

过去的黄金十年,进入这个行业的闭着眼都能赚钱。当黄金时代结束,在传统的代理、经销、批发、零售模式中,任何一个企业所有能用来竞争和发展的东西基本上都重复利用了很多遍,大家都在这个瓶颈中寻求突破。

互联网科技 重构酒业流通产业链

■ 潘运洲

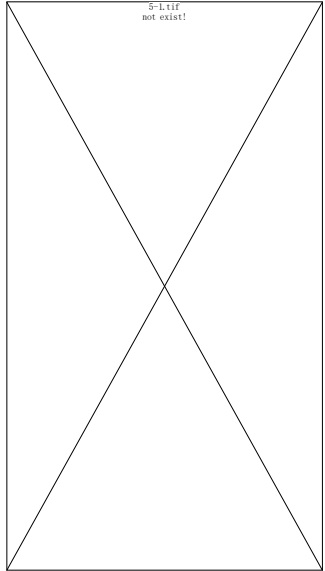
对于快消品领域来说,万亿级消费容量的酒类产业,从来就不缺乏创新思路和专家点评。过去的黄金十年,无论是盘中盘、深度分销、抑或是直分销模式等各种模式理论,助推了行业的野蛮生长,成就了很多品牌企业及大商,但均已成为过去时。现阶段有一个不争的事实:全国性品

牌酒企几家独大,一路高歌猛进,部分区域性酒企深耕细作,力保自家的一亩三分地稳定,等待寻求新的增长,可更多的原酒生产企业、中小型地方酒企,均在艰难度日。经销商群体更是:大商倒下、小商难活,举步维艰……终端门店门可罗雀,老板们或积极、或消极、或迷茫……

这个行业到底是怎么了?对此,大家众说纷纭,三公消费的限制、电商冲击、经济形势不好……可笔者却不这么认为。一个万亿级消费容量的产业,五千年的文化传承,酒之于国人,喜事要喝酒、聚会要喝酒、宴请要喝酒、高兴了喝酒、痛苦了喝酒……酒是社交属性的必需品,更是生活中不可

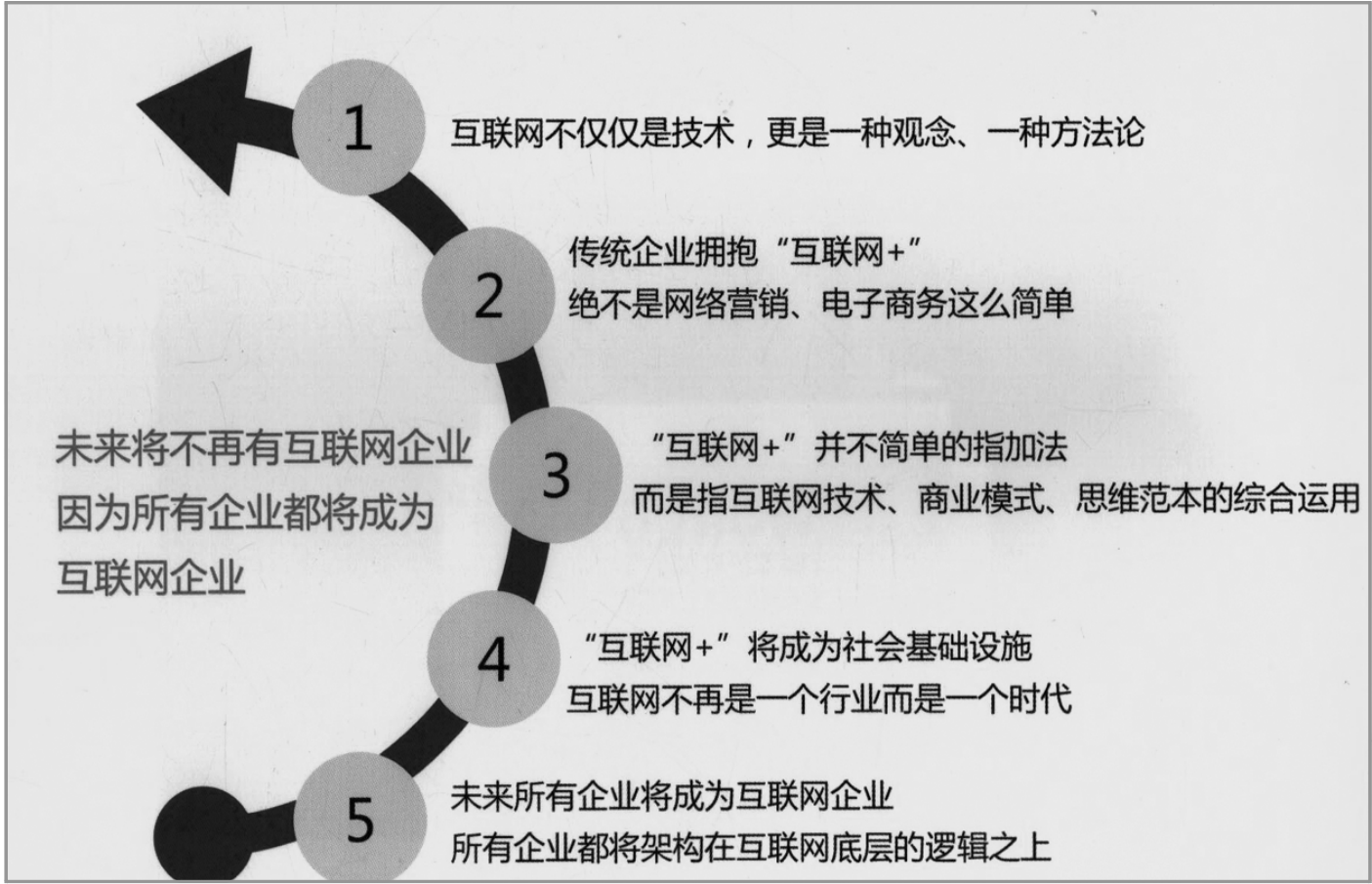
或缺的必需品。看一看近几年的消费数据,白酒总消费容量并未下滑,葡萄酒年增长率20%以上,啤酒稳重有升。数据表明,事实上这个行业并非像有些人形容的那么惨成为夕阳产业。近两年,在各路媒体、行业论坛、茶余饭后,听到很多专家、大佬们谈及更多的是

B2C、O2O、B2B、F2C、C2F,产业升级,渠道重构……其中不乏很多践行者,他们之中成功者有之,先烈者亦不少。笔者作为一个从业十年有余的“传统老战士”和“互联网新兵”,撇开全国性一线几大单品不说,在此从三个维度浅谈一些对流通产业链重构的拙见。



潘运洲——
1978 年生于重庆
经历过军队的洗礼
五年快消品市场从业经验
十二年酒类市场从业经验
三年互联网从业经验
实战派营销运营快刀手
链酒科技创始人

[相关内容链接 [A1 版](#)]



利用互联网科技 重构

将互联网科技应用于流通领域的全面升级重构将是第四代互联网腾飞的起点,亦是传统行业的涅槃重生。

过去的黄金十年,进入这个行业的闭着眼都能赚钱。当黄金时代结束,在传统的代理、经销、批发、零售模式中,任何一个企业所有能用来竞争和发展的东西基本上都被重复利用了很多遍,大家都在这个瓶颈中寻求突破。

笔者认为,突破口只在一个方向,就是利用互联网科技,全方位应用于各个细节,以此提高效率、降低成本、创新服务。

零售终端:借助互联网科技完善自身

零售终端,在原有基础上自内而外的升级改造,接入 POS 系统、CRM 系统、ERP 系统,并结合智能硬件,用于收银、支付、进销存、财务、会员等全方位进行内部管理的优化,全方位实行数据化、精细化管理,以大幅提升效率同时降低成本;将线下实体店铺与基于 LBS 的线上店铺融合同步,基于内部 CRM 系统与 LBS 定位的移动端商融合,辐射三五公里范围内用户,辅以送达最后 100 米的上门服务,通过创新服务将被动销售变为主动营销,能利用互联网工具提升效率并发挥出本地化的优势,完成这一步升级的现代终端,必将引领未来十年的零售业态并持续发展。这一步升级重构,零售终端自身是没有能力完成的,一定要借助拥有此项互联网科技领域工具的第三方来完成。

经销商:打造具备唯一性的优势

经销商,应该在原有靠产品竞争的格局中,升级创新服务以打造自身独特的、具备唯一性的竞争优势。当自身的竞争力具备唯一性时,则避开了与同行公司的正面血拼,将传统的买卖关系转向于深度黏性的服务关系。其中最好的办法是协助下游终端零售做好疏通 C 端用户,帮助其售卖给消费用户而不是压货在终端,与此同时掌握消费数据,以便于制定相应的市场方案,要完成自身升级则必须借助互联网工具优化内部管理和与终端零售的信息交互,发挥自身优势,迅速进行相关资源的配置优化,进行仓储物流 to B 服务,全面提升效率。

酒企:快速打通核心环节

酒企,一直被誉为能创造价值的是生产型企业,提高产品性价比、研发出适应市场的新产品,是每个企业生存发展的基石。任何企业的发展都必须靠市场销售来创造利润,对营销渠道的建立同样是生产型企业的必修课。当互联网已成为基础设施的今天,生产型企业如果仍然采用传统招商、铺市、促销,势必将陷入举步维艰的境地,因为竞争对手已经在此方式上提升了十倍以上效率。

举例说明:按照原有的方式从生产、招商、铺市到消费者手上少则三月,多则半年。但如果在建立渠道通路开始时就启用了数据化管理工具,一方面帮助下游渠道提高了效率,同时掌握真实的线下消费数据和渠道库存数据,当新品上市或进行促销拉动时,则通过之前的大数据进行精算分析,对精准定位的目标消费群进行精准营销,借助互联网工具一键直达零售终端,同时推送给精准消费用户,以秒级的时间迅速完成了销售传播。效率提升从原来的几个月缩短至几秒,这就是科技的力量。之后再根据线上的销售订单数据,结合经销商的仓储物流完成最后一公里的配送服务。通过线上线下的深度融合,借此快速打通自生产、终端、消费三个核心环节,让整个流通环节的效率提到大幅提升。

通过互联网科技实现酒业流通领域的互联网化、数据化,为传统酒业流通环节特别是零售终端提供全方位的解决方案,以此提升效率、降低成本、创新服务,其改善提升的空间应该在 50%以上。这一轮的产业升级,不只是生产型的产业升级,更是流通领域的产业升级。将互联网科技应用于流通领域的全面升级重构将是第四代互联网腾飞的起点,亦是传统行业的涅槃重生。

对传统通路中三个环节的认知

当大家都在想法压货给终端门店时,极少有上游企业真正站在终端立场,来帮助其考虑或协助终端将产品送达到消费者手上。

多年以来,之所以酒类行业依靠传统形态能存活得还不错,笔者认为得益于自改革开放,在计划经济向市场经济发展过程中,人民生活水平快速提高带来的巨大消费力。也就是说,传统企业至今以来享有的是中国发展的人口红利。

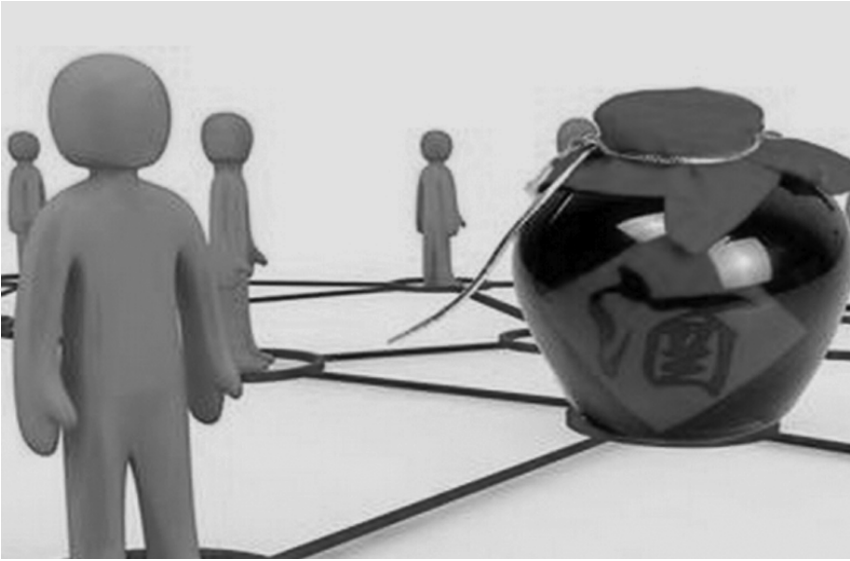
然而,当经济发展到现阶段,消费则已趋于饱和和稳定,传统行业效率低下的经营方式则越来越显艰难。在这种形态下则需要原有基础上进行供给侧的改革,利用科技来大幅度提升内部效率、降低成本、进行创新服务。

酒企:各种博弈与血拼

酒企,每年不断有产品推陈出新、招商、铺市、出政策、拉动消费,但往往生命周期都很短暂。因为身处快消产品行业的特殊性,酒类产品的周期性不会长久是必然性。

从招商来说,大量的招商团队奔赴各个城市,寻找有渠道资源的经销商;可有渠道资源的经销商都是各厂家抢夺的对象,现在渠道内并不缺产品,于是开始拼价格、拼政策、拼广告投入、拼销售奖励,在各种博弈与血拼下,招商经理拿下了经销商合同,经销商打款发货,首战告捷;耗时少则一月、多则一年。

接着乘胜追击,通过经销商将产品进行快速分销铺市,这一战更是一场硬仗,因为面对的客户群体数量大、且分散,此战拼人力、拼提成、拼促销、拼奖励,实在不行的拼账赔,一线业务员开始没日没夜地与分



销商、终端店老板开始晓之以理动之以情;可终端店各种新品堆积如山,终端店也是苦不堪言。

于是,厂家加大投入,买终端货架陈列,连续三月每月 300、连续半年每月 500、连续一年每月 600……血拼的代价是水涨船高,可终端店老板一算合适,所有产品陈列费够房租了,进货!送欧洲旅游,进货!去美国旅游,进货!送空调,进货!送装修,进货!……第二战拿下,耗时三月至半年不等,酒企开始清理打扫战场,歼敌一千自损八百。当初设定的价格体系里面利润已所剩无几,快弹尽粮绝了,于是鸣金收兵,回营修整准备明年打个翻身仗。

就这样年复一年的演练、血拼,在这场持久战中,酒企之间拼战略、拼战术、拼执行,可拼了那么多沉淀下什么了?客户是年

年换,数据是听汇报,掌控更谈不上,于是各自退回本土精耕细作、坚守阵地,能做到别人打不进来就万幸了。

经销商:人为因素占据主导

经销商,第一代跟随名酒厂的崛起而成就的经销商,手握名酒资源就是硬通货,每区域屈指可数;更多无名酒资源的经销商,他们只是商品流通的中间环节,受制于厂家的各种政策和投入,几乎没有发言权;每地区少则几十个,多则几百个,面临的竞争压力可想而知。能代理多少个品牌,完全取决于自有资金实力;能开发维护多少个终端客户,取决于销售团队的人数;市场销售得如何,全凭厂家的促销支持和广告投入。

今天你能做到的,你的同行明天就能

做到,因为你与门店之间仅仅为买卖关系,通过厂家支持的各种促销政策去铺货到终端店,至于终端店如何卖出去,也就无能为力了。与终端的客情关系是靠销售业务的持续拜访而形成,人为因素占据主导,销售团队的流失亦会造成客户的流失,这种关系导致经销商公司与终端店很难形成深度的黏性,因为完全取决于销售业务、产品和厂家投入,其与市场同类产品价格、政策的竞争处于白热化。

零售终端:经营管理依旧原始

零售终端,自一线城市至二、三、四线城市,乃至于乡村,据不完全统计,遍布大大小小的终端零售店超过 600 万家,为流通领域的一支磅礴大军,单体规模小,数量巨大。

经营管理方式极其原始,靠熟人关系支撑生意,靠大脑记忆各种商品价格,售卖一单用纸笔记录一单,一年下来有多少客户来店购买,购买的频次多少,平均客单价多少,贡献的利润多少,产品周转率、资金使用率、成本多少,毛利润净利润多少……均没有详细数据,全凭感觉和记忆。内部无管理,效率极其低下。至于售卖方面,就更是如“姜太公钓鱼,愿者上钩”,无一例外地都是坐等客户上门,极少有能做到主动营销推广的。

另一方面,每天接待厂家业务员、供应商业务员数十名,都是来推荐介绍各自的产品,出了什么新品、有什么促销活动、有什么奖励政策……无论说辞有多美,订货政策有多好,其目的都是一个:让终端店进货!当大家都在想法压货给终端门店时,极少有上游企业真正站在终端立场,来帮助其考虑或协助终端将产品送达到消费者手上。

对互联网科技的认知

互联网科技对于实体行业的应用远远不止于现在的电商模式,现在的应用也仅仅只在信息层面的传播应用。

中国互联网在近 20 年的发展,自第一代以门户网站为代表的互联网技术,实现了信息的快速单向传播,解决了信息不对称的问题;第二代互联网技术实现了信息的交互,解决了信息的双向传播和交流;第三代互联网技术则将信息的交互应用到实际应用领域,to C 业务的互联网科技公司迅猛崛起,几乎占据了互联网的全部江山。

时至今日,移动互联网已成为如水电煤气一样的基础设施,流量红利用尽、推广成本越来越高,to C 业务的互联网公司也和传统行业一样遭遇到了天花板。近年来,我们更多听到的是线上如何、线下如何,二者仿佛是水火不容,于是有大量的文章品评互联网将干掉实体经济,也有了商业大佬们的亿元豪赌。

酒类垂直电商 B2C,应用了互联网科技,通过互联网实现快速信息传播,造就的



无地域限制的高效率零售公司,抢占的是传统的线下零售终端份额,其线上售卖信息传播是提升了效率,但最大的痛点则是线上的推广获取流量的成本越来越大,线下物流所带来的时间和包装快递成本大幅增加。

酒类 B2B 企业利用大量的线下 BD 人员,将线下传统批发业务搬至线上,实现无地域限制的大批发业务,抢占传统区域经

销商或批发商的市场份额,一些畅销品敏感品,通过资本的补贴,虽然获取了大量的零售终端客户,但这种简单粗暴的价格战带来的客户买卖关系是靠不住的,一旦敏感品价格失去优势时就很难持续交易。

现阶段,零售终端渠道并不缺产品,即使短期内的畅销品采购成本降低了一点,但这种方式是否会造成新一轮的渠道压货无从而知。不过,笔者以为这种简单粗暴式

的互联网销售方式对于持续经营并没有多大意义,因为他们缺乏的是如何更好地利用互联网做销售的经验。

当然,业内高手如云,各种新的探索从未停止过,无论 B2C、还是 B2B,也不乏有很多成功的案例。其实,互联网科技对于实体行业的应用远远不止于现在的电商模式,现在的应用也仅仅只在信息层面的传播应用。