

洋河股份：从战略定位到价值创造¹

本案例由长江商学院周春生教授与长江商学院案例研究中心周飞共同撰写。

“世界上最宽广的是海，比海更高远的是天空，比天空更博大的是男人的情怀。”——洋河蓝色经典白酒广告语

2012年2月，走入宿迁市洋河镇，迎面扑来的是浓郁的酒香，映入眼帘的是蓝色的建筑、蓝色的标牌，仿佛洋河镇内已经打上了蓝色的烙印。而带领洋河跃入蓝色世界的人则是江苏洋河酒业15年的“领头羊”——总裁杨廷栋。此时的他，以洋河完成上市、2011年销售突破百亿正准备功成身退，不禁陷入了对这片蓝色的回忆。

作为酒的故乡，洋河镇已有上千年的历史。洋河的白酒同样历史悠久，洋河大曲在隋唐年代就已享盛名，在明清时代更是作为贡品进献皇室之中，1979年洋河大曲跻身于中国八大名酒行列，有着“福泉酒海清香美，味占江淮第一家”的美誉。¹

在计划经济时代，作为中国八大名酒，洋河一直是“皇帝的女儿不愁嫁”。“都是靠批条子卖酒。那个时候的洋河大曲可谓是供不应求”洋河推广部经理陈胜圣回忆80年代的辉煌说“老糖酒公司都是靠条子拿酒。把税交完，账上净利润都有一个亿。”²

企业长期处在这种繁荣的局面下，久而久之安于现状，逐渐丧失了竞争意识和竞争能力，致使洋河错过了当时极好的发展机遇，“比如错过了提升价格的机遇。80年代洋河大曲和五粮液的价格很接近，到了后期，五粮液的价格超过了洋河”陈胜圣说。而外部市场环境也发生了极大的变化，老的糖酒公司相继倒闭、改制、重组。洋河原有的优势瞬间变为劣势。³

从20世纪90年代中期开始，洋河在市场经济的大潮中渐渐失去竞争优势，面对来势汹汹的川酒、鲁酒、徽酒，洋河与整个

本案例所有内容力求客观、严谨，但我们并不对案例中所涉及内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证，长江商学院并不承担因使用本案例而产生的法律责任。本案例同样不作为相关公司和行业数据来源保存，也不作为管理有效与否的证明。本案例所提供的信息并不一定代表相关公司观点。

本案例版权属于长江商学院，未经授权，不得复印、转发或向特定读者群以外的人士传阅。如欲获得复制许可权，请与长江商学院案例中心联系。未经长江商学院案例中心书面允许，不得在任何时间、地点，以任何方式使用或者保存此案例的任何内容。

地址：北京东长安街1号东方广场东2座20层； 电话：(+86) 010-8518 8858 转案例研究中心；
E-mail: casecenter@ckgsb.edu.cn。

江苏白酒企业群体都遭遇到了前所未有的压力。⁴

1997年，杨廷栋从泗阳县副县长的位子上调任洋河酒厂厂长时，洋河正陷入发展的低谷期，从上任第一天起，杨廷栋就一直思考着如何让洋河在品牌价值上实现根本性的提升，这是摆在他面前最大的难题。⁵

从上世纪90年代末期到2002年，洋河的效益很差，有些员工都不好意思说自己在洋河上班。2000年最困难的时候，连工资都不能按时发放。洋河市场部副部长耿立兵回忆说，“当时江苏主流酒厂几乎都停止生产了，只有洋河的原酒车间没有停产，到后来停掉了一半。”⁶

为了止住洋河的下滑势头，当时只有一个办法，就是“不断地开发新的产品来刺激市场”。洋河产品部部长肖井章说，“2003年之前，洋河的买断产品很多很乱，几乎每个省都有几个洋河的买断产品，特别是湖南、山东等地洋河的经销商，几乎每人手上都有洋河的买断产品。这些买断产品的市场平均价位都在12元以下，虽然产品多不胜数，但是有销量没利润。”⁷

在此期间，杨廷栋一方面需要保住酒厂不破产，一方面又需要考虑未来的发展。杨廷栋意识到：“传统产业的出路在于科技发展，只有把现代科技运用于传统产业中，我们才能具有竞争力。”洋河酒厂在杨廷栋的带领下，开始了对白酒的传统工艺不断改进的尝试和摸索。用杨廷栋的话说：“这是洋河的调整期，只有卧薪尝胆，重头再来。”

战略定位

2002年，洋河酒厂迎来了股份制改造，采取国有控股和外来资本参股的方式进入市场化发展的轨道。2002年12月26日江苏洋河酒厂股份有限公司正式成立，完成洋河历史上真正意义上的股份制改造。

“之前的几次改革都是换个牌子，换汤不换药，不是真正意义上的股份制改革”，洋河市场部副部长、推广部经理陈胜圣说，“只有2002年那一次由7个法人主体、14个自然人参与的股权改革，才具有里程碑式的意义。”通过这次股权改革，洋河从国有独资转变为国有绝对控股，国有股仍然占到总股本的51%。（见附录表1）⁸

对于此次改革，杨廷栋有着自己的看法，“改革是国有企业成长过程中必须面临的一次阵痛，当时的洋河体制滞后、动力单一，已经到了非改不可的地步。”⁹这次改革成为洋河发展的分水岭，标志着洋河进入全面发展时期。

在战略转型和重新定位上，经过长期思考和调研，酒厂上下也形成了两种方案：一种是在洋河原有品牌上继续创新，另一种则是另辟蹊径重塑新品。¹⁰

2002年国庆节期间，徐州市中心一家宾馆里住进了一群“怪人”，这些人白天看不见，一到晚上就聚在一起开会，一开就到凌晨一两点。

这群人就是洋河的市场调研团，“团长”正是杨廷栋。

消费者需要什么样的产品？企业应该研发什么样的产品？杨廷栋与公司一班人马先后对白酒口感、度数、消费诉求、市场价位等做了长达半年的市场抽样调查。调研过后，根据对数据的综合分析研究，调研团最终确定了“绵柔”的产品风格。¹¹

“绵柔型”口感的关键特点是不淡不浓、柔而不寡、绵长而尾净、丰满而协调，强调饮后的舒适度，强调“不易醉、醒酒快”。¹²

“绵柔型”的口感风格很符合现代人健康饮酒、文明饮酒的诉求，除了白酒风格的转变，杨廷栋也非常重视白酒品牌的提升。为此，2003年杨廷栋提出了把情感与文化消费作为提升洋河品牌的重点，于是打造出了洋河酒厂的蓝色经典系列。

洋河蓝色经典在品牌传播上的核心诉求是“男人的情怀”，它向白酒的主要消费者，即成千上万的男人推广自己的品牌，诉说情感，以求与他们取得心灵上、情感上的共鸣，让他们对洋河蓝色经典产生好感，激发他们的购买欲望，产生购买行动。¹³

在产品包装上，打破白酒以红色、黄色为主色调的老传统，将蓝色固化为产品标志色，实现了产品差异化，凸显了产品个性。¹⁴（见附录图 1、2、3）

2003年之前洋河的产品多而乱，没有主力产品或者说每个产品都是主力；2003年随着蓝色经典的推出，洋河的产品线开始逐渐清晰，蓝色经典中包括高档白酒梦之蓝，中档白酒海之蓝、天之蓝，并以敦煌古酿、洋河普优曲补充了普通产品，形成了高、中、低档全价位的产品序列。¹⁵

2003年，也是白酒行业整体回暖的第一年，随着消费者对中高端白酒和健康饮酒的需求开始增长，蓝色经典的中高端、差异化定位很快就取得了成效，成长为了白酒行业的一匹黑马。2003年9月上市后，当年销售收入达2000多万元；2004年，洋河蓝色经典系列单品销售突破7600万元。（见附录表2和附录图4）

蓝色风暴

2005年，国民党主席连战访问大陆，国共两党实现60年的首次握手，吸引了全球华人的目光。4月26日，江苏省委领导在南京金陵饭店中山厅宴请了中国国民党主席连战率领的大陆参访团，宴会使用的“洋河蓝色经典梦之蓝”，其绵柔的品质受到了参访团成员的交口称赞。

27日晚，连战全家在“夫子庙美食一条街”上的状元楼酒店，又特地品尝了洋河蓝色经典的“天之蓝”、“海之蓝”。席间，连战夫人拿着一瓶“洋河蓝色经典”，一边欣赏，一边饶有兴致地询问工作人员有关“洋河蓝色经典”的文化内涵，并让工作人员为她和连战主席满满地斟上了一杯慢慢地品味着。¹⁶（见附录图5）

这是杨廷栋带领的营销团队通过政府公关实时抓住了这一契机，开展“嫁接营销”，努力提高蓝色经典品牌的其中一例。

同时，他们在白酒行业开展“不对称营销”。通过政府领导后备箱与品鉴会工程的打造，启动了核心意见消费者，扩大产品在各界的影响力，进而提升蓝色经典的销售势能。

洋河蓝色经典的营销理念更多的不是为了卖酒而卖酒，而是整合有效社会资源并进行有效嫁接。洋河蓝色经典所采取的“1+1”营销模式，在经销商的选择上并不依赖于传统经销商，而是积极开发具有更多社会资源、政治资源的新型经销商，有效嫁接了高端客户以及团购消费者，激活了自有渠道与终端。¹⁷

正是由于洋河集团娴熟而富有创造性地启动了“嫁接营销”和“不对称营销”双翼联动策略，短短几年就使蓝色经典单品销售额有了飞速跨越，从2004年的7600万元迅速上升至2005年的2.8亿元，同比增长269%；2006年销售收入达到6.78亿元，同比增长140%，2007年单品销售收入达到14亿元，2008年达到17亿元。¹⁸

2008年，凭借高中档产品蓝色经典的成功，公司的营业收入达到26.82亿元，净利润达7.41亿元，净资产收益率53.58%，与白酒行业其他7家主要上市公司相比，分别排名为第四、第四、第一。¹⁹（见附录表3）

价值创造

2009年11月6日，洋河股份正式登陆中小板。当日收盘价为87.9元，较发行价60元上涨了46.5%。首日市值为396亿，只有五粮液889亿市值的1/2，贵州茅台1520亿市值的1/4。²⁰

上市后的洋河给资本市场带来了新的故事。

2010年是洋河疯狂扩张的一年，有着7年白酒销售经历的连云港市某名烟名酒商店副总经理在接受采访时谈到：“仅在连云港市，洋河酒一年举办的品鉴会就多达700次。在连云港一个地级市的投入，去年（2010年）就不低于3000万元。当然，这些不是白白投入，换来的效益更是惊人，洋河去年在连云港销售高达1.6亿元。”²¹

2010年，洋河业绩首次超过泸州老窖，以76.2亿元的年销售额大幅超越泸州老窖53.7亿元，跃居业内第三。“泸五茅”时代不再，成了“茅五洋”的天下。

洋河股价一路飙涨，2010年11月22日，洋河股价一度攀上了279.5元的高峰，迅速取代苏宁电器稳坐中小板市值头把，日涨幅达到10%，当日市值为1258亿。²²

但是，杨廷栋却清醒地意识到，白酒行业目前还是一个传统的、高度分散且相对封闭的产业，总共2000亿的市场总量，却有20000余家酒企在分食“蛋糕”，导致品质鱼龙混杂、市场竞争无序。“要想促进白酒产业健康发展，既要与现代消费理念和生活方式接轨，更要探索产业重组整合的新思路，强化企业间的联合，促进和提升产业的集中度和规范度，这是白酒产业未来发展的必然规律。”

其实，他的这一观点、尤其是整合产业资源的构想，早在 2007 年第一届中国白酒东方论坛上即已初露端倪，当时他就曾表示：“当某些资金超过我们实施的项目后，剩下的钱我们将用于省内外白酒企业的整合。”²³

2010 年 3 月 11 日起，洋河历时一年有多，斥资 10.69 亿先后收购了双沟 67.52% 的股权。2011 年，双沟开始贡献几百万的业绩。

除了收购，洋河也用募集资金投入自建项目来扩产。近两年洋河先后斥资约 56.9 亿元投入 7 个募投项目和新增项目，用以继续加大名优白酒的产能建设。²⁴

这些收购和投资扩产的故事继续带来资本市场的升温。

2012 年 2 月 8 日，洋河股份收报 137.51 元，总市值达到 1237.59 亿元，跃居行业第二，超越五粮液，仅次茅台。²⁵

事实上，洋河市值紧逼五粮液，早就引起了白酒行业分析师、基金公司研究员的关注。“洋河市值超过了五粮液就是历史性的标志，大家相互间都有议论。”上海某券商人士透露。²⁶

2 月 9 日晚，洋河股份董秘丛学年在接受媒体采访时表示，“市值和股价是资本市场对公司总括情况的评估，真正的话语权在市场，公司会把生产经营做好。”²⁷

面对洋河股份市值的一路高歌，看着桌上放着的 2007 年-2011 年公司财务报表和现金分红表，杨廷栋深知正是因为当年蓝色经典成功的战略定位使得公司不断创造价值：

在公司运营方面，洋河股份保持着高速增长。自 2007 年以来，洋河股份的营业收入增速均超过 49%，营业利润和净利润的年增速均超过 65%；销售毛利率和销售净利率大致呈上升趋势，总资产周转率呈下降趋势。并且通过对比可以发现，洋河股份的净资产收益率在同行业中是最高的。（见附录表 4 和 5）

在股东收益方面，自 2006 年以来，洋河股份每年都给股东以一定的现金分红，大多年份现金分红占归属于上市公司股东的净利润的 1/5，最近刚通过的 2011 年利润分配方案中，其比例高达 1/3。如果一个投资人在洋河 2009 年上市时买入股票，参与全部配送、分红，一直持有到 2012 年 2 月底的话，持有期股票收益率会达到 260%。（见附录表 6 和附录图 6、7）

令杨廷栋感到自豪的是，蓝色经典不仅为公司和股东贡献了大部分的利润和收益，而且斩获多个大奖，已成为白酒市场上最具人气度和影响力的中高端产品之一，甚至被业内称为“蓝色神话”。（见附录表 7）

他知道自己的接班人将面临更大的挑战：如何持续现有的蓝色神话，打造更多的像“蓝色经典”这样的品牌，为消费者带来更多惊喜的口味，为企业和股东创造更多的价值。

附录：

表 1：2002 年江苏洋河酒厂股份有限公司股东出资情况

2002年公司股东出资信息				
	出资金额	股份	持股比例	
江苏洋河集团	实物出资5226.41万元，货币资金出资73.59万元	3474.733万股	51%	
上海海烟物流发展有限公司	货币资金1500万元	983.415万股	14%	
南通综艺投资有限公司	货币资金1500万元	983.415万股	14%	
上海捷强烟草糖酒（集团）有限公司	货币资金700万元	458.927万股	7%	
江苏省高科技产业投资有限公司	货币资金300万元	196.683万股	3%	
中国食品发酵工业研究院	货币资金100万元	65.561万股	1%	
南通盛福工贸有限公司	货币资金100万元	65.561万股	1%	
杨廷栋等14位自然人	货币资金出资872.02万元	571.705万股	8%	
合计	10372.02万元	6800万股	100%	

资料来源：公司招股说明书

表 2：蓝色经典系列对公司销售收入的贡献度

	蓝色经典对洋河股份收入的贡献度				
	2004	2005	2006	2007	2008
洋河蓝色经典销售收入（亿元）	0.76	2.8	6.78	14	17
洋河股份销售总收入（亿元）	4.17	6.84	10.71	17.62	26.82
蓝色经典销售占比	18.23%	40.94%	63.31%	79.46%	63.39%

数据来源：长江商学院案例研究中心根据相关报道和洋河股份年报整理而成

表 3：2008 年洋河与同行业公司对比

公司名称	营业收入（亿元）		净利润（亿元）		净资产收益率	
	金额	排名	金额	排名	数额	排名
贵州茅台酒股份有限公司	82.42	1	38.03	1	33.82%	3
宜宾五粮液股份有限公司	79.33	2	18.33	2	16.11%	6
泸州老窖股份有限公司	37.98	3	12.6	3	36.23%	2
山东杏花村汾酒厂股份有限公司	15.85	5	2.71	6	18.46%	5
安徽古井贡酒股份有限公司	13.79	6	0.33	8	3.73%	7
四川水井坊股份有限公司	11.79	7	3.04	5	21.24%	4
四川沱牌曲酒股份有限公司	8.71	8	0.44	7	2.50%	8
本公司	26.82	4	7.41	4	53.58%	1

资料来源：洋河股份招股说明书

表 4：2007 年-2011 年洋河股份主要财务信息

	2007	2008	2009	2010	2011
营业收入（百万元）	1762	2682	4002	7619	12741
同比增长（%）	64.5	52.2	49.2	90.4	67.2
营业利润（百万元）	590	998	1666	3080	5525
同比增长（%）	112.2	69.2	66.8	84.9	79.4
归属母公司净利润（百万元）	375	743	1254	2205	4021
同比增长（%）	114.3	98.1	68.7	75.9	82.4
每股收益（元）	0.93	1.83	3.04	4.9	4.47
销售毛利率（%）	48.48	52.35	58.47	56.31	58.17
销售净利率（%）	21.27	27.7	31.32	30.17	32.47
净资产收益率（%）	51.99	53.58	24.51	31.88	40.47
市盈率（倍）	—	—	50.3	65.2	35.8
总资产周转率	1.41	1.47	0.92	0.85	0.84

资料来源：wind和东方证券研究所

表 5： 2007 年-2011 年公司主要产品销售及盈利业绩

公司主营构成（按产品）					
	2007	2008	2009	2010	2011
销售额					
中高端白酒（亿元）	13.19	21.6	33.78	63.77	112.71
同比增速（%）	85.51	63.76	56.39	88.78	76.75
低端白酒（亿元）	4.2	4.93	5.71	11.71	13.09
同比增速（%）	21.74	17.38	15.82	105.08	11.79
毛利率					
中高端白酒（%）	61.01	62.74	66.86	64.52	65.22
低端白酒（%）	11.18	8.43	12.79	14.74	2.75
对公司毛利润贡献度					
中高端白酒（%）	94.22	96.53	96.54	95.89	99.18
低端白酒（%）	5.5	2.96	3.12	4.02	0.49

资料来源：洋河股份招股说明书及年报

注：中高档白酒包括蓝色经典系列、洋河大曲系列，普通白酒包括洋河普优曲系列、敦煌古酿系列。

表 6: 洋河股份历年现金分红情况表

洋河股份历年现金分红情况表

分红年度	现金分红金额（含税）	分红年度合并报表中归属于上市公司股东的净利润	占合并报表中归属于上市公司股东的净利润比率
2006	3240	17498	18.52%
2007	8100	37473	21.62%
2008	16200	74306	21.80%
2009	36000	125362	28.72%
2010	45000	220467	20.41%
2011	135000	402099	33.57%

单位：万元

资料来源：洋河股份历年年报

表 7：公司蓝色经典品牌获奖情况

公司蓝色经典品牌获奖情况		
获奖时间	获奖产品	荣誉
2004	蓝色经典系列	江苏省白酒创新产品奖
2005	蓝色经典	江苏消费者最喜爱的十大上榜品牌
2006	蓝色经典	1985—2005“中国白酒工业十大创新品牌”
2007	蓝色经典包装	“世界之星”、“包装之星”两项大奖
2008	蓝色经典	中国驰名商标
2009	梦之蓝	中国驰名商标
2011	蓝色经典	“2010江苏最佳广告创意案例奖”
2011	蓝色经典	“2010江苏品牌紫金奖·风云品牌”
2012	梦之蓝	中国白酒酒体设计奖

资料来源：江苏洋河官网 <http://www.chinayanghe.com>

图 1：天之蓝



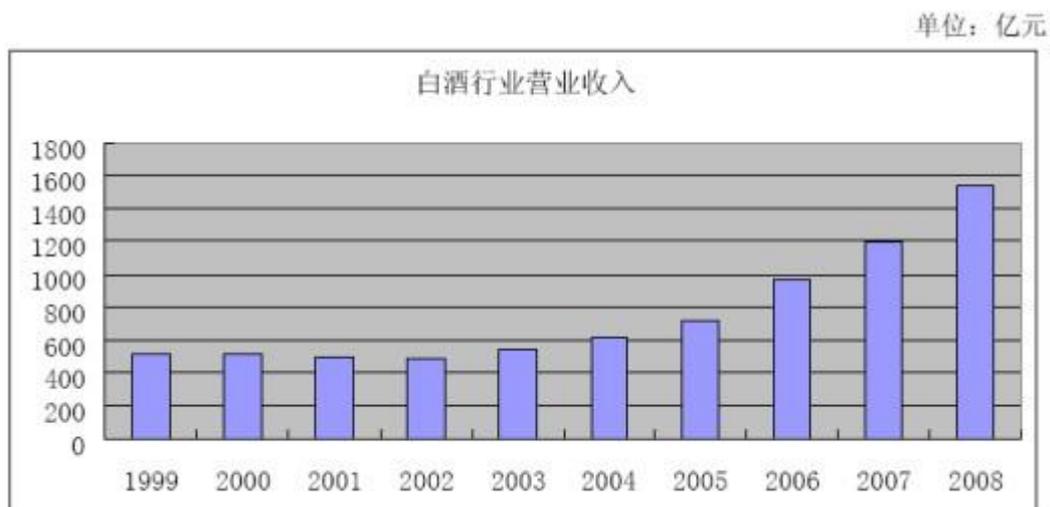
图 2：海之蓝



图 3：梦之蓝



图 4： 中国白酒行业 1999 年至 2008 年营业收入



数据来源：聚源数据、万得资讯。

图 5： 2005 年连战及夫人在品尝蓝色经典

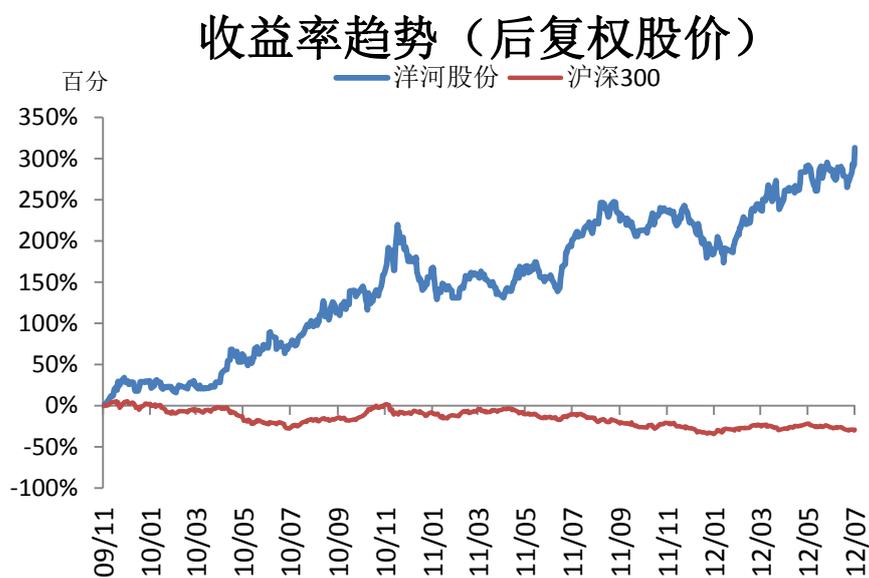


图 6：洋河股份 2009 年 11 月 9 日至 2012 年 7 月股价走势图



数据来源：万得资讯

图 7：洋河股份 2009 年 11 月至 2012 年 7 月收益率趋势



数据来源：万得资讯

-
- ¹杨廷栋：蓝色经典见证白酒传奇，
http://www.grainnews.com.cn/lyscb/zk/lydl/2010/05/20_17002.html
- ²洋河凭什么从谷底走向辉煌？ <http://istock.jrj.com.cn/article,002304,2084598.html>
- ³ 同 2
- ⁴在“洋河”激情燃烧的岁月里， <http://www.chinayanghe.com/article/s/580553-308863-0.htm>
- ⁵洋河蓝色经典成功法则之二：战略就是一切， <http://www.cada.cc/detail.asp?id=3893>
- ⁶ 同 2
- ⁷ 同 2
- ⁸ 同 2
- ⁹杨廷栋—洋河大曲—江苏洋河酒厂股份有限公司董事长介绍，
<http://www.maigoo.com/maigooCMS/2009/0911/spmrytd.html>
- ¹⁰ 同 1
- ¹¹ 同 1
- ¹² 进军国际市场，展现中国白酒魅力，
http://epaper.yangtse.com/yzwb/2009-11/13/content_14287699.htm
- ¹³破解“洋河蓝色经典”的品牌传播之谜，
http://www.cnwinenews.com/html/200908/19/20090819093921_1.htm
- ¹⁴洋河蓝色经典， <http://baike.baidu.com/view/1059451.htm>
- ¹⁵ 同 2
- ¹⁶ 春风得意杨廷栋， <http://www.yzqmjw.com/magazine/erji.asp?newsid=118&classid=>
- ¹⁷洋河以何赢得现在与未来？（2）， http://www.tech-food.com/kndata/1025/0051148_2.htm
- ¹⁸ 同 17
- ¹⁹ 公司年报及 wind
- ²⁰洋河股份：市值从半个五粮液到超越 <http://www.xinm123.com/d/74345/>
- ²¹洋河酒业的“特殊营销”秘笈 <http://news.163.com/11/0810/01/7B2CA7AJ00014AED.html>
- ²² 同 20
- ²³ 同 1
- ²⁴ 同 20
- ²⁵ 来源于 wind
- ²⁶ 同 20
- ²⁷ 洋河起义：市值 1249 亿两年抛开五粮液 等于 2/3 贵州茅台，
<http://money.jrj.com.cn/2012/02/13134812230201-1.shtml>