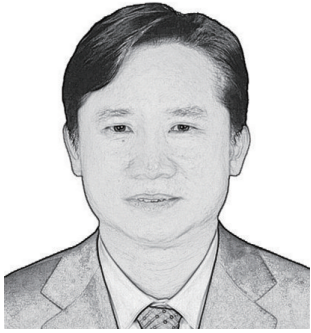


## 让“中国精品”与世界共美



丁雄军

茅台集团党委书记、董事长

身处经济全球化时代,我们见证了科技产业革命带来的创新浪潮,来自世界各地的新兴产品,带来了生活的便利和高效,深刻改变着人们的生活方式。以丝绸、茶叶、瓷器、白酒等为代表的中国传统产品,也一直都是向世界讲述中国故事、展示中国形象的重要载体,述说着千年来人们对美好生活的向往和追求。美好生活是世界人民共同的期许,中国传统产品源于中华之美,更要出海致远,与世界共美。

在这里,我想围绕中国传统产品中的精品,中国精品承载的厚重文化,以及中国精品和中华文化孕育的中国品牌等三个方面,深入阐释中国精品可以与世界共美。

第一,中国传统产品中有很多精品,可以与世界共美。数千年来,诞生于古老中国的丝、瓷、茶、酒等传统产

品,沿着古代陆海通道走向世界各地,并以其独有的工艺、卓越的品质,成为世人眼中的“中国精品”。其中,被誉为中国白酒酿造工艺“活化石”的茅台酒,正是用匠人、匠心、匠力造就的精品匠作,从1915年旧金山万国博览会智夺“金奖”,到1954年日内瓦会议期间的“两外外交”,直至今日都深受全球官方乃至世界人民的欢迎和喜爱。

中国精品与世界共美,需要通过出海贸易不断“走出去”。茅台集团已经形成白酒、红酒、果酒的出口产品矩阵,产品销往全球64个国家和地区,入选《中欧地理标志保护与合作协定》和《中泰“3+3”互认互保产品清单》,2023年出口额超43亿元,占中国白酒出口额的77%。

第二,中国精品中承载的厚重文化,可以与世界共美。中华文化历史

悠久、内涵丰富、影响深远,并在不断传承中焕发着时代活力。茅台酒作为中国酒文化的极致代表,通过携“文化”出海,以“说文解字”的方式,向世界讲述了濮、茅、香、美、工法等蕴含茅台独特文化的汉字故事,通过汉字让世界读懂茅台,通过茅台让世界“读懂中国”,“Baijiu”“Ganbei”“Gongfa”“Mei”等代表中国酒文化的国际话语表达,也正被世界所了解和认同。比如“濮”字,世居在茅台的先民称为“濮人”,左侧“氵”代表流淌千年的赤水河;中间“人”代表天人合一、天人共融;右上方“业”代表专业和精业;右下方“美”代表以“美”为向,酿造美酒,满足人们对美好生活的向往和追求。

中国精品与世界共美,需要通过文化交流不断“走进来”。茅台将始终坚守中华文化立场,围绕“酒是人类共

同的语言”,持续构建中国白酒话语叙事体系,讲好中国故事、传播中国声音,推动中华文化更好地走向世界。

第三,中国精品和中华文化孕育的中国品牌,可以与世界共美。近年来,国家大力实施“品牌强国”战略,越来越多的中国传统企业、中国民族品牌走向国际市场。茅台始终致力于推动品牌出海,构建起集产品、公益和文化的多元品牌矩阵,积极加入国际理性饮酒联盟(IARD)等国际组织,与帝亚吉欧、保乐力加共同发起“T3”对话机制,全面、全域践行“ESG”理念,不断提升企业竞争力、扩大品牌影响力。

中国精品与世界共美,需要通过品牌塑造不断“走上去”。茅台将始终坚持品牌强企战略,不断深化品牌内涵,提升品牌价值,向世界更好地展示中国品牌新形象。

## 行业早已变了,而我们的变革慢了



耿超

燕京啤酒党委书记、董事长

啤酒新世界最突出的能力,就是能不能变革,敢不敢变革。这对企业领导者而言,也是一个极大的考验。燕京啤酒的发展经历了从1.0到2.0的阶段。过去40多年的发展中,燕京啤酒没有系统、彻底地变革过,机制较为僵化,导致的结果是:市场下跌、企业业绩不佳、大家信心受挫。怎么办?

2020年年底,我到燕京啤酒的时候,压力很大。在整个“十三五”期间,燕京啤酒每年的销售收入在111亿元上下波动,波动幅度在1亿元到2亿元;2013年,燕京啤酒的销量约570万吨,但到2020年,我们只实现了300多万吨的销量,不但没有实现增长,销量还更少了。这说明我们对行业的判断出现了问题。行业早已变了,而我们的变革慢了。

经过我们长期的思考研究,最后提出“慢慢来,找对路,别再犯错误”。

我们抓住几个主要问题优先解决,让大家能够看到组织效能的焕发,改善经营效益。

变革当中最难的部分,就是做加法和做减法,但是减法不好做。在燕京啤酒做减法,更多体现在组织体系焕新上。过去,我们的组织体系很庞大,包括高管队伍。举个例子,我刚来时,燕京啤酒上市公司共有15名董事,现在只有7名。过去,分公司高管有七八个,副厂长一堆;现在实行“1+X”制,目标只有1名高管,销量超过30万吨的情况下是“1+1”,超过50万吨就是“1+2”。我们也关停了一些产能落后的工厂或并厂,关停一些工厂后,效率更高了。变革要考虑条件不具备的问题,事实上,现在并不是一切条件都具备,那就具备多少干多少,创造条件干。这几年,接受变革、支持变革的人也越来越多。

管理大师吉姆·柯林斯说,卓越的领导力要具备七个要素,包括真诚、决断力、专注力、个人色彩、沟通、软硬结合的社交技巧、一往无前的勇气。如果从中选三个最重要的要素,我选专注力、勇气和决断力。

一,专注力。我们是一家啤酒企业,酿酒本身就是一件需要专注的事,不断精益求精。我们的使命就是酿一瓶好酒,这就需要专注力。

二,决断力。燕京啤酒正在进行变革转型,很多事需要做取舍、做加减法,这需要决断。越在这种时刻,越不能四平八稳。很多工作不是非黑即白的,也没有完全正确或无风险的决策,这就考验我们这个班子、团队不但要正确,还要能快速解决问题。

2020年,我进燕京啤酒的时候,当时资源有限,我们该往哪个方向走?这就需要决断。我们生产了两款产

品:一个是燕京清爽,当时销量约40万吨;另一个是新品燕京U8,当年销量不到10万吨。前者盈利高,基础好;后者才刚刚起步,我们的资源无法同时支撑这两款产品的营销,如何选择?最后,我们坚定地选择了几乎零基础的燕京U8。U8无论是产品还是品牌形象,都更加年轻化。2023年,燕京U8销量53.24万千升,同比增长36.9%。现在回过头去看,有一些决策做得也很仓促,但只要核心逻辑和方向是正确的,就不会偏离主线。

三,一往无前的勇气。有些问题、趋势,我们可能洞察到了,也有决断力,但是能不能发挥组织效能?措施能不能执行?规划好做,但在实际落地的时候,可能会遇到很多问题,包括组织内部、股东之间、团队等各方面的问题,这就需要我们坚定信念,一张蓝图绘到底,认准的事情把它干成。

## 起泡酒,葡萄酒世界最亮的“星”



Gabriel Stone

The Drinks Business撰稿人

国际葡萄与葡萄酒组织(OIV)在2023年底的一份报告显示,在过去的20年里,红葡萄酒供需显著下降,而白葡萄酒产量持续飙升,在2002年至2021年间增长了13%。

但OIV并没有列出白葡萄酒在本世纪的成功案例,比如,马尔堡(Marlborough)长相思或意大利灰比诺,而是坚定地把功劳放在了起泡酒上,并评论说:“这种增长背后的主要推动力之一是起泡酒的繁荣。”

至关重要,报告指出,美国、德国和英国等市场对起泡酒的渴望远远弥补了法国和西班牙等葡萄酒消费大国的下降。

在这种背景下,许多生产商和地区,无论是否拥有深厚的起泡酒生产传统,都在加大对起泡酒的关注力度。从亚美尼亚到卡拉布里亚,从葡

萄牙到乌拉圭,酿酒商们发现了一个不可抗拒的机会。

这反过来也反映在零售商身上。2023年,英国大型超市Sainsbury's在其产品系列中增加了不少于10款起泡酒,这些酒款涵盖了传统产区,比如,自有品牌DOC普罗塞克和年份香槟,还有新西兰名庄Villa Maria的起泡酒。

英国另一超市巨头Waitrose情况也相似。该公司不久前透露,今年前3个月的cr e mant起泡酒销售额同比增长51%。这一品类最近超过了该超市卡瓦(Cava)酒的销量,不过同期香槟的销量下降了4%。

这一切都表明,家庭预算的压力并没有减少消费者对起泡酒的渴望,但促使他们转向性价比高、令人信服的产品,而不是最知名的酒款。

这种多元化趋势的一个明显受益者是南非的传统法起泡酒(Cap Classique)。英国占该类全球出口额的38%,南非葡萄酒行业机构SAWIS的数据显示,传统法起泡酒2023年对英国的出货量增长了19%。

“我们预计这种增长将持续下去。”南非葡萄酒协会(Wines of South Africa)英国和欧洲市场经理Jo Wehring表示,“鉴于英国市场在全球趋势中具有如此大的影响力,我们预计其他出口市场也会注意到这一点,并且这一趋势将会向更广泛的市场蔓延。”

Wehring还指出,美国市场起泡酒销量也出现显著上升。

葡萄酒协会(The Wine Society)的起泡酒采购负责人、葡萄酒大师Sarah Knowles也表示,南非传统法起

泡酒销量出现“惊人提升”。

虽然会员们早就认识到传统法起泡酒的价值,但他们对香槟也有着旺盛的需求。她在报告中说:“今年对零售商来说不是香槟销售最好的一年,但我们度过了一个丰收年。”但并不是说这种“忠诚度”完全不受最近价格上涨的影响,“当一家香槟生产商提高价格时,人们并没有减少香槟的消费量,只是转移到了其他的品牌。”

这与贝勒丰香槟公司(Cham-pagne Besserat de Bellefont)出口销售总监Guillaume Buisson的观点一致。他认为,“建立忠诚度首先要关注品类,然后才是品牌。”

如今,香槟生产商已经意识到,日益激烈的竞争使得香槟必须恢复近年来受到严重动摇的销售与定价之间的平衡。