



贵州茅台集团厂区景象。

贵州茅台集团：

危机激发创新力

2013年，中国白酒市场发生了深刻的变化，白酒业遭遇前所未有的发展压力，市场危机信号不断传来，紧张情绪在业内部分企业持续蔓延。

在这样的大环境下，贵州茅台集团按照贵州省委、省政府“三个转型，五个转变”的总体要求，狠抓改革，拓展思路，成绩明显：公司主导产品的销售量、利税总额、利润、税金、人均创利税、人均上交税金、股票总市值、品牌价值等继续高居中国白酒行业榜首，进一步巩固和提升了茅台酒“世界蒸馏酒第一品牌”地位。

贵州茅台酒厂集团有限公司董事长、贵州茅台股份有限公司董事长袁仁国说，茅台集团有战胜危机的坚定信念，这就是从危机意识中激发创新与改革的力量。

找准定位 因势而谋

中国白酒国内市场营销环境发生了深刻变化，白酒行业在经历了连续十余年高速增长后，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。目前公布三季报的9家白酒上市公司中，仅贵州茅台实现了净利润的增长，其余8家净利润增幅均为负数；酒类企业的市值与最高峰值相比，也蒸发了不少。

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。

贵州茅台清醒地看到，白酒行业面临不少挑战。与此同时，国际酒业市场竞争激烈，国内酒业与跨国酒业公司相比，仍有较大差距。

以2013年数据为例，最大的酒业巨头帝亚吉欧实现净销售额114.33亿英镑，约合1125.3亿元人民币，为贵州



贵州茅台集团厂区一角。

茅台的4.2倍，保乐力加集团销售额达到85.75亿欧元，约合720亿元人民币，是贵州茅台的2.7倍；帝亚吉欧的总资产为250.77亿英镑，约合2468亿元人民币，是贵州茅台的5.6倍；保乐力加的总资产为274.88亿欧元，约合2308亿元人民币，是贵州茅台的5.3倍；在品牌影响力方面，帝亚吉欧和保乐力加均拥有众多的世界顶级品牌，帝亚吉欧拥有100个世界顶级酒类品牌中的14个，而保乐力加其重点品牌就有近30个。贵州茅台的品牌则相对单一。

与跨国公司的这些差距，是贵州茅台随时都在关注的，让贵州茅台时时警醒自我，保持强烈危机感。

身为中国白酒业的领军者，贵州茅台相信，中国白酒行业不会就此停止发展，白酒业的重要发展机遇并未失去。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，是贵州茅台数万员工心中的长远目标。

认清形势 应对危机

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幽香。

贵州茅台在过去10多年来获得了前所未有的成长空间，具备了资金、文化、品牌等核心优势。如今，贵州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，有企业责任感、自豪感、进取心的员工队伍，还拥有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。



袁仁国董事长在生产车间检查原料发酵情况。

从环境看，全球经济在缓慢复苏，中国经济总体向好的态势不会变。

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，中国与世界经济体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成长轨道。尽管白酒发展速度放缓，但仍处于增长期，白酒作为中国人重要的消费品还有长期的刚性需求。

从企业自身的数据看，2013年1月至9月，茅台集团

白酒产量74707吨，同比增长18.41%，其中茅台酒基酒产量达到38500吨，同比增长13.52%；实现销售收入(含税)283亿元，同比增长6.64%；实现利润总额157亿元，同比增长5.02%；实现利税218亿元，同比增长5.74%；上缴税金107亿元，同比增长20.97%。就在几天前，全球知名的品牌咨询机构华通明略公布，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。

半个多世纪来，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。实践证明，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，顺势而动，顺势而为，要在危机中寻找商机，在危机中创造生机。



贵州茅台集团厂区一角。

持续创新 转型发展

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为一身的民族品牌，早已成为中国一张飘香五洲四海的名片。

从上世纪80年代末进入市场经济以来，中国白酒行业已经经历了三次拐点，第一次是1989年至1997年，第二次是发生在2007年，现在是第三次。

自1998年告别计划经济体制步入市场经济到现在，贵州茅台已经实现连续15年跨越式发展。在这15年的跨越式发展期间，正好与行业拐点相遇。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。

危机是所有企业都会面对的问题，是解决还是屈服？贵州茅台相信，只要坚定信心，自我调整，深化改革，持续创新，就可以走出一条转型发展、可持续发展的新路。

2013年4月19日，贵州省委、省政府领导到茅台指导工作，高屋建瓴，对茅台的发展提出了“三个转型、五个转变”的新要求，给茅台的未来指明了发展路径。

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



外国朋友品鉴茅台酒。

度，让消费者方便购买，敢于购买，放心消费。

同时，贵州茅台对国际市场的开拓力度也属空前。虽然茅台酒国际市场建设近几年取得了一些成绩，但仍然清醒地看到，由于集团国际市场开发力度偏弱、国际营销人才缺乏、茅台文化传递缺位等各种原因，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，与茅台做大、做强、做久的目标不相符。

中国高端白酒的未来如何？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。面对各种严峻考验，面对日益加剧的行业竞争，贵州茅台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”市场谋略，不断打造健全、稳定、具有可持续发展能力的营销网络体系。

创新是市场营销的一个恒久课题。贵州茅台不断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，从更高层次上参与国际市场竞争。茅台不仅把营销当做企业渡过难关的战术使用，而且把营销创新提升到战略高度。

“八个营销”是具有自主创新理念的特色营销，是贵州茅台在营销实践中取得的独创性理论成果。“八个营销”是以“仁”为内核的营销理念，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，顾客才能够真正成为企业的忠实客户。

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。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优秀传统文化，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。

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，贵州茅台需要在更高的层次、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。截至目前，贵州茅台共与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。

如今，中国的日益强大再一次给予茅台一个书写历史的机会，茅台将不断创新，不断改革，让茅台酒始终飘香世界。



国酒文化城现代馆场景。