

缩量竞争下,白酒区域品牌的机会在哪?

酒业新的竞争,不再只是品牌与品牌之间的竞争,也不只是渠道与渠道之间的竞争,而是围绕消费者、价格带、终端效率和区域市场密度展开的系统性竞争。

本报特约撰稿人 云潇雨 发自北京

过去多年,白酒行业的主旋律是增长。行业容量增长、消费升级、价格带上移、渠道扩张等,共同支撑起一批品牌的快速发展;但如今,白酒行业正进入一个新周期:总量增长的红利逐步消退,行业从“增量分蛋糕”进入“存量抢蛋糕”。

在这样的背景下,企业和经销商需要重新回答三个问题:谁还有机会?机会在哪里?该用什么方式抓住机会?

从长期看,白酒仍然是中国消费品中文化属性、社交属性和区域属性较强的品类之一。但从竞争方式看,过去酒

业依靠招商、铺货、压货、回款驱动增长的模式,已经难以支撑下一轮发展。

酒业新的竞争,不再只是品牌与品牌之间的竞争,也不只是渠道与渠道之间的竞争,而是围绕消费者、价格带、终端效率和区域市场密度展开的系统性竞争。

当前,白酒行业值得关注的机会,主要集中在三点:一是省级龙头的机会;二是主流价格带的机会;三是价值链全面C化的机会。这三个机会不是彼此孤立的,而是相互作用,共同构成了区域白酒品牌穿越周期的战略路径。

省级龙头:区域深耕成确定性机会

白酒行业有一个非常重要的品类特征:品牌影响力存在明显的区域半径。除少数全国化头部名酒外,大多数酒类品牌的消费认知、文化认同和渠道优势,天然会受到区域边界的影响。

如今,全国化名酒格局已经基本定型。茅台、五粮液、泸州老窖、汾酒等头部品牌,凭借长期积累的品牌资产、价格体系和渠道网络,已经把全国化竞争的门槛抬得很高。但对于后来者而言,再用传统的方式去复制全国化路径,难度越来越大、成本越来越高、成功概率越来越低。但这并不意味着区域品牌没有机会,恰恰相反,在缩量竞争时代,省级龙头的机会正在变得更加清晰。

省级龙头品牌如果能够在本省市场做到数一数二,就能依靠本地文化认

同、渠道网络密度、消费者熟悉度和终端服务能力,构建起较强的区域护城河。未来,区域品牌的战略重点,不是盲目向外扩张,而是先做深、做透省内根据地市场。

一个品牌只有在核心市场形成足够强的消费者认知、足够密的终端网络、足够稳定的价盘和足够高的开瓶率,才能真正具备长期增长的基础。

对经销商而言,这一点同样重要。选择品牌时,不能只看品牌名气,也不能只看短期政策力度,要看其是否具备省内深耕的战略定力,是否愿意和经销商一起做终端、做宴席、做消费者、做长期市场秩序。未来,厂商真正有价值的合作,不是“拿一批货”,而是共同建设一个区域市场。

价格带战略:建立清晰的产品矩阵

白酒营销的第一战略,不再是简单的产品战略,而是价格带战略。消费者对价格的认知并不是短期形成的,一个成熟的价格带,往往对应着相对稳定的消费场景、面子需求、支付能力和终端推荐逻辑。因此,酒类企业培养一个全新的价格带很难,聪明的做法不是凭空创造价格带,而是在成熟、确定、容量足够大的价格带中完成占位。

当前的白酒市场中,以下几个价格带的机会更加值得重视:

60元-80元价格带。这一价格带是大众消费升级的第一站,承接了日常聚饮、朋友小聚、普通宴席等高频场景。它既不同于低端光瓶酒,也没有过高的消费压力,是很多区域品牌扩大消费者基础、提升开瓶率的重要入口。

120元价格带。这个价格带往往是朋友聚会、日常宴席和区域大众宴请的主力价位。对于省级龙头而言,120元价格带既有销量基础,也有利润空间,是非常重要的“利润粮仓”。

200元价格带。它对应着区域市场中较高规格的宴席和商务用酒,能够

支撑企业向上的品牌形象,也能提升经销商和核心终端的利润结构。这个价格带不是简单地做高价,而是要让消费者感到“有面子、可承受、值得喝”。

300元价格带。这个价位并不适合所有市场,它更多存在于湖南、安徽、江苏等白酒消费力较强、宴席和商务用酒氛围较浓的省份。对部分区域品牌而言,300元价格带可以作为品牌高度和区域高端形象的承接点,但不能简单地进行全国化复制。

价格带竞争的本质,是消费者心智中的“占位战”。一个成熟的价格带,通常只能容纳两三个真正被记住、被终端愿意推荐、被消费者愿意反复购买的产品。产品太多,消费者记不住;政策太乱,渠道推不动;价格不稳,市场信心就会被击穿。因此,区域品牌要做的,不是把产品线铺得很长,而是要围绕核心价格带,建立清晰的产品矩阵。一个走量入口、一个宴席基础盘、一个利润主力、一个品牌高度支点,形成层次清晰、场景明确、终端能讲、消费者能懂的产品结构。



价值链C化:从压货式增长转向开瓶式增长

如果说省级龙头回答的是“谁有机会”,价格带回答的是“机会在哪里”,那么,价值链C化回答的就是“怎样抓住机会”。

过去,白酒企业的增长方式更多是B端驱动:厂家制定目标,经销商完成回款,终端承接库存,费用围绕渠道政策展开。这种模式在行业增长期有效,但在缩量竞争周期下,其存在的问题越来越明显:库存高、价盘乱、动销慢、消费者连接弱。因此,白酒企业需从“压货式增长”转向“开瓶式增长”。

所谓C化,不是企业简单地做几场品鉴会,也不是企业的营销部门多举办一些消费者活动,而是整条价值

链需要围绕消费者重新进行组织。

价格要C化。细化产品结构不是为了方便招商,而是要对应真实的消费场景,不同价格带要匹配不同的团购和商务需求。

费用要C化。费用不能平均撒向渠道,而要跟着开瓶走、跟着动销走、跟着核心终端和核心消费者走,资源投入要从“大水漫灌”转向“精准滴灌”。

人员要C化。业务人员不能只是送货员、联络员,而是要成为推广员、场景员、运营员。业务人员每天拜访哪些核心店、见哪些关键消费者、推动哪类宴席和聚饮,酒类企业都要有明确的动作。

管理要C化。企业不能只问“卖了多少”,还要问“为什么干、怎么干、干得怎么样”。业务过程要围绕核心店、宴席介绍人、核心消费者和场景活动进行全过程管理。

动作考核要C化。企业的结果指标仍然重要,但过程指标、先导指标和市场质量指标必须被纳入考核。开店、开瓶、宴席、核心消费者、扫码用户、价盘稳定、费用真实,都应成为白酒企业市场建设的重要评价维度。

数据要C化。白酒企业要通过渠道数据、开瓶数据、宴席数据、会员数据和终端库存数据,判断市场的真实状态。

县级市场是C化转型的最小战场

白酒市场的竞争,最终会落到一个个县级市场、一个个核心终端、一场场宴席和一次次开瓶上。

一个县级市场要实现有效增长,白酒企业便不能只看回款,更要看开店和开瓶的交替增长。前期,企业要通过核心网点开发、品鉴会、赠酒、聚饮等动作完成消费者培育;中期,要通过宴席、团购、聚饮和终端动销拉开开瓶;后期,要通过核心店数量提升、有

效宴席网点增加和月度开瓶稳定,形成可复制的市场模型。

在实践中,一个市场从百万级走向五百万级甚至更高,靠的往往不是一次性压货,而是通过核心店“深打井”。

所谓“深打井”,就是把资源集中投向真正有动销能力、有消费者资源、有宴席转化能力的核心终端,让终端愿意卖、消费者愿意买、费用投得准、

价盘稳得住。具体来说,就是要做到:价格差异逐步平衡,费用跟着开瓶走,多品轮动持续活动,保大户、扶中户,业务动作标准化,宴席抢占灵活投入,合作终端费用明牌,打所有仗要先算好账。

这背后的逻辑很简单:市场不是靠铺出来的,而是靠一瓶一瓶开出来的;品牌不是靠喊出来的,而是靠一次一次消费者体验建立起来的。

C化不是战术创新,而是组织能力升级

很多企业做消费者运营,容易停留在活动层面:今天做品鉴,明天做宴席,后天做短视频。但如果组织体系、费用体系、考核体系和数据体系支撑,单点战术很难持续。

真正的C化,是系统工程。它至少包括市场分级增长体系、终端分级增长体系、用户分级增长体系、C化作战体系、目标制定体系、费用管控体系、数据运营体系、培训体系、组织中台体系、品牌传播体系等多个方面。

市场分级决定资源投向。企业需明确,哪些市场应该重点投入,哪些市场应该先做开店,哪些市场应该先做开瓶,哪些市场需要清库存、稳价盘,企业都要有清晰的判断。

终端分级决定动作匹配。不同终端不能用同一套政策,有的适合做开瓶,有的适合做裂变,有的适合做会员权益,有的适合做宴席转化。

用户分级决定长期复购。未来,白酒品牌不仅要有渠道客户,还要有消费者资产。通过KOL、KOC、普通会员等分层管理,把社会影响力和开瓶力结合起来,才能真正让用户运营产生复利。

品牌传播要C化。过去,酒类企业的品牌传播更多是在讲自己;现在,企业必须让终端、消费者、场景和真实体验共同讲品牌。公域负责扩大声量,私域负责沉淀转化,终端负责责任转嫁,体验负责建立口碑,最终形成

BC一体、全员口碑、全民传颂的传播体系。

对企业而言,不能再用增长期的老方法应对缩量期的新竞争;对经销商而言,不能再把自己定义为渠道库存的承接者,而要成为区域市场的共同建设者、核心终端的组织者和消费者运营的参与者。白酒行业的下一轮增长,不会来自简单的铺货,也不会来自短期的政策刺激,而会来自那些真正把省内市场做透、把价格带做准、把消费者做深的品牌。谁能率先完成从B端驱动到C端驱动的转型,谁就能拿到下一个周期的人场券。下一个周期,属于真正离消费者更近的品牌。(作者系北京君度咨询总经理)