



五粮液：瘦身能否不伤身

就像瘦身之后的人，需要加强内在调理一样，五粮液也面对类似的问题。因此，把筹集的资金用于营销方面，可以在“减重”同时保持足够的体力。

文 | 本刊特约记者 孙斌

越来越多的人认同这样一个观点：瘦身的最终目的不仅是减脂、减重，更重要的，是要通过瘦身，让优化身体机能、提升身体素质，快速增强体力。

企业“瘦身”也是如此。11月中旬，五粮液下发文件通报称，宣布与“四方见喜”“锦上添花”两个存在违规宣传和违规招商行为的品牌终止销售协议。五粮液相关人员表示，公司对于总经销品牌一直有相应的品牌风险管理制度，此举旨在维护市场秩序和五粮液的整体品牌形象。

而减少产品，只是五粮液“瘦身”其中的一个环节。在高端白酒企业成在经历缓慢复苏的2016年，五粮液已经历了一场混合所有制改革。改革的目的是要让管理、营销等诸多方面都通过“瘦身”而得到优化。

然而，瘦身能否发挥预想的作用？

扩张留隐患

五粮液今天的巨大体量，源于20世纪80年代至2000年初的两轮快速扩张。

第一轮扩张是在1980~1994年，五粮液把主要精力全都放在了产能上，1994年底总产能达到9万吨；第二轮扩张是1995~2002年，在这期间，五粮液产能大幅扩张到20万吨，并建立了涵盖塑胶加工、模具制造、印务、药业、果酒、电子器材、运输、外贸等多元化经营的特大型企业集团。在此期间，公司逆势提价，凭借顺应消费潮流的价格策略，五粮液一举挺进高端白酒第一阵营。

1996年，五粮液还仅有两个品牌——高端酒“五粮液”和低档酒“尖庄”。缺乏中档品牌的五粮液面临着高端酒上升空间不大，低端酒利润很低的窘境。面对当时中档酒市场蕴

含的巨大商机，五粮液1997年推出了五粮春、五粮醇、五粮神等多个全国性品牌。并且针对白酒市场地域性强、渠道力极为重要的特点，推出了后来称得上是居功奇伟的地区品牌联营战略。

在这一战略的指导下，五粮液避免了和市场割据的诸侯们直接竞争，而是将自己开发、收购的品牌运营权采用“买断经营”的方式，交给代理商或者地区流通企业运营，五粮液则负责为其合作企业进行定点生产。虽然利润率不高，但五粮液通过买断品牌实现了低风险快速规模扩张，将各地的渠道商变为了自己的盟友，成为了真正的酒业大王，拉开了和第二名的差距。

然而，快速的规模扩张还是留下了隐患。到了2002年，五粮液多品牌发展的弊端开始显现，品牌控制力不强、鱼龙混杂、自相残杀、自毁品牌的乱象最终损害了五粮液的品牌形象，造成五粮液的利基不稳。同一时期，茅台抢先一步开拓军政团购渠道，凭借高层官员意见领袖的作用，加强自身品牌建设，使得“国酒茅台”的高端形象深入人心，实现弯道超车。

2005年以前，五粮液的出厂价一直高于茅台20多元，营业收入在一线白酒中（茅五洋泸）中的占比高达51%，处于行业龙头地位，此时茅台占比为31%。2005年以后，茅台开始逐步实现价格和地位的反超。2007年起茅台终端价超越五粮液，并不断攀新高，一度甚至突破2000元，将五粮液远甩于后，占领超高端产品市场。2013年起，茅台收入优势确定，无论绝对额还是增速均超越五粮液，而五粮液占比则滑落至28%，居于行业老二，和第三名洋河的距离正在不断缩短。

2002~2013年，五粮液虽然隐患不断，但

2016年，五粮液已经历了一场混合所有制改革。改革的目的是，不仅在于其庞大的身躯，更是让管理、营销等诸多方面都通过“瘦身”而得到优化。

这 10 多年也是行业发展最繁荣的时代，期间五粮液营业收入年平均增长达到 18%，利润增速更是达到年平均增长 26%。

“一俊遮百丑”，收入利润增长无忧的五粮液并未对自身存在的隐患及时根治。2013~2015 年，打击“三公消费”政策出台，白酒全行业从过度繁荣立刻进入到深度调整期。此时，五粮液的问题开始集中显现，收入利润快速下滑，利润最低增长出现在 2014 年，为 -27%，打破了五粮液近 30 年的最低记录。

混改引争议

资本市场的质疑声也给五粮液带来了不小压力，于是，其在 2015 年开始通过混合制改革寻求自我调整。在这项在不超过 23.34 亿元的募集资金背后，三方面的调整尤其引人注目。

第一，通过国泰君安资管计划认购非公开发行的部分股份，实施员工持股计划。第二，在君享五粮液 1 号认购主体中，北京朝批商贸、银基集团和深圳怡亚通供应链等经销商赫然在列。第三，五粮液引进了一批战略投资者。根据公开资料，泰康资管、华安基金、凯联基金拟筹建和管理的私募投资基金拟分别认购不超过 3400 万股、1500 万股和 1100 万股。

对于这份方案，有人质疑为“圈钱之举”——既没有从根本上改变大股东一股独大的现状，也没有解释长期闲置的巨额资金。而方案中提及的信息化建设项目、营销中心建设项目、服务型电子商务平台项目，并不需要募集而来的 23.34 亿元。

那么，钱究竟用到哪里？

一个合理的用途或是产品市场改革。与在五粮液进行股改的同时，这家公司实际上也在进行一次针对产品的整合——曾为五粮液“遍

地开花”迅速抢占全国市场立下汗马功劳，但 1 个是主品牌，9 个全国性品牌，和 8 个区域性品牌的策略过于庞大，被压缩为“1+5+N”品牌战略。

而营销方面，五粮液对总经销品牌经销商准入、经营与清退标准作出了明确规定，公司逐渐开始加大对终端掌控以及跟消费者的直接交流。并针对市场窜货行为，逐渐调整营销结构，销售政策向大商倾斜，清肃一批对市场价格造成干扰的小经销商。

从表面上看，新股增发方案看似没有太大的建树，但如果将其与产品和营销改革相结合，不难发现，五粮液的最终目的不止于获得更多资金，而是调整结构——在清除一批小经销商和小品牌的同时，大经销商的利益、大品牌的价值则与公司捆绑地更紧密。

在混改之前，五粮液的庞大身躯已经让这家企业的发展速度放缓，而“抓大放小”策略的最大好处，是重新激发企业各个环节的活力，从而解决公司业绩持续走低的尴尬现状。

成效待观察

在 2016 年五粮液公司半年报中，营业收入 133.56 亿，同比增长 18.19%；归属于上市公司股东的净利润 38.87 亿，同比增长 17.87%。

但不久前，五粮液公布三季度业绩却让资本市场开始关注——净利润收入 12.15 亿元，同比减少 6.97%，这也是五粮液自 2015 年底实现业绩增长后的首次净利润下滑。

有分析人士指出，业绩下滑部分源于今年初普通五粮液提价，大部分经销商打款积极已完成打款任务的 60%，透支了二季度和三季度的部分业绩。



“1+5+N”



茅台调整缩品牌战略，以压缩 1 个主品牌、9 个全国性品牌和 8 个区域性品牌过于庞大的品牌体系。



数据来源：五粮液历年财报

但更重要的原因是营销等领域的持续投入。有分析师指出，三季度业绩下滑的原因之一，是公司加大市场投入，这导致销售费用率提升所致。

比如针对营销方面的短板，除了此前与京东集团签订合作协议，同时，五粮液此后也与酒仙网、苏宁等电商平台进行合作。而当下，公司还将跟进信息化建设项目、营销中心建设项目、服务型电子商务平项目。

从战略角度看，投入虽然影响业绩，但不可或缺。这就像瘦身之后需要加强身体内在素质的调理一样，瘦身之后的五粮液，也已经同样面对类似的问题。把筹集的资金用于营销方面，可以在“瘦身”的同时帮助企业保持继续

冲刺体力。

毕竟，从行业发展来看，白酒行业的景气度在缓慢回升，在高端需求萎缩、市场重构的过程中，五粮液战略调整措施，通过经销商结构的调整理顺价格体系，终端价格下调释放了更多大众和商务需求。但是最终，一系列调整能否为其注入新的增长动力，曾经庞大而满身疲惫企业能否正摆脱包袱、实现新一轮的发展，还需要看“瘦身”后内在机制能否真正建立和有效运转。

投入销售费用，为重新整合的品牌寻找新的方向，或拖累公司盈利能力，但从长远来看，其将提升公司品牌影响和营销能力，而这才是五粮液“瘦身”的目标。☐