

# 4 营销渠道 Marketing Channel

渠道实战

## 国际快时尚冰火两重天： 马莎百货欲破中国式困局

■ 陈时俊

快时尚界正在上演“几家欢乐几家愁”的悲喜剧。相较于几天前 H&M 集团宣布 2015 年计划将在美国、中国为主的全球市场继续开设 400 家门店,并把产品品类延伸至彩妆、身体护理及护发产品的积极举措,来自英国的服装零售商马莎百货 (Marks & Spencer) 的日子则没那么轻松。

据 21 世纪经济报道报道,3 月 2 日,马莎集团针对其在中国市场战略规划的执行情况进展向媒体确认,公司计划于 2015 年 8 月前关闭上海大区的五家门店 (上海江桥万达店、常州万达店、常州吾悦广场店、无锡万达店、江阴万达店),并对保留下来的上海南京西路旗舰店在今年秋季完成全面翻新。

根据马莎百货全新的大中华区投资战略,上海总部的资源结构将被重新进行评估,以确保门店结构与公司战略发展规划一致。在努力开拓电商渠道的同时,公司也在寻找潜在合作伙伴着眼长期发展,以期共同推动中国业务增长。而此举曾被外界解读为水土不服多时的马莎百货有意出让大中华区业务的前兆。

“2013 年中国已跃升全球第二大服装市场,快时尚正成为一二线城市服装销售的绝对主力。蛋糕越做越大并不意味着所有参与者的生意都会愈发红火,款式设计与发展理念一直远离中国的马莎百货困境就是一个典型。”有服装行业资深人士告诉记者。

### 掘金电商前路未卜

马莎百货在内地市场的收缩战略,暴露出了快时尚在华热烈推进之下的种种风险。2008 年在上海试水了中国内地首家店铺的“马莎百货”,用了六年时间在内地开设了 15 间门店。然而,像 ZARA 和 H&M 那般年轻顾客门庭若市的情况却一直未能在马莎百货上演,从设计到经营理念依旧走伦敦总部那一

## 如家多渠道布局加速产业发展

■ 关子辰 张欣

如家酒店集团(以下简称“如家”)今年将重新布局,升级其中端品牌和颐酒店为中高端,并将全面推广全新中高端品牌“如家精选酒店”,而这也掀开了如家转型大业的冰山一角。面对酒店业的整体变革,一贯沉稳的如家也逐渐做出转型。除了发力中高端酒店,抢占酒店业最后一块蛋糕之外,上线优选电商平台、创立“家联盟”平台、专注移动办公和公寓的小微空间……种种举动都彰显着如家变革和转型的决心。拥有七八万员工的如家,貌似做好了转型的准备,但任何“大象”转身都不容易。

### 升级旗下子品牌

如家今年拟升级其和颐酒店为中高端,并将全面推广新的中高端品牌“如家精选酒店”。记者在如家官方网站上发现,“如家精选”品牌已有所展示,但因尚未有具体门店落地,所以暂时不能进行订房和入住。如家资深

## 汽车电商爆发式增长倒逼渠道转型

当汽车厂家开设网上旗舰店卖车开始成为潮流,且经销商网上集客获得的销售线索占据越来越大的成交份额时,原本就面临诸多问题的 4S 店模式变得岌岌可危,近两年已经开始的渠道变革将在羊年进一步走向深入。

刚刚过去的马年,汽车电商领域发生了很大变化,厂家、经销商、垂直汽车网站、门户网站以及传统电商纷纷真刀真枪地投入,特别是京东汽车业务并入易车,汽车电商再也不是过去的“伪电商”概念。过去多年,汽车电商只是网上集客的概念,通过为经销商带去销售线索来赚取经销商的“会费”和厂家的广告费。

与汽车电商火热不同的是,马年整个汽车流通行业陷入高库存和高亏损的风险之中。因此,马年年底,经销商们联合起来向汽车厂家讨要补贴的新闻频频见诸报端。而经销商面临亏损的根本原因在于,4S 店的高额土地和运营成本、高库存带来的金融成本持续走高,而厂家派发的销售任务连年上升,则迫使新车利润不断走低。

与此同时,作为大宗商品,汽车并不能像其他商品一样通过电商带来增量,汽车电商份额快速增长则意味着店头销售份额大幅降低。马年“双十一”期间,各家汽车电商曝出数字十分亮眼:汽车之家“双十一”订购总量 37117 辆,订购总金额 60.54 亿元;天猫“双十一”期间,消费者订购整车 5.07 万辆。据了解,一些较早尝试电商平台集客的经销商通



套思路导致中国销售“水土不服”的说法也始终缠绕着这家公司。

去年 4 月便首次披露中国门店调整计划的马莎百货,在此次投资战略中进一步细化了未来的调整方向。“坚持于 2015 年至 2016 年间进军北京和广州等重点城市,并延续‘线下和线上,虚实结合’的双头战略,利用电子商务增强品牌知名度将业务扩展至全国各地。”马莎百货方面透露。

据悉,2013 年 1 月在天猫商城开设了首家网上旗舰店专营服装食品后,马莎天猫官方旗舰店去年第四季度销售额获得了同比 200% 的提升,这促使其在 2015 年 1 月在天猫上推出了全新的马莎天猫童装官方旗舰店,并将服装领域的电商通路扩大至京东。

这似乎已经成为快时尚发展的一大共识,近年在“双十一”大促中出尽风头的优衣库和自建网站的 H&M 便是先行者,诸如 ZARA 与拉夏贝尔等国内外知名服装企业也在过去数年间迅速成长为服装电商领域中不可忽视的一股力量。对于电商热潮,迅销集团

品牌总监许洛玮对记者表示,“4 月,如家将在全国开展巡回发布会,正式宣布如家精选酒店面市及和颐酒店升级”。

### 上线“如家优选平台”

面对纷纷加码的对手,如家对旗下子品牌升级其实仅仅掀开了其转型大业的冰山一角。如家 CEO 孙坚表示,“如家现在一年服务的客户超过 1 亿人次,在互联网这就叫流量”。基于强大的流量基础,如家上线了“如家优选平台”。

据了解,在上述销售平台上,如家曾与广州酒家合作售卖月饼,销售额达到 2000 多万元,和 1 号店合作的 25 款进口食品在两个星期内卖断货,床上用品的销售额也达到了上千万元。通过在货源和物流上的多方合作,如家的野心也日益明显——建设围绕酒店和旅行的商品销售生态圈。尽管如家内部成立独立的团队专门负责挑选商品,并逐步形成“经销-分销”闭环,但孙坚仍坦言,“平台能否运

过电商销售线索转化的成交量已经与店头实际成交量持平。

易车董事长兼 CEO 李斌表示,“未来流通业态的改变主要体现在新车流通,越来越多的消费者通过电商平台进行预订。”

在李斌看来,厂家通过汽车电商平台进行卖车,在经销商卖车无利可图的时代,为经销商避开了高库存风险,而在经销商处买车,付给经销商一定比例费用,同时又获得了售后客源。

显然,汽车电商的发展使得价格越来越公开透明,新车销售将变成微利时代,这也极大降低目前 4S 店模式的销售职能。目前,4S 店全称为汽车销售服务 4S 店 (Automobile Sales Ser-viceshop4S),是一种集整车销售 (Sale)、零配件 (Sparepart)、售后服务 (Service)、信息反馈 (Survey) 四位一体的汽车销售企业。庞大的服务体系,意味着要求庞大土地面积和人员成本。

而汽车电商模式将 4S 店的销售和信息服务职能弱化。鉴于这种变革趋势,越来越多的厂家开始设立专门的数字营销部甚至成立独立数字营销公司,而 4S 店也开始设立网络营销部。与此同时,线上 F2C (F 指生产厂家),C2B 等电商模式都开始兴起。

现在,越来越多的厂家和经销商人士认为,未来城市展厅+城市周边售后服务中心的模式会取代目前的 4S 店模式。

更为重要的是,汽车电商的发展将给汽车厂家以产定销的生产模式带来巨大冲击,

全球高级执行副总裁潘宁曾透露,目前线上销售约占优衣库中国整体销售的 6%,希望未来线上销售能占到总销售额的 20%-30%。

“发力电商以进军更广阔的低级市场并不是马莎百货的独有战略,如何在对手已经布局数年后迅速迎头赶上仍是公司需要解决的难题之一。”前述资深人士坦言。

### 快时尚巨头之争

相较于中规中矩复制欧美市场服装版型和销售策略的马莎百货而言,在华最具规模的三大快时尚集团则为了争夺市场而出尽了奇招。

H&M 如今已率先在集团总部瑞典市场上线销售美妆产品线 H&M Beauty,并将于今年秋天在全球 40 个市场的 900 家门店进行大规模销售。这一从服装到日化的扩大品类销售模式,逐渐接近于日本品牌无印良品。而这样大胆的尝试,在中国市场最具规模的几大快时尚集团中间则尚属首例。这也似乎透露出

转良好,商品选得好不好是主要因素”。

### “家联盟”已签约 400 余家酒店

在布局电商之外,如家的“家联盟”(此前名为“家盟”)也处于紧锣密鼓地筹备中。资料显示,目前三大经济型酒店集团都推出了自己的酒店平台,如铂涛的铂涛精选、华住的 H-world,而如家的“家联盟”却是其中最早宣布的。

随着经济型酒店市场格局的变化,2014 年 10 月如家便推出了收费服务平台“家盟”,聚集市场上闲散的中小型酒店以整合资源。具体来说,“家联盟”的酒店主要是与如家酒店定位不相冲突的高星级、单体酒店等,如家将人力培训、预订系统等后台资源分享给中小型酒店业者,“中小酒店可挂靠在如家网站上,若发生订单则如家收取一定的佣金,他们也可以付费让如家进行各类培训和工程设计等”。据如家方面最新消息,目前“家联盟”已经签约 400 余家酒店,并将在近期正式推向



过去汽车厂家倾向于不断生产汽车而通过经销商卖车,然而在竞争加剧的情况,市场情况又风云莫测,以年为单位制定销售和生目标开始变得不符合实际。而汽车电商时代的来临,让经销商收集订单信息更加便捷和快速,甚至能以季度、甚至以月、以周安排生产计划。

众所周知,在 3C 产品、服装行业,电商之所以能够快速发展,关键是加快销售效率以及去库存化的效率。而这正是目前汽车厂家和经销商追寻的利润增长点,因为商品流转越快,企业的金融成本越低,目前产销脱离

“发力电商以进军更广阔的低级市场并不是马莎百货的独有战略,如何在对手已经布局数年后迅速迎头赶上仍是公司需要解决的难题之一。”

快时尚大牌之间在门店拓展之后又一全新维度的较量。

过去一年间 11 家快时尚品牌在华新开门店共计 264 家,而这其中 H&M 开店 60 家(门店总数达 245 家)、优衣库门店 80 家(门店总数达到 335 家)、ZARA 开店 16 家(门店总数达 159 家)、GAP 开店 10 家(门店总数 89 家),对中国市场的高度重视无一不贯穿于这些集团的新年发展策略中。

目前亚洲最大的服装零售商迅销集团曾对外表示,未来 5 到 10 年内中国或将取代日本成为该公司销售额贡献最大的力量,并计划 10 年内在大中华地区以每年开设 80-100 家店铺的速度疯狂扩张,从而将店铺总数做到 1000 家。

早早便进入中国的马莎百货却没能抓紧快时尚迅速崛起的脉搏,眼看着三大竞争对手销售额屡创新高。根据记者得到的 Euromonitor International (欧睿信息咨询) 数据显示:2013 年大众成人休闲服饰十大领先企业中,Bestseller 旗下拥有 VERO MODA、ONLY、JACK & JONES 等品牌)排名第一,三大快时尚巨头迅销(拥有优衣库等品牌)、Inditex 集团(拥有 ZARA 等主要品牌)以及 H&M 则分别以 3.5%、3.1% 和 2.3% 的市占率排名靠前。

相较于 Bestseller 旗下众多品牌主攻中低端市场的策略,三大国际快时尚集团主力品牌相对单一,在华经营几乎是以核心品牌撑起了绝大多数业绩,2013 年迅销、Inditex 以及 H&M 集团在华分别收获了 66.9 亿、58.7 亿和 48.3 亿元人民币(6.2687、-0.0019、-0.03%) 的零售收入,而在刚刚过去的这个财年,仅优衣库大中华区便贡献了超过 120 亿人民币的销售额。

近日公布了四季度及全年财报的 GAP (盖璞集团) 表现平平,产品滞销和国际市场进展缓慢令管理层颇为头疼。唯一令其欣慰的是,中国市场依旧令其放心,这也促使其表态称“占收入 9% 的亚太区核心大中华区仍是公司发展重点”。

市场。

### 布局小微公寓和移动办公

在孙坚看来,历经数十年发展,如家已积累下来四项核心资产:品牌、用户、物业和团队。借助前两部分,如家延伸出了“如家优选”和“家联盟”,而对于物业和团队,如家则有着另一个野心——涉足小微公寓和移动办公。

资料显示,中国的经济型酒店平均出租率在 80% 以上,但随着消费能力的升级,不排除未来出租率会出现微降,由此或将产生大量的闲置资源。出于利用空置物业的目的,如家正在筹划推出一个主打小微空间的新式产品,而公寓和移动办公将是其中的主要内容。据如家方面介绍,小微空间的操作模式为利用现有的空间,做一个为小微公司创业人士提供的空间;移动办公则同样是为商务人士解决临时办公或会议空间。据透露,该项目的概念包括公寓和生活馆两部分,租公寓的同时,还提供时租的办公室、会议室。

造成的库存使得流转效率极低,经销商金融成本大幅上升,这种成本显然在去年年底讨要红包的过程中部分转嫁到汽车生产厂家身上。

此前,汽车电商促销很多时候是用来清仓滞销车,热门紧俏车辆则少见,因此优惠幅度不明显导致消费者并不热衷。但去年,厂家开始投入一些紧俏车型,加大投入布局电商。

在二手车领域,汽车电商已经迎来爆发式增长,成为投资界关注的新热点。在羊年,无论是新车电商还是二手车电商,都将获得更大发展。

造成的高库存使得流转效率极低,经销商金融成本大幅上升,这种成本显然在去年年底讨要红包的过程中部分转嫁到汽车生产厂家身上。

此前,汽车电商促销很多时候是用来清仓滞销车,热门紧俏车辆则少见,因此优惠幅度不明显导致消费者并不热衷。但去年,厂家开始投入一些紧俏车型,加大投入布局电商。

在二手车领域,汽车电商已经迎来爆发式增长,成为投资界关注的新热点。在羊年,无论是新车电商还是二手车电商,都将获得更大发展。

另外尤其值得关注的是,今年大会的高峰对话环节,凤凰卫视知名主持人窦文涛将会与 PPTV 总裁范志军以及业内嘉宾一起共话家电版的《锵锵三人行》。

渠道下沉、物流、服务、O2O、线上、体验……大会上的这些热词既代表着家电渠道业的未来,也高度浓缩了 2014 年主流家电流通企业的努力和成就,因此大会主办方还特意设置了“中国家电渠道商颁奖典礼”环节,通过评选颁发“中国家电渠道商新锐奖”、“中国家电渠道商贡献奖”、“中国家电渠道商卓越服务奖”等奖项,用以表彰为中国家电产业做出卓越贡献的优秀渠道商。(新华网)

## 中铁二十三局四公司 兑现党建思想政治 工作责任状奖金

近日,在中铁二十三局四公司“三届一次职工代表大会暨 2015 年工作会”上,达州天化党支部、养马河分公司党工委、青春塔二标党支部等 27 个单位的党政主管,喜气洋洋地领取到 2014 年度党建思想政治工作责任状兑现奖金。

2014 年,原四公司、八公司党委与 27 个在建基层党组织签订了《党建思想政治工作目标责任书》,主要围绕“班子建设、组织建设、党员发展和教育管理、党风廉政建设、企业文化建设及宣传工作、群团工作、维稳工作”等内容,根据月度定量考核、半年专业考核、年度目标考核进行综合评定,采取“安全、质量、效益、稳定”一票否决原则,分为“优秀、良好、及格、不及格”四个等级进行评分,严格按照考核情况进行奖惩。

去年以来,各基层党组织严格按照责任内容开展工作,强化班子建设,高质量地开展群众路线教育活动专题民主生活会,坚持“三重一大”问题集体决策制度,认真组织基层中心组学习;加强组织建设,明确委员分工,坚持“三会一课”制度,围绕中心工作开展党建主题活动;党员发展坚持“十六字”方针,严格程序,确保质量,落实党员发展“公示、票决、谈话”等制度;加强廉政建设,强化“八项”规定的执行力度;加强精神文明和项目文化建设。今年党建工作的亮点在于标准化建设,各基层党组织根据年初下发的《党建标准化建设指南》,按照“一室二栏三册四表五本六盒”的要求,认真开展党建标准化建设达标工作,合理利用党委下拨的标准化建设专用经费,设立党员活动室,制作党务公开栏、党建活动宣传栏并及时更新栏目内容,按照“三册四表五本六盒”的要求搭建框架、丰富内容,年终统一汇编成册,上报存档。

党建思想政治工作责任状的签订与兑现,进一步明确了责任内容,强化了责任意识,促进了党建工作制度化、规范化。

在今年的“两会”上,公司党委书记、总经理与 23 个在建单位党政主管签订了 2015 年的党建思想政治工作责任书,期待着公司党建思想政治工作再上台阶。

(蒋晓萍)



## 共商产业大变局： 家电渠道商大会 召开在即

2015 年 3 月 12 日下午,家电渠道年度盛会——“中国家电渠道商大会”将于中国家电博览会 (Appliance & Electronics World Expo, 简称 AWE) 期间召开。

本届大会的主题为“新常态、新模式、新机会”,据大会主办方、中国家用电器协会相关负责人介绍,本届“中国家电渠道商大会”的重点将会放在三、四市场渠道下沉及农村市场原有分销体系转化、渠道物流体系建设、O2O 用户体验等行业热点话题上,会议拟邀请包括 300 多家媒体在内的 1000 余名家电品牌商、渠道商代表及行业专家展开交流,共同预测 2015 年家电流通行业的发展趋势。

北京大学新闻与传播学院教授、博士生导师胡泳、奥维云网(AVC)董事长喻亮星等行业内专家将就家电业转型、家电业发展趋势等话题展开演讲;A.O.史密斯全球高级副总裁兼中国区总裁丁威、海尔集团家电产业集团副总裁孙京岩等制造业代表将会聚焦于商机和用户;苏宁云商总裁侯恩龙、巨商汇董事长李华刚、重百集团家电总经理胡宏伟、汇通达网络有限公司总裁徐秀贤等渠道商代表则会就“新常态下,传统零售商的改造”等话题发表演讲。

另外尤其值得关注的是,今年大会的高峰对话环节,凤凰卫视知名主持人窦文涛将会与 PPTV 总裁范志军以及业内嘉宾一起共话家电版的《锵锵三人行》。

渠道下沉、物流、服务、O2O、线上、体验……大会上的这些热词既代表着家电渠道业的未来,也高度浓缩了 2014 年主流家电流通企业的努力和成就,因此大会主办方还特意设置了“中国家电渠道商颁奖典礼”环节,通过评选颁发“中国家电渠道商新锐奖”、“中国家电渠道商贡献奖”、“中国家电渠道商卓越服务奖”等奖项,用以表彰为中国家电产业做出卓越贡献的优秀渠道商。(新华网)