

【营销】

兵法中有句话说“攻其所必救”，意思是指进攻者要么不攻，攻击就要瞄准敌人所必救之处。何为必救之处？一是十分重要的地方，如指挥中心，或者弹药粮草仓库等；二是被攻击最为猛烈的地方，也就是危险到可能被对手摧毁的地方。作为现代企业的营销竞争，什么是竞争对手最重要的地方？

答案是“利润区”。

破局：
攻击对手的利润区

【特约撰文 / 沈坤】

无论什么行业，对手产品利润最高的区域就是最重要的地方。因此打击对手就要向这个地方发起狂攻，要不然如隔靴搔痒般的骚扰是不能让对手跟着你的思路走的。只有打到他的痛处，他才会自乱阵脚，或者因为挨打而只能一味地防守，再没有时间和精力去思考如何反攻你，你也因此获取竞争中的主动权，从而赢得胜利的机会。

这就如同两个人比武，如果你招招向对手的要害打去，他所能做的只有躲避，而不是进攻。所以，东一拳西一脚的乱打，不如盯住一个要害地方下狠招、猛招，正所谓“破其十指不如断其一指”。

现代企业竞争的实质

商场就是战场，现在再也没有人怀疑这句话的正确性了。笔者在给企业营销人员讲课的时候经常提到这个问题，有人说营销是看不见硝烟，看不见流血的战争，实际上，现在的营销，真的已经开始“流血”了。

当一个企业在进行营销战略规划的时候，必然会考虑到本公司今年的利润来源，而竞争对手的战略行动将决定本公司营销目标的完成和利润的优劣，大部分营销总监和企业老板会重点考虑，在现有市场总份额的前提下，如何扩大公司产品的销售量，而这个假设目标通常有两种手段可以完成，即使更多的消费者购买本公司产品和抢夺对手的市场份额。

要使更多的消费者购买本公司产品，显然必须在产品线延伸和传播投入上进行调整，其风险和成本也相对较高，所以很多企业会将精力集中到抢夺对手的市场份额上来。

那么，究竟如何才能更有效地抢夺对手的市场份额呢？

最好的做法是破坏竞争对手的利润要害，迫使对手作出临时性改变，从而完成自己的产品进入该区域的抢夺策略。

破坏竞争对手利润要害的目的不是将他们赶出竞争领域，也不是在行业内制造垄断，而是要抑制竞争对手利润要害的现金流量，迫使他改变对你有害的特定举动和行为。

瞄准对手的利润区

利润要害是给竞争对手带来最大利润的产品、服务和区域组合。每个公司都或多或少地拥有自己的利润要害，他们不仅为公司赢得可观的利润，更重要的是，这些利润要害支持着公司的其他业务——无论是已经疲软的还是正在发展的。

有很多方法可以对竞争对手的利润要害施加压力，你可以选择某个产品或某个区域与竞争对手展开价格白刃战；也可以以适当的价格提供新颖或具有独特功能组合的产品抢夺



市场销量；还可以在不改变价格的情况下提供部分附加服务，虽然这给你带来的利润是微小的，但对于竞争对手来说却是利润来源的巨大威胁。

挑战者企业如果选择好跟自己同在一个消费领域的竞争对手时，必须要尽快找到该企业的主要利润区，也就是该企业赖以生存的主要利润来源，然后重点分析，专门设计针对性策略来对付它。

假设 A 企业 10 元 - 16 元之间的产品是其主要的利润来源，挑战者企业必须重点研究为什么是这一区位的产品是对手的利润区？假如攻击它，对手第一时间会有什么反应？然后会作出如何调整和反击？其次，用什么策略来攻击它？一击不倒怎么办？自身究竟有多少资源可以展开正面攻击战？假如对手死守而狠狠反击，有多少力量可以与之抗衡？

很多企业执行这种战略时，往往把竞争的焦点引向价格战，因为价格战是降低利润的最好办法。

通常挑战者企业这么做最主要的目的不是自己盈利，而是让对方不能盈利或者减少和降低盈利水平。所以，在设计这样的攻击战略时，挑战者企业必须清醒自己的头脑，充分考虑好自己的处境和资源，不能凭一时之勇而贸然攻击。

当年，奥克斯进入空调行业之初，就是采取价格这一狠招，致使所有空调企业的丰厚利润都被一击命中，而奥克斯也借此机会进入空调行业三甲。

声东击西，侧面攻击对手

如果挑战企业有更大的企图，那么完全可以把攻击仅仅当作一个幌子，采取声东击西的战术，迫使对手立即改变战略，在急急忙忙的改变中露出破绽，从而给予挑战者以真正攻击的机会。

【企业案例】

豪杰白酒，是山东一老牌白酒品牌，20 多年来一直把守着本省市场，由于口碑很好，一直活得非常滋润而安枕无忧。同省另一

白酒企业英华一直对豪杰的市场虎视眈眈，但苦于不知如何下手，或者从哪里下手。

2006 年 10 月，英华公司聘请专业策划公司援助，策划公司在详细周密的调查之后发现，豪杰白酒真正的利润来源是 52 度价格为 88 元 / 瓶的中档酒，也就是普通瓷瓶装酒。

这一度数的白酒非常受人欢迎，豪杰这款产品的单瓶利润达到 40 元 / 瓶，而豪杰 36 度的玻璃瓶装酒，虽然销售也不少，但并非主要利润来源。

策划公司立刻帮助英华公司策划推出了两款白酒新品，一款是 52 度英华白金版，售价与豪杰利润区产品一致；一款是 36 度的英华兄弟情，走中低价位路线。

在具体的推广策略上，采取明修栈道暗渡陈仓策略，以香港枪战片《英雄本色》中的小马哥为“兄弟情”形象载体，设计出了一出佯攻 36 度玻璃瓶装实际却暗取豪杰利润区的声东击西大战。

当英华在几个城市市场力推兄弟情时，豪杰公司的管理层看到英华的兄弟情在各个市场销售情况都不错，便错误地认为，也许消费者更喜欢 36 度的低度白酒，于是，将原本投入在 52 度白酒上的推广费用转移到 36 度玻璃瓶装酒上，并直接与兄弟情在各个市场对着干，扬言要把英华公司的兄弟情打趴下，因为豪杰公司一直是领导品牌，他们在心理上无法接受英华公司如此明目张胆的攻击行为。

见对手上当，早已经准备完毕的 52 度英华白金版隆重上市，上市活动聘请了山东本地的著名演员主持，英华在经销渠道、终端酒楼以及政府机构和工矿企业集团采购等领域全面深入，仅仅用了一周时间，英华白金版的广告牌和上市活动的影响力就在全省范围内沸沸扬扬，渠道经销商和酒楼终端纷纷配合。

最终，英华挑战成功，英华白金版成为当地政府和商务人员的招待用酒，销量直追豪杰，从而在豪杰的利润区给了它致命的一击。

【作者简介】

沈坤，深圳双剑破局营销策划机构总裁。

白酒，
需要持续营销创新力

【特约撰文 / 崔自三】

一次营销论坛上，笔者给在场的学员出了一道测试题：如果一个杯子的成本是一元钱，如何将它的价格卖得尽可能高？

第一个学员认为作为一只普通的杯子，只能卖 2 元钱，它仅仅是盛水的工具。第二个学员却说，可以卖到 4 元，他认为通过打流行、时尚牌，外加精美包装，或者与某个事件联系起来，就可以卖到这个价钱。第三个学员说，可以卖到 6 元，途径是通过打造品牌、提升形象，借助“名牌效应”，可以提升产品的溢价能力。第四个学员说，如果这个杯子，具有某项特别的功能，比如，具有过滤功能等，就可以卖到 10 元。而最后一个学员说，他能卖到 200 元甚至以上，具体做法是，利用名人或者文化效应，比如，是某个名人用过的，或者与历史联系起来，就可以物超所值。

通过这个测试题，从其所卖的价格，我们也许可以看出一个人的思维创新能力。其实，白酒营销也是如此。在白酒产品高度同质化的今天，为何有的酒企能够杀出重围，而有的酒企面对困局，继续保持单纯卖酒的态度，保守有余，创新不足。一样的市场环境，之所以有不同的结局，关键就看这个酒企有无持续的营销创新力。

那么，作为酒企，应该从哪些方面来考虑创新呢？

观念创新

观念决定行为，作为有着悠久酿酒历史，或者长期处于计划经济时代的酒企来说，保持观念的创新是非常必要的。

很多酒企之所以走不出自己设定的圈圈，往往跟一些酒企的“带头人”观念老化，固步自封，营销创新力不足等有很大的关系。中国“第一卖酒郎”吴向东之所以能够成功，跟其不断的创新思维密不可分。他首次将酒进行分级（星级），通过分级，合理产品定位以及定价，根据中国福文化，打出“福”酒的概念等等，将中国的“福”传统一网打尽，金六福还跟体育营销联系起来，时刻与消费者进行互动，时刻保持创新的态势，让自己一直在行业表现的较为活跃。

产品创新

产品是营销的根源，酒企营销创新力的首要因素就是产品创新。

2005 年，江苏双沟酒业隆重推出了双沟珍宝坊：酒瓶分为两个部分，上下瓶体倒扣衔接，造型宛若体态秀美的江南少女。

双沟“珍宝坊”为 46 度成品主体酒，外加 68 度精品原浆酒，这种设计的独特之处在于，她能让消费者通过自由调配，同时分享不同酒度、不同口味的成品酒，既满足了消费需求又让品酒过程充满情趣。

同时，产品包装外盒正面用特殊的透明材料制成，两侧镶嵌酷似苏州园林轩窗的花纹，突显中国古典美。透过外包装，可直接透视盒内的酒瓶、商标及装璜，给人以晶莹剔透之感。因此，白酒企业要想打造差异化的产品，就必须要在产品方面保持创新，包括包装创新、品牌创新、功能创新、概念创新等等。

渠道创新

渠道，是产品实现从商品到货而这惊险一跳的“桥梁”。很多原来的一些地方名酒之所以辉煌不再，与其渠道布局、渠道结构、渠道拓展不足有很大关系，产品质量虽然好，但却不能“易看、易选、易拿”。因此，也影响产品的销售。

白酒渠道创新成功的案例很多，

比如，近年来曾经有不俗表现的“盘中盘”模式、“直分销”模式等等，都通过渠道层面的创新，让产品力得到了最大限度的张扬。

五粮液的金叶神酒曾借助烟草的销售网络，渗透和扩展了消费市场，从而避开了传统商超等终端高昂的进入费用门槛。再如，特色渠道和专有渠道的创新，例如五粮液、茅台的专卖店计划，还有水井坊的团购、政府采购的渠道建设；茅台的专供酒和定制酒；剑南春的“生日酒”也是专门针对消费者开发的特色产品。特色渠道和专有渠道就是在传统渠道的基础上进行再开发，从而创建独特的市场格局。

促销创新

中国目前消费市场，顾客的理性化消费的程度还不够，很多消费都是冲动性购买，受现场促销影响特别大。但白酒市场促销的严重同质化，让促销的效果大打折扣，因此，企业需要在促销创新方面下些功夫。

泸州特曲就与奇声 VCD 进行联合促销，凡购买奇声 VCD，均送泸州特曲白酒二瓶，从而实现了资源共享，渠道互补而低成本促销的效果。半亩地的“酒嗑子”白酒，推出了“买酒赠茶”的活动，买两盒酒赠一罐茶，茶罐和酒嗑子、酒盏是一样的白瓷质地，一样的精巧别致，通过美酒与香茶的联系使消费者的购买欲望进一步得到提升。

广告创新

白酒行业，已经不是广告一统天下的时候了，分众传媒的风起云涌，让传统的传播形式受到了挑战。因此，单纯地依靠某一媒体进行宣传引导已经远远不够了，白酒企业应该根据自己的目标受众，开展有针对性的宣传活动。

比如，泸州老窖的国窖 1573，将很多广告做到了机场候机厅、飞机行李架上、航空杂志上，而光顾这些场所的顾客，都是产品的目标顾客群。

有些酒企则开展了大规模的“下乡”运动，针对广阔的农村市场，采用墙体广告、广播、公交车广告、送电影、戏曲下乡等形式，让宣传更加喜闻乐见，效果自然不错。

另外，酒企还需要进行服务创新，服务也是生产力，通过建立数据库营销，加深与顾客的深层次互动联系，变原来的交易营销为关系营销，通过加强服务，与顾客保持持续的内在关系，不断地增强顾客对企业的忠诚度，提高产品参与市场竞争的核心运营能力。

总之，酒企要想不在新一轮激烈的市场竞争中落伍，保持新的活力与动力，就必须要有持续的营销创新能力，通过系统创新，实施差异化营销，有效地与竞争对手进行区隔，通过挖掘顾客的需求，时刻与顾客保持双向沟通，确保创新基础牢固，策略精准。

