

三问傅祖康：中国黄酒的守、破、立

■ 柯桥传媒

傅祖康,最近有点“不务正业”。自己写剧本,设计对白,布置场景……50集抖音短视频《康叔来了》正在火热拍摄中,主角就是傅祖康他自己。为了推介“会稽山”,一直被人视为稳重内敛的黄酒企业家,傅祖康抛开“人设”,不遗余力,甚至是拼劲十足:“小封坛”推广宣传片,自己当形象大使,“会稽山”每次新品发布,傅祖康自己站台……从1743年到2020年,“会稽山”这艘巨轮走过了277年,劈波斩浪,盛誉满载。傅祖康,就是驾驭着这艘巨轮斩浪前行的舵手。

一问：“养鱼论”之后中国黄酒鱼池蓝图几何？

虽然2020年的开局并不理想,但会稽山绍兴酒有限公司的车间内依然一副欣欣向荣的繁忙景象。在会议室见到傅祖康时,他正忙着与董事长虞伟强讨论“后疫情时代”的复产事宜。“危机之下,必然会有新变革、新机遇,我们将逐步适应消费结构和消费方式的新变化,不计余力‘补’回损失。”他说。

这个冬天,对黄酒业来说,将是一个危机并存的春之前夜。这让傅祖康想起17年前的冬天——2003年,冬,正是绍兴酒生产的旺季,年仅40岁的他走马上任会稽山绍兴酒有限公司(原东风绍兴酒有限公司),从未接触过黄酒的“门外汉”成为黄酒业领军企业的掌门人,以大无畏的改革精神被誉为中国黄酒의“破局者”。

在黄酒界,有一个“钓鱼”的理论赫赫有名,“到有鱼的地方去钓鱼,到没有鱼的地方去养鱼”,当初傅祖康进入黄酒业提出的这一“钓养结合”理论,引起了的很大反响,被人视为行业“搅局者”。“黄酒企业不能只钓不养,也不能只养不钓,而是要钓养结合。”十多年过去,傅祖康以“切蛋糕”来阐述他的“养鱼论”,只有不断持续地创造新客户,才能把蛋糕越做越大,越切越香,而切蛋糕的刀放在哪个角度,就看企业在行业中的地位、实力及公信力。

这几年来,会稽山聚焦新产品,不断开发大单品,从“纯正五年”到“1743”,黄酒也从20元一瓶卖到了50元一瓶,一扫黄酒“低质低价”之沉疴面貌。“提价不是盲目的,是经过前期市场调研和精准定位,我们一致认为,经产品创新提档,50元是‘1743’这个新品价值的合理价。”傅祖康告诉记者,1743新品推出后,市场反馈很好,目前消费群体呈日渐上升趋势。经过这些年,绍兴黄酒在中国黄酒业中牢牢占据龙头位置,会稽山的销售版图也从17年前的绍兴本区域为主扩展到上海、江苏、北



京、成都、东北等省外市场,甚至是国外市场。

二问：绍兴黄酒如何去掉“土特”二字？

如今,走进会稽山自动化酿造生产线,你看不到“光着膀子,挥着铁锹,热气腾腾”的传统作坊式酿酒场面,这里呈现的是一个自动化、智能化,全程物料不沾地的全新酿酒工艺流程。而在这之前,包括“会稽山”在内的所有绍兴黄酒都被市场定位为“土特产”,从包装到生产、销售,“土特产”限制了绍兴黄酒拓展更大的市场。刚到会稽山,傅祖康决定要将黄酒去掉“土特”。在大打“手工牌”的黄酒市场中,他成了一个另辟蹊径的“搅局者”。“首先是产品创新,要把土特产这个固有理念转到商品化上去。我们先从核心产品的品相入手,大幅降低坛坛罐罐的比例。”傅祖康说,“如今的1743系列,以及兰亭系列酒,就是很好的例子,市场反映很好。”其次,是生产方式创新。“大力推行智能化改革,可谓在行业中单打独斗,其他酒企对我们‘又爱又恨’。”傅祖康坦言,其实,会稽山一直有“求变”的基因,从1988年开始尝试机械化生产,实现了酿酒从坛到罐的转变,仍需人工。而从2010年开始,在傅祖康的主持下,会稽山陆续投入重金进行智能化改造,“升级费”高达10个亿。不破不立,一腔热血和勇气为传统老字号开辟了新的天地——智能化改造顺应产业升级趋势,不仅降低了劳动强度,节约了劳动用工,更提高了劳动效率,保证了食品安全。按年产20万升黄酒的规模,劳动用工比传统的酿造方式减少了30%,占用土地只需原来的1/4,每吨酿酒所需用水可节约6吨。正是凭借

着这种“传承与坚守”,会稽山以品质之良心,酿制之用心,技艺之精心,铸就了百年老字号的品质。

三问：277岁的“会稽山”如何保持青春不老？

“绍兴黄酒不缺文化缺传播,不缺技术缺营销。”这是傅祖康经常说的一句话。他认为,把“承、纯、精”三个体现核心价值的字的文章做深做透,才能引领中国黄酒的价值回归。而这也是百年会稽山青春不老的秘方。

从冠名汪峰&黄贯中演唱会的娱乐营销,到与小米有品的定牌合作;从封坛节互动,到新零售线下体验店的创客空间;从开展酒道表演,引领消费潮流,到消费者“酒厂之旅”。传播黄酒文化不但使百年老字号变得更加年轻、有朝气,增强了会稽山的口碑度、知名度,也为中国黄酒营销提供了一种新思维、新风向。

时间对傅祖康是慷慨的,在他身上有一股超乎年龄的纯真。这份纯真源自于傅祖康孜孜不倦的求知欲和好奇心。《商业的本质》、《我们为什么去火星?》《三体》……从人文社科到商业管理再到科幻小说,傅祖康每天在“得到”app听一本书,书单很杂,但书中透露知识包罗万象。“一年下来听了558本书。”傅祖康说管理、营销都需要发散性思维,要学会把知识内化成自身思想的养分。

和许许多多酒业前辈一样,现在的傅祖康已是阅尽千帆,对于当初空降会稽山,傅祖康感慨:“我是幸运的人,在最好的时代最好的平台干事业,人生不论成败不计得失,一切都是最好的安排。”

尽管总结词带着点“佛系”,但回望傅祖康栉风沐雨的17年,从“守得云开见月明”带领会稽山创下每年20%的增量到现在改革创新的深水区,我们相信,“会稽山”这艘百年巨轮风正帆悬,潮平阔两岸,驶出一片蓝海。

采访后记 I

媒体同行都知道采访傅祖康很难也很容易,难,平时基本没时间,太忙;容易,任何一次会稽山的新品发布会,也是傅祖康的新闻发布会,滔滔不绝,金句不断。

这次趁着疫情复工复产,记者终于逮住专访机会。傅祖康依然很忙,他和企业团队正在谋划一件大事,打算造一个黄酒银行。这又将会是绍兴黄酒,甚至是中国酒业的一件大事。

从2003年空降会稽山,傅祖康干了一件又一件的大事,其中最大的莫不如2010年起会稽山前后投入10亿重金进行智能化改造,这在中国黄酒行业是个神话。面对裁员,面对质疑,面对保守的同行,作为项目执行者的傅祖康凭一句“必须推进,有我在”。正是凭这种担当精神,这种不惧背上“搅局者”骂名的大无畏精神,会稽山实现了一次又一次的飞跃。

精神是金子,企业家精神更是企业的灵魂。正如习近平总书记曾指出那样“市场活力来自于人,特别是来自于企业家,来自于企业家精神。”企业家精神是经济发展的重要源泉,是创造价值的精神力量。

阅尽千帆后,本来可以山顶看风景的傅祖康并没有停歇,他的笔记本上是密密麻麻一页又一页的工作计划,行走傅祖康,如是。

疫情开工后区域市场经理的“武林秘籍”



餐饮渠道：受疫情的影响及开工后四项具体动作

餐饮渠道是本次疫情的重灾区,本身就经营不良的餐饮店会集中转让,承压较强的优质特色店、连锁店、星级店短期内也会受到严重的资金压力,对于酒企负责人和经销商也要做相应的调整。

第一项:做好货款、货物的回收工作。由于餐饮渠道的特殊性,大部分酒企不做到现金交易,多以批结或月结,甚至季度、年度结账的方式进行交易。也就造成了餐饮渠道酒水供应资金回收的风险性。复工后要快速进行门店回访,已营业门店和店主、服务员等进行深入沟通,了解此店的经营状况和未来是否继续营业的准确信息;对于未开门门店,通多电话、微信,第一时间联系门店负责人,了解开业具体日期,并做实时追踪。当确定此门店转让或停业信息后,及时做好沟通,进行收款、收货,减少企业损失。

第二项:提高优质餐饮店的授信额度。对于一直与企业合作良好,并且一直生意比较火爆的餐饮门店,如果只是由于疫情影响资金压力较大,企业方可在综合评估风险指数后,进行暂缓结款的支持,与其共度难关。同时也可以此换取店内排面和宣传位的互利支持,为日后销售增长做好提前布局。

第三项:深度挖掘餐饮店的宴席消费。对于有承办宴席能力的餐饮店,要在此时重点关注。门店内布置宴席政策的宣传展架、条幅、产品堆头,制定餐饮店大堂经理以及服务员、吧台人员的销售提成,对于店内人员没有成交的客户信息,销售人员进行二次跟进,为举办方提供品鉴酒、再次讲解产品宴席政策等服务。在这里要注意的是销售人员要做好餐饮店人员的产品知识和宴席政策的培训,既要有合适的推荐话术,更要让每个人清晰知道推荐销售一件酒能够得到多少提成,另外业务人员二次推荐成交的部分,也要设计好吧台人员和大堂经理的提成,例如提成设计成直接成交提成的20%。

第四项:与餐饮店自营促销活动捆绑。此

千万客户走进赊店老酒

如果盘点过去一年赊店老酒最具影响力的大事,赊店老酒从上到下普遍认为那就是“千万行动”。

赊店老酒负责人介绍说,2019年,他们共接待全省十八地市15000多名核心消费者和1600多家终端店客户走进赊店老酒参观体验元青花·洞藏年份酒。从而有效拉动了赊店老酒的市场,也大大提升了经销商和终端店的销售业绩。受到广大终端店的一致好评。

赊店老酒洞藏年份酒“醇厚不烈”的品质得到普遍认可。这款深耕中原大地的“洞藏柔”美酒在全省十八地市热卖,记者在采访经销商或者终端店时,这些合作伙伴都异口同声说销量都实现了惊人的增长。

元青花·洞藏年份酒的产品卖得红火,赊店老酒的客户体验活动“千万行动”也跟着沸腾起来。由于报名回厂参观的人多,为了保证参观质量,厂里不得不采取预约报名。

在元青花·洞藏年份酒众多粉丝的大力推崇下,原本普通、小众的回厂游成了规模浩大的“千店万企游赊店”活动,“千万行动”这一行动代号也因此而得名。

元青花·洞藏年份酒作为一款“送礼有面子、亲朋聚餐首选”的产品,一位终端店负责人说,仅仅在中秋节前后,元青花·洞藏年份10一个单品销售就达六七十箱。与上年同期相比,全系列产品销售实现翻倍。

终端店反馈信息说,参加千万行动的消费者收获都很大,回来后说起元青花·洞藏年份酒都赞不绝口,并认定了醇厚不烈洞藏柔就是好酒的标准,成为名副其实的“铁杆粉丝儿”。

华源烟酒店马世建经理说,一个好的产品慢慢积累了好口碑,名声越来越大,销量与日剧增是意料之内的事情。

他们店里的元青花·洞藏年份酒的销量屡屡打破历史记录,更多消费者扎堆报名,要求参与“千万行动”。他们想零距离探秘“洞藏柔”,更想瞻仰赊店老酒的酿酒宝藏——“中原窖祖”明清古窖,以及中原第一山体洞藏基地。为什么那么多客户要求参加千万行动?马经理给出了答案:因为在消费者心里,看的见的品质,喝着更放心。

众仁商贸有限公司副总经理惠书真作为经销商,她说元青花·洞藏年份酒本身就是南阳地区“响当当”的大品牌,自带流量和口碑,销量不断的增长是趋势,也是可预见的。

众仁商贸把自己定位为“服务型”经销商,精准帮扶潜力店主做好产品,合作的烟酒店越来越多,组织的千万行动也是一波接一波。

千万行动的火爆,究起根本原因,是因为元青花·洞藏年份酒品质和口感的高认可度。赊店老酒负责人表示将持续做好酒体设计、风味创优,持续提升品质,做强做大市场,让元青花·洞藏年份酒香飘神州。(周新谟)

本次疫情对中国经济的影响、对中国酒业的影响,作为酒业的营销人员,我们必将面对一个区别于往年新的竞争环境和消费业态,如何调整市场的营销方法?变被动为主动、在危中寻找机,将是今年是否完成本年销售预算的重中之中。

笔者将从传统酒企长期依赖的的流通、餐饮、团购三个主要渠道进行分别讲解,疫情后区域市场负责人如何开展有效市场操作取得市场业绩和品牌传播的最大化。

流通渠道：受疫情的影响及开工后的六个步骤

流通渠道由烟酒店和便利店组成,其中最重要的是烟酒店,烟酒店因为销售量大,年前的囤货也是最多的,由于提前关门造成销售时间短没有有效消化库存,目前的库存大、资金紧张,可能会造成疫情结束后的甩货潮、退货潮,那就需要企业做以下工作进行协助库存分流。

第一步:详细库存盘点和客情维护,定军心,安终端,增客情。

复工后,第一时间组织一线业务人员进行经销商和终端库存的详细盘点,要分品项做好年前库存、春节消化、年后库存的详细报表,如果有19年库存数据的最好进行对比工作。同时和客户坐下来进行详细分析,例如哪些是适合商务宴请的产品,适合疫情后的各企业春节后的开工宴用酒,哪些产品是适合做宴席的产品,适合疫情后推迟的婚宴、满月宴用酒,哪些是适合朋友聚餐用酒,适合疫情后大众消费者庆祝余生的日常消费。和客户分析到位,有理有据,给客户传播信心,消除退货、甩货风险。同时针对库存分析和客户反馈后的实际情况,对一些库存超大或缺失有资金着急转化需求的客户,进行客户间的调配或厂家回收部分货物的方式,尽可能帮客户度过年前的难关。

第二步:重新调整前期签订的销售政策,周期顺延。

目前整体白酒行业的发展中,我们的厂家与经销商已经在烟酒店渠道分别开展了属于

自己的终端营销政策或者相关模式,那么在此次疫情结束以后,很多市场的策略和销售政策等内容均无法有效的落地执行,那么我们目前区域负责人喝经销商就应该深度研究疫情结束后,以前的市场政策是否匹配执行。建议在疫情结束后,所有的终端政策进行“周期顺延”或者“重新调整”,因为疫情结束以后。我们的渠道客户不可能马上就能产生销售。

第三步:制定有针对性的动销方案,实时关注竞品动作和分析消费者消费动机,做到抢先一步进行市场抢占。

1、开工用酒策略:针对经销商或者烟酒店自身不同价位的商务用酒,开展摆桌送酒、买酒送旅游、买酒送饮料等形式多样的促销活动,打通企业负责人、购买中间人环节,争取份额的最大化。

2、宴席用酒策略:春节错过的婚宴、满月宴等,将迎来一个集中爆发的小高峰,设计一个对消费者有诱惑力的优惠政策固然重要,最重要的是信息的采集和渠道的推荐力。信息采集来源于业务人员对渠道的沟通和对能够举办宴席场所酒店的信息收集,信息收集后主动跟进,主动电话讲解政策、品鉴酒的试饮、品鉴后的二次跟进,主动出击,拿下一个个宴席订单。渠道的推荐力还是讲渠道对于宴席的推荐奖励,首先要做好竞品调研,了解竞品的宴席具体政策、分析本品与同档次婚宴产品的渠道利润。本品利润小于竞品利润,在非正常时期要拿出有竞争力的阶段奖励(例如推荐一场额外奖励XX);本品利润大于竞品利润,有优势也不能放松警惕,要做实时关注竞品政策调整和对客户反复利润宣讲。

3、大众用酒策略:对于大众用酒,朋友之间的小聚也将是一个集中消费的小高潮。重点做好排面的抢占和库存的管理,好的排面吸引

消费者眼球,库存管理,避免缺货。最好再做个两瓶购买或者一箱购买的小促销,盘点一下库房里的小赠品,货架做好告知,以店老板为主导进行买赠销售。

第四步:有温度的一场客户联谊,稳住20%的优势资源。

根据二八法则,把贡献度最大的终端商,由经销商牵头、区域负责人组织,复工后第一时间邀请在一起聚个餐,听客户讲疫情中的防疫情况、销售情况和目前的实际困难。由区域负责人宣讲在疫情后企业对于今年的政策调整方向和销售信心。稳定了这20%客户,今年的销售目标大盘就不会有大的偏差。

第五步:力度跟进去抢占竞品空间,实现陈列排面最大化。

对于很多酒企和经销商来讲,本次疫情带来了很大的资金压力,对于疫情后的渠道费用和消费者费用会进行收缩,此时正是市场抢占的最好机会,此时店内的排面费用和宣传物料制作都是费用最低的时候。会以较小的代价拿下最优的陈列位、最大排面数量,以及最好的广宣宣传位置,资金相对充裕的酒企要做好进攻的动作。

第六步:创建自我品牌“共渡难关”,IP化相关内容。

疫情结束后,我们所有的经销商均会对渠道客户进行一线跟踪和回访,那么在此过程中一定会有出现“配合的渠道客户”和“不配合的渠道客户”,那么对于那些愿意跟自我品牌持续稳定的发展客户,并且对您的市场策略进行配合的渠道客户,进行“荣誉授权”和“额外奖励”,在这个过程中我们建立“**品牌同舟共济联盟店”,并且给予一定的市场费用和奖励,确保有一部分的核心终端伴随着品牌发展持续走下去。