

快速消费品营销管理

国内快速消费品是高频率消费的产品，使用时限短，拥有广泛的消费群体，对于消费的便利性要求很高，销售渠道种类多而复杂，传统业态和新兴业态等多种渠道并存。并且行业集中度逐步上升，竞争难度加大。

快速消费品与其他类型消费品相比，购买决策和购买过程有着明显的差别。快速消费品属于冲动购买产品，即兴的采购决策，对周围众多人的建议不敏感，取决于个人偏好、类似的产品不需比较，产品的外观/包装、广告促销、价格、销售点等对销售起着重要作用。同时品牌知名度对于销售是非常重要的因素，相对于耐用消费品，消费者对快速消费品的敏感度不高，产品的可替换性大，产品质量很容易被销售者直接感受和判断，而且对消费者的二次购买行为和忠诚度有决定性的影响。

综观整个快速消费品行业，影响竞争成功因素主要有 1。通过具有高覆盖率和多种渠道并存的分销网络来接近消费者，达到高铺货率；2。合理的分销模式和有效的渠道控制和管理；3。以强大的市场营销功能为导向的营销组织，实现市场和销售有效的协同；4。品牌知名度的提升和营销效率的提升和正确的市场拓展策略

分销模式

著名的快速消费品公司宝洁公司依靠其强大的品牌效应及完善的分销渠道，宝洁产品无论是铺货率还是市场占有率都很高。宝洁在中国建立了多渠道并存的分销网络，来充分接近消费者。在拓展新市场时，宝洁的通路模式为宝洁——一批——二批——零售，这种模式利用既有的日用消费品分销渠道，销售人员同时拜访批发商和零售商，采用双重手法来将产品推到渠道中，有效进行市场渗透，缩短拓市周期，抢占市场份额，树立品牌。当某一地区的销售已达到一定规模时，宝洁的通路模式就演变为宝洁——分销——二批——零售，宝洁从第一层批发商中寻找一个合适的批发商，将之发展成为分销商，分销商与宝洁签订合同，承担责任、接受培训并享有优惠和权利，批发商则只有购销关系。我们称之为区域分销模式。在宝洁的客户类别中有一种直接客户，直接客户是指宝洁那些较为重视的那些有实力连锁零售商，这些零售商目前所占的销售比重不大，但成长潜力很大，最终会成为日用消费品分销的主渠道。宝洁对它们则直接供货，并在公司内部设有专门的部门来负责直接客户的工作。

区域分销模式目前已经成为快速消费品行业的主要分销模式。根据一级批发商的背景(国营、集体、私营、外资、直销)和其它条件挑选最合适的，发展成为分销商，从而实现区域及当地分销，减少了中间层次，将传统模式的二、三级合并，并通过与直销的结合，提高了销售的主动性。在此基础上，拥有多种产品多种品牌的公司各下属企业采用统一的销售渠道，让客户实现一站采购，公司的区域分销中心和全国销售总部相联形成有计划、有组织、控制良好的体系，在销售中心与关键最终客户之间建立反馈，提高销售体系的反馈速

度。这种联合分销模式广泛地被跨国企业所采用，如联合利华、可口可乐、百事可乐、宝洁等公司。

但并不适合于中小型快速消费品企业所采用。联合分销模式往往是企业在有多个不同地域的生产基地的情况下采用的，为降低物流成本和提高对市场的反应速度，而对区域渠道进行整合，成立分销中心，生产地址靠近分销中心，以提供方便和良好的销售服务，同时建立全国分销中心体系，需要较大的投资，不仅反应在硬件上(仓库、电脑)等，而且往往需要电子化的销售管理和物流管理软件进行支持，最新的发展趋势是通过与主要经销商联网，实施电子数据交换(EDI)和即时库存(JIT)。

中小型快速消费品企业最佳方式是建立以分销商为核心的区域分销体系和核心客户体系，同时迅速进入新兴的分销渠道。在每个区域选择一定数量的批发商发展成为分销商，除了正常的购销关系外，企业还应该提供优惠、折扣和其它权利，并帮助分销商进行分销和存货管理，建立完整的分销商管理和服务体系，这是渠道建设的核心所在。分销商必须有广泛的销售网络，网络必须含有一定数量的二级批发商和零售商，并且能达到要求的覆盖范围，分销商需要向地区内的批发商和零售商送货、提供信用、仓储产品及 POP 资料。零售商是渠道建设的另一个重点，通过货柜管理、促销宣传、卖场建设等手段和指标来拉动终端消费，并维护市场秩序和控制终端价格。核心客户主要指一些大型连锁超市和新兴的零售业态(如大卖场)，企业应建立专门的部门和采用完全以客户为导向的销售模式来拓展这一渠道。

经销商管理和控制机制

在快速消费品行业中，经销商的素质与实力直接影响着企业的营销战略的实施效果。分销商的筛选标准主要考虑以下方面：应该具有充裕的资金来支持其在区域内的运作以及支付公司的货款，在当地有一定的网络基础，符合公司在当地销售规模的需求；既有的信用情况良好，无拖欠帐款的不良记录；对于公司的产品知识有相当的了解，熟悉该类产品的运作方法，以便进行专业经营；所代理的其它产品不影响对企业产品销售的投入。

合格的经销商可能一时难以获得，这就需要企业从众多的批发商中培育出合格的经销商，企业可以在某地区中挑选有较强的分销和运输能力的，并且资信状况较佳的批发商进行跟踪分析，在实力确信的基础上开始重点培育。选中的批发商将开始担负起向该地区其它批发商和零售商分销产品，提供信用的责任，作为回报，企业则承诺价格上的优惠，以及赋予其当地独家分销的权力。确定后，企业将监督该准分销商的销售，对其制定的价格提供建议，协助其网络的扩张，并对其部门进行培训，等该准“经销商”的各项实力符合企业的标准之后，企业将正式确认其为当地的经销商。

完善的分销商管理体系包括经济利益保障机制、管理和控制机制、服务和支持机制三个方面。大的快速消费品公司保障自己的分销商利润稳定，除返利外，对其经营利润的部分承诺(在拓展时期)，分销商积极维护渠道秩序良好的可获得额外的定货折扣。由于自己的产品营销，分销商可以比以销其他产品承担更小的风险，获取更大的回报。

宝洁公司通过经销商和自己的业务人员一起配合来有效实施经营规划、存货管理、零售覆盖、运输与仓储、售点广告与促销等工作，来协助分销商履行渠道职能控制分销商行为。对于大的分销商，委派客户经理进驻其总部办公，小的分销商则由一个客户经理同时监控几个。企业应明确各项职能在企业 and 经销商之间的分配，并确定各自的工作重点。宝洁对分销商的支持足以激发分销商的信心，同时以实际行动来推动分销商的业务发展。在业务上帮助分销商拓展二级网点，分销货物；在管理上协助分销商按照宝洁的要求进行重组，帮助分销商分析问题并制定解决方案；在培训上定期对经销商的业务人员进行培训，介绍产品知识和营销知识；在广告支持上会有定期的广告促销，区域广告中出现经销商的名称。

新产品上市，渠道沟通与激励非常重要。企业应该成立相应的推广组织，与销售系统进行内部沟通并制定客户激励的方案。为了提高产品推广的效率，在新品上市之前应该准备好有关的销售支持工具，新产品的迅速上市必须辅以整合的外部沟通并保证足够的频率以加速目标的实现，同时根据客户对新产品的接收程度和合作模式的不同，企业可以采用差异化的激励方式。新产品推广期间需要与分销商和客户建立紧密的联系，这有助于发现产品自身的弱点，强化了产品营销和销售之间的联结纽带。

经销商管理和控制机制的主要内容是将渠道职能在企业 and 经销商之间进行合理分配。宝洁与经销商的职责划分：

| 渠道职能 | 宝洁 | 分销商 | 具体划分 |
|------|------|------|-------------------------------------------|
| 经营规划 | 75% | 25% | 宝洁客户经理进驻经销商, 设定销售目标, 并对分销商进行年度考核。 |
| 存货管理 | 75% | 25% | 设立分销商生意系统(DBS)并逐步推广, 这比原先的报表形式能更好地管理存货和定单 |
| 零售覆盖 | 25% | 75% | 利用分销商的能力进行铺货。 |
| 运输 | / | 100% | 运输由分销商全权负责。 |
| 仓储 | / | 100% | 仓储由分销商全权负责 |
| 提供除帐 | / | 100% | 由分销商向零售点/批发商提供除帐。 |
| 售点广告 | 25% | 75% | 宝洁提供指导, 由分销商具体执行。 |
| 促销设计 | 100% | / | 宝洁公司完全控制了促销设计。 |
| 促销执行 | 25% | 75% | 宝洁提供指导 |

以市场营销功能为导向的营销组织

许多跨国企业都建立了以市场营销功能为导向的营销组织。可口可乐的市场部通过对特定

客户和特定渠道的专人负责来对销售部的运作进行指导。可口可乐统一投放形象广告，并负责全国性的消费者促销，以此来对各地区瓶装商进行广告和促销支持；各地瓶装商主要从事渠道促销以及地区性消费者促销，费用与可口可乐共担。联合利华的市场部负责统一的产品/品牌营销策略制定、市场分析以及媒体投放。宝洁公司建立了完全以营销策划功能为导向的营销组织，设有三个部门：市场部、销售部、销售市场部。市场部：制定分销目标和营销策略、促销活动规划以及配合销售相关活动。销售部门只负责具体执行实施，为产品争取促销机会，执行批准的促销计划和既定的营销策略，实现预定的销售目标。销售市场部是市场部和销售部之间不可缺少的润滑剂，负责销售监控、销售预测以及培训等工作，沟通品牌与销售之间的关系以及产品策划和销售之间的关系，推动销售和市场有效地结合。

建立以强大市场营销功能为导向的营销组织，全面强化市场营销功能的配置，建立起市场策划、产品策划、产品管理、信息研究等市场营销功能，强调销售在市场策划的指导下进行；强调市场和销售进行有效的协调，建立专门的岗位负责市场和销售之间的协调，适应以分销商为核心的分销体系结构，同时加强对于大型直接客户的快速渗透和管理；以服务对象为导向进行营销策划，策划和推广工作分别针对核心客户、区域客户和消费者；精简的管理层次配置，缩短反应时间以提升市场反应速度，建立起适应于企业运作的管理体系，与企业各职能部门进行合理的职责划分。

提升营销效率

在快速消费品行业，不仅需要通过必要的营销投入来提升品牌知名度，更重要的是营销效率的提升。总体上，对营销投入效率的量化分析要求营销组织体系拥有完备的营销数据和完善的营销信息系统。

将企业对目标消费者希望达到的营销意图(如提高知名度强化卖点，提升形象等)通常以广告形式加以体现，但缺乏创意的表现形式，无法引起消费者的兴趣，产品卖点无法引起目标消费者购买动机。要提升营销效率就须针对目标消费群推出有力的产品卖点，并以创新的表现形式予以有效地表达，对消费者表在及潜在需求的系统分析，对竞争对手广告卖点监测，通过媒体采购来将广告向目标消费群进行传达。但应注意盲目或不合理的媒体组合及投入使得到达率过窄或是暴露频率不能达到产生认知的最低要求，既定的媒体采购费用应在各媒体之间的科学分配，以获取满足暴露频率需求的最大的消费群到达率。平时注意搜集各媒体的受众情况，到达率等资料形成数据库，以备营销之需。

通过针对经销商的渠道促销来加大网点覆盖，提升消费者购买便利性是快速消费品行业常用的营销方式，有效的渠道促销形式以及促销力度在各层级渠道间的合理分配可以提升各层次经销商的产品销售热情，加大网点覆盖率，但乏力的渠道促销或是渠道促销无法在各层级合理地分配使得网点覆盖过低，降低消费者购买便利性。这需要在渠道促销前营销人员对经销商的需求进行调查，对对竞争者渠道促销形式调查，分析各渠道促销形式的效果。

快速消费品行业终端为王，通过针对消费者促销来强化其购买决定，诱发购买行为。雷同

的促销形式或是过低的促销力度无法诱发消费者购买行为，了解消费者可接受并感兴趣的促销形式，分析促销形式的效果，新颖、有效的消费者促销以促成目标消费者的实际购买。

市场拓展策略

在资源有限的情况下，实施有效的市场拓展策略可以帮助企业分阶段地实施营销目标，最终实现总体目标。

大多企业的目标是在全国范围内进行广泛分销，取得最好的展示空间和货架陈列，而日用消费品的特征是高消费频率，广泛的消费群和消费便利性需求等，这些消费特征对分销渠道的设计和拓展提出了很高的要求。需要一个具有很高覆盖率和多种渠道并存的分销网络来接近最终消费者。

宝洁从 1988 年开始，就在中国实施其一贯的高投入，高回报的策略。在经历了最初几年的因高投入而带来的亏损之后，从 1994 年开始赢利，并且其销售以每年 50% 左右的速度快速成长，其广泛分销策略可以说是支撑其成长的主要支柱。宝洁的做法是在拓展初期，宝洁将其分销重点放在城市，在成功地将其网络拓展到 500 个城市后，从 1995 年开始，宝洁开始将其分销重点转向农村，并将农村作为今后分销工作的主攻方向，时至今日，无论是在世界还是在中国，宝洁业已占据了行业领先者的地位。

宝洁的城市市场扩张策略：市场部确定分销目标并划分分销区域，在每个城市进行调查，分析并确认其各自的消费水平和市场容量。按照调查结果将各城市排序，并确认拓展先后次序。在城市地图上将所有找到的各类零售点标出。招聘当地的销售员挨家挨户地拜访批发商。

和零售商，向他们介绍产品，派发样品张贴 POP 广告。当销售量超过一定水平后，宝洁会从当地的批发商中选择合适的培养为分销商。

宝洁的农村市场扩张策略：在全国范围内选择理想的农村地区，他们一般有着相对较高的消费水平和人口规模。对于特定地区，确定零售分布地图和拜访路线。销售队伍按照既定路线来拜访零售商，以免费赠送样品的方式来打通渠道。对于那些愿意做宝洁产品的零售商，宝洁就将他们介绍给就近的分销商。

所以快速消费品行业具体来说市场拓展方法如下：

1. 成立突破小组。挑选最优秀的人员组织若干个销售突破小组，选择最有机会进行突破的市场，授予销售突破小组充分的权力，和必要的资源（政策、促销资源、补贴等），在限期内的明确销售增长目标（主要是铺货率和销量）。
2. 区域市场突破。在最有机会的区域市场，由突破小组全面负责当地销售，根据每个市场的不同，设计不同的渠道拓展策略，运用各种销售方式（包括赊销）短时期内大量的铺货

(主要在城市)，促销主要以经销商促销为主。

3. 区域市场提升。开始筹建当地的办事处，销售突破小组仍然负责当地的销售工作，发展新的经销商，重点选择对农村市场有直接覆盖能力的经销商，在城市集中资源短期内大量投入广告和促销活动。

4. 区域市场稳固。区域市场的销量已经形成一定规模，开始选择少数几家经销商发展成为区域核心分销商，进行网络调整和优化，形成以分销商为核心的渠道体系，办事处全面负责当地的销售，工作重点由渠道拓展转为分销商管理和控制

5. 突破重点转移。突破小组回到总部，进行总结和人员调整，选择新的区域进行销售突破，一般选择已攻克市场的邻近市场，采用各种营销手段进行前期渗透，进入新的市场进行市场突破。

本文只是简单论述了快速消费品部分营销问题，而快速消费品是我们目前市场上竞争比较激烈的产品，很多企业的市场管理方面存在着各种各样的问题，必须根据自身所处的实际市场情况和自己企业的具体特点来决定行企业的营销管理策略。