

茅台百年：“新常态”时代的实业梦想

■ 袁仁国

一百年前的1915年,茅台酒第一次走出国门,在旧金山举行的巴拿马万国博览会精彩亮相,由此拉开了一个中国民族品牌走向世界的序幕。

那一年,正是第一次世界大战的胶着之时。历时大半年的巴拿马万国博览会,是工业革命时代全球贸易持续兴盛,给积弱已久的中国民族品牌亮相世界带来的特殊机会。以今天的眼光看,贵州茅台酒在那时能从万山丛中,步步跋涉,亮相于万里之外的新大陆其意志之坚韧,历程之艰辛,令后人感佩。

从1915到2015,全球经济,尤其是东亚经济,已从蒸汽机、农耕时代的相互封闭进入了大数据背景下的互联互通。文化与经济的交融,借助喷气机、互联网、移动终端等现代科技手段,比以往任何时候都要紧密。

过去几年间,世界经济发生了一系列深刻变化。作为拉动世界经济增长的火车头之一,中国的发展也从几年前的两位数高速增长进入中速增长、转型升级的关键时期。

在以稳增长、调结构、惠民生为核心的“新常态”改革背后,预示着中国经济在经历了三十余年的高速增长后,已经步入一个深度调整的转折路口。

作为全面深化改革的关键之年,全面推进依法治国的开局之年,以及全面完成“十二五”规划的收官之年,2015对于茅台而言,意义十分重大。

回望巴拿马金奖的百年历程,国酒茅台该如何应对未来新的挑战?“新常态”时代,国酒茅台该如何适应新的环境,调整自己的发展战略?如何在“创新”与“改革”上发力,为赢得下一个百年辉煌打好基础?

一、回望百年 激发昂扬的生命力

在茅台的企业史里,巴拿马万国博览会是一个被特别标注的起点。

1915年,茅台酒参加在美国旧金山举办的巴拿马万国博览会。装在深褐色陶罐内的茅台酒,既土气又不起眼,无法吸引评委们的重视。急中生智的中国代表,将一瓶茅台酒挪于地下,顿时酒香四溢。茅台酒因此一鸣惊人,夺得金质奖章,开启了一段中国民族品牌走向世界的百年传奇。

那时谁能想到,茅台酒这种诞生于贵州北边的“土特产”会在今天成长为一个走向世界文化的符号。

一百年后的今天,世界发生了巨大变化,中国已经成为全球瞩目的经济巨人。茅台酒的视线,随着企业实力的上升而面向全球。与百年前初次踏足海外时的肩扛背驮不同,如今的茅台是通过现代化的物流系统——汽车、火车、海轮乃至飞机,进入欧洲、北美、东亚、中东等地区的繁华都会,在主流社区的交往中,扮演着越来越重要的角色,再无昔日的寒参与局促。

2010年,上海世博会开幕。茅台酒作为中国白酒的代表,成为白酒行业高级赞助商和世博会唯一指定白酒,成为上海世博会招待海内外宾朋的“友谊使者”,为这届成功、精彩、难忘的世博盛会做出了贡献,演绎了百年前世博成就茅台,百年后茅台回报世博的佳话。

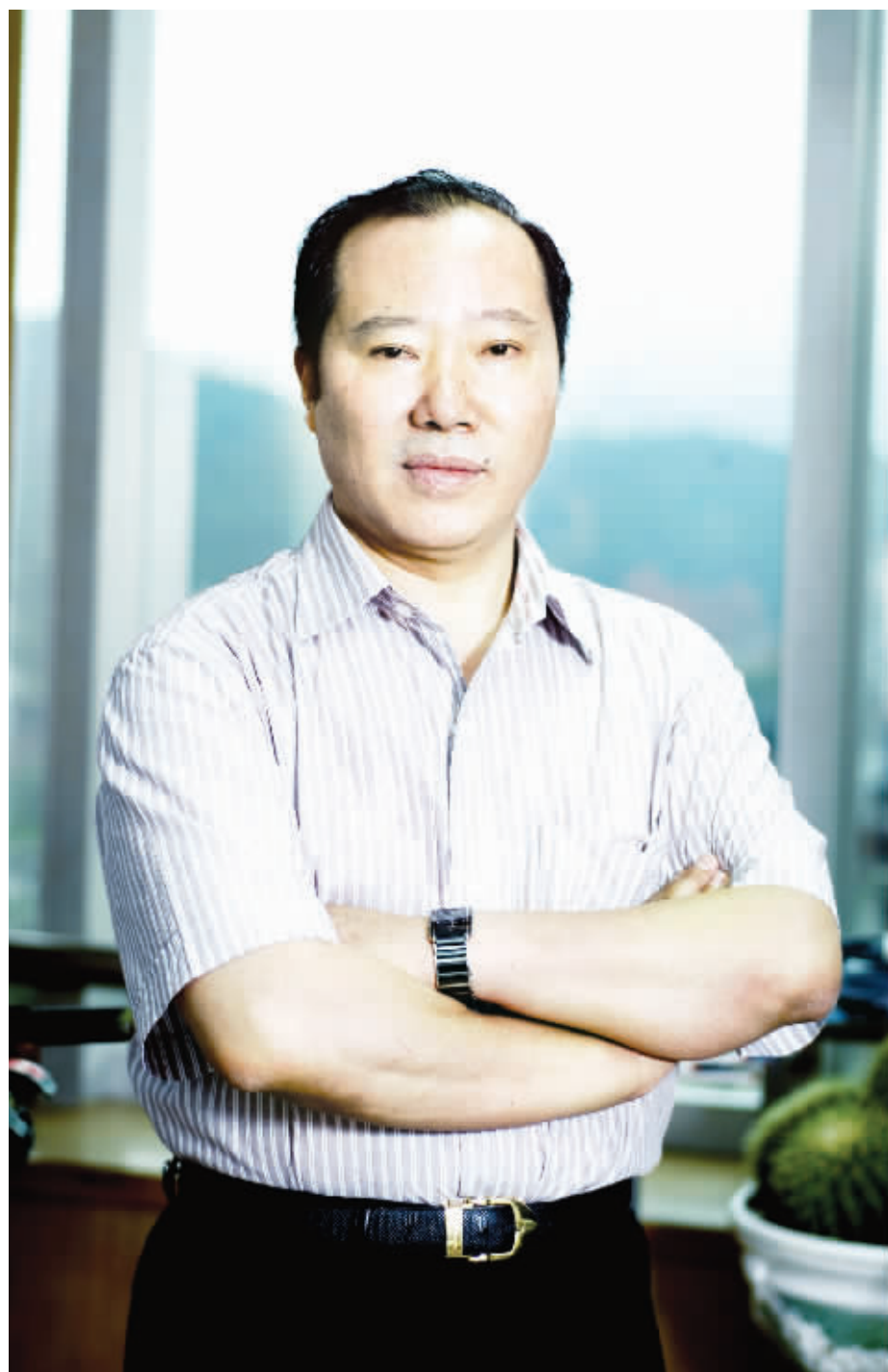
作为一家特大型企业,贵州茅台早已告别小作坊时代,在经过工业化改造、现代企业的转型以及高强度的市场竞争洗礼之后,成长为中国第一高价股、中国白酒领军企业、中国国酒以及世界知名品牌。

一百年前,茅台酒的酿制尚在小作坊阶段,茅台的先辈们就已从此次成功的亮相经历中明白,惟有走出山谷丘陵的局限,不断与世界保持接触,开拓视野,才能让茅台酒的美名让更多人知晓。正是这种朴素的国际化视野,使得外部的商业文明能被不断带入,与茅台的传统有机融合,让这个神奇的品牌获得一次又一次脱胎换骨的变化。

因此,我们不难理解,为什么这个位于贵州交通最边远区域,到上世纪50年代才第一次看到汽车的工厂,能成为最具品牌价值,在全球网络布局最广的贵州企业。最新的报表显示,2014年1-9月,中国境外的茅台酒销量比上年同期增加了14.92%。贵州茅台酒不仅进入了全球主要大都会的高端市场,来自茅台的投资还开始进入法国等西方酒类主产地,茅台在波尔多收购的海马酒庄已经开始产出干红和干白。

半年前,曾在上海茅台金奖百年活动启动仪式上表述,回顾过去一百年的历史,茅台的发展,离不开三个坚持:坚持与世博结缘,坚持传统工艺,坚持与国家民族同呼吸共命运。这“三个坚持”,是茅台过去一百年成长的大致脉络。

茅台酒始于秦汉,熟于唐宋,精于明清,盛于当代。今天,虽然科技进步给人类生产带来很多变化和便利,但茅台始终坚持蹄不停步,重压投料,九次蒸煮,八次发酵,七次取酒,分型贮存,勾兑存放五年后包装出厂的传统工艺。对传统工艺的坚持是茅台百年能够始终保持品质,赢得消费者交口称赞的根



本原因。

而巴拿马万国博览会上的成功亮相,给发端于贵州四大盐运码头的茅台酒注入了一种凝聚了自信、包容与勇气,重视传承、勇于创新、乐于拥抱世界的企业文化。

这种文化,一直伴随着我们从小作坊变成国营工厂,从计划经济走向市场竞争,从传统管理模式走向中国股价最高的上市企业之一。

这种文化孕育的特殊基因,与茅台人对传统工艺和质量标准的坚守相伴相生,使得贵州茅台能随着国家强盛,民众富裕,而实现企业兴旺。

从贵州走向全国,从中国走向世界,国酒茅台的精湛酿制,在全球市场收获了越来越多的声誉。过去几年间,在世界企业界拥有极高声誉的BrandZ全球品牌百强评选,贵州茅台屡屡入选,排位甚至超过不少老牌的跨国食品企业。

就茅台而言,以巩固和提升“世界蒸馏酒第一品牌”地位为核心,塑造真正有全球影响力的常青藤企业,是数万员工心中的长远目标。这个目标的精神源头,无疑与百年前茅台第一次迈向世界的那次经历相关。

可以这样认为,茅台从巴拿马万国博览会走过来的兴盛之路,正是中国企业在过去百年的成长典型,也是中华民族百年复兴之路的缩影。“巴拿马金奖百年”给茅台留下的,不仅是那块沉甸甸的奖章、奖牌。它更从企业治理的精神深处,为激发茅台保持强大的生命力,注入了特殊的文化基因。

二、直面风云 勇于跨越新的起点

2014年,是中国白酒行业调整的第三个年头。这一年里,中国白酒企业经历了过去十余年来最为艰难的时刻。全球经济增长持续放缓,中国经济已从排浪式增长阶段进入增速换挡、结构调整的调整期。

在外需不稳、内需偏弱的严峻形势下,中国白酒行业遭遇了周期性瓶颈、渠道变革、互联网冲击、消费转型等系列问题,行业继续深度调整,全国白酒产销量继续下滑,利润增速变为负增长。在全球市场,酿酒行业的不景气甚至波及了国际酒业巨头。帝亚吉欧、保乐力加等跨国酒企的销售额、净利润等指数均出现下滑。

然而,在一片寒声中,贵州茅台却亮点纷呈。过去一年中,贵州茅台集团主导产品的销售量、利税总额、利润、税金、人均创利税、人均上交税金、股票总市值、品牌价值等,均高居中国白酒行业榜首——确保了茅台酒及系列酒的顾客满意度、市场占有率、品牌美誉度和忠诚度不断提高,确保了茅台酒中国白酒第一品牌不动摇,确保了茅台酒中国高端白酒市场占有率第一。

冷静分析中国白酒行业目前遭遇的困

难,我们应该看到,除了受中国经济下行压力加大、内生动力不强、市场信心、有效需求不足、高档餐饮市场下滑等因素的影响外,中国白酒业自身的结构性缺陷也加重了行业困难:

白酒行业产能过剩,供大于求矛盾突出,行业“散、小、乱”局面带来的挤出效应更加剧了产业的泡沫化。

白酒行业在参与国际竞争方面,缺乏制度、机制和人才上的准备,在全球尚未形成影响力。

白酒行业外大量资本介入加剧了行业的竞争,竞争残酷,压力不断加大。市场及经济规律的无形之手加速了行业周期的显现。

白酒市场的竞争激烈,仍处于早期“丛林法则”阶段。

行业监管不力,标准不够完善,个别企业不重视质量,在市场营销中,忽视“道”而过度强调“术”,背离了诚信营销的基本价值观。品质不诚实,服务不诚心,营销不诚信,生产概念、模糊标准、低毁同行等等,给行业形象和声誉带来负面影响。

走过百年,以茅台为样本,剖析中国酒业身上丰富的历史年轮,我们不难发现,每一次风雨背后,往往孕育着新的产业增长。同时,历史也一再验证,大时代的到来,往往与波折起伏相伴。

如今是很多人预言中国白酒进入拐点的现在,这个判断仍然具有特别的价值。

分析目前的困难与机遇,我们不能忽视一个事实——茅台早期从作坊向工厂转型时,是从人背马驮的原始状态开始的。那时的茅台人,甚至不知道汽车的模样。60多年前一瓶茅台酒从酒厂运到香港,需要两个月的时间。

过去半个多世纪来,贵州茅台从年产量不足百吨的作坊式酿酒企业开始发展,成长为国内白酒行业的领军企业,创下堪称中华民族工业骄傲的发展奇迹:2003年,茅台酒产量“梦圆万吨”,2008年,茅台酒产量突破两万吨,实现了百亿目标;1998年至2013年,茅台集团步入了跨越式发展时期,茅台酒产量从5072吨发展到38452吨;销售收入从9.45亿元增长到402.14亿元;上交税金从2.9亿元增加到141.1亿元。公司总资产从19.21亿元发展到如今的778亿元。这期间,茅台酒累计产量26.9万吨,累计实现销售收入(含税)1750亿元,累计上交税金629亿元。“十一五”以来,贵州茅台的多项经济效益指标一直领先于行业,特别是利税、人均创利税等指标一直高居行业榜首,创造了行业18%的利税,11%的税金,贵州酿酒行业95%的税收。“贵州茅台”股票一直表现强劲,是沪深两市绩优股、第一高价股,总市值在白酒行业上市公司中排名第一。

从上世纪80年代末进入市场经济以来,中国白酒行业已经历了三次拐点,第一次是1989年至1997年,第二次是发生在2007

年。今天我们遭遇的,则是第三次。

白酒行业出现拐点也是一种自我调整的进程,这个过程将加速整个产业的优胜劣汰。可以预见,在这次调整中实现转型“上位”的企业将形成一批有世界影响的品牌阵营,而那些不能脱胎换骨的企业,则有可能失去发展的重要机遇。

分析贵州茅台从早期工业化到今天迈向全球的历史进程,我们深刻体会到,在不同背景下的信心与坚持,是企业肌体强健的强心剂和催化剂。

作为中国白酒行业唯一集绿色食品、有机食品、国家地理标志保护产品和国家非物质文化遗产于一身的民族品牌,贵州茅台酒早已成为中国一张香飘五洲四海的名片。拥有世界上最好的蒸馏酒酿造技术以及最为严格的质量把控系统;拥有一支训练有素,富有责任感、自豪感的企业团队;拥有乐于付出与分享,愿意把以辛勤汗水赚取的财富去帮助更多弱势群体的企业传统,使得“贵州茅台”这个品牌在国内外获得了更为广泛的认可。

以全面深化改革为核心,调整优化结构,强化创新驱动,深耕精耕市场,贵州茅台实现了稳中有进、稳中有为、稳中向好的发展,保持了中国白酒行业的排头兵地位。

这种令人可喜的对比,是贵州茅台坚定信心,直面挑战、抢抓机遇的一个有力印证。

三、走向新百年 实现新的实业梦想

今天的贵州茅台,不仅已步入世界最知名酒类品牌阵营,位居世界三大蒸馏名酒之列,并已发展为以酒类生产经营为主,涉足多产业领域的大型企业集团,亦是全国白酒行业中,创下唯一获得国家一级企业、国家企业管理最高奖“金马奖”和两次荣获全国质量奖于一身的企业。

从1915到2015,茅台金色般辉煌的一百年,是一代代国酒人以强烈的爱国情怀,执着的国酒情结,大力弘扬“艰苦奋斗、团结拼搏、继承创新、争创一流”的茅台精神,大力弘扬“爱岗敬业、吃苦耐劳、勇于探索、甘于奉献”的茅台传统,与时俱进、开拓进取、继承创新、追求卓越、不辱使命、勇于奉献、勇创辉煌的一百年。

回顾茅台百年发展历程,我们积累了许多宝贵的经验,为企业再创新的历史辉煌提供了强大的精神动力:

一是必须始终坚持胸怀祖国,牢记使命。发展壮大民族产业,是实现国富民强的必由之路。不断强化创新能力,打造核心竞争力,唱响新经济,不断报效贡献国家,不断促进地方经济社会发展,不断努力承担社会责任,大品牌有大担当,才能确保企业不断向前发展。

二是必须始终坚持加快发展,深化改革,扩大开放。发展是永恒的主题,把发展作为兴企强企的第一要务,才能不断开创企业发展新局面。改革开放是发展的不竭动力和保障,全面深化改革,才能占领未来发展制高点。

三是必须始终坚持以质求存,恪守诚信。坚定不移地坚持“质量第一”,高举“质量立企”大旗,不断实现产品质量的稳步提升,才能确保国酒地位永不动摇。要恪守质量诚信、经营诚信、价格诚信、推介诚信,内诚于心,外诚于行,才能永保“百年老店,百年诚信”的金字招牌。

四是必须始终坚持精于传承,胜于创新。茅台酒的生产工艺已积淀、发展了两千多年,是充满中华民族智慧的生物工程,是白酒业的“活化石”,是人类酿酒历史上重要成就之一。在坚守工艺的同时,市场建设上要不断开拓创新,坚持以市场和顾客为中心,深入践行工程营销、文化营销、服务营销、网络营销、感情营销、诚信营销、个性营销、事件营销等“八个营销”,才能确保占领市场制高点。

五是必须始终坚持强化管理,追求卓越。不断提升现代管理水平,建立现代企业制度,才能引领企业持续改进、不断创新、不断追求卓越。

六是必须始终坚持文化扬企。不断提升企业文化软实力,才能使企业在激烈的市场竞争中始终立于不败之地。“茅台精神”和“茅台传统”,是茅台千百年来传承,是立厂之本,兴厂之基。

七是必须始终坚持环境立企,保护生态。不断加大生态环境保护,保护茅台镇、赤水河生态就是守护茅台酒的绿色生命线。不断促进绿色发展、低碳发展、循环发展,建立资源节约型、环境友好型企业,才能推动传统产业生态化。

八是必须始终坚持改善民生,勇担责任。把员工利益实现好,维护好,发展好,坚持“全心全意依靠员工办企业”的宗旨,才能凝聚发展的强劲动力。勇于承担社会责任,彰显民族品牌的责任与担当,才能推动企业永续发展。

2015年,是深化改革的关键之年,依法治国的开局之年,实施“十二五”规划的收官之年,贵州茅台正在高密度推出一系列针对顶层设计的改革措施:

深化发展思路改革。坚持“一品为主,系列开发,确保做好酒的文章;做精主业,上下延伸,理性拓展酒外天地”的战略总思维,坚

持“稳中求进,提速转型”的总方针,以差异化竞争,集约化管理,多元化发展为战略主线,以战略为统领,以市场为导向,以投资主体多元化、投资风险分散化为策略,努力做强股份公司,迅速做大集团公司。

深化所有制改革。大力发展混合制经济,实现股权结构多元化。茅台股份公司推动再融资;在其他子公司引进战略投资者,实现茅台集团控股、外来资本参股、员工入股的多元化股权结构。未来3-5年内,力推习酒、保健酒、葡萄酒、茅台循环经济、茅台文化旅游公司等子公司上市。

深化营销体制改革。继续深化“八个营销”的执行力度,建立茅台酒销售模式新体制;茅台酒营销渠道再造,继续巩固传统销售渠道,大力探索新的销售模式,积极拓展与酒店、商超、卖场、电商、社区及货物产权交易等渠道的合作;进一步拓展国际市场,培养运作国际市场专业人才,成立茅台酒海外事业部;根据重构渠道策略设计新的价格体系,实现茅台酒从出厂到消费者手中各环节的价格管理;建立茅台酒与系列酒销售独立核算机制,推行系列酒销售与绩效整体挂钩;销售队伍从贸易式职能向现代市场营销职能转变,从简单的销售功能到市场规划功能转变,从简单的市场监管向为经销商提供超值服务和深耕市场转变。一是做强茅台酒,根据市场形势和茅台酒原产地容量极限,巩固和占据中国高端白酒第一品牌,成为真正意义上的世界蒸馏酒第一品牌;二是做大酱香系列酒,把系列酒定位为“民酒”,占领更为广阔的中端市场。

加快集团其他子公司改革步伐。例如,加快习酒公司引入战略投资者步伐,推动早日独立上市,五年内习酒公司实现销售收入100亿元。又如,技开公司主营业务要重新定位,侧重于酒业生产上下游业务的开发与经营,重点发展白酒包装等配套产业及上下游产业,五年内实现销售收入50亿元。再如,加快同心多元化步伐,大力发展循环经济产业,等等。

继续深化集团管控模式改革。建立以“战略管控为主,财务管控为辅”的集团管控模式,以战略管理和财务管理为核心,以价值创造为目标,把集团打造成为价值创造型总部,负责制定战略,决定资金投放重点;下属子公司负责执行战略。对子公司实现以管事、管人的操控型转变为以管战略、管资产的战略控制型模式。

成立投资基金和融资租赁公司。充分发挥投资公司、财务公司、基金公司和融资租赁公司既独立分工又互相合作的功能,构建茅台集团公司的资本运作平台,打造“茅台投资”品牌。

与此同时,为强化品牌竞争,贵州茅台还在中长期战略规划中,提出了“133战略”,即倾力打造1个世界级核心品牌(茅台)、3个战略品牌(华茅、王茅、赖茅)、3个重点品牌(汉酱、仁酒、王子),若干区域品牌,打造大茅台品牌集群。要巩固和提升茅台酒世界蒸馏酒第一品牌的地位,做到单一品牌销售收入保持世界第一,酒业品牌价值居全球酒行业第一,酒业公司市值居全球酒行业前五。

贵州茅台将伴随经济全球化的进一步深入,在国内、国际产品市场保持可持续发展的趋势,在深耕中国市场的前提下,坚持开拓国际市场,使海外市场销售比例逐渐增加。未来五年,茅台酒在海外市场的销量要力争达到10%-15%的年均增长率;消费群体要力争从华人市场为主,转向西方主流市场为主的群体结构;茅台酒品牌知名度排名要每年有所提升。要不断增强品牌化建设能力和国际化推进能力,推进茅台实现产品国际化、品牌国际化、市场发展国际化。

2013年,中国白酒的出口值占比白酒总产值不到1%,出口贸易额只占世界国际酒贸易额的1/1000,而同为蒸馏酒的白兰地、威士忌等外国品牌却已经占据了我国酒市场份额的10%——中国白酒在国际市场的大面积空白,为茅台的市场提升,提供了巨大想象空间。

稳中求进、改革创新,去泡沫化等等,近期结束的中央经济工作会议,进一步勾勒了中国改变经济增长模式的“新常态”时代。“新常态”时代的到来,给以实业发展为核心的贵州茅台,提供了良好的外部环境。

无可否认,国酒茅台在过去一个世纪的成长,是中国商业史上值得记录的成功案例——今天,位于旧金山的巴拿马万国博览会旧址已成历史遗迹,当年在此地亮相的中国产品,可谓林林总总。但是,能从当时让人新奇的乡间作坊制品一路成长为中国具有世界影响力的民族品牌,并大踏步进入全球竞争的行列——在当年一同参展的众多产品中,贵州茅台显然是凤毛麟角。

从过去的辉煌到未来的发展,面对“新常态”时代的新机遇和新挑战,国酒茅台将在新的起点上转型升级发展,真正成长为具有国际影响力的世界级企业,从百年金奖的历史中走向新的辉煌,实现更大的实业梦想。

(作者系中国贵州茅台酒厂(集团)有限责任公司董事长、党委副书记,贵州茅台酒股份有限公司董事长)