

# 劲酒入驻 高层换血 青青稞酒能否扭亏自救

本报记者 刘旺 孙吉正 北京报道

近日以来,各大上市酒企频繁更换管理层,青海互助青青稞酒股份有限公司(以下简称“青青稞酒”,002646.SZ)也参与到了这场浪潮之中。

9月25日,青青稞酒发布公告称,公司董事会于2018年9月25日收到董事、总经理王兆三与董事王鸿的书面辞职报告,因个人原因,上述二人申请辞去公司所有职务。而就在不久前,青青稞酒副总经理王君、职工监事赵鸿录也同样因个人原因递交了书面辞职报告。

同时,青青稞酒又引入两名原劲酒营销团队人员作为公司副总经理,实现高层“换血”。

## 高层“换血”

早在去年青青稞酒的一线营销团队已经开始了“换血”工作。

《中国经营报》记者整理公开资料发现,目前递交辞呈的四位高管,均是青青稞酒的元老,在青青稞酒公司体系中,均有多个职务的任职经历。

王兆三历任青青稞酒董事、财务总监、董事会秘书、总经理等职务;王鸿历任青海互助青青稞酒销售有限公司(以下简称“青青稞酒销售公司”)销售公司财务总监、总经理、监事、兼任董事长,青青稞酒董事、营销中心总经理等职务;王君历任青青稞酒销售公司董事长、总经理青青稞酒董事、副总经理,中酒时代(北京)有限公司董事等职务;赵鸿录历任青青稞酒仓储部经理、监事、物流中心总监等职务。

事实上,上述人士离职任期截至日期均为2020年,目前任期未届满。而就在几个月前的7月12日,在公司副总经理王君递交辞呈的同一个公告中,青青稞酒发布了聘任鲁水龙、张芬军为公司副总经理的消息。

本报记者了解到,上述二人均有在劲牌任职的经历。鲁水龙曾任劲牌有限公司区域营销总监;张芬军曾任劲牌有限公司区域营销总监、销售总监。

据相关人士透露,早在去年青青稞酒的一线营销团队已经开始了“换血”工作,劲酒团队的大区经理已经大面积接管了青青稞酒的一线业务。而副总经理的入驻,标志着青青稞酒由

在高层人事变动背后,青青稞酒近年来的业绩表现并不理想,全国化进程与多元化战略均未取得较大效果。这很难不让投资者将二者做因果关联,认为这是青青稞酒加码业绩提升与全国化布局进行的换血调整。

而据知情人士透露,高层“换血”是青青稞酒与劲酒团队全面合作的必然结果,不排除后续双方还会进行股权层面的合作。而劲酒团队入驻以后,青青稞酒会如何自救,也令人关注。

青青稞酒方面向《中国经营报》记者否认了内部营销团队被劲酒团队全面接管的说法,并表示公司与劲酒一直保持良好的合作关系。公司的人员变动不会影响既定的发展战略。

下到上“换血”的完成。人事变动之后,不排除会有股权层面的合作。

记者了解到,早在几年前,青青稞酒与劲酒就一直保持着暧昧关系。2017年,青青稞酒与劲酒联合打造“纳曲青稞”,而这次之前,也传出了劲酒入股青青稞酒,以借壳上市的消息。

白酒营销专家蔡学飞告诉记者:“目前离职的四位高管都是青青稞酒的元老,青青稞酒由于地理位置、行业经验、品牌等短板,在人才方面一直是缺失的,这也导致近几年的各种尝试都没有很好的发展,他们的离开更有一种顾全大局的意味。”

而劲牌团队的入驻也是有有利有弊的。蔡学飞表示:“劲牌团队的营销水平在业内是备受认可的,鲁水龙、张芬军有丰富的营销经验,在营销策略上会带领青青稞酒上升一个台阶。但新的团队入驻,对经销商来说肯定有一定影响。同时劲酒团队面临的是盈利受限、多元化受挫的现状,亟待改变。后续合作不排除劲酒借青青稞酒的‘壳’,或者股权结构发生较大变化。”

目前看来,青青稞酒的新任副总经理都拥有一定的营销经验,如何点燃“三把火”、经历“换血”的青青稞酒一家依旧将以多元化作为发展方向,营销模式是否会发生变化、高原生态酒将会何去何从,一切都令业内倍感期待。

## 营销困局

尽管天佑德在不断增加市场销售费用,但最终业绩结果并不理想。

根据2018年半年报数据显示,青青稞酒上半年实现营业收入6.99亿元,同比增加4.37%;归属上市公司股东的净利润为8806万元,同比减少16.75%。同时,青青稞酒还预计公司2018年1~9月的净利润将同比下滑10%~25%,原因是受理理财产品投资收益减少及渠道费用、消费税增长的影响。

事实上,自2014年至今,青青稞酒一直处于净利润不断下滑的困局。对于出现亏损的原因,青青稞酒方面解释称,受部分产品销售政策调整、产品迭代因素的影响,自有品牌青青稞酒收入较上年同期下降。

同时,受全额计提收购中酒时代形成的1.79亿商誉减值准备,为提升品牌知名度引起的广告宣传及市场调研维护费增加等因素的影响,本年度净利润为负。

实际上,青青稞酒在营销推广方面没少下功夫。但这一切并未换来净利润的增长,也使得青青稞酒陷入了营销困局。

根据相关媒体发布的数据显示,2017年,青青稞酒的销售费用

共3.95亿元,其中2.1亿元是用于广告宣传及市场调研,比2016年增加8000万元。

而2018年上半年,青青稞酒销售费用达1.56亿元,同比增长10.60%;销售费用率为22.39%,在19家上市白酒企业中排名第七。

青海地区白酒经销商告诉记者:“青青稞酒目前以天佑德为主体产品,力求快速打造天佑德的品牌形象。而主要宣传渠道及资源也都投放到了央视。与《挑战不可能》等综艺节目合作,增加了在中央电视台频道的广告投放量,赞助文化节、比赛等。在当地的火车站、机场等也都大量投放广告。”

这些宣传也是有一定效果的。“相比较其他当地的青稞酒品牌,天佑德获得了消费者的更多认知。在商超、专卖店、旅游景点等销售终端,覆盖率、见货率也是绝对领先的。”上述经销商告诉记者。

而在北京市场,记者走访新发地、锦绣大地等酒水专营店集中的区域发现,在青稞酒品类中,天佑德的见货率也要高于其他品牌,在有些店铺甚至只有天佑德

## 多元化路难行

青青稞酒不如深耕西北地区,坚持主营业务,打造一条西北地区渠道上的高速公路,后期再顺势搭载其他项目在西北区域的运营。

2013年和2015年,青青稞酒两次收购国外葡萄酒业务,试图借助海外葡萄酒业务实现新的盈利增长。同时,青青稞酒还收购酒类电子商务公司中酒时代,寄希望于该公司旗下中酒网发展线上渠道,解决其在甘肃、青海等线下渠道发展受阻的问题。

2016年,青青稞酒斥资7000万元全资设立公司,布局威士忌酒业务。2017年,青青稞酒联手劲牌、奇正集团开发健康青稞白酒,在深圳、北京、浙江开设3家下属公司。

青青稞酒方面在记者采访时曾表示,之所以加速布局多元化,是因为随着消费升级,青青稞酒

的单一品类无法满足消费者的需求,而收购电商平台,则是与其现有的线下营销渠道形成互补。但从其持续下降的业绩情况来看,多元化成果不算理想。

晋育锋也认为,青青稞酒收购中酒时代似乎不太理智。“首先,不管是自建、投资还是收购酒类电商平台,青青稞酒都没有足够的品牌号召力形成流量;其次,业内其他酒企都知道中酒时代是由青青稞酒运营的,相关资源也会向青青稞酒倾斜,这样就不会重视与中酒时代的合作;最后,就算是打造一个开放式平台,而目前看来,中酒时代的业务与其他平台相比,也没有更大的优势。”



自2014年至今,青青稞酒一直处于净利润不断下滑的困局。

本报资料室/图

这一款青稞酒产品。

但有北京地区的酒水专卖店的销售人员告诉记者,天佑德的见货率高,但是销量并不高,这主要与消费习惯有关。尽管天佑德在不断增加市场销售费用,但最终业绩并不理想。

青青稞酒董事长李银会在今年5月2日举行的网上业绩说明会上表示,公司在青海大本营市

场采用多品牌、多产品策略,不断稳固提升占有率,但实际上,其青海省内营收已从2013年的10.76亿元下滑到2017年的9.7亿元,省外营收近两年也连续下降。

白酒营销专家晋育锋对此表示,青青稞酒目前在青海省内的营收占总体营收的七成,增长空间有限,为进一步发展必须向外扩展。

## 标的公司销售费用高企、线上线下割裂

# 御家汇拟收购阿芙精油扩容 美妆淘品牌如何破局?

本报实习记者 郭彦霖 记者 吴容 北京报道

第一批美妆淘品牌御泥坊和阿芙,也许将很快走在一起了。

9月18日,御泥坊母公司御家汇发布《重大资产购买报告书(草案)》,拟通过支付现金的方式购买阿芙精油母公司北京茂思商贸有限公司(下称“北京茂思”)60%的股权,交易金额为10.2亿元。对于剩余的40%股权,御家汇计划不晚于2020年9月30日完成。

“越过IPO上市这一关键节点之后,公司的规划是做到国际前十的美妆品牌。这意味着除了充分的产业空间外,还需要公司从产品、经营、管理等全方位的裂变提升。”御家汇创始人汀汀曾这样表示。“这次收购可以降低御家汇产品过于单一的风险。御家汇旗下品牌品类扩容”

9月18日,御泥坊母公司御家汇发布《重大资产购买报告书(草案)》,拟通过支付现金的方式购买阿芙精油母公司北京茂思商贸有限公司(下称“北京茂思”)60%的股权,交易金额为10.2亿元。御家汇表示,此次收购有利于御家汇进一步拓展产品品类。据了解,御家汇一直面临着产品过于单一的风险,其约80%营收来源都依靠旗下主要品牌御泥坊面膜。在国内面膜市场非常拥挤的情况下,御家汇以市场占有率5.4%位居一叶子和膜法世家之后。著名战略定位专家、九德定位咨询公司创始人徐雄俊向《中国经营报》记者表示,御泥坊在行业内处于第三,处境比较尴尬,而阿芙精油在精油领域地位非常强势。此次收购,可以对御家汇品牌知名度的提升有一定帮助。

另外,虽然近年来标的公司营收净利高速增长,但是净利润比较低,销售费用居高不下。快消品营销专家路胜贞表示,线上、线下推广费用偏高,主要与消费者开始回归理性和线上精油产品的增多有关。阿芙让很多人知道了精油,但同时也带来大量的竞争者。

针对此次拟收购事件,《中国经营报》记者向御家汇方面发去了采访函,截至发稿未获回应。

## 品类扩容

9月18日,御泥坊母公司御家汇发布《重大资产购买报告书(草案)》,拟通过支付现金的方式购买阿芙精油母公司北京茂思商贸有限公司(下称“北京茂思”)60%的股权,交易金额为10.2亿元。对于剩余的40%股权,御家汇计划不晚于2020年9月30日完成。

“越过IPO上市这一关键节点之后,公司的规划是做到国际前十的美妆品牌。这意味着除了充分的产业空间外,还需要公司从产品、经营、管理等全方位的裂变提升。”御家汇创始人汀汀曾这样表示。

“这次收购可以降低御家汇产品过于单一的风险。御家汇旗下品牌

## 销售费用高企

根据《北京茂思商贸有限公司审计报告》显示,北京茂思主要从事精油和化妆品的线上线下销售,其产品包括“阿芙”“KACH”等品牌,但主要营收来自“阿芙”一个品牌。根据报告显示,“阿芙”品牌的营业收入占据总收入的99%以上。

在2016年、2017年和2018年1~6月期间,北京茂思分别实现营业收入4.34亿元、5.82亿元和2.73亿元,净利润分别为0.2亿元、0.68亿元和0.32亿元。事实上,化妆品行业生产门槛低、原料相对简单,一直被认为是最赚钱的行业之一,但在审计期间,各期的净利率分别为4.61%、11.68%和11.72%。

造成这一尴尬局面的原因,与公司过高的销售费用不无关系,上半年公司销售费用达到1.19亿元,同期

御泥坊承担着绝大部分收入来源,这会导致面膜在激烈的对抗中缺少分散风险的能力。”路胜贞告诉记者。据了解,成立于2012年的御家汇,目前旗下拥有御泥坊、小迷糊、花瑶花、师夷家、薇风等品牌。其中御泥坊作为最早的品牌,被称为“互联网第一面膜品牌”。在2014年~2017年期间,御泥坊营收占比分别为89%、85%、82%和79%,虽一直保持在80%左右,但已呈现出业绩下滑的趋势。

根据日前英敏特发布的报告显示,中国面膜市场的销售额在2012年至2017年间以30%年均复合增长率增长,并在去年达到210.55亿元,远超过总体面部护肤品类的复合增

长率。在国内都市消费者最常使用的亚洲面膜品牌中,御泥坊以14%的占比位居第三位。报告同时说明,御家汇只靠面膜这个单一品类的输出,不仅难以提高利润空间,对于扩大企业规模也是一道无形的障碍。

路胜贞表示,目前,我国面膜市场国内外品牌数量约为6000多个,既有国际一线大品牌,又有日韩竞争产品,还有大批本土品牌及新兴品牌。御泥坊主打泥膜,但雅诗兰黛、巴黎欧莱雅、膜法世家等品牌纷纷进入泥膜市场,分割了御泥坊的产品优势。

在2016年国内面膜排行榜中,御家汇市场占有率约为5.4%,位居

为0.53亿元、1.36亿元和0.94亿元,占总销售费用的一半。路胜贞表示,线上线下推广费用偏高,主要与消费者开始回归理性和线上精油产品的增多有关。阿芙让很多人知道了精油,但同时也带来大量的竞争者。早期,精油的祛斑、隆鼻、丰胸作用被严重放大和热捧滥用,但现在消费者开始逐渐熟悉精油的使用规则和科学方法。

“应该说这些费用花的还是值得的。”林岳表示,从这几年看,阿芙花了大量的资源在品牌营销和线下专柜拓展上,特别是一二线城市的高端商圈,包括请关晓彤做代言等等,品牌的影响力也的确逐步扩大。阿芙目前还处于品牌上升阶段,还需要更多营销的投入。

一叶子(7.1%)和膜法世家(6.8%)之下。徐雄俊表示,在行业内处于第三是非常尴尬的处境。御家汇此次对阿芙精油的收购,可以在一定程度上提升自身品牌知名度。阿芙精油在精油领域,地位非常强势。根据淘宝的数据魔方统计,2010年12月至今,阿芙精油全网销量第一,比第2名到第10名总和还多。

“一定程度上,此次收购肯定是有助于御家汇扩大品类的,但是发展空间可能相对有限。”电商专家李成东表示,精油并不属于美妆里的大品类。阿芙精油作为淘宝精油第一品牌,在占据淘宝总体精油销售额60%以上的情况下,相比其他化

妆品品类来说,其体量依然有限。对于精油未来的发展前景,凌雁管理咨询首席分析师林岳表示,精油虽然小众,但未来市场空间可期。精油目前没有出现井喷式发展,原因是缺乏一些爆款或网红的拉动。精油行业良莠不齐,缺乏相应标准,所以市场存在比较混乱的现象。

据相关资料显示,在发达的海外市场,精油市场在整个化妆品市场的比重已经达到30%以上。其中美国、西欧和日本这几个市场的香薰精油产品销量已经高达136亿美元左右,在全球市场上的份额高达80%。预计我国香薰精油市场至少有500亿元以上的市场空间可供挖掘。

和君咨询合伙人文志宏认为,这说明了阿芙目前还处于多渠道而不是全渠道阶段。也可能是因为公司本身营销导向的需要。线上流量是有限的,淘品牌线上电商红利期已经过去了,目前各品牌正面临着流量衰竭的困境。对于化妆品来说,线上线下融合是必然趋势。御家汇和阿芙合并后,从技术上要做到线上线下融合并不难。

粉、互动、驾轻就熟;弊是过度依赖线上,则很容易在线下失去市场机会。精油产品线下渠道的空间还是很大的,专柜、日化专营店、美容院线,都是做大蛋糕的基础。线上线下的融合应该是全方位的,从产品线的规划、营销的步调、资源的整合,都要360度的考虑,确保消费