

宝洁和纳爱斯终端争夺战 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_9D\\_E6\\_B4\\_81\\_E5\\_92\\_8C\\_E7\\_c123\\_288307.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_AE_9D_E6_B4_81_E5_92_8C_E7_c123_288307.htm)

一个有纳爱斯特色的营销网络已经悄然成型。这个已经深入中国腹地和边疆的庞大的分支机构背后是纳爱斯对于终端的极度渴望，希望能将宝洁已经攻克的连锁超市同样揽至旗下。“宝洁系”的产品留给渠道的利润空间都不大，经销商如果想求利，就只得将销量做大从而获得厂家返利。一个是“城市包围农村”，一个是“农村包围城市”。但是最后，城里的人想出去，村里的人想进城。这就是宝洁和纳爱斯现在所遇到的问题。原本定位不同的宝洁和纳爱斯都已经不满于之前划分的势力范围。在这场利益分割战中：宝洁的弱项在于二、三线城市的渠道分销；而纳爱斯的软肋则在于一线城市超市连锁的终端销售。这种优劣势的对比使得两者的关系必然从“宝洁射雕”发展到双方贴身肉搏。在纳爱斯，把直接经销的超市称为终端，而通过经销商分销给各个零售店等则被称为渠道。一场游走于渠道和终端之间的争夺战在2005年体现得格外明显。

“终端办”内藏玄机 一个有纳爱斯特色的营销网络已经悄然成型。这个已经深入中国腹地和边疆的庞大的分支机构背后是纳爱斯对于终端的极度渴望。希望能将宝洁已经攻克的连锁超市同样揽至旗下。从两年前全国40多家分公司(办事处)发展至现在的100多家，并明确了其23个省市的机构和负责人。这一举措让偏居浙江丽水的纳爱斯基本完成了组织架构的完善。在这些办事机构中，纳爱斯集团在全国拥有30个左右“终端办”，主要集中在每个省份的省会或是发达地区。“

‘终端办’的主要职责是负责和一些连锁超市的交涉。”纳爱斯集团北京终端办的相关负责人对本报记者解释说，在纳爱斯的版图中，“终端办”扮演的角色主要是在主要城市打通家乐福、沃尔玛等大型连锁超市的销售网络。知情人士对本报记者解释说：这些“终端办”接受双重领导，既听令于当地的分公司或是办事处，同时又接受集团总“终端办”的领导。与之形成配合的，是同属一个区域分公司领导的“郊区办事处”，这个部门负责和代理商交涉，打通与代理商以及经销商的关系，以保证纳爱斯在城市郊区以及乡镇的铺货。这也是纳爱斯的最大优势。纳爱斯集团内部员工表示：“对于之前几年都精耕于渠道的纳爱斯来说，‘终端办’正是其实现‘直营’的重要一步，因为直接掌控终端超市起码可以起到两点作用：建设品牌；完善渠道。”纳爱斯显然想通过“终端办”解决某些问题。按照广州宝洁有限公司市场部副总监蒋卫强日前对本报记者的表述：现在汰渍洗衣粉在华东区的超市销售中占1/3的市场份额。而宝洁在4"5年内还欲将汰渍的销量再度翻番。而事实上，据纳爱斯内部人士透露：在某些区域宝洁的洗衣粉更是在超市中几乎达到垄断的地位。记者通过纳爱斯内部人士了解到：在北京，纳爱斯的终端(超市)销售占到销售总量的40%，但是在其他一些地区，终端(超市)销售只能占到这一品牌销售总量的10%。一个非常简单的例证：在中国北方的一个大型超市，宝洁旗下的洗衣粉几乎垄断了超市洗衣粉销售量的2/3，而雕牌的命运却是和包括立白、奥妙等品牌分食其余的1/3。由此可见，在超市这一销售环节雕牌可能提升的市场空间十分广阔。但是，要和宝洁分享超市终端无异于虎口夺食。例如在家乐福，知情人士对

本报记者透露说：“家乐福在宝洁的渠道中扮演着一个经销商，甚至代理商的角色。就是在现有的宝洁价格体系中，家乐福的售价可能比普通的市场价更低。”由此可以看出要攻克这些宝洁垄断的阵地并非易事。而这一重任可能都要通过纳爱斯布局全国的“终端办”来完成。一场城市和农村之间的争夺 纳爱斯一位员工将宝洁和雕牌此轮的争夺归纳为“点面之争”。城市以超市卖场为主的“点”为主；二、三线城市和乡镇则以渠道为王的“面”为主。两者在各取所需。对于纳爱斯来说，其制胜法宝是掌握了一个范围广阔而又高效的渠道网络。这是一个可以直接辐射到农村集贸市场的渠道。因为目前除了北京、上海、广州等大城市之外，纳爱斯在全国各地的主要流通渠道仍然是批发市场。其对渠道的建设已经基于完善，但是对于“点”的铺设则稍有欠缺。而宝洁之类的跨国公司，熟知城市市场的运作技巧，但是在对更为广大和分散的农村市场的理解上，却明显不如本地企业来得透彻。宝洁的行为惯例是“以点带面”，之前雕牌的奋起，也是抓住宝洁在中国市场主打高端产品留下的渠道空白，最终“农村包围城市”。在认清了各自的利弊之后，显然双方都在2005年力图有新的起色，占领之前不“善舞”的市场。在这种前提之下，纳爱斯集团的营销网络显然是遵循了“星星之火”的原则。纳爱斯石家庄分公司的相关人士表示：大面积组建办事处和分公司可以加强市场控制力，而且反应灵活，可以更加快速地达到自建渠道的目的。营销网络广泛铺设的一个潜在理由是：广大和分散的农村市场潜力巨大，效率很高，产品可以迅速铺到角角落落，但是也很难管理。所以纳爱斯难免需要耗费高成本来灵活处理很多销售事宜。同

时期，纳爱斯分据各地的“终端办”随之在艰难之中开展工作。这种扁平式的营销策略正是为了能够走出代理商“港口”，从而不断抢滩超市、便利店等大小卖场，欲达到直掌终端市场命脉的目的。在记者采访中，纳爱斯的一些工作人员对于终端的抢夺呈乐观态度。但事实上，很多大型超市并不认纳爱斯的账。近几年来最难攻克的堡垒便是拓展农村市场。这个跨国公司的“分区而治”十分利于其拥有成熟的终端销售体系，并和很多大超市也建立了稳固的关系。为此，宝洁陆续推广“乡镇终端网络建设”和“乡镇菜市场展示计划”。宝洁希望在各个地方找到潜在的顾客群。但是其集团高层对本报记者坦陈：二、三线城市的渠道建设并不完美。显然宝洁在讨好分销商这一环节上似乎也障碍重重。究竟是什么原因，让双方在冲出“围城”的时候都显得少许力不从心？最终的利益角逐“通过大量投入，来了解消费者最细微的需求，然后用产品去满足。我觉得这是宝洁最大的优势。”纳爱斯一位员工坦言。但是，渠道所能获取的利润微薄，导致分销商们对宝洁始终爱恨相杂。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)