

## 华润啤酒“3+3+3”战略进展达80%以上



侯孝海

华润啤酒董事会主席

2017年,华润啤酒启动“3+3+3”——9年大战略,到2023年底,这个大转型进展到80%以上了,得分也在80分以上。基本上再有两年时间,“3+3+3”的进度就完成了。蓝图目标的实现,现在来看也是80分以上,达到良好,离优秀还有一点距离,需要奋力一搏。我们有信心实现完整的战略目标,而且预计这个战略蓝图实现的质量、成色和速度,都会好于预期。

华润啤酒的“3+3+3”战略规划,就是想从规模发展转变为高质量发展。这个转变,有几个突出的量化指标:

首先,过去以主流酒和中档酒为主的业务,转变为以中档酒和高档酒为主的业务。为此,华润啤酒整体的业务体量里面,高档酒目标的实现与否,决定了公司高质量发展的成败。

华润高档酒的销量,预计在2024

年或2025年会圆满地完成300万吨以上。跟“3+3+3”战略启动之初的50万~60万吨相比,增长了6倍。跟主要竞争对手比,特别是跟高档酒的头部对手比,我们就可能超过他们。高档酒的市场份额,华润啤酒现在占25%-27%左右,目标是要到30%以上,这样就实现高档销量第一了,就说明华润高档酒的战略成功了,这是一个重要的指标。

第二个指标,“3+3+3”战略里面的“高质量发展”,意味着华润啤酒要从过去盈利较低、市值较低的公司,转变为盈利能力较强、市值较高的公司。如果公司的市值从过去的四五百亿(港币)达到两千亿(港币)左右,那么,市值就增长了5倍,这对快消品公司来说已经非常高了。正常来讲,如果我们的中档酒有5~6倍的增长,盈利5~6倍的增长,市值有5~6倍的增

长,那华润啤酒就迈上了个大台阶。

高质量发展里面还有个指标是运营效率,就是人均的经营指标,代表公司整体的运营质量。这个运营指标,希望在“3+3+3”之后达到一个较高的水平,要接近世界一流啤酒企业水平。目前从这几个方面看,“3+3+3”战略蓝图都是超过80分的。

对于华润的高端化战略,我们做了研究和总结。第一,高端化必然是品牌和产品的高端化,华润的现状是只有一个雪花纯生。如何构建高端产品和品牌?为什么百威啤酒、青岛啤酒那么强?为什么青岛啤酒这几年品牌发展得非常快,是因为必须有高价值的品牌,必须有好形象,必须有高品质的产品,这些都是高端酒的基本因素,而这些对于雪花品牌来说是弱项。

第二,高档、高价值品牌的构建是

慢的,雪花纯生是没问题的,但只有雪花纯生也不行,华润必须再建几个高端形象的品牌,所以马尔斯绿、脸谱,就是这么来的。它们的品质都很好,产品也很好,但是高端的形象需要慢慢建立起来。为什么必须选国际品牌,是因为:

第一,要想战胜高端品牌百威,必须用国际品牌来与之抗衡;第二,现在全球啤酒企业都在中国发展,高档啤酒、精酿品牌都在进入中国;第三,消费人群在发生变化,随着Z世代的崛起,他们有更高层次的追求,对国际品牌和国潮有同样的偏好。从这三个维度来看,不管是我们的对手、国际品牌的发展还是年轻人的新需求,国际品牌必然会在中国有大发展,因此,华润形成了“中国品牌+国际品牌”的高端品牌组合群,所以,我们争胜高端品牌的方式是一个品牌组合群,不是单一品牌。

## 内卷时代,中小酱酒企业将加速出清



权圜

资深酱酒专家  
权圜酱酒工作室首席专家

有行业同仁认为,本轮白酒市场调整与前几次一样,3~5年可以结束。但我们并没有那么乐观,因为本轮调整与前几次的逻辑完全不同:此次调整主要还是宏观经济下行、消费下行从而传导至白酒行业,总体来看白酒需求下滑是本轮行业调整的主要原因,而经济调整有着更为复杂的背景和逻辑,短时间内还看不到好转和反转的迹象。

面对新的市场形势,龙头企业茅台已经率先提出“终端为王”,这标志着白酒进入存量竞争时代,酱酒也必将进入内卷时代。面对如此局面,头部酱酒企业要做到科学决策、战略正确、不自乱阵脚,同时,要加强对核心消费人群的培育和争夺,在内卷中保持成长,从而进一步获得更大的市场份额。部分实力较弱、竞争力不强的区域白酒企业和中小酱酒企业势必

将快速出清,中小型酱酒企业已到了生死存亡的关键时刻,此时,中小酱酒企业要有底线思维,开源节流,保证企业资金链,尽量保证生存下来。

据权圜酱酒工作室统计,2023~2024这一生产年度,酱酒实际产能已突破75万千升,其中,优级酱酒(坤沙级)达到45万千升左右。按目前行业扩产的进度来看,到2030年前,酱酒产能可能会达到100万千升,其中,优级酱酒(坤沙级)可能会达到60万千升。

这时需要思考,酱酒扩产会不会无限制地进行,随着酱酒产能的快速提升,酱酒产能会不会出现过剩?我们认为,酱酒总产能在100万千升以内(优级酱酒60万千升以内),整体来看不会出现过剩。

从企业维度来看,则需要个体分析。主要取决于:一,企业的资金实力是否雄厚。这对茅台、郎酒、习酒等企

业并不存在任何问题,因为他们的利润率和现金流已能够实现自我造血和自我循环;对国台、珍酒、金沙等企业,或具备上市公司背景的主流酱酒企业也并存在问题。但对于中小酱酒企业,或没有大产业资本背后支持的酱酒企业就要谨慎研判;二,企业的品牌张力未来能否覆盖得住自己的产能。因为未来贴牌、定制以及基酒供应等发展路径都没有出路,只有靠品牌酒来销售。如果企业的品牌没有名酒基因,企业也没有做品牌的能力,那就比较危险。因此,赤水河产区的优级酱酒(坤沙级)和年份优级酱酒不会过剩,而中低端酱酒和赤水河产区以外的酱酒会过剩;头部企业的酱酒产能不会过剩,非头部酱酒企业和非品牌性酱酒企业产能会过剩。

在行业调整、市场下行时,酱酒产品价格整体回落是必然趋势。同时,

随着酱酒市场的进一步成熟和分化,头部酱酒企业开始下延产品线,向大众酱酒消费市场扩张。

此时有部分企业开始押宝低端酱酒市场,甚至把主力产品的零售价定位至100元以下,这种举措并不可取。白酒属于聚饮消费,自饮消费占比很低,加之酱酒的先天中高端基因,所以,主流酱酒企业的主线产品应尽可能向上突破,只有在中高端市场、高端市场,酱酒的品质优势才能得到发挥,品牌价值才能成长。同时,我们还要看到,酱香品类在系列酒上的酿造效率远低于浓香和清香,品牌效率也低于其他香型品类。酱酒企业可以布局大众消费市场,让其变成培育入门级消费者和销售的补充,但切不可把主力产品定位到低端酱酒。否则,行业调整结束后,品牌再想重新从低端升级到中高端、高端,难于上青天。

## 精品葡萄酒能抵御经济衰退吗?



Kathleen Wilcox

The Drinks Business撰稿人

奢侈品能抵御经济衰退吗?长期以来,经济学家们一直宣称,超高档时装、汽车和葡萄酒品牌至少能够抵御经济衰退。

虽然这一真理似乎仍然站得住脚,但有迹象表明,这种说法存在漏洞——尤其是在葡萄酒方面。

根据贝恩公司(Bain & Company)在2023年11月发布的一份报告,全球奢侈品市场预计将以8%~10%的同比增长,达到1.5万亿欧元。新冠肺炎疫情后,人们对旅行、体验和社交互动的兴趣激增,推动了这一增长。

然而,贝恩公司悲观地指出,个人奢侈品市场并不那么强劲,仅增长了4%,达到3620亿欧元,第四季度面临着令人沮丧的“逆风”,并补充说,2023年,个人奢侈品行业只有65%~70%的

品牌实现了正增长,而在2022年,高达95%的品牌实现了正增长。

随着2023年的结束,葡萄酒行业似乎反映了一幅复杂的图景。

“全球业务正在放缓。”一位不愿透露姓名的美国奢侈葡萄酒进口商表示,“在与我的同行和酒庄的交谈中了解到,亚洲正处于一场金融危机,欧洲也好不到哪里去,美国也显示出疲软的迹象。由于世界各地的葡萄酒业务停滞不前,我们现在能够获得以前需要配额和供应短缺的葡萄酒,并且现在的配额大幅增加。”

今年,奢侈葡萄酒的某些区域似乎尤其脆弱。Tom Sellers Story group集团饮品经理兼执行首席侍酒师Jonathan Kleeman表示:“主要品牌的高端葡萄酒可能会受到影响,尤其

是大产量的葡萄酒,它们很难在不影响价格的情况下消化哪怕是很小比例的销量下降。”

某些产区葡萄酒似乎也将出现回调。纽约精品葡萄酒进口商Wilson Daniels的总裁Rocco Lombardo指出:“波尔多葡萄酒总是最早对市场做出反应。自2011年以来,我们还没有看到波尔多葡萄酒的价格出现调整。奢侈葡萄酒市场具有周期性,最近,我们看到对美国的香槟出货量在经历了三年强劲的上升周期后有所减少。”

Lombardo继续说,在经历了三年的强劲增长后,15美元及以上的葡萄酒类别也在下降。他预测,今年知名产区的顶级葡萄酒品牌将会蓬勃发展。“进入2024年,勃艮第和皮埃蒙特——尤其是巴罗洛和巴巴莱斯科将继

续保持强劲势头。”

“在这些领域,有持续的动态增长和日益增长的兴趣。像罗曼尼-康帝、西施佳雅这样的品牌,仍然有巨大的需求,我们无法满足。但即使是这些品牌,我认为,也不可能再看到过去10年经历的价格上涨。”Lombardo警告称。

致力于研究精品葡萄酒的ARE-NI Global的联合创始人兼执行董事Pauline Vicard也同意这一观点。

“经典和超级标志性葡萄酒将继续保持市场领先地位,并可能保持其价格。”Vicard说。但这只适用于15家左右的勃艮第葡萄酒生产商、波尔多一级庄以及啸鹰(Scream Eagle)等少数加州葡萄酒生产商,其他葡萄酒可能会出现价格下跌。