

白酒2024：“五子”联动，跨越周期

面对变化多端的调整周期，酒企的任务是以自身的确定性应对环境的不确定性，经营者的一项必修课是提高驾驭不确定性的能力。

本报特约撰稿人 吴佩海 发自北京

2024年来了，面对弱周期的机遇和挑战，白酒行业要“知所从来、明所将往”，白酒企业要“求真务实、一厂一

策”，打出“五子”联动的组合拳，布局逆周期和跨周期调整的措施，以新思想、新力量赢得跨越周期的主动权。

磨破鞋底子——调研市场

市场是酒企的命根，消费者是酒企的上帝，摸准市场的脉搏、摸清消费者的喜怒是酒企兴衰的关键。我们要用好调查研究这个传家宝，持续不断地走入市场，以问题为导向，以磨破鞋底子的韧劲，问计于经销商和消费者，倾听真声音、发现真问题、解决真矛盾，其中，包括处理好酒业宏观数据与经销商及消费者微观感受不一致的关系。面对庞杂的市场信息，我们既要当好“收集员”，也要当好“分析师”，由表及里，去伪存真，力求主客观一致。

近年来，我们就吃了主客观相悖的亏。把消费的升级化误解为消费的高端化，把占人口少数的高净值人群的奢侈性需求误解为广大消费者的普遍性需求，造成白酒的价格没有最高，只有更高。一些酒企盲目、过度的高端化与高价化，脱离了基本国情和市场真相，导致高价酒出现大面积的价格倒挂。为适应成本上升，白酒提价

有其必然性与合理性，但提价要有度，频率过快、幅度过大就会物极必反。

实践说明，高端化虽好，却是有前提条件的，泛泛地提倡高端化，造成大家都去搞高价产品，必然泡沫丛生。从历史和现状看，升级化、多样化应是白酒整体的发展方向，因为它涵盖了产品的各个档次，适应了消费的各个层级，顺应了市场的真实需求。

当前，市场最需要的是“好喝不贵”的高性价比酒品。诸多名酒厂为啥向中低端产品延伸，光瓶热为啥不断升温，汾酒的玻汾、西凤的绿瓶、红星的蓝瓶等为啥畅销，皆因高性价比的优势。高性价比绝非价格越低越好，而是寻找品质、价值、价格的最优平衡点。目前，酒企领导深入市场前沿，坚持实地考察，掌控一手信息，同时丰富调研手段，利用数据分析，寻找适合自己的目标市场，营造产销对口的小环境，乃当务之急。

牵住牛鼻子——掌控价格

价值规律是市场经济的第一大规律，而价格则是价值的货币表现。价格的确定从内因上讲，取决于价值和成本的高低；从外因上讲，则受制于供求关系。价格作为资源配置的一个重要信号，不啻为市场的牛鼻子。

从供求关系看，当下没有哪个酒是真正紧缺的。有人说，茅台就一瓶难求啊！但我们在大街小巷的烟酒店里，都可以买到散瓶或整箱的茅台，只不过，每瓶的价格在3000元上下而已。所以，一瓶难求的不是茅台酒，而是1499元的价格。可见，即使是高净值人群，对价格也是敏感和在意的，这也是茅台酒厂只涨出厂价，不提高零售建议价的原因。

面对当前的酒类市场，如何掌控产品，特别是高端产品的价格，成为酒企迫在眉睫的问题。提价、降价、稳价，三者必居其一，三个选项各有利弊，需要三思（思当下、思长远、思利弊）而后行。

提价有利于提升品牌价值和企业形象，有利于提高经济效益，同时，也可能造成产品滞销、慢销。如果减量提价，一旦新价格不被市场接受而出现价格倒挂，就会造成“1+1=0”的窘境。

降价有利于吸引消费者的关注而增加销量，“双11”、电商渠道和直播带货都是以低价为噱头。但降价也可能触发消费者“买涨不买落”的情绪，且不利于品牌价值的提升和经济效益的增加，更不利于企业长远发展。降价往往是急功近利的表现，比起提价，酒企更应慎重实施。

稳价贵在一个“稳”字，有利于提高目标消费群体的黏性，避免出现“黑天鹅”现象，但随着产品成本的上升和提高企业效益的压力增加，价格长期不动的弊端也会显现。

所以，如何定位价格、掌控价格没有统一的答案，需要酒企从自身实际和产品现状出发，慎重抉择。

管好钱袋子——科学投资

当前，产能过剩是白酒的一大弊端，由此造成库存积压、价格倒挂、竞争激烈。与此同时，不少酒企又因为不同的原因在扩充产能，并且都宣称自己扩充的是优势产能。但产能是否优势，不以人的意志和评判为转移，而由市场和实践来做鉴定。可以预言，其中一些产能会发挥补短板、强弱项的良好作用，一些产能会变得闲置而成为包袱。

投资的来源有两种，一种是自有资金，一种是银行贷款或社会集资。

盲目投资不但会使资金“打水漂”，可能还要承受还本付息的沉重压力。因此，对在建工程宜边干边看，该止损时要果断止损。酒企要发展，总会有投资，但其着力点是存量发展还是增量发展，却大有不同。增量发展着重规模的扩大，信奉的是“吨位决定地位”；存量发展着重质量的提升，通过提高资本的有机构成，以提高生产率、降低成本、增加效益。

为扩大有效益的稳健性投资，需要找准投资方向，重点应该是创新驱

动型投资，发展新质生产力，培育发展新动能；产业升级型投资，践行智能化、绿色化生产，实现新型工业化；文化建设型投资，提高公众认同感，扩大消费群体。

酒企需注重对股权、资本、资金和投融资的研究，对负债性投资要格外谨慎，对扩大产能的生产性投资需量力而行，对研发性投资和技改性投资应有所加强。为减少冲动型和被动型投资，酒企应建立投资的调研、审批机制，管好钱袋子。

厚实家底子——人财两旺

“人旺”贵在人才济济，源源不断。说到酒企，其持续发展也需要各式各样的人才，最好是群英荟萃、少长咸集，但急需的是三类人：一是有企业家精神的掌门人（领军人才），二是有工匠精神的手艺人（科技人才），三是有开拓精神的买卖人（营销人才）。

人才是选拔出来的，也是培养出来的，企业宜建立一套完整的人才制度：其一是不拘一格的选人机制，看学历，不唯学历，重在能力；其二是赛马胜于相马的育人机制，建立课堂，搭建平台，提供赛道；其三是传帮带的传

机制，传授技艺，传授精神，传授责任；其四是爱才如命的留人机制，用事业留人，用感情留人，用待遇留人。

企业无论大小，资产负债率过高、应收账款过多、库存积压过大、现金流过少，都是家底不厚实的表现。

近年来，不少酒企把扩规模作为自己的奋斗目标，但效果参差不齐。事实说明，企业发展的好坏与规模大小不直接挂钩，发展质量才是评价酒企的根本标准，“大而强”“中而优”“小而美”都是酒企高质量发展的模式。

新时代，高质量发展才是硬道

理。酒企要坚持“质量第一，效益优先”的原则，处理好质量和数量、效益和规模的关系，把质量和效益居于主导地位。

酒企高质量发展需要统筹“质的有效提升和量的合理增长”。有市场、有效益、有创新、有特色的增量才具有合理性，盲目跟风、脱离实际的增量就不具有合理性。酒企目前要把主要精力放在效益的增长上，多关注资产负债率、销售利润率、库存周转率、现金流净额等与发展质量有关的指标，以强身健体、防止虚胖。

打造新样子——领异标新

面对弱周期，白酒不能“倚老卖老”，而要“倚老卖新”。

产品要焕新。“口味爆辣、易上头”是被消费者诟病的主因，如何生产口感丰满的低度酒，如何推出有文化符号、有时尚包装、有浪漫情怀的白酒产品迫在眉睫。酒企要积极履行社会责任，确保生产出质量好、品类多、生态化、适口性强的产品，努力推出国货潮品、网红酒品，以扩大内需。

生产要创新。坚持走“传统工艺，现代工具”的路子，以数字化、智能化、绿色化赋能白酒生产，实现制曲、酿造、贮存、勾调、灌装现代化，推进产业升级。

科研要创新。提高科研经费的占

比，发挥人财物的作用，深入开展原始创新和应用创新。其中，“0~1”的原始创新最为薄弱，白酒许多基本的密码和元问题尚未破解，亟待解决。

经营要焕新。供产销的全流程和供应链、产业链、价值链的各环节都需要破旧立新。要参与和适应流通模式与流通业态的创新，与经销商结成利益共同体，为拓展销售渠道理出新思路、开辟新途径。

文化要焕新。白酒文化可谓百花齐放，如茅台的“美”文化、五粮液的“和”文化、洋河的“梦”文化、今世缘的“缘”文化、金六福的“福”文化、红星的“诚”文化等。现在需要做的是推陈出新，创新白酒文化的呈现与传播，增强

可信度和感染力，提高企业形象和品牌价值。同时，充分发挥酒企文化设施的作用，创新沉浸式、体验式工业旅游的内涵和形式。

面对变化多端的调整周期，酒企的任务是以自身的确定性应对环境的不确定性，经营者的一项必修课是提高驾驭不确定性的能力。酒企要以“不信青春唤不回”的志向，以“万里江山酒一杯”的豪气，以“志存高远脚踏实地”的举措，跨越周期，再创佳绩。（作者系北京红星股份有限公司顾问、原副总经理）

欲了解更多美酒资讯，请关注华夏酒报微信公众号。

