

# 葡萄酒企业开展俱乐部营销的现状与对策研究

李甲贵<sup>1</sup>, 沈忠勋<sup>1</sup>, 王 渊<sup>2</sup>

(1.西北农林科技大学葡萄酒学院, 陕西 杨凌 712100 2.上海新天尼雅葡萄酒业有限公司, 上海 200000)

**摘 要:** 葡萄酒企业开展俱乐部营销是葡萄酒发展的市场需求, 我国葡萄酒企业开展俱乐部营销的现状: 规模较小, 环境亟待改善, 管理混乱, 无法保证活动的正常化; 没有切实把握俱乐部营销实质, 排他性明显, 不利于整个葡萄酒市场的培养; 色彩浓厚, 功利性太强, 难以培养消费者的忠诚度; 俱乐部活动缺乏独特个性; 宣传、沟通不够, 网络不健全等。因此, 开展俱乐部营销必须强化服务意识, 重视公关作用; 要突出俱乐部活动的娱乐性, 淡化功利性, 重视知识性, 加强管理, 重视市场细分, 落实消费市场的培育和基础性工作; 组建葡萄酒企业俱乐部联盟, 提高俱乐部的市场化组织水平。(孙悟)

**关键词:** 葡萄酒企业; 俱乐部营销; 现状; 对策

中图分类号: TS262.6 ; F713.50 文献标识码: B 文章编号: 1001-9286(2005)06-0112-04

## Current Status of Club Marketing Practiced by Grape Wine Enterprises and Study on Its Countermeasures

LI Jia-gui<sup>1</sup>, SHEN Zhong-xun<sup>1</sup> and WANG Yuan<sup>2</sup>

(1. Enology College of Northwest Farming & Agriculture Science & Technology University; Yangling, Shanxi 712100 2. Xintian Niya Grape Wine Industry Co.Ltd., Shanghai 200000, China)

**Abstract:** The strategic practice of club marketing by grape wine enterprises answered for market requirements of grape wine development. Current status of club marketing in China were as follows: small marketing scale and market environments in need of urgent improvement; disordered management which could not ensure normal marketing; ambiguity of enterprises to the real meaning of club marketing; distinct exclusiveness harmful for health grape wine market culture; utilitarianism hard to culture consumers' fidelity; lack of vivid individuality for club activities; insufficient public propaganda and mutual communication, and small scale of club membership and unsound network etc. Accordingly, enterprises participating in club marketing must fully be aware of service, highly value public communication, pay more attention to the entertainment of club activity and less attention to utilitarianism, strengthen management, notice the culture of consumption market and basic work, and establish grape wine enterprise club federation to improve organization levels of the club. (Tran. by YUE Yang)

**Key words:** grape wine enterprises; club marketing; current status; countermeasures

随着消费者对葡萄酒产品认识的日益丰富和全面, 人们的葡萄酒消费渐趋理性, 我国葡萄酒市场正在由卖方市场转向买方市场<sup>[1]</sup>。为了获取更大的市场份额和创造更广阔的利润空间, 葡萄酒企业将更多的注意力集中在了消费者市场的培育和发展上。为了打破企业与消费者之间“僵持”的局面, 变市场供求矛盾为战略伙伴关系, 更多的葡萄酒企业探索着与消费者建立一种更为温和的、融洽的、稳定的市场关系。为实现这种营销战略,

部分葡萄酒企业发起和组织了以会员制为基本组织形式的葡萄酒俱乐部, 试图从营销组织创新的角度开创一片新的营销天空。

### 1 葡萄酒企业开展俱乐部营销的市场需求

根据马斯洛的需求层次论<sup>[2]</sup>和西方经济学的弹性理论<sup>[3]</sup>, 首先受到价格冲击的是需求弹性较高的非必需消费品(包括选购品和奢侈品), 其次才是日常消费用品。在我国, 葡萄酒消费尚处于发展阶段, 葡萄酒属于选购

收稿日期: 2005-01-04

作者简介: 李甲贵(1975-), 男, 陕西南郑人, 讲师, 硕士, 发表论文 10 多篇。

品的范畴,在价格变动中将受到较大的冲击。饮料和家电等行业的经验告诉我们:按照市场的逻辑,每次行业价格竞争后面紧接着的必然是服务的竞争。在过去,国内分析专家们计算得细的多是一些量化指标,如入世后某一类产品能承受多大幅度的关税降低。实际上,能否建立起具有国际竞争力的销售服务体系和持久稳定的客户关系,才是决定我国葡萄酒产业发展的关键。目前,中国葡萄酒行业的井喷时代即将来临,价格竞争已见硝烟,而我国葡萄酒企业自身组建的俱乐部也正是在这种大环境下所产生的。

因此,企业为避免重复交易、节约交易成本,为了设法建立和维持与消费者的长期交易,建立起了带有明显企业色彩的、以生产企业和消费者为主要成员、销售企业和社会公众为辅助成员的战略联盟。为了实现战略联盟的初衷,战略联盟成员共同制订了以消费者频繁购买或缴纳入会费,企业给予消费者价格优惠或折扣,互惠互利、利益共享、风险共担的契约或规定。俱乐部就是这种联盟的主要形式<sup>[4]</sup>。作为俱乐部的成员,对供应商与生产企业、生产企业与分销商以及分销商与消费者而言,他们的合作需要一种独立化、有制度的组织作保障;对生产企业和经销商而言,同样需要以此来保证消费者长期消费,彼此之间存在着共同的利益基础。

企业与企业以及企业与消费者战略联盟出现的根本动机在于节约交易成本,即公司用于维护一个稳定客户的成本要小于发现并且培养一个新客户的成本。企业和消费者的关系原本是自由的市场交易、一次性买断的关系,随着竞争的加剧,企业及消费者所支出的搜寻成本、谈判成本都在不断提高。所以,日益激烈的市场竞争环境也促进了这种战略联盟的形成。

我国众多的葡萄酒企业大都已认识到俱乐部营销将会成为企业新的利润增长点,在企业未来整个营销体系中将会发挥越来越重要的作用。因此,葡萄酒企业组建俱乐部的目的大多也是通过俱乐部进行产品销售,即我们日常所说的俱乐部营销。在今天市场细分倾向日益明显的情况下,葡萄酒企业希望通过俱乐部营销的方式,多角度、全方位地满足葡萄酒消费者的需求,建立良好的顾客关系、稳定的厂商关系,培养消费者的品牌忠诚度,以提高企业的经营业绩。

## 2 葡萄酒企业开展俱乐部营销的现状

葡萄酒企业组建的各种形式的俱乐部大体可区分为娱乐性、健康性、文化知识性三类。运行的方式比较简单,管理模式大同小异,当顾客一旦参与购买或承诺按一定数量购买或者缴纳一定的费用,就自动成为俱乐部

会员。无论是哪种类型,葡萄酒企业组建俱乐部顺应了当前休闲生活的潮流,体现了人们生活质量的变化,符合人们对生活高质量、高品位的追求目标。但是,我国葡萄酒企业开展俱乐部营销的现状却不容乐观,能够正常开展活动的为数不多,俱乐部成员关系松散,缺乏凝聚力,与俱乐部要建立稳定、互惠互利、双赢市场关系的美好初衷并不一致。目前,我国葡萄酒企业俱乐部营销主要面临着以下问题。

### 2.1 行业规模较小,环境亟待改善

对于葡萄酒企业俱乐部来说,它和整个葡萄酒行业的发展是息息相关的,只能随着整个葡萄酒产业的发展壮大而发展。只有在市场培养充分,葡萄酒消费份额进一步上升的前提下,葡萄酒俱乐部才能充分发挥其作用,也才有可能反过来促进整个葡萄酒产业的发展。但目前由企业所组建的葡萄酒俱乐部却陷入了一个“两难”的尴尬局面:一方面,知道培养市场的重要意义,深知只有花费一定的气力去普及文化,培养消费者,才能发挥俱乐部营销的重要作用;另一方面,却没有一家企业俱乐部愿意投入,去成为“先行者”,踏踏实实地去培养市场。因此,对我国现阶段的葡萄酒企业俱乐部而言,目前的主要任务应该是培养市场,只有这样,企业俱乐部才有可能实现与消费者互惠互利、共同发展的初衷。

### 2.2 俱乐部管理混乱,无法保证活动的正常化

在软环境尚未完全匹配的情况下,葡萄酒俱乐部作为一种较为超前的观念,导致更多的葡萄酒企业对俱乐部只是抱着一种“试试看”或“尝尝鲜”的想法,以一种盲目跟进的姿态走进了俱乐部营销。在这种盲目与浮躁思想的指导下,企业俱乐部管理混乱,一些基础性的工作如目标市场和顾客进行细分、建立会员档案、安排和策划活动细节等均没有具体的落实。因此,活动带有很大的盲目性,从而导致一旦遇到一些暂时性的困难或俱乐部的现状未达到预期效应,绝大多数的企业就会“知难而退”,等着其他的企业俱乐部去“栽树”,而自己却在一旁等着来“摘果”现象的产生。

### 2.3 会员单位没有切实把握俱乐部营销的实质

社交和兴趣相投的娱乐活动、定期聚会与互相交流应该是俱乐部活动的灵魂,但现有的大部分企业俱乐部却根本不重视这方面的组织活动。他们做得更多的是单方面向消费者灌输或强加企业的观点和策略,过于计较活动的投入和回报比。尽管这对于企业经营来说是无可厚非的,但从俱乐部营销的角度来说,活动是无法达到应有效果的。

### 2.4 俱乐部排他性明显,不利于整个葡萄酒市场的培养

企业俱乐部在本质上是企业与消费者之间联盟的一种表现形式,而企业组建俱乐部的根本目的也正是想利用俱乐部进行营销。而正由于企业俱乐部自身的所属性,注定它首先要以企业利益为重,服从企业的安排,从企业自身角度出发,根据企业的目的、要求及营销策略安排俱乐部的活动。而由此导致的各个企业俱乐部不可避免地要对同类产品表现出一定的排他性。这种利用俱乐部各自为战、相互挖墙脚甚至相互诋毁的局面恰恰不利于整个成熟市场的培养。

## 2.5 企业色彩浓厚,功利性太强,难以培养消费者的忠诚度

由于企业俱乐部自身的所属性,导致企业俱乐部的企业色彩过浓,功利性过强,除了交易关系和渗透关系外,企业俱乐部忽视了与会员之间原本应存在的相互渗透、相互支持的结构关系,未将同样重要的伙伴关系、心理关系、情感关系作为关系的坚实基础,而这些才是俱乐部营销所强调的精髓。只站在企业自身的角度,过于一厢情愿,不从消费者的需求出发,从情感和关怀角度感动消费者,是很难培养消费者的忠诚度。

## 2.6 俱乐部活动千篇一律,缺乏独特个性

目前国内绝大多数葡萄酒企业俱乐部的活动均为品酒、参观、交流等,企业俱乐部不去进行市场细分,来者都是客,上的都是同一壶茶,活动过于雷同化,缺乏自己独特的个性。这样的后果一方面是无法吸引消费者,导致消费者觉得除了地域因素,加入任何一家俱乐部都差不多。另一方面,无法使会员觉得有依恋感,辛辛苦苦发展的会员很容易流失,无法保证俱乐部会员的稳定性。

## 2.7 宣传、沟通不够,会员规模较小,网络不健全

许多俱乐部知名度较低,自身力量过于薄弱,根本不为人所知。会员稀少,自然会失去对顾客的吸引力,同样也无法发挥俱乐部营销的作用,从而进入了恶性循环的死角。而所承诺的回报不能兑现等也是企业俱乐部举步维艰的又一重要原因。

## 3 葡萄酒企业开展俱乐部营销的对策

对于葡萄酒企业组建的俱乐部而言,其运作发展需注意以下几点。

### 3.1 强化服务意识

葡萄酒俱乐部是服务行业,服务行业最重要的是管理,在于如何保证向会员提供承诺性的服务。从世界葡萄酒俱乐部的情况来看,它们都不是以赢利为目的的,或是干脆建成非赢利性的组织。

不以赢利为目的并不是指不可以赢利,而是要求所有利益必须返回俱乐部,不能向与俱乐部无关的行业投

资。俱乐部的收入都是来自于会员的会费,所以每一项投入必须让会员得到实惠。只有做到这一点,才能保证会员的利益不受损失。反过来,要保证会员的利益,就必须不以赢利为目的,因此,各国的葡萄酒俱乐部在运作时都尽量避免利益冲突。

尽管进入赢利状况对于我国现阶段的葡萄酒企业俱乐部而言还是一个较为遥远的目标,但作为一种承诺性的服务产业,企业俱乐部在发展壮大后同样应重视这一理念的执行。

### 3.2 重视公关的作用

企业俱乐部要充分利用促销中的营业推广、公关、广告等策略,特别要注重公关活动的展开。企业要积极参加一些公益活动,增加企业的宣传力度,从而增加企业俱乐部的知名度,在消费者心中树立良好的企业形象和俱乐部形象。

### 3.3 俱乐部活动要突出娱乐性,淡化功利性,重视知识性

会员参加俱乐部是为了共同兴趣,所以俱乐部应加强沟通,定期或不定期举行一些娱乐性的活动以吸引顾客,如组织到葡萄产区旅游、参观企业生产流程,以软公关从侧面达到宣传企业及产品的目的。同时,俱乐部活动在突出娱乐性、淡化功利性的同时还要注重其知识性,如企业可设立葡萄酒知识论坛或沙龙,收集葡萄酒资料,向会员介绍葡萄酒的知识,定期或不定期邀请行业专家进行交流等。

### 3.4 加强管理,充分重视市场细分、消费市场培育和基础性工作的落实

企业俱乐部应对消费者的消费心理、消费习惯和消费行为等进行详细的分析,建立详细的会员资料库,借助终端确定目标顾客,同时要重视团体会员的参与,最终达到企业产品在市场上打开销路,形成从点到线再到面的经营管理形式,降低风险,更好地经受市场竞争和考验,实现消费者与企业的双赢局面。

企业俱乐部应细分市场 and 消费者,针对不同的消费者群制订独特的活动方案。除了常规的打折消费等方式外,俱乐部可以结合生日、节日和重大喜庆日,为目标会员量身定做生日庆典酒、纪念珍藏酒,将新人结婚照制成酒标图案,制成婚庆专用酒,结合中秋、元宵、春节等,将企业产品与月饼、元宵等具有节日特色的礼品相结合,为会员供应节日礼品特供酒等个性化服务,从心理和情感上满足其归宿感,从而为牢固建立竞争对手无法轻易染指的结构关系打下坚实的基础。

### 3.5 组建葡萄酒企业俱乐部联盟,提高俱乐部的市场化组织水平



在营销实战中,人们越来越认识到沟通的重要性,而俱乐部这种形式,就是最好和消费者沟通的桥梁。但应注意到,俱乐部营销的形式只是一种沟通手段,在现阶段它不能完全替代店铺的功能。因此,企业俱乐部应倡导两条腿走路,即一方面发展直接消费者,另一方面通过俱乐部的桥梁作用,发展吸收一些终端店,如商超、饭店等,使他们成为自己的团体会员,成为俱乐部的分销商。

企业还可以凭借自身优势,通过社会资源的整合,联合与葡萄酒行业相关联的各个行业的商业精英,如餐饮、商超、银行、航空、网络通讯媒体等签订结盟协议,成立跨行业的“俱乐部联盟”,最终实现“强强联合,统一服务,俱乐部、商家和顾客三者共赢”的目标。作为企业联盟的成员,这些企业俱乐部能够共享市场资源、目标顾客信息、平摊成本及营销费用。这种企业俱乐部的市场组织化不仅表现在组织了消费者网络与消费者的密切关系,而且表现在组织了企业网络。近年来,我国流行的“环球优惠卡”、“通惠卡”、“JSJ网络订房卡”等都是企业俱乐部市场组织化的具体表现,它的成功运作,为葡萄酒企业开展俱乐部营销提供了新的发展思路,有利于企业经营理念的进步和创新。联盟会员可以参加葡萄酒俱

乐部联盟举办活动,并将收到俱乐部的会员期刊,内容包括联盟中所有企业俱乐部成员需传递的信息。另外,俱乐部会员还可以申请葡萄酒俱乐部信用卡,持卡会员可在俱乐部数千商盟单位中获得刷卡消费及特别优惠折扣,俱乐部会员凭借信用卡还可实现各项社会性缴费、信贷功能、金融理财等多项便利服务。同时,葡萄酒俱乐部还可以开展航空飞行换积分的活动,通过消费的葡萄酒数量折算赠送飞行里程(当然也可替换为换现金、换话费、换铁路里程等);或通过飞行的里程折合赠送一定数量的酒品或其他联盟企业礼品。俱乐部还可为大客户或重点客户实现酒类产品的集团式招标和集团式购买,提供企业定牌专用酒,为个人会员提供团购等特色服务。

参考文献:

- [1] 李甲贵,沈忠勋,侯军岐,等.中国葡萄酒产业发展环境分析[A].李华.第三届中国葡萄酒学术研讨会论文集[C].西安:陕西人民出版社,2003.
- [2] 甘碧群.市场营销学(第3版)[M].武汉:武汉大学出版社,2002.
- [3] 梁小民.西方经济学教程(修订版)[M].中国统计出版社,1998.
- [4] 孟韬,张东伟.企业与消费者的联盟:营销组织的新视角[J].中国流通经济,2001(2):54-56.

(上接第111页)

要达到的效果,以及每个时期每项销售费用最终所产生的绩效。当然也必须对一定比例的机动开支做出预算,以期达到最佳销售效果。

#### 4 建立健全营销网络

许多中小型白酒企业产品销售完全依赖经销商,而无自身的销售网络,无法对市场进行深耕和维护,带来许多问题。因此,在选定的目标区域市场组建企业自己的营销网络十分重要。通常企业的区域销售管理组织,是采用成立办事处的方式。其职责是开发该区域的经销商并对其进行管理。多数情况是新开发的地区,由于品牌知名度较小,经销商难有积极性,因此,自己开发终端,提高终端占有率,同时激励终端零售商,如提供一定数量的POP招贴、人员促销费、店庆赞助、堆垛成列及开展终端促销活动及一定量的广告宣传等,以提高他们

进货、销货的积极性。另外,在节假日通过在当地有实力、有影响的一些企业做推广活动,以提高产品在区域的知名度及口碑。同时积极物色合格的渠道成员,必须从经营年限、经营业绩、回款能力和外在形象等方面进行综合评估,最终选择对本企业产品品牌忠诚和培养与企业目标一致的经销商共同发展。必须与区域内的核心经销商进行充分的沟通。并帮助经销商优化内部管理和培养业务队伍,以便其有终端网络的维护能力。同时将自己开发的所有终端客户交由经销商统一配货和维护,并对经销商进行激励和不间断的管理。如此,才能够打下坚实的市场基础。

上述几个方面,只是粗略地论述了作者在经营实践中一些观点及体会。当然,企业的经营管理者特别是销售主管更应该认真学习相关的营销管理理论,并且相信一定有更加高明的产品经营策略,能把企业做得很好。●

## 四川白酒 2005 年首季实现利润 15 亿

本刊讯 据报道,今年一季度四川规模以上酒类企业共生产白酒 14.76 万千升,同比增长 21.8%,占全国白酒总产量 17.9%;实现销售收入 86 亿元,同比增长 15.8%,占全国白酒销售收入 43.3%;实现税金总额 11.2 亿元,同比增长 3%,占全国白酒税金总额 35.5%;实现利润总额 15.5 亿元,同比增长 11.3%,占全国白酒利润总额 59.5%。(江砂)