

# 4 营销渠道 Marketing Channel

## 茅台技术开发公司探索白酒行业严重困难转型跨越之路 创新营销 涅槃重生

■ 本报记者 樊瑛 张建忠

2013 年,受全球经济形势影响,白酒行业出现了 1998 年以来的严重困难,茅台集团技术开发公司在茅台集团总经理助理、技术开发公司董事长、总经理李明灿新的领导班子带领下,企业积极应对各种困难和挑战,进一步解放思想、转变观念、强化管理,狠抓生产销售,促进产品升级,创新人才机制,经济发展呈现出“经济多元、产业一体、总量扩大”的态势,经过不断改革、调整,通过一个月的运作,已经初见成效,公司经济指标实现了同比两位数的增长。

以“技术开发”为主线,向“上下游产业延伸”——力争 2020 年技术开发公司营业收入实现 100 亿元的奋斗目标

“八个营销”是茅台集团董事长袁仁国在中国营销的经典,茅台集团始终坚持践行“八个营销”,化挑战为动力,内转机制,外抓市场,取得了有目共睹的佳绩。这是茅台集团公司总经理助理、技术开发公司董事长、总经理李明灿在公司 2014 年度经销商座谈会上的精辟解读。

3 月 27 日,技术开发公司 2014 年度经销商座谈会在成都世纪城假日酒店召开。茅台集团公司总经理助理、技术开发公司董事长、总经理李明灿,公司副总经理陈华明、杨盛勇及公司全体经销商、贵州茅台醇营销公司、贵州茅台醇营销公司仁怀分公司、物资供应部、法律事务部等相关部门负责人参加会议。

公司党支部书记王俊主持会议。会上,陈华明介绍了公司机构改革、人事变动及公司领导分工情况,杨盛勇介绍了公司品牌管理相关规定。贵州茅台醇营销公司经理陈小明对公司谈旺季平衡生产政策进行了介绍,物资供应部主任罗安刚介绍了公司包装材料管理规定,贵州茅台醇营销公司副经理肖尧对公司自营品牌情况进行了具体说明。

随后,与会人员自由发言,相互交流与沟通。与会经销商针对会议内容并结合自身发展情况提出了问题、意见与建议,公司领导班子就相关问题进行了详细解答。

李明灿指出,2014 年 1 月,茅台集团公司为公司组建了新的领导班子,春节过后,公司深化内部机构改革,公司部门、人事实行了大调整。按集团公司部署、公司发展要求及市场规则,公司新的领导班子带领公司不断改革、调整,通过一个月的运作,已经初见成效,公司经济指标实现了同比两位数的增长。

李明灿说,大家要正确认识当前形势,把



握发展方向,加快转型、深化改革,构建营销新模式;要贯彻省委书记赵克志、省长陈敏尔对茅台集团新形势下如何加快发展提出了“三个转型、五个转变”,即加快思路转型、管理模式转型、营销战略转型;由主要面向公务接待向更多面向商务活动转变,由主要面向高端客户向更多地面向普通转变,由主要实行专营专卖向更多地实行直营直销转变,由主要依靠客户上门购买向主动拓展市场转变,由主要在国内市场销售向国内、国际市场并重转变。根据这一总体要求,公司提出“三个转型、五个转变”的具体措施,即加快思路转型、管理模式转型、营销战略转型;由主要依靠开发商开发到公司自营或联营开发并存转变,由柔雅浓香为主到柔雅浓香和柔雅酱香并进转变,由开发商上门为主到主动走进市场为主转变,由开发商、经销商粗放经营为主向引导开发商、经销商精耕细作市场转变,由个别区域市场结构为主到全国发展重点市场为主转变。从而,落实“八个营销”,树立信心,抓住新机遇,实现新梦想。

品牌培育’和‘主业强企,一体化壮企,管理固企,和谐旺企’战略,以‘技术开发’为主线,向‘上下游产业延伸’发展为方向,力争 2020 年公司营业收入实现 100 亿元的奋斗目标。”

展现茅台技术开发  
奋斗、奋进、奋发的崭新面貌——向“经济多元化、产业一体化、发展集团化”目标迈进

在处于白酒行业调整、转型发展的关键时期,茅台集团公司总经理助理、公司董事长、总经理李明灿大胆创新营销,采取五项措施:一是深化发展思路改革;二是深化产权管控体制改革;三是深化公司机构改革;四是深化营销体制改革;五是深化人力资源管理体制改革。真正做到“让想干事的人有机会,能干事的人有平台,干成事的人有地位”。建立员工成长行政、技能、知识三通道,努力做强白酒主业,做大现有上下游一体化产业,现在技术开发公司拥有仁怀申仁印务公司、贵州新华羲玻璃公司、贵州富明行包装公司等七家公司,通过深化改革,提升企业管理五项能力,即子集团母企业管控能力、品牌化建设能力、市场化深耕能力、资本化运作能力、技术开发和创新能力,为 2020 年实现公司百亿



目标,打下坚实基础。

为实现技术开发人的梦想,推动技术开发公司更好更快发展,不断改进工作作风。3 月 28 日至 29 日,在第 90 届全国糖酒商品交易会(2014 成都)期间,茅台集团公司总经理助理、公司董事长、总经理李明灿,公司党支部书记王俊,副总经理杨盛勇一行走访了公司成都 6 家经销商,并分别召开座谈会。

座谈会上,各经销商向李明灿一行详细介绍了基本情况、营销模式、市场规划,2014 年销售目标、创新思路,并提出了在发展过程中遇到的问题以及希望公司提供的帮助与支持。

李明灿一行认真听取了各经销商的介绍,针对具体问题提出了自己的意见和建议。本次走访的 6 家经销商包括成都百年盛世酒业销售有限公司、四川鑫玖汇贸易有限公司、南京友航商贸有限公司、四川全家福酒业有限公司、成都影响力酒业有限公司、四川省金至博酒业有限公司。贵州茅台醇营销公司、贵州茅台醇营销公司仁怀分公司、法律事务部等相关部门负责人陪同。

李明灿对各经销商能够一如既往地支持公司工作表示感谢,并表示,公司一定会全力以赴地支持经销商工作,为经销商做好服务,加强厂商沟通,共谋发展。

### 渠道实战

虽然中石化进军饮料行业被很多业内人士质疑,但中石化在非油业务方面的拓展已成为近年来的重点。大家最关心的还是:中石化的饮料究竟能不能做起来?

## 大象跳舞 中石化饮料“大经销制”模式面临考验

■ 高素英

尽管石油巨头中石化进军饮料行业的大幕刚刚拉开,但业界人士担心的是他们如何能在竞争激烈的饮料市场站稳脚跟。据中国经营报报道,4 月 9 日,中石化宁夏易捷石化公司总经理齐金祥接受记者采访时表示,今年“启劲”饮料会继续以易捷便利店推广为主,但同时对于易捷便利店以外的社会经销商也将采取“大经销制”模式,逐步推进渠道扩张。

对于中石化饮料的这一渠道拓展之举,多位业界人士持怀疑态度。营销专家肖竹青接受记者采访时认为,与石油行业垄断不同,饮料行业是个充分竞争的行业,无论是渠道拓展,还是产品定位,都对中石化提出了新的考验。在他看来,一个新饮料的市场培育成本较高,若在短期内达不到一定的规模,则很难盈利。

### 模式落伍

在肖竹青看来,大经销的营销模式是计划经济时代的操作方式。

据了解,中石化旗下生产的“启劲”功能饮料主要是由宁夏易捷石化合资公司(以下简称“易捷”)生产,而易捷是由中石化宁夏石油分公司出资 950 万元,中宁县政府枸杞产业发展局出资 50 万元建立的,目前已开发出宁夏枸杞干果、果酒、饮料、籽油 4 个系列 32 款产品。

齐金祥表示,启劲今年的渠道策略是重点在易捷 23000 家便利店推广,这个渠道是“启劲”的主战场。此外,还会通过与专业经销商合作,在全国逐步推行“大经销制”,就是由符合条件的代理商做区域总代理。目前已经在北京、天津、陕西和福建等地找到了总经销商,运作效果还不错,这些经销商的运营能力和专业水平比较高。

据齐金祥介绍,总经销商在指定区域进行销售,双方协商后确定一年的销售量。然后,就完全由总经销商独自运作市场,中石化会根据总经销商完成任务的情况对其提供一

定比例的费用支持,在广告投入方面也会侧重这些区域。一般而言,总经销商完成销售任务后,中石化提供的费用支持为 20%左右,此外还有超额完成任务的奖励。而在总代理区域的招商工作,将由总经销商来完成,在这些划定区域内,即使有经销商找到中石化要求代理,也会划归在当地总经销商旗下。

齐金祥表示,目前公司在江苏、浙江开发了 67 家经销商,未来的方向还是希望以大经销为主,今年计划在全国建立 10 个区域总代理(省级),由其对市场进行渗透。除此之外,今年还建立了特通渠道,包括与北京同仁堂、国家邮政集团、济南铁路局等都建立了合作关系,预计今年饮料的销售额将达 2 亿~3 亿元。

中石化进军饮料市场的雄心似乎志在必得,然而在肖竹青看来,大经销的营销模式是计划经济时代的操作方式,目前整个饮料行业已进入深度分销时代。以北京市场为例,没有任何一家总经销能够完全覆盖,仅物流一项就难以解决,至少需要 100 家以上的分销商才能达到覆盖标准,而靠 1 家总代理根本不可能覆盖整个市场。

肖竹青表示,从“启劲”的运作不难看出,在渠道拓展方面存在一个重要的问题,那就是代理商的利润并不高,进货价格几乎是 100 元/箱,可以说经销商的毛利比较低。而如今,渠道成本已今非昔比,房租比十年前涨了 10 倍,劳动力成本比十年前涨了 3 倍。此外,进店费、条码费、促销费、陈列费、人员费、渠道维护费等都非常高,如果没有足够规模支撑的话,利润不足以支撑销售费用,市场拓展也就无从谈起。此外,终端市场的建设更需要业务员去维护,如果仅靠总经销商的人员去管理维护,很难做到专业化的管理。

### 品类培育风险大

启劲饮料在品类选择上可以说勇当品类培育者,而不是跟进者,这就使得中石化面临着居高不下的品类培育费用。

记者在北京西城白纸坊桥中石化的加油站看到,易捷便利店店里所出售的 248ML“启劲”市场零售价为 7 元/罐,会员价为 6.5 元/

罐。齐金祥坦承,启劲在其他市场的零售价和易捷便利店的价格相同。

肖竹青认为,饮料销售的一个关键因素是有人愿意买,有人愿意买首先体现的就是性价比。目前“启劲”的罐单位位超越了所有同类饮料,性价比并不高,而没有好的性价比则无法得到消费者的持续喜爱,这对于中石化来说是一种不可逾越的障碍。他表示,从消费经验看,罐装产品不要超过 4 元,餐饮渠道不要超过 5 元,包括红牛、旺仔牛奶等都没有“启劲”的价格高。而如果卖 7 元,将超过普通消费者的价位。消费者对每个品类都有一个心理标杆,超越品类的心理价位是卖不动的。

对于上述疑问,齐金祥回应表示,启劲的定价是基于产品品质,因为枸杞本身的成本就比较高,因此产品定位为中高端的白领等人群。不过,目前公司也在考虑推出每瓶售价在 3~4 元的 PE 瓶枸杞饮料。

除了价位高会将一部分消费者挡在门外,枸杞饮品作为一个新的品类,对中石化来说也是一大挑战。肖竹青认为,娃哈哈作为一个年销售 700 亿元的公司,就从来不做品类的培养者,这是由于品类的培育风险巨大。茶饮料从 1996 年到 2002 年大概用了 6 年的时间,而牛奶的培养也用了 10 年的时间,在培养市场的时间里,很多企业都处在亏损状态。过去市场上,并没有枸杞饮料,现在中石化作为市场培育者来推广这款饮料,所要付出的教育成本是巨大的,过往的实践已经表明,很多品类培养者迎接到品类培育的春天就倒闭了。中石化能否成为枸杞品类培育的奠基人,能不能坚持到该品类市场成熟的那一天,都是个未知数。

肖竹青表示,饮料行业不超过 20 亿元的销售规模很难有效益,然而要熬到 20 亿元的销售规模则很难,尤其是对于品类的培育者来说。据齐金祥透露,去年启劲的销售额在 1.5 亿元,其中来自易捷的销售额为 1.1 亿元。他同时表示,枸杞饮料项目不是以盈利为目的,其社会责任主要是扶贫,前 4 年投入了大量的成本,都是赔钱在做,但随着市场的发展将逐步好转。

### 业界观察

### 看大象跳舞

由于饮料行业的进入门槛较低,因此近年来进入饮料行业的巨头并不在少数,但是实际做起来的企业屈指可数。北京志起来营销集团董事长李志超认为,饮料行业的确是有增长潜力的,这才吸引石油巨头的加入。中石化如果仅凭自己的渠道优势来做这个项目,未尝不是一件好事。但是,要是全国借大经销制在全国大市场铺货,无论中石化现有的体制,还是反应速度以及经营能力,都与市场上现有的饮料巨头相比差距太大。如果一定要与现有的饮料企业站在同一水平线上去竞争,那等于是逼着大象去跳舞。

在李志超看来,中石化能否利用好各类通路,把启劲做起来,还是一个比较复杂的问题。因为无论是经营团队、政策安排还是市场推广力度对于中石化来说,都是特别关键的问题。他认为,中石化在获利并不多的情况下,能不能坚持下去,有没有心理准备,都需要直接打一个问号。

快消品营销专家肖竹青也认为,现在饮料市场的竞争已经非常激烈,很难产生规模效益。理货员、促销员、渠道维护都需要成本。比如,夏天天热一些饮料需要冷冻到冰柜里,而这些都是由厂家业务员来实施的,若没有业务员来进行维护渠道,就没有人会把企业的饮料冷冻到里面,进而也不会产生销量,而业务员的巨大开支都是由厂家来支付的。以娃哈哈为例,仅河北省就有 1500 人的业务员队伍,人员成本极高。娃哈哈公司正是由于产品品类特别多,才能养活如此巨大的销售团队,而仅靠单瓶饮料能否养活中石化的饮料团队,答案一目了然。

## 店内手机追踪营销:商家喜欢顾客恨

最新技术成果为零售商开辟了新的营销渠道,顾客一踏进零售商的门店,商家就可以定位、追踪顾客的智能手机,有针对性地推送促销信息。商家欢欣鼓舞,但一份最新调查显示,消费者强烈抵制零售商的店内追踪服务。

尽管零售业广告的最新创新成果让企业界惊喜不已,但消费者并不十分买账。现在出现了一种服务于“全方位渠道”零售商的新技术——所谓的“全方位渠道”指的是把实体店零售店与在线分析结合在一起。它意味着消费者一迈进商家的门槛,商家就要连接到消费者的智能手机。而消费者对这种做法很警惕。根据消费者意见反馈公司 OpinionLab 的数据,77%的受访者认为无法接受商家在店内追踪自己的手机,81%的受访者不信任零售商会保护个人数据的隐私和安全。塔吉特百货(Target)不幸“中枪”了——受访者表示他们更信任本地商店追踪自己的购物数据,而不信任大牌零售商。

要想在消费者真正付账之前统计出究竟有多少人在店里购物,这种事即使是放在以前,在技术上也并非不能实现。但那时,消费者必须用信用卡买东西,或是报出电子邮件地址和会员卡。但是归功于现在的地理围栏技术,加上 Wi-Fi、蓝牙和已经广泛普及的智能手机,如今商家已经可以通过消费者的智能手机信号定位消费者的位置,针对他们进行营销。这项技术的目标是,当一个顾客走进一家门店时,他的手机上会收到一条推送消息,根据他的个人情况送上量身定制的广告。现在已经有好几家创业公司正在开发这项技术,其中包括分析门店客流量的 Nomi 公司,它迄今已经募集了 1300 万美元的风投资金。此外还有已经募集到 2360 万美元的 Euclid 公司和已经募集到 2940 万美元的 RetailNext 公司。去年秋天,就连苹果公司(Apple)也发布了自己的 iBeacon 店内追踪系统,加入了这个领域的争夺。iBeacon 最初主要用在苹果自己的专卖店里,但是现在第三方零售商也可以使用它。深受消费者推崇的创业公司 Shopkick 每年都能带动几亿美元的销售额,现在它也推出了一个名叫 shopBeacon 的基于地理位置的应用。梅西百货(Macy’s)是第一家部署这款应用的零售连锁店。

市场专家们认为这项技术并不具有侵犯性,因为它是选择性加入的。零售商要想对消费者推送广告,首先要获得消费者的允许,尤其是如果通过零售商的 APP 推送的话。一般来说,零售商都会发送店内短信鼓励顾客下载自己的 APP,但是沃尔玛(Walgreens)、科尔斯(Kohls)、星巴克(Starbucks)等零售商也各自都有大受消费者欢迎的 APP。

呼吁隐私保护的人士把这种店内追踪技术比作早些年代的电子邮件营销,因为那时候许多商家也是未经用户同意就买卖用户的邮箱地址。2003 年,美国联邦贸易委员会(FTC)通过了《反垃圾邮件法案》,规定商家必须提供一个让消费者可以取消订阅的方法,而且还要提供发信人的真实地址。另外,这项法案还禁止通过交易等手段收集电子邮箱地址。

今天的移动营销和店内追踪技术仍然很年轻,但监管者们或许可以加以关注、同时出台一些基本规定来保护消费者的隐私。上个月,美国联邦贸易委员会专门就此举办了一次研讨会,行业领袖和隐私保护倡议人士们对选择性加入办法给出了各自的观点。

iBeacon 和其它店内追踪软件遭到冷遇的一个原因正是由于“追踪”这个词儿。如果你问任何人“你愿意在踏进一家商店后的每一步都被人追踪吗?”估计没有人会答“愿意”。但我们每天使用电脑上网时,这种事都在发生。营销人员、广告商和电商网站会利用浏览器的 cookies 追踪我们的上网足迹,然后根据我们的浏览记录向我们打广告。虽然隐私保护人士一直锲而不舍地围绕 cookies 发声,但互联网用户们似乎并不以为意。

对于支持店内追踪的人来说,一个经典的理由就是,消费者愿意为了方便或省钱而牺牲性点点的隐私。事实也证明了这一点。在 OpinionLab 公司的调查中,61%的受访者表示如果他们加入的话,希望商家能给予直接的价格折扣作为补偿。另有 53%的受访者希望加入后能得到免费产品。但也有高达 35%的人表示,他们非常讨厌店内追踪这种做法,无论商家出什么招术,也不能吸引他们加入。

这次调查总体上显示了店内追踪技术所面临的挑战:63%的受访者表示不会选择加入店内追踪,即便是在他们喜欢的零售店里也不行。所以,尽管零售商们对这项技术很热衷,但是还得给消费者好好做工作。(财富中文网)

