

区域型 白酒企业 营销必胜法则

掌握规律 以弱胜强

朱志明◎著

迎驾酒业 口子酒业 金种子酒业 扳倒井酒业
四特酒业 河套酒业 泰山酒业 宋河酒业 衡水老白干
三井酒业 景芝酒 今世缘酒业 张弓酒业
姚花春酒业 板城 宝丰酒业



中华工商联合出版社



为什么有的企业仅用三五年的时间，就攻克了一个又一个的市场，持续发展，成为区域强势企业？

为什么有的企业用了三五年的时间，却被对手蚕食了一个又一个的市场，节节败退呢？

同样是做营销，同样是做市场，为什么有的企业能不断成功，有的企业却连连失败，背后的原因是什么？



博瑞森图书
BRACE
企业阅读 本土实践



凡购买本书的读者，都将**免费获赠**本书全文电子版+书币，请登录**博瑞森管理图书网**，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

上架建议：营销\白酒营销

ISBN 978-7-5158-1158-1



定价：49.80元

区域型 白酒企业 营销必胜法则

掌握规律 以弱胜强

朱志明◎著

迎驾酒业 口子酒业 金种子酒业 扳倒井酒业
河套酒业 景芝酒 泰山酒业 宋河酒业
三井酒业 今世缘酒业 张弓酒业
四特酒业 姚花春酒业 板城 宝丰酒业 衡水老白干



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

区域型白酒企业营销必胜法则/朱志明著. —北京:
中华工商联合出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5158-1158-1

I. ①区… II. ①朱… III. ①白酒工业—工业企业管理—市场营销学—
研究—中国 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 252990 号

区域型白酒企业营销必胜法则

作 者: 朱志明

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2014 年 12 月第 1 版

印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 15

书 号: ISBN 978-7-5158-1158-1

定 价: 49.80 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http://www.chgslebs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

点亮区域型白酒企业高效增长的“赢销”明灯

为什么有的企业仅用三五年的时间，就攻克了一个又一个的市场，持续发展，成为区域强势企业？为什么有的企业用了三五年的时间，却被对手蚕食了一个又一个的市场，节节败退呢？同样是做营销，同样是做市场，为什么有的企业能不断成功，有的企业却连连失败，背后的原因是什么？

在探求原因之前，我们先来看一个故事，这个著名的管理故事教育了很多企业家。

那只跑到笼子外面的袋鼠

有一天，一只袋鼠从笼子中跑了出来。管理员大惊，于是把笼子加高了一尺。结果，第二天，那只袋鼠还是从笼子中跑了出来，在外面转悠。管理员便将笼子加高了一米，他们以为袋鼠再也不会逃出来了。但第三天，袋鼠又在笼子外面。愤怒的管理员再次找来材料，准备将笼子再加高两米。在一旁看着管理员忙碌的河马问袋鼠：“你觉得他们把笼子加高到什么地步才算完？”袋鼠说：“不知道，如果笼子的门继续不上锁，加高多少米也没有用。”

在这个故事中，袋鼠跑到笼子外面代表企业的市场营销出了问题，而加高笼子则意味着企业为了市场、为了领地疲于应付，依然采用“头痛医头，脚痛医脚”的惯性思维和经验主义解决问题，根本没有把握住市场营



销战的真正“赢销”法则。

无论是全国性的大品牌，还是区域性的小品牌，都必须明白一个道理，那就是无论你的市场有多大，都是由一个个区域市场组合而成的。如果自己手中的市场，没有几个是代表型、样板型的市场，多数是不堪一击的市场，那么，市场被对手瓦解、占领就是必然结果。你的成功，可能是因为“时势造英雄”，就像股市中流行的那句话：“台风来了，连猪都会飞。”你的成功是行业大势造成的。

伴随中国白酒黄金10年的终结，伴随中国经济的不平衡发展、消费形态的多样化、市场竞争的恶劣化，传统营销模式的成功越来越突显出自身的局限性和偶然性。很多企业由于资源、客户、组织、品牌、资金、模式等严重不对称导致失败，因此，企业必须回归理性，寻找本质化的生存发展之道。

区域市场、样板市场、异地市场的开拓与复制，已经成为众多企业相互追捧与模仿的营销手段。区域型白酒企业如何打赢市场营销战，同样是众多企业最关心的焦点话题之一。如何有效利用市场的特征，如何有效使用营销模式，如何打造渠道、终端竞争优势，如何打造高绩效队伍，如何高效整合资源等，也成为众多区域品牌企业最关心、最头疼的问题。许多区域品牌企业在市场营销战役中，由于战略错误、定位走偏、布局失误、模式混乱、产品凌乱、品牌老化、组织松散等，造成市场沦陷、攻坚失败，不仅浪费了企业的资源，而且影响了自身的发展。

本书中的营销章节多是区域型酒类企业在实战营销中必须经历的，读者既可以系统阅读全书，全面掌握区域型白酒企业的营销经验与规律，又可以挑选某些章节弥补自己的不足，寻找区域型白酒企业以弱胜强、快速成长、持续增长的路径。

为广大家庭型白酒企业点亮一盏市场营销战的“赢销”明灯！

朱志明

2014年8月15日

目录

第一章 战略的力量

- 法则 1：战略定位是根本 / 2
- 法则 2：生存下去的方法 / 8
- 法则 3：找到领先的路径 / 15
- 法则 4：成功的模式 “1+1+1” / 20

第二章 营销的机遇

- 法则 5：选择正确的对手 / 26
- 法则 6：把握发展临界点 / 29
- 法则 7：品牌的策略 / 33
- 法则 8：产品细分带来机遇 / 38

第三章 推广的秘诀

- 法则 9：广告的误区 / 46
- 法则 10：公关的力量 / 51
- 法则 11：促销的规律 / 58



第四章 赢在产品线

法则 12：单品突破 / 66

法则 13：系列化组合 / 70

法则 14：新产品推广 / 74

法则 15：老产品激活 / 79

法则 16：价格定位 / 84

第五章 品牌攻防

法则 17：品牌复兴的 5 种模式 / 92

法则 18：进攻的章法 / 97

法则 19：防御的艺术 / 103

第六章 市场打造

法则 20：根据地为王 / 110

法则 21：打造样板市场 / 114

法则 22：板块化推进 / 123

法则 23：挺进乡、镇、村 / 129

第七章 战术突破

法则 24：首战必胜 / 140

法则 25：以战养战 / 146

法则 26：兵力集中法则 / 150

第八章 异地拓展

法则 27：拓展的密码 / 158

法则 28：招商模式 / 166

法则 29：成功三步曲 / 172

第九章 渠道为王

法则 30：制胜烟酒店 / 180

法则 31：团购新营销 / 193

法则 32：再战餐饮店 / 200

第十章 组织制胜

法则 33：人才的选用 / 208

法则 34：做高效的管理者 / 214

法则 35：打造执行力 / 218

第一章

战略的力量



战略决定成败。精准、高效的战略能让企业如虎添翼，取得一个又一个的胜利；错误的战略会让企业误入歧途，难以突破。

法则 1：战略定位是根本

由于白酒营销战术高度同质化，营销战略的精确定位已经成为区域型白酒企业竞争的根本性出路，战略精准、战术雷同也能在竞争中取得相对竞争优势和成功。

究竟什么是战略？简单地说，战略就是定位，战略就是方向。

一、战略定位是决定企业发展的根本问题

许多区域型白酒企业发展缓慢，主要症结出在战略定位层面上。

这些企业并非没有战略，而是因为战略骑墙，缺失匹配自身发展现状与市场竞争机会的独特战略，多采取复制或者跟随成功者的战略路径，造成企业发展艰难和战术运用无效。

成功的企业多是依靠独特战略定位制胜的，因为它们在各个环节、各个方面、各个阶段表现得有章有法，许多专家也无法评判他们究竟是战略把握的成功，还是战术运用的成功。

二、战略定位绝对不能脱离企业现状的配称性

商业史学家钱德勒在《战略与结构》一书中，对战略是这样定义的：“战略可以定义为确立企业的发展目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。”思想精髓主要为发展目标、行动策略、资源配称。

企业一定要有发展目标，实现这个目标，必须要有相称的行动策略与

资源配置，才能确保企业有目标、有章法、有节奏地去发展、去突破。否则，一切都是空谈。

企业战略能否合理定位，关键在于企业的现实资源配置是否合理。资源配置不同，战略目标和行为方式在各个阶段也不同。

空洞不符合企业现状的营销战略，只会让企业多走弯路，或者加速企业陷入被动局面。

没有把握住企业现状，我被深深撞了一下腰

2010年，我们为一家县级酒厂做咨询服务（一家私营企业老板，收购了当地倒闭了10多年的老酒厂）。

做酒的人都知道做中高端白酒利润大，却不知道一个新品牌的中高端白酒若没有政府支持，也没有前置性资源投入培育市场、培育消费者，在众多强势品牌盘踞的市场，想杀开一条血路是相当难的。

这位老板只看到做中高端白酒能够带来的利润，却没有考虑企业现状与自身的优劣势，以及市场上中高端白酒的竞争程度，依然要开发中高端产品，甚至对我们撒谎：“政府对这个酒厂的支持力度非常大，我有的是钱进行前置性资源投入和市场教育。”当时，我们也轻信了这位老板的话，将产品开发的重心偏移到中高端产品上。

产品出来了，需要召开新产品上市发布会，结果，并没有邀请政府机构的重要人物，新产品上市发布会无形之中就夭折了。

为什么总是提到政府支持呢？因为在2013年以前，中高端白酒操作有一个规律，就是核心意见消费领袖喝这个品牌的酒，就能带动大众消费群体喝这个品牌的酒。其中，意见消费领袖就是政务、商务人士，政务主导商务，商务带动大众。得不到政府支持，说明非富即贵的人士在短时间内不会喝这个品牌的酒水，就要从酒店终端、烟酒店终端、品鉴会等方面进行拦截和公关教育消费者，需要很大的前置性资源投入和不断的推广活动，才会让品牌杀出一条血路。



这时，我们才从老板口中得知，他并没多少费用投入酒店操作和核心消费者公关活动，更无法打造相配称的组织结构，甚至产品出来后必须快速卖出去，才能为员工发工资。

显然，企业资源不配称，造成战略方向定位错误。我们必须及时调整战略方向，让企业活着，这才是最重要的。现有中高端产品，招聘大量兼职团购人员，让兼职团购人员借助自己的人脉资源，依托高额提成，把产品销售出去，为企业快速回笼资金。

同时，对中低端产品采取大区域分散模式，加快招商速度，外围市场机会性招商汇量增长，为企业造血；本土市场小区域集中操作，采取乡镇市场分销商精耕细作模式，依靠经销商渠道网络运作市场，企业派出协销人员进行指导、协助销售。

.....•

对中低端产品来说，这是打通渠道之门的钥匙，而且打造品牌相对容易。典型渠道型产品，只要客户利润高于竞品、消费者促销活动多，就很容易让消费者接受，渠道主推积极性就会提升，短时间内就能打造出品牌的知名度和影响力。

因此，对小企业来说，最重要的战略就是凭借企业现有资源、现有优势，找到快速发展的路径。

三、战略定位更不能脱离竞争环境与趋势

任何营销战略必须服务于市场，必须结合市场竞争环境，找到适合企业快速发展的机会点。否则，它只是用来高谈阔论而非具有可操作性的营销战略。因为不结合市场竞争，就不能发现市场机会点，一旦导入市场，必定夭折或者很难执行。



金裕皖酒成功，离不开准确的竞争战略定位

.....•

众所周知，徽酒品牌众多、竞争激烈、战术雷同，它是盘中盘模式最早的应用者。在竞争惨烈的徽酒阵营中，一个毫无历史、毫无品牌基

因的新生品牌——金裕皖酒，靠什么脱颖而出？

一家新企业、一个新品牌必须要思考的问题，就是如何避开强势品牌的打压，找到能被消费者快速认可的市场机会点，这才是发展的战略举措。

金裕皖酒的掌舵人段兆法先生带领团队，仔细研究市场，确定了一个适合现状的竞争战略定位——做大企业不愿意做，小企业做不了的中低端产品（10~30元的价格带）。因为在这个价格带里，徽酒品牌没有强势品牌，外来品牌当时还没有深入安徽市场，这是一个很好的价格空档与市场机会点。

战略一旦定位准确，再结合灵活、创新的营销战术，如独特的包装设计，花样繁多的促销方式，一地一策、一店一策的营销打法，金裕皖酒很快成为徽酒中的一颗耀眼的明珠。

众所周知，徽酒的主流消费价格带依然是60~108元。在这个价格带上，古井、口子窖、迎驾、高炉家、金裕皖酒相互厮杀，终端盘中盘、消费者盘中盘不计成本地投入，新企业、新品牌进入这个价格带，无异于虎口夺食。

但是，随着原材料价格上涨、消费水平提升、强势品牌的多产品挤压，外来品牌大举进军安徽市场，金裕皖酒也面临着发展战略调整的困惑，品牌升级、产品升级、市场扩张、消费者定位坚守等问题，解决这些营销战略问题迫在眉睫。金裕皖酒在消费者心智资源中属于中低端酒的代表，遗憾的是，金裕皖酒没有坚守这个定位，而是奋力进攻中高端市场，结果陷入了低端不保、中高端不成的尴尬境地。



价格战略成就了古井的快速发展

近几年，古井原浆在市场上表现突出，企业发展突飞猛进。但是，很少有人知道古井原浆当年因为价格定位不够精准，导致市场不温不火。古井原浆在产品推广之初，主导产品原浆5年，价格为168元，这



款产品在安徽市场的价格偏高，主流消费群体没有足够的购买力，教育周期偏长，无论企业采取什么营销战术，依然无法引领消费者。后来，古井原浆推出 108 元的献礼版产品，通过短期的营销战术进攻，很快成为主流产品之一。“一人得道，鸡犬升天”，古井 5 年、古井 8 年、古井 16 年等产品也开始走量。

.....

四、战略定位随着企业发展与市场变化升级

任何企业的营销战略，都不可能一成不变，它必须跟随企业发展、市场变化、消费者需求变化而进行阶段性的调整。

任何企业的营销战略若不能根据企业发展的需要，或者市场竞争环境的需要，或者消费趋势的需要，进行革命性的调整，都有可能陷入被动挨打的局面，甚至灭亡。



宣酒的成功，源于阶段性战略定位的成功

.....

宣酒并不是徽酒中最出众的，但一定是最出彩的；它不是徽酒中最大的企业，但一定是最有个性的企业。2010 年，宣酒在行业内的排名从 1000 多名冲刺到前 50 强，创造了一个又一个奇迹，成了徽酒阵营中一匹名副其实的黑马。

第一阶段：立足大本营，主抓中低端产品，采用深度分销模式，快速激活渠道与消费势能。

立足宣城，借鉴宗庆后的“非常可乐模式”，深入广大县级、乡镇市场。通过人海战术，在县级市场成立办事处，主攻中低价位产品，让宣酒在当地家喻户晓。同时，借力宣城“文房四宝之乡”的历史，定位“宣城特产”。资助乡镇小学和慈善事业，初步建立企业公信力并赢得当地政府、消费者的关注与支持。

第二阶段：战略定位江南美酒，主力构建江南板块市场。

宣酒在宣城一战成名，成为“宣城特产”。此时，有两个命题摆在

宣酒面前：一是在本土市场继续深耕，实现中、高、低档多价位覆盖，并实施“走高拉低”策略；二是构建江南板块市场，建立“1+4”（宣城+芜湖、黄山、常州、湖州）战略市场。但是，宣酒的知名度仅限于宣城，对外围市场的布局和操作还没有步入正轨。

为了满足宣酒品牌发展和区域布局的需要，宣酒将“宣城特产”的品牌定位升级为江南美酒，匹配江南区域特有的文化属性，重金聘请正在热播的电视连续剧《亮剑》的男主角李幼斌担任宣酒的形象代言人，极大地提升了宣酒品牌和企业的知名度，行业内经销商也看到了宣酒敢于“亮剑”的精神，为宣酒的顺利招商做了铺垫。在常州、湖州、芜湖市场通过市场预算制组建类似于“分公司”的办事处，实行市场前置性投入，并在周边市场通过细分价位实现增长。

江南美酒的区位定位及核心价值，依然存在区域局限性，无法快速驱动宣酒的产品结构升级、品牌提升、区域进一步拓展。这时，宣酒领导人李健提出了著名的“弯道”理论，消除企业原有的发展规划中可能无法“直行”的经营要素。“弯道处”的宣酒在技术上主打小窖工艺，确定主导产品系列化，聚焦年份酒、聚焦核心终端和核心消费者。

宣酒的战略决策清晰明了。改制之初，宣酒的生产规模较小，不求规模，只求一步一个脚印地往前走，打牢根据地市场基础，然后向江南区域市场拓展。鉴于传统徽酒在全国的领先地位，宣酒高层明确提出了“3年不过长江”的策略。

第三阶段：“亮剑”合肥，开始过江北伐。

2009年8月，宣酒开始正式登陆合肥市场。宣酒的广告在省级新闻媒体及合肥市市区的户外媒体上高调亮相。合肥市场是一个弱肉强食的地方，光凭勇气远远不够。不过，宣酒人为了这一天，已经准备了5年。此时的宣酒，年生产能力已达到3万吨规模，各地消费者对宣酒推崇有加，尤其是北方的消费者对自然流入的宣酒产品更是好评如潮。

2010年，宣酒在合肥的销售业绩已排到了第四，成为该年度成长最



快的白酒品牌。宣酒以一己之力撼动了合肥市场。同时，宣酒特贡也以“小窖绵柔”的独特品质，俘获了皖北广大消费者的心。

宣酒“打下”的是合肥市场，“放眼”的是皖北市场。仅用半年时间，宣酒快速建立了以合肥营销中心为龙头的江北板块市场，在巢湖、蚌埠、淮南、滁州等地设立了营销机构。打开市场速度之快、市场反响之好，远远超出了预期的目标。拿下合肥市场、布局江北市场，宣酒顺利从地方性品牌升级为安徽区域性白酒品牌。

.....

所以，成功战略一定是匹配企业发展现状与竞争环境的，一定是根据企业发展进程适时升级与调整的，所有的战术方法都要围绕战略核心。

法则 2：生存下去的方法

中国白酒行业遭遇洗牌期，区域型白酒企业生存空间被挤压，过往那些投机式、随机式的生存方式难以为继，企业遭遇前所未有的困惑与迷茫。企业必须重新定位未来生存之路？必须有高度的战略思维、精细战术动作，找到匹配企业现状、市场竞争趋势的生存路径，才有可能让企业在未来洗牌战争中赢得胜利。

一、同质化中的差异化，让战略与众不同

对区域弱势白酒企业来说，在高度竞争的时代，通过同质化竞争模式取得成功的一定是强者企业。区域弱势白酒企业的未来生存之道，一定是与区域市场范围内的对手有明显的区隔或差异化，而且向精、专、美、极致的方向发展，不求庞大，但求美与强，做当地最有特色的企业。

区域型白酒企业品牌生存发展的根本基因一定是产品层面与品牌层面