

本期关注  
新农村战略

“世界上最令人兴奋、增长最快的新兴市场究竟在哪里?”核心竞争力理论创始人之一的 C.K.普拉哈拉德认为:世界经济的金字塔底层拥有着超过 40 多亿的穷人市场,正在成为蕴藏巨大创业能量和购买能力的契机所在。而随着 9 亿中国农民购买力结构的逐步升级,深入广阔的新农村已经变成中国企业二次创业的新乐土。

# “新农村战略”正在放量的底层财富

◎本报记者 姚音

2007年8月21日,康佳集团在深圳召开2007年经销商峰会,多媒体事业部总经理穆刚透露了公司最新的“万家辉映”特别行动计划:“我们要用2-3年时间在国城市、地县、乡镇农村构建10000家示范网点。”

随后,康佳集团于8月24日对外发布了2007年半年业绩中报,显示2007年上半年集团共实现销售收入56.14亿元;实现净利润4247万元,同比增长42.89%。

康佳高调宣布新农村战略的举动,无疑意味着公司已成功实现业务转型,同时,也将中国企业进军农村市场再度推向高潮。

## 农村市场:并非发泄过剩产能的市场

事实上,康佳是最早向农村市场进军的彩电企业之一,早在1995年春,康佳就先后捐资百万元推动中国电视扶贫工程,为彩电进入农村市场铺路。

康佳首次大规模启动农村战略,是创建“康佳彩电县”——沿着京九铁路沿线圈定九个省市,采用特殊的优惠价格和服务措施,重点突破之下,市场占有率超过了50%。

最初,康佳以差异化产品+特色推广来打开农村市场。1998年,推出了专门针对农村市场设计的农民电视“福临门”——削减了不实用的外观设计,并针对多数农村地区接收信号弱、电压不稳定等情况,注重适应电压、高灵敏度、防雷击,还设计了“开机见福”的小花招。价格方面则放弃追求高利



润,采用成本导向定价法,将其21英寸彩电的价格定在1400元上下。

“福临门”电视的推出取得了一定程度的成功,但销量却未达到突破性的增长。由于希望在农村市场2001年的销售量能增加100万台,2000年前后,康佳再次启动了意在“开发、建设和巩固乡镇营销网络,消灭康佳彩电空白乡镇”的“农村市场工程”,投入几亿资金全力开拓农村市场,并要求各分公司在县级以上城镇全部设立专卖店或专柜。

此外,对农村市场过于乐观的预期,还令康佳集团采取了一系列扩张规模和提升产能的动作,而生产能力过剩导致企业的整体存货偏高,以及激烈的行业竞争和价格战,

不仅迅速缩短了产品的生命周期,也连累了上游原材料价格的持续下调。2001年康佳出现了上市以来的首度亏损,总亏损金额达到了约7亿元之巨。

## 二次深耕:农村市场已成为不折不扣的主战场

农村战略的第一次挫败,暴露出康佳在农村战略构思上的种种缺陷。首先,“农民收入会迅速增加”的美丽泡沫破灭了,购买力不增反降。第二,2000年,彩电全行业的负增长,令整个行业的价格已经降到了成本的边缘。对康佳来说,单纯借助农村市场以完成销售利润的攀升几乎是



不可能完成的任务。

2002年-2004年,为了扭亏,康佳先后启动了亿元形象工程和打造“千县千店”的县级渠道建设工程。通过优化现有的资源配置,对产业结构进行了大幅调整,推出彩电、手机、白色家电三大产品系列,并在彩电业务出现亏损后,迅速补充手机业务,抢占农村低端市场。此外,通过组织“拉网式”渠道摸底调查,公司获得了全国彩电销售渠道第一手的详细信息。随着三四级以及乡镇农村市场的逐渐放量,抢占地域性重组的契机再度成为康佳未来市场战略规划的重头戏。

目前,康佳投资超过6亿元,已在东莞完成了视听产品制造基地的建设

投产,并在安徽滁州投资数千万元新建一条冰箱生产线。而在终端渠道建设方面,结合原有CRT优势渠道,康佳再次发起声势浩大的地县级新农村战略。通过平板产品的下移,CRT产品的优化,打造300家千万级级的门店以及500家500万元级的门店。

“下半年我们将要整合事业部和区域、分公司力量,在全国范围按计划分地区分步骤推进康佳新农村战略,切实做好产品的渠道下移工作。”穆刚表示,随着农村市场的迅猛发展,农村战略再一次摆上了日程,而眼下,农村市场已成为康佳众多产品系不折不扣的主战场,“未来,我们需要的是,扎扎实实地推行新农村战略。”

## 企业农村战略案例集锦

### 联想:秉持低价策略

2004年8月,联想推出“乡镇电脑普及计划”,力推“2999元圆梦电脑”产品,目标是以低价产品撬动未来乡镇电脑消费市场。联想以“短链分销”的方式,在4-6级城市指定代理商销售,将产品直接送到分销商和代理商手中。2005年,联想圆梦电脑销量达到80万台,目前,联想在乡镇市场投入的营销费用占整体费用的30%左右,重点区域的专卖店渗透率高达100%。

### 娃哈哈:渠道成就非常可乐

1998年,娃哈哈推出非常可乐,通过与两乐(可口可乐、百事可乐)的错位竞争,借助娃哈哈强大的地县级营销网络布局,令非常可乐在农村市场一炮打响,一度占据中国碳酸饮料市场12%的份额。

### 海尔:差异化策略

1997年海尔为四川农民专门设计洗红薯的洗衣机,帮助农民洗地瓜、水果甚至蛤蜊,价格仅为848元。海尔首次生产了1万台投放农村,立刻被一抢而空。2005年,海尔又推出“家家乐”农村电脑,并提出“农村电脑不等于低价电脑”的口号,电脑销售再创“海尔冲击波”。

### 奇强:让开大店 占领两厢 农村天地 大有作为

1995-1997年,针对农民的消费需求,奇强洗衣粉第一个采用了复合包装,给予农民高性价比的实惠,并且将产品直接铺到了村头小店,又以每年60万平方米的“刷墙运动”建立品牌在农村市场的影响力。由此两块钱一袋400克的奇强洗衣粉,创造了奇强1995年8万吨的销售佳绩,1999年又快速增长到38万吨。

### 可口可乐:“一元可乐”受挫

2004年,可口可乐在1000个试点农村市场推出“一元可乐”。可口可乐高层宣布,将不放过中国的任何一块市场,凭借在全国超过600个的营业所,进攻农村市场。随后可口可乐派出1万多名销售代表进入中国农村腹地,对农村地区小超市、餐厅、理发店及货摊等销售网点进行调查,但由于缺乏对中国农村渠道的深入了解,“一元可乐”实施并不成功。

### 宝洁:谋求政企合作

2003年,宝洁推出飘柔200ML每瓶9.9元的低价策略,希望通过快而大的走量,来支撑小区域内经销商的现金需求,以便将全品项渗透到农村市场。但由于假货以及经销商关系处理等问题,宝洁品牌在农村市场的覆盖并不成功。宝洁随后于2007年与中国商务部达成“万村千乡市场工程”采购合作备忘录。

### 强生:以收购获取渠道资源

2007年一度被炒得沸沸扬扬的强生收购大宝案,23亿收购金额背后看中的是大宝在国内护肤品中销量第一网络的市场资源,以及二、三级市场拥有良好口碑,这些都是强生进入中国农村市场的理想路径。

### 欧莱雅:寻找区域合作伙伴

自2004年收购“小护士”以来,欧莱雅在2006年宣布中国的现有业务将从90个城市拓展到200个城市。公司希望通过在中国寻找更多的合作伙伴,依靠合作伙伴将产品带到农村、三线以及三线以下的城市。

## 案例点评

### “新农村运动”“通吃”只是幻想

俞雷:合智咨询公司联合创始人、《销售与市场》杂志的专家团成员。

◎文/俞雷

中国市场按行政区划至少可以分成以下5个层次。一级市场是上海、北京、广州三大中心城市,此外也包括深圳、武汉、成都、杭州和南京等中国最发达的城市;二级市场主要是指其余的省会城市、计划单列市和浙江省的温州、广东省的东莞以及重庆、天津两个直辖市;三级市场是指地级市和浙江、江苏、广东省的县级市;四级市场是指其余地区的县级市和全国的县;五级市场是指全国的乡和镇,它意味着广阔而分散的农村。

了解中国的市场层次对于我们制定分销策略是很有帮助的。实际上到目前为止,我们几乎看不到一个强势品牌能在一到五地“通吃”。宝洁擅长城市市场,但是在三级市场以下它就弱;娃哈哈擅长三四级市场,甚至可以深入到村头的小店,但是它进攻中心城市却一败涂地。

2005年时,营销专家们一致认为广阔的乡镇市场是企业业绩增长的要点,他们想当然地认为,和“乡下人”打交道要比城市里的卖场采购容易得多,乡镇市场除了物流成本可能高一点外,别的分销成本一定会大大地低于城市。

但事实证明,这些“想当然”的想法是错误的。乡镇市场不但物流成本很高,分销成本更高,并且还有越来越往上涨的趋势。

我们来对比一下城市和乡镇的

个强势品牌能在一到五地“通吃”。宝洁擅长城市市场,但是在三级市场以下它就弱;娃哈哈擅长三四级市场,甚至可以深入到村头的小店,但是它进攻中心城市却一败涂地。

2005年时,营销专家们一致认为广阔的乡镇市场是企业业绩增长的要点,他们想当然地认为,和“乡下人”打交道要比城市里的卖场采购容易得多,乡镇市场除了物流成本可能高一点外,别的分销成本一定会大大地低于城市。

但事实证明,这些“想当然”的想法是错误的。乡镇市场不但物流成本很高,分销成本更高,并且还有越来越往上涨的趋势。

我们来对比一下城市和乡镇的

### 区域品牌 底层淘金术

叶茂中:资深营销策划人和品牌管理专家,清华大学特聘教授。

◎文/叶茂中

目前的中国市场,“区域市场”从地理上划分,一方面对应着的是“全国市场”的大概念,细化为主要代表二、三线乡镇市场和广大的农村地区,也即意味着“区域市场”传达着中国大多数底部人口的市场诉求;另一方面,从产品线上划分,“区域”的另一层含义指的是,在原有的产品市场上再细分出一块针对特定人群的“产品区域”。对“区域”概念特殊性的认识,决定着考查、定位以及运作区域品牌的手段与经典的市场营销传统模式大相径庭。

中国市场最可爱之处,在于目前还是一个初级市场,区域空白点非常多,强势品牌没有铺到货的地方非常多;另外,没有被满足的消费

者需求还非常旺盛。而在底层市场,找区域空白点的胜算机会更高。当然,满足区域空白点的难度会比较大,因为这个市场上的强势品牌几乎没有,进来容易,但教育消费者的成本很高。

从长远来讲,区域品牌要想生存还是存在诸多的先天不足,特别是针对低收入人群,要想满足他们的市场诉求,是最具挑战的一项浩大工程。从底层市场的消费者的特性上分析:(1)低收入人群对金钱概念十分敏感,高收入阶层一般看中

“上海商学院”学术支持单位:

中欧国际工商学院	北京大学光华管理学院	埃森哲咨询公司
复旦大学管理学院	清华大学经济管理学院	华信惠悦咨询公司
上海交通大学安泰管理学院	清华经管学院	科尔尼管理咨询有限公司
长江商学院	沃顿知识在线	美国马里兰大学史密斯商学院

## 管理点睛

什么样的企业适合风险投资?我的回答很简单:第一,潜在市场足够大;第二,你的聚焦(或者说着眼点)足够小;第三,你比别人更有条件(无论是因为你更早还是你更好)用你针一样细的聚焦在这个天一样大的市场上把一口能够迅速撕开的洞来。

——易凯资本首席执行官 王冉

阿里巴巴今天还能生存有三个原因:第一,我不懂技术。公司里开发的软件,我会是第一个试用者,如果我不会用,那普通的商人也不会。第二,我们没有那么多的资金,所以过日子必须小气。第三,我们没有商业计划,这个行业的变化太快了,计划永远赶不上变化。

——阿里巴巴创始人马云

T型人才理论指的是企业希望找到的人才,一方面要具有广泛处理一般事务的能力,也就是T的横轴部分;另一方面则必须具有个别的专业特长,以成为个人核心能力,即T型的纵轴部分。考虑到企业在Web2.0时代需要的是创新,此时,T型人才在横轴部分的能力领域差异越大,代表越有潜力。

——(T型人才 纵横 Web2.0时代)

## 企业家咖啡时间

COFFEE TIME 心情驿站 贴心交流

## 企业家的幸福生活法则

### 苏珊博士:

你好!自从我和家人共同经营家族企业成功以后,我反而经常感到发自内心的空洞和无助。有时候会对未来感到莫名恐惧。我试图使自己振作,但随着竞争的加剧以及企业规模的越做越大,我感觉自己难以应对经营上的不确定性,也不知道自己该往哪个方向努力,不知您是否能帮助我解决目前的困境?

秦皇岛民营企业的张先生(因涉及个人隐私,帮隐去真名)

### 张先生:

非常多的企业家都有类似的困惑和烦恼。由于竞争的加剧和商场上变数不断增加,精神恐惧症已经成为企业家必须面对的心理疾病。一般情况,患上此种心理疾病的人常常伴有经常性的呼吸困难或胸闷、手脚麻木、视力模糊、莫名地为某事担心、开车时害怕出车祸、担心自己得了怪病、不信任任何人、经常从梦中惊醒,以及经常失眠等症状。如果你发现以上多项症状符合自己目前的情况,就应该找心理医生咨询一下。

精神恐惧是暂时的心理紧张而引起的一种情绪,所有导致心理脆弱的外在因素中,心理压力是人体内健康的大敌!企业家工作时都非常忘我和投入,但千万不要硬逞强,当出现疲劳感时,应该马上停下来,找自己喜欢的方式休息或放松。对自己过分苛刻会使自己的压力增大。

实际上缓解心理压力和杜绝恐惧的最好办法很多,比如争取找开心的事来做,避免做不喜欢的事情;经常找知心的朋友或家人聊聊天,不妨可以约几个好朋友来个周末旅行换换环境;尽量主动避开烦恼,强迫自己不想去它,多让自己开心,或经常去空气清新的地方走走;需要养成的心理健康习惯,平时多留意一下自己的精神状况;平时应多想想自己的优势和潜在的能力,不要人为地夸大自己的不足;多用积极良好的语言和自我意识来激励自己,从而使自己的心态处于一种乐观、平稳的状态;提高自信心和战胜挑战的勇气是战胜恐惧的关键。

每个人在生命的某个特定阶段都会有恐惧的感觉,一个日本的心理学家说,只要想到天天是好日,日新又日新,带着这种心态去生活,就会很幸福。虽然创业很艰辛,经营企业很疲惫,人生路上有众多的坎坷,但只要主动去提高承受挫折和面对失败的能力,就一定可以使自己的人生丰富多彩。请坚信:你没有失败过,只是暂时停止成功罢了。

主持人:苏珊(美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华通国际顾问咨询有限公司总裁。邮箱地址:spatis@51do.com.cn。)

## 商学院链接

### ◎清华大学

#### ——全球财经新闻硕士

课程简介:本课程由德勤会计师事务所联合美林、美国耐特基金会及彭博资讯赞助,清华大学和国际新闻记者中心联合运作。该项目采用全英文授课,优秀学生可获得资助去美国实习。课程重点包括中西方企业和财经市场的比较研究、中国企业案例分析、利用互联网来写新闻、多媒体应用和报道技巧。

课程时间:2007年9月下旬

### ◎复旦大学管理学院——金融投资与资本运作高级研修班(浙江班)

课程简介:本课程将为学员提供与来自中金、中信、易方达基金、广发基金、花旗集团、国泰证券、广发律师行等众多实力金融机构高管、专家面对面交流金融战略的机会,帮助学员搭建顶级金融平台。

课程时间:2007年9月21日(杭州)

本土公司 VS 跨国公司