

管理出效益 创新求发展

张 良

(泸州老窖股份有限公司,四川 泸州 646000)

摘 要: “模拟市场管理,划小核算单位,权责结合,联利计酬”的A管理模式推进企业管理体制和运作。重视人才挖掘和培养,实施人才工程和素质教育,引入竞争激励机制。以提高文化内涵来巩固泸州老窖的市场信誉,稳定市场,不断开拓国内外市场空间。立足技术创新,不断推进生物工程技术的创新发展,实施创新组织体系、创新制度体系、创新成果转化体系和创新评估体系相结合,来促进公司产品质量提高,新产品开发能力的增强,推动企业不断向前发展。(孙悟)

关键词: 白酒业; 管理; 效益; 创新; 发展

中图分类号: F27; TS261; TS262.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-9286(2001)05-0023-02

Management Creates Profits & Innovation Advances Development

ZHANG Liang

(Luzhou Laojiao Co. Ltd., Luzhou, Sichuan 646000, China)

Abstract: The A management pattern of “Simulation market management; Reduce of production consumption; Combination of power and responsibility; Reward according to profits” is an effective measure to advance the development of industrial management systems. Talents introduction and talents training and practise of competition mechanism are also important. Besides, enhancement of cultural enchantment could consolidate market credits of Luzhou Laojiao and expand the market share domestically and abroad. Technical innovations and implementation of corresponding innovation regulations could promote products quality and then advance quick development of the enterprise. (Tran. by YUE Yang)

Key words: liquor industry; management; profits; innovation; development

市场经济的不断完善和发展,买方市场格局已经完全形成,白酒企业是希望与挑战并存,发展壮大与淘汰出局成为近几年白酒企业的一个显著特点。WTO的临近和新的税收政策调整,使得白酒企业面临更多的课题。泸州老窖是我国历史最悠久的酿酒企业,拥有唯一的国家重点文物保护单位的“中国第一窖”,也是酒类行业率先改制的上市公司,现为省列37户扩张型企业之一。公司自1993年改制以来积极推行现代企业制度,使公司在严峻而残酷的市场竞争中实现了稳步发展,2000年公司的利税指标和综合指标在白酒行业排名分别由1999年的第6位上升至第4位和第3位,发展步入了良性循环的轨道。

1 认清形势,把握机遇

白酒行业结构调整正在继续走向深入,从量计征消费税,使市场竞争明显由低层次的包装战、价格战转为高层次的追求内涵提升、追求产品质量的品牌大战,企业利润不断下降,白酒业进入微利时代。面对不容乐观的行业形势、公司现状以及WTO的加入和西部大开发带来的机遇和挑战,公司坚持一个中心,两个基本点,即以“经济效益为中心,外拓市场,内抓管理”,坚持以改革的思想、不断创新的精神统率全面工作。

营销上,对公司产品构成、市场定位、价格与价值定位进行了有针对性的研究,坚持贯彻落实“以高价产品创造高额利润,低价产品抢占市场”的营销策略,更新营销观念,提升泸州老窖品牌文化的品牌定位,开发了“老白干”等新品牌,在产品包装、设计、口味、消费层次、文化形象等方面狠下功夫,积极实施产品区域化和

品牌经销战略,联合经销商开发了“生态酒”、“醇香居”等区域品牌。同时,推进新的营销模式,对营销人员实行分级管理,业务代表、助销员实行本地化原则,切实服务于终端售点和销售通路。严格筛选财务客户,积极发展金银客户,壮大网络规模,缩短销售通路。加强销售队伍建设,依照“一流人才搞生产,超一流人才搞营销”的用人原则,公开招聘35岁以下,大专以上文化的员工充实销售队伍。同时大力拓展国际市场,今年以来,公司产品已销往新加坡、台湾、美国、香港等地,对外销售大幅度上升。

生产上,坚持贯彻“限产保质”的生产方针,积极开发技术创新,挖掘工艺潜力,使传统生物工程产业逐步向现代生物工程产业迈进。公司已形成了适应不同市场、不同消费者口感需求的完整的传统泸型酒、多粮泸型酒的生产储存格局。为确保产品质量,酒体设计实行双合格,其技术含量大大提高,如主导产品头曲、二曲,针对市场变化要求,进行了设计方案的调整,口感质量水平显著提高,在省和国家评酒员培训会上,产品质量得到了专家的高度评价。公司生产现已具备针对全国浓香型白酒市场不同区域、不同消费群体所需求的新产品开发技术能力,酿造生产实力竞争居于同行业中的优秀水平,产品质量稳定提高,在浓香型白酒中具有连续、持久的稳定性、可靠性。

管理上,公司继续深化企业内部改革,全面实施A管理模式。在1999年经营机制大转换的基础上,强化资产经营责任制,采取“模拟市场管理,划小核算单位,权责结合,联利计酬”的管理办法,推行定单管理、项目管理,实行企业内部兼并制,鼓励技术、

收稿日期:2001-06-12

作者简介:张良(1965-),男,四川富顺人,硕士,高级工程师,泸州老窖集团公司副总裁,泸州老窖股份公司副总经理,完成科研项目多项,两项成果获国家专利,获省科技成果二等奖、市科技成果一等奖、市科技成果二等奖各1项;获泸州市杰出青年科技创新奖、有突出贡献的专业技术人才等荣誉称号,发表论文多篇。
China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

管理、服务、营销创新,建立了管理、核算、监督考核三大体系,营造了“竞争公平,优胜劣汰,流动有序”的竞争机制。同时,积极探讨让先进的生产要素进入分配领域的机制,形成良好的激励约束机制,较好地调动了员工的工作积极性。

公司还十分重视人才的挖掘和培养,系统实施人才工程和素质教育工程。一方面在社会公开招聘企业急需的经营管理人才,聘请国内知名专家、企业家和咨询机构组成“泸州老窖发展战略委员会”;另一方面利用周末时间,组织公司各级主管人员培训学习,旨在提高主管人员和营销人员的综合管理、市场开拓、临场应变能力,进而全面提高公司员工的整体素质,使公司实现由工作型组织向学习型组织、知识型组织的转变。

2 市场分析

2.1 国内市场

白酒是我国几千年来传统饮品,受传统消费观念的影响,浓香型白酒在近期内仍是白酒消费的主流。从2000年来看,白酒市场需求较为平稳,旺季不旺,淡季不明显,在供大于求的总格局下,需求总量仍然较大。但各地地产酒的兴起及对全国市场份额有计划地掠夺,使白酒市场竞争更加激烈,更由于各生产厂家不断加快企业技改步伐,推陈出新,加剧了市场的竞争程度,使各企业的品牌产品和名牌产品市场份额和销售量均有所下降,市场呈趋淡现象。

泸州老窖是我国四大名白酒之一,浓香型白酒的典型代表,具有极高的市场信誉。泸州老窖价格适中,适合集团消费和家庭消费,消费层次广,市场潜力大。公司1999年名酒节期间推出的国窖酒,是泸州老窖酒中珍品,具有极高的品牌价值和品牌价值,该产品的指名购买力正逐步提高,因此,可以预见,具有高文化内涵、高质量水平的名酒和优质酒仍是市场的主流,产、销量仍可以稳定提高。

2.2 国际市场

随着我国加入WTO,我国的国民经济将会受到较大的冲击,我国市场也会出现翻天覆地的变化,同时也给我国白酒走向世界提供了保证,为白酒企业出口创汇提供了良机。“越是民族的,越是世界的”。泸州老窖早在1915年就获得了美国巴拿马万国博览会金奖。解放后,泸州老窖被国家列为赠送国际友人和驻外使馆的指定用酒,名扬海外。在香港、台湾、美国以及东南亚等华人居住较多的地方,有传统消费市场,公司具有外贸进出口经营权的

外贸公司,正努力开拓国际市场,塑造泸州老窖国际品牌形象。公司对参与国际竞争充满信心。

3 技术创新是企业发展的助推器

技术进步与技术发展是市场经济条件下现代企业的生命线,技术与发展的核心就是要不断的实现技术创新与技术升级,从而加速产品的更新或换代,快速适应市场的需求变化,最大限度占领市场,实现企业利润最大化。

国家“八五”计划和“九五”计划,都明确提出企业,特别是大中型企业建立现代企业制度,必须实现技术进步和技术发展根本转变,才能逐步适应我国加入WTO后,竞争国际市场的能力。

创新是社会发展的灵魂,是企业生存与发展的基石,泸州老窖400年的历史就是一个继承和不断创新的过程。在工艺与技术上,从研究老窖泥的自然老熟机理到人工老窖泥的成功运用,以及到老窖泥的异地成功移植;酿酒上,从脚踩手摸的经验式生产到不断总结形成规范工艺的机械化或半机械化生产;从生产单一平板曲到生产包括低、中、高温平板、包包曲系列,多用途功能大曲系列;从泸州大曲酒一个品种的生产到现在形成了以高、中、低不同度数系列与六大质量档次组合而成的200多个规格品种的产品方阵。

在技术传导上,泸州老窖更是毫无保留,无私奉献。“泸型大曲酒”制作技术和工艺在国家指导下,经过泸州老窖与众多的科研机构和大专院校长期的深入研究,并在全国白酒行业推广和普及,形成了现在庞大的浓香型白酒行业群。泸州老窖视典型代表为技术创新的动力源,形成了用“企业核心工艺与技术来发现和解决企业生产经营过程中出现的问题,并由此形成新的核心工艺与技术”的持续创新能力。

公司以发扬民族传统产业为己任,通过不断创新,使传统生物工程产业向现代生物工程产业迈进,为中国白酒业的发展不断开拓。

技术创新体系主要由“创新组织体系、创新制度体系、创新成果转化体系、创新评估体系(即持续创新能力)”4个方面组成,创新体系的建成是实现公司科研与生产营销相结合重点技术创新与小改小革相结合、科技人才创新与群众广泛参与相结合的成套创新战略。促进了公司产品质量的提高,新产品开发能力的增强,劳动生产率的提高,推动了企业不断向前发展。●

(上接第22页)

1998年以来买方市场的形成,加上亚洲金融风暴的影响,给传统的计划经济带来了致命打击,同时也使我们认清了方向,即必须转变观念,企业必须以市场为中心,按市场经济的游戏规则运行,别无其他出路。在1998年上半年销售任务只完成全年任务的30%的极其困难的情况下,我们领导班子认真学习了十五大精神和邓小平理论,解放思想,转变观念,坚定不移地以市场为中心抓好营销队伍的建设,使营销队伍由无到有,由小到大,由大到强;坚定不移地抓好营销网络建设,本着“用最好的经销商来经营茅台酒及其系列产品,把最好的营销网络嫁接到茅台酒的销售网络上来”的指导思想,根据不同地区、不同城市的情况,建立了总经销、特约经销、专卖柜、专卖店等400多家;坚定不移地抓好终端消费市场,营销和开拓收藏消费市场;坚定不移地抓好市场管理和市场监控,深入搞好市场调研和市场信息反馈工作;坚定不移

不移地加大对市场营销的宣传投入特别是要宣传茅台酒的特点;坚定不移地做好酱香系列酒的研制开发和市场开发工作;坚定不移地做好打假、防伪和打击侵权工作,净化市场。

通过抓好以上3个方面的工作,使茅台酒质量稳步提高,产量和规模快速发展,经济效益快速上升,企业连续3年跳跃式前进,以前所未有的发展速度,显示了一个老牌白酒企业强劲的发展动力。

展望未来,我们信心百倍。我们深信,21世纪的白酒业将进一步走向集中化、优质化的发展道路,随着产业结构调整的不断深入,白酒行业的发展趋势将进一步有利于茅台酒的发展。茅台酒作为一种绿色的、健康的、富有文化魅力的白酒,代表着21世纪白酒业的发展方向 and 消费取向,必将显示出更强劲的发展态势。我们有理由相信,茅台酒必将在21世纪创造出新的辉煌业绩,为中国白酒业谱写崭新的篇章。●