

在白酒行业调整期,五粮液从产品到商业模式,从思维到组织结构,从营销到渠道模式采取了一系列变革措施,再次印证强者恒强、巨浪难倒的历史规律。

白酒业深度调整 五粮液变革破冰

■ 本报记者 龚友国

2013年,白酒行业进入深度调整期,如何在行业变革中找到出路,变还是不变,这已经成为悬在酒企头上的达摩克利斯之剑。

近日宏源证券发布的一份调研报告显示,今年春节期间五粮液等少

数高端白酒品牌去库存效果超出预期,强大的民间高端消费能力完全承接了白酒行业之前“痛失”的政务消费,一线高端白酒品牌将进入新的成长周期。

“这无疑为行业深度调整一年多来,最振奋人心的消息。”3月25日,春季糖酒会期间,五粮液股份公司董

事长刘中国如此表示。就在当天,五粮液又再次给出市场一针强心剂,今年的市场策略将更加灵活,以维护产品价格稳定为原则,会将过去针对经销商的单一返利政策变得更为合理和可持续,厂商会更加紧密地将命运捆绑、互利互惠。

有分析师表示,过去一年多来的

种种调整战略,已经率先在五粮液身上凸显出成效,五粮液可能先于其他次高端和中端白酒品牌走出泥潭。在白酒行业调整期,五粮液从产品到商业模式,从思维到组织结构,从营销到渠道模式采取了一系列变革措施,再次印证强者恒强、巨浪难倒的历史规律。



保障了产品设计、供应和市场策略的制定职能,将经销商职责细化为销售领域,能够更细腻地进行销售终端的维护和管理,夯实产品的铺货和推广环节,最终实现厂商利益趋同和捆绑。另一方面,五粮液积极优化经销商体系,对其进行分级分类管理,也顺应了优胜劣汰的大趋势。

据悉,今年五粮液将划分出约550家核心经销商,其中包括约30家规模实力最强的领头雁,从而适时减少渠道直接投放量和库存,明确了普通经销商必须从核心经销商进货,且一定价位区间之外将自负盈亏的游戏规则。

有业内人士指出,2013年五粮液提出“控量保价、量价平衡”后,市场已呈现良性势头。“春节期间五粮液实际销售达历史最高点,社会库存持续走低,很多商家的库存早已降至合理库存线以下。低价出货的冲动得到隐去”。

“一旦确保核心经销商的稳定经营,库存将很快减少,拉升出货价格。”招商证券研究员董广阳分析。渠道领域的优胜劣汰,将极大地助力五粮液业绩进一步复苏。

思想变革:回归消费者本位,推行全员营销

“最差的时候”已经过去。4月17日晚五粮液年报显示,2013年实现营业收入247.19亿元,同比下降9.13%;实际归属于上市公司股东的净利润79.73亿元,同比下降19.75%。五粮液称,尽管经济指标没有正增长,但通过理性分析,公司及时转变发展观念、改革内部机构、调整产品结构、梳理营销渠道、理清发展思路,战略规划和发展道路更加清晰。2014年,对酒类行业来说仍将是调整之年,结合行业现状和经营实际,公司经营目标力争营业收入正增长。中信证券黄巍也表示,白酒本轮调整的快速下降段已经过去,未来分化中,一线白酒将更有竞争力。

长期以来,白酒业是一个高速发展的行业,根据《中国酿酒产业“十二五”发展规划》,到2015年,白酒行业预计产量将达到960万千升。但在

2011年,我国白酒产量就高达1025.6万千升。从利润上看,2003年至2012年,白酒行业13家上市公司营业收入为3960.69亿元,增速呈逐年递增之势,2011年达到最高峰,为45.97%。2011年、2012年行业净利润增速分别为60.16%和54.51%。一些高端白酒价格均成倍上涨。

中国酒业协会理事长王延才坦言,在经历10年高速增长后,白酒业产能过剩、供大于求的状况非常突出,行业景气下滑和渠道压力加大的趋势也愈发明显。

“传统经销商如果不转型将面临消亡。”白酒行业营销专家肖竹青表示,渠道的扁平化是酒水行业的趋势,与消费者近距离接触才是王道。

五粮液集团董事长唐桥对此也有着深刻地认同。

“我们以往更关注经销商问题,

现在则会倾注精力来聆听市场与消费者的声音。”去年9月,唐桥在四川的“小城市”阿坝州首府马尔康开品鉴会时,对媒体表述了自己的思想革命:以往白酒企业普遍不重视对消费者的培养——“如今,这一课必须补回来”。

过去是“皇帝女儿不愁嫁”,但如今好日子早已结束。唐桥现在更关心的,是消费者偏好的口感和度数,是消费者喜爱的包装和消费习惯。

他要求五粮液从上到下必须“全员营销”,转变为以顾客和市场为中心的工作作风。集团决策层必须集体深入市场调研,全体员工必须努力营销,品牌策划、产品设计、材料供应、包装生产乃至财务支持、物流配送和售后服务等等,均必须转为市场导向。

“不换思想就换人,谁阻碍市场,

就砸谁的饭碗”,成为唐桥这一年多来的常用语。

于是,一年多以来,在全国各地的二、三级市场上,频频出现了五粮液集团高管的身影。

这场发源于2012年的自上而下的思想革命很快得到了市场超预期的反映。宏源证券研报称,去年三季度末和四季度末,五粮液的渠道库存量约为6—12个月,今年春节期间快速减少至1—3个月且批发价开始上涨。因此,仅春节期间五粮液就快速消化了半年左右近100亿元的库存。粗略估算,少数几个龙头酒企的春节市场容量高达200多亿元。

而五粮液率先推出的稳价举措,无疑将极大激发经销商的动力。更为重要的是,五粮液等高端白酒品牌日渐回振的士气,将很快带领整个行业调整步入良性发展轨道。

战略变革:探索外延式增长,实现年产千亿目标

当前,白酒行业增长放缓已是大势所趋,产品结构调整也迫在眉睫。业内人士表示,随着国家政策调控和市场竞争加剧,酒企业绩低迷的局面在短期内将难以得到缓解。进入2014年,白酒行业的竞争将更加激烈,特别是各方面更有优势的大酒企,在产品结构调整中将会给一些二、三线小酒企带来很大冲击。未来一段时间,白酒行业仍将延续深度调整期,行业内并购、重组或将成为调整发展的一个趋势和常态。

五粮液之所以能成为中国酒业大王,是因为在此前近30年来不仅善于捕捉市场机会,还在于有改革创新的模式带动行业的发展,比如多品牌战略、买断品牌模式等。而在目前市场形势下,五粮液更面临改革的紧迫性。

当下的五粮液,最让人看好的还不只是新品布局和渠道梳理,其品牌、资金、技术等综合优势所凸显出来强劲的扩张实力,更值得关注。

证券分析师焦凯直言,行业调整期第二年,一直对兼并收购持积极态度的五粮液,将迎来大量的机遇。其中,既能以现有产业链为主,通过收购来提升盈利能力,又可与现有产业平行,以收购来扩张市场渠道。

早在去年五粮液就筹划打造全国范围内“五粮液造”的布局工作,启动“走出去”战略。唐桥曾多次对外表示,五粮液要实现年产千亿的目标,就必须走出去,在加大内涵式增长的同时,探索外延式增长之路。

2013年8月,五粮液投资2.55亿元组建河北邯郸市永年分装酒业有限公司,期间还引入了和君咨询公司,以保证收购项目后期运营顺利。

中国酒业协会理事长王延才评价称,五粮液历史上首次对外投资白酒企业,将带领整个行业走向更加规范与更加集中。可以预见,打上“五粮液”标签的华北市场新品,将把高端化与本地化的融合体现得淋漓尽致。

据了解,五粮液未来有可能会参照河北模式对其他区域的厂商进行整合和重组,以形成各个灌装基地和区域品牌运作基地,形成点面结合的布局。

业内人士分析认为,五粮液作为中国白酒行业龙头企业,具有强势的品牌、优质的原酒、一流的技术、充裕的资金、卓越的企业文化和先进的管理理念等诸多优势,将为公司实施和推进“走出去”战略,整合区域市场优秀白酒企业、投资建设区域灌装基地,为迅速占领中低端市场提供坚实的保障。

一位五粮液人士透露,在七大营销中心配合下,今年将在全国范围内投资潜力酒企。五粮液会尝试以优质浓香型基酒为载体,拉近与全国市场之间的距离,近距离生产出更符合其口感需求的新品。按照唐桥的说法,就是“把我们最好的酒跟地方的品牌、地方的渠道、地方政府的支持、地方的消费习惯进行嫁接。这样走出去,五粮液才能够成功”。

在3月26日举行的“2014春糖中国酒业投资高峰论坛”上,不少业内人士向记者预期了中国白酒行业的未来格局:六七家全国性大型酒厂和20家左右的地方龙头企业,且后者可能基本分布于酒类消费相对发达的地区。

由此可见,五粮液在这场抢位战中不但已小试牛刀,自身品牌优势和资金实力还将支撑其通过并购等方式布局区域市场,进一步提升区域性份额。抢夺更大的“蛋糕”,将成为大势所趋。

“行业分化的时刻已来临,谁能率先理顺厂商关系,谁能看准了果断布棋,谁就能在价值链上不断提升地位,谁的利润也就有望更早进入正循环体系。”安信证券分析师苏青青坦言。

同时,在“2014春糖中国酒业投资高峰论坛”上,包括平安证券、招商证券等在内的200余家投资机构代表,更是对五粮液的战略调整和持续发展充满了信心。他们认为,坚持“消费者+品质+品牌”发展理念的五粮液依然是消费者最爱的品牌;基于正确理念、策略和战略的五粮液,必将实现创新性的跨越式发展。

产品变革:布局全产品线,设置六大核心品牌

白酒行业由过去的企业主导,变成了消费者为主导,市场在资源配置中起决定作用,这已成为业内共识。而这场思想革命最直接的切入点,就是全产品线的迅速布局。

毋庸置疑,五粮液在行业中长期拥有巨大的品质和产能优势,原本可以与其他酒企一道,在行业低谷期疯狂开发各档次的和价位的新品,挑起市场混战,求得短期利益。但五粮液却出乎意料的冷静,清晰地提出了“做精做细龙头产品,做强做大腰部产品,做稳做低价值产品”的战略思路。

2013年4月,塔基产品绵柔尖庄

上市;7月,腰部产品五粮特曲、头曲系列上市;9月,技术难度极大的五粮液低度系列产品在成都上市。加上已有品牌五粮春和五粮醇,五粮液在半年内完成了六大核心品牌的战略设置以及全价位全产品线布局。

按照唐桥的想法,上述新品分别具备不同的战略地位。

绵柔尖庄,全面创新口感,突破了原有尖庄品牌,不仅迎合消费者对健康时尚的追求,而且立志成为中国低价值白酒第一品牌。

五粮特曲,一出生就以“2013年中国白酒酒体设计奖”榜首的身份,

成为专属于实力阶层的中高价商务用酒。与同系列产品的超高性价比,也很快被业内解读为五粮液“民酒”战略的标志性举措。

更值得关注的是,代表未来白酒低度化趋势的五粮液低度系列产品。

唐桥说,五粮液不仅要受年轻者青睐,更要关注年轻人市场。“我们研发了低度的酒饮料,有40多个品种,不同口感,邀请100位80后、90后品尝,由他们投票决定产品投放。”未来,五粮液将推出更多元的酒类饮品,如3度酒、5度酒、酒精饮料等,开拓年轻消费群体,顺应白酒消费低度

化、时尚化的发展趋势。

“这不仅是在布局产品线,更是在引领行业的未来。”白酒专家宋书玉盛赞。因其高端低度化的特性,新品上市不久便被全国酒商评为“2013年及今后最值得期待的优秀产品”。

在经销商陈明看来,至此,五粮液的核心战略产品已然清晰,低、中、高多个价格带均全面覆盖,经销商只要做好消费者的沟通工作并持之以恒,市场占有率将不可限量。

可以说,这场浩荡的思想革命,救急于水火,也逼出了一条新生之路。

体制变革:对内机构改革,对外渠道优化

股神巴菲特的神奇,在于“在别人恐惧的时候贪婪”,换在唐桥身上,则是“在艰难的时代革命”——他不但在行业低谷期稳住了军心,还借机

发力。首善之举,便是全面推行营销体制改革。

当原有的组织架构无法满足市

场需要时,五粮液去年果断地因势而变,在行业内率先推行营销机构改革。对内,总部设立市场部、销售部、销售服务中心、营销督察部,包装材

料采购供应部,来进一步统筹管理品牌开发、营销策划、过程监督和后勤服务等;对外,在全国设立七大营销中心以快速应变市场,内外结合,确保营销体制改革行之有效。

唐桥告诉记者,预计今年上半年就能完成营销中心的公司化并实现运行,要将传统营销部门变为服务部门,下一步还要朝混合所有制努力,吸引民间资本来共享收益、共担风险。

唐桥认为,要完善公司治理结构,分散风险,混合所有制是个不错的选择。在唐桥看来,民企有人才、技术、制度灵活等优势,“国”“民”联姻,在共同的价值取向发生化学反应,或将能迸发出超想象的力量。

“有了这样的作战系统,就能保障全公司、全国市场和全品牌线一盘棋的战略思想落地”。这一想法的后面,还跟随着终端消费理念的变化、行业兼并重组加快以及经销商转型升级等配套变革。2014年,五粮液开始实施客户分级管理制度,进一步加快梳理产品和渠道,加快营销分公司的挂牌,推进渠道下沉。

可以说,当下的内部机构改革已渐入佳境,外部渠道优化也初显成效。对此,银河证券分析师李琰赞誉有加。

李琰评价,一方面,五粮液几大新品的“小平台运营模式”,让厂家

