

手机买断产品如何处理不良库存 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E6_89_8B_E6_9C_BA_E4_B9_B0_E6_c123_288424.htm

案例：小A是河南省内一家中小型的省级手机代理商，主要代理国产二、三线品牌手机，企业正常流动资金380万人民币。在前两年的市场操作过程中，采用层层代理的销售渠道模式，凭借灵活多变的市场操作模式和终端促销模式，发展的相当顺畅，建立了较为稳固的销售渠道。然而自去年年初以来，随着手机市场竞争的激烈程度日益加剧以及终端为王时代的来临，手机的价格竞争日渐白热化，手机的销售利润越来越薄。为了在渠道竞争以及终端市场谋取竞争优势，小A和上线厂商达成了一次性买断产品销售的合作协议，采用比市场同类更为低廉的价格切入市场，在初期取得了较为理想的销售业绩，市场占有率也节节提升。然而，好景不长，随着产品同质化和“贴牌”产品的大兴其道，同类产品的价格也在不断的降低。加上本身买断产品的提货量数额巨大和售后机返修率的增加，小A公司陷入了巨大的库存危机之中，有限的资金不能有效的盘活，庞大的库存数目成了不良库存，成了小A的一块心病……随着国内手机市场竞争愈演愈烈以及国外手机品牌的强势反击，国内手机市场的渠道竞争发生了颠覆性的变革。手机厂商渠道的扁平化以及终端连锁手机卖场的迅速崛起并掌握终端话语权，成了当前国内手机市场渠道变革两大独特的风景线。国内一线手机厂商为了取得渠道终端市场竞争的优势，直控终端以及直供终端大卖场成了必然的选择。对于处于二、三线的“贴牌”手机厂商，在自身资金实力和渠道

能力都不如人的情况下，为了盘活资金流，“曲线”谋取产品终端市场竞争的价格优势，鼓励下线省级经销商以较低的产品价格买断产品成了一种有效的市场竞争手段。而对于处在夹缝中的二、三线手机产品的省级代理商来说，在代理手机产品毛利润不断降低、终端产品价格竞争愈演愈烈的情况下，采用买断产品的方式经销成了一种必然且无奈的选择。随着手机市场竞争的激烈，类似小A的二、三线手机产品代理商买断产品销售的现象越来越多。从短期内来看，虽然能够以较低的价格优势迅速切入市场并提升产品销量。然而，对于代理商来说，这种库存不仅仅是指自身大库内的库存，同时也包括在渠道内的未完成真正意义终端销售的渠道库存。根据手机经销渠道的“游戏规则”，对下线经销商全程库存价格保护是一种必然。然而，针对这种单方面的渠道价格保护，面对瞬息万变的同类手机产品的价格竞争。买断产品一不小心就会陷入“库存危机”之中，于是越来越多痛苦的小A也就出现了。那么。手机买断产品如何有效并快速处理库存，以避免陷入“库存”危机呢？笔者认为，根据企业的不同情况，以下几种方式可作为参考：1、层层买断，寻求利润和风险的平衡。面对手机终端市场瞬息万变的价格现状，尤其对于国内二、三线手机产品，买断产品手机经销商选择任何囤货以追求利润最大化的想法都是危险的。在这种情况下，根据市场形势的变换选择有效的风险转移是尤为重要的。在这个时候，手机经销商必须有一种博大的胸怀，要敢于向下线经销商让出一定的利润的空间，做到自身利润和风险的平衡。选择层层买断的方式无疑是一种很好的转移风险和降低库存压力的途径。因为这同时也迎合下线经销商市场

竞争的需要，有道是“周瑜打黄盖”，这样也利于更快更好的消化省代商的买断产品库存，避免陷入单向库存价格保护以致被“套牢”的尴尬窘境。

2、曲线救国，恩威并举。在买断手机产品经销商没有采取层层买断方式的时候，在市场同类产品低于所经销产品价格水平的时候，为了维护渠道的稳定和与下线经销商的关系，对其进行调价补差将会成为一种必然的选择。因为作为省代商不可能和下线经销商做“一单子买卖”，为了维护自身的声誉度也要“忍痛割爱”，向下线经销商忍痛“吐钱”了。一次调价补差还基本能承受，但如果调价补差后产品仍然滞销，二次、三次、甚至多次的补差省代商就要“亏老本”，吃不消了。在这个时候，省代商采取曲线救国，恩威并举，与下线经销商结成战略同盟，利润共享，与荣共荣、与辱共辱的方式，就显得尤为重要了。由于省代商一般不会只代理一款手机型号，还有其他手机型号可以操作。在这个时候，省代商可以采取让下线经销商以较低的价格经销另外一种手机型号来变相补差的方法来平衡自身买断产品的经济损失。这样做不但可以平衡和弥补单款买断产品的损失，更能捆住经销商以你为主导，必须继续代理你的产品才能其弥补损失。也能解决你其他型号产品的不良库存。这一招有点“狠”，需要省代商在说服上下一番工夫。

3、见风使舵，捆绑运营商。自去年年初开始，随着中国移动、中国联通等运营商增值业务的迅速发展，处于运营商自身业务发展的需要以及自身销售渠道优势的充分利用。中移动、中国联通等运营商开始以业务捆绑等方式参与手机的渠道销售。由于其自身有着遍布各地健全的销售网络以及大订单低价采购的方式。这正为经销商买断产品所造成的不

良库存提供了极佳的销售方向。虽然中移动、中联通大幅定单大多都是通过总部统一采购，但各省市公司根据自身的实际情况，也有一定的中小定单的采购权利。而对这一中小定单的采购，只要省代商把握住机会，就足以借其消化自身的不良库存。

4、择栖而居，直供大卖场。随着手机终端渠道的深入变革，手机卖场，尤其是终端连锁大型手机卖场，凭借其自身的采购、低价、货真以及服务能力等优势，越来越成为消费者购机的首选，随之其终端消化的能力也越来越强。择栖而居，直供大卖场，成了手机经销商买断产品消化的极佳场所。由于不同手机大卖场之间对价格的敏感和竞争尤为激烈，为了更加快速消化买断产品所造成的不良库存，也为了避免因各不同卖场价格差异而带来的平衡难题。笔者认为，以较低的价格直供一个连锁卖场体系，协商以特价的方式形成该卖场的独特价格竞争优势而更容易促进终端的快速销售。

5、量力而行，直控终端。随着手机终端市场价格竞争的愈加惨烈，尽量压缩中间环节，渠道扁平化，直控终端成了众多手机厂商，也有部分有实力的手机省代商的选择。虽然直控终端能够以较低的价格赢得终端市场的价格竞争优势迅速消化库存，但这要根据经销商的渠道、人员、市场费用以及产品线等情况而定，能否在诸多的产品线的销售与成本控制之间寻求平衡显得尤为重要。笔者认为，一般的中小型代理商不建议实施。因为就市场费用一项就足以将企业拖垮，毕竟代理商是以盈利为第一目的。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com