

# 水井坊本土“失守”：缺席低端线 坚持总代模式

本报记者 孙吉正 北京报道

近日,四川水井坊股份有限公司(以下简称“水井坊”,600779.SH)发布2019年财报,年度营收35.39亿元,同比增长25.53%;净利

## 失守本土市场

作为白酒产出大省的本地酒企,水井坊却在本土市场出现了逐步倒退的趋势。

从规模上来看,水井坊属于较为典型的区域强势品牌,但其2019年年度报告数据显示,水井坊正在丧失四川省内市场的本土优势。

水井坊在2019年的35.39亿元营收中,省内销售额为2.82亿元,仅占总营收的7.97%,而在2018年,水井坊省内销售额为2.36亿元,占总营收的8.37%。作为白酒产出大省的本地酒企,水井坊却在本土市场出现了逐步倒退的趋势。

水井坊在本地市场的营收占比与其他同等规模的酒企有着巨大的差别。老白干酒(600559.SH)、迎驾贡酒(603198.SH)等与水井坊的体量相近,但从财务数据来看,上述两家酒企的本土市场营收占比均在五成以上。而水井坊却给出了完全相反的市场分布,呈现出了“墙内开花墙外香”的状态。

水井坊方面对记者表示:“总的来说,主要机会在哪里,我们就去到哪里,未来我们的四化策略中,区域化是其中一个核心方向,我们要求营销团队要深入了解区域市场特点,因地制宜制定营销策略。”

对此,酒水行业分析师欧阳千里认为,这存在历史遗留问题。水井坊的前身是四川全兴酒业,全兴酒业原本也是四川较为出名的白酒品牌,且以低端产品

润8.26亿元,同比增长42.6%。从数据来看,水井坊的成绩与同行相比毫不逊色。但从市场占比来看,水井坊却出现了在四川本土市场“无立锥之地”的局面。

多名业内人士认为,水井坊在

覆盖了四川大部分地区。但随着“天下第一坊”的出土,水井坊就被定义为全兴酒业的高端产品推出,随后又将水井坊进行切割独立上市,现在形成了作为高端产品的水井坊已经易主,而余下的低端产品线还在全兴酒业手中的局面。

“这就使得水井坊在本地市场没有渠道基础,而重新开拓本土市场并不符合利益最大化,因为四川虽然是产酒大省却不是消费大省。”欧阳千里说。

值得注意的是,在仅有2.82亿元营收的省内市场中,水井坊的毛利率为76.51%,远低于省外的83.57%。根据年报信息,省内营收中还包括基酒的销售,但作为成规模的白酒企业,销售基酒尤其是在本土市场销售基酒并不常见。2019年,水井坊高档产品营收为34亿元,占到酒业收入的97%以上。按照白酒的制造工艺和流程来看,白酒的基酒分为特曲、头曲、二曲等,也因此分为了不同的高低端产品。

按照水井坊在年报中的说法,基酒销售额包含在低档酒产品的营收中。“低端酒是制酒工艺中必然产生的,由于水井坊本身在低端产品线并没有成型渠道和产品线,所以水井坊成为企业中为数不多的销售基酒和低端产品线缺失的酒企。”

欧阳千里说,换言之,水井坊是为

帝亚吉欧的控制下,其经营思路始终与其他酒企有着较大的差别,且以“国际一线品牌”的观念自居,但现实是水井坊很难在国外建立有效的市场,而在国内的经营思路与其他主流企业存在差距。在此



从市场占比来看,水井坊却出现了在四川本土市场“无立锥之地”的局面。 本报资料室/图

数不多的完全依靠中高端产品的白酒企业。

对于基酒的销售,旗硕物联咨询经理苗红认为长期销售基酒并不是较为稳妥的方法,因为作为上游的基酒销售,较为依赖于下游的采购,容易产生较大的不稳定性,因而大部分销售基酒的都是小微规模,并不具备品牌能力的酒厂。记者注意到,水井坊在被称为“中国最大白酒原酒基地”的邛崃进行了投资和产能扩充,苗红认为,该次投资正是有利于水井坊的基酒销售。

记者注意到,作为水井坊的控制者,帝亚吉欧在近年来却与洋河的关系紧密,曾数次出现在

情况下,如果真的进入到白酒下行周期,水井坊可能会遭遇更大的挑战。

对此,《中国经营报》联系水井坊方面发起采访,截至发稿尚未收到回复。

了洋河的各类活动中,甚至在去年与洋河合作推出了一系列洋酒。有消息人士称,洋河甚至为帝亚吉欧提供了部分产品的外包装设计。对于帝亚吉欧控股水井坊却与洋河合作的做法,白酒行业专家蔡学飞认为,主要问题还是出在水井坊的渠道不能达到帝亚吉欧少数洋酒的需要。“洋河渠道的精细化是有目共睹的,而洋酒的价格普遍亲民,需要强大的终端渠道体系,这也正是洋河的优势,但反观水井坊,帝亚吉欧在渠道上很难嫁接自己的产品线,这也从侧面说明了水井坊在渠道上是有所缺失的,尤其是在低端产品和终端市场上。”

根据上述经销商的说法,水井

## 着眼未来还是故步自封?

在帝亚吉欧控制下的水井坊,其思维本身就与其他酒企有着较大的区别。

作为被帝亚吉欧控股的唯一一家中国白酒企业,水井坊也成为全球性烈酒帝国的一部分。但记者注意到,在2019财年,水井坊出口的产品销售额仅有2451万元,毛利率也仅为63.72%,由此可见,虽然背靠帝亚吉欧,但是帝亚吉欧并没有给水井坊在海外带来更大的收益。

蔡学飞认为,在帝亚吉欧控制下的水井坊,其思维本身就与其他酒企有着较大的区别。“可以说是对中国白酒市场的认知并不深入,也可以说是其经营理念与其他企业不同,但毋庸置疑的是,在所有酒企都在进行渠道改革时,水井坊的渠道确实一直未发生过改变。”

按照水井坊的介绍,销售产品环节,目前主要有两种销售模式。一是传统总代模式,另一个则是新型总代模式。按照其表述来看,传统总代模式实际上是大经销商承包制度,较有实力的经销商承包某个地区的代理。新型总代模式则是与经销商成立合资的销售公司,水井坊会有业务人员帮助经销商进行经营活动。

但无论是与水井坊体量相当的老白干酒等,还是体量更大的郎酒、古井贡酒等,均是销售触角伸至渠道终端,力求将产品渠道控制在自己手中,而水井坊却依旧维系着此前大经销商承包制的做法。

某地区白酒经销商告诉记者,水井坊在华东等白酒消费量较高的地区大多采取成立合资公司的方式,在华北等地区多采取传统的总代模式。

根据上述经销商的说法,水井

# 雀巢谋划出售银鹭核心业务 昔日“饮料黑马”何去何从?

本报记者 金贻龙 蒋政 北京报道

针对频频出现的“变卖银鹭”消息,其控股股东、全球最大的食品和饮料公司雀巢终于作出了回应。

根据4月24日公布的2020年

## 风波中的银鹭

今年一季度,中国市场的销售额两位数下滑导致雀巢AOA区域(注:亚洲、大洋洲和撒哈拉以南非洲)的业绩出现负增长,这家跨国食品与饮料巨头不得不重新进行战略审视,包括可能对银鹭部分业务进行出售。

业内早有雀巢出售银鹭的消息传出。3月12日,彭博社引述知情人士消息称,雀巢已经聘请摩根大通帮助处理其中国子公司银鹭食品集团出售事宜,出售金额可能达到约10亿美元(约合人民币70亿元)。

对于上述消息的真实性、出售原因等相关问题,雀巢中国方面向记者表示,鉴于战略审视刚刚开

## 昔日“饮料黑马”何去何从

回首往昔,凭借花生牛奶和八宝粥,加上“真材实料做自己”的广告营销,银鹭收割了许多“80后”“90后”消费者,还曾跻身“中国民营企业500强”。时隔多年,这个有着“饮料黑马”之称的本土品牌在市场上的声响却越来越小,这也折射出饮料行业的激烈竞争。

根据前瞻产业研究院2017年发布的报告,目前国内最大的植物蛋白饮料公司是养元饮品,在全国的市场份额为8.34%,四川蓝剑、银鹭集团、椰树集团、承德露露分列二至五位,但市场占有率不足3.5%,整个植物蛋白饮料市场前十企业的份额占比仅为24.43%。

与此同时,当前植物蛋白饮料行业面临着产品同质化严重、依靠价格竞争抢夺市场的问题,尤其是

一季度报,雀巢已决定对其在华银鹭花生牛奶和银鹭罐装八宝粥业务进行战略性审视,包括出售的可能性,目的是确保银鹭业务的长期增长和成功,而目前由银鹭灌装和分销且增长良好的银鹭咖啡即饮咖啡业务将保留。

公开资料显示,银鹭食品事业始创于1985年,主营八宝粥、花生牛奶、即饮咖啡三大业务,目前拥有厦门、山东、湖北、安徽、四川5个生产基地。2011年,雀巢收购银鹭食品集团60%股份,此前银鹭是雀巢咖啡即饮咖啡在中国的受委托加工方,2017年4月和2018年6月,雀巢对银鹭股份进行两次增持。根据天眼查数据,雀巢目前为银鹭的100%控股股东。

然而,拥抱外资大树后,银鹭的业绩表现并不理想。数据显示,2013年至2015年,银鹭整体营收从113亿元下滑至96.47亿元,2016年营收增长率出现两位数下降。相对来说,具有国资背景的企业可能性更大。

越来越多的企业加入到植物蛋白饮料领域使得竞争愈加激烈。记者注意到,最近几年,前述提及的几家植物蛋白饮料几大巨头都或多或少遇到了业绩增长乏力的瓶颈。

比如靠六个核桃打天下的养元饮品,2016~2019年,其核桃乳销量分别为93.82万吨、82.92万吨、85.68万吨、76.52万吨,其销量呈逐年下滑趋势,2019年上半年,养元饮品在全国七大片区的销售额都在下滑,其中西北地区的下降幅度高达32.18%。整体来看,最近五年,该公司除了2018年业绩有所回升外,其余几年都出现了营收下降的情况。

在植物蛋白饮料市场竞争加剧的背景下,细分领域龙头纷纷向综合类食品饮料企业方向转型,比如椰汁饮料龙头椰树集团推出矿

泉水、龟苓膏、石榴汁等产品。张戟认为,“95后”“00后”消费者与移动互联网接触十分密切,消费者的注意力和偏好也是不断转移的,给饮料市场带来了更多不确定性因素,同时也决定了饮料行业的竞争环境是非常碎片化的,靠单一品类打天下的时代已经过去了,现在饮料企业更多的是品类战,要拿新品类去抢占消费者的肠胃。

王克(化名)在长沙代理银鹭品牌产品长达十年,他告诉记者,“银鹭的产品品质还可以,在我们当地的覆盖率也比较高,但是消费者面对的选择多了,十年前有五个品种就够了,现在要想吸引消费者,手上需要有十个品种以上,消费者需要什么,我们经销商就卖什么,而银鹭就那两款,推广也是很

老式的做法,已经很久没有见到业务员到下面跑市场了。”在王克看来,过去银鹭八宝粥是人们充饥的一个很好的选择,但是现在大家习惯性点外卖,不再去实体店,面对消费场景的减少,银鹭需要不断变革。

事实上,银鹭也在尝试作出改变。2019年6月,银鹭推出了首款植物饮料,主要针对“90后”消费者,意在补强饮料版图。这也是继2018年6月雀巢全盘收购后第一次对银鹭转型的大胆尝试。

在银鹭举办的2020年经销商大会上,新任的孙亦农公开表示,虽然2019年充满挑战,但也是有史以来调整最快速的一年,半年时间,公司通过一系列改善及调整让生意快速回到正常轨道。2019年新品

现未达预期,加上竞争环境激烈,雀巢对银鹭的战略、产品组合以及业务计划进行了检视,并据此作了减值处理。

上海至汇营销咨询机构首席顾问张戟接受记者采访时表示,尽管银鹭的业绩表现并未达到雀巢

的预期,但也要看到,银鹭在植物蛋白饮料领域仍有一定市场规模,企业的底盘较大,一般性的企业很难吞下它,投资方需要具备较强的资本实力和品牌运作能力,而出售后能否“再造银鹭”并实现新一轮发展,依然值得市场期待。

针对门店无法正常下单的现象,记者致电了瑞幸咖啡客服,客服人员称,从系统上看,这几家店都是正常营业的状态,但总部客服经过尝试后也无法联系到这几家店。“之前会有因为门店忙,没人接电话的情况,但现在这几家的电话根本打不通”。

对于门店情况,记者向瑞幸咖啡方面发送采访函,截至发稿尚未收到回复。

董毅智认为,对于瑞幸咖啡而言,比较好的结局就是破产重组,“破产重组更有利于投资者索赔,可以做到利益最大化”。

“瑞幸咖啡在美国上市,受到美国证监会处罚的可能性相对较大”,郝俊波表示,至于国内监管机构将如何对在美国上市的公司进行处罚,确实是一个新的问题和现象,关于瑞幸咖啡的处理情况也会成为以后类似情况的参考。“摘牌退市甚至破产的可能性都是有的,关键还要看瑞幸咖啡能不能继续经营下去,如果瑞幸咖啡的经营出现问题,无法继续运营,上述不利的结果就很可能出现”。

从瑞幸咖啡现有的涉嫌造假的财报来看,资产状况堪忧,大部分股权和设备已经质押。郝俊波认为,“如果瑞幸咖啡的资产不足以赔偿投资者,一方面看瑞幸咖啡的投保责任险,一般情况下保险公司有义务赔偿。另外,为了拓宽赔偿渠道,在诉讼过程中可能会追加安永、瑞信、摩根士丹利、中金国际、海通国际等中介机构作为被告,但这些还需要随着案件发展做出后续判断,是否会追加取决于上述中介机构是否存在过错并为此承担责任。”

销售表现优异,银鹭在创新力、整合营销等方面已取得很大进步。

徐雄俊告诉记者,随着健康观念的提升,人们更追求产品品质,绿色、纯天然是当下的一大趋势,银鹭原有的八宝粥、花生牛奶产品已难以再抢占消费者的心智,其品牌影响力是日渐式微的,银鹭需要把握下一个风口,对于饮料企业来说,产品品类不在于多,关键是要有一个持续增长的品类,能够抓住这一新兴消费趋势的变化。

“除了要应对产品趋势的改变外,饮料企业也要应对渠道的多元化,在当下的市场环境下,银鹭需要思考如何从用户运营的角度去做产品输出,传统的商业思维难以走得通。”新零售专家鲍跃忠向记者表示。

上接 C D 1