



中国精酿观察

基于品牌与商业模式创新的思考

曾莉芬 吴凡 著



这个世界需要匠人，
更需要商业创新思维。



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

中国精酿观察

——基于品牌与商业模式创新的思考

曾莉芬 吴 凡 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国精酿观察：基于品牌与商业模式创新的思考 /
曾莉芬, 吴凡著. — 杭州：浙江工商大学出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5178-2720-7

I. ①中… II. ①曾… ②吴… III. ①酿酒工业—经
济发展—研究—中国 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 071742 号

中国精酿观察

——基于品牌与商业模式创新的思考

曾莉芬 吴 凡 著

责任编辑 唐 红 梁春晓
封面设计 肖瑞熙
责任印制 包建辉
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排 版 林蒙蒙
印 刷 杭州五象印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16
字 数 193 千
版 印 次 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5178-2720-7
定 价 69.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-8890497



序 一

2014年7月，几乎是一年当中最热的月份。我和我的同事先坐两个多小时动车到达温岭，再从温岭坐出租车，又是一个多小时的车程，终于到达浙江省东部的一个小县城——玉环县。据说，这是当时浙江省唯一一个不通高速的县城。但就是这么一个小县城，近年来连续跻身“中国综合实力百强县”行列，2016年在全国最具综合实力中小城市百强评选中名列第28位。玉环形成了汽摩配、阀门水暖、金属制品、家具、眼镜配件、机械包装、机床等特色产业集群，先后被称为中国阀门之都、中国汽车零部件产业基地、中国新古典家具精品生产（采购）基地、中国欧式古典家具生产基地等。

“塔罗斯”正是玉环成千上万家制造业企业之一。在经济新常态下，浙江的制造型企业的转型升级成为一大困局，但多年和浙江制造企业打交道的经验也告诉我，在这片企业海域之中，其实隐藏着不少“冠军”：它们往往低调，鲜为人知，规模也

不大，但在一个极小的细分领域中参与全球的国际化竞争，以市场占有率来衡量，它们可以排到全球前列。“塔罗斯”正是这样的一家小型“隐形冠军”。当玉环的众多企业都在生产阀门龙头之时，“塔罗斯”却在众多龙头产品中选择了一个极为细分的行业——啤酒分发设备龙头。所谓“啤酒分发”，也就是我们俗称的“扎啤”。在来到“塔罗斯”之前，我们刚好完成了一个千岛湖啤酒的咨询项目，对中国啤酒行业的现状及困境有所了解。所以，对“塔罗斯”也有着极大的兴趣。我们也很好奇，这么一家完全以外贸业务为主的企业为什么会有国内品牌和营销方面的咨询需求？

也是在这时，我们第一次见到“塔罗斯”的掌门人——邱迪清先生。和很多优秀的制造型企业企业家一样，邱总的严谨、对细节的关注、对品质的把控在第一次见面时就给我们留下了很深的印象。也是在这时，我们第一次听邱总聊起了精酿啤酒。邱总凭借自己多年在国际市场上的经验告诉我们：国外这两年精酿啤酒发展很快，而且这几年，中国市场上也已经有了精酿的苗头。国外的啤酒饮用很大一部分是使用啤酒分发设备，但是在中国却很少。在 20 世纪 90 年代，扎啤在中国其实流行过一段时间，但是出于各种原因，很快退出了。但在邱总看来，扎啤的饮用方式应该会有所复苏。所以，一直以外贸业务为主的塔罗斯想回到国内市场，开拓国内业务，打响自己的品牌。

作为企业家，邱总有着敏锐的洞察力，但谨慎的性格，又让他不敢贸然行动。国内精酿行业，最终能发展到多大？国外的精酿市场和国内的精酿市场是否会有相同的路线？国内啤酒的竞争格局给精酿留下多大空间？啤酒分发形态和精酿市场有多大的相关度？若是开拓国内市场，塔罗斯的主要客户会是谁？扎啤在中国能否流行？如何才能做好扎啤市场，避免重蹈 20 世纪 90 年代的市场悲

剧……无数问题都有待解答。很快，我们和邱总达成共识，就“塔罗斯”在中国的品牌战略开始了合作。

在接下去的半年多时间里，我们拜访了青岛啤酒等国内一线品牌的高管，听取他们对于中国啤酒行业发展现状及精酿未来发展的看法；我们拜访了精酿圈里的大咖，探求他们做精酿的初心，也感动于他们做精酿的执着；我们约见国内做扎啤业务时间最长的老总，听听他对扎啤的核心竞争力的理解以及对精酿的看法；我们走访了国内啤酒品牌的经销商，听听他们对目前国内啤酒销售的困境及他们的思考；我们参加了各个地方的精酿啤酒节，探寻精酿真实的市场和消费人群在哪；我们参加北京和上海的展会，感受工业啤酒和精酿啤酒两个时代的交替……半年后，我们提交了《塔罗斯品牌战略研讨报告》，并在其后的两年里，我们作为“塔罗斯”的品牌顾问一直在持续地追踪啤酒行业及精酿行业的发展和各种新动向。

作为一个相对旁观的商业顾问，我们在短短的几年时间里，看到了精酿行业的快速发展。其中，既有成功拿到风投，看似快速发展其实前途不明的企业；也有经营精酿酒吧餐吧，却业绩惨淡的投资者。有精酿的爱好者不忘初心，坚持精酿的多元文化；也有外行的企业家从中国啤酒的消费升级中嗅到商机；有大型啤酒厂商倚着渠道、品牌和资金的优势，欲鲸吞市场，又有中国本土精酿在艰难中欲打出中国自己的精酿品牌。几年里，精酿行业经历了略有微光、快速发展、快速洗盘、快速倒闭的过程。这一切，让我们不禁更深入地思考，中国的精酿行业能否复制国外的荣光？精酿未来的竞争格局会是怎样？消费者的需求到底是什么？作为精酿行业里的每一个企业，如何从未来思考现在，找到自己的立足点和独特的商业价值？

综观国内的精酿研究和书籍，我们发现几乎都是侧重于谈精酿啤酒本身，几乎没有站在文化、消费者、精酿国内外的差异以及商业模

式创新上去思考精酿行业的书。但恰是这些，而不是精酿啤酒本身，才能让精酿行业发展得更好、更远。正如我们在“塔罗斯”战略报告当中所说的：精酿行业的未来发展，很大程度上取决于身处精酿圈的人怎么思考、怎么做，而这也正是邱总坚持塔罗斯只做高品质产品的原因，只有高品质的产品，才能让消费者和客户体验到最好的啤酒，也才能让精酿行业真正走上良性的可持续发展之路。

在本书中，我们先从精酿的第一批从业者入手，是他们，给中国精酿种下了种子，植入了中国精酿最初的基因，也看到了风险和机会并存的中国精酿市场。但中国精酿的未来格局会呈现出什么样子？我们在第三章和第四章中，从两个维度去思考这个问题，一个维度是中国啤酒行业之前的发展中所呈现出来的竞争关键词，另一个维度是国外精酿行业发展中的关键因素，以他们为坐标，去思考未来中国精酿和中国啤酒行业的格局会是怎样。在第五章和第六章中，我们立足现在，采访了消费者、精酿相关行业的人士对于精酿的理解和需求，以及他们对中国精酿行业的启发。在第七章，也是本书最重要的一章中，我们开始了对中国精酿行业模式和创新的思考，未来能在这一行业生存的企业，都必须去思考自身的价值问题。在第八章和第九章，我们搜集了国内外精酿行业的一些新趋势和新动态，以期给精酿行业的从业者一定的启发。

曾莉芬

浙江工商大学

人文与传播学院

品牌创新研究所

2018年2月12日



序 二

中国是全球最大的啤酒消费国之一，我国的啤酒市场规模高达 4500 亿元。但自 2013 年起连续 3 年出现下滑，2016 年底才略有复苏。与此相对，销售不足工业啤酒市场 1% 的精酿啤酒却逆势而上，以一年 40% 的增长率迅猛增长。

最近几年，中国经济持续稳定增长，国内啤酒行业的消费结构和消费升级，带动了产品结构优化和价格提升，啤酒市场由增量向增质转变，追求差异化、高品质的啤酒成为消费趋势。中国精酿的初创发展阶段是从 2007 年到 2012 年，这个阶段出现了第一批有意识的“精酿人”、精酿企业。到了 2013 年，中国精酿开始进入成长阶段，各种精酿啤酒屋，各种以精酿啤酒为主题的啤酒节、论坛、展览会相继出现。精酿啤酒行业的先行者们通过各种形式，努力打造和传播具有本土特色的精酿文化。逐利的资本也开始关注并投入这片蓝海，中国精酿迎来了井喷式的发展态势。

现在，80后、90后已慢慢成为国内啤酒消费的主力军，比起品牌力和性价比，他们更追求个性化的东西。啤酒不只是过嘴、过胃，还要过心。我有很多客户都是这样一群富有想法，敢于追求极致品质的年轻人。他们不一定最了解精酿，但他们一定是能把精酿“玩”得很好的经营者。他们关心酒的口感，满足终端消费者的需求，更会选择体验感优良的配套设备。他们对各国文化有更高的包容度，对本土文化、家国情怀有更多的自豪感。

所以，当初在策划《中国精酿观察》这本书时，我们除了想科普中国精酿啤酒的发展历程，横向展示其他国家精酿啤酒的发展特色，更是要深入精酿啤酒行业中的各个环节，帮助大家更全面、更直观地了解“什么是精酿”“精酿能做什么”“精酿怎么做”。

精酿啤酒最早出现在欧洲，后来在美国兴起，经过30年的发展，美国精酿啤酒市场规模从当时的5%上升到了现在的14%—15%。中国有强大的市场基础，有一群致力于积极推广精酿啤酒的个人和机构，相信精酿啤酒未来也能在中国盛放。希望这本书能为中国精酿啤酒文化的推广贡献一分力量，能给予创业者、投资人、行业爱好者及想要进入这个行业的人一定的参考意义。望我国精酿啤酒行业发展越来越成熟，有更多的人加入传播精酿啤酒文化当中。

邱迪清

塔罗斯集团总经理

2018年1月29日



序 三

2017年10月9日，当美的集团市值突破300亿元，成为全球屈指可数的家电科技集团时，我为中国制造骄傲的同时也在焦虑，中国大部分制造型企业还挣扎在转型的边缘，在纠结制造业品牌的创造之路该如何走下去。

论大环境，我国大多数制造业是外贸代工企业，长期依赖国际市场，需求日益萎缩，早期的劳动力红利和土地红利也日渐消失；看自身，制造型企业内部管理机制和产品创新创造落后，转型意识滞后，中国制造业的转型升级势在必行。

在制造业转型路径不清、企业资源能力有限的困境中，企业要想成功转型，必须洞察外部环境，结合自身能力及对形势的判断，第一步要做好品牌转型战略，第二步则要将战略细分到企业经营的每一个环节中，用细节助力战略。这些也正是我10多年来专注为中小型制造企业转型升级服务的努力目标。在这个过程中，很幸运和塔罗斯一同前行。

2015年1月1日，塔罗斯和我们在杭州运河边勾画品牌战略蓝图，瞄准国内精酿发展趋势，确立了成为国内精酿分发设备引领者的愿景。事实证明，塔罗斯的确做到了。

这3年时间，我们所有人都倾注了不同于往日的心血，要面对来自行业传统规律的质疑，要面对企业自身创新思想和能力的限制，要面对各方面的利益矛盾给转型带来的阻力，要面对转型未知终点的不确定。事实证明，我们做到了，塔罗斯不仅成了国内知名的精酿分发设备制造商，而且升级后的品牌国际地位也大大提升。此外，我们助力的100多家品牌也取得持续性业绩增长，迈开了制造业转型有战略、可实现的一步。

塔罗斯的成功转型，不仅得益于每一名项目成员的努力，塔罗斯所有成员的辛勤工作和坚定的转型信念，更要感谢战略导师的敏锐眼光。

塔罗斯品牌转型的战略制订者、浙江开物品牌咨询创始人曾莉芬女士和吴凡教授，通过对精酿行业的亲身观察和与诸多行业先锋的访谈和交流，结合自身20多年的商业咨询经验，撰写了此书，以飨读者。我站在塔罗斯转型战略实施者的角度认为，该书剖析了我国精酿在纷繁变化中的发展实质，强调品牌在精酿进程中的意义，让精酿相关的从业者们能从中发现机会、认识挑战，及时调整自身的战略。这对于当今中国精酿业，乃至在转型期的中国企业而言，都具有积极的借鉴意义。在此我向作者表示祝贺，向塔罗斯对此书撰写提供的支持表示感谢，同时也向精酿从业者和制造业企业家推荐此书。

陈恩杰

恩杰先声品牌营销董事长

2018年1月30日

目录 Contents



第一章 当下的中国精酿

第一节 中国精酿行业的萌芽与发展 \ 003

第二节 中国精酿早期从业者档案 \ 011

第二章 风险和机会中的中国精酿

第一节 中国精酿行业近几年发展的关键词 \ 24

第二节 中国精酿行业竞争版图 \ 046

第三章 向前看，中国啤酒行业发展借鉴

第一节 驱动、影响中国啤酒行业竞争的关键点 \ 060

第二节 中国啤酒行业发展问题及转型风口 \ 070

第三节 精酿是啤酒行业下一个消费升级风口吗？ \ 075

第四章 向外看，国外精酿行业发展借鉴

第一节 美国，当代精酿创新的发源地 \ 084

第二节 日本，大厂主导的亚洲第一精酿大国 \ 093

第三节 新西兰，酒花开启的精酿新世界 \ 098

第四节 比利时和德国，技术和文化成就的精酿国度 \ 102

第五节 各国精酿竞争格局的启示 \ 105

第五章 我们离消费者有多远？

第一节 精酿圈的消费者 \ 110

第二节 典型消费者访谈 \ 115

第三节 对中国精酿品牌的启发性思考 \ 122

第六章 业外、业内看精酿

第一节 业外看精酿 \ 126

第二节 业内看精酿 \ 134

第七章 精酿啤酒的商业模式及创新

第一节 商业模式的重要性 \ 146

第二节 精酿行业商业模式的要素及创新 \ 149

第三节 精酿行业的商业模式定位维度 \ 161

第八章 新技术、新业态及新趋势

第一节 技术助攻 \ 192

第二节 场景的想象 \ 194

第三节 环保的新责任 \ 197

第四节 为更多人服务的新产品 \ 199

第五节 新零售下的精酿 \ 201

第九章 精酿的千种玩法

第一节 产品篇 \ 206

第二节 包装篇 \ 207

第三节 搭配篇 \ 218

第四节 大众推广篇 \ 223

第五节 促销篇 \ 230

第六节 跨界篇 \ 233

后记

每个行业都有自己的生命周期，中国精酿行业已经走过了萌芽初创阶段，进入了成长阶段。在初创时期的商业构想，努力生产出能够满足精酿市场的独特消费需求的产品和服务、建立基础的客户群等目标得到了初步的实现。但是随着精酿行业进入快速发展阶段，竞争日趋激烈，参与竞争者越来越多，精酿行业未来的发展目标及行业高度在哪里？建立以盈利为目标，以实现精酿文化价值的发展路径在哪里？每个问题都值得进行深刻的思考和总结。

立足现在，我们回望过去，展望未来。在这一章，我们探索当下的中国精酿，它的起源、现状和问题。如果中国的精酿是颗种子，那么这颗种子有着什么样的基因？这些基因是否决定了中国精酿的未来？这些基因，又是否决定了中国精酿在未来发展过程中会遇上哪些问题和关卡？

DANGXIA DE ZHONGGUO JINGNIANG
当下的中国精酿



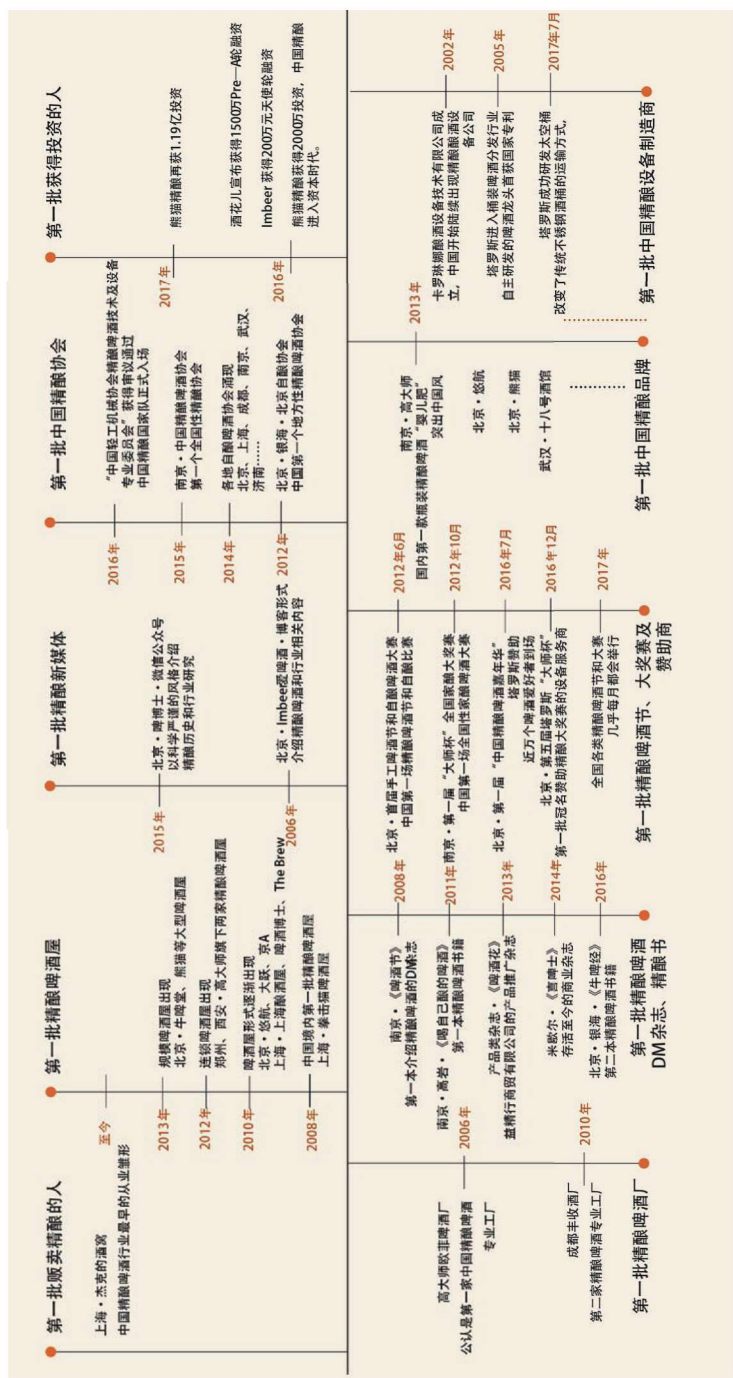


图 1-1 中国精酿诸多“第一”



★第一节★

中国精酿行业的萌芽和发展

精酿在中国是一个新物种，这个新物种的萌芽是个舶来品。据笔者研究，中国精酿行业的发展以 2013 年为界，分为两个阶段，第一个阶段是 2007—2012 年的中国精酿行业萌芽阶段，第二个阶段是 2013 年至今的中国精酿行业理性成长阶段。

一、中国精酿行业萌芽阶段

2007 年到 2012 年，精酿初创发展阶段的特点是各种“第一”相继出现，这些新萌芽的事物打造了中国精酿最早的市场雏形。

第一批贩卖精酿的人

上海，杰克的酒窝，中国精酿啤酒行业最早的从业人员。

第一批酿造的人

2006 年，高大师欧菲啤酒厂，被公认为第一家中国精酿啤酒专业工厂。

2010 年，成都丰收酒厂，第二家精酿啤酒专业工厂。

第一批精酿啤酒屋

2008 年，上海“拳击猫”，中国境内第一个精酿啤酒屋。

2010 年之后，啤酒屋在各地逐渐出现：

北京出现了大跃、悠航、京 A 等精酿啤酒屋；

上海出现了上海酿酒屋、啤酒博士、The Brew 等啤酒屋。

2012 年之后，连锁啤酒屋出现：

郑州、西安出现了高大师旗下的两家精酿啤酒屋。

2013 年之后，规模啤酒屋出现：

北京出现牛啤堂、熊猫等大型精酿啤酒屋。

此后，各地精酿啤酒屋如雨后春笋般发展，目前涵盖了中国几乎所有主要城市。

第一批精酿啤酒 DM 杂志、精酿书

2008 年，南京出现了第一本介绍精酿啤酒的 DM 杂志——《啤酒节》，发行了一期即告夭折。

2013 年，产品类杂志《啤酒花》在精酿啤酒圈风靡流行。此杂志原是做进口贸易的益精行商贸有限公司的一本为他们代理的产品做推广的产品杂志，里面有一些与进口啤酒相关的产品线索，以及行业内的 KOL 们约稿。实在是当时精酿行业可以表达的空间太少，精酿人需要表达的愿望和接受信息的愿望太过强烈，此杂志一经出现，便开始流行。

2014 年，主编米歇尔离职创办了她自己的杂志《喜啤士》，这是一本以介绍精酿文化和技术为主的商业杂志，杂志也成功地从纯介绍产品转为行业媒体的角色。