

## 介紹銳澳

銳澳(RIO)是由巴克斯酒業公司所生產，並獲得全國消費者較高認知度的預調雞尾酒品牌，是目前預調雞尾酒行業上的龍頭。銳澳經過多年來的市場開拓和發展，在預調雞尾酒的品類上得到很大的知名度外，他的營銷及自身形象上都建立起高於同業及替代水平。預調雞尾酒自 1990s 中期進入中國市場，由於飲食文化差異等問題，並沒有吹走潮流，行業的發展及銷售緩慢。銳澳(RIO)自 2000s 中期進入預調雞尾酒市場時，市場上除了發展緩慢外，同期還有由國外的酒業成功品牌百加得冰銳已建立自身的客戶群。所以銳澳(RIO)剛步入行業時，面對著很大的挑戰。直到 2010s，憑著他的可口口味，為針對性市場推廣，利益逐步增加。

銳澳(RIO)能有今日的銷售量及收益歸功於它的營銷，市場佈局及產品特性。以下文章將會先以銳澳由 2012 年至 2014 年上半年的業績，再分析營銷上的佈局，最後是研究預調雞尾酒行業面臨的情勢。首先，以數據上分析他目前的銷售量及收入；之後，利用 4P 去分析研討銳澳(RIO)於營銷，市場佈局及產品特性；最後，還會用波特五力比較目前銳澳(RIO)於市場上的地位及未來所面對的挑戰。

## 銳澳(RIO)財務及數據上的分析

預調雞尾酒的毛利及銷售增長速度快速，而市場上主要的競爭者是銳澳及冰銳。據中國酒業協會統計，預調雞尾酒的銷售量自 2006 年的近百萬箱增長到 2013 年的 1000 萬箱，單是銳澳(RIO)2012 年至 2013 年的銷售金額就由 3.7 千萬漲到 8.1 千萬，升幅達到一倍多，而 2014 年單是前半年的銷售量(15.2 千萬)就已經過往一年的銷售量。收入增長速度急速，很大一部分原因是預調雞尾酒高毛利率。另外，數據顯示，目前銳澳(RIO)2012，2013 和 2014 的毛利率是 65.7%，72.2%和 75.2%；銳澳(RIO)2012，2013 和 2014 年的預調雞尾酒數量為 50.27 萬箱，150.17 萬箱和 725.64 萬箱；實現主營收入為 5880.71 萬箱，18621.5 萬箱和 98217.91 萬箱 和淨利潤 499.63 萬，2021.15 萬和 22987.56 萬。銷售數量和營業業績都增加急速。從整過銷售過程中，巴克斯的毛利及利潤是最高的，但銳澳的三費也佔有一定的份額。銳澳 2013 年的三費用佔了 36.55%營業收入，而 2014 年的三費用則佔了 29.98%收入。而銳澳的 2012，2013 及 2014 年的淨利潤分別是 499.63 萬元，2021.15 萬元和 22987.56 萬元，淨利潤率逐年上升自 8.5%，10.85%和 23.4%，三費改善效果明顯。

另外，由於預調雞尾酒的入場門檻並沒有很高，只需要以基酒兌水稀釋並加入果汁調味，而包裝及週邊生產成本也不高。所以潛在競爭者很容易就可加入市場上。

## 銳澳(RIO)的 SWOT

SWOT 分析了目前巴克斯酒業公司的預調雞尾酒，銳澳內部及外部所面對的優勢及劣勢，為對策上的方針。

### 外部因素

根據中國酒業協會於 2013 年公佈的中國酒業研究報告內指出，目前中國的酒業市場上主流的產品以白酒，啤酒及發酵酒精，分別是 59.29%，21.43%及 9.81%，預調雞尾酒於中國釀酒行業內佔有 0.12%，未來雖有增長的空間，但目前中國酒業自 2013 起部分高端白酒及葡萄酒銷量有所下降或增長率放緩，高速增長的趨勢難以為繼。

目前预调鸡尾酒市場上的產品生命週期處於快速成長期；毛利率達到 7 成左右；產品的門檻低廉(營銷成本及研發成本相對比酒業及飲料業為低)。吸引很多潛在競爭者的加入，市場競爭激烈，未來有機會發生整頓期。

#### 內部因素

銳澳於業內已有 10 年銷售預調酒的經驗及營運策略，而且也有成熟的品牌形象。在業內，銳澳和冰銳已佔有預調雞尾酒的 6-7 成份額，外來競爭者可能需要一定的銷售費。

2015 年上半年，銳澳(RIO)的供應量並沒有達至市場需求，供不應求的情況出現，導致市場上出現一個缺口，引起很多新加入的競爭者，其中有古井貢酒的佰色，黑牛食品的 TAKI 和五糧液的德古拉等等，而目前仍有國內酒業成功的品牌者(貴州茅台，水井坊等)研發並相繼加入市場，為预调鸡尾酒市場分一籍位。

	優勢	劣勢
	<ul style="list-style-type: none"> <li>進入市場有 10 年經驗</li> <li>已有成熟品牌及形象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>供不應求(生產效果不足)</li> <li>銷售佈局未能覆蓋全國</li> </ul>
<b>機會</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>產品生活週期處於急速成長期</li> <li>毛利高，銷量高</li> </ul>	利用於市場上 10 年的經驗及品牌，配合合適的渠道銷售產品，在急速的成長期中積極佈局，以便日後的產品整頓期。	積極尋求融資或合作機會增加公司營運模式及銷售渠道，另一方面擴大生產線的生產力。
<b>風險</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>門檻低，營運模式容易複製</li> <li>潛在競爭者多</li> <li>預調酒市場仍屬小額銷售層，未能大眾化</li> </ul>	利用於市場上 10 年的經驗及品牌，及對客戶群口味對的了解和不同地區的銷售量的經驗，對抗新加入的競爭者。	放棄部份地區的銷售量，集中銷售某地區。

綜合而言，銳澳(RIO)雖然毛利高和產品生命週期處於快速成長期，但目前行業市場內競爭者和潛力競爭者繁多，行業於未來可能需要經過一個整合期，也可能會出現價格戰爭和經銷商的利潤灘薄，所以未來急速增長及高毛利率可能將會失去

## 銳澳(RIO)的銷售策略會以 4P 來研討

渠道	<ul style="list-style-type: none"> <li>•KTV及休閒會所</li> <li>•多種渠道並存，積極向三，四線城市拓展</li> </ul>
價格	<ul style="list-style-type: none"> <li>•毛利高</li> <li>•產品差異定價</li> <li>•品牌效應</li> </ul>
產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>•六種口味，色彩繽紛</li> <li>•罐裝，瓶裝和餐酒</li> <li>•以青少年為主要銷售者，打造休閒時尚品牌</li> </ul>
推廣	<ul style="list-style-type: none"> <li>•學園，社區推廣</li> <li>•名星代言及植入式推廣</li> </ul>

### • 渠道

全國主要一，二線城市的便利店及超市均有出售由於銳澳(RIO)受惠於他的市場強力推廣，未來將積極向三，四線城市拓展，目標覆蓋全國城市。目前銳澳(RIO)採用三種渠道銷售模式，經銷，直銷及電商網絡直銷。預調雞尾酒除了和其他酒類一樣可於KTV，酒吧和休閒會所等經銷模式外，也有以電商網絡的直銷模式同時開闢。為顧及全國各地區的銷售差異和物流管理，採取中間經銷商的模式，建立多層級的渠道方便未來銳澳(RIO)的銷售網絡。

2013 年度和 2014 年度,巴克斯酒业各类销售模式实现的销售统计情况如下:

单位: 万元

销售模式	2014年度		2013年度	
	金額	比例	金額	比例
經銷:	91,582.33	93.24%	16,135.86	86.65%
直銷:	5,683.88	5.79%	2,455.17	13.18%
其中: 綜超	4,871.01	4.96%	1,453.97	7.81%
便利店	247.87	0.25%	151.57	0.81%
娛樂場所	565.00	0.58%	849.63	4.56%
電商及網絡直銷	951.69	0.97%	30.47	0.16%
合計	98,217.90	100.00%	18,621.50	100.00%

2013 年和 2014 年的銷售渠道方面以經銷模式為多，分別佔 86.65%和 93.24%。直銷模式 2014 年相對減少了 7.39%，以娛樂場所減少幅度最高。但直銷模式的上升幅度就是綜超最高，有 131.5%。整體上升幅度有 427.4%，經銷模式的上升幅度有 467.6%，直銷上升幅度有 131.5%，而電商及網絡直銷上升幅度有 3023.4%。

同業競爭者以冰銳為主要對手，品牌推廣策略和銷售渠道上兩者都很相似，都是多渠道(經銷，直銷及電商網絡直銷)營銷和年輕人年齡層推廣，但冰銳在渠道上主打夜場，而銳澳則以經銷渠道上。

## • 產品

銳澳(RIO)目前擁有六種口味，分別以威士忌(WHISKY)，伏特加(VODKA)，白蘭地(BRANDY)及朗姆(RUM)為基酒，配合藍玫瑰、香橙、水蜜桃、青檸，呈現出四種不同顏色分別以藍，橙，粉及青及六種口味。酒精度數為 3.0%

- 白蘭地水蜜桃味
- 朗姆青檸味
- 伏特加橙味
- 威士忌藍玫瑰味
- 伏特加賓治味
- 伏特加西菠柳味

現有六款口味分別出售三個產品包裝系列，炫彩瓶，靚彩罐和佐餐酒。

銳澳(RIO)憑著酒精濃度低，口味多及飲用方便的特徵，並以休閒時尚口碑建立自我品牌形象，打造以青年人為主的銷售路線。另外，炫彩瓶的包裝上以磨沙半透明設計外觀，相比同行業的預調雞尾酒外觀上較為出眾時尚。

百加得冰銳目前擁有七種口味，統一以百加得朗姆酒為基酒，混會檸檬，青檸，蜜桃，葡萄柚，蘋果，香橙及藍莓，呈現在種不同顏色及口味。酒精度數為 4.8%。

- 鮮活檸檬
- 活力青檸
- 灿烂橙味
- 爽酷藍莓味
- 熱情葡萄柚味
- 誘人草莓味
- 親鮮蘋果味

現有七款口味分別出售兩個產品包裝系列，瓶裝和罐裝。另外，瓶裝設計以光滑亮面，包裝別緻色情斑斕。

## • 推廣

近年來銳澳(RIO)推廣的主要方式有以增加推銷費用，影視推廣及經銷商分攤盈利為主，以口碑營銷的方法，基本上著重一，二線城市的大學，超市及酒吧地區進行銷售，銷售年齡層以青少年及年輕一代為目標。

銳澳(RIO)2012，2013 和 2014 年公司的推銷費用<sup>1</sup>有 9,693,235，55,751,520 和 57,017,378 元，佔營業收入的 16.48%，29.93%和 15.62%。2013 年相對 2012 年的推廣費用上升 4.75 倍。然而 2014 年的推銷費用並沒有增加很多，展覽費用下降，而其他費用都以少於 5% 增加。

巴克斯酒業公司對經銷商的利益分攤很高佔有 5-6 成，經銷商對預調雞尾酒的銷售熱情相對較高。

銳澳(RIO)於影視等的例子，主要年齡層為年輕人。

- 銳澳(RIO)於 2010 年起，在上海的大學校區內免費派發。
- 聘請影視明星代言推銷，其中有周迅，郭采潔及楊洋。
- 讚助影視節目及植入廣告推銷，其中有何以笙、蕭默，非誠勿擾等
- 平面媒體(報刊，雜誌及海布等)網絡(朋友圈，微博及微信等)

綜合而言，公司的推廣力度不單只為自我品牌建立形象和提高銷售量，也為預調雞尾酒行業由導入期升至成長期。銳澳(RIO)進入預調雞尾酒市場時，市場內已有百加得-冰銳等其他品牌。然而一方面 2000s 中國對預調雞尾酒的認識度不足，及銷費年齡層並沒有鮮明的目標，所以早年預調雞尾酒的整體銷售量並不是很大，2006 年只有近百萬箱銷售。

## • 價格

銳澳(RIO)目前所采取的定價策略為產品差別定價法，預調雞尾酒行業的替代品競爭者不單只是酒業(青島啤酒-啤酒，香檳王-香檳酒等)，還有飲料業(加多寶-涼茶和可口可樂-碳酸飲料等)。所以在銳澳的定價上，利用價格的差異建立產品的品牌。他較青島啤酒及可口可樂等飲料為貴，但比香檳酒便宜。所以在價格定位上，他導出價格形象上比啤酒及飲料高，而比香檳這種昂貴酒類為低。這種定價策略為他品質營銷作出了產品差別的效果，更能為銳澳主滲透年輕人的酒類消費品選擇內。

預調酒的制造成本相對其他酒類及飲品要低，都是用基酒加以水稀釋，並加入香精和果汁等味道調較。根據白酒專家晉育鋒的測算，銳澳(RIO)的成本價為 1.8 元左右。因此，由於生產成本低廉，相對地廣告推銷等的預算可增加。根據 2014 年的數據，銳澳的出廠價炫彩瓶 6.64/瓶，靚彩罐 3.38/罐和佐餐酒 13.21/瓶計算，而市場零售價銳澳炫彩瓶 12.9/瓶，靚彩罐 6.9 罐和佐餐酒 26.5/瓶。銳澳當前業內最大的競爭者冰銳的零售價較銳澳低 1-1.5 元。

因此，如果巴克斯酒業公司直銷的賺取的利益有炫彩瓶 10.1/瓶，靚彩罐 5.1 罐和佐餐酒 24.7/瓶；而以經銷售賺取的利益有炫彩瓶 4.8/瓶，靚彩罐 2/罐和佐餐酒 11.41/瓶，經銷商和零售商一共賺取的有炫彩瓶 5.26/瓶，靚彩罐 3.52/罐和佐餐酒 13.29/瓶。經銷商及零售商和公司以 5 成-6 成分攤盈利，巴克斯酒業公司直銷和經銷商利益分攤比率大約是對等的。

---

<sup>1</sup>(由廣告費用，營銷費用，市場活動費用，促銷費用及展覽費用組成，整個銷售費用包羅的費用過多繁多，選出其中幾項較有代表性的開支。



以炫彩瓶為例，他的成本價是 1.8 元，毛利是 6-7 成左右。含稅出廠價是 6.64 元，去稅出廠價是 5.68，實際利益是 3.88，毛利率是 72.89%，利潤率是 68.31%；經銷商出售到零售商的含稅價格為 9.82，去稅價格是 8.39，實在收益是 1.75，毛利率是 32.38%，利潤率是 20.86%；含稅零售價是 12.9，去稅後是 11.03，零售商的利益是 1.21，毛利是 23.71%，利潤率是 10.97%。

從整過銷售過程中，巴克斯的毛利及利潤是最高的，但銳澳的三費也佔有一定的份額。銳澳 2013 年的三費用佔了 36.55%營業收入，而 2014 年的三費用則佔了 29.98%收入。而銳澳的 2012，2013 及 2014 年的淨利潤分別是 499.63 萬元，2021.15 萬元和 22987.56 萬元，淨利潤率逐年上升自 8.5%，10.85%和 23.4%，三費改善效果明顯。

#### 銳澳的波特五力模型分析行業的動態



## 下遊(消費者)

銳澳的銷售年齡層主要是年輕人，基於年輕人對傳統國內高純度酒精飲品並不太熱情及飲食和生活習慣改變所致。年輕人趨向偏向飲用包裝精美及甜味較重的酒精類飲品，低酒精飲品並不會容易酒醉，適合日常休閒飲用，符合現在社會的飲食及生活習慣。

然而，也正因為預調雞尾酒鮮明的產品差異，所以並未能為公眾大量接受，未能滲透入中年及老年人喜好。預調雞尾酒雖有快速消費品特點，但零售價略高，年輕人的消費頻率不一定高。

## 上遊(原料生產商，基酒，包裝及食用糖)

銳澳的成本約是 1.8 元，生產原料低廉，而且上遊競爭激烈。上遊未能形成一夥壓力影響銳澳的競爭力及銷售模式。但目前銳澳的自身生產線只能供應炫彩瓶，靚彩罐和佐餐酒並未能自產，而且目前的生產線只能供每年 1500 萬箱，遠遠不足市場的需求。銳澳需要及時增加產能以供市場的需求。

## 潛在的競爭者(佰酒-井古貢酒，五糧液-德古拉)

由於預調雞尾酒的毛利率高及銷售增長急速，及低門檻。所以吸引很多潛在的競爭者加入市場。截至 2015 年前半年，除了一些雜牌外，井古貢酒-佰酒和五糧液-德古拉這種一方面有酒業經驗的公司加入，另一方面宏大背後資金支持的競爭者加入市場。預調酒市場的格局可能會改變，雖然目前預調酒市場以銳澳及冰銳佔有 6-7 成市場份額，銳澳早前的盈利能力可能將會分去。

## 替代品(可口可樂，啤酒)

銳澳雖然是預調雞尾酒市場，但他的替代品競爭者很多，無酒精成分的有可口可樂，加多寶涼茶；酒精成分有啤酒，紅酒及香檳。不過由於銳澳於市場的定價及市場策略鮮明，但形象上卻甚少相類的飲品。所以於年輕人市場上，銳澳有他的固定銷售群體，並未有很大的影響由替代品造成。

## 同業內的競爭者(冰銳)

百加得冰銳是繼銳澳另一家佔市場份額較大的預調雞尾酒公司，他比銳澳更早加入國內市場，是一家擁有酒業及預調雞尾酒業經驗的國外公司。銳澳於同業內的主要競爭者有冰銳，而目前他們兩家公司的市場佔有率一其達到 6-7 成。他們的推銷策略及產品相似，然而冰銳在渠道上主打夜場，而銳澳則以經銷渠道上；冰銳相對銳澳的零售價為低 1-1.5 元；從營銷方式上考慮，冰銳采取的暴风驟雨式的強式推廣方式，銳澳選擇了口碑營銷的方法，兩者互有利弊。