



“见招拆招”白酒打好组合拳

■ 王运启

随着各类措施的出台以及疫情的逐步稳定,作为主力军之一的白酒业,自然也想借此东风。虽然以茅台和五粮液为代表的高端白酒企业在 2020 年上半年收入及利润依然能够维持两位数增长,但是,洋河股份、古井贡酒和老白干等区域次高端白酒企业收入利润均呈现小两位数下滑,说明了拥有较强品牌力和渠道力的企业,在极端特殊情况下的抗风险能力和渠道调节能力强于缺乏基础市场的泛区域品牌。

从大繁荣走向“小时代”

在业内看来,中国酒业正在从大繁荣转向“小繁荣时代”,在“弱复苏、强分化”格局下,行业增长的范围正在缩小,而白酒也将进入新的分化期。2016 年到 2019 年可以定义为中国酒业的大繁荣时代,在这期间“超规模、超增速”成为行业的特征。但 2020 年,这些增长空间基本上已经耗尽,白酒行业的强分化格局会进一步加剧。增长机会将转向头部企业、创新企业和培育消费者的企业。

而提价对白酒企业增长的帮助效果正在衰退。长期涨价不断累积,市场需要时间消化,从实际效果看,除了部分头部企业,2019 年大多数白酒企业涨价之后销量没有明显的增长反而暴跌,尤其是部分品牌力不足的区域酒企,涨价反而带来了消费群的大量减少和整体产品动销率的下降。由此,名酒企业的增长由于行业驱动因素泛化,白酒行业进入体系化竞争时代,从普涨转为拉力赛,竞争将从品牌、渠道、产品、营销、终端等各个维度展开。因此,2020 年白酒行业是集中和分化的叠加之年,虽然行业向名酒集中,但名酒间的分化也十分明显,百亿名酒企业与非百亿名酒企业之间的规模差距将拉大,对于大部分非百亿名酒来说,如果不继续加速发展,均有可能在竞争中被落下。

稳中求进,机会方显

去年以来,一线名酒表现稳健,整体保持增长,高端白酒未来将是白酒企业业绩表现的驱动力,二三线白酒分化,行业发展趋势仍将如此,白酒市场自由竞争将更激烈。在此基础上,白酒消费将进一步场景化、功能化和“产能过剩”情况依旧,两极分化格局将被强化,高端白酒增长降速。本来白酒行业竞争压力就比较大,遇到疫情,酒企和经销商的压力会更大,但是也要积极面对,“不夸大、不自弃”。场景化是白酒行业最需要深耕的消费点,例如婚宴、节庆等不得不消费的场景,并且要拓宽新的消费场景。而白酒新零售可以说是一个新的应用场景销售渠道的开拓,也是一种线上线下的互动渠道。白酒的功能化、多元化同样需要发散思考,功能区分多元,年龄消费多元,产品种类多元,白酒文化体验、时尚体验消费的培养,进一步拓宽白酒消费场景。

高端白酒:需要进一步深化补短板、拉长板、升级新动能;以价格稳定提升为核心;强化品质、强化管控、强化数字化转型。次高端酒:继续保持挖掘历史文化底蕴,制订清晰业务框架和目标,稳步推进渠道变革、开拓省外市场,争取将品牌持续做大做强。区域白酒:实现在省内深耕深度化、省外通过高端产品进行区域突破,坚持“品牌+渠道”双驱动。将品牌、品质建设与机制、体制优化成为发展重头戏,优化区域拓展等发展新动力。

线上线下一体化“释放压力”

互联网的高速发展,网购的便利,都在改变购酒的消费习惯;各种连锁的名酒品牌店,也会吸引一部分的消费者,消费者对连锁的信任远大于社区小店。

随着对互联网工具的娴熟运用,这是必然趋势。年轻一代创业不想象父辈那么辛苦,一个个门店做沟通、打呆仗。怎么办?依托互联网做品牌,只要有一小部分消费者认可,自然就有自己吃饭的地盘,网上沟通、省时省力,只要吸引一部分的消费者,酒体勾调符合小众需求即可。目前做尝试的大厂家、个人创业者越来越多,这个趋势势不可挡。因此,拥抱大数据等新技术是白酒行业顺势升级必由之路,对目标消费群体进行分析研究,准确了解他们的喜好、用酒习惯,有针对性的升级产品、构建消费场景,谁能给到最符合实际场景的精准产品,谁就能够占得先机。

未来,由于消费者的升级需求和“喝得少,喝的好”的趋势发展,将令中低端白酒市场占有率逐步下降,而高端、特别是超高端市场的占有率将迅速提升。有专业人士预测,至 2029 年,我国高端乃至超高端白酒市场份额将达 40%左右。并且,中国中产消费正在崛起,这么庞大的一个消费人群,他们的消费观念和消费习惯将影响酒类行业的改变和发展。

把握 4 大原则打好“游击战”区域酒企也有春天

■ 丁平

纵观白酒行业发展历程,我们可以把白酒行业的变化用“隐性”和“显性”来形容,白酒消费不断向全国名优品牌集中的趋势的“显性”自然是白酒行业高速增长光鲜的数字背后最美丽的那一道风景,然而推动行业变化的是最容易被人忽视的“隐性”,数量众多的区域酒企用它们自身的努力和付出默默的影响着整个行业的发展,形成了坚实的“隐性”变化的根基。

“优胜劣汰,适者生存”是自然界恒定的法则,区域酒企分化明显,少数区域白酒企业走上了良性发展之路,例如,河南的仰韶、河北的丛台、山东的孟尝君等都是区域酒企复苏的典型代表。由于地方人文消费特色、广阔的农村市场的存在,区域酒企的发展还存在较大的空间和机会,但受全国及区域强势品牌的挤压、终端壁垒限制、自身品牌和资本的不足、人才和管理水平的落后等仍将是制约区域酒企发展重要因素。结合区域酒企的内外部环境,笔者认为,“游击战”的战略形式是区域酒企相当长一段时期内应坚持的思维和方向。

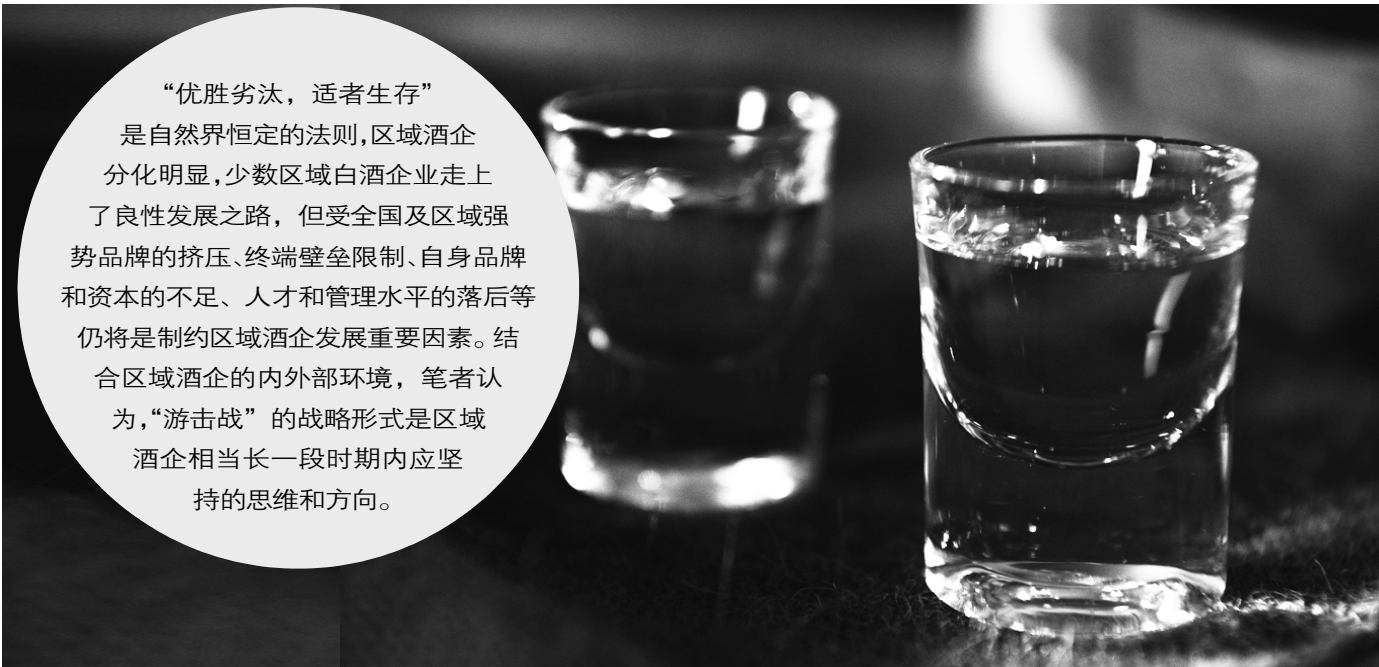
“游击战”原则一:滚动发展

区域酒企受制于资源和品牌的劣势,在战略制定上一定要务实,既不能冒进,也不能保守,一定要基于区域机会和自身资源能力制定行之有效的、适合的发展战略。

大部分区域酒企都要遵循滚动发展的战略指引,一步一个脚印做好市场工作,每年可以按照适度的增速进行目标制定,从点到面,从小到大,稳步实现销售收入的提升,3000 万、5000 万、1 个亿可能都是区域酒企发展的重要节点,实现每个重要收入节点之前都需要极大的定力,耐住寂寞,练好基本功。同时建议区域酒企制定三年中短期的战略规划,做好每一年围绕目标实现的各种资源配置、市场策略、组织配备等,这样可以让未来的发展更有节奏,更有计划性。

“游击战”原则二:小区域高占有

区域酒企更多是依托所在区域大本营市场不断发展,通过地缘优势和本地文化优势获取了一定的忠实消费者,但区域酒企往往地域扩张性不足,很难像全国性品牌能够在



多区域同时运作,从而分散了市场运作风险,但全国性品牌最大的问题是每个区域很难做到足够深入,这就给区域酒企提供了生存和发展的机遇。

将大本营和根据地市场打造为壁垒市场,全价位覆盖,小区域高占有也就成为了众多区域酒企的战略选择,通过聚焦大本营市场,多产品、多价位运作,提升大本营市场的占有率,同时有效狙击竞品的进入。同时在大本营市场将市场做深做透,可以分别以市、县、乡镇为单元单独招商,甚至部分市场采用直销方式,化小经营单元,做到深度服务、深度精耕,把大本营市场变成铁板一块。

“游击战”原则三:聚、汇量相结合

区域酒企在产品战略上容易走两个极端,一个是过于聚焦,导致产品规模无法在较短时间内有较大提升;另一个是过于分散,缺少大单品,开发产品满天飞,导致消费者对于品牌没有足够清晰的认知。

从区域酒企发展路径来说,从兼顾提升规模和打造爆品的角度来看,区域酒企都应该走聚量和汇量相结合的道路,一方面聚焦主力产品,人、财、物向主力产品集中,通过主力产品的打造带动品牌成长,提升品牌地位,也能进一步营造市场氛围,为开发产品招商

打下基础;另一方面适度开发,在主力产品价位之外,进行分品牌的产品开发,通过开发产品的力量为主力产品运作输血,每个市场控制一定数量的定制开发商,同时对定制开发商予以扶持,既实现规模提升,又实现了价格管控。

“游击战”原则四:组织权变

高效的组织是企业战略目标实现的关键因素,是为实现目标对资源的一种系统性安排。只有调整好企业的组织架构,才能保证企业有效运转。

一是根据发展阶段设置组织。区域酒企的组织不是一层不变的,要根据发展的不同阶段做不同的安排,在产品和区域都比较少的阶段,采用简单的直销职能制组织就能解决发展问题,如配备市场部和销售部就可以;随着产品和区域的增加,要面对更多的市场问题,实施更多的市场动作,可以逐步导入大区制和事业部制,实现各区域、各产品运作的专一专注。

二是根据运作模式设置组织。很多区域酒企客户和终端掌控力不足,以裸价操作为主,缺少精细化运作思想和方法,裸价操作对于自身人员的数量、素质和能力要求较低,不具备对经销商和市场的服务能力,这时的组织形式

就较为简单,组织功能更多体现为产品开发、招商、订货回款等。随着更多区域酒企采用控价运作方式,组织的复杂性就随之提升,除了回款外,策略、督察、经销商服务、终端建设等逐步成为组织的新功能,在组织人员数量、能力和部门数量上都有了新的要求。

三是根据管理风格设置组织。不同区域企业都有自身的基因,领导人的性格决定了企业的管理方式,有的区域酒企一把手善于放权,懂得让听见炮声的人做决策;有的区域酒企一把手喜欢集权,事无巨细,让下面的员工负责具体执行。对于放权的管理方式,在组织权限划分上以授权为主,建立小总部、大市场,鼓励发现优秀的人才,以人设岗,做好人岗匹配,在组织中找到明星人物,以其为主导探索、总结、沉淀运营模式。对于集权的管理方式,总部要加强策略和管理能力建设,总部部门和人员配置要健全,建立大总部、小市场,实行以岗设人,不断对员工进行培训,强化模式的复制性。

游击战不仅仅是一种战略思想,也是一种运作模式,根据市场需求以及竞争环境调整自身的战略定位,并充分依靠和利用本地优势,我们期待着有朝一日,这些“沉睡的潜力品牌”们,必将焕发无穷的活力,找到属于自己的春天!

数字化正成为一股潮流,啤酒包装的个性化发展趋势



装,迎合 Z 世代个性化需求,那么包装在精酿啤酒中则扮演着更加重要的角色。全球知名的市场研究机构 IBISWorld 在一份报告中提到:“尽管精酿啤酒在质量、口味和价格方面的竞争更为明显,但它们还必须通过品牌、包装和营销来吸引消费者的审美品味。”

百年啤酒品牌优布劳旗下高端精酿幼兽(英文:URBREW SHOW)便在包装中融入了伟大的创意。“幼兽”谦逊不锋芒,承载着优布劳“专业匠心”的品牌精神。

今年夏天,精酿啤酒品牌高大师将为霓雾娱乐旗下五支乐队制作联名啤酒,并在“乐队的夏天”上线的同日上市。这款联盟啤酒在发售之前,便吸引了粉丝的热烈追捧。精酿啤酒与个性鲜明的独立音乐的碰撞,碰撞出了无限的可能性。

来自台湾地区的台虎精酿,创造性的以李白《下途归石门旧居》中的诗句:“何当脱屣谢时去,壶中别有日月天”为设计理念,成功打造了“葫芦天地”系列。设计师使用原子笔细绘制成山水复古画风,而且每幅山水都有一个鲜明的颜色,代表着四个地点:台北四兽山、台南关子岭、台中武陵枫红、台东卑南。“葫芦天地”系列让消费者在享受啤酒的同时还能欣赏到美术作品与传统诗句,可谓多重享受,以至于很多消费者表示看到包装就想喝上一罐。

来自加拿大的联合艺术(Collective Arts)啤酒品牌更是把包装的创意与个性化做到极致,该酒厂联合艺术家推出印有绘画作品的啤酒,使用 HP Indigo 技术,让其产品的包装变成艺术作品,并且每一个都与众不同多,以至于大部分消费者从未遇到过重样的包装,不少消费者会收藏印有自己喜欢的作品的啤酒。

这些极具创意,设计精良的包装正在重

塑啤酒价值,让啤酒焕发出新的魅力,赋予了啤酒更多的内涵。在过去短短二三十年时间里,全球范围内已经创造出了灿烂的精酿啤酒文化。精酿啤酒也成为当代最受欢迎的饮品品类,将“独立性、真实性、创意精神”融合在啤酒的酿造过程中,代表了人们对自由、个性、创新的向往。

数字化印刷帮助品牌实现高速增长

随着各种个性化的创意包装需求的不断增长,啤酒制造商需要比以往更频繁地替换标签和改变产品,大量制造消费者所渴求的个性化或目标性产品。传统印刷标签因为需要起订量,酒标起印的数量有可能超出实际需求的多倍甚至十几倍。重要的是,传统印刷因为需要制版,无法实现让每个罐子都与众不同。

为实现这一快速转变,众多啤酒制造商考虑到多样化标签的制作而转向了数字印刷,方便标签的快速准备和应用。有了这种技术,标签图案的生成更高效,并且可在更短的时间范围内完成,从而减少昂贵的停机时间。

来自美国印第安纳波利斯的精酿啤酒品牌 Sun King 是数字化印刷的忠实拥护者。作为一个致力于与当地社区建立联系的品牌,Sun King 渴望成为“印第安纳波利斯的啤酒”。在过去十年,该公司从每年 500 桶的销量增长到了每年的 30,000 桶,呈现出了指数级增长。2015 年,Sun King 推出一款啤酒来庆祝该州传奇的篮球历史,采用 HP Smart-Stream Mosaic 技术进行数字印刷,套标采用步行者的蓝色和金色配色设计,并以印第安纳州前部和中部为轮廓,每个罐子上都使用了可变的图形元素,让这些套标每一个都与

众不同,最终这款新的啤酒获得了步行者球迷的追捧,获得了巨大成功。

Sun King 啤酒公司的另一款啤酒电子驯鹿则是为印第安纳波利斯的美术馆 Newfields 生产的,短版的数字印刷提供了使 Sun King 可以与特定的消费群联系的能力。

受益于数字化印刷带来的巨大成功,该公司在今年开了雄心勃勃的“10-4 好伙伴”项目,Sun King 与四个最亲密的精酿啤酒品牌合作,生产的协作啤酒的四联包装,每个四联包装的纸箱将包含带有单独收缩套标的啤酒,这些收缩套标代表 Sun King 及其合作伙伴的不同品牌元素。Sun King 联合创始人 Clay Robinson 表示,在项目中有如此多的利益相关者的情况下,数字交付周期的缩短和灵活性的提高使该产品的发布变得易于管理。

数字技术的力量推动啤酒包装创新步伐

当下,数字化印刷在啤酒行业发出了巨大的声量,但其实已经有很多技术名声大噪,例如感温油墨、感光油墨、高光油墨、哑光油墨和触感油墨等。独特质地及颜色,可以让每个产品都尽显特色,采用全球统一的色彩管理系统,保证包装印刷的多样性和色彩准确性,而同时支持水印防伪或特殊材质的印刷,从而起到防伪的效果。

对于一些高端啤酒,技术的运用可以源于原创性的包装创新,HP Indigo WS6900 和 30000 数码印刷机上已经实现了隐形油墨的应用,可以同时应用于标签和折叠彩盒。这种秘密的生产可变条形码和序列号的方法可以更加有效地跟踪产品的转移,确保监管链中安全功能的到位。

数字化的时代,啤酒包装的价值将被无限放大。那些具有创意的包装可以激发一种生活方式、触动一段假期回忆,或者强化健康生活方式的价值——这些包装甚至在消费者拧开瓶盖、拉开拉环或者掀盖之前,已然推动了消费者参与其产品体验。

数字技术的发展,不仅提高了啤酒制造商设计创造力、更让频繁替换标签和改变产品变成了可能,同时极大降低了成本并且赋予了产品前所未有的安全功能。

那些具有未来性和代表性的技术,以及全球的大趋势,都对啤酒包装产生了重大影响。啤酒品牌只有愿意并适应这种趋势并随之调整,才能长久地宣称在市场上占有一席之地。

(据凤凰网酒业)