

营销实战 Yingxiao Shizhan

# 酒店终端 成也萧何 败也萧何

□ 杨承平

杨总在 A 市的酒水圈里是出了名的数一数二的大老板,他所代理的白酒品牌、啤酒品牌都是当地的第一品牌。杨总所代理的 D 品牌白酒占当地白酒总销量的 40%,可全部都是中低价位,利润十分微薄。在 A 市,所有 A/B 类酒店终端的酒水供应权分别被几家酒水经营大户买断,任何一家酒店的酒水供应都只能来自一家供应商,因此,购买酒水供应权的价格自然不菲,导致酒水营销的成本居高不下。

为了增加自身的盈利,杨总引进了另外一个白酒品牌,全部是中高价位的,且利润也非常可观。满怀信心的杨总,根据自己多年酒水经营的经验,将产品进入市场的第一步就选择了自己的强项——酒店终端。根据厂家的要求,为了达到产品的覆盖率,杨总在自己买断的 20 多家酒店内进行产品陈列展示,摆放×展架等宣传物料,聘请了促销员。不仅如此,在别的酒水供应商买断的酒店,杨总也派出业务员进行洽谈,花费了高额的进场费进场销售,同时开展了有奖陈列展示,摆放了×展架等宣传物料。

但到了第二年的 4 月份,杨总发现投入和产出根本就不成比例,亏了不少钱。杨总找来业内知名的朋友、厂家的相关人员以及自己的业务人员一起来探讨,终于发现了问题所在。

经过周密的筹划和准备,杨总改变此前的策略:

一、只在自己买断的酒店终端派驻促销员,进行产品陈列展示,摆放×展架等宣传物料,同时给促销员制定相应的任务量。此外,仅选择有代表性的 2、3 家酒店进店销售,以节省费用开支。

二、由于杨总承接的这个产品属于全国性的强势品牌,具有深厚的文化底蕴,杨总自己掏钱制作了精美的产品知识宣传单页,并要求促销员每天必须整齐地摆放在餐桌上,以利于消费者发现并拿取观看。同时在当地的报刊上刊登软文广告,介绍产品知识。然后,在酒店内部进行了重点的氛围布置,将整个酒店布置成了样板店,随处可见产品的宣传。

三、拓宽销售渠道。建立专职的团购队伍,开展形式多样的团购业务。

就这样,一年后,杨总再次要求财务针对该产品进行单独的财务核算,结果,销量是上一年的三倍,费用却大为降低。杨总长长地舒了一口气,终于盈利了。

在渠道为王的酒水营销中,不断长大的经销商为了保护自己的既得利益,以及能够实现自己的商业价值并站稳脚立足,开始了在商业链中进行纵向与横向的经营战略调整。不过这三思而后行。

# 酒水经销商自建渠道费思量

□ 陈旭

经销商作为商品流通的一个重要的环节,承担着从厂家至消费终端的资金链与品牌的传递工作,是整合区域市场渠道网络资源的重要纽带以及与厂家一起共同打造品牌的重任。但是,随着市场环境的变化,市场竞争格局发生了变化,渠道为王、终端为王等等市场现象越演越烈,由于品牌和渠道终端都不是自己的,经销商反而成了商业链中最孤立的弱势环节。不断长大的经销商为了保护自己的既得利益,以及能够实现自己的商业价值并站稳脚立足,开始了在商业链中进行纵向与横向的经营战略调整。

自建渠道,笔者给出的最简单的理解就是“从送货到开店”模式,由于操作的相对可行性较高而成为了经销商向产业链下游拓展生存空间的一种自然选择。

经销商自建渠道成功的案例有很多。比如经营进口葡萄酒的“富隆”与“骏德”,以及国内首家专营美国葡萄酒的“莎菲堡(SOUTHERN POINT)酒窖”等,经销商利用自己的专业渠道承载了数百上千个品牌,成为了进口葡萄酒家的首选专业渠道。同样在奶粉行业,经销商利用手中几个奶



粉品牌,在居民区、菜场或人流量大的位置开起了奶粉专卖店,加上营业人员经过专门的培训,服务起客户来很是专业,销量一直领先于当地零售门店的例子比比皆是。

## 自建渠道是利益博弈的延伸

经销商自建渠道真的就是延伸财富的神话吗?笔者认为其实不然,我们看到成功的多,而没有看到失败的更多,商业街上的各类商铺转租等等大都如此。

对于经销商而言,经销商的最大资本不是在于目前所拥有的现金量,而是在于能够源源不断产生现金流的渠道网络关系的深厚与否;但是仅有关系也不是万能的,因为关系因人而易会随时发生变化,对于收款账期是很难把握,所以,最好的方式就是自己拥有掌控权的渠道终端,那就是自己开店。

此外,对于经销商自建渠道的吸引不仅在于和厂家及现有渠道抗衡,更看中的是渠道终端的零售利润空间,因为,众所周知,批发的利润空间

肯定是没有零售的利润空间大。自建渠道也是经销商突破利润瓶颈的一种营销策略,从经销商的商业赢利模式上来看,更是一种战略选择,因为,经销商利润的来源方式发生了转变,而战略则是决定利润来源的方向。

综上所述,经销商自建渠道的本质是经销商同市场利益体进行利益博弈的延伸。

## 优势劣势 需要再三权衡

**优势:**能够迅速完成(产)供销供应链建立,缩短产品上市(铺货)时间;没有了收款账期及进店费等而减小了渠道运营成本及终端推广成本;自主代理品牌产品的利润空间增加;能够获得其他渠道商同样的受到厂家优厚待遇;和厂家的谈判条件增强;更易获得固定的目标消费群体;经销商的固定资产及品牌资产增加等等。

**劣势:**如果没有规模优势及资金基础,不仅会受到装修店租等运营成本的制约,还同样会受到上游供应商的产品制约,因为厂家及供应商不会随便把产品送进一个不了解或者没有资金实力可能会随时“跑店关门”的渠道或者终端;面对新的经营环境和社会环境,经销商管理的幅度及深

度增加;增加了多项采购的环节;渠道终端同样需要营销定位等系列的营销策划等等。

在变动的市场环境中谋变,也是经销商转变生存观念的重要体现。不论经销商是向下游发展自建渠道,或者是向上游产品开发,乃至于多种经营横向发展等等,伴随经销商成长的战略转移成功与否是与经销商的实际资源与掌控能力是分不开的,那就是要匹配。

## 配角转换成主角

# 酒水经销商是 创新竞争力的主角

□ 李言冰

对于酒水企业来说,创新竞争力常常会显得抽象而空泛,因为在变幻莫测的市场竞争环境下,人们很难对企业的创新竞争力作出较为客观、系统、科学的评价,酒水企业更是无法找准自己在创新竞争力方面存在的差距和问题,难以确立提升自身创新竞争力的方向 and 措施。

考核酒水企业创新竞争力的标准是多层面的,企业规模、财务和效益指标、资产及技术状况、增长率和效率指标等经济表现当然是不折不扣的“硬指标”,也是直观的,比较容易被认定。而产品优化创新、品牌传播创新、市场营销创新、服务管理创新、团队和谐创新,以及创新程度、经营环境、社会责任、发展前景等“软指标”是不易量化的,是需要通过调查、判断、专家评议和消费者认可来得到的“软指标”。这两个指标理论上是相辅相成、缺一不可的。

我们必须清醒地认识到,市场的竞争规则正在发生深刻变化,酒水经销商已经成为提升企业创新竞争力的推动者,特别是在营销服务等“软指标”的创新方面,酒水经销商已经从过去的辅助者转变成了现在的主导者,从幕后走向了台前,从配角变成了主角。这种角色的转变毫无疑问地推动着酒水企业整体创新的步伐,也进一步强化了酒水品牌市场竞争的能力。

因此,酒水经销商的创新竞争力几乎就是酒水生产企业创新竞争力的代名词,也是酒水企业找准和提升创新竞争力的方向。

延伸阅读 Yanshenyuedu

# 经销商 因实制宜规划渠道

□ 巴布

不是所有的产品都适合做专业渠道;并不是经销商自己熟悉的行业就可以做。我们看到有太多一厢情愿的理想主义者,以为自己对所做的行业很熟,选几个品牌就独立出来开店或者开店主销自己的经销产品,结果情况往往不尽如人意。经销商一定要个人的发展目标及现有资源实力等综合思考而有所规划。

笔者认为经销商自建渠道至少要考虑以下几方面因素:

## 1、产品的关注度 / 价值集中度

自建渠道的产品的关注度不高,或者是价值集中度不高,可替代性较高,就要警惕了。因为如果自建渠道的品牌形象不好,同样的商品和大商超比起来可能还会被消费者以为是假冒伪劣。

现在有很多的以休闲小吃为主的零食连锁店在经营中上就有困难,有一个很重要的原因就是同类产品很难和大商超比价格优势,另外又

难以做到非常特色无法替代,加之由于单品的价格利润空间以及产品数量陈列所要求的店面固定成本等综合问题,想高利润持续赢利确实困难不少。

## 2、资金链

再好的想法也要得到执行才能够实现,而实现的根本就是要有资金。众所周知,一个新的终端店要得到所在环境的认可是需要时间的,但是在赢利期之前的所有固定开支投入是不能少的。对于自建渠道的赢利期的期望过高而导致的资金链断裂的情况是比比皆是,因为一个终端是在一个固定区域的,它的存活与否是要有时间让它去适应所在区域环境的消费群的需求。

以专营美国加州名庄葡萄酒的“莎菲堡酒窖”为例,在进入中国市场一年之后,商家才开设了第一家酒窖终端,之所以这么长时间开设第一家酒窖,不仅是因为商家对市场策略的慎重,更是要考虑到做长期品牌一定要开好第一家形象店,那就要保证有充足的资金帮助它运

营和推广。

因此,经销商面对自建渠道所带来的美好前景一定要量力而行。

## 3、管理升级

经销商从送货收款的供应商到自建渠道终端的零售商的经营转变带来了新的管理流程与模式,管理的深度和宽度都有所增加,管理渠道终端店要比以往管理几个送货收款的业务员要复杂得多。因为,首先需要经销商要重新建立自己的营销团队,而团队的建立人才是根本,而如何选人用人管人又是一系列问题,因为众所周知,服务业的人员跳槽率是很高的。除了人员管理之外,采购与销售、资金、物品等的管理都全面升级。

## 4、产品资源丰富

自建渠道还是要要有性价比高的好货源产品才行。以往经销商给别的终端送货要是进店费之类的成本门槛,而自己开店虽然没有了这类成本支出,但是,开店的运营成本更是要

靠利润来分摊,有性价比高的二手货源成为高利润的关键。

富隆和骏德是海纳百川,以丰富的产品线赢得客户,其中有自己代理的品牌,但是,更多的还是要靠其他供应商。而专营美国加州名庄酒的“莎菲堡酒窖”则是商家拥有美国葡萄酒集团以及加州数十家酒庄资源,以全部中国总代理的品牌直营终端的模式降低了价格而吸引了大批客户赢得市场。

## 5、渠道定位与布局规划

经销商的产品已不再是从厂家生产出来的产品,而是另外一种产品形态,是汇聚经销商心血组成不同形态渠道的终端网门店。

既然是渠道,那就同样面临渠道的定位、推广等等,还有就是牵涉到一个大问题,那就是门店的选址操作。开店的选址是很重要的,而选址还只是开始。因此,经销商一定要个人的发展目标及现有资源实力等综合思考而有所规划。

专家支招 Zhuanjia zhizhao

# 白酒 酒店终端如何低风险操作

□ 文平

酒店终端是中高档白酒消费的主渠道,对于新品牌而言,不做酒店终端,就很难形成消费氛围,难以启动整体市场;对于成熟品牌而言,不做酒店终端,就无法抵御竞争品牌的终端突破,不能长治久安。因此,对于很多白酒企业而言,酒店终端的竞争越来越激烈,是营销的重点加难点。而对于经销商而言,这意味着巨大的机遇,掌控终端,不但能够获得巨大的利润,而且能够获得更多的企业资源和市场运作的主动权,带动公司的持续发展。

酒店终端操作如何才能提高成功率降低运营风险呢?

## 一、选择比努力重要

选择包括两个方面,其一是指品

牌、品种的选择;其二是指盈利模式的选择。在品牌选择上要注意四个方面,①品牌力、②产品力、③价格定位和利润分配、④建立合理的产品线,以增加对酒店终端的掌控。在盈利模式上,应该结合当地市场的实际情况以及自身的资源,选择适合自己的盈利模式。

## 二、费用要精准投放

无限资源来自于市场!对于大多数品牌来讲,费用是有限的,精准投放、避免浪费最为重要。那么,要怎样才能做到精准投放呢?

1、制定作业标准,抓好人员培训。有这么一句话:没有经过培训就上岗的员工是企业最大的成本!企业制定出规范的作业标准,让员工熟知,按照流程办事,按照制度办事,才能规范员工的行为。员工熟知公司的流程和



制度,办事效率自然很高;员工熟知对终端的政策,在和终端洽谈时才能引导终端,而不至于胡乱承诺或者是多次洽谈,更不会造成不必要的费用浪费。

2、终端定位精准,有效促销配合。不是每一个酒店终端都适合我们的产品销售,因此,需要通过不断走访和调查,找到适合我们产品销售的有效终端。找到有效终端后就需要促销跟进和有效实施的配合,有效促销配

合是一个系统工作,在促销开展前,就需要统筹考虑针对渠道、消费者、服务员等不同对象,市场发展的不同阶段,促销活动的对象及频次等,科学的制定出促销方案。

3、知识营销区分,服务高于一切。什么是知识营销?知识营销是通过有效的知识传播方法和途径,将企业所拥有的对用户有价值的知识(包括产品知识、专业研究成果、经营理念、管理思想以及优秀的企业文化等)传递给潜在用户,并逐渐形成对企业品牌和产品的认知,为将潜在用户最终转化为用户的过程和各种营销行为。白酒行业是高度同质化的行业之一,从产品品质到市场营销手段都基本相同,如果企业能够有效的运用知识营销,不仅仅让消费者知其然,更让消费者知其所以然,这样就能够让自己与竞品区别开来,从而将自己定位在消费者的心中,

获得消费者的广泛认同。

## 三、消费需注重引领

其一,白酒消费具有引领性的特质,因此,我们就需要去研究消费者的消费行为,发现并满足消费者的需求,同时,加以适当的引导。也可以通过一些互动游戏以及有奖问答等,吸引消费者参与,消费产品的同时获得乐趣,让消费者想忘也忘不掉。其二,发现并寻找核心消费群体,组建消费者俱乐部,并经常组织各类活动,保持其热度。

## 四、团队必严抓执行

酒店终端操作的成败,很大程度上取决于人员的执行力。因此,打造一支高水平、专业化、规范化的销售队伍,加强日常管理就显得尤为重要。

# 白酒的四种 终端盈利模式

1、核心终端垄断模式。通过特殊方式(买断、承包酒店的酒水饮料供货权),集中精力与少数有价值的酒店建立紧密合作关系,在酒店终端有较大的话语权,获得理想的利润回报。

2、区域终端垄断模式。通过强势品牌、雄厚的资本以及较强的终端操作能力,掌控着区域市场大部分酒店终端,能够在短期内完成铺货和推广。

3、盘中盘模式。通过核心终端,启动目标消费群体,营造口碑传播,等到基本销售达到拐点,再加强大众传播,启动分销,占领市场。

4、品牌经营模式。经销商自己有强大的终端运作和市场营销能力,与厂家实行底价运作的方式,自己掌握终端管理、市场投入的主动权,待市场启动以后获得巨额回报。