

提升五大能力 助推茅台再造

■占略

“十三五”的五年,将是贵州茅台脱胎换骨、打造产业巨舰的关键时期。这一次转型的核心之一,是进一步全面提升企业在全方位竞争时代的竞争能力。贵州茅台“十三五”规划强调,未来五年,茅台集团将致力打造集团的五大能力。

国际化推进能力

茅台“十三五”规划清晰指出,国际化推进能力是茅台面临的巨大挑战——因此,未来五年,贵州茅台必须投入足够的战略资源,做好充分的战略准备,综合推进产品国际化、经营国际化、文化国际化。

据介绍,贵州茅台的国际化的具体职能包括:国际市场研究能力、产品研发和规划能力、品牌战略和导入能力、渠道设计和管理能力、经营管理能力和资本运作能力。

根据茅台“十三五”规划,贵州茅台的国际化战略,以布局全球市场为要点,开发国际化适销对路的产品,先易后难,将茅台品牌麾下产品分销到世界各地;集团亦将通过在海外建立分支机构,以自营和收购国际酒业品牌双通道进入国际市场,发展国家化经销网络,实现业务互动。

相关人士强调,茅台集团将在经营全球业务的同时,传播中国酒文化品牌的企业价值,以文化营销方式培育忠诚消费者,系统提升集团国际推进能力。

集团化运作与管控能力

在世界经济范围内,集团企业与单体企业相比,具有更强的竞争优势。相关人士形象地比喻说,贵州茅台集团总部,就像庞大舰队的旗舰。这个中枢的运作与管控能力,直接影响整个舰队的效率与战斗力。

茅台“十三五”规划希望,未来五年,在集团总部层面重点培养战略管理能力、资本运作能力、监督控制能力、专业服务能力和四大核心能力,实现母合效应,使得集团总部成为价值创造总部,实现“1+5”管控模式。“1”即一个战略中心型组织,就是将人力资源管理与财务目标相联结,订好关键人(企业家和高级经理人)的全面平衡指标,培养关键人成为决策者去开创新业务,将管理幅度缩小到易于管理,让关键人去



对话成本、创造利润,主动优化流程、减少浪费,按创造价值的效益分享成果,激励不同层次的战略主体和关键人;“5”即5个战略管控体系,包括战略规划、战略计划、战略管理、战略审计、战略评价等五个方面。通过“1+5”模式来实现集团对子公司的价值整合与创造。

品牌化建设能力

大视野决定大品牌。在全球产业阵营中,酿酒业,是典型的品牌导向型行业。人们很难想象,如果没有品牌,一家酒企业将怎样在激烈的竞争中生存。

作为全球品牌价值五百强企业,贵州茅台“十三五”期间的品牌战略,是业界关注的焦点之一。

茅台“十三五”规划认为,品牌化建设能力是茅台集团作为酒业提供商实现品牌全

球化的必备能力。未来五年,他们将围绕品牌建设,培养八个核心能力——

培养新品牌策划和培育能力,成功打造新品牌,改变“茅台”一枝独秀的现状;培养品类品牌规划能力,建设新的品类品牌,实现多品类酒业经营;培养品牌战略组合能力,在多品牌格局下,确立每一个品牌的地位和价值,根据业务组合设计品牌组合,明确每一个品牌在组合中的定位;培养品牌文化提炼能力;培养品牌国际化推广能力;培养品牌资产管理能力;培养集团内部品牌管理和运作能力;培养品牌危机预警和处置能力。

市场化深耕能力

改革开放39年来,贵州茅台成长变化中,最耀眼的趋势,就是以市场为导向的不断演进。市场化的深入,也使得贵州茅台从一个区域型的地方企业,成长为具有跨国影

响力的巨无霸企业。

未来五年,贵州茅台集团将不断提升市场化深耕能力,从现代市场营销、渠道构建、终端建设、市场管控四个方面打造市场深耕能力,建成市场快速响应体系。

据茅台集团有关人士介绍,“十三五”期间,他们将从以下方面强化市场能力——

强化充分研究消费者需求特性、竞争对手行为特征及未来行业变化趋势,制定精准的营销策略的能力。

强化规划产品从厂家到消费者手中的渠道链条及不同渠道形态的组合方式,对原有的渠道网络进行梳理、重塑,主动性建设现代渠道网络的能力。

强化依据市场定位及营销策略选择终端,进行终端定位,设计终端策略,实现终端平台化、互动化和生动化的能力。

强化渠道各层级的价格体系管控能力,改变渠道成员利益不合理的状况,建立价格调整机制,保证茅台酒获得合理的价格定位。

强化追踪产品的流向,防止各区域市场间的窜货、杀价,保障经销商成员的合理利益的管控能力。

强化引导渠道成员配合厂家的营销策略,动态跟踪、评估、调整渠道成员的能力。

资本化运作能力

茅台“十三五”规划明确指出,资本运作能力将是茅台新时期需要建设的核心能力之一。茅台酒在全球出色的产品竞争力,给集团带来了雄厚的资金积累,也给他们推动资本运作,奠定了良好的基础。

据介绍,未来五年,产融结合是茅台集团战略发展的重要支撑。茅台将从提高投融资能力、投资对象选择能力、项目培育能力和资本市场运作能力出发,培育集团资本化运作的核心优势,形成产融结合的独特优势和运作模式。在尽快获得金融牌照的前提下,规划好金融板块的子系统,形成金融子业务层面的培育能力,较快完成金融核心业务的定型,改变金融资本运营能力较弱的现状,努力打造集团酒业之双轮驱动中的“另一轮”。同时充分利用账外资金结余进行有价证券等金融产品买卖活动,加速金融资产的流动性,谋取利益最大化。



袁仁国(右一)获脱贫攻坚贡献奖

去年10月17日上午,贵州省委、省政府举行2016年度脱贫攻坚颁奖典礼暨现场捐赠活动,茅台集团董事长袁仁国荣获“贵州省2016年度脱贫攻坚贡献奖”。

2016年10月17日是第24个国际消除贫困日,也是第三个全国扶贫日,为深入贯彻落实习近平总书记“扶贫开发是全党全社会的共同责任,要动员和凝聚全社会力量广泛参与”的重要指示要求,进一步动员广大干部群众参与脱贫攻坚,坚决打赢这场输不起的攻坚战,贵州省委、省政府按照“邀您一起·扶贫济困·奉献爱心”系列主题活动部署,在贵阳市筑城广场举行2016年度脱贫攻坚颁奖典礼暨现场捐赠活动。

在袁仁国董事长的带领下,茅台集团积极探索精准扶贫新模式,间接带动就业数十万人,近12万户农户成为直接受益者,户均年收入6400元,投入13亿元用于捐助助学、扶危济困、义赈救灾等,投资6亿元开展公益事业,荣获中国慈善领域最高政府奖“中华慈善奖——最具爱心捐赠企业”等荣誉,2012年以来,茅台集团捐赠5.8亿元,帮助10多万名贫困学子圆梦大学。茅台集团捐资1575万元,为西部地区150万名农村小学生捐赠《新华字典》;捐资1900万元,在贵州省部分农村小学建设100所“国酒茅台·希望食堂”;出资2100万元成立“心基金”,定向救助60个贫困县、1万名孤儿和1万个贫困家庭;先后四次率队赴帮扶县道真县考察调研,共商发展大计,制定帮扶方案。茅台集团直接捐资3000万元,贴息捐资5000万元,协调银行贷款3亿元,支持道真县建成公路800公里。帮扶道真县发展蓝莓种植园,年产值可达上亿元,提供管理岗位200多个,劳务用工10万余人次。茅台集团60个基层党组织对道真县48个贫困村开展结对帮扶,募集帮扶资金103万元,为道真县“扶贫摘帽”作出积极贡献。(佚名)

袁仁国获「贵州省2016年度脱贫攻坚贡献奖」

茅台路径：实现目标的时间表

有了目标,有了策略,那么,茅台集团完成“十三五”发展规划的步骤是怎样的?茅台集团“十三五”规划的时间表分为三个阶段,每个阶段有不同的战略特征和战略任务。

2016—2017年:战略转型期

在规划中,从今年到明年,是茅台集团的“战略转型期”——战略转型和发展的规划期。在这个阶段,贵州茅台将整合和重组现有战略资源,完成战略转型的准备工作,夯实新一轮战略发展基础,培育新时期企业发展关键能力,全面完成产业布局,在稳定主业的同时,建设和完善与战略发展要求相匹配的支持体系。

规划指出,未来两年,茅台集团将根据战略发展需要,结合业务梳理和归集的难易程度,对现有业务与利润主体进行合理对接,坚持“全面规划、总体把握、战略导向、全局利益、有序推进、坚定执行”二十字方针,对现有业务板块进行有序梳理,使各子公司及各业务板块的管理模式及业务定位更加清晰,形成集团多元化、利润中心专业化的局面,形成协调、完整、合理,具有高效率协同的业务模块与业务线。

据透露,针对体系调整,茅台集团将适时设立“酒业事业部”,以此作为酒业业务发展的二级产业管理部门。待时机成熟之后,集团公司可以根据母合优势最大化原则,在资本层面进行酒业的二次整合。

有关人士强调,茅台“十三五”规划的目标之一,是完成品牌整合与再造——待茅台酒、系列酒品牌规划完成,拥有独特定位与价值;所有非高端酒类品牌在未来一个时期将逐步去“茅台化”。

未来两年,茅台集团还将针对此阶段的任务,培育几项“关键能力”,提升内部集约能力,战略中心型组织管理能力,集团母合能力,金融业务规划和培育能力,酒业发展与规划能力,以及精细化管理能力。

规划强调,“十三五”的头两年,贵州茅台将建立集团业务筛选、培育机制,建立健全内部管理机制,完善法人治理结构,改变人力资源配置政策,建立人员能进能出,能上能下的用人机制,建立制度执行的监督机制。

同时,贵州茅台将以企业团队为核心,打造一支拥有现代企业管理人才、国际化人才、市场营销人才、资本化运行人才、投融资人

才、金融管理人才的专业化管理团队。

2018—2019年:战略发展期

根据规划,“十三五”的中间两年,是战略发展期。在此期间,茅台集团确立的各大产业将获得健康有序发展,新兴业务取得明显突破,各子集团协调发展,产融结合成为多元业务的主导——

酒业:覆盖白酒、葡萄酒、保健酒等多酒种、多价位;茅台继续保持高端白酒地位;系列酒品牌定位和价值提炼完成,品牌架构完整;保健酒业发展格局完成占位,葡萄酒完成转型;酒业渠道实现成功转型;酒业并购全面完成。

一体化业务:物流行业成为具有区域竞争优势的第三方企业;同时投入信息系统集成技术,为第四方物流发展奠定基础;原料供应在保障自给自足外,在贵州省内形成区域供给优势;包装产业由生产型向研发主导型方向发展。

同心多元化业务:通过并购、资本投资等方式在集团内形成除酒类业务外的多点强势业务和企业;关注研究国内、国外相关的投资机会,抓住具有发展活力的新项目;新的投资业务获得长足发展。

金融业务:金融业务自身布局完成,各金融子业务板块基本成熟,形成有核心能力的金融子公司;产融结合开始展现驱动力。

四大业务板块形成独立发展态势,集团的人才资源、资金资源在四大业务板块之间有序分配,新兴业务实现突破,集团金融资本在集团发展中成为新的增长极。

2020年:战略格局成型期

“十三五”的收官之年,将是整个规划的成型阶段。在此阶段,贵州茅台将全面形成产融结合的投资控股集团,成为国际化的酒业多元投资控股集团,为新一轮发展奠定坚实的基础。

形成酒业帝国:茅台酒“中国酒地位”进一步夯实;中高端系列白酒代表性的全国化品牌形成三个;葡萄酒规划成为行业二线领先品牌,保健酒整体规模成为行业一线品牌。

物流与主业形成协同效应:物流产业形成第三、四方完整布局,实现最后一公里酒业配送目标;包装业务带动酒业技术进步,解决防伪难题,实现内外业务共举;循环经济业务解决了可持续发展要求,自身能够产生足够的经营效益。

形成产融结合的混业投资控股集团:金融产业完成布局,结合自身金融业务的发展要求,开展战略并购,提高金融业务发展规模和核心能力,金融业务自身开始实现产业规模和竞争力,投融资业务趋向成熟。

形成新的战略产业:大健康产业形成三大健康子业务格局,成为贵州省最大的健康管理企业之一;茅台文化旅游产业形成围绕茅台镇为中心的旅游产业基地和旅游平台。(占略)

袁仁国入选“中国百佳CEO”

日前,据《哈佛商业评论》中文版(HBR-CHINA)首次发布的2016“中国百佳CEO”榜单,茅台集团董事长、股份公司董事长袁仁国荣获“中国百佳CEO”,并排名第二,成为值得尊敬的中国企业家。

从2010年开始,《哈佛商业评论》英文版已经发布了5次“全球最佳CEO”评选榜单。今年,《哈佛商业评论》中文版与英文版研究团队合作,首次发布“中国百佳CEO”榜单。本次榜单,涵盖了所有中国的上市公司,每家企业市值、资产和收入在2015年年底的数据均超过100亿元人民币,共有357家公司的358位CEO参选。

据透露,袁仁国在贵州茅台工作了40余载,在行业内首次提出文化酒、“九个营销”等行业有着重大影响的理念,推动茅台从计划经济走向市场经济的过程中,成功实现了连续18年的跨越式增长。特别是2012年中国白酒行业进入深度调整期后,贵州茅台深化改革、深耕市场、转型转变、精准营销,率先走向行业复苏,并冲刺500亿元营收目标,保持了茅台在中国白酒行业的龙头地位。

茅台集团获评工业旅游创新单位

2016年11月28日,国家旅游局网站公布了首批22家国家工业旅游创新单位名单,茅台酒厂(集团)有限责任公司作为贵州省唯一一家单位登上榜单。

2013年1月《茅台镇修建性详细规划》获批。由此,茅台镇大变样拉开序幕。如今,茅台镇已建成茅台1915庆典广场、茅台杨柳湾一跃进古街、“云上酱香”茅台酱酒文化暨电子商务体验馆、戏楼、红军四渡赤水纪念馆景区、“慢悠茅台”滨河路步行街、“五味茅台”长征路步行街、茅台数字化水舞秀等观光景点。而位于茅台酒厂内的茅台酒工业旅游区、中国酒文化城景区成为了目前茅台镇旅游的两大亮点。

其中,茅台酒厂工业旅游区面积约5平方公里,以公司办公大楼、茅台酒生产车间、酒库车间、包装车间为主要依托,围绕国酒生产过程,整合开放生产车间、酒库车间、包装车间等生产参观线,让游客了解国酒生产工艺及流程,感受企业文化。

茅台集团荣获“保护母亲河行动贡献奖”

2016年10月28日,全国青少年“绿色长征”公益健走总冲关暨第七届“母亲河”表彰大会在北京举行。此次“母亲河奖”是由共青团中央、全国绿化委员会、全国人大环境与资源保护委员会等部委在我国生态环境保护领域设立的权威奖项,是我国青少年生态环保工作领域的唯一奖项,旨在通过表彰在保护生态环境、建设生态文明事业中作出突出贡献的社会人士、集体和组织。茅台集团在此次评选中脱颖而出,荣获“保护母亲河行动贡献奖”。近年来,公司共投资建设了5个高标准污水

集 锦

处理厂,日处理污水量共达3万余吨,确保公司污水有效治理和达标排放并建成新包装洗瓶水及生产冷却水循环利用系统,有效减少了赤水河水资源浪费;在“煤改气”工程中,公司共建成20台燃气锅炉用于制酒生产,相当于每年减少燃煤14万吨,每年减排6048吨二氧化硫、2450吨氮氧化物、烟尘7000吨,赤水河畔天空更加碧蓝;同时,公司也在逐年加大对生产区域及赤水河畔的绿化投入。截至目前,公司生产区域内绿化面积已达84.5万平方米,绿化率达28.1%,空气质量优良率均达90%以上。此外,从2014年开始,公司还连续10年出资5亿元作为赤水河流域生态环境保护基金,专项用于保护和治理赤水河流域生态环境。经过不懈努力,赤水河流域90%以上的监测断面已经达到Ⅱ类水质标准,河水碧玉澄清。

茅台集团获遵义市“希望工程 圆梦大学”十周年爱心单位突出贡献奖

2016年8月30日,由共青团遵义市委组织评选“遵义市‘希望工程 圆梦大学’十周年爱心单位和个人活动揭晓,茅台集团荣获“希望工程圆梦大学”十周年爱心单位突出贡献奖。

据了解,遵义市“希望工程 圆梦大学”助学活动开展10年来,得到了很多爱心企业和爱心人士积极响应和大力支持,并通过“国酒茅台·国之栋梁”“习酒·我的大学”及“爱心接力计划”等项目,共筹集善款8000余万元,资助2万余名大学生顺利入学,为实现“不能让一个学生因家庭贫困而失学”的目标作出了积极贡献。

自2012年,茅台集团通过“国酒茅台·国之栋梁”大型公益助学活动,累计投入5亿元,为31个省份10万名贫困学子和家庭带来了希望。茅台的大爱精神,进一步弘扬了社会公益、助人为乐的社会风尚,激励了更多的爱心人士、企事业单位参与到扶贫帮困、希望助学的行列中来,为社会公益活动的开展做了表率,起到了很好的模范带头作用。

茅台集团荣获“五星好企业”称号

2016年7月29日,由贵州省经济和和信息化委员会主办的“2016贵州省企业社会责任报告发布会暨全省质量信誉承诺”系列活动在贵阳举行,121家企业现场进行质量信誉承诺,茅台集团等33家企业荣获“2016年履行社会责任五星级企业”称号。这是自2015年首届贵州省履行社会责任“五星级企业”称号创立以来,连续两年荣获此称号。

茅台集团获第12届中国最佳公关案例大赛银奖

2016年6月,由中国国际公共关系协会主办的第十二届中国最佳公共关系案例大赛颁奖典礼在北京举行。本次颁奖典礼中,茅台集团申报的“奢甄世界百年,相伴民族复兴——茅台(巴拿马万国博览会金奖百年)海外传播战役”案例在金奖空缺的情况下,荣获国际公共关系与海外传播类银奖。

旧金山市与茅台集团签署《合作备忘录》

美国西部时间2016年11月12日晚,中国贵州茅台酒厂(集团)有限责任公司与美国旧金山市,在旧金山艺术宫举行的旧金山“贵州茅台日”一周年庆典上共同签署了《合作备忘录》,以此加强和扩大旧金山与贵州茅台集团之间的贸易、投资以及教育、文化、旅游等产业领域的交流和发展,这是贵州茅台集团通过不断输出的文化输出,以巴拿马万国博览会会金一百周年为契机开辟国际市场的又一创新之举,标志着双方合作在向着更高维度迈进,正如茅台集团党委书记、总经理李保芳在庆典上所说:所有这些,是旧金山这座伟大城市给予茅台的特殊礼遇,是一个中国民族品牌的世纪回归,也是理当载入茅台史册的重大事件。今天,我们回望并纪念这段历史,就是希望这段百年情缘能在未来永远持续,让茅台成为中美友好的使者和见证。

茅台集团召开2017年度茅台酒生产·质量大会

2016年9月26日上午,贵州茅台酒股份公司2017年度茅台酒生产·质量大会在茅台会议中心召开,茅台集团、股份公司董事长袁仁国,茅台集团公司副总经理、总经理王莉作了《2016生产年度质量工作报告》,报告首先回顾了2016生产年度质量管理工作,并就如何更好完成主要质量目标、提升管理工作等方面对2017年质量工作做出安排。在分组讨论中,由各个车间组成的讨论组积极发言,集中讨论了2016年度茅台酒基酒生产过程中存在的不足,并对如何改进工作、如何开展好2017年度茅台酒基酒生产工作积极建言。

茅台集团严格包材管控从细节确保食品安全

2016年10月24日,茅台集团召开包装材料经销商座谈会,来自全国的与酒直接接触的包装材料供应商代表共聚一堂,共同探讨与酒直接接触的包装材料预检测和批次管理等问题。会议通报了与酒直接接触的包装材料的检测情况,与会供应商代表围绕与酒直接接触的原材料供应实际问题开展了热烈的讨论。

会议强调,质量是茅台竞争力的关键因素,是茅台发展的生命线。各供应商要提高诚信意识、服务意识和质量意识,认真参与预检测,从源头保证产品的安全;要加强产品生产、加工过程中的质量把控,提高产品合格率;厂商双方要建立双向沟通渠道,加强合作交流,夯实互信合作的基础,共同为茅台的发展和腾飞注入新动力。(唐迅)