

# 白酒需要“休养生息”

当前,白酒亟待休养生息,这是由主客观因素决定的。须知,养精蓄锐、轻装上阵的休养生息并非消极等待,它可以收到“退一步进两步”的效果。

本报特约撰稿人 吴佩海 发自北京

近期,以茅台酒价格波动为标志,白酒已进入深度调整期。面对新的形势,白酒要处变不惊、临危不

乱,不服输不自弃,同时,要正视现实、对症下药。休养生息、祛除虚火,应是良策之一。

## 为何休养生息?

白酒需要休养生息是由主客观因素决定的,是哲学规律、经济规律所要求的,是顺其自然的结果。

从白酒行业的外部环境看,“需求收缩、供给冲击、预期转弱”是其主要特点,大家对此都有深刻的感受,笔者不再赘述。但白酒作为高度市场化的产业,其发展一定会受到外部环境,特别是市场变化的影响和制约,白酒不可能成为世外桃源,也不可能与市场脱节而一枝独秀。白酒需要审时度势做出调整,从高歌猛进变为稳步前行,休养生息就必然被提上日程。

从白酒业的内部因素看,发展过热、虚火太大是其主要特点。10年来的大干快上,成绩虽不小,但问题也不少,具体表现为:

产能过剩——你建酒都我建酒城,你上50个项目我上100个项目,你要干到1000亿我要干到2000亿,产能过剩已成为行业共识。与此对应的则是白酒产量的逐年下降,2023年的产量已经不及2016年的一半。

库存过多——在厂家向商家不断压货的背后,是渠道端的库存高企,是经销商的叫苦不迭,是产销背离的无情事实,是厂商脱节的集中表现。再加上厂家自身的产品积压,高库存已经成为隐患巨大的堰塞湖。悠悠万事,唯此为大。高库存是堵点、风险点,去库存是痛点、难点,为经销商解压减负是重点、关键点,此事今日不解决,更待何时呢?

价格过高——在盲目、片面的“高端化”名义下,人人都想“一口吃个胖子”,以不变应万变的高招儿就是提价,使白酒的价格没有最高只有更高,严重脱离了基本国情、市场

行情、公众感情,陷入了“库存越高涨价、越涨价库存越高”的怪圈,违背了“物以稀为贵”的市场供求规律,造成高价酒的普遍性价格倒挂。

竞争过度——白酒是全球产量最大的蒸馏酒,但出口量微小。今年春节,从中央到地方的电视台,其广告基本被白酒霸屏,反映了市场竞争的激烈。目前,酒业处于结构性调整的新周期,加剧了白酒的两极分化,亏损企业已占到三分之一多,许多中小企业生存困难,形势不容乐观。

再从唯物辩证法的角度看,任何事物都要遵循螺旋式发展的规律,不可能永远呈直线上升的态势。凡事都有高峰和低谷的周期性,关键在于高峰时要有顺势而为的措施,低谷时要有蓄势待发的章法。农业有“休耕制度”,渔业有“禁渔期”,蕴含的都是这个道理。

所以,我们要“准确识变、科学应变、主动求变”。就像驾车出行,应根据交通法规和道路状况、天气情况,该走则走,该停则停,该快则快,该慢则慢。见到红灯不停车就要出事故,碰到急转弯不减速就会翻车。

白酒要将干事的热情和求实的精神相结合,妥善处理好快与慢、多与少、近与远的关系,拿出一段时间,切实深化去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板的供给侧结构性改革,真正满足需求端的要求。

所以,“心急吃不了热豆腐”,欲速则不达。经验也证明:事以急败,业因缓得。对虚火过盛、疲劳过度的白酒而言,亟待休养生息。须知,养精蓄锐、轻装上阵的休养生息并非消极等待,它可以收到“退一步进两步”的效果。



## 何谓休养生息?

我们讲的休养生息不是停滞不前、不思进取,也不是躺平不干、无所作为,更不是听天由命、随波逐流。白酒业需要的休养生息,是指按中央的要求,“稳”字当头,稳中求进,有立有破,先立后破;把质的有效提升和量的合理增长有机融合,实现高质量发展。因此,我们必须做到主客观相一致,量力而行、循序渐进,而不能脱离实际急功近利。具体来说:

一是眼光要放得长一点儿远一点儿,高瞻远瞩。不能只看目前这两三年、只管我自己这一届,不能把难题和后遗症留给他人;

二是指标要定得低一点儿实一点儿,留有充分的余地。不能动辄超百亿、拼千亿,不必有“只能比别人高不能比别人低”的攀比心理,因为资源和市场都是有限的;

三是步子要迈得小一点儿慢一点儿,稳扎稳打。不能年年都要实现15%、20%的增长率,不能沉迷于持续的高增长甚至超常规发展。少些豪言壮语,多些真抓实干;

四是资源要用得精一点儿好一点儿,把好钢用在刀刃上。白酒要收缩战线,不盲目铺摊子,不随意画大饼;要攥

紧拳头,集中力量解决市场问题,全力以赴化解产销矛盾;

五是现金流要看得重一点儿贵一点儿,不走“务虚名得实祸”的邪路。白酒企业特别是中小企业要把“活下去”作为第一要务,捂紧钱袋子,管好现金流。在当前的环境下,兜里有钱才能心中不慌,真金白银就是企业的命根子。

对白酒而言,休养生息就是要有“致广大而尽精微,极高明而道中庸”的思想气质,要有“发上等愿、结中等缘、享下等福”的精神准备,要有“择高处立、寻平处住、向宽处行”的落地措施。

## 如何休养生息?

在当前形势下,休养生息的道理并不深奥,厂家的管理层一定比我们更明白,但他们要听命于股东特别是控股股东,所以落实的难度很大。

希望白酒厂的大小股东都能秉持长期主义、缓回报的思维,做“耐心资本”的持有者。因为“又让马儿快快跑,又让马儿不睡觉不吃草”,终归是不能持久的。

如果休养生息,则应一厂一策、有所侧重,但“调整、巩固、充实、提高”的方针应具有普遍性。

“调整”是指转变经营思路,从“高产能、高库存、高价格”转向“高品质、高科技、高效益”;转变发展战略,摒弃“吨位决定地位”的观念,从以规模为主的粗放型外延式发展,转向以效益为主的质量型内涵式发展;转变产品目标,从热衷于生产“高价酒”甚至“天价酒”,转向多开发“老百姓喜欢喝又买得起的好酒”,如黄盖玻汾、绿脖西风、蓝瓶红星等;转变投资方向,从重生产性投资转向重技改性投资,对负债性投资尤其要谨慎。

“巩固”是指发挥传统优势,守正强基固本。一是守品类之正,坚持主业不动摇,不跟风不盲从,精耕细作自己的强项,慎搞多元化;二是守品质之正,始终坚持“食品安全高于天,产品质量重如山”的信念,从人才配置、机器设备、原辅材料、制度体系、生产环境入手,保证产品质量的一致性和稳定性;三是守品牌之正,明晰品牌定位、塑造品牌IP、改进品牌传播,提高品牌的知名度、美誉度、忠诚度;四是守品行之正,诚信为先、专业为本,坚持为消费者生产表里如一的明白酒、质量上乘的放心酒、性价比高的实在酒。对供应商与经销商说到做到,和谐共赢;五是守品格之正,报效国家、服务社会、回报股东、善待员工,敢说敢干敢担当。

“充实”是指增添创新的举措,夯实企业的根基。利用休养生息的时机,补短板、强弱项,有针对性地改善产业链、价值链、供应链,为传统制造业插上新质生产力的翅膀。全面审视体制机制、发

展战略、经营格局、人才培养、产品矩阵、研发体系、品牌塑造、文化建设等方面的不足,拾遗补阙、强身健体。

“提高”是指提升企业经营管理水平,以进求稳。通过休养生息,加强企业基础工程再造,引进AI、大数据、云计算、区块链,实现智能化生产、数字化管理、绿色化酿造、精准化营销,提高酒企的现代化水平,提升酒企的竞争力、免疫力。

“疾风知劲草,板荡识诚臣”。面对深度调整期,白酒企业要有长远的目光、冷静的头脑、求实的措施、坚定的信心。无论环境如何变化,我国超大规模的市场优势不会变,经济稳定向好的发展趋势不会变,消费逐步回暖的内需态势不会变,白酒稳中求进的光明前景也一定不会变。



欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众号。