

IBM商业价值研究院

中国企业渠道转型之道

通过渠道变革获得并拥有消费者



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

中国企业渠道转型之道

通过渠道变革获得并拥有消费者

作者：詹颖，甘绮翠

1

执行摘要

3

引言

3

中国企业的渠道之惑

4

企业在中国面临的主要渠道挑战

8

扁平化和多渠道销售是未来渠道发展方向

15

渠道转型势在必行，机遇与挑战并存

16

在变革的时代打造成功的渠道战略

24

结论

执行摘要

中国是少数在全球经济危机背景下依然保持经济快速增长的少数经济体之一，其市场容量和潜力是举世公认的。中国巨大的消费市场吸引着来自国内外的众多消费品企业，特别是中国尚未被很好开发的三到五线城市和广大农村市场，是消费品企业未来的战略增长点。

虽然市场充满机会，但是消费品公司在中国的发展面临着系列挑战，其中最为主要的挑战之一来自渠道。消费品企业在中国面临的渠道挑战主要来自五个方面，包括中国复杂的市场环境，多层级的分销体系，供应链效率不高，地区分销商规模小而分散，以及渠道间的冲突难以解决。

消费品企业渠道转型的目标就是建立一个低成本，高效率，高利润的渠道网络。它既能使企业通过适当的渠道最大限度的接触到目标消费者，又能将不同渠道间的冲突降到最低，使渠道组合形成合力而不是相互掣肘。

未来消费品企业的渠道发展方向可以概括为扁平化和多渠道两个主要方向。扁平化就是减少渠道层级和经销商数量，发展更多直接销售渠道，包括直接向零售商销售渠道(向现代零售连锁直供)和直接向消费者销售渠道(如电子商务，直营店和直销等)，目的是加强对零售终端的把控，更多的了解消费者需求。多渠道就是减少对经销商的依赖，打造包括线上和线下多种渠道的组合，强化消费者在不同零售渠道的体验。

我们认为，渠道转型需要有系统，有步骤的进行战略规划和实施：首先，要重新定义渠道战略，打造以渠道为主导的全新业务模式；接着，要优化相关业务领域的运营。

重新定义渠道战略是从战略层面重新梳理渠道的结构，与渠道伙伴的关系以及确定最优化的渠道成本。

结构是指渠道层级，经销商数量，覆盖，渠道组合的种类，比例分配等。对现有渠道结构进行优化，需要对现有和将来渠道结构的问题进行分析，确定渠道结构优化的目的，列出影响达到渠道结构优化目的的因素，设计其它备选渠道优化方案并分析他们的成本和收益。

控制探讨的是与渠道伙伴的关系，包括经销商，零售商，批发商，网络零售商以及物流提供商等。通过系统的方式与渠道伙伴清晰定义业务流程，权力和义务，甄选条件，价格和促销体系，奖惩办法以及考核指标就是非常必要的。为实现共赢，更为重要的是形成与渠道伙伴有效的协作机制。

成本是指优化渠道成本，确保最佳投资回报。优化渠道成本可以从两个维度进行分析，一方面是优化每个渠道的成本，另一方面是在多种渠道进行组合的时候进行成本优化分析。

为了保证新的渠道战略的成功，必须要对相关业务领域进行变革，包括一下四方面。

打造适应新渠道模式的供应链：需要针对现有的供应链问题进行优化，以适应渠道扁平化的要求；另一方面需要为未来多渠道的发展，特别是电子渠道的发展做好准备。

强化多渠道消费者体验：为了保证消费者在所有渠道对产品和品牌体验的一致性，并且通过不同渠道如网络渠道，数字移动终端等不断加深消费者的品牌体验是非常重要的。另外，同样重要的是建立跨渠道的消费者忠诚度管理体系。

提升销售能力：对销售人员进行培训，让他们对渠道变革的意义和方向高度理解和认同，同时具备对相关业务领域的项目管理能力。

打造信息管理和数据共享平台：构建一个贯通整个价值链的，跨越多渠道的管理系统和信息平台，使信息流可以在价值链参与各方之间无障碍流动，促进制造商，经销商和零售商等的数据采集，整理，分析和分享，从而提高消费者洞察。同时，制造商在对不断拓展的业务进行管理的时候，也需要一个强有力的信息管理平台。

渠道转型战略的实施和相关的运营转型对有效接触并赢取目标消费者至关重要。只有通过思路清晰，步骤严谨的方法才能最大限度的保证渠道转型的成功，为消费品企业下一步业务的发展打下坚实的基础。

引言

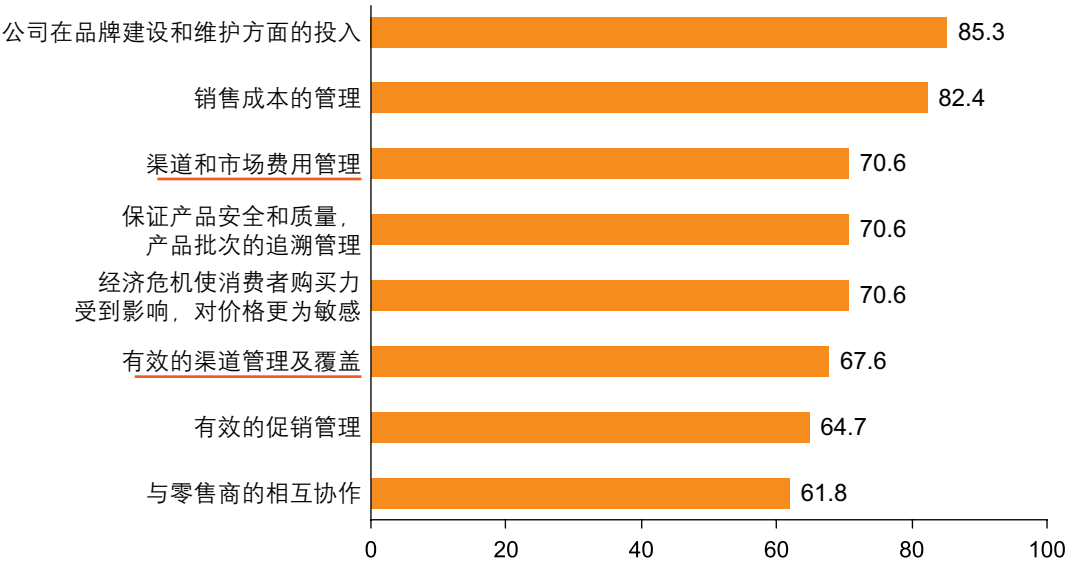
在全球经济依然低迷的宏观背景下，中国作为主要的新兴经济体之一，依然保持着快速增长的势头。中国政府出台的旨在刺激内需的4万亿投资计划实施一年多来，取得了明显的成效。虽然中国经济自身困难还很多，但举世公认，中国巨大的市场和消费潜力，不断成熟的市场环境和不断增强的创新能力将使其在全球经济复苏的进程中扮演重要的角色。

中国拥有巨大的消费市场。已经发展成熟的一二线城市是几乎所有内资和外资消费品企业的兵家必争之地，此外，中国三到五线城市以及广大的农村也正在逐渐兴起，成为企业在中国未来制胜的关键。然而，消费品公

司在中国开疆拓土的过程会遇到多方面的阻力，包括渠道、产品创新以及人才等。本文探讨的是消费品企业如何在中国市场打造成功的渠道战略，获得消费者并将其转化为最有价值的公司资产。

中国企业的渠道之惑

渠道的基本概念是指产品和服务从生产商向消费者转移过程中的所有通道。这种转移的过程可以是生产商向消费者直接销售，也可以是通过经销商、批发商、零售商等向消费者间接销售。建立一个高效的渠道网络对于制造商的重要性是不言而喻的。但是，多数中国的消费品企业对于渠道建设的高成本和低效率都相当困惑，并将其列为公司的首要挑战之一。见图1。



资料来源：2009年工商协作调查，IBM商业价值研究院，中国连锁经营协会

图1. 2009年消费品企业在营销领域面临的主要挑战

2009年对消费品企业的调查中发现，企业在营销领域面临的挑战中，与渠道直接相关的两项指标排名靠前，特别针对如何有效管理日益增加的渠道费用。其余挑战也基本都与渠道间接相关。¹ 因此，渠道建设事关重大，是消费品企业的战略重点。

企业在中国面临的主要渠道挑战

消费品企业在中国面临的渠道挑战主要来自五个方面：

- 1) 中国市场的复杂，消费者多样化的需求和不同的购买习惯；
- 2) 多层级的分销体系；
- 3) 供应链效率不高；
- 4) 地区分销商规模小而分散；
- 5) 渠道间的冲突难以解决。

可以看出，这五个方面的挑战并非独立存在，而是互相关联的。比如，中国消费市场的地域广、交通运输不发达、消费者复杂多样等因素在一定程度上决定了制造商对多层级的分销体系的依赖，而多层的分销体系必然造成供应链效率的低下。因此，分析渠道现状要从整体出发，把握住根本问题和其中的内在联系。

中国市场的复杂性、消费者多样化的需求和不同的购买习惯

中国巨大的市场容量和发展潜力吸引着国内外许多消费品企业。但是，真正能做到长期立足中国并可持续发展

的企业并不算多，这些企业必须真正的了解中国市场。作为新兴市场的代表，中国市场相当复杂，与西方成熟市场有着很大的不同。可以从多个维度透视这种复杂性，本文以地域差异和经济发展程度两个维度示例。

中国从南到北、从东到西、从沿海到内陆，幅员辽阔，不同地区、不同民族之间存在非常显著的文化、生活方式和价值观的差异。这种差异也体现在消费者的需求和购买习惯方面。比如，同样一款凉茶饮料，在中国南方和北方地区却面临着完全不同的市场环境。南方常年潮热，消费者主要希望以此饮料“下火”，偏重其功能诉求。而北方干冷，消费者并不注重“下火”的功能，而更注重“解渴”。因此，针对不同地理环境的消费者需要重点推荐不同的产品诉求，同时，在渠道建设方面也需要考虑不同地域消费者购买习惯的差异。

从经济发展程度的角度看，中国大致可以被分为三类市场，1、2线城市，3-5线城市和农村市场(包括6线城市和农村)。多数消费品企业在中国都是从1、2线城市做起，现在逐渐向3-5线城市甚至是农村市场拓展。如果说中国的1、2线城市与西方发达市场的特征差距越来越小，这是“发达和富有”的中国。那么，中国的3线以下的城市却似乎更能代表一个“新兴”的中国。这个“新兴”市场占有中国65%的GDP，是消费品企业过去不了解，但现在必须了解，未来必须拥有的市场。中国的成熟和新兴市场的消费者的购买

能力和购买习惯显著不同，渠道类型和成熟程度也有显著差异。这对消费品企业在新兴市场确立正确的渠道战略是严峻的挑战。比如，在当前零售网络还没有覆盖到的新兴市场，如何建立渠道？如何与当地经销商如何合作？是否有直营的可能性？产品如何规划？

多层级的分销体系导致利润流失

无论是内资还是外资企业，它们在中国都有相当大的一部分产品是通过经销商销售的。2008年底IBM商业价值研究院对51家有在华业务的外资企业的渠道现状和未来发展趋势做过专项调查，发现这些企业平均有三分之一的产品是通过两级以上的经销商销售的。从未来的发展趋势看，虽然制造商通过各种手段直销的比例会加大，但是，通过经销商销售还将作为主要的渠道形式在中国长期存在下去。

经销商在中国会与制造商长期共存下去是由中国的市场特点决定的。第一，经销商一般都在某一地区拥有独特的客户资源和比较成熟的销售网络，通过经销商销售是最快捷的占领市场的方法，特别是在开发新兴市场的时候。第二，通过经销商销售可以保证快速安全回款，制造商直接给零售商供货因为帐期问题一般需要承担较大的资金风险和现金流周转压力。

然而，多层级的经销商分销体系和冗长的渠道链条给消费品企业带来了很多问题，如物流和信息流不畅，对终端无法把控，预测不准，库存水平高，对消费者缺乏了

解，交易手续繁多，市场分散不能形成规模。消费品企业大多对在各级渠道中消耗掉的利润有锥心之痛，多层分销体系所造成的利润流失是消费品企业整体利润不高的主要原因之一。

因此，消费品制造商与多级经销商的关系微妙。守之，永远无法对渠道终端进行把控，无法接触和真正了解消费者，效率低，利润流失严重；弃之，又不可能，作为多年的渠道伙伴他们对有效的市场覆盖举足轻重。如何平衡取舍，如何和经销商一起开疆拓土走向未来？这是消费品制造商必须要面对和解决的渠道难题。

供应链效率低

供应链效率低是冗长分销体系的必然结果。我们认为与渠道相关的供应链挑战主要表现在三个方面：

第一，物流不畅。多层级的分销体系造成层级间物流覆盖和运输能力的缺失或是重叠。这个问题尤其在企业进行收购兼并的时候更为突出。如何整合两家企业的物流和运输能力，用最有效的方式解决资源重复和缺失的问题是对企业很大的挑战。另外，物流不畅还在新兴市场比较突出。企业一般对成熟市场已经有了比较好的物流覆盖，但是当开发新兴市场的时候物流能力的不足就非常明显。企业自己在新兴市场建立物流配送成本很高，但又苦于无法找到合适的渠道伙伴。还有一个很重要的问题是经销商的服务水平有限，只提供基本的物流服务，甚少有能力提供改善供应链效率的增值服务，如自动补货等。

第二，预测不准。消费品企业在需求端的预测不准，没有与渠道伙伴和零售商形成很好的商业协作机制并配以相应的能力和系统支持对需求的准确预测。

第三，库存水平高。库存的积压就意味着利润的降低，多数中国的制造商都为高水平的库存而头疼。物流不畅和预测不准都会造成库存水平偏高。多层级的分销体系是造成高库存的重要原因。冗长的分销链条导致物流和信息流不畅。产品很容易积压在分销商和零售商那里。在另外一种情况下，补货的不及时也会造成丢失生意机会。

分散的地区经销商和零售商

当消费品制造商向中国广大的2线以下城市和农村进行拓展的时候，它们会发现这是一个完全不同于1、2线城市的市场。不仅是消费者购买力和购买习惯显著不同，只从分销伙伴的角度讲就存在巨大的差异。

为了更快的占领市场，减少风险和资金压力，在3-5线城市消费品制造商通常首选与经销商合作。在1、2线城市，经销商网络相对成熟，选择合适的分销伙伴并不十分困难。但是，受能力和资金的制约，1、2线城市的经销商通常难以将网络扩展到3线以下城市。为了拓展市场制造商只能透过多层级的分销渠道分销到3线以下城市，或选择和当地数目众多但小而分散的经销商进行合作，这些经销商能力有限，服务水平参差不齐，难以形成集中有效的渠道覆盖。

消费品制造商如果想在3-5线城市对零售商直供甚至自建渠道就更加困难。因为连锁零售对3线以下城市基本没有覆盖，3-5线城市的零售商规模很小，分布分散，零售形式更加多样。这都为供应链增加了很大的难度。在这些连锁零售还没有覆盖到的市场，制造商如果自建零售渠道同样必须承担极大的风险，通常不敢轻易尝试。

渠道冲突严重，难以形成合力

渠道冲突是制造商面临的又一个重要的挑战。渠道冲突可以分为三种类型，包括不同分销商之间的冲突，传统渠道和网络渠道的冲突以及多渠道间的冲突。

理想的渠道组合状态是根据产品特点和消费者购买特点将各种类型的渠道合理配比，渠道商分工明确，各自负责相应的市场和客户群。但是，中国多层级渠道体系的现状造成数目众多的分销商生意规模小，分工不明确，相互竞争激烈。分销商之间的渠道冲突的结果是导致窜货和乱价现象非常严重，在很大程度上损害了产品的品牌形象和市场竞争能力。

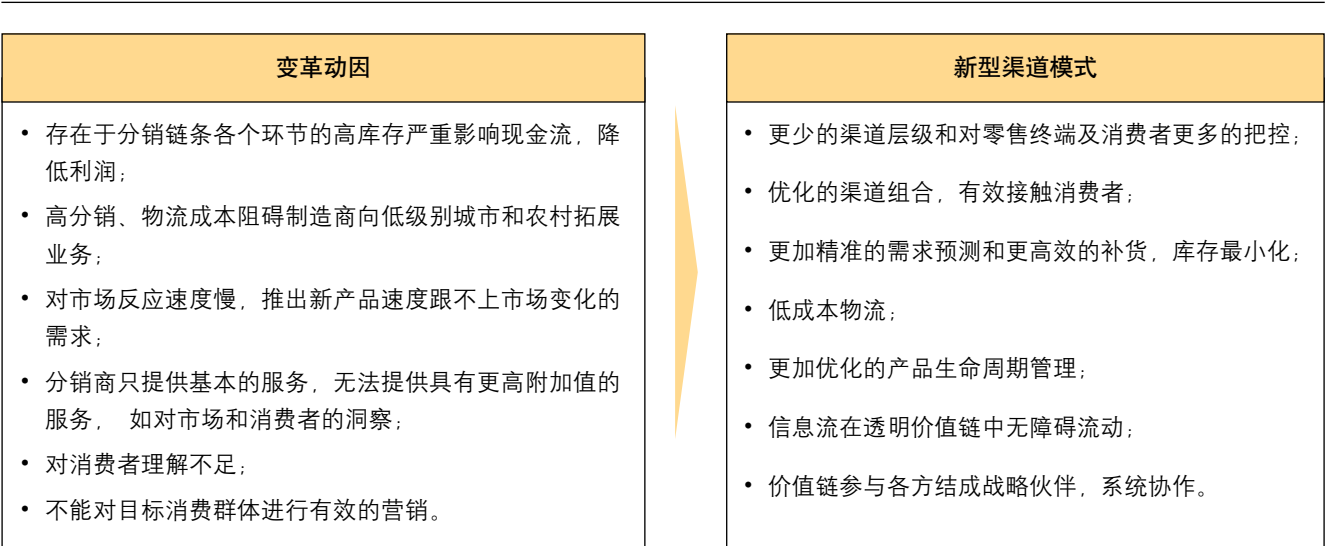
网络渠道的迅速崛起对传统渠道产生了巨大而深刻的影响。良好的网络渠道战略可以是对传统渠道的重要补充，在制造商迅速占领市场方面产生积极的作用。但是，大多数的中国制造商在拓展网络渠道方面心存顾忌、谨慎试水，最重要的原因就是害怕低成本低价格的

网络渠道对传统线下渠道产生不良的冲击，打乱原有的价格体系，造成传统渠道市场被侵蚀，威胁渠道的整体和谐稳定。因此，如何整合线上线下渠道，使其良性互动，是对制造商提出的一个艰难的课题。

另外，除了传统渠道和网络渠道，通过目录、电话、手机、电视等多种渠道进行营销也是制造商近年来的发展

趋势。虽然多渠道占整体渠道比例很小，但呈现不断上升的发展势头。因此，如何整合多种渠道资源，使各种渠道之间相互配合而不是相互争夺市场，也是制造商面临的挑战。

可以看出，多种因素驱动制造商进行渠道转型变革，打造更加透明、高效的渠道体系势在必行。见图2。



资料来源：IBV分析

图2. 多种动因驱动制造商进行渠道变革

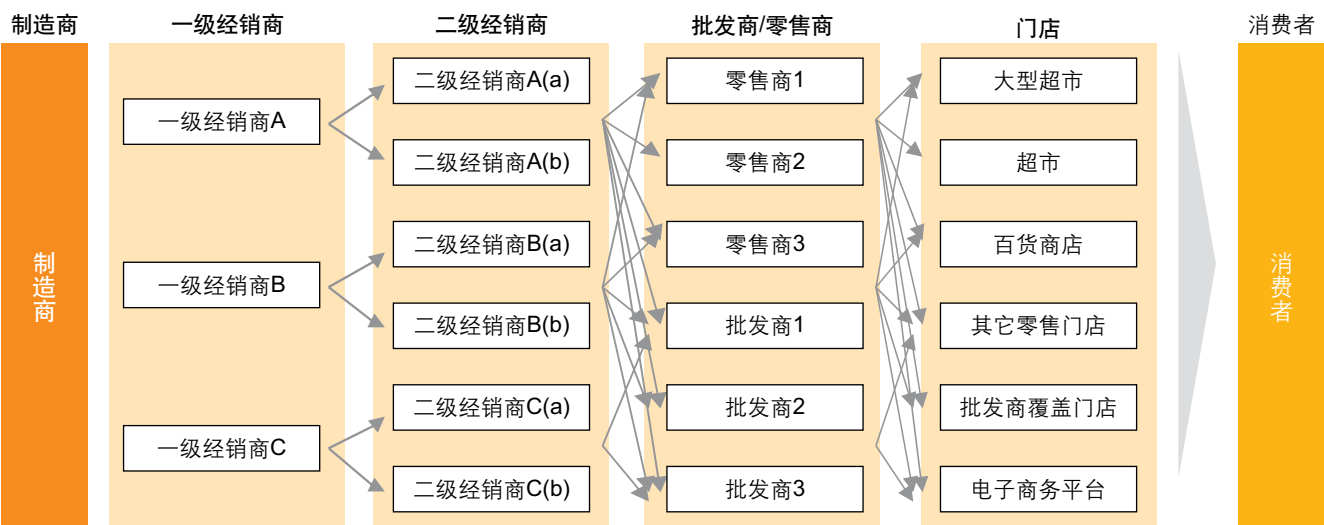
扁平化和多渠道销售是未来渠道发展方向

传统的渠道已经演变为非常复杂的模式，特点是销售方式单一，基本是通过多层级的分销商进行销售。分销商为数众多、层级众多、覆盖领域以及权责不明，造成制造商对销售终端的把控非常有限，利润流失严重。见图3。

我们认为，未来渠道发展的方向是扁平化和多渠道销售。渠道扁平化一方面是指减少经销商层级，使产品通过最精简的经销商体系流向消费者；另一方面是制造商建立更多直接销售渠道，包括直供零售商(直接面对终端零售)和自建渠道(直接面对消费者)，以加强制造商对

零售终端和最终消费者的把控，提高整体渠道效率。另外，多渠道销售可以最大限度的增加渠道覆盖，有效的接触不同需求和购物习惯的消费群体。见图4。

有多种因素促成渠道扁平化的趋势，比如：现代零售连锁不仅在一二线城市，在三线及以下城市也在不断拓展网络；庞大的网上购物人群已经形成，为网络销售创造了条件；更先进快捷的物流配送工具(如高速铁路)和更好的物流配送服务可以将产品更有效率的送达低级别城市的经销商和零售商，等等。

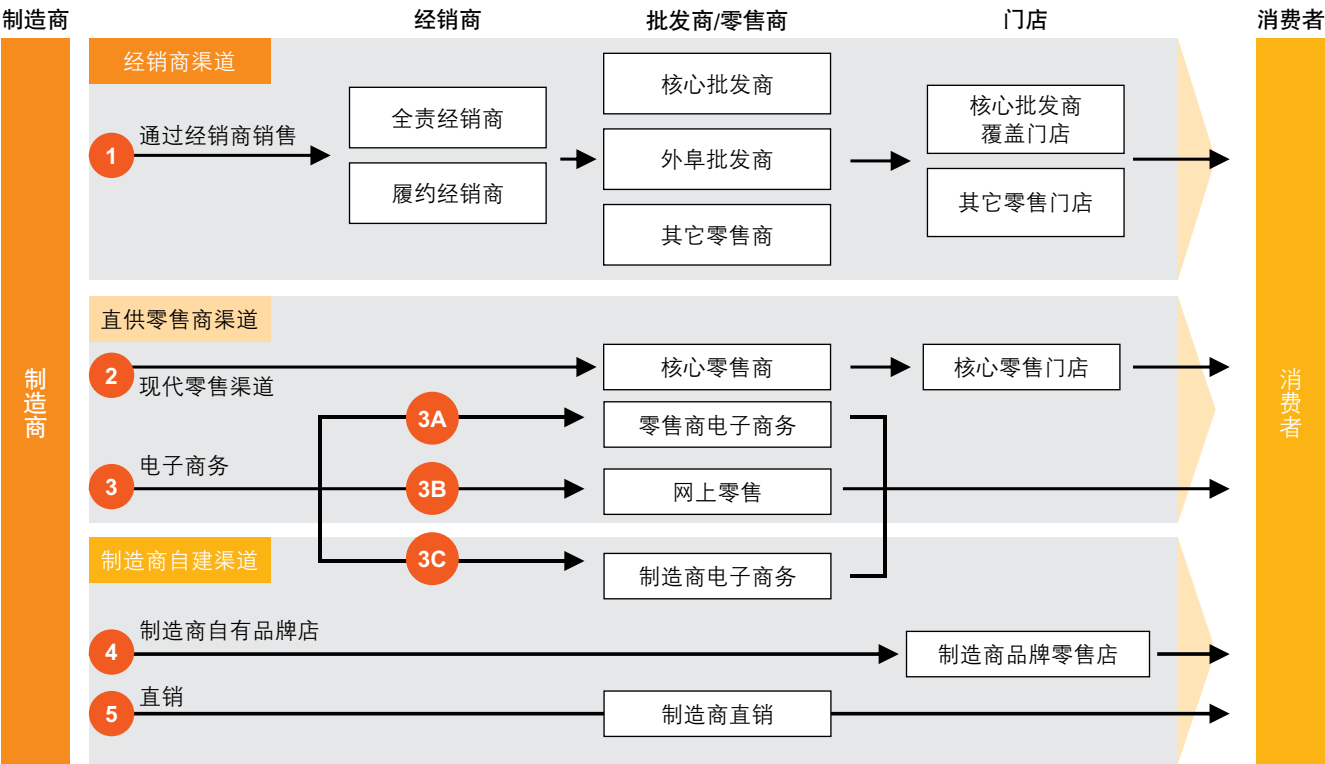


资料来源：IBV分析

图3. 传统的渠道已经演变为非常复杂的模式

经销商渠道和直接销售渠道有各自的特点，比如，制造商可以以最小的投入利用经销商成熟的网络快速的占领市场，特别是在新兴市场。与经销商合作可以简化供应链，缩短回款周期，降低财务风险。但是，通过经销商销售不可避免的会加长渠道链条，增加预测难度和库存水

平，降低市场反应速度，减少利润。直接销售渠道包括对大型连锁零售直接供货，建立直营店，电子商务或者直销等多种形式。直接销售渠道的优势是显而易见的。它可以与零售客户或最终消费者零距离接触，可以简化供应链，实现精准预测和高效补货，更多的了解零售商



资料来源：IBV分析

图4. 渠道变革的方向是减少经销商层级，建立更多直接销售渠道

和消费者需求，加强与重点零售客户的协作，并强化品牌形象。当然，直接销售渠道也有自身的局限，比如渠道建设和维护费用相对较高，在新兴市场拓展困难大，速度慢，回款周期长，对资金要求高，财务风险比较大等。见图5。

因此，可以看出，单一的渠道形式将使企业在激烈的市场竞争中面临更大的风险，根据产品特点和企业发展战略规划拥有多种渠道形式的组合战略才是企业的制胜之道。

下面，我们逐一分析几种主要渠道形式未来的发展方向：

经销商渠道：与重点经销商结成战略合作伙伴

西方成熟市场已经发展到制造商主要通过直接销售渠道进行销售的阶段。但是，中国广阔、复杂而分散的市场特点决定了，无论渠道如何变革，经销商渠道都会是绝大多数制造商最重要的销售渠道。因此，在中国，消费品制造商需要思考的不是要不要与经销商合作的问题，而是如何与经销商更好的合作，为双方创造更大的价值。



图5. 成功的渠道模式是将多种渠道进行优化组合，形成渠道合力

我们认为，制造商与为数众多，层级众多的经销商合作，关系单一又缺乏信息共享的时代正在过去。取而代之的是制造商与实力强的重点经销商结成战略合作伙伴关系。这些经销商对制造商业务战略高度认同，并愿意与制造商一起提升销售和管理能力。制造商在此基础上帮助经销商进一步拓展网络覆盖、强化管理、提高人员素质。比如，在拓展网络覆盖方面，制造商可以增加单个经销商的覆盖区域，通过一系列的奖励措施鼓励经销商开拓低级别城市中小零售商和广大农村市场。制造商需要有针对性的组织必要的培训以提高经销商销售人员素质和能力，比如，如何在新兴市场发现机会，拓展网络？在与批发商和中小零售商的销售过程中如何提高销售技巧？如何配合新产品推广和品牌建设？如何收集消费者的市场数据并反馈给制造商等等。制造商的销售经理也需要具备这些知识在日常工作中协助经销商提高销售能力。制造商需要与经销商一道打造优化的业务流程和信息技术平台，将消费者数据和销售数据共享纳入到业务流程当中。经销商帮助收集数据并通过技术平台提供给制造商，同时制造商通过专业的数据分析将消费者洞察与经销商分享，帮助经销商提高销售。除了与制造商的合作，经销商还需要加强与零售商的合作，在收集和分享市场数据，促销支持和品类管理方面扮演重要的角色。

我们认为，未来与制造商合作的经销商数目将会大大减少，那些规模小、能力有限，或是对制造商业务战略缺乏认同的经销商将被淘汰。被保留下来的经销商的覆盖范围和业务量将比现在有很大提高，将会出现更多的跨区域甚至覆盖全国的经销商。随着制造商对现在零售连锁直供比例的提高，但又不大可能进行巨额投资在全国

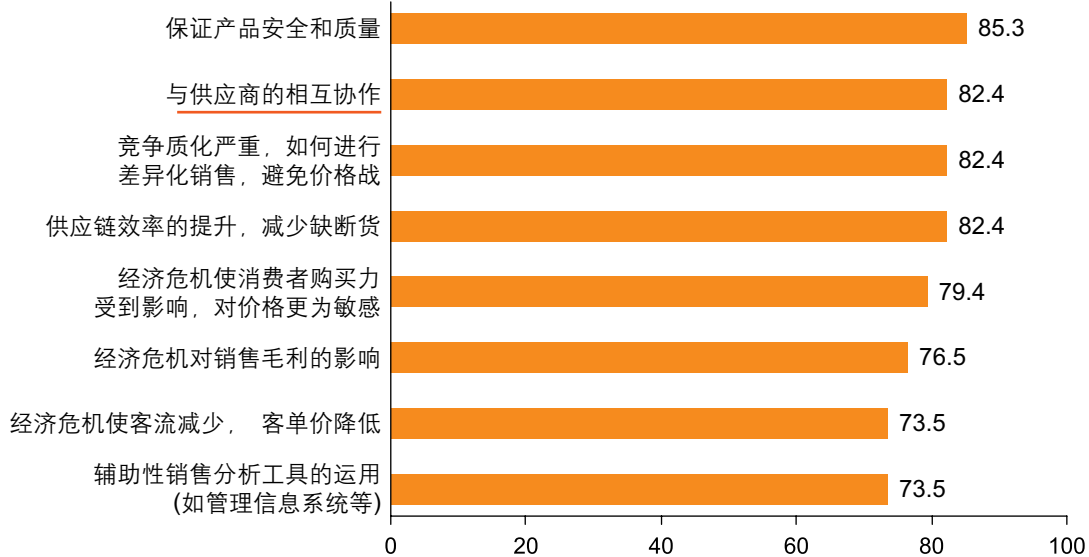
建设物流分销中心(DC)网络，一些有实力和管理水平的经销商将投资建设面向未来的物流分销中心。另外，一些经销商还会建立自己的区域零售网络，加强对零售终端的控制和提高自身竞争力。

现代零售商连锁直供渠道：渐成主流

现代零售连锁近十年来在中国迅速成长，每年都呈现两位数字的销售增长。2009年，中国连锁百强销售规模达到1.36万亿元，同比增长13.5%，占社会消费品零售总额的11%，在一线城市已经成为消费者主流的购买渠道。零售连锁不仅在中国一线城市业务增长，在二三线城市的增长更为突出。通过对不同区域零售百强企业的销售业绩比较可以看出，二三线城市百强增长明显高于一线城市。一线城市百强的销售增长为5.3%，二三线城市百强的销售增长则为19.3%，这说明零售连锁在中国的成熟和新兴市场正在全面崛起。²

壮大的现代零售连锁业规模使制造商直供成为可能。越来越多的制造商与零售商结成战略伙伴，提供商品直供。商品直供对制造商和零售商都是有利的。制造商可以对来自销售终端的信息有更多的了解，对供应链有更多的把控，强化品牌并提高利润。零售商可以降低库存、保证供货、得到更全面服务。

从工商关系的角度讲，过去，主要是制造商希望与零售商加强合作，提高销售。但是，受金融危机的影响，整体经济环境形势严峻，零售商正在以前所未有的开放姿态与制造商加强合作。³ 见图6。领先的制造商和零售商正在通过品类管理、优化供应链、数据共享等合作方式强化消费者洞察，创造更多的生意机会，提高效率。



资料来源：2009年工商协作调查，IBM商业价值研究院，中国连锁经营协会

图6. 2009年零售企业在营销领域面临的主要挑战

电子商务渠道：未来的增长引擎

中国的网民数量已经突破3.84亿，现有网络购物人数是6000万，只占网民的25%，而韩国和美国这一数字分别是57.3% 和66%，预示着中国已经庞大并且将更加惊人的网购群体。⁴

从渠道拥有者属性来分，电子商务可以分三种类型，即：1)零售商电子商务；2)制造商电子商务；3)网上零售(即独立第三方运营的电子商务)。

1)零售商电子商务：零售商电子商务是零售商拥有并运营的网络销售平台，是对零售商传统线下业务重要的延伸。在西方，由于多数消费者已形成网购习惯，领先的

零售商也已经基本都在网上形成了优势。比如，美国最大的B2C零售商正是沃尔玛。英国排名第一的电器零售商DIXONS甚至放弃了其线下业务，彻底转型成为网上零售商。

在过去几年，零售企业纷纷试水网上销售。数据显示，在2009年中国零售百强企业中，有31家已开展了网上业务，其中有近三分之一的企业是在2009年或2010年初开通的。⁵ 但是，这些零售企业多是处在谨慎的起步阶段，网上业务没有形成规模，在整体销售收入中占比很小。例如，苏宁在2006年开始其网上业务，到2009年，苏宁的网上业务每年都保持80%—90%的增长，但至今仍不足苏宁整体销售收入的1%。⁶

零售企业进行网上销售有其不可替代的优势，比如成熟的物流网络，强大的品牌，丰富的线下运营经验以及优质的售后服务。但是，零售企业做网上销售也有不利因素。最重要的就是与线下业务形成潜在的冲突。网上购物的卖点是便捷和低价，但是，通过低价和促销吸引消费者网上购物将对零售商的线下业务和价格体系和促销体系形成冲击，不利于销售的整体增长。

虽然有一些不利的因素，但是零售企业开发经营网上业务的势头是不会改变的。

2) 制造商电子商务：制造商近年来也纷纷推出网上销售平台，特别是在最近两年呈爆发性增长。制造商的网络销售的优势和不足与零售商网络平台类似，同样是依托成熟的线下业务网络，对线上业务形成有力的支持。特别值得一提的是制造商还可以通过网络平台为消费者提供个性化、定制化的服务，以及通过社区网络平台加强品牌互动，帮助提高消费者的品牌忠诚度。

但是，制造商同样需要解决线上和线下渠道冲突的问题。经销商一般都对制造商推出网上业务比较敏感，担心抢夺的自己的客户资源。因此，如何将线上和线下业务做不同的定位，同时提高经销商参与网络销售的积极性，在线上和线下渠道间形成良性互动，是制造商发展网络销售需要解决的问题。

3) 网上零售商：这里的网上零售不同于零售商的网上业务，是由第三方在网上独立拥有和运营的，包括B2C和C2C业务。无论是零售商还是制造商，虽然其网络业务有所发展，但相对于整体业务还只占非常小份额。除了上面提到的原因，另一个主要原因就是零售商和制造商还不能独自吸引大批的消费者到自己的网站购物。然而，网上零售商因其专注于网络业务，不限于某个品牌，可以整合行业资源，就可以做到吸引巨大并且相对忠诚的网购人群。

案例1：三大行业代表制造企业推出网络业务的成长历程⁷

A. 家电行业代表：海尔

海尔2000年3月投资成立电子商务公司，正式运营B2B、B2C的电子商务业务。2008年，海尔总销售额达304亿元，其中网上销售额已达数亿元，年均保持50%以上速度增长。2009年海尔网单销售额目标为24亿元(包括网上销售、电视购物、电话营销)。海尔电子商务平台以海尔商城(www.ehaier.com)为核心，以淘宝特许(加盟)店、综合销售网站合作经营、企业采购网站合作3种模式并行展开。

B. 个人电脑行业代表：联想

2008年8月，联想开设官方网上商城，内部设立联想渠道在线部。联想在线平台销售渠道包括淘宝旗舰店、拍拍旗舰店、当当旗舰店以及自己的官网商城。2008年全球PC出货量将达2.93亿台，其中联想出货量为2185万台，约占全球7.5%。

2008年联想每月从网上(全部在线销售平台)卖出超过11000台电脑，全年约占总出货量的0.6%。截止到2009年7月底，“联想淘宝商城旗舰店”单月单店的销售额已经超过了1000万元人民币，居于所有淘宝5000余家B2C之首。

C. 服装行业代表：李宁

2007年年底，李宁公司启动网上购物渠道建设，而淘宝网是这一战略的起点。2008年4月，李宁官方网上商城开张。包括未授权的网店在内，2009年总共有2万多家网店销售李宁产品，其中经过李宁授权的正规中小规模网店上千家，与李宁签约的大型网上销售伙伴有50多家。在目前的网上销售额中，约80%来自大型网上销售合作伙伴，另外20%来自中小网店。同年，李宁中国网上销售总额占全部销售总额的1.2%左右，在美国已经达到5%以上。李宁的产品款式非常多，线上渠道和线下渠道销售的产品只有50%左右是相同的，所以不会产生冲突。李宁的网上购物平台除了支持线上交易之外，还可以实现手机购物。

从2006年到2008年中国B2C业务的整体销售规模的年复合增长率估计达50%，已经成为重要的销售渠道。⁸ B2C业务的代表企业有中国最大的网上电器零售商京东商城，以图书和音像制品为主要业务的当当和卓越网，以及以母婴用品起家的红孩子。这些网上零售企业每年的销售额都迅速增长。以京东商城为例，其销售收入在2006年到2009年之间从8000万人民币增长到40亿人民币，短短4年时间翻了5倍，一跃成为中国网上第一的电器零售商，远远超过国美和苏宁。⁹ 相比较传统零售商，网上零售的特点是产品价格低、毛利低、周转快、走量大、回款快。比如，传统电器零售商如苏宁的库存周转是47-60天，而京东商城只有12天；苏宁的毛利有10-15%，而京东只有5%左右。¹⁰

提到中国的电子商务，就不能不谈淘宝网。淘宝网从2003年创办至今，已经发展成包括C2C和B2C业务的中国网上零售的领军品牌。淘宝网以C2C业务起家。根据中国互联网络信息中心(CNNIC)调查，到2008年其网络购物的渗透率已经超过8成，占有绝对领先的地位，几乎没有竞争对手。近两年，淘宝也开始了其网上商城(B2C)业务，发展迅猛。国内的许多消费品制造商都在淘宝上开了官方网店，既节省了自己运营网络平台的成本，又能将产品直接呈现给淘宝网巨大的用户群。

淘宝网是纯粹的第三方电子商务平台，与多数的网上零售商的运作模式不同。以京东，红孩子，当当等为代表的B2C网上零售商是直接面对消费者的，但是淘宝网只提供平台，并不直接面向消费者，而是在淘宝上开店的商家直接经营管理店铺，面向消费者。在淘宝上开设网店的商家可以更好的管理和打造自己的品牌。

无论是直接面对消费者的网上零售运作模式还是只提供第三方电子商务平台的模式，都各有特色，将长期共存下去。对于所有网上零售商来说，最为重要的是如何与消费品制造商、第三方物流服务提供商等众多产业链相关合作伙伴共同打造一个良性的商业生态系统，在供应链、物流、支付体系等方面保证网上零售业务的高速发展。

从未来趋势上来讲，无论是零售商电子商务、制造商电子商务还是网上零售，都正在成为消费品制造商不可或缺的渠道形式，在未来渠道战略中扮演重要的角色。

制造商直营店渠道：把握渠道终端，促进品牌提升

发展直营店、自建零售网络是消费品制造商直接面对消费者进行销售的重要形式。开发直营店网络能给制造商带来诸多好处，比如能零距离了解消费者需求，有助于品牌形象提升，提高供应链效率，为消费者提供更好的服务等。直营店网络一般对品牌认可要求高，需要强调用户体验、展示产品功能和收集消费者回馈的制造企业更为重要。以运动品牌阿迪达斯为例，到2009年阿迪达斯已经在中国300多个城市开设5000家直营品牌店，另外计划再开1000家，遍布全国650个城市。阿迪达斯计划下一步在中国3-5线城市开设直营的品牌店。¹¹ 电子消费品企业如苹果，也通过直营店对其产品的功能和品牌形象进行了很好的推广。

但是，直营需要巨大的资金投入，市场拓展速度慢，一般需要与经销商渠道和其它渠道形式相结合才能发挥最佳效果。

另外，其它直接销售渠道如直销、目录营销、电话营销、电视营销等，都是对主要渠道形式的有益补充。

案例2：百丽赢在强势自有渠道

中国的制造企业大多徘徊在微利的边缘，特别是经济危机对那些依靠外贸生存的中国制造企业更是打击沉重。但是，百丽却是个少见的例外。百丽鞋业于1991年10月创立，创业至今不到20年，已经发展成拥有百丽、天美意、思加图、他她(TATA)等六个自有品牌以及真美诗、Bata两个特许使用品牌的中国女鞋第一军团。百丽旗下四个品牌百丽、天美意、思加图和他她均进入女鞋品牌十强。同时，百丽还是耐克、阿迪达斯、锐步等著名运动休闲服饰品牌的分销商。

与其它中国制造企业微利的现状不同，百丽的鞋类产品有60%左右的高毛利率，远超中国本土竞争对手。其中，零售环节对提升公司整体销售收入水平与利润率有较大的贡献。百丽的成功因素很多，如多品牌战略、纵向一体化的模式、资本运作能力等。但百丽最核心的竞争力还是其庞大的自有渠道，并因此拥有强势的渠道话语权。

百丽一直高度重视渠道建设，早在1997年就开始筹划建立自己控制的零售网络。但受外资进入零售业的限制(百

丽是港资企业)，百丽公司先与16家分销商签订独家分销协议。到2004年，中国政府放宽外商投资零售业的限制，百丽通过改分销代理模式为连锁加盟模式等多种方式逐渐获得了对其零售网络的直接控制。

百丽主要是利用其多品牌的优势进驻百货商场开设专柜。虽然许多国内鞋业品牌都避免走百货商场专柜路线，而是开设专卖店，因为商场会对制造商提出诸多苛刻的条件。但是，百丽因为拥有多个畅销品牌，对百货商场鞋品类的销售额贡献突出，因此受到众多大型百货商场，特别是高端商场的欢迎。同时，自营网店还可以把消费者细微和感性的信息反馈回来，有些品牌试、问概率高但销售不好的产品，根据顾客意见进行小的修改后重新上市，很快成为畅销产品。

到2009年12月31日，百丽的鞋类业务在中国大陆拥有自营零售点达到6750间(包括自有品牌6151间，代理品牌599间)。¹² 渠道可以带动品牌。虽然百丽很少做广告，但是凭借强大的零售网络，百丽在女性消费者中树立了不可动摇的品牌形象，连续十年成为中国女鞋第一品牌。

渠道转型势在必行，机遇与挑战并存

为了适应市场的发展并抓住机遇，制造企业必须进行渠道变革，从原来单一的多层级的渠道体系转型成为扁平的多渠道的模式。但是，渠道转型是企业最为复杂的转型之一，需要面对来自多方面的挑战。

比如，从经销商的角度讲，多数经销商已经习惯了原有的模式，不愿意配合制造商进行改变。或者经销商销售能力不足，在市场拓展的时候缺乏主动性。另外，经销商可能没有能力提供制造商需要的某种高附加值的服务。为实现扁平化，制造商需要削减经销商数量和层级，这对现有经销商的影响是可想而知的。在选择渠道伙伴的时候，制造商经常遇到的问题是找不到合适的经销商，特别是在新兴市场。

从供应链角度讲，制造商的供应链是建立在传统的分销模式基础上的。当改变渠道模式的时候，供应链需要进行深刻的变革。新的渠道模式对供应链的灵活性，整合能力、可视性、与外部伙伴的协作能力都提出了更高的要求。

扁平化和引入多渠道意味着更多的机会，但同时也面临着更多的不确定因素和风险。比如，相对于单一渠道来说，多渠道的供应链将更加复杂，渠道间的冲突将难以避免，新渠道的建设和维护费用也会上涨。在所有制造企业都希望简化运营和降低成本的时候，渠道转型带给制造企业两大考验，即做正确的事的决心，以及用正确的方法做事的智慧。

在变革的时代打造成功的渠道战略

一个成功的渠道战略必须包括三个重要因素,即:正确的渠道结构,有力的渠道控制和优化的渠道成本。渠道结构就是综合考虑公司战略、产品特点、目标购买人群、购买习惯等多方面因素,将多种渠道进行合理配比,确定渠道伙伴数量,规划清晰的层级和覆盖区域。渠道控制定义的是与渠道伙伴的关系,比如甄选合适的经销商,定义经销商权责、奖惩、考核指标体系、业务流程,以及与经销商和零售商如何更好协作等。渠道成本考虑的是如何优化每种渠道的成本以及如何进行渠道组合以使成本降到最低。

渠道变革是制造企业的根本变革之一,是涉及多个重点业务领域的系统工程。我们认为,渠道转型是从重新定义渠道战略开始,围绕结构、控制和成本这三个主要因素,并配合相应的业务领域进行变革。它包含重新定义渠道战略和相关业务领域的优化运营两方面主要内容,涉及7项子内容。见图7。

A) 重新定义渠道战略,打造以渠道为主导的全新业务模式

渠道的变革并不是简单意义上的改进和优化,而是为消费品公司建立起一种以渠道为主导的全新业务模式。在当今激烈的市场竞争中,消费品公司可以选择以产品、服务或是渠道中的任意一个作为主要的差异化优势。

消费品企业如果想以产品为主要的差异化优势,就必须在产品创新方面有所突破。虽然不少企业也非常重视产品创新,对其加大投资,但必须承认目前只有非常少的消费品企业可以真正以自己独特的产品占据市场。在消费品领域,产品的同质化是非常严重的。另一方面,如果要想做到以服务为主要的差异化优势,企业要在增值服务 and 整体解决方案方面寻找创新机会,还要进一步将企业转型为服务型企业,配合业务模式、流程和人才等多方面的彻底转型。



资料来源: IBV分析

图7. 渠道转型是涉及多个关键业务领域的系统工程

相比较起来，在产品和服务都趋于同质化的大众消费市场，通过打造强有力的渠道，建立起以渠道为主要差异化优势的全新业务模式是众多消费品企业更为可行的选择。例如，美国饮料巨头可口可乐就是以其无与伦比的强大的渠道网络确立了其饮料霸主的地位。

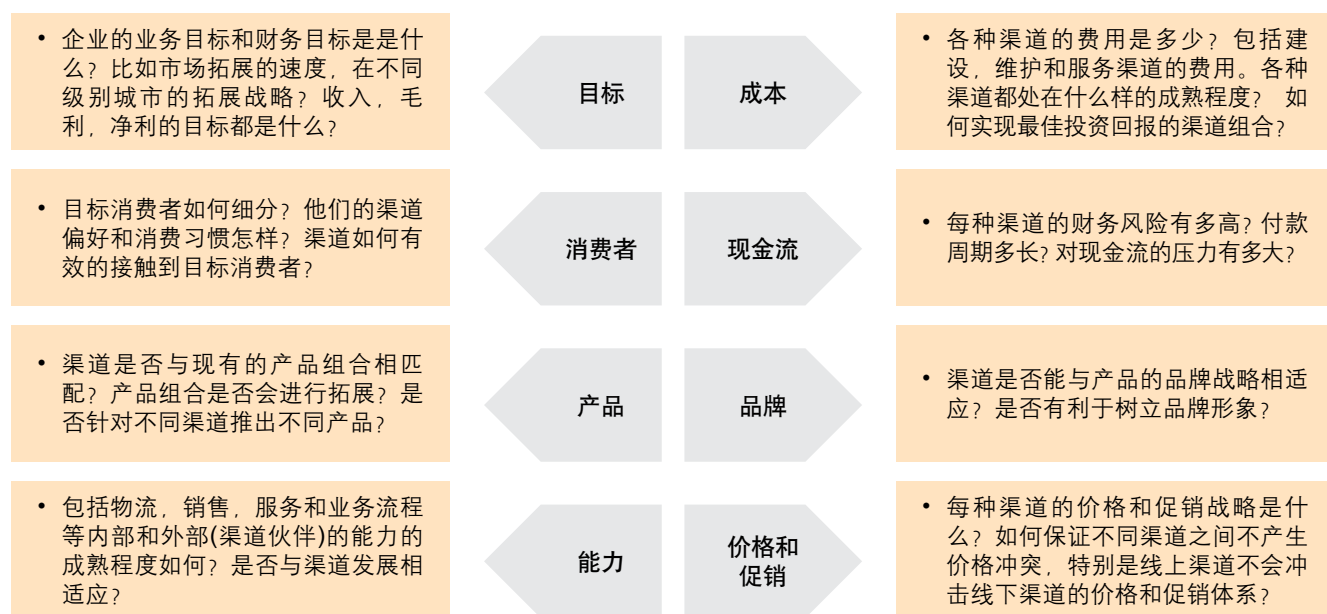
即便是对于那些力求打造产品导向型和服务导向型的消费品企业来说，建立起能突出其产品和服务优势的渠道模式也是至关重要的。比如，对于产品导向型企业，加强品牌直营店的建设将使消费者获得更好的产品体验；而对于服务导向型企业，则必须要保证渠道伙伴对客户的服务能力。

重新定义渠道战略需要针对渠道转型的三个关键领域，即：渠道结构，渠道伙伴关系和渠道成本进行战略规划。

1) 优化渠道结构

简单来说，分销就是将恰当的产品，通过恰当的途径，以恰当的价格、服务，配合以恰当的宣传推荐给消费者。这一系列“恰当”的背后是对市场和消费者深刻的理解和洞察。

从过去相对单一的通过多层级的经销商进行销售的渠道模式，转向与经销商数目更少、层级更简单、多渠道的分销模式，这是对企业牵一发而动全身的深刻变革。制造商必须综合考虑多种因素，包括公司战略和业务目标是什么？消费群体有何特征？产品特性和产品组合是否与渠道相适应？渠道伙伴能力如何？成本如何控制？现金流和财务风险？渠道对品牌形象有何影响？价格和促销体系怎样，如何保证不同渠道在价格和促销方面不产生冲突等。见图8。



资料来源：IBV分析

图8. 在确立渠道结构时企业必须针对多种因素进行综合分析

对现有渠道进行优化，确立正确的渠道结构需要进行系统全面的分析，具体来说可以通过下面五个步骤进行分析：见图9。

(1) 现有渠道结构的问题和可能出现的问题。比如：现有渠道是链条过长，层级过多，还是经销商覆盖区域和权责不明确，受利益驱使造成窜货和乱价现象？

(2) 渠道结构优化的目的。即希望通过优化渠道结构达到什么样的理想状态，如：理清渠道线条，消费品企业自身和不同的经销商各自负责不同的渠道，以减少渠道间因规划不明确产生的潜在冲突。另外，渠道结构优化的目的还可能包括拓展新兴渠道接触目标消费者，降低渠道分销成本，提高供应链可视性和效率等。

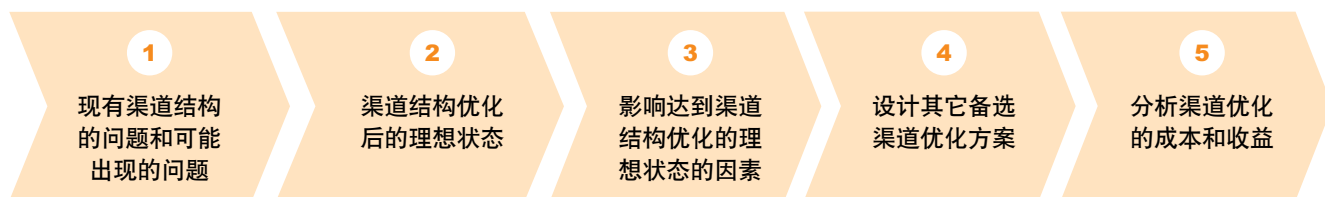
(3) 影响达成渠道结构优化目的的因素。比如：削减经销商对渠道整体的振荡，更多直供对供应链产生的影响，不同渠道间潜在的冲突对经销商和消费者的影响以及对现有价格体系的冲击，经销商权责不明带来的冲突

和混乱，或现有经销商不具备拓展新市场的某些关键能力等。

(4) 设计其它备选渠道优化方案。针对影响渠道优化结果的关键因素，设计几种可供备选的方案。方案包括渠道层级、经销商数量、覆盖、渠道组合的种类、比例分配等。

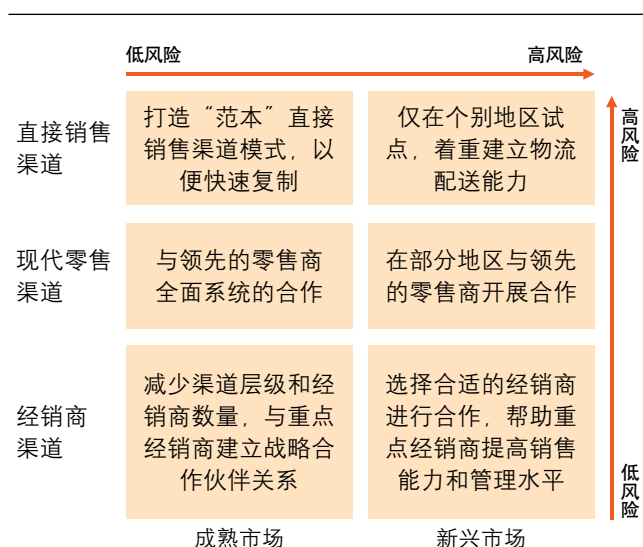
(5) 分析渠道优化的成本和收益。针对每个渠道和每种渠道组合的优化成本和收益进行分析，综合比较后确定成本和收益的最优化方案。

中国不同级别城市的市场成熟度很不同。因此，各种渠道在不同市场的优先级也是不同的。在考虑渠道结构时，制造商还需要针对不同市场的特点推出不同的渠道战略。比如，在成熟市场，与经销商合作的重点是减少数量和层级，与有实力的经销商结成战略伙伴。而在新兴市场，制造商的重点将放在甄选合适的经销商，并帮助地区经销商提升销售能力。如果在成熟市场，制造商



资料来源：IBV分析

图9. 确立正确的渠道结构是有系统有步骤的过程



资料来源：IBV分析

图10. 不同渠道在不同成熟度市场的策略优先级不同

可以与现代零售连锁全面合作，实现直供；那么在新兴市场，制造商只能有选择的在特定地区，与领先的零售商进行直供试点。见图10。

2) 加强对渠道伙伴的管理和协作

渠道伙伴是在分销过程中所有与制造商合作的企业，包括经销商、零售商、批发商、网络零售商以及物流提供商等。制造商与渠道伙伴的合作存在着很多问题。以经

销商为例，在中国，制造企业与经销商合作面临的突出问题有：经销商数目庞大，能力参差不齐；在新兴市场无法找到合适的经销商；缺乏信息共享，没有有效的业务管理流程和技术平台；对价格缺乏控制等。

因此，通过系统的方式与渠道伙伴清晰定义业务流程、权力和义务、甄选条件、价格和促销体系、奖惩办法以及考核指标就是非常必要的。通过梳理和渠道伙伴的关系，制造商可以使渠道伙伴明确权责，减少违规和可操纵的空间。

当然，控制并不是与渠道伙伴关系的全部。为实现共赢，更为重要的是形成与渠道伙伴有效的协作机制。与渠道伙伴进行协作主要是指与经销商和零售商的协作。经销商的特点是数目多，管理水平和制造商一般有相当的差距。因此，与经销商的协作重点就需要放在帮助经销商提升管理和销售能力。与制造商直接合作的零售商一般自身的管理水平比较成熟，能直接面对最终消费者，因此，协作重点就应该放在如何共同实现生意增长，如进行品类管理合作。另外，无论是与经销商还是零售商，合作双方都需要加强供应链协作，包括提升供应链效率、保证产品安全和质量等。同样重要的，经销商和零售商都在消费者数据收集和分享过程中扮演重要的角色，因此，通过系统的方法收集数据，分享消费者洞察也是制造商与渠道伙伴协作的重要方面。

案例3：宝洁的渠道转型之路¹³

宝洁公司的销售部门在1999年之前称为销售部，全国共分三个销售区域，即以广州为中心的华南区，以北京为中心的华北区，以成都为中心的西南区和以上海为中心的华东区。每个区域中心除了设有区域分销中心，还设有人力资源、营销、财务、行政和后勤等部门。区域分销中心下辖的经销商承担多项职能，包括销售，回款和分销(将产品卖到目标消费者可能出现的地方，包括零售终端、批发市场、夫妻店、企业客户、洗浴中心、美发店等)。1999年宝洁80%的销售额是通过分销商承担的。

1999年，宝洁公司面临着很大的挑战，在洗发水、洗衣粉、纸品类、香皂等品类都受到来自竞争对手极大的威胁，部分品类市场份额呈现萎缩。宝洁经过深刻的分析，认为其单纯的分销商渠道已经不能适应生意的发展，必须进行变革。

经销商分销模式为宝洁早期在中国的发展打下了基础。但是，随着宝洁在华生意份额的不断扩大，这种分销模式显现出了明显的弊端。当时宝洁全国有300家经销商，每家规模都不大，互相竞争激烈，窜货现象严重、利润很低。宝洁希望经销商对其产品进行专营，但经销商出于自身利益的考虑，同时也经营许多宝洁竞争对手的产品，如联合利华、高露洁和一些本土品牌。这在很大程度上分散了经销商的人力、物力和财力等资源。另外，1999年前后国际大型零售连锁大批进入中国，他们都要求与宝洁公司直接合作。宝洁的销售经理当时也身兼多职，需要负责品牌推广、渠道管理，销售代表管理、分销沟通等众多职能。

经过审慎的分析，宝洁对其渠道结构进行了重大调整。取消销售部，代之以生意发展部(CBD)，全面负责客户生意的发展和服务。打破原有的四个大区的运作组织结构，改为分销商渠道、批发渠道(后并入分销商渠道，合并成为核心生意渠道)、主要零售渠道、大型连锁渠道和沃尔玛渠道。这种按渠道建立的分销组织，使渠道员工可以集中精力研究该渠道的运作，成为顾问型行销专家，有利于与渠道间加深合作，特别是与零售终端的合作。此次变革宝洁重点加强了与零售终端的直接合作，对大型连锁和零售渠道进行直供。

经过变革，宝洁的经销商数目大大减少，从原来的300多家减少到100多家。经销商原来担心宝洁加大直供比例会使自己的生意下降。但是，宝洁鼓励这些经销商在更广阔的市场发展业务，并与它们开展了更全面深入的合作。这种深入合作表现在经销商的覆盖领域都大大增加；宝洁推出了分销商基金，从中小商店的覆盖销量中拿出3%提供给分销商作为服务费，大大提高了分销商覆盖利润；宝洁还帮助分销商员工发展技能，与分销商管理层定期沟通，共同进行生意回顾并制定发展计划。从管理信息系统方面，宝洁相继推出了分销商管理系统(DBS)，高效分销商补货系统(EDI)和分销商一体化系统(IDS)等，建立了可以与分销商互动的局域网。

在渠道变革初期，宝洁是痛苦的。当年应收帐款迅速上升，呆死帐近亿元，生意迅速下降了30%多。但宝洁坚持自己的选择，通过一系列的努力，渠道转型最终渠道了明显的成效。生意在2001年以后迎来了公司在华业务的第二次爆发式增长，年均增长在30%以上。

3) 优化渠道成本，确保最佳投资回报

控制和优化渠道成本是渠道三要素之一。优化渠道成本可以从两个维度进行分析，一方面是优化每个渠道的成本，另一方面是在多种渠道进行组合的时候进行成本优化分析。

在对每种渠道进行分析的时候，我们会发现不同的渠道成本结构是非常不同的，因此优化的重点也不同。比如，对零售商直供渠道中促销占有很大的比重，因此，成本控制的重点是进行更好的促销管理。在制造商直营店渠道中，店租和门店运营成本占有较大的比重，因此成本控制的重点就应放在如何更好的规划网点布局和提高门店运营效率。在电子商务渠道中，宣传和推广网站的市场费用占有很大的比例，因此控制成本的重点就会放在提高市场推广效率方面。

除了对每种渠道进行优化，企业还应采取系统的方法对多渠道的组合进行成本优化，争取用最小的成本发挥最大的效益。过程是先对每种渠道进行成本分析，包括建设、维护和服务渠道的费用，制定优化方案。然后综合其它多种因素进行综合分析，如财务风险、回款周期等。渠道成本优化和收益预测是可以通过分析工具进行的，通过导入相关数据建模，可以导出最优化的渠道组合方案，最终结合经验的判断确定投入少、收益高的最佳方案。

B) 相关业务领域的优化运营

1) 打造适应新渠道模式的新型供应链

供应链是渠道的基础。为了配合扁平化和多渠道的全新渠道模式，供应链也必须进行变革。一方面需要针对现有的供应链问题进行优化，以适应渠道扁平化的要求；另一方面需要为未来多渠道的发展，特别是电子渠道的发展做好准备。

从现有的供应链问题来看，主要是如何提高业务操作能力的问题。如前所述，中国企业供应链的主要问题是物流不畅、预测不准和库存水平高。因此，在打造新渠道模式的时候，重点要针对这三个问题进行变革。

导致物流不畅的原因有多方面，比如供应链网络不够优化，提供物流服务的经销商或物流服务提供商的物流服务水平不高，过多的经销商层级也会严重阻碍物流效率等。以网络优化为例，网络优化就是避免覆盖过剩或者不足的问题，将有限的物流，设施和服务资源合理配置到目标覆盖区域，制造商直营店的网点优化也是网络优化的一部分。物流网络优化在公司进行收购兼并后将更加必要。例如，A公司是一家中国领先的家电制造商，它与Y公司兼并后面临供应链网络优化的问题。过去A公司的客户群主要集中在中国北部和东部，与Y兼并后客户将遍布中国北部、东部、中部、四川和重庆地区。如何与Y公司的供应链整合，以更低的成本为更广泛的客户提供优质的服务。这涉及到一系列供应链整合和网络优化问题，如地区分销中心的数量和分布，战略库存分配，运输的形式和所需运输工具的数量以及服务区域分配等。通过对供应链网络实施优化项目，Y公司获得巨大收益。分销中心由原来的100家减少到40家，分销成本降低23%，运输能耗降低25%，二氧化碳排放量降低15%。¹⁴

另外，制造商需要与经销商和重点零售商在物流配送方面更好的配合。比如，制造商在对重点零售商进行直供的时候，是直接将货物送达终端零售店还是零售商的物流分销中心？配送的频次和每批次的数量如何？通过与零售商更好的沟通合作尽量达到以最优化的成本提供最有效的服务。

预测不准和库存水平高是相互关联，互为因果的关系。解决问题的关键在于提高供应链整体的透明度和可视性，让信息流在从制造商到经销商再到零售商的供应链中无障碍流动，通过及时的数据共享提高预测的精确度，实现自动补货从而降低库存和缺货率。供应商管理库存，联合计划、预测和补货都是解决问题的有效方法。

同时，为了适应渠道扁平化的要求，还需要加强分销商直接物流覆盖能力和销售代表直接销售覆盖能力。

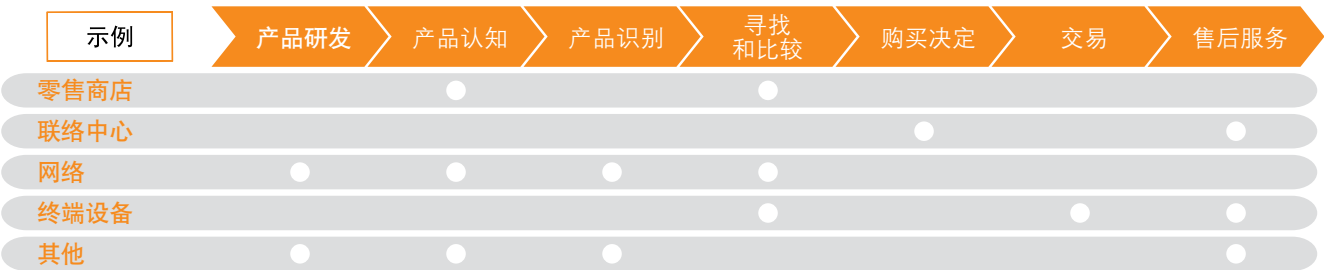
另外，未来的供应链还必须配合多渠道的发展，特别是电子商务渠道的发展。多渠道会对供应链提出更多挑战，比如面对来自多个渠道的订单如何组织生产？如何在多渠道间更有效的管理库存？如何实现多渠道的自动补货？等等。因此，消费品制造商在多渠道时代必须要具备的一个关键能力就是全渠道的可视性。利用信息系统对商品从生产到零售进行全渠道和全过程的监控、记录、资源分配和管理。

2) 强化多渠道消费者体验

多渠道销售特别是网上销售正在崛起。因此，消费者也不再是从单一的渠道获得信息和购买商品。购买也成为跨越线上线下多种渠道的整合体验。比如，消费者可能是在产品目录中看到信息，到网上进行搜索比较，到零售店里观看产品实物，决定购买产品，但最终下订单是通过手机。而消费品制造商与消费者的互动存在于产品生命周期的各个阶段。见图11。

可以看出，保证消费者在所有渠道对产品品牌体验的一致性，并且通过不同渠道不断加深消费者的品牌体验是非常重要的。不同的渠道可以为促成消费者的购买决定做出不同的贡献，但是任何一个环节的差错也都可能造成消费者终止购买决定。

一些颇具前瞻性的渠道和工具将引领潮流。比如，网络渠道可以提供消费者虚拟的购物体验，消费者可以通过数字移动终端(手机，掌上电脑)以及放置在实体店中的数字终端获得更详细的商品信息。



资料来源：IBV分析

图11. 购买过程成为跨越线上线下多渠道的整合体验

另外，同样重要的是建立跨渠道的消费者忠诚度管理体系。比如，消费者使用同样一张会员卡可以在不同渠道获得积分、打折、返利等服务。制造商通过会员卡积累的信息，结合消费者在不同渠道的消费行为进行综合分析，使制造商获得多渠道的消费者洞察。

中国的多渠道销售才刚刚起步，多数企业还不能提供跨越多渠道的连贯的消费体验给消费者，并建立跨渠道的消费者忠诚度管理。但是，引领先机的企业将在未来竞争中获益。

3) 提升销售能力

除了业务流程和系统的保证，渠道变革最终是通过销售人员实现的。销售人员的素质将决定渠道变革的成败。在过去单一的多层经销商渠道模式中，销售队伍人数众多，但整体素质不高。销售人员通常是把大量的时间消耗在日常运营层面的事情上。但是，在新的扁平化多渠道的模式中，销售人员必须具备多种能力，提供更高附加值的服务。比如，除了与经销商的日常销售工作外，销售人员还必须懂得如何与经销商共同制定业务计划，帮助经销商发展业务能力。针对其它渠道伙伴如零售商，销售人员也需要具备在供应链、品类管理、数据分析方面的相应知识，以便深化与零售商的协作。

因此，销售人员培训对渠道变革的成功至关重要。制造企业的销售人员必须对渠道变革的意义和方向高度理解和认同，同时具备对相关业务领域的项目管理能力。

除了培训之外，制造商还需要根据新的渠道结构重整销售组织结构。比如，渠道变革如果需要与重点零售商建立直供，那么就必须建立相应素质和能力的大客户销售团队。如果渠道变革的方向是减少经销商数量，发展跨地域

甚至是覆盖全国的重点经销商，那么制造商的销售团队也必须从过去以地域划分管辖区域转变成以客户划分。与销售组织结构重组相适应的，制造商还需要建立新的绩效考核体系。另外，为销售人员配备先进的销售管理工具(如PDA)，也是提高销售效率和管理水平的有效方法。

4) 打造信息管理和数据共享平台，提高消费者洞察

可以看出，几乎所有与渠道转型有关的重要领域，无论是优化渠道结构，加强与渠道伙伴协作，打造新型供应链还是加强多渠道消费者体验，都需要一个贯通整个价值链的，跨越多渠道的管理系统和信息平台。使信息流可以在价值链参与各方之间无障碍流动。

价值链主要参与各方，包括制造商、经销商和零售商等都在数据采集、整理和分享方面扮演重要的角色。比如，经销商和零售商更多的收集消费者、销售、竞争对手和市场变化数据，并将这些数据及时传递给制造商。结合自己的数据资源，制造商对多方面的数据进行整合分析，并将消费者洞察分享给经销商和零售商，从而提升双方的生意。实现这一双赢的业务构想的基础是整合、高效的信息系统平台。

另外，制造商在管理不断拓展的业务的时候，也需要一个强有力的信息管理平台。比如，制造商在业务发展初期只需要管理某个区域的几个直营店和几个经销商。当业务发展到一定规模，需要管理覆盖全国的经销商和零售商网络，以及遍布各省的上百家直营店，当线上和线下业务并存的时候，其面对的复杂程度是完全不同的。在这种情况下，没有一个有效的管理系统和技术平台是不可想象的。许多中国高速成长的制造商都面临着打造和完善这一管理系统，为企业跨上下一个成长台阶打好基础。

案例4: BudNet智能销售系统助力Anheuser-Busch公司登顶美国啤酒业之王

在制造商与经销商和零售商合作，共同收集、分析并分享消费者数据，为双方带来价值方面，美国最大的啤酒制造Anheuser-Busch公司(简称AB公司)是一个著名的成功范例。AB公司创立于1852年，占领着美国啤酒市场一半的市场份额。其产品如百威(Budweiser)、Busch(布士)、Michelob(米狮龙)等享誉世界。在AB公司的成功锦囊中，一个重要的秘密武器就是一个叫BudNet的全国性销售智能系统。

简单来说，BudNet就是AB公司自行研制开发的一个集销售数据、消费者信息、市场竞争数据采集和分析挖掘为一体的智能销售和分析系统。它能够：

- 收集批发商和店内终端消费者信息，并加以分析；
- 记录每一家零售店啤酒消费者的详细信息，如买了什么、何时买的、在哪里买的，甚至为什么买？
- 记录自己和竞争对手的产品情况，价格及货品摆放等；
- 记录货架上每一个啤酒品牌的销售情况，以及所有啤酒品牌所占据货架空间的比例；
- 从第三方研究公司获得产品条形码销售信息，并开展类似尼尔森所作的消费调查；
- 自己开展月度消费者调查，了解消费者都买了什么和为什么购买。

在这些详细的信息收集过程中，经销商和零售商发挥了重要的作用。他们和AB公司的销售人员一起，成为这个巨大智能系统的眼睛和耳朵。

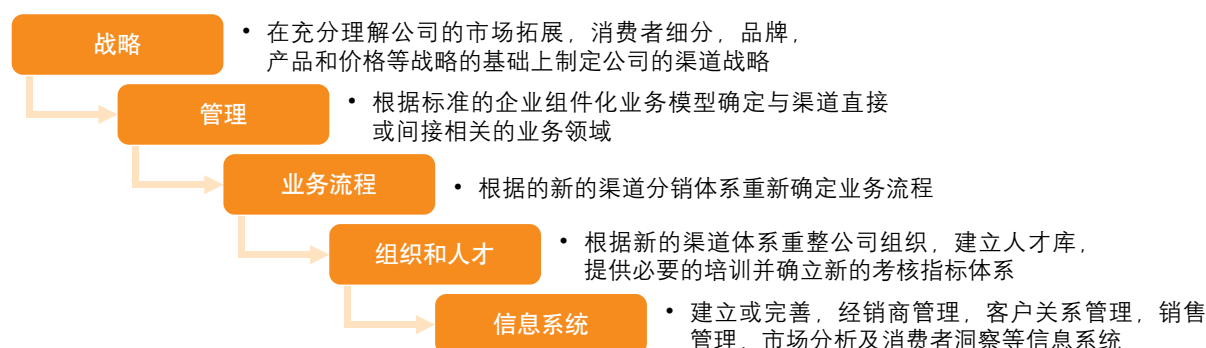
AB公司根据收集上来的详细数据，通过系统进行挖掘和分析，并将研究结果及时反馈回经销商和零售商。经销商和零售商可以使用这些消费者洞察作为进货、定价和促销的重要参考，并因此提高销售业绩。BudNet让AB公司可以真正做到实时调整策略，想在竞争者甚至是消费者的前面，从而形成良性循环。

结论

消费品制造企业的渠道转型是涉及多个重要业务领域的系统工程，其成败对企业的未来发展至关重要。因此，采取思路清晰和步骤严谨的方法能在最大程度上保证转型的成功。我们认为，消费品制造企业渠道转型必须从公司战略入手，确定关键的业务领域，进而对业务流程进行梳理和优化；同时，根据转型的需求，对组织、人力资源体系和绩效考核体系进行调整和优化；最后，企业需要将业务流程固化到管理信息系统中，并在实施过程中进一步优化。见图12。

面对渠道转型，企业需要具备如下关键能力：

- 1) 有效的协作机制确保与经销商和零售商全面深入的系统协作；
- 2) 从生产到零售终端，在整个价值链和全渠道中实现信息实时流动和高度可视；
- 3) 与渠道伙伴系统的数据收集、分析和分享机制；
- 4) 深入的消费者洞察；
- 5) 发展网上渠道的销售模式，构建并运营电子商务平台，使其与其它渠道有效整合；
- 6) 采用系统的方法设计多种渠道结构的备选方案，通过综合数据分析和建模确定成本和收益最佳的渠道优化方案；
- 7) 销售人员的能力和 sales 组织结构可以配合新的渠道模式；
- 8) 对多渠道消费者的服务能力和跨渠道忠诚的管理能力。



资料来源：IBV分析

图12. 系统的方法论保证渠道转型从战略层面到日常运营层面的成功

关于作者

詹颖，IBM商业价值研究院高级顾问。她长期专注于消费品和零售行业研究，对消费品和零售行业有深刻的理解和丰富的经验。詹颖是IBM与中国连锁经营协会联合年度工商协作调查的负责人，著有《系统协作，共赢未来》等与消费品和零售行业相关的白皮书。詹颖专长于与消费者、品牌以及渠道相关的市场调研、分析和战略规划，曾经服务于快速消费品、消费电子、汽车、电信等多个行业的客户。她的邮件地址是：zbanying@cn.ibm.com

甘绮翠，IBM商业价值研究院院长

她的邮件地址是：michelle.yt.kam@bk1.ibm.com

合作者

潘应兴，IBM全球企业服务部战略与转型首席顾问

他的邮件地址是：jackie.pan@cn.ibm.com

沈国雄，IBM供应链创新中心负责人

他的邮件地址是：sbenguox@cn.ibm.com

陈莹，IBM全球企业服务部客户关系管理高级咨询经理

她的邮件地址是：yingcsb@cn.ibm.com

J. Chris Harreld，IBM全球企业服务部战略业务顾问

他的邮件地址是：jbarreld@cn.ibm.com

致谢

许永华, IBM全球企业咨询服务部战略与转型咨询合伙人

他的邮件地址是: yonghua.xu@cn.ibm.com

Carolyn Baird, IBV全球客户关系管理负责人

她的邮件地址是: cbaird@us.ibm.com

窦飞鹏, IBM商业价值研究院咨询经理

她的邮件地址是: doufp@cn.ibm.com

孙虹, IBM商业价值研究院咨询经理

她的邮件地址是: anniesun@cn.ibm.com

另外, 作者对金磊, 郑雪, 王清华, 朱婕和薛晴菲所做的分析工作表示感谢。

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- ¹ 2009年工商协作调查, IBM, 中国连锁经营协会
- ² 2009年中国连锁经营协会连锁百强排名及分析
- ³ 2009年工商协作调查, IBM, 中国连锁经营协会
- ⁴ 中国互联网络信息中心CNNIC《第25次中国互联网统计报告》, 艾瑞咨询, 淘宝网, 网购包括B2B和B2C
- ⁵ 2009年中国连锁经营协会连锁百强排名及分析
- ⁶ 苏宁网上商城总经理李好接受网易科技访谈, 2009
- ⁷ 海尔, 联想, 李宁公司网站, IBV根据公开资料综合分析整理
- ⁸ 易观国际
- ⁹ 京东商城网站
- ¹⁰ 易观国际
- ¹¹ 阿迪达斯公司网站
- ¹² 百丽国际2009年年报
- ¹³ 根据宝洁公开资料综合分析
- ¹⁴ IBM全球企业服务部



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182