

既做“名酒”又做“民酒” 五粮液放弃幻想走下神坛突围

□本报记者 王锦

“以前基本都是听听会、发发奖、交流交流经验，完了再喝喝酒、打打牌。可今年很不一样，主要是心态不一样了。”一位参加五粮液“12·18”大会的经销商对中国证券报记者表示。

心态不一样的还有五粮液人。新营销体制尚未完全适应当下市场，五粮液面临的环境不尽如人意，五粮液股份公司董事长刘中国在“12·18”大会上向所有一起坚守的经销商表示了歉意与感谢。

2013年12月18日上午9点，五粮液一年一度的经销商大会召开。然而，年年岁岁会相似，岁岁年年酒不同。2013年，中国白酒行业结束“黄金十年”，步入深度调整期，尤其是高端白酒更是遭遇前所未有的挑战：价格下滑、动销不畅、资本市场表现颓废、经销商犹豫迷茫。正因为如此，与以往总结辉煌战绩、展望美好前景的会议不同，今年的“12·18”，1200余名参会者心里均多了一份沉重及担忧。



2013年12月18日，五粮液第十七届12·18厂商共建共赢大会在宜宾召开。

行业沦陷 走下神坛

“今年付出的比往年多得多，但效果却比往年差得多。”五粮液集团董事长唐桥接受中国证券记者采访时毫不讳言地表示。

五粮液低于各方预期的三季报，较为真实地反映了其面临的境况：前三季度，公司实现营业收入191.6亿元，同比下降9.3%；实现净利润71亿元，同比下降8.9%。第三季度，公司营业收入36.5亿元，大幅下降40%；净利润13.1亿元，大幅下降52.4%。伴随业绩下滑，五粮液股价亦连创新低，市值不断缩水，年内股价跌幅高达40%，昔日的优质蓝筹颜色尽失。

“白酒行业生态发生了巨大变化，可以说已经整体沦陷，尤其是高端白酒，五粮液也不可能幸免。”一位分析师称。自三季报之后，该名分析师已没再写过五粮液的报告，“三季度回款困难，预计四季度也不乐观。”

事实上，此轮白酒行业调整始于2012年末，直接导火索是“三公”消费的限制。但关于白酒行业调整的真正原因，业界达成的共识却是：这是以往行业不理性发展的必然结果，是内因导致了白酒黄金十年的结束。

唐桥也认为，过去的“黄金十年”，白酒频频“发酒疯”——价格走高、产能扩建、地方政府纷纷推动区域酒企振兴、各路资本介入。“在去年上半年白酒行业的一次领袖峰会上，我便说过，行业的发展不是建立在广大消费者的基础上，而是建立在畸形的产业结构、产品结构和消费基础之上，行业根基不稳，迟早会出问题。”

尽管对白酒陷入调整早有预计，但太久处于“卖方市场地位”的名酒厂们仍然来不及反应。

去年年末，五粮液还上调了普五和1618的出厂价。“调上去后，当时市场价格非常稳定，销量也稳步增长。可好景不长，尽管今年3月糖酒会时公司还加大了对市场的支持奖励力度，但仍阻挡不了终端市场价格的下滑势头，至今尚未完全企稳。”五粮液股份公司董事长刘中国坦言。

目前五粮液核心产品52度五粮液的出厂价为729元/瓶，而12月初酒仙网52度五粮液的零售价却低至699元/瓶。但是，在“12·18”大会上，刘中国否认了“五粮液将在近期再推新品，对老品进行降价”的传言。

除了价格“倒挂”，销量也同样成为“名酒”五粮液面临的难题。“过去我们都是缺货，每年都要欠经销商酒，现在包括五粮液在内的名酒销售都出现了困难。”唐桥称。

对于行业调整导致的强势地位的扭转，五粮液的多位高管体会非常深刻。今年以来，出差、跑市场、同经销商沟通、同消费者沟通，已经成为公司高管们每个月的高频“必修课”。过去在担任五粮液股份公司董事长之时，唐桥每年也会花不少时间到市场上调查摸底，以制定营销及服务策略，“现在要去卖酒、去开推介会、去宣传，完全不一样。原来是很多人找我批条子买酒，现在却是公司上下几乎都在卖酒，我们提出的理念就是全员营销。”

尽管忙碌了许多，但唐桥自己并未觉得有落差。唐桥认为，在行业调整中，必须充分认识到白酒已经从过去的“卖方市场”彻底变为了“买方市场”，五粮液必须要从神坛上走下来，从公司到经销商都要彻底改变，一切均需要以市场为核心来思考问题，一切都要服务于市场。

“白酒行业这一年来调整，完全是提前享受到了市场所带来的变革，提前践行了市场经济，这对于行业是好事，不是坏事。”五粮液股份公司副总经理朱中玉认为。

对于白酒行业的调整，当前业界较为一致的看法是，“挤泡沫”的过程仍在继续，调整仍会持续较长一段时间，只有当白酒利润回归到较为合理的水平，调整才算基本结束。

北京盛初咨询有限公司董事长王朝成表示，白酒行业整合创新已无可避免，建议酒企放弃幻想，坚决向大众酒方向转型，创新商业模式，在未来两到三年走出一条大众化、规模化、集约化新效益型发展之路。

“放弃幻想”，也是五粮液集团董事长唐桥对全体员工的要求。唐桥说，过去白酒行业也经历过几轮波动和调整，上半年公司部分员工还没有意识到本轮调整的严峻性，直到中秋旺季不旺，才开始真正意识到调整是颠覆性的、快速的、深度的、周期长的。“开会时，我们多次强调，不要还抱着白酒会回到过去黄金十年的幻想，该考虑

刮骨疗伤 体制变革

的是如何既做‘名酒’又做‘民酒’。”

但这对于“当老大惯了”的五粮液来说并不容易。朱中玉认为，最难的其实是观念上的转变。“从紧俏到不紧俏，这是翻天覆地的变化，要转变必须从灵魂里、血液里、骨髓里改变。”

在互动平台上，曾有投资者抱怨五粮液转型不力。而唐桥表示，在行业近一年的调整过程中，五粮液的变革已经从内外在逐步推进，其中最关键的一步便是全面完善了机构改革，“千方百计”地让新的体制机制能够适应现在市场发展的需要。

从精简机构、加强营销、加强监督，到实行干部换岗、末位淘汰、考核体系创新，尽管听上去都不是一日之功，但对于老国企五粮液而言，其间付出的则是“伤筋动骨”的努力。“此前的部门设置是根据过去的形势设置出来的，为了适应现在的市场，必须实行机构改革。”唐桥认为。

另一方面，五粮液多名高管并未回避在转型过程中存在的问题。“转变还是太慢，效果不

好，这是观念的问题，更是执行力的问题。”

唐桥认为，机构设置了，但人员的执行力、部门与部门之间的配合，都还存在差距。“执行到位将是明年工作的重中之重。今年年底也将列入各项考核，没有完成任务的要调整。”

三季度业绩的大幅下滑已经给五粮液的转型速度敲响了警钟，在“12·18”大会上，刘中国也向经销商表达出了今年开始的改革远未达到目标的观点。

对于转型效果不佳的问题，天津华溢睿智酒类销售公司董事长肖宏表达了自己的看法：“五粮液是一艘巨型航母，盘子比较大，机构也比较大。当市场突然出现很多变化的时候，航母掉头肯定慢一点，需要一个适应期。”

王朝成也称，市场总是希望一天就能发生变化，事实上这是不可能的，至少需要一个适应过程，不要期望很快见到效果。从各一线酒企的转型举动来看，五粮液的方向无疑是正确的，包括向大众酒转型、推出新品、营销模式的变化等，但效果还需要等待。

全产品布局 培育小果子

在一年的白酒行业调整过程中，为适应市场，包括五粮液、山西汾酒、泸州老窖等在内的众多酒企均推出了新产品。

此前，盛初咨询总经理柴俊表示，白酒行业调整期亦是新品上市的最佳时期。上一轮白酒调整期恰恰是白酒新品牌诞生最为密集的时期，而新品牌新产品的产生也带领白酒行业重新进入黄金发展期。未来几年白酒会继续调整，但也会是创新的密集期，行业的创新同样有望带动白酒进入新一轮的增长。

5月末，五粮液推出低端产品“绵柔尖庄”；7月23日，五粮液推出“腰部产品”五粮特曲、五粮头曲；9月8日，五粮液再推三款低度五粮液品牌新品，即35度、39度、42度五粮液，市场指导价为500—610元/瓶。

频繁“推新”在业内一度引发了激烈讨论，有人士认为五粮液“慌了”，其现有品牌已经不少，产品线已显杂乱，且新品将逐步拉低五粮液的品牌力。

而在朱中玉看来，这其实是五粮液应对新的市场变化所做的必要的产品线布局。“此前除了核心品牌五粮液之外，系列酒比较成熟的品牌只

有五粮醇和五粮春，在目前的市场形势下，如果不补充新产品新品牌，明年卖什么？”他认为，新的产品线布局同公司推行的转型变革一脉相承，即要“实施全价位全产品线的全面布局”。

刘中国指出，公司确立了“做精做细高端产品，做强做大中价位产品，做稳做实低价位产品”的发展思路，在巩固高端市场“名酒”形象的同时，加快新产品的打造，占领中高价位市场，布局新的区域市场，向广阔的“民酒”市场进军。

唐桥也称，对于过往公司品牌多的局面，今年也在全面清理，根据市场优胜劣汰，未来品牌将会大量减少，公司将集中精力打造重点品牌。“12·18”大会上，五粮液也传递出2014年将重点打造五粮液、五粮特曲、头曲、绵柔尖庄、五粮醇、五粮春等重点品牌。

缓解对核心品牌“五粮液”的过度依赖，也是五粮液布局全产品线的考虑之一。据了解，当前“五粮液酒”占整个公司的比重超过六成，未来公司希望改变对“五粮液”依赖度过大的问题，将压力逐步“分流”到重点系列酒上。

“系列酒过去上10亿的只有五粮醇和五

粮春，我们今后还要多培养出几个‘小果子’来，都是上10亿、20亿、甚至30亿规模的，包括7月份新推出的特曲、头曲就是按照5年10亿的规划来打造的。”唐桥称。

按照朱中玉的说法，新产品特曲、头曲和绵柔尖庄上市以来的发展已经超出公司预期，完成今年规划任务已无意外，新品牌在今年的市场条件下能取得这样的成绩相当难得。

然而，新推出的低度五粮液却未能一样迅速见效。朱中玉认为，低度产品还需要有个培育过程，公司并不看重短期，更多看到的是80后90后未来会喝什么酒的问题，瞄准的是消费习惯的改变和国际化道路。“低度化是五粮液的优势，其他酒企做不了，差别在下一个十年。”

不过，一位保险资管分析师却道出了其对于五粮液新品的担忧。该人士称，五粮液今年推出的六大品种，价格带都在400元左右，而该价格带也是今年白酒行业内竞争最为激烈的，“酒企都扑向了腰部”。五粮液面临的问题是：整个白酒行业环境不佳，今年100元以上的价位都受到了冲击；相较于此前已在该价格带经营多年的竞争对手，其腰部产品的营销力尚显不足。

营销大变革 突围有底气

的关系并不算良好，行业调整之时也容易带来经销商体系的不稳定。今年以来，五粮液经销商“关店”、“退出”的新闻也屡见报端。

但五粮液认为，行业调整期，经销商进出都是正常现象。“过去经销商是躺着也能赚钱。”朱中玉称，现在整个行业都在调整，如果经销商不转变，可能会“躺着也中枪”，“调整一定是一个优胜劣汰的过程，无论是厂家还是渠道和商家。对于一部分出局的经销商来说，是市场淘汰你，不是五粮液淘汰你。”

在“12·18”大会上，五粮液一方面用“同舟共济”的关键词向经销商传递信心，另一方面，也根据经销商销售额的多少，分别给予了15%—5%的政策支持。当天，刘中国还表示，2014年将进一步优化厂商关系，五粮液不会轻易开发经销商，也不会轻易放弃一个经销商。

尽管行业调整仍在继续，但并非没有曙光。

“‘双十一’当我们卖了2300多瓶五粮液，中秋节前一个月卖了将近1万7千瓶，同比增幅75%。名酒价格下来后，更受欢迎。”四川1919酒类供应链管理股份有限公司董事长杨凌江表示。

也有经销商指出，有实力的大经销商的销量其实或多或少都在增长，五粮液真正的市场销量并没有下滑多少，只是由于价格原因，部分商家不从公司拿货了，而是直接从其他商家那里买酒卖。

“‘无酒不中国’的言论在白酒业界一直备受认可，杨凌江认为，此次行业调整会带来白酒厂家、经销商的变化，有些会出局，有些会消失，但不代表白酒行业的毁灭。”个人感觉茅台、五粮液今年的转型变革都非常得力，虽然

要恢复到以往的成长还需要时间，但经过此轮调整，他们都会转变成为真正市场化的品牌，这也是茅五品牌的机遇。”他称，经过市场的洗礼之后，白酒行业展会更为良性，能够生存下来的品牌未来行业环境也会更好。

就在接受中国证券记者采访的当天，刘中国介绍，上海一个经销商刚刚下了一个总额1.87亿元的订单，近期也陆续有接到几家经销商的单子，“经销商对于五粮液还是有信心的。”

除了手中的订单之外，刘中国的另一个“秘密武器”也在酝酿之中。根据上述几个五粮液高管在接受中国证券记者采访时的表述，五粮液的定制酒业务当前已基本成行，年底前专门的定制部门有望成立，以满足新型渠道的个性化需求。据透露，目前五粮液已经在同几个实力强大的合作方在谈新型渠道的战略合作问题，后续如果执行落实到位，将有可能产生名副其实的“大单”。

在“12·18”大会上，五粮液也正式宣布，要研究新兴需求、拓展新领域、新市场，完成电商、个性化定制、跨行业合作、跨品类合作等需要快速反应的相关市场操作。

“尽管压力很大，但多次跑市场之后我信心也很足。”在采访过程中，朱中玉坦言。朱中玉认为，不管怎么调整，五粮液茅台作为龙头优势企业及蓝筹股，都是“有底气的调整”——有品牌、有规模、有利润、抗风险能力强，目前管理及营销模式上的短板，通过改革创新，经过2—3年的努力，是完全可以补齐的。

“行业调整，对五粮液而言，既是调整，也是机遇，要相信未来的白酒市场仍是属于五粮液的。”刘中国信心满满地对中国证券报记者表示。

调整信号明确

酒业须整合创新

□盛初咨询 王朝成

两大最新信号表明，调整仍在继续，白酒行业整合创新已无可避免。

信号一：茅台批发价近日跌至850元附近，离820元倒挂心理线非常接近。

往年随着旺季来临，茅台批发价会惯性上涨，但今年不升反降，甚至逼近出厂价，这一信号进一步证实高端需求持续低迷，茅台供需正在失衡。

中国高端酒的标杆是茅台，一旦820元心理线被破穿，终端商因担心价格继续下跌受损，会进一步减小必要库存，社会库存意愿也会彻底消退，届时茅台的一批商出货量必大幅减少，从而加剧一批商降价促销，最终会导致茅台渠道利润消失甚至变负，终端价也会继续下挫。

茅台终端价下跌必然对其他高端酒品牌形成替代效应。其他高端酒只能进一步降价保持性价比优势，于是，中国高端酒市场将出现最可怕的局面——价格螺旋式下跌，最终导致行业利润和效益的大幅跳水。

当然，目前这仅是一种悲观的预测，并不意味着是一定发生的事。但趋势正在向危险地带逼近，茅台计划外放货的负面效应正在发酵，整个行业尤其是高端酒企业须对此保持高度警惕。

信号二：区域性酒业经营压力远超预期。

本轮调整，高端酒首当其冲，市场前期对区域性大众酒仍保持乐观，地方酒企经营压力被忽视。但是，经过十年发展，地方酒企尤其是龙头酒厂的产品结构有了巨大变化，中高端产品构成了区域龙头酒企的主要市场，高端市场的寒意目前已经全面深度向中高端市场传导。

有数据显示，江苏等经济发达区域零售价300元以上白酒，全国其他区域零售价150元以上白酒，均出现了明显的普遍性下降，引发构成地方酒企主要利润来源的中高端产品结构受损，地方酒企的经营效益明显恶化。

现在看来，地方龙头酒企不仅受困于本地中高端市场的萎缩，还受到了全国名酒向下延伸产品和渠道竞争费用上升的双重压力。名酒企业加大了中高端价位的推出力度，并且基本以低利润或零利润的价值观运作市场，高额的渠道利润正在诱使区域名酒经销商发生动摇，地方酒的经营压力已全面显现。

两大最新信号表明行业调整仍在继续，行业整合创新已无可避免。盛初咨询建议酒企放弃幻想，坚决向大众酒方向转型，创新商业模式，在未来两到三年走出一条大众化、规模化、集约化新效益型发展之路。

