

"青春期"的江小白 为啥突然遭遇了 "中年危机"?

近来,青春小酒江小白一直处在白酒行业的风头 浪尖,先是山寨问题层出不穷,后又有销量下滑酒质质 疑,可谓是风波不断。作为青春小酒的代表,江小白靠 独特的怀旧文艺情怀营销模式迅速打开市场成为白酒 市场的黑马。而火爆之后,随着市场逐渐平稳,消费群 体越来越理性,江小白存在的问题也渐渐显露出来。

在近日关于江小白的各种报道中,不难看出江小白面临的危机非常明显,难道江小白在青春期过后,马上就迎来了中年危机吗?

管理危机

俗话常说"攘外必先安内",因为很多时候坚固的 防御都是从内部瓦解的,可见内部的团结稳定是多么 重要。但近期江小白内部员工频频离职,透露出江小白 内部管理的混乱。

"工资不高,公司没缴纳公积金,公司人事复杂、管理混乱,离职率很高,每月都有几十人次的退出和加入。"离职的江小白员工大多都提到了这样的信息。

管理混乱,往往都离不开管理者。江小白在组织架构上分为传播中心、内容中心等在内的八大中心和包括如品牌管理部和创意事业部在内的十二大部门。目前把持和管理这些部门和中心的,主要是两类人,一类是陶石泉的亲人或挚友,如陶石泉的妻子目前掌管着财务中心,妻子的哥哥掌管着另一部门;一类是早期员工,如国际业务部的负责人,以前从事摩托车方面的销售。

这两类人作为江小白公司的管理者,或许他们在 江小白发展的早期时能力出众,但到了现阶段的江小白,他们或许已遇见了自身的瓶颈。"高层学历不行,有 的高管胸襟太小",一位江小白的普通员工说,"陶石泉 招人时不看经验,不看学历,只凭内心的一杆秤,基于 主观来判断"。

现阶段已经 2000 多人的江小白,还在扩张中,但原有的管理体系、管理方式已经跟不上企业的发展速度,所以才会出现现在这种大量的人员流动情况。

销量危机

销量、营收是一个企业生存的根本体现。另辟蹊径的品牌营销给江小白带来了巨大的声誉,横空出世几年,江小白就从重庆走到了全国各地。

在市场销量上,江小白靠营销驱动获得了极大品牌曝光,在推出的第一年就实现了5000万元的营收。据江小白员工透露,在2017年,江小白实现了10亿元营收,净利润3亿。

然而,2018年6月,据《酒食汇》报道,江小白酒在部分市场遇冷。合肥等地的多家经销商反应,江小白在今年表现平平,已经没有了2017年的火爆。江小白内部人员也透露,今年上半年江小白销量下滑严重。经销商也回应称江小白酒还有很大的销量,但从长期来看比不上以前了。

在酒业复苏、18 家 A 股酒企上市公司的业绩自 2017年以来均实现大幅增长的背景下,这样的现象显得有些反常。一方面是一次又一次营销触发的巨大流量,但另一方面却是极低的品牌转化率,销量下滑,多方开始质疑江小白酒本身的问题。

不知道这是否能引起江小白的思考,营销第一还 是产品第一,卖真正的酒还是兜售情怀?

品质危机

品质才是一个酒企能长远发展的根基。就像一棵大树,如果根不稳,不论长的再高,终究会被风雨吹倒。 江小白销量下滑的原因或许就与酒本身有关。

在江小白的大本营重庆,许多火锅串串店的老板员工,多数都反映江小白的酒难喝,摆着销售的原因是"有一些学生娃儿爱喝这酒"。而在京东商城的自营旗舰店里,江小白也有超过1000条的差评,其中有四成以上是在质疑酒本身的问题,有一位消费者评论说:"应该是假货,因为我平时也总喝高粱酒,这个酒不太好下,有点刮嗓子,而且喝完第二天嗓子疼,眼睛肿,我平时酒量8两白酒,因为这个酒不太好下咽,所以喝了两小瓶,但是严重出现问题,凭我多年喝酒经验,这个明显是假酒"。

除了大量消费者对江小白的酒质表示怀疑外,行业内也有不少人对其存在看法。一位与陶石泉有过交往的酒企资深人士说:"营销是一定要去做的,但是营销不能替代所有的东西。我觉得江小白骨子里就是不好喝。如果一个东西不好喝,你光靠营销也是卖不动的。无论它叫什么白,营销做得多么好,但首先应该把酒做好。"

四成好。 江小白是靠文案、营销作为它的一个主导,但是当整个青春小酒成为潮流的时候,它的酒质比较差的劣势就突显得比较厉害。江小白是否是昙花一现,靠的就

是它有没有好的可持续发展的能力去支撑它。 遭遇危机的江小白,能否安然度过呢?假如江小白 倒下去了,谁又能顶上呢? (据智度名酒评论) 易道酒经 |

区域型酒企面临哪些困境?

域型酒企特指销售额在5

亿以下,大多数的业绩多年徘徊

在 2-3 亿左右,迟迟不能突破;业绩

主要来自大本营市场,并通过大本营

市场辐射了周边几个市场:企业拥有

1-2 支主力产品,其中大多数企

业的主力产品集中在大众

■ 李雨松

在行业调整期的前几年,这部分企业的生存尤为挣扎:主力产品本身有一定的销量,但是在2012年底开始的"价格大穿底"潮流下,产品价格体系已经全面倒挂,销量艰难维持;全国名酒和省级龙头企业不断继续市场下沉,产品生存空间不断减少;行业的分化增长越来越强,导致其与前面对手的差距越拉越大……在主流赛道上,企业被越拉越远,而个性赛道又迟迟难以找到,一时间,仿佛区域酒企面对生死存亡,却本文所要讲的区域对

找不到出路! 要想找到区域酒

企的突围之路,必须 剖析区域酒企,找出 使其陷入困境的内 在症结,笔者将这 些企业面临的困境 称为"七难"。

一难:模式僵化 或者模式错位,企业迟 迟不能突破。

此类企业不少借助快 消品模式打造了自己企业的大 众酒大单品,强调区域密集代理,在市 场初期,多代理制的模式,使得产品能够快 速起量。但此类企业缺乏快消品企业严格 的市场管控机制,产品流行之时便是产品 价格穿底之时。产品没有利润,没有经销商 愿意投入市场,谁做市场,其它经销商把所 有政策打入价格,低价冲货,形成了"谁做 市场谁被审"的恶性循环。大多数企业没有 及时调整模式,或者提前规划完善的模式 保障体系,使得企业赖以发展的模式反而 成了制约企业发展的束缚。

部分企业看到了产品升级和消费升级的机遇,也及时推出了中高端产品和次高端产品,但是在运营过程中,受限于以前的成功经验,用大众酒的快消品模式,或者早已过时的酒店盘中盘模式运营产品,导致产品升级失败。不同价位段的产品有不同的运营模式,但是这部分企业受限于各个方面的原因,缺乏正确的模式(抑或表面上采取了新模式,但是执行走样,走的还是老路子),导致模式错位,产品升级难以成功。

二难:战略不清晰,缺乏愿景,企业无 法专注。

大部分企业缺乏使命和愿景,或者即使有使命和愿景,但是很少有人相信,甚至企业老板自己都不相信。更甚者,有的企业连三年、五年规划都没有,企业的发展完全是跟着感觉走,走到哪儿是哪儿!

企业缺乏使命和愿景,或者没人愿意相信使命和愿景,整个公司从上到下就会对企业的未来充满了不确定,在一个不确定的环境中,就不会有人为了一个目标尽心竭力,为了一个蓝图,所有人心聚在一

上绩 起,共同努力。在这个 环境下,具体到小组和自然没有个人方面,自然没有个人的 愿景,缺乏一个长期发展蓝图的指引,个人考虑的更多是每个

人的小九九,如何使个人利益 最大化。在这样一个环境下,企业很难做 大。

这样一个脆弱的组织下,但凡遇到一点难题,都会成为企业发展的阻碍。无论企业、组织还是个人,没有一个明确的方向,就容易不断地折腾,不断尝试新的路径,浅尝辄止,无法持之以恒地建设市场,自然难以突破。所以这类企业容易出现:战略产品经常换,负责人经常换;资源投入完全由市场引导,忽大忽小,没有规划;经常出现所谓的"创新",目的是给回款一个理由;组织经常变化,一年一个样……

三难:消费者萎缩,面临优势企业的 "错维"打击。

这部分酒企在前一阶段打造的优势产品大多为大众产品,市场基本集中在根据地为核心的整个地级市。但大众产品的消费者缺乏忠诚度,一旦产品慢慢淡出消费者的视野,极易被竞品取代。而这部分企业的资源大多投入在渠道,所以一旦产品不赚钱,市场自动封锁产品,从而导致产品退出消费者视野。

在中国通货膨胀的大环境下,整个社会面临的是产品价格的上涨,在茅台、五粮液等超高端品牌的带领下,整个白酒的消费也发生了大幅度升级。2012年之前,大众消费价位集中在30元,50元,70元三个核心价位,但是2012年-2016年的行业调整期,使得大批100-120元价位的中高端产品(大多为全国二线品牌和省级龙头企业)价格跌破百元,大众产品的消费者趁势而上,大众消费价位形成了90元的新价位

带。新的大众酒格局的带来的直接影响就是大众酒价位段的上移,大批的大众酒消费者转化成为全国二线品牌和省级龙头企业的消费者,区域酒企的消费者被切分。由于缺乏百元价位的保护伞,直接导致了区域酒企被更大规模的优势企业的"错维"打击。

四难:资源投入错位,价格穿底,利润微薄。

由于传统的白酒思维,区域酒企的资源大部分投入了渠道,流行产品价格穿底,利润微薄,而密集的代理模式,又让经销商不敢做过多动作。厂家一旦投入资源,渠道就会将资源打入价格,导致了价格的不断走低,形成了"不投等死,多投找死"的局面,直接导致了市场处于等死的僵化状态。

在整个市场上,虽然企业还有一定的 销量,但是市场的主动权已经被经销商和 终端掌握,投入多少,怎么投,基本都是由 经销商和终端决定。更为关键的是,即使厂 家做投入,也会引来经销商和终端的各种 抱怨。各个市场环节之间也相互背离,更多 的是价格战,相互攻讦。

五难:渠道结构不合理,缺乏重点和联

由于主导产品多为大众酒,所以这类酒企的渠道结构大多为大流通结构,渠道的划分很原始;另外还有一部分企业积极吸收外部的先进思想,渠道建设大而全,但是却是各个渠道之间相互审货,相互打架,不但没有起到加速作用,反而成了企业发展的阻碍。

这类企业对渠道的认知大多比较原始,特别是互联网浪潮带来的营销知识获取的便利性之后,很多人看了几篇文章(很多文章本身不靠谱),自以为得到了真解,盲目地推行新的模式。对不同价位段的产品而言,相同渠道的终端、作用和操作重点是不一样的;对于渠道而言,不同的产品有不同的操作方法;及时有些时候,渠道的作用一致,但是操作手法和重点却不一样,很多人根本搞不清楚内在的逻辑,盲目运作,自

然导致市场运作的不健康。

企业的组织能力各不相同,市场发展 阶段的不一样,即使是相同的模式,重点运 作哪个渠道,渠道有哪些重点也不一样。一 个完善的渠道模式,在产品生命周期的不 同阶段,会有不同的重点和结构呈现。

另外,一个完善的模式肯定是一个闭合环,各个渠道之间的利益分配,关键节点的配合必须协调,相互之间能够配合和制约等等。任何一个环节的改变,势必破坏整个模式的平衡,导致整个闭合环的崩溃。而区域酒企一般很少完整的理解整个模式,大多截取了其中的几环,没有考虑到整个系统的平衡,自然容易导致渠道之间的打架。

六难:品牌追求大而全,缺乏消费者思

这部分企业因为缺乏专注力,一般会 开发多个品系,甚至会有多个品类。所以在 宣传方面,企业恨不得一个画面,一个广告 语能够包含所有产品;对于企业有价值的信息,企业恨不得一股脑地塞给消费者。从这 样的思考维度出发,这部分企业在市场上 呈现出来的消费者感观是:不知道企业的 主导产品是什么?不知道产品的卖点在哪 儿?甚至连经销商和终端都产生了认知混 乱,不知道企业到底主推哪个产品。

由于企业思考的原点在于渠道(这部分企业大多为销量导向企业,思考原点自然集中在产生销量的地方——经销商和渠道),所以企业除了消费者促销外,很难围绕消费者开展品牌宣传、体验和教育活动,即使有的企业开展了相关的活动,也极容易被当成各种各样的换取回款的手段。消费者宣传、体验和教育的缺少,使得企业和消费者被剥离,在市场产生阻碍的时候,经销商和渠道掌控了市场的主动权,企业的产品很容易淡出消费者视野。

七难:组织僵化,面临名酒下沉之后的 组织优势消失危机。

在这部分企业内部,存在着大量的既得利益者和绵羊,有志者大多因为适应不了环境离职,所以组织陷入了舒适区,安于现状,不愿意改变,组织严重僵化。所以,这部分企业容易出现一个现象:每当有新产品出来,产品还没流行,产品价格却早已穿底,市场上充满了大量的业务人员和经销商的蝇营狗苟。

企业经过多年的沉淀,业务队伍严重 老化,缺乏有素质的年轻队伍;企业的体制 僵化,晋升机制不明确,企业激励不足,企 业缺乏内部的自我改变的动力。这类企业 经常出现:一个人员在某个市场服务了多 少年,纸面上的工资不高,却依然在岗;企业 的中高层多年没有变过,企业稳定的可怕 等现象。

上述"七难"主要是对区域酒企进行自我 剖析之后,限制区域酒企发展的七个困境,只 有弄清楚了"七难"的前因后果和内在逻辑, 才能对企业的突围做出针对性的决策。

黄酒的复兴仍然任重道遞

■ 程万松

近日,笔者证实坊间流传的傅建伟将不再担任古越龙山董事长这一消息的时候,业界对继任者是谁充满期待。但当时一位黄酒行业权威人士却向笔者提出这样一个课题:黄酒行业究竟需要什么样的领军人物?这一领军人物会选择什么样的方法和途径给黄酒破局?"黄酒太需要除旧布新了!"

在中国传统的民族产业中, 黄酒比白酒更具有典型性, 因为中国有大量的传统民族产业在艰难实现产业复兴, 丝绸、瓷器、茶叶等等无不如此。有人总结认为它们复兴艰难的共性原因之一, 就是缺乏领军企业、领军品牌和领军人物。

把产业发展的命运寄托于主帅或者"头狼"的意志,或有一定的道理,但任何一个新任主帅的能量都需要时间的检验。实际上,从黄酒目前的主要企业发展轨迹和整个产业的发展现状来看,它即将迎来一个发展的新时代,决定它命运的首要因素,不是"头狼"的变换,而是面对时代的机遇和挑战,企业家如何与时俱化,把黄酒的基因在新时代焕发新的生机和活力。盲目的创新和变革会把一个传统产业引入歧途,而对于传统企业而言,关键在于一个"化"字。

作为中国历史传承最悠久的酒种和唯一一个源自中国的发酵酒种,黄酒一直是融通全球华人血脉的民族酒种,在泛中华文化圈一直深受欢迎。这也正是凤凰网酒业君对绍兴黄酒长期高度关注的重要原因。

然而在中国酿酒产业的版图中,黄酒尚属于弱势产业,规模、效益、消费认知、市场影响和成长性,都远不及白酒。所以,黄

酒从业者对于当前的产业现状一直心有不甘,并总结出黄酒发展滞后的若干原因,其中就包括缺少铁碗式的领军人物。当然也有人将绍兴黄酒为代表的发展速度诠释为韬光养晦的胆剑精神,但在中国经济日新月异发展的环境下,绝大部分的从业者希望黄酒能尽快出现井喷式的增长。

由此可见,从业者对于"头狼"的关注 合乎情理,本质上是对加速产业复兴的一种急切的渴望。不过在笔者看来,头狼固然 重要,但关键是找到黄酒复兴的法门,也就 是能够解决黄酒复兴实际问题的方法论, 然后由"头狼"去带领从业者顺势而起。

说起黄酒,大家一致认为是绍兴酒喝上海老酒为代表,市场主要集中在江浙沪一带。然而在历史上,黄酒占据酿酒领域领导地位的时间要长的多。根据史料记载,黄酒在南宋时期达到历史顶峰,然后一直延续到明清时期,直到清代中后期,民生凋敝,粮食紧缺,黄酒行业出现式微,物美价廉的白酒得以快速成长。

在王赛时先生所著的《中国酒史》中对明清时期的黄酒进行过详细的考证、梳理和总结。明清时期的黄酒有"南酒"和"北酒"之分。当时的陕西、京城、天津、直隶、河南、山西、山东等地都盛产黄酒,它们统称为"北酒"。今天我们所能品尝到的陕西稠酒,山东即墨老酒、兰陵黄酒,都是"北酒"传承下来的(有些学者误把北酒等同于烧酒,实在是缺乏实证精神)。绍兴酒属于"南酒"的一支,福建、广东、广西、江西也都有代表性的黄酒品类,福建的沉缸酒、红曲酒,也是从"南酒"传承下来的小众酒。

当时的黄酒行业犹如今天的白酒,因 为地域、原料、工艺的不同,分成了许多香型和流派。但在黄酒众多的品类之中,绍兴酒后来一枝独秀,成为了黄酒的代名词,而 其他黄酒品类却长期沉寂。其中最重要的原因,就是绍兴酒善于技术创新,能够根据消费需求的变化而不断推陈出新。

所以,黄酒复兴加速的第一条方法论,应该是如何加快科技创新,研发出适应市场竞争和消费需求的产品。仅从工艺创新而言,沙洲优黄、会稽山等企业在现代技术应用领域均有较大的突破,生产出的黄酒深受广大消费者欢迎。也有些企业仍然坚持手工酿造,希望通过传统技艺的极致表现来完成产品的创新,同样也深受市场欢迎。更可喜的是,中国酒业协会牵头,将组织黄酒企业向白酒行业学习,开展黄酒的饮用舒适度和醉酒度的研究。这些才是黄酒复兴加速期临近的推动力量。

黄酒复兴加速的第二条方法论,就是 以消费者为核心的营销力度要成倍加强, 让消费者看得见、听得懂、摸得着、喝得好。

在商品足够丰富的消费升级新时代,消费者的决策越来越倾向于认知的驱动。没有足够的品牌推广力度,消费者很难看得见。白酒的品牌推广投入金额在销售总额的占比,普遍超过10%,而黄酒则微乎其

其次是借助新媒体的平台和技术与消费者深入交互,用原生营销的方法论来讲述品牌故事,让消费者听得懂。

再次是摸得着,即销售渠道的全覆盖, 借助零售业态创新的趋势,实现产品的线 上线下全覆盖,使消费者便于购买。

喝得好,就是消费者饮用产品的舒适 感与品牌价值认同感的综合体现,使消费 者对品牌产品和价值趋向有效关联,不仅 让消费者在饮用黄酒时体验到美酒带来的 美好生活,也要让黄酒成为中华民族文化 自信的承载方式。

当然,企业家在这里扮演了十分重要的角色,因为企业家的意识会影响企业的战略方向和经营团队的风格、效率和价值观,企业家的公众形象也会影响到品牌的公共形象、社会地位和市场认知,企业家的圈层也会直接或间接影响核心消费群体和意见领袖的形成。

所以,笔者认为,黄酒迫切需要的是一股以现代科技精神让黄酒与时俱化的力量,它可能是一个企业家的力量,也可能是一群企业家,这才是能带领黄酒加速复兴的"头狼"。