



中国白酒企业 转型升级之路

德勤研究
2022年11月

因我不同
成就不凡
始于1845

目录

前言	1
主要发现	3
白酒行业已进入到由量到质的关键发展阶段	5
趋势一、品质消费成为主流，促进企业走向高质量发展	9
趋势二、市场集中度提升，推动企业并购重组新发展	16
趋势三、数字化助力产业发展，关注供应链建设和全营销转型升级	22
趋势四、白酒消费多元化，把握终端消费者成为制胜之道	29
趋势五、低碳助力可持续发展，推动ESG创新转型	37
结束语	41



前言

尽管当前宏观经济形势具有较大不确定性，但白酒行业仍然表现出了增长韧性。从2022上半年的财报来看，19家上市公司中，有18家保持盈利，且前五强均实现超百亿元营收，品质化、品牌化和数字化依然是优秀白酒企业保持市场领先地位的成功要素。同时，在市场竞争加剧和消费升级的趋势下，白酒行业的消费结构、市场营销策略和消费体验转变巨大，这些因素促使白酒行业进入转型的关键阶段。

国家政策层面对白酒行业的发展也提出了更高的要求。中国酒业协会于2021年4月发布的《中国酒业“十四五”发展指导意见》，不仅制定了酒业整体的发展目标和增速，更提出了白酒行业需紧紧围绕白酒产业供给侧结构性改革升级发展的核心目标，并需加强科技创新体系建设、培育国际顶级品牌、增强白酒文化普及和承担社会责任等多项任务。无论是市场本身，还是产业政策，都令白酒企业的转型升级变得更为迫切。

在转型升级的过程当中，白酒企业面临着诸多挑战：消费升级趋势下市场竞争加剧；市场高度集中加速优胜劣汰；数字化供应链转型困难重重；消费者偏好变化对消费者洞察提出更高要求，以及日益紧迫的可持续发展和ESG规划问题。

本报告分析白酒行业发展趋势，结合企业遇到的挑战，借助实际案例从企业管理、并购重组、数字化转型等多方面提供应对思路和解决方案，助力白酒企业实现业务的顺利转型。希望能够引起白酒行业参与者的更多思考和讨论。



主要发现



趋势一、品质消费成为主流，促进企业走向高质量发展。

在我国进入高质量发展阶段并开启双循环格局的大背景下，高品质产品成为白酒企业在新消费时代的致胜关键。消费者对品牌和品质的要求不断提升，龙头企业大力推进高端、次高端产品拓展，市场竞争加剧。随着“由量到质”的消费转变，白酒企业在产品品质、财务管理和组织结构的升级中仍需不断提升自身能力。在向高质

量发展的过程中，可考虑以下三方面的解决方案。一、面对品质化和差异化需求，白酒企业要主动参与布局和衔接，积极研发新用途、高品质白酒产品，满足消费者日益增长的新需要；二、加强内部监督审计部门在企业内部控制管理的建设、实施过程中的作用，并打造主动型税务治理体系，实施掌握集团内多家公司的纳税情况

和风险预警，整体把控、监督税务风险应对和解决，进而在长期竞争中稳定受益；三、对标国内外先进管理模式、引导领导班子职业化、决策制定民主化等方面的转变，推动企业治理现代化，进一步完善治理机制，提高管理流程的科学性。



趋势二、市场集中度提升，推动企业并购重组新发展。

疫情加速了行业洗牌和整合进程，市场份额将继续向龙头企业集中，行业结构性特征将更加显著。进入行业转型升级期，“资本+产业”将成为主要竞争力，出于抢占市场份额、获取酿酒优势资源、放大协同效应及获取控制权收益等动机，兼并收购成为白酒企业在行业集中化趋势下抢占市场份额的最佳手段之一，但在兼并收购中

酒企仍需加强业务规划、提升整合效果，并充分运用政府资源。在推动企业并购重组新发展过程中，具体提升办法为：一、重视科学谋划，为实施并购提高经营绩效和投资收益做好前期战略谋划。二、强调整合成效，做好双方品牌推广、渠道建设方面的优势互补、相互借力；做好产品线在区域、价格、消费群体等方面的清晰定位；做

好对交易中可能存在的法律、资产等方面问题和风险的排查、处置安排等。三、充分有效利用政府资源，要提前与自身股东（控股或参股）做好相应沟通，同时与被并购企业所在地方政府（无论是否参股或控股）做好前期沟通，取得其支持并争取最大政策优惠，为整合企业未来发展赢得良好的政商环境。



趋势三、数字化助力产业发展，关注供应链建设和全营销转型升级。

数字化转型可为白酒企业实现全产业链提质增效，建立新竞争时代的核心竞争力，但在提升过程中仍面临重重挑战。例如在生产端上，现有的局部工序信息系统缺少全面性，数字化建设深度不够；在营销端上，白酒存货周转时间长，经销商难以管控，数字化建设实施难度大；在消费端上，在触达、沟通、转化和交易环节存在

显性痛点，数字化运用不充分等等。数字化应用的深度和广度仍需进一步加强，最终完成从“看数据”到“管数据”再到“用数据”的转变。为进一步提高数字化能力，可考虑以下两方面的解决方案：一是基于ERP系统打造高质量供应链，通过将ERP系统的运用发挥得淋漓尽致，针对不同权限实现内外部信息知识资源共享，能

帮助白酒企业实现以市场为导向，供应、生产、销售整个链条及时应对市场变化做出快速反应；二是推动全营销链条的数字化转型，利用技术手段与管理工具实现技术赋能、数据赋能，完成数字化“武装”营销队伍，提升渠道透明度，并助力消费者驱动和精准营销。



趋势四、白酒消费多元化，把握终端消费者成为制胜之道。

从消费者角度来看，白酒的消费特征正在由单一型向多元型转变，随着消费新群体、新品类、新场景陆续登场，白酒消费也开启了新的趋势。在消费者年龄层次上，更多年轻化人群开始尝试白酒。在产品品类选择上，消费者更加倾向于追求个性化、时尚化产品，以满足他们对白酒产品所提供的物质和精神双重需求提升。在消费场景上，消费者更加注重场景化，更加注重仪式感和现代感。在消费不断升级

的趋势下，酒企需要更多关注终端消费者及其变化，如何盘活已有消费者并吸引更多年轻消费者，我们提供三个发展步骤。一、以私域体系为核心，激发用户终身价值。白酒企业可以通过线上线下对公域消费者的精准触达积极搭建私域体系，并以私域为核心，全域、公域联动的方法，全方位提升用户触达与价值挖掘。二、直面消费者与消费需求，建立统一营销平台。DTC的存在赋予了白酒企业数字化分

析消费者需求的能力，配合整合的线上线下营销手段和统一平台，白酒企业可实现走量的同时推出更加契合消费者的产品。三、加强品牌塑造与营销互动。品牌与消费者直接互动的过程有利于品牌文化更加深入人心，以及进一步加深对消费者多元需求的理解、明确品牌产品定位，从根本上激发消费者的消费热情。



趋势五、低碳助力可持续发展，推动ESG创新转型。

可持续发展已成为当今世界的焦点话题。酒类及饮料行业是资源密集型产业，从作物种植到生产销售直至大众消费，产业链较长且涉及广泛的利益相关方，产业链面临着来自环境和社会多方面的影响。全面系统的ESG战略有利于帮助酒类及饮料行业的长期稳定发展和价值提升，增强利益相关方信心，丰富企业品牌形象，提升风险应对能力。在顶层设计中完善ESG战略体系，严控风险并把握机遇。一、建立负

责任供应链。领先企业通过聚焦土壤计划、生物多样性计划、智慧农业计划和作物创新等重点领域，直接或间接为种植者提供专业培训和所需的工具及资金支持，与种植者共同构建土壤健康框架，促进生物多样性保护，保持健康生态。二、加强可持续运营创新，随着绿色低碳步伐的加速，领先企业制定净零排放战略。在自身运营方面，通过投资绿色电力，使用可再生能源，采用新技术提升能源效率，积极

实践低碳节能减排，打造碳中和工厂，有效减少温室气体排放。三、关注伙伴与社区赋能，领先企业不仅注重业务发展策略，更兼顾合作伙伴、消费者及社区的发展，共创价值、共享价值。

白酒行业已进入到由量到质的关键发展阶段

近年来，世界经济形势起伏波动和疫情的反复导致消费场景收缩，使得高度依赖聚集型消费的白酒行业受到一定程度的负面冲击，对企业的应变能力和市场效率要求大大提高。且随着供给需求的变化和市场竞争的加剧，中国白酒行业一方面面临着需求总量成长性弱、高端产能增长瓶颈、毛利率和净利率增长缓慢等难题，另一方面却体现出需求结构的高端化升级、产能增长更具科学性、毛利率和净利率有望继续提升等机遇。由此中国白酒行业已进入

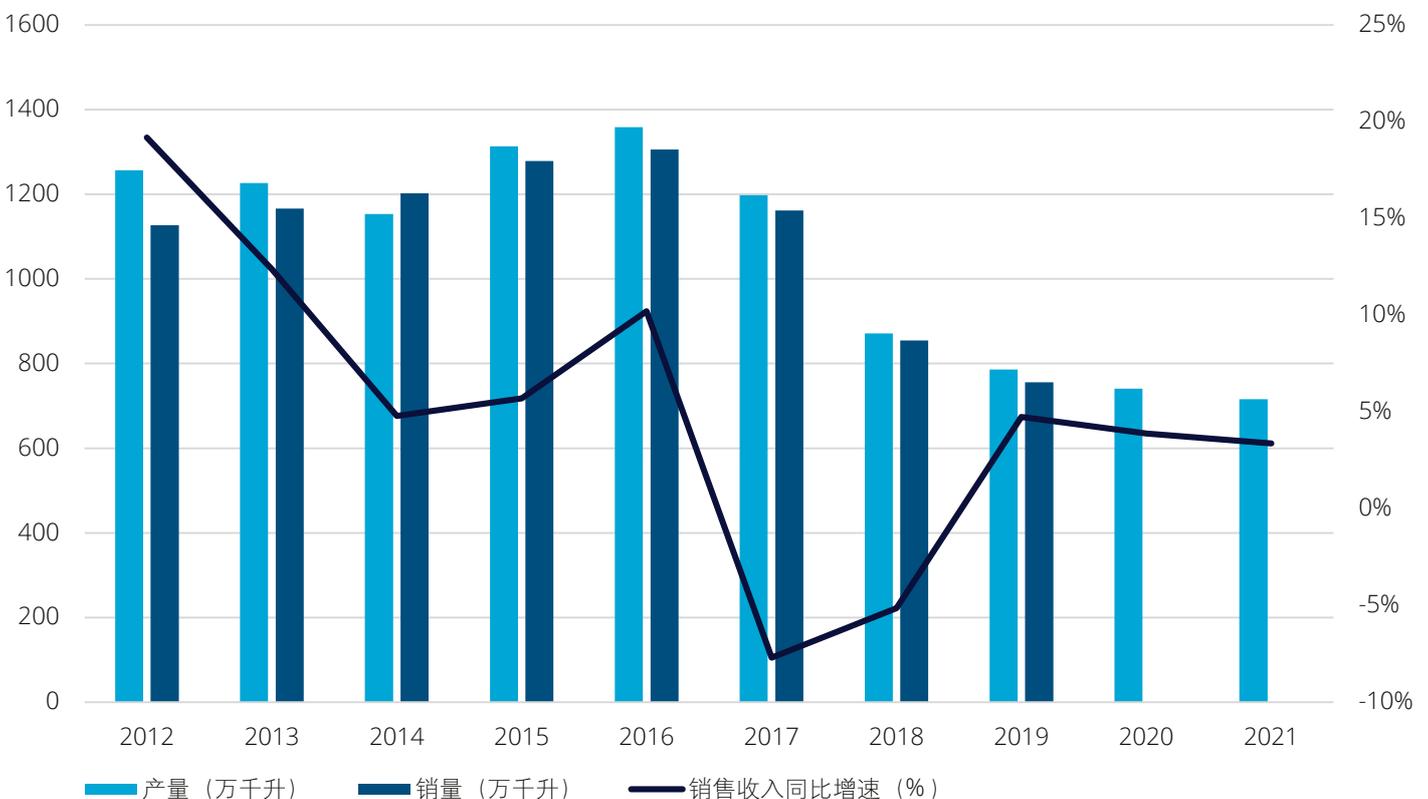
到由量到质的关键发展阶段，整个行业将加快向品牌集中、向品质集中、向头部企业集中。

从需求端看，白酒行业的需求总量成长性弱，但结构上的存量需求高端化升级趋势明确。

白酒属于成熟型的消费品，其消费总量早已饱和。2016年以来白酒行业总体呈现挤压式增长的特征，具体表现为，规模以上白酒企业的产销量均在2016年达到峰

值后开始回落，销售收入增速也在放缓，主要系白酒行业供给侧调整所致。白酒消费量的下降与经济增长放缓、年轻人消费偏好变化等因素相关，由于此类因素都是中长期趋势，叠加疫情常态化的影响，因此，推断未来几年白酒总需求应该还是震荡下行的格局，不会有明显增长。

图表1: 白酒行业产量、销量及销售收入情况



来源: 国家统计局、德勤研究

备注: 根据《2019年统计年报和2020年定期统计报表制度主要修订内容》，国家统计局自2020年起不再发布白酒销量数据。

白酒产销的下滑趋势明显,但仍然受到投资者青睐,核心原因在于白酒行业结构性的消费升级趋势明显。虽然总体需求下降,但消费者对偏高端白酒的需求在快速增长,且由于品牌效应和白酒龙头的定价权较强,头部白酒品牌量价齐升,使得销售收入大幅增长。2016年整个行业的平均价格大概47元/升,而2021年已经达到85元/升。这种结构性消费升级的趋势还将继续,中国人均收入已经超过1万美元且在持续稳定增长,中国城市群也在不断发展,人口、资金持续流入、聚集,带来规模效应和日益增长的新消费与高品质消费需求。未来,将有更多的人消费更高端的白酒,一些没有品牌或者品质较差的白酒可能加速被淘汰。

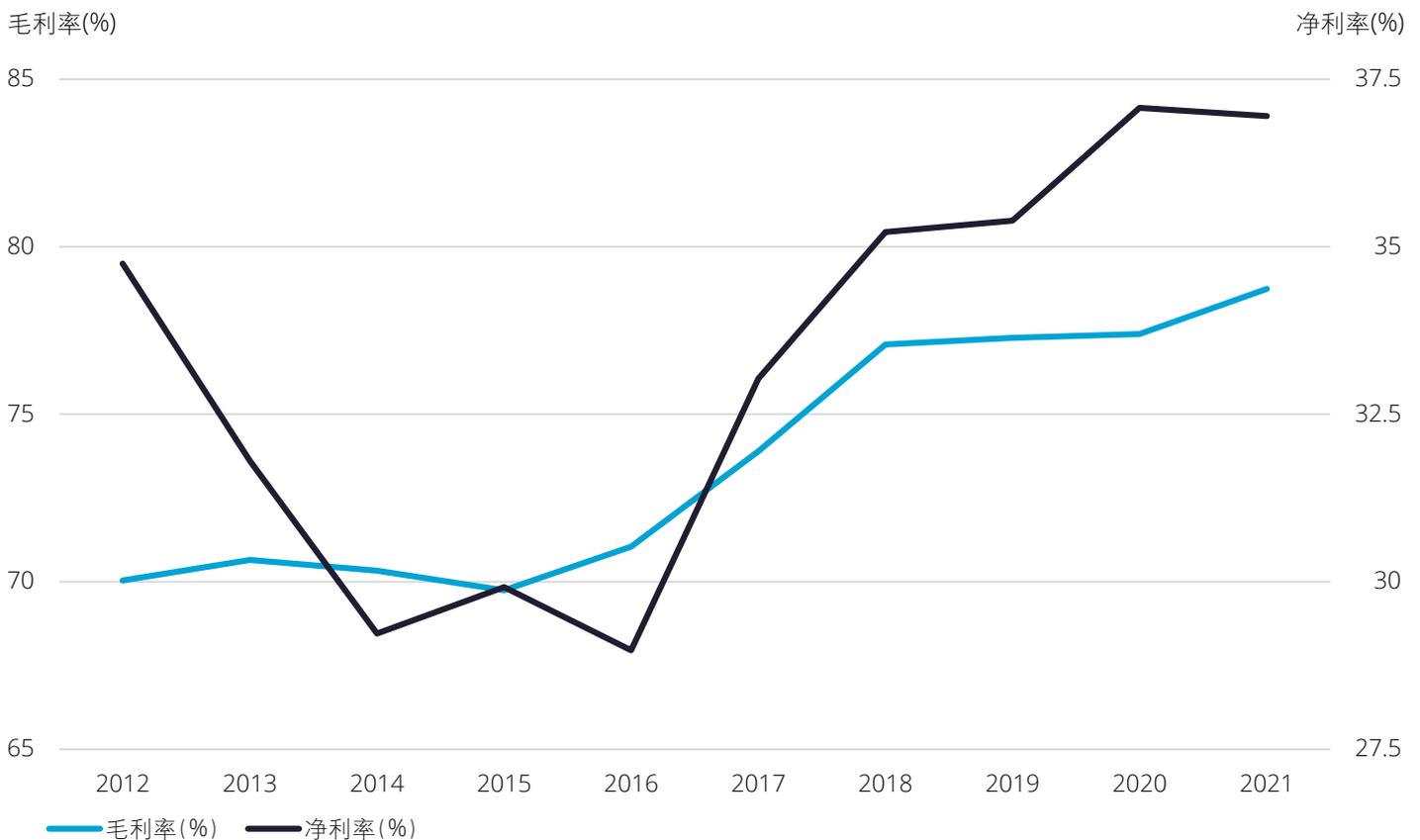
从供给端来看,高端化白酒品牌产能增长存在瓶颈,毛利率和净利率有望继续提升。

高端化的白酒品牌相对稀缺,具有较强的护城河,其潜在的产能增长具有明显瓶颈。随着总饮酒需求的见顶回落,白酒市场的参与者整体在变少,2017年中国有1593家规模以上白酒企业,而2021年已经减少到997家。对于高端白酒来说,其产能瓶颈可以分为三点:一是在存量的市场中,从低端向高端升级的趋势非常明显,但目前高端化品牌的数量非常有限,仅有头部的10多个品牌,在整个行业中的占比很小。二是由于头部品牌盈利状况良好且产能虽具备一定弹性,因此,这些企业一般不会过度扩张产量,倾向科学稳定的增产。三是从优质基酒到成品酒本身需要一定的生产周

期,比如茅台从基酒到上市大概需5年,也将限制产能的增长。

由于白酒的定价机制不存在硬性的监管束缚,价格相对市场化,白酒行业的毛利率和净利率有望继续提升。白酒行业属于完全市场化的消费品行业,由于需求端存在着结构增长,而供给量却相对稳定,所以白酒行业还存在着提价空间。即使高端白酒定价受到政策指导不能自由涨价,白酒行业的整体价格也能稳步上调,且由于成本的稳定,白酒行业的毛利率和净利率在不断提升。2014年,A股白酒行业的毛利率和净利率仅为70.3%和29.2%,2021年已经提升到78.7%和36.9%。虽然提升速度有所放缓,但未来还有继续提升的空间。

图表2: 白酒行业的毛利率和净利率 (%)



来源: Wind、德勤研究

从政策来看，推动白酒产业高质量发展，培育中国顶级白酒品牌。

自2010年起，中国市场监督管理总局等部门一直把白酒作为食品安全监督管理工作的重点，不断加大监管力度、加强专项整治，使

得白酒产品质量总体稳定可靠。近年来，为进一步推动白酒产业高质量发展，《关于加快现代轻工产业体系建设的指导意见（征求意见稿）》《商务部关于“十四五”时期促进酒类流通健康发展的指导意见》

《中国酒业“十四五”发展指导意见》等政策不断出台，鼓励优质白酒产业的创新发展，培育中国顶级白酒品牌，打造“世界级酒文化IP”。

图表3: 中国白酒行业最新政策一览表

日期	政策名称	主要内容
2022.06	《GB/T 15109—2021 白酒工业术语》、 《GB/T 17204—2021 饮料酒术语和分类》	围绕“提高行业门槛，加速消费升级”的主线，明确粮谷仅包括谷物和豆类的原粮和成品粮，加强对白酒品类的界定，强化消费者对白酒的消费认知，提升白酒品质，规范行业发展。
2022.01	《关于加快现代轻工产业体系建设的指导意见（征求意见稿）》	针对年轻消费群体和国外消费群体，发展多样化、时尚化、个性化、低度化白酒产品。
2021.09	《商务部关于“十四五”时期促进酒类流通健康发展的指导意见》	到2025年，基本建成规模化发展，连锁化运营、标准化引领、多渠道、多业态、多层次、多场景、全覆盖的酒类流通新格局。基本形成依法经营、公平竞争，放心安全，绿色科学的酒类流通发展环境。
2021.04	《中国酒业“十四五”发展指导意见》	明确“十四五”中国酒类产业的十三个主要目标。在品牌培育上实施“世界顶级酒类品牌培养计划”。在文化普及上，打造“世界级酒文化IP”。
2019.11	《产业结构调整指导目录（2019年本）》	“白酒生产线”从限制类工业中剔除，白酒不再是国家限制产业。吸引优质资源、外部资本进入酒类产业，加剧市场竞争，建立良性竞争机制。淘汰落后产能，实现资源优化配置。

来源：德勤研究

《中国酒业“十四五”发展指导意见》系统总结了我国酒类产业“十三五”发展的成就和面临的形势，勾勒了未来五年酿酒产业发展的战略目标与主要任务，并提出了具体的保障措施和政策建议。

图表4: 2025年中国白酒行业发展目标（单位：万千升，亿元）

指标	2025年发展目标	较“十三五”末增长	年均递增
产量	800万千升	8.0%	1.6%
销售收入	9500亿元	62.8%	10.2%
实现利润	2700亿元	70.3%	11.2%

来源：《中国酒业“十四五”发展指导意见》

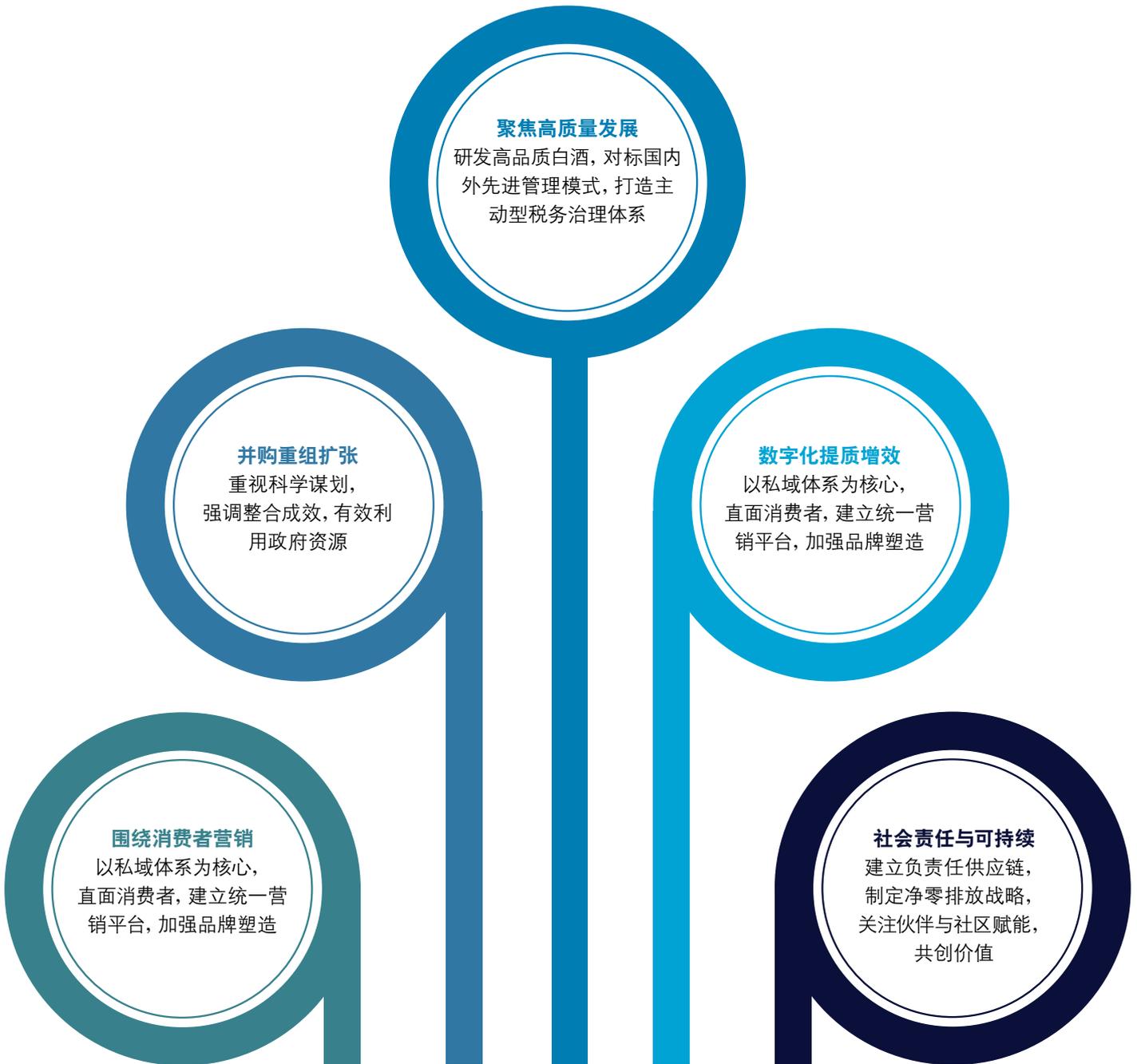
在市场供需驱动和产业政策引导下，各大白酒企业的转型升级步伐正加速推进。

茅台、五粮液、洋河等白酒上市企业在其各自的“十四五”战略规划中皆提到“高质量发展”，反映出白酒龙头企业对新时代白酒产业发展大势的判断。我们认为，“以高质量发展为核心统揽全局，通过并购重组进行市场扩张、采用数字化手段在产业链上提质增效，以消费者为中心构建营销体系，秉承社会责任与可持续发展理念”五项举措将成为中国白酒企业转型升级的科学切实之道，有助于白酒企业实现高质量增长和创新发展，向中国顶级白酒品牌跃进。

期白酒产业发展大势的判断。我们认为，“以高质量发展为核心统揽全局，通过并购重组进行市场扩张、采用数字化手段在产业链上提质增效，以消费者为中心构建营销体系，秉承社会责任与可持续发展理

念”五项举措将成为中国白酒企业转型升级的科学切实之道，有助于白酒企业实现高质量增长和创新发展，向中国顶级白酒品牌跃进。

图表5：中国白酒企业转型升级之路



来源：德勤研究

趋势一

品质消费成为主流，
促进企业走向高质量发展

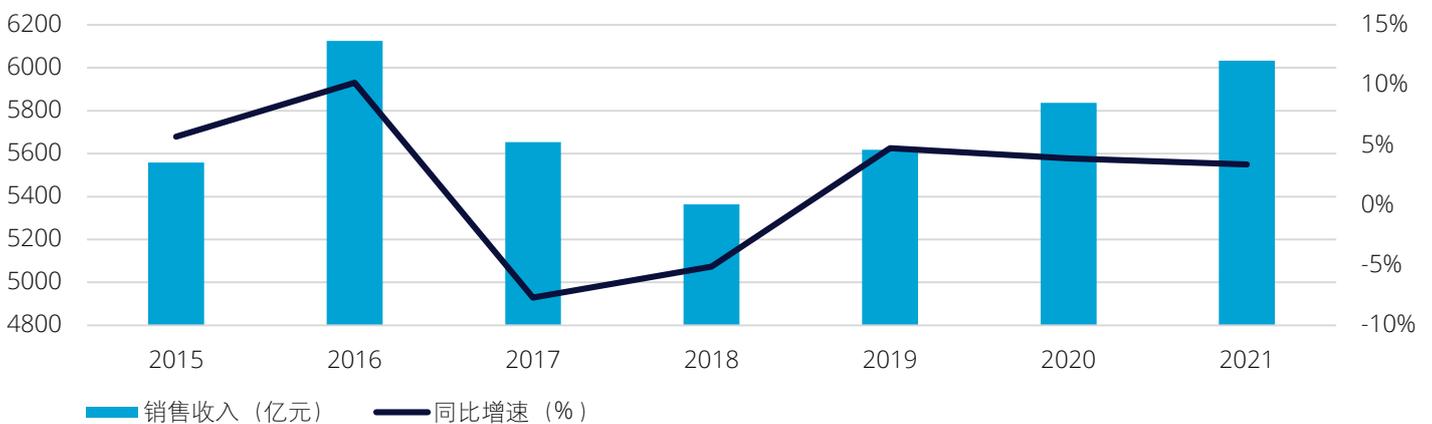
纵观近五年白酒产业发展轨迹，名酒高端产品价格不断上调，高端、次高端及区域强势品牌白酒的营收增长明显。同时，在消费升级的驱动下，高端白酒的销量与吨价也在持续上升，呈现出“价涨量增”的态势。此外，新修订的饮料酒、白酒相关国家标准《GB/T 15109—2021 白酒工业术语》和《GB/T 17204—2021 饮料酒术语和分类》在2022年6月正式实施，这对白酒产品品质提出了更高要求，将进一步带动国内白酒行业的品质提升。

供需两侧齐发力，促进白酒价格增长。

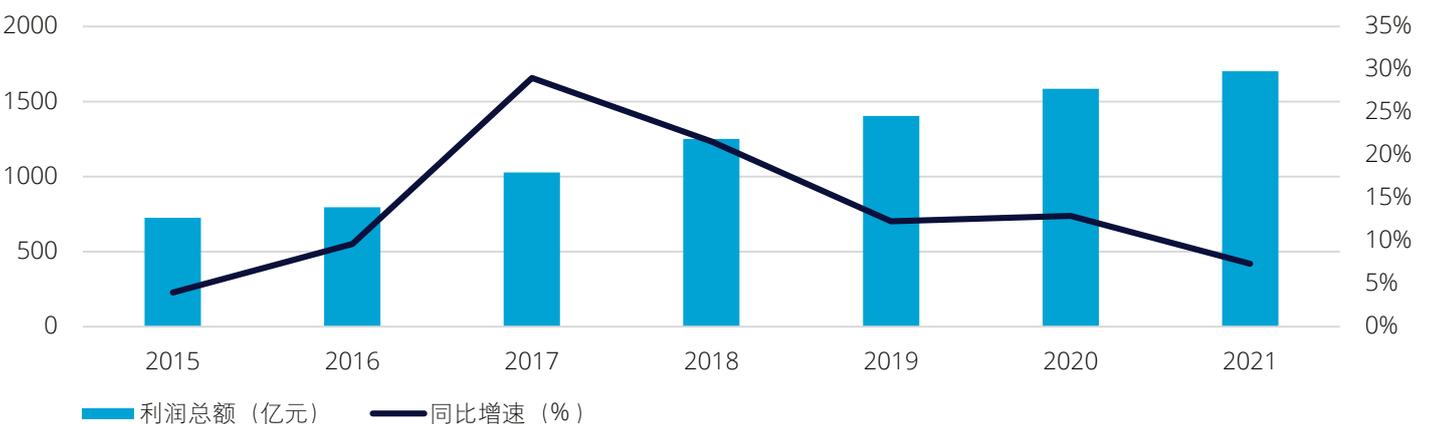
白酒行业仍存在提价预期。从供给端来看，2020年以来，白酒价格延续前期上涨态势，中高端白酒提价频繁，一是由于疫情影响导致经营成本上升，二是由于高端白酒供需都存在缺口，具备提价空间且不影响销量，三是因为提价是酒企打造高端形象的重要策略之一。高端和次高端白酒由于品牌稀缺性，市场认可度高，终端需求有保障，提价对其销量波动的影响较小。近年来，在白酒行业销售收入总额与同比增速

呈现波动的情况下，利润总额仍逐年增加，其同比增速均实现了正向的增长。在2020年后，面临疫情诸多外部风险扰动情况下，规模以上白酒企业仍实现了收入增速和利润增速的正向发展趋势，彰显价增逻辑的韧性。

图表6: 2015~2021年规上白酒销售收入及同比增速



图表7: 2015~2021年规上白酒利润总额及同比增速



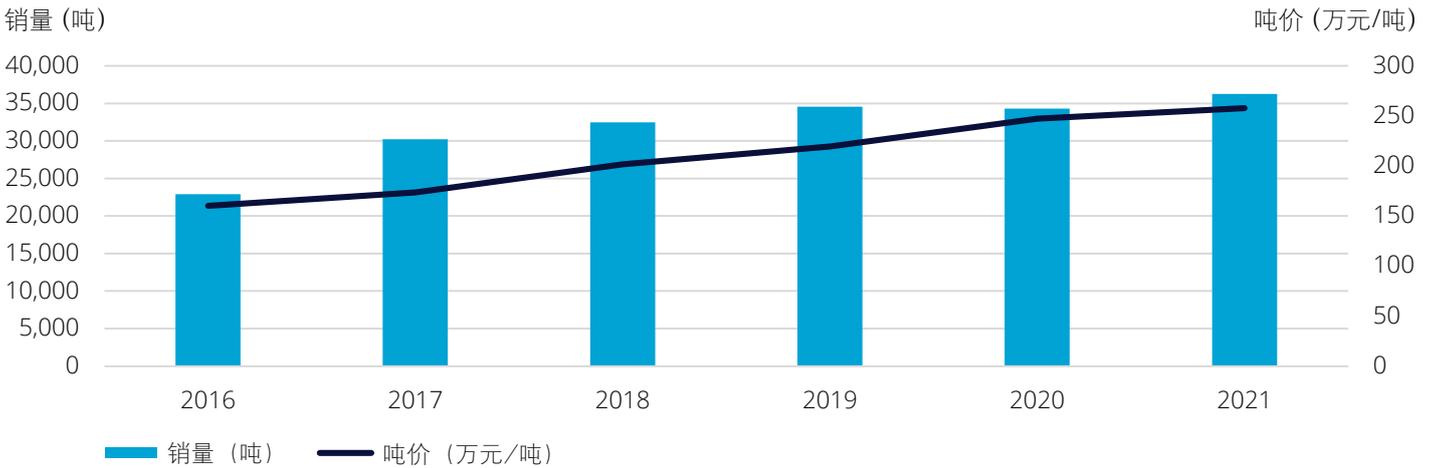
来源：国家统计局，德勤研究

从需求端来看，消费升级的驱动下，追求品质消费、健康消费、生态消费已经成为了这个时代的消费主旋律，“少喝酒、喝好酒”的品质消费理念成为白酒主流消费趋势。伴随着我国居民人均可支配收入持续提升（21年该值已超过3.5万元），虽然

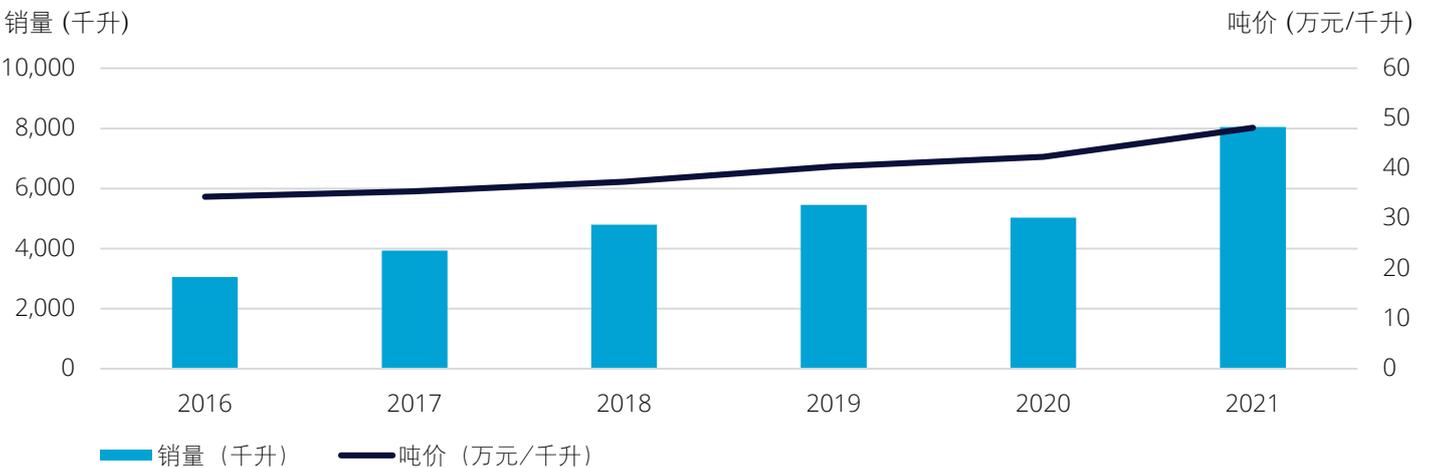
市场会担忧疫情等外部风险扰动下居民端消费力或存在下滑，但高端品牌白酒特有的社交属性在现代消费中不可或缺。因此，无论是高端价位带的茅台酒，还是次高价位段的舍得中高档产品等，近年来均实现了吨价的持续上扬。长期来看，为进

一步实现产业利润的提升，根本上还需要过硬的产品品质来支撑，这是产业结构调整驱动因素所决定的。具体而言，结构升级的路径不仅包括主力单品的提价、换代，也包括消费端在产品矩阵完善下跨越式升级。

图表8: 2016~2021年茅台酒销量及吨价



图表9: 2016~2021年舍得中高档酒销量及吨价



来源: 公司公告, 德勤研究

白酒新国标落地，规范行业发展并推动品质消费。

新国标重新梳理白酒概念，规范行业发展。一是明确粮谷仅包括谷物和豆类的原粮和成品粮，剔除薯类粮食，提高低端酒

企的生产成本，提升白酒品质，强化消费者对白酒的消费认知。二是区分白酒和配制酒，推动传统白酒专心工艺，新增兼香型、董香型、馥郁香型，繁荣白酒行业多元化发展，促进白酒工艺发展创新，推动传

统白酒文化传承突破。三是提出白酒新名片“Chinese Baijiu”，规范中国白酒英文名称，展示中国形象、中国工艺，推动白酒国际化踏入新阶段。

图表10: 白酒新国标推动产业规范化

调整方面	影响
定义	对于粮谷有明确的定义：谷物和豆类的原粮和成品粮。谷物中并没有包含薯类粮食，加大了以薯类为原料的小酒坊的生产成本，使消费者对白酒认知更加清晰，提升行业规范
分类框架	新增露酒定义、露酒首次从配制酒中单列出来有助于露酒产业的产品开发，露酒产业将迎来新的增长点，也有利于发扬光大国粹
香型	对品类香型进行清晰化表达界定，方便消费者在选购时了解种香型的特点，也将助推酒产品技术和工艺的进步与创新，规范白酒市场健康发展
调香白酒	调香白酒以单价20元以下的低端酒为主，此次新国标调整调香白酒不再属于白酒种类，对中低端酒企影响较大，有助于引导企业适应消费升级，提高行业集中度
酿造工艺	规范白酒行业发展，约束行业滥用食品添加剂和酒精行为，提高白酒产品质量，引导消费者健康消费，约束低端酒企发展，提高白酒行业集中度

数据来源：新华网、中国酒业协会、德勤研究



发展挑战：品质成为制胜关键，白酒企业面临高质量发展难题

在我国由快速发展阶段进入高质量发展阶段，开启双循环格局的大背景下，高品质产品成为白酒企业在新消费时代的致胜关键。消费者对品牌和品质的要求不断提升，龙头企业大力推进高端、次高端产品拓展，市场竞争加剧。随着“由量到质”的消费转变，白酒企业在产品品质、财务管理和组织结构的升级中面临着诸多挑战：

从产品方面看，白酒企业需加强质量管理体系的优化建设。

高质量白酒产品凝结着高质量的原料、工艺和储存流程等，面对国内消费者日益增长的美好物质需要，白酒企业要保证生产全流程高质量，坚持营业重心，才能更好立足于新时期白酒市场。各大白酒企业在产品质量管理体系的运行方面仍然存在许多的问题和不足。部分酒企仅为产品能达到

市场准入门槛而被动推进质量管理体系，没有将质量管理体系与整体工作相统筹、相融合，缺乏主动性、科学性和全面性。在具体的执行过程中，存在技术指标制定不合理、体系职能分配不清晰和体系内部审核流于形式等问题。此外，由于缺少重视，白酒企业质量体系管理人员待遇较低，稳定性、延续性较弱，不利于提升专业水平。

从财务方面看，白酒企业需优化控制过程并提高风险意识。

在白酒行业“一超多强”的局面下，拥有品牌、资源优势的企业有望“强者更强”，这对白酒企业的风险控制意识和财务控制过程提出了更大的挑战，要求具备解决财务困境的能力和长期发展的潜力。作为白酒生产型企业，本身税负较重，其生产经营、销售及财务核算独具特色。大多数酒企的财务管理仅限于业务层面，未能很好地服务于企业运行的全过程，为企业制定发展战略、分析评估风险并制定关键决策。多数企业

形成的集团公司，在与下属子公司的财务内控管理上，流程设计不合理，信息沟通不畅，执行流于形式，出现对内部审计机制被架空等情况，导致企业运行成本高涨，效率低下。

从组织方面看，白酒企业的现代化管理能力不足。

白酒企业高质量发展关乎企业战略、组织生产甚至制度文化的改变，过程中难免遭受流程外的阻挠，因此灵活有效的管理机制成为企业实现高质量发展的重要保障。白酒上市企业的股权高度集中，难以实现

最大程度的内部监管，抑制股东、董事、监事及经理间的牵制的治理结构。其中，国有企业由于历史或现实原因，在内部管理模式的改革创新中遇到较大阻力，存在“铁饭碗”岗位世袭等现象，而民营企业则处于企一代与企二代的交接阶段，在股权结构改革和产权结构股份化方面存在明显不足。总之，大多数白酒企业仍以传统化的管理体制为主，其管理能力的提升未能适配市场发展的要求，亟需在内部行政管理体制改革的基础上，进一步切实推进现代企业制度改革，塑造世界一流品牌。



解决方案：以质量管理为核心，完善财务内控体系，创新组织结构模式

白酒企业的高质量发展不局限生产技术、装备、产品和行业上的创新，还包括内部管理、组织结构和企业文化等方面的创新，从多个方面培育白酒企业发展的新动能。在提升企业生产流程的质量控制水平，以科学的财务内控手段应对市场竞争风险时，并建立与质量控制体系和财务内控管理相适应的现代化组织结构。

重视供给质量，满足品质需求。

企业高质量发展的首要目的是提供市场需要的高质量产品和服务。首先，白酒企业需重视产品质量，严格规范生产流程，将组织所有活动、过程、人员、组织结构等纳入全面质量管理体系(TQM)，建立以计划、执行、检查、处理为循环的持续性质量优化管理机制。其次，抵抗环境风险，保证生产供给安全也是白酒企业高质量发展的重要命题，鼓励白酒企业加大酿酒专用粮的育种研发，适度扩大酿酒专用粮种植基地规模，建立供给信息共享平台，保证酿酒原料供给的稳定与安全。此外，白酒企业还要注意产品供给有效，现阶段白酒低端产

能过剩，高端产能不足，消费者的品质需求和差异化需求没有得到满足，白酒企业要主动参与布局和衔接，积极研发新用途、高品质白酒产品，满足消费者日益增长的新需要。

建立内部控制管理体系，提升税务治理能力，控制规避风险。

对于白酒企业内部控制管理中存在的问题，可以从多方面改进。首先，建立适应白酒行业生产实践的企业内部控制管理体系。不同的白酒企业有着不同的发展历史、组织结构、追求目标，在部门构架、权利分配、协调制衡等方面要明确、规范，在生产实践中要具有高效操作性，并且完善信息化建设，加强监督。其次，打造快捷、准确、通畅的信息化管理。集团公司应能迅速将信息传达至内部分公司，也能顺利地使分公司获得其相关各种信息，以更好把握集团公司的整体发展。此外，作为税收大户，白酒企业还可通过税务规划，打造主动型税务治理体系，实施掌握集团内多家公司的纳税情况和风险预警，整体把控、监督税务风险应对和解决，进而在长期竞

争中稳定受益。

对标先进企业，创新管理模式、完善治理机制。

白酒企业的高质量发展，制度是最根本、最关键、最长期的问题。白酒企业需主动求变，通过渐进性的创新与改革，逐步完善治理机制，提高管理流程的科学性。国有酒企可通过引入先进管理理念与优质资本提高管理活力与管理效率，适当设立对监事会的激励和惩戒措施，让监事会真正参与企业的治理活动。民营酒企可对标国内外先进管理模式、引导领导班子职业化、决策制定民主化等方面的转变，推动企业治理现代化，进一步完善治理机制，提高管理流程的科学性。最后，白酒企业创新管理模式时还需重视全面协调发展，关注生产要素、生产角色、生产组织和生产效果等各个方面的发展，做到与时俱进、不断创新，均衡发展。从全局视角出发考虑，将白酒企业的发展与整个价值链、产业链的发展联系起来，适应社会实践的需要。



案例1: 某知名白酒企业对标世界一流管理提升

一、客户背景

该企业是中国“四大名酒”之一，历史悠久，产品卓越，品牌卓著，是高端白酒的领导者、白酒行业的引领者。2020年，该企业被国资监管机构认定为对标世界一流管理提升行动试点企业。企业希望对“对标世界一流管理提升行动”进行系统策划、深度咨询、辅导实施，高质高效的助力该企业打造世界一流企业、塑造世界一流品牌。

二、解决方案

在了解客户需求之后，我们整合资源，为企业制定了一揽子解决方案，为企业对标世界一流管理提升行动提供了全过程伴随咨询。

- 制定总体实施方案。根据相关监管政策和工作要求，结合企业实际情况，提出企业对标世界一流管理提升的工作思路和规划，制定对标世界一流管理提升行动总体实施方案、任务清单。
- 分领域实施专项对标。在战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技创新管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理、质量管理、安全管理、生态

环境等十一个领域，分别开展专项对标，研究该领域一流企业做法、提炼一流管理特征、梳理公司管理现状、识别企业管理优势、分析企业管理差距、明确对标提升方向、制定对标提升举措。

- 跟踪支持对标实施。设计对标工作过程周统计、月调度、季评估、年考核的管理机制，对公司对标实施过程进行答疑辅导，介绍对标要求、设计意图，提供专业实施建议，参加公司对标工作例会，根据企业实际推进情况和资源条件，向公司提出对标提升方案和任务清单调整建议。

- 实施对标学习赋能。通过我们的资源，组织企业到标杆企业实地考察学习对标工作推进经验、标杆领域优秀做法。组织培训，宣贯领先理念。
- 评估对标实施成效。对企业对标实施进展和完成情况进行季度评估，对企业对标世界一流管理提升行动总体情况进行总结评估，向企业提出持续推进对标世界一流、加快建设世界一流企业的工作建议。

三、影响

对标世界一流管理提升行动顺利推进，在相关检查评估中获得国资监管部门的高度肯定。

- 2021年，在国务院国资委国有重点企业、标杆项目和标杆模式创建行动评选中，该企业获评为管理标

杆企业，是白酒行业唯一一家入选企业，也是本省国资系统唯一一家入选企业。

- 2022年凯度BrandZ最具价值全球品牌排行榜中，该企业排名第14位，获评全球酒类子榜单第1名。



案例2：某大型白酒生产和销售集团税务管控提升

一、客户背景

西部地区某大型白酒生产和销售集团，年销售收入数百亿元，是当地重点税源和国家税务总局千户集团企业。客户销售采用经销商分销、直营店和线上销售的混合模式，经销商数量多，广泛分布在全国各省市。客户产品属于白酒次高端产品，次高端白酒消费2022年保持持续增长，但经济发展受内、外部环境影响，消费者购买力增长有限，客户面临诸多税务管控挑战：

- 收入和利润增长乏力，受消费者购买力和次高端白酒企业竞争加剧，高度竞争环境下，客户销售策略、营销模式谋求“直连终端”的变革，促销、市场活动的激

励政策意图触及终端消费者，促销、市场活动类型不断增加、模式复杂、灵活多变，相关资金、服务、货物往来的税务影响，财务部门不易预见、难以判断税负影响和相关涉税风险，税务损失估计和合规的不确定性增加。

- 金税四期与税务机关的智慧化监管、“一户式”和“一局式”管理模式，作为高收入高利润的企业，客户常常被动应对税务机关推送的税务风险，产生补税和滞纳金损失，影响到纳税信用评级，并且对未来登陆资本市场合规要求造成潜在影响。

- 集团关联交易面临一定的挑战。例如，集团内部关联方交易缺少交易实质，缺乏定价基础支持；部分公司的职能、风险与收益不匹配。关联方间交易不合理安排，引起整体税收减少的情况，可能面临转让定价调整。对此，客户非常希望合理进行税务优化，控制税务风险，应享尽享税收优惠事项。

- 白酒行业的消费税改革趋势对业务模式的影响，如何进行业务模式调整。

二、解决方案

针对客户面临的商业模式和税务管控现状，基于丰富的行业最佳实践，在满足客户达成商业目标的前提下，从交易安排、资金往来、促销和活动文件、发票流、财税处理多方面，针对各类促销和市场活动模式，进行调整或规划新模式，并协助试点实施，规避税务风险和优化的税收效益。

同时，我们协助客户进行税务历史合规和内控健康检查，实现提前发现潜在税务风险，并妥善应对税务机关检查；掌握历史少交税的金额；识别税务内控管理薄弱环节和缺陷。以健康检查摸底为基础，税务管理策略从“申报+政策沟通”向“遵从申报+税负优化+风险管控”变革，我们进一

步协助公司搭建“集约化管理”的税务治理体系。

- 完善税务管理和执行架构、岗位设置、绩效考核机制；
- 完善税务管理制度文件；
- 基于全业务场景的梳理，编制区分业务场景的税务合规操作流程手册，用于指导财税人员进行税务管理和税务日常工作，确保税务处理合规和标准化；
- 搭建税务信息化系统，结合我们开发的Digital T-Suite，实现集团内公司风险指标预警和分析、纳税情况数据汇总和分析等多项的主动型风险管控手段。

针对集团的关联交易，我们从分析客户集团内部各个企业的业务实质、价值链入手，协助进行转让定价分析、内部价值链分解和重构，针对不同税种，制定合规方案，并与客户讨论制定具体的落地实施安排，在有效应对解决关联方交易等集团内部往来业务风险的同时，实施经优化并具有税收效益的业务安排，降低整体税负。

对于消费税改革影响，我们协助客户模拟可能的不同改革场景对企业的税负和盈利影响，协助制定应对方案和根据最新改革动态协助实施安排。

三、影响

本次项目从适应税务机关税务监管调整、行业竞争加剧的外部挑战为背景，我们协助客户应对挑战，在集团内部执行多方面的税务管理策略变革。

集团财务总监对于实施成效表示：“从规避税务风险和提升税收效益的顺利实施，推

进收入、净利润等经营目标达成”“税务规划安排易于实施、有详细可行的实施路径，便于其他业务部门配合执行”“主动型税务治理体系，在业务实际执行前识别税务风险，有效避免税务监管系统发现被动应对”“实施掌握集团内上百家公司的纳税情况和风险预警，整体把控、监督税务风

险应对和解决”“及时有效反馈税务机关风险提示和调研需求，获得了税务机关的好评，作为行业合规遵从样板企业”。

趋势二

市场集中度提升，
推动企业并购重组新发展



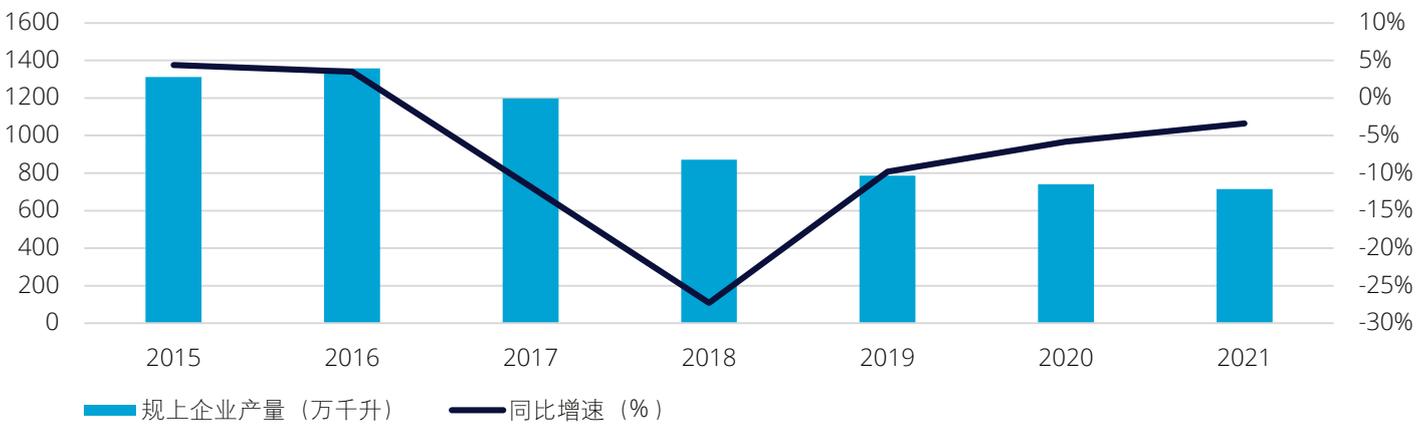
近五年来，白酒行业持续分化，落后产能被淘汰，优质产能有所增加，并呈现出集中趋势。疫情进一步加速行业洗牌和整合进程，具备强品牌力的头部企业营收和利润贡献显著，市场份额持续扩大，白酒产业向优势产区、优势企业、优势品牌集中的趋势加强。此外，在白酒行业马太效应增强，叠加外来资本的青睐，以中游企业横向收购模式为主的兼并重组进一步加强了集中化趋势。

行业量缩而名优酒量增，反映出优质产能的集中趋势。

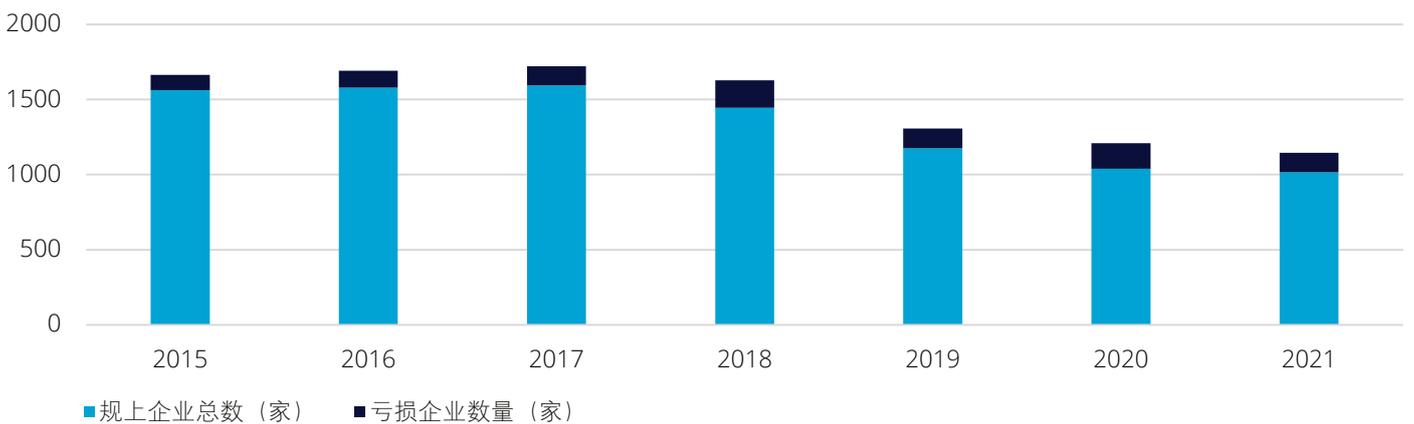
落后产能持续被淘汰，优质产能不断增加。近年来，行业规模以上产量的拐点出现于17年，规模以上白酒企业总数的拐点出现于18年，可比口径下行业产量增速同比转负出现于17年。近五年来，行业出清的节奏或有加速，规上白酒企业总数持续下降，2021规上白酒亏损企业数量达到130家。在落后产能出清的同时，优质产能不断

集中，多家头部酒企提出了产能新规划。据国金证券研究所测算，2021年高端和次高端酒企合计产能约100万吨，约占规上白酒产量的14%（2015年时该比例约仅为6.5%），集中度提升明显。

图表11: 2015~2021年白酒规上产量及同比增速



图表12: 2015~2021白酒规上企业总数及亏损数量



来源：国家统计局，德勤研究

图表13: 头部酒企近期产能规划情况

公司	产能规划
贵州茅台	2022年投资41.1亿元实施“十四五”酱香酒习水同民坝一期建设项目，建设周期24个月，项目建成后可形成系列酒制酒产能约1.2万吨、制曲产能约2.94万吨、贮酒能力约3.6万吨
五粮液	“十四五”期间，五粮液将如期推进新增10万吨优质原酒产能，总产能突破20万吨
泸州老窖	增加投资约15亿元用于酿酒工程技改项目，增加投资后，项目用地面积由2908亩增加至3270亩，建筑面积由72.67万 增加至83.95万 ，储酒能力由30万吨提升至38万吨。
山西汾酒	2022年拟投资91亿元建设实施汾酒2030技改原酒产能扩建项目（一期），拟3年建成投产，该项目建成后，公司预计将新增年产原酒5.1万吨新增原酒产能13.44万吨
水井坊	2022年计划在邛崃进一步扩大产业规模，拟在邛崃市绿色食品产业园内分期建设“水井坊邛崃全产业链基地项目第二期”，项目建设包括酿造基地、瓶装酒包装中心、仓储物流基地、国家实验室、新产品研发中心等，该项目预计占地面积约735亩，投资总额预计40.48亿元

数据来源：公司公告、德勤研究

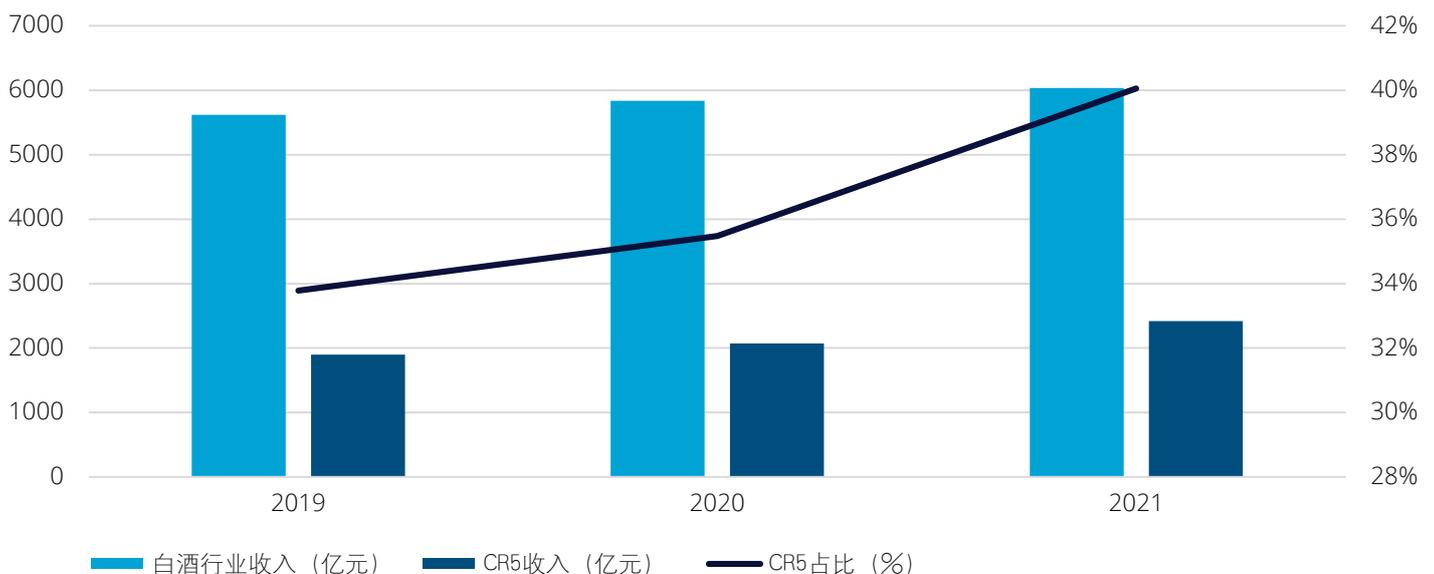
优质产能集中趋势下，头部企业市场集中度再提升。

据中国酒业协会数据显示，2021年贵州茅台、五粮液等8大头部酒企产量占全国白酒产量的20.67%，营业收入占到45.89%，利润占到58.18%。从销售市场来看，2021

年CR5 销售收入占全行业年度销售收入比重达 40%。这一指标在 2019 年为 33.2%，2020 年为 34.9%，白酒市场销售持续向头部企业集中。在疫情导致的消费弱的环境下，各大酒企都受到了挑战，而中小酒企生存更难。相比之下，头部公司

的应对能力更强，市场份额持续提升。由于白酒企业受影响的程度不同，加剧了高端、次高端、中低端市场之间的大结构分化，加速了行业向综合实力强的龙头企业集中的进度。

图表14: 2019~2021年行业前五家酒企收入总和及占比变化



数据来源：Wind、德勤研究

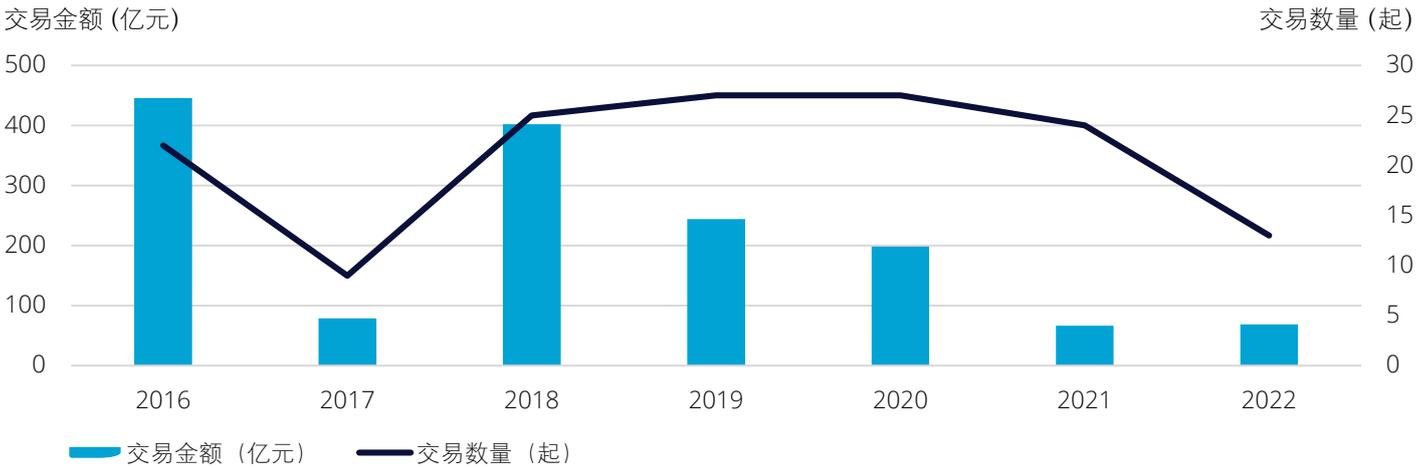
兼并收购进一步加强行业集中化趋势，以中游企业横向收购的模式为主。

2018年以来，中国酒类产业的兼并收购虽在交易规模上有所下降，但交易数量整体呈上升趋势。其中，对于白酒品类而言，名优白酒由于具备高利润、强品牌和存货升

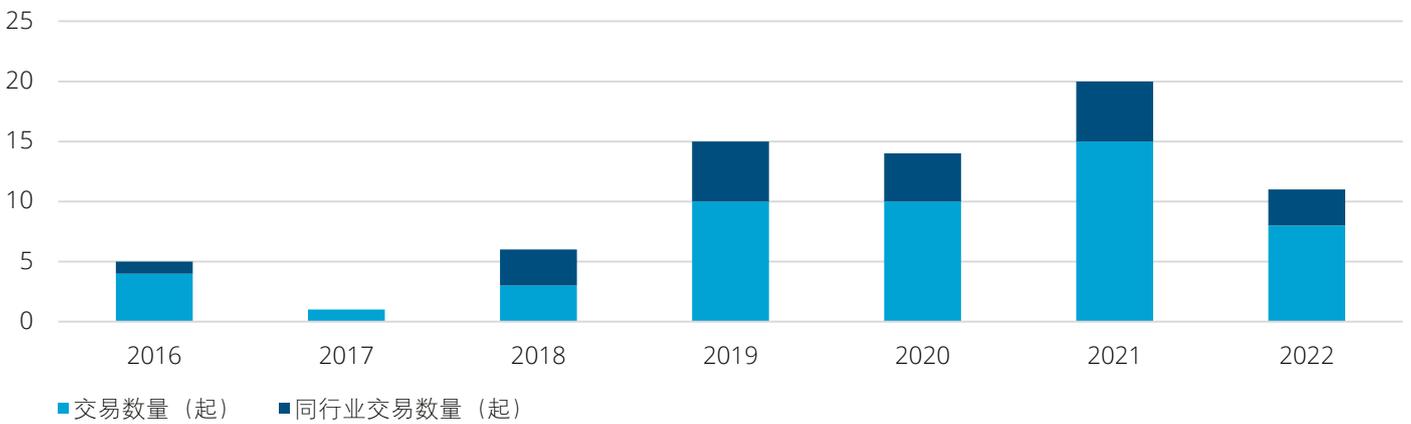
值等属性，品牌护城河更牢固，因此，围绕著名白酒的资本力量较为活跃。在“强者恒强”的发展趋势下，无论是出于市场竞争还是规模性扩张目的，拥有强大资金实力的企业或将用资本并购手段加快行业的整合速度。近年来白酒行业的并

购数量呈上升趋势，且同业并购数量也有所增加，白酒行业内部的集中化趋势持续加强。

图表15: 2016年至今酒类企业并购数量及规模



图表16: 2016年至今白酒企业并购情况



来源: CVSource

注: 2022年数据截至9月

白酒行业并购主要是两方面：一是外来资本的跨界并购，随着白酒行业强消费、抗风险等“明星光环”频频出圈，资本巨头开始青睐白酒行业推动跨界并购，如江苏综艺集团收购枝江酒业股份有限公司。2020年豫园股份通过向金徽酒发出要约收购，取得对金徽酒控制，另外豫园

股份还通过拍卖方式获得舍得酒业控制权，显示出市场对白酒行业预期看好的情绪；二是行业内的并购重组，随着白酒行业马太效应增强，头部酒企不断向下并购，如贵州国台收购贵州海航怀酒、古井贡酒收购明光酒业。2019年泸州老窖、古井贡酒、山西汾酒等在生产设备、品牌、公

司股权等方面实施并购，极大的推动了白酒行业内部的集中化趋势。近两年来，兼并收购的类型以白酒行业中游企业的横向收购为主，与业外资本的逐利性不同，产业资本对区域优质的名优品牌更感兴趣。



发展挑战：兼并收购的规划和成效仍需要提升

疫情加速了行业洗牌和整合进程，市场份额将继续向龙头企业集中，行业结构性特征将更加显著。进入行业转型升级期，“资本+产业”将成为主要竞争力，出于抢占市场份额、获取酿酒优势资源、放大协同效应及获取控制权收益等动机，兼并收购成为白酒企业在行业集中化趋势下抢占市场份额的最佳手段之一，但在兼并收购中酒企仍面临以下几个方面的挑战。

缺乏科学系统的并购战略规划

受传统思想的束缚，中国的企业家非特殊原因不愿失去企业的经营控制权。大多数白酒企业领导层不会提前谋划通过并购或被并购，主动地为企业跨越式发展增添新动能，更多的是在经营不善的情况下，被动的寻求被并购。而实施并购的企业也仅就市场出现的并购机会，根据具体项目研究对策，由于没有前期科学谋划，缺乏一定的整体性和全局性。同时，白酒企业作为传统生产制造企业，投资并购活动的开展更多的依赖中介机构，而部

分机构的专业性不足，导致并购后的战略匹配性不高，造成绩效与预期目标存在差异等情况。

并购后企业重组整合效果不理想

并购是起点，重组整合才是达成并购目标的关键。即便前期并购交易方案及合约条款都设计得非常全面到位，但重组整合实际操作过程中，涉及消费市场的解读、利益的再分配、不同文化的融合磨合等，任何一方面处理不当，都可能面临重组进程延缓、效果不佳等局面。如一些经验不足的并购管理者，忽视后期整合可能面临的市场、人才、资金及法律等方面的问题，过于关注短期财务效益，容易出现长期整合效果不达预期的情况。

企业风险全面管控意识不够

某些白酒企业为了快速扩张，通过大量资金及外债投入进行扩产扩能，或者被其控股股东抽离大量现金，或进行资产抵押贷款，造成企业在具备市场竞争的条件

下，由于现金流或银行限制等问题无法正常运转。这是严重缺乏风险有效管控的表现，作为白酒上市公司在对该类企业实施并购重组时，若在交易方案中没有全面梳理排查风险，设计有效避免连带责任的一系列措施并坚定执行，后续将直接被隐形风险拖累，造成对自身经营绩效的重大不利影响。

地方及个人保护主义影响行业资源整合进程

大型白酒企业多为国有控股性质，对当地国资创收、地方税收及就业均有明显贡献，政府不愿意轻易丧失重要白酒企业控制权，减少了部分资源整合的可能性。中小型白酒企业大部分是私营企业，对企业的健康、长远发展考虑不足，往往不愿介入资本市场，导致低效、落后产能不能及时转化、升级，不利于白酒产业整体竞争力的提升。



解决方案：注重科学规划和整合效果，充分运用政府资源

白酒行业的产销逐渐向优势品牌集中，兼并收购成为中低端酒企缓解经营压力，高端、次高端白酒抢占市场份额的最佳手段之一。为提高白酒企业兼并收购活动的有效性，减少不确定性，为企业的业务及市场拓展开辟心通道和新动能，主要有以下途径：

前期：重视科学谋划

实施并购重组的白酒企业，要充分梳理认识自身优势和劣势，提前制定企业并购战略规划，明确目标定位，理顺机制机构，确认资产状态，储备人才资金，为企业外延式发展做好充分的思想、机制、人才和资金上的准备。提前做好风险预判和措施安

排，为实施并购提高经营绩效和投资收益做好前期战略谋划。

后期：强调整合成效

在白酒企业并购重组的整合阶段，需充分借鉴行业众多并购案例的有利做法，并避免不利做法。

有利做法：做好双方品牌推广、渠道建设方面的优势互补、相互借力；做好产品线在区域、价格、消费群体等方面的清晰定位；做好特色酿酒工艺技术、品酒调酒技艺的传承和提升；做好对交易中可能存在的法律、资产等方面问题和风险的排查、处置安排；做好各项资金支付的提前谋划；做好在人才培养、培训、调整和提拔等方面的充分调研和制度建设；做好企业文化的再梳理和各项文化、制度的融合促进等。

不利做法：避免双方产品品质、文化、定位等趋同造成内耗，避免低端产品对高端品牌形象的不良影响；避免大企业管理理念的生搬硬套影响小企业本身的市场灵活性，避免全部或大量对被并购企业的人事调整引起企业经营的不稳定；避免对法律、资产、财务等方面风险识别和应对的不及时；避免因文化理念的不同造成经营领导班子的不团结、不作为等。

全过程：充分有效利用政府资源

实施并购重组的白酒企业，要提前与自身股东（控股或参股）做好相应沟通，同时与被并购企业所在地方政府（无论是否参股或控股）做好前期沟通，取得其支持并争取最大政策优惠，为整合企业未来发展赢得良好的政商环境。



案例：全程助力某多元化大型中央企业收购某地方性白酒公司

一、客户背景

收购方是一家消费品行业的多元化大型中央企业，销售区域遍布全国。被收购方是一家从事白酒生产与销售的公司，拥有知名白酒品牌和悠久生产传统。被收购方原属于地方性民营企业，公司近年从事房地产开发导致资金链断裂，同时历史沿革复杂，销售渠道狭窄，急需引入新的资金和渠道，以使企业轻装上阵，焕发新生。

二、解决方案

在该并购案例中，我们提供财务与税务尽职调查、交易结构设计、交易谈判、资产清查、审计、验资、投后管理支持等一系列服务，以帮助收购方以最低风险顺利完成交易和后续的管理整合。

- 资产重组整合以隔离风险。被收购方为地方民营企业，历史沿革时间长且历史事项复杂，账务处理不清晰，若直接收购老公司的股权，存在较高的风险。针对该情况，我们一是建议对被收购方进行资产重组，挑选产权明确、数字清晰的资产进行重组，设立新公司，收购方取得新公司的股权，以此来隔离风险；二是尽早开展了详细的财务尽调和税务尽调，了解被

收购方的情况；三是在资产重组过程中，结合财务和税务尽调的结果，明确有效的资产边界，划定重组整合的范围。

- 确认资产状态。被收购方存在高价值的原酒，如何确认原酒的状态成为一个难点，针对该情况，我们了解白酒行业原酒的盘点方法、计算方法和实物管理经验，帮助收购方以专业的手段进行对原酒盘点，并出具了原酒盘点报告。
- 谈判和协议协助。在整个交易进行过程中，收购方和被收购方之间会就交易细节进行多次谈判，针对每一次谈判讨论的事项，我们都会了解情况，与交易双方、律师、券商等沟通，以确定最佳的谈

判方案，同时结合并购业务经验，在协议中设置过渡期调整条款，提供审计和验资服务，以帮助交易双方划分权责。

- 特殊事项的处理。如政府补助，在本次并购中，我们了解到当地政府对投资有特殊的政府补助，因此根据政府补助文件的要求，帮助客户设计了符合要求的交易结构以满足政府补助的条件。
- 投后管理支持服务。在交易完成后，我们持续承接了新公司的年审服务，并为收购方派驻的管理层持续提供管理支持服务，帮助管理层清晰了解交易架构、交易脉络、交易关键事项等。

三、影响

最终，通过我们提供的财务与税务尽职调查、交易结构设计、交易谈判、资产清查、审计、验资、投后管理支持等一系列服务，该并购交易得以顺利实施，新的管理层也顺利完成过渡。

趋势三

数字化助力产业发展，关注供应链建设和全营销转型升级



中国白酒企业的数字化发展经历三个阶段，分别是会计电算化、ERP和未来的“大协同”时代。由于中国白酒行业的自动化程度远低于其他酿造行业（如啤酒、酱油），其数字化的发展较落后于商业环境的变化，大多数酒企的信息化转型处在从ERP建设向大协同时代跨越的阶段，部分高端白酒企业，如五粮液、泸州老窖等已经提出了大协同时代的规划。

图表17: 中国白酒行业数字化发展历程

	会计电算化 1.0时代	ERP 2.0时代	大协同 3.0时代
商业环境	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争小 • 品类相对较少 	<ul style="list-style-type: none"> • 三公消费为主 • 高速增长 	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争白热化 • 消费升级、细分
组织特点	<ul style="list-style-type: none"> • 相对固化单一 • 部门内部协作 	<ul style="list-style-type: none"> • 集团化管理出现 • 跨部门/单位协作 	<ul style="list-style-type: none"> • 动态网状 • 生态链协作
信息化重心	<ul style="list-style-type: none"> • 财务管理 • 财务与基本业务核算 	<ul style="list-style-type: none"> • 以财务供应链 • 一体化为核心 	<ul style="list-style-type: none"> • 以客户为中心 • 支撑业务创新 • 全员信息化
IT技术	<ul style="list-style-type: none"> • 局域网 	<ul style="list-style-type: none"> • 高级互联网 • 互联网 	<ul style="list-style-type: none"> • 云计算、大数据 • 移动互联、物联网

数据来源：德勤研究

数字化转型为白酒企业提升核心竞争力。消费者需求不断升级，中国白酒市场竞争加剧，数字化转型助力白酒企业提升核心竞争力。纵观白酒产业发展进程，数字化建设得到快速推进，并呈现出三大特征：一是在生产端，酒企依托酿造工艺探寻规范化与标准化并存的生产流程，实现智能酿造，并推动产品的溯源系统和平台建设；二是在营销端，酒企导入数字化，实现线上线下有机融合，新零售模式开始盛行；三是在消费端，新消费需求层出不穷，消费群体正在叠加换代，围绕新消费群体的消费需求进行转变，数字化成了不可或缺的工具。综合看来，从生产端到营销端，再到消费端，数字化正在为白酒全产业链赋能，加速了白酒产业转型升级进程。

生产数字化：探寻规范化与标准化并存的生产流程，搭建溯源系统。

白酒行业生产数字化依托酿造工艺探寻规范化与标准化并存的生产流程，在推进自动化制造进程、确保产成品生产工艺与质量稳固的同时挖掘设备潜能，提高生产运营能力。酿造数字化实现了对整个白酒酿

造过程全方位的分析与监控，引入自动化酿酒设施成功地掌控了原材料的材质、用量、温湿度等工艺标准，通过获取酿造各个环节产生的数据，对其进行分类、汇总、分析，并据此输入数据平台系统，从而达到酿造工艺技术数字化的目的。利用数字设备收集白酒酿造过程中的实时数据，并将其与系统中标准化数据比照分析，一旦检测到差异便发出警示信号，帮助相关管理人员追本溯源纠正偏差，确保标准化酿造以及高质量成品。

智慧包装系统有助于成品酒包装全流程的数据采集与监督管控。工作人员依据系统中设备或产品异常情况的预警数据，对异常原因及频次进行汇总分析，从而优化管理、提高效率、减少异常情况发生概率和可能引起的损失。智慧包装达成了从物料到产品的可追溯目标，收集和存储相关质量信息，可视化包装生产过程，有效地调配相关资源，降低包装成本。

产品的溯源系统通过对产品进行赋码，将原料信息、辅料添加、质检报告等关键数据录入系统，以此生成二维码并将该码印

制在商品包装上，为企业提供更精准的防范假冒伪劣产品、信息溯源、大数据分析等功能，帮助解决产品的流向管理、销售管理、终端数据管理甚至到消费者画像，实现了产品流向及渠道库存的可视化，提升了消费者与制造商间的信任。

营销数字化：采用针对性营销模式，实现人、货、场的重新整合。

市场数字化是利用数字技术进行精准营销和智慧管理为传统营销赋能。随着经济社会不断向好发展，产品日趋多样化、个性化，通过数字化营销转型与创新去匹配用户个性化的消费需求，是白酒行业发展的必然趋势。在数字技术的支持下，白酒行业实现了精准辨别各消费场景下消费的本质特征，创建了更加具有针对性的营销模式：首先对消费场景进行评价，主要从增长潜能、预计市场规模、竞年集中度情况等三方面展开；然后依据评价情况将其划分为核心、成长以及孵化三个消费场景；最后对不同消费场景进行业务定位，从获取客户采用的方法、产品策略、渠道触点、增值服务和客户体验五方面建设数字化营销，实现针对消费场景的消费者运营。

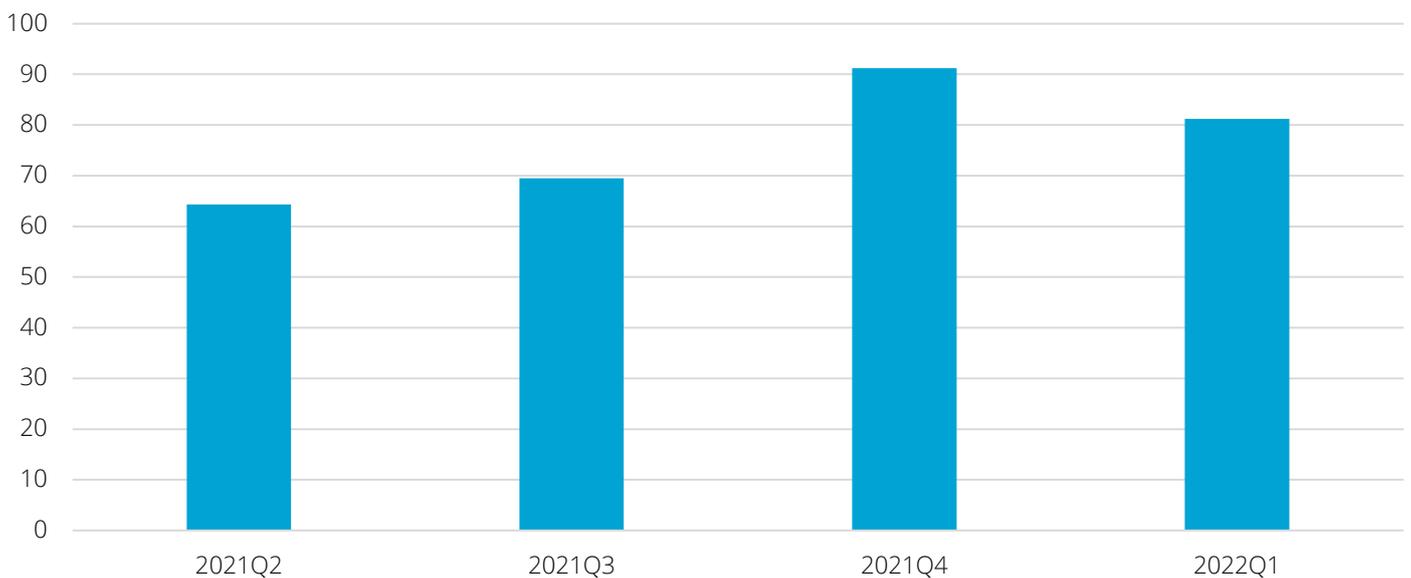
传统的白酒市场运作模式下品牌方难以和消费者建立直接的关联，导致生产和消费的脱节，消费者的真实需求往往无法反馈到生产端，而精准营销则可以通过二维码引导消费者关注公众号等方式，把消费者的数据汇聚到品牌方，通过数据分析，为消费者进行画像、收集他们的需求，并与其持续展开互动，把反馈回来的数据信息作用于生产，从而实现正向循环。

消费数字化：精准把握新消费习惯，以数字平台整合消费。

消费数字化即运用数字平台整合消费。近年来电商平台的发展为人们购物提供了更加便捷的条件，消费者逐步养成线上了解信息和线上购买的习惯，而且白酒行业的消费群体年轻化趋势逐渐明显，年轻人的购物方式相对于传统实体店购物来说更偏向于足不出户网上购物，在新冠肺炎疫情

的推动下，线下终端消费市场逐渐向线上平台营销方式转移，在消费市场迭代的过程中，洞悉市场的变化，精准把握新人群的消费习惯，是白酒行业消费数字化转型的重中之重。

图表18: 2021Q2-2022Q1白酒电商销售额(单位: 亿元)



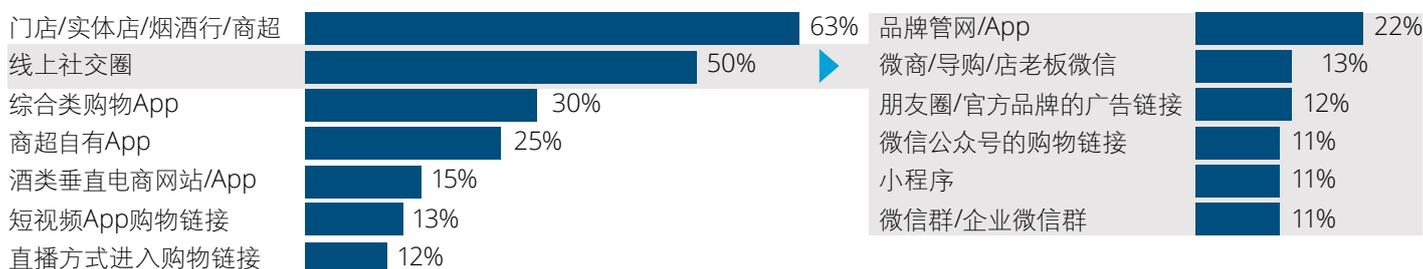
来源: 博晓通大数据平台 www.bxtdata.com。线上渠道涵盖: 天猫、淘宝、京东、苏宁、酒仙网

在过去的四个季度里，白酒线上销售规模整体呈上升趋势，总销售额突破300亿。传统的线下渠道降效，白酒消费者的信息触达方式往线上发展，线上渠道对白酒用户的购买决策影响力也在不断扩大，白酒行业涌现出了众多基于数字技术的新零售方式。由于白酒具有很强的社交属性，因此线上社交圈包括微信生态如朋友圈、公众号、小程序、视频号等，还包括品牌自营软件、

官网、云店、电商粉丝群、短视频官方号、品牌微博群、电商客服等都成为了白酒重要的传播、社交与交易平台。消费者已习惯通过线上社交圈获取丰富的白酒品类信息，线上渠道是消费者了解白酒信息的重要途径。精彩丰富的内容、可参与互动以及便捷性是打动消费者频繁使用线上社交圈的主要原因，同时线上社交圈不仅能更好地满足消费者对白酒产品、优惠等信息需求，帮

助拉近品牌与消费者的距离，同时还有效地激发了消费者的购买兴趣，实现线上购买的转化。白酒行业运用数字技术并采取跨行业合作的方式，创新实现了可体验性的消费场景，拉近了与消费者的距离，增强了消费者黏性，提升了对消费者的感染力，并将消费体验进行了全面升级。

图表19: 消费者购买白酒的渠道



来源:《2021白酒行业数字营销洞察白皮书》



发展挑战: 数字化应用的深度和广度仍需进一步加强

一些大型的白酒企业已经纷纷设计和研发了适合自身部分工序业务流程的生产信息系统,如包装线信息管理系统、包材供应商管理系统、销售客户信息管理系统等。这些信息系统的建立和应用,为各家企业的管理层实现管理目标,提高管理水平提供了便捷和高效的平台,企业本身也通过数字化平台这一工具,结合管理制度的优化,实现了节能、降本和增效。但目前国内大部分白酒酿造企业的数字化转型也是刚刚起步,在生产端、营销端和消费端上还存在着数字化建设深度不够、实施难度大,以及运用不充分等问题,还需进一步推动从“看数据”到“管数据”最终到“用数据”的转变。

生产端上,现有的局部工序信息系统缺少全面性,数字化建设深度不够。

白酒企业的生产管理过程长期处于纸质或电子表格记录,过程靠人工监控管理,优化靠专家经验。同时,白酒酿造工艺虽然参与的工序不多,但每个工序对环境状态、设备状态、原料质量等因素非常敏感。整个生产流程不间断,生产运营管理中需要对各类数据统一的进行分析和监控,多数白酒企业已经初步实现了流程工

序的信息系统建设。在建设多套相关信息系统后,虽然解决了生产信息的完整采集,但各类数据之间存在孤岛效应,使用者需要登陆不同系统,来回查看和抄录数据进行汇总和联合分析,效率极低。未来,还需在白酒企业现有的信息系统之上,设计和建设一个更加全面的生产管理平台,对生产数据进行集中管控和远程运营,实现工厂的集中化管控和精细化管理。

营销端上,白酒存货周转时间长,经销商难以管控,数字化建设实施难度大。

白酒行业的存货周转时间很长,高端白酒出于品质要求,需要较久的库存时间,而中低端白酒在销售环节有着较大的去库存压力,也更容易造成非正常的存货周转速度降低。白酒品牌覆盖多价位的SKU,适用于不同的消费场景,其存货管理和渠道通路具有多样性。白酒的分销链路以基于经销商环节的深度分销模式为主,区域性强,且运输配送对经销商的依赖大。因此,跨时长的存货管理和难以管控的经销商管理加大了白酒数字化建设的难度。如何将经销商、门店管理、销售拜访等多部门、多地域的系统集成,实现存

货、运营、销售信息的共享、分析和处理,兼具科学性和实操性,是白酒企业的数字化建设的难点所在。

消费端上,在触达、沟通、转化和交易环节存在显性痛点,数字化运用不充分。

传统类白酒企业,在市场战略布局中,侧重于渠道端的管理和打通,和消费者之间的联结并不深入。当下白酒市场的竞争,已不单是价格、性价比上的竞争,更是抢夺消费者话语权的竞争。走向用户,针对不同细分群体,挖掘更多的场景,才能在竞争中赢得突破。面对消费者对是否正品、价格透明度的顾虑,白酒行业由于难以深入理解消费者而面对一系列的链路转化难题:在触达上,缺乏消费群体认知,不能精准触达;在沟通上,个性化内容深度不足,无法引发互动;在转化上,缺乏获得销售线索的渠道,优质客户转化困难;在交易上,则难以促进客户持续回购和尝新。以消费者偏好、品牌体验等角度的数据为基础,深度挖掘和分析白酒行业的用户认知情况,来判断产品品类的创新性、新型销售模式的可行性、以及公域私域流量价值,有利于白酒产销融合,加速企业与用户之间的友好互动。



解决方案：基于ERP系统打造高质量供应链，推动全营销链条的数字化转型

基于ERP系统打造高质量供应链

白酒行业市场的竞争逐渐从企业间的竞争发展为供应链的竞争，供应链管理成为关注的焦点。企业需要寻求稳定的供应商，忠诚的顾客，实现整条供应链的信息共享。企业资源计划 ERP 系统能帮助实现白酒企业内部信息的高速集成，完成财务、人事、采购、生产、销售等部门对内部资源的共享，在 ERP 系统的实施过程中优化白酒企业的运作流程，为白酒企业内部适应市场变化，实现敏捷化管理迈出了一大步。通过将 ERP 系统的运用发挥得淋漓尽致，针对不同权限实现内外部信息知识资源共享，能帮助白酒企业实现以市场为导向，供应、生产、销售整个链条及时应对市场变化做出快速反应。

ERP 系统在生产运行、质量管理中的充分应用信息的集成化给白酒企业内外的信息共享提供了最好的平台，为适应市场快速变化而做出快速反应成为最有效手段。在 ERP 系统中，物料管理模块、生产计划模块、生产运行模块、销售分销模块、财务成本模块与质量管理模块无缝地集成在一起，将日常工作记录内容以电子表格的形式整合，共同成为 ERP 系统的集成化信息。

白酒企业根据部门、人员的权限进行信息共享与生产运作的同时，可进一步将质量监控变为物料管理、生产计划和销售分销等日常工作的一部分。针对生产工艺、产品特点、工序复杂程度等选择合适的质量管理工具（如六西格玛），并将其运用到生产管理的相关环节，成为ERP系统的组成部分，在整个产供销体系中起到监管协调作用，指导高效率生产和质量控制。

全营销链条的数字化转型

组织变革，团队赋能，提高组织适配性。营销体系的数字化转型必然引起业务模式与流程的转变，这就需要调整组织架构以匹配新的业务要求。首先，营销组织更加扁平化。要从传统的大区制转向以省为单位的战区制，减少层级的同时进一步下沉渠道，并同时完成总部品牌事业部的顶层设计与调整，实现总部与区域之间无缝对接，加强总部对战区的支持与管理。其次，营销团队更加专业化。战区责任制充分发挥小单元作战的灵活性，提高各战区对区域市场的精耕能力。同时，利用技术手段与管理工具实现技术赋能、数据赋能，完成数字化“武装”营销队伍，避免白酒企业传统人海战术造成的机构臃肿、效率低下的弊端，大

幅提升管理效率。

渠道透明，控盘分利，提高渠道掌控力。针对渠道订单信息不透明等问题，白酒企业可通过多种方式加强渠道掌控力。首先，通过系统建设营销数字化中台，建立数字化订单中心，具备全渠道的B2B、B2B2b和B2C订单管理能力。同时，应用智能码技术进行产品创新升级，追踪“出厂后-零售前”路径，通过对产品位置信息、拆箱状态的动态监控，初步判定渠道库存及动销情况，最终实现渠道治理过程中物流仓储透明化、可视化，获取动态的渠道物流信息，为“控盘”提供数据支持。其次，采用产品本身作为数字化载体，汇聚全渠道的订单流和商品流信息，以此为依据，利用配额调整、渠道治理等多种方式实现“控盘”。此外，全覆盖构筑扫码积分系统，经销商、终端、消费者在扫码后均能获得积分或直接奖励，确保“控盘分利”有序实施。在此基础上，有针对性地加大品牌市场投入，实现经销商和终端盈利水平的提升，并获取更为全方位的销售数据，为消费者驱动、精准营销提供依据。



案例1：某白酒企业的SAP S/4 系统升级项目

一、客户背景

该酒企是国内领先的白酒生产与销售企业，总部位于江苏省。客户在2013年便已实施了SAP ERP系统，并逐渐成为数字化架构的核心。面对日益激烈的市场竞争环境，数字化转型是成为客户发展的一个重要方向，而日益缓慢、繁重的ERP系统则拖累了转型的开展。在这样的总体规划与现实矛盾背景之下，客户选择对其SAP ERP系统进行升级、优化，以增强数字化核心，为创新应用、整体架构强化、助力业务提供更多支持。

二、解决方案

此次项目，我们采用了SAP技术升级方案，帮助客户快速的实现了SAP系统从ECC版本向最新的S/4 HANA 2020版本的升级，报表运行性能提高了近百倍，历史数据全部带到新系统，有效的保护了历史数据资产。

不仅仅是升级，我们更是在实施过程中，针对客户亟需改进的业务痛点以及多年ERP应用积累的系统痛点，均进行了针对性的解决，包括供应链去人为化、财务月结加速、HR个税优化、计划体系闭环等多个业务方面，以及历史程序负债清理、网络安全架构改进、敏感数据权限管控等多个系统层面。如财务月结时间从12天压缩到6天，销售发货自动创建减少大量人员干预。

三、影响

项目从企业高层数字化转型战略支撑、中层业务管理优化、基层用户操作体验等多个方面，均带来了充分的价值体现，赢得了客户各级领导、用户的高度认可。

CIO说：“项目仅用5个月左右的时间，完成了6-7个月的工作，时间有压缩，质量没打折，圆满的完成了既定目标；并为即将开展的年底大促争取了有效的系统时间。”

此次项目，项目团队创新地优化了技术升级的方法论，在压缩了项目周期的情况下增加了一轮模拟演练，进一步强化了项目团队在SAP S/4 MOVE领域的领先优势。



案例2：某白酒企业的数字化一期项目

一、客户背景

该酒企是中国老八大名酒企业，中国制造业500强企业是徽酒的典型代表。按照公司信息化支撑管理提升的整体规划要求，公司将大力推动互联网转型，对内扫除信息化盲点，对外拓展新业务新应用，以信息化建设带动管理水平的提升，并不断提高产供销一体化运营能力和新业务新模式，带动企业核心竞争力不断提升。

二、解决方案

此次项目以SAP多产品系列为基础，形成了一整套的解决方案。通过SAP S/4 HANA系统支撑集团白酒板块产供销协同以及业财协同，规范了优化业务流程、促进了管理标准化，提高了业务部门的业务管理能力；以SAP MDG为基础统一了整个集团的会计科目、客商、物料主数据标准，提高了数据准确性与唯一性；以BPC系统为财务战略管控抓手，建设了多维度全面预算系统与全集团财务报表合并平台；以BW/BO为经营管控，形成了数据中心与数据展示能力，实时洞察集团经营状态。

三、影响

此次项目实施，以SAP系统为核心平台，与周边系统的一体化集成，改善内部运营管理、打通业务整体流转、加强企业经营管控，构建起该酒企的信息化核心框架，为酒企的数字化运营打下坚实基础。

“一期项目的成功，是集团向数字化迈出的重要一步，有了数字化工具，我们要做到业务实时在线，数据实时提现”董事长说。



案例3: 某白酒企业针对特定项目的ERP系统实施项目

一、客户背景

该酒企是中国知名的优质白酒品牌，在古泥窖微生物区系和固体发酵工艺的帮助下，该品牌白酒以各种优质谷物为原料，运用精湛的工艺与多粒型白酒的特点完美融合，以其优雅和谐的花束和甘甜清爽的口感为特色，成为中国浓香型白酒的领军者。该特定项目是通过在中国四川省邛崃为公司设计、建造和调试一个全新的世界级供应中心来满足业务扩展计划。本次服务项目建立一个路线图，为不断发展的客户业务设计和交付世界级的IS系统和流程，以支持他们的迅速增长。

二、解决方案

改进和提升梳理客户的订单到收款流程（OTC）、采购到付款流程（PTP）、核算到报告流程（RTR）、制造流程、库存管理、工厂维护和报告等核心领域业务流程，提升整个集团的管理和运营能力。尤其曲酒管理方面：

- 基于订单进行窖池管理档案；
- 基于图形进行界面交互，对窖池进行动态管理；
- 对曲酒订单进行订单、投料、交酒、报工的全流程管理，

将客户的曲酒进行全面管理，并且可以实时追溯、实时查询、实时交互。

三、影响

整个项目打造支撑客户的信息化平台，同时提升当前系统的功能和运营效率：

- 通过可视化操作和符合本地法规等方式满足企业治理需求。
- 通过清晰的E2E、集成流程、相关角色和职责设置，以及实时监控和跟踪能力，优化企业运营。

- 通过数字化运营和营销全覆盖的高效记录系统，提供跟踪信息，识别改进机会和决策支持。

通过改进和提升现有的流程和ERP系统能力，将结合客户模板及我们的最佳行业解决方案，设计客户专用系统，以满足客户业务发展需求，提升管理能力和运营

效率，支持公司战略发展；同时系统应能够满足客户面临的具体监管要求与合规要求。

趋势四

白酒消费多元化，
把握终端消费者成为制胜之道



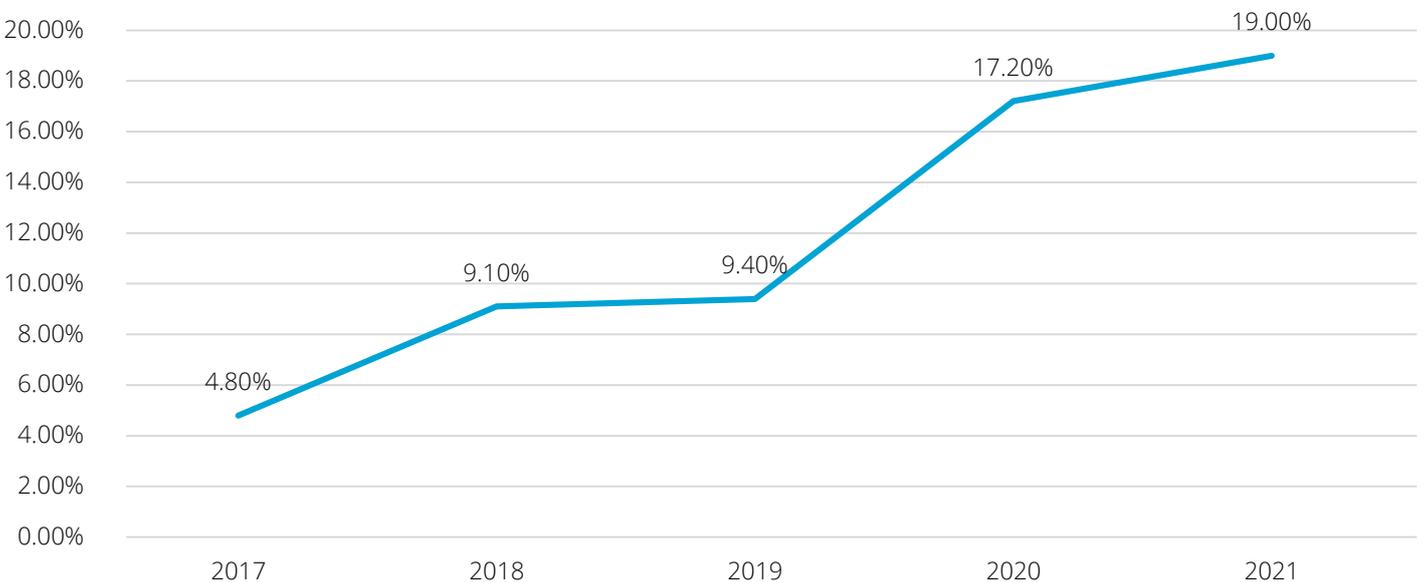
从消费者角度来看，白酒的消费特征正在由单一型向多元型转变，随着消费新群体、新品类、新场景陆续登场，白酒消费也开启了新的趋势。在消费者年龄层次上，更多年轻化人群开始尝试白酒。在产品品类选择上，消费者更加倾向于追求个性化、时尚化产品，以满足他们对白酒产品所提供的物质和精神双重需求提升。在消费场景上，消费者更加注重场景化，更加注重仪式感和现代感。由此看来，白酒多元化消费时代已经开启。

白酒消费年龄持续年轻化，女性酒类消费人群数量日益提升。

《中国白酒消费趋势报告2022》显示，白酒消费群体中，21-30岁的消费增速最快，31-40岁的消费占比最高，年轻人正在成长为白酒消费的主力，这与白酒消费场景主要是聚会应酬密切相关。同时《2021酒水消费趋势报告》报告显示，当前女性酒类消费者占比从2017年的仅4.8%提高到2021年的19.0%。虽然女性消费者的增长并不局限于白酒，但是其

群体高增长的态势依然值得白酒企业注意，并可以尝试推出更契合女性消费者的酒款。此外，年轻群体是当下消费主要群体，是未来中国白酒新的增长点。考虑到消费者的迭代，白酒走向新一代消费者的步伐加快，许多酒企在品宣和产品上都做出更加倾向年轻化、时尚化的布局。

图表20: 2017--2021年女性酒类消费者占总酒类消费者比



《中国低度酒行业发展趋势研究与投资前景预测报告(2022-2029年)》

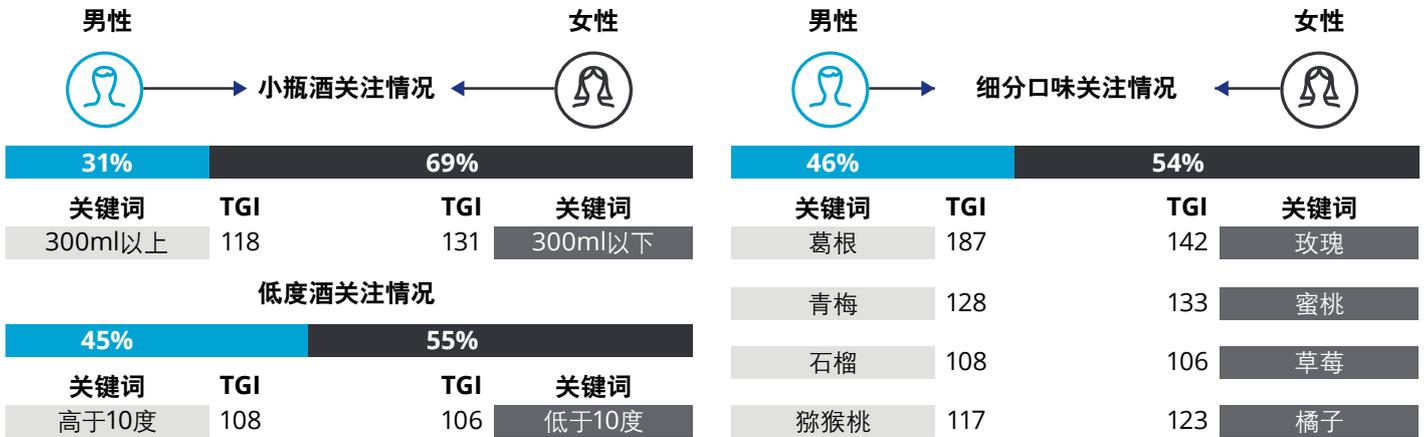
消费者更倾向于潮流化和健康化，同时网购增长值得关注。

随着消费者的年轻化趋势，白酒行业顺应需求推出了诸多小包装、低度数、多风味的个性化产品。百度营销数据显示，在小包装白酒的关注群体中，女性消费者关

注300ml以下小瓶酒的占比达到69%。同样，在低度数酒领域，过半的女性群体对低于10度的白酒更感兴趣。相较于男性消费者，女性消费者似乎更倾向于多元化口味的白酒产品，玫瑰、蜜桃等新细分味道成为关键词。与此同时，男性消费者对于

新鲜口味、低度酒和小瓶酒的较高关注度仍然值得白酒企业注意。关注趋势表明，当代消费者不再局限于传统白酒消费，时尚化、低度数、相对健康化的白酒在人群中的受欢迎程度正在增加。

图表21: 2021年消费者对白酒的关注趋势

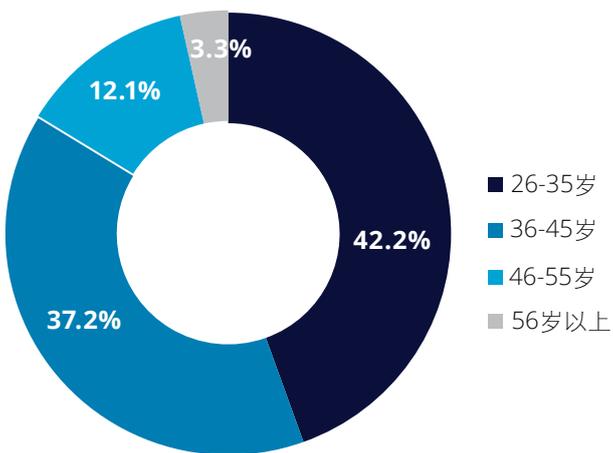


来源:《2021年白酒用户大数据洞察》

注: TGI: 即Target Group Index (目标群体指数), 可反映目标群体在特定研究范围(如地理区域、人口统计领域、媒体受众、产品消费者)内的强势或弱势。其数额越大, 就表明目标群体吻合度就越强势。

对于处于传统行业的白酒来说, 线下消费依然是主要的购买方式, 根据《2021年中国白酒消费洞察报告》, 目前仍有约90%的消费者偏好选择线下购买白酒产品。但是在白酒消费者年轻化的背景趋势下, 42.2%的网购白酒消费者为35岁及以下人群。当前, 超过80%的消费者获取信息的渠道来源于视频网站、社交媒体等互联网平台。因此, 结合互联网的大量普及情景, 消费者通过网购渠道购买白酒成为多元化趋势之一。

图表22: 2021年线上买酒人群年龄分布



来源:《Z世代酒饮消费报告》

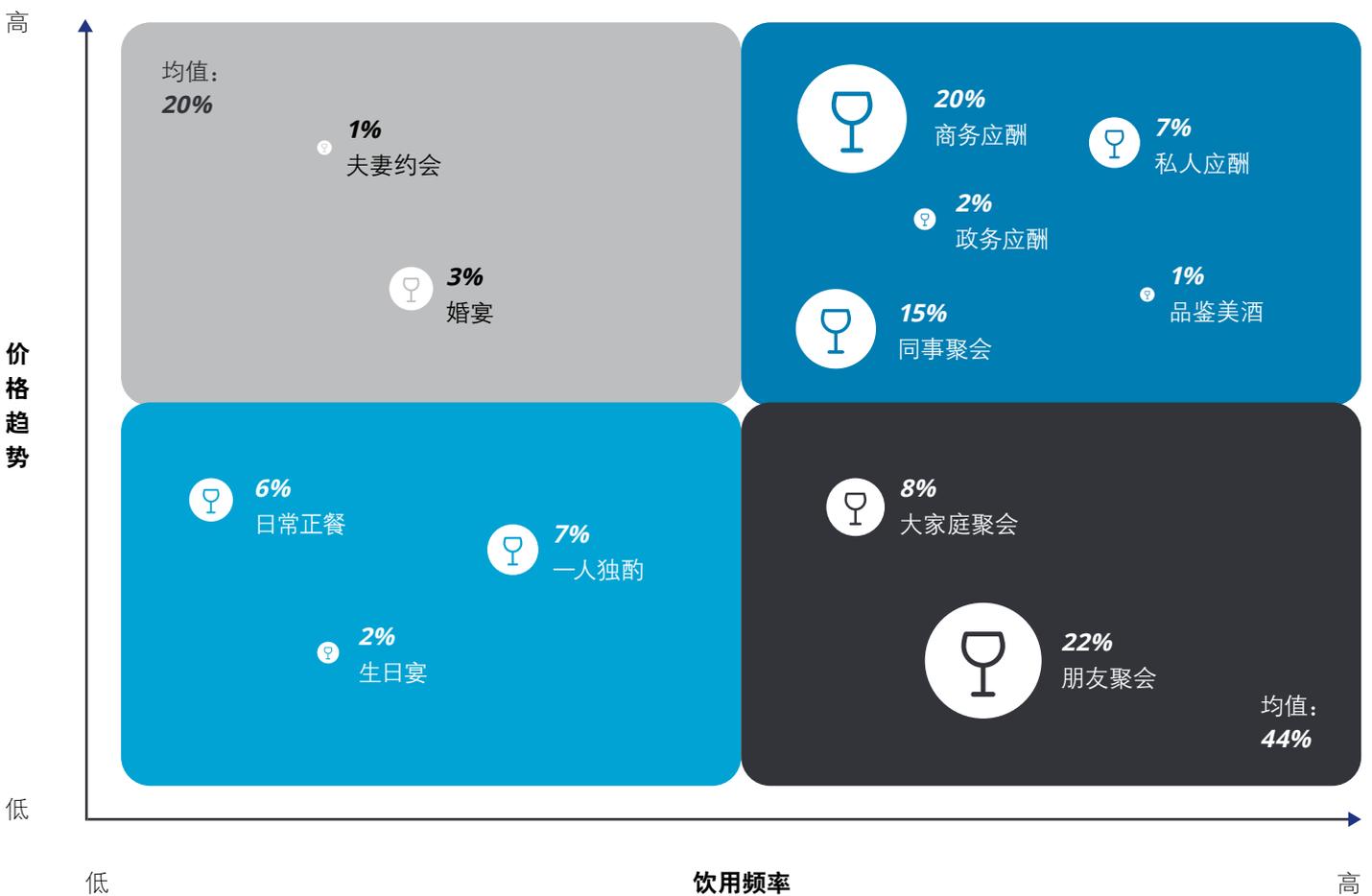
随着场景转化，白酒产品向亲密社交化、跨界化转变。

从《2021酒饮消费洞察报告》调研得出，从2021年人群最近一次饮用白酒的场合来看，朋友聚会、商务应酬、同事聚会、大家庭聚会、私人应酬等情景占据主流，与此同时，白酒产品进一步向日常正餐，夫妻约会等场景加强渗透。特别是在年轻人娱乐场景中，包括自饮、宴请、送礼、代

买等，白酒触及更多90后年轻消费者，中低端白酒更受欢迎。疫情之下的聚饮一定是以安全为首要原则，要求参与人员相互间熟悉度极高、信任度极高，因此亲密型社交场景（如家饮市场、一对一联谊市场）或许会非常旺盛。白酒线上场景打造的核心策略是将线下的关联场景制作成内容，逐一搬到线上使之屏幕化，同时赋予相应的传统、国潮、娱乐、趣味、知识

等标签，在多个媒体矩阵进行投放，达到潜移默化的效果。同时在营销层面，白酒如果需要进一步开拓市场份额、吸引新的消费者，也可以制造话题热度来寻求关注。例如某白酒企业曾连续三年借助其与历史文物、职业球队、地理人文的跨界联动在天猫6.18购物节上获得白酒交易指数第一名的营销业绩。

图表23：白酒饮用多元化场景与价格频次



来源：《2021年中国白酒消费洞察报告》



发展挑战：消除酒企与消费者之间的壁垒，盘活终端消费者活力成制胜关键

在消费不断升级的趋势下，酒企需要更多关注终端消费者及其变化，如何盘活已有消费者并吸引更多年轻消费者，已成为他们当下的发展挑战之一。疫情在很大程度上改变了消费者购酒习惯。据尼尔森消费者研究相关数据，在疫情之前，消费者在线下购酒的比例为84%，远远高于通过电商（46%）和O2O的（29%）购酒的比例。疫情期间，由于店铺关闭及出行限制，消费者改变了购酒渠道，电商渠道购酒比例升至65%，成为最主要的购酒渠道，O2O购酒比例为52%，也较疫情前大幅提升。传统线下营销是主力，未来可能面临线上营销增长压力。同时面对线下终端消费者，如何激活消费者活力，也成为酒企发展的挑战。

其次，酒企大多是以销量为导向的企业，基于传统的经销商模式，白酒的销量在更大程度上取决于其渠道质量与授权经销商的数量。值得注意的是，白酒经销商普遍采用合同负债的模式，即经销商先交

货款，白酒企业另行发货。这种模式虽然可以为白酒企业提供更加即时的现金流量，其无法深度激发消费者活力、提高零售额的缺点特征也较为明显。

酒企与顾客间接接触对于深层发掘顾客消费活力存在限制。

如前文所述，消费者图谱正在快速迭代，但目前多数酒企无法直接且及时的获取顾客的消费偏好信息，如何迅速匹配消费者需求，提供更多品类的产品成为企业获得额外利润的关键。由于经销商属于酒企代理，其主要目的为获取即时销售利润而非深度市场调研，因此，整合销售功能，加强企业客户直接接触成为激发消费者活力的关键。

消费者在面对经销商的种种品牌宣传、线上活动、线下体验等措施时，更容易认为是经销商为了提升销量所使用的手段，而不是真正站在消费者的角度带领顾客深入了解品牌文化。这样的销售方式会更加

依赖于经销商本身的渠道、人脉以及资金，短期来看可能会对促进销售有一定的积极影响，对于长期来讲，经销商不仅要面对高额的广告宣传费用以及资金压力，更有可能面对低效宣传的窘境。

直面消费者DTC (Direct to Customer) 营销方式盛行，传统营销更需有机整合。

线上线零售结合并且采用DTC模式将成为新趋势。DTC强调技术与数据并重，意味着白酒企业不仅需要增强自身的技术实力，并且面对消费者群体的年轻化、多元化改变，以及零售产品的增多，需要积极收集客户数据。将产品结合集成的大数据分析，按照客户需求从单一的白酒向个性化、定制化进一步转变，而不局限于单方面的市场调研方法。传统线下营销是主力，未来可能面临线上营销增长压力。同时面对线下终端消费者，如何整合统一营销方法，也成为酒企发展的挑战。



解决方案：建立私域体系，通过DTC模式全面激发消费者活力

私域体系为核心，激发用户终身价值。

针对当前白酒产业中用户活力发掘的一些潜在不利因素，白酒企业可以通过线上线对公域消费者的精准触达积极搭建私域体系，培养尽可能多的、由品牌所拥有、可免费试用、自由支配且能反复触达的用户作为基本的用户体系基数。并且以消费者为中心，将产品思维转为用户思维，并将用户终身价值作为长期目标，增强与消费者的互动，以场景思维实现价值变现。与此同时，面对白酒品牌可能存在的多渠道，多平台布局的现状，可以采用以私域为核心，全域、公域联动的方法，全方位提升用户触达与价值挖掘。

直面消费者与消费需求，建立统一营销平台。

DTC模式的基础为缩减中间渠道，这就意味着白酒企业不仅可以节约商品流通和营销成本，更重要的是，DTC可以扫除消费者与企业之间的障碍，使得企业可以更加精细化把控市场与消费者需求。消费者相关数据为当代营销方案的重要参考之一，DTC的存在赋予了白酒企业更深入的数字化分析消费者需求的能力，配合整合的线上线下营销手段和统一平台，白酒企业可实现在走量的同时推出更加契合消费者的产品。

DTC加强品牌塑造与营销互动。

在与消费者直接接触的渠道中，白酒企业可以更好的宣讲品牌价值、保持品牌活力，而不被非直接接触的弊端所干扰。品牌与消费者直接互动的过程有利于品牌文化更加深入人心，以及进一步加深对消费者多元需求的理解、明确品牌产品定位，从根本上激发消费者的消费热情。



案例1: 某白酒企业会员体系设计与运营触点搭建项目

一、客户背景

客户是四川知名酒企，亦是中国“八大名酒”之一。过去数年，受困于内外部错失了一轮白酒行业发展的“黄金周期”。经历产品调整，在次高端产品领域占据一定的市场优势，但随着次高端产品线消费人群更迭，企业持续发展的主要消费端痛点包括几个方面：

其一，白酒品类及该品牌的消费群体出现老化，而企业对消费端缺少整体管理与

成长机制，导致缺乏有效的消费画像信息沉淀与营销支持，难以定位目标客户实现精准激励，缺乏关键角色分类，如意见领袖、行业精英、企事业单位领导、普通消费者等。同时大部分消费者资源被终端掌控，该酒企在挖掘时遇到较大阻碍。

其二，企业缺乏能直接触达消费者的触点体系，如公众号、官方旗舰店小程序、活动俱乐部等，无法直接获得最终消费的

信息，且系统多而分散，功能和数据缺乏统一规划，有待整合与治理。

其三，基于上述两点，企业内部并未建立起面向用户的协同的运营体系，各部门各自为政，造成了营销投入的效益发挥不足。

二、解决方案

为解决消费端体系化成长的问题，与消费者形成共性关系，我们建议客户建立品牌集中统一的会员机制。咨询顾问深入到企业内部、消费群体中，进行了定性、定量的研究，形成会员体系的规划建议：通过“合纵”酒类认知、购买、消费场景，“连横”企业及网络端提供的体验、销售、增值服务，“通融”企业的对消费端的成长管理与促进的运营能力，实现消费会员全生命周期成长与运营，实现会员体系洞察信息化、管理精益化、运营智慧化。消费端只有一个会员体系，分为普通会员和核心会员两部分。其中，普通会员仅要求消费者进行主动注册授权，准入门槛较

低，更专注于对消费者行为进行有效地刺激和回馈以实现价值再创造；核心会员，具有较高的准入门槛，其目的在于组织具有一定社会地位的高净值人群进行品牌力塑造。

为解决直达消费者的触点体系的问题，形成企业内部集中、统一规划治理的触点系统、功能与数据，提升企业消费者洞察与运营能力，我们为客户搭建了详细的触点设计方案，并完成了对应的系统开发，包括会员小程序内的会员全生命周期功能（消费前端与企业管理后端）、会员小程序与公众号及其他小程序的协同逻辑（消

费前端与企业管理后端）等。如会员体系实现与拉环扫码活动平台的对接，成功采集饮酒消费者的数据，加速了会员成长与延长了消费者生命周期。

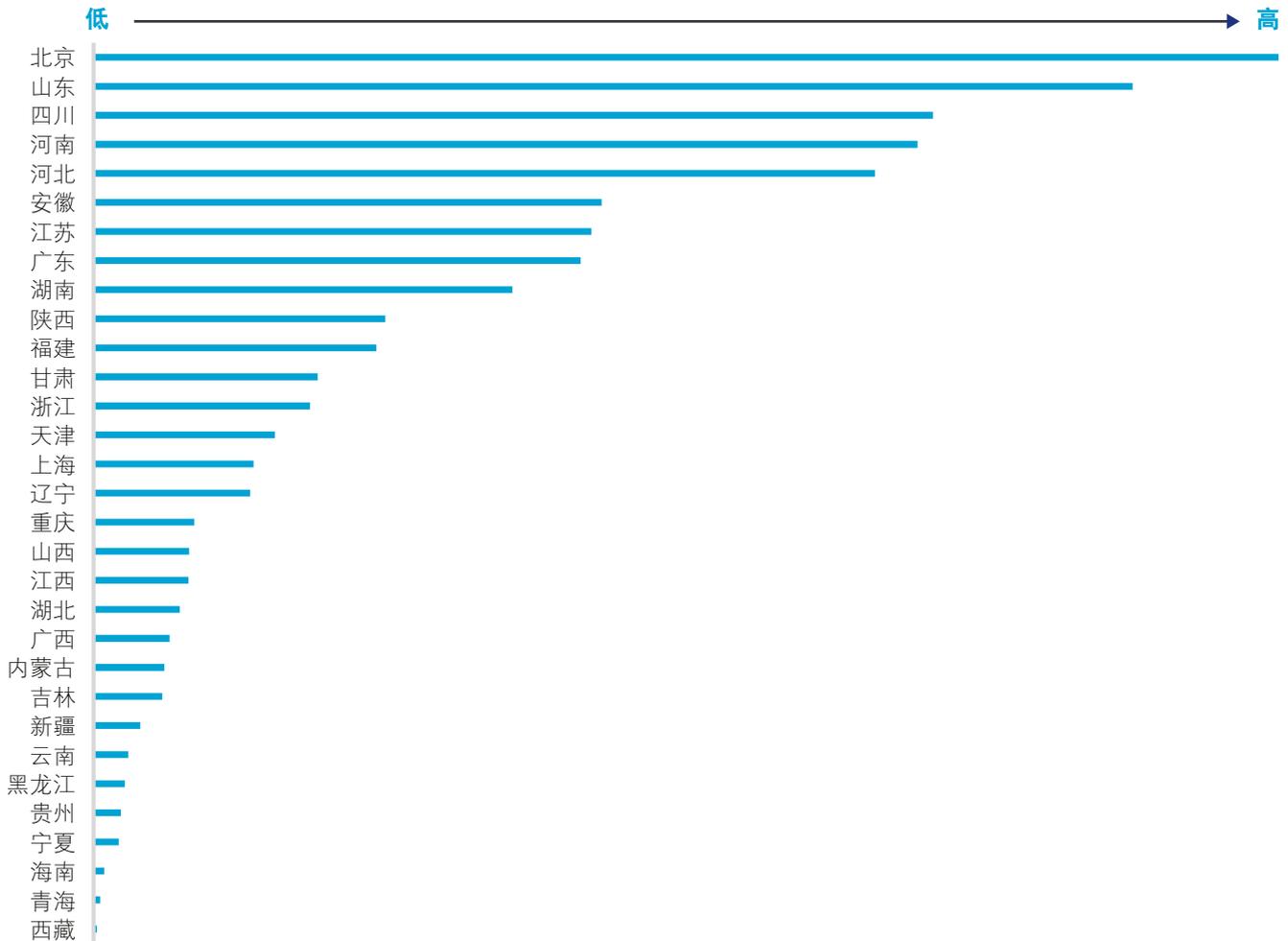
为解决企业网络端、会员端、市场端等多个部门的协同运营问题，我们为客户设计梳理了会员运营手册，并支持运作了会员上线拉新的活动，实现“线上宣传-会员注册-会员成长-会员激励-激励发放”的全流程跨部门协同运营，取得首日拉新注册3.2万人的成绩。

三、影响

项目完成企业会员体系设计与运营触点搭建，打通企业与消费者直接触达的界面，支持企业实现更详实丰富的消费者洞察与长期价值实现：

- 更深入的消费者洞察：建立消费者会员数据库，收集消费者全渠道的消费数据与行为数据，形成完整的会员画像，实现会员消费的洞察与预测。

图表24: 该项目的拉新效果情况
拉新效果摘要 (第一周)



北京、山东会员规模超过四川，排名前两位

运营建议：
结合该酒企销售数据分析，定位现有会员拉新短板省份，结合当地经销网络，强化推广宣传

来源：德勤研究

- 更数字化、精准化的会员体系与营销能力：优化消费者会员体验，建立分级体系与激励模式，利用信息化工具 (APP/小程序) 拓展并深化消费者服务半径，整合社交、互动、优惠、服务、推广等运营营销能力，形成酒企-经销商-终端-消

费者的，及全链路+线上&线下互通的会员营销服务体系。

- 更精益化、智慧化的运营：在会员数据洞察与会员营销服务体系的建立与完善基础上，整合或新增消费者会员费用、政策；基于全渠道与全产品系列与各事

业部联动，共同完成消费者会员的服务体验、消费价值宽度与深度、消费复购率、生命周期长度、营销传播价值等的提升。



案例2: 某白酒企业区域销售平台管理模式优化项目

一、客户背景

该企业是中国“八大名酒”之一，历史悠久，销售网络遍布全国，是白酒行业次高端市场领导者。

该企业积极探索渠道转型，在前期试点了

经销商入股、厂商共管的平台公司模式，经过近两年的运行，企业发现该模式缺乏系统规划设计，内部对该模式的认识不统一，公司政策机制没打通，这些平台公司的业务经营增长较慢、内部管理混乱，

引起股东和客户的不满。企业希望对平台公司模式进行系统研究和设计，完善运营模式，加快渠道转型。

二、解决方案

在了解客户需求之后，在对已试点平台公司以及相关股东、管理层、工作人员、公司各部门和管理层进行广泛调研诊断、对行业内类似模式进行深入研究对标的基础上，我们针对公司需求和存在的问题提供了三个方面的解决方案。

- 数字化平台公司模式发展规划。对平台公司模式是什么、在公司销售体系中的功能定位、与传统经销商模式的差异、适用的业务场景、模式细分标准及

分类、模式演进路径等进行清晰界定、系统规划，指明平台公司模式的发展方向、边界与原则，统一认识，明确战略。

- 平台公司运行机制设计。对平台公司组建和运行的关键事项进行系统设计、规范，包括平台公司的公司性质、名称范式、经营范围、注册资本、股东资格及股比、筹建准备、公司治理、操盘模式、内部机构架构、关键岗位设置与编制、人力资源、财务管理、业务运营、考核

评价、利润分配、团队激励约束、股东股权和管理层调整规范等。

- 平台公司监管机制设计。对公司如何监督管理平台公司进行系统设计和规范，包括监管机构职责分工、监管重点、监管频率、监管制度流程标准、业务政策配套、配套公司经营分析、运行综合评价等。

三、影响

- 首次对平台公司的商业模式和管理机制进行了系统梳理、评估和重新设计，在公司范围内形成了共识，打通了相关政策体系，为平台公司模式在全国推广建设奠定了良好的基础。

- 2021-2022年，平台公司模式在全国得到大幅推广，数量成倍增长，平均业绩增长率远超未采用该模式的其他同类市场，公司对市场的掌控力度更强，对业务发展起到了良好的支撑作用，公司与相关方构建形成了共创、共建、共赢、共享的良好生态。

趋势五

低碳助力可持续发展，
推动ESG创新转型



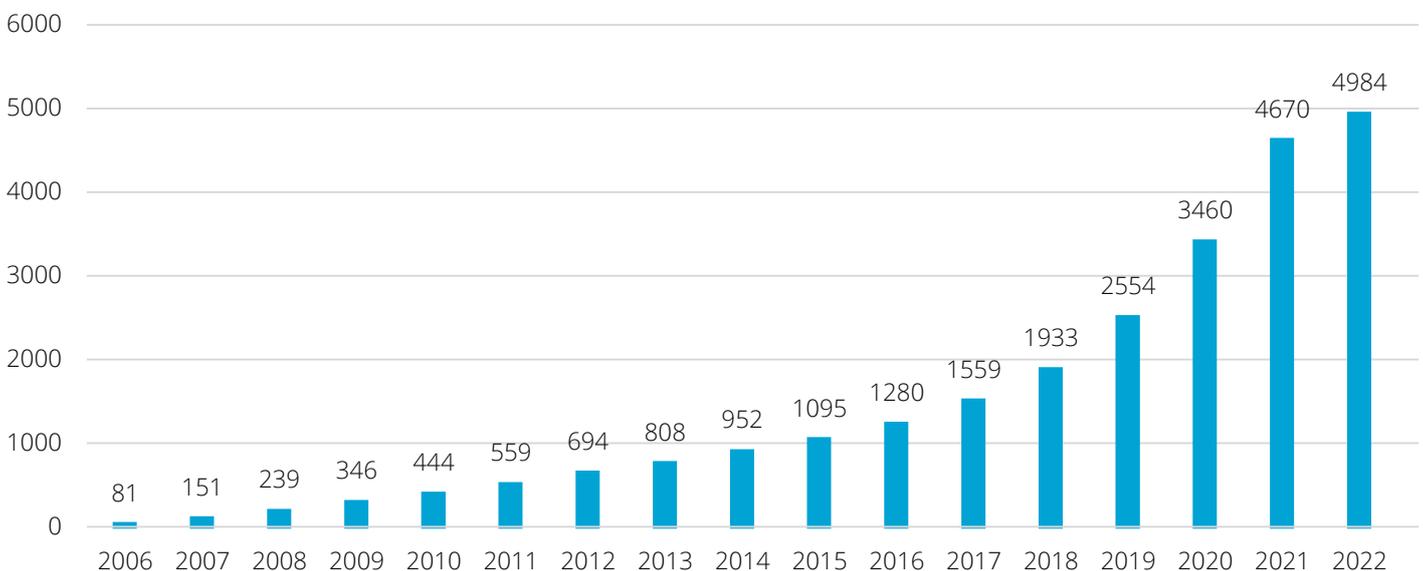
2020年，中国向世界宣布了2030年前实现碳达峰、2060年前实现碳中和的目标。在我国“十四五”规划中，二氧化碳减排也已然成为硬指标，并将“做好碳达峰、碳中和工作”纳入“十四五”规划。在这样的大环境下，越来越多的消费品牌加入实现“碳中和”目标的队伍中，通过优化包装、增大可再生能源替换率，进一步向消费者传达品牌高度关注可持续发展的决心与态度。

作为破解全球性问题的“金钥匙”，可持续发展已成为当今世界的焦点话题。白酒企业作为经济社会的消费品重要参与方，为保持自身韧性、实现长久发展，需要将自身的战略目标及运营管理和社会的可持续发展紧密关联。ESG（环境、社会和治理）不仅成为企业践行可持续发展的方法和路径，更是企业的战略要务。这一趋势助力企业更好地回应监管机构的要求、投资者的需要以及社会的期待，同时也是企业锻造百年老店的基石和风向标。

越来越多ESG被纳入资本市场的投资决策考量

ESG投资（将企业对环境的影响、社会责任的履行情况及公司治理结构三大要素纳入投资分析和决策中）已被越来越多的投资机构和投资者所接纳。截至2022年6月初，共有超过80个国家和地区的4984家机构参与了联合国“负责任投资原则”的签署，这也凸显了全球机构投资者对ESG投资议题的关心。

图表25: PRI签署方理念增长情况 (累计值)



来源: PRI官网 (数据截至2022年6月初)

ESG助推企业形成差异化竞争优势

酒类及饮料品类繁多，但产品间同质化高。良好的ESG表现能够丰富品牌内涵，提升产品差异化竞争优势，更容易赢得消费者青睐。例如，从产品责任角度来说，国内五大啤酒上市企业和国际领先的白酒企业先后发布了“健康饮酒”倡议，旨在减少有害利用酒精，并将其作为ESG战略的重要组成，在推广健康饮酒生活方式的同时，积极推动产品研发，不断推出

创新无酒精饮品，打造新的增长点。再比如，从社会责任角度来说，部分饮品企业将下游零售商识别为重要的履行企业社会责任的重要对象，通过帮扶零售商改善经营和生活状况，也为企业打造更有凝聚力的销售网络。

ESG有助于提升企业的风险应对能力

在全球新冠疫情、国际贸易政策和全球气候变化等多重因素影响下，公共卫生、

健康安全、碳排放以及供应链等ESG相关议题的风险管理对企业的重要性凸显。健全的ESG管理能够提升企业韧性，赋能企业应对各类突发事件与风险。例如通过开展气候相关风险管理，识别和评估风险，制定节能减碳、提高资源利用率、建设适应性强的供应链等应对举措和管理目标，可以有效提升风险应对能力，减少气候变化对生产和运营环节产生的负面影响。



发展挑战：环境保护和可持续发展对ESG提出更高要求

酒类及饮料行业是资源密集型产业，从作物种植到生产销售直至大众消费，产业链较长且涉及广泛的利益相关方，产业链面临着来自环境和社会多方面的影响。全面系统的ESG战略有利于帮助酒类及饮料行业的长期稳定发展和价值提升，增强利益相关方信心，丰富企业品牌形象，提升风险应对能力。

酒类及饮料企业面临较大的外部ESG挑战：

国际贸易、气候变化和新冠疫情卫生安全事件等因素将会对企业稳定经营带来威胁。

- 以原材料供应为例，大麦是啤酒酿造的主要原料，根据《2021年中国酒业经济运行报告》显示，国内啤酒酿造使用的大麦约88%为进口麦芽。新冠疫情的影响导致国际贸易一度中断，大麦原产地环境和社会相关监管政策的变化以及供应商的ESG合规遵循差异，都对国内啤酒企业的供应链带来极大不确定性。

- 从产品经营和市场角度来看，疫情管控带来的消费萎缩使得高度依赖传统线下销售模式的企业销量锐减，企业经营受到很大挑战。同时，企业经营的不稳定也导致大量员工停业或失业。
- 在仓储物流环节也极易受到外部环境影响和疫情冲击，增加合规风险和财务成本。例如，我国双碳政策的提出掀起一场广泛而深刻的经济社会系统性变革，仓储物流环节在燃油、制冷、用电等方面产生的大量碳排放亟待减少，部分省市已将仓储物流纳入地方碳排放交易试点，温室气体减排方面的政策要求也将同时趋严。此外，冷链运输作为疫情防控的重要阵地，从业人员的健康与安全、产品责任以及社会责任均受到重大考验和广泛关注。
- 企业供应链管理的韧性、供应链采购源的丰富性以及供应商的ESG表现都将影响酒类及饮料企业的稳定运行。

酒类及饮料企业在内部运营中也亟需推动ESG方面的创新转型：

- 在包材使用方面，玻璃、纸盒、铝制品、塑料的生产和回收过程对环境的影响较大，如何加快推进包材轻量化及循环利用是酒类及饮料行业急需解决的问题。
- 在自身运营环节，酒类及饮料企业生产、酿造过程具有高水耗、高能耗和高排放等产业特点，如何推动节水提效、节能提效、降碳减排，对酒类及饮料企业的经营创新提出更高要求。
- 在产业链下游，酒类及饮料产品负责的营销模式、数字化转型、倡导健康生活和理性消费等社会议题需要企业兼顾经济效益与社会责任的统一。

因此，酒类及饮料企业需要将重要的ESG议题置于战略和运营的核心位置，并坚持履行颇具挑战性的承诺，打造新的竞争优势。



解决方案：在顶层设计中完善ESG战略体系，严控风险并把握机遇

ESG对于酒类及饮料行业来说并不是一个新的概念。作为可持续发展的先行者，酒类及饮料行业已在这条赛道上奔跑多年，持续深耕绿色环保、循环经济、产业创新、安全质量、健康营养、价值链赋能等ESG议题，并涌现出多家将ESG战略贯穿全生命周期的可持续发展领导者（以下简称“领先企业”）。他们建立了完善的ESG战略体系，明确自身ESG优先议题，并将ESG融入到其商业战略的顶层设计当中，把可持续发展理念贯穿整个产业链，在每个环节都严控风险并把握机遇。

负责任供应链

对于酒类及植物饮料企业而言，农业种植和生态系统保护成为领先企业关注的重要议题。为确保生产运营中高度依赖的原材料和自然资源得到高质量、稳定供应，领先企业通过聚焦土壤计划、生物多样性计划、智慧农业计划和作物创新等重点领域，直接或间接为种植者提供专业培训和所需的工具及资金支持，与种植者共同构建土壤健康框架，促进生物多样性保护，保持健康生态，同时与农业社区合作，培育本土优质农作物，帮助他们保持高水平的生产力和盈利能力。

领先企业关注产品的安全和质量控制，在供应链管理中着重加强产品安全质量管理，建立原料供应、生产加工、质量验收、物流仓储和营销服务等全生命周期的供应链管理控制流程，实现全流程风险管控，保障管理体系的标准化和流程可追溯性。

在包材方面，领先企业通过利用环境友好型包装材料及融入环保理念的产品设计方式，减少包装阶段的碳排放，同时与供应商紧密合作通过减少不可回收塑料使用量和推广可再生材料等方式，推动包装的轻量化及可回收能力。充分发挥自身的影响力，在消费群体中形成废弃物资源回收利用的理念，并推动食品包材行业标准的建立。

在价值链减碳方面，领先企业与原料商、设备提供商、物流供应商等伙伴合作，通过绿色采购、安装高能效设备、部署电动车队等方式减少价值链上下游温室气体排放，打造低碳价值链。

可持续运营创新

随着绿色低碳步伐的加速，领先企业制定净零排放战略。在自身运营方面，通过投资绿色电力，使用可再生能源，采用新技术提升能源效率，积极实践低碳节能减排，打造碳中和工厂，有效减少温室气体排放。

酒类及饮料作为水资源密集型行业，水资源管理是行业可持续发展的重要议题。领先企业全力提升自身用水效率，改善社区的水质和水量，通过水源风险评估、水资源足迹分析、设立节水目标、推进高效水管标准、开展节水实践、合规排放废水等举措，改善自身运营所在地区的水资源供应和水质，有效缓解地区缺水问题及提高水资源质量。

人才是企业的宝贵财富，领先企业努力为员工提供健康安全、公平和充满机会的工作环境，同时重视多元化与包容，致力于让员工在工作中展现真实的自我，结合自身特长成长，培育激发创新的想法土壤，赋能品牌、产品与服务，推动业务蓬勃发展。

伙伴与社区赋能

领先企业不仅注重业务发展策略，更兼顾合作伙伴、消费者及社区的发展，共创价值、共享价值。他们拥抱创新与数字化转型，紧密连接经销商与客户，通过高端化、多元化的产品组合提升消费者体验；他们提倡责任营销、健康生活，积极开展消费者教育，倡导理性消费模式，提高公众的健康福祉。此外，他们牢记达则兼济同行者，积极探索新的共同发展机会，为价值链合作伙伴提供技术和资源，共创具有影响力的生态圈。

结束语

中国白酒行业,作为中国特色的传统行业,对国民经济(尤其是优势产业的区域经济发展)起着重要的推动作用。根据中国酒业规划,未来十四五期间,白酒年产量稳定控制在800万吨左右,总体产销量规模将维持现有水平,白酒行业将进入存量时代之下供给侧的结构升级阶段。在这种趋势下,白酒市场份额向头部集中的趋势仍将延续,并且有两点发展特征:一是高端白酒垄断优势加强,但供给有限,次高端白酒有望承接高端白酒的需求溢出。二是随着汇量增长转为内生性增长,基地市场的重要性提升,区域名酒将具有较强的市场竞争力。

总之,随着白酒行业进入存量时代,未来行业收入和利润规模的增加主要由结构升级推动。高端白酒、次高端白酒及区域名酒企业,需要坚持守正和创新相统一,重视质量管理,深化数字化改革,将有望乘势而上、聚势而强。而中低端白酒则需利用各种资源,以消费者为中心优化渠道和营销,最终通过全国性布局抢占市场。在高质量发展道路上,无论任何酒企均需加强核心竞争力,做好差异化的品牌战略,借助数字化实现提质增效的转型之路!

德勤联络人

张天兵

德勤亚太消费品与零售行业

主管合伙人

电话: +86 21 6141 2230

电子邮件: tbzhang@deloitte.com.cn

谈亮

德勤中国

华西区主管合伙人

电话: +86 23 8969 2666

电子邮件: kutan@deloitte.com.cn

姜颖

德勤消费品与零售行业

项目高级经理

电话: +86 21 6141 2285

电子邮件: sunjiang@deloitte.com.cn

王丁喆

德勤消费品与零售行业

项目经理

电话: +86 10 8512 4864

电子邮件: gigwang@deloitte.com.cn

报告撰稿人

许思涛

德勤研究

德勤中国首席经济学家

电话: +86 10 8512 5601

电子邮件: sxu@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究

合伙人

电话: +86 21 6141 2778

电子邮件: lydchen@deloitte.com.cn

李美虹

德勤研究

高级经理

电话: +86 10 8520 7038

电子邮件: irili@deloitte.com.cn

黎影

德勤研究

分析员

电话: +86 23 8817 7027

电子邮件: kyrali@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte(“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1213523

© 2022。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品