

# 危机中抓机遇

# 投资茅台就是投资未来

——茅台集团董事长袁仁国谈茅台转型发展、可持续发展之路

□本报记者 赵福中 本报通讯员 杰瑞

2013年12月18日，贵州茅台酒厂集团有限公司经销商大会在贵阳隆重举行。在经销商大会上，茅台拿出了从2013年1月截至11月的成绩单。从数据来看，2013年1月~11月，茅台集团白酒产量81420吨，同比增长17.02%（其中茅台酒产量38452吨，同比增长14.44%）；实现销售收入（含税）347.6亿元，同比增长7.31%。袁仁国认为，在不平凡的2013年，贵州茅台按照省委、省政府“三个转型，五个转变”的总体要求，狠抓改革，拓展思路，取得了明显成绩。

袁仁国表示，中国白酒不会就此停止发展，中国白酒业的重要发展机遇并未失去。面对危机，退缩怯阵还是直面未来解决问题？不同路径必会带来不同的结局。纵观全球商业社会，没有一家百年企业总是一帆风顺而不经历任何风雨。问题的关键是，企业志向与战略，不应被暂时的雾霾所遮蔽——茅台心中始终有着灿烂的阳光，更有一个把企业推向世界的远大梦想。

## 危机中创造生机 茅台从来不惧危机

2013年，中国白酒国内市场经营环境发生了深刻变化，白酒行业在经历了连续10余年高速增长后，进入了相对平稳、缓慢增长的调整型发展时期。

首先，白酒行业产销量和经济效益指标出现明显下滑。2013年1月至8月，中国白酒产量756.80万吨，同比增长7.9%，增速较去年同期下降12.60个百分点；实现销售收入3037.2亿元，同比增长9.4%，增速较去年同期下降16.8%；实现利润487.6亿元，同比下降0.3%，增速较去年同期下降45.1%。

其次，生产和流通企业的库存量普遍增加，部分高端白酒品牌出现价格倒挂。

第三，白酒上市公司经营业绩下滑，市值大幅缩水，企业投资增速下行。酒类企业的市值与最高峰值相比，蒸发不少。

行业数据和企业业绩均印证了中国白酒行业已进入调整期，中国白酒市场的增长将由高速增长转向缓慢增长态势。

面对严峻的行业形势，袁仁国表示，不管是行业发展黄金期还是调整期，贵州茅台都是时时警醒自我，保持强烈危机感的自我定位。“我们明白，当前的市场形势对茅台来说是巨大的挑战。面对过去的光环以及现实的挑战，我们必须增强做大、做强、做好茅台的紧迫感、危机感和责任感——既要从过去辉煌的自豪中走出来，也要从当前形势巨变的茫然中走出来，变挑战为机遇，变压力为动力。面对危机，企业需要自省的精神，也要有自信的态度，因势而谋，应势而动，顺势而为，要在危机中寻找商机，在危机中创造生机。”

袁仁国介绍道，半个多世纪以来，贵州茅台从小作坊成长为具有世界影响的中国民族精品，经历了无数风雨和曲折。茅台从作坊向工厂转型时，本地人甚至没有见过汽车，茅台镇也没有现代公路对外相连。那时，一瓶茅台酒从酒厂运到香港，可能需要两个月的时间。茅台的先辈们就是从这样低的起点，迈开了中国国酒在工业时代走向世界的第一步。回顾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，不同背景下的危机挑战，是企业肌体强健的催化剂。

## 庞大消费市场 茅台获得巨大发展空间

今天的人们，可以在迪拜帆船酒店昂贵的米其林餐厅内见到茅台的身影，也可在北京或者旧金山的寻常百姓家中品到它的特别幽香。经济全球化时代的开放政策所赐，茅台在过去10多年来获得了前所未有的成长空间。当然，开放的经济系统，势必也会引来全球经济不景气所带来的压力和寒气。

对于此次调整期，袁仁国显得信心十足，他认为，对照茅台60多年前第一次尝试做工厂的不适应，对照20年前第一次引入

2013年，中国白酒业遭遇前所未有的下行压力。面对此次行业大调整，中国白酒龙头企业茅台掌门人、贵州茅台集团董事长袁仁国接受采访时认为，白酒价格回归理性，产业结构更加合理，行业集中度进一步提高，白酒将进入一个良性且更加健康的增长轨道——

标准化概念所遇到的茫然与抵触，对照第一次派出销售队伍去跑市场所面临的各种障碍，再对比10几年前的亚洲金融危机以及上市前所经历的那些复杂的新问题，今天茅台和整个白酒业所遭遇的，又是一种全新的挑战。互联网背景下的商业环境以及全球经济发展的深刻介入，危机往往来得更快、更猛、更令人措手不及。尽管如此，茅台仍然抱有信心。

袁仁国认为，这份信心源于内部外部环境两方面。从内部来讲，茅台在资金、地理、文化、品牌等方面已经形成的核心优势。袁仁国介绍道，即便是放在全球酒类企业中做比较，像茅台这样财务状况良好、现金流充沛的企业，也不多见。其次，茅台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，富有企业责任感、自豪感、进取心的员工队伍，茅台拥有乐于付出与分享，愿意让我们以辛勤汗水赚取的财富去帮助更多弱势群体的企业传统，更重要的是，茅台还有中国这样庞大的白酒消费市场，以及海外对“茅台”这个品牌的广泛认可。

袁仁国认为，从外部环境来看，也能获得诸多正面信息：从环境看，全球经济在缓慢复苏，中国经济总体向好和保持增长的态势不会变。从政策看，国内经济体制改革和经济结构转型有利于未来消费保持平衡增长；国际上，中国与世界各国经济的贸易互动更为紧密，为中国品牌、中国产品走向国际市场提供了比较坚实的物质基础。从行业看，经过此次调整，白酒价格回归理性，产业结构更加合理，行业集中度进一步提高，白酒将进入一个良性且更加健康的增长轨道。尽管白酒发展速度放缓，但仍处于增长长期，因为白酒是中国重要的消费品还有长期的刚性需求。袁仁国介绍道，“就在半个月前，全球知名的咨询机构华通明略再次公布，贵州茅台以105亿美元的品牌价值，位列中国最具品牌价值企业第12位。贵州茅台已经连续多年入选这个全球最权威的品牌价值评比，排位甚至超过很多全球老牌的食品企业。”

## 酒业不断创新 茅台随着调整而强大

在中国，白酒行业是一个历史悠久的传统产业。从汉朝到唐、宋、元、明、清，到民国直至现在，没有什么行业像白酒行业一样深受老百姓的喜爱。这个神奇的行业在进入市场经济后，经历了三次行业调整，而每一次调整都让茅台更加强大。

在袁仁国的心中，即使此次白酒进入调

整期，但是白酒在中国人心中依然拥有着与众不同的地位：一是白酒作为中国人情感交流的载体没有变；二是白酒作为中华民族文化符号之一没有变；三是白酒作为中国人偏爱消费品没有变；四是中国人消费白酒的传统风俗习惯和文化习惯没有变。而贵州茅台酒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，早已成为中国一张香飘五洲四海的名片。

袁仁国认为，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调整，第一次是1989年至1997年，第二次是发生在2007年，现在是第三次。中国白酒

业的每次拐点大概相距7至8年。而每一次的调整，都是茅台自我调整，自我强大的进程。

袁仁国解释道，自1998年第一次告别计划体制步入市场到现在，茅台已经实现连续15年的跨越式发展。就在这15年的跨越式发展期间，茅台正好与两次调整期相遇。由于应对得当，措施得当，各种危机的出现，反倒成为刺激企业自我改革，不断创新，飞速成长的倒逼机制。每一次的调整都告诉茅台人，只要坚定信心，自我调整，深化改革开放，不断持续创新，就可以走出一条转型发展、可持续发展的新路。

袁仁国认为，中国白酒行业当下面临的种种新问题，新挑战，让市场需求、消费者的择选等要素的作用愈加凸显。而综观世界高端消费品市场的崛起历程，无不收益于全球市场的庞大推动力，无不植根于民间消费增长的涵养与刺激。

据了解，2013年4月19日，贵州省委、省政府主要领导到茅台指导工作，对茅台的发展提出了“三个转型、五个转变”的新要求。应对新的挑战，必须要有新的思路。省委、省政府的指示，给茅台的未来确立了正确的发展路径。

## 营销转型天地宽 茅台努力拓展国际国内市场

2013年，中国高端白酒遭遇严重下滑，中国高端白酒的未来将怎样？袁仁国认为，中国白酒必须向商务消费、家庭消费、休闲消费、大众消费领域转变，由国内市场向国际市场发展。

据了解，按照“三个转型、五个转变”的总体要求，2013年以来，贵州茅台对营销战略进行了全面改革。公司多次召开会议专题研究市场应对措施，结合公司实际情况，公司高层定期率队调研市场，实施了内部改革、群体团购、上门服务等一系列措施。在重点推介茅台的品牌、品质、文化的同时，加大对茅台酒销售网点、防伪溯源技术的推介力度，让消费者方便购买，敢于购买，放心消费。

同时，茅台对国际市场的开拓力度也属空前。袁仁国认为，虽然茅台酒国际市场建设近年来取得了一些成绩，但依然存在不少问题，由于茅台国际市场开发力度偏弱，国际营销人才的缺乏，茅台文化传递的缺位，以及我国白酒出口机制的缺陷等众多原因，使当前国际市场销售收入与茅台总体经济发展规模不平衡，与茅台品牌在国内外的影响力不匹配，与茅台世界蒸馏酒第一品牌的地位不匹配，与茅台做大、做强、做久的目标不相符。

据了解，在长期的发展中，茅台始终把市场作为工作的出发点、归宿点、立足点、支撑点，坚持以市场和顾客为中心，成功推出并有效践行独具茅台特色的“八个营销”市场策略，不断打造健全、稳定、具有可持续发展能力的营销网络体系。

袁仁国认为，“八个营销”的形成，反映了国酒人思想上的新解放，理论上的新发展，实践上的新创造。“创新是市场营销的一个永恒课题。茅台进行营销理念的创新，保持与强化核心竞争力和可持续发展的竞争优势，从更高层面上参与国际市场竞争。茅台不仅把营销当作企业渡过难关的战术

使用，而把营销创新提升到战略高度。很多外国专家都曾评说，如果中国民族企业最终不能担当大任，除了企业整体战略，就是营销创新战略的缺失。中国本土化市场营销是一门正在形成和发展的学科，特别是西方市场营销学者极力推行他们的各种营销理念之时，坚持中国本土化的市场营销就显得特别重要。

在采访中，记者了解到，茅台“八个营销”是具有自主创新理念的特色营销，是茅台在营销实践中取得的独创性理论成果，就像茅台这个产品一样，不仅是中国制造，还是中国创造。根植于茅台创造性实践中的“八个营销”，传承中国白酒历史文化传统，融汇中国传统智慧，形成了带有传统文化特色的营销文化——

“八个营销”是以“仁”为内核的营销理念。以市场和顾客为中心的“八个营销”，充分体现了以仁爱之心对待顾客。只有企业真正将顾客的利益放在重要位置，尊重顾客的消费权益，满足顾客的消费需求，亲商、安商、扶商、助商，顾客才能够真正成为企业的忠实客户。

“八个营销”是以“义”为特征的营销准则。儒家强调见利思义、以义求利，要“义利合一”，也就是要将企业的权利和义务结合起来，茅台追求的是企业、顾客、社会、经销商、供应商、投资者的和谐发展，追求的是大品牌有大担当，追求的是在自身发展的同时，认真履行社会责任。

“八个营销”是以“礼”为基础的营销规范。自古以来，中国就是“礼仪之邦”、“食礼仪之国”，懂礼、习礼、守礼、重礼的历史源远流长。现代营销中，企业应该遵守礼，遵守社会法律和道德规范，茅台尤其重视与顾客关系的建立和巩固，注意对顾客的回馈和报答，如此才能赢得顾客的青睐，实现与顾客的互利双赢。

“八个营销”是以“智”为动力的营销策略。茅台在制定营销策略、预测市场需求、开拓国际市场、开展人才竞争等市场营销活动中，需要才干和智慧，需要企业人才的积累，需要传统智慧和现代智慧的结合。

“八个营销”是以“信”为核心的营销原则。“诚者，天之道也。思诚者，人之道也”。以“诚为本”是茅台塑造企业形象和信誉的基石，是企业获得效益，赢得市场的法宝。

袁仁国认为，15年来，坚持以市场和顾客为中心，践行“八个营销”，使茅台这一古老的民族品牌焕发生机，激发了百年品牌的强大活力，使得茅台品牌释放了无限的魅力和张力。

据了解，截至目前，贵州茅台已与共与48个国家和地区的75个经销商签订了经销协议，国际营销网络及办事机构正在加紧构建。

## 找准坐标定位 茅台坚持传承光大中国酒文化

在市场经济不断发展成熟的今天，随着消费结构升级，消费者对品牌、品质、文化的追求也不断成熟，茅台需要在更高层次、更广的范围，更宽的领域参与竞争，包括在全球化的过程中在国内迎接挑战，在国际市场争取份额和地位。

袁仁国认为，中国是酒的故乡，中国白酒是华夏民族第五大充满创造智慧与文化

神韵的发明，是世界六大蒸馏酒之一。茅台是中华民族宝贵的文化遗产和液体瑰宝，是中国具有自主知识产权的民族品牌。品味醇香卓绝的茅台酒，是对神秘东方文化追根溯源的味觉之旅。贵州茅台作为中国优秀白酒，不仅香飘海内外，而且飘香世界。茅台，植根于中国厚重的土壤，发端于中国的悠远的历史，历经岁月发酵，浸润着这片土地上的文化、血脉以及个性。中国哲学讲究人法地，地法天，天法道，道法自然。国酒的秘密，正与中国奇妙的传统哲学一脉相承。茅台酒的酿造，严格按照中国人的历法、中国人的观念、中国人的哲学、中国人的规矩，并深含一份中国人的敬畏与顺应，顺应天地事实，顺应农时节令。茅台酒传统工艺主要工艺流程包括制曲、制酒、贮存、勾兑和包装，一瓶普通茅台酒从投料到出厂经过30道工序165个工艺环节的锤炼，至少要5年时间。茅台酒酿造工艺是一份具有2000多年历史传承的文化遗产，一份被誉为世界上最复杂的酿酒工艺。

翻开茅台酒历史，就翻开了中国源远流长的酒文化史最华丽的一页，也翻开了中国白酒酿造史最精彩的一章，我们能真正从中感受到中华民族酒文化强大的生命力。茅台酒是香飘五洲四海的国酒，是充满神奇色彩的红酒，是表现中华智慧的酒，是体现社会和谐的友谊酒，是彰显悠久历史的文化酒，是显示胜利喜悦的庆功酒，是突出交际能力的外交酒，是凸现绿色有机的健康酒，是展现身份品位的高档酒，是中国一张飘香世界的名片。茅台坚守和传承中华白酒文化基因，以中国文化为根，以中国精神为魂，以国酒文化为脉，不断与时代同声息共进步，赋予茅台酒文化鲜明的中国特色、中国风格、中国气派。

茅台在不断创造中国白酒历史辉煌的同时，构筑起了异彩纷呈的国酒文化：历史文化彰显品牌价值、红色文化充满神奇色彩、质量文化确保品质第一、健康文化引领消费潮流、诚信文化树立良好形象、融合文化打造世界品牌、营销文化赢得市场认可、生态文化保护稀缺资源、创新文化推动持续跨越、责任文化体现快速发展。国酒文化是中华民族优秀文化的具体传承，也是一代代国酒人创造性的物质实践、精神实践相互发酵、升华积淀的结果，具有独特性、先进性、唯一性和民族性。

茅台不断吸收和借鉴世界各国酒文化文明成果，不断继承和弘扬中华民族的优秀传统，真正把茅台酒打造成具有自主知识产权、与国际酒业品牌抗衡的民族精品，为弘扬中华民族酒业作出了贡献。茅台长期凝聚文化张力，充分张扬东方文化魅力，力争中西文化包容、兼容、相容。

贵州茅台连续多年赞助并成为博鳌亚洲论坛钻石级赞助商，与国家汉办全球孔子学院合作的“茅台杯”汉语桥世界大学生中文比赛，《中国酒文化教材》等文化推广项目产生了广泛反响——茅台文化，正是通过这些潜移默化的方式，获得国际社会更多了解和认可。

产品的竞争，说到底也是文化的竞争。21世纪以来，世界各国的生活发生巨大变化。人们对产品的喜好，不仅是一种生活方式的选择，更带着他们对某种文化的理解与接受。

经历千百年时光流转，今天的茅台已被抽象为一个中华传统文化的符号，被具化为一张世界认知中国的名片，被认定为一份举世公认的文化遗产，被定位为民族精品。对于世界而言，“CHINA MOUTAI”是一个代表中国的特殊品牌。对于中国人而言，“中国茅台”是一家令人尊敬的优秀企业。对于中国而言，“中国茅台”是民族品牌的奇迹和骄傲。

如今，中国的日益强大再一次给予茅台一个书写历史的契机。

尽管，2013年给中国白酒业带来了诸多压力，但茅台依然傲然前行。袁仁国表示，“我们比前輩企业家们更为幸运——我们今天能更广泛地吸取前人的经验，能更容易地获取资讯，能更直观地找到自我定位的坐标。因此，我可以坦率地告诉茅台的投资者们，要相信自己，投资茅台，就是投资未来。同样，我也可以诚实地告诉茅台漫长产业链条的同事们，要相信自己，加入茅台，就是迈上实现梦想之途。”