

# 明星产品的渠道开发与选择

■ 朱志明



**明星产品是企业利润的增长点,是企业快速占领市场和提升品牌的有力武器。明星产品不同于普通的产品,它的特殊性决定它的渠道管理方式,因此,在进行明星产品推广时,对经销商的管理也是十分关键的,很多企业往往认为自己的产品是明星产品或知名品牌产品,不愁没有经销商,而忽视这一环节的销售管理,由于对销售渠道展望不善,最终使自己的明星产品没落成为陨星。**

大家都知道无论是电影明星还是歌星、笑星,他们成为明星的渠道大概有三种:一是靠自己不断的努力和拼搏;二是靠机遇,如某个好剧本、好歌曲使其一夜成名;三是找个好的导演和好经纪人。演员如此,其实产品也是如此,要想成为明星产品,企业不仅要给产品准确的定位和包装,而且产品的渠道选择(渠道的选择在这里主要是指经销商的选择,而不是渠道的结构和组织形式的选择)也是极其重要,它是产品能否成为“明星”的主要因素之一,不容忽视。那么,明星产品的渠道开发与选择应遵循哪些原则,采用什么样策略呢?

下面笔者从实战的角度谈谈自己的几点看法:

## 一、明星产品渠道开发与选择原则

产品在成为明星产品之前,在渠道开发与选择上一定要有全局眼光和长远眼光,不能只顾眼前,卖货收钱,一般要坚持以下三大原则:

### 1、双赢原则

从理论上双赢是很容易达到的,但实际工作双赢是很难实现的,因为企业和经销商永远是一对以利益博弈为前提的合作体,经销商往往受利益驱动,其经销商手法变幻莫测很难掌控。因此,对企业而言,选择经销商一定要充分了解经销商合作动机和意愿。一定要在操作思维和认识上保持一致,从而建立一种共赢合作基础,只有这样能更好保证产品推广和市场壮大。

### 2、突出产品推广优势原则

一个产品成为“明星”产品,基层经销商功不可没,因此,企业在选择经销商时,一定要考虑其商品推广能力,弥补企业在此方面不足。这一原则是十分重要的,尤其快速消费品,如黑土地酒,在进行经销商选择时,他们首先考察经销商销售网络、主要推广方式及销售力等。这也是黑土地在一些区域市场从无名小辈而一跃成为“明星”的主要原因之一。

**3、进入目标市场原则。**企业在进行渠道选择与开发时,一定要坚持进入目标市场原则,这是产品成为明星的基础,目标市场定位越准确,产品被接受的程度越高,市场成长也就比较顺利。反之,产品被接受的程就越低,市场成长也就越慢,那么成为明星产品就更难。

## 二、明星产品渠道开发与选择策略

在前面我们讲述了经销商选择的一些原则。对于经销商的选择,其实受很多因素的影响,选择的好与坏直接影响产品推广与成长。因此,在选择经销商的过程中,企业一定要考虑到自身的因素,尤其是在成长中的明星产品,经销商的选择难度相对来说就大一点,当然,即使是明星产品也不一定很快在市场上找到合适的经销商,企业在选择经销商时同样也要讲究一定的策略,下面就介绍几种策略供参考:

### 1、两步走策略

这种策略比较适合在成长中的明星产品,具有一定的灵活性。如企业在进入新市场选择经销商时开始选择的标准可以低一点,数目可以多一点,目的是为了战术的需

要,尽快地占有市场资源,这时的经销商称为战术经销商。等时机成熟了,产品在市场上逐步打开了局面,当战术经销商又不能满足市场和企业的需要时,再甄选出一些合作意愿强、综合实力大的经销商合作,目的是为了建立全面的战略合作,这个时候的经销商我们称之为战略经销商。许多品牌的崛起,都是站在许多经销商被血淋淋的淘汰基础上。

### 2、比附策略

比附策略就是企业选择经销的产品与自己的产品同类和相近的经销商,进行借势营销,比附的对象一般是市场的明星产品或者知名品牌。市场中比附策略运用的比较多,如百事可乐与可口可乐,当年百事可乐提出了“有可口可乐的地方就有百事可乐”的比附策略。这种策略具有几点优势:一是可以借势营销能迅速占领市场。试想,如果你的产品和市场上畅销产品比较接近,如果经销这个畅销产品的经销商与你合作,而且把你的产品视为重点推广,那么你的产品就可能很快地畅销。二是借势扬名。在生活中,我常听到某电影由“某某与某某”联袂主演,往往比较吸引人,其中一个往往名气较低,这个人就借名扬名,其实产品也是这样。三是节约管理成本。往往市场上领先品牌经销商其市场操盘经验也比较丰富,甚至有成熟的市场运作桂模式,如金剑南当初在选择经销商时,就是以经销名酒的经销商作为重点。如果选择这样的经销商就大大地节约企业的管理成本。当然,比附策略的优点很多,关键是企业如何运用这一策略,运作得当就如虎添翼,反之,就是作茧自缚。

### 3、逆向的拉动策略

所谓逆向拉动又称之为“倒着做市场”,就是和常规选择经销商选择相反的做法。常规选择经销商往往是总代理到二级代理、三级到终端和消费者。而逆向拉动则是从终端做起,先建立起终端销售网络,再选择经销商,这种做法缺点是需要的时间长,风险大,优点是企业可以主动地甄选经销商,而且对经销商将来掌控能力较强。如庄院院酒在1998年进入郑州市场运作时,就采取这一策略,一度成为郑州市场最畅

销的中低档产品明星产品。

### 4、边际策略

边际策略是指在进行经销商开发的时候不是将同行的经销商作为重点,而是将非行业内的经销商作为主要的招商对象。利用这种策略往往要做一定数量的招商广告,来吸引非行业内人士。如百年老店酒当年就采用了此策略,而且取得了较好效果。这种策略优点是经销商比较好管理,比较配合企业,缺点是没有市场运作经验,管理成本相对比较高。这种策略在近年随着市场竞争的加剧也被广泛受到重视,甚至五粮液、茅台等名酒在招商时,也开始把这些非行业内的经销商作为开发和选择的重点。

当然,渠道的开发与选择的方法很多,笔者仅介绍以上四点,以飨读者,希望能起到抛砖引玉的作用。总之,无论是明星产品还是名牌产品,在其成功的过程中,渠道都起着举足轻重的作用。因此,企业在进行产品推广时,一定要重视渠道的开发与选择,因为,有的时候,选择比努力更重要!

## 三、明星产品营销之渠道管理策略

明星产品是企业利润的增长点,是企业快速占领市场和提升品牌的有力武器。明星产品不同于普通的产品,它的特殊性决定它的渠道管理方式,因此,在进行明星产品推广时,对经销商的管理也是十分关键的,很多企业往往认为自己的产品是明星产品或知名品牌产品,不愁没有经销商,而忽视这一环节的销售管理,由于对销售渠道展望不善,最终使自己的明星产品没落成为陨星。

在这里,介绍一个非常具有代表性案例。几年前,江西S白酒是一个知名品牌,其主打市场在河南,年销售额在2亿元左右,其中一款白瓷瓶售价在15元左右,可谓明星产品,占其销售额的60%以上,但由于这家企业在对经销商管理上存在明显缺陷,后因种种矛盾,积怨太深,最终无法解决而不欢而散。就这样与合作很多年的经销商决裂,S白酒的销售额也开始下滑,作为明星产品,企业虽然能很快找到经销商取而代之,但也无法挽回其明星产品的辉煌。

这个案例主要想说明:越是明星产品和畅销产品越是要加强对经销商的管理,否则明星产品将不再是“明星”而成为瞬间消失的“流星”。那么,企业如何对明星产品的经销商进行管理呢?这里笔者介绍明星产品在经销过程中最突出的几个方面及管理方法。

### 1、明星产品的价格管理

其实,在实际对经销商管理中,价格管理与控制是最关键的一个环节,价格和市场的稳定是根本保证。很多窜货与倾销都与价格混乱有关,尤其是明星产品必须保证价格的统一和稳定。可口可乐之所以成长为著名品牌,其在市场运作过程中,价格控制十分严格,无论批发与零售,价格都十分统一。对于价格的管理,企业最好实行统一价格,如果条件达不到,就必须做到三点:第一,向经销商提供统一的批发价、零售价作为指导;第二,指导经销商加价,加价不能过高或过低,既要保障经销商有利可图,又要保证不能因为价格差异而导致货物“倒流”;第三,不断对经销商进行价格督导,防止低价倾销和窜货。

### 2、明星产品货物流向管理

由于明星产品相对比较畅销,一些经销商往往做一些投机生意,总想偷偷地打

别人市场的主意,把产品卖到不该卖的市场,因此在对经销商管理时必须关注经销商的货物流向。对经销商货物管理要达到两个目的:第一,要确保经销商在规定的市场区域销售;第二,要通过货物流向发现问题,实现对市场的控制。如:经销商平时销售量非常稳定,但突然销量增加了,如果不是做特殊的促销或其他活动,那么其货物流向就肯定有问题,以此可以推理,经销商是不是有窜货和低价倾销的行为,从而达到督导控制的目的。

### 3、明星产品的窜货管理

一般情况下窜货的产品都是畅销的产品,明星产品往往是窜货的主要对象。窜货是阻碍市场发展的第一杀手,它不仅打击经销商的积极性,而且也是导致价格混乱、渠道受阻及伪劣假冒产品产生的主要原因。很多明星产品的衰败多数都是窜货导致的,因此,明星产品企业一定要避免窜货行为,严格控制窜货的发生。

对于控制窜货,企业的常规的做法就是划分区域、价格控制、实行编码制度、区域总代理及分品类(种)经营手段。除此之外,笔者认为可以从如下三个方面做起:一是企业和经销商共同作战,严密督查,即企业办事处+经销商共同运作市场模式;二是实行惩罚措施,手段一定要硬。尤其对恶意窜货者,处理手段一定要强硬决不姑息,很多企业在处理窜货行为上,总是碍于面子,心慈手软,结果导致自己的市场“疲软”。

### 4、明星产品经销商的冲突管理

经销商冲突是明星产品渠道管理中比较常见的问题。在处理冲突时,一定要弄清楚冲突的主要原因是什么?其实经销商冲突的原因主要有四个方面:一是经销商之间的利益之争;二是企业的授权不明确;三是沟通不畅;四是经销商直接的恶意竞争。

企业在处理经销商之间的冲突时一定要考虑三个问题:

第一,看经销商之间服务是否同一对象,如果不一样,处理起来相对就容易点,这种情况可以采取劝说和谈判的方法解决。

第二,看经销商之间是恶性竞争还是相互受益。如果是恶性竞争行为,企业在处理时,一定要对恶性竞争方进行制裁,撤销经销权;如果相互受益,采取谈判方式解决。

第三,冲突是否威胁到企业的利益。经销商之间冲突若直接威胁到企业的利益,甚至给企业造成重大损失的,企业应终止合作,也可以通过法律手段来解决,当然一般情况下不要采取这种手段。

在处理冲突前要先弄清楚问题所在,针对冲突的实际情况,采取相应的处理办法。

### 5、做好经销商的库存管理

由于明星产品比较好销,相对来讲经销商的提货量和提货率就比较高,有些经销商认为,明星产品不愁卖,到旺季甚至都提不上货,于是就不管三七二十一,一直往仓库存货。当然也有一些企业的业务人员,为了出成绩,拿提成,想尽办法让经销商多提货,根本不考虑经销商和市场的情况。结果造成不良库存问题,如:产品积压、产品过期、受潮破损等问题。所以说企业在进行经销商管理时,经销商库存管理也应作为一项重要管理工作来抓。一般要做到两点:第一,保障经销商的合理库存,当然100%的合理也是不存在的,在行业曾有这样一个合理库存公式:订货数量=每日平均需求量×订货天数+安全库存量-订货日实际库存-订货余额。第二,货物正确摆放与保管。

价格管理

货物流向管理

窜货管理

经销商冲突管理

经销商库存管理

