

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2019.10.03>

茶企营销渠道策略发展之研究——以八马茶业为例 A Research on Marketing Channel Strategy of Bama Tea

王静^{1*} 李凯悦²
Jing Wang Kai-Yue Li

摘要

在中华文化里，茶文化也有着举足轻重的地位。伴随着现代经济的快速发展。人们的生活方式有了很大的转变，人们开始注重产品的内涵与背后的文化。在饮食方面，人们也开始追求健康、高质量与文化性。人们消费行为的改变使得品茶行为更加频繁，茶叶需求量迅速增加。八马茶业股份有限公司的前身是百年前的“信记”茶行，其掌门人王文礼先生是中国非物质文化遗产代表性传承人，也是铁观音发现者王士让的第十三代传人，公司以连锁经营的模式在国内茶业市场占有一定地位。本文以八马茶业公司为例，探讨茶企的渠道策略，通过整理分析八马茶业公司的渠道结构和渠道策略存在的问题，给予一定的建议。

关键词：渠道策略、渠道结构、八马茶业

Abstract

Tea culture plays an important role in Chinese culture with the development of economy. People's life style has changed a lot and begin to pay attention to the connotation of products and the culture behind them. In terms of diet, people also begin to pursue health, high quality and culture. This has led to more frequent tea tasting and increased demand for tea. Tea can be said to be a rapid representative of China's cultural consumer goods. Bama tea originated from the "Xin-Ji" tea shop 100 years ago. The head of Bama tea co., ltd. is Mr. Wang Wen-Li, the representative inheritor of intangible cultural heritage and the 13th generation successor of Wang Shi-Jean, the discoverer of Tieguanyin. This research takes Bama tea company as an example to explore the channel strategy of tea enterprises. By sorting out and analyzing the channel structure and channel strategy problems of Bama tea company, this research presents some suggestions.

Keywords: Channel Strategy, Channel Structure, BAMA Tea Industry

1. 前言

中国茶文化源远流长、博大精深，饮茶习惯始于至今至少有 4,700 多年的神农时代。中国作为茶的故乡，茶文化不仅体现在物质文化层面，还体现在深厚的精神文明层次，致使百多年前中国茶业在国际市场一直处于垄断地位，但由于生产者缺乏经营策略，栽培茶业技术落后，税收繁重以及政治不稳定等原因，中国茶业逐步衰落，曾

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商学院博士讲师 wangyiyang419@126.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际商学院本科生

一度落后于印度、斯里兰卡。茶企业不仅在国际市场发展不稳定,在国内各茶企业发展也是起起伏伏。直到 2005 年之后,中国茶业产量达 93.4 万吨,茶业产值达到 155 亿元,才重新回到世界第一大产茶国的地位。随后国内众多茶企如雨后春笋破茧而出,市场需求趋于饱和。但尽管发展迅速,产品品类品牌和小规模企业众多,使市场乱无秩序,其中的大部分企业还处于规模小、经营分散的阶段,销售产品依靠散装形式,小茶商普遍缺乏品牌意识。

企业的经营模式随着互联网盛行与科学进步,自身也在不断地变化发展,分销渠道已经逐步发展成为现在企业竞争中的重要因素。茶业产品本身的同质化程度高,替代性强,消费者对于品牌的忠诚度较低,购买行为很容易受外部环境的影响。因此一个合适的分销渠道,将产品快速转移给消费者,对于在市场已经饱和的情况下,茶企业发展壮大并拓展知名度显得十分重要。但是大多数茶企业都缺少对渠道策略重要性的认知,选择的渠道不符合自身经营状况,也不符合市场需求,导致经营效率低下,企业最终倒闭。

为了更好地深入阐述分销渠道策略以及相关的内容,本文选取了八马茶叶股份有限公司作为渠道策略分析的案例。该公司规模虽大,但是渠道策略不够完善,国内大部分茶叶行业都有类似情况,因而具有一定的代表性。本文在对八马茶叶股份有限公司进行分销渠道策略分析时,从其所处的宏观、微观环境进行探索,同时在渠道结构和渠道策略相关理论的基础上,对八马茶叶股份有限公司目前的渠道策略进行分析和总结,并对其在经营过程中出现的具体渠道问题提出建议。

2. 文献综述

2.1 营销渠道策略

美国市场营销学家菲利普·科特勒¹认为:“营销渠道是指某种货物或者劳务从生产者向消费者移动过程中,取得这种货物或劳务所有权或在这过程中帮助转移其所有权的所有企业或个人。”美国市场营销协会在 1960 年给分销渠道的定义:分销渠道是指“企业内部和外部代理商和经销商(批发和零售)的组织结构,通过这些组织,产品或劳务才得以上市营销。”钟平(2016)²指出分销渠道是指商品的流通线路,是企业市场上将产品通过一系列的活动,传递到终端消费者的过程。综合以上专家学者的观点,本文选取对菲利普·科特勒概念的认同,认为营销渠道是指将产品或劳务的所有权转移,或者帮助其进行转移的所有人或组织的总和。

20 世纪 60 年代,麦卡锡提出了“产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略”,即影响深远的 4Ps 组合策略,这也是管道策略首次被整合出现。学者江志抬(2019)³在研究中指出,企业营销管道策略是指企业为了实现其营销目标而选择相应的分销

¹ 王永贵译, P. Kotler & K. L. Keller 著(2012)。营销管理(14)版。北京市:中国人民大学出版社。

² 钟平(2016)。醉美庄园酒业管道优化策略研究(未出版之博士论文)。广东省:华南理工大学。

³ 江志抬(2018)。M 乐器公司钢琴产品营销策略研究(未出版之博士论文)。上海市:上海外国语大学。

⁴ 张辉(2014)。萧条茶业,打造品牌是当务之急。市场瞭望, 12, 39-40。

⁵ 林敏灵(2015)。安溪茶叶可持续发展的举措。茶叶通讯, 42(4), 58-60。

⁶ 胡同泽、郑鹏(2015)。茶业品牌经营问题及对策研究。现代国企研究, 4, 234-234。

⁷ 罗欣(2013)。WZMS 茶业有限公司产品营销策略研究(未出版之博士论文)。广西省:广西大学。

⁸ 闫寒、纪亚楠(2016)。茶业电子商务的现状与对策分析。福建茶叶, 38(8), 50-51。

⁹ 林蔚绵(2017)。BM 茶业股份有限公司营销策略研究(未出版之硕士论文)。福建省:华侨大学。

¹⁰ 卜莹雪(2018)。大数据时代茶业电子商务的现状与对策。福建茶叶, 40(3), 25-25。

管道，同时包括对区域市场的规划和管理、营销管道的控制力等方面的规划。企业要选择合适的管道，需要全方位考虑企业的内外部环境，也就是政治经济环境以及企业自身产品的定位、资金水平、管理水平、企业规模和企业现有的管道等，综合多因素进行考虑，从管道的长度、宽度、广度以及企业与管道成员的合作模式来看，主要包括：直接管道策略和间接管道策略；长管道策略和短管道策略；宽管道策略和窄管道策略；单一管道策略或多渠道策略；传统分销管道策略或垂直分销管道策略。

2.2 茶业营销策略文献综述

茶业文化源远流长，茶业品牌营销策略的研究亦成为学者们与实践者们关注的热点。打造茶业品牌是茶业发展的一个有效途径（张辉⁴，2014；林敏灵⁵，2015；胡同泽与郑鹏⁶，2015）。罗欣⁷（2013）在对六堡茶业营销渠道策略研究中认为，由于茶文化体验需求与消费者追求茶道的高雅性需求，茶产品在专卖店销售适合于传统市场模式。但是随着人们生活方式的改变，新市场开发的需要，茶业公司必须要拓展销售渠道以及推行网络销售渠道模式。闫寒与纪亚楠⁸（2016）指出网购消费者的大幅增长，给茶业电子商务带来了契机，茶企业必须借鉴吸收传统行业向电子商务转变过程中的经验，有效的实现茶业电子商务体系的完善。林蔚绵⁹（2017）针对安溪茶业营销 4P 策略指出，现代化的茶业营销管道是利用互联网发展茶业电子商务。卜莹雪¹⁰（2018）指出，茶企必须对电商模式及大数据处理机制的特点进行全面认知，让大数据服务消费者，以满足茶业经营转型的要求。

3. 八马茶叶公司行业现状分析

3.1 公司概况

八马茶业股份有限公司起源于百年前的“信记”茶行，其掌门人王文礼先生是中国非物质文化遗产代表性传承人，也是铁观音发现者王士让的第十三代传人。公司旗下有多个分公司，其中安溪八马茶业有限公司是公司总部，具体负责产品生产和外销，负责全国自营连锁的深圳八马茶业连锁有限公司，厦门八马茶业有限公司负责加盟及福建自营。八马茶业公司于 1998、1999、2005 年三次荣获铁观音“茶王”称号，创 100g 茶王拍卖 4 万元和 7 万元的新高。然而近日八马茶业被爆蹭博鳌论坛热度涉嫌虚假宣传，身受负面影响已退出新三板。

3.2 八马茶业宏观经营环境分析

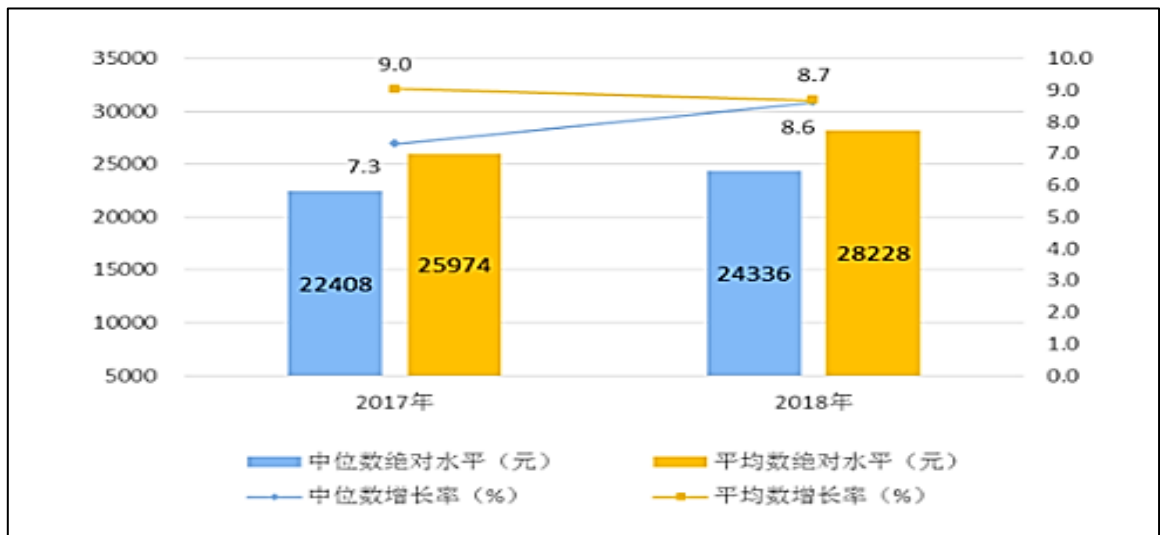
（1）政治环境分析

据相关法律法规，福建省制定《福建省促进茶产业发展条例》。该《条例》共 37 条，是中国第一个茶法律，为中国茶产业发展保驾护航。在关税方面，政府大力扶持茶叶进出口业务，茶叶进出口企业退税及时，在走出去的过程中，福建税务部门及时帮助茶叶企业享受书岸边税收协定待遇。这些政策的推行对八马茶叶来说既是挑战又是机遇。一方面，八马茶叶将面对政府越来越严格的产业监控和管理，对八马茶叶的茶叶质量、公司管理水平等方面提出了新的挑战；而另一方面，国家在对茶产业的重视和扶持，又给八马茶叶带来了新的动力和机遇。

（2）经济环境分析

伴随着中国经济的发展，居民收入水平也不断在提高。截止 2018 年，全国居民

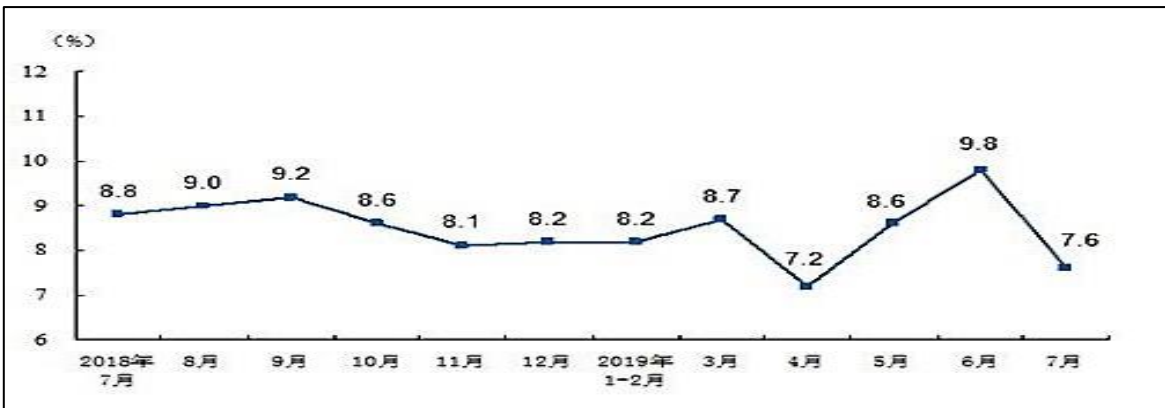
人均可支配收入 28,228 元，比 2017 年名义增长 8.7%，扣除价格因素，实际增长 6.5%。按收入来源分，全年中国居民人均工资性收入 15,829 元，比上年增长 8.3%，占可支配收入的比重为 56.1%；人均经营净收入 4,852 元，增长 7.8%，占可支配收入的比重为 17.2%；人均财产净收入 2,379 元，增长 12.9%，占可支配收入的比重为 8.4%；人均转移净收入 5,168 元，增长 8.9%，占可支配收入的比重为 18.3%。居民人均消费支出 19,853 元，比上年名义增长 8.4%，扣除价格因素，实际增长 6.2%（如图 1 所示）。



数据源：国家统计局

图 1. 2018 年全国居民人均可支配收入平均数与中位数

居民社会消费品零售总额也随之增长。如图 2 所示，2019 年 1 月至 7 月份社会消费品零售总额 228,283 亿元，同比增长 8.3%。全国网上零售额 55,972 亿元，同比增长 16.8%。其中，实物商品网上零售额 44,233 亿元，增长 20.9%，占社会消费品零售总额的比重为 19.4%；在实物商品网上零售额中，吃、穿和用类商品分别增长 29.9%、20.4%和 20.2%。按消费类型，2019 年 1-7 月份，餐饮收入 24,937 亿元，同比增长 9.4%；商品零售 203,345 亿元，增长 8.2%。居民收入水平的提高和消费支出的提高使得消费者将更有能力和更有意愿购买茶产品，有利于茶叶行业的整体发展。



数据源：国家统计局

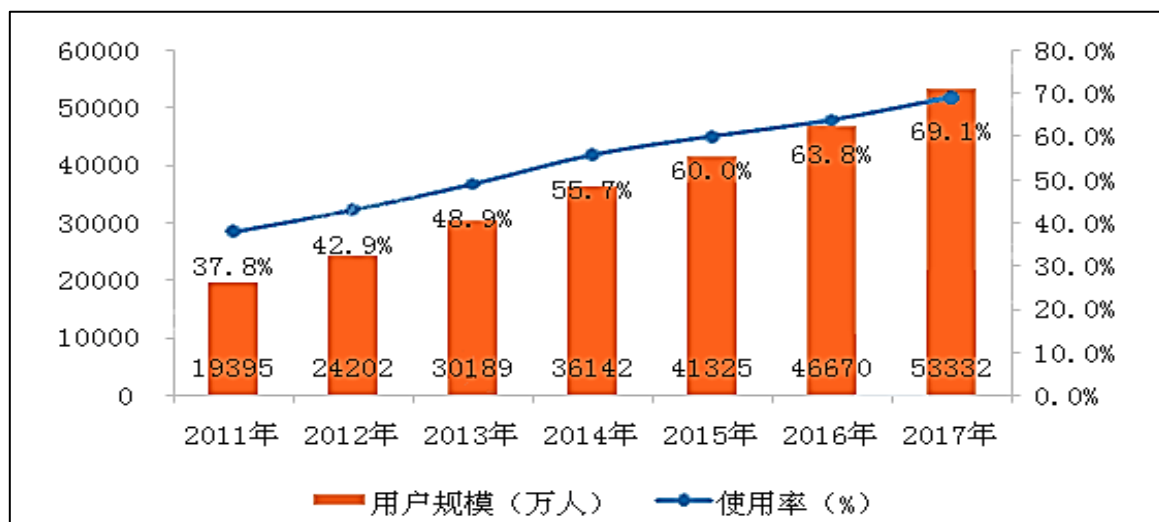
图 2. 2019 年社会消费品零售总额分月同比增长速度

（3）社会环境分析因素

中国地域辽阔，人口众多，不同地域间的饮茶习惯有着相当大的差异，也使得茶种类各异，并且不同地域的消费者往往具有相对固定的偏好。北方人粗犷豪迈，南方清新婉约。南方饮茶，首先要提福建的茶文化了。在普遍情况下，闽南人嗜乌龙茶，福州市好花茶，闽北人喝乌龙茶和绿茶，闽东人则饮绿茶。因此，八闽形成富于地方特色的茶文化。茶与礼仪紧紧相连，密不可分，南方人的以茶待客已经成为中国最普遍、最具平民性的日常生活礼仪。相比南方的饮茶风俗，北方人对于茶的理解与体验，更多的是在于“喝茶”，仅仅是为了解渴而已。北方人饮茶传统上是不太在意它的文化属性，只要喝茶暖胃就行，喝的茶大都是以红茶和花茶为主，产生热量，让身体暖和。针对这些地域差异，一方面能使得茶企业更好地因地制宜推出不同的茶产品，另一方面，一些质量好、口感好的茶品会因为当地饮茶习惯很难被推广。

随着现代社会人口老龄化，老年人口会越来越多，老年人退休清闲享受着晚年生活，因此会更加注重养生保健，因此老年市场是茶企业重要的市场之一。但随着二胎政策开放，在未来一段时间年轻人会普遍增多，年轻的消费者一般思想开放，追求健康、时尚的高质量生活，相信随着茶文化的推广，会有越来越多的年轻人注意到茶产品的健康和期中蕴含的悠久文化。另外在中年市场，这个年龄段的消费者一般拥有比较稳定的工作和家庭，平时上班忙工作压力大，喜欢更提神，饮用方便快捷的健康饮品，因此中年市场也是茶企业十分看重的。

此外，由于互联网的普及，网购人群在不断增加（图3），网络零售规模快速增长。网络购物已经成为消费者购物的重要途径之一。网络购物的发展让越来越多的消费者通过网络来购买各类茶产品，网络销售也已经成为茶产业销售管道的重要组成部分。



数据源：中商情报网

图 3. 2011-2017 年中国网络购物用户规模及使用率情况

（4）技术环境分析因素

八马茶业公司在秉承传统铁观音制作技艺的同时，时刻关注着行业发展趋势和市场需求变化动态，通过自主研发及与中国农业科学院茶叶研究所、集美大学等高校、科研机构开展产业产品研究合作，持续不断改进生产加工工艺、开发新产品，并建立完善的质量安全管理体系，管控茶园基地和加工全过程，以确保优质原材料供应

安全，产品质量长期稳定。八马茶业在化学农药降解、乌龙茶制作、茶叶加工开发等研究出不少创造性成果。八马茶业投资建设了龙门加工厂，是我国目前最现代化的茶叶加工厂，成品茶质量迅速提高，吸引国内外企业来订货和合作。八马茶叶引进了最先进的制茶设备，提高茶叶生产的技术水准，保证了茶叶的清洁度和质量，还借鉴欧洲葡萄酒的质量可追溯管理体系，保证了茶叶产品的质量。

3.3 八马茶业竞争环境分析—波特五力分析

(1) 进入者威胁

目前，尽管茶叶行业中存在大量个体经营者所组成的小规模企业，但是还没有出现在全国范围内都有影响力的大型龙头企业，尚未形成一个清晰的行业规则，行业的集中度也不高，整体发展水平较低，整个茶叶发展处在初级阶段，从零区域零品牌变成了现在的强区域性弱品牌，大部分企业走的是用强渠道来塑造自己的品牌，形成类似茶叶行业的沃尔。随着一些强势企业的发展，行业标准和国家政策的规范和提高，使得一些小规模缺乏竞争力的企业正在逐步退出市场，行业中的一些个体经营户企业数量正在逐步减少，市场集中度也在逐步提高。综合以上对茶业行业的分析，本文认为，茶叶行业进入和退出市场的成本都不会太高，虽然很难在短时间内收获很多的经济利益，但是只要认真做好茶做好营销，进入市场还能能够带来一定的收益。因此行业中存在着一定新进入者的威胁。

(2) 替代品的威胁

八马茶叶公司的产品主要是被作为人们日常饮用和社交送礼。当其作为一种饮品时，替代品有矿泉水、碳酸饮料、酒类、果汁和奶茶等许许多多日常饮料。而作为社交送礼，其替代品有酒类、香烟、保健品等等。目前中国茶酒水行业产品种类多样，行业竞争激烈，又因为中国入世之后关税降低，国外茶饮料类产品大量涌入，又对我过茶产业造成一个冲击。这意味着八马茶叶公司产品不仅要面对国内，还有国外产品对其产品的替代品威胁。

目前，中国社交送礼类产品行业正在处于发展阶段，行业类品类众多企业也多，行业集中度不高，但是行业整体发展水平比较高。但是由于八马茶叶产品的特性与酒类香烟等有所差异，所以八马茶叶作为社交送礼产品，所面对替代品威胁相对不高。综上所述，八马公司产品在作为日常饮用产品的情况下，其面对极强的替代品威胁，而作为社交送礼的产品时，其替代品的威胁则较弱。

(3) 消费者的议价能力

目前茶叶市场上存在着大量供货商，这众多的厂商茶农为消费者提供了大量对产品进行选择的机会，并且同一类茶叶的口感其实大同小异，产品的差异化程度并不高，就使得消费者可以在不同的供货商之间选择产品。另外，因为互联网普及，网络信息技术迅速发展，消费者获取产品的信息变得高效快捷，消费者可以借助互联网充分的掌握产品的价格、成本、需求等方面的信息，使得消费者在买卖中更具有优势。所以，本文认为，在茶叶行业中的消费者具有一定的价格谈判能力。

(4) 供货商的议价能力

根据评价供货商议价能力的因素分析，我们可以从中得出茶行业企业应该加大对原料供货商的监管，保护茶叶特有的原料质量。即使茶原料在加工等方面存在一定的差异和部分稀缺的情况，但由于茶行业市场集中度相对较低，茶树培育方法公开

透明化，茶原料供货商也较为分散，因此茶企业在选择茶青供货商方面存在较大的选择空间，特别是随着科学技术的不断发展以及茶行业平均收益较高的因素，不断有新的资本加入，从而导致茶行业的供货商与茶行业企业的议价能力趋于一般水平。

（5）行业内竞争者概况

由 CNPP 大数据平台提供数据支持，综合分析了茶业行业品牌的知名度、员工数量、企业资产规模与经营情况等各项资料，发布了 2016-2017 的茶叶品牌榜，其中大益茶叶、天福茗茶和吴裕泰等都算是规模较大、具有一定知名度和影响力的品牌。大益茶业截止现在已经在全球范围内开设了 2,600 多家大益茶授权专营店，年产量 3,000 吨，销售额近 10 亿，选择了多渠道模式，不仅设有自己的专营店，还集结了大批经销商队伍，同时也在布局着在线渠道。截止 2018 年，天福集团已经在大陆开设 1,400 家连锁店，年销售额达 15.7 亿，天福集团采取的是单一的渠道模式，只有在天福的直销店才能购买到天福茶系列，但现在同时也在铺设着在线渠道。吴裕泰选择的是线下连锁体验店+在线 O2O 模式，年销售额近 8 亿。

中国茶业近几年正朝着现代化水平发展着，但目前茶行业仍然正处于较长的成长期中，茶行业虽已经形成了一定的产业格局，有了一定的规模，但是整体水平还是不够高，虽有一些规模较大知名度较高的茶企业，但整个行业的茶企规模普遍较小，各企业规模差距大，产业格局仍然不够稳定，茶叶生产正处于调整当中，行业的发展空间大，值得肯定的是茶行业的发展速度比较迅速。从产业结构来看，中国茶生产企业普遍为中小型企业甚至个人个体商户，市场集中度较低，质量参差不齐。市场里茶行在加工技术、产品类别等方面已经开始出现同质化趋势；知名品牌的茶企业少，中低档产品多；产品设计新口味研发能力普遍较弱，营销力度不够高；茶产品的出口在地域上集中度较高。各企业间在同类茶产品价格上常常出现相互压价现象。虽然竞争环境混乱无序，但仍有部分企业在这之中通过差异化战略得到了快速的发展，与此同时，也是有部分企业由于经营不善退出市场竞争。从总体上看，由于竞争程度的不断加剧，为增加自身竞争力而大把投入人力、物力、财力，使得茶行业中的企业利润空间总体继续呈现逐步缩小的趋势。

3.4 八马茶业内外部环境分析—SWOT

本文针对八马茶叶公司的内外部环境进行 SWOT 分析，进而得出适合企业实际情况的企业战略（如表 1）。

4. 八马茶叶公司营销渠道现状

4.1 渠道运营现状

目前八马茶业公司在茶叶行业中有一定的知名度，不论企业规模、市场占有率、企业品牌和声誉，与同行竞争下都有一定的优势。这也使其在产品定价上拥有较强的话语权，产品的价格较一些不知名企业高，亦拥有较高的销售利润率。

（1）茶叶行业渠道模式

目前中国茶行业还没有形成一个类似于立顿（Lipton）的标杆性企业和品牌，大家都还在探索阶段，每个企业有适合自己的不同模式，而无论哪种模式都有自己存在的价值，对于中国现阶段的茶品牌，找到属于自己品牌的管道模式是十分重要的。

八马茶业在全国拥有庞大的连锁销售系统，目前全国连锁门店超过 1,100 家，覆

盖华南、华东、华北等地区，规模在业内位居前列，并入驻沃尔玛、华润万家、天虹、永旺商场、华润万象等众多知名连锁超市及一线购物广场。且依托着超千家连锁门店终端体验及产业链企业资源，八马早在 2010 年就上线自有官方商城，开始探索与布局电商渠道；2011 年 4 月，在业内率先入驻天猫商城，并全面出击京东、唯品会、1 号店等电商平台，至今各平台旗舰店业绩均居行业前茅。八马茶业的主营业务主要还是国内市场，出口仅占营业收入的极小一部分，目前八马茶业的出口地主要有东南亚、非洲、欧洲日本等国，伴随着国家政策“一带一路”战略的实行，八马茶业积极向世界推广中国好茶，继 2017 年 5 月 18 日八马茶业携手毛里求斯举办国际茶业合作峰会后，再次扬帆起航前往俄罗斯圣彼得堡、莫斯科、越南等“一带一路”国家城市。

表 1. 八马茶业公司内外部环境分析

	优势（strength）	劣势（weakness）
<div> <div>内外策略</div> <div>内部因素</div> <div>外部因素</div> </div>	1、产品质量优良，口味多样醇厚 2、渠道选择考虑了市场需求，可以对市场需要快速做出反应 3、经营状况良好稳定，营业额逐步攀升	1、制茶工艺繁琐冗长 2、地域人文差异，渠道难以在全国范围内覆盖 3、加盟店难以完全掌控 4、主打内销，市场开拓有限
机会（opportunity）	增长性战略（SO）	扭转性战略（WO）
1、政策支持，行业发展快 2、南北方差异明显，能更好因地制宜卖茶 3、互联网发展	1、先稳定已开发的优势市场，再向周边省市拓展业务 2、利用互联网信息传播快的优势加快销售产品和增加品牌知名度	1、利用网络渠道拓展销售渠道，解决渠道覆盖面小的问题 2、向其他企业学习好的先进工艺、引进新设备，学习应用适合自身的渠道模式
威胁（threat）	多元化战略（ST）	防御性战略（WT）
1、国家法律法规的严格监督 2、关税降低外企进入市场竞争 3、替代品过多	1、宁缺毋滥不盲目扩张。 2、开拓国际市场	1、因地制宜选择合适的市场建设门店，不盲目进行渠道拓展 2、避免跟其他企业打价格战

数据源：作者自行整理

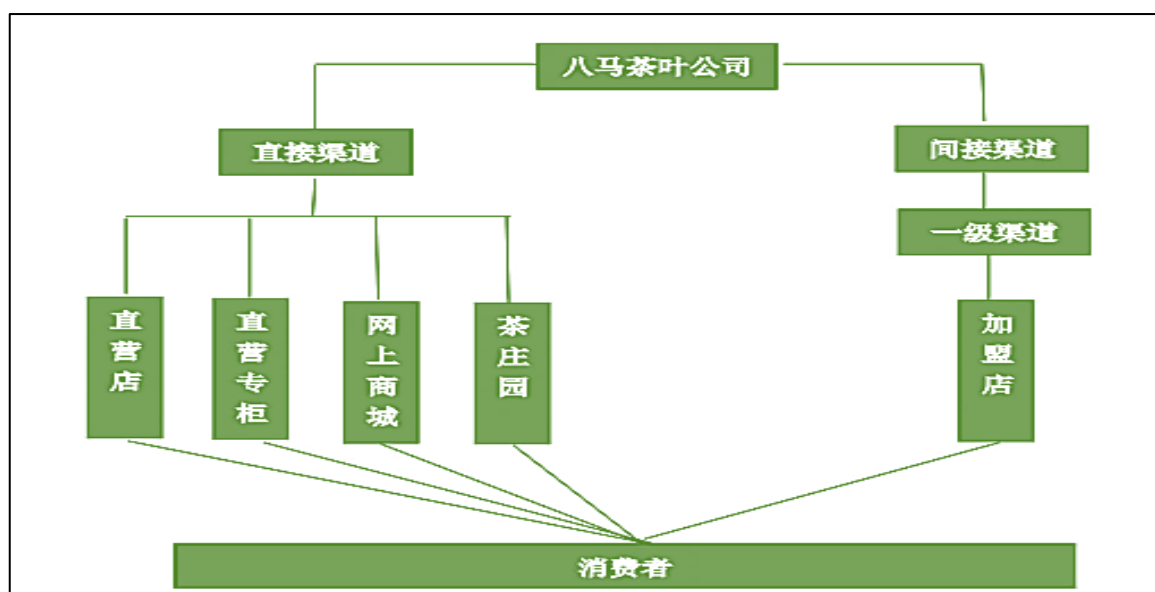
表 2. 茶行业渠道模式

渠道模式	茶品牌
连锁店模式	天福茗茶、八马茶业、中茶、吴裕泰等
商超模式	立顿、龙润、七彩云南等
传统批发或代理模式	（大部分茶企的经营模式）
创新渠道模式（会所、餐茶等）	（探索阶段）

数据源：作者自行整理

（2）渠道模式选择

目前八马茶业公司在渠道模式上，选择了直接渠道和间接渠道并存的多渠道模式。在直接渠道方面，八马茶业的直营店主要分布于广东与福建地区，还在商场或超市设有直营专柜，网上上在各大平台都开设旗舰店，如天猫京东等，还有在安溪的八马茶庄园。间接渠道方面，八马茶业在全国范围内设有加盟店。在间接渠道中渠道成员都属于一级代理，目前八马茶叶没有二级，三级或者更多层级的代理商，因此目前八马茶叶的渠道长度较短，在渠道宽度方面选择了较窄的独家分销模式，在一定区域内只选择一个经销商进行产品销售。八马茶叶在线上线下都建立了自己的渠道，其渠道模式是多样的，渠道成员间的关系属于传统的渠道关系，渠道成员间相互独立，盈亏自负，缺少沟通，协调与合作。



数据源：作者自行整理

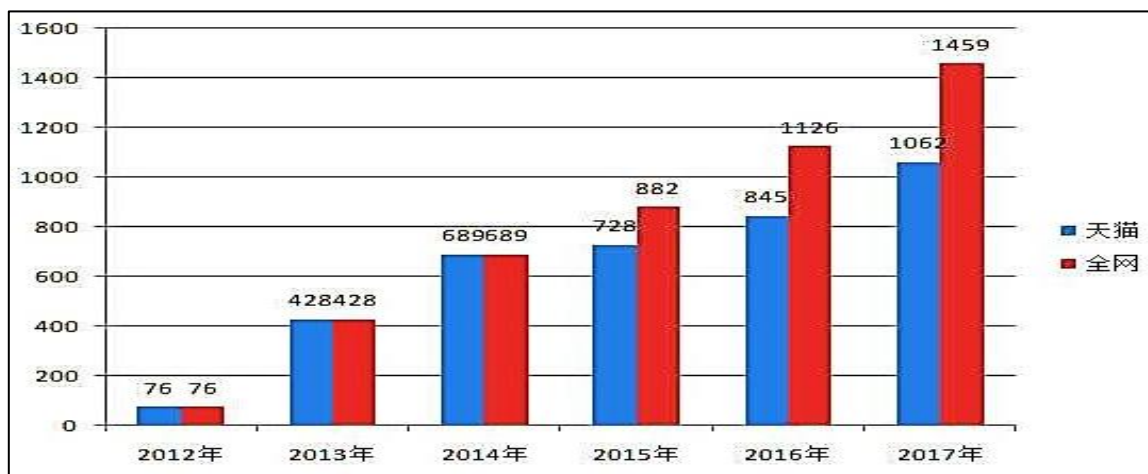
图 4. 八马茶业公司渠道结构

（3）渠道销售情况

八马茶业年报显示，2016 年公司实现营业收入 4.62 亿元，同比增长 14.30%，营业收入到 2017 半年超过 2.7 亿元。八马茶业的连锁店中直营店和加盟店虽各占半壁江山，但是由于一些原因，直营店的营业收入总是会多于加盟店营业收入。八马茶业在各大电商平台旗舰店业绩均位居行业前茅，在 2017 年八马茶业进入电商渠道以来，销售额首次突破亿元年度大关。近些年“双十一”购物狂欢节浪潮兴起，八马茶业在双十一的茶叶成交额无论是在天猫还是全网，都在稳步增长中，其中 2016 年全网突破千万 2017 仅是天猫商城就突破千万 2018 年八马茶业继续蝉联乌龙茶类目第一名，全网销售额破 1600 万，同样刷新了新纪录

4.2 八马茶业公司的渠道策略

本节首先介绍八马茶业公司目前主要的渠道策略，其次再对现有渠道策略的优缺点进行分析和总结，包括渠道的直接或间接策略、长度策略、宽度策略、广度策略（单一渠道或多渠道策略）、传统或垂直等。



数据源：作者整理自茶业网

图 5. 八马茶业历年双 11 天猫与全网茶叶成交金额（万元）

（1）直接与间接模式组合的渠道策略

由于八马茶业公司采用了直接渠道和间接渠道并存的渠道模式，综合了两种渠道模式的优点。直接销售渠道模式使得八马茶业公司更接近市场，直接与消费者对话，更能够迅速的了解市场中的变化，并且渠道中的信息传播更高效，渠道的协作性也更强。八马茶业公司不仅能够贴近市场，迅速的了解并对市场中的信息作出快速的反应，并且也使得渠道的效率更好，也更加能够保证产品与服务的质量。此外，还利用了社会渠道资源提高了渠道覆盖率，增加了渠道销售额，与社会渠道成员分担了运营的风险。

（2）短渠道策略

目前八马茶业公司选择了较短的渠道长度策略，其渠道以零级渠道和一级渠道为主。短渠道使得企业更加接近市场，能够快速获取市场信息，渠道也更加高效，但是短渠道策略也使得企业对于社会渠道资源的利用相对有限。

（3）窄渠道策略

目前八马茶业公司在渠道宽度方面选择了窄渠道模式。由于选择了单一的渠道商，这使得八马茶业公司不需承担过多渠道管理方面的压力，并且渠道成本相对较低。同时借助与其合作的加盟商，相当程度上开拓了周边地区的市场，增加了其渠道覆盖面和产品销售量，但窄渠道模式存在诸多问题。窄渠道模式导致八马茶业公司对其过度依赖，由于只选择了一个经销商，八马茶业公司产品在当地市场的销售、服务以及对当地消费者和竞争者的了解完全依赖加盟商，在加盟商管控不到位的情况下，会给公司带来许多负面影响且难以有效利用社会渠道资源，使得八马茶业公司产品在这些地区的销售额和市场覆盖面都较小，难以适应消费者的购买特点。

（4）多渠道策略

目前八马茶业公司采取了多渠道的渠道策略。其多渠道策略的具体有两个方面的表现：一方面八马茶业公司采取直接渠道和间接渠道的结合的模式，另一方面是其线下渠道与在线渠道的结合的模式。采用多渠道策略，不仅仅程度上使八马茶业公司利用了不同的社会渠道资源，提高了产品的市场覆盖率和销售额；并且由于渠道的多元

化,使其可以通过渠道成员了解并直接获取市场中的信息,使其获得的信息更加快速而全面。同时由于渠道多元化,八马茶业公司对单一渠道的依赖程度下降,增强了其在渠道中的话语权和渠道的控制。

(5) 传统营销渠道策略

目前八马茶业公司与其渠道成员的关系属于相对松散的传统渠道关系。尽管采用传统的渠道策略,让八马茶业公司在渠道成员的选择上拥有极大的灵活性,其可以随时随地更改渠道合作伙伴,但在这种松散的关系下,渠道成员往往忽视渠道整体利益,而在最大化自身利益的过程中相互竞争。渠道成员间缺乏信任度和忠诚度,使得渠道的运行效率低下,企业面临很高的渠道运营成本,渠道中信息的传递效率和真实度也难以保证。同时,不互相负责的渠道成员也使得八马茶业公司难以有效控制并保证渠道中产品和服务的质量。同时由于渠道成员间的竞争,面对不断增强的市场竞争,单一的生产商、中间商或是零售商很难独立在如今的市场中获得竞争优势,竞争力的缺乏则将会导致企业逐渐被市场所淘汰。因此建立相互合作,共同努力的垂直渠道模式,是在如今的市场残酷环境中,使企业在竞争中取得优势的一种重要途径。

5. 八马茶业公司存在的营销渠道问题

5.1 渠道宽度过窄

目前八马茶业仅有直营店、直营专柜、加盟店和网上商城这四类的销售渠道,虽然在线购买平台众多,产品品类丰富,方便消费者购买商品,但由于物流递送时间的影响,为了能快速取得商品,还是会有很多消费者选择线下渠道。然而门店和专柜的建设成本较大,难以全面覆盖,面对消费者日益增长的消费需求,门店或专柜总显得心有余力不足,不仅难以随时、随地满足消费者购买欲,没有将利润最大化对八马茶业公司而言也是一种损失。

5.2 渠道协作程度低

虽然八马茶业公司是连锁经营,但是多渠道经营模式下,直接渠道直营店和间接渠道加盟店相交分布,加上松散的传统渠道型关系,使得渠道成员间相互缺少协调合作,整体性低,在物流仓储资源分配不合理的情况下,难以解决缺货的问题;同时在线线下也缺少合作,经营状况良好的线下体系不会有效地将已经拥有的客户资源与在线体系进行分享。总体而言,无论是门店之间还是在线线下之间,渠道系统相互关联程度有限,缺乏进行相互协作和相互沟通的努力。

5.3 渠道服务水平低

由于茶叶的同质化程度很高,除非是特别好或者特别差的茶,对非专业的消费者而言其实很难品味出其中细微的差异,因此,为了区别于其他茶叶门店与茶楼,八马茶业的服务水平一定要脱颖而出,让消费者有宾至如归的体验感,让消费者先“爱上”门店,再慢慢推荐自己的产品,培养消费者的品牌忠诚度。但是现在八马茶业的服务尚未达到此水平,其一线销售人员的服务水平还不够高,更缺乏对员工长期系统有效的培训。

5.4 O2O 模式并未得到重视

在线渠道可以让消费者随时随地地选购商品,但是受制于物流时间,给消费者带来一定的不便;而线下渠道虽然可以让消费者立刻取得商品,但是又受限于门店的距

离位置。所以 O2O 这种将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的平台，就显得很有必要，既减少顾客消费过程中浪费的时间，拓展普通消费者的消费渠道，吸引消费者二次消费，又有利于八马茶业公司更好地与消费者面对面交流，回收用户的点评进行改进。

5.5 加盟店难以全面监控

八马茶业公司目前有着直接渠道的直营店和直营专柜，还有间接渠道的网店和加盟店，基于八马茶叶的连锁之路的清晰定位，直营店和加盟店数量都在不断上升，但是连锁经营不是简单地开设门店，还涉及到合理的渠道规划、管理等。相较于直接渠道，八马茶业公司目前的间接渠道成员更多，类型也更加丰富，市场潜力也大，但同时也难以约束。直营店由企业直接管理，网上旗舰店也由企业掌控着，其每年的销售额都在稳步增长。但是由于加盟店是由加盟商经营着，八马茶业难以全方面监控，使得有的加盟商挂羊头卖狗肉，很多产品是由自己整合，以次充好给消费者留下不良印象，品牌信誉下滑。

6. 八马茶业公司渠道问题改进建议

6.1 拓宽购买渠道

八马茶业应根据地方的消费者需求，门店排布，因地制宜适当拓宽渠道。例如在一些偏僻的地区，由于建设门店的成本过大，当地经济难以使得建设成本回收，因此可以选择一些当地的茶庄茶行来代销八马茶业的产品，满足消费者的需求。

6.2 建设沟通型垂直渠道系统

为了提升渠道间成员相互的协作性和整体性，八马茶业公司应该努力建立新型的契约型垂直型分销渠道。在垂直型分销渠道的关系中，渠道各个成员的利益与八马茶业公司息息相关，渠道成员有统一的渠道目标和共识，成员间注重合作沟通。公司以契约、制度和法律的效力将渠道成员凝结在一起，建立一套清晰有效对渠道成员的评估的激励制度，并且加强渠道政策以及合同的执行力度；通过积极与渠道成员间积极的沟通交流，巩固并维护好与渠道成员的关系，建立具有凝聚力的渠道体系。

6.3 增强服务观念，建立服务系统

随着现代产品同质化越来越严重，服务也是企业突出重围的重要方法之一。八马茶业的服务意识已经在很高的水平，但是缺少真正有效的方法来提高其服务水平。对此，本文建议利用从企业文化、员工培训和标准服务流程方面提升八马茶业公司的服务水平。通过企业文化、企业氛围进而影响并帮助员工树立顾客至上的服务意识，以服务来创造差异性，增加产品附加值，提高客户满意度和忠诚度；对一线销售人员进行长期系统的培训，对员工在包括仪容仪表、服务态度、使用的行为和语言等多方面进行指导，全面提高员工的服务能力和水平，以标准化的服务流程和监督奖惩机制，作为销售人员服务水平的参考标准和保障。

6.4 推广 O2O 模式

建立独立的客户端，帮助消费者更直接进入直营店或加盟店的在线平台，了解商品的详细信息、各种优惠、提前预定，并以强化便捷、易于操作，让消费者获得良好的在线体验。客户端贯通在线线下消费，秉着在线优惠价格、线下优质服务的原则，消费者可以利用在线的客户信息到实体店享受权利。基于 O2O 营销模式设计，将电

子商务与实体店铺紧密结合，实现了在线线下的优势互补。

6.5 加强对加盟商的管控力度

八马茶业公司应该从最开始就选择良好的加盟商，对加盟商的资金情况、管理能力、经营能力和信用问题都进行评估，严防浑水摸鱼者进入八马茶业公司的连锁经营。在发展过程中，业绩好的加盟商要各方面全力支持使得其发展更好，业绩不好、管理不好的加盟店，要及时发现及时整改，实在无力回天的加盟店要趁早收店及时止损。因此对于门店要采取流动式的管理，在比较集中的区域设立分公司，管理该区域的门店，直营店和加盟店都实行一体化的管理，“自家人”管理方式使得加盟店和直营店没有什么区别。

6.6 脚踏实地，诚信第一

人无信不立，企业在发展的过程中也要脚踏实地，把诚信放在首位。在追求渠道拓宽的过程里注重实事求是，不盲目扩张，做好市场调查，不盲目轻信他人信息，做到“有理有据”。企业的诚信是企业的灵魂，也是企业发展所要承担的责任，上有党中央的指引，下有市场的需求和广大消费者的期盼，作为一个有责任、有担当的企业，八马茶业公司对诚信的重视该放到首要地位。

7. 研究结论

本文介绍茶产业目前的行业发展现状，以及该行业所处的宏观与微观环境，并介绍八马茶业公司的基本信息、STP、运营情况以及基本渠道策略和渠道结构。在结合中国茶行业所处的宏观环境基础上，利用营销渠道的相关理论，结合八马茶业公司的实际情况对其渠道策略进行分析和总结，得出以下结论。

八马茶业公司在渠道策略方面的问题主要表现在为渠道过窄，对间接渠道的利用有限，以及“传统分销渠道模式”使得渠道成员间的合作程度不高，渠道竞争有限，公司也难以对渠道进行有效的控制和管理。对此，八马茶业公司应该在考虑市场条件和实际经营状况的条件下，通过“选择型分销模式”拓宽其渠道宽度。通过加强对在线渠道的建设和对加盟商的管理和激励，提高对间接渠道的利用成立，更好的利用各种社会渠道资源，帮助整体渠道的发展。公司还应当努力的建立“契约型垂直分销渠道模式”来增强与渠道成员之间的紧密程度，提高整个渠道合作水平和竞争能力。此外，在实际经营过程中还存在渠道服务水平不高的问题。对此，八马茶业公司应该提高对服务的重视程度，增强这方面的管理。

参考文献

1. 王永贵译，P. Kotler & K. L. Keller 着（2012）。营销管理（14）版。北京市：中国人民大学出版社。
2. 江志抬（2018）。M 乐器公司钢琴产品营销策略研究（未出版之博士论文）。上海市：上海外国语大学。
3. 林敏灵（2015）。安溪县茶叶可持续发展的举措。茶叶通讯，42(4)，58-60。
4. 林蔚绵（2017）。BM 茶业股份有限公司营销策略研究（未出版之硕士论文）。福建省：华侨大学。
5. 胡同泽、郑鹏（2015）。茶业品牌经营问题及对策研究。现代国企研究，4，234-234。

6. 闫寒、纪亚楠（2016）。茶业电子商务的现状与对策分析。福建茶叶，38(8)，50-51。
7. 张辉（2014）。萧条茶业，打造品牌是当务之急。市场瞭望，12，39-40。
8. 卜莹雪（2018）。大数据时代茶业电子商务的现状与对策。福建茶叶，40(3)，25-25。
9. 罗欣（2013）。WZMS 茶业有限公司产品营销策略研究（未出版之博士论文）。广西省：广西大学。
10. 钟平（2016）。醉美庄园酒业管道优化策略研究（未出版之博士论文）。广东省：华南理工大学。

收稿时间：2019-08-29
责任编辑、校对：林雨熙、沐园琳