

2020年裂变式布局 西凤首次明确“3年破百亿”

■ 马婷

西凤宣布将2020年定位为“改革攻坚年”，首次面对经销商发布了“3年破百亿”的作战计划时间表，喊出了“进攻是最好的防守”的攻坚发令号，正式全面开启百亿发展新征程。

两项关键指标“飘红”， 西凤“重启”即增长

2020年初，突如其来的新冠肺炎疫情，给各行各业带来了影响，白酒行业也陷入了“冰封期”。进入4月，西凤酒市场销售工作才迎来全面解冻，产品销售收入同比增长16%，作为风向标和领头羊的主营核心产品系列，同比增长率更是达到了69%。

可以说在疫后按下“重启键”后，两项关键指标的“飘红”标志着西凤已进入快速恢复与增长期。

在行业看来，这主要得益于西凤酒2020年疫情以来举措得当，以及2019年市场布局扎实稳健，为疫后快速恢复并取得高增长打下了坚实基础。

陕西西凤酒股份有限公司副总经理、营销公司总经理周艳花在回顾2019年西凤酒营销工作时指出，在白酒消费向“品牌化”、“品质化”发展的大环境下，作为中国老牌四大名酒企业，西凤企业积极适应行业发展新变化，从体制机制、品牌建设、现代营销网络构建等方面进行了大刀阔斧的改革，特别是对市场营销管理工作进行了深度的变革和创新，市场战略布局收效明显，营销团队战斗力全面提升，市场销售实现了历史性突破，创造了西凤企业发展史上又一辉煌成就。

其一、积极推动营销工作创新转型，以“三轮驱动”模式实现市场的专业化运营。针对西凤自有品牌全国化运营的营销管理公司，进行系统规划自有品牌战略布局；针对专业服务经销商的品牌运营公司，加强对经销商的精细化管理，引导产品升级向差异化发展；针对电商公司，推行“标版产品电商化+电商专销产品”的双产品线策略。

其二、大力整合产品结构，以最优产品矩阵赋能西凤品牌。全力打造以红西凤为高端品牌引领，以西凤酒（珍藏版）为次高端行业占位，以西凤酒15年、6年、华山论剑西凤酒、国花瓷西凤酒、七彩西凤、酒海陈藏西凤酒等主销品牌为中档市场占位，以老绿瓶西凤酒、西凤375等优秀品牌为中低市场占位的产品



5月18日，以“同心聚能 红动中国”为主题的2019年度西凤酒经销商、供应商表彰大会在陕西宝鸡举行。由于疫情影响，这个原本该在年初召开的会议虽然延期并缩小了举办规模，但是“干货满满”。

其三、加大各项市场基础工作的落地执行，以样板市场建设推进全国化战略布局。确立了三大板块、三大特区和九大样板市场，为推进西凤品牌全国化征程奠定了坚实的基础。

其四、聚力营销模式转型升级，多措并举，激发市场发展新动能。一是，加快西凤酒全国化专卖店重建与布局；二是，针对红西凤与西凤酒（珍藏版），推行“全控价”运营模式；三是，引入“凤行天下”信息管理系统。

其五、不断强化厂商联盟，共建共融、共创共享，实现转型共赢。

得益于这些举措，西凤酒2019年实现含税销售收入60.3亿元，同比增长20.3%；利税总额实现20.7亿元，同比增长23.2%；利润总额实现10.8亿元，同比增长21.7%，创下历史新高。

2020年“裂变式”布局， 明确“改革攻坚年”

“2020年是西凤酒的‘改革攻坚年’。”陕西西凤酒厂集团有限公司副董事长、总经理贾智勇在致辞中明确提出。

西凤方面也表示，依据这一定位，将围绕“规范管理促改革，产能提升补短板，聚焦市场塑品牌，优化服务强保障”的工作方针，不断增强企业和品牌的核心竞争力，以坚定的步伐迈向新征程！

对于具体的市场营销工作，周艳花也指出，将围绕“1323工程”来完成裂变式规划布

局：即实现一个转变、实施三大聚焦、完善两种机制、抓好三项提升。

“一”个转变：即由单渠道向线上线下统筹发展的多渠道运营模式转变。

一是，扩大流通经营渠道，在原有客户基础上做下沉、拓增量，稳基础，扩大网点和市场占有率；二是，在做好流通渠道的前提下，进一步向商超、餐饮、酒店等多渠道发力，对各个销售渠道建立专项投入和人力、物力支持，并配以相对应的营销策略，推动落地实施。

“三”大聚焦：即实施市场聚焦、产品聚焦、费用投入聚焦。

在市场方面，实行“4+6+N”战略。即将全国市场划分为陕西大区、中北部大区、华北东北大区和南部大区四大版块；设立陕西、河南、浙江、河北、江苏、新疆六大特区，聚焦资源、聚焦费用、聚焦人力支持，全方位打造。同时，以省外新成立的15个分公司为单位，遵循“数量不设限”的发展思路，设置N个具备开拓潜力的市场作为我们的样板市场去做长期发展规划。

在产品方面，围绕自营产品聚焦五大核心单品，突出“一高一低”两大重点；围绕品牌经销产品推进客户分级管理，精准定位配置资源。

在市场投入方面：聚焦基础工作，加强市场费用投入管理。

“两”种机制，即构建市场精益管理机制，实现全面服务质量管理；完善考核评估监管机制，强化市场管理落实成效。

“三”项提升，一是推进品牌传播工作创新，多维度提升西凤品牌市场影响力；二是强

化“以客户和消费者为中心”的经营理念，以变革之术带动服务质量提升；三是搭建“经销商赋能”平台，提升厂商系统竞争力，实现共建共赢、共同发展。

“攻防一体化”战略进入施工期， 打好“3年破百亿”第一仗

“悲观坐待不如危后创机。”西凤集团公司党委书记、董事长、西凤酒股份公司董事长张正强调到，“思维突破才能核裂变！进攻才是最好的防守！”

在此次经销商大会上，张正提出了“12271”概念，即“一个中心、两大引领、两个不动摇、七项新突破、一个全面开启”总体发展思路。其中，“一个全面开启”意味着，从2020年起算，全面开启百亿发展新征程，通过3年时间努力，跨入百亿阵营，将西凤产业打造成为宝鸡第一经济体。

“三年破百亿”的目标虽然在此前有过提及，但是西凤将2020年定为百亿征程起始年，并向经销商及行业广泛传达，尚属首次。

对此，有行业人士分析指出：“还可以预见的是，百亿目标达成的过程，也必将是西凤取得全国化胜利的征程。”

去年及今年年初，就围绕与经销商“共生、共长、共享、共赢”发展理念，张正先后提出了联合经销商构建省内攻防一体化，与经销商产品系组建省外联合体，选择省级市场打造特区试验样板，从而共同推动省外市场挖掘和拓展。通过自营产品与经销商产品之间、线下渠道与线上渠道之间的咬合，形成互为支撑、互相补位的强大营销合力，不断提升市场占有率，扩大品牌影响。

但是由于疫情影响，上述举措没有推动起来。会议上，张正再次向广大经销商发出倡议：“提高站位、放眼全国，拿出当年创业的勇气，与西凤一起掀起‘二次创业’的浪潮。营销公司也将拿出更有力的措施，带领大家走向全国。”

他希望，视进攻为最好的防守，持续推进省内市场、省外市场的深度发力，深耕细作，以品牌优势、区位优势、价格优势、团队优势，抢回应有市场，抢占应得渠道，做强品牌、做大产品，打造有流量、有广度、有价值的超级大单品，建立不可撼动的市场地位。

众所周知，在行业集中度进一步加强，消费向品牌化集中的当下，全国化、百亿阵营的入场券也所剩无几，但行业对老“四大名酒”之一的西凤进驻一直抱有期待。近年来，行业通过推进改革、二次创业实现进一步发展的名酒企业不是个例。在行业看来，正式开启3年奔百亿征程的西凤，已经驶上了发展快车道。接下来，只需向着远方，风雨兼程。

中，区域酒企和中低端酒企不得不面对名优酒的市场挤压的压力。而疫情叠加消费升级的影响，整个市场对于酒类消费的推动和分化作用也在加强。

白酒营销专家蔡学飞对酒讯表示，一线酒企价格不断升级、扁平化渠道得到进一步完善，区域酒企的市场份额遭到进一步挤压，内部出现了强分化。

“一方面强势的区域型酒企规模和范全国化上布局取得阶段性胜利，产品结构出现持续高端化的趋势。另一方面弱势区域型酒企面临着进一步分化的问题，虽然它们也在进行范全国化和产品结构高端化，但无论是从规模和利润角度来看，实际上空间已经非常小了。”蔡学飞说。

从目前的业绩来看，整个区域白酒出现喜忧参半的现象，前有酒鬼酒、山西汾酒惊险过关，后有口子窖、老白干等遭受重创。

具体来看，一季度销量跌幅最大的口子窖实现营收7.77亿元，同比下滑42.92%，归母净利润2.43亿元，同比下滑55.36%。而徽酒龙头古井贡酒在一季度的营收32.81亿元，同比下滑10.55%；净利润6.37亿元，同比下滑18.71%。同在安徽厮杀的迎驾贡酒一季度的跌幅相较古井贡酒有所扩大，期内营收7.71亿元，同比下降33.55%，实现净利润2.33亿元，同比下降34.07%。

正如此前朱丹蓬对酒讯所说，区域型龙头酒企将在疫情过后出现价格战策略，以谋求快速收缩市场战线、聚焦核心市场；而区域型的弱势酒企则将面对被整合的趋势。在此情况下，2020年的白酒行业将加速分化。

根据公司财报显示，迎驾贡酒2019年中高档白酒贡献营业收入约为23.11亿元同比增长20%左右。除此之外，普通白酒的销售增幅也在同期出现了8%下跌。此同时，同样主打聚餐消费场景的老白干和水井坊在2020年一季度也分别出现了44.05%、12.64%的净利润降幅。

朱丹蓬表示：“当前白酒大分化的表现已经很明显，尤其是在区域白酒板块。三季度将成为酒企的晴雨表，在库存已经基本清除的情况下，如何去迎接下半年的销售旺季，将对整个企业的品牌力、运营能力以及渠道库存的纯度产生巨大考验。”

据《界面新闻》

冀酒奋力反击 雄安保府按下发展“快进键”

■ 易子城

近年来，白酒行业集中度和两极分化的趋势非常明显，行业面临着挤压式的增长。而在此背景下，作为白酒产销大省的冀酒板块迎来了新一轮的挑战，域内的酒企走上了不同的发展轨道。

冀酒在白酒板块中占有重要地位，其市场份额在200亿元左右，与河南、江苏、安徽等白酒消费大省体量相当，但在品牌集中度上，相对上述这些省份而言相对较低。

从品牌分布来看，冀酒板块呈现小区域、高占有发展的态势。衡水老白干在收购板城烧锅后形成冀南、冀北联合之势，虽然在省内具有一定优势，但目前省内份额在15%左右，占比依旧过低。山庄割据冀北，从台领军邯郸，十里香在沧州具有一定影响力。而雄安保府酒业则是通过对根据地的深耕雄踞保定地区。尤其是国家宣布成立雄安新区后，雄安保府酒业借助雄安这个不可复制的大IP走上了高速发展之路，在聚焦根据地的同时，也进一步走出了泛全省化的步伐。

除了上述酒企，其他大多数冀酒企业甚至连当地市、县都走不出去，品牌力偏弱。这源于很多地方酒企长期依赖政务消费和团购渠道，忽略了品牌建设。而在政务消费式微以及行业集中化、两极分化双重作用下，其发展更是举步维艰，甚至面临被市场淘汰的危险。

从价格层面来看，受益于消费升级，目前河北的主流价格带在100-300元。目前，省外品牌在此价格带实现省内布局仅有洋河海之蓝及泸州老窖特曲等。而省内品牌表现尤为突出，比如衡水老白干的十八酒坊系列、板城和顺年份系列等。而雄安保府酒业旗下的百年保定系列和千年大计系列同样取得了良好的市场反馈，尤其是在年初至今的疫情冲击下，其营利依然实现了双增长。

业内预计，100-300元档位产品由于受到本土品牌的狙击，同时伴随河北省内品牌对消费者的成熟，本土品牌的竞争优势将进一步显现。未来谁能占位此价格带，谁就能够在河北省内继续保持领先地位。

事实上，在河北省内主流价格带上升移的同时，雄安保府酒业早已积极优化和调整了公司的产品结构，进而十分从容的应对了市场的变化。

据了解，雄安保府酒业采用双品牌运营模式，旗下产品主要以盒装酒为主，价格带主要布局在78-300元之间。其中，百年保定系列和千年大计系列同样取得了良好的市场反馈，尤其是在年初至今的疫情冲击下，其营利依然实现了双增长。

众所周知，白酒行业已经进入“高质量增长”和“强分化”并存的时代。同时，伴随新消费群体的崛起，区域企业如何采取更为合理的发展途径尤为重要。而在双品牌运作模式上，业内人士普遍认为，区域酒企适合延伸性的双品牌运作，这样既有助于新品牌的成功，同时又能带动老品牌的发展。而从这个层面来看，雄安保府酒业可谓做的可圈可点。

在业内人士看来，首次，百年保定和千年大计两者的品牌定位清晰明确。虽然二者价格带有所重叠，但因为市场定位不同，产品在市场上不会产生内斗。百年保定品牌定位大本营市场，提出定位“冀酒振兴新力量”的诉求，同时定位“正宗保定酒，地道保定味”的品牌口号，进一步加深了本地人喝本地酒的情感追求。而千年大计则是定位“中国白酒新力量”，明确提出“新时代、新生活、新品味”的口号，既把握了时代发展脉搏，同时也顺应了白酒消费群体向新生代的转变。

其次，作为雄安新区腹地最大的白酒企业，其借助“雄安IP”推出的雄安特曲升级版千年大计，以贯穿国家政策的产品形象面世，站在更高的层级告知消费者。同时，也跳出了白酒行业香型、口感等传统模式。这无疑极大的提升了企业的整体影响力，进一步对原点人群进行了突破，从而有利于带动百年保定的持续动销。所以，二者的发展避免了内耗，起到了相互协调的作用，共同促进了雄安保府酒业健康良性的发展。

在疫情影响下，如何实现逆势增长，已成为所有酒企共同面临的问题。后疫时代，消费者对消费将越发理性，对产品的选择将越来越集中，已经掉队的企业未来将难以出现反转，市场份额将进一步下滑并持续萎缩。因此，对于区域酒企而言，能否在各自区域内的主流价格带赢得生存空间，将决定企业未来的走向。雄安保府酒业在疫情期间营利实现了双增长，一定程度上体现了很好的抗压能力，未来能否持续向上发展，我们拭目以待。



区域白酒分化加速 次高端成重灾区



基础相对薄弱的企业将加速淘汰，这会直接关系到疫情后市场的竞争格局。

也就是说，一季度很难，但二季度也不会太好。酒讯走访市场了解到，当前区域白酒品牌已经出现大面积的促销活动，社会库存减负需求旺盛。

酒讯从一位兼顾五粮液和老白干的经销商了解到，目前老白干的销售单价和京东官方旗舰店的销售标价已经出现价差。如衡水老白干青花4瓶装在该经销商处的售价为459元，而线上售价为499元，单瓶差价约为10元左右。

作为次高端和低端产品的集中地带，区域白酒企业在接下来的销售恢复期中面临着更大的压力。业内普遍认为，当前在中低端价格带中，核心竞争将围绕价格带“刚需”逻辑展开厮杀。其中，低端刚需为集中与低收入人群的低档光瓶酒的消费，中档消费主要为100-300元价格带的大众主流消费，而200元中枢价格带则会出现明显的放量增速的情况。

蔡学飞认为，区域型酒企在未来的竞争中想要取得持续性发展，有两个方向可以走。第一想方设法全国化，通过营销创新、渠道布局强行想全国化靠拢，如果冲不到一线就只能回到本土继续遭受压迫。第二以汾酒为代表的做大产区，大产区概念就是做品类概念。

当前市场呈现多元化、碎片化趋势，对于酒企在小品类中做到头部提供了发展基础。

次高端成重灾区

在7家区域酒企中，酒鬼酒和山西汾酒的表现与其他5家酒企出现分歧走向。其中，酒鬼酒虽然销量上出现减收，但净利润仍然出现上浮；山西汾酒则出现了营收、净利润双增的情况。

研究区域白酒企业产品结构不难发现，此次受到重创的是次高端产品线。以口子窖的产品为例，其价格带主要集中在100-300元区间，这部分白酒消费主要集中在聚餐型消费场景，因此受疫情影响较为严重。相对于古井贡酒、迎驾贡酒主攻的产品价格带更为便宜，而其整个中高档白酒的销量也呈现出下滑趋势。

机构分析表示，一季度销售遭遇空窗，而二季度作为传统的销售淡季，白酒企业上半年所背负的经营压力极大，疫情冲击下，品牌

基础相对薄弱的企业将加速淘汰，这会直接关系到疫情后市场的竞争格局。

也就是说，一季度很难，但二季度也不会太好。酒讯走访市场了解到，当前区域白酒品牌已经出现大面积的促销活动，社会库存减负需求旺盛。

酒讯从一位兼顾五粮液和老白干的经销商了解到，目前老白干的销售单价和京东官方旗舰店的销售标价已经出现价差。如衡水老白干青花4瓶装在该经销商处的售价为459元，而线上售价为499元，单瓶差价约为10元左右。

作为次高端和低端产品的集中地带，区域白酒企业在接下来的销售恢复期中面临着更大的压力。业内普遍认为，当前在中低端价格带中，核心竞争将围绕价格带“刚需”逻辑展开厮杀。其中，低端刚需为集中与低收入人群的低档光瓶酒的消费，中档消费主要为100-300元价格带的大众主流消费，而200元中枢价格带则会出现明显的放量增速的情况。

蔡学飞认为，区域型酒企在未来的竞争中想要取得持续性发展，有两个方向可以走。第一想方设法全国化，通过营销创新、渠道布局强行想全国化靠拢，如果冲不到一线就只能回到本土继续遭受压迫。第二以汾酒为代表的做大产区，大产区概念就是做品类概念。

当前市场呈现多元化、碎片化趋势，对于酒企在小品类中做到头部提供了发展基础。

区域酒企加速分化

事实上，随着近年来白酒行业集中度不断提高，酒企间的优胜劣汰正在加速。这之