

冲锋

整理/张岚 付寒

在前冲锋的一群人： 为泸州老窖开拓广阔市场

2021年,营销体系继续发力。泸州老窖股份有限公司以“精准营销、培育消费、数字赋能、效能提升、厂商协同、授权落地”为核心,系统攻坚市场营销,加强“大单品”塑造、“城市群”运作和消费者培育。而这一年的营销佳绩无不在向广大消费者证明着2021年也是泸州老窖荣耀的一年。这一年的荣耀,离不开各品牌公司、各片区营销人员的不懈努力,是他们在前冲锋,为泸州老窖开拓了更广阔的市场。



白富祥

叶强

杨明

国窖公司天津片区经理 ——白富祥

白富祥,2019年11月,由冀北调任天津担任片区经理。天津原来的模式是混合制子公司,这种模式在一定阶段对于天津市场发展带来了帮助,但随着时间变化,有些弊端就显现出来了,出现了发展瓶颈。在公司的统筹指导下,白富祥带领团队进行了模式改革。新模式起初是在一部分人的怀疑之下向前推进,但2020年4月份开始的“津门亮剑”天津春季大会战展现出巨大的团队战斗力,加上会战成果显著,逐渐消除了客户、团队的疑虑,大大提振了士气和斗志。2020年5月,天津国窖专营公司正式成立,对于股东、合伙人、预备合伙人、核心客户的责、权、利进行了进一步的明确后,一切顾虑全部打消,天津国窖全面进入了新的发展时期。当年,天津团队圆满完成国窖公司下达的各项指标,回款、动销均创下历史新高,销售回款同比增长34%,高于华北大区,乃至国窖公司增幅。

模式改革为天津市场奠定了良好的发展基础。2021年,天津国窖全面进入发展快车道,实现销售达成率116%,增长率61%,一举成为天津高端酒市场占有率第一品牌。这些发展成果的取得都与白富祥带领团队进行的模式改革息息相关。

谈到2021年令人印象最深的事,在白富祥看来莫过于整个业务团队进行了一次全员大“换防”,即人员跨区域轮换。通过一年的运营发现,一些工作年限较长的员工面对工作会产生惰性,这种情况对一个快速发展的市场是不利的。通过区域调动更能观察到每一个区域存在的问题,更能激发每个人能力的发挥。“换防”首先从主管级别开启,主管对新区域有了初步了解之后,再进行业务代表的“换防”,从中实现了主管与业务代表之间的双向选择。白富祥提到,端午、中秋等动销月份之际,“换防”的作用逐步显现,以前的弱势市场通过此次“换防”变成了快速成长的区域,原来做得不错的区域,通过“换防”也发现了一些问题,对这些问题及时进行梳理、解决,能更利于市场发展。

走出舒适圈很难,但走出去就会有提高,一个拥有迎难而上勇气的团队一定走得更高。

泸州老窖窖龄酒公司山东片区经理 ——叶强

叶强,2019年接管窖龄酒山东片区时,面临各种复杂局面,一接管就立即从客户、渠道、库存、价格、人员、费用等多方面对片区进行了整体调整,清退、更迭了与客户价值观不吻合的客户30多家、人员70多人,留下的客户和员工都相对具备发展潜力与归属感。“你在一个相当大的区域之内如果总是内耗,是做不成事的”,叶强说。清退工作给山东市场创造了相对良好的营商环境,赢得了休养生息的时间。

2020年是窖龄酒公司调整的关键年,山东片区在叶强的带领下,2020年度较2019年销量增长50%,重回历史最高峰。随着工作进度地开展,山东片区在这一年布局了更多优质客户,这些优质客户通过一年时间的发力,在2021年收获了相应的增长。整改工作开展的的同时,山东片区对员工的激励模式也产生了变化,加上股份公司与窖龄酒公司领

导的英明决策,2021年度山东片区窖龄酒销量增长83%,为窖龄酒公司销售突破做出了卓越贡献。

谈到2021年的感触,叶强对员工的努力感慨万分。员工销售酒品,靠的是对窖龄酒品质的信仰。关于信仰的价值观确定以及具体呈现模式,山东片区有全套的理论模型。“这份信仰源自于品质信仰,来自于公司提到的‘窖龄越老酒越好’的文化内涵,有了品质信仰以后,我们才把品质信仰延展到品牌信仰,再从品牌信仰延展到了文化信仰。在品质信仰之上,我们针对人的六大感官设计了比对话术,我们不是在卖酒,而是在把好的产品让更多的人喝到,我们是在拯救山东人的身体、保护他们的健康”,叶强说。山东片区把信仰具象化之后植入每一个员工的心智,并给予他们行为上的赋能,一个有信仰的团队才能不惧风雨,不怕困难,最终走到胜利的彼岸。

特曲公司石家庄子公司总经理 ——杨明

杨明,2014年起担任特曲公司石家庄子公司总经理,同时在石家庄建起一家全资直营子公司,起建的子公司员工直接与终端一起开展消费者货客转化互购工作。这个特性让石家庄片区养成了一个习惯——所有的问题都要从团队、终端和消费者三个角度思考。2019年,杨明带领的团队顺利完成老字号特曲提价和第十代特曲上市,并进一步探索销售渠道细分,积极开展以消费者为指向的工作。

杨明的团队对老字号特曲提价,首先是进行模块制改革,以达到减少成本、提高效率的目的。就连团队的前台人员也启动了提价期间特殊的月度升降期考核模型,引导整个团队把老字号特曲的价格体系努力往上拉伸,以迎接第十代特曲的到来。

为迎接第十代特曲上市,杨明总结这几年所做的系列工作:第一,要维系并升级存量消费者,“第一年我们开展了777场品鉴会,因为我们同终

端和消费者的连接不能断”;第二,努力增加消费者数量,“我们在第十代特曲上市之前不停向大众传导信息和升级点,春风化雨般慢慢地为上市做铺陈铺垫,让消费者做好迎接十代的准备。”2020年,杨明的团队在面临第十代特曲上市、提价和突发疫情的情况下,任务完成率81%。

“坚持对的事、坚持科学的价值观一定是对的”,杨明说,2021年,杨明的团队继续坚持货客转化互购双战略。疫情之后,模块制改革发挥了很大效力——在模块制改革的作用下,团队组建并启动多个项目组,项目组成员凝心聚力,通过培训的方式让员工对公司的战略方向更加清晰,帮助团队开展更多具象的工作,“一些项目组制定出来的内容,我们2022年依然会继续沿着这个方向去开展相应工作”,杨明说。2021年,杨明的团队任务完成率127%。立好了志向,就要坚持,不能今天一个愿景明天一个理想,一个懂坚持、且坚持正确方向的团队一定能走得更远。