

深刻认识“三个转型”和“五个转变”的重要性

——深化改革是振兴黔酒产业的必由之路

■ 茅台集团公司副董事长、总经理、党委副书记 刘自力

刚闭幕的中国(贵州)国际酒类博览会和第九届泛珠大会上,以茅台为核心的贵州白酒品牌星河灿烂,成为博览会的焦点。不仅中国白酒第一品牌茅台的展柜前排起了长龙,习酒、珍酒、董酒等传统知名酒类品牌也受到热捧。

酒博会上的“黔酒热”充分证明,贵州省委、省政府的“工业强省”战略,以及为贵州白酒工业转型、转变,深化改革,加快发展所制定的一系列正确部署,对贵州白酒产业发展产生了巨大拉动作用。这一现象,也充分印证了省领导对茅台提出的“三个转型”和“五个转变”要求的正确性。

面对“热”的表象冷静分析,我们也清醒地看到,尽管贵州白酒工业取得了值得称道的进步,但无论是企业应对外部环境变化的能力、营销水平还是品牌影响力,表现仍不尽如意,距省委、省政府制定的“未来十年,中国白酒看贵州”的战略目标,还有相当的差距。

面对未来,贵州白酒怎么选择?改革,迫在眉睫。

一、黔酒产业发展的现状与方向

近几年来,省委、省政府高度重视贵州白酒业的发展工作,全力推动贵州白酒产业振兴计划,提出“未来十年,中国白酒看贵州”的战略规划,为贵州白酒业的发展提出了改革的思路 and 方向。

贵州白酒产业由此获得了新的发展机遇:茅台连年实现量价齐升,稳居中国白酒第一品牌的高位;借助于茅台品牌的拉动以及酱香型白酒的资源优势,贵州酱香白酒的影响持续上升,市场占有率持续扩大,竞争实力明显增强,一批黔酒老品牌开始回暖。

贵州白酒的上述表现说明,我省白酒企业贯彻省委、省政府振兴贵州白酒产业战略已取得阶段性的成果。

正当国内白酒产业盘整之时,全球经济危机出现,拉动经济增长持续放缓,使对外部环境反应敏感的中国白酒业大面积受挫,新兴的酱香酒的市场同样受到经济下行压力的挤压。

面对复杂的经济环境,贵州白酒产业尽管取得了一些成绩,但是对应省委、省政府的期望与要求,黔酒的总体表现仍不尽如人意;省内绝大多数白酒企业仍然属于地方品牌,文化发掘不足,品牌定位不准,营销手段单一,产品冲击力远未形成;最近几年陆续复出的老牌贵州名酒除习酒外,均未达到历史上的影响力。领军企业贵州茅台虽然在白酒市场保持量价齐升的态势,并在今年继续实现销量与销售额同步增长,但同时,茅台的市场表现力未能与其品牌影响力充分适应,股票市场表现不够理想。

在当前新的复杂环境压力下,贵州白酒产业所表现的诸多不适应说明现有模式已不可持续——竞争意识和市场意识的欠缺,使得企业的发展虽然保持较高速度,但仍不能脱离粗放式的痕迹,因而很难具备长久的生命力,更无抵御风险的能力。

透过当下的成绩和问题,我们可以这样认为,即使作为有着国际影响力的世界级品牌,茅台在市场环境突变下的表现,还有巨大潜力和优势尚未挖掘。因此,我们切不可有丝毫沾沾自喜。以中国第一白酒品牌的姿态走向更高更远,需要的是进一步解放思想,以创造性的思维,坚定不移地贯彻执行5个月前省委书记赵克志、省长陈敏尔视察茅台时,提出的茅台未来发展要实现“三个转型”和“五个转变”的指示。

“三个转型”和“五个转变”即要在发展思路、营销战略、管理模式等三方面努力转型,实现“由国内市场营销向国际市场接轨”等5个方面的转变。“三个转型”、“五个转变”的提出,实际上是省委、省政府在贵州酒业面对外部环境变化不适应的情况下,做出的决策思考。它为贵州白酒产业未来的发展,勾勒了改革思路与路径,也是黔酒战略思路调整、市场管理改革的进一步深化。

“三个转型”和“五个转变”的提出,不仅对茅台,对整个贵州白酒产业都具有很强的针对性。

冷静分析贵州白酒产业的现状,我们必须从思想上深刻认识“三个转型”、“五个



● 刘自力

转变”的重要性——这是贵州白酒产业发展的必然要求,更是茅台自身发展的需要,是指导贵州白酒产业当前和今后一个时期加快发展的一剂良方。笔者认为,“三个转型”、“五个转变”的核心,就是要求我们克服自满心态,主动找出差距,不断解放思想,转变观念,进一步深化改革,引领黔酒走上可以抵御任何市场风浪的健康发展之路,增强贵州白酒品牌的肌体免疫功能,不断提升壮大贵州白酒整体品牌的市场影响力和市场占有率,如期实现省委省政府制定的白酒产业发展战略 목표。

二、改革突破的目标与路径

对“三个转型”、“五个转变”的认识,不能停留在“要我做”的被动执行,而要升华为“我要做”的主动为之。仔细分析贵州白酒工业在今天面临的种种压力和挑战,我们可以清醒地看到,以“转型”与“转变”为核心的改革,既是黔酒自身发展之需,也是黔酒在未来激烈的竞争中的重要生存之道。

经济全球化时代,企业治理结构、交通

通讯、法律制度等要素的全面改善,让全球产业发展形态发生了深刻变化,竞争只会持续加剧。以茅台为例,只要需求存在,我们今天比以往任何时候都能更容易进入世界市场的每一个角落。但同时,全球任何一个地方的竞争对手,也同样更容易冲到我们面前,与我们面对面的进行挑战。

中国经济经历30余年高速增长后进入“减速调整”时期,GDP增速已从2007年的13%降为2012年的7.8%。大环境的突变下,市场化发育最为彻底的白酒工业势必会遭遇深刻冲击。危机的出现,是改革出台的捷径。大环境突变带来的波动,为贵州酒业进一步深化改革催生了更多的动力。

我们贵州酒类企业,都曾走过不平凡的创业经历,都曾有着悠久的历史、成功的经验以及骄人的成绩。但是,成绩和经验只属于昨天,如果困守于过去的经验,而不思改变,光环往往成为沉重的包袱。

今天,面向未来,面向市场,我们要有否定自我、勇于创新的气魄与胸怀,特别要敢于从过去的成绩和经验中解脱出来,敢于把荣誉和光环放进博物馆,以创新为先

导,努力从根基上构建新的运营模式,实现脱胎换骨的转变。

我们不能忘记诺基亚的突然倒掉,也不能忘记索尼的破产危机。这样多有国际影响的知名品牌,因创新滞后而轰然倒地。身为市场后来者的贵州白酒企业阵营,更应时时警醒。

我们同样不能忘记上世纪90年代,黔酒经历的第一次波折。经过一次爆发性增长,长期市场短缺的中国白酒市场,迅速进入一轮“发酒疯”阶段,名酒林立的贵州白酒广受追捧。然而,彼时的大多数贵州白酒产业还停留于计划经济时代对产品的认识,只看到了“规模出效益”,而忽视了质量、品牌等市场竞争的核心要素。泡沫很快破灭,一路上扬的贵州白酒企业纷纷倒下。最低谷时,仅剩茅台一枝独秀。

这次“过山车”式的经历说明,面临外部环境变化,企业如果没有主动求变的创新精神,仅凭“经验”与“运气”,必然带来灾难性的后果。

创新,在企业成长的过程中,是永远不能放弃的核心主题。总是躺在过去的经验身上,总是躺在比上不足、比下有余的心态当中——这种排斥转变的心态,会成为贵州白酒产业升级换代的主要障碍。茅台的发展史本身也证明,惟有不断创新才能不断克服艰难迈向更高发展平台。

三、市场竞争意识下的“转”与“变”

不可否认,深化改革必然会触动利益,为日常工作平添曲折。除了要解决“既得利益”问题,“改革难”的另一个重要原因是,面对复杂的矛盾,不知如何下手。全国酒业,特别是贵州白酒产业,缺少这种增长方式转型的成功范例。而过去粗放式的增长方式,虽有效果,但也埋下更多的隐患。

“三个转型”与“五个转变”的实现,需要艰苦的二次创业。深化改革,既是对既得利益的触动,某种程度上也是对过去成功的否定。贵州白酒产业的发展,需要更多这样的突破者。

贵州白酒产业抓好“三个转型”“五个转变”,进一步深化改革,就是在寻求一种突破,并由此强化黔酒的市场经济意识和竞争意识,让贵州白酒产品真正走向市场,走向竞争,减少对外部环境变化的敏感度。

笔者相信,只有真正将自己置于市场竞争的环境之下,无论是企业,还是企业家,才能真切地感到压力,并获得创新与突破的动力。

笔者认为,要抓好“三个转型”、“五个转变”,首先必须加强现代企业制度建设。建立现代企业制度的核心,是回归市场竞争的常识,努力提升决策水平,并在公平竞争的出发点上,谋求企业的规范治理。唯有规范,方可持续增长。在此基础上,企业应

重视引进战略投资者壮大实力,引进人才引进竞争机制,全方位推进与国际市场接轨,从而建立适应新环境、新阶段要求的企业治理结构和服务体系,更好地了解市场、贴近市场、服务市场,增强企业适应外部环境变化的应变能力和抗风险能力。

另外,成功的经验也在不断提醒我们,无论怎样变,坚持质量第一,打造品牌竞争优势,是贵州白酒产业要实现可持续的健康发展,品牌与质量也是必由之路。

今天,中国经济成长正在进入“第二季”——告别过去粗放的成长模式,进入以“创新”与“改革”为动力的新的发展阶段。而贵州同样跨入一个转型时期——省内政策、交通、人才、市场等影响经济发展的要素,正获得有史以来最大的提升。

贯彻“三个转型”、“五个转变”的关键词是“转”与“变”,某种意义上也可理解为这是对今天的贵州白酒工业吹响再一次解放思想、深化改革的号角。

但是,我们也清楚地知道,改革的过程又充满各种不可预知的变化,绝非坦途。因此,我们必须树立改革的决心,并做好充分的思想准备,为长期、持续的转型和改变做出艰苦努力。

对于今天的贵州白酒工业来说,以改革来促进企业升级转型,使企业真正做到脱胎换骨式的转变,并推动员工树立正确的价值观,形成强烈的进取意志和共识,为企业下一步的成长奠定良好的制度基础和文化基础。

过去几年的工业强省,给贵州白酒业带来不错的规模基础,也产生了受市场认可的酱香型生产技术和稳定的质量基础。面向未来,贵州白酒工业仍需进一步转变思路,深化改革,在更高的战略层面思考自己,了解自己,规划自己。作为贵州“五张名片”之首的茅台在各个方面都要有大的提升,都要有质的飞跃,都要有脱胎换骨的变化,为整个贵州省白酒工业的腾飞起到良好的带头作用,在创造自身价值的同时,为整个贵州白酒行业树立深化改革的榜样,树立转型转变的榜样。

正视危机,抢抓机遇,做强市场,我坚信,持续释放的“改革红利”,将成为贵州酒业未来成长的强劲动力。

今天,贵州白酒产业已经在全球酒类市场上占据了越来越重要的位置。以贵州茅台为例,她已成为全球酒类上市公司中,市值名列第二的公司,其影响力更是连年名列全球知名品牌排行榜的前100位之列。

面对未来新的提问,贵州白酒工业的“转”与“变”背后,是对整个团队创新能力的考验,更是对企业改革精神的检验。而深植于黔酒从业者内心的品牌自信、文化自信和队伍自信,是我们在深化改革,实现“转”与“变”的过程中,重要的精神力量。对于贵州酒业的前景,我们永远抱有信心。



● 刘自力检查了润粮水分后提出要求