

# 苏州太太乐企业渠道策略研究

## 摘要

渠道策略在品牌营销及市场各个环节中占有无可替代的位置，企业要盈利、要发展、要使自己的产品站稳市场并持续发展，离不开精雕细琢的渠道策略。伴随着我国飞速发展的市场经济，快速消费品行业也紧跟其发展，其市场竞争越来越激烈。快速消费品在市场活动中的活动非常活跃。它的生产工艺相对来讲比较的简单，可模仿性较强，所以这一行业对销售的依赖性较强，销售产生的效果直接影响企业的发展。一般来讲，快速消费品的销售长度是其生产过程的很多倍，相关的企业要依靠销售来拉动产品在市场的发展，因此，销售渠道的优劣程度对 FMCG 的影响力可见一斑。渠道——联系消费者与企业的纽带，其发展地位至关重要。因此，对企业来讲，制定出一套行之有效的渠道策略显得尤为重要。

本文以渠道策略研究的有关理论为指导，在分析快速消费品行业的特征和现状的基础上，对苏州太太乐的渠道策略进行了系统的研究——重点针对鸡精系列。通过对太太乐现有渠道策略的分析研究，发现其存在的缺陷与不足，有针对性地为太太乐设计出一套切实可行的渠道策略，以解决太太乐在渠道发展建设中存在的问题，从而达到提升销售数量、扩大市场占有率、增强企业的核心竞争力的效果。同时，希望借此研究为国内其他快速消费品公司在渠道策略的优化和完善方面提供参考和借鉴。

**关键词：** 渠道策略 营销渠道 太太乐鸡精

# Suzhou totole enterprise channel strategy research

## Abstract

Channel strategy is vital to brand marketing. A company cannot earn profit, develop and penetrate into the market without a perfect channel strategy. With the rapid development of China's market economy, correspondingly, FMCG industry is also developing at a high speed which makes competition more ferocious. FMCG is an active part of modern business. The production process of FMCG is relevantly easy, thus, sale become rather important. Generally, the sale procedure of FMCG is dozen times more than the production procedure and FMCG cooperation have to rely on sale to push and occupy market. All in all, sale channel has a great influence on FMCG. Channel, as the link between cooperation and customer, has a crucial position. Therefore, whether a cooperation has a feasible channel strategy is very important.

Based on relevant theory of channel strategy research, through analyzing FMCG industry's characteristic and current condition, this essay has a systematic study on TOTOLE's channel strategy in Suzhou-especially on EOC (essence of chicken) series. Through analyzing current channel strategy, this study aimed at find out the problems of channel strategy, which helps the company increase sales quantity, expand market and enhance core competitiveness. At the same time, I hope this study can provide reference for other domestic FMCG company's improvement and perfection of channel strategy.

**Key words:** channel strategy sale channel TOTOLE EOC

# 目 录

<b>1. 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义	1
1.2 渠道策略国内外研究现状	1
1.3 研究内容和方法	3
<b>2. 渠道相关理论概述</b>	<b>4</b>
2.1 营销渠道的概念界定	4
2.2 营销渠道的类型与结构	4
2.3 营销渠道成员选择与管理	5
2.4 营销渠道的绩效评估	6
<b>3. 太太乐调味品市场环境分析</b>	<b>8</b>
3.1 太太乐公司调味品简介	8
3.2 太太乐调味品行业竞争环境分析	9
3.2.1 供应商的讨价还价能力	9
3.2.2 购买者的讨价还价能力	9
3.2.3 替代品的替代能力	10
3.2.4 行业内竞争者现在的竞争能力	10
3.2.5 潜在竞争者进入的能力	10
3.3 太太乐调味品 SWOT 分析	11
<b>4. 太太乐调味品渠道策略现状分析</b>	<b>15</b>
4.1 太太乐的渠道类型	15
4.1.1 线上渠道	15
4.1.2 线下渠道	15
4.2 策略渠道成员的选择与管理	16
4.2.1 渠道成员的选择标准	16
4.2.2 渠道成员的管理方法	16

4.3 渠道拉动策略.....	17
4.4 渠道推动策略.....	20
<b>5. 太太乐调味品渠道策略弊端及优化建议 .....</b>	<b>22</b>
5.1 太太乐渠道策略弊端 .....	22
5.1.1 渠道设计不合理 .....	22
5.1.2 渠道成员管理不规范 .....	23
5.2 太太乐调味品渠道策略的优化建议 .....	23
5.2.1 优化渠道结构设计 .....	23
5.2.2 合理选择渠道成员 .....	25
5.2.3 加强渠道建设 .....	27
5.2.4 构建战略性渠道合作关系，迅速拓展区域市场 .....	28
<b>结语 .....</b>	<b>30</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>31</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>32</b>

# 1.绪论

## 1.1 研究背景及意义

现代营销学家菲利普·科特勒曾说过：“营销渠道决策是企业管理者不得不面临的最重要的一项决策，企业制定的渠道策略直接影响其他所有的营销决策<sup>[1]</sup>。”

对快速消费品企业来讲，最重要的资产就包括渠道，渠道对企业而言也是千变万化的流动性资源。在物资极度贫乏的年代，“卖方”扮演着“市场老大”的角色，商品属于稀缺资源，但在今天这个以“买方”为主导的市场经济年代，产品生产者的地位早已经大不如从前。我们必须理性的看清楚：在当今时代，渠道商成为了市场的主导者；在渠道制胜的今天，谁掌握了渠道命脉，谁就毫无疑问拥有更多的话语权<sup>[2]</sup>。

一直以来，销售渠道在中国商业领域几经变革，唯一不变的则是“销售”本质，“买”与“卖”从来都是一门高深的学问，而渠道在买卖的过程中又扮演着不可或缺的角色。不难理解，渠道与营销是紧密捆绑在一起的，目的是帮助企业在营销上取得制胜地位。

本文以渠道策略研究的有关理论为指导，在分析快速消费品行业的特征和现状的基础上，对苏州太太乐的渠道策略进行了系统的研究，通过分析其现有的渠道策略，发现其渠道策略方面存在的缺陷与不足，增加太太乐的销量，扩大市场，使其具有更强的竞争力。在激烈的市场竞争中立于不败之地。同时，希望借此研究为国内其他快速消费品公司在渠道策略的优化和完善方面提供有益的参考和借鉴。

## 1.2 研究现状

### (1) 国外渠道策略的研究现状

表 1-1 国外学者在相关方面的研究

时期	研究领域	研究重点	代表人物及观点
20 世纪初—20 世纪 60 年代	渠道结构	渠道结构的效率与效益	①韦尔德 (L.D.H.Weld 1916) 首先提出渠道效率的概念, 指出职能专业化更易产生经济效益, 因而专业化的中间商所从事的营销也必然会带来效益且合理的。
			②巴特尔 (Bartel 1923) 认为中间商能够为生产者和消费者创造包括基本上、形式上、地点上及时间上的效用。
20 世纪 60 年代—90 年代	渠道行为	渠道的权力、冲突与合作	①凯特恩 (Louis W. Stern 1969) 认为, 依存和承诺是理解渠道中权力关系的关键。
			②凯苏黎世和斯培克曼 (Kay Zurich and Sipei Blackman 1980) 认为应将渠道权力放在培育目标一致及达成长久合作的渠道成员上。
20 世纪 90 年代以后	渠道关系	渠道关系与联盟	①莫和纳文 (Mohr, J and Nevin, J.R 1990) 认为渠道沟通与信任是不断相互加强的过程。
			②斯特恩 (Louis W. Stern 2001) 认为联盟是渠道合作的最高形式, 且要选择互补企业作为联盟对象。

由表 1-1 可知, 在渠道的研究方面, 国外学者倾注了不少的心血, 研究成果也是较多。但其中也有一定的局限性: 研究更加独立于经济学和行为科学这两个方面来探讨营销渠道。这些研究没有实现两者的相互结合; 另外, 上述理论研究成果都是在成熟的西方市场环境建立的, 而在竞争激烈的国内市场, 市场结构、消费水平等都与西方国家有着莫大的差别, 这些研究理论在投入实践活动时难免会产生偏差, 因此不能完全照搬其理念和决策。

### (2) 国内渠道研究现状

我国以从上世纪 90 年代开始就对渠道策略有所研究, 学者们的成果给后来的企业莫大的帮助, 不过不少理论仍停留在基本概念的介绍, 很少结合国内当前所处的环境对营销渠道进行进行深入的研究。国内市场化推动优秀企业诞生的同时, 也滋生了多样化的渠道理论。

目前国内对相关理论的研究可以分为以下三个阶段:

第一阶段: 二十世纪八九十年代。销售的渠道主要通过传统的渠道以及批发市场。

当时的中国由于长期处于计划经济体制的笼罩下,商品的需求市场开放后空前的旺盛。在销售渠道上逐渐形成了较为规范的传统批发体系。此时主要是通过国营各级批发站和供销社系统进行销售。

第二阶段：二十世纪末。销售渠道逐渐在网络建设、连锁超市展开。市场的快速发展导致商品的供过于求,买方市场的成熟对渠道提出了更高的要求。渠道革命在不知不觉中展开并出现了多种渠道销售并存的现象。在这一阶段,营销变革的中心突出表现为对终端的掌控度、渠道的建设<sup>[3]</sup>。

第三阶段：二十一世纪至今。市场的发展越来越成熟,此时销售渠道既有协同推进同时也在发展渠道的个性化建设。“娃哈哈”在“茶水之战”中,利用渠道利益捆绑的方法一举获胜;“统一”为满足消费者需求,将原来的果汁产品改成街头小店售卖的大众产品,用渠道创新促进产品创新,为企业带来了巨大的成功。另外,以华润万家、沃尔玛等等大型卖场或连锁超市的快速兴起,不仅促进了快速消费品的增长速度,也加快了国内零售业态和渠道变革的进程。

综上所述可以总结出:虽然国内在渠道方面的研究时间较短,但通过在研究方面的丰富化以及对理论实际相结合的注重,在渠道策略理论研究上已有较多成果,相较于国外成果其理论更加贴近本国经济现状,对企业来说更具有指导意义。

### 1.3 研究内容和方法

通过为期六周的企业实习了解苏州太太乐的渠道状况,从网络、媒体及书籍中搜集有关渠道的理论知识,运用了相关文献,在调查研究的基础上,从太太乐目前主要的渠道策略出发,以中西方学者对渠道的研究成果为借鉴,解决太太乐在渠道中存在的问题,优化其渠道结构,在研究的过程中主要运用了对比分析及行动研究法,把实践活动和探索活动有机地结合起来,边探索边行动,边行动边探索。从实际问题出发,通过研究实践,探索新理论,解决实际问题,进一步指导实践。辅以观察调查、资料的收集、个案的研究、逻辑归纳等方法来进行研究。理论与实践相结合,探究太太乐渠道实施存在的利弊并针对性提出可行性建议。

## 2.渠道相关理论概述

### 2.1 营销渠道的概念界定

营销学家菲利普·科特勒曾指出：营销渠道是取得从生产者向消费者转移时的某种货物或劳务的所有权的企业与个人。1977年路易斯·凯特恩从营销管理中将营销渠道单独例出来，整合成深入描述的营销渠道概念：营销渠道是将产品或服务传递到消费者手中，然后被消费者消费或使用的一种组织<sup>[4]</sup>。

国内研究者吕一林认为：营销渠道是从生产者到最终消费者，产品所经过的各个中间商的途径，这是生产者、消费者以及衔接它们的中间商的产物<sup>[5]</sup>。

本文认为，营销渠道是商品从生产者向终端消费者传递的过程中所有渠道成员参与形成的通道。通过这种通道，产品能够高效率、便捷化地传达到目标群体手中，实现产品的最终价值并给渠道各成员带来收益。

### 2.2 营销渠道结构类型

渠道结构作为营销渠道设计中的重要内容，奠定了渠道发展的基础。

#### (1) 渠道结构的长度

渠道结构长度又可以叫做层级个数，可以理解为产品到达消费者手中需要经过的中间商的数量。这里将其分成两类：直销渠道结构和中间商渠道结构。直销渠道结构是指生产商将产品直接传递到终端消费者手中的过程；中间商渠道结构则有较多种类（如图2-1所示）



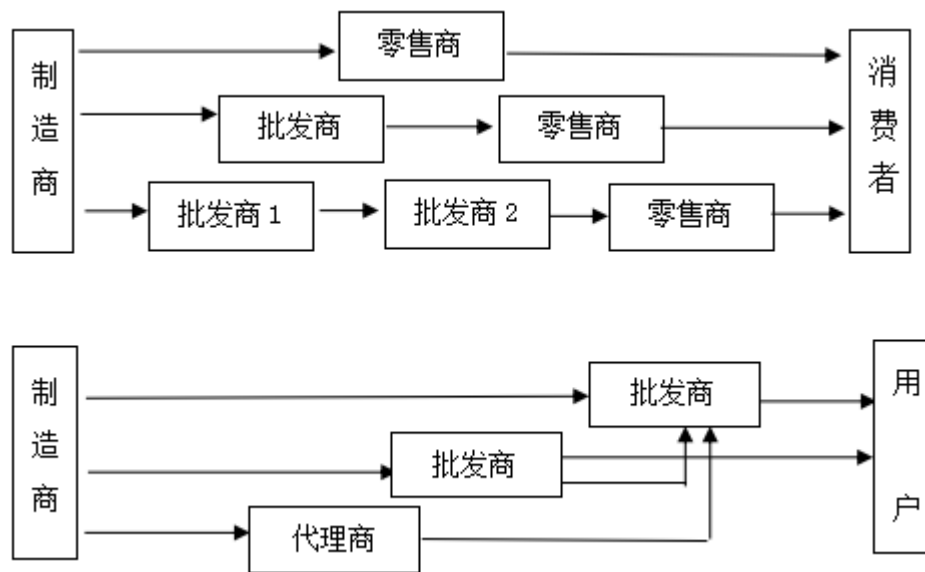


图 2-1 中间商渠道结构

消费品市场的渠道成员主要是零售商、批发商等，工业品市场渠道成员则以批发商和代理商为主。根据渠道层级的不同可以人为将其分为长渠道和短渠道，层级越多，渠道越长，商品传到使用者手中的成本也越高。

### (2) 渠道宽度以及密度

渠道宽度和密度看似关系密切，但有着各自不同的含义。渠道宽度指渠道在范围上的覆盖，也可以理解为渠道延伸的多少。渠道密度则体现为消费网点的数量，它可以说明企业在某个范围内的销售力度。渠道的宽度和密度展现了企业在某一范围的控制能力，同时也体现出渠道的渗透能力和覆盖范围。

### (3) 中间商类型

中间商根据作用不同及其他具体情况分类具有其多样性。常见的中间商有：零售商、批发商等等。零售商的货源可以来自生产商或者批发商。批发商则可以根据实力等条件差异分为多个层级，批发商一般从厂商或者上级批发商手中获得产品并传递到下级批发商或零售商。中间商实力的大小对产品的销售形成较大的影响，其作用力不容忽视。

## 2.3 营销渠道成员的选择与管理

渠道建设离不开渠道成员的选择，这决定着产品能否及时并精准地送达至终端消费者。选择渠道成员的标准有多种，行业特点、企业的优劣势等都会影响其选择，企业在

进行成员选择时一定要对各方面环境进行认真分析。

### (1) 选择渠道成员

选择合适的渠道成员可以有很多种方法，这里分为三类：包括能力、可控性以及适应性。1、成员能力。选择渠道成员的首要标准是能力。大多数情况下，能力强的渠道成员会给渠道设计带来更好的成效。2、渠道成员的可控性。对企业来说，渠道成员越可控，企业对成员及消费者的掌控力越大；3、成员适应性。判断渠道成员对各类变化的反应能力，选出适应力较强的渠道成员来降低风险，稳中求进。

### (2) 成员的管理

渠道成员可以帮企业快速有效地将产品传递给消费者，而现实生活中，往往出现如窜货、分销商懈怠等等企业意想不到的情况，这些情况都不同程度的损害了企业的利益，渠道成员管理的重要性可见一斑。

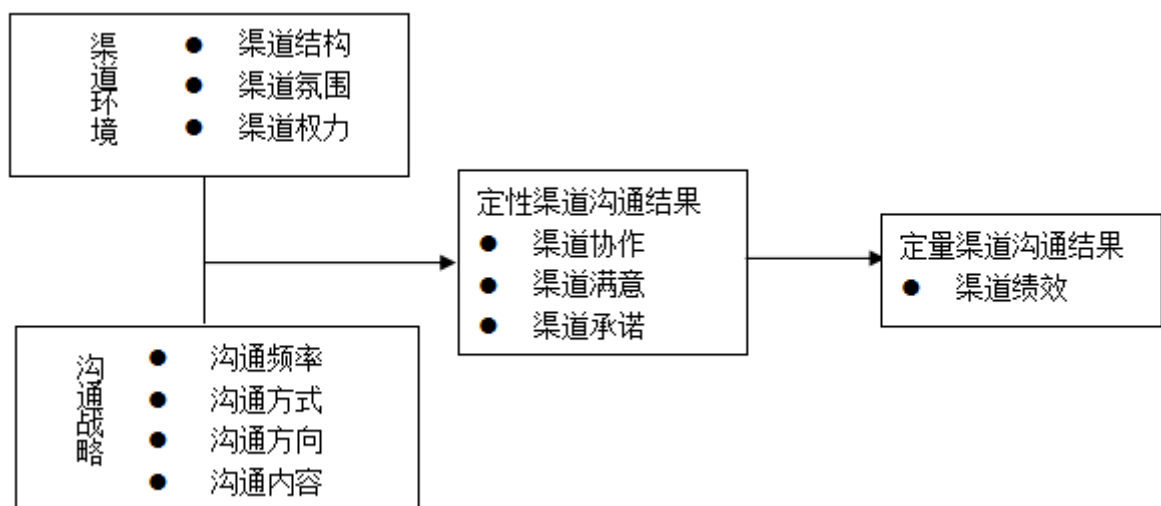


图 2-2 渠道沟通的模型

参考图 2-2。渠道环境、沟通战略这两点的融合成为企业渠道管理过程中的关键。我们在这里可以分类形成两大战略模式①合作式。②自主式。高频、双向、间接沟通或者以非正式的方式成为合作式战略的内容。低频、单向、直接沟通及更为正式的方式是自主式的管理特点。

## 2.4 营销渠道的绩效评估

为了适应当今千变万化的发展环境，营销渠道面对市场环境对其造成的冲击必须不断做出改变，而企业对销售渠道的绩效评估就成了一项重要的工作。

营销渠道的绩效评估是企业对营销渠道的成效进行考核评价的过程<sup>[6]</sup>。绩效评价涉

及到评价的主体、对象以及评价方法。评估主要涉及到渠道管理组织、运行状况、服务质量以及经济效果等方面。

绩效评估的另一项内容是渠道评价的流程。首先要确定对象及评价任务，任务确定后根据一定的评价指标去收集渠道在实际运行中的资料并进行相应的整理和分析，然后选择合适的评估方法进行评估，根据评估结果进行必要的调整。评价流程的执行要视企业情况而定，企业可在合理范围内做出适当调整，确立自身的渠道评价机制并对各渠道成员进行宣贯。

### 3.太太乐调味品市场环境分析

#### 3.1 太太乐公司调味品简介

上世纪八十年代末荣耀中先生在上海建成投产鸡精工厂——太太乐前身，原品牌在1996年被更名为“太太乐”，太太乐商标被定为“中国驰名商标”后在消费者心目中树立起了“高品质，好滋味”的形象。太太乐公司生产以鸡精为主的调味品，通过生产优质的放心的调味品逐步建立自己的品牌，并且凭借诚信经营和正确的渠道走进百姓的生活、走向市场<sup>[7]</sup>。

鸡精是以新鲜的鸡蛋或鸡骨肉的浓缩抽提物为主要原料,加入盐等添加剂并伴随其他工艺制作而成的一种独具风味的复合产品。鸡精的优点包括：鲜度比味精高、耐高温且可随意投放,相较于味精而言，食用鸡精不会产生口干舌燥的感觉;由于鸡精中含有鸡肉、核苷酸等成分,它的营养价值凸现出来成为一大卖点，在使用中可降低盐的添加比例,在食品工业的各个角落都可以展现风采,它在风味化调味料中占据半壁江山。

放眼整个调味品市场,鸡精的使用是家庭调味品发展的一种潮流。鸡精的消耗量目前在欧美国家超过鲜味料总量的80%,而我国是鸡精强势品牌的根据地,人均年消费量为2.7kg,仅为其它国家和地区消费量的三分之一左右;在鸡精销售的盲点地区,人均年消费量不足0.2kg。最近几年鸡精行业出现了外资并购的热潮，我国鸡精市场的巨大发展潜力可见一斑。不难想象，鸡精行业将会出现更多的细分市场及细分品牌，行业内的竞争也会越来越大。

### 3.2 太太乐调味品行业竞争环境分析

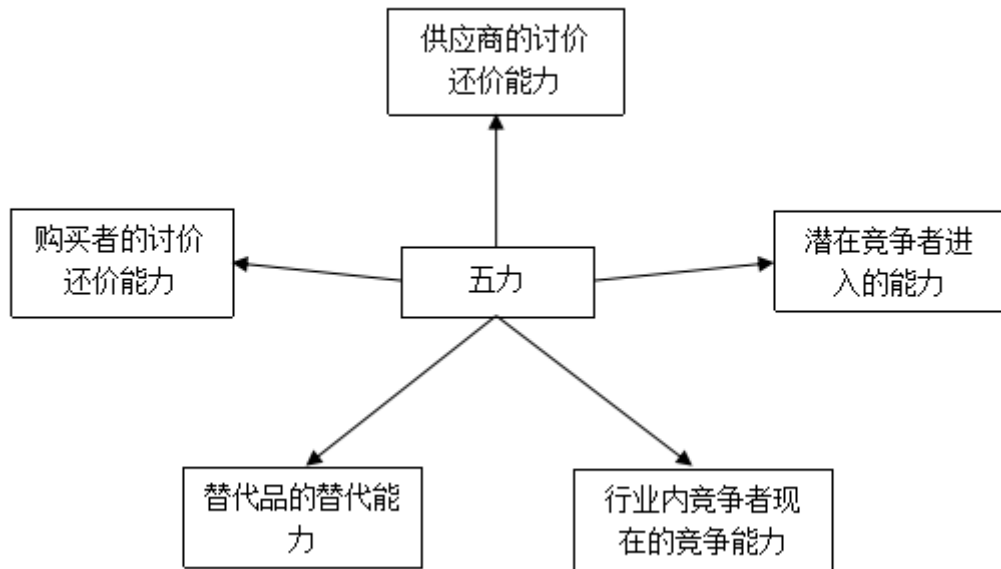


图 2-3 波特五力分析模型

根据图 2-3 对太太乐进行分析：

#### 3.2.1 供应商的讨价还价能力

太太乐目前与豪迈公司有密切合作。豪迈作为国内领先的高新技术企业，长期来为太太乐提供了优质的生产线，使太太乐完成了更加精细化的生产过程，在同行业中处于领先地位，太太乐为控制供应商的讨价还价能力采取了合约控制，根据双方利益达成协议，形成了良性的供需关系，因此供应商的讨价还价能力暂时不会对太太乐形成较大的威胁。

#### 3.2.2 购买者的讨价还价能力

从消费者状况方面分析，目前不少消费者已形成了购买并使用鸡精的习惯，据不完全统计，经常购买鸡精的消费者已经超过百分之五十，其余的大多数也会偶尔购买，只有极少一部分的人从来不购买鸡精。鸡精消费年龄结构趋于年轻化。多数消费者注重口感及品牌，鸡精对多数消费者来说已经成了不可或缺的调味品，他们开始固定消费鸡精，并逐渐形成消费习惯<sup>[8]</sup>。鸡精的市场发展迅速，潜力空间巨大，从鸡精的品牌发展可以看

到它的市场前景是令人期待的。

### 3.2.3 替代品的替代能力

市场上总会出现与该产品所提供的功效类似的其他产品或服务。他们的产品性能相似，可以达到类似的效果。替代品的威胁主要包括价格竞争力、替代品质量或服务的满意度以及客户选择替代品的难易程度这三个方面。

太太乐鸡精的替代品主要是味精，在使用功能上有着较大的替代品威胁，其价格相对味精来说要高一些，味精同样有着增鲜的效果但不如鸡精来的健康，近年来随着人们对健康的关注，替代品的销量呈现相对下滑的趋势，太太乐面临的替代品的威胁也随之减小。

### 3.2.4 行业内竞争者现在的竞争能力

鸡精发展迅速，领先品牌太太乐、家乐等企业占据绝大部分的市场，中型企业正在不断赶超，其他的弱势品牌也在慢慢吞噬市场份额<sup>[9]</sup>。总体来说，太太乐在鸡精行业内算是领军品牌，但是竞争对手们的实力也不容小觑。

表 1-2 知名鸡精品牌

品牌名称	竞争优势
家乐	联合利华旗下品牌，历史悠久；品牌知名度较高；口碑效应好。
豪吉	自有工厂，资金雄厚；设计，安全标准较高。
美极	品牌价值及口碑效应较高；产品多样。
海天	消费者价值认同度高。
厨邦	产品设计独特；价格较低；创新能力较强。

### 3.2.5 潜在竞争者进入的能力

门槛较低的行业更容易被潜在竞争者侵入。鸡精行业进入壁垒较小决定了太太乐需要面对较大的新进入者威胁。随着经济发展速度的加快，人们越来越注重调味品的健康，太太乐作为行业中高端品牌更容易获得大众消费者的信任。

目前鸡精市场品牌占有率如图 2-4 所示：

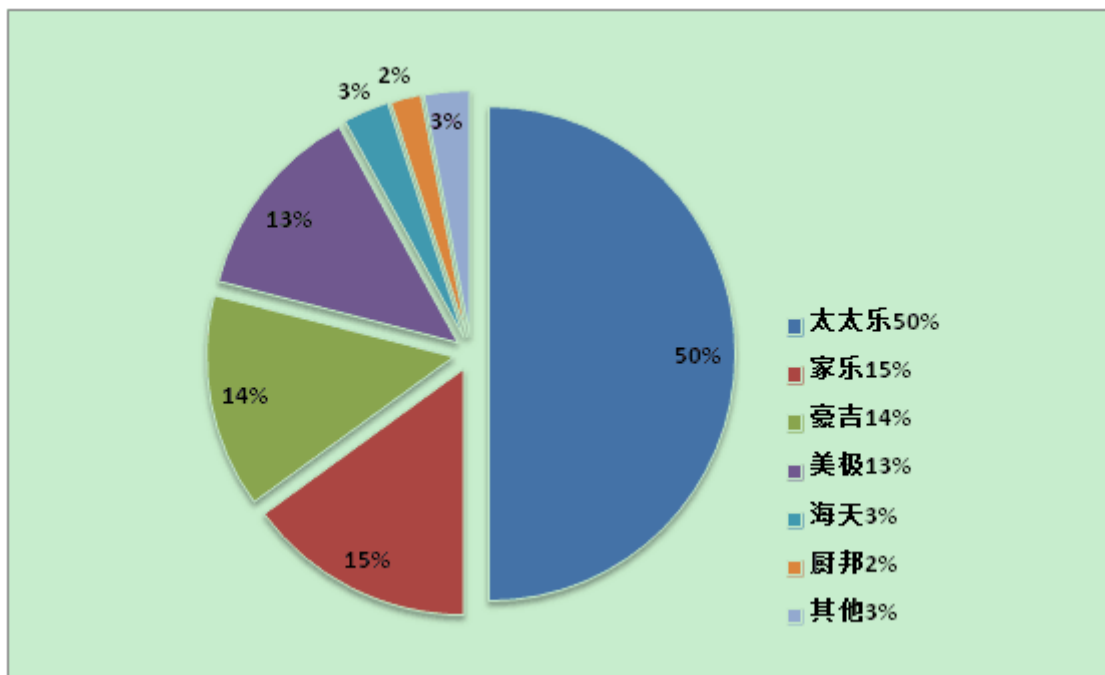


图 2-4 鸡精品牌市场占有率

从图中可以看出，太太乐目前占据了大部分市场，然而随着市场的变化，各品牌也在不断扩张，一些调味品大品牌开始涉猎鸡精行业。太太乐鸡精自生产销售以来，赢得高度赞誉，凭借自己独特的产品优势和渠道途径，在这个市场中生存了下来。由于鸡精业的进入门槛低，很多企业在这批竞争潮流中倒下。与此同时，新兴企业也如雨后春笋般涌现。时代的变迁总会吸引大量的新兴企业的进入，虽然多是不知名的小品牌，但不乏知名企业进行产品线的延伸，他们的进入会对现有企业造成一定的影响。比如联合利华就凭借着已有的各种资源和优质的营销模式和方法，强势进入鸡精行业，分割现有市场。而小型企业如信乐鸡精也毫不示弱，多通过模仿成功企业典范，借助现有鸡精企业品牌效应，以一个薄利多销的手段侵蚀市场，太太乐要在竞争大潮中屹立不倒，仍需付出诸多努力。

### 3.3 太太乐调味品 SWOT 分析

了解一个企业不仅要关注行业现状，更要分析企业本身，从现有的资源及所处环境出发，对其优劣势进行分析。对宏观存在的威胁和机会有整体的整合<sup>[10]</sup>。形成如下的 SWOT 分析。

表 1-3 太太乐调味品 SWOT 分析

<p><b>内部因素</b></p>	<p><b>优势 S</b></p> <p>①大量采用生鲜的动植物加工，具有核心优势</p> <p>②其造粒技术、干燥技术走在前沿，配合专业化、精细化、等标准化体系保证了产品质量</p> <p>③具有健全的销售网络，能够实现产品的快速分销</p> <p>④自建配送仓库，确保及时的产品配给</p>	<p><b>劣势 W</b></p> <p>①渠道建设产生较高成本</p> <p>②渠道关系维护成本高</p> <p>③渠道中间商权力过大，依赖性较强</p> <p>④太太乐的现有渠道是非常短的，其通路的末梢仍然停留在中心城市、二级城市，偏远乡镇推广投入力度较低</p>
<p><b>外部因素</b></p>	<p><b>机会 O</b></p> <p>①鸡精成分检测标准的制定，有利于指导和规范市场。</p> <p>②鸡精企业从一开始就将鸡精定位成绿色食品，健康无污染的战略，有利于鸡精在消费者心目中树立健康食品形象。</p> <p>③国内消费者品牌知觉的提升</p>	<p><b>威胁 T</b></p> <p>①鸡精市场品牌多样化，其他知名品牌涌入市场</p> <p>②鸡精行业壁垒较低，存在较大的潜在进入者的威胁</p> <p>③鸡精宣传与消费者接受的信息不对称，部分消费者认为鸡精具有毒副作用而不敢妄加购买。</p> <p>④行业内的恶性竞争扰乱市场秩序</p>

### 1、优势分析

①大量采用生鲜的动植物加工，具有核心优势。目前市面上鸡精种类繁多，绝大部分鸡精企业生产鸡精都是以鸡粉为主要原料，化学成分偏多，而太太生产鸡精的一大优势就在于使用生鲜的动植物进行加工，在提升口感的同时保证了健康的生产法则，使消费者能够放心食用。

②其造粒技术、干燥技术走在前沿，配合专业化、精细化、等标准化体系保证了产品质量。太太乐拥有世界领先的专业化生产体系，其生产技术已经走在世界前沿，太太乐以高新技术为自身的核心竞争力，其鸡精产品在复合调味品行业中有着强势地位，市场占有率达到了 47.9%。



③具有健全的销售网络，能够实现产品的快速分销。太太乐的销售网络覆盖整个调味品大市场，与多家实力雄厚的经销商建立了长期合作的关系，为产品的快速流通提供了保障。

④自建配送仓库，确保及时的产品配给。太太乐凭借强大的实力建立了自己的配送体系，仓储与配送交由专人管理，并定期更新，大大减少了产品供货不足甚至断货的情况，为一线的销售提供了强有力的保障。

## 2、劣势分析

①渠道建设产生较高成本。太太乐在渠道建设时投入了大量的资金及物资，这些投入难以在短时期内收回，一定程度上阻碍了企业的飞速发展。

②渠道关系维护成本高。为了稳定渠道成员关系，太太乐常常要在维护渠道关系上花费更多精力。不仅要定期做好拜访工作，强化渠道商品品牌意识，还要处理好客情关系，相应投入的人力物力难免很高。

③渠道中间商权力过大。实力较强的中间商往往给太太乐带来绝大部分订单，因此太太乐的发展对其产生了较大的依赖性，不仅容易失去对渠道的掌控，还有可能被渠道成员所制约，失去谈判的主动性。

④太太乐的现有渠道较短，偏远地区推广投入力度较低。目前太太乐的渠道成员在中心城市及周边辐射地区比较活跃，市中心的消费能力相对较高，相对应的商品流通率较高，为太太乐带来的效益占据绝大部分。但在大部分偏远乡镇，太太乐的覆盖率比较微小，一定程度上减少了企业的收益，给其他品牌留下了较大的发展余地。

## 3、机会分析

①鸡精协会及成分检测标准的制定，有利于规范市场。鸡精协会为行业的标准规范提供了理论依据，太太乐可以借此证明自己的产品在成分上的显著性差异和质量上的绝对优势，同时也可以打击那些以次充好的小品牌，拓宽自己的成长道路。

②鸡精企业的战略规划遵循健康绿色无污染，产品形象定位较好。鸡精作为味精的升级版替代品，比味精增添了更多的健康元素，鲜度更高，鸡精比味精更健康，这种特征使得鸡精企业在调味品市场上地位更高，更容易渗透到终端消费群体心中。

③国内消费者品牌知觉的提升。随着国民消费水平的提高，居民对品牌的认知度也越来越高，人们越来越注重产品的品牌化，这对知名品牌太太乐来讲无疑是个绝佳的发展契机，对那些低价无品牌的产品造成了一定的冲击，从而巩固像太太乐这种大品牌的市场地位。

#### 4、威胁分析

①鸡精市场品牌多样化，其他知名品牌涌入市场。由于鸡精市场的飞速发展，越来越多的企业意识到这一行业存在的巨大商机，很多知名企业如联合利华相继涌入鸡精市场，利用原有的品牌影响力进行捆绑式营销，对太太乐的市场地位形成了一定的冲击。

②鸡精的行业壁垒低，存在较大的潜在进入者的威胁。目前市场上大部分鸡精产品都是由鸡粉制成，其制作过程较为简单，成本也很低廉，造成行业的低门槛，很多潜在竞争者争相模仿，想在鸡精市场占领一席之地，这对太太乐来说无疑是个不小的威胁。

③鸡精宣传与消费者接受的信息不对称，部分消费者认为鸡精具有毒副作用而不敢妄加购买。虽然鸡精企业一直将鸡精产品定位为绿色无公害产品，但是由于长久以来部分消费者对味精的排斥，使得他们认为鸡精同样是对人体造成伤害，一些偏远地区更是无法接受正规的鸡精宣传的辐射，使得鸡精企业难以将这部分市场打开。

④行业内的恶竞争扰乱市场正常秩序。由于鸡精的市场发展前景巨大，在市场竞争体制相对宽松的情况下，不少企业为了追求利益的最大化，不惜使用劣质原料以最低的成本获得最大的收益，严重影响了市场的健康发展，对太太乐这种价格定位在中高端的企业来讲，市场竞争的不规范给它带来了巨大的挑战。

通过上表的分析我们可以发现，太太乐鸡精有着较多优势，包括其自身的研发能力、渠道销售能力及自有的仓储等，这些优势缓和了太太乐在面对市场竞争时产生的压力。反观外部环境，太太乐受到国家政策的扶持及市场经济发展的影响获得了较多发展机会。但太太乐自身存在的不足和由外部因素引起的威胁多多少少的带来了一些经营困境。这就对渠道建设提出了更高的要求。对苏州太太乐来讲，既要充分发挥自身优势条件，积极调整渠道，也要对大品牌的竞争威胁引起重视，在保证质量的前提下同时强化消费者对品牌的忠诚度，为渠道拓展开辟道路。调味品行业正处于由传统向现代调味品转型的关键时期，鸡精作为其中的标志性产品具有引领复合调味料产业发展的社会责任和使命。

## 4. 太太乐调味品渠道策略现状分析

### 4.1 太太乐的渠道类型

产品的价值只有变成商品流动到消费手中才能得到体现。而企业的利益在产品的流动中获得。太太乐通过利用大量中间商的力量，建立并完善分销渠道网络，来完成其企业目标<sup>[1]</sup>。

#### 4.1.1 线上渠道

太太乐在线上的渠道类型主要分为两种：免费的渠道推广方式和付费的渠道推广方式。免费的渠道推广包括视频、邮件以及微博等；付费的渠道推广包括线上零售线：京东、天猫、阿里巴巴或者其他对应垂直大平台，百度推广、视频广告等。

#### 4.1.2 线下渠道

太太乐的线下渠道包括终端直营和合作分销。终端直营主要体现在零售方面如表 1-4:

表 1-4 太太乐在线下零售渠道应用

零售业态	仓储超市	大卖场	连锁超市	小型超市	便利店	菜场
产品	大包装	中等规格和 新产品	中小规格和 具有竞争力的 新产品	中小规格	小规格	大包装、中 等规格
突出	品牌和包装	品牌、产品系 列和宣传影 响	品牌和部分 产品系列	品牌辐射	品牌辐射	分销
促销、推广	批量有奖、协助 分销	品牌推广、产 品品尝、买 赠、特价和专 用货架	品牌、规格、 买赠和陈列	规格、陈 列	陈列	规格、分 销、品尝
合作	品牌、质量、协 助分销	推广活动、促 销活动制造 人气并产生 销量	陈列扩张、 销售提升、 小型售点促 销开展	维护、分 销	维护、分销	规格、突出 利润、抓住 重点客户
管理	客情、其下线客 户的巩固、协助 分销、价格、促 销活动回顾	提升品牌和 销量、客情、 价格、促销活 动回顾	品牌、规格、 陈列、理货 的水平	陈列和分 销维护	陈列和分 销维护	分销、下线 餐饮客户 维护

如上表所示：苏州太太乐扮演了一位批发商的角色向各零售终端供货及服务，大包装产品主要出现在仓储超市和菜场，采用批量有奖的模式来进行推广，合作方面主要涉及品牌和利润，管理时要进行客户维护，协调客情。中小规格产品则分布在卖场、超市、便利店等，突出的是品牌辐射，主要通过陈列推广，以维护和分销的方式合作，管理方面则以品牌为主导，利用客情，做好陈列和分销。总之，零售终端的工作只需要提供陈列的位置、进行产品销售活动以及在规定时间内清算款项。作为企业的实习生的我们在连锁超市经历了陈列维护到最终销售的过程，由公司内部人员参与的促销推广对销量的提升起到了不少积极的作用。

合作分销体现在经销商向公司支付预付款，派自身的业务人员开发市场，掌控大部分市场售点的物品供应，市场价格因此可以受到经销商有效控制。各大分销商与公司的沟通频次在季度或月度，没有终端直营的频繁沟通，但通常都是大订单且公司不再插手后续销售步骤。

## 4.2 策略渠道成员的选择与管理

### 4.2.1 渠道成员的选择标准

太太乐在选择渠道的成员时主要有三种标准：

1、渠道成员的能力标准：主要挑选在经营思路方面有较高的市场认知度、经营状况和服务态度良好的成员，在合作意愿上要认同和重视公司产品、有良好的经营信誉（如华润万家等大型超市）；

2、渠道成员的可控性标准：太太乐倾向于获得对主要的成员的较大的管理权，尤其是地市级的渠道成员掌控更为明显（如东峇商贸有限公司），对于不同层级的渠道成员有着不同程度的控制力，控制方式包括价格上的差异对待和一些具有针对性的激励政策。

3、渠道成员的适应性标准：在适应性方面，太太乐更倾向于产品线健全、信用和财务状况值得信赖的成员。通过市场运作选择可靠的渠道成员并在市场竞争中筛选成员进行组合，实现业绩的进一步提升。

### 4.2.2 渠道成员的管理方法

1、渠道成员数据库管理系统。太太乐建立了渠道成员的数据库系统，根据基本的信息给渠道成员分成不同的等级从而配置不同的资源。大型卖场和连锁超市是太太乐在零

售渠道的主要分销力量，公司承担大部分工作包括包装、陈列、促销人员及促销方案的提供，与零售商建立了长期稳定的合约，根据进货量和销量制定相应的返利制度，为保持渠道成员的积极性，制定了互利共赢、货源固定、相互监督的约束和激励制度，实现价格与销量的有效管理。

2、渠道成员的销售管理。太太乐会不定期的拜访它的渠道成员们，了解它们当期的进销存状况，相应的调节发货频率；建立销售数据库管理系统，以便掌握渠道成员资金的实时周转状况，防止坏账的发生。太太乐安排业务人员直接参与终端销售情况优势点的维护，情况一般的终端则不会进行另外的支出而交给合作经销商来维护。制度管理上遵循陈列方式多样，促销手段统一的原则，对于合作时间较长的老渠道成员给出更大的让利空间，同时利用新渠道成员的强劲势头约束其势力上的扩张，做到分权与制衡，在给老渠道成员返利的同时也兼顾了对新渠道成员的激励。

### 4.3 渠道拉动策略

所谓渠道拉动策略，就是直接勾起终端消费者的购买欲望的销售策略<sup>[12]</sup>。一般会通过拥有广泛影响力的传播媒介把产品的信息直接投送到目标消费者眼前。在这样的情况下，消费者表达出了强烈的购买需求，起到了一定的拉动销售的效果。拉销战略的根本在于最大化的引起消费者的兴趣。来自于消费者的购买需求刺激了零售商，零售商向批发商增加要货再到最终的生产者，这样由消费者为启动机制的销售过程。太太乐拉销策略主要分三块：如下图 2-5 所示：

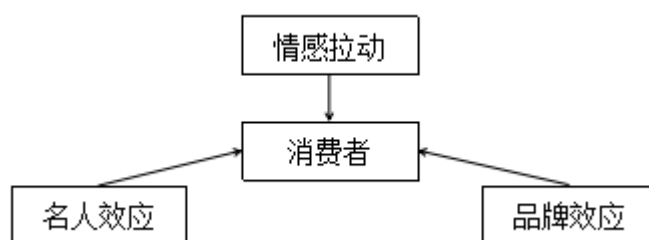


图 2-5 太太乐渠道拉动策略

1、品牌效应。2005 年太太乐鸡精夺得了“中国名牌”的称号，之后它的步伐从未停止。

对太太乐而言，产品的品质管理始终处于至关重要的位置，它一直坚持遵循最严格的质量标准体系，并借鉴国际先进质量管理的经验，形成了其特有的管理体系，如下图：

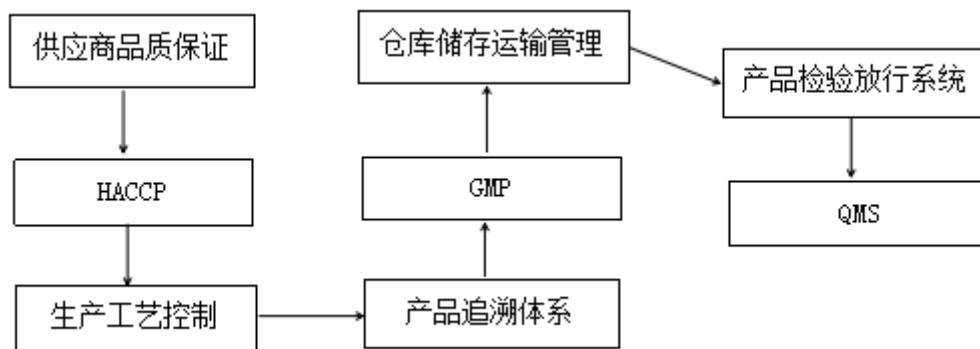


图 2-6 太太乐品质管理标准体系

强大的管理体系给企业提供了可追溯化的后台信息系统支撑，催生了太太乐的标准化的生产、严格的产品检验、强大的供应商，向消费者提出郑重的质量承诺，在业内外产生巨大的品牌影响力。

太太乐以“科技、鲜美、亲情、时尚”为品牌理念，在生活中掀起了“鸡精取代味精”的消费热潮，通过自身品牌的建立，严格的监管制度，公开透明的生产模式，接受社会各界的及时检验等方法打造自身品牌，利用消费者在使用太太乐在各方面的反馈，以达到一传十传百的市场效应从而提升品牌的知名度，太太乐凭借自身良好的品牌效应收获了大批忠实客户<sup>[13]</sup>。

2、情感拉动。太太乐宣扬现代女性的时尚、快乐的特质。以一个能够让太太们摆脱日常家庭重任的宗旨，帮大家摆脱看似日日重复的单调劳作，享受烹调美味。强调使用者将开始一段全新生活体验的理念，深深抓住受众者的心理，赢得了认可和购买。情感拉动方式组成主要如下图：

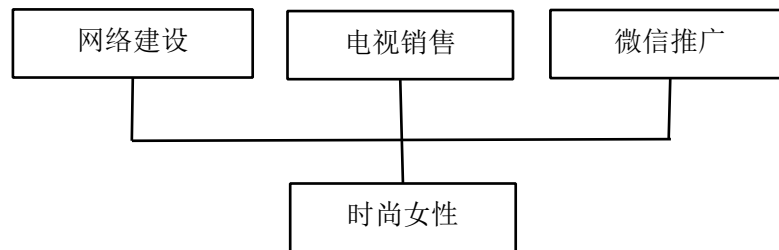


图 2-7 太太乐情感拉动方式

太太乐通过电视销售、网络建设、微信推广等方式，借助家庭的温馨增添产品的情感色彩，利用这种情感拉动使产品更加深入人心，使消费者从精神层面上接受产品，实现产品的最终销售。

3、名人效应。利用名人效应邀请著名主持人以烹饪或厨艺比拼等形式引出产品，借助名人的个人魅力（如王小丫、欧阳夏丹）展现产品自身的吸引力，达到扩大销售范围、提升产品地位、实现利润增长的效果。

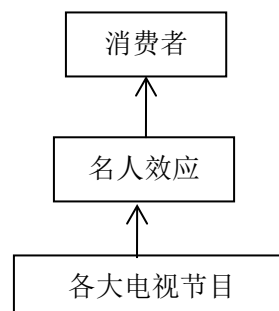


图 2-8 太太乐名人效应

太太乐不断资助各大电视台拍摄多项饮食类节目，邀请各家明星为其鸡精做推广，就中央电视台就有《天天饮食》、《满汉全席》，还有其他各家电视台如上海生活时尚频道的《天天厨房》和《新食尚》，凤凰卫视的《美女私房菜》及东方卫视的《贝太厨房》等等。将太太乐的优质形象深深植入消费者们的心中，拉动了销售数据的增长。

#### 4.4 渠道推动策略

渠道推动策略，是产品经由生产者、批发商、零售商这样一级级推动至终端使用者的策略。<sup>[13]</sup>企业一般会运用人员推销以及贸易促进等手段进行销售活动。进行中间商谈

判，引导中间商给出更多的订单，让中间商能够尽可能多的存储产品，进而促使中间商加强推销给最终用户。

太太乐在渠道推动上做的工作并不是很多，主要有两点：

1、搭建共赢平台——订货会。为了让经销商第一时间了解太太乐的产品动向，提高经销商的主动性和积极性，公司经常开展订货会等市场活动，订货会上的订货优惠政策诱人，奖品也很丰富，订货单上详细说明了产品的规格、价格、卖点，使经销商可以紧跟公司步伐，随时了解产品动向，捕捉消费者的需求变化。

苏州太太乐的典型订货会如下表所示：

表 4-5 太太乐订货会分类

地点	对象	规模	订货特点	效果
中华园大酒店	大型渠道商	大	订货量较大，万元起订，且订货优惠力度大，奖品丰厚，可以只付定金约定时间提货。	订单总额可以达到20万以上
北门饭店	有一定实力的批发商	中	订货优惠实行抽奖政策，并设置转盘等小型游戏鼓励下单，公司可以一次性收齐货款。	订单总额10万左右
荷莊饭店	分散的小批发商及零售商	小	订货让利力度较小，时间较短，周期短，灵活性强。	订单总额5万以下，能发展新的渠道成员。

这里只列出本人在太太乐实习期间所开展的订货会项目，由上表可以看出，不同规模的订货会所对应的目标群体有所差异，相应的收益效果也不尽相同，太太乐在订货会上的投入与收获成正比，这种对渠道成员的来说更有利可图的订货方式给了渠道商更多的动力，既有利于企业对渠道成员的客情关系管理，节省了大量人力物力，更保障了企业的收益效果。

2、帮助经销商成长——人员培训、物资提供。对于实力相对薄弱而又值得发展的经销商（如越溪菜场的批发零售店）可以接受部分款项延后收取（先卖出产品再结清款项），太太乐定期去拜访客户并传达最新的产品信息帮助其更新产品和卖点，发放相应的海报和宣传手册，在菜场门口摆放展架陈列商品并提供对应的销售人员及促销方案实现其销售的增长，将产品推向最终顾客。



## 5. 太太乐调味品渠道策略弊端及优化建议

### 5.1 太太乐渠道策略弊端

#### 5.1.1 渠道设计不合理

1、线上渠道。线上渠道的不合理处有两点：①平台控制力弱。线上渠道（如淘宝、阿里巴巴）没有实现对平台终端的有效控制，直观看来，淘宝上的鸡精价格多种多样，同一规格的产品都是良莠不齐，较典型的如太太乐经典鸡精（200g），如表 4-6 所示：

表 4-6 太太乐经典鸡精 200 克价格实时分布

发货地	价格/元	运费/元	销量/袋
上海	14.6	6	4
温州	8	5	1
湘潭	280	50	0
北京	8	5	1
绍兴	7.5	6	0
贵港	9.2	9.2	0
无锡	5	5	0
连云港	6	6	0
衢州	6	6	0

从表 4-6 中可以看出同一种产品在价格上的参差不齐，运费昂贵，对应的销量也是惨不忍睹。太太乐没有将很多的精力放在线上渠道的控制和发展，这给予了其他品牌很

大的发展空间，线上销售几乎处于放任自由发展状态，这很容易引起行业内秩序的混乱，对本企业产生负面效应。

②批发商和营销终端层级不明确。有些大型的批发商（如吴江批发部）利用其出货量在价格上的量大从优的优势压低价格在线上抢夺资源，扰乱市场秩序，对太太乐造成了一定的困扰。这样的批发商既扮演着中间商的角色，同时又以自己的价格体系进行终端销售，往往和太太乐自身的价格体系有所区别，在一定程度上损害了零售商的利益，不利于企业的长远发展。

2、线下渠道。线下渠道瓶颈主要源于渠道的疲惫，太太乐在扩张到一定程度后不可避免的出现渠道瓶颈。此时太太乐鸡精类的产品销量变得稳定，但增长无力。太太乐在一段时间内集中扩大投资终端以增加其布点密度，太太乐的铺货成本投入很高，涉及到进货铺底、陈列包装、进场费用等。终端覆盖率迅速提升，短时间销量增长明显，但时间一久由于没有付诸实际行动，就会减少推广热情，终端能动力下降，有效网点开始萎缩，逐渐回到原态，终端忠诚度一旦下降，覆盖率反而降低。尽管渠道疲惫式萎缩来源于五方面的原因：渠道下沉力度不够、促销缺少创意、营销策略不当、营销战略错误和团队管理失控。太太乐采取了如下渠道激励策略：大铺货力度、分品牌找经销商、增加市场营销投入等，以应对渠道疲软，但结果却并不理想。

另外，太太乐的终端直营产生了一系列物资和时间的消耗，市场零售竞争激烈，投入资金回收困难，风险加剧。同时直营收效缓慢的弊端日益显露，太太乐建立终端销售网络所投入的时间成本过高，短时间内无法迅速开辟乡镇市场。太太乐一方面要安全、及时地向众多的零售商配送多规格的产品（苏州太太乐配送能力有限），对公司物流系统要求大大提高，手续繁多。而在合作分销中渠道容易摆脱企业的控制，产品对渠道的依赖性较强，经销商不被企业完全控制，公司易被客户牵着鼻子走。而想要更换更加优秀的经销商的损失将严重影响正常运营，使公司处于比较尴尬的处境。

### 5.1.2 渠道成员管理不规范

太太乐在渠道管理上虽然建立了较完善的成员信息系统，但在管理上并没有形成规范，尤其在销售管理上常常出现顾此失彼的状况。

1、业务人员更新速度慢。业务人员在拜访大量客户后没有及时录入系统更新导致接下来的工作更新速度变慢，系统数据与实际有差距，渠道出现不稳定的状况，企业则处于一个相对尴尬的境地。

2、太太乐对渠道成员在资金投入方面的管理稍显不足。经销商出现许多盲目投资，加大了经营风险，资金运转快，易出现周转困难等一系列不良效应。太太乐的传统渠道模式无法实现对渠道成员的绝对掌控，他们的利益关系相互独立，在一定程度上制约了企业与消费者的直接沟通，使渠道效率下降，更不利于企业的经营决策。

3、未与渠道商达成一致的销售政策。渠道成员与太太乐的营销目标不一致，经营意识落后，实践中太太乐的各项政策常常不能被立刻落实，产生较多的渠道冲突问题。例如：越溪菜场商户回款、折扣和激励政策等利益分配问题以及吴江昆山窜货、铺货不到位等问题。阻碍了太太乐在市场上的正常秩序。

## 5.2 太太乐调味品渠道策略的优化建议

### 5.2.1 优化渠道结构设计

渠道策略的实施离不开企业目标定位<sup>[14]</sup>。太太乐鸡精隶属于快速消费品市场，而快速消费品在市场的渠道定位和企业渠道的设计目标是分不开的。渠道定位因为目标的不同其方向也随之改变。(如下表所示)

表 1-7 太太乐的渠道定位及渠道目标

渠道目标	消费者需求	渠道定位方向
销量最大	大量购买	多层长渠道
成本最低	质量优秀	少层短渠道
信誉最佳	服务保障	少层短渠道
控制最强	承诺到位	少层短渠道
铺货率最高	便利性强	多层级
冲突最低	放心购买	少层短渠道
合作程度最高	忠诚度高	多层长渠道

太太乐追求的是高销量目标、高铺货率以及紧密的的合作的合作关系，随之定位的渠道模式是多层级模式渠道。渠道控制着企业与消费者的关系，如果渠道不能有效的传递企业的信息，将会间接影响消费者对品牌的认知。所以，渠道设计既需要量身设计又需要细心呵护，才能让企业保持与市场沟通的顺畅，保证品牌、产品等信息完整、准确的传递到消费者面前，实现企业的稳定发展。

渠道的设计受竞争者、消费者、制造者、商业环境、市场潜力、企业营销观念等多种因素的影响与制约，我国很多企业的渠道只是简单根据传统方式进行渠道采用，并没有对市场进行分析，更谈不上营销渠道设计<sup>[15]</sup>。究其根本，所谓的良性渠道设计原则，

就是从“自赢”到“双赢”再到“多赢”的模式——挣自己能挣的，赚自己能赚的。

人常说，做设计、讲通路、道渠道，主要讲究“双赢”，而现代却要求“多赢”。多赢，不仅针对厂家、终端商，还应针对供应商、消费者等，要让商业链条上所有的相关者都能获得其应得的利益。厂家要的是品牌、市场、盈利，终端商要的是盈利、人气，供应商要的是利益、稳定的合作，消费者要的是商品本身的物质价值与精神价值，不同市场角色的需求在一个商业链条中均得到实现，才可以让他们各得其所。

面对消费者的基本诉求（便利、廉价），企业制定自己的渠道策略。适应性组合出多种多层面的渠道策略以应对终端消费者的不同需求，对多项策略的适应性在各个渠道商层级也有不同的表现。对于太太乐而言主要注意以下几点：

1、遵循二八定律原则。太太乐不应该过分的依赖各级的经销商，出现一把抓的状况，而要将少部分主要的渠道成员(百分之二十左右)掌控在手里，适当给予其他次要成员（百分之八十左右）自由发展的空间，把更多的精力用来抓住重点，践行二八定律原则。在发挥各级渠道的优势的同时平衡渠道之间的利益，是一种值得效仿的渠道组合模式。

2、发展偏远乡镇铺货率。目前太太乐的铺货率在市区及周边范围比较高，但是对较远的市场没有较多的触及也缺乏规范的管理，在渠道其他成员健康发展的前提下可以逐渐渗透到乡村，占领更大的市场，提高销量。

3、逆向思考渠道设计的可行性。消费者是整个流通渠道的最后一个环节。渠道作为整个环节中间连接的纽带，可行性是渠道设计的重要原则之一。站在消费者角度的逆向思考渠道问题，将会极大限度的提升渠道设计的可执行性，推动企业产品的快速流通。

## 5.2.2 合理选择渠道成员

利用来自分销渠道成员的各方面的不同种类资源来完成商品分销，可以获得更高的生产效益，这种成员间共同分担销售风险的方式可以促进生产与销售的整合。但是，太太乐在此过程中发现，联合渠道成员并不是一件轻松的事情。作为专门从事商品转卖活动的分销渠道成员，必须从生产商那里获得商品，离开了作为商品来源的生产商，分销渠道成员将难以在市场上立足。这一事实充分说明分销渠道成员对于厂商的依赖性能够给厂商带来主动权，厂商选择分销渠道成员时就能以更加战略性的眼光选择合作者。

1、选择分销渠道成员的条件。

①市场范围。对于企业分销渠道成员的上面“市场”往往是最重要的因素。在其选择过滤过程中优先考虑分销成员所提供的的销售数据是否合乎预期计划。对于企业来说受

众群体的相似性也是一项重要标准。

②产品政策。对渠道成员实施产品政策时要注意两点：一是销渠道一是成员所拥有的销售产品的渠道线的数量，二是对经销产品是竞争或促销产品的性质划分。顾客的辨别力会指引其购买更有竞争力的产品。

③地理位置。零售分销渠道成员更倾向于选择人员流动量较大的地区来推出产品。而批发渠道成员对地区位置的优选更加侧重于产品批量运输与储存的便利性上。

④经验。更有经验的分销渠道成员一般可以为企业带来更多潜在利益。选择有经验的分销渠道成员方便为不同产品特征的太太乐企业提供更有利的方式迅速打开销路。

⑤合作的深入程度。那些积极主动为太太乐企业推销产品的渠道成员往往是那些曾经或现在正和其拥有深层合作意向的渠道成员，而也有只是为促销而短期合作意向的成员，太太乐应根据自己产品销售需求制定合适的计划，再选择到最理想的合作渠道成员。

⑥渠道成员财务及管理能力。成员财力及运营能力直接影响到是否能在需要时清算账单或予结清。对于整个庞大的渠道系统的规范性和高效性有着极其重要的影响。

⑦分销渠道成员的促销计划可行性评估。对分销渠道成员的能力要从以前他所完成的某产品销售成果及获得成就所使用的销售政策和技术对其进行评价，在这之后对其未来可能销售产品的销售成果有一个整体的评估。有些产品适合广告促销，有些通过销售人员人为推销更为合适。根据分销渠道成员的促销计划能够承担的风险及是否有技术人员支持能够更加准确的选择分销渠道成员。

⑧综合能力。优秀的分销渠道成员应该具有：营业年份久、经营产品市场占有率高、成长率优秀、盈利记录无坏账、偿付能力可靠、合作态度及声誉在业界表现良好的特点。面对当今商业经营服务的多样化及其生态系统，优选渠道成员对太太乐来说至关重要。为了实现太太乐的营销目标，必须招募合格的渠道成员。

## 2、选择渠道成员的原则。

①分销渠道延伸至目标市场原则。渠道成员所拥有的分销通路要与企业的目标市场相吻合，或者处于商品的集散中心，才能更高效地实现其分销价值。

②分工原则。太太乐需要对分销渠道成员的经营特点及其能够承担的分销功能严格掌控。每一个合格的分销渠道成员所拥有的经营方向和专业能力方面的素质必须满足太太乐实施分销计划的要求，以一个更为明确及有效率的方式承担相应的分销功能。

③遵从效率的原则。分销渠道的运行效率是指通过某个分销渠道的商品流量与该渠道的流通一定的情况下，商品流量越大，则该分销渠道的运行效率越高。高效率的渠道成

员可以从根源上解决销售滞后的问题。

④树立企业形象原则。分销渠道因为要直接或间接接触终端客户，良好的形象必不可少。一个优质正面的形象往往更符合太太乐的精神，会使消费者有更多认同感而愿意付出较高的价格支持太太乐的产品。被选中的渠道成员必须具有负责的态度，对企业具有强烈的认同感且形象较好，能够烘托太太乐的产品形象。

### 3、分销渠道成员的评价。

为了选择可靠且符合要求的渠道成员，在选择之前必须全面收集成员的资料。一般包括过去和目前的经营特色、历史发展和已有分销渠道、地理位置、顾客来源、营业规模、信誉及公共关系等。资料越全面，评价和选择就越准确。利用科学方法进行分析包括强制评分选择法、销量分析法、销售费用分析法和边际费用比较法等等来分析成员的优劣势，从而得出符合客观情况的、可信度高的结论。为太太乐的发展提供坚实的后盾。

## 5.2.3 加强渠道建设

### 1、媒体的合理推动

许多企业为了占据更多的市场地位选择花费巨大的财力物力来进行轰炸式的推广，同时伴随着许多诱人的奖励政策。这种大手笔方式在初期会对企业起到正向的积极效果，但是随着企业资源的逐渐透支，拉动市场的实力会随之减小。这种漫天的媒体推广方式不仅容易影响企业资源的利用率，而且过多无用的消耗会给企业造成许多负面影响。开发成功的渠道不能完全依赖资金的盲目投入，只有合理的选择推广媒体，才能更进一步的推广渠道建设。太太乐在前期已经和央视等大型平台进行合作，达到了不小的推广效果，然而至今没有一部令人铭记于心的宣传片，可以有选择性的转战网络等新兴媒体进行深度宣传，既合理利用了资源，又能达到性价比较高的预想效果。

### 2、合理推出渠道建设策略

一个计划到实施总会出现各种问题，太太乐想要通过渠道网络继续发展也必须满足渠道网络成员的需求：盈利。渠道成员在获取利润时往往比较盲目，太太乐可以以此为出发点，通过大量的介绍太太乐鸡精的价格策略、渠道策略、产品策略、促销策略、推广策略等，与渠道网络成员进行良好的沟通，增加渠道网络成员对产品对企业的信心并付诸行动。

### 3、培养渠道成员的经营管理意识

太太乐在选择了正确的渠道成员后还要注重对成员的经营管理意识的培养，比如宣传品牌理念，提高终端维护，传播科学的库存管理，数据管理，客户资料管理。制定区域经营的战略计划，防止区域内经销商互相低价竞争，避免出现窜货等扰乱市场的现象，达到控制营销成本及经营风险的目的。

#### 4、分销渠道运行状态与绩效评估

为保证分销渠道有效并且长久的运行下去评估其运行状态必不可少。从渠道建设目标开始、以分销计划作为依据。检查有关主体的状态程度是否符合渠道有效运行的要求，各种功能是否发挥正常。以渠道功能为主要评价对象，运行状态评估要包括畅通性、覆盖面和冲突分析。

渠道的畅通性评估包括渠道系统的运营主体是否到位，功能配置是否合理，渠道环节的衔接是否无缝以及长期合作性；渠道覆盖面评估包括商品的周转速度和货款的回收速度；渠道覆盖面评价主要针对分销渠道成员数量、成员分布区域和零售商的商圈进行评估；渠道冲突则包括水平冲突、垂直冲突和交互式冲突。太太乐要对渠道在这些方面的运行状态进行综合分析，有针对性的提升其运行状态。

为确保渠道系统成员在销售计划里的高效工作，太太乐要对其进行绩效评估。在这里可以使用两种常用的方法：历史比较和区域比较。

历史比较方法是对渠道成员的目前销售量与上期销售量进行比较，得出上升或下降值，然后将此比率与整体市场百分比进行比较，对比整体平均水平更高的成员进行奖励；对于低于市场整体平均的渠道成员，应进一步具体分析，找出确切原因，有助于改善。

区域比较的方法是各渠道成员的绩效与该区域销售潜能分析所得的数值进行比较，来分析各渠道成员的表现。如在一定时间内吴江区域中的各渠道成员的实际销售，与通过之前分析得出的该区域销售潜能进行比较，然后测量相关指标，以确定各渠道成员是否在这一段时间要达到一定的目标。

完善的绩效评估方法可以激励渠道成员的发展，使渠道成员进入良性竞争状态，对太太乐的长期发展具有重要意义。

#### 5.2.4 构建战略性渠道合作关系，迅速拓展区域市场

目前鸡精行业的发展已经逐渐趋于平稳，如图 2-9：

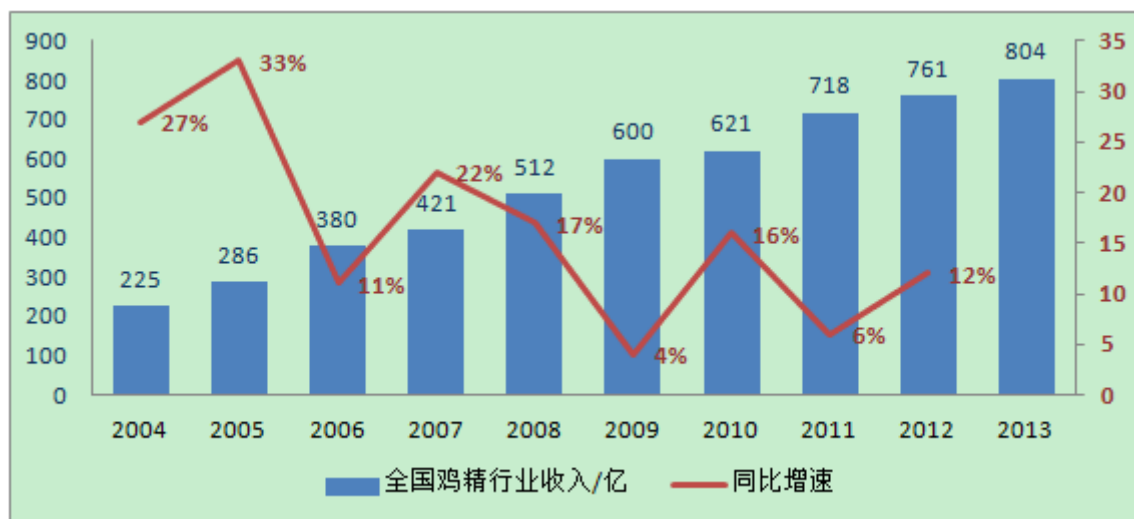


图 2-9 近年全国鸡精发展统计图

由上图可以看出，04-08 年鸡精行业收入增幅较大，属于飞速发展时期，08-12 年也有不小增幅，预计 12-16 年行业收入仍会持续增长，但要在增速上有所提高，还需要企业不断注入新的活力，就太太乐而言，在优化了渠道设计及成员管理方法后，加强渠道建设的同时更要注重战略性渠道合作。

### 1、构建战略性渠道合作关系策略

#### ①更新渠道观念

面对日趋激烈的市场纷争太太乐只有改变传统渠道观念制定战略性合作关系才能提升渠道销售效率并且维护自己的渠道利益。构建长远的信任关系并且制定共同发展计划在渠道成员间显得至关重要，只有厂商和渠道成员站在同一战线上才能够适应当今发展趋势，达成共赢的目的。

#### ②价值分享

不断变化的市场缔造了不断变化的渠道成员。如今渠道成员更加着眼眼前利益的最大化而忽视了长远发展，太太乐首先找出解决问题的切入点：价值分享。以一个更高更合理的绩效奖励计划给到下级销售网络，不断加强企业与销售渠道成员间共生意识。最终以一个更加低廉的成本、更加周到的产品服务体系回馈消费者，而消费者也能够帮助下级渠道网络成员不断提高盈利率和价值水平。

#### ③互补的厂商合作平台

太太乐作为合作厂商面对下级销售渠道成员可能出现的漏洞和劣势必须提供相应的辅助支持。1.管理疲弱。增多指导和培训，不断训练其市场监控管理能力；2.缺少物料促销。在能力范围内提供物资支持（包括小包鸡精、带有太太乐 LOGO 的生活用品等）。更多的物料和技术支持可以提高对渠道成员的市场操控力。



#### ④构建共同愿景目标，发展相互信任关系

信任，不管是在面对消费者还是下级销售成员之间都很重要。而企业与经销商之间发展信任关系就要通过目标和价值观的融合，构建共同发展愿景和目标。双方互相理解与配合，分享权利和义务，企业和经销商之间共享部分信息和市场决策权。向着多赢的共同目的，一起成长、分担风险，做到利益及价值的共同提升。

#### 2、竭力合作，拓展区域市场

要真正实现战略上的合作，太太乐和经销商必须通力合作，在当今市场战略合作的价值已经不断攀升至一个非常高的位置，着手产品区域分流、价值资源的下移，提升产品的知名度。太太乐以及其合作经销商当仁不让。

①开发下游批发商。总经销商往往独立承担产品分销，这样导致的营销渠道过长的弊端带来了企业无力掌握下游市场的困难。太太乐作为经营厂商应该协助总经销商一起开发二批和零售网点。调控总经销商和下级批发商的合作对于太太乐来说至关重要，必须给到总经销商一个统一的供货价格体系及拟定合适的销售政策以操控下级批发商和零售店铺。下级经销商对于市场的需求只是产品的盈利、产品的销量规模时，企业不必重点做品牌渗透，但是要防止二级以下渠道网络成员过早以一个相对较低的价格进入市场，削弱其它成员的利益。

②提高产品铺市率。要想增加消费者对太太乐产品的认知和购买，太太乐必须要增加其产品店铺占有的数量，给予消费者一个巨大的冲击效果。并且，太太乐应加速资源的整合，利用经销商以及当地的媒体关系，合理全面地开展产品的宣传活动。从而能够在区域市场上尤其是偏远的乡镇，提高自己产品的宣传力度。

③与零售终端达成稳健的合作关系。太太乐认真研究投入输出与效率的关系，并从广告和促销成本中抽取一些费用来吸引以及维持终端客户，与零售终端达成稳健的合作关系，自然要签订有效的合同以推进销售目标。

太太乐的所有渠道策略旨在衡量现有渠道设计，对于出现的渠道问题能够及时的进行调整，优化其渠道，为太太乐鸡精实现所有权向消费者转移提供便捷而高效的途径，只有建立健全的渠道策略，才能协助企业走的更远。

## 结语

本文对于渠道策略的相关概述和理论做了些许研究和深入的探讨认知。及其对于企业运营活动中的影响和意义的思考。以太太乐为切入点，对市场环境与渠道间的相互关系及影响进行分析。太太乐企业渠道发展的现状，通过介绍好太太乐企业及其分析其内外部环境，让读者清楚了解本文所研究对象，为下文研究太太乐渠道现状埋下伏笔，到了最后，文章的核心，即从现状中寻出太太乐企业存在的不足，有针对性的提出优化改进建议，为其发展提供更加优良的方式方法。希望太太乐的发展能够带动国内经济，为社会发展做出更为有力得贡献。

由于个人研究限制，资料和时间的不齐全，不能更为深入得从更加广泛的角度清晰明确鸡精行业内发展和前景。对于太太乐鸡精的研究应有待进一步的思考和研究探讨。笔者也会在今后的学习工作中在进一步的了解认知后对于本文做相应更改和增添，对于现有内容不断进行修改补充。

## 参考文献

- [1] 侯书森. MBA 市场营销学精华读本[M]. 北京: 民主与建设出版社, 1997: 117-139.
- [2] 王朝辉. 营销渠道理论前沿与渠道管理新发展[J]. 中央财经大学学报. 2003(8).
- [3] Mohr, J. and Nevin, J. R., "Communication strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", Journal of Marketing, 1990, 54(3)
- [4] Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal D., Evans, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis[J]. Journal of Marketing, 2006(04)
- [5] Stanko M A, Bonner J. M, Calantone R J. Building commitment in buyer-seller relationship: A tie strength perspective[J]. Industrial Marketing Management, 2007, 36(8): 1094-1103
- [6] 陈涛, 余学斌. 营销渠道系统决策研究的进展与思考[J]. 武汉科技大学学报(社会科学版). 2001(02)
- [7] 王铁明, 万涛. 分销渠道冲突的成因与协调机制[J]. 科技进步与对策. 2005(09)
- [8] [美]伯特·罗森布罗姆: 《营销渠道管理》(第6版), 李乃和等译, 227页, 北京: 机械工业出版社 2002
- [9] 邓少军、陈涛: 渠道沟通理论研究动态分析[J]. 市场营销导刊. 2007(06)
- [10] Berman, B. Marketing channels. Canada: John Wiley & Sons, Inc. 1996(11) 254—263
- [11] 刘宇伟. 营销渠道理论发展及其重心演变[J]. 设计与经济研究. 2000(9). 23-25
- [12] 庄贵军. 权力、冲突与合作: 西方的渠道行为理论[J]. 北京商学院学报, 2000, (1). 15
- [13] 罗莉. 现代营销策略[M]. 北京: 现代出版社, 1998: 100.
- [14] Michman, R. D. & Sibley, S. D. "Marketing Channels and Strategies". Ohio, Grid Publishing, Inc., 1980(4): 190-194
- [15] Gaski John F. The Theory of Power and conflict in Channel of Distribution [J]. Journal of Marketing. 1984

## 致谢

大学四年稍纵即逝，这段特别的光阴给我带了许多人生回忆与感悟。大学生涯即将以论文收尾，值此别离之际，我要格外感谢论文指导老师W老师在论文写作期间给予的耐心指导。从开题到定稿，每一步都满含老师的指导痕迹。W老师用她独具魅力的指导方式、严谨的教学态度、专业的学术水平为我的论文写作提供了不可或缺的血肉。让我走出毛手毛脚的懵懂期，对自身所学知识有了新的认识和更深刻的感受。在此感谢论文小组同学们的互相帮助，团队的力量使我们的写作过程更加顺畅。也感谢答辩评阅老师要在百忙中进行论文评审，你们的帮助我将铭记于心，这将成为我人生道路上一段难以忘怀的旅程。

由于个人水平限制，文中可能还有诸多不足之处，感谢各位老师的批评指正。