

案例正文：

苏泊尔卫浴：渠道冲突，何去何从¹

摘要：苏泊尔卫浴有限公司是苏泊尔集团目前重点投入和培育发展的实业项目。苏泊尔集团成立于1994年，是中国最大、全球第二的炊具研发制造商，中国炊具行业首家上市公司。2007年，年近70岁的集团董事长苏增福率领苏泊尔二次创业，进军卫浴产业。并先后在浙江、沈阳建立了卫浴产品生产基地。苏泊尔卫浴的营销渠道从线下开始建设，主要是招募经销商、代理商，建立直营店，以及入驻商超、3C卖场等。随着电子商务的发展，公司也成立了电商部门，开设了天猫旗舰店等。由于产品线较少及电商运营经验欠缺等原因，公司将电商渠道外包给专业电商代理公司X。然而线上、线下渠道的销售产生了竞争，引起线下渠道商的不满，这更为企业计划实施的O2O营销模式带来了极大的挑战。苏泊尔卫浴开始对营销渠道进行反思，该采取何种策略消除目前的渠道冲突提升渠道绩效？

关键词：电子商务；渠道建设；渠道冲突；卫浴行业；O2O

0 引言

2015年11月18日，苏泊尔卫浴荣获了由第七届中国卫浴榜颁发的“中国十大陶瓷洁具品牌”、“中国十大五金龙头品牌”2项大奖。这一榜单素有卫浴界“奥斯卡大奖”之称。

看到办公室里这两座奖杯，苏增福董事长感慨万千。虽然苏泊尔进军卫浴行业短短几年，但是发展势头迅猛，得到了业界的认可。回首这一路，技术出身的苏董事长一直专注于产品和工艺的改进，他曾说过，“我们的产品工艺超群，制造成本又低，还会愁没有市场？”然而没想到的是，如今市场早已不是问题，可是原本为了进一步扩大市场而引入的线上渠道，却对线下渠道造成了一定的冲击。因此又一个问题摆在了苏董事长的面前：“如何减少线上、线下渠道之间的冲突，让狭路相逢的店商和电商握手言和、和气生财，实现二者的协同？”

11月份的浙江苏泊尔集团总部依然温暖，阳光明媚。苏董事长望向窗外，

-
1. 本案例由大连理工大学工商管理学院的苏敬勤、杜艺伟、崔淼，以及苏泊尔卫浴有限公司的胡轶撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

想到卫浴基地所在的沈阳此时早已下过雪，寒意渐起。但是冬天来了，春天还会远吗？

1 中国卫浴市场

1.1 行业发展介绍

卫浴行业属于建材行业的一个品类，是房地产业的下游行业，一直与房地产这一支柱产业的发展密切相关。我国卫浴行业经历了 2003 年到 2006 年的快速成长期。2008 年，受金融危机影响，房地产行业不景气，卫浴行业的销售受到较大影响。随着近几年国内外经济形势的好转，卫浴产品国内外需求回升，市场规模持续增长。根据中国建筑材料工业规划研究院和工信部的相关统计数据，我国的卫生洁具产量由 2006 年的 1.29 亿件增加到了 2010 年的 1.70 亿件，年均复合增长率为 7.14%。我国卫生洁具行业实现的工业总产值由 2005 年的 223.09 亿元增加到 2013 年的 520.51 亿元。同时也可看出，受到金融危机影响，2009 年卫生洁具行业实现的工业总产值为 228.38 亿元，增长率为-4.65%（见附录一）。但在近几年已经开始提升，2013 年的增长率为 21.38%。佛山市卫浴洁具行业协会秘书长刘文贵指出，2014 年中国卫浴行业增长仍在 9%左右。2014 年卫浴洁具 6 大品类的产销量超过 14 亿 8000 万件，产销额超过 2300 亿元（见附录二）。

1.1 行业竞争情况

目前，在国内市场比较活跃的国外品牌，主要有日本的 TOTO、伊奈，美国美标、科勒、德尔达，德国的杜拉维特、高仪，西班牙的乐家等。2003 年之前，科勒主导中国卫浴高端市场。2003-2007 年期间，TOTO 异军突起，形成 TOTO、科勒、美标三足鼎立的局面。而国内品牌如箭牌卫浴，销量也达到 12 亿元左右，可以与 TOTO 等国际品牌一争高下。中国卫浴市场由个别国外品牌把持的局面正在改变，竞争愈加激烈。

业内人士称，国内卫浴市场中，外资品牌占到 30%份额，本土品牌则达到 70%左右，但在高端市场和场所，几乎被国外品牌横扫。

（1）主要国外品牌

中国卫浴产品市场吸引了大量国外品牌的关注和进入。

- 科勒 (Kohler): 科勒公司成立于 1873 年，是美国最古老、最大的家族企业之一。科勒是全球消费者最熟悉的卫浴品牌之一，在世界各地拥有数十个生产基地。在占据中国卫生陶瓷制品高端市场的科勒、TOTO、乐家三大国际品牌中，科勒的优势之一是营销渠道较为完善。在北京、上海、广州等国际品

牌必争之地，科勒有近 120 个销售点，而 TOTO 只有 80 多个，在销售网络方面位居国际品牌第一位，在中国卫生陶瓷制品高端市场占据绝对份额。

- **东陶 (TOTO)**: 东陶公司创立于 1917 年，是日本历史最悠久的卫生设备厂家，于 1994 年正式进入中国市场，并在中国内地相继成立了北京东陶有限公司、南京东陶有限公司和东陶 (大连) 有限公司。1997 年东陶公司在中国的业务全面展开，并迅速占领了高端卫生陶瓷制品市场，高端市场上的消费者对该品牌的忠诚度较高。工程占有率为中国第一，工程以四、五星级酒店为主，目前市场稳中有升。东陶产品分为高端和中端两类。

- **乐家 (Roca)**: 乐家是西班牙卫浴品牌，旗下包含著名瑞士品牌劳芬，在欧洲知名度非常高，进入中国市场相对较晚，但其发展上升很快。2006 年收购鹰牌卫浴，2008 年又收购了吉事多卫浴。产品以陶瓷、龙头、浴缸等为主，款式新颖，发展潜力巨大，市场份额逐渐增大。乐家在全国有将近 400 个专卖店。在工程渠道方面，乐家与大部分的大型房地产公司都有合作，如万科、恒大等。

(2) 主要国内品牌

除了上述占有较大市场份额的国际品牌外，国内品牌在市场中也占有一席之地，如箭牌、法恩莎、东鹏洁具等品牌。国内品牌商主要集中在福建和广东。表现较好的国产品牌其年销售额一般在 20—30 亿左右。但国产品牌中占有市场份额最大的，并不是最出名的品牌。

- **箭牌 (ARROW)**: 箭牌公司位于佛山顺德。目前，公司在全国各地拥有将近 3000 个销售网点，五大卫浴生产基地，分别位于广东、江西、山东等地，占地 5000 多亩。公司建有专业、完善的售后服务网络，拥有 5000 多名专业售后服务人员。也是目前国内销量最大、同时也是渠道最为完善的卫浴品牌，产品全部自产，在整个国内中档卫浴品牌中处于龙头老大地位。

- **法恩莎 (FAENZA)**: 佛山市法恩洁具有限公司旗下的著名卫浴品牌，创建于 1999 年，在韶关、四会等地建有生产基地。初期定位比箭牌略高，但在后期市场运作中档次逐渐拉平，该品牌在整个中档市场中占有重要的地位。法恩莎的卫浴工程渠道方面的销售额占总销售的 36% 左右，主要集中在二三线城市的星级酒店，一线城市市场份额相对较少。

- **东鹏洁具**: 国内最早从事卫浴产品生产的企业之一，成立于 1994 年，集设计、研发、生产、销售和服务于一体。东鹏洁具在全国建立了 1500 余个服务网点，服务人员达 6000 人，以专业、品质、诚信和微笑为服务理念，搭建起覆盖全国的服务平台。东鹏洁具的产品种类丰富，涵盖龙头、厨卫五金、陶瓷

洁具、浴室家具、淋浴房、浴缸、卫浴家电等七大系列。

1.3 国内主要销售渠道

目前，中国卫浴市场的销售渠道主要有分销商、自营店、公装或家装渠道、卖场商超以及电商渠道等。

- 代理商、经销商渠道。绝大多数的卫浴品牌在中国的销售都是以品牌代理商、分销商的形式销售，包括比较知名的品牌如科勒、Toto、九牧等。

- 自营店。近年来，除了采取代理商、经销商模式外，越来越多的卫浴厂家开设自己直接投资经营专柜或专卖店。自营店可以提供统一体系的品质保障和标准的售后服务，提升品牌形象以及监督市场价格。

- 公装和家装渠道。卫浴企业都很注重的另外一个渠道是公装（公共建筑装饰装修）渠道，比如酒店、宾馆、医院、机场等等这些公共建筑的装修。此外还有家装渠道。这些渠道不仅销量大，而且是很好的提升品牌形象的机会。知名卫浴品牌如科勒、TOTO 等已经和一些房地产公司建立合作关系，销售产品。

- 卖场及商超渠道。大卖场及商超是主要的零售业态，如：沃尔玛、家乐福、乐购等。顾客在商超场所购买卫浴产品的行为，主要是随机性的。

- 电商渠道。随着电子商务特别是移动互联网电商的深入发展，企业“电商化”已成大势，传统品牌企业纷纷“触电上网”。有的企业选择自建网上商城，但是随着近年来以天猫为首的电商平台业绩迅猛上涨，越来越多的卫浴企业开始进驻第三方电商平台。在 2013 年的统计数据中，卫浴行业做电商的企业不过百家；而在 2014 年，仅入驻淘宝天猫的卫浴品牌就多达 200 余家，而这还没有算上进入京东的商家。在 2014 年中的淘宝销量排行中，家居建材类的销量前十品牌中，卫浴企业就占据了五席，而且前五名中有三家是卫浴企业。但是不可否认的是，对于卫浴产品来说，电商平台仍旧存在一定的局限，因为产品的材质、细节、安装效果等无法展示。

数据显示：2011 年，家居建材线上电商交易额达 282 亿元，占比 2.34%；2012 年，家居建材线上电商交易额达 450 亿元，占比 3%；2013 年，家居建材线上电商交易额达 700 亿元，占比 3.74%，连续三年均处于增长的状态。

2 苏泊尔卫浴有限公司

2.1 苏泊尔集团进军卫浴产业

苏泊尔集团成立于 1994 年。创业伊始，公司生产的新标准压力锅一举占领压力锅市场半壁江山，成为炊具行业的领军企业。随着企业的发展壮大，苏泊

尔逐渐发展成为一家多元化经营的集团，产业涉及集装箱码头、药业、房地产、进出口贸易等。集团拥有 25 家下属全资子公司、股份公司和合资公司。总资产 46 亿元，员工 8000 多人。

此外，苏泊尔也是中国最大、全球第二的炊具研发制造商，中国厨房小家电领先品牌，是中国炊具行业首家上市公司。苏泊尔集团董事长苏增福，浙江玉环县人，曾被评为“浙江省劳动模范”、“浙江省优秀中国特色社会主义事业建设者”，还当选了第十届全国人大代表。

技术出身的苏增福不爱各项休闲娱乐活动，除了钻研产品和工艺的改进外，最大的爱好就是逛市场。逛了一圈下来之后，他在一组数据里发现了机会。他对同行的工作人员说道：“国内炊具行业产值大概是 250 亿，苏泊尔目前占到了 50% 的市场份额，也才能卖 100 多亿。但是卫浴行业的产值最少有 2500 亿，我们哪怕只占到 10% 的市场份额，也会超过之前的 100 多亿。”对苏增福来说，这将是一个大市场。经过进一步调研分析，他又发现，看似热闹的国内卫浴产业，却几乎没有一家成规模的龙头企业：“国内最大的水龙头企业所占的市场份额不到 8%。此外，国内很少有生产不锈钢水龙头的企业。而且作为铜质水龙头的替代品，不锈钢水龙头不会有重金属析出，安全健康。然而，不锈钢水龙头的售价通常在几千至上万元，目前市场占有率只有 3% 左右。”这一连串的数字清晰地印在苏董事长的脑海里，他判断道：“这个行业已经经历十年发展，未来十年会是企业做大做强的十年。”他急于要抓住后十年的机遇。

除了有外部机会的支持，苏董事长对企业进入卫浴市场所需的内部能力也充满信心。他在公司举办的高峰论坛上指出：“苏泊尔品牌拥有近 20 年的发展史，在五金制造领域拥有领先的工艺技术，雄厚的资金和产能，足以创造出媲美国际一流品质的卫浴产品。”凭着对机会的敏锐把握以及在相关领域的成功经验，2007 年，年近 70 岁的苏增福再度投身实业，率领苏泊尔集团二次创业，高起点进军卫浴产业。并且在进入的细分市场方面，苏董也有着清晰的定位：

“我们要用好的品质和消费者能接受的价格，把这些低价买低端产品的顾客吸引过来。因为中低端产品的市场是巨大的。而如果把产品卖到一两万，甚至是卖到世界上最贵的价格，一天才能卖几个。”

苏董事长给自己定的目标是：“这辈子要生产出堪比德国品质，但却是中国价格的水龙头。”

2.2 苏泊尔卫浴有限公司简介

苏泊尔卫浴有限公司是苏泊尔集团目前重点投入和培育发展的实业项目，是苏泊尔集团实现产业报国和战略转移的关键。苏泊尔集团的卫浴产业包括两

个项目：不锈钢产品项目和陶瓷产品项目。凭借其 20 多年的不锈钢炊具制造经验，苏泊尔集团于 2008 年 5 月份起在浙江建立了不锈钢卫浴研发基地。随后又在沈阳建立了占地约 86 万平方米的全球最大的不锈钢龙头生产基地。到 2013 年底，投资已超过 20 亿元，建成 11 条自动化生产线，月产能达到 70 万只。除了不锈钢卫浴项目外，苏泊尔还投入了陶瓷卫浴项目。2011 年 7 月，苏泊尔在东北瓷都——沈阳法库县投资建设苏泊尔陶瓷卫浴生产基地。这也是东三省唯一一家生产卫生陶瓷的工厂。

2015 年 3 月，家具业知名职业经理人王永奇加盟苏泊尔卫浴，出任总裁。苏增福董事长对其给予了高度评价：“王永奇先生加入苏泊尔之后，我们的信心更足了，相信他会带领大家让苏泊尔卫浴以一个崭新的面貌呈现在世人面前。”

苏泊尔卫浴现在的主营产品为：五金制品主要包括龙头、淋浴器、五金挂件（毛巾杆）、小角阀、地漏；陶瓷产品主要包括马桶、洗手盆、小便斗、蹲便器、浴室柜、淋浴房。基本上涵盖了卫浴产品中所有的品类。

公司 2014 年的销售收入接近 3 亿人民币，2015 年为 5 亿左右，2016 年保守估计能达到 10 亿。

3 苏泊尔卫浴营销实践

苏泊尔卫浴建立的营销渠道包括上述行业内通常采用的渠道，另外还有一些特色渠道。在这些渠道中，来自代理商及分销商渠道的收入目前占比最高，达到 70-80%。

3.1 利用优势打造传统渠道

在炊具及家电行业历经近 20 年的发展，苏泊尔在传统渠道建设方面有着很强的优势。苏泊尔卫浴有限公司总裁王永奇本身也有着很丰富的渠道推广经验，他说道：“在渠道推广方面，我自己在这个行业有 20 年的经验。我比较喜欢把其他行业的优秀人才吸纳到我们队列里面。”因此，在进入卫浴行业之后，苏泊尔依然着力打造传统渠道，在各地召开招商大会。苏泊尔卫浴负责销售的胡经理介绍了这一模式：“以辽宁省为例，我们会先在辽宁省招募一个总代理，然后他在大连等地级城市再去招募经销商。大连的经销商还会在旅顺、庄河等这些区、县去招募分销商。”代理商及经销商目前采取的主要经营形式有：在红星美凯龙、居然之家这类的大卖场开设专卖店；在小的建材市场开设专卖柜台等。“但是现在也存在一个问题，在红星美凯龙、居然之家这样的大卖场开一个 100 平方米的店的话，一年的营销成本，包括人员、场地费、营销提点、物业等加起来会有几十万。所以许多企业都很头疼。”胡经理叹息道。

3.2 树立形象增设自营门店

苏泊尔卫浴在沈阳、武汉、杭州等地有公司、分公司或者办事处，在当地有管理人员和自建的物流中心，而且掌握了一定的资源，因此有条件在这些地方开设自营店。其中，在浙江玉环县开设的厨具和卫浴的综合专营店，一年的销售额在 2 千万左右。“这种自营店成本更高。”胡经理解释道，“但是建立自营店的目的就是树立企业形象，监督市场价格。至于成本高低，是否盈利，都是我们次要考虑的。”

3.3 另辟蹊径入驻 3C、KA

这两个渠道是基于苏泊尔之前卖电器的营销渠道建立的。3C 是“中国国家强制性产品认证（China Compulsory Certification）”的简称。3C 渠道指的是国美、大商、苏宁等这些连锁电器专卖店。苏泊尔卫浴是卫浴行业首家进入 3C 渠道的品牌。KA（Key Account），意为“重点客户”。对于供应方企业来说，KA 卖场就是营业面积、客流量和发展潜力等三方面均有很大优势的直接销售终端平台（如：沃尔玛、家乐福、乐购等）。关于这两个渠道的优缺点，胡经理讲道：“这两个渠道有一个非常大的优点，即产品的曝光度高。但是它们也有自身的问题。拿家乐福来说，它的结款周期是三个月。如果我们一个月铺 5 万块钱的货物进去，则最少会有 20 万在周转。”

3.4 把握机遇建立公（家）装渠道

公共基础设施的大量兴建以及城市商品房由毛坯房向精装修房的转变，无疑为卫浴企业带来了新的机会。在为企业带来可观的销量的同时，也是扩大品牌知名度的绝佳机遇。但是这些渠道也存在一定的缺点，即回款周期长以及部分开发商还是依赖于国外品牌，给包括苏泊尔在内的国内品牌造成一定冲击：

“开发商还是倾向于选择科勒、TOTO、美标、乐嘉等一些国际品牌，这样他们就可以在宣传时跟消费者说，‘我卖的这个房子一平米送 5000 块钱的精装修是物有所值的。地板用的菲林格尔，马桶用的也是某国际品牌，价格昂贵。’其实只是我们没有把同样质量的马桶卖到那么高的价格。”

3.5 谋求发展进驻电商平台

随着电子商务的不断发展，苏泊尔卫浴也建立了电商渠道，并且经历了从入驻第三方电商平台到电商外包的两个阶段。

（1）入驻第三方电商平台

苏泊尔卫浴有限公司在 2013 年之前就开始建立电商渠道。当时主要是在 B2C 电商平台——天猫设立了苏泊尔卫浴旗舰店。公司的物流全部委托给了

EMS。消费者在网上的订单会被直接发送到 EMS 的库房，随后 EMS 根据订单进行发货。

在最开始阶段，电商渠道销量较少，一年的销售额仅为二三十万左右。此时的电商团队经验不足，专业度稍有欠缺。之后公司更换了新的电商团队负责人。新负责人工作能力很强，但是此时苏泊尔卫浴产品线还不全，电商渠道销售的产品和线下实体店的产品同质化比较严重。而且由于公司秉持着保证质量的理念去研发和生产，因此成本较高。价格也无法降到像在天猫、京东等电商平台上单品排名靠前的产品那么低，销量也没有达到预期。

随后公司进行了反思。在讨论会上，苏董事长指出：“首先，公司的产品线是否能支撑线上、线上同时存在的模式？其次，维持专业的电商团队所需的投入是否值得？”大家讨论中指出，目前产品种类相对较少。此外，做电商需要较多的人员，这确实也是不小的成本。一个电商部，需要有一名经理，还需要至少 3-4 名美工来不停地更新页面，吸引消费者眼球；此外，还要有 24 小时在线的客服人员，如果采取三班倒工作制，至少也需要 6-8 个人；另外还有对接工厂的产品经理，对接天猫的销售经理，对接物流的人员等等。会议结束之后，大家认为：

“电子商务一定是一群打了鸡血的 85 后在做的事。我们这种传统行业做这个，真做不来。”

因此在 2014 年年末之时，苏泊尔卫浴将其电商业务外包给了深圳一家比较有实力的电商代理公司（本案例中用 X 公司代称该公司）。

（2）电商外包

苏泊尔卫浴公司与 X 公司的合作模式是：X 公司首先向苏泊尔卫浴订购产品，支付货款之后，苏泊尔会发货。X 公司收到产品之后可以在电商平台上进行销售。产品的型号有一部分是 X 公司要求的，还有一部分是苏泊尔指定的。在售价方面，苏泊尔会为 X 公司设定一个最低价格。如果 X 公司的售价在最低价格之下，需要提前向苏泊尔报告并获得批准。但是如果售价在最低价格之上，X 公司则可完全自主定价。

电商代理公司也负责运用适当的营销手段在线上平台进行营销。当然这些营销手段也受制于电商平台制定的政策。比如产品的流量达到多少才能上聚划算。再比如产品排名在哪个位置才有可能进入特卖会。而特卖会中又分为主会场、分会场，分会场也会再分为多个级别，每个级别所需费用不同。因此会有一些商家通过降价、刷单等手段来实现排名靠前的销量。此外，电商平台为商家投放广告的大小、Logo 的呈现方式也与 X 公司为苏泊尔投入的营销费用有

关。

由于在电商平台中排名在前几名的产品才有资格参加各种活动，所以电商代理公司就想希望通过低价产品吸引消费者，增加销量，进而把全品类或者单品的排名提上来。当产品在平台中有一定地位之后，再考虑利润等其他问题。因此 X 公司会不断要求苏泊尔降价，而不会考虑质量问题是否会影响苏泊尔的口碑。苏泊尔为了配合 X 公司，则不断研发低价产品。但是公司依然坚持要保证产品质量，因此在维持较高的研发、生产成本的情况下，只能赔钱将产品供给 X 公司，让其去销售。

电商代理公司是以自身利益为导向的，比如获取更多利润。因此这种电商代理模式也存在着一定的问题。胡经理提到过一句很贴切的话来形容这种关系：

“跟电商代理公司合作永远是一种不是原配夫妻的感觉，尤其像两夫妻都有孩子，还要搭伙过日子。”

4 渠道冲突，何去何从

电商渠道的引入确实为企业扩大了宣传，增加了一定的销量，然而企业也遇到了一些问题。不管是渠道的天平倾向于线上还是线下，必然会引起另一端的不满。比如，为了吸引线上消费者，企业曾实行了线上低价、线下高价的策略，这引起了线下代理商的不满。某代理商抱怨道：

“我卖 1000，他卖 800，我的销量太受影响。而且我还有这么多店员要养着！”

甚至还发生了代理商从线上进货的情况，使得公司根本无法统计出真实销量。提到这一问题，胡经理一脸愁容地说道：

“线下代理商所有矛头都指向线上，就是线上价格低。比如说，我们有一款 329 的产品，天猫聚划算要求我们降价。我们降到了 169。结果导致代理商从网上买回去。我们连真实的销量都不知道。电商卖出去了 100 个，我们就记录了 100 个的销量。而事实上其中有 50 个是代理商购买的。但是代理商卖没卖给消费者，我们不知道。这个事很麻烦。怎么能协调一下，我们现在也很苦恼。”

虽然在互联网发展如此迅速的今天，线上的销售渠道对于苏泊尔来说非常重要。但是考虑到苏泊尔多年的线下渠道建设经验以及卫浴产品的特殊性，线下渠道依然有着非同寻常的意义。胡经理提到：

“卫浴产品是一种重体验的产品，消费者通常想要体验到它的质感。比如说把水龙头打开，看看水流量大小，听听水流的声音，看看有没有水花。这种重感受的产品如果只在线上卖的话，其实是有困难的。许多消费者还是习惯进

入实体店去选购。当然，以后我们也希望能得到这一部分的销售情况和消费者信息。”

“我们更希望最终能够实现 O2O 营销模式，可是目前渠道冲突的问题还摆在眼前，哎！”

要想实现企业期望达到的理想状态，消除渠道冲突是基础。在此基础上，才能既实现从线上到线下（online to offline），又实现从线下到线上（offline to online）。因此如何消除线上、线下渠道的冲突状态，并实现二者的协同，这个问题总是萦绕在苏董事长的脑海里。

集团讨论会上，负责对接外包电商公司的李经理提到：“我认为我们可以在现有渠道构成的基础上，开发互联网特供的品牌和产品，确保线上、线下销售不同产品，避免竞争。”而负责营销的张经理则表示，这一方案确实会有效果，但是并没有彻底解决问题。“自建网上商城也是一种方案，这样能更好地对线上渠道进行管理。将渠道整体绩效作为各渠道利润分配的标准促进二者合作，如实现线上为线下引流，线下为线上提供服务等。”他说道。财务部刘经理沉思之后缓缓说道：“张经理，您这个方案确实不错，可是自建网上商城，成本会相对较高吧。我们……”会议室里每位参会人员都积极给出自己的意见。苏董事长听后认为，每种方案确实都有道理，但也各有利弊，并没有一个非常完美的方案，因为这一决策需要考虑的因素太多了。

苏泊尔卫浴的渠道之争该何去何从，苏董事长陷入了深深的思考……

（案例正文字数：8645）

Supor Sanitary Ware Co., Ltd: How to Resolve the Channel Conflict

Abstract:

Supor Sanitary Ware Co., Ltd is Supor group's most concerned industry currently, which is also the key to Supor group's strategic shift. It contains stainless steel products and ceramic products. Supor Group was founded in 1994. It is the largest cooking utensils R&D manufacturer in China and the second largest in the world. It was also the first listed company in Chinese cookware industry. In 2007, Mr Zengfu Su, the chairman of Supor group, was more than 70 years old and he led the Supor group to start a new undertaking and go in to the sanitary ware industry with a high starting point. After establishing two production bases in Zhejiang and Shenyang,

Supor Sanitary ware Co.,Ltd started to produce products and establish its sales channels. Its channels include franchiser, brand agents, direct-sale stores, 3C stores, supermarkets and so on. With the development of e-commerce, Supor also opened an online flagship store in Tmall. Since the e-commerce performance was not so good, the company decided to outsource its online channel to company X. However, this led to channel conflict between online and offline channels. How to resolve the channel conflict and improve the channel performance?

Key words :E-commerce; Channel Construction; Channel Conflic; Sanitary Industry; O2O mode

中国管理案例共享中心

附录一



图1 2005-2013年中国卫生洁具行业工业总产值和年增长率情况

Figure 1 The total industrial output value and annual growth rate in China's sanitary ware industry in 2005-2013

资料来源：中国产业信息网

附录二

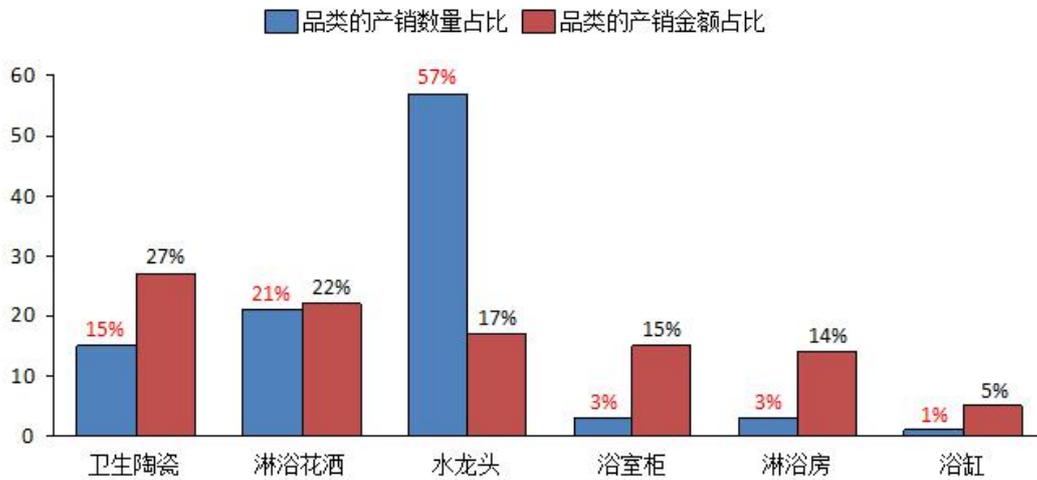


图2 2014年卫浴洁具6大品类的产销量

Figure 2 The production and sales volume of 6 categories of sanitary ware products in 2014

资料来源：中洁网

附录三



图3 苏泊尔卫浴有限公司及其车间

Figure 3 Supor Sanitary Ware Co.,Ltd and its workshops

资料来源：苏泊尔卫浴有限公司

附录四



图4 苏泊尔卫浴部分产品图片

Figure 4 Products of Supor Sanitary Ware Co., Ltd

资料来源：苏泊尔卫浴有限公司