

# 总经理的 72 小时

(接 1 月 18 日第 12 版)

## 创新品牌传播媒体战略合作新模式

品牌创新的终极目标是实现差异化产品市场价值的长效增长。公司新的“中国心·丰谷情”的品牌定位与“让友情更有情”的品牌诉求相传承,升华到含义更加广泛的“爱国情怀”诉求上,既突出对主品牌的延续性,又展示出产品的差异化特性。除此之外,公司在品牌创新的诉求上,还实施了产品差异化设计,在色彩、字体、线条、构图、酒体、低醇符号、广告音乐、包装等元素上都以传承和创新提升为主,赋予了产品更多的文化内涵。2012 年,公司在品牌塑造上,从定位诉求到传播渠道选择,从传统媒体到新兴媒体的选择,从短期试水到战略合作,一直都在追求创新和延续。丰谷与凤凰网的五年战略合作,与经销商的五年战略合作,以及即将与 CCTV5、凤凰卫视等媒体的战略合作,都显示出公司在品牌传播上的持续性和延展性。

## 增强平面媒体品牌传播力度

2012 年,丰谷在渠道建设与品牌提升上实施了“两手都要抓,两手都要硬”的战术策略,目的在于形成品牌、渠道的立体攻势,更好地为丰谷发展服好务。截至目前,丰谷除创新战略合作新模式外,已成功抢滩机场、航空、高铁、城市 LED 大屏等全国重要平面媒介发布平台,形成地面品牌强力覆盖之势,大力“围剿”品牌传播盲点市场。在产品落地媒介选择和品牌使用上,公司主要以消费市场发展为基准,产品重点市场扩张到哪里,平面媒体的品牌影响力也就蔓延到哪里,以此形成品牌影响力与区域市场的销售相互配合,共同提升。

## 品牌活动更加注重市场影响力

品牌活动是品牌传播的衍生品,是品牌传播的创新和方式转化,可以使原本尘封、消沉的市场焕发活力,唤起消费者对品牌的回忆和眷顾,增加消费者对品牌的美誉感。未来公司将根据文化品牌传播规划,在线上开展主题鲜明、导向明确、影响广泛、具有时代性和延续性的品牌活动,并配以线下的市场促销、战略新品体验品鉴等活动,达到品牌活动影响直接落地,与消费者建立零距离感,形成品牌传播攻势,强化品牌内涵,深塑丰谷文化,让丰谷品牌与消费者产生共鸣。

## 第二个 24 小时

10 月 28 日周日晚 20:00—10 月 29 日周一晚 20:00  
距离:北京—黑龙江佳木斯(1634 公里)  
人物:张军、徐明、王道波、柳颖妮、和君咨询林枫

### 地点一:北京万豪酒店

周日下午 18:00,刚参加完与凤凰网签约仪式的张总及徐总、王总、柳经理等同事,又马不停蹄地赶往北京,与和君咨询公司林枫先生,共同商讨丰谷酒业未来的发展大计和产品市场的定位,工作会一直持续到第二天凌晨 1:00。

对于战略,张总有深邃内涵但又平易近人的论述:战略是利用未来的趋势去赢。企业的发展需要形成“战略导向下的系统思考”,并“让当下的行为拥有未来的意义”。

张总认为:小企业生存靠靠德,中企业成功靠智,大企业发展靠德。要打造百年丰谷,创造行业中的卓越企业,仅仅有信心、有决心、有勇气是远远不够的,还必须要战略、有发展措施,一切工作必须以人为本,务实发展。

目前,丰谷正处在二线品牌的前端,一线品牌的末端位置,要想跻身行业的第一梯队,宏观上讲就是要在品牌下的全产业链的资源整合上,具体讲就是:



丰谷酒业公司总经理张军

就产品而言:赢在酒王系列产品占比的快速提高;

就渠道而言:赢在夯实传统渠道、渠道的拓展、赢在渠道的创新;

就市场而言:赢在省内市场的巩固和扩展、省外市场在销售收入中的占比不断提升;就品牌而言:赢在品牌的方向、品牌文化的建设、品牌传播带来的消费影响力;

就消费群体而言:不仅要抓住当下的消费群体,未来将赢在 80、90 年代消费群体。

战略是战术的前提,战略决定了战术,丰谷的未来发展落实到战术动作上就是:一切工作以市场营销为中心,营销思路以市场需求、战略新品为核心经营发展思路。从战略新品研发、采购、生产、质检、营销、服务的各个环节,完全立足于市场,准确把脉当代消费者的真实需求,有针对性的开展有利于提升产品品质的科研创新,科学布局全国产业基地,加快扩充百亿基酒产能,夯实基础管控,强化信息集成管理服务,加强丰谷文化品牌建设,以不断提升的文化品牌影响力和渗透力来增强丰谷产品的核心的竞争优势,全力实现既定战略目标,向着全国性高端白酒品牌迈进。

地点二:北京某酒店  
人物:张军、和君咨询林枫  
10 月 29 日上午 9:30,经过入夜长谈后的稍事休息,张总又约见了和君咨询公司林枫,就目前公司组织的结构、管理体系的建设以及团队的打造深入交换了意见。

双方一致认为:丰谷能取得现在的成就,主要来源于管理体系的建设和团队的努力,现在丰谷提出了更高、更远的目标,在组织建设上必须与时俱进,使组织适应企业发展的需要,要认识到战略目标的实现,一定是通过团队的具体工作一步一步来实现的,这个团队应该包含公司的经销商团队。因此,更远的目标对团队建设也提出了更高的要求,丰谷要全方位地审视行业和自己,调整自己的核心优势和竞争点,调整组织架构,形成自己独特、成熟、相对固定的组织管理模式,培养核心竞争能力,提升组织结构效率。在规范的基础上,形成面向市场竞争的运营机制,包括人才发展和晋升机制、服务创新机制、营销机制、客户服务机制、授权机制、培训机制等,以充分保持公司的活力。同时,丰谷的团队建设将与合作伙伴紧密结合,通过多种手段实现组织和团队的共同成长,使丰谷与合作伙伴的经营理念更趋一致,使丰谷与合作伙伴在业务往来上更加顺畅。

## 第三个 24 小时

10 月 29 日周一晚 20:00—10 月 30 日周二晚 20:00  
距离:佳木斯—哈尔滨(342 公里)—成都(2710 公里)

地点一:黑龙江佳木斯某酒店  
人物:张军、罗彬文、荣红、姜坤

成都、天津、北京三地的奔波,并没有减缓张总前行的脚步,10 月 29 日晚 21:00,张

总便已经赶赴至地处北国边陲、气温已降至零下的黑龙江佳木斯,一到酒店,他便召集前期到达的公司采购部经理罗彬文、长春公司总经理姜坤、采购部荣红等同事了解情况,他详细听取了佳木斯丰谷酒业前期筹建情况及当地原辅料供应质量和数量情况汇报,并部署下一阶段工作。

张总说,生产是营销一线的保障,丰谷要尽快实现 100 亿的营销目标,必须造就百亿产能基础和铸就百亿产值的高品质基酒。加大扩能技改,加快产业基地建设,才是保障产供需求平衡,保障品质稳定提升的前提。随着 2012 年 2 月 16 日,松垭 900 吨优质曲酒基地一期工程的建设投产和 9 月 19 日二期工程的奠基开工,丰谷百亿产业基础已基本形成。同时,丰谷产品的供应链正在以绵阳为中心,向川西、川南、东北延伸,形成环形目标市场的产品供应圈。异地产业扩张,不仅为丰谷未来发展构筑起了更加坚固的基石,也为地方经济发展作出了重大贡献。公司再次将生产基地向具有原辅料质量、数量供应优势,白酒产品消费潜力的东北黑龙江布局转移,这已说明公司在产业布局上也开启了全国化战略。我们要高度重视与佳木斯的合作,摸索出一条丰谷异地产业扩张的样本合作模式,并按佳木斯模式推广全国生产布局,形成了丰谷产业链向重点市场、重点区域延伸的格局。

地点二:佳木斯丰谷酒业有限公司  
人物:张军、罗彬文、荣红、姜坤等、佳木斯丰谷酒业股东方人员

10 月 30 日 9:00,张总来到佳木斯丰谷酒业有限公司,与佳木斯丰谷酒业营运管理方就新公司产品质量管理体系建设、北方市场增容上量等问题展开全面研讨。张总强调:丰谷的根基在于质量,离开质量丰谷将无以立足,公司的发展首要条件是产品品质得到消费者的普遍认可。丰谷的产品质量管理体系,要严格遵循“让白酒回归到市场需求的本质,老老实实地酿酒,踏踏实实做事,谁质量论英雄”的原则,建立以“三全”为核心的质量保障体系:一是重视管理对象的全面性,包括产品质量和影响产品质量的工作;二是管理的全过程性,从市场调研、了解用户需求、设计、生产、营销、售后服务的全过程;三是所有员工参加的全员性,上至企业管理层,下至企业普通员工,一律“以制度管人,按制度办事”。在企业内部建立起一套“产品有标准,管理有制度,操作有规程,环节有记录,逆向可追踪,产品可召回”的食品安全保障体系。

丰谷品牌本土化移植是发展中的重要一步,丰谷与佳木斯的品牌输入合作模式,翻开了丰谷产业全国化布局的新篇章。

地点三:佳哈高速(佳木斯—哈尔滨高速公路)

2012 年 10 月 30 日 16:00,张总一行驱车前往哈尔滨机场,在机场,他将登陆公司 OA 处理当日办公签字流程,并发起周三的公司质量会议……

(作者:一修,完)

# 透过经典案例看酸奶的营销创新(上)

## 冯启

饮用酸奶在我国有着悠久的历史,特别是边陲的少数民族最为青睐酸奶。但酸奶作为现代食品工业青睞的模式迅速发展则是从 1996 年开始的。目前全国大中城市中酸奶消费量增长明显,特别是三聚氰胺事件之后,消费者饮用酸奶的习惯得到强化,各乳品企业都把发展酸奶作为自己企业新的利润增长点,同时他们更加注重高品质酸奶的开发和创新。

酸奶按品种可分为搅拌型和凝固型酸奶;从风味方面可分为纯味、果味、果粒、可口味、蔬菜汁等;从功能方面可分为普通酸奶、保健酸奶、营养强化型等。普通酸奶是酸奶中销量最大的产品种类,北方酸奶的饮用比例高于南方地区。从包装规格看,250ml 以下小包装在酸奶中占主导地位。酸奶的营销 From EMKT.com.cn 策略在 2000 年以前是单一品种的大规模营销,2000 年开始进入产品差异化营销时代。这些按照规格、工艺和风味形成的市场细分,正在不断被企业以各种创新角度加以细分,不断衍生新的创新品类,成为乳品企业新的高额利润的源泉。

## 国外的酸奶研发与创新

在酸奶的概念上尽管各国的产品有相当的相似性(各国都有常见的水果风味的系列产品),但各个国家对酸乳的定义还是有很大差别。总体说是一种经过特殊加工的、面向儿童、女士可用勺子食用的产品,并是一种可饮用的休闲或具有一定保健功能的产品。

国际上开发酸奶新产品独特性和创造性也是可圈可点的:2000 年酸乳上市的新品达到 900 种,到了 2009 年这个数字达到了 2000 多种。各个国家酸乳种类和市场定位各不相同,例如德国的酸乳以果味为主,其他甜味(巧克力、奶糖等)产品次之,而且是健康酸乳的源地,市场上有品种繁多的功能性酸乳;意大利和英国酸乳主要面向儿童;芬兰市场上较流行的是粗制脱脂酸奶酪和含有大豆的酸乳。添加功能性配料的酸乳在欧洲和日本比较流行,但也开始出现在全球商场的货架上。

目前乳品行业新产品开发的焦点是新型产品的开发而不是新品种或系列产品的补充。在过去的几年里,无论是美国、欧洲还是亚太地区,领导国际潮流的是新型功能性配料在乳制品中的应用。包装技术和新风味产品的开发也获得了较大的发展,如日本的芦荟产品。市场的相当一部分是在儿童乳品市场的驱动下发展的,目前市场上全脂和全奶风味的产品也有回升的趋势。

在其他地区酸乳的包装多采用塑料杯包装,重量随品牌和国家的不同而在 125~227 克之间变动。包装上最大的差别是包装形式的改进,美国的一些公司推出的酸乳采用了双室包装。在世界其他地区,酸乳主要用杯子或桶式包装,但采用双室式桶装也越来越普遍了;一个隔室内装酸乳,另一个隔室内装水果、谷粒等。

2008 年以后,低脂和全脂的酸乳销量将开始超过脱脂酸乳,同时干酪及其类似面向儿童的产品也出现于美国市场。酸乳的种类也有可能向早餐或高档化及面向成人的方向发展的趋势。在美洲和欧洲以及亚洲,酸乳的发展仍将有较大的空间。

## 酸奶市场形态分析

目前的酸奶市场仍然是一个零散性市场,目前还未出现占明显优势的全国性品牌,在大部分地区都以一个区域性

品牌为主。低价位的酸奶竞争趋向于白热化,酸奶市场品牌集中度趋势加快,全国十大乳品企业的酸奶产量已占到全国总产量的 49%。

虽然消费者对酸奶的认识程度逐渐在加深,但目前的主要消费人群依然是儿童、少年、女士以及病患者居多,随着消费习惯的改变和国家的倡导,消费群体逐渐扩大。对酸奶营养价值的认识普及依然是乳品企业和行业机构需持续跟进的工作。

目前消费者购买酸奶的频率仍然低于其他饮料和液态奶,而且季节性差异明显,购买决策者大多为女性,在她们备选品牌中往往有两三个品牌,选择品牌首先考虑的因素是品牌可信度、酸奶口味好、价格合适。超市是盒装酸奶的主要购买场所,瓶装或袋装牛奶的购买场所主要是订奶站和街头摊点。大部分人饮用习惯是一天饮用一次,每次饮用量在 250ml 以下。

总的来说,品牌决策参与程度低,品牌选择则往往由购买某个品牌促销活动的影响,在家庭消费中父母购买者则在多数情况下会听取子女(使用者)对品牌选择的意见,而子女通常是从口味和品牌知名度方面提供品牌选择意见,年龄愈低,对口味的需求程度愈高。多数情况下,子女的意见对品牌决策有重大影响。

在比较成熟的大城市市场,消费者将酸奶视为日常食品,价格承受力较强,更关心产品的具体特征;在消费成熟度比较低的市场,消费者将酸奶视为特殊营养品,价格承受力较差,不太关心产品的具体特征。

## 酸奶营销趋势分析

1、酸奶市场总体份额逐渐变大,消费市场细分趋势明显。

酸奶已得到整个行业的重点规划与扶持,将进入一个发展的鼎盛时期,营养强化酸奶、功能型酸奶将是开发重点,目前乳品企业已经进入营养强化型和功能型酸奶的生产时代,新的市场竞争格局正在形成。

营养强化型和功能型牛奶市场的出现与成长,使得整个酸奶市场出现裂变,产品属性的创新将导致诸多细分市场的出现。消费者追求的不同利益会成为营养强化型和功能型牛奶市场的主要细分变量,企业专注在几个细分市场建立竞争优势要比全面出击更有效,产品开发能力将成为同时,由于新产品开发更注重某个细分市场的需求,这将带来饮用量的增加和饮用人数的增加,尤其是改变中年消费者饮用牛奶比例较低的状况。

另外,购买决策中品牌因素的比重上升,品牌竞争将取代价格竞争,尤其在奶源连续出现问题之后,消费者对可信度高的品牌依赖性会增高。在全国范围内,市场集中化趋势将会进一步弱化,呈现缓慢的分化现象。

2、功能型酸奶将引领酸奶需求潮流。

城市乳品消费者正进入第三次产品选择阶段(第一次是由奶粉转向液态奶,第二次是由液态奶转向功能型液态奶),将由普通鲜奶向多品种、多功能产品分流,营养强化型和功能型酸奶的需求明显增加,这是基于消费需求中保健因素的增强。城市居民中,将酸奶视为最佳日常营养食品的认识正在迅速普及,同时有越来越多的消费者,根据不同年龄阶段的生理特征和特别需要的营养成分以及依据各自的身体健康状况寻求不同的产品,“对症”喝酸奶的消费分流现象日益明显,导致酸奶市场不断细分。



# 中央军委下发禁酒令 领导视察接待从简

近一个月来,人们发现,在北京各大酒店、餐厅门前,军牌车越来越少。这一变化来自一个月前中央军委的“禁酒令”。去年 12 月下旬,中央军委印发《中央军委加强自身作风建设十项规定》,要求在接待工作中不安排宴请、不喝酒等。

“禁酒令”印发之际正值岁末年初,也正是年终总结、联欢活动、走访慰问的时候。然而近一个月来,记者借去一些部队采访之机明察暗访,席间,以往劝酒的现象难见,许多接待餐上,茶杯代替了酒杯,家常菜代替了高档菜肴。以“禁酒令”为契机转变作风在许多部队蔚然成风。

“领导少了酒气,多了纯洁的风气;干部少了酒气,多了带兵的锐气;战士少了酒气,多了训练的虎气;部队少了酒气,多了

安全发展的底气……”成都军区某师师长曲新勇如此对记者形容这一个月的变化。财务人员说,近来师机关接待费也降低不少。

1 月 19 日是腊八节,记者在天津警备区采访,正赶上某团预备役迎春晚会,团里邀请官兵和家属,会餐中,饮料替代了酒水,没有了劝酒令和行酒拳,互敬饮料,照样情真意切。

改变也在天津滨海新区塘沽人武部发生,以往军地交流请客吃饭是常事,如今,接受国防教育,体验军营生活成了主流。“联欢交流喝酒的惯例被打破了。”塘沽人武部政委李建新表示,禁酒令戒的是酒,兴的是从严治军的优良传统。

沈阳军区某炮兵团政委崔海旭给记者讲了这样一件事。1 月 18 日,集团军干部考

核组到该团考核干部。考核组来的时候,连盒烟也没带,摆在每位领导面前的是几张纸和一支笔。午餐是四菜一汤,鸡肉炖蘑菇是“主打菜”,其余都是官兵平时吃的家常菜。

为了落实“禁酒令”,济南军区某集团军专门制定了《从严格控制饮酒 18 条措施》,提出“严禁各级工作组下部队就餐饮酒,严禁着军服到地方各类场所饮酒……”为保证严格执行,集团军还逐级建立了问责制。

国防大学教授方彬认为,在规范“禁禁”的同时,还应当考虑建立和完善监督检查机制、严格落实岗位责任制等刚性制度内容,否则,再好的规定和号召也会形同虚设。

(中国网)