

山东白酒市场有哪些新特征？如何应对？

山东白酒企业在保基础量的情况下,可以适当关注60元以下现金流的市场,但100元-300元价位段,依旧是企业需要重点发力的核心价位段。

本报特约撰稿人 李振江 发自北京

今年和去年,山东白酒市场发生了一些新的变化,下面跟大家分享一下

下,我们对整个山东白酒市场的观感以及对企业发展的应对建议。

山东白酒市场的新特征

价格倒挂成为普遍现象

今年全国白酒市场基本上价格倒挂,竞争加剧,但山东市场有一个很典型的特征,就是我们从来没有看到一些名酒在山东市场做渠道、做下沉如此之坚决,包括泸州老窖、洋河、剑南春等,以及很少涉及终端运营的茅台系列酒公司,在去和今年,都把很大精力放到了渠道下沉和核心终端的工作上,主要表现方式是在终端投入超过15%的增幅费用,而这种政策是在整个年初计划中没有的。

我们去年统计了一下,全国12家白酒上市公司,整体在渠道建设和消费者动销环节上的费用提高了15%-30%,这意味着,一批过百亿的公司新增于市场的动销费用大概超过了15亿元-30亿元,也就是说,这种竞争的状态已经进入到了市场的最低端。

宴席市场进一步萎缩

山东白酒市场,有30%-40%的市场份额来源于宴席市场。今年,山东、河南、河北整体宴席市场普遍下滑,其中,山东下滑最为严重,在宴席场次上下降了30%以上,金额最少下降了10%以上。尽管宴席市场下滑严重,但其又是酒企回现金流的重要路径,在未来几年时间里,酒企新的策略、新的方法、新的费用投放方式,以及新的厂商合作机制,一定会在宴席市场里有新的表现。

也就是说,山东白酒市场的宴席市场会迎来新一波政策调整期和策略应对期。

名酒企业营销费用和消费者促销费用提高

去年,名酒企业的营销费用大概提高了15%-30%,目前,白酒上市企业的半年报已披露完毕,我们的判断是,名酒营销费用在去年增加的情况下,今年整体增长幅度平均不会低于15%。这意味着,整个一线名酒拿出了大量的新增费用完成销售额的占比。

所以,在这种情况下,费投结构的变化一定会成为区域性白酒企业重要的改革方向。那么,增投还是减投,增投在哪里?减投在哪里?这也是山东酒企现在需要考量的。

名酒的关注方向已经从经销端转向渠道端,在做核心名酒店和餐饮了,名酒跟区域性品牌关注的方向是一样的,但是,名酒的费投结构发生了变化,而且总量上比区域性品牌大,在这

种情况下,区域性品牌除了拼人资、拼在当地这个价位段上还有性价比以外,在同等价位段能够完成竞争的一个重要的变化方式,就是要在费投结构的变化上做进一步的工作。本质上体现了一线名优品牌在资本导向下,市场营销方式的变化已经越来越明显。

60元以下产品整体微增

我们在大多数区域做调研的一个基本数据显示,60元(成交价)以下的产品,今年上半年整体微增,大概增长了5%,增长的是高线的瓶装酒和全国性、区域性本土品牌的盒装酒。

60元-100元,部分区域下滑5%-10%,部分区域有增长,但整体看,基本是持平的,主要以山东本地品牌为核心。

100元-200元整体是增长的,主要体现在本地品牌,增长了大概10%以上;200元-300元基本微增5%,增长的主要是全国性名酒和一批区域性强势品牌;300元-500元整体呈增长态势,在15%-25%,但是,增长的主要是全国名酒和一部分现在在山东区域内发展还不错的酱酒品牌;500元以上价位段各企业增长都很缓慢,整体下滑超过20%,像聊城、济南等市场下滑超过30%。我们判断,500元以上价位段,2到3年内全国市场都不会有很明显的变化。

酱酒的渗透率在山东依旧很高

除贵州以外,酱酒在山东的渗透率全国第一,超过30%,甚至到了35%,这说明,山东市场的本土酱香还是有希望的,尽管茅台镇酱香的增长速度从当年的25%已经降到了不到12%,但山东本土酱香品牌在300元价位段,甚至200多元价位段,依旧有很大的上涨空间。

山东市场作为最重要的、渗透率最高的酱酒市场,价位段到底是多少?300元是分水岭。

山东市场外来的品牌有一支表现得很好——“红花郎15年”,卖300多元,成交价不到400元,而且成为今年在全国各地的酱香酒市场里,表现最好的大单品。300元成为浓香和酱香非常重要的一个分水岭。

200元、100元左右的大众酱香酒在品质和口感都不错的情况下,也是能够迎合当下市场氛围的。

所以,我们认为,本土酱香酒依旧机会巨大。

山东酒企增长的新应对

在这种情况下,山东酒企增长有以下几个方向。

现在,年轻消费者之所以不喝白酒,一个非常重要的原因是,他们认为,白酒对身体有天然的损伤性,即他们认为白酒不健康。

当我们用智能制造的方式解决了生产工具的变化,那么,科技赋能的一系列工作都可以在酿造环节进行人为干预,某种意义上,能实现酒精的再分解,包括在体内的变化,包括跑泉突这几年做智能化工厂,本质上也是要解决这个问题。

第一、科技

科技型鲁酒很有可能是未来5年鲁酒重新振兴、重新回到一个相对更高位置的基本方向。如何在品质端通过科技化的方式,去解决今天传统酿造带来的身体不适性,这是第一个方向。健康一定是未来消费者,尤其是年轻消费者对于产品本身最大的期待。

第二、区域

山东的区域非常大,人口很密集。所以,搞定大本营市场,是现在鲁酒企业持续获得现金流,拉高品质优势,能够掌握价格链条最重要的方式。

因此,大本营市场的持续性和结构性增长,依旧是鲁酒发展核心中的核心。无论是做全省化,还是做区域化,山东的白酒企业跟很多的区域酒企不大一样。山东酒厂基本都是在县里,其会有一个市里的市场是不错的,又有一个离着比较近的外围市场做得好。无论是省会还是其他地区,例如古贝春酒厂在德州,同时还在滨州等有着发展不错的市场。

所以,在区域上适合于山东企业的发展,“1+1+N”的区域结构是有益的。即,1:酒厂所在地的那个县;1:酒厂所在地那个县的市及周围;N:酒厂在原有或者在市级范围内,在其他的市域里能有一些市场的建立,能够解决酒企区域持续放大的根本问题。

第三、价格

60元以下价位带是一个增长特别快的市场。但是,那个市场是不是酒企想要的?是不是酒企的核心?我认为,是。但是,某种意义上,其叫作战术型市场。从全国范围内看,60元以下或者80元以下价位段的市场,整体是萎缩的。去年我们做统计,60元以下的产品从6600亿元发展到7500亿元;80元以下价位段,整体下滑了2%-3%。但是,这个价位段新增的品牌和产品的数量几乎翻了一倍。

所以,你说这个市场是个“红海”,竞争压力大不大?我们认为,本土品牌在保基础量的情况下,可以适当关注60元以下现金流的市场,但是,100元-300元价位段,依旧是山东白酒企业需要重点发力的核心价位段。

300元以上价位段要不要做?当前的市场环境下,是在保证100元-300元整体体量过程当中,如果酒企还有一些精力的话,可以战略性地在300元以上价位段长期做培育。

所以,300元以上价位段可以做成企业的战略性培育方向;而100元-300元价位段,要作为当下企业经营的核心重点。

第四、机制

如今,厂商合作的核心在于一体化,因此,成立合作公司、产权股权等方式是可行的。BC一体化解决了酒企跟经销商的关系,那么,酒企要解决终端跟动销的关系,就体现在费投结构上,终端和消费者之间的费用到底怎么算?当酒企解决了跟经销商的这些问题时,接下来,酒企怎么培育消费者,怎么让终端的店老板,也能变成一体化的合作机制,在费用结构上能够更合理地分在厂、商、终端身上。

第五、组织

从目前看,在酒水行业职业经理人的流动性和招募性方面,山东白酒企业相对较弱。但是,全国意义上的酒厂职业经理人队伍,10年的时间大

概下降了50%。某种意义上,人才结构的变化,不是靠培养出来的,而是靠结构性提升出来的,是靠竞争出来的,是靠绩效比出来的。

山东白酒企业组织的天花板很有可能成为制约酒企发展最重要的因素。所以,这个事谁突破,谁发展,而组织的发展是酒水企业最重要或者说可以称之为唯一的杠杆。因为渠道上没有杠杆了,广告上没有杠杆了,渠道的费用和模式上的杠杆也很有限,今天最大的杠杆其实就在人。

我们这5、6年服务了大概40家白酒企业,全国性的、地方性的,凡是有增长的,无外乎两类企业:一是酒质提升性企业。酒质变好了,口碑非常好,产品溢价空间就出来了;二是组织增长型企业,是靠人均单产出来的。

当杠杆都没有的情况下,品牌力约等于人均单产。而人均单产跟品牌力的增长是呈正相关的,品牌力不增长,人均单产就变不了。

所以,酒企想获得新的增量,就是要用销售总额除以人均单产得出来的那个数,就是你要获得的人。有了这个数量在,增量就出现了。因此,山东很多白酒企业今年上半年依旧实现15%以上的增长。

回头看一看,要么是终端的数量变多了,要么是经销商厂商合作机制变好了,要么是组织数量变多了,这几个数是固定的,能够把这几个数盘好,用销售总额除以人均单产等于组织数量,满足组织数量的80%,就能增长,销售总额就能满足,如果连50%都不到,那么,很有可能最后实现不了增长。

当很多杠杆没有的情况下,拼人均单产是营销方式上最主要的方式,所以,拼最基础的,用人头的方式拼人均单产约等于你的品牌力,是很务实的方式,也是能解决当下增长难题的。(作者系和君咨询副总经理、和君酒水事业部总经理)

欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众号。

