

物流师案例分析：拆解FD 诺基亚渠道危机探源物流师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645171.htm id="nnny" class="mmtti"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 解铃尚须系铃人 深究此次诺基亚渠道风波，经销商最后无一例外都将焦点指向诺基亚在中国一度引以为傲的FD渠道模式。“FD模式的优势是，诺基亚在让FD客户获利的同时，诺基亚又将销售和市场推广两大职能牢牢的掌握在自己手中；其软肋则在于，作为FD下线的WKA(批零兼营的经销商)具有相对较大的特权，能轻易获取各种优势资源，很容易引发价格战和窜货，而这亦是此次诺基亚渠道风波的根源之一。”6月19日，资深手机营销专家欧阳胜海在接受记者采访时一语中的。FD双刃剑“可以说FD模式是诺基亚在中国渠道的一次创造性变革，其后也有部分厂商随之效仿，但尝试都不太成功。”著有《手机分销与经营之道》的欧阳胜海表示，FD分销模式必须具备强大的品牌力量和足够的销量，这是手机“一哥”诺基亚得以区别其他厂商，采取FD模式的关键所在。而去年以来的全球金融海啸导致手机销售下滑，诺基亚也难以幸免，在这种情况下，FD模式所依赖的“足够销量”前提就变得不够稳固，渠道商的反弹也就顺理成章了。所谓FD，即诺基亚在省级渠道设置的“省级直控分销商”。与传统的省代模式不同，FD主要是一个物流、资金流的平台，他们不承担其他分销商需要承担的压货、销售、市场推广等职能。这意味着，FD

不需要自己直接开发客户，也不需要肩负对客户压货等销售职能。“FD的下线经销商都是由诺基亚位于各地的分支机构物色，并不是由FD自己开发。”一位熟悉FD模式的诺基亚经销商告诉记者：“这正是FD模式区别于传统省代模式的关键。”诺基亚为FD选择的下线客户主要分为两类：一类是WKA(Wholesale Key Account)，这类客户是带有批发分销职能的重点零售商，他们往往是区域内实力较强的零售商，也能帮助诺基亚完成部分零散零售商(例如县级零售商、销量较小的零售商等等)的覆盖；另一类是RKA(Retailer Key Account)，这类客户只零售不批发，他们往往是区域内实力较强的零售商，却没有向下批发的能力，不履行批发分销的职能。“这两类客户能为FD带来稳定的销售量，而诺基亚又通过这种安排让销售和市场推广两大职能牢牢的控制在了自己的手中，从而实现重点零售终端客户的掌控。”欧阳胜海分析说。FD作为诺基亚的资金平台和物流平台，相对诺基亚的国代、省代要“轻松”很多。首先，FD不需要做任何市场推广工作，市场工作都由诺基亚自己完成；其次不需要自己寻找客户和完成覆盖，WKA和RKA会主动“找上门”来订货，这也意味着FD对下游客户没有任何掌控能力，充其量只有“建议权”，不像国代、省代一样能完全掌控自己的渠道。“由于FD的下游渠道都由诺基亚进行开发、维护和支持，这让FD对诺基亚产生了较强的依赖感。”欧阳胜海认为，在销量和收益能够得到保障的情况下，FD模式相对稳定，双方形成“共赢”的依存关系，“但是，一旦销量和利润出现大幅下滑，FD模式将面临重大考验”。诺基亚渠道思路事实上，自上世纪90年代初期步入中国市场以来，诺基亚的渠道模

式历经数次变革，趋势则是渠道下沉和对零售终端的进一步掌控。1997年，诺基亚在中国市场开始尝试代理制，和摩托罗拉一样，诺基亚最初通过国代商进行层层分销。当时，诺基亚自身的营销组织并不健全，对渠道基本没有控制力，几乎所有的下游渠道只有通过国代进行控制。诺基亚初期对国代非常重视，针对每个国代设立一个服务小组，由诺基亚的销售经理、市场经理和客户经理组成，协助国代销售。与此同时，诺基亚更强调零售终端的管理和建设，不断推出诺基亚专卖店、专柜计划，帮助分销商建立一个有效直控的零售网络。“从一开始，诺基亚的渠道策略就遵循‘渠道下沉’的方向。”欧阳胜海对记者分析。沿着这个思路，诺基亚又自2002年开始发展省代网，压缩国代渠道战线。凭借对零售终端的“渗透”，诺基亚的市场份额在2003年8月一举超过了摩托罗拉。来自赛诺的数据显示，2003年12月，摩托罗拉份额已跌至15.6%，诺基亚份额则上升为18.1%。“当时诺基亚的省代网虽然初具规模，但是存在两个问题。”欧阳胜海分析，一是优质的省代通常经营三到四个国产品牌，无法承担太大的存货和资金压力，导致诺基亚的销售目标常常无法实现；其次，开发的省代质量参差不齐，市场操作方式各异，对市场的控制力较差。譬如，部分省代过于追求达量返利，往往快速出货，进行“倒挂销售”或窜货，对市场秩序造成严重冲击。诺基亚意识到自己必须掌控核心的重点零售客户，这些客户有能力成为诺基亚零售平台的一支重要力量，即渠道控制需要进一步下沉，在此背景下，FD(省级直控分销商)概念得以提出。2003年9月，从湖北开始，诺基亚陆续在山西、重庆、山东、湖北、安徽试点FD模式。诺基亚销量

下滑诱因 然而，FD模式犹如一把双刃剑。“FD的下线WKA基本不受FD的控制，具有较大的特权，能轻易获取各种优势资源。”欧阳胜海认为。譬如在提货价格上，WKA的提货价往往低于RKA，“WKA有着一定的价格优势，容易引发价格战和产生窜货”。有诺基亚手机经销商对记者反映：“有的WKA并不是真正去做零散区域零售店的覆盖，窜货反而成为其利润的大头。”值得注意的是，由于厂商的出货价格是既定的，窜货本身对厂商并无直接损害，反而会促进销量，因此厂商对待窜货问题有时会有意而为之。该经销商对记者透露，窜货产品与同一类型的非窜货产品在同一个市场上容易形成一种价差的表象，从而刺激销售，“窜货情形中真受损害的是连锁卖场等直供渠道的利益”。诺基亚的直供渠道之一手机连锁卖场迪信通在渠道风波发生后发布的一份声明中就明确表示，“不会向窜货商让步，(迪信通)全国1000余家门店不参与经销商反水事件”，以此力挺诺基亚的渠道政策。但这仅是现实的一面。“相比较省代，只充当物流和资金流平台的FD利润要小得多，部分FD甚至没有价差利润，完全依靠厂商的返利。”有熟悉诺基亚FD模式的经销商对记者透露：“FD模式顺利运转的一个必要条件就是其产品要有足够的出货量。”而自去年下半年以来，中国手机市场持续下滑，手机“一哥”诺基亚也概莫能外。诺基亚今年一季度财报显示，期内其在大中华区销售1790万部手机，同比下降14.8%。在此背景下，诺基亚必须维持FD一个相当数量的出货规模，而FD又仅是“物流和资金流平台”，所以这种出货量的压力很自然的“转嫁”到WKA以及下线批发商。“窜货的另外一个重要原因就是厂商的任务量定得过高。”上述诺基亚经

销商坦言：“你不审货根本完不成任务。” 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