为谁而变

——茅台“全面向C”的产业经济逻辑

2026年，贵州茅台以“全面向C”作为市场化改革主线，持续优化生产端与消费端之间的价值传导机制。第三季度营业总收入410.06亿元，同比增长3%，其中，营业收入402.67亿元，同比增长3.08%；归母净利润199.51亿元，同比增长3.78%。前三季度直销渠道收入737.74亿元，占比达到56.36%；“i茅台”酒类不含税收入585.62亿元，构成收入结构中稳定的增量板块。

茅台“全面向C”的市场化转型，搭建起品牌直达普通消费者的通道，旨在为消费者提供更加透明、可追溯的购买途径，更好满足更多自饮、收藏等真实消费需求，促进供需更好匹配，推动品牌从“卖酒”向“卖生活方式”转变。改革向外延伸至上游原料端，依托稳定的订单带动产区农户持续增收。在行业层面，这套线上线下融合的流通模式，也为白酒行业探索更加健康的流通生态积累了有益经验。

一

在白酒产业发展历程中，多层经销网络是适配特定发展阶段的流通安排。这套体系承担区域配送、资金周转、本地化客户维护等多项功能，支撑品牌触达地域分散、偏好多元的消费市场，为产业规模扩张提供组织支撑。数字基础设施普及、消费者信息获取能力提升之后，市场具备承载更多渠道组合的条件。茅台推进“全面向C”市场化改革，在已有的渠道生态基础上引入数字化直营平台作为新的交易载体，丰富价值传递的通道选择。“i茅台”平台以“公平、保真、便捷”为核心，通过订单履约、溯源核验等标准化服务，让消费者能够更安心地购买茅台，把分散在个体消费者身上的搜寻、核验需求聚合起来，并转化为平台化的公共服务。原有渠道合作模式继续保留，品牌直达终端的交易通道同步增加，多渠道协同的组织格局逐步成型。

这样的改革推动了渠道运行方式的持续拓展与效率提升。茅台借助数字系统统筹履约、监督等工作，显著提升了渠道变革效率。经销、代售等合作模式同步保留，不同渠道载体依托自身比较优势承接差异化服务内容。不同交易场景适配不同合作方式，混合渠道结构能够更好地匹配白酒品类分层、消费场景多元的特征。

二

“全面向C”落地的核心载体，是以“i茅台”为支撑的数字化直营体系。平台围绕终端消费者搭建标准化、可稳定运行的交易服务基础设施，配套价格信号动态调节机制，持续改善消费者的交易条件，稳定长期消费预期。

平台持续完善商品上架、库存公示、溯源查询等基础服务模块。53%vol 500ml飞天茅台在“i茅台”平台按照官方指导价上架，定价规则、产品溯源链路、库存状态面向全部注册用户开放查询。这一做法将消费者个体分散承担的真伪核验、货源搜寻成本，转化为平台持续供给的标准化服务内容。平台同步搭建一体化履约体系，统一对接仓储、配送、售后流程，建立品牌与消费者之间直接的履约机制，清晰界定交易各方权责。

搭建“随行就市、相对平稳”的价格调节机制，压缩固定价格与市场供需长期背离带来的套利空间，维护价格体系的弹性与稳定性。透明化的价格信号、可预期的供给安排，有助于抑制市场短期投机倾向，引导交易决策更多基于真实使用需求。

平台用户结构数据能够反映消费圈层拓展的效果。2026年上半年，“i茅台”累计注册用户超过9690万，其中35岁以下用户占44.37%，35岁至45岁用户占30.9%，两类群体合计占比超过七成。年轻群体对线上服务、信息透明、正品保障具有更高偏好，数字化直营渠道为品牌触达新兴消费群体提供了稳定入口。渠道组合不断丰富，拓宽了消费者的选择空间，消费者既可以通过线上平台完成选购，也可以前往线下合作门店体验品鉴、侍酒等沉浸式服务。多元选择有助于降低消费者获取优质可信产品的门槛，稳定消费预期，带动消费行为向真实使用场景延伸。

三

“全面向C”渠道端的核心安排，是推动营销体系扩容升级，构建“自售+经销+代售+寄售”协同运行的渠道矩阵。改革立足存量渠道网络，新增合作模式，引导渠道分工向专业化服务方向优化。

《2026年贵州茅台酒市场化运营方案》明确了新的渠道运行框架。3月起，精品、生肖等非标产品率先落地代售模式。代售模式清晰划定了货权归属、收益方式与风险边界，合作渠道主体不买断货品、不垫付货款，商品所有权归属茅台。渠道主体依托线下门店空间、本地客群资源，提供线下体验、产品讲解、本地化配送、客户维护等服务，按月完成结算。这套模式将渠道回报与服务绩效直接关联，形成了稳定可预期的收益结构。财报指标变化可以直观反映渠道结构演进的状态：三季报披露批发代理收入571.20亿元，合同负债降至约21亿元，经营活动现金流量净额同比增长120.07%。

茅台着力构建“四师一馆”高端服务体系，持续培育品鉴师、侍酒师等专业服务人才，搭建线下品鉴空间。品鉴师负责讲解酒体风味、酿造工艺和品鉴方法，侍酒师负责将标准化到店服务流程落实到位。专业化服务能力逐步成为渠道主体构建差异化竞争力的重要资产。

在多维渠道生态内部，不同渠道依托自身禀赋形成互补效应，渠道分工逐步成型，不同主体分别承接货物流转与资金协同、线下体验与客户服务、大规模线上履约等任务，各类合作方式适配差异化交易场景，共同搭建分层互补的流通网络。

四

渠道端需求信号传递机制优化之后，信号会沿着产业链向上传导，带动上游原料生产组织方式调整。下游品牌稳定、可预期的需求体系，能够依托订单安排降低小农户面临的现货价格波动风险，支撑标准化生产落地。

茅台在仁怀、习水、金沙等五个县（市、区）建成100万亩有机高粱基地，覆盖482个行政村、12万余户农户，搭建覆盖品种选育、田间种植、粮食收储、技术服务的原料保障体系。2026年春耕阶段，茅台为五大基地1000余个村组的农户，免费配送约9.2万吨有机肥，保障有机种植标准落地。持续推行订单种植、保护价收购的安排，高粱收购保护价从2002年的2元/公斤提升至11.2元/公斤。布局28个收储中心，将农户交粮半径压缩至15公里以内，降低农户运输履约成本。常态化开展“新农人”培训，普及标准化田间管理、品质管控技术，年培训规模超1.2万人次。

这套运行框架之中，稳定、独特的红缨子糯高粱原料，从源头保障了茅台酒品质的稳定性，农户的角色从原料供给者延伸为品质共建主体。下游消费端稳定的需求信号，依托企业订单体系向上传递，为农户生产规划与要素投入安排提供稳定预期。红缨子糯高粱品种与订单基地模式的产业带动效应持续增强，累计带动农业总产值突破750亿元。

五

白酒产业长期面临价格预期管理、跨区域流通协同、供需动态匹配等治理议题。在茅台的传统流通体系下，价格信号需要经过多层渠道节点传递，信息链条偏长，供需信号流转过程容易出现滞后。而依托直营平台、动态定价、多维渠道协同的整套安排，则能够优化供需管理。

数字化直营平台通过洞察消费者需求，立足真实需求，为供给投放节奏的动态调整提供支撑，进而促进整个产业链的变革。价格调节机制在稳固品牌价值底座的前提下容纳合理供需弹性，让价格信号承载真实市场信息。终端动销指标在经营决策中的权重提升，有利于拓展产业竞争的价值维度，行业经营主体可以跳出渠道资源争夺、铺货规模竞赛的单一赛道，在消费者服务、产品体验、文化传递等方向培育差异化能力。对于行业而言，这项实践验证了一条可行路径：渠道合作方式持续丰富，能够促进厂商、渠道、消费者之间的信息传递更加顺畅。

六

茅台通过“全面向C”改革所搭建的价值传递网络，推动信息传递更加通畅、交易预期更加稳定、不同主体权责收益更加匹配，推动企业、消费者、渠道服务商和上游农户协同获益。

从产业组织视角来看，茅台“全面向C”的市场化转型，推动整条产业链运行安排锚定终端真实消费需求。改革在成熟产业生态之上新增数字媒介、合作模式、服务模块，形成包容性更强的混合渠道体系。数字化平台承接线上交易与信息服务，经销网络延续区域深耕优势，代售网点承载线下体验价值，订单基地稳定上游生产预期。不同主体依托自身比较优势参与价值创造，按照既定安排分享收益、分担风险，形成共生协同的产业生态。依托赤水河论坛等平台，茅台进一步将绿色生态与产区协同的发展理念向外传递，推动实现商业价值与社会价值的共赢。

茅台持续丰富合作模式，搭建适配多元场景、对接真实需求的产业网络，为传统品牌理顺数字时代厂商关系、畅通需求信号传导、增进消费者福利提供了鲜活案例。



社址：北京市海淀区长春桥路6号 邮政编码：100089 社长：何忠国 广告电话：010-68928723 68929266 发行电话：010-68928763 68922651（传真） 总编室电话：010-68928853 电子信箱：zbs@studytimes.cn
出版时间：周一、三、五 定价：全年360元 邮发代号：1-267 国外发行代号：W3970 开户银行：建行北京中关村分行 户名：中央党校（国家行政学院）报刊社 账号：11050163360000000004 承印：