

保持定力 凝聚共识 为千亿冲刺赋能

聚焦 2018 年贵州茅台全国经销商联谊大会

■ 本报记者 樊璞 张建忠

2018年12月28日-29日,2018年度贵州茅台全国经销商联谊大会在茅台会议中心大礼堂隆重举行,来自全国各地的茅台酒经销商及新闻媒体代表千余人齐聚一堂,共同筹划未来蓝图。

包括茅台集团党委书记、董事长、总经理李保芳在内的茅台集团公司、股份公司、茅台酒销售公司领导悉数出席了会议。贵州省国资委和遵义市政府相关领导也参加了会议。

作为茅台集团最重要的会议之一,本届经销商大会紧紧围绕“保持战略定力,做深文化引领发展;聚力管理增效,做精服务赢得市场”这一主题,回顾总结了2018年的市场发展,深入分析了当前的市场形势,全面部署了2019年的茅台酒营销工作。不仅给茅台经销商吃了颗定心丸,也向外界彰显了茅台将于2019年登上千亿台阶的自信。

据悉,2018年,茅台认真贯彻落实贵州省委、省政府有关工作部署和国家有关部门要求,坚持稳中求进总基调,以“做足酒文章,扩大酒天地”为工作遵循,紧紧围绕“夯基础、扬文化、提服务、强队伍、稳价格”的工作思路,积极应对挑战,奋力拼搏前行,推动营销工作迈上新台阶,多项指标远超预期,实现了更有效益、更有质量、更可持续的发展。

茅台提出,2019年是新中国成立70周年,也是茅台奔向千亿的冲刺之年,李保芳说:茅台要继续坚持“能快则快,不留余地,不留退路”的基本思路,“跳起来摘桃子”,努力实现更好业绩,全力推动茅台发展再上新台阶。

创新与丰富: 大会呈现四大新亮点

本次大会是茅台自2003年以来举办的第16个经销商年会,为力争让各位参会代表“高兴而来、满意而归”,茅台对本次为期两天的大会进行了创新和丰富,呈现出四大亮点:

——优秀案例分享

茅台挑选了7位在文化建设、服务提升、基础管理以及联谊会建设等方面表现优异的经销商代表,现场做优秀案例宣讲,分享市场建设经验。

活动上,茅台经销商还收到一份特别的学习礼物——优秀案例专刊《茅台芳华》,其中汇集了2018年销售公司和经销商开展的优秀活动案例。

——市场政策解读

茅台向参会代表发放了2019年茅台酒相关市场政策文件,并由销售公司董事长王晓维在大会上进行讲解,让广大经销商能够更加准确地理解政策要点,确保方向明确和执行精准,让各项政策能够有效落地,促进茅台酒市场工作再上新台阶。

——百年老店传承人活动

茅台一直以来都非常重视经销商队伍的建设,特别有温情和暖意地大力推动“百年老店传承人”的培育和支持,并从培养经销商事业接班人的角度入手,促进经销商队伍的稳定发展,传承茅台事业和茅台精神。

——专家讲解

零点集团副总裁、服务设计中心总经理李国良,天猫平台营运事业部、品牌部总经理韩雯雯,华为消费者BG大中华区,首席顾客体验官刘威,以及新加坡博维管理咨询公司总裁莫少昆4位专家学者,围绕各自擅长的领域,进行精彩演讲,为广大经销商朋友持续做好茅台文化建设、提升消费服务水平提供参考。

2018 极不平凡: 厂商同心同向同行度过特殊时期

2018年是改革开放40周年,也是茅台“市场化”的20年。对茅台而言,过去这一年可以说极不容易、极不简单、极不平凡。

这一年,茅台全年发生了很多大事,从年初开始,相继经历了价格调整、班子调整、股价跌停、“国酒”商标等一系列重大事情,特别是下半年,几乎月月都有。另一方面,厂商还共同面临茅台营销体制理顺和完善的任务。

李保芳多次提到了2018年在茅台发展史上是“特殊的”“罕见的”。他开宗明义地表示,基于今年工作的特殊性,茅台特别希望能通过这次会议,与大家开诚布公地交流,让大家客观、准确地看待茅台、期待茅台,吃下一颗“定心丸”,一如既往地茅台一道,保持定力,凝聚共识,再创佳绩。

在他看来,经销商们既是茅台的“忠实伙伴”,也是“坚实力量”,是“亲密家人”,更是面对复杂多变的市场环境,保持定力、砥砺前行“底气”。

正如茅台集团党委副书记王焱在致辞时所说,过去一年,茅台坚持厂商同心、同向、同行,全心全力夯基础、抓品质、塑品牌,深入实施文化建设和服务提升工程,准确把握市场发展新形势、新特点和新要求,推动茅台市场营销稳中向好,超过预期。

随着茅台营销体制理顺和完善,有些经销商内心忐忑,担心自己利益受损。对此,李保芳也在会上郑重表态:“请大家放心,守法、合规、诚信经营的经销商朋友不会受到伤害。”

“事实上看,‘茅台’这两个字,已经紧紧地把我们联系在一起了,茅台好,大家才会好;茅台发展,大家才会受益,反之亦然。”李保芳一番掏心窝的话,给经销商们吃了一颗



● 茅台集团领导欢迎来自全国各地的经销商



● 经销商宣誓

“定心丸”——

无论过去、现在还是将来,茅台在制定政策、出台措施、安排计划时,都会把切实维护经销商合法权益、充分兼顾经销商合理利益当成大事,并将其作为市场工作的出发点来考虑,统筹兼顾、综合平衡,全力做到“双赢”。

“所以,大家不必为营销体制的理顺和完善,而担心合法权益、合理利益会受到伤害,大家要做的,是把精力集中到进一步做好市场服务、巩固市场基础、提高消费者满意度上来。只有这样,才会形成更加强大的厂商合力,实现共同受益,这也是我们特别期待的。”

遵义市人民政府副市长鲁成军在致辞时表示,遵义市委、市政府始终坚持“一看三打造”战略,明确提出打造世界酱香酒基地的目标。为此,市委市政府专门出台了支持茅台集团做大做强的综合扶持举措,重点支持茅台集团以市场为导向,以顾客为中心,推进营销体制机制改革,推动茅台持续稳健向好发展,早日跨越千亿级大关。希望茅台集团不忘初心,在厚植市场深耕品牌上下功夫;做好顶层设计,在深化改革推动创新上下功夫;弘扬工匠精神,在坚守工艺精于管理上下功夫,携手经销商砥砺前行、再接再厉,以最优异的成绩迎接新中国成立70周年。

2018 发展势头稳中有进: 四大收获值得肯定

回头来看,李保芳认为,2018全年营销工作最大的收获,主要在于四个方面:维护了市场的总体稳定、文化建设成为最大亮点、市场服务有了重大转变和新的新动能正在加速聚合。

从2018年1月1日起,茅台上调各种产品供货价格,平均上调幅度18%左右,这也是茅台5年来首次上调价格。面对价格调整带来的社会集中关注和持续紧张的供需关系,茅台始终牢记政治责任和社会责任,坚持从大局出发,采取了一揽子强力有效措施——

在价格策略上,通过统筹计划安排、开展市场巡查等方式,对市场价格进行系统性引导,有效防止了价格过快上涨、虚高不下,平稳渡过了价格调整的过渡期,市场零售价总体处于平稳可控水平。

在需求平衡上,坚持“买得到”才是最有效的供给,着力强化产供销协调,从生产、供应、物流上全力保障,特别是在元旦、春节和中秋、国庆传统旺季期间,通过集中“放量”供应,分别投放了8100余吨、9000余吨茅台酒,较好地平衡了市场需求。

此外,茅台还持续深化与阿里、京东、中石化等知名电商和大商的合作,全力保障了消费者在“线上”和“路上”的需求。

2018年是茅台文化建设暨服务提升年,“文化”和“服务”也成了2018年茅台的高频词汇。

据介绍,2018年茅台围绕“文化建设”年主题,广大经销商积极探索、不拘形式、持续创新,深入开展了一系列领域较为广泛、内容较为丰富的活动,文化建设迈出了极为重要的一步。

在此次大会,茅台特地向经销商发放了文化茅台工程优秀案例专刊——《茅台芳华》,汇集了2018年茅台和经销商开展的优秀活动案例,提供给广大经销商借鉴和学习。

这些案例,或是文化推广、或是捐资助学,或是扶贫帮困,或是生态保护,让社会各界对茅台的工艺、品评、责任、担当与情怀,有了更进一步认识,不再觉得“茅台离我很远”。

“最为重要的是,大家重文化、做文化的思想更加统一,主动性进一步增强,氛围也日益

浓厚起来了,‘文化茅台’的味道正越来越醇厚并不断释放。”李保芳说。

一个可喜的变化是,经销商们立足于传播茅台文化、建设文化茅台,一批“外有形象、内有故事”的专卖店建起来了、亮起来了,初步呈现了一个“有品质、有品牌、有内涵”的“文化茅台”。

在市场服务方面,茅台紧盯突出短板、薄弱环节,着力提升服务水平,优化消费体验,在“卖产品”到“做服务”的转变上,展现了新的作为,实现了新的提升。

一方面,坚持政策稳定,为市场工作有序开展,提供了良好保障。另一方面,整个营销系统的服务意识也进一步增强。

在李保芳看来,今年十分重要的一大转变,就是过去开门待客,现在出门迎客;过去用话打发,现在用心作答;过去上门取货,现在送货上门,“消费者满意度明显提高,今年基本上都笑起来了”。

新的发展动能正在加速聚合。随着今年联谊会“传承人工作部”的增设和第二届全球“茅粉节”的成功举办,茅台发展的底气更足了,人气更旺了。

李保芳表示,设立“传承人工作部”,意味着在“茅二代”、传承人的培养发展上,有人专司专责,市场队伍规模化、年轻化、专业化的格局将不断形成和完善。而举办的第二届全球“茅粉节”更展示了茅台的开放、包容和创新,除了邀请的嘉宾外,还有相当一部分“茅粉”自发自愿前往,充分表明“文化茅台”正在不断深入人心。

保持定力、凝聚共识: 抓好 2019 年工作

前不久召开的中央经济工作会议指出,尽管国内经济面临下行压力,但我国仍处于并将长期处于重要战略机遇期,明年会坚持稳中求进工作总基调。

“我们相信,一系列‘稳’的措施,将会释放诸多‘进’的红利,将为消费升级带来新的利好和空间。最为重要的是,以现有基础和条件,茅台与宏观形势不会是完全的正相关关系。”李保芳在冷静分析后判断,茅台酒供求紧张、产品短缺的特征,短期内不会改善、也不会改变,明年市场的基本面仍将是稳定的,仍会处于上升期,继续保持平稳有序健康发展的势头,不会被“唱衰”。

对于2019年市场营销工作,李保芳强调,要以稳定的市场关系、稳定的价格水平、稳定的经销队伍、稳定的消费群体,唱响文化与服务两大主题,抓住品质与品牌两大要害,着力稳增长、促效益,推动茅台行稳致远。

据介绍,2019年度,茅台酒将按3.1万吨左右的总量进行投放。“需要说明的是,这个量不会全部用作经销合同计划。具体安排上,我们仍会坚持以不牺牲‘守法、合规、诚信’经销商的利益为前提。”

李保芳表示,结合当前工作实际,茅台将以2017年计划量为基数和存量,坚持“不增不减”,和经销商签订2019年经销合同,此举意味着今后不会再有对经销商环节的追加,也意味着2019年将成为进一步理顺和完善营销体制的“破局之年”,“茅台不会让老实人吃亏,2019年开始计划安排将逐步透明起来,今后大家都以计划为准,这样更公平”。

增量部分则实行合理调控,一方面扩大直销渠道,推进营销扁平化,包括扩大各省直销、与大型商超合作、与知名电商合作,投向国内重点城市机场、高铁站的经销点等;另一方面,适度调增附加值高的产品计划,实现效益最大化。李保芳特别强调,今后一段时期,茅台将



● 百年老店传承人活动现场



● 会场一角

不再新增专卖店、特约经销商、总经销商,“希望经销商能倍加珍惜手中的经销权,这个机会、这份职业,不是随便能得的,不要因为违规而被处理”。

在茅台酒价格问题上,李保芳也再次重申:“稀缺不等于天价,价格不能成为‘脱缰的野马’。”他表示,茅台对市场价格,既不能过度干预,也不能放松管理,要理性对待、保持稳定,从讲政治的高度和消费者认同的角度,来管住、管好价格。

“当前,茅台的利润已经很可观了,不能看到别人涨价就盲目跟风。”李保芳在会上明确表态,2019年乃至更长时期内,茅台酒、系列酒价格都会封顶一个时期,不再调整。

为解决老百姓“买酒难”的问题,尽最大努力满足社会期待,2019年茅台将在策略上进一步优化,以“就近服务”把握区域平衡,因地制宜实行差异化投放。

据悉,为更好支持省内经济发展,茅台将对贵州市场适当倾斜,加大遵义、仁怀、茅台公司本部直销,防止茅台国际大酒店、文化城和仁怀市中枢直销点等地“开门营业没酒卖”。

同时,针对不同时间节点的需求差异,实施非均衡安排。包括春节前向市场投放普通茅台酒7500吨左右,猪年生肖酒也将在元旦节后集中投放市场,确保春节前投放量达到30%左右。

值得一提的是,在本次经销商大会上,李保芳在发言中再次用大幅篇幅提到文化建设与服务提升。“靠短缺制胜,非长久之计,茅台一定不能有‘短缺依赖’。”李保芳指出,只有做文化、做服务,才有生命力、竞争力,无论是国内市场还是国外市场,都要将文化建设与服务提升,当成市场工作的重中之重来抓,以文化引领发展,以服务赢得市场。

北京正一堂战略咨询机构董事长杨光在现场谈文化茅台时表示,文化茅台是继品质茅台、营销茅台之后的战略新时代,是千亿元时代的发展基石,是茅台品牌吸引力、感召力和影响力的集大成者。

在杨光看来,品质茅台时代树立了茅台品质天花板的地位,营销茅台时代成就了茅台行业龙头的地位,而文化茅台将既有的品质优势、营销优势聚焦、升华和放大,文化茅台将构建茅台可持续优势,成就茅台持续第一。

“品质和品牌,事关茅台长远发展根基,抓品质、树品牌是茅台的头等大事。”李保芳强调,2019年市场营销工作要牢牢抓住品质、品牌两大要害,要永葆一流品质,视质量为生命,弘扬工匠精神,坚守传统工艺;塑造一流品牌,尊崇社会诚信、恪守商业道德,履行好扶贫、环保等社会责任,并乐见和支持同行兄弟企业的发展。

在谈到当前茅台营销体制时,李保芳坦诚地表示,茅台的营销体制虽然“补丁”打了不少,但新的问题也在不断暴露,“要顺应时代和形势发展要求,坚持‘渠道畅通、管控有力、扁平化’,进一步理顺和完善,才能防范市场风险,稳定发展势头”。

突出有序有效,稳步推进营销体制转型升级,仍将是茅台2019年工作的重点之一。据悉,茅台将突出问题导向,运用系统思维,按照“存量优化控制,增量重在自营,综合效益最大化”的原则,进一步优化顶层设计,完善制度流程,逐步建立起一套不同于他人、有别于过往,反应灵活高效、运转富于实效的现代化营销体系。

李保芳用“五方关系”来定义营销体制改革的质量标准:“于茅台而言,把国家、消费者、经销商、股东和企业关系处理好,推动形成‘帕累托最优’的五方利益平衡,才是真正的高质量发展。”

会上,李保芳还强调,今后要立足市场实际,进一步优化工作策略,注重政策的科学性,优化工作方式方法,坚决防止简单化、走极端,“2019年,茅台将取消身份证登记、电话登记才能买酒的措施,也不能拒收现金,也不再搞任何形式的促销活动。”

2019 营销工作: 重点抓两大中心工作

茅台酒股份公司副总经理何英姿在闭幕式作总结时指出,对于2019年的营销工作,重点在于深入推进文化建设和服务提升两大中心工作,持续开展市场治理和维护价格稳定两个常态化工作。

据介绍,文化建设要着力坚持四个原则:

一是坚持融创原则,注重历史文化、工艺文化在传播过程中和消费文化、时尚文化的融合和创新。

二是坚持系统性原则,摒弃见子打子的短期行为,实现“文化茅台”建设的制度化和系统化。

三是坚持实效性原则,重实际、办实事、求实效,反对形式主义,避免自娱自乐,避免急功近利。

四是坚持茅台特色原则,既要尊重文化的个性,尊重不同民族、地域的文化差异,满足广大消费者的多元化需求,又要体现茅台核心价值观和企业精神。

对于服务提升,茅台要着力健全三个体系:

一是要采取试点试行、全面推广的方法,健全全国统一的茅台会员体系,向会员推行个性化、特色化服务,为客户提供差异化服务和超值服务。

二是服务评价监督体系,做好售后服务和客户咨询投诉,践行服务质量承诺。这个服务质量要作为消费者满意度的内容在明年的经销商大会上公开向社会发布。

三是筹备自营管理部和终端渠道事业部,健全终端服务体系,满足大众消费需求,让消费者便捷、舒心购酒。

据悉,茅台要着力长效整治七种扰乱市场秩序的行为,何英姿提醒,整治违规行为的力度只会加强,不会减弱,千万不要触碰底线。

对于价格稳定,茅台将着力把握三个维度:

一是最大限度协调产能供给;二是根据供需关系把握投放节奏;三是着力满足终端消费需求。

闭幕式上,茅台酒股份公司总经理助理、茅台酒销售公司总经理马玉鹏宣读了《合同签订办法》细则。

茅台酒销售公司党委书记、董事长王晓维分别与上海海烟物流发展有限公司、北京糖业烟酒集团有限公司酒类经营分公司、厦门商润糖酒贸易有限公司、哈尔滨鑫富利达商贸有限公司、天津市大天津商贸有限公司、河北云成商贸有限公司、郑州沐欣商贸有限公司、辽宁广利祺商贸有限公司、长兴呈龙酒业有限公司等经销商代表签订了2019年茅台酒合同。

随后,“2018年度茅台全国经销商表彰仪式”将闭幕式推向高潮,196个优秀、先进经销商集体和个人从茅台高层手中领取了“贵州茅台酒优秀经销商”“贵州茅台酒先进经销商”“贵州茅台酒优秀专卖店”“贵州茅台酒先进专卖店”“优秀经销商联谊会”“荣誉员工”“优秀业务员”等12个荣誉称号。

会上,全体经销商进行了庄严的诚信宣誓:遵规守约,诚信经营;保持定力,共建共赢;聚焦发展,文化引领;客户至上,服务先行……厂商携手,勠力同心;阔步征程,砥砺前行。