

名优白酒企业在行业深度调整期的应对策略

——以四川为例

蒋 佳

(五粮液集团 战略发展部,四川 宜宾 644007)

摘 要:2012 年底以来,中央先后出台“八项规定”、治理“三公”消费等政策规定并大力开展作风建设;我国经济受多种因素影响由高速增长转向中速增长;中低收入群体和城市白领阶层收入的增加带来白酒消费升级;互联网技术的兴起带来了生产方式与消费方式的变革。受上述多种因素叠加影响,我国白酒行业已进入深度调整期,并呈现出以下特征:一是行业逐渐从高成长期过渡到成熟期,二是行业的产能结构呈现出“供过于求”,三是行业的需求结构出现“价格降、品质升、消费群变化”的局面,四是行业的集中度不断提高。我国名优白酒企业尤其是四川企业,应充分发挥自身优势,积极采取深入挖掘并传播白酒文化价值、创新增长方式、有效整合内外资源、重构行业价值体系的应对策略,并在经营管理、品牌战略、市场营销、产品开发、科学技术等方面着力创新,努力实现产业转型升级与可持续发展。

关键词:白酒行业;名优白酒企业;深度调整;行业价值;价值重构

中图分类号:F27 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-8580(2014)03-0073-09

白酒产业是四川省的重要优势产业。根据四川省统计局的数据,截止 2013 年底,全省规模以上白酒制造企业 309 户, 占全省 13163 户规模以上工业企业的 2.3%,2013 年实现工业总产值 1816.4 亿元, 占全省的 5.1%; 实现主营业务收入 1791.2 亿元, 占全省的 5.1%; 实现利润 246.7 亿元,占全省的 11.4%。《四川省“十二五”工业发展规划》指出,依托四川特有的地质气候条件和白酒产业基础,加快推进“中国白酒金三角”建设步伐,巩固白酒产业在全国领先地位。受“三公消费”限制、中央“八项规定”等政策以及宏观经济下行等因素影响,2013 年我国白酒行业进入深度调整期。在此背景下,以四川为例,探究名优白酒企业如何结合自身优劣势,充分利用外部机会,因企制宜的采取应对措施,对名优白酒企业及白酒产业的发展都具有重要意义。

基金项目:四川省教育厅重点研究基地川酒发展中心项目(CJY13-03)

作者简介:蒋 佳(E-mail:jj_wly@sina.com)

一、行业进入深度调整期后名优白酒企业的宏观环境分析

根据企业战略相关理论,PEST 分析是指对企业的宏观环境进行分析,P(Political)指政治因素,E(Economic)指经济因素,S(Social)指社会因素,T(Technological)指技术因素。白酒行业进入深度调整期后,名优白酒企业所面临的政治、经济、社会与技术因素分析如下。

(一)政治环境分析

2012 年 12 月,中共中央政治局召开会议审议关于改进工作作风、密切联系群众的八项规定。“八项规定”出台后,各地出现鲜花滞销、餐饮消费下滑等现象,高档白酒的消费也受到严重影响。2012 年 12 月,中央军委印发《中央军委加强自身作风建设十项规定》,要求切实改进接待工作,安排军委同志会议和调研等各项公务活动要严格执行接待工作规定,不得提高标准;不安排宴请,不喝酒。中央八项规定和厉行节约反对浪费的要求出台以后,对一些消费品的市场需求产生了较大需求,尤其是对高端品的影响较大^[1],高端白酒销售明显下降。根据中央抓工作作风的决心及中央相关批示,可以预测,当前政治环境对白酒行业的影响将是中长期的。这些影响直接导致“三公消费”占高端酒销售的比例大幅下降。同时,高端白酒“量价齐升”的情形将不复存在,而出现“量价齐跌”局面。2013 年,“反腐倡廉”、提倡节俭之风,限制“三公”消费等因素使得白酒产业转型被迫开启。

(二)经济环境分析

从国际看,虽然世界经济开始缓慢复苏,但欧美日等大国的货币政策、贸易政策等仍有诸多不确定因素。从国内看,拉动中国经济发展的“三驾马车”面临极大压力:一是受国际需求不振的影响,我国对外出口增速放缓;二是经过 2008 年的四万亿元投资拉动后,政府着力调整经济结构、转变经济发展方式,国内的投资增速也在放缓;三是受医保、社保及教育成本等因素的影响,我国完全依靠内需拉动来保持经济高速增长难以实现。随着我国人口红利逐步消失,拉动消费增长的核心驱动力将由人口红利转变成为城镇化。城镇化通过提高城乡居民收入、促进消费结构升级来促进消费。在中国经济由高速增长转向中速增长的大背景下,白酒行业的整体增速将会放缓甚至有可能出现下降。

(三)社会环境分析

过去十年经济发展给白酒行业带来的最大益处是中低收入群体和城市白领阶层收入的增加,白酒行业的发展有相当一部分来源于此类消费者。但与此同时,权贵阶层的大幅扩张也带来了畸形以及官场消费的不正常。随着政治与经济环境的变化,白酒需求结构也在发生变化,产品大众化、健康化、品牌化趋势更加明显。白酒行业高端产品需求下降,而中低端产品需求增加较快。随着居民收入增长及消费升级,消费者从重视酒香转向关注口感以及健康,个性化、功能性产品需求加大。此外,白酒行业依靠品牌来取胜的趋势更为明显,消费者基于情感和体验等方面的考虑,更加注重品牌的选择。

(四)技术环境分析

互联网技术的兴起带来了生产方式、资源配置方式与消费方式的变革。当前名优白酒企业加速线上销售。2012 年以来,随着国家相关政策的实施,白酒销量大幅下滑,网络销售渠道

拓展加速。泸州老窖、水井坊、金六福等酒企率先进驻天猫。2013 年下半年,五粮液、茅台、剑南春、汾酒、郎酒、洋河等品牌纷纷抢滩天猫。随着酒企电商化进程加快,尽管线下白酒销售不景气,但线上销售依然增长迅猛。在互联网时代,消费者不仅参与营销的过程,也希望能够参与产品研发的过程。对于白酒企业而言,不能仅仅局限于电商渠道或者电商模式,而应在企业经营战略层面引入互联网思维、信息化管理与营销的工具。

综上所述,2013 年以来,受政治、经济、社会及技术等因素叠加影响,白酒行业的宏观环境发生了深刻的变化。

二、行业进入深度调整期后名优白酒企业的产业环境分析

(一)白酒行业正处于转型期,将逐渐从高成长期过渡到成熟期

根据产业生命周期理论,产业发展可分为导入期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。识别产业生命周期所处阶段的主要指标有:市场增长率、需求增长潜力、产品品种多少、竞争者数量、市场占有率、进入壁垒等。在产业成熟期,产业内的行业增长速度会降到一个适度水平。在某些情况下,整个产业的增长可能会完全停止,其产出甚至会下降。2002—2012 年,白酒行业销售收入增长了近 8 倍,同期固定资产投资增长 11 倍,财政收入和财政支出分别增长 6.2 倍和 5.7 倍,而社会消费品零售总额仅增长 3.9 倍^[2]。白酒行业的增长主要受投资增长与以增加商业机会为目的社交活动增长的驱动。白酒行业当前的市场增速开始下降(详见图 1),2012 年 1—12 月白酒行业收入 4466.26 亿元,利润 818.56 亿元,销售收入增速较同年 1—11 月下滑 0.5 个百分点^[3]。此外,白酒行业特点、行业竞争状况及用户特点基本趋于稳定,行业进入壁垒与市场集中度进一步提高,行业竞争激烈程度趋于稳定。因此,白酒行业将逐渐进入成熟期。预计行业销售收入的增长速度将从过去 5 年 20%—30% 的高速增长下降到 10% 左右的常规增长,并且主要依托均价的提升而非销量的增长^[4]。

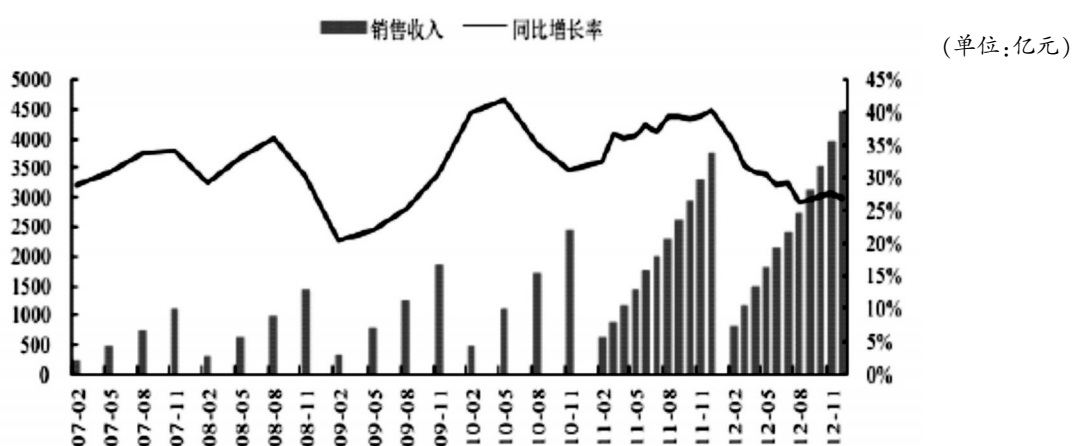


图 1 2007—2011 年我国白酒行业营业收入及同比增速

资料来源:2013 年中国白酒行业发展研究报告。

(二)白酒行业的产能结构呈现出“供过于求”

过去十年,我国规模以上白酒企业的营业收入从不到 500 亿元发展到超过 4000 亿元,扩

大了8倍,年均复合增长高达22.4%^[5]。白酒行业的高速发展及高利税贡献,导致行业发展显得十分浮躁,主要表现在以下三方面:一是“十二五”初始,各白酒企业争先恐后出台规模庞大的产能规划、大规模增产扩能;二是地方政府将振兴白酒产业作为当地经济发展的大事来抓,积极出台振兴计划,如“苏酒振兴计划”、“豫酒振兴计划”等;三是业外资本纷纷进入酒业,加大了行业的泡沫,如联想、维维股份、海航集团等收购二三线区域性酒企。高速扩张最终导致行业出现供大于求。

(三)白酒行业需求结构出现“价格降、品质升、消费群变化”的局面

中央的宏观调控、紧缩投资、拉动内需等政策,将使高端白酒增长有所放缓。数据显示,2012年1—12月,四大高端白酒于商超渠道内的营收同比跌幅分别为11.4%、11.4%、14.7%和14.1%,销量同比跌幅分别为41.5%、29.3%、41.2%和25.0%^[5]。中低收入阶层的收入快速增长,将引发对中高、中低端白酒的持续性消费升级,这将逐渐成为行业发展的新引擎,大众消费类的白酒将快速发展。与此同时,消费者更加重视产品质量与安全,消费者从重视酒香转向关注口感,个性化、功能性产品需求加大,对白酒品质要求将会越来越高。与此同时,白酒行业未来增长的动力将主要来自于居民收入提高。未来5年将形成两大新的核心消费群体:替代之前政商消费群的富裕阶层,消费升级后的城镇居民。消费结构的转变,将使得白酒行业从目前的“哑铃型”结构逐步转变为“橄榄型”结构,中高端和中档白酒企业将迎来高速增长期。

(四)白酒行业的集中度将不断提高

从经济发展的角度来看,绝大多数行业都遵循了从“自由竞争”到“寡头垄断”这样的产业进化过程。酿酒行业也不例外,行业集中度将不断提高。我国白酒行业上市公司前五名(五粮液、茅台、泸州老窖、洋河和汾酒)2012年所占份额仅为20%左右,近几年呈上升趋势^[6](详见图2)。在高端市场短期萎缩压力下,之前进入高端市场的企业可能会因竞争加剧而退出,强势品牌寡头垄断格局将变得更加稳固;中端市场将成为各白酒企业竞争的重点,一批竞争实力较弱的区域品牌可能会在竞争中消失;个别从事大众低档产品的企业可能借助规模优势逐步向中档市场升级,但大量的低端白酒生产企业将面临市场萎缩、利润率下行的压力而退出市场。一些经营效益不佳的酒厂,可能会寻求被收购,白酒行业的并购与重组将成为一个趋势。大型名优白酒企业依托资金、品牌、渠道、产品等优势,竞争优势和市场份额将进一步扩大。

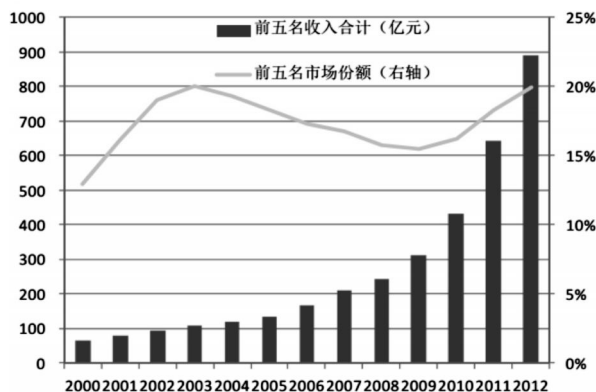


图2 白酒上市公司前五强市场份额变化示意图

资料来源:2014—2015年中国白酒行业发展研究报告。

三、名优白酒企业在行业深度调整期面临的机遇与挑战

四川是著名的白酒产区,在发展中形成了“六朵金花”(五粮液、泸州老窖、郎酒、剑南春、沱牌、水井坊)为典型代表,“三匹黑马”(丰谷、小角楼、江口醇)为中坚力量的发展态势^[7]。经过多年的积累与发展,四川名优白酒企业拥有雄厚的综合实力,在市场策划、品牌开发、渠道管理、产品结构等方面都具有明显比较优势。如五粮液、泸州老窖、郎酒、剑南春等名优白酒企业,无论是在公司厂容厂貌、生产能力等硬件建设方面,还是在无形资产、品牌价值、企业文化、市场营销等软件管理方面,一直在国内白酒行业处于领先或先进水平。在行业深度调整期,四川名优白酒企业面临以下机遇与挑战。

(一)机遇

第一,名优白酒企业面临进一步扩大中低端市场份额的机遇。行业竞争格局必将使消费者回归理性消费,使产品回归性价比,高端需求下降的同时必将伴随中低端需求的释放,将有更多中低端消费向优势品牌、优势企业集中。行业格局的结构性调整将给综合实力强、品牌影响力大、文化底蕴深厚的五粮液、泸州老窖等名优白酒企业提供更加广阔的舞台。

第二,名优白酒企业面临兼并重组的机会。随着需求结构的变化、市场竞争加剧,白酒行业将会出现挤压式增长,会逐渐走向集中。名优白酒企业可凭借自身雄厚的综合实力,充分发挥自身管理、市场、品牌等方面的优势对中小企业兼并重组,在此次危机中实现跨越式发展。

(二)挑战

第一,国家严格控制“三公经费”政策将继续对高端白酒发展构成挑战。高端白酒从供不应求转向供过于求,对五粮液、泸州老窖等名优白酒企业的营销能力提出新的要求。

第二,市场终端掌控面临挑战。行业竞争激烈,流通成本上涨,白酒行业流通领域呈现动销疲软态势,流通环节存在产销不平衡现象,白酒市场终端容易产生震荡,对名优白酒企业的终端掌控面临较大挑战。

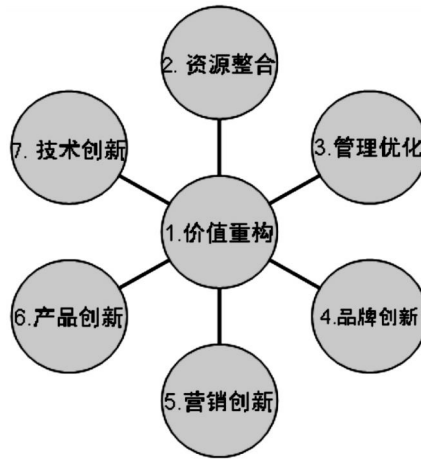
第三,市场消费呈现新的趋势的挑战。白酒产品健康化趋势更加明显,消费者从重视酒香转向关注口感,个性化、功能性产品需求加大。随着八零后、九零后新一代的成长,他们将慢慢成为白酒消费的主要群体。

第四,新型销售模式的挑战。电商模式成为新的销售方式,对缺乏电子商务人才及经验的名优白酒企业构成一定挑战。

四、名优白酒企业在行业深度调整期的应对措施

根据古典经济学的边际分析方法,产业获取最大化收益的条件是依据生产函数中各要素间的价格和边际替代率选择不同要素的投入量。社会生产的低端投入要素价格会因产业发展的需求扩大而日趋上涨,资源比较优势会随之从土地、劳动力等低端要素发展到资本、技术等高端要素,这种要素禀赋的动态转化促使新兴主导产业不断涌现,并迫使旧主导产业通过技术、组织形式、产品升级才能减缓产业衰退,这个由低至高的技术进步和产业结构提升的动态过程就是所谓的“产业升级”^[8]。面临行业深度调整期的发展形势,名优白酒企业只有深刻认识

当前形势,把握行业发展趋势,充分利用自身优势来积极应对,才能实现产业升级,赢得发展主动权,实现持续健康发展。具体应对思路如图3所示。



(一)深刻认识到行业深度调整的本质,积极进行行业价值重构

我国白酒产业之所以进入行业深度调整期,一个直接与深层次的原因是白酒产业的价值正在发生变化。白酒产业在国民经济中的地位和比重不断下降,在消费者心目中的消费价值也在变化。白酒产品的本质属性是一个凝聚精神和文化价值的酒精饮品,而非一种必需的快消品。消费者需求和消费市场逐渐回归理性,白酒企业需要重构白酒行业的价值体系。受近年来消费升级和盲目消费观念等因素影响,白酒消费存在不理性现象,尤其在商务消费、公务消费领域。名优白酒企业首先要克服过去经营理念的惯性,及时转变观念,树立为消费者提供更高价值产品的新理念。其次,名优白酒企业应深入挖掘悠久的酿酒历史文化,对生产工艺中的文化价值进行提炼,唤醒消费者心中沉淀的文化,让名酒品牌深入消费者心中。再次,应从行业高度对酒文化进行研究和传播,比如对酒在历史传承与人类文明中的作用、酒类器皿、饮酒文化礼仪等进行研究和传播⁹¹。通过以文化突围的方式来还原白酒的文化价值,进行更高层次消费文化营销,从而为整个白酒行业发展创造一个更大的发展空间。

(二)进一步创新增长方式,走资源整合之路

面临当前的市场环境,名优白酒企业要实现跨越式增长,依靠自我积累式增长难以实现,只有创新增长方式,利用品牌与资本等优势走兼并重组之路。名优白酒企业应充分发挥自身的品牌、资金、技术与管理等优势,采用收购、兼并、重组等方式,整合区域性白酒生产企业。通过实施并购战略,一是可以有效整合资源,充分发挥当地品牌的消费基础、政府政策支持、渠道优势等,共同做大区域白酒市场;二是有利于打破地方贸易保护壁垒、抢占区域市场。特别是当前高端名酒陷入滞销困境,通过并购可在全国各市场板块进行重新布局,取得区域市场的战略主动;三是在白酒行业大变局时,并购成本相对较低,容易实现良好效益。此外,名优白酒企业应与原料供应商、渠道商等进行深度的战略合作,通过整合外部资源,提升企业的价值创造能力。

(三)进一步优化管理体系,提高企业运行效能

在管理优化方面,一是要持续深化机构改革,构建灵活高效的组织体系。名优白酒企业应持续创新组织管理模式,不断提升组织的市场应变能力。如五粮液改变原来品牌部管理制,在总部成立市场管理部、营销督察部、销售服务中心等,在区域市场成立七大营销中心及营销子公司,实施“营销中心+子公司”的运作模式,将营销组织进一步前移,从而提升其快速应对市场的能力。二是要实施流程再造,构建快速应变市场的业务流程体系。名优白酒企业需进一步梳理与优化现有产品的开发、生产、营销、服务等业务流程,建立一整套灵活敏捷、运行顺畅的业务流程体系,使新的组织体系与业务流程体系互相支撑。三是要灵活运用市场机制,加强团队建设。名优白酒企业应从薪酬体系、绩效考核、员工培训等各方面建立一套系统管理体系,努力提升队伍的积极性与主动性,不断加强团队建设,优化人才结构,提升队伍素质,激发队伍活力。四是持续强化质量管理,在生产方面苦练内功,推进传统工艺与现代机械化应用相结合,做到既能酿酒,更能卖酒,以品质及产品性价比赢得消费者的厚爱与忠诚。

(四)创新品牌战略,提升品牌运营能力

品牌是企业的灵魂,是市场竞争中最有力的武器。在行业深度调整期,名优酒企应根据市场形势及时创新品牌发展战略,持续提升品牌运营能力。第一,根据新的市场形势合理布局品牌结构,科学规划品牌发展。第二,克服品牌老化问题,根据市场需求的变化,对不同客户群进行差异化的精准定位,比如在针对八零后、九零后群体的品牌定位中注入时尚元素,使其更符合年轻人的消费需求。第三,深入挖掘品牌文化内涵,多措并举努力培养消费者品牌偏好,巩固提升品牌的忠诚度与美誉度^[10]。第四,有效管理品牌多样化发展。对销售规模小、发展慢的品牌实施整合或淘汰,避免其对核心品牌价值的稀释,同时更加重视凸显各品牌风格个性化特征。第五,努力构建区域强势品牌,尤其是区域市场有影响力、有发展潜力的中端价位品牌。

(五)强化营销创新,积极抢占市场份额

围绕提升产品价值创造能力,名优白酒企业应进一步加强对消费者的研究,把握消费大趋势。在当前形势下,尤其应加强酒类产品进入商务消费、家庭消费市场等的策略研究。同时应针对不同的消费群体,推出不同的重点品牌,制定个性化的系统策划方案,有效地指导营销团队工作。在市场服务方面,应通过高品质的服务来提升顾客感知价值、培养VIP客户以及核心消费意见领袖。在渠道方面,应强化厂商之间营销资源的深度整合,聚集成较强的综合性资源优势;同时要加强对电商业务的研究与规划,实现线上线下的统筹营销。在市场管理方面,应在计划管理、财务支持、物流发货、费用报销、售后服务等方面,给市场一线提供更加周到、细致、及时的服务。通过系列营销创新,来进一步扩大市场份额。

(六)强化产品创新,持续提升产品竞争力

产品是品牌的重要载体,产品持续创新是为顾客创造价值的基础,应将制造工艺与品牌营销有效结合,将名优白酒的品质、品种与特色充分有效地转化为市场优势^[11]。名优白酒企业应强化内部营销、设计、质量、供应等部门的沟通与合作,通过借用外脑智慧,充分发挥企业团队的力量,紧扣消费者需求进行产品创新,真正做到“销售一代,储备一代,研究一代”。同时,积极运用生物工程技术改进白酒生产工艺,用中医和营养保健学知识提升白酒酒质^[12],持续提

升产品竞争力。与此同时,高度重视有机原料基地建设,大力发展有机白酒产品,进一步提升名优白酒企业在产品质量、食品安全、绿色环保、低碳经济等方面的良好企业形象。

(七)加大技术改造,注重传统白酒产业与现代技术的结合

为适应市场发展需要,名优白酒企业应加大技术改造,优化酿酒工艺。酿酒机械化、自动化、信息化是白酒行业提升竞争力的必然选择,名优酒企必须将现代科技融入到传统生产工艺中。名优白酒企业应积极探索数字化窖池管理模式,即从每个窖池投入原辅料的台账录入着手,建立窖池数字化档案,相关控制系统,建立微机终端系统,确立生产过程的真实数据,给物料配置建立准确的管理体系。通过现代技术的应用,着力解决传统白酒产业面临的工业化程度低、工作环境差、劳动强度大、招工难等突出问题,进一步降低劳动强度,提高生产效率,提升酿造出酒率及优级品率。

五、结 语

受政治、经济、行业等多种因素综合影响,我国白酒行业将告别十年的高速增长,进入深度调整时期。从当前的宏观环境及白酒行业环境看,名优白酒企业既面临诸多挑战,也面临着一些难得的机遇。要在调整中占得先机、赢得主动,实现跨越式发展,名优白酒企业必须对行业价值体系进行重构,开展有效的资源整合以及管理、品牌、营销、产品、技术等方面的创新,以实现产业转型升级与持续健康发展。

参考文献:

- [1] 漆云兰.当前消费市场的突出变化及其发展趋势[J].重庆理工大学学报:社会科学,2013,(12):1-5.
- [2] 东方财富网.2014 白酒行业白皮书[EB/OL].[2014-03-28].<http://topic.eastmoney.com/bjbpszw>.
- [3] 北京唯企信息技术有限公司.2013 年中国白酒行业发展研究报告[R].
- [4] 李骏.白酒投资之江湖篇[EB/OL].(2012-12-26)[2014-02-20].<http://finance.sina.com.cn/review/jcgc/20121226/110514120436.shtml>.
- [5] 尹贵超.外资入华的喜乐哀愁[N].2012-07-25.
- [6] 北京唯企信息技术有限公司.2014—2015 年中国白酒行业发展研究报告[R].
- [7] 康琚.基于川酒文化的“中国白酒金三角”旅游发展策略[J].四川理工学院学报:社会科学版,2012,(2): 65-67.
- [8] 朱卫平,陈林.产业升级的内涵与模式研究——以广东产业升级为例[J].经济学家,2011,(2):60-66.
- [9] 傅国城.中国白酒产业发展应侧重于理性升级与企业文化形成共振[J].酿酒,2012,(9):99-103.
- [10] 刘俊涛.国内白酒品牌营销问题与对策探讨[D].西南财经大学,2010:63.
- [11] 张锁祥.现代名优白酒市场营销策略选择的研究[J].酿酒,2009,(5):6-8.
- [12] 赵姗姗,李娜.浅谈白酒行业面临的困境及应对策略[J].酿酒,2013,(7):100-101.

责任编辑:万东升

The Well-known Liquor Enterprises' Coping Strategy to the Industry's Deep Adjustment

——Taking the enterprises in Sichuan as Examples

JIANG Jia

(Strategic Development Department, Wuliangye Group, Yibin 644007, China)

Abstract: Since the end of 2012, the central government has put forward some political rules, such as the "Eight Rules", "The Three Consumptions of Public Funds" and so on, and greatly improved the working style. China's economic growth has transferred from rapid to medium growth due to the influence of various factors. The consumption of liquor has been upgraded due to the increasing income of moderate and low-income citizens and white collars. The rise of the Internet technology has changed the mode of production and consumption. Influenced by all the factors mentioned above, the liquor industry in China has entered a period of deep adjustment and shown features as follows. First, this industry has gradually transitioned from high growth to stable period. Second, its production structure implies "supply exceeds demands". Third, the demand structure demonstrates "price declined, quality improved and consumption group changed". Fourth, the industry's concentration has been strengthened. The well-known liquor enterprises, esp. those in Sichuan, should make full use of their advantages to discover and spread the liquor's cultural value. They should make innovations in the mode of increase, integrate external and internal resources and reconstruct the value system, which are the coping strategies to the industry's adjustment. They need to make efforts to make innovations in operational management, brand strategy, marketing, product development and technology and realize the industry's transition, upgrade and sustainable development.

Key words: liquor-making industry; famous liquor enterprise; depth adjustment; industry value; value reconstruction