

『千亿』后 茅台将集聚新动能 开启新征程

■ 本报记者 樊瑛 张建忠

12月27日,2019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举行,来自全国各地的茅台酒经销商、商超电商渠道、茅台研究院专家、“茅台粉丝”、百年老店传承人及新闻媒体代表近千人齐聚一堂,共叙友谊、共话成果、共谋发展。

茅台集团党委书记、董事长李保芳讲话,党委副书记、总经理李静仁致欢迎辞,副总经理杨建军,纪委书记卓玛才让,副总经理杨代永、刘大能,总法律顾问段建桦,总工程师王莉,副总经理万波,茅台酒股份公司副总经理张家齐、李明灿、钟正强、刘刚在主席台就座。开幕式由杨建军主持。

大会宣布,2019年,茅台实现了“营业收入上千亿、股票上千元、市值过万亿”的历史性突破;2020年,茅台酒将投放3.45万吨,春节前共投放7500吨,加大自营规模,上半年组建新的电商公司。

“今年茅台顺利摘下‘千亿’这颗大桃子,提前一年完成‘十三五’规划目标,实现历史性突破,坦率地讲,明年茅台依然有能力保持高速增长。但根本上看,长期高速增长既不符合经济规律,也不符合企业发展要求,任何企业都不会这样做,也做不到。”茅台掌门人李保芳坦陈其对茅台大业未来居安思危,行稳致远的深刻思考,“多方考虑,统筹研究之后,我们将明年确定为‘基础建设年’。其初衷和目的,就是以问题为导向把夯实基础当成头等大事,居安思危、优化治理,增强后劲,行稳致远。”

集聚新动能: 集中开工12个重大项目, 拉开“夯实基础”的大幕

在2019茅台全国经销商联谊大会三天前的12月24日上午,茅台集团集中开工总投资158亿的12个重大项目,全面启动“规划建设三年行动计划”,拉开了茅台“夯实基础”的大幕。

据悉,2019年9月制定出台的《茅台集团规划建设三年行动计划》,以“坚定不移深耕白酒主业,理性拓展上下游产业和关联产业,谨慎投资非主业项目;强化基础设施建设,积极推进民生工程,更加注重安全生产,切实加强环境保护;加快推进科技茅台和文化茅台发展融合”为总体思路,共谋划了30个重点项目,项目计划总投资约600亿元。主要包括五个方面:一是着力提升酱香型白酒产能;二是加大上下游产业及关联产业统筹布局;三是基础设施和生态环境持续改善;四是同步打造科技和文化提升项目;五是有序推进民生工程和商业投资项目。这一重大战略性举措为茅台今后持续健康发展扎扎实实地注入了强劲动力。

开启新篇章: 市场格局变化下, 重点抓好四项新任务

“2019年,是茅台发展史上具有里程碑意义的一年。”李保芳在发言中说,这一年,茅台成功实现“千亿、千元、万亿”等历史性突破,全年发生的许多事情,都会被记住、被记录,成为故事,写入历史。与经销商息息相关的,是专项整治、营销改革和“国酒”商标迭代升级,带来的是市场格局发生新变化。

正如李静仁在致辞时所说,这一年,茅台酒营销体制机制得到了进一步优化,营销渠道与布局更加完善,市场调控更加有效,消费需求得到了有效保障,市场秩序更加稳健,产品形象和品牌形象得以持续巩固和提升。

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,只要守法合规、诚信经营,就不会被取消。很长时期内,经销商这个群体,将处于一个较为稳定的状态。”

在李保芳看来,这次会议,与以往有三大不同:一是工作背景发生了明显变化。主要是茅台实现“千亿”之后,结合既定的“基础建设年”安排,茅台酒的市场工作,将面临完全不同于以往的背景。

二是参会结构发生了明显变化。主要是清理了“三违”经销商,增加了电商、商超。参加会议的,既有个体,也有团体,既有茅台的老朋友,也有新伙伴。

三是形势任务发生了明显变化。主要是营销体制改革虽有进展,但仍有差距,还需持续深化。“相应的,对来年市场工作的总体统筹和具体安排,要求将会更高。”

李保芳情真意切地说,基于上述情况,我们特别希望通过这次会议,能让大家深入了解茅台对未来发展的考量,深刻把握新的形势、新的任务、新的要求,与我们同心同德、联动联手,共同开启茅台酒市场工作的新篇章。

为此,茅台2020年将立足战略层面和工作实际,重点抓好四项任务:

把凝聚人心作为首要任务,不断营造“一盘棋、一条心、一股劲”的浓厚氛围;

把队伍建设作为战略任务,着力打造一支“过得硬、信得过、顶得上”的营销队伍;

把完善机制作为重点任务,努力形成一套更加规范、科学、高效的市场体系;

把市场统筹作为关键任务,全面提升竞争力、创新力和抗风险的能力。

从茅台实际看,“千亿”之后,“文化茅台”“品牌指数”“产能扩建”等诸多内生动力叠加,将为防范和化解市场风险、熨平经济周期性波动影响,保持持续稳健发展势头,提供强有力的保。

大会提出:2020年要以“基础建设年”为契机,以“文化茅台”为引领,以优质服务为助力,以坦诚的态度、走心的策略,持续讲好茅台故事,深化情感共鸣,真正把消费者放在心中、抓在手中,形成更好的品牌认同和



茅台集团党委书记、董事长李保芳讲话



茅台集团党委副书记、总经理李静仁致辞



茅台集团党委委员、副总经理杨建军主持会议

社会效应,不断夯实发展基础,增强发展后劲。2019年,“专项治理”取得了显著的阶段性成果,初步形成了新的营销格局,为茅台持续稳定健康发展提供了有力保障,要巩固已有成果,推动茅台健康发展。健全营销体制,优化渠道管理,狠抓窗口建设,持续提升水平。进一步健全评价体系,完善激励机制,让集团营销、股份销售两个公司同台PK,让各个省区同场竞技,比文化、比服务、比效果,真正让个渠道联动起来。

经销商阵营新面孔: 电商、商超、传承人为茅台带来新活力

据悉,茅台清理了“三违”经销商后,增加了电商、商超。参加会议的,既有个体、也有团体,既有老朋友,也有新伙伴。

与往年不同,今年在茅台经销商省区方阵中,多了两个方阵——“茅二代”和电商商超。不仅欢迎新成员参会,茅台高层对于新伙伴还有更多期待。

李保芳讲话中特别提到了“茅二代”,“他们的学识、视野、思维各方面条件都很好,不少都已开始崭露头角,不仅做文化有一手,做服务也很有一套。对他们的培养,不能照本宣科、就事论事,要更加注重理论高度、文化厚度和实践深度,让他们既能超过父辈,还能引领未来,成为茅台事业传承发展的脊梁。”

据了解,茅台销售公司正计划着手建立“茅二代”工作体会交流机制,进一步加强对于年轻一代经销商的培养,把每个人都培养成铁杆。

“可能大家都注意到了,我们今天特意到会的‘茅二代’,安排了一个专属座区,就是想表达和传递这个信号。”李保芳说。

被茅台高层点赞的还有合作商超。

“Costco今年推茅台酒,结果抢得人山人海,让美国人看到了茅台酒的产品力,现在又回来找我们要酒,过年可以在Costco再火一把。”李保芳说,茅台精准投放Costco上海店,让美国人第一次看到一个商品有如此大的效应,可以算是2019年营销工作里的经典案例。

“物美、华润万家的模式,探索了新做法,积累了好经验,要注意总结和完善的,不断提升渠道管控水平,提高市场工作质量。”李保芳称,茅台2019年拓展的商超渠道,起步是不错的,市场形象和各方反应也比较好。茅台要建立完善商超管理制度,持续规范售酒行为,指导督促他们做文化、做服务,共同夯实市场基础,让商超的渠道道路走得更坚实,让社会形象塑造得更好。

有天猫等电商渠道: 茅台仍要建立自己的电商平台

“现在很多人在猜测,有了天猫等电商渠道,以后茅台还搞不搞电商?”李保芳肯定地给出答案:春节之后就研究组建新的电商公司。

在2019茅台全国经销商联谊大会10天前的12月18日,茅台董事会曾经一致通过决议,解散并注销茅台参股的贵州茅台集团电子商务股份有限公司。

李保芳说,注销电商公司是解决老问题的最快方式。“明年上半年,新的电商公司一定会成立。”

据悉,茅台营销体制改革之后,渠道组合现在发生了较大变化,形成了专卖店、商超、电商、团购并存的渠道新格局。

大会提出,要加快推进“茅台电商”重新上线,持续优化自营体系,从时间节点、地域补点、线上网店三个维度统筹实施非均衡精准投放,增强市场调控能力。坚持“管好存量,用好增量”,以商超、电商、团购等渠道为重点,加大直销投放力度,着力填补空白市场,减少中间环节,直面终端消费,真正实现新老渠道的错位发展、互为补充。

回应社会关注: 直面问题, 理性客观态度赢得点赞

会上,李保芳特地就当前和2020年市场工作的4个重大问题进行了回答,其理性客观的态度,赢得

了大家的点赞。

对集团营销公司与股份销售公司的关系,李保芳在会上给出了明确答案:“实质上讲,营销公司就是一家经销商,与销售公司的关系,不能从字面上和集团管控的角度去理解,集团公司没有赋予营销公司领导销售公司的职权。”他在会上特别明确:一切市场工作,均由销售公司统筹抓总、统一安排。

关于2020年计划安排,李保芳表示,2020年,茅台酒投放总量约为3.45万吨,其中海外市场2000吨。计划安排主要是三方面:一是继续按照“不增不减”的原则,与经销商签订合同。二是按照“扁平化”的思路和要求,安排商超、电商、团购计划;三是大幅提高自营规模,原则上要成倍增长。

李保芳特别强调,2020年茅台酒市场投放,将更加注重统筹,实施非均衡投放。春节之前,要集中投放7500吨左右,重点是原有社会渠道,同时兼顾电商和商超渠道,团购和其他方面原则上暂不安排。“所以大家放心,投放的7500吨,至少有6000吨的酒是给我们在座的经销商的。”

市场调研是2020年茅台的一件大事。李保芳称,开年之后,首站到广东,第二站到宁夏,春节之后,还要大规模开展系列调研,集团、股份班子成员将全部下去,了解市场、了解经销商,和大家交朋友。

开幕式后,4名经销商代表上台分享了自己的营销案例,上海交通大学中国企业发展研究院院长余明阳作《茅台:从辉煌到卓越》的主题演讲。

“茅台是中国最辉煌的企业之一,也是全球食品饮料品类的翘楚,成就值得每一位茅台自豪。”余明阳认为,随着科技的进步,消费人群的年轻化,媒体生态的深层改变,消费方式的不断升级,茅台人需居安思危,尽早进行战略布局与品牌升级,根据市场环境的变化,进行资源要素的优化配置,将茅台打造成全球卓越企业,成为国人永远的骄傲。

在表彰环节,大会分别为“优秀经销商”“先进经销商”“(43度)优秀经销商”“优秀经销商联谊会”“优秀传承人工作部”“文化茅台建设创新奖”“风雨同舟奖”“忠诚茅粉奖”和“优秀业务员奖”表彰颁奖。

“即将到来的2020年,是茅台步入‘千亿’之后,强基固本、再启征程的起步之年。”面对新形势新任务新要求,李静仁在致辞时表示,将坚持稳中求进工作总基调,坚持高质量发展新理念,坚持“居安思危、行稳致远”,不断夯基础、稳增长、促效益,始终守初心、秉匠心、做品质,向市场提供最好的产品,为经销商提供更优的服务。

杨建军在主持会议时说,茅台集团营销公司、销售公司要结合元旦、春节的市场特征、消费习惯等,把学习贯彻会议精神和抓好市场工作结合起来,不断创新思路和办法,稳步推进营销创新,打好“文化”和“服务”两张牌,全面做好市场营销各项工作,确保一季度“开门红”。



全体经销商诚信宣誓仪式



李保芳颁发优秀经销商联谊会奖



颁发风雨同舟奖



颁发忠诚茅粉奖



颁发优秀传承人工作部奖



颁发文化茅台建设创新奖