需要种类较宽的产品。在分销渠道中，中间商从许多生产商那里购买大量产品，然后把它们分成顾客要求的较小批量和较宽分类。因此，中间渠道在协调供给和需求方面发挥着重要作用。

　　二、分销渠道

　　（一）渠道层次

　　分销渠道可以用涉及的渠道层次数目来描述。所谓渠道层次是指把产品和其所有权一步步转移给最终购买者过程中承担若干工作的每一营销中间渠道。由于生产商和最终消费者都承担若干工作，因此他们也是每个渠道的组成部分。我们用中间层次的数目表示渠道的长度。中间层次越多，渠道长度越长；中间层次越少，渠道长度越短。

　　（二）渠道分类

　　分销渠道分为直接渠道和间接渠道两种。直接渠道没有中间层次，它指企业直接向消费者销售。例如，在美国，雅芳公司通过挨门挨户地直销或者家庭和办公式销售聚会来销售它们的产品，天涯公司通过邮购或电话来销售产品，辛格公司通过自己的商店来销售缝纫机，等等。间接渠道含有中间层次。它可能含一个中间层，在消费品市场，这一层一般是零售商。它还可以含两个中间层———批发商和零售商，生产食物、药品、五金及其他产品的小制造商经常采用这一渠道。它还可能含三个中间层，例如在大型的肉类加工业中，批发商和零售商之间通常有一个中转商。中转商向批发商购买商品，然后再卖给较小的、通常只能从较大批发商那儿进货的零售商。其他一些销售渠道中甚至还有更多的中间层，但这是很少见的。从生产商的角度来看，中间层越多，销售渠道就越多，也就越难控制。

　　同样，在商业分销渠道中，商业营销者可以凭借自己的销售力量把产品直接卖给商业客户。它还可以先卖给商业分销商，再由商业分销商转卖给商业客户，也可以通过制造商代表或它自己的销售部门卖给商业顾客，或者借助这些代表和部门，再通过商业销售商卖给商业顾客。因此，商业市场一般包含多层销售渠道。

　　中间层次的连接方式渠道中的所有组织机构都由几类流程来连接。这些流程包括产品实体流程（物流）、所有权流程、付款流程（资金流）、信息流程和促销流程。这些流程常会使有一个或几个中间层的简单分销渠道变得非常复杂。

　　分销渠道把商品从生产商转移给消费者，其作用主要在于克服时间、地点、所有权等分歧（正是这些分歧将产品和服务与使用它的消费者隔离开来），从而帮助达成交易。

　　分销渠道的主要职能有信息、促销、交际、配货、谈判、物流、理财、风险承担等。

　　（１）信息。收集和传递有关营销环境中的参与者和势力的市场调查和情报信息，用于制定计划和帮助交换。

　　（２）促销。开发和传播有说服力的供应品信息。

　　（３）交际。找到预期购买者并与他们对话。

　　（４）配货。定性和完善供应品，使之符合消费者的需要，包括制造、分类、组装和包装。

　　（５）谈判。达成有关供应品价格和其他条款的协议，以便转移所有权或占有权。

　　（６）物流。运输和存储商品。

　　（７）理财。获取和使用资金以支付渠道运转开支。

　　（８）风险承担。承担运转渠道所产生的风险。

　　以上职能共同具有的三个特点为：第一，消耗稀有资源，通过专业化能使这些职能更好地发挥以及它们可以在渠道成员之间相互转移。第二，如果由制造商来行使这些职能，则成本上升，因此价格必须跟着上涨。第三，如果把一部分功能转移给中间商行使，则生产商的成本和价格可以降低，但是中间商必须设定较高的价格来抵补它的工作成本。因此，各种功能都应该交给工作效率最高和最见成效的渠道成员，来为目标消费者提供最令人满意的产品分类。

第二节　渠道行为及渠道组织

　　分销渠道并不是靠不同流程组合起来的公司集合，而是人员和企业之间为了实现个人、企业和渠道目标而相互作用的复杂的行为系统。一些渠道系统仅指组织松散的公司之间非正式的相互作用，其他一些指由较强组织结构指导的正式的相互作用。并且，渠道系统并非静止不动，新的批发和零售机构不断出现，而且新的渠道系统也在演变。在此，我们看一下渠道行为以及渠道成员是怎样组织起来发挥渠道功能的。

　　一、渠道行为

　　分销渠道是不同企业为了共同利益而连在一起的结合体。渠道成员之间存在着相互依赖的关系。例如，某大众经销商依赖于大众汽车公司设计出满足消费者需要的汽车。反过来，大众汽车公司依赖该经销商吸引顾客，说服顾客购买大众汽车，并做好售后服务。该大众经销商还有赖于其他大众经销商也提供用来支持大众公司及其经销系统信誉的良好销售服务。事实上，单个大众经销商的成功往往取决于整个大众销售渠道和其他汽车制造商销售渠道竞争的好坏程度。

　　理论上，由于单个渠道成员的成功取决于整个渠道的成功，因此渠道中所有的成员之间应是各司其职。他们应该清楚并接受自己的职能，协调各自的目标和活动，相互配合以达到渠道总目标。他们通过彼此合作，几乎可以达到最高效率，可以更有效地了解、服务并满足目标市场的需要。

　　单个渠道成员很少会从整体上去考虑。他们通常更关心自己的短期目标，以及与自己关系最密切的渠道成员达成的交易。为实现渠道总目标进行相互合作，有时意味着放弃单个企业目标。虽然各渠道成员之间是相互依赖的关系，但是他们经常为了自己的短期最佳目标采取单独行动。他们对各自的职责，如谁应该干什么以及该得多少报酬经常发生争执。在目标和职责上存在争执会导致渠道冲突。渠道冲突分为横向冲突和纵向冲突、良性冲突和恶性冲突。横向冲突是指同一渠道层次上各企业之间的相互冲突。例如，一些大众经销商抱怨该市的同行靠野蛮定价与广告以及城外销售的手段抢走了他们的生意。一些比萨旅店的特许经销商抱怨其他的比萨旅馆特许经销商偷工减料、服务质量差，因此损害了整个比萨旅馆的形象。

　　纵向冲突是指同一渠道不同层次之间的企业冲突，这种冲突更普遍。例如，在美国，通用汽车公司数年以前因试图执行其服务、定价和广告战略而与经销商发生冲突；可口可乐公司与同意接受它的竞争对手胡椒博士公司合同的装瓶厂商发生冲突；麦卡洛公司在决定绕过批发商直接把链锯卖给大零售商，如凯马特连锁店时，也造成了很大麻烦，最后它必须和较小的经销商直接竞争；固特异公司在决定通过大众推销员销售轮胎时，也与其经销商发生了冲突。

　　渠道中的某些冲突属于良性冲突，这些冲突有利于竞争，对渠道有利，因为没有这些竞争，渠道就会变得很被动。但是有些冲突属于恶性冲突，会破坏渠道。由于渠道是作为一个整体协调运作的，因此每个渠道成员的职责必须专门化，对渠道冲突必须进行管理，要在渠道中实现相互合作。指责分配和冲突管理，靠的是较强的渠道领导。如果渠道中有一个专门的公司、代理机构或机制来分配职责和管理冲突，该渠道就能发挥更好的作用，渠道选择可能就不至于陷入两难境地。

　　二、纵向营销渠道

　　历史上，分销渠道是指对总渠道功能并不关心的独立企业的松散集合。这些传统分销渠道缺乏较强的领导作用，因此常陷于冲突和低效的困境。渠道发展的最大进步之一便是纵向营销渠道，该系统的出现是对传统分销渠道的一大挑战。传统分销渠道与纵向营销渠道的区别如下。

　　传统分销渠道中包含一个或多个独立的生产商、批发商和零售商，其特点是，各自独立，追求自身利益最大化，缺少协调和管理。为了实现自身利润最大化，他们甚至会不惜牺牲掉整个分销系统的利润。没有哪个渠道成员能够控制其他成员，也没有正规的方法来分配职责和解决渠道冲突。

　　纵向营销系统是由生产商、批发商和零售商形成的统一整体。其特点是存在着控制（所属或市场势力）。一个渠道成员拥有其他成员，或者与他们签有合同，或者拥有极大权力可迫使其他成员合作。纵向渠道可由生产商，也可由批发商或零售商控制。纵向营销系统的出现是为了控制渠道行为和管理渠道冲突。它们依靠经营规模、讨价还价的能力以及消除重复服务来达到经济节约的目的。

　　（一）公司化纵向营销系统

　　公司化纵向营销系统是在单一所有权下把生产和销售这两个连续阶段结合在一起的。在这个系统中，合作和冲突管理是通过正规的组织渠道进行的。例如，美国电话电报公司通过自己的电话中心连锁店营销电话和其他相关产品。

　　（二）契约式纵向营销系统

　　契约式纵向营销系统是在不同生产和销售层次的独立企业以契约的形式结合为一体，以取得单独经营时所不能达到的经济利益或销售效果。最近几年，契约式纵向营销系统发展得很快其三种类型是：批发商组织的自愿连锁店、零售合作社和特许专卖机构。

　　（１）批发商组织的自愿连锁店。

　　批发商组织的自愿连锁店目的是帮助独立零售商与大连锁机构竞争。批发商拟定使独立零售商销售业务标准化和取得进货经济的计划，以使其能与大连锁机构进行有效的竞争。

　　（２）零售合作社。

　　零售合作社的目的是与大型零售企业竞争，一般以地域为主，成员通过零售商合作社购买绝大部分产品，并且共同规划广告业务，所得利润按采购比例返还给成员。非成员的零售商也可经由合作社进货，但不分享利润。

　　（３）特许专卖机构。

　　一个被称为专卖特许人的渠道成员会把生产与销售过程中的几个连续阶段衔接在一起。近年来特许专卖店已成为增长最快的零售形式，几乎每一个行业都被授予了特许经销权。虽然它的基本思想是传统的，但有些特许专卖形式却非常新颖。

　　特许专卖有三种形式。第一种是生产商组织的零售商特许专卖系统，可见于汽车行业。例如，福特汽车公司特许经销商销售其汽车，而这种经销商是同意满足各种销售和服务条件的独立商人。第二种是生产商组织的批发商特许专卖系统，可见于软饮料行业。例如，可口可乐公司授权各地市场的装瓶厂（批发商）购买其浓缩糖浆，进行碳化处理、装瓶并出售给当地市场的零售商。第三种是服务商组织的零售商特许专卖系统，这是服务公司为有效地向顾客提供服务而许可的零售商系统。这种形式可见于汽车出租业，快餐服务业和汽车旅馆业。

　　绝大多数消费者不能够分辨契约式纵向营销系统和公司化纵向营销系统，这一事实从侧面说明契约组织和统一连锁竞争得有多么成功。

　　（三）管理纵向营销系统

　　管理纵向营销系统是在不通过共同所有权或契约，而是以某一方的规模和权力来协调生产和销售的连续阶段的一种形式。拥有优势品牌的生产商可以得到转售商强有力的贸易合作和支持。例如，通用电气、宝洁等公司可以博得其转售商在陈列产品、货架空间、促销和价格政策等方面极大的合作优待。而且大零售商，如美国的沃马特连锁店和玩具反斗城可以对它们供货的制造商施加很大的影响。

　　三、横向营销系统

　　横向营销系统即指在同一层次上的两家或多家企业联合起来开拓新的营销机会。通过共同合作，企业可以联合资金、生产力或营销资源来实现一个企业不能单独完成的工作。

　　企业可以和竞争对手或非竞争对手联合，也可以暂时或永久地相互合作，或者单独建立一个公司。这些横向营销系统的数量在最近几年呈迅猛增长的态势，并且还会增长下去。

　　四、混合营销系统

　　过去，许多企业用一个渠道向一个市场或细分市场销售产品，现在，随着顾客细分市场和渠道可能性的激增，越来越多的企业已采用混合营销系统（又称为多渠道销售系统）。

　　这种现象主要发生在单个企业建立两个或多个营销渠道以进入一个或多个顾客细分市场之时。混合渠道适合于大企业在复杂环境进行产品营销。最近几年，使用混合营销系统的情况已经很多。

　　混合营销系统主要的优缺点如下所述。

　　（１）混合营销系统的优点。通过每一条新渠道，企业可以扩大销售，提高市场覆盖率，并获得机会使产品更能适应各种不同顾客细分市场的特殊需要，减少与外部渠道的冲突。

　　（２）混合营销系统的缺点。这种混合渠道难以控制，因为企业以更多的渠道争夺顾客和销售量容易引起自身渠道冲突，即要考虑每个渠道层可获得多少的财政支持。例如，当公司直接以邮寄目录和电话销售方式低价向顾客销售时，它的许多零售商会表示其为“不公平竞争”，甚至会威胁企业自己会取消产品线或者不给予重视该产品的销售。

第三节　渠道设计决策

　　我们现在来研究制造商正面临的几个渠道决策问题。在设计营销渠道时，制造商必须在理想的渠道和实际可行的渠道之间做出抉择。新企业通常先在一个有限的市场区域内销售。由于资本有限，新企业通常只利用每个市场中少数几个现有的中间渠道：少数制造商的销售代理商，少数批发商，一些现有零售商，少数汽车运输公司和少数仓库。从中选定最优渠道可能不成为问题，问题可能是如何说服一个或几个可利用的中间商经销其产品。

　　如果该新企业获得了初步成功，它会向新的市场扩展业务。这时，制造商还会趋向于采用现有的中间渠道，尽管这一战略可能意味着使用混合营销渠道。在较小的市场中，企业可能直接向零售商销售；在较大的市场中，企业可能通过销售商来销售。在国内某个地区，它可能授予独家特许专卖权，因为该地商人通常都采用这种方式经营；在其他地区，它可能通过所有愿意经销其产品的商店销售。在一个国家，它可能用国际销售代理商；在另一个国家，它可能与当地企业合伙销售。

　　因此，渠道系统经常随着市场机会和条件发生演变。但是，为使效力最优化，渠道分析和决策制定应该更有目的性。设计一个渠道系统，需要分析消费者服务需要，建立渠道目标和限制因素，确定主要渠道选择方案，并对它们进行评估。

　　一、分析消费者对服务的需求

　　渠道可理解为由每个渠道为顾客增加价值的顾客价值交付系统。

　　二、确定渠道目标及限制因素

　　渠道目标应该用目标消费者的希望服务水平来表达。通常，企业要识别几个渠道服务水平要求不同的细分市场。企业应该决定进入哪些细分市场，以及在每种情况下采用哪些最好的销售渠道。在每一个细分市场，企业会希望使满足顾客服务要求的总渠道成本最小化。

　　影响渠道目标设定的因素：产品特性、企业特性、中间商的特性、竞争对手的渠道及环境因素。产品特性对渠道设计有很大的影响。例如，易腐产品需要更多的直接市场来做营销，以避免耽搁过多的搬运装卸时间；大宗产品，如建筑材料或软饮料，需要能使运输距离和装卸次数最小化的销售渠道。

　　三、确定主要渠道选择方案

　　当企业已明确其渠道目标时，接下来就应该确定主要渠道选择方案。主要渠道选择方案由三种因素构成：中间商类型、中间商的数目和渠道成员的责任。

　　（一）中间商类型

　　企业应该识别适合经营其渠道业务的中间商类型。例如，假设一家检验设备制造商已研制了一种听觉装备，用来探测有移动装置的机器中的不良连接部分。企业主管部门认为该产品可以销售给所有使用或制造电动机、内燃机或蒸汽机的行业，如航空、汽车、铁路、建筑和石油行业等。企业现在的销售人员很少，因此问题是如何最有效地进入这些不同行业的市场。以下是管理部门对几种可能出现的渠道选择方案的讨论结果。

　　（１）企业销售人员。

　　扩大企业直接销售人员，指派销售代表到各地区并令其负责联系该地区所有潜在顾客，或者针对不同行业设置专职销售人员分别与这些行业联系。

　　（２）制造商代理机构。

　　在不同地区或行业雇用制造商的代理机构来销售新的检验设备。所谓代理机构是指经销来自不同企业的相关产品的独立公司。

　　（３）行业销售商。

　　在不同地区或行业中找到愿意购买和经营这一新产品线的销售商。给予它们独家销售权、优厚的利润、产品培训和促销支持。

　　有时企业必须开发一条新渠道而不采用它偏好的那一条，因为使用偏好的渠道往往困难大、成本高。这种决策有时效果极好。例如，美国天美公司原来试图经由一般珠宝店销售其廉价的“天美时”手表，但是大多数珠宝店拒绝经营这些产品。因此公司便另寻渠道使其手表进入大型综合商店，结果由于在这种大型综合商店中销售量的迅猛增长，这一决策获得了巨大成功。

　　（二）中间商的数目

　　企业还必须决定在每层渠道上使用的渠道成员数目。一般有三种方式：密集经销、独家销售和精选销售。

　　（１）密集经销。

　　日用品及一般原料生产商通常采用密集经销，即尽可能在多家商店中销售产品。这些产品必须随时随地都能供应。例如，宝洁、可口可乐和其他消费品生产商就是采用这种方式销售产品的。

　　（２）独家销售。

　　相反，一些生产商有目的地限制经销它们的产品的中间商的数目。这种做法的极端形式就是独家销售，即给予几家经销商在其地域内销售生产商产品的权力。独家经销常见于新汽车和名牌妇女时装的销售过程。

　　（３）精选销售。

　　介于密集经销和独家销售之间的是精选销售，即使用中间商的数目不止一个，但对所有有意经营该企业产品的中间商并不全部都加以利用。绝大多数电视机、家具和小电器品牌都采用这种方法来销售。例如，通用电气公司的主要电器都是通过经销商网和精选的大零售商来销售的。与密集销售相比较，企业采用精选销售在使生产上获得良好市场覆盖的同时，还能取得更强的渠道控制力和更低的成本。

　　（三）渠道成员的责任

　　生产商和中间商需要在每个渠道成员的条件和责任上达成协议。他们应该在价格政策、销售条件、区域权力和每一方应执行的具体服务内容方面取得合意。生产商应该为中间商制定价格目录和公平折扣系列。必须划定每个渠道成员的销售区域，并且应该审慎安排新转售商的位置。在制定相互服务与责任条款时必须谨慎行事，在特许经销和独家代理方面尤应如此。例如，麦当劳公司向其特许经销商提供促销支持、员工档案保存系统、培训和一般管理帮助等。反过来，特许经销商必须符合麦当劳公司制定的有关物质设别的标准、配合新促销方案、供给需要的情况以及购买指定的食物产品。

第四节　渠道管理决策

　　一旦企业已考察供选择的销售渠道并且已做出目前阶段最佳渠道设计的决策，之后要做的是贯彻和管理选中的渠道。渠道管理需要选择和激励各个渠道成员，并且随时评价渠道成员的工作表现。

　　一、选择渠道成员

　　生产商吸引合格营销者的能力各不相同。一些生产商物色中间商比较容易。例如，丰田汽车公司可以很容易就吸引新的经销商为它销售产品。事实上，它还不得不拒绝一些有希望的经销商。在一些情况下，独家或精选销售某一理想产品的许诺会吸引来大量申请销售者。

　　但是，很多规模一般的生产商不得不努力地物色到足够的合格中间商。类似的，小食品生产商在让连锁店超市经营它们的产品时也经常遇到困难。在挑选中间商时，企业应该明确用什么特性来区分较好的中间商。它会想去评估每个渠道成员的从业年限、经营的其他产品、发展和利润纪录、协作性和声誉等。如果中间商是销售代理商，企业会想去评估它经营的其他产品的数量和性质，以及销售人员的规模和素质。如果中间商是一家要求独家或精选销售的零售商，企业应该评估该店的顾客、位置和将来的发展潜力。

　　二、激励渠道成员

　　对于被选中的渠道成员，企业必须不断地加以激励，使其能出色地完成任务。企业不仅是通过中间商销售，而且必须向他们销售。绝大多数生产商把这个问题看作找到和中间商合作的方法。它们采用软硬兼施的方法，俗称“胡萝卜加大棒法”。有时，它们会使用积极的激励因素，如较高的利润额、特殊关照的交易、奖金等额外酬劳，还有合作广告折让、展览折让、销售竞赛等。有时也会采用一些消极的激励因素，如威胁减少利润额、推迟交货，或中止合作等。采用这种办法的生产商通常没有好好研究其销售商的需要、问题、长处和短处。

　　先进的企业会努力地与其销售商建立长期伙伴关系。这涉及建立一套有计划的、实行专业化管理的纵向营销系统，把生产商与销售商的需要结合起来。例如，通用电气公司和它的较小独立经销商密切合作，帮助它们成功地销售通用电气公司的产品。在管理销售渠道时，企业必须使它的销售商相信，通过成为先进的纵向营销系统中的一员，它们能够赚钱。

　　三、评价渠道成员

　　生产者必须定期检查渠道成员的工作业绩，检查的依据有：销售定额完成情况，平均存货水平，向顾客交货的时间长短，损坏和遗失货物的处理情况，在企业促销与训练计划中的合作情况，以及中间商应对顾客提供的服务。

　　企业可定期检查中间商的合格情况，然后淘汰掉较差的中间商。

　　最后，制造商需要足够重视合作的经销商。轻视经销商的企业不但会失去经销商对它们的支持，而且会造成一些法律问题。

第五节　实体分配与后勤管理

　　在今天的国际市场上，销售产品有时比把产品交给顾客更容易。企业必须决定如何采用更好的办法来存储、装卸和运送它们的产品和服务以便能够以合适的分类、合适的时间、合适的地点提供给顾客。后勤管理的有效性将会对顾客满意程度和企业成本产生重大影响。差的分销系统会破坏一次本来会很好的营销努力。

　　一、实体分配与营销管理的性质及意义

　　对某些企业来说，实体分配只意味着卡车和仓库。但是现代后勤包括的远远不止这些。实体分配或者叫营销后勤，是指计划、执行和控制从起点到消费点的材料、最终产品及相关信息的实体流动，以及在满足顾客要求的同时赚取利润。

　　传统的实体分配一般从工厂中的产品开始，是努力找到能够把产品以低成本交给顾客的方法。但是，今天的营销者偏好市场后勤的观点。这种偏好起源于市场然后又反作用于工厂。市场后勤不仅提出了出厂销售问题，而且提出了进厂销售问题。实体分配涉及供应链的管理。供应链是指从供应商到最终使用者的增值流程。因此，后勤经历的任务是组配整个渠道的实体分配系统，即供应商、购买代理人、营销者、渠道成员和顾客的活动。这些活动包括预测、信息系统、购买、生产计划、订单处理、存货、仓储及运输计划。通过预测、信息系统、购买、生产计划、订单处理、存货、仓储及运输的组配，材料、最终产品和相关信息的增值流动得以实现。

　　现在的营销者偏好市场后勤、加强后勤的原因主要有以下四个。

　　（１）顾客服务和满意度是许多行业的营销基础，销售是重要的顾客服务因素。有效的后勤正不断地成为赢得和保持顾客的关键之一。企业逐渐明白，通过更好的物流来提供更好的服务或降低价格，能吸引更多的顾客。反过来，当企业不能准时供应对口的产品时，便会容易失去顾客。

　　（２）后勤是绝大多数企业的一大成本因素。差的物流决策会导致高成本。甚至大企业有时也会忽略使用现代决策工具来协调存货水平、运输方式以及工厂、仓库和商店的位置。对物流效率的改善能为企业和顾客节约大量的成本与费用。

　　（３）产品种类激增要求有先进的后勤管理。

　　（４）信息技术的改进为销售效率的提高提供了可能。对电脑、销售点扫描器、统一产品编码、卫星跟踪、电子数据交换和电子资金转移使用的日益增多，使企业能够创造出先进的系统来处理订货，管理控制存货，制定运输路线和日程。

　　二、后勤系统目标

　　后勤系统目标存在两种观点。

　　（１）有些企业声明后勤目标是以最低的成本提供最大限度的服务。不过事实上，没有一种后勤系统既能使顾客服务最大化，又能使销售成本最小化。为顾客提供最大限度的服务，意味着快速交付、大量库存、灵活分类、自由退货政策和其他服务，这些都会增加销售成本。相反，最低销售成本意味着慢速交付、小量库存和较大的运输批次，这些都表示整体顾客服务水平的降低。

　　（２）营销后勤系统的目标应该是以最少的成本提供目标水准的顾客服务。企业必须先调查各销售服务对其顾客的重要性，然后为每个细分市场设定一个合适的服务水准。通常，企业应至少提供一个和竞争对手一样的服务水准。但是，企业目标是利润最大化而不是销售最大化。因此，企业必须权衡提供较高水准服务所得的利益与所用的成本孰轻孰重。一些企业与它们的竞争对手相比提供较少的服务，定价也较低。其他企业提供较多的服务，并设定较高的价格来抵补较高的成本。

　　总之，由于在一般情况下，成本与服务质量成正比，所以前一种观点难以实现。实际上企业应该在成本与质量之间找到一个平衡点，在限定条件下使利润最大化。

　　三、主要后勤职能

　　假设已有一组后勤目标，企业准备设计一个能使实现这些目标成本最小化的后勤系统，那么这里主要的后勤职能应包括订单处理、仓储、存货和运输。

　　（一）订单处理

　　订货有许多方法，如邮寄订单或电话约定，通过推销员或经由网络等。在一些情况下，供应商也能为他们的顾客填制订单。

　　企业一旦收到订单，就必须快速准确地加以处理。订单处理系统会准备好发票，并将订货信息传给需要这些信息的部门。相关仓库收到指令后装货并发运订购的商品。库存无货的产品应向生产部门下订单。已装运的产品应附有货运单据和账单，并将其副本分送各个部门。电子和信息技术条件下的订单处理会使这些步骤得到迅速的准确的实施，企业和顾客都能从中受益。理想状况是：推销人员每天将订单发回，经常采用联网电脑的方式；订货部门收到订单后迅速处理，仓库准时发货，账单尽快送出。绝大多数企业现在使用电脑化的订单处理系统，加速了“订货→发货→结账”这个循环过程。例如，通用电气公司有一个电脑操作系统，根据这个系统，收到订单后立即检查是否有存货，存货放在哪儿，同时检查顾客的资信情况。然后，电脑发出装运命令，要顾客结账，更新存货记录，发出生产新存货命令，并通知推销人员顾客订货已在途中———整个过程不到１５秒钟。

　　（二）仓储

　　每个企业在货物出售以前必须储存货物，储存功能是必不可少的，因为生产和消费循环很少协调。例如，斯纳普公司、美国的一些割草机制造商必须全年生产和储存产品，以满足春夏购买季节对割草机的大量需求。储存功能克服了需求数量和生产时间的差异性。

　　为了有良好的储存功能，企业必须确定需要多少仓库，需要什么类型的仓库以及它们应设置在什么地方。企业使用的仓库越多，货物就能越快地交给顾客。但是，较多的仓库意味着较高的仓储成本。因此，企业必须使顾客服务水平和销售成本达到平衡。

　　一部分企业的存货就储存在工厂内或附近，其余的存货在全国各地的仓库中分散储存。企业可拥有自用仓库，或在公用仓库租赁仓位，或者自用和公用仓库兼用。企业对自用仓库有较多控制权，但是这会积压资金，而且在更换理想的仓储地点时缺乏灵活性。公用仓库收取仓位租金，并会提供附加服务（收取费用），如验货、包装、装运和开发票等。

　　在使用公用仓库时，企业对仓库地点和类型有很大的选择余地。

　　企业既可以使用储存仓库，也可以使用经销中心。储存仓库对货物作中长期储存。经销中心的作用是转移货物而不仅仅是储存货物。它们是很大的高度自动化的仓库，主要具有以下功能：收取来自各个工厂和供应商的货物，接受订单，高效率地填制定单，然后把货物尽可能快地发送给顾客。

　　（三）存货

　　存货水平也会影响顾客的满意程度。存货水平的主要目标是在存货的多与寡之间保持平衡，这要注意几个权衡：存货太多会导致不必要的存货管理成本和存货废弃；存货太少会导致脱销，由此产生昂贵的紧急运输或生产费用，以及顾客的不满。在做存货决策时，管理部门必须在管理较多存货的成本与由此产生的销售和利润之间做出权衡。

　　存货决策包含企业知道何时订货以及订多少货。在决策何时订货时，企业需要在没有库存的风险和管理太多存货的成本之间做出衡量。在决策订多少货时，企业需要在订单处理成本与管理存货成本之间做出权衡。大于平均水平的订货规模会带来较少的订货次数和较低的订单处理成本，但同时也意味着较大的存货管理成本。

　　许多企业通过准时制后勤系统大大减少了存货数量及相关成本。根据这一系统，生产商和零售商只持有零部件或商品的少量存货，经常仅够几天的经营。新存货只在需要时才到达仓库，而不是一直储作库存直到被使用。这个系统除了要求企业有快速、经常和灵活的交货之外，还需要正确地预测，以便在需要时可提供新的供应品。所以这一系统能大大节约存货管理成本。

　　（四）运输

　　营销人员需要关心本企业的运输决策。选择何种运输工具将会影响产品定价、交货情况和货物到达目的地时的状况，所有这些都关系到顾客的满意程度。企业在把货物发给仓库、经销商和顾客时可以在以下五种运输方式中进行选择。

　　（１）铁路。尽管铁路自２０世纪７０年代中期起在美国一直在丢失市场份额，但是直至今天它仍然是行业内占有份额最大的运输工具，约占总货运量的３７％。２０１４年，我国铁路货运量约为总货运量的９％，铁路是整车装运大宗散装产品成本效益最佳的运输方式之一，如长途运输煤、沙、矿物和农产品等。而且，铁路部门在不断增加顾客服务，例如设计新设备来运输特殊种类的货物。

　　（２）水运。由沿海驳船和内陆水路驳船运输的货物数量极为可观。运输体积大、价值低、不易腐烂的产品，如沙、煤、粮食、石油和金属矿等，水上运输成本很低；但是，水运这一运输方式速度最慢，而且有时也会受天气的影响。

　　（３）卡车。卡车在运输业中所占的比重一直稳步上升。与城市间运输不同，卡车在市内运输中所占比重最大。卡车在运输路线和时间安排上十分灵活。它们可以挨家挨户上门运货，这样发货人便不必将货物由卡车转装上火车，再由火车转卸上卡车，因此节约了时间，也避免了货物被偷窃或损坏的风险。对于价值高的短途运输来说，卡车是一种有效运输方式。卡车运费和铁路运费比较，具有较强的竞争力，而且卡车所提供的服务一般来说更为迅速。

　　（４）管道。管道是一种由生产地向市场输运油、煤和化学产品的专门运输方式。管道运输石油产品的费用低于铁路运输，但却高于水运。

　　（５）空运。尽管在我国货运量中空运量的比重不到１％，但是空运发挥着日益重要的作用。虽然空运费用比铁路或卡车运输高很多，但是，如果要求迅速交货，或者要将货物送到较远的市场上去，那么空运则是最理想的运输方式。经常使用空运的产品有易腐产品（如鲜鱼、已摘下的鲜花等）和价值高体积小的产品（如技术仪器、珠宝等）。利用空运还可以降低库存水平、包装成本和仓库数目。我国快递行业也主要采用空运方式。

　　在替产品选择运输方式时，托运人需要考虑五个标准：速度（全程交货时间）、可靠性（准时按照时刻表）、运力（运输各种货物的能力）、可得性（提供服务的地点数量）和成本。因此，如果托运人要求快速交货，则空运是首选。如果目标是低成本，那么水运或管道运输是较好的选择。这也是它们在运输市场中份额不断增长的原因。

　　由于集装箱化的发展，托运人正越来越多地综合使用两种或多种运输方式。集装箱化是指将货物装入铁箱或拖车中，以便于在两种运输方式之间转换。“猪背运输”（铁道平车运输）是指使用火车和卡车联运集装箱；“鱼背运输”是指用船和卡车联运集装箱；“火车船”运输是船和火车联运；“空中卡车”运输是飞机和卡车联运。每种联运方式都给托运人带来了不同程度的好处。