

# 减量发展,白酒的破局之道

减量发展不是躺平不干、消极等待,而是扬长避短、趋利避害,探索以减量求增效、求升级的新路径,不痴迷于抢位发展,而侧重于错位发展。

本报特约撰稿人 吴佩海 发自北京

困难重重的2024年过去了,考验重重的2025年到来了。辞旧迎新之际,怎么看白酒,怎么干白酒,亟待答案。

回首2024年,白酒压力山大,产能过剩、库存高企、价格倒挂、内卷激烈等问题集中爆发,困难前所未有,但酒业处变不惊、砥砺前行,表现出较强的抗压精神和应变能力,取得了难能可贵的业绩。

展望2025年,挑战与机遇同在,

风险隐患仍然较多,超常规逆周期调节利于经济企稳回升。面对新局面,酒业要落实中央经济工作会议精神,坚定信心、保持清醒、以变应变、稳中求进。重点是深化对经济规律的认识,统筹好总供给和总需求的关系。

白酒如何走出深度调整期,实现持续健康发展,需要群策群力。依笔者拙见:破局之道,在于践行“减量发展”的新思路、新模式。

## 减量发展的依据

多年来,白酒一直追求高增长模式,注重增量发展,规划一地比一地宏伟,目标一家比一家可观,干事创业的热情虽好,但造成供需失衡,高速增长难以为继。

过热的发展自然需要降温,减量发展必然提上日程。

### 白酒发展的资源供给趋紧

白酒生产需要土地及粮食、包材、能源等的保障,但这些资源不会无限地供给。同时,对生产带来的“三废”需要处理,对产生的污染还要治理。从清洁生产、环境保护、循环经济的要求看,白酒的增长不能随心所欲,对资源需“减量化”利用。为建设资源节约型、环境友好型社会,白酒必须转变发展方式。

### 白酒发展的外部约束趋强

白酒不是生活在真空中,发展将受到外部环境的约束。

从纵向看,政府对酒业的监管日趋严格,法律法规日趋完善;社会对白酒的不解与误解依然存在,影响了白酒在公众心中的形象。从纵向看,白酒的上游环节资源趋紧,供应商的生产成本上升,物资价格上涨;白酒的下游环节库存高企,经销商进退两难,有人说“库存积压的白酒几年都卖不完”,此话虽夸张,但道出了渠道的苦衷。

目前,没有哪家白酒是真正供不应求的,对此,是改弦更张,努力为经销商减压;还是一如既往,拼命向经销商压货要款,答案不言而喻。

### 白酒发展的市场空间趋紧

随着出生人口的减少和老年化比例的提升,白酒消费的人群基数在缩减;随着疫情的影响和国内经济增速的趋缓,百姓的消费意愿和消费能力下降;随着人们健康意识的增强,饮酒的场合与频次也在相对减少;随着大众特别是年轻群体理性消费的不断提升,高性价比的酒品受追捧,一些高价格的酒品被冷落。总之,喝酒的人越来越少,但对酒的要求越来越高。我们要正视需求的变化,使白酒的发展模式同市场的走势相一致。

### 白酒发展的产业规模趋紧

受需求收缩、供给冲击、预期转弱的影响,白酒的产业规模逐年下降。2023年,白酒的年产量已不如高峰期的一半儿。白酒在外力压制下被迫减产,已进入减量时代。我们要顺势而为,把被动的减量应对转化为主动的减量发展,推动产业转型升级。

减量发展并非新概念。北京是全国第一个提出并实行减量发展,其经验值得借鉴。供给侧结构性改革,从特定意义上讲,也是一种减量发展。

## 减量发展的内涵

### 减量发展的内容

白酒减量发展的定义:针对市场收缩的大趋势和供需失衡的不平衡,坚持以销定产,调减供过于求的产能产量,主动降规模、降库存、降杠杆、降成本,大力补短板、增效益,使供需平衡,达到稳中求进、轻装前进,实现可持续发展。

减量发展不等同于“减量保价”,二者的目的和视野均有差异。减量发展的出发点是为企业减负、为渠道减压、为社会减损,其着力点不囿于产品价格,而重在供需平衡,通过“减”的手段,休养生息、有舍有得,实现更好发展。可谓退一步海阔天空。

对行业而言,减量发展有别于传统

的增量发展模式,是有意识地控制产业规模,使总产量同总需求大体匹配;是主动优化资源配置,压减过剩产能,淘汰落后产能,倒逼产业转变发展方式,实现高质量发展。

对企业而言,减量发展就是减少发展的盲目性,提升发展的科学性,自我解剖、自我革命。从脱离实际的高产量、高指标、高增速、高价格、高库存,转向与市场需求和资源供给相对匹配的稳健经营、良性发展,防范和化解风险。

### 减量发展的涵义

减量发展的涵义:瘦身、健体、防病,提质、增效、图强。要点是:从盲目扩大产能,转向理性控制规模;从追逐

增量和速度,转向注重质量和效益;从资源驱动和规模驱动,转向创新驱动,实现“退一步进两步”的境界。

从哲学角度看,减量发展使主观客观相一致、当前长远相兼顾,使思想适应已经变化了的情况,践行了实事求是的原则;体现了有减有增的辩证精神,减的是不合时宜的高规模与脱离实际的高速度,增的是酒企的根本利益与长远发展,蕴含“慢”就是“快”的哲理。

从经济角度看,减量发展符合供需规律的要求,理顺了产销关系,落实了供给侧结构性改革的要求,从以追求数量为主的粗放型外延式发展,转向以追求效益为主的质量型内涵式发展。

## 减量发展的路径

减量发展势在必行,但说易行难,因为牵涉到太多的利益关系。落实减量发展,需做到:

### 坚持求真务实,转变思想观念

首先要听真话、察真情,特别要听不爱听的话;出实招、求实效,对供需失衡、库存高企等问题了然于胸,不无动于衷;出台的措施能对症下药,不隔靴搔痒。

求真务实的关键在转变思想观念,要正确处理“大和小、多和少、快和慢、量和质、当前和长远”的关系。

要按规律办事、按规矩做事,不图一时之功而争长久之利,不盲目地贪多求大而专注于做强做精,不搞含水的政绩工程而有“功成不必在我,功成必定有我”的胸怀,总之,不能“务虚名而得实祸”。

### 壮大耐心资本,弘扬长期主义

人无远虑必有近忧。酒企无论是何种所有制,其股东或实际控制人均应秉持长期主义,成为耐心资本的持有者。防止挣快钱、走捷径,不寅吃卯粮、竭泽而渔。

股东对经营层下达的指标不能急功近利,只从需要出发,不考虑合理性、可行性;提出的要求不能脱离实际,如业绩只能高不能低、增速只能快不能慢、规模只能大不能小。要摒弃“速度

崇拜”,不盲目铺摊子、上项目,不透支未来的增长,防止企业带病运营,伤及长远。实际控制人对酒企发展方向的把握至关重要,对经营层的理解甚为关键。

### 实施分类调整,注重一厂一策

减量发展并非一刀切,对行业而言,宜分类实施。个别基础好、优势强的企业,可以力争量的合理增长,所谓“合理”就是有需求、有效益、有创新、有特色,使增量最终体现在消费者的餐桌上,而非经销商的仓库里;对大多数条件一般的企业来说,控产能、减产量、降库存、防亏损乃当务之急,稳健经营、不大起大落就是王道;少数困难企业,更要把有限的资源集中起来用在刀刃上,减负担、去包袱、争生存,活下来才是正道。

减量发展并非千篇一律,对酒企而言,应一厂一策。经营层要有定力,从实际出发做决策,不跟风、不攀比、不盲从,严控增量、优化存量、去除废量,抛弃“吨位决定地位”的理念,注重质的有效提升与量的合理增长,追求“强”而非“大”,保效益、保现金流、保企业生存发展。

### 强化守正创新,实现以退为进

减量发展不是躺平不干、消极等待,而是扬长避短、趋利避害,探索以减

量求增效、求升级的新路径,不痴迷于抢位发展,而侧重于错位发展。

减量发展不是一“减”了之,重点在增加有效供给,扩大市场需求,使产品适销对路。通过加大健康品类(如低度酒)、改善产品粘性(如提高性价比)、打造鲜明个性(如规避同质化)、扩充消费场景(如夜场)、拓展市场容量(如出口)、增加文化营销(如工业旅游)、重视消费下沉(如开辟县域农村市场)、精进渠道管理(如统筹线上线下)、提高经营效率(如大数据分析)、履行社会责任(如智能化绿色化生产)等创新,实现供需在更高水平、更高质量上的平衡。有人讲,茅台1935价格下来了,但开瓶率上升了;汾酒提出在山西市场要控量升级,这就是有减有增。

减量发展不是漠视效益,而是要开阔思路、开源节流,善于苦练内功、整合资源。如红星多渠道增效,加强博物馆建设,仅前门源升号一家展馆年销售额即超过2000万元。

综上,减量发展为笔者的直言劝谏,目的是抛砖引玉。今天的酒业,亟待“聚众人之智,成非常之功”。



欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众号。