

我国白酒产业战略转型路径研究

曾祥凤

(四川理工学院 经济学院,四川 自贡 643000)

摘要:随着宏观经济转型和行业调整,近年来我国白酒产业的增长质量和增长效益大幅下滑,同时产业竞争力和抗风险能力低,亟需通过战略转型来重塑产业竞争优势。这就要求从我国白酒产业外部环境发生的重大变化、行业运行中的新常态来厘清战略转型的内外部驱动因素,在此基础上提出我国白酒产业战略转型的路径。一方面,要推动产业战略内容转型,对白酒产业转型发展中的整体性、长期性、基本性问题进行分析设计,重新制定白酒产业的战略定位、大力实施质量增长型产业发展思路、系统推进白酒产业战略业务转型等,从而为推动白酒产业转型提供行动方案;另一方面,要实施产业战略决策程序转型,通过产业环境评估、战略制定、战略实施、战略反馈等推动白酒产业战略转型的落实。为此,需要通过相应的战略组织的制度安排,着力提高白酒产业战略管理者的动态能力,强化产业战略转型的实施,通过对产业资源的重新配置,实现与产业外部环境和内部变化的动态匹配,充分发挥战略转型对产业转型的引领和推动作用,切实提高白酒产业战略转型的实施效果,推动我国白酒产业的增长质量与核心竞争力跨入新的台阶。

关键词:白酒产业;产业战略转型;战略内容;战略决策程序;竞争优势

中图分类号: F0629;F423.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-8580(2017)01-0001-13

一、问题提出

经济转型决定增长前景,产业转型则是经济转型的中心任务。白酒产业作为国民经济的重要部门,近年来在宏观经济下行、限制“三公消费”、“酒驾”入刑、白酒消费断层等产业内外因素巨变的冲击下,行业增长效益和增长质量大幅下滑,表明白酒产业原有运行模式处于低效率状态,也表明原有的产业发展思路需要转变。为此,我们需要厘清,驱动转型的主要原因是

基金项目:四川省白酒产业发展专项课题(SC15BJ003);四川省教育厅项目(12SA044);川酒发展研究中心项目(CJZ16-05)

作者简介:曾祥凤,副教授(E-mail:zzh122@sina.com)

什么? 转型的方向有哪些? 应当选择哪一个方向? 转型的路径是什么? 对于上述问题的回答, 需要对白酒产业所处的环境、产业自身的发展状况及其未来发展趋势有一个正确的认识, 并以此为基础推进白酒产业战略转型。

所谓白酒产业战略转型是指在产业外部环境、内部条件发生转变的情势下, 为了保持和提高产业竞争优势, 对产业战略形态、战略定位、发展思路与发展重点等涉及白酒产业发展的长期性、整体性方面的重大问题进行的系统性转变。显然, 初始条件(产业发展环境、产业自身发展状况等)、战略内容、战略行动是实施白酒产业战略转型的基本要素。因此, 研究白酒产业战略转型, 需要在分析战略转型的驱动因素基础上研究战略转型的具体路径, 通过产业战略内容与战略决策程序转型而实现与外部环境变化的匹配, 以提高白酒产业的竞争优势。

二、我国白酒产业战略转型的驱动因素

驱动战略转型的因素通常归因于经济活动环境的变化, 战略转型是为了适应环境变化^①。因此, 厘清转型的动因对于有效推进产业战略转型进而提高战略转型实施效果具有重要意义。战略转型动因是引起产业战略转型的关键性因素, 这些因素一般分为产业外部因素或称产业环境, 以及产业内部因素。成功的战略转型需要在系统、深入分析各种影响战略绩效的因素的基础上, 制定战略转型方案和采取战略行动。

(一) 白酒产业战略转型的外部环境(PEST)分析

对于具体产业而言, 宏观环境属于不可控的外生变量, 但又深深影响产业本身的发展, 因而是进行产业战略研究和战略制定必须考虑的因素。产业的宏观环境因素包括政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)四大外部环境因素。

1. 宏观经济处于“四期叠加”阶段

当前我国经济正处在增长速度换挡、结构调整阵痛、前期刺激政策消化、新政策探索期的“四期叠加”阶段^②, 中高速增长将成为新常态, 因此要主动适应新常态, 更要通过战略转型引领新常态。一方面, 白酒行业产能过剩构成巨大的库存和成本压力, 未来投资对白酒产业的驱动作用将显著下降, 增长前景更多地来自于供给侧改革和消费升级带来的结构性机会。同时我们也要有信心, 虽然中国经济进入中高速增长区间, 但总量基数大, 2015年我国GDP达676708亿元, 人均GDP已达中等偏上收入国家水平, 每年的GDP增长量非常可观。此外还有巨大的人口基数产生的巨额消费市场。随着未来居民收入水平的提升和橄榄型社会结构的形成, 不仅社会消费总量会稳定增长, 而且会带动中高档消费品的更快增长, 因此白酒行业的增长具有稳定的市场需求支撑。

2. 主要政策及法律法规趋于完善

(1) 酿酒产业(五年)发展规划。产业发展规划是实现产业长期持续发展和指导产业转型升级的纲领性决策安排, 对于产业战略转型具有指导价值。《中国酒业“十三五”发展指导意

见》^[3]提出了“十三五”的发展方向、发展目标,提出到 2020 年,白酒行业产量比 2015 年增长 20.35%、销售收入比 2015 年增长 40.32%、利税比 2015 年增长 40.66%。按照该目标,白酒产业需要稳定产量、提高增长质量,因此白酒大省和龙头企业具有较好的政策和市场机会。(2)产业政策及相关法律法规。《产业结构调整指导目录(2011 年本)》显示,“白酒生产线”被再次列入“限制类”,这对于企业融资、整合等造成较大障碍。“十三五”期间白酒产业限制有望解禁,这将对白酒产业带来资源优化配置的机会。(3)税收法规。根据财政部、国家税务总局发布的《关于调整和完善消费税政策的通知》规定,目前粮食白酒、薯类白酒的比例税率统一调整为 20%,定额税率为 0.5 元/斤(500 克)或 0.5 元/500 毫升。“十三五”期间,白酒消费税征收方式将从以往的生产或进口环节,转向批发或零售环节。这对于白酒生产地短期中或将带来一定影响,尤其是中小型白酒企业。(4)白酒生产与质量安全管理法规日益完善:一是《食品生产许可审查通则》(2010 版)规定,要对白酒生产企业实行生产许可证制度,加强生产管理;二是全面实施纯粮固态发酵白酒标志,规范白酒行业生产、经营、监管等领域;三是关于产品质量,2013 年颁布《关于进一步加强白酒质量安全监督管理工作的通知》,强调要从七个方面严格落实白酒生产质量安全企业责任,强化监管力度,从源头保障白酒质量安全。

3.技术环境出现新的发展趋势

白酒作为我国传统特色产业,具有悠久的历史、厚重的底蕴和独特的传统工艺流程,但其工艺流程一直以来依靠人力,生产机械化、自动化程度很低,这对于重度依赖人工的白酒生产而言,很可能出现人力资源缺口和人工成本压力,而且容易导致酒品品质不稳定。当前,智能制造和生物技术等领域的研究和应用步伐在加快,这将对白酒产业发展带来新的发展动力。一方面,现代生物技术的发展将有可能打破过去白酒受固态发酵窖池的特性制约;另一方面,推动行业从粗放式生产向机械化、智能化、自动化、信息化等生产方式的转变、提升行业经济效益,将成为白酒行业发展方向。

4.社会文化环境发生较大变革

(1)制度文化环境。当前,虽然我国社会主义市场经济体制已经建立起来,但是制度文化中的深层次问题,即政企不分、地方保护主义等观念仍然存在,管理者的经验主义、习惯思维方式、文化背景的局限等多重因素导致投资效率低下。这对于国有白酒企业而言,改革面临着较大的阻力。今后,随着混合所有制改革推进,企业市场活力和经营绩效会进一步提升。因此,白酒行业既面临较大改革压力,也具有较好的制度改革红利。(2)白酒消费文化。中国的酒文化源远流长,是中国传统文化的一部分。其表现形式主要体现在:注重营养健康的饮食科学,追求色、香、味的饮食艺术等等。因此,酒文化是连接中国白酒与消费者的纽带与桥梁^[4]。随着技术进步、社会发展和经济全球化的推进,作为即将成为中国消费主体的 80 后一代的消费观念、消费模式发生了巨大变化,对葡萄酒、烈性洋酒的消费增长迅速,侵占了一部分白酒消费市场。因此,传统的白酒产业面临如何培养新一代忠实消费者的巨大挑战。

(二)白酒产业战略转型的内部变化分析

白酒产业的内部变化主要表现为产业发展基础变化、行业生命周期变化、产业发展的动力机制转换、技术模式变化等方面,这些变化要求在产业战略上反映出来。

1.产业发展基础增强

产业发展基础是指产业进一步发展的资源禀赋、技术条件、规模结构与配套设施等支撑条件。随着我国社会主义市场经济体制的发展和完善,我国白酒产业发展基础有了很大提高。主要表现在:一是产业资源条件得到改善,不仅产业链上游的粮食环境发生了变化,对粮食安全的影响基本消除,而且建立了一批中国白酒非物质文化遗产(茅台酒、泸州老窖酒、汾酒等十余家白酒企业的酿制技艺入选“传统手工技艺”类名单),关于中国白酒文化社会价值、白酒资源和生态保护的意识显著增强;二是产业发展平台逐步完善,形成了比较完善的科技创新、产业运行辅助平台,对白酒产业的科技创新、产品交易和市场拓展起到了良好的促进作用;三是具有较大的产业规模和较高的产业集聚度,形成了中国白酒金三角、鄂西北白酒金三角等白酒集中产地,不仅有利于实现白酒的集聚效应,也为白酒产业实现从数量扩张到质量增长路径转型提供了基础;四是我国白酒产业正在经历行业深度调整的冲击,具有强烈的转型压力和动机,这有助于培育白酒产业转型的动态能力,从而为实施白酒产业战略转型和提高产业竞争优势提高了良好的组织能力。

2.白酒行业增速放缓,竞争方式生变

目前白酒行业已进入成熟期,未来行业发展速度下降,并将导致产业竞争环境出现多种重要变化。(1)行业增长放慢,呈现供过于求状态,市场竞争激烈。经过“黄金十年”高速发展,白酒市场容量趋于饱和。此时,相对于需求而言,行业容易出现过度的生产能力投入,从而导致一段时期内产能过剩,这加剧了价格战的趋势。此时,由于价格具有下降的趋势,仅仅保持原有的市场份额可能导致企业业绩下滑,因此抢夺其他企业的市场份额成为其保持或提高经营业绩的主要途径,这会进一步激化竞争,导致产能过剩进一步加剧,从而促使行业中的企业通过某些战略调整来改变竞争方式。(2)白酒行业将面临多元化竞争格局:一是区域内部竞争激烈,其竞争范围凸显区域性竞争特点,川酒、黔酒、苏酒、皖酒、鄂酒等竞争激烈;二是面临外资品牌的强力竞争,我国早已成为世界十大酒类进口国,同时白酒出口不力;三是面临替代品的威胁,如葡萄酒、黄酒、啤酒、“洋酒”对于消费群体的争夺。(3)竞争内容更加强调成本和服务,品牌竞争成为最有效的竞争方式。白酒产品是已定型的、标准化的产品,其客户在知识和经验方面日益丰富。在行业慢速增长环境中,竞争趋势变得更加成本导向和服务导向化,原有的依靠扩产增量的竞争方式不再有效。客户注意力从决定是否购买产品转向在不同品牌之间进行选择。争取这些口味已经改变的客户要求对战略进行重新评价^④。

3.产业发展的动力机制发生转换

白酒产业“黄金十年”的高增长主要是通过政商消费需求拉动和投资扩张驱动实现的。其作用机制可表示为:政商消费刚性增长→高端白酒需求增长→高端白酒涨价→行业中领导企

业扩张产能、更多白酒企业进入高端市场→刺激中端白酒提价扩产→更多白酒企业进入中端市场→刺激低端白酒提价扩产。如此,通过需求—价格—产能扩张的作用机制,行业实现繁荣与增长。然而,随着外部环境转变,白酒产业发展的动力机制也在发生转变。从需求看,随着国家廉政建设的推进,政务消费没有回归的可能。今后,消费需求将以个人需求、商务需求、国外需求为主,并且个人需求稳中有降,国外需求遥遥无期。从供给看,粗放模式面临资源、环境压力,并且重复投资、低效投资严重,产能过剩突出,行业内部竞争激烈。因此企图通过数量扩张来实现产业增长已成为历史,转换发展动力则是推进白酒产业持续发展的有效途径。

4. 产业技术模式处于变革中

白酒是我国独有的传统产品,历史悠久,源远流长,酿造技术独特。新中国成立以后,我国政府开始重视白酒酿造的科学研究,同时产业人士和理论研究人员也相继开展一些有关白酒酿造和工艺方面的重大科研课题,包括制曲和酿酒工艺、酿酒微生物、酒窖池、酒质、香味成分与香型标准、白酒生产机械化、白酒检测等方面,使传统的酿酒逐步建立在科学基础上。

白酒行业的技术发展路线具有以下新的特点:(1)在研究的组织上采用合作创新模式。典型例子是“中国白酒 169 计划”。该项目由中国酒协牵头组织科研院所和企业合作开发,对于今后我国白酒 R&D 具有重要的参考意义。(2)建立白酒国家标准,如浓香型、酱香型、清香型、柔和型固态白酒国家标准等,同时还确立了白酒检验、包装环节领域的相关规则。(3)在研发领域选择上,加强了白酒酿造的基础理论、微生物利用、传统工艺、勾调技术、蒸馏技术和循环经济等白酒技术领域重点研究,以及关于白酒原材料、半成品和成品的检测、白酒机械化和智能化生产技术研究。

(三)白酒产业战略转型的驱动因素总结

白酒产业战略转型的驱动因素分为产业外部环境、产业内部条件。外部环境变化会意味着产业发展出现了新的挑战或新的发展机遇,此时产业原有的运行模式呈现出低效率或无效率,因而需要通过调整产业内部资源配置模式、改变产业竞争状况,以及变革产业组织能力来识别和把握新的挑战或机会,从而驱动产业战略转型。因此,产业战略转型是产业对外部环境的自适应过程。例如,近年来宏观经济进入中高速增长区间和经济结构性转型表明,白酒产业原有的依靠要素投入和投资扩张驱动的发展模式已经难以为继。同时当今消费观念和消费模式的重大变化导致白酒产业原有的价格和数量竞争方式的有效性受到挑战。此时,为了实现与外部环境的匹配,提高产业竞争优势,唯一途径是对白酒产业战略进行方向性调整,一方面对产业战略内容进行重新计划安排,另一方面要推动产业战略决策程序转型,以战略行为的转变为行动力,重视形成战略的多个组织要素的系统性变化,从而更有效地促进白酒产业转型和提高竞争优势。另外,为了快速适应外部环境变化,战略管理者不仅需要加强自身的组织认知能力(避免自身成为战略转型的障碍),还需要保证新战略被企业等参与者理解和接受,这是顺利推进战略转型的组织保障。因此,理性的管理者需要通过建立一种与环境匹配的产业运行模式来保障战略转型的实施效果。

三、我国白酒产业战略内容转型

战略内容是战略优势的主要来源之一。一旦产业内外环境发生转变,就需要转变战略内容、提升战略能力,推动产业战略转型,以便保持变化环境下的战略优势。

(一)调整白酒产业战略定位

产业战略定位着力解决产业发展方向和发展目标问题,是产业战略管理的核心内容。白酒产业战略转型从内容看首先需要回答产业战略如何定位问题。根据我国白酒产业资源禀赋与发展状况、在产业体系中的地位与功能,以及它在世界蒸馏酒中的地位与发展潜力,笔者认为中国白酒产业的战略定位应重点考虑其产业地位、行业属性、产业影响。因此,我国白酒产业的战略定位如下。

1.产业地位:产业体系中的支柱产业

产业定位要符合自身优势和已有认知。2015年蒸馏酒产值约为世界GDP的2%^①,在世界工业体系中具有重要地位。白酒是世界主要蒸馏酒品种之一,也是我国特有的传统酒种,目前我国白酒产量约占世界烈性酒产量的38%左右,但国际市场份额不到1%^②,白酒产业仍具有较大的发展空间。从产值规模看,2015年我国GDP达67.67万亿元,假如达到世界蒸馏酒的平均产值规模,中国白酒产值将达到13500亿元左右,比行业现有规模要扩大一倍多,同时会带动种植、玻璃、陶瓷、造纸、印刷等配套产业的发展。因而,进行白酒产业战略定位时须以此为基本出发点。

另一方面,我国人多地少使得国家对粮食安全非常重视,并从上世纪末开始将白酒列为限制性发展行业。虽然近年来我国粮食供求格局已经发生明显变化,但“白酒生产线”在“十二五”期间被再次列入“限制类”产业目录,白酒名优企业在设备更新改造、贷款融资、产业重组等方面受到限制,在本轮调整过程中,企业融资、技术升级和资源整合受到的制约尤为突出^③。

因此,需要对行业性质进行重新定位和评价,明确白酒产业在产业体系中的地位。从资源条件和技术水平看,白酒产业是我国传统优势产业;从产业关联、发展带动力和未来产业发展规模看,白酒产业具有支柱产业功能。“十三五”期间,国家应及时调整白酒的行业属性,将白酒行业从限制性产业目录中消除,明确白酒行业作为我国重要行业乃至支柱产业地位,为白酒产业发展确定目标。

2.行业属性:具有传统优势的生物制造业

白酒行业应归属于生物制造业^④。白酒酿造主要围绕微生物群体结构及功能研究与应用,发展群体微生物改良转化技术、新型发酵方式等领域进行研究开发,本质上是以生物体机能进行物质加工与物质转化进而生产出酒品的行业。所以世界卫生组织在20世纪90年代就把中国白酒的酿造工程定义为生物制造工程^⑤。因此,按照《国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定》,白酒工业应归类于生物产业中的生物制造业。明确这一点有助于理清白酒产业的行业边界:以发展生物制造业的方式走出一条特别的生物产业发展之路。

3.产业影响:国际知名白酒地理品牌

我国白酒产业主要有两个层面的战略对手。一是面临外资烈酒品牌如人头马、轩尼诗、芝华士等洋酒品牌的高端竞争。中国白酒品牌走出去面临的竞争会更激烈。根据白酒的优势与特点,我国白酒应加强中国白酒文化输出,大力打造中国白酒品牌,积极开拓国际市场。二是面临替代品的威胁,如葡萄酒、黄酒、啤酒、“洋酒”对于消费群体的争夺。因此,白酒产业要加强消费文化建设,着力培养新一代消费群体。

根据上述定位,我国白酒应调整产业发展方向与发展目标,争取政策支持,抓住时机实施质量增长型战略,突出战略重点,对内巩固做强白酒产业、对外把白酒做大,推动白酒产业增长质量与核心竞争力跨入新的台阶。

(二)调整产业发展思路与发展目标

根据白酒产业战略定位,综合考虑白酒产业的现实情况、未来发展环境和消费需求,需要对白酒产业的发展思路和发展目标进行调整。第一,从强调产业数量和规模增长转变为强调增长质量和增长效益提高,通过技术创新、管理创新等提高产业生产率⁹,增强白酒产业可持续发展能力。第二,从强调产业链单项突破,转变为强调产业链协调发展,在优化白酒制造环节发展能力的同时大力发展生产性服务业,积极发展价值链高端,整合提升产业发展平台的引导、带动与服务功能,提高白酒产业的综合竞争优势。第三,从遍地开花式发展转向产业集中和集聚发展,大力推动产业布局优化,推动白酒主要产区战略合作、强强联合,提高产业资源配置效率。第四,由注重白酒产业自身发展转向通过“集聚效应”和“扩散效应”带动相关产业和周边地区发展,着力提升白酒龙头企业和产业集群对地区经济发展的带动作用。

根据产业战略定位和发展思路,白酒产业的发展目标既要考虑全面性(如经济发展、科技创新、产业结构、质量安全),又要突出重点,扬长补短。例如,经济目标方面,要以增长质量、结构优化为重点,在观测指标上收入和利润增长率应高于产量增长率;科技创新目标要纳入创新平台建设和专利技术等指标,更要把重点放在科技对白酒产业的实际推动作用上来。

(三)推动白酒产业战略业务转型

要在产业准确定位的基础上,根据产业发展思路,整合区域资源、转变发展方式、选准产业价值链位置、整合白酒产业发展平台,形成国内领先、国际先进竞争优势的白酒产业链和产业集群,提高白酒产业竞争优势,增强白酒对地区经济发展的带动功能。

1.大力推进产业发展模式转型

我国白酒过去的高增长主要依靠要素投入增加和投资扩张驱动,属于典型的粗放式发展模式¹⁰,面临资源、环境压力,投资效率低、产能过剩突出,并且产业盈利能力不强、抗风险能力低。因此,新常态下必须转换产业发展的动力、推进集约型发展,大力实施创新驱动发展战略,加大研发投入力度,推动产学研一体化体制机制;在着力改造传统白酒酿造工艺的同时,提高白酒产业智能制造、绿色制造、精益制造和服务型制造能力,实现经济、社会、生态、文化的协调发展。为此,需要推进产业政策顶层设计,由主要致力于促进资本形成和规模扩张转向诱导和

促进创新驱动^[1],发挥产业政策的结构调整功能,培育产业自身的发展机能^[2]。

2.着力推动产业集中与产业集聚,增强发展带动功能

产业集中与集聚是提高资源配置效率和增强竞争优势的重要途径。要进一步优化我国白酒产业组织结构,一是大力推动资源向名优白酒企业集中,以主要白酒龙头企业为主体通过并购、重组、联合等方式打造我国白酒行业航母;二是适度提高产业链各环节的市场集中度,同时推动产业链各链环产业的集中度配比合适、协调发展,避免产业链单个环节的跨越式发展而导致产业链结构失衡;三是强化优势龙头企业的前向带动力和后向集聚能力。同时要进一步优化我国白酒产业布局,一方面促进白酒企业和产业区域集中,提高集聚效应;另一方面促进国内白酒主要产区合理分工,推动主要白酒产区战略合作、强强联合,加快形成寡头垄断的产业组织结构和区域结构,提高我国白酒产业竞争优势以及对地区经济发展的带动力。

笔者想强调的是,从产业集聚度看,长江上游中部的泸州、宜宾、遵义三地的白酒产业集聚度高(2015年三地白酒产业按主营业务收入计算的区位商达64.7),具有打造世界级产业集群的潜力。从对地区经济发展的带动力看,由四川提议、贵州呼应进而联合打造的“中国白酒金三角”具有发展为“增长极”的巨大潜力。白酒金三角产业集聚度高、对关联产业带动大,地区经济发达、内部联系密切,社会知名度高,具备增长极培育的产业基础与条件。因此川黔两省应大力携手,借助长江经济带建设、省际边缘区合作开发、主体功能区开发的契机,推动“中国白酒金三角增长极”建设,并推动其上升为国家战略^[3]。如此不仅可以加快该区域白酒产业发展,而且能够加速推动四省市(川、渝、黔、滇)交界区域经济、社会、生态、民族的协调发展,有力推动该区域全面小康社会建设。

3.积极发展价值链中高端,提高产品附加值

我国白酒目前已经形成了较为完整的产业链,产业链各环节包括上游的种植、中下游的酿造、储存、包装、物流、金融、营销等。但产业链存在的问题也很突出,主要表现在创新开发不足、技术装备水平不高、专业化水平较低、品牌运营能力不强,绝大多数产品位于产业价值链低端。为此,可通过两条途径提升产业竞争优势:一是充分利用经济转型和产业转型契机,以产业转型升级需求为导向,引导企业向“微笑曲线”两端攀升^[4],加快在产品研发、设计、售后服务、品牌运作等生产性服务业领域的追赶步伐,树立创新驱动和品牌立业的战略理念;二是价值链的再造,通过“新分工”和“新价值”发展价值链中高端,产生新的竞争优势。

4.有效整合产业发展平台,推动白酒转型升级

白酒产业的转型发展需要产业平台的助力,需要在科技创新、学术研究、产业运行三大主要产业平台领域构建分工合理、运行高效的产业平台体系,为白酒产业发展提供持续动力。(1)整合科技创新平台。白酒行业已经建立了比较完善的科技创新平台,但这些平台有相当一部分存在管理者政出多门、研究定位和研究内容部分重叠、重研究轻应用等现象,在一定程度上抑制了这些创新平台对白酒产业发展的推动作用。因此需要对这些创新平台进行有效整合,构建起创新研究层次明晰、研究内容覆盖白酒发展的重点领域、管理体系简洁高效、研用一体

化的研究成果应用推广机制,最大限度地发挥科技创新平台对白酒产业转型升级和提高产业竞争优势的推动作用。(2)推动行业学术机制发展,夯实白酒产业发展的理论基础。目前国内白酒学术研究的发展明显滞后,不仅白酒相关研究力量过于分散,而且缺乏相应的学术研究团体,在学术研究上大多是单打独斗,缺乏必要的合作与交流机制。因此要整合现有的酒类科研力量,同时成立学术性团体,鼓励和吸引高校、科研院所和企业研究人员积极参加,加强学术交流。与此同时,要发展酒类研究标志性、权威性专业期刊和统计数据库,为研究思想和科研成果的创作与交流提供专业性平台,形成学术研究的良性发展机制,为白酒产业发展提供坚实的理论后盾。(3)整合、完善产业运行辅助平台。近年来,白酒行业大力推动产品交易类平台、信息中心等产业运行辅助平台建设,为酒类企业产品定价、商品交易、资金融通、市场拓展、信息共享等创造良好环境,有利于推动白酒产业持续发展与转型升级。由于行业标准在促进企业发展和提高产业竞争力方面具有战略性意义,因此要把白酒标准建设纳入产业运行辅助平台建设体系,建立一致性的、易识别的白酒国家标准,进而推动中国白酒标准上升为国际标准,支撑中国白酒在国际市场的开拓。最后,酒业发展(运行)报告也可纳入行业运行辅助平台建设体系,这有助于厘清其功能定位并加强管理。

今后要创新平台的运作模式,按照公益性和商业性类别而采取不同的运行模式。要整合现有的产业运行辅助平台,使之既要合理分工、错位发展,又要互联互通,提高协同效应,发挥对白酒产业转型升级的高端引导、产业带动和服务功能,避免低级竞争导致低端锁定。为此,需要建立起产业运行辅助平台的统一管理体系,建议由工信部、白酒协会和龙头企业、地方政府共同组织管理机构,发挥国家的权威性和全局性、酒协的专业性、企业的敏感性、地方的积极性。

四、我国白酒产业战略决策程序转型

要将战略设想最终形成优于对手的核心竞争优势,还需要推动白酒产业战略管理者及其参与者的结构和行为转型,形成新环境下的更先进更高效的组织结构和组织能力,通过对战略全过程的环境跟踪、战略评估、战略反馈与调整,以提高白酒产业战略绩效。

(一)建立战略信息平台,跟踪产业战略环境的变化

信息是制定战略和决策的基础。随着宏观经济转型继续深入和白酒行业的深度调整,白酒产业的外部环境和内部条件均发展了重大转变,表明白酒行业已经进入“新常态”。产业管理部门、行业协会、企业要密切关注并重视产业战略环境的变化,及时评估环境变化对白酒产业和企业带来的影响,以便对产业战略和企业战略做出及时调整。建议以中国酒业协会为主体组建一个权威性的战略信息平台和专业化的数据分析机构,一方面为各级政府、产业管理部门、企业提供可靠的决策依据;另一方面可在此基础上建立白酒产业战略环境预警机制,根据环境变化对产业战略影响的程度进行预警,以便采取相应的战略行动。

(二)大力提高产业战略动态能力

提高产业战略管理者的动态能力是提高产业战略转型绩效的关键。这种动态能力包括洞

察力、决策力和整合执行力^[9]。其中,洞察力要求对产业发展环境和自身变化具有及时而深刻的认识,并且在认识基础上正确分析和评估各种变化带来的影响。例如从宏观经济转型、“禁酒令”等外部环境变化,洞察白酒产业转型面临的机遇与挑战。同时,由于企业对市场信息更灵敏、产业管理者全局性更强,因此提高洞察力就要把企业和产业管理者都纳入到产业战略管理组织中来。从战略决策角度看,是否实施转型、转型的方向、如何实施转型等都需要决策力^[9],并且决策的科学性、时效性、权威性关系战略转型成败。例如一线白酒在转型期集体发展“腰部产品”,导致“腰部”市场价格竞争惨烈,其战略决策并不成功,从而导致白酒产业绩效下滑。最后,战略转型的整合执行力是转型成败的关键。一方面,战略转型是系统工程,涉及到产业运行模式再造、产业组织结构与技术模式重构等,需要产业链之间、企业之间的协调一致。因此,提高产业资源调配和整合能力,需要强化产业战略管理的权威性;另一方面,由于产业管理模式的基本趋势是放松管制,相应地产业政策向竞争政策转变^[10]。因此,提高产业整合能力不能成为直接干预企业经营活动的理由。这就要求协调好白酒产业战略管理的权威性与功能边界之间的关系,合理定位产业战略管理机构的职能。

综上所述,为了切实提高白酒产业战略的实施效果,建议设立一个分工合理、运转高效、拥有足够的产业资源并有能力实现有效配置的产业战略管理组织,专门负责白酒产业战略的制定、评估、实施、协调,充分发挥产业战略转型对产业转型的引领和推动作用。

(三)协调好产业战略转型与企业战略转型

产业战略和企业战略是整体和局部的关系^[10],理想的产业战略要能够促使产业战略目标与企业战略目标相互衔接、匹配,达到协调一致,从而提高产业和企业的绩效,否则会造成产业资源配置的低效率和经济损失。

1.产业战略转型要考虑企业的利益

在转变白酒产业战略和战略目标时,一定要分析、评估、考虑产业内企业的综合能力。目前,国内白酒行业进入成熟期,增长速度放缓,但市场集中度低、产业组织结构不合理、国际竞争力低。因而对内整合进而提升增长质量、对外大力实施走出去是必选的战略方针。所以,我国白酒产业战略转型要朝着有利于提高增长质量和增长效益、增强国际竞争优势的方向引导企业战略转型,避免产业战略目标过高或过低。同时产业战略要为企业提供良好的市场环境和创新环境,既要吸引和加大对白酒工艺和产品研发、品牌运营等方面的投入,也要通过竞争政策鼓励以创新为基础的企业竞争,为产业和企业创新创造良好的外部环境。

2.企业战略要充分考虑产业环境

企业要根据产业战略及其演变趋势制定自身战略。面对白酒行业的新常态和新战略,各类企业应根据自身优势与劣势,在战略形态上采取增长型战略或防御型战略,在具体业务中采取相应的战略措施。例如,在整个白酒产业实施质量增长型战略背景下,茅台、五粮液等名优企业应采取适度扩张战略,发展价值链高端或价值网、提升品牌运营能力,提高竞争优势;

中小企业应立足本区域市场实施防御型战略,灵活实施“特色化”、“差异化”、“区域化”品牌发展战略。同时,为了增强战略的有效性,企业要提高对产业环境的动态适应能力,做好产业内外部环境监测,分析产业内部的竞争态势,并据此明确自身的发展方向、业务方向、技术方向,以便及时有针对性地对企业战略进行调整。

3.提高企业对于产业战略的参与

产业管理部门要加大宣传力度,通过战略信息平台加大从产业战略的前期准备、战略制定到实施全过程的企业参与、民众参与,提高产业战略的沟通度,提高社会各界和企业对产业战略的认同感,从而提高产业战略的实用性和指导性。

在此过程中,要发挥龙头企业行为对产业战略转型的带动作用。茅台、五粮液等龙头企业已经切入到白酒产业链的种植、酿造、包装、物流、销售等多个环节,因而它们自身的企业战略会对当地乃至全国的产业战略,如产业价值链定位、产业布局和产业分工、创新战略等领域产生重大影响。为此,在协调产业战略与企业战略时,要充分发挥龙头企业对产业战略转型的带动作用,一方面吸收龙头企业参与白酒产业战略的制定、管理,既可充分反映企业的利益诉求,也有利于减少产业战略转型的阻力;另一方面在战略方向和重点战略内容上协调一致,以龙头企业战略引领产业战略。

(四)建立产业战略评估与反馈调整机制

战略评估一般是通过对战略管理的诸要素,包括环境与内部因素、战略实施过程等进行系统分析,进而判断是否实现预期战略目标,促使战略管理者再次深入思考战略的有效性、可行性的管理活动。因此,产业战略评估事关战略管理的成败。当前,白酒产业的内外环境处于动态变化中,不仅产业自身的市场结构、竞争状况以及产业运行模式都在不断发生变化,技术变革、宏观经济环境的变化、政策法规的调整更是随时对白酒产业运行形成新的冲击,因而要保证战略转型的顺利实现,必须通过战略评估体系对白酒产业战略制定与实施效果进行正确及时的评价,以便采取相应的完善措施。从战略管理的程序看,其内容一是战略分析评估,通常采用SWOT分析法、波士顿矩阵法等^[7],主要评估产业内外环境状况,以发现最佳机遇;二是战略选择评估,即在战略执行前对战略的可行性进行分析,以此选择最优的战略方案。一般地,白酒产业发展五年规划便是最终方案;三是战略绩效评估,它是对战略实施结果从经济、社会、环境指标等方面进行全面衡量,以便找出偏差并予以纠正。

此外,战略转型是一个动态过程。因此,必须在白酒产业战略系统的各个环节引入反馈控制机制,以便及时发现产业战略执行过程中的不足或失误并及时进行战略调整,从而提高白酒产业的战略效果。

五、研究总结

近年来我国白酒产业发展中的不平衡、不持续、不健康问题突出,产业增长效益和增长质量大幅下滑,产业运行波动剧烈,国际竞争力低。为此,政府、产业界和酒业协会等都在积极探

索白酒产业转型方向、转型思路和转型措施。笔者认为,解决这些问题需要对产业所处的环境、产业自身的发展状况及其未来发展趋势进行正确认识,并以此为基础进行系统的战略规划。从外部环境看,在宏观经济结构调整与转型背景下,投资对白酒产业增长的拉动作用大幅下降,以往那种主要依靠投资驱动的产业发展模式必须转变;从消费看,我国城镇居民酒类产品消费量已经达到高点,未来行业整体消费总量将趋于稳定,增速将自然回落。从行业自身看,经过“黄金十年”高速增长,目前白酒行业已进入产业成熟期,行业增长放慢,呈现供过于求状态,产业竞争会更加激烈。我国白酒行业近年来遭遇的资源与环境压力、产能过剩问题、产业竞争力和增长质量下滑问题均已表明:如果不能正确认识和积极面对白酒产业的新常态,就无法有效解决产业发展中的各种难题。

可见,正是由于外部环境的巨大变化、产业自身发展的重大缺陷以及行业出现的新特征,促使我国白酒产业不得不通过战略转型来重塑产业核心竞争优势。其转型路径包括战略内容和战略程序两方面。一方面,通过产业战略内容转型,对白酒产业转型发展中的整体性、长期性、基本性问题进行分析设计,从产业地位、行业属性、产业影响三大角度重新确定白酒产业的战略定位,并以此为基础重新调整产业发展方向和推动产业战略业务转型,从而为推动白酒产业转型提供行动方案;另一方面,战略转型重在行动,要实施战略决策程序转型,通过环境评估、战略制定、战略实施、战略反馈等推动白酒产业战略转型落实到行动上。为此,需要着力提高战略管理者的动态能力,包括战略转型的环境洞察力、战略决策力、战略整合执行力,避免反应滞后、应对乏力。相应地,在战略组织的制度安排上,需要设立一个分工合理、运转高效、灵活权威的产业战略管理组织,专门负责白酒产业战略的制定、评估、实施、协调,通过对白酒产业资源的重新配置,实现与产业外部环境和内部要素变化的动态匹配,以充分发挥产业战略转型对产业转型的引领和推动作用,切实提高白酒产业战略的实施效果,推动我国白酒产业的生长质量与核心竞争力迈入新的台阶。

注释:

①全国白酒评委李小兵的演讲数据推算。参见[8]。

②数据来自茅台酒 2015 年年度报告第 12 页。

参考文献:

- [1] Mintzberg H, Westley F. Cycles of Organizational Change[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(S2): 39-59.
- [2] 中国经济发展面临结构调整阵痛期等“四期叠加”[EB/OL]. 人民网, (2015-12-24)[2016-12-01]. <http://world.people.com.cn/n1/2015/1224/c1002-27970702.html>.
- [3] 中酒协“十三五”发展指导出台 酒业发展七大目标清晰[EB/OL]. 佳酿网, (2016-04-14)[2016-12-01]. <http://www.jianiang.cn/hangye/0414AY42016.html>.
- [4] 杨柳. 以酒道引领中国酒文化健康发展[J]. 酿酒科技, 2013(4): 103-106.

- [5] 波特迈克尔.竞争战略[M].北京:华夏出版社,1997:231.
- [6] 王青.白酒行业转型升级仍待政策创新[N].中国经济时报,2015-12-11.
- [7] 杨柳.四川白酒产业发展报告[M].北京:中国轻工业出版社,2015:13-23.
- [8] 李小兵.白酒产业可以达到万亿规模[EB/OL].(2016-01-20)[2016-12-01].糖酒快讯,<http://spirit.tjcx.com/detail/1019174.htm>.
- [9] 黄群慧,贺俊.“十三五”时期的产业发展战略[J].西部大开发,2015(7):63-66.
- [10] 曾祥凤,苏奎.我国白酒产业发展方式转型研究[J].四川理工学院学报(社会科学版),2016(4):78-87.
- [11] 刘志彪.经济发展新常态下产业政策功能的转型[J].南京社会科学,2015(3):33-41.
- [12] 张律律.我国产业政策转型问题研究[J].国际贸易,2011(7):33-35.
- [13] 李后强,石明.将“中国白酒金三角”上升为国家战略[J].中国西部,2012(16):39-41.
- [14] 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.
- [15] 唐孝文,刘敦虎,肖进.企业战略转型过程、要素及作用机制研究[J].科技管理研究,2015(10):120-126.
- [16] 朱亚东.产业战略与企业战略关系研究[D].河北工业大学,2014.
- [17] 项国鹏,杨卓.战略分析工具:研究脉络梳理及分析框架构建[J].科技进步与对策,2014(19):155-160.

责任编辑:万东升

The Strategic Transformation Path of Liquor-making Industry in China

ZENG Xiangfeng

(School of Economics, Sichuan University of Science & Engineering, Zigong, 643000)

Abstract: With the macroeconomic restructuring and the adjustment of liquor industry, the growth quality and efficiency of liquor industry in China has declined sharply in recent years, the competitiveness and anti-risk ability of the liquor industry have been reduced, and urgent reshaping the competitive advantage of Chinese liquor industry through strategic transformation becomes necessary. This requires to clear the internal and external driving factors of the strategic transformation of China's liquor industry from the great change of external environment and the new normal of the industry operations. Clarifying these issues can develop the strategic transformation path of China's liquor industry. On the one hand, it is necessary to promote the transformation of the strategic content of the liquor industry, including rebuilding liquor industry strategic positioning, vigorously implementing industrial development ideas based on growth quality, systematically promoting the strategic business transformation of liquor industry and providing action programs for the transformation of liquor industry. On the other hand, it is advisable to implement the transformation of strategic decision-making process, namely, to promote the execution of strategic transformation of the liquor industry through environmental assessment, strategy formulation, strategy implementation, strategic feedback and other measures. Therefore, it is necessary to establish the corresponding strategic organization system, focus on improving the dynamic capacity of the strategic managers of the liquor industry and strengthen the implementation of the industrial strategic transformation. Through the relocation of the industrial resources, the dynamic match of industrial external environment and internal change of liquor industry can be realized, the guiding and promoting functions of strategic transformation can be fully brought into play, the implementation effect of industrial strategic transformation can be effectively improved, and the growth quality of China's liquor industry and core competitiveness can be ultimately promoted to a new level.

Key words: liquor industry; industrial strategic transformation; strategic content; strategic decision-making process; competitive edge