

► 营销案例 | YingxiaoAnli

千里香,精耕渠道 让弱势品牌强势崛起

□ 孟 跃

千里香酒业,采取“由点及面渗透式操作中心市场”和“堡垒推进式操作(县)乡镇市场”的策略,主动进攻竞争者最薄弱或者最不愿意进军的市场,实施点状布局策略,快速选点、抢点,然后再连点成线,连线成面精耕市场,让星星之火形成燎原之势。

三年前,千里香在河北沧州还只是一个并无多少伸展空间的区域弱势品牌。如今,其依靠着标准化的营销策略,正有目标、有步骤地扩大着战果。六年如一日地坚持标准化的执行与管理,使得千里香终于从强势品牌的重重包围中突围而出,并一举成就今日区域王者地位。这不是传奇,更不是神话,这恰恰是千里香酒业六年如一日精耕细作市场的必然结果。

通过终端盘中盘等 标准化运作

2004至2008年期间,沧州市市场可以说是沧州制酒旗下产品老沧州和御河珍品的天下。衡水老白干、板城烧锅酒、郎酒、枝江、宋河等一众外来品牌,经由一番疯狂掠夺与渗透后,也都在沧州占据了一席之地。这样的竞争形势,对于一个区域弱势品牌千里香来说,可谓内忧外患,举步维艰,硬拼没有资本,鏖战则只能受伤。

可取的做法是,企业根据自己现有优势,现有资源,进攻竞争者最薄弱或者最不愿意进军的市场,从侧翼进攻,先占领一个赖以生存的革命根据地,然后再连点成线,连线成面,最终让星星之火形成燎原之势。故而在经过反复权衡与考量之后,千里香采取了“点状布局”的营销策略,对“中心市场由点及面渗透式操作,培育市场”,对“(县)乡镇市场堡垒推进式操作,进攻市场”,让农村来包围城市,让城市去呼应农村。

千里香集中优势资源,通过一系列标准化运作(如终端盘中盘,意见领袖群体教育,商超、名烟名酒店分类陈列等),引起了市场的高度配合与支持。由于策略精准,执行有力,千里香酒业最终开创出了一片属于自己的蓝海,积蓄了能量和资本,为日后抢滩中心市场以及大沧州市市场奠定了良好的基础。

掌握核心渠道, 让执行力有板有眼

企业在做营销时,千万不要大而全,大而全的营销行为,往往会失去核心与重点,从而削弱销售力。而一旦

掌握了核心,一切营销行为便会变得简单起来,实效起来。正所谓“打蛇打七寸”,只要找准客户和消费者的核心需求,就能最大限度地引爆客户主推的积极性,就能引导消费者消费的欲望和价值。

千里香酒业就是一家善于把握营销重点的企业。为了保障经销商利润的最大化,和品牌影响力最快速地建设,千里香在选择乡镇经销商上,一个乡镇只选择一家,然后采取联盟体合作的方式。其选择的标准是:合作意愿强烈,社会背景深厚,人脉关系丰富,重信誉,受消费者尊重的商超或名烟名酒店。

对于餐饮终端店,千里香酒业则选择在当地很有影响力的酒店,政商务人群主要光顾的酒店,采取买断策略,但仅买断一家,随后采取生动化标准布置,充分利用可利用位置进行活化品牌形象的工作,让酒店成为千里香“形象体验店”。

千里香营销人员还借助企业自身资源,经销商资源,不停地围绕乡镇干部、村干部、企业领导人等政商务群体,由于营销方式简单实效,不走弯路,一个乡镇市场,从启动到旺销往往不超过半年,市场很快就由投入型市场转变为收割型市场,从而为企业带来了丰厚的利润。

渠道标准面前 商商平等

对于(县)乡镇市场来说,一个品牌衰落,往往不是因为消费者不买单了,而是经销商不主推了。因为一个产品或者品牌一旦卖起来,随之而来的窜货和利润降低的问题,往往让经销商很受伤,使他们失去了主推该品牌的信心。为了获取利润,经销商们便开始转而物色和主推新的品牌。

有鉴于此,千里香为了保障客户的利润,为了避免其他市场窜货过来,尤其是市区产品窜到下县及乡镇市场(市区采取渗透式营销策略,短时间内产品不可能达到畅销,最容易爆发跨区域窜货事件的发生),主动采取了“主产品分市场”操作方式。市区采取以“黑盒古酒”为主推产品,下县以“黄金版15年”为主推产品,分产品操作,从根本上杜绝了窜货的源头。同时,对于敢于窜货的经销客户以及业务人员,千里香酒业严格按照窜货标准化管理办法进行管理,处罚甚至更换客户绝不手软,从而基本杜绝了这种恶劣现象的发生。

(作者孟跃,方德营销咨询机构董事长,中国酒类实战营销策划领军人物,标准化营销定制专家。)

► 把脉营销 | BamaiYingxiao

“盘中盘模式”是一种贴身肉搏的地面推广模式,其成功需要大量的人财物力投入,投入不同结果各异,这就是为什么有的企业用了“盘中盘”后收获较大,而有的企业收效甚微的原因。没尝试过的企业抱着崇拜的心情期待“盘中盘”救其于水火之中。

“盘中盘模式”白酒营销的救命稻草?

□ 范彦芳

有人说“盘中盘”模式是中国白酒业的最后一根救命稻草”,事实上很多白酒企业也都曾这样认为。至今,“盘中盘”模式依然风行于中国白酒业。

典型的操作型模式

“盘中盘”的假设前提是企业的战略创新已经完成,“盘中盘”只是对战略的执行,但,恰恰制约中国企业发展的是战略,而不是操作。由于中国白酒企业数量巨多,竞争非常惨烈,所以早已练就了一身贴身肉搏的硬功夫。但,毕竟推动一个企业不断实现阶段性大跨越的是战略层面的创新,很多企业已经给我们做出了很好的证明。金六福、洋河、郎酒等都深刻体会了战略创新带来的巨大成功。

而“盘中盘”恰恰是一个操作型的市场开发模式,缺少战略支撑的地面精耕犹如无本之木、无源之水,这就是为什么很多企业用了盘中盘模式后并没有太大改观的根本原因。

资源消耗型模式

“盘中盘”模式是一种贴身肉搏的地面推广模式,其成功需要大量的人财物力投入,投入不同结果完全不同,这就是为什么有的企业用了“盘中盘”后收获较大,而有的企业收效甚微的原因。一些有实力的企业敢于多投入,如衡水老白干、西凤、口子窖等,他们就获得了发展,而一些地方小企业投不起那么多钱,所以并没见什么成效。

那些发展较好的企业本身是由于掌控的资源较多而获得了暂时的成功,却被咨询公司把功劳归结到盘中盘模式上,进一步强化了盘中盘的神话色彩。

由于“盘中盘”的成功需要大量的资源投入,最终结果是牵制了企业大部分



的资源,把企业拖入一条死胡同。随着市场的发展,资源需求越来越大,企业大量的精力消耗在地面,而没有时间或精力思考战略创新,进一步强化了这种恶性循环。

真正的创新是战略层面的创新,能带给企业大的发展的也是战略创新。金六福稍微在战略创新方面下了点功夫,就把一个毫无“历史积淀”的新品牌做成了全国前几名。

机会主义操作模式

“盘中盘”是一套机会主义操作模式,也可以理解为一种偷袭式的模式,是一种使企业具有瞬时相对竞争优势的操作模式。其成功的前提是对手并不了解“盘中盘”,此时,企业用资本换时间,以求获取发展。一旦对手也采取了盘中盘模式,那么先使用盘中盘的企业便失去了竞争优势。这就是为什么那些以“盘中盘”为生存资本的咨询公司来来回回总是拿口子窖一个案例来证明盘中盘的神奇的原因。

口子窖是笔者所知最早大规模使用“盘中盘”模式的白酒企业,由于其他酒企尚不了解“盘中盘”,这就给了口子窖蓄能的时间,口子窖切切实实通过“盘中盘”获得了较大的发展。

对于白酒营销而言,由于渠道成员是公共资源,谁先取得渠道资源,谁就更能取得竞争优势,因而中国白酒行业的渠道可以说是所有行业中最不平衡、最不统一的。但白酒企业只要深耕市场研究透市场就可以找到适合自己的营销模式。

中国白酒企业渠道拓展规划路径图

□ 谭长春

中国白酒行业的渠道可以说是所有行业中最不平衡、最不统一的。

企业的产品只有通过渠道才能分销到终端,这么多纷杂而缺乏管理的渠道类型、结构与渠道成员,必将随着行业的发展以及企业营销能力的提升而进化。由于渠道成员是公共资源,谁先取得这种渠道资源,谁就更能取得竞争优势。

深度分销模式 中低档酒类营销之中流砥柱

令人欣慰的是,经过市场走访调查,已经有一些先锋企业在中低档酒的渠道模式上,采取了快速消费品行业所熟知与熟练应用的深度分销模式,并且取得可喜的成绩,如泸州二曲仅在成都一个城市,就有年销售近亿的惊人成绩。

深度分销将成为白酒业中低档酒销售的一种主流模式,将不容置疑!这是由于深度分销有以下优势:

- 1、中低档酒的竞争将向便利、实惠等终端竞争转变,而深度分销通过与经销商共同服务终端,更满足了消费者的快速、便捷需求,也抵御了竞争,取得了可贵的终端网络资源,实现了营、销与御的完美结合。
- 2、白酒企业产品同质化严重,品牌打造非一日可成,促销方式仅以买赠、降价为主,所以,渠道成了下一步成功的关键因素,而深度分销经国内几千万营销人实战证明是最成功的渠道模式。
- 3、经过调查,凡实施过深度分销的

企业在作过测算总结后,深刻感受到其实投资于入、投资于渠道精耕,这是最划算的营销方式。现在在央视,无论一台、二台、七台、十台,都成了白酒做广告的根据地,连2010年春晚的契入式广告,就有两家是白酒,这些,已经使消费者产生了审美疲劳。

4、实施深度分销的企业,还发现了深度分销给他们带来的巨大好处。在白酒业实施深度分销的企业,实际上最终是通过深度分销,实现了企业综合能力的提升而不仅是是渠道的变革与精细化运作。

5、深度分销可以复制,也就是说,深度分销已经在快速消费品行业发展应用成型,这样,在一个区域试点成功后,就可进行复制。

6、深度分销可最大限度地解决窜货问题。

深度分销模式的实施,最早从快速消费品行业开始,如饮料业的可口可乐、百事可乐,啤酒业的雪花啤酒,食品业的统一康师傅等,这些国际巨头或国内领先企业,率先引入或创造性实施了深度分销。中国的白酒业由于区域特异性大、产品价位段广、营销历史发展短,都是各企业自己在摸索、尝试,虽很多企业都取得了不俗成绩,但要想企业腾飞、整个行业升级,深度分销就是一条被无数企业证明正确的道路。

分销协作模式 因地制宜具中国特色

分销协作模式是一种有中国特色的

但是,随着越来越多的酒企使用了“盘中盘”模式,口子窖的优势也逐步丧失,而后使用“盘中盘”的酒企也没有获得太多收益,谁都无法甩开谁,谁都不能超越谁,大家又站在了同一起跑线上。

被批量生产的模式

“盘中盘”模式是一个通用的概念,并不是一个具体的策划行为,更不是为不同企业量身定做的营销模式,可以被随意的复制,所以我们就看到中国大量白酒、黄酒、葡萄酒企业都在用同样的方法操作着同一套“神奇”的模式。没尝试过的企业抱着崇拜的心情期待“盘中盘”救其于水火之中,尝试过的企业继续在水深火热之中挣扎着。

本质是通路精耕

“盘中盘”模式本质上讲就是所谓的通路精耕,而通路精耕对任何一家现代企业来讲都是个常识,只是不同行业不同企业的操作略有不同而已。通路精耕早已被康师傅宝洁可乐们演绎得炉火纯青,其操作水平远非中国的白酒企业所能比。

也就是说,“盘中盘”的真正优势不在这种模式本身有什么威力,而是借盘中盘之名构建的终端精细化操作体系。

之所以看似有效,是因为虽然中国白酒企业几万家,但具有精细化市场操作能力的却很少,大多酒企的营销都很低级和粗犷,那些稍微有些能力的企业在划定的一个小区域里能获得暂时的比较优势,一旦行业整体营销水平提升上来了,这种比较优势会瞬间消失。近几年盘中盘模式越来越不灵了,正验证了笔者的预测。这也从一个侧面证明了中国白酒业营销的泡沫有多严重,实际上大多数企业的营销水平是很低的。

构建营销体系的综合竞争力需要一

个能量来源,而这个提供能量的动力装置一定是战略层面的,只有找到了这个装置,才能赋予营销体系以生命力,营销体系才有了灵魂,才有可能把分散的各营销环节凝聚成一个具有强大竞争力的整体。“盘中盘”作为一个战术行为显然无法完成这个任务。

再者,市场竞争的出发点和最终归宿肯定是产品,而打造具有强大竞争力的产品必须依赖战略指导,否则就成了碰运气了。茅台的国酒文化、五粮液的名门文化、金六福的福文化等,都是其产品竞争力的能量来源。“盘中盘”模式基本和产品创新无关,即使勉强把产品创新拉进去了,也会因其层次不够而难以为产品注入竞争能量,其产品自然也就难有持久而旺盛的生命力。由于产品的差异化和竞争力不足,使得这些企业发展后劲不足。

其实,“盘中盘”模式更适合企业在一个很小的区域范围内短期发展所需,即它能帮助企业暂时谋取一个小区域市场的领先地位,对于那些想在更大区域甚至全国谋求大发展的企业来讲,盘中盘解决不了问题,还得依赖以战略为导向、以战术为核心的营销体系的创新。

名词释义

何为“盘中盘”

“盘中盘”营销模式,是资源分配遵循2/8原理的体现。“盘中盘”模式,实际上就是把资源优先投入到少数重要的酒店终端和少数重要的核心消费者身上,通过对这些重要目标的掌控和有效开发来带动整个市场的启动。同时,其在资源使用策略上讲求的隐蔽性、灵活性和聚力效应三原则,也是促销资源在实战操作中应遵循2/8原理的具体表现,其目的就是强调促销资源要使用到关键点上。

现在茅台、五粮液、国窖1573、剑南春等都在全国进行专卖店开设,一些白酒专卖店如雨后春笋般在河南等地区迅速成长。即使没有企业的要求,国内有些经销商都开始了专卖店模式的尝试,如浙江的商源“9+9”专卖店,也在不断地开设直营专卖店。专卖店模式,由于需要一定的投入以及需要一定的商圈要求,所以,现在还会受到一些发展的限制,但随着品牌意识的加强,该模式会做得越来越普遍。

传统批发模式 “廉颇”未老

传统批发模式虽然会被很多其他企业视为将来渠道模式的怪物,但在白酒业,应也会长期存在。

传统批发逐渐被企业所诟病并不是因为此种模式对产品销售不好,而是该种模式运作粗放,缺乏管理,从而不易对产品流向、价格等进行管控。只要将管理植入进去,同时进行合理规划,该种模式其实是最省钱省力的方式。特别是在一些企业的业务运作难以涉及的边远偏僻地区,传统批发将还长期存在并发挥重要作用。

白酒业的渠道模式,当然还有团购、网购、俱乐部、品鉴会等一些渠道应用形式。其实,白酒企业只要脚踏实地根植市场、深耕市场,就一定取得渠道销售的好成绩!只要愿意研究市场,就能开发出适合自己的好模式,实现以前不可能实现的跨越!

