

## 酒业要因时而变更要因势而新



张正

西凤集团公司党委书记、董事长

白酒产业是当今世界少有的拥有上千年连续发展历史的特色产业，产业规模、品牌品类和市场体量能与之匹敌的少之又少。虽然当前白酒行业正在经历一系列的分化、调整、转型、重塑，但是，正如中国酒业协会理事长宋书玉所说，“白酒发展的底层逻辑没有改变，市场需求没有改变，美好生活的创意表达没有改变，白酒产业依然保持了整体结构性的繁荣”。如何保持清醒、看清形势、抓住机遇、顺势而为，成为企业乘风破浪、再创佳绩的关键。

一是要围绕聚焦，做好产品聚焦和市场聚焦。面对当前消费分级趋势，我们要坚守战略，讲究战术；面对高端消费市场，红西凤系列要继续发挥引领作用，尽快完成换代升级，全面重塑运营模式，着重围绕核心意见领袖培育，持续加大星级联盟建设、圈层营销、高端品鉴会等各项精品活动力

度，进一步拔高品牌高度；面对次高端消费市场，持续完善次高端产品矩阵，优化升级从用户画像精准获客到销售转化、复购裂变、全通路消费者培育链条战略，高占领站稳次高端，形成新的增长极。

针对中端和大众消费市场，要紧跟消费趋势变化，找准产品定位，细分消费场景，精准适配运营；面对年轻消费市场，要尽快推出针对年轻人的白酒和露酒产品，围绕更高触达率，从包装、口感、酒精度、悦己理念等方面全面创新，用更多共情消费者的方式传递西凤酒文化温度和品位表达。

高地市场要继续加大市场拓展力度，要科学分析拓展的侧重点，不求多，但求实在，开始阶段就要把基础打牢、渠道做优，一步一个脚印地争取客户，做大规模、品牌、电商、海外市场和老酒市场的建设，也要以公司战略为

指引，做实做细渠道建设，加快产品结构调整，创新品牌宣传模式与综合产品实现最大范围的联动发展。

二是要围绕赋能，做好品质赋能、文化赋能和宣传赋能。我们要持续做好文化赋能，全面、系统、整合、活化西凤酒文化资源，加快构建文化营业+文化传播+文化转化的战略路径，并融入产品设计、品牌推广和市场服务各个环节，让消费者在品味西凤酒的同时，获得更多的情绪价值。

三是要围绕提升，做好管理提升和服务提升。我们要进一步推进基础管理精细化，坚持以市场为中心，持续深化营销职能职责、人员岗位服务、效率考核激励等方面改革，持续完善市场问题反馈和处理机制，确保市场营销健康可持续发展；我们要进一步推进终端管理精细化，全面梳理、持续优化终端网点的认定标准，划分不同层级，制定不同投入标准，同时持续完善终端建设的监管体系，加大终端投入和指导力度，打造一批素质高、形象佳、作用好的终端示范店；我们要进一步推进资源管理精细化，持续强化核心政策支持，要始终立足市场环境和客户需求，做到随时审视、有效评估、及时纠偏。

## 控量保价成为酒业的首要任务



丁永征

北京正一堂战略咨询总经理

高速发展后的酒业，在2024年呈现出增长减速的态势。对此，白酒企业所面临的问题，包括目标卡点、量价卡点、利润卡点和能力卡点四大战略卡点。

首先是目标卡点。在制定发展目标上，省酒新百亿战略受阻，面临着高端化进程受阻、产品力不足、多元化困扰等问题。

其次，量价卡点。控量保价将成为2025年酒业的首要任务。

在策略方面，酒企需要制定明确的控量保价策略，包括确定合理的产量和价格水平，以及相应的市场推广和销售策略。这要求酒企不仅要了解自身的生产成本和市场需求，还要预测未来市场的变化趋势，从而制定出具有前瞻性和可行性的策略。

在节奏方面，酒企需要把握好市场供需节奏，既要避免产量过剩导致

价格下跌，又要防止供不应求引发价格暴涨。密切关注市场动态，及时调整生产计划，确保市场供需平衡，用好数字化管理，是把握市场节奏的关键。

第三，利润卡点。保证经销商利润成为行业新关注点，龙头名酒企业已经开始践行，但大多数企业还在路上。当前，如果经销商意识到无法经营或者利润未达预期，春节过后，很有可能成为大量经销商转向的节点。

第四，能力卡点。企业需要长出增长新能力，单点培育、单店突破、品类突破等传统方式的作用正在弱化，而规模化、高端化、场景化、情绪价值经营成为营销高频词。

首先，超级单品增长战略将成为2025年行业确定性第一增长战略。从目前企业已经发布的战略布局来看，茅台提出两个百亿目标，汾酒布局四大百亿单品战略，洋河提出五大百亿

单品，今世缘则针对四开、对开两大单品提出新目标……

其次，结构增长比规模增长更重要。不同规模的企业需要具备在全国或全省同时经营多个超级价格段的能力，以适应市场的多元化需求，瞄准价位段发力，成为企业结构性增长的确定性之一。另外，2025年控价成为头部酒企的首要工作。目前来看，茅台、五粮液、泸州老窖等企业已经采取措施，通过科学调节产品投放、统筹规划运营策略、坚持产品量价平衡等方式，确保价格的稳定，第一季度会有一定的市场反馈。

除此之外，获取新客群赛道仍然是企业万年不变的确定性增长密码。通过“客群迭代”规律里找到白酒新客群，从而创造新增长点。茅台提出向“新商务”转型，从卖酒到卖生活方式的转变，发展方向也十分明显；古井

贡酒则通过费用持续向C端倾斜，激发存量活力。这些企业都在积极适应新场景，转型速度之快，令人瞩目。

市场还有一个新的转变，即情绪价值成为企业创造增长的确定性密码。需要注意的是，酒企为消费者提供的价值满足，并非单纯的价格满足。除去“价格战”“性价比”之外，组建“场景部”通过情绪价值IP、场景和内容经营，减少扫码红包等促销活动，扩大规模化培育规模，成为酒业新的增长点。

让商家盈利，同样是酒企的确定性增长密码。我们看到，茅台、五粮液等企业通过利润70%分红等方式，稳定商家利润。其他酒企同样也在探索稳定利润的创新举措，比如取消反向红包、重回大客户量、加大品鉴会培育等方式，目的都是为了稳定经销商利润，保证渠道发展。

## 有机葡萄酒更能对抗行业下滑



Arabella Mileham

The Drinks Business撰稿人

近几十年来，全球有机葡萄酒市场一直在稳健增长，在当今注重健康的社会，可以肯定地说，这一潮流不会很快减弱，而这一增长的最大推动者是年轻消费者。

市场分析公司InsightAce Analytic ppt.Ltd.的最新报告显示，全球有机葡萄酒市场在2021年的价值为98.4亿美元，到2030年将达到250.7亿美元，复合年增长率为11.3%。

正如另一知名市场研究机构IWSR指出的那样，有机葡萄酒在替代葡萄酒中享有最高的认知度，它们在具有挑战性的葡萄酒市场中起到了主导作用，在这个市场中，长期结构性衰退是一个紧迫的问题。

千禧一代是有机葡萄酒需求激增背后的推动力，他们将这些产品视为

“少而精”购买理念的一部分。InsightAce和IWSR都强调了一个关键因素：与老一辈消费者相比，年轻消费者认为，有机葡萄酒质量更高，更符合他们的价值观。

在美国、英国和澳大利亚等市场，千禧一代是最热衷于有机葡萄酒的人群，他们将有机葡萄酒与“高品质”和“可持续性”联系在一起。这种观点在美国引起了强烈的共鸣，30%的千禧一代葡萄酒消费者将有机葡萄酒与高品质相关联，这一观点在其他主要葡萄酒市场也得到了认同。

欧洲在有机葡萄酒市场占据主导地位，这要归功于有利的气候和强烈的消费者意识。在日益增强的健康意识和对可持续发展担忧的推动下，德国、法国和意大利等国家引领了这一

潮流。

虽然IWSR强调德国和瑞典是成熟的有机葡萄酒市场，但InsightAce指出，北美是另一个关键的增长地区。2021年，美国已经成为全球第三大有机红葡萄酒消费国，从传统红葡萄酒转向有机红葡萄酒的趋势明显。

亚太地区、拉丁美洲和中东的新兴市场也对市场的扩张做出了贡献，有机产品的认识和可得性得到了提高。在当今世界，人们不仅越来越关注他们所喜爱的葡萄酒的可持续性，还越来越关注葡萄酒的包装，这一点也不奇怪。随着所有行业生产成本的不断上升，葡萄酒行业越来越多地选择更轻、更环保的葡萄酒包装也就不足为奇了。

虽然传统的玻璃瓶仍然占主导地位

，但罐装有机葡萄酒由于其方便和环保的吸引力而越来越受欢迎。值得注意的创新包括，博泰拉有机葡萄酒公司(Bonterra Organic)在2019年推出了250毫升的罐装葡萄酒，迎合了忙碌和寻求小分量的消费者。

尽管有机葡萄酒市场在增长，但也面临着障碍。在一些地区，较高的生产成本和有限的消费者意识，仍然是选择的障碍。此外，IWSR指出，过去一年，美国的可持续发展参与度有所下降，反映出广泛的经济压力。

然而，有机葡萄酒的韧性在于它们将可持续性与质量结合在一起的能力——这是赢得消费者忠诚度的关键组合。InsightAce的数据显示，有机葡萄酒在继续对抗行业下滑趋势方面处于有利地位。