



茅台集团总经理李静仁：数字赋能，绿色发展 茅台积极推进产业转型升级

12月2-5日，由新华社民族品牌工程办公室、新华网、新华社新闻信息中心、中国经济信息社、中国财富传媒集团、新华社新媒体中心、新华每日电讯、半月谈杂志社主办，贵州茅台总协办的2021中国企业家博鳌论坛在海南博鳌举行。茅台集团党委副书记、总经理，贵州茅台酒股份有限公司代总经理李静仁在圆桌对话发言中表示，数字赋能与守牢生态底线是茅台战略中的重要内容，也是未来茅台高质量发展的重要环节。围绕“数字时代”与“绿色发展”，李静仁分享了茅台实践。

抓住机遇，把脉数字化融入企业价值链。李静仁表示，茅台作为一家传统的老字号企业，理应拥抱科技创新，携手数字化转型。今天的茅台，全力坚持传统工艺与运用科技力量总结规律、增强动能，是企业发展的“一体两面”。始终坚持守正与创新相统一，像做酒一样坚持长期思维。推动数字化融入企业价值链，促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级。

优生态，把绿色变成企业发展的最强底色。当前，中国推进全面绿色转型，在经济发展中促进绿色转型，在绿色转型中实现更大发展。李静仁表示，得益于独特酿造环境，茅台一直以来就是绿色生态的受益者、建设者、维护者。茅台自身的发展充分践行“绿水青山就是金山银山”。

当前，茅台聚焦“建设习近平生态文明思想实践示范基地，打造行业生态环保标杆企业”的目标，正全方位、全领域、全过程推进生态文明建设，把良好的生态环境作为企业发展的最强底色，推动绿色时代与发展同频共振，积极推进“增水、提气、固土、护微，生态系统全面监测和评价”五大保护专项行动。“这些绿色发展新路径都需要数字赋能、开展生态环境性能研究、全面维护核心酿造区的平衡。着眼未来，在数字化绿色发展道路上，茅台还有很长的路要走。”

茅台进一步提出了“五线发展道路”，构建绿色低碳和改革创新体系、大力推进智慧茅台建设，推动茅台数字化转型是其中的重要内容。“面对不确定的外部环境，我们期待中国企业家博鳌论坛这样的智库平台可以给包括茅台在内的中国企业带来更多有价值的启发。”李静仁说。

中国企业家博鳌论坛已经连续成功六届，成为中国企业家共享共有的高端交流平台。本届论坛以“共谋数字时代共赢绿色发展”为主题，千余名企业家云聚此间，在思辨互鉴中飞扬智慧，在分享合作中凝聚力量，共谋“十四五”中国经济高质量发展新征程。（本报记者 樊瑛 张建忠）

企业家自述(长篇连载之一百九十五)

产业变革形势下车企与伙伴共赢之道 | 系列报道之三

麻军：八千里路云和月——记营销老兵广州华奥德汽车销售服务有限公司副总经理麻军

■ 本报记者 赵健

麻军身上散发着浓浓的老营销人气息，坦诚、随性、健谈、亲和力十足。听他讲述自己的过往和以前在营销战线开疆扩土的经历，就像听评书一般，风轻云淡却又意犹未尽。

1963年出生属兔的他，从学校毕业就来到了陕汽工作。2001年陕汽开始搭建自己的营销网络时，他便来到广东开展销售工作。2013年按公司规定办理内退后，他再次来到广州，进入华奥德公司从事营销老本行。用他的话说，换了一种方式，继续为陕汽服务。

◆为客户所想，急客户所急

从主机厂到经销商，也就是甲方到乙方，这样的角色转换，对于麻军这样的老营销人来说，区别不大，一个原理就是都是面对客户，按麻军的说法，都要为客户所想，急用户所急！把用户的事当成自己的事，拿用户当自己兄弟，当家人，就不愁没有市场。

回想当初，跟着陕汽的营销团队来到广州，当时的陕汽刚刚建起自己的销售，还是全国一盘棋，哪里有需要，销售人员就奔赴哪里。“来到广州开发客户，别人对陕汽是干什么的都不知道，还有人误以为是做拖拉机的。”麻军一阵自嘲的笑声，背后是一段艰难岁月的回忆。

“面对那样的情况，我们没有气馁，相反，积极的想办法，发动销售人员亲自去当地市场找用户，跑终端，让他们先试用陕汽的车辆，然后不断的拜访，征求他们使用的意见。”麻军告诉记者说，这样的办法很起作用，他们还把这样的方式取了一个好听的名字“割草喂牛”：把终端客户做好了以后，然后再交给经销商去销售、服务。客户有了，经销商挣钱了，很快，陕汽产品军工厂质的优势就被客户认可了，他们也就打开了销售局面。

常年的销售工作，麻军对做好细节有了自己的心得。客户的需求是方方面面，各种各样的。因而，销售从售前到售中，再到最后的售后，每一个环节客户都会有自己新的需求，对此，麻军认为，售前是要解决客户的实际需求，售中解决客户的临时、突发的需求，售后就是要解决客户的后顾之忧，每个环节都很重要，环环相扣，哪一环出问题，哪一个细节没有做好，都会让客户对你失去信赖。

麻军说，自己在陕汽三十多年的工作经历，使得自己比用户，比其他经销商更懂得陕汽车辆的生产流程和技术状况，以及质量管控等等。所以，对于产品型号和相应配置，可以说是倒背如流，了如指掌，因而，面对客户的实际的需求，我们会为客户着想，适当的增减一些配置来满足客户的需求，这是我们作为经销商来说，所具有的其他经销商不具备的优势。

麻军说：“只有对陕汽的产品熟悉到骨子



里，才能解决客户的真正需求，而不管这些需求是合理的，还是不合理的，也才能解决用户在使用中遇到的各种问题，为客户创造价值，才能真正的增加用户对陕汽产品的粘性。”

在产品同质化趋势越来越严重的今天，麻军他们的做法无疑是一个制胜的法宝，尽管看起来很简单，但是得用心，得做好每一个细节，这也就是做事的区别所在。

也是靠着这样的理念，麻军和他们团队

在誉为“汽车试验场”的广州打开局面，开创了属于自己的一片天地。2014年加入陕汽销售网络，当年就成功实现销售417台车，在竞争激烈的广州市场站稳脚跟。今年截止到目前，麻军带领公司已经实现销售了400多台车，继续保持稳定健康的发展。

◆平淡看待市场兴衰

市场风雨，变幻莫测，谁主沉浮，唯有自强。

面对全球经济持续走低，新冠疫情反反复复，以及打赢蓝天保卫战导致限产停产，环保加严生产组织难度加大，加上排放标准从国五切换到国六，各种标准法规的实施以及执法趋严导致产品结构发生变革等因素影响，国内重卡市场在今年下半年呈断崖式下跌，造成很多的经销商都胆战心惊，如履薄冰。

形势不容乐观。麻军说：“如今在广州的重卡市场，很多经销商都面临销售困境。往常的话，你哪天还不接到几个客户咨询电话，还有过来看车的。而现在一个月里，我往往一个电话都接不到；在以前，三、五台车的订单，价格不合适，都懒得去谈，如今不一样了，有个几台车的信息，都会让销售人员眼睛放光，前一阵我去开了广州市渣土协会的一个会议，截止到目前为止，渣土方量售只有去年的一半左右。而且很多工程由于资金的问题已经停工了，老板几乎都在吃老本，这就看谁的抗危机能力强，谁才会活到最后。”

麻军认为，造成现在的局面，原因是多种的，首先在外部看来，中国经济遭受美国的制裁打压，为了防范美国打经济仗，我国在工业经济上做了很多的调整，比如限电、限产等，同时，国家对经济发展过快进行适度的调整、降温，加之疫情的影响，因而，这样的经济形势在明年更为突出。

如何在险中求存，危中寻机呢？是坐以待毙，还是积极应对？麻军认为，首先还是得做好自己，无论在工作上还是生活上；虽然这话听起来容易，但做起来难，特别是要做好，就更难！但是唯有做好了自已，才能让你周围的人感受到你的热情和价值。

其次，要对市场形势和发展趋势有充分的预估、判断，你越是预估得足，企业的应对措施就越充分，受到的冲击就会变小。“面对变化多端的市场，唯有保持定力，努力做好自己，我相信这样就不会被市场抛弃。”麻军对此信心满满。

麻军算了算，自己来广州已经二十个年头了，明年他就正式退休了，记者问他的打算，他说他会继续干下去，毕竟搞了一辈子的营销，早已习惯在外奔波，一闲赋下来，还真有些不习惯。记者说，你可以回家带带孙子，享受天伦之乐，麻军说：“孙子由老伴在西安带着，我一般春节、五一、国庆这三大假都会回去，他们也会到广州来住上一段时间，不过，老伴不太习惯广州的生活，我要是回去了，老婆也不习惯，好像身边突然多了个人。”营销人常年奔波在外的酸楚，麻军却是一阵爽朗的笑带过。

聚焦陕汽CVP头部客户价值工程

陕汽重卡 品质成就未来

陕汽重卡 <http://www.sxqc.com>

王建明：动力大王的传奇故事

三年必须对接(危急动员令)——致各级管理人员,告全体员工(2002年元月3日)

一、危情报告

从参加玉柴庆典活动的领导同志处获悉如下危情：

- 自2003年起，载重汽车发动机进口配额降低至零，即取消进口许可证制度。
- 自2006年，发动机进口关税降低至10%以下。
- 自2002年起，国家在执行达标欧Ⅱ排放标准的同时，京、津、沪三大城市公交车已全部或部分要求排放达欧洲Ⅱ号标准。
- 自2003年起，国家将实行欧洲Ⅱ号排放标准。
- 自2006年起，国家将实行欧洲Ⅲ号排放标准。
- 自2010年起，国家的汽车尾气排放法规将与国际对接。
- 所有的国际著名的载重汽车制造商都在以迅速提高排放标准为主要手段，预备大量占领中国市场。
- 国家即将对汽车业批量投放市场的、在安全性能方面有隐患，在环保性能方面不达标的产品率先实行由责任厂整批量更换召回的制度。

二、战略对策与目标

制胜上述危情的战略性对策是产品三年之内实现对接国际先进水平，内涵如下：

- 2002年上半年以后所有正式投放市场的产品制造质量与服务质量必须稳定受控(本项内涵适用于玉柴集团)
- 2002年上半年以后所有正式投放市场的柴油机必须能够一致性达标欧Ⅱ排放标准，在当年年内必须完成2003年能够一致性达标

欧Ⅱ排放标准的生产技术准备。

3.到2004年底，还必须实现以下目标：

- 完成6113与4113柴油机既具备一致性达标欧Ⅲ排放标准的能力，又在制造质量与服务质量方面能够处于稳定受控状态的一切技术准备与生产准备。
 - 完成所有投放市场的高型柴油机在外观方面的升级换代，确保达到国际先进水平。
 - 批量投放市场以CKD、SKD与自产等三种方式相结合所产出的12升排量以上、完全达到国际先进水平的重型柴油机。
 - 非车用柴油机(即通机)年产量必须达到3万台以上。
 - 各型柴油机年合计出口量必须达到5千台以上。
 - 完成对现有机电外贸的正规化、现代化、规模化、特色化的整合改造，建成具有国际一流水平的、以带动玉柴发动机销售为基本宗旨的整车营销系统(本项内涵适用于玉柴集团)
- 三、战略方针
- 要充分吸取过去目标与管理基础严重脱节的历史教训，全面加强在消化吸收、产品开发、技术创新、项目建设、生产准备、质量控制、生产管理、销售服务和人力资源的开发等项环节的基础管理；在实现上述目标的过程中要自始至终贯彻和体现五项生存发展法则(本项方针适用于玉柴集团)。
 - 到2002年上半年末，要选型确定并完成12升柴油机的技术引进。
 - 到2004年上半年末，适产10万台6113、4113与12升柴油机缸盖的柔性制造系统要投产。
 - 到2004年上半年末，新铸造要投产。
 - 到2004年底，适用于113系列部分工序和适产3万台12升柴油机缸体的柔性制造

系统要投产。

●调整组织结构，建立目标明确、分工明确又确有能力的责任系统，保证方针实施，保证目标实现。

注：1、因属涉及股司集司的重大战略决策，要经股司技术委员会、股司总经理班子、集司总经理班子和两司职工代表大会充分讨论、修改完善并报两司董事会批准后在2002年一季度内正式发布。

2、但玉柴所属各部仍应将此动员令作为分解2002年玉柴集团目标与方针的基本依据。

关于不准后退一步的命令——2002年2月2日玉柴集团职工代表大会通过发布

三年对接国际是一场事关玉柴生死存亡的保卫战。

商场就是战场，员工就是战士，在岗员工就是近卫军；战场的后面就是以少儿芭蕾和老年方阵为代表的玉柴家人，就是玉柴事业的长治久安和持续发展。

在此生死战场上懦弱就是背叛，后退就是死亡；懦弱后退就是背信弃义、自毁家园。

全体员工要充分明了和准确理解自身岗位“不准后退一步”的全部具体内容和自我要求。

全体干部要在娴熟运用六项基本功的基础上，对每一部属完整清晰地提出“不准后退一步”的具体指令和要求。

为了未来的美好，为了后代的幸福，为了玉柴的光荣，为了尽责民族和国家，在三年对接国际的战略战役中，无论是战术行动抑或是单兵作战，我命令：

玉柴人，不准后退一步！

玉柴董事长 王建明

在玉柴青年创新创效活动深化推进会暨阶段总结表彰会上的讲话——2002年8月14日公司大礼堂

非常高兴今天参加我们玉柴创新表彰大会。创新，我想顾名思义，它所涵盖的内容，这样概括行不行？就是要做前所未及和人所未及，就是要争取实现，或者是创造成功前所未及和人所未及。如果这个概念能够包括创新要求的话，当然它可以是很高很高。导弹之父，原子弹之父，这些非常了不起的大科学家，还有我们的发动机技术上面研究出来的，过去在行业的技术里所没有的、最尖端的东西，这个固然是创新，但是，很不起眼的、非常寻常的日常工作，如果套用人所未及、前所未及，而且人所未及跟前所未及还有不同的范围，大可以放大到全世界，也可以缩小到中国，也可以再缩小到行业，也可以缩小到区域，这个区域可以缩小到我们一个班组，最后可以缩小到个人。我个人过去没有达到过的高度，我过去不能够实现的业绩，我现在把它实现了，我做到了我自己过去所不能及，所没有达到的，同样我也是创新。就这个意义上来讲，总书记讲的这两句话：“发展的希望在创新，创新的希望在青年。”这个话确实确实可以概括我们玉柴从无到有，从小到大，从现在要争取打入半决赛，进入世界的前四强，要争当我们国家两项文明高度发达的典范，那么，创新应该是我们每一个职工同志必须要做，必然要做的事情。当然，在这个创新当中，由于这个创新首先它非常要具有活力，非常要具有活跃性，非常要有一种向上的心态，是具有这些特征的行为，因此总书记讲创新的希望在青年。

听刚才书记介绍，像我们今天表彰的青年同志，创新青年当中，不仅有从事科技行为的青年同志，还有我们生产岗位的同志，我觉得是比较全面的。大家可能从上一次的职代会已经知道，在玉柴可能将要发生什么事情，我们就在未来的大概半年到一年的时间，玉柴肯定会有一些重大的、一些发展性质的变化，或者是发生一些对我们公司生存和发展具有重大意义的事项，这个事项其中很重要的一块内容，是我们将和品牌的品牌和技术进行合作。不管是哪一个技术，哪一个品牌；不管是德国的，不管是瑞典的，不管是意大利的，不管是哪一种，我们迈出这一步之后，我们这个舞台是大大地延展了。那么，在迈出这一步之后，每一项企业内部的活动，都有非常非常广阔的、无穷无尽的创新的追求。就技术来讲，我们如果拿到了全世界最好的产品，我们拿到了全世界最好的技术，请不要忘记，肯定还要揉进我们自己的创造。再好的舶来品，再好的洋文化，不跟中国的文化，不跟我们自己的东西结合，它是不会具有理想的、我们所需要的这种适用性。

最近我一直在想，9月份开始，或者是现在从MAM公司8月20号要进来，从三凌公司8月底要进来，从9月初我们要回意大利谈判，我们一定会对它提出要求，开任何技术，叫它一定要做中国适用性的叠加，要对我们中国的水，对我们中国的燃油，对我们中国的空气条件，一定要提出更高的要求，叫它没有进到玉柴之前，就要做适用性改造。那么，我们自己的科技队伍，在未来的消化，在未来的发展当中，要把舶来品变成我们中国适用的东西，不揉进我们大量的创造性的劳动，也就是创新劳动，那么，舶来不会变成财宝。外来，它不是一个现成的财宝。那么，将来要大量地上规模，这个规模，不再是我们今天的数量级。

(此文系本报整理，待续)