

市场战略

Shichang Zhanlue

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

钟 科

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。有的企业在渠道建设中投入了几千名业务人员,有的个别企业虽然年销量几十亿却只有区区二三十人,有的企业早就进入精细化营销时代,有的企业却还在像做贸易一样做销售。这种差异,有的是源于白酒业各个企业的产品以及企业具有不可取代的优势,有的是由于经销商的实力档次差距太大而不得已呈现参差不齐的渠道类型。而更多的则是接受与实施现代营销理念需要一个较长的过程,从而相当多的企业仍保持着粗放式的渠道运作模式。

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。

那么,在白酒业,什么类型的渠道模式才是未来的主流模式呢?笔者通过综合国内外渠道模式发展态势、各种不同行业的渠道模式现状以及对白酒业未来的销售发展预测,与各位同仁来共同探讨。

大道至简 责任至上

——承沿历史,齐心协力,共创习酒美好未来

贵州茅台酒厂集团习酒有限责任公司董事长、总经理 张德芹

习酒的发展道路就像奔腾不息的赤水河,蜿蜒曲折而又一往无前。如果说 30 多年前在赤水河二郎滩拔地而起的“贵州习酒城”,是习酒发展史上的一座“里程碑”,那么习酒在茅台集团统帅下历经 12 年艰苦奋斗,重新崛起于中国白酒之林的嬗变,则可谓是贯彻落实贵州省委、省政府“振兴黔酒”战略决策的一篇瑰丽诗章。

事物的发展总是一种阶段性演进的过程,每一个新阶段的开始,都是一个新的起点。站在今天的时间截面回溯历史、展望未来,习酒正走到一个创新发展的“关键点”:即在持续 10 年实现经济高速增长的起点上,如何把握发展机会、破解发展难题、提高发展质量,续写习酒又好又快发展的新辉煌。

(一)

任何企业的发展都不是一种孤立的社会形象。习酒之所以能够突破当年那么艰难的困境,并迅速地成长成为茅台集团旗下的一支劲旅,体现了贵州省各级党委、政府对于振兴黔酒大业的高度重视与支持,同时也反映了茅台集团在引领习酒实践科学发展方面所发挥的重要作用。

在贵州白酒工业体系中,习酒无疑是一个最具发展潜力的企业。习酒的员工很朴实、很勤劳、很敬业,是一个奋发向上、励精图治的团队;习酒的酿造工艺成熟独到,质量控制体系健全严密;习酒还拥有赤水河中游得天独厚的自然生态环境资源。这些优势,是习酒创新“差异化”战略制胜市场竞争,实现企业永续发展的极其宝贵的根基。

今天,习酒正在走进一个发展机遇期。但要在历史发展的高起点上持续推进企业经济又好又快增长,习酒也亟待化解一些来自内部环境与外部环境的压力。

来自企业内部环境的压力主要反映在:一些生产基础设施及设备已趋于逐渐老化的状态;由于地域偏僻、交通不便、信息闭塞等历史原因造成的人才培养滞后,在一定程度上给企业的管理创新、技术创新带来了知识与技能的不适应性;此外,企业员工队伍

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络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 年春晚的嵌入式广告,都有两家是白酒,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渠道模式。

分销协作模式是那种既对传统批发越来越感到失望,但又对深度分销具恐惧感认为深度分销难以操作、基础不具备的企业最可实施的中间方式。

分销协作,也始于快速消费品行业,并且是国内本土企业针对市场实际进行改良的一种适用渠道模式。这种模式的好处,就在于能够更加利用渠道资源,在一些非重点区域或者是偏远地区,扶持经销商来共同运作市场。

白酒行业很少有全国性中低档覆盖品牌,包括五粮液的尖庄日新式微不敢再提当年勇,这并不是说白酒业就没有能进行全国性覆盖的产品,深入各知名中低档白酒企业考察,发现这只是企业运作的问题。食品饮料业要想取得全面成功,必须有经验与模式可复制,否则根本不可能享受中国这块大蛋糕。分销协作模式也就是这样一种证明可复制、可成功的渠道模式类型。

专卖店模式

将更“如鱼得水”

白酒行业很少有全国性中低档覆盖品牌,包括五粮液的尖庄日新式微不敢再提当年勇,这并不是说白酒业就没有能进行全国性覆盖的产品,深入各知名中低档白酒企业考察,发现这只是企业运作的问题。食品饮料业要想取得全面成功,必须有经验与模式可复制,否则根本不可能享受中国这块大蛋糕。分销协作模式也就是这样一种证明可复制、可成功的渠道模式类型。

场开发战略。一方面,要对贵州主体市场进行深耕细作,构筑抵御外来品牌蚕食本土市场的牢固防线;另一方面,要精心选择与习酒有历史消费渊源的外省中心城市,实施纵深战略市场的开拓与建设,加快习酒走进中国白酒品牌“国家队”的前进步伐。

(三)

当今时代,企业在创造利润以对股东负责的同时,还必须担当起对员工、对社会、对环境的社会责任——其中包括:恪守诚信、注重安全生产、保障职业健康、保护劳动者合法权益、保证食品安全与健康、节约资源能源、维护生态环境等法律责任及道德责任。

面对这一时代发展命题,习酒基于应对未来战略竞争的需要,确立了以“爱人”、“敬商”、“回馈”、“和谐”为中心内容的企业社会责任观。

所谓“爱人”,是指坚持以人为本的思想,把关注民生作为实践企业宗旨和使命、履行企业社会责任的核心。实践目标为:一要提高企业员工的年均收入水平和生活质量,摆在与谋求企业发展同等重要的位置来对待;二要积极地推进社会公平与正义,关心群众的利益,竭尽所能把企业所在地周边群众带富起来,使之能分享到习酒发展的成果,享受到现代工业文明带来的良好生活氛围。

所谓“敬商”,是指要真心诚意地尊敬习酒的经销商和供应商。我们强调“敬商”,是要进一步丰富企业原来确立与践行的以尊商、亲商、扶商、富商、安商、乐商为核心元素的习酒“情商文化”;同时还包含着要以“尊崇商德”的伦理观念,认真垂范“经营诚信”,让每一个与习酒打交道、做生意的人,都对习酒的社会公信度、经营诚信度形成一种高度的文化认同,使更多具有一定经济实力和资源市场的经销商和供应商走进习酒的“营销链”和“供应链”,从而构成一个“资源共享、品牌共创、市场共建、利益共赢”的和谐习酒利益共同体。

所谓“回馈”,是指习酒在加速自身经济发展的同时,要把积极主动地执行行业反哺农业的方针,充分发挥支柱产业带动地方经济发展,以及热心公益事业、参与慈善事业和赈灾活动,当成一项企业社会责任来履行。

当然,这并非意味着习酒要“大包



白酒业的专卖店模式的形成与发展是行业的必然,由于白酒假酒泛滥的原因以及档次的显现要求、品牌形象的需要,烟酒专卖店近年发展迅速,不但企业自己开设,一些经销商也试水经营,应会作为一种重要的渠道运作模式存在。

酒类专卖店体现了“终端品牌运作一体化”的重要营销思想,也是对仅用广告与消费者沟通的单一方式的挑战。

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!

大揽”,去做一些自身实力不济和客观环境条件尚未成熟的事,而是本着“责任至上”的原则,力求量力而行,脚踏实地,把习酒资助贫困子弟解决入学难的“习酒,我的大学”社会公益事业,帮助地方政府建设“四在农家”,以及扶贫济困、慷慨赈灾等社会慈善活动持久深入开展下去。

所谓“和谐”,是指要把科学利用资源能源、保护环境的“生态文明”发展观,纳入习酒的发展战略、企业组织结构、生产管理 & 市场运营的全过程,致力把习酒打造成为一个资源节约型、环境友好型的现代化新型工业企业。

如果能采取类似法国波尔多地区发展葡萄酒产业的模式来整合资源,完全可以构造一个以茅台集团为“龙头”,牵引酿酒原粮生产基地建设、开发产品包装及交通运输业等同步发展的“产业链”,从而建成一个具有赤水河流域资源环境特色的黔北酒类经济区。

诚然,在这一远景发展构想还缺乏现实可能性的阶段,习酒也不能采取观望等待的态度。我们要以一种积极进取的科学发展观,立足自身经济基础实力,从眼前做起,从身边做起,把“贵州习酒城”作为一个推动周边地区经济发展的“辐射点”,从带动和推进周边乡村发展酿酒原粮生产起步,逐渐地向其他相关产业的纵深领域发展,最终构成一个以“贵州习酒城”为中心的白酒产业经济区。

(四)

习酒要在新的起点上实现又好又快发展,当务之急,需要切实解决好如下三个方面的问题——

第一,加强企业干部队伍建设,提高企业团队整体的政治思想素质、经营管理素质、业务知识素质、生产技能素质、市场能力素质。

习酒企业团队经过改革开放 30 多年来,特别是融入茅台集团以来的市场经济淬炼,整体素质得到了比较全面的提高,已成为习酒发展的中坚力量。但我们也清醒地认识到,必须提高员工个人的政治思想素质和业务技术素质,优化企业团队整体的知识结构、生产技能结构、市场能力结构及年龄和体能结构。

为此,我们于不久前按照“公平公

正”的干部选拔原则,以“优化结构”为目标,对企业中层管理干部队伍做了相应调整,并腾出 10 个中层管理领导职位来进行“竞聘上岗”;同时还对企业营销队伍进行了适当的岗位调换;为培养企业后备人力资源,我们把新录用的 60 名大学生都安插到了生产第一线去磨炼。采取这些举措,就是为给肯做事、能做事、做成事的员工,提供一个施展才干、释放能量的发展平台,进而打造一支遵循市场经济规律、适应社会环境变化、致力企业发展的高素质企业团队。

第二,加强企业管理制度建设,以建成一个“以制度管理人,用制度约束人,藉制度激励人”的现代新型企业管理模式。在企业管理创新上,著名管理学家彼得·德鲁克提出了一个值得借鉴的观点——“从表面看,管理似乎离不开以商品为主的范畴,然而‘人’才是管理的全部内容。不能只对商品的行为感兴趣,必须把重点摆在关心人的行为上。”为达到这一目的,我们首先从更新管理思想观念入手,把以人为本的管理思想和理念融入企业的管理创新、制度创新、方法创新的全过程。致力推进企业管理突破传统管理的“窠臼”,真正地转化为培育人、提高人的“人性化”管理模式。

第三,加强企业文化建设,构建一个以企业文化认同作为基点的企业价值观念体系。我们从习酒“凤凰涅槃”的经历中感悟到,企业文化从其本质内涵来讲,是企业所要倡导、信奉和真正付诸实践的一种物质文明、精神文明、行为文明。它在企业生产、经营和管理的过程中,是一种以精神感召、道德感染、人生价值体验为特征的“软实力”。

我们强调在企业的发展进程中切实加强企业文化建设,目的是,通过建立一种以文化认同感为支撑的企业价值观念体系,促使企业团队上至决策者、下到普通员工,每个人都能够自觉地依照企业文化所提倡的精神文明、行为文明来约束和规范自身的行为举止。从而,促进企业团队形成一种敬业、爱岗、诚实、进取的和谐氛围,构成一种对企业发展充满必胜信念的巨大向心力、凝聚力和发展力。

回顾习酒的成长史,我们甚感欣慰;展望习酒的未来,我们备感任重道远。因之,延承历史,齐心协力,共创习酒美好未来,已成为我们每个习酒人肩负的一个历史使命。