

# 时代之选:汾酒集团再铸中华酒魂

## 全国人大代表、山西杏花村汾酒集团董事长李秋喜带领汾酒人转折之年弯道超车工作纪实



全国人大代表、山西杏花村汾酒集团董事长李秋喜

■ 本报记者 王启明 特约记者 柳静安

杏花村汾酒,一个具有清香醇厚品质的民族品牌,宛如一颗璀璨的明珠镶嵌在山西这片充满神奇的土地上。而坐落于山西省杏花村的汾酒集团,在历经风雨之后所积淀的丰厚文化底蕴,也在2014年的春天显得分外耀眼。

2013年,是白酒行业进入深度调整并发生深刻变革的转折之年,也

西区域为中心板块,珠三角、长三角、大东北、大西北协同呼应;竹叶青酒全面回归保健酒,三个重点样板市场打造初见成效,为下一步竹叶青酒在全国进行营销新模式的复制、推广积累经验;杏花村品牌独立运作,营销组织初步搭建,重塑杏花村品牌,杏花村3号成功发布,与十多家实力雄厚的经销商进行了合作意向沟通,打造汾酒集团新的经济增长点。

其次是渠道建设和终端掌控。汾

围;继续加大省外文化之旅力度,共接待11900多人次,积极维护经销商与消费者的客情关系;通过大型晋剧《杏花酒翁》全国巡演,在7个地面频道播放《当大家掌柜》,独家冠名“大美之春”书画频道首届春节联欢晚会,进一步提升汾酒的品牌效应。

通过四大类举措打出的组合拳,汾酒集团收到了五大明显效果:汾酒、竹叶青、杏花村三轮驱动的品牌格局初步形成;调整了产品和渠道结构,顺应了行业形势要求;保持了顺价销售,维护了价格刚性;稳定了市场秩序,提振了营销队伍士气;汾酒品牌价值和品位持续提升。

2013年这一年,山西汾酒集团各项主要经济指标实现稳健增长,为实现弯道超车奠定了良好基础:工业总产值62.23亿元,销售收入121.53亿元,出口创汇5084万美元,实现利税32.87亿元,利润总额12.68亿元……

### 营销创新 集中优势拓市场

心无终点,行无止境。2013年后,随着白酒行业进入理性发展时期,逐步回归大众消费,以往靠政商关系赚钱的时代宣告结束。新形势下,各大名酒企业都在积极采取应对措施。“弯道超车”理论是汾酒集团董事长李秋喜审时度势后,站在行业发展理论制高点提出的符合公司中长期战略的奋斗目标。

为了能够实现这一战略目标,2013年,汾酒集团通过完善组织建设,加快市场反应,贴近消费终端,提高了团队执行效率。

在市场建设方面,重点产品试行“品牌+项目”矩阵管理模式,通过细化品牌结合项目化运作,避免交叉重叠,实现市场专业分工、资源共享、快速反应的效果;山西、北京、天津、河南四个改革试点市场大胆推进渠道和组织架构扁平化建设,机制要更灵活,授权要更充分,确保市场的规范性、自主性和灵活性,同时要进一步优化经销商队伍,实现“量价平稳、厂商共赢”的发展目标。

在团队建设方面,要加强和细化职能分工以及责权利差别待遇;要把营销经理从日常事务中解放出来,全心全意做市场;要把提高团队执行力放在组织管理的突出位置。

在辅力支持方面,省内市场,营销部门的经理层要分包重点城市,建立联系点,帮助业务员做终端,实行收入挂钩;省外市场,集团公司助理级以上干部一人一省,参与市场服

务、帮助内部协调。

同时,汾酒集团通过细化战略分层,拓展新型渠道,找准市场卖点,实施差异化营销策略。

针对不同区域、不同品牌和产品要有不同的创新策略和渠道,实施差异化营销战略。

首先是区域战略。总体上,对省内主要采取“防御性拓展”策略,以县市场为重心,延伸汾酒产品市场覆盖的深度和广度,完成“百县千镇”的销售网点布局,在确保根据地市场稳固的基础上,通过挤占竞品空间,提升销售份额;对省外主要采取“拓展性防御”策略,通过开拓空白渠道,打造50个样板市场,优化经销商队伍,成立百家战略经销商联盟等方式,强化市场投入的精确度,形成区域板块市场营销资源共享,通过“双基工程”的实施,使汾酒在区域市场的消费基础更加巩固。

其次是品牌战略。汾酒以中国名酒为品牌定位,突出文化内涵和清香特色,坚定不移推行深度全国化;竹叶青以全面回归保健酒为品牌定位和诉求,重新调整发展规划和市场推广策略,以优势市场为中心,做深做透并适时向全国市场拓展;杏花村以民品化、集群化为品牌定位,依托较大产能和贮存优势,大胆尝试,大力拓展全国性基础市场,重塑杏花村品牌形象。要加大加快汾酒、竹叶青酒品牌国际拓展,出口量和出口销售收入要实现双增长。

然后是产品战略。深入分析产品特性和市场针对性。高端产品以青花汾酒为战略形象产品,强化汾酒在高端白酒市场的香形占位;中端产品要做好酒体和包装升级,丰满产品线,重点是甲等老白汾省外推出,传统老白汾升级和对特殊渠道如商超、电商、餐饮等针对性产品的补充,同时应区分省内外主导产品识别;低端产品应强调市场占有率,策略上统筹运作50元以下系列酒,如玻汾、杏花村等作为主打产品。

最后是渠道战略。汾酒、竹叶青、杏花村三大主品牌在确保传统渠道形成稳定盘的基础上,要加快对电子商务市场、酒交所和宴席用酒市场的专业化运作;要开拓和引导对民企、社会团体的团购或个性化定制的市场需求。

同时,汾酒集团通过优化产品结构,坚持传播资源对核心产品的聚焦,提高了传播资源的利用效率。

在产品整顿方面,对基本没有市场、非政策性亏损产品要坚决淘汰;根据汾酒、竹叶青、杏花村及个性化品牌各自优势,统筹布局,理顺不同品牌资源聚焦策略,突出重点品牌和主导产品的终端拉动效应;发展区公司要积极探索杏花村新品、大缸酒销售模式的实践和应用;对个性化品牌系列要科学筛选,对区域影响力较大的成熟稳定品牌要适当保护,对处于快速成长长期品牌要重点培育。

在资源聚焦方面,汾酒集团市场部以“市场导向、客户需求”为核心,着重围绕区域、产品、渠道、推广、传播五个方面制定具体可行的品牌聚焦方案,突出重点区域、重点市场、重点产品和重点经销商,实施差异化投入;努力提高资源投入的有效性,除必要的广告宣传外,资源投入要尽可能放到对终端的宣传、教育和体验上,特别是对年轻消费群体的引导和拉动。

汾酒集团通过加强市场深度研判,强化产销信息交流,提高了决策的准确性及时性。

准确的形势研判是把握市场先机的先决条件,也是提高风险控制能力、减少资源浪费的重要措施之一。针对市场环境发生的四个大转变,即市场话语权由厂家主导转向商家主导,产品由中高端转向中低端、价格由中高价位转向中低价位、产品消费由领袖示范带动转向大众化消费,汾酒集团市场部通过优化组织职能,提升市场信息收集能力、市场信息研判能力、营销策划能力、新品研发能力

高频次、强互动”的丰富多彩、多渠道多形式年度品牌传播方案;积极参与国内外各种重大节日、重要政务和社会公益活动,以提高企业形象和扩大影响力为基点,向世人广为传播中国酒魂理念。

同时,汾酒集团通过体育文化产业进一步提升企业品牌价值,进军体育产业,扩大品牌形象宣传。这是汾酒集团参与山西精神文明建设和公益事业的一个重要载体和途径,将为公司文化宣传和形象提升注入新的活力,带来新的机遇。

2014年,汾酒集团的国际贸易



李秋喜董事长陪同客人品鉴竹叶青酒

以及对品牌传播资源的统筹运用能力,努力把握先机,及时调整营销战略和产品布局,指导营销部门寻求新的突破策略。

此外,汾酒集团还通过激发信心和强化管理并举,创新营销考核激励办法,加强失职问责和淘汰;注重业务培训,创新人才用才模式,稳定人才队伍;加强窜货打击力度,狠抓价格管控,为创造良性市场环境做好保障工作。

### 深化内涵 升华中国汾酒魂

在突出汾酒历史文化和传承的基础上,汾酒集团继续打造“汾酒为中国第一历史文化名酒、竹叶青酒为世界第一养生酒、杏花村酒为最受大众喜爱的第一民酒”的卓越民族品牌。

近年来,汾酒集团在深化汾酒文化内涵上下功夫,在做好竹叶青炮制技艺申报国家级非物质文化遗产工作的同时,还深入推进“杏花村汾酒文化学”研究工作,佐证杜牧诗与杏花村诗的必然性;通过举行杜牧《清明》诗创作1200周年纪念等有意义的节点活动,挖掘提炼更多历史题材和典故,服务文化营销;利用网络、报纸、杂志等社会资源,在传统和新型营销渠道大力宣扬“中国酒魂”理论体系,通过大力丰富产品特性和相关知识

宣传方式,提高和强化潜在消费者对汾酒品牌的认同度,并逐步引导形成现实购买力;利用汾酒企业文化建设的平台,在员工中开展“中国酒魂信仰”理论基层宣讲,加强员工荣誉感、使命感,逐渐固化为公司持久的文化力。

围绕“汾酒·中国酒魂”和“汾酒·国际香型”两大主题,汾酒集团创作并制作纪连海讲述《中国酒史讲座》、正式出版《汾酒通志》《杏花村文集》《杏花村珍藏历代酒器集》等书籍,充分利用网络优势在以往成功联动博客的基础上,再掀“汾酒·中国酒魂”宣传高潮,策划“接地气、

公司将主要在俱乐部有效运营方面探路,摸经验,并努力推动男篮争创佳绩;竹叶青加快与山西兴瑞女篮冠名的洽谈,争取年度内确定合作事宜,与男篮队互为呼应,加强品牌宣传,进一步提升汾酒集团的形象,实现品牌建设与文化产业收益双丰收。

为实现上述目标,汾酒集团要求市场部、国贸公司、汾酒销售公司、竹叶青营销公司互通信息,资源整合,做好体育文化产业的营销策划。通过营销球迷们关注的热点赛事和热点事件,提升品牌的全国影响力,加深球迷对汾酒品牌的感情;通过体育营销与路演大篷车的结合,把客场比赛嫁接到大篷车路演上,让体育营销更接地气,贴近更多普通消费者,扩大体育营销与消费者的现场互动,增加社会影响力。同时利用微信等网络营销手段与球迷进行互动,球迷微信和汾酒品牌微信以及其它活动微信要形成一个微信矩阵,实现微信资源整合联动,以产生更大的社会影响力。

从2012年底开始逐渐加剧的白酒行业大调整,是由宏观经济发展速度明显趋缓、针对性政策持续高压抑制、行业产能严重过剩等诸多不利因素综合引发的,无论波及面、力度,还是恢复期都将超过前两次调整,汾酒集团对此有充分的思想准备。

在过去的四年里,汾酒集团上下团结一心、拼搏奋斗,各方面工作都取得了长足发展,品牌价值、行业影响力、职工收入等大幅提升,汾酒成功进入“百亿俱乐部”,终于实现了几代汾酒人孜孜以求的伟大梦想。

2014年,汾酒集团将继续高举“中国酒魂”旗帜,以打造行业管理标杆为目标,积极创新营销和管理体制机制,落实集团管控新模式,逐步提升运营质量,优化良性运营格局。睿智进取的“汾酒人”用自己不懈的探索和创新突破奏响了一支积极进取的欢歌,以其鲜明的酿酒特色和强劲的发展态势吸引了全社会各界关注的目光。



汾酒集团

是汾酒集团面对行业拐点逆势而上、实现弯道超车的起步之年。一年来,面对白酒行业严峻的发展态势,汾酒集团积极克服公司面临的不利因素,较好完成了年初制定的各项经营目标任务,迈出了弯道超车的坚实一步。

### 多措并举 打出汾酒组合拳

在宏观经济下行、白酒产品销售整体低迷以及资本市场严重受挫的不利形势下,汾酒集团公司积极应对、成立营销应急领导小组,及时根据市场状况调整营销策略,果断采取措施应对市场变化。

为准确研判和分析形势,集团公司助理级以上领导深入全国31个省级市场一线,开展了“双千”(市场)调研和中秋期间调研与慰问活动,与重点客户、核心终端、核心消费者面对面沟通,对各主要名酒企业生产规模和市场销售进行了摸底调研,全面深入了解了汾酒销售现状、竞争对手状况、行业发展的形势。在市场调研基础上,针对性地采取四大类举措。

首先是进行谋篇布局。汾酒集团先后于成都、延安、晋中、太原、广州召开五次大型营销会议,面对新形势积极谋篇布局。汾酒继续坚持青花系列战略品牌形象不动摇,“五星红旗”全国市场布局初具规模,山西及环山

酒集团将汾酒主攻方向从政务用酒转向商务用酒和大众消费,对92家民营企业进行拜访和公关;大力开拓各地企事业单位白酒消费市场;销售渠道加速下沉,大力推动中低端产品的渠道建设,弥补高端产品销售萎缩后的市场空白;加强核心终端掌控力度,重视酒店推广,不断完善终端基础工作;注重创新渠道,与仙仙网战略合作,发力电子商务市场;实施汾酒品牌“瘦身”计划,严格控制制定商数量,产品结构更加合理。

然后是价格管控和市场维护。汾酒集团完善价格管控机制,出台一系列窜货预防和价格惩治规定,实现汾酒系列产品在终端价格的统一,确保价格体系运营良好;协助经销商解决资金压力,盘活经销商有效资源,保障经销商运作市场的信心和市场价格体系的稳定;完善市场服务沟通机制,在省内设立了7个消费者服务中心,服务阵线有效前移;继续加大市场打假力度,先后开展三次重点市场专项打假行动,净化了市场环境。

最后是团队建设和文化营销。汾酒集团通过多方调研,积极开展“中国酒魂”和“信仰营销”落地项目;推动营销人才培训体系建设,在重点区域举办经销商培训讲座,提升营销队伍素质能力;实施品牌传播“天网工程”,进一步统筹传统广告资源,与新兴媒体形成互补,定期对广告投放效果评估,全力营造汾酒浓厚的市场氛



李秋喜董事长在广州诗会上讲述创业路



李秋喜董事长深入车间向客人介绍生产工艺



李秋喜董事长带领省市领导调研



竹叶青酒荣获“中国名酒”纪念大会