

# 八个营销：国酒茅台市场谋略浅说

贵州茅台集团党委书记、总经理，茅台酒股份有限公司董事长 袁仁国

商场即战场。毋庸置疑，任何参战者都会谋求战争的最终胜利。胜者必然有道。兵家有言，上兵伐谋，以谋制胜。千百年战争证明这是铁定规律。

商战亦然。伐谋即为上策。没有正确谋略的市场博弈，肯定铩羽而归。改革开放30年来，特别是1998至2008这10年以来，国酒茅台突破“皇帝女儿不愁嫁”的传统营销观念，与时俱进，勇于创新，开拓进取，科学发展，成功推出并有效践行独具茅台特色的“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）市场谋略，推进国酒茅台实现了持续10年的历史性跨越式发展。

2007年，集团销售收入（含税）突破91亿元，同比增长2006年增长46.09%；创造利税61亿元，同比增长51.17%；上缴税金36.32亿元，同比增长43.29%；实现利润43亿元，同比增长69.01%；人均利税达56万元，同比增长44%；人均利润39万元，同比增长60%；企业总资产逾140多亿元。

仅是2007年的销售收入就比茅台酒厂从1952年建立国营企业到1978年改革开放共计27年的销售收入总和还要多出一倍以上。

2008年，尽管金融风暴严重影响我国经济发展，但是国酒茅台1至11月份各项主要经济指标同比仍然大幅增长。“贵州茅台”依然稳坐“沪深”股市第一高价股交椅。

## 遵循市场经济发展的客观规律，是国酒茅台创立“八个营销”市场谋略的理论依据

“战略有赖于独特的活动”。国际竞争力理论创始人迈克尔·波特在论述企业发展战略时曾经提出，“战略的本质存在于活动之中，选择以不同的方式来执行活动，或执行与竞争者不同的活动。否则，战略不过是一句营销口号，禁不起竞争的考验。”他还指出，“战略就是创造企业活动的整合。战略是否成功，有赖于把许多事情做好，并让这些事之间有良好的整合。”

据此理论观点来梳理国酒茅台“八个营销”市场谋略的本质和规律，可以这样认为：“八个营销”是一个系统工程，各个组合元素之间相辅相成、互为因果，构成了一个独具茅台企业特质的市场营销谋略体系。既具有思想观念清晰的理论色彩，又呈现出一种充满生命活力的实践特色——

谋略思维的突出性。营销工程是20世纪80年代末期以一个专门学科出现于市场营销领域的概念。定义是：“一切管理企业市场关系的活动”，即企业识别、建立、维护和巩固自身与顾客及其他利益相关者关系的市场行为。”事实表明，企业的任何市场营销行为，总是要依据自身的总体战略定位，把经营理念、管理思想、质量方针、价值取向、企业文化等方面所实现的创新、改善、提升成果，以同行竞争对手没有或完全不同的差异化运营方式，通过产品和服务进入市场来体现。其被市场和消费者所接受的程度，实质上就是企业实施总体发展战略成败的一个重要标志。茅台对营销谋略的定位，正是站在企业确立的总体发展战略高度，把市场营销作为一项重要的系统工程和战略工程来完成的。即以大力培养酱香型消费群体为目标，以提高茅台酒及其系列酒的市场占有率为目的，以加强公共关系和终端促销为重要手段，构成茅台的市场谋略系统工程。

构成要素的完整性。“八个营销”涵盖了当代企业市场营销的主要相关方面，体现了知识经济时代所推崇的将“物化营销”与“文化营销”融合成为一体的新型营销思想，其体系的结构要素完整性，在中国白酒行业原有的市场营销商业模式中未见先例。国内外营销理论有这样一个共识：市场机制作用于企业经营活动是多层面、多角度的。从宏观上讲，企业市场营销活动会对范围很广泛的社会领域产生影响，其中就包括着顾客市场、劳动力市场、供应市场、金融市场、政府职能机构等相关方面。而从微观上看，随着产业发展环境、市场竞争环境客观存在的不可预测变数，企业与经销商、供应商之间关系的性质也总会随之发生改变。这就决定了企业市场营销的核心必然要由“交易”转化为“关系”。现代营销学之父菲利普·科特勒说过，“企业必须放弃短期的交易目标，确立长期的关系建立目标。”“感情营销”是“关系营销”概念的内涵之一，即指企业在处理外部关系上应当合理利用、有机组合自身的内部可控要素（如产品、价格、经销权等），对外部不可控因素做出灵敏应变。茅台提出“感情营销”，意在采取与经销商、供应商直接进行情感沟通和交流的方式，加深相互之间的了解和信任，使企业与其相关各方的关系从思想观念到交易行为，实现由传统的“产品价值链”关系转向以“品牌价值链”为导向的“资源共享、市场共建、利益共赢”的和谐利益共同体关系。感情营销的重点，不在于“制造购买”，而在于建立起一种持久的相互依存的“感情关系”格局。传统营销思想理论及其发展体系的一个基本特征，就是以有形产品作为中心的市场营销，而茅台的营销谋略与其不同的根本点在于，它是有意地把茅台已经存在、甄别、挖掘、培养、提高和创造出来的独具核心价值的“三个茅台”（即绿色茅台、人文茅台、科技茅台）和“绿色食品”、“有机食品”、“原产地域保护产品”，以及“酿造高品位生活”等文化理念，采取相应的组合手段来构造一种包括社会的、经济的、环境的新型价值观念，以表达、体现和满足消费者所追求的价值取向和高品位生活体验需求。茅台酒是传承中华民族灿烂文明的象征，其所拥有已知的长达2000余年的酿造文化以及历久弥新的品牌文化，是实施营销谋略的极其丰富多采、最具附加价值的构成元素。

价值取向的鲜明性。茅台市场营销谋略创新展示了一种企业价值取向的鲜明性。正如国际著名管理大师彼得·德鲁克指出的那样，“企业就是创造顾客，所以企业只有两个

功能，一个是销售，一个是创新。”其涵义包括：大幅度地提高资源产出；创造出新颖而与众不同的产品，改变价值；开辟新顾客群和新的市场；视变革为常态，主动寻找变化并做出积极反应，使变化成为新的发展机遇。顾客价值增长是企业构建竞争力的战略逻辑，也是考量一个企业发展潜能的重要标准之一。无论企业在市场营销战略选择上设定什么样的目标，只要是有利于创造和提高“顾客价值”，它即可给予企业开展市场营销活动的有力支撑。而与之相反，则可能导致企业忽略市场营销活动所需要高度关注的战略方向——“如何满足顾客的需求，创造顾客价值”。在市场经济条件下，中国白酒将面对一个充满不可预测变数的动态市场。尤其是当原来的质量概念融入“服务”、“个性化”等标志顾客价值创新的要素后，即使是依靠产品制胜市场的传统营销商业模式也遭遇了竞争“多元化”的格局。在社会物质产品极度丰富、市场消费选择多样化的时代，如何向顾客市场（包括经销商、供应商和消费者）注入一种超越基础需求而形成的个性化或更为宽泛的差异化价值创新，直接影响到顾客市场对产品品牌的信任度和忠诚度，并由此而波及企业产品的市场占有率。

操作运行的有效性。茅台强调“八个营销”操作运行的有效性，集中体现在两个方面：一是，要提高能够最大化满足消费者物质和精神需求的“顾客满意度”。二是，要在更宽的范围、更高的层面上理性地构建酱香型茅台酒消费群体的成熟市场。“神五飞天”成功，茅台不仅派出代表携茅台酒到发射场慰问航天工程人员，而且开发了“神舟纪念酒”；北京奥运成功举办，我们也积极地配合举办单位开展茅台酒营销宣传推广活动；在汶川大地震发生后的第一时间，茅台即向灾区人民捐赠500万元，并随后组织人员又送去3200万元支援抗震救灾。这是营销谋略有效运行的一个例证。

## 视消费者为恩人和上帝，是国酒茅台形成“八个营销”市场谋略的核心理念

在茅台“八个营销”市场谋略体系中，贯穿着一个核心理念——坚持以人为本，把消费者视为企业的上帝和恩人。

这个核心理念的确立，不是茅台在市场营销活动中故作姿态的“口号”，也不是为吸引顾客重复购买贴上的品牌价值诉求“标签”，而是建立在以企业确立的一整套系统、鲜明的经营理念为思想导向，并以优质的产品、合理的价格、超质的服务作为保障支撑的一个市场营销谋略价值体系。

我们始终认为，茅台与其他同行企业有一个鲜明的区别——就是不以企业经济成分或管理模式的不同，也不是以企业规模大小来作为追求的目标。而是种种历史的、现实的、经济的、政治的、文化的若干要素，使茅台在中国经济社会中已成为了一种超越物质具象范畴的特殊社会象征——“国酒”。这就是茅台市场谋略定位的最基本的价值取向。

也正因为茅台酒长期以来一直居于“国酒”地位，这就使茅台理所当然地肩负着高度的社会责任和历史责任。在此思想观念的导向之下，我们及时确立并逐渐完善了一整套统领企业生产、经营、管理和处理各种外部关系的核心理念体系。

我们通过把“酿造高品位的生活”的使命，“健康永恒、国酒永恒”的愿景，“天贵人和，厚德致远”的核心价值观，“一品为主，多品开发，稳健经营，持续成长”的经营理念，“爱我茅台，为国争光”的企业精神，“崇本守道，坚守工艺，不挖老窖，不卖新酒”的质量理念，“行动换取心动，超值体现价值”的服务理念等作为茅台市场谋略体系的构成元素融入“八个营销”之中，使企业市场营销活动的全过程能真正地体现了“国酒”企业所具备的高度社会责任感和历史使命感，以及自觉服务顾客、维护顾客利益的精神文化和行为文化。

“八个营销”市场谋略坚持以人为本思想，把消费者视为企业恩人和上帝的核心理念的物质文化“亮点”，就是始终不渝、持之以恒地向消费者提供高质量、高品位的产品。针对市场上客观存在的不同消费群体、不同消费层次、不同消费需求，我们采取了“差异化”的应变策略来提高顾客满意度，创造新的“顾客价值”。建立忠诚客户、知名企业法人代表及其业务人员、著名社会活动家、文化界名流等人士的“客户服务档案”，除了与之保持不间断联系外，每逢其生日采取赠送礼品的方式进行情感沟通。茅台开发15年、30年、50年、80年四种“年份茅台酒”和中低度茅台酒系列产品。根据世界500强企业、国内排名前20名企业、大型团购群体以及个人收藏爱好者的需求，为之“量身定做”各种类型的特制酒、纪念酒等，有效满足了市场和顾客的需求。

基于扩大酱香型白酒消费群体及与国际市场消费习惯接轨考虑，我们研制并成功开发了43度、38度茅台酒产品。根据市场不同层次消费需求，整合企业有效资源、依靠科技创新，开发出品质、品味近似茅台酒风格的茅台王子酒、茅台迎宾酒等系列产品。

每个企业都期望在产业竞争中拥有一片生存发展的土壤和天空。但是，企业能否在市场营销思想观念和市场营销行为中真正把消费者视为企业的恩人和上帝，并身体力行地去倍加尊重和维护，却往往不是轻而易举、一蹴而就的事情。茅台从“八个营销”中获得的感悟是：只有当企业把“价值分享”作为自己的市场营销活动的出发点和归结点，才能真正做到服务目标顾客，也才有可能从不断超越自我中找到到



袁仁国 中国贵州茅台酒厂有限责任公司党委书记、副董事长、总经理；贵州茅台酒股份有限公司董事长  
经济管理研究生学历

主要工作经历：  
1975.12—1976.08 贵州茅台酒厂三车间当工人；1986.01—1988.07 任贵州茅台酒厂三车间党支部书记兼主任；1988.07—1991.03 任贵州茅台酒厂厂长助理；1991.03—1996.12 任贵州茅台酒厂党委委员、副厂长兼茅台酒厂驻海南公司经理；1997.01—1998.04 任中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司党委委员、副总经理；1998.05—1999.11 任中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司党委副书记、副董事长、总经理；1999.12—2000.08 任中国贵州茅台酒厂有限责任公司党委副书记、副董事长、总经理；贵州茅台酒股份有限公司总经理；2000.09—2004.08 任中国贵州茅台酒厂有限责任公司党委副书记、副董事长、总经理；贵州茅台酒股份有限公司董事长；2004.08 至今任中国贵州茅台酒厂有限责任公司党委书记、副董事长、总经理；贵州茅台酒股份有限公司董事长。

企业生存的归属点——“为顾客创造价值”。

## 树立“四个诚信”的良好企业形象，是国酒茅台践行“八个营销”市场谋略的价值标准

其实，对国酒茅台而言，把“恪守诚信”作为企业形象建设，是一以贯之、持之以恒的命题。早在2003年，我们就在全国各大报刊、电视等传播媒体上旗帜鲜明地提出了国酒茅台市场谋略将恪守“四大诚信”，即质量诚信、经营诚信、价格诚信、推介诚信。

在茅台恪守的这“四个诚信”之中，“营销诚信”在中国白酒市场及至整个社会生活中所产生的影响是最为深远的。茅台创新提出的“诚信营销”之所以能引起行业和社会全体的普遍关注，根本原因在于，恪守“诚信”已成为当今中国白酒行业及至其他社会生活领域中的一种“稀缺资源”——从20世纪末期山西朔州假酒案引发的白酒行业危机，及至新近曝光的三鹿奶粉事件，再包括新闻媒体多年间屡有报道的海内外食品安全事故，使人们将食品安全问题提高到了企业是否恪守诚信的商业道德来加以评判。

茅台将树立恪守“四个诚信”的国酒企业形象，作为践行“八个营销”市场谋略的价值观取向，有着极为丰富的物质文化内涵。其中最为主要的就是确保茅台酒质量而始终不渝地坚持的“四个服从”的质量理念——产量服从质量，成本服从质量，速度服从质量，效益服从质量。我们在落实这“四个服从”的理念的行为当中，又有一个铁定的质量标准——储足老酒，不挖老窖，不卖新酒，长期陈酿，精心勾兑。

可以这样说，茅台视为企业生命线的“质量诚信”是“四个诚信”的灵魂。

茅台酒是世界上最好的蒸馏白酒。茅台酒蕴涵的“绿色、有机、自然、健康”的卓越品质和“幽雅细腻、酱香突出、协调丰满、回味悠长、空杯留香”的品味风格，在中国酱香型白酒中，独一无二。

众所周知，一瓶普通茅台酒从生产到出厂要经过五年时间，与国内其他香型白酒生产相比较有着非常大的差别——其他香型白酒酿造对生产环境资源的依赖性，并不像茅台酒这样“离开了茅台镇就生产不了茅台酒”；从生产周期上看，其他香型白酒一年四季都可以投料生产，只需经过二至三次（最多五次）发酵蒸馏取酒，便可完成一个生产周期。投产快，见效也快。某些白酒，酒体中的主要成分乙酸乙酯可以工业化生产，并能实现规模化。

茅台酒生产必须严格遵循自然法则：一年一个生产周期，“端午踩曲，重阳投料”，同一批原料，要历经八次摊凉及加曲堆积发酵和入池发酵，九次蒸酒、七次取酒的漫长、复杂生产过程。再加上多年陈酿以及精心勾兑工艺流程，一批质量合格的茅台酒从投料到包装出厂平均酒龄都在五年以

上。而且绝不添加任何外来物质成分，是纯天然绿色食品和有机食品。茅台酒生产的投入产出比为5:1，即5公斤原粮只生产1公斤基酒。为确保茅台酒质量，我们的生产车间只设质量奖，没有超产奖。

这意味着，茅台酒在恪守“质量诚信”方面所付出的成本和时间的代价是多么巨大——若要扩大茅台酒产能，吨酒成本要比其它白酒高20倍左右；而时间跨度，从基本建设开始到第一批白酒出厂至少耗时七、八年之久。

毫无疑问，茅台酒比起其它酒类来，是一种真正的物超所值的产品，提高价格，赚取更多的利润，完全有充分理由。但我们还是始终不忘中国国情，要让普通老百姓也喝得起茅台酒。去年底，在全国白酒一片涨价风中，我们果断地作出决定，茅台酒限价销售，受到了市场和消费者的一致好评。

近几年，我们经过茅台营销的创新与实践，赋予了“诚信经营”一种理念鲜明、逻辑清晰、操作规范的新内涵，使之成为了一种既符合商业道德准则，又能体现国酒企业价值取向的“商业模式”——把建立健全以道德为支撑、以产权为基础、以法律为保障的社会信用体系，作为国酒茅台赖以生存和发展的基础，绝不因盲目追求产品销量、经济效益而缺失“经营诚信”。

## 自成体系的营销网络，是国酒茅台运行“八个营销”市场谋略的根本保障

在国酒茅台“八个营销”市场谋略体系构成元素中，有一个“网络营销”的概念（或可说是“方式”）。但需要厘清的是，茅台的“网络营销”并非完全是指建立在互联网基础之上的“网上销售”（虽然，茅台也正在试行“网上销售”的营销方式），而是指茅台所架构的以茅台酒专卖店为骨架支撑的市场营销网络。

市场，从来就是企业博弈的“必争之地”。在市场上处于劣势地位或失去市场，即意味着企业生命力的衰弱或濒临死亡。在当今市场经济环境下，企业如若缺失一个自成体系、基础巩固、运行灵敏的市场营销网络，纵有再巧妙的市场谋略，也都只能是纸上谈兵。

在市场营销上，茅台在1998年初涉市场经济时，就已备尝过缺失市场营销网络和营销队伍所酿成的“苦酒”。也正因此，我们从当年下半年起，即痛下决心，把创建茅台自己的营销网络，组建自己的营销队伍，列为企业谋求又好又快发展的市场谋略的重要内容。

我们按照“统一设计、统一装修、统一标志、统一服务规范、统一指导价格、突出文化底蕴、彰显文化软实力”的国酒茅台专卖店市场网络架构模式，把全国最具经济实力、最讲经营诚信的经销商吸纳进茅台酒营销网络中来。同时组建好一支具有较高思想素质、较强市场营销业务能力、企业营销队伍和执法打假队伍，不但方便和满足了消费者的购买和需求，而且有效地保证了“四个营销”市场谋略的有效运行，维护了市场的健康发展，提高了产品的美誉度、忠诚度和市场占有率。

国酒茅台的市场营销网络框架特征是：以遍布于全国各省市、地州市和重点县市拥有相应经营规模经济实力、又具有较高商业诚信度的多种经济成分构成的经销商队伍作为中坚力量，以茅台自身经过精心选拔、悉心培养和多年从事茅台酒市场营销活动历练的专业营销队伍作为核心骨干。这样，茅台“八个营销”市场谋略的运行就得到了有力的支撑和根本的保障。

到目前为止，国内已拥有茅台酒经销商158家，茅台酒专卖店670个，“个性化产品”客户48家。已在国外多个国家和地区建立了营销机构。同时，我们还就近设立了方便经销商提货和更换运输破损产品的仓库。

我们在建立结构体系完善、运转灵敏的市场营销网络的基础上，还推出了以信息化“互联网”为载体的营销方式。客户按照经营计划下单，可通过茅台酒股份公司开通的“网上银行”办理结算业务，这样就大大地提高了营销活动的效率。

组建一支高素质的专业营销队伍，是国酒茅台“八个营销”市场谋略有效运行的重要组成部分。自1999年以来，企业领导班子就特别重视这支队伍的思想建设和业务培训。把培养、增强营销人员的危机意识、责任意识、战略意识、法规意识和服务意识作为重要内容来抓。对于“打假”队伍成员，我们则注重思想觉悟、价值取向、法律法规意识等内容的培训。

对于经销商和专卖店，我们制定了相关政策，绝不允许卖假酒、侵权酒和“打擦边球”。因此，我们在选择茅台酒经销商及其市场营销行为进行监督考察上，把是否坚持“经营诚信”、“质量诚信”、“价格诚信”作为第一尺度。一旦发现有悖于这三个“诚信”的行为，轻者给予一定的经济处罚，重者则在施以经济处罚的同时，还要取消其经营资格，藉此纯洁茅台酒的经销商队伍。2007年12月，全国千名茅台酒经销商在贵阳集体宣誓：诚信经营，不卖假酒。这一在商业活动中茅台独创的成功举措，在中国白酒行业产生了重大影响。

这些年来，我们公司领导班子和全体员工认真践行“八个营销”市场谋略，国酒茅台也因此取得了连续10年又好又快发展的辉煌业绩，值得庆幸。但我们清醒地看到，物非常态，行无止境，需要我们茅台人做的事情还非常多。我们将一如既往地，持之以恒，苦心求索，有效转变茅台的增长方式，为市场酿造出更多更好的美酒，为这个中华民族的优秀品牌更好地走向世界争取新的荣光。