从凤光传奇这 3 年，发现，在同质化激烈竞争之下，新进入行业的企业如果发力渠道建设，则要面临传统巨头的阻力，以及资金投入巨大和效果不及预期等风险；而如果不拓展渠道，则又会面临市场被瓜分的危险。中小 LED 企业在渠道上似乎陷入了“做了找死，不做等死”的困局。

传统渠道已被控盘 中小 LED 企业陷入困境

■ 胡飞军

继去年中山亿元级企业雄记灯饰厂倒闭之后，凤光传奇的倒下再次引起业内热议。凤光传奇进入 LED 领域以来，重金邀凤凰传奇造势，并发力渠道品牌建设，从声势浩大到以失联告终，短短不过 3 年的时间。

LED 爆发背后的窘境

今年被称为 LED 的“爆发年”，行业景气度持续上升，相关上市公司业绩同比大幅增长。“替代传统照明和新增市场双重叠加，带来了 LED 照明的高增长。”对于今年行业的业绩增长，中国照明学会会秘书长窦林平在近期古镇灯饰博览会上表示。

广东省中山市照明电器行业协会会长、华艺灯饰集团董事长区炳文告诉记者表示，得益于技术进步，LED 照明产品价格在过去五年下降了 80%左右，大部分产品整体性价比超过传统照明产品，因此导致 LED 市场爆发。

诱人的蛋糕也吸引来了各路资本，同质化竞争在所难免。“1999 年的时候，古镇大大小小的企业加起来是 400 家左右，现在已经有 2 万多家灯饰企业了，即使蛋糕再大，也不可能平分。”区炳文说。

记者发现，依托于“中国灯都”的产业链齐全，企业所需零配件都能够轻松买到，所以进入门槛低，这里大街小巷都是灯饰类企业或者作坊厂。此前有企业主介绍说，在古镇只要 10 万元就能入行，租一间厂房，买几把电烙铁，雇两个工人，便能开工。

记者此前在古镇见到一间“厂中厂”，老板做过公务员，30 岁出头，见 LED 行业有利可图，便开始创业。为了节约房租，老板在亲戚的厂房里“开辟”了一小块空间，支起两个案台，用电烙铁把配件焊在一起，然后一箱箱地往外发货。

但大量的同质化竞争让大家都没有钱赚。窦林平表示，目前 LED 照明行业的总产值约为 5000 亿元，企业达 2 万多家，这种状况不会长久。“随着 LED 照明替换传统照明灯市场的完成，最后留下 5000–10000 家左右企业是比较合理的，这也意味着 50%–75%的企业将会被无情淘汰。”

凤光传奇花千万补贴渠道

凤光传奇是倒在了渠道建设和品牌推广上。其官网介绍，2012 年凤光传奇斥资 300 万元签约“凤凰传奇”，邀其成为公司品牌形象代言人。“2013 年凤凰传奇的代言费用又涨到 500 万元左右，这么做完全是为了做品牌，取悦市场。”广东光亚照明研究院总监刘俊对记者表示。

凤光传奇董事长肖进曾表示，“当企业发展到一定程度时，发展将会受到各方面制约，打造品牌成为企业可持续性发展的重要战略”。

他还表示，“打造品牌是一条永无止境的路，没有回头路，硬着头皮也要走下去。”凤光传奇的官方网站也在 2013 年 1 月 19 日开通，成为其宣扬品牌和造势的窗口。

与此同时，凤光传奇大面积铺设销售网点，此前近 10 年的时间里，公司在终端市场建设了 800 多个销售网点，2012 年短短一年里，在原有基础上又开发了近 1000 个销售网点。

2013 年 3 月 31 日，凤光传奇在当地古镇体育馆召开了成立 10 周年庆典活动。据当时新浪乐居报道，公司介绍，彼时凤光传奇渠道覆盖了全国 70%的省份，已有 300 多家核心经销商，1000 多家分销商，并将在未来全国范围内培养超过 1000 家核心经销商，3000 家分销商。在全国开设 3000 个形象店、专卖区，让 50%以上的地级市场看到凤光传奇的公交广告、户外广告等。

“实际上，目前凤光传奇像我这样的每个省总代理商，全国大概是 20 家左右，旗下每个省分销商最多 50 家左右，因此全国的分销商分布在地级市、县市的大概 100 家，门店宣传存在虚夸成分。”凤光传奇江苏总代理商李厚(化名)表示。

“凤光传奇在全国铺渠道，之前介绍给加盟经销商店面补贴是每平方米 1000 元，一般是 100 平方米以上，光装修补贴就要垫付 10 万元，大的经销商给 10 万元，一般的经销商也要给个 5 万元左右。”中山市美居雅灯饰电商运营古宝强表示，上百家经销商补贴也要上千万元。

李厚还表示，凤光传奇在铺设渠道这块付出的主要是演唱费用、广告推广费用以及物料展柜、装修费用。“可能为了给经销商信心，凤光传奇的多场省级经销商会议都安排在五星级酒店，每场费用也要二三十万。”

“渠道建设最重要的问题就是资金投入，新进入 LED 的企业没有核心竞争力，走传统的销售渠道，继续大量建设仓储物流和铺设渠道，必然会投入大量的资金，不是上市公司的话，一般根本承受不了这么大资金投入，这种方式比较危险。”洲明科技 O2O 项目总监邵世彬表示。

很难进入传统渠道

目前国内 LED 照明企业业务主要通过工程渠道和经销商渠道进行销售，但对于后进入者而言，在这些传统渠道上的投入和产出逐渐不成比例。

传统照明企业如雷士照明、欧普照明以及三雄极光等，其庞大的终端销售额和品牌影响力源自拥有一张遍布全国的经销网络。例如，雷士照明在全国拥有 37 个营运中心，3000 余家专卖店。

“得渠道者得天下”是行业内公认的道理，进入 LED 领域的多家企业都希望在传统销售渠道这块发力，进而推动销售业绩增长。此次倒下的凤光传奇，正是希望复制雷士照明等传统照明企业铺渠道的方式进行全国扩张，最终因资金链断裂倒下。

“渠道建设这块，新进入的 LED 企业很难打破传统照明行业的渠道格局，厂商与经销商博弈问题也很难突破。”中山美居雅灯饰电商运营古宝强表示。雷士照明等企业在渠道领域积淀了近 20 年，与全国大型经销商合作了很多年，制定了很多渠道规则，而新进入的 LED 企业，一般是去挖他们的经销商，但很难撼动。

“年销售额几千万甚至上亿元的经销商，代理了很多传统产品品牌，根本不缺货。”古宝强说，“新进入的 LED 企业没有什么知名度，要进入渠道，大型经销商会提高门槛，会提出铺货、补贴等苛刻条件。”

传统的照明销售渠道被原有巨头控制，而新进 LED 企业若贸然进行拓展，需投入大量资金，甚至收不到预期效果，而如果不去拓展渠道，则意味着“蛋糕”逐渐被人抢走，LED 企业在渠道这块似乎陷入了 “做了找死，不做等死”的困局。

▼业内说法

行业人士：产品品质是根本

传统渠道为何会成为 LED 企业难啃的“骨头”？是否有新的方式突围？

“传统渠道被雷士照明等巨头控制着，新入者想改变确实不是一朝一夕的事情，需要尝试新的方式去突破。”邵世彬表示。

他所说的新方式，是指 O2O 销售模式。2013 年洲明科技开始打造一个为线下服务的线上平台，通过线上接单，线下发货等方式，为经销商开拓新型分销渠道。同时，通过手机应用程序，产品动画片、微电影、微博、微信等多种媒体传播途径快速实现品牌传播。

在这种模式下，公司线下实体店的投入很少，只有一个招牌的费用。线下店铺主要用于消费者体验，公司会在线下放一台电视终端，通过终端将客流从线下引导至线上，这种方式也几乎没有产品库存的问题。尤其在 LED 领域目前没有成熟渠道建设模式可以模仿，“只能探索，优先进行后台的建设和布局。”

“目前古镇灯饰产品主要的销售模式还是商业地产大卖场模式，下面几层做卖场，上面则是星级酒店，电商确实给这些传统销售方式带来了冲击。”区炳文表示。

“对于中小企业来说，做渠道前期确实很烧钱，没有资本实力的企业可以选择与大企业进行合作，待有资本实力之后，逐步开拓销售渠道和电商渠道。”区炳文表示。

“但电商不能契合所有产品，传统的专卖店依旧起着工厂企业窗口的作用，尤其是一些高端产品，很多采购者是会亲自到专卖店中进行考察和比较，这是电商不能比的。”区炳文说。因此，在开拓渠道方面，区炳文建议中小 LED 企业“多条腿走路”，在保证营收稳定情况下，逐步拓展工程渠道、零售渠道以及电商渠道。

有多年渠道建设经验的中山美居雅灯饰电商运营古宝强还认为，制造企业最根本的出路还在于成就一个品牌。“工厂的品牌强了才是其核心竞争力，要研究产品的制造工艺、材质和设计，把这些独到的东西提炼出来，展示给客户，客户信任你了，自然订单就来了，因为品牌是由产品决定的。”

区炳文也对开拓渠道前重视产品研发深表赞同。“品牌没有好的品质支撑，搞再好的渠道都是徒劳的。如秦池酒厂，他的渠道和品牌当年非常响，可是产品质量不行，最后也逃不了倒掉的命运。”区炳文说。

东风英菲尼迪合资前景堪忧

缺乏知名度制约发展

11 月 6 日，东风英菲尼迪首款国产车型 Q50L 在东风日产襄阳工厂正式下线，这意味着国产后的英菲尼迪已经步入轨道。一个多月前的 9 月 22 日，东风汽车与日产汽车宣布组建了东风英菲尼迪合资公司。不过，作为一个已经入华 7 年多的豪华品牌，英菲尼迪今年前三季度仅售两万辆的销售业绩并不算漂亮，尽管其宣称“增幅极大”，但事实上是建立在其较低的基数上罢了。

英菲尼迪选择在此时发力，似乎是错过了最好的时机。因为国内豪华车市场的增速已经开始放缓，排在第 9 位的英菲尼迪能够抢占的市场份额十分有限。除了外界原因，在英菲尼迪自身方面，缺乏知名度、品牌力不足也是外界质疑其发展前景的主要原因之一。此外，合资公司没有为英菲尼迪建设新工厂而仅是借力东风日产襄阳工厂的改造，这或多或少会对其产能规模和生产能力有所制约；加上目前英菲尼迪捉襟见肘的销售渠道，均将直接影响其终端市场销量。

生产工厂不独立

东风英菲尼迪之所以能在短短一个多月内实现从合资公司成立到国产车型下线，主要得益于东风英菲尼迪在生产环节选择最大化地利用与其公司平行的东风日产现有资源，能够在东风日产襄阳工厂代工生产英菲尼迪品牌产品，而不是像其他合资品牌入华后需要重新建设工厂。这样就免去了工厂建设从选址到投产，以及政府审批等准备工作(这个过程往往需要花费几年的时间)，这种模式的优势在于节省开支，但同时其生产能力也要打上一个问号。

官方资料显示，目前襄阳工厂预留给东风英菲尼迪的产能为 6 万辆/年，从数量上来看，与竞争对手的年产能水平还是存在一定差距的，而且这也撑不起其长远的发展目标。

东风英菲尼迪是与东风日产平行的合资公司。作为东风英菲尼迪国产化项目的战略合作伙伴，东风日产承担了英菲尼迪国产化产品的研发、采购、生产制造等工作，而东风英菲尼迪则更多地关注于市场营销层面。简单地说，东风日产负责生产，东风英菲尼迪面向消费者。

不仅仅是生产受限，在网络铺设方面英菲尼迪尚存在不足。在渠道方面，其全国的渠道建设情况远不及对手。英菲尼迪现有渠道为 70 多家，与市场销量第一阵营的宝马、奥迪和奔驰相比，其数量级相差甚远，和第二阵营的凯迪拉克、沃尔沃也存在成倍的差距。数据显示，截至 2013 年底，奥迪拥有 356 家品牌经销商；宝马拥有 420 家；奔驰拥有 337 家；凯迪拉克拥有 190 家；沃尔沃拥有 140 家。而销售渠道少最直接的影响是销量。

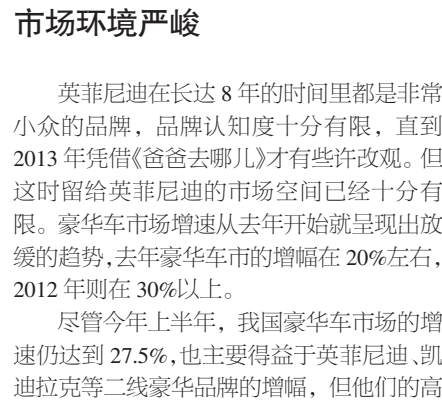
市场环境严峻

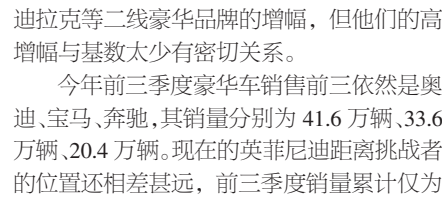
英菲尼迪在长达 8 年的时间里都是非常小众的品牌，品牌认知度十分有限，直到 2013 年凭借《爸爸去哪儿》才有些许改观。但这时留给英菲尼迪的市场空间已经十分有限。豪华车市场增速从去年开始就呈现出放缓的趋势，去年豪华车市的增幅在 20%左右，2012 年则在 30%以上。

尽管今年上半年，我国豪华车市场的增速仍达到 27.5%，也主要得益于英菲尼迪、凯迪拉克等二线豪华品牌的增幅，但他们的高增幅与基数太少有密切关系。

今年前三季度豪华车销售前三依然是奥迪、宝马、奔驰，其销量分别为 41.6 万辆、33.6 万辆、20.4 万辆。现在的英菲尼迪距离挑战者的位置还相差甚远，前三季度销量累计仅为 20787 辆。 除了传统三强外，东风英菲尼迪也面临着同在二线阵营中的豪华品牌们的激烈竞争。

此外，品牌力问题也是英菲尼迪的致命伤。虽然英菲尼迪曾经叫“无限”，但其品牌认知度依然十分“有限”。“我们非常希望厂家能把品牌认知度搞上去，我觉得现阶段这是英菲尼迪发展滞后的主要原因。”北京福瑞英菲尼迪 4S 店一位负责人表示，现在对英菲尼迪的品牌认知度并不满意。





红酒滞销倒逼渠道商收缩战线

在经历十年快速发展后，国内红酒销售从 2013 年起开始走下坡路，红酒大量滞销倒逼渠道商选择压缩高昂的人力成本维持生计。由此导致不少高管、核心销售人员收入锐减，迫使其加速跳槽或逃离行业。今年就有酒仙网、中酒网、ASC 公司等红酒主流渠道商的高管纷纷辞职，部分渠道商销售团队甚至集体被裁。不过这波离职潮或将挤压行业薪资虚高泡沫，让行业回归理性发展状态。

红酒渠道商高管频离职

国内红酒行业知名进口商、代理商开始陷入高管离职潮。

记者了解到，国内酒类电商领军品牌中酒网副总裁王豪领近日宣布辞职，对于去向并没有给出明确答复，这也是继其今年 5 月辞去酒仙网总经理职务之后年内第二次高调离职。无独有偶，中酒网 COO 李刚也于今年 9 月对外宣布辞职，并确认加盟华致酒行电商平台；知名红酒进口商 ASC 公司公关媒介总监离职，加盟某私人飞机品牌从事品牌推广工作。有知情人士透露，ASC 公司公关媒介总监主动离职只是不希望被炒鱿鱼而已，自从三年前日本三得利公司接手 ASC 之后，后者一直处于裁员和撤销部门的不稳定状态。早在半年前，ASC 就撤销了北京公关部、预定部，目前所有公关事宜由上海公司全权负责。

不仅如此，很多渠道商的销售团队也受任务压力或高管离职影响，工作状态不稳定，离职现象严重。某知名红酒渠道商一位负责销售业务的高管透露，他们公司北京地区只保留了销售部，其他部门均被裁撤，他也将于不久后辞职，这意味着该公司的整个销售团队也解散了。

收入锐减为直接诱因

有业内人士分析，红酒渠道商高管频繁离职的大背景使整个红酒行业今年都处于低迷状态。数据显示，2010–2011 年间我国瓶装红酒进口量增加 65%。然而 2012 年涨幅只有 9%，时至今日，这个数字与前几年相比又出现大幅缩水。在此情况下，不少企业受到波及，其中欧洲最大葡萄酒生产商卡思黛乐在中国的十大经销商不少都收缩了业务，原因归结于利润不抵开销。长城葡萄酒华北地区最大代理商、北京地区最大酒水运营商和品牌运营商——北京海福鑫商贸有限公司此前也遭遇资金链问题，被下游酒商追债。

国内某红酒进口商坦言，如今各红酒渠道商都在忙着销库存产品。由于红酒对于库房的要求很高，所以很多企业在此方面投入巨大，而大量红酒滞销造成企业资金无法回笼，还要为库存产品支付昂贵的仓储成本。在此情况下，企业负责销售的高管首当其冲承担沉重压力，并且面临自身收入下滑的问题。

记者了解到，一般红酒渠道商的市场总监、销售总监这一级别的高管，工资由三部分组成：基本工资、绩效工资、年终分红。其中绩效工资为主要收入，跟销售业绩直接挂钩。自由品酒人莫妮卡透露，在市场销售疲软的情况下，高管的提成自然减少，拿到手中的薪资也会大幅下滑。有业内人士表示，一旦收入不保，高管离职他去也是顺理成章的。

上述业内人士还透露，就销售人员而言，行业景气的情况下，一名优秀红酒销售人员月平均工资在 3 万元左右，然而现在能达到 1.5 万元就已经很不错了，收入直线下滑是人才流失的直接原因之一。

薪资虚高泡沫被挤破

尽管大量高管和销售人员的流失给红酒渠道商带来不小冲击，但亦有业内人士分析，这也是挤破行业薪资虚高泡沫的好时机，能够让企业回归理性发展。

事实上，由于前几年红酒销售市场快速发展，行业薪资水平也水涨船高，不少红酒渠道商为了提高销量不惜花重金四处挖掘销售、管理人才担任高管。据红酒渠道商业内资深人士爆料，红酒销售领域跳槽薪资涨幅普遍在 20%–30%之间，远远高于其他行业。不少高管在经过多次跳槽后薪资暴涨几倍，但其实超出了企业能够长期承担的范畴，薪资虚高泡沫越来越大。

有不愿具名的红酒渠道商负责人抱怨，红酒销售一直以来都处于人才短缺状态，加之国内红酒渠道商发展还不成熟，为了争抢有力资源而高价挖角比比皆是，这导致行业薪资虚高。此外也不乏有浑水摸鱼的混高薪人群，扰乱行业秩序。“现在我宁愿选择完全不懂行的人，花时间和金钱去培养，也不想高薪挖一些不出成绩的所谓成熟人才。”

亦有行业专家分析，红酒渠道商需要从几个方面积极应对发展困局。首先，红酒渠道商不要仅仅将注意力放在高端红酒市场，还要适时切入中低端红酒销售市场，以扩大利润来源。其次，在互联网冲击下，红酒渠道商可以考虑转型为电商平台，向在线领域拓展。最后，红酒渠道商也不要把鸡蛋放在同一个篮子里，白酒、啤酒等领域也可以开拓。

(刘一博　丛晓燕)