

机遇、信念与责任——

全力打造新的“茅台速度”



贵州茅台集团董事长、贵州茅台酒股份有限公司董事长 袁仁国

2012年即将过去。

这一年，中国白酒工业已步入一个发展的关键时刻。

对于中国白酒工业而言，一方面是空间广阔的全球市场，一方面是亟待加强的品牌塑造。在纷繁复杂的转型时刻，整个行业面临的挑战与机遇，可谓前所未有。

企业，是推动经济发展最重要的细胞。我们为国家的贡献，为社会解决就业；我们靠诚实的经营和努力，在国际社会赢得尊重和认可——每一次进步，都凝聚了无数心血。

作为中国白酒阵营中的成员，贵州茅台有幸经历了过去半个多世纪曲折多变的发展历程，也受益于过去30余年中国经济的高速增长。

可以肯定，未来5年，贵州茅台在连续实现14年跨越式增长后，必将迎来一个新的高速成长时期。

茅台的发展必须提速。茅台的发展该如何提速、怎样推进？茅台谋变，将对对中国酒业格局带来什么影响？

实现大跨越：责任与使命

即使面对比上一年更为严峻的经济形势和市场考验，2012年的贵州茅台集团仍然保持了良好的经营业绩：公司经济指标再创新高，有望实现1998年以来的“十四连增”的跨越式发展——集团主导产品的销售量、利税总额、利润、税金、人均创利税、人均上交税金、品牌价值等居中国白酒行业榜首。14年来，贵州茅台为国家贡献了495亿元的税收，年上缴税收占了贵州财政收入的7%。尽管历经股市震荡，贵州茅台股票仍然保持沪深两市第一高价股的地位，总市值遥遥领先同行业上市公司。

回想国营化之初，茅台酒的年产量不过百余吨。如今，在“十一五”计划中，茅台的产能以每年2000吨的速度增加；未来的“十二五”规划中，每年将新增3000吨以上的产能，到2017年——全国即将全面建成小康之时，贵州茅台将成为有全球影响力的千亿企业集团。

站在2012年末，展望茅台未来的发展，我们有理由相信，国酒茅台在本世纪第二个十年的成长中，将进入一个新的快速增长通道。

事实证明，没有国家的改革、民众的富裕，绝对不会有茅台的今天，更不会有茅台的未来。而“崇本守道，坚守工艺，贮足陈酿，不卖新酒”的质量观、“质量四服从”原则，全面、全员、全过程的质量管理，以及深入全体茅台人骨髓的“质量即生命”的价值观，为贵州茅台成为中国酒类的佼佼者，打下了扎实根基。

今年1月中旬，国务院以发布《关于进一步促进贵州经济社会又好又快发展的若干意见》（国发〔2012〕2号文件）的形式，将贵州经济发展上升到国家战略高度。国发2号文件明确提出，强调“利用赤水河流域资源和技术优势，适度发展名优白酒，确保产品质量，维护品牌声誉，推动建设全国重要的白酒生产基地”，“打造一批知名品牌”。

工业化、城镇化战略，以及贵州省领导对茅台发展的高度重视，更是为贵州茅台未来五年的腾飞，提供了重要的发展支撑。

把加速发展、跨越发展、科学发展作为“兴企强企”的第一要务；把“做强股份公司、做大集团公司”作为第一目标；把带动贵州酒业的发展和支地方经济社会全面发展，大品牌大担当，

认真履行社会责任，促进地方就业、促进地方“三产”提升为首要任务——在贵州经济的格局中，身为龙头企业的茅台，以其涵盖数十万就业人口的上下游产业链，以每年40%以上的利税增长，为贵州经济后发赶超作出了重要贡献。

全球经济形势仍不明朗的今天，亚洲，尤其中国制造业对经济复苏的拉动作用越发明显。在中国西部的贵州，国酒茅台的成长令人瞩目。

告别2012，世界经济正在发生深刻变化。全球化的进一步深入，给亚洲企业带来了更大的想象空间，使得贵州茅台站到了更高的发展平台上。

在2012年的博鳌亚洲论坛开幕式上，贵州茅台代表中国企业做主旨发言时这样说，“亚洲企业在过去数十年全球化进程中，走出了一条与以往不同的发展道路，不仅推动了全球经济步入前所未有的开放格局，还为世界贡献了既有亚洲古老文化特征，又有现代市场活力的治理机构。”

告别2012，茅台正进入一个新的大跨越时代，我们有理由对未来充满信心，对茅台走向世界充满信心。

展现大魄力：信念与精神

“努力做强股份公司、迅速做大集团公司”，今天的茅台集团，瞄准的目标是如何打造有全球影响力的跨国集团。这也是贵州省委、省政府对茅台提出的期许——未来10年，中国白酒看贵州，贵州白酒看茅台，向“世界蒸馏酒第一品牌”的地位努力。

尽管茅台取得了可喜的进步，但仍需居安思危、居危思变，因为我们今天所面临的社会环境和经营环境，远远复杂于以往；尽管茅台的经营数据在不断增长，但仍不能沾沾自喜，因为我们与帝亚吉欧和保罗利加等全球酒业巨头相比，仍有不少距离。

打造千亿企业集团，巩固和提升世界蒸馏酒领先品牌地位，这些诉求映射的，远远不仅是数字的叠加。在“做大”与“做强”的过程中，茅台打造的是勇于进取的精神——“人之一，我十之，人十之，我百之”。

这种拼命精神，以及保持创新突破的气魄，增强战略思维、辩证思维和创新的思维的能力，是企业走向世界的内生性动力。

回望茅台从年产数百吨的小作坊到百亿企业集团的发展历程，我们所经历的，是从农业时代到工业时代，再到信息时代的全面提升。这种巨变所隐藏的，是永不满足的企业精神与斗志。

记得1998年的那场危机。山西假酒案突然爆发，全国白酒行业销售一片惨淡。贵州茅台的销售也骤然下滑——没有自己的营销网络和经营策略，那时的茅台酒销售全靠计划安排。

危机倒逼之下，茅台开始组建营销团队，真正启动了走向市场的步伐。至今，14年过去，我仍然清楚地记得当时我对营销团队做最后动员时的场景。茅台的市场化改革，始于危机之年。迄今，14年过去，茅台不仅实现连年跨越式增长，成为今天全球知名的中国酒品牌，还为中国酒业贡献了一个极具企业性格的市场治理哲学——“八个营销”。

没有强烈求变的进取心和创新精神，茅台不可能走到今天，更不会走向未来的世界。

与先辈们面临的压力不同，今天的

贵州茅台，处于一个市场最为开放、竞争异常激烈、社会心理复杂多元的商业环境。

摒弃小富即安、不思进取、守旧保守。今天，茅台集团要居安思危、居危思变、居危思进，要有忧患意识和机遇意识，用心想事、激情干事，任何时候都要有“我们在做世界上最好产品”的劲头，只有这样，茅台集团才能又好又快，更好更快发展。

从早年的“爱我茅台、为国争光”到“艰苦奋斗，团结拼搏，继往开来，争创一流”，茅台身上，一直有种信念——即始终坚定不移地把茅台做大做强。

不仅如此，从蕴含理想、信念，不怕任何艰难险阻，不惜付出一切牺牲等内涵的长征精神，“实事求是，独立自主，坚定信念，民主团结，求真务实”的遵义会议精神，到“不怕困难，艰苦奋斗，攻坚克难，永不退缩”的贵州精神，所有这些，都可以在今天的茅台找到印迹，成为这个企业与众不同的精气、神。

思想大解放：变革与创新

14年来，贵州茅台的营销网络从零起步，已经遍布全球——目前，茅台全国客户有2041家，境外代理商62家、海外茅台酒专卖店10家，市场覆盖亚洲、欧洲、美洲、大洋洲、南部非洲及中国重要口岸的免税市场，已成立茅台法国办事处，茅台的国际市场营销网络越来越强。

2012年，贵州茅台还在全国省会城市建立了31家自营公司，打造专业酒行，有力地提升了企业对终端市场的把控和盈利能力。

变化，可谓天翻地覆。很多人好奇，茅台这个距离全球经济最发达地带十分遥远的企业，能频频亮相于世界知名媒体的企业排名。在竞争激烈的全球化时代，茅台这个传统企业如何做到迅速成长并可持续发展？

变革时代的世界，需要有变革精神的企业。14年来，从作坊到工厂，从工厂到公司，从计划经济到市场经济，从知名品牌到中华民族精品，这种内在的“变”，以及长期在传承中坚守，在坚守中创新，寻求多方共赢，是茅台持续健康成长的根本。

例如，在中国酒业中享有声誉的“八个营销”理念。这套由茅台率先提出的营销哲学，使得茅台成为中国白酒界最有生命力的品牌。1998年以来，随着“八个营销”深入实施，茅台及系列酒消费群体呈井喷态势涌现，带动全国白酒行业刮起了“酱香旋风”，推动了整个白酒产业的发展。

“八个营销”的提出，丰富了白酒行业的营销方法，打破了原有的销售思维和理论框架，并逐渐成为21世纪中国白酒的主要营销手段。

茅台“八个营销”是具有自主创新理念的独创性理论成果，就像茅台这个产品一样，不仅是中国制造，还是中国创造，“八个营销”理论为中国营销理论体系添上了浓墨重彩的一笔。

在贵州茅台过去半个多世纪的变革发展中，“八个营销”既是重要的企业营销模式创新，也是茅台人谋求变革的一个缩影。

打造“千亿企业”、巩固和提升“世界蒸馏酒第一品牌”地位——两个提法的背后，寓意深刻。从某种程度上说，对茅台未来之变提出了清晰的改革路径。

从百亿企业到千亿企业，企业规模的提升，必会要求企业建立与以往不同的治理机构。提升“世界蒸馏酒第一品牌”地位，要求茅台积极参与全球竞争，立志打造世界有影响力的品牌，这对企业的国际营销策略和框架，提出了更高的要求。

今年年初，茅台启动了从投融资到深化子公司产权改革，从深化企业机构改革到人事制度改造等一系列改革措施，为打造千亿茅台，进军世界500强，创造条件参与全球合作和国际竞争做制度上的准备。

市场化程度不断深入，消费结构不断升级，消费者对品牌、品质、文化的追求也不断成熟——针对茅台的新一轮

变革已经启动，茅台必须在更高的层次、更广的范围、更宽的领域参与竞争，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，从而引领贵州白酒产业的发展，争做“贵州速度”的排头兵。

在与博鳌亚洲论坛各国嘉宾分享时，作为中国传统实业的一员，我们把推动企业的变革和进步，视作我们对亚洲乃至世界经济的最具体的贡献。

在全球化的语境下，我们不仅要靠“世界上最好的蒸馏酒”来说好茅台故事，更要以具有普适效应的“茅台模式”来传递企业理念和价值——茅台的变革与速度，将成为21世纪上半叶，亚洲经济振兴的一个缩影。

释放思想的变革，将为茅台加速发展，加快转型，推动跨越，提供机制上的动力。

谋划大战略：方向与步骤

面对日益开放的市场格局，中国白酒业应该如何准确把握时代，为中国经济发展更好地贡献力量？

冷静分析茅台面临的危机和挑战，对于茅台制定未来战略、谋求变局提供了依据和参考：

白酒行业资本竞相加入，行业泡沫风险加大。“国际资本”、“风投资本”、“产业资本”等纷纷加速进入白酒行业，加剧行业资产泡沫风险；同时，全国白酒也进入新一轮产能扩张期，加剧了产能泡沫风险；

白酒行业在行业发展和税赋征收、广告宣传、舆论环境等方面承载着巨大压力；在市场流通领域方面，则有进入门槛低，行业盲目发展，产品同质化，地方保护，市场营销秩序混乱，无序竞争等压力；

行业竞争更加激烈。茅台的主要经济指标与国际酒业集团的对比仍有较大差距。以国际酒业巨头帝亚吉欧为例，2010~2011年，帝亚吉欧实现98亿英镑的销售净额，净利润19亿英镑，增长17%。

信心比黄金重要。面对种种压力，我们需清晰地看到中国酒业发展蕴含的诸多有利因素：

中国宏观经济增长向好的基本面仍未改变，经济增长将由投资拉动转向以消费拉动为主，产业空间巨大；中国白酒历史悠久，是具民族特色的中国传统食品之一，其独特的酿制工艺以及丰富的文化内涵，非其他饮品可比拟；白酒工业对地方经济及就业拉动作用明显，将会获得更多政策支持；白酒行业已步入成熟发展的新阶段，相关政策、法律更加规范和完善，增长模式正由“总量增长”向“结构调整和品质”转变。

面对压力与机遇，转型期的茅台，需要新战略。贵州茅台该怎样加快发展，做强做大？

一是大力发挥特色优势产业，做强股份公司，牢牢把握发展酱香酒这一主导产业地位，迅速扩大中档和中高档酱香产品的市场占有率，不断提升酱香酒在全国白酒以及全球酒类市场的占有率，最终形成品牌占优、价格领先、销量抗衡的市场格局。

二是继续强化“质量为企业生命”的价值观，坚持“崇本守道，坚守工艺，贮足陈酿，不卖新酒”的质量理念，不惜一切代价引进高科技手段和管理模式，保持茅台集团在质量控制、食品安全、产品研发、防伪打假等质量监控体系方面居全球领先地位。

三是推进子公司变革，迅速做大集团公司。按照集群发展、集聚发展、集约发展的要求，提高效益影响力。各子公司，要在三年内，做到本行业的前几名。

四是增强资本运营能力，助力做大做强。成立财务公司，加强资本运营，加大风险评估，分散风险，增加收益。

五是调整经济结构，转变发展方式。在茅台工业旅游、有机白酒原料、白酒包装、循环经济等配套产业、新材料、医疗保健、房地产等领域，寻求新的增长极，进一步做大经济总量。这些路径，既有茅台主业的发展思路，也有延伸产业的拓展思路，归根结

底，是要创造高于过去、高于行业、高于主要竞争对手的“茅台速度”。

根据贵州省新的发展规划，贵州茅台集团也调整了新的发展目标：到2013年，集团实现销售收入500亿元；到2015年，集团实现销售收入700亿元；2017年前后，集团实现销售收入1000亿元。

与之前规划不同在于，贵州茅台今天的战略定位，是以打造世界知名企业为目标。眼光和视角，业已超出国界范围。我们有理由相信，站在世界的舞台上，贵州茅台可以做得更快、更好、更强。

贵州茅台成长于贵州，担当着推动地方及国家经济发展的重任。以2011年的数据为例，茅台集团税金占行业比重高达20.41%，占仁怀市财政收入达64%，并占了贵州省财政收入的7%。

在贵州，省委、省政府在动员贯彻落实十八大精神时，提出解放思想要做到“十破十立”。对照企业自身的实际，我们对此深感认同。“十破十立”，为实现贵州后发赶超战略，提供了重要的方法论。对照茅台集团而言，解放思想，黄金万两，观念更新，万两黄金，贵州的后发赶超，就要抢抓机遇、真抓实干——信心不足，不思机遇；墨守成规，不见机遇；自我满足，不找机遇；

封闭保守，桎梏机遇；消极等待，坐失机遇；怕担责任，丧失机遇；谈多做少，空谈机遇；反应迟缓，痛失机遇；忽视产业，错失机遇；不跑不要，等待机遇。我们将按照“十破十立”的要求，以主动谋划，敢想敢干精神，推动企业实现未来茅台的大战略与大谋划。

贵州发展的差距在工业，潜力在工业，希望在工业。以工业化带动城镇化、农业现代化，推动整个经济协调发展——茅台的未来五年，必将为地方经济的腾飞，作出更大贡献。茅台的发展，不仅带动其核心实业的成长，更能浸润农业、生态以及旅游、文化等多个领域，还要整合上下游资源，以生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路，实现发展、富裕、生态三者的辩证统一。

迈出大步伐：创造与未来

打造令人尊敬的伟大企业，是很多企业家怀揣的梦想。

从20世纪70年代末到现在，中国改革开放走过了30多年。其间，既诞生了很多有价值的新兴企业，也壮大了不少像茅台这样的传统企业。

今年第三季度，全球知名品牌调查公司评选机构华通明略（Millward Brown Optimum）在纽约公布，贵州茅台首次以129.57亿美元的品牌价值入选Brand Z最有价值全球品牌百强企业名单，位列全球最具品牌价值企业排行榜第69位，列中国知名企业第九位。

茅台不仅是首个人选全球最高级别品牌排行榜的贵州企业，也是中国西部唯一入选全球百强的品牌。在入选价值百强的品牌中，全球仅有两家酒类企业上榜。除了茅台，还有国际知名的啤酒品牌百威。

“贵州茅台既有悠久的历史，又成功引入了现代的管理理念。”Brand Z这样评价，“烈性酒类别的榜单证明了中国品牌培养情感诉求的能力。茅台酒借助中国的文化传统，与本土消费者建立了情感纽带。”

这只是茅台在过去十余年间，获得的重大国际荣誉之一。茅台的成长与变迁，既是中国经济发展、社会进步的见证，也是中国企业在全球化时代的变化案例。

如果要问，从小作坊到今天有国际影响的知名企业，贵州茅台成长的秘诀是什么？有三个答案。

第一，要有面向世界的进取心和学习能力。

就在50多年前，绝大部分茅台酒厂员工还没有到过北京。那时的贵州茅台，就像一个作坊，连企业标准化都很陌生。十多年前，我们在为上市做准备时，“股市”是什么概念，大部分中国人还不清楚。坦率地说，茅台的大部分人也不清楚。但我们坚持做，茅台人有个朴素的想法，上市，可以帮助茅台提升管理水平，必须努力争取。

贵州茅台成长于边远之地，凭借强烈的好奇心，不断学习、不断自我改造，点滴积累走到今天。没有全球企业

的智慧积累，没有世界经济的不断革新，没有中国经济的快速进步，茅台也不会获得这样好的学习机会。

今天，我们站在世界的最大门口前，茅台所遇到的学习压力将会更大。为了“世界蒸馏酒第一品牌”，我们会锲而不舍、不断求索、自强不息。

第二，要坚持传统，不断创新。

在茅台成长过程中，见过很多兴衰起伏，也经历过中国酒业最浮躁的扩张时代。回顾过去，我们庆幸企业始终坚持把茅台做大做强信念和决心，坚持把发展作为兴企强企的第一要务；我们在生产上坚守工艺；坚持在观念、营销上不断创新，坚持“以质求存、以人为本、恪守诚信、继承创新”的核心价值观。

回顾茅台过去半个多世纪的巨大变化，特别是连续14年的高速增长，我们成功的原因，既不是“策划”，也不是“咄咄逼人”，而是靠立志酿造世界上最好蒸馏酒的决心，通过打造一流管理水平，精心开拓国内外市场，埋头苦干、励精图治，点滴积累而成。

茅台的“热”，是“慢热”。它经过好几代茅台人的苦心经营，时代积累，才走到今天的快速增长期。

第三，要有大品牌承担大责任的精神。

身为中国知名白酒品牌，茅台一直在不断呼吁建立共识：我们既要善于积累财富，更要善于分享财富，承担更多的社会责任。

大企业承担大责任，大品牌有大担当。长期以来，茅台集团秉承“爱我茅台，为国争光”的企业精神、“酿造高品位的生活”的使命和“天贵人和，厚德致远”、“以人为本、以质求存、恪守诚信、继承创新”的企业核心价值观，以强烈的责任感和使命感，始终把发扬传统产业、光大民族品牌作为己任，发展不忘回报社会，积极履行社会责任，倾力支持公益事业，用行动践行使命，以奉献诠释责任，开辟了一条独具茅台特色的企业可持续发展道路。

1998年至2012年，茅台集团累计实现税金495亿元，并在过去14年中，解决就业13000多人。“十一五”以来，茅台集团累计投入各种公益事业近10亿元。比如，捐资4000多万元，帮助汶川地震灾区重建家园。比如，捐资2100多万元成立以“汇聚爱心，汇聚善心”为宗旨的“心基金”；比如，出资1575万元为西部地区150万农村小学生捐赠《新华字典》；比如，捐资1900万元援建百所“国酒茅台·希望食堂”，等等。近五年来，茅台还投入3亿多元用于环境保护，并以远高于市场平均价格的优惠条件收购本地有机原料，以2011年的统计数据看，仁怀市农民为此人均增收1000多元。茅台的努力，使之成为贵州乃至全国最有爱心和最具有社会责任的企业之一。

2012年，贵州茅台出资1亿元人民币，用于中国的教育助学事业。两万多名中国贫寒家庭的学生，因此受益，获得大学学习的资助。这是新中国成立以来，受助人最多、覆盖面最广的一次捐赠。

与诸多世界企业巨头相比，中国的企业只能算是刚刚步入青春期。在这个规则已经被制定的全球商业圈，作为后来者的中国企业必须付出更多的努力，才能赢得更好的成长环境。

客观地讲，茅台距离伟大的企业还有距离。但是，作为中国具有自主知识产权和独特文化魅力的民族品牌，贵州茅台一定会朝这个方向努力。

而茅台成长步伐的加快，将为全球商业史书写一段充满个性的记忆。从世界知名企业到伟大企业，跨越绝非一步之遥，也非经营数字的简单增长。

远大的理想、坚定的信念、个性鲜明的价值观，超越国界的产业影响，良性而可复制的治理结构，勇于担当的社会责任——所有这些，日积月累，将从根本上为茅台走向伟大企业的步伐打下坚实基础。

“中国白酒看贵州，贵州白酒看茅台”。回顾亚洲，特别是东亚企业在过去半个世纪崛起的历史，茅台的发展信心愈加坚定。我们将以争创一流的使命感，时不我待的危机感，加快发展的紧迫感，做大做强的责任感，在未来5年之中，为中国全面建成小康社会作出更多贡献，为贵州的后发赶超增加更多动力。