

茅台镇中小酒企困境应对路径分析

张晓莲¹ 罗君¹ 曹语涵²

(1. 茅台学院 贵州省 564500; 2. 重庆德普外国语学校)

摘要: 随着特殊情况加剧,经济基本面受损,工厂停工、贸易受阻,茅台镇作为酱香白酒核心产区,受到强烈冲击,中小酒企寻找发展路径更为重要。通过实地走访调研,整理数据并分析,查阅参考文献;等方式,发现资金、运输、需求降低、营销方式单一等众多因素导致中小酒企困难重重。本文通过宏微观分析,结合当前困境,提出金融、营销创新手段,提出整合产业资源,打造针对精准客户小而精的中小酒企运行模式以应对各种意外的冲击。

关键词: 中小酒企; 困境分析; 路径建议

正文:

通货膨胀加剧,不确定因素增多,特殊事件等严重影响了社会经济的发展。仁怀是中国酱酒最集中的地区,酱酒的生产、物流、市场以及上下游企业的影响意味着对仁怀市经济的影响。除了茅台集团表现强劲外,其他中小型酒企大多数面临资金短缺、供应链断裂、市场不定稳定,甚至企业生存困难的危机。

茅台镇中小酒企 2000 多家,是仁怀市乃至贵州省的经济重要补充,同时也是就业市场的主力军,特殊情况下带来的各种因素影响,中小酒企资金不足,营销模式单一,上下游产业链影响等问题充分显现。初步调研发现,当前中小酒企要想生存并持续发展,需要:思想观念创新,苦练基本功,提升管理能力,打造品牌和影响力,依靠国家政策,借助科技力量,采取线上线下协同营销等多措并举并举。

一、茅台镇中小酒企现状

茅台镇地处赤水河谷地带,地势低凹,在 189.25 平方公里的土地上养育了 2000 多家酒企和作坊。亚热带湿润温和型气候,密集的微生物群,红色的赤水河是酱香白酒核心产区的保障;红军四渡赤水奠定了这个区域的红色基因;“川盐走贵州,秦商聚茅台”是茅台镇的写照。茅台镇集古盐文化、长征文化和酒文化于一体,被誉为“中国第一酒镇”。

茅台镇酒企凭借坚持传统的工艺酿造出的酱香型白酒,虽然仅占 7% 的市场份额,但利润却在白酒行业中占了绝大部分。而茅台镇中小酒企生产总量已经远远超过茅台,是仁怀市重要的经济支撑。但是这些小酒企大多由作坊转变而来,又是传统的工艺,同时受交通运输不发达、信息相对闭塞等原因影响,导致销售手段单一,基本靠贴牌、定制等手段,品牌意识不强;生产工艺虽然沿用传统工艺,但各个环节把控不到位,品质层次不齐;仍处于农业文明生产状态的小酒企,工人文化素养不高,管理方式落后,大部分采用师傅带徒弟的方式,完全没有现代企业竞争的资本;酱酒是酒勾调酒而成,因此不同年份的老酒越多,存放时间越久品质越好,储存环节周期越长,需要资金量就更大,资金永远短缺紧张是每个中小酒企的痛。特殊情况下,白酒供应链同时不畅:原料、配送、运输、销售都成了问题。人财物是企业发展的骨骼,物流、资金流、信息流是企业生存的血液,茅台镇中小酒企堵点、痛点较多。

二、茅台镇中小酒企困境分析

由于酒厂同质化较严重,课题组走访了茅台镇不同层次的具有代表性的 50 几家酒企,董事长、总经理企业管理高层主要采取专家座谈的方式进行调研,企业中层经理主要采用访谈的方式进行调研,基层员工主要以问卷的方式进行调研。内容包含品牌、生产、销售、

渠道、人员、管理、资金等全方位多方向的进行了数据采集,收集有效问卷 300 多份。

1) 人力资源匮乏

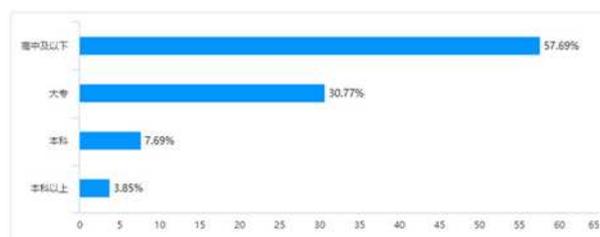


图1 酒厂管理层学历分布

从管理层学历分布看出,高中毕业竟然占了半数以上,管理人员的知识结构相对较弱,这样对企业战略走向把控不强,同时对企业的管理运营观念落后,

建议:酒厂自上而下营造学习氛围,全厂上下建立学习型组织,自我学习和引进老师培训指导;搭建学习平台-让员工走出去更新观念、提升技能;采用鲶鱼效应引进人才,让外地观念超前的人才带来新观念、新思想、新技术影响酒厂员工的行为;酒企建立学习机制,为员工学习提供保障。

2) 目标客户定位不准,营销专业性不够

由于品牌意识差,营销知识欠缺,故品牌定位不准,目标人群定位不准。

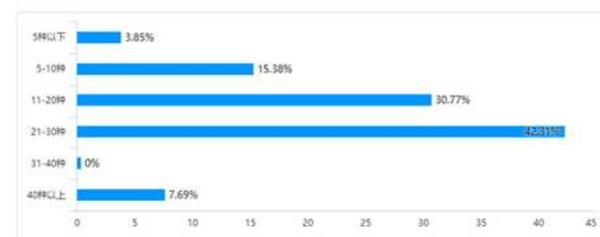


图2 酒厂产品品种

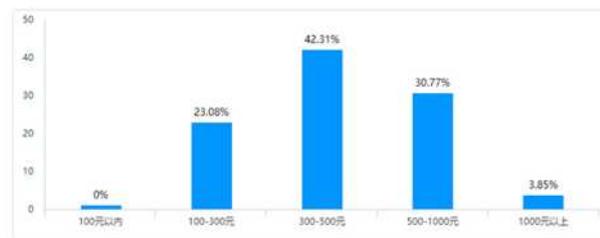


图3 主打产品零售终端价格

从以上两图看出,中小酒企试图满足不同层次的人群,产品品

种过多，有限的资金不能重拳出击一个市场，还要满足不同的人群需求，营销方式不专业。

建议：选择好目标客户群体，主导一个熟悉的市场，并深耕，通过市场数据决定产品线，减少产品品种，尤其是小酒企更应该做到小而精，让有限的资金精准服务好客户。

3) 营销渠道选择单一

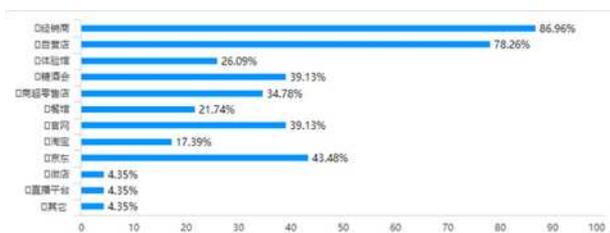


图4 销售渠道

从调研数据来看，绝大部分酒企渠道销售通过经销商，线下自主销售能力弱，导致后期受制约强，议价能力薄弱，受影响大的经销商直接导致酒企生产困难。

建议：树立品牌意识，打造属于自己的品牌，并扩大品牌影响力，逐步提高议价能力和市场掌控能力，从而不被经销商牵着鼻子走。

4) 促销手段简单，宣传方式传统，对目标客户影响不大

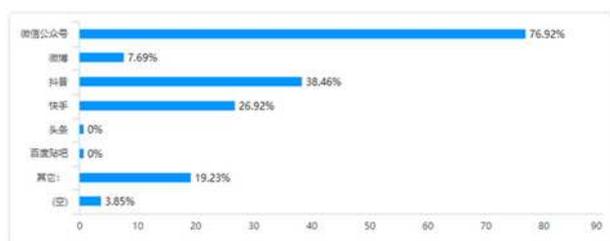


图5 自媒体宣传方式

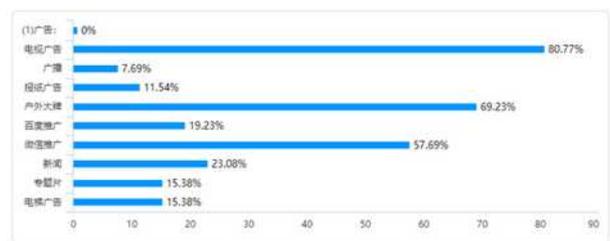


图6 广告投放方式

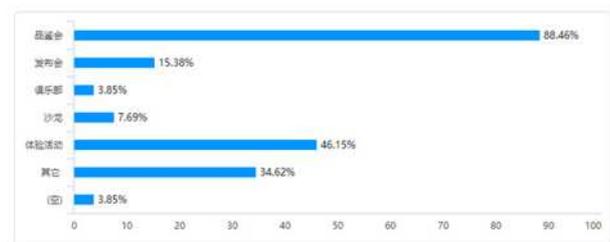


图7 体验方式

从上图看出：广告宣传、自媒体宣传以及体验式活动选择方面均采用较常规的方式居多，由于前期目标客户定位不精准，导致选择宣传媒体也是遍地开花。用了宣传费用，但是效果不佳。

从以上调研数据综合来看，这些小酒企面对消费需求的变化，

供应链的断裂，资金的缺乏等方面表现的抗风险能力薄弱。

三、茅台镇中小酒企发展路径建议

1) 创新营销模式

当前酒企过度依赖经销商、企业大客户定制、OEM贴牌生产的营销方式过于传统，要从新观念、新方式、新技术等方向创新，如增加社群营销、电商平台的应用。互联网营销打破了时间、空间对销售的限制，企业和顾客之间可以随时随地地进行沟通、交易，同时互联网平台为企业和客户营造了良好的交互互动平台，提升了顾客对于企业产品的认可度和信任度。社群营销是关系营销的网络版本，社交网络的特点是互动、沟通，实际是数字化关系营销。

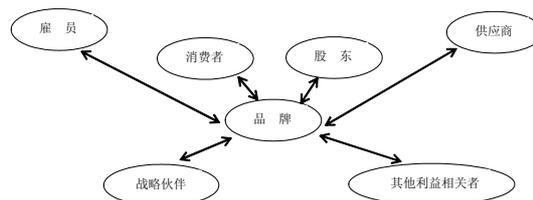


图8 社群营销模型

2) 打造企业独有品牌

品牌的价值打造和影响力提升需要时间、空间等全方位的打造和提升。企业文化理念的凝练，品牌价值塑造，员工凝聚力打造，产品知识普及等全方位、多方位的梳理、凝练、传播，塑造正向的品牌价值。加强多媒体平台的运用能有效传播品牌价值和企业文化，如增加抖音、快手等新媒体的运用。宣传立体化，个性化并凸显产品特色，从美誉度来慢慢提升知名度，从而打造独有IP。

3) 精准定位，打造营销渠道

中小酒企对企业的优劣进行评估，选定目标人群，精准定位，梳理产品，针对目标市场精准定位和渠道打造。产品不宜多，而应精。同时利用网络数字技术发展下的新业态和新模式。数字技术越来越发展成为趋势，如何利用抖音、B站、快手等网络平台，打通数字消费的堵点、痛点，实现平台和产品的完美结合。

4) “走出去，请进来”提高全员文化水平。

茅台镇大多数酒企急需提高员工整体文化素养，根据“鲶鱼效应”多引进发达城市人才，多引进高层次人才，这样可以激发现有员工学习欲望，同时新观念、新技术、新设备等对公司的新旧更替起到促进、提升、变革等产生重大影响。企业全员学习的氛围营造同样关键，鼓励现有员工走出去，参与到高校、头部企业的学习中。企业的活力被激发，员工的内驱力充分发挥，领导层的眼界大开，企业经营管理就能不断攀登。

参考文献：

[1]魏圭央.中小企业应对新冠疫情路径分析[J].西部学刊.2021
 [2]薛冰洁.电子商务-网络时代的新型企业模式.湖北经济学院学报[J].2010
 [3]邝宏宇.新零售背景下社群营销的发展模式及创新路径.商业经济研究.2022

作者简介：张晓莲（1978.4-），女，河北沧州人，硕士学历，副教授，茅台学院，研究方向：企业管理。