

联想从开始
做酒的那一刻开
始,似乎就是一个错
误——在错误的时间、
用错误的战术打了一
场错误的战役。

■ 云酒团队

近期,有消息称河北衡水老白干酒业股份有限公司将整体收购丰联酒业旗下白酒业务,与此同时,老白干也发布了重大资产重组停牌进展公告。

尽管目前双方均没有对外明确表示,但云酒团队了解到,双方确实已经在接触,据悉,最开始老白干中意的是河北承德乾隆醉,但丰联意向是全部售卖。

事实上,在这之前,丰联酒业要“卖身”的绯闻已经甚嚣尘上,2016年曾与五粮液、古井贡传出并购绯闻,尽管后来均予以否认,但不可否认的是,从丰联酒业架构正式确立的2013年算起,4年多的时间,作为老东家的联想在酒行业可以说是失败的,因为联想持续性的巨额投资难以见到成果,丰联集团至今仍然亏损。

即便是巨无霸联想,照旧 不胜酒力”

资料显示,丰联集团作为联想控股成员企业,是一家专事经营与管理优质酒水品牌的公司,尤以白酒业务为重点。

自筹建以来,丰联集团迅速展开了一系列并购重组业务,2011年7月,公司通过增资实现对湖南武陵酒业的控股;10月,公司全资收购河北承德乾隆醉酒业公司;2012年9月,丰联又全资收购山东孔府家酒业有限公司;同年11月,公司全资收购安徽文王酿酒股份有限公司。

公司表示,丰联酒业将继续加快并购步伐,持续收购优质的白酒品牌,并寻求全国性白酒品牌的整合机会,立志成为经营和管理众多优质酒水品牌的控股公司。但从母公司联想控股层面来看,丰联集团只是联想控股旗下三大业务板块体系中的一个小分支。



● 广安邓家酒业董事长罗丹女士讲话,表达对邓小平的深切怀念

邓家酒业缅怀邓小平举行敬酒献花仪式

■ 邓家酒

2017年2月19日,是伟人邓小平逝世20周年的纪念日,广安邓家酒业有限公司全体员工在董事长罗丹女士及邓小平特型演员陈家甫老师的带领下,来到邓小平故里向邓爷爷铜像敬酒献花,表达对邓爷爷的深切缅怀之情。广安邓家酒业董事长罗丹女士讲话,表达了对邓爷爷的深切怀念。

据透露,目前,邓家酒业已经初具规模,被中国文化遗产保护研究院授予“中国历史文化保护品牌”称号,中央电视台等全国各大媒体深度报道,是第五届中国非物质文化遗产节的指定用酒,获得四川新春年货购物节第一名金质奖,在央视网商城、淘宝、京东、1919等知名商城均有销售,经销商遍布全国,前年在深圳前海股权交易中心成功挂牌。去年邓家酒业又将营运总部设立在成都环球中心,将全面启动邓家酒全国经销商的招商工作。企业将努力实现邓家酒打造百年品牌企业的三个100年发展不变战略:为消费者生产健康粮食酒100年不变;成就员工、合作伙伴财富梦想100年不变;传播改革开放的思想100年不变。

未来,立志三年销售业绩突破1亿元,能成功登陆主板市场,实现做广安第一家民营上市企业的梦想。

独家协办

中国食品工业协会
酒类食品高新技术培训中心
四川省川技王
酒类研究设计院

四川省广元市
酒类技术研究所

电话 (0839)3600888
(0839)3602639

联想做酒,错在哪里



2015年6月29日,联想控股如期在香港资本市场上市,在联想控股的两大业务板块(战略投资和财务投资)中,丰联集团划到了农业和食品子板块中,丰联集团与佳沃集团、云农场、酒便利、FB Food构成了联想控股旗下农业和食品板块的主要成员。

一个细节是,一年后,丰联集团的股权变更,丰联集团的第一大股东由联想控股(天津)有限公司变更成佳沃集团有限公司,也就是说丰联和佳沃由之前的平级变成了上下级,有观点认为,这进一步突显了丰联酒业在联想控股整体战略中地位日渐“式微”。

或许,也就是从这个时候开始,联想高层已经对白酒这个板块失去了信心,而这才仅仅是5年时间。也许,对IT行业来说,5年时间是足以更新换代、潮起潮落,但对白酒产业来说,5年时间或许仅仅是一个开始,丰联酒业也就只是处于起步阶段。如果仅仅是因为亏损见不到效益,那么,最初联想声称的“做酒是一种长期战略投资”就是典型的无稽之谈。

也有资料显示,2016年年底左右,丰联酒业旗下的四家白酒资产已被装到安徽文王酿酒股份有限公司一家公司,也就是说企业的股权已经变更,均由丰联酒业变更为安徽文王酿酒股份有限公司。有知情人士透露,此次股权调整的安排主要指向文王当地贫困县上市的优惠政策,这应该是做并购、上市两手准备。

那么,在很多跨界产业都做得顺风顺水的联想为何在酒行业这折戟沉沙,联想失败在什么地方,错在了哪里?

联想错在哪里?

联想进入白酒是在“黄金十年”的顶峰期,而这也是业外资本如娃哈哈集团、天津荣程集团和平安集团等接踵而来的一个阶段。

1)进入白酒的时机错误。

现在看,丰联酒业目前的架构体系都是在2011年到2012年期间完成,也就是说目前的四家白酒企业都是在整个白酒行业处于“从波峰到低谷”期完成的收购,这是联想做酒失败的第一点错误,时间节点选择错误。

联想控股当时收购这4家酒企是酒业利润正好的时候,按照股民的说法,联想做酒的时期,恰好抄了酒市的6000点大顶。随后的2013年,形势大变,成立后的丰联酒业一出生,就赶上了个大冬天。



● 北京中劲高科酒业董事长布文光接受中央电视台记者采访

■ 郭涛

一款“心花怒放”的植物养生酒,在央视网商城优质产品供货会引起轰动,中华五千年的酒道文化与养生文化相结合,催生了这一高科技产品。北京中劲高科食品科技有限公司董事长布文光在推介这一新型产品时,更侧重于宣传、挖掘、升华中国的酒道文化,在广大消费品对该产品称许有加的同时,也领略了酒道文化的熏陶。

午后,阳光和暖,酒香萦绕,茶香轻飘。啜饮几杯后,记者与中劲高科植物养生酒创始人布文光先生有了一番长谈。

“酒,最早的发明在中国,这是不容置疑的;酒道,则是中华民族智慧和文明的结晶。这是我们的文化,是我们非物质文化遗产,我们要保护好,目前‘申遗’工作还没启动,这需要有志之士挺身而出!”

“为什么会这么讲?”记者问。

2)人员调动频繁,专业优秀人才匮乏。

人员是否稳定,专业人才是否充足一直是并购案例中的关键,尤其是在跨界并购中尤为关键。

2013年,联想控股宣布,原丰联集团总裁路通离任,联想控股高级副总裁、佳沃集团总裁陈绍鹏同时出任丰联集团董事长兼CEO。

路通出走,按照丰联酒业董事长陈绍鹏的说法,丰联酒业已经完成了第一个阶段的建设,后联想任命联想大中华区渠道销售部总经理汤捷为总裁,全权负责联想酒业的全部工作。

彼时,曾有媒体这样形容汤捷,说其作为一个IT精英,作为一名老联想人,汤捷不得不从西装革履的商界翘楚,开始深入基层查看营销网点,对库存、物流、全自动化乃至财务管理进行革新,全面地对丰联酒业重新定位,再出发。

2014年,面对酒业的寒冬,丰联集团还进行了人员精简。据悉,此次调整丰联总部离开的人员在16名左右,对于仅有数十人的丰联集团总部占比不小,包括一些重要部门的负责人以及部分部门人员大幅度缩减,也有一部分人员被分流至区域酒厂范畴,相当多职能也下放到区域酒厂。

在具体的酒厂上,人员更迭也是一个不小的问题。

据了解,丰联集团收购板城初期,板城即处于这种折腾、洗牌、人员和经销商流失、推新品的过程中,河北当地的竞争对手老白干酒迅速抓住机会占领了不少板城原有的终端和优质经销商。

而在孔府家,总经理从路通到刘智涛再到今天的刘涛,三年内是三换帅,却依旧没有解决好企业的现实问题。与其他几个品牌比,联想对孔府家酒的投入最多,包括营销以及人才布局上,毕竟,孔府家酒有深厚的文化底蕴,也有全国化品牌基础,即使在国外都有一定的市场基础。

东方基易投资管理公司董事长易基刚(任职过董酒总裁三年)曾表示,“酒业等大量的传统消费领域的经营管理相对较为粗放,其经营管理需要独特的理念、经验、方法,同时需要有长期持之恒的坚守与积累,从某种程度来讲,此类优秀人才的稀缺程度不亚于高新技术领域,且其构成人才的胜任力与内驱动力都与目前联想最拿手的人才招募与考评体系都大不相同。”

布文光侃谈酒道

“因为忽视了文化之于经济发展的内在助推力,中国作为一个古老的国度,已经丢失了很多东西,譬如我们的端午节,譬如我们的茶道,譬如我们的武术,等等不一而足。我的想法就是留住酒道这个牌子,为中国。”

“这背后说到底还是一个民族情结,能为中国保留好‘酒道’这份非物质文化遗产,布总应该是功在当代、利于千秋的。”记者不无感慨。

记者:您力挺中国酒道,那中国酒道有着怎样的演绎史呢?

布文光:任何公司的发展都是与国家的发展相辅相成的,正所谓“三十年河东,三十年河西”。就酒的酿造历史演变而言,当前也是中国大力推行酒道的良好机遇。与中国各阶段各种文化相配,中国酒的生产酿造经历了作坊酒、工业酒、广告酒、品牌酒以及文化酒等几个不可逾越的阶段,而文化酒是上升为酒道的必要的基础,由文化酒而产生酒仪,进而上升为酒礼,生成酒文化,进而升华为酒道,道,自古就有,犹如茶文化发展而升华为茶道一样。

而当前,我们着手要做的就是生产好酒,推广文化酒、普及文化、为酒道的创立、纯正与升华奠定基础。

记者:酒道的精髓是什么?

布文光:酒道精髓的核心就是无为、自由!在中国酒神精神以道家哲学为源头。庄子主张,物我合一,天人合一,齐一生死。庄子宁愿做自由地在烂泥塘里摇头摆尾的乌龟,也不愿做受人束缚昂首阔步的千里马。追求绝对自由、忘却生死利禄及荣辱,是中国酒道精神的精髓所在。

酒道精髓是真实的情感宣泄,是抛弃现实束缚回归本真状态的生存体验,人类在消失个体与世界合一的绝望痛苦的哀号中获得生的极大快感。

相同。”

3)投入不足,缺乏长远的战略规划。

公开数据显示:截至2014年12月31日,联想控股向丰联共投资15.94亿元,其中透过股权投资及股东贷款的方式分别投资1.87亿元及14.07亿元。由此,丰联集团需向联想控股偿还上述贷款和支付相应利息,这导致丰联集团难以对旗下酒厂有大规模投入,在酒业竞争日趋激烈,处在夹缝中的丰联集团也只能望风兴叹。

对上,丰联集团需要大笔的贷款归还;对下,四家白酒企业的发展还需要丰联集团的持续性投入,处在夹缝中的丰联集团也只能望风兴叹。

据云酒头条了解,自2015年开始,丰联酒业对白酒企业的投入就减少很多,而更多的企业发展资金则表示需要企业各自“自力更生”。据悉,为了弥补技改的资金缺口,自筹资金的文王贡酒甚至卖掉了自己在合肥的优质房地产项目文王大厦。此外,汤捷也明确要求各区域酒厂“强化自身经营,提升各自的盈利能力。”

作为传统行业的白酒,其需要的前置性投入到底有多大?这几乎是一个无解的算式,作为孔府家、文王贡、板城和武陵这些企业的老人肯定也清楚,但身处丰联酒业高层的汤捷、陈绍鹏清楚吗?更上一层的柳传志、杨元庆明白吗?

4)供血中断,造血不足,企业发展缺乏后劲。

本想着背靠大树的四家酒厂在度过了4年左右的蜜月期后,发现情况并没有朝着预设的方向前行。

数据显示,2014年,丰联白酒业务收入11.21亿元,比2013年减少13.6%,其中板城、孔府家、文王、武陵四大品牌的销售额分别是5.11亿、1.96亿元、2.96亿元、1.03亿元,净利润亏损8.53亿元。

联想控股半年报显示,丰联集团2016年上半年实现营收5.68亿元,同比下滑8.83%;净利润1300万元,较上年的-5900万实现扭亏。

而据联想控股2015年6月在香港上市时发布的招股说明书表明,2012年、2013年和2014年度,联想白酒业务收入分别为9.1亿元、13亿元和11.2亿元。此外,2015年,丰联集团实现营收11.87亿元,同比增长5.89%;净利润亏损7300万,较2014年净利润亏损8.53亿有所改善。

对比看,丰联入主四家酒厂之后,企业的销售情况每况愈下,部分企业营收甚至不如被收购之前。

如果说归结于大环境不好的原因,那么,2015年整个行业开始出现转机的时候,丰联旗下的企业似乎并没有顺应酒业大势而起,即使是在全行业普遍好转的2016年,丰联似乎依旧“在过冬”。

在面临着来自丰联集团的供血中断之后,企业自身也面临着造血不足的窘迫,这使得在2016年当整个白酒行业迎来大环境复苏期后,四家企业依旧感觉动力不足,而没有快速回到复苏状态。

可以说,联想从开始做酒的那一刻开始,似乎就是一个错误——在错误的时间、用错误的战术打了一场错误的战役。

为了进一步分析联系失败的深层次原因,除了从这些宏观的大层面看,云酒团队认为,我们还需要管中窥豹,刨根问底到具体的个体企业身上找问题,孔府家和文王贡可以作为两家代表企业进行系统分析。

孔府家为何一直找不到家?”

提到孔府家酒,很多人都会想到那句经典

的广告语“孔府家酒,叫人想家”。曾经也正是凭借着这句广告语,孔府家酒开始畅销大江南北。

孔府家酒不仅是中国文化名片,而且还是鲁酒阵营老四大名酒之一。在全国市场拥有良好的品牌资产,但市场却一直是毫无起色。曾经叫人想家的孔府家酒现在连自己的家门口市场都守不住,“找不到家了”。

应该说,与其他几个品牌比,联想对孔府家酒的投入最多,包括营销以及人才布局上,对孔府家酒的重视是最高的。但据媒体报道,自收购后孔府家酒三年多的时间更换三任高管,牵手联想控股的孔府家酒并没有彻底好转的迹象。

联想控股在公告中指出,收入下降主要原因是为提升品牌市场竞争力,孔府家正在进行深度的产品与渠道优化,去除了盈利能力较弱的产品线和销售区域,导致收入较去年同期下降较多,使得白酒板块整体收入下降。

“频频换帅背后并不单单是业绩压力的原因,另外一方面可能在于联想控股在营销、市场等方面并未能完全掌控孔府家酒。”熟悉鲁酒市场的酒业观察人士欧阳千里认为,联想控股拥有先进的经营管理理念,不过这些理念单单依靠一位高管灌输到企业中去并非一件易事。

在传统渠道受阻、传统产品销不畅的背景下,孔府家酒又开始转攻互联网产品,意图嫁接联想的“互联网快车”推进产品的市场进度。于是,拥抱互联网、发力“互联网+”也成了目前公司渠道变革的重中之重。

熟悉当地市场的人士表示,孔府家在山东本地市场都“难以为继”,而试图借助互联网来突破,但对虚拟渠道本就弱势的白酒行业而言,这意味着,线下市场的业绩已经非常难看了。

文王贡为何一直找不到北?”

从开始折腾出来的不伦不类的“小米功夫”到后来的(三十而立、四十不惑、五十知天命)“人生系列”,再到当前主打的“转为喜事来”,文王贡酒似乎最不缺的就是噱头和话题,而真正的市场和产品却始终有“找不到北”的感觉。

联想一直强调传统行业的“互联网思维”,而文王贡酒可以说是丰联业业内“最互联网”的一家企业。不过,要酿的也最具“互联网思维”的小米功夫为何不热销?

小米功夫酒,前几年在合肥做了大量的线下广告推广,为了圈粉也举办了好几届“吃货节”,不过几年下来,钱没少花终端却很少见小米功夫的陈列。其企业内部人士也坦言,现在的小米功夫就“晾在那儿,有要的就卖,不去管它了”。

小米功夫之后,文王贡再一次破天荒地推出了号称是“挑战了行业潜规则的”人生系列酒,年份酒在外包装上清楚地公布了具体的酒体配方数据。

在文王酒业公司2016年的年会上,丰联集团副总裁、文王事业部总经理方焰介绍联想做酒的原因,以及长线做酒的决心。方焰表示,文王的定位是打造全自酿、无添加、足年份的产品差异化,成为一家中等规模、中等价位、中高毛利的企业。也是在这次会议上,其表示,2016年文王酒业将主攻婚宴市场,“目标是3-5年内,成为安徽婚宴市场份额第一的白酒企业。”

从开始产品的定位到最终市场的定位,文王3年来似乎一直在打转,如果坚持做婚宴市场,文王或许能在强手如林的安徽有一定的立足之地,但如果一段时间后又出来新花样、新点子,文王贡依旧会找不到北,最终被排挤出徽酒的主流阵营之内。

种对酒享用的文明之举,是饮酒人文化情感的表达,是中国饮食文化在酒饮上的典范。酒道是中国物质文明与精神文明的一个缩影。记者:在饮酒中应注意哪些方面?

布文光:一是酒道酒品。中国酒道是讲究酒品的,酒品如人品,品酒之后饮者要正,否则对酒品也打折扣。饮者要诚,不能带着心机来饮酒,否则根本就不能称作酒道。人品最能反映在饮酒的品位上、品德上、品格上。艺品是饮酒者的艺术品位,中国人历来崇尚朴实崇拜文人,饮酒时的言谈举止最能表现出饮者的艺术气质和艺术修养。一个文化艺术造诣较高,谈吐高尚雅致的人,往往会引起许多人的赞美和羡慕。一些低级趣味的浑话也可能招来饭时的欢笑,但终究不能成为登大雅之堂的言辞。一杯青梅酒能品出曹操的狡诈,也能品出刘备的机警。品正看人品,人品看酒品,这是进入酒道的第一道门槛,也是行酒道中所必须的,是饮者个人文明的真实流露,也是酒品物质文明的真实展示。

饮酒有三重境界,第一重境界为“都来此事,眉间心上,无计相回避。”第二重境界为“金风玉露一相逢,便胜却人间无数。”第三重境界为“便欲乘风,翩然归去,何用骑鹏翼”。

我所提倡的中国酒道,归根结蒂是倡导积极、健康的饮酒习惯。“酒道”有培养白酒消费者的作用,一旦“酒道”被消费者认可,培养积极、健康的饮酒习惯,自然不再有健康方面的问题,数量正不断下降的白酒消费群会因“酒趣”而吸引大量新的白酒消费者进来。

记者:谢谢布总接受我们的采访。真诚希望布总能将“酒道”发扬光大,为我们中华民族保护好这份文化遗产!也希望您的植物养生酒载着文化,走进千家万户,受到广大消费者的欢迎。(据作者专访文章整理,有删节)