

泸州老窖，结构化样板

文章转载自：酒说公众号

泸州老窖样本

泸州老窖从谷底到重回百亿再到新的篇章，短短几年内的崛起与逆袭绝对值得特别书写与总结。客观而言，相对其他名酒，泸州老窖的样本性的确突出，因为其发展历程更加激荡、张力也更大。

功成不必在我，功成必定有我。刘淼、林锋等泸州老窖新领导班子的形成，以及其带来的施政纲领与变革决心是关键与转折点，不破不立，破而后立。

刘淼、林锋正式接任之后，开启了深化改革的新篇章。从组织架构、产品策略、营销模式等方面开启全方位改革：一方面确立“大单品战略”及五大战略单品（国窖1573、窖龄、特曲、头曲、二曲）；另一方面在渠道端确立品牌专营模式替代柒泉模式，国窖、窖龄、特曲分别运作，支撑大单品战略，强化终端控制。在新管理层的带领下，公司把握住大众消费升级带来的行业复苏机会，品牌复兴成效显著：2017年重回百亿阵营；2018年营收达历史顶峰；2019年国窖单品营收破百亿，收入占比过半；2014-2019年营收和归母净利润复合增速达24.19%和39.46%。

固然泸州老窖的改革样本有着自己的特殊性，其成功也是综合作用的结果，但这并不能否

认其许多提法与模式在一定程度上，对整个行业的发展都有引领价值与借鉴意义：

1、品牌聚焦，单品驱动。固然这与泸州老窖本身过去的条码数量密不可分，但的确已经成为本轮结构恢复期行业的共识。西凤、汾酒等先后走上了聚焦路线，同时茅台、五粮液等酒企的品牌开发门槛越来越高，不能不说泸州老窖的大单品聚焦战略已成为行业的共识，这也意味着对过去多品汇量模式的再见。

2、品牌专营，渠道纵深。从柒泉模式改革为三大品牌专营模式，三大公司及博大公司，被统称为“四大金刚”，深度服务五大单品，落地执行更有效率，同时推进客户联盟主导的直分渠道模式，扩大直营比例；各地由子公司直控当地市场，增加销售人员，推进“千县工程”和“百万终端工程”，不断强化市场关系，密切协作保证市场政策的落地执行与稳定发展。

3、产能储备，品质稳定。随着市场规模的扩张，产能问题和品控问题也成为制约企业持续发展的瓶颈。

“后台掉链子”就不是一两年能补上的了，这一点泸州老窖其实早已深谋远虑，在2015年就启动了总投资118亿元的技改工程。随着技改项目的逐步完工，未来泸州老窖的生产能力将大大提高，为泸州老窖的持续增长做坚实后盾。以泸州老窖白酒自动化酿酒设备为例，刚刚荣获“CIIF绿色节能奖”，在荣誉的背后：其能够实现酿造出酒率提高5%-10%，优级酒比例提升10%，水资源消耗降低50%，酿酒车间高强度体力用工减少70%，这是实实在在的智造！



泸州老窖黄舣酿酒生态园

同样的百亿+，内涵却大不相同

如果单从数字层面，我们可以看出泸州老窖从一个百亿迈向另一个百亿，甚至在不远的未来，这个百亿可能会迎来翻倍。但在数字的背后，泸州老窖所承载的品牌内涵、发展模式与质量效果却大不相同。

首先是驱动引擎的重塑，国窖驱动下的泸州老窖更具张力。回顾来看：2009年之前泸州老窖更多处于博大驱动战略，通过规模扩张实现企业发展；2012年，泸州老窖突破百亿规模，其中博大公司实现营收达53亿元，而中高端白酒实现营收43亿元，博大仍然处于战略驱动核心地位；2013-2015年，泸州老窖受到来自市场一线深度调控影响，博大驱动对整个泸州老窖影响进一步加深；2016年，泸州老窖在营收上逐步脱离了对博大的单向依赖，国窖1573在整个股份公司营收占比逐步提高，泸州老窖开启回归典型化高端国窖1573驱动模式；2017年国窖1573占位浓香国酒，品牌传播高举高打，结构占比逐步提升；2019年销售口径过百亿，2020年上半年占比超过60%，冲刺130亿，久泰模式花开河南。

其次是增长模式的蝶变，从多品汇量到超级单品。这一增长模式的转变也为泸州老窖最终

化蛹成蝶，为公司未来发展赢得了宝贵的战略机遇。泸州老窖推出的“聚集五大单品·成就商业梦想”开启了从“汇量增长”到“超级单品”集约化增长新时代。通过减少条形码、整肃经销商行动重塑商业模式，并积极开启五大单品全国化布局，实现了商业资源的重塑和市场性进化。



2019年6月26日，泸州老窖特曲第十代产品上市发布

不仅如此，在国窖完成单核百亿之后，特曲迎来从蓄能到蝶变的发展阶段：2019年老字号特曲第10代换代升级，站上300元价格带；特曲60

版开启全国化布局，成为次高端领域的尖兵，这或许意味着真正意义上属于泸州老窖“百亿征程”的开启。此外窖龄酒正在稳中有进，博大酒业也在酝酿新的核心武器。

基于上述两个层面的重塑，泸州老窖未来的发展潜力同样不可小觑，总结来看就是国窖特曲双轮驱动，全国化扩张正当时。国窖2019年单品销售口径收入突破百亿，2020年目标剑指130亿，未来3-5年计划实现200亿、300亿收入。随着国窖对品牌护城河的不断夯实，品牌势能将继续上升，中长期将持续受益于高端酒扩容的红利，未来营收有望再上一个台阶。

短期来看，疫情对国窖影响较为有限，2020年上半年积极控货挺价，渠道库存保持良性水平，整体价盘稳中有升，其中营收占比约为63%，较去年同期有所上涨。随着七星盛宴、酒香堂和冰JOYS三位一体的消费者培育体系的全国布局，深度抓取不同层次与水平的消费者，消费者KOL群体不断巩固与扩大，根基越来越夯实，同时特曲通过60版的持续拉动和泸州老窖特曲第十代的焕新上市，正在迸发出新的活力，或许将支撑起泸州老窖的下一个百亿。

（因篇幅原因，以上内容有所删减）