

像重视茅台酒一样重视系列酒发展 激情拥抱系列酒大发展时代到来

——酱香系列酒营销顾问团与茅台高管共绘蓝图

■ 向向东 李勋 沈仕卫

11月5日,茅台酒股份公司召开2019年度茅台酱香系列酒营销顾问团第四次会议,茅台集团党委书记、董事长李保芳出席会议指出,要像重视茅台酒一样重视系列酒发展,拥抱系列酒大发展时代的到来。河南蓝色汉酱酒业有限公司、山东新星集团有限公司等30家顾问团成员单位主要负责人齐聚茅台,与茅台高层共同研究解决市场问题,推动茅台酱香系列酒市场稳健发展。

“最近两年茅台酱香系列酒发展很快,走上了一条良性发展的道路。今年的发展有喜有忧,也暴露出了一些问题,那么这些问题究竟怎么解决?尤其是明年的工作怎么做?需要大家坐下来一起商量,集思广益。”会议伊始,茅台集团党委书记、董事长李保芳就为这次会议定了调——厂商齐心,共同为系列酒发展“把脉”。

他还盛情邀请与会的顾问团成员,到位于习水县的茅台酱香系列酒3万吨技改项目现场去看一看。据介绍,该项目建成后,系列酒基酒产能将达到5.6万吨的规模。“希望大家不要仅仅盯着现在的2万多吨,而是要从现在开始研究,今后5.6万吨产量形成后,市场怎么做。”

这次会议也向外界传递出一个鲜明的信号:茅台酱香系列酒已开始提前着手,做好思想准备、制度准备、体系准备和队伍准备,激情拥抱“十四五”期间酱香系列酒大发展的到来。

精准找出发展“痛点”, 交流碰撞智慧火花

据介绍,茅台酱香系列酒营销顾问团成立于2016年12月,由每年销售业绩排名前列的经销商组成,每季度召开一次顾问团会议,研究解决市场问题,安排下步工作。

此次顾问团会议,正值冲刺“百亿酱香”“千亿茅台”的关键时期,别具重要意义。茅台集团党委书记、董事长李保芳,茅台集团党委副书记、总经理李静仁两位茅台主官亲自赴会指导,茅台集团党委委员、副总经理杨建军到场,一道并与顾问团成员深入交流,充分体现了茅台集团对系列酒市场营销工作的高度重视和全力支持。

会议由茅台酒股份公司副总经理、酱香酒公司党委书记、董事长李明灿主持,茅台酒股份公司总经理助理、集团营销公司党委书记、董事长向平,集团营销公司、销售公司、酱香酒公司、赖茅公司等营销系统领导班子参会。

上午的经验分享环节,四位经销商代表和酱香酒公司代表分别作了经典营销案例分享,大家用一个贴近市场实际、可操作性强的鲜活案例,将“茅台酱香·万家共享”的愿景演绎地淋漓尽致。

主办方还特意邀请了经济学博士、北京交通大学经济管理学院党委书记、教授、博士生导师张力,为顾问团成员单位及酱香酒公司领导、各后勤部门相关负责人上了一堂关于人力资源管理知识的讲座,帮助他们进一步优化管理,以最好的姿态迎接酱香酒大发展时代的到来。

之所以这样安排,就是希望经销商能把学到的知识有效地转化为实践,充分运用到自己的市场运作中,为做大做强茅台酱香系列酒添砖加瓦。

下午的座谈会,顾问团成员纷纷就今年以来茅台酱香系列酒在市场氛围、价格体系、动销等方面的问题,与茅台高层进行交流,研究解决办法,精准找出茅台酱香系列酒当前发展的“痛点”。

而这,正是茅台高层希望看到的场面。“我们召开顾问团会议的目的,就是希望大家来找问题、提建议、交流分享经验,千万不能搞成工作汇报会。”李保芳说。

“建议一家经销商多品种多市场的投入费用汇总在一起,综合由经销商统一使用,不再区分单一产品市场投入费用的具体点位,这样可以发挥经销商多个产品的联动和各产品的优、劣势互补。”有顾问团成员这样提出建议。

“酱香酒公司要研究市场的投入费用,捆绑使用的问题,如果效果好就要支持。”李保芳



● 会议现场



● 茅台集团党委书记、董事长李保芳讲话



● 茅台集团党委副书记、总经理李静仁讲话



● 茅台集团党委委员、副总经理杨建军讲话



● 茅台酒股份公司副总经理、酱香酒公司党委书记、董事长李明灿主持会议



● 顾问团成员自由发言

● 顾问团成员单位及酱香酒公司经典营销案例分享

现场作出回应。

也有顾问团成员建议,加快酱香酒体验中心的推进速度,以便消费者有更好的亲身体验。李保芳现场表态:“酱香酒体验中心要加快发展,特别是位于北京的全国首家茅台酱香酒文化体验中心,要搞成标准体验店,真的打造一个样板。”

还有人提到系列酒非均衡发展的问题,李保芳也给予回应,称将继续推进非均衡发展,产品就是要往市场好的地方走,让能卖酒的经销商多卖,通过有效的措施,让系列酒真正成为紧俏资源,茅台也将注重对消费大省和销售大户的支持。

4个半小时的座谈,顾问团成员们积极踊跃发言,回顾成绩,提出问题,给出解决方案,茅台高管也不时点评和回应,在交流中碰撞出了智慧火花。

像重视茅台酒一样, 重视系列酒发展

“从现在开始,集团对酱香系列酒的管理和重视程度要掀起第二次高潮,要像重视茅台

酒一样,重视系列酒的发展。”着眼未来,李保芳把系列酒拔到了一个相当高的地位。话音刚落,掌声不断。这一席话,让参会的顾问团成员们倍感振奋。

在谈到今年酱香系列酒营销工作怎么看时,李保芳给予了充分肯定,认为酱香酒公司围绕“百亿酱香”目标,做了“抓基础、强管理、塑品牌、抓动销”四项重点任务,初步实现了酱香系列酒从高速增长向高质量发展转变。

据介绍,截至10月14日,系列酒已完成全年任务的80%。销售额和利润都实现了两位数的增长,发展态势稳中有进。

同时,通过调整产品结构,优化供给质量,高附加值的品牌和高价格的产品销售明显增长,吨酒收入比去年提高了13个百分点,产品整体毛利率提高,盈利能力也实现再提升,结构调整成效显著。

值得一提的是,经过近几年的培育,系列酒的单品规模效应开始显现。不仅茅台王子酒成为超30亿级的大单品,继续保持集团公司第二大单品地位,汉酱、贵州大曲销售也成为了10亿级大单品。目前,酱香系列酒已经形成了以茅台王子酒为核心的酱香系列酒大单品

群。

在品牌方面,通过持续开展形式多样的品牌营销活动,包括“茅台王子·明亮少年”公益活动、名人代言、冠名各类赛事等,系列酒的品牌影响力持续增强,进一步提升了品牌的认知度和美誉度,有效推动了消费培育的持续升级。

市场建设也逐步升华。从市场布局看,对经销商实现了动态管理,清理了上百家经销商,进一步优化网络布局;从管理上看,配齐配强领导班子,加强团队建设,理顺机构设置,强化绩效管理,提高服务能力,今年制定了40多项管理制度;从渠道建设看,创造性打造一个基于产品展示、文化宣传、品鉴体验的一体化的酱香酒体验中心,有针对性地开展中小型品鉴会,精准培育消费群体,切实拉动终端消费。

虽然酱香系列酒取得的成绩不容忽视,但是,李保芳也在会上清醒地指出,系列酒远未成为一个可靠的支柱,根本没有老本可吃,更不能躺在功劳簿上过日子。当前存在的问题是突出的,也是清楚的,务必要高度重视尽快加以解决。

“当下系列酒的主要任务是理顺关系,加强市场投入,夯实市场基础,让经销商有利可图,取得合理渠道利润,应该作为今后一段时期的重要任务来抓。”李保芳强调,要综合施策,重在多管齐下,究竟什么措施管用要系统深入研究。

关于明年的工作,李保芳表示,原则上按今年的计划安排,继续保持今年的规模,好好打基础,重点调结构,做好以下几方面的工作:一是立足长远,以务实的举措夯实市场基础。明年要将“抓基础、强管理、塑品牌、抓动销”适当地调整为“强基础、抓动销、调结构、树品牌、抓服务”,将“塑”改为“树”,就是要把酱香系列酒品牌在消费者的心中树立起来。同时,系列酒更需要抓好服务,要闯出一条具有

系列酒特色的路子来,这将作为一段时间的重点任务来抓。

二是为系列酒减负,把当前的效益增长的空间留给经销商,让经销商有利可图。

三是齐心协力抓品质,从生产到勾兑各个环节,要始终坚持质量为生命,精益求精,匠心酿造,要充分保证产品质量稳定,严格标准执行,不要出现波动。以过硬的品质赢得市场,赢得消费者。

四是创造性的开展工作,提高驾驭全局的水平,要科学决策、集体决策,不能出现重大的决策失误。

李保芳强调,双轮驱动战略不能当成口号去喊,茅台是稀缺资源,系列酒也是紧俏资源,全力做好系列酒,不只是酱香酒公司的事,而是全集团上下的事。“双轮驱动格局的形成,还需要做大量艰苦细致的工作,系列酒的发展需要全集团上下的配合和努力,必须全力支持,要一路绿灯开到底,包括现在对系列酒的政策支持,还要继续坚持。”

支持力度会加大, 管控力度会加强

三年来,顾问团成员不断强化自身建设,积极为茅台酱香系列酒出谋划策,充分发挥了树立政策执行力、任务完成率、市场拓展力“三个标杆”和学习创新型、敢于担当型、沟通解疑型“三型顾问”的作用,影响力逐步增强,取得了长足发展,成为茅台酱香酒的特色,丰富了文化茅台内涵。

会议通报显示,截至10月31日,30家顾问团成员单位整体合同计划完成率为79%,销售量占公司整体销售的27%,销售额占公司整体销售的29%,在政策执行、市场开拓等方面发挥表率作用。

这组数据意味着,营销顾问团只占系列酒经销商数量的3%,却完成了接近三分之一的销售量和销售额,真正意义上的引领了系列酒市场发展。

“大家在发言过程中,都心系茅台、情系茅台,希望呵护茅台酱香系列酒。从前期的完成情况来看,也证明了大家的付出和努力,为今年我们目标的完成打下了坚实基础。”

首次参加酱香系列酒营销顾问团会议,李静仁在高兴之余也备受感动。他说,顾问团成员单位一路伴随茅台共同成长,今年酱香系列酒的销售目标,凝聚了大家的心血和汗水,相信一定会很快实现。

李静仁说,对酱香系列酒市场的认知,你们最有发言权,提出的解决问题的建议都很有针对性。对于这次会议成果的运用,酱香酒公司要好好的梳理大家的问题和建议,区分出个性和共性问题,后面大量的工作是要好好消化大家的意见建议。

“我觉得现在如果把茅台比作一艘航空母舰,要发挥好这艘航空母舰的最大战斗力的话,必须打造好身边的巡洋舰、驱逐舰、护卫舰,还有补给。现在,茅台面临着茅台酒一品独大的现象,茅台最大的短板,恰恰是没有形成这个战斗群。”

茅台集团的整体能力还有待提升,那要怎么办呢?李静仁认为,就是要靠系列酒和其他子公司的发展壮大,茅台集团也会向像关心茅台酒一样关心酱香系列酒。

“下一步,集团对系列酒的支持力度会加大,与之相辅相成的是管控力度也会加强。对于违反要求或不按相关规定来做的,我们会加强监管,大家要有这个心理预期。”李静仁说。

“酱香系列酒还有哪些短板,还有哪些缺陷,这些都是我们想要听的。”杨建军说,明年是茅台集团的“基础建设年”,通过这次会议发现的短板,就是今后茅台要尽快夯实的基础。

他表示,今后集团将加大对系列酒的支持,除了要打造系列酒的生产基地之外,还要打造包装生产线、物流库。在广告资源上,集团也会加大对系列酒品牌的政策倾斜和费用支持,让系列酒品牌继续成长,让经销商赚取合理的利润。

对于下一步工作的打算,酱香酒公司负责人也表示,将着力在“树品牌”和消费者培育方面下功夫,推进各项市场工作,进一步提升系列酒发展质量,让酱香系列酒真正成为“双轮驱动”的重要增长极。

据介绍,明年酱香酒公司将进一步调整产品结构,重点在汉酱酒、茅台王子(酱香经典)、贵州大曲(70年代)等高价值产品上发力。同时,继续实施“非均衡”发展战略,推行“2+3+5”市场发展战略:即:打造两个战略市场—河南、山东;打造三个核心市场—贵州、陕西、江苏;打造5个重点市场—北京、广东、河北、西藏。

推行“1+2+3”品牌发展战略,即:着力培育一个50亿元级超级大单品—茅台王子;培育两个20亿元级大单品—汉酱、赖茅;培育三个10亿元级单品—茅台迎宾、贵州大曲、仁酒。



● 北京交通大学经济管理学院党委书记张力作《新经济时代人力资源管理——回归HRM的本质》讲座



● 酱香酒经典营销案例分享现场