

葡萄园基地扩张 中国酒庄的“雷区”



■ 温向彬

笔者的另一篇文章《中国葡萄酒烟台产区之感》发表后,有好几个业内朋友打来电话探讨,探讨内容从烟台产区延伸到了整个中国葡萄酒产区。很欣慰自己的观点引起了同行的深度思考,特别是中国葡萄酒大师郭松泉老师的寄语和朋友圈的转发让我无比鼓舞,也更加坚定了我对中国葡萄酒的信心。文章中说过,我之所以来盛唐,是因为这里有让我看到中国葡萄酒未来的东西,那么这些东西是什么呢?

中国葡萄酒需要胸怀

中国葡萄酒大师郭松泉老师的父亲郭其昌先生是中国葡萄酒第一人,是中国第一瓶干红和第一瓶干白的酿造者。他研究的《干白葡萄酒新工艺的研究》获得我们国家的最高奖励“国家科技进步二等奖”,最难得可贵的是郭老将此项技术免费供应给全行业使用。我想,郭老德高望重的背后,是更宽广的胸怀。胸怀,似乎是当下处处充斥着浮躁气息的社会里最缺少的东西。笔者在动笔之前,我曾问盛唐国宾酒庄董事长刘长庭先生,“我想将盛唐国宾酒庄 14 年的经验及教训写成文章,共享给葡萄酒行业,是否可以呢?”董事长刘长庭先生这样回答,“大唐是中国最伟大的王朝,胸怀应是大唐盛世的气度,这正是我们盛唐葡萄酒品牌的精髓基础。我个人也兼蓬莱产区葡萄与葡萄酒协会会长,于公于私,行业内的交流与分享都是我希望看到的。中国葡萄酒需要胸怀,这也应该是中国所有葡萄酒人该拥有的品质。你尽管写,全部分享出去,越多人知道越好。”我释然,很多时候,中国酒庄之间的关系除了技术层面的交流,市场层面很少交流且基本都是竞争甚至敌视关系。然而,世界上各个国家的成功品牌,几乎都是抱团出海,譬如“五大名庄”、“十八罗汉”、“三大酒王”。

分享经验 警示“雷区”

盛唐国宾酒庄历经的 14 年,需要向大家分享什么呢?我想从中国葡萄园基地的观察开始,也希望这个分享能让我们中国酒庄的同行少走

些弯路,将本就有限的资金用在刀刃上,共同做好中国酒庄酒。我们经常听到这样的问题:“你说你们的葡萄酒好,那你家葡萄园基地有多少亩?”“2000 亩?6000 亩?1 万亩?2 万亩?5 万亩?”“2000 亩,太少了把?那谁谁家 2 万亩、3 万亩等等,你们不行啊!”有没有发现,当我们给客人介绍葡萄园基地的时候,是不是规模越大,就会产生出越强烈的自豪感?恰恰是这个让我们自豪的点,却是我要说的雷区所在。这个危险的雷区就是“葡萄园基地扩张”,造成不少企业经营困难。盛唐国宾酒庄葡萄园种植是为此交过学费的。也有很大一部分的中国酒庄,已经在不知不觉中步入这个危险的雷区。大家是否真的思考过,造成如此状况的深层次原因是什么?

大概是从 2000 年起,中国酒庄逐渐开始重视葡萄园基地种植,在某种程度上标示着这个品牌原料来源的优质性。2007 年起,中国高端酒庄酒如雨后春笋,破土而出,迅速发展。可以说,2007~2011 年是中国酒庄发展的“黄金”5 年。为什么黄金被打上引号,是因为这 5 年,中国政商引领的高消费风气直接推动了高端葡萄酒销售。这个时期的中国高端葡萄酒行业也水涨船高,酒庄销售风生水起。这个时期的葡萄酒堪称液体黄金。由此也引发了葡萄酒行业的投资热潮,酒庄的建设潮兴起。高价格带来的高利润,掩盖了企业发展中间最重要的科学成本核算及资金链安全问题。而这种畸形的消费市场高增长的非理性,让很多酒庄冒险透支未来,开始盲目扩大规模。热资侵入及呈几何上升的酒庄数量加剧了还在成长期的高消费市场的竞争,不断拉高的企业负债率和不断降低的抗风险能力逐渐使得企业完全暴露在残酷的市场竞争之中。

压垮行业可能只需要一根稻草

行业风暴毫无征兆的到来了:2012 年 8 项规定出台,高端消费终止,高价葡萄酒销售遇到了断崖式的下跌,酒庄倒闭潮开始。而出于市场变化的因果关系,我们理所当然的把

“酒庄倒闭潮”的原因归结于国家对高消费的调控上,归结于企业市场销售的降低上。本质原因是这个吗?时至今日,中国酒庄的日子越来越不好过,我们是不是该真正静下心来去思考,造成这种现状的真正原因真的是出在市场销售上吗?带着这个问题我们回到企业运营本质,其实无需研究财务报表,简单的做一个比较:工厂酒与酒庄酒的差异在哪儿?是不是除了基地,其他的投资差别不大。而酒庄酒较工厂酒产品利润更高,那么理论上工厂酒都会活的很好,酒庄酒怎么就活不下去了?就商业而言,市场风险对任何有销售行为的企业都存在,而不是葡萄酒企业的特性。因此市场行为不是最重要的,唯一剩下的,就是我们的葡萄园基地。那么,中国酒庄的葡萄园基地之路又是怎么呢?我分享一下盛唐国宾酒庄的基地心路历程。

2006 年 4 月 23 日,盛唐国宾酒庄在蓬莱产区唐皇山谷开辟了 2000 亩葡萄园,种下了第一批葡萄园。我问了董事长刘长庭先生,“当时为什么只开辟葡萄园,没有建设酒庄?”他给我的答案出乎意料:“没有建酒庄,是因为我们实践上不知道这片土地上是不是适合种植葡萄。”这样一个不是问题的问题,却有着一个不同寻常的答案。请大家记住这句话,我会另文去剖析一下这个问题。

酒庄的代价 做加法还是减法

2009 年,国家一级酿酒师、一级品酒师、中国盛唐首席酿酒师杜宜龙先生操刀,酿造出第一批盛唐葡萄酒,广受业内专家好评。就此,盛唐国宾酒庄正式开工建设。时至今日,盛唐葡萄园基地种植公司总经理刘万顺先生提起葡萄基地,会反复提及一个词,代价。就葡萄品种而言,唐皇山谷中 2000 余亩的葡萄种植基地初次栽种了 16 个品种,14 年下来适种且表现好的只有 8 个品种,也就是说有 8 个品种的地块需要拔掉重新栽种新品种的葡萄。这种代价的付出是主动的,却也显示了专业酒庄人的决心。从种植亩数而言,成功的 8 个品种占地仅仅 1400 亩,2000 亩基地的优质率只有 70%,这意味着我们有 600 亩土地的葡萄最少白种植了 5 年。这个是什么样的代价?这是个



● 国际知名酒评家、国际葡萄酒贸易大师小红帽 Jörg Philipp

足以拖垮公司的代价。今年,盛唐葡萄园基地建设了 14 年了,2000 亩基地中优质的适种的地块达到了 1610 亩,但仍还有近 400 亩的地块达不到我们酒庄六级葡萄园中的五级标准。而这 1610 亩中,盛唐有 1060 亩的 A、B、C 级高端园,550 亩的 D、E 级园。而 E 级园如果 2 年内不达标,它出产的葡萄会直接用于酿造我们酒庄的产区酒。刘万顺先生 14 年的实践种植经验认为,“就管理精细化而言,一个酒庄酒的种植面积应该是有上限的,科学而言,2000 亩还是太大了。”首席酿酒师杜宜龙先生同样认可这个道理,“治大国如烹小鲜。就盛唐国宾酒庄而言,不是做大锅饭,而是要做精品,精雕细琢。”借盛唐国宾酒庄总经理刘建成先生的一句话,大家可以认真思考一下:“我们的目标是中国顶级酒,因此无论产品还是基地,我们都要做减法。今年,是第 15 个年头了,对于盛唐葡萄园基地而言,15 年的终极永久种植目标是 1300 亩的高端园,其余 700 亩会根据实际情况作为盛唐产区酒葡萄园或逐步淘汰。”现在,如果别人再问我关于基地的问题,我会说:“我们现有 2000 亩葡萄园,但这面积不是太小了,而是太大了,我们终极目标是 1300 亩,目前距离此目标转化还有 240 亩。”同为中国的酒庄酒人,你们是加法还是减法呢?

在这篇文章推送之前,和国际知名酒评家、国际葡萄酒贸易大师小红帽 Jörg Philipp 聊天,意外得到了肯定。他说,“你知道法国五大列级名庄的葡萄园面积是多少吗?拉菲 116ha(公顷),拉图 89ha,木桐 91ha,玛歌 99ha、侯伯王 51ha。也就是说法国五大列级名庄的葡萄园面积约 1740 亩~765 亩之间,大部分在 1400 亩左右。所以你们觉得 2000 亩多了感觉是对的,定义高端园 1300 亩也暗合五大名庄的基地规模,希望你们成功。”是的,不是超级规模化的葡萄园种植基地,而是取合乎自身实力匹配的适度的规模。如果让我给大家建议,请不要让葡萄基地成了你们的雷区。你们的基地是多少亩呢?适合你们的基地又是多少亩呢? 越过雷区,消除雷区,才有未来。(作者系盛唐国宾酒庄副总经理、烟台盛唐国际酒业有限公司总经理)

御风险、促发展 构建新型厂商关系

■ 蔡学飞

“当命运递给我一个酸的柠檬汁时,让我们设法把它制造成甜的柠檬汁。”这是法国雨果在《笑面人》里写的一段话。无疑,此次新型冠状病毒肺炎疫情对于中国酒类销售产生了重大的影响,春节旺季的销量下跌让众多厂商损失惨重,随后出于防疫需要,对于人员聚集的限制更是给中国酒类消费造成了许多不确定性。如果说疫情属于天灾,那么从 2016 年随着中国酒类消费品牌化与品质化的进程加速,互联网等新零售方式的冲击来看,实际上,厂商之间面对的“人祸”已经久矣。虽然困难重重,但是中国酒作为民生类社交产品,具有极强的刚需性,市场需求只是被抑制了,却并没有消失,反弹只是时间问题。经历过多轮的调整,构建新型厂商关系是厂商之间抵御疫情等风险、开辟新局面的关键所在。

关键 从需求端重新捋顺厂商关系

中国酒类厂商关系的紧密程度实际上是是中国酒类销售市场变革的直接反映,从最早单一的产品移库,到后来市场协同精耕,再到品牌运营拓展,可以说,厂商关系随着酒类消费者的消费习惯变化而变化,总体趋势是加快产品的流通效率,但是这个方向由于近年来的互联网等新零售模式崛起而面临着新的挑战。简单理解就是,厂商之间必须重新定位自身在酒类产业链中的行业位置,改变原先单纯地以产品为核心的供销关系,把消费者需求的挖掘与培育放在厂商工作的首要位置,厂家从生产端塑造品牌形象,提升产品质量,加深品质信任,而商家则要从需求端的产品场景出发,完成市场消费需求信息的收集与反馈,协同厂家不断完善供销体系,提升消费者的产品体验,从而激活市场需求,完成消费者的需求精准满足。总之,构建新型厂商关系,打造市场壁垒,捋顺厂商关系是前提条件。

核心 从持续经营角度规划厂商职责

毫无疑问,企业经营的目的就是为了获取利润。酒企与酒商作为各自的商业体,首要任务就是解决各自企业的生存问题,在疫情之类的突发事件影响下,虽然厂商关系面临着新的挑战,但是厂商之间合作关系的本质没有变化,只有厂商共同持续发展,才能够带来中国酒行业的真正繁荣。在这样的背景下,新型的厂商关系就是要理性看待厂商之间的利益分配,打破原有的利润分配机制,厂家要让渡一部分利润支撑优质商户的持续生存,商户也要积极承担起自救的责任,尽可能地完成自身的转型与升级。保证厂商之间持续经营的关键就是要务实高效地实现利益捆绑,无论是协销制、厂商联营,亦或是托管等,企业与商户之间针对市场费用、销量返点、人员激励与物流成本等都需要重新调配,也只有这样,才能使厂商资源使用率的最大化得以实施,从而保证厂商之间共同的持续发展。

动力 从创新共赢层面共建联营平台

如果说从需求端捋顺厂商关系,持续经营角度规划厂商职责只是守成的做法,那么创新共赢平台则是厂商之间维持紧密关系的发展之路。新型的厂商关系离不开中国酒类消费市场变化,近年来,中国酒类消费市场呈现多元化与碎片化趋势,并且随着信息技术的发展,酒类消费衍生出社群化与圈层化特征,这在一定程度上要求厂商之间要创新共赢平台,改变原有产销结构,大力拓展新零售等新兴销售平台,从社群营销、社交电商等多角度调配资源投放,企业利用品牌与资本优势协助酒商完善销售平台,酒商利用自身区域的本地化人脉与客情打造差异化的销售工具,从而为厂商之间搭建一条规范共赢的销售网络,创造新的销售市场,厂商一体化才能实现市场的突破,提升整体经济效益。最后,面对疫情,我们看到茅台、五粮液与洋河等名酒不断强化经销商的帮扶工作,给渠道松绑,降低终端成本,名酒尚且面临如此压力,可见此次疫情对于中国酒类消费的影响是深远的。但是正如我们所说的那样,在产能过剩与消费升级的行业大背景下,我们坚信中国酒有着自身强大的自愈能力,并且很快会迎来新的发展机遇,这绝不仅仅是我们作为从业者的信心,更是经历多轮调整之后中国酒企与酒商依然傲然前进所迸发出的行业共识。祝福并相信,中国酒业的明天会更好。(作者系知趣咨询总经理、白酒营销专家)

五粮液联手新媒体“巨头” 玩转“跨界营销”

■ 李强

日前,“格物至臻 至善存久”新浪@五粮液战略合作签约暨臻久网“五粮液数字酒证”发布会创新采用“云发布”的形式举行。“云发布”会上,双方宣布将在品牌建设、新媒体智慧营销、区块链前沿技术应用等领域进行深度合作,并进行了“五粮液数字酒证”线上启动仪式。五粮液集团党委书记、董事长李曙光,新浪董事长兼 CEO、微博董事长曹国伟及四川省经信厅、成都市及金牛区相关领导出席本次签约,并参加了启动仪式。此次合作联手是实体经济和互联网经济深度融合,标志着酒业的跨界合作迈出了重要的新步伐,双方的合作必将成为新时代共享未来的新典范,为中国白酒带来了前所未有的创新力量。

五粮液李曙光董事长表示,数字化营销是五粮液营销转型坚定不移的方向,与新浪的战略合作,将在消费者服务、新媒体智慧营销、区块链前沿技术应用等领域树立一个新样板,也为名酒的价值发现提供一个新平台。这次白酒区块链项目推出是开拓线上市场的新举措,是新浪为中国白酒营销模式创新的全新赋能。

新浪曹国伟董事长表示,双方的战略合作是一次品牌的强强联合,新浪将通过新浪网和微博两大平台为五粮液提供全方位的品



牌推广和网络营销服务,同时也会协作五粮液在消费者服务和营销领域的数字化升级转型。发布会聚焦前沿技术应用,共话中国高端酒业未来发展。会上,新浪投资孵化的时代数科公司作为五粮液产品的运营商,在其建设并运营的“臻久网”平台上隆重推出“五粮液数字酒证”,并向消费者启动正式预约。据悉,臻久网

“五粮液数字酒证”是时代数科运用区块链技术 with 五粮液实物酒一对一锚定,历时两年完成了全流程标准化建设的创新销售模式,是互联网信息技术在实体产业应用落地的重大成果。消费者在“臻久网”平台上购买时代数科销售的五粮液产品,将享有原厂发货、智能仓储、老酒储藏、线上馈赠转让、物流全程上链、产品到货扫码验证等多元化服务,臻久网将为消费者提供

极致真酒保驾护航。疫情形势下,机遇与挑战并存,危机也可以让一个企业更加强大,互联网和实体产业的深度结合,能给消费者的生活带来更多便捷,给社会创造更多价值。未来,五粮液也将在数字化新动能的助推下打通新零售线上线下渠道,为消费者提供更加优质的服务,迈入数字化发展的快车道。