

# Channel Strategy Analysis of Chengdu New Hope Dairy Holdings Limited\*

Haixin Ding, Lin Liu

Chengdu Information Engineering University, Chengdu Sichuan  
Email: llin@cuit.edu.cn

Received: Aug. 30<sup>th</sup>, 2016; accepted: Sep. 17<sup>th</sup>, 2016; published: Sep. 20<sup>th</sup>, 2016

Copyright © 2016 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

New Hope Dairy Holdings Limited, the largest dairy group enterprise of the southwest region, has the underestimated competitive power. Its present status and achievements are closely related to the scientific and reasonable marketing strategy. For dairy products, which have the higher requirements on the freshness, the most important is the correct formulation and implementation of the channel strategy. This paper is based on the theory of the marketing channel management, and has an investigation and analysis on the channel strategy of New Hope Dairy Industry. Due to geographical constraints, this paper will take the channel strategy analysis about the New Hope Dairy in Chengdu area. The research methods used in this paper are the method of interview and investigation, observational method and reference method.

## Keywords

New Hope Dairy Holdings Limited, Marketing Channels, Research

---

# 成都新希望乳业控股有限公司渠道策略研究\*

丁海昕, 刘琳

成都信息工程大学, 四川 成都  
Email: llin@cuit.edu.cn

收稿日期: 2016年8月30日; 录用日期: 2016年9月17日; 发布日期: 2016年9月20日

---

\*此文为教师指导学生论文。

## 摘要

新希望乳业控股有限公司是西南地区最大的乳业集团企业, 拥有不可小觑的实力, 其现今的地位与成就自然与科学合理的营销策略密切相关, 就乳制品这类对新鲜程度要求较高的产品而言, 最为重要的是渠道策略的正确制定和实施。本文在营销渠道管理的理论基础上, 针对新希望乳业的渠道策略进行调查研究和分析。由于地域范围的限制, 所以本文将对新希望乳业在成都地区所采取的渠道策略进行分析研究。本文采用的研究方法为走访调查法、观察法和参考文献法。

## 关键词

新希望乳业控股有限公司, 营销渠道, 研究

## 1. 引言

### 1.1. 新希望乳业控股有限公司背景介绍

#### 1.1.1. 公司简介

新希望乳业控股有限公司是四川新希望农业股份有限公司对乳业及其资产实施专业化经营管理的集团企业。至 2015 年, 公司已在全国 10 个省市投资控股了 20 家乳品企业[1]。

#### 1.1.2. 销售体系

由于当今消费者越来越注重奶制品的健康安全, 所以新希望一直秉承“聚焦低温产品, 追求新鲜, 层次逐步走向高端”的产品策略[2], 其销售体系的建设自然围绕产品策略的核心“新鲜低温”展开。以加工厂为中心, 在覆盖范围内的周边省市销售。此外, 新希望在“云时代”的大潮中也不甘落后, 积极建设“云牧场”, 与各大第三方网络平台合作, 开辟新的网上渠道, 形成线上线下两渠道双管齐下的销售网络。

### 1.2. 课题研究方法

本文主要采用走访调查法、观察法和参考文献法进行调查研究。对新希望线下渠道的研究主要通过走访调查和观察法。观察经销商的位置、客流量、销售产品种类及销售情况; 通过走访调查了解经销商之间、经销商和公司之间的冲突及渠道中出现的问题。在线上渠道方面, 主要通过参考文献法, 搜集网上各种相关资料、财经周刊等, 了解线上渠道现状后, 在其网站、APP 中进行实际操作试验, 获得真实数据和资料。发现新希望乳业渠道策略存在的问题, 并据实际情况提出改进建议和方法。

## 2. 现有销售渠道分析

新希望乳业销售渠道主要有两部分: 线下和线上。线下主要有: 自建实体专卖奶亭、零售店及各大商超; 线上主要有: 新希望旗舰店、与支付宝联手打造的 O2O 模式及自建微信公众号。

### 2.1. 线下渠道

#### 2.1.1. 实体专卖奶亭

实体专卖奶亭主要有“华西鲜奶屋”和“新希望鲜生活”。华西鲜奶屋采取加盟的方式进行运营, 就成都市而言, 开设了大约 80 个实体奶亭, 多位于商圈附近、学校周边、居民区内以及交通便利人口集

中的地方。鲜奶屋一般经营鲜奶、酸奶、奶饮品,冷柜和常温均有,品种齐全,奶制品新鲜,颇受大众喜爱。

### 2.1.2. 零售店

零售店主要是位于居民区内部和不太繁华地带的个体经营零售卖点。主要销售产品为保质期长、知名度高的产品(如瓶装酸奶、V美系列乳饮品),该渠道主要作用是弥补实体奶亭无法延伸、各大商超辐射不到的市场空隙。

### 2.1.3. 各大商超

各大商超包括大型的商场和超市,主要有国外进驻的商超(如沃尔玛)、全国连锁超市(如北京华联)、本土连锁超市(如红旗连锁)。售卖产品主要是优质、高端、新鲜的鲜奶或酸奶(如新鲜 24 小时)。此类渠道位于交通发达地点,辐射范围广,顾客流量大且集中。

## 2.2. 线上渠道

### 2.2.1. 新希望旗舰店

新希望网上旗舰店是入驻在第三方网购平台上的网店,借助第三方平台巨大的顾客流量和众多用户信息,收集准确数据信息,对顾客进行精准定位,更好地制定相关营销策略,刺激产品销售[3]。

### 2.2.2. 互联网 O2O 渠道

互联网 O2O 渠道模式是新希望乳业整合旗下子公司入驻支付宝钱包服务窗,为消费者提供手机订奶服务[4]。消费者只需打开支付宝“口碑”界面,打开“新希望鲜生活”挑选产品,下单支付即可。通过入驻支付宝钱包服务窗,为企业开辟出新的业绩增长点,也为用户提供更多样化的购买选择。

### 2.2.3. 自建公众号移动终端渠道

新希望乳业自建微信公众号移动终端渠道,即新希望“云牧场”。这是新希望乳业联手顺丰推出的首款互联网牛奶,利用新电商模式 + 社群创新玩法,为牛奶赋予新的含义,使其成为一种社交工具[4]。

## 3. 竞争对手渠道策略分析

### 3.1. 区域性竞争对手策略

在成都地区,区域性的本土竞争牛奶品牌主要是菊乐。其是原汁原味的本土乳业品牌,其产品从超市到零售店进行地毯式铺货,所到之处,必有菊乐。除了传统渠道的建设及拓展,还开发网上渠道,入驻第三方交易平台、开设官方网站和新浪微博。

### 3.2. 全国性竞争对手策略

在成都范围内,新希望乳业面对的全全国性知名牛奶品牌竞争者主要有伊利、蒙牛、光明。由于伊利、蒙牛、光明为全国性品牌,其宣传力度大,知名度高,实力雄厚,所以建设本地分厂十分容易,解决了距离影响产品新鲜程度的问题。相比之下,新希望虽然发展迅速,但较之而言还有待提高。

## 4. 新希望乳业销售渠道中存在的问题

### 4.1. 分销商管理难度大

经销商方面主要存在两个问题:一是分销商资质参差,有可能影响公司品牌形象;二是分销商由于实力有限,不能通过规模经营降低成本,影响经销商积极性。

## 4.2. 线下渠道冲突严重

### 4.2.1. 产品市场价格不明确造成的冲突

由于没有设立明确的售价体系，导致各经销商之间定价存在差异。一方面造成市场价格混乱；另一方面造成经销商之间恶意的价格竞争，破坏原有渠道体系。

### 4.2.2. 子市场区隔不明造成的相邻经销商冲突

由于各子市场的区隔不明确，经济发展情况和消费潜力存在差异，所以部分经销商会因所在市场的不景气而采取窜货或打“擦边球”的方式来增加自己的利润，造成相邻经销商发生冲突。

### 4.2.3. 渠道成员责权不明造成的冲突

新希望乳业线下渠道有自建实体奶亭、零售店和各大商超。实体奶亭除了售卖产品外，还负责为零售店和商超提供部分产品应急，所以彼此相互联系。但由于彼此权利责任分配规定不明确，使三者之间发生责任扯皮和权利争夺[5]。

## 4.3. 线上线下渠道冲突

网络渠道可直接与客户接触完成订货、配送，有效降低成本，但也导致网上产品价格低于传统渠道价格，极大冲击了传统渠道；线上中间商经常以一些节日为由头进行特价促销，阻碍传统渠道的销售。

## 5. 新希望乳业销售渠道的改进建议

### 5.1. 选择最优分销商

选择渠道成员时要针对其经商时间、信誉和合作态度、偿付能力等方面进行详细审查。奶制品这类保质期较短的产品的分销商选择更应严格慎重。

笔者认为应坚持以下五个原则：一是目标市场原则，以消费者的购买行为和消费习惯来选择渠道成员；二是分工合作原则，新希望无法对每一个客户做到完善的售后服务，势必要借助分销商来完成对于顾客售后满意度调查和意见反馈，进而调整产品和营销策略；三是效率提升原则，由于奶制品是注重新鲜程度的产品，要以最快的速度到达最终用户手中，所以要提高供应链中每个渠道成员的效率；四是互惠互利原则，要在选择渠道成员时，注重分析价值观、运营理念和合作精神[6]。

### 5.2. 加强对经销商的渠道沟通和渠道激励

新希望乳业的分销商管理难度大是由于经销商之间缺乏合理适度的沟通，所以应采取合作式沟通策略[6]，建设经销商和企业之间的内部交流平台，实现信息共享，有效的避免因为沟通不当造成的产销脱节，解决分销商之间、分销商和企业之间信息不对称的问题。

除此之外，建立一套科学合理的激励体系，针对不同层级分销商进行不同激励，提高分销商满意度，使其更好地配合企业活动，促进产品销售和企业形象建立，降低分销商管理难度。

### 5.3. 建立合理的极差价格体系

新希望乳业应建立合理的极差价格体系，保证利益在各层级分销商之间合理分配。极差价格体系不是一成不变的，其在企业发展的不同时间、不同阶段所起的作用不同，所以要根据企业的发展现状进行不断地调整和完善，让其更好地发挥作用。

### 5.4. 合理处理营销渠道冲突

渠道冲突对渠道的发展有重要影响，所以解决渠道冲突问题是新希望乳业渠道建设的重要任务。建

议从以下几点处理:

#### 5.4.1. 识别冲突的性质和真实性

在面对纷杂的渠道冲突时, 首先要识别冲突性质、主体、发展程度及真实性, 识别出是恶性还是良性, 是水平渠道冲突、垂直渠道冲突还是多渠道冲突, 是潜在冲突、可觉察冲突、感觉冲突还是显性冲突[7]。上文中的渠道冲突多为显性的恶性多渠道冲突, 急需调整改善。

#### 5.4.2. 分析冲突问题产生的原因

经研究得出新希望乳业渠道冲突的主要原因有三个: 一是感知存在差异, 企业认为网络直销渠道建设的“云牧场”仅是扩大市场, 增加销售, 但传统渠道成员则认为其侵占了自身原有市场份额; 二是目标不一致, 渠道成员想获得更高利润, 而企业想在取得利益的基础上营造良好的企业形象, 获得长足发展; 三是领域交叉, 网上渠道和传统渠道的经营范围有交叉, 又没有明确的责权划分, 所以引发了有关经营范围和权限的领域冲突[7]。

#### 5.4.3. 选取合理的冲突解决机制

新希望乳业出现的渠道冲突, 要分别进行处理, 因地制宜, 不同的冲突对应不同的解决方法, 不可一概而论。就此给出如下建议:

1) 针对传统渠道经销商间的矛盾和企业与经销商之间矛盾, 应通过以下方法缓解和解决:

- a) 进行宣传和教育使成员了解彼此的观念。
- b) 提高渠道成员间信息传递的准确度和共享程度, 减少信息错误和失真。

2) 针对网络渠道和传统渠道间冲突, 应通过以下方法进行处理:

a) 多重渠道的区隔策略[6], 网上渠道和线下渠道设计不同产品营销组合, 进行产品差异化销售, 减少利益冲突; 另外制定不同的价格策略, 减少网上价格较低给传统渠道带来的冲击。

b) 多重渠道整合策略[6], 在企业内部进行多重渠道管理组织整合, 利用企业较强的组织控制力对经销商渠道进行监督和管理, 协调好传统和网络渠道的关系。

## 6. 结束语

本文通过对新希望乳业控股有限公司的渠道策略的调查研究和分析, 了解到新希望乳业渠道策略存在一些问题, 但是其仍是奶制品行业内具有很强竞争力的企业。在此笔者针对其渠道策略的问题提出了一些小小建议, 希望可以对新希望乳业克服这些问题, 形成完善的渠道体系和完整的渠道制度有所帮助。

## 参考文献 (References)

- [1] 崔玲. 新希望乳业营收破 70 亿, 三五年内计划集结 40 家区域乳企, 目标 300 亿[EB/OL]. <http://www.wtoutiao.com/p/16enaua.html>, 2016-01-19.
- [2] 卜祥. 新希望乳业新鲜逆袭[EB/OL]. <http://www.jiemian.com/article/413776.html>, 2015-10-23.
- [3] 财经网金融. 新希望乳业入驻苏宁易购 互联网牛奶借强渠道入云[EB/OL]. <http://finance.caijing.com.cn/20150915/3968089.shtml>, 2015-9-15.
- [4] 佚名. 新希望乳业创新互联网牛奶营销模式[EB/OL]. <http://info.tjcx.com/detail/1006575.htm>, 2014-11-05.
- [5] 张闯, 夏春玉, 梁守砚. 关系交换、治理机制与交易绩效: 基于蔬菜流通渠道的比较案例研究[J]. 管理世界, 2009(8): 124-140.
- [6] 张闯. 营销渠道管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014, 45-76.
- [7] 夏春玉. 营销渠道的冲突与管理[J]. 当代经济科学, 2004, 26(6): 73-79.

**期刊投稿者将享受如下服务：**

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[ass@hanspub.org](mailto:ass@hanspub.org)