

酒类连锁“破旧立新”

在互联网快速普及的背景下,越来越多的传统行业正因科技的进步而发生翻天覆地的变化。我们看到,在酒类流通领域,虽然传统的烟酒店在被品牌连锁店所颠覆,但是在酒类连锁体系内,新兴的力量正在与传统酒类连锁商的竞争中表现出更强的生命力和对环境的适应力。

当全国多个地区传统酒类连锁品牌相继传出收缩门店消息的同时,我们看到,像1919 酒类直供、中酒连锁等新兴连锁品牌正在全国市场开疆扩土,在行业调整中逆势发展。

无论是围绕着精细化管理展开的管理升级,还是结合互联网缔造新的商业模式,一场“破旧立新”的渠道变局正在酒类连锁领域上演。

从粗放到精细化

作为酒类流通领域一支重要的力量,连锁代表着行业发展的一个方向。相比于夫妻店、烟酒店,连锁店代表着统一品牌、系统服务和高效管理。随着消费的升级和购物体验要求的提高,消费者越来越习惯于在有着品牌背书、产品保真和良好购物环境的品牌连锁店购买酒水。

据了解,连锁经营在全球已经有着近一个半世纪的历史,在美国、日本等发达国家,连锁经营已经具有非常成熟的发展。不过,连锁经营在中国的发展仅有 30 年,酒类连锁经营起步更晚。因此对于酒类连锁渠道而言,仍处于起步阶段。

有专家将连锁经营分为两个阶段,第一个阶段是多店时期,第二个阶段才称得上是连锁时期。多店时期是连锁品牌成长所必须经历的过程,这个阶段主要完成规模的成长。只有连锁品牌拥有了数量较多的门店,才能在商品采购方面拥有较大的谈判能力,得到更多的优惠。在这一阶段,经营的重点是在店内管理。在此基础上,进入第二个阶段,也就是真正意义上的连锁管理。这一阶段更加考验整体的内功,需要连锁品牌在门店布局、品类构成、商品管理、人员管理、财务管理等方面实行标准化的管理,从而摸索出一套因地制宜的管理模式,实现模式的复制和推广。

对于酒类连锁经营而言,大多处于第一个阶段,记者了解到,靠烟酒店或是酒水经销“先富起来”的一批经销商,看到了传统烟酒店等渠道的不足,从而顺应行业发展趋势试水较为新颖的连锁经营模式。不过,前些年发展起来的品牌连锁商多注重规模的扩张。这种模式主要是通过品牌输出的方式吸引区域经销商的加盟,从而快速在区域市场布点,搭建起基本的渠道网络。

受连锁商自身实力的限制和当时科技水平的制约,传统的酒类连锁经营往往缺少精细化的管理,在产品采购、产品结构分配、产品陈列、网点布局、成本控制、人员管理、标准制定等方面存在较大的不足。

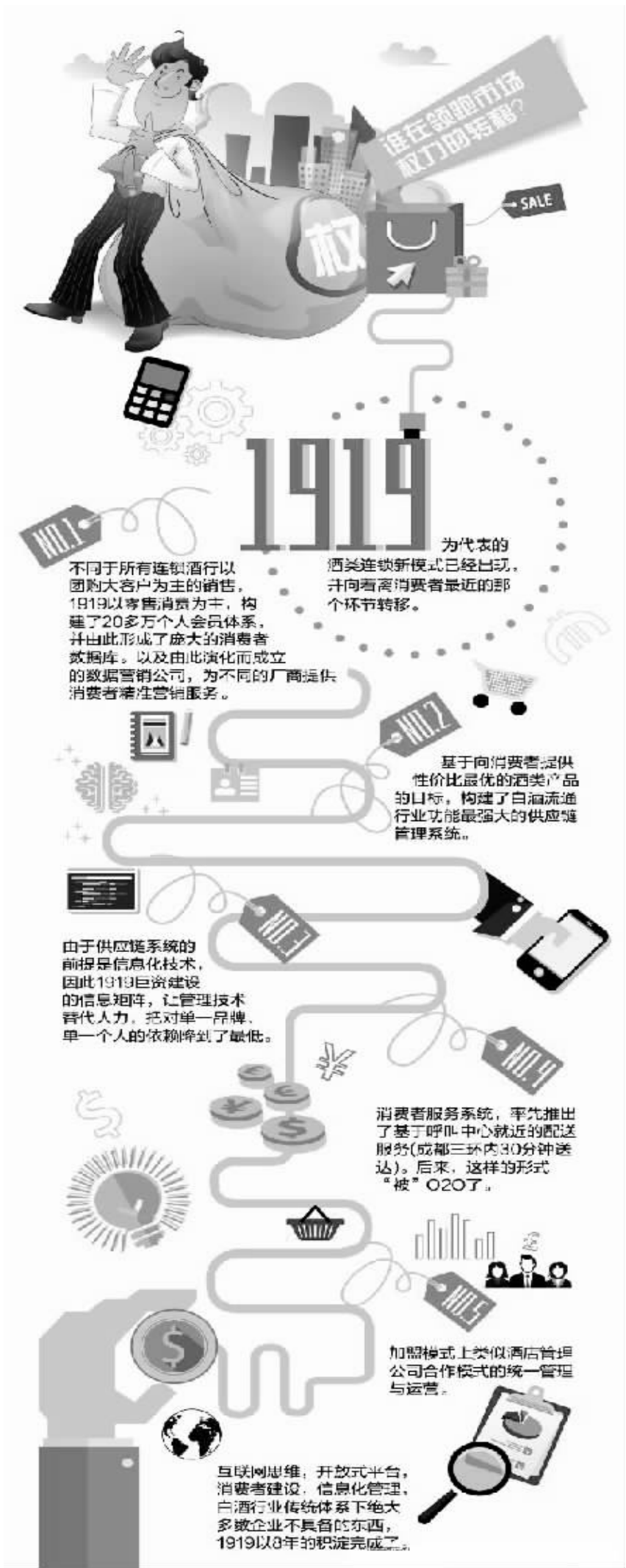
随着时代的进步,近两年涌现出的新兴连锁商,多拥有一支年轻化的管理团队,企业经营效率高。同时,对沃尔玛、家乐福等连锁企业的学习也让新兴连锁商找到了快速发展的路径,即重视精细化管理,在向市场要利润的同时,向管理要成本节约。

河南大河酒城股份有限公司在通过一年多的市场调研后推出了自有连锁品牌大河酒城,其实体店在 2011 年一亮相,就与传统连锁商形成了明显的区别。“我们摒弃了传统连锁的粗放式管理,提出了统一高效的运营管理模式。”总经理魏嘉禹告诉《华夏酒报》记者,即统一品牌、统一运营管理、统一宣传推广、统一培训指导、统一价格、统一服务。“所有的工作都要用统一的思路,围绕一个大盘运转。自身管理信息系统的构建则使得遍布各地的 50 多家门店与总部始终联系在一起,形成一个有机的系统。”

解决规模化之困

如果说传统连锁经营在行业高速发展期能够快速扩张,那么在行业调整中,由于大而不强的现状,酒类连锁发展的重任则要交给新兴酒商。

据了解,虽然传统连锁商能够以品牌背书实现网点的快速布局,在市场上铺开一张渠道网络,但是在追求规模快速扩张的同时,其忽略了自身综合运营能力的打造,从而显得“外强中干”。这种规模扩张极易受到自身管理水平与规模不匹配或是行业调整



不破不立,只有随时应变,才能不惧行业调整。及时随行业趋势转型的传统连锁商

以及新兴的连锁商在行业调整中以高效的管理水平和科学的网点布局实现了逆势扩张,如 1919 酒类直供、中酒连锁、大河酒城、酒便利、酒客来等连锁品牌。

记者注意到,随着以 1919 酒类直供为

代表的一批新兴连锁品牌的崛起,其正在引领酒类连锁经营结束“野蛮生长”的第一阶段,步入“精益发展”的第二阶段。不过,在运营管理上,不同企业之间表现出了不同的方向。

1919 酒类直供依托保证门店盈利的强势管理能力在全国进行快速扩张。按照 1919 酒类直供 2015 年的全国拓展计划,明年其将在全国总计开设 413 家直管店,覆盖全国所有省份省会城市。据了解,其直管店有别于传统的加盟店,直管店实行“你当东家,我掌柜”的特许合作模式,由 1919 派驻管理团队进行科学运营。

酒便利、酒客来等连锁品牌依托便利店的扩张实现“小而美”的规模扩张之路。据了解,酒便利在河南及北京等地的门店多采用便利店的模式展开,通过调研高端写字楼、商业区、中高端生活区,进行网点的合理布局,从而实现以小博大、覆盖区域的目的。河南酒便利商业连锁管理有限公司副董事长、总经理沈丽波在接受《华夏酒报》记者采访时表示,酒便利希望在巩固基础的同时兼顾发展速度,打造大而强的整体规模。

大河酒城则将大门店和小门店结合在一起,形成市县市场旗舰店对中心市场辐射,重点乡镇市场小型店面灵活布局的店面布局。魏嘉禹表示,除了实体店,大河酒城还联合《大河报》推出酒专刊《大河酒坊》,进行报媒售酒。

无论是哪一条路径,新兴连锁品牌以高效科学的管理系统和领先的商业模式,为解决连锁经营的规模化问题提供了可参考的样本。值得注意的是,记者采访了解到,新兴连锁商多采用与 IBM、甲骨文等世界领先公司合作建立起自身的综合管理系统,将各个门店甚至每一位员工纳入管理平台之中,实现了数据的积累分析、订单的快速匹配以及决策的快速制定。

强调“云”上的追求

管理系统的建立代表着新兴连锁商对趋势的判断和机遇的掌控。近两年大数据、O2O、电子商务的升温使得各行各业都在与互联网发生着联系。如何借助互联网实现自身业务的拓展和能力的修炼成为连锁商关注的重点。

对于连锁酒商而言,管理系统的建立相当于为企业提供了一个核心的平台,一方面可以实现大数据的收集,从而为产品采购、产品结构调整、网点布局、成本节约提供参考,另一方面也能够服务于电子商务等线上平台。沈丽波表示,管理系统的开发一般都预留有不少接口,在打造自身管理平台时,就将 O2O 等功能融入其中,消费者无论是从网上订购还是从电话订购,都能够通过管理平台快速响应到门店进行订单配送。

在魏嘉禹看来,依托自身的管理平台和实体门店,能够比纯粹的线上电子商务平台更有效地做好消费者购酒体验、及时的酒水配送以及丰富多样的促销手段。今天,无论是沃尔玛构建的全球供应链系统,还是苏宁正在打造的云商,都是依托管理系统、互联网进行的“云”管理。

《华夏酒报》记者注意到,以 1919 酒类直供、大河酒城等为代表的新兴酒类连锁商,其线上销售平台结合线下实体门店进行规模扩张的模式,将传统酒类连锁商甩出了一个身位。如果说传统酒类连锁商能够实现区域扩张,构建区域强势品牌的话,那么深度触网的新兴酒类连锁商则有望成为布局全国市场的酒商,酒类流通领域或许在不久的将来能够涌现出类似国美、苏宁的巨头。

酒类营销专家乔运昌认为,不管酒类行业如何产生变局,酒类连锁模式已经成为行业发展的一个大趋势。酒商一是要看好酒类连锁模式的发展趋势,抓住机遇趁势发展,二是在行业调整中以连锁为转型契机,进行自身关键资源进行重新梳理和整合,构建起自身的连锁体系。

在研究专卖连锁行业多年的元一连锁品牌策略机构总经理铁丁看来,在不同的时代,连锁有着不同的表现形式,但连锁经营这一营销方式的核心一直在,无论是萌芽时期依靠店铺展开连锁,还是互联网时代逐渐趋向电子商务模式,无论是过去、现在还是以后的商务发展,连锁,都是一个企业的最终归宿。

(据《华夏酒报》)