

渠道实战 | Qudao Shizhan

中国的消费品市场极为诱人，但只有制定完整持续且有效的营销渠道变革方案，消费品企业才有可能取得完胜。

消费品称霸押宝“渠道战”

马可佳

接近年末采购季，始于去年12月初的家乐福和康师傅的“断供门”纷争还没有结束。

“家乐福和康师傅‘断供门’事件显示了现代零售商和渠道商之间的矛盾。”波士顿咨询公司(BCG)高级董事经理李浩告诉记者。

中国消费品销售渠道的多样性与复杂性超出想象。

40%消费者依赖渠道营销

李浩将决定消费者购买的因素称为“消费体验圈”。他解释，这是一个由产品特质与包装、品牌形象知名度、产品种类和齐全程度、终端人员素质及服务水平、堆头及生动化陈列、产品货架位置及摆放、产品促销和大型线下活动策划与执行组成的全方位消费体验。

在中国，酒类的消费就是典型“渠道为王”的例子。

在莫斯科，酒类是超市重要的一类产品，所有超市都有和日用品几乎同面积的酒类销售面积。而在中国，酒馆、饭店是酒类销售最为重要的渠道之一。

BCG的调查报告显示，在中国，有40%的消费者将购买原因归结为与销售渠道有关的因素。这其中包括产品的供应能力、销售渠道的执行能力和品牌拉动力。这或者是导致渠道商出现乱收费和不规范市场状况的根源所在。

适应“中国特色”的现代渠道

“中国消费品市场的渠道散乱，地区差异明显而且复杂多样，并存在诸多不规范和非市场性因素。因此在中国消费品市场有效控制和管理销售渠道并非易事。”李浩告诉记者。



李浩总结说：“在二三线城市，可以看到，大部分传统的销售渠道占据了高达67%的市场份额。比如一些百货门市和小型夫妻店。而且，可以看到这些渠道依然是消费品行业的增长源泉。”

位于杭州的娃哈哈是一个善于利用“中国渠道”快速占领市场的例子，在本地饮料企业中，娃哈哈对渠道的控制力之强，业界皆知。从产品上讲，娃哈哈的产品并没有很高的技术含量，其市场业绩的取得和它对渠道的有效管理密不可分。

“你让人家挣钱，人家就会多方面帮你竞争。”这是娃哈哈集团董事长兼总经理宗庆后对渠道管理的主要观念。为了获得渠道优势，宗庆后常年亲自跑市场、抓销售。

2010年，宗庆后亲自上马将娃哈哈的经销商网络裂变为两套，将一部分原来的二级批发商晋升为经销商，让这部分人直接代理某些娃哈哈的产品。从而

在“经销商——二级批发商——终端”的三级通路外，建立一套新的“经销商——终端”的二级通路。如此一来，娃哈哈的经销商总数在半年内由现在的4000多家增至上万家。

宗庆后认为，娃哈哈的产品体系中，老产品因为面市时间较长，获利空间已被压缩，三级通路中的经销商做这类产品的积极性不高。但对新晋的经销商来说，这类老产品因为少了流通的中间环节，反倒能确保一定的获利空间。宗庆后也表态：“为了进一步鼓励新晋经销商的热情，会给他们一些利差高的新品。”

近年来娃哈哈一直对渠道保持着较强的控制力，很重要的一点是价差管理到位，渠道的每个环节都有相当的利润空间。这次的渠道变革，宗庆后依然运用这个杠杆。在宗庆后看来，“渠道”是娃哈哈占领市场、实现三年内销售收入过千亿的最重要途径。

寻找最适合的销售渠道

在中国，宝洁是一个被公认为渠道管理优秀的案例。与大卖场的合作，一直是宝洁的强项。众所周知，宝洁与家乐福、沃尔玛等大型超市一直是跨界合作的“最佳拍档”。

“宝洁在大城市的渠道商只有几家，但覆盖性非常强。”李浩说。控制渠道也是宝洁的重要法宝。资深日化营销专家杨华宾表示：“宝洁的渠道建设是最全面、最完善、最具竞争力的。宝洁采取分档次扁平化分销模式，任何一个级别的经销商直接面对宝洁公司，其渠道建设也全面涉及一、二、三、四线市场。此外，宝洁在渠道建设上与家乐福、沃尔玛等大超市的配合，达到了事半功倍的效果。”

在宝洁北京的研发中心，“消费体验圈”中的每个环节都被虚拟显示，在这里，可以看到宝洁虚拟的大卖场、小超市以及各种购物环境。比如牙膏货架，会按照家乐福等超市摆放着宝洁以及几个竞争品牌的牙膏，邀请主妇现场购物，以分析产品种类和齐全程度、终端人员素质及服务水平、堆头及生动化陈列、产品货架位置及摆放等系列消费感受。

但宝洁并不是每个企业都可以模仿的例子，“面对不断变化和丰富多样的中国消费品市场，企业需要根据市场发展的阶段性要求和自身产品的品类特点不断完善和改进销售渠道。”BCG香港办公室合伙人吕晔表示，“由于中国消费品市场的发展阶段以及各个消费品类特点的不同和多样化，销售渠道运营管理的成功之道和侧重点也必然随之变化。企业需要谨慎权衡多种因素，建立适合自身特点的销售渠道和终端运营管理模式。”

京东 VS 当当：营销策略大比拼

李妍

2010年末，京东商城和当当网掐起来了。

京东商城推出“全场打折”，当当网就挂上了“满额减现金”；京东商城有“特价秒杀”，当当网还有“多倍积分”。

京东商城和当当网注定将在新的一年上演争霸战。那么谁又会是赢家呢？

比烧钱：光脚的不怕穿鞋的

一位熟悉双方情况的业内人士认为，比家底，京东商城显然不如当当网。当当网CEO黄若也曾表示：“除了当当，其他都在赔本。”不过，刘强东也没有否认亏损现状，他说：“这很正常，因为公司规模较小，正处于高投入时期。”而且钱并没有亏在产品上和广告上，“京东的产品是有毛利的”。

相较而言，京东商城成了“光脚的不怕穿鞋的”。“价格战有利于双方的进步。”刘强东说。

“从本轮价格战来看，京东更为主动，也赢得了足够的流量和销量，显然，京东占了便宜。”业内人士认为。

比物流建设：有规模才有话语权

京东商城物流的大提速已经让其他网商难以望其项背。刘强东认为，“京东对整个物流环节的控制已经达到了100%精准。未来，物流建设还将是京东的重点。”

当当网则凭借市场份额的

优势，主打规模效应。2009年，当当网总营收达到146亿元，其中图书销售占全国整个图书市场(非教辅类)销量的15%，因此，当当网面对供应商时就拥有了更大的议价能力。“有了规模，就有了话语权。”当当网联合创始人兼董事长俞渝曾如此表述。

在包装和配送上，当当网也享有“特权”。当当没有必要建设自己的物流，第三方合作一样能让当当达到要求。李国庆也曾自信地说：“我等看谁送书比我快呢！”

比业务转型：大块头不如小个子

2011年，刘强东的目标是“京东商城要做到240亿-260亿元”，并且要“走出去”，成为国内商品拓展海外业务的互联网平台。

现在，京东商城已经与全国17个省市区建立了采购关系。

京东商城还在谋求进军家电网购平台。刘强东认为，与实体店的高成本相比，B2C可以省去店面租金、人工成本等中间环节的费用。

当当网也在谋求转型。早在2010年5月，当当网就已经全面改版，拓展家居服饰、电脑数码、美妆饰品等，俞渝曾明确表示“当当要发力百货”。



情系公众 服务万家

稳步发展中的四川巨能天然气股份有限公司

高擎专业主义大旗

美国管理学家汤姆·彼得斯有句名言：一切价值都是由专业服务创造的。对此，曾国勇先生是深有体会的。

10年前曾国勇创办四川巨能天然气股份有限公司时，就坚持了一种信念——专业主义精神。认为它是推动企业发展永不枯竭的动力。从此，巨能公司从无到有，从小到大，从弱到强，一步一个脚印，稳步发展，在民用天然气服务领域开辟出了一片崭新的天地。

在英语里，“专业”最早的意思是“向上帝发誓，以此为职业”。希波克拉底誓言由此而来。专业不仅是你拥有很好的专业技能(技术)，更重要的是你能够从顾客出发，真正能为自己的服务对象服务。世界500强企业麦肯锡公司的誓言更直接：“把客户的利益放在第一位”。无论是有经验的人还是新人，都要彻底贯彻这一价值观和誓言。哪怕你是为公司的利益而打破了这条戒律，不论你是多大规模工程的负责人，都会失去周围人的信任，不仅会受到轻视，而且还会以此为理由被解雇。巨能公司就是坚持践行着这种专业主义精神，着力引导、培养。公司更多具有这种专业主义精神的员工，营造这种专业主义精神氛围，打造企业的核心竞争力。如是，有业内人士评价巨能公司说：制度比上市公司还规范；组织比国有企业还健全……重要的是，在巨能公司所服务的对象中，任何一位客户反映的有关问题都能够得到及时、有效地回复和解决。

巨能公司的服务水准得到了千千万万用户的好评，企业由此受到了社会的尊重。我们有理由相信巨能公司将会走得更远更踏实。我们期待着。

四川巨能天然气股份有限公司简介



◎公司董事长、总经理曾国勇

四川巨能天然气股份有限公司是由7家法人股东和部分自然人股东共同发起，于1998年经四川省经济体制改革委员会“川经体改”(1998)88号文件批准，四川省工商行政管理局登记注册(营业执照号为510100000089408，注册资本

10650万元，其中社会自然人股2754万元)成立的股份有限公司，是四川省最早经营城市民用天然气的民营企业。现有总资产为28900万元，法定代表人曾国勇。是以天然气开发及供应，成品油批发，压力管道安装，开展招商引资、融

资、资本运营方面的咨询服务企业。

公司现有员工300多人，其中研究生学历、大学本科、高级管理人才60余人，各类专业技术人员116人。拥有全资子公司9家、控股公司一家，主要分布在川东和川南地区和成都地区：川东地区有四川达县天然气有限公司、达州市金洋天然气有限责任公司、四川省万源市巨能管道燃气有限公司和达县天华压缩天然气有限公司；川南地区有叙永县天然气有限公司、古蔺县巨能天然气有限公司、四川省兴文县天然气有限公司和珙县巨能天然气有限公司。成都地区有四川南方华达能源有限责任公司。

公司现建有输配气站8座，脱硫站2座，CNG加气站3座。地下高压储气井2座，已投入运行的大容量运气槽车5台、油罐车2台。现有野外输气管线100余公里，城

区供气主管线500余公里，日供气量最高达35万立方米，年销售气量8000万立方米。现有两市六县的居民用户12万余户，供气区域覆盖城镇人口达200余万人，CNG加气站日售气量达5万立方米，日加气城市公交车、出租车等达3000车次，极大地改变了城市环境。

巨能下属公司曾多次被当地政府和行业主管部门授予“优秀民营企业”、“旅游环保先进单位”和“重合同、守信用单位”等荣誉称号。多年来，公司累计实现销售收入152600万元，向国家上缴税费9200余万元，向所在地政府交纳调节基金2450余万元，企业在为国家、社会做出贡献的同时，自身也取得了长足的发展，2010年，公司将实现销售收入35380余万元，上缴购地两税3000万元以上，实现利润4460万元。

公司已成为了“中国城市燃气

协会会员单位”、“四川省城市燃气协会理事单位”、“四川省价格协会理事单位”。2007年4月，企业法定代表人曾国勇同志当选为青羊区新华西综合治理协会会长。同年，中共成都市青羊区委组织部以成青组[2007]156号文件批准成立了四川巨能天然气股份有限公司总支部委员会。2009，曾国勇同志被评为“党建之友”优秀企业家。企业在同行业中和公司住所所在辖区具有了一定的影响力，被确定为重点发展企业。

10年来，公司积累了丰富的城市天然气项目的建设和经营经验。法人治理结构逐步完善，经营管理日渐成熟，企业已步入良性发展轨道。

地址：成都市青龙街51号倍特·康派22楼A座
总经理办公室：028-86267252
市场部：028-86266959
http://www.jnq.cn



◎巨能公司 万源公司 LNG接收站工艺区



◎巨能公司 万源公司 LNG接收站(左:液化天然气低温储罐;右:空温式气化器)



◎巨能公司储气罐



◎巨能公司达县天然气有限公司储气罐