

宝洁“清洗”分销商 谁比谁更痛？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_AE_9D_E6_B4_81_E2_80_9C_E6_c123_289331.htm 从开始的甜蜜恋爱，到今天抽刀断水，宝洁在中国上演了一场清洗分销商的大戏。如今，好戏还没到结尾，胜负似乎已经露出端倪；而自1999年启动“宝洁分销商2005计划”开始，宝洁更是一路强权走来。中国有很多含义相近的老话，比如卸磨杀驴，比如过河拆桥，比如杯酒释兵权……所有的形容，目前在被宝洁公司“砍掉”的分销商眼里似乎都不为过。6月23日，山东省滨州市长泰洗化有限公司被宝洁口头通知终止了合同，这已是继山东潍坊百货被清洗后，宝洁在山东大面积撤换分销商的尾音了。8月3日，宝洁的上海分销商上海开达洗涤化妆品用品有限公司也没能幸免，此前，河南、浙江、广东、江西等省市的宝洁分销商亦纷纷中招。据一位不愿意透露姓名的原宝洁分销商告诉《中国经济周刊》，暂时留下的，心里也并不清楚屠刀何时会落在自己的脖颈上，这种滋味的确不好受。而宝洁公司其实也早就对分销商的用情不专和难以掌控极为不满，所谓清洗，用与宝洁公司合作过多年的著名品牌战略专家李海龙的话讲，这不过是从1999年就已经开始的2005分销商瘦身计划的一种延续，只不过，今年是2005瘦身计划收官的时候，宝洁出手自然更快更狠了些。如今，向宝洁公司探询最新消息的通路几乎全部被堵死，不是被告之找公关部，就是推说商业秘密。李海龙告诉《中国经济周刊》，其实，以他和宝洁的关系，也并不比记者了解的更多，据他猜测，宝洁可能给出的新的官方说法应该是在年底，那

时，一切成败应该可以有个定数了。宝洁变脸 据《中国经济周刊》了解，支撑宝洁公司分销体系的，是他们称为“秘密武器”的全程助销理念以及渠道运作综合管理体系。“分销商即办事处”是宝洁公司的一句口号，它意味着，宝洁公司的一切市场销售、管理工作均以分销商为中心，一切终端铺货、陈列等工作，必须借助分销商的力量。它更意味着，宝洁公司视分销商为密切合作伙伴的同时，更视之为公司的下属销售机构，终端市场实际上掌握在宝洁公司手中。全面支持、管理、指导并控制分销商，是为宝洁公司助销理念的核心。从中不难看出，宝洁自始至终对终端的看重。多年来，宝洁在中国选择分销商的策略和标准变动了很多次。刚进入中国时，宝洁选择分销商标准并不是太严格，基本都是国营的百货批发站，供销社或工贸公司。这些传统的贸易企业在多年的计划体制中，建立了层层商业辐射网络，自省级站，市级站，县级站一直到村级供销社。这个商业网络帮助了宝洁公司最初的业务发展，海飞丝、飘柔的成功推广，就有这个网络的卓越贡献。1996-1997年，宝洁开始执行以分销为主要目的的拓展计划，增加了很多小分销商，甚至在一个城市用很多分销商，目的是铺到尽量多的店。那个时期，是宝洁和分销商非常亲热的蜜月期。然而，不久以后，渠道畅通了宝洁开始变脸。据一位前宝洁经理说，由于当时像家乐福、沃尔玛等大型国际连锁终端以及国内一些大型连锁超市在中国发展速度很快，宝洁很乐观地认为，中国将来也会像美国那样，不再存在分销商这一销售层次。因此，1999年7月，宝洁中国就推出了“宝洁分销商2005计划”，对小分销商进行整改。同年上半年，相关资料显示，宝洁公司将分销商数

量减少了40% 与此同时，他们加强了和卖场的合作，再次强化了对终端的控制。李海龙告诉《中国经济周刊》，在2001年前后，宝洁甚至花费了3.5亿元的巨资进行了为期三年的店主推广活动，不仅印制了大量的《店主百事通》指导小店店主卖货，还组织店主联谊会，制定激励措施。甚至在宁波、杭州等地还组织统一进货。那时候，分销商就开始渐渐感到了一丝冷落。随后，宝洁的强权也开始渐露端倪。李海龙对《中国经济周刊》说，许多分销商早就开始抱怨宝洁的强权了。十几年的经营，使得消费者对宝洁的品牌忠诚度很高，所以分销商的地位便逐渐下降。很长一段时间以来，分销商几乎没有和宝洁讨价还价的余地，因为宝洁和分销商都清楚地知道，分销商手里没有宝洁的产品意味着什么。分销商移情 本来，一直处于中高端市场并且在消费者当中极具品牌吸引力的宝洁，其产品一直对分销商有着极大的诱惑力，也是分销商提高自己身份的一个象征，然而，不可避免的价格战却让分销商更受伤。宝洁对价格战一向不屑，在很长的时间内都维持着较高的姿态。不过，在老对手联合利华低价竞争的步步紧逼下，以及丝宝、奇强等合资或国产品牌的红色海洋包围下，宝洁坚持不住了。2000年4月，在僵持了很久以后，它不得不在洗衣粉上发动降价，以保卫它日益下降的市场份额。去年年底，宝洁更是推出了面向二三级城市市场的产品“9.9元飘柔”。本来，越是知名品牌，越会吸引分销商全力进行销售工作，但是不正常的商品价格战往往是“双刃剑”，它导致知名度高、销量大的品牌，其分销商的利润越小。比如袋装的洗发水，卖场最高只能卖到0.5元，而宝洁给分销商的价格就是0.45元，去掉广告费和返利，分销商几乎无钱

可赚。一位不愿透露姓名的宝洁原分销商告诉《中国经济周刊》，作为宝洁公司的一个举足轻重的分销商，他曾经创下了令人称道的业绩，也树立了分销商和宝洁合作的典范。但他还是因为1%的利润而主动退出。“宝洁渠道控制不好，冲货现象非常严重。”他说。其实，利润降低的分销商们，尤其是实力不够大的分销商早就开始三心二意了，究其原因就是，宝洁的对手们给了他们更大的利润空间。李海龙介绍说，还是以袋装洗发水为例，丝宝等品牌可以给到0.38元甚至是0.35元，利润空间远远大于宝洁，这促使宝洁分销商开始“红杏出墙”。一些分销商甚至只是象征性地经销宝洁的产品，而将精力用在了宝洁对手的身上。一些连锁店也开始把宝洁品牌从抢眼的好位置放到不显眼的货架上，同时用更有利润的竞争者品牌代替宝洁的位置。而另一些零售商则在一些宝洁产品上增设附加费，并且减少订货，来弥补它所造成的利润损失。李海龙告诉《中国经济周刊》，期间，他们去浙江做市场推广，希望在卖场给宝洁谋得一个好的位置，但是一进卖场，就看到满眼的舒蕾占据了卖场最醒目的地点，巨幅的海报也挂满了卖场。而卖场经理回复他们的是，已经没有地方给他们做促销了。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