

济南酒市：分化、高库存，如何调整战略布局？

酒企只有积极主动地调整目标预期、优化产品结构、优化传统渠道管理及拓展C端渠道，才能在这场行业变革的浪潮中站稳脚跟，实现可持续发展。

本报特约撰稿人 刘圣松 胡敏 发自北京

今年以来，无论是白酒企业、经销商，还是白酒渠道终端、从业者，都明显感知到白酒市场的阵阵寒意……白酒行业或正在经历一场深度的变盘期。

近期，我们对山东省会级市场济南进行了一轮终端走访，旨在了解白酒动销表现及行业发展态势，并研究酒企未来调整对应的主要方向。

消费放缓或成白酒行业发展最大的掣肘因素

“今年中秋国庆较往年相比，约有50%—60%的团购客户未有购酒计划安排。”一位专营名酒的终端门店负责人表示。

当然，这一现象均表现在团购和零售销量上。同时，这也不仅仅发生在名酒某一品牌上，几乎是所有白酒品牌遇到的共性问题。

当前的市场环境下，不仅800元及以上的高端白酒遭遇“滑铁卢”，在300

元—800元/瓶价位带的白酒，表现也不尽人意。以济南市场为例，该价位段基本以酱酒品牌为主，销量主要来自茅系酱酒，但是同比去年整体下滑，其中，500元以上的高端白酒销量下滑至少30%。反观100元—300元/瓶的大众价位产品，则显示出较强的韧性。整体上看，目前，白酒动销表现平淡。在当前行业调整周期的影响之下，消费放缓或成为白酒行业发展最大的掣肘因素。

分化是缩量竞争时代下最大的特征

品类品牌分化明显

例如，济南白酒市场200元及以上价位，基本形成了以“酱香占主导、清香起势、浓香分化”的格局。酱香市场份额主要向茅系酱酒集中，清香汾酒一枝独秀，浓香市场基本被五粮液、国窖1573、剑南春、舍得、水井坊等名酒所瓜分占据。市场份额向头部酒企集中加快，缩量竞争激烈，马太效应愈加明显。

消费结构分化成新亮点

从近期的消费观察发现，当下的消费更趋理性，有品牌且高性价比的产品更受青睐。超高端、高端品牌产品可以说是“量价齐跌”，但是100元—300元/瓶的大众价位表现良好，例如，习酒、汾酒等的中低端产品。这些产品恰好承接

了次高端价位的降级需求，短期内很难改变这种消费结构的强分化。

渠道分化日益严重

传统渠道方面，经销商之间因其代理的品牌、产品、区域、模式等不同，形成了较为明显的分化；终端之间因其资源、产品、服务等差异，也形成了较为明显的分化，“强者恒强”效应越来越突出。以走访济南终端市场为例，能销售中高端价位产品的，背后基本有团购资源在做支撑，反之，则没有或较少有资源支撑。

这种分化引起的后果，可能不是白酒排序的变化，也不是单纯销量的缩减，更可能是“你死我活”的后果。在这一轮分化中，一些酒企可能会因为不适应未来的趋势发展，被迫退出白酒历史舞台。

高库存是渠道良性发展的最大压力

在消费放缓和动销不畅的背景下，制约白酒行业发展的是居高不下的库存。供需关系失衡、价格倒挂严重等问题，导致不少酒企、经销商在经营层面出现较大困难，整体渠道信心受损。例如，在济南地区，茅台1935跌至700元+、习酒1988跌至400元+、茅台金王子跌破200元等。

在市场货源充足和价格沦陷的双重作用之下，终端接货积极性不高，不少终端甚至已经不在经销商处拿货，而是在同行或批发商处以调货价接货。特别是自今年3月份以来，经销商大面积出现不同程度经营困难的现象，受厂家任务要求，加之终端接货意愿不强的影响，很多经销商出现了生存危机，且并转现象增多。

为了应对这些挑战与威胁，酒企在变盘期之下，如何调整应对呢？

主动调整经营目标预期

我们在服务酒企过程中发现，无论是名酒、省酒还是区域酒企，更多地还在强调业绩的增长，甚至是要求高增长。以高供应、多促销、强压货的方式，向渠道端转移，可能带来低价窜货频发、价格体系崩塌、渠道体系混乱、内部矛盾加剧等乱象。酒企应摒弃单纯追求高增长的目标，根据市场实际需求和自身产能消化能力设定合理、稳健的业绩目标。尤其是区域酒企，不要再盲目追求全省化布局和高销售额增长，而是聚焦根据地市场和周边熟悉区域，通过精细化运营实现稳定收益。

积极优化产品结构布局

首先，酒企应将主要的人力、物力、财力聚焦到核心产品上。需要及时梳理产品线，在优势价位带集中打造几款有竞争力的核心产品，并在品牌传播、市场推广和消费者培育方

面，给予更多资源倾斜。

其次，要及时淘汰滞销产品。对于销量不佳、库存积压严重的产品，果断淘汰或优化升级，避免占用库存和资金。当然，可根据区域特征及环境变化，适时推出更适合当地文化属性的特色产品（礼品礼盒），进行业绩的补量。

最后，要积极灵活调整产能。根据市场需求动态调整产能，避免盲目扩产。对于市场需求萎缩的品类，适当减少产量。

稳固传统渠道，同时精进管理

加强经销商合作与支持。与经销商建立长期稳定的合作关系，为其提供更多的市场推广支持和培训。例如，洋河股份加强与经销商的沟通协作，共同制定市场策略，根据市场变化灵活调整进货政策，帮助经销商减轻库存压力。

深耕本地市场。酒企主动放弃盲目扩张，把重点放在根据地市场和周边区域。比如，区域酒企可以加强在本地的铺货密度，与当地的酒店、餐馆、超市等建立深度合作关系，提高品牌在本地的知名度和市占率。

稳定价格体系。加强对价格的管控，设立严格的价格红线。酒企可以通过减少渠道促销政策的随意性，对低价倾销等破坏价格体系的行为进行严厉处罚。例如，对违规经销商扣除保证金、减少返点或者取消代理资格，确保市场价格的稳定。

优化库存管理。帮助经销商合理控制库存，建立库存预警机制。根据市场销售数据和趋势，为经销商提供合理的进货建议。例如，定期盘点库存，避免积压过多的老产品。同时，酒企可以开展库存回购计划，对于经销商积压的产品，在一定条件下

进行回购处理。

创新激励政策。除了传统的返点、赠品等激励方式，还可以采用销售竞赛、市场拓展奖励等方式。例如，设立季度销售冠军奖，奖励优秀经销商旅游、广告支持或者新产品优先代理权等，激发经销商的销售积极性。

拓展C端优先战略布局

目前，很多酒企已经或正在转向消费者运营，以应对传统渠道整体销售势能减弱、渠道严重分化、市场竞争不断加剧的威胁挑战。

以社群圈层营销、体验馆、城市酒窖等形式载体，大力开发团购直营渠道，针对企业单位、政府部门、社会组织等进行团购销售。

建立品牌粉丝社群，通过会员制度、品鉴活动等方式积累私域流量。如酒鬼酒开展会员专属品鉴会，通过会员积分兑换礼品、优先购买新产品等权益，增强消费者黏性和忠诚度。

强化bC一体化建设，强化窗口链接作用，通过b端链接C端，透过C端反哺b端，形成“bC联动”，并建立一个互动和反馈的系统，使得bC之间的联系更加紧密和高效。

持续引入KOL、KOC资源展开合作，不断扩圈增容，强化品牌号召力，持续打造消费者品牌势能。

在白酒变盘期缩量的竞争下，酒企只有积极主动地调整经营策略，主动调整目标预期、优化产品结构、优化传统渠道管理及拓展C端渠道，才能在这场行业变革的浪潮中站稳脚跟，实现可持续发展。（作者：刘圣松系谏策战略咨询总经理，胡敏系谏策战略咨询项目经理）

欲了解更多美酒资讯，请关注华夏酒报微信公众号。



中国酒业创新
联盟企业展示

