

# 中国白酒大反思

杨志琴,李 林

(北京东方樽有限公司,北京 100073)

**摘 要:** 中国白酒的发展令世人为之瞩目:年产量从解放初的十几万吨发展到而今的数百万吨,生产环境从家庭手工作坊发展到机械、半机械化生产,全国已形成近50家“万吨级”以上超大型现代化酿酒企业集团,香型风格从4个发展到近10个,产品质量更是伴随一系列重大科技成果的创新与突破而获得全面显著的提升,全行业年销售收入达500亿元,实现利税130多亿元……

另一方面,白酒产业日趋显露的一些深层次问题却又让业内众多有识之士黯然深思。近年来从鲁酒、豫酒的沉寂,到皖酒、湘酒、黔酒乃至“川老大”的颓势渐显;从郎酒被托管、双洋集团、孔府宴“零价转让”,到沱牌、全兴、古井等名酒巨头们的效益滑坡。如果说,几年前白酒行业还有“几家欢乐几家愁”景象的话,而今却几乎是“难得欢乐家家愁”了。

**关键词:** 中国白酒; 发展进程; 反思

中图分类号:TS262.3(2)-1

文献标识码:C

文章编号:1001-9286(2003)01-0017-06

## Retrospective Thought of Liquor-making Industry in China

YANG Zhi-qin and LI Lin

(Beijing Dongfangzun Co.Ltd., Beijing 100073, China)

**Abstract:** Liquor-making industry in China had accomplished great achievements from the following aspects: annual yield from hundreds of thousand tons before the foundation of PRC to several million tons nowadays, production conditions from workshops to mechanized and semi-mechanized production and more than 50 super large modern liquor-making groups with annual yield above 10 thousand tons established nationwide, liquor flavor styles developed from four types to almost 10 types, and evident overall quality promotion achieved with the innovation of series of key scientific researches, the sale income of liquor-making industry achieved 50 billion RMB with more than 13 billion RMB taxation. However, the increasingly serious problems gradually arouse the concerns of the experts in liquor-making industry. In recent years, liquor enterprises in Shandong and He'nan failed in the violent competition, liquor enterprises in Anhui, Hu'nan, Guizhou and Sichuan were in troubles, most of the famous liquor enterprises such as Tuopai Group., Quanxing Group., and Gujing Group. presented serious problem of profits dropping. Such situations were rare before but occurred nowadays. And the problem needed further deep study (Tran. by YUE Yang)

**Key words:** Chinese liquor; development process; retrospective study

今天,当我们试图寻找一种说法来恰当形容一下中国白酒产业现状时,心情颇为复杂。

如果把“10年”作为一个习惯性的周期概念,那么中国白酒从1992年到2002年恰好走过一个完整的产业循环发展轨迹:一个由平淡到繁荣、由繁荣到鼎盛、最终盛极而衰的循环轨迹。

10年来,中国白酒经历了异常激烈的广告、包装、价格、促销、返利、终端、品牌、文化各种大战,先后创出了产量跃进、广告烧钱、品牌裂变、贿赂营销、偷逃漏避、终端喋血、诚信扫地、“文化”泛滥等等一系列“奇迹”,并最终在企业经营、产品结构、品牌塑造、市场营销、形象传播、体制观念等众多领域里留下一连串危机。

白酒何以走到今天这一步?白酒产业10年来盛极而衰的深层原因在哪里?今天白酒业的诸多乱象究竟发端于何时何处,它给我们的警示和启迪又是什么呢?

我们的确需要认真反思了。

### 1 “标王”背后是与非

收稿日期:2002-10-31

**作者简介:**杨志琴(1973-),女,江苏人,大专,专门从事白酒产业的调研、采访、宣传报道工作,发表了数十万字的酒类报道文章,在业内外具有一定影响和知名度。

如果对中国白酒产业10多年的发展细加梳理,你会发现:白酒业的观念更新最初发端于鲁酒的兴起。

20世纪80年代末,一个用棕色瓷坛和红布扎口作为包装特色、带有浓厚文化气息的白酒新品——“孔府家”酒,开始在内地的一些餐饮市场上悄然流行。可以说,白酒最早涉足“终端”运作的便是“孔府家”了,尽管那时这种运作还处于幼稚的雏形。从单纯生产到大跨步走向市场,“孔府家”的全新尝试和成功运作启迪了众多后来者。“孔府宴”酒紧随其后迅猛崛起,并且率先探索使用了一种全新的市场推广手段:广告营销。在电视上播出广告、尤其播出白酒广告,这在当时还是一种颇为新颖的传播形式,很快引起众多消费者的好奇性消费,收效极佳。

1994年中央电视台首次以招标形式拍卖1995年度广告时段。当年11月2日首届竞标会在北京举行,后起之秀山东“孔府宴”酒一举击败老大哥“孔府家”,以3009万元夺得首届“标王”桂冠。当时“二孔”在市场运作上的超前意识是其他众多企业所不具备的,观

念和经营手段的创新使它们带动鲁酒很快崛起并走在全行业的最前面。“兰陵”、“泰山特”、“景芝”、“齐民思”、“金贵”等鲁酒企业也纷纷争相在各类媒体上大张旗鼓造势宣传。

1995年11月8日,第二届标王竞标会因“二孔之争”而达到高潮,当时两者出价均超过6000万元。孰料“螳螂捕蝉,黄雀在后”,斜刺里杀出一匹黑马;秦池以6666万元抢走了“王冠”。一个仅有资产1000多万的县办小厂竟然“一夜称王”,真可谓“一鸣惊人天下知”。转年其销售额直线上升,1996年实现销售收入9.5亿元,利税达2.2亿元,分别是上年的5倍、6倍多,更是1992年的42倍、56倍多。白酒界“蒙”了;秦池“晕”了,1996年11月它近乎疯狂地以中国广告史上前所未有的3.2亿高价,蝉联央视1997年黄金时段广告竞标“标王”。这一登峰造极之举着实让所有的白酒企业看傻了。

央视广告标王纷纷被鲁酒拿下,一时间天下哗然;秦池现象、“秦池模式”成为人们议论的焦点,鲁酒的市场运作被看成是整个白酒行业的典范之作。

鲁酒突起让全国数不清的白酒企业茅塞顿开、争相仿效。不仅老牌名酒自责观念落伍、赶紧调头,就连众多不知名的小企业也纷纷前来赶潮。高呼收复失地的川军、湘军更是怪招迭出,将山东视为楷模和赶超的目标。中国白酒的广告营销大战从此拉开序幕,各种五花八门的白酒广告连篇累牍地出现在电视、广播、报刊、杂志等各类媒体上。逢年过节、春秋两届糖酒会上,各种广告更是铺天盖地、沸反盈天、泛滥成灾;“烧钱运动”走向了疯狂。电视乃至所有媒体的好日子也就是从这时候开始的。很多电视媒体的黄金时段30s广告价位从800元/次飙升至8000元/次,1993~1997年间其基本跃升率为基数的10倍之多。

多年以后冷静反思当年鲁酒的崛起和它对白酒产业的影响,客观地讲,“二孔”时代的最初发展无疑为整个白酒行业送来一股春风,它为所有白酒企业展示了一种初期“市场化”的全新经营模式和理念,包括“广告营销”在内的一系列市场运作行为把人们从计划经济陈旧的思维惯势中解放了出来;然而到了“秦池”时代,鲁酒大多数企业的经营运作由于缺乏科学把握和恶性竞争而最终走向了畸形发展,它们过分追求广告的轰动效应,把品牌的塑造变成了单纯的广告形象塑造,把培育品牌的法宝全部压在广告的轰动效应上,把广告称王等同于市场称雄,从而极大忽视了产品质量的提升、产品结构的调整以及市场营销运作上的严谨与务实。而这种畸形发展又把那些刚刚从计划经济蒙昧中觉醒过来的众多酒企引入了歧途,使它们误以为除了老老实实做酒和卖酒以外,还有一种更简便、更风光、更实效的赚大钱办法,只要你敢吹敢擂大做广告、不皱眉头地大把烧钱,产品一夜间就可以名声大噪,市场就为你敞开了大门。

而今当年的“标王”们虽已一个个倒了下去,但“标王意识”至今依然遗害着不少白酒经营者。你看那些被称为“影视明星”的白酒新贵们,他们在广告上的那份热衷与投入,不是很容易从他们身上找到当年“标王”的影子吗?

## 2 “川酒流通”功与过

鲁酒的崛起曾令所有人为之眼红心热,特别是那些产酒大省。然而,山东历史上并非传统名酒的“发源地”,它究竟凭什么能够“一鸣惊人”?它们抢“标”夺“王”、呼风唤雨的底气又是从何而来?

其实,鲁酒“夺标”很大程度上得益于川酒的“大流通”。

四川作为中国著名的“酒窝子”,其得天独厚的优良生态环境、悠久的酿酒历史以及精湛的勾调工艺不仅造就了“六朵金花”,而

且形成了规模、品质无与伦比的最大原酒生产加工基地。

四川原酒大量输出始于20世纪80年代中期而盛于20世纪90年代初。川酒之所以有能力形成“大流通”,离不开两大前提:一是20世纪80年代初因市场逐步放开,个体私营酿酒作坊如雨后春笋般大量兴起,使四川原酒形成巨大产能;二是随着浓香型白酒人工勾兑技术、新型香精、人工老窖以及陈化技术等一系列科技进步在四川取得突破性进展,名酒企业各种先进技术迅速扩散,川酒无论品质还是价格均获得巨大竞争优势。

然而,最先分享这种优势并把这种优势迅速转化成为自身市场辉煌的,不是四川却是山东。鲁酒中最先崛起的那些企业把从四川人手里买来的原酒作为基酒,与自身酿造工艺有机融合,经过勾调和降度处理后,便生产出了一种全新水准和颇具市场竞争力的新工艺低度白酒。这种酒不仅绵甜丰满、窖香浓郁、极富“浓香型”特色,而且酒质纯净、酒精含量趋于低度化。一时间山东低度白酒在全国市场上十分畅销。由于这种低度酒代表了酒类发展以及消费需求的最新趋向,生产工艺相对简化、成本较低而利润较高,使得一大批鲁酒“黑马”很快便积蓄起了在市场上纵横驰骋的充沛“体力”,抢“标”夺“王”自然不在话下。

鲁酒的成功启迪了所有人。皖酒、豫酒、湘酒、鄂酒甚至西北、华北、东北、内蒙、新疆的众多酒企纷纷以鲁酒为榜样,争相加入到川味浓香型低度和降度白酒的开发热潮之中。一时间从东到西、从南到北,品牌繁多却又风格相近的各类酒品充斥“五湖四海”,处处飘溢着川酒的芳香。据统计,在“川酒大流通”的鼎盛时期,仅四川邛崃一个地方就有注册酒厂700多家。1990~1997年间,四川靠产销原酒发了大财的人不计其数,其中光是亿万酒豪便有10多位,千万富翁更多达200多人。1996年,四川原酒年销量竟然超过100万吨以上。“川味浓香型”也因此而成为中国白酒市场上的“主流香型”。

“川酒大流通”在短短几年时间里迅速改善了国内众多酒省产品的品质风格,对于白酒整体水平提升,特别是对大量中低档白酒质量水准的全面彻底改观发挥了重要推动作用,其历史功绩不可抹杀。

同时,也是更重要的,“川酒大流通”从根本上扭转了国内众多白酒企业固有的传统保守思想,与川酒同时“流通”的还有它的技术和观念,人们正是有感于技术和观念进步给川酒带来如此巨大竞争优势,才使得今天白酒的检测分析、勾兑调香、人工老窖以及陈化技术等一系列现代酿酒科技创新成果在全行业得以广泛普及和应用。

当然,“川酒大流通”同时给行业带来的一些负面影响也是不容漠视的。首先,“川酒大流通”有力支撑了鲁酒“标王”的崛起,它给白酒带来的负面示范作用曾一度极大混乱了人们的观念。最终鲁酒由于过于依赖川酒支撑,忽视自身基础、风格、技术的发展而在过度竞争中走向衰落。由此可见,川酒在为企业带来竞争优势的同时也为其带来了考验:是坐享其成还是在学习、借鉴基础上把川酒的技术精髓尽快转化成为自身的发展优势,其结果大相径庭。正所谓“再大的饼也不能吃一辈子”。好在而今的鲁酒已有觉悟,正在进行的“品质革命”也已使鲁酒自身的基础和品质风格得以巩固和确立;其次,“川酒大流通”客观上造成了众多白酒企业的盲目发展,购买原酒降低了造酒门槛,大量同香型、同品质、同档次的产品俯拾皆是、层出不穷,导致白酒市场的过度竞争。由于缺乏规划、供求失调,四川的原酒企业很快走入恶性竞争、质量失控的怪圈,而这个怪圈愈划愈大,从原酒迅速波及、蔓延到整个白酒行业的众多产品,使白酒在产量增长的同时其质量水平却变得良莠不齐,第

三,也是最重要的,中国白酒的最大魅力很大程度上体现于其香型变化的博大精深,不仅“浓、酱、清、米、兼、豉、凤、芝麻”等众多香型自成风格,而且围绕这些香型风格形成了各自不同的酿造工艺体系和特色文化氛围。遗憾的是,“川酒大流通”却把中国近80%的白酒产品“同化”成了“浓香型”酒,造成白酒产业产品结构及其市场“一香独大”的极不合理格局,白酒的香型、口感、风格乃至工艺、文化日趋单一和平庸化,这给行业发展带来巨大危机。当然,客观分析这种“一香独大”局面的出现,其根本原因恐怕不在“浓香型”而更多地在于其他“香型”上,正是那些“香型”近20年来在科学总结和技术创新方面观念保守、固步自封,从而给科技突飞猛进的“川浓香”让出了巨大竞争空间,最终导致今天其自身产品开发和市场占有率与适应能力的极大欠缺。换言之,“一香独大”无疑是科技与市场竞争的必然结果。但不管怎样讲,假使真有那么一天中国白酒市场上只剩下了“浓香型”一种白酒的话,无论如何都将是白酒产业的一大悲哀。

记得10余年前,四川省政府曾提出过一个响亮口号:突破盆地意识。为此,四川上下下发奋图强、奋斗了10余个春秋。白酒作为四川得天独厚的优势产业资源,得到省政府倾斜政策的大力扶持。川酒也正是在这样的大背景下走出山门,实现了全国大流通。10多年来,四川原酒不仅为四川省赚了个钵满瓢盈,更重要的是它还“六朵金花”组成的川酒品牌集团军实现问鼎中原、图霸酒业奠定了坚实的市场认同基础。遗憾的是,凡事有利必有其弊。10年之后,“一香独大”的结果是使市场和消费者对“川味浓香”酒的口味产生了日趋明显的逆反心理,“酱、清、米、芝麻”香型酒的市场比重开始悄然回升,即便是许多地区的“浓香型”酒也开始向着“川味”之外的“淡雅型”方向发展。喝了10多年的“川浓香”,人们似乎要改口口味了。目前,四川的原酒已由最高峰时的年销100万吨降至20余万吨,2002年川酒首次出现了整体下滑之势。

从某种意义上讲,这种“川味浓香”衰势的日显给经历了“川酒大流通”后的四川和整个白酒行业正带来新的思考和机遇。

### 3 “买断经营”成与败

中国白酒产业近10年的发展中真正创造了腾飞奇迹的,无疑是“五粮液”。10年来,它凭借着超前市场意识和先进经营理念,在跨出“质量效益”、“规模效益”、“多元化”等三大战略发展步骤之后,仅用短短几年时间便把同业当中的所有竞争对手远远抛在身后,迅速成长壮大为一个无论企业规模、经营业绩还是市场占有率平均让他人“难望项背”的白酒巨人!

不久前,笔者看到一篇文章这样描摹“五粮液”：“‘五粮液’横行天下,以‘品牌买断’的经营方式抢占了白酒老大的位置,打着‘五粮液’旗号的白酒品牌及其衍生品牌占据了白酒市场的半壁江山。”

凭心而论,把“五粮液”横行天下、成就“酒王”霸业的功劳统统归结于“品牌买断经营”,未免有失偏颇。但是,要说“五粮液”的图霸之举如果少了“买断”这一决胜之策则很难铸就今日辉煌的话,此一说倒也实事求是。

1994年,“五粮液”首次夺得“酒老大”头衔。也就是在这一年,“五粮醇”等几个最早的买断经营品牌相继问世。在此之前,五粮液酒厂只有“五粮液”、“尖庄”、“翠瓶春”3个品牌。名酒价格放开后,100~200元之间的“五粮液”与10元以下的“尖庄”之间形成巨大产品空档。尽快开发新品以弥补产品结构失衡势在必行。

“五粮液”在其品牌开发战略上可谓蹊径独辟,它把这些新品

以买断经营的方式让度给经销商独立运作,堪称一大创新。此举不仅实现了厂商之间品牌、质量、产能、网络、渠道、营销等优势资源的互补交换,而且巧妙规避了新品开发与销售的风险,一举多得。

“五粮醇”等不仅填补了产品链上的空缺,而且以其优异品质、名品背景以及经销商的营销优势迅速打开市场,创造了令人垂涎的经营业绩。这些成功范例吸引了众多头脑精明的商家争相上门投靠,双方投桃报李、一拍即合,于是“铁哥们”、“干一杯”、“陈泥香”、“京酒”、“圣酒”、“浏阳河”、“金六福”等等组成的“买断”大军便在“五粮液”广招天下好汉大旗的感召下渐成规模。到20世纪90年代末,“五粮液”旗下已经聚拢起上百个品牌、数百个规格档次的“买断”产品,“五粮醇”、“京酒”、“浏阳河”、“金六福”等众多品牌的年销售量均达到5000~8000吨以上,其中“金六福”2001年的销售收入突破7亿元。五粮液集团的近一半经济效益来源于这类品牌的有力支撑。

“品牌买断经营”让“五粮液”大红大紫,但任何事物发展都须遵守其固有的自然规律,也就是“度”。行为过“度”,往往走向反面。“五粮液”在其轰轰烈烈的“买断”背后也埋下了潜在的危机,它给企业甚至整个白酒产业带来的巨大负面影响不容忽视。

“品牌买断经营”出问题了,这是人们最早从糖酒会上感受到的。走进“五粮液”的驻地宾馆,任何人都会被眼前的“盛况”所震撼,整整一楼筒子全都是“五粮液”!横幅上、彩旗上、招贴上、电视屏幕上、甚至接待小姐们灿烂的笑脸上,都分明跃动着“五粮液”三个字。但是当你静下心来仔细观察产品,当你想要了解“五粮液”的具体情况时,这才发现原来这里几乎所有表象的背后都有点“似是而非”。

这是个可怕的信号,当一个知名品牌以自身为核心快速衍生孵化出数不胜数的“子孙品牌”,且这些“子孙”们又无不以其“核心品牌”为市场号召力时,由此带来的各种纷繁杂乱的 brand 信息必将导致消费者陷入对该企业及其产品误知误觉、真伪良莠莫辨、消费无所适从的感知困惑,这种困惑将使他们心目中中原有的品牌形象好感大打折扣,甚至让他们愤而远离此品牌。市场愈成熟、消费愈理性,这一效应将愈发明显。

“五粮液”的“买断危机”其实更多的是体现在市场上。正如业内某刊记者在采访一家名企老总时提问的那样:“我们经常可以看到,当‘剑南春’在某个城市销势很好,这时便会有一个价位与之接近的‘五粮液’子品牌赶来争夺;茅台在另一个城市卖火了,肯定也会遭遇同样待遇。对此您如何评价?”那位老总回答:“这证明了‘五粮液’聪明,说明他们在区域产品开发上有针对性,有攻击和杀伤力。”

诚然,信然。但是如果前提发生了变化,如果有一个“五粮液”的“买断”品牌也遭遇了与“剑南春”和“茅台”相同命运,在市场上非要被另一个“五粮液”子品牌强行分一杯羹时,不知人们对这样的尴尬情形又当作何评价?

“京酒”在“五粮液”的“买断经营”品牌中算是较为成功的一例,2000年之前它在北京市场上的年销量最高时达8000余吨,把地产的“北京醇”、“二锅头”等冲得一蹶糊涂。然而它的好日子却让随后赶来的“浏阳河”、“金六福”给搅了,以致近两年来销量只能在5000吨上下苦苦支撑。这种手足之间的自相残杀在全国各地市场上并不鲜见。“五粮液”的很多“买断经营”品牌都是针对区域性开发的,然而又有几个“区域买断”品牌没体会过“同胞兄弟”的劫掠之苦?对于这种同一个“大宅门”里的“同根相煎”,恐怕“五粮液”这个当家人也是有苦道不出,只好用“任其自生自灭”来搪塞。然而这



正常吗?既然“任其灭”,当初又何必“生”呢?前不久有报道称:“金六福”携全国征战告捷之威已将矛头直指四川。不知它在扫荡酒乡的大搏杀中会不会在自家门前上演一出《师门争霸战》?

上百个品牌、数百个规格档次;“五粮液”的“品牌核裂变”走到今天这一步,无论它宣称自己规划得有多周密、管理得如何到位,都不可能有效规避和杜绝“买断品牌”与“核心品牌”、“买断”与“买断”品牌以及新、老“买断品牌”之间众多经销商在市场分割与利益分配上错综复杂的矛盾与冲突,因为它已大大超越了让事物保持平衡的那个“度”。这就好比一个人为镇痛而服用吗啡一样,服用适量效果奇佳,而一旦吸食过度形成依赖和嗜好,将难以自拔,甚至要了卿卿性命。“品牌买断经营”操作一旦过度、过滥,再先进的经营模式和理念也会走向灾难。

“五粮液”的老总们常说,其“多品牌扩张”战略是为了适应多样化消费新趋势、全方位多层次占领细分市场。人们不禁要问:“五粮液”的细分市场到底分得有多“细”?2100多个品牌、数百个规格档次,现在究竟是你的产品占据了多层次,还是每一个“层面”上同时拥挤着你的众多品牌?倘若答案是后者,那麻烦可就大了。

2001年“五粮液”系列酒(包括“买断经营”品牌在内)年产量首次突破20万吨大关,其中“五粮液”的产销量仅有区区7000余吨。“五粮液”的一位副总强调:“‘五粮液’是我们无形资产的主体,必须精心加以保护。其产销比例很低,质量把关严格。”在核心品牌的质量控制上,“五粮液”的确无可挑剔。然而,品牌维护是一项系统工程,质量只是其中的重要一环而非全部,形象和美誉度亦不容忽视。对于普通系列酒的生产加工方式,业内人士大都了解,那些“买断经营”品牌与“千锤百炼”的“五粮液”怎可同日而语(否则“20万吨”岂不都成了“五粮液”)?然而经销商们谁管那一套?大家统统打着“五粮液”的大旗,扛着“名门之秀”的招牌,强调的是“五粮液”的品质,甚至还有人宣称:“就是要生产让普通老百姓喝得起的‘五粮液’。”呜呼!“五粮液”于是如此这般就变成了“五粮醇”、“金六福”、“浏阳河”、“京酒”、“铁哥们”、“干一杯”……到了这步田地,“五粮液”这个“核心品牌”的形象难道还没有被损害吗?“五粮液”的品牌资源难道还没有被透支吗?“五粮液”的声望和美誉难道还没有被削弱吗?

一个知名品牌的价值绝不可以用某个阶段的销量和利税来衡量,更不能用一个时期的轰轰烈烈来验证。它需要时间的考验和历史的评判。有人说:“品牌买断经营”实际上是企业对品牌经营无能的表现。这话听起来不顺耳,但细想又不无道理,否则你为什么“卖断”,而且大量而无休止地“卖断”呢?我们不禁要问:当年“五粮液”夺走“酒老大”头衔时凭借的是企业自身雄厚的经营实力,那么如果今天砍掉所有的“买断经营”品牌,“五粮液”还能继续保持现在这样的发展规模和增长速度吗?我们并不需要答案,只是想要提醒大家:直到现在还没有听说过世界上有哪一家知名企业是凭借着大量出卖其“品牌经营权”而实现持久和长远发展的。

但是,“榜样”的力量永远“无穷”。由于“五粮液”品牌买断经营”战略确实在短期内创造了空前繁荣,于是在整个白酒行业里不惜透支品牌资源以获取眼前利益的短期行为很快演变蔓延成为一种全行业的畸形发展模式,而且其运作手段愈发低劣和不规范。

直到现在我们也不否定“品牌买断经营”这种运作模式的积极作用,否定的只是对这种模式的过度、过滥操作。在这场持续了几年的“买断运动”中,有些品牌甚至已经贬值成为一种任何一个人只要交给厂家一笔钱就可以随意尝试和操作的東西,以致于一些稍有实力的经销商手里同时握有3~5个“买断品牌”已不再是什么

新鲜事。当市场上充斥着大量粗制滥造的品牌,当众多同档次、同价位、同质地的产品竞相夺取市场一席之地时,品牌之间的各种恶性竞争便直接导致了终端环境的急剧恶化。有些酒企在“买断经营”上急功近利、急于抓钱,而某些商家恰恰利用了这种心理,借机生财。于是终端运作上诸如“买一送一”、“降价促销”、“酒中夹钱”,诸如“酒店包场费”、“小姐开瓶费”、“吧台清柜费”等等各种不正当竞争手段层出不穷。那些“投机大于投资”的“买断商”纯粹抱着一种收割品牌的心态进行操作,两年换一个牌子,品牌经营变成了通路经营、广告轰炸经营、串货经营等等短期行为。虽然这类商家在整个经销商队伍中只占极少数,但他们给市场造成的混乱是空前的,还有一部分买断商颇具实力,想要尽快把品牌做成规模,譬如当今的一些“买断新贵”们。但即便是这些商家,其运作手段也不外乎“品牌克隆+广告轰炸+强力促销”这三大法宝。虽说如今的“新贵”已不再有当年“标王”的风光,但他们在“非常规终端运作”上的创新与翻新能力、在对市场机遇和快速敛财手法的超强把握上,又岂是当年“标王”所能相比?白酒行业的低水平竞争正是在这样的低端博弈中愈演愈烈。

“品牌买断经营”危机的最大受害者首先是消费者。那些失真的品牌信息、误导的广告概念以及终端操作上的种种不合理费用,最终都要由广大消费者用牺牲自己的权益来承担;其次受害的是那些为“买断”过滥操作推波助澜的企业们(其中不乏知名企业)。正如有的评论者所言:“衍生品牌分享了知名品牌知名度的同时,不可能为知名品牌带来任何美誉度的提升。而一旦衍生品牌的市场运作出现问题,主导品牌在消费者心目中的信任感与忠诚度便会直线下跌。孰不知,当一个主导品牌被众多衍生品牌恶性挖掘和任意收割的时候,这个品牌便失去了其神圣价值而成为一个幌子,一个被别人拿去招摇的幌子,成为了一个苍白的宣传符号。”

“品牌买断经营”犹如一柄双刃利剑,运用得当则所向披靡,运用失当既砍了自己也伤了别人。目前客观存在的因“买断”过度、过滥操作而引发的诸多乱象在白酒界的泛滥,虽说既不是当初首倡者的本意,也绝非某些经销商的初衷,但最终酿成今天这杯“苦酒”,其始作俑者以及后来的众多推波助澜者们无论如何也将难辞其咎。

#### 4 白酒在“管”与“不管”间挣扎

西方人用葡萄酿酒,中国人用粮食酿酒。原料注定了中国白酒的命途多舛。

当温饱尚未解决的时候,白酒便成为一种奢侈品,酿酒业的发展只能时断时续、缓慢爬行,以至于直到建国初期中国白酒年产量才不过区区10余万吨。因粮食紧缺,从20世纪50年代到20世纪70年代,国家对白酒发展始终采取“限制性”的产业政策。应该说,那个年代国家对于白酒的管理堪称“世界一流”:每年生产多少酒,使用多少粮食,人均消费多少都有明确规定。

改革开放后特别是进入市场经济以来,以往的管理模式已不适应今天白酒业的发展,但“限制性”的产业政策却依然是有关决策部门难以改变的思维惯势。

纵观改革开放20多年来白酒产业的兴衰变迁,无不与国家产业政策息息相关。国家对白酒的一系列“限制性”措施都是在其发展鼎盛抑或走向转折的关键时期出台的。这些管理新政策大多集中在最近10年当中,而且基本都是以“调整税制”为手段。

不能说国家对白酒的管理不够重视,但是对于这样一个历史悠久、产业规模庞大、管理技术水平相对薄弱但却拥有着广大消费

市场、每年为国家创造巨额财富的特殊传统产业而言,国家在其管理方面无疑存在着诸多薄弱环节和不尽人意之处,譬如“限制”多于“规范引导”,经济手段多于法制措施,很多情况下在“管”与“不管”之间徘徊,有些政策的制定甚至带有一定程度的盲目性。

中国白酒有史以来的“第一个发展高峰期”是在1984年到1993年间,被称为“突飞猛进”的时代。在此之前,国家对白酒一直管得很“死”,包括企业的产量、产品的价格等等都有严格限定。随着改革开放后农业连年丰收,粮食问题基本解决,余粮急需转化,加之老百姓生活水平提高,饮酒需求扩大,酿酒一下子全面放开;工农兵学商、农林牧副渔“人人争相上马酒厂”,白酒忽然间没有人管了,任其自由发展,产量从1984年的317万吨猛增到1993年的540多万吨。这时国家才有所“醒悟”,赶紧调整税收政策,从1994年起首次对白酒开征消费税。一位知名企业老总深有感慨地说:“这种要么管‘死’,要么谁都不管的管法,让白酒产业吃了好大苦头。”

中国白酒第二轮发展时期是1994年到1998年间,最终以国家对白酒的“紧急刹车”而告结束。这个时期四川、山东、江苏、湖北、安徽、河南、黑龙江、山西、贵州、辽宁、河北等酒业大省相继以“板块”形式崛起,并最终因“秦池标王”的出现而完成了白酒“造山运动”的巅峰之作。1997年国家第二次以调税形式“刹车”白酒,配制酒提高消费税,白酒广告费税前不得列支等一系列“限制性”措施同时出台。其实,国家这次紧急“刹车”也并非全是白酒火爆本身惹的祸,其背后深层次原因很大程度上是那组“著名”的统计数字带来的麻烦。那组统计数字是这样的:1993年全国白酒年产量543万吨,1994年突然猛增到657万吨,1995、1996年更高达791和801万吨。于是有人担忧:再不“限制”白酒就要“崩溃”了,更有人大声疾呼:不得了,中国白酒一年要吃掉国家多少多少粮食!其实这组令政府决策部门痛下决心的数字,由于其统计方法的变化和统计当中的重复计算而给人们传达了一个错误信息,从而极大误导了人们的判断。1994年以前,白酒统计历来是一律先将酒折度为酒精含量55%(酒精体积分数)后再计算产量,1993年的543万吨就是这样统计出来的。但是1994年起统计部门改变了算法,直接按照商品量进行统计,白酒不再折度,于是一吨55度以上的原酒就变成N吨40度、30度左右的降度或低度(商品)酒,其统计结果岂有不涨之理?更成问题的是,酒厂之间的再加工酒也被列入了统计。四川等地的原酒在其产地和外省再加工地被两次列入统计,这样的重复计算极大影响了白酒统计数字的真实性。而以这样的数字作为制定新政策的重要参考依据,其结果也就可想而知了。

1998年起,因两度遭受政策性限制加之亚洲金融危机带来市场不振,白酒产业进入1999年后陷入巨大困境。一些企业开始艰难调整,而众多中小企业为求生存而开始大量使用践踏诚信、偷税漏税、贿赂营销等种种不正当手段,市场环境变得恶化。进入2000年,酒市在春节前后一度回暖;茅台、“五粮液”在某些市场上断档,一些地方名酒也悄然走俏。酒界开始暗喜,以为低谷即将过去;曙光”就在前头。然而,2001年5月一个更大的“震撼”落在白酒业的头上:国家宣布对白酒实行“复合计税”新政策,在过去从价征收白酒消费税基础上,再对每斤白酒按0.5元从量加征一道消费税,并取消以往外购酒可以抵扣消费税政策。这之后,国家又宣布从2002年起取消对白酒上市公司先征后返18%的所得税优惠政策。这一系列限制性举措的出台,对本已步履维艰的众多白酒企业而言无异于雪上加霜。

我们并不否认正是白酒产业的自身混乱和过度竞争导致了国家对白酒一系列“限制性”举措的出台。但是,对于白酒因无序竞争

而造成的诸多问题,不是通过促动其产业结构、企业结构和产品结构

的调整去加以治理,不是运用有力而完善的法律、法规去规范和净化,而仅仅以单纯的“税制调整”手段来进行限制,这样的产业管理模式确实值得商榷。

现实的白酒状况是,由于产业结构失衡、供求矛盾加剧以及税收的连年增压,迫使全国数万家白酒企业不得不在各自的目标市场上大打出手,白酒已进入市场竞争的“恐怖时代”。最早预言了“白酒要出大事”的古井集团董事长王效金这样说:“当白酒企业一夜之间明白了‘终端为王’时,白酒便走到了危险的边缘。”从大量无节制促销到直接往酒盒里放美元、人民币;从十几、几十元给小姐“开瓶费”到对终端人员大面积行贿;从“清柜”、“包场”到动辄几十万元对酒店实行独家买断。用西凤酒股份有限公司刘敏总经理的话说:“恐怕再没有第二个行业像白酒一样在经营过程中、在市场操作上如此大范围地竞相违规。”江苏省酿酒协会秘书长刘建华指出:“首先是一些不法白酒企业为求生计而在终端上违规操作,继而大企业为不被挤出市场也不得不跟风而动,这种恶性循环最终损害的是整个白酒产业的形象。”的确,终端市场的极度混乱加剧了整个行业的无序竞争,偷逃漏避、买断经营、漠视信用和文化没落等诸多乱象已开始危及白酒行业的整体形象和健康发展。

“市场经济是法制经济,绝不是‘三不管’经济。酒类在世界上很多国家都有十分严格的市场规范,一些发达国家在酒类管理上更是制定了诸多完善的法律法规。美国甚至把酒类与枪械管理统归于一个部门,可见其重视程度之高。”著名白酒权威沈怡方先生如是说。然而,中国对于白酒的法制化管理却远没有被提上议事日程。前些年,不少业内外有识之士曾连续几届在全国人大会议上以提案形式呼吁酒类尽快立法,然而时至今日中国的《酒类法》仍然“千呼万唤难出来”。酒类的生产、销售管理是关系到国家税收、地方财政、人民生活、市场秩序的大问题。目前全国注册的酒类企业将近4万家,批发、零售企业更达数十万家,年销售额达1000亿元以上,是国家和地方财政的重要来源。然而,我国因在酒类生产、流通管理上的薄弱而暴露出的巨大隐患正愈来愈明显地危害到白酒业的健康发展。江苏省酒类管理办公室何家琪处长指出:“尽管《产品质量法》、《食品卫生法》、《消费者权益保护法》的内容都可涉及酒类管理,但它们缺乏系统性和相互间的配套;尽管这些年各省市也都制定了自己的酒类管理办法,但因为国家酒类大法没有出台,其权威性和落实情况就很差。假冒伪劣、偷逃漏避、产业结构失衡,所有这一切都应该用立法的形式彻底予以解决!”的确,面对白酒业的诸多问题、诸多乱象,给酒立法已是刻不容缓。难怪一位酒企老总大声发问:“为什么像酒类立法这样一件利国利民利企的天大好事至今没有人来管一管?”

“酒类管理无法可依固然是个大问题,但有些法规即使摆在那里,却有法不依、执法不严、该管的无人去管,这才是最大的祸患。”黑龙江北大仓集团有限公司赵华总经理认为。“酒中夹钱、贿赂营销、买断终端等违法行为都再典型不过地触犯了《反不正当竞争法》和《货币法》,可有谁去管过?即便有人管也不过罚点钱了事。这种执法无力和以罚代法的管理,造成愈来愈多的企业和白酒从业人员守法意识的淡漠。”河南赊店酒业有限公司董事长范登科说。安徽双轮集团董事长刘俊卿强调:“我们在管理上的不规范和执法上的乏力,实际上是默许和放纵了这种违法行为,并迫使愈来愈多的企业不得不跟风模仿,最终使之泛滥成灾。”

由此,我们又联想到2001年“复合计税”的出台。这项政策的初衷无疑是为了整顿、净化市场,淘汰不规范企业的低劣产品,为大



中型和名优企业创造良好的竞争环境,确保白酒税收稳步增长。然而美好愿望带来的却是尴尬结果:新税制和税务部门成了制造不公平竞争的被告(某刊记者语)。原因何在?四川剑南春集团董事长兼总经理乔天明一语中的:“造成这次调税负面影响的最大根源在于征管不力。现在我们实际上实行的是一种‘高税收,低征管’策略,正规企业诚实纳税,而非正规企业却可以轻易偷逃漏避,从而形成了实际运作当中的极大不公平。”江苏双沟集团赵凤琦总经理认为:“这次调税本意是要保护名优企业,但是小酒厂账目混乱甚至无账可查,也不开票,国家根本无从征收,从量税一下子全部落到大企业头上。结果小企业没治住,大企业却雪上加霜。”安徽口子集团副总经理张国强感叹:“调税之后白酒产业的整体格局并未发生积极变化,但其竞争水平却变得更低了。高档酒受冲击不大,正规企业的中低档酒由于每吨增加税金1000元以上而被迫退出市场,非正规企业的低劣质产品乘机大行其道。白酒市场的低层次竞争更趋激烈。”据悉,自去年开始,江苏、山东、山西等省大量农村小酒厂又开始死灰复燃,每省约增加1000家。

无论是“不正当竞争”泛滥成灾还是“复合税”带来的诸多弊端,造成上述种种问题的根源其实就在于两个字:“管理”。谈及管理,来自美国的国际企业管理与市场营销专家林子宣先生认为,与世界上许多国家相比,中国的酒类管理水平相当落伍。这种落伍不仅在体制上,更在于观念和思维模式上。作为世界闻名的白酒王国,中国直到今天尚没有一部关于酒类管理的法律,他感到不可思议。他强调,白酒作为一个特殊的民族传统产业,应当保护而绝不是限制它的发展。当然这种发展要用法律去设计规则、完善机制,要用法律去规范、保护和弘扬它。总之,白酒现在的混乱绝不是因其“发展”而造成的,而是法制缺位的结果。他特别建议白酒应当像烟草一样实行专卖管理:“烟、酒两大行业过去对中国税收的贡献据说相差无几,但烟实行专卖后虽然企业减少了,产量没有增加,税收却上去了;而酒没搞专卖,酒厂、产量虽然大增,税收却没能同步增长甚至还相对下降了。可见产业法制化专营管理的重要性不可小觑。”

的确,对白酒尽快实施法制化管理早已迫在眉睫。由于法制化管理不到位,去年白酒加征复合税后全国白酒税收仅增长了区区5.8亿元,与有关部门“每年国家在白酒产业上至少损失税收一百个亿”的估计相比可谓“九牛一毛”。也正因为法制化管理缺位,“假冒伪劣”猖獗现象虽经多年围剿至今难以根除。“几乎所有名酒企业的周围都有一批造假企业在捣乱。”赵凤琦总经理气愤地说:“他们躲在临近的县乡镇,眼睛盯着你的后脑勺,你到哪儿他到哪儿,你卖什么他卖什么,似是而非、鱼目混珠、质量低劣但价格便宜,很短时间就把市场搅得一团糟。所以,假冒伪劣不除,名酒企业永无宁日。而其罪魁祸首正是地方保护主义。”

不错,“地方保护”是一把“罪恶之伞”,这把伞下孳生出数不胜数的造假“毒蘑”,从家庭作坊、游击企业到无烟工厂,这些“毒蘑”

给整个白酒行业带来巨大灾难:“1·26”山西毒酒案曾经震惊全国,至今让人们记忆犹新;四川古蔺“野狼”横行,差点要了真“郎”的命,而茅台镇上的“国酒”之多,更是让“茅台”打不胜打。在与这些假冒企业和产品的较量中,“茅台”、“五粮液”、“汾酒”、“剑南春”、“泸州老窖”、“酒鬼”等所有知名企业不知耗费了多少人、财、物力,一些大企业甚至每年要花费几百万甚至上千万元用于“打假”。企业在遥遥无期的“打假”之路上渐渐陷入两大困惑:其一,企业“打假”其实根本无法解决实质问题,再大的企业遇到地方保护,苦水也只能往肚里咽,到头来“打假”成效与“打假”成本相比,企业实在得不偿失;其二,假冒者“究竟该由谁来打”维持正常市场秩序、保持市场的净化环境、打击各种违法、不正当竞争行为、维护企业合法权益,本是政府有关职能部门的天职,而今却让企业这个“受害者”自己追讨公道;“民”不举“官”不究,甚至“民”已举“官”也未必真能“究”到底,令企业倍感无奈。

近10余年来,白酒企业正是在这样一种十分恶劣的市场竞争环境当中艰难前行。从抵制各种不正当竞争到维护市场秩序,从打击“假冒伪劣”到与“地方保护主义”抗争,企业在努力寻求自身发展的同时还肩负起了太多本不属于他们的使命,而这些使命又是他们根本不可能完成的。就拿“地方保护”来说,白酒行业这些年的无序竞争、产品、品牌过多过滥、产业集中度过低等等顽症固疾,深究起来哪一样不能从“地方保护”那里寻到根源?一次笔者采访双轮集团董事长刘俊卿时,曾问过这样一个问题:“您认为中国白酒产业何时才能走向垄断经营?”刘总回答得精辟:“短期内不可能。因为国家的财税体制抑制了这种垄断。这种体制的最大特点是‘分灶吃饭’,也就是说各地方政府为发展当地经济,势必要大力兴办当地企业,开辟自己的税源,所以‘地方保护’、‘本位主义’倾向在所难免。市场被分割,垄断经营如何实现?”这也就难怪经过了这么多年残酷激烈的市场竞争,市场为什么依然如此无序、企业依然优胜劣汰了。看来中国白酒产业要想步入规范、健康发展轨道,确实还有一段漫长的路要走。

回首中国白酒10年来的发展历程,可谓曲折坎坷、风雨兼程。其间有过喜悦、有过伤痛、有过躁动、也有过迷惘。进入2002年,人们在混乱的“市场黑洞”中开始思考和摸索,想要为自己、为企业、为中国白酒找到一条出路,一条通向光明的路。有人说,中国白酒开始“洗牌”了。但是“洗牌”能“救”白酒吗?我想起了“古井”王效金,他曾忧心忡忡地对我说:“我对这场‘洗牌’非常担忧,真怕‘洗’不干净啊。今天这种状况、这种环境、这样众多的不规范企业和不正当竞争行为,我担心这把牌‘洗’过之后‘野火烧不尽,春风吹又生’……”他凝重的神情至今在我眼前久久挥之不去。

但愿我们所有白酒人都能用同样凝重的思考为中国白酒事业、为世界上这份唯我中华独有的民族宝贵遗产的下一个10年,去开创灿烂的辉煌。●

## 2003年春交会将在成都举行

本刊讯 2003年全国春季糖酒交易会预备会已于2002年12月6日在成都加州花园酒店拉下帷幕。据来自大会的消息,明年春交会召开时间已敲定,将于明年3月21日至25日在成都国际会展中心举行。与会代表有来自国家有关主管部门以及糖、酒、小食品等行业的各类企业,他们纷纷表示对明年春交会比较看好,原因是成都为历届办会次数最多、经验最丰富的城市之一,不论是政府宏观调控还是硬件设施均较完善,相信此届大会将会取得较为圆满的成功。(肖克)