

区域性二线品牌如何突出重围?

■ 王亮

如果将2021年糖酒会上的各种观点综合起来看,我们就会惊奇地发现,基本上对白酒行业整体格局趋于相对稳定状态是普遍观点。但是笔者认为,在相对稳定的状态中,区域性二线品牌的压力及变数将会是最大的。

什么是区域性二线品牌?区域性二线品牌指的是销售额在10亿以内,销售区域主要集中在酒企所在省份的省内市场,且知名度与品牌力均低于省内已有强势知名品牌的酒企。简单地说,就是在一省之内有一定知名度、品牌与规模的二线酒企。那么,为何会说区域性二线品牌的压力及变数将会是最大的呢?

先让我们来看一下区域性二线品牌所处的位置。白酒行业现在的格局依然是金字塔结构,前三层是茅台、五粮液及全国知名的泸州老窖、汾酒、洋河、剑南春等品牌,第四层是区域性强势品牌(省内强势品牌),第五层就是区域性二线品牌(省内二线品牌),金字塔的底层为大量中小企业。

按照区域性二线品牌所处的位置,可谓是一重压重重,由于区域性二线品牌的低知名度与品牌力,所以在金字塔的塔尖及第二层的位置上,区域性二线品牌没有任何优势,基本上可以说是空白;

在金字塔的第三层上,品牌力依然是区域性二线品牌的短板,消费者在选购时,会更倾向于全国性知名品牌;区域性二线品牌依靠强力团购会有一定销量,但是这是蚂蚁与大象的较量,是在不同等量级上的非对称较量;

在金字塔的第四层上,区域性二线品牌的主要竞争对手是区域强势品牌(如河北的衡水老白干、安徽的古井贡、湖北的白云边等)与全国性知名品牌(如洋河的海之蓝),在这一层上,区域强势品牌更具有压迫性,因为区域强势品牌的知名度与品牌力要强于区域性二线品牌,产品价格段也较为接近,产品结构相似度高,同时成本、人力、销售模式也具有一定的优势,区域强势品牌会直接与区域性二线品牌产生竞争,挤压其市场份额,是其在市场竞争中要随时随地不得不考虑的问题;



而全国性知名品牌对区域强势品牌和区域性二线品牌的品牌势能是巨大的天然优势,是区域强势品牌和区域性二线品牌无法突破的品牌障碍,是依靠销售力无法弥补的天然短板;并且在当前行业环境下,全国性知名品牌与区域强势品牌都在进行产品下延,直接与区域性二线品牌进行肉搏战,全国性知名品牌拥有品牌、资本与资源的巨大优势,区域性二线品牌与其进行消耗战,将会最终被拖垮,甚至灭亡;在金字塔的底层上,是一堆小酒企,它们只在当地市场销售,虽然品牌力有限,但是消费者认可度高,销售力强,产品线丰富,又有当地政府的支持,它们已经处于金字塔的底层,它们唯一的出路就是向上延伸,而首当其冲的就是区域性二线品牌的价位段市场销量;它们无品牌的压力,有更强的市场销售力;

由此可以看出,区域性二线品牌真是前有狼,后有虎,夹在中间,两面受压。区域性二线品牌的结局无非三种情况:被干掉,被收购或是突围。前两种情况都是死,而第三种情况是实现梦想!区域性二线品牌如何实现梦想呢?解决之道为:系统精细化、向上培育、向下下沉。

成功之道——系统精细化

系统精细化指的是区域性二线品牌要在市场类型、费用投入、产品线、价位段、渠道结构、品牌宣传、组织配置的要素上进行精确化、细致化、系统化的市场运作;

市场类型:市场要根据市场状况、销售额、经销商实力及配合程度、厂家业务团队及组织等要素明确分出根据地市场、重点市场、一般市场、机会市场等类型,根据市场类型的不同,分别对应不同的市场类型匹配相应的市场操作模式,从而配置资源,避免浪费。根据地市场与重点市场进行以厂家为主导的厂商一体化市场运作体系,一般市场进行以商家为主导、厂家服务的厂商协作市场运作体系,机会市场只进行机会性招商市场运作体系;

费用投入:市场费用要根据市场类型的不同,分别给予不同的费用额度及投入模式;根据地市场与重点市场进行以厂家为主导的费用前置性投入模式;一般性市场进行分阶段费用池式的费用投入模式;机会性市场进行限制性的随量费用投入模式;

产品线:区域性二线品牌的产品线要“多而不杂”,“多”的意思是区域性二线品牌的的产品线要丰满,“不杂”指的是不要开发相似价位段上的多款产品,单品不要有多个版本。

价位段:区域性二线品牌由于品牌力、销售力等因素的制约,在上下双重重压下,不可能多价位段上获得决定性优势,只能结合自身条件及所处的市场位置,集中在几个或一个价格段上建立绝对优势;

渠道结构:在渠道碎片化的今天,没有一个酒企能够同时做好酒店渠道、商超渠道、流通渠道、团购渠道等其他渠道。区域性二线品牌要根据自身的主力产品的性质、对渠道的掌控力、业务团队人员、组织结构陪衬等的条件下,实现对核心渠道、核心终端的有效精确掌控,责任与权利落实到人到店,到渠道的各个环节上;

品牌宣传:区域性二线品牌要在形象、文字、颜色等方面实现统一,注重对品牌的宣传与培育,不能为了销售而过分地注重对产品的宣传,而是要进行产品品牌化,品牌产品化的策略路径,避免因产品性质、广告宣传语的不同,而进行不同的品牌宣传,不仅造成资源的浪费,而且造成消费者认知的混乱,不利于大品牌的宣传与建立;

组织配置:配套进行在市场类型、费用投入、产品线、渠道结构等要素的人员岗位设置以及组织结构匹配流程,在责任落实到人的基

础上,保障市场管理的有序、有效、及时的掌控与流转,更好的服务与销售。

成功之道——向上培育

向上培育就是要在品牌势能、消费者群体两个方面进行提升;

品牌势能:区域性二线品牌要实现突围,产品、价位、品牌等向上发展是必然趋势,而产品、价位越向上,对品牌力的要求越高,这就要求区域性二线品牌要有意识地进行品牌的培育与建立,要明确核心的品牌竞争力,深度挖掘品牌内涵,提升品牌形象,强化品牌宣传,建立独一无二的优质品牌势能与效应;

消费者群体:随着产品档次的不断提高,消费者群体的消费层级及对品牌的要求也在不断提升;大众化的广告式传播并不能打动消费者了,而是要精确细分出消费者群体,并研究消费者群体的结构与喜好,并针对不同的消费者群体进行不同的品牌宣传及销售动作;

成功之道——向下下沉

向下下沉就是市场的下沉及产品的下沉;

市场下沉:指的是下沉到县级市场。全国性知名品牌及区域强势品牌由于价位、销量、管理幅度等因素的制约,对县级市场普遍不够重视,县级农村市场虽然量小而分散,但是结构相对简单,而数量众多,区域性二线品牌的市场进入及培养的难度相对较低,做到一定数量及质量,也能够支撑起企业的上亿级市场规模;

产品下沉:伴随着市场的下沉,区域性二线品牌要根据县级市场的消费能力及喜好,配套适合的产品,产品下沉到市场中去。

区域性二线品牌的成功之道虽然只有短短几个字,但是一项系统工程,涉及品牌、产品、人员、组织等多个方面,企业要有破釜沉舟的决心与勇气,大胆地对企业自身进行改革,同时要有信心与耐心,一点一滴逐步推进与前进,最终实现企业质的飞跃,实现在多重重压下的突围。

古越龙山:微利时代结束 结构升级加速

■ 顾文

继五粮液领衔的白酒高调宣布提价后,黄酒似乎也坐不住了,黄酒龙头之一古越龙山去年已第二次宣布提价,底气十足,示范作用明显。

此番提价后,黄酒行业或告别微利时代,2016进入景气周期,公司产品提价及国企改革预期,或将推高股价,可长期关注。黄酒行业迎来涨价潮随着消费的升级和健康饮食的兴起,黄酒需求在稳步增加。从目前销售来看,黄酒的销售趋势正在持续向好。

经过近3年调整后,黄酒行业进入了微利时代,企业有较强的提价动力。销售向好,且黄酒企业达成提价共识,为产品提价提供了条件。稳定的行业竞争格局及龙头间的默契构成行业长期提价底气,吨价提升空间极大,行业结构升级的动力强。企业的提价能力主要取决于品牌的定价能力,而定价能力则取决于竞争格局,作为大众品,黄酒提价能力弱于白酒,但强于竞争格局差的啤酒。黄酒行业基本形成古越龙山主导全国市场、会稽山主导浙江省、石库门主导上海市的格局,其他品牌虽然众多但是体量都很小不构成威胁。我们认为随着行业格局确定及龙头之间默契进一步达成,行业结构升级的空间巨大:

以古越龙山为例,公司去年销售量13万吨,吨均价仅1.06万(出厂价相当于5.3元/瓶),甚至低于白酒里面主打底层市场的顺鑫(吨价格也在1.6万/吨)。

近期涉及提价的产品为传统型五年陈系列,提价幅度为7%—10%,该部分产品2015年销售额约为20.580万元。在此之前,公司已于去年陆续对部分产品提价5%—14%。两次合计提价产品收入在4.2亿左右。

“目前黄酒产品的售价还仍然便宜。”对于本次提价,古越龙山董秘表示。

着名黄酒专家、中国酒业协会黄酒分会副秘书长兼秘书:多年来,国内黄酒产品一直维持未动,当前白酒已经提价,接下来黄酒肯定会提价。

古越龙山曾全权委托浙江古越龙山文化传播有限公司负责电视连续剧《女儿红》的拍摄和发行等事宜,古越龙山以营销广告费用形式预算投入最少6900万元人民币。

剧中流淌着浓郁的绍兴文化、酒文化和越商精神。通过悬念迭出、曲折感人的故事情节,深刻揭示“女儿红”黄酒的文化内涵与其包含的人性力量,我们预计该剧播出后,将提高人们对“女儿红”黄酒的认可度、知名度和赞誉度。

黄酒具有浓郁的文化积淀,古越龙山一直是古老黄酒文化的继承者。古越龙山商标,取材于2500多年前的吴越春秋故事,商标图案也是越王勾践兴师伐吴时的点将台城门和卧薪尝胆的龙山背景。古越是绍兴的发祥地,也是绍兴酒的发祥地,龙山是古越政治文化的中心。在目前中国所有黄酒品牌中,唯有古越龙山被评为中国驰名商标、中国名牌产品、国家免检产品。古越龙山绍兴酒一方面体现黄酒的历史源远流长,另一方面体现其品质日臻完美。

在外交史上,以酒款待、以酒相赠的佳话并不少,但是选择何种酒作为国礼国酒体现了一国的理念与价值观,其一,必须是有本国特色,是本国独特的;其二,必须是符合国际惯例的。自1959年钓鱼台国宾馆建馆,绍兴古越龙山黄酒就被列入国宾馆国宴专用黄酒。

黄酒曾四次出现在国际外交场合,这四次使用的均是古越龙山的产品。其中第四次是在2015年9月,习近平访美,黄酒出现在欢迎中国客人的白宫国宴上,显然在美国人眼中,绍兴黄酒也是最具中国文化特色的产品,这次作为“美方采购”产品,绍兴黄酒作为中美“友谊使者”、“文化使者”的身份得到进一步公认,黄酒作为国酒的文化力量尽显。国企改革预期

2014年下半年,浙江省委、省政府下发《关于进一步深化国有企业改革的意见》(浙委发[2014]24号),标志着浙江省国企改革进入了新阶段。浙江省从功能定位、资产证券化、现代企业制度、国资监管体系等方面提出地方国企改革的思路,以国有资产证券化为抓手,积极发展混合所有制经济,积极推动国有资产与非国有资产交叉持股,相互融合。在多渠道推进资产证券化方面,目标是到2017年,省属企业混合所有制企业户数比重达到75%左右,省属企业国有资产证券化率达到75%左右。

古越龙山的第一大股东为中国绍兴黄酒集团有限公司,持股比例达41.39%,实际控制人为绍兴市人民政府国有资产监督管理委员会。随着国企改革的逐步深入,古越龙山也将加入到国企改革的行列。公司或通过引入战略投资者入股、实施股权激励及员工持股等,使得公司重新注入新的监督和激励机制,提高公司运行效率。



在客户转化率这个难题。同时,由于实行会员积分消费模式,客户粘性问题也不用担忧。

三、点单系统的多功能设计。

C2F推出的消费点单、产品推介、以酒会友、酒文化欣赏等功能区,均以省钱、找乐为出发点,设计出捞一把、闻一闻、考考你、抢红包、见见面礼、猜广告、行酒令等商业+文化+娱乐的融合式板块,让消费者在轻松快乐的情境下了解和消费产品,让厂家的市场推广和销售投入转化出最大效能。

C2F落地的三个节点问题及策略

C2F模式的原点是消费者,第一消费场所是餐饮店,如何消除酒水自带率就成为C端必须首先解决的问题。可采取如下策略。

一、争取厂家开发专包产品直供餐饮店。

扭转自带局面首先需要开发餐饮渠道专销产品直供餐饮店,同时解决厂家专包产品的规模成本问题。实际操作中由于市场区域多和餐饮店差别大,单店都开专包产品不现实,需要餐饮店联合起来以市场或片区为单位,通过平台对接中国名酒定制酒联盟,采用联合、分类等方式开发获得厂家的产品专包权。

二、弥补消费者放弃自带的利益损失。

消费者自带酒水价格一般比B类餐饮店低25%左右,弥补方法是实行会员制给予消

费者“会员价+积分”的利益回报,回报价值控制在消费额度的25%左右,使之基本对冲自带利益的损失。餐饮店回报消费者利益的来源,一是厂家短链直供所增加的利润空间,二是积分连续消费产生的销售增量利润。

三、推广吧台下单方式改变消费者烟酒店购买习惯。

消费者习惯烟酒店购买的原因首先是餐饮店价高,其次是餐饮店的产品相对单一,无法满足消费需求。因此,一是餐饮店公开承诺拒绝酒水暴利,并明码标价销售取信于民。二是造势引流,通过首单打折、点单捞酒游戏、微信群转发奖励、食客粉丝团众筹消费等手段吸引客户店内点酒。三是建立快捷吧台点单配送系统,利用终端联网及LBS定位技术实现所有餐饮店产品共享,确保本店没有的产品周边店10分钟内及时送到。

平台的上游客户是厂家,下游客户是终端店,能否吸引和扩大两端客户关键是能否提供超强的服务,这是平台生存和发展的关键。因此,必须围绕两端需求建立新型的服务功能。

四、完善信息功能。

一是建立供应链信息系统,打通从餐饮店—平台—厂家各环节,彻底解决渠道供应链信息不对称造成的畅销品阻塞及滞销品沉淀问题,保障各环节动态化的最佳库存。二是建立终端消费分析模型。通过电子吧台采集手机、职业、时间、地点、品牌、产品、价格、频

次、额度等消费数据。三是建立餐饮端产品营销模型,采集和分析餐饮店经营流水、销售产品结构、区域增长趋势、区域市场差异等宏观数据。

五、设计众筹功能。

建立众筹服务平台,解决餐饮店在产品专包开发、重大节日联合促销活动、吧台下单消费模式推广等项目的资金来源及风险分担等问题。平台以第三方身份设计产品专包众筹、重大联合促销、推广引流活动等方案与厂家对接,并通过平台完成组织实施。平台可对项目合理收取服务费使之成为C2F模式的盈利点之一。

六、增加混搭功能。

开辟混搭营销领域,帮助厂家和餐饮店吸引客户、降低营销费用、提升经营业绩。需要按照两条路径落地实施:一是在界内与各市场供应链平台商合作,整合餐饮联盟组织资源和供应方产品资源,开展混搭经营及促销活动。二是在界外与关联行业洽谈合作,整合双方渠道、产品、客户资源,通过C2F供应链完成合作产品的物流。

如何转向平台商运营模式

如何让企业抛弃观望犹豫态度快速加入C2F供应链,关键是否能帮助厂家平稳地从传统市场代理运营模式转向平台商运营模式。

一、餐饮渠道切入降低启动难度。

厂家犹豫观望的原因之一是怕渠道变革引起市场动荡,影响销量。因此,导入期供应链只涉及餐饮渠道AB类店,因为经销商都不看好这类店且不会引起太大的矛盾,导入期主推餐饮渠道专包产品,成长期可适度导入渠道共享产品,并严控产品外流,尽力回避与其它渠道的矛盾,最后在成熟期凭借区域平台物流优势逐步覆盖所有渠道。

二、建立高效的的营销对接系统。

厂家观望犹豫的原因之二是担心加入C2F供应链后只剩下向平台供货而营销功能无法发挥,从而失去对市场的掌控出现市场落地真空地带。因此可以通过建立平台商运营部及五大营销系统与厂家对接来解决问题。五大对接系统为:供应保障系统对接、数据服务系统对接、市场监管系统对接、售后服务系统对接、营销策划系统对接。

三、打造样板引领企业。

厂家犹豫观望的第三个原因是之前各类电商模式要么昙花一现,要么落地效果很差。因此可采取对策:一是市场聚焦,选择一两个企业打造战略合作样板取得示范效应。二是采取产品聚焦策略,每个市场打造1~2款电子吧台畅销产品,进而引爆市场;三是实施前期免费服务,后期收费的策略吸引企业即时进入。四是与媒体和咨询界合作搞C2F模式论坛,加强与企业的沟通促使企业转变态度。

