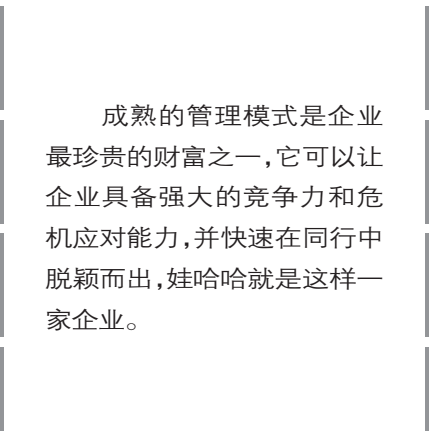


借力成熟的管理模式 娃哈哈脱颖而出



成熟的管理模式是企业最珍贵的财富之一，它可以让企业具备强大的竞争力和危机应对能力，并快速在同行中脱颖而出，娃哈哈就是这样一家企业。

“联销体”渠道管理模式

娃哈哈最令人称道的是其独有的渠道管理模式——联销体。在这种模式下，怎样联合？利益如何分成？

娃哈哈动了一番脑筋，利用保证金制度开启并巩固了联销体模式，其基本构架为：总部—各省区分公司—特约一级批发商—特约二级批发商—二级批发商—三级批发商—零售终端。

娃哈哈规定，每年年底，特约一级批发商必须将该年度销售额的10%作为保证金一次性打到娃哈哈账户上，对于这笔资金，娃哈哈将给特约一级批发商支付高于或相当于银行存款的利息，特约一级批发商则在保证金额度内订货，每月分两次结清货款，超过保证金额度的订货必须先打款。

娃哈哈与特约一级批发商之间是独立法人关系，双方签订合同，在合同中明确加入了“禁止跨区域销售”条款，在自己的销售区域内，特约一级批发商在娃哈哈的帮助并认可下发展特约二级批发商，其主要任务是拓展和管理自己区域内的二批商，并享有独家经销权。为避免恶意竞争给经销商带来利润损失，同一区域内只设置一家经销商，娃哈哈根据特约一级批发商的销售情况，委派一到若干位销售人员帮助其开展铺货、终端管理与促销

工作。娃哈哈还会根据一定时期的市场变动和产品变动，推出针对特约一级批发商的促销政策，以激发其积极性，这与别的企业制定促销措施往往直接针对终端消费者的做法不同。同时，特约一级批发商还拥有给特约二级批发商优惠的权限，优惠力度和特约二级批发商的预付款额度挂钩，即预付款金额越高，享受的优惠越多。

联销体稳定发展的秘诀是，娃哈哈根据区域的不同情况，分别制定了总经销价、一批发价、二批发价、三批发价和零售价，在销售的各个环节上形成合理的价差梯度，使每一层次、每一环节的经销商都能通过销售产品取得相应的利润，保证各个环节的利益分配，通过设置严格的价差体系，娃哈哈吸纳了更多优质经销商。

为了保证特约一级批发商质量，娃哈哈给每一位特约一级批发商规定了销货指标，完成了就能得到年终返利，不能完成的经销商将被淘汰。同时，娃哈哈不断吸纳其他优质的特约一级批发商队伍，由此保证特约一级批发商队伍的优胜劣汰。娃哈哈对渠道建设实行量化管理，平均5万人口发展一个批发商，平均30平方公里设置一个经销商，每500万元销售额配一名营销人员。

和其他渠道模式相比，联销体的优势在于，企业不需要再花太多精力催促经销商归还货款，最大限度地保证了娃哈哈的现金流，降低了经营风险。同时，吸纳优质的经销商队伍，通过和优质的经销商达成利益捆绑，能最大限度地释放经销商的主动性和创造力，让他们快速分销，回笼资金。

防止窜货

终端市场是产品到达消费者手中的重要途径，过程中常会出现一些障碍，比如窜货。针对这个障碍，娃哈哈制定了三大对策：产品身份信息管理。每件娃哈哈产品在生产时必须打上生产日期、时间段、班组次和编号，不同地区的编号不同，相当于给每件产品发了一张“身份证”。产品出厂时，娃哈哈的工作人员会把产品身份信息录入娃哈哈销售管理系统。比如，娃哈哈AD钙奶有三款包装，它们在广州的编号分别是A51216、A51315、A51207，这种产品包装差异化和编号制能较准确地监控产品的去向。企业营销人员一旦发现窜货，可以迅速追踪产品的来源。而特约一级批发商在给自已所辖区域的特约二级批发商或批发商送货时，也会按照公司要求在产品相关位置打印上暗码和记号，防止特约二级批发商跨区域销售。

设置反窜货督察部。娃哈哈在总部以及各省均设置了督察部，主要工作就是核查窜货及相关不利于市场销售工作的行为。娃哈哈的反窜货人员经常巡视各地市场，及时发现问题并会同企业各相关部门及时解决。有时娃哈哈创始人宗庆后及各地营销经理也到市场检查，首先要看的便是商品上的编号，一旦发现编号与地区不符，便彻底追查，按合同条款严肃处理。

受理举报快速核查。无论是业务人员、一级批发商还是二级批发商，如果在自己的区域内发现可疑货源，只需根据产品包装上的编号或生产日期填写举报表，及时报给总公

司督察或省内主管督察，督察人员就会根据产品系统信息锁定货源，并快速前往可疑货源地取证核实，同时通知货源主管前来确认。一旦确认为窜货行为，即进行相应惩戒。

陈列管理的技巧

娃哈哈的终端陈列管理也值得一说。由于终端结构的多样化和复杂化，任何一项终端管理活动都必须先做市场调研和现状分析，然后针对实际情况做相应调整。比如饮品陈列类型，通常有零瓶、端架、货架、堆箱、堆箱加零瓶、买断等形式，怎样陈列才能做到投入产出效益最大化呢？这些问题弄不清楚，容易让消费者形成品牌不专业、不规范的坏印象。

所以，娃哈哈做出了这样的规定：一是要求陈列必须规范，每次都要进行改进前和改进后的对比；二是讲究投入产出比，比如花一样多的费用，用不同的落地方式，然后对比数据变化，做到投入产出效益最大化，并依据数据对陈列方案进行改进和完善，最终形成一套行之有效的方案。

如果终端零售点以报刊亭、雪糕摊等门店为主，最好做零瓶陈列；如果终端零售点以小超市、社区便利店等门店为主，适宜做端架陈列；如果终端零售点以批发门店、杂货批零门店等类型为主，适宜做堆箱陈列；汽车站门口、公园门口等人流量特别大的门店，适宜做零瓶和端架；影院、KTV、网吧、高档商务休闲会所、健身房等特殊渠道，适宜做买断陈列。

针对最难管理的流动冰摊陈列，娃哈哈常常突击造访以敦促其规范陈列，并配以相应的奖励措施，以刺激经销商规范陈列、积极分销。

以娃哈哈红茶的有奖陈列为例：有奖陈列准备工作完毕后，娃哈哈派业务员兵分几路拉着绿茶到达冰摊，打开冰柜后，当时里面陈列多少瓶娃哈哈红茶，就奖励相等数量的绿茶。很多流动冰摊突然收到免费大礼，感觉像是天上掉下来的馅饼，冰柜里放得少的老板或者没有收到大礼的老板，则会在以后的日子中多陈列娃哈哈产品，以免下次再吃亏。但下一次突击造访究竟在多久之后，谁也不知道，所以只能长期有备无患，娃哈哈利用这一招吊足了经销商胃口。

(楠乡)

苏宁高管备战818发烧节 用活“反向定制”法宝

为备战818发烧节，让消费者买爽、买开心，连日来，苏宁高管们再次组成超级买手团，全面出击，迎来送往，堪称最忙的人。

早在7月18日，苏宁云商COO侯恩龙领衔的超级买手团，就出现在苏宁总部举办的黑电供应商大会上。彼时，海信、创维、长虹、TCL、康佳、先锋、三星、PPTV、夏普、索尼、LG、乐视、酷开等20多家国内外彩电主流品牌团队济济一堂，共谋苏宁“万人空巷抢彩电”活动，为818发烧节出谋划策。7月20日，上任仅百天的佳能(中国)副总裁石井俊幸到访，双方就818发烧节和“金秋惠战”展开会谈。

就在佳能高管来访的同一天，由苏宁云商营销总部副总裁田睿带队超级买手团出访盗海嘉里食品营销有限公司、光明乳业股份有限公司。7月22日，华润创业首席执行官王维勇、华润五丰米业(中国)有限公司总经理戴胜利一行到访苏宁，双方就818发烧节期间深度合作达成一致意见。25日，苏宁的818“发烧友”队伍又加入了食品领域的重量级大咖，山东鲁花集团有限公司副总经理王志明一行到访苏宁。26日，百威英博(中国)、中粮集团高管团队又先后造访苏宁。据悉，8月，苏宁高管还计划到访五粮液、伊利，为818发烧节采集“弹药”。

在7月26日的818发烧星球登陆仪式上，苏宁云商COO侯恩龙承诺，要给消费者“有道理的便宜有温度的服务”。如何兑现这一“两有”承诺？苏宁高管在这场仪式前后的诸多动作，似乎给出了答案。

高管互访，绝非走马观花式的你来我往。苏宁内部人士介绍，无论是高管的出访，还是品牌商的来访，双方会面谈谈的，都是基于对合作模式的再思考和再探索。如何为市场把脉，跑赢消费者不断变化的需求，甚至是引领新的消费趋势，成为高管互访时谈论最多的问题。

苏宁云商董事长张近东曾表示，宏观经济的中高速发展，更多地是指向制造领域的去产能、调结构和促转型，而苏宁所处的大消费、大服务领域，在供给侧改革的推动下，反而会迎来持续向好的发展，品质消费、品牌消费将带来高增长。

联想到此次818发烧节，一方面，大促即大忙，备足“弹药”迎接这场价值战，需要零售商上下一心，全力以赴。另一方面，零售商对市场需求的研判，倒逼整个上游供应链的变革。成果如何？需要大促的检验。

(辛华平)

回力自救：2015年卖出6000万双鞋

有超过80年历史的国民老字号回力，在2015年卖出了6000万双鞋，销售额超过35亿元。

事实上，上述销售的贴着回力品牌的鞋子，并不都与品牌真正的拥有者上海回力鞋业有限公司有直接关系，而是由回力和它的十二个大的经销商共同完成。“我们公司自营的实际销售额在8亿左右。”上海回力鞋业有限公司总经理杨卫东透露。

是什么在支撑回力品牌的生命力？期望实现老树发新枝的回力，如何能在国内外品牌的激烈竞争中提升自身的品牌竞争力？

品牌与销量的矛盾

众所周知的是，早在大约8年前，好莱坞明星脚蹬回力鞋的照片在网上流传，随即引发了一股怀旧热潮。因为回力在欧洲的走红，让这个国产老品牌重新焕发了生机。人们发现这个也许是中国最“古老”的运动品牌，穿在大明星身上一点都不老土，反而有种别样的时髦。

不过，随着热潮的退去，回力品牌的声音又回到了之前悄无声息的状态。

“实际上并没有，人们依旧在买回力鞋。”杨卫东告诉记者，“单在淘宝上就有8000家左右个人开的回力专卖店。”此外，还有100多家天猫旗舰店。

网上销售对于回力来说越来越重要。互联网的销售目前在回力的整体销售中占到不可忽视的份额，与线下平分秋色，各占50%，而公司甚至预计在今明两年会调整到线上、线下6:4的比例。

综合其中原因，除了是老品牌的知名度可以为其赢得信赖背书外，价格亲民也是回力的一大优势。在网上随便一搜，显示的回力鞋价格基本不会超过100元一双，主要价位集中在50元左右。

“怀旧的情感需求似乎是贴给老国货最显眼的标签。老国货有口皆碑的质量过硬是相对于新品牌的另一个优势所在；且老国货的售价普遍较低，对于价格敏感的消费者而言是性价比很高的选择。”弗若斯特沙利文大中华区总裁王昕认为。

回力方面做过一个统计，在过去5年里，市场上累计卖出了2亿双鞋，这个庞大的数字所反映出的不仅是“回力”背后的商业价值和品牌生命力。更值得思考的是，拥有巨额销售量的回力，何时才能获得与其量相匹配的品牌地位及认知度？以及如何充分让这个有国民信任背书的老品牌在新时代有新的生命力？

延续品牌生命力

2014年年底，回力宣布由80后的张恩祈出任公司常务副总经理，这个年轻人此前曾在国际知名投资公司中身居要职。

新鲜血液的加入让回力在最近一年多里加速了品牌的调整和升级。近期，张恩祈的团队做了一系列的大动作：一方面从产品的设计、质量、营销上做一个拓展和升级。比如，他们请来了曾经与阿迪、耐克合作的国际大牌设计师为回力做新款设计；而在供应商选择上，也引入了为国际大牌做代工的工厂来负责生产加工。

“回力的低端鞋子之前都是采用硫化工艺，现在产品质量做了提升后会用到冷粘工艺，在材质上也会更多地采用真皮。”张恩祈说。

同时，回力也瞄准了功能指向更明确的细分领域市场。比如几乎绝迹的雨鞋就是目前的一个市场空白，但在现实生活中人们却很需要这样的功能性鞋子，回力为此研发了新型雨鞋的水逆系统；针对童鞋，则加入了卫星定位和报警系统的防拐设计；甚至还有内置平衡车功能的鞋子正在研发中，计划于2018年左右推出。

在鞋子功能上加入大量科技元素的回力，想要打造细分领域的爆款。

在渠道推广上，回力还在酝酿一个“同城一天到货计划”，在杭州、石家庄等地新建了物流仓库，目的是加快消费者线上下单收货的时间进程。“我们在线上有一百多家天猫专卖店遍布全国不同的省市城市，希望未来可以同城内早上下单，下午收货。”张恩祈透露，回力还在做一个3公里区域内1小时送货上门的项目。

杨卫东透露，回力目前面临的最大挑战是经销商渠道整合。

目前回力在全国的实体店有2000多家，12个大经销商以及若干个中小经销商，渠道比较混乱，回力公司能自行掌控的只是其中一小部分。“公司从今年开始，计划用大约两年时间，进行全国范围内的渠道整合、强化管理，一方面理顺经销商渠道，另一方面加强回力自身对渠道的掌控力，届时希望能改变目前渠道混乱、参差不齐的局面。”杨卫东说。

“延续老品牌的生命力可以从多方面着手，比如对产品线进行多元化、创新型开发，设计标准化的视觉形象，采用更大胆前卫的创新思路，利用环保简洁的包装设计等。”但王昕也指出，一些国内的老国货品牌之所以越来越弱化，是因为企业陷入了产业价值链

将主攻中端市场

的最低端，难以翻身。“经过三十多年市场经济的洗礼，消费者越来越成熟理性，仅靠情怀是无法持续让消费者买单的。很多老牌企业大多产品单一，利润又薄，产品附加值低。轻视设计，不重视包装和宣传让很多老字号成为低档、廉价的代名词。”

提升产品附加值

回力也意识到了上述问题，低端产品毛利低、附加值低，即使拥有巨大的销量，也不见得能真正为公司带来利润。

“未来回力会做一个衍生，从一个毛利率低、附加值低的低端品牌，衍生出更贴合消费者需求、紧跟时尚风潮、高附加值的中高端系列产品。”张恩祈告诉记者。

据了解，该公司2016年新的产品价格体系是：未来其低端产品定价在99元以下；中端产品在200元左右；高端产品则要高于369元；少量产品定价将超过600元。

然而这一定价体系并不是按照中国消费者的年龄层来区分的，“如今的消费者你很难去判定什么年龄买什么衣服、鞋子，界限是模糊的。”张恩祈表示，回力按照历来鉴定购买者的消费力，“比如我们会判断家庭人均收入低于3000元的是购买我们低端产品的主力，而人均8000元的则是中端产品的目标人群，超过10000元的就是高端产品目标用户群。”

对回力来说，品牌的升级并不是完全放弃低端产品。“回力很清楚那些价格较低的产品才是支撑回力漫长生命力的要素之一。我们只是希望在此基础上，可以提升品牌附加值，往中端定位上靠。”张恩祈表示，按照计划，回力未来的产品架构是4(低):5(中):1(高)，“在高端上，我们无法与那些国际大牌抗衡，所以主要精力会放在攻克中端市场。”

对于一家老牌国企来说，重塑品牌及产品提升并不是一件容易的事。需要品牌所在的公司本身有一个运转良好的管理系统，有一群有创造力且执行力强的管理者 and 员工团队等。

在张恩祈看来，回力的中长期规划有局限性也有自己的特色，“一口吃不了一个胖子，老公司有老公司的特质，慢慢来吧。”值得一提的是，作为华谊集团旗下的公司，回力未来的规划得到了母公司的支持，将与华谊旗下的轮胎公司（双钱、回力）以及电池公司（白象）形成产业联动，这对于回力供应链的改造，或许是另一个有力的支持。

(刘晓颖)

羚锐制药：关爱员工，从细微处入手

近日，河南羚锐制药股份有限公司贴膏剂事业部关注特大洪水灾害过后员工反映突出的饮用水安全、卫生问题，积极采取措施，对相关设备设施及时进行技改并取得良好效果，获得了员工点赞。

7月初，60年不遇的特大暴雨和洪灾，造成羚锐制药所在地的老区新县全县近9万受灾，直接经济损失达7.4亿元，也给地方百姓，包括羚锐制药员工的工作、生活带来了极大不便。其中突出的问题就是暴雨、洪水造成大量泥沙沉积其饮用水源地香山湖水库，致使饮用水水质浑浊，饮水安全、卫生问题显得非常突出。

饮食、饮水卫生安全，关乎人的身心健康，是企业员工关注、关心的社会热点问题。羚锐制药贴膏剂事业部员工食堂每天仅生产系统员工就餐就达五百多人，要让员工在饮水和饮食方面做到即安全卫生，又放心，这就显得尤为重要和异常紧迫。

员工关注、关心的事儿再小，也是天大的事儿。事业部管理层站在这样的高度上看问题，在多次生产调度会上就此展开讨论，并就如何改善水质提出要求。

在事业部领导的直接关注、关心下，事业部及时组织专业技术人员对已因故障闲置的超纯化水机组进行技改：拆除防渗透装置、离子交换树脂罐及自动控制柜，保留多介质过滤器、活性炭过滤器、精密过滤器，通过检修和技术改造，大大减少了超纯净水设备设施运行操作的复杂性及故障率，保证了设备的可靠性，同时在消除自来水浑浊度的前提下，尽量保留自来水的矿物质成分。最终，以较少的投入获得了较大的效益，确保了超纯净水设备设施装置的有效运转，大大提高了员工饮用水的卫生性和安全性。

羚锐制药贴膏剂事业部关爱员工，注重以人为本，从细微处入手。据悉，为了确保员工饮食安全、卫生，该事业部还在食品供应商座谈会上，就员工食堂食用粮油、蔬菜等日用品的质量与安全等问题，给供应商提出了明确要求；事业部还扩建车库、车棚，充实职工书屋，组织员工外出游玩和开展读书征文等活动，不断完善员工文娛活动的设施建设，进一步推进了相关惠民、利民项目的落实。同时，事业部在改进民生，全力打造和谐企业展现出了积极作为。

(汤兴)

美团点评三大业务模块合并

日前，美团大众点评宣布了一个新的组织架构调整方案，“到店餐饮事业群”、“外卖配送事业群”和“餐饮生态平台”三大业务模块被合并成为新的“餐饮平台”，原外卖和餐饮生态业务总裁王慧文担任新平台的总裁。

本次架构调整集中在美团大众点评的强项——餐饮板块，将业务占比极其重要的核心板块都合并在了一起，成为一个超大餐饮O2O业务集团。

餐饮平台新任总裁王慧文表示，“餐饮平台的设立，将充分发挥内部的衔接和协同的作用，并通过开放平台连接更多社会资源，共同加速餐饮行业的产业升级。”

王慧文和美团团队用两年半时间将外卖发展成国内最大的外卖平台，外卖日订单量已超过400万单。尽管优势确立，但在王慧文看来，美团大众点评能做的远不止于此。王慧文说，“过去美团大众点评更像是个运输公司，将消费者输送到商家去，把商家商品运到消费者那儿去，原来我们以为修路会由市场逐渐完成，但路的建设进展非常慢”。

这里所说的“路”，其实是指餐饮O2O的软硬件环境，服务水平、业者对于互联网应用的意识和认知，以及其他相关的配套服务等。在王慧文看来，这些相关领域的进展，并没有完全和O2O大潮同步，在解决运输问题之后，消费者和商品的匹配得到优化，但没有因此而改善整个传统商业“在接触O2O模式后”的经营状况，经营方法依然过于粗放，营销水平、渠道管理水平、产品水平都没有跟上时代发展。有规模的企业建有IT系统，但互联网能力却很薄弱，有些企业很早就接入了O2O平台，但是完全没有能力构建自己的IT系统。

“如果没有让整个产业的经营效率发生变化，我们就没有给产业创造价值，也就无法创造自己的价值。”王慧文说。被动地等待市场变化，美团大众点评正尝试跳出来推动变化。

首先是工具化的能力匹配。今年，美团大众点评推出了“点菜”功能，在开通“点菜”功能的餐厅，消费者可通过手机在线点菜、下单、支付。

其次是数据化的能力匹配。截至今年6月30日，美团大众点评的活跃消费者达到2.2亿，旗下App月活跃用户数达到1.8亿，成为仅次于阿里巴巴、超过京东的国内电子商务平台第二名。

最后是综合能力的提升。强大的支撑系统，足够宽泛的大数据，非常细的颗粒度匹配，能带来足够精准的经营决策建议，从而帮助餐厅提升运营效率，使每个餐厅都拥有自己“互联网+”能力。

“筑路”让餐饮业真正进入被O2O改造的时代，王慧文认为，“这需要整个O2O行业共同进化”。

(刘映花)