

被挤压？没活路？中小酒企破冰之道

■ 陈远勤

2017年时光已经过半，行业不断有猛料爆出，就似这炎炎夏日，有种今年我必火的自信和激情。基如此，我想还是谈下处于强化分化下“水生火热”的中小型企业他们该如何去破冰？

在整体的宏观经济背景下，白酒行业到底处在一个什么样的发展形势？在此，有必要解读下：

形势一：价位升级明显，无论是低端光瓶酒还是高端盒装酒近年来都出现了价位整体上移。

形势二：名酒和区域龙头强势挤压地方酒厂和区域酒厂。

形势三：互联网+下，原有的渠道动力模式不断削弱，新的增长动力依然未打开。

形势四：白酒行业严格上说是传统行业，总体上产业升级缓慢。

形势五：产业外资本并不活跃，产业内资本活跃，资本并购难度相对较高。

白酒行业从整体趋势上看，集中度越来越高，但近年来，也不乏一些中小酒企(指10个亿以下的企业)在困境中依然获的新的增长，甚至有出现弯道超车的企业。

比如：河北十里香，陕西城固，甘肃红川，安徽老明光，甚至更小的地方性酒企，近年来无论从销售规模和利润上都获得新的增长。中小型企业如何在复杂的行业形势下，实现逆势增长和弯道超车呢？

找准定位，发挥优势

白酒除了给消费者提供基本的物理功能以外，还可以给消费者提供更多的情感需求，这是白酒区别于大众消费品的一个特殊属性。区域酒厂的文化根植性、消费的传承代际性、地方特产的礼品属性这三个属性是区域酒厂在本土区域的核心优势，如何抓住和发挥这三个优势，是地方酒厂赖以生存和发展的内在根基。

区域性酒企受到资源和品牌的制约，基于基本的核心观点就是只做自己能做的，不要做自己做不了的事情。“小池塘里的大鱼”是区域酒企的基本定位，不是要做多大，而是要做多强。

近年来，但凡一些保持相对稳定增长的区域龙头企业，都是在本土区域进一步做深，形成真正的品牌壁垒、口感壁垒、渠道壁垒，不盲目地进行区域扩张。

甚至有些上市区域酒企和具有名酒血统的酒企在区域扩张上都犯下了错误，这些错误也让他们体会到了深刻的教训，要让自己的优势发挥极致，细化，细化，再细化，是每个区域龙头企业当下生存的基本法则。

做好自己，不要贪大求全。笔者曾经服务于某酒企，在招商时，严格限制未规划的区域进行招商，经销商把钱打到公司财务账上，公司依然不开发此市场，这就是战略的坚定。这家酒厂通过几年的发展，后来被行业赞誉“酒业黑马”“xx酒现象”。

差异化产品战略与品牌体验营销

区域酒厂通常情况下，受到品牌的限制，做高价位产品的都很难，尤其受到名酒的挤压。高端产品的消费者更加理性，具有较强的自我意识。如何实现产品和消费者之间情感的打通是关键。

我们仍然看到在全国无论南方还是北方的酒厂，都有这样的企业：在300元价位上实



2017年时光已经过半，行业不断有猛料爆出，就似这炎炎夏日，有种今年我必火的自信和激情。基如此，我想还是谈下处于强化分化下“水生火热”的中小型企业他们该如何去破冰？

现几个亿的销售额，几乎占到企业60%以上的销售比例，从产品上开发上具有明显的特征：

- 1、品质、口感具有极强的差异化，喝过舒适，饮酒轻松。
- 2、定位精准，只提供给少数人喝的，比如三井的会员专享、酒鬼内参。
- 3、开发各种规格的坛子酒、高端散酒、原酒定制等，不能基于产品优势的营销创新是伪创新，要坚持做，当作企业的战略去做，这就是差异化战略。

在南方一个酒厂每年做“原酒定制节”活动，一年原酒销售6000万，天佑德青稞酒在青海每年做“散酒打酒节”的品牌推广活动，散酒有品牌，就喝世义德的诉求在青海几乎是家喻户晓。

4、品牌体验营销就是：有图、有真相(有故事)、可品鉴！在品牌体验营销上，回厂旅游和会议营销是区域酒企的两大杀手武器，全国名酒很难做，一是回厂旅游成本高，而且组织起来麻烦。二是，名酒厂都依赖经销商进行会议的赞助，没有区域酒企的资源丰富和操作灵活。

互联网思维

从消费形态上看，全民进入互联网时代，消费者越来越理性，选择越来越自主，拒绝被动接受广告信息，主动寻找自己感兴趣的信息。由普通大众演变为个性不同的社群，每个人都有各自的社群标签，因此白酒行业的社群化营销在兴起。

从褚时健的“褚橙”到吴晓波的“吴酒”；从泸州老窖的“三人炫”到“桃花醉”，再看今天的江小白，都是互联网思维在白酒行业应用典范。

江小白的陶石泉说：“我从来就没有想过要和谁竞争，要抢谁的地盘，我也竞争不过别人，我就是个小曲清香酒，我本身就是个小品类，我只是尝试一种新的卖酒方法。”陶石泉的话或许能给众多中小型企业带来启发。

无论是江小白的“表达瓶”产品开发、线下约酒、致青春的广告植入、还是线下“JFC”组织和“KQL”营销以及我们今天看到江小白已经在重点区域的传统终端开始进行运作。所以，毫不夸张地说江小白前几年只做了一件事：就是基于消费者培育的“社群营销”模式，这和当年口子窖做酒店盘中盘、洋河做“消费者盘中盘”，内在的逻辑不谋而合。

区域酒企如果能从产品开发到消费者培育都能用互联网思维角度，很有可能会打开新的增长空间，企业可能会弯道超车，业绩甚至成为几何级数地增长。

在此举个例子：陕西有个很小酒类运营公司和当地文艺界网络大咖合作，半年就实现了千万以上的销量。

商业模式的创新和渠道模式的迭代

商业模式的创新：随着互联网+和共享经济的兴起，酒企要在招商模式上实现创新；创新的本质是满足经销商的深层次需求和新型商业伙伴的培养，前不久金六福的一坛好酒在全国招募85后合伙人，同样江小白在2017年投资1个亿帮助年轻的创业伙伴，首批货款减免政策。

虽然，这些创新看似简单，但我不能惊叹他们对消费人群洞察的精准度，85后的人都有颗创业的梦想，迎合了他们内心深处的需求。这是一种“新势力”与“旧势力”的完美竞争，差异化的战略无处不在。

渠道模式的迭代：随着消费生活方式和消费理性的不断增强消费碎片化导致渠道不断碎片化，核心终端的引领性在降低，依靠过往的渠道运作模式，效果越来越不明显，我们依然看到一二线名酒对核心终端的大面积陈列，最终我们看到不是酒卖给消费者了，而是在终端陈列，有很多产品就是一年三节才销售，纯粹成了节日礼品酒。核心终端的背后是大量的长尾终端，如何做好长尾终端和核心终端的操作是区域酒企深度思考的一个问题。

区域性酒企在资源非常有限的情况下，长尾终端的打造和机制化运营是值的区域酒

企更加深思的问题。长尾终端打造的三大核心武器：

一、组织的衍生；二、终端数据化营销；三、终端道具式场景营销。

组织建设与企业文化打造

白酒行业属于传统行业，甚至我们依然可以认为是劳动密集型企。特别是营销组织依然是企业的核心。洋河没有强大的地面组织可以说达不到今天的品牌成就，广东百年糊涂、安徽宣酒等都依靠强大、高效的组织执行力在自己的区域建立了一道牢固的防火墙。

从行业的竞争角度上看，中小型企业酒企的核心竞争力是组织的高效执行力和组织管理能力。

组织效率的发挥从本质上说是组织对企业文化的高度认同。中小型企业白酒企业从本质上来讲，企业文化都是比较缺失的，核心是老板的文化，或者说是企业的用人理念。中小型企业如何在组织建设上进行突破？

白酒和快消品中的饮料、啤酒不一样，企业在遇到业绩不稳定的情况下首要的不是缩减组织，而是更加激发组织优秀者的能动性。中小型企业组织打造的三个核心：

1.平台开放、共享成长：在新的产品和新的区域的开拓上，给予组织更大发挥的空间和有竞争力的薪酬体系，打造一支勇于拼搏和创新的团队。

2.深度下沉、组织高效：在核心区域市场，组织需要进行深度下沉、下沉到终端、下沉到和消费者建立直接的沟通，打造一个终端天网工程、消费者人网工程。

3.权利集中、抓大放小：中小企业老板在组织管理上一定是中央集权制，保证组织的凝聚力，同时给予中高层在事情上放权，让中高层有费用审批权、取花钱、会花钱、花好钱，发挥组织的能动性。

在这里，笔者更期待白酒行业的手机现象，就像当年的智能机打败了摩托罗拉和诺基亚，真正实现消费需求的真正升级，让消费者有更多的产品体验和消费。

专家专栏 | Expert column

直面葡萄酒运营：OEM并不容易

■ 天鹅酿酒集团董事长 李卫

许多白酒行业朋友向笔者咨询葡萄酒问题，对于究竟是自创葡萄酒品牌还是代理品牌，他们很困惑。

一些经销商自创品牌的理由

我遇到的白酒经销商，对葡萄酒就两个字“不懂”。这个不懂不仅仅是不懂葡萄酒本身，重要的是看不懂葡萄酒市场和运作模式。不少白酒经销商曾接触过一些进口葡萄酒大品牌，却发现很多大牌在市场上根本没有管理，甚至连销售和服务人员都没有，不像国内白酒厂。

最近笔者在郑州就遇见一位白酒经销商，他说：你看白酒品牌在这儿有办事处，有大区经理，还会有五六个片区经理，郑州当地有人支持我们，跟我们一起做品牌，而进口酒大牌是买了就没有人管了。

更糟糕的是，不少经销商把某品牌在一个区域做好后，却又被品牌方“卸胳膊卸腿儿”，在同一区域又出现其他经销商，任由其恶性竞争，利润越来越低，品牌方渔翁得利，但很快不赚钱经销商就进水货、假货来滥竽充数，弥补利润。这种现象的确是在进口葡萄酒行业中存在的。

基于此，不少白酒经销商会认为自己创立一个葡萄酒品牌才踏实。

面临的危险

很多经销商有一个误区，认为国外小酒庄很多，很容易就可以找到代工厂。可实际上大部分品牌酒庄和小酒庄是不给人做OEM的。

在法国，做OEM往往是大型合作社灌装厂，而澳洲则是有一些专门的生产组织者——他们从一些酒厂买原酒，让第三方灌装线来装瓶，实际并不拥有葡萄园、酿酒厂和酿酒师核心资源，其核心竞争力在于组织能力，不是资源。

葡萄酒还是一个传统的资源性产业，在不掌握资源的情况下，就很可能导致无法稳定供应，品质也可能不稳定。由于每次的原酒来源会变化，又没有固定的酿酒师，会导致同一款酒，每次的风格无延续性，品质更不能得到良好控制。甚至有时大货到国内，你会发现与样品都不一样。更严重的是，如果供应商上游的供货产生问题，供货都会延误，很可能耽误销售季。

其次，葡萄酒也跟白酒一样讲求根在哪里，有没有故事与传承？OEM肯定是没有根的，除非编一个，或者在国外注册一个空壳公司。但宣传的时候总是不那么丰满和扎实。遇到专业一点的经销商会问：这是哪个产区？哪个酒庄？品牌创立者若拿不出来追根溯源的东西，就会导致成信质疑。

再则，做品牌塑造的时候，仅依靠自己经销商力量是比较薄弱的，对品牌的认识也是片面的。专业的问题还是要分工，厂家拥有品牌，他的责任就是要做好酒，做好品牌工作。他对品牌就跟自家孩子一样，知道他是怎么成长的，有什么个性，如何宣传。有一种延续性，国外的牌子，大多做了几十年，还可以拿出很多在国外市场做过的东西做背书和支撑。

给白酒经销商的几点建议

现在不少进口葡萄酒品牌方在品牌推广上不如茅台、五粮液，也不如张裕、长城，还存在这样那样的问题。但白酒经销商在选择进口葡萄酒时，也不应该因噎废食。

对于那些使用简单销售模式、不给渠道留合理利润的品牌，不论品牌多么强势，我建议经销商慎重选择他们。

一个品牌，若80%的利润都掌握在品牌方手中，肯定是不正常的。品牌方要在利润上占大头，就要多做品牌推广，帮助经销商。不这么做，就要让经销商多赚。

白酒经销商要做品牌，也可以寻找一些合适的国外酒庄深度合作。我认为很多国外酒庄还是重视中国市场的，只是找不到好的合作伙伴。不过，双方在合作之前，要把该签的协议都签好，该说的丑话说到前面。白酒经销商利用自己在某个区域的强大影响力，塑造一个区域型品牌，我认为在今天的中国市场还有很有机会的。

对于经销商与品牌方能否一直携手往前走，我认为取决于双方。

为什么经销商和品牌方经常分手？品牌方和经销商都有自己的问题。我经常见到有经销商分享了品牌早期利益，但几年后就沒追求了。而现实是每年都有新的竞争对手出来，若不保持竞争奋斗的精神，品牌的影响力会不进则退，不能有吃老本的心态。

经销商一旦坚持做一个品牌5年10年，他对品牌忠诚度是非常强的。而且合作时间越长，双方分开的难度也越大，就像两口子离婚那样。我建议品牌所有者与经销商双方都一定要有忧患意识，在初创期、品牌发展期、成熟期需要采用不一样经营管理和激励机制。不断用各种方式来促使品牌方、经销商和员工们保持斗志，愿意在品牌成熟后还继续努力，这样一个品牌在一个地区才会有更长的生命力。



后调整时代 酒商的七个小风口

■ 田卓鹏

小风口其实是相对于大风口，比如共享单车、滴滴打车都是大的风口，便利店相对于大风口来说，它是小风口。对于酒行业来说，什么是大风口呢？前几年，我们整体向上，高端酒向上，那么酱酒热是大风口。现在行业呈现的不再是集体性的做一件事，而是出现了若干个机会，都叫做“小风口”。那么酒业的“小风口”有哪些值得我们关注呢？

光瓶酒是一个机会

大众酒来了，所有的酒都在往下走，唯有光瓶酒从2012年开始平均增速没有低过15%，光瓶酒到了量价齐升的阶段。据悉，光瓶酒估算有650亿的规模，其中东北酒板块有100亿，北京板块有60亿，川酒板块60亿，湖北板块估计有50亿……笔者判断，未来2-3年一定是20-30元价位的光瓶酒成为主流，上线可以卡到30元，个别区域内会有50元价位段。预计在5年之后，在50元价格带以下，可能就是光瓶酒卖得好。因为在光瓶酒卖得好的地方，20-30元的盒装酒就卖得不好，它们面对的是相同的消费群体，平时喝的都是光瓶酒，婚丧嫁娶是喝盒酒，消费者也越来越理性了。未来我判断光瓶酒规模达到120亿左右。

小酒是一个确定性风口

小酒未来可能达到150亿左右的规模，占据光瓶酒市场容量（650亿）25%左右的份



额。小酒将呈现三大阵营，未来五年5亿~10亿将成为主力阵营。第一阵营是小酒市场行业先发优势者，将成为行业领军品牌，超过30亿，比如小郎酒、红星二锅头，包括泸州老窖如果战略出小酒应该也会超过30亿；第二阵营是小酒市场主力军，汇集地产阵营如邵阳老酒、小琅高等，规模在5亿~10亿；第三阵营是地产酒、潮品牌、区域二两半，规模在5000万~1亿元。

互联网下的社群化营销

包括合伙人机制，比如淡雅河套，就用合伙人制，迅速使单品销售过亿。社群化营销一定是未来，每个人未来一定要有两个圈：一个是朋友圈，另外一个商业圈。此前，吴晓波等经济学家也说过，社群经济、中产经济、共享经济一定是大经济环境下的风口。什么是社群？每个人至少有三个群：内部群、外部群

和C端群。现在互联网已经将中国社会从一个大群体分裂成了无数个小圈子、小社群。圈子、社群则将成为互联网时代开展营销活动的温床，特别是中高端酒的温床。

新一轮酱酒风口

又一轮茅台酒的涨价，带动了新一轮酱酒风口，高端酒的集中化，使领头羊现象越来越明显，酒业进入新一轮小高速发展期，再加上消费升级现象的出现，这些都为酒企涨价提供了空间。

B2B 风口

如酒仙团、挖改网等，酒行业建B2B平台方向有四个方向：一是围绕供应链建平台；二是围绕产业链建平台；三是构建区域性平台；四是建立服务性性质的平台，如美团、万达服

务性的平台。特别是针对一些大型平台电商没有办法下沉到三四线市场，这样围绕某一区域建立平台的成功机会较大。

针对目前酒业B2B的模式，我不太看好全国性的超级平台发展模式，更看好以区域为单位的发展模式，借鉴万达、美团模式，强化服务，整合优势渠道商、终端商，不仅仅要解决好下游终端采购痛点问题，更要解决上游主流企业、主流商业资源的痛点问题。

新的跨界营销

如茶酒融合风口，包括新酒商和新茶商等。特别是一些社群化酒商、团购化酒商、烟酒店渠道性酒商、KA渠道化酒商适合做茶酒融合；但是茶酒融合酒商不是所有人都能搞，有技巧，需要培育，需要从消费者做起，也需要从中高端茶企做起，这一点上贵茶做了先发优势，跟《糖烟酒周刊》战略合作，来渗透茶酒融合，招商效果也明显，也说明了这一点。

发现风口

发现风口就是发现机会，有些风口是确定性的，有些风口是不确定性的，比如连锁化、进口酒、酱酒都是确定性的风口，健康酒、涨价、B2B能不能持续，笔者认为这都有待看到的存在的很多非确定性；另外一些社群化营销、合伙人、酒茶融合，这一定是趋势，它不一定会大成，但却拥有一定的市场和潜力。

以上七个方面是值得我们去关注的“小风口”，希望厂商朋友关注变化，把握机遇，抓住发展的“小风口”。