

省内凶猛的徽酒为何会在省外市场屡屡受挫？

■ 威俊文

安徽省是全国白酒消费大省之一，据行业人士测算，安徽省内白酒销费总规模在 250 亿元左右，其中 4+2 个(4 指上市企业，2 指高炉家和宣酒) 规模以上酒企省内销售总额在 150 亿元，徽酒占比在 60%以上。

根据一组上市企业的省内外销售占比对比图(见图一)很清楚的反映出，古井贡省内占比 57.94%，口子窖省内占比 83.24%，迎驾省内占比 59.65%，金种子省内占比 98.35%。这组数据表明徽酒在 2016 年乃至前几年在省外拓展不是很顺利的，甚至可以说是失利或退居省内战线。

徽酒中的口子窖、古井贡酒、高炉家酒等在一定时期内风风火火积极外拓为什么会沦落到现在的地步，是其他省酒的挤压还是自身意志的溃败？本文笔者仅从徽酒自身的角度阐明徽酒外拓不利的四个短板，以及徽酒在拓展全国区域值得借鉴的三个长处。

徽酒省外拓展不利的四个短板

- 1、徽酒在品牌力的构建上力度欠缺。
纵观一二线白酒企业的品牌塑造模式不难发现，都是品牌势能的高度化，先不论是省级外拓成功后高端势能还是高端势能后外区拓展成功，最终的结果都是品牌必须是高势能的。省级白酒品牌进行鲤鱼跳龙门必须经过两个过程来塑造，第一过程是：品牌等于什么？第二个过程是：品牌高端诉求是什么？
以二线酒企泸州、洋河、郎酒、古井为事例，第一阶段泸州品牌的传播点是泸州老酒=浓香鼻祖，洋河=蓝色经典=男人的情怀，郎酒=酱香典范·红花郎，古井=年份原浆。第二个阶段泸州老窖=品味中国，洋河=中国梦，郎酒=神采飞扬·中国郎，古井=中国龙·中国梦。通过第一阶段所造品牌是什么？有什么样的 USP（独特的销售主张）。第二个阶段利用大事件与国家命运结合起来与人们息息相连。通过第二个阶段牢牢锁定势能的拔高。

近年来，徽酒除了古井贡酒在品牌上有所动作，其他徽酒企业在品牌上建树不多，口子窖是执着的塑造珍藏实窖，善待天下只是告诉消费者口子窖是什么，是品牌第一阶段的任务，显然口子窖在第二阶段利用国家热点进行品牌高端塑造是缺失的，没有强有力的高端火力掩护外区进攻，必然无功而返。

这几年宣酒是徽酒当中杀出的一匹黑马，由名不见经传的皖南小厂转变成风靡安徽家喻户晓的品牌，其品牌上刚刚完成品牌的积淀，宣酒=小窖，小窖虽然是找到了核心的诉求点，但小窖多数消费者不知道小窖给消费者带来什么，在营销的成本上要花大量的时间和资源进行消费者的引导和说服，其品牌也是在第一个阶段。

2、徽酒省外拓展选择的是在红海的档位中进行搏杀，跳出红海引领档位才能大有作为。

徽酒在安徽省内档位的基本现状是 10-15 元/瓶简装酒是成熟的档位，被外来品牌所占据，徽酒在简装酒上一直重视不够，代表品牌有牛栏山、老村长等。30-80 元/瓶档位的徽酒相对格局比较分散，主要竞争对手迎驾、种子、宣酒、高炉家，还有一批小企业，这一价格段市场份额最大，集中度分散，竞争最激烈。

80-200 元/瓶档位是双寡头竞争，呈现口子窖和古井贡相互撕扯的状态，古井贡酒处于上风态势，预计口子和古井销售占比在 60%以上，主要竞争产品有口子 5 年、6 年，古井献礼、5 年等，该价位段也是徽酒最强势的价位段。300-600 元/瓶价位段是徽酒相对薄弱的价位段，口子窖 20 年、古井年份原浆的 16 年、洋河梦之蓝是该价位段主要竞争产品，

为什么中国葡萄酒消费者倾向于进口葡萄酒？

■ 知味葡萄酒杂志 Jancis Robinson

看到中国的葡萄酒消费者似乎对发展得越来越好的国产葡萄酒置之不理，而仍旧选择进口酒，是一件很可惜的事。

根据我个人的经验判断，中国的顶级葡萄酒的质量有了质的飞跃。

曾经在很长的时间里，似乎中国生产者总是更注重于包装而非酒液，因为当时礼品市场的利润格外丰厚。一直到最近，大部分中国消费者都还没机会了解合格的葡萄酒该是什么样的味道。所以很多假葡萄酒还能把那些可以的酒液标上类似“Chateau Lafete”和“Bordeaux Port”这样来挂靠名牌，却依然能生存下去。

作为全球第五大葡萄酒市场，中国猖獗的葡萄酒造假和食品安全问题也一度让中国消费者忧心忡忡，而转向看上去更为可靠的进口葡萄酒。

还有一方面的原因是出于价格。根据知味葡萄酒教育总监施晖所说，中国个别葡萄酒生产者的思想似乎还被过去送礼的习惯所束缚，比起提供有性价比的酒，那些人还是希望他们的酒能被看作一种更体面的高档礼品。

大部分进口到中国的葡萄酒都是比较平庸的酒。法国，或者具体一点的波尔多葡萄酒

图1：安徽省上市白酒企业省内外销售对比表

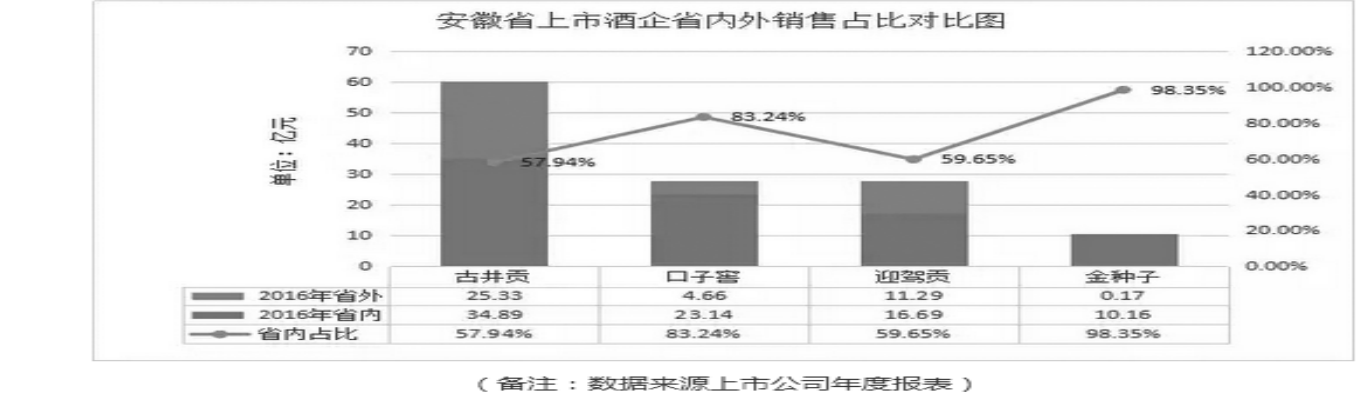
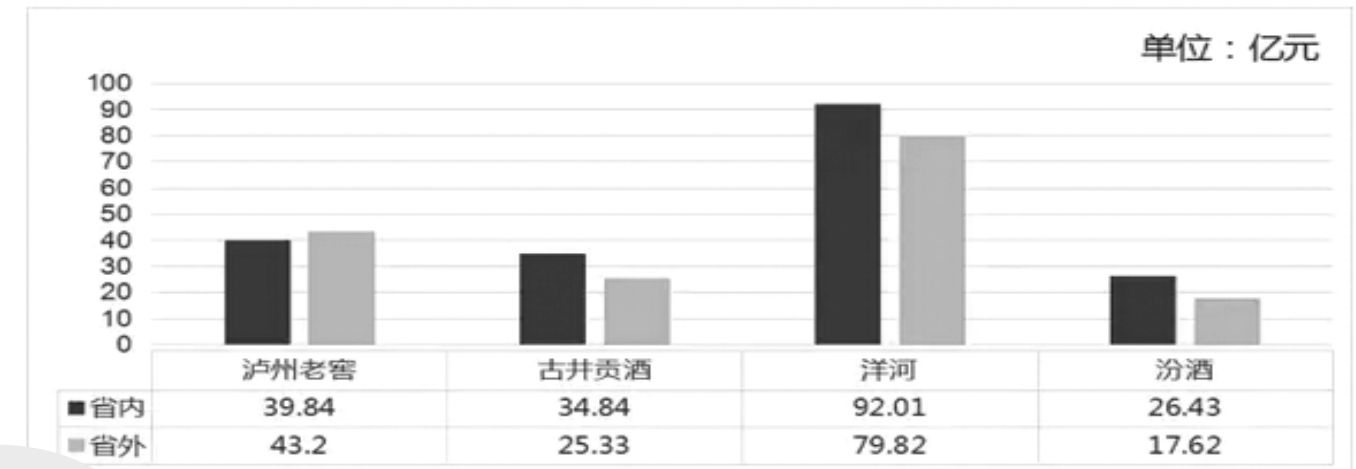


图2：2016年主要二线酒企省内外销售占比图



白酒行业

白酒行业历来有“西不入川，东不入皖”的评价，安徽市场也是白酒行业内公认的竞争激烈的省份，价格带密集集中是重要原因。

虽然档位竞争比较激烈，但近年来徽酒在省内基本上形成了严格的档位归属，从高到低分布为古井、口子、迎驾、种子、宣酒、高炉、文王、皖酒等。徽酒外区拓展的产品多数是成熟的核心大单品，这些核心的大单品是竞争的价位焦点，在安徽市场是如此，在外省份也是如此，徽酒走出去面对下有地头蛇，上有二线酒企，在竞争的红海档位进行竞争无异于狼入虎口，然而跳出竞争是最高境界的竞争。

3、徽酒企业之间内耗严重，彼此掣肘，资源使用效率低下。
徽酒是公认的酒水板块较多的省份之一，徽酒六朵金花(古井贡、口子窖、迎驾贡、金种子、宣酒、高炉)销售规模均在 10 亿元以上。对于徽酒来说，安徽市场的霸主不是一成不变的，现在的一超多强的局面是近两年形成的。在古井成为霸主之前，口子窖、高炉家、金种子等酒企都曾经成为徽酒的霸主，这些霸主位置的取得更多是费用的堆砌。2016 年古井贡酒销售费用 19.80 亿元，占比销售总额的 32.9%，口子窖销售费用共计 3.608 亿元，占比总销售额 12.8%，迎驾贡酒销售费用 3.83 亿元，占比总销售额 12.7%(上述数据来自上市公司报表，销售费用不包括销售管理费用)，通过销售费用的支出不难发现，古井的销售费用占比高处其他酒企一倍以上，没有前面有力的资源支撑，企业的外拓只是镜中花、水中月。

徽酒企业要进行外拓，首先“攘外必先安内”。安内就是徽酒之间关系的处理，徽酒 10 亿规模以上的企业都想成为霸主，在安徽市场内给予霸主“兴风作浪”伺机上位，在广告宣传上抢夺有力位置，抢门头招牌导致频繁更换。

曾经在中国有着崇高的地位，但是多亏了自由贸易协定，最近一两年来自智利和澳大利亚的进口葡萄酒也渐渐受到欢迎，西班牙也向中国出口了大量的低价酒，其中相当一部分是散装。

根据葡萄酒围城网站记者 Jim Boyce 的说法：“很多中国本地消费者误认为中国葡萄酒理当比进口酒便宜，因为毕竟不需要支付进口酒需要的关税。但据我所知，本地产的葡萄酒在销售时也会有 34% 的各项税类(只略少于进口)。再额外加上其他成本，比如宁夏和甘肃等产区购买木桶和其他设备需要昂贵的运费，在中国北方葡萄酒藤理士的昂贵成本可能是总预算的三分之一甚至更多，以及在新疆地区越来越贵的人力资源，中国生产方在低端市场很难以质量去竞争。虽然也会有人购买大众品牌的量产酒，包括一些散装进口价格低廉的葡萄酒，但是进口酒(在低价位段)或许是一个既好喝又不贵的选择。”

但我向常驻中国的葡萄酒大师，龙凤美酒顾问公司创建者赵凤仪提问，为什么那么多中国消费者都倾向进口葡萄酒时，她回答说，她认为最主要的因素还是口感。“大多数本地生产的葡萄酒都效仿波尔多的干红葡萄酒，而且酿造出的酒也并不精良。当人们尝到像新西兰的长相思，澳大利亚的设拉子，和世

4、徽酒省板块联动根据地建设尚不牢靠。

根据主要二线酒企省内外销售占比图(见图二)，其中泸州老窖省外占比 52%，泸州老窖省外市场中河南市场、河北市场、山东市场是较好的市场，也是省外的根据地市场；洋河省外市场占比 46.7%，以江苏省为中心，向外辐射，重点布建安徽、河南、山东、湖北、浙江五大省级市场市场，圈定“新江苏”市场。采用集中化市场运作策略，结构性资源投入，点上突破，洋河在安徽市场年销售额突破 14 亿元，郎酒在江苏市场也取得 13.5 亿元。

通过二线酒企的省内外对比不难发现，成功取得突围的二线酒企省外市场的占比必须在 50%以上才能算成功，外围区域也必须建立自己的第二根据地市场。

徽酒中口子窖曾经试图突围，但重点市场面有点多，曾经的西安市场、北京市场、南京市场、石家庄市场，超十个省会级进行重点运作，未免资源分散，也没有形成资源的合力。如今古井集团除安徽以外的市场，还在外围区域设立四大运营中心，强化资源的投入使得河南市场、北京市场、广东市场、上海市场相对较好。

徽酒要进行外区拓展成功必须建立自己的第二根据地，形成板块联动，板块联动不牢靠最终会是外拓的支撑点不稳。

徽酒外拓过程中出现过弊端不仅仅是品牌力弱，档位选择、资源效率、区域联动四个方面，外拓有时候更是系统管理配合的再考验。徽酒经过改革开放几十年的磨练，徽酒的营销被业界认可与肯定必将让徽酒推向更高峰。

徽酒省外拓展值得借鉴的三个长处

徽酒在外拓过程虽然有很多弯路，但外拓成功的经验还是值得借鉴和学习，如营销模式上的营销盘中盘、直分销、深度分销等，在产品上超级化大单品是徽酒成功的基点，渠道的精细化管理是徽酒运营的优势。

1、超级化大单品是徽酒立命之本。

一个企业的成功必然是产品的成功，省

级企业要突破根据地市场走向全国必须以产品为载体进行外拓，这些产品的组合可以是多产品可以是单一产品。纵观成功的二线酒企来说，大单品突破模式能聚集资源效率更高。

洋河蓝色经典的成功是在产品推广上推行了核心消费者及团购盘中盘的模式，古井年份原浆推广上是利用徽酒组织驱动管理下沉的模式，四特东方韵推广是利用洋河与古井的结合方式，泸州老窖的推广是结合经销商、企业、区域经理三者有机资源捆绑模式。每个外区拓展成功的企业必然有其核心的产品推广模式。建立一套自有的经营模式才能在外区的拓展上逐步复制与实施。

2、渠道下沉，精细化运作是徽酒营销脱颖而出的重要原因。

徽酒的成功一是产品的成功，二是渠道精细化的成功，在上世纪 90 年代中国经济刚刚转变没有多久，徽酒的口子窖就开始运作酒店渠道，对酒店设置开瓶费、上促销员、搞促销活动等，使得徽酒在渠道上尝到了甜头，随之而来的是在区域强势品牌塑造与提升、产品规划与开发、渠道系统建立与管理、营销组织构建与提升等诸多领域进行精细化管理等。

目前，良好的现金流和利润水平无疑是区域白酒企业抗风险、求发展的有利保障，企业营销的侧重点需要从销量和市场的拓展，转变到产品结构、品牌形象双向提升和市场良性发展上；从跑马圈地的迅速做大，转变到夯实基础的持续做强；从单环节的营销突破，转变到系统化的营销推广；从粗放式的市场管理，转变到精细化的管理以提升资源利用效率。

3、徽酒营销模式上带动创新。

营销的盘中盘模式是徽酒最早应用成功的，被众多白酒企业推广光大。

徽酒拓展失利暴露出徽酒自身众多的弊端，如品牌力不够、区域板块联动思维、资源内耗严重、档位选择失误等等，但也不可否认徽酒给白酒行业带来巨大的贡献，总体而言徽酒要走出去必须解决上述的四大弊端，同时发扬自身的优势。

低端葡萄酒已成为行业“搅屎棍” 长久下去 必将失去消费者

■ 许令波

前几天，走访了几家当地进口酒商，席间谈到了葡萄酒市场以及当下的诸多弊端，单就中国葡萄酒市场来说，虽然经历了几十年的熏陶和发展，但整个行业依然身处乱世，远没有达到健康成熟的阶段。可以说整个葡萄酒行业未来的路还有很长，眼前或许才是行业真正的开始。

老许经常说，做人要有底线，经商也要有底线，没有了底线，就很容易变得唯利是图，一旦金钱占据高位，做人的良心和道德便会沉默。其结果轻则扰乱行业或社会，重则危及他人身体。

我们知道，这些年，葡萄酒行业时常会爆出以假乱真、以次充好、虚高报价的问题，虽然这是行业从发展到成熟必经的一个过程，但绝不是常态，行业一旦成熟，笑到最后的一定是踏实且认真做事的，一切投机、虚无、不诚实的人，都会被扫进社会的垃圾桶。

作为酒业老司机，经常有酒圈同仁说，某某进口酒多便宜，我说，这样的进口酒我们不会去做的，原因很简单，任何产品的质量都需要最基本的成本来保障，太过便宜、甚至是便宜的连正常的生产成本都不够，你觉得这样的便宜还正常吗？这样的产品能做得吗？

但不可否认的是，现在葡萄酒市场的确充斥着很多低端酒，能够存在，至少说明市场还有它存在的空间，只是太过低端(特别是太过低端进口葡萄酒) 的存在实际上更多的是在扰乱整个行业、透支消费者的信任以及行业的未来。下面老许跟大家来聊聊这个话题。

当前进口葡萄酒的三种经营模式

1、供应链模式

到国外集中采购，再到国内集中分销，这类模式的优势是产品足够丰富，且有些酒质还相当不错，总有一款适合你；劣势是很难把产品做出品牌力。

对于经销商来说还会出现你刚进一批货，想再进的时候，告诉你这款不做了。

2、品牌化模式

某品牌的中国区总经营，或者自有开发品牌。产品线不多，就几款或者十几款或者最多几十款，由于厂方集中精力常年专做这个品牌，一旦品牌有一定市场知名度，品牌力将会支撑这个品牌长盛不衰，市场销量相对也会很稳定，同时能成为知名品牌的产品，其产品质量通常差不到哪去，买着相对放心。

这类品牌适合长线经营，虽然进价高些、利润低些，但市场也相对好做些，销量也会稳定些。

对于经销商来说要能沉得住气，只要坚持认真努力去做，一旦沉淀下来，后续都会赚大钱，看一看今天各地所有的大商，都是因之前手里抢到好品牌而一步步成就起来的。这类模式可以参考法国卡斯特、澳洲奔富……或者国内的张裕、威龙等。

3、散装化模式

只要便宜、不要质量，更别说出什么品牌了，国内外收购成品低端尾货，或者国内外收购低端、以及不合格的葡萄汁，拉回国内灌装，或者在国外找酒厂灌装，美其名曰，其是进口或者原瓶进口，甚至有些直接在成品酒上故意把扫描价做的虚高，20 块的成本敢把扫描价做到 2000，让消费者错以为是高档酒，或者打折 300 卖给你，让消费者以为捡到了天大的便宜。至于其所标注的葡萄酒等级，压根看也不用看，因为不管标的啥等级，其瓶里的酒都是一样的，即使标着 AOP 等级，当你喝的时候会发现还没有别的餐酒正宗。这种酒虽然喝不死人，但长期饮用对身体或多或少是有害处的。

甚至还有一些不法酒商，连低端葡萄汁都省去了，直接用酒精、色精、香精，配水勾兑了，这种酒说白了就是假酒。

对于经销商来说，如果选择了这种酒，虽然眼前可以赚点小利，但长远看，随着消费者的消费越来越成熟和专业，反而会失去消费者的信任，因为你给消费者的印象就是做低端酒抑或是垃圾酒，如果再一不小心出现消费者喝出事的情况，那你这一生也就基本到头了。

低端葡萄酒存在的原因

- 1、消费者自身的不专业、不理性、不成熟；
 - 2、消费者自身经济能力上不去，没办法只能那样便宜喝那样；
 - 3、经销商的唯利是图的利益驱使；
- 总结：虽然存在就是合理的，但任何违背商业规律、成本规律的存在，看似合理，但终究受伤害的还是行业或自己，区别只是什么时候而已。老许常说：千万不要去忽悠消费者，不要认为消费者永远是傻瓜，那样的话自己就成了最大的傻瓜。生意在不违背良心、道义的情况下，赚自己该赚的那一部分就好了。切勿贪念，自古贪字头上一把刀。

作者简介：老许，二级品酒师、酒企负责人、独立评论人、“酒商联盟”创始人。

