

進軍白酒產業，是華潤啤酒在中國啤酒市場上從零起步、歷經30年時間拚搏探索、牢牢佔據中國啤酒行業龍頭地位後的又一次重大戰略選擇。

和30年前一樣，華潤啤酒的白酒新世界同樣經歷着從無到有，從醞釀策劃到漸次展開的發展歷程。

在這個既有着強烈的行業傳統，又在經歷着劇烈調整的產業，華潤啤酒應該如何定義當前的中國白酒市場？如何在其中找準自身的定位？又如何破局、如何謀新局？成為擺在華潤啤酒和華潤酒業面前的一道道重大課題。

文/楊凌雲

共賦「白酒新世界」

華潤酒業渠道夥伴尼山首聚

侯孝海論道潤系白酒大勢初成

2023華潤酒業渠道夥伴大會9月19日在山東曲阜尼山聖境舉行。

2020年12月，華潤酒業在海南省海口市註冊成立。2023年9月19日到20日，在布局中國白酒市場2年零10個月後，以「共生賦能 聚力成勢」為主題，華潤酒業終於在中國偉大的思想家、政治家孔子的誕生地山東曲阜尼山聖境召開了第一次全國渠道夥伴大會。

在這次華潤酒業渠道夥伴大會上，華潤啤酒董事會主席侯孝海第一次向華潤系「金沙酒業、景芝白酒、金種子酒業」三大白酒企業的300多位渠道夥伴深入解讀其「白酒新世界」理論，對如何建設「白酒新世界」給出了時間表和路線圖，並對行業的一些不同聲音給予了回應。

山東省原政協副主席陳光，山東省工業和信息化廳消費品處處長趙宇，中國酒類流通協會秘書長秦書堯，中國酒業協會副秘書長甘權，華潤啤酒董事會主席侯孝海，華潤啤酒總裁趙春武，華潤啤酒副總裁、華潤酒業總經理魏強，華潤啤酒首席財務官趙偉，華潤啤酒副總裁、貴州金沙酒總經理范世凱，華潤啤酒副總裁劉有泰，山東景芝白酒總經理干曉峰，安徽金種子酒業總經理何秀俠，華潤酒業營銷管理中心總經理閻東攜渠道夥伴和白酒行業專家學者、商界名家齊聚一堂，共同見證了這一重要的歷史時刻。

尼山問道 什麼是白酒新世界

在正式進軍白酒之後不久，侯孝海便在其「啤酒新世界」理論的基礎上，提出了其備受行業矚目的「白酒新世界的」理論，並據此明確了華潤酒業「做白酒新世界探索者」的定位。

在侯孝海看來，當今世界已經進入了一個「新世界」。中國的崛起及由此帶來的挑戰和摩擦加劇，歐美的衰弱及由此帶來的舊世界失序，不僅令全球政經格局正在重構，也給中國經濟和中國消費帶來了翻天覆地的變化，白酒行業的調整變化及未來發展趨勢同樣要放眼於全球大變局下進行觀察。

中國業已進入了一個「新世界」。這個「新世界」不是指某個行業某個產業，不僅僅局限於啤酒和白酒，而是中國的經濟已進入一個新世界、新的發展階段。因此，中國白酒行業要順應中國經濟高質量發展的時代潮流，要順應中國新時代的治國理政的模式和兩個一百年奮鬥目標的發展要求。

白酒行業正在進入一個「新世界」。在這個新的世界裏，科技大革命正在全方位的影響着我們，包括科技對白酒行業，從自動化到數字化，到數智化和智能化、AI的出現……科技的蓬勃發展對白酒行業正在產生巨大甚至是顛覆性的影響。

中國的消費正處於一個「新世界」。在中國人均GDP超過8000美元後，消費升級將不可逆轉，並將繼續持續進行。同時年輕人已經變成消費主力，中產階級迅速的擴大，人口老齡化持續加劇，女性力量迅速崛起，移動互聯網對消費的影響，同時疫情對我們的影響尚未結束，並將深遠地影響消費者的消費方式，消費的確定性和人類對健康、對安全、對未來的期望值。

侯孝海表示，這一系列變化，帶來的是對中國經濟的巨大衝擊，各個產業都在轉型升級、轉向高質量發展。從啤酒行業可以很清楚地看到從規模化發展到高質量發展、從傳統向現代的轉變，相信白酒

行業也不例外。新世界與舊世界如此不同，那「白酒新世界」究竟會是什麼樣？

侯孝海給出「白酒新世界」的十二大特徵

- 中國白酒進入了消費人群逐步迭代的新世界，新人類、新群體成為新世界的消費主力。
- 進入了消費場景多樣化發展的新世界，消費場景將隨消費人群的改變而更加多樣。
- 進入了價格由雙極發展到兩頭穩、中間強的新世界。中產階級、Z世代都是中間增強的動力，300元（人民幣，下同）價格帶的酒將很好賣。
- 進入了產品質量升級，品質精準表達、品質第一的新世界。
- 進入了營銷管理的新世界。銷售管理，渠道管理，客戶夥伴的打造，價格的管控，庫存的管控，終端的拓展等一整套的模式，未來一定是中國白酒新世界的主要特徵，未來將迎來真正的消費管理時代。
- 進入了各美其美、美美與共的新世界。出現了「濃香領先，醬香長增，清香回歸，多香發展」的新局面。
- 進入了科技發展、智能製造的新世界。白酒新世界一定是用科技來推動，用智能來推動，用大數據釀造好酒的時代。
- 進入了傳承與創新雙向發展的新世界。既要傳承也要創新，在傳承中創新新世界的模式和方式，新時代的技術和工藝。
- 進入了產區發展與企業品牌共繁榮的新世界。因為新世界需要產區，不可能到處都能釀好白酒。
- 進入了產能和產業集中分化的新世界。產業開始集中化，將來可能會越來越集中，同時分化成不同的類型，酒莊還尚待觀察。
- 進入了從規模發展到質量發展、生態發展的新世界。生態釀造、生態發展，將是白酒產業的必選題，是門檻、是標配。生態不好，白酒肯定不行。
- 進入了政策指引、文化強企、名酒帶動、價值回歸的新世界。好酒是用來喝的，不是用來炒的，價值回歸有利於白酒產業健康發展。

「這個改變的世界，在我們看來就是酒類新世界，不要用過去的眼光看今天，也不用今天的眼光否定過去，積極擁抱變化才是第一要義。」侯孝海表示。

論道尼山 如何建設華潤「白酒新世界」

2020年12月11日，華潤酒業在海口註冊成立。隨後，華潤酒業吹響進軍白酒的號角——從2021年8月26日牽手景芝、2022年6月入駐金種子，到2022年10月25日斥資123億元控股貴州金沙，華潤系白酒的版圖初步劃定，歷時2年零一個月時間。

如果從現任管理團隊進駐的時間算起，華潤團隊入駐時間最長的是金種子酒業，華潤團隊入駐時間是2022年7月，到現在1年2個月。入駐景芝白酒的

侯孝海認為，現在白酒產業的發展，將不同於之前「區域化—全國化—國際化」的發展路徑。在國內大循環的經濟背景下，內涵式的質量升級、管理升級、運營的升級、數字化的升級將成為中國企業做強做大最重要的方式。

「我們要做的是堅定戰略自信，保持戰略定力，排除一切噪音，踏踏實實地實踐華潤酒業「探索、發展、變強」的三年發展戰略，通過「3+3」兩個三年的時間，希望華潤酒業初步成為白酒行業的新生力量，白酒行業探索者的身份基本明確。」

「我們是一個長期主義者，我們是要長期經營白酒的人，我們跟投資者不一樣。誰是真正的白酒的產業經營者，現在看來，我覺得華潤至少是其中之一。」侯孝海說。



華潤啤酒董事會主席侯孝海闡述華潤啤酒的「白酒新世界觀」。

時間是2022年10月，到現在約11個月時間。時間最短的是貴州金沙醬酒，華潤團隊於2023年1月入駐，到現在僅8個月時間。因此，對於華潤系的三大白酒企業而言，在白酒新世界的探索才剛剛開始。

面對市場、渠道和業界對於下一步華潤酒業如何建設「白酒新世界」，侯孝海也給出了自己的發展策略和時間進度表。

在如何建設「白酒新世界」的實施層面 侯孝海同樣給出自己的思考

- 做大媒體宣傳，把握聲量就是銷量的規律，發出酒業最強音。
- 向名酒學習，向大師學習，向大商學習，不犯顛覆性的錯誤。
- 建立香型口味和主品牌的強關聯。金沙就是醬酒，金種子就是複合香，景芝就是芝麻香，一定要讓市場和消費者記住這種強關聯，它是品質的保障，能力的象徵，是品牌的基本定位和印象。
- 優選及創新精準做大「會展餐節」的新世界模式，這是企業品牌建設的關鍵一招。
- 建立華潤啤酒獨特的B2G、B2B、營銷模式和營銷商業層模式，滿足市場需求。
- 建立華潤酒業各品牌在新世界中獨特、個性、品牌化的自有IP。
- 要做同等價格更好品質的酒和更高價格更好顏值的酒。華潤酒業追求的是品質更好，顏值更好，價格更合理。
- 做大高線光瓶，持續啤白雙賦能。
- 搭建白酒新世界的品質表達，建立以消費者為導向的質量體系、品質體系、口味評價標準。
- 希望未來探索做一些白酒體驗區和售酒機。
- 一定要建立啤酒和白酒雙雙面向消費者的運營模式。

侯孝海認為，現在白酒產業的發展，將不同於之前「區域化—全國化—國際化」的發展路徑。在國內大循環的經濟背景下，內涵式的質量升級、管理升級、運營的升級、數字化的升級將成為中國企業做強做大最重要的方式。

「我們要做的是堅定戰略自信，保持戰略定力，排除一切噪音，踏踏實實地實踐華潤酒業「探索、發展、變強」的三年發展戰略，通過「3+3」兩個三年的時間，希望華潤酒業初步成為白酒行業的新生力量，白酒行業探索者的身份基本明確。」

「我們是一個長期主義者，我們是要長期經營白酒的人，我們跟投資者不一樣。誰是真正的白酒的產業經營者，現在看來，我覺得華潤至少是其中之一。」侯孝海說。

香江觀察

做白酒新世界的探索者

從啤酒巨頭轉戰白酒江湖，對於華潤啤酒及其靈魂人物侯孝海而言，這是一個經過深思熟慮後做出的選擇。

畢業於中國人民大學統計學專業的侯孝海，有幾大看家本領：一是記憶力驚人，二是擅於觀察分析、搶抓機遇，三就是精於營銷、擅於破局。

從2008年操刀實施「非奧運營銷」一戰成名，到其後締造全球銷量最大的啤酒單品「勇闖天涯」，到百戰歸來執掌華潤啤酒提出「3+3+3」年略、五點一線方法論、勢能論……再到2019年成功收購喜力中國，在疫情之下的三年實現華潤啤酒崛起高端市場，公司利潤從2017年的11.75億元增長到2022年的43.44億元、增長3倍……侯孝海和他的團隊在過往的每一次勝利，都有獨立、獨到的理論依據做支撐，謀定而動，屢建戰功。

華潤啤酒和侯孝海在啤酒行業的巨大成功，無疑是華潤酒業進軍白酒的最大底氣。

對於當前業內外對華潤酒業和旗下三家白酒企業的種種議論，侯孝海在此次大會間隙接受本報與《新經濟》專訪時表示，我們通過此前20多年的不斷探索和實踐，成功回答了「華潤雪花會做啤酒嗎？會做全國品牌嗎？會做高端嗎？」的歷史三問，現在又多了一問：「華潤會做白酒嗎？我想我們更有信心能夠面對這第四問。」

「如果把華潤啤酒看做一個人的話，這個公司跟其他啤酒企業是不同的，跟白酒企業更不同——他有鮮明的個性和張力，有非常強大的市場搏殺和拚搏的能力。」

「華潤啤酒在過去30年的發展，我們發展的最大的底氣其實就來自我們這一群人——我們有激情、有戰鬥力，有商業化和市場化的思維，我們更適合到市場的大浪中去，是願意接受新事務、喜歡挑戰的一群人。」

「在過去30年的發展中，我們積累了獨特的競爭能力和解決問題的方案、方法。還有我們有着濃厚的學習氛圍、學習的文化、反思的文化，我們從學習中來到業務中去，確保我們對任何事情都有能力形成一整套自己的打法和理論。」

「我們有底氣做好白酒，是因為我們前面的成功讓我們做白酒成功的概率要比其他企業更大一些。隨着企業的發展，當我們來到歷史第五問的時候，我們相信自己會更加自信，因為我們是一個成功完成歷史課題的組織，我們有能力、有方法通過在白酒的實踐，成為白酒行業的行家里手，確保我們取得成功。」

「坦率地講，我們做白酒並不着急，有啤酒業務做支撐，我們並沒有太大壓力——因為我們90%以上的主體業務是啤酒，啤酒業務發展很好，在90%的業務很好的情況下，我們沒必要擔心這10%的白酒業務。有啤酒業務這麼龐大的組織、分銷體系、終端的資源、企業文化、組織能力等核心競爭力在，我們做白酒其實更從容。我不覺得做白酒是一個特別艱難、有巨大風險和挑戰的事情，強大的啤酒業務讓我們更有底氣。」

聞道既行，貴在持之以恆。尤其對於白酒這個長周期產業和白酒產業中的長期主義者而言，華潤啤酒的酒業藍圖剛剛鋪開，相信時間一定會給出大家所希望的答案。



侯孝海攜華潤啤酒啤白事業部高層與渠道夥伴大會合影。