

从今年糖酒会看五粮液的调整和应变

■ 本报记者 王剑兰 王道海

每年的全国糖酒会被视为行业发展的风向标，但与往年糖酒会酒店爆满、出租车难打、各大酒企尽显锋芒的盛况不同，今年的成都全国春季糖酒会上，参展的酒企军团和专业观众明显缩水。以往糖酒会“一位难求”，今年的一些展位甚至卖不掉，展会期间，白酒股股价一时出现集体下挫。

五粮液集团董事长、党委书记唐桥认为，限制“三公消费”仅仅是个诱因，把行业问题提前暴露出来而已。据悉几年前他就曾说过，白酒业已开始发“酒疯”，市场很疯狂，没有遵循市场规律。一位行业专家表示：“本届糖酒会第一次出现一个很重要的转变，糖酒会商品交易的功能在弱化，信息的交流分享和商业模式的发布功能在强化。”他说行业发生翻天覆地的变化，厂商和消费者都开始回归理性。人们正是在这样的背景下，进而审视五粮液应变时势的新发展新动向。

今年春季全国糖酒会的“冷清”，显然与白酒行业整体“过冬”有着巨大的关联性。一位白酒业专家称：“行业比较迷惘，大家都在研究如何转型。”许多采访的记者也发现，今年糖酒会不同于往年招商加联络感情的功能，人们都在焦急地探讨出路，与会厂商提得最多的是合作转型、经销转型、产品转型及消费圈子建设……

随着中国白酒行业进入深度调整期，各大酒企纷纷采用调整产品结构、实现营销时尚化等举措，来应对种种变化和挑战。作为中国酒业大王、行业发展的领头羊，五粮液的应对举动尤其引人注目：继 2013 年 7 月推出“五粮特曲”“五粮头曲”战略新品后，9 月又再次推出了五粮液低度系列——35 度、39 度、42 度五粮液，以及五粮液 2013 中国梦·特别纪念版。其中，39 度新品五粮液更是五粮液集团创新驱动、引领行业发展潮流的扛鼎之作，是五粮液集团重点打造的核心战略产品，品质卓越，价格亲民，外观设计更加时尚。

作为中国白酒行业的领军者，五粮液积极应对行业调整，优化发展思路，实施创新驱动战略，率先发力“腰部产品”，既做“名酒”也做“名酒中的民酒”。同时积极实施营销体制改革，推动品牌管理模式向区域管理模式转变，实现品牌精细化运营。五粮液新低度酒的推出，正是迎合今后白酒消费变化的又一举措。业内人士分析，五粮液的经销商会议主要是明确新的量价平衡策略，我们认为目前五粮液已经基本见底，价格基本稳定，价格体系有望逐步理顺。

作为历届成都糖酒会主角的五粮液，在这轮极其严酷的行业寒冬中，由于渠道去库存情况相对较好，在销售策略上也已开始出现反守为攻的迹象。据悉，五粮液已取消了 2014 年对 52 度精品五粮液的年底返利政策，并重启高端产品 I618。2014 年，五粮液将努力尝试开拓电商平台、高端定制平台、期酒交易平台等新兴渠道，缓解传统渠道的销售压力，实现实质性的控量。

可以看出，价格管理依然是五粮液维护市场的核心目标，这将有利于捍卫企业对市场的主动权，逐渐实现价格企稳回升，保障渠道基本收益，谋求质与量的共同发展。有关人士透露，今年春节期间五粮液实际销售达到历史最高点，社会库存持续走低，很多商家的库存早已降至合理库存线以下，价格已基本稳定。

记者发现，以前定位于“高端商务用酒”的五粮液 I618，在行业调整时受到市场调整的冲击更大，局部市场甚至进入了休克治疗状态。如今，五粮液公司认为 2014 年是重启 I618 的时机，且其打造的目标是精品五粮液的升级产品，是占据独立价位区间的新产品，而没有强调其原先的“高端商务用酒”定位。正如五粮液集团总经理、五粮液股份公司董事长刘中国在五粮液第十七届 12·18 厂商共建共赢大会所指出，2014 年，五粮液将坚持“尊重消费者需求，遵循市场规律，稳中求进”的总体工作原则，通过进一步深化经营与营销体制改革，夯实市场网络基础，积极开拓新领域消费市场，提升五粮液品牌价值，丰富五粮液品牌内涵，扩大五粮液市场份额与市场占有率。同时，公司将进一步优化厂商关系，推进战略合作联盟的构建；加强传统渠道以外的新渠道、新客户、新合作模式探索与业务拓展，完成电商、个性定制、跨行业合作、跨品类合作等，把单纯的产品销售与鉴赏、收藏、艺术、文化产业植入、生活方式塑造、时尚潮流发布等行业内外的资源进行整合，扩大产品市场与产业覆盖面，打造立体白酒与创意品牌，并大力实施走出去战略和拓展海外市场。

百年金牌 奠定突破困局雄厚基础

在中华酒文化的百花园中，绚丽多彩的五粮液酒文化格外引人注目。万里长江第一城宜宾，这里雨热同季、气候温和、空气湿润、土壤最适宜酿酒所需微生物的生长，已有着数千年的酿酒史。从先秦的清酒，秦汉的茆酱，南北朝的呷酒，唐代的“春酒”“重碧酒”，到宋代的“荔枝绿”“姚子雪曲”，明代的杂粮酒……形成了五粮液丰富的文化底蕴和博大

编者按

立足天时地利人和优势及一代代五粮液人的努力，当代五粮液建树了闻名海内外的企业和品牌形象。多年来，五粮液在科技创新、质量提升、产品研发、品牌建树、市场开拓和环境保护、服务社会等方面的创新进取、升级发展，无不受到国人极大的关注和好评。时至今日，当如何尽快实现经济转型、产业升级和走好全面、协调、可持续发展的科学发展之路，已成为一种国家的使命和企业界亟待解决的重大课题，而白酒行业又正处于市场寒冬的“非常时期”时，五粮液如何突破困局谋求新的发展，如何一如既往地起到领头羊的标杆作用而带领行业走出低谷乃至于迈上发展新高地，正是业内人士和众多民众关注的新一轮话题。



●五粮液集团公司总经理、股份公司董事长刘中国

精深酿制工艺的源泉。

酒和我们人类社会朝夕相伴、密不可分。酒与经济、酒与政治、酒与战争、酒与友谊、酒与诗画、酒与爱情、酒与宗教，历来具有密切的联系和作用。在五粮液的酿制工艺成型过程中，最为重要、最具影响力的，当数“姚子雪曲”。它由宋代宜宾绅士姚氏家族私坊生产，采用玉米、大米、高粱、糯米、荞子五种粮食酿制，成为五粮液最成熟的雏形，时称“杂粮酒”。保留至今的五粮液明代古窖池群，从明初一直连续使用至今，其历史已达 600 多年，成为了我国现存最早的、唯一仍在使用的地穴式曲酒发酵窖池，也是闻名于世的全国重点文物保护单位。

到了公元 1368 年的明朝初年，宜宾人陈氏继承姚氏产业，总结出陈氏秘方，奠定了五粮液酒沿续使用的工艺。1909 年，晚清举人杨惠泉品尝此酒后大为赞赏，并建议将“杂粮酒”改名“五粮液”：“此酒是集五粮之精华而成玉液，更名为五粮液乃为雅俗共赏的名字，而且颇名可思其义。”自此，“五粮液”美名正式问世。上世纪 50 年代初，宜宾八家古传酿酒作坊联合组建为中国糖酒专卖公司宜宾五粮液酒厂，历经沿革发展，于 1998 年改制为宜宾五粮液集团有限公司。

改革开放以来，中国社会焕发出巨大的生机与活力，五粮液也迎来了千载难逢的发展机遇。从 80 年代中后期开始，五粮液抓住改革开放和机制转变的大好时机，有计划地实施了“质量效益型”“质量规模效益型”“质量规模效益多元化”三步发展战略，终于逐步建成了首屈一指的酒业巨企，积淀了“深化改革、创新驱动”的企业精神。五粮液的成功，凝聚着一代代五粮液人为弘扬中国酒文化，满足社会民众生活需要所作出的努力和贡献，也在相当程度上引领了中国白酒行业的发展和变革。

五粮液酒以高粱、大米、糯米、小麦和玉米五种粮食为原料，采用“跑窖循环”“固态续糟”“双轮底发酵”及“人工窖泥快速老熟”等发酵技术，通过“分层起糟”“混蒸蒸馏”“分段摘酒”等操作，按照“量质摘酒，按质并坛”进行生产，经陈年老窖发酵、长年陈酿、精心勾兑而成，形成了“香气悠久、味醇厚、入口甘美、入喉净爽、各味谐调、恰到好处、酒味全面”的独特风格。至今，五粮液酒凭借独有的自然生态环境、600 多年明代古窖、五种粮食配方、古传秘方工艺、和谐品质、十里酒城等六大优势，成为当今酒类产品中出类拔萃的珍品。

五粮液从远古走来，从涓涓细流汇聚成滔滔巨浪，随着长江的浪涛一泻千里，融入浩瀚的海洋，奔向世界。五粮液尊贵高雅，吸引着四海贵宾。饮五粮液，为胜利讴歌，为友谊架桥，为战士壮行；饮五粮液，为亲人祝福，为朋友贺喜，为爱情誓盟。古往今来，五粮液不知陶醉了多少文臣武将，倾倒了多少学者名人。名酒激豪情，美酒助诗兴，李白斗酒诗百篇，杜甫宜宾品春酒，赞美之词如河似泉，构成了一部诗情与酒情交相辉映的“五粮液颂”。

五粮液作为“酒林奇葩”“国之瑰宝”，多年来香飘四海、誉满五洲，为行业发展、消费者需求和地方经济社会做出了有目共睹的贡献。五粮液酒文化也成为了中华民族文化的骄傲，成就了一枝世界酒文化的奇葩。仅在五粮液正式“成名”百余年间，自五粮液 1915 年荣获巴拿马万国博览会国际金奖以来，五粮液已相继荣获数十次世界级大奖，铸造了五

粮液一个世纪金牌不倒的辉煌，被第五十届世界统计大会评为“中国酒业大王”，并在巴拿马第 20 届国际商展上再次荣获白酒类唯一金奖。同时蝉联历届“国家名酒”称号，四度荣获国家优质产品金质奖章，“五粮液”商标被评为首届中国“十大驰名商标”；并新近荣获了企业文化建设十大杰出贡献单位、首批“中国企业五星品牌”等称誉。

近 20 年来，五粮液品牌连续在中国白酒制造业和食品行业“最有价值品牌”中排位第一，五粮液股份有限公司亦成为我国酒类行业唯一两度获得国家级质量管理奖的企业。2008 年底，全球权威财经媒体《华尔街日报》公布一年一度的“亚洲 200 家最受尊敬企业调查”结果，五粮液被评选为“中国十大最受尊敬企业”之一。在 2013 年第二届资本力量百强榜年度评选中，五粮液又一举获得“最具影响力品牌”和“最具成长潜力上市公司”两项大奖，成为白酒行业唯一获此两项殊荣的企业。

在行业调整期拓展发展新路径

酒是自古以来人们畅享生活之必需，从而承载了浓厚的传统文化、人文精神。美酒以其水的外形、火的性格等独特魅力，渗透在人类生活的每一个角落，从而在改革开放以来经济社会大发展的时代潮流中大放异彩，五粮液亦以其行业排头兵的姿态，发展成为了以五粮液及其系列酒的生产经营为主，现代制造业、工业包装、光电玻璃、现代物流、橡胶制品、现代制药等产业多元发展的特大型企业集团。公司不仅成为了全世界规模最大、生态环境最佳、五种粮食发酵、品质最优、古老与现代完美结合的酿酒圣地，而且在成套小汽车模具、大中小高精尖注射和冲压模具、精密塑胶制品、循环经济、电子等诸多领域，占领科技高端，形成了突出优势。多年来，五粮液连续位居全国最有价值品牌前列，连续 19 年保持了中国酒业食品业品牌价值之冠。

当代中国创造了举世瞩目的发展奇迹，也积累了大量粗放式增长的问题。当产业升级、发展转型成为中国经济的发展取向，不少行业因种种原因随线下行趋势时，高歌猛进十余年的白酒行业也进入了一次空前的深度调整期，全行业很快进入多年鲜见的“寒冬”。白酒行业新一轮考验，同样考验着五粮液领导层的远见卓识和创新胆略。五粮液集团董事长唐桥矢志变革的话语掷地有声：“五粮液非改不可，营销体制不改就没有出路。”从 2012 年 8 月 20 日开始，在五粮液集团公司董事长唐桥和集团公司总经理、股份公司董事长刘中国等的带领下，对全国市场进行了全面考察，决定进行营销体制改革，将原来以产品为事业部的管理模式改为以区域市场为主的营销中心管理模式，大胆撤消了不再适应的产品部、自销部、总经销品牌部、专卖店事业部等部门，设立了快速反应市场的华东、华中、华北、东北、华南、西南、西北等七个区域性营销中心，在总部设立了为市场服务的市场部、销售部、营销服务中心及营销督察部；并出台实施“全价位、全产品线”战略。据悉与五粮液七大营销中心配套的七个营销子公司也将正式成立，并拟引入民营资本搞混合所有制，增强快速反应市场的能力。

五粮液对营销体制进行的这场彻底变革，真正形成了快速反应市场，一切以市场为中心的营销模式，为五粮液应对酒业寒冬打下了坚实的基础。而在营销策略和措施方面，

五粮液将进一步完善营销体制和薪酬体系改革，建立更具吸引力和竞争力的薪酬体系，为公司储备更多优秀人才。同时针对消费市场的年轻化趋势进行产品研发，对五粮液、五粮醇、尖庄、五粮头曲特曲相应的产品进行延伸和开发，并进行个性化和新兴渠道的创新。从而彻底改变过去以产品为中心的营销架构，再度走在了中国白酒业营销变革的前面。从去年全国春季糖酒会后，五粮液又按照统筹安排、分步实施的思路，逐步推出一系列新产品，价位都比原产品有所下移，以顺应消费价值的回归，使产品结构日趋完善，适应市场的需求更加合理。

在唐桥看来，白酒企业在这场突破低潮的变革中，应该回归理性，回归消费者，回归市场，回归正常利润。近一二年來，五粮液勇敢契合这种变化的形势，因时易事，因市制宜，及时调整经营策略，带头从众望所归的高端市场勇敢“降温”，再度为全行业带了一个好头。五粮液积极应对行业调整，优化发展思路，实施创新驱动战略，率先发力“腰部产品”，既做“名酒”也做“民酒”。同时积极实施营销体制改革，实现品牌精细化运营，成功推出了绵柔尖庄、五粮特曲、五粮头曲系列和五粮液低度酒系列等多款战略新品，实现了全价位全产品线的布局。总投资高达千亿元的技改工程正式启动，服务市场的能力将得到成倍提升。同时在“走出去”战略上迈出坚实的步伐，与邯郸市政府、临漳县政府等投资建设河北临漳白酒灌装工业园，并与长虹集团、中国工商银行、中国医药集团总公司等结成战略合作伙伴，开展多层次合作，优势互补、共谋发展，不断拓宽着五粮液的发展空间。

“将五粮液打造成世界公认的品牌”

在过剩经济群雄逐鹿的大市场中，如何避开同质化竞争的红海进入差异化发展的蓝海，已成为一个企业能否在近乎你死我活的残酷竞争中进入发展新层次的最优选择。形成、延续了几千年的中国酒文化，在当今时代，在当代白酒行业、在五粮液这样的酒业奇葩中，也正在不断地发展壮大，演绎出令人惊艳的盛景。

2013 年 12 月 18 日晨 7 时 58 分，随着喷薄而出的曙光，肃穆庄严的“酒圣祭祀大典”在五粮液酒圣山隆重举行。

酒圣山上，云雾缭绕、流光溢彩；东方圣女像前，香烟鼎盛、烟气祥升。一声悠远的钟声，穿过凛冽的寒气，在酒圣山上久久回荡，霎时，钟鼓齐鸣，大地仿佛从睡梦中苏醒，一个充满生机、充满活力、充满希望的世界展现在人们面前。

“三江为证，圣山为凭，乃祭五粮酒圣之名，昭神州神酒之道！”“五粮出，祭祀起……”旌旗摇曳，图腾演绎，乐曲声、呐喊声、击鼓声……浑然一体，回荡寰宇。气势雄浑的乐曲，绚丽典雅的舞姿，三千年历史的回响，演绎出中国酒业大王五粮液的磅礴气势、五粮液酒文化的博大精深，昭示着五粮液企业更加美好的未来……

如今，面对新的挑战，五粮液将何去何从？

就在祭祀大典当天举行的五粮液第十七届 12·18 厂商共建共赢大会上，五粮液集团董事长唐桥在题为《把握趋势，创新驱动，赢得未来》的讲话中指出，直面白酒行业调整的关键期，挑战前所未有，机遇也前所未有，厂

商双方应当对未来充满信心，要强化观念创新，主动贴近市场，贴近消费者；要强化机制创新，真正做到为顾客创造价值；要强化营销创新，将重心转向商务消费、大众消费，重点打造“腰部产品”，全力以赴赢得市场。集团公司总经理、股份公司董事长刘中国在大会主题报告中称，2013 年是公司经营与营销体制改革起步之年，新的体制运行遇到了前所未有的行业转型，面对市场，公司积极应对行业调整，优化发展思路，坚持主动作为，对市场与产品进行了相关的调控，加速营销体系的转型和升级，增强内生动力来适应行业的调整和市场的变化。

出席会议的四川省副省长刘捷对五粮液应对行业变局所做的努力给予高度评价，希望五粮液要把握好调整中的机遇，凝聚广大品牌运营力量，加快建设现代企业制度，深化厂商共建共赢合作，进一步深化改革，不断提高品牌竞争力、产品占有率，早日实现“千亿企业”的目标。出席会议的宜宾市委书记王铭晖、市长徐进代表市委市政府对五粮液取得的成绩给予充分肯定，表示将一如既往地支持五粮液改革发展，为“中国白酒金三角”建设，为宜宾经济社会发展作出更大贡献。

宜宾市委书记王铭辉在今年 1 月 29 日五粮液集团年度总结表彰大会上的重要讲话，更传递出寄予五粮液厚望的最强音：我们不能用片面的思维来看待五粮液的增长速度。面对更加严峻的 2014 年，再造五粮液核心竞争力是其必须扎实推进的工作重点，“将五粮液打造成世界都公认的奢侈品品牌不仅是我们民族的骄傲，也是五粮液真正走好国际化道路的必由之路。”

如今，五粮液因时制宜，顺势而为，开始契合当前形势和市场需求的新一轮进军。正如刘中国总经理所言，经济全球化，带来多元文化的相互了解、融合与认同。虽然文化与饮酒习惯差异使中国白酒国际化道路十分漫长，但“中国的五粮液”“世界的五粮液”作为公司的远景目标，无论前进的过程中遇到多少困难，通过几代五粮液人的努力终将实现。

“经过市场的洗礼过后，白酒行业发展会更为良性，能够自下而上的品牌未来行业环境会更好。这对于五粮液来说，既是调整，也是机遇，要相信未来的白酒市场仍是属于五粮液的。”刘中国坚持这样认为。

2013 年，五粮液顺利完成了品牌架构的布局，用壮士断腕的魄力将原来的“1 + 9 + 8”调整为了“1 + 5 + N”，形成了“做精做新高端产品，做强做大中端产品，做稳做实低端产品”的全产品、全价位品牌架构，从而使五粮液的战略布局更加清晰，不仅重点突出，而且百花齐放，为公司营销体制改革奠定了更有力的产品基础。五粮液的品牌价值也逆势飙升，2013 年达到 701.58 亿元；并与新华社达成了战略合作，通过 CNC 两个中英文卫星频道向全球近 80 个国家传播五粮液的品牌形象，而且与威震世界的中国乒乓球队达成了战略合作关系，为实施奥运营销和体育营销奠定了坚实基础。

诚如一些主流媒体分析五粮液公车拍卖的意义时，指出五粮液敢于拿自己开刀、敢于割自己身上的肉、敢于成为公车改革的先锋，不但是响应中央号召带头节约、反对浪费，而且是借助中央打出组合拳的东风，顺势而为谋求转型发展。我们亦可由此看到五粮液勇克难关的坚强决心和巨大能量，并寄厚望于五粮液在白酒业的转型发展中，能够再次带领行业走出“寒冬”，迎来新一轮的“暖春”。