

去哪里买一部手机,正在成为一道多选题

# 电子商务撬动渠道变革

■ 本报记者 许意强 实习记者 郭奎涛

如今,去哪里买一部手机,正在成为一道多选题,选项还在成倍增加。

除了迪信通等专业通信店、苏宁电器等3C连锁卖场,中国联通等运营商营业厅、西单大悦城等百货商场,还有苏宁易购、天猫、京东、卓越亚马逊等B2C商城以及银泰百货、沃尔玛等传统百货商超控股的网上商城等。

在电子商务大潮的冲击下,多年来以实体店销售为主的单一化、专业化的传统商业流通渠道,正面临着来自多元化、综合化的网上销售渠道冲击。

同时,专业电商企业的快速扩张过程中面临着人力资源、管理体系以及资金、风险控制等一系列困局。

整个商业渠道因为电商而发生剧烈变化,新旧商业渠道商之间的较量也变得更加激烈。

## 渠道的裂变

2010年1月,苏宁推出电子商务平台——苏宁易购,并作为其第二业务品牌战略重点。10个月后,国美宣布投资4800万元控股库巴购物网80%股份,和早前的国美网上商城形成了发展电子商务的“双品牌”战略。今年4月,国美还通过合作在当当网内置国美频道,进一步拓宽了线上销售渠道。

同一时间,银泰百货、华联超市等连锁店,甚至国际巨头沃尔玛也纷纷跟进。2010年10月,银泰百货旗下购物网站银泰网上线,华联超市、沃尔玛山姆会员店和家乐福部分超市也都开通了网上购物渠道。

作为沃尔玛的竞争对手,家乐福虽然没有明确提出建立网上商城的口号,但其官方网站却一直在向网上商城演变。在家乐福网上,商城的产品类别和线下实体店一致,可以选择的地区也涵盖全国62个主要城市,并且推出“我的家乐福”、“购物车”等多种服务。

根据中国连锁经营协会发布的《2011传统零售商开展网络零售业务研究报告》,2010年中国连锁百强中,有52家开展了网络零售业务,占比52%。2009年的这一数字只有31%。百联集团、家乐福、沃尔玛、欧尚超市、伊藤洋华堂、大商集团、利群集团等传统线下商业巨头均赫然在列。

近年来,商业流通渠道发展出现“井喷”。从代理商层层分销的百货大楼业态,苏宁、国美式的连锁卖场,沃尔玛、家乐福等连锁商超,甚至各类产品的品牌专营店,到淘宝、京东等电商的崛起,越来越多的商业流通渠道不断出现,并呈现出从传统的单一实体店销售向分销、直销和线下、线上相互交织的多元化模式。

以电子产品为例,诸多国产手机厂商不断在传统销售渠道之外拓展电子渠道,甚至运营商也参与其中。除传统的苏宁、国美等实体店商超销售,还通过淘宝、京东等网上商城直接销售,国美网上商城和苏宁易购的纷纷上线以及三大电信运营商相继触网推出网购,都使得原来的零售渠道格局受到冲击。

而传统商家更表现出拓展网络



传统商超纷纷触网,开通网上购物渠道,导致渠道变革加剧。 本报记者 林瑞泉/摄

一些企业在借助电商浪潮实现快速扩张时过度关注“电子”力量推动下的速度、规模、流量,而忽视对商业本质的“盈利、可持续发展”关注,这已经成为当前摆在所有渠道商面前的最大挑战:即无论是多元,还是专业,无论是线下,还是线上,盈利可持续的商业体系才最根本。

渠道的急切心情,苏宁电器、银泰百货等线下商家纷纷触网。

## 网络零售达1万亿元

“2011年,中国网络零售额超过7500亿元,相当于社会消费品零售总额的4%。”日前,商务部电子商务与信息司司长李晋奇透露说。按照商务部提出的年均增长30%以上的目标,2012年,中国网络零售额有望达到1万亿元。

1万亿元对任何一个商家都是巨大的诱惑。分析认为,近两年来,淘宝商城等企业在新兴的网络销售渠道中已赚得盆满钵满,这对传统零售渠道商如苏宁电器、银泰百货和沃尔玛起到很大的示范效应。同时,商业流

通渠道的电商化,也加速电商企业的快速转型与扩张。

近年来,一大批垂直领域的电商开始向综合化、百货化的方向发展,直接对超市、百货等传统零售渠道模式形成严峻挑战。像3C产品起家的京东商城、图书起家的当当网、母婴用品起家的红孩子等等,都开始销售其它领域的产品,变身网上综合性的百货商城。

“垂直领域的蛋糕太小了,综合领域的蛋糕明显大得多,各个电商当然想更多地从总体领域中尽可能地多分一些。例如,除教科书外的全部图书市场不过300亿元的规模,而百货领域中仅洗发水市场就不止这个数字。”市场分析人士指出,当前各大电商网站在经历垂直专业业态的发展积累后,迫于自身做大的压力以及外部商业环境快速变化下传统渠道的纷纷涉网挑战,不得不采取“规模扩张品类、低价吸引流量”的多元化策略。

当整个商业流通渠道在电子商务的刺激下,都在进行从垂直转向综合的多元化扩张。这到底是电商下商业流通渠道发展的水到渠成式扩张,还是电商企业迫于短期做大规模、做大量依靠规模化盈利而采取的短期策略?至少目前还没有明确答案。

不过,对于近年来一直靠低价谋取从3C向家电、百货等多品类进行全面扩张的京东商城而言,正在碰到传统商业模式的天花板。日前有消费者反映,在京东商城购买的爱仕达锅比同型号实体店的产品薄2毫米。对此,爱仕达的销售人员说,他们提供给京东的是特供的低价低质产品。就此,财经评论员刘戈指出,“送货上门的网购比自己上街购买更便宜是反商业逻辑的,网购企业不可能一直维持这个神话”。

实际上,一些企业在借助电商浪潮实现快速扩张时过度关注“电子”力量推动下的速度、规模、流量,而忽视对商业本质的“盈利、可持续发展”关注,这已经成为当前摆在所有渠道商面前的最大挑战:即无论是多元,

还是专业,无论是线下,还是线上,盈利可持续的商业体系才最根本。

## 网购投诉高居首位

表面上看,热闹的电商在快速崛起,但如果忽视对商业本质的把握,显然任何领先的科技创新手段都无法推动商业企业的可持续扩张。过去1年间,全国范围内出现的高达数百家公司团购网站的倒闭潮和整合潮便颇具代表性。

今年央视发布的“3·15消费投诉排行榜”中,网购高居首位,主要表现为商品质量与描述不符、团购规则或服务随意变更,售后服务无法保障等。2012年一季度,十大网络购物热点被投诉企业排行榜中,淘宝、京东、卓越亚马逊、苏宁易购、当当网赫然在列。

“有一大群互联网用户,因为对网购存在疑虑因而对网购却步,这些用户占了互联网用户的62%。”新华信电子商务研究专家蓝建霞说。网络购物在中国的普及并不十分完美,大量传统企业的进入势力给这种局面带来更大的压力。

中国连锁经营协会的研究报告指出,传统零售企业进军电子商务的过程中,在采购、物流、人才引进以及售后服务方面都存在明显不足。

报告认为,传统零售的采购和物流,还停留在B2B阶段,规模大、点对点、产品要求单一,便于集中化、大批量的采购和物流;而网络零售更倾向于B2C的方式,更多地要求小批量、点到面、综合性服务等。企业现有的采购和物流显然不能满足网络零售的要求。

对于一家企业而言,还面临着在发展多元化流通渠道过程中价格无法平衡的困扰。奔腾电器天猫旗舰店的负责人汪涌波介绍,由于网购减少了营销成本和中间渠道,直接面向消费者,产品售价往往比线下便宜,但也带来线下经销商的强烈不满,内部也招来了传统销售部门“贱卖产品”的指责。

# 加多宝去王老吉化的困局

王老吉当年的成功就在于把凉茶当成饮料来卖,所以才走出了一条璀璨夺目的道路,但是现在加多宝去“王老吉化”之后,全面诉求“正宗”凉茶,等于把王老吉从一个大众都适应了饮料品牌拉回到凉茶的市场范围中来了。

■ 邹文武

中国商标第一案、价值1080亿元的王老吉商标之争将在本月作出最后的裁决。经营红罐王老吉的加多宝从去年年底就开始了全面的去“王老吉化”。这种去王老吉化的品牌运作方式,从某种意义上已经说明加多宝这个“养母”的败局。

尽管加多宝“财大气粗”,毕竟加多宝在“养育”王老吉这个品牌的过程中也赚到了自己的那份钱,但是面对名正言顺的“生母”广药集团,这样的商标所有权之争的确让加多宝无可奈何。但不管最后商标裁决如何,未来品牌自主化道路将是加多宝不得已的选择。

## 一个双输的局面

今年以来陆续刊登和播出的加多宝凉茶广告让我们见到了一个全面的去“王老吉化”行动。对于加多宝来说,这样全面的去“王老吉化”可能让加多宝进入更大的危机。

相比起双方商定一个更好的品牌使用协议,这种全面的去“王老吉化”虽然是迫不得已,但也是非常危险的事情,因为这样很容易就把加多宝逼入绝境。

如果广药集团应对灵敏和反应迅速的话,加多宝迅速去“王老吉化”过程中,广药就可以迅速进行“王老吉化”,等于加多宝把王老吉的市场拱手相让出来了。而加多宝把所有的广告资源投放在加多宝母品牌上,不仅浪费了王老吉品牌的传播资源,而且也很难迅速见到效果,比起重新签品牌使用协议,加多宝的投入也算够大。当然,对于加多宝进行全面的去“王老吉化”,广药集团也等于丧失了王老吉成长的养料,自己要投入更多的传播成本,才能将王老吉维持在高位上,并继续成为中国饮料的代表,受到国人的青睐。

其实,加多宝完全可以采用更折中的办法,比如说将王老吉凉茶进行品类化诉求,即把王老吉凉茶诉求为一个凉茶品类,在放大多宝的同时把王老吉缩小到一个凉茶品种上,同时延伸出加多宝的一系列凉茶品类,做大大加多宝凉茶品种,同时通过诉讼延长王老吉品类的使用时间,又可以放大多宝凉茶品牌资产的价值。这应是个巧妙双赢策略。

而现在,加多宝以自我背书王老吉凉茶,在传播上很难说得通,而且也很难给王老吉凉茶提供更坚强的品牌背书能力,至少比不上广药品牌背书能力强,这种贸然背书的方式具有很大的风险,对于经销商来说企业可以这样进行市场换轨,但是对于消费者来说并不是所有人都认知加多宝,这就很难迅速进行品牌转换。

如果市场推进了偏差,或者广药集团应对及时,就等于在将王老吉早期积累的资本拱手相让给广药集团,将成千上万熟悉王老吉,认同王老吉的消费者拱手相让给广药。

对于广药集团来说这等于捡了一个大便宜,但是如果接不好这个招,王老吉也会淡出市场。所以这个时候应该是广药集团快速制定策略,顺应加多宝的策略进行全盘接盘,否则等市场变革完成之后,广药在进行推广时就会比较被动了。

目前,对于广药和加多宝来说,最好的结果没有出现,在这场商标争夺战中的两家企业,最后都选择了最坏的结果,谁也没有得到便宜,也没有谁便宜谁。

## 品牌诉求乱局

去“王老吉化”的加多宝诉求“正宗”凉茶加多宝出品,这个诉求实在让人无法认同,正宗凉茶是什么?是加多宝?还是王老吉?这个放在广东绝对是让人笑掉大牙的,因为比加多宝“正宗”的凉茶大有人在。而放在全国,也让人难以认可,毕竟“王老吉”是凉茶的代表,还有号称中国凉茶的“和其正”,任何一个都比加多宝更有说服力。

最让人不明白的是,王老吉当年的成功就在于把凉茶当成饮料来卖,所以才走出了一条璀璨夺目的道路,从凉茶到饮料放大了王老吉的市场范围,也让王老吉成为了与可口可乐、百事可乐旗鼓相当的饮料品牌,并且成为了中国民族饮料的旗帜。但是现在加多宝去“王老吉化”之后,全面诉求“正宗”凉茶,等于把王老吉从一个大众都适应了饮料品牌拉回到凉茶的市场范围中来了,成为了与众多凉茶进行竞争的区域品牌,而不是直接抗衡“两乐”的民族品牌。

从诉求上很难站住脚跟,毕竟正宗凉茶在广东,王老吉凉茶充其量是凉茶的一种,并不能称之为正宗,因为所有的凉茶都是正宗的,这种伪诉求,还不如诉求凉茶销量第一的地位诉求更给力,在广东大街小巷都是打着正宗凉茶招牌的凉茶铺子,凡是去过广东的人都会把正宗凉茶与广东凉茶铺里的产品联想起来,却很难与加多宝联系起来。

另外,王老吉品牌经过加多宝这么多年从怕上火到中国吉祥文化的升级改造,其实,“吉祥”加“去火”,让王老吉更加巩固了民族品牌形象,也拓宽了王老吉品牌的使用范围和饮用时机,从餐桌到节庆,王老吉的品牌资产正在深入这个民族和社会的方方面面,而这样贸然诉求狭隘的“正宗”凉茶概念,等于把王老吉从王坛上拉到了民间,成为了一个人尽可欺的小角色。

对于加多宝来说,这是一种痛苦的选择,是不得已而为之。其实,加多宝除了这种对抗之外,更重要的是发动广大的消费人群,将王老吉的消费者发动起来,从捍卫消费者的权益出发来捍卫品牌,这样的公关将会更加有效。

随着饮料消费旺季的到来,全面去王老吉化的加多宝将何去何从,其结果我们不得而知,但是目前这种混乱的品牌局面,受伤的还是王老吉品牌本身,对于竞争对手来说,这个时候也是分割王老吉市场的最好时期。不管商标裁决如何,希望王老吉这个品牌还能够继续代表中国民族饮料品牌,带领我们中国民族饮料走进国际市场。

## 纪念日

(5月8日—5月14日)

1975年5月8日

# 全国整顿钢铁工业行动启动

■ 本报记者 张艳蕊

1975年1月到4月份,全国钢铁产量比计划要求少产195万吨,其中鞍钢、武钢、包钢、大钢等大型钢厂由于企业领导班子不团结,少数人闹派性,造成了群众没有生产积极性,钢铁生产欠产严重。四大钢铁企业欠产占全国欠产总数的一半。

5月8日,中共中央在北京召开全国钢铁工业座谈会。李先念、邓小平先后就整顿钢铁工业发表重要讲话。有17个省、市、自治区和11个大钢厂及国务院有关部委领导先后参加了这次座谈会。

邓小平在讲话中提出了整顿钢铁工业的四条办法:一、从部到厂要建立起强有力的、敢字当头的、有力

的领导班子,不能软、懒、散。冶金部的班子软,要加强一下。二、发动群众同资产阶级派性作斗争,寸土必争,寸步不让。三、落实好政策,把受运动伤害的老工人、老干部、老劳模和技术骨干的积极性调动起来。四、把必要的规章制度建立起来,大钢厂要有单独的强有力的生产指挥机构。

邓小平在讲话中第一次把“三条重要指示”作为各项工作的“纲”提出。后来即形成“三项指示为纲”的提法。他说:“毛主席最近三条重要指示,一条是关于理论问题的重要指示,要反修防修,一条是关于安定团结的指示,还有一条把国民经济搞上去。这就是我们今后一个时期各项工作的纲。这三条重要指示,是互相联

系的,不能分割的,一条都不能忘记。”邓小平在钢铁工业座谈会上的讲话在全国传达后,引起了巨大的反响。到此,中共中央关于整顿工作的指导思想和基本方针已经明确。

这次会议决定:国家确定的1975年生产指标不变,欠产的要补上,几大钢厂限期扭转局面。接着,中央派出工作组,深入各钢铁厂蹲点抓整顿,调整软弱的领导班子,把搞派性的头头调离原单位,派性问题严重的,有的撤职,有的法办。同时建立必要的规章制度,严格纪律,仅仅经过一个月的整顿,就大见成效。6月份钢铁平均日产量达到72400吨,超过全年计划平均日产量水平,开始补还欠账。尤其是大钢、武钢、鞍钢,生产形势更好。

## 一周史记

5月9日

1996年,我国自主研发的第一台生产放射性同位素的回旋加速器通过了国家计委的验收,这表明我国的回旋加速器研制技术跨进了90年代国际先进水平。

5月10日

1984年5月10日,国务院制定了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》,在生产经营计划、产品销售、价格、物资选购、资金使用、资产处理、机构设置、人事劳动管理、工资资金、联合经营等10个方面,给企业以应有的权力。

5月11日

1995年,我国成为第六个研制成功磁悬浮列车的国家;曙光1000大规模并行计算机系统通过国家鉴定。

5月12日

1958年,国产第一辆东风轿车(红旗前身)试制成功。