

观点

谢祖塿 (Edward Tse)
柯安德 (Andrew Cainey)
徐晋 (Adam Xu)
张邕 (Yong Zhang)

booz&co.

家电行业渠道下沉： 模式、案例及观点



联系方式:

北京

张邕 (Yong Zhang)

高级经理

+86-10-6563-8300

yong.zhang@booz.com

香港/上海

谢祖堉 (Edward Tse)

高级合伙人

+852-3650-6100

+86-21-2327-9800

edward.tse@booz.com

上海

柯安德 (Andrew Cainey)

合伙人

+86-21-2327-9800

andrew.caine@booz.com

徐晋 (Adam Xu)

总监

+86-21-2327-9800

adam.xu@booz.com

本文作者感谢博斯公司刁永浩女士、李睿先生为本文作出的贡献

概述

中国政府的家电下乡及以旧换新政策的引导显著拉动了家电产品的销售。在巩固一二线市场的基础上，众多家电制造企业积极着手开拓三四级及农村市场。由于客户结构及消费方式的不同，企业销售渠道的改革在低层级市场渗透中显得尤为重要。

在目前的中国家电业市场上，我们观察到四类主要的渠道下沉及创新模式：自建渠道，通过针对低层级市场的家电连锁超市渗透市场，与经销商合作共建渠道，以及通过电子商务渠道的市场渗透。我们将对这四种模式逐一进行探讨。

自建渠道

在国美、苏宁等大型品牌家电连锁超市对三四级市场开拓不力的情况下，同时为了加强自身对渠道的掌控力度，某些家电制造企业选择了“自己动手，丰衣足食”的自建渠道之路。

海尔电器是自建低层级市场渠道中的佼佼者。其旗下所有的家电连锁超市品牌“日日顺”建立于2006年，着力于打造针对三四级市场及农村市场的销售平台。2011年6月，海尔电器以2.4亿元从海尔集团手中买下“日日顺”全部股份。截止至2011年上半年，海尔已经在三四线城市市场上拓展到9000多家专卖店，1500家日日顺加盟店，覆盖了全国92%的乡镇区域。在产品组合的划分上，海尔专卖店专营海尔品牌产品，日日顺加盟店销售的产品90%来自海尔，10%其他品牌。在家电下乡政策的背景下，日日顺这一渠道模式在海尔内部的重要性日益凸显：2010年，日日顺渠道的销售额占海尔销售总额的30%；2011年凯雷资本的入股进一步将“日日顺”推向前台，成为目前三四级市场最为成功的批发分销平台。

在网络铺设的同时，海尔并未忘记渠道内容上的精耕细作：其正致力于将“日日顺”由海尔产品的专卖店转型成为开放的商业平台：目前外来品

牌代理只占日日顺业务总量的10%，但未来其目标是50%甚至更高；为深入渗透低层级市场，海尔为“日日顺”推出了量身定制的中低端市场品牌“统帅”，产品组合包括洗衣机、空调、冰箱及彩电等全系列产品。

其他同行也纷纷赶上了自建渠道这一趋势。重返北京市场的小天鹅，打算在北京开设20家品牌专卖店，并在明年年底达到北京专卖店数100家，全国1000家的规模；志高空调与创维电器“白电”和“黑电”版块互补宣布结盟，计划在2011年于全国开设5000家低碳生活馆；而在另外一家空调厂商奥克斯的案头上，摆着的是2013年将国内渠道拓展到3000家的计划；渠道建设的最强音来自于长虹，“三年全国一万家连锁专卖店”无疑是一张宏伟的市场蓝图。

从渠道模式上分析，自建渠道让家电厂商对渠道的运营管理有了较高的掌控力，有利于对低层级市场的精耕细作；但同时也需要较大的初期投资，并面临着复制及扩张模式较慢的问题，同时对家电厂商的产品线丰富程度和渠道管理能力提出了较大的挑战。

定位低层级市场的连锁渠道

苏宁、国美等大型家电连锁超市在一、二级市场占据领先优势的同时，对低层级市场的渗透显得有些“水土不服”。与此同时，一批定位于三四线及农村市场的家电连锁企业快速成长起来，并成为低层级市场上的渠道领军人物。

目前这类连锁渠道主要有两大模式。一种是区域性的家电连锁渠道，前身多为某一区域的经销商，从该区域的一二级市场开始发展，逐渐渗透到区域内的三四级市场。他们过去多以批发业务为主，随着农村市场对家电消费需求的快速增长，迅速在各自区域建立并扩大自有零售门店或者发展加盟门店，通过统一品牌、统一采购、统一售价等细节管理，为自身发展找到新的突破口和增长点。另一种是覆盖全国三四级市场的连锁渠道。这种渠道往往由制造商投资建设，例如目前发展迅速的多方达电器、万马奔腾等为代表。

第一类区域性家电连锁前身多为品牌家电的省级产品代理商，其抢占区域市场最有利的竞争优势莫过于对当地市场的了解和零售商关系的积累。其中的代表汇银家电于2010年在香港上市。其主要覆盖区域为江苏和安徽的低层级市场及农村区域。截止至2010年底，门店网络包括了63家自营店和224家特许经营店。汇银家电的业务范围包括自营连锁、加盟连锁、售后服务连锁和品牌代理的“四轮驱动”相结合的商业模式。

与经销商合作共建渠道

与经销商合作共建渠道的方式在赋予家电生产商渠道控制力的同时有效利用经销商对当地市场的了解和客户关系。

在与经销商共建渠道方面，格力空调是最为典型的代表。格力渠道模式最大的特点就是格力公司在每个省和当地经销商合资建立了销售公司。厂商在价格控制上仍占主导权，而各区域经销商在日常经营管理上掌握较大的自由度，并确保各级经销商的合理利润。各地市级的经销商也成立了合资销售分公司，负责当地市场的空调销售工作。厂家以统一价格对各区域销售公司发货，并严格规定一级经销商的货源必须来自于销售公司，同时杜绝跨区域窜货现象。基于格力总部价格标准，各销售公司在批发给下一级经销商时结合当地实际情况可以有节制的上下浮动。格力对入股经销商有一定基本要求：必须在当地有一定规模，且格力产品必须占其业务份额的70%以上。在格力模式下，很多工作转移给了合资销售公司。全国格力专卖店目前已经超过了10,000家，广州格力还在番禺推出了华南地区中央空调的互动体验中心。

另一大空调品牌美的也采用与经销商合资的形式，从2007年至今携手全国经销商，在全国(包括一、二、三、四级市场)已开设近5000家专卖店。专卖店形式灵活，包括美的空调4S店、美的

空调专卖店、美的专卖店等形式。作为生产企业，美的的角色主要是为专卖店提供资金和培训方面的支持，包括装修支持(2-5万元不等，根据各店具体情况下发)，总部统一设计的美的空调形象店标准；差异化销售政策的支持、配备导购员、优先提供工程机和专供机；派驻总部管理专员指导并协助经销商的日常运营管理，并提供优先建设售后网点、技术、配件等服务支持等。

此外，三星也积极与经销商共建渠道。目前在全国已经有1000多家共建店，而未来的目标是要达到2000多家，整体上看，国美、苏宁等家电连锁渠道的份额在三星体系当中所占比例大概只占20%左右。

与家电生产厂商的目标一致，主要渠道商也逐步通过合作的形式扩大自身在低层级市场的影响力。2011年5月，苏宁电器与新飞对深层战略合作进行深入探讨，意在利用新飞在三四级市场较高的知名度和较好的信誉，增加苏宁门店的数量和低层级市场影响力，同时也可进一步扩大新飞产品的销量。

与经销商合作建立渠道的方式，避免了家电卖场入场费高昂的问题，让家电生产商对渠道有了较好的控制，同时有效利用了经销商对当地市场的了解。

其发展策略也颇有借鉴意义：首先在低层级的市级市场中繁华区域建立自营店以提高品牌知名度，随后在城市周边人口密集的农村区域开设特许经营店，进行本地化经营，以达到口口相传的区域宣传效果，并逐步扩大连锁店覆盖范围。市场上其他活跃的连锁渠道商还包括：明珠集成(覆盖江苏省，年销售额8亿，主要集中于空调销售)，江西四平电器(拥有80余家直营店和100家加盟店，年销售额超过13亿元)，百诚电器(覆盖浙江省低层级市场，拥有近300家直营及加盟门店)及东桥电气(覆盖宁夏区域，年销售额9亿元)等。

在全国性的三四级市场连锁中，由飞龙电器于2009年成立的“多方达”家电连锁超市是其中的佼佼者。“多方达”专门为三四级市场中的中、小商家量身定制的渠道网络，采用厂家直销模式，联合三四级市场经销商、代理商共同加盟；而其专注于低层级市场的业务核心决定了其挑选供应商的独特方式：多方达已经与现代空调、月兔空调、卓力电器(小家电)、心连心电器(小家电)等众多中低端定位家电企业取得合作。未来，多方达将在全国布局24个营销中心 and 大型物流仓储基地，目标是打造成为农村家电市场的“国美”和“苏宁”：做农村市场家电连锁的第一品牌。

定位于低层级市场的家电连锁超市在品牌和产品组合的选择上更有针对性，而其对区域市场的了解和客户关系积累也成为家电厂商争相追逐的竞争优势。对于初步涉水低层级市场的家电厂商来说，其广阔的区域覆盖率、快速的扩张速度和对初期投资及渠道管理经验较低的要求均具有较大的吸引力。

电子商务渠道

随互联网应用的普及，越来越多的消费者在购买家电时将关注点集中在价格、产品信息、送货时间、付款方式等综合内容上。整个家电市场的购买模式发生了转变，网络渠道依靠低价、信息丰富、物流资源充足等优势迅速崛起。

网络购物平台“淘宝网”自从于2009年推出B2C家电零售平台“淘宝电器城”1年以来，电视机销售额增长了8.3倍，生活电器增长了11倍，厨房电器增长了15.7倍。2010年，淘宝电器城的整体交易额已经超过50亿元；中国最大的B2C网站的京东商城在白电产品销售上同样收获颇丰：京东商城从2008年下半年开始销售家电产品，当时销售额仅3000万元，2009年达到3.6亿元，2010年则实现家电销售额近16亿元，2011年，目标为50亿~60亿元。目前京东商城已经与家电业几乎所有重要企业建立了合作关系。其中海尔集团在京东商城2011年的销售目标为6亿元。

TCL集团在2010年成立了专门的电子商务中心。电子商务中心拥有自主定价权和自主研发产品线，商务模式灵活。作为最早涉足电子商务的家电企

业，海尔电子商务公司成立于2002年3月，但直到2008年以前仅作为商品展示窗口。直到2008年建立了eHaier网上商城电子业务才有所起色：2010年网上商城的销售额达到3.3亿元。2011年9月，陕西现代绿色家电企业西安三花良治电器有限公司和五百城3C电器网成功签署了全国网上销售战略合作协议。其他家电行业巨头如格力、美的等，也先后与淘宝网、京东商城等网络商家进行了合作，希望从新兴电子商务渠道中分一杯羹。

尽管具有扁平化、成本低、销售效率高明显优点，目前家电企业对网络渠道销售还存在一些忧虑。一是价格对线下渠道的冲击，二是互联网平台没有区域限制，对传统市场秩序造成影响。目前，多数国内家电生产商在这一新兴渠道上仍处于“试水”阶段。

结束语

纵观中国家电行业渠道创新和下沉的模式，渠道的多样化仍是不可避免的行业方向。各家电企业在试行渠道下沉改革模式的同时，也不应忽视渠道模式与自身发展战略和内部能力的匹配，才能在家电市场下沉的风潮中立于不败之地。

作者简介

谢祖堉博士 (Dr. Edward Tse)

是波斯公司全球高级合伙人，大中华区董事长，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

柯安德先生 (Andrew Cainey)

是波斯公司全球合伙人，大中华区总裁。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

徐晋先生 (Adam Xu) 是波斯公司上海办事处的总监，拥有九年管理咨询、市场研究、商业银行工作经验。主要为消费品、汽车、其它制造行业的客户提供服务。他专长于为消费品公司设计销售模式、分销战略及运营模式。

张邕先生 (Yong Zhang) 是波斯公司北京办事处的高级经理，拥有五年以上的咨询经验，曾服务过众多在华的消费品、零售、及制药客户。他还在营销与销售、战略与执行，以及市场研究等方面有着10年以上的从业经验。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、 新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特

维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯

底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的60家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。