



营收下滑管理费增长 老白干“并购扩张”能走通吗？

上半年老白干酒以 23.8%的营收下滑幅度在 17 家白酒公司中位列倒数第四名,介于金种子酒和迎驾贡酒之间,净利润下滑幅度更是达到近 40%,是受疫情影响最严重的几家酒企之一。

老白干酒在河北省内市场并不强势,2017 年市占率仅为 11%,通过并购丰联酒业,迅速做大规模,营收从之前的 20 多亿一举突破 40 亿。

但是并购也带来不少问题,丰联旗下文王、板城、武陵、孔府家等小酒企规模本身较小,每个系列又自带众多产品线,这使得并购后老白干酒产品体系变得“臃肿”不堪。

另一方面,并购将原来公司的人员及经销商渠道悉数带进了上市公司,2018 年起连续两年老白干酒的管理费用都超过营收增速。如何有效整合,仍是摆在老白干面前的一道难题。

老白干酒营收下滑严重

老白干酒上半年实现营业收入 14.9 亿元,同比下滑 23.8%;实现净利润 1.2 亿元,同比下滑 39.6%。

分季度来看,一季度实现营收 7.6 亿元,同比下滑 34.2%;二季度实现营收 7.4 亿元,同比下滑 9%,降幅有所收窄,但依然未转正。

从总体来看,占比达到 52%的中低档酒在疫情下严重失血,二季度仍未止跌。高档酒二季度增速得到恢复。尽管高档产品收入未出现下滑,但是销量出现严重萎缩,销量同比下滑近 21%。

值得注意的是,上半年老白干酒净利润下滑幅度远超过营收,主要是因为各项费用下降幅度不及营收,上半年销售费用为 4.5 亿元,下滑 11.8%,财务费用则由上年-74 万元变为 678.2 万元。这导致净利率下降 2 个百分点至 7.87%。

老白干酒净利率低主要是因为毛利率较低,再加上费用投入较大所致。2019 年与 2020 年上半年,老白干销售费用率分别达到 25.8%及 30.3%,较高的销售费用率压缩了净利润。

而另一方面,老白干酒的毛利率本身就不算高。2020 年上半年毛利率为 63.9%,排倒数第五;7.87%的净利率则在 17 家白酒公司中排倒数第三,仅高于亏损的金种子和顺鑫农业。

并购带来管理费用大幅增长

老白干酒是一家依靠并购做大的中型酒企。

2018 年,公司通过收购丰联酒业 100%股权,拥有了板城烧锅、安徽文王贡酒、湖南武陵酒和曲阜孔府家酒四个区域性白酒品牌,加上老白干酒拆分的衡水老白干和十八酒坊,总共 6 个产品系列,分属 5 个事业部。其中,老白干酒事业部营收是比重最大的,占到 55%。

2019 年,板城、武陵、孔府家均取得超过 50%的增长,不过由于营收规模较低,带来的营收增量并不多,占比最重的老白干事业部则下滑近 4%。

今年上半年,老白干、文王、板城、武陵、孔府家事业部营业收入分别为 8.55 亿元(-21.61%)、1.32 亿元 (-27.50%)、1.83 亿元 (-43.66%)、1.93 亿元 (+16.50%)、0.63 亿元 (-9.48%),除武陵外,其他事业部均在下滑。

值得一提的是,板城烧锅、文王贡酒、湖南武陵酒和曲阜孔府家酒在所在省份并非强势品牌,除板城外,其余营收规模均不足 5 亿。

并购使老白干酒短期内规模得到扩张,但是带来的弊病也不小。

一是产品系列膨胀。收购后六大产品系列每个系列下面都有很多子品牌,有各自的高中低端产品。产品系列众多有利于占位各个价格带,但是非常不利于在消费者心中树立品牌认知。

近几年,大型白酒公司都在通过减少系列酒品牌,梳理产品体系,打造强势大单品。通过并购扩大规模的老白干酒相当于走了一条相反的路。

二是随之而来的管理和营销成本。2018 年并购丰联酒业之后,老白干酒的经销商数量就由前一年的 1990 家增至 10189 家。员工数量由 2612 人增至 5724 人。

2018 年管理费用增长 91%,2019 年继续增长 21%,超过当期营收增幅。2018 年销售费用增长 19%,2019 年则增长 8%。如何有效整合旗下六大白酒系列,是老白干接下来要面临的难题。

老白干酒在河北省内市场并不强势,2017 年市占率仅为 11%。并购完成之后,市场一直期待老白干在省内外扩大市占率,省外通过其他几家的渠道打开大规模的老白干酒相当于走了一条相反的路。

酒类流通渠道再掀变革浪潮 1919“酒类零售生态圈”将承载哪些使命？

■ 文 文

酒类流通每变革一次,就离消费者更近一步。如何从 0 到 1 再到 N,成为的酒类连锁企业甚至是头部企业变革的重要命题。

竞速生态圈化 时隔三年隔壁仓库再出发

自 2018 年隔壁仓库加速布局全国市场后,2020 年 8 月,1919 隔壁仓库与 1919 丹露网完成整合后,再次启动全国巡回路演,开启了 1919 酒类零售新生态迭代升级的重要时刻。

据了解,“脱胎换骨”的隔壁仓库在依托 1919 十多年连锁门店运营管理经验的基础上,结合线上丹露 B2B 平台运营能力,打造针对传统酒企、经销商的酒饮批零连锁加盟店。其定位核心是店配+零售。其中“零售”的作用为线下销售终端,商品展示与用户体验,线上订单配送、仓储功能、品牌宣传功能,而“店配”则起到的是商品销售与配送,资金流、订单流与商品流同步,针对的是 B 端的营销。

在外界看来,自从加入阿里生态圈以后,1919 的线上线下更加深度融合,隔壁仓库模式的推出,进一步丰富了 1919 线上线下采购供应链条,完善进销存逻辑,在构建新的发展格局中,有着不可低估的价值。

而这一系列的动作背后都围绕着一个主线和一个重点,即新零售和酒类零售生态圈的构建。

1919 董事长杨陵江曾表示:隔壁仓库作为 1919 生态一部分,基于 1919 强大的门店管理、供应链管理、IT 信息技术等优势,以线上线下新零售的形态,满足了 B 端和 C 端的多样化用酒需求,打造酒类共享经济模式,目标是搭建中国最优秀的酒水供应链平台。

如果说过去的 1919 是一个酒类连锁企业,那么现在的 1919 更多的是以新零售为核心,以酒饮为基础,涵盖整个大食品领域的新型商业生态圈。

业内人士认为,“生态圈”本质上是开放价值链,上下游自由对接,以用户的力量自下而上推动整个产业链的生产、供应方式变革,是对供需关系和市场竞争认识的深入。但当前酒类市场的现实情况是,获取信息和参与交互的积极性却并未出现质的提升,供需之



间积极性的不对等是酒类市场生态圈形成的真实瓶颈。

而重启过后的隔壁仓库作为 1919 生态圈的重要一环,通过建立一个以隔壁仓库店为中心的销售网络,帮助加盟商依靠 1919 的品牌、数据、管理等赋能,形成线上线下、B 端 C 端兼而有之的业务形态,从而实现全渠道的新零售转型,打破了自身边界和平台空间,让加盟商在融入 1919 生态圈的同时,也在打造自己的平台和生态圈,在实现与合作伙伴共赢的同时,彻底解决了供应商、终端店、消费者等一系列信息不对称问题。

目前 1919 已经拥有超过 729 家店的隔壁仓库,计划将通过 5 年时间覆盖全国 90%以上地市县,直接触达店铺周边半径 3 公里内 50-100 家小 B 端,形成由点及面、国内最大的分销、店配网络。这无疑预示着 1919 生态圈的成效将越来越明显。

瞄准中小酒商“未来竞争力” 隔壁仓库的数字化“杀手锏”

以新零售为核心的数字化营销正在改变行业生态,酒企、酒商相继布局新零售端口,随着消费者自主意识的觉醒和服务要求的提升,酒商群体中现行的部分商业模式,已经无法满足当前消费者的需求。传统酒商转型迫

在眉睫。

由于在传统模式中处于批发链条中低端,中小酒商在转型上普遍会面临没技术、没方法、没方向三大问题。而 1919 隔壁仓库正好切中他们的痛点,1919 将自身的数字化平台优势与中小酒商老板既有资源深度结合,为经销商赋能,从根本上帮助经销商实现由传统酒商到现代酒商的脱变,由小商到大商的成长,为他们享受新一轮行业红利提供有效途径。

在数据管理方面,隔壁仓库与 1919 直管店共享同一套数据管理系统。在这个数据系统中,所有的产品都是唯一的,每一瓶酒都有一个唯一的数字身份。有了这样的“身份证”,无论这瓶酒在哪里卖出去,什么时候卖出去的,1919 都可以实现全程实时追踪。

在供应链体系方面,目前隔壁仓库已经与所有全国性名酒建立起直接的甚至战略性的合作,同时与全国品牌商、品牌区域代理商达成合作,囊括了白酒、葡萄酒、啤酒、洋酒、饮料等 10000+ 个 sku,形成了货品丰富、价格有竞争优势、SKU 符合市场需求的商品池,能

1919 隔壁仓库模式在市场上激起的已经不是浪花,而是浪潮! 随着国内酒类市场总体容量逐渐抵达天花板,缩量、争夺、分化、集中,酒类流通渠道正在酝酿新的变革浪潮。围绕消费体验提升,酒类流通渠道日益多元化、细分化、前置化。茅台、五粮液等头部名酒企业持续加码新零售渠道,让自己的产品能够直达终端,渠道扁平化趋势愈加明显。

国 1919 隔壁仓库一起在帮你

竞争!” 有专家分析,从目前酒类行业的发展趋势看,产品升级、品类细分是一个基本的走向。面对这种升级和细分的趋势,整个酒类行业需要更专业的零售渠道去承载,传统综合化的零售渠道基本不具备这种专业化的能力。

事实上,任何一种商业模式,都是来自对市场需求的准确预判和把握。1919 隔壁仓库不仅是一个顺应时代需要的商业模式,更是一个趋向专业化新零售发展的成功模板。其在满足消费者线上消费需求的同时,也满足了厂家无限向消费者接近的需求。更重要的是,多种围绕保障加盟商盈利赚钱的政策组合,也使其模式具有了更长远的发展空间。

1919 隔壁仓库模式在市场上激起的已经不是浪花,而是浪潮了。

威士忌酒吧深度调查 市场内纯威士忌组合压力大



以威士忌销售为主的新兴酒吧业态,这样的店面规模甚至能达到数百平米。

据上海 Whisky Corner 业主钟泽福介绍,上海作为国内酒吧数量最多的城市之一,威士忌吧开在商圈较多,面积从 100-300m² 不等。

以男性消费者为主 常被称为“罗汉局”

文川谈到,基于他对店内的消费者观察,专业威士忌酒吧消费人群主要是 70 后的年轻私营企业主,有海外学习和生活背景的年轻人,公司中高层管理者以及诸如金融、投资、法律领域的专业技术人群,具备较高消费能力。比较深度的威士忌酒吧消费者可能会达到每周两到三次的到店消费,再不济每月也有 3-4 次到店,这也和威士忌酒吧消费者往往有高品质社交与商务需求有关。

钟泽福称,由于在他的吧里威士忌比重占到六七成,所以男性消费者占到 80%左右,且以 30-40 岁这个年龄段居多,常被戏称为“罗汉局”。绝大多数熟客每周至少到店消费 1 次,多的能达到 3 次。

诸粤珊表示,到其店单纯消费威士忌的客人以男性为主,年龄跨度在 30-55 岁之间居多,消费频次在每周一次以上。小 C 也表示,到店消费威士忌的客户以 25-45 岁的男性居多,固定客户消费频次每月 2-4 次。

产品选择 以知名品牌中低端酒款为主

正如上面武文所述,纯威士忌吧不仅对经营者要求的门槛较高,对消费者而言也是

威士忌酒吧长期局限于一个小范围客户认知,并对新进消费者形成一种障碍。

文川甚至提出了战术层面的操作:一方面是持续举办低门槛的威士忌品鉴活动和公共教育活动,让威士忌文化更进一步实现“路人友好”;另一方面是诸如萃坊如今正在探索的威士忌酒吧品牌的集团化运营,通过提升威士忌酒吧的品牌辨识度和市场份额,实现资源的集中化配置和调动,并能够吸引更多异业合作、跨圈拓展。

诸粤珊表示,深圳相对其他城市而言文化积淀不够深厚,加上深圳很多酒吧主题性不够强,还是酒架+吧台+演艺舞台的“老三样”组合,特色不够突出,这对很多消费者吸引力有限。

武文称,除了威士忌消费文化这个障碍之外,他认为专业人才的匮乏也是制约威士忌吧发展的一个重要原因。据他了解,目前意图进入威士忌领域的人和资金都不少,但相对专业的调酒师及服务人员的缺乏,大家都倾向于去挖熟手,导致人员流动性很大。据他介绍,与普通服务员相比,通过调酒师培训毕业后晋升更快、晋升空间也更大,收入至少是普通服务员的 1.5 倍以上。因此,现在调酒师培训学校十分火爆,每期学员都满额。

威士忌业内资深人士 Andy 认为,威士忌特别是单一麦芽威士忌的价格上涨过快,这对经营者来说是一个问题,因为消费者每次到店消费价格都不一样,对于酒吧经营不太有利,此外,一些知名品牌时常断货也给经营造成困扰。

文川也非常看好成都威士忌酒吧的发展。他认为,在未来会出现更多个性化鲜明的主题性专业威士忌酒吧。在一些威士忌文化发展比较先驱的国家 and 地区,酒吧会有很集中主题酒款呈现,比如专注于泥煤风味威士忌的酒吧,或者说某种品牌的威士忌,再或者说集中于某个产区产国类别威士忌的酒吧等等,总之专业化和主题化的趋势会越来越凸显,也会更加服务好细分消费者人群。

Andy 认为,未来威士忌吧的发展空间很大,随着年轻一代对个性化需求消费的增长,以及对私密性要求提高,这都为纯威士忌吧的发展提供了坚实的“群众”基础。

对于威士忌吧在国内的发展,钟泽福也充满信心。他谈到从 2009 年开始在上海举办的专业威士忌展,近年来受关注度越来越高,这在客观上实现了威士忌的普及教育。此外,随着国内疫情趋于平稳,在他的店内每月至少有一次品牌方的推广活动,品牌大使会到现场与大家近距离交流。(据烈酒商业观察)