



变革决定稻花香未来

■ 湖北稻花香集团董事长 蔡宏柱

2013 年，中国白酒行业在塑化剂、禁酒令、勾兑门的影响下，发生了可预见性的逆转，白酒黄金十年风光不再，增幅下降，市场低迷，库存压力明显，这些令人担忧的预测成为了现实。今天，中国白酒市场狼烟四起，“大洗牌”在所难免，竞争将愈演愈烈。在这种的形势下，稻花香何去何从呢？窃以为，变革是稻花香未来的唯一出路。

变革必须顺势而为

变革就是改变，改变就须转型。2013 年，在人们普遍关注的酒驾入刑、“限制三公消费”和“塑化剂风波”等表象的背后，多年累积的产能过剩逐步浮出了水面，于是整个白酒行业进入了结构调整期和市场低谷期。

今年前三季度，白酒企业的销售量、利润及利润率等关键指标均有不同程度下滑。高端白酒板块更是“寒气逼人”。在白酒阴霾浮动笼罩的情况下，变革势在必行；因为行业发展趋势在变，时代需求在变，市场环境在变，白酒企业当然要顺应潮流，顺势而为。从变革中谋出路，从变革中求发展，坚信变革必胜。

白酒变革顺势而为，那么应该顺应什么样的“潮流”呢？对此，白酒业的很多能人志士早已对白酒业的变革趋势给出了方向性的答案：

在思路上，白酒企业须具体问题具体分析，从短视向着眼市场长远发展改变，从高谈战略向深入务实改变，从“摸着石头过河”向辩证思维改变；在消费驱动上，从政务消费驱动将向大众消费驱动改变；在市场上，从需求性增长将向竞争性增长改变；在产品口感上，口感高度化、烈性化酒品将向口感低度化、清爽化改变；在营销导向上，从以经销商为中心向以消费者为中心的营销本质改变；在渠道建设上，从终端为王向渠道多元化改变；在品牌价格上，从单一价值向多元化价值观念改变；在管理方式上，从侧重制度管理向侧重文化管理改变；在研发方向上，从跟风产品研发向引领市场产品研发改变，从区域产品研发向大众产品研发改变。

当然，我所希望的稻花香变革不是疾风暴雨式的变革，而是传承基础上的变革，是以科学发展观为指导、有利于生产力发展的变革，是渐进、有序、顺应潮流的变革。

变革必须充满自信

白酒是稻花香的一种信仰，恰恰是因为拥有这种信仰，我们在稻花香的变革过程中，更应该坚定自己的道路，肯定自己，相信自己，认同自己的变革之路，将白酒事业进行到底！

伟人毛泽东曾作诗：“自信人生二百年，会当水击三千里”。稻花香的变革也需要“自信二百年”，否则，变革将半途而废，没有任何意义。

经验告诉我们，任何变革不可能让所有的人都满意，如果变革得快了也可能被戴上“冒进”的帽子，如果慢慢吞吞地变革就可能被认定为故步自封。如果我们过多地在意别人怎么说，我们可能就会失去自我。

在白酒发展中，我们很可能会遇到很多的否定。你稳步发展，别人会说：“这个企业太无能，真是老牛拉破车”；你超常发展，别人又会说：“这个企业太急功近利，太泡沫了。”其实，企业不管怎样，总有人说三道四。

我们也许听过一对父子赶着毛驴去赶集



稻花香集团董事长蔡宏柱

的故事：两父子一起牵着驴上路，路人见了均说两父子傻，有驴不骑；于是父亲便骑上驴子，路人见了批评父亲不爱惜儿子，独自轻快。没办法父亲只好换让儿子骑驴，路人见了又说儿子不孝顺老人，让老人徒步，自己享福；两父子没办法于是一起骑上驴子，路人见了有指责两父子虐待驴子；两父子只好抬着驴子走，最后都掉进河里。这个故事告诉我们，不管我们怎样做人，都会有人反对。其实别人的否定并不可悲。可悲的是自己认同了别人的否定，而使自己失去了自信。

先相信自己，然后别人才会相信你。自信是命运的主宰。变革需要我们充满自信，需要认同稻花香的核心价值观——绝不言败，绝不言退！

变革必须因地制宜

社会每天都在变革，时代每天都在变革，企业每天也需要变革，只不过稻花香的变革更需脚踏实地，一步一个脚印，否则所谓的变革只能是空中楼阁，成为摆设。那么，稻花香怎样才能脚踏实地地变革呢？窃以为，首先我们的变革要因地制宜。

与许多名酒相比，稻花香发展的历史并不长，仅仅只有 30 多年历史；规模并不大，正在发展之中；地理位置并不优越，地处鄂西北农村腹地，但是我们有我们的优势：机制灵活，地处农村，土地成本、发展成本相对有优势。所以，我们要扬长避短，因地制宜，实行有稻花香特色的变革。

早在 7 年前，稻花香首提农业循环经济概念，并将其作为产业化发展的方向。这 7 年间，这个概念在峡江之畔孕育、发酵，不但变成了企业实实在在的利润，农民鼓鼓囊囊的收入，还带动了 20 多万农民直接或间接就业致富。稻花香的产品也在农业循环经济推动下畅销全国 26 个省、市、自治区，近 400 个大中城市。

未来，稻花香的变革须因地制宜，延展稻花香“五级循环”产业链：即绿色种植——食品加工——全混饲料——规模养殖——有机肥料，更以产业化为基础，以绿色有机为核心，为农民、农村、企业三赢开辟稻花香新的金色大道。

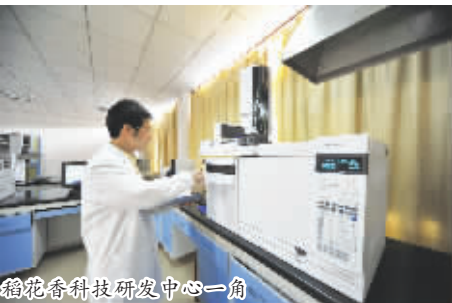
以前，稻花香大力推行“公司+基地+农户”的种植模式。先后建立起绿色粮食种植基地、湖北海棠种植基地和五峰香辛蔬菜基地，从种子、技术、田间管理到收割入库，进行全程指导，并且收购价格高于市场价格。加工食

靠什么拯救中国白酒？

稻花香集团董事长蔡宏柱先生在《变革决定稻花香未来》一文中给出了这样的答案——变革。

蔡先生认为，“变革就是改变，改变就是转型”。蔡先生的变革是顺势而为，虽然他设计的变革只局限于一个企业，或许也代表了白酒业、乃至时代的一种趋势。

各种消息说明，即将展开的三中全会将



稻花香科技研发中心一角



品饮料废弃的玉米糗、芯、秸秆粉碎发酵，连同酿酒的下脚料酒糟，加工用来养猪的全混饲料；而养猪的粪便，通过有机肥料基地加工还肥于田。变革后，我们不但要使“五级循环”产业链各个环节的供给与需求关系更加科学，更要使农业循环经济进入“大循环”，产业横向的相互价值关系也会更加密切，企业持续发展的内生能力与张力将显著增强。

因地制宜，以农业循环经济变革为引线，利用稻花香这一特有的优势，构建出稻花香白酒为“龙头”，以绿色种植、食品加工、饮料加工、包装物流、有机饲料、生物化工、标准化养殖为延展的产业构架，带动 100 万农民致富，从而谱写出稻花香农业循环经济的未来壮美诗篇。

变革必须真抓实干

2012 年 11 月，习近平总书记和中央政治局常委们参观《复兴之路》陈列时说：“空谈误国，实干兴邦。”总书记的这句话让我深有感触，窃认为，梦想照进现实，关键在于行动、在于实干。只要变革的方向定了，我们不必争论，认真去做，就能达到我们的预期目标。

那么，稻花香变革应该如何去真抓实干呢？我觉得应以实现以下“三精”为突破口。

1、“精细化”。管理精细化就是落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，它要求每一个管理者都要到位、尽职。第一次就把

是中国深化改革一个转折点。按照中共中央政治局常委、全国政协主席俞正声的话来说：深化改革是发展的需要，更是发展的机遇。

1949 年，中国发生了翻天覆地的伟大历史变革，使中国人民摆脱了黑暗站了起来；1978 年，十一届三中全会中国改革开放，使国家改变了贫穷，迅速富裕起来。蔡先生亲历了新中国的变革，对变革有着透彻的感

工作做到位，工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行检查，发现问题及时纠正，及时处理等等。以前，稻花香的管理还存在“粗放”的影子，通过变革，将精细化管理变为整个企业运行的有力抓手。建立确保质量精品形成的体系，为企业形成核心竞争力和创建品牌奠定基础。实现“精细化”，必须围绕一个“实”字，避免粗枝大叶、夸夸其谈和浮躁虚华。只要我们在管理工作中始终抓住“落实”“务实”“实在”“实事求是”这四个关键词，就能够把握住“精细化”的内涵，逐步迈出“精细化”的步伐。

2、“精致化”。“精致化”的核心，是在“实”的基础上，突出精益求精。要实现“精致化”的追求，就必须尽可能全方位完美地处理企业管理中遇到的各种问题。比如我们在在制定品牌战略时，不能光强调产品质量品牌战略，而忽略服务质量品牌战略。稻花香产品注重质量一样，稻花香的产品服务更须加到位，消费者可以通过优质的服务来信服稻花香的品质。稻花香的品牌服务应在提货、运输、咨询等客户服务方面匠心独运，以服务质量和产品质量取胜未来。

3、“精品化”。词典对“精品”的解释是“上乘的作品”，“上乘”即“好”的同义语。稻花香一直为打造“精品”而奋斗着，坚信产品“没有最好，只有更好”的道理，在产品质量上精益求精，不断变革。未来，稻花香打造“精品”的方向有三：1、发扬广大稻花香独有的保证质量的“六字真经”：即“水、料、窖、机、法、艺”，全力打造绿色健康食品；2、不断创新，利用“白酒生产管理自动控制系统”严把质量关；3、不断完善质量管理体系，加强产品生产的新技术、新措施、新方法的推广和应用。

今天，稻花香已经找到了变革的突破口——实现“三精”，并启动了变革发动“引擎”，正向以又好又快的姿态疾驰飞奔。

变革必须与时俱进

很长时间我都在思考两个问题，白酒的增长极在哪里？如何进行渠道变革？其实，时代给了我们明确的答案：白酒的增长极在农村市场，白酒渠道变革需要与时俱进，在信息化时代，开辟酒类电子商务平台是拓宽白酒渠道的路径之一。

相对于城市市场而言，农村庞大的人口基数使我们可凭借较低的成本进行市场开发，而且农村市场可控性较强。作为白酒企业，首先不能用城市市场的操作思维来处理农村市场。

构筑农村网络，渠道无限下沉，施行深度分销，稻花香还需要与时俱进，跨上电子商务平台。

根据最新的研究报告显示，中国已经成为全球第二大电子商务市场，白酒营销避开了电子商务市场。毫无疑问，随着白酒消费环境的变化，年轻化、电子商务模式将是白酒行业未来最重要的发展趋势之一。CNNIC 中国互联网络发展状况相关统计调查显示，2012 年，我国网购用户规模达 2.42 亿人，网购使用率提升至 42.9%。酒仙网董事长郝鸿峰也透露，酒仙网今年一季度业绩同比去年已经翻了三倍。

对于市场而言，开辟电子商务则是市场运作效率提升、资源优化、分配重新洗牌的难得先机。电子商务及网上购物的新消费形式已势不可挡地冲击和改造着传统的营销模式，并且以一种清新的力量分享着传统零售

悟，他坚信：“变革决定稻花香未来”！

“穷则变，变则通”。从广告营销到品牌引领，从终端为王到渠道整合，白酒的历次变革都书写了时代的传奇。那么，白酒业面对第三次危机该如何变革？怎样的变革才能促进白酒业发展？其实，蔡宏柱先生在《变革决定稻花香未来》一文提出了“六个必须”，他不仅确定了稻花香变革原则，也为中国白酒在第三次危机中深度调整提供了

行业的蛋糕。酒水消费者已经尝试采取多种渠道购物。而据中国电子商务研究中心数据显示，2011 年酒类网购市场交易规模不到 20 亿元，而今年出现明显增长，预计全年交易规模可能突破 60 亿。

所以，稻花香渠道变革绕不过电子商务。目前，我们对稻花香的电子商务发展前景进行了规划，力求抢占电子商务发展制高点；不断改善电子商务发展环境，积极开展电子商务人才培养，渴望全面提升稻花香电子商务应用水平和产业化水平，构建完善的电子商务发展支撑体系，在电子商务平台上长袖善舞。

变革必须苦练内功

我坚信马克思主义的辩证原理：内因是事物发展的根本依据，外因是事物发展的必要条件。稻花香的变革应该从内到外的，必须苦练内功，在企业经营、品质提升、制度管理、营销模式、产品规划、品牌建设、企业文化建设等方面实现“内功修炼”的全方位突破。

变革就是突破，变革也是创新，变革就要在管理、技术、产品和市场上苦练内功。

阿里巴巴创始人马云有句经典之语：“在创业的道路上，我们没有退路，最大的失败就是放弃。”稻花香的核心价值观就是“永不言败、永不言退”，我们的变革就是要使所有的稻花香人认同稻花香的价值观，坚定信念，同心同德，打造一支高素质、专业化、钢铁般的铁军，去战胜任何挑战。

苦练内功就是要通过技术革新锻造稻花香新的经济增长点。我们希望用前瞻性眼光瞄准“高精尖”，以自主创新掌握核心技术，以产学研合作为依托，以建设湖北省酿酒工业研究院为契机，加强与省科技厅和各大科研院所的联系，将各种新技术、新工艺、新方法融入白酒生产中，通过产品创新措施，打造升级版产品，着力推出高精尖产品，在未来的市场上夺得话语权。

苦练内功就是要完善质量管理体系，提高产品质量。虽然稻花香在企业内部形成一个完整的质量管理工作系统。通过了 ISO9000 质量管理体系等体系认证，但稻花香人不敢松懈，在实施质量管理时，贯彻全面管理和全员参与的理念，在运行过程中互相补充和促进，把各项现行的质量管理体系由“人为管理”变为“群体意识管理”，形成独具特色的质量文化管理体系，从而夯实稻花香飞跃未来的基础。

苦练内功就是要找到适合于稻花香的市场营销模式，在金网工程的基础上，建立了强大的营销网络，强化终端铺市，坚持寸店必进、寸店不让、寸店必争；合理利用销售管家项目做好金网工程升级工作，配合全国重点市场、发展中市场、培育型市场及部分新开发市场打造流通金网、酒店金网，将传统制胜法宝发扬光大。

打铁还要自身硬。只有自身强大起来，稻花香的变革才有根基和依托，才会有源源不断的动力。

伟人说过：“变革是中国发展生产力的必由之路”。其实，变革也是中国企业发展壮大 的必由之路。创新驱动成长，变革孕育突起。当我们遭遇冬天的时候，我们必须改变自己，才能抵御寒流而生存下去。因此：

变革是企业打开春天之门的钥匙。

变革是挥写企业未来蓝图的画笔。

变革决定着稻花香的明天。

方法论。

白酒深度调整，必须先从自身变革开始。恰如蔡先生所说：“当我们遭遇冬天的时候，我们必须改变自己，才能抵御寒流而生存下去。”

没有变革就绝不可能有发展变革是一种推力，它一直推动着白酒业向前发展，甚至推动着这个时代前行。

■ 中国白酒品牌观察员 谭儒

“这是最好的时代，这是最坏的时代”。

2013 年，中国白酒市场云诡波谲，演绎了狄更斯《双城记》的经典开篇。受三公消费限制政策等因素影响，今年白酒板块总体跌幅达到 38%，市值蒸发近 2400 亿。那么，在第三次白酒危机时代来临之际，我们