

转型与出路——中国制造业的渠道变革趋势

来源:中国家具协会 作者:马瑞光 贾秉炜 日期:2009-7-27

在全球化的今天,金融危机似推倒的多米诺骨牌,在大洋彼岸的中国亦不能独善其身。我们看到随着美国的金融危机的衍化,国际原油价格以及其他资源价格暴涨暴跌;人民币对美元汇率持续走强;CPI、PPI全年在较高的位置运行;通货膨胀和通货紧缩交替出现;股价楼价一落千丈,经济增速放缓。中国经济经过30年持续快速的发展,正面临这一次生死转型的局面,是继续原有粗放型的增长方式,通过低成本、资源密集的制造业产能和固定资产投资拉动经济,还是在本次危机面前,通过降低能耗、科技创新和商业模式变革来注入经济二次腾飞的动力,无论从哪个角度说,中国经济都在站在一个转折的十字路口。

作为一个制造业大国,整个制造业在这次金融风暴中已经感到严冬来临。据有关部门统计显示,今年上半年全国倒闭企业高达7万家,作为经济大省广东省,其经贸委日前表示,广东今年经济发展形式严峻,经济增速下降,企业效益大幅降低。全省38个大类行业中,有14个行业利润总额同比下降。全省亏损企业达10812户,同比增长20.2%;亏损面达25.3%。我国制造业在此次金融危机中,一方面要面临人民币升值,出口困难的局面,另一方面劳动力成本增高,各种要素价格急遽飙升。出口销路打不开,内需市场不足,成本上升,中国的制造业正面临着前所未有的困难局面。

在这次危机面前,是挑战更是机遇,制造业要想从此次危机中成功转型,按照丰田公司的微笑曲线思路,制造业必须向高附加价值的价值环节过度,或是向上抓住研发与原材料环节,或是向下抓住终端市场与品牌溢价。

零售业在这次危机中的日子亦是不太好过,随着制造业企业的破产和经营效益下滑,消费者对未来收入预期明显下降,大家捂紧“钱袋子”,不愿消费。而香港零售业的倒闭潮如洪水般迅速吞噬了多家企业——宜进利、佑威、金至尊、泰林电器。虽然内地零售业还没有明显的体现,但几乎所有人都觉得,这很可能仅仅是一个开始。

但是当我们回顾零售业发展的历史,每次危机都是造就商业模式创新与转型的契机。如工业革命催生大规模销售的百货商店的出现,上世纪30年代的经济危机又催生了以低价和快速发展的连锁超市的出现。而随着全球信息化的到来,网上购物可能会成为又一次新型的零售商业模式的热点,但在中国信用经济不完全,制造业相对发达的市场环境下,以制造业品牌的实体店带动虚拟店铺的立体网络业态,很可能是未来零售业的趋势。

在这样的宏观环境面前,制造业的转型只有两条路可以走,其中最主要的一条就是商业模式的转型,而最直接的就是渠道的重新梳理和变革,通过品牌的溢价提升价值,更有效的通路设计降低成本,更有效的服务赢得持续获利的竞争优势。而商业模式连锁,无疑是最好的方式之一。

连锁方式	市场背景	产品特点	客户特点	渠道特点	价格特点
商标商品的连锁 (P & T型)	产品经济时代	差异性不大	大众化	渠道较长 且 冲突较多	混乱
商业模式的连锁 (BF型)	服务经济市场	差异性明显	个性化	终端专卖	统一

(注:资料来源于《中国式连锁——制造企业(自建渠道)的商业化冲动》一书)

在一个大概念体系下理解连锁,我们发现制造企业原先的渠道模式,我们都可以称之为连锁。这种连锁叫做商标商品的连锁(P&T型),而这种连锁是我国制造业现今普遍采用的方式,产品的同质性较高,客户类型细分不到位,销售以多级代理商模式为主,产品在纵横交错的渠道中流淌之后,价格混乱,串货现象明显,渠道内部冲突严重。这种以出货为目的的模式,表面上是提高了商品的周转率,但其利润很低,基本上没有品牌溢价,在全球金融风暴下,原本就很稀薄的利润被推高的成本压缩了,很多制造企业生存变的异常困难。

而与此相反,商业模式连锁对比商标商品连锁,无疑有着先天的优势,这种连锁模式是在服务经济时代的背景下产生的。我们这个时代的消费者已从产品的基本功能性需求向服务价值和品牌符号价值需求过渡,而创新的核心也正在于此,构建“蓝海市场”的理念也正于此,而真正重要的载体之一正是商业模式连锁。在商业模式连锁里,产品的差异化明显,客户更加细分,同时对客户的服务更加贴近个性的要求,在终端统一的专卖店系统里,价格统一,服务质量上乘,消费者获得了更多的满意度,同时商家收获了更多的利润空间以及品牌的溢价。

制造业企业要进行通路变革,应该从以下几个角度考虑:

首先要梳理好自己的产品线和客户群,建立自己的品牌战略。举例来说——

提起袜子,人们就会想到“浪莎”。浪莎袜业1995年创建于“中国小商品城”的浙江省义乌市。这个几年前靠两台绣花机加工承揽广东东林胚起家的小作坊,如今一跃成为中国袜业的最大企业。2002年,“浪莎”商标被国家工商行政管理局认定为“中国驰名商标”;2004年被中国名牌战略委员会评定为“中国名牌”。截至2006年10月31日,浪莎内衣的资产总额为10719.45万元,净资产6862.18万元。2007浪莎股票

热点排行

- 家具发展高峰论坛在江苏盩口顺利召开
- 诚信经营 公平竞争 构建良好家具市场环境
- 中国家具协会原辅材料专业委员会筹备会
- 广东家具出口转战东盟 前5月出口同比增
- 三方联手共同打造“第十五届全国家具展
- 征集校用课桌椅及家具
- 世界各国家具的进口量与消费量比例日趋
- 中国家具协会转发山东省人民政府办公厅

专题报道

- 家具服务农村
- 中国家具科学发展大讨论
- 首界中国(三乡)古典家具文化节
- 中国家具协会成立二十周年

协会通知

- 关于编辑出版2009版《全国家具行业协会
- 2008-2009“圣奥杯”中国家具协会金斧
- 金属家具专业委员会12月20日开年会
- 林业产业发展与人才开发论坛25日召开
- 关于召开中国家具协会流通专业委员会年
- 关于中国轻工业联合会筹建《全国家具标
- 关于中国家具协会第四届理事会理事单
- 关于表彰先进单位和先进个人的决定
- 关于推迟征集2008-2009“圣奥杯”中国...
- 关于召开中国家具协会四届四次理事扩大...
- 关于召开中国家具协会四届四次理事扩大...
- 关于“利豪杯”、“圣奥杯”设计大奖赛
- 中国家具协会转发《关于2008年度中国轻...
- 2008“华邦杯”首届中国传统家具设计大
- 关于征集2008-2009“圣奥杯”中国家具...

在上海成功上市。

中国制袜企业差不多5000家，在浙江义乌更是产业的集中地。在产品同质如此高的行业内。为什么浪莎可以脱颖而出，而其他企业做不到呢？因为浪莎很早就意识到同质化产品必须依靠建立强势的品牌，才能获得更为广阔的市场。浪莎公司每年在中国强势媒体投放的广告费用达几千万元，覆盖全国各个地方，配套、健全的营销网络使浪莎的市场占有率高达32%。浪莎袜业的广告词：“不只是吸引”已成为大家家喻户晓的广告词。同时借助代理专卖的连锁模式，发展出几千家专卖店，近十几万个销售终端网点，超过几千人的营销队伍，使其产品销售遍布5大洲。所以，人们一提起袜子就会想起浪莎，浪莎成了“袜子”的代名词。

制造业借助其产品品牌进入商业领域，其核心要重新定位和梳理自己的品牌优势找到品牌专卖的核心价值包，并围绕此提供相应的服务平台。

在着手品牌建立的同时，更重要的是终端运作的规范化与标准化，没有标准化，就没有办法去复制开店，没有复制自然也就没有真正意义上的连锁。

说的标准化，麦当劳自然是其鼻祖。这个被誉为：“世界上最小的公司里”，在全球各地的店面无论从形象到服务流程到后台管理，竟是完全一模一样的，这套麦当劳的管理手册经过了无数印刷之后，成就了遍布全球的麦当劳网点。也许有些人会说，这是服务业，但是在制造业转型的过程中，我们特别要强调的就是制造业的服务价值，面对如此复杂的餐饮业都可以形成标准化，那制造业呢？

商业模式连锁和商品商标连锁的重要区别就是，制造商要直接面对终端，必须要有店面作为承接一切服务模式的载体，没有店面，连锁基本上为空谈。那有人要问了，制造企业自建店面的成本有多呢？资金该如何而来呢？我们说连锁的规模效应就是可以通过加盟拓展的方式来扩充店面，加盟拓展其本质是公司股权融资的一种方式，通过加盟的方式使得盟主和加盟人共同分享店面的产权、经营以及收益。在较短的时间内用较小的资金，吸纳较多的加盟伙伴，迅速铺开网点，形成规模效应。

制造业的通路变革应该有很多种，现实也应该是很多种，我们无法准确的说出哪种更好，只有企业结合自己的内外部环境情况，找到适合自己的渠道模式才是最好。但是在中国这样一个制造业大国里，其发展的方向我们是看的清的，其趋势必须是深耕国内市场，做细消费群体，提升品牌附加值，而要做到这一切，商业模式连锁的确是不错的路径选择。而其中品牌专卖标准化复制、加盟拓展则构成了制造业渠道转型的关键步骤。

莫言行路早，更有早行人。国内的很多知名制造企业已经在悄然行动，而且取得不错的成绩了。在严冬里不仅要考虑怎么过冬，而且还要考虑如何抓住春天里的机会，这才是抵御下一次严冬的根本。

[上一页](#) 当前是第1页 [下一页](#)

相关新闻

·[转型与出路——中国制造业的渠道变革趋势](#)

[2009-7-27]

[设为首页](#) | [协会杂志](#) | [协会年鉴](#) | [协会视频](#) | [问卷调查](#) | [友情链接](#) | [联系我们](#) | [旧版回顾](#)

copyright © 2009 中国家具协会 【京ICP备05042056号】