

快速消费品行业的渠道管理

——基于宝洁公司针对大客户的渠道管理模式分析

贺 婧

(中国人民大学 商学院,北京 100872)

摘 要:快速消费品是我们日常生活中熟悉和接触频繁的产品。作为全球最大的快速消费品公司——宝洁公司,其渠道管理经过控制分销商数量,加强培训激励工作;与大客户直接建立联系,成立战略联盟;采取多种措施齐头并进有效解决垂直及水平渠道冲突等措施,最终形成了适合中国市场发展的基于大客户的管理型渠道关系管理模式。

关键词:快速消费品;渠道管理;渠道冲突;宝洁公司

On Channel Management of Fast - consuming Products

——Based on P & G's Big Clients' Management Model

HE Qian

(Business School of Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Fast-consuming products are our daily familiarity and are frequently dealt with. As the biggest fast - consuming product company in the world, P & G conducts channel management by controlling branch dealers' numbers, strengthening its work through stimulation, establishing direct relations with big clients to form strategic lies. Having taken all kinds of measures to solve vertical and horizontal channel conflicts effectively, it finally forms the management model based on big client management channel relations suited for Chinese market development.

Key words: fast-consuming products; channel management; big clients; P & G

营销渠道作为企业最重要的资源之一,其不稳定性和不适应性对企业的经营效率、竞争力和经营安全形成的威胁正在显现,如何科学有效及时地解决渠道冲突问题成为许多快速消费品企业迫在眉睫的任务。宝洁公司(P&G)是目前全球最大的快速消费品公司,曾创下了跨国公司在中国市场的最快盈利纪录,这主要是与其卓越的渠道冲突管理密切相关的。笔者欲从宝洁公司入手,分析其渠道设计思路及渠道冲突的管理和解决办法,以期对我国其他的快速消费品企业起到良好的指导作用。

一 营销渠道管理的基本内涵

美国市场营销学权威菲利普·科特勒说:“营销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时,取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有企业或个人。简单地说,营销渠道就是商品和服务从生产者向消费者转移过程的具体通道或路径,它主要包括结构和控制两个要素。

(一)渠道结构

营销渠道的结构,可以分为长度结构、宽度结构以及广度结构三种类型。三种渠道结构构成了渠道设计的三大要素或称为渠道变量。

1、长度结构。销渠道的长度结构,又称为层级结构,是指按照其包含的渠道中间商,即渠道层级数量的多少来定义的一种渠道结构。通常情况下,根据包含渠道层级的多少,可以将一条营销渠道分为零级、一级、二级和三级渠道等。零级渠道,又称为直接渠道,是指没有中间商参与的一种渠道结构。一级渠道包括一个中间商,二级渠道包括两个中间商,三级渠道包括三个中间商。

2、宽度结构。渠道的宽度结构,是根据每一层级渠道中间商数量的多少来定义的一种渠道结构。渠道的宽度结构受产品的性质、市场特征、用户分布以及企业分销战略等因素的影响。渠道的宽度结构分成如下三种类型:密集型分销渠道,就是指制造商在同一渠道层级上选用尽可能多的渠道

收稿日期:2009-06-10

作者简介:贺婧(1987-),女,海南海口人,中国人民大学商学院学生,主要从事市场营销学研究。

中间商来经销自己的产品的一种渠道类型;选择性分销渠道,是指在某一渠道层级上选择少量的渠道中间商来进行商品分销的一种渠道类型;独家分销渠道,是指在某一渠道层级上选用惟一的一家渠道中间商的一种渠道类型。

3.广度结构。渠道的广度结构,实际上是渠道的一种多元化选择。也就是说许多公司实际上使用了多种渠道的组合,即采用了混合渠道模式来进行销售。比如,公司针对大的行业客户,在内部成立大客户部直接销售;针对数量众多的中小企业用户,采用广泛的分销渠道;针对一些偏远地区的消费者,则可能采用邮购等方式来复盖。

(二)渠道控制

渠道的控制就是通过对渠道的管理、考核、激励以及渠道冲突的解决等一系列措施对整个渠道系统进行的综合调控。公司建立起渠道系统,仅仅是完成了实现分销目标的第一步,而为了确保公司分销目标的顺利完成,还必须对建立起来的渠道系统进行适时的渠道控制。

渠道控制构成了营销渠道管理的核心内容。渠道结构及渠道的搭建是一件相对容易的事情,而渠道控制则贯穿于渠道系统运行的整个生命周期之中。

二 快速消费品营销渠道设计与宝洁公司快速消费品渠道管理

(一)快速消费品营销渠道设计

快速消费品行业在全球经济中占有非常重要的地位,人们日常生活所需的消耗补充都离不开它。一般而言,快速消费品具有:单品价值低;消耗周期短,消耗后需要及时补充;便利,消费者可以就近购买;视觉化,消费者在购买时很容易受卖场气氛影响;品牌忠诚度不高,消费者很容易在同类产品中转换不同的品牌等特点。这些特点决定了快速消费品具有不同于其他类型消费品的购买决策和购买过程,消费者不仅对消费的便利性要求较高,对周围人的建议不敏感,而且产品替换性较大,购物具有明显的主观性。

该行业特点决定了他们在渠道设计时首先要解决如下两个问题:首先是如何把产品以最快的速度、最合理途径、最节省的费用从生产者转移到消费者的面前,让消费者见得到,买得到。渠道方面主要解决渠道成员选择、激励和评价的问题;其次是让消费者加强对产品的理性认知。宝洁的全球 CEO 雷富礼先生把这两个特点总结为“two moments of truth(两个真理时刻)”,认为宝洁主要解决第一真理时刻,即如何让消费者在货架前的时刻选购宝洁产品,以及如何让消费者在使用后的第二真理时刻忠于并乐于下次购买。第二真理时刻是研发部要解决的问题,而第一真理时刻就是客户生意发展部要解决好的渠道问题。

在渠道设计问题上,没有一种渠道类型能够满足快速消费品企业的所有目标,但就目前来看,复合式经销网络是相对而言优势较为突出的,见图 1。

宝洁公司采取的也是此种复合式的经销网络。所谓的特殊终端对于宝洁而言指的就是网上电子商务。宝洁已开

通了 Reflect.com 进行定制营销服务。以下将对宝洁的具体渠道状况进行分析。

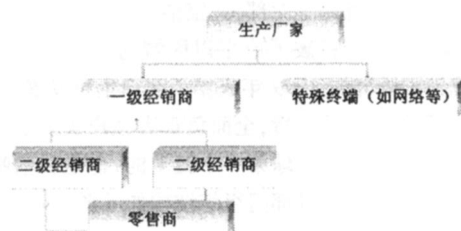


图 1 复合式经销网络

(二)宝洁公司的快速消费品渠道管理现状

1999年之前,宝洁在中国的销售部按区域划分为四个部分,即以广州为中心的华南区、以北京为中心的华北区、以成都为中心西南区和以上海为中心的华东区。每个区域中心除设有区域分销中心,还设有人力资源、营销、财务、行政、后勤等部门。区域分销中心分管所属区域内的分销商。销售任务由分销商承担,分销商不仅承担销售和回款,还承担分销职能,即将产品卖到目标消费者可能出现的所有场所,包括零售终端、批发市场、夫妻店,甚至企业客户、洗浴中心和美容美发店。1999年宝洁超过 80% 的销售额是通过分销商销售的。其组成结构见图 2 所示:

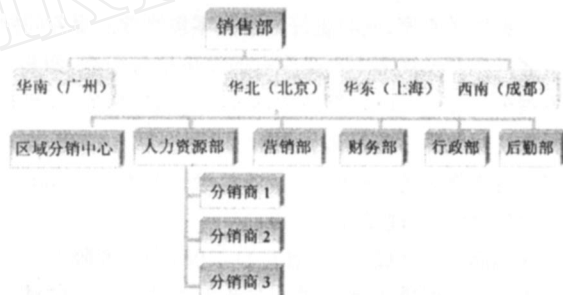


图 2 宝洁 1999年之前的渠道组织结构

然而,随着我国零售业态的跨区域发展,宝洁这种基于区域式的渠道管理模式出现了许多问题。

1、垂直渠道冲突。由于宝洁公司与分销商的目标差异,垂直渠道冲突不可避免。宝洁希望分销商对其产品进行专营,再辅之以强大的广告攻势和品牌力,实现消费者的高度认同,最终能够通过销售终端来拉动市场。而站在分销商利益的角度,他们却更倾向于能够经营毛利率更高的短期盈利产品,所以他们大多采取多品牌经营战略。如在经营宝洁公司产品的同时也经营许多其它强大竞争对手的产品:联合利华、高露洁或是一些本土品牌。这样很大程度上分散了分销商运作宝洁品牌的人力、物力、财力等各种资源。垂直冲突的焦点体现在价格方面。

2、水平渠道冲突。在大区域的渠道设计战略下,各区域和区域之间的分销商竞争也十分激烈。宝洁的分销商数目庞大,有 300 多家,竞争激烈,窜货严重,分销商生意规模小,利润极低;连锁零售终端大量出现,他们要求和宝洁公司直接合作;销售经理们需要应对各个方面的挑战,他们要负责众多品牌的推广,各个渠道的管理,销售代表的管理,和分销

商的沟通等等事宜。这些促使宝洁公司在渠道上必须变革。

(三)宝洁公司快速消费品渠道管理的措施

作为渠道管理的上游部分,宝洁首先进行了销售组织结构的变革——宝洁打破了原来以区域为基础的单一分销商模式,取消了销售部,1999年成立了客户生意发展部,逐渐开始向重点零售商直接供货,全面负责大客户生意发展及服务工作。宝洁公司也是全球第一个诞生的,也是目前唯一一个不设销售部的公司。其部门组织结构如下图:



图3 1999年改革后的渠道结构

客户生意发展部的成立打破了原来分区的组织结构,建立了集分销商、批发商、主要零售商、大型连锁商及沃尔玛的综合渠道。这使渠道员工集中精力研究各自渠道的运作,作为顾问型营销专家,同时更好地解决零售终端的服务问题。

客户生意发展部不再是原有的简单销售职能,而是成功地发展公司业务。CBD职位中涉及财务、IT、物流、品牌等与销售密切相关的多位经理,他们组成一个联合团队,直接帮助客户解决面临的各种问题,以项目管理的方式密切联系宝洁的业务伙伴,实现双方的共赢。

在内部改组完成后,宝洁开始积极奔走,说服本土零售商采用其新型渠道管理模式。在此模式的基础上宝洁还采取了一些积极有效的措施解决其渠道问题:

1. 分销商方面:控制分销商数量,加强培训激励工作。经过甄选和考核,渠道改革后宝洁大大减少了分销商数量,仅保留了一部分实力强、忠诚度高的分销商。早在1999年,宝洁公司便推出了“宝洁分销商2005计划”,分销商数量由1997年的三四百家减少为目前的100多家,削减了40%。这样很大程度上改善了原来分销商之间区域重叠和窜货的现象。

而对于分销商员工的培训和激励工作也丝毫没有懈怠。宝洁公司对每一位销售代表提供全面的培训。而在实战销售中,宝洁客户生意发展部的客户经理将和销售代表一起工作,在工作中仔细观察销售代表的表现,每一次拜访结束后,要总结销售代表的得失,当天工作结束后要有工作总结,要指出销售代表需要提高的方面。对于表现突出的销售代表,将晋升为销售管理层甚至宝洁客户经理。

2. 大客户方面:直接建立联系,成立战略联盟。成立客户生意发展部的最主要职能就是与家乐福、沃尔玛这样的大卖场、大客户直接建立联系。宝洁结束了之前与沃尔玛长时间的冷战,结成了“宝洁—沃尔玛协同商业模式”成为渠道合

作的典范。他们共同开发了“持续补货系统”,在此基础上又启动了CPFR(协同计划、预测与补货)。流程实施的结果是双方的经营成本和库存水平都大大降低。沃尔玛分店中的宝洁产品利润增长了48%,存货接近于零。而宝洁在沃尔玛的销售收入和利润也大幅增长了50%以上。

3. 渠道冲突方面:多种措施齐头并进有效解决垂直及水平渠道冲突。上述提到的从精心选择分销商、直接与零售卖场联系和协助式的渠道管理很大程度上解决了垂直渠道冲突的问题。而减少分销商数量也有利于解决水平渠道冲突问题。此外宝洁还采取了一些积极的策略。例如,强调对分销商权责管理,在对大零售商的管理中,明确了各零售商的区域划分,并辅之以有效的激励机制。

综上所述,宝洁公司的渠道虽然经过了我国零售业态演变的影响以及各种冲突,但是经过本身组织机构改革并将其深入渠道方面,其转变取得了良好的效果。我们可归纳出以下三个方面的启发:

(1)必须重视分销商的培训和激励工作,发展新型合作伙伴关系。基于大客户的渠道策略最突出的一点就是和客户的关系从简单的买卖到帮助其实现人员培训、财务管理、渠道管理的全面新型合作伙伴关系。

(2)必须重视渠道权力的把握和运用。这是宝洁公司渠道管理方面给我国企业最重要的启示。各种渠道冲突,无论是横向还是纵向,主要原因在于分销商间的权力划分不明确。宝洁公司恰当运用其渠道权力,留住了其信赖的经销商并将培养其忠诚度,使其能够专营自己的产品。

(3)必须培养一支高素质的人才队伍。从最底层销售代表和销售人员进行客户生意发展部各个大小经理的选拔,宝洁经过了一系列严格的筛选和培训过程,从而建立了一支至下而上的强有力的销售队伍。

总之,快速消费品行业的企业应当具有敏锐的市场洞察力,觉察出市场业态的变化,让其渠道策略及时跟进。应重视渠道权力的管理和采用积极有效的措施解决渠道冲突。学习宝洁等著名公司的渠道管理经验,才能更好地促进自己企业的发展。

参考文献:

- [1] 李先国. 分销渠道管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2007.
- [2] 穆庆海. 快速消费品行业营销渠道冲突管理[J]. 2007.
- [3] 孙选中, 李培. 宝洁公司营销渠道冲突管理透视[J]. 企业经济, 2007(4).
- [4] 张新锐, 张志乔. 快速消费品的营销渠道管理[J]. 企业经济, 2004(8).
- [5] 刘志明. 宝洁的渠道短板[J]. 管理批判, 2004(5).

责任编辑:徐 蓓