

白酒面临“终端大崩盘”

杨志琴

(北京市东方樽文化传播有限公司,北京 100086)

摘要: 当今酒类终端市场,进场费、店庆费、酒水买断费、包场促销费以及各种反点、回扣、赞助、支持等,已成各大商超和酒楼、饭店的巨大盈利源泉,更是一种典型的商业贿赂和不正当竞争行为。它毒化终端,破坏商业规范和公平竞争的市场环境与氛围;导致产品价格与价值严重背离;最终侵害消费者权益。解决终端不合理收费问题,根本上还需政府和消费者共同维护,跳出终端怪圈,规范、成熟、理性消费,回归品牌和质量。倡导理性、诚信、长远发展的战略,整合和规划目标终端市场。改变“大投入、大广告、大促销”的营销策略,建立高效资源整合发展战略,促进终端怪圈大崩盘。(孙悟)

关键词: 白酒; 营销; 终端市场

中图分类号:TS262.3 ;F713.5 文献标识码:D 文章编号:1001-9286(2005)06-0017-04

Liquors Face “Terminal Market Collapse”

YANG Zhi-qin

(Beijing Dongfangzun Culture Propagation Co. Ltd., Haidian District, Beijing 100086, China)

Abstract: Nowadays, various barriers existed including kickbacks, business sponsorship and extra illicit expenditures etc. in liquor terminal market, which became a profitable source for supermarkets, restaurants and hotels but a tumor for liquor-making industry. Generally, such phenomenon was considered as business bribe and unfair market competition. More badly, it would destroy the commercial standards and the fair competition market, lead to serious deviation of liquor product price and its actual value, and finally damage consumer's rights and benefits. To settle the problem of inadequate fee charging in terminal market, the government together with consumers should be responsible for the development of a normative and mature liquor terminal market. Besides, appropriate long-term development strategy for liquor enterprises should be formulated to direct rational liquor terminal market. The promotion strategy of “large investment, lots of ads, and large scale promotion” should be regulated to realize high-efficiency resources integration and to avoid liquor terminal market collapse. (Tran. by YUE Yang)

Key words: liquor; promotion; terminal market

几年前,王效金一句“终端为王”,点醒了市场上“找不着北”的众多酒企。

而今,“终端”概念已被人们炒到极致、玩至颠狂。

就连一贯矜持的“酒王五粮液”、“国酒茅台”,也在今年的经营战略中争先恐后强化了市场“终端”理念。

俗话说:“心急吃不了热豆腐”。

如果有谁真的要大举进军终端,还是先问问自己确实做好“准备”了没有:

——你凑足了砸向终端的大把钞票吗?

——你开发出了价格与价值严重背离的终端产品吗?

——你对消费者的那颗心,是半红半黑的还是已经彻底染成了黑色?

——放手一搏之前,你是否做好了在终端市场上承受“崩盘”结局的心理准备?

这绝非危言耸听。

要知道,当今的“终端为王”,其“终端”早已不是几年之前的“终端”,它已变成“疯狂躁动”的竞技场;所谓“王”者,也基本找不到“称王”的理由与风范,不过一群“落草”的“山大王”各霸一方,乱轰轰你方唱罢我登场,比着看谁玩得最放胆、最狂野、最出格、最不守规范、不择手段、不计后果、爱理谁……

这便是目前白酒终端市场可悲可鄙、怪异而又丑陋的真实现状!

1 终端之“恋”,问君能有几多愁

2004 年岁末,很多竞销南京市场的白酒厂商都收到一张“英雄帖”:因本店明年 50 块钱以上酒产品只做三款,故决定某某日召开供货商大会,特邀各位厂商代表踊跃前来竞标。落款是:某某大酒店。

类似的帖子,厂商收到的又何止十张八张!春节前夕,争夺长沙市场的厂商收到了另一张帖子:新春将至,

为感谢广大消费者厚爱,本商厦决定隆重举办“名优产品新春优惠大展卖”活动,特邀各供货厂商共同参与并给予友情赞助 xxx 万元。赞助费已在货款当中代为扣除,深表谢忱并祝新春快乐!

武汉一位颇具实力的“茅五剑”经销商对笔者无奈倾诉:最近有家连锁超市找到我,说是要开设样品观展厅,不仅里面的样品要由我们拿,还得招聘专人帮助看管,招聘费也得我们出,算下来平均一瓶酒一个月要摊十几块钱。明知“冤大头”,可是还得掏……

“南京的餐饮终端,现在基本是两种模式:一是买断酒水经销权,二是上专场促销。尤其那些规模较大、生意火爆的酒楼、饭店,都把经营权拿出来拍卖,有些已不是按一个酒店多少钱结算,而是按包厢逐个论价,包厢大小、位置不同价格也不同,收费花样之多、胃口之大,令人生畏”。江苏今世缘酒业有限公司倪从春副总经理说。

中国酒类商业协会刘员会长不无忧虑地指出:“这两年,做终端已变成高成本运作的代名词。进场费、店庆费、开瓶费、促销费以及各种无条件的折扣、赞助等等,整个盘点下来用在销售上的各种费用愈来愈多,厂商已被压得难以喘息”。

终端的漫天要价已不是秘密。当今很多商业大卖场,其进场费少则几千多则数万,而酒楼、饭店的酒水买断、专场促销费更是动辄十几万、几十万甚至百拾万。一个新产品,即便进了场,也很难通过差价的毛利把这笔不菲的“买路钱”赚回来,而那些壮足了“酒胆”、扔大把银两最终把餐饮终端抢到手的厂商们,即便将全年销售利润攒到一块儿,恐怕也没几个能真正凑出那个“包场费”来的,不过是赔本赚吆喝,“树个形象”唬人而已。

常言道:“店大欺客”。而现今占尽优势的终端店家们,绝对是“欺客”没商量。即便是供货厂商不惜“血本”,费尽周折挤进了终端门槛,但那些大型商超并不因此而丝毫对你有所怜悯,他们自有一套“公平”竞争法则等着你,譬如末位淘汰制:三个月达不到规定销售额,对不起,产品立刻下架,并永远不许再进这个门。而被扫地出门的厂商,到时只能拉走被清退的产品,进店费可就白搭了;其实这还不是大问题,比这更让人头痛的事还有呢,譬如终端卖场无限期的账款拖延。据刘员会长介绍,就连北京朝阳副食这样在全国颇具声望的流通大企业,竟然也难逃同样烦恼:他们随时都有几个亿的资金被无奈地压在终端零售企业那里,就是得不到按时结算,任你哭笑没脾气。

对当今供货厂商而言,做终端已不仅仅是一种“高成本”市场运作,实际上它已演变成一场不折不扣的“高风险赌博”:赢则在一段时间里侥幸“捞一把”市场,输则在一夜之间血本无归。而在这场赌局当中最终“博”掉性命的,永远是那些前赴后继、“赌注”越下越高的供货厂商们。

2 都是“贿赂营销”惹的祸

圈内常有人讲一则笑话:某超市开设一家新店,开张前三月即对外广为招商,为的是吸引众厂商前来加盟,却不想歪打正着:开店花了 2000 万,进场费却预收 5000 万。于是超市老板豁然开朗:我何苦还干这个倒霉

经理呀,干脆直接做超市开发商得了。开新店不仅不花钱反而挣大钱,这可比经营超市来钱快多了!

如果把这个笑话说成是真事儿,恐怕也没几个人感到吃惊。

当今酒类终端市场,进场费、店庆费、酒水买断费、包场促销费以及名目繁多的各种反点、回扣、赞助、支持等等,已成为各大商超和众多酒楼、饭店的一个巨大盈利源泉。在他们全新的利润结构模式中,这些“灰色收入”已变成一项不可或缺的重要支撑。

难怪有人断言:现在很多终端企业近 60% 的利润,已经不是来自其本身的正常经营,而是来自它的上游——从供货厂商那里获取的各种“终端外快”。

“几年前南京的餐饮终端,进场费、促销费要得并不多。随着这两年竞争白热化,酒店的要价越抬越高。现在不光对新产品收进场费,有的甚至连‘茅台’、‘五粮液’都开征进场费、促销费了,终端环境日趋恶劣”。苏糖糖酒食品有限公司陈国锁总经理说。

的确,几年之前,如果听说哪个商场、酒楼收进场费、店庆费、抑或某某厂家玩了一把终端“清柜”、“包场”,还真觉得新鲜。可眼下,终端如果没了这些“潜规则”,那还叫“终端”吗?!

终端的蜕变,在短短几年时间里,竟然如此“天翻地覆”,而且在全国各地各大卖场当中迅速蔓延泛滥、以至在效仿传播过程中花样不断变异翻新,着实令人心悸而且心忧。

细细考证,其实酒类终端的这种蜕变,其催化者恰恰是酒行业自己。先是来自川黔的一些“买断新贵”们,在终端市场运作上始作俑,花一点小钱儿“买好”终端,以求在大卖场中迅速立足,继而一些徽酒品牌将之发扬光大,形成某种模式化运作,在终端竞争中异军突起,最后众酒厂恍然彻悟、一轰而上,并且“大胆开拓、与时俱进”,将之“玩”到疯狂……正是众多酒企特别是白酒企业,在终端市场上的这种不正当竞争,为自己酿就了这杯要命的毒鸩。

近日某业内记者在一家刊物上写到:“2004 年,徽酒的动作引人注目。在南京,共 10000 家左右的酒楼被安徽的‘酒疯子’买断了 9700 余家。以一个包间 1 万元左右计算,买断这些酒楼的费用完全是一个天文数字”!笔者如实抄录、数字未予核实,但南京市场上这种“振聋发聩”式的超常盛举,却是不争的事实。

“买店、包场、包促销经营权等操作行为,是一种典型的商业贿赂式的不正当竞争行为。它毒化终端,破坏了童叟无欺的商业规范,失去的是市场公平竞争环境与氛围。尽管这样做暂时控制甚至垄断了终端网络,似乎赢得了市场先机。但最终结果,是贿赂的成本伴随不正当竞争加剧将越抬越高,终端的‘狮子口’越开越大,搞不好整个酒行业都一起被‘喂’进去”。江苏中糖德和酒业销售有限公司总经理张卫说。

事实的确如此,现在人们已深感终端日趋难做。譬如过去做酒店,只要双方看好,把酒送进去就得了。如今可没那么简单:你看好的酒店或许早被一个或几个白酒品牌“据为己有”,对觊觎者它们一概排斥。要进场吗?那就交上第一笔贿赂——进场费,形式当然有多种:打包、

专场、同场、自然销售,你大可以谨慎权衡定夺,但绝无逃避的可能,只要你想进来,交了这笔贿赂卖场的“买路钱”,先别惦记挣钱,你首先要考虑如何把产品销出去,尽快把进场费赚回来。于是,用于终端的第二笔大贿赂应运而生——开瓶费。可不要小看这笔钱,它开价的高低直接与你所雇促销小姐的推销热情成正比。近年来,开瓶费从一个瓶盖几块钱提升到几十块钱,一路水涨船高,目前这种针对促销小姐的最高贿赂据说已升至百拾块钱,着实令人咋舌;不过,这还没完呢。虽说促销小姐大多妩媚讨喜、巧舌如簧,架不住消费者见得多了审美疲劳、未必买账。于是第三件法宝还须同时祭出——贿赂消费者的促销品:打火机、手表、金戒指、美元已经过时,现在流行的是抽大奖抓彩电、冰箱、电脑甚至小轿车……

市场乱象、无序竞争、贿赂营销,所有这些不规范运作带来的最终结果,是喂出了终端一个填不满的“狮子口”。

3 终端消费,巨大的“温柔陷阱”

“在终端费用上,终端企业和供货厂商可说是‘一个愿打,一个愿挨’。尤其很多供货厂商,对终端的漫天要价虽深恶痛绝,但还是愿意掏钱,因为他们无奈。正所谓:‘做终端找死,不做终端等死’。与其坐以待毙,不如拼上身家性命搏它一把。为树品牌、扩销量、展示形象,厂商们只能被迫就范”。江苏省酒类流通协会秘书长王建英说。

“找死”固然精神可“嘉”,但大笔终端费用却是回避不了的现实。这笔钱经销商肯定拿不出,商品差价里压根儿就没这笔费用;生产厂家也拿不出,按正常成本核定价格:生产直接成本+包装直接成本+税负+企业合理利润,产品里根本就摊不出这笔钱来。

于是,一个匪夷所思的疯狂“创意”诞生了:在设计终端产品并为之定价之前,先把这笔巨额通路费提前“预留”出来。原本十几块钱的酒,其出厂价一定要定在几十块钱以上,如此才有足够空间去应付各种名目繁多的进场费、开瓶费、促销费、宣传费等等。换言之,一个在终端市场上大获成功的新产品,它起码要具备一个基本要素:价格与价值严重背离。

“前不久我们去镇江考察,看到四川一个酒在那边做终端,开瓶费‘开’到80多块钱。后来一打听,这个酒出厂价才20元,可在酒店里却卖150多,典型的贿赂营销嘛”。某经销商说。

“就我个人看法,目前市场上起码有一半白酒产品,其质、价是严重背离的。这种现象正向葡萄酒行业蔓延。以前市场价几块钱、二十几块钱的酒,改个瓶型、换换包装,就卖大几十、甚至上百块钱,价格实在太离谱了。消费者花那么多钱,却享受不到相应价值的产品。现在要喝物有所值的酒,还真得有点‘鉴别’功夫”。苏糖糖酒食品有限公司陈国锁总经理说。

眼下的终端厂商,他们在营销环节上可谓费尽了心机:给了酒店进场费、包场费,给了服务员开瓶费,又给了消费者这样、那样的促销品,堪称“八面周致、无懈可击”。然而那些经常进出餐馆、酒楼、从促销小姐手里豪

爽地接受推销的人们,是否认真思考过:所有这些费用,实际上最终‘羊毛出在羊身上’——还是要由消费者去为他们全额买单!

包括那些现代流行的众多商超大卖场,虽然他们常以商品最便宜、对消费者最优惠为号召,但变相侵害消费者权益的正是他们。进场费、店庆费、节日促销赞助费,特别是商品“价格优惠”带来的一系列成本损失,统统都要由供货厂商为之负担,逼得后者不得不一次又一次地虚抬价格,最终把危机转嫁到消费者头上。

“围绕着厂商、店家、消费者,终端领域里已经形成一个看不见的怪圈,它最终套牢的正是消费者。这个怪圈不打破,消费者的利益就很难从根本上得到保障”!著名白酒专家高景炎指出。

4 终端崩盘,谁能幸免于难?

2005年2月1日,由北京市商务局和工商局联合出台的《北京商业零售企业进货交易行为规范》和《北京商业零售企业促销行为规范》正式颁布实施。

由政府部门出面,对商业零售企业经营行为加以“规范”,这在全国尚属首次,可见已到了不得不“规范”的时候。而北京的“动作”,又迅速引发媒体广泛关注与炒作,一时间来自全国各地酒类厂商的问询电话络绎不绝,人们对商业零售业、餐饮服务业乃至所有终端领域里经营行为的“规范期待”,已是“众望所归”。

但令人遗憾的是,首先,这个《行为规范》在执行力度和尺度把握上存在明显缺陷。它只是一个导向性的规范要求,不具法律法规的强制性,因而在贯彻执行上缺乏力度。如果店家为逃避“规则”,出台一些变相收费项目,抑或在合理费用上提高收费标准,《行为规范》将很难对之加以界定和制裁。对此,北京市商务局现代流通发展处雷堃处长认为,供货厂商应以商务部门与工商部门共同推行的合同示范文本为依据,通过签订书面合同来保障自身利益。但问题是,鉴于零售商在市场当中所处优势地位,又有谁能确保双方订立的格式条款不会失之公允呢?其次,这个《行为规范》的最大缺陷,是没有对广大供货厂商反映最强烈的“进场费”问题给予明确限制或规范。在合同以外,卖场强行收取的与供货厂商业务无直接关联的费用中,“进场费”堪称是最大一笔“灰色收入”。对此,一位商务局官员私下与笔者探讨时认为:这个问题很难一概而论。现在商品极大丰富,卖场空间毕竟有限,不可能无限量地进场,所以将进场费作为一道门槛,也是一种无奈的市场行为。当然,如果收费过高、甚至把它变成卖场收入的一项重要利润来源,那就不合理了……

“我认为,单纯依靠政府部门出台一个什么规范或规定,恐怕很难解决此类问题。因为它是市场过度竞争的一个必然结果”。宜宾问鼎酒业有限公司罗光董事长说:“前一段有人主张通过抽税对进场费加以规范,那样做恐怕更加事与愿违,进场费岂不名正言顺了吗?而且税负最终肯定还要摊到供货厂商和消费者头上。所以我认为,竞争当中出现的问题,还是要靠竞争来解决。说到底,一个产品要想赢得市场,绝不是靠大把花钱就可以买到的。为什么‘五粮液’、‘茅台’、‘剑南春’在终端市场

上就很少有人收它进场费、而且结账顺利呢?因为‘茅’、‘五’、‘剑’的品牌和品质得到了市场和消费者认可,没这些酒餐馆就撑不起门面。现在‘水井坊’也已步入这个行列”。

“解决终端不合理收费问题,从根本上讲,还是要把希望寄托在广大消费者身上。如果消费者最终明白这种终端收费的恶性膨胀,导致的是酒类终端运作的畸形发展和终端品质价的严重悖离,而最终所有这一切带来的不合理费用,都要由消费者用自身权益来为之‘买单’的话,他们还愿意将大把冤枉钱,无为地扔在终端‘暗箱操作’上吗?”!江苏省酿酒协会秘书长刘建华认为。

“消费者总有一天会彻底明白:终端卖场可以得罪供货厂商,但他们绝对得罪不起消费者。如果有一天,大家都自带酒水去消费;进店费‘这类不合理收费的基础就会从根本上被动摇’。著名白酒专家高月明说:‘举个例子,譬如某酒店是XXX品牌的‘主场’,它一共有5个客源,却有4个坚持自带酒水,那它搞‘主场’还有什么意义呢?只能自动退场’。”

“现在终端各种不正常现象,有它存在的社会基础。譬如经常在餐饮终端一掷千金的,大多是公款消费者。他们明知道酒店加价非常厉害,却情愿让人‘体面’地宰上一刀,慷公款之慨无所谓。今后随着党风政纪的加强、特别是公款消费被进一步限制和规范,终端问题迟早会迎刃而解”。著名白酒权威沈怡方强调说。

的确,总有一天消费者会明白。当他们不再甘做任人宰割的温顺羔羊,当他们为维护自身合法权益而愤然付诸行动,当他们断然拒绝为终端的暴利和疯狂运作买单时;“终端”——这个曾经罩满光环的“神话”,必将走向彻底崩盘。那一天,相信为时不远。

曾几何时,以“标王”为代表的广告酒,因在传播媒体上大把烧钱而“超常”膨胀了自我,一时间踌躇满志、春风得意,最终被“明白”过来的市场和消费者无情抛弃;今天,那些借助终端“超常”运作而在市场竞争中迅速“发迹”的企业,会不会在不远的将来也被“明白”过来的市场和消费者“理性”地淘汰、走向终端崩盘的结局呢?

其实,这种担忧正在变为现实,尽管这个现实异常“残酷”。据悉,一些曾经在终端市场上堪称“偶像级”的知名企业和酒类板块,近来已相继在他们几大“铁杆”市场上遭遇大范围“滑铁卢”,其颓溃之势已呈崩盘之象,让业界为之哗然……

5 呼唤“后终端”时代

从“终端制胜”到“终端致败”;“终端”已从当初酒企的“救命丹”,变成了令人生畏的“追命符”。

“现在的白酒终端,只能越做越死。这两年,我们已开始更多地着眼和思考‘后终端’时代。放弃终端肯定是不对的,作为名酒企业,我们必须研究如何跳出‘终端’做终端,要在更规范、更成熟、更高层面上去探索终端的理性运作,为酒类终端市场寻找一条全新道路。这是不容回避的重要课题”。江苏洋河集团有限公司董事长杨廷栋说。

“所谓‘后终端’时代,我认为它实际上代表一个大

趋势:无论终端市场还是消费者,必将最终走向理性;未来的消费心理与消费需求,也必将回归品牌和质量。所以,我们白酒、特别是名酒企业,一定要倡导以理性、诚信、长远发展的战略思维,去整合和规划我们的目标终端市场。要依靠品质和服务,把终端和整个酒类市场打造成企业可持续发展的坚实平台”。江苏双沟集团有限公司董事长赵凤琦说。

“‘苏酒’在我们徐州终端上,就几乎没花什么进场费,却覆盖了各大卖场。作为经销商,不敢说有啥窍门,我们主要靠‘三大要素’打天下:名品、情感与诚信。做一个品质优异、品牌过硬的产品,这是成功的前提;而丰富的‘人文资源’,交一群过心的朋友,是成功的保证。现在不论团购单位还是终端老板,通过几年合作都成为了‘铁哥们’。有他们在终端支撑和引领,不愁市场不跟我走;诚信,一个人执行承诺的过程以及兑现承诺的能力、能否为他人利益着想、能否把对手‘竞合’成战略伙伴,这是成功的必备素质。我想未来‘后终端’时代,这三点一定更加重要”。“苏酒”徐州总代理、徐州市百盛商贸有限公司王文良董事长说。

呼唤“后终端”时代、思考“后终端”时代,我想仅仅局限于目前的终端领域和市场范畴是不够的,我们的视野有必要向更为广阔的空间拓展。前一段笔者读到一篇文章,其中的观点不仅对笔者、而且对整个酒业不无启示:

前些年,在中国企业大搞“品牌广告运动”的时候,来自国际企业的那些“巨无霸”品牌在干什么?他们并未退出中国市场(“吓跑了”是我们的想象),而是在更有目标地执行着“隐形法则”:一面在悄悄积累着产品、通路、客户关系、人力资源;一面在实实在在地打造目标消费者心目中的品牌忠诚度。一旦各种资源整合成功,便一举出手,内力十足。相对于那些“标王”企业的冲动乃至疯狂,他们表现出的是一种多年历练积淀下来的理性与成熟……

这段文字,不仅让我们回想起“秦池”们的幼稚,更重要的是:它让我们看清了当今“终端标王”们的短视。

都是把“烧钱运动”当成企业生存、发展的基本战略,都是以有限资源换取短暂繁荣的投机策略,它们犯的是同样的错误——“中国营销近视症”:把促销策略等同营销战略、把营销战略等同于企业战略。换言之,就是以“大投入、大广告、大促销”的营销策略,取代了建立在有效资源整合基础上的发展战略,因而丧失了积累资源、匹配资源的机会。虽逞一时之强,却导致企业资源的严重透支、管理成本的大量浪费以及战略资源的极度不匹配,其最终走向崩盘在所难免。

这一点,恰恰是我们众多酒企在思考“后终端”时代时,必须格外警醒并从根本上加以解决的大问题。

我们急切呼唤“后终端”时代的来临,我们期待着整个白酒行业少些浮躁和投机,多些理性与沉淀;少些不切实际的幻想,多些科学务实的精神。

让我们借助通路与终端的全新变革与再造、借助企业科学发展观的确立与强化,尽快实现“整合通路制胜”新世纪和企业现代战略经营体系新思维的早日到来……●