

燕京啤酒：面对对手围逼如何保持不败优势 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E7_87_95_E4_BA_AC_E5_95_A4_E9_c123_288252.htm 从1999年占据北京50%市场份额，到去年92%的份额，燕京啤酒自始至终将“牢牢巩固北京市场”作为最基本的市场战略。谈及抓住经销商“芳心”的秘诀，丁广学宣称，“让品牌服务于一个更大的目标提升伙伴”是燕京啤酒取得今天成绩的原因。由于先入为主，很长时间以来，燕京啤酒在北京良好的销路使得经销商不必接触其他同类产品。目前，燕京啤酒一级经销商160多家，二级经销商960多家。尽管北京啤酒业竞争越来越激烈，但为维护经销商渠道，燕京啤酒也不想改变其原有的市场策略排他协议，甚至更加严格。2月，燕京啤酒宣布，从直管一级批发商发展到直管二级批发商；与北京二级批发商签订协议：不卖竞争对手的产品。如此一来，渠道管理中心逐渐下移，燕京啤酒对渠道的控制力将进一步加强。2005年伊始，中国第一大啤酒制造商青岛啤酒宣称将在北京推出1元多价位的啤酒，对于占领本地低端市场的燕京啤酒来说，这无疑是一招黑虎掏心。作为兵家必争之地，北京虽然云集了20多个啤酒品牌，但凭借地主的优势和25年来建立的当地口碑，燕京啤酒一直居于北京市场上啤酒综合销售量的榜首。2004年统计数字表明，燕京啤酒年销售额超过280万吨，占据北京市场普通啤酒92%的市场份额，而燕京啤酒的生产车间甚至已成为北京旅游的一个观光景点。“竞争、经营的压力每时每刻都存在。”燕京啤酒副总经理丁广学说，20多年来，公司曾先后经历了国内外20多个品牌的进攻，但从1999年占据

北京50%市场份额，到去年92%的份额，燕京啤酒自始至终将“牢牢巩固北京市场”作为最基本的市场战略。低端独门武器 巩固北京市场，燕京啤酒最重要的武器就是630ml装11°清爽型啤酒。燕京11°型清爽啤酒已有17年的历史，今天它已成为中国销量最大的单一品种，也是北京市场上的啤酒主导产品。该产品2004年销售量达65万吨，其中北京市场消费了绝大多数的60吨。在北京的每个住宅小区或者胡同的小卖部、烟酒小商店里，这种1.6元/瓶的啤酒随处可见。11°清爽型一直是燕京啤酒称霸北京的独门武器。但全国最大的啤酒制造商青岛啤酒收购三环、五星两家北京啤酒生产商后，开始打破这一局面。青岛啤酒去年调整了这两家啤酒厂的生产线，于年初推出了本地生产的低价位“大优”啤酒，直接供应北京本土市场。仅仅通过两个月的铺货准备，在很多社区的小卖部已经可以看到“大优”的身影，它们和燕京11°清爽型啤酒摆在一起，并且以稍低的1.5元/瓶的价格争夺市场。为了在北京市场上集中发力，青岛啤酒总部甚至在2月停止了另外一种低端啤酒“青岛大众”的生产。面对青岛啤酒的步步为营，燕京啤酒不准备推出新品应战。丁广学认为，燕京11°清爽型啤酒在北京低端市场近20年来所向披靡，在对抗其他对手时一直显示着它的过人威力。去年夏天，重返北京市场的“北京啤酒”1995年与日本朝日啤酒合资在各大超市、社区大规模派送生啤等优惠活动，一度以低价模糊高端啤酒与低端啤酒之间的界线，也没能震撼燕京啤酒作为当地市场主宰者的地位。鉴于目前绝对的竞争优势，燕京啤酒只决定给11°清爽啤酒做些小小的“外形手术”。2004年7月开始，所有11°清爽型啤酒的商标由原来简单的椭圆形

全部换成方形商标，并且增加顶标；在此之前，燕京啤酒还把这一商标的印刷方式由胶印改成了柔版印刷，瓶盖由原来的单环改成双环，耐内压由原来的6公斤提高到10公斤；在啤酒包装瓶方面，一直以来，11°清爽型啤酒的包装瓶主要是周转瓶生产的。通常，这一种啤酒从生产车间出发，一周后，啤酒瓶就能回到洗瓶车间，周转的快速使得瓶身磨损严重。另外，消费者买到的11°清爽型啤酒会出现两种颜色：棕色的和绿色的，非常影响品牌形象。燕京啤酒一年半前即宣称，2年之内把磨损严重和棕色的啤酒瓶淘汰。目前，棕色瓶由最高时候15%的比例降到了5%左右，燕京啤酒下一步目标是努力把棕色瓶比例降到1%左右。11°清爽啤酒改变形象后，价格由原来的1.5元/瓶提高到1.6元/瓶，丁广学认为，“这可能会影响一些消费者的选择，但对手与我们的价格并没有拉开太多。”燕京啤酒并没有把宝全部押在低端，“我们希望培养一种真正的快捷、方便的购买方式，使不同的消费者在不同的场合下都能得到自己想要的燕京啤酒。”丁广学说，为了推出一个像11°清爽啤酒在低端市场那样屹立不倒的高端啤酒，公司开始专注开发新产品，如专攻酒吧的本色啤酒、适合时尚人士的Party啤酒。有数据显示，燕京啤酒2003年中高档产品约占总销量的21%，利润占61%；2004年上半年中高档产品比例提高到25%，利润比例提高到67%，预计全年中高档产品比例28%左右，北京本部是中高档产品增长的主要市场之一数据来源于嘉实基金行业报告。高端啤酒销量及贡献利润比例的增长表明未来发展空间相当大，事实上，相比于11°清爽啤酒60万吨的北京销售量（2004年），燕京啤酒的中高档产品7万吨（2004年）的北京销售量占有

当地绝大多数的份额，但丁广学并不满意。直管二级批发谈及抓住经销商“芳心”的秘诀，丁广学宣称，“让品牌服务于一个更大的目标提升伙伴”是燕京啤酒取得今天成绩的原因。燕京啤酒与经销商大多有着十几年的长期合作关系，而且他们大都只卖燕京啤酒。“燕京啤酒注重信誉，该给予经销商的利润、促销的费用，全部兑现，十几年来一次也没不守约过。”刘鑫说，他是北京鑫莹慧雪的总经理，在与燕京啤酒的合作过程中，他所在的这家中型综合渠道销售企业，才逐渐取得北京市场成熟的酒水分销网络和分销经验的，后来为五粮液相中，成为其旗下重要品牌“五粮神”进军北京市场的合作伙伴。由于先入为主，很长时间以来，燕京啤酒在北京良好的销路使得经销商不必接触其他同类产品。目前，燕京啤酒一级经销商160多家，二级经销商960多家。尽管北京啤酒业竞争越来越激烈，但为维护经销商渠道，燕京啤酒也不想改变其原有的市场策略排他协议，甚至更加严格。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com