

MBA管理案例研讨：M牌燃气具：三四级市场的快速抢占

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c70_645772.htm

M品牌是浙江的一家以生产烟机、灶具等燃气具为主的OEM厂家，国内一些知名燃气具品牌均委托其加工生产。其具有先进的生产设备，良好的研发能力，生产规模在行业内也是数一数二，产品质量过硬在同行业中早已得到公认。其一直以OEM为主，日子本来比较好过。但是，近年来材料价格不断地上涨，新的OEM厂家也在不断地增加，生存的压力也就越来越大。下一步何去何从？能不能创立品牌，直接建立全国销售网络？M品牌虽然年销售收入达到近1亿元，但由于几乎全部是OEM，毫无品牌优势。如果继续完全OEM，价格不但不能提高，随着竞争程度的加大，有可能还要下降。这样，公司就面临着减产，或者降低利润；另一方面，市场的竞争是越来越激烈，如果自建销售网络，既非一日之功，又很有可能还是得不偿失。面对残酷的市场，M品牌被推到左右为难的境地。

竞品状况：重视一二级市场，忽视三四级市场知己知彼，百战不殆。M品牌领导班子横向分析竞争对手的经营状况：品牌众多，竞争激烈，集中度较低，仍存在一些机会。以方太、帅康、老板、华帝等为主的燃气具知名品牌，在全国的销售网络、销售队伍比较健全，已经抢占了一二级市场的销售终端，公司对市场的投入力度较大。这些品牌总体上以一二级市场销售为主，其代理商一般在省会城市或地级市，代理的区域通常不大。但由于其整体价位较高，三四级市场的铺市率较低，因此在乡镇市场走量偏小。其它的大部分弱势品牌及众多的

杂牌，一般采取粗放式经营，很多设省级代理或者较大区域的代理，而且这些代理商仍然在省会城市或地级市。一方面，他们直面一二级市场一线品牌的竞争，品牌优势不大，这些区域的消费者又比较看重品牌；另一方面，由于代理区域较大，战线太长，产品到三四级市场，经过的层级太多，造成三四级市场铺市率不高，且价格已没有任何优势。通过以上分析，M品牌看到竞争品牌普遍忽视了三四级市场。避实就虚，快速地抢占三四级市场，是M品牌自建销售网络的关键。

三四级市场特点：经销商实力不大，消费者品牌意识淡薄。找到三四级市场的空隙，接下来M品牌就很快地调查了广大的县、乡镇市场的具体情况。首先，商业、流通业发展滞后。传统的百货商场、供销社等大部分已经名存实亡，一般有一家左右经营状况稍好，在当地也非常具有影响力。新型的商业形态基本上没有发展至此，部分地区已有一些以日用品为主的超市。当地的家电销售形式主要以个体户、专营店等为主。其次，经销商状况。家电经销商资金实力普遍较弱，经营观念较落后。一般来说，他们是从地级代理商或省会城市代理商处进货，每次进货数量不大，大部分以自己零售为主，再向乡镇批发一部分。知名品牌的县级经销商一般是现款现货，非知名品牌的县级经销商甚至存在铺货现象。这些县级经销商大部分人想直接和厂家打交道。再次，品牌意识淡薄。和很多产品一样，三四级市场的消费者品牌意识相对较淡薄。从事销售的人员都有这样的感觉：三四级市场的经销商主推什么品牌，什么品牌的销售就大；经销商说什么是品牌，消费者就认为什么是品牌。而且，消费者的从众心理、攀比心理较强。第四，销售价格相对较低。由于三四级

市场的购买力较一二级市场弱，产品的销售价格一般来说相对偏低。M牌战略部署：县级市场做形象，乡镇市场要销量。了解了三四级市场的特点，M品牌就发现进入三四级市场有快速成功的可能性：当地市场的价格偏低，知名品牌一般来说很难做到。但M品牌具有极强的生产优势，而且可以直接进入三四级市场，不需要经过一二级市场经销商再转手至三四级市场；另外，可以设立县级经销商，适当加大县级经销商的利润空间。经销商的积极性高，他们就会主推M品牌，短期内就可能提高销售。这样，M品牌很快制定了详细的战略部署：OEM生产照常进行，但逐步增加自己的销售网络。自己以开发三四级市场为主，县级市场做形象，乡镇市场要销量；县级市场不求利，乡镇市场取利润。第一年，选择安徽、河南两省市场作为突破口，第一步两省分别选取5个地区作为试点。在试点市场成功之后，再向重点省份及全国市场推广。M品牌还决定成立专门的市场推广部门，负责M品牌包装设计、市场推广策划方案的制定、市场调查与分析、销售人员和经销商的培训、销售物料的设计与制作等。组成营销的智囊团，为一线销售人员和经销商提供更好的指导与服务。

M牌运作回放：厂家分销，代理商服务。战略确定下来以后，营销部门制定了详细的推广方案：精心挑选10名业务人员，1名业务代表负责一个地区市场，计划每个地区发展5个县级市场，每个县发展10个有效的乡镇级终端市场。原则上，在每个县城设立代理商，县城需进入1家商超终端，且建设1个品牌专营店；在乡镇设立独家零售终端，终端配备促销人员。且在乡村聘请兼职的推销人员，只拿提成。业务人员很快地均奔赴前线市场，运作中发现有三种情况：第一种情

况：直接在县城很快地县级代理商，代理商也较快地设立专营店、进入当地有影响力的商场，品牌形象得到充分地体现。县城市场对乡镇市场影响非常大，另外很多乡镇级经销商本来就跟着县城经销商走。这样，县城代理商打款提货后，业务人员协调代理商人员一起下乡迅速地拓展了乡镇市场网络。

第二种情况：由于是全新的品牌，部分县城经销商不能接受，一时间只能找到意向性的代理商，或者有的愿意代理却不愿意先打款提货。这样，便不能很快地确定县级代理商。M牌业务人员便另辟蹊径，直奔乡镇市场。联系好各乡镇意向客户以后，在县城举行小型招商会议，邀请县城意向经销商参加。结果，很多乡镇经销商积极要求经销。由于乡镇经销商是必须现款现货的，县城代理商也便很快得到确认。

第三种情况：县城经销商有意向性，但疑虑很大，不想先打款。通过第二种方法也没能操作成功，乡镇级经销商又看不到货，无处打款提货。M牌便由业务人员在当地备货，公司派出车辆。要求经销商也派一名与乡镇零售店客情关系较好的人员，由M牌业务人员带车带货带着促销政策和经销商一起去铺货，与乡镇客户全是现金交易，把经销商该得的利润给经销商。有了下级网络以后，县城经销商的积极性猛增，代理关系很快确定，县城的专营店及其它网络也得到拓展。

其实，在县城进入的商场及设立的专营店，一般来说只能是起到窗口作用。往往不一定能赚钱，关键是乡镇消费者一般认为县城有的产品就是好产品。通过县级市场的带动，广大乡镇市场的销售量大大增加。随着前期试点市场的成功，公司便制定下一步市场发展计划。短期内开发三四级市场，为公司现在的生存与发展夯实基础。确定公司整体上以乡镇包

围城市的市场发展战略，最终成功创立自有品牌。更多优质信息请访问：[#ff0000>百考试题MBA站](#) [#ff0000>百考试题MBA论坛](#) 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