

洗牌阶段 地方白酒如何生存发展

■ 朱志明

中国白酒行业遭遇洗牌期，区域型白酒企业生存空间被挤压，过往那些投机式、随机式的生存方式难以继，企业遭遇前所未有的困惑与迷茫。企业必须重新定位未来生存之路，必须有高度的战略思维、精细战术动作，找到匹配企业现状、市场竞争趋势的生存路径，才有可能让企业在未来洗牌战争中赢得胜利。

同质化中的差异化，让战略与众不同

对区域弱势白酒企业来说，在高度竞争的时代，通过同质化竞争模式取得成功的一定是强者企业。区域弱势白酒企业的未来生存之道，一定是与区域市场范围内的对手有明显的区隔或差异化，而且向精、专、美、极致的方向发展，不求庞大，但求美与强，做当地最有特色的企业。

区域型白酒企业品牌生存发展的根本基因一定是产品层面与品牌层面的差异化，就看企业如何把自己的产品文化、品牌文化、企业文化做出特色。

产品的差异化：凡是跟风产品，通常只能起到打击竞品的作用，不可能通过打击竞品颠覆市场。只有差异化产品才能与对手区隔，从而使对手长期积累的“规模优势”变成“规模包袱”，才能成功地在行业定位，一个没有独特定位的企业是不可能被消费者记住的。差异化产品并非一定有重大差异，只要消费者感觉有差异就行了，名称包装差异(母子瓶、坛子酒)、价格带差异、容量差异化、促销差异化都可以。

对中国白酒来说，从全国范围内来看存在同质化，也许你的差异化和相隔 5000 里的一家区域品牌非常相似，但是当地消费者只会知道你的差异化，不知道 5000 里以外的区域品牌的同质化。

比如，当大家都在做瓶装、盒装酒抢占市场的时候，你却做坛子酒，容量 1 斤、2 斤、5 斤，具有鲜明的特色与文化，并把坛子酒营销做到极致，让对手无法超越，你就成功了。

品牌的差异化：对弱势区域性品牌来说，品牌的差异化是最难把握的。何谓品牌，消费者首先通过产品认识品牌，通过外在产品的营销和内在企业文化营销形成独特文化，然后通过产品营销、市场布局、渠道建设、促销推广、营销模式等战术方法，让销量托起品牌，让大家逐渐对品牌认知、认可、喜欢、忠诚。

品牌化中的销量化，让销量托起品牌

对区域弱势品牌来说，差异化营销是根本出路，品牌成长之路一定是销量托起品牌，没有销量就没有消费，没有消费就无法真正打造品牌。销量是品牌成型的基本保证，没有销量的品牌仅仅是一个牌子，仅仅是一个名称而已。

许多企业无论在产品层面还是品牌层面不仅缺少差异化，还过度追求“高、大、空”的品牌建设。

陕酒如何雄起？西凤酒如何东进？

■ 黑猫

其实，陕酒雄起和西凤东进的话题，我们从前几年就开始讨论了，年年讨论，年年如此。其实，“陕酒如何雄起”和“西凤如何东进”就是一回事，只是换了说法而已。回归到话题本身，这个话题笔者认为只有两点。

大商的带头示范作用

在我们考虑陕酒雄起这一话题的时候，一个致命性的问题便跃然纸上：泛全国化。当然在陕酒品牌中，目前能做到泛全国化的品牌只有西凤了。太白本来具有力挺西北的可能，但从目前来太白的 development 情况看，未来如何还不能下结论。

其次之外，白水杜康近两年的发展势头相对比较猛，尤其是省外市场更不得小觑。陕西很多经销商已经着手开发白水杜康，这是一个好现象。

而在西风中，我们都知道西凤的增长模式一直就是开发商的开发反向拉动式增长模式。而在雄起的过程中，大商的带头示范将有举足轻重的作用。

从目前的形势看，国花瓷和华山论剑，以及西凤所主导的几款产品，在全国化的征途中的还是比较乐观的，尤其在湖南市场，已经成为西凤的第二个大本营市场。

其次之外，西凤主导的产品七彩西凤，目前的高空拉动和地推工作不亚于当年西凤主推广香经典的规模，从目前看，有力压西凤其他品牌的趋势。

当然，在西凤的大商中，6 年西凤在省外的现状相对还是比较弱的。

为什么说陕酒的雄起需要大商做带头示范呢？

首先大商在资金实力和销售团队上都是具备走全国化道路；其次大商手中所拥有的强大的经销商资源也是使其走全国化的一个



中国白酒行业遭遇洗牌期，区域型白酒企业生存空间被挤压，过往那些投机式、随机式的生存方式难以继，企业遭遇前所未有的困惑与迷茫。

在品牌塑造方面缺少基本的战略战术，如过度重视唯美的画面、空洞的文化、牵强的历史演绎、不菲的广告投入；不重视渠道建设、客情公关、促销推广、消费者公关活动、营销人员培养、销售模式打造等营销落地工作，造成产品在营销中存在入市难、渠道主推难、产品动销难、消费者接受难、营销人员开展工作难等问题。

面对这种现状，区域弱势企业要看清自己的现状与地位，抓住品牌打造的关键点，少走弯路，因为弱势企业无论是时间成本还是资金成本都付不起。

无数的事实证明，没有比选择差异化产品创造销量、用销量塑造品牌的路径更快、更容易成功的，不仅能解决企业生存的问题，还能解决品牌成长、成型的问题。

分散化中的集中化，让市场布局点面皆活

市场布局的基本战略规律：不布局只做点，点死局破；布局兼做点，方能以点带面，点面皆活。研究发现，无数成功企业在市场操作中基本上都会充分利用这种战略规律。

分散中的聚焦化思维，即把战略上的兵力分散(布局)与战术上的兵力集中(攻坚)统一起来。分散是为了力量极大化，要在更大范围内播下火种；集中也是为了力量极大化，在攻城略地时集中兵力，在更小范围内形成绝对优势。对弱势企业来说，必须思考这种点面布局、分合进攻、相互影响、快速取得成功的战略战术。

点上占山为王，采取“以十当一”的集中战略，比大企业的人员密度大、资源投入大，形成局部市场的绝对竞争优势。

面上跑马圈地，采取“以一当十”的策略，即用少数精干人员开发、启动广阔的市场，为企业招商引资，为点上市场突破贡献血液、奠定基础。

多品化中的主导化，让产品“一人得道，鸡犬升天”

没有主导产品的企业是没有生命力的企业，没有主导产品的企业无法成为品牌企业。主导产品是企业生存发展之本，但仅有主导



主要砝码；最后，大商们在陕西市场打拼了很多年，直接或间接地都和省外市场接接轨，在走进省外市场是有先优优势的。

打造超级大单品

两年前，我认为陕酒中只有一个大单品，那就是西凤 6 年陈酿酒。这一点我不再多说，相信熟悉陕西市场的人对西凤 6 年都是进行过研究的。

但今天，当我在回过头来看陕酒中的大单品时，发现大单品已经有好几个。比如西凤 375 等。

西凤 375 是抓住行业调整期机遇的名优光瓶典型案例。它最值得借鉴的是“类快消”战术，即终端管理精细化、开展品牌宣传促销

产品，企业的发展能力、防御能力都会受到束缚，甚至面对竞品对主导产品的强势进攻，有可能导致市场失守的情况。因此，区域型白酒企业的产品布局结构采取“1+X+N”的组合模式，相对比较安全。

其中，“1”是区域型白酒企业的主打产品，在市场营销中，所有的宣传、渠道、造势等都要围绕这个“1”来做，聚焦资源，强化“1”在市场、消费者心中的地位。如果没有“1”，下面的“X”与“N”难以成型，即使能够成型，也难以持续。

“X”是系列补充产品，要根据市场、经销商的代理需求提供产品。“X”是锦上添花，用于挤压竞品、封锁渠道、进一步扩大市场份额与巩固市场地位而打造的产品阵营。

“N”是根据消费者需求开发的个性化产品，如婚庆产品、定制产品等。

如果区域白酒企业资源雄厚，可以按部就班地做市场，先做“1”；如果企业资源相对不足，但品牌有一定的影响力，可以先操作“X”，等企业具有一定资本、资源优势后，就必须回归到“1”。否则，企业可能因“X”成就天下，也可能因“X”失天下。

墙外开花墙内香，衣锦之后需还乡

许多弱势企业在操作阶段，往往避开家门口市场，以长途作战的方式向异地市场发起进攻，在取得一定胜利后，再做本土市场。之所以选择异地作战，是要回避自己在本土市场的缺点，如品牌根基缺失、品牌定位落伍、本土竞争残酷等。皖酒和稻花香、江口醇一样，在外地市场做得风生水起，有了现金流之后再衣锦还乡，重新划定品牌路线。

许多小企业由于在当地口碑不好或品牌根基很浅，在短时间里很难教育消费者，或者家门口市场竞争激烈，根本没有竞争优势，招商也比较困难，难以找到合适的经销商，企业又没有雄厚实力强攻市场。这时，最明智的选择就是赶紧走出去，找一个相对容易操作、经销商能够高度配合的异地市场作为根据地市场重点操作。

安徽皖酒集团前身是国营蚌埠酒厂，由于改制较晚，推出的皖酒品牌在省内外缺乏根基，仍是 30 元以下的低档产品形象。皖酒不得不舍近求远，在广东、江苏等地重新确立品牌形象，以 80 元以上的品牌定位切入市场。广东深圳汇龙源一直做皖酒王产品，通过营销战术组合，加上公司强大的配送能力

活动保持与消费者沟通、提升精细服务做好产品保真。

从目前的趋势看，西凤 375 有完全放量西北的可能，但泛全国化的可能性目前还是比较小的，因为西凤 375 的省外推广模式还未找到，也就是省外营销力还不足。

为什么笔者说陕酒雄起或者说全国化需要打造大单品呢？先看几个案例：

(1)10 元以下：没有企业能跟老村长抗衡。

10 元以下老村长用快消品饮料式的做法冲量，不仅做到不赔钱，还做到了 40 亿；

(2)10-20 元：2013 年牛栏山陈酿绿瓶牛二这个单品成交 2000 万箱，2.4 亿瓶；

(3)20-30 元：没有谁特别强，但是金六福超级绵柔相对而言目前的势能最好；

(4)30-60 元：没有哪家可以成就全国市场，相对比较突出的是金种子的柔和、迎驾贡

的迎驾之星；

(5)60-80 元：泸系郎系的产品非常多，没有谁特别突出，尤其泸州产品一盘散沙，呈现出一副不可收拾的样子；

(6)80-100 元：古井年份原浆单品量最大；

(7)100-120 元：毋庸置疑只有海之蓝实现了全国化，最辉煌的时候一年销售 70 个亿，全国除了茅五没有哪个单位可以一年创造这个销售额；

(8)120-150 元：是各地的地方品牌厮杀、竞争最集中的价格带之一；

(9) 150-200 元：理论上老窖的老字号特曲从品牌历史、认知度、性价比上来讲是没有竞争对手的，之前一直想提价拉到 200 元的价格，但由于国窖的市场疲软一直没拉上来。

由此可见，对于陕酒企业来讲，与其硬挺胸膛，拿自己的不足去竞争全国市场，不如低下头来，认认真真去运作自己的门前市场，充分抓住时下回归消费的趋势，打造出一款大单品，切实可行并有更大发展机会。

话说回来，陕酒都有一定的影响力，但其规模都不是很强势，尽管他们都拥有经营手段的灵活性以及地域的优势等良好条件，但由于过去的基础产能较低，加之走低端化的产品路线，使陕酒始终不及其他区域品牌能够创出一定的销售业绩。

目前陕酒在产品结构、组织架构、市场管理上依然存在缺乏创新的表现，市场秩序混乱。部分企业子品牌太多，部分品牌运营商为了短期的利益放弃了长远发展的规划，致使企业很多有力的资源浪费，但这是市场发展过程中的正常表现。虽然很多企业的发展规划做的很完美，但在实际操作中他们也结合自身状况，找准定位，与竞争对手展开差异化竞争。在未来的发展中，陕酒中的区域品牌谁将成为最活跃的大单品，谁将提升陕酒市场的氛围，就看谁能最先打造出一款强势的大单品。

勇者无惧 习酒君品文化的勇毅一面更可爱

■ 程万松

成功的商业品牌均是基于对人性的洞察，发掘需求，有效供给，以获取利润。卓越的品牌往往还会在有效满足需求的过程中，承载具有人性光辉的公共价值。习酒正是把建立于中华民族人性光辉之上的君品文化作为品牌的价值内蕴，在当今社会与时俱进地加以创新，从而实现传承、创新和弘扬。这也是习酒在近几年来内外兼修的过程中快速增长的深层逻辑。

但在 4 月，习酒在君品文化的传播和创新中又迈出了重要的一步，即与自由搏击类的强 IP 昆仑决达成战略合作并签约。与习酒承载君品文化相似，昆仑决是中国尚武精神在现代社会的一个重要载体，体现者中华文明中永不言败的竞勇毅精神。

人们往往习惯地认为，君子是谦躬礼、温文尔雅，一副弱不禁风、手无缚鸡之力的形象。其实不然。仁者不忧、智者不惑、勇者不惧，君子内涵本身就有很多面。譬如君品文化的首席形象代言人孔子，是中国最早的教育家，他所教授的课程，不止后世所传的诗、书、礼、乐等文化课程，而是涵盖了儒家所论的六艺，即礼、乐、射、御、书、数，其中射和御就是军事相关的课程。孔子文武兼修，德才兼备，当然在酒文化上也有很高的造诣。据说他“唯酒无量不及乱”，这是饮酒最高的境界。所以后人在写以酒为题的诗赋时，常把孔子比作酒圣人。但孔子的唯酒无量不及乱，不是沉湎于酒，而是要做到“不为酒困”，不强饮、不酗酒，不因酒失礼、失德，不因酒而伤身。所以，在孔子的饮酒文化中，不仅要恪守文明酒礼，而且也在倡导适量饮酒有益健康。

孔子以下，还有一位文武兼修的好酒之人，就是李白。李白既是诗仙，又是酒仙。李白早年曾师从当时最有名的纵横家赵蕤，纵横捭阖之间练就一副侠胆豪情。一句“拔剑四顾心茫然”，把李白仗剑走天涯的侠客形象描写得栩栩如生。

李白的豪情，不同于曹孟德“对酒当歌、人生几何”的政治抱负，而是有一股浓郁的豪侠气。“五花马、千金裘呼儿将出换美酒，与尔同消万古愁”，大概只有这样，才能喝到“古来圣贤皆寂寞，惟有饮者留其名”的境界。

实际上，在古代盛传至今的有文有武又有酒的优秀作品不胜枚举。例如苏轼的“酒酣胸胆尚开张，鬓微霜，又何妨，持节云中，何日遣冯唐？会挽雕弓如满月，西北望，射天狼”。例如辛弃疾的“醉里挑灯看剑，梦回吹角连营，八百里分麾下炙，五十弦翻塞外声，沙场秋点兵”。它们最能体现我们这个充满诗性的民族的集体性格。

文从柔，武从刚，其刚易折，其柔易卷，所以中华民族做遵从的修身齐家治国平天下的行为准则中，历来讲求刚柔相济，文武兼修。所以，君品里的尚武精神，恰如心有猛虎，细嗅幽兰，它不是穷兵黩武，不是沉醉于血性贲张的格斗刺激，也不是一味谦和，不忍对抗，而是一种以武会友、永不言败的勇毅精神在其中。

吴建锋：白酒文化推动大健康发展热潮

■ 丁怡冀

5 月 25 日下午，“我与工匠走一线”媒体团来到江苏淮安涟水县高沟镇，一同探访这里的著名酒企“今世缘”。在谈到白酒未来的发展趋势与大健康热潮的融合时，今世缘酒业副总吴建锋博士给出了不一样的答案。

酒的用处非常多，包括老百姓平时的泡药酒，为什么药要泡到酒里呢？现在的加工手段，一般采用酒来浸泡，这种方法才能把药里最重要的有效成分提取出来。包括屠呦呦研究的青蒿素，就是用乙醚来提取的，所以说酒是百药之王。

吴博士表示，中国的川穹酒便是大健康时代下的产物。早在上世纪 70 年代初期，国家中医药研究所研究发现，中国传统中药可以治疗心脏病，因为中医里面有一个很重要的成分叫川芎，川穹酒便由此而来。

记者提出，白酒里面有对身体有益的成分，是否可以直接注入有效成分呢？吴博士则认为，喝酒不是吃药，喝酒更多是一种精神的感受，人是社会动物，是群体动物，在情况之下，喝酒更多是娱乐交往。大多数人平时喝酒的本身就是寻找一种愉悦感，是一种享受，感受非常重要。喝酒要适量，量多了就喧宾夺主了。所以“今世缘”不会把白酒做成药酒，而是希望能建立自己独特的风味。“我们要让它在工艺里面产生，不能让它改变了白酒本身的味道。所以我们的白酒也是不添加其他内容的”，吴博士说。

另一方面，中国传统的酿酒过程是用微生物，例如青霉素作为最早的抗生素，就是微生物发酵产生的。吴博士称，中国白酒的酿造，可以把微生物的优势发扬出来。在预防人体胆固醇偏高的时候可以喝一种红曲酒，其中所含的微生物就叫红曲霉，作用便是降胆固醇，而红曲酒起源则则在福建。除了红曲霉，还有很多微生物都是对人体有功效的，今世缘正在用中国的传统体系去开发一个健康的产品。