

婴幼儿奶粉企业创新渠道管理研究

——以某品牌奶粉为例

赵霞

(浙江旅游职业学院工商管理学院, 浙江 杭州 310000)

[摘要]近几年我国婴幼儿奶粉市场呈现快速发展的态势。由于婴幼儿奶粉生产企业众多, 市场竞争激烈, 各企业面临的渠道压力越来越大。因此, 如何有效地进行营销渠道管理, 实现渠道目标, 是摆在婴幼儿奶粉企业面前非常重要而现实的问题。针对这一问题, 本文分析了我国婴幼儿奶粉市场环境, 并以某品牌奶粉企业为例, 提出了改进和强化营销渠道管理的策略。

[关键词]婴幼儿配方奶粉; 营销渠道

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.07.1443

一、2021上半年婴幼儿奶粉行业市场情况分析

(一) 宏观环境分析

1、经济环境不容乐观, 新生儿出生率下降。

2021年上半年, 中国经济正在缓慢的恢复中, 但是受国际大环境的影响, 我国经济依然不容乐观, 母婴行业受大环境的影响, 同样是持续低迷的状况。尽管国家放开三胎生育, 但是行业整体是悲观的, 超过85%的从业者对放开三胎后出生率走势较为悲观, 64%的从业者预估2021年新生儿不足1000万。

2、尽管目前市场情况不容乐观, 但是中国经济总体向好。

2021年9月28日, 国务院新闻办发表《中国的全面小康》白皮书。国家发改委副主任兼国家统计局局长宁吉喆表示: 虽然我国人口总量增速有所放缓, 总和生育率下降, 老龄化程度加深, 但总体上看, 人口红利依然存在, 人才红利优势后发, 人口健康水平不断提升。我国16-59岁劳动年龄人口达到8.8亿人, 有3亿多育龄妇女, 每年能保持1000多万的出生人口规模。

(二) 行业环境分析

1、行业竞争加剧, 婴幼儿奶粉的集中度进一步提升。

行业价格竞争、品牌竞争、营销竞争、渠道竞争加剧, 产品加速迭代。2020年奶粉品牌TOP14占据了90%的份额, 但是从2021年开始, TOP10就占据了接近90%的市场份额。母婴行业发展到今天, 与所有的行业一样进入到集中化的阶段。婴儿配方奶粉步入存量竞争、消费升级、新产品驱动婴配粉市场新的增长。a2配方、羊奶粉、有机奶粉等细分品类成为当下竞争的新焦点。

2、国内市场婴幼儿配方奶粉需求依然旺盛。

2021年8月, 我国进口婴配粉2.14万吨, 较去年同期下滑27.21%, 但是大包粉(乳清粉, 奶粉的主要原料)进口量达

到10.80万吨, 比去年同期增长85.89%, 进口价格也大幅度上浮, 同比增长22.64%。进口婴配粉数量减少是受疫情影响, 国内消费者认为国产奶粉更安全, 但是大包粉进口呈现量价齐升, 说明国产品牌奶粉产量增加, 国内市场对奶粉的需求非常旺盛。

二、某品牌(下文以M品牌代指)奶粉渠道管理现状

(一) 线下渠道现状

M品牌线下渠道以母婴店渠道为主。由于一般贸易进口的M品牌全系列产品总经销商的突然变更, 造成市场维护真空期, 市场窜货严重, 价格混乱, 对市场缺乏有效的监控和管理, 各渠道遭受极大打击, 销量断崖式下滑, 对品牌形象造成极为恶劣的影响, 也严重影响了婴童辅食等其他M品牌产品的销售。

(二) 线上渠道现状

M品牌线上电商销售渠道, 以淘系渠道为主, 占比超57%。2021年1月—2021年8月, M品牌系列产品在淘系渠道零售总额为1.3亿元人民币(包括一般贸易进口销售的产品和跨境电商进口销售的产品), 整体呈现下滑趋势, 2021年8月同比2020年8月零售额下滑45%。淘系渠道中, 以天猫(一般贸易进口销售)和天猫国际(跨境电商进口销售)为主, 占比67%。京东、拼多多、抖音、快手等渠道贡献的零售数据相对有限。与线下情况一样, 一般贸易进口的M品牌全系列产品总经销商的突然变更, 导致M品牌全系列产品销售不良, 天猫官方旗舰店曾一度关停, 网页链接缺失, 至9月中旬才重新恢复。新的总经销商在天猫和京东两大电商平台的M品牌官方旗舰店中发布公告: 自5月1日暂停消费者的“扫码积分”计划, 严重的破坏了M品牌整体形象。

(三) M品牌海外旗舰店现状(跨境电商)

M品牌海外旗舰店开店时间为2018年11月, 目前粉丝量5.2万, 宝贝数95件; 近30天销售额为130万元, 平均成交价为159

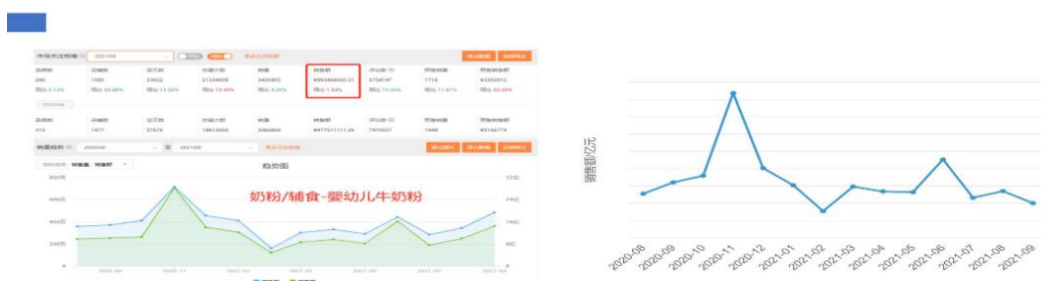


图1 M品牌线上销售情况分析图

元，动销率为83%。M品牌海外旗舰店2020年9月至2021年8月销售额约为1830万元，近半年基本每月均会参加聚划算或站内站外活动，但店铺销售额和去年相比仍有差距。

三、线下宣传、线上销售——M品牌渠道精耕策略

斯特恩等（2001）认为，渠道联盟的实质是承诺和信任，为保持持续的竞争优势和超额利润，上游和下游企业将建立和增进渠道内的联盟作为努力的方向。企业应该选择具有互补能力的企业作为建立联盟的对象。对于M品牌来说，如何维护供应链上下游企业之间的关系，精耕新销售渠道是目前重中之重的事情。

（一）恢复销售渠道，重新占领市场

受之前中国总经销商的变更，导致M品牌丢失了许多原有的销售渠道，同时也已经严重损害了M品牌的品牌形象，许多消费者对M品牌失去了信心开始购买其他品牌的奶粉和辅食。利用益生元系列产品二次配方注册、M品牌推出新包装和配方升级的机会，在市场上强力打造“新配方、新包装、新M品牌、新形象”，抵消因为M品牌进入中国市场多年，消费者对M品牌产品的审美疲劳，同时对今年不正常的销售也可以给消费者一个合理的解释，挽回消费者信心。首先，增加各分销渠道的利润空间，让各分销商获得更多的利润，更愿意销售M品牌产品；其次，增加独立的溯源码管理系统，更好地管控市场和价格，进一步提升M品牌形象；再次，建立M品牌的中国客户管理系统，采用消费积分奖励制度，提升消费者对品牌的黏性，鼓励消费者在购买M品牌婴配粉的同时也购买M品牌的婴童辅食和洗沐用品。M品牌的新销售团队，是淘宝天猫平台的5星级品牌运营商，能够较大地提升线上销售渠道的销售规模；线下销售团队，曾经运作过多个国产、进口品牌婴配粉的经销商。

（二）深入三、四线城市，实行渠道精耕策略

通过我们现有的三、四线城市销售渠道提升新的增量销售，重点推广M品牌有机品牌在一、二线城市的良好销量及占有率，大力提升三、四线城市的销量。M品牌品牌在一、二线城市有较高的知名度和市场接受度，有较好的市场表现，但是在三、四线城市中，除小部分经济较为发达的三线城市外，M品牌系列在大部分的三、四线城市的知名度不高，市场占有率较低。计划未来在三、四线城市搭建新的销售渠道，使M品牌全系列奶粉有较大的发展空间。

（三）线上线下结合的营销策划

线上总体营销方向为：重塑品牌、淘内分销、淘外渠道、提升交易。首先，运用天猫旗舰店、京东旗舰店、拼多多旗舰店等多个旗舰店矩阵，稳定价格体系和统一对外口径；其次，建立淘内分销体系，招募并形成分销商体系；再次，对接垂直电商平台、社交电商平台等，充分利用直播的高传播性和私域流量，进行产品的覆盖和品牌的覆盖，尽快建立淘外体系；最后，通过新零售、O2O模式，利用私域流量等方式，落地一些团购等平台渠道提升交易。线上旗舰店布局为主力品宣平台、二级出货平台和主力运营平台。主力品宣平台通过笔记，短视频等推广，建立品牌新形象；二级出货平台可以利用拼多多百亿补贴，抖音、快手短视频、直播带货，拉升销量；主力运营平台在天猫、京东平台建立价格体系。

线下，可以通过路演、妈妈班、亲子活动、特卖会、嘉年华等活动，建立与线上联系，搭建三、四线城市销售渠道提升销量。

（四）建立与新渠道结合的动销方案，三步快速启动

第一步：新客开发：支持小罐粉开新客、新客专属活动；第二步：客户锁定：预存大单优惠、连环促销锁定；第三步：品牌传播：老客户带新客户活动、微信代言传播。通过快速传播、深度曝光、提升口碑，达到快速动销的目的。在目标人群中传播时，要确定目标人群，快速找到人群的痛点；抓住人群特点对产品卖点进行提炼，并注意提升产品知名度和认知度；讲好产品故事，确定推广主题，树立形象，与消费者沟通产品优点。

（五）门店精细化管理策略

建立门店品类授权（分销标准）机制。首先，结合当地市场的消费者定位与门店的经营策略，为满足目标消费者的各类选择需求而制定的商品品类规划。并以此作为门店分销检核的依据；作为代理商PDA可扫码品类的标准（标准外的不可扫码）；作为代理商导购工资支付的品类依据（标准外品类销售不作支持）。

门店授权标准应遵循《品类分销指引》原则和2个核心品类+1个策略品类原则。具体操作指引如下：新开门店必须参照标准制定分销的品类；现有门店具体分销的品类由省区根据实际的市场情况作统一梳理，可以按标准制定，也可以作标准外申请，标准外申请需满足一定条件。分销标准审定流程如下：

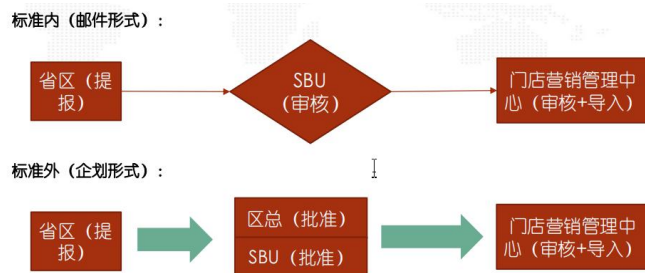


图2 门店品类授权（分销标准）机制

四、小结

目前，婴幼儿奶粉行业中网上销售、社群销售等新兴渠道发展非常迅猛，这些新的渠道正在发挥着越来越重要的作用。对于新兴渠道，需要引起关注并进行进一步的研究，以使营销渠道管理更好的适应这一变化和趋势。

参考文献

[1] Bert Rosenbloom著. 宋华等译. 宋华校. 营销渠道——管理的视野（第7版）. 中国人民大学出版社. 2006, 10
 [2] 2022.1.9.28 国务院新闻办发表《中国的全面小康》白皮书-新华网 (xinhuanet.com)
 [3] Louis W. Stern等著. 蒋青云等译. 蒋青云校. 营销渠道（第7版）. 中国人民大学出版社. 2008, 8

作者简介：赵霞（1978.11—），女，汉族，籍贯河北省张家口市，浙江旅游职业学院工商管理学院会计教研室，硕士研究生，副教授，会计。