



地方酒企如何突破亿元大关？

■ 邓征

一个二线城市的黄酒品牌，通过一款中高端产品，开辟了蓝海市场，冲破大品牌们锻造的竞争壁垒，在短短两年不到的时间，年销售额突破亿元，给地方酒企带来哪些营销启示？

在酒水行业，地方企业做中低端市场，外来企业做中高端市场，仿佛已经成了一条铁律，但这并不意味着地方企业无法涉猎中高端市场，找准切入点，同样可以共享中高端市场的蛋糕。

你争我夺的区域市场

近500万人口的嘉兴市，是黄酒竞争最激烈的市场之一，本地有禾城老酒、西塘老酒、贤湖亭、平湖老酒、烟雨楼、子陵滩等十几个品牌，竞争10-50元价位中低端市场；50元以上的中高端市场被古越龙山、会稽山、塔牌悉数瓜分。

本地黄酒企业的发展之路有三，首先是整合中低端市场，切割更大块的蛋糕；其次是产品升级，开辟中高档市场；最后是拓展外埠市场。

之也营销在服务禾城老酒时，首先分析了三个发展方向的利弊：

一是嘉兴的中低端黄酒市场份额基本是固定的，在促销力度骤升的时间段里，最多增长30%左右，这也就意味着，只有夺取其他本地企业的市场份额，才能达到发展的目的，风险是容易把自己拖入打价格战的泥潭，另外西塘老酒在嘉兴耕耘多年，也是会稽山企业的品牌，产品线长、流通渠道铺货率高、排面大，打价格战更具优势。

二是开辟中高档市场则需要价值支撑，中高端市场里一线品牌的产品价值，基本是靠年份、渠道和品牌影响力支撑，禾城老酒虽然在当地经营多年，也是本地黄酒的代表品牌之一，如果仅靠年份酒、渠道开发中高端产品，不仅面临和一线品牌的正面竞争，对于市场来说并无新的消费价值，因此，关键点是如何找准中高端产品的价值支撑点。

三是拓展外埠市场对任何一家地方酒企来说并非易事，渠道、品牌、产品、团队等，需要资金和精力投入，打猎式的招商是企业常用的方式，这只能是企业发展的补充，只靠打猎很难真正做透一个市场和实现企业发展的战略目标。另一方面，黄酒不像白酒具有更广阔的市场，80%的黄酒市场集中在长三角地区，同时有上百个品牌在竞争，地方企业仅靠打一枪换一个地方的招商，只能是有一顿没一顿长期营养不良。

开辟价值竞争的蓝海市场

权衡利弊后，笔者建议开辟嘉兴中高端黄酒市场，得到禾城酒业的认同，从禾城酒业多个品牌中选出“清若空”作为中高端黄酒的子品牌，首个工作重点是找准支撑高端的价值点，这需要洞悉隐藏的黄酒生活需求。

从目标消费群的生活状态入手，发现当下中高端消费群生活在一个充满困惑的世界里：财富剧增却无满足感，声名显赫却少有共鸣，行程、项目、报表、演讲稿、资产、家庭、应酬、关系、琐事…充斥着他们的生活空间，同时也被欲望驱使和支配着，常常处在高压紧张的状态，缺少身心灵方面的调节，国学班、养生班、总裁班的快速发展，也佐证了这一点。

黄酒素有“长寿第一饮”的美誉；酒品儒雅风流、淡定从容，更有“日月笼中鸟，乾坤水上萍”的饮用意境，黄酒养身更养心，“养心”就是清若空的品牌价值，对于整个黄酒市场来说“养心”价值是首次提出，同时给目标消费群塑造了一个淡定自由意境的生活方式。

找准了品牌价值，产品开发，渠道、促销、价格等营销工作的推进，就有了扎实的基础。产品选取十年陈高品质老酒，包装是品牌符号之一，更是品牌价值的诠释，清若空的包装以观音瓶结合水滴造型设计，好似一滴琼浆玉液涤荡人们疲惫的心灵；瓶身是起伏的线条诉说着年代久远与古老，更是人生的历练美。

终端售价78元为主，渠道以B类餐饮终端为主，名烟酒店、企事业团购渠道为辅，基本实现了三渠互动，对于酒类产品的渠道战术有许多，之也营销认为“当下事显当下法”，才是最佳战术，照搬任何一个营销理论都是盲目的。

促销工作以强化“养心”的品牌价值为主，联合浙江师范大学，针对嘉兴地区的企业高管、私营业主等，开展“养心清若空”系列文化名家沙龙，培育养心黄酒的生活方式，打造目标消费群的带动力。

清若空的成功得益于正确的战略方向，更得益于开辟价值竞争的蓝海市场，区域市场里的蓝海一直都在，这需要地方酒企慧眼识金。

易道酒经 I

一线名酒瞄准山东市场 鲁酒如何反击？

■ 郁璐

4月中旬，茅台在华北五省经销商座谈会上透露要“做大做强”山东市场，而且茅台集团党委书记、总经理李保芳亲自带头用了整整三天时间调研并形成具体落地策略，足见对山东市场的重视。

众所周知，山东白酒市场容量巨大向来是外来名酒觊觎的“肥肉”，其实不止是茅台系列酒瞄准了，五粮液系列酒“百亿”工程、洋河“新江苏”战场都视山东为囊中之物，名酒们穿越调整期后新一轮攻城略地的战火又烧到了山东市场。

不过，这一次鲁酒并不打算坐以待毙；几乎在茅台“摸底”山东市场的同一时间，鲁酒“反击”的规划出炉，将鲁酒群雄分阶梯打造成全国白酒领袖品牌、知名品牌和区域品牌这三道抗击外来品牌的“防线”，国井、景芝、泰山、兰陵、花冠、古贝春、琅琊台等十多家企业系数在列。而就在4月21日，借助鲁酒振兴10亿基金的景芝开启深挖芝香价值、全面发力高端和聚焦资源拉拢经销商，并规划了4-5年的上市计划。这也标志着鲁酒反击战的号角已经吹响。

诚然，茅台的这次摸底和鲁酒振兴“反击”有着太多的巧合，但这隐射的全国一线名酒和区域名酒挤压对抗战已经打响。鲁酒与外来名酒的交锋战况如何？战局会倒向谁？记者和你一起走进山东市场一探究竟。

战场导火索：“大”也山东，“弱”也山东

山东也拥有众多地产名酒，缘何以茅台为代表的全国名酒均盘算着在山东市场多割二两肉了？前有泸州老窖、洋河在山东市场势如破竹，均跻身20亿左右市场，而这次茅台系列酒的在想要在山东进一步扩大蛋糕，势必会与本土派在中低档、中档等价位正面交锋。

其实，之所以形成人人“可攻可破”的局面，主要是鲁酒本身的特点：“大”也山东，“弱”也山东。

第一，大指的是经济基础和市场容量。山东是我国的经济强省，2017年，山东GDP突破7万亿元，位居广东和江苏之后，排名全国第三。此外，截止到2017年底，山东共有获证白酒生产企业442家，其中规模以上企业151家。可以说经济规模宏大和白酒企业的数量大是山东白酒产业的特点。

第二，弱指的是鲁酒现状。鲁酒整体呈现乱、散、低、弱的态势，这给了外来强势品牌可乘之机。据一位熟悉山东市场的资深酒业观察人士进一步分析：

一是酒企规模不大且分散各地，各自为战，内战严重。鲁酒中最具有实力的扳倒井和景芝分别在淄博和潍坊，而泰山、兰陵、花冠、古贝春、琅琊台等等都分散在泰安、济宁、临沂、青岛等地。在济南，除了趵突泉，还有商河今朝、长清特酿等五六个酒企；潍坊也有齐民思、秦池等十多家酒企，众多酒企星罗棋布在山东，并以各自区域为核心进行建设，导致山

东的地产酒品牌众多，产品与品牌都有过剩的现象，而且龙头企业如扳倒井、景芝、泰山等又不断的挤压区域内的的其他酒企，互相厮杀。

二是产品结构低，品牌力弱，鲁酒主流价格带大多集中在中低档价位，而且就算想在中高端价位有所突破，却受限于品牌力不强，一直没有成绩。

三是营销欠缺，虽然目前的鲁酒已经觉悟要做精做细市场，但在产品和品牌的打造上，市场、渠道的精细化等方面仍然无法与毗邻的徽酒和苏酒相比。

这样的“肥而弱”的山东市场无疑是诸多全国名酒将战火烧到这里的导火索。

名酒的进攻“阳谋”：枪口对准鲁酒猛开火

像山东这样如此诱人的肥肉，没有不抢的道理。茅台方面更是判断：山东是个大市场，未来会更大。不止是茅台，五粮液、泸州老窖、洋河、剑南春、古井等名酒都在山东市场掀起战火，逐步蚕食着这块肥肉。

茅台：酱香酒要砍下10亿，更要占领消费者心智

山东是茅台酒1000吨级的核心市场之一，从2012年开始，茅台酒销量每年平均增速达15%。据茅台透露的数据，2012年至2017年，茅台酱香酒以2681.5吨的销量，排全国第四，仅次于贵州、河南、北京。2018年，茅台酱香酒再次把山东和贵州、河南、北京、广东列为5个核心市场，并实施区域化的产品在重点市场错位投放，山东的重点产品为汉酱。

此外，茅台酱香酒公司还针对山东制定了“2+6+N”的市场一体化战略，把济南、青岛作为“战略市场”，将淄博、潍坊、临沂、聊城、德州、济宁六市作为“强势地级市场”，对N个区域进行深耕，打造县级市场。这些市场正好是山东主要酒企的根据地市场，双方免不了正面交锋。而对于山东，茅台酱香酒志在必得，提出了未来三年内，实现10亿的销售目标。茅台酱香酒不仅仅要稳扎稳打占市场，更值得鲁酒警惕的是：茅台用文化占领山东消费者的心智。

五粮液：全线布局从底部和腰部“蚕食”五粮液的“二次创业”明确了“双百亿”工

程，除了水晶五粮液，1618、低度五粮液外，五粮液特头曲以及其他系列酒如尖庄在山东进行了深度布局。此前，五粮液与古贝春的绯闻更是让人猜想五粮液要在山东大干一场，虽然绯闻没有做实，但五粮液在山东的仍然强化了布局。

就在去年，五粮液系列酒的百亿工程中将山东划为重点区域，而且五粮液还根据“百亿销

额、百强商家、百强区域、百强网点、百强销售”的策略在山东布局市场。对此，有专家预测，随着消费者理性的回归和企业品牌的价值塑造，中低端五粮液系列产品的出现将进一步对山东品牌和产品造成挤压，100元、200元以及200-400元的腰部价位上的市场环境将会越加严峻。

洋河：抢占终端，矩阵化打击

山东是洋河“新江苏市场”这一新“开发区”的核心。据相关人士透露，洋河2017年在山东至少收获了20亿，超过了很多本土派，赚得盆满钵满。

在山东，洋河通过产品矩阵化配合的推进，在政商市场主打蓝色经典，据市场调研，海之蓝在山东100元以上价位是主力。此外，洋河对终端的深度营销和掌控，也让鲁酒措手不及。几万家终端快速导入营销系统中。借助蓝色经典系列的品牌优势，洋河在山东进行渠道精细化操作，前置化的资源投入，使得区域、渠道、终端和消费者形成了一个完整的系统，再加上强有力的宣传的轰炸，让洋河在山东势如破竹。

泸州老窖本身在山东的底子很厚，从低端到高端，从贴牌到核心，全产品、全价位覆盖山东市场。而随着泸州老窖清理产品进行“瘦身”，山东市场同样采取聚焦核心大单品战略，国窖1573、窖龄酒、特曲、头曲及二曲在各个价位段形成了强有力的竞争。

此外，剑南春、古井、郎酒等在今年都加快了在山东市场的分羹计划，名酒们不谋而合的进攻“阳谋”已经拉开。

产品两手牌：聚焦精准狙击+提挡正面迎击

在山东，全国名酒总体以“聚焦核心产品+聚焦核心市场”的打法抢地盘。而鲁酒在



山东今年规划了白酒产业的新发展：重点培植国井、景芝2家企业主营收入过百亿元的全国白酒领袖品牌；培植泰山、兰陵、花冠、古贝春、琅琊台5家企业主营收入过30亿元全国白酒知名品牌；培植百脉泉、云门、天地缘、红太阳、景阳冈、欣马等20家企业主营收入过5亿元全国白酒区域品牌。显然，鲁酒并没有打算成为待宰的羔羊，鲁酒品牌正强势地在全省各区域打响保卫战和反击战。

新一轮的反击战中也以“彼之道还施彼身”：把资源聚焦到核心产品抵抗外来名酒。如景芝的一品景芝和景阳春，趵突泉34度、扳倒井的国井、花冠的冠群芳、兰陵王等等正成为企业重点培育的大单品。

此外，面对山东市场中高档以及高档价位基本“失守”的状态，鲁酒价位提档升级的正面迎击战也已打响；不仅在名酒系列酒的价格带布局，更是顺势向上触碰名酒的优势价格带。

一是发力容量巨大的100-300元价位市场。如冠群芳、温和王。花冠把未来十年的战略布局都集中在100-300元价位。花冠集团董事长刘念波更是表示，2018年是鲁酒的关键一年，若在这一中高端价格带上没有作为，会出现大问题。

二是向高端发起冲击。其中扳倒井的国井系列是鲁酒发力高端的代表，山东扳倒井股份有限公司董事长赵纪文表示，到2020年，国井系列销售收入要占到扳倒井总收入的一半，2022年要超过70%。此外，景芝将通过一品景芝来打造芝香品类的高端品牌，并以此为突破口，引领鲁酒走出山东。

2018年1月22日，“高端鲁酒战略发展联盟”成立，景芝酒业、花冠集团、国井集团、泰山酒业、古贝春、兰陵、百脉泉、景阳冈等60多个鲁酒代表企业加入到联盟中，目前，鲁酒正围绕次高端市场布局以抵御外来者的渗透。

挖掘品类价值，用品类战对抗品牌战

山东市场主要以低度浓香为主，而曾经的芝麻香型也在一定时期获得了较好的发展。但与外来名酒的竞争中，鲁酒发现：自己独特的品类特色才是获得消费者强烈的认同感的一张底牌；而这张品类细分牌若是用得

好，在与竞品的抗衡中才能事半功倍。

在山东酒品低度消费特征下，花冠就率先吃了螃蟹，发布了鲁雅香，融入了山东的文化的基础上去迎合整个山东乃至华东市场对柔雅口感的追求。

除了创新品类，鲁酒还在原有品类上创新价值。此前，景芝曾表示要实施“芝香国酒”高端培育计划，推出“中国芝香”一品景芝在山东喝芝香”的品牌诉求，实现消费者场景化的认知共鸣。

其实和其他区域一样，地方酒企抱团以制衡外来品牌成为必要路径，鲁酒同样如此。

而在鲁酒的抱团发展中，还涉及了技术的互相支持、企业间的团队协作、品牌传播和创新发展的借力借势。

率 of 33.7%；青岛啤酒的毛利率是40.55%；燕京啤酒2016年的毛利率是40.9%。而2017年百威的毛利率则高达62.11%。

智研咨询研究认为，盈利能力提升是当前啤酒行业的核心看点，其中包括毛利率提升和费用率下降。

从2017年底开始，燕京啤酒、华润雪花、百威、哈尔滨啤酒先后提价。国海证券发布研究报告称，“若提价后销售良好，提价成为业内共识，啤酒行业盈利能力将有望改善”。与此同时，该报告还强调，由于此次提价的直接原因是原材料、人力和物流成本上涨，且为淡季提价，“行业内公司的销售情况尚待确认”。

华润雪花在年报中提到，2017年华润雪花开展精益销售管理，强化销售能力及提升销售效率，进一步管控销售费用支出，但部分运营成本如运输费用及产能优化而减值等原因，使得整体营运费用较2016年上升了4.9%。

显然，提升效率和降低费用的办法还没能直接拉动华润雪花的利润增长。

不过，中泰食品饮料首席分析师范劲松提到，啤酒行业打了数年的价格战已经趋缓，随着啤酒中小企业的加速退出，行业格局逐步趋稳，龙头企业要达成既定目标，唯有提高效率 and 提升产品结构。

产品结构调整考验研发能力

单纯依靠提价并不能带来利润增长，啤酒企业开始寻求产品结构的转型调整，这也是各家啤酒企业结合中高端啤酒市场发展做

程，除了水晶五粮液，1618、低度五粮液外，五粮液特头曲以及其他系列酒如尖庄在山东进行了深度布局。此前，五粮液与古贝春的绯闻更是让人猜想五粮液要在山东大干一场，虽然绯闻没有做实，但五粮液在山东的仍然强化了布局。

就在去年，五粮液系列酒的百亿工程中将山东划为重点区域，而且五粮液还根据“百亿销

额、百强商家、百强区域、百强网点、百强销售”的策略在山东布局市场。对此，有专家预测，随着消费者理性的回归和企业品牌的价值塑造，中低端五粮液系列产品的出现将进一步对山东品牌和产品造成挤压，100元、200元以及200-400元的腰部价位上的市场环境将会越加严峻。

洋河：抢占终端，矩阵化打击

山东是洋河“新江苏市场”这一新“开发区”的核心。据相关人士透露，洋河2017年在山东至少收获了20亿，超过了很多本土派，赚得盆满钵满。

在山东，洋河通过产品矩阵化配合的推进，在政商市场主打蓝色经典，据市场调研，海之蓝在山东100元以上价位是主力。此外，洋河对终端的深度营销和掌控，也让鲁酒措手不及。几万家终端快速导入营销系统中。借助蓝色经典系列的品牌优势，洋河在山东进行渠道精细化操作，前置化的资源投入，使得区域、渠道、终端和消费者形成了一个完整的系统，再加上强有力的宣传的轰炸，让洋河在山东势如破竹。

泸州老窖本身在山东的底子很厚，从低端到高端，从贴牌到核心，全产品、全价位覆盖山东市场。而随着泸州老窖清理产品进行“瘦身”，山东市场同样采取聚焦核心大单品战略，国窖1573、窖龄酒、特曲、头曲及二曲在各个价位段形成了强有力的竞争。

此外，剑南春、古井、郎酒等在今年都加快了在山东市场的分羹计划，名酒们不谋而合的进攻“阳谋”已经拉开。

产品两手牌：聚焦精准狙击+提挡正面迎击

在山东，全国名酒总体以“聚焦核心产品+聚焦核心市场”的打法抢地盘。而鲁酒在

新一轮的反击战中也以“彼之道还施彼身”：把资源聚焦到核心产品抵抗外来名酒。如景芝的一品景芝和景阳春，趵突泉34度、扳倒井的国井、花冠的冠群芳、兰陵王等等正成为企业重点培育的大单品。

此外，面对山东市场中高档以及高档价位基本“失守”的状态，鲁酒价位提档升级的正面迎击战也已打响；不仅在名酒系列酒的价格带布局，更是顺势向上触碰名酒的优势价格带。

一是发力容量巨大的100-300元价位市场。如冠群芳、温和王。花冠把未来十年的战略布局都集中在100-300元价位。花冠集团董事长刘念波更是表示，2018年是鲁酒的关键一年，若在这一中高端价格带上没有作为，会出现大问题。

二是向高端发起冲击。其中扳倒井的国井系列是鲁酒发力高端的代表，山东扳倒井股份有限公司董事长赵纪文表示，到2020年，国井系列销售收入要占到扳倒井总收入的一半，2022年要超过70%。此外，景芝将通过一品景芝来打造芝香品类的高端品牌，并以此为突破口，引领鲁酒走出山东。

2018年1月22日，“高端鲁酒战略发展联盟”成立，景芝酒业、花冠集团、国井集团、泰山酒业、古贝春、兰陵、百脉泉、景阳冈等60多个鲁酒代表企业加入到联盟中，目前，鲁酒正围绕次高端市场布局以抵御外来者的渗透。

挖掘品类价值，用品类战对抗品牌战

山东市场主要以低度浓香为主，而曾经的芝麻香型也在一定时期获得了较好的发展。但与外来名酒的竞争中，鲁酒发现：自己独特的品类特色才是获得消费者强烈的认同感的一张底牌；而这张品类细分牌若是用得

好，在与竞品的抗衡中才能事半功倍。

在山东酒品低度消费特征下，花冠就率先吃了螃蟹，发布了鲁雅香，融入了山东的文化的

基础上去迎合整个山东乃至华东市场对柔雅口感的追求。

除了创新品类，鲁酒还在原有品类上创新价值。此前，景芝曾表示要实施“芝香国酒”高端培育计划，推出“中国芝香”一品景芝在山东喝芝香”的品牌诉求，实现消费者场景化的认知共鸣。

其实和其他区域一样，地方酒企抱团以制衡外来品牌成为必要路径，鲁酒同样如此。

而在鲁酒的抱团发展中，还涉及了技术的互相支持、企业间的团队协作、品牌传播和创新发展的借力借势。

朱丹蓬认为，随着进口中高端啤酒品牌的进入，以及国内啤酒企业加速对中高端市场布局，未来中高端啤酒将迎来一场比较大范围的竞争。

