

# 一本全面解读渠道战略的实战圣经

分众传媒 CEO 江南春  
中国宝岛眼镜集团董事长兼总经理 王智民



# 渠道， 王者的未来！

## CEO教你掌控渠道的11条新战略

陈雪玲◎著

大前研一  
本书遍访十五位中

明日帝国！”  
渠道经营的成功秘诀。

要想成为未来的王者，渠道是关键中的关键！

家乐福如何成为中国零售渠道商中的王者？  
俏江南、小肥羊如何成功打造出自己的餐饮王国？  
宝岛眼镜如何在短短两年内，迅速拓展出五千个网点？  
达芙妮如何从观察女人的脚开始，最终成为中国第一女鞋品牌？



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 渠道， 王者的未来！

CEO教你掌控渠道的11条新战略

陈雪玲◎著

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

渠道, 王者的未来! / 陈雪玲著. —北京: 中信出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5086-2219-4

I. 渠… II. 陈… III. 企业管理: 销售管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 129068 号

本书仅限于中国大陆地区发行销售

**渠道, 王者的未来!**

QUDAO, WANGZHE DE WEILAI!

---

著 者: 陈雪玲

插 图: 田 佳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)  
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 11.75 字 数: 88 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2219-4/F · 2032

定 价: 28.00 元

---

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

## 序一：如何看中国市场

中国宝岛眼镜集团董事长兼总经理 王智民

宝岛眼镜在中国大陆地区的发展大致可以分成三个阶段。1997 ~ 2000 年试水阶段，这四年间，宝岛只开了 28 家店。第二阶段为快速发展阶段，即 2001 ~ 2005 年，店数从 28 家发展到 350 家，这一阶段是总量与城市覆盖面的扩张。第三阶段，从 2006 年到现在，店数已经发展到 800 家，这一阶段宝岛开始挑战多渠道的经营模式，与台湾的运营模式开始有结构性的差异化。中国零售市场有多复杂？联想电脑把中国的市场分成一级到六级，而每个市场里，消费者又可以分成一级到六级，也就是说，简单地看中国市场，就有 6 级市场与 6 级消费者的 36 格方格（MATRIX）。从另外一个角度来说明中国市场的复杂程度。中国的市场，等于西欧加东欧，加中东市场（因为有接近 9 000 万的伊斯兰教人口），再加上非洲。所以我常开玩笑说，经营中国市场，需要降龙十八掌加孙悟空七十二变的能耐。

因为是零售公司，所以与很多不同行业的零售公司高层常有聚会与探讨。我常常是用不同品类的零售模式思考眼镜行业。眼镜这个行业是个很“利基”（NICHE）的行业，所以很难有不同的商业模式研究。因为有了其他行业的观摩，所以我们可以有突破，其中最大的突破是如何看中国的市场——如何从总体的角度看，如何从城市的角度看，及如何从城市群的角度看。刚才说的 36 个方格，只是属于静态的看法。动态的看法还需要考虑中国人口结构的转变（年龄层的变化推演，例如 10 年后，50 岁以上的人口占每个城市的比例）、农村与都市化的人口结构变化与转移（目前中国的城市化程度已经达到近 50%，每年以约 2 000 万人的进度从农村转向城市）、城市群生活圈的成型（为了避免超大型城市（3 000 万人口）的大规模成型，目前中型城市将通过公路与铁路形成 1 小时、2 小时、3 小时的生活圈与商业圈，例如，北京到天津有城际铁路，仅需 28 分钟，未来上海到南京也将有城际铁路，仅需 1 小时 20 分钟左右）。最后，在每个省会城市，旧城区的发展（拆！拆！拆！）直接变成商业房地产（涵盖购物中心、百货、大卖场、酒店、办公楼等）。哦，差点儿忘记了，商业房地产的发展通常与当地的公共运输有直接的关联，地铁直达的购物中心越来越多。这个是所谓的动态看商圈的办法。另外，还有一个非常非常重要的事情——中国地方政府每五年换一届领导，每换一次领导，城市的发展规划方向可能都不同。

以上说的都是多次痛苦的经验与无数的成本积累出来的经验。三个阶段的发展过程，每个阶段的转变都可谓是痛苦的脱胎换骨，但也只有经历过这些，才能进化成下一个体质更茁壮的生命体。每个行业都有其固定的运营模式。在中国的市场，没有直线发展的趋势，而永远是直线、曲线与弧线同时发展，是大众（MASS）市场与利基（NICHE）同时演变！

所以在中国，企业的潮起潮落比全球的平均速度更快，前浪死在沙滩上的故事比比皆是。现在都说创新是亘古不变的真理，但是也请记住，前进半步是先进，前进三步是先烈！我现在最常说的是“发展中国市场最需要的是哲学问题，而不是战略问题！”每家企业的长期战略基本上都差不多，但是最先需要弄清楚的是：你有多少能力？你不想做什么？你做不了什么？而这些都是挑战人性的哲学问题。我们每天也是面临同样的问题：要如何在控制风险的条件下，挖掘市场的最大潜力？因为，每家企业都在与时间和空间赛跑！

感谢陈雪玲小姐，完成了这几年来我一直想做的事情。书里所采访的都是我常常请教的好朋友。这几年，看过了很多企业的生存与挣扎、成功与失败。从2000年到2009年这10年来，我有幸与大陆宝岛的同事们一起创造历史。自从我们突破60家店以后，中国眼镜行业从来就没有人靠近过。我相信没有一个人能够很有自信地说明白中国市场的故事，因为中国市场在不断地锐变！我自知不可能，所以请了

。渠道，王者的未来！。

很多朋友帮忙说他们的故事，也希望读者们能够从中获得新的思路与想法。但我还是要特别提醒读者：以上案例皆属参考用。就像佛家有八万四千法门一样，在中国要成功，也绝对没有一个固定的套路。但是任何公司只要在中国的同业市场上有排名，自然就会在全球的市场上有排名——这是中国市场迷人的地方，也是它的致命吸引力之所在！MAY GOD SAVE YOU ALL！

## 序二：连锁的奥妙

分众传媒董事局主席 江南春

在中国，谁都知道“终端制胜、渠道为王”的故事，所以似乎谁能占有更多的渠道和连锁终端，谁就能雄霸中国市场。其实，这是一种极有误导性的观念。

在中国，无论是直营还是加盟，许多连锁企业追求的都是超高速的发展，希望通过规模扩展取得成本优势和销售飞升，但结果往往适得其反。许多人开店越多越陷入无法掌控的境地，开店越多越感到现金流的瓶颈，开店越多越发现利润率的下滑，还有更多进军中国大陆的渠道商在生死边缘几经挣扎、几经易手，终于还是战死沙场。一切似乎都事与愿违。这就是连锁的“道”，连锁经营的“奥妙”。这种奥妙往往要亲历其间，经过多少年从无到有的翻滚、多少次从小到大的教训，才能成为融入血液中的深刻体检和领悟。

拜读《渠道，王者的未来！》的读者无疑是幸运的，因为这本书



凝聚了像达芙妮陈英杰先生、味千拉面潘慰女士、宝岛眼镜王智民先生、特力屋顾忆华先生、俏江南张兰女士等中国连锁产业最成功、最具影响力的企业家和 CEO 的切身体验和真知灼见。寄生虫战略、灯塔战略、变形金刚战略、滚雪球战略、河流战略、波浪战略、环形战略、银弹经济、柠檬原则等，一字一句无不透露出他们在中国激烈的连锁市场竞争中取得的超常智慧和对于中国连锁管理中每个细节的过人心得。

本书中的企业家们从事的领域各不相同，从餐饮、光学、服饰、鞋业到家居、建材等行业不一而足，自然会对相关产业的创业者带来很大的启迪，但更重要的是，这是一本超越行业的书，它讲述了在中国连锁业的生存发展之道，讲述了在中国连锁业的创新变革之道。

在幅员辽阔的中国，什么战略可以以小胜大、以弱克强、以奇制胜？

中国大陆市场无疑是巨大的、诱人的，但在国际高手云集的此地，胜者为王，败者为寇，当新渠道经济向更多元的 F2F 整合渠道发展，渠道该如何应对消费者变化多端的需求？如何应对中国大陆的山寨文化？选择直营还是加盟？选择中央集权还是地方自治？太多问题摆在进军中国的渠道商面前。

在远处看别人做总是容易的，但只有亲历其间才会发现其中的无

穷奥妙。本书受访的 15 位 CEO 都是在中国各自领域取得领导地位的连锁巨头，他们如何思考、看待市场，如何深入剖析、抽丝剥茧，在面对挑战甚至危机时如何逆转战局，相信本书将带领有志于进军中国大陆的商家从远及近、从浅到深、从外到里、从表象到本质去理解连锁，参透连锁、玩转连锁。

据麦肯锡公司最新出炉的调查报告，2010年后中国经济将正式从“重工业、出口业”转变为“服务业、内销业”。

所谓“服务业、内销业”的核心就是渠道！“渠道为王”已经是中国商战上制胜的关键，包括野村证券研究所、高盛投资、美林投资等知名国际投资团队都已经布局进场。而知名管理大师大前研一也说过：“谁掌握了渠道，谁就掌握了明日帝国！”

事实上，早在2004年12月中国零售业市场对外资全面开放时，包括沃尔玛、家乐福、百胜集团等国际知名渠道商就已提前抢位，成为中国渠道巨鳄。这5年多来渠道市场风起云涌，仿佛春秋战国时期群雄割据、各拥山头，其中除了国际知名大牌挟雄厚资金进入之外，不少中国大陆品牌也奋力崛起。

名不见经传的独资企业，像小肥羊、味千拉面等，仅靠微薄资本起家，却因抢占先机，凭借其原创性行业优势，纷纷获得外资青睐而成功上市，如今市值均在人民币约 80 亿元以上。

近几年来，中外品牌百家争鸣，因为正逢渠道转型时期，越来越多外资基金看好中国庞大的渠道商机，先后入资，如一茶一坐、两岸咖啡、达芙妮等台湾品牌。但也有更多品牌渠道商在生死边缘挣扎，历经数年前后易主，最终战死沙场！在幅员辽阔的中国，究竟什么样的战略模式才能生存？面对敌人要如何出奇制胜？在危急关头要如何断尾求生？

进军头角峥嵘的中国大陆市场的结局是成者为王，败者为寇！像味千拉面的潘慰和俏江南的张兰这两位杰出的女性，如何从无到有，以其敏锐的市场定位，成功打造出自己的餐饮王国？达芙妮集团如何从观察女人的脚到成为中国第一女鞋品牌？宝岛眼镜如何在两年内开设分店 5 000 家？国际卖场大鳄家乐福如何打败渠道巨人沃尔玛，在中国称王？

在第一章，中国顶尖 CEO 独家传授中国新渠道的概念。2004 年中国按照 WTO 承诺全面开放后，群雄争霸的“新渠道经济”在中国逐渐崛起，这是其他国家完全没有的全新经济模式。在这一过程中，渠道已经从传统的超市卖场、购物中心、街铺演变成更多元的 F2F（面对面沟通营销）整合渠道，应消费者的需求，新中国渠

道概念正在成形。在这一章，CEO 们还将为大家阐述传统渠道和新渠道的区别。

第二章，CEO 给出了独家实战锦囊，包括“寄生虫战略”、“变形金刚战略”、“滚雪球战略”、“灯塔战略”、“卖场百货化”、“集市主义”等。例如，特力屋开店标准为何能从 5 000 平方米降到 2 000 平方米？从 10 元到 1 万元都是商机的百脑汇 IT 卖场，如何构建成为中国第一大计算机连锁卖场？家乐福是如何运用“灯塔战略”，从一个“卖场超市”悄悄转型为“卖场百货”的？

第三章，即使认识了中国新渠道，也了解了独家市场理论，但各个行业的消费群体仍有所区别，因此是选择直营还是加盟经济绝对是渠道商必须研究的问题。例如味千拉面为何一直不开放加盟（直到上市后才开放区域代理）？达芙妮为何在一线城市不开放加盟，却在二三线城市选择开放？

第四章，在讨论过直营与加盟经济之后，牵涉到的重要课题是组织结构的经营模式。是和产业类别有关，还是管理战略问题？究竟是中央集权好，还是地方自治好？例如肯德基，除了全国统一的招商部门和年度特殊渠道开店战略外，组织结构上倾向于地方自治，早期时，各区总经理的决定权甚至超过了中央总部；而味千拉面的组织结构则以中央集权为主，地方门店完全采用规范的 SOP 标准作业流程。对于这些问题，此章会有深入的剖析。

所谓“知己知彼，百战不殆”，了解自身的经营模式并不足以掌握渠道决胜的关键，因此第五章根据马斯洛的“需求理论”，进一步分析了中国消费者需求。进军中国亏损 10 年的达芙妮集团，在 1996 年成功从批发转型为自营，其重要原因之一即深入研究了一二线市场的消费者心理。

知名投资大师巴菲特曾说：“销售之前，要先了解你销售的是什么。”千万要记得，必须随时根据消费者的喜好调整产品，因为我们现在身处的是一个 F2F 的整合营销渠道经济。

第六章，渠道商要确实了解自身的竞争者是谁。在新微观经济学中，竞争信息的重要性已经成为不容忽视的理论。本章将独家原版呈现一场三巨头的秘密高峰会谈，精彩对话定会让你对此有更深的感受。

在前六章分析的基础上，第七章提出了在中国经商必修的学分，提醒进军中国大陆的渠道商们，如果没有好的团队和不了解山寨文化，还是有可能铩羽而归，让心血化为乌有。如何组织管理团队？什么时期要建立什么样的团队，开疆辟土型还是稳健保守型？如何应对让企业胆战心惊的山寨文化？是采取低毛利的红海策略，还是不断推陈出新，抢占市场？

中国如猛醒的雄狮，行动变化之迅速让人应接不暇。最后一章将探讨下一个 5 年，预言中国未来的新渠道变化，这个变化将比现在的

渠道更让人惊艳！未来，“ $1+1=3$ ”已经不够看，“ $1+1=5$ ”才能跟得上时代。

书中访问了 15 位 CEO，分别来自法国、美国、马来西亚、新加坡以及中国内地、香港和台湾，绝大部分均是首次接受访问。此书将独家披露他们在中国十多年开疆辟土的渠道战史！

他们在经营自身品牌渠道上曾遭受过什么样的打击，又是如何化解危机，成为中国第一的？品牌转败为胜的关键为何？第一手的专访，最权威的内幕，CEO 的雄才谋略，独家深入剖析，抽丝剥茧后，让人不得不佩服他们对中国市场棋盘般的布局。

为了进一步了解中国渠道的发展，笔者前往各大书局，却意外发现目前中国市场上的渠道书籍竟然少之又少，而且类型贫乏，不外乎三种：叙述历史发展的教科书、深奥的财经理论，以及单一品牌或 CEO 的自传故事。这几类渠道丛书都缺乏深入、系统性的梳理，尤其不同行业的渠道在本质上有很大区别，市面上的书籍并不具备普遍适用性。

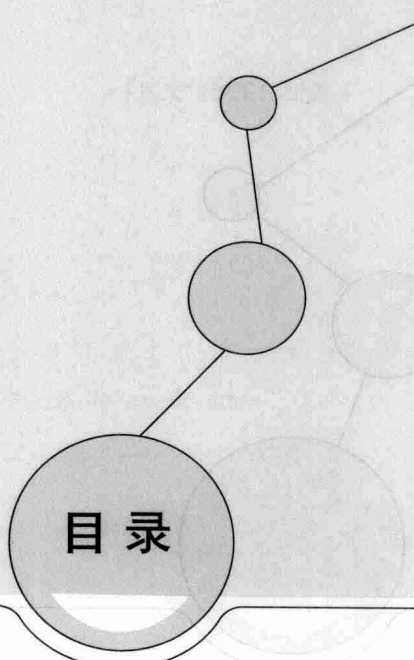
本书决定跳出以往的模式，通过采访各行业渠道商获取一手资料，采用理论和故事并用，在案例分析的基础上给出实战锦囊。书中很多内容值得玩味再三，譬如达芙妮在上海的同一条路上开设了 5 家门店，根据经济学中的市场需求理论，这是完全不可行的营销策略，可是为什么这 5 家店却都销售长红？这个实例还成为大学经济系教授

的研究教材。而在书中，达芙妮集团董事局主席陈英杰对此作出了很详尽的解释。全书采用夹叙夹议的方式，旨在让内容不致过于枯燥或艰涩，而简单的表格和图画浅显易懂，希望让读者一目了然。

笔者有幸能写作此书，真挚感激所有受访 CEO 百忙之中抽出时间与我们分享宝贵经验。中国渠道学远比其他国家历史上的案例分析要复杂得多，所以，拥有此书等于拥有 15 位 CEO 的智慧结晶，拿到了开启中国新渠道经济学的钥匙。希望此书能成为中国商务人士的“渠道圣经”，并希望能借此书让中国新渠道的市场走向更开放、更多元的竞争道路。

另外，特别感谢中国宝岛眼镜集团董事长兼总经理王智民的全程协助和指导。最后，感谢父母对我的体谅和支持，让我不必担心无法陪侍在侧，而能全身心投入此书的创作。





# 目录

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| 序一：如何看中国市场         | 网络营销 / VII  |
| 序二：连锁的奥妙           | 网络零售 / XI   |
| 前言                 | 网络金融 / XV   |
| 第一章 中国新渠道的重要性      | 网络服务 /      |
| 不一样的中国版图           | 网络新闻 / 3    |
| 中国新渠道的定义           | 网络娱乐 / 9    |
| 何谓自创、授权、代理、混合型品牌   | 网络银行 / 16   |
| 变化无穷的渠道创新          | 网络广告 / 19   |
| 第二章 渠道创新的 11 个智慧战略 | 网络支付 /      |
| 寄生虫战略              | 网络支付管理 / 25 |
| 集合式商场化战略           | 网络支付 / 28   |
| 集市主义战略             | / 31        |