



渠道数字化的三个层次和基本逻辑

文 / 刘春雄

数字化对传统企业有四大价值：提升效率、降低成本、业务突破和管控风险。并非所有的数字化系统都能够同时实现上述四大价值，有的只能实现某一方面的价值。

从传统企业的渠道角度来看，数字化对渠道的改变分为三个层次，分别代表了通过数字化改造渠道的浅层、中层和深层。

第一层次：效率系统——原有渠道结构不变，原链路（F2B2b）的数字化——数字化的主要作用是提升渠道效率。

第二层次：增量系统——B端渠道结构不变，但链路延伸到C端，形成全链路数字化（F2B2b2C）。因不触达C端，BC一体化，形成了渠道增量系统。

第三层次：全新渠道业务平台——渠道成员（代理商）的职能发生重大变化，从全职能的代理商进入多个渠道专业第三方共生系统——第三方仓配、第三方金融，第三方线上订单平台。

第一层次：数字化效率系统

数字化效率系统，是在不改变渠道模式，只是把数字化当作营销工具，即传统深度分销环境下的数字化。深度分销是中国众多行业渠道基本格局，渠道数字化的第一层次，就是基于深分格局的数字化。深分格局的渠道链路是厂家（F）→代理商（B）→门店（b），深分数字化的路径也是 F2B2b。

深分结构没变，但加持了数字化工具。深分数字化工具有两类：SFA、RTM 数字化。有人把这两套工具视为一类，但笔者认为数字化逻辑不同，应视为两类不同系统。

SFA（Sale ForceAutomation，销售团队自动化）主要是基于一线业务员为主体的管理系统，所以很多人称为外勤系统。不少企业把 SFA 当作“打卡”系统。线下销售人员数量多、难管理，线下客户分布广、难掌控，SFA 产品帮助企业更有效地管人，更有力地掌控客户资源，精细化管理销售人员 and 客户的互动行为。

虽然现在 SFA 的功能在无限延伸，但基本是围绕人开展的渠道管理。SFA 遇到的问题，恰恰就是一线人员的软抵抗。毕竟，谁愿意自己被一套系统管得没有“自由空间”呢？

只要一线业务员一起“努力”，SFA 失效很正常。所以，虽然 SFA 在中国推广很多年，但真正像今麦郎那样把“四合一”模式做得有声有色的企业并不多。这不是系统有问题，而是人性使然。SFA 通过一线业务员获取信息（数据），然后“自证有罪”，这在管理逻辑上有问题。

SFA 从“人”着手，RTM 数字化则从终端的“货”和“场”入手（人货场三要素是零售分析的基本框架）。现在还无法获取终端实时动销状况，即使 BC 一体化也很难。但只要持续获取终端进货信息，就能够通过算法“推算”。通过动销数据，既可以反推业务员状态，也可以通过“算法”进行单店、单人效率排序。

数字化带来的可视化管理、可视化决策，一个重要的优点就是，管不住人的过程，就通过结果“倒推”过程。终端“场”的状态，要么通过资源换取，比如堆头、冷柜；要么通过人员努力改善，比如陈列。终端动销应该与终端“场”的资源投入有一致性，同样可以通过“算法”排序，计算单店、单人的 RIO。

无论是 SFA 系统还是 RTM 系统，都可以提升效率。同时，也会遭遇一线人员的软抵抗。这是渠道数字化的第一层级，难度很大。

第二层次：营销突破，增量系统

提升效率也可以增量（渠道数字化增量系统），原因有二：一是通过数字化触达 C 端。触达 C 端很重要，可以传递 C 端认知，可以导流；二是通过引导 C 端，又可以激活 B 端存量。



现在通过渠道触达 C 端的工具有两类：一是一物一码；二是社交云店。一物一码的应用现在已经升级到 4.0。1.0 是溯源，如防窜货、防假冒；2.0 是普惠制红包；3.0 是导流；4.0 是 BC 一体。

一物一码对快消品数字化特别重要。因为快消品货值率，即时消费比较多，线上下单比较少。因此，可以“以物为触点”触达 C 端的一物一码几乎快成快消品的标配了。社交云店基本上是依附于渠道系统的，而微商城可以不依附渠道系统。因此，在讲渠道数字化时，我们很少提微商城，而是反复强调社交云店。

一物一码和云店触达 C 端只是开始，不会自然形成增量。还需要一套形成增量的新营销操作系统，我们总结为一个三件套组合：场景体验 + KOC 社群 + 云店。场景体验是线下活动，KOC 社群是社群推广，云店是线上网络。因此，我们把这套组合模式称为“打通三度空间”。

第三层次：全新业务，未来主流

这是通过数字化对渠道结构、渠道成员的彻底颠覆。通过数字化，我们看到中国传统渠道模式的消失。在家电渠道、快消品渠道、婴童行业都能见到很多成功案例。



以前，无论渠道重心下沉，还是深度分销，都只是渠道工作重心的变化，渠道结构没有大的改变。渠道数字化将会呈现一个完全不同的渠道形态，新形态将是相当长一段时间内的主流渠道形态。

以美的集团渠道数字化重构为例。美的集团的美云智数已经在 200 多家企业得到应用。美云智数是去渠道，但又不是传统渠道的完全网络重现。比如，可以有 F2b 的订单，这在传统渠道不可能出现的。因此，数字化在物流、信息流、订单流完全可以不按渠道层级一级一级再现。

渠道数字化重构的基本逻辑

以前的代理商近乎全能，基本职能有四方面：订单、仓配、资金和推广服务。现在，订单、仓配和资金都有第三方专业平台。这些平台有专业优势、规模优势。代理商只能转型运营商、服务商。作为运营商，唯一不能放弃的是推广、服务，甚至连资金也可以由第三方金融机构提供。这是渠道数字化重构的开端。

中国幅员广阔，渠道也特别长。经过多轮渠道下沉，现在的渠道层级已经很难再去中间化。中国渠道成员（代理商、终端店）高度碎片化，头部品牌都有极强的渠道管控能力。因此，中国快消品是品牌驱动与渠道驱动的“双驱动”。只有品牌驱动，没有渠道驱动，品牌将慢慢消失；只有渠道驱动，没有品牌驱动，品牌只能慢慢成长；双轮驱动才能突飞猛进。

渠道的形态决定了中国传统渠道的基本物征：第一，规模小，便于品牌商控制渠道；第二，代理商全能，渠道四大职能（订单、仓配、资金、推广）集于一身。这就是中国代理商“小而全”的状态，也是渠道数字化面临的现实。既不能缩减渠道层级，还需要提升渠道效率。

渠道数字化的全链路为 F2B2b2C，渠道职能也发生了变化，具体表现为：

数字化仓配化路径。过去，代理商从厂家进货，再卖给零售店。现在，不仅第三方仓配平台起来了，而且还有数字化配合，物流可以绕过代理商，减少货品从厂家到终端店或用户的半年次数。比如，美的第三方仓配平台“一盘货”，就不再经过代理商，而是直达门店或用户，这叫用户直达。

数字化订单路径。代理商向厂家订货，门店向代理商订货。过去也是天经地义，现在不同了。通过订单平台，任何一个渠道主体（比如门店）都可以绕过中间层级下订单。过去，碎片化订单，代理商和厂家是不接的。比如，美的追求的目标就是“零担订单”的占比。

资金平台。过去，代理商贷款很难。代理商的主要资产是货，货在流动。银行贷款要么看企业规模（规模信用），要么看不动产。数字化环境下，代理商可以获得下列资金来源：一是交易信用。可以记录的交易形成信用，比如支付宝的花呗即是如此；二是可监管下的货品融资。

从代理商到运营商

代理商是全职全能的，运营商则聚集于渠道核心职能。渠道核心职能是什么？推广、订单、仓配、资金，哪个才是渠道商的核心职能？

现在有一种论调，数字化就是在线化。在线化就意味着不再需要线下人员，在线上运营用户，一切在线上完成。这是错误的认知，是把零售数字化的认知迁移到品牌商的渠道数字化，是把营销数字化简化为直营电商。

渠道数字化环境下，用户的触点要么是物（一物一码），要么是人（社交云店），两者都是超级触点。触点连接着人际关系、客情、场景体验。这些工作都离不开人。当然，数字化情景下的渠道运营将不再是深度分销的人海战术，而是“班长指挥的战争”，原因有三：



第一，推广成功才有订单。因此，订单是推广的结果。至于从线下下单还是线上下单，或者第三方平台下单，只是下单的技术手段，不是因果关系。因果关系是“推广成功有订单”。

第二，有订单才有仓配。仓配的存在是为了履行订单的交付。没有订单，交付也将失去价值。

第三，有订单才需要资金。没有订单，资金闲置。有订单，有钱赚，就不愁资金。渠道四大职能，其因果关系是：推广→订单→资金→仓配。

订单、仓配、资金都可以交由第三方专业平台。唯一无法交付第三方平台的是渠道推广。多年前，渠道 B2B 热的时候，B2B 平台承诺可以成为所有品牌商的推广者。这是不成立的。品牌商必须有自己能够控制的品牌、产品推广者。订单、仓配和资金都可以交给专业第三方平台。

为什么推广不能外包？这是中国渠道的特点决定的。中国渠道是人链，人际关系很重要，面对面推广很重要。施炜老师提出“认知、交易、关系”三位一体，除了媒体传播的认知以外，人际关系带来的认知决定了渠道的通畅程度。仓配、资金构成了代理商的重资产运营。聚焦推广的运营商属于轻资产运营，是赋能终端店、运营 C 端的运营商。■

（文本作者刘春雄系郑州大学副教授，硕士生导师，北京大学 EMBA、中国人民大学 MBA 特聘教授。）