

# 以变革主导调整 以创新促进转型

## ——审视五粮液引领白酒行业迎战市场寒冬的产品调整和创新发展的

▼紧接 P1

称雄华夏,奔向世界。自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,铸造了一个世纪金牌不倒的辉煌。“五粮液”商标被评为首届中国“十大驰名商标”,五粮液企业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。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,无不受国人极大的关注和好评。五粮液酒文化也成为了中华民族文化的骄傲,成就了世界酒文化的一朵奇葩。

历史总是螺旋式发展、波浪式前进的。近两年来,在世界经济颓势依旧、出口受阻和内需难开等多种内外因素的交互作用下,高速发展了三十年的中国经济逐渐降温,白酒行业更是发生深刻变化。

白酒行业新一轮也许也是最大的一轮挑战,正在考验着连续20年保持着中国酒业食品业品牌价值之冠的五粮液。从行业调整初现端倪的2012年8月开始,五粮液即以对中国市场进行营销体制改革为契机,率先打响了转型升级的攻坚战,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市场新形势的一些部门,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,并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,同时出台实施“全价位、全产品线”战略,以真正形成一切以市场为中心的营销模式和产品结构以快速反应市场,为五粮液应对酒业寒冬奠定管理体制和运行机制的基础。

五粮液集团总经理、股份公司董事长刘中国坦言:“目前和未来几年的白酒消费将从政务消费向商务消费、大众消费转型,民众将是关注的焦点,五粮液有责任、有实力也有能力让普通老百姓喝到优质好酒。另外,中等价位产品拥有最广大的消费群体,做强做大中高价位产品,是五粮液的新增长极。”

在过去白酒业的黄金十年中,白酒企业纷纷推出高端产品,价格也不断上涨。高端酒的上涨打开了中低端市场的空间,近两三年来,五粮液勇敢契合这种变化了的形势,因时易事,因市制宜,及时调整经营策略,优化发展思路,率先发力“腰部产品”,既做“名酒”也做“民酒”。五粮液从去年3月起开始聚焦资源,着力打造五粮液、六和液、五粮春、五粮醇、绵柔“尖庄”等五大战略品牌。其中除五粮液外,其余均为“腰部”和中低价位产品。去年7月23日,五粮液隆重推出“腰部”战略新品——五粮特曲和五粮头曲。其中五粮特曲价格在400元至500元/瓶,五粮头曲价格在200元至300元/瓶。

在推出中低端腰部新品的同时,五粮液又推出五粮液高端低度系列产品35度、39度、42度五粮液,引领白酒低度化的消费趋势。其中39度新品五粮液更是五粮液创新驱动、引领行业发展潮流的扛鼎之作,品质卓越,价格亲民,外观包装也显得现代而时尚。同时针对消费市场的年轻化趋势进行新产品研发,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。

作为向“民酒”回归的重要环节,2014年5月,五粮液宣布调整产品价格,核心产品普五出厂价调整为609元/瓶,零售指导价调整为729元/瓶。而在2014重庆秋季糖酒会上,五粮液股份有限公司联合四川习酒酒业有限公司推出的中价位核心产品五



●来自全国各地的品牌运营商代表、投资者等1500余人参加会议。

粮窖龄酒,市场零售价格仅为189元/瓶。据了解,这是五粮液首次祭出“窖龄”酒概念。四川习酒酒业有限公司已经拿下五粮窖龄系列酒五年的运营权,未来将在全国范围内进行市场运营推广。

### 构建“1+5+N”新格局

五粮液集团董事长唐桥说:“今后的白酒市场将比三样:比产品质量、比售后服务、比价格,这也是我们赢得市场、赢得消费者的关键。消费者说这个酒好,愿意喝这个酒,我们就把它定成这样。”五粮液股份公司董事长刘中国也表示:“顺应市场变化,五粮液实现全价位产品覆盖,把高端产品做得更精、更细;把中价位产品做得更强、更大;把低价位产品做得更稳、更实,更好地满足消费者需求。”

2013至2014这两年,五粮液在业内的调整动作最多最大,且其调整方向是多维的,绝不仅仅是做大众酒这么简单;其调整内容也绝不仅仅是针对性调整,其实有

酒的推广;走出来,包括五粮液针对区域市场推广区域性专属产品,以及和区域性优秀酒企合作,在当地扎根发展。

五粮液因势利导,不断做大做强新产品战略中的“N”,在全国范围大举布局中低端市场,可为上述论述作出诠释。

2013年8月5日,五粮液股份公司和邯郸市政府、临漳县政府等共同签署合作协议,新成立河北永不分梨酒业股份有限公司,五粮液出资2.55亿元,占股51%。2014年8月6日,五粮液·邯郸永不分梨酒业推出新品五粮液“郸酒”,这是邯郸原来一个比较出名的老酒品牌,现在五粮液又重新进行运作。原酒均是从宜宾五粮液酒厂运过来,在临漳工业园区进行勾调灌装。随后多款新品陆续推出,形成了郸酒系列、永不分梨系列、五粮液1385系列、五粮液新概念系列、五粮液兴隆系列等多种不同定位的产品体系。

相同的模式被复制。2014年7月,五粮液与北京和君咨询有限公司、信阳市发展投资有限公司、淮滨县楚凤咨询服务有限公司

的个性化属地产品。

业内人士认为,五粮液作为中国白酒企业龙头老大,具有强势的品牌、优质的原酒、一流的技术、充裕的资金、卓越的企业文化和先进的管理等诸多优势。五粮液实施“走出去”战略,可充分利用当地资源,发挥自身优势,释放品牌张力,进一步体现品牌价值,为公司发展打造新的利润增长极。

五粮液同时不断创新产销模式,于2014年3月底同中铁二局共同推出由五粮液生产,命名为“开路先锋”的新品,并在中铁二局的相关渠道销售。据悉这种将“喝酒大户”变为“卖酒大户”之举,被业内视为酒企营销和渠道创新创新的一种重要形式,尤其是在终端动销困难的当下,发展新的销售渠道和销售模式,乃五粮液拉动业绩增长的重要方式、明智之举。

### 挺进纵深谋发展

五粮液作为“酒林奇葩”、“国之瑰宝”,多年来香飘华夏、誉满五洲,为行业发展、

式,即“一个核心,四大支柱”业务架构。“1”是指以核心产品白酒行业为主导和核心,“4”指主要围绕机械制造、高分子材料、民生科技、玻璃绝缘子等四个领域谋求投资发展。

2013年6月,五粮液集团与长虹集团签约整合各自优势资源,在产业、产品及人才交流等方面建立全面战略合作伙伴关系,就现代企业管理、信息化管理、物流、模具加工、产品包装、人才交流等展开多层次、全方位的深入合作,以实现优势互补、互利共赢、共同发展的战略目标。同年8月28日,五粮液集团与中国医药集团总公司战略合作框架协议签约仪式在五粮液公司隆重举行。双方就五粮液集团下属医药产业重组达成战略合作框架协议,将在制药、医疗器械的生产、销售等方面展开全方位、深层次合作,共同推进五粮液集团现有医药等相关产业的快速发展、做大做强,合力打造国药川南新基地……

在刚刚举行的1218厂商共建共赢大会,五粮液集团公司董事长唐桥作了题为《新常态,新机遇,新征程》的主题讲话。他指出在互联网的时代及新常态的背景下,白酒企业只有迅速调整思路,改变市场运作模式,才能在调整中取得先机,把握竞争的主动性。在由以卖方市场为主的产品推荐时代转变为以消费者为主的买方经济时代,白酒消费回归理性、回归性价比是大势所趋,只有那些有先进营销理念、有渠道掌控能力、有市场开发能力的商家才可能获得新的发展和赢得超额利润。

五粮液股份公司董事长刘中国在2014年1218厂商共建共赢大会总结报告中指出,2014年,五粮液努力创新思维深化改革,明确提出要聚焦力量打造“1+5+N”品牌体系,逐步推进精细化运营管理、小平台商运营模式和尝试直分销模式,并通过实施“走出去”战略布局区域市场等举措,引领中国白酒集体转型,做了顺应白酒行业格局调整和模式转换、深化经营与营销体制改革及对产品与市场进行调控等大量工作,以期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 and 市场的变



●五粮液系列产品。

自己内在的连续性。经过继往开来的一系列战略性调整,五粮液的品牌发展战略已调整为“1+5+N”框架,即1个核心的普五产品,5个重要系列产品,即五粮春、五粮醇、五粮特(头)曲、六和液、绵柔尖庄五大系列,及以N表示的系列区域品牌。业内人士认为,五粮液在10年前的“1+8+9”品牌发展战略是大而全的,更注重地理范围,强调市场布局,而现在的“1+5+N”品牌战略则注重全价位产品线的布局,强调深耕市场,以贴近市场和走近消费者。这是一种更适应市场、更注重消费者的改变和创新。

也有评论人士指出,五粮液推中价位、低价位的新品以及定制酒,乃至五粮液本身的降价,其实都不重要,因为这是所有企业都在做的事,是行业调整的共同内容。而富有五粮液特色的调整其实包括两大方面:沉下去,即通过区域营销中心让组织沉下去,以完成五粮液酒的价格管理和大众

签署协议,共同投资河南五谷春酒业股份有限公司。五粮液出资约2.55亿元,收购河南五谷春酒业有限公司约51%的股份。

也是在同年同月,五粮液公司同北大荒集团宣布进行多方面的战略合作,双方共同打造的“北大荒鸿福”酒正式上市。这是五粮液针对北大荒集团推出的一款定制酒,销售上将采取“由内而外”的策略,先在北大荒集团内部销售,然后通过北大荒的渠道在东北市场销售,逐步占领东北市场。

2014年8月29日,“五粮人家”新品在武汉发布,这是五粮液首次针对一个省区的白酒消费人群打造的具有高度区域市场针对性的产品,同时首创一线白酒品牌直营区域品牌的行业先例。它从不省区文化特点着手,打造属地化的多种酒体风格,首期推出了针对湖北、湖南、河南、江西四省区的各自专属包装、专属酒体、专属口感的四款产品,形成了“一个品牌,多种风格”

消费者需求和地方经济社会发展做出了重要贡献,但这二三年白酒行业的深层次变化,远非以前任何一次时势变化可比,也对五粮液创新发展提出了更大更难的要求。

近两三年来,五粮液大力实施产品结构调整及不断在全国培育新的经济增长点,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,从而使五粮液的品牌布局更加清晰,不仅重点突出,而且百花齐放。在夯实白酒主业的同时,五粮液也在对横向多元化投资战略进行调整,明确提出“凸显酒业、优化多元”的发展战略。已经由侧跨行业、宽领域的横向多元化投资,转变为注重投资结构优化、产业链延伸和考虑综合效益的纵向投资上来。

在这次史所罕见的调整发展战略调整中,五粮液集团确立了“1+4”的多元化投资模

化。2015年,五粮液将重点解决好52度五粮液的市场价格体系制定、市场秩序管控和市场规划等问题,以此为基础做好系列产品布局、消费群体定位、价格体系和渠道设计建设、团队打造、流程梳理与优化等工作。公司将坚持在“稳中求变”、“变中求进”的基本方略,创新的方向既要注重“质”和“效益”,又要保持稳健理性的增速,以促进五粮液在新常态艰难形势下的创新发展。

生产经营的大力度、高强度创新进取,加上包括率国企之先进行的大规模公车拍卖等一系列真刀真枪的改革,人们看到的不仅是五粮液勇克难关的坚强决心和巨大能量,更是五粮液再次带领行业走出寒冬,迎来新一轮市场暖春的魄力与实力。五粮液人正在义无反顾地行动着,我们在满怀憧憬地期待着,期待着新一轮升起的朝阳,期待着五粮液的明天更加美好!

