

五粮液：SAP Customer Experience 帮助五粮液实现数字化转型

欢迎与SAP联系 IT 创事记

400 002 3266

长发升是五粮液最古老的「厂区」。如今，这个年逾 600 岁的临街酿酒作坊每天都大门洞开。路过的行人只要扭头，随时可以看见五粮液原浆从传统酿酒设备中汩汩流出的景象。



长发升位于宜宾市，图片中的工人正在用发酵的五种粮食酿造白酒如今，这里除酿酒外，更重要的一个责任是传播五粮液酒文化

在微信端销售平台「五粮液文旅商城」上，这种原浆被装在精美的复古玻璃坛中，每 500ml 售价高达 5180 元。

和在长发升可以看到的一样，在所有五粮液的厂区，五种粮食、水源、微生物，甚至气候等生产原料，以及严苛的酿酒流程都早已不再是商业秘密。

但这并不意味着五粮液没有秘密。在生产五粮液瓶盖等包装材料的车间最深处，有一块被隔离出的区域是严格保密的。那里有五粮液定制的一套神秘的生产设备，全球唯一。

1909 年，五粮液推出了它未来百年中的明星产品「经典五粮液」。到 2019 年，「经典五粮液」已经更新到了第八代，它使用的防伪包装，就来自那套神秘的高科技生产设备。

科技让第八代「经典五粮液」拥有了更好的防伪能力，当然也更好地保障了消费者权益，但这还远不是它的全部。



五粮液瓶盖等相关防伪产品生产线一角，
涉密的生产设备在车间的另一边

曾经这些数据都是「迷」

和千禧一代被称为数字化的一代一样，第八代「经典五粮液」也是数字化的一代。或者准确地说，它如今是五粮液推动企业数字化转型的神经末梢。向上，同时也向内，它支撑起了今天五粮液「控盘分利」的营销模式，并最终成了将新营销理念融入企业数字化运营中时最直观的表象。

「控盘分利」对应了一种现代的营销理念，和传统科技公司所谓的渠道扁平化相近：企业借掌控经销商系统与社会销售终端（无合同关系的销售终端），将利益向真正销售产品的终端经销商倾斜，同时也让企业直接服务消费者成为了可能。

秘密就在第八代「经典五粮液」的包装上。对那只外包装上所印「证码」的层层扫码，让五粮液获得了「从合同到消费者」的完整数据链。这条数据链最直

接的价值在于厘清了经销区域和经销渠道，并在酒厂、经销商和销售终端间建立起了一条可见的、一对一的合作脉络。

在此之前，五粮液销售体系的管理范围仅限于签有合同的经销商，而现在，五粮液可以一直看到销售终端和消费者，并且可交互。

10月初的一天，五粮液营销指挥中心大屏上的实时数据显示，当天五粮液全国销售终端的数量超过7万个。短短4个月的数据积累，让五粮液得以将销售终端纳入了管理和服务视野。

五粮液股份公司副总经理朱忠玉说：“我知道哪些终端卖得好，哪些是我的核心。五粮液可以把政策向他们倾斜，并帮助他们培育真正的消费者。”朱忠玉分管营销工作。“以前全国有多少销售终端我们是不知道的。”对于能看见眼前的那些数据，他说自己曾经“连想都不敢想”。



第八代「经典五粮液」在10月中某一天的实时营销数据

「二次创业」数字化转型工程

2019年投产的数字化前、中、后台建设为五粮液提供了这一切。

2018年，五粮液数字化转型正式启动。历时8个多月的全面调研与规划，提出了数字化转型战略的目标及策略：明确用3年~5年时间，以「大营销工程」为车头，牵引「智慧领先、运营卓越、管理基石和科技强本」共五项工程，并推动五粮液在**业务模式、运营管理和企业能力三大维度上的转型，以实现五粮液的「二次创业」**。

在「大营销工程」所定义的营销数字化转型中，**五粮液通过建设多样化前台、基于 SAP Customer Experience 技术的中台与后台**，支持了控盘分利，同时也加快了渠道模式的创新；而创新消费者培育模式，则直接提升了消费者价值。

五粮液成立了一个虚拟的「消费者俱乐部」，它是一个消费者与五粮液的互动平台。从数据维度看，它也是消费者版块一个虚拟的「数据中心」。销售终端和用户每一次扫码所产生的数据，都会同步进这个「中心」里。和激励销售终端入库扫码一样，俱乐部一些既定的权益也激励了消费者的扫码行为。因为可同时获益，销售终端也乐意推动消费者参与。

第八代「经典五粮液」在今年6月上市销售，到10月时，通过扫码成为五粮液会员的消费者近十万名。“**数字化转型是以消费者为驱动，由数字化支撑，最终通过平台化运营的过程。**”朱忠玉说。所有这些数据如今都储存在五粮液数据中心的私有云平台上，并通过SAP的工具云展现出来。

针对层层扫码，包括指向经销商、销售终端和消费者的激励措施各自对应了一些成本，对于谋求数字化转型的五粮液而言，这些成本就是为获取数据而付出的成本。这些成本的付出显然是值得的，对于那些还没有开始数字化转型的传统型企业而言，这些数据甚至无处可买。

随着扫码率的持续增长，今天的五粮液正趋近于掌握全部真实的动销率，这意味着它可以实时了解所有品类产品正在产生的销售——消费者每购买一瓶五粮液酒，屏幕上的相关数字都会跳动一次——管理层可以在营销指挥中心的大屏，办公室的电脑或者个人的手机上看到它们。

在系统上线之前，社会终端门店近期销售了多少产品，对五粮液而言几近成谜。一线销售人员层层上报的数据无法左右营销决策——它们在到达公司营销部门时，早已变成了冰冷的历史数据。

“我们（现在）可以知道全国各个区域的产品投放是否合理。”朱忠玉说。在今年系统上线3个月后的9月份，全国有两个销售大区显现动销率低迷，五粮液管理层随即对两个大区11月、12月的计划进行了调整。“计划超过了他们的销售能力，”他说，“因为投放量过多。”

数字化管理手段和营销单元的细分支撑了这次调整。在系统上线之前，五粮液在全国划分有7个营销单元。为配合企业的转型，五粮液对这一营销组织进行了大幅的变革，营销单元细化为21个，总部几乎直接管理到省。

“以前讲销售就是看经销商打款；现在讲『动销』，看的是真实销售。”朱忠玉说，“产品库存可根据实际动销量及时得到调整。”



经销商失去违规的土壤

经销体系中的违规行为失去了土壤。过去在产品价格进入上升通道时，一些经销商可以通过囤积的手段等待价格上涨到一定水平，然后再以窜货的形式净赚价差。这种行为伤害了厂商和消费者，并最终以劣币驱逐良币的形式影响到整个经销体系的健康。新的市场秩序正在这种数字化支持的控盘分利中成型。那种个别经销商可以在个别时间段控制当地市场节奏的情形，转瞬间已不复存在。

“2019年是近年五粮液市场秩序最好的一年”。朱忠玉在系统上线前担忧的问题最终也没有出现。**数字化带来的制度性约束不但没有引起经销商的不满或抵制，相反，经销商们乐见其成——对依托五粮液品牌的发展而发展的理性认知战胜了投机意识，并最终向五粮液回馈了它的正能量。**“因为经销商的利益得到了更好的保障，大家的重心都聚焦在了市场和消费者身上。”

今年10月份，五粮液启动了对2020年的销售规划，其所依数据正是2019年经销商的实际动销能力数据。

这就是五粮液依赖 IT 的「慧眼」，帮助他们看到最实时最真实的销售数据，

欢迎与 SAP 联系转型的动人故事。五粮液的数字化转型还在继续，相信更多精彩的

故事正在后面等着我们。



...

400 002 3266