



马斐



于斐

二、三级市场的开发与维护,实质上是市场销售重心的下移,也是精细化营销在市场上的具体体现。合理开发二、三级市场,有效控制运营成本,全面规划、重点耕作,便成为现阶段企业营销管理者必修的一课。

——郑州九度营销策划机构总经理马斐

二、三级市场是一块肥肉,但企业想从那里成功攫取第一桶金,全面实现低成本运作也很困难,这里面,渠道建设尤为重要,由于二、三级市场的多样化和不规范性,考虑到对过程管理和控制的方法,企业与经销商签约前必须明确渠道管理规范,渠道冲突与矛盾的处理原则等。

——蓝哥智洋国际行销顾问机构 CEO 兼首席顾问于斐

■市场评析

## 企业如何开发管理二、三级市场

【特约撰文 / 马斐】

随着国家经济的持续发展,城乡经济差距日渐缩小,周边二、三级市场的消化能力和市场容量正在不断增强。

二、三级市场是目前酒类企业值得重视和必须开发的,而且是取得市场份额和利润的必争之地。

酒类产品销售从中心城市市场向周边地县市的延伸,必须调整企业的市场策略和思想,及时了解和熟悉周边地区市场操作不同点和特殊性。这一点,啤酒行业已经先行,耕耘二、三级市场非常到位。

### 以中心城市辐射周围

开发周边市场必须具备两个条件:一是中心城市终端工作的开发趋于成熟,即便是增加终端推广费用的投入,产品销售量也很难有大幅度的提升,或增加的费用与带来的终端效果相比得不

偿失;二是企业有能力和实力进行周边市场终端的开发和维护。

### 问题管理

由于业务代表远离设在中心城市的办事处管理机构,远程管理很难做到面面俱到。人员管理的失控时有发生,人员队伍的不稳定导致周边市场操作得不偿失,甚至失败。

因此,人员的增加必须在企业可控范围内进行,否则必须加大企业的管理编制,相应就会增加管理成本和运营成本。

因此,这就要求每个销售区域的销售经理或主管要加强对各地市县的走访和市场监督、检查,及时发现问题,纠正问题,解决问题。

在终端费用的投入方面,主要有两个方面:一是人员增加所带来的费用增加,包括人员工资和费用,尤其是差旅费用,周边地

区人员工资普遍比中心城市人员工资低,一般是中心城市人员工资的70%左右。工资标准节余的费用正好可以补充其差旅费用的不足,从整体上看,中心城市和周边地区销售人员的工资和费用的总和基本持平。二是终端促销宣传工作的费用增加,在周边地区这些费用的使用绝对物有所值,周边地区终端的促销费用、终端宣传费用都远远低于中心城市,同类竞争品种少,有实力进行投入的竞争品种更少,恶性地哄抬促销宣传费用的现象少见,其投入和效果的性价比是非常合理的。

终端工作的管理需要一个循序渐进的过程,周边市场的前期开发同样遵循2:8原则,把主要的人力、物力、财力投入在周边市场中已经成熟起来的销售量大的20%的终端中,有机地把终端工作的点和面有效结合起来,终端

效果才是最有效的。

### 树立样板市场

针对已经开始进入周边地区市场的企业,主要存在的问题是终端工作深度不够,促销力度欠佳。这是因为企业没有在数量庞大、分布广阔的终端中分出重点目标与次重点、非重点店,工作力度过于分散、平均。

企业应该将有限的人力、物力和财力投入在能够迅速起效的目标重点终端上,合理分配好业务代表的工作时间,增加终端工作的有效性,加大对市场重点目标终端的投入力度。

对于全国市场而言,要把做得好的区域市场树立为样板,以此在全国范围内进行推广。对于一个区域市场而言,同样也要树立样板,特别是在重点市场上,对于销量的提升、品牌形象的树立、消费者的吸引等方面,样板市场

可以起到“立竿见影”的作用。

二、三级市场的开发与运作,是当前企业不可回避的话题,企业应该和开发中心城市一样,加强管理、合理营销、降低成本、积极竞争。



## 二、三级市场的“软着陆”

【特约撰文 / 于斐】

中国的一级大城市市场商战如火如荼,想稳稳地占领这些市场,实属不易。近年来,许多精明的商家已经开始将目光转向了具有无限潜力的二、三级市场。

二、三级市场是一块肥肉,但企业想从那里成功攫取第一桶金,全面实现低成本运作也很困难,不过是有法可依的。

### 促销

从产品本身包装和广告的推陈出新到降价、打折、有奖销售、积分兑奖,再到下沉一线的一次次路演和作秀,促销的身影无处不在,运用得当,可以迅速打开市场局面。

促销,是乡村、城镇市场推广盈利、开源节流屡试不爽的利器。

二、三级市场的渠道环境发育并不成熟,在街头巷尾的杂店里,参差不齐的便利店和烟杂店,是渠道构成的主体,没有商场,少见商超,也不需要拿出高额的广告宣传费用来炒作产品,无形中减少了产品运作的大笔费用开支。

二、三级市场需求分散,人多量少,只要牢牢运用活动营销形成口碑,比如,开展社区活动、搞产品免费使用或促销政策,扩大产品或企业知名度、美誉度、信任度,长期下来,便可大大激发人们的购买欲,实现短期效用。

### 样板市场建设

地大、人口多是二、三级市场

的特色。偌大一个二、三级市场,如何规划,如何区隔是现实难题。

开发市场简单可行的做法是按照城市人口、城市面积、人均GDP指数、品类市场容量、竞争状况等进行综合指标测评,然后依据测评数据,对各区域以至于对各城市进行市场划分。

地方小企业土生土长,在当地的根基深厚,颇有人脉,只是长久地龟缩一方,自缚手脚。相比之下,跨国巨头和本土先锋们,态度要积极得多。初来乍到,他们的第一件要事,就是基建——建立一个完备的市场网络,作为长驱直入深耕细作的桥头堡。

### 助销

常规促销和主题促销,在二、三级市场并不鲜见。在热闹的集市一角,搞户外秀,极大限度地在街头刺激消费者的眼球,可以起到小投入高回报的效果。

二、三级市场的个体小经销商和经营散户们,由于资金少,资金周转不灵便,对产品的旺销前景往往非常挑剔,所以,产品要在质量上、性价比上博得消费者的欢心。

二、三级市场最大特点有两个:一是人多;二是钱多,县市级城镇和农村消费量占到全国消费总量的69%,是中心城市消费量的2倍强,可见二、三级市场巨大的市场规模。

但由于中国经济结构的二元性,消费结构的分层性,文化风俗

的差异性,导致这些大大小小的“金矿”不是按中国行政区域分布的,这就决定了开拓中国二、三级市场的复杂性和挑战性。运作市场要立足上述现实,对症下药,把营销做到细节上,做深做透,根本上节约每一分钱的投入。

二、三级市场的消费者,崇尚“眼见为实、耳听为虚”的处世理念。和他们面对面的交流;让他们亲眼看到产品的功能演示;让他们听到有说服力的介绍;让他们有机会亲身试用产品……这些才是取信于他们的最好办法。

### 渠道建设

对于新开发的二、三级市场

来讲,具有一个明确的标准来选择经销商或分销商是至关重要的。

合格的经销商可能一时难以获得,这需要前期进行大量的筛选和对潜在的战略合作伙伴的培育:

可以在某地区中挑选有较强的分销和运输能力的,并且资信状况较佳的目标客户进行跟踪分析,在实力确信的基础上开始重点培育;

选中的经销商将开始担负起分销产品和部分推广工作的责任,公司应提供早期的支持以增强其合作的信心;

早期的支持应该包括相关人员培训、协助网点开发与铺货、协助进

行终端建设、办事处经理的不定期拜访等;

奖励政策制定,给市场充足的信心指数;

发展在目标区域有直销渠道的消费品生产商,互相代理,条件成熟后可考虑在其它区域联合组建销售公司。

渠道建设只是市场扩展工作的开始,二、三级市场的多样化和不规范性,考虑到对过程管理和控制的方法,企业与经销商签约前必须明确渠道管理规范,渠道冲突与矛盾的处理原则等。发现经销商在市场运作过程中存在的问题和困难,及时进行沟通 and 纠正,减少不必要的资金投入。



布局二、三级市场一直是山东鲁能泰山酒业有限责任公司的战略导向,为此,公司专门针对农村市场消费特点,设计了一款“好日子”白酒,图为公司李经理(右)在给经销商介绍公司的招商政策。

【本报记者 / 刘珊汝 摄】