

老牌名酒再起航 水井坊打造可持续发展平台

证券时报记者 王基名

元末老成都东门外,府南河畔官驿要地,一家前店后坊的酿酒作坊应运而生。承接600年酿酒文化的水井坊绵延至今,入眼处是代代相传的历史,入口处是浓香四溢的佳酿,一片活着的文化传承矗立在成都水井坊。

水井坊在白酒寒冬之下也曾有过迷失,但随着新帅赴任,公司以勃勃生机焕发出第二春,在产品、渠道、市场、品牌端多重发力,成为近期白酒回暖潮中活跃的明星。2017年水井坊营收突破20亿,同比增长74%,今年一季度水井坊延续高速增长势头。

重新起航的水井坊更好地秉承了醇厚的历史底蕴,公司愿景是成为中国最可信赖、成长最快的高端白酒,打造一个健康可持续发展的平台。水井坊董事长、总经理范祥福说。

600年活着的传承

成都是一座有味的城市,厚重的三国味、浓浓的火锅味,锦江区水井街21号则是历经600年发酵的酒香味。水井坊酒坊曾为前店后坊模式,在明清老成都城东门,府河与南河、锦江交汇处,明朝洪武年间(1368-1398年)在此处曾设官驿。现在这里是一座元、明、清三代川酒老烧坊的遗址,水井坊博物馆所在地,也是如今水井坊的酿酒场所,被称为活着的博物馆。

在水井街21号附近,浓郁的酒香弥漫在四川盆地湿热的空气中,马路边古朴的“水井坊”酒旗迎风而立,走进便是水井坊博物馆,一幅横跨600年的酿酒历史画卷徐徐展开。从宋代的锦江春,到明清及近现代的福升全与全兴成,从上世纪50年代-60年代的成都酒厂、全兴酒厂,再到如今的水井坊,虽历经岁月流转,但酿酒的主题从未改变。

据介绍,如今的水井坊博物馆是1998年全兴股份改建厂房时,发现了沉埋地下漫长岁月的古老酒坊。遗址历经600余年,拥有不同年代且较为完备的各类酿酒设施,被国家文物局认定是我国发现的古代酿酒和酒店的唯一实例,堪称中国白酒第一坊”。

水井坊博物馆发掘出土窖堂3座,酒窖8口,灶灶4座,灰坑4个,以及路基、木柱、酿酒设备基座等。出土大量青花瓷片。这些窖池的高度是不一样的,说明他们所处的时期也是不一样的”,工作人员介绍,其中3口老



窖池经考古鉴定为元末明初时期窖池,距今600多年,而且从“5号窖池”发现了用过的酒糟和窖泥,酒糟为粮食成分已经干燥,但窖泥依然湿润,3口老窖池也被回填保护。

如果你以为这里只是一个博物馆那就错了,它还是“活着的传承”。老窖泥由中科院成都生物研究所科研人员对其进行取样分析,发现并命名了现在的“水井坊一号菌”,随后进行了激活培育并扩大运用到其他窖池中,才有了今天的水井坊。

白酒的品质主要受到中间酒糟发酵情况的影响,在浓香型白酒行业中流传着这样一句话:千年窖,万年糟,酒好还凭窖龄老。”在这些老窖池旁边,整齐排列的泥窖池群特别抢眼,纯粮酒正在窖皮泥下密封发酵,而且每天都要用水淋浇以保持窖皮湿润、密封。

闻着酒香继续向里走,在剥开窖泥皮的窖池旁,工人们正在用传统的鸡公车运送酒糟至蒸馏车间,酒糟也被分为上中下3层,工人们针对不同层次的酒糟分类使用,再经过蒸馏、贮存、勾调等流程,水井坊浓香型白酒便横空出世。

水井坊重新起航

水井坊酒坊遗址的发现曾一度改写国内白酒行业格局。

水井坊的前身为全兴股份,旗下白酒品牌全兴大曲曾在1963年的第二届全国评酒大会上荣登八大名酒之列,全兴牌全兴大曲也曾3次荣获国家名酒殊荣。

上述遗址的发现对水井坊来说是品牌的基石,在该遗址考古发掘之后,2000年全兴股份的子品牌,价格高达600元的“水井坊”白酒正式推出,开启中国白酒高端化的序幕,彼时茅台酒价300多元,五粮液500多元。

推出当年,水井坊就达到了盈亏平衡。2001年至2002年间,水井坊在广东市场大获成功,并在当时成为高端白酒的领头羊。根据公开资料,水井坊(全兴股份)在2000年左右主营业务收入已超过10亿元,甚至一度超过贵州茅台。

到2005年,水井坊因其市场表现及品牌号召力,被国际酒业巨头帝亚吉欧“相中”,成为首个被外资并购的中国白酒企业,后者在2011年6月正式成为水井坊实际控制人。

经历收购过渡及2012年前后的塑化剂风波和“八项规定”影响,水井坊经营在2012年后快速下降,2013年至2015年,水井坊营业收入连续3年低于10亿,分别为4.86亿元、3.65亿元、8.55亿元,而且2013年和2014年水井坊一度出现了净利润为负的情况。

这种情况在2015年10月份范祥福出任水井坊总经理后迅速改观,水井坊业绩开始全面复苏,范祥福也在日前被



选举为水井坊董事长。2016年水井坊营业收入达到11.76亿元,同比增长37.6%;净利润约2.25亿,同比增长155.5%。2017年水井坊营业收入突破20亿,达到20.48亿元,同比增长74%;净利润3.35亿元,同比增长49%。

2018年水井坊延续了高速增长势头,第一季度,营业收入7.48亿,同比增长87.73%;净利润1.55亿元,同比增长68%。而且近日,水井坊与邯郸市政府签订投资协议,拟在邯郸总投资30亿元兴建白酒基地。

快速成长之下,水井坊也再度得到市场及行业认可。在2017年3月份,由Brand Finance发布的2017全球烈酒品牌价值榜中,水井坊飙升84位入选50强,成为该榜中全球上升速度最快的烈酒品牌之一。在2017年底胡润品牌榜发布的2017年中国品牌排行的酒类品牌排名中,水井坊成为首次跻身胡润酒水榜的新贵,品牌价值31亿。

另外,在2018年举行的成都春糖会上,水井坊同时获得了“中国高端白酒标杆品牌”、2017中国酒业最具复兴价值品牌”两大奖项,水井坊董事长、总经理范祥福也获得了“2017中国酒业年度经济人物”这一殊荣。

对于水井坊这场漂亮的翻身仗,在范祥福看来,产品、渠道、品牌多重发力是成功的重要因素。

聚焦中高端产品

水井坊可以说是“衔着高端白酒的金钥匙出生的”,但在2012年的白酒寒冬之时,水井坊也曾放弃高端市场抢滩中低端自救,甚至在2013年一口气推出6款价格在几十元到一百多元之间的中低价位产品。

而伴随着范祥福的到来,重回中高端,聚焦中高端”便成为水井坊的主要发展战略。2015年我刚来的时候,白酒行业已经在慢慢复苏,我们制定了一条很清晰的路线,公司愿景是成为中国最可信赖、成长最快的高端白酒,打造一个健康可持续发展的平台。”范祥福说。

如今水井坊的产品线,在2016年已经确立了以臻酿八号和井台为主的核心大单品战略,聚焦300元-600元价位段。2017年水井坊先后推出“典藏大师版”和“菁翠”两款新品,典藏大师版,直接对标普五和国窖1573,使水井坊得以重新进入500元以上的价格板块去竞争,“菁翠”终端指导价直逼茅台。

2017年年报显示水井坊中高端聚焦趋势明显。2017年水井坊营业收入中,以水井坊系列和天号陈系列为主的中高档产品收入占比达到84.46%,相较于2015年,2016年中高端产品76%左右的营收占比有大幅提高。而且2017年水井坊仅

水井坊两大历史传承

1、物质文化遗产

水井街酒坊遗址距今已有600余年,是我国至今发现最早的古代酿酒作坊和酒肆,将水井街酒坊的酿酒历史推至世界蒸馏史的源头。

2、非物质文化遗产

2008年6月,“水井坊酒传统酿造技艺”被列入首批国家“非物质文化遗产”名录,并被国务院列入“世界文化遗产”预备名录。



高档产品“水井坊系列”营收就达到19.24亿元,占比93.94%,毛利率为80.78%。

另外,范祥福也多次公开表示将持续削弱低端产品线,300元以下的低端酒板块不仅不在水井坊接下来相当长一段时间的发展目标当中,其占比也会越来越小。2017年水井坊的低档酒销售收入5237万元,全部为卖出低档基酒所得,这也被认为是水井坊真正意义上放弃低端白酒的标志。

放弃低端聚焦中高端的战略,是基于范祥福对中高端白酒市场和前景的看好,在他看来,这块市场“潜力巨大”。范祥福表示,整个中国经济呈现很好的发展趋势,整个国民的生活水平、收入水平都有较大幅度提高,中高端白酒在经过三四年调整以后,已经慢慢恢复走出曾经的阴影。

范祥福称:以前农村婚宴或者其他接待,用酒基本是在100元以下的,但现在一些地方慢慢可以看见300元左右的白酒开始用于婚宴,所以很明显可以看出消费升级对整个白酒行业带来很好的发展前景。”

对水井坊及中高端白酒的未来发展,范祥福也表示“比较乐观”,他将现在白酒的“金字塔形”分为四个板块,其中100元以下板块大概占整个市场的47%,100元-300元板块占比约33%,300元-600元板块占比约6%,600元以上板块占比约14%,“大家可以看见,如果消费一路升级,整个白酒金字塔会持续上升,对中高端白酒都会带来很大的市场扩容空间。”

重构市场渠道

对于消费品来说渠道建设至关重要。在梳理调整产品战略的同时,改革渠道,一步一啃啃市场,是水井坊近年来的另一项重要举动。我们不急于求成,只希望有一个可持续的、长远的发展。”范祥福表示。

范祥福介绍,在他刚到水井坊的时候,公司有三种销售模式存在,即传统的总代理模式、扁平化分销模式以及与大股东帝亚吉欧合作的模式,但模式多样导致了合作伙伴对未来到底如何发展缺乏信心。

刚上任的时候,有总代对我说,范总,现在水井坊有不同的销售模式,我作为总代感觉像是同床异梦。’,大家都明白,扁平化意味着将会有总代,自然他们会觉得很纠结,所以当时我们一定要解决这个问题。’,范祥福表示,最后通过排除法,水井坊选择了回归总代,但稍作调整称为新总代模式。

同传统总代模式相比,水井坊的新总代模式做了较大的改变,重点加强了公司对一线销售的掌控和开拓,前线销售全部由水井坊的销售人员负责,省代主要的工作是负责接单、仓储、运输等。

以前厂家把产品卖给总代就觉得已经完成工作,其实这只是销售的第一步,最终卖到消费者手里才算完成,与消费者最接近的是门店,所以我们就从一个过去只注重经销省代,转为将大部分精力都投在门店上面,以便让门店得到更多的支持,更愿意推销水井坊的产品。”范祥福介绍,在新总代模式下,水井坊还在2016年二季度推出了核心门店,并为核心终端门店提供一系列针对消费者的促销计划,在终端层面加强与消费者的对话和激励,帮助提升核心终端门店的动销效率。

从水井坊销售人员的变化也可看出公司对前线销售的重视。水井坊的销售人员从2015年末的132人增至2016年底的211人,到2017年底时公司销售人员数量达到322人。

另外,在市场拓展方面,水井坊采取务实的“蘑菇战略”,在范祥福赴任后,对市场采取“5+5+5”战略,近年来水井坊的核心市场由2015年的五大核心市场,2016年拓展为江苏、河南、湖南、四川、广东、北京、上海、浙江、天津、福建等十大核心市场,2017年水井坊又新增了河北、山东、江西、陕西、广西等五省作为第三梯队的核心市场。

范祥福将这种市场战略称为“蘑菇战略”,首先将有限的资源集中在较优质区域,并视效果进行调整扩散。另外,该战略的推进也与公司产品销量上升、业绩上涨等整体情况相匹配。

据介绍,2017年水井坊致力于开拓的所有省级总代理均实现盈利,十大核心市场同比增长22%,22个省级市场的收入超越历史最高峰。另外,水井坊的电商渠道增幅也高达4倍,高于传统渠道的增速。同时,大股东帝亚吉欧对水井坊海外销售也给予较大支持,水井坊产品已进入海外多个国家和地区进行销售。

打好文化牌

在产品改革、市场拓展的同时,水井坊对自己的“文化牌”也极为重视。范祥福极为看重水井坊拥有的两大品牌资产,一个是水井坊酒传统酿造技艺为代表的非物质文化遗产,另一个是水井街酒坊遗址,历经600年从未间断生产的酿酒作坊。

从2016年第二季度开始,水井坊也在努力打好自己的文化牌。2016年8月份水井坊推出“悦于形匠于心”光影盛宴,将传承匠心匠意注入水井坊,传承水井坊600年的历史观。

2017年水井坊先后在成都水井坊博物馆发布对标普五的高端战略单品典藏大师版;在广州地标性建筑“第一塔”广州塔,推出对标飞天茅台的超高端浓香白酒——水井坊·菁翠。典藏大师版和菁翠的推出也被认为对水井坊品牌价值的拉升有着积极意义。

2017年9月份,水井坊成为首个致敬太庙的高端白酒品牌,并在此升级品牌战略,聚焦600年活着的传承”。与此同时,水井坊还正式宣布将成立业内首支非遗保护专项基金。

2017年底,水井坊再度结缘《财富》全球论坛,成为2017《财富》全球论坛的独家官方指定白酒;紧接着水井坊又拿下中央电视台《国家宝藏》栏目的独家冠名权。有行业观察人士表示,水井坊不但能通过央视大IP栏目的广泛传播力获得品牌的露出,同时更能借助《国家宝藏》文化元素更好地向消费者诠释水井坊的文化内涵,让600年‘活’的传承这一品牌诉求更加立体化、生动化。”

范祥福介绍,水井坊还不断打造自己的品鉴会、月坊会,在消费者中间传播水井坊的品牌。近日,水井坊又携手美食家蔡澜,推出“壹席”高端私享宴席品牌,蔡澜根据水井坊“典藏大师版”的口感,与当地精选地餐厅共同推出“壹席”典藏菜单。

整个过程中我们都很重视,希望让消费者认知水井坊是一个传承了600多年历史的同源白酒,也希望消费者理解我们这600年不间断的匠心匠艺。”范祥福说。



本版制图:吴比较 本版图片来源:郭子轶摄

水井坊:两大单品聚焦次高端 稳步扩张助力高成长

王文丹

新任管理层上任以来,水井坊在产品、渠道等方面进行了一系列的改革。公司井台与臻酿八号两大单品聚焦次高端,受益于消费升级,水井坊市场稳步扩张,预计2018年公司收入将延续高速增长。

近年来,水井坊产品战略聚焦次高端价位带(300元-600元/瓶),并取得不错效果。2017年公司两大次高端单品井台与臻酿八号收入占比达80%以上,高端酒典藏收入占比5%-10%。井台2017

年收入增长60%,臻酿八号增长80%,典藏实现了250%的超高速增长。

另外,水井坊新管理层自2016年就任以来,推行多项渠道改革措施。革新一,采用新省代模式,利用经销商资源并提升渠道积极性。公司直控终端,负责开拓、维护市场,新省代作为销售服务平台,负责销售后端。一方面公司可以统一政策,并逐渐下放费用至省区,兼顾公司监控和省区使用灵活性,另外一方面,有效减少了窜货,公司可以及时掌握市场信息变化,有的放矢投放资金资源等。

革新二,全方位渠道和品牌建设支持,精耕细作市场。通过增加销售团队与市场费用投放,推动品牌推广和渠道建设。另外,多方位政策支持门店建设,实行核心门店升级,支持推广拉动市场等,使营销更加精细化。

革新三,首创核心门店制,门店开发与深入并重,推动渠道下沉。水井坊不断开发新门店,并分为核心门店、潜力门店、基础门店,目前门店数量总体20000家以上,是2016年底的3.8倍,门店快速增长。三种类型的门店根据销售情况可以不断上移,公司对于不同类

型的门店有不同力度的政策。另外,水井坊的渠道不断下沉,成熟区域2018年将下沉至镇级。

水井坊2018年第一季度延续高速增长,实现营收7.48亿元,同增87.73%,归母净利1.55亿元,同增68.01%。预计2018年水井坊收入将延续高速增长,其中门店增速、单店产出都将保持增长;另外,预计公司将继续扩张组织和销售团队,保障渠道的快速拓展。

(作者系广发证券食品饮料行业首席分析师)

分析师说