

4个核心要素、2大战略路径 酒类大商如何玩转资本？

■ 杨永华

资本无论是对于厂家，还是对于商家都是具有很强的吸引力的。因为厂商都可以借助资本实现战略能力的重构。尤其是对于酒类厂商而言，在激烈的竞争时期，如果能玩转资本不仅能改变自身的命运，还能够通过让企业成为公众企业，以实现的风险共担和利益共享，让企业基业长青。

相对于厂家，商家玩转资本的难度就大一些，因为厂家是重资产，且资产链和资产价值链非常完整，法人治理结构也能够让资本很放心的进来。

而商家属于轻资产企业，资产链和资产价值链不够完整，法人治理结构也让资本不放心。但是，我们和诸多商家接触的过程中，发现很多酒类商家面对激烈的竞争和进一步的发展，如果能够借助资本的力量，不仅能够强化竞争力以做大做强，还能够实现企业的百年老店。基于此，我们在此分析，酒类大商如何玩转资本，以期帮助一些大商顺利的实现与资本联姻。

大商玩转资本的四个要素

要素一：超前的商业模式
资本进入一个企业，首先看的是这个企业的商业模式，甚至是商业生态圈。具有超前的商业模式是大商吸引资本的首要条件。因为没有超前的商业模式就没有企业持续领先的根基。

对于资本而言，商业模式是一个企业保持行业领先，持续发展以及盈利的核心。离开超前的商业模式，想用行业潜力和自身规模吸引资本，那是一厢情愿的事。

众所周知，截至目前，能够吸玩转资本的大商，从商业模式角度看，1919是在后备箱时代结束之后，以酒水连锁的商业模式，吸引了资本。为什么酒水连锁的商业模式能够吸引资本，是因为酒水连锁以更加市场化的特征，吸引了资本。酒仙网是在电商崛起之后，相比传统经销商而言，酒仙网的线上电商的商业模式吸引了资本。

而6月举办完首发式的郑州酒蚂蚁电子商务有限公司，以“变投入为投资，变费用为资产”的独特商业模式，一上市就吸引了类似于国家发改委中国投资协会等资本大佬的青睐，就在2017年6月10日酒蚂蚁移动酒柜的首发式上直接签订了领投协议，以抢占商机。

通过上述三个典型案例，我们也不难看出，一是资本都是青睐商业模式，有了超前的商业模式，资本就会像蜜蜂一样，围着你团团转。这一点很清楚，超前的商业模式对资本的号召力。毫不讳讳的说，自酒蚂蚁移动酒柜首发式之后，至少有5家以上的资本机构，愿意成为酒蚂蚁移动酒柜的投资商。为什么？因为酒蚂蚁是在分析和总结1919酒类连锁和酒仙网酒类电商的基础上，打造的“顾客身边的移动酒柜”。

二是超前的商业模式一般都是后来者居上。原因是后来者就是通过行业问题与机会分析，站在暗处，取长补短，蛇打七寸。以资本的思维规划自身企业超前的商业模式。

相对于后来者居上，为什么很多大商不



很多酒类商家面对激烈的竞争和进一步的发展，如果能够借助资本的力量，不仅能够强化竞争力以做大做强，还能够实现企业的百年老店。

能够吸引资本呢？主要原因是很多大商都是一步发展起来的，多年的发展实现了经营规模和市场竞争力，但是商业模式一直都是大批发，大流通的商业模式。这种同质化的商业模式无法持续保持企业的领先能力，因此也无法吸引资本进入。

事实上，很多大商总是用经营规模和市场竞争优势给资本机构抛媚眼，但资本机构并不看好没有超前商业模式支撑下的经营规模和市场竞争优势。因为没有超前商业模式支撑下的经营规模和市场优势都是暂时的，经营规模和市场优势在超前商业模式面前不堪一击。

要素二：强势的品牌资源
因为酒类大商是代理商，也就是商业流通机构，也是中介单位。从有形资产，无形资产的角度看，都不具备增值能力和稳定性。很多酒类大商是依附代理品牌而发展的，上游的供应链能力决定了商业企业的生存和发展能力。资本在审核酒类大商规模的时候，首先看的是代理产品的稳定性和可增长性。而没有强势品牌资源的大商，很难通过资本的这个审核关。

以深圳银基集团为例，深圳银基集团是上市企业，其能够上市的基本条件是因为有五粮液、茅台等一线品牌做支撑，同时深圳银基自主开发且拥有自主品牌知识产权的一线产品也是吸引资本的核心能力之一。

最近几年年，深圳怡亚通在酒类行业进入调整期之后，以资本战略谋局酒类流通市场，短短几年迅速控股了国内近百家酒类大商。从其控股的酒类经销商来看，基本都是当地市场规模前三且代理经营一线名酒的经销商。

要素三：一定的市场地位
市场的竞争就是市场地位的竞争，市场地位的直接表现就是市场份额。从资本的角

度看，市场地位是经销商市场竞争力的直接体现。没有市场地位的经销商就很难说自己在市场上有竞争力。

这里需要提醒的是，市场地位就是一定市场范围内的市场份额。这也是很多单品种运作全国市场的大商，尽管从经营规模上讲，这种单品种全国大商的经营规模很大，但是往往会因为规模大但没有市场地位而让资本望而却步。进一步说，没有市场地位的经营规模也是不稳定的，尤其是依靠单品种且全国市场“撒胡椒面式”经营规模，会让资本机构有更多的担心，主要是担心青黄不接，或者盛极而衰。

从市场地位的角度，大商要想受到资本的青睐，就必须聚焦一定的市场范围，做出战略板块市场，才能吸引资本加盟。

要素四：完善的治理结构和运营体系
不可否认，绝大多数大商都是从夫妻店或者个体户的阶段逐步发展壮大的。这就导致很多规模很大，实力很强的大商，因为没有完全公司化经营，或者形式上看是公司化经营，但是实际法人治理结构，组织结构，团队，经营管理体系还是个体户式的粗放治理与经营。而资本机构按照资本进入的要求做尽职调查之后，就直接说拜拜了。

原因何在？主要是大商在除了规模和市场大之外，治理结构，财务管理，经营管理的问题更大。且不说大商的税收问题，仅市场投入一项，就很难让资本的资产评估报告过关。而且还有盈利模式与盈利能力的评估。

我们曾经联合资本机构服务一家规模在15个亿的大商实施资本战略。以股权融资的方式融资1.8亿元。但是通过近7个月围绕资本战略全面开展工作，最后以失败告终。原因有两个，一个是资产评估问题。这个大商很多固定资产，如仓储，没有房产证，有房产证的没有完税证明。且很多仓储和办公设施建设中没有发票，或者建设单位不具备资质等等问题。

另一个是没有稳定的盈利模式和盈利能力。很多大商的渠道资源处于松散状态，且在市场竞争中，渠道网点不稳定，连续3年的财

务报表中，很难整理出连续三年持续合作且增长的渠道商，导致表面上看营业额和利润都持续稳定的增长，但合作伙伴一直处于不稳定状态，这样的现实状况也很难吸引资本进入。

重构大商玩转资本的两大战略路径

路径一：重构商业模式，实施“老树新花”的资本战略

根据上述四大要素的阐述，尤其是超前的商业模式要素。我们的专项研究和服务实践表明，很多大商都是因为超前的商业模式影响了玩转资本的能力。因为很多的大商就是大批发，大流通的商业模式，这种模式导致了其他三个要素明显存在吸引资本的缺陷或者硬伤。而只要有超前的商业模式，通过超前的商业模式重构其他三个要素，也很容易完成玩转资本的要素。

那么，如何重构商业模式，实施“老树新花”的资本战略呢？我们的实践和研究证明，大商重构超前的商业模式吸引资本？即在现有经营体系的基础上嫁接超前的商业模式，聚焦资源，通过费用前置的战略思维快速培育超前的商业模式，以吸引资本的眼球。而事实上，这种“老树新花”的战略，不仅是吸引资本的战略，也是解决大商持续发展的根本战略。

以“老树新花”战略思维重构大商的超前商业模式，其中“老树”指的是现有经营体系和商业模式，“新花”指的是超前的商业模式。这种战略可以帮助大商实现超前商业模式的快速重构。而相比后来者居上，大商又具备绝对的比较竞争优势。

同时，这种超前商业模式的重构策略，又能够让大商规避“颠覆式创新”所面临的风险和压力。让大商比较从容的实现超前商业模式重构的同时，吸引资本进来并依托超前的商业模式，通过孵化和培育，让大实现持续领先市场。

路径二：重构治理结构，实施“另起炉灶”的资本战略

这种路径是针对内部治理结构，经营体系，财务管理，盈利能力等方面，无法通过梳理，整理，甚至是通过系统的改造完成规范并达到资本审核要求的大商。要通过“另起炉灶”的重构体系，完成符合资本进入的要求。

通常情况下，这种大商可以通过两种最直接的方式完成，一是通过成立新公司的形式，把老公司资产归类后进行切割，一部分作为新公司的资产登记注册，另一部分通过资产负债表进行调整归拢。合理完成资产，治理结构，财务体系，经营管理体系，以及盈利能力的规范。

二是通过壳公司并购的形式直接完成资产重组，通过资产重组进一步完成治理结构，财务体系，经营管理体系和盈利模式的重构。我们相信，通过上述分析，大商们应该看到了，玩转资本其实并不难。但是已经超出了大商自身的能力了。

这一点，我们与很多大商聊天的时候也深有感触。因为很多大商面对资本确实是心有余而力不足。怎么办呢？我们给出的答案是：请第三方专业机构来服务。毕竟，社会分工越来越细了，专业的人干专业的事，是一种必然选择。

京酒：定位民酒 竞争激烈

■ 刘一博 李永梅

北京作为首都，是中国的政治、文化中心，庞大的城市人口基数为当地白酒消费市场带来丰厚的人口红利。其中，大量的外来流动人口使北京市场涵盖多种白酒香型，但基于北京悠久的白酒饮用历史，当地消费者更偏爱浓香型、清香型京酒。而作为京酒代表的牛栏山和红星，旗下以“二锅头”为代表的产品定位亲民，两个品牌占据北京中低端白酒主流市场。

京酒双寡头成型

经济环境消费升级背景下，茅台、五粮液等一线名酒在高端白酒战区拼杀；而大众白酒消费市场中，牛栏山、红星双寡头局面已经形成，成为北京白酒市场业绩主力。据了解，牛栏山近几年浓香型产品发展增速较快，核心产品除二锅头外，还有牛栏山“陈酿”。该产品2013年销售达2000多万箱，随之成为牛栏山的超级单品。

据牛栏山母公司北京顺鑫农业股份有限公司2016年度财报显示，该公司实现营业收入111.97亿元，同比增长16.18%；白酒产业营业收入52.04亿元，同比增长11.97%。其中，牛栏山在除北京外的全国区域市场中，业绩贡献超过65%。牛栏山已基本从地方酒企转型为全国化经营，预计2020年该酒厂业绩规模将达百亿体量。

白酒营销专家蔡学飞表示，牛栏山二锅头和牛栏山陈酿一直走民酒路线，在白酒深度调整期时竞争优势较强，目前已经实现了全国化发展。

而红星产品则主要为清香型二锅头，除北京市场外在全国市场分布较广，但产品定位低，整体档次并不高，旗下红星蓝瓶二锅头仅用了不到三年时间，累计实现了近4000万升的销量，晋升为红星战略产品。相比之下，近几年红星市场表现逊色于牛栏山，但依托深厚的京酒文化和大众饮酒习惯，拥有相对稳定的北京消费群体。

抢占民酒主流价格带

近两年随着白酒行业发展回暖，北京酒类市场产销稳中有升。数据显示，2016年1-11月，北京55家规模以上企业共销售酒类产品174.3万千升，同比增长0.3%；实现酒类商品销售收入226.3亿元，同比增长10.5%。北京作为中国首都，外来人口多、流动性大、消费需求多样化，白酒市场因此涵盖多种香型及品牌。茅台、五粮液、剑南春、泸州老窖等老八大名酒在北京中高端白酒市场中拥有稳定的消费群体，而中低端白酒市场则由京酒代表红星、牛栏山占据市场主流，其他外来白酒品牌发展参差不齐。

记者摸底市场发现，大部份酒类销售门店中均出售牛栏山、红星白酒产品，价格带在10-300元之间。其中，北京家乐福超市国展店中，牛栏山、红星白酒产品占白酒陈列专柜近一半。超市促销员告诉记者：“北京过节送礼一般选择茅台、五粮液、汾酒、泸州老窖等传统名酒，高端白酒品牌；而大众白酒消费则普遍以地产酒牛栏山、红星为主，销量表现可观。”另一家位于北苑路的烟酒店负责人指出，北京白酒市场中畅销价格带主要有两个，一是集中在50元以下的家庭、个人消费，牛栏山、红星两个品牌在此占有绝对的市场优势；另一个是100-300元中端价格带，销售场所集中在餐饮酒店、商超、团购和名烟名酒店。

蔡学飞对此表示，北京地区属于传统清香型白酒市场，以老白干、二锅头为代表的清香型白酒长期占据民酒主流市场。京酒品牌牛栏山、红星作为中国光瓶酒市场的主流品牌，主要定位在中低端。

二锅头文化助力产品升级

众所周知，北京酿制白酒的历史悠久，二锅头酒是北京的传统白酒，在中国酒类中有着举足轻重的地位。对于北京人而言，喝二锅头就像喝豆汁一样，是北京韵味的一种体现。京酒文化是京酒品牌得以持续性发展的必要因素，也是京酒品牌布局市场的重要支撑。

牛栏山酒厂副厂长陈世俊曾表示，消费者品牌意识提高，对于品牌的认知、美誉、忠诚、联想都非常谨慎，致使整个品牌培育的过程拉长，品牌的打造越来越难。据调研结果显示，消费者对二锅头的品牌联想定位是北京。所以，牛栏山以此为中心，进行产品结构调整，将旗下经典二锅头产品推成市场主导，力争打造北京最高端的二锅头。同时建立品牌与北京之间的联系，以京味文化为背书促进品类强势发展。

“北京作为政商高地，是所有试图进行全国化酒企的必争之地和战略高地。众多酒企将北京作为战略市场，以产品形象和品牌形象塑造为第一需求。值得一提的是，京酒二锅头的概念很强，实际上已经辐射了京津冀地区。以牛栏山、红星为代表的京酒，凭借深厚的消费基础和强大的文化背书，正带着时尚化气息进行泛全国化发展。”蔡学飞说道。



云南市场是不是白酒行业最后的机遇市场？

■ 刘亚洲

在白酒行业一路高涨的今天，名酒的关注度极高，对于多数的商家以及从业者来说，能够带来的机会并不多。硬币的另一面，酒水行业还有很多品牌，很多市场很少引起人们的关注，但是这并不意味着这些品牌或者市场没有机会。

云南，地处祖国边陲，少数民族众多，在文化交流日益频繁的今天，白酒市场在不断扩容，但全国白酒企业对云南投注的关注点却很低，作为旅游大省，云南也许有你意想不到的机会。

白酒企业的“老少边穷”市场？

在全国经贸往来越来越密切的今天，云南市场对于国内白酒行业来说，好像是个化外之地，一直不被关注和重视，对于进军云南市场的白酒企业来说，云南市场在其内部也是一个老少边穷市场。

而云南本土白酒企业也像是隐匿于中国白酒江湖，没有哪一家白酒品牌能代表云南白酒，走出云南；没有哪一家白酒企业上得了规模，有很大的体量。我们不禁要问，难道云南人不喝酒，或者没有酒厂？

事实上，作为彩云之南的云南属于典型的多民族地区，民族节日众多，饮酒场景丰富，云南人真诚豪爽，人均饮酒量巨大，有“无酒不成宴”和“有饭不吃酒来代”的说法，在滇西区域，餐前打牌赌酒成风，导致很多人没上菜就已经醉了。

云南地区酿酒历史悠久，各少数民族都能自酿不同风味和风格的酒，农村小作坊自酿小锅酒、小灶酒、焖锅酒在云南各地盛行，而云南省内白酒酿造企业普遍规模小，设备陈旧，技术人才不足，经营管理落后，营销模式落后，且大多安于现状，没有走技术化、规模化、品牌化的发展路线，造成了现在云南省缺乏成规模、上档次的大型龙头企业，更缺乏

价位	市场容量	畅销品牌/产品	市场总容量
500元以上	1亿	茅台、五粮液、国窖1573、郎酒、洋河	3亿
300-500元	2000万	剑南春、品酩五星、洋河	
150-300元	2000万	泸州老窖、西凤、洋河、品酩三星	
50-150元	1000万	青酒、白云边、丰谷、衡水老白干、青酒	
50元以下	1.5亿	当地小作坊散酒（小锅酒、杨柳坝散酒、小灶酒）	
		纯米酒、麯酒、茅根、漏淘江、鹤庆乾、龙口清、景谷	
		滇西1944、红星二锅头、品酩堂、青酒	

●云南酒水市场呈现哑铃型的消费结构。（以保山市场为例）

能在全国叫得响知名品牌的现实。

再加上云南地处西南边陲，白酒市场一直就处于比较封闭、保守的状态。外来白酒没有作为，本地白酒体量较小，守着本地又做不大，最大的白酒企业年销售额也不足3亿。与其他省龙头白酒企业动辄20亿、30亿的体量，实在微不足道。

酒行业营销的处女地

云南酒水市场呈现出哑铃型的消费结构。

各项费用相对偏低是难得的机遇。云南白酒市场由于保守、封闭等诸多原因，市场费用相对较低，如终端费用、促销费用、消费者费用等各项费用都普遍偏低，这为白酒企业开发云南市场铺平了道路。

因为费用偏低，企业的市场开发成本和风险相对较小，门槛降低了，企业的信心增强了。在市场上，笔者也发现近年来云南本土酒企品酩堂作为一家业外资本进入云南酒类市场也取得不错的市场业绩。

营销人才的匮乏遏制云南白酒企业的发展。云南白酒企业众多，可是规模以上的企业

很少，亿元以上的企业只有两家，最大的本土白酒企业年销售额也不足3亿，其他的规模都很小。

无论是谁，只要你踏上云南这块土地，你就会感觉到，这里的白酒企业封闭、保守，现在没有外地品牌能真正打入云南市场，外地酒在云南基本上都没有大作为，从理论上看，这本应该是云南地产白酒企业发展壮大的机会，而本土企业却守着本土做不大，很大程度上是人才匮乏所致。

“云烟能名扬四海，云酒确步履维艰”，归根结底是缺乏做酒的人才。云南地处西南边陲，人才通常都是流往外地，留下的本地人却安于现状，进取心不强，而流入进来的人才不多，就酒类营销人才来讲，云南不缺基层销售人员，特别缺乏中高层营销管理人员。

对外来白酒企业来说，这是进入云南一个难得的好机会，同时这也是云南地产白酒崛起的必须要跨越的一道坎。

白酒行业最后的盛宴

近年来，随着云南经济的快速发展，带动云南的白酒需求强劲增长，云南白酒市场这