

分类号 F203.9/934
UDC _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于新零售视角的晋泉酒业发展战略优化研究

研究生姓名: 詹贵福

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理

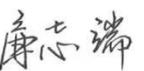
研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 签字日期：2022.6.16

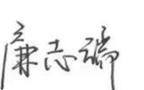
导师签名： 签字日期：2022.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 签字日期：2022.6.16

导师签名： 签字日期：2022.6.16

Research on Jinqun Wine Industry Development Strategy Optimization Based on the Perspective of New Retail

Candidate : Guifu Zhan

Supervisor: Zhiduan Lian

摘 要

在新零售大背景下，传统的区域型白酒企业只有不断地创新、转型，以科学的营销理论为指导，构建能顺应时代发展的营销策略，才能更好地服务于消费者，从而在激烈的竞争中赢得先机。

本文首先收集和总结了国内外白酒企业战略的相关研究成果，提出了研究对象和研究内容，明确了研究方法和研究思路。在阐述企业发展战略相关理论及相关分析工具和方法的基础上，运用 PEST 和波特五力模型，从新零售视角分析企业战略优化的内外部环境，并在此基础上，晋泉酒业现状 从战略和新零售的角度分析经营情况，介绍晋泉酒业的基本情况和当前的发展战略和建设目标，分析发展战略在经营中存在的问题以新零售视角从融资、销售、管理等方面，为战略优化提供基础数据，进而基于新零售视角下晋泉酒业战略优化的战略六要素模型，明确公司未来的市场定位和战略目标，并优化晋泉酒业为内部和外部环境制定战略目标的细节。针对复杂的内外部环境，最终提出了晋泉葡萄酒战略的实施和保证发展战略动态优化的可行性。

本文通过探索晋泉酒业在“新零售”环境下的发展战略优化改进，帮助晋泉酒业提高发展水平和市场竞争力，为晋泉酒业在“新零售”环境下的快速和可持续发展提供一些参考，也为同类型企业提供借鉴。

关键词：晋泉酒业 新零售 战略优化策略

Abstract

In the context of new retail, traditional regional liquor companies must continue to innovate and transform, use scientific marketing theories as the guidance, and build marketing strategies that can adapt to the development of the times, in order to better serve consumers, and thus can better serve consumers. Win the first opportunity in the competition.

This paper firstly collects and summarizes the relevant research results for liquor enterprise strategy at home and abroad, puts forward the research objects and research content, and clarifies the research methods and research ideas. On the basis of elaborating the relevant theories of corporate development strategy and relevant analysis tools and methods, using PEST and Porter's five forces model to analyze the internal and external environment of the company's strategic optimization from the perspective of new retail, and on this basis, the current situation of Jinquan Liquor Industry Analysis of the operation situation from the perspective of strategy and new retail, introduces the basic situation of Jinquan wine industry and the current development strategy and construction goals, and analyzes the problems existing in the operation of the development strategy from the perspective of new retail from the aspects of financing, sales and management , To provide basic data for strategic optimization, and then based on the strategic six-element model for the optimization of Jinquan's wine industry strategy from the perspective of new retail, clarify the company's future market position and strategic goals, and optimize the details of the strategic goals for the internal and external environment. In response to the complex internal and external environment, it finally proposed the implementation of Jinquan's wine strategy and the feasibility of ensuring the dynamic optimization of the development strategy.

This article explores the optimization and improvement of Jinquan Wine Industry's development strategy in the "new retail" environment, helps Jinquan Wine Industry improve its development level and market competitiveness, and contributes to the rapid and sustainable development of Jinquan Wine Industry in the "new retail" environment. Development provides some reference, and also provides reference for the same type of enterprises.

Keywords: Liquor company; Development strategy; Strategic transformation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国内外研究述评.....	6
1.3 研究内容与方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.4 研究框架与创新.....	8
1.4.1 研究框架.....	8
1.4.2 创新之处.....	9
2 理论基础	11
2.1 企业战略概述.....	11
2.1.1 发展战略内涵与作用.....	12
2.1.2 发展战略内容与分类.....	13
2.2 战略管理工具.....	14
2.2.1 PEST 分析.....	14
2.2.2 波特五力模型.....	14
2.2.3 SWOT 分析.....	15
3 晋泉酒业发展战略现状及问题分析	17
3.1 晋泉酒业公司概况.....	17
3.1.1 晋泉酒业公司简介.....	17
3.1.2 公司组织架构.....	17
3.2 晋泉酒业发展战略现状.....	18

3.2.1 现阶段多元化发展战略现状.....	18
3.2.2 主营业务近五年业绩情况分析.....	19
3.2.3 人力资源战略.....	22
3.3 晋泉酒业战略的深度访谈与行业调查.....	22
3.3.1 深度访谈.....	22
3.3.2 晋泉酒业战略问卷调查.....	24
3.4 晋泉酒业发展战略存在问题.....	30
3.4.1 发展战略与企业成长阶段不匹配.....	30
3.4.2 发展战略与企业内外部发展环境不匹配.....	30
3.4.3 发展战略与企业发展的现实需要不匹配.....	30
3.4.4 业务经营业务战略定位存在偏差.....	31
3.5 晋泉酒业发展战略存在问题的成因.....	31
3.5.1 多元化战略不符合企业生命周期实际.....	31
3.5.2 市场竞争更加激烈而采用多元化战略.....	31
3.5.3 公司管理层总体战缺乏发展战略规划能力.....	32
3.5.4 决策体制、经营理念、市场规模化不足.....	34
4 晋泉酒业面临的战略环境分析.....	36
4.1 外部环境的 PEST 分析.....	36
4.1.1 政策环境.....	36
4.1.2 经济环境.....	36
4.1.3 社会文化环境.....	38
4.1.4 技术环境.....	40
4.2 行业环境分析.....	40
4.2.1 行业特征.....	40
4.2.2 行业竞争结构.....	41
4.2.3 行业发展趋势.....	43
4.3 内部环境分析.....	43
4.3.1 财务分析.....	44
4.3.2 人力资源分析.....	44
4.3.3 营销能力分析.....	45

4.3.4 生产研发能力分析.....	47
4.3.5 资源状况.....	48
4.3.6 企业文化.....	49
4.4 SWOT 矩阵分析.....	49
4.4.1 外部机会（Opportunity）.....	49
4.4.2 外部威胁（Threats）.....	50
4.4.3 内部优势（Strength）.....	50
4.4.4 内部劣势（Weaknesses）.....	51
4.4.5 SWOT 矩阵分析.....	51
5 基于新零售视角的晋泉酒业发展战略优化策略.....	54
5.1 晋泉酒业发展战略优化的理论依据.....	54
5.2 战略目标.....	54
5.3 企业发展区位选择.....	55
5.3.1 战略方向选择.....	55
5.3.2 目标市场选择.....	56
5.3.3 地理位置选择.....	57
5.3.4 目标人群选择.....	58
5.4 企业战略关键措施.....	58
5.4.1 核心业务一体化拓展.....	58
5.4.2 市场营销策略聚焦.....	61
5.4.3 总成本领先.....	63
5.4.4 塑造差异化企业文化.....	65
5.5 构建竞争核心价值链条，丰富盈利来源.....	66
5.6 变革企业组织结构与治理模式.....	67
6 基于新零售视角的晋泉酒业发展战略实施的保障措施.....	69
6.1 转变经营理念.....	69
6.2 加强财务管理.....	69
6.3 强化基础建设.....	70
6.4 加强技术创新.....	70

6.5 加强渠道网络化建设.....	70
6.6 加强公司文化宣传.....	71
参考文献.....	72

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在白酒市场瞬息万变的今天，传统的白酒行业在外部因素和内部因素的双重压力下，仍然面临诸多挑战。外部因素主要包括：电商的冲击、消费升级、消费结构发生变化等。内部的挑战主要源于高昂的运营成本、落后的经营理念、客户关系管理缺失、服务半径相对有限以及渠道变革导致的线下实体商品价格略高等。因此，在前几年的白酒行业调整中，已经有大量的小酒厂倒闭。

随着以大数据、云计算、移动互联网为支撑的“新零售”概念的提出，“新零售”一词迅速成为行业新宠。零售行业纷纷转战布局新零售，掀起改革浪潮。“新技术”、“新消费”、“新渠道”、“新物流”均成为白酒企业布局新零售的重点。国内白酒高端品牌代表茅台、五粮液等已率先拉起了战线，启动了新零售的商业实践，通过种种举措对原有的商业模式进行补充、完善，以更好地与当下的新零售趋势接轨。然而，对于地方性区域型白酒企业来说，如何制订出合理的营销策略，使自己在新零售的浪潮中立于不败之地并更好更快地发展，已然成为传统白酒生产企业面临的重中之重。在新零售的大背景下，传统的区域型白酒企业只有不断地创新、转型，以科学的营销理论为指导，构建能顺应时代发展的营销策略，才能更好地服务于消费者，从而在激烈的竞争中赢得先机。

晋泉酒业营销有限公司是太原酒厂的下属销售公司之一，多年来一直负责太原酒厂的产品在太原市内的销售。由于太原酒厂的主打产品--“晋泉牌”高粱白酒的主要市场区域是太原市，所以晋泉酒业的产品销售额一直还不错。但是随着国企改革的深入，任何企业都将面临市场的激烈竞争，晋泉酒业也不例外。新零售时代的到来，对晋泉酒业公司既是机遇，也是挑战。首先，就机遇而言，新零售模糊了线下与线上的边界，线下、线下向一体化的角度发展，二者的高度整合不仅为晋泉酒业公司整合销售资源提供了便利的条件，对晋泉酒业公司布局电商平台、完善线下网点也提供了巨大的便利。其次，就挑战而言，新零售时代不仅是消费环境深刻变革的时代，也是营销环境剧烈转变的时代，传统的营销工作已经难以

满足新零售时代的需求。在这样的背景下探讨晋泉酒业公司如何在“新零售”环境下在激烈的竞争中生存和发展，如何抵挡“新零售”的市场冲击，如何在逆境中发展，如何优化发展战略、进行战略转型，对扎根于太原本土的传统中小白酒公司来说，具有重要的意义。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

目前关于传统零售业发展以及战略转型相关研究均比较丰富，但是直接针对我国新零售视角下传统企业战略转型融合的研究，数量尚少，很多文献都是针对传统零售业发展的，或是单纯探索和解析新零售的概念，而对新零售视角下传统企业战略转型的研究不够充分，针对于新零售视角下白酒企业的战略优化的相关研究，目前是一片空白，本文基于“新零售”的背景将战略管理理论与企业管理理论相互结合，并运行 PEST、SWOT 等战略分析工具，构建管理动态优化与当地经济发展水平、人文社会环境相适应的企业发展战略，其结论能弥补“新零售”的背景下，我国中小型白酒企业尤其是地方性区域型白酒企业的战略理论。

(2) 实践意义

本文通过对晋泉酒业外部环境的分析，内部资源和能力的研究，探索晋泉酒业在“新零售”环境下的发展战略优化改进，帮助晋泉酒业提高发展水平和市场竞争力，为晋泉酒业在“新零售”环境下的快速和可持续发展提供一些参考，也为同类型企业提供借鉴。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 关于企业战略的相关研究

战略一词最早出现在军事管理中，现在已被引用到各个领域。国外的专家学者对于企业发展战略的研究非常丰富且较为成熟，理论体系完善。

关于企业战略的理论，不同的专家观点各有千秋。Fredrik（2016）从多个维度对战略的定义进行了界定，即从未来发展的维度来看，战略表现为一种计划，从企业历史来看，则体现为企业的一种发展模式，从产业层次来看是定位，从企

业层次来看是一种观念，以及为了增加竞争优势而使用的策略，其提出了确定最优方案的评价方法，根据公司的使命为出发点分别评估每种选择。

关于战略制定的关键，Hoskisson（2017）指出企业在发展战略的制定过程中，一般都需要进行如下的考虑：设计制定的方案是否实现了企业优势最大化，是否合理规避了企业发展短板，是否符合市场发展新态势，是否建立有完善的风险管理体系；方案是否符合企业当期发展实际，利益分配是否合理等。Prahalad, C. K. and Hamel（2017）指出在资源合理配置的前提下，企业需要观察外部市场环境和宏观经济环境，了解行业政策的变化和发展趋势，同时明白企业内部的优势和劣势，针对性的规划企业未来方向与路径，并将其付诸实践。Jeffrey（2017）指出战略是否有效执行是发展战略能否落实的关键，高效的执行战略需要考虑如何实现现有资源的高效使用，针对组织内部的各部门进行资源合理利用。同时也需要考虑到执行过程中是否需要外部支持，如何充分利用优势，提高资源利用率，降低企业成本以及完善整改组织管理架构，来达成更高效益的战略目标。

在战略优化方面，Stanley F.Slater, Thomas J.Zwirlein（1998）将战略优化思想应用于企业财务管理中，构建了企业财务战略决策模型，形成了企业财务战略实施的模式和策略，这为企业财务战略管理奠定了一定基础。Jens Van Engeland 等（2019）利用战略网络优化模型，从供应链的视角提出了战略优化的思想。Mohammad F（2019）将企业战略管理思想与人力资源管理相互融合，构建了企业人力资源管理的战略优化体系，并从财务、组织、制度等方面健全了职能战略管理体系实施的基础保障。

（2）新零售的相关研究

“新零售”概念源于中国，成果主要集中于国内文献，国外有少量研究文献，主要集中在以下三个方面：“新零售”商业模式的创新；“新零售”发展战略的选择；“新零售”发展方向和未来趋势。

“新零售”商业模式的创新方面，Charles Dennis（2018）在对“新零售”环境下成功竞争的新模式的研究中指出，在现代信息化的社会，迅速增长的数字化科技，产品和服务的创新，以及消费者对产品的涉及，极大地改变了顾客对产品和服务的消费方式。他们提出了技术应用的 SSIA 新模式：零售商应该搜寻最满足消费者需要的技术，在经济限制下选择最能同时满足零售商和消费者的技术，技术的贯彻必须匹配市场和零售商的需求，战略上应该考虑技术的生命周期和风险管理。

Carlos Ferreira (2019) 在对新兴市场“新零售”的机会与挑战研究时指出,经济增长和中产阶级消费者上升使新兴市场国家成为一个具有吸引力的市场。零售模式的改变,特别是中国零售和消费模式的转变,使得其对全球企业来说酝酿着巨大的机会。他们认为,未来的战略增长与文化、企业组织结构有关。

“新零售”发展战略的选择方面, Jens Nordfalt (2017) 在研究“新零售”的未来时指出五个方面会推进新零售向前发展: 技术促进决策, 视觉展示和商业化提供决策信息, 消费提升, 大数据的收集和使用, 分析和利润率相关。Nour-Eddine Chiadmi (2019) 在对零售和服务的新趋势进行研究时指出, 新趋势有五个特征: 社交媒体占非常重要的地位, 移动市场逐步形成, 技术驱动成为主要动力, 感性消费正在增加, 全渠道零售正在形成。

“新零售”发展方向和未来趋势方面, Eleonora Pantano 和 Milena Viassone (2015) 在对零售商的挑战进行研究时指出未来零售的五个特性, 多渠道零售将成为普遍趋势, 技术管理成为企业的核心, 消费体验变得尤为重要, 消费者的行为研究将很有价值, 跨渠道消费将成为常态。

1.2.2 国内研究现状

(1) 关于企业战略的相关研究

进入 21 世纪以来, 国内众多的学者专家紧随国际发展趋势、紧抓国际研究热点与前沿, 提出了一些具有代表性的战略管理理论、思路与实践方法, 推动我国管理科学研究、探索与实践不断发展与深化。

关于企业发展战略的重要性方面, 商迎秋 (2016) 指出在竞争市场中, 企业需要通过各种分析工具和分析手段了解竞争对手更有利于企业的发展。企业通过各种分析工具和手段不仅了解企业所处的行业环境和市场环境, 还能更好的认识企业内部, 科学合理的评估分析结果, 制定有效的战略方案。相关因素包括竞争者的威胁、卖方的议价能力、买方的议价能力、潜在竞争者的威胁和替代品的威胁等。敖宏, 邓超 (2016) 指出正确理解和正视行业分析法对于企业来说至关重要, 任一家企业都不可能打败业内其他竞争力量做到一家独大, 实现业务垄断。因此, 企业要正确看待自身与竞争者之间的关系, 扬长避短, 通过对市场环境分析得出评估结果, 进而得出企业的最佳发展方向。

传统的中小企业发展理念和模式阻碍了企业的未来发展, 必须制定战略发展

规划。以翟卫东（2015）、张爱民，孙剑（2019）等为代表的学者认为完善战略管理规划，加强战略实施，加强联盟，培养和引进先进人才，有利于实现中小企业的长期健康发展。

鉴于企业所处的经济和社会环境不断变化的战略制定及优化，黎梦君（2015）认为有必要结合企业静态和动态环境制定发展战略，同时重视客户价值，并从多个角度观察企业的未来发展趋势，促进战略管理理论的发展和完善。而王子军，刘志永（2011）、李学军（2019）等其他代表学者，建议企业战略管理应充分利用其人力、财力和物力，通过宏观层面的分析、预测、规划和控制，优化管理和提高经济效益，并按照市场规律和游戏规则进行企业管理。张霞，王蕾（2019）基于国际化发展的视角，对人力资源管理战略进行了战略制定及优化，提出了人才国家化战略发展的思路。贺琳,吴启祥（2019）对企业品牌新媒体战略发展进行了优化，从文化创新视角下提出了新媒体品牌战略优化的方向。窦海云（2019）对白酒企业的财务管理状况进行了分析，提出了企业应该加强财务战略管理与优化的必要性。

（2）关于新零售的相关研究

在马云提出“新零售”的概念之后，该课题成为学术界的研究热点之一，很多学者以此为课题进行了研究。“新零售”环境下企业发展战略研究出现百花齐放、百家争鸣的局面。

关于“新零售”商业模式创新相关研究方面，曹东明（2019）针对商贸零售市场态势与突破瓶颈的发展战略进行研究指出，大型商超、便利店、超市、购物中心及专卖店等实体店与线上零售店相互融合，从生产变革转向技术变革，引领消费方式变革，新型的商贸零售业态得以快速发展。郑烁（2019）在对“新零售”时代传统零售企业商业模式创新进行研究时指出，新零售时代的商业模式主要有：全渠道模式；体验式消费模式；平台战略模式。他指出传统零售企业商业模式的创新在四个方面：在顾客的价值主张方面进行创新；在资源整合方面进行创新；对经营过程进行创新；对盈利模式进行创新。万迎迎（2019）在对移动互联网时代“新零售”商业模式进行研究时指出，移动互联网对“新零售”商业模式的影响主要在：影响零售商业理念，影响零售商业定位，影响零售商业体系，对于创新，也应该商业理念、商业定位和商业体系上创新。

关于“新零售”发展战略路径的相关研究方面，潘方华（2019）在对“新零售”

连锁企业组织变革和人才开发研究时指出，零售新时代组织变革慢，缺乏电商经营经验和电商专业人士。解决这些问题的对策是：建新型企业组织，建设学习型企业；加强组织更新和人才重塑；实施人才开发战略。石琦（2019）在以阿里巴巴为例对线上线下携手的“新零售”战略分析时指出，企业是不同生产资源的组合，其差异性来源于自身资源的非市场获得性和区别于其他企业的产品和服务。并指出了阿里巴巴的 2 种战略合作模式：平地起高楼模式即盒马鲜生模式；旧城改造模式如与百胜、银泰和新华都的合作。

关于“新零售”全渠道融合发展模式的相关研究方面，汤建洋（2018）在以苏宁为例对电商“新零售”战略布局进行研究时指出，电商企业实行实体化有利于资源整合与共享，有利于品牌价值的发展，有利于零售体系升级与创新。陈松奕和崔艺植（2019）在对“新零售”背景下我国物流企业数据驱动创新进行研究时指出，在我国消费升级、信息技术升级以及产业升级的三重驱动下，通过大数据等信息技术重塑商品、市场与物流环节，并在这个过程中完成对物流企业的各要素资源调整，促使物流产业实现创新升级。他认为应该利用大数据技术打破零售供应链上下游边界，融合线上、物流与线下实体零售店资源，缩短与消费者之间的实际空间距离，降低物流运营成本，提高物流企业效率。

1.2.3 国内外研究述评

从上述国内外相关研究可以看出，国内外关于企业战略的研究成果十分丰富，为实践的发展起到了积极的促进作用。目前关于传统零售业发展以及战略转型相关研究均比较丰富，这是本文重要的研究文献基础。但是，直接针对我国新零售视角下传统企业战略转型融合的研究，数量尚少，很多文献都是针对传统零售业发展的，或是单纯探索和解析新零售的概念，而对新零售视角下传统企业战略转型的研究不够充分，针对于新零售视角下白酒企业的战略优化的相关研究，目前是一片空白，从现有的对新零售的研究中可以发现，国内外的学者、研究机构对新零售的研究都强调了消费者的核心地位，突出了新技术的推动以及渠道间的跨界经营和相互融合。因此，传统的零售行业，尤其是白酒行业，想要打破传统营销模式的弊端，紧拥新零售、进行转型升级已成为不可阻挡的发展趋势。晋泉酒业公司要紧紧抓住这一重大发展机遇，在零售巨头尚未完成的短暂窗口期，积极探索新零售模式，立足战略高度争取在即将爆发的新零售浪潮中更上一层楼。而

紧扣新零售的内涵与要求、创新营销模式，这对晋泉酒业公司有着不小的难度。从长远的角度来看，拥抱新零售，做好营销模式的创新，是晋泉酒业公司未来发展的必然趋势。

基于以上对相关研究的理解，本文将研究方向锁定在新零售视角下白酒公司战略优化问题进行研究，并通过晋泉酒业公司的实体案例进行验证和探究。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文拟主要研究内容安排如下：

(1) 绪论。通过收集和归纳国内外针对白酒企业战略的相关研究成果，提出研究对象与研究内容，明确研究方法和研究思路。

(2) 相关理论及新零售的概述。介绍企业发展战略的相关理论以及相关分析工具和手段，阐述企业战略管理管理的框架、层次及流程，对 PEST 宏观环境分析法、SWOT 分析法的原理、特征和应用进行论述，为本文晋泉酒业发展战略优化做好理论准备。

(3) 新零售视角下公司战略优化的内外部环境分析。分析政策、经济、社会文化和技术条件等外部环境，以及人力资源、财务指标、营销能力等内部环境，建立晋泉酒业发展战略的 SWOT 矩阵，明确外部机会、外部威胁，以及内部优劣势。

(4) 晋泉酒业现行战略及新零售视角下的运行情况分析。介绍晋泉酒业的基本情况 and 目前的发展战略与建设目标，并从融资、销售和管理等方面剖析新零售视角下发展战略运行过程中存在的问题，为战略优化提供基础数据。

(5) 新零售视角下晋泉酒业战略的优化。明确公司今后的市场地位和战略目标，针对内外部环境，优化战略目标细节，提出了公司的具体战略，应对复杂的内外部环境。

(6) 晋泉酒业战略的实施与保障。明确战略优化过程的具体实施和组织方案，保障发展战略动态优化的可行性。

1.3.2 研究方法

本文拟结合企业战略管理理论，根据晋泉酒业在新零售环境下所处的实际情况，采用文献研究法、问卷调查法和案例分析法对晋泉酒业的发展战略进行优化，简述如下：

（1）文献研究法

主要是通过收集、查阅现有资料，总结归纳出某研究领域的基本理论与方法、以及有待解决的问题。本文通过中国知网、万方、维普、Web of Science 等数据库，查阅了大量与白酒企业发展战略相关的文献资料和方法，通过文献整理和对比研究，选取适合中小型白酒企业发展战略优化的模型和分析方法，为晋泉酒业发展战略优化提供理论依据。

（2）问卷调查法

通过设计若干有针对性的问题向被调查对象征求意见和建议，从而了解被调查者的意愿。本研究针对晋泉酒业发展战略优化涉及到的公司组织架构、融资渠道、财务状况、人才引进、绩效考核体系等，设计了调查问卷，并向总经办、影响策划中心、工程技术管理中心、运营管理中心行政管理中心、财务部等部门合计发放调查问卷 20 份，详细了解公司员工对企业战略发展过程中的现存问题和愿景的看法，为本研究的开展提供了第一手资料和数据。

（3）SWOT 分析法

本文运用了 SWOT 分析法，系统分析了晋泉酒业发展的内部环境和外部环境。提出促进晋泉酒业发展的对策建议，提高公司竞争力提供依据。

（4）案例研究法

新零售视角下的到来对白酒企业的发展带来了巨大的挑战，本文以晋泉酒业为案例研究对象，深入分析了晋泉酒业的战略现状，总结归纳了其中的问题，对内外部环境，优化战略目标细节，明确战略优化过程的具体实施和组织方案。

1.4 研究框架与创新

1.4.1 研究框架

本文的研究线路如下图所示：

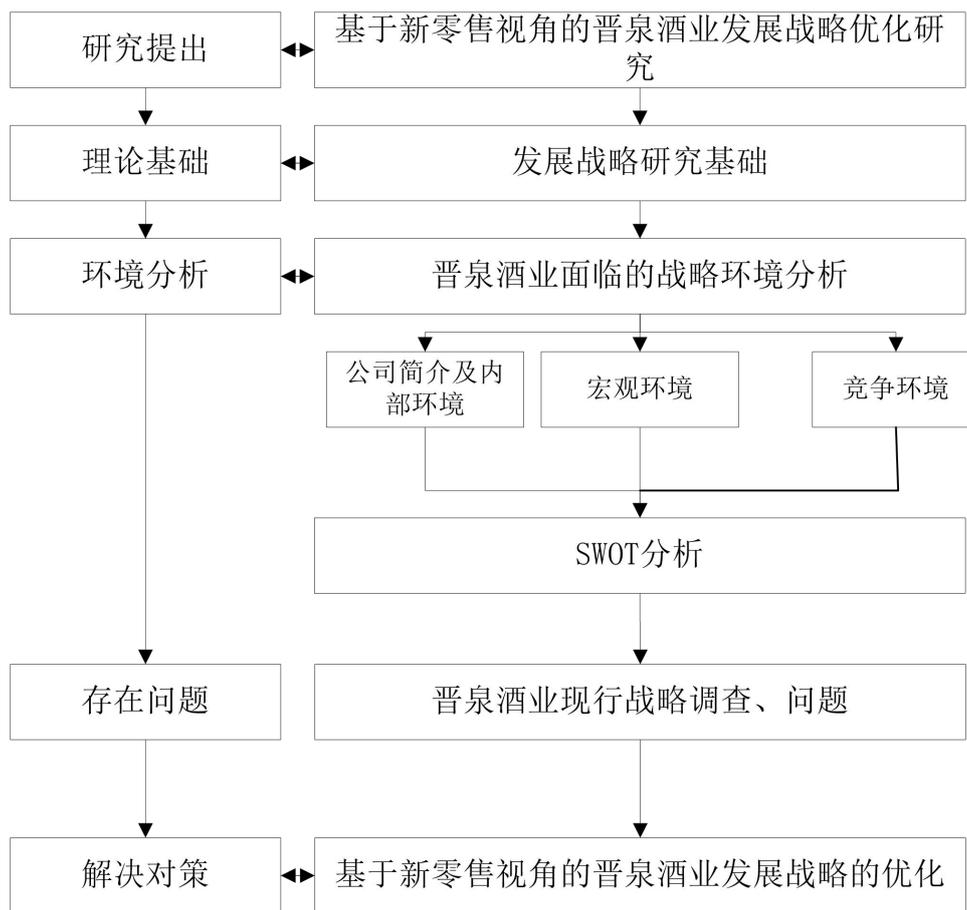


图 1.1 研究框架

1.4.2 创新之处

目前针对我国新零售视角下传统企业战略转型融合的研究，数量尚少，很多文献都是针对传统零售业发展的，或是单纯探索和解析新零售的概念，而对新零售视角下传统企业战略转型的研究不够充分，针对于新零售视角下白酒企业的战略优化的相关研究，目前是一片空白，从现有的对新零售的研究中可以发现，国内外的学者、研究机构对新零售的研究都强调了消费者的核心地位，突出了新技术的推动以及渠道间的跨界经营和相互融合。因此，传统的零售行业，尤其是白酒行业，想要打破传统营销模式的弊端，紧拥新零售、进行转型升级已成为不可阻挡的发展趋势。

在消费需求不断升级与市场竞争日趋白热化的新零售时代本文基于“新零售”的背景将战略管理理论与企业管理理论相互结合，并运行 PEST、SWOT 等战略分析工具，以晋泉酒业公司为研究对象，构建管理动态优化与当地经济发展水平、

人文社会环境相适应的企业发展战略，其结论能弥补“新零售”的背景下，我国中小型白酒企业尤其是地方性区域型白酒企业的战略理论，同时帮助晋泉酒业提高发展水平和市场竞争力，为晋泉酒业在“新零售”环境下的快速和可持续发展提供一些参考，也为同类型企业提供借鉴。

2 理论基础

2.1 企业战略概述

在世界上第一部企业战略著作《公司战略》中，安索夫(1965)提出了自己的战略管理主张，即通过战略管理进行商业公司经营，需要运用诸多具有实用价值的理论和程序进行战略决策的制定。

从经营战略上来看，可进行三个层次体系的划分，即总体经营战略、经营单位战略和职能战略。其中，第一个层次的战略可以对公司选择的行业领域和经营内容进行明确；第二层次战略可以为从事某事业的单位经营提供长远战略，确保其在总公司或集团总体战略指导下取得发展，保证总公司的目标得以实现；第三个层次的战略又被称之为分战略，能够为企业总体战略和经营单位战略实现提供保障，强调加强各专业职能运用，为企业适应内外环境变化提出长远性的经营活动战略。其中，职能战略将对营销、生产等企业不同职能进行涉及，可以通过有效运用各种职能为各级战略提供服务，使企业组织效率得到提高。

作为管理思想与方式，战略管理就是进行战略的制定和实施。而战略管理的关键为全面评估企业的条件和能力，并分析企业外部环境条件的变化，以确定企业战略目标，达到动态平衡的状态。从战略管理落实角度来看，企业需要实现战略分析、规划、实施和控制。

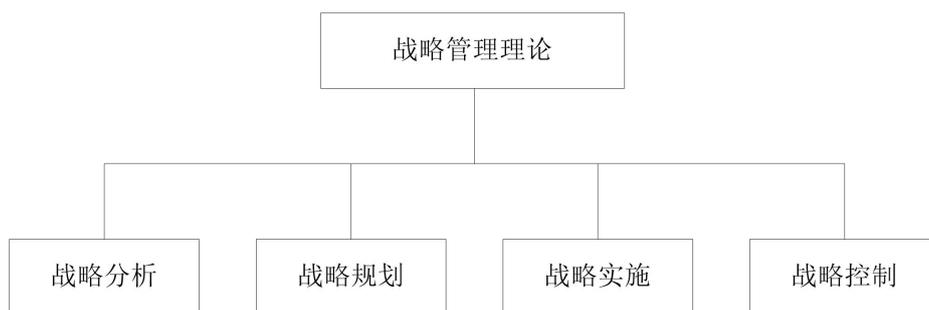


图 2.1 战略管理内涵构成

在模型中，战略分析为对内外部环境展开分析，从而把握企业的发展机会、威胁，把握企业的优劣势，为战略管理的开展奠定基础。战略规划需对企业的经营理念、发展方向、目标、重点、结构、阶段和措施等进行规划，明确企业发展总体战略，从营销、生产、人才、价格、信息、科技和竞争等多个方面提出战略

方案，实现对企业各方面的综合战略管理。战略实施需要对制定的战略进行落实，需完成企业资源配置，制定企业年度发展计划和开展企业目标管理、绩效管理等工作，确保之前的规划得到实施。通过战略控制可以实现对战略规划实施效果的保证，即结合企业战略环境变化和规划实施情况进行战略的调整和修正。

本文对战略分析的整体思路和框架：

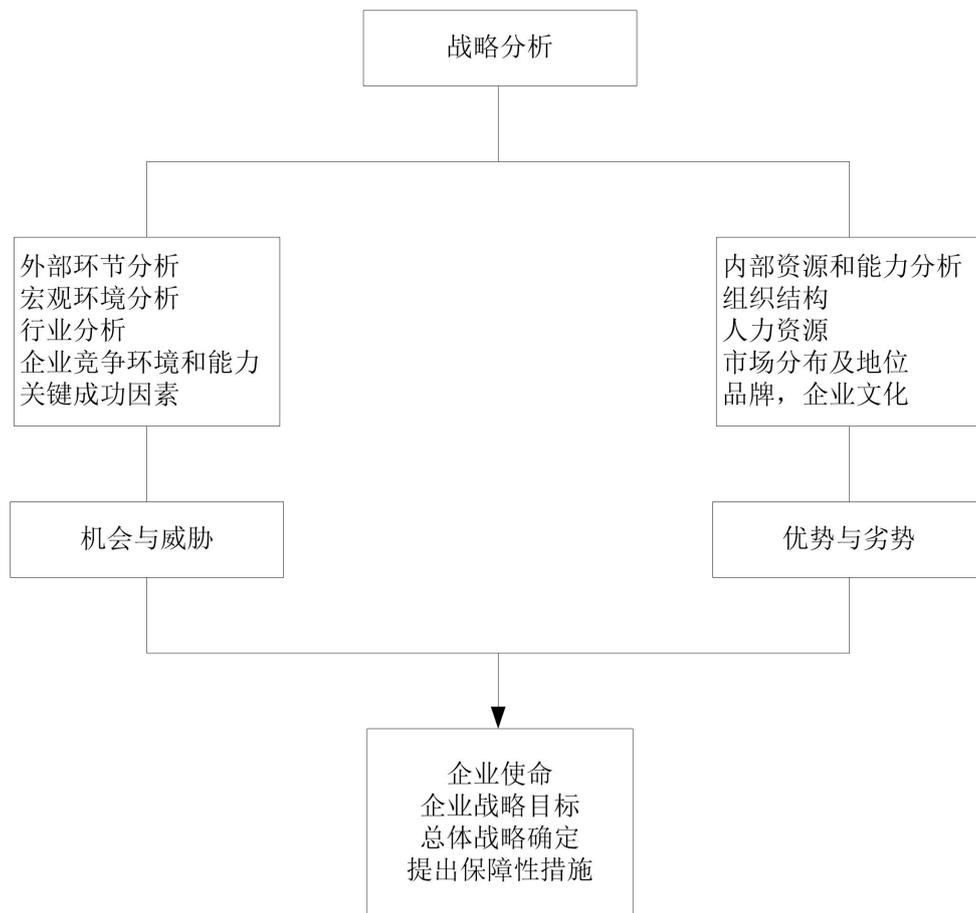


图 2.2 战略分析整体思路和框架

2.1.1 发展战略内涵与作用

企业发展战略，是以企业在市场竞争中充分发挥自身优势，适时利用市场机会，不断发展壮大为目的，以企业内部资源状况和外部环境条件为依据，对企业在一个较长时期内的发展方向、经营目标、业务范围以及重大举措进行的全局性规划，是企业增强竞争能力、应变能力、拓展能力、管理能力的基础。

首先，战略管理的过程是企业认识自我的过程。同军事战略一样，“知己，知彼，方能百战不殆”。知己是企业生存和发展的基础。通过战略管理可以明确企业

的发展方向，可以使企业经营者和职工了解自身的资源和经营状况，从而发现企业的优势和不足，为管理提供依据。

其次，随着市场竞争的加剧，企业所面临的不可控因素不断增多，外部环境越来越复杂，这在客观上要求企业必须注重外部环境的研究。而战略管理恰恰满足了这一需要，它可以使企业了解行业的发展现状和未来的发展趋势，了解企业在市场竞争中的地位，并根据变化的条件来调整企业的发展战略，以适应未来的变化。

第三，战略管理有利于培养企业共同的价值观，有利于企业文化的建设。通过战略制定可促使管理者与管理者、管理者与职工之间的沟通，增强彼此之间的了解和信任，增强他们对企业的责任感和使命感，统一企业成员的意志和欲望，从而大大提高管理的效率。

2.1.2 发展战略内容与分类

按发展战略的性质和特点可以划分为稳定战略、增长战略、紧缩战略和定位战略。

稳定战略。指企业维持其经营范围和目标不变，每年以大致相同的水平提高企业的销售额和利润额。它强调企业资源在现有各业务单位之间的合理分配，注重各职能部门工作效率的提高。

增长战略。指企业为了增加销售额，提高市场占有率，而努力扩大商品销售的范围和规模，以利发挥规模经济的优势，提高企业经济效益。

紧缩战略。指企业在原有行业中处于不利的竞争地位，为了改变这种状况，通过紧缩业务范围，回笼资金，或者退出原行业，转向其它行业。

定位战略。主要有三种定位：一是竞争定位，即企业依据行业的竞争状况和企业自身优势，给企业的近期经营和远期发展确定一个适当的竞争地位。二是市场定位，即企业确定以什么样的市场或消费者群体作为自己的目标市场。三是商品定位，即企业试图使自己的主营产品在目标市场上处于什么样的位置。

2.2 战略管理工具

2.2.1 PEST 分析

pest 分析是在全球范围内都较为常用的一种战略分析工具,主要分析企业内外环境对战略选择的影响。通过分析外部环境,进行深入的对比,充分把握有利时机,避免企业在发展过程中遇到的潜在风险,提高企业创新生存应变能力。PEST 分析工具把企业所处的外部环境主要划分为四个方面,分别是社会环境、政治与法律环境、经济环境和技术环境。PEST 分析模型如图 2.3。

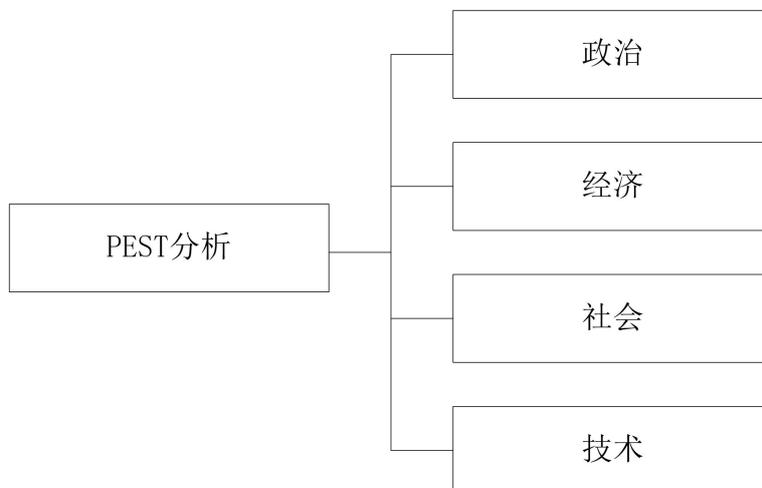


图 2.3 PEST 分析模型

政治法律环境分析主要包含的是企业所在地政治环境所影响的因素以及当地所颁布的法律法规等对企业运营所产生的影响。

经济环境分析主要指的是对国民经济的整体现状进行分析,分析国内外经济的发展态势等对企业未来发展所产生的影响。

社会文化环境分析主要是指对人文环境、社会结构、社会风俗、人口数量、传统文化等对企业未来发展所产生的影响进行准确的分析。

科技环境分析主要是对科技技术的发展创新对产品质量、生产效率、产品周期、生产工艺以及企业管理水平等方面对企业未来发展所产生的影响。

2.2.2 波特五力模型

波特五力分析是对企业外部环境分析中的一种微观环境分析,主要是对业内面临的竞争对手进行解剖,对行业竞争进行分析是企业选择合适战略的基础,分

析的对象主要包括新的竞争对手、入侵替代品威胁、现有竞争对手之间的竞争、供应商讨价还价能力、潜在进入者威胁等，如图 2.4 所示。

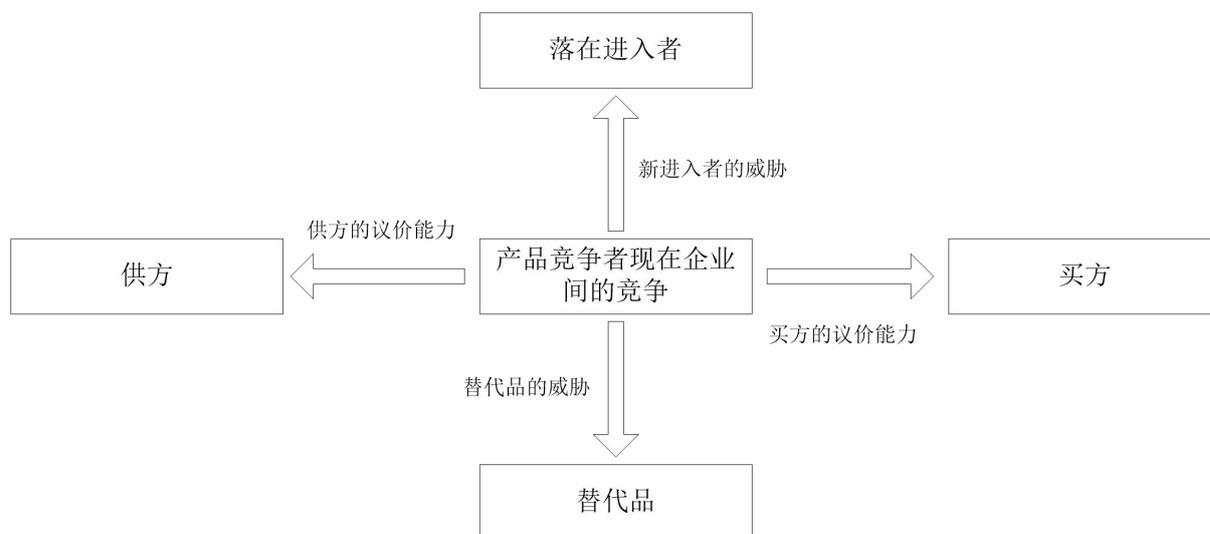


图 2.4 波特五力模型

2.2.3 SWOT 分析

swot 分析亦是态势分析法，是在企业进行战略分析过程中最为常用的一种方法之一。在 1980 年，美国旧金山大学的海因茨·韦里克首次提出 swot 分析，他提出这一分析方法的目的是为了帮助企业进行战略选择和分析，对企业内外部环境进行一个综合系统全面的分析，了解自身优劣，为企业提供一个更加合理高效的战略方案。

S 代表的是分析对象自身所具有优势，W 代表的是分析对象自身的劣势，O 代表的是分析对象外部所具有的机会，T 代表的是分析对象所面临的外部威胁。下图 2.5 是 SEOT 分析模型。

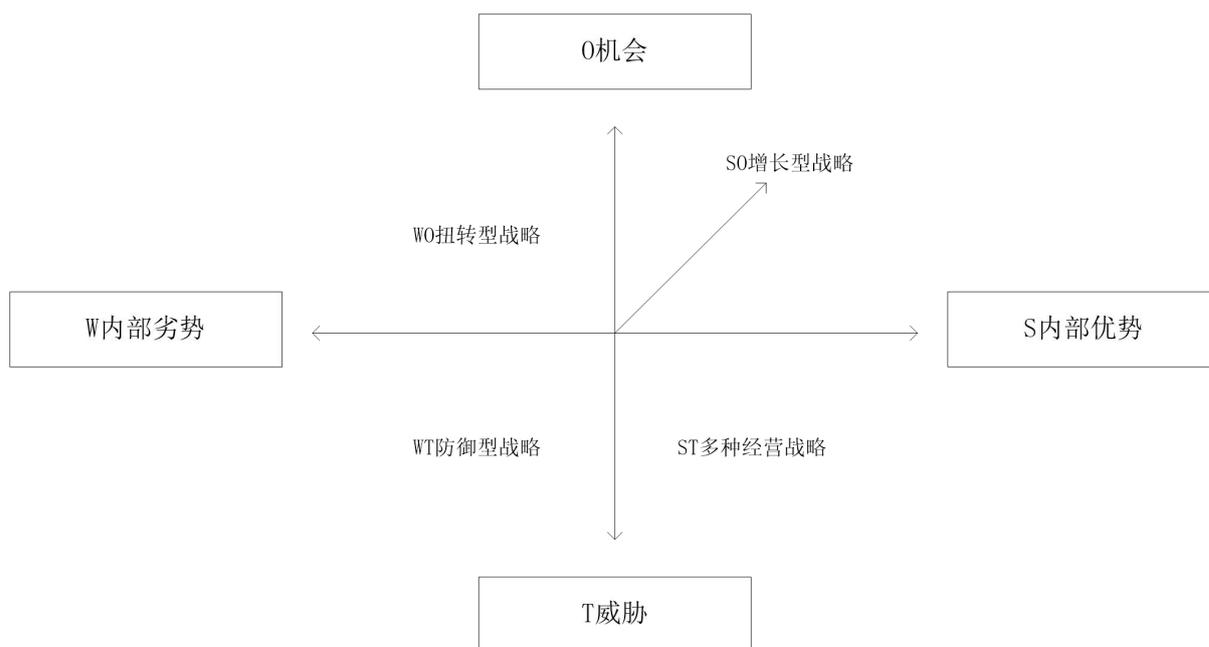


图 2.5 SWOT 分析模型

在进行实际操作的过程中，我们经常把 swot 分析和 pest 分析相互结合使用，进而把相互独立的因素综合起来进行系统交叉对比。明确自身发展的优势和劣势能够使企业在未来发展的过程中更加清楚自身所处位置，抓住遇到的机遇，规避可能出现的风险，深刻了解各个因素之间的影响关系，从而使最终选择的战略方案更加科学合理。

综上所述，通过对企业战略发展的基本阐述，并建立相应的战略管理框架，为晋泉酒业在未来的发展状况打下坚实的基础。

3 晋泉酒业发展战略现状及问题分析

本章通过对晋泉酒业当下发展战略的现状进行量化分析，从而找出其内部现存的问题并分析，以便后续能够针对性进行发展战略优化的制定

3.1 晋泉酒业公司概况

3.1.1 晋泉酒业公司简介

太原晋泉酒业有限公司。全场现有职工 671 人，其中专业技术人员 130 人。企业建成优质原酒基地 3 个，大型现代化散酒库 2 座，原酒生产能力和散酒贮存能力达到 5000 吨。建成**的气象色谱质量分析系统，6 条成装生产线，拥有 30 部运载服务车辆。

企业荣获全国商办工业 100 强、全省商办工业 20 强、省级先进企业、山西省科技先导型企业、超千万元纳税贡献户、太原市先进企业、50 家潜力产品项目企业、省市文明单位等各项荣誉 300 余项。

3.1.2 公司组织架构

设立的法人治理机构主要有股东大会、董事会和总经理。除此以外，晋泉酒业公司还设立了 15 个业务部门。业务部门分别为公司采购部门、生产部门、技术研发部门、仓储部门、生产分厂、人力资源部、企业管理部、质量部、行政部、财务部、党群部、公共关系部、基建部、打假办。晋泉酒业公司结构图如图 3.1 所示：

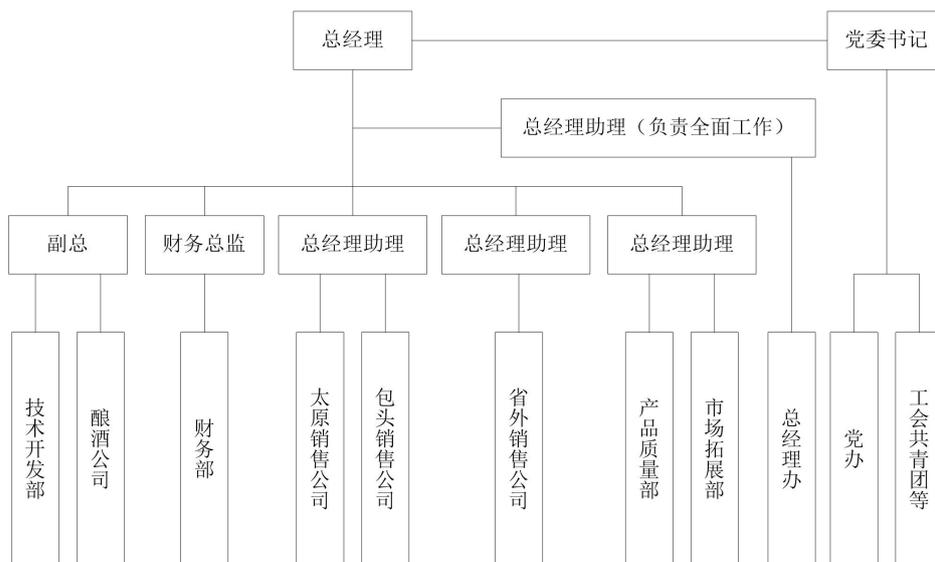


图 3.1 晋泉酒业集团组织结构图

从上图看出，晋泉酒业公司依照白酒生产运营过程中的业务职能，设计公司组织架构，划分公司管理和生产管理活动。该组织架构具有一定的优势和劣势。优势是清晰明了的组织架构有助于部门分工，公司部门分配、人员岗位设置十分清晰，部门职责，人员角色的界定比较明确，有益于公司生产活动管理和人员管理；存在的劣势是，国营企业中行政领导权力集中，公司决策和战略部署会受到行政影响，公司发展思路易狭窄。

3.2 晋泉酒业发展战略现状

3.2.1 现阶段多元化发展战略现状

作为太原市唯一专业酿酒的“中华老字号”，在白酒市场逐渐火热成熟的状态下，晋泉酒业当下执行的发展战略是多元化发展战略，即横向拓展企业现有的业务线条，拓宽产品的种类，从而达到拓宽企业赛道的目的。

截止目前，晋泉酒业已经由原来的“晋泉”高粱白系列赛道，发展成为以“晋泉”高粱白系列为核心业务，同时实现“晋泉”“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”5 个品牌 50 多种白酒并行发展的国有独资中华老字号白酒酿造企业。

公司战略发展宗旨为：“以人为本，一流的规划、一流的设计、一流的管理、一流的服务”，是晋泉酒业公司稳步发展的坚实基础。“内聚实力、外树形象、审时度势、稳步发展”是公司的经营宗旨，面对新世纪的挑战，晋泉酒业不畏艰难，锐

意进取，使“晋泉”品牌不断壮大，为当地的经济做出应有的贡献。

公司现行战略目标是：到 2020 年公司实现营业收入 5 亿元以上，利润总额 3000 万元；总资产 5401 万元，净资产 468 万元。

在多元化发展的道路上，晋泉酒业付诸了诸多人力、财力、物力等等。但是其业务线条经过多元化拓展后的效果并没有预期的理想，前期的资金投入难以快速实现回报。简单概括晋泉酒业多元化战略的现状是：“晋泉”高粱白系列产能接近满产，无法满足市场的需求，同时不稳定的供应使客户容易选择其他竞争对手；“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”等品牌虽具备一定市场基础，但是尚未在业内形成一定影响力，目前不具备市场基础，亟需快速打开市场，实现价值回报。

3.2.2 主营业务近五年业绩情况分析

针对企业当下实施的多元化战略，对当下的三条业务线进行近五年的业绩情况分析，主要通过聚焦企业的资产及负债情况、销售额情况、以及销售量情况，这些数据可以让我们直面晋泉酒业内部的经营情况，以量化分析的方式，来剖析数字背后可能存在的问题。

a. 筹资战略的现状

晋泉酒业近五年的筹资战略总体来说风险较高，资金来源较为单一。

表 3.1 晋泉酒业 2016-2020 年资金主要来源（单位：万元）

	2016	2017	2018	2019	2020
资金总额	238404.55	250255.81	272296.02	316268.27	266350.33
流动负债	32430.85	25596.83	36324.39	67827.9	34612.89
流动负债占比	14.60%	10.23%	14.34%	21.45%	14.00%
非流动负债	34215.37	27821.53	38555.24	1999.49	36580.92
非流动负债占比	14.35%	11.12%	13.26%	0.63%	14.73%
所有者权益	204189.18	222434.27	233740.78	246440.89	229769.4
所有者权益占比	85.65%	88.88%	85.84%	77.92%	86.27%

资料来源：晋泉酒业内部资料

从表 3.2 之中可以看出：晋泉酒业近五年的资金来源中，主要依靠内部积累即股东权益，除 2019 年外，股东权益在资金来源中占比都超过 80%。债务资本在资金来源中占比非常低，除 2019 年晋泉酒业有一笔 18000 万元的短期借款外，其余

年份债务资本的主要组成部分都是无息的流动负债。截止目前晋泉酒业的内部的负债状况良好，有能力为未来的发展提供基本的保障，可以谋划未来的发展。

b.投资战略的现状

晋泉酒业在近五年内采取了较为扩张的投资战略。

表 3.2 晋泉酒业 2016-2020 年资金走向单位：万元)

投资项目	2016	2017	2018	2019	2020
研发支出	1035.41	1025.68	1180.34	1374.95	2496.91
对内投资					
在建工程	8550.95	16605.4	30430.85	2672.17	4394.51

资料来源：晋泉酒业内部资料

从表 3.2 中可以看出晋泉酒业在近五年内，无论是对外投资还是对内投资基本都呈逐年大幅上升的趋势。晋泉酒业非常注重研发投资，公司研发费用一直呈上升趋势，即使在每年销售额下降的基础上，在研发上的投入仍大幅度增加。除在研发方面公司投入了大量资金外，对于公司产业园区、生产项目设备等基础设施也投入了大量的资金。从 2016-2020 年，晋泉酒业的在建工程也投出了不小的金额，但在 2019 年是在建工程大幅减少，原因是新厂区绿色产业园项目转固定资产。

c.营运战略的现状

从财务数据来看，晋泉酒业采取的是保守型营运资本战略。本文从净营运资本，应收账款、存货方面来分析晋泉酒业营运资本战略现状。

晋泉酒业从营运资本的总体规模上是大幅下降的，营运资本总额不断减少，从 2016 年的 12.8 亿元左右，减少到现在的 9.8 亿元左右。虽然营运资本规模有所减少，但总体来说晋泉酒业仍然保持着较高的营运资本规模。这样的营运资本战略虽然使得企业有较高的流动性，减小了企业的经营风险、提高了企业的偿债能力，但是说明企业在营运资本的管理效率并不令人满意，并且增加了资本占用的成本。

表 3.3 晋泉酒业 2016-2020 年营运资本

	2016	2017	2018	2019	2020
净营运资本	128676.4	127514.2	102345.6	95358.17	97390.48

资料来源：晋泉酒业内部资料

存货和应收账款是营运资本中的重点项目。晋泉酒业 2013-2017 年的存货周转

率并不是非常理想，出现了逐年不断下滑的趋势，从 2013 年的 1.08 下降到 2017 年的 0.68，下降幅度达 37% 左右。应收账款周转率在这五年期间呈更明显的下降趋势。

作为一个成长期企业，晋泉酒业融资的渠道主要依靠内部积累即股东权益，资金使用方面，企业会进行大量的投资活动以扩大生产规模，由于仍然存在资金短缺的问题，公司现阶段的目标是扩大筹资规模，不断创造价值，应当选择扩张型的财务战略。

（2）产品销售情况

近几年，晋泉酒业公司白酒产量和销量业务有所增长，但是存在资金薄弱，利润不足的财务问题。主要原因是与竞争对手进行价格战和投资建设新生产基地，频繁的价格战和项目投资导致企业营业收入持续增长但是利润总额一直不高，账面资金较为薄弱。

表 3.4 晋泉酒业公司近三年经营情况

年份	产量（瓶）	销量（瓶）	产销率
2016	7760005	7235094	93%
2017	8478682	7630814	90%
2018	10640408	10113201	95%

根据晋泉酒业公司近三年经营主要数据可以看出，公司生产经营能力不断提升，2018 年公司白酒产量和销量都已突破 1000 万瓶，营业收入突破 9 千万。按照销量看，低端白酒销量占总销量的 75% 左右，按照销售额，晋泉”高粱白系列白酒销售额占总销售额的 79% 以上，从利润来看，晋泉”高粱白系列是利润主要来源。

公司在市场规划和发展中依然将流通、酒店、团购、宴席的渠道作为市场扩张的重点，市场细分、消费者细分、服务细分意识还不足，深耕市场的营销措施、推广措施不到位；公司产品销售范围集中于太原及周边地区，主要消费者是本地区的传统消费者，外部市场中晋泉酒业公司产品的推广力度不高，外部市场经销商和消费者认可度较低，外部市场扩张困难；在新一代消费群体中，晋泉酒业公司主要产品在话题度、流行趋势、消费者对产品的认可程度方面表现不佳，导致晋泉酒业公司对新兴消费市场的扩张和渗透效率不高。与同类竞争对手相比，晋泉酒业公司发展过程中没有突破传统思维，依赖传统渠道，对于市场细分、消费者细分、服务细分方面投入较少，导致产品营销手段保守，市场占有率增长缓慢，外部市场扩张面临困难。

3.2.3 人力资源战略

对于人力资源战略，晋泉酒业内部没有具体的文件或者战略规划，在实际中运行的规则是“缺啥补啥”，在实地走访中，发现基于晋泉酒业公司战略目标及业务策略对人才的需求预测，公司在战略规划、新能源技术研发、项目管理、IT、HR 专业人才的储备量明显不足。晋泉酒业公司人才素质测评方面还缺乏客观的评价标准，以主观判断为主。在重点业务领域、关键岗位，如项目管理、市场营销、人力资源管理方面专业能力不足；中高层管理职业化程度不够，需要通过战略性招聘和内部培训计划、岗位轮换计划进行补充和提升。在人才队伍建设方面，现已建立了技术人才、管理人才和技能人才三条职业发展通道，但尚未形成组织规划体系和人才梯队结构。

公司现有人力资源组织能力储备与企业战略目标需求之间的还存在差距。

3.3 晋泉酒业战略的深度访谈与行业调查

3.3.1 深度访谈

(1) 访谈目的及对象

高管访谈的目的主要是明确当下晋泉酒业的发展中的问题，以及管理层对企业未来的目标和方向，从而保证后续战略优化的制定达到企业管理层对未来发展的预期目标。

本文主要对晋泉酒业总裁 A 总、“晋泉”高粱白系列负责人 Z 总、“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”等品牌负责人 G 总和 C 总、人力资源负责人 L 总、财务负责人 Y 总共 6 人进行深度访谈。主要采用开放式问题，被访谈者围绕开放式问题进行自我观点的阐述，同时可以补充对公司发展有价值的信息。在此次访谈之前，由总裁 A 总在 2020 年总部的第三季度会议上传达了对公司现阶段发展战略优化的期望，并知会相关人员在三季度会议期间（2020 年 11 月 12 日-11 月 15 日）配合完成此次访谈内容。

(2) 访谈提纲内容

访谈提纲的内容设置如下：

- 1) 请您简单介绍晋泉酒业现阶段的发展情况？
- 2) 请您简单介绍晋泉酒业在发展过程中存在的问题？

- 3) 请您简单介绍晋泉酒业的发展方向及发展目标?
- 4) 您认为晋泉酒业具备相应的资源和能力吗?
- 5) 请您简单预测影响晋泉酒业完成发展目标的关键因素会有哪些?
可能会面临哪些困难或挑战?

(3) 高管访谈结果

1) 访谈内容整理概况在经过与公司总裁、及重要部门负责人七人的深度访谈后, 管理层认为企业的发展是朝着既定的目标和预期发展的, 对于后续的发展, 也认为会是继续积极向上的。公司目前已是太原地区低端高粱白的领先企业, 2020 年的业绩表现良好, 但是仍然有很大进步空间。部分业务产能设计大, 但销量不及预期, 产能未被有充分利用。

作为一家经营超过二十年的民营企业, 在管理和运营方面有其独特的方式, 已由当初的“晋泉”高粱白系列白酒单一白酒业务拓展为“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”等品牌等多种业务来支撑的地域性公司, 公司整体发展是比较健康、持续向好的, 管理层也是充满信心, 认为企业可以做得更好。

目前“晋泉”高粱白系列由于产能的限制处于增长的瓶颈期, 企业需要寻求新的扩张机会; 同时涂料助剂刚刚进入行业, 也需要精心培育并且尽快打开市场, 以达到迅速占领市场的目的。今年年初因疫情的原因, 确实让企业在扩张方面会有些顾虑, 但下半年整体情况趋于恢复的状态, 整体大环境比较稳定, 相信公司在后续会加快发展的速度。

在未来的发展, 主要是采取以“晋泉”高粱白系列为核心, 寻求整合产业链的机会, 优化原材料的成本, 通过经济规模形成强有力的进入壁垒。同时发展“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”等品牌, 对于现存市场的需求, 要与未来行业的发展趋势联系在一起, 要能够着眼于客户, 要能够为客户提供高质量、高价值的产品和服务。

公司发展二十年来, 具备一定的资本积累; 另外因为项目具有创新性和广阔的前景, 因此也吸引了不少的投资机构。管理层相信以企业目前具备的实力和优势, 有信心且非常看好未来的发展潜力。另外, 公司内部也在不断整合及优化内部的组织结构, 力图让企业运行的更高效, 并提高综合性服务的能力。企业要能够达到顺势而为, 在运行良好的状态下借机谋求更好的发展规划。

对于影响企业成功的关键因素, 诸如人力、财力、资源、技术研发、综合性服务等都非常重要。与此同时, 提高内部组织的高效协同, 对关键原材料供应链

的整合，以及对现有产品的应用开发，持续性推出符合市场预期产品等方面也是关键的影响因素。

2) 访谈小结

通过对访谈内容进行重要信息提取，管理层认为晋泉酒业现阶段发展良好，其未来的趋势也向好。目前可以直观看出问题是“晋泉”高粱白系列白酒产能不足，需求大于供给；“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”等品牌产大于销，尚未满产，出现闲置浪费的时间。但是其内部人力资源、财务资源都表现较好，具有一定的基础。晋泉酒业未来发展的方向主要聚焦在：原材料供应链整合、产能的扩大、主营业务的培育、市场的扩大、以及对未来机会和新项目的寻求等几个方面，力求能够为人们的安全的生活做出贡献。管理层的预期会对于晋泉酒业未来发展战略的制定会起到指导作用，同时也是推动其实现的动力。

3.3.2 晋泉酒业战略问卷调查

(1) 调查问卷的设计

1) 问卷调查的目的

通过选取公司内部员工、以及行业内专业人士进行问卷调查，对公司品牌发展现状及行业的现状进行调查，通过企业内部员工及行业内专业人士的观点和看法，以反思其所面临的问题和存在的不足之处，并且预测行业未来的发展趋势，便于后续的战略优化的制定。

2) 问卷调查对象及样本选择

此次问卷设计调查样本选取为晋泉酒业的职员，以及晋泉酒业所处行业内的专业人士。由于晋泉酒业内部中高层管理人员约 70 人左右，根据业务及职能部门涉及中高层管理人员的情况，剔除部分非关键岗位的人员重叠情况，选取 60 名具有代表性的中高层进行问卷调查。同时，行业内专业人士也选取 60 人进行问卷调查。总计发放 120 份问卷，以期从一个宏观的、全方位的角度来进行调研。

3) 问卷题项的设计问卷的题型分为三个部分，包括参与者的基本信息、量表类问题、开放式问题。将量表问题与开放式问题相结合，以促进问卷内容的饱满程度。

第一部分为参与者基础信息，包括参与问卷者与晋泉酒业的关系，以及在行业内的工作年限，通过对基础信息的收集，来区分参与者的角色，以保证问卷调

查结果的合理性。

第二部分为问卷的主体，使用量表类问题进行设计。主体问卷主要考虑四个维度，即从品牌影响力方面、技术性综合服务方面、上游原材料供应的供应、以及下游市场前景和需求四个方面展开设计（如表 3.5）。

在设计问卷题项的过程中，咨询了公司及行业内相关专业人士的建议，以确保题项的有效性；部分题项参考了焦焘（2019）、张小军（2012）等学者已有的研究成果；同时，对于题项答案的设置采取了李克特量表（Likertscale）五点式测量法，即通过将答案选项分为五级，来测量答题者对题项的感受程度，用阿拉伯数字 1-5 分别代表“非常不符合”、“不符合”、“不确定”、“符合”、“非常符合”。在问卷设计过程中，经过反复的修改，以确保问卷设计的合理性。在问卷初稿完成后，还进行了小范围的检测和实验，根据被测试者的反馈，对问卷题项的数量、顺序以及内容进行了调整；并对部分文字的表述进行了修改，以达到问题表述清晰，避免产生歧义的目的。

第三部分为开放式问答题，主要想通过答题者的开放式的回答，获取调查者开放式的观点。可以为晋泉酒业的后续的发展收集有价值的意见或建议，从而使其发展战略优化制定与行业内的未来的发展预期保持一致，以促进晋泉酒业能够顺势而为。

表 3.5 量表类问题设计

测量的维度	问卷量表类题项的设计
品牌及影响力	公司在行业内的具有较高的品牌知名度 公司在行业内具有较高的影响力 产品的质量很好
技术性综合服务	公司所在行业注重专业人才的培养 公司所在行业注重技术研发创新能力 公司所在行业注重产品应用指导能力及服务的能力
上游原材料的供应	公司上游原材料供应不稳定 公司上游原材料价格受行情影响波动大 公司上游市场原材料比较紧缺
下游市场的前景及需求	公司产品在下游市场应用行业广泛 公司下游市场绿色环保理念逐渐加强 公司下游市场对技术创新的要求逐渐增高

资料来源：作者分析整理

（2）问卷调查的实施

此次问卷调查主要通过问卷星软件进行调查及数据的收集，使用 SPSS25 进行

数据的分析。在问卷调查的过程中，向晋泉酒业员工发放 60 份，回收了 60 份；向行业内专业人士发放了 60 份，回收了 60 份（如表 3.6）。通过对回收问卷信息质量的逐一检查，回收的问卷均完整作答，120 份问卷的均为有效问卷，可以进一步对其进行相关分析。

表 3.6 问卷调查的实施情况

调查对象	实际发放	回收份数
公司员工	60 份	60 份
行业内人士	60 份	60 份
总计	120 份	120 份

资料来源：作者根据实际情况整理

（3）问卷调查的结果

1) 描述性分析

在问卷调查收集到的 120 份问卷中，通过对参与调查者的行业内工作年限进行统计分析，结果如表 3.7 所示。有约 5%的答题者行业工作年限在 1-3 年（含 3 年）；有约 20%的答题者行业工作年限为 3-5 年（含 5 年）；5-10 年（含 10 年）的人员占比为 43.27%；而 10 年以上行业工作经验的人员占比为 30.83%；5 年以上行业内工作经验的人数为 75%。

表 3.7 参与问卷答题者行业工作年限

行业内工作年限	频数	百分比	累积百分比
1-3 年（含 3 年）	6	5.00%	5.00%
3-5 年（含 5 年）	24	20.00%	25.00%
5-10 年（含 10 年）	53	43.27%	69.17%
10 年以上	37	30.83%	100.00%
合计	120	100%	

资料来源：问卷分析结果整理

2) 问卷调查结果信度分析

通过使用 SPSS25 对此次问卷调查结果进行处理，首先对数据的整体信度进行检验，检验结果为克隆巴赫 a 系数为 0.835（如表 3.8），高于 0.8，说明研究数据的信度较好，可以使用。

表 3.8 问卷整体信度分析

Cronbach 信度分析		
项数	样本量	Cronbach a 系数

12	120	0.835
----	-----	-------

资料来源：问卷分析结果整理

3) 问卷调查结果效度分析

进一步对问卷调查数据的效度进行检验，通过 KMO 和 Bartlett 球型检验，其结果 KMO 值为 0.772，大于 0.7，说明数据效度较好；同时 P 值为 $0.000 < 0.05$ ，也说明数据具有显著意义（如表 3.9），可以使用。

表 3.9 问卷整体效度分析

KMO 和 Bartlett 的检验		
KMO 值		0.772
	近似卡方	706.306
Bartlett 球形度检验	df	66
	p 值	0

资料来源：问卷分析结果整理

4) 部分题项的单独测量结果分析

通过对问卷结果的分析，晋泉酒业在品牌、行业影响力和产品的质量、都具有较高的评价（如图 3.2），说明晋泉酒业在行业内具有较高的品牌知名度，行业内的影响力也较强；同时产品的质量也较好。因此晋泉酒业具备良好的基础能力和扩张潜质，在行业内容易被客户认可。

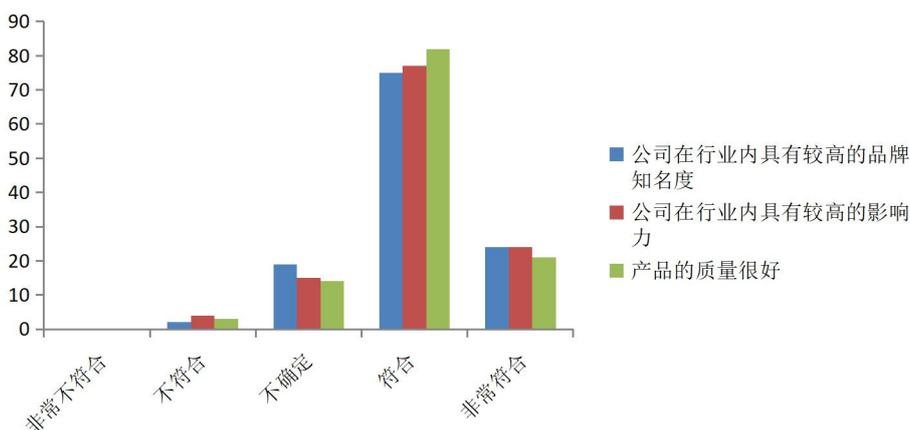


图 3.2 品牌质量及影响力

资料来源：问卷分析结果整理

在技术性综合服务方面，调查结果显示晋泉酒业所在的行业注重专业人才的培养、注重技术研发创新能力，也注重产品应用指导能力及服务能力（如图 3.2），这说明了专业人才、技术创新、及产品应用指导在行业具有一定的重要影响，晋

泉酒业可以与此进行比较，在未来可以注重此方面资源的积累以及能力的培养。

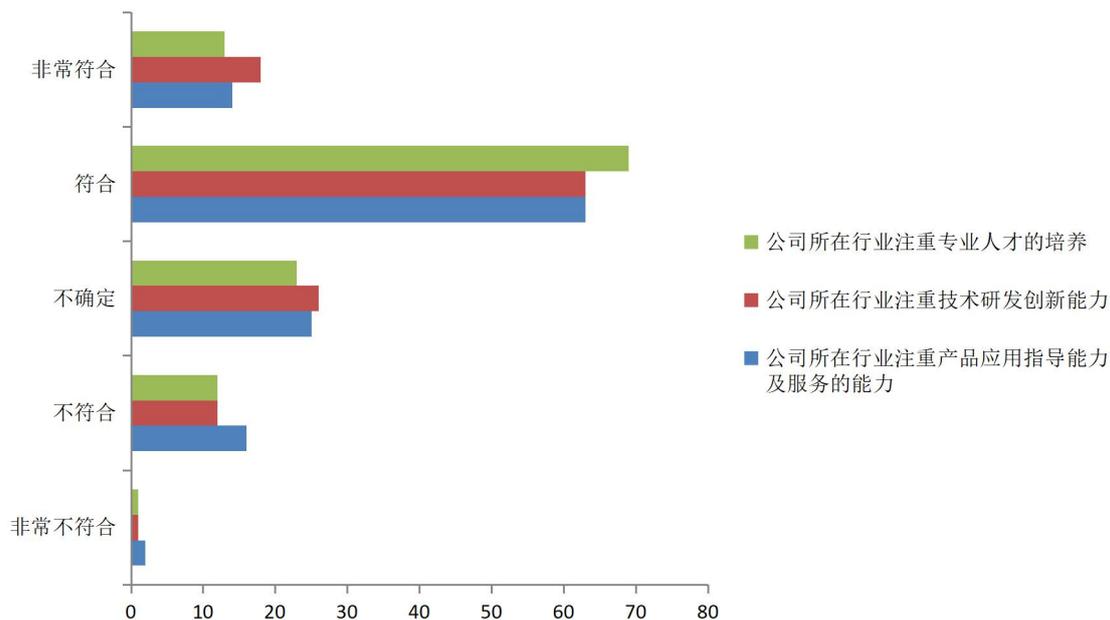


图 3.3 技术性综合服务

资料来源：问卷分析结果整理

在上游原材料的供应方面，普遍认为上游原材料的晋泉酒业供应不稳定，并且上游原材料价格受行情的影响波动大，与此同时上游原材料也比较紧缺（如图 3.4），这也解释了市场上原材料供需不稳定的原因。因此对于而言，未来要有能力阻挡或解决来自上游原材料的压力，避免因原材料的束缚的而影响企业的发展。

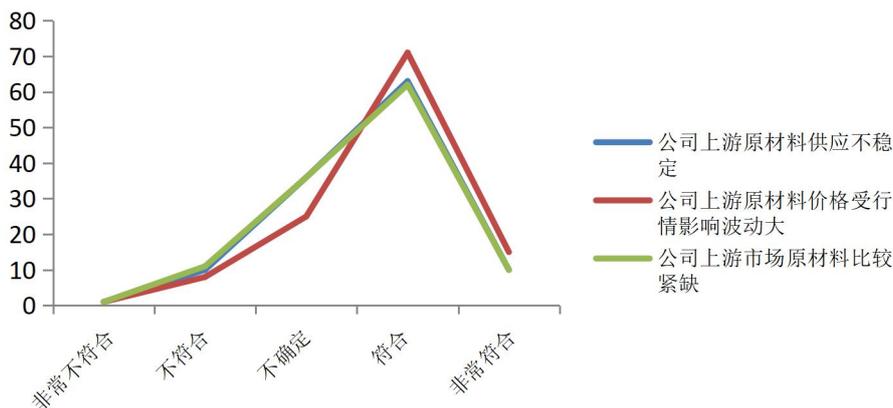


图 3.4 上游原材料的供应情况

资料来源：问卷分析结果整理

在下游市场的前景及需求方面，大多数参与问卷调查者认为下游市场绿色环保理念逐渐加强、对技术创新要求逐渐增高、以及下游市场应用行业广泛（如图

3.5)。因此，晋泉酒业下游的应用广泛，且趋向于朝着环保理念和创新理念的方向发展，可以作为其未来发展的导向因素。

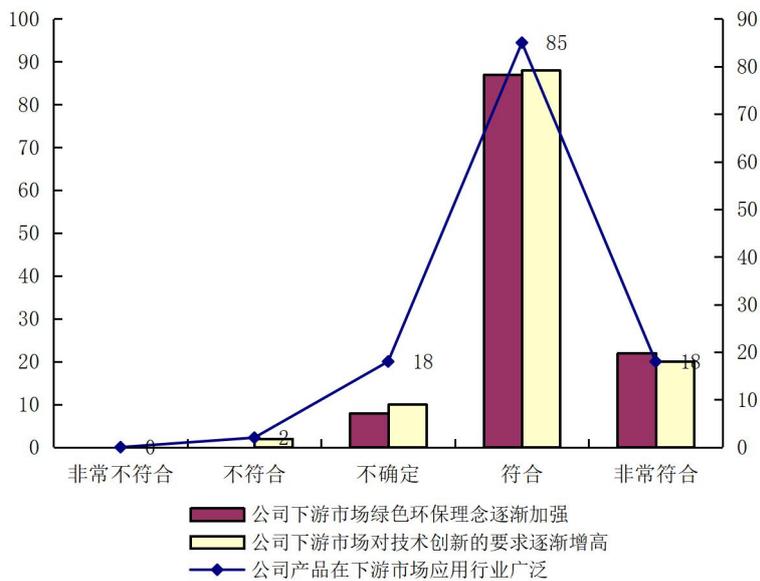


图 3.5 下游市场绿色环保理念情况

资料来源：问卷分析结果整理

在开放问题的作答中，经过对参与问卷调查者回答的内容进行关键字提取后，对晋泉酒业未来的发展建议主要聚焦于产品的创新、技术、研发、原材料、质量、服务、价格、核心竞争力、以及绿色发展的理念等方面（如图 4.5），企业可以在后续制定战略优化方案时，将这些关键词作为战略优化考量的因素，从而针对性拓展相应的能力。



图 3.6 开放式问答题词云

资料来源：问卷分析结果整理

3.4 晋泉酒业发展战略存在问题

3.4.1 发展战略与企业成长阶段不匹配

企业生命周期不同阶段具有不同的目标，为实现该目标的战略也相应不同，按照公司成长阶段，晋泉酒业应致力于集中战略、合资战略和一体化战略，而现有的“高端渗透、中低端扩张、多元经营”战略体系与公司成长阶段出现了很大的偏差。

表 3.10 中小企业生命周期与发展战略

生命周期	诞生期	成长期	成熟期	衰退期
发展战略	生存性战略 特色化战略 模仿追随战略	集中战略 合资战略 一体化战略	多元化战略 国际化战略	榨取性战略 撤退性战略 创新战略

3.4.2 发展战略与企业内外部发展环境不匹配

企业为了谋求长期生存和发展，基于外部环境的变化以及内部资源条件的整合情况下，对企业的发展目标、经营方向、重大方针、实施步骤等作出总体性的谋划。这强调了企业战略必须要确保企业适应环境变化，实现企业资源条件与内外部环境因素的匹配，才能运用管理的手段为企业整体和企业有关的活动制定行动纲领，从而明确企业发展的方向和目的，界定业务范围，构筑竞争优势，目前，晋泉酒业面临生产成本上升，市场竞争更加激烈，复杂的内外部环境，而采取的现行战略中多元经营的策略，使得企业有限的资金扩散到其他领域，直接遏阻了企业规模的进一步扩大。现行战略中还主张生产一部分低端产品，在白酒实行消费税计量征收后，尽管有着广阔的农村市场，但批量生产低端产品无异于断臂取火，直接影响了企业整体利润空间，因此，对于成长期中晋泉酒业来说，此举着实是不智之举

3.4.3 发展战略与企业发展的现实需要不匹配

根据埃森哲报告，许多中国企业实力不强的原因之一是它们缺乏明确的长期战略。许多中国企业的战略管理能力也很弱，部分原因是它们深受计划经济的影

响。同时，一些企业的核心管理层在不同的经济和市场条件下缺乏经验，缺乏战略眼光和战略眼光。晋泉酒业公司目前没有一个非常系统和详细的发展战略和实施办法，现有的战略内容比较零碎简单，有些观点也比较陈旧，这在很大程度上阻碍公司了的发展。

3.4.4 业务经营业务战略定位存在偏差

目前，晋泉酒业公司还没有形成完善的经营决策系统，未来业务发展规划局限于单一的中低端白酒产品上，造成业务战略实施效果较差，直接对公司品牌、财务等方面产生了较为严重的负面冲击。

3.5 晋泉酒业发展战略存在问题的成因

3.5.1 多元化战略不符合企业生命周期实际

按照企业生命周期理论，企业生命周期不同阶段应具有不同的发展战略。晋泉酒业集团有限责任公司目前正处于成长期，企业发展阶段与现有的战略体系不匹配；根据中国白酒市场的现状和走势，晋泉酒业面临着市场空间逐步缩小和生产成本逐步上升的不利局面，而实施多元化战略以来，造成企业发展战略与其内外环境不匹配；且战略体系单一，不具有层次性，不能与企业发展的现实需要相匹配。晋泉酒业要很好适应内外部发展环境、获得可持续发展，必须重构其战略体系。

3.5.2 市场竞争更加激烈而采用多元化战略

企业为了谋求长期生存和发展，基于外部环境的变化以及内部资源条件的整合情况下，对企业的发展目标、经营方向、重大方针、实施步骤等作出总体性的谋划。这强调了企业战略必须要确保企业适应环境变化，实现企业资源条件与内外部环境因素的匹配，才能运用管理的手段为企业整体和企业有关的活动制定行动纲领，从而明确企业发展的方向和目的，界定业务范围，构筑竞争优势，目前，晋泉酒业面临生产成本上升，市场竞争更加激烈，复杂的内外部环境，而采取的现行战略中多元经营的策略，使得企业有限的资金扩散到其他领域，直接遏阻了企业规模的进一步扩大。现行战略中还主张生产一部分低端产品，在白酒实行消

费税计量征收后，尽管有着广阔的农村市场，但批量生产低端产品无异于断臂取火，直接影响了企业整体利润空间，因此，对于成长期中晋泉酒业来说，此举着实是不智之举

3.5.3 公司管理层总体战缺乏发展战略规划能力

原因在于公司管理层缺乏发展战略规划素养，缺乏系统的战略管理思维和行动。对于晋泉酒业公司的领导者来说，他们往往具有非凡的领导魅力和创业精神。在企业发展的早期阶段，依靠个人的远见、勇气和经验带领公司走向发展。在白酒行业发展的“黄金期”，公司领导层大力拓展和推广在太原市初步站稳脚跟。其中大多数企业发展缓慢或退出竞争，排除了一些主观和客观原因，如机会和资本。

a.”晋泉”高粱白系列接近满产状态

“晋泉”高粱白系列实际产量已接近设计产能的最大值，对于当下的市场需求已经不能够完全满足。2020 年虽然太原地区处于疫情的笼罩之中，但是市场对“晋泉”高粱白系列白酒的需求一直处于火热的状态，客户通常要提前下单以预定货物，甚至有些客户预定不到货物，长此以往，客户必定要转向晋泉酒业的竞争对手进行购买，造成客户资源流失的现象。因此，晋泉酒业需要面对自身产能不足的问题，提前进行战略布局，并合理进行产能的扩大，以便继续为下游市场提供高质量的产品和服务。

b.”晋泉”高粱白系列白酒产业链处于供需失衡的状态

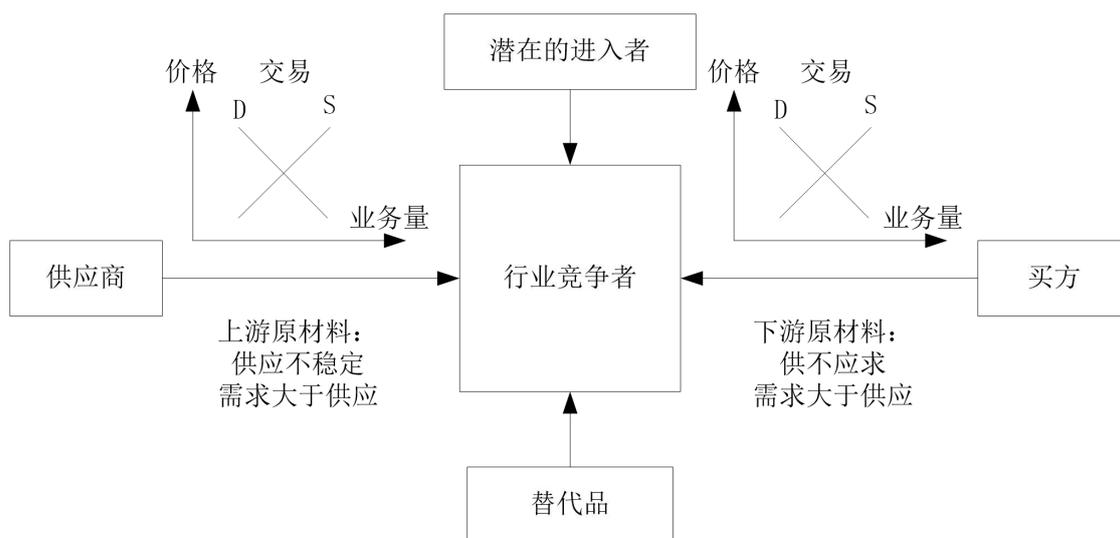


图 3.7 白酒产业链状态

晋泉酒业的供应商主要是一般资源供应商。这类供应商与高端资源供应商比

较而言，技术含量不高，企业数量众多，彼此替代性很强。中小酒企对成本上涨的消化能力不如大型酒企，对成本的变动、价格的变化异常敏感。晋泉酒业所需的高粱等粮食作物供不应求、价格上涨，优质产区减少，粮食成本逐渐增加，这对白酒的产量和质量造成不利影响。因此晋泉酒业，面临着应对上游原材料不稳定因素的问题，如何确保企业获取充足的、价格合理的原材料，防止被上游供应商阻封，避免关键原材料处于不利的地位，是晋泉酒业需要考虑的问题。

c.部分业务设计产能尚未充分利用

晋泉酒业的产能情况，2020年产品的实际销售量及现有产能的负荷情况如图4.7所示所示。

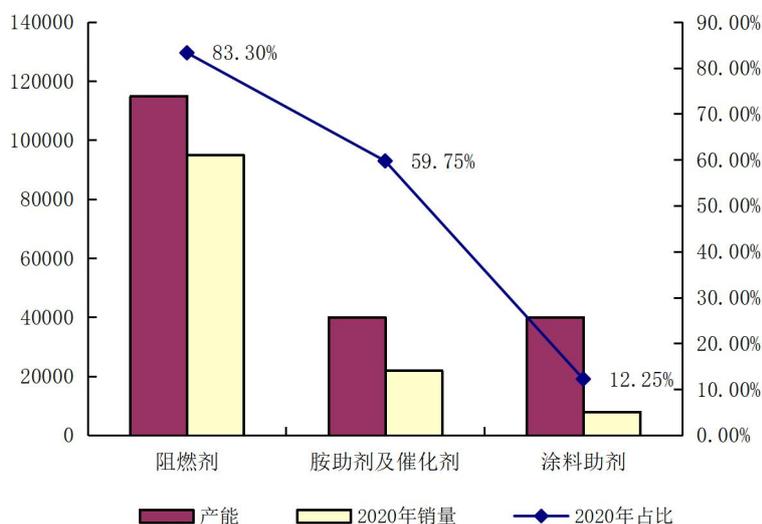


图 3.8 2020 年产品销售量及现有产能的负荷情况图

“晋泉”高粱白系列 11.5 万吨产能，2020 年上半年受疫情影响，销量约占产能的 84.30%左右，其中 2020 年 9 月新投入的 2 万吨产能，明显为“晋泉”高粱白系列白酒的业务扩大提升了一定的空间，但长远来看，“晋泉”高粱白系列白酒市场还有很大的发展空间，新增的 2 万吨产能不能缓解客户的订单需求。“晋祠”“晋”“晋府”“傅山”等品牌，产能 4 万吨，2020 年销量 4900 吨，仅占产能的 2.25%，因此，当务之急也是需要尽快打开市场。

d.议价能力都很弱，竞争优势不足

太原酒厂的产品大多是中低档次产品，竞争性产品很多，还存在啤酒、红酒、洋酒等替代品，并且其消费群体为中低收入人群，多为个人消费，对价格非常敏感。因此，在中低端白酒市场上太原酒厂的买方的议价能力比较强，消费者对产

品价格较为敏感，太原酒厂很难提价，获利有限。高端白酒主要是以健康理念为主题，具有一定的稀缺性。在高端白酒市场上太原酒厂的自主提价能力比较强，消费者对产品价格的敏感性、议价能力都很弱。

3.5.4 决策体制、经营理念、市场规模化不足

(1) 业务战略决策体制的问题

公司长期凭借市场当地的基本信息来决策公司经营方向，偏离太原当地的实际情况的工作指令时有发生，造成公司执行者的工作的难度，使投资收益率降低。另外，晋泉酒业公司还受到人情方面的顾虑，致使企业部分制度在实施过程中很难得到落实。公司“单一的中低端白酒产品”的定位，仅靠董事长一人决策，其弊端逐渐暴露，渐渐影响企业的综合竞争实力。

(2) 经营理念脱离市场

对白酒类市场的认识不足，认为产品性质单纯是“高档次，高价格”、“低档次，低价格”，而不是结合实际白酒市场以及“新零售”大环境下的变更，对产品开发进行理性分析，使经营理念偏离市场的实际情况，造成资源不合理的利用。

(3) 规模化开发程度不高

企业实现规模化发展往往标志着企业进入快速化发展轨道，晋泉酒业成立于 2000 年 12 月份，公司进入太原市场二十年的时间，从时间上来看，公司已经经历了一定的时间沉淀，但是截至 2020 年 12 月，公司总体经济效益不高，甚至酿酒场相关产业还出现净利润为负的现象（参见表 3.11），使得企业竞争力降低。

表 3.11 截止 2020-12-31 晋泉酒业酿酒厂利润表

项目	行次	本年累计金额	本月金额
一、营业收入	1	29,895,066.71	11,790,190.50
减：营业成本	2	25,709,757.37	10,139,564.83
营业税金及附加	3	724,414.99	311,387.79
销售费用	11	524,745.51	264,678.41
其中：广告费	12	44.90	
管理费用	14	637,072.00	72,908.00
其中：业务招待费	15	8,877.00	8,877.00
财务费用	18	-7,784.99	-9,103.29
其中：利息费用（收入以“-”号填列）	19	-10,121.79	-10,033.49
			续表 3.11
项目	行次	本年累计金额	本月金额
二、营业利润（亏损以“-”号填列）	21	2,306,861.83	1,010,755.66

减：营业外支出	24	30,008.45	8.45
三、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	30	2,276,854.38	1,010,747.21
减：所得税费用	31	747,376.67	294,754.76
四、净利润（净亏损以“-”号填列）	32	1,529,476.71	715,992.45

4 晋泉酒业面临的战略环境分析

4.1 外部环境的 PEST 分析

宏观环境是对公司外部的政策环境(politics)、经济环境(economy)、社会文化环境(society)、技术环境(technology)总称,这些环境因素对公司发展具有关键作用。分析和识别那些对公司受益或威胁的关键性因素,有利于公司及时设计和制定战略目标及竞争战略对策。

4.1.1 政策环境

(1) 近年来,政府限制公务招待用酒、要求公开“三公经费”标准等政策导致许多公务宴请消失,高端送礼受限,个人消费者对酒驾认识的提高和健康饮酒观念普及,使得白酒销量持续下降。这些政策虽然对白酒消费有不利影响,却对社会健康发展有极大贡献,所以也得到了社会和企业的支持。

(2) 为了帮助白酒企业健康发展,政府也出台了一系列扶持政策和规范法规。“从 2019 年 4 月 1 日起,制造业等行业现行 16%的增值税税率降至 13%”,对于属于制造业范畴的白酒产业而言,这将切实降低白酒行业的税收负担,有助于白酒企业进行税务筹划,利于增加白酒企业利润,促进白酒企业财务状况好转。

4.1.2 经济环境

(1) 国内经济发展形势

发端于 2017 年夏天的中美贸易战从 2018 年 3 月开始升级,对国内经济的影响是投资增速下滑、工业增加值增速有所回落、外贸出口受到影响、消费增速下跌、失业率开始上涨、外汇储备风险增加。但随着国家积极的财政、货币政策的实施以及坚定的改革开放等一系列政策措施的出台,2018 年全年中国 GDP 约 90 万亿元,同比增长 6.6%,季度增长速度见图 4.1。中国 2018 年实现了 GDP6.5%左右的预期目标,在全世界中都属于比较快速的生长。

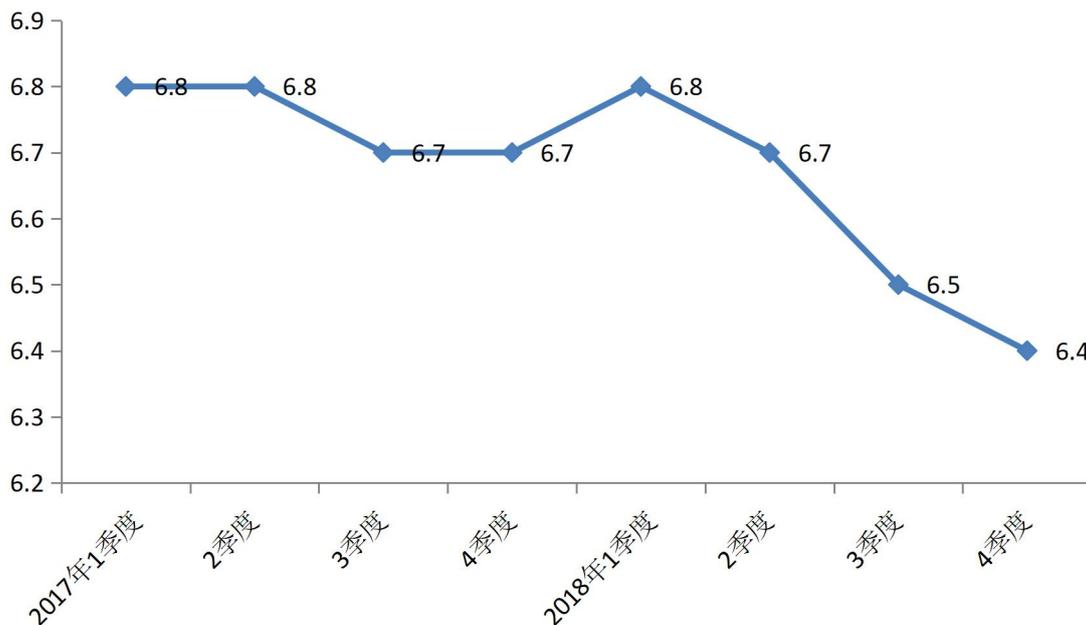


图 4.1 季度增长速度

经济稳定增长提升了中国白酒消费的能力和信心，白酒产品价格合理波动提升白酒企业经济效益。

(2) 地区经济发展形势

太原是山西省政治、经济、文化和国际交流中心，国家可持续发展议程创新示范区，是中国北方军事、文化重镇，世界晋商都会，也是中国重要的能源、重工业基地之一，是中国优秀旅游城市、国家园林城市。曾成功举办第二届全国青年运动会、中国中部博览会和中国电视华鼎奖等重要大型活动。

(3) 经济增长

2020 年，太原市实现地区生产总值（GDP）4153.25 亿元，比上年增长 2.6%。其中：第一产业增加值 32.24 亿元，增长 3.7%；第二产业增加值 1503.29 亿元，增长 3.0%；第三产业增加值 2616.82 亿元，增长 2.3%。经济形式的兴旺发展有助于白酒消费场景增加、潜在消费者增长，使得地方白酒企业得到长足进步。

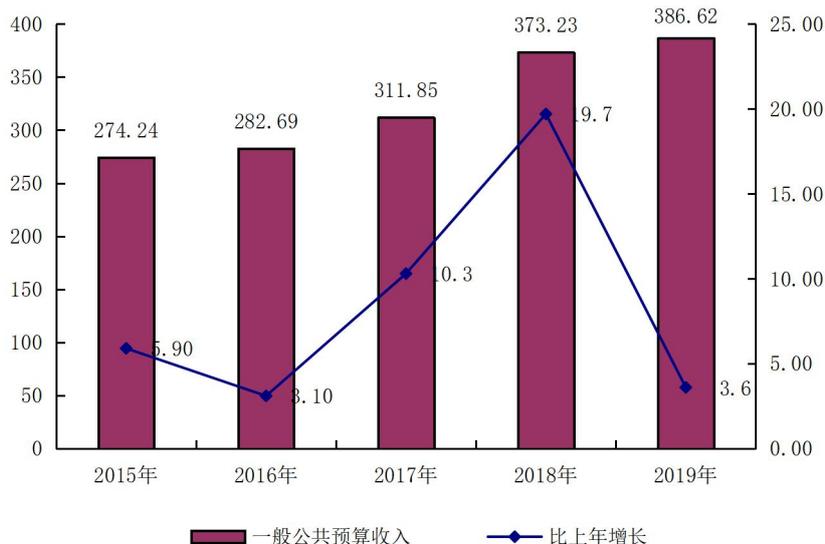


图 4.2 2015-2019 年一般公共预算收入

4.1.3 社会文化环境

(1) 社会环境中人口情况作为一项重要因素，对白酒企业发展有着重要影响，当地人口中青年男性越多，当地白酒消费潜力越大，若人口老龄化情况严重，或人口出现负增长，当地白酒消费潜力就会降低。华经产业研究院数据显示：2020 年太原市年末常住人口数量为 530.41 万人，比上年增加了 84.22 万人，相比 2010 年增加了 110.25 万人。

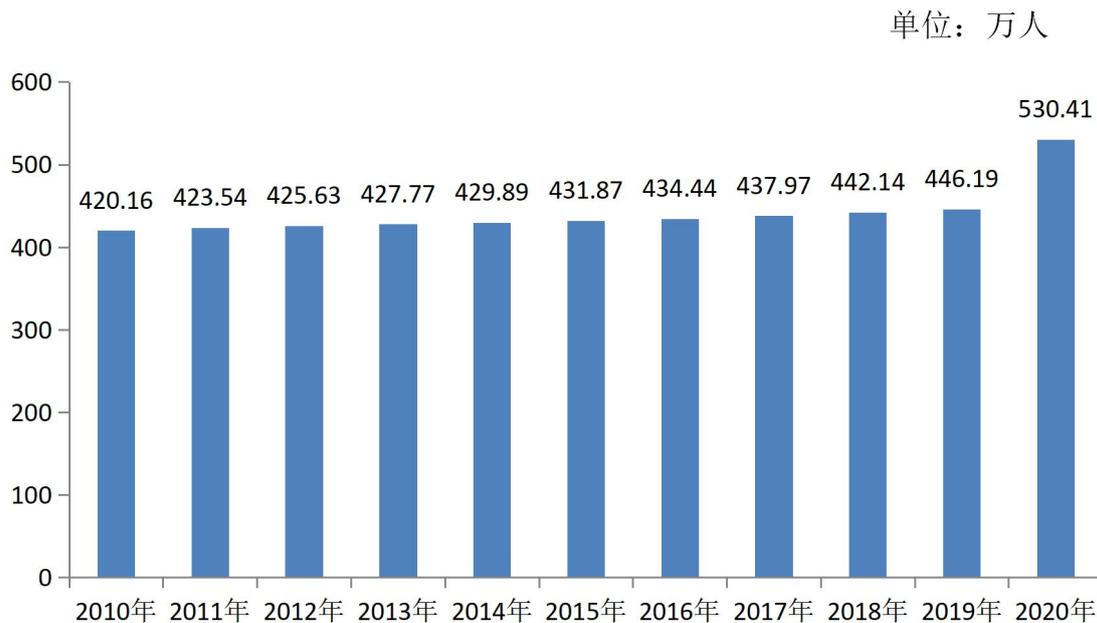


图 4.3 2010-2020 年太原市年末常住人口数量统计图

从人口性别构成来看，2020 年太原市常住人口中，男性人口占比为 51.32%，女性人口占比为 48.68%，性别比（以女性为 100，男性对女性的比例）为 105.42。

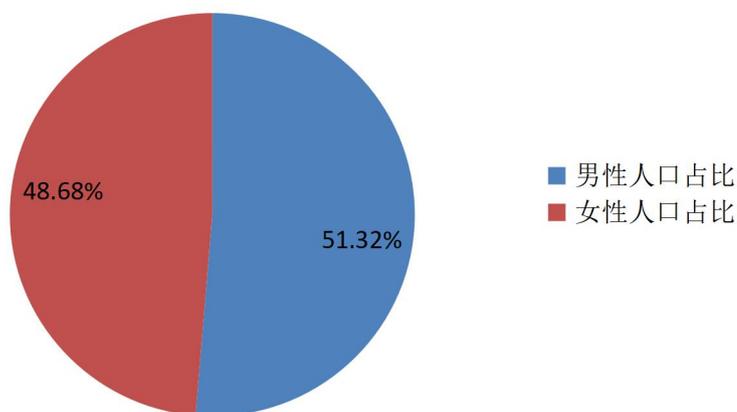


图 4.4 2020 年太原市第七次人口普查人口性别构成统计

按城乡人口结构来看，2020 年太原市常住人口中居住在城镇的人口为 472.37 万人，居住在农村的人口为 58.04 万人，城镇化率为 89.06%。

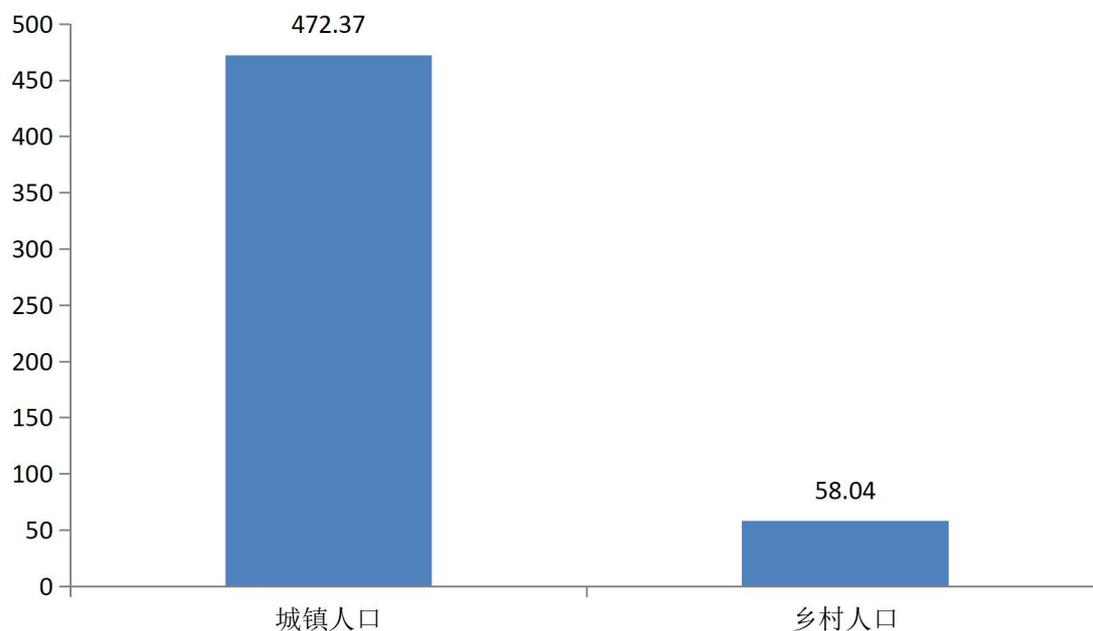


图 4.5 2020 年太原市第七次人口普查城乡人口结构统计

太原当地男性增长平稳，代表白酒潜在消费群体保持了稳定增长。

(2) 关于白酒文化的分析

作为白酒的发源地，山西白酒消费量大，与山西人喝酒的习惯有关系。太原

作为山西省会，太原人喝酒讲究的是排场，排场的意思是参加的人多多益善，一个人喝叫喝闷酒，两个人喝也不过瘾，非得三五成群，喧天吼地，感情好的，喝!有事儿办的，喝!说错话的，喝!.....

(3) 关于白酒消费理念的发展

近年来，传统白酒消费者随着年龄的增加，对健康的关注度越来越高，所以白酒的消费呈逐渐下降趋势；而新一代消费者对白酒消费理念又有所不同，新一代消费者往往崇尚个性，更喜欢时尚、前卫的产品，所以白酒消费需求和消费理念与往年相比已经有极大不同。

4.1.4 技术环境

(1) 造技术发展方向是生态酿酒技术。生态型酿酒工业着眼于将生产过程形成闭环，努力减少污染物产生，废弃物尽可能转化为资源，在考虑产品采用生态酿工艺的基础上，更是要对原料、能源替代、现场操作直到产品消费后资源可以循环利用进行统筹考虑，以使白酒生产符合环境保护的要求。

(2) 营销方式也发生着巨大变化。在新时代中，互联网、移动互联体验已经十分普及，“逛淘宝、逛京东”已经成为许多人购物的方式，许多线下实体店逐渐变为体验店。白酒行业同样面临这样的改变，1919 酒类直供、酒仙网、酒直达、名品世家这些酒类销售企业和平台采用“线下店商+线上电商”的形式，突破传统市场渠道限制，实现产品销量快速提升。

4.2 行业环境分析

4.2.1 行业特征

(1) 太原白酒行业品牌众多

太原白酒低端市场中白酒品牌众多，主要有汾酒（裸瓶装）、红星二锅头、江小白等等数十种品牌，低端白酒市场品牌众多，差异化低，产品竞争十分激烈，主要靠价格获取市场；中端市场白酒品牌相对较少，主要是汾酒、汾阳王、竹叶青等十几种品牌；中高端市场白酒品牌就基本属于外来品牌为主，地方品牌有汾酒系列，外来品牌有国窖 1573、梦之蓝、郎酒、水井坊等等，中高端品牌基本是地方白酒和外来品牌竞争的关键，地方白酒占有当地市场优势，外来品牌具有品

牌效应，目前还在不断竞争中；高端市场品牌就基本是外来品牌的天下，主要是茅台、五粮液，这些品牌在高端白酒市场的竞争优势十分明显。

（2）太原本土白酒企业竞争力不强

目前山西省内有 90 多家白酒企业，品种达上百种，除一枝独秀的汾酒集团外，具备一定规模的还有梨花村酒业、汾阳王酒业、太原酒厂等。但是除汾酒外，在全国范围内能叫得响的品牌少之又少，且大部分白酒企业的产品主要在省内市场销售，大多数处于中低档水平。由于战略定位基本相似，缺乏系统的战略规划和品牌设计，大多数太原本地酒企在“损敌一千，自损八百”的竞争中苦苦挣扎。

（3）太原白酒消费者偏好发生改变

从消费者需求来分析，太原白酒市场面临着新兴消费者逐渐兴起，需求与传统消费者不同的情况。传统消费者年龄偏大，对白酒消费已产生固有习惯和品牌认知，在日常消费场景中，他们对白酒的主要需求就是保证酒品质量良好，且价格合理；新兴消费者的需求有所不同，新兴消费者多数比较年轻，喜欢产品的个性化和时尚感，容易冲动消费，新兴消费者注重自我，重视自己的想法，对白酒的选择和认知全凭自我感性认知，他们对白酒的需求主要是品牌价值要突出和产品体验和服务要良好，因为新兴消费者十分乐于为品牌价值和产品体验付费。

4.2.2 行业竞争结构

太原白酒行业竞争结构主要以波特五种竞争力模型为框架，五种竞争力主要是潜在竞争对手进入的威胁、行业内现有企业的竞争强度、购买者议价的能力、供应商议价的能力、行业替代性产品相似度，具体描述如下：

（1）潜在竞争对手进入的威胁

白酒行业目前基本属于完全竞争市场，行业市场化程度较高，市场竞争激烈，潜在竞争对手众多，比如资本雄厚的跨界企业、当地小规模酿酒作坊等，而影响潜在竞争对手进入的因素主要有生产制造成本优势、消费者对品牌忠诚度、消费者转移成本。

（2）现有企业之间的竞争

自从 2012 年全国白酒行业进入调整期，太原白酒行业也面临发展困难，白酒企业走向外埠市场失利，转为保护自身“根据地”，呈现“老大不大、群雄不雄、外来豺狼遍野、葡萄酒后生可畏”的窘境，众多白酒企业主要保证销量稳定，彼此的

生存发展压力十分激烈。太原酒厂大部分产品属于中低档酒品，其主打产品为“晋泉牌”高粱白酒，主要销售区域集中在太原市。近些年，晋泉酒业逐步打开了河北、河南、山西等周边市场，但是也暴露出一些问题。比如，由于管理落后，在向区域外扩张时，产品质量稳定性、物流管理、内部管理效率、品牌延伸张力、市场推广水平及经销商管理能力等方面的不足凸显出来。

（3）购买者议价的能力

与白酒企业进行讨价还价的购买者主要是向终端用户进行分销产品的零售商和批发商，即大型商超、各类酒店、批发市场以及有资本实力和新颖营销思路的经销商。这些购买者凭借商品种类齐全、门店辐射范围广和有保证的服务赢得广大消费者青睐，所以拥有较强议价能力，白酒企业进入商超、酒店等零售商时往往需要额外支付条码费、赞助费等，购买者较强的议价能力对白酒行业的利润挤压十分明显。

（4）供应商议价的能力

太原白酒行业的供应商主要分为粮食原料供应商和包装供应商两种，两种供应商议价能力不一，前者具备一定议价能力，而后者议价能力不强。粮食原料方面，酿造白酒的粮食原料主要有水、高粱、稻壳、小麦、玉米、糯米、大米、豌豆等，随着近年来中国农产品价格波动，白酒企业需要与粮食原料供应商进行议价，能够以更低的价格获得优质原材料会对白酒制造企业竞争形成积极影响，所以原料供应商具备一定的议价能力；各种包装供应方面，包装供应采购量大但替代性较强，且许多白酒企业成立自身包装制造公司，所以在竞争市场环境下，包装供应商议价能力不强。

（5）替代性产品

白酒的替代品主要是啤酒、洋酒、红酒以及各种酒精类饮品。替代品对白酒行业影响体现在替代品对白酒价格影响、客户对替代品的倾向两方面。分析来看，啤酒对低端白酒市场影响较大，洋酒、红酒对中高端市场存在一定影响，替代性产品存在一定威胁，但目前还没有影响产业利润。

总体而言，通过对太原白酒行业竞争情况分析，因为目前行业潜在竞争对手实力雄厚，进入太原白酒市场的意愿强烈，现有行业对手之间的竞争激烈，行业利润水平不稳定，购买者议价能力提升和替代性产品竞争力逐渐增强的原因，所以太原地方白酒企业需要从管理思路、产品创新、品牌建设等方面进行变革，以

应对行业激烈的竞争情况。

4.2.3 行业发展趋势

(1) 新兴消费者逐渐成为太原主流消费群体

通过前文关于太原人口分析可知，当地白酒潜在消费群体保持稳定增长，白酒消费群体开始发生变化，逐步分化为传统消费者和新兴消费者。随着经济发展和地区人口增长，新兴消费者的数量和消费力已逐步开始占据主流，为白酒消费发展贡献更多的力量。

(2) 品牌和企业文化开始成为太原白酒企业竞争重点

可是随着经济形势和新一代消费理念逐渐发展，现代白酒企业之间的竞争逐渐从“卖产品”向“卖品牌”转变。白酒企业需要从被动合作的模式走向主动合作、细致化服务模式，如何可以实现品牌升级和企业文化升级将是白酒企业未来竞争发展的方向。

(3) 太原白酒行业品牌开始分化

国内顶级白酒品牌正在不断细分市场尝试推出中低端白酒，以抢夺中低端消费群体，补足产品短板，白酒行业已经出现强者越强，弱者越弱的“马太效应”，名酒品牌对市场渗透优势逐步凸现。

(4) 新技术、新零售改变太原白酒渠道模式

随着“互联网+”的理念深入人心，太原白酒行业渠道模式也随之发生变化。销售渠道从传统经销商和商超模式向新团购、新零售模式转变；宣传渠道从电视广告、报纸媒介等模式向品牌 IP 构建、企业形象建设模式转变，伴随渠道模式变化的是线上线下的营销渠道整合、品牌流行趋势多元化、新媒体宣传能力凸显。新渠道模式强大的营销能力例证很多，典型的有网红效益、话题营销等，比如 2018 年电商“双十一”活动中，“口红一哥”李佳琦 pk 马云卖口红，5 分钟拿下 15000 单，最终战胜马云；“江小白”现象一度成为白酒界营销神话。

4.3 内部环境分析

企业的内部环境对于企业财务战略的制定也有着重要的作用，其又主要体现在企业组织结构类型、内部控制、治理方式和资本结构等。因此，晋泉酒业公

司应在此基础上进行科学、高效地资源分配，从而促进企业的发展。具体内容如下表所示。

表 4.1 企业成熟期内部环境分析

主要方面	主要内容
组织管理方面	企业规模、管理队伍素质、组织结构、战略管理目标、企业相关政策等
人事方面	劳资关系、雇佣关系、奖惩机制、培训计划等
营销方面	市场细分、定价策略、营销队伍、促销策略等
生产方面	原材料供应、机器设备状况、技术水平、存货控制、年产量、产品质量等
其他方面	企业历史、收益状况、关联企业等

4.3.1 财务分析

2019 年晋泉酒业全年的销售总额达 2 亿元，同比增加了 40%还要多。

根据 2020 年年报，全年实现营销总额 2.5 亿元，同比增长 24.35%，净利润 1800 万元，同比增长 40%。但在这个颇具吸引力的数字背后，万宁仍然有很多担忧。2021 年四季度以来，白酒行业面对着很大的销售压力，年报表明，晋泉酒业从 2021 年第四季度的业绩就已经出现明显下降的趋势，净利润的下降幅度竟然高达 41.61%，营销费用和管理费用等更是增长的厉害。晋泉酒业在账面资产中，现金具有较强的流动性高达到 65%，目前固定资产 5000 万元，这为战略发展奠定了一定的资产基础。一般认为，副食品业的负债与资产比率的适当水平为 50%-70%，在合理的范围内，成熟资产和负债的比率为 59.5%。晋泉酒业主营业务的利润率略高于行业平均水平，表明该业务的附加值高，为战略发展打下良好基础。

4.3.2 人力资源分析

晋泉酒业总公司目前有员工 75 人。其中生产人员 46 人、销售人员 12 人、技术人员 7 人，行政人员 10 人。体现出的问题为，目前，一方面公司员工受教育程度整体水平较低。从图 3.7 中可以发现晋泉酒业员工学历在大专以下占据了 73.65%，本科及以上仅 9.11%，从侧面反映出制造型企业晋泉酒业公司员工文化素质偏低，缺乏高素质人才。另一方面由于白酒行业劳动强度大、生产条件差、工资待遇低，所以很难招到并留住年轻员工。随着未来公司大规模跨越式发展，高水平的经营管理人才、高素质的专业技术人才将十分匮乏，人才储备不足的问题将越显突出。

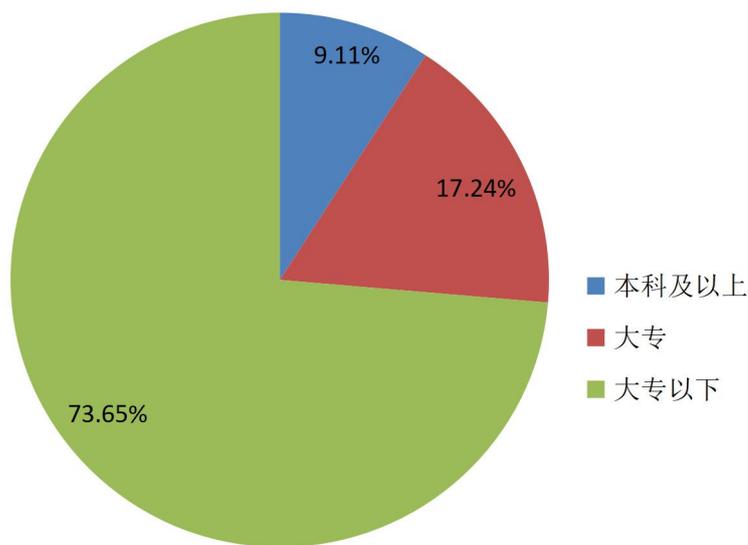


图 4.6 晋泉酒业公司员工学历构成比例分析图

4.3.3 营销能力分析

晋泉酒业近三年发展态势相对平稳，增长速率相对缓慢，其主要经营指标如表 4.2 所示：

表 4.2 晋泉酒业 2018-2020 年经营情况（单位：亿元）

年份	营业收入	费用总额	净利润
2018 年	2.840	0.636	0.675
2019 年	3.058	0.919	0.722
2020 年	1.485	0.816	-0.232

(1) 产品

晋泉酒业主打白酒生产销售，按年龄群体细分，主要是年轻人以及中老年人，青少年和儿童则非其目标客户；按照性别细分，男性的白酒消费比例较大，而女性则较低；从职业和消费能力来看，白酒的消费者职业跨度大，从农民、工人到白领、精英，都有对白酒偏爱的人群，因此消费能力也各不相同。

晋泉酒业采用了四大白酒品牌，主要针对男性消费者。2016 年晋泉的主营业务收入构成如表 4.3：

表 4.3 2016 年晋泉酒业主营业务收入构成表

业务名称	营业收入 (亿元)	收入比例	营业成本 (亿元)	成本比例	利润比例	毛利率
按行业						
酒业	11.86	82.87%	3.29	65.33%	97.11%	64.66%
药业	2.45	17.13%	2.22	34.67%	2.89%	9.29%
按产品						
中高档酒	8.15	68.72%	2.42	57.62%	74.80%	70.37%
普通白酒	3.71	31.28%	1.78	42.38%	25.20%	52.11%
按地区						
省内	10.16	85.70%	3.58	85.47%	85.82%	64.75%
省外	1.70	14.30%	6088.22	14.53%	13.28%	63.21%

晋泉酒业的销售策略一贯是“小区域、高占有”，聚焦中低端价位的白酒，安徽的乡镇是其优势市场。在晋泉酒业 2016 年度的收入中，省内收入占比高达 85%，说明其目标客户群是省内消费者。从产品分类上，中低端白酒占销售份额比例大，高端白酒占比少。由于酒业市场的下沉，晋泉酒业选择扬长避短，继续保持中低端市场，高端市场则少有涉足，没有引入新品高端白酒来吸引更多消费者。

(2) 价格

晋泉看准自己的产品优势，主力发展 50 元至 150 元的中低端酒业。但是与大部分专心做白酒酿造的企业不同，晋泉酒业主要以酒业销售和药酒销售两大主业为主要利润来源。根据表格 4.4 数据可以看出，晋泉以酒业为主营业务，药业为副业。但是显而易见，药业的收入占比仅 17.13%，成本却占总成本的 34.67%，可以说分散了企业资金，却收益却并不对等。在白酒销售上，晋泉酒业针对不同消费人群推出了主打白酒类的代表产品如表 4.4。

表 4.4 晋泉公司主要产品表

产品名称	细分目标市场	创新亮点
醉三秋系列	以绵柔为标识，中低端白酒，每瓶价格在 90 元左右	以恒温窖藏为特色，主打绵柔口感，颠覆白酒浓烈的直观感受，避免了与川酒、贵酒的正面交锋，更适合主流人群
柔和种子酒系列	以柔和型为标识，属于中低端白酒，每瓶价格在 80 元左右	中国柔和性白酒的开创者，金种子开始作为浓香型白酒推出市场，为了拓展消费群体，首款柔和系列白酒应运而生
金种子十二生肖系列	以特色生肖包装为标识，中高端白酒，每瓶价格在 350 元左右	该系列白酒属于浓香型白酒，用十二生肖的不同寓意以及特殊的产品包装吸引消费者，通常用来贺寿、送长辈等特殊场合
金种子微蕴礼盒装	以二十年窖藏为标识，高端白酒，每瓶价格在 1300 元左右	传统的浓香型白酒，平价品牌中的明星产品，高档礼盒包装，精致的瓶身，不常见于日常消费，主要用作礼品赠送

晋泉酒业一开始在绵柔系列和柔和系列上取得了大成功，但由于战略选择，主打中低端品牌，且产品类型过于单一，高端白酒寥寥无几。

（3）渠道

晋泉酒业目前以代理商销售为主，平台和电子商务销售为辅，目前并没有开设专业的销售门店。

晋泉酒业公司在渠道资源方面与地区平均水平相比有本土优势。公司通过多年的发展，在太原市场中，拥有较为固定的经销渠道，并成立专门的经销公司，在周边市场中，设立了办事处，方便处理公司产品经销事宜。晋泉酒业公司与各处经销商关系紧密，注重和优秀经销商共同发展。

（4）促销

晋泉酒业现有的宣传手段为媒体宣传。花费大量广告费，在太原当地的电视、报纸各类媒体上大做宣传，但因此类媒体受众较少，带来的品牌效果一般，没有满足市场营销的效果。同时，宣传手段单一，未充分利用新型媒体的作用。公司网站设置老套，仍是 5 年前的公司设计模板，未设置营销板块，缺少消费者吸引力；网站没有专门人员维护，内容严重老化；在淘宝、京东等强势电商平台上未设置专门店面，对网购的认识度不够。

（5）品牌资源

晋泉酒业公司在品牌资源方面与地区平均水平相比有一定优势。品牌资源主要包括：企业商标知名度、产品技术专利权、企业信誉、公共关系和客户关系等。在现代市场竞争中，品牌资源的作用受到越来越多企业管理者的重视，晋泉酒业公司主导产品有晋泉牌高粱白酒、山西老酒、山西喜酒、晋泉红酒、傅山牌傅山晒酒、晋府牌晋府御酒、晋祠牌晋祠贡酒等 8 大系列 40 个花色品种，先后荣获国家质量达标食品、中国名优白酒信誉品牌、部优、省优、山西名牌产品、山西著名商标，多次荣获国际国家食品博览会优质银奖、银杯奖、银爵奖、省城上帝杯等奖项 40 余项，傅山晒酒被国家授予技术发明专利和国家专利产品，山西老酒、晋祠贡酒被太原市委市政府指定为公务招待用酒，成为享誉三晋的知名品牌和名牌产品。

4.3.4 生产研发能力分析

晋泉酒业公司在多年发展中，培养了公司原料获取能力、生产运营能力、技

术创新能力、品牌营销能力、企业文化能力。

（1）原料获取能力

晋泉酒业公司处太原市，粮食原料主要采取当地农户种植和当地粮库收购的方式。晋泉酒业公司在当地有良好声誉，为保证粮食原料供应，公司与周边农户签订种植协议，并与当地粮库合作，从各方面保证公司粮食原料的供应。

（2）生产运营能力

晋泉酒业公司 2003 年通过了 ISO9001 质量体系认证，2007 年取得食品生产的 QS 认证。公司质量体系已基本完成架构，经过多年的发展，公司不断引入现代化和标准化管理方法，从健全公司内部管理制度，到完善公司管理策略，合理设置管理层，晋泉酒业公司正在不断推动精细化管理更进一步。虽然制酒技术不断创新和进步，但是保证酒品质量一直是公司孜孜不倦的追求，从原辅材料筛选开始，严格保证地缸发酵环境、蒸料蒸酒环境，认真制培曲，发酵蒸馏工序严谨，传统工艺处理原酒等等一系列质量控制规范是晋泉酒业公司通过不断总结和完善而成的，而公司组织结构如生产车间、控制系统、监督部门和公司文化都有助于公司内部对产品质量的控制能力。

（3）技术创新能力

在保证产品质量的基础上，晋泉酒业公司十分重视产品技术更新和研发。自公司成立以来，先后与山西轻工科研所和山西食品研究所建立长期产品质量、酒品技术咨询等协作关系，不断使用新技术和新工艺开发研制新产品，其中，清香型白酒生产工艺一直处于山西西部地区同行业领先水平。

4.3.5 资源状况

研究晋泉酒业公司资源情况，需要对太原地区白酒行业基本情况有初步了解。太原地区白酒行业发展迅速，在太原及周边地区进行酿造生产的各类白酒公司数量较多。

从原料资源分析，当地白酒公司获取粮食原料的主要方式是各类粮食供应商签订购买协议，部分公司也采取与当地农户合作的模式；

从技术资源分析，当地白酒公司酿造工艺多数采取液态法；从生产资源分析，当地白酒公司注册资本和生产规模普遍较低，多数属于中小型白酒公司；

从渠道资源分析，当地白酒公司主要依靠各类经销商和商超；

从品牌资源分析，当地白酒公司品牌知名度不高，主要营销低端白酒市场；
从管理资源分析，当地白酒公司现代化管理体系建设滞后，多数属于传统管理模式。

4.3.6 企业文化

一个白酒企业想要发展和壮大，必须拥有自己的企业文化。建立企业文化必须追溯其酒的文化传统根源，使其被赋予更多的精神内涵，呈现更鲜明的形象个性，营造心情愉悦的意境，给消费者留下深刻的记忆。

“用心酿造，精准管理，确保质优，跃升品质”是企业经营永恒的主题，发掘高粱白酒的经济价值、文化价值、科技价值、精神价值，赋予其时代价值是我们不懈的追求；冽冽晋泉酒，浓浓民牌情是厂商永远的进行时。

晋泉酒业经过多年发展，企业文化已经形成，组织构建也较为完善，形成了“责任、合作、诚信、创新”的企业价值观。

晋泉酒业在发展中秉承诚信经营，诚信走天下，以诚信来获取更多的社会认可。合作，一个企业的发展不是孤存在的，通过相互合作，才能使发展中所需资源充裕，才能确保企业健康运行。创新是企业发展的基础，没有创新，企业想要长远发展就只能成为一句空口号。晋泉酒业在发展中，将中国传统文化融入到企业文化中，将社会主义核心价值观根植在每一位员工心中，晋泉对人才极为尊重，健全完善人才培养体系，为员工培训提供尽可能多的机会，公司发展了多渠道的员工发展道路，坚持失业、待遇和情感依恋，为员工进行职业生涯规划，对每一位员工的成长及发展都高度关注，并提供尽可能的帮助和引导。

4.4 SWOT 矩阵分析

4.4.1 外部机会（Opportunity）

（1）太原白酒市场前景利好

各种行业新业态、新模式不断涌现，人们生活水平不断提高，客户消费群体逐步扩大，白酒消费市场潜力大、成长性好，对于晋泉酒业公司是重大市场利好。

（2）白酒营销渠道创建新模式

电商平台强化开放，重点布局，下沉市场，网络直播、论坛、短视频等竞相

发展，网上和网下、电商与实体消费融合紧密将是白酒市场渠道开拓的重要机遇。

（3）白酒品牌价值再定义

当下的区域性白酒市场消费细分正逐步完成，区域性白酒的品牌价值有了全新定义的机会，尽管当前太原白酒市场面临风险和挑战，但区域性白酒的发展机遇依旧广阔。

（4）数字化应用新浪潮

中国新经济崛起、5G 技术应用、互联网技术发展，为白酒数字化营销打开大门，数字化营销模式主要是基于消费者需求，运用数字化链接，精准对接消费者，这是白酒营销从产品、品牌、渠道逐步发展形成的新形势。

4.4.2 外部威胁（Threats）

（1）太原白酒行业整体竞争力不强

太原白酒行业经过多年发展，没有创造出全国性白酒知名品牌。

（2）地方白酒品牌激烈竞争

太原市地理位置相对偏僻，白酒行业主要产品集中于中低端产品，行业结构不合理，市场处于供过于求情况，同质产品过剩，互相进行无效价格竞争，伤害了行业正常利益和公司品牌形象。

（3）众多替代品产生的威胁

白酒的替代品主要是啤酒、葡萄酒、洋酒、黄酒等，在太原市场中，这些酒类消费品的发展对白酒带来冲击，遍地开花的精酿啤酒屋、烧烤摊、酒吧、KTV 等等场景已成为威胁白酒地位的重要体现，而且这种威胁将长期存在并不断演变。

（4）白酒消费理念趋于理性

随着时代的变化，消费者的饮酒观念和消费习惯已产生变化。生活质量的提升，消费者对白酒品质越来越重视，已经影响到酒企的生产方式。

4.4.3 内部优势（Strength）

（1）公司具有传统酿酒工艺的技术优势

晋泉酒业公司采取传统酿酒工艺实现了“纯粮酿造”，与其他竞争对手相比，在酿造工艺和产品质量方面具有较强竞争优势。

（2）公司具有消费者认可的品牌优势

晋泉酒业公司产品主要销售范围在太原市及周边，具有鲜明的区域白酒品牌特点，“晋泉”牌商标作为山西省著名商标，在太原等地区拥有较高市场知名度，消费者认可度，在主要销售区域的市场占有率领先其他同类品牌。

（3）公司具有技术开发和销售推广的人才优势

晋泉酒业公司有多年从事白酒生产的技术人员，也有熟悉市场行情，具有成熟营销能力的销售人员，配合企业从制曲、酿造、检验全工艺流程的技术储备和技术力量，公司构建了一整套选人育人用人的人才培养体制。

（4）公司具有低成本获得粮食原料和资金支持的优势

晋泉酒业公司作为太原市国有制企业，粮食原料主要来源是农户协议种植和当地粮库收购，粮食原料的稳定和价格优惠降低了公司生产成本；公司发展需要资金支持时，可以利用国有公司优势向银行进行低息贷款。

4.4.4 内部劣势（Weaknesses）

（1）公司营销手段不灵活

晋泉酒业公司由于市场单一，在公司治理和市场营销方面较为保守，产品投放、广告宣传、市场拓展沿袭传统模式，没有结合新营销技术和策略，新一代消费市场反响度不高。

（2）公司销售渠道狭窄

晋泉酒业公司销售区域主要集中在山西西部的太原、地区，产品的销售方式以传统渠道为主。产品以自营销售为主，代理销售为辅，其中自营销售额占总销售额 80%左右，公司品牌优势没有完全发挥。

（3）公司存在对新市场和新媒体关注度不高的问题

晋泉酒业公司在过去四十年发展中一直关注传统市场。但在新一代消费者兴起和新营销手段不断应用的年代，公司没有及时关注新市场崛起和新技术应用就意味着没有关注新一代消费者的需求。

4.4.5 SWOT 矩阵分析

前文分析了晋泉酒业公司面临的外部宏观环境情况和公司内部发展情况，本小节通过 SWOT 矩阵分析，为晋泉酒业公司竞争战略提供选择，具体分析结果如

表 4.5 所示。

表 4.5 晋泉酒业公司的 SWOT 矩阵分析

内部能力 外部因素	<p>S 优势:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司具有传统酿酒工艺的技术优势 2. 公司具有消费者认可的品牌优势 3. 公司具有技术开发和销售推广的人才优势 4. 公司具有低成本获得粮食原料和资金支持的优势 	<p>W 劣势:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司营销手段不灵活 2. 公司具有销售渠道狭窄 3. 公司存在对新市场和新媒体关注度不高的问题 	
	<p>O 机会:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 山西白酒市场发展前景利好 2. 白酒营销渠道创建新模式 3. 白酒品牌价再定义 4. 数字化应用新浪潮 	<p>SO 战略:</p> <p>利用传统酿酒工艺和地区优势，实施成本领先战略</p>	<p>WO 战略:</p> <p>克服营销手段不足，利用市场机遇，实施聚焦战略</p>
	<p>T 威胁:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 山西白酒行业整体竞争力不强 2. 地方白酒品牌激烈竞争、 3. 众多替代品产生的威胁 4. 白酒消费理念趋于理性 	<p>ST 战略:</p> <p>对白酒市场进行细分，推动产品创新，实施差异化战略</p>	<p>WT 战略:</p> <p>强化公司管理和产品市场监测管理的成本领先战略</p>

基于以上分析，提出晋泉酒业公司 SO 战略、ST 战略、WO 战略、WT 战略等四种发展战略设想。

1.SO 战略，晋泉酒业公司需要把握市场快速发展，营销渠道革新、品牌价值再造的机会，发挥企业品牌优势、人才优势、本土优势，扩大生产规模，控制中间成本，实施成本领先战略，以低成本提升公司利润，增强竞争力，提高市场占有率。

2.ST 战略，晋泉酒业公司要利用国有公司、多年品牌传统优势，维持固有客户群体，巩固传统市场份额；凭借传统酿造工艺，打造纯粮酒的口碑和时尚品牌 IP,吸引注重品质和品牌价值的新一代消费者。

3. WO 战略，晋泉酒业公司要抓住市场前景利好的机会，细分市场，克服营销手段不足的短板；克服销售渠道狭窄，做好市场扩张和深耕，加强新营销模式的创建。

4. WT 战略，晋泉酒业公司要继续构建现代化公司管理模式，强化公司生产、

销售等管理，做好决策管理，避免发生决策失误；加强产品市场监测，积极反馈市场对产品的意见，加强经销商管理，防止窜货和无序竞争。

5 基于新零售视角的晋泉酒业发展战略优化策略

经过对晋泉酒业内外部战略环境进行详细的分析后，为解释晋泉酒业发展现状提供了依据，也有助于对其内部现存问题的挖掘提供定性的支持。本章主要进行发展战略优化方案的制定。

5.1 晋泉酒业发展战略优化的理论依据

战略构建首先要进行战略环境分析，其中包括宏观环境分析、行业环境分析以及微观环境分析，然后依次进行其余五个要素的分析，即目标确定、区位选择、关键措施、核心竞争力设定和组织结构与治理模式变革，如图 5.1 所示。

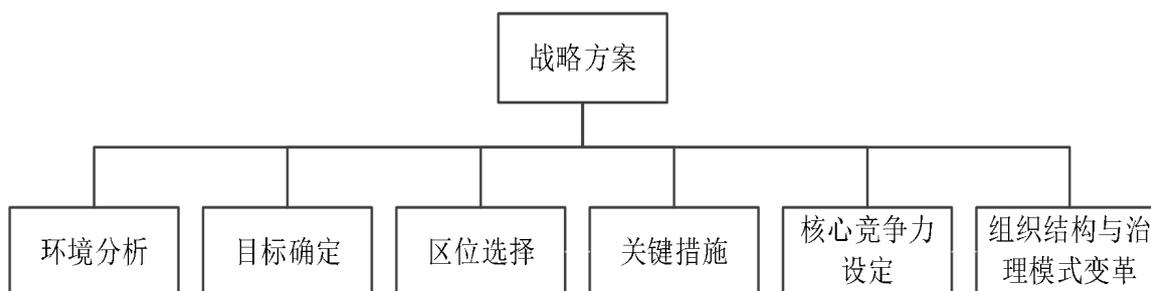


图 5.1 战略构建六要素模型

5.2 战略目标

企业战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。综合分析当前中国白酒行业的发展现状与未来趋势，为晋泉酒业集团确立“山西名优品牌”的战略总目标，而要实现这个目标，必须依据自身的优势条件，根据当前全国及本地市场的变化，因地制宜地分阶段实施。

（1）短期发展目标

到 2025 年把公司建成为各项业务取得跨越式发展，总销售收入保持行业领先，建成销售收入达 20-30 亿元的白酒骨干企业，进入山西中低端白酒领头羊，成为省内知名的白酒企业。

（2）中长期发展目标

扎根西北，面向全国，积极开拓北京、上海、广东、江苏、浙江等战略要地，全面向全国进军。同时，通过技术创新与制度创新，提高产品质量水平，使企业

经济规模和产品销售收入在 2030 年达到 48.32 亿元，年均增长率达 15%；遵照市场规律原则，从 2021 年起年均增长 75%，至 2030 年产品销售收入达到 48.32 亿元。

（3）企业核心竞争力培养目标

在新的使命及愿景的指引下，晋泉酒业需要与时俱进，关注新时代背景下的各种不确定性，并紧密与之联系起来，针对晋泉酒业的具体情况，其企业内部核心竞争力培养目标主要通过企业内部的资源及企业所需要的能力两个方面展开：

a.人才的引进和培养目标，晋泉酒业要能够对内部所需人才进行正确的评估及匹配，并制定符合员工真实需求的发展规划。发挥企业文化的软作用，形成良好的人才引进、培养、留用、发展机制，为企业的经营和管理提供良好的基础保障。

b.产品技术的研发和创新目标，产品是企业的核心部分。要能够为客户提供具有竞争优势的产品，或能够为客户节约成本，或能够具备特殊或优质的产品功能，或能够聚焦于某些特殊的领域。要能够切实结合客户的需求，转变传统的思维，研发和创新客户及社会真正需要的好产品，并且不断培育企业产品的亮点，要让客户愿意为之买单。

5.3 企业发展区位选择

5.3.1 战略方向选择

结合太原白酒市场发展状况和晋泉酒业公司战略目标分析，晋泉酒业公司希望发挥传统酿酒工艺的优势，制造令消费者信赖的产品，增强公司的竞争力，进一步提升公司品牌形象和价值，所以晋泉酒业公司的发展战略应该考虑 SO 战略、ST 战略相结合的组合战略，即在保证公司成本竞争力的同时加强产品品牌价值的提升。总体来看聚焦战略可以实现成本控制和差异化产品发展，满足公司能力扩张发展战略，因此公司应该选择的竞争战略是以成本领先聚焦战略为主，差异化聚焦战略为辅的聚焦战略，主要依据分析如下：

（1）成本领先聚焦战略

晋泉酒业公司成本领先的聚焦战略内涵是放弃作为市场中全产品类的成本领导者，通过市场细分，争取成为部分细分市场中成本领先公司。晋泉酒业公司生产销售的主要产品集中在低端白酒市场和中端白酒市场，中低端产品的销量占总销量 75%，通过前文分析可知，公司发展和竞争都不可能放弃中低端白酒市场，

然而公司因为规模 and 市场份额的原因，不具有成本控制能力，并不是区域性白酒市场中成本领导者，所以成本领先聚焦战略是公司竞争战略选择方向。

(2) 差异化聚焦战略

晋泉酒业公司差异化聚焦战略的内涵是迎合新一代消费者需求偏好。人民生活水平持续提高，白酒消费习惯虽有所改变，但消费规模依然庞大，而未来市场中品牌优质的产品将慢慢挤压中低档白酒份额。2017—2018 年连续两年白酒总产量有所下降代表着市场已经开始调整，一些生产力过剩、品牌不知名的企业正在缩减生产规模，甚至已开始退出市场，晋泉酒业公司如果想逆势突围，获得持续发展，就应该开发高端白酒品牌，并通过互联网构建企业形象、品牌 IP，精准筛选消费者，实施差异化聚焦战略，做好消费者体验，实现精细化合作和服务。通过前文分析，晋泉酒业公司只有及时适应新一代消费者的成长，对新一代消费者需求偏好实施差异化聚焦战略，塑造公司品牌形象和产品形象，推出高端白酒产品，才能获得地方白酒行业竞争优势。

5.3.2 目标市场选择

晋泉酒业在对所直面的白酒市场科学细分后，要综合评估和判断细分后市场的状况进而决定选取哪一个或哪几个市场作为目标市场。

首先分析我国白酒企业的队列和竞争力的划分。

表 5.1 全国白酒市场的竞争格局

方队	品牌	市场
第一方队	茅台、国窖 1573、水井坊、五粮液	高端
第二方队	古井贡、稻花香、杏花村、郎酒、洋河、双沟	中端
第三方队	地方酒企	低端

第一方队在高端市场占有了有利的竞争地位，第二方队在区域中端市场表现强劲，第三方队以太原地区为例，包括浑源县恒山酿酒厂生产的“恒芪康”系列、大同“北芪酒”、太原特曲等品牌。

通常来讲，企业选择的目标市场的标准，一般从以下几个方面考虑：一是目标市场消费者是否有潜在的需求。二是目标市场消费者是否具有一定的购买力。三是同行业的竞争者是否在细分市场中处于领导地位。四是企业选择的目标市场是否符合企业的长期规划和战略。

分别分析高端市场、中端市场和低端市场。高端市场所对应的全国市场已经被知名酒企所占据，且处于细分市场的领导地位，从近期来看，晋泉酒业无法对其产生威胁。中端市场所对应的省级市场竞争激烈，没有形成领军企业，目标消费者的消费潜力巨大，晋泉酒业能否进入这一市场成为企业长期规划的重要一步。低端市场对应的区域市场竞争无序，目标市场消费者的购买力稳定，企业处于同行业的领军位置，这一市场是企业长期发展壮大基础，晋泉酒业要牢牢占据住市场份额，结合目标市场的选择标准，目前晋泉酒业应稳扎稳打，立足太原及其周边县市中低端市场等区域性市场，选择山西全境及周边省份为目标市场，为进入全国市场做准备。并注重开发本地两个白酒消费市场，婚宴市场和个人消费市场。目标消费群体定位于中年消费者群体，并向年轻消费者群体倾斜。

5.3.3 地理位置选择

目前白酒产业的营销方式主要集中在“需求趋理性、运作更深入、产品更个性”三个方面，市场营销理念也已经彻底更新，实现了“从跑市场向做市场转变、从研究市场向把握市场转变、从寻找经销商向选择和吸引经销商转变、从单一服务向市场管理转变、从联系一级商向控制二批商和终端转变、从被动配合向主动指导转变”。晋泉酒业也必须以此为指导，做好对本地目标市场的定位划分（见表 5.2），加强对成熟市场的深度开发，做好薄弱市场的战略调整，重视消费终端，以“联营分销模式”、“千店网络工程”等为具体手段实施深度分销战略，进一步巩固强化本地市场；同时，积极向省外市场进军，最终形成覆盖全国的现代立体营销网络体系，具体措施如下。

表 5.2 山西本地市场划分表

市场类型	市场名称
成熟型市场	小店区、迎泽区、杏花岭区、尖草坪区、万柏林区、晋源区、清徐县、阳曲县、娄烦县、古交市
成长型市场	新荣区、平城区、云冈区、云州区、阳高县、天镇县、广灵县、灵丘县、浑源县、左云县、朔城区、平鲁区、山阴县、应县、右玉县、怀仁市、忻府区、定襄县、五台县、代县、繁峙县、宁武县、静乐县、神池县、五寨
培育型市场	离石区、文水县、交城县、兴县、临县、柳林县、石楼县、岚县、方山县、中阳县、交口县、孝义市、汾阳市

续表 5.2

市场类型	市场名称
启动型市场	盐湖区、临猗县、万荣县、闻喜县、稷山县、新绛县、绛县、垣曲县、夏县、平陆县、芮城县、永济市、河津市、尧都区、曲沃县、翼城县、襄汾县、洪洞县、古县、安泽县、浮山县、吉县、乡宁县、大宁县、隰县、永和县、蒲县、汾西县、侯马市、霍州市。

5.3.4 目标人群选择

在目标人群定位方面，晋泉酒业的盈利对象主要是中老年人，按性别来分，男性客户居多；从目标区域定位来看，舍得作为太原白酒品牌，立足本省，逐渐向省外及境外布局。但晋泉酒业的盈利对象仅局限于吸引中老年客户而忽视了中青代庞大的消费群体。在当前社会群体压力较大的形势下，中青代人群对白酒的需求逐渐增大，白酒成为中代聚会、旅行的必备品，因此，忽视中青代消费群体这一盈利对象不利于企业拓展目标市场、提升盈利能力。因此，为了扩展盈利对象，晋泉酒业需要重塑产品布局，研发多元化产品系列，分别针对青年、中年及老年设置差异化的产品策略，例如，针对青年人群，借鉴“江小白”的成功案例，研发酒精度数较低、便携式的青春系列白酒，针对中年人群，研发中高端商务系列白酒产品，针对老年群体，研发保健类白酒产品。通过产品多元化的布局实现盈利对象的扩展。

5.4 企业战略关键措施

5.4.1 核心业务一体化拓展

传统白酒市场是指通过围绕市场细分、渠道建设等开展相关的白酒项目产品，像晋泉酒业这样的中小型白酒公司，一直以来的传统“红海”市场就在于太原市场的传统零售方式。公司传统的“高粱白酒”依旧是公司销售及市场占比的主题，所以根据现有的发展经验和市场竞争情况，公司目前在传统市场上的产品仍然要继续巩固维护。

(1) 扩大“晋泉”高粱白产能

传统白酒市场是指通过围绕市场细分、渠道建设等开展相关的白酒项目产品，像晋泉酒业这样的中小型白酒公司，一直以来的传统“红海”市场就在于太原市场的

传统零售方式。公司传统的“高粱白酒”依旧是公司销售及市场占比的主题，所以根据现有的发展经验和市场竞争情况，公司目前在传统市场上的产品“晋泉”高粱白仍然要继续巩固维护。但从等级上来看，该主体产品还属于中低端白酒，大体不属于高端项目；同时，公司目前还未更多涉及到高端白酒产品，因此，未来公司在该传统市场领域还要继续深入。

需要指出的是，晋泉酒业公司在加强“晋泉”高粱白市场优势的同时，面对酒类市场的激烈竞争，后续应注重中高端产品开发，全面开发高端白酒项目，提高质量，遵循公司品牌目标，努力打造能继承品牌文化内涵的优质产品，为消费受众提供完美精致的售后服务，并从产品和服务上推广企业品牌，建立公司高性价比白酒产品企业形象。

(2)“晋泉”高粱白后向一体化

阻燃剂原材料稳定供应以及成本的高低直接影响晋泉酒业整体的经济效益，阻燃剂原材料可以算是企业成功的关键因素之一。因此保证原材料的稳定供应，对 W 精细化学公司意义重大。与此同时，从价值链的角度长远来看，晋泉酒业需要通过后向一体化战略来抵消上游原材料不利势态，缓解因原材料投入成本较高而带来的成本扭曲。通过生产原材料自给自足，来降低其内部的交易成本，不仅可以保证阻燃剂原材料的稳定供应，防止上游原材料供应商的阻封，还可以获取由生产原材料带来的利润。

(3)“晋泉”高粱白一体化战略分析

可以将晋泉酒业的“晋泉”高粱白扩大产能和后向一体化项目同时进行，作为一个新的项目执行。针对其具体所需要的资源、能力、基本的保障需求等进行进一步分析，以确保晋泉酒业具备或能够获取一体化的资源和相关配置，详情如表 5.3 所示。

表 5.3 一体化战略具体分析

战略优化选择	资源或能力需求	其他保障需求
“晋泉”高粱白一体化战略(含产能扩大)	充足的资本投入人才的引进及新团队的建设选择 具备优势的新厂址新工厂的建设及安评环评 对上游原材料生产工艺及技术的掌握良好的原材料供应	资金的保障组织结构及制度的支持 生产管理人员配备 环保政策要求的满足

资料来源：作者分析整理

经过综合分析，以及目前厂址劣势的经验，晋泉酒业有资源和能力发展后向一体化战略项目，目的主要为扩大产能并形成原材料优势，在经济规模不断扩大的同时，可以建立一定的进入壁垒，从而维持“晋泉”高粱白在市场上的优势地位。

(4) “蓝海”市场拓展-差异化战略

互联网在人们的生活中日渐扮演着关键角色，消费者虽然身处线下，但他们的生活和工作大部分都在线上，强烈依赖于网络。“互联网+时代”已成为不可阻挡的时代潮流，各行各业的创新与发展均离不开网络，无论是企业的生产模式、管理模式、商业模式，还是消费者的消费模式，都在发生改变。因此，未来的商业模式必须是线上加线下。无论是互联网+零售，还是+其他产业，互联网+一定是互联网与实业、线上与线下的融合。这不仅可以为其节约昂贵的人工、房租等成本，而且能为消费者带来极致的购物体验，提升消费者的品牌忠诚度。基于此，他们必须利用“线下”让消费者接触和感知商品，并利用线下观察消费者的优势来消除库存和支付方面的劣势。这正是“新零售”背景下公司急需发展的“蓝海”市场业务。

目前，根据晋泉酒业公司开发总公司现有的品牌影响力、资本实力、人才队伍和管理体制，像大型白酒公司一样快速扩张是不现实的，而且太原市本土市场这些年来开发已经到达瓶颈，提升营销效益的难度逐步增大。在这种情况下，如果公司单单继续固守传统市场，连企业的稳定发展也无法保证。因此，晋泉酒业公司的发展战略应考虑涉足新兴“蓝海市场”，探索新的目标市场，走出省外，开发区中高端白酒产业；利用新零售环境带来的大量网络营销平台与机遇，掌握电商营销、线下服务等“蓝海”市场等；开发一些大型白酒企业都尚未覆盖的新零售市场，抢先发展，提升知名度，增加企业收益。

表 5.4 市场渗透战略具体分析

战略优化选择	资源或能力需求	其他保障需求
“晋府”“傅山”业务（定位 高端）”晋祠”“晋”（定位 中端） 市场渗透战略	优质的产品 & 性价比 卓越的服务 强大的营销能力 产品的品牌影响力 良好的渠道	组织制度的支持 人员配备 资金准备 成立项目小组

资料来源：作者分析整理

5.4.2 市场营销策略聚焦

当前，公司现有开发和销售白酒产业主要集中在传统高粱白酒产品上，传统白酒项目的产品设计、市场营销等，将直接决定着公司形象、专业、诚信等品牌的树立，销售业绩更直接关系着公司成本控制、可持续发展等。因此，以一直以来的销售主体——传统高粱白酒为典型，完善白酒“精品”产品设计，制定市场营销聚焦战略，以及把握住网络电商平台的新零售环境所带来的发展红利，对当前公司发展来说至关重要。

（1）优化产品组合配置

a.明确单个产品的定位，使产品组合的整体配置达到最优

依靠传统品牌打天下的大消费格局实实在在发生了变化，而这种变化的根源在于用户的年轻化驱动。根据他们的特点，不同的产品一定胜过更好的产品，所以找准单个产品的定位，会促使整个产品组合更加符合市场需求并增强其核心竞争力。

b.产品化与互联网化相结合，助力产品深耕市场并实现高度集中化

目前，就国内线上市场而言，各个酒饮品类都处于缺失头部品牌的状况。为促进产品化与互联网化相结合，除了名字和包装要求易记、有趣、新奇以外，一方面是要运用互联网技术实现产品定制，如名称或话语定制、包装或礼盒定制、特定场景定制等；另一方面是要增加产品的互联网文化附加值，如设计与产品结合的图文、故事、游戏，或者围绕产品进行拼团、盲抽、福袋、赠送等互联网玩法，为消费者创造乐于接受的互联网文化气息。

通过互联网化产品的影响和新一代饮酒需求的形成，每一款产品都有足够的机会和空间推动一个新市场的爆发式增长，并成为该品类的头部产品。

c.提升产品品质特色，达到心智占领升级

白酒企业要获得年轻一代的青睐和忠诚，品质特色是第一要义；并且伴随着他们消费的升级，对产品品质也提出了更高的要求——品质的提升不只是对包装的要求，用户心中的品质会更加在意原料和工艺等关键要素。

一是深度重构供应链。创建或共建原材料生产种植基地，从源头直接把控生产品质；加大对优质低度酒的生产研发投入，引用标准化酿造体系以保证质量和口感；引入先进的灌装设备用以对灌装运输的品质进行把控；提高包材的成本比

例，严格筛选供应商，并强化验收标准。

二是形成独有的产品符号。当今消费者对产品力的追求不容小觑，要实现各产品的定位，达到企业战略性经营的目的，就要在它的包装和工艺上，结合产品的品牌理念，体现时尚感和设计感，还要传递一种独树一帜的文化或个性表达。同时，运用网络平台的宣传和推广，无论是推文还是小视频，都要反复强调和体现产品的特色及其独特的标志，并且让消费者深层次地学习产品知识、记住产品的饮用场景，由此感知并认可产品和品牌的高级感。这就形成了产品符号，它既能平添一份情感属性，又能契合当下的生活或社交场景。

三是持续深度链接用户。通过线上小程序和 VR 技术，让消费者能够通过扫描瓶身二维码等多种方式了解到产品的酿造和生产过程，让消费者信赖企业实力和产品品质的同时，也能亲身体会每一瓶酒的精酿过程，并学习到其感兴趣的相关知识。凭借他们对产品的了解与热爱，进一步树立良好的企业与品牌形象。

产品品质是否提升并不表现在产品中，而是在购买者的心中；如果产品在新一代饮酒人群的心智占领中达到升级，那它一定是新消费时代的好产品。

（2）提升价格规范性和综合性

a.为进一步优化定价策略，需要规范折扣折让措施，为产品价格获取更多弹性空间的同时，避免价格的混乱和随意。第一，为加速资金周转，在付款条件上统一注明现金折扣方式，并要细致到具体产品和金额；第二，对于大客户实行数量折扣，用以刺激大客户一次性大量购买，节省人力物力等开支；第三，由于酒类产品根据季节的不同有它的销售规律，所以实行季节性折扣来鼓励消费，提升淡季销售额，从而使全年整体的生产和销售保持相对稳定。

b.新品定价时，应结合产品策略和渠道策略同步考虑，避免价格的多样性引发渠道间的冲突，可运用声望性、撇脂、渗透定价法来为新产品进行定价。例如：当新品定位为高端产品、且仅使用线上渠道销售时，采用撇脂定价法便于获取高额利润，不但能迅速收回研发费用，还能掌握调价的主动权。当新品定位为主流或主力产品，且使用线上线下双渠道时，如果味高粱酒，适合采用渗透定价法实行低价策略，不但可以迅速为市场所接受，而且可以限制竞争者的加入。

企业应充分考虑不同渠道各自的特点和作用，在产品、价格和促销上进行区隔，并结合市场环境和竞争态势，为企业不同的销售渠道设定不同的市场使命。如商超系统可主打品牌形象，便推出高端产品，用高质高价策略；大众化餐饮渠

道可推出高性价比产品，起增长销量和赚取利润的作用。

（3）渠道的全面建设和深度赋能

白酒营销要注重渠道终端的建设，尤其是在当今竞争日益激烈的情况下，若要在白酒市场中占据绝对的优势，就必须重视对渠道的建设和对终端的赋能。

a. 全面建设渠道，实现渠道升级

首先，规划渠道设计，全方位满足消费者需求。确立产品的目标消费群定位：高档产品需精心选择销售点（如黑标精酿），大众化产品则考虑购买的便利性（如纯饮表达瓶）；另一方面紧扣目标顾客的饮用场景和消费习惯，满足其情感需求。当选择新品进入晋泉酒业主力产品的传统渠道（如餐饮店、便利店等）时，应选择定价更低、口感更好、包装升级且品质更高的同类型产品（如果味高粱酒）进行铺市，通过以同类老产品为参照物，用“比附渠道”提高新品的市场反应速度。

一方面，整合线上渠道，在于用户培育和成长。定位原有的微博官方账号、微信公众号为主要的用户沟通和反馈渠道，主要承载用户互动、维护、引流的功能，可以通过推文和活动与用户进行日常交流，贴近和关怀用户的同时，也可能得到更多的灵感和反馈。将抖音、小红书、B 站、视频号作为主要的原型用户培育渠道，主要承载

5.4.3 总成本领先

战略的制定不仅仅可以使企业能够面对当下严酷的竞争，还可以帮助企业对未来的竞争趋势进行预判和预防，提前为未来做打算。对于晋泉酒业而言，获取可持续的竞争优势，除了不同的业务线之间可以建立协同作用之外，基于当下不同业务线目前面临的市场竞争情况及未来可能会面临的竞争情况制定相应的竞争战略，如表 4.8 所示。针对“晋泉”高粱白，主要制定总成本领先战略，

（1）降低原料获取成本

降低中低端产品成本的途径之一是公司获取原料的成本要比同行业竞争者更低。原料获取作为白酒制造企业供应链的开端，包括有关白酒制造的原料等一切生产物资的原料采购、道路运输、仓储管理和供应管理等业务。晋泉酒业公司可以通过采购成本低、运输成本低、仓储成本低、供应管理效率高获得原料成本竞争优势。首先是采购成本低，晋泉酒业公司依靠农民合作社和当地粮库，保证原料采购价格低于竞争对手；其次是运输成本低，晋泉酒业公司与原料产地距离相

近，运输过程短、效率高，可以合理降低运输成本；再次是仓储成本低，晋泉酒业公司作为当地白酒老字号，拥有完善的仓储设施和仓储管理制度，能有效保障原料仓储管理，降低仓储成本；最后是供应管理高效，晋泉酒业公司在原料供应管理方面形成了一整套完整制度，从原料筛选、流转、人员管理都有严格时间和质量要求，可以保证原料供应管理高效。晋泉酒业公司可以通过原料获取的一系列业务降低原料成本，从生产源头降低产品成本，增加产品效益。

（2）降低公司中间环节成本

降低中低端产品成本的途径之一是公司中间环节成本要降低。晋泉酒业公司需要加强内部管理，减少公司中间环节的经济成本。首先，公司要实施统一管理，避免在其他无关方面消耗资金，中间环节管理制度制定和执行效果与公司有关责任人绩效薪资挂钩，保证公司成本管理工作严格执行。晋泉酒业公司可以通过中间环节成本控制的各项举措保证生产成本的降低。

（3）降低产品单位成本

降低中低端产品成本的途径之一是降低公司中低端产品单位成本。首先是树立节约意识，形成良好公司文化，晋泉酒业公司属于劳动密集型企业，白酒制作流程较多，生产参与者多，因此公司应该在制度约束的基础上，不断加强公司文化建设，让每位生产参与者树立责任意识和节约意识，从生产各个流程中为公司节约原料、耗材和水电等；其次是采用新设备、新技术提高生产效率，公司白酒酿造需要经过原料加工、地缸发酵、蒸酒、培曲、发酵等几大环节十几个流程，传统酿造需要大量人工进行作业，时间和人力成本较高，产酒销量不高，所以晋泉酒业公司需要采取新设备、新技术，使用已经成熟的自动化设备提高生产效率，降低人力成本；最后是扩大生产规模，增加产品数量，2018年晋泉酒业公司新酿造基地一期投入使用，新酿造基地不仅提升白酒生产规模，也改进了公司酿造技术。晋泉酒业公司凭借新生产基地将传统酿造工艺和现代化生产设备融合，在保证品质的基础上实现产能扩张，降低产品单位生产成本，这样有助于增强公司在中低端产品的竞争力，扩大中低端白酒市场份额，获得公司规模效应。

通过以上分析，成本领先聚焦战略要在市场细分后，通过发挥原料成本低、中间环节成本低、产品单位成本低的作用，将公司中低端产品的成本降低，获取更多市场份额，增加企业效益。

5.4.4 塑造差异化企业文化

凸显品牌价值差异化是晋泉酒业公司差异化聚焦战略重点。差异化聚焦战略主要运用于公司所要推出的高端白酒产品。经过市场细分，晋泉酒业公司高端白酒产品目标消费者是注重产品质量和时尚感的新一代消费者，而非传统意义的高端消费群体。新一代消费者年纪较轻，多数是 80 后和 90 后，这一代消费群体性格独立，生活工作受网络影响较大，消费时注重品牌价值和消费体验，白酒产品消费偏好更注重流行趋势和个性差异，因此要重点凸显晋泉酒业公司高端产品品牌价值差异化。本文通过产品需求变化、品牌意识变化、文化价值变化来讨论公司差异化聚焦战略重点。

(1) 产品需求由“酒”变“情”

产品需求变化主要是指近年来新一代消费者对白酒产品的需求产生差异。在过去几十年中，白酒消费场景多是佳节团聚、红白寿宴、商务聚餐等，白酒具有礼仪需求和烘托气氛的作用，消费者对白酒产品需求主要在于质量、品牌知名度。而在新经济发展以后，伴随新一代消费者成长和消费理念的变化，白酒消费产生新需求，白酒产品被赋予更多情感需求，新一代消费者开始逐渐摒弃无谓的酒席和落后的酒文化，更愿意与家人、朋友小酌一杯增进亲友的情谊。

(2) 品牌意识由“价格”变“心动”

品牌意识变化主要是新一代消费者和传统消费者在白酒品牌认识、品牌价值判断等方面发生了变化。传统消费者对于白酒品牌的认识更多来自于白酒产品质量和产品价格意识，而新一代消费者除关注产品质量外，更加关注品牌理念和消费体验。“敬不甘平凡的我们”一句广告词让红星二锅头被消费者牢记心中，消费者每当消费该产品时心中也总会充满感动，这代表了新一代消费者对于白酒品牌意识关注趋势。

(3) 文化价值由“本土情节”变“贴合自身”

文化价值变化主要是新一代消费者在白酒消费时更加关注白酒企业的公司形象、白酒产品文化定位、品牌文化价值。在过去的白酒市场中，乡土文化对白酒消费的影响十分明显，本土酒更容易受到当地市场的认可和选择。而新一代消费者开始关注白酒企业的公司形象、白酒产品的文化定位和品牌文化价值是否符合自身，比如“我是江小白，生活很简单”准确表现出了“年轻、简单、纯粹”的文化态

度和青春形象的品牌定位，江小白通过公司形象定位和产品文化准确定位了目标消费人群。

5.5 构建竞争核心价值链条，丰富盈利来源

白酒行业的基本价值链概括为“上游原料供应—中游白酒生产—下游产品销售”三个环节，其中上游原料供应包括粮食种植、包装印刷、基酒供应、设备供应，中游白酒生产包括白酒的酿造与生产，下游产品销售包括白酒等产品的销售应用。

（1）深入价值链，拓展盈利点

目前晋泉酒业将主要盈利点设置为中档白酒产品，但白酒行业中茅台、五粮液、剑南春等经典品牌对高档白酒的酿造、销售等均形成完善的产业链，市场占有率较高、客户粘性较强，即晋泉酒业将中高档白酒设置为主要盈利点，竞争优势相对较弱。因此，为了拓展盈利点，可以通过深入白酒行业的价值链，充分挖掘价值链各个环节的盈利点，例如，在价值链上游端，在内部资源富余的前提下，自主拓展粮食种植、包装印刷、基酒酿造等领域，丰富价值链上游的盈利点；在价值链中游环节，针对不同类型白酒实现产品系列的多元化，如高端产品专业化、中低端产品多元化等；此外，基于白酒行业价值链，开发出各类白酒衍生品或进行产品深加工，从而拓展盈利点。

（2）构建价值网络，丰富盈利来源

随着“网络协作”时代以及到来，价值网络的构建至关重要。因此，价值网络下的白酒行业在微观经济中的价值定位并不仅限于白酒产品自身的增值，更重要的是体现在白酒产业对其他产业的价值增值效应，而白酒产业对其他产业的价值增值效应的大小主要取决于白酒产业对其他产业辐射的广度和深度，以及白酒产业对产业群形成的示范效应的扩散程度，即通过白酒产业价值链相关企业或白酒产业与关联或非关联产业的利益相关企业构建产业集群。

因此，晋泉酒业需要构建价值网络，基于价值网络的辐射作用，增加企业盈利来源。例如，构建产业融合型盈利模式，通过建立产业联盟提升综合竞争力和品牌效应，有效改善白酒行业的恶性竞争，提高企业盈利能力。同时，“白酒+动漫”“白酒+游戏”等跨界融合形成了不同产业间的价值网络，依靠价值网络内部的互动融合来丰富盈利来源。例如，晋泉酒业可以与动漫、游戏类文化企业进行跨界合作，将舍得的白酒文化以动漫或游戏的形式表征，增强白酒产品的表现形式，

从而增加企业的盈利来源。总之，晋泉酒业可以利用价值网络构建生态圈型盈利模式，积极开展与高校、科研机构、文化产业的跨界融合，从而丰富盈利来源、共享价值网络收益。

（3）创新价值环，优化盈利杠杆

晋泉酒业的盈利杠杆主要体现在营销决策机制的建立，大量引进营销人才，专门组建“消费者运营”团队，集消费者培育、市场开发、品牌传播落地三大使命于一身。在强力营销模式下，企业的销售费用增长速度过快，成本较高，高成本的盈利杠杆加大企业经营风险。因此，晋泉酒业为了优化盈利杠杆，降低成本，需要以价值环创新为基础，以消费者需求为核心，实现盈利杠杆的优化改进。

具体而言，对于白酒行业，消费者的规模和忠诚度是衡量盈利杠杆有效性的重要标准，是企业实现盈利的基础，即把握消费者的消费心理，圈定核心消费群体，通过全面满足消费者多方面、多层次的消费需求来实现盈利。对于晋泉酒业，首先基于大数据等信息化手段，深入分析各类核心消费群的消费习惯及偏好等，及时把握消费者需求，建立与消费者之间的互动。在此基础上，让消费者参与到白酒的生产、制造过程中来，从而增强消费者粘性。例如，构建共享型盈利模式，与消费者实现酿造生产过程等的共享，消费者众筹或独立投资某一酿造过程，实现供需高度匹配的盈利模式，以满足消费者的定制需求以及酿酒过程的体验式需求，最终提升消费者粘性，降低营销成本，优化盈利杠杆。

5.6 变革企业组织结构与治理模式

要使企业顺利实现战略目标，第一个要求就是应完善现代企业管理制度。针对晋泉酒业集团原有的组织结构的缺陷，综合考虑各种因素，应做如下修改（如图 5-2）：

（1）在董事会中成立监事会。

（2）增加副总岗位、减少总经理助理职数。取消主持全面工作的总经理助理岗位，加强平级部门的沟通，减少信息沟通中的障碍；

（3）增设督查审计部，由财务总监主管，以严格控制各部门和子公司的财务预算和资金使用，实行全员经济责任制，全面提高资金管理 and 使用能力。

（4）产品销售全权委托关联公司。晋泉酒业销售公司及其各分公司目前已经代理公司的所有产品，以后市场对酒品的要求可以通过销售公司向技术开发部反

馈，方便跟踪市场需求。

(5) 聘请战略决策顾问，归属总经理办。晋泉酒业集团尚未建立外部应对战略决策机构，一旦外部环境条件发生变化，企业很难在短时间内做出准确的判断和正确的决策，导致应对措施不力或不当，最终给企业造成无法挽回的损失，因此，应仿照外资公司，聘请省内外知名专家组建集团战略顾问团队。

(6) 提高关键部门地位。集团原来将法律事务由总经理办承担，运行中出现了诸多问题。因此新建法律事务部将为今后的发展战略提供法律顾问保障；同时为了应对经济全球化和一体化带来的挑战，集团应该创建信息中心以满足企业信息化发展的需要；公司在成功实现战略目标后，势必进入资本市场发展，到时应成立晋泉酒业证券部。

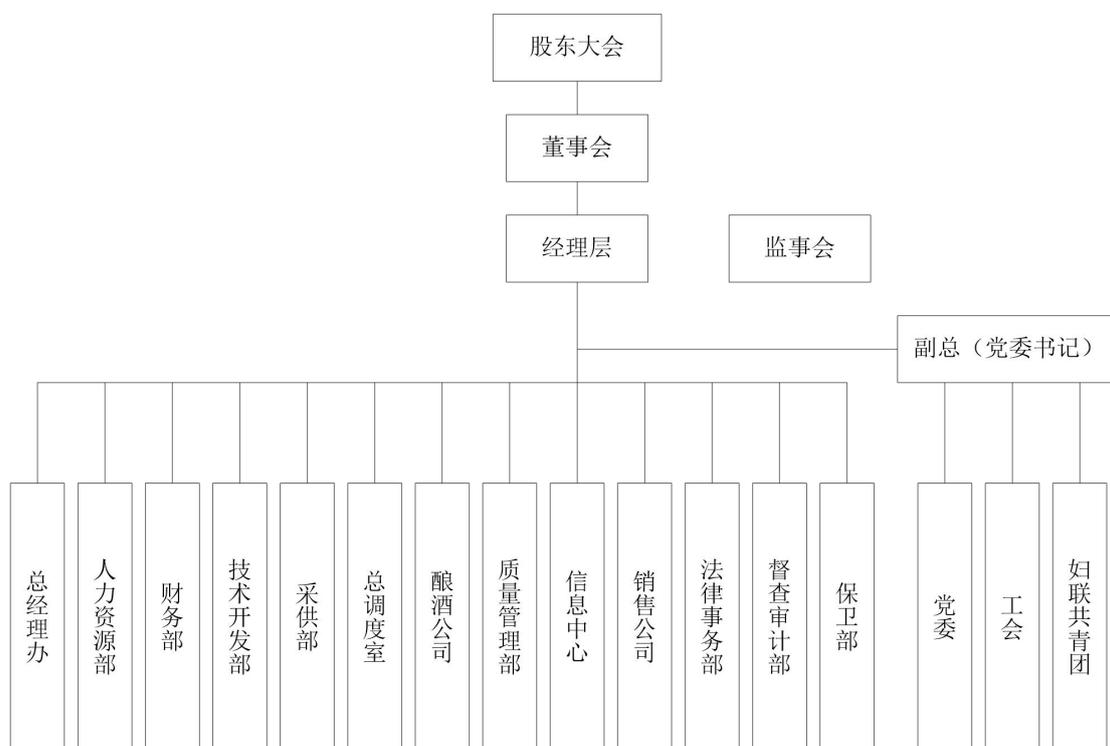


图 5.3 晋泉酒业组织结构优化图

6 基于新零售视角的晋泉酒业发展战略实施的保障措施

6.1 转变经营理念

现代公司管理和竞争战略制定十分注重公司经营理念和管理水平，转变公司经营理念，提高公司运营管理能力，能更好实现战略目标。晋泉酒业公司应结合发展实际，从以下方面转变公司管理理念，提高公司治理水平。第一优化公司规章制度，晋泉酒业公司从国有制单位逐步发展，公司还有部分和现代公司运作不匹配的规章制度，为提高公司竞争优势，晋泉酒业公司应该从组织职责机构、生产业务流程、考核考评体系方面着手，按照现代管理体系，不断优化组织结构和生产流程，加强组织绩效考评工作；第二要尊重市场规则和发展规律，尝试聘请职业经理人或者咨询公司，日常经营和重大决策时要注重听取职业经理人或咨询公司的意见建议。经营理念和决策要与市场实际相结合，不能迷信传统经验或者盲目决策，成熟的公司经营理念是帮助公司竞争战略完整落地的先决条件。

6.2 加强财务管理

晋泉酒业的规模相对较小，但是企业可以通过不断的发展而进行扩大，这是企业必须要树立的思想观念。在这一观念的引导下，企业要更加重视财务战，以及养成科学财务管理的重要习惯，科学管理企业财务，提高企业财务管理的水平。例如，重庆海通投资集团为了自身的长远发展，建立了独立的财务管理部门，招聘专业的财务会计人员，对财务预算和核算等进行专业分析和管理工作，避免财务管理任何一个环节出现漏洞。当然，要营造良好的财务战略环境，还要求政府能够加大对晋泉酒业的政策支持，不仅在银行贷款方面给予晋泉酒业一定的优惠，还要求能够对金融机构和晋泉酒业民间信贷进行政策扶持，帮助实现晋泉酒业的更好发展。

就目前我国晋泉酒业的实际发展情况来看，晋泉酒业的财务战略问题较为突出，尤其表现在资金周转方面。晋泉酒业的资金周转问题主要表现在两个方面：一方面是由于晋泉酒业的资金总数不足，融资较为困难；另一方面则是，由于企业领导在财务管理中没有认识到资金利用率的重要性，导致成本预算和核算严重超支。因此要求晋泉酒业能够从成本控制着手，制定严格的成本预算制度，并加强对财

务的控制和管理，减少不必要的成本浪费，同时保证和增加企业的现金数量，提高资金的利用效率。

6.3 强化基础设施建设

公司基础设施建设主要是生产硬件条件建设和信息技术基础构建两方面。晋泉酒业公司采用传统工艺，若想实现新产品生产，原有厂房设施已不能满足公司进一步发展需求，为传承传统酿造工艺，提高生产能力，扩大生产规模，需要加强现代化生产车间建设。

加大生产硬件条件建设投入。2016年晋泉酒业公司开始投资建设新的生产基地，新基地将形成粮食加工，制曲、制酒、储存、酒处理、成装完整生产的现代化白酒生产链，公司应利用好这次新生产基地建设的机会，认真规划园区结构，布局生产车间，上马新酿酒设备，设置技术研发机构，考虑市场风险和持续发展问题，通过生产硬件建设投入帮助公司提高生产效率，实现规模效益。

重视公司信息化建设。晋泉酒业公司为保证产品质量，酒库材料全部采用食品不锈钢管联结输送，从出入库的检斤过磅，到化验后的分级贮存，从以前的人工打耙，到现在的脉冲调和技术，已基本实现全部由电脑控制。公司还需要进一步加强信息化建设，利用新信息化技术做好产品出库后的防伪、验真，如茅台公司推出的“智慧茅台”，可以通过手机等媒介直接验真，保证产品市场地位。

6.4 加强技术创新

太原白酒市场的产品附加值普遍处于低端，主要原因是产品创新能力和技术研发能力低。随着竞争越来越激烈，谁能够通过技术创新带来消费者满意的新产品，为公司创造产品差异化方面的优势，并提高技术壁垒，避免同类产品的低成本竞争，谁就可以拥有市场高占有率和良好效益回报。所以，晋泉酒业公司需要持续推动技术投入，即增加科研经费投入和技术人才培养，如有必要，可以加强和优秀科研机构之间的合作，提升公司整体研发水平。

6.5 加强渠道网络化建设

晋泉酒业公司目标消费者分为传统消费者和新一代消费者，根据消费者行为特征分析，两类消费者的特征有所区别，传统消费者年龄较大，选择传统销售渠

道较多，对产品质量、品牌和价格比较重视。新一代消费者年龄较轻，选择网络营销渠道较多，对产品时尚感、个性和品牌价值关注较多，所以晋泉酒业公司需要制定新的营销策略，既要注重经销商和零售终端的选择，保证晋泉酒业公司分销渠道的畅通和铺货顺利，也要努力构建网络专卖店。

随着互联网发展，对消费者营销的做法也发生很大变化，网络购买现在已成为常态，晋泉酒业公司应该结合新消费方式，认真学习新媒体宣传技巧，通过电商平台、微信公众号、短视频 app 等利用社会热点、企业热点等话题做好营销活动。同时要加强晋泉酒业公司网络专卖店建设。首先，晋泉酒业公司高端产品目标消费者偏好使用网络，所以建设网络专卖店可以作为产品质量、产品价值的宣传窗口，可以潜移默化的影响新一代消费者认知，便于提升品牌认同；其次，网络专卖店可以准确及时掌握市场营销状况，了解消费者真实意见反馈，适时做出市场营销调整；最后，如果将销售渠道全部交由经销商和零售商，公司议价能力相应减弱，不利于长期控制销售利润和市场上产品价格。

6.6 加强公司文化宣传

中小型传统企业对公司文化建设缺乏认识，虽然提出文化概念，但没有将公司文化运用于生产、管理和开发产品之中。晋泉酒业公司高端白酒产品目标消费者是新一代消费者，这些消费者对于公司文化的关注度更高，如果不具备吸引此类消费者的公司文化，产品销售也就无从谈起。晋泉酒业公司要加强平台建设，提升公司文化价值，要依托太原晋泉藏景区、公司白酒博物馆等文化旅游资源加强晋泉酒业公司文化宣传，继续做好品牌宣传影视作品拍摄，将家乡语言、本地文化和中国文化结合起来，提高晋泉酒业公司消费品位，让消费者充分认识晋泉酒业公司的文化价值、品牌价值、健康价值，扩大公司品牌在地方白酒市场的影响力。

参考文献

- [1] Ansoff, H I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion[M]. McGraw-Hill Companies, 1965.
- [2] Martin R, Knut H, Janmejaya S. Your Strategy Needs a Strategy[M]. Harvard Business Review Press, 2015.
- [3] Fredrik P, Williamms Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance[J], Journal of Intellectual Capital, 2016,6(4) : 102-104.
- [4] Hoskisson, The social uses of advertising: an ethnographic study of adolescent advertising audiences[J]. Consum Res, 2017, 26(3) : 60-77.
- [5] Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation"[J].
- [6] Jeffrey F, Rapport, John J, Sviokla, Exploiting the Virtual Value Chain[J]. Harvard Business Review, 2017 ,4(15) : 19-21.
- [7] Regan. Alliance, Management Teams and Tntrainment: Sharing Temporalmental Models [J]. Human Relations, 2017, 16(07):90-93.
- [8] Stanley F.Slater, Thomas J.Zwirlein.The structure of financial strategy: Patterns in financial decision making[J]. Manage.Decis.Econ.1998,8(03): 24-25.
- [9] Palm P.Strategies in real estate management: two strategic pathways[J]. Property Management, 2013, 11(04): 31-35.
- [10]Carrillo P, Chinowsky, P.Exploiting knowledge management: The engineering and construction perspective[J]. Journal of Management in Engineering, 2018, 22(1): 2-10.
- [11] Andersson Henrik, Granberg Tobias Andersson, Christiansen Marielle, Aartun Eirik Skorge, Leknes Håkon.Using optimization to provide decision support for strategic emergency medical service planning - Three case studies[J]. International Journal of Medical Informatics, 2019,4(02): 133-139.
- [12] Jens Van Engeland, Jeroen Beliën, Liesje De Boeck, Simon De Jaeger.Literature review: Strategic network optimization models in waste reverse supply chains[J]. Omega, 2019,8(09): 91-96.
- [13] Mohammad F.Ahammad, Keith W.Glaister, Emanuel Gomes.Strategic agility and human resource management[J]. Human Resource Management Review, 2019, 30(1): 34-56
- [14] Eleonora Pantano, Constantinos Vasilios Priporas, Charles Dennis. A new approach

- to retailing for successful competition in the new smart scenario[J]. *International Journal of Retail Distribution Management*, 2018, 46(3): 24-26.
- [15] Jennifer Ferreira, Carlos Ferreira. Challenges and opportunities of new retail horizons in emerging markets: The case of a rising coffee culture in China[J]. *Business Horizons*, 2018, 16(6): 24-26.
- [16] Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfal. Future of Retailing[J]. *Retailing*, 2019, 4(5): 1-6.
- [17] Nizar Souiden, Riadh Ladhari, Nour-Eddine Chiadmi. New trends in retailing and services[J]. *Retailing and Consumer Services*, 2019, 6(8): 16-28.
- [18] Eleonora Pantano, Milena Viassone. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers[J]. *Retailing and Consumer Services*, 2015, 5(9): 106-114.
- [19] 翟卫东. 中小企业战略管理问题研究[J]. *金融经济*, 2015, 9(14): 81-83.
- [20] 张爱民, 孙剑. 运用战略管理会计提升企业发展[J]. *冶金财会*, 2019, 38(07): 48-50.
- [21] 李逸伦. 电商环境下出版企业战略调整分析[J]. *无线互联科技*, 2019, 16(13): 113-114.
- [22] 解尊松. 推动我国房地产经济可持续发展的战略思考[J]. *现代商业*, 2019, 16(19): 51-52.
- [23] 张嗣驿. 新时期国有企业经营管理和发展战略[J]. *现代营销(下旬刊)*, 2019(07): 132-133.
- [24] 尹晋祥. 乡村振兴战略视阈下中小企业发展策略探讨——以甘肃省为例[J]. *中国中小企业*, 2019, 6(07): 177-178.
- [25] 孟红艳. 全面预算在房地产企业战略管理中的应用[J]. *中国管理信息化*, 2019, 22(13): 18-19.
- [26] 商迎秋. 企业战略管理理论演变与战略风险思想探析[J]. *技术经济与管理研究*, 2016, 03(24): 65-69.
- [27] 敖宏, 邓超. 全球化大背景下我国资源型企业发展战略的完善——以中国铝业公司为例[J]. *中央财经大学学报*, 2016, 2(10): 71-96.
- [28] 方静, 陈建校, 贾卫峰. 企业战略联盟信任的动态演化机理及内生影响因素[J]. *企业经济*, 2016(10): 26-29.
- [29] 张璇. 中小企业发展战略制定的原则和重要性分析[J]. *科技创新与生产力*,

- 2017, 06(08): 12-14.
- [30] 罗珉.企业战略行为研究述评[J]. 外国经济与管理, 2017,09 (05): 35-44.
- [31] 车靓.国有施工企业可持续发展战略研究[J]. 中国中小企业, 2019(09): 110-111.
- [32] 黎梦君.分析企业战略管理理论发展[J]. 商, 2015 (17): 14.
- [33] 王子军, 刘志永.论企业战略管理对企业发展的意义[J]. 科技资讯, 2011(05): 172-172.
- [34] 李学军.基于战略发展的集团企业财务职能创新研究[J]. 现代商业, 2019,10(21): 162-163.
- [35] 张霞, 王蕾.国际化进程中的人力资源战略制定和实践探析——以HW纺织公司为例[J]. 西部皮革, 2019, 41(15): 134-135.
- [36] 贺琳, 吴启祥.文化创新视角下企业品牌新媒体发展战略[J]. 传媒论坛, 2019, 2(15): 173.
- [37] 许庆瑞, 陈政融, 吴画斌, 刘海兵.传统制造业企业战略演进——基于海尔集团的探索性案例分析[J]. 中国科技论坛, 2019,9(08): 52-59.
- [38] 窦海云.白酒企业战略成本管理策略研究[J]. 财会学习, 2019(22): 147-149.
- [39] 张婷婷.试论企业市场营销战略的创新[J]. 现代商业, 2019,13(21): 16-17.
- [40] 胡跃年.从公司法的角度分析企业组织战略管理[J]. 法制与社会, 2019(21): 171-172
- [41] 曹东明.商贸零售市场运营态势与突破瓶颈的发展战略研究[J]. 价格月刊, 2019 (07): 82-87.
- [42] 郑烁.“新零售”时代传统零售企业商业模式创新研究[J]. 财经界(学术版), 2019(12): 57.
- [43] 万迎迎.移动互联网时代的新零售商业模式[J]. 中国商论, 2019,19(08): 1-2.
- [44] 潘方华.“新零售”连锁企业组织变革和人才开发分析[J]. 现代经济信息, 2019(06): 54.
- [45] 李玉志, 赵炳盛.互联网金融背景下新零售行业发展战略研究[J]. 商业经济研究, 2018(24): 13-15.
- [46] 石琦.线上线下携手的新零售战略分析——以阿里巴巴为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2019 (04): 8-9.
- [47] 刘勇宽.农村新零售发展战略及成本管理[J]. 中国商论, 2018(19): 1-2.
- [48] 田园.新零售环境下KG公司发展战略研究[D]. 华中科技大学, 2018.

- [49] 汤建洋.浅谈电商新零售战略布局——以苏宁为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2018(10): 191.
- [50] 季芳.零售企业基于线上线下全渠道零售整合研究[J]. 九江学院学报(社会科学版), 2018, 37(04): 124-128.
- [51] 陈松奕, 崔艺宣新零售视角下我国物流企业数据驱动创新路径[J]. 商业经济研究, 2019(11): 101-104.
- [52] 黄平, 曾绍伦.白酒产业转型发展研究综述[J]. 酿酒科技, 2015(6): 113-117.
- [53] 曾祥凤, 苏奎.我国白酒产业发展方式转型研究[J]. 四川理工学院学报: 社会科学版, 2016(08): 79-80
- [54] 毛洪江.贵州省白酒产业调整期面临的问题和对策建议[J]. 时代金融, 2013(20): 93-96.
- [55] 张书猛, 辜义洪, 王琪, 等.四川白酒酒业集中区的构想及发展[J]. 中国酿造, 2013, 32(10): 157-159.
- [56] 傅国城.中国白酒产业发展应侧重于理性升级与企业文化形成共振[J]. 酿酒, 2012,10(05): 99-103.
- [57] 王青.白酒行业转型升级仍待政策创新[N]. 中国经济时报, 2015, 12(11):5.
- [58] 杨柳.白酒产业发展的路径选择[J]. 酿酒科技, 2009 (02): 117-120.
- [59] 李士强.酒类流通行业的跨越式发展[J]. 中国酒, 2011(07): 40.
- [60] 林洁, 王平春.白酒金三角转型发展的思路研究[J]. 产业经济, 2016(10): 120-121.
- [61] 任保平, 辛伟.大数据时代中国新常态经济增长路径与政策的转型[J]. 人文杂志, 2015,18(04): 29-30.
- [62] 傅国城.中国白酒产业如何面对未来发展新趋势[J]. 酿酒, 2011,9(1): 88-91.
- [63] 黄平, 黄永光, 姜莹, 等.白酒产业大省白酒发展战略分析[J]. 酿酒科技, 2012(2): 17-22.