

# 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,以避免在不断增加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 and 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年之于古井,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:以灵活创新替代传统守旧

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,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,事前各组数坎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坎级较多,但给予终端的最大返利支持已事先锚定,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“市场动作的坚定执行者”,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 and 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号。

中国酒业创新  
联盟企业展示



红星  
红星二锅头



牛栏山