2026年1月16日 星期五
E—mail:tougao_cfs365@126.com
首都食品安全

# 白酒行业加速向“以消费者为中心”转型

“铁打的茅五，流水的老三”，刚刚过去的2025中国白酒行业格局生变。从去年前三季度累计数据看，山西汾酒营收再次反超泸州老窖和洋河股份，稳固了行业第三的地位，并且在第三季度营收首次超越五粮液，跃居行业第二位。在行业整体承压的背景下，内部分化态势愈发显著，头部酒企间的竞争日趋白热化。

与此同时，绝大多数企业，尤其是中小酒企则陷入营收与利润双双下滑的困境，动销放缓带来的库存去化压力。中国白酒行业正式告别普惠式增长，步入以存量博弈为核心的深度调整新周期。面对业绩普遍降速、库存持续高企与渠道深刻变革的多重压力，一场围绕市场格局重塑、企业战略转型与消费者心智争夺的全面竞速已经拉开帷幕。

面对行业变化，白酒企业在2025年集中启动了管理层“换帅”潮，通过人事与组织焕新提升竞争力与运营效能，“控速稳价”与“用户运营”成为行业面向2026年的共识。那么，中国白酒行业能否通过内部革新穿越行业发展周期，仍是业界关注的焦点。

## 头部酒企阵营分化

2025年，中国白酒行业正式告别普惠式高速增长，步入以“强集中、强分化”为特征的深度调整与存量博弈新阶段。前三季度，在20家主要上市酒企中，仅贵州茅台、山西汾酒两家实现了营收、净利润的微幅双增，其余18家均出现不同程度的下滑，行业调整范围之广、程度之深前所未有。

数据显示，前三季度，贵州茅台营收达1309.04亿元，同比增长6.32%；归母净利润646.27亿元，同比增长6.25%。山西汾酒营收为329.24亿元，同比增长5.00%；归母净利润114.05亿元，微增0.48%。

与之形成鲜明对比的是，五粮液、泸州老窖均出现了近十年来的首次季度性负增长。前三季度，五粮液营收609.45亿元，同比下降10.26%，归母净利润215.11亿元，下降13.72%；泸州老窖营收231.27亿元，下降4.84%，净利润107.62亿元，下降7.17%。洋河股份下滑更为明显，营收与净利润降幅分别达34.26%和53.66%。

第三季度成为业绩分化的加速器。五粮液单季营收81.74亿元，同比骤降52.66%，净利润同比下滑65.62%至20.19亿元；泸州老窖第三季度营收同比下降9.8%，净利润下滑13.07%。洋河股份、顺鑫农业、伊力特等6家酒企在当季更是出现亏损，归母净利润同比降幅均超过136%。

在头部企业激烈内卷的同时，中小酒企面临的挑战更为严峻。*ST岩石前三季度营收同比骤降84.92%至3476.21万元；口子窖、水井坊、顺鑫农业的净利润降幅分别达43.39%、71.02%、79.85%。酒鬼酒等四家企业则陷入亏损，其中酒鬼酒前三季度归母净利润由盈转亏，亏损980.55万元，已连续三年出现营收、净利同比双降。

对于业绩波动，多数企业归因于行业深度调整导致的消费需求不足。泸州老窖相关人士表示，受市场大环境影响，行业处于调整期，公司业绩均有一定程度的调整。五粮液方面指出市场需求恢复不及预期。酒鬼酒方面则坦言，为促进动销进行的市场投入导致业绩持续承压。

一位不愿具名的酒企相关人士表示，在茅台、山西汾酒保持微增的背景下，五粮液、泸州老窖、洋河股份等头部酒企业绩双降，反映出头部阵营开始分化，行业进入挤压式竞争阶段，这一趋势预计将持续数年。

独立酒类分析师肖竹青指出，2025年头部企业已占据了近八成行业营收和近九成净利润，马太效应持续凸显，且这一集中化趋势预计在2026年及以后将进一步强化。对于中小酒企而言，未来的发展，正被推向聚焦化与差异化的关键抉择：要么在低度潮饮、特色香型等细分赛道实现差异化突破，做深做透；要么彻底聚焦区域市场，构建坚实的“根据地”，走向“小而美”的精品化道路。

## 去库存压力犹存 竞争格局生变

2025年，去库存仍是行业的核心任务。截至2025年9月末，贵州茅台、洋河股份、五粮液、泸州老窖和山西汾酒五家企业的库存均超百亿元。其中，泸州老窖的存货规模从2020年底为46.96亿元逐年攀升至2025年前三季度的137.47亿元，不到五年内增幅高达192.74%。

区域酒企同样承压，口子窖、今世缘、舍得酒业、迎驾贡酒等企业的库存规模均已突破50亿元大关。其中，口子窖存货规模从2020年的28.79亿元增至2025年前三季度的62.18亿元，增幅达到115.98%。

尽管压力显著，市场已出现结构性改善信号。在知趣营销总经理蔡学飞看来，主流酒企仍在通过主动控货、巩固渠道等方式应对压力，但价盘趋稳、库存环比改善等信号已陆续显现。这预示着行业调整最剧烈的阶段正在过去，市场正步入筑底企稳与结构升级的关键期。在此阶段，头部名酒企业有望在2026年春季实现率先反弹。

行业普遍承压之际，头部竞争格局正发生深刻变化。2025年三季度，山西汾酒以89.6亿元的单季营收，阶段性超越了五粮液（81.74亿元），在单季营收排名中跃居第二（贵州茅台仍稳居首位）；净利润方面，五粮液单季20.19亿元的表现，不仅落后于泸州老窖的30.99亿元，也不及山西汾酒的28.99亿元，跌至第四位。

这一竞争态势在前三季度的累计数据中更为清晰。山西汾酒以329.24亿元的总营收，分别领先泸州老窖97.97亿元、洋河股份148.34亿元。至此，白酒上市公司营收规模前三的席位，被酱香（茅台）、浓香（五粮液）、清香（山西汾酒）三大香型代表瓜分。

行业第三的争夺战已持续十余年。泸州老窖早在2015年就提出“重返行业前三”的目标，但始终在第四、第五名间徘徊。转折发生在2024年前三季度，山西汾酒以313.58亿元营收实现对洋河股份和泸州老窖的超越，跻身行业第三，这一优势在2025年前三季度进一步巩固，与泸州老窖、洋河股份的营收差距分别扩大至97.97亿元和148.34亿元。

贵州贵香醇酒业有限公司总经理许明诚指出，在存量竞争日趋激烈的背景下，头部企业展现出更强的抗风险能力。若山西汾酒能保持当前增长态势，“茅五汾”的行业新格局有望强化，这也意味着泸州老窖等酒企“重返前三”的目标将面临更大挑战。

## 酒企密集换帅 控速稳价成关键词

伴随行业深度调整期逐步升级，2025年白酒行业人事变动尤为频繁。据笔者不完全统计，包括贵州茅台、洋河、山西汾酒、习酒、酒鬼酒、舍得酒业等10多家重要企业均经历了核心管理层调整。

年初，酒鬼酒、舍得酒业先后完成副总级任命与CFO更替。随后的习酒、洋河、金种子酒在二、三季度集中换帅，其中顾宇接掌洋河备受关注。进入年末，三大关键变动将“换帅潮”推向高点：10月，陈华跨界出任茅台集团党委书记、董事长；11月，张永踊执掌汾酒销售公司；12月，李强接任伊力特董事长。

值得关注的是，在这些变动中，管理层“年轻化”与“专业化”趋势明显，且多数拥有扎实的一线营销经验。河南祥和酒业有限公司总经理王昌岭指出，这直接关联企业的战略调整。面对消费场景收缩与经济波动，酒企试图通过优化管理层结构来提升竞争力与运营效率，折射出行业对精细化管理和系统化运营能力的迫切追求。

步入2026年，酒企在激烈存量竞争与复杂市场环境中，管理层的“焕新”能否助力逆袭，成为关注焦点。从已释放的信号看，各企业工作重点转向控速稳价与厂商一体化。茅台明确2026年不再使用分销方式；五粮液、洋河、汾酒等对部分产品采取阶段性停货，以缓解渠道压力、稳定价格；泸州老窖则通过五码扫码体系，将动力从“渠道压货”转向“消费者开瓶”。

此外，“开门红”策略也在调整。剑南春、舍得酒业、习酒等品牌经销商反映，往年在12月，厂家对经销商会有一定的订单要求，今年未收到明确的压货任务。今世缘相关人士指出，“开门红”的内涵已转变为在保持渠道库存健康的前提下开展经营。

渠道变革亦在加速。即时零售与电商平台崛起，推动企业从“渠道压货”转向“用户运营”。茅台通过“i茅台”使直营收入占比突破35%；五粮液加速布局抖音电商；泸州老窖推出“百城千店”即时零售项目。

对于2026年趋势，蔡学飞认为，行业复苏将呈现“渐进式、分层次”特征：高端酒有望随宏观改善率先实现价稳量增；次高端与地产酒仍将经历区域竞争与消费力修复的考验；大众酒则可能成为份额争夺最激烈的价格带。

肖竹青进一步指出，2026年酒业竞争将升级为抢夺共鸣与共情的“心流战争”。未来，谁更能满足消费者——尤其是高净值人群的情绪价值需求，谁就将在下一轮竞争中占据先机。这场以消费者为中心的深度调整，虽然过程曲折，但促使中国酒业走向高质量、可持续的发展新阶段。（舒志娟）

责编：左淇菘 版式：武凯强