本版编辑：曾西雅
E-mail：t8@studytimes.cn
Tel：010—62806245

茅台集团“十三五”规划系列解读

作为中国国酒，茅台集团如何实现千亿级企业目标，如何成长为受人尊敬的企业，是一件值得期待的事情。为全面解读茅台“十三五”规划，本期刊发系列解读文章。

茅台“十三五”规划解读之一

茅台宏志：打造千亿级投资控股集团

2020年，贵州茅台集团要成为“千亿”集团。这是茅台集团“十三五”规划提出的一大企业目标。所谓“千亿级”，系指集团的总体业务规模合计达到或接近一千亿的战略目标。其中，酒业收入占70%左右。

茅台集团实现“十三五”规划目标的信心何来？一方面，当然与茅台作为国酒品牌地位和目前已经有坚实发展基础有关系；另一方面，从宏观环境来说，当前中国处于复兴的绝佳历史机遇期，茅台作为白酒业的卓越的民族品牌，乘风破浪正有时。

做好酒业文章，巩固和提升茅台蒸馏酒民族品牌地位。酒业是茅台集团安身立命的基础，是茅台集团实现可持续发展的原动力。规划提示，未来五年，除金融业务外，茅台集团一切新业务的培育都将围绕“酒”字来展开，实现同心多元，借助竞争优势，降低发展风险。

根据规划，到2020年，全集团的白酒产量要达到12万吨，其中，茅台酒要达到5万吨，巩固和提升茅台蒸馏酒行业民族品牌地位。

这一定位，意味着茅台酒的销售收入要实现在全球蒸馏酒品类品牌中位居前列；茅台品牌价值位居全球酒类品牌价值前列；茅台酒的国际业务收入占比从目前的4%，上升到10%至15%之间；茅台品牌资产在全球范围内拓展更大的成长空间，茅台不仅是中国的国酒，更要成为世界性的品牌，在国际范围内具有较大的影响力、国际市场分布较广、拥有长期忠诚的多国消费群体。

茅台目前已经发展成为国内排名前列的酒类提供商，“十三五”期间必须以全球化战略眼光拓展国际市场。

做好酒业文章，除了提升作为核心产品的茅台酒的市场影响力，包括酱香型白酒系列产品、浓香型白酒、蓝莓酒、葡萄酒等在内，多元化的产品阵营亦将在“十三五”期间形成舰队模式，为整个茅台酒类品牌阵营在全球市场上提供多层次的产品支撑。

拓展酒外天地，双轮驱动打造酒业投资控股集团。金融有利于提升茅台集团产业资本运营效率，是拉动茅台产业做大做强成为世界级企业的牵引力；而产融结合也是产业资本发展到一定程度，寻求经营多元化、资本虚拟化，从而实现母合发展的一大趋势。

规划指出，“十三五”时期，茅台集团将以调整优化产业结构，推进产权制度改革，合理战略布局为依托，以差异化竞争、集约化管理、多元化发展、资本和投资拉动、产融结合为战略主线，充分发挥自身的规模优势、品牌优势、资本优势和文化优势。在深耕中国市场的前提下，坚持开拓国际市场，推进酒业、酒业产业链上下游、金融、实业投资、营销商贸、文化旅游和其他多元化业务板块的全面发展。

规划强调，茅台业务结构要从一业独大逐渐转换为双轮驱动，即由目前的酒业独大，转型为由酒业和金融双轮驱动模式。未来，茅台集团金融板块业务将呈现出基金、融资租赁、银行、证券、保险等多种业态。

有关人士分析，通过资本为纽带，以金融手段为核心，积极推进资本运作、战略并购、产业投资，使得贵州茅台的产业链条将涵盖酒类生产与营销，旅游、包装、物流等各个相关领域，最终实现千亿级企业的战略目标。

一切过去，皆为序章。回望“十二五”，茅台的成绩已然成为辉煌过去；“十三五”期间，茅台这艘巨轮将瞄准千亿级企业目标，扬帆远航在世界的海平面上。

茅台“十三五”规划解读之二

茅台动力：提升五大能力助推茅台再造

“十三五”的五年，将是贵州茅台脱胎换骨、打造产业巨舰的关键时期。这一次转型的核心之一，是进一步全面提升企业在全球化时代的竞争能力。贵州茅台“十三五”规划强调，未来五年，茅台集团将致力打造集团的五大能力。

国际化推进力

茅台“十三五”规划清晰指出，国际化推进能力是茅台面临的巨大挑战——因此，未来五年，贵州茅台必须投入足够的战略资源，做好充分的战略准备，综合推进产品国际化、经营国际化、文化国际化。

据介绍，贵州茅台的国际化的具体职能包括：国际市场研究能力、产品研发和规划能力、品牌战略和导入能力、渠道设计和管理能力、经营管理能力和资本运作能力。

根据茅台“十三五”规划，贵州茅台的国际化战略，以布局全球市场为要点，开发国际化适销对路的产品，先易后难，将茅台品牌麾下产品分销到世界各地；集团亦将通过在海外建立分支机构，以自营和收购国际酒业品牌双通道进入国际市场，发展国家化经销网络，实现业务互动。

相关人士强调，茅台集团将在经营全球业务的同时，传播中国酒类品牌的文化价值，以文化营销方式培育忠诚消费者，系统提升集团国际推进能力。

集团化运作与管控力

在世界经济范围内，集团企业与单体企业相比，具有更强的竞争优势。相关人士形象地比喻说，贵州茅台集团总部，就像庞大舰队的旗舰。这个中枢的运作与管控能力，直接影响整个舰队的效率与战斗力。

茅台“十三五”规划指出，未来五年，在集团总部层面重点培养战略管理能力、资本运作能力、监督控制能力、专业服务能力四大核心能力，实现母合效应，使得集团总部成为价值创造总部，实现“1+5”管控模式。“1”即一个战略中心型组织，就是将人力资源管理与财务目标相联结，订好关键人（企业家和高级经理人）的全面平衡指标，培养关键人成为决策者去开创新业务，将管理幅度缩小到易于管理，让关键人去对话成本、创造利润，主动优化流程、减少浪费，按创造价值的效益分享成果，激励不同层次的战略主体和关键人；“5”，即5S战略管控体系，包括战略规划、战略计划、战略管理、战略审计、战略评价五个方面。通过“1+5”模式来实现集团对子公司的价值整合与创造。

品牌化建设力

大视野决定大品牌。

在全球产业阵营中，酿酒业是典型的品牌导向型行业。人们很难想象，如果没有品牌，一家酒企将怎样在激烈的竞争中生存。

作为全球品牌价值五百强企业，贵州茅台“十三五”期间的品牌战略，是业界关注的焦点之一。

茅台“十三五”规划认为，品牌化建设能力，是茅台集团作为酒业提供商实现品牌全球化的必备能力。未来五年，茅台集团将围绕品牌建设，培养八个核心能力：培养新品牌策划和培育能力，成功打造新品牌，改变“茅台”一枝独秀的现状；培养品类品牌规划能力，建设新的品类品牌，实现多品类酒业经营；培养品牌战略组合能力，在多品牌格局下，确立每一个品牌的地位和价值，根据业务组合设计品牌组合，明确每一个品牌在组合中的定位；培养品牌文化提炼能力；培养品牌国际化推广能力；培养品牌资产管理能力；培养集团内部品牌管理和运作能力；培养品牌危机预警和处置能力。

市场化深耕力

改革开放38年来，贵州茅台成长变化中，最耀眼的趋势，就是以市场为导向的不断演进。市场化的深入，也使得贵州茅台从一个区域型的地方企业，成长为具有跨国影响力的企业。

未来五年，贵州茅台集团将不断提升市场化深耕能力，从现代市场营销、渠道构建、终端建设、市场管控四个方面打造市场化深耕能力，建成市场快速响应体系。

据茅台集团有关人士介绍，“十三五”期间，茅台集团将从以下方面强化市场能力。

强化充分研究消费者需求特性、竞争对手行为特征及未来行业变化趋势，制定精准的营销策略的能力。

强化规划产品从厂家到消费者手中的渠道链条及不同渠道形态的组合方式，对原有的渠道网络进行梳理、重塑，主动建设现代渠道网络的能力。

强化依据市场定位及营销策略选择终端，进行终端定位，设计终端策略，实现终端平台化、互动化和生动化的能力。

强化渠道各层级的价格体系管控能力，改变渠道成员利益不合理的状况，建立价格调整机制，保证茅台酒获得合理的价格定位。

强化追踪产品的流向，防止各区域市场间的窜货、杀价，保障经销商成员的合理利益的管控能力。

强化引导渠道成员配合厂家的营销策略，动态跟踪、评估、调整渠道成员的能力。

资本化运作力

茅台“十三五”规划明确指出，资本运作能力将是茅台新时期需要建设的核心能力之一。茅台酒出色的产品竞争力，给集团带来了雄厚的资金积累，也给他们推动资本运作，奠定了良好的基础。

据介绍，未来五年，产融结合是茅台集团战略发展的重要支撑。茅台将从提高投融资能力、投资对象选择能力、项目培育能力和资本市场运作能力出发，培育集团资本化运作的核心优势，形成产融结合的独特优势和运作模式。在尽快获得金融牌照的前提下，规划好金融板块的子业务，形成金融子业务层面的培育能力，较快完成金融核心业务的定型，改变金融资本运营能力较弱的现状，努力打造集团酒业之外双轮驱动中的“另一轮”。同时充分利用账面资金结余进行有价证券等金融产品买卖活动，加速金融资产的流动性，谋取利益最大化。

茅台“十三五”规划解读之三

茅台路径：实现目标的时间表

有了目标，有了策略，那么，茅台集团完成“十三五”发展规划的步骤是怎样的？茅台集团“十三五”规划的时间表分为三个战略阶段：每个阶段有不同的战略特征和战略任务。

2016—2017年：战略转型期。在规划中，从今年到明年是茅台集团的“战略转型期”——战略转型和发展的规划期。此阶段，贵州茅台将整合和重组现有战略资源，完成战略转型的准备工作，夯实新一轮战略发展基础，培育新时期企业发展关键能力，全面完成产业布局，在稳定主业的同时，建设和完善与战略发展要求相匹配的支持体系。

规划指出，未来两年茅台集团将根据战略发展需要，结合业务梳理和归集的难易程度，对现有业务与利润主体进行合理对接，坚持“全面规划、总体把握、战略导向、全局利益、有序推进、坚定执行”二十字方针，对现有业务板块进行有序梳理，使各子公司及各业务板块的管理模式及业务定位更加清晰，形成集团多元化、利润中心专业化的局面，形成协调、完整、合理，具有高效率高协同的业务模块与业务线。

据透露，针对体系调整，茅台集团将适时设立“酒业事业部”，以此作为酒业业务发展的二级产业管理部门。待时机成熟之后，集团公司可以根据母合优势最大化原则，在资本层面进行酒业的二次整合。

有关人士强调，茅台“十三五”规划的目标之一，是完成品牌整合与再造——待茅台酒、系列酒品牌规划完成，拥有独特定位与价值；所有非高端酒类品牌在未来一个时期将逐步去“茅台”化。

未来两年，茅台集团还将针对此阶段的任务，培育几项“关键能力”：提升内部集约能力、战略中心型组织管理能力、集团母合能力、金融业务规划和培育能力、酒业发展与规划能力以及精细化管理能力。

规划强调，“十三五”的头两年，贵州茅台将建立集团业务筛选、培育机制，建立健全内部管理机制，完善法人治理结构，改变人力资源政策，建立人员能进能出、能上能下的用人机制，建立制度执行的监督机制。

同时，贵州茅台将以企业家团队为核心，打造一支拥有现代企业管理人才、国际化人才、市场营销人才、资本化运行人才、投融资人才、金融管理人才的职业化管理团队。

2018—2019年：战略发展期。根据规划，“十三五”的中间两年，是战略发展期。在此期间，茅台集团确立的各大产业将获得健康有序发展，新兴业务取得明显突破，各子集团协调发展，产融结合成为多元业务的主导。

酒业：覆盖白酒、葡萄酒、保健酒等多酒种、多价位；茅台酒继续保持高端白酒品牌地位；系列酒品牌定位和价值提炼完成，品牌架构完整；保健酒业务发展格局完成占位，葡萄酒完成转型；酒业渠道实现成功转型；酒业并购全面完成。

一体化业务：物流行业成为具有区域竞争优势的第三方企业；同时投入信息系统集成技术，为第四方物流发展奠定基础；原料供应在保障自给自足外，在贵州省内形成区域供给优势；包装产业由生产型向研发主导型方向发展。

同心多元化业务：通过并购、资本投资等方式在集团内形成除酒类业务外的多点强势业务和企业；关注研究国内、国外相关的投资机会，抓住具有发展活力的新项目；新的战略业务获得长足发展。

金融业务：金融业务自身布局完成，各金融子业务板块基本成熟，形成有核心能力的金融子公司；产融结合开始展现驱动力。

四大业务版块形成独立发展态势，集团的人才资源、资金资源在四大业务版块之间有序分配，新兴业务实现突破，集团金融资本在集团发展中成为新的增长极。

2020年：战略格局成型期。“十三五”的收官之年，将是整个规划的成型阶段。在此阶段，贵州茅台将全面形成产融结合的投资控股集团，成为国际化的酒业多元投资控股集团，为新一轮发展奠定坚实的基础。

形成酒业帝国：茅台酒“中国白酒知名品牌，中国国酒地位”进一步夯实；中高端系列白酒代表性的全国化品牌形成三个；葡萄酒规划成为行业二线领先品牌，保健酒整体规模成为行业一线品牌。

物流与主业形成协同效应：物流产业形成第三第四方完整布局，实现最后一公里酒业配送目标；包装业务带动酒业技术进步，解决防伪难题，实现内外业务共举；循环经济业务解决了可持续发展要求，自身能够产生足够的经营效益。

形成产融结合的混业投资控股集团：金融产业完成布局，结合自身金融业务的发展要求，开展战略并购，提高金融业务发展规模和核心能力，金融业务自身开始实现产业规模和竞争力，投融资业务趋向成熟。

形成新的战略产业：大健康产业形成三大健康子业务格局，成为贵州省最大的健康管理企业之一；茅台文化旅游产业形成围绕茅台镇为中心的旅游产业基地和旅游平台。

茅台“十三五”规划解读之四

茅台酒篇：打造酒业品牌航母

酒业是茅台集团的核心业务板块，细看茅台集团“十三五”规划，酒业板块的各项业务目标都展示了茅台集团的雄心壮志。

茅台酒实现单一品牌销售收入，“中国白酒知名品牌，中国国酒地位”进一步夯实；海外市场销售比例从目前的4%上升到10%以上；葡萄酒规划成为行业二线领先品牌，保健酒整体规模成为行业一线品牌；酒业品牌价值居全球酒行业前茅，酒业公司市值居全球酒行业前列。

“十三五”期间，茅台集团将完成品牌整合和再造。另一个值得注意的变化是，茅台集团的商业形态将定位为综合酒类运营商，酒类业务分解为3个层面，酱香型白酒是集团的核心业务和未来发展的战略支撑点；浓香型白酒、葡萄酒和保健酒是集团重点培育的新兴业务；预调酒、蓝莓酒等其他酒是集团全力布局的种子业务。上述3个层面的业务形成一个梯队化、联动化、集约化、母合化发展的格局，决定茅台集团未来商业形态的变化次序。

寻求国外新兴市场，实现茅台酒品牌国际地位提升。毫无疑问，酱香酒是奠定茅台酒业帝国的王牌，茅台酒、系列酒、习酒都是集团的战略核心业务。茅台酒目标是中国高端白酒知名品牌，是支撑集团千亿目标发展的驱动器。

“十三五”期间，茅台酒将借助“国酒”概念诠释茅台的酿造工艺、历史文化和独有的资源稀缺性所赋予的高价值基因；同时，借助普世价值理念的品牌诉求，打破茅台国际化品牌传播中的文化障碍。

在销售模式的创新上，一个值得消费者关注的变化是，更加便捷更加可靠的新兴渠道，那就是打造茅台云商城。茅台集团将整合内外部资源，形成O2O营销模式，实现茅台酒业互联网+的营销升级。

“十三五”期间，茅台酒将立足中国市场，寻求国外新兴市场，积极探索技术创新，开发迎合国际化消费需求的新型产品。同时，探索研究国外蒸馏酒的包装形式和消费者对包装的偏爱特点，尝试在包装上进行创新；加速品牌国际化，实现茅台酒国际化品牌地位的提升。

酒业帝国品种多样，加快培植新兴增长点。习酒是打造酱香酒第二个全国化品牌的重要业务单元，也是集团酒业板块的重要增长点。习酒要在“十三五”前期进入资本市场，并借助资本力量实现跨越式发展，力争成为茅台集团第二大上市公司。

现有系列酒将重新定位：“三茅”定位为机会性运营产品，汉酱、仁酒系列化开发价格下探，进入到主流商务消费价格区间。洞悉当代年轻人的思想和情怀，研发青春小酒，抢占青春时尚白酒市场，引领年轻化消费趋势；尝试在青春酒业第一轮洗牌之际，以资本并购方式切入，再利用茅台资源优势进行全面培育的方式实现快速发展。全力完善和提升定制酒的营销和配套能力，打造高效、个性化的定制模式。

葡萄酒业务成为茅台集团的重要业务单元，国内业务要成为国内具有一流营销能力的葡萄酒企业，在葡萄酒行业中成为二线名列前茅的品牌。同时，厘清茅台与葡萄酒的品牌关系，对其进行与葡萄酒属性匹配的品牌战略重塑，逐步推进葡萄酒品牌“去茅台化”。以建立“新世界葡萄酒的东方典范”为核心价值重塑品牌，全力打造一个独立的葡萄酒品牌。在生产工艺上，茅台集团将借收购法国海马酒庄契机，在充分借鉴、吸收、消化基础上实现技术再创新。

除了做好自有葡萄酒品牌之外，茅台也经营进口葡萄酒，国际业务要成为中国进口葡萄酒第一梯队的品牌渠道商。与国外酒庄建立战略联盟，打造国内进口葡萄酒商的公信力平台，提升茅台进口葡萄酒业务的品牌实力。

茅台集团的酒业版块还包括保健酒、预调酒、蓝莓酒等。保健酒被定位为茅台集团重要的新兴业务，成为大酒业板块的主要差异化业务单元和新兴增长点。具体目标是，2020年之后，保健酒成为行业一线品牌和高端养生酒标杆品牌。其他酒则作为茅台集团重要的新兴业务和种子业务进行培育，逐渐发展成为茅台集团大酒业板块的重要业务单元。

出刊：周一、周四 社址：北京市海淀区大有庄100号 邮政编码：100091 社长：许宝健 广告部电话：（010）62805313 发行部电话：（010）62805431 62806227（传真） 总编室电话：（010）62806228 62805368 电子信箱：zbs@studytimes.cn
定价：全年180元 邮发代号：1—267 国外发行代号：W3970 开户银行：建行北京中关村分行 户名：中共中央党校报刊社 账号：2613000456 广告经营许可证号：京海工商广字0301号 承印：人民日报社印刷厂