

五粮液与时俱进 , 市场运作成竹在胸

李湘洪

(湖南酒鬼酒股份有限公司 , 湖南 吉首 416000)

摘 要 : 五粮液集团的成功令白酒业瞩目 , 她实施的品牌战略和市场运作策略值得同行学习。1. 产品结构调整和品牌扩张策略不断提升了五粮液品牌价值 , 先胜一筹抢先占稳了市场。2. 在价格策略和整体形象的塑造上采取温和、低调的“润物细无声”的策略赢得了消费者。3. 投入巨大的人力和财力 , 把品牌重点转入保健酒领域 , 避免了同一品牌家族的竞争 , 并使之成为业绩的新增长点。(丹妮)

关键词 : 白酒企业 ; 五粮液 ; 品牌战略 ; 市场运作

中图分类号 : TS262.31 ; F713.5

文献标识码 : D

文章编号 : 1001-9286 (2004) 01-0098-02

Wuliangye Group Kept Pace With Times to Make Great Achievements

LI Xiang-hong

(Hu'nan Jiugui Liquor Co. Ltd. , Jishou , Hu'nan 416000 , China)

Abstract : The success of Wuliangye Group in market had made it the excellent example in liquor-making industry. Its experience in brand strategy and marketing operation became the meaningful reference for other liquor-making enterprises as follows : 1. structural adjustment of its serial products and brand expansion strategy to enhance the brand value of Wuliangye , which gave the priority to Wuliangye Group to achieve more market share ; 2. creation of perfect enterprise image and implementation of price strategy by comparatively moderate measures to win more consumers ; 3. investment of large amount of human power and captials to develop health liquors , which became the new increasing polar industry and avoided the competition among liquors of the same brand. (Tran. by YUE Yang)

Key words : liquor-making industry ; Wuliangye ; brand strategy ; marketing operation

1 产品结构和品牌经营战略

1996年 , 五粮液集团还只有两个品牌——高档酒品牌“五粮液”和低档酒“尖庄”。让五粮液集团痛下决心 , 进行品牌大扩张的 , 恐怕是1996年前后鲁酒崛起给五粮液带来的冲击。

当时五粮液产品品牌结构不合理 , 除了顶级品牌五粮液、低档品牌尖庄外 , 中高档、中低档产品 , 五粮液一个都没有。以送礼为主的五粮液市场有限 , 上升空间不大 , 低档酒虽然能走量 , 但利润很低。能够将销售量和利润率结合起来的 , 只有中档白酒。

当时全国风起云涌、新人迭出的白酒市场上 , 孔府宴酒、孔府家酒、稍后的秦池等鲁酒全是中档白酒。看到了市场蕴含的巨大机会 , 五粮液决定开始启动多品牌战略。

1997年 , 五粮液一口气推出了五粮春、五粮醇、五粮神等多个“五”字头的全国性品牌。五粮液的多品牌战略 , 现在已经带给它丰厚的回报 , 2001年仅五粮春的销售收入就突破5亿元。但五粮液刚采取多品牌战略的时候 , 虽然取得一定成果 , 但受当时风头正劲的鲁酒挤压 , 系出名门的五粮液子品牌并没有很快带来丰厚的回报。1997年年末 , 五粮春的销量只有1000 t。对于五粮液来说 , 这样的步伐太慢了。

针对中国白酒市场地域性强、渠道在白酒销售中作用极大的情况 , 五粮液采取了富有创意、能够快速扩张的措施——地区品牌联营策略。

促使地区品牌联营策略问世的因素主要是 : 各地方都有自己的白酒品牌 , 并且这些品牌在当地具有地缘优势 , 影响力很大 ; 国

营的糖烟酒公司在烟酒等产品的流通领域仍发挥着极其重要的作用 , 而地区品牌往往受到地方糖烟酒公司的大力支持。

五粮液要成为白酒大王 , 就要避免和这些市场割据的诸侯们正面竞争 , 而争取和他们合作。于是 , 五粮液的地区品牌联营策略问世了。

在这种策略指引下 , 五粮液公司将自己开发、收购的品牌运营权采用“买断经营”的方式 , 交给代理商或者地区流通企业运营 , 而五粮液负责为其合作企业进行OEM。用这种方式 , 虽然利润不高 , 但没有任何风险 , 能够迅速实现企业规模扩张。

另一种合作方式由代理商或者流通企业申请商标 , 五粮液负责开发和生产产品。这种策略运营也很成功 , 京酒、金六福、长安之星等均采用这种策略。

京酒就是其中的一个成功例子。北京市糖业烟酒公司注册了京酒商标 , 五粮液公司按照北京糖烟酒公司要求生产 , 京酒的全国独家经销权归北京糖烟酒公司所有。

通过这种联姻 , 京酒在一夜之间就依靠渠道的力量 , 走上了北京人的饭桌 , 在与同档次产品的竞争中 , 渠道对“亲儿子”大力支持 , 很快让京酒占尽上风。当年京酒的销售量就达到8500 t , 远远超过五粮液独立推广的“五粮春”。

地区联营策略让五粮液避免了和地方品牌的正面冲突 , 聪明地将各地的流通渠道商变成了自己的盟友。回首看来 , 五粮液能够和白酒行业的第二拉开差距 , 居功奇伟的当属区域品牌联营策略。

正是在这种多品牌战略、区域品牌联营策略指引下 , 五粮液虽

收稿日期 : 2003-06-11

作者简介 : 李湘洪 (1970-) , 男 (土家族) , 湖南湘西人 , 大学本科 , 工程师 , 技术部经理 , 发表论文多篇 , 主持科研项目分别获自治州科技进步一等奖和省科技进步二等奖。

然很少做广告,却能够凭借众多联营品牌投放的大量广告,让自己的品牌价值、品牌无形资产不断上升、积厚。GE前董事长、总裁杰克·韦尔奇把自己的管理艺术总结为几条原则,其中最重要的一条是“数一数二”原则,即要进入一个行业,就要成为数一数二的企业,否则就不去做。

五粮液集团从1991年到1993年,连续3年位居白酒行业利税第二,而从1994年开始,五粮液已经连续9年蝉联中国酒业的利税冠军。在风云变幻、大起大落的白酒行业内,五粮液超稳定的表现,不能不让人们觉得奇怪。

2 价格策略和整体形象塑造

在中国的白酒中,五粮液尽管是八大名酒之一,但五粮液的地位曾经非常尴尬。在品牌价值上,五粮液和茅台曾不在一个档次之上;在销量上,它也曾经位居山西汾酒之后;在出身,直到现在还有白酒专家“看不起”五粮液的出身,如黄天舜先生在“高档白酒,价格能否再高一点?”中认为:“作为浓香型白酒,五粮液甚至没有资格代表浓香型白酒,以香型而论,浓香型的典型代表是泸州老窖,而非五粮液;五粮液与泸州老窖、剑南春、全兴大曲、古井贡酒、洋河大曲等浓香型名酒比较,并没有特别的优势”。

那么,如何理解五粮液能在2002年中国消费品品牌中位居第四,远远超过“国酒”茅台?理解五粮液在礼品市场、自用市场都能左右逢源,理解五粮液连续多年位居酒业利税第一,而且和第二的差距越拉越大,又是如何理解五粮液自1998年上市以来,每年位居沪深两市上市公司第一绩优股?

成为绝对老大的五粮液,体现的是从价格、促销、品牌管理、多样化全面经营的力量。回顾五粮液成为酒业大王的历程,可以给予我们许多的启示。

如果说单纯的提价,消费者肯定会因为无法接受、导致销量大减。所以涨价必须与消费者必要的沟通并获得认可。一般通过换包装、原料涨价等机会适时的涨价,同时必须通过大众媒体告诉消费者令人信服的涨价理由。

如果涨价是次数很少的行为,换包装就足够了。但是,五粮液十几年近10倍的价格涨幅却悄悄地实现了。中国的白酒是从一个比较低的价格起步的,而作为名酒,影响力巨大,价格比较透明,这样的产品,涨价就需要有长期的规划,需要不断制造涨价的理由。因此,与消费者的沟通也是长期的工作,而不是临时的行为。

单靠制造理由、并不断告诉消费者仍然不够。还要制订一个长期的计划,逐步提高品牌价值,以此支撑高价位,而这就需要大量的广告。

一方面,五粮液也仿效一般企业涨价的做法,换包装、抓住原料涨价机会等;另一方面,五粮液从来未停止过通过媒体制造新闻热点。

很多年前五粮液就开始在媒体进行系列报道。当时五粮液举行白酒拍卖活动,一公斤拍得数万元。这条“五粮液拍出天价”的新闻顿时成为媒体关注热点。媒体围绕这个新闻事件,让社会各界人士讨论五粮液的“天价”是否合理。这样的公关行为,可谓是四两拨千斤,为五粮液提价转移了视线,同时也让消费者更容易接受五粮液的“贪得无厌”的涨价行为。如果消费者知道一瓶五粮液最高能够拍卖到数万元,他们就不会认为一瓶酒300元钱贵了。

五粮液这样的新闻炒作是持续的、不间断的。曾经在糖酒快讯上发表的题为《五粮液68度原浆酒问世 创白酒界吉尼斯纪录》的报道,代表着五粮液典型的新闻炒作手段。

据介绍,68度原浆酒的诞生缘于国家主席江泽民到五粮液集团的一次视察。当时江主席即兴品尝了用于勾兑的五粮液原酒,其香之浓、其味之冽使主席深为陶醉。从中,五粮液人又一次发现了市场商机,决定开发这种高档的原浆高度酒”。

由此看来,五粮液的新闻炒作方式和海尔集团的软文宣传非常类似:不断地主动制造新闻,不断地将产品、企业的好消息告诉消费者。这种方法,虽然短期效果并不好,但水滴石穿、蚁穴溃堤,耐心、技巧加之产品良好的品质,积累十年,自然无往不利。

制造新闻、软文宣传是五粮液的一大法宝。同样,和海尔一样,五粮液是中国企业中为数不多的重视企业整体形象的企业。和茅台不同,五粮液集团虽然也有悠久历史,但并不刻意追求沧桑感。相反,五粮液的商标形象、产品包装形象、主题歌、企业形象等更多给人以现代感。每天晚上中央一台10点钟的新闻结束后,五粮液酒开始喋喋不休地诉说自己的实力和形象,就是明证。

这种策略非常温和,也非常有效。尽管五粮液的势力范围不断扩大,消费者却很少能够在电视、报纸上看到五粮液的广告。人们甚至以为五粮液非常低调,甚至有专业人员称:五粮液“无声无息地成长为近年来深沪两市业绩最好的公司之一”。

那么五粮液凭什么在中国成千上万种消费品中间,位列消费品品牌价值全国第四位呢?对五粮液这种出身并非显贵的人家来说,要做到这一点,就必须长时间内保持强量广告投放,唯有如此,才能以保证品牌价值不断升高。

3 五粮液伏兵出击保健酒

五粮液春节丰收来自于酒窖里的另一股醇香。春节前,五粮液的保健酒作为一支伏兵出击酒市。或许是早已经料到保健酒的这种优良业绩,五粮液在这个新的品类上投入了将近1个亿的研发资金和3年的时间,如今美酒终于酿成了。

在投入了巨大人力和财力加上3年多时间之后,五粮液的保健酒在这个春节前终于齐齐出击,龙虎、恭贺新禧、福寿春等六大品牌一起冲向市场。以酒业霸主的地位做一种新的品类酒,五粮液的气势可谓是雷霆万钧。其主管保健酒的副总透露,在保健酒板块中五粮液已经大功告成。

五粮液做保健酒开始于1997年,在2001年的时候技术已经成熟,随后市场层面的操作也在低调进行。五粮液保健酒公司总经理胡子贵介绍,从1997年开始集团就已经预料到随着白酒业产量的下降,全行业的竞争格局会发生巨大的变化,白酒业的竞争会越来越激烈,再加上中国加入WTO也已迫在眉睫,届时将会有国外的资本进入这个行业,白酒业会最终走上以技术创新推动行业发展的道路上来。从那个时候起,五粮液就开始研究开发保健酒。

多品牌发展市场而造成利润不稳的局面,给五粮液提出了警示。在2000年以前,五粮液的多品牌战略是白酒行业中最成功的,在各地开发了一系列的地方品牌,这些品牌为五粮液带来了巨大的品牌效应和巨大的利润贡献。到现在为止,整个五粮液家族拥有67个品牌,2000年无形资产达126亿元,2001年达150多亿元,居业内第一位。这样的业绩,足以使五粮液傲视群雄。然而,品牌控制不力成了五粮液发展的软肋。这庞大的家族鱼龙混杂,自相残杀甚至自毁品牌的现象随处可见。

白酒业霸主五粮液开始寻找行业突破。至少在3年前,五粮液的新战略方案即大致成型。目前可以看见的这个方案轮廓是,继续推进多品牌战略,同时加紧研制新的品种。

对于前者,五粮液推进的速度相当快,但是在局面有些失控之后,集团决定进行这次品牌清洗。经股东会议一致通过,2002年五粮液将重点扶持旗下包括蜀粮醇、金六福、浏阳河、京酒等近10个白酒品牌。而其他的品牌将交给市场让其自然发展。如果在市场上这些品牌不能生存,五粮液酒厂将会任其被市场淘汰。

另一方面把品牌重点转移到竞争程度相对不算激烈的保健酒领域,避免和同一品牌家族的“左手打右手”式的竞争。公司的思路是保健酒要成为五粮液二次创业的主导产品,成为五粮液业绩新的增长点。这样的思路在去年年底被付诸实施。●