

在“四个降”的冲击下,酒业的韧性从何而来?

韧性酒业的核心,在于其快速、持久、系统的适应性或曰适应力。而将冲击力转化为适应力的前提,则是以科学的态度认识外界的变化,并找准自身的定位。

本报特约撰稿人 吴佩海 发自北京

不久前,经两个有关部门分别评选,韧——当选“汉语盘点2025”的“年度国内字”,韧性——位居“2025年十大流行语”的榜首,足见这一字一词的影响力和渗透力之大。

有专家考证:“韧”字最早见于楚系简帛时期,其具备形声字的特征。从字形看,韧由“韦”和“刃”组成。“韦”指熟牛皮,柔软而结实;“刃”指刀中最锋利的部分,坚硬而锐利。《说文解字·韦部》注释,“韧,柔而固也”。可见,“韧”字蕴含刚

柔并济、坚韧不拔之意。

由“韧”字延展到“韧性”,则是指事物或系统在经受打击后恢复原状,或与环境建立新平衡的能力。韧性意味着抵抗外界冲击的抗压能力和弹性能力,犹如弹簧,承受的压力越大,反弹力越强。

纵观今日的酒业,困难之多、压力之大前所未有的。面对各种不确定性和冲击力,亟待酒业、酒企发挥韧性精神,彰显韧性特质,准确识变、科学应变、主动求变,增强抗压能力、适应能力、协调能力,规

避风险、迎接挑战,实现新形势下的可持续发展。总之,打造韧性酒业已成当务之急。

何谓“韧性酒业”?简单说,就是指酒业在千磨万击下,压不倒、打不垮,能够有效抵御风险、快速适应冲击,及时调整生产格局、经营模式和管理链条,恢复行业到原有状态或正常状态,构建与外界的动态平衡,实现酒业转型发展、升级发展。打造韧性酒业是一项系统工程,需要酒业、酒企方方面面的努力,也需要集思广益、百家争鸣。

以执着的追求,将外部压力转化为内生动力

当前,酒业特别是白酒业压力山大:从消费端看,酒类需求整体萎缩,预期减弱;从生产端看,酒类产能过剩,部分资源闲置;从供给端看,酒类供过于求态势突出,库存积压严重;从市场端看,酒类内卷激烈,分化加剧;从成果端看,整体不乐观,许多酒企的业绩呈断崖式下跌。

如何消除笼罩在酒业头上的愁云惨雾?答案首先是:激发酒业的韧性,将外部压力转化为内生动力,因为外因只有通过内因才能起作用。

内生动力是指酒业内部引领自身发展的动力源泉和推力,它包括

但不限于优化资源配置、坚持创新驱动、强化制度建设等自我调节、自我完善的措施。但所有这一切,都离不开人的因素,特别是酒业内部各级领导人员的精神状态和能力素养。打造韧性酒业,首先要锤炼酒类从业人员的韧性品格——信念执着、追求卓越、无惧艰难、勇担风险。

古人云:“花繁柳密处,拨得开,才是手段;风狂雨急时,立得定,方见脚根。”这段话既有眼光的高远、头脑的清醒,也有心态的平稳、意志的坚定。有风有雨是常态,风雨无阻是心态,顶风冒雨是状态,这应该是人生的旅途,也应该是酒企和酒业的征程。

因此,越是困难的时候,越要重视人的主观能动性,越要发挥精神内核的力量,越要展现强大的韧性,通过增强内生动力,去抵消外部的压力。

酒业当前已处于改革调整的深水区,不确定性增多,但与此同时,新格局、新形势也为我们搭建了一个新的舞台、新的擂台,让每一家酒企都可以在新的平台上施展拳脚,比比谁是英雄、谁是好汉。

正所谓:疾风知劲草,板荡识诚臣。每一位酒类的从业人员特别是领导人员,都要回答这个时代之问——人生能有几回搏?此时不搏待何时!

以科学的态度,将冲击力转化为适应力

韧性酒业要求其面对各种冲击时,能够迅速适应环境的变化,及时恢复和重新组织生产经营活动,以维持其正常的功能运转和业绩目标。

韧性酒业的核心,在于其快速、持久、系统的适应性或曰适应力。而将冲击力转化为适应力的前提,则是以科学的态度认识外界的变化,并找准自身的定位。

首先,要对酒业外部的冲击力做出科学判断,准确识别各种冲击来自何方,属于何种性质?

当前,外部对酒业的冲击源于经济形势、市场走势、社会变革和政策约束等,主要表现可概括为“四个降”:国内经济增速趋缓,国外不确定性因素增多,导致消费降级;公众理性消费已成风气,健康意识显著增强,导致购酒欲望降低;整治党政机关违规吃喝与商务活动的萎缩,使高端酒销售受阻,导致购酒档次降维;人口基数逐年

减少,不婚不育现象增多,使婚宴、生日宴、升学宴等减少,导致用酒场景减少。

“四个降”中,哪些问题是周期性的比较容易解决,哪些问题是结构性的不太容易解决;哪些问题是原生性的,哪些问题是派生性的,可能“仁者见仁,智者见智”。但酒类消费群体规模的收缩与消费心智的迭代,一定是结构性和原生性的因素,对此,我们要心中有数。若每个酒企都从实际出发,做到具体问题具体分析,才能对外界的冲击有轻重缓急的对策,使企业的经营与外界的变化同频共振。

其次,要对酒业内部的适应力做出科学判断,哪些措施需要强化充实,哪些措施属于过度反应,如何补短板、强弱项、锻长板、展优势,如何将坏事转化为好事、将风险转化为机遇?

对酒业、酒企而言,既要有“放大镜”看清眼前的困难,又要有“显

微镜”看见潜在的机遇,还要有“望远镜”看到未来的前途,以此,才能将冲击力转化为适应力。

增强适应力必须要有正确的思想方法和工作方法,始终坚持“实事求是”这一根本原则,因地制宜、因时制宜,不跟风、不盲从、不躺平、不蛮干,遵循“实践、认识、再实践、再认识”循环往复以致无穷的路径,及时出台适应环境变化的举措,及时总结实践中的经验,及时修正不合时宜的对策,最终实现主观与客观相一致、思想与实践相融合。

为此,我们要迈开双脚深入调查研究,眼观六路、耳听八方,善于听取各种意见,特别是反对性的意见,因为真理有时就掌握在少数人手里。

酒业在大调整、大分化、大改组的历史转折期,“优胜劣汰、适者生存”是不可抗拒的规律,必须努力提升行业的适应能力。

以求实的措施,将破坏力转化为恢复力

酒业的发展不可能一帆风顺,“黑天鹅”或“灰犀牛”事件时有发生是正常现象。关键在于,酒业能否对阻碍自身发展的破坏性因素做出迅速反应和积极应对,通过自我调节和自我创新,及时恢复生产经营的正常状态,构建与外界的动态平衡。这种复杂的适应性能力既是恢复力,也是韧性酒业必备的一种特质。

将破坏力转化为恢复力,需要众多艰苦细致的努力和求真务实的措施。

坚持一个方针——调整、巩固、充实、提高

“调整”是指转变思想观念,改革经营模式,增强内生动力;“巩固”是指发挥传统优势,锻长板、固根基,增强恢复能力;“充实”是指查漏补缺,补短板、强弱项,增强适应能力;“提高”是指产业升级,全方位创新,增强核心竞争力。

搞好顶层设计——构建经营和发展战略创新体系

面对复杂多变的环境,酒企的顶层设计必须求实创新。发展目标是“做优”还是“做大”,经营方向是坚守主业还是多元化,营销模式是强化“经销”还是“自销”,价格策略是“稳价”还是“降价”或是“提价”,诸如此类的战略问题,必须明确清晰、自成体系。茅台近期开展的营销市场化改革,是增强酒业韧性、调整企业发展战略的系统化创新,虽需实践的检验,但我们希望它能够成功。在当前的形势下,对绝大多数酒企而言,还是要把“活下来”作为保底目标,把“活得好”作为奋斗目标较为稳妥。

苦练企业内功——向管理创新要效益、要安全

加强企业管理是永恒的主题,在环境恶劣的时候更是如此。“抓增值、控减值、补短板、攻难点”已成酒企增强韧性的当务之急,对保效益、保现金流、保安全意义重大。当前,更要深化供给侧结构性改革,千方百计去库存、去产能、去杠杆、去包袱,产量该减就减、基建该缓就缓、投资该停就停;管好资源、资金、资产、能用则用,不能用则可租、可售,做到盘活存量、优化增量。红星深入开展“精细管理、降本增效”

活动,既从大处着眼,也从小处着手,对稳定企业利润发挥了重要作用。

强化风险防范——制度保障与技术创新相结合

“月晕而风,础润而雨”,事物的变化是有迹可循的。俗话说“防范胜于救灾”,建设风险防范系统是培育韧性酒业的重中之重。

做好风险识别管理,首先要有制度保障,如设置专业调研机构、组建抢险救灾队伍、制定风险应急计划、储备备用物资等;其次要加大技术创新的应用,通过数字化、智能化、物联网和区块链等工具,实施数据监测和智能预警,及时发现来源于自然界或社会、市场或法规等领域的风险因素,迅速做出针对性的反应,实现快捷预防风险、主动调整对策。“没有预见就谈不上领导”,酒业要杜绝对风险预判不足和迟缓被动的现象,构建“事前有预警、事中有应对、事后有效果”的风险治理体系。

注重产业协作——创新利益共享机制

打造韧性酒业,不能只靠生产厂家的单打独斗,还需要供应商、经销商、设备商、科研院所、行业协会、新闻媒体等共同应对环境变化,需要企业、股东、员工、客户携手抵御外界风险,做到信息共用、责任共担、利益共享,使产业链、供应链、价值链的各个环节都能形成合力。如何构建职、责、权、利均衡对等的合作协同机制,使酒业在逆境中调整产销思路、重新配置资源、恢复正常经营,让各方都出力、都获益,这是目前摆在酒业面前的一个重要课题。五粮液推出的“和美文化”,金徽酒行行的“好人文化”,酒鬼酒与胖东来合作开发的“自由爱”,都是创新的尝试。

可以预言:作为“历史经典产业”的中国酒业走过了千山万水,还将在“十五五”期间继续跋山涉水;作为千锤百炼的中国酒业,不惧山高水深,因其有“韧”的精神和“韧性”的品格。(作者系北京红星股份有限公司顾问、原副总经理)

欲了解更多美酒资讯,请关注华夏酒报微信公众号。

