

从陈列馆到生活场

茅台“向C”改革进入深水区

徐思雨

九月的贵阳，第十五届中国（贵州）国际酒类博览会在国际会议展览中心启幕。2号馆中国名酒馆内，飞天飘带造型的茅台展馆以齐紫色铺陈开来，苗银与苗族剪纸纹样点缀其间。闻香装置前，参观者俯身凑近，在曲香、粮香与陈香之间辨认层次。几步之外的北广场，MBTI茅友人格测试展板前年轻人排着队，时光小酒馆里有人举着酱香特调拍照打卡。

同一个品牌，两个截然不同的现场。这是茅台启动“以消费者为中心”市场化改革之后，第一次在家门口迎来的行业大展。2026年初，茅台以消费者为中心的市场化改革正式落地。半年多过去，这场改革推进到哪一步？展馆里的空间安排，或许提供了一个观察切口。



“茅台悦生活”场外销售及体验区。

从品牌陈列到生活现场,展馆叙事何以切换？

茅台展区的双空间布局并非简单的功能分区，而是一次叙事权的重新分配。

2号馆内场以“佳酿承匠心”为线索，系统呈现品牌文化、非遗酿制技艺、ESG成果及全系产品矩阵，核心面向客商与专业观众。展厅中心的品鉴区设置闻香互动装置，参观者可感受曲香、粮香、陈香等多层次酒香——品质从一句抽象的评价变成一次可感知的体验。

北广场“茅台悦生活”外场体验区则完

全不同。这里更像一个开放的城市生活现场，设置时光小酒馆、非遗市集、舞台演艺等多元场景，消费者可参与互动挑战与NPC任务，实现逛展、品酒、打卡一站式体验。MBTI茅友人格测试以四类人群、七个生活场景为线索，把白酒与日常聚会、餐饮、休闲等情境联系起来。消费者先玩，先体验，先产生情绪，品牌信息在体验过程中自然渗透。

这一内一外之间，有一个微妙的变化容

易被忽略：内场讲的是“茅台是什么”，外场讲的是“茅台能陪你做什么”。前者是品牌本位的叙事，后者是消费者本位的叙事。

传统酒企的展会逻辑是“陈列—被看见—被记住”，话语权在品牌手中。而茅台外场的设计逻辑倒转了过来。这种切换指向一个更深的命题：当白酒行业从增量竞争转入存量博弈，品牌与消费者之间的关系需要从“我说你听”转向“我们一起做点什么”。茅

台把展馆从“品牌陈列室”改造成“生活体验场”，是在回应一个真实的消费变化——消费者更看重体验，也更希望了解产品背后的文化与品质。

值得注意的是，茅台展馆的齐紫色主色调延续了其在多个重要展会上使用的东方传统色体系，既保持了品牌视觉的连贯性，又让空间在“生活体验场”的定位下多了一层温润质感。

从消费端感知到生产端适配，“向C”改革如何落地？

展馆的变化只是表象。要理解茅台“全面向C”的逻辑，需要看清这条路径的纵深。茅台本轮改革的核心被定义为“在供给侧切实形成与C端适配的能力”。关键词是“供给侧”——改革的重心从销售端延伸到全产业链。

今年5月，茅台召开供应链管理全面向C工作推进会，部署了“构建敏锐的消费者感知体系”“优化严密的质量管理体系”“强化前沿的科研支撑体系”等八大体系建设。9月，茅台酒生产技术分析会进一步将质量和生产技术从后台推至战略前台，明确提出

“生产技术必须锚定全面向C方向”。一条从消费端感知出发、倒逼供应链和生产端适配的路径，已经清晰浮现。

这意味着，“全面向C”不是营销部门的专项工作，而是一次跨部门、跨环节的系统性重排。它要回应的是一个长期存在的结构性问题：生产端与消费端之间隔着层层渠道，真实需求在传导中容易产生偏差，供给与需求之间的适配效率有待提升。

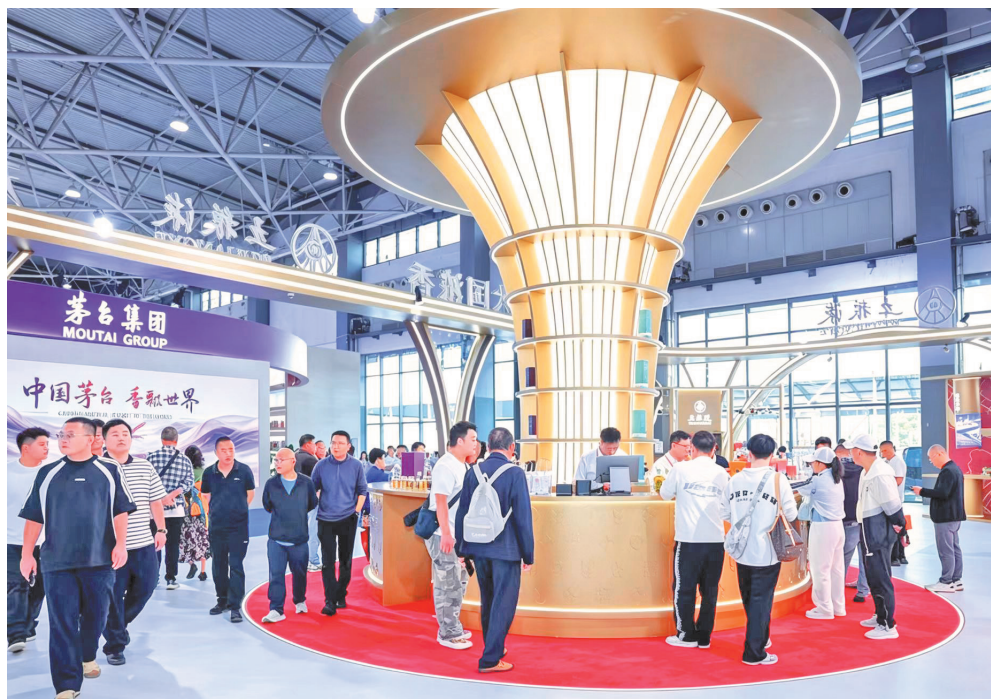
茅台的选择是用数字化工具缩短这条链条。2026年上半年，i茅台实现酒类不含税收

入40264亿元，同比增长274.18%，占公司营业总收入比重达436.3%。更值得关注的是用户结构：i茅台35岁以下年轻用户占比达44.37%，35至45岁用户占比30.9%。这意味着，直销渠道不仅在规模上形成了对传统分销的有效补充，更在用年龄结构上打开了新的空间。

在展馆现场，这一逻辑有了更具体的呈现。内场品鉴区的闻香装置让消费者用感官去理解“品质从何而来”，外场的时光小酒馆则让消费者用身体去体验“白酒可以在什么

场景下出现”。前者解决的是“信任”问题，后者解决的是“连接”问题。

茅台集团党委副书记、总经理王莉在酒博会开幕式上用“向C而行”概括这一方向，并给出三个层次：厚植生态底座让消费者“读懂产区”，以科技创新让消费者“信任品质”，创领生活方式让消费者“邂逅一种生活方式”。从认知到信任再到陪伴，这是一个递进结构。而真正关键的部分在于，从“读懂”到“信任”再到“陪伴”之间，每一步都需要实打实的能力建设来支撑。



品鉴区是茅台展馆视觉与体验的核心。



观众体验茅台悠蜜展区的“DIY”鸡尾酒调制。

从渠道覆盖到消费触达,评价标尺为何而变？

如果把茅台本届酒博会的表现放在更长的时间轴上观察，会发现一个更具指标意义的转变正在发生。

白酒行业沿用数十年的经营逻辑，核心指标是“渠道覆盖”——货铺到了多少终端、覆盖了多少区域。这套逻辑的隐含假设是：货到了渠道，消费者就会买。

茅台“全面向C”的深层含义，正是对这一逻辑的系统性调整。2026年，茅台先后推动主力产品在i茅台面向社会开放销售、全系产品在全国43家自营店面向社会开放销售。

渠道结构的调整不是简单的改变，而是在重建一条更短、更透明的需求传导路径。

评价体系的变化更能说明问题。茅台酱香酒公司半年营销工作会明确提出，把“触达消费者、促进开瓶”作为衡量市场活动成效的重要标准。从关注“货走到了哪里”到关注“酒最终有没有进入消费场景”，品牌的价值不再由渠道库存来定义，而由消费者杯中的实际消耗来验证。

渠道变革只是改革的一个切面。在产品端，茅台重新梳理“金字塔”产品结构；在

价格端，建立“随行就市、相对平稳、供需适配、量价平衡”的动态调整机制；在商业模式上，探索“自售+经销+代售”的多维体系。产品、价格、渠道、供应链，四条线同时推进，指向同一个目标：让消费者的真实需求成为企业决策的起点。

这条路没有捷径。渠道结构的调整涉及既有利益的重新分配，价格机制的市场化意味着品牌要更加灵活地回应市场信号，供应链的柔性化改造则需要生产端做出更快的响应。每一项都是硬骨头。但从i茅台半年超

400亿元的营收体量、直销渠道占比57.30%的结构变化来看，改革的齿轮已经在转动。

回到酒博会现场。北广场的“时光小酒馆”里，调饮台前有人举着酱香特调拍照打卡，一旁的“生活探索地图”打卡点排着不短的队伍。这些人未必是茅台的既有消费者，甚至未必是白酒的日常饮用者。但他们愿意走进来，愿意花时间了解一杯酒背后的故事。对于一个正在经历消费代际更替的行业来说，让更多人愿意靠近，可能比让既有消费者更加满意，意义更为深远。

双空间联动

茅台探索“向C”新路径

湛泽梅

9月11日至13日，以“荟全球佳酿 谱合作新篇”为主题的第十五届中国（贵州）国际酒类博览会在贵阳国际会议展览中心举行。本届酒博会，茅台作为主办方之一，打破传统酒展“重展示、轻体验”模式，以“佳酿承匠心”和“茅台悦生活”双主题，设置“室内专业展陈+外场消费互动”联动的双空间，打造一场可看、可品、可玩、可感的沉浸式茅台文化体验之旅。

步入茅台展馆，飞天飘带造型原型映入眼帘，曲面弧形的门头、吊顶将苗银、苗族剪纸纹样转译为现代展陈肌理，金属质感的金色，搭配2026年度东方传统色——齐紫色，塑造出富有东方韵律的展览空间。

展馆沿着自由回环式动线，讲述一瓶好酒背后的故事：茅台企业介绍、品牌文化、酿造技艺内容展板排开，全系列贵州茅台酒和子公司产品品牌矩阵依次呈现。

展厅中心的品鉴区作为视觉与体验的核心，特别增设闻香互动环节。展台上，六根玻璃试管一字排开，管内装着干燥花穗、红缨子糯高粱、蜜感酒液、干果皮、老陈皮和烘焙咖啡豆，对应茅台酒的花香、粮香、蜜香、果香、陈香、焦香六种典型香气。

来自广东的消费者陈明，在买了两箱茅台1935酒后，拿着一份生活探索地图去到品鉴区：“您好，我想要参加闻香互动。”工作人员递上一杯53度飞天茅台酒，他接过酒杯凑到鼻尖闻了后说：“有果香，像苹果味和香蕉味，还有咖啡中的焦香味。”闻出两种香味后，工作人员在地图上盖印章，并递上“生活币”。这是本届酒博会茅台创新打造的“茅台悦生活”体验活动，以“生活探索地图”为纽带，以“生活币”为流通介质，创造一场从匠心佳酿到美好生活的提案。

茅台展馆所在的2号馆门口，“茅台悦生活”外场销售及体验区内，观众排队长队领取“生活探索地图”。地图上导览了悦己小酒馆、不着急棋社、果然轻松推等七大互动游戏。游戏开始前，参与者先进行MBTI茅友人格测试，可解锁四种茅台人格——高能量生活永动机、BOSS气质拿捏者、HHH喜剧人、抽象生活大师。每个人格对应不同的生活态度与逛展动线。

参与者按图索骥，在每个游戏环节赚取生活币，兑换礼品。“本来是来逛酒博会的，结果像逛了个生活节。”一位用“生活币”兑换到小茅文创业的游客说，以前只是远远观望茅台这个大品牌，参与这些深度游戏，感觉与茅台拉近了距离。

现场还打造了多个“DIY”定制活动。在茅台技术开发公司展区，正在贵阳旅游的张盼盼，将自己和朋友打卡甲秀楼的照片传给工作人员，5分钟后，一瓶印着合照的乳白玻璃瓶制作出来。她说：“这是茅台酒的同款玻璃瓶，没想到在酒博会能拿到这份独特的‘特产’。”

茅台悠蜜展区，“DIY”鸡尾酒调制展台前排起长队，参与者只需关注品牌账号，便可在调酒师的引导下调制鸡尾酒，基酒选用40度和50度的UMET 旋岚蓝莓蒸馏酒。“蓝莓蒸馏酒兼容性强，与各种糖浆、果汁、气泡水都能自然融合，可称之为‘百变旋岚’。”工作人员说，希望通过这场活动，把调酒的主动权交给消费者，喝什么风味，由自己决定。

一张地图串起两个空间，消费者在内场读懂茅台，在外场深度体验茅台。从展馆到生活现场，茅台把“向C”从战略口号变成消费者可感可触的现场。

来酒博会 解锁“茅台人格”

湛泽梅

你的“茅台人格”是什么？“我是高能量生活永动机，你是抽象生活大师，太形象了！”

9月11日，第十五届中国（贵州）国际酒类博览会的“茅台悦生活”体验区内，贵阳姑娘陈薇和朋友刚做完MBTI测试，拿到新鲜出炉的人格贴纸，忍不住互相展示。

陈薇手里的贴纸，有全新的小茅卡通形象：头上戴黄色墨镜、挂红色耳机，身穿黄色皮衣。她把贴纸贴到“生活探索地图”上，工作人员随即递来一枚印着相应卡通形象的“生活币”，说：“攒够了可以去兑换文创周边。”

这是茅台在本届酒博会创新打造的MBTI茅友人格测试打卡点。现场，观众排队长队参与测试，解锁四种茅台人格——高能量生活永动机、BOSS气质拿捏者、HHH喜剧人、抽象生活大师，每种人格有对应的小茅卡通形象。

测出茅台人格后，陈薇移步悦己小酒馆展台。调酒师看了她的贴纸，递来一杯“破晓”——由刺梨原浆、马天尼白威末、朗姆酒调制的鸡尾酒。四种茅台人格，对应四种鸡尾酒。旁边一位测出“HHH喜剧人”的男生拿到的酒是“就这？”；测出“BOSS气质拿捏者”，可以喝“寝主”；测出“抽象生活大师”，则对应“未定义”。

“酒里藏着贵州味道。”工作人员说，四款鸡尾酒融入刺梨、木姜子、红酸汤，都是贵州本地食材。来自山东的酒商王荣庆喝到“未定义”，他说，“第一次喝到贵州味的鸡尾酒，以前只知道贵州的酱香酒有名，茅台作为贵州酱香酒的龙头，这次把酒玩出了新花样，也玩到年轻人的心里。”

日暮时分，“茅台悦生活”体验区仍人头攒动。一张人格贴纸、一杯贵州味道的鸡尾酒、一枚攒着换文创的生活币，年轻人用自己喜爱的方式，重新认识了这届酒博会上的茅台。

（本版图片由茅台集团提供）

本版责编：肖茜 熊瑛 张元斌 樊天晴
版式设计：王玉