

劲牌：该出手时就出手，风风火火闯“酒”州



21 世纪,中国酒业豪情万丈,演绎着“酒添壮志千杯满,万里江山任纵横”的现代传奇。在一路旌旗飘扬、凯歌嘹亮、披荆斩棘之后的 2013 年,谁也没有想到,中国酒业的天空如今秋的天气一样,雾霾笼罩——今年,白酒板块总体跌幅达到 38%,市值蒸发近 2400 亿。虽然今年白酒业进行了深度调整,依然难敌“塑化剂”、“勾兑门”、“三公消费限制政策”的影响。中国白酒品牌观察员谭儒感到,第三次白酒危机来了,中国酒业的“脊梁骨”上已吹起阵阵凉风。面对阴霾苍茫,面对寒流风暴,中国酒企何去何从?是抱团取暖、抵御寒流,还是苦等下一个春天的到来?是主动裂变还是以不变应万变?劲牌公司选择了出招。

中国白酒品牌观察员 谭儒

寒流之下，抱团才有温暖

表面上看,“三公消费限制政策”影响的是高端白酒,对中低档白酒和其他业态酒



的市场影响不大,实际上,天塌了,不管是高个子矮个子,没有谁能躲过被压的灾难。劲牌在调整期早看透了这一点:冬季就是冬季,对于保健酒也是。

保健酒至今依然寄“人”篱下,屈身于白酒、啤酒、葡萄酒、黄酒、果露酒 5 大酒种之下。同时,保健酒还面临多重困局:一、规模都还很小,品种良莠不齐。保健酒产品没有统一的技术标准,生产工艺差异较大,行业缺乏自律;二、保健酒容易存在安全和功能隐患;三、保健酒市场无序。85% 的保健酒仍然在产地范围内运作,无法实现跨区销售,发展相对滞后。同时,保健酒大多是消费者自饮为主,难登大雅之堂,餐饮场合、政商务宴请两个酒水消费大市场消费很少,无法与其他酒品抗衡。

面临尴尬,劲牌在今年 5 月 8 日发起成立了“中国保健酒联盟”,劲牌公司董事长吴少勋出任保健酒联盟理事长,这招一出便将劲牌、浙江致中和、海南椰岛、五粮液保健酒、山西竹叶青、上海冠生园华佗、广西梧州龙山等知名的保健酒品牌紧密地联合起来,为共同推进保健酒技术进步,共同抵御寒流席卷奠定了基础。

联盟并非摆设,具实际意义。对此,劲牌提出了“做蛋糕,不分蛋糕”的理念,将多年来摸索出来的一套技术标准和工艺流程奉献出来,与众多联盟成员分享,达到了相互“取暖”的效果。劲牌的这一举动让很多人看不懂,劲牌把自己多年辛辛苦苦积攒的好东西拿出来养“狼”,难道不怕“狼”被养大了反过来吃掉自己?劲牌人不这么想,他们的思维定式是:一个行业如果一枝独秀,这是一个危险信号,如果行业不强大,很容易被其他物种侵蚀。一个企业不可能支撑起一个产业,和对手一起强大才能做大做强整个中国保健酒业。

逆向思维,在“危”中找到机会

历史经验证明,每一次重大的全球性或区域性危机,都蕴含着战略性机遇。在今年

9 月召开的“劲牌第十五届经销商座谈会”上,劲牌公司主抓营销的副总裁王楠波对时局有个人见解和分析。他认为,当前酒类市场发生了巨变,特别是十八大新风之后的“三公消费”限制,对于我们从事酒类贸易、酒类销售的人来说应该也是一个新环境,对于整个酒类行业特别是对生产企业以及品牌商来说是个机遇,这个机遇可以把它看成是一个历史的机会。抓住机遇,深度调整,是劲牌需要做的。

在劲酒的产品结构中,大众化小瓶装劲酒一直占主导地位, 125ml 中国劲酒占比 65%。王楠波认为,这说明主导产品 125ml 中国劲酒的产品结构在劲牌的产品结构占比中还是有风险的,必须抓住机遇进行调整。据王楠波分析,劲牌“树百年品牌”的愿景实现需要战略产品来支撑,单纯靠一个劲酒打天下想要实现这个宏伟目标是不可能的。现在众多的名酒厂开始转型做“民”酒,但他们的转型是需要时间和代价的。郎酒在去年底开始在全国重点发力的有大众化的老郎酒和小容量的“歪嘴郎”;剑南春在年初也推出了大众化价位的东方红和小容量的丰台小酒;五粮液在全国对小尖装和小清纯也在大肆招商;茅台重点培育茅台迎宾酒和茅台王子酒;泸州老窖推出了泸小二和革命小酒;洋河酒厂也推出了大众化的洋河琼浆系列等。但是当大家都在“大众化”的时候,劲牌推出了参茸劲酒、毛铺苦荞酒和酌酒三款战略产品,提高光瓶大瓶系列的占比。

据中国白酒品牌观察员谭儒调查,近年来, 125ml 中国劲酒年均增幅 15%,而劲酒光瓶大瓶系列平均增幅超过 60%以上,这给劲牌产品变革提供了佐证。王楠波认为“劲酒的光瓶大瓶在全国市场增幅高达 60%至 70%,也给部分增长乏力以及结构不规范的市场未来的新增长带来了希望。”

反腐倡廉，成深度调整之利器

“反腐倡廉”一般作为党风廉政建设的行动纲领,但是,“反腐倡廉”也成为劲牌

公司纯洁营销队伍,提高销售力的主要手段之一。劲牌人认为:“腐败是劲牌公司最大的危机,而营销腐败是一个非常重要的界面,很多企业是因为营销腐败导致了整个企业的毁灭。”

王楠波称,受社会风气影响,劲牌的营销队伍中也存在着极少数的销售员抵挡不了社会诱惑,缺乏职业操守的现象,对此,劲牌公司采取了严肃的处理措施,仅 2013 年上年度就处理了三起严重违纪事件。据统计, 2012 年 8 月—2013 年 8 月,劲牌营销中心共收到投诉 28 例,辞退营销经理 7 人、降级 1 人、留岗查看 3 个月 1 人。

为了避免危机的发生,今年以来,劲牌高举“反腐倡廉”的旗帜,树立正气,纯洁营销队伍,达到提高营销团队战斗力的目的。王楠波称,“一切问题的根源都是因人而起,一个有向心力、战斗力、执行力和凝聚力的团队是一切工作的基础。所以,我们营销管理部近期也出台了一些针对基层销售人员的招人、育人、留人的一些方案 and 规定,公司为他们提供了三个通道:一是可以参加公司总部一年一度在全国市场的营销团队选聘;二是为公司服务 20 年,且思想品行较好,符合软实力要求的,未来可以申请县级新品的代理权;三是未来可以继续在本职岗位上工作,做到类似于欧美‘空奶’的年龄,而不仅仅是吃青春饭。另外,在制度上,无论是文明合作条约、经销合同还是员工行为准则,这些必须有两个前提:以人文本,公平公正。同时,我们要倡导反腐败,树正气,过程为主、过程量化,在激励时要多表扬少批评、多肯定少指责。”

据中国白酒品牌观察员谭儒调查,劲牌的反腐倡廉不仅涉及内部员工,还涉及经销商。过去劲牌选择经销商主要看经销商有没有资金实力、有多少店面、有多少配送车辆、有多少人员等等,在调整期,劲牌则要考虑经销商的道德品质及个人修养、社会责任、价值追求、家庭和谐、人脉关系、对待员工、个人嗜好、人品口碑、公益慈善等一些综合因素了,而且还要有量化的指标来考察。对于经销商,劲牌也进行规范和约束,一年签订一次合同,附加一些软实力要求,对一些“裸商”,劲牌不予考虑,与其合作。

为什么劲牌要在渠道建设中反腐倡廉呢?按劲牌公司董事长吴少勋的话讲:“我们没有通常概念上的竞争对手,我们的敌人不是别人,正是自己。把自己做好,竞争对手会不攻自退、不攻自败。打铁还要自身硬,倘若本身不过硬,而总是去捣鼓别人,逞一时之快、一时之利,那是不可持续的。一个人是两半,我们要跟自己挑战,因为我们的产品、企业素质、个人素质、营销模式、品牌策略等还不是很完善,这不完善的一面就是我们的敌人,只要我们不断改善问题,我们才会把自己做得更好,才会市场上始终处于优势地位,我们的未来也将更加光明、更加乐观。”

1981 年 11 月 30 日,蔡宏柱创办了湖北宜昌青龙村第一个企业——酱油厂,三个人,三口缸,1500 元起家;1993 年,创立稻花香品牌,生产白酒;1997 年,稻花香年产万吨白酒。

稻花香凤凰涅槃的起点在哪里?

稻花香也的确得了严重的抑郁症的患者——焦虑、自闭、忧伤。2003 年秋,笔者突然接到一位自称为稻花香法律顾问的刘先生的电话,告诉笔者,在病床上的蔡总很想念老朋友,让笔者有时间去宜昌和蔡总聊聊。

接到电话,笔者赶往宜昌。蔡宏柱因病退居二线,在宜昌市区一豪华宾馆包了一间客房常年进行休养治疗。病床上的蔡宏柱见到笔者非常高兴,敞开了心扉。

蔡宏柱告诉笔者,事物都是辩证的,恰恰是躺在病床上,自己有了更多的时间反思自己走过的道路,思考未来战略方向。面对刀光剑影、品牌从生、概念泛滥、偷逃漏避、终端为王、“文化”泛滥的白酒业险境;面对竞争对手不断的市场挤压;面对竞争对手在家门口的某报上,搞了六篇整板“企业文化”文章吸走了许多宜昌消费者的眼神,稻花香何去何从呢?凭实力、凭人才、凭新产品、凭销售网络稻花香无法与竞争对手抗衡,那么稻花香将用什么来打败强大的竞争者呢?

“怅寥廓,问苍茫大地,谁主沉浮?”蔡宏柱背诵了一句毛泽东《沁园春》的诗句。他认为,在低谷时,信心是最重要的。那么如何能够重拾稻花香人的信心呢?枪杆子里面出政权!中国白酒业所有的纷争和辉煌“一切都是与中国白酒业力与力的制衡、力与力的角逐、力与力的融合之中。”只要“构筑中国白酒业的力量战略”,我们就有信心战胜一切困难,所以中国白酒业必须铸造八种力量:司法力、文化力、品牌力、营销力、整合力、创新力、竞争力、扩张力。

葡萄酒张裕 A 新战略调整 发展电子商务销售平台

张裕作为国内葡萄酒行业龙头,原本定位中高端产品,如今受到政策压力等影响已调整产品结构。张裕市场部相关人士表示,上半年公司中低端酒已占营业收入的 60%,相比高端酒庄酒系列的销量大幅度下滑,公司在投资者平台上表示, 2013 年前三季度公司中低端产品销量同比小幅下降 5%。

在位于五角场的沃尔玛,记者注意到, 100 元以内的张裕中低端产品取代高端明星产品解百纳系列被放在显眼的货架。“这次年末搞活动的葡萄酒大都是便宜的几款,大多数都是 50 元/瓶的干红葡萄酒再打折,折后价 30 元左右,销量不错。”张裕品牌导购员介绍,稍贵一点的 89 元/瓶的优选级干红葡萄酒则有长期买一送一的活动。

在中兴路张裕名品专卖店,店员表示,不同于以往高端酒促销,今年中低端酒促销力度更大。消费者更愿意来购买张裕性价比高的产品。此外,张裕一直在努力推进先锋国际酒庄联盟专卖店,从今年 8 月至今已新增 20 家,目前总共已开设 100 家左右。

张裕证券部人士表示,公司原本只致力于线下专卖店的开设,而现在已经开始重视电商销售,公司会大力发展电商业务。此前,张裕只在天猫设有官方旗舰店,“双 11”和“双 12”期间,公司促销款的葡萄酒虽销售超百万,不过和其他进口葡萄酒的销量无法比拟。

酒仙网董事长郝鸿峰在中国葡萄酒大会上表示,葡萄酒的电商渠道销售是块蓝海,互联网推广葡萄酒目前是零成本。国内葡萄酒 5—10 年会超过进口酒。目前电商上白酒增长率 10%,葡萄酒已经达到 30%。

据中国行业研究网数据显示,今年葡萄酒行业增速整体下移。受限三公的影响,严重依赖于政商务消费的葡萄酒行业增速整体下移。往年行业增速约为 15%左右,今年高端葡萄酒销量下降 50%,中低端增速约为 10%。

进口葡萄酒的价格越来越低,对国产葡萄酒造成巨大冲击也是原因之一。“现在 100 元以下就可以买到原装进口葡萄酒,而这正好是国产中低端酒的价格段。进口葡萄酒单价也呈现出降低的趋势,这更使得消费者对进口酒趋之若鹜。”一进口葡萄酒商作上述表示。

受政策和进口酒的内外夹击,张裕 A 业绩下滑明显,前三季报累计实现营收 33.48 亿元,同比减少 18.8%,而净利润则下跌 25.28%至 8.69 亿元。

盛初咨询总监向记者表示,进口酒冲击短期难以扭转,民众消费更注重性价比。张裕怎样将重心从高端的四大酒庄品牌系列酒转向更适合大众消费的中低端酒,是其业绩可能回暖的关键。

(糖酒快讯)



谭儒

1981 年 11 月 30 日,蔡宏柱创办了湖北宜昌青龙村第一个企业——酱油厂,三个人,三口缸,1500 元起家;1993 年,创立稻花香品牌,生产白酒;1997 年,稻花香年产万吨白酒。然而,天有不测风云——2001 年 9 月 3 日下午一点,稻花香宣传部长王万年正急匆匆地步入办公大楼三楼会议室,欲参加“企业改制方案”圆桌会议,却接到一纸通知,“会议改了时间,今天不开了。”重大决策的会议突然更改,直觉告诉王万年“出了问题”,10 多分钟后有了消息证实,稻花香的创始人蔡宏柱病了。

原来,上午的圆桌会议 12 点半结束,蔡宏柱在掏出钥匙打开家门的一瞬间,他血压突然升高,头昏眼花,腿脚无力地倒在地板上,身体右侧完全失去知觉。

“蔡宏柱中风了!”消息无翼而飞,这对于正在经历改革阵痛的稻花香无疑是雪上加霜。

霜。据王万年介绍,二十一世纪初,中国白酒业形势不容乐观,稻花香改制工作也到了关键时刻,稻花香精神支柱蔡宏柱患病使稻花香前途一片茫然,好像一下没有了方向。

屋漏偏逢连夜雨,蔡董事长卧床的 2002 年,稻花香又遇劫难。4 月的一天,财务总监走在人行道上,一辆摩托车重重地将他撞倒,住进了医院。同年 8 月 31 日,营销总经理驾车在回公司的路上,与迎面驶来的大卡车相撞,当即车毁身亡。军中连损两员大将,经营管理一下遇到“尴尬”境地,一些员工和高管觉得稻花香前途渺茫,失去了耐性,纷纷另攀高枝,有的甚至釜底抽薪,带着稻花香的“战略机密”去讨好稻花香的竞争对手,那些曾经千方百计到稻花香拉广告、推销的也一下子如同鸟兽散。这一年年末,稻花香跌入了创业以来最艰难的低谷,企业年销售额由 6.7 亿元陡降至 2.8 亿元。

“稻花香不行了。”坊间一时间流言四起,



稻花香500 亿誓师大会现场