

# 水井坊人事危局：一年 260 多骨干和销售精英离职

■ 陈宏宇 报道

曾作为中国白酒前三甲的全兴——今天的水井坊，不仅公司或将成为第一家 ST 中国白酒上市公司，而且承载着全兴和水井坊血脉的董事长黄建勇黯然主动辞职。

水井坊7月6日公告称，公司董事会于2014年7月4日收到黄建勇提交的书面辞职报告。因个人工作变动，黄建勇辞去其担任的公司董事、董事长职务。辞任后，黄建勇将继续担任公司党委书记。

总经理“大米”暂代董事长。如此一来，除了3个独立董事外，水井坊目前的5个董事全部为外籍人士，而且除了“大米”外，其余4人均在帝亚吉欧方面任职。“黄的辞职预示着曾辉煌过的水井坊乃至全兴酒业或许已经画上了终极符号。”水井坊一中层对记者称。

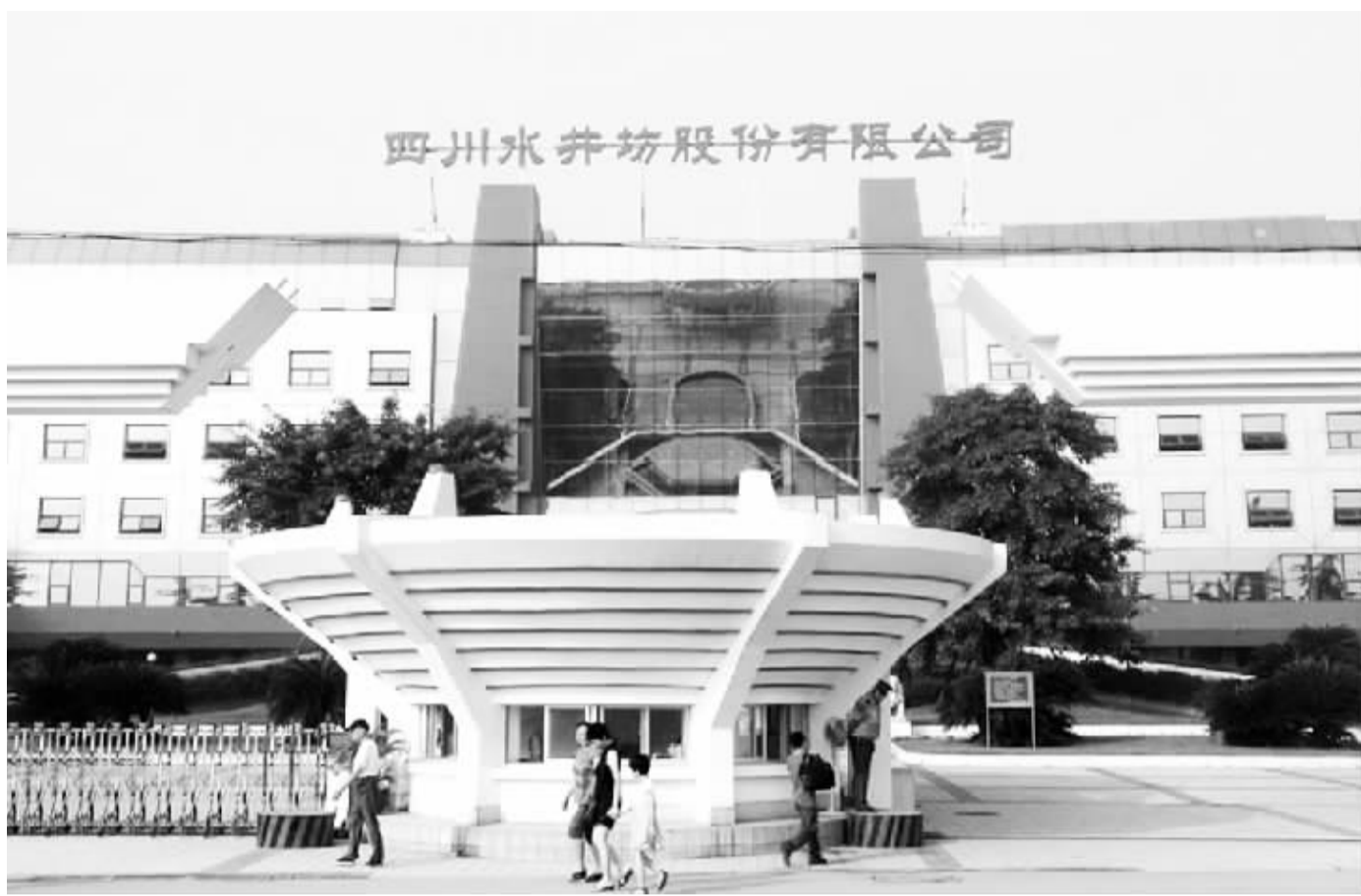
## “没有存在的基础”

黄建勇作为公众人物出现应该是在上世纪末期，曾任位列甲 A 联赛第3名的四川全兴足球俱乐部总经理，那时的他，瘦高的个子、英俊的脸庞，显得锐气十足。当时就有人说黄很可能前途无量。果然，黄从此便在全兴集团步步高升，从厂长助理到副厂长再到水井坊股份有限公司总经理、副董事长，四川全兴集团总经理、副董事长。

2008年3月9日，时任水井坊总经理的黄建勇担任公司董事长，正当人们期望年轻的黄建勇给企业甚至行业带来些可喜的变化时，企业的主动权却已经旁落。

2006年12月，帝亚吉欧收购了水井坊第一大股东全兴集团43%的股份，间接持有水井坊16.87%的股份，后来又在2008年和2011年进一步收购全兴集团的股份，间接成为水井坊的实际控制人。

“在帝亚吉欧成为实际控制人后，水井坊董事长一职仍然由黄担任是当时由前任董事长杨肇基与帝亚吉欧协商的结果，也是帝亚吉欧获取控制权的条件之一。”相关知



情人士告诉记者，在去年全兴集团股份全部卖给帝亚吉欧后，黄的董事长就没有存在的基础了。

“自从帝亚吉欧进来，中外方之间在公司的发展和经营方针上就存在很大的分歧，随着外资股权数量的增加，中方的话语权越来越弱，特别是在前几年实行总经理负责制后，黄的位置非常尴尬。”前述中层称，水井坊还出现一个奇怪的现象，财务总监要向财务负责人汇报工作。

“中国白酒有深厚的文化底蕴，看来说外语的人要经营好中国酒企几乎是不可能的了，文君酒如此，我们水井坊也是如此。”上述中层称，水井坊中外文化和经营理念的

融合是不成功的。

在经营理念冲突而且公司销售和效应不断下滑的情况下，水井坊人才流失非常严重，据知情人士透露，从去年到今年已经有260多人离开公司，主要是销售主力和中层干部，光营销总监就换了几个。同样，由外方聘请的经营班子也动荡不断，先是去年初总经理柯明思辞职，后又是副总经理布来恩等辞职。

如今，管理层的动荡波及了董事长这个位置。“尽管有些让人惊讶，但是可以预见的，迟早的事。”知情人士透露，黄的辞职或还与水井坊的一项信息披露违规有关。经四川证监局核查，水井坊于2011年股权转让中

仅披露了股权转让事项，未披露“四方协议”，信息披露不完整。证监会立案调查此事，水井坊及管理层或将面临一定的处罚，作为当时的董事长责任恐不小了。

据相关知情人士分析，黄辞任董事长是一个强烈的信号，或许不久他将彻底离开水井坊。

## 深陷人事危机

其实，从帝亚吉欧开始进入水井坊，其业绩就比不上同行。在行业高速增长期，水井坊增长缓慢，在行业转折期，其销售和业绩下滑速度大大高于同行。成都一位刘姓私

募老总曾于2008年不客气地批评当时的管理层把精力全用在卖股权上了，从而使公司大大落后于泸州老窖、沱牌等的发展。

而在以柯明思为总经理的管理层进入公司后，不少当时的二级市场中小散户股东都抱有很大的希望，至今仍然持有水井坊227万股的周启增就曾放言：相信帝亚吉欧会比中国本土的管理层更能经营好公司，但今天的结果是周的市值缩水近70%。

柯开始实行的是高端策略，以赞助中国网球公开赛为营销特征的情况下努力开拓“窖翠”等超高端产品，还在股东大会上扬言已经开拓了10000多元一瓶的特高端品种，而且面对记者的质疑时还称已经有大批订单。

“如今看来水井坊当时的战略和方针发生了严重的错误，在市场上碰得鼻青脸肿。”一位业内人士称。

后来，在高端白酒严重下滑的行业背景下，水井坊又努力打造“天号陈”等中低端品牌，但由于公司已经将以前响亮的“全兴”品牌转让，“天号陈”先天不足，再加之一新品牌需要5年左右的培育期，并未打开局面。

如今，“五粮液今年初已经基本完成去库存，而水井坊仍然卖不动，道理很简单，在700元的水井坊典藏和600元的五粮液之间你会选择哪个，不是非常清楚的事情吗？同时，在天号陈和五粮春、五粮醇之间选择也是很明确的事。”成都一位从事了10多年白酒经销商的毛先生告诉记者，水井坊高端产品“滑铁卢”，而中低端产品又上不来，前途堪忧。

去年，“大米”接替柯明思任总经理后，对水井坊的营销渠道进行了一定的变革，但至今仍然看不出有多大的效果。倒是以董事长黄建勇的辞职为代表的天井坊人事危机展现在了人们面前，260多位中干和销售精英的离去会给公司带来怎样的变化值得深思。

据知情人士透露，不久，公司审计部负责人也将离开公司。“目前，公司人心惶惶，都在寻找出路。”

# 珠峰冰川矿泉水崛起路径调查

■ 吴绵强 报道

“珠峰冰川一直致力于开拓高端的消费人群，我们定位于中国第一高端矿泉水”，西藏珠峰冰川水资源开发有限公司（下称“珠峰冰川公司”）总经理房东生自信地告诉记者。

同属冰川矿泉水，珠峰冰川与西藏5100一样，一出生就显得“雍容华贵”。中石化、政府部门和机构客户是珠峰冰川的主要消费者，珠峰冰川与国内一般高端矿泉水不同，在街头普通超市内难觅其踪影。

事实上，近年来，除了珠峰冰川水，我国高端瓶装矿泉水市场出现了一批以雪山冰川融水为水源的产品，如西藏5100、昆仑山矿泉水、格莱雪、帕米尔等，搅动了竞争激烈的中国高端矿泉水市场。

## 强大的高端渠道

“中石化还不是我们的最大客户，公司有专门的部门与他们对接。”珠峰冰川公司一名销售负责人告诉记者。

该负责人透露，公司通过中石化渠道，在加油站内销售这款高端矿泉水。此外，还有一些政府部门专门采购珠峰冰川矿泉水，以提供给外地来开会的政府官员饮用。

“政府部门采购得较多，大多数是北京政府机构客户，外地的则较少。”珠峰冰川公司一销售人员介绍，北京很多友谊宾馆内，外省的政府领导下榻酒店，开会和居住于此，珠峰冰川水由此晋升高端。

珠峰冰川公司总经理房东生向记者证实，该公司一直致力于开拓高端的消费人群，给中石化供货较多，每年给中石化系统十几个省级公司、加油站便利店销售珠峰冰川矿泉水，同时，星级酒店、会所等高端消费场所，亦有覆盖。

房东生并未向记者透露每年给中石化以及政府机构等供货多少，他说，目前该公司的产能是15万吨/年。

据珠峰冰川公司的经销商培训资料显示，2010年，珠峰冰川水成为西藏“两会”选用水，以及上海世博会中国国家馆和西藏馆贵宾接待用水。接着，中美企业峰会，珠峰冰川矿泉水被选为唯一指定用水，美国副总统拜登访华，位于拜登左侧的珠峰冰川水，在电视镜头前一扫而过。

2011年，珠峰冰川开始成为全国人大、政协长期贵宾接待用水，全国“两会”选用水，以及成为国务院新闻发布厅、外宾接待

和记者招待会指定用水。

在如此颇具官方色彩的会议和记者招待会上，珠峰冰川矿泉水在中外媒体记者的聚光灯下，大放异彩，声名大噪，开始了全国的战略布局。

据记者了解，珠峰冰川公司下设三个机构：北京销售分公司（中国营销中心）、定日分公司（水厂）和产品研发中心。

北京销售分公司负责全国的珠峰冰川水营销工作，该公司又下设销售部、市场部 and 物流部等部门。与此同时，定日分公司则在全国北京、上海、广州等地下设了4个物流中心。

而据珠峰冰川矿泉水多名经销商介绍，4个物流中心刚好将全国市场分为华东、华南、华北和华中市场，以全国26个省市为重点开发市场，覆盖更多的人群。

据珠峰冰川公司知情人士介绍，早在珠峰冰川矿泉水上市之日起，该公司即欲开拓北京、上海、广州作为其核心市场物流中心，“华南气候全年夏季较长，是矿泉水的主要市场”。

但记者走访广州本地很多大型超市发现，除西藏5100、昆仑山矿泉水外，难觅珠峰冰川矿泉水的踪影。

珠峰冰川公司内部人士给记者发来了一份珠峰冰川矿泉水《全国统一价格表》，该表中标明，目前珠峰冰川水有“自涌天然矿泉水”、“自涌天然活水”、“自涌天然活水（婴幼儿型）”，经销商价格在每瓶7.5元至13元不等，而渠道销售价格则在每瓶9.8元至18元，特渠价格更高达每瓶25元至数十元。

而目前很多高端矿泉水企业，将顾客群锁定在日益壮大的电商渠道上，记者在京东和天猫商城发现，其上多款珠峰冰川水销售量并不是很好，在天猫商城上的产品月卖仅百余件。

有业内人士坦言，产品和渠道的匹配性是高端水非常重要的一个因素，但目前高端水销售渠道几乎和中低端水没有区别。

房东生表示，目前国内高端水市场还处于起步阶段，并非铺货越多越好，高端水应当注重点对点的销售渠道，只有在高尔夫球场、高端会所和高端酒店等销售渠道有资源，才可以成为珠峰冰川的经销商，“珠峰冰川今年全面进入4星级酒店、会所、俱乐部。”

## “特殊”的水企

来自珠穆朗玛峰冰川的珠峰冰川注定比其他冰川雪山矿泉水特殊。

珠峰冰川公司注册资本为6211.76万元，西藏达氏集团和西藏自治区国有资产经营公司（下称“西藏国资公司”）均为投资人。其中，西藏达氏集团为实际控制人，西藏国资公司持股9%，为第二大股东。

而在珠峰冰川公司发给经销商的宣传资料上介绍，该公司主要股东为：西藏国资公司，西藏达氏集团，广东粤财创业投资有限公司（下称“粤财创投”）和广东中小企业股权投资基金有限公司。

有据可查的是，2011年4月，珠峰冰川公司获得了中银粤财股权投资基金管理（广东）有限公司的融资款3000万元，后者是粤财创投和中银集团投资有限公司联合设立的基金管理公司。

粤财创投为广东粤财投资控股有限公司（下称“粤财控股”）属下全资子公司，粤财控股是注册资本69.48亿元。粤财控股官网显示，珠峰冰川公司为其参股公司。

珠峰冰川除受到国资背景的公司资本注入外，早在2012年，西藏冰川公司董事长达娃顿珠称，公司自成立以来，获得了当地政府和金融部门的大力支持。

而据房东生介绍，严格意义上讲，珠峰冰川没有过多的依靠政府补助，能享受的政府补助项目，多是西藏自治区政府常规的政策，“现在没有减免税收，没有额外申请税收补助，公司目前纳税很多”。

业内人士透露，按照一般的矿泉水企业来讲，在成本投入上有矿泉取得、采矿成本、技术改造、产品包装、物流运输和广告营销等成本上。

而珠峰冰川公司董事长达娃顿珠在新品发布会上透露，该公司在西藏的政策扶持方式很多、渠道也很多。

珠峰冰川公司得到的政策扶持如：技改、银行贷款、高新技术企业、扶贫项目政策、人力资源培训、企业品牌推广宣传、市场开拓、知识产权专利等有偿或无偿的资金扶持。

其中，发改委和西藏工信厅为珠峰冰川公司提供了技术改造方面的资金支持，西藏自治区政府、西藏劳动保障厅分别为其广告投入和员工投入方面提供了一定程度的支持。

据珠峰冰川公司内部资料显示，早在1996年，作为日喀则地区招商引资项目，珠峰冰川公司在定日县人民政府的支持下，已完成了项目的部分前期工作，后因诸多原因没能继续进行。

2005年，西藏达氏集团在有关政府职能部门的指导帮助和协调下，重新启动了该项目，并成为2005年日喀则重大招商引资

项目。

2006年7月22日，国土资源部组织全国矿泉水专家对“珠峰冰川”矿泉水矿物质专业评价会议，直到两个月后，珠峰冰川公司才正式投资成立，具体实施运营。

2009年12月6日，西藏自治区卫生厅、科技厅组织专家对“珠峰冰川”矿泉水项目水源水质综合科学评价”会议，珠峰冰川水的特质有了专家组铁的论证。

珠峰冰川公司透露，珠峰冰川水项目获得了珠峰地区饮用水资源50年独家开采权。记者查询珠峰冰川公司的采矿许可证发现，该矿山名称为“西藏定日县克玛乡新木德村珠峰冰川矿泉水”，以露天的形式开采，生产规模为35万立方米/年，有效期为2012年8月1日至2016年2月1日。

“我们的产能还没有完全释放，未来将逐步扩大产能。”房东生介绍。

公开资料显示，该项目一期工程建设总投资13亿元，年设计生产能力为94万吨，满负荷生产时可实现产值327亿元。

房东生介绍，目前该公司的二期工厂基本建成，矿泉水生产线正在调试阶段，预计2014年下半年建成投产，届时产能将达到30万吨/年。

## 冰川矿泉水开发热

2012年推出的《中国居民日常饮水指南》把日常饮用水分为四级：包括无污染水源的高海拔天然雪山冰川矿泉水、普通天然矿泉水、江河湖泊水及自来水。其中，高海拔天然雪山冰川矿泉水被认为最高等级的水。

事实上，近年来，除了珠峰冰川矿泉水，中国高端瓶装矿泉水市场出现了一批以雪山冰川融水为水源的产品，如西藏5100、昆仑山雪山矿泉水、格莱雪、珠峰冰川、帕米尔等，打破了法国依云等国际品牌独占中国高端矿泉水市场的格局。

这些冰川矿泉水的价格从5元到十几元甚至几十元，远远高于普通矿泉水，目前的消费人群多集中在公司白领等高收入群体。

珠峰冰川公司总经理房东生对记者介绍，该公司为了寻找到优质的冰川矿泉水水源，企业用了10年时间，去了解、调查寻找水源，并通过国家审批、水质检测、进行详细的论证，做了充足的准备后，才正式生产并推出珠峰冰川矿泉水。

早在2007年6月，格莱雪集团即与中国科学院天山冰川站联合，投资1.5亿元在

新疆乌鲁木齐建立国内目前唯一冰川水专业生产基地。

格莱雪集团先后开发出高端冰川水、婴幼儿冰川水、冰川高档美容、天山雪融水等系列产品，预计冰川水、雪融水等系列产品的年产量将达到50万吨，年产值将达到10亿元人民币。

公开资料显示，中国冰川分布在新疆、青海、甘肃、四川、云南和西藏6省区。其中西藏的冰川数量多达22468条，面积达28645平方公里。

中国冰川自北向南依次分布在天山、帕米尔高原、喀喇昆仑山、昆仑山和喜马拉雅山等14条山脉。

而昆仑山雪山矿泉水目前的年产量约1224万吨，该公司的二期工厂正在建设当中，“昆仑山的品牌定位就是雪山矿泉水”，该公司相关负责人告诉记者。

昆仑山开创的雪山矿泉水是中国市场的新品类，当一个品牌区开创新品类时，消费者是以新品类来区分和认知品牌，新品类就是品牌在开创阶段的定位。

因此，目前昆仑山的品牌定位就是品类定位“雪山矿泉水”。目前以及未来一两年内，昆仑山的营销理念都将全面围绕雪山矿泉水的品类推广来展开。

除此外，西藏5100公司财报显示，5100矿泉水2010年销量约为8.16万吨，2011年销量为8.74万吨。2012年、2013年，5100矿泉水总销量均维持在8万吨左右。

而另一家冰川水品牌帕米尔冰川矿泉水产自帕米尔高原海拔7509米的慕士塔格峰。慕士塔格峰终年积雪，是世界上仅有的低纬度大陆性冰川。

公开资料显示，帕米尔天泉有限公司是港澳台商在大陆注册的外商独资企业。2008年4月上市后，帕米尔冰川矿泉水成为中国空军飞行员特供用水。

作为冰川矿泉水的源头，目前当地地方政府也欲将冰川矿泉水打造为经济发展的引擎，冰川雪山水开发持续升温，因此当地的冰川水环境正遭遇人为的影响。

而长期的遥感和地面监测发现：受全球气候变暖影响，珠峰地区冰川面积在1974年至今约40年间退缩了10%，冰川下游的冰湖面积在同期扩张了约13倍。

水质专家赵飞虹说，冰川矿泉水的建厂多在高海拔人迹罕至的地方，这些地方的生态环境本身非常脆弱，企业在进行建设的时候，不能随意布点，要谨慎进行包括地质条件等在内的环境评估。