

终端赋能 经营用户

趵突泉酒业 C 化导向的竞争案例实践探讨



中国酒业面临需求疲软、消费下行的压力,在这个环境下,企业之间的竞争更加内卷激烈,如何将资源、费用聚焦在用户身上,打通需求端,形成 C 化导向的竞争优势,是行业痛点更是行业共识,但如何在实践中找到 C 化模式是个知易行难的问题,本文通过分享趵突泉酒业 C 化的案例实践,总结以回厂游场景和非标产品为抓手、以终端赋能为手段、以经营用户为导向的操作模式,供行业参考。

——题记

2024 年的中秋和国庆节,对于白酒行业来说,体感很冷。茅台持续降价,各大品牌的高端、次高端产品价格倒挂,海量的小 b 端(烟酒店)双节业绩腰斩,一片哀嚎。

众所周知,在当前中国酒业消费疲软、周期下行且竞争内卷的大背景下,C 化导向的用户教育已成为行业共识,过去五六年,回厂游、品鉴会等围绕用户运营的场景成为行业标配,尤其是回厂游,更是众多酒企的标准动作。然而,回厂游存在诸多问题。如被诟病的回厂游“703861 主力部队”(70 老人、38 妇女、61 儿童)导致效果不佳,让回厂游变成了大多数酒厂的成本中心而非利润中心,企业一年花千万元乃至上亿元的投入,但回厂游的运营及销售转化效果,很难达到预期。

一、一个 C 化导向的案例成绩

因为有营销实践创新,趵突泉的回厂游不仅成为企业用户教育的引爆抓手,而且从企业职能导向的成本板块变成业务导向的盈利板块。据了解,泉香酒庄自去年 10 月份启用以来,趵突泉回厂游已经达到 3 万人次。今年 8、9 月份,回厂游转化率提升到 20%以上,不仅如此,受到 C 化运营的影响,8 至 9 月份,趵突泉小 b 端泉香系列产品动销率和进货率与去年同比直接提升了 40%以上;以济南市场为例,次高端产品仅小 b 端每天的出货量与去年同期相比增加了 120%以上。

也就是说,趵突泉回厂游以 C 端为导向的价值链系统及行之有效的用户教育话术和系统,不仅把企业职能导向的成本板块变成业务导向的盈利板块,还帮助小 b 端巩固了大 C 的客情与粘性,更是促进了大 C 从零售终端大量采购标品,极大增强了海量小 b 端对品牌的信心。企业不压货,小 b 端能主动进货,说明大 C 参加回厂游后,烟酒店老板们都挣到钱了。

二、趵突泉回厂游的实践过程

趵突泉酒业是一家聚焦济南及周边市场的酒企,在省会济南家喻户晓,尤其是在大众消费市场具有广泛的影响力,渠道采取厂家直供终端的短链模式,具有高效的渠道价值链,销售业绩及市场份额逐年攀升。企业董事长邢宪卿是 80 后少帅,志存高远、重视创新,坚持长期主义,坚持品质为本,执掌企业以来,通过产品整合、品牌升级、组织优化和年轻干部培养,为企业构筑了极强的增长后劲,同时在产品品质研发方面不遗余力,公司从普通浓香型产品升级到泉香系列,再到年份泉香系列,吨酒价值持续上升。自 2019 年起,趵突泉酒业携手君度咨询

在企业导入 C 化模式,重点围绕用户和 C 化战略,趵突泉酒业先后落实通天塔模式的年份泉香品牌、口碑故事体系、B 端 C 化、BC 一体、C 化组织等一系列卓有成效的工作成果,其中在酒业更为领先创新的是回厂游实践创新,趵突泉的回厂游做到两大创新突破:

一是围绕回厂游实现了场景产品、C 化组织、业务流程的闭环化落地,发育出了 C 化价值链,将“从经营产品到经营用户”的理念在趵突泉得以体现,让趵突泉的用户教育有了现实的用户群体作为抓手;

二是将回厂游从企业职能导向的成本板块变成业务导向的盈利板块,大多数酒企回厂游耗资巨大,收效甚微。而趵突泉酒业的回厂游不仅不亏钱,反而实现了良性盈利,销售所得不仅没有透支用户体验,反而成为强化用户黏性的催化剂,并极大调动终端用户的积极性,让终端非常踊跃参与到“过冬小棉袄工程”中。

趵突泉的回厂游具体操作过程如下:

1、价值挖掘和口碑化打造。

一杯好酒的叙事方式有两种,一种是大喇叭传播式的,多是易于传播化的金句或广告语,另一种是说服式的社交模式,多是高级感的、因果逻辑自洽、令人信服的口碑故事,这种故事因极强的可信度反而成为人与人之间争相传播,甚至炫耀性表达的社交工具。大传播需要简短的金句,面对口碑传播则需要令人信服的、具有逻辑证据的故事,君度项目组首先和企业一道将趵突泉品质的价值体系进行系统挖掘,并形成人人愿意传播的社交文化,这也是趵突泉回厂游能够形成用户闭环的起点。

趵突泉酒体对消费者而言具有三个方面显著的优势,一是饮前闻香丰富怡人,二是入口顺滑,三是饮后醒酒快。

饮前“闻香丰富怡人”。《舌尖上的中国》有句话:香和味是一个物质在两个维度的不同呈现,闻香好,味道就差不了,一杯美酒也是如此。地处山东的趵突泉美酒在多年实践过程中,探索出五曲并用、增大微生物丰富度以便增强产香能力的制曲经验,趵突泉酒业的中高温大曲带来果香,高温大曲带来烘焙香、焦糊香,河内白曲带来蜜香,酵母曲和细菌曲带来芝香,另外趵突泉的老酒储存带来陈香、丰富的香味飘荡,让人心旷神怡。

饮中“醒得快”。其原因也有三:第一,趵突泉天然的酿酒泉水含有丰富的矿物质成分,这些成分是增强微生物活性的绝佳养料,这是让趵突泉酒甜爽顺滑的重要保障;第二,趵突泉独有的砖泥混合的窖窖工艺,能够让乙酸菌、己酸菌、乳酸菌形成有机的平衡,从而代谢产生的乙酸、己酸、乳酸实现 1:1:1 的黄金比例,这从物质结构上保障了趵突泉口感的顺滑;第三,储存老酒也是趵突泉口感顺滑的重要原因,因为老酒储存过程中,单体游离的乙醇分子和水分子通过氢键形成大分子团,引起口感不适的游离乙醇分子的减少,能够显著改善口感。

饮后“醒得快”。其原因也有三:第一,趵突泉高质量的管控体系能够有效降低导致人体不适的杂醇油等含量;第二,足年坛储的老酒中以大分子团为主,其中让人体不适的低沸点的乙醛、杂醇油等大多挥发掉了,给人

体饮后压力减少;第三,泉香酸高增强胃肠道代谢,加速酒的分解。

价值体系是回厂游的灵感。如果没有对产品价值体系的深入挖掘和口碑故事的提炼,想让用户通过回厂游购买产品既不科学也不可能,“因为自己相信、才能让别人相信”“磨好豆腐给妈吃”,只有做出卓越的好产品、提炼出好的故事,才有可能打动用户。

2、“人生 12 喜”场景构建和非标产品开发。

产品即场景,场景即剧本,好品质、好故事离不开好场景,产品是场景的灵感。

(1)君度咨询和趵突泉酒业一起构建了“喜结连理、喜得贵子、生辰纪念、金榜题名、晋职高升、乔迁之喜、长辈寿宴、年节家宴、开业奠基、合作缔约、庆典庆功、贵友相逢”等人生 12 喜的用酒及对应的封坛体验场景,每一个重大时刻封坛均有不同的仪式感和传统文化体验。

(2)根据封坛场景推出极具性价比的非标产品,仅在非标产品的香型上就提供了多样化的选择,如:芝麻香型,泉香型,浓香型。

(3)在封坛酒体的质量上也进行了严格的把控,确保产品品质,确保高性价比,在多样化的香型与多种酒体的基础之上还进行了多种产品规格的设定,满足不同用户的封坛预算。

(4)趵突泉酒业对非标产品的增值服务也是亮点之一,消费者在购买了产品之后,在享受到优惠价格的基础之上,还能得到企业“保姆式”服务,如封坛产品保存、分装、寄送、转赠等。

由此以“人生十二喜”做销售场景氛围营造,极具性价比的非标产品做核心卖点,“保姆式”服务做售后支撑的销售过程在泉香酒庄形成了闭环。

3、系统动员和 B 端 C 化。

(1)趵突泉酒业构建了以 C 端为导向的价值链系统,同时推出行之有效的用户教育话术和系统,然后针对职能部门和业务团队进行内部训练,首先将 C 化在内部队伍实现思想的完全统一。全员熟悉产品的利益点以及其背后逻辑自洽的支撑点是职能队伍和业务队伍对终端再教育的核心武器,只有内部团队是专家,那么相对应的终端才能够接收到准确的、能够让人信服的产品信息传播。

(2)传播动作不再是“打广告”而是“讲故事”。讲令人信服的故事,形成品质信仰,去影响终端老板和消费者,这是内部训战的最终目的。

(3)对 B 端的教育并不仅仅只靠业务人员,针对终端老板的 B 端 C 化(终端老板用户化教育)直接教育也至关重要。趵突泉酒业泉香酒庄落成以来,一直不间断地组织经销商及终端进行回厂游,并在此期间进行 B 端 C 化训战,内容涵盖文化、品牌、品质、政策等多方面的用户教育,另外导入“盲品”环节,由国家级白酒评委引导品评,增强大 B 小 b 端客户对产品的品质自信,以此打通面向 C 端的最终人群。

4、学习共鸣式回厂体验游和成交促进。

(1)构建回厂游的基础——“泉香酒庄”,通过四年多的建设,泉香酒庄已成为智能化生态旅游酒庄。

(2)从沉浸式回厂游转变到学习共鸣式回厂游。回厂游作为白酒企业与消费者深度互动的重要形式,近几年白酒企业围绕回厂游虽然进一步提升客户体验感,参与感,但同质化较为严重,回厂游有形无神,如何形成企业独特、有内涵,有价值的回厂游?

趵突泉的回厂游是以泉香酒庄为载体,以泉香文化为主线,采用酒旅融合模式,集智能化管理、传统酿造工艺、农耕体验、旅游参观等功能于一体的学习式的生态工业旅游。大家一边旅游,一边学习交流,在重要的环节还有提问考试以及场景体验,真正做到了从沉浸式回厂游转变到学习共鸣式回厂游。

(3)成交促进。终端店老板带消费者来泉香酒庄,10 至 20 人为一组,以会议形式现场讲述趵突泉酒业历史、文化、产区、工艺、酒体等,同时开展美酒盲品,让消费者了解白酒品评知识,了解趵突泉泉香酒体的独特口感,在轻松愉快的氛围中深入感受品牌、品质魅力,通过价值深度传递,实现价值快速变现。

5、数字化营销和用户线上化。

消费者通过回厂游选择自己需要的非标产品,现场扫终端老板二维码,领取购酒优惠券(每次回厂游,每个终端配 5 至 10 张优惠券,消费者先抢先得),消费者线上选择非标产品并线上付款给厂家。数字化系统非常便捷和迅速,实现线上会员运营与消费者数字化链接,更重要的是,趵突泉酒业借助会员数字化营销手段,直连会员消费真实数据,杜绝了各种套费用的假动作,真正实现了营销费用的精准把控,消灭了“费用主权失控”这一行业痼疾。

6、终端“过冬小棉袄”工程

行业不景气,终端卖酒价格倒挂不赚钱,客户群体流失率高,怎么提升终端与客户的黏性,变得越来越重要。海量的终端才是产品动销的核心。为应对行业寒冬,趵突泉酒业推出了终端“过冬小棉袄”工程,为终端赋能,厂家花钱帮助终端做 C 端培育,为终端培育忠实客户。在具体的做法上,趵突泉利用区域优势和学习共鸣式的回厂游抓手,为终端赋能,终端将自己的人脉资源带到酒厂,消费者不仅可以深度了解趵突泉美酒、学习品酒知识,还可以在泉香酒庄通过终端获取福利及优惠,使消费者认可产品价值并产生购买行为,通过泉香酒庄非标产品的销售去带动终端标品的销售,为终端标品动销助力,企业实施终端过冬小棉袄计划,赢得越来越多终端的信任。

三、做 C 端培育对行业的三大启迪

1、竞争导向下 C 化价值链的发育。行业下行竞争加剧,竞争本质不再是企业间的竞争,而是价值链之间的竞争。过去以 B 端为核心展开资源配置和组织能力发育,如今转向以 C 端为核心,以消费为导向进行定价、分利分润及组织能力发育。

因为 C 化价值链打通了用户端,对 B 化价值链具有降维度打击竞争优势。但如何发育出 C 化价值链是酒业难题。趵突泉回厂游以非标产品为载体,发育出供研产销的 C 化闭环价值链体系,对推动趵突泉下一步标品 C 化价值链具有战略价值和意义,同时对整个酒水行业也具有借鉴价值和意义,是行业下行周期下值得关注的创新实践。

2、用户教育和 C 化引爆的组织抓手。用户教育和 C 化运营虽被广泛提及,但如何落到实处,形成大规模终端用户动员一直是行业在探索的创新方向。趵突泉酒业的实践找到了将资源和组织能力聚焦到用户上的实践路径和实操方法,它既不同于传统线上电商和直播导向的交易模式,这种状态下和用户所形成的关系是基于交易的关系,缺乏粘性,因利而聚、因利而散,无法有效培育出新品牌,它又不同于传统线下以渠道为导向的资源配置和组织能力发育方式,但趵突泉实践又让具有私域老顾客的烟酒店主参与进来,形成了既具有线上交易效率的数字化模式,又具有线下熟人关系下的社群模式,通过好产品背后的社群关系,快速强化一款新品在消费者心目中的信用地位和价值认知,让基于价值和关系后的交易水到渠成。烟酒店群体和业务员群体成为用户运营和用户教育的组织抓手,在好产品、好故事、好场景加持下的用户教育有了坚实的组织抓手,在特定资源持续投入下,C 化引爆只是时间问题。

3、回厂游的趵突泉模式。趵突泉酒业的回厂游解决了行业 703861 现象的障碍,让渠道伙伴争先恐后参与到趵突泉回厂游的导流和用户运营工作中,同时为趵突泉酒业提供了两大价值,一是从成本到收益的转化,让趵突泉回厂游成为“韩信用兵、多多益善”的局面,二是趵突泉酒业回厂游成为用户教育和持续运营的抓手。如果说通过回厂游有钱赚是个战术价值,那么打造用户引爆抓手则具有战略价值。秉持“从经营产品转向经营用户”的理念,通过回厂游导流用户,以非标产品进行数字化链接后,反过来赋能企业标品——趵突泉酒业老的泉香和新的年份泉香系列,通过回厂游实现用户与标品的有效连接,让非标品赋能标品变成可能。(据君度网)

啤酒行业如何应对产量下滑与市场变化?

■ 苗倩

近年来,啤酒业绩的稳定增长似乎成为常态,或者说,业界已经“习惯”了啤酒业绩的稳定增长。国家统计局数据显示,目前,啤酒行业以华润、青啤、百威、燕京、重啤 5 家公司为龙头的竞争格局趋于稳定,行业领军企业形成了一定意义上的“竞合”关系,啤酒产量较为稳定。

但回看 2022 年,2023 年 1 至 8 月的同期数据,2022 年,我国啤酒产量 2637.3 万千升,同比增长 0.9%;2023 年,我国啤酒产量 2700.8 万千升,同比增长 3.1%。对比近三年 1 至 8 月的同期数据,2024 年 1 至 8 月,啤酒产量出现三年来首次同比下降。其中,2022 年 7 月,规模以上企业啤酒产量 421.6 万千升,同比增长 10.8%;2024 年 7 月,规模以上企业啤酒产量 358.6 万千升,同比下降 10.0%。一升一降之间,2024 年 7 月啤酒产量较之 2022 年同期,减少 63 万千升。

今年 1 至 8 月啤酒产量的下滑数据,一时间引发“啤酒喝不动”的观点甚嚣尘上。目前的啤酒行业,正处在从“量”的竞争转向“价”与“质”提升的新阶段,唯有看到变化、应对变化,方可寻找到新的“奶酪”。那么,究竟是什么原因导致今年 1 至 8 月啤酒产量的下降?先从消费观念和人口结构层面分析,有观点认为,“整顿职场”的年轻人正在告别无效社交,中年油腻男则与之标配的“啤酒肚”渐行渐远,正是人们消费观念的逐渐转变,低卡路里、无酒精的饮品正成为啤酒的“替代品”,为传统啤酒市场带来一定的挑战。

人口老龄化对啤酒消费的影响

从长期人口结构看,国家统计局数据显示,截至 2023 年底,全国 60 周岁及以上老年人口 29697 万人,占总人口的 21.1%,较去年增加 1.3%。其中,65 周岁及以上老年人口 21676 万人,占总人口的 15.4%。未来,随着“老年人口基数大,老龄化速度快”趋势的推进,也需要啤酒行业做出调整。

正如华润雪花在 2024 年上半年业绩发布会上,当被问及人口老龄化对公司业务可能产生的影响时,华润啤酒董事会主席侯孝海表示:中国的老年人群正在逐渐形成一个新的消费力量,作为企业,重要的是要理解和满足他们的需求,为企业创造消费价值,这也是当前企业界面临的一个重要课题。“以啤酒和白酒为例,如何适应并满足当前老年群体的需求,是一个全新的挑战。”他举例说明,这并不意味着老年人不能饮酒,而是企业需要考虑,应该提供什么样的酒品以满足他们的需求。“比如,现在露酒的市场增长非常显著。”

啤酒国际竞争日益激烈

除了人口结构的变化,传统啤酒产业还面临哪些变化?有业内人士提出,随着在个性化、多元化的消费诉求下,传统啤酒品牌也面临着“国际品牌”及精酿啤酒“遍地开花”的强力挑战。当前,若是在企查查 App 上搜索“精酿啤酒”,会出现“11020”家企业;若是搜索“进口啤酒”,则会出现 1560 家企业。

再看进口啤酒的近期数据。2024 年 1 至 8 月,中国累计进口啤酒 26.343 万千升,同比下降 16.8%;金额为 25.8538 亿元人民币,同比下降 14.6%。其中,2024 年 7 月,中国进口啤酒 4.144 万千升,同比增长 8.9%;金额为 4.0023 亿元人民币,同比增长 4.4%。2024 年 8 月,中国进口啤酒 4.703 万千升,同比增长 20.1%;金额为 4.6239 亿元人民币,同比增长 14.3%。以上数据可以看出,尽管 2024 年 1 至 8 月我国进口啤酒总量、金额双双出现下降,但在啤酒热销的 7 月、8 月,进口啤酒仍实现了进口量、进口额的双增长。

新的消费场景消费方式在变化

对于啤酒消费人群画像及偏好,《2024Q2 抖音酒类洞察报告》中提出,抖音平台上的啤酒消费者以男性为主,主要集中在 24 岁至 30 岁和 31 岁至 40 岁两个年龄段;在内容偏好方面,时尚、美食和旅行是他们主要的兴趣点,因此,企业在未来的营销策略方面,可以针对这些特征进行场景化营销。在一个完全竞争的市场中,国内啤酒企业正积极作为,在加力推进高端化产品、宣传高端化品牌形象、坚守高品质的同时,也正在这场景化营销、数字化转型等方面积极作为。以青岛啤酒为例,在 8 月 30 日召开的 2024 年半年度业绩说明会上,青岛啤酒明确了“下半年,公司将继续坚定不移地推进实现高质量发展战略,坚持创新驱动,积极开拓国内外市场,通过多场营销实践和沉浸式啤酒消费体验,持续提升品牌影响力。不断完善市场网络,通过数字化转型加强与消费者互动,带动产品消费扩容升级”。

华润啤酒总裁赵春武指出,在数字营销方面,华润啤酒通过数字化平台进行全链条连接,打通了从生产端到消费端的智慧化渠道,实现了营销的精准化和个性化。这种创新的营销模式,不仅提高了品牌的市场竞争力,也为消费者提供了更加便捷和个性化的购买体验。

燕京啤酒在 2024 年半年度报告中提出,“公司通过引入先进的数字化技术和管理理念,通过数字化工具提升销售效率和供应链管理水,在降低运营成本、提高市场响应速度和增强客户体验等方面,取得了显著进展,运营效率和市场竞争力不断提升。”

可以预见,朝新的方向前进,传统啤酒产业仍会发现新的“奶酪”。