（上接B18版）

类型		简要描述	例子
国代商		主要从事全国总代理、分销业务	天音、爱施德、中邮普泰、普天太力
连锁零售+电商（O2O）		通过连锁门店或网上平台、网店向消费者零售手机等移动终端相关产品	迪信通、恒波、乐语、话机世界等
电商	平台电商	线上的综合零售商，手机等移动终端为其中众多商品中的一类	天猫商城、京东商城、苏宁易购等
	直销电商	移动终端品牌商的直销平台或网店	小米、华为等
综合零售商		连锁综合卖场中的部分柜台零售手机等移动终端，同时卖场还销售家电等其他商品	苏宁、国美
运营商营业厅		主要进行移动通讯和网络带宽的运营，通过其营业厅和合作商销售手机等移动终端，达到通过终端带动开户、话费及流量套餐的销售的目的	中国移动、中国联通、中国电信等
其他		个体或小规模销售商家	独立门店、网店等

国代商最辉煌的时候是在2G功能机时代，当时的诺基亚、摩托罗拉、三星等主流品牌几乎全部都要通过国代商庞大的分销体系出货，国代商操控着大手机品牌的分销渠道，对零售商的渗透力和控制力极强，从而拥有充分的定价能力，赚取超额利润。进入3G、4G智能机时代后，渠道开始多元化、扁平化，信息不对称的局面逐渐被打破，品牌商直供模式兴起，电商渠道也迅速崛起，国代商对于整个分销渠道的掌控在弱化，生存空间受到挤压，处在变革转型的时期。

三大运营商的营业厅网点其遍布全国各城市乃至乡镇，同时通过预存套餐费用送手机、购机送话费/流量费、向合作商提供佣金等方式提供巨额佣金和终端补贴，在2G/3G时代主导着手机市场。2014年，随着“营改增”税制在通信行业的实施，运营商大幅削减手机的终端补贴，运营商营业厅出货量的占比相比2013年的下滑，但仍占据28.4%的市场份额，依然是手机销售的第一大渠道。未来，随着运营商营销费用控制、补贴策略调整、非核心业务外包的趋势，运营商营业厅的渠道地位可能有所弱化，但基于其营业厅网点的规模和相对优越的位置，加上其资费绑定销售以及可定制化的优势，仍将保持移动互联终端的重要销售渠道地位。

综合卖场销售包括电视、冰箱、空调、小家电、手机等多类产品，门店体量大、位置地段较好，2014年大致占据手机销售22%~25%的市场份额，是与连锁零售商市场份额比较接近的零售渠道。综合卖场的优点是人流量比较大；缺点是不够聚焦，专业性管理存在不足，难以精细到满足运营商业务管理要求，不利于承接运营商业务。

连锁零售商在过去几年，主要通过扩张实体专业门店销售手机等终端产品，吸引和服务消费用户；又凭借门店网络、消费者资源，对接整机品牌商、移动运营商和国代商，掌握了整个手机产业链中的一部分核心资源，但普遍受制于整体规模，行业地位不够突出。近两年来，手机、可穿戴智能设备成为移动互联的终端，日益智能化、多样化、个性化和时尚化，优质连锁零售商在移动终端专注的销售与服务，加上与厂家和运营商有良好的对接，给予客户的消费体验和配套服务优势逐步显露；同时在运营商“营改增”、营销费用削减和营业厅等非核心业务外包的背景下，成为运营商的天然合作伙伴，获得了新的低成本快速发展的空间和机遇，在产业链中的地位和话语权日益提升。随着2013年移动互联和电商的大发展，优质连锁零售纷纷借机搭建线上电商平台和网店，大力开展线上电商零售，新设或改建实体移动互联体验店，迅速向新型O2O业务模式转型。

电商是近些年来崛起的新晋渠道。2013年以来基本每年以100%以上速度增长，2014年出货量已经超过我国手机销量的10%，其中京东商城、天猫商城两大平台电商分别占了手机电商市场的大约45%和28%，市场份额最大；小米、华为等手机厂商自建的直销平台，采取饥饿营销策略，也非常成功，占据了手机电商市场15%左右的份额。

2013年后，无论国美、苏宁在内的大型综合零售商，还是恒波、迪信通、乐语在内的专业连锁零售商，均意识到了电子商务的快速发展的重大影响，纷纷从传统的线下实体门店销售服务向线上、线下一体化的全渠道销售服务转型。各厂商均开设了自己的线上商城，配合线下的实体体验店，打造闭环的O2O业务生态，电商渠道的销售额呈几何级上升，占据总销售收入的比例越来越重要，其中恒波股份的2015年电商销售额有望占据其总销售额的30%以上。

未来几年，伴随着全国各地丰富的网点和便利的物流，电商渠道将成为最重要的销售渠道之一，零售连锁店、移动互联体验店以及O2O的模式将在各大城市得到长足发展。在手机渗透率相对较低的乡镇和农村，手机销量规模仍有潜力快速扩大，电商渠道将填补实体店数量少的空白，凭借其成本更低、更易向乡镇下沉的特点将高速发展。

规模较小的独立门店、网店，因其位置、便利等特点，仍将有一定市场空间，尤其在乡镇农村地区可占据较好的市场份额。

3、行业主要壁垒

（1）品牌信誉壁垒

随着消费者对产品和服务品质的要求越来越高，需求也日趋个性化，消费者更加信赖实力强大、服务专业的品牌销售商。借助于零售渠道品牌的建立和推广，可以为消费者提供舒适的环境、选择的便利、品质的保障等附加价值，形成与竞争对手差异化的优势，从而吸引大数量的用户群，并可借此提高自身与品牌商、运营商的议价能力。而品牌的知名度和美誉度需要花费大量人力、物力，通过长时期的稳定经营、精心培育才能建立起来。

（2）渠道壁垒

在手机零售渠道扁平化的总体趋势下，作为零售商、与品牌厂商、代理渠道商建立并维护稳定可靠的合作关系至关重要。一方面，稳定可靠的合作关系是新产品、稀缺产品优先供应的前提条件，是手机零售企业稳定经营、减少资金占用的重要保证，是手机零售企业为顾客提供优质的售后服务的重要基础；另一方面，在目前手机生产厂商数量日益增多、质量良莠不齐的情况下，与优质品牌厂商的良好合作关系，将是专业零售企业保证商品质量、树立良好市场品牌形象的关键因素。而供销双方需要经过长期的业务合作才能取得彼此的相互信任并达成一定的默契，优质品牌厂商对零售商的选择更是有着严格的标准，这些对新进入的企业来说，都需要经过长期的努力才能做到。

（3）网络电商平台和网店布局、实体门店网络的选址和布局壁垒

移动互联设备专业零售商而言，一定规模和密度的实体门店是吸引客户和供应商、运营商的基础。在电商时代，自身高效便利的电商平台和强大的后台管理系统，在天猫、京东等流量巨大的综合电商平台中的卡位和布局，也是吸引流量、创造销量的前提。这些需要在对移动互联终端市场的透彻了解、在产业链中足够综合实力和具备议价能力的基础上，通过科学合理的规划布局和强大的执行力才能实现。因此，吸引足够人流的实体门店网络和高流量的电商平台及网店布局，相对于竞争对手而言，是一个壁垒。

（4）管理能力壁垒

对网络电商平台和网店而言，吸引流量是关键，而流量的增长，除了企业知名度、有效的端口导入外，客户的体验才是持续的保证，这其中包括精美的界面形象、高效的后台运营、贴心的客户服务和便捷的物流等多个方面，都考验着企业的管理能力。

实体连锁经营模式行之有效的运行，不仅需要较强的资金实力，更需要在经营实践中不断积累总结管理经验。店面设计、服务标准、培训体系、物流配送、库存管理、价格管控、促销管理等是连锁经营模式顺畅、高效运行的关键环节，均以科学、精细化管理为前提。

O2O是行业发展的趋势。线上电商和线下实体门店，将逐步融合为一体，这需要对供应、销售、运营、物流几大体系进行更深刻变革，对管理效率和成效的要求更高。

（5）规模壁垒

移动终端产业的销售渠道商是联系产品厂商、运营商与消费者的桥梁。对消费者，需要提供高性价比的产品和优质的服务，意味着渠道商需要从产品厂商和运营商那里取得更优越的合作条件；对产品厂商，需要快速、大量地销售产品，对运营商，需要大量地开户和销售计费套餐，这意味着渠道商具备很大的客户群，这几方面均以经营规模为前提。高效的管理体系和后台运营系统的成本，也需要较大的经营规模才能摊销和支撑。

（6）资金壁垒

对销售渠道商，经营规模、电商平台和网店搭建、连锁实体门店网、大量的盘货能力、物流设施，都必须以足够的资金作保障。一些高毛利的业务模式，资金实力不足无法开展。当期，大多数手机连锁经营企业都存在自有资金短缺的问题，融资渠道狭窄，靠银行贷款不仅困难且利息负担重。

4、行业面临发展的主要风险与机会

（1）主要风险

1）市场增长速度放慢的风险

手机是当前销量最大的移动终端。随着国内移动通信行业近年来的高速发展，中国现已成为全球最大的手机市场，是全球手机用户数量最多的国家，普及率接近100%。国内手机销售量在多年高速增长之后，可能会出现增速放缓的情况，从而对手机零售为主要业务的企业造成不利影响。

2）与供应商、运营商合作发生变化的风险

依托丰富的终端资源和区域市场优势，恒波已与国内外主流手机生产商、国内三大运营商建立了互惠互利、持续合作的关系，成为公司生存和发展的重要基础和保障。但恒波与供应商及运营商合作融洽，但未来仍然存在合作关系发生变化的风险，如不能保证供货稳定、与运营商的部分合作发生变化或不能续期等，将对公司的经营造成负面影响。

3）电商平台搭建、门店选址及管理风险

在移动互联时代，信息传播迅速，电商平台（含自身网站和综合电商平台中的网店）的开设策略出现错误，或者电商平台的吸引力、服务和物流出现不足，可能很快造成口碑和声誉的损失，对业务造成很大冲击。

连锁实体门店网络方面，既需要提高现有门店经营管理水平实现内生增长，也需要通过新增门店实现外生扩张。门店的选址极为重要，需要综合分析商圈位置、目标消费群、预期客流量、可用面积、租赁价格、周边竞争情况等多种因素。门店选址一旦失当，或者未能严格按照公司制度进行管理和经营，可能难以实现既定经营目标，造成经营损失。

（2）发展机会

1）电商与专业连锁零售发展迅速，渠道地位呈上升趋势

电商与专业零售有效联结了产品厂商、运营商与消费客户，顺应了移动互联时代渠道扁平化的发展趋势，在运营商非核心业务外包的趋势中也成为天然合作伙伴，迎来了又一次快速发展的机遇，并在产业链中的地位与议价能力不断上升。

2）移动互联网和4G技术的普及带来的换机潮、智能穿戴设备的兴起

2013年12月4日，4G牌照的发放，宣告我国通信行业进入4G时代。4G通信技术的普及将激发换机热潮，4G手机等移动终端市场快速增长。据赛迪顾问预计，从2015年到2019年，我国4G手机的年销量有望从2.00亿部增长到4.33亿部，之后逐步进入5G时代和再一次更新潮。

2014年起，国内的可穿戴设备市场开始发力，出货量达到千万台级别。未来3~5年内，随着可穿戴技术逐渐成熟，4G和5G移动互联的推广，云计算、大数据等与物联网技术进一步深化，可穿戴设备、智能家居设备有望普及，未来可能形成万亿级市场，大大扩展了行业发展的空间。

3）运营商门店民营化带来的综合服务市场空间

随着3G/4G的推广普及，智能手机的全民应用，移动通信运营的业务从话音业务转向综合性的数据业务和移动互联信息服务转变。为迎接3G/4G及其后时代的数据业务的大爆炸，国内三大运营商的战略重点也随之发生了调整，大力推进社会化渠道发展，加强合作，提倡共赢；自有营业厅开始民营化全面外包，工作重心逐步转移至基础网络与数据业务上来；开放全业务代理，把移动通信运营的末端逐步外包代理，提升资源的利用效率，与整体产业生态的运营效益。社会化渠道的发展、自有营业厅的民营化和全业务的开放代理，为占据渠道资源先机的专业零售商提供了巨大的发展机遇和空间。

4）虚拟运营商业务试点产生的市场空间

虚拟运营商业务也即业内所称的移动通信转售业务。国内3G/4G业务的飞速发展，大数据时代来临带来的数据业务爆炸性增长，逐步促成了国内移动通信运营市场的开放。2013年2月8日，国家发布《移动通信转售业务试点方案》，放开移动通信运营市场，鼓励民营企业展开移动通信虚拟运营，共同开发发展国内移动通信运营市场，促成国内通信运营市场的持续繁荣与市场规模。据初步测算，中国国内移动通信转售业务市场，至少也是一个超过100亿元的市场。同时随着虚拟运营的逐步放开，国内整体的虚拟运营市场，将会发展成为一个上千亿，甚至是数千亿元的市场。

5、恒波的行业地位和竞争优势

（1）规模经营优势

作为拥有数百家门店的移动终端连锁企业，公司手机销量大，2014年销售额31亿元，线上及线下累计1000万名用户及会员数量，是全国排名前几位的专业零售商之一。广东市场是恒波的深耕市场，移动终端需求旺盛，恒波采取密布的策略进行网点布局，在专业零售市场中，在广东全省和深圳（恒波的总部所在地）及珠海市排名第一。

（2）服务品牌优势

作为零售企业，公司注重品牌建设。从建立华南地区第一家诺基亚专卖店开始，公司坚持诚信经营，质量第一，建立良好的质量监督体系，坚决杜绝黑手机，并以品质树品牌。在消费者当中树立了良好的品牌形象，获得广泛的赞誉。近三年来，公司获得包括“广东省服务行业100强”、“广东省连锁50强”“广东省商业服务业改革开放三十周年杰出贡献企业”、“深圳市知名品牌”、“广东省著名商标”、“中国移动合作渠道优秀合作商”多项荣誉及称号。

（3）连锁门店管理优势

优秀的商业连锁管理是一系列经验、流程和管理工具的积累和结合。恒波学习借鉴国内外优秀连锁经营的经验，经过不断完善，管理体系已经成型，形成了企业管理的优势和特色。恒波对连锁经营实行标准化、规范化、流程化、精细化管理，实现了门店的低成本运营，在保持优质服务的同时，降低成本从而降低产品价格，让利于顾客，提升客户价值，抢占市场份额，提升门店业绩。恒波定期对员工进行规模化培训，并将连锁经营过程中的每一项工作予以规范化，形成连锁单店工作手册。连锁门店据此开展所有日常经营工作，共享总部的经营技术。

（4）电商平台与O2O平台管理优势

顺应移动互联趋势，恒波建设了先进的网上电商平台，在电商平台+网店布局、界面形象、后台运营、客户服务和物流等方面探索了业内领先的移动互联设备零售电商管理模式。恒波建设了自有电子商务平台，也利用天猫、京东等第三方平台的网店开展线上销售，其ERP、BI及CRM系统同时适应线上与线下销售，实现了真正的联动，顾客可以通过网站、网店、呼叫中心、门店、集团客户直销等多通路模式，了解所需信息、买到满意的产品；公司销售、采购、仓库、物流配送、客户关系管理等部门同步获得采购、销售、库存等相关信息，实现了数据共享与快速反应。

在线上线下同时销售的基础上更进一步，实现线上线下一体化、同质化与同价化，进入了更彻底的O2O模式。恒波正努力朝这个方向布局与转型，着力对网店与实体门店运营、销售、供应、物流、信息与管理几大体系进行改革，做到扁平化、灵活化和开放化，使公司成为消费者获得愉悦购物与服务体验的平台，同时也是与各合作商、客户共享产业生态与发展机遇的平台。这种转型，使恒波有望探索出移动互联时代业内领先的业务模式，建立起更大的竞争优势。

（5）与产品厂商、供应商之间良好、稳定的合作优势

专业、品牌化路线和稳健的经营风格使公司与各供应商建立了良好的信任和合作关系。稳健的经营风格和不断增长的经营规模使公司与各供应商建立了良好的信任和合作关系，提高了公司与供应商谈判的市场地位；公司凭借对市场的深入理解及内部数据库向厂商提供的第一手市场信息反馈，使供应商对公司产生了一定的依赖关系。通过与厂商多年合作建立深入、互信的战略合作伙伴关系，公司可以及时了解厂商的产品结构和新品推出的情况，参与手机厂商后台产品的设计，共同围绕客户需求分析、终端商业设计、产品展示演示、产品零售技术等“一体化”实施全程合作，从而充分发挥各自的优势，更加贴近市场，增强双方的市场竞争力。

（6）与运营商合作优势

在移动终端产品价值链中，运营商具有特别的话语权。随着3G/4G业务的开展，各运营商都在抢夺客户资源，而专业零售连锁店恰好能够帮助运营商发展新客户、维系老客户；同时也可作为运营商业务的直接载体，能够代理运营商的基础业务、数据业务、集团业务和话费业务，并从代理的业务中进行利益分成。

恒波是最早推动和参与通信运营商转型战略，也是与通信运营商开展门店合作的首家零售企业。目前已拥有超过300家与运营商合作的各类门店（包括开展运营商合作业务的自有门店和运营商合作厅店），年均开户量150万户，2014年获得2.2亿元佣金和资费分成。从2014年起，在运营商“营改增”、营销费用削减的背景下，运营商逐步将营业厅等非核心业务外包，恒波积极参与运营商战略合作和外包营业厅店竞标。这些厂店，运营商在完成考核指标的前提下，提供租金和水电的优惠、运营商厅店业务接口便利，数量多，位置地段好，恒波利用自己的管理和运营优势，可借此低成本快速增加优质网点，获得新的增长空间。

（二）恒波股份主要业务

恒波主要从事移动终端产品、数码消费产品及配件的销售、售后和增值服务，销售渠道包括网络电商销售、连锁实体门店销售和代理分销，涉及自有电商平台、网店、连锁直营店、品牌专卖店、高端体验店、运营商合作厅店、连锁加盟店、分销代理等多种业态；同时，公司与国内通信运营商开展包括营业厅外包、营业厅管理服务、业务代办、推广代理等各种形式的深度合作，可以取得营业厅销售手机等移动终端的收入，还可取得移动运营商的服务佣金、话费和网费分成、推广费以及补贴收入。

此外，恒波的控股子公司深圳市云客科技开发有限公司还开展移动互联软件、游戏、电信增值产品的开发与运营业务。

恒波及下属控股子公司近三年主营业务未发生重大变化。

1、移动终端及配件产品零售业务

手机、平板电脑、智能穿戴用品等移动终端及配件产品的零售是公司目前最重要的业务，其中大部分是手机销售。公司销售的渠道包括线上的电商渠道和线下的连锁实体门店渠道，线上线下相互结合，相互促进，逐步转型和发展成为线上线下一体化O2O模式的新型连锁企业。

恒波销售的手机品牌包括了国内市场全部的主流品牌，包括苹果、三星、小米、华为、中兴、联想、酷派、魅族、微软、索尼爱立信、金立、天语、vivo、oppo等等，也包括一些知名度较小的网络机品牌。国内主要的平板电脑、智能穿戴用品品牌也都在其销售产品之列。

恒波销售的配件产品和其他产品包括：手机电池、内存卡、保护壳、贴膜、充电器、移动随身充等；传统3C数码：蓝牙耳机、蓝牙适配器、蓝牙音箱等；GPS导航系统、GPS定位仪；其他智能产品，如智能医疗产品、智能家居产品等等

恒波在天猫、京东等知名综合电商平台开设了电商旗舰店，也通过自有电商平台（www.eholpe.com）销售产品。恒波的线下门店主要集中在广东地区，未来将择机在向广东省外市场扩张。

2、移动终端及配件产品的代理分销业务

除零售外，恒波还从事手机代理分销业务，向加盟商和其他零售商批量供应手机等移动终端及配件。从事分销代理业务，恒波可以取得进销差价（批量销售，毛利率比零售低），还可以从产品厂家或运营商（对运营商定制机）获得返利。

2014年以前，主要从事地区代理（省代）分销业务，2015年起，逐步拓展部分品牌的全国代理（国代）业务。

截至2015年4月底，恒波取得了UIMI、天语的国代商资格，恒波电商是阿里云系统产品线唯一金牌合作伙伴。飞利浦品牌线上全国代理资格。

3、移动运营商合作及代理推广业务

恒波以门店网络、客户群、销售规模为基础，与三大运营商建立了非常稳固战略互利合作关系，通过共同设立营业厅店、合作经营运营商厅店、外包运营商厅店、自有门店代理运营商业务等多种方式进行厅店合作与业务合作。通过这些合作，恒波可以取得以下方面的收入：

1）开户及销售资费套餐，为运营商发展客户，可从运营商获得服务佣金、资费分成、补贴等收入；

2）为运营商采购、定制和销售运营商绑定话费套餐的定制机等产品，可取得进销差价、返利等收入；

3）销售除运营商定制机或定制机型外的其他机型及产品，获得进销差价和产品厂商返利等收入。

此外，运营商的厅店与恒波开展运营合作或外包给恒波时，会根据相关考核指标完成情况，提供装修、租金、水电等方面的优惠或补贴，相比恒波自己开设门店，这种方式成本低、数量多，对恒波而言，获得了低成本快速扩张业务的机会，通过服务将运营商客户同时变成恒波的客户，为恒波第二次客户营销提供了庞大的客户基础；对运营商而言，专业零售商的效率提高了其厅店运营效率、降低了成本，推动了厅店终端产品、开户及套餐销售的提升，是一种合作双赢的模式。2015年，这类营业厅合作或外包第三方专业连锁零售商运营的模式，在广东省大规模开展，并预计在未来将在全国推广。

4、售后及增值服务

公司的售后服务业务主要为公司客户和特约授权厂商的全国客户在所在地提供咨询、投诉、检测、鉴定、维修、保修、更换、退货等各类别的综合售后服务。

公司的增值服务业务主要包括移动互联应用增值服务，为客户定制优选套餐及软件方案服务以及推广、演示及培训客户优化移动智能设备服务。

通过增值服务，恒波可以为客户选择大量的软件应用，如互联网金融、互联网健康、互联网游戏、互联网支付等等，为客户提供了便利，同时也为各类互联网应用积累了大量用户。

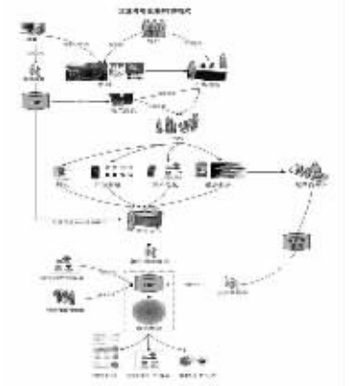
（三）恒波股份主要业务流程、经营模式与业务开展情况

1、移动终端及配件零售业务流程、模式与开展情况

（1）实体连锁门店零售的业务流程、模式与开展情况

1）恒波的实体连锁门店零售流程

恒波实体连锁门店零售流程图如下：



2）恒波的实体连锁门店零售模式

①实体连锁门店布局

恒波的实体连锁网点选择目前基本集中在广东省内，坚持区域深耕，精细划分各类商圈并有针对性地运用相应策略：对主力商圈运用“深度渗透商圈为王”的策略，高密度健全门店网络布点；对城镇区域市场则分别按区镇级市场、村级市场和大工业区、厂区级市场，按照有效覆盖原则，实施有针对性营销；对新商圈，则从样板商圈、样板店开始，分步骤建设新店。

实际经营中，当一个区域连锁经营达到一定的临界点时，规模效应便体现出来，经营成果会出现质的飞跃。从近年发展看，区域深耕策略的效果比较理想，在深圳、珠海两市移动互联终端设备实体零售市场占有率排名第一。

恒波运营的实体门店包括自有门店和运营商合作厅店两类，加盟店则由加盟商按恒波标准经营，三类门店定义如下：

类型	定义	运营者	恒波的收入
自有门店	执照为恒波或其子公司所有的门店，包括与运营商合作开展运营商业务的自有门店	恒波	零售收入、厂家返利和运营商佣金
运营商合作厅店	执照为运营商所有，委托恒波运作管理或外包给恒波运营的运营商厅店	恒波	零售收入、厂家返利和运营商佣金
加盟店	执照为其他商户所有，加盟恒波并从恒波进货、遵循恒波规范管理要求的门店	加盟商	分销收入

截至2015年4月底，恒波的门店情况如下：

单位：家

项目	深圳市数量	广东深圳以外的城市的数量	广东省外的数量	合计
自有门店	167	66	1	234
运营商合作厅店	48	9	0	57
加盟店	16	81	0	97
合计	231	156	1	388

②实体连锁门店管理

恒波自有门店和运营商合作厅店，都在在公司总部的直接领导下统一经营。公司总部对各店铺实施人、财、物及物流、信息流、售后服务、增值服务等方面的统一经营。总部统一制定各项作业规程，对各门店拥有绝对的控制及管理权。加盟店则按的标准恒波提供的标准和规范装修和运营，但恒波不直接管理。

恒波根据产品厂家零售指导价，结合公司毛利规划制定公司指导价；各门店执行公司指导价，参照本商圈、业态和电商的市场行情，按明星产品、创利产品、流量产品、促销产品的差异，申报批准后采取具有市场竞争力的执行价。

门店运营中，恒波实行经营导向激励，要求各门店销售人员重视客户体验与感受，工作待遇与销售业绩有机结合起来，奖励业绩突出销售人员。恒波重视营销团队建设，通过“定期培训”、“轮岗轮训”对对营销人员经常性培训，提升员工素质、业务水平和和创新能力，从而保证了公司的整体服务水平和竞争力。

③实体连锁门店零售的品牌推广与产品策略

恒波积极开展类公关营销活动，根据各地区、各商圈的具体情况，整合地方优势资源，结合不同时节和厂家的产品推出计划，进行整体广告促销推广。广告宣传范围基本以商圈为投放范围，采取网络、电视、报纸、电台、社区电梯、宣传单元、户外广告、流动服务车等各种方式开展立体式宣传，分阶段循环投放，实现网络覆盖。

恒波密切跟踪各合作厂家的产品推出计划，构建合适的季度、月度销售产品组合，确保销售产品中明星新品、主流畅销、创销定制的合理结构，既有明星产品（如苹果）拉开品牌，主流产品（如华为、小米等）拉开销售量，还有创销定制的差异化产品（如UIMI）创造毛利润，并在市场上保持有竞争力的价格和品质水准。

2015年以来，国内智能机品牌不断兴起，恒波结合市场趋势，进一步优化了产品策略，将零售产品分四类：

类型	定义	特点
金瓜产品	恒波能家或联合控制的包销产品、定制产品、自定义产品，毛利率最高	性价比好、市场接受度高、货源稳定、价格可控
银瓜产品	毛利率比较高，所处价位段（每提高500元为一个新价位段）的主推机型	货源稳定、价格可控
金叶子产品	品牌知名度高的明星产品（iPhone6、mate7），单价和单机毛利高	售速度快但货源可能相对紧缺
西瓜产品	认知度高的传统主流产品，如中华酷联等；同质化竞争较为激烈；可低价出击、冲击市场，做大流量与市场率、树立口碑	流量大，货源供应稳定，价格透明，毛利不高

恒波根据四类产品的特点，制定相应引进和退出方案，把握市场销售节奏，实现销售额和毛利率的双提升。

3）恒波实体门店零售情况

	2014年	2013年
手机销量（台）	747,186	854,664
销售金额（万元）	78,999.31	108,098.56
销售毛利率（综合，不含佣金）	20.61%	19.36%
运营商佣金金额（万元）	17,962.15	13,270.01

注：1.手机是恒波销售的主要移动终端产品，占销售额的90%以上；其他产品种类庞杂，不同品类之间价格差异很大，因此不统计和列示手机之外的其他产品销售数量；

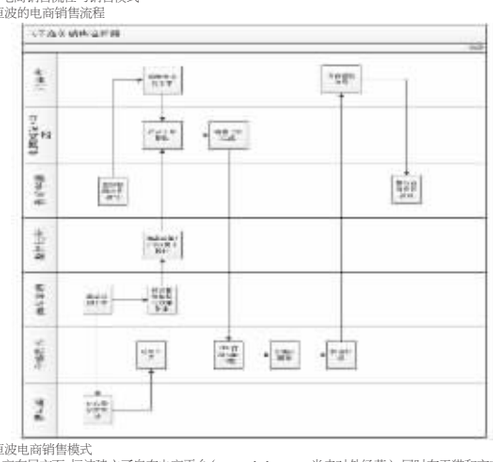
2.销售金额包括手机销售及其他产品销售金额，不包括运营商佣金；

3.运营商佣金包括从运营商收取的佣金、资费分成和服务费；

4.厂家返利冲减销售成本，到账日期比销售日期平均滞后3个月以左右

（2）电商销售流程与销售模式

1）恒波的电商销售流程



2）恒波电商销售模式

在电商布局方面，恒波建立了自有电商平台（www.eholpe.com，尚未对外经营），同时在天猫和京东开设旗舰店（官方店）和专营店，目前的流量和销量主要来源于天猫和京东的旗舰店。截至2015年4月底，公司电商平台及网店情况如下：

平台类型	主要平台或网店	特点
自有电商平台	www.eholpe.com	
综合电商等第三方平台的网店	天猫旗舰店、京东中恒国信旗舰店、国美在线恒波数码专营店（未运营）、拍拍恒波官方旗舰店（未运营）、恒波微信商城等	主要销售产品
第三方线上合作渠道	广东联通www.10010.com裸机0利润频道合作	切入运营商官网
	深圳美华联银行商城供货合作	切入银行积分商城领域
	唯品会经销合作	切入专业团购网站销售
电商平台代运营服务	代运营天猫飞利浦官方旗舰店，2015年将会有限多的代运营项目	收取服务费，包括固定佣金和销售提成

恒波电子商务销售的产品线手机、平板电脑、数码配件、智能穿戴、智慧家居、影音电器、合约定制几大类，目前主打手机和平板电脑类目，开始重点布局智能穿戴与智慧家居业务，适度经销数码配件与影音电器业务，与三大运营商合作展开合约定制业务。

产品选型方面，恒波将电商产品分类如下：

产品定位	操作策略
爆款	店铺核心机型，用以支撑店铺的销售与流量，一般不参与团购，流量导入至少占据店铺流量的60%以上，保证盈利不亏损
主推产品	店铺重点机型，一类是高毛利机型（能货包销等），一类是：潜力新机、店铺主推以培育新的爆款机型，占据店铺10%以上的销售，占据店铺30%以上的利润。
引流产品	店铺重点机型，用以导入店铺流量，如果能够保障稳定的货源与具有竞争力的价格，可变成爆款机型
常规产品	店铺一般机型，丰富上架与长尾走量，包括观察市场反应的各品牌新机、各品牌不热销的旗舰机型和品牌热销机型周边型号，以保障紧跟市场，丰富店铺产品系列
清库产品	清库-店铺滞销机型与决定放弃不再做的机型，进行清库处理。

3）恒波电商收入与毛利情况

恒波电商的收入利润来源，包括进销价差、产品厂家返利、运营商业务佣金、服务佣金（如代运营服务与PR-网络营销服务等）；而成本构成，则包括平台服务费、平台业务推广费、财务扣费（如手续费、刷卡费、保险费）、物流费、人工成本、场地租金及设备折旧、税费等等。

电商销售，具有很强的规模效益，规模越大，谈判能力越强，货源和价格更有保障，产品厂家的合作促销条件和电商平台收费都更优惠。

电商销售有下半年旺于上半年的特点，一方面是新品发布一般都会集中在4~5月份与7~9月份，从新品发布到热销，需2个月左右；另一方面，大型电商平台的“双十一”、“双十二”等大型促销活动，集中在下半年。

恒波电商的销售和毛利情况如下：

	2014年	2013年
电商手机销量（台）	125,385	5,251
电商收入金额（万元）	16,242.79	460.71
毛利率	5.27%	10.24%

注：收入金额包括手机销售金额、其他产品销售金额和厂家返利，也包括佣金和其他服务收入

（3）实体销售与电商销售的融合与深化：O2O

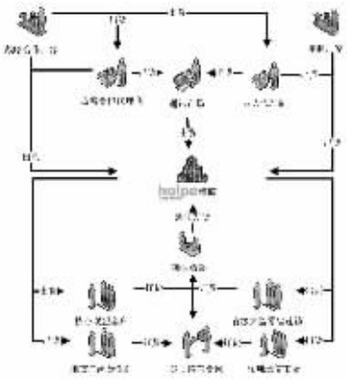
在实体门店和电商同时开展销售的同时，恒波正进一步转型，实现实体销售和电商销售的进一步融合与深化，力图经过一段过渡时期后，探索出线上线下一体的O2O模式。在该模式下，消费者线上下单与线下体验、消费、配送有机结合，线上线下可享受同样的价格（目前实体销售价格比电商贵）、同等品质的产品与服务。O2O模式能极大地满足消费者个性化的需求，为消费者节省了时间和费用；商家通过线上信息更快，更远，更广的传播，可以瞬间聚集强大的线上线下消费能力。

为此恒波已经开设部分体验店，并进一步改造自己的电商平台与管理信息系统，结合市场发展情况，在保持经营绩效稳步提升的同时，向符合未来趋势的O2O模式转变。

2、代理分销业务流程、模式与开展情况

（1）代理分销的业务流程

恒波股份手机分销的业务流程如下图，其他产品的分销流程类似。



对取得全国性分销商（国代）资格的品牌或机型，恒波向其他零售商终端和区域性分销商（省代）推销或供货。

对省代资格的品牌或机型，恒波主要向其他零售商终端推销或供货。

（2）代理分销模式

恒波把分销的产品分三类，如下表所示：

流量产品	主要为市场主流的知名品牌和知名型号，此类产品市场认知度高、销售流量大、利润空间不高
资源产品	主要为市场销售情况较好、利润空间较好的产品，主要以新品、尾货、包销等产品为主，有一定的独享销售性质，有一定的定价权和溢价能力的产品
定制产品	恒波深度参与产品前期设计的产品，此类产品具有高风险高收益的特征，有较高的定价权和溢价权，但同时也有较高的滞销风险

对国代类分销，因为有较强的议价能力，恒波向定制产品倾斜；对省代类分销，则流量产品的比重会更高。

恒波密切跟踪品牌厂商和定制合作厂商的产品推出情况，分阶段制定三类产品的主推计划，扩大销售，提高毛利率。

（3）恒波分销业务情况

恒波股份手机业务情况如下：

	2014年	2013年
手机分销数量（台）	2484,238	656,907
金额（万元）	203,592.20	104,594.33
毛利率	4.00%	1.58%

注：毛利率计入了厂家返利，厂家返利冲减销售成本，到账日期比销售日期滞后常常超过3个月

3、移动运营商合作模式

三大运营商每年提供巨额佣金和终端补贴，并且拥有密布城镇的营业网店，在国内移动终端市场拥有特别重要的影响力。多年来恒波以门店网络、客户群、销售规模为基础，与三大运营商建立了深度的战略互利合作关系。

2014年后，“营改增”税制在通信行业的实施，同时2G、3G、4G等移动业务的代际演进导致竞争格局的发生巨大变化，运营商营相应大力调整了营销费用、补贴的策略，降低运营成本，提升营业厅等非核心业务的效率和绩效成为三大运营商的迫切需求；2015年是4G金面发力元年，三大运营商在拓展用户方面开展了新一轮竞争，一方面要争取更多更受欢迎移动终端产品，另一方面要开辟更多更有效的终端合作渠道，双管齐下导入用户和流量。在这一背景下，实行渠道下沉、O2O一体化营销、与社会优秀实体渠道紧密合作，成了三大运营商自然的选择，连锁实体渠道商迎来了新的发展春天。

作为广东省最大最知名的渠道连锁企业，恒波公司在O2O探索、电子商务的运营、管理系统以及新一代店铺的形象全面升级上，都预先做出积极的布局，从而可以充分把握这一波运营商释放出来的合作机遇。

运营商与社会渠道合作，大体上有以下几大类合作模式：

合作方式	描述	类型
1.合作商自有门店代理运营商业务	合作商的门店在销售各种产品的时候，代理运营商的放号、话费与流量套餐、宽带等业务，获得运营商的佣金、资费分成等，是比较传统的合作模式	传统的合作模式
2.运营商进驻合作商门店	运营商的人员进驻合作商门店，开展客户服务，运营商分摊合作商门店的费用，并提供资费分成	
3.合作商进驻运营商厅店	合作商进驻运营商厅店的一部分，销售终端及代理运营商服务；运营商员工也在厅店开展运营商客户业务	新的合作模式
4.运营商厅店外包给合作商	运营商把厅店的运营全业务外包给合作商，合作商有很强的经营自主权，但须完成运营商相应的放号、资费套餐等方面的销售指标，并按运营商标准提供客户服务	

恒波与运营商的合作模式，大体也在以上框架内，但根据三大运营商的不同资源情况和政策，形成了各自特色的具体合作方式。

（1）恒波与中国移动的合作模式

为降低成本营收比，控制员工规模（国家政策要求社会化员工转正式），中国移动逐步借助社会渠道，优化营业厅经营模式乃至外包营业厅店，为此向社会渠道招标开展合作。根据不同情况，恒波与中国移动的合作有以下模式：

合作模式	描述	恒波从合作中取得的收入/收获
1. 他建他营（带店加盟）	恒波自己开设门店，中国移动提供装修及硬件，承担较高比例租金承办移动相关的业务，如销售合约机、开户、销售套餐、充值等	终端进销差价、业务佣金和资费分成、店补
2. 合作建店（心脑机中心）	恒波门店进行形象改造后受理排他业务和终端销售，如销售合约机、开户、销售套餐、充值等	中国移动按单店给予店补补贴和计件酬金（佣金和资费分成）
3. 他建他营（指定专营店）	恒波在自有门店中加载中国移动系统承办移动相关的业务	中国移动予以相应的计件业务酬金（佣金和资费分成）
4. 营业厅进驻（委托加盟）	恒波人员进驻中国移动自有营业厅进行全业务受理和终端销售	中国移动予以相应的计件业务酬金（佣金和资费分成）和终端价差
5. 移动进驻厅（实场加盟）	恒波负责包移动现有沟通100厅终端产品的“售-销-存”管理工作，派驻人员销售终端及受理部分移动客户服务业务	销售终端价差及部分业务酬金

根据中国移动通信集团广东有限公司部门通知《关于全省开展营业厅卖场加盟工作的通