



“挤压式”增长时代里的被对标者——洋河



文/意见领袖专栏作家 三酉资本 肖九郎

打江山难守江山更难，作为曾经的超越者，洋河的“蓝”被对标者们放在显微镜下去研究。



任何市场、任何行业都不乏领头羊、被对标者，正是他们的存在让跟随者、对标者们在没有方向的时候找到了方向、没有标准的时候找到了标准，这就是龙头的示范作用，即便地域特征极为明显的中国白酒也不例外。

2012 年，五粮液“酒王”之位被茅台取代，此后到 2021 年之前中国白酒上市公司营业收入排名前五位未有变数。然而长期占据白酒消费市场大部分江山的浓香型白酒的竞争却异常激烈，近 20 家上市公司中浓香型企业超 60%，长期稳定的前五名中浓香型白酒上市公司就占据三家。

想在惨烈的浓香型竞争环境中脱颖而出需要费尽心思，但可讲的浓香型白酒故事捉襟见肘，五粮浓香、蓝色绵柔、国宝窖池.....这些都是他们学习的历史榜样。

其实已在头部五家白酒上市公司坐稳近十年的酒企中，茅台五粮液稳居一二之位，四五名的排位长期处于胶着状态，自 2019 年开始第三的位置面临两大威胁——浓香鼻祖泸州老窖与清香老大汾酒。洋河由此成为前三之争中被对比的对象、省内市场之争中被对比的对象，总之，对比洋河的白酒企业很忙。

洋河位于江苏省宿迁的一家酒厂，虽然冠有八大名酒的光环，但一直以来却未能在商务领域大展拳脚。2003 年洋河在总结、提炼出一整套绵柔型白酒特征、优点、工艺要求、微量成分等系统理论之后，推出蓝色经典系列，后又裂变出海之蓝、天之蓝、梦之蓝三大旗舰品牌，由此赶上了中国加入 WTO 后的经济高速列车，蓝是梦想、是包容开放、是经济全球化的进步力量，“洋河蓝”是新世纪里中国白酒刮起的蓝色旋风。

洋河的成功点亮了中国白酒行业在品牌定位、渠道改革、省外拓展等领域的明灯。

头部销量王的密码

在蓝色旋风席卷全国近十年后，自 2012 年（白酒上市公司普遍开始披露销量数据的时间）开始的近十年时间里洋河有八年的时间成为头部白

酒上市公司的销量王，十年时间洋河累计销量超 200 万吨，是茅台、五粮液、老窖、汾酒四家头部白酒上市公司总和的近二分之一。销量王的地位离不开下沉市场的穿透能力，中信建投根据上市公司财报及民政部数据测算显示，洋河股份以超 8000 家经销商，在地级市场覆盖率高达 2445%、县级覆盖率高达 286%，渠道下沉率高居榜首。

至今仍有洋河的对标者们在省外市场广泛采用这种海量战术推向全国，当然这是洋河于 2009 年开创白酒企业营销新方式——深度分销模式，公司在各营销网点覆盖的区域市场中发展经销商，公司承担开发风险，直接向终端市场投入促销资源，经销商负责物流和资金周转。这种模式在当时简化了经销商的盈利模式，尤其在 2013 年开始白酒行业景气度下滑，大幅降低了其经营风险，使双方能够专注于市场增长而实现双赢，理念领先于当时其他酒厂的大商模式。

然而 2019 年开始白酒消费与资本市场双双出现火爆局面，“深度分销”模式凸显弊端，随后连续两年出现销量下滑，2020 年一度被五粮液反超，直至 2021 年销量明显反转重回头部白酒上市公司“销量王”的位置。

及时的成功调整得益于洋河“大刀阔斧”推行“利他主义”，构建厂商“创业、致富、事业、生命”共同体，洋河积极建立与经销商的沟通机制，倡导全新的“亲商、安商、扶商、富商”理念，增进企业与经销商的感情和信任，构建“厂商一体化”新型厂商关系，企业与经销商肩并肩共进退。

不仅如此，洋河还积极在数字化转型领域进行探索，创新营销模式，深化渠道变革。通过“一物一码”加微信小程序建立服务平台，通过消费者和经销商扫描物品二维码，掌握消费者实际开瓶数据、及渠道进出库数据，适量出货。知名经济学家任泽平在“泽平宏观”中表示，目前，洋河渠道各环节扫码率分别为经销商环节 100%，终端门店环节超 90%，消费者环节超 80%。

上述举措不仅从根本上克服经销商窜货、逃货、压货等问题；还有助于公司全面管控费用流向，精准投放到各渠道层级，稳定终端价格水平；更能根据各个经销商的库存情况，结合市场动销的数据，制定更加合理的生产计划。

量能长期位居头部酒企高位并不能让洋河远离被对标者的属性，近年来省内外市场的对标无处不在。

从超越者到被对标者

江苏是中国白酒市场为数不多既有名酒企又拥有大量中高端消费人群的区域，并且该区域主打浓香型，“三沟一河（双沟、高沟、汤沟、洋河）”间的竞争极为激烈。

2009 年底洋河股份登录 A 股，彼时还是茅五泸的时代，洋河营收位列第四，与第三名泸州老窖差了一半营收，第五名剑南春也可以很轻易的跃升至老四的位置。上市次年洋河开始陆续拆资十多亿元收购双沟酒业，

强强联合让洋河在江苏省内营收急剧增长，上市前（2008 年）还不到 20 亿元，2010 年财报显示省内营收超过 50 亿元，短短两年翻了一倍还多，逼近泸州老窖全年营收，正是这一年开始洋河开启了延续至今的茅五洋时代。

又一个两年后（2012 年），洋河股份省内营收突破百亿元大关，再次实现两年翻番，此时的洋河还不能称为完全意义上的全国名酒，省外营收占比长期处于 36%上下的水平，2016 年之前从未超过 40%。

此时的茅五泸早已实现了全国化，意味着江苏省内的大蛋糕不止洋河一家在吃，省内不仅有茅五泸的强势渗透，还有 2014 年上市的今世缘（前身：高沟）在虎视眈眈。

2017 年开始白酒规模以上企业连年减少、整体销量也逐年下滑，但中高端白酒销量却未停止增长步伐，白酒行业步入“挤压式”增长时代。

具有品牌渠道优势的名优白酒，不断挤压竞品市场，行业集中度不断提升。即使合计拥有 6 家白酒上市公司的江苏市场与安徽市场，也不断面

临着来自四川两的敌手冲击

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_51867

