



变局下的 白酒企业 重构

杨永华 郭旭◎著

看清趋势：未来10年，你的企业在哪里？
找准位置：根据地市场建设是关键



中华工商联合出版社

变局下的

白酒企业 重构

杨永华 郭旭◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变局下的白酒企业重构/杨永华, 郭旭著. —北京:
中华工商联合出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5158-0865-9

I. ①变… II. ①杨… ②郭… III. ①白酒工业 -
工业企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 038782 号

变局下的白酒企业重构

作 者: 杨永华 郭 旭

责任编辑: 于建廷 高 尚

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷厂

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092 mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 16.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0865-9

定 价: 46.00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做？”2014年，我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域。让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“4042”和您的电子邮箱至13611149991即可在2个工作日内收到。

产业发展重构，四位一体担当

近年白酒行业从繁荣转入调整，急且骤：转得很急，骤然落差又大，行业对此并无准备。即使从高端迅速向中端整合，整体走势仍然低迷。尽管行业同仁把这次调整归纳为三个回归，即回归文化、回归本质和回归价值，但不论何种回归，最终都会在营销市场上体现出来，所以这几年市场的策划和攻略尤显重要。白酒十年的黄金岁月，不仅白酒企业得到了迅猛发展，也造就了一大批优秀的经销商和策划咨询公司，探索出许多有成效的营销模式，这些模式在调整重构中也面临着考验！

在行业调整期必须解决好几大方面的问题：一是行业资源的整合，二是白酒品牌的结构调整，三是依靠科技拓展延伸白酒的饮用服务功能，四是市场整合和营销创新。而且我们必须直面两大现实：一是基数大，这意味着竞争激烈，也倒逼我们必须做大行业这个蛋糕，二是相当大一块的非刚性消费已经不会“何日君再来”，而我们还未找到新的替代市场。如果说是在酒企的主导下协同经销商和咨询公司的共同努力，把客观上的有利情势充分利用和发挥，而成就了白酒产业黄金十年的辉煌。那么在调整期，还是得靠他们的协同努力共渡时艰，再加上科研的进入，四位一体去谋划拓展，以期白酒产业的持续健康发展。

白酒产业的市场营销正是由于有了咨询业界的进入而趋于理性和得到扩展。也就是说，在白酒产业从生产到消费这个大产业链中，咨询业界已是其中重要的一环。这种产业链专业化的细分是行业的一个进步。

我们期望，咨询业界在服务白酒行业的同时，自身也要不断提高和突破。

杨永华先生长期以来以其丰富的阅历，深厚的专业造诣，脚踏实地的经验积累，带领团队为许多白酒企业成功地开拓市场，诸如汾酒，茅台神州酒，口子窖，仰韶彩陶坊，岭南米酒，西凤凤香经典等等，在为其扭转局势的同时，创造了众多逆市飘红的范例。又与时俱进地探索出一些新的营销模式，并已在调整期的运作中取得了可喜的成功。

本书是杨先生根据多年实践体会对自己思想和认知的整理。从产业经济学的高度认知当前的白酒产业，以三四律看整合期白酒企业的博弈，进而提出在此期间的市场建设攻略，很有针对性和实用性，是白酒产业应对时艰和策划未来的一本不可多得的论著，值得白酒产业同仁研读和运用。

原洋河酒厂厂长、中国酿酒工业协会白酒专家组组长

A handwritten signature in black ink, appearing to read '杨永华' (Yang Yonghua), written in a cursive style.

白酒行业：新时期的新探索

2013年，注定要被中国酒业所铭记。正是这一年，中国酒业历经变化、调整、重构，行业的增长路径也由过去的扩容性增长升级为竞争性增长、重构性增长。在这种大变局的背景下，如何实现对行业形势的精准研判和对结构性机会的精确捕捉显得尤为重要。如何实现行业未来的成功突围与持续性增长是摆在中国酒企面前的重大命题，而命题的实现特别需要营销智慧的创新与营销理论的突破。在我看来，由上海观峰企业管理咨询有限公司杨永华老师所著的这本《变局下的白酒企业重构》正是对这种行业发展趋势的有益探索与尝试。

该书结构明确，逻辑清晰。上篇视角宏大，在立足产业经济学的理论基础上，阐释了白酒产业已进入到重构期的发展命题。伴随着产业集中度的加剧，各类企业需要重塑自己的安全边界，即强化根据地市场的绝对统治，由原来的“圈地”式的扩张变为“种地”式的精耕。基于上篇对产业重构期的形势判读，该书下篇则侧重于市场操作方面的应对策略。即根据未来产业竞争格局来重新确定企业的安全边界，根据企业新的安全边界来重新配置市场的资源投入和战略。结合典型案例，创造性地构建了根据地市场建设的理论模型，进一步细化为实战性较强的营销和运营攻略。值得关注的是，书中细致地对定制白酒、农村市场、二批商、买断品牌等当前热点问题进行了较为深入的研究，充分体现出杨老师对市场的熟知性和营销的专业性。

杨永华老师有近 20 年的营销与企业管理工作经历，作为大食品行业较为活跃的一位智业人士，应该说是实战经验丰富。这本书的出版，是理论与实践多次相互结合与相互验证的产物。因此，此书的问世不管对行业，还是对作者团队本身都具有重大的意义与价值。对行业而言，这是对白酒行业当下局势的总结和未来发展的预判，是新营销智慧的一种积极探索。新的行业环境需要新的营销理论来引领，新的增长需要新的营销手段和方式来实现；而对杨永华老师和其带领的观峰咨询来说，这是一种自我梳理与总结，是过去思想理念的一次系统归纳与升级。思想就是咨询机构的武器，有效落地的工具化理论才是最响亮的口碑。

《变局下白酒企业重构》的出版，只是新时期营销思想探索的第一步。希望作者能继续稳步前进，积极探索，为白酒行业未来的发展贡献更多有价值的理论成果。

《糖烟酒周刊》杂志社总编辑

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李建明' (Li Jianming), written in a cursive style.

从逆境中寻找机会

作为《华夏酒报》的总编辑，每天都是和与酒相关的朋友打交道，但是真正能够交心，互相坦诚相见的不多，杨永华先生算其中一位。杨永华先生不仅学识渊博，谈吐优雅。而且以其“知行合一”的做事理念，践行服务承诺。

大家都知道，河南酒类市场群雄逐鹿，竞争激烈。在这个地方很多咨询企业都折戟而归，而以杨永华为核心的观峰咨询，却连连取得胜利，成为河南市场成功咨询企业的代表。杨永华先生开创了四五老酒的新局面，短短一年使得四五从较低起点做到3个亿，并成就豫酒第一股。林和三香和谐，创造了行业快速成功招商的新纪录；仰韶彩陶坊，成为中高端白酒的领军品牌。卧龙酒业，成为南阳市场第一品牌，连续7年服务也成就了智业与企业的经典传奇。

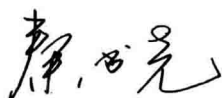
杨永华先生取得的这些成绩，离不开其多年来潜心钻研，卧薪尝胆的艰苦努力，《变局下的白酒企业重构》是结合其多年来的经验和做法，站在产业经济学的角度对白酒产业和企业做出的未来预判。其在中国酒业走过黄金十年的变局期应运而生，为企业解读了困惑与迷茫，也为酒业的发展之路进行了有益探索。

作为《华夏酒报》的一员，我推荐行业内人士都读读这本书，大家一定会从其中找到自己想要的答案，因为这都是杨永华先生近20

年来营销理论的积累，也是其取得成功做法的集合，必将为迷茫中的酒水行业指明前进的方向。

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”狄更斯的这句名言大家都不陌生。让我们酒水企业认清形势，有的放矢，从逆境中寻找机会，杨永华的《变局下的白酒企业重构》可能就有你需要的答案。

《华夏酒报》总编辑

A handwritten signature in black ink, appearing to read '杨永华' (Yang Yonghua), written in a cursive style.

再肥的草地上也会有瘦马

这句话是很多年前，我和朋友在内蒙古草原上骑马比赛时候的感悟。为了增加娱乐的竞技性，我们在骑马之前定了一个游戏规则，就是骑马跑得最慢的那一位负责为晚餐和餐后娱乐买单。比赛的结果是我骑马跑得最慢。丧气之余，我发现自己骑的马又小又瘦，朋友们的马则都膘肥体壮。我就找马场的老板理论。老板一肚子委屈地说：“这些马都是吃一样的草，干一样的活。就它瘦，有什么办法？”因此，我们在嬉笑之余的感悟就是：“再肥的草地上也会有瘦马。”

写这本书，也是基于这个感悟。

走过黄金十年的白酒产业，从产业发展周期的客观规律看，白酒产业进入变局已成定局。但变局是怎么变的，我们的企业该如何应对。自2012年年底以来，“寒冬论”、“拐点论”、“调整论”等关于变局的声音一浪高过一浪。

一年多以来，白酒企业在变局方面争论不休，一直没有定性和定论，各个企业都处在一种迷茫和困惑的情绪之中。大家明白，人生最大的痛苦不是得不到，也不是失去，甚至也不是选择，而是不知道怎么选择。

我们从事大食品行业近20年，从一线市场到企业经营管理，再到为企业提供专业智力服务。职业习惯让我们这一年多以来，对各个层面的企业开展了专项研究。

1. 对行业现状，问题以及趋势的认知。

我们研究发现，之所以业界对行业认知迷茫、困惑，根本原因是

“只缘身在此山中”。产业经济学是认识和把握一个产业的基本依据。我们从这个角度对白酒产业的现状、问题以及趋势正本清源，给出“白酒产业已进入重构期”的结论。

同时结合重构期的产业特征、产业趋势以及产业机会，阐述了不同产业地位和不同规模白酒企业重构期的问题与机会。

2. 重构期企业如何定位自身的发展路径。

从“企业安全边界”的角度，分析了白酒产业未来 10 年的产业发展态势，并给出了不同产业地位白酒企业的应对路径与方法；同时，依据产业发展周期的规律，预判了不同产业地位白酒企业的生存与发展路径，以及如何谋划企业“百年老店”的基业长青之路。

3. 按照“越简单的问题越本质，越本质的问题越简单”的基本逻辑，给出白酒企业重构期的营销战略与策略。

提出“根据地是白酒企业重构期生存与发展的至高地”的战略思维。依此，从根据地战略的角度，结合我们的实践与成果，提出了根据地市场建设全案型的实操策略。

通过阅读这本书，大家就会明白，这本书不是在谈论产业和企业面临的问题，而是谈论如何寻找出路。对于任何企业而言，透过问题抓住机会才是成功的根本。“草地”和“瘦马”观点的本意在于告诉大家，内因是决定性因素，因为即使在“黄金十年”里也有“瘦马”。

我们非常明白，这是一个瞬息万变的时代，也是一个互联网思维的时代，更是互联网改变世界的时代；我们也明白，这是一个最不缺少信息的时代，当下生活的本质就是信息；但我们更加明白，信息不等于知识，信息也不等于价值，知识的价值来自对实践的指导和转化。因为只有能转化为行动成果的知识，才算是有价值的知识。

我希望，我们的读者能读完这本书。更希望，读完这本书的读者内心能有一句感慨：“这年头，认真读一本有价值的书还是很有必要的。”

目录 Contents

上篇 看清趋势，找准位置

第一章 从产业视角看白酒——“行业洗牌的时候到了”

第一节 产业视角看白酒 / 5

第二节 白酒产业进入“重构期” / 9

第三节 白酒产业的重构方向 / 12

第二章 从“三四律”看产业重构期的企业博弈——绝大多数白酒企业要消失

第一节 行业龙头企业，怎么办 / 16

第二节 挑战者，怎么办 / 16

第三节 追随者，怎么办 / 17

第四节 补缺者，怎么办 / 20

第三章 白酒企业的重构期

第一节 什么是白酒企业重构 / 22

第二节 如何认识重构期的机会 / 24

第三节 经营理念与战略的转变 / 28

第四节 重构期不同企业的营销策略 / 31

第四章 企业重构的六大方法

第一节 战略重构 / 38

案例 四五战略重构：成为豫酒上市第一股 / 40

第二节 品牌重构 / 42

案例 汾酒品牌重构：谁挑大梁谁上位 / 45

第三节 市场重构 / 47

案例 卧龙市场重构：成就地产酒区域市场的王者风范 / 50

第四节 组织重构 / 51

案例 仰韶组织重构：脱胎换骨中的浴火重生 / 54

第五节 推广重构 / 58

案例 岭南米酒推广重构：跨越两个距离两道坎 / 61

第六节 系统重构 / 64

案例 三类企业系统重构：为企业鼓起发展的“东风” / 65

第五章 谁在整合期中活着——重塑企业的安全边界

第一节 酒类企业的强势整合期到来 / 70

第二节 谁在整合中活着 / 75

延伸阅读 维维：跨行赚钱未跨界 / 77

第三节 安全边界“五星盘” / 80

第四节 2023 年：5000 亿元的市场规模 / 85

第五节 从 10% 到万分之一 / 90

第六章 领地需要“钻石级”市场结构

第一节 销量崛起才是硬道理 / 98

第二节 产品结构：浇筑市场框架的“钢筋水泥” / 104

第二节 资本竞争是所有产业竞争的最后一关 / 123

下篇 依靠根据地，弯道超车

第七章 为什么“根据地”是重构期的核心战略

第一节 根据地，企业生存与发展的至高地 / 132

第二节 根据地，二三线白酒企业的生命线 / 134

第三节 品牌崛起，从根据地市场开始 / 137

第八章 根据地市场战略

第一节 二三线白酒企业根据地市场运作思路 / 142

第二节 根据地市场战略的实现要过四道坎 / 143

第三节 根据地市场建设误区 / 148

第四节 根据地市场建设攻略 / 151

第五节 根据地市场营销升级的四个方向 / 156

第六节 区域白酒企业赢在高端战略误区 / 158

第七节 根据地市场建设成功案例 / 163

案例一 皇沟酒：夹缝求生 / 163

案例二 宝丰酒：区域攻击 / 167

案例三 卧龙酒：基因再造 / 170

第九章 根据地市场产品策略

第一节 新产品成功快速铺市攻略 / 176

第二节 二三线白酒定制成功的三个要素 / 179

第三节 定制酒，商机中的危机 / 181

第四节 白酒企业如何操作买断子品牌 / 188

第十章 根据地市场的通路策略

- 第一节 酒水连锁企业如何塑造战略崛起的原动力 / 194
- 第二节 白酒特渠：有消费者的地方就有可能 / 200
- 第三节 区域白酒企业开店的四种选择 / 202
- 第四节 农村根据地市场营销的五大攻略 / 205
- 第五节 重构期白酒厂商如何实施渠道创新 / 210
- 第六节 整合重构期：如何成功招商 / 213

第十一章 根据地市场的经销商突围之路

- 第一节 重构期，白酒经销商如何成功突围 / 222
- 第二节 颠覆传统厂商合作模式的三个驱动力 / 226
- 第三节 三方协议：让二批渠道资源最大化 / 229
- 第四节 渠道变革，迷茫别迷路 / 232
- 第五节 因周期制宜，烟酒店的操作之道 / 238
- 第六节 节日促销：如何让费用从可能变可控 / 241

上篇

看清趋势，找准位置