



# 第一部分

## 边 界 突 围



## 第一章

# 玩转青春小酒：江小白的味道战略升级之道

“是否要继续创新产品？”这是以口味创新诠释现代酒文化的江小白，在2019年销售额突破30亿元大关时面临的关键问题。2019年9月，江小白与雪碧推出“就要这样混”气泡酒，仅抖音“#江小白+雪碧#”话题下的单个短视频，就有获得超过120万的点赞量。<sup>①</sup>这波混饮热度还未消散，2020年1月1日，江小白和乐乐茶联合打造“2020就爱这样混”奶茶酒，当天重庆大融城的乐乐茶店便挤满了人。

可正当混饮系列备受热议时，2020年1月17日爆发的黑天鹅事件，致使所有餐厅及零售场所长时间停业，江小白的销售额在2月份创下了历史新低。而曾擅于利用热点事件进行口味创新的江小白，当年1月至8月未出新品。此时的江小白应该暂停产品创新，拓宽原有产品的销售，减少库存，还是发现需求，打造适合现阶段消费环境与消费观的“时尚单品”，带动销售？

---

<sup>①</sup> 策划那些事，“雪碧和江小白合体：就要这样混——什么是互联网时代产品解决方案？”搜狐网，2019年9月6日，[https://www.sohu.com/a/339202983\\_100036625](https://www.sohu.com/a/339202983_100036625)，2021年12月30日访问。

## ▶ ▶ 第一节 抢占味觉空位，打造味道矩阵

在中国消费品领域，白酒是一个不折不扣的传统行业。白酒作为中国特有的酒种，以浓香型和酱香型口味为主。作为最容易被消费者接受的香型，浓香型白酒占据了我国白酒市场份额的70%以上；酱香型白酒占比为7%，但酱香型白酒在2019年的收入和净利润在白酒行业中分别占21.3%和42.7%。<sup>①</sup>同时，各大白酒企业努力塑造高端的品牌形象，并占领了中国富有的老年客户群体市场，同质性竞争使中国白酒行业形成一片红海。

2002年大学毕业时，陶石泉拒绝了被学校推荐去大型国企的机会，选择了一家民营企业——金六福，从初入职场的每月850元的小职员，到月薪数十万元的分公司总经理，他只用了两年的时间。在创立江小白之前，陶石泉曾拎着一瓶近千元的白酒去酒吧，结果这瓶酒被酒保嘲笑太“low”（低级）。陶石泉对此很不服气：这么好的酒怎么就“low”了？凭什么中国酒就不能进入夜场酒吧？

他发现：经常去酒吧的年轻群体对白酒的接受度很低，他们对白酒主要有两大印象——不好喝（太辣），不够“酷”（太土）。陶石泉感知到，国产白酒市场看似饱和，其实并未满足所有年轻用户的需求。于是，开发一款适合年轻人的高粱酒的想法在他的心里萌发了。

江小白，2012年面世。鉴于当时网络流行“小白”这种自谦自嘲的精神，陶石泉将这个白酒品牌取名为“江小白”（见图1-1）。为满足年轻消费者对国产白酒“不辣不土”的味道需求，江小白推出小曲清香型白酒，并将该系列命名为“我是江小白”。而产品刚推出，就有人从口味的角度予以否定：清香型白酒没有市场。也有人从用户定位方面做了分析：针对年轻人的低度酒没有未来……虽然饱受质疑，但在2018年，江小白的年销售额突破了20亿元。<sup>②</sup>

<sup>①</sup> 周子萸，“酱香浓香酒企各自抱团，白酒香型争夺战加剧”，中国商报，2020年6月10日，[https://www.sohu.com/a/400907959\\_393779?\\_f=index\\_pagefocus\\_3](https://www.sohu.com/a/400907959_393779?_f=index_pagefocus_3)，2022年1月5日访问。

<sup>②</sup> 商界编辑部，“江小白腾讯达成合作，共同推动酒业数字化转型”，华尔街见闻，2019年4月10日，<https://wallstreetcn.com/articles/3509303>，2022年1月12日访问。

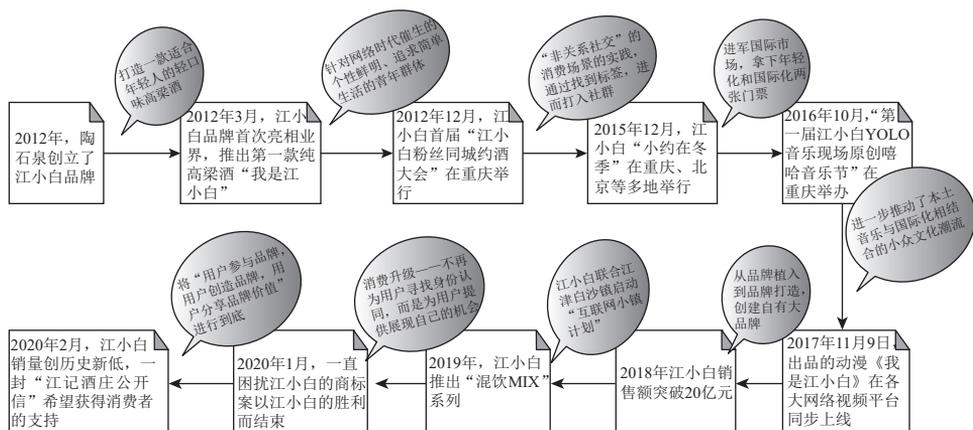


图 1-1 江小白创立至 2020 年 2 月重大事件流程图

## (一) 江津白沙，小曲清香

没有一个行业能像酒这样，与地域密不可分。从泸州市的泸州老窖，到茅台镇的茅台酒，中国白酒企业大多围绕自己的产区特色做足了文章。

江小白的清香型高粱酒，需要重庆江津当地富硒土地种出来的红皮高粱。20世纪30年代，聚集着酿造作坊的一整条街意外地被大火毁于一旦，老街成了历史，庆幸的是，驴溪酒厂还保留着古法酿酒作坊。“驴溪烧酒，忠守纯粹”不仅彰显着驴溪酿酒工艺的“纯粹”，更是体现了驴溪酿酒人对白酒味道的“忠守”。2016年，江小白酒业对拥有“重庆市非物质文化遗产——江津烧酒酿造技艺”的驴溪酒厂实施了保护性收购。江小白在打造驴溪品牌的同时，其全部酿酒车间也都按“非遗”酿造技艺来酿造高粱酒，保持了传统工艺和原有风味的统一。这是江小白对味道的坚守。

陶石泉表示：“酒行业的本质是给用户高质量的产品。”“我们想以用户为核心，提供新的酒饮方式，为他们带去愉悦的口感和体验。”<sup>①</sup>为了生产更适合年轻人“口味”的产品，江小白逐步扎根白沙镇。

<sup>①</sup> 新经销，“江小白2018突破20亿，陶石泉亲述方法论”，酒业家，2019年4月23日，[www.jiuye.com/p/116776.html](http://www.jiuye.com/p/116776.html)，2022年1月12日访问。

## （二）新味道，全情景

作为“混沌大学”第7期学员，陶石泉在演讲时说道：“酒带给人更多的是感性价值，感性价值意味着，首先一定要有差异化的味道。而保证差异化味道前后一致，是个供应链的问题。”<sup>①</sup>

2018年，江小白联合江津白沙镇启动了“互联网小镇计划”：在白沙镇建立江记酒庄，不断挖掘产地特色，围绕产区发展全产业链。江小白立志把白沙镇建设成中国酒业的一股新力量：从农庄到高粱示范种植基地，再到打通酿酒、包装、销售等所有环节，打造一个像葡萄酒庄那样能增强消费者体验感的场所。

“坦白地说，这件事自己做，要比我们直接采购原材料的成本要高一点，但为什么做？因为未来我们也希望它能成为一个增强消费者体验感的场所，让差异化的味道融进消费者的记忆。”陶石泉说，“目前，江小白高粱种植的核心面积达5000亩。按规划，其示范种植面积2万亩，辐射种植面积达10万亩。”<sup>②</sup>

从纵向来看，江小白的全产业链不仅能保障酒的品质和产量，推动其味道战略走得更远，还可以深耕小曲清香，恢复白沙镇百年前的荣光。同时，江小白也逐步将“味道矩阵”升级为“味道战略”。

## ▶ ▶ 第二节 无惧模仿者，味道战略升级

### （一）同貌，不同味

“任何行业的创新，单靠一家企业的力量是单薄的，中国白酒的年轻化

<sup>①</sup> 陶石泉，“江小白：在传统白酒江湖如何玩出一个时尚品牌？”，搜狐网，2019年1月15日，[https://www.sohu.com/a/288944931\\_99922069](https://www.sohu.com/a/288944931_99922069)，2022年1月12日访问。

<sup>②</sup> 新经销，“江小白2018突破20亿，陶石泉亲述方法论”，酒业家，2019年4月23日，[www.jiuye.com/p/116776.html](http://www.jiuye.com/p/116776.html)，2022年1月12日访问。

是全行业的挑战。”<sup>①</sup> 随着年轻群体逐渐掌握消费领域的话语权，他们更加期待品牌的年轻化表达。头部名酒企业感受到了这种趋势，开始努力求变。

2017年，洋河小曲亮相成都；2017年11月，古井小麴子在京东发售；2018年1月，舍得酒业沱小九发布……尤其是2018年以来，小酒市场逐渐升温，老牌酒企郎酒将旗下的小酒产品“小郎酒”纳入核心战略体系，劲酒、青青稞酒、景芝等酒企也相继推出小酒产品。除了洋河小曲和小郎酒外，其他小酒从外观、规格、渠道、宣传语、概念几乎趋同，小酒产品进入严重的趋同时期；从口味上来看，除了复合香型的劲酒和清香型的红星二锅头以外，其他小酒基本上都是浓香型、酱香型的。

但目前知名酒企的小酒产品仅作为一款战略性的补充产品，知名酒企并未将其作为主打产品；而一旦知名酒企全力介入该市场，由于其具有的品牌影响力，健全的销售网络以及强大的技术、资金和原酒储备能力，必然对江小白造成巨大的冲击。而原本就对江小白的味道持观望态度的消费者必然会比较。而就在消费者“等待”第二家“江小白”出现的时候，江小白创造出了从单一产品到“ALL-IN 利口化”的味道进化论（见图1-2）。

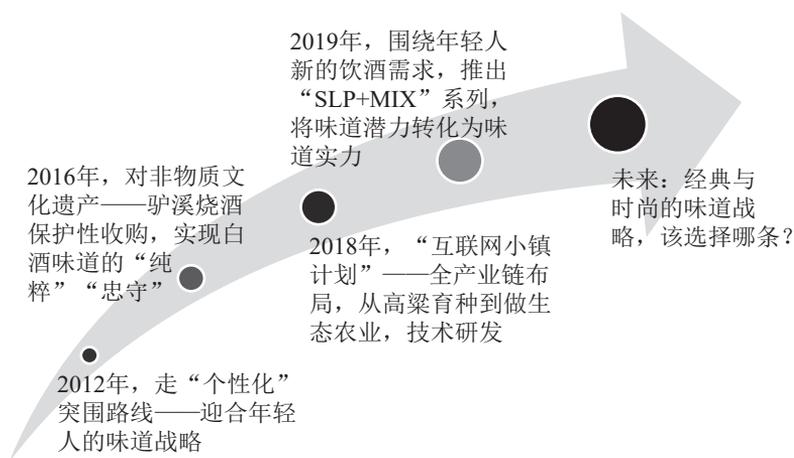


图 1-2 江小白的味道进化论

资料来源：作者根据江小白内部相关资料制作。

<sup>①</sup> 老秦会客厅，“陶石泉的自然生长”，《老秦会客厅》系列节目，2019年10月10日，[https://v.youku.com/v\\_show/id\\_XNDM5MjM3OTc5Mg==](https://v.youku.com/v_show/id_XNDM5MjM3OTc5Mg==)，2022年1月17日访问。

## （二）酒饮新文化，味道进化论

### 1. 小聚、小饮、小心情和小时刻

中国白酒巨大且不断增长的市场规模，与白酒的宴请场景分不开。在中国，宴请者一般会视赴宴者的背景、层级等因素选择白酒，白酒成了一种维系关系或保持体面的媒介。但年轻人喝白酒，不是为了应酬，而是表达情绪，他们的饮酒文化是“不装不端”，打破人和人之间性别、身份的藩篱。

这种白酒消费趋势和传统宴请的关联度很弱，但如果将其放到消费情绪及消费场景里解读就会发现：当前已进入新酒饮时代。江小白用“BROTHER”<sup>①</sup>这个词来概括当今时代的消费场景，用情绪“小聚、小饮、小心情和小时刻”<sup>②</sup>来表达现代酒饮文化。

### 2. 纯饮、淡饮、混饮和手工精酿

除了场景，年轻的酒饮文化还要有需求：追求多元化、个性化的消费特征，不喜欢劝酒，讨厌醉酒。年轻人喝酒纯粹是“悦己”。

2019年3月19日，江小白围绕年轻人新的酒饮需求，以清香型酒体为基础，升级味道体系：将味道战略升级为纯饮、淡饮、混饮和手工精酿四条味道线（见表1-1）。江小白通过“SLP 酿造技术法则”推进白酒轻口味化：在既有产品的基础上，进一步降低酒精度，用轻口味进一步降低年轻消费者的进入门槛。2019年9月，江小白与雪碧合作推出“就要这样混”白酒柠檬系列产品。据统计，仅抖音“#江小白+雪碧#”话题下，单个1分钟以内的视频，就获得了超过120万的点赞量。

① B指的是酒吧（Bar），R指的是餐厅（Restaurant），O指的是办公室（Office），T指的是户外休闲（Travel），H就是在家喝酒（Home），最后加上人（ER）。

② 小聚是指三五个人，同事之间、朋友之间、同学之间的非商务应酬；小饮是不拼酒，点到为止，讲究适度；小时刻是指时刻的经常性和偶然性；小心情是指酒的这个产品是个心情、情绪挂钩，而不只是一种功能性需求。

表 1-1 江小白味道线设计

品类	纯饮 Pure 系列	淡饮 Light 系列	精酿 Smooth 系列	混饮 MIX 系列
产品	表达瓶	淡饮 25 度	黑标	纯饮淡饮产品
				
特点	纯净、无杂香、无杂味	清爽、醉酒度低、酒后轻负担	顺滑、入口轻柔、舌尖回甜	度数更低、味道更丰富

资料来源：作者根据江小白内部相关资料整理。

而与江小白备受热议的味道并存的，还有这家“生产白酒的广告商”多样化的营销手段……

### ▶ 第三节 味道携手营销，内容助力品牌

2012 年江小白品牌诞生，2014 年江小白销售额破亿，2016 年江小白进军国际市场，拿下年轻化与国际化两张门票，2018 年江小白销售额突破 20 亿元大关，2019 年江小白销售额超 30 亿元！<sup>①</sup> 八年的时间，其销售额实现了从 0 到 30 亿的现象级增长。江小白从来不缺模仿者，但想玩转年轻人市场，要先找到年轻人的聚集地（见图 1-3）。

#### 扩展阅读 1-1



江小白与消费者的互动机制

#### （一）小众味道，个性互动

##### 1. 与其在大众的边缘，不如在小众的中心

在江小白之前，中国的白酒市场上从来没有一个品牌敢定位年轻人市场，更没有一个品牌敢做年轻化的创新。因为这种存量市场找增量、放弃大众找小众是一种冒险的定位方式。在传统的白酒市场，老用户是存量市场，喝白酒比较少的年轻人是增量市场，而江小白的清香型高粱酒是一款非常小众口味的产品。

<sup>①</sup> 搜狐财经，“江小白创始人：2019年销售收入30亿元；关于口感的‘批判’要辩证看待”，搜狐网，2020年3月10日，[https://www.sohu.com/a/378944270\\_100001551](https://www.sohu.com/a/378944270_100001551)，2022年1月20日访问。

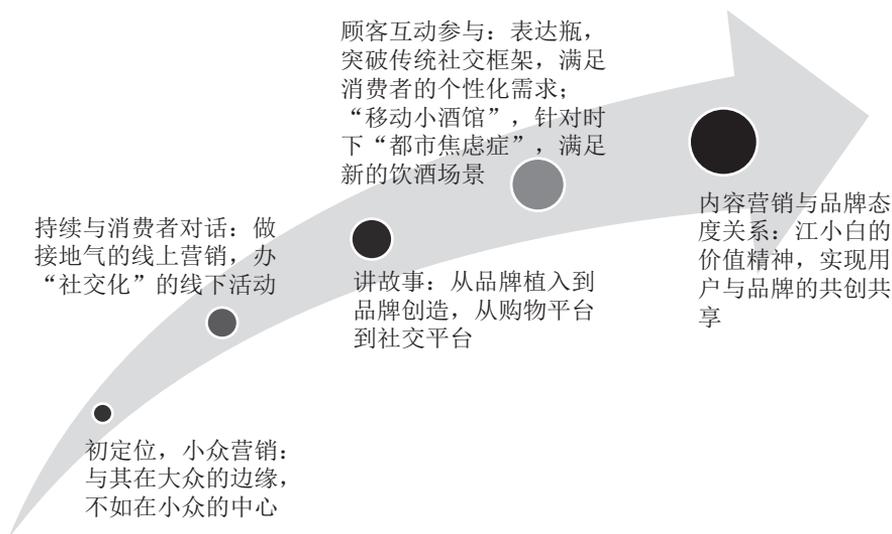


图 1-3 “味道场景”营销趋势图

资料来源：作者根据江小白内部相关资料制作。

对江小白来说，在巨大的存量市场上，和那些历史悠久的全国性白酒品牌与区域化优势品牌竞争完全没有优势。但现代年轻人并不喜欢辣口，也不喜欢喝醉，在小众化的增量市场里，江小白拥有自己的突破口——清淡口味的差异化特征成为江小白拉近自身和年轻人之间距离的优势。

## 2. 匹配小众味道，定制个性包装

打造一款好的产品，不是只有味道。“我们把工作重心放在了重新升级产品，重新定义一款好产品。”<sup>①</sup>陶石泉在接受采访时说。2016年，“我有一瓶酒，有话对你说”的表达瓶在原有语录瓶的基础上，开通了用户参与的通道：通过表达瓶上的“扫一扫”二维码，进入互动页面，在活动页面写下想说的话，便可“定制”出属于自己的表达瓶。通过双向互动，消费者拥有了自己的定制“鸡汤”。

## 3. 立足年轻需求，混搭个性味道

为了发掘现代年轻人的需求，江小白除了对产品包装进行升级，充分发

<sup>①</sup> 陶石泉，“江小白：在传统白酒江湖如何玩出一个时尚品牌？”，搜狐网，2019年1月15日，[https://www.sohu.com/a/288944931\\_99922069](https://www.sohu.com/a/288944931_99922069)，2022年1月20日访问。

挥清香型小酒的混搭优势之外，还对产品味道进行了升级。作为社会金字塔中下端的年轻人，基本上有两个“痛点”：都市孤独症与急于向上的焦虑症。因此，2017年6月30日，江小白开设“移动小酒馆”——只为“解救城市焦虑症”。在带给消费者场景化娱乐的同时，借着小酒馆，江小白推出了“江小白 MIX”系列产品：用江小白做基酒搭配其他饮料调制混饮，参与者可以进行混饮“DIY”，根据自己的性格和偏好加入代表勇气、偏执和自由等意义的饮料。许多参与者借用混饮表达独特个性——做自己，味道才最好。

## （二）小众文化，趣味相投

在利用小众味道进行定位与味道差异化升级后，江小白锁定小众社群，借此突出产品的人格化表达。

趣味相投的“JFC朋友会”<sup>①</sup>：白酒有较强的区域割据性，呈现“群雄逐鹿，各有所长”的特色。如何更好地了解每个地区的味道喜好与酒文化呢？粉丝就是最好的“受访者”。作为约酒大会的升级版本，2016年，“JFC朋友会”成立大会依据参会人员的爱好、职业等将其分为18个社群，由此对一些特定产品设置不同的级别和权限，并通过社群直销卖货，把线上社群和品牌建设相结合。

### 扩展阅读 1-2



江小白十周年  
“车间小会”

小众化的品酒大会：2018年10月，第三届“江小白YOLO青年文化节”在长沙举办，现场聚集了近8万人。该青年文化节上有目前国内最具影响力的说唱音乐会。在推动小众化本土音乐与国际化音乐相结合的同时，江小白借势推出“YOLO有路清淡型高粱酒”，用最直击人心的原创说唱表达“江小白”的激情与年轻的味道。微博官方话题“#江小白YOLO青年文化节#”阅读量破1.3亿；在抖音上“YOLO”“江小白”等相关话题的视频播放

<sup>①</sup> JFC (Joybo Friends Club)，即“江小白粉丝后援会”。2016年“江小白品牌创新创业约酒会暨JFC朋友会成立大会”在重庆永川举行，在成立大会上提出“只要有江小白的经销商，就会有JFC朋友会”，见江小白官网，2016年11月28日，<http://www.ijovo.com/report/detail/396>，2020年8月25日访问。

量已远超 800 万，微信指数中“YOLO”关键词在 10 月 5、6、7 日均破 10 万，日环比增长率高达 72.25%。<sup>①</sup>

### （三）气质味道，小白精神

在小众文化推动产品的人格化取得不小反响的同时，“江小白是最难喝的酒里营销做得最成功的，没有之一”等对江小白的味道、内容营销质疑的言论依旧盛行……

#### 1. 持续品牌沉淀，传达味道文化

江小白利用最多的是免费社交媒体——新浪微博、微信公众号等，截至 2020 年 8 月，江小白的微博粉丝数量超过 54 万人，微信公众号约有 50 万名粉丝，多篇文章的阅读量破 10 万。在微博，江小白通过对社会议题持续发声，引发与消费者的线上互动：2020 年新冠肺炎疫情期间，江小白推出“#深夜酒话#”微博话题，在一个周内便拥有了将近 700 万的阅读量。通过平台互动，江小白更贴近、了解年轻人，更融入消费者日常的线上社交生活（见图 1-4）。

#### 扩展阅读 1-3



新媒体下江小白宣传方式



图 1-4 2020 年新冠肺炎疫情期间江小白微博话题

资料来源：作者微博搜索江小白微博账号截图。

<sup>①</sup> N信息荟萃，“江小白YOLO青年文化节的万人盛况背后，是一场情绪释放的集体狂欢”，搜狐网，2018年10月10日，[https://www.sohu.com/a/258531274\\_100236348](https://www.sohu.com/a/258531274_100236348)，2022年1月20日访问。

除了线上互动，2017年11月，江小白的自有品牌动漫《我是江小白》上映，第一季的播放量达到了2亿次。<sup>①</sup>在获得不错反响后，2018年11月《我是江小白II》也如期上映。动漫讲述了“江小白”独有的故事，将江小白塑造成一个有血有肉、有情感、有个性的“人”，传达其鲜活的生命力和真实的情感。

## 2. 深耕企业文化，产生情感共鸣

动漫中，小人物通过认真努力获得持续改善气质的小白精神，与江小白年轻、多变的企业文化相应和。每个企业品牌的背后是他们坚守的企业文化，真正的企业文化不是用语言描述出来的，而是企业产品、员工甚至是消费者的特质。

这个员工平均年龄只有26.5岁的公司，本质上就是3000多个“江小白”的联合体。那种小人物通过认真努力获得持续改善自身的气质味道，在公司内部被称作“小白精神”。陶石泉曾说过：“因为热爱，所以才能做到数一数二。”<sup>②</sup>“小白精神”是这个时代所有年轻人应该具有的正确品格，“人人都是江小白，简单些，纯粹些”。利用“小白精神”，江小白与消费者产生了情感共鸣——“通过江小白，看到了自己。”

从江小白的横向发展可以看出，江小白拥有三条轴线：一是以农庄、酿酒等于一体的全产业链味道矩阵，二是以纯饮、淡饮、混饮和手工精酿为代表的新酒饮味道线，三是以小众社群、“小白精神”等衍生的味道文化网。而通过口味创新的江小白，是否已“抓牢”了年轻消费者呢？

## ▶ ▶ 第四节 口味创新，能否历久弥新？

2020年8月25日的七夕节，江小白在表达瓶的基础上推出“七夕定制”活动：没有新的产品混饮，这次的江小白“低调”了许多。江小白是暂停口味创新，仅在原有产品的基础上“拼搭”节日、活动等标签，还是继续发现需求，打造适合现阶段消费环境的创新口味，更有利于扩大销售、刺激消费？

<sup>①</sup> 陈恺，“《我是江小白》全网总播放量过亿 收获大批粉丝”，网易娱乐，2018年1月29日，<https://www.163.com/ent/article/D9AV4I4B00038793.html>，2022年1月20日访问。

<sup>②</sup> 公关营销，《小众文化真的是新一代营销利器吗？》，《公关世界》，2018年11月16日，第63页。

放眼未来，在全球各个领域里，有很多优秀的企业历经百年历练，它们既是经典也是时尚。而江小白的主要消费人群是这个时代的年轻人，但再过五年、再过十年呢？属于这个时代的年轻人将会“老去”，他们的味道选择会随着消费能力与消费倾向的变化而变化。对于江小白来说，它是跟着这批“年轻人”的变化而改变自己的产品定位、味道战略，让自己的品牌成为这个时代的经典，还是放弃“老去的”消费群，将江小白打造成适合各个时代年轻消费者口味与消费观的“时尚单品”？对于这个问题，这个“年轻”的企业还在继续探索。

## 启发思考题

1. 江小白品牌进军年轻一代，可能会面临哪些机遇与挑战？
2. 面对知名品牌的小酒市场竞争，江小白如何借助味道场景，助力战略升级，实现白酒的年轻化独特表达？
3. 新兴品牌如何通过创新突破线上、线下的全渠道营销，来完善自身的品牌建设，塑造品牌的持续影响力？

教学视频



## 参考文献

- [1] 王俪霖. 火到出圈的江小白车间小会，郑重声明了什么？[N]. 华夏酒报，2021-11-30（C13）.
- [2] 崔佳怡. 新媒体环境下酒品牌传播策略研究——以江小白和剑南春为例[J]. 传媒论坛，2021，4（23）：161-163.

- [3] 范晓玉. 代理或代表关系引发的商标纠纷——以指导案例“江小白商标纠纷案”为例 [J]. 中华商标, 2021 (09): 7-10.
- [4] 徐艳红. 最高人民法院发布第 28 批指导性案例 [N]. 人民政协报, 2021-08-03 (12).
- [5] 刘珂昕. 江小白营销面临的问题及对策分析 [J]. 中国商论, 2021, (07): 47-49.
- [6] 陶石泉. 江小白的新思考: 以用户为中心的数字化实践 [J]. 销售与市场 (管理版), 2021 (06): 60-63.
- [7] 奚宝赞. 新媒体环境下的快速消费品广告创意研究——以江小白为例 [J]. 新媒体研究, 2020, 6 (24): 45-48.
- [8] 夏璐. 雪碧 × 江小白: 年轻就要越混越对味 [J]. 销售与市场 (管理版), 2019 (11): 101.