纷加入火爆变得"沉寂"下来,第

一阵营也只有小郎酒和半个江小

白(其业绩中小酒的比重也在逐

步减小),其他的在演绎着不同

的命运,甚至有点挫折与颓

败,小酒怎么啦?



# 从"位次战"到"军团战" "浓染酱"格局初定

■ 田卓鵬

新一轮酱酒风潮甚嚣尘上,所谓酒业十年一轮回,酱香阵营是否迎来了"黄金时代"?从浓香天下到酱酒兴起,变革之际,酱酒的头部企业已呈现出如同当年川酒"六朵金花"一般的"金花效应",这或许是这一个行业周期中最大的机会!

#### ★从"位次战"到"军团战"酱酒呈现"金花效应"

由于茅台的稀缺性和市场、利润空间的高成长性,酱酒迎来了属于自己的"酱金时代",原因有三,一是从上世纪90年代的清香热、到2000年的浓香热,再到茅台的万亿市值、千亿股价,促使"酱酒新黄金时代"来临,催生酱香品类进入二次集中化扩容期;二是酱酒品质稀缺性,自带金融属性,受到投资者的追捧,未来,酱酒全国化扩张将与一二线名酒一起成为挤压地产酒市场的主力军,将发起与次高端、新高端浓香和清香品类的正面战;三是,未来五年,酱酒产业销售与利润将占据200元以上产品半壁江山,"酱金掘金时代"开启。

酱酒崛起,赋予酒企发展更多可能性的同时,也在酝酿着新一轮的变革风潮。

2018年,四川省白酒产量位居第一,占全国总产量的 41.13%;主营业务收入 2372亿元,占全国白酒产业收入总额的 44%以上,实现利润 344亿元,约占全国白酒产业利润总额的 27%。而酱酒的主要几个企业(茅台、国台、茅台系列酒、郎酒、习酒、金沙、钓鱼台、仁怀酒投等)实现营收近 900亿左右,占酱酒整体约 82%,贵州白酒产业 2018年产量 30.9万升,以全国 3.5%的产量,实现利润 535亿元,约占全国白酒产业利润总额的 43%。数据可看出,川酒在产能上有较大的优势,但是酱酒在利润上的优势和成长速度却更胜川酒一筹。未来,酱酒军团至少从利润上有可能集体进入酒业前十名。

基于酱酒发展的趋势,未来酱酒的竞争可能将从"位次战",转向"军团战"。毋庸置疑,茅台作为酱酒领头羊,地位难以撼动,于是,各个酱酒企业开始争第二,比如茅台镇第二、贵州第二等等。以现在这个格局来看,可能不久的将来,在综合实力的比拼中,酱酒也将形成如川酒一般的"金花",酱酒"金花"将产生酱酒的头狼效应。

# ★酱酒金花冲击川酒金花

酱酒"金花"正在酝酿,不久的将来,或将破土而出。酱酒"金花"对川酒"六朵金花"的威胁主要体现在以下几个方面。

第一,产区效应。未来酱酒将形成产区抱团式发展,从浓香型白酒的发展来看,无论是宜宾、邛崃还是泸州,都会带动整个产区的发展,而未来,茅台镇、赤水河、贵州很有可能形成自己的产区军团,从而形成自己的品牌,未来的竞争将会拓展至产区竞争。产区的竞争实质上也是品质的竞争。好酒企,一定是高品质的。

第二,品类效应。川酒"六朵金花"带动川酒的发展,同样的,酱酒军团的发展也会推动酱酒的品类发展,在"浓染酱"的趋势之下,许多酒企,经销商纷纷开始涉足酱酒产业,据了解,在山东,已经有20多个原来做浓香的酒企开始涉足酱酒。不难看出,酱酒形成的"金花"军团式发展,有利于带动酱酒的普及和规模化。

第三,阵营效应(价位效应)。川酒"六朵金花"多是一二线名酒,位列次高端阵营,在400至600之间,比如剑南春、水井坊、舍得等。酱酒"金花"的形成,会大大冲击川酒的次高端阵营,新中产消费、新商务消费成为主流,商务升级、次高端空位需求呈现上升态势。对于酱酒来说,表现为中高端价位(300-400元)(500-600元)(800-1000元),将呈现井喷式增长,消费结构将从原来的"倒金字塔"型向"橄榄"型转变,400-600元左右的次高端将是酱酒的超级市场,这对于浓香型白酒的次高端阵营是不小的冲击。从价位潜力来看,3-5-8成为本轮酱酒扩容的黄金价格带,未来浓香型白酒和酱香型白酒的正面交锋可能会集中在次高端和高端市场。

第四,市场效应。川酒"六朵金花"的崛起扩展了市场,有力地推动了川酒的全国化,这也给予了川酒一双翅膀,走遍全国。从南到北,整个浓香的天下,从某种意义上来说也是川酒的天下,这轮酱酒热也会推动酱酒的全国化,使得成熟省份更成熟,活跃省份更活跃。发展省份更扩容,比方说北京、贵州、河南、山东、广东这些活跃省份,酱酒发展会更成熟;河北、福建、广西,这些省份会快速发展并扩容。综合来讲,华北有北京、天津、河北,华东有江苏、上海、山东、江西、华南、广东、广西、福建,西部有贵州、四川、重庆、陕西。其中,河南、山东、北京、上海、广州、河北、天津、贵州、四川、湖南、福建、重庆,这12个省,是酱酒的核心省份,会

有力地推动着酱酒的全国化。 学习川酒的市场布局和策略规划,有利于酱酒的全国化。这对于整个中国酒业发展来说,都是非常有意义的。

# 小酒"迷"局

■ 酒说

场景细分,会不会成小酒突破的下一 个方向?

2014年, 酒说推了一篇文章: 十年十亿路,揭秘歪嘴郎如何"大锤敲墙壁",开头是这么写的:

从 2005 年面世,到今年歪嘴郎刚好走过 10年,可谓十年十亿路。从最初的无人问津, 到年销售额超过 10亿元,与红花郎、老郎酒等并列成为集团的核心产品。

2012年春糖有个不起眼的小酒品牌第一次亮相,6年后江小白成为行业真正意义上的超级 IP,规模达到 20亿,只不过小白渐渐远去,或者说小白长大了,用小酒来定义江小白似乎已经很不合时宜了。

2013 年 10 月 6 日,泸州老窖旗下的小酒品牌泸小二上市,这款以卡通产品为外包装的青春小酒,打出"中国首款潮白酒"的口号;一年后的 2014 年 10 月 9 日,泸小二 FOR ME 系列新品首发,7 色套装显示出对"礼品市场"的某种场景探索。

这些年:最贵的小酒"火爆",沦牌的"沱小九",五粮液的"歪嘴"、还有那个只为"吃辣喝得酒"凉露……看得见小酒,数不上来的小酒产品好多,但是除了另类的江小白能够全国见到,更多品牌还是集中在湖南、四川、重庆等屈指可数的几个典型市场,更直白一点:小酒消费依然被北方市场屏蔽在外,北方市场依然是光瓶大酒的绝对领域。

近一两年,小酒的整体状态正在从前几年的纷纷加入火爆变得"沉寂"下来,第一阵营也只有小郎酒和半个江小白(其业绩中小酒的比重也在逐步减小),其他的在演绎着不同的命运,甚至有点挫折与颓败,小酒怎么啦?

#### 小酒退潮, 谁在阻挡小酒的野蛮生长?

以老大哥小郎酒为例,这几年也在谋求 新的突破:

例如推出炫彩精酿小郎酒,通过产品创 新进一步拔高市场溢价;

例如本次尝试的精酿小郎酒美食版,选取"小龙虾、火锅、烧烤、串串、剁椒鱼头、涮羊肉"



六大美食主题,旨在以更加时尚化、场景化、个性化的方式,强化小郎酒与消费者的品牌强互动、热传播,意在实现与餐饮场景的深度融合。

但是从市场表现来看,到了30亿这种体量之后,再出现新的增量已经很难了。在亮剑咨询董事长牛恩坤看来,不是小郎酒不努力,而在于整个小酒品类本身在酒行业就是"长尾",就是个性化的、零散的、小量的需求:一方面场景方面突破不了餐饮渠道,很难大规模放量;另一方面地域上集中在南方几个市场,而北方饮酒量更大的空间始终没有这样的消费习惯。

东北大老爷们燃点 CEO 赵晓朴对这一点深有体会:北方人喝酒相对社交与正式一点,聚饮为主,从饮酒风俗方面小酒有点"上不了台面",不够尊重感;同时北方人相对酒量大,往往都是人均半斤以上的"场儿",这样一下来就算是 20 元一瓶,人均也得大几十,有这个"经济账"的角度,我喝点玻汾、尖庄这种高品质大酒显然更合适。

因为南北文化的差异,尤其是饮酒消费对面的不同,"所以北方人普遍喝小酒不是为了喝,更是为了时尚潮流,为了好玩,这种初衷能有多大的量"牛恩坤补充道。而在前几年小酒最火的时候,尽管各种品牌新品很多,但是往往都集中在那几个市场(湖南、重庆、成都),对北方市场的教育是不成功的,现在错过了势能的最高峰,就更难了。

刁小妹酒业总经理樊要辉经常走访市

场,因为刁小妹是立 足河南为大本营市 场,并非传统意义上 的小酒消费大省,因 此他更能体会到小 酒品牌在非主流市场 培育的艰难"进入今年 以来,销量的确有所下 滑,热度也有所降低",他 觉得核心原因有两方面:

一是前几年小酒品牌太多、太 杂,甚至不排除滥竽充数的产品,渠道伤到 了,这是一些历史遗留问题的不良影响;

二是小酒消费始终没能找到真正的场景,什么时候必须喝小酒,什么场景下小酒是不可替代的……这一点其实是没有的。

与小酒品类的沉浸与平稳相比,反而这几年在高线光瓶出现了像玻汾、尖庄这类快速成长的现象,不能否认的是北方市场二锅头们、高线光瓶酒对小酒也是一个阻击力量。"什么时候光瓶大酒都买到大几十接近100了,可能20~30的小酒们又会迎来新的增长空间与机会点"赵晓朴补充道。

### 小酒如何"长大", 未来突破点在哪里?

其实从 2017 年以来,郎酒与浙江卫视保 持战略合作,小郎酒坚实锁定浙江卫视头部 娱乐资源,与热播综艺《中国好声音》深度捆绑,这是在教育消费者,已经不同于过去单纯的渠道驱动了,显然消费者的增量,亦或是找到新的消费人群更为关键,也是解决"小酒们"成长瓶颈的根源所在。

牛恩坤指出了一个特殊的现象:在小郎酒最厉害的湖南市场,能见到一个场景就是当地婚宴的回手礼除了全国通用的烟、糖之外,当地也会用常规的小郎酒,这一点也是量大的一个关键。突破渠道,突破场景显然是小酒能否长大的关键,樊要辉就表示:77/4/4/

对河南这种北方市场的消费特点,下一步就要突破规格,为什么一定

是 125ml,北方人量大我们 也可以用半斤的规格,同 时送礼不够面子就出

时送礼不够面子就出 个礼品套装,多场景 总是有好处的。

事实同样如此, 小酒本意就是相对 传统 500ml 装的小 规格白酒,显然目前 市场上主流的是 125ml,但是西凤 375 这 种规格产品同样在局部市

场很火,"入乡随俗"是小酒 长大的关键,也是能够拿下北方 市场、拓展新天地的重要法宝。一个重要命题

是:在保证颜值和配置基础上的成本控制,这 也是小酒未来切割市场的一个关键。 北方主流市场的光瓶是 20 元以内,名酒

赋能的高线光瓶也不过 40 元左右,除了南北 饮酒文化的差异性,性价比怎么和"大酒"比? 这也是取悦北方消费者,打开北方市场的关 键,固守肯定不行,增量需要时间培育,这显 然是对小酒们未来成长的一种考验。 一位不愿透露姓名的业内人士表示:过

去其实有点高估"小酒"品类的成长性了,而且相对来说缺乏专业、专心大玩家的加入,一个品类的兴盛需要大家的共同发力,除了郎酒的大投入,其他名酒厂的小酒产品其实培育与打造缺乏一定的战略定力,往往短时间不见效就战术性闲置了,当做"命"来做的并不多,显然这是小酒发展最大的障碍:没有大玩家持续加入,内生动力不足。

# 做好酒厂需要注意哪些方面?

■対

2016年白酒迎来了行业复苏,全国一线名酒及省级强势企业的销售业绩是捷报频传,然而几家欢喜几家愁,当前白酒行业的竞争是挤压式的,强势品牌要发展只能抢占弱势企业的市场。2018年行业挤压式竞争愈演愈烈,全国一线名酒不仅在渠道下沉,产品线也在下延,作为"弱势"企业的县级酒厂成为了被挤压的对象。县级酒厂如何在当前市场环境下破局,成为了每一位酒厂带头人思考的问题,做好酒厂需要注意哪些方面?

# 认清自身优势,做到知己知彼

找到自身优势,利用优势参与市场竞争,并在不断竞争中快速弥补自身劣势才能在当前的市场环境下立于不败之地!如果企业有品质优势或者社会资源优势,那就进行核心消费者教育,让部分先带头喝起来,建立品牌能量,进而影响大众消费群体;如果企业有品牌优势或者资本优势,那就进行产品的传播,通过抢占消费者心智和核心渠道,提高竞争门槛,对竞争品牌进行挤压式的抢占。

# 分析竞争机会,找准突破点

县级酒厂与一线名酒或区域强势品牌相比,在资金流不充裕,社会资源不丰富、品牌力不强势的情况下,那就必须要发现市场竞争突破点,才能差异化营销,避免竞争激烈的地方,选择最容易切入的或强势对手还没有注意到地方等。

这个竞争突破点,可以是价格带方面的机会点,可以是局部区域市场机会点,也可以是差异化产品机会点等,这些机会点选择主要目的是如何避开最激烈的竞争红海,让自己能够快速起势,创造规模性优势,建立品牌优势。

选择的价格带一定不能是消费盲区,不要重新进行消费价位的培育,创造消费难以转移的价格带来引领消费者进行价格带转移;选择强势竞争品牌市场氛围相对较薄弱的区域市场(乡镇市场)或自身品牌有一定影响力的区域,聚焦资源进行重点打造,将该市场打造为核心样板市场,做到销售第一、氛围绝对强势;在消费者主权时代,是否满足消费者需求是在竞争激烈的市场中生存的必要条件。通过挖掘消费者需求,打造差异化、个性化产品,开辟新的蓝海市场。

# 让产品拥有自我销售能力

好的产品是市场成功的重要因素,一个好产品自身是具有销售能力的。所以在产品的命名上,应选择郎朗上口、易传播的名称,同时可以结合当地的特色、社会民俗或当地标志性的文化,这种产品是可以与消费者产



生共鸣,唤起消费者记忆的。

除了产品名称的口碑传播,产品包装的视觉冲击,同样是一个好产品的重要条件。好的产品包装是可以对消费者产生吸引力和冲击力的,白酒具有面子消费的基因,包装的档次也决定了产品的价格。同时具有视觉冲击力的产品包装,在终端进行货架陈列时,可以在众多竞品中跳出来,影响消费者的购买判断。

在消费者主权时代,是否满足消费者需求是在竞争激烈的市场中生存的必要条件。通过挖掘消费者需求,打造差异化、个性化产品,开辟新的蓝海市场。如毛铺苦荞酒等。

善于做好新品的推广工作。许多经销商认为产品的市场推广是厂家的事,我们做好配合就行。这种观念的片面的。一个新品的成功推广是厂商间相互的配合和共同的努力。从厂家的角度看,经销商具备了较强的市场推广能力,厂家就把将其管辖的区域立为重点推广区域,费用投入就会倾斜,新品的推广成功系数就会高,结果是双方收益。

# 合理渠道利润,让老板成为推销员

产品首先卖给的不是消费者,而是渠道, 产品必须首先获得渠道的认可,接受销售产品的利润点,才会进行下步的消费者推销工作。合理的渠道利润应该是经过充分的市场调研后确定的。不能过于高于竞品,也不能与竞品相同,过高的利润无法稳定市场价格,一次性透支渠道利润;与竞品相同(特别是畅销产品),则渠道缺少积极性。

# 强势的根据地市场

做好根据地市场是县级酒厂的生命线, 只有在其根据地市场一定做到绝对的强势, 才能在激烈的市场竞争中保持竞争性。而做 到根据地市场的绝对强势应做到以下标准: 企业的品牌是该区域同类产品中的领导品牌; 销量处于该区域内所有竞品中的第一销量, 尤其在市场主流价位上一定是占据绝对销量 的;终端渠道覆盖率达到90%以上,核心网点 100%覆盖;在趋势性价位上进行产品培育。

善于寻找到新的销售机会点。随着市场竞争的加剧,销售渠道结构也在不断变化之中。寻找到新的市场机会点,尤其在一些特殊的封闭式的渠道里,容易取得较高的收益。比如沿海城市的一家经销商,注意到当地渔民定期补充食品饮料和生活日用品的商机,设立专门部分专一运作渔民的生活补剂。因该经销商所供应的产品品类齐全,价格合理,将货直接送到渔船上,深受渔民的欢迎,每年这一快的销售额就达到上千万元。

# 精干的业务团队是市场的保障

业务队伍是把企业的产品与客户联系起来的钮带,是实现企业利润的极为重要的一个环节,再好的营销策略都需要业务团队执行到位才能有价值。因而业务队伍的管理决定着企业盈利的实现。在竞争空前的白酒市场,一支稳定的业务队伍,无疑是白酒行业营销取胜的最基本条件。

销售总经理:火车跑的快,全靠车头带, 一个销售总经理的气质决定了整个业务团队 的作业方式。

明确的目标:目标是定激励和考核的基础,在设定目标时要分解到每个业务员,同时目标要具有可达性和挑战性,不能低也不宜过高。

合理的流程:一是管理流程,县级酒厂业务团队人员不多,设立过多的管理层级,只会增加管理难度和成本;二是:财务报销及审核流程,业务员的工作重心为销售,尽可能的简化不必要的流程。

完善的激励:激励要做到力度到位、描述到位和兑现到位。

严格的考核:考核制度一旦确定就需严格执行,任何人都没有特权,县级酒厂由于很多亲属关系,更要杜绝特殊化。

# 终端不仅要数量,更要质量

终端数量是建立产品的销售势能,打造产品市场氛围,增加与消费者的见面几率。营销的根本目的是为了造势,势大则事半功倍。铺货同样要造势,通过爆发式铺货形成强势,加快产品挤占渠道的速度。铺货的要求是速度快,县级市场不能超过30天,一个乡镇市场不能超过5天,快速的抢占终端数量。

终端质量是酒企销量的保障,是影响其 他终端销售积极性的关键组成部分。建立核 心形象终端,以点带面树立起其他终端的信 心。对于质量型终端,充分发挥其示范效应, 即建立核心形象终端,树立起其他终端的信 心,达到以点带面拉动其他终端销售。核心形 象店在选择上应选择那些规模较大、经营时 间较长、人流量大、白酒销售量大并对其他网 点有影响力的终端。

# 动销才是一切胜利的开始

对于一家县级酒厂来说,铺货成功并不能代表成功,最为关键是如何让产品快速动销起来才是王道,如果不能持续动销,市场依然毫无希望。

产品促销县级酒厂与名酒相比是是弱势品牌,需要通过促销的方式进行消费者拉动消费,促销的方式可以刮奖或搭赠为主。产品陈列要占据最优位置,最大的陈列面,这样才能进入消费者第一视觉,同时加强业务理货管理,要求一定的陈列标准,保证产品的陈列整齐美观。生动化建设在完善好陈列后,需加强店内生动化建设,包括:价格签、爆炸贴、套卡、海报、门头、店内包柱、墙体等,通过生动化建设打造核心形象店。

产品品鉴针对核心消费者、终端老板等进行免费品鉴,培养消费者口感和树立终端信心。推广活动通过推广活动让消费者充分的参与进来,如社区推广活动或者路演等,让消费者体验产品。同时针对婚宴渠道可以进行针对的活动进行推广,如定制酒活动等。

前面的工作更多的都是市场、产品、组织、渠道,而以上的工作只能保障产品由厂家到终端,产品是否动销只能有辅助作用,只有产品在销售终端可以持续的动销,才能说明县级酒厂的逆袭完成了阶段性的胜利。

没有销量就没有品牌,唯有产品畅销了, 在这个市场你才是一个品牌,是不是品牌,不 是企业定位的,而是消费者定位的,只有你的 产品畅销了,消费者才认可你是一个品牌,当 县级酒厂成为当地强势品牌后才可以有资格 和实力与全国名酒、省级品牌进行竞争。