

讨好年轻人,是啤酒业非常大的挑战



侯孝海

华润啤酒董事会主席
金沙酒业董事长

回过头来看2023年的发展,上半年还可以,但是下半年,整个酒业复苏没有达到预期,消费逐渐出现收缩,给2023年业绩的增长带来了极大的挑战。

面向2024年,既有挑战和压力,也有利好。今年春节是一个重要的观察期,同时,2023年中央政府也推出了很多政策,包括整个民营经济在逐渐恢复,投资也在逐渐恢复,消费者对未来的预期会慢慢恢复,因此,对2024年的发展应保持谨慎和乐观。华润啤酒在2024年要看好自己的基本盘,能够实施“增长是第一策略”的总目标,希望啤酒能够比2023年有所增长,白酒在2024年能够有更好的表现。

对于酒业的发展态势,首先是消费升级带来的高端化、品质化、质量化发展。即使是在消费收缩比较明显的情况下,消费升级的整个趋势没有改

变,中国酒的高端化、品质化还在持续地发展。当然,伴随着周期性、波浪式的发展,消费也出现了局部的收缩和低潮。如何应对这种趋势?企业还是要把自己的基本盘做扎实,注重消费者体验,为消费者提供更多、更好的服务,或许能够有越来越多的获客率。

其次,酒业在向数字化转型。数字化是中国酒业未来发展的一个重要赛道,当前,白酒、啤酒、黄酒等各酒种都在向数字化发展。数字化的制造、营销、消费者洞察,在未来整个行业中都会梯次展开。

最后,整个酒业在发力ESG,也就是向企业责任、社会责任、环保、绿色等方面发展,头部企业也在推进很多举措。当然,华润啤酒也会在这个发展趋势上重拳出击,未来会在ESG方面有更好的表现。

当前,华润啤酒分两块业务。从啤酒来看,它未来的挑战主要来自年轻人,他们对酒类的需求更加个性、更加多元,他们对产品、品质、品牌、体验都有更多的诉求。如何能够满足年轻人的需求,这对啤酒是非常大的挑战;从白酒的角度讲,首先要熟悉这个行业,华润酒业刚进入白酒业一到两年的时间,能够变成一个真正懂白酒、会做白酒,并且能够把白酒做好的企业,组织能力、核心的竞争能力还要持续打造,这也是一个较大的挑战。

从这两大业务来看,新进入的白酒业务无疑挑战更大。此前,华润酒业通过收购山东景芝白酒、安徽金种子酒业、贵州金沙窖酒三家白酒企业,使得华润酒业拥有了一个白酒的阵营,也是一个全国品牌和区域品牌的组合。

2023年,华润酒业的“三瓶”白酒

都呈现出向上和良好的发展态势。

从华润酒业的发展规划来看,未来,可能还会有新的白酒进入,但是当前来讲,做好三瓶白酒比再去收购和整合一个新的白酒品牌更迫切、紧急,也更重要。

在不同的历史阶段、不同的转型期,我们都解决了历史的问题。当年,大家说我们不会做啤酒,我们开始做啤酒,做到全国最大;说我们不会做品牌,从雪花品牌开始,我们做出全球单品销量第一的全国品牌;说我们不会做高端,我们现在高端啤酒的整体规模已经处于行业前列。

“啤白双赋能”是华润酒业独特的差异化模式和能力,通过啤酒的赋能,让华润酒业的白酒有了啤酒市场竞争、品牌焕新、价格管控、库存管理、客户建设以及新型销售体系的建设等能力,这些对白酒来讲都是至关重要的。

韧性增长将成2024年酒业竞争关键



杨光

北京正一堂战略咨询机构董事长

何为韧性?韧性是一种精神、能力及意志。无论是酒厂、经销商还是各种服务商,都应该研究韧性增长的逻辑。酒业韧性增长的共性,可归纳为“三多一长一短”。

“三多法则”,即渠道多样性、组织多变性、产品多序列化。

渠道多样性。以茅台为例,茅台有专卖店、i茅台、茅台巽风世界、茅台文化体验中心等销售渠道,茅台酱香酒在全国有6000家茅台酱香万家共享主题终端,有茅台酱香万家共享文化体验中心,茅台有直营渠道,有自己的直营专卖店,专门直供各个企业。渠道的多样性、立体性是茅台应对行业变化的战略关键。

组织多变性。仍以茅台为例,茅台既能站稳高端,也有200~1000元的产品,还能卖葡萄酒,做二十四节气酒;i茅台+巽风世界构成了一个新世

界,茅台保健打造了台源。茅台冰淇淋+酱香咖啡+茅台巧克力,掀起跨界风……茅台能够同时做到这么多,在于其最近几年打造的新能力:构建组织进化和组织跨界。

产品多序列化。是指产品结构从上到下,多次分裂,形成上下有连接的序列结构。

目前来看,名酒企业产品序列化程度较高。例如,汾酒:青花系列形成了10、20、30的产品序列;古井:从古5、古8、古16到古20、古26,形成了产品序列;今世缘:国缘系列酒包含单开国缘、对开国缘、四开国缘,去年实现全部放量;贵州珍酒:由珍5、珍8、珍15形成产品序列,也全部放量;仰韶:产品结构从上到下,多次分裂,从天时、地利、人和,到太阳、星星、月亮,形成上下有连接的序列结构。

“一长一短”:一长是指长板要长,

要比竞争对手长一倍;一短是指短板要补,要补到高于行业平均水平之上。

看透底层,穿越周期,行业韧性增长的六大战略密码,只有规律,没有奇迹。

一是终局思维战略。企业要战略高维,品质引领,文化经营,价值创造,形成终局思维能力。

二是高端品牌经营能力。未来,除了少数企业,大多数企业必须参与高端酒的战场,这是未来地位决定的。

三是锻造超级绝活能力。每个企业厉害的人都是有绝活的,或有极致化产品战略,或有极致化品类战略,或有极致化区域战略。

四是进化组织新能力。这主要看三大组织能力,第一是“将”能力,怎么培养将才、帅才;第二是“专”能力,如何做城市化、高端化;第三是“美”能力,怎么做好美学表达、美学体验、美

学经营。

五是培育忠诚超商新能力。比如,习酒的君子公约,习酒像君子一样,与经销商共同成长,共同赚钱;再如茅台的瘦身计划,让经销商赚钱;还有劲酒的瘦身计划等等,都值得学习。

六是顾客情绪价值经营能力。怎么经营顾客情绪价值?公益实际上就是连接社会,给消费者建立共情世界的关键。企业要做社会价值竞争性的利润,要关注社会福利创新营销。

如今,白酒行业面临的不是简单的增长与下滑的行业问题,也不是经济环境的繁荣问题,更不是周期问题,而是深度结构性的生态位调整。

2024年,中国白酒将进入一场经济周期与行业周期内外部同时转动下的深度结构性生态位调整,其既受制于宏观环境变化大逻辑,又受制于优秀企业家稀缺性、偶然性逻辑。

中美市场受阻,干邑前景不乐观



Ron Emler

The Drinks Business撰稿人

尽管销售增长速度自2022年以来有所放缓,2023年成为奢侈品集团LVMH创纪录的一年,但LVMH和人头马君度(Rémy Cointreau)的业绩均显示,干邑白兰地的前景不乐观。

LVMH董事长兼首席执行官Bernard Arnault宣布,公司2023年的销售额增长了9%,达到862亿欧元,这代表着13%的有机增长,并表示他“充满信心”地期待着2024年。该公司财务总监Jean-Jacques Guiony也表示,10%左右的年增长率是该集团的长期目标。尽管Arnault没有提及,但光鲜的业绩中有一个“暗点”:干邑。

2023年,LVMH旗下葡萄酒和烈酒部门酩悦轩尼(Moët Hennessy)的有机销售额下降了4%(按现金计算为7%),经常性业务利润下降了2%。

尽管香槟公布了无法量化的“增长”,轩尼诗干邑却渡过了糟糕的一年。美国和中国是干邑最大的两个出口市场,但由于通胀和消费者口味变化的影响,这两个市场都受到了严重打击。在即将到来的农历新年期间,为了控制现有库存,对中国的出口已经减少,而美国的库存大量过剩是人头马君度目前陷入困境的主要原因。

但人头马君度第三季度的销售数据给投资者带来了一些更好的消息。在提到轩尼诗激烈的促销环境及其在美国纠正库存过剩的努力后,该公司表示,其第三季度销售额的下降幅度小于预期。异常的库存过剩迫使人头马君度在2023年10月发布警告称,截至2023年3月的一年里,其年销售额将增长15%~20%。目前,该公司预计

将处于这一区间的低端,消息公布后,该公司股价上涨了15%。

尽管如此,该公司重申,预计在2024/2025财年之前,美国市场的销售不会恢复增长,而中国市场的增长将继续受到中国经济复苏速度的影响。

人头马君度2023年第三季度的有机销售额下降了23.5%,占人头马君度收入2/3的干邑白兰地的总销售额在本季度下降了33.9%,从分析师预测的1.94亿欧元降至1.971亿欧元。

干邑的未来前景受到中国可能对其实施关税制裁威胁的影响,但人头马君度决心继续推进高端化。随着销售业绩的公布,该公司重申了其2029~2030年的财务和非财务目标,以及成为“全球烈酒领导者”的目标。伯恩斯坦(Bernstein)烈酒分析师

Trevor Stirling表示,对中国出口征收的任何关税都会对干邑生产商产生不利影响。“不太可能很快得到解决,这种影响将笼罩行业至少6个月。”

Arnault近日告诉股东,“2024年为巩固我们在奢侈品领域的全球领导地位提供了一个新的机会。”没有人相信Arnault会出售其商业帝国的一部分,但他可能会看到投资于干邑上的资金并得出结论,这些资金更适合用于箱包、高级时装、手表、珠宝或香水。

温馨提示

因春节放假,本报2月13日报一期,特敬告读者。

华夏酒报编辑部