

【营销】

轩尼诗卖白酒:有钱就玩得转吗?

【特约撰文 / 朱浪】

伴随中秋、国庆白酒销售旺季的到来,刚刚将以“一曲凤求凰,千年文君酒”闻名的文君酒厂揽入怀中的国际酒业巨头轩尼诗公司,骤然加快了在华南市场开疆拓土的步伐。

在广州,除常规性的户外 T 牌、报纸广告、机场灯箱广告传播外,轩尼诗在终端系统开始发力。

玩白酒,钱准备好了吗?

国外酒业巨头介入白酒行业,一般选择两条路线图:要么采用参股、入股方式置身幕后,而不直接插手经营,典型如帝亚吉欧控股水井坊;要么就是像轩尼诗收购文君,站到前台挽起衣袖自己唱主角。

轩尼诗选择置身前台,欲将一个已经破落的低端国产白酒再造成高端产品,其实是一招险棋。

轩尼诗的优势是:

★品牌力。轩尼诗作为国际酒业巨头,品牌优势毋庸多言。

★产品力。轩尼诗拥有一大批高端消费群,产品畅销上百年。

★渠道和网络。轩尼诗广东一个省有 10 亿元的销量,不乏实力雄厚的经销商和分销商。

★资本实力。轩尼诗作为国际酒业巨头,真金白银自然不在话下。

然而在现实中,轩尼诗的品牌力和产品力还无法让消费者对于刚刚迎娶的文君酒买账。原因很简单,轩尼诗是白兰地,文君是白酒。假设茅台到法国去生产一款茅台 VSOP,法国人会埋单吗?

为了改变这种局面,轩尼诗费尽心机从渠道和消费者上做文章,一推一拉。一方面,在现有渠道中搭配文君,让文君搭个 VSOP、甚至 XO 的渠道便车,在终端混个面熟;另一方面,要想办法让目标消费者把文君倒进肚子,而且还要反复地喝,不停地喝,最后才能喝出个高端白酒品牌来。这,必然在挣钱之前大把大把地花银子,即前置性投入。

以轩尼诗国际酒业大佬的身价,多花点银子不在话下,娶个媳妇都还要给个彩礼钱呢,何况文君酒这个媳妇定位是超高端白酒,那可是白酒中的贵族啊。但是轩尼诗也应该想想,一个外国同志到广东市场玩白酒到底要准备多少钱?

以这几年在广东白酒市场上风头最劲的“土狼”——华泽集团旗下的开口笑为例,从 2004 年正式运作广东,就在广州市场就投下亿元巨资,广告轰炸密集时,仅电视广告费 1 个月就是几百万元,户外广告、路牌、终端 POP 多得让人感觉城管跟他们是一家的;另一个成功的案例是水井坊,其当年上市时也是大手笔,召开大型新闻发布会、主题音乐会以及开展政府活动等,让消费者感觉一出手就是非凡。当然,这种拿钱砸市场的方法好不好难以评价,但是敢花钱那是真格的。

反观轩尼诗,不知道是思路没有考虑好还是钱包没有准备好,钱花得可谓谨小慎微。据广州白云区酒协会会长张建伟介绍,因为销售轩尼诗他也进了十几箱文君,主要为政务消费。他感觉文君方面没有太多投入,除了搞过一些小范围的 VIP 品酒宴会。他曾经建议文君赞助一些大型的政府会议,但至今未得到回复。

有钱就玩得转吗?

据了解,2008 年春节前后,文君酒利用轩尼诗原有渠道向经销商压了 1700 万元的货,这批货绝大部分流到了广东市场。其经销商经营

价是 498 元 / 瓶,商超零售价是 598 元。从价格体系设计看,轩尼诗走的是“控量保价”的模式,其核心要点是厂家控制链条上大部分利润,保证有足够的利润空间承担品牌打造、消费者教育、市场培育和拉动。因此,轩尼诗首先给文君预留了数百元的费用空间;而经销商主要贡献渠道资源,承担资金分解、仓储、物流、配送等。希望厂家把市场搅动后,借助经销商的网络快速完成铺货和销售。

问题在于,文君酒定价 598 元的依据何在?市场和消费者认不认账?

长期以来,文君就是一个低端白酒品牌,几年前还遍地卖 12 元 / 瓶。行业中人都知道,3 斤粮 1 斤酒,20000 元 / 千升的原酒已经属于相当高级,加上酒瓶和包装物,文君酒的成本大家心知肚明,以 498 元 / 瓶给经销商,商家出于盈利以外的考虑情有可原,而消费者却要以接近 600 元的价格喝进肚子,理由何在?

也许轩尼诗要说,茅台、五粮液、国窖 1573、水井坊不是价格更高吗,不是一样卖得火吗?五粮液日前涨过一次价,一级代理商的价格上调 51 元达到 469 元,商超零售价 538 元 - 568 元。然而,茅台、五粮液能够作为白酒的王者,是因其具备历史、文化、政治因素等不可复制因素的支撑;国窖 1573 和水井坊,一个号称“浓香鼻祖”,一个打造出了“中国白酒第一坊”,通过大手笔的推广策划,加上时空际遇,也让消费者逐渐认可了其贵族的基因和身份;而文君呢,既没有发掘出让消费者认可的贵族和奢侈品的基因,又缺乏历史和文化的底蕴,自封的高价哪里能让消费者埋单?

那么,学习水井坊打造一个中国白酒“某某第一”行不行?

据传说,文君酒发源于明朝万历年间的临邛寇氏烧房,曾有“一曲凤求凰,千古文君酒”的美誉。西汉才子司马相如和卓文君的酿酒故事脍炙人口,文君井的遗迹在邛崃当地仍是一景。

据此分析,如果要比历史,文君不如杜康源远流长;比窖龄,也不及泸州老窖深入人心;比政治文化,更不能和茅台、五粮液比肩。曾经有一种说法是打造“中国第一爱情酒”,这与文君酒的历史文化渊源倒比较匹配,但是超高端白酒主要用于政商宴请及非富即贵阶层消费,而“中国第一爱情酒”恐怕难承担此重任。更为重要的是,低端品牌定位一旦形成很难更改。为此,全兴酒厂和泸州老窖冒险另起炉灶,剑走偏锋,在主品牌以外打造出水井坊和国窖 1573。假设当年全兴要沿袭老品牌打造出一款价格超过五粮液的超高端白酒,一定会死得很惨。不幸的是,如今的文君却走上这一崎岖的道路。

“乡下媳妇”变身“法国公主”

从轩尼诗入主文君的战略意图以及前期运作看,作为经营高档奢侈品的轩尼诗,看重的是中国奢侈品市场每年超过 30% 的增幅和超高端白酒市场的持续升温现状。嫁入豪门后,文君这个“乡下媳妇”如何才能摇身变为“法国公主”呢?

第一,厂家前置性投入,不要“羊毛出在羊身上”。

从轩尼诗设计的经销商价和零售价格体系就可以发现,文君酒已经预留出高额的利润空间,完成渠道压货后,获取的首批市场运作资

金估计轩尼诗会开展广告宣传、体验式营销、消费者教育等,目的在终端拉动消费,让经销商出货。

即使文君酒不能动销,凭借轩尼诗在广东的品牌影响力和渠道强势,再发起几次压货运动也完全可行。就像五粮液以前的卖尖庄配五粮液的“拖带酒”,前期轩尼诗拖带文君也是必要的。但这种“羊毛出在羊身上”,靠经销商货款做市场的做法不能多做,否则,经销商会想你轩尼诗凭什么拿我们的钱为文君做市场,而不预先投入真金白银?如果压到渠道的文君长期都没有人要或者只能送给领导喝,经销商要么拒绝进货,要么实在没办法就只有窜货了。最后文君的整个价盘将被完全破坏,价格来个高台跳水,这在五粮液的某些开发品牌中已经上演过 N 次,定价几百元的酒最后都卖到几十元。

既然轩尼诗决心在白酒中再造一个超高端品牌,急于在短期内上量是兵家大忌。因此,在预投阶段一定要拿出真金白银。做好高端品牌形象的塑造,目标客户的锁定和培养及市场的预热等。

有经销商透露:文君定下在广东月销售 500 万元的目标,按照目前终端动销情况,6000 万元的年销量即使勉强完成,大多也是压在渠道或者送人喝了,真正卖出去的没有几瓶。在这一点上轩尼诗也许应该学学水井坊,要先在消费群中喝起来,实在不行就自己买自己的酒喝。只有领导喝起来了、富人喝起来了、有身份的人喝起来了,文君能够在主流商务、政务场所被认可了,高端奢侈品牌的市场预热运动才告一阶段,而不能算小账,看先从市场上套回了多少钱。

第二,洋品牌,也要会讲中国故事。

如何挖掘出文君的历史文化渊源?如何摆脱文君酒中低端的历史印象?如何切入高端白酒的主流商务、政务用酒市场?这对国际巨头轩尼诗而言,确实是一个容易水土不服的问题。

在内地市场,要想快速成名都要会讲故事。地板行业的圣象给中国消费者讲了个德国血统的故事;小糊涂仙当年讲了个茅台镇传世佳酿的故事;水井坊讲了“中国白酒第一坊”的故事。现在,轩尼诗想要给文君讲个什么样的故事?消费者不知道,经销商也不清楚。

中国消费者对高端酒水品牌基因的认可,要么集中在产地和产区,如拉菲庄园,文君酒显然并不具备;要么集中在稀缺和酿造工艺,例如茅台,文君也自叹弗如;要么集中在历史渊源和地位,如泸州老窖,文君底蕴欠佳;要么走神秘路线,如酒鬼和董酒,文君也是欲说无言。

据了解,为了深度挖掘文君的历史文化内涵,轩尼诗准备在四川邛崃将文君古街打造成酒史博物馆。为此,轩尼诗在邛崃斥资亿元打造亚洲最大的酒文化体验中心,预计两年后投入使用,目前正在建设当中。

看来,轩尼诗还是按照其对奢侈品品牌打造的理解,走其最擅长的体验式营销加 VIP 推广套路,斥资一个亿打造亚洲最大的酒文化体验中心可谓大手笔。但在内地市场,绝大多数名酒厂都是成为高端白酒以后才修建酒文化中心和酒庄博物馆,而不是因为修建了酒文化中心就变成名酒,因果易位,天壤之别。

希望轩尼诗不要再次水土不服。

■危机公关

三九破局“诸葛酿”

【特约撰文 / 史光起】

2007 年 5 月,江口醇公司向法院正式起诉湖北襄樊三九酿酒厂,引发了备受业界关注的“诸葛酿之争”。

日前,广东省高院作出最终裁决,认定市场上流通的湖北襄樊三九酿酒厂的“诸葛酿演义酒”侵权,为这场旷日持久的诉讼画上了句号。

然而更令业界关注的是,“诸葛酿演义酒”所拥有的“中国驰名商标”这一外衣,最终没有冲破法律的界限。

“诸葛酿演义酒”是三九酿酒厂的王牌产品,因此,此次败诉对三九酿酒厂来说,算是一次不小的市场及公共关系危机。

然而,尘埃落定后,如何渡过危机、稳定市场是三九酿酒厂目前最该做的事。现在很多企业发生公关危机时,不是没有公关危机意识,就是认识不足或措施不当,致使危机的范围扩大,最终造成更加严重的后果。

正确的做法是,当企业面对危机时,不论危机大小,甚至一个可能还算不上危机的负面事件,即应该引起企业的高度关注,以一个战略的高度谨慎应对。否则,“千里之堤,溃于蚁穴”。措施不得力,将导致事件影响与危害不断蔓延,直至不可收拾,完全失控的地步。

处理危机事件须具有整体性、系统性、全面性和连续性,只有这样,才能把危机事件快速解决并把危害控制到最小。

由于现在市场环境的复杂及多元化选择,使消费者的信心十分脆弱,忠诚度也较低,企业或品牌一旦遇到问题,消费者会马上转移消费,如果小视这一问题,极可能产生消费者流失,甚至出现多米诺效应的危险。在宏观上有了认识与把握后,接下来要迅速对事件作出反应,速度是危机公关中的第一原则。

堤坝出现一条裂缝,马上修补很简单,如果速度迟缓,几十分钟就可以发生溃坝。企业发生危机事件时,就像堤坝上的一条裂缝,马上修补可以避免很多损失,但很多企业却往往因为对看似很小的问题没有引起重视或缺乏危机处理经验等,而错过了最佳处理时机,导致了事件不断扩大与蔓延。在以全局性、战略性与迅速反应等原则的基础上,笔者提出四点破局建议。

一、推出新产品

按照法院的判决,三九酿酒厂将不能再使用“诸葛酿演义酒”的原外观与名称。那么,如何将老产品过渡到未来的新产品,就成了问题的关键。

笔者以为,如果过渡得巧妙得当,不仅可以平稳渡过危机,还可以创造更多的商机。比如,深掘“诸葛文化”,名称上更改为“诸葛粮酒”、“卧龙饮”等品牌名称,名字不同,但内涵相通。

此外,为了避免跟风模仿之嫌,三九酿酒厂还需要在外观视觉识别及产品文化上下功夫,外观在继承前者的视觉元素外,要更加精美,需要系统化的视觉导入。而历史文化上不存在侵权问题,在继承原产品品牌文化的基础上要更加深入,把新产品的文化上升一个高度。如此一来,从外观到内涵,既和原品牌保持联系,又自成一系,使消费者认为新包装的产品是原产品品质

提升后的换代产品形象,在推广时的广告中也要表达这一信息。

在保持价格不变的情况下,给消费者以新产品在继承原产品的基础上品质更佳,从而使消费者有物超所值的感觉,平稳地将产品升级。同时,可根据市场需要,战略性地实施多品牌策略,以弥补原品牌的缺位,并围剿对手,至少可以一定程度上稳定乱局,以防止对手趁火打劫,蚕食不稳固的市场份额。

二、回避法理,说道理

从最终的判决来看,三九酿酒厂是仿冒侵权者,江口醇公司为品牌正宗。

但实际上,三九酿酒厂与江口醇公司的官司已经打了多年,互有胜负,襄樊市中级人民法院曾经判决,江口醇在使用“诸葛酿”名称、包装、装潢时侵犯了三九酿酒厂“诸葛酿演义”的外观与名称的权益。法院确认三九酿酒厂使用“诸葛酿”名称在先,故判定三九酿酒厂获胜。所以,这次诉讼失败并不等于三九酿酒厂完全失败,在情理上还是存在很大争议的。

在市场表现上,三九酿酒厂的产品也非常优秀。此时面对公众,应该回避法院最终的判决,不在此处纠缠,而是从道理上维护自身形象。三九酿酒厂除法院认定其最先使用“诸葛酿”名称外,可依据销量等指标,认定“诸葛酿演义酒”为知名商品,而“诸葛酿演义”非注册商标为“中国驰名商标”,这些都使三九酿酒厂占据了十分有利的话语位置。

三、转移视线

既然事件对三九酿酒厂不利,那么,就不要在此事件上纠缠,尽快让事件平息。

此时可以在市场上予以还击,并转移消费者的注意力,因为从产品质量到营销手段,再到渠道布局,三九酿酒厂都具有很强的竞争优势,此时可以通过推出新产品、举行活动、终端促销等方式,转移大家的视线,让危机慢慢被化解;也可以采用事件营销的方法来转移大家的视线,比如古井贡高管“双规”导致企业出现公关危机时,其频推一些分散大众注意力的事件与新闻,成功转移了大家的视线。

四、销售环节发力

此时应该增加渠道推力与终端的拉力,此举可以加强渠道和终端商的信心,同时又稳定了市场,防止消费者流失与市场份额的丢失。渠道方面增加返利、附带赠品、提货优惠等举措;终端环节加强展示,加大堆头,针对消费者进行促销、捆绑新试用装产品、附赠精美酒具等。

由于此次三九酿酒厂的败诉,并不是因为产品质量等消费者最为关心的问题,所以在渠道、终端发力的话,市场的稳定还是有保证的。

企业危机发生时最忌讳头痛医头脚疼医脚,那样只会按下葫芦起了瓢,必须进行系统操作,多点同时出击,打危机应对的组合拳,这样才能顺利化解危机。

三九酿酒厂只要把握处理危机的几项原则,可以根据市场情况与自身资源进行危机公关的探索与尝试,相信三九酿酒厂终能走出“诸葛酿”的困局。