



1、黄金酒品类定位失误使其错失战略机遇

2015-2016年白酒行业从寒冬中复苏以来，已经经过了4-5年的“大繁荣”发展，过程中表现出的最显著特征是“分化”，相信业内玩家均已经非常深刻地“感受”了一把。有理由相信，这种“分化”将会在2020年以后，进行地更加猛烈，影响会更加深刻。

白酒行业的这种剧变背后一定有其深在的原因，本文无意进行如此宏大和深刻的探讨，本文将试着在“黄金酒品类定位失误”这一细节上进行展开，以期能够达到“一斑窥豹”之效果。

众所周知，国内白酒产业、市场、品牌（含品类）的发展潜力巨大，而今，疫情之下将加剧这种市场生态的演进，在这一过程中，健康酒、保健酒会是一条非常重要的赛道。虽然业内普遍认为在这一领域内会有品牌和品类能够“走出来”，但具体是谁、什么品类，恐怕没有人能给出确定性答案。好消息是，这种演进也并非毫无踪迹可循。

由于项目缘故，笔者近期意外发现：五粮液的“黄金酒”本应该发挥更大的战略价值作用，然而黄金酒似乎未表现地“出类拔萃”——不论在市场的上行时期，还是下行时期。显而易见，在保健酒行业的蓄力阶段，知名度做的非常不错的黄金酒，是非常有机会承载保健酒品类“黄金梦”的。换句话说，黄金酒之于五粮液，应该具备更大的战略价值才对，尤其在当下行业分化和健康酒呼声很高的情况下，然而黄金酒的表现却让人感到惋惜。

黄金酒推向市场已经十余年，目前也稳居行业第一梯队，且品牌已经“家喻户晓”，又有五粮液的品质背书，但黄金酒发展地却真不怎么样——十几个亿的营收，个位数的市占率，相比其背后的资源和条件，这是完全不合理的。

这种不合理性，对比一下行业老大——劲牌，可以一目了然。劲牌作为一个生于白酒强省的“弱势群体”，在强敌环视的湖北，仅凭借一个保健酒定位，就早在2017年过百亿，市占率更是达到近40%。保健酒的市场空间狭小，劲牌是真的拿着望远镜也找不到对手，此后，劲牌更是在看到市场边界之后，重新回归白酒市场——别忘了，这可是其当初生存不下去的地方！



当然，劲牌的“回归之路”并非一帆风顺，其曾经推出过大团圆、毛铺老酒等白酒系列产品，均算不上成功，直到毛铺苦荞酒“意外”畅销之后，才算找到突破口。该品类从2013年上市以来，仅用了5-6年的时间就做到了40个亿的营收水平。这一成绩应当说非常了不起，这其中固然有劲牌擅长营销的缘故，但更重要的，是其或有意或无意中，摸索出了一个化解保健酒品类定位困局的方法。

从品类和产品角度分析，毛铺苦荞酒是市场上少有的，能够同时满足消费者痛点和爽点的产品，而绝大多数白酒、健康酒、保健酒仅能偏重其中一点，无法调和“恐惧”和“欲望”的冲突，更加难以在场景上实现节日礼品、商务宴请、自饮小聚的主要场景覆盖。

关注保健酒的都知道，保健酒历来有一个品类定位的困局亟待解决，却无人能解。即，将保健酒定位为“药”，还是定位为“酒”？如果产品的落脚点是功能诉求，那么可以定义为痛点产品（椰岛鹿龟酒），如果优先考虑满足口感需求，那么可以定义为爽点或痒点产品（黄金酒）？

以五粮液的竹荪酒为例。竹荪酒口感不错，但“竹荪”或许能标识健康，但却难以回应消费者因“恐惧”而产生的“心理诉求”；相比之下，“苦荞”却有着广泛的“降三高”认知。因此，竹荪酒距离“痛点产品”还有一段距离。但其口感确实不错，既有五粮液浓香的特点又很爽口，有利于向年轻市场渗透。当然，比口感、品质更重要的，是其小瓶的、歪嘴的场景感更强，能够最大化发挥其产品、品类的定位特征，所以小瓶的歪嘴竹荪酒更受市场青睐。

巨人和五粮液合作推出黄金酒的时候是在2008年，那时成美为其选择的细分市场和定位是聚焦在礼品白酒市场。现在看，“礼品市场”确实站住了，然而“白酒市场”肯定没站住。市场上，黄金酒给人留下印象还是保健酒的定位，显然市场形成的实际认知和当初策划的定位是不一样的。

这导致了一个问题，如果说市场对于黄金酒感受最深的定位已经是“保健酒”，但黄金酒的保健功能却一直没法聚焦（实际上很难聚焦），因此如果说黄金酒是保健酒，那么她却脱离了保健酒的产品、品类属性。相比之下，同为保健品的脑白金却有着非常清晰的功能定位（睡眠），即脑白金的品类定位不仅聚焦而且统一，但黄金酒做不到这一点。黄金酒形成的市场心智定位与其产品特征间存在的“不匹配”，是一种巨大的“挑战”，有理由相信这种“挑战”正是造成了黄金酒目前处境的根本原因。



供给端在做保健酒时，一般选择清香型白酒作为基酒，这与其香型有很大关系。因为如果选择浓香型白酒做基酒，浓香酒的香味和药材的气味会在很大程度上难以调和。换句话说，由于调香和口感需要，在很大程度上需要限制药材的选择，否则酒体风格很难协调。

这一问题在黄金酒的配方就能体现。以其后来为满足市场需求而推出的42°和52°产品为例，其配方中包括蛹虫草、青果、葛根、枳椇子、山楂、山药，共计六味中药材。从中医常识看，这六位中药谈不上“君臣佐使”的伍配关系，并非一副中药方剂，达不到特定治疗效果；即便中医方剂讲究“师其法而不泥其方”，这六味中药也不过更像是寻常人家泡酒时的“拼凑”。然而，这六位中药却都有一个非常显著的共同点，即都没什么特异的气味、口味。没什么气味，那当然就不会影响酒体风格，更不会在酒品调香时形成很大的困难。

相比之下，其初期推出的35°产品就“道地”的多。35°产品以龟鹿二仙膏为基础进行方剂的加减（龟鹿二仙膏也是椰岛鹿龟酒的名称来源），二仙膏的中，以龟板、鹿角“二仙”为主，佐以人参、枸杞，是千年古方，补肾名方。椰岛鹿龟酒以此强腰身、祛风湿，黄金酒以此为基础，用西洋参替换人参，加入杜仲强化补肾功效，再以蜂蜜调和诸药，最终形成了鹿茸、龟甲、西洋参、杜仲、枸杞子、蜂蜜的方剂。虽然功效也是入肾、强腰膝，但非常明确、聚焦。

从市场反应看，没有人对椰岛鹿龟酒的功效提出过质疑，但黄金酒的虚假宣传却时有耳闻。功能不聚焦，主要产品（45°、52°）难以产生实际功效，使得黄金酒的品类属性和保健酒的定位难以匹配——不论其保健酒的定位是其主动打造还是被动形成。

应当说，由于功能不聚焦，也不能落实，黄金酒无法真正回应消费者因“恐惧”而产生的“心理诉求”，也就无法成为痛点产品，只能算作爽点和痒点产品——“好喝”其实也正是黄金酒一直在宣传的利益点。

由此，可以进一步得出一个观点，即黄金酒要做的是一款“礼品”，而非打造一款“酒”。巨人始终是一家礼品公司，而五粮液却是国字号的酒企，双方的这次合作，更有利于巨人，但对五粮液的战略价值，没有被充分挖掘出来。五粮液后来也陆续推出了和健康有关的产品，要想获得战略级的发展，必须解决其品类定位难题。



2、常模测评与标准测评

人才测评按不同的标准有不同的分类，其中按照测评的参照体系不同，人才测评可以分为两种：

1、常模测评

常模就是测量被测评人员的特质在群体中的一般水平或水平分布状态，特质不是随意所指的，而是某特定群体在一定时段内普遍地、稳定地存在着心理特质，比如人格和智力等。常模测评是将被测评人员的行为特征与一般人群相比较，对行为样本客观而标准化的测评。主要以个人为中心，它关注的是个体间的差异，尤其是个体在常模中的相对位置，是一种相对评价。

常模测评经常用于学业成就测验、能力水平测验中，也会用于人格测验及各类选拔性考试。

2、标准测评

标准测评主要是参照着应有标准来解释分数意义的测评，主要以岗位为中心，它关注的是个体是否达标、达到什么程度，是一种绝对评价。首先制定出参照标准，建立一个基本标准或者优秀标准，作为参照，将个人分数与这一标准进行比较，看其是否达到预期目标的测验。特别是在知识、技能测验领域，是否掌握了应该掌握的知识、技能，是否达到了“标准”是关注的重点。标准测评经常用于职业等级考试、胜任力模型等。

企业中所开展的测评大部分是以岗位为中心的标准测评，以及以员工个人为中心的员工业发展项目、人格测验等。

——和君咨询咨询师 何军利



3、文旅小镇两大发展模式

城镇和农村人均收入均呈现快速增长，旅游消费成为了受益最明显的消费方式之一。“十三五”在构建产业新体系中就明确指出，“开展加快发展现代服务业行动”、“大力发展旅游业”。以文化提升旅游内涵质量,已成为促进旅游产业发展的主要方向。从目前市场上文旅小镇发展来看，可分为两类——资源提升模式、资源嫁接模式。

1、资源提升模式

以现有核心文旅IP资源为基础,围绕其配备其他相关资源而形成文旅小镇。此类发展模式的前提是核心文旅IP资源具备旅游核心吸引力,能带来游客量。基于游客量和游客需求配备相应的其他资源。

例如:黄山汤口小镇,以黄山风景区和徽派文化IP资源为核心,配置酒店、餐饮、医疗、交通等其他资源,形成以黄山自然风光和徽派文化为特色的文旅小镇。

2、资源嫁接模式

区域内并不具备旅游核心吸引力的文旅IP资源,通过引入外部文旅IP资源盘活区域内现有其他资源,形成差异化特色。或者,现有文旅IP资源中存在某一客群的空白,通过引入外部资源形成更完整的产品体系,提升小镇的综合竞争力。

例如:安吉天使小镇,通过引入Hello Kitty主题IP,并建立国内首个Hello Kitty主题乐园,弥补安吉县在亲子游方面的空白,同时与现有以茶文化和竹文化主题的休闲游产品相结合,完善了安吉县旅游产品体系,提升其在华东的综合竞争力。

总体而言，伴随着文旅型特色小镇的井喷式发展，在项目实际运营中出现房地产唱独角戏、地方参与度不够、运营可持续性和长期吸引力不足等一系列问题。文旅型特色小镇发展仍有较长的路要走，如何挖掘地域特色,打造核心IP,提升产业动能,增强自身的可持续发展能力是未来文旅小镇继续摸索的方向。



4、现象级营销《后浪》是如何练成的

B站的“青年节”在节点中利用“创造流行”的方式，达成大批用户的文化认同，最终“五四”。借势是“假”，直播价值是真。

一、内容

B站的用户群体以25岁以下年青一代为主，在主流群体的节日之中促发“共情”、蓄力打“点”，通过年轻人的“青春影像混剪”，搭配第三视角对年轻人的激励，从目标用户的观感出发，激发时代共鸣，最终打造一场漂亮的内容营销。

二、节点较短，节奏需快

年轻人作为社交媒体的深度用户，对碎片化的信息关注度较短，与“罗永浩直播营销”不同，短、平、快更适应于B站的营销节奏。

以微博作为发布端与舆论主阵地，微信、知乎等平台作为深内容探讨区，短视频平台作为二次创作、短评、自发讨论端，卡紧节奏，攀升热度，打通社媒平台全链路。

《后浪》整体节奏如下：

5月3日，没有“预热”，B站直接上视频：联合央视新闻、光明日报、中国青年报、环球时报、新京报、澎湃新闻、观察者网重要媒体，发布官方视频。

随后，B站、光明日报、澎湃新闻、新京报等媒体官方微博发布。

新闻联播开始前，B站《后浪》广告片在中央一套播出，微博各类大V紧密转发。其中包括人民日报、公安部新闻宣传局等官方媒体，思维聚焦等知识类KOL，《后浪》在微博已经掀起高潮。

同时，微信朋友圈也同步“炸裂”，代表年轻人态度的B站与《后浪》，成为当晚的社交热点。

5月4日，“创业邦”等微信自媒体发布宣传片的内容分析文章，同日，B站微信指数、百度指数迎来猛涨。

其余短视频平台，以“抖音”为例，#后浪、#奔涌吧后浪等标签话题，引得诸多自媒体的二次创作、内容讨论。



三、“无畏”褒贬，旨在破圈

与《后浪》褒贬各异，“后浪”与“前浪”的议题引发了更多的讨论，而矛盾的端点，也正是后尾热议的起源。

激励和热血无关对错，文化和价值也没有绝对，B站拿出自己的态度，并非讨好或者奉承，只是在特殊的节日，用自己的观感去链接用户。

品牌营销之下，新群体对品牌感知越来越弱，只有不断的尝试，去坚定自己的价值观，用户才能做更深的了解，如果连前奏都无法达成，后续的认同和认知将会更难。

——和君咨询助理咨询师 崔翠翠