

家电下乡政策与农村家电市场渠道建设创新研究

——以海尔网格化建设经验为例

王莹莹

(青岛大学 国际商学院,山东 青岛 266071)

摘要:伴随“家电下乡”政策的出台及实施,为了能迅速抢占农村市场,家电下乡企业必须加强渠道建设,健全农村市场网络。在对农村家电市场渠道建设滞后原因分析的基础上,深入剖析网格化建设模式。其内涵是经家电企业授权,对市场进行区域化管理,按照市场容量和目标份额确定家电企业在市场中的销售目标,选择合适的渠道和平台商,搭建起营销网、服务网和物流网三位一体的网络体系;同时通过严格的市场规范,确保家电企业市场份额最大化。以海尔网格化建设为例而对该模式进行了可行性分析。

关键词:家电下乡;渠道建设;网格化建设模式

中图分类号:C93

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2011)01-0092-04

家电下乡对家电企业来说,无疑是一次难得的机遇。据家电下乡信息管理系统发布的消息,截止 2010 年 6 月,全国家电下乡产品销售 593.1 万台,实现销售额 134.6 亿元,比上年同期分别增长 1 倍和 1.5 倍^①。但同时家电下乡更是一次挑战,它对企业的市场网络、服务能力以及配送能力提出了全方位的考验。根据苏宁电器发布的“2009 中国农村家电消费调查报告”调查结果显示,目前农村消费者对于现有的渠道表现出了极大的无奈和购买担忧,对渠道的不信任感明显^②。如何加强自身的渠道建设成为家电企业重点关注的问题。鉴于此,本文对网格化建设模式进行深入剖析,以便理清可供其它企业借鉴的农村家电渠道建设的基本模式,并将其在理论上进行有效地拓展。

一、我国农村家电市场渠道建设滞后的原因分析

国家推广家电下乡政策不仅仅是给一些财政支持,一“补”了之,而是希望通过发挥财政资金的杠杆作用,引导更多的企业关注农村市场,不断建立和完善面向农村的生产、流通和售后服务网络^③。我国农村家电市场的渠道建设远远落后于城市,而家电下乡企业要加强渠道建设,只有对渠道建设滞后的原因进行深刻分析,才能进一步明确渠道建设方向。

其一,农村社会保障体系建设不健全。由于我国农

村社会保障体系存在着保障水平低、社会化程度低、政府扶持力度小、覆盖范围窄、法律制度缺失等诸多问题,农民的消费心理与行为有其独特性,农民的后顾之忧比城市居民更强烈,比如担心养老、看病等问题。因此,农民对家电产品的消费心理偏于谨慎,消费行为较保守^④。

其二,农村消费环境差,基础设施建设落后。农村家电的使用环境特殊,比如电压不稳、雷电、潮湿、信号差等。农村消费环境差致使家电消费存在“潜力大、容量小”的问题^⑤。一般的家用电器均需与相应的基础设施配套。基础设施建设的落后,严重限制了家用电器在农村的普及。

其三,农村家电市场终端销售网络不健全。因为农村市场的家电产品售点远离城市生产基地,地域分布广阔且分散,所以生产企业一般不能直接服务乡镇的零售终端,而是通过经销商来分销,产品流通模式单一。此外,农村市场客户订单零散,距离比较远,因此物流配送成本较高。

其四,农村市场的售后服务体系建设问题日益凸显,也从侧面反映了农村家电市场的渠道建设滞后问题。2009 年 12 月 3 日,中国消费者协会发布调查报告显示,家电下乡产品得到广大农村消费者普遍认可。然而,由于部分企业的售后服务严重滞后于产品推广,一

收稿日期:2010-08-12

作者简介:王莹莹(1985-),女,山东临沂人,主要研究方向为企业管理。

些农村地区出现了“家电下乡销售快,售后服务跟进慢”现象,农民普遍反映农村家电维修网点少、维修费用高、维修人员技术水平低、维修条件不足等问题,在一定程度上挫伤了农民购买家电下乡产品的积极性^[9]。

二、海尔农村家电市场的网格化建设模式研究

(一)网格化建设的背景及内涵

1.网格化建设的背景

通过以上对农村家电市场渠道建设滞后的原因分析可见,家电下乡企业只有针对性地制定合理的渠道体系构建方案,才能有效地解决“三高一低”的难题,即高营销成本、高物流成本、高服务成本和低回报,从而建立竞争优势^[6]。海尔集团也曾面临产品在农村市场的进货渠道混乱、产品窜货乱价等问题,这些市场无序行为损害了客户的利益,降低了海尔在用户中的满意度和信任度。为了克服这些企业发展困境,海尔集团及时地推出了农村市场的网格化建设模式,并通过县镇村三级网络迅速地深入到农村市场。

2.网格化建设的内涵

农村市场网格化建设的定位是创造第一的客户满意度,实现客户利益的最大化,创造第一的用户满意度,创造第一的市场份额,同时最终形成品牌的第一竞争力。网格化建设的内涵即经家电企业授权,对市场进行区域化管理,按市场容量和目标份额确定家电企业在市场的销售目标,根据销售目标选择合适的渠道和平台商,通过严格的市场规范,确保家电企业市场份额最大化,从而实现客户满意度与用户满意度的最大化。具体可以从以下几个方面来理解其内涵:(1)网格化建设是将渠道根据农村家电市场特点划分为有序的、最快到达用户手中的、端到端的货物流通平台,依据性质划分为到店的零售平台、到区域的理货平台,实现对客户的货物流通构架网,以确保企业价格营销体系的规范运作,实现企业市场份额的最大化(如图1所示);(2)网格化建设要求以“终端用户、市场份额第一”为导向,制定出适合于平台商和零售商的资源配置平台;(3)网格化建设以最小的零售单位划分网格,以最大化的中心单位划分区域,根据市场容量规划目标,实现一个出口多个端口的市场体系,实现用户第一满意度,进而达到企业与平台商利益双赢。

(二)海尔网格化建设模式

海尔通过在农村市场的网格化建设模式,搭建了营销网、服务网和物流网的三位一体的网络体系。

1.海尔三位一体的网络体系

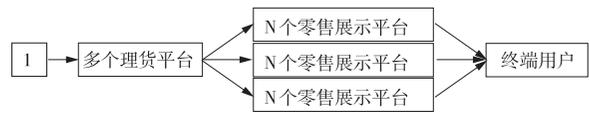


图 1 网格化建设图示

如图2所示,“深入到村”的营销网络体系主要指:海尔在农村市场建立了以县网为核心的营销网络,以县辐射到乡镇,通过乡镇辐射到村,建立了村级联络站,并设立联络员直接销售到村,使农民不用出村就可以买到海尔产品和享受到海尔服务,同时农民的需求可以及时反馈到企业,研发出满足农民需求的产品。“送货到家”的物流网络体系是指:一级配送中心实现了产品从工厂到客户,做到定时、定人、定线;二级配送中心实现了产品从客户到用户。目前,海尔在全国建立了44个物流中心,建立了到镇、到村的配送体系,实现一日一配,24小时内送达,并且能够根据农民的需要及时配送到位。“服务到户”的服务网络体系:42家技术服务中心(对服务人员进行实战培训;提供技术支持),1000多家星级服务中心(用户互动、增值服务创感动中心),5000多家特约服务商(星级服务中心力量的补充,为用户提供规范专业的服务),实现了服务到户的服务网络体系。

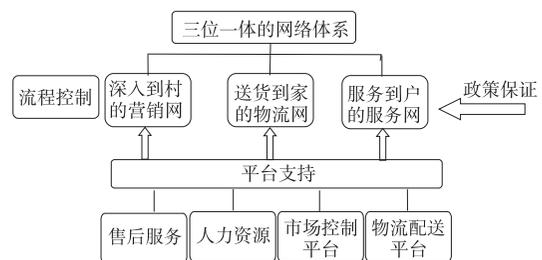


图 2 海尔网格化建设模式图

2.网格化建设模式的支撑点

海尔网格化建设模式不仅是网络体系的搭建,而且还要有其构建的必要支撑点。如图2所示,(1)围绕“用户定单”的端到端的流程控制,可以实现端到端的单线货物流动控制,对市场进行有效地控价,从而最大程度发挥平台商和零售商的积极性,并做到人员管理和走访的端到端,实现到店的信息取数考核。(2)政策保证。产品部到县的目标制订要有相应的产品政策支持。此外,产品部网格化目标与区域网格化目标要协同一致,避免各自有一套目标、一套政策,使渠道建设与产品目标政策一致且形成合力。(3)支持平台,主要包括售后平台、人力资源平台、市场控制平台、物流配送平台等。售后

平台是指在一个网格内,至少有一个核心售后服务网点,每个县及大镇有一个核心授权网点,确保当天到位的服务半径。建店要符合海尔所规定的新建店标准,选址由客户线或产品线完成,售后负责建档资料、网点考核、呈报审批等工作。人力资源平台包括1个客户经理、产品代表团队、2~3个网格经营团队及N个终端销售人员来负责网格化建设。市场控制平台,主要是为了实现市场有序经营和公平竞争,实现客户盈利发展,提高海尔品牌的整体竞争力。而海尔、专卖店和乡镇网点的三方网络协议的制定可以实现价格的有序化;实现供货渠道及价格的规范化、唯一化;实现海尔对网络的直接管理化;实现资源投入产出的最大化。窜货乱价处理规定可以加强海尔的市场控制力,提高客户经营海尔产品的信心,使市场在一个有序的环境下竞争,从而提高海尔的整体目标份额。物流配送平台的支持可以实现客户量少多批次配送要求,实现当天配送。

三、海尔网格化建设模式的可行性分析及推广

(一)海尔网格化建设模式推广的可行性分析

海尔网格化建设模式可以用于其他企业实践的原因主要在于:首先,海尔作为国内家电行业的龙头企业,其渠道及品牌影响力在农村市场的优势明显。随着家电下乡政策的不断深化,国内农村市场的潜力将被逐步挖掘。从前期家电下乡情况看,海尔已经占得先机,若今后能继续保持竞争优势,家电下乡将成为海尔新的利润增长点。其次,“创新驱动型”的海尔集团在农村市场中,通过网格化建设取得了巨大成功。三位一体的营销网、物流网、服务网的网络体系成功地覆盖了广大的农村市场,实现了销售到村、送货上门、服务到户。海尔在农村市场渠道建设方面的网格化建设模式,对于其它家电下乡企业来说,具有一定的可借鉴性。再次,海尔网格化建设模式很好地弥补了农村家电市场渠道建设某些方面的不足之处,同时实现了产品进货渠道的唯一性,杜绝了进货渠道混乱,产品窜货乱价等市场无序行为,维护了客户的利益,实现了企业与客户的双赢,而且网格化建设模式符合当前我国家电行业的发展实际。

(二)海尔网格化建设模式的推广

1. 确定渠道建设目标,并进行目标细分

企业在了解产品在该区域的发展现状基础上,首先要明确每个产品在每个县的市场目标份额、目标量和差异,以及要开发的网络数量,确保产品在农村市场每个区域的份额最大化;其次将上述目标分解到县、到店、到产品、到日、到人,并转化为可信息化的“日清”考核。

2. 基于网格内的平台商的管理

开发农村市场,特别是建立完善的乡镇网络,网格内平台商的选择是企业能否成功的关键。企业要发展良好的平台商,可以通过借力的形式,借助当地乡镇代理的资源优势建设乡镇渠道,开发零售商,从而达到投入产出比最大化。网格内平台商的选择原则是:在当地较有代表性的平台商、在同行及当地具有一定的社会影响力、服务意识强、愿意与企业共同发展;平台商的数量宜精不宜多,以保证平台商长期、稳定、合理的利润;最大覆盖原则,以每个平台商的覆盖能力进行区域划分,区域划分上无盲点、不重叠。

3. 网络构建

企业应加强对规范的综合性零售网点的建设,推动高度分散的农村家电渠道的整合,从而使农村消费者真正买的舒心、用的放心。农村市场渠道的细分,以县为区域,以镇为单位,通过县镇村三级网络,逐渐做到从县市渗透到了乡镇和村庄。

在营销网建设方面,明确代理商和零售商的职责,以县为单位对农村市场的理货商与零售商重新进行规划,确定需要开发的乡镇网点数量,并指定专人进行营销网络的推进,建立起合理的渠道架构。海尔在农村建立的村级联络站,并不是为了卖产品,而是为了及时获取农村消费者的需求,联络员则是海尔设计农村产品的第一级信息员,因此海尔所有家电下乡产品都是适销对路的。此外,农民电器出现问题可以通知联络员,海尔售后人员来到村中,联络员在村广播上通知村民,可以一次性解决大家的问题,达到上门一户、服务全村的效应。

在物流网建设方面,针对家电下乡产品销售渠道普遍位于较为富裕的乡镇,相对偏远地区对于产品购买、物流配送安装等方面存在诸多不便,整体物流成本单台配送成本过高的现状,企业应加强农村物流配送网络的建设,积极整合社会物流资源,利用行业领先企业的物流信息管理系统实施近中远程多级配送,还可依托物流力量进行家电下乡大篷车活动的开展,直接为农户实施上门购物和送货到家的服务,便于利民,鼓励消费。

在服务网建设方面,企业应该把服务贯穿在产品的售前、售中及售后,而不是出了问题才服务。比如海尔以创造感动为原则,搭建了方便乡村用户的随叫随到的服务网络,很好地解决了海尔产品在农村市场的售后服务问题。海尔的服务队伍备有卡车、摩托车和自行车,海尔服务人员走乡串户,主动到农民用户家中对家电进行检修,不是等家电坏了以后再维修。海尔在保

证产品质量的前提下,变被动维修为主动巡检,所以其服务网络的特色成为农民消费者选择海尔家电产品的重要砝码^[7]。

4.农村市场的操作模式

如图3所示,平台商是农村市场唯一的资金理货平台,零售商及网格内所有业务往来都是通过该平台来操作。企业可以对网格建设团队进行考核经营,并由网格建设团队对零售商进行现场培训活动。该农村市场的操作模式有效解决了企业产品进货渠道混乱、窜货乱价等市场无序行为。

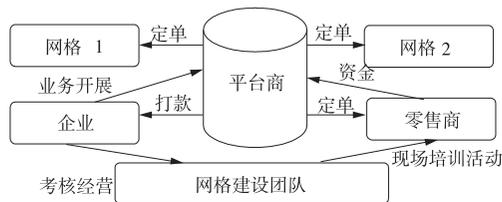


图3 农村市场的操作模式

四、结语

本文在对农村家电市场渠道建设滞后的原因分析基础上,深入分析了海尔在农村家电市场渠道建设方面的创新研究——网格化建设模式,并对该模式进行了可行性分析和推广。主要结论有:其一,农民收入低,购买力不足、农村消费环境差、家电市场终端销售网络不健全、家电产品的供需不平衡以及农村市场的售后服务体系不健全等是制约农村家电渠道建设滞后的主要原因;其二,海尔通过在农村市场的网格化建设模式,搭建了营销网、服务网和物流网的三位一体的网络

体系。其三,在对海尔网格化建设模式进行可行性分析后,模式推广首先要确定渠道建设目标,并进行目标细分。在网格内选择合适的平台商,明确其目标和职责,并对其进行有效地管理,进而进行网络的搭建。

注释:

①家电下乡信息管理系统:<http://jdxz.zhs.mofcom.gov.cn/admin/news.shtml?method=view&id=363858363>。

参考文献:

- [1] 苏宁电器.苏宁电器发布“2009中国农村家电消费调查报告”[EB/OL].(2009-03-22)[2010-06-25].<http://www.cn-suning.com/news/imagenews/9039.html>.
- [2] 家电信息管理系统.全国推广家电下乡政策解答[EB/OL].(2009-01-23)[2010-07-15].<http://jdxz.zhs.mofcom.gov.cn/admin/news.do?method=view&id=17553171>.
- [3] 史新峰.从家电下乡项目看我国农村消费市场的开发[J].贵州农业科学,2009,37(6):217-220.
- [4] 赵荣.家电下乡政策的实施与思考[J].农业展望,2009,5(4):23-27.
- [5] 杜海涛.中消协调查报告:家电下乡销售快,售后服务跟进慢[N].人民日报,2009-12-04(6).
- [6] 阳翼.论“家电下乡”背景下农村营销渠道体系的构建[J].现代管理科学,2010,(5):104-105.
- [7] 刘战红.海尔家电下乡冲刺最后一公里[N].中国工商时报,2009-09-03(5).

责任编辑:万东升

The Policy of “Appliances to the Countryside” and the Innovative Study on the Construction in Rural Appliance Markets

— A Case Study of Haier’s Grid Construction Experience

WANG Ying-ying

(Business school, Qingdao University, Qingdao 266071, China)

Abstract: With the publishing and implement of “Appliances to the countryside”, these home appliance companies participating in the “Appliances to the countryside” should strengthen the channel construction and improve the market network of the countryside for occupying the rural markets quickly. This paper analyzes the grid construction mode deeply based on the reasons of preventing the channel construction’s development in rural appliance markets. Its connotation is managing the market regionally, setting the sales goal according to the market size and the target share, choosing the right channel and flat in order to build the marketing, service and logistics network systems through the authorization of the home appliance companies. At the same time, the grid construction mode regulates the market strictly to maximize the market share of these home appliance companies. This paper then analyzes the mode’s feasibility and promotion, taking Haier’s grid construction for example.

Key words: appliances to the countryside; the channel construction; the grid construction mode