



## 白酒酒庄是高维竞争

■ 蔡学飞

竞争的本质是对于消费资源的争夺,也可以理解为是对于作为消费者的人的争夺。当今的中国,无论是人口结构、信息获取方式,亦或是消费理念与行为都发生了翻天覆地的变化,甚至可以说,关注消费者正在发展的变化,企业才有未来。而未来是新业态、新模式与新物种的时代,任何企业只有加快自身的适应性,才能获得新的竞争力,不然只有被时代淘汰!

白酒酒庄就是中国酒业升维战略的重要方向!

## 01. 酒庄升维就是忘记竞争对手

高维与低维之间的竞争就是高维品牌把用户带入自身的维度生态中去,让竞争对手无法竞争,就像互联网对于实体店的竞争一样,竞争的要素从地段、人流话术、有限货柜转换为流量、页面设计与无限展示,这完全是两个维度,大多数实体店模式根本无法威胁互联网模式。

卖产品的不如卖渠道的,卖渠道的不如卖品质,卖品质的不如卖价格,卖价格的不如卖品牌,这些都是不同维度的竞争,可以说,高维对于低维的打击完成是毁灭性的。

对于中国酒类营销而言,已经建立品牌优势的企业对于区域弱势品牌,无论是渠道、终端,亦或是消费者,几乎都是掠夺性的竞争,这也是中国酒类市场目前分化与挤压的表现。

## 02. 酒庄是创建高纬度的营销模式

白酒酒庄相较于传统酒类销售,之所以是中国酒类竞争的高维度,主要体现在两者的战略出发点与销售驱动力完全不同,传统酒类竞争主要是聚焦于竞争对手,并且是产品的功能优化,主要是给消费者带去产品价值感知,可以说是工业思维与产品思维的代表;而白酒酒庄直接切入消费者需求,并且是场景化驱动,完全是建立在消费者情感层面的营销体系,以信息时代万物互联与深度互动为导向。

白酒酒庄避开功能、渠道、终端,直接做到消费者体验,从客户需求端重建模式,而不再是纠结于各种中间环节。一方面是避免了高成本的同质化竞争带来的品牌、渠道与产品劣势,另一方面可以低成本获取新的消费资源,从而建立先发优势。

需要特别强调的是,对于中国酒类销售,已经显然的进入了存量竞争时代,与酒类消费相关的整体社会资源只会越来越稀缺,对于绝大多数企业而言,注定是不可持续的竞争之路,只有开辟新赛道,才能够重新参与市场竞争,获得新的发展机遇。

## 03. 酒庄的三个高维度解析

做内容,从体验建立新维度。建立高维竞争的关键点之一就是通过现有资源进行内容升维,譬如目前的竞争主要停留在产品的品牌、品质与价格层面,消费者离企业非常的遥远,白酒酒庄则可以完全在利用现有的消费基础,直接嫁接“回厂游”、“手酿会”与“娱乐项目”,把消费者从对于品牌与价格的依赖直接切换为对于“深度参与”与“情感共鸣”的维度,从而建立新的竞争维度。

做跨界,从价值建立新维度。消费者的需求是隐形的,并且酒类产品本身就是社交用品,个人的审美以及流行趋势对其影响非常深远,而传统酒类销售完全是企业的单方面战略决策的结果,作为大工业时代的标准产品,传统酒类销售缺乏弹性,也难以满足消费者提供差异化的个人需求。

而跨界,通过对于区域、品类与行业的多重资源整合,白酒酒庄能够从跨界中吸纳新的营销创意,并且洞察多元化的消费需求,从而制造出具有话题性,符合消费者的优秀产品,通过跨界,直接把自身与其他维度无缝连接,从而创造出竞争对手难以模仿的新维度。

可以毫不夸张的说,跨界对于白酒酒庄的作用不仅体现在产品研发层面,它是酒企融入本地商业生态链的关键,同时亦是酒企建立新维度最有效直接的方式之一。

做生态,从价格建立新维度。从克里斯的《免费》与《长尾理论》中我们认为,当今社会消费趋势的发展是品类融合与人群细分的裂变式形态,换言之,传统白酒依靠销售差价与规模制胜的策略是非常传统与保守的。中国酒作为民生刚需产品,本身具备“投资品、消费品与奢侈品”的“三品属性”,这就给以中国白酒酒庄为代表的酒类高维竞争带来了新的启发。

我们在实践的基础上提出白酒酒庄的“一个社群、两类活动、三组场景与四套产品”正是基于生态系统角度出发,其中无论是酒庄酒、定制酒、原酒,亦或是文创产品都是在产品功能性基础上升维而成的情感、投资、金融等属性,完全是从消费者酒类需求的高度重新构建了酒类销售的竞争生态,从而实现中国酒企的差异化竞争之路。

综上所述,我们认为中国白酒酒庄是中国酒摆脱渠道战、价格战与终端战的有效方式,并且是符合整个中国消费发展趋势,同时也是中国酒类竞争的必然过程。

# 中国葡萄酒市场 短期不乐观 长期不悲观

## ■ 苗倩

在国产葡萄酒企业的三季报当中,张裕A前三季度营收 35.26 亿元,同比下降 8.66%,归属于上市公司股东的净利润 7.29 亿元,同比下降 5.30%; 威龙股份前三季度营业收入 5.04 亿元,比上年同期减少 9.16%,归属于上市公司股东的净利润 2247 万元,同比下降 35.3%。莫高股份前三季度营收为 1.2 亿元,同比减少 13.32%,归属于上市公司股东的净利润 14704572.53 元,同比减少 28.13%;\*ST 中葡(600084)的三季报则显示,公司 2019 年前三季度实现营业收入 1.7 亿,同比下降 41.8%,降幅较去年同期扩大,归属于上市公司股东的净利润 139.92 万元,同比增长 101.67%。另外,通葡股份实现营收 8.83 亿元,同比增长 32.17%,归属于上市公司股东的净利润 3122560.38 元,同比增长 51.15%。

再看来自国家统计局的数据,2019 年 1~9 月,酒类产品生产情况统计显示,报告期内,葡萄酒累计生产 30.3 万千升,累计下滑 10.4%。其中,2019 年 9 月,葡萄酒当期产量 3.9 万千升,同比下滑 18.8%。结合 2018 年的统计数据,葡萄酒产业规模以上葡萄酒企业 212 家,总产量 62.91 万千升,同比下降 7.36%;完成销售收入 288.51 亿元,同比下降 9.51%。针对国产葡萄酒产量、利润率在一段时期内的下滑,有业内人士就提出了国产葡萄酒进入“寒冬期”的说法。

再结合葡萄酒消费的大盘来看,也有业内人士提出,“我们依然看好葡萄酒在中国市场的未来。”因为,根据全球相关专业机构的预测,预计截至 2020 年,中国将赶超英国,成为全球仅次于美国的第二大葡萄酒消费市场;可以预计在 2030 年,中国将成为世界最大的葡萄酒消费国。

由此,有业内人士提出,单纯说国产葡萄酒的春天还是寒冬,都是不准确的。“什么是春天?什么是寒冬?国产葡萄酒的春天一直存在着,因为市场和机会一直存在着。国产葡萄酒的寒冬一直存在着,因为与进口酒的博弈和竞争一直存在着。”对于国产葡萄酒的未来,该业内人士用“长期乐观”来阐明了对国产葡萄酒未来的看法。他说,“国产酒产区和企业可以通过抱团发展,获得更为广阔的市场前景。当然,国产酒抱团发展,先要找到一个大家都能够接受的模式。”

## 向中高端、精细化再发力

10 月 18 日,张裕举办了张裕白兰地老酒回购暨年份酒战略首发仪式,公布了白兰地老酒回购政策,其中就包括“1914 年、1915 年生产的可雅白兰地,一瓶可置换价值 113.2 万元的可雅 15 年 XO 白兰地 600 瓶”的政策。另外,张裕的可雅白兰地则推出了“1983 年、1989 年、1999 年”三个年份老酒,每个年份老酒分别有 43 度和 52 度两款产品。

显然,张裕发力白兰地的举动,是意在图谋更大的烈酒市场份额。因为,有数据显示,



全球烈性酒年销量在 310 亿瓶左右,全球葡萄酒年销量在 320 亿瓶左右,换言之,烈性酒与葡萄酒大致是“1:1”的比例,这是全球宏观数据的比较。在中国市场,以白酒为主的烈性酒,每年有 1000 多万千升的产销量,而国产葡萄酒加上进口酒有 100 多万千升的销量,统计来算,葡萄酒与烈性酒的销售量大致是 1:10,和全球范围烈性酒与发酵酒 1:1 的比例相比,完全不在一个水平线上。

据张裕股份公司副总经理姜华介绍,张裕将开展面向高端收藏群体的专场品鉴会,依托各省酒类收藏协会、收藏投资界人士等资源,并借助可雅酒庄游、高端会议赞助等,打开中国高端白兰地的市场新局面。

乘着老酒收藏热的东风,发力高端烈酒市场,是张裕提升业绩的一个主题思路。早在今年年初,烟台张裕葡萄酒股份有限公司总经理孙健在谈到 2019 年张裕的规划时说:“张裕的 2019 年,主要是想把两个策略发挥好:一是要以葡萄酒为主,葡萄酒、白兰地、进口酒、海外业务共同筑力。这其中,大力发展已经占张裕两成以上的白兰地业务,是契合了烈性酒增长的趋势;二是强力推动聚焦集中高、聚焦高品质、聚焦大单品等‘三聚焦’战略的落地。”

顺应葡萄酒行业“向着高端化、精品化倾斜”的趋势,目前,中粮酒业有限公司的长城葡萄酒已经在河北沙城怀柔产区、秦皇岛碣石山产区、宁夏贺兰山东麓产区完成了酒庄布局,以酒庄酒为代表的高端葡萄酒产品成为长城葡萄酒的发力点。在其 10 月举办的天人合一“壹”·高端新品发布会上,长城天赋酒庄 3556 赤霞珠干红葡萄酒上演了“首秀”。3556 是宁夏贺兰山最高峰的海拔高度,长城天赋酒庄 3556 赤霞珠干红葡萄酒的新品发布和 8 月份长城酒庄酒战略部门的成立,标志着长城葡萄酒向

高端葡萄酒迈进的决心,在为长城葡萄酒所在的产区发展注入信心的同时,也为国产葡萄酒行业的发展开拓新路径。

今年 7 月,中法合营王朝葡萄酒有限公司在深交所成功复牌,自春季全国糖酒会以来,“落地和提速”是王朝今年的工作主题。从春季全国糖酒会战略升级发布会后,王朝先后推出了馥雅干白新品以及王朝经典产品,并高调公开大单品战略,从塑造品牌到抢占市场,王朝的这一系列动作,也被业内看成其突围的尖兵利器,当然,最终市场表现,还有待消费者检验。

## 国产酒需“组团”破局

一直以有机葡萄酒为宣传重点的威龙股份,市场表现不容乐观。其三季报指出,“报告期末,公司新增经销商 39 家,退出经销商 40 家(退出的经销商主要系部分销量少、市场营销能力差的客户)。报告期末共有经销商 428 家,较 2018 年末减少经销商 1 家。”虽然经销商数量同比相差不大,但区域的销售业绩表现却出现了较大幅度的变化。“在西北销售区、南方销售区、上海销售区内,威龙股份的销售收入出现了两位数的下滑,仅有北方销售区的销售收入实现了 8.46% 的同比增长。”

另外,为威龙股份贡献主要收入的低端产品、中端产品的销售收入均出现下滑。虽然高端产品占比不大,但却实现了 3.23% 的增长,可见,威龙股份在调整产品结构、发力中高端市场方面,还是可以作为的。

再看莫高股份的三季报,就具体经营数据来看,中高档酒、普通酒营收下降,分别减少 21.31%、18.44%; 甘肃省省内市场营收为 3856.49 万元,同比减少 27.93%,省外营收减少 13.3% 至 4956.77 万元。受宏观经济增速放缓、消费市场低迷、进口葡萄酒冲击等因素影

响,莫高股份葡萄酒业务自 2016 年起表现持续低迷,药品作为公司另一主营业务营收则逐年增长。2019 年上半年,莫高股份营收为 8669.71 万元,同比下降 14.73%; 净利为 1275.95 万元,同比下降 11.82%。

据 \*ST 中葡三季报显示,报告期内,公司毛利率为 50.2%,同比提高 15.5 个百分点,净利率为 1.1%,同比提高 31.5 个百分点。其三季报显示,“报告期内,非经常性损益合计 759.8 万元,对净利润影响较大。扣除非经常性损益后归母净利润为 -619.9 万元,较上年同期 -1 亿元的亏损大幅收窄。”

另外,弱化葡萄酒生产属性、发力白酒为主的电商服务的通化葡萄酒股份有限公司营业收入增幅明显。其 1~9 月营收为 8.83 亿元,同比增长 32.17%; 净利为 312.26 万元,同比增长 51.15%。

综合几家上市公司的三季报可以看出,行业的整体表现似乎差强人意。但是,不少业内人士依然持有谨慎乐观的态度,认为“葡萄酒是国际通商型酒种,国际经验与中国实际结合,必将形成中国葡萄酒产业做强做大的特色道路。这需要全行业的共同努力,中西合璧,砥砺奋斗,才能够实现中国葡萄酒产业的强盛。”

孙健也说过,“我们在自我评价张裕的未来发展时说过:短期不乐观,长期不悲观。”这两句话同样适用于中国葡萄酒行业,短期来看,暂时没有好转的迹象,没有更好的消息传来,但长期来看,中国葡萄酒行业是处于一个待发展的大阳线阶段,将会从人均一点几升发展到人均五升、十升……未来,中国市场一定会是一个很大的‘蛋糕’。”

显然,在巨大的潜力市场面前,如何强化与消费者的互动,强化产品的销售力,依然是摆在众多葡萄酒企业面前亟需解决的现实问题。

# 博若莱新酒中国困局



一年一度的博若莱新酒节 11 月 21 日开始,以往每到这个时候,不少酒商都会在各个渠道和媒介吆喝博若莱新酒,今年关于博若莱的声音却少之又少。

事实上早在 2018 年,博若莱新酒就呈现下滑趋势,一份由法国海关、农业食品部统计报告显示,2018 年博若莱出口中国内地销量下滑 49.91%,出口金额下滑 40.92%。

究竟发生了什么,让这样一个曾经人人愿尝试的网红产品失去了色彩?记者也进行了调查。

## 博若莱新酒进口量和销量持续下滑

记者首先采访了两家葡萄酒货运代理公

司,两家公司均表示今年采购博若莱新酒的客户有所减少。

上海里诗欧国际货运代理有限公司的何

肖龙表示:今年博若莱新酒的订购数量确

实少了一些,感觉较去年减少了 1/4。

上海文冉船务有限公司食品类部销售经

理吴文婷也表示:我们每年都做博若莱新酒的空运,今年的订单确实比去年更少。有的客

户以前做的现在不做了,有客户之前量比较

大,现在也减少了。

另一名北方地区进口商由于去年进货

6000 瓶博若莱新酒并售罄,于是今年进了

9000 瓶,价格未涨价,宣传图片设计更精美,

交由经销商推广。结果今年进货量增长了

30%,销售业绩却不及预期。

“由于博若莱新酒都用于分销至传统渠

道,我又不敢放在电商平台销售或交给网

络销售,怕扰乱价格体系。”这名经销商说。

杭州“小新的酒铺”创始人申向云也表

示:今年采购博若莱新酒的量低于去年。

“许多酒商采购博若莱新酒,都是用来做

活动和吸引眼球,而非盈利。一旦遇到市场不景气,大家就失去了兴趣。”徐晓童称,新酒在市场好的时候还有人做,市场不好时则无人理会。

成都靓久橡木桶创始人陈瑞东则表示今

年的博若莱新酒采购量与去年持平。因为

他是拉长至一年进行销售,如果旨在新酒节当

天进行销售,相信不少酒商今年会倍感压力。

博若莱中国困境的背后

在辽宁销售精品葡萄酒的美葡萄酒业总经

理徐晓童称:以前我们会搭配一些博若莱新

酒,当作礼品品赠送给一些爱好者客户,但是博

若莱新酒实际上是不赚钱的。

“许多酒商采购博若莱新酒,都是用来做

活动和吸引眼球,而非盈利。一旦遇到市场不景气,大家就失去了兴趣。”徐晓童称,新酒在

市场好的时候还有人做,市场不好时则无人理会。

长沙葡壹精品酒业总经理方奕则认为:

博若莱新酒就像一个很普通的远房亲戚一

般,缺乏亮点。很多酒商认为博若莱新酒卖得

便宜,没钱赚,没动力。如果卖得太贵,又卖不出去,仍然没动力。这种即便赚了吆喝也不挣钱的产品,在经济不景气的情况下,无法成为受欢迎的产品。

北京忆麦酒业总经理吴昊认为:博若莱新酒对客户粘度不高,虽然自己公司没有选择普通的博若莱庄合作,但是每年还需要更换酒标来

提高客户的兴趣。

乔文婷则直接指出:原因就是生意不好做!

对此,唐山美度 1855 贸易有限公司董

成指出:如今市场不好,购买力出了问题,对

这种噱头性大于实际效果性的产品,大家兴

趣不足。

何肖龙也提出了类似观点:现在消费者

对于各种推广司空见惯,博若莱新酒难以激

起水花。

博若莱新酒能否突围的两个关键点

方奕表示他今年仍然坚持销售博若莱新酒,因为卖了 20