

# 从生命周期看： 中国手机渠道价值演变

长远电信网络集团有限公司 董事会主席兼首席执行官 刘小鹰

## 企业生命周期

美国艾迪思(Ichak Adizes)博士对企业的生命过程作过深入的研究。该理论主要从企业生命周期的各个阶段分析了企业成长与老化的本质及特征。艾迪思把企业生命周期形象地比作人的成长与老化过程,认为企业的生命周期包括三个阶段十个时期:成长阶段,包括孕育期、婴儿期、学步期、青春期;成熟阶段,包括盛年期、稳定期;老化阶段,包括贵族期、内耗期或官僚化早期、官僚期和死亡期。每个阶段的特点都非常鲜明,并且都面临着死亡的威胁。爱迪斯画了一条像山峰轮廓的企业生命周期曲线。据说这条曲线可以延续几十年甚至上百年,而实际上很多企业没有走完这条完美的曲线就消失了。有的仅仅几

年、十几年还在成长期就夭亡了。原因是企业成长中会遇到许多陷阱,企业没有跳过去。艾迪思先生说:“成长和老化既不取决于企业大小,也不在于时间长短。百年老企业仍可灵活如初,年仅十岁的企业却可能官僚无比。”据研究,长寿企业都有以下一些特征:

1. 对周围环境非常敏感:大自然有个规律叫适者生存,适者发展。不论外部如何变化,永远要调整自己,因时制宜。

2. 有凝聚力:员工有较强的认同感。每一个人都关心这个企业的发展,接纳他的文化,每一代管理者都把自己看成是这个链条上的一环。

3. 宽容:很乐于接受来自各方面意见,对边缘化行为和大胆尝试十分宽容。

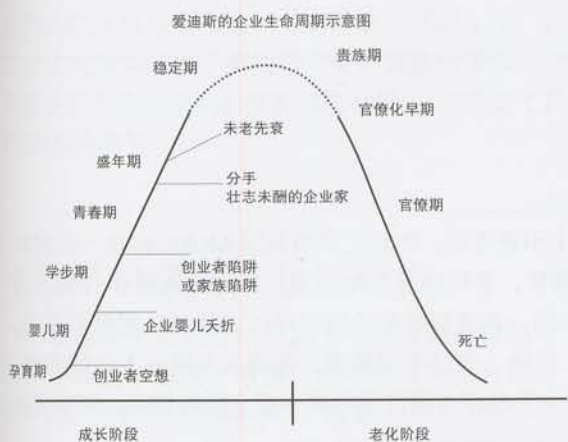
4. 财政保守:他们很节俭,不随便装大方和放账,以一种很古老的方式思考钱的意义。



长远电信网络集团有限公司董事会主席兼首席执行官 刘小鹰

刘小鹰先生在移动通讯和资讯科技行业逾18年经验。毕业于香港中文大学工商管理系,曾于香港和记黄埔集团任职,主要负责开拓中国电讯市场的业务合作。并于1992年创办长远电信网络集团有限公司。长远集团是NOKIA、NEC等国际手机品牌的国家级代理商,在全国建有70多家分公司和办事处,直控零售客户上万家。作为创办人、董事会主席兼首席执行官,刘先生带领长远集团于2000年在香港创业板上市并于2004年成功转到主板挂牌。于2003年,长远集团获得“数位时代双周刊”评为2003年中国科技企业百强第六名的殊荣。刘先生于2000年加入中国移动通讯联合会理事会,并于2003年获委任为香港中华资讯科技商会会长。刘先生持有香港中文大学学士学位及爱尔兰国立大学资讯科技甲等荣誉硕士学位。

说起生命周期，容易让人联想到人的生，老，病，死。事实上，宇宙间具有生命力的万物，都离不开这个自然定律，各自顺着一定的循环周期，生生不息，周而复始……比如说大国兴衰，说的是国家生命周期；行业兴衰，说的是产业生命周期；公司兴衰，说的是企业生命周期；产品兴衰，自然就是产品生命周期，至于渠道的演变，到底有没有周期，有没有规律？且待我们从最基本的企业和产品生命周期一起来探讨：《财富》杂志1970年世界500强企业，到80年代初有1/3破产。中国企业平均寿命为7.5岁；民营企业平均存活3年；可口可乐寿命已经100多年，中国有些软饮品牌如娃哈哈寿命10多年了，可怜有些从面世到退出市场则不到一年；NOKIA已经140年，易美手机找周迅代言，风光一时，但不到两年便倒了，今年以来，陆续有手机渠道商退出行业，而长远人默默耕耘，迈进第15个年头……



这四个特征可以概括为：创新精神、文化力、人本意识和财政保守。从另一角度说，死掉的企业各有各的原因，而成功的企业却大致相同。各位可以理解有些分销企业为什么死在过度放账，NOKIA为什么会经常调整渠道策略（因为对环境敏感）。

## 产品生命周期

产品生命周期理论是美国哈佛大学教授费农1966年首次提出的。费农认为：产品生命是指市上的营销生命，产品和人的生命一样，要经历形成、成长、成熟、衰退这样的周期，而这个周期在不同技术水平的国家里，发生的时间和过程是不一样的。产品“从摇篮到坟墓”的生命过程各阶段，企业、产品和市场状况等都具有不同的特征，企业只有掌握这些特征并相应采取各种市场营销策略，才可望获取较好的营销效果。引入期的主要特征销售量少，产品成本高；用户对产品不太了解，推销费用较大；这阶段最重要是提高产品生命力和知名度；发展期的主要特征是：产品批量生产，成本大幅度下降；消费者对产品已相当熟悉，销售量和利润增长较快；大批竞争者纷纷介入，这阶段最主要策略是提高产品竞争力和增强销售渠道功能；成熟期的主要特征是：销售量虽有增长但已接近饱和，增长率呈

下降趋势；利润达到最高点，并开始下降；许多同类产品和替代品进入市场，竞争十分激烈等。这阶段企业可以进行产品改革，进入新市场或细分市场，从而延长成熟期；Nokia 8210手机在引入期以机身精巧，颜色鲜艳为一大卖点，但进入成熟期后推出了黑版商务型，结果吸引了另一批客户，加大了销量，延长了成熟期；衰落期的特征主要是替代品充斥市场，消费者对老产品的忠实度下降；产品销量大幅度下降，价格下滑，利润剧减；竞争者纷纷退出市场等。这时候，企业只能选择持续战略或撤退战略……以前折叠手机是Moto的专利产品，现在早已泛滥了；推盖机最早是Nokia8110始创，现在才大行其道；君不见冰红茶，鲜橙多红极一时，但现在同类产品满街都是。可见产品周期在不同行业所表现的趋势和曲线基本一致。

## 产品与渠道唇齿相依

从企业和产品生命周期可以看出产业，企业，产品，渠道各有自己的生命周期，他们可以处在同一周期或处在任意不同生命周期的组合。比如中国手机产业，现在已经到了后发展期，有些企业如韩国泛泰，台湾BenQ，中国奥克斯，金立等刚拿到生产牌照的品牌开始谋定而后动，在引入期准备大展拳脚，相反，Nokia和Motorola第一集团军已经在成熟期，三星属于发展后期，索爱也许是发展中期，LG便应该是发展前期，另外阿尔卡特，西门Z，科J，熊M已经是衰退期；从国际市场的大循环看，欧洲和日本是成熟期，中国是后发展期，东欧可能是引入期，但是回到中国市场，大城市已经在大量厮杀，中小城市还在高速发展，边远农村甚至还处在引入期，商机无限。所以品牌商必须要对中国市场有非常清楚的认知和了解，你在国外也许街知巷闻，在中国可能是初哥，寂寂无名；就算已经成名成利就，在中国这个差异化大，复杂多变的市

里，面对不同市场的发展期，运作产品周期的不同阶段，新产品要套资金，讲覆盖上柜率，半新产品要上量，讲市场份额，老产品没利润，但有量，有份额，又要向总部交业绩，然后同时要在最佳时机切换新产品，在所有的周期时段，一方面要抢运营商的定制和捆绑订单，另一方面要面对零售商的杀价，进场费，利润的索取，可以说，手机销售比任何其他消费品来的复杂，在中国更是难上加难。

产品要顺利流到消费者手里，一定要经过好的管道，渠道是“产品或服务从生产者传递到分销商，再由分销商传递到消费者手中的通道。大多数情况下，由于受时间、地理条件等条件制约，消费者不可能直接从厂家购

买产品。因此，渠道的任务就是在适当的时间，把适当的产品送到适当的销售地点，以方便消费者购买。”中国有四万多家手机零售点，393个城市，3000多个县镇，手机零售点又分成通讯连锁店，家电卖场，百货公司专柜，商场超市，运营商门市，厂家专卖店，数码通讯店，夫妻店，批发市场和米柜，水货市场等十多种，各自有特定的渠道进行覆盖。据统计，可口可乐号称有22种销售渠道，而笔者也作过分析，认为手机销售渠道也不少于21种，且待来日分解。目前在市场上GSM，CDMA，小灵通各种移动通讯终端加起来有上百个品牌，1000多个机型充斥市场和渠道，所以，产品和渠道可谓唇齿相依。

## 中国手机渠道的历史演变

### 萌芽期渠道：贸易放货

中国从1987年广州全运会开始模拟手机（大哥大）引进市场，市场上只有美国Motorola单一品牌和单一产品，由运营商（当时的中国邮电）统一放号和销售，手机加号码动辄要三四万元人民币，属于身份的象征，所有手机全部从海外进口，由运营商独家采购，在这萌芽期的渠道可以说是进口贸易型渠道。90年代开始欧洲品牌如Nokia，特灵通，爱立信等加入战场，透过不同渠道，不同关系网进入中国市场，手机代理制顺应而生，长远电信于1992年有幸成为Nokia手机在中国市场的第一家全国代理商，成功销售第一批Nokia模拟101型号到中国福建省邮电管理局。

### 发展期渠道：超高端放货

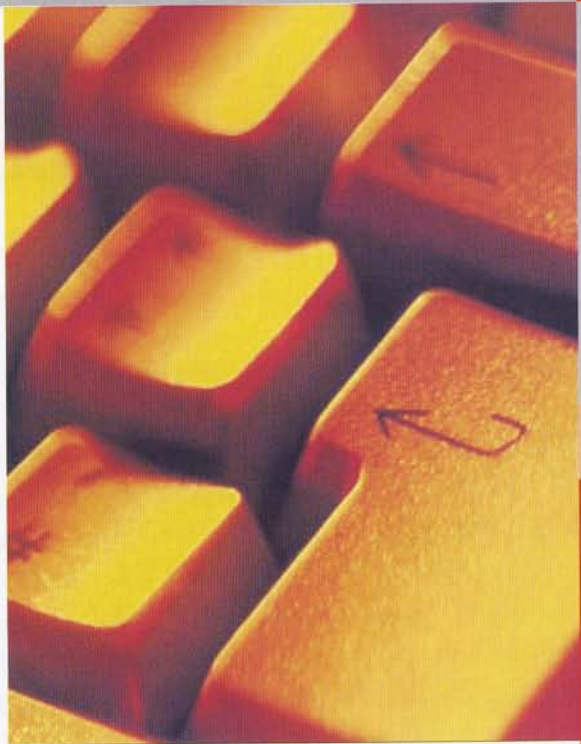
1994道1995年之间，GSM数字移动电话开始流行，由于技术领先，又可以机卡分离，政府鼓励开放终端市场，引进自由竞争机制，手机零售店如雨后春笋，手机终端渠道应运而生，由于各省移动局终端开放的机制和速度各异，这时的手机销售渠道属于混合型，揉合了进口贸易，关系订货，初期批发和零售各种管道同时并存，产品基本是求大于供，代理商只要手上有货就能变钱，单台毛利几百甚至上千元，一个客户经理，一个电话就能每天销售数百台甚至上千台手机，当时总代理的销售人员只有寥寥数人。手机代理制不分区域，不分机型，不分渠道，全国任意销售。

### 后发展期渠道：中高端放货期

上世纪九十年代中期，手机品牌逐渐增加，包括NEC，松下，日立，但还是以摩托罗拉，诺基亚，爱立信为主导，占市场份额90%以上，按国家规定，几大品牌也陆续在中国建立合资工厂。这时候，全国手机零售终端以手机批发市场和零售聚散地为主，华南以广州番禺，文园，深圳华强北，华东以杭州通讯市场为龙头，上海不夜城，长寿路，南京批发市场，西南以成都太升南路，华北以北京天外天，公主坟，西直门，等市场辐射全国。这阶段的渠道以大量批发，高端放货为主，运营商也有间歇式的活动进行话费补贴和促销，但是手机还是高档消费通讯终端，仅初装费就要5000元以上。有远见的厂家如Nokia，Motorola已经和代理商制定长期战略，在各省招兵买马，开始建立区域总部，分公司和办事机构，为未来的渠道扁平化打下基础。代理商谁愿意作长期投入，配合厂家的发展步骤，谁就赢得了厂家的信任。几年下来，香港至少有十家三大品牌的全国代理商由于经营不善，投资失误，或不敢贸然进入区域市场建立根据地而陆续被厂家取消代理资格或转战其他新兴品牌。长远95年建立广州南区总部，96年建立上海东区总部，98年建立北京北区总部，99年建立成都西区总部，为今天的全国性扎实的分销网络打下了基础。

## 成熟期渠道：国产手机与渠道扁平化

90年代末，随着科健，东信成功获得国产手机第一批牌照开始，GSM生产技术日渐成熟，日本和韩国手机研发公司加速向中国手机工厂提供技术和散件。2000年开始，TCL，波导，夏新，首信，南方高科，CECT等国产品牌蜂拥而上，以TCL，波导为首，采取农村包围城市，以省包，地包代替国包的渠道扁平化战略向洋品牌挑战，至2003年，抢夺了中国手机半壁江山。国产手机的成功抢滩，加速了手机渠道的演变，也加速了渠道扁平化，缩短了渠道发展周期。洋品牌也迅速调整渠道策略，以国包，大区包，省包，零售直供等多种渠道模式迎战。国代公司也不甘示弱，加快分销网络建设和向二三级市场渗透，各施各法，适者生存。长远电信在这大浪淘沙中不断随机应变，调整经营模式，步步为营进行全国网络的扩张和深度分销，从而见证了几代手机渠道的演变。



## 中国手机渠道的价值延伸

渠道扁平化之后，中国手机代理商的价值何在？市场竞争加剧，串货，低价漫天飞，利润空间不保，运作成本高居不下，随着一个又一个手机渠道商退出江湖，是否代表了代理商，渠道商已经没有生存空间？零售连锁日益壮大，厂家全面直供零售已成趋势？实情未必，我们可以从预测手机产业和市场未来的演变；企业的核心价值和竞争力得到一些启发。

## 手机产业和市场未来的演变

从零售层面看，大型和中心城市将以龙头家电和通讯连锁企业为主导，小店为辅，中小城市和农村仍然将以分销和独立零售商为主导。由于手机体积较小，小店成本低，生存空间仍大。从运营商动向看：3G的初期将加速手机定制和捆绑而直接向厂家和通过平台采购；从网络技术发展的角度看：移动增值业务，手机电子商务趋势将加快市场行情和供需信息的交流，价格透明化，缩短供应链，对传统分销带来巨大冲击。无论如何，手机的通路模式特别是低端产品的销售方式将一直走向FMCG快速消费品模式，这些在可乐和康师傅等传统消费品的销售人员眼中是司空见惯的事。从渠道扁平化的趋势看，厂家加大零售直供，将减少代理商的生存空间，特别是国代将汰弱留强，剩存着将会是多品牌的超级国代。而超级代理商将有更多的业务创新机会，包括专业物流平台，运营商供应平台，增值服务商，专业电子商务/移动商务，零售投资等。

## 企业核心价值和竞争力

从竞争观点看，企业如果有自己独特的东西让对手赶不上，模仿不了就可以立于不败之地，戴尔电脑的直销模式就连IBM，联想都模仿不了；如果手机代理商有一套独特的直销或深度分销的经营模式是否也能立于不败之地？从顾客观点看，企业提供的产品或服务，客户在别处找不到或不能完全代替，麦当劳的快餐社区文化，汉堡包和炸薯条的服务模式也许很独特；北京中复电信的品牌“买手机，到中复”，所占的地利和服务模式是否也很独特；可以抵挡任何卖场的雪崩和大量返卷的冲击？国美，苏宁，永乐，迪信通，协亨能否或者值得把卖场开到农村去？作为手机渠道商，首先我们要明白渠道和零售是互补可能性大还是取代可能性大？

就中国960万平方公里的辽阔市场而言，我们认为手机分销绝对存在零售和渠道并存和优势互补的市场空间，关键在于经销商如何针对产业周期，企业周期，产品周期和渠道周期的演变而选择适当的经营策略。企业如果不能及时提高核心价值和竞争力就迟早要面临被淘汰的厄运。以下是我们认为手机渠道商的十大功能和价值，包括销售，客户管理与服务，资金平台，渠道管理，终端建设，促销，信息管理，仓储管理，再包装与配送，售后服务等。大家不妨从生命周期的概念想想如何界定和提高渠道商的核心价值和竞争力而持续延伸手机渠道的生命力。