

## 5-10 TCL 与飞利浦渠道联姻

事件：TCL 牵手飞利浦

2002 年 8 月 22 日飞利浦与 TCL 集团在上海共同宣布：两大品牌公司即日起在中国五地的市场进行彩电销售渠道的合作。根据双方协议，TCL 将利用其销售渠道及网络优势在国内五地的市场独家销售飞利浦彩电。

这是继海尔与三洋、TCL 与松下、海信与住友之后，国内家电企业又一次与跨国公司达成销售渠道上的合作。一方面跨国公司对中国市场日益重视，开始借助中国家电企业的渠道优势进一步渗透；另一方面，中国企业已经进入需要加速向国际市场扩张、以稳固自身竞争力的阶段。飞利浦电子中国集团总裁用“两厢情愿的婚姻”来形容与 TCL 的合作。

飞利浦表示，由于对中国二级市场的渗透力不从心，与 TCL 的最初合作将限于广西、贵州、江西、安徽和山西五地。此前，飞利浦一直把主要精力投放在一级市场。TCL 则在此前就一直未曾放弃与飞利浦合作的努力。早在 2001 年夏天，TCL 总裁李东生就曾亲率人马赴飞利浦总部，许诺放开渠道，为跨国公司提供在中国的分销服务。在李东生看来，国内彩电、手机业的兼并是一两年内的趋势。与跨国公司合作，就有了使用其技术研发、生产制造、国际分销渠道、元器件采购方面的优势，即引进了 TCL 国际化操作的外部动力。

飞利浦与 TCL 在中国的彩电市场都是重要品牌，双方认为，在现今全球经济一体化的大形势下，合作将更有利于联手对外竞争，双方之间正在进行的渠道合作新尝试，将有助于互相取得在中国市场上的共同增长。

《成功营销》视点：TCL 牵手飞利浦意味着什么？

新的渠道力量即将形成

TCL 牵手飞利浦标志着 TCL 正在由传统的工厂型企业向渠道型企业转变；TCL 的渠道正在蜕变为专业的渠道运营商和独立的利润中心；制造商的渠道完全可以当作产品来做，将自己的强势网络资源包装上市，去截获其它制造商的渠道利润；相对国美、苏宁等超级终端，另一股能够抗衡它们的强大的渠道力量，可能将会在制造商中诞生。

当然，TCL 的渠道并不是要变成传统意义上的终端卖场，它在追求的是一种新型的渠道组织和管理运作商，也就是说，未来的 TCL 渠道型企业的渠道，可能包括连锁专卖等卖场，也会包括上游的分销体系，等等。

此次合作背后又隐藏着些什么？

飞利浦之所以会在原有的销售体系之外另起炉灶，是和飞利浦 10% 的市场份额已滑落到 6% 的市场境遇等等原因有着直接关联的。可它为什么会找一个制造商来行使传统销售商的职责呢？

就目前市场来看，除了国美等卖场型渠道商之外，还找不到几家具有 TCL、海尔、长虹等制造商般的广域市场能力；制造商与制造商之间的企业文化、赢利理念更具有兼容性和趋同性；借制造商的“网”进行合作，还可以方便的以此为纽带和基础，在资本、技术等领域进行更多的交往。

飞利浦为什么找 TCL

显然，这是和 TCL 的自有渠道优势相关的。说到 TCL 的渠道，这还得追溯到上个世纪的九十年代中期。在 1996 年，TCL 率先推进了自有渠道的建设，在短短的两、三年当中，它就在全国设立了 5 个区域管理中心，27 个分公司，170 个经营部，20000 多个销售网点，建立起一个触角广及二三线市场的庞大营销网络(而这二三线市场的渗透、分销能力正是飞利浦的软肋)。这也为 TCL 带来了机构庞大、人员臃肿、渠道效益低下等不堪重负的后遗症。为此，TCL 从 1999 年开始，开展了一系列的渠道整改运动：打开各产品事业部的研、

产、销通道，进行渠道资源整合，在 TV 通道上实施销售多元化产品的“航空港”构想；2000 年的大规模渠道“瘦身”；2001 年底构筑包括物流运作通道、资金流通道、综合信息通道和服务管理平台、客户资源管理平台在内的“三通道两平台”的计划。

这些渠道变革上的努力，使 TCL 电器销售公司的员工减少了一半，使单次资金周转加快了七天，使自己能在 24 小时内能掌握全国所有区域市场进、销、存的变化；还直接促成 TCL 在 2001 年成为了国内彩电销量的老大，还使 TCL 家电在去年彩电业全线亏损的情况下，成为了拥有 3 亿多元利润的赢利“独狼”。

渠道资源不停优化中的骄人业绩，最能说明 TCL 渠道健全和高效的优势。这为 TCL 的销售网络向专业的渠道运营商转变赚足了资本，最终促使飞利浦将自家的“女儿”嫁给了 TCL。

那些拥有强势自有渠道资源而不知向弱势渠道制造商贩卖、不知向其他区域市场的强势渠道制造商交换的制造商，正在浪费，正在背离企业追求最大化盈利的方向。

TCL 牵手飞利浦，渠道成了产品

TCL 牵手飞利浦，为国内正迫于集约贸易压力而苦于新一轮渠道变革的制造商，带来了许多值得深思的东西。

其一，渠道仅仅是自有的销售网络，还是可以成为多养鸡多下蛋的资源？

这个问题尤其值得那些在全国、或地方区域市场拥有强势自有渠道的企业思考。因为拥有强势的自有渠道资源，往往就意味着自家组织机构庞大和人海战术的盛行，也意味着渠道成本居高不下乃至不堪重负，而在销售链的另一端，连锁超市、大型卖场等集约贸易力量正在张着血盆大口等你入彀。

从这个方面来说，那些拥有强势自有渠道资源而使用不充分的制造商，正在浪费资源，正在背离企业追求最大化盈利的方向。而就 TCL 来讲，它独立出来的渠道型企业，完全有可能在某一天单独上市。

强势渠道制造商往往都会具有两个显著的特征：一是各自行业领域的凤毛麟角者；二是在二三线市场或中小型卖场拥有强大的渗透及分销能力。

其二，自有渠道体系能不能退出？

就飞利浦而言，这实际上是说它是在自毁前程？还是在整合社会资源索取最大化盈利？飞利浦显然不是傻瓜，因为广西、贵州等 5 个省正是它市场体系中久无起色的短板；要构筑和维护强势的自有渠道，不能一蹴而就，而且本已稀薄的利润还将继续下滑；此外即使构筑起自己的强势自有渠道了，销售链能否通畅也并不好说。

既然如此，为什么不将自己的产品交给 TCL 这样的强势渠道型企业试运做呢？如此这般，刚刚踏上渠道型企业之路的 TCL 们为了保销量拿更高、更多的佣金，利用自有渠道资源、品牌优势，以包括“搭车”销售在内的方式为己为人争取更多的市场机会，就成为一种比较现实的可能了。

第三，从自有渠道中退出，该寄托与谁？

出于安全系数考虑，自己的产品先不妨交给非对手的制造商背景的渠道型企业运做。

第四，传统的渠道商是否会日薄西山？

具有足以转化为专业渠道运营商的强势渠道资源制造企业，始终都会是少数。不足量的竞争就不足以深刻影响及其取代传统的渠道商。

其五，与强势渠道制造商合作是否能成为弱小零售终端的出路？从制造商中脱离出来的专业渠道运营商又是否会成为另一股制约自己的集约贸易力量？

强势渠道制造商往往都会具有两个显著的特征：一是各自行业领域的皎皎者也是凤毛麟角者；二是在二三线市场或中小型卖场拥有强大的渗透及分销能力。显然，这些特征会使该制造商减少来自集约贸易力量的影响。

而就目前的集约贸易力量来讲，它们之所以有能力“吃人不眨眼”，其中的一个重要原因就是缺乏来自其他领域的渠道力量的足量竞争，一旦这股力量出现，彼此间的制衡必将使制造商的商业环境得到改善。

从以上方面来看，TCL 与飞利浦的渠道合作，为国内制造商指明了一些渠道变革的方向当不足为过。

--- 《成功营销》， 2003-02-11