

黄淮海种业市场渠道大退货下的思考

石云翔 赵方彬 吕延亮 崔明 王智慧

(北京顺鑫国际种业集团有限公司,北京 101300)

摘要:近年来黄淮海种业市场渠道退货比例居高不下,除了供大于求、品种井喷、气候变化等大环境影响外,在企业产品推广运营、渠道链多个层级环节中也存在诸多的因素,避免渠道大退货要坚持“早、转、前”原则,即尽早规划运营、转变思维方法、提前运作市场,通过实施精准营销打开消费端口,既有利于品种快速推广,又可以减少渠道退货。

关键词:大退货;品种井喷;消费升级;精准营销

黄淮海夏玉米种植区是我国主要的玉米产区,玉米种植面积占全国的1/3左右,是种子企业的必争之地。近年来随着种业发展步入新常态,品种井喷化和渠道多元化催生了大量的渠道剩货,能将退货率控制在10%以内的算是比较成功,超过20%的大有人在,甚至超过三四成的也是屡见不鲜,大量的退货给销售渠道和生产企业造成沉重的负担,增加运输费用、浪费包装成本、造成库存积压、锁困现金流、打乱生产计划、扰乱企业规划、影响企业有序发展。本文深度剖析黄淮海种业市场渠道大退货表象下复杂的原因与应对之策,为种业产品良性推广提供参考。

1 黄淮海种业市场渠道大退货的原因分析

黄淮海种业市场渠道大量退货表现下有市场环境变化的因素,有气候变化带来产品更迭的影响,而在渠道链各环节诸多因素影响是其主因。

1.1 市场环境变化导致竞争加剧 随着种植结构调整、备案制度实施以及收储价格的改革,对玉米种业的影响重大而又深远。种业的发展进入分水岭时期,激烈的市场竞争必将是优胜劣汰。大量的退货很有可能是压倒一些公司的致命稻草。

1.1.1 品种井喷现象所致 自从品种审定制度改革,品种合法上市可以通过审定、备案等7种方式,合法途径的增加带来了品种的井喷,一个中等玉米面积的省份年审定备案品种三五百个很常见,造成“备案品种谁都有,审定品种满街走,国审品种才可瞅一瞅”的购种奇观,大量品种一拥而上,而在种子市场固定有限的情况下势必会造成部分品种的大积压,退货在所难免。

1.1.2 渠道增加,销售分散 随着品种井喷,种子生产企业使出浑身解数,发挥聪明才智,积极探寻渠道的革新。从县城到乡镇以及村屯,在鼓励双创的大潮下都认为卖农资是一条旱涝保收的零风险买卖,纷纷加入种子销售大军,渠道的大量增加,对种子市场进行胡乱的瓜分,尤其是终端渠道市场通过地缘关系、亲缘关系等对市场产生一定的冲击,无论是新晋渠道商还是原有资深农资店在看不透市场的情况下拥有较大数量的库存也是顺理成章。

1.1.3 传统分销模式决定 黄淮海种业大部分还是县级代理、乡镇分销和村屯零售的传统层级树状分销模式,一个县级代理商有三四十个乡镇分销商很正常,百八十个村级零售商也不为过,过多的层级导致代理商对终端的依赖和失控,甚至对市场的了解也是一知半解,对品种表现和消费者认知也是一知半解。过长的渠道链条,过多的终端零售分销商是黄淮海种业大库存的主要原因。

1.2 零售渠道变革导致选而不择 品种井喷与渠道增加势必在消费者争夺上更加白热化,势必造成零售渠道商的重要性凸显。零售渠道对于代理商推过来的产品一般是来者不拒,但却是选而不择摇摆不定,一是对品种缺乏了解,二是品种太多无法选择,三是有利润空间更大、底价更低的对比。种种原因造成销售后期很多品种还没有销售,库存无声无息的在选择犹豫中产生。

1.2.1 不受重视,代而不理 很多零售商不好拒绝上游代理送下来的货,一是面子关系作祟,二是有的可以赊货到位,三是怕同行拿到,四是针对无法预知的未来维持与上游厂家关系。但是在这些情况下压

下来的货暂时很难得到终端零售商的重视,心理上不受重视,代而不理必然会产生退货。

1.2.2 促销难搞,促而不销 产品同质化现象日益严重,促销活动对消费者的吸引力日益减弱,促销难搞,消费者难聚是普遍共识,零售商通过几次促销如果效果未达到预期便会产生促销恐惧综合症,促而不销打击的不是销量而是推广者的信心,长此下去推广积极性受阻必然造成相关联的品种渠道剩货较多。

1.2.3 定位不清,推而不广 厂商对产品定位不清,适宜区域不明,价格体系混乱,特点传播不够,注意点没有通过技术服务弥补等等。因为产品定位不清,推广难以做到有的放矢,销量端口打不开推而不广,货物只能在渠道压着,通则不痛,痛则不通,销售痛苦的原因在于渠道与消费端不通畅。

1.3 新农民群体出现导致消费升级 在种子行业中消费的升级主要根源是消费者的升级,大农户、家庭农场等新农民群体层出不穷,消费者的变化和提升带来消费观念的转变^[1],土地流转推动对产品需求变化。每一次市场的变革和消费的升级必然会伴随着产业换代,不符合市场的产品滞销将是必然趋势。

1.3.1 土地流转带来品种集中化 土地流转带来了机械化水平的提升、效率的提高和成本的下降,同时也促进了品种需求更加集中化,适宜大品种集中化挤占了小品种的生存空间,土地流转的风口并不是每一个企业都会意识到,种子研发生产周期偏长,很多企业没有针对新农民的变化及时推出适宜的产品,一大部分产品只能在零散种植户中进行不确定的竞争,大量剩货随时发生。

1.3.2 集约化种植促进品种换代 新农民与土地流转带来机械化连片种植,大面积种植面临收获时间差、晾晒场地空间、灾害带来品质和产量变化等诸多因素影响。耐密、抗倒、适当早熟、品质又好的稳产性品种是新农民的最爱,在推动品种更新换代的同时,必然要淘汰一些传统品种,一些不适应市场的品种将面临极大的困局,积压只是表象,没有跟上时代步伐才是内因。

1.3.3 购买渠道变化催生精准营销 种业新常态下种子购买渠道更加丰富,购买方式更加灵活,服务变得更加周到,直播购物、线上商城、微商、村屯、种植

群体之间相互介绍以及亲朋代购等种子购买渠道将传统的购买方式碾压得体无完肤。智能时代呼唤精准营销,如果还沉浸在传统门店销售或者常规的下乡跑村销售模式里,会无法适应市场的变化,必将造成大量剩货。

1.4 生产企业和代理商对市场把控不够 为什么很多企业到最后节点甚至货到库房了才发现退货比例如此之高,主要在于对市场把控不够,过程不监督,结果自然不可控。

1.4.1 盲目生产,大量压货 很多企业在新品种刚审定上市时对销售预估过好,进行盲目的扩大生产。尤其是新品种连续示范和初步销售表现良好时,企业就紧接着进行大面积生产。种子产业具有特殊性,无法根据产品表现调整本年度生产量。大量生产后出于对产品快速推广的考虑,对渠道大量压货是生产企业惯用的手段方法,往往造成代理商和乡镇销售商货物太多而终端又出货不畅,引起较大数量的积压。

1.4.2 底码不清,调查不细 会议营销是目前种业销售中效果在降低而又大量使用的手段,从苗期会一直开到脱粒会、促销会等。但是往往有些企业并没有对品种进行细致的调查,很多时候田间表现并不能完全决定收获后产量。如一些品种田间看上去很小巧,但收获测产很美好;而有些品种田间表现枝繁叶茂、棒大穗匀,收获后品质一落千丈。缺少客观详细的调查导致底码不清,反应在营销策略上就会更加盲目。

1.4.3 过程放纵,结果失控 种业新常态下渠道为王,终端致胜愈加凸显。部分代理商对零售商是百般娇惯听之任之,甚至采取底价策略,但对终端零售商和分销商缺乏有效的过程监督管理,很多企业缺少品种运营推广规划和市场运营模式。在外来品种利润诱惑不断刺激下,很多所谓铁杆零售商对代理商的忠诚度在逐步下降,实践证明没有严格的管控体系护航产品,推广之路难以行稳致远。对销售过程的放纵必然会为大退货的结果买单。

2 避免黄淮海种业市场大退货的方法与措施

2.1 运营合理规划,适区适量推广 对于种业公司来讲,一个新品种的上市要在多年多点试验以及立体式示范后进行科学清晰的市场调研,精准定位研判行业发展方向,结合企业、市场和产业等多方面为

新品量身定做一套切实可行的产品运营发展规划。并在此基础上指导实施,针对产品适宜优势区域逐步适量推广,以发挥品种的特点和优势,有利于打开消费端口,加速产品推广。

2.2 创新渠道模式,减少渠道层级 传统渠道层级模式面临着品种井喷、渠道增加和利润分散等因素的冲击,缩短渠道层级,减少中间流通环节,既可以提升运作空间又有利于加强过程管理。让零售商走上来,采用零售联合体渠道平台管理模式^[1]是目前比较成功有效的渠道模式之一;让代理商走下去,在土地流转率较高的区域与新农民对接,实施套餐式综合解决方案服务模式也是途径之一。

2.3 技术服务促销,围绕卖点运营 卖点在精不在于多,卖点要转化成效益才能对消费者有吸引力;宣传促销更多的围绕卖点进行运作,技术服务围绕卖点展示的同时也要对注意点进行控制,才能体现服务的价值。技术是基础,服务是手段,没有技术的服务不能长远,没有服务的技术难以发展,只有技术服务和宣传促销完美结合才能推动产品卖点转化为购买动机,终端销售需求被拉动起来,渠道库存压力自然减轻。

2.4 厂商引导推进,渠道配合实施 一个产品的推广、市场的运营需要厂商通力配合协力运作,需要渠道链中各环节对运营模式的整体贯彻落实,因此厂家和代理商要积极引导推进产品运营具体措施,选择适合产品推广模式的零售渠道,强化过程管理同心推进,终端渠道要竭力配合落实输出厂商的推广措施和手段,整个推广团队面对消费市场精准施策,才能在激烈的市场竞争中获得先机,当市场销售不再难,渠道退货就不会沉重。

2.5 下游拉动消费,终端极致推广 现阶段种业市场竞争更多的是在上游进行,与产业下游的衔接相对较少,黄淮海种业市场新农民消费群体逐步扩大,加强终端新农民的精准营销,解决下游粮食输出,追求极致推广。有的种子代理商自建烘干塔收粮,有的与大型粮食收购企业进行合作,通过优先回购、优质优价、提前收购等方法从下游拉动种子市场消费

效果非常显著。

2.6 营造缺口市场,产品稀中求贵 目前,种子市场整体供大于求,种子的零售价格也会随着播种季临近一路下滑,但仍然有些产品逆势而行,价格坚挺,后期缺口显现,如此方能体现市场营销的价值。通过营销创造需求,让产品有计划的供应,营造缺口市场。让产品在稀中求贵考验的是产品推广者的智慧和市场把握能力,产品市场开发推广如同大兵团作战,需要一系列推广措施的层层落实,需要一整套方案整体运营搭配,需要关键节点的神来之笔,需要壮士断腕的豪情勇气。

2.7 发展新农民粉丝,打造消费商体系 面对新农民的崛起、大农户的发展、合作社的壮大,如何吸引新农民粉丝至关重要,新农民拥有自己的圈子,因此有些代理商和零售渠道参与土地流转从而成为新农民群圈一员,从而在圈子之间的沟通和信任度更高。新农民群体更需要技术和服务,厂商可通过组建大农户俱乐部、新农民培训大讲堂、未来品种观摩大阅兵等方式提升新农民群体的粘性。要抓住合作的核心新农民,根据新农民的实际情况择机发展消费商,让大农户影响大农户,效果事半功倍,种子销售实现终端对接有的放矢则很少产生渠道剩货积压。

2.8 开展新媒体营销,探索种业新零售 市场竞争要与时俱进把握时代脉搏,短视频宣传、直播带货、网红销货、线上商城导购、微商与微信群促销等新媒体营销兴起,种子营销也应搭上时代快车。目前黄淮海种业新媒体营销发展有待提速,已经有部分新农民是通过直播带货购买种子,发展新媒体营销,实施宣传精准投放,受众精准定位,通过线下体验线上购种等方式开拓种业新零售途径,丰富种子销售渠道,实现种子精准营销,从而实现产品快速推广。

参考文献

- [1] 孙志友,石云翔,张伟.认识种业新常态赢在拐点分水岭.农业科技通讯,2019(3):4-6,35
- [2] 石云翔,周锋,于海龙,崔明,王智慧.如何开展零售联合体平台销售模式.中国种业,2020(4):29-31

(修回日期:2020-08-06)