

面对区域市场 名酒要做“巨人”还是“巨婴”？

■ 邹凌远

虽然国内酒业高度集中化的格局大势已定，但收割区域市场才是超级名酒的战略发展第一要务。通常企业在运营过程中都会有一个战略亏损，即允许入市初期出现预定范围内的合理亏损。区域市场的抢占也并非易事，激烈竞争不可避免，名酒深度下沉也可能同样出现亏损。

实际上，超级名酒本身也不是真正发育健全的巨人，严格意义上更像是“巨婴”，它们迅速壮大得益于国内酒业在特殊因素刺激后的井喷式发展，而不是正常的消费需求驱动。因而超级名酒在品牌、品质、渠道等方面尤为成熟，但在营销战略、大众习惯、区域特性等方面同样陌生。

毋庸置疑，区域酒企与茅、五、洋、泸、郎、古等超级名酒实力相差悬殊，且市场号召力根本不在一个级别。但区域酒企的本地根基优势明显，本地大众有口感习惯，同时市场政策和动作相对自由宽松。超级名酒需要针对性做出有效措施的正面打压，依托名酒强大优势可以围绕四个核心方面展开。

产品策略：重心转移的变身术

随着一二线酒企的下沉，区域市场白酒产品严重过剩，同一价位段的产品数量过多，导致渠道终端选择困难。在外来品牌+本地酒企的双重压力下，很多终端对销售业务推荐的产品不太愿意接受。

同时在区域市场层面，大众普遍消费以中低端产品为主，而超级名酒的社会口碑影响主要在中高端市场。尽管超级名酒有中低端优质产品，因为核心战略目光聚焦高端价值感塑造，忽视了中低端产品品牌推广。这让名酒的中低端产品与区域大众消费者脱节，在市场看到名酒的标志，很多人还是持半信半疑的态度。相比本地酒企的产品，价格相对较低，大众熟悉度高，购买决策没有心理障碍。

而区域代理商多数都比较愿意理有名酒背景的中低端产品，并积极主动去运作市场，只是感觉在销售过程中没有品牌支撑感吃力。基于区域市场产品饱和、代理商和消费者对名酒的中低端产品表现出截然不同的态度，名酒可以在保持既定的明星品牌塑造前提下，适当将重心转移到中低端产品，强化对产品的传播烘托，扩大社会公信力。如此就能有效解决终端进店问题，也能够以优质的中低端产品冲击区域酒企核心市场。

解析中小白酒企业品牌成长密码

■ 韩磊

目前中国白酒行业在受到品牌、资本、消费者、互联网的多重因素的影响下，品牌集中化趋势越来越明显，但众多生存在三四线，甚至四五线的小白酒企业，无论是在数量上还是在数额上仍然占有较大的比例。在行业人员把大量目光投向茅五洋等行业巨头的同时，众多的小白酒企业也正在积极地寻求和创新适合自身发展的营销模式，并付诸于实践，反而能找到更加高效转化方式并带来令人惊艳的成效。

笔者将结合十多年来服务于众多中小白酒企业的经验，深刻洞察这个行业群体的发展形态，并总结出一套中小白酒企业生存和发展的“小池塘，大生态”的营销模式，希望能给予中小型白酒企业一些借鉴和参考意义。

中小白酒企业五大品牌生态优势

优势一：中小白酒企业独特的亚文化优势

多样性的文化特点决定了以一部分具有特定、区域或亚文化代表的白酒品牌仍然有很大的发展空间。众所周知，中国白酒除去其正常的饮用功能以外，更多所承载的是其背后博大精深，包罗万象的五千年中国文化。比如说代表着儒家文化的孔府家酒，代表着水浒文化的义酒，代表着客家文化的娘酒等等不胜枚举。

而这些文化在中国五千年的历史长河中，始终保持与主流文化思想共生共荣，甚至在一段时期内被发扬光大。而伴随着这些文化的兴衰，其对应的中小企业白酒品牌则可能通过品牌演绎，包装识别等方式，紧抓文化脉络，传播文化内涵，从而保证企业在一定范围内保持较强的生存能力和发展能力。

优势二：中小白酒企业的差异化品质优势

消费者时代的大背景下，消费者选择的多样性及互联网、物联网技术的成熟，使得一部分具体优良品质及品质差异化的中小白酒企业仍可以有较大的发展空间。

山东沂南县的一家以生产芝麻香的小白酒企业，一瓶 500ML 的芝麻重型白酒，其实际的零售价格为 168 元，这在山东这个以中低档白酒消费为主流的市场并不便宜。但这个价格的白酒在异地，甚至远在千里之外的河北都有比较稳定的销售量，企业利润自然不菲。其主要的原因也正是企业主对芝麻香型白酒多年的四处走访和潜心研究，使得期产品在区域内拥有非常高的口碑。

优势三：中小白酒企业的地缘性优势
地缘性优势并非前文所述的“独占性地



这样一来，既能解决代理商担忧的难题，也能在同价位段产品脱颖而出，赢得终端的选择。以优质产品扼杀区域酒企的低溢价产品，通过消费升级实现对中低端市场的覆盖，真正建立区域市场根基。

市场动作：全攻带守的持久战

白酒之所以特殊，一是文化积淀深，二是口感习惯难改变。所以白酒行业的竞争对抗，不可能是以产品打赢对手的闪电战。最快消灭竞争对手的方式，要么直接兼并，要么直接消灭，否则只能靠时间积累一步步去蚕食消耗，直到竞争对手被淘汰出局。

面对一二线名酒的下沉，区域酒企并不是毫无应对之策，相反也在通过各种方式积极求生。本地酒企最常借助的支撑点，无外乎由时间、地理等因素积累的消费根基、口感习惯、文化关联、本地情怀，这些都是本地大众心里的共鸣。这些是名酒进入区域市场必须攻破的关键点，也是限制区域酒企的有效切入点。

名酒可以借助自身综合实力优势，以全攻带守的姿态，持续向区域市场输入外来文化和生活形态。一定要匹配专业团队，甩开膀子大干，从市场推广、终端氛围、促销终端、顾客体验等各方面有节奏地推进，形成对消费

者的深度教育。不能求快，一个动作如果有效，那就必须反复坚持，整个区域市场快速复制。当然名酒在进行区域市场大动作之前，必须做出基础的投入预算，可以在允许范围内打资源消耗战，最终拖垮本地酒企。

渠道构建：以优固优的精英法

名酒的价值感引力，不仅体现在产品的价格和品质，还在于后续的整套销售服务，包括关联的互动体验服务。这是区域酒企不具备的，恰恰也是大众消费者最看重的。但名酒在下沉区域市场过程中，也会出现一些特殊情况，比如招商不理想，区域代理商不按照酒企的严格标准执行，如生动化陈列、终端氛围营造、正常销售服务等。茅台近期公开处理了 53 家代理商就是如此，对名酒而言，代理商必须跟得上企业的发展步伐，否则只能被淘汰。

作为全国化的品牌，即便是进入区域市场，品牌的根本标准必须执行到位。招商是酒企的必经之路，因此在选择区域内寻找合作方式时，必须选择最优质的代理商，以绝对严苛标准，巩固对渠道体系的管理和长期构建。一方面能够为终端和消费者提供符合自身品牌同等价值的服务，另一方面也能与区域酒企形成绝对差异化，从而引导大众购买转化。同时，酒企实现对渠道的绝对掌控，整个渠道链的利润空间就能够得到有效掌控，包括价格，如此，区域酒企的利润空间相对优势、人脉关系就失去作用。

全局统筹：围点打援的垄断式

区域酒企往往会利用本地便捷、成本低等优势，在市场运作过程中给出非常自由宽松的代理政策、操作手法、疯狂推广等。比如云南南中有一个区域酒企在寻找区域代理商时，给出的政策是只要代理商愿意合作，开放渠道终端，企业方可以直接派人进行铺货。经销商不用先打款，只需要签订合同。铺完货之后，终端交还给经销商管理，酒企派促销人员到终端做活动，回款后再进货打款即可。

在该酒企所在市，很多外来大品牌都干不过，业内人士看来这简直不可思议的，但事实有的区域酒企就这么操作。除此之外，面对市场的激烈竞争，很多区域酒企会采用人海战术，雇大量的业务促销人员到终端持续做拉动活动。有的时候还采用集中的广告轰炸，对区域进行地毯式推广，以此搅乱市场。

名酒不能操之过急，需要以阵地战形式，对区域市场进行各个击破，集中精力进行逐个围剿。每个省级、市级区域的市场特征不同，需要根据综合评估，按照省或市为单元，进行高聚焦的围点打援，否则容易投入出现产出严重失衡。这样既能够总结经验，也能够锻炼团队，这对名酒来说是更为稳妥的方案，从而能够保证各个层面对区域酒企的全面压制。

未来区域市场将是全国化名酒最后抢夺的沃土，名酒也并非方方面面都成熟。在名酒瓜分区域市场的混战中，就看谁能出奇制胜。

不仅距离市场近，而且也更了解当地消费者的需求，所以服务起来会更加便捷、高效。

原则二：产品聚焦

产品聚焦原则是中小白酒企业在资源分配上应积极采用的原则，并借此来弥补自身在资源不足的问题。聚焦原则可以有产品聚焦，区域聚焦、人力聚焦、品牌聚焦。最终的结果就是要在某一要素上超越对手。

原则三：品牌互动

中小型白酒企业在品牌互动化上的操作，首要一点就是要比一线白酒企业更加接地气。如何接地气？就是要打区域文化牌，打家乡牌，打亲情牌。一句家乡话，一桌家乡菜，一瓶家乡酒，企业着重打造区域的文化特色，让消费者时时体会到浓烈的酒香伴随亲情味。再者，在互动的过程中一定要紧扣内容，内容的打造可以紧扣产品、品质，还可以紧扣节日、特定事件等方式。

推广“特优美”品牌外拓模式

首先，开创“特优美的品类”。寻找品类的机会从而完成品类的打造。品类的打造需要中小企业从一种平行的、跨界的全新思维方式去重新考量企业在核心产品及营销体系的打造。而传统的线性思维方式只能打造规格、包装的差异和延伸。企业在打造相关品类不仅可以不同产品类别进行思考，如光瓶、坛酒、小酒等，也可以在嫁接不同的文化，香型、酒体设计等方面进行思考，或者说兼而有之。比如说汽水加酒就出现了锐澳，年轻人加酒就出现了江小白。目前对于此类企业的统称“特优美”型企业。

其次，建立灵活创新的“特优美团队”。在营销系统上的打造应聚焦于企业在优势长板的集中塑造。营销组织的建立要独立性、灵活性，减少不必要的 KPI 管理，从而增强营销组织的创新能力，从而不断推动企业在“特别”优势的不断更新和提升。

再次，推广“特优美的品牌沟通”形式。摒弃传统的大品牌大传播策略，根据产品品类对应的消费人群特性量身定做喜闻乐见的品牌沟通形式，借助新媒体新工具提升传播和沟通效率。

小池塘，有大生态，小市场，也有大作为，只要，中小白酒企业在发展过程中，结合自身实际情况，找准发展方向，树立长久的发展眼光，戒除急躁的心态，才能避免出现急功近利，杀鸡取卵的现象。制定切实可行的阶段性目标，以“不积跬步无以至千里”的成熟心态稳步经营，才能真正实现长足的发展，成为区域的王者。

酒文化传承创新 千万不可孤芳自赏

——访今世缘酒业股份有限公司副总经理胡跃吾

■ 凤凰

迎头赶上消费升级的大势，品牌消费成就品质生活，民族品牌当下的使命与责任便是要做到双轮驱动，既要有与时俱进的品质，也要有能使消费者有情感、有价值共鸣感的文化。2017 年中酒展期间，江苏今世缘酒业股份有限公司副总经理胡跃吾在专访时就表示，对于白酒文化传承创新的话题，只有在正确识别文化的基础上，才能再谈传承和创新。

以下是采访实录：
记者：今世缘的缘文化是怎样的？
胡跃吾：今世缘在中国白酒业是一个很年轻的品牌，是因缘而生、随缘而盛的企业。我们品牌创立于 1996 年 8 月份，前身是江苏的叫三沟一河的高沟酒，是江苏四大名酒之一。

1996 年，中国白酒的市场化刚开始，我们就在想人们喝酒的原因，其实更多的时候中国人喝酒是为了相聚，为了一种喜悦的分享，为了情感。相聚式的喝酒有没有普世情感的追求，其实这就是缘分。在这样的背景下，我们跳出整个行业一贯的以工艺、以地域命名的比较传统的品牌的命名，采取能跨越地域、跨越传统消费者认知的一种品牌创新的路径。大家相聚就是缘分，我们今世缘倡导的是一种善缘，是一种积极向上的、人与人相互之间珍惜的一种积极的善缘。

我们核心理念叫“今世有缘相伴永远”，今世缘核心的消费群体和场景是婚庆喜筵，婚庆喜筵是最典型的缘分，跟缘分的消费者呈现。我们将这种中国传统的缘文化和中国传统的白酒消费文化和品类我们进行融合和整合。

记者：市场消费不断升级，消费者越来越讲究品质生活，白酒行业开始主张低度、健康、适饮，您如何看待这一趋势？如何正确引导消费者去积极健康的饮酒？

胡跃吾：相对于三十年前，白酒消费群体对品质上的差异和需求发生很大变化。早期喝酒度数会高一点，一方面是喝酒频次增加，另一方面是消费者健康意识增强。消费者有这样的情感表达需求，少喝一点，喝好一点，度数低一点，既能表达达情感，又能实现情感的沟通。基于此，2004 年我们创立国缘品牌，国缘定位于精英小众的缘文化，核心定位是“成大事必有缘”。

我们 2004 年坚定实施差异化，在消费者的认知中高端酒一定是高度的。而我们坚定只做 42 度酒，比主流高端酒度数下降 10 度。消费者选择的理由就是喝国缘品牌有文化内涵；国缘 42 度喝起来更舒服。

记者：下半年是白酒行业销售旺季，面对市场环境的变化，下半年今世缘有哪些目标或规划？

胡跃吾：今世缘的主要市场来源于江苏，市场份额高达 90% 以上。虽然现在已实现全覆盖，但是还是有成长提升的空间。前两年规划（十三五战略）：从区域的特点来看，我们会持续的精耕细作江苏省内市场，同时会加快走出去，重点突破省外市场。

从另外看，我们公司目前是三个品牌同时在运营，高端的国缘，中档的今世缘，有中高端的大众的民酒。从国缘价位来看，目前处于次高端，白酒行业很喜欢次高端的未来，市场的容量还会有很大的扩容提升的空间。原因在于消费在升级，中产阶级在扩容。国缘是我们公司目前的龙头品牌，公司会争取市场成长的空间。另外国缘现在也在加快全国的布局，重点目标市场，重点的人群会作为我们国缘重点扩展的方向。回到今世缘，今世缘是国缘的基础。婚庆喜筵中我们展现喜庆用酒的特色，同时也会做宽渠道。今世缘和国缘这两个品牌相辅相成，价位能够实现承接。

今年上半年公司实现营收 18 个亿，同比增长 17.24%，归属上市公司净利润 6.45 亿元，同比增长 22.29%。从下半年看，我们不应只看重销售增长的数据这一结果，我们要更加重视公司营销体系、营销模式。从宏观来看，整个国家在倡导转变经济发展方式，培育新的动能。从企业来看，过往企业和行业的增长主要靠促销、靠价格、靠产品数量，这无法适应未来消费群体更加注重品牌价值选择的趋势和方向。基于此，下半年，未来公司管理、产能、技术、人力资源，都围绕公司未来能有更大、更快的进步，来积极的配置资源。我们相信也在畅想，三年后 2020 年，甚至是更长远，今世缘能在白酒行业持续进步。我们不仅仅是再卖一瓶酒而已，我们是在传播缘文化。

记者：在新时代消费升级的背景下，白酒文化应该如何传承创新？

胡跃吾：在传承和创新当中，最基础的一点是要识别，识别我们过往成长累积的文化基因、文化的特点、文化的特色，进行不断总结、提炼、识别。如果我们总结、识别的就不清晰，那再谈创新可能会南辕北辙，这就是战略。在未来品牌同质化竞争将越来越明显，甚至是产能越来越过剩，大竞争环境下，谈品牌传承创新，一定不能陷入自己的一个孤岛，或者说的直接一点，千万不能孤芳自赏。

过往的文化要求我们想清楚如何让未来的消费者持续的喜欢和选择我们。我们要清楚，以前我们传递给我们消费群体选择的核心理由就是善良。酒行业跟我们每个人成长历程一样，都会有高峰也会有低谷，在行业遇到困难的时候我们不能过于的悲观，在行业趋好、向好的时候可能也不能过于盲目的乐观。