

厂商攻守道

■ 周丽梅

身处行业调整期，厂商关系仍面临较大考验。

过去，厂家定任务、压库存，经销商被动接招、咬牙扛压，但在消费主权崛起、渠道深度变革的当下，传统“厂强商弱”的博弈模式已步履维艰。

近几个月，茅台、五粮液、泸州老窖、郎酒、水井坊等头部企业密集发声，强调“亲清共赢”“让渠道赚钱”“厂商价值共同体”。

这些表态和动作，透露出清晰的信号：一场以保障经销商生存空间、重塑价值链为核心的厂商关系升级战，已在白酒行业全面展开。

与此同时，即时零售、商超白牌、电商崛起等新变量，也为这场重构增添了复杂性与紧迫性。它们的涌现，正加速催化一个更稳定、更高效、更具韧性的行业新生态形成。

重构厂商关系

库存高企、价格倒挂依然是当前白酒行业面临的严峻挑战。其症结，源于过往失衡的厂商关系。

“厂家每年张口就是两位数的增长目标，本质是把库存压力甩给我们。行情不好时，真该放下执念，主动降速甚至接受负增长。”江西某头部白酒品牌经销商张总对笔者坦言，“酒厂”的诚信度，是现在的痛点。”

在这种“利出一孔”的模式下，厂家依赖压货维持增长，而经销商则在价格倒挂中利润稀薄，甚至丧失独立经营能力，双方陷入囚徒困境。

渠道利润危机倒逼头部酒企集体行动。多位受访大商反映，厂家态度发生显著变化。“现在厂家主动来问我们库存多少、利润多少，这在以前是不可想象的。”一位成都的白酒大商在受访时这样说。

厂商强弱的格局正在翻转。近段时间以来，众多酒企已明确喊出“保障渠道利润”“让经销商赚钱”的口号，并积极谋划厂商携手破局之策。

茅台集团董事长张德芹在多个场合强调，要把经销商当作“战友”，构建“亲清”关系。同时，茅台还提出“三个转型”核心是把经销商纳入“服务共同体”，共同服务于消费者，而非单纯完成销售指标。

五粮液则提出“协同商家、共克时艰”，明确提出“优商、补商、扶商、强商”的策略，优化

考核机制，解决经销商盈利难的问题。

厂商关系的松动，倒逼厂家拿出更贴终端、更护商家的实招。部分酒企已经调整“冲销量、加任务”思维，开始给酒商减配额“松绑”。比如，部分企业给商家提供补贴和支持，有些是货补，有些是不压库存等，都在做一些进货方面的贴息政策。

郎酒在年中大会上承诺“至少5%净利润兜底”，并启动“扶好商、树大商”计划，提供培训、供应链、数字化支持。这种“不压货、不参与价格战”的策略，正在重塑厂商之间的信任关系。

水井坊通过“停货、控价、查违规”三板斧，以强硬手段重塑价值链秩序。而泸州老窖“服商、扶商、护商、富商”的八字方针，配合“挖井工程”终端升级计划，展现出从单一产品供给向全链路服务转型的决心。

头部酒企的表态和动作，共同指向一个目标：把利润还给渠道，把能力还给经销商。厂家正在放下担子，放下姿态，和商家一起渡过难关，这背后是修复渠道生态、构建更稳定高效体系的迫切需求，既是破局之策，更是面向未来的市场实践。

重塑博弈格局

渠道端的剧烈变化与重构，给厂商关系再添重负。尤其是商超白牌、电商直播、即时零售等新渠道的崛起，正从四面八方分流客源，也深刻重塑着厂商关系的格局。

商超白牌的爆发，正猛烈冲击传统赛道。从奥齐乐 9.9 元白酒的流量神话，到胖东来定制自由爱、怼酒、久久，年销售额达到了5亿元，再到永辉超市推出了咏悦汇小酌自有品牌，上市不久就达到销售月销2—3万箱的量。这些白牌产品凭借高性价比与精准定位快速放量，直接挤压传统渠道份额，倒逼其转型。

“商超渠道正从价格标杆转变为引流利器。”波波圈主理人邓波认为，未来商超白牌会继续推动白酒销售渠道的占比改变，而传统渠道会承受更大的压力。

与此同时，电商平台也在加速分流，进一步瓦解了传统层级分销的壁垒。

头部白酒企业正在坚定强化与电商的合作，寻求消费场景多元化与品牌价值深度传递，这必然分流传统渠道流量。

渠道端的剧烈分化与重构，从根本上动

摇了传统厂商关系赖以生存的土壤。新势力凭借其更贴近消费者和更高效整合供应链的核心优势，对固化的层级分销体系形成了打击。这不仅要求酒企重新审视渠道策略，更迫使厂商双方共同探索在碎片化、多元化渠道生态中的新型协作定位。

资深品牌策划人麦子指出，传统经销商模式是地产经济时代的产物，解决的是“触达率”，传统层级分销体系难以匹配消费者直连时代。但在今天，消费者主权时代需要的是“触达力”，谁能真正理解消费者，谁就能掌握渠道话语权。

厂商关系新解

当压货模式难以为继、渠道变革加速推进，白酒行业的厂商关系亟待系统性“重启”。这不是简单的“回归亲密”，而是基于消费者主权、数字化能力与渠道多元化的系统性重构。

未来厂商关系会如何走向？麦子预测，未来经销商将走向“分层、分圈、分级”的小圈子模式。优质经销商因具备更强的“触达力”，将获得稀缺产品资源与更高利润空间，传统“广撒网”式大流通模式将式微。

在采访中，麦子反复提到一个关键词：“兜底能力”。他认为，厂家要想真正重建信任，必须做好“兜底”的准备。不仅是利润兜底，更是库存兜底、现金流兜底。“输血只是一时，造血才是根本。”他强调，厂家必须同步解决经销商的“造血”能力，“兜底解决生存，造血激活发展。”

在行业调整期，渠道关系的重构往往是酒企市场成绩的关键。头部酒企们构建可持续的渠道生态，拿出诚意的让利策略，是构建战略缓冲带的明智之举。这种在思想、行动层面的同频共振，在渠道生态中往往更具持久生命力。

可见，这轮变革，既是酒企对行业调整期的主动应对，更是对白酒产业未来的战略卡位。正如采访中多位经销商所说：“厂商关系永远没有最优解，都是互相博弈。好的关系，短期要有利可图，长期能共同发展。我们正走向一个更成熟、更平等、更可持续的新阶段。”

这或许，才是厂商关系真正的“升级”。

贵州白酒正在谋求转型，一大改变是从“卖酒”，转为“卖生活方式”。

在此背景下，白酒体验店也出现重量级选手——以产区之名加入市场竞争。

近日，首家遵义产区名酒体验馆在当地开馆，集中展示遵义名优白酒，搭建酒企、国内外经销商与消费者的交流平台。

遵义产区白酒体验馆和此前的白酒专卖店有何不同？“以产区之名”开设白酒体验馆，其又将如何赋能产区、企业的发展？

开馆：卖酒，更卖生活方式

遵义产区名酒(遵义)体验馆占地 3500 平方米，集酱酒私房菜、名酒展示、茶文化、酱酒文化四大功能于一身。它将遵义美食与美酒结合，打造“城市会客厅”，让消费者能一站式体验遵义的饮食文化与白酒魅力，感受一种全新的生活方式。体验馆内汇聚了茅台、珍酒等名优白酒，以及其他遵义特色产品。通过实物陈列、文化展区、品牌故事墙等形式，体验馆对外统一展示遵义白酒的酿造技艺、历史文化和产区特色，帮助消费者全面了解遵义酱酒的品质优势。

这里不仅可以购买到优质酱酒产品，还可以体验酱酒酿造工艺、了解白酒文化、学习品鉴知识。

这不仅是一个消费者可以购买到遵义名优白酒的地方，更是推广产区文化、连接产业上下游、提升消费者认知的“白酒产业综合体验中心”。

遵义市白酒行业商会支部书记兼执行会长范泳涛表示，遵义产区名酒体验馆的落地，是“卖酒”向“卖生活方式”转变的落实，也是政企携手的成果。这是遵义产区白酒“走出去”的窗口，未来遵义市白酒行业商会将持续推动产区酱酒走向更广阔的天地，为产区振兴贡献力量，也让遵义白酒走进更多人的生活。

近年来，遵义市白酒行业商会以小分队的方式开展重点企业、精准项目招商考察，带领酒企开展“进名企、进名会”活动，促成酒类贸易合作，目前已建成珠海、西安等一批省外“遵义产区名酒馆”。

此次在遵义揭牌的名酒体验馆，是贵州省内首家，体验馆也全面升级，此前更多聚焦产品交易，现在则更多聚焦体验白酒生活方式。

开馆仪式当天，遵义市白酒行业商会还与香港考察团举办座谈会，双方就酱香白酒出海达成战略共识。香港作为国际化大都市，是遵义白酒出海的重要机遇，是白酒走向海外的桥头堡，有影响力，有带动力。下一步遵义白酒行业商会将聚焦香港，把香港作为境外重点开发区域，充分利用香港烈酒贸易平台，将酱酒推广到更广阔的全球市场。

活动现场，遵义白酒行业商会与香港华夏酒业协会现场签约，达成战略合作，共同推动遵义白酒出海。

遵义，猛攻“品效销”

在白酒体验馆火热时，从名酒企乃至中小企业都纷纷投入体验馆建设，作为品牌文化传播和产品体验的场所，其价值不言而喻。

遵义求变，以「产区」之名

■ 郭媛

喻。

但在日益凸显的厂商矛盾和库存动销压力的双重作用下，白酒企业的体验店面临着高度同质化的问题，部分白酒体验店悄然退出了市场，这也倒逼着产区、企业思考体验馆的升级。

以茅台为首的龙头企业体验馆从技术、体验服务和文化表达上不断升级。如位于贵阳观山湖区的一家茅台体验馆，不仅空间打造概念上完美呈现品牌理念，还结合数字媒体、当代艺术与空间场景，突出消费者的沉浸式观览体验，博物馆式的游览，也能让消费者更能深刻感受茅台的文化底蕴和工艺特点。

如今，白酒体验馆“热潮”已经冷却下来，但其依旧是直达 C 端的优质线下载体。那么，此次遵义产区开设体验馆，又有何不同？

2025 年贵州省《政府工作报告》重点工作责任分工方案中提出，将推进重点酒企改造升级，加快“卖酒”向“卖生活方式”转变，打造 10 家优质酱酒体验馆，提升 21 个酒旅融合景区运营水平，建设 5 条美酒美食街区。

“卖酒”向“卖生活方式”转变，这是关乎白酒消费本质变化的思考。遵义产区名酒(遵义)体验馆开馆，将产区风土与酿酒智慧转化为可感知的生活方式，这不仅承载着遵义产区深厚的文化内涵，也让产区表达更贴合当下发展趋势。

以产区之名开设体验馆的背后，是企业从单打独斗到产区的抱团作战，是集产区合力，加速“卖酒”向“卖生活方式”转变，从而有效带动动销。

那么，产区体验馆又将如何赋能产区，推动产区持续向前、向上？产区体验馆通过整合产区内的优质资源，以集体品牌的力量背书，“以产区之名”开设体验馆，能够聚合多方合力，解决品牌影响力不足、运营不专业的问题。

尤其是对于中小酒企较为集中的遵义产区而言，这在一定程度上，将分散的中小酒企优势整合，集中资源、输出统一品牌认知，在节约成本的同时，有利于在全国市场形成更强大的竞争力。

不同于传统品牌体验馆侧重于单品销售，产区体验馆将地理风土、酿造技艺、人文故事为支点，将消费者对“好酒”的认知升维至对“好产区”的信任。

产区体验馆以“品”强化产区认知的权威性，以“效”降低中小酒企独立拓客的成本，以“销”验证消费者对产区生态的付费意愿，本质上是在将“遵义产区”四个字沉淀为可量化、可复制的信用资产，驱动遵义白酒的价值跃迁。

当下遵义产区的探索已不止于“卖酒”，而是以文化为纽带、以体验为媒介，构建起消费者与产区的深度链接。这种链接，既为中小酒企撕开了同质化竞争的口子，也让“遵义白酒”这一超级 IP 的含金量持续攀升。

自 2025 年以来，多个产区都提出了要开设产区体验馆，如贵州提出计划“打造 10 家优质酱酒体验馆”，古蔺产区明确将在年内新增 10 家品鉴馆，汾阳则在全国范围内大力开设“杏花村汾酒专业馆体验馆”……可以说，遵义产区对体验馆的探索，已经走在了行业前列。

22 万字行动指南引领高质量发展 泸州老窖《共生哲学》文化纲领正式发布

■ 甘雅婷

7 月 18 日，在行业协会领导、知名学者及公司高管的共同见证下，《共生哲学——泸州老窖企业文化纲领》(以下简称《共生哲学》)正式发布。

这是泸州老窖自 1999 年首次提出“统治酒类消费的是文化”理念以来，历经多年的系统性探索、实践与升华，最终凝练成的新时期企业文化行动纲领与价值宣言，标志着其文化体系建设迈入全新的 3.0 阶段。

升级迭代 淬炼 22 万字文化行动纲领

《共生哲学》是全面了解和认知泸州老窖文化与品牌发展历程的百科全书。

在白酒行业竞争日趋激烈、普遍寻求短期突破与流量效应的大背景下，泸州老窖于 2023 年启动了新时期企业文化理念体系的重构工程。

根植于深厚的实践土壤，项目团队深入企业，进行了长达 20 个月的深度耕耘：累计访谈纪要原始文字超 500 万字，采访员工达 246 人，查阅纸质文献超 100 册。海量的一手资料与深刻洞察，最终被系统梳理、提炼，凝结为这份 22 万字的纲领性文件。

在活动现场，泸州老窖集团(股份)公司党委书记、董事长刘淼阐述了《共生哲学》在企业关键时期的价值与意义：“文化，是流淌在企业血脉中的精神基因，更是支撑我们跨越激流险滩、攀登行业高峰的核心力量。站在‘十四五’收官之年与‘十五五’谋划的关键节点，在公司处于转型升级、特殊攻坚的重要时期，需要我们直面风险挑战、坚定必胜信心，更清楚地认识《共生哲学——泸州老窖企业文化纲领》指导实践、赋能经营的价值和意义。”

泸州老窖集团(股份)公司党委书记、董事长刘淼发表题为《厚植文化根脉 共筑长青基业》的主旨发言

从纲领内容看，它以“共生哲学树”为架构，七大核心酿造资源为根系；使命、愿景、精神、核心价值观及经营管理思想为主干；十余项专项文化为分支；制度、行为规范、传播体系为枝藤，培育“根深、干强、枝繁、叶茂、果甜”文化大树的宏伟愿景，致力于让社会共享物质与精神成果。

此次《共生哲学》的发布，不仅是一场仪



式，更是泸州老窖在行业调整期以文化定力锚定发展方向、宣告其长期主义信念的庄重宣言。

立足根基 创新焕发时代活力

“天地同酿，人间共生”——这八字企业哲学自 20 世纪末提出，历经市场风云变幻，始终是泸州老窖不可动摇的精神内核。《共生哲学》的发布，正是对这一核心的主动升华与时代焕新，标志着其文化体系完成了一次关键的迭代跃升。

《共生哲学》系统梳理了近二十年乃至更长时间跨度内的精神故事与标杆案例，清晰地揭示了泸州老窖创新活力的源泉——对文化根基的深刻理解与文化自信，并在传承中实现持续焕新。

作为文化战略的先行者，泸州老窖从 2001 年推出国窖 1573 品牌，实施真正意义上的文化战略；到 2011 年编撰白酒行业第一本系统企业文化手册；再到如今的《共生哲学》发布，泸州老窖在文化领域的深耕与引领，始终是行业标杆。

持续开展国际诗酒文化大会、“让世界品味中国”全球之旅，泸州老窖的足迹遍及全球；与澳网、国际乒联世界杯等顶级体育 IP 的战略合作，是泸州老窖将传统酿造智慧置于全球语境下的创新表达，是“人间共生”理念跨越地域的主动实践。

同时，泸州老窖积极践行绿色发展理念，建成自动化与智能化水平行业领先的“黄叙酿酒生态园”，通过智能酿造推动绿色降碳，大力推进能源资源回收，是“顺天时，应地利”古老哲学在“双碳”时代的主动演绎与创新落实；设立“泸州老窖奖学金”“栋梁工程”，累计公益捐赠超 20 亿元，则是“酿造幸福”企业使命在当代社会责任层面的有力拓展与深化。

泸州老窖的无数案例证明了：真正的、可持续的创新，不是随波逐流，而是根植于深厚

的文化土壤，对恒久价值内核在不同时代背景下的创造性转化和创新性发展，是一种基于传承的主动进化。

树立价值灯塔 推动行业共生共荣

当前，白酒行业正处于深度调整与转型的关键期。面对纷繁复杂的市场环境与不确定性，《共生哲学》的发布为行业同仁提供了穿透迷雾的价值坐标，展现了驱动泸州老窖持续发展的深层动力——根植于企业文化中的核心价值体系。

这也为行业提供了一种回归本质的思考维度，引导业界超越当下内卷化的竞争格局，共同思考白酒产业与企业时代浪潮中真正需要沉淀什么、坚守什么，身体力行地倡导长期主义、面向未来的发展理念，以及沉心静气、专注品质、文化、消费等核心价值的经营哲学。

更关键的是，泸州老窖以“共生”理念为引领，主动构建行业新生态。

基于“共生”理念，泸州老窖在《共生哲学》中倡导“美美与共、各表其美、行业共荣”的生态思维，大力推行“文化同源、标准同订、市场同拓、规则同守、危难同渡”的“五同”理念，凝聚“不忘初心、坚定信心、坚守匠心、树立雄心、奉献爱心”的“五心”力量。从 20 世纪 50-80 年代无私推广技术、培养数方行业人才，到今天倡导共建酒业命运共同体，泸州老窖始终致力于推动行业的共生共荣。

《共生哲学》的发布，是泸州老窖文化体系持续进化与高度自信的集中展现，是其面向未来、驱动发展的行动宣言与指南。

对企业自身而言，它为企业文化高质量发展提供了清晰的文化动力和精神内核；对行业而言，它如同一盏明灯，指引着回归本质、坚守价值、共生共荣的发展方向。

从窖池微生物的共生奥秘，到全球文明的美酒对话，泸州老窖正以深厚的文化定力与开放的共生智慧，为中国白酒贡献历久弥新、走向世界的思想力量与实践范式。

