

# 4 营销渠道 Marketing Channel

渠道实战

## 好想你枣业转型样本: 全渠道布局探索核心赢利点

陈红霞

虽然业绩还在低位徘徊, 但好想你枣业股份有限公司的转型思路仍在加速。据 21 世纪经济报道, 日前, 公司刚履新的总经理苗国军接受 21 世纪经济报道记者专访时透露, 好想你枣业在产品结构、渠道布局等多方面对公司进行了整体大换血, 近期, 代表公司转型产品的另一代表作品将会面市, 未来, 公司还将试水互联网化运作, 为公司增设新的赢利点。

### 销售拐点与困局

作为中国枣业第一股, 好想你枣业成立历史已超过 20 年, 其通过收购新鲜红枣, 将其经过工艺化处理后, 品牌化出售。在中国枣业市场上, 其是最早实现品牌化、专业化运作的休闲食品公司, 也是行业内首家上市公司。早期的好想你枣业通过设立专卖店和定位高端礼品市场的商业模式, 一度在全国 300 多个城市开设了超过 2000 多家专卖店, 2008-2012 年间, 公司营收从 2.82 亿元增长至 8.97 亿元, 年复合增长率达到了 30% 以上, 到 2013 年, 公司销售规模超过 9 亿元。

## 试水电商网站 成立电商公司 东航“触电”前景难料

熊晓辉

大张旗鼓试水电商网站之后, 东航并未止步。近日, 东航又在沪成立东方航空电子商务有限公司(下称“东航电商”), 继续探索东航转型之路。东航现任掌门人刘绍勇领导下的东航一直想摆脱航空业仅仅是“卖机票”的业务模式, 而希望从“传统航空承运人”向“现代航空服务集成商”转型。据中国经营报报道, 航企转型电商, 此前亦有尝试, 但多为失败案例。在业内人士看来, 航空公司向上下游扩张, 打通全价值链, 希望建立平台优势, 想法虽好, 但操作起来困难重重。目前, 东航电商的客户资源、网站流量与淘宝、京东相比并无优势, 要转化为消费并不容易。更重要的是, 与电商息息相关的快



但这种局面在 2012 年极速转变。当年, 国家开始对“三公消费”严格管控, 礼品市场快速萎缩, 而好想你枣业扣非后净利润也快速从多年的两位数增长变为个位数增长, 2012 年, 公司这一指标甚至转为负数。“总结其中的原因, 好想你的定位和渠道都太单一, 抗风险能力太差。”上述分析师指出, 此前的好想你比同行起步早, 此后, 诸多同业进入市场, 产品同质化加剧, 市场份额被快速分割, 而礼品市场的萎缩, 让公司业绩大受影响。

不仅如此, 单纯依赖连锁渠道的好想你枣业却存在管理模式粗放的瓶颈。公司在全国仅设立了 5 个大区负责招商, 但对经销商的资质、店面、选址等都相对混乱, 单店销售总额很低, 此后的市场上, 甚至大幅出现假货、串货等行为, 除业绩下滑外, 公司品牌形象也严重受损。

### 多渠道布局转型

为了挽回这种局面, 好想你枣业开始全

知名企业代表。

对于成立之后的东航电商到底要做什么, 东航并没有明确表示。东航仅称: “东航电商将进一步强化综合市场资源的掌控力, 协同引入更多合作伙伴, 积极打造出行集成产品、资源共享、大数据融合、积分共享共通、线上线下整合、流量引入等方面的深度合作, 以最终实现‘一张机票’以外的价值集成、客户集成和资源集成。”

### 转型集成商

记者了解到, 面对航空行业高投入、高科技、高风险、低产出的总体困境, 东航早在 2011 年就明确了由“传统航空承运人”向“现代航空服务集成商”转型的发展战略。目前航空主业的利润越来越薄, 据测算, 过去十年, 全球航空公司收入利润率只 2%, 远远低于产业链其他环节的利润率水平。东航首席信息官蔡阳对此进一步阐述说, 过去航空公司只是承运人的角色, 实质上是 B2B 公司, 服务对象是几百个代理人。而未

面转型, 从生产主导型向市场主导型转变。公司资料显示, 其率先在同行启动电商渠道。2012 年底, 好想你枣业组建专业电商团队, 2013 年还成立全资子公司“树上粮仓”, 全面负责“好想你”电商渠道运营。2012 年, 公司电商渠道营收达到 2896 万元, 2013 年达到近亿元。对比去年, 好想你枣业的电商增速并不明显。苗国军解释, 今年电商销售预计在 1 亿元左右, 基本与去年相当, 这是因为公司今年都在进行打假, 清理市场。“今年电商渠道几乎全年的工作都是围绕这块在做。”产品结构调整, 则是公司同期启动的另一重要计划。好想你将此前的商务休闲定位转变为大众休闲食品, 新增诸多无核化、休闲化和差异化的产品, 包括无核枣、即食枣等产品, 在休闲食品市场重新布局。而苗国军介绍, 目前, 公司还将结合养生概念, 研发出多重与枣有关的养生产品, 近期就将有新品投放市场。公司还迈进商超渠道, 并选择上海作为试点。2013 年 12 月-2014 年全年, 公司通过增量分成的合作方式, 在上海地区进行大规模广告投放, 在家乐福、大润发、世纪联华、易初莲花等各大超市和诸多便利店铺货, 并将

铺货率达到 90% 以上, 在一些重点大超市, 公司还配备促销员进行推广。“目前来看, 这种模式在上海取得了成功。”上述分析师指出, 上海地区的月单店销售额能超过万元。公司已计划在北京、郑州和武汉等城市复制上海模式。这种多渠道布局的方式, 让公司渠道结构改变。齐鲁证券一分析报告中指出, 目前, 好想你枣业在专卖店、商超和电商渠道的占比分别达到了 7:2:1, 从未来 2 年增速上看, 预计三渠道的复合增长率将分别达到 5%、30% 和 60%。好想你枣业对专卖店进行全面升级, 对门店的招商、选址、装修等各个环节专人负责, 加强培训。从 2013 年开始, 公司还根据开店区域进行店面升级, 分类管理。到目前为止, 公司大部分门店升级已基本完成, 预计 2015 年完成全部门店升级工作。但这种全面转型是否能找回好想你枣业曾经的市场地位? 上述分析师坦言还很难说: “如今的市场已经从蓝海变成红海, 诸多后进入市场的同业竞争力也并不弱, 虽然如今好想你枣业的转型能带来一定的效果, 但如何真正与同业产品差异化, 提高技术门槛, 对其未来的盈利能力很关键。”

成立电商公司, 并不是东航第一次“触电”。一年之前, 在重组旗下的货运和物流板块拓展“天地合一”之后, 东航物流公司就上线了旗下电子商务网站“东航产地直达”。接近东航的知情人士向记者透露, “东航产地直达做得不好, 此前主打的生鲜水果已经和京东、我买网等电商渠道合作”。记者查看“东航产地直达”官网也发现, 网站人气不足, 鲜有评论和咨询, 与库存相比, 下单数量也不多。12 月 10 日东航宣传部人士在回应记者采访时表示, “东航产地直达并未停止”, 但具体运营情况则“不清楚”。航空公司涉足电商领域尚无成功范例。公开资料显示, 2011 年 3 月, 海航商业宣布新建“优悦生活网”, 进军电商, 但网站仅存活了一年便告谢幕。不过, 中国快递物流咨询网首席顾问徐勇认为: “东航试水电商, 作为一种尝试未尝不可, 东航最大优势在于客源, 中高端客户有需求, 销售上具备一定优势。而且航空公司可以通过航空网络整合各地的特产。”



**中国重汽集团**  
2015年商务大会  
THE 2015TH BUSINESS CONFERENCE

**变革创领价值**  
科学 · 诚信 · 和谐 · 共赢

# 热烈祝贺

## 中国重型汽车集团有限公司

## 2015年商务大会胜利召开

