

国酒茅台的营销战略之失 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__E5_9B_BD_E9_85_92_E8_8C_85_E5_c123_288538.htm 如同人的成长一样，

人生观及其价值观的树立不同将对以后的人生道路影响至深。同样，伴随着企业的不断发展壮大，战略就越发地显得重要。

企业制定一个时期的战略纲领不仅仅要依据企业所面临的各种不同的内外环境形势审时度势而定，更重要的则是制定战略的出发点战略观，即企业为什么要这样做？制定此项战略的目的是什么？它能获得什么样的收益？等等。国酒茅台，始终让国人引以为荣，但是现在，我们感到它的光环随着区域名酒的崛起，正在逐渐削弱。这种光环的削弱不仅表现在越来越多的酒界新生力量的快速成长对市场份额的侵占，

还表现在茅台自身战略的失误上，这种失误并非是市场竞争中的一招一式之差，而是是否进行一场战争抉择的战略性的失误，这种失误对茅台品牌的影响却是长远的。战略误区一：扩张路线错误 近几年，茅台为了扩大产能，提高销售额，在贵州兼并了很多大大小小的企业，这些企业鱼目混珠，参差不齐。目前，我国白酒行业已经开始从贴牌生产时期向垄断竞争转变。垄断竞争初期，最主要的特点是以兼并、控股、入股等形式，实现企业间的强强联合。茅台走兼并的路线符合垄断竞争的发展特点，但却不符合白酒行业发展趋势。

从2004年起，白酒企业陆续改革完毕，改制后经营灵活的民营地方老牌酒企开始奋起反攻，受消费者消费回归（随着理性消费日趋占主导地位，消费者在众多的消费产品中，开始选择自己或通过介绍能感受到的、有真正历史的地方优质产

品，地方优质产品消费逐渐增多）的影响，市场占有率快速提升，在这种情况下，跨多个地区销售的品牌越来越难做，要想做成全国品牌更难。茅台兼并本区域市场有它的中长期目标考虑，短期内能够快速扩张，增加基础力量，但是从长远发展看，地方强势企业必将力歼散兵游勇，不利于茅台长期发展。茅台为了维系品牌形象，不敢轻易开拓中低端市场，便想利用兼并企业生产的产品开拓中低端市场。茅台兼并的企业中，多为贵州企业，这些企业要想将产品销售出去，必将利用一些消费者不为知晓的名称去开拓市场，品牌不会带茅台这两个字，充其量说是茅台酒厂出品，必定要跨区域作战。这极易带来消费者不买账、管理困难、容易损坏主品牌等弊端，并会出现开拓其他区域市场投入高回报低、很难打败地方知名品牌等问题。白酒行业特别是销售量占总量85%以上的中低端酒与啤酒相似，需要利用渠道优势、品牌优势、人员优势迅速占领市场，有了巩固的中低端消费群，市场才能被支撑。为此，茅台需要并购地方名酒企业，实现稳固的发展。如同人的成长一样，人生观及其价值观的树立不同将对以后的人生道路影响至深。同样，伴随着企业的不断发展壮大，战略就越发地显得重要。企业制定一个时期的战略纲领不仅仅要依据企业所面临的各种不同的内外环境形势审时度势而定，更重要的则是制定战略的出发点战略观，即企业为什么要这样做？制定此项战略的目的是什么？它能获得什么样的收益？等等。国酒茅台，始终让国人引以为荣，但是现在，我们感到它的光环随着区域名酒的崛起，正在逐渐削弱。这种光环的削弱不仅表现在越来越多的酒界新生力量的快速成长对市场份额的侵占，还表现在茅台自身战略的

失误上，这种失误并非是市场竞争中的一招一式之差，而是是否进行一场战争抉择的战略性失误，这种失误对茅台品牌的影响却是长远的。

战略误区一：扩张路线错误

近几年，茅台为了扩大产能，提高销售额，在贵州兼并了很多大大小小的企业，这些企业鱼目混珠，参差不齐。目前，我国白酒行业已经开始从贴牌生产时期向垄断竞争转变。垄断竞争初期，最主要的特点是以兼并、控股、入股等形式，实现企业间的强强联合。茅台走兼并的路线符合垄断竞争的发展特点，但却不符合白酒行业发展趋势。从2004年起，白酒企业陆续改革完毕，改制后经营灵活的民营地方老牌酒企开始奋起反攻，受消费者消费回归（随着理性消费日趋占主导地位，消费者在众多的消费产品中，开始选择自己或通过介绍能感受到的、有真正历史的地方优质产品，地方优质产品消费逐渐增多）的影响，市场占有率快速提升，在这种情况下，跨多个地区销售的品牌越来越难做，要想做成全国品牌更难。茅台兼并本区域市场有它的中长期目标考虑，短期内能够快速扩张，增加基础力量，但是从长远发展看，地方强势企业必将力歼散兵游勇，不利于茅台长期发展。茅台为了维系品牌形象，不敢轻易开拓中低端市场，便想利用兼并企业生产的产品开拓中低端市场。茅台兼并的企业中，多为贵州企业，这些企业要想将产品销售出去，必将利用一些消费者不为知晓的名称去开拓市场，品牌不会带茅台这两个字，充其量说是茅台酒厂出品，必定要跨区域作战。这极易带来消费者不买账、管理困难、容易损坏主品牌等弊端，并会出现开拓其他区域市场投入高回报低、很难打败地方知名品牌等问题。白酒行业特别是销售量占总量85%以上的中低端酒与啤酒相

似，需要利用渠道优势、品牌优势、人员优势迅速占领市场，有了巩固的中低端消费群，市场才能被支撑。为此，茅台需要并购地方名酒企业，实现稳固的发展。

战略误区二：目标市场战略观的失误

战略决定着企业利润的来源，而获取利润的目的一是为了生存，二是为了发展。是处于生存期，还是到达发展阶段，这决定了企业的战略观。而如何确定企业所处的发展阶段，就要从企业自身的资源情况及所真正面临的营销环境做出综合分析。

就茅台而言，2003年，茅台销量5600千升，销售收入31.8亿元；2004年，茅台销量6000千升，销售收入40多亿元，2005年销量过万千升，销售额百亿元，先不管这些销售收入是否全部由酱香茅台母品牌产生，至少我们可以看出，茅台是不存在“生存危机”的问题。既然不是生存问题，那么，就是如何更好的生存问题；对于茅台，如何更好地生存就是国际化营销的全球推广。茅台以其特殊的政治背景形成了一定的消费群体，茅台的市场推广接着要做的一是促进已有消费群体的循环消费；二是继续扩大新的消费群体。

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