

劲牌试水渠道变革

凭借着细分的保健酒产品，劲牌有限公司(简称“劲牌”)以年均近 50 亿元的销售规模，成为行业老大，“独领风骚”多年，但同样也是受限于细分市场受众认可度有限，劲牌的上升通道受阻。

7月24日，从劲牌公司获悉，2011年，市区市场在公司销售规模中的占比已从以往的 80%左右，降为 60%，而今年，这种趋势还在继续。

对保健酒行业来说，以三四线城市及农村市场为代表的分销市场还是一片蓝海。在正钧策略咨询顾问合伙人周华看来，这类蓝海市场一般较受两类企业青睐。“一是已经在业内具备一定地位的行业龙头老大，其在传统市场的成长空间已遇瓶颈，需要借助于巨大的潜力分销市场壮大整体收益。此外，则是侧重于专业化或细分化的中小企业。劲牌正是前者。”

“我们将市场开拓目标定在了三四级及县乡市场，目的在于市场下沉，贴近大众。”劲牌公司企业文化中心主任覃文钊透露，面对着庞杂的新市场，公司一反常态，采取与经销商“共同成长”的厂商分离模式运作，而这种渠道变革成为劲牌开拓深耕市场的新举措。

据劲牌渠道管理部主管金慧军介绍，从 2008 年以来，公司开始尝试经销体系的营销分离。即由经销商成立公司或品牌部，让其派出团队进行专门运作，尝试“渠道专营”。但也是受限于保健酒的销售规模偏小，对部分区域市场来说，专营的方式让经销商要付出庞大的成本，盈利能力反而不强，因此，公司只保留了部分专营市场。目前 281 家经销商中，劲牌产品专营商为 71 家，占比达 25.27%。

今年，劲牌在经销系统设立了市场投入基金，其要求经销商设立基金账户，对其人员工资、市场推广、配送、仓储等所有需要花费的环节进行监控，然后根据账户进行核销。

“在快消行业，建立稳固的渠道关系对任何企业来说都有很大的挑战。”周华认为，特别是在酒类这种发展前景好、盈利能力强的行业，渠道的繁荣程度是其他行业无法比拟的，这也就意味着激烈的竞争，企业只有把握好渠道特别是核心渠道的关系后，才能让公司的政策有效地被执行，让资源利用最大化。

(陈红霞 石祖波)

案件剖析 | Anjian Poxi

稿件采写 姜蓉

凡客供应链负责人、助理总裁贾加用凡客的逻辑搭建了一套适合凡客的供应链管理体系。陈年此前曾对外公开透露，“从去年 10 月到今天，我们库存周转率提高了 2-3 倍。”

质检前置的意义

要让用户体验更好，从生产到入库这个流程就应该效率更高、可控性更强。按照凡客原来的流程，生产厂生产完产品先送到一个有质检中心的仓，在那里对产品进行抽检，质检合格的产品再按既定的比例分到全国其他仓。在这个流程中，要先经历一个运输收货的过程，然后再经过一个出库、运输、收货的过程，不仅成本提升，而且时间也拉得很长。

在意识到上述问题后，凡客在供应链优化过程中，开始将质检环节前移到产品出厂前，以减少中间环节。“这样一来，我们只需要控制城际运输的时间就可以了。”贾加表示，产品从出厂到用户，时间精准性大大提升，这就为凡客柔性化供应链打下了基础。

供应链的核心就是把从商品生

去年的风口浪尖，今年凡客诚品的 CEO 陈年低调了许多。他把更多的精力放在产品上，品质提升成为其今年工作的重点。不过，去年还有一件事让凡客遭遇了危机，那就是库存。如何帮助不同的事业部提升产品的库存周转率成了供应链管理部的任务。

凡客库存周转率提升 3 倍的秘密

搭建供应链系统平台，减少中间环节



凡客武汉仓储中心的拣货员在分货。

产端到终端消费者之间商品流通的环节的时间节点，做得更加精准。“假如 1 万件衣服是一个非常巨大的订单，如果一年定量生产 1 万件衣服，最后形成了部分库存，这是大家容易看到的库存，还要注意的是前一期的销售与后一期的订货重叠的部分。”贾加说，一般情况下，公司不会一下子下一个 1 万件的订单。因为从资金占用上来讲，这是不经济的。

因此，凡客会先下 3000 件看销售情况，然后根据销售情况再下单。一般情况下，由于工厂有生产周期，中间有发货入库上架等周期，事业部往往会将决策时间点往前提。比如在前一个订单销售了 2000 件的时候，

就开始下下一个订单。然而，这个时间点与前一个订单的售清时间形成的重叠越多，库存风险就越大。

为了减少这个时间重叠部分所产生的库存风险，就需要将中间环节减少，把所有需要拆箱的环节都减去。质检前置是今年凡客供应链里最大的改变，每期订单周期重叠的时间越少，整体库存周转率就会越高。

多客户自适应供应链管理

此前，凡客 CEO 陈年在接受媒体采访时也表示，基于对传统服装公司

运营规律的摸索与掌握，现在的凡客已经能够比较准确地预测生产计划及库存极限。“最低极限是不能低于 2400 万件产品，这个是要算平均值。而在去年，我们只看到了高成长，还回答不了某个库房到底应该有多少件产品是最合适的。”

实际上，陈年是想将凡客打造成一个快时尚品牌。“快时尚品牌的鼻祖 ZARA 线下呈现面积有限，实际上其商业模式中把供应链最难的部分给自然避开了，虽不翻单却做到了高效率。”然而，凡客大为不同。凡客作为互联网销售渠道，其展示空间是无限的。另外，不同的品类所需要解决的问题完全不同。比如 VT 今年的策略就是多款花色，但每个款是不翻单的；但是保暖内衣这种产品肯定需要翻单，因为其款形变化比较少。少量多批的翻单方式，可以更少地占用现金流。

贾加的方法是：带领供应链团队依托凡客强大的技术团队开发了一套供应链管理系统的平台，把管理思想和管理逻辑软件化、模块化。他把这套系统叫作“多客户自适应供应链管理”。

比如，一个类目的产品的管理流程分为：销售预测、产品规划、生产管理、库存分配、库存管理。这些环节原

先都有一些解决方案，凡客的供应链管理是把它们横向纵向贯通起来。比如保暖内衣这个类目，在销售预测时可能选择模块 1，产品规划时可能选择模块 3，生产管理时可能选择模块 5，库存分配时可能选择模块 8。每个类目的负责人，都可以选择适合自己的供应链解决模块，来帮助自己决策。

这实际上也就对应着凡客在今年梳理出来的产品三层架构，陈年对其界定是，“一层叫做畅销经典款，能根据用户增长和去年的数据算出来；还有一个叫做创新款，有一些试验性的变化，这个要控制一个量；第三个叫突破款，突破起订量就行。”

陈年坦言，“凡客过去是没算法的，不知道怎么样，只看过高成长，但是今天我们逐渐地在逼近，我把几层产品的结构做出来以后，和用户匹配，能跟市场成长结合起来。”

贾加举了一个例子：比如 VT，为了快速响应市场，凡客自己会存一些光版(没有印花的纯白 T 恤)，供应商为了应对凡客这种大客户也会备一些光版。“对于供应链管理，这就是两种不同的解决方案。这两种解决方案在系统里都可以选择，VT 事业部的负责人会根据自己部门的战略来决定用哪一种方案。”贾加说。

管理日记 | Guanli Riji

联强国际总裁 杜书伍

“追求完美”是企业经营中相当重要的课题。然而，“追求完美”是否代表必须执著于百分之百的完美而不惜一切代价?恐怕不尽然如此，因为这还必须考量付出去的成本问题。

提升成员平均素质

由于每个人对自我要求的标准不一样，在组织中成长、提升的脚步也因此不同。有些人可能认为只要比以前稍有进步就很满足了，却未发觉其他成员提升的幅度更大，使自己掉入相对落后的族群。对于这种因为心理上的障碍而导致自我设限的情形，主管必须为其设定“好”与“坏”的正确评判标准，借此来促使他更积极地寻求提升。

追求完美也要考量成本

对于大多数的成员而言，提升的速度属于中等，这一状况仍旧呈现常态分布。但是，通常提升到一定的境界之后，要在短期内继续提升的话，必须付出的努力会变得相当大。针对这种情形，主管应该注意何时该施与多大的推动力量才恰当的问题。

相对地，属于人力素质的较优秀者，是最接近完美程度的人，但追求完美超过一定的限度，很可能也是个问题，这同样是成本的考量。一个执著于追求完美的人，个性上通常会比较坚持、固执，也正因为这些特质使其表现几近于完美，所以这种特质并非不好。但是，如果过于固执，对于任何事物都容纳不下一粒沙子，那么，不仅本身会耗费太多的精力在追求最末端的些微价值，而且与组织中其他成员配合时，也容易因此产生沟通协调上的障碍。所以，过于坚持、固执

不见得是好事。追求完美是每个组织必须努力的方向，可是，一件事情达到一定的完善程度之后，如果还要继续提升，往往付出的成本便会快速提高。如果过分执著于百分之百的完美，而不问付出的成本有多高，是件相当划不来的事。主管在作一项决策时，必须同时兼顾完美的追求与成本的考量，而管理之所以是一种艺术，便是在于其间程度的拿捏。

在公司的经营上，这样的问题随时都会出现。比方说，呆账会造成公司的损失，因此，呆账的比例尽量地降低，但做到“零”呆账是否最好?事实却不尽然如此。假如要做到“零”呆账的话，最好的方法是要求客户全部现金交易，或是提供更充分的担保品，然而，在这种要求之下，公司的业务拓展便会受到限制，整体而言

可能划不来。

绝对满分不符成本

同样的道理，公司为避免资源浪费，而必须管制资源的使用，但管制的范围并非无限制地扩大。此时该考量的就是为了管制资源所增加的人力成本，与员工不当使用产生的损耗，两者之间何者成本较高的问题。例如，办公用品，如果为了避免员工浪费而施以严格的管制，则投入其中的人力成本可能更大。

反过来讲，如果付出较昂贵的成本，但获得价值的提升比例更高，则可能反而便宜。譬如许多设备的采购，便宜与高价的设备，单价相差可能达到 10 多倍；但整体考量对设备的倚赖程度、设备“当机”忍受度以及使用时间的长度等因素后，有时候选

择较昂贵的系统，尽管初期购置成本较高，但长期下来成本反而较低。

类似的思考也呈现在服务方面。服务是市场竞争当中相当重要的的一环，较佳的服务有助于赢得较大的市场占有率；但服务的水平领先竞争对手的距离，应是拿捏在足以让客户感受到差异，赢得客户的认同，便能获得业务上的助益。若要进一步拉大差距，应该仔细评估付出出去的代价是否能够在市场占有率上，得到至少同样比例的提升幅度。

追求完美并非非头往绝对完美的境界去钻，理论上可行的，不一定可以做，因为要考量成本问题。评估成本时，也必须是考量整个执行、使用期间的整体拥有成本。在追求完美的过程中，不要付出太多额外的成本，去追求最后末端的细微效果，我们要不间断地朝一百努力，但必须清楚认知，永远都达不到一百，而且，也永远都不要一百分。

奇瑞 高端“做减法” 低调“玩平衡”

继此前不久的人事大变动(北汽福田原副总裁兼品牌总监黄华琼被任命为奇瑞汽车品牌与产品规划总经理助理，兼任销售总公司常务副总经理，销售公司原总经理马德骥分管产品质量)之后，奇瑞眼下正在着手对其品牌战略进行重新梳理，并希望找到一种更“接地气”的品牌架构。

对于战略调整中的奇瑞而言，此番品牌架构调整是奇瑞自 2010 年 5 月开始实施的整体战略转型的延续。不过，原定 6 月发布品牌调整战略至今仍无定论，奇瑞到底在思考什么?

品牌减法

在经历了旗下高端品牌发展缓慢的阵痛之后，据奇瑞内部人士称，奇瑞目前正在着手对现有品牌架构进行调整，而调整的主要思路就是要“做减法”。

“最近几天，公司高层以及第三方调研机构仍在反复讨论新的品牌架构调整思路。但到目前为止仍没有最终的方案出来。”2012 年 7 月 17 日，奇瑞一位接近高层的内部人士在接受记者采访时表示。

等品牌通过推出技术革新的全新品牌车型，实现区别于奇瑞品牌更强的溢价能力。

奇瑞此举也被外界解读为奇瑞“走高端”战略的路径之一。但随后的市场反响并没有达到奇瑞的预期——奇瑞汽车整体销量中 90%以上比例依旧来自于“奇瑞”品牌，而主打高端的瑞麒品牌和同样定位高端商务车市场的威麟品牌持续乏力。据了解，今年上半年，瑞麒 G3 车型的月均销量只有 1000 多辆，G5 车型的月均销量只有 100 多辆，G6 车型月均销量只有几十辆，而 M5 在今年前 6 个月一共只卖出两辆。在威麟品牌方面，V5 车型月均销量为 100 多辆，X5 车型的月均销量只有 70 多辆。

“过去复杂的品牌架构，的确容易让消费者产生混淆。”上述奇瑞内部人士坦陈。例如，包含旗云系列、A3、瑞虎等车型品牌也均在“大奇瑞”品牌之下，并不利于消费者辨识。同时，四大品牌中各自又包含较多的车型，拉长了战线的时间，并不利于进行长期的品牌积淀。

据了解，在奇瑞现有的四大品牌中，奇瑞品牌就包含旗云系列、E5、A1、A3、QQ、瑞虎、新东方之子、风云 2 等 12 款车型；瑞麒品牌包含 G5、G6、G3、M1、X1、M5 等 6 款车型；威麟品牌



则有 X5、V5、V8、H3、H5 等 5 款车型；开瑞品牌则有优优、优雅、优劲、优胜二代等产品。“就连我们自己，也需要按照品牌车型架构图来介绍奇瑞品牌。”奇瑞内部人士笑言。

已经意识到问题的奇瑞，正在着手对品牌架构进行收缩重调。“眼下，刚加盟奇瑞的黄华琼正在全力主导品牌战略调整。”奇瑞汽车副总经理马德骥此前在接受记者采访时表示，公司其他高层也都参与了此次论证，甚至已经具体到“奇瑞是否重新回归单一品牌的问题”。

“我们到现在也不清楚具体的品牌架构调整策略，但有一点可以肯定的是，此次的品牌架构调整肯定是要做减法。”上述奇瑞内部人士表示。显

然，吃一堑，长一智，已经吃过多品牌苦头的奇瑞，此番针对品牌架构调整的讨论无疑会更为审慎。

路径改良

对于此前推出的瑞麒和威麟这两个高端品牌，奇瑞今后不会再倾公司全部力量去推广，未来，奇瑞更希望让之前的品牌焕发出新的活力。实际上，此次在品牌架构上实施的减法策略，已经宣告奇瑞多品牌战略的阶段性失败。而外界更为关注的是，此前嫁接于“多品牌战略”的奇瑞高端品牌路径又将如何实现?

早在 2010 年 5 月，奇瑞便决定要进行整体战略转型。从转型战略发布开

始，奇瑞高层便持续召开了三天会议，商讨奇瑞的持续发展问题，并确定未来的奇瑞要强调抓产品质量。而到了 2011 年上海国际车展前夕，奇瑞决定撤销其组建的威麟事业部，同时将威麟和瑞麒品牌的销售均划归到奇瑞销售公司，随后奇瑞在此基础上形成了奇瑞销售总公司、旗云销售公司两大销售阵线。而 2012 年 6 月底，奇瑞再次宣布将旗云销售公司并入奇瑞销售总公司。至此，至少在销售阵线上，奇瑞已经重新回到了单一销售公司的模式。

“撤销威麟事业部的做法，充分说明奇瑞已对其此前的高端战略进行反思。”汽车业知名分析师贾新光表示，“从威麟和瑞麒两个高端品牌发布后，奇瑞为之投入了大量的财力、人力和物力，但从这两个品牌的表现看，远没有达到奇瑞的预期。因此，重新平衡高端品牌与普通品牌之间的发展关系，奇瑞势在必行。”

据了解，由于在高端品牌上花费了大量精力而效果却不甚理想，奇瑞业绩因此而受损不少。据中汽协的统计数据信息显示，2012 年 6 月份，奇瑞整体销量为 40294 辆，环比下降了 19.88%，同比下滑 3.35%；2012 年 1-6 月份，奇瑞整体销量为 276671 辆，同比下降了 11.42%。这显然已经让奇瑞嗅到了危险的信号。

据奇瑞某经销商负责人向记者透露，在不断下滑的业绩面前，奇瑞正在反思其过去仓促上马高端品牌项目的策略。“据我所知，未来，威麟和瑞麒这两个品牌还会继续经营下去，但不会像之前那样几乎倾公司全部力量去推广，毕竟奇瑞资金和技术实力有限，很难在短期内撑起一个全新的品牌。今后，奇瑞更希望让之前的品牌焕发出新的活力。”

【视界延伸】

据了解，不久前新入市的新东方之子就被奇瑞寄予了“提升品牌”的重任。“新东方之子属于奇瑞品牌，但该车在外观、技术等各个层面都进行了重新开发。”奇瑞销售公司负责人表示，奇瑞过去做的产品偏多了一些，资源分散了，而现在要集中资源打造拳头产品。

此前，以奇瑞为代表，采取为高端品牌单独设立一个品牌进行运作、再逐步提高品牌影响力的发展模式，曾被认为是自主车企走高端的通用模式之一。但现在看来，这条路似乎并不顺畅，除奇瑞之外，长安、吉利等企业不久前集中撤销高端品牌事业部的做法，已经让业内对这一路径的前景产生了怀疑。从目前的做法看，奇瑞正在变得越来越“务实”，但这似乎意味着奇瑞在高端战略上绕了一圈之后又重新回到了原点。在品牌收缩的同时，奇瑞今后是否能找到新的高端化思路? (余跃)