

从手机销售渠道的变迁看渠道变革规律 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__E4_BB_8E_E6_89_8B_E6_9C_BA_E9_c123_288434.htm 自从1999年，国产手机登上舞台之后，手机市场的竞争日趋激烈，而渠道的竞争成为其中的重头戏。回顾过去几年来手机渠道的变迁，可以发现其中很多规律性的现象，而这种规律性也存在于其他消费类产品的渠道变迁中。

1.总代理制和渠道成本 在2000年以前，手机销售渠道几乎是清一色的“总代理制”。当时，手机市场基本被国外手机厂家垄断，摩托罗拉、诺基亚、爱立信占据85%左右的市场份额。这些国外的厂家在国内都没有销售渠道，所以他们必须借用国内电信领域内有渠道的批发商。而此时国内具有手机销售能力的基本都是原先中国电信系统内的一些企业或一些相关企业，例如中邮普泰、蜂星、天音、长远、爱斯德等，这些企业就成为国外手机厂家的总代理。总代理制下最典型的货物流向是这样的，总代理从厂家拿货之后，批发给区域代理（区域代理负责的区域一般是一个省，较大的区域代理会有几个省，较小的区域代理则有几个城市），区域代理再批发给市级代理，最后，再由市级代理批发给零售商。从厂家到最后的零售商之间，要经过三个批发层次，即：总代理、区域代理、城市代理。这三层，每层需要沉淀大约5%左右的利润，有时还会更多，三层代理总共消耗掉至少15%左右的成本。渠道内三级代理仅仅“搬箱子”，就消耗掉了15%的成本，成本确实很高。只是由于当时手机的利润非常高，正处于“暴利”阶段，所以总代理制下的高额成本能被厂家接受。总代理制最适合刚刚进入市

场、没有渠道基础的厂家，总代理的好处是渠道范围广，可以迅速把货“铺”到全国大多数地区的大中城市。总代理制的坏处也非常明显：渠道成本高；销售终端主要局限在大城市和主要二级城市；经销商多是国有企业出身，主要利用已有的销售渠道，有“坐商”习气，渠道开拓能力差。在销售终端方面，总代理制下的各级批发商的销售终端基本局限在大中城市，也就是一级市场，这些批发商开拓市场的积极性和能力都比较有限，所以，始终没有进入到大多数二级城市，更不要提三级城市和县级市场。但是由于当时的手机价格很高，还属于“奢侈品”，购买力主要集中在大中城市，所以，总代理制的这个缺点，厂家也还能接受。2000年以后，随着国产手机的崛起和手机进入“大众化消费时代”，总代理制的这几种缺陷才变成致命的缺陷。

2. 国产手机的崛起和厂家自建渠道

2000年前后，当国产手机刚刚出现时，市场上普遍对国产手机的前途表示悲观。相比于占据绝对优势的洋品牌，国产手机的销量微不足道，似乎很难生存下去。有限的销量和悲观的前景给国产手机的销售渠道建设带来了很大困难，波导、TCL等国产手机厂家很难找到有实力的经销商，这种艰难的局面最终促使他们决定另辟蹊径，自建渠道。具体做法是：厂家在各地成立不同级别的销售机构，一般在省设立分公司，在城市设立办事处，在县设立工作站，公司一般还会每几个省设立一个大型周转仓库，每几个市设立一个小仓库，并建立售后服务中心。厂家直接把货分发到各地，再配送给零售商。例如，波导公司从1999年开始，一年之内建立了28家省级销售公司、300多个地市级办事处、销售人员最多曾经达到6000人，波导依靠庞大的销售队伍把销售网

一直延伸到部分乡镇。这种模式的好处是：厂家可以根据自己的需要延伸渠道的末端，可以直达市县市场或农村市场；基本可以实现对终端的直供，能够在价格上牢固控制终端，避免了代理制下的窜货、价格战等弊端；渠道完全掌握在厂家手里，不必受经销商行为的制约。这种渠道也有几个特点：需要的销售人员比较多，人员费用比较高。由于成本高，所以必须有较大的销售额和利润来支撑。由于销售人员数量非常多，厂家必须提高销售组织的管理能力。

3.两种渠道的融合

总代理制和厂家自建渠道可以说是两个极端。前者在渠道方面完全依靠总代理；后者则完全亲历亲为，两者各有利弊。随着手机市场的成熟，利润率急剧下降，无论是国外厂家还是国内厂家都感到渠道成本过高，双方都试图对固有渠道进行改革。

国外厂家强化区域分销

国外厂家渠道变革的总体思路是改变总代理制，减少渠道的中间层次，加大对三级市场的开发力度，增加对销售终端的直供。以诺基亚为例，诺基亚一直采取的是三级分销体系，在全国它有蜂星、中邮普泰、长远通信等6家全国总代理。在国产手机的市场份额节节攀升的压力下，诺基亚开始了调整的步伐，加强二级、三级城市的分销渠道建设，采用区域代理制，完善在二级、三级城市的销售渠道。从2002年6月份开始，诺基亚开始在全国寻找省级代理，半年内就发展了二三十家。为了适应手机厂家的渠道变革，中邮普泰等全国总代理也开始采取了自己分销体系的变革。中邮普泰在全国分设了10个大区，在大区之下再设分公司，全国共设立了64个分公司。这些分公司不仅可以分销来自总部的产品，同时在得到总部许可的情况下还可以从诺基亚等厂商那里拿到省级代理的业务。在和当

地的省级代理商争夺市场、争夺区域代理权的过程中，背靠一个强大的全国总代理公司，这些分公司的竞争力能够得到加强，对于取得手机厂家的区域代理权非常有利，最终也能促成总公司的实力提升。国内厂家的渠道自建与代理相结合国产手机自建渠道为国产手机的崛起发挥了巨大作用。

在2002年底以前，由于国产手机在品牌和产品方面都明显不如洋品牌手机，所以渠道重点放在二级市场和三级市场，这里恰好是洋品牌手机的渠道比较薄弱的地方，国产手机首先在洋品牌力量薄弱的地方获得了长足发展。随着手机市场进入了大众化消费时期，大中城市的消费者逐渐能够接受国产手机，这时，国产手机开始把渠道建设的重心向大中城市转移。国产手机依靠自建渠道获得长足发展的同时，也为销售队伍过于庞大、渠道成本居高不下而苦恼。那些没有家电销售渠道资源的手机厂家，自建渠道实在是勉为其难；即使有家电销售渠道资源的手机厂家，例如TCL，在成本和管理上的压力也很大。所以，当国产手机向一级市场进攻时，都试图寻找经销商，即使在原有的二级、三级市场，也对渠道进行改造，通过引入或者加大经销商的作用来降低自建渠道的负担。波导公司的渠道股份制改革就是发生在这个背景下。

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