

# 地产酒死得“不明不白”的六大误区

■ 朱志明

随着消费升级,随着品牌集中,一方面全国名酒积极下探,泸州老窖全国五大单品招商布局,声势显赫;茅台系列酒全国攻城略地,直接下探到 100-300 元价格带,这本来是地产酒的“生命线”;另一方面,我们说地产酒借助消费升级趋势,或主动或被动地完成对百元以上价格带的布局,徽酒中古井与口子、冀酒中的衡水老白干,莫不如是,他们的百元以上价格带产品正在逐步“上位”。

于是,短兵相接。过去名酒不在乎,大家可以在不同的价格带上游走,现在名酒不放过,于是地产酒急了眼,但是“一时头脑发热”并不能带来有效地阻击,更多的区域龙头、更多的地头蛇可能会因为陷入这些“误区”,而死得不明不白。

价格带误区:切忌贪大求全

从产品线布局的完整性与市场表现来看,现在最牛逼的只有两个品牌:五粮液和泸州老窖,更别说道产酒了。白酒的竞争其实就是价格带的竞争,是否在某个价格或者两个价格上(不超过三个)成就了自己的王者地位,这里排除大本营市场,当然大本营可以实现全产品、全价格带的王者地位,但这也是一种理想状态,稍有不慎,江山不稳。

对广大的区域性酒企来说,无论是大本营市场还是异地区域市场,你必须实现某个价格带为王,你才能够确保在这个市场站住脚跟,你才能持续发展下去,否则,你抵抗风险的能力或抵抗进攻的能力很弱。一般存在三个价格带区间:一是平民消费主流价格带(30-60 元);二是大众商务型主流价格带(80-158 元);三是中高端商务主流价格带(158-300 元)。

这三个价格带,无论占领任何一个价格带,都能够实现企业在当地市场的江湖地位。30 元以下的价格带以及 300 元以上的价格带,就目前形势来看,对地产酒来说难以支撑企业发展,对市场或品牌也难以形成影响力。

在这个众品牌迷茫的时刻,消费升级浮夸的时刻,千万不能产生一个非常愚蠢的概念:价格带延伸(排除五粮液、茅台、泸州老窖、汾酒等老名酒,但她们也都在压缩品种),中高价位成功了渴望在低价位放量,中低价位成功又渴求在高价位突破,欲望的膨胀导致企业在多价位上进入一个又一个更加惨烈的竞争,企业资本严重消耗并被竞争拖入深潭而无法自拔。

我们永远不要轻视价位的力量,看宣酒在一个价位上(60-70 元)曾经实现每年 100% 以上的增长,唯一遗憾的是,虽然聚焦价格,但伴随消费升级,价格管理失当,关键时刻没能持续挺价与涨价,导致价格穿底,黑马没落。所有的企业领导者都要记住,等着企业吃的那个价位蛋糕很大很大,不要东张西望、贪



大贪全。当年,迎架没有保住银星这个价格带的强势地位,被宣酒、种子抢夺,那下滑的惨,值得警惕。

大本营误区:世界那么大,你的“家”只有这么小

在区域市场推进中,本土市场是唯一能够做到全价位、高占有的市场,不停挖掘本土潜力是企业生存的不二法则。但是许多企业往往意识不到,不知不觉中就在本土丢掉了千万万甚至于上亿的销售份额,大量的企业花费重兵在外埠市场辛苦作战、盲目扩张,得不偿失。

看上去像第一才有可能是第一,本土市场的资源投入相对于竞品一定是第一的、压倒性的,不用担心赚不到钱,他的投入产出一定比外埠市场低得多。也就是说在本地市场,无论采取何种手段,都必须做到绝对垄断地位,不给竞争对手任何机会。

理论上说,优秀的区域龙头品牌最终能占有本土至少 60% 的市场份额,然而目前绝大多数区域龙头企业远未达到这一目标(山西汾酒 50% 以上,衡水老白干 40% 左右,古井贡酒 40% 以上)。区域性白酒仍需通过其营销能力的持续提高,向县乡市场下沉,通过渠道深耕挖掘市场潜力。

口子窖曾经投入很大人力、财力、物力在异地市场开疆辟土,换回来的回报往往也不是特别乐观;而种子酒仅仅依靠祥和种子与柔和种子都曾经在淮北、萧县都创造了过亿的销售。但好在现在口子回归,聚焦安徽,规模与利润双增长,是目前徽酒中比较健康稳步的企业。

操作误区:精细化只是口号,既不精,更不细

市场精细化这是一个老生常谈的话题,但是又有多少企业真正做到了市场深耕与渠道扁平到底的程度呢?究竟什么是精细化呢?所谓精细化在于表达两个层面的含义:精在于精准、精确;细在于细节、在于细致。进攻一个市场,往往依靠单点突破,聚焦资源在某一个点上进行突破,这时必须在精准、精确上下足功夫,否则企业就会陷入进退两难的困局中。

即使有的企业表面上看是全面进攻、系统作战,但也是有一个精确的关键突破口进行聚焦突破,才能创造进攻的成果。如果防守一个市场或者夯实一个依靠单点突破后的市场,往往需要对市场进行更加精细化的耕耘、更加扁平化的渗透,做深做透终端与消费人群才能全面开花,才能保证市场的稳定性与持续性。

市场误区:聚焦不是单一,更要诗和远方

对企业来说,有一个地方强势市场是必须的,但由于市场的单一,对于整个企业来说依然存在着极大的机会风险,因为根据地市场的下滑,就意味着整个企业业绩的下滑。因此一个有进取心和发展战略眼光的企业指挥者,在打造大本营市场的同时,也一定会寻找更适合于自己成功的埠外板块化市场。企业任何一个规模性、爆发性的增长就是通过多个目标市场整合布局的胜利,能够获得绝对量的增加,从而形成质的改变。

一个白酒企业要想有本质的突破和发展,就必须要选择能够制胜的板块化目标市

场,而且彼此联动起来。研究发现,具体到白酒营销中板块化市场布局的特点为:

一是,该品牌在此地有一定品牌基础影响力;

二是,人口多且比较集中的地级市以上的行政网点;

三是,市场辐射性比较高,能够影响到其他周边市场的发展。

因为只有有一定品牌基础影响力,操作起来才能更容易成功;只有地级市的区域市场取得绝对优势即获得综合指定消费第一品牌后,年销售额方能接近亿元;只有具备辐射性才能使品牌的影响力和销售力都发挥到更大的价值,才能形成多个板块市场的联动。

品牌误区:为了眼前利润杀鸡取卵,切忌高估忠诚度

金杯银杯,不如消费者的口碑,这点不容你不相信,口碑的力量真的无穷之大。道理上讲,公关能够创造品牌,广告能够维护品牌,这是一条铁的品牌发展之路。

强势市场广告压缩是一种自杀方式,绝大部分企业对于所谓已经成功的强势区域往往会采用压缩广告方式收取利润,并且乐此不疲。要记住品牌才是战略,任何强势区域都不能忽视对品牌的公关与广告。无论何时都要强化品牌在消费者心中那个位置上数一数二的地位,坚持这种战略又怎么会输呢,这种市场又怎么会萎缩?每当市场出现问题,企业管理者会责怪业务团队、经销商,却没意识到有可能是自己的决策出了问题。

广告与公关绝对是捍卫品牌地位、保证品牌被忠诚的一个秘密武器。无论对消费者还是从渠道来说,一个品牌在取得了强势地位以后,依然对消费者和渠道不离不弃,关爱备至,一般不会遭到消费者与渠道背弃。任何一个品牌只要抓住消费者与渠道这两只手,就永远不会让竞争对手有机可乘。

组织误区:要团队而非团队,执行力很关键

任何一个企业的发展,都必须根据企业的发展路径和市场征战目的,设计科学的、系统的组织机制,在组织体系的组合下,将企业内外部、上下游每个单元、成员结合成相互依靠、相互支持、配合默契的命运共同体,形成过硬的团队效应,否则就是散沙一堆的“乌合之众”,形成分力,容易支离破碎。

在这个白酒调整与转型的关键时刻,整个白酒市场竞争将会向系统价值链要素竞争转型,企业的功能就是把内外部资源、上下游资源整合成一个紧密联结、相互匹配的整体,任何一种割裂或者对接当中的缝隙都会使系统难以发挥最大化作用,有了系统的整体效能支持,才可以产生强劲的企业合力,无往而不胜。

故此,在一线品牌、二三线品牌、区域品牌纷纷抢食区域市场的争夺战中,谁整合的资源越多,谁的组织效能越强,谁将更容易胜出,而非其他。

作者简介:朱志明,智卓营销咨询机构董事长,区域白酒业绩增长专家,酒类企业问题解决专家。

“酒企需要重视品牌文化体系的创新建设,保持与时俱进,跟上时代步伐。借此持续扩大品牌影响力,走出国门将白酒文化发扬光大。”

——6 月 9 日,在“2017 中国酒业文化论坛”上,内蒙古河套酒业集团股份有限公司总经理刘立清如上表示。

“白酒文化是中华文化文化的一张名片,白酒走出去就是中国文化走出去,而中国文化走出去又会推进白酒走出去。既能做大产业,更能提振文化自信。”

——五粮液集团董事长李曙光认为,国际市场将是中国白酒业未来潜在的增长点。

“从智能化生产、全产业链信息化,到拓展 B2C、B2B、C2F 渠道,打造茅台电商、茅台云商平台,再到利用社群、场景等进行营销,数据经济正参与到茅台经营的每一个环节。”

——在 5 月 28 日数字经济高峰论坛中,茅台集团董事长袁仁国如是说。

# 时代呼唤新酒商

■ 牛恩坤

最近行业内发生了几件与酒商有关的事件,一是茅台处罚 15 家重庆经销商;第二个事件泸州老窖五大核心单品全国巡回招商;第三个则是与老村长酒经销商有关的打人事件。引起了我对移动互联网时代酒商的思考,作为一个长期与酒商打交道的从业者,谈谈我对新时代的酒商看法,旨在为传统酒商提供一些方向性的建议。

全新的商业理念

近年来随着酒类行业不断成熟和品牌集中度提高,新酒商首先要顺势而为,理念与时代同步,厂商关系发生了根本性变化,由原来的单一的营销关系发展为战略合作伙伴关系,从这几年渠道扁平化和商家做平台来看,两个路子似乎都走不通,从茅台和劲酒表现来看,厂商一体化是大势所趋,酒商作为移动互联网时代的弄潮儿,要审时度势,全国充当好品牌与消费者价值链接的中介环节,做好服务员的角色。

全面理解酒行业

虽然互联网改变了商业环境与消费者的沟通方式,但白酒行业本质以及规律并没有改变,无论时代如何变化?如果不能对深刻洞察本质和规律,就无法找到适应当下的商业逻辑,逻辑思维不清晰,营销模式也就走不通。从当前表现比较好的商业来看,并不是外行,也不是固守传统的内行,而是对酒行业正确理解又能与时俱进的新酒商。

自我定位的能力

定位是一种选择,同时也是一种放弃。尤其是在当前的商业是纵向发展,越做越精,挖掘度越来越深。行业将越来越垂直,协作越来越完善,于是企业与商业之间的独立性越来越强。差异化共存成为商业主流,如果酒商不及时调整自身,完善自我定位,就会在商业复杂环境里难以找到自身价值。

会用移动互联工具

新酒商除了具备以上理念外,更为重要的是用移动互联工具来武装自己以及公司,这里面要认清移动互联工具的本质,这一工具是划时代的、高效率的、低成本的。用好此工具才能具备超能力,所谓超能力就是超越以往数倍的能力。可以让公司加速度高效能。原来用 5-10 年的时间发展才能做到的,现在 1-2 年就可以做到。公司全员都要互联网化。现在商业战斗的标志就是能不能用好互联网这一工具,如果熟练掌握,是可以跨越式发展的。

整合资源的能力

在当今要想很好的整合社会资源,首先要把公司平台化,聚合各类人才,除了整合行业资源之外,还要通过酒行业精英跨界整合各类社会资源,现在每个人都是多角色、多面手。我们既是酒商,也是消费者,而且每个行业都需要聚合思变、整合协作,有了移动互联工具,人与人缩短了距离,加速了信任度,呈现出以一种准认识准接受状态,我们把公司平台化与其他行业相互协作,才能让平台无限放大,才能整合更多资源为我所用,整个社会其实也是一个大平台。

不断进化的能力

改革开放以后,中国各行各业发生了翻天覆地的变化,移动互联网时代到来,整个世界发生了根本性的改变,很多事情可以穿越时空瞬间改变。在新时代里,不断进化成为我们未来生存和发展的必备能力,不能随时代变化而改变,可能瞬间被淘汰。难怪海尔张瑞敏说:没有永远的企业,只有时代的企业。我们只有顺潮流而适应,快速学习升级我们的认知能力,才不会被时代所抛弃。

今天随着移动互联工具逐步发展,时代瞬息万变,传统酒商如果不能在新时代全面提升自己,被时代抛弃已是必然。因此,时代呼唤新酒商。

# 从孔府家看鲁酒振兴的路径选择:品牌 OR 品质?

■ 邱会东

曾几何时,一句“孔府家酒,叫人想家”响彻大江南北,将孔府家酒推至全国白酒亚军的位置,也带动了孔府宴酒、秦池几届标王们的兴盛,一时鲁酒风光无二。然而好景不长,携规模优势川酒滔滔向东流挑战了鲁酒的江湖地位,也间接将川酒推向了神坛,再然后皖酒、苏酒随着营销手段的更新而兴起。

其实,山东作为中国白酒消费第一大省,本身的酿酒能力并不差。但在第一代白酒企业兴起的时候,鲁酒借助了媒体的资源,率先破局。但成也媒体,败也媒体,快速成长的过程中各企业主要宣扬了情怀,反而淡化了其品质属性。时至今日,复兴鲁酒从哪里开始呢?是擅长的品牌运作还是原本淡化的品质追求呢?

古时匠人一辈子只做一件事,一件事努力做好一辈子。如今,我们回到鲁酒复兴的引领者孔府家酒业,来观察其如何从细微之处着手,从点滴小事做起,让每一瓶孔府家酒都不留瑕疵,为鲁酒振兴开创了一条切实可行的品质追求之路。

砍掉“多乱杂”,专注铸就品质

品质源于专一,专注做好一件事,足矣。2016 年 3 月,孔府家酒展开产品精简风暴,在对目前中国白酒市场分析后,毅然决然砍掉 100 多个低档包销产品。这意味着很多区域业务员企业的业绩瞬间下滑,但公司选择了坚持。并组织中高层以上管理人员,现场销毁价值几十万元的低档酒包装耗材。对于曲阜这个人均收入不高的县级市来说,让员工感受到心疼的同时,也向大家表明了孔府家酒要打造经典单品的决心与信心。

此举也表明,孔府家酒也要全力以赴的实施单品聚焦战略,让企业资源更好地配置给核心产品,只有这样才能保证产品品质,并凸显孔府家品牌的文化内涵。聚焦单品,聚焦品质,更能顺应大众消费升级对好产品的内在需求和变化,这成为了孔府家酒再造中国

文化传统名酒的新起点。

专注“慢生产”,完成第四次酒体缔合

每一杯美酒的背后,都由光阴铸就,所以,孔府家专注“慢生产”。

细心且懂酒的饮酒者会发现,即使是同一品牌、同一款白酒,也偶尔存在口感上的微小差别。但是在现代科学仪器检测下却又难以发现它们之间在成分上的不同点,因此很多白酒企业及酿酒师对这种偶然发生的现象予以刻意忽视。但是孔府家酿酒人则对这一难以理解的现象保持跟踪和研究。特别对新品上市环节,增加试销评鉴环节。一旦发现口感反应差异,便即刻召回样品进行反复比较、借用各种检测手段加以分析改进后,再正式上市。

在数百次的反复观察和检测之后,他们发现这种偶尔的“不同现象”多发生在刚刚“下线(生产线)”的瓶装新酒中,但是这种酒存放一个月之后,再行饮用,这种不同的口感便会自然消失。原来,白酒微生物经过酿造、存储、勾调三道流程发生缔合之后,装瓶时由于分子碰撞会发生第四次缔合,存放一段时间有利于第四次缔合完成促使酒体趋于稳定,酒质更趋完美。因此,孔府家酒业做出规定,所有成品瓶装酒在“下线”之后,都要在厂里存放一个月之后再对外发售,进入销售环节。孔府家酒最新提出“慢生产”理念,是对中国白酒品质的尊重与坚守。越缔合越醇厚,越醇厚越绵柔。瓶装成品酒存放一个月再对外发售,进入消费环节,是孔府家酒业公司一个内部规定,并非行业法则,体现的却是酿酒人对产品质量至臻完美的不懈追求。

应对“新通路”,提升消费体验

在互联网时代,品质革命离不开良好的消费体验。

经常喝酒的人偶尔也会遇到瓶口渗漏的现象。很明显,这是一种并不完美的消费体验。一般在生产检测环节,绝大多数的瓶口渗



漏都逃不过检测人员明察秋毫的专业检测。另外,孔府家在零售终端采用了给消费者无条件退换货的处理方式。因此,瓶体渗漏投诉现象很少发生。但是,随着网上购物的活跃,瓶体渗漏现象明显增加。这是因为不可控制的长途运输和配送环境会对瓶体上瓶口与瓶盖的连接处形成更高频次的撞击,从而增加渗漏发生的几率。

孔府家酒因为大量使用陶瓶装酒,在烧制过程中热胀冷缩导致的瓶口差异,自然为渗漏埋下了隐患。为降低渗漏现象,孔府家也专门出台了更加严密的检测和运输标准,要求检测人员使用专业仪器反复倒置和晃动瓶