

世界白酒看中国，中国白酒看四川。90年代，川酒六朵金花之一的全兴大曲盛名一时，20几元一瓶的全兴大曲年销售额创下12亿的记录。

1999年全兴酒厂走向巅峰，这一年在A股上市，成为仅次于五粮液的第二大白酒上市公司。这一年全兴足球队获得历史最好成绩的联赛第三，距离冠军山东鲁能只有3分的差距。

更让人欣喜若狂的是，1999年在全兴酒厂车间发掘出水井街酒坊遗址，这座酒坊是元明清三代烧酒作坊，是“世界上最古老的酿酒作坊”。

当时全兴贵为A股第二大白酒公司，但只能定位成售价几十元的大众品牌，无法杀入高端市场是全兴最大的痛。酒坊遗址的出土，终于让全兴看到了机会。

2000年

，水井街酒坊遗址

被国家文物局评为年度全国十大考古发现之一。

趁此机会，全兴酒厂推出子品牌“水井坊”，水井坊定位为高端白酒，当时出厂价300元，高于茅台酒和五粮液。

全兴酒厂本意是进行双品牌战略。然而，水井坊创立后，品牌推广、策划、资金等资源全部注入了水井坊，等到水井坊被剥离出来，全兴就只剩下一个空壳。

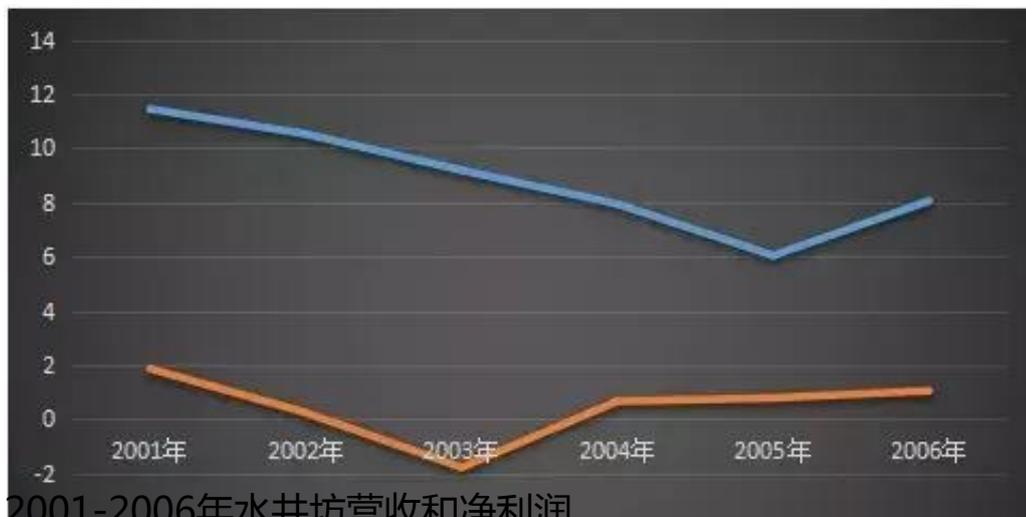
而离开了全兴酒厂的水井坊，彻底失去中低端市场，一味发展高端造成水井坊今日之忧。

坎坷的高端之路

与茅台、五粮液等超过百年不间断的老字号相比，水井坊可谓是横空出世，水井街酒坊遗址原是全兴酒厂的老车间，从来没有文献记载过这个地方存在古窖。

这次偶然的发现不但填补了中国白酒酿造史的部分空白，而且给全兴酒厂带来了新的机遇。

1999年，全兴股份的营收和净利润都仅次于五粮液，1999-2001年，全兴股份业绩与五粮液的差距被拉大，而且眼睁睁地被贵州茅台反超。



2001-2006年水井坊营收和净利润

2006年，水井坊净利润再次突破1亿元，眼看着公司步入正轨，但是管理层对上市公司MBO还不到4年便开始着手套现。

当年12月，全球最大的洋酒公司帝亚吉欧受让全兴集团43%股权，2010年股权比例增加到53%，控股全兴集团，成为水井坊的实际控制人。

帝亚吉欧的入主，带给水井坊的直接影响是，不得不剥离掉全兴大曲。按照2007年外商投资目录，在限制类产业第三大类制造业中，名优白酒生产需由中方控股。

因此，在2010年帝亚吉欧对全兴集团将达53%的控股权前夕，为了规避限制条款，水井坊分两次出让了所持全兴酒业95%股权，从而与全兴品牌彻底分家。

后经股权变更，现时全兴酒业控股方为国内最大的酒类经销商、光明食品集团子公司上海市糖业烟酒集团，持股比例67%；成都工慧投资咨询有限公司持股33%。

一般来说，同一品牌的高中低端酒之间是会存在联动关系的，比如高端酒的提价会为中低端酒留出空间，带动各档产品的销售。但是水井坊和全兴大曲均过于独立运营，根本无法互动和支撑。

2008、2009年，全兴大曲业绩已经无法与水井坊相比，两年分别实现净利润2244万元、204.67万元。贡献的利润虽然微不足道，但是剥离全兴后，水井坊就失去了低端品牌。

2010年，中国白酒史上首位外籍总经理柯明思走马上任，这位前帝亚吉欧大中华区总裁延续水井坊的高端定位，同时极力推动水井坊的国际化。

“国内方面，公司将加大力度投向品牌建设，以缩小同贵州茅台、五粮液等强势品牌的差距；国际方面，水井坊将借助帝亚吉欧在全球180多个国家的营销网络，力争在5年内实现国际市场占营业收入40%的目标。”

但水井坊的国际化并不顺利，海外销售收入最高只是2012年的7400万元，之后就再也没有到过这个高点。

当时有观点认为，水井坊在国内市场最火的时候，却花大精力发展海外市场，也因此丢掉了国内市场，2011、2012年销售收入均低于2010年。而茅台2012年营收是2010年的2.27倍。

2013年3月，因为业绩增长不理想、股价疲软等，柯明思辞去水井坊总经理职位，接任他的大米也是一位英国人。他认为过去水井坊的中国籍高管“不大会讲故事”。“他们没有很好地将自己品牌的历史故事传达给消费者，这是一个拥有600多年酿造技术积累的品牌。”

但是故事并没有按照大米设想那样走下去。2013年“八项规定”限制三公消费，高端白酒市场受挫，这已经超出了英国人所能理解的范畴。

2013、2014年高端白酒品牌集体陷入低谷，五粮液等纷纷降价，但水井坊采取的应对措施让人难以理解，大米坚持高端白酒不降价，同时提出“鸡尾酒战略”，声称要让白酒变成酒吧饮品。

从结果来看，水井坊的“鸡尾酒战略”并未取得成功，而坚持不降价也导致水井坊成为那两年唯一亏损的高端白酒品牌，2014年公司亏损高达4.2亿元。而强势的茅台依然保持了增长。



2019年春节前夕，水井坊再次抛出两款高端产品，典藏大师版金狮装和生肖酒晶猪装，分别定价1088元和2399元/瓶。这是水井坊首次涉及生肖酒领域。

2015年至2018年，乘着白酒行业复苏的东风，水井坊营收同比增速分别高达134.29%、37.61%、74.13%、37.62%，净利润同比增速分别达到121.84%、155.52%、49.24%、72.72%。

但是2019年水井坊结束了前几年的高歌猛进，上半年业绩增速明显放缓，营收和净利润的增长都不到27%，本来就是高端酒里起步最低的，增速还不能与竞争对手拉开差距，水井坊的高端之路似乎再次受阻。

站不住的底蕴

水井街酒坊遗址是全兴酒厂在改造老车间时的偶然发现。后来水井坊在宣传稿中是这样描述的：

在改造老车间时，80多岁的崔体泉等老师傅想起了前辈曾传说，地下埋藏有宝贝，万一是真的，随便一搞建设，不就把宝贝弄坏了？

大家接受了老师傅们的提议，先试探性地挖一处试试——没想到，真挖出了东西。

但是，这位崔体泉老师傅是全兴酒厂前身成都酒厂的元老级人物，为什么在1998年前长达几十年时间里从未提及过水井坊的传说？显然这个传说是站不住脚的。

另外，水井坊酒传统酿造技艺传承人的说法也值得商榷。诚然，水井街酒坊遗址完整记载了水井坊酒传统酿造技艺，2008年也入选第二批国家级非物质文化遗产名录，但是传承人是怎么回事？

据媒体介绍，现任副总经理、总工程师，被誉为“水井坊之父”的赖登燁，竟然是水井坊酒传统酿造技艺第六代传承人了，他的师傅崔体泉也就顺理成章成为了第五代传承人。

但是近代以来并没有关于水井坊酒的文献记载，那么传承人是怎么确定的？

而关于水井坊酒的酿造，水井坊是这样介绍的：

在对水井坊老窖泥及环境微生物特性分析的基础上，赖登燁对水井坊酒的感观、理化、微量成分进行了全面的评价和剖析，他和科技人员们应用先进的技术检验设备，在大量技术理论为支持的基础上，反复地勾兑、品尝、比较、调整，水井坊酒终于研发成功。

水井坊基酒很可能不是用的水井街老窖池，用的是所谓的人工老窖技术，即使可以

用老窖池生产基酒，产量也不会太大。有评论表示，水井坊的所谓老窖池根本就是噱头，产量极低，水井坊基酒就是全兴的老窖池生产的。

这种说法是有数据佐证的，2001年全兴大曲和水井坊销售收入分别为5.89亿元和1.85亿元。到了2003年，水井坊超过全兴大曲，二者销售收入分别为2.03亿元和1.17亿元。

全兴大曲销售收入呈现断崖式下跌，这说明消费者突然就不爱喝全兴了吗？显然不是，90年代全兴大曲鼎盛时期销售费用率不超过5%，不靠广告宣传也能赢得消费者信赖。

因此只有一种解释，水井坊基酒就是全兴老窖池生产的，导致全兴大曲产量出现断崖式下跌。

同一口窖池生产出的基酒，全兴是中端白酒，水井坊要搞高端，无异于狸猫换太子

。

值得一提的是，水井坊售价是全兴大曲的10倍，即使这样，在最初几年水井坊增长的收入也远少于全兴大曲减少的收入，这说明占用了全兴大曲产能的水井坊，销路并不好。

再来说说水井坊600年的历史。水井街酒坊遗址是有三层的，从下往上分别是元、明、清的窖池，最下面一层是早就废弃了的，这只能说明元、明、清三代都有人在这里建窖池，但要说一脉相承，未必有点牵强。现在的水井坊酒和600年也不可能是同一种酒。

广告砸出高端酒

1994年，中央电视台首次对新闻联播至天气预报之间的黄金时段进行广告招标。

谁都没料到，一家地处山东济宁的小酒厂，孔府宴酒，以创纪录的3079万元夺得“标王”。

那句“喝孔府宴酒，做天下文章”的黄金时段广告，仿佛有点石成金的魔力。1995年，孔府宴酒销售收入达到10亿元，超过当时的行业龙头五粮液，“标王”变成了当年的“酒王”。

随后，同为鲁酒、同样名不见经传的秦池，又相继拿下两次“标王”。

1995年11月8日，时任秦池厂长的姬长孔豪掷6666万元，夺得央视“标王”。那一年，秦池酒厂所有利税之和，也不过3000万元。

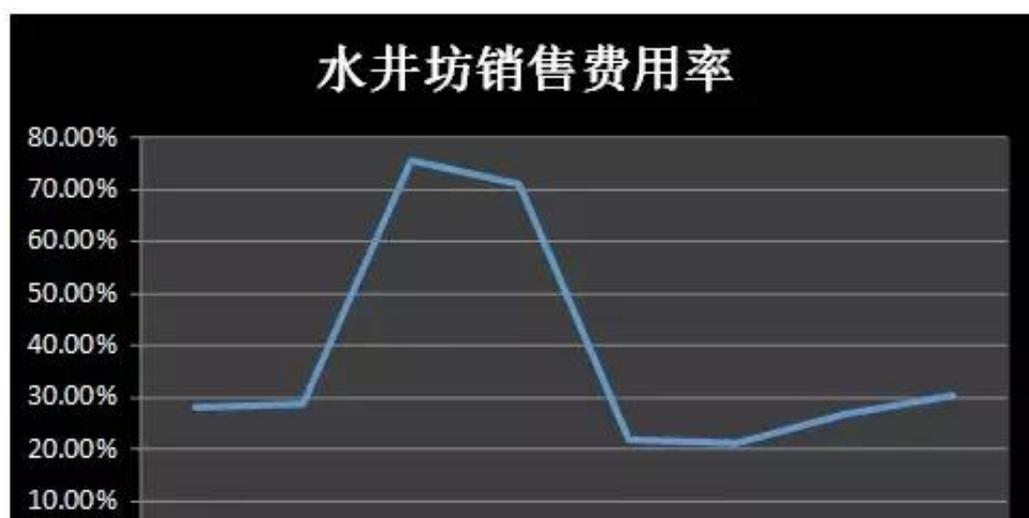
“临朐秦池，6666万元！”主持人嘶哑的嗓音响起后，台下的反应是——“谁是秦池？”“临朐在哪里？”

1996年，更加疯狂的秦池酒厂，争夺央视标王的投标金额，暴增到了3.212118亿元。

当有记者问：秦池这个数字是怎么算出来的？姬长孔说：这是自己的电话号码。

连续两年夺得“标王”后，秦池迅速成为中国白酒市场最显赫的新贵。1996年，根据秦池对外通报的数据，当年销售收入9.8亿元，利税2.2亿元。

姬长孔给秦池定下了1997年15亿的销售目标，“1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪；今年，我们每天要开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯。”



2018年，水井坊的销售费用8.54亿元，其中广告费用6.79亿元，均创历史新高。水井坊与《国家宝藏》节目9大国宝藏品一同进驻故宫，开创白酒品牌踏入紫禁城的先河。

去年9月12日，水井坊带着博物馆壹号（定价10998元）登上了北京太庙，可谓大出风头。