

# 摘 要

随着电子商务、移动互联网、移动支付的普及，企业原有的营销模式发生了翻天覆地的变化，传统的营销体系、流通体系、结算体系都受到数字经济的冲击。调味品行业的企业因为以营销作为核心竞争力，在数字经济下的数字营销时代，率先利用互联网信息技术的连接优势，将传统基于时空体系下的实体营销模式变革升级为破除时空限制的全新电子商务营销模式，打造掌控渠道的数字营销能力，迎合渠道扁平化等数字营销时代新特征，全面提升企业营销绩效水平。

本文以中国调味品行业龙头企业 HTWY 为研究对象，对 HTWY 的 B2B2B 电商平台建设驱动营销渠道变革的全过程进行了研究分析。

首先对调味品行业及营销渠道模式进行介绍，对 HTWY 通过 B2B2B 电子商务平台驱动营销渠道变革前的企业基本情况、总体战略、营销战略进行简要介绍，并且分析 HTWY 在进行营销渠道变革之前的营销渠道管理状况和营销渠道管理困境，营销信息化管理状况和营销信息化管理困境，主要表现为变革前端营销信息化状况难以支撑营销战略规划与营销渠道的发展，导致营销渠道管理出现了渠道网络覆盖困难、多品类推广失效、营销费用投放失控、渠道订货效率低下、渠道库存成本高昂、渠道资金占用量大、渠道信息难以掌控七项困境。然后通过阐述 HTWY 的 B2B2B 电商平台下营销渠道模式变革，B2B2B 电商平台总体应用架构、流程及关键流程场景。基于电子商务与营销渠道相关理论，分析了 HTWY 在电子商务模式上 B2B2B 电子商务模式的创新和在营销渠道结构上营销渠道扁平化直控终端的变革。分析了 HTWY、经销商、终端门店通过 B2B2B 电商平台的营销渠道模式变革的效果。分析 HTWY 通过吸引用户上线和完成平台推广、促进用户订货和激活平台交易、留存用户会员和保障平台活力打造了 B2B2B 电商平台营销渠道变革的关键成功因素。最后展望 B2B2B 电商平台营销渠道变革的未来方向，为其他调味品行业企业借助 B2B2B 电商平台实现营销渠道变革提供最佳实践启示。通过案例研究可知，搭建 B2B2B 电商平台并将其成功运营是调味品行业营销渠道变革有效路径。

**关键词：**B2B2B 电子商务平台；营销渠道变革；深度分销；直控终端

# ABSTRACT

With the popularization of e-commerce, mobile Internet and mobile payment, the original marketing model of enterprises has undergone earth shaking changes. The traditional marketing system, circulation system and settlement system have been impacted by the digital economy. With marketing as the core competitiveness, in the digital marketing era under the digital economy, enterprises in the condiment industry take the lead in using the connection advantages of Internet information technology to transform and upgrade the traditional entity marketing mode based on the time-space system into a new e-commerce marketing mode that breaks the time-space constraints, build the digital marketing ability to control the channel, and meet the new characteristics of the digital marketing era such as channel flattening, Comprehensively improve the level of enterprise marketing performance.

Based on the research object of htwy, a leading enterprise in China's condiment industry, this paper studies and analyzes the whole process of marketing channel reform driven by the construction of htwy's b2b2b e-commerce platform.

Firstly, it introduces the condiment industry and marketing channel mode, briefly introduces the basic situation, overall strategy and marketing strategy of htwy before driving the marketing channel reform through b2b2b e-commerce platform, and analyzes the marketing channel management situation and marketing channel management dilemma, marketing information management situation and marketing information management dilemma of htwy before the marketing channel reform, It is mainly reflected in the transformation of the front-end marketing information situation, which is difficult to support the marketing strategic planning and the development of marketing channels, resulting in seven difficulties in marketing channel management: difficult channel network coverage, failure of multi category promotion, out of control of marketing expenses, low channel ordering efficiency, high channel inventory cost, large occupation of channel funds and difficult control of channel information. Then, by describing the transformation of marketing channel mode under htwy's b2b2b e-commerce platform, the overall application architecture, process and key process scenarios of b2b2b e-commerce platform are described. Based on the relevant theories of e-commerce and marketing channel, this paper analyzes the innovation of b2b2b e-commerce mode of htwy in e-commerce mode and the transformation of flat direct

control terminal of marketing channel in marketing channel structure. Analyze the effect of b2y e-commerce platform and HTY store marketing model. It is analyzed that htwy has created the key success factors of the marketing channel reform of B2B e-commerce platform by attracting users to go online and complete the platform promotion, promoting users' ordering and activating platform transactions, retaining users' members and ensuring the vitality of the platform. Finally, it looks forward to the future direction of the marketing channel reform of b2b2b e-commerce platform, and provides best practice enlightenment for other condiment industry enterprises to realize the marketing channel reform with the help of b2b2b e-commerce platform. Through the case study, it can be seen that building a b2b2b e-commerce platform and its successful operation is an effective path for the reform of marketing channels in the condiment industry.

**Key Words :** Internet e-commerce platform ; Marketing channel reform ; depth distribution ; Direct control terminal store

# 目录

摘 要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目录 .....	IV
第一章 绪论 .....	1
1.1 研究目的与意义.....	1
1.2 研究内容与方法.....	1
1.2.1 研究内容 .....	1
1.2.2 研究方法 .....	2
1.3 研究创新点.....	2
第二章 案例正文 .....	4
2.1 调味品行业及营销渠道介绍.....	4
2.1.1 调味品行业介绍 .....	4
2.1.2 调味品行业营销渠道介绍 .....	10
2.2 HTWY 公司概况.....	14
2.2.1 HTWY 简介及发展历程 .....	14
2.2.2 HTWY 战略 .....	14
2.2.3 HTWY 营销渠道管理 .....	16
2.2.4 HTWY 营销信息化管理 .....	18
2.3 B2B2B 电商平台支撑营销渠道的变革实践 .....	19
2.3.1 B2B2B 电商平台下营销渠道变革.....	19
2.3.2 B2B2B 电商平台总体应用架构及流程.....	22
2.3.3 B2B2B 电商平台支撑营销渠道变革关键流程场景 .....	24
2.4 本章小结.....	36
第三章 案例分析 .....	37
3.1 电子商务及营销渠道理论依据.....	37
3.1.1 电子商务理论依据 .....	37
3.1.2 营销渠道理论依据 .....	37
3.2 基于 B2B2B 电商平台实施营销渠道变革前问题分析.....	39
3.2.1 HTWY 变革前问题分析 .....	39
3.2.2 经销商与终端门店变革前问题分析 .....	41

3.3	基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革创新分析 .....	43
3.3.1	电子商务模式创新 .....	43
3.3.2	营销渠道结构变革 .....	43
3.4	基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革效果分析 .....	45
3.4.1	HTWY 变革效果分析 .....	45
3.4.2	经销商变革效果分析 .....	52
3.4.3	终端门店变革效果分析 .....	53
3.5	基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革关键成功因素分析.....	55
3.5.1	吸引用户上线和完成平台推广 .....	55
3.5.2	促进用户订货和激活平台交易 .....	58
3.5.3	留存用户会员和保障平台活力 .....	59
3.6	本章小结.....	59
<b>第四章</b>	<b>展望与启示 .....</b>	<b>61</b>
4.1	B2B2B 电子商务平台对营销渠道深化变革展望 .....	61
4.1.1	营销全链路数字化和 BC 一体化运营 .....	61
4.1.2	丰富平台产品品类和多品牌生态化发展.....	64
4.1.3	提供多样供应链服务和创造平台新价值.....	65
4.2	调味品行业借助 B2B2B 电商平台实现营销渠道变革启示.....	66
4.2.1	通过电子商务模式创新驱动营销渠道变革.....	66
4.2.2	营销渠道创新变革兼顾营销渠道利益平衡.....	66
4.2.3	电子商务平台以业务设计与运营服务作为关键成功因素.....	67
4.3	本章小结.....	68
<b>结 论</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>参考文献</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>
<b>攻读硕士学位期间取得的研究成果</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
<b>致谢</b>	<b>.....</b>	<b>75</b>

# 第一章 绪论

## 1.1 研究目的与意义

本文研究目的将 HTWY 作为主要研究对象，并运用案例研究方式，以 HTWY 在 2016-2017 年通过建设 B2B2B 电子商务平台支撑营销渠道变革作为案例材料。首先回顾了 HTWY 当时的总体战略与业务战略，以及在战略实施过程中所面临的营销渠道和营销信息化现状及困境，针对困境所建设的 B2B2B 电子商务平台来支撑营销渠道变革的关键流程及所取得的营销渠道变革效果。然后通过案例分析 HTWY 基于 B2B2B 电子商务平台进行营销渠道变革的动因诉求以及关键成功因素。

本文研究意义在于将电子商务理论与营销渠道理论进行有效的结合，阐述了企业如何利用电子商务来支撑营销渠道变革，从而使得企业能够应对内外部环境变化，贯彻总体战略与营销战略，把握营销渠道变革的机遇以提升核心竞争力。本文可以为调味品大型企业通过 B2B2B 电子商务平台实现营销渠道变革提供有参考价值的最佳实践。

## 1.2 研究内容与方法

### 1.2.1 研究内容

本论文将 HTWY 作为研究对象，对其 B2B2B 电商平台的建设支撑营销渠道变革进行案例研究。具体的研究内容如下：

具体的研究内容主要分六个章节。

第一个章节是绪论，首先提出了本章的研究目的，并根据研究目的阐述了研究 HTWY B2B2B 电子商务平台支撑销售渠道转型案例的研究目的意义，并明确了本章的研究重点内涵和基本构架，同时介绍了本章将采用的新科研方式和技术途径，并指出了本章的主要科研创新点。

第二章节是案例正文，分为调味品行业介绍及营销渠道模式、HTWY 公司概况、B2B2B 电商平台支撑营销渠道的变革实践三大部分。调味品行业介绍及营销渠道模式，阐述调味品行业定义、分类、发展、产业链、市场规模、竞争格局及营销渠道结构和四种常见的营销渠道经营模式。HTWY 公司概况，阐述 HTWY 的公司简介及发展历程，在案例发生当时的总体战略与营销战略，战略执行过程中面临的营销渠道管理现状困扰以及营销信息化管理现状困扰。B2B2B 电商平台支

撑营销渠道的变革实践，阐述 B2B2B 电商平台下营销渠道模式变革，通过 B2B2B 电商平台支撑营销渠道模式变革关键流程，通过 B2B2B 电商平台支撑营销渠道模式变革实现的变革效果。

第三章节是案例分析，分为基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革动因分析、基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革关键成功因素分析三大部分。基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革动因分析，分析 HTWY、经销商、终端门店三大营销渠道关键角色的营销渠道变革诉求。基于 B2B2B 电商平台的营销渠道变革关键成功因素分析，从吸引用户上线和完成平台推广、促进用户订货和激活平台交易、留存用户会员和报账平台活力等多个角度分析 B2B2B 电商平台成功支撑营销渠道变革的核心原因。

第四章节是展望与启示，结合 B2B2B 电商平台的发展趋势，对 B2B2B 电商平台对营销渠道深化变革方向进行展望。从 HTWY 案例出发，得出其他调味品行业同类大型企业通过 B2B2B 电商平台驱动营销渠道变革的总体思路、总体规划、实施路径以及关键工作，提供数字化营销战略变革的最佳实践参考。

## 1.2.2 研究方法

本论文主要涉及下述的研究方法：

(1) 文献研究法。资料研究法，指的是通过信息检索、收集、鉴定、整理与研究工作内容有关的信息，并进行信息整理、深入研究，从而了解有关研究状况的一种科学研究方式。在我们的研究过程中的文章资源，一般来自我国信息网、万方、行业研究报告、公司官网等途径。

(2) 案例分析法。案例分析法，指的是对某一人、某一群体、某一组织在较长时间内的不断展开研究，进而研究其行为演变发展的全面过程。本文以 HTWY 作为案例，对 HTWY 的 B2B2B 电商平台驱动营销渠道变革案例进行深入研究。

(3) 访谈法。访谈法通过与被调查人员通过单人访谈、集体访谈、电话访谈等方式直接交谈，获取研究所需要的真实状况。本文通过与参与 HTWY 的 B2B2B 电商平台项目建设的相关项目负责人、项目成员进行面对面调研访谈。

## 1.3 研究创新点

HTWY “小康买买” 电商平台所采用的电子商务模式是在调味品行业领先的“B2B2B”，即“品牌厂家 2 经销商 2 门店终端”，成为调味品行业首家成功实

现 B2B2B 电商平台建设支撑营销渠道变革企业，助力 HTWY 成为中国调味品龙头。

HTWY 在此电子商务模式下，全面平衡了品牌厂家、经销商渠道、门店终端渠道三方的利益，实现了渠道三方利益共赢。在此基础上，即实现了品牌厂家对门店终端掌控力的强化，又实现了经销商渠道从低价值创造的批发商向高价值创造的运营商转型升级。

截至目前，HTWY 该套 B2B2B 电商平台支撑营销渠道变革的模式仍是国内众多领先的调味品企业争先学习和学习的典范和对象。



## 第二章 案例正文

### 2.1 调味品行业及营销渠道介绍

#### 2.1.1 调味品行业介绍

调味品，一般指能提高菜品的色、香、味，以增进食欲，并有利于身体保健的辅助食物，广泛应用于饮食领域种。其主要功效为提升菜品的色、香、味，并有去腥、增香、增鲜等功能，以提高饭菜的质量，更符合人们的感官要求，进而促进食欲，提高人类身心健康。

从广义上来说，将调料分为咸味剂、酸味剂、甜味剂、鲜味剂和辛香剂等，而像盐、酱油、食醋、味精、白糖、八角、茴香、辣椒、芥末等均属于此种。而通常意义的调料，主要是指酱油、蚝油、食醋等。

##### (1) 调味品行业分类

因为中国区域辽阔、人群繁多、各地区消费者味觉偏好差异也相互影响，叠加外卖日益发达及居家料理日趋精细化，使得调味品有着很大的地域性且种类越来越多。

如果按照成份划分类，调料可包括由某种主要原料构成的单味调料和由二种或以上调料配比构成的复合调料。

如果按照产品特性分类，调料则可包括酿造类调料、腌菜类调料、鲜菜类调料、干货类调料、水产类调料、还有其他各类调料。

如果按照按照成品形态分类，调料可包括酱油品类调料、酱油品类调料、汁水类调料、味粉品类调料、固体品类调料、其他类调味品。

如果按照成味或感觉分类，调料可包括咸类调色品、甜味调色品、苦涩类调色品、辛辣类调色品、酸味类调色品、鲜味类调色品、芳香类调色品、以及其他各类调料。

##### (2) 调味品行业发展

调味品行业从最初的计划管控阶段发展至目前的产业升级阶段。调味品行业的发展历程大致可分为 4 个阶段。

第一阶段为改革开放前，调味品行业由政府进行管控，调味品企业以民营企业为主。在该阶段，调味品的产品结构较为单一，主要系单一调味品。

第二阶段为 20 世纪 90 年代-2000 年，行业处于上升调整期。改革开放后，

随着市场经济的不断发展，调味品逐步多元化，并出现了复合调味品品类，行业开始细分发展。

第三阶段为 2001-2013 年，行业处于高速发展期。在此阶段，我国餐饮行业迅速发展，带动调味品需求的增加。2001-2013 年，我国调味品行业收入复合增速达 17.44%。

第四阶段为 2014 年以来，行业正处在结构提升阶段。随着社会收入水平不断增加和市民对卫生观念的提高，中高档调料市场也面临着一定的发展机会，调味品市场逐渐向多元化、复合化的趋势发展，产品结构有所上移。

### **(3) 调味品行业产业链**

调味品加工行业产业链中，供应链由原材料商形成，上行由品牌商家形成，下行则由渠道商和消费群体形成。而上下游的原材料商涉及养殖业、包装业和食品添加剂加工制造商等。以上的品牌商主要由海天味业、中炬高新、千禾味业等企业所组建。而以下的渠道商则采用了线上生产和线下销售的方法，将产品销售带给终端消费者。消费者可以通过商超、百货店等线下渠道购买产品，也可通过电商等线上平台购买产品。

### **(4) 调味品行业市场规模**

中国调味品行业市场目前处于快速发展阶段，行业市场规模大以及行业市场规模正稳步提升，行业规模增长空间潜力较大。

从市场需求量视角分析，我国的调味品市场人均消费量在过去 14 年间实现了翻倍增长，从 2006 年的 5.7 千克/年增长至 2020 年的 10.7 千克/年。

表 2-1 中国调味品市场 2006-2020 人均消费量数据

指标	年份	指标值（千克/年）
人均消费量	2006	5.7
人均消费量	2007	6.2
人均消费量	2008	6.5
人均消费量	2009	6.8
人均消费量	2010	7.2
人均消费量	2011	7.5
人均消费量	2012	7.8
人均消费量	2013	8.3
人均消费量	2014	8.6
人均消费量	2015	9.1
人均消费量	2016	9.6
人均消费量	2017	10.3
人均消费量	2018	10.6
人均消费量	2019	11.1
人均消费量	2020	10.7

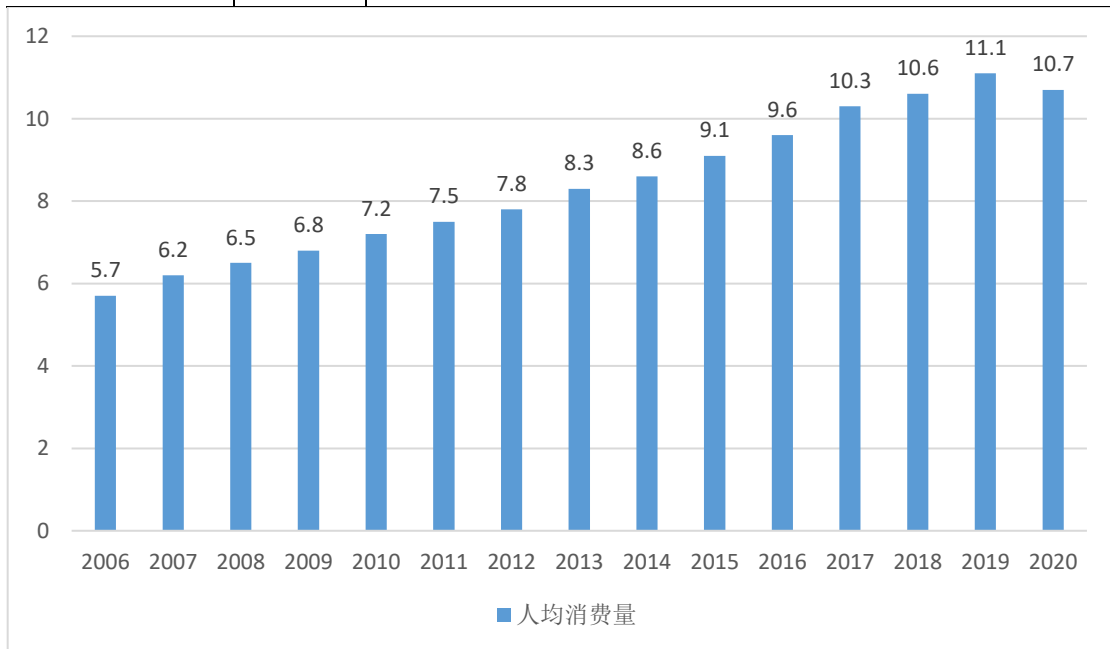


图 2-1 中国调味品市场 2006-2020 人均消费量数据

从市场产量视角分析，我国调味品市场产量从 2013 年的 739 万吨增至 2020 年的 1627 万吨。

表 2-2 中国调味品市场 2014-2020 产量数据

指标	年份	指标值（万吨）
产量	2014	739
产量	2015	842
产量	2016	969
产量	2017	1204
产量	2018	1270
产量	2019	1460
产量	2020	1627

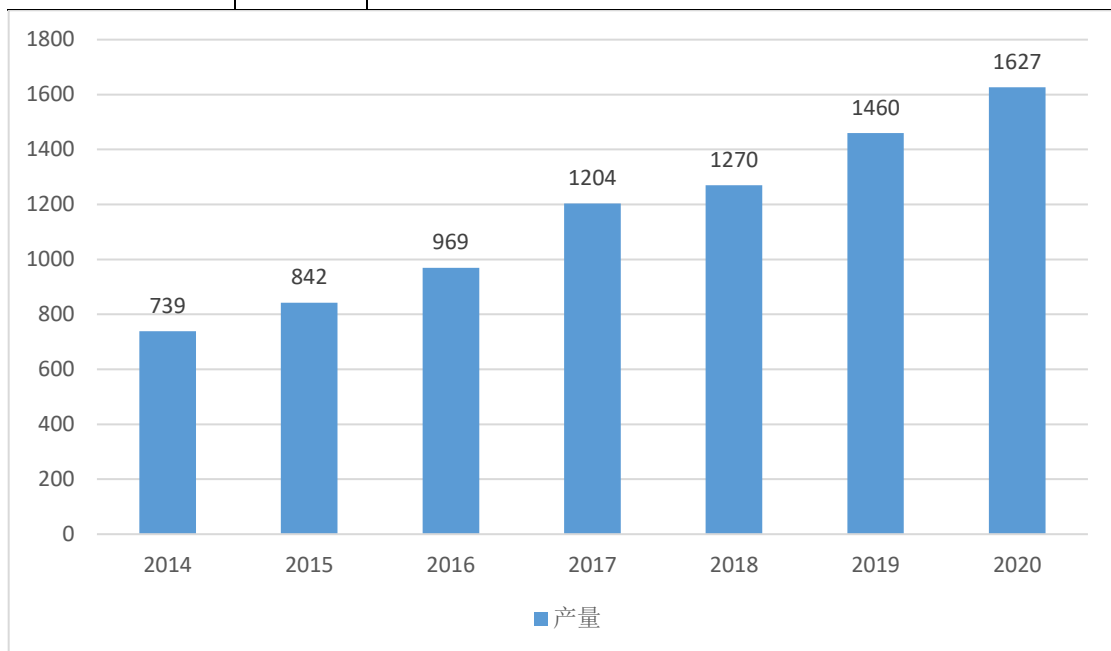


图 2-2 中国调味品市场 2014-2020 产量数据

从市场营业收入视角分析，我国调味品市场营业收入从 2014 年 2595 亿元增至 2020 年 3950 亿元。

表 2-3 中国调味品市场 2014-2020 营业收入数据

指标	年份	指标值（亿元）
营业收入	2014	2596
营业收入	2015	2829
营业收入	2016	2970
营业收入	2017	3089
营业收入	2018	3150
营业收入	2019	3308
营业收入	2020	3950

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/147101154160006053>