

侯孝海:啤酒可以很高端

近年来,新消费品市场百花齐放,各个新品类从细分市场喷涌而出。啤酒行业也正在发生前所未有的变化。面临行业的转型升级,总销量位居中国市场第一的华润雪花啤酒将“决胜高端”定为核心战略。

雪花推出高端啤酒“醴”

不久前,华润雪花推出高端系列啤酒“醴”,定价一盒2瓶999元。啤酒为何能这么贵?这款产品卖得好吗?雪花为什么会推出这样一款产品呢?

对此,华润雪花啤酒(中国)有限公司董事长兼总经理侯孝海说,我们推出的这款更高端的产品名字叫“醴”。“醴”这款产品一经问世,受到大家关注很多,坊间有人也有不同的看法。如啤酒为什么这么贵?是不是新瓶子里装老酒?实际上这是对整个啤酒行业的误解,对中国啤酒文化的误解,也是对“醴”这款产品的误解。啤酒不仅可以高端,而且可以很高端。啤酒除了一般的消费方式之外,更多的还可以在宴请和送礼等环节表达它的价值。

啤酒价值的高端化必须有几个前提条件:第一,它必须有文化;第二,它的文化和历史是有依托的,就是它是真实的,这样才能立得住;第三,必须品质要好,用料、品质和口味是不是与现在的啤酒有重大的区别,是不是与历史文化和千年的酿酒历史相契合。

从“醴”这款产品角度来讲,首先,我们对它的文化进行了挖掘,从世界的啤酒史来看,中国其实也是发源地之一。沿着这个历史,我们通过仰韶文化、米家崖文化找到了古人酿酒的一些见证。“醴”这个字本身就代表了中国谷物的酿酒。

在古代,“醴”采用了粟米和薏米,这些米都是国外没有的,我们把这些原料进行了恢复。

在工艺和酿酒的整个过程中,我们经过了多次的试制,最后确定了目前整个“醴”的工艺标准。另外,我们在包装上完整地呈现了仰韶文化,设计了双耳鲋鱼瓶以及水波纹、鱼波纹等元素,来呈现“醴”当年的状态。从整体包装、用料、工艺、文化这些方面,都突出了啤酒更高的价值。

对于外面的争议,侯孝海表示,这说明大家关心,也是一个好事情。

“醴”三年不设销售目标 追求文化表达

对于“醴”的销售数据,侯孝海表示,我们在两至三年之内是没有销售目标的。之所以没有销售目标,就是“醴”在目前这个阶段,不是我们商业上的一个表达,更多的是文化的表达,更多是为了致敬中国的酒文化。

在这样的精神和标准下,我们并不追求它的销量,而且我们主要是以礼送为主的。因为“醴”这个字,过去叫礼以醴成,是成礼的。它不是大家放开了喝的,是在重要的场景、场合下来敬天、敬地的,还有成人礼这样的礼仪上来当做“醴”去做。

所以目前,作为高档酒的销售方式,在500元这样的价位,我们采用更多的是以品鉴为主、销售为辅的方式。品鉴就是让更多的人看到这个酒,尝到这个酒,认识这个字,喜欢这个“醴”。然后,以销售为辅。我们在电商或小程序上,开通了一些销售的通道,但是这是限量的。

侯孝海表示,啤酒的高端化来自于中国消费的高端化,中国消费品的高端化来自于中国消费的升级,中国消费的升级背后是中国高质量发展。

当然,高价格并不代表高品质,但是高品质绝对不是低价格,这是一个非常简单的道理。

所以我认为,从10元至30元的啤酒,过去几年是中国啤酒发展最大的一部分。但是近

几年,中国经济型啤酒在下降,而高端化每年的增速却超过两位数;中国啤酒的容量在下降,而高端的容量却是迅速增长的;中国啤酒的量在下跌,但是整体的销售收入和利润却成长很快。反观美国,在二十世纪七八十年代也是这么过来的,也是从经济型转向了高端化。

啤酒高端化战略是顺应大势

2020年,侯孝海就提出了一个核心战略叫“决胜高端”,对此,他是这么说的,战略的提出首先要看国家大势,国家发展的大势是战略的第一个取向。我们的国家在干吗?我们国家在高质量增长,在高质量发展,在做结构的转化,在做消费的升级,在做人民生活水平的提升,在做产业的重大调整,越来越规范,越来越好。在这种大背景下,啤酒企业肯定也要跟国家的大势一致,顺应这个大势。

第二,要顺应消费的趋势。消费的趋势很明显,消费升级是过去和未来的一个主题,很多的资料、信息都印证了这一点。

第三,消费群体的迭代。90后、00后开始进入消费的主力,带起了70后和80后,这个过程跟过去的迭代是不一样的。如果过去叫波浪式迭代,那这次完全是一种跳跃式迭代,甚至是两个不同山脉的迭代,是传承少、创新多的迭代。新的消费群体,也就是90后、00后,他们是在经济富裕的中国成长起来,在互联网的时代下长大的,有更高的消费能力,更高的消费视野,更多的消费场景需求,这也推动了中国消费升级和高端化的发展,特别是啤酒高端化的发展。

过去全国有几千家啤酒厂,通过并购快速实现了全国性发展,在这个发展中,五大巨头逐渐形成了自己的优势,这是区域优势。谁掌握区域优势最多,谁就争得了中国啤酒的头把交椅



华润雪花啤酒(中国)有限公司董事长兼总经理侯孝海

或者二把交椅。

但随着2012年、2013年开始高端化以后,高端化背后有这样几个因素:第一,高端化的运输成本;第二,啤酒从瓶装向听装酒转化;第三,中国物流的发展很快。这些根本性地改变了过去以区域布局为核心的中国啤酒发展的模式。

如果谁在高端化市场的份额高,有多多个好的啤酒品牌,有众多的消费群体,那么它在中国啤酒市场里很多的市场都会有更多的销售。

中国啤酒的高端化格局会在未来五年形成

对于雪花啤酒目前进军白酒市场的情况,侯孝海说,外界有这样的解读,认为啤酒可能没什么发展了,才去搞白酒,实际上在全球,多酒类的公司是很多的,当然也有专业化的酒类公司。

之所以中国的啤酒厂商现在开始开展一些其他的业务,并不是因为啤酒赛道结束了,而是因为啤酒的赛道现在逐步地开始清晰化,逐渐地开始稳定,逐渐地到了一个强者越强的地步。在这种情况下,作为啤酒行业的强者,肯定希望扩展自己的能力,扩展自己的领域,扩展自己的产业,所以这是顺势而为,而不是被迫而为,这是主动而做,而不是被动而做,这不是因为啤酒的压力而做,是因为想更好、更快、更高地发展而做。

雪花希望在啤酒产业相对成熟之后开始发展别的领域。什么叫成熟?就是排名前五位的企业在整个行业的集中度达到85%以上。中国啤酒的高端化在未来五年之内会结束,到时会形成一个格局,谁胜谁败也将显露出来。在这种情况下,我们就应该适时开始布局其他领域了。

那么,中国啤酒现在容量在下降,是不是就是发展不好了?错了,中国啤酒的高端化的发展,远比过去规模化的发展广阔得多,利益大得多,好得多得

多。中国啤酒的发展实际上现在才开始进入真正的繁荣阶段,还没有到繁荣之后,是繁荣之初,刚刚开始。但是在啤酒繁荣开始的时候就必须布局进入其他赛道。是不是五年之后啤酒行业格局就很难再改变了?侯孝海认为,五年之后至少高端化的格局会尘埃落定。未来十年之后、二十年之后是不是还有别的发展和别的消费兴起,那是另外的事情了。

把事情看简单就没有焦虑

谈起职业生涯中有没有焦虑过的问题,侯孝海觉得自己没有焦虑。没有焦虑的原因是他本身是很乐观的一个人。乐观是什么?简单的人就很乐观。把事情看简单了,就没有可焦虑的事。焦虑主要是什?把事情看得太大、太难了、太重了,才焦虑。

比如关厂,这个事情好大,如果有人闹事怎么办?如果有人出了事怎么办?如果政府跟我们闹掰了怎么办?看得太大了,要把它看得很小,看成工作的一部分,就像回家到菜市场买菜、做饭、吃饭一样,是一个正常工作。你认为它是正义的,它是合乎公司战略的,它是需要去做的,做它就可以了。不要认为这有多难、多吓人。你把它看轻、看淡、看简单,就没有压力,更不会焦虑。

至于高目标也带来高的压力的问题,侯孝海说,有人把目标定得太大了,总是定特别高的目标,定到天上去。你可以定到天上去,但你不能被天给压垮了。高的目标是让你进步的。所以,对高目标也要看淡、看轻、看简单,对人、对环境、对社会也是。人的焦虑来自领导怎么看你,同事怎么看你,同学怎么看你,父母怎么看你,社会是不是认同你,也就是人生价值。作为管理者,我的经验是,谁的认同都不如你自己的认同。

(来源:凤凰网财经《前行者》)

