

中小白酒企业发展战略思考

张肖克

(酿酒科技杂志社, 贵州 贵阳 550007)

摘要: 我国是白酒生产和消费大国。随着市场经济体制的逐步完善和纵深发展,白酒产业得到迅速发展并进入白热化竞争阶段。中小白酒企业是中国白酒产业的重要组成部分,其发展问题随白酒产业的发展也越来越突出。对国内中小白酒企业发展现状、发展面临的主要问题进行了分析,提出了中小白酒企业发展所应采取的主要战略对策。

关键词: 白酒; 中小白酒企业; 发展; 战略思考

中图分类号:TS262.3-1;F27

文献标识码:D

文章编号:1001-9286(2009)07-0119-03

Small and Medium-Sized Liquor-Making Enterprise Development Strategic Thinking

ZHANG Xiao-ke

(Liquor-making Science & Technology Publishing House, Guiyang, Guizhou 550007, China)

Abstract: China is a liquor production and consumption power. With the market economy gradually improved and the depth of development, Liquor industry has been the rapid development and Liquor industry has been to enter the white-hot competitive phase. Small and medium-sized enterprises has become an important part of China's liquor industry, and development of small and medium-sized enterprises with liquor industry's development has become increasingly prominent. In this paper, liquor on domestic small and medium-sized enterprise development status quo, the main problems facing the development of an analysis made by small and medium-sized enterprise development liquor should be taken to the main strategies.

Key words: Liquor; Small and medium-sized liquor enterprises; development; Strategic Thinking

我国是白酒生产和消费大国。在计划经济时代,白酒生产受国家产业政策的控制,发展缓慢。20 世纪 80 年代初,随粮食生产的逐渐丰收,国家放松对酿酒用粮的限制,白酒产业得到迅速发展,同时也进入白热化竞争态势,其发展问题也越来越突出,特别是 20 世纪 90 年代后。近年,一些规模大企业依靠其规模效应和品牌历史底蕴优势,生产经营状况逐年向好,而中小企业却面临着严峻的生存发展挑战。当前,面对经济危机及危机后的发展,中小白酒企业前景何在,存在什么问题,危机后又该采取什么样的发展战略,对此进行了思考,得到一些体会。

1 中小白酒企业发展现状

1.1 政策制约、大企夹持,生存艰难

改革开放前,中小白酒企业受经济发展政策的限制,在项目立项、税收优惠等方面不足于规模企业。在市场经济逐步发展过程中,中小白酒企业迅速进入农村、城镇市场;地方政府给予了中小企业一定的支持,使其得到较快

发展。但随着市场经济体制逐步完善和市场的纵深发展,大中型白酒企业迅速发展,中小企业又步入劣势境地。又随着国家产业政策向大中型白酒企业的倾斜,中小白酒企业更加处于不利的政策环境之下。在国家产业政策制约和大企业的竞争夹持下,中小白酒企业靠机制灵活等方式艰难地生存发展。

1.2 竞争拼搏,徘徊、衰落

中小白酒企业完全退出市场竞争是不可能、不现实的,其完全消失必将严重影响地方经济和社会的发展。目前,部分中等规模中小白酒企业在多年的发展中已沉积了雄厚的基础,占有一定的市场份额,这部分企业将继续在产业发展浪潮中同规模企业拼搏。然而,也有一些企业,因生产和经营不善,在日益激烈的竞争中步向衰落。其余绝大部分中间企业靠关系、走捷径、地方保护,在竞争大潮中徘徊。

1.3 规模不大,贡献不小

众多中小白酒企业虽然在规模、产值、销售收入、利润总额、上缴税金等经济指标上远不如规模企业,但仍然

收稿日期:2009-05-23

作者简介:张肖克(1963-),女,大学本科,编辑,发表论文数篇。

为国家和地方做出了巨大的、超负荷的贡献,这是规模企业不可完全替代的。如:虽然总产值相对规模企业较小,但总产量较大,能较好地适应和满足中下层次收入消费者对中低档产品的需求,特别是农村和城乡广大农民和职工对白酒消费的需求。城乡收入差距很大,居民基本消费品的适应性和充分供给问题不仅是经济问题,更是维护社会安定团结的政治性问题,广大中小企业缓减了这一矛盾。还有,众多中小白酒企业的存在,解决了大量城乡剩余劳动力的安置就业问题。我国目前有1.7万多家中小白酒企业,吸纳了150多万职工,每年中小白酒企业为农村提供150亿元左右收入。再者,众多中小白酒企业所创利润和税金均呈逐年增加,为国家做出的贡献也是逐年递增。

2 中小白酒企业发展面临的问题

2.1 外部宏观环境因素制约

2.1.1 国家税政的影响

当前,中低端白酒产品正处于竞争激烈的买方市场的低利润时期。受国家宏观政策影响,酒类产品的税负不会得到减轻,相反将呈逐步趋紧态势,特别是国家对白酒生产企业不分规模大小而征收统一的税率。1994~2006年,国家就先后进行了4次酒税改革,虽然逐步健全和完善税收政策法规,规范消费税,堵塞漏洞。但这一系列政策对于中小企业无疑是小马拉大车,相对税负仍然逐步增重。因此,大多数中小白酒企业必将进入微利时期,甚至出现亏损。

2.1.2 规模企业的品牌垄断和市场竞争排挤

近年,规模企业在加强内外管理的同时,在品牌宣传、产品价格等方面采取垄断措施,取得先声夺人的优势。如品牌宣传上每年茅台、五粮液、劲酒和汾酒等规模企业投入几十亿进行广告宣传,占领消费者的视野和欲望;高端品牌白酒价格年年涨价,反复争夺话语权,进行价格垄断。在系列产品方面,规模名优酒企业凭借自己的品牌效应,在铺天盖地的广告攻势下,频频推出低价位品牌酒,与中小企业抢占80%以上的中低层消费市场,占据价格之优势。中小企业品牌酒,是不可能与之相比的,其市场逐渐被规模名优白酒所侵占。

2.1.3 产业规划发展的剔除

近年,各白酒强省、大省均纷纷出台白酒产业规划或白酒产业发展指导意见,相关职能部门也制定配套的产业发展政策。从其中我们可以看出,都是大力支持龙头企业、规模企业的发展,对中小白酒企业的发展重视不够,有的甚至是对中小白酒企业的发展进行抑制,这也严重打击了地方中小白酒企业发展的积极性,在一定程度上可能会影响地方经济发展的平衡性。

2.2 企业内部不利因素的制约

2.2.1 企业经营方式的影响

目前,多数中小白酒企业多为个体经营、合作式、股份式企业,甚至为家庭作坊式。企业的发展目标也不明确,过度注重当前赚钱,并无长期发展规划;生产设备落后,传统工艺封闭陈旧,科技改造不力;生产经营管理粗放,管理人员亲族丛生;制度不全面、不完善,重口头要求,轻具体规范;缺乏价值导向、激励机制等先进企业文化的建设和培育。企业没有较好地构建现代企业经营机制和采取合理的经营方式,仍沿袭计划经济时期的个体、私有企业的经营方式,势必影响中小企业的长远发展。

2.2.2 缺乏长远的产品结构和品牌规划

部分中小白酒企业受规模、经营机制的制约,产品结构往往不尽合理。企业产品品种设计随意,缺乏长远的产品结构和品牌规划,不能适应市场需求的变化。即使开发一些新品,因技术含量低、宣传力度小,也很难打开局面。甚至有的急功近利,市场上什么酒热销就生产什么,什么酒利润大就生产什么,最终导致企业缺乏拳头品牌,产品质量不稳定,产品结构不合理。更有个别中小白酒企业,为了获取更大利润,对畅销产品不是提价就是降低质量,结果红火一阵、热销一时。有的企业甚至不顾冒牌生产或偷漏税,结果被查、被关,从此退出行业。

2.2.3 对激烈的市场竞争适应较慢

多数中小白酒企业,其经营理念和手段不能与时俱进。纵观目前许多中小白酒企业,事实上往往也有自己小有名气的白酒品牌。市场竞争也筛选出许多中小企业的“好酒”,但没有相应的广告支撑,缺乏过硬的促销队伍及专门的营销研究机构,对不断变化的市场现状未进行调研、预测和把握,进而缺乏采取合理、新颖的促销手段,导致不能在短期内适应市场变化而被淘汰出局。

2.2.4 对外部发展环境变化难以把握

国家经济发展政策、行业产业发展政策、行业产品市场变化、竞争对手战略、金融机构、相关法律法规及政府部门法规等都是中小白酒企业所要面对的外部环境。多数中小企业未建立、完善企业的外部应对战略决策机构,一旦外部环境条件发生变化,企业难以在较短的时间内作出正确的决策和采取正确的措施,必然给企业的发展造成严重的损失,影响企业的发展。

3 中小白酒企业发展战略

3.1 正确认识产业发展态势 科学定位企业长远发展

中小白酒企业发展方向是社会、政府和企业必须正确面对、解决的新课题。白酒是我国的传统产业,是城乡型地域产业,是劳动密集型产业企业。尤其是中小白酒企业更是城乡经济发展的重要组成部分,面对中国还不发

达的经济基础建设和国情,其今后的生存和发展不能不让人深思。我们必须正确认识饮酒健康问题、中小白酒企业生存价值问题、城乡经济发展问题、社会就业与稳定问题等,这都需要我们对中小白酒企业的未来发展进行科学定位,正确认识。

3.1.1 白酒不会退出生活消费平台

白酒是富集中国悠久历史和独特工艺的民族传统结晶。随社会进步和人类文明的发展,白酒文化已融入中国和世界人民的生活消费领域,成为社交礼仪、风俗习惯的组成部分。其独特的社会价值和精神特性是其他饮品不可取代的,其历史底蕴和品质还正随社会和经济的发展而更加渗入人们的精神和物质世界中,中国“酒文化”影响着中国社会的各个层面和历史发展的每一个时期,这是人类社会生产生活与自然因素的使然,不会轻易地产生,也不会因个别因素的制约和偶然的时态变化而轻易地退出人类生活。

3.1.2 中小白酒企业生存空间广阔

随社会经济的发展,大中型白酒企业,尤其是规模以上企业必将成为白酒产业的主流。中小白酒企业中的一部分企业将在竞争中逐步被淘汰,但必然也会催生一些新的中小企业,甚至是步入规模企业。事物发展的客观规律和中国国情表明,中小白酒企业的绝对量和相对量可能会有所波动甚至逐步减少,但其必将与规模企业保持适当的比例而生存下来。大、中、小企业合理分布存在,这也是经济生态平衡规律所决定的。同时,经济收入的差异化决定了消费层次的多样性,其发展趋势必将为中小白酒企业的生存与发展提供客观的、广阔的市场空间。随着白酒消费层次和对品种多样化需求的发展,必然要求市场提供更多、更新、更具有适应性的产品供给。规模企业不可能完成此任务,必须要求众多分散的、产品多样的中小企业生存下来承担责任。而且,中小白酒企业将凭借其灵活性、开放性、自主性优势,继续挣扎,实现生存和发展。

3.1.3 争取必要的地方政策支持和引导资金扶持

中小白酒企业是我国白酒产业的重要组成部分,社会和政府都必须重视其存在和发展。应从市场规律和经济发展需求出发,给中小企业应有的政策支持和资金扶持,使广大中小企业走出低谷,实现发展。既要认知中小企业发展过程存在的缺陷,又要认识其对满足消费多样化需求和提供社会就业等方面所做的贡献。政府在产业政策上,要给予中小白酒企业必要的松绑和扶持,国家对大、中、小企业应一视同仁,不能对中小企业采取倾向性的打击和歧视。相反,一定程度上还应该充分考虑中小白酒企业的合理规范发展问题,应对中小白酒企业的发展从战略上加以重视,策略上给予指导,鼓励其依法、规范

生产经营。

3.2 制定实施企业发展战略

中小白酒企业的发展必须走特色之路。应不断树立企业知名品牌、构建合理的产品结构、创造一流的产品质量和良好的企业品位形象。

3.2.1 创建企业品牌

品牌是企业产品质量、地域文化、社会精神、外在形象和内涵价值等多方面的集中体现,是企业宝贵的无形资产和生存之本。但品牌战略恰恰又是中小白酒企业发展的弱势所在。因此,中小白酒企业应立足区域,创建特色品牌;以质量立本,厚积薄发;步步深入,固本求展。企业可通过创新、挖掘、培育、宣传企业品牌文化,提高自身品牌的区域性认知度;通过提高产品的外在形象和内在品质,增强在消费者心中的烙印;实现步步为营,打造自己的品牌。

3.2.2 完善产品结构战略

中小白酒企业在产品结构设置上,应做到层次分明、结构互补。根据企业的实际情况和市场消费需求,逐步构建自己的产品结构体系;在此基础上,建立既符合市场要求,又适应本企业状况、运转灵活的价格策略体系。采取适宜的市场营销方式,把握市场,以需应变,实施企业的产品结构战略。

3.2.3 强化企业品质战略

中小白酒企业产品品质是品牌建设的根基、企业象征和生存之本;品质战略是企业发展战略的核心。产品品质战略的核心地位决定了企业生产和经营都必须服务于产品质量。企业必须在产品设计、研发、生产、营销等环节实施全面管理,形成有效的质量、品质管理体系,既满足传承传统,又融入科技创新,实现企业产品内含高质深醇、外观简朴端庄的品质形象。

3.2.4 提高企业品位战略

企业品位即为企业的品行地位。它是企业内在素质和外在形象的标志,是集产品质量、企业文化、市场地位和社会影响于一身的企业价值体现。因此,企业必须讲诚信、以实至胜,遵纪守法、以誉求强,品企一体、以效促大。在社会化生产高度发达的今天,中小白酒企业在实现壮大发展过程中必须将诚信贯彻到企业发展的全过程;必须不断强化自身的法制意识,塑造企业的法制美誉,不断加强企业的法制化建设,走以法立企、以制求治、求强的治企之路;必须做到品企一体,逐步提高企业效益,壮大发展。

3.3 强化企业开拓创新

3.3.1 实施生产技术创新

中小白酒企业受资金限制,致使在生产规模发展、生

(下转第124页)

的经营理念、管理理念给员工,使质量管理水平、食品安全意识贯彻到每个员工的思想里,才能有效地在岗位上贯彻执行。通过培训学习,针对员工的具体情况,有计划、有针对性地进行教育培训,把企业精神贯穿和渗透到员工心中,增强员工的团队精神,增长他们的才干和能力,激励他们的创造性和积极性,发挥他们的革新和创新精神。在培训中将食品安全的重要性进行大力宣传,进行持久的质量意识教育,使每个员工都能意识到自身工作的重要性,真正认识到自己的每一次小小操作都与产品的质量息息相关,使质量意识深入人心,使职工充分认识到产品的质量就在自己手中,让员工把遵守质量管理规范变成自觉行动。培训内容还可多样化,比如在讲解质量时还可穿插讲解生产工艺中的每个细节,在生产过程中的关键控制点的重要意义和偏离关键限值所带来的诸多问题,针对影响质量关键因素,开展革新和合理化建议活

动,帮助员工练好基本功,提高技术水平和质量管理水平。通过学习培训,员工掌握了业务技能和业务知识,树立了质量是企业生命的指导思想,便会自觉地从自身的实际出发,为企业做贡献。

一个企业的成功,是通过长期的质量与诚信积累的结晶,是企业综合管理能力的集中反映。白酒行业的质量卫生安全关乎万家民众的健康,生产过程中质量监督是企业的核心问题,企业应把消费者的生命安全和身体健康放到第一位,企业不管如何做市场,责任和诚信是最重要的,企业对消费者负责任,离不开诚信,没有诚信作支撑,对消费者负责就很难真正做到位。诚信的背后是质量的保证,没有稳定的产品质量,即使营销再精细,那也只是昙花一现。产品质量是品牌发展和企业生存发展的根本核心。所以质量改进是一个没有终点的连续性活动,要不断去研究,做深做细,以满足消费者的消费需求。●

(上接第121页)

产技术提升、新技术研发和引用方面发展缓慢,存在先天不足。因此,中小白酒企业必须在不断增强自身实力的基础上,走投资主体多位化、投资渠道多元化、筹资方式多样化道路。根据效益和市场状况,科学预测发展前景,适时、适度进行生产技术创新,在传承传统技术的基础上逐步引进现代新技术进行创新,扩大再生产,提升产品的科技含量,实现产品技术含量的商业化。同时,采用合理、科学的生产模式实现降低生产成本,增强产品的市场竞争力,实现生产规模与效益的持续发展。

3.3.2 实施市场营销创新

当下,白酒产品已是供大于求,市场竞争白热化。因此,企业的市场营销观念必须进行创新,必须以满足市场需求为核心。中小白酒企业可兼顾广告宣传、营业推广、人员促销等手段,进行有效的销售活动。在市场选择、产品投放方面进行市场细分、确定目标市场、做好市场定位、采取有效营销策略、做好销售服务、适当刺激消费,才能赢得市场,扩大生产。

3.3.3 实施管理制度创新

目前,中小白酒企业的产权形式主要有个体制、合伙制、合作制和公司制等形式,其组织结构多为传统意义上的直线式而进行简单的组合而成,极不完善。企业的管理制度也陈旧、僵化、缺乏开创意识。因此,企业必须建立和逐步完善现代企业制度,将家长式、传统式的管理进行创新,应用科学、系统的管理制度进行企业管理,规范企业运行。

3.3.4 实施人才队伍建设创新

中小白酒企业多为家族式、传统式的用人和人员组织结构,从管理、生产到销售多为亲族好友,企业严重缺乏活力,难管理,效率低下。因此,必须改革,引进人才,在管理、生产、检测、营销等方面引进高水平、高素质人才,实施人才激励机制,科学组合人员,建设现代企业人才团队,实施以人为本的发展战略,推进企业发展,实现规模化发展。●

“洋河酒传统酿造技艺”入选省级非遗名录

本刊讯 经江苏省非物质文化遗产保护工作专家委员会专家评审,宿迁市又有11个非物质文化遗产项目通过省专家组论证,江苏洋河酒厂股份有限公司申报的“洋河酒传统酿造技艺”(蒸馏酒制作技艺)名列其中。

“洋河酒酿造技艺”主要包括续糟法老五甑工艺、特殊制曲工艺、原酒陈酿工艺、勾兑工艺以及相关的特殊技艺等。洋河蓝色经典、洋河大曲、敦煌等洋河的各个系列品牌的美酒都是“洋河酒酿造技艺”的产物。

从2006年开始,洋河酒厂就开始申报“洋河酒传统酿造技艺”为非物质文化遗产,并于2007年12月入选市级非物质文化遗产。2008年11月,该公司又认真开展省级非物质文化遗产的申报工作,并力争使“洋河酒传统酿造技艺”入选国家级乃至世界非物质文化遗产。(小小)