

物流案例：宝洁借移动商务上演“生死时速” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_472290.htm 在宝洁面前纷纷倒下的中国日化产品生产商们不知道，除了一整套工业流程和品牌经理制度等商业运作的“硬功夫”之外，宝洁早在三四年前还在研究一种“软功夫”，通过应用移动商务将销售数据采集时间从2周缩短到1天而这1天如果应用在需要一对一营销或季节性较强的产品领域里，将在供应链方面抛下竞争对手遥遥领先，成为挤垮对手的“生死时速”。2003年5月16日，宝洁中国公司向记者证实，继5年前宝洁引入PDA移动设备、率先在中国“摸着石头”探索移动商务之后，它又在全国三个有代表性的城市测试移动商务的新型产品“短信宝”，并且一旦机会成熟，很快就会在全国铺开。货车+PDA：移动攻伐二级市场 在中国，宝洁绝对算得上是“移动商务”的首批吃螃蟹者之一。5月16日，宝洁前客户生意发展部系统经理、目前专事移动商务系统建设与营销咨询的广州优识资讯系统公司合伙人穆兆曦先生告诉记者，早在1998年，在中国尚未有“移动商务”这个概念之时，宝洁就率先试水。据说当时与宝洁首批实验移动商务的还有可口可乐等少数跨国外资巨头。众所周知，宝洁公司在北京、上海等大城市的一级市场，已建立了强大的销售网络，而中小城镇及农村等二级市场，则一直是宝洁的软肋。为了攻克向来被国内众多日用消费品牌所把持的二级市场，宝洁当时启动了它的货车销售（Van - saling）模式。当时负责参与设计和实施此项目的穆兆曦说，当时宝洁通过在二级城市与一些特别大的经销商合

作，购买一些依维柯、昌河等货车，销售人员开着货车大街小巷地穿行在宝洁没有固定覆盖网络的二级城市和乡村，配备了PDA（掌上电脑）的销售人员坐在载满宝洁产品的汽车上，每到一家店，就与店主谈，当时就地送货。他说，为了考核销售人员的供货能力和业绩，宝洁就要求销售人员把PDA派上用场，把去了哪个城市、那个商店的具体路线记录下来，把进到每间商店的具体时间、与哪个店主达成了哪些交易、具体是哪些品种、哪些规格，全部记录在PDA中，每天传回宝洁总部的中央处理器。这样，宝洁就把销售信息与网络，通过PDA延伸到了一些更加偏远的二级城市和农村地区。“这种货车销售，与您在大街小巷里看到的贴着特别醒目的可口可乐红色标志的那种可乐公司的销售模式，是一样的。”他说。玉兰油与SK 的电子柜台在借移动商务掘金二级市场的同时，宝洁也没有放弃它在一级城市市场推广的可能性，只是应用的方式略有不同罢了。5月16日，当时参与设计玉兰油电子柜台项目的穆兆曦告诉记者，1998年前后，宝洁推出玉兰油，想实行专柜销售模式，玉兰油及相关产品，都有专属宝洁的柜台，专柜销售人员由宝洁公司招聘、培训、考核和工资发放，并给柜台配备PDA。据为宝洁玉兰油电子柜台项目提供咨询服务的一位人士透露，当时宝洁在天津、广州、深圳等三个城市100家左右的玉兰油专柜测试使用PDA。他说，虽然宝洁当时的销售数据采集时间是二周左右，而它的竞争对手是三至四周，但宝洁一直想把时间缩短一些，并能细化到客户管理这一层次。由于专柜面积小，不可能使用PC机、POS机这样成本高达1万至1.5万元的终端设备，加上在商场一般不愿为柜台拉专门的电源线、电话线等，

所以选中了成本只有三四千元的、无需专门电源电话线的PDA。穆兆曦也告诉记者，当时宝洁希望在专柜人员为消费者服务过程中，通过PDA把客户的详细资料记录下来，看看这种模式的投入、产出怎样，效益怎样，因为宝洁当时非常想知道消费者对产品的真实反映，把固定消费者相关数据，如会员的资料记录下来，并把会员购买过那些产品，还有那些购买潜力，以及专柜每天销售具体各规格、品种销售业绩的体现，统统记录在案。通过远端PDA完成这些数据的远端采集后，销售人员每天传送到宝洁总部的中央处理系统，对这些数据进行统计和分析。一个曾参与设计该项目的咨询公司人士说，这种数据对于分析哪个年龄层喜欢购买什么产品、客户喜欢选用那种促销品等内容非常有用。此外，宝洁公司日前还向记者证实，除了玉兰油外，宝洁还在内地及香港SK 高档化妆品柜台上使用了PDA。移动商务的“陷阱”

宝洁在二级市场的货车销售（Van - saling）模式计划虽好，但很快遇到了新的问题。一位了解宝洁移动商务情况的人士说，通过1998年上半年的试点，货车销售效果很不错，比如，从有些地方农村销售额一下子提高了80%，因此，到1998年底和1999年，宝洁就把该模式在全国全面铺开。但是，1999年下半年宝洁公司在全球实施的“2005计划”，很快就打乱了其在农村的移动商务战略。“‘2005计划’触动了全球各个国家和地区的销售方式、方法和计划，把中国很多正在做的计划打乱了，客户网络、销售区域都作了调整。”这位人士说。实际上，虽然后来部分宝洁中国的分销商还在用PDA，但作为整体规划，宝洁中国的移动商务计划也因此半途而废。在记者致电华北某宝洁的大型分销商时，他说

“PDA的事情说起来比较复杂”，然后就不愿就此事进行过多的谈论，而记者同时了解到，东北的某大型分销商到目前为止，PDA移动商务计划一直就没推广到他的分销领域。除因2005计划打乱部署之外，宝洁移动商务计划淡出，显然还有更深层次的原因，这位人士进一步说，用PDA本来是想获得真实的销售信息，但“上有政策，下有对策”，在具体执行中却做得走样，出现了虚报数字的现象。“因为报了销售数字就有好处，销售人员多报就拿更高工资奖金，经销商多报是为了多拿返利返点。”他说，“其次，仅有先进的工具，没有相应的监督监管机制，依然是做不到位的。就如给每个人配备了最好的武器，但他不想去打仗，那再先进的武器也没有用。”“短信宝”取代电子柜台？玉兰油电子专柜碰到的，则是推广PDA成本过高的问题。一位当年为电子柜台提供咨询服务的咨询公司人士说，宝洁在全国有几千家甚至近万家玉兰油电子专柜，如果当时每个专柜都配备价格三四千元的PDA的话，总成本可能就达三四千万元，并且后期还有繁重的系统维护重负，高昂的成本，使宝洁不得不停步观望。他进一步说，加上后来宝洁把玉兰油价格下调到几十元的水平，把玉兰油看作大众的化妆品，放弃CRM管理模式，玉兰油像牙膏一样卖，这使其利用PDA全面搜集客户资料已无太大必要，因此，玉兰油电子专柜后来始终停留在测试时的100家左右，并没有进行第二波的推广。至于SK-II，由于其作为价格在300-500元的高档化妆品，掌握这些高端客户资料有较大价值，加上其销售专柜非常少，所以PDA在该产品专柜中使用相对广泛些，但即使如此，在内地与香港加起来也就50家左右。对于成本偏高问题，宝洁公司在接受记者采访

时亦承认这确实是一大难题。宝洁在没有大规模推广以PDA为主要应用的移动商务中，并不等于它对放弃探索适合于自己的移动商务方案。日前，宝洁公司正在广州、武汉、中山等三个城市的30多家玉兰油专柜中测试由高维信诚公司提供的“短信宝”移动商务解决方案。据方案提供商高维信诚公司介绍，“短信宝”主要是库存、销售数据采集系统。宝洁公司只需花45万元购买一套这个软件，花一两万元购买一台服务器，然后把软件装上。这样，玉兰油专柜的销售终端人员每天通过手机短信形式，把库存、销售数据按规定的标准格式发送到高维公司与移动运营商合作建设的系统平台，信息数据就会自动分发到宝洁的中央服务器里。据介绍，玉兰油专柜可以在每天下午5点钟生意最不好的空隙时间，在一个小时内，全国上万家销售终端的销售和库存数据就可以发送到宝洁总部的中央处理系统，这样，就可以把销售数据的搜集工作，从原来靠手工记账方式和层层传递时期的一周至二周，缩短到一天时间完成。高维信诚公司认为这种采集库存、销售数据的方法，“对整个供应链来说，有一个革命性的改观”，但该公司同时亦承认，普通手机数据处理容量毕竟有限，如果想具体管理到某种业务、做详细的会员管理，那还是得上成本比较高的PDA系统或其他把手机功能与PDA功能结合起来的产品，因为“短信宝”难于实现相对复杂的商务管理。而对于这套系统，宝洁公司则向记者表示，“我们正测试之中，至于测试多长时间，做不做全国范围推广，要看测试结果，才能做下一步计划。”

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