



□ 张学辉

对于任何一种产业来说,高兴之事莫过于销售旺季的到来,有着季节性特点的酒业也不例外。随着季节的轮回,春季的到来让高度的白酒趋于冷静,同时则预示着啤酒的泡沫狂潮股来临。

对于大众化消费的啤酒来说,由于消费者能够看到的各种市场表现均是市场理念的体现行为,所以啤酒给市场的印象更多的无非是终端的各种促销战、人海战等营销行为,啤酒市场的旺季也仿佛是此类行为的升级版。市场中有一句名言叫:淡季做市场,旺季做销量。也就是说在淡季打好基础,好在旺季提升销量。

三点领悟

旺在何处

首先,要明白旺季的原因是什么?啤酒之旺在何处?啤酒的旺季并不是说明啤酒是这个季节里唯一最受欢迎的。大众化酒品,恰恰相反,很多人在炎炎夏日宁愿去喝充满烈性的白酒、充满情调的红酒、悠悠的黄酒等其他类酒品;同样亦有人愿意在冰冷的冬日畅饮难起泡沫的啤酒,为什么呢?因为不同的酒的消费心理通常因不同的消费环境氛围而改变,不同的消费者对于不同的酒品的接受程度不同。如同啤酒的畅快淋漓取代不了优质白酒的醇香感受,反之亦然。

所以,在啤酒的旺季中,啤酒的旺是来自于啤酒依据自身的特色吸引众多的消费者对于啤酒的关注,并通过消费机会和消费理由的影响消费者对于其他酒品的临时性的替代。如此多

的消费机会和消费理由的积聚就形成了啤酒的旺季,因此,企业所要做的就是创造更多的消费机会和营造更有吸引力的消费理由。

营销重点
旺季的战略规划要确定营销的重点。

作为年度营销工作的一部分,一个自然销售旺季的到来之前,企业要对预期的市场做一规划,如是开垦新市场还是扩大既有市场?既有市场如何运作?潜在市场如何运作?新市场如何?在旺季中厂家做什么?经销商做什么?产品方面做什么?渠道及终端做什么?传播推广做什么等等。

依据企业所面临的资源、市场环境及竞争环境等实际情况及发展需求制定可行的旺季营销计划。如今年的主力市场区域是哪里?主推产品是哪一款?以及主力市场的销售拉动需要的资金量、企业的资金流能够支撑企业的市场操作空间有多大?企业的生产状况能够满足的市场区域有多大?等等系统的配套项目准备工作的落实。

而对于以上几点问题,准确地说是对一些大的或正在成长扩大的区域品牌或全国品牌更适中。一些啤酒企业尤其是地方的啤酒企业,鉴于销售区域及市场营销理念的固化,画地为牢,年复一年的一个模式运作,也谈不上发展壮大。营销无规划,也没有做品牌成长的意识,典型的自足型,对于它们来说,旺季不过是多生产几瓶而已。如此发展下去,不是因消费者的悄然流失而自然消亡,就是面临被啤酒巨人资本吞并的结果。

关注价值点
要加强营销价值链的系统工作,

关注每一个价值点。

既然是营销,就是一个系统的市场运作行为,整个营销系统从产品研发到售后服务都是创造一条完整的价值链不可缺少重要组成部分,众人所关注的促销行为只不过是旺季这场戏的演出中唱了一个较出色的角色,而营销的系统工作的完备才是其表演成功的根本;否则,那么多的旺季过去了,可是旺季成就了几个品牌呢?我们不得而知。

八大攻略

于是找准重点和难点,啤酒营销的八大攻略便应运而生了:

一、应时而变的产品线
产品是一切营销的根本,也是利润的源泉。对于目标市场的旺季,不仅仅是要对现有的产品加大出货的力度,更要依据前期淡季的市场调研和相对的预测,发现目标区域市场的消费的主流啤酒品类和潜在倾向,抓住区域市场的流行前线,是小麦啤、还是纯生、清爽型等,并要做及时相应的调整;此外,更要从竞品的产品调整中发现市场机会,时刻关注竞品的产品动向,反应要迅速;但是也不是说就一定要跟着对手走,因为其中也是有风险的,紧盯主力对手的目的是要做好自我的防范保护。

二、价格体系的杠杆作用
作为较为隐性的营销元素,价格仿佛一直被认为是一个静态的元素。在市场运作中,对于价格的市场激励只是执行多而缺少灵活运用的反思。事实上,对于旺季而言,灵活的价格体系的运作是非常有利于激励下游批发或分销商乃至终端的积极性;因此,可借助啤酒的市场周期的短期效应调动商家的积极性。如通过对较长生产期的啤酒的价格或返利的调整等可作为促进终端等销售热情的一种方式。

价格的灵活运用除了对流通渠道的激励作用以外,价格本身同样是一种有效的营销传播工具。传统的啤酒价格定位大都是整数价位,如3元、4

元、5元等;而有趣巧妙的价格定位同样是吸引消费者注意力的营销元素,并能起到积极的促销效果。

三、渠道的监管与服务方面
都知道渠道是产品通向消费者的桥梁。渠道对于旺季的啤酒来说可谓重中之重,因为渠道的各个关节的灵活性、稳定性将直接影响渠道链的正常运转及渠道的通畅性。

由于啤酒的市场周期短的快消性,会导致一些商家急于销售的跨地窜货、抛售等扰乱市场稳定的行为,因此,在旺季时,企业不能只顾大批量的销售而不顾及其他商家的利益。因为,敢于窜货的商家应该说也是有敢于不再做该产品的想法,所以,如果不能及时维护现有商家的利益,必将导致全盘崩溃,这样的例子在酒业内早已是屡见不鲜。

在以往的市场经验中,旺季是做销量的,市场是淡季做的,而其实这只是个相对而言的并论。事实上,旺季的销量不仅来自于淡季时的市场累积,更来自于旺季时的及时跟进有效的市场措施,因为随时化解渠道中的各种问题而免除渠道的堵塞问题现象,将比问题积累到淡季时再“秋后算账”更能促进渠道内商家的信心,即及时的疏通比加压更有效;同时也将有效地减小竞争对手横刀夺爱的机会。

四、促销推广
所谓强调旺季做销量的观点之中心即在此,市场上对啤酒的反应最强莫过于此。

这主要是一些终端的人员的统一着装视觉印象、终端堆头陈列的视觉形象、促销力度的增加所共同起到的声势效应。

而要做好旺季的销售,更要以一个主题活动贯穿整个旺季。也即整合营销传播思维,统一活动的传播口径。

首先是对于市场一线销售/促销人员的培训,除了增加对自己品牌、竞品的更多认识,更要增加创造时下流行的话题应答,以树立机智灵活的沟通机会。

对于促销活动的策划,要考虑产

品在区域市场的进入阶段、市场中竞争对手状况等因素,对于新进入的市场区域而处于挑战者的啤酒来说,力度和方法都要求要相对的要大、要新,以真正起到刺激、吸引消费的作用。如2003年雪花夏季进入合肥市场时,在初期,每瓶都有奖,从开瓶“来一瓶”到“来二瓶”、“来六瓶”、至“来一件”,一时间成为省城消费者的热捧,并迅速风迷带动周边地市的热销。

当然,选择促销方式,除了来一瓶、来二瓶等之外,还有很多。但是目的却只有一个,就是能否达到热销、能否促进对市场的占有,而这才是真正赢得销量的本质所在;因为啤酒的单瓶利润相对较低,必须通过热销的量才能早日达到赢利水平。

从啤酒的度数及喝法上综合分析,它更应该是酒与饮料的综合体,因此,啤酒所反应出来的产品个性就可以是多样性的,由此而延伸出来的市场行为也就是多样性的,但是更多的却是脱去酒的桎梏,尽显饮料的轻松享受。也因为此,众多的啤酒企业把啤酒参与到体育营销等运动性的项目中去。

五、品牌建设不仅仅是广告的事
品牌建设是一项长期系统的工程,对于想做品牌的企业来说更是如此。旺季的到来一般都是全员投入市场一线中去提升销量了,而此时的品牌建设往往被疏忽了,品牌建设问题大多被广告代替。

建立通畅的信息反馈制度和流程是必要的。从产品的品质到包装、品牌的终端形象陈列、消费者的口感、经销商的意见、广告的表现方式、公关活动和品牌内涵及销量的关联度、品牌内涵的缔造表现等等,通过各种市场行为的演绎来达到消费者对品牌的认知、认可。同时,通过旺季的市场反应来检测淡季的市场基础打得如何。

六、时刻不忘公关
现在是发达的传媒时代,稍有不慎就可能带来负面影响。保持良好的媒介关系,创造更多的新闻关注点。当然也最好不要让自己的产品出现“啤

酒瓶爆炸伤人”等类似的事件。做好危机公关的预演方案,俗话说,不怕一万,就怕万一。厂家的反应速度和反应态度对于公众来说是最重要的。

七、销售模式的创新思考
旺季就是要让更多的消费者喝掉更多的啤酒,而企业的赢利需求是方便管理的低成本、利润率最大化,因此,如何扁平化的市场运作,减小中间环节是现在厂家渠道发展变革的中心议题。

对于啤酒而言,就是如何增加消费者直接多批次的消费量。

即问题的根本在于如何提升零售市场上消费者的一次性购买力,因此,可根据现在城市中城市规划小区化的特点,如从方便的角度,重新规划二、三批及分销的分布,可以在小区范围内,配合小区的终端直供、促销及服务驻点销售等等。

八、人力资源管理方面
市场中的人是最具主动活动沟通能力,的,因此,越是旺季越是不能出现人员的短缺。适度的人员储备,有防于旺季的人员断链。所以,旺季前的人员安排要到位,要稳定军心。最好不要在旺季时发生什么跳槽之类事宜,将对于市场运作产生不利影响,即企业要通过一定的合同机制等方式达到有效保护企业的利益。

总之,低价格所带来的低价值、低关注度、低忠诚度等一直是困扰啤酒企业品牌推广的问题之一,于是乎,众多的企业索性就以人海战术的终端战来达到机会营销的市场占有,因此,旺季就成了一些啤酒企业每年的“一杆子生意”,不管死活一搏为先等,往往竭泽而渔。

做市场是对销量的最大维护,有耕耘才有收获,销量是对市场的回报。旺季是企业整个营销系统高效运转的协同作战,有重点,但是更要协调,如同高速公路上的汽车,跑得快首先是没有问题。啤酒的旺季营销也一样,销量是要有市场做保证;旺季要销量,更要市场。

营销实战

“挖洞 筑墙 积粮”——啤酒企业的根据地防守反击

□ 丁永征

“对手强大并不可怕,再强的对手也没有强大到不可战胜,他们也会有弱点,同样,再弱的弱者也会有强项,没有弱小到不能参与竞争。”在豫东市场,金奥啤酒就要借势扩大自己。

面对啤酒巨头雪纯的咄咄逼人之势,区域性品牌金奥啤酒依据自己的根据地优势,采取“挖洞、筑墙、积粮”方式,攻防兼备,铸造了基地渠道防御体系。

金奥的尴尬

金奥啤酒在豫东市场耕耘多年,前期由于家族式管理及公司生产导向管理模式操作思路,很多区域主管、业务代表直接从车间出来冲到市场一线,并担任营销经理。高销量掩盖了营销的竞争本质及市场问题,然而随着竞争的加剧,市场问题逐步凸显:

1、营销模式不能与时俱进。在豫东各个县级市场,即使是金奥啤酒的优势市场,依然采取2003年以前的独家代理或两家代理模式。

2、产品线亟待调整。金奥啤酒在豫东周边市场已经销售10年之久,消费者意识里金奥啤酒就是大众产品,

老百姓喝的酒。而原材料价格的上涨,消费税的上扬,使金奥豫东公司2009年首度出现严重亏损,虽然公司也曾花大力气推出一些新品,但都是“出师未捷身先死”。目前的产品,形象、瓶子包装、渠道利润空间都存在很大问题。面对雪纯、青岛等买店动作,由于自身产品缺乏竞争力,没有市场费用,金奥只能望“店”兴叹。

3、经销商赢利能力较差。金奥啤酒经销商有很多是从收瓶小商贩发展而来,习惯做传统的流通市场,而做餐饮渠道对服务的要求高,资金占压较多,而且存在极大跑单风险。

4、遗留问题亟待解决。最触动豫东公司销售经理陈锐神经的是,在市场拜访中80%经销商对厂家老总根本避而不见。

5、营销团队激情不足,牢骚满腹。正如陈锐所料,市场最大的问题来自营销团队。由于高层变动频繁,每位总监到任都会带来一批区域经理,导致中层与客户缺乏沟通,缺乏长远的市场规划与营销战略、策略。

面对千疮百孔的烂摊子,销售经理陈锐陷入了沉思。这么一个公司不要说竞争,即使没有强势品牌介入,生存也已困难。看来,豫东公司需要动大手术,但是雪纯会给金奥啤酒时间吗?



雪纯的“疯狂”

雪纯啤酒市场渗透速度之快、力度之大前所未有,狼一般的凶悍让金奥感受到生死存亡的压力。

1、封锁主导产品。针对金奥啤酒餐饮渠道核心产品鲜一代,雪纯啤酒高调推出冰天雪地与金色年华两个副品牌,产品包装档次较高,终端价格21元/箱,二批19元/箱,每箱低金奥鲜一代近3元,渠道成员利润颇高,诸多金奥经销商蠢蠢欲动,一些经销商已经在偷偷销售雪纯的产品。

2、颠覆价格体系。金奥啤酒的主流产品箱装鲜一代产品市场终端价27元/箱,正常促销10箱送1箱,折合底价245元/箱。膜包产品是125元/包。扣除返利后底价102元/包。雪纯啤酒对此采取两条腿走路:

第一,针对箱装酒,雪纯采取竞争性定价,直接把底价放到19元/箱,终端21元/箱,引导终端销售5元/瓶,金奥啤酒规定终端只能售价4元,销售雪纯的冰天雪地每箱比销售金奥鲜一代多赢利15元。这样的市场诱惑,谁会拒绝呢?

第二,针对金奥啤酒豫东公司的低端膜包底价只有102元/包的残酷竞争,雪纯啤酒直接推出新产品,引导终端售价3元/瓶。

原来销售金奥啤酒低端2元酒的终端客户,纷纷倒戈直接进雪纯的16元/包(促销后)的啤酒。如此颠覆性的价格体系的推出,让金奥啤酒措手不及。

3、扰乱餐饮市场。金奥啤酒在豫东市场操作10年,餐饮是其优势渠道。每年金奥在每个县的餐饮渠道投入费用不低于60万元。金奥对每个终端进行评估,根据评估结果与终端签订协议,投入展柜、空调等物品,大店直接投入费用,但是,与销量挂钩也让每个终端战战兢兢。

雪纯啤酒针对金奥啤酒协议进店的操作模式,做了有针对性的调整:

第一,对于金奥啤酒的核心终端,由于市场投入较大,他们则采取阶段性促销、一次性进店的模式,直接以最低价刺激金奥的核心终端。金奥鲜一代产品27元/箱,促销后为245元/箱买店,而雪纯则用一周时间,直接针对金奥大店,用冰天雪地产品,21元/箱买5送1,底价175元/箱,限定时间和家数,导致很多经销商一次性进雪纯150-200箱。而没有享受此政策终端的经销商对金奥公司抱怨不已。

第二,对于能够销售箱装酒的餐饮终端,雪纯啤酒则采取非专卖进店模式。只要让雪纯啤酒进店,就送展柜、冰柜等实物,不签订协议,不规定销量。此活动一推出便激起千层浪。餐饮终端纷纷向金奥公司提出不能再规定销量,要不然就不再销售金奥鲜一代!

对策:“挖洞、筑墙、积粮”

中小企业能够以弱胜强,靠的是什么?用势。金奥啤酒要想达到以弱胜强,就是要借助根据地的客观环境来扩大自己的优势,削弱雪纯力量。面对雪纯的强势进攻,金奥豫东公司经过认真研究,系统性地提出了“挖洞、积粮、筑墙”六字基地市场防御营销方针。

“挖洞”
即对渠道进行深耕细作,实施渠道下沉,直接做乡镇分销商。经过与王副总及3个区域经理及时沟通,陈锐结合豫东公司市场实际,迅速将靠近公司的10个县级市场全部纳入基地市场,提出“40+6”营销模式,即在每个基地市场城区开发40家餐饮终端,每个乡镇开发6家餐饮终端。

其具体做法是:1、每个县城派驻1名主管,4-6名业务员。2、县城两个业务员分别负责餐饮和流通业务,乡镇市场实施划片管理,每个业务员负责3-4个乡镇,这样可以保证2天拜访县城所有终端,乡镇市场2天走访一遍。

“筑墙”
即构建强势市场壁垒。结合企业的实际,金奥啤酒豫东公司在渠道上

进行大胆变革,对基地市场实施深度协销模式。

1、“服务墙”。即限制瓶子回收,提高服务门槛。金奥啤酒通知自国庆节起,金奥啤酒瓶子回收每只提高2分,雪纯啤酒按5分钱回收。瓶子费用占据终端近1/3利润,经销商反应异常迅速。

2、“投入墙”。金奥啤酒在豫东市场有稳定的销量,雪纯啤酒刚刚进入市场,终端对其心里没底。因此,金奥啤酒对终端投入大量的冰柜、展柜、空调等实务。终端封锁让雪纯分销商产生畏怯情绪。

3、“产品墙”。金奥啤酒原来产品线冗长,产品开发随心所欲,缺乏科学的营销与管理。陈锐结合市场实际,对产品线重新梳理,利用田忌赛马策略对价格体系进行重新调整,产品进店按组合执行,对雪纯冰天雪地进行有力回击。

4、“渠道墙”。雪纯啤酒现在最大的瓶颈就是经销商不足,特别是缺乏餐饮渠道经销商。为了防止金奥经销商被雪纯“拐跑”,金奥啤酒在陈锐指导下,成功推出了针对经销商的“鸿福齐天”营销套餐三连环订货活动。

“积粮”
即积累优秀人才,打造强势团队。金奥啤酒与雪纯啤酒的厮杀是血腥的,不间断的,频频出招,刀刀见血。经过数个回合的火拼,雪纯啤酒在金奥啤酒的基地市场上没有找到太多的机会,于是总公司通知他们暂停进攻,伺机再动。看来,啤酒市场又是一场大战!(文中企业均为化名)