

国酒茅台跨越式发展启示录

刘和鸣 彭云 王维欣

(贵州茅台酒股份有限公司, 贵州 仁怀 564501)

摘要: 国酒茅台自全方位步入市场经济后,以坚守与发展、理性与创新、责任与追求的发展战略,推动着“茅台模式”的延续和升华,10 余年来走出了一条靠自身积累滚动投入、具有行业特色的科学发展之路,实现了一个又一个的历史性跨越发展,向世人展示了传统产业跨入市场经济后的美丽重生!

关键词: 国酒茅台; 跨越发展; 科学发展; 启示

中图分类号:TS262.33;F27

文献标识码:D

文章编号:1001-9286(2009)10-0114-03

Enlightenments from Great-leap-forward Development of State Liquor--Maotai

LIU He-ming, PENG Yun and WANG Wei-xin

(Guizhou Maotai Co.Ltd., Renhuai, Guizhou 564501, China)

Abstract: Maotai Co.Ltd. has insisted on the development strategy of “persistence & development, rationality & innovation, and responsibility & ambition” since its all-round entry into market economy. “Maotai Mode” has become a legend in liquor-making industry based on self-accumulation and scientific development in recent years. The great-leap-forward development of Maotai Co. has displayed the glorious reborn of the enterprise from previous planning economy to present market economy. (Tran. by YUE Yang)

Key words: state liquor--Maotai; great-leap-forward development; scientific development; enlightenments

1998 年以来,国酒茅台实现了前所未有的历史性跨越发展。2008 年,集团公司实现销售收入(含税)107.73 亿元、净利润 27.34 亿元、上交税金 41.4 亿元,企业总资产达 207.25 亿元;分别为 10 年前的 13.65 倍、25.69 倍、15.62 倍、10.78 倍。同时,茅台酒产量突破 2 万吨,提前两年实现了打造“销售百亿集团”的发展目标。

茅台奇迹是如何创造的?在持续 10 余年保持跨越式增长势头的背后,是什么样的精神、什么样的力量在支撑和推动着“贵州茅台”这个优秀的中国自主品牌的腾飞?

1 抓发展 聚精会神

发展,是人民群众的共同意愿,是国有企业保持生机与活力的源泉。

国酒茅台始终以发展为使命,坚持用发展来解决前进中的问题,紧紧围绕“好字优先,能快则快”这条主线,唱响发展主旋律,聚精会神搞建设,有效地释放了茅台品牌的社会影响力,充分彰显了茅台的“国酒”形象。

1999 年,国酒茅台创收利税总额从过去行业排名第七,一举晋升到第二位。

2005 年,贵州茅台酒单支品牌销量跃居行业第一,人均利润率、人均创利税也登上了同行业的榜首。

2006 年,美国《商业周刊》公布中国价值最高品牌 20

强,茅台品牌以 13.2 亿美元排名第八,是中国酒类企业中唯一进入前 10 名的品牌;美国《财富》杂志评选 25 家“最受赞赏的中国公司”,茅台是中国白酒行业唯一的上榜企业。

2008 年,在胡润中国品牌榜上,茅台以 440 亿元的品牌价值排名第九;在英国《金融时报》全球上市公司 500 强企业排行榜中,茅台名列第 363 位,为全球饮料行业排名的第九位,是中国饮料行业唯一上榜的企业;在《福布斯》全球上市公司 2000 强排行榜中,茅台较 2007 年再进 608 席名,列第 1253 位,在 151 家上榜的中国企业中,蝉联食品饮料企业第一名。

2008 年,茅台的销售收入、净利润、利税、利润、上缴税金、股票市值等主要经济指标稳居同行业榜首,成为真正的行业排头兵,其股票市值接近其他白酒上市企业市值的总和。茅台酒基酒产量也从 1998 年的 5365 t、2003 年的 1 万吨,发展到 2008 年的 2.04 万吨。

2 重质量 稳健经营

茅台酒是我国大曲酱香型白酒的鼻祖,在中国政治、经济、外交、军事等方面均发挥过重要作用,众望所归地被尊崇为中国的“国酒”。但是,茅台人清醒地认识到:茅台酒之所以能够发挥如此重要的作用、能够独享如此无

收稿日期:2009-08-04

数的荣光、能够赢得消费者如此的美誉度和钟情度,首先,也是最重要的,是她所禀赋的卓越品质。

长期以来,茅台人视质量为企业的生命、品牌的灵魂,始终秉承“四服从”、“三控制”的质量观,坚持走质量效益型发展道路不动摇。

为确保茅台酒的卓越品质,茅台人以高度的责任意识,尊崇和恪守“质量诚信”、切实维护消费者利益、确保产品质量安全,持之以恒地开展企业员工质量管理教育,举行酒师、曲师诚信宣誓,强调继承传统工艺的“十二个坚定不移”和“鸡汤原理”,对制酒生产只设“质量奖”,激励员工向质量要工资、用质量求奖励;以执着诚信、冷静理智的态度,坚守茅台酒传统酿造工艺,牢固树立和凝聚企业共同的质量价值观念,使质量管理与企业管理融为一体,形成了独具茅台特色的质量文化管理体系——“以质求存,继承创新”。

公司还充分吸取众多企业的经验和教训,在发展中不跟风扩张,不盲目追求“第一”而不顾后劲,不因市场需求量大就忽视质量,而是稳中求进,始终保持经济的理性增长、规模的适度扩张,科学地处理了“传统”和“创新”的关系,正确协调了“快”与“好”的关系,确保了产品质量、规模效益、发展速度、发展质量的和谐统一。企业先后获得“全国质量效益型先进企业”、“全国质量管理先进企业”、“全国质量管理小组活动30周年优秀企业特别奖”等荣誉。

3 拓市场,创新突破

1998年,亚洲金融危机和山西朔洲假酒案,给我国白酒行业造成了巨大的负面影响,也给刚刚步入市场经济的茅台集团带来严峻的考验。到当年7月份,2000t茅台酒的销售计划才完成30%,昔日车水马龙的茅台一时间变得“门可罗雀”。

痛定思痛。茅台人审时度势,转变观念,果断提出“以市场为中心,生产围着销售转,销售围着市场转,市场围着消费者转”的经营新思路,树立和强化全员营销理念,大刀阔斧地进行销售体制改革,组建茅台历史上第一支营销队伍,建立自己的营销网络,真正参与市场博弈。年终盘点,不利局面不但被扭转,而且各项经济指标比上年有较大增长。

10年的苦心经营,国酒茅台人艰辛求索。通过一系列的改革,营销管理体制机制更加灵活,打假保真工作不断拓展,系列酒经销方式进一步改革,把以前靠各省、市、自治区的糖酒公司单一的销售模式过渡到设立全国总经销,并把传统的销售模式向电子商务应用推广转变,形成了独步中国白酒业界的“茅台模式”。如今,茅台全国经营

客户已达1143家,并在国外数十个国家和地区建立了营销机构,销售片区也由最初的6个发展到28个。

10年的市场化运作,茅台人积极创新。牢固树立以市场和顾客为中心的理念,以不断更新观念的“突破性思维”,去主动迎合高速变化、高度不确定的市场,“文化酒”、绿色健康、高品位、“八个营销”等营销理念不断丰富和升华,营销方式和手段不断改进,产品结构更加完善,健康茅台、高品位生活等理念深入人心,全面提升了国酒文化的影响力和国酒品牌的软实力,使茅台酒由竞争行业的一般性产品变为相对有垄断意义的产品,极大地扩大了酱香型酒在全国的影响力,为促进企业的跨越式发展和贵州酒业的可持续发展作出了积极贡献。

4 强管理,追求卓越

1998年以来,茅台人始终坚持难中求进、改中求进、抢中求进,对企业的管理、体制、机制等持续进行着深刻的变革,不断增强企业竞争力,处处体现了茅台人不断追求卓越、不断谋求科学发展的积极步伐。

10年间,茅台人以发展战略和核心理念为依据,不断深化企业内部改革,优化组织架构,减少管理层级,提升决策和管理效率。完成了工厂制到公司制、公司制到股份制、传统的计划经济体制到市场经济体制、小作坊式的管理到现代化管理、以生产为中心到以市场为中心的“五大转变”,推动了企业快速的发展。

10年来,国酒茅台大力推进“三项制度改革”。2002年起,将等级工资制改为岗位绩效工资制,干部终身制改为一年一聘制。2003年,引入平衡计分卡、KPI指标等建立了有茅台特色的绩效考评体系,全面修订执行《内部经济责任管理办法》、《内部薪酬管理办法》,进一步调动员工的积极性和创造性,促进了公司经济效益和劳动生产率的提高。

同时,全面推行5S管理,开展6σ应用的试点工作;开展标准化良好行为企业工作并获国家AAAA级验收;采用卓越绩效模式,荣获全国质量管理奖并通过复评,为企业战略实施提供有力的保障。

10年来,茅台集团共实现销售收入(含税)468.26亿元,累计上缴税金181.20亿元,纳税额名列中国饮料制造业前茅,2007年以纳税38.38亿元排名中国饮料制造业第一名,为国家、地方财政税收作出了应有的贡献。

5 构和谐,以人为本

1998年以来,国酒茅台党委充分发挥政治核心作用,紧紧围绕“强基固本促发展、凝心聚力建和谐”的工作思路和打造百亿企业集团目标,坚持用发展凝聚人心,用发展提高党组织的威信,凝聚各方力量构建和谐,为企业

连续 10 年的跨越式发展与和谐稳定提供了坚实的思想基础和强大的精神动力以及强有力的政治保障、组织保证。

各级党组织积极深化党建工作内涵,不断创新党建工作思路,改进工作方法,抓重大问题参与、抓制度创新、抓反腐倡廉、抓人才培养、抓党员发展、抓党建带工(团)建、抓企业文化建设等工作,不断提升企业的道德水准,把党组织的主张变成员工群众的自觉行动,着力营造致力发展、干事创业的良好氛围。

在持续跨越的同时,茅台集团领导班子牢固树立“以才兴企,人企共进”的人才观,积极平衡各利益相关方的利益诉求。

在企业内部,建立合法良好的劳资关系及全面完善的社会保障和劳动保障体系。制订《人才强企》计划,成立职工培训中心,创办茅台集团生物工程大专班,对员工岗位技能进行培训,提高员工文化素养。大力营造良好的学习成长环境,从 2003 年起,新增见习助理岗位,加强对后备干部的培养,先后选拔 131 名见习助理,其中有 83 人被提拔为中级管理人员。筑巢引凤,创立“扎根茅台、奉献茅台”奖励基金,为招聘的大学生发放安家费,修建大学生公寓,统一安排住宿。每年组织召开人才代表座谈会,充分发挥知识分子在生产经营管理等方面的智力优势;设立“合理化建议奖”,充分调动员工参与管理、共谋发展的积极性。注重员工的成长需求和个性发展,建立、健全行政职务通道和技术业务通道机制,鼓励员工自学成才和技术创新,每年定期举办劳动竞赛,开展师带徒、徒拜师及标兵评选活动,拓宽员工成长的技术通道。目前公司

工人技术职称比例已达 22.02%,远高于贵州省不到 5% 的平均水平。坚持把提高员工的幸福指数作为一切工作的落脚点,让全体员工共享企业发展的丰硕成果。2008 年集团公司本部员工人均收入突破 6 万元,员工住房条件大大改善,员工拥有私家小轿车 1600 多辆;各子公司员工的福利待遇也有了较大幅度的提高,其中习酒公司员工人均收入超过 4 万元。

本着“真诚待人,实现双赢”的原则,茅台人把经销商、客户、供应商、消费者视为恩人和上帝。坚持“行动换取心动,超值体现价值”的服务理念强化服务工作,不断为顾客创造价值,实现“价值分享”。对经销商、供应商、客户以诚相待,为扶持经销商、供应商的发展,构建稳定和谐、忠诚可靠的合作渠道。公司从 2000 年起设立“优秀经销商奖”、“挚爱国酒奖”、“风雨同舟奖”等,先后有 1064 人次的经销商受到表彰,2000~2008 年用于市场建设、物流配送、渠道维护、忠诚度培养、表彰奖励共计 6.32 亿元;自 2003 年以来,公司先后对 34 个优秀供应商进行了表彰,发放奖金 70 多万元,对暂时有资金周转困难的供应商以借款最高达 200 万元的方式提供帮助。面对 2007 年底全国白酒的涨价风,在市场供不应求的情形下,茅台集团善待消费者,发出限价令,不准卖高价,赢得了市场和消费者的一致好评。2008 年,茅台荣获中国最佳诚信企业称号。

“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”。循着百年民族品牌奋起腾飞的靓丽轨迹,国酒茅台科学发展的历史必将更加日新月异新的延续演绎。●

《包装与食品机械》杂志简介

邮发代号 26-111(双月刊)

《中国学术期刊(光盘版)》

《中国期刊网全文数据库全文收录期刊》

《万方数据-数字化期刊群全文上网期刊》

美国《化学文摘》(CA)收录期刊

美国《乌利希期刊指南》(UPD)收录期刊

《中国学术期刊综合评价数据库来源期刊》

《中国核心期刊(遴选)数据库收录期刊》

首批《CAJ-CD 规范》执行优秀期刊

美国《剑桥科学文摘》(CSA)收录期刊

波兰《哥白尼索引》(IC)收录期刊

《包装与食品机械》杂志是中国机械工程学会包装与食品工程分会会刊。是合肥通用机械研究院包装机械研究所主编的大型技术性刊物。该刊为双月刊,全年定价:60 元。国内外公开发行,国内统一刊号:CN34-1120/TS,国际刊号:ISSN1005-1295,广告经营许可证:皖合工商广字 0018。国外发行代号:BM4791。

《包装与食品机械》杂志主要报导国内外包装与食品机械、食品工艺、包装工程、包装材料、食品包装等方面的内容,辟有试验研究、设计探讨、技术应用、技术综述、经验交流、标准规范、供求信息、行业发展、名人专访、简讯、信息窗等栏目。该杂志宗旨是传递国内外包装与食品机械研制开发信息,促进我国包装与食品机械科研和生产的发展。该刊以全国性、专业性和实用性为特色。深受广大读者喜欢。

欢迎投稿,欢迎订阅,欢迎刊登广告!

地址:安徽省合肥市高新区天湖路 29 号

电话:(0551)5311880;5335818

E-mail:bjzss@mail.hf.ah.cn

邮编:230088

传真:(0551)5335818

网址: <http://www.pfm114.com>