

# 深度调整下白酒行业走向何方？

**编者按：**目前，白酒行业出现结构性的分化，流通端、供给侧都出现不同程度的内卷态势，价格倒挂、高库存成为行业关键词。而在资本市场上，曾经是资本眼中香饽饽的白酒板块，今年以来的股价走势也较为低迷。

如何去库存，实现顺价销售成为多数酒企面临的共同课题。但是，一个不争的事实是，今天的市场环境已经发生了巨大变化，白酒行业也步入了一个新世界。在这样的背景下，白酒行业将走向何方？白酒企业如何走出一条属于自己的发展之路？对此，《证券日报》通过采访企业高管、白酒专家、学界人士、营销界人士，以及流通行业的企业代表，梳理行业大咖观点，期待为白酒行业的可持续发展找到一些方法和路径，助力白酒企业尽快穿越行业周期，实现高质量发展。

华润啤酒党委书记、董事会主席侯孝海：

## 做“白酒新世界”的探索者 勇于试错但不犯颠覆性错误

■本报记者 贺俊 见习记者 梁傲男

作为行业“新兵”，华润酒业从出生起就站在舆论聚光灯下，外界关注度如此之高，缘于其背后东家的身份“不一般”——华润啤酒，是国内啤酒行业龙头，带领国内啤酒进入到高端化繁荣的“啤酒新世界”。如今，刚刚涉足白酒领域的华润啤酒，又遇到了白酒行业调整期。面对机遇与挑战，华润啤酒如何做好白酒？

华润啤酒党委书记、董事会主席侯孝海近日在华润酒业首届渠道伙伴大会暨创新发展论坛上，做了一个半小时的发言，讲述了他眼中的“白酒新世界”，以及酒企应如何抓住机遇，探索出一条发展路径来穿越行业调整周期。

### 探索“白酒新世界”

“今年华润酒业有很多第一次，第一次真正控股了一家白酒企业（金沙酒业）；第一次将华润



酒业和华润雪花啤酒两个事业部分开，专业化运作；第一次将三家白酒企业放在一个平台上去管理和运作。”在侯孝海看来，2023年是华润酒业全面布局白酒业务，探索白酒新世界的元年。

华润啤酒探索“啤酒新世界”已三年，并交出了一份亮眼的成绩单。根据公司发布的2023年上半年业绩报告显示，报告期内，华润啤酒实现营收238.71亿元，同比增长13.6%；实现净利润46.49亿元，同比增长22.3%；现金流净额为41.1亿元。

对于探索“白酒新世界”，华润啤酒也有自己的想法和战略定位。据记者了解，华润酒业对景芝白酒、金种子酒业、金沙酒业3家白酒企业确立了三年100亿元的营收目标。而从真正运作三家白酒企业的首年情况来看，外界担忧的声音并不少。而在侯孝海看来，华润啤酒做白酒是长期战略，并不在意眼前的得失与质疑。

事实上，华润旗下三家白酒企业看似是各自为战，实则是集华润啤酒整个力量在做白酒。

华润做白酒的底气首先来自于啤酒的成功，华润啤酒拥有一整套的方法；其次，华润啤酒有庞大的组织、分销体系、终端资源；最后，华润雪花和华润酒业这批人是有战斗力、商业化和市场化思维的人。

据中国酒业协会发布的《2023中国白酒市场中期研究报告》显示，2023年春节以来，白酒基础消费出现了明显的结构性分化，流通端、供给侧都出现了不同程度的“内卷”态势。

在侯孝海看来，白酒的发展机遇和挑战并存。白酒赛道是长久的，发展也是持久的。从质量及个性化发展角度看，白酒行业正迎来新的春天。

### 提出“3+3”战略

如今，华润系三大白酒公司（景芝白酒、金种子酒业和金沙酒业）的组织架构调整已经完成，三大品牌的产品均在华润酒业首届渠道伙伴大会暨创新发展论坛上集中亮相。本次大会的启幕，将是华润啤酒“白酒新世界”战略探索的重要一步。

华润对白酒产业提出了清晰的“3+3”战略，侯孝海表示，华润酒业将坚定战略自信，保持战略定力，排除一切噪音，踏踏实实地实践“探索、发展、变强”的前三年发展战略（2023年-2025年），做“白酒新世界”的探索者。通过前三年的

探索积累，华润酒业将在后三年（2026年-2028年），建立属于自己的商业模式及组织能力，实现华润白酒业务的全面升级，并实现规模效益和行业地位的突破。

侯孝海说：“华润酒业正在积极打造B2G（企业对政府）和B2C（企业对消费者）的消费模式，为啤酒领域提供双赋能的机会。学习借鉴名酒、大师和大商的经验一直是华润啤酒坚守的优良传统，也是解决问题的有效方法。”

中国白酒的品牌建设主要靠大单品的带动，并且品牌宣传方式相对传统。在品牌的焕新工作中，华润酒业旗下品牌特别强调与主香型口味的关联性，例如将景芝白酒与芝麻香型相关联、金种子与馥合香相关联。这种关联不仅是品质和能力的象征，也是品牌的基本定位和印象。

中国白酒行业正迎来一个新世界，特征包括消费群体逐步迭代、消费场景多样化发展、产品质量升级、全面的营销管理、以及从规模发展到质量发展和生态可持续发展的转变。这要求酒企在市场竞争中不断创新，以适应消费者需求和行业发展的变化。

侯孝海对《证券日报》记者表示，在互联网时代，传播方式发生了巨大变革，许多消费

者倾向于在电商平台进行购物。白酒行业需要积极与消费者互动，以适应“新世界”，以终端消费者为导向，是真正符合市场发展的方向。

“科技的创新与发展让‘新世界’的竞争更加内卷，作为从‘旧世界’里走过来的企业，均面临着相同的挑战，这些挑战是每个企业都要回答的课题。”侯孝海说。

探索“白酒新世界”，华润酒业已经迈出实质性步伐，“希望通过赋能让华润‘三瓶酒’整体能力提升，这是‘白白共成长’的一个主要核心，华润酒业勇于试错，但绝不犯颠覆性、历史性、常识性错误。华润酒业有自己的一套打法愿意去实践。”侯孝海说。

西门子(中国)有限公司数字化工业集团食品饮料行业总经理李士光：

## 数智化、低碳化“双轮驱动” 助力白酒行业高质量发展

■本报记者 贺俊 见习记者 梁傲男

当下，白酒行业正以“智慧工厂+智能酿造”双目标为指引，加快推进数智化转型升级步伐。

“白酒市场是一个庞大的消费市场，‘双碳’战略赋予白酒行业绿色内核，数智化打通消费者与制造端，这是产业未来发展的重要趋势。”西门子(中国)有限公司数字化工业集团食品饮料行业总经理李士光表示。

### 抓好数智化转型新机遇

在白酒市场产销下滑、进入存量市场竞争的背景下，酒企正思考如何实现降本增效并寻找新的盈利增长点。“数智化”是打开白酒新世界大门的钥匙，也是酒企寻求转型升级的要点。

中国酒业协会在《中国酒业“十四五”发展指导意见》中提出，以智能酿造推动创新发展，深入推进关键工序智能化，生产控制自动化和供应链优化，推动产业科技创新，工艺创新和管理创新，助力产业转型升级。

由此看出，中国白酒数智化进程首先要从智能酿造入手，以数字化监测帮助酒厂更好地掌握温度、湿度、发酵时间等生产参数，实现更高质量的白酒制作。通过数字化记录，实现从一粒种子到一滴酒的追溯，有助于提高产品安全性、生产过程透明度。

德勤发布的数字化调查显示，90%的企业高管认为其所处的行业和企业可能被数智化颠覆；90%的企业高管则认为需要马上进行数智化的转型。

“据我们的观察，能够把数据价值、智能制造价值真正有机发挥出来的企业不超过10%。”

李士光表示，数字化转型、智能化制造的最终目的，是建立起以数据为驱动的生产制造决策体系，发挥数据的价值。

事实上，在工业互联网的冲击和影响下，数智化技术将全面融入白酒行业的生产、供应、流通与消费环节，酒企正通过数智化转型，逐渐向智能化、自动化发展。

目前，头部酒企正不断加强智能工厂建设、完善仓储物流配套设施，积极推进数字化转型升级。数字化技术在白酒产业中的应用，有望提高生产效率、产品质量和消费者满意度，有助于推动整个产业向更智能、可持续的方向发展，也预示着白酒行业格局重构，进入了高品质、品牌化竞争的关键洗牌期。

### 白酒行业发展植入绿色内核

今年以来，我国白酒行业正积极推动绿色低碳的高质量发展。“双碳”目标不仅对改善环境、保护生态具有重要意义，更是推动经济转型升级和可持续发展的关键一环。在“双碳”战略下，白酒行业的发展得以植入绿色内核。

白酒企业如何在碳达峰、碳中和的宏观政策下，合理高效地控制生产耗能，践行社会责任，对于增强企业高端制胜的竞争力至关重要。比如，华润充分把握数字化科技的新趋势，建立数智化工厂，有助于其可持续发展。

李士光介绍，数智化工厂可以帮助企业打通从消费端到制造端的数据链路，使白酒企业根据消费者的需求画像实现产品的个性化定制。这一过程借助强大的数字化技术，帮助企业实现提质、增效、降本，并始终以满足业务端需求为核心，真正将前端消费者的需求应用于智能制造领域。

波士顿咨询公司董事总经理、全球合伙人丁佳川：

## 区域性白酒品牌迎来大机遇

■本报记者 袁传奎

中国白酒作为世界三大蒸馏酒之一，有着独特的酿造工艺和口感。但是，相较于国际烈酒在中国市场做得风生水起，中国白酒走出国门却异常艰难。如今，国内白酒行业又进入新一轮调整期，面对国内外市场环境的变化，中国白酒企业能否借鉴国际烈酒企业的操作方法，在低谷中走出一条新的发展之路？

在波士顿咨询公司(BCG)董事总经理、全球合伙人丁佳川看来，烈酒企业深层次的成长逻辑是在过去二十年以小博大，将产品结构做优，将工艺做精。

### 白酒出口仍较少

数据显示，2022年我国白酒出口量1.64万千升，同比增长2.37%；出口额7.16亿美元（约合人民币48亿元），同比增长26.73%。2022年全国规模以上企业白酒产量671.2万千升，中国白酒出口不到产量的1%。而且即便是出口的白酒，也有一部分回流到了境内。在很多境外机场的免税店，“茅五”等名酒的购买者中不乏中国游客。

目前，白酒的主战场完全锁定在了国内，从而导致现在白酒在国际市场上仍然是小众烈酒。

丁佳川认为，虽然目前白酒可能是不够国际化的品类，但中国是最国际化的烈酒市场，几乎每个烈酒品牌在中国都占有较大份额。查阅中国的烈酒版图，耳熟能详的品牌超过200个，在3000元以上的价格带，除了贵州茅台之外，麦卡伦、路易十三、马爹利等国际烈酒是此价位带的主角。

为什么会这样格局？丁佳川说，国内白酒更多的是注重风味属性，缺乏“国际语言”，缺乏与国际烈酒可比较的标准。未来，中国白酒需要建立清晰的价值标准，这样在一定程度上就可以与不同的品牌进行比较。

上就可以与不同的品牌进行比较。

### 以消费者为中心开发产品

2022年全国规模以上企业白酒产量连续下滑，反观企业销售额和利润却不断上升。《证券日报》记者统计发现，A股白酒板块2022年全年实现营业收入逾3378亿元，同比增长约17%；实现净利润逾1312亿元，同比增长约21%。

事实上，随着中国经济步入高质量发展阶段，中国白酒也开始从量到质的转变。靠讲故事的时代已经过去，高品质与强品牌成为消费者选择的理由。因此，白酒行业集中度进一步提升也成为必然，企业如何在这样的环境下抓住机遇实现高质量发展？

“品类升级、结构性调整、品牌迭代、技术革新、资本导向等一系列调整都在影响白酒产业的发展，未来白酒行业将出现区域性品牌逐步集中化的现象，而不是简单的像啤酒等集中为一两个全国性的头部品牌，这也为小而美的区域性白酒或高效快消品类白酒带来大的机遇。”丁佳川说。

目前，以消费者为中心开发产品正在成为酒企共同的课题。丁佳川表示，过去二十年消费者的观念已从根本上发生转变，随着中国白酒行业的迅速变化，消费者对品质和品牌有了更高的要求，这也要求企业注重高端品质化和多元化的发展。

对比国际烈酒的运作手法，中国白酒在借鉴国际经验的同时，也要与时俱进。过去五年，中国白酒经历了诸多变化，而未来白酒营销都将围绕消费者，数字化手段将成为关键分水岭，渠道端的数字化将是未来白酒企业发展的重要路径。

此外，相较于国内白酒市场的存量竞争，国际烈酒市场对于白酒而言，仍处于蓝海状态。如何让国际市场成为白酒行业增长的新赛道，仍是值得行业深入剖析的重要课题。

分众传媒创始人、董事长江南春：

## 品牌是商业世界中最大的马太效应

■本报记者 李静

目前，白酒行业进入新一轮调整期，未来行业集中度越来越高已经成为业界共识。与此同时，在愈发激烈的竞争环境中，白酒品牌传播至关重要。

近日，分众传媒创始人、董事长江南春就当下白酒企业在存量市场竞争中的品牌传播进行了深入分析。

白酒市场竞争激烈，为了吸引消费者，广告投放成为一种常见的品牌推广方式。Wind数据显示，2023年上半年，多数白酒上市公司广告、宣传、推广费增长，其中6家公司该项费用当期超过10亿元。以古井贡酒为例，2022年上半年公司广宣推广费为5.57亿元，而2023

年同期则飙升至18.98亿元，同比增长240.75%。

在江南春看来，无论是电视还是互联网，消费者关注的是内容，如何做内容、做话题、做植入，创造高质量的内容至关重要。

江南春说，白酒品牌要经历三大核心要素的竞争：第一，谁有优质的供应谁就能赢；第二，谁有广泛的渠道谁就能赢；第三在于消费者的选择。

投广告就像投资，做确定的和可以累计的事，才能享受时间的福利。江南春称，在白酒行业，整个媒介组合在以前叫“铺天盖地、四通八达”。而在未来，白酒在整个传播过程中，精准化、内容化、企业化非常重要。同时，场景化也非常重要。

过去十年，中国消费方向从性价比转向了“颜值比”，而这也成为中国酒业的一个核心发展方向。

“品牌要回答三个问题，第一个是意义，第二个是差异化，第三个是突出性。”江南春表示，只有打造高质量品牌，才能穿越周期。

对于未来如何打造品牌，在江南春看来，品牌建立社会共识和社会场能至关重要，做品牌要“势利”。

“综合来看，品牌是商业世界中最大的马太效应，从长期看头部品牌往往会吸走大部分行业利润，此后品牌集中度只会越来越高。而白酒的成功凭的是实力、定力，

真正品牌的笃定来自坚持去做品牌所带来的福利，来自做百年品牌的雄心和定力，因为管理不是管理结果，是管理因果。‘因’对了，‘果’一定是对的。”