

# 黄酒行业的突围与复兴

证券时报记者 尹振茂

“数风流人物，品古越龙山”，2005年央视黄金时段的广告让此前不为公众熟知的黄酒龙头古越龙山之名一夜响彻大江南北，其品牌代言人陈宝国也为“杏花春雨江南”般绵柔的黄酒注入了“铁马秋风塞北”的豪气。从此，偏居江浙沪一隅的黄酒拉开了其全国化征程。

不过，在有着中国酒类咨询首席顾问机构之称的盛初咨询的副总经理黄磊看来，这次的全国化并不成功。

尽管如此，古越龙山5月21日股东大会后举行的机构调研活动，仍吸引了众多从京沪深穗等地赶来的公募及私募人士，关注的焦点涉及黄酒提价、全国化以及企业体制机制创新等问题，其背后则是对黄酒复兴的期待、怀疑与观望。

## 做得好卖不好

绍兴人会做黄酒，但不会卖黄酒。”一位绍兴当地人如是评价绍兴黄酒。

作为世界三大古老酒种之一，黄酒以其5000年的历史而被誉为国粹，绍兴黄酒则被认为是正宗黄酒的化身及黄酒代名词，所谓“天下黄酒源绍兴”。不过，与其他三大酒种相比，曾经畅销全国的黄酒已经不复历史上的辉煌。

国家统计局相关统计数据显示，2011年黄酒销售收入为117.9亿元，为四大酒种最低，仅占白酒、葡萄酒、啤酒和酒类总量的3.15%、7.42%、30.67%和2.02%。消费群体方面，黄酒有70%左右的销售收入集中于江浙沪一带，加上消费较大的若干省份，有效市场覆盖总人口不足5亿人，仅及总人口的1/3左右，而白酒、啤酒三大酒种则覆盖全国。就市场高度而言，黄酒在政商务等高端消费中占比很小，远不及白酒，甚至无法与葡萄酒相提并论。

就销售收入和产销量相除所得的吨酒价格看，2011年黄酒只有0.799万元/吨，虽比啤酒0.324万元/吨高出146%，但仅为白酒3.65万元/吨的21.88%、葡萄酒3.33万元/吨的24%；黄酒行业主力品种核心价格带位于7-20元/瓶附近，白酒价格带则跨度极大，超黄酒10-50倍左右；葡萄酒集中在30-100元/瓶一带，超过黄酒5-10倍。”东兴证券食品饮料行业首席分析师刘家伟对记者表示。

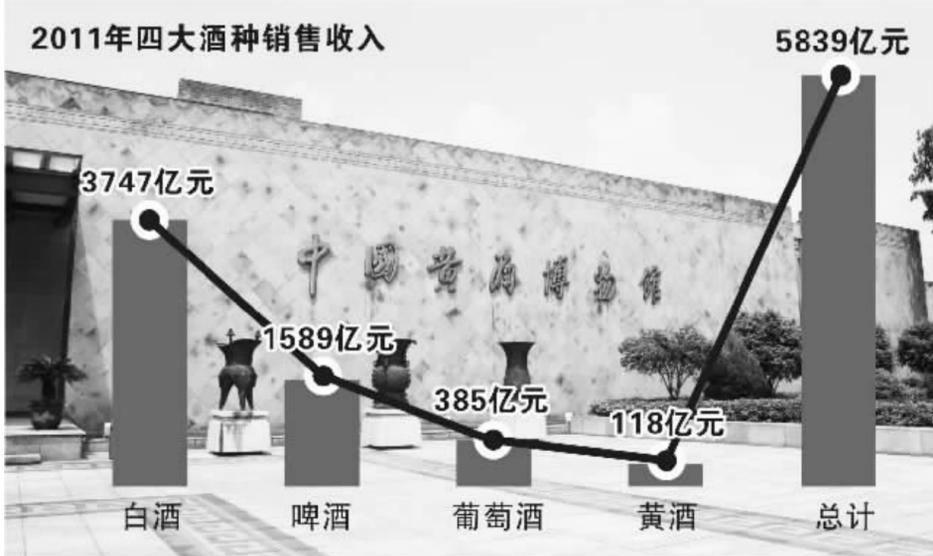
为什么黄酒的成本比葡萄酒高，但价格却低于葡萄酒？在刘家伟看来，黄酒行业缺乏对行业理解深透、定位准确、善于创新、勇于开拓、与当代中国酒文化及整体饮食文化接轨的先进理念和拔尖人才，体制变革也较慢，激励约束机制明显不足已经成为行业发展的桎梏。

“黄酒缺乏消费基础，公众对这个酒种没有太多的认知，只知道是中国传统酒中的一个品种，市场还需要培育。”盛初咨询副总经理黄磊在接受证券时报记者采访时强调，上一轮黄酒全国化没有成功的根本原因是消费者对黄酒没有多少认知和消费的基础。总体来说，消费者不会把黄酒作为其酒类消费中的选项之一。在一般的酒类消费场合，在问到消费者要喝点什么的时候，一般是问“喝白的红的还是啤的”，而不是问“喝白的红的黄的还是啤的”。

这就比较麻烦，它意味着黄酒这个细分行业和品类还需要培育消费者，而培育是一个比较缓慢的过程。如果古越龙山现在努力地去推行全国化，其成功历程首先是培育消费者的过程，而不是抢夺市场的过程。”黄磊说。

中国酒业工业协会黄酒分会秘书长沈振昌也认为，黄酒产业发展面临的一个瓶颈是理念上的限制，包括消费理念和企业理念，需要通过不断的产品创新、市场创新、管理创新等来解决。

据记者了解，曾经帮助王老吉凉茶将市场从广东扩大到全国的特许经营总裁到古越龙山考察后表示，黄酒一旦打破理念上的限制，上百亿规模的黄酒企业就会应运而生。



数据来源：国家统计局 尹振茂/摄 吴比较/制图

对此，黄酒行业的领军人物古越龙山董事长傅建伟亦深有感触。对于到底在卖什么和消费者在买什么的问题，我们还没有完全解决。怕上火喝王老吉”，看王老吉等其他品牌的发展之路就可以明白，产品聚焦和诉求一定要明确。”

据介绍，早几年古越龙山在北京竖了一块广告牌，有人曾经问古越龙山是干吗的，是避暑山庄吗？之所以如此，一是古越龙山的市场不大关注度也不高，二是产品推广也有不足。傅建伟感叹：“我们不仅手里要有好东西，而且还要会吆喝，就像脑白金一样，要想办法让消费者接受它。”

## 产品提价先行

白酒产业为什么能进入良性循环，我认为是价格起了杠杆作用。”熟知酒业发展脉络的傅建伟在与投资者交流时表示。近年来，在消费升级的背景下，白酒价格不断上涨。

在盛初咨询副总经理黄磊看来，黄酒产业或企业的发展前景无非来自两个方面，即数量的增长和价格的提高，喝得更多或喝得更贵，甚至两者兼而有之”。黄酒的发展机遇首先是把价格做起来，十几块钱的价格要去全国化太难了。白酒这么强的消费基础，又有哪个十几块钱的品牌在全国做得成功的？没有。”黄磊说，因此，古越龙山现实一点的做法是先在浙江省内把价格做起来，因为浙江市场不需要去培育，消费者对黄酒有认知，并且公司手上有丰富的品牌资产。省内市场做好之后，提价就会比较顺畅，之后再推全国化。

这与中国酒业工业协会黄酒分会秘书长沈振昌的思路不谋而合。他说，如何建立合理的价格体系是黄酒行业面临的一件迫在眉睫的事情。所谓合理如何衡量？就是相对于红葡萄酒而言，怎么去建立合理的价格体系使黄酒的价格和黄酒的价值相对应。”沈振昌认为，这与消费理念和企业理念密切相关，现在企业已经意识到了这个问题，未来三到五年，黄酒价格翻倍完全有可能。

产业大佬、营销咨询精英、行业协会人士对提价的杠杆作用由此达成了惊人一致。

据统计，自2010年9月至今，古越龙山已经6次上调旗下黄酒产品的价格，各类产品的提价幅度从6%-42%不等。而今年以来已经提价两次，一是自今年1月1日起上调普通瓶装酒主导产品等的出厂价，提价幅度平均为5%-14%；二是从5月15日起上调“女儿红”系列产品的价

格，提价幅度为10%-12%。

与此同时，会稽山等品牌也在追随古越龙山提价。

以前提价有个顾虑，即提价后竞争对手会稽山、金枫酒业、塔牌等会填补提价后的市场空间。但这几年实行下来，感觉完全没有必要顾虑这个。特别是去年以来，我们提价根本不考虑竞争对手的情况，该提就提。实际情况表明，提价后我们没有压力，而且提价后和经销商之间的关系更为密切。”傅建伟如是阐释其提价心得。他认为，产品提价对公司形成了一个倒逼机制，促使公司努力完成黄酒的高端定位和全国化策略。

在熟知白酒产业发展的黄磊看来，如果产业发展大趋势和单个企业的关联度不大，则单个企业的成功就会更容易，比如白酒行业，由于白酒价位不断上涨，行业中的茅台和五粮液虽然营销机制并不是很好，但最终也获得了成功，这就是所谓的“台风来了猪都会飞”。大产业才有大企业。而在保健酒行业，目前只有劲酒获得比较好的成功，并且其成功是经历了很艰苦的前期扎实营销。

黄磊认为，近年来颇受市场关注的洋河之所以成功，首先是白酒已经有了比较好的消费者认知度，其次与其处在江苏这样一个富有市场有关，当地商务活动频繁，省内白酒消费基数很大。当白酒行业开始喝100元价位的时候，洋河把100元价位的产品做起来了，当300-500元价位的产品做起来了，另外，洋河的全国化战略又很踏实，公司率先把几个板块做起来，如河南、山东和安徽，逐步推进了全国化战略。

在绍兴当地一位人士看来，黄酒或古越龙山的全国化路径可能会遵循从浙江市场到江浙沪再到华东六省一市，进而全国的路径。

## 体制改革将启动

“我也有很无奈与痛苦。”对于颇受业内质疑和诟病的营销体制等问题，古越龙山董事长傅建伟显得颇为纠结。

在中国酒业协会黄酒分会秘书长沈振昌看来，包括投资界在内的业内人士看到说到的和想到的问题，傅建伟都想到了，但他们只了解到

这方面的情况却不知道其他方面的情况。

据绍兴当地一位熟知情况的人士介绍，作为绍兴国资委监管下的中国绍兴黄酒集团下属上市公司，古越龙山近年来经营上的保守或许与多年前原绍兴市委书记冯顺桥的案件有某种关联。2008年，时任浙江省政府秘书长、绍兴市委书记的冯顺桥因地产商揭发被双规，最终冯因受贿79.65万元被判处有期徒刑12年，并处没收财产10万元。相比碌碌无为者，冯给这个地方留下了诸多个人烙印。”一些绍兴当地人士认为，冯在任期间大力支持旧城改造，在塑造政绩的同时改善了绍兴环境。冯顺桥案件在某种程度上造成了当地官员“但求无过、不求有功”的心态。

不过，时隔4年之后，绍兴政府的情况似乎正在发生变化。

据记者了解，去年下半年，绍兴市常务副市长带领相关企业领导去贵州茅台、青岛啤酒、张裕等考察学习后，认为绍兴黄酒质地底蕴不错但没有做起来的主要原因在体制，并给市委打报告建议给古越龙山放权。此后市长又专门召开常务会议专题研究如何做大做强古越龙山，

绍兴市政府的新动向以及绍兴市国资委换帅给当地黄酒行业带来了冲击波，部分行业人士预期，黄酒行业的体制改革有望启动。

在当地人士看来，在绍兴传统的染缸、酱缸、酒缸这“三缸产业”中，以染缸为代表的纺织产业正面临转型，而酒缸产业即黄酒产业将因其稳步增长的态势而获得政府的重视。

当时定下了两个方案：一是大承包机制，二是启动期权激励机制。

最新的进展是，绍兴市国资委主任一职已悄然更换人选，担任过绍兴县委常委、绍兴市政府副秘书长的陈吉安调任国资委主任，原国资委主任钟华华改任调研员。而据绍兴有关人士向记者透露，国资委主任的更换原定的时间是在七八月份。

另据绍兴当地人士透露，绍兴市政府将在古越龙山旁边的中国黄酒博物馆附近投资10多亿元建设黄酒一条街，以发展工业旅游进而推广黄酒品牌。

在该人士看来，在绍兴传统的染缸、酱缸、酒缸这“三缸产业”中，以染缸为代表的纺织产业正面临转型，而酒缸产业，即黄酒产业将因其稳步增长的态势而获得当地政府的重视。

## 黄酒发展历史图解



资料来源：东兴证券研究所 吴比较/制图

## 古越龙山董事长傅建伟：我的黄酒我的梦”

黄酒曾经作为一种流行饮料酒，风靡中国，成为中国酒的别称，而其中的绍兴黄酒也有过“越酒行天下”的壮景和繁华。让这样辉煌的历史，在中国大地乃至全球再次重演，繁华再现，是我的梦想和追求。我希望能梦想成真！”

这是古越龙山董事长傅建伟2010年5月发布的博文“我的黄酒我的梦”的开篇语。

为此，傅建伟制定了四个具体目标，包括将古越龙山打造成中国黄酒的第一品牌，建造中国黄酒博物馆、打造中国黄酒文化的制高点，兴建黄酒产业园区，最后让黄酒跨长江越黄河，走向全国和世界。

在打造中国黄酒第一品牌的过程中，傅建伟可说是冒了相当大的风险。

2004年，古越龙山年销售额仅有3亿多元，说到在央视黄金时段投放广告时公司上下都很兴奋，但具体落实时却无人挺身而出，就算公司董事会已经授权给经营班子，但当时的高管层甚至高管层的主要领导都不敢要了，把权力又还给了我”。傅建伟为此专门召开了党政联席会议进行专题研究，最后作出投放的决断，并表示“不成功自己负主要责任”。在傅建伟看来，如果古越龙山当时不抓紧时间搞品牌宣传，那么现在黄酒行业的第一品牌不知将花落谁家。

事后，尽管公司竞标央视广告获得成功，但当地媒体“告越龙山6000万砸央视黄金时段广告”的报道还是在绍兴引起了轩然大波，傅建伟不得不小心翼翼地向上级领导解释。

两年过去了，前两个目标傅建伟已经实现，第三个目标还在进行之中，距离实现也已不远，但唯有全国化和全球化的目标似乎还遥遥无期。

以2011年为例，中国白酒、红酒、黄酒中的龙头企业贵州茅台、张裕、古越龙山的主营业务收入分别为184亿元、60亿元、12.5亿元，净利润分别为87.6亿元、19亿元、1.7亿元，差距非常大。

或许正因为如此，对于同处一城的竞争对手会稽山今年可望在A股挂牌上市的消息，傅建伟表示“乐观其成”。他认为，一个大行业的发展，必须有几个大企业去引领。竞争才能出效率，如果大家一起把产业的蛋糕做大，即使份额不变，单个企业所占的总量也会相应增加。

目前，黄酒行业的前三甲分别为古越龙山、金枫酒业和会稽山，三家公司2011年的销售收入分别为12.5亿元、10.4亿元和8.8亿元，行业占比分别为10.6%、8.8%和7.5%。

据傅建伟介绍，前几年黄酒企业在成都重庆市场做得还可以，绍兴稍有名气的小酒厂在古越龙山的带领下也做得很好，但后来都搬走了，会稽山也走了，给它们的董事长打电话问为什么，回答是进场费太高、成本太高。最后只剩下我坚持下来了，份额挣了不少，但乐不起来，有种孤独感，没意思。”

对此，盛初咨询副总经理黄磊也表示，要提高消费者对黄酒的认知度，仅靠一家企业很难做成，需要所有的黄酒企业都参与进来才能成功。

据记者了解，从国内顶尖的酒业营销咨询机构盛初咨询到国际上极负盛名的营销咨询公司特劳特，古越龙山都接触过，并且请盛初为其做过浙江省内市场和渠道网络建设的咨询。此前，这两家咨询机构分别为洋河股份和王老吉凉茶的发展提供了良好的建议。

业内顶尖咨询机构的建议加上自身10多年黄酒行业的经验积累，傅建伟很清楚黄酒行业发展面临的问题和白酒行业成功的经验。

在与投资者交流时，傅建伟就表示，白酒成功发展的过程中有几点值得借鉴，一是五粮液努力把量做大，二是茅台通过广告努力把自己塑造成高品位生活的象征，引领了整个白酒价值的提升，三是白酒恰到好处地迎合并抓住了时代发展的机遇。因此，黄酒要发展，一要把品牌做起来，二要把价格提起来，三在营销方面思想一定要更解放。

尽管如此，古越龙山这个龙头企业至今在营销上也没有大的起色。或许，黄酒的复兴缺乏某种契机，而傅建伟以及和傅建伟一样怀揣着黄酒复兴梦想的人们都在等待着这一契机的出现。（伊振茂）