

茅台承担不起行业低迷的责任

行业的突围从来靠的不是“救世主”，而是每个参与者的主动作为，这是一种清醒的生存智慧，更是穿越周期的核心竞争力。

本报特约撰稿人 吴勇 发自北京

在行业低迷期，市场往往容易陷入两种极端：要么盲目追逐少数如茅台这样的头部企业为“避风港”，将其神化为万能解药；要么消极观望，以环境为借口停滞不前。

茅台本质上只是一个企业，既无义务也无力承担整个行业兴衰的责任。将行业困境的解决寄托于某个“标杆企业”身上，本质上是一种逃避现实的懒惰思维。我们需要更清醒地

认识到，行业的突围从来靠的不是“救世主”，而是每个参与者的主动作为，这是一种清醒的生存智慧，更是穿越周期的核心竞争力。

茅台为何“担不起”？商业本质的五个真相

一是行业分工的客观规律。

茅台是白酒行业的顶级品牌，但它的成功建立在高端消费市场，与大众消费市场存在“需求断层”。

就像奢侈品巨头LVMH无法解决快消品行业的库存问题一样，茅台的增长逻辑与行业基本盘有着不同的轨迹。

二是资本市场的认知错配。

投资者将茅台视为“避险资产”，本质上是对经济不确定性的恐慌性选

择，这种资金虹吸效应导致2023年茅台占白酒板块市值56%，这反而可能加剧了行业马太效应，挤压中小企业的创新空间。

三是社会情绪的投射失真。

公众对茅台的过度关注，实质是将复杂的经济问题简化为“寻找标杆”的心理安慰，这掩盖了真正需要解决的结构性矛盾——产能过剩、消费分化、渠道变革和服务力欠缺等。

四是企业能力的边界限制。

即便茅台想承担行业责任，其管理半径也仅能覆盖供应链上下游，无法解决全行业的渠道压货、价格倒挂等深层次问题。

五是商业伦理的悖论。

一方面，要求一家上市公司牺牲股东利益去“救行业”，这显然违背了现代公司治理的基本原则；另一方面，茅台价格“失守”2000元大关，就成了行业的“罪人”。一家公众企业的产品价格涨跌与否，与整个产业有何干系？

谁该承担责任？重构行业健康的三大主体

当下，酒业低迷是多种因素共同作用的结果，归咎某一方都是不科学的。笔者在这里主要谈三大主体：政府和行业协会作为规则的制定者，无疑担负着重大责任；头部企业作为技术的引领者，无形中也成为整个产业的模仿对象，行业标杆有时不小心也会成为众矢之的；中小企业看似处于

草莽状态，其实是产业创新的试验田。风起于青萍之末，变革，往往从基层开始。

如果罗列出责任清单，从不同维度去看责任归属可能更清晰——也即目前酒类市场存在的问题：去产能标准、税收梯度政策、打击假冒伪劣、规范渠道秩序、人才溢出效应、拥抱消费

情绪、差异化定位、区域市场深耕、创新转型等。

目前，国内消费信心恢复缓慢，中高端酒类购买力下降，尤其是消费者对非必需品消费更加谨慎——消费逻辑变了，这一关键点必须引起酒企的高度重视。



超越“茅台叙事”的破局思维

从“看标杆”到“挖需求”，收缩战线，锻造核心能力。用“需求拆解法”将大品类分解为100+微场景，白酒以及各酒种均可切入“解压微醺”“佐餐小酒”等。

从“等风来”到“造风去”，逆向创新，重构价值链条。用“需求降级”思维，在中高端白酒的红海中推出简配版产品，覆盖下沉市场，或用服务化转型提升粘性。

从“骂环境”到“改基因”，组织淬火，建设反脆弱团队。华为“冬天论”从不过时，定期做“极限生存推演”，用虚拟项目制保持组织活力。

这里，笔者开个诊断清单，您的企业是否具备“寒冬基因”：一是现金流能否支撑18个月零收入？二是组织架构是否允许30%的人员快速转岗？三是有无理点收集产业链末梢数据？

历史总在证明麦肯锡数据的准确性：行业低谷期诞生的创新比繁荣期多

出47%。行业低谷期最危险的从来不是外部环境，而是内部思维的固化。

当别人在讨论茅台股价时，务实者已在打磨供应链；当市场抱怨需求不足时，破局者正用微创新测试用户痛点。“临渊羡鱼，不如退而结网”，所谓“退”，是战略聚焦；所谓“结网”，是构建他人短期无法复制的系统能力，这才是商业世界真正的“反周期”生存法则。

正如管理大师德鲁克所言：“动荡时代最大的风险不是动荡本身，而是沿用过去的逻辑做事。”

行业的重生，永远始于第一个放下抱怨、拿起工具的实干者。（作者系酒业公益品牌酉贤创始人、黄河文明与酒文化溯源探索发起人、酒业观察家和培训专家）

欲了解更多美酒资讯，请关注华夏酒报微信公众号。



酒类信息及配套专版



（股票代码：002160）

联系人：张先生 联系电话：15610708999 地址：上海市闵行区集集路168号6号楼

上海朗脉洁净水技术股份有限公司，是上市公司增恒股份（股票代码0022160）的全资公司，公

司注册资本3.4933亿元，主要从事于白酒、黄酒、葡萄酒、医药等食品级洁净水工程总包领域。是洁

净级不锈钢制造设备，不锈钢管道及智能化调酒系统核心供应商。

上海朗脉洁净水技术股份有限公司的服务宗旨是用做医药设备的洁净理念来为传统白酒行业服务。

部分业绩如下：

金得酒庄 五粮液 五粮液 物林酒 贵州珍酒

雲門酱酒 白云边 贵州董酒

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

洁净级不锈钢智能酿造设备 / 智能不锈钢酒罐 / 不锈钢管道 / 智能化调酒系统核心供应商

联系人：张先生 联系电话：15610708999 地址：上海市闵行区集集路168号6号楼

上海朗脉洁净水技术股份有限公司，是上市公司增恒股份（股票代码0022160）的全资公司，公

司注册资本3.4933亿元，主要从事于白酒、黄酒、葡萄酒、医药等食品级洁净水工程总包领域。是洁

净级不锈钢制造设备，不锈钢管道及智能化调酒系统核心供应商。

上海朗脉洁净水技术股份有限公司的服务宗旨是用做医药设备的洁净理念来为传统白酒行业服务。

部分业绩如下：

金得酒庄 五粮液 五粮液 物林酒 贵州珍酒

雲門酱酒 白云边 贵州董酒

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com



科技与品质铸就未来 卫生级阀门 / 管件 / 罐用设备

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com

温州正宇轻工机械有限公司

电话：0577-86822391 86990608 86997528

地址：温州市龙湾区沙城工业区宏瑞路298号

传真：0577-86810786

邮箱：zhengyu@zhengyu-china.com