

贵州茅台的核心竞争力分析

■ 薛 贵

贵州茅台酒厂集团(简称贵州茅台)由中国贵州茅台酒厂有限责任公司及其全资子公司、控股公司、参股公司等近20家企业构成,集团所涉足的产业领域包括白酒、啤酒、葡萄酒、红酒、证券、银行、保险、物业、科研等。在激烈的市场竞争中,虽然面对着五粮液、剑南春及众多高中档白酒品牌的激烈竞争,贵州茅台仍然能够保持利润率第一,主要是由于其具有强大的核心竞争力。故本文拟对贵州茅台的核心竞争力作个详细解析,以为其他企业提高核心竞争力提供借鉴与思考。

一、贵州茅台核心竞争力横向分析

哈默(1994)在《核心竞争力的概念》一文中,提出确定核心竞争力的五个标准:①核心竞争力代表许多单个技能的整合。②核心竞争力不是无生命的事物,它是一个凌乱的学识的累积活动,包括隐性的和显性的知识。③核心竞争力必须能够对顾客感知的价值做出极大的贡献。④核心竞争力必须具有竞争力的独特性。⑤至少从整个公司而不是某项业务的角度来看,核心竞争力应当为企业进入新市场提供入口。据此笔者从财务角度出发,选取盈利能力指标、偿债能力指标、现金能力指标、资产负债能力指标和成长能力指标作为综合反映核心竞争

力的五个标准。其中盈利能力指标选取了净资产收益率、固定资产净利润率、每股收益、P/S、主营业务毛利率、成本费用利用率和主营业务比率;偿债能力指标选取了流动负债与经营活动现金流比、资产负债率、速动比率;现金能力指标选取了每股营业收入、经营活动产生的现金净流量增长率、现金自给率;资产负债能力指标选取了总资产周转率、存货周转率、固定资产周转率、流动资产周转率;成长能力指标选取了每股收益增长率、总资产增长率、净利润增长率、固定资产投资扩张率。笔者还特别选取了主营业务收入、主营业务收入增长率、销售人员占员工总人数比三个指标来反映核心竞争力在市场竞争上的贡献;选取了技术人员占员工总人数比来反映核心竞争力在技术上的贡献;选取了固定资产比率、固定资产成新率来反映核心竞争力在设备上的贡献;选取了营业周期来反映核心竞争力在管理上的贡献。

根据以上核心竞争力横向指标体系,笔者剔除酿酒业务占比不大的上市公司大龙地产和在2007年出现重大资产重组的ST新华锦,最后选取19家酿酒类上市公司作为研究样本。借助于SPSS统计软件,根据构造的因子分析模型,计算出了各公司的因子得分(见表1)。

从因子得分表中可以看出,贵州茅台的因子得分达到0.57,在酿酒行业排

名第一,并且远远超过排名第二的张裕。由此可知,贵州茅台相比其他企业具备强有力的核心竞争力。

二、贵州茅台核心竞争力纵向分析

1. 显著增值性分析。贵州茅台为自己制定的总体发展战略是“一品为主,多品开发,做好酒文章;一业为主,多种经营,走出酒天地”,即充分利用茅台品牌的杠杆力,建立“白酒是茅台最好”的市场地位,同时进军红酒、啤酒市场,争取做到业内最好。随着发展质量的提高和发展速度的加快,茅台酒在中国白酒行业的“排头兵”地位及其对行业发展所具有的引领作用,正在日益凸显出来。以1999年至2007年为例,贵州茅台所实现的人均利税、人均利润,均居全国白酒行业之榜首,人均利税和人均利润分别为行业平均水平的5倍、9倍,创造了全行业15%的利税、11%的税金。销售收入、实现利润、创收税金3项指标,已持续9年居于全国白酒行业第二位。截至2008年年底,贵州茅台的全国经销客户已达1 143家,其中特约经销商231家,国酒茅台专卖店808个,个性化客户98家,团购客户46家,并在国外数十个国家和地区建立了营销机构。

2. 核心性分析。在核心技术方面,

表1

因子得分

贵州茅台	张裕	云南城投	燕京啤酒	山西汾酒	啤酒花	五粮液	惠泉啤酒	西藏发展	泸州老窖	重庆啤酒	古越龙山	兰州黄河	水井坊	莫高股份	古井贡酒	酒鬼酒	沱牌曲酒	皇台酒业
0.57	0.31	0.27	0.18	0.13	0.05	0.05	0.02	0.02	-0.04	-0.16	-0.16	-0.19	-0.22	-0.22	-0.26	-0.29	-0.37	-0.63

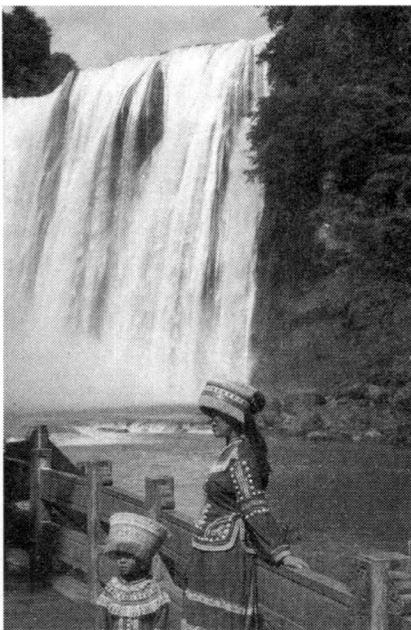
由于酒类属于微生物发酵产物,在酿制过程中发生的生物、化学反应无以计数,因此要酿造色香味俱佳的茅台酒,技术传承是必要的。茅台酒的生产严格遵循自然法则:一年一个生产周期,“端午踩曲,重阳投料”。同一批原料,要历经8次摊凉、9次蒸煮(烤酒)、加曲、堆积发酵、入池发酵、7次取酒。

在核心人力方面,“以人为本,提高人力资源质量”是贵州茅台一贯的方针。在国内白酒生产企业中,贵州茅台已具有技术人才领先的优势。截至2007年年底,贵州茅台的高级技工占生产一线员工总数的10.69%;拥有本科生493名,硕士生、博士生共10名;有省级以上评酒委员9名,国家级评酒委员8名,专家级国际评酒委员1名,是拥有国家级评酒委员最多的白酒企业。

在核心设备方面,贵州茅台创建了白酒行业唯一的国家级技术中心和首家国家级白酒检测重点实验室;创建了白酒行业第一个微生物资源菌种库;出资1 000万元成立了“贵州茅台联合基金”,针对茅台酒的科技创新予以专项支持,围绕贵州茅台发展的关键共性技术进行攻关;在国际上首次采用全二维气相色谱与飞行时间质谱联用,建立了包括样品前处理在内的一整套先进的白酒检测分析技术;与联合国工业发展组织中国投资与技术促进处签署“贵州茅台循环经济特色科技示范园”合作协议,对酿酒的下脚料酒糟进行治理和再利用,通过翻沙和碎沙工艺,成功开发了中低档白酒,改善和调整了产品结构。同时,进一步采用生物技术,对酒糟进行生物转化和有机肥开发。

在核心产品上,公司主产品茅台酒是世界三大名酒之一,是大曲酱香型白酒的典型代表,是天然有机食品,在生产工艺、自然环境等方面具有突出的不可复制性。同时,蕴含于产品中的酒文化,对贵州茅台核心竞争力的核心性也产生了巨大的能动作用。

3. 领先性分析。从市场层面看,白



酒行业分为高端和中低端白酒两个细分行业。目前,高档白酒销量占整体白酒行业总数的0.5%左右,但却贡献了白酒整体行业约三分之二的利润,白酒行业的整体利润向高档酒集中已成为一种趋势。随着经济的快速发展,“少喝酒、喝好酒”的观念深入人心,消费者在购买白酒时指名消费的趋势越来越明显。

从企业层面来看,贵州茅台也一直处于行业领先地位:在产品领先度上,国酒茅台在全国白酒行业拥有独一无二的工艺技术、企业标准和特殊功能;在科技研发力量领先度上,贵州茅台加强科研,依靠科技进步,加强战略基础性研究,用现代技术为茅台酒生产服务,稳定提高了茅台酒的质量。

4. 整合性分析。在组织结构方面,贵州茅台拥有较为完善的生产系统、销售系统、供应系统,建立了较为完善的内部管理和控制制度,涵盖公司治理结构、会计信息披露、生产、销售、采购、质量管理、投资、人力资源等方面,并在公司实际运用中得到了较好的贯彻和执行,确保了公司发展战略和各项经营目标的实现。

在管理观念上,贵州茅台推行了5S、6σ管理,建立了绩效、信息、人力资

源、物流管理体系,规范和完善了财务、生产、营销等管理环节,进行了业务流程再造;提炼形成了符合企业现状及未来发展的理念系统;引入KPI关键绩效指标考评,建立了相对完善的绩效考核模式,形成了有效的激励机制。

在管理体系上,贵州茅台在市场管理、企业管理、供应链管理、防伪等方面实现了全面发展。

在管理制度上,贵州茅台修订完善了三大标准及规章制度、部门职责,推行了厂务公开制度,促进公司民主决策进一步向广度和深度扩展。如在原有先进班组、优秀班组的基础上,进一步设立了特级班组,并制定了严格的申报条件和审核程序,推进了公司班组管理的整体发展水平;实施了企业法律总顾问制度,逐步明确和规范了公司股东会、董事会、监事会的权利和义务,进一步完善了法人治理结构;财务管理推行全面预算制度,加大了成本控制,有效降低了经营成本。

5. 延展性分析。通过分析市场需求趋势和进行市场细分,针对不同地区、不同层次、不同习惯、不同口味、不同消费能力等多样化需求,贵州茅台首先打破历史形成的酒度单一、规格单一、包装单一格局,先后开发出43°、38°、33°三种中低度茅台酒和15年、30年、50年、80年4种茅台年份制酒,以及“茅台王子酒”、“茅台迎宾酒”,并在多种容量规格和基本包装不变的情况下进行适度包装改革来提升茅台酒的包装水平。此外,茅台啤酒公司、昌黎葡萄酒公司的多品种、多产品开发,使茅台的产品结构形成了高、中、低配套的系列产品体系,实现了从传统“产品链”转向新型“品牌链”的理性延伸。

三、贵州茅台核心竞争力不足分析

1. 在市场竞争方面,白酒是一个

高利润的行业，由于其进入门槛相对较低，国内白酒酿造企业迅速增多，造成了耗用粮食过多、市场急速饱和、行业内企业竞争非常激烈的局面，而茅台酒只能在当地生产，产量非常有限。同时，酒类市场也呈现出多元化发展趋势：消费者饮酒习惯的变化、替代产品的不断增加、国内啤酒和葡萄酒产销量的逐年上升、洋酒关税全面开放等导致消费者对啤酒、葡萄酒、洋酒的需求逐步增加，挤占了部分白酒消费市场。此外，茅台酒还面临着国外品牌的竞争压力，在目前价格持续走高的现状下，我国高档白酒将面临着在同价位下洋酒更具有价值感的压力，而且贵州茅台在自身发展过程中也深受假冒伪劣产品的侵害，给公司产品的销售和形象造成了一定的影响。

2. 在茅台核心竞争力延展方面，“品牌链”的形成虽然没有伤害其核心产品茅台酒，但从长远看却对其品牌形象有一定的负面影响。无论是茅台啤酒还是茅台红酒都不能承载茅台原有的品牌内涵，因为一个是白酒的文化底蕴的代

表，另一个是充满西洋文化气息的啤酒和红酒。更何况从市场情况分析，啤酒、葡萄酒行业竞争激烈，青啤、燕京、华润、张裕、王朝、长城等品牌的影响已经根深蒂固，贵州茅台的切入还需要作出很大的努力。

3. 在顾客层面，茅台酒存在消费断层的趋势。如今一个民族品牌仅仅依靠历史感的支撑似乎已经不够了，应该实现由历史到现代的衔接和跨越。而茅台酒目前的消费群仍以45岁以上的人为主，消费断层逐渐出现。贵州茅台应切实解决好茅台品牌历史厚重感与现代感的衔接与平衡问题。

4. 在政策支持上，国家对酿酒行业依然坚持四个转变，即高度酒向低度酒、蒸馏酒向酿造酒、粮食酒向水果酒、普通酒向优质酒转变；控制白酒产量（特别是高度白酒）、食用酒精的产能，稳步发展啤酒和大力发展葡萄酒，积极发展黄酒；保持啤酒年均增长5%、黄酒年均增长8%~10%、葡萄酒年均增长15%的发展速度。从国家的产业政策来看，白酒因耗费粮食等原因未纳入国家产业政

策支持的对象，来自于白酒行业内的竞争相对会减少，但葡萄酒等对高档白酒会有一些的替代作用。

鉴于以上薄弱环节，贵州茅台应该继续坚持以市场和顾客为中心，加强管理，搞好“八个营销”，即工程营销、文化营销、感情营销、诚信营销、网络营销、服务营销、个性营销、事件营销；更加着力整合市场资源，增强产品市场调控能力；继续坚持把知识产权保护作为茅台酒营销战略的一部分，加强与执法部门及各地整规办的沟通、配合，充实打假队伍，加大打假力度，同时引进先进的防伪技术，增强防伪水平；加强营销队伍建设，强化服务意识，提升服务质量，搞好服务工作；关注品牌建设和维护，妥善处理好高端产品和中、低端产品的关系，处理好白酒领域和啤酒、葡萄酒的关系，坚持“理性扩张、统筹发展”的经营理念。

（作者单位：中国人民大学商学院/中国福马机械集团有限公司）

责任编辑 陈利花

● 词条

无偿增资

无偿增资是指股东不用缴付现金即可无代价地取得新股的增资方法，是“有偿增资”的对称。从公司的角度来讲，这样的增资扩股并未使公司自外界获得更多的资金，而只是表现为改变资本结构或充实内部的资本保留额。无偿增资发行的股票必须按比率配与原股东。无偿增资可分为积累转增资和红利转增资。其中，积累转增资是指将法定盈余公积金或资本公积金转为资本送股，按比例赠给老股东，这事实上等于股份分割，可借此改变因法定资本过小而发生派息率偏高的情况，或改善因原发行股票过少、市场缺货的情形。红利转增资是指公司将当年分派给股东的红利转为增资，采用新发行股票的方式代替准备派发的股息和红利送给股东，也就是所谓的送红股，这样做可以减少因现金派息而导致资金流出公司，从而有助于资金的筹集。经过无偿增资，公司的股份数增加，增资除权后的股票价格一般会出现跌落。无偿增资与有偿增资的最大差异是：有偿增资的目的是筹措资金，而无偿增资的目的则是对股东的一种回报，公司股本的增加是通过将公司内的公积金和保留盈余以内部转账的方法转入资本发行股票，再按比例分配给原股东；有偿增资的摊销可以涉及股东之外的投资者，而无偿增资则仅限于股东。