

省酒扩张新市场,如何做到稳、准、狠?

目前,不少省酒品牌的新市场布局和启动规划,存在策略不系统、重点不突出、形式过时以及管理缺失等问题,那么,如何找到可以“四两拨千斤”的发力点,“稳准狠”地开拓新市场呢?

本报特约撰稿人 毛晋 发自北京

白酒行业发展至今,头部品牌在各省市场已基本完成了扁平化下沉布局,这给当地的省酒品牌带来巨大的压力。从竞争态势来看,受限于体量和实力的差别,直接与头部酒企展开短兵相接的竞争显然不现实,但省酒又必须面对自身的生存和发展问题,以避免在不断增多的挤压下被市场和行业淘汰。那么,省酒品牌下一步的发展方向该何去何从?

笔者认为,省酒首先应把做大体量、

努力成为本省白酒品牌的第一“话事人”作为核心发展目标。对于省内规模相仿的省酒和大型区域品牌,谁的体量大,谁的话语权就大。因此,应通过建立和利用本省区域性市场的马太效应,来对抗全国性品牌进击的压力。在具体发展方向上,省酒应先完成开拓本省尚处于空白状态的市场,同时,发展较为弱势的市场,通过迅速完成全省化布局来实现做大做强体量的目标。

整个布局目标的推进,需要一套适合当下市场发展阶段的,合理、灵活、有效的系统化策略方案来指导排兵布阵。但根据相关调研,发现不少省酒品牌现行的新市场布局和启动规划,不同程度地存在策略不系统、重点不突出、形式过时以及管理缺失等问题。因此,对于新市场运营这个维度,笔者在此抛出几点创新型的观点,并结合与传统新市场运作策略的对比,与大家共同讨论。

产品线规划创新:以构建消费生态代替点状产品布局

什么是构建区域多价位消费生态布局?在大单品战略已成明日黄花的今天,企业应紧密结合当前市场各个主流消费价格带(如百元以下价位、中高端价位、次高端价位、高端价位),分别对应布局产品,构建一个有价值、有利润、与消费场景定位契合的核心大品系,如古井年份原浆系列、迎驾洞藏系列等,针对乡镇市场,有百元以下价位产品;针对日常聚饮,有百元价位产品;亲友聚饮和人情来往,有两百元价位产品;针对高端宴席、送长辈等,有次高端和高端价位产

品。用一句话总结,就是通过多价位布局和阶梯式消费升级引导,贯穿和对应消费者生活中的每一大类消费场景,将“卖产品”升级为“卖生态”。

由于新市场费用和渠道资源均比较有限,因此,不建议一开始就进行多品并行式的新品培育,新市场应聚焦某一个可被快速接受,同时又具有一定结构高度的价格带进行重点培育。我们知道,百元以下价位消费主要集中在乡镇,与市区、城区存量有限,且通常是各省和区域性品牌以政策促销砸盘做渗透的重灾

区;而次高端和高端则主要集中在团购和政企消费,培育成型时间太长,并不适合新市场开拓节奏的要求。

笔者建议,先选择一款有利润的百元价位产品,围绕流通渠道进行单品突破来启动市场,如年份原浆5年之古井,皇家窖藏彩陶之于河北山庄。待此款单品顺利完成布局,新市场已初步产生一定品牌氛围和基本盘销量后,此时,可再根据市场情况选择向上向下发力延伸产品线,构建属于当区市场的消费生态矩阵。

渠道模式创新:以灵活创新代替传统守旧

省酒通常不具备头部酒企的品牌影响力,在渠道策略上,难以复制与后者一样的经典控盘分利模式。但省酒最大的优势就是政策灵活多变,一地一策,可以此为主要突破口,获得渠道层面的优势。

在合作模式方面,以动态包量代替传统包量合作。

所谓的动态包量模式,即对于终端客户的开拓,先以小批量政策探店试销,通过1~2个月的试销情况,筛选出核心终端客户,再以核心终端客户为目标推进包量店签约。

在政策设计上,我们可以设定固定数量的产品(如100件)作为一个进货基数组,再将渠道与消费者政策通过BC一体化工具按组配置。业务可与终端商定按组进货,事前各组数次级返利和支持等合作细节,摒弃传统包量店的四季

固定进货模式。在动态包量模式下,终端店卖得越多,支持越高,返利越高。此举可有效刺激终端多卖快卖的积极性,避免产生传统包量模式下终端销量超过最大包量次级较多,但给予终端的最大返利支持已事先锁定,终端无法获得更多的利益激励,从而伤害其积极性的问题。

在利润设置模式方面,以顺价导向替代返利导向。

头部酒企的利润模式通常轻顺价而重返利,且其主销产品通常因完全成熟而显现出较低的渠道利润。对于市县级终端客户而言,他们绝大多数小本生意运营,每天必须有固定的收益入账以保证自身的生存,难以接受名酒的返利+动销支持的利润模式。因此,省酒应采用顺价导向的模式,与头

部品牌打利润与销量的差异化,以顺价导向定位利润政策和产品,牢牢地抓住终端客户。

在费用使用模式方面,以厂商共建模式替代厂家大包大揽。

经销商层面容易产生一种固化的认知,即我帮厂家卖酒,厂家全权负责投市场是天经地义的事情,作为经销商,不会自己拿出费用来帮厂家推广品牌。这种思想的存在,导致经销商对厂家投入的力度、精准性、效果等漠不关心。厂商共建模式是由厂家在保证经销商合适利润空间的情况下,和经销商建立单箱*随量的资金池,共同进行市场投入,将经销商从“只打钱的作壁上观者”转化为“市场的坚定执行者”,在增加费用使用效率的同时,也从侧面减少了企业投入的压力。

策略与管理创新: 标准化策略+管理模式

对于省酒和区域酒企来说,一般不具备高度专业性和实战性的市场部、品牌部、策略部等,这就会让企业高层的战略意图难以转化为具体策略和动作组合,更难以有效指引落地,造成新市场的业务团队方向不明,做事缩手缩脚,给新市场的发展带来障碍。

笔者认为,企业应以具体的产品维度,量身打造一套贯穿新市场布局阶段、动销阶段、发展阶段的策略思路,再梳理出每个阶段的重点工作,对于每项重点工作进行标准化方案打样示例。新市场业务组织的管理人员可根据公司的策略思路和标准化动作打样,加以修改和个性化,制订符合本地市场的可落地执行方案。再以分人分商分店、定人定事定时的“三分三定”原则加以

细化管理,让开拓新市场的团队从上到下了解要干什么、什么时候干、干成什么样、效果如何“四个明确”的工作方式,以替代传统的“从上到下要指标、从上到下查工作、只有考核而缺少策略赋能”的落后模式。

综上所述,省酒或大型区域酒企面对头部品牌以资本和品牌定输赢的攻击,一定要明确自身的优势所在,高举创新大旗,勇于探索实践,找到可以“四两拨千斤”的发力点(即头部品牌下沉过程中的运作模式弱点),稳、准、狠地加以攻击,以务实有效的策略思想,找到属于自己发展和存在的路。(作者系智邦达咨询项目总监)

欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众账号。

