

“稳”字当头 “实”字托底 释放新营销体系强大效能

擘画“十四五” 力争将茅台打造成为世界500强企业



茅台集团党委书记、董事长、茅台酒股份公司董事长高卫东讲话

■ 本报记者 樊瑛 张建忠

12月21日冬至，茅台镇沐浴在冬日的暖阳里，贵州茅台酒2020年度全国经销商联谊会如期在茅台大礼堂举行，正式公布了被视为中国白酒行业发展“风向标”的“茅台答卷”。

“2020年，茅台品牌价值持续增长，名次不断攀升，企业管理更加精细、治理更加有效，推动茅台集团超额完成年度目标和‘十三五’圆满收官……2021年，我们将全力构建规范高效的营销新体系，开启高质量发展新征程。”

茅台提出，2021年是“十四五”规划的开局之年，将围绕“力争将茅台打造成省内首家世界500强企业”战略目标，坚持把高质量发展要求贯穿生产管理、市场营销全过程，努力把茅台酒市场工作抓得更实、抓得更细、抓得更紧，为茅台“十四五”高质量发展打下坚实基础。

会上，高卫东特别强调了当前的重点工作：一是控价稳市工作常态化；二是做好元旦、春节的销售工作，精准服务好消费者，确保一季度“开门红”。

疫情之年 茅台酒市场工作做对了什么？

2020年是极不平凡的一年，年初的疫情对国内各行各业都带来不同程度的冲击，而茅台集团却提出了“计划不变、任务不减、指标不调、收入不降”的要求，并于2月13日在全省率先打响了复工复产的第一枪。

虽然茅台在前期的生产经营中也受到了一定的冲击和影响，但从大会上透露的信息显示，2020年茅台夺取了疫情防控和企业发展双胜利，圆满完成“十三五”收官。

在2020年，面对新冠疫情爆发的非常形势，茅台按照省委、省政府统筹疫情防控和经济社会发展安排部署，坚持有力抓好疫情防控，有序组织复工复产，有效做好保供稳市，在做到“零确诊”“零疑似”的基础上，经营业绩实现逆势上扬。

复盘2020年茅台酒市场，茅台集团党委书记、董事长、茅台酒股份公司董事长高卫东用“稳中趋优”四个字总结，并称，做好了疫情防控“加试题”，答好了市场工作“满意卷”。

这份“满意卷”，从近日贵州茅台发布的三季报中可窥见一二。今年1-9月，贵州茅台实现营业收入672.15亿元，同比增长10.31%；净利润338.27亿元，同比增长11.07%。从主要经济指标看，营收、利润均已超过10%的既定目标。

同时，茅台在2020年资本市场上的表现也是特别抢眼，股价和总市值不断创出新高。12月22日上午，A股酒类集体大涨，贵州茅台再创历史新高，盘中逼近1900元大关。截至收盘，贵州茅台上涨2%，报1881元/股，总市值为23629亿元。

会上，茅台高层还特别点赞了经销商，称赞他们在疫情最吃紧、茅台面临防控物资严重紧缺的时候，千方百计帮助茅台筹措口罩、测温仪、消毒液等保障性物资，确保了茅台顺利

复工复产，保住了全年生产。疫情之年，茅台酒市场工作做对了什么？高卫东在复盘时从四个方面作了总结：市场布局更具层次、营销服务更有温度、改革发展更富成效、同心同德更担当。

茅台酒持续引领酱酒热潮，市场上长期“一瓶难求”，茅台也在不断主动作为。全年实施非均衡集中投放，也就是根据营销的热点、周期以及突出的节假日进行精准投放，成为2020茅台营销亮点。

具体而言，茅台在社会渠道管控上持续发力，精准投放，把控销售节奏；加大自营力度，增设自营网点，优化客户购酒方式，严控产品流向，挤压“黄牛”生存空间，严防市场炒作、倒卖；大力拓展电商、商超、卖场等终端消费渠道，实施扁平化销售缓解供需矛盾，综合施策推动市场稳、价格稳。

在消费升级背景下，优质服务亦是茅台营销亮点。茅台坚持“以客户为中心”，靠前服务、优质服务，精准销售，主动创新求变，营销服务创造了新质感，带来了新体验。

据介绍，茅台采取“预约购酒”“退帽换购”“空瓶换购”等措施，让终端购酒更加便利贴心；探索“云聚会”“云喝酒”等新消费场景，使营销方式更加多元化、功能化。

会上，茅台高层还点赞部分经销商改“坐商”为“行商”，主动走出写字楼，积极面对贴近消费者，做好优质服务。

在改革发展方面，茅台除了稳步推进组织机构改革外，还通过开展警示教育，做到警钟长鸣，底线筑牢。同时，对违法违规违纪经销商进行清理，全面排查清理专供、特供、定制产品，推动茅台品牌从管住向管好转变。

此外，茅台还在2020年深挖茅台文化内涵，以文化凝聚人心，打造了“茅二代”“茅粉节”等文化品牌，以河谷文化、传统文化、匠心文化、红色文化为核心元素，讲好茅台故事，培养了一批优质铁杆“茅粉”。

广大经销商也与茅台同心同德，积极支援地方疫情防控，用心用情用力扶贫帮困，彰显了企业和品牌担当，受到了社会各界的广泛认同和赞誉。

“稳”字当头 释放新营销体系强大效能

在茅台高层看来，随着“酱酒热”持续升温，消费者的品质和品牌意识崛起，居家消费喝好酒的体验渐成首选，这些都是茅台的利好和机遇。

面对新形势、新任务，高卫东表示，要立足新发展阶段，主动融入新发展格局，围绕茅台集团“十四五”发展规划，紧盯年度目标任务，坚持“稳”字当头、“实”字托底，以深化供给侧结构性改革为主线，坚持守牢“质量、安全、生态”三条生命线，以提高市场工作质量和效益为中心，继续着力抓重点、补短板、强弱项，多措并举释放新营销体系的强大效能。

从2020年茅台酒市场的“稳中趋优”，到



121家单位和个人分别获得表彰



全体经销商诚信宣誓



经销商有序入场

布局2021年的“稳”字当头，稳字贯穿茅台营销体系。

会上，高卫东对2021年茅台酒营销工作提出了新的要求，详细阐述了茅台的“六稳”——以基础稳、品质稳、政策稳，推动市场稳、价格稳、发展稳。指出，要全力以赴统筹推进提质增效，主动迎合市场趋势，多渠道优势互补，充分发挥品牌效能，实现更高层次的供需动态平衡；要坚持文化和服务理念创新，搭建与大众沟通的桥梁，培育忠诚忠实粉丝，以获得更为广泛的价值认同。

营销系统作为贵州茅台的“尖刀连”“攻坚队”，“经销商”和“营销员”是长期奋斗在市场一线的两支队伍，是茅台高质量发展的中坚力量。

聚力打造本领域过硬队伍，高卫东要求，“经销商”要做推动发展的实干家，合作共赢的好伙伴，品牌担当、履行责任的践行者；“营销员”要提高市场统筹、建设和服务能力，时刻把纪律和规矩挺在前面。营销系统要以“正确用人导向”激活动力，以“奖惩分明”激昂干劲，确保队伍想干事、能干事、干成事、不出事。

茅台提出，着力培养守规矩、有能力的高素质“百年老店传承人”队伍。销售公司也将分期分批组织“经销商”和“营销员”到茅台廉政教育馆去接受警示教育，筑牢廉洁防线，时刻保持警醒，维护好“亲”“清”厂商关系，为茅台持续稳定健康发展提供有力保障。

除了继续为市场和消费者提供品质过硬产品，茅台将保持合同签订政策的连续性，适度调整优化产品销售政策；加快智慧营销建设，做好供产销全过程高效衔接、无缝对接；以稳定市场为导向，科学统筹计划，把握投放节奏，促进市场平衡，以严和实的举措推进“稳市稳价”，最大程度地满足消费者需求。

“展望2021，我们将共同站上‘十四五’的新起点，开启高质量发展的新征程。”茅台集团党委副书记、总经理、茅台酒股份公司代总经李静仁在致辞中说，期待厂商同向，积极融入新发展格局，抢抓国内大循环机遇，在消费升级中激发新活力；期待厂商同行，继续深耕深耕市场，做精品质、做深文化、做优服务；期待厂商同心，携手共进、实现共赢，为“十四五”发展取得良好开局贡献更大力量。

茅台集团党委委员、副总经理高山在主持时强调，要组织全体营销人员和经销商认真学习，深入领会，不折不扣落实会议精神，全力以赴夯实市场基础，奋力推动营销工作再上新台阶。

当天的经销商大会上，所有经销商集体诚信宣誓，121家单位和个人分别获得优秀经销商、先进经销商、43度茅台酒优秀经销商、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、忠诚茅台奖、优秀业务员，其中4家经销商还获得了新增的社会责任贡献奖。

“实”字托底 多元渠道解决消费者买酒难

“凝聚合力、精准施策，全力构建规范高效

优质的营销新体系”。这是高卫东在贵州茅台酒2020年度全国经销商联谊会上的讲话主题，无论是领导讲话内容，还是案例分享、专家讲解、政策解读和电商、商超渠道座谈会，本次大会传递的都是“实”字托底的主基调。

当天下午，贵州茅台还在分会场举行了“传承文化茅台力量，聚合营销创未来”渠道商代表座谈会，邀请30家渠道商代表与茅台集团子公司、企业文化处交流。

通过座谈，渠道商代表不仅对“文化茅台”和茅台集团家族产品有了深度认识，还从各自视角就茅台如何“控价稳市、聚合营销、文化推广、渠道建设”给出建议。茅台要求，渠道商要做深文化做精服务，解决消费者买酒贵买酒难的问题。

据了解，自2019年以来，茅台聚焦零售百强和行业翘楚，大力培育线上与线下相结合的终端渠道商。截至目前，茅台已发展直销渠道商68家，覆盖全国重点区域和核心城市。

对于当下茅台的社会渠道、自营渠道、商超电商渠道，高卫东称，三者之间的互补效应没有完全显现出来，消费体验不畅问题亟需解决，茅台酒引领能力发挥不够，品牌发展存在不平衡不充分问题，总体效能和综合效益未能最大体现。

“深化营销体制改革开展电商、商超、卖场等终端消费渠道建设，就是想打通茅台酒消费者‘最后一公里’，让真实消费者喝上茅台酒。”茅台称，渠道商要树牢价格底线不去突破，共同构筑茅台“控价稳市”，用实际行动为真实茅台酒消费者解决买酒难、买酒贵的问题，持续发挥直销渠道价格标杆和消费桥头堡作用，共同维护好茅台品牌和市场秩序。

茅台将同步跟进市场检查、巡查和第三方调查等监管措施，建立落实奖优罚劣、优胜劣汰制度机制。严肃整治和处理“高价”“变相高价”等扰乱市场秩序的行为。

经销商大会上，茅台高层特别提到加快反黄牛系统研发，强化联防联控，建立互动机制，牢牢把握工作主动权。

据介绍，为实施精准营销和服务，茅台在智慧营销方面开发了包含会员管理、预售管理、门店销售和人脸识别四大板块的集成化信息系统，其中在渠道协同方面建立了厂商数据对接，提高了渠道协作效率。目前，已有66家渠道商按数据对接标准进行了数据对接和同步，为营销渠道战略制定和客户服务提供了有力支撑。

今后，茅台还将优化售卖布局，坚持“卖出去、喝下去”的原则和要求，继续采取微信、电话预约、人脸识别等销售方式，不断完善会员服务体系，实施动态分类管理，采取有效措施，精准识别客户，有效防范黄牛，结合市场价格趋势，适度加大价格高企区域的门店布局和投放数量。

台品牌在市场的结构拉升。

此外，茅台还希望渠道商结合实际，做实茅台家族产品及文化的体验，通过体验式的终端运营，真正将销售变为消费，切实优化消费体验，为“文化茅台”的落地提供平台和载体。座谈会上，天猫、贵州合力等渠道商，提出打造专属茅台品牌日、数字技术传播“文化茅台”、做好茅台子公司产品介绍等具体建议，致力做好聚合营销。

经销商接受采访 谈做市场、做文化、做服务

久违的暖阳照耀着赤水河谷，像是精心准备的礼物，为蹒跚一年的经销商家人带来冬日的温暖。走过机遇与考验并存、奋斗与发展同频的2020年，站在“十四五”高质量发展新征程的起点，与会经销商们有着怎样的感触和思考呢？

于茅台而言，2020年是极不平凡的一年。从年初的厂商携手共克疫情，积极推动复工复产、稳价保市，到“文化茅台”热度持续升温，助力市场工作向好发展，茅台北京经销商联谊会会长李迪平感受颇深：“受疫情影响，北京市场一线的文化推广重心放在了各类小而精的小型品鉴会、读书会和茅粉分享会上。从实际效果来看，各类文化活动办出了特色，形成了很好的效应。未来将立足‘文化茅台’建设，把市场做得更扎实，当好茅台的‘文化宣传员’和‘服务践行者’。”

河南是人口大省，也是白酒消费大省，酒文化氛围浓厚。来自河南的经销商焦振，自2013年成为茅台酒经销商以来，紧紧围绕做深文化、做精服务，通过酱香品鉴、红色之旅等丰富多彩的活动，持续引导和培育酱香白酒消费群体。

“通过多年持续品鉴推广，河南消费者越来越钟意酱香口感，积累的茅粉也越来越多。”焦振对未来充满信心，展望2021，他表示将继续坚持“用心做市场、精心做文化、真心做服务”，为茅台高质量发展贡献更大力量。

“有朝气、敢担当的传承人，以实际行动和茅台发展同频共振，令人感动。”2020年9月，茅台集团党委书记、董事长高卫东在贵阳与茅台百年老店传承人的对话言犹在耳。而今，拥有高学历的茅台百年老店传承人已成为“文化茅台”推广的新锐力量。

出席此次联谊会的传承人共30名，来自重庆的杨曦就是其中之一。对杨曦而言，茅台百年老店传承人的身份给了她不一样的视野。她直言，传承人活动让她深刻感受到同辈年轻人的活力，也感受到了茅台文化的魅力。

“传承人群体覆盖的专业领域非常广泛，这既为未来‘文化茅台’的融合发展带来了强劲动力，也为‘文化茅台’的传播提供了更广阔的舞台。”杨曦目标明确，表示未来将推动茅台文化和重庆地域文化相结合，让更多的当地年轻同龄人感受到茅台文化的魅力。