

经销商平行化营销之路

■ 朱志明

这里的平行化是平行化延伸发展,就是说经销商要不断丰富经销品牌和扩展分销业务,进行多品种和多平台代理经销。在原有基础上延伸分销业务,要比跨业、跨行式多元化或延伸化经营,不仅可以减少经营风险,而且培育更多地业务增长点。

中国这个市场跟发达国家的成熟市场是不一样的,它有很多很多的机会点。这种机会点给我们经销商、分销商平行化延伸提供的巨大的平台。那么不光培育更多的业务增长点,实现业务规模效果,而且可以增加企业的规模,增加与单独的企业运作机会。

神州数码它连续 9 年稳居我国 IT 分销业务第一的位置。那么你上网看他的产品,神州数码它代理的 1200 多个产品。涉及笔记本电脑、投影仪、PC 机、服务器、消费电子、配件等 50 多个品牌,国内外的知名品牌。这就是他利用他后台的平台,实现分销业务的多元化,从而保障了他的分销业务不断地发展。所以看到他们的报表,06 年的 3 月份,在分销这一块的收入就达到了 100 多亿的港币,比上一年增加了 30%。

对于水平多元化企业,必须根据渠道的融合性,不断提高自己的分销业务水平,通过专业的分销功能,来提升自己的分销能力和水平,从而让企业更加扩大。

为此,笔者进行了相关总结,认为水平多元化的企业可以从 10 个方面来提升自己的分销专业能力,实现分销业务的升级。

第一个就是与现有厂家、现有合作者的关系。

第二个对于厂家的开发能力。

第三个产品的运作能力。

第四个资金的能力。

第五个是物流的能力。

第六个是 IT 的信息化能力。

第七个售后服务能力。

第八个是市场推广的能力。

第九个是运营管理能力。

第十个是成本与效率的控制能力。

案例分享：北京朝批商贸有限公司水平延伸化路径

提到朝批,北京的一个经销商朋友说:如果朝批把他们经销的产品从市场上撤货,那么北京市场的零售终端就要空出 60% 的货架。不管真实情况如何,朝批对北京市场的影响力由此可见一般。北京朝批商贸有限公司,以经营食品、酒水饮料、日用化妆品、洗涤用品等业务为主的华北地区最大的快速消费品批发代理公司。

目前,朝批已经与包括雀巢、茅台、五粮液、剑南春、金龙鱼、乐天、娃哈哈、妮维雅等在内的国内外 300 多个著名生产企业建立了合作关系,并且已成为其中 70 多个厂商在北京地区的总经销、总代理或最大分销商,网络覆盖北京地区的大中型零售连锁企业及 6000 余个人口稠密社区的小型店铺,并建立了以北京为中心、环渤海地区的销售网络。

相比朝批在华北地区的呼风唤雨,其他经销商则经常抱怨自己的企业做不大,他们的原因很简单:一是企业规模较小,承受不起市场风险和资金沉淀的压力,所以更热衷于短平快市场,哪个产品资金周转快、更赚钱,就做哪个,忽视了对网络的编织,于是更没可能做大;二是在发展过程中,经营理念缺乏全局性的考虑,人员整体素质较低,不能依据厂家的情况做针对性调整,渠道维护能力差。

让我们来看看年销售额 60 多亿元的朝批是如何做大的。

同其他批发企业相比,朝批的渠道优势明显,渠道构建比较齐全。主要体现在以下几个方面:

一是商超,这是朝批的根基,90% 左右的销售额来自商超和大卖场。

二是二批,作为总经销商,通过 100 多



个二批覆盖餐饮、郊县及未涉及的市场,满足厂家的铺货要求。

三是夫妻店、便利店,作为一家做综合性代理商,朝批的想法很简单:我搭台,生产商唱戏。朝批在北京东南西北四个方位各建一家分销中转站,愿意合作的厂家即可共享四五千家夫妻店、便利店资源。在这三种网络中,朝批可以根据厂家不同的产品特性和需求,找到适合他们的销售渠道。但随着渠道的急速变迁,同样给发展中的朝批带来压力。品类不断增多,竞争不断加剧,他们也开始随需应变,不断调整经营策略。

其主要表现在以下五个方面:

一、实力品牌的独立运作

多年来,朝批一直实施分公司事业部编制,根据大类产品,比如酒、副食、日化、饮料、食品等组建分公司。但随着竞争加剧,有更多品牌希望进入朝批的营销渠道,而实力相当的竞品非常不愿被划到一个部门下,朝批又不愿开罪客户,于是就将其交给另外一个部门来运营,由此逐渐衍生出许多不同品牌下的子公司。最有代表性的是雀巢。雀巢不断完善品牌,曾给朝批的品类管理带来极大不便。朝批索性将它旗下的若干个产品独立出来,成立了独立经营雀巢产品的子公司。

还有一些独立子公司是厂家要求建立的,比如妮维雅。当初成立这个部门时,它的业务额只有几百万元,厂家希望朝批为它组建独立的团队,厂家提供一定的投入,如员工的基本工资、外勤奖励、市场促销、费用支持等。经过评估,朝批觉得这是个有潜力的品牌,便专门成立了妮维雅部门。运作两年后,这个部门的销售额已经近 4000 万元。独立对厂家和经销商都有利,但运作任何一个独立的品牌,都需要较高的成本,一厢情愿可不成。批发商要想独立运作某个品牌,必须保证市场的提升足以支撑该部门发展。故此,朝批主要考察三个方面:厂家是否有足够的市场份额;产品是否有一定的销量;是否能得到厂家的重视和支持。

时至今日,朝批已经拥有 11 个子公司,6 个营运部。快速裂变的品牌,不仅可以把品牌做得更细致,外勤更专业,也能得到厂家更多的支持。

二、精细化的管理

朝批发展速度快,众所周知,这可以从其代理品牌的市场情况看出:二锅头 2 个多亿、金六福过亿、华夏干红将近亿元、鲁花油和金龙鱼油北京市场 90% 以上的市场份额、7 个国际品牌婴儿奶粉、著名的巧克力品牌吉百利、雀巢、费列罗。可以说,朝批

用巨大的品牌拉力掌控了所在市场。

大品牌对朝批的销售拉动也越来越明显,这种拉动主要来自于两方面:一是著名品牌原有市场的挖潜,如新开的门店,把市场做细、做深,带动销售;二是著名品牌派生出来的新品种,极大地拉动了市场份额。但市场开发成本正在不断增加,新品牌和品种在当地市场快速发展的难度越来越大,因此细化管理重点品牌渐渐提上了朝批的管理日程。原来的事业部管理又开始向扁平化管理转变,目的就是把业务做得更加精细。在原有体制下,业务员要负责结算、推销、理货、市场维护,一个人多项工作。但每个人的精力都是有限的,常常顾得了这个,顾不上那个,工作做得都很粗。

评估业务人员,则是按结算考核业绩,没有回款就没有收入。于是他们把大多数精力放在结算上,对门店跟踪不利,销售过程难以控制。因此,朝批开始进一步明晰一线分工:结算员只负责结算;业务员负责推销与店内谈判,与零售商协商安排促销活动;业务员下面配理货员,执行具体的促销、订单,检查是否断货。分工细化,大大提高了店内终端的服务能力。此外,朝批还把品牌做了专业化的分工。

从前“年底只要销售结果不问过程”,已经大大影响了品类管理的效率。现在,要估算某一个品牌全年的指标是多少,根据产品的特性和不同的季节,把销售指标分解到每个月,再分解到每个店。每个店的规模不同,对每个单品的需求也不同。比如,雀巢 300 个单品就未必适合每个店面,朝批就把标准定出来,业务员到自己所负责的店面把陈列标准、单品进货标准列出来。那么,这个月销售多少,自己的业务指标是多少,哪些店铺帮自己来分解,哪些店铺应该进什么产品,业务员的心里都有个数。每个季度,业务员还要和厂家、零售商一起回顾销售情况。

三、分销连锁化

按照过去的老做法,批发商只要拿到北京地区的代理权就可以了。2004 年开始,出于三方面的考虑,朝批开始将视野放到北京地区以外。

朝批隶属于香港上市公司京客隆集这样对公司的业绩提出了更高的要求——必须夯实北京市场,向周边地区拓展。跟随各家大卖场的迅速扩张,朝批要能辐射到各区域市场。

公司的快速发展,也需要有更多网络的支撑。从代理商的角度看,触角伸得越长,根基才越牢。但是,区域代理商异地扩张,能不能得到厂家的支持呢?因为厂家已经划分好了经营区域,把北京的货卖到天

津,必然会产生矛盾。所以,朝批目前的策略就是:力争拿到一个产品的华北区总代理权,避免了日后的市场冲撞与摩擦。近年来陆续建立了天津、石家庄、唐山、济南、青岛等环渤海经济圈的分公司,市场基本复制北京的市场业务模式。朝批的理想,是未来可以打造一个批发连锁的新业态。

四、先进的信息化管理

充分利用先进的信息技术提升整个供应链管理水 平,是朝批成功的关键要素之一。早在 2001 年,朝批就和北京工业大学的合作开发了企业管理信息系统,实现了公司内部的信息交流,同时在采购结算和仓储配送方面实现统一化,随着这套系统开发的不断深入,朝批意识到通过信息技术还可以对整个供应链流程进行进一步的深化,于是将系统升级为基于 erp 的电子商务平台,并且在业内率先开发出“3g”移动营销管理系统,做到“与大供货商和客户之间的电子单证交换,将企业内部业务与外部交易整合,逐步实现整个供应链流程的现代化运作”。

而电子标签的应用,使得朝批成功地满足了 7-11 连锁便利店提出的零散商品配送到店的要求。朝批利用强大的信息采集和整理加工的能力,通过对产品及其营销的各类数据分析,从产品选配、购买分析,促销甚至到商品陈列等方面,大力配合生产供应商完成细节化营销模式,协同开展围绕厂家与门店的多重营销策略,必须能够告诉供应商市场的需求是什么样的,也必须能够告诉零售终端乃至公众消费者什么产品是最适用的。

五、强大的物流服务能力

据悉,朝批拥有集仓储、加工、分拣、拆零、运输于一体的现代化物流配送中心,在满足自身物流配送需求下,已与多家厂商建立了第三方物流服务合作关系,配送范围覆盖北京、天津、河北、山西、山东、内蒙古等地区。

朝批的仓储面积近 20 万平方米,货位 16 万个,日最高吞吐量达 60 万箱,可存储商品 800 万个标准箱,年吞吐量达 9000 万箱。而国内屈指可数的两条商品自动化分拣流水线系统更是朝批特色,可实现每小时 9000 箱商品的自动分拣,最大程度地提高了配货分拣速度、降低了人工劳动成本及商品出库差错率,也减少了人工搬运造成的商品损失。

朝批在过去的 25 年中形成了集批发商、经销商、物流商三位一体,互为支撑,相互融合的立体企业形态,开创了朝批特色的行业发展模式,将一大批老百姓耳熟能详的知名品牌率先引入京城的销售终端。

在这篇文章中,萨默斯认为,2014 年与 1914 年的世界有相似之处。1914 年,一些国家采取了不恰当的经济政策,没有能力推动经济发展,导致国家主义、民族主义欲望发酵,致使“前所未有的迷惑、自满和自大的情绪快速发展成灾难,从此彻底改变了世界”。即使是萨默斯不希望,但历史悲剧有可能重演。

那么,置身市场漩涡中的企业家,该如何应对经济萧条,以及市场长期混沌呢?

太阳雨总裁陈荣华认为,无论是萧条期还是行业冰冻期,都是企业发展的客观规律,是企业的必经阶段。企业高速增长后,必然要进入相对缓慢的增长期,而这个时期恰恰是企业的“长节期”,“节”长得足

够坚硬,才能抵御风雨,不倒塌。

而太阳雨采取的“长节”措施,除了思想观念对危机保持高度警觉外,一是全员营销,以全员动态营销介入市场,以“动”破“静”;二是技术驱动,推出“无电增压太阳能”,开创了一个大热水太阳能体验时代。

而在《混沌时代的管理与营销》一书中,菲利普·科特勒也建议,企业要根据一般情况、最坏情况和最好情况,制定营销战略,不要削减产品研发和营销预算,以保持市场份额。

覆巢之下,岂有完卵!但市场不是鸟巢,有人在,就有市场,就有需求,就有人笑傲江湖。

当萧条、冰冻、混沌成为常态,点亮一盏灯,映照自己的内心与他人需求,营销就有希望成为笑到最后的人。

再谈 90 后消费心理特点与品牌管理思想

■ 丁家永

时代变化真快,一夜之间似乎一切都是 90 后的天下了。国内的媒体对 90 后几年前就有了各种各样的解读,其中还有不少负面的评价,但现在他们已经真真切切的走到了我们面前,他们究竟是一群什么样的人呢。随着一批批 90 后,特别是完成大学学业的 90 后进入社会,作为经营者,我们应该如何认识他们,了解他们的需求,学会和他们沟通,据此形成的品牌营销与管理思想。

可以说造成 90 后的一切变化关键是由于他们的生活的社会文化环境发生了巨大变化,使得他们能追求自我、形成与众不同的个性。在获得商品功能层面的基本利益外,还能够获得一种审美体验、快乐感觉的价值,表现出学识修养、自我个性、生活品味和社会地位。这就是 90 后代接受了市场经济、全球化、互联网等对其消费观念的洗礼,呈现出与其父辈迥然不同的特征。其中最主要的有两大特点值得关注:

特点 1:90 后比起 80 后从小更是处于家庭核心,形成了独立、自我的个性,不满足于标准化、模式化,有独立的思考方式和价值观,追求个性彰显、与众不同。他们标榜“我就喜欢”,崇尚有自己的风格,喜欢个性化、独一无二的产品。网络成为 90 后生活中不可或缺的重要组成部分。微信、QQ、微博等网上沟通成为他们这一代人的主要沟通方式,同样网上购物也成为他们主要购物方式。

特点 2:受视频、互联网等现代传媒营造出的消费文化影响,90 后具有强烈的享受生活的意念。如上网、互动游戏、旅游、聚会、健身等,他们中相当一部分人讲究排场,互相攀比,吃要美味,穿要名牌,玩要高档。与他们父辈克勤克俭、量入为出的消费观念不同,90 后超前消费意识崛起,花钱没有节制,挣多少花多少,很少考虑为将来而储蓄,敢于花明天的钱,圆今天的梦。

基于 90 后消费心理的两大特点,品牌营销与思想也应做出相应的变化。

由于“80、90 后”希望获得物质、精神的双重享受,对产品的功能和情感需求都很大,企业在进行品牌战略规划时,就会获得更广阔的核心价值发展空间,无论从产品本身的差异点还是从消费者的情感出发,都能更容易地找出既能打动目标顾客又能与竞争对手产生鲜明区隔的核心价值,这就为企业的品牌战略发展出更为广阔空间。

由于“80、90 后”追求自我的个性、与众不同,在获得产品功能层面的基本利益外,还希望能够获得一种审美体验、快乐感觉,表现出学识修养、自我个性、生活品味和社会地位。这就为象征性品牌营销提供了更大的想象空间。

由于 90 后生长在互联网,对他们进行营销必须有所创新,在生活和消费层面,90 后更加在意“圈群”这类网络社群的意见,而这不是传统的营销传播对消费者细分的用语。这就是说,做好 90 后的营销最重要的是了解与认识他们的需求。记住:在今天数字生活空间下如果经营者不重视这些变化就意味着你并不了解目标消费者的需求。网络传播形成的超越时空的虚拟“小群体”,在某种意义上讲比现实的消费者细分来得更为聚焦和纯粹,对品牌营销传播的直达非常有利。

在互联网时代背景下,面对推崇个性与自我的 90 后群体,传统的宣传媒介已经逐渐丧失了话语权。怎样的营销传播方式才能有效地打动他们呢?90 后群体们喜欢标榜个性重视原创,乐于跟随潮流,敢于接受新的事物,欣赏具有文化内涵的产品,热衷网络文化、运动竞技,重视同学朋友情谊,体验参与的过程和乐趣。所有要想打动 90 后,最好的办法就是与 90 后零距离接触,要真正了解与认识他们,让他们体验产品、体验品牌、体验文化,他们需要获得亲身体验后的快感,才会考虑是否跟你成交。

经营者要明白,90 后的崛起将影响中国未来 10 年的消费市场,企业不在今天培养用户,明天就要花大价钱去抢用户。90 后的消费观正是消费者由产品消费向品牌消费转化的阶段,面向 90 后的消费体验会影响 90 后群体日后人生的消费选择。这个时期也是培育消费者品牌忠诚度的重要阶段,企业如果忽视在这个阶段培养潜在用户,很大程度上就意味着企业将丧失未来市场的话语权。

总之,90 后一代作为一个正在不断崛起的消费群体,他们的消费观念、消费心理和行为特点正在深刻影响着企业的品牌营销与思想。对这个日益庞大的消费群体进行深入了解、准确把握他们的消费心理与行为特征,对企业或商家抢占未来市场都具有非常重要的意义。虽然今天他们还未完全成为中国消费市场的主导者,但他们是未来的市场中坚力量,只有抓住了他们,才能掌握未来中国的市场。



(慧聪网)