

## 以“极致三品”对标一流酒企,力争十年破千亿目标



汪俊林  
郎酒集团董事长

当前,郎酒的两大愿景是:“成为世界十大名酒之一”和“郎酒庄园成为世界级酒庄,白酒爱好者的向往之地”。

我们立志要把郎酒的品质做到世界最好的品质之一,在战略目标上,2024年~2033年,将实施新的351工程(300亿元/年、500亿元/年、1000亿元/年),择高而立,预计2030年销售收入达到700亿元~1000亿元。而这个目标一旦实现,销售的数额则是水到渠成的事情。这对于郎酒来说,难度不小,但是,做好“极致三品”,产品、产能、储能对标一流酒企,相信目标一定能实现。

建设郎酒庄园的想法起源于我在欧洲的一次参观。从2008年开始规划到今天,总投资已超200亿元。郎酒庄园的本质是将郎酒的生产工艺与参观体验融合在一起,它不是大家想象的

旅游的地方,而是能够让消费者、客户亲眼了解到酒的“生、长、养、藏”四个过程,包括后期的勾调都可以亲身体验,消费者亲手调了全世界独一无二的酒,会觉得很珍贵、快乐,对整个郎酒也会有更深刻的理解。

一个人的生命是短暂的,那如何让企业的生命长久?要做到百年企业,“传承”是必须要考虑的。近年来,郎酒管理团队逐渐呈年轻化、专业化、知识化,尤其在今年,多位80后技术人才接连被任命。今年8月,郎酒宣布重大人事任命,汪博炜出任郎酒股份总经理。

一个企业要长久地发展,后面还有一代一代的人。如果我们只是看着自己的话,就不会去传承,传承重要的是传承郎酒的思想理念。第一,要善良,也是最核心的一条,不善良就不会善待员工;其次,要有一批年轻人来

做。传承不是一个人,而是一个班子,所以,我们在培养第一代、第二代、第三代。这并不矛盾,包括我们这些老同志都很想得开,年轻人都成长了,反过来我们就轻松了。

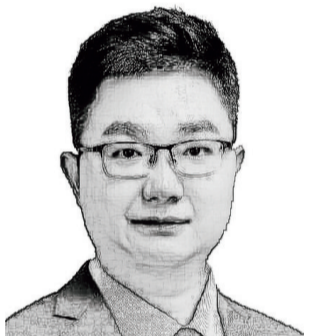
行业调整是近年来白酒行业避不开的话题。白酒产量逐年下滑、终端动销不畅、渠道库存偏高……任何一家酒企都无法独善其身,行业调整何时结束,成为酒业人心中最期盼的事情。而价格倒挂也是近两年白酒行业普遍存在的现象,由于渠道库存带来的供需矛盾,不少经销商选择低价出货。价格倒挂的其中一个原因,就是白酒头部企业都在拼命向前跑,增速很快导致供给大于市场的需求。如果不解决,倒挂还是会存在。作为名酒企,我们要适度放慢步伐,永远无休止地增长是不可能的。

白酒行业是竞争的行业,每个企

业都不舍得把量放下来。郎酒在去年10月就定出来,2023年我们销售回款不增长,还是200亿目标,所以郎酒市场压力就非常小。经销商卖多少,我们给多少,平衡以后,经销商就不会有大的压力。所以,行业变化的核心在于好酒的变化,而体现在市场竞争上,就是品牌。这几年,白酒上市公司业绩增长得很快,是因为消费者信任的是品牌。白酒行业过去酒厂太多、产量太大,我接手郎酒时,我们国家的白酒产量约为800万吨,现在是600多万吨,白酒产量还会慢慢降到500万吨左右,那才是比较良性的。

当前消费者“少喝酒喝好酒”逐渐成为主旋律,酒的总量下降对品质的要求则会越来越高。中国目前不缺酒,低端酒到处都有,人们向往美好生活,都希望喝更好一点的东西,所以做好酒是我们永远的追求。

## 定位“失灵”,酒企应该如何应对?



欧阳子  
酒水行业研究者

前些年,定位在各行各业风头无两,在酒业亦是如此。近些年,定位渐渐“失灵”,酒业迎来营销的“新变局”。

说起定位,首推特劳特。在定位中国化之前,诸多的营销专家早就在实践与之相关的案例,比如中国著名策划专家叶茂中。他会给企业创新一个产品,围绕着产品选出一个代言人,然后创作出一部广告片,最后选择合适的媒介进行全面引爆,彼时的媒介主要是央视。

传播日益碎片化的当下,再好的定位,如果无法实现高频的有效触达受众,定位的效果将大打折扣甚至为零。如今的酒业,老品牌不能持续做好破圈传播工作便会渐渐被人淡忘,新产品不能持续做好破圈传播工作便不会成为品牌。在定位渐渐“失灵”的当下,酒业仍然涌现出一大批鲜活的案例,值得业内借鉴及思考。

联名构建流量池。联名做得声势最足、影响力最广、实际效果最好的,非茅台莫属。无论是茅台冰淇淋,还是酱香拿铁、茅台巧克力,要么是吸引了两个行业的关注,均顺利实现品牌破圈,销售超过预期。以茅台冰淇淋为例,上市一周累计销量近1000万杯;以酱香拿铁为例,单品首日销量突破542万杯,销售额突破1亿元。另外,茅台冰淇淋在全国开店,已经成为继“茅台”之后的新业态。

定位引发模仿热潮。定位运用得好,舍得投钱,也认可定位的,酒业唯有郎酒。“全国热销的小瓶白酒”的小郎酒,“来自四川,浓香正宗”的郎牌特曲及“中国两大酱香白酒之一”的青花郎,尤其是青花郎的定位,在酒业引发广泛的模仿潮,如“茅台镇第二传奇”“贵州两大高端酱酒”。而后,青花郎

迭代定位为“赤水河左岸,庄园酱酒”,同样引发业内的模仿热潮。另外,郎酒建设“郎酒庄园”,客户第一,唯客是尊,构建起高端酱酒的护城河。

植入实现消费场景。尝试过植入影视作品的酒企数不胜数,但将植入影视作品作为策略或者战略的酒企,当属光良酒。近期,爆火的《八角笼中》,光良便多次亮相其中。作为《八角笼中》的独家白酒合作品牌,其大力开展买酒赠票、路演包场等营销活动,极大地促进了市场动销。细数2022年,光良先后植入《底线》《罚罪》《张卫国的夏天》《二十不惑2》《大考》《林深见鹿》等影视剧。前些年,光良的创始人赵小普曾说,植入一个爆款影视作品很难,唯一的破解方式就是多投甚至全投看好的影视作品。

争议推动全网热搜。近两年,在酒业争议声量最大的品牌,莫过于天

价白酒听花。首先,听花酒凭借5860元/瓶、58600元/瓶的超高端定位,吸引了全行业的眼光;其次,听花酒的“活”字由来被网友解读为“梦中太上老君点化”引发热议;再次,听花酒与贵州茅台、泸州老窖等名酒剪不断、理还乱的情缘,多次冲上全网热搜;最后,邀请两位诺贝尔奖获得者出任听花酒首席科学家,在酒业更是引发轩然大波。另外,听花酒通过赞助女足亚洲杯、火箭发射等,并在人民日报、新华社发布广告,赚足了眼球。

除了联名、定位、植入、争议等之外,也有部分酒企通过社群、IP栏目等出圈者,因其不具备可复制性便没有当作案例来剖析。在定位渐渐“失灵”的当下及未来,如何抢占消费者心智,终将是每一个酒企面临的课题。主动破题者继续前进,被动破题者原地踏步,无法破题者不进则退。

## 巨头淡出市场,精酿啤酒风光不再



Ron Emler  
The Drinks Business撰稿人

越来越多的证据表明,至少目前公众正在远离价格更昂贵的精酿啤酒,转而青睐大规模生产的国际品牌。随着跨国酿酒厂纷纷退出精酿啤酒市场,啤酒行业的这一领域可能又回到了原点。从爱好变成热情,最终发展成为蓬勃发展的国际业务,这些都为精酿啤酒商创造了财富。例如,亿万富翁Jim Koch在1984年创立了波士顿啤酒(Boston Beer),目前该公司的市值约为44亿美元;2007年,James Watt和Martin Dickie在阿伯丁郡创立了Brew Dog,如今年产量超过800千升,拥有一家跨国连锁酒吧,号称“欧洲第一精酿啤酒商”。

不过,除了波士顿啤酒或Brew Dog之外,还有无数的酿酒初创企业,要么无法将自己的热情转化为蓬勃发

展的业务,要么只能作为服务于邻近地区的普通企业生存下来。

精酿啤酒是由独立酿酒厂生产的,它们的产量低于跨国竞争对手,但在产品和营销上通常强调创新的口味和多元化的酿造技术。

近年来,该市场在英国持续增长,但根据国际咨询公司Mazars最近的一项研究,它正面临逆转。在截至2023年6月底的12个月里,英国有45家精酿啤酒厂破产,而去年只有15家。根据破产服务统计数据得出的结论,Mazars表示,“过度饱和的市场受到创纪录的通胀率的严重影响,饮酒者在酒类等非必需品上的钱越来越少。”

精酿啤酒厂初创企业的兴起“导致优质商品过剩,争奇超市货架或餐馆有限的空间,而此时许多顾客都在

寻找更便宜的产品。”

喜力最新的报告证实了这一点。虽然调查显示,在英国,超过1/4的18~24岁年轻人(29%)比一年前喝了更多的精酿啤酒,但这类啤酒的总体需求已经放缓。美国也出现了类似的情况。报告称,总体而言,精酿啤酒商在商业和消费者方面继续面临“经济逆风”。从商业角度来看,借贷成本继续上升,虽然投入成本上涨幅度已企稳,但仍高于之前的水平。

证据表明,至少目前公众正在偏离他们认为更昂贵的精酿啤酒,转而青睐大规模生产的国际品牌,跨国酿酒商正在退出精酿啤酒市场。今年7月,常被称为“精酿之父”的旧金山Anchor Brewery结束了127年的运营历史。日本札幌啤酒(Sapporo)表示,

这一决定是竞争、通货膨胀和销售下滑的结果。然而,这款标志性“蒸汽”啤酒的粉丝们声称,自札幌啤酒于2017年收购美国精酿商Anchor以来,札幌一直不了解这项业务,而且管理不善;百威英博(AB InBev)正以8500万美元的价格向Tilray出售一系列精酿啤酒品牌。这促使一位美国评论员写道:“在过去10年的大部分时间里精酿啤酒实现了两位数的增长后,百威正从市场底部退出。”

它将保留11家精酿啤酒厂,但外界普遍猜测AB将在其投资组合中保留这些啤酒厂多久。

Tenth and Blake啤酒公司总裁Jeff Agate认为,精酿啤酒可能将回归它的起源——专注于当地需求的相对小规模的创新产品生产。