

名家讲坛 | Expert column

管窥七彩西凤酒

■ 黑猫

2017 年对于陕西西凤酒股份公司来说，是一个关键年，也是以秦本平为核心的新一任领导班子的西凤元年。而且自秦本平掌舵西凤以来，很少公开宣布关于西凤的战略规划，也很少对媒体发声，我们关于西凤的所有举措只能从市场反馈的真实情况进行判断。

我们现在谈论西凤，产品矩阵是一个绕不过去的坎，而且这么多年来，西凤的模式一直以经销商开发为主导，厂家自营主导的产品少之又少，而且成功案例不多。其实这也是西凤的每一届领导班子一直考虑的事情。从红西凤到凤香经典，再到旗帜西凤，我们也看到了西凤酒在建立自营产品方面的决心，也看到了西凤酒在试图改变这种营销模式的信念。

也许现在写七彩西凤酒还不是最佳的时机，但在其市场初步形成，并在陕西市场出现快速增长的时期，认真思考七彩西凤酒的使命和问题有助于西凤现在和以后的快速发展。

七彩西凤酒的诞生

七彩西凤酒是陕西西凤酒股份公司主导的重点大单品，和行业内的人交流，大部分人会认为是两年前开发的新品，其实不然。

时间大概要回到 2000 年左右，西凤开发了一款产品叫“彩西凤”，意欲取代 55 度的高脖西凤，但这款产品的上市，由于各种原因，一直处于不温不火的状态，而且市场证明想取代高脖西凤是很难的。

直到 2012 年，对于那时候的西凤酒而言，正是发展的快速阶段，而且以当时新成立的“综合事业部”为标志，主导对老品牌的潜质进行了挖掘，“彩西凤”华丽转变为“七彩西凤酒”。

对当时的西凤酒战略规划而言，意图要改变西凤酒原有的经销商开发为主的模式，开始再次走发展自营产品的路线。

大概到了 2013 年，西凤酒营销公司成立西北营销公司，在西凤酒要努力打造自营产品的信念下，在众多综合产品中，经过分析讨论，营销公司把“七彩西凤”这个产品再次提到桌面，开始对这个产品进行重新定位，由此“七彩西凤酒”便全面上市。

2014 年，对于这时候的七彩西凤酒而言，虽然完全不是一个陌生的面孔，但在意图改变西凤营销的固有营销模式上有重大的意义。可时不与我，行业大背景的重新洗牌，以及“厂商联盟”战略的强势推进，让这个产品的市场推广一波三折。

但对于西凤酒营销公司而言，用七彩西凤酒锻造自营队伍的信念一直高高在上，于是 2015 年春交会上对现有的七彩西凤酒由原来的纸盒包装换成现在的亚克力包装。无论从酒质、包装还是运营模式以及运作团队，可以说七彩西凤酒进行了脱胎换骨式的改变，将价格定位为 100—300 的价格带，重新开启了打造腰部战略大单品的规划。

七彩西凤酒这一历史原因，见证了西凤人在建立自有团队上的强大信念，也就是



说七彩西凤酒恰巧承担了这一历史使命。而从现实因素上讲，在近十几年的发展，中经历的三任掌舵者，都对西凤原有运营模式和主销产品体系进行过深度的审视和考察。西凤是名酒企业中比较特殊的一个企业，应该说，这种特殊性不仅体现在传统思维的固有模式，更体现在由西凤自身独掌与运营的主导产品几近缺失，而开发和联营产品占据主导的不正常局面。

对现在的西凤高层来说，七彩西凤酒已经开启了自身独掌与运营的局面，也就是说让七彩西凤酒开始为西凤酒未来打造核心战略产品以及形象产品做好基础，七彩西凤酒承担了西凤酒在这方面“投石问路”的重大责任。

从现实意义上讲，西凤高层也是想让七彩西凤酒去打破这些束缚和桎梏，提高自身利润率 and 造血功能，增强企业自主性。一方面能成为企业在腰部战略上增大销售额的主体，另一方面是让七彩西凤酒合理引导和管理西凤酒的其他包销产品，让那些包销产品成为西凤酒产品矩阵中的中坚力量。

承担的战略意图和历史使命

历史经验告诉我们，一个企业任何的战略规划和定位，都将赋予在一个产品上，才能发挥其最大的价值，才能见证这个战略的重要性。七彩西凤酒也一样，犹如上面所说，他承担了很重大的战略责任。

这个战略责任，也向外界传达了现任掌舵者秦本平关于西凤酒目前现状的战略意

图：

1、西凤作为老企业，国企背景比较浓，再加上宝鸡工业重镇的属性，内部管理上有很多限制，七彩西凤酒的强势推进，也开启了西凤酒的品牌意识、产品结构、价格体系、市场活动、支持政策等都走上规范化的道路。

2、西凤酒最大的优势是有全国最好的品牌开发商，而最大的劣势是自有队伍的营销力。通过七彩西凤酒，向外界证明，西凤不仅可以选择强大的经销商开发品牌，而且还可以自己营销综合产品，让其成为大单品。

3、向西凤内部、关心西凤的人以及整个行业宣布，七彩西凤酒的战略和西凤酒的整体战略，是一脉相承的，都具有不可动摇性和不可改变性。

4、七彩西凤酒要开启一个新的西凤时代，并为做大做强西凤形象产品旗帜西凤，以及未来和茅台五粮液拉到同一个水平面的灵魂产品埋下伏笔。

从本质意义上讲，七彩西凤酒已经为西凤人建立了一支强悍的营销团队，这得益于现任西凤高层的战略指导，以及营销公司高层的强大执行力。换句话说，七彩西凤酒让西

调整前	调整后	定位	格局	价格带定位
500 元以上	700 元以上	国酒档位	茅五国	国酒发展线
200-400 元	300-500 元	省酒档位	国酒+省酒	省酒发展线 国酒第二梯队产品发展线
100-200 元	110-200 元	市酒档位	名酒+省酒	市酒发展线、省酒生存线
40-80 元	50-100 元	县酒档位	名酒+省酒+市酒	县酒发展线，市酒生存线
40 元以下	50 元以下	乡村酒档位	专业价格带	专业价格带发展线，县酒生存线

易道酒经 | Wine words

张良：以贸易为中心做大泸州老窖版图

■ 熊筱伟 周伟

张良递过名片，上面有一长串头衔：泸州老窖集团党委书记、董事长、首届中国酿酒大师、教授……坐在调酒用的瓶罐之间，张良一身宽松的中式白衫，表情轻松，“我现在更多管战略，相对比较超脱。”

如何看待当前酒企的良好走势？白酒产业是否已全面复苏？作为大型国企集团负责人，如何兑现上任时提出的进入世界 500 强目标？作为酿酒大师，如何处理非遗传承与科技创新的关系？

在工作室弥漫的陈年白酒馨香中，张良一一作出了回应。

泸州老窖集团 2017 年发展重点
稳妥推进集团子公司的混合所有制改革
加速推动旗下跨境电商平台——海蛎子建设，举办海蛎子狂欢购物节
推进国家级贫困县泸州市叙永县扶贫项目，打造泸州老窖集团产业扶贫叙永创新示范园

如何看待白酒行业结构性调整？
启动设计产能 20 万吨的新项目，迎合年青一代需求

记者：去年以来，一线白酒企业营收普遍保持两位数快速增长，有人说这是“结构性复苏”，也有人说白酒产量一半以上属于过剩产能，行业结构性调整远未结束。你怎么看？

张良：两种观点并不对立，一线高端品牌的确在非常快速地增长，但三线白酒企业也非常困难，远远没有走出调整期。这背后是一个趋势——白酒消费以非常显著的势头在向名牌企业、向名牌产品、向白酒原产地集中。

这是因为消费者主权时代到来。过去强调“二八理论”，20%有主见的人带动 80%的人消费，也就是说多数人是跟风，对品牌、品质并不十分关注。但现在 80 后已经成长起来，这一代人更有品牌观念。这种趋势下，公务消费急剧下降只是加速了它的进程。

记者：我们注意到泸州老窖最近的新动作——启动设计产能 20 万吨的白酒项目，生产更适合同龄人的小曲清香型白酒。20 万吨，几乎等于当前泸州老窖白酒年产量的总和。这个项目，是为契合新趋势的战略转型？

张良：我们希望集团成为股份公司（即集团子公司泸州老窖股份有限公司）的酒业孵化器，关注一些有成长潜质的白酒项目。做小曲清香型白酒，当然有适应年轻人多样化消费需求的成分，小曲清香酒更适合像鸡尾酒那样做自调酒。中国白酒中，小曲清香型的口感是最靠近伏特加，符合欧洲人的酒类偏好，适合走向国际市场。它在成本上也有很大的优势——因为发酵周期短。其高性价比特点和大众消费观念吻合。

成为世界 500 强的目标能实现吗？
以贸易为排头兵，六大产业板块发力做大规模

记者：2015 年你出任集团董事长时，提出 10 年后进入世界 500 强。这个“门槛”是 1400 亿元的营收，10 倍于当前的泸州老窖集团，能实现目标吗？

张良：现在所有工作的思考点，都是围绕实现这个目标。集团现在之所以提出产业发展六大板块，贸易、食品、金融、酒业、物流、建工文旅，就是因为这个梦想。

记者：为什么把贸易排在了六大板块第

一位？

张良：对，贸易是集团第一大产业，几大产业板块布局都是以贸易为中心，因为贸易能带来规模，也能分享到“一带一路”建设的机遇。况且这方面也是泸州老窖的强项。

其他几大板块的确定，首先都是要指向贸易产业。此外还要考虑两点，第一，是技术、渠道、人才、品牌塑造的相关性，不能脱离我们做酒出身的定位，没有相关性的事我们不干。像搞文化旅游，是打造现有品牌美誉度的重要手段；像在泸州做物流港，就是要依托长江优势把物流成本降下来，增大贸易总量，同时通过长江出海，和国外贸易结合。

我们会坚持一贯的轻资产、重品牌、多杠杆经营手段，也就是说我们并不会做具体物流环节，不会组织一帮卡车司机来运货。而是搭建一个交易平台，形成越来越庞大的会员体系，搞会员营销，把我们其他板块的消费品支撑起来。

第二是要有利润空间。当前传统食品行业规模小，分散，技术和装备投入都不够。老百姓奔小康了，不光“吃得饱”，还要求“吃得好”，这给了我们塑造品牌的空间。茅台为啥利润高？因为品牌好、品质好。

我们会通过并购等方式进入这些行业。

传统酿酒技艺如何融入科技创新因子？
传承不是死守，调酒师或将被人工智能替代

记者：你既是国家级非遗传承人，又是中国酒业科技领军人才。传承需要“守旧”，科技是要创新，这里面有没有矛盾？

张良：当然不矛盾。我是泸州老窖传统酿制技艺第 22 代传承人。但传承的是什么？是



传统工匠精益求精的精神，是传统工艺的精髓，不是死守每一个步骤。我们的传承，一定是尊重科学的传承。如果只有传承没有创新，就没有今天的白酒。过去说“没有扛 300 斤的体力，不要进烤酒房”，那是因为要在高温环境靠体力搬运，现在都是机械操作了。不机械操作，白酒产量怎么可能起来？

白酒行业的科技含量提升还有很大空间。过去纯粹依靠经验，现在白酒质量体系的分析系统已经建立起来了，经验可以转为科学。过去调酒都是靠调酒师的经验，现在已经可以走到智能化阶段——我现在就在做一个课题，大数据背景下的人工智能调酒，就是把调酒师的手艺通过各种仪器分析进行数字化，然后把数据放到云端，实现人工智能替代人来调酒。

酒言大观 | Wine words

“新零售是未来酒类电商的发展方向，核心就是线上和线下的充分结合，两个系统打通可实现生产成本低和生产效率提高。公司不会像传统电商那样去争流量入口，核心是抓住最后两公里的服务出口。”
——壹玖壹玖 CEO 杨陵江如是说。

“酒类电商 B2B 血战刚开始，共建开放、合作、共赢的生态体系，成为酒类电商发展的趋势。”
——酒仙网总裁郝鸿峰如是说。

“在外国人的眼中，中国的酒都叫白酒，一荣俱荣，一损俱损。”
——五粮液股份公司董事长刘中国。

“不要太急于求成，一定要像工匠一样，用工匠精神精雕细琢产品，把酿酒当做艺术品好好打磨。”
——朗格多克法定产区葡萄酒监管委员会(CIVL)总经理 Jerome Villaret 先生始终强调酿酒需要用心经营。

“做酒是体力活，也是精细活、技术活。这里面就有一种工匠精神，工匠精神是融入每个人、每个生产环节、每一个行业的，我们要把白酒的工艺与灵魂用机器来做，是新的工匠精神，不变的是追求完美、追求极致的那股劲。”
——江苏今世缘酒业股份有限公司副总经理吴建峰。

专家专栏 | Expert column

东平郡酒友封藏或是小酒企转型的新思路

■ 欧阳千里

2017 年 5 月 14 日，笔者随酒游记创始人于瑞去泰安东平郡酒业参加枣庄美酒爱好者老酒封藏仪式，此期间参观东平郡酒业的样品室，了解东平郡酒业的发展思路、学习东平郡酒业的定制摸索及探讨东平郡的新媒体传播，结合近些年操盘互联网白酒的经历，感触良多，东平郡酒友封藏或是小酒企转型的另一条新思路。

行业调整带来阵痛，县级酒企首当其冲。越是成熟的行业，品牌集中度也就越高，如今白酒行业伴随着调整日臻成熟，越来越多的没有优势的小酒企在市场竞争中被边缘化。这些年，笔者参与过一些小酒企的转型，它们在痛失根据地市场以后，削弱甚至放弃固有的品牌，全力来打造可以直面全国市场的互联网品牌。刚开始转型时，由于转型早，竞争对手少且弱，配合上互联网的降维打击战术，可谓“春风得意马蹄疾”，随着跟进者的增多，小酒企的优势衰退，如今小酒企又开始回归到传统渠道，寻求新的发展。

笔者参与东平郡封藏大典，有四点观察：
观察一：产品融合东平地理文化，树立竞争壁垒。

以东平湖的葫芦形为原型，推出葫芦元素的主销产品，看起来并不“高大上”，但当地人看来蛮亲切，具备了东平乃至泰安的元素，成为道地的东平酒；将东平湖出产的菱角(菱米)作为酿酒原料，增加酒体的陈香，使东平郡的产品口感更加丰满醇厚，甜净清爽。通过瓶型及酒体的创新，以本土特色进入市场，从地理意义上树立了竞争壁垒，有效避开竞品的竞争。

观察二：产品销售化整为零操作，合零为整回报。

对于小酒企而言，由于品牌力、产品力的弱小，很难大规模的出货，所以必须化整为零，从努力卖出一瓶酒开始，从一瓶酒到一坛酒，再到一缸酒直至一窖酒。本次与枣庄峰城的合作伙伴一起，邀请当地的目标消费群体深入酒企，了解东平郡的酿酒工艺及水平，对潜在的消费、封藏、推荐等行为更加放心。酒企及合作伙伴一起让酒直面消费者，酒企搭台，合作伙伴唱戏，从零开始，撬动市场。

观察三：产品定制回归饮用本质，主打自由勾兑。

与其他酒企相比，东平郡酒业的定制酒在外包装上并无太多亮点，但是在自由勾兑方面的表现却出奇的很。东平郡酒业董事长张彬为泰山酒业总工程师、中国白酒工艺大师，对白酒降度有着独到的见解，并总结出一套简单易操作的方法。本次封藏的酒为 62 度六年陈酒，陈酒与纯净水 3:1 混合勾调得约 46 度白酒，陈酒与纯净水 4:1 混合勾调得约 49 度白酒，以 5:1 混合勾调可得约 52 度白酒。

观察四：产品宣传向新媒体靠拢，营造传播氛围。

参与本次封藏活动的枣庄酒友有 200 多人，组织者为枣庄大运河酒水有限公司董事长于芳亮。本次活动完全是通过新媒体的方式来完成，其中包含研讨定制酒酒、召集酒友及封藏仪式宣传等。笔者对于起窖、煮酒、储存及窖池等比较熟悉，而现场的酒友们对白酒的酿造十分好奇，纷纷在酒厂的酿酒、储酒等车间合影留念。

见微知著，以小见大，看似保守的东平郡酒业正在构建牢不可破的阵地。营销到人为主，占据消费者的内心为上，通过一次又一次的封藏活动，通过一遍又一遍的仔细解说，从影响一个人开始，坚持不懈的做下去，不仅可以实现“小而美”的梦想，甚至可以在合适的时机进行外拓。

小酒企谋求转型，互联网+，还是+互联网，其实都是在路上。路漫漫其修远兮，愿更多的酒企一起来探索新思路，让酒水行业呈现更加多元化、健康化的发展。