

西凤酒

奋力跑出改革发展加速度

——西凤集团推动高质量发展纪实

魏薇

对历史最好的传承,是续写辉煌。

对家乡最好的回报,是开创新局。

西凤酒很“老”——三千年无断代的工艺传承,中国首届四大名白酒之一;西凤酒很“新”——名酒回归战略起航,吹响冲击百亿的号角,以改革为突破口,打破条条框框,二次蝶变,再启催人奋进、争做时代弄潮儿的征程。

改革

增进国企活力的必答题

当前,已有不少酒企跨入“百亿俱乐部”,开启新一轮抢占市场的征程,但西凤酒这块金字招牌,却还没有把自身价值充分发挥,市场成绩单与品牌含金量不成正比。“问题出在哪?”社会各方对西凤酒的发展表示关切。

一个不能回避的考题摆在西凤新一届领导班子面前:国企改革、经营管理、品牌建设等方面需要重新审视、科学谋划,需要改革优化、创新突破。如何为一个资源禀赋处于优势“段位”的企业赋能,如何推动西凤集团实现高质量发展,成了各级政府关心的问题。

去年7月11日,市委、市政府在西凤酒城召开西凤酒业发展座谈会,先后出台了《宝鸡市支持酒产业高质量发展实施意见》《宝鸡市支持总部经济发展十条政策》等文件,谋划出了清晰的西凤发展路线图,提出要举全市之力做强做大宝鸡酒产业。省委书记胡和平,省长刘国中,副省长、宝鸡市委书记徐方,市长惠进才等省市主要领导在不同场合、不同会议上,表达了对西凤酒发展的关注与期望。

西凤集团董事长张正表示,西凤集团要着力从思想上破藩篱、改革上开方子、业绩上闯路子,用改革发展的具体实践,抢抓国企改革机遇,按照建立现代企业管理制度的要求,强化企业内部管理,着力推进分配机制、人才激励机制改革,不断激发企业内在活力与动力。

一场以“理顺、破局、创新、提升”为主题的改革大幕徐徐展开……大到上千万元的材料,小到几百元的办公用品,过去通过层层审批,需要两周走完流程,而现在西凤启动了全面预算管理系统,线上流程只要走3天就能把钱划拨到位;

以前经销商打款到企业后,需要一个多月,货品才能出厂,现在仅要一周就能完成;

……

这些高效举措是改出来的结果。

去年以来,西凤围绕集团、股份两大公司的顶层设计,从组织架构、制度管理、用人机制、投资收益等方面,优化调整建立完整的内控管理体系,使企业管理更加科学规范。

集团公司层面,敢于壮士断腕,采取“稳扶扶强、去亏减负”措施,对非主导产业进行清理。同时,围绕白酒主业,培育以酒类包装为主,现代物流园、酒糟深加工、文旅产业等为辅的新支柱产业和经济增长点,提升集团整体盈利能力。

在股份公司层面,以巡察、审计整改为切入点,从企业经营管理、产品结构、质量安全、销售体系、科技创新和人才队伍建设等方面进行全方位的升级改造,解决职能重叠、流程繁杂等问题,打破部门之间的围墙壁垒和山头主义,进一步推进公司经营工作的科学化、规范化和高效化,努力向现代化企业迈进。

团队建设是发展的基石。西凤不断接轨新思路、新理念,不拘一格选用人才。尤其是在营销队伍建设上,“让听得见炮声的人来指挥战斗”,建立更符合市场规律的薪酬考核、晋职晋级和降职降级管理制度,为营销人才“能进能出、能上能下”和营销团队持续赋能提供制度保障。在内部人才选拔上,推行公开招聘和交流轮岗机制,这种“强激励、硬约束”的机制,充分激发了内生动力和发展活力。

改出一片天,拓出新局面。用历史思维、辩证思维、全局思维审视西凤一年来的改革成绩,我们可以看出,以市场为试金石、导向牌,使资源要素得以优化配置,形成了效能革命上的大突破。

破局

励精图治的闯关题

按部就班、小打小闹,就没有西凤酒2019年实现营销收入破60亿元的“提速成绩单”。西凤以问题为导向,找出影响西凤大跨越发展的短板,努力破局,于急行中开启全国化和高端化发展的新篇章。

初夏之夜,清风徐来,西凤酒3万吨基酒扩能提质项目建设现场一派你追我赶的繁忙场景,500多亩的工地上30多个塔吊高耸林立,运送材料的大车来回穿梭,机器伴着彻夜通明的灯火,奏响大干快上的进行曲。

按照打造百亿西凤要求,产能瓶颈倒逼西凤强力补短板。

3万吨基酒扩能提质项目是西凤突破发展瓶颈的节点性工程之一,项目设计工期为3年。“公司发展的速度慢不得呀。”项目负责人介绍,项目在2月24日开工后,从全国调集了最专业的队伍,采取分区化施工、模块化作业的形式,力争207天交付使用。数百台大型机械轰鸣、24小时连续作业,宏大火热的施工场面,成为西凤公司拼搏奋进的写照。

3万吨制曲技改项目是西凤集团



西凤集团开展品牌宣传活动



西凤公司领导了解市场情况



西凤公司召开厂商交流学习座谈会



西凤酒营销管理团队培训会召开



西凤酒营销管理团队培训会召开

实现百亿战略目标的先行工程,该项目3月5日开始全面复工,“10天集结680名工人,25天完成了2380吨钢筋绑扎、9万平方米的模板铺设、115000立方米的混凝土浇筑,抢回了因疫情耽误的65天工期,这一建设速度在宝鸡是不多见的。”西凤公司工程技

改部部长白翔自豪地说,为充分调动施工人员的积极性,公司启动劳动竞赛,680名工人被分成8个施工小组,比学赶超,昼夜施工,提前5天实现主体封顶目标。

在建的西凤制曲、制酒车间将按照数字化、智能化工厂标准建设。同时,对现有的成品包装、输酒管网、仓储物流、市场配送等进行数字化、智能化改造,实现质量管控提升、人力资源优化、运营水平提高的目标。

项目建设高速度高效率是西凤苦练内功、夯实基础的重要举措,而构建营销型组织、做好自营产品被视为西凤营销破局的积极措施。

去年8月30日,西凤集团推出全新西凤,进军白酒高端市场,这无疑使“开启西凤发展加速度,推动企业跨越式、突破式发展,早日实现百亿西凤、回归一流名酒序列”的战略得到实实在在的落地,也开启了西凤品牌价值回归的序幕。

为加快西凤酒高端化、全国化布局,西凤在运营管理上,成立了由总部直管的红西凤大单品营销公司,将互联网渠道与经销商、自主经营渠道并行运行,运用大数据对全国销售精细化管理;在市场建设上,以省会和各地市级市场为核心,打造样板市场和试验区,在品牌推广上,通过热点事件、品牌冠名及植入等方式扩大影响力;在文化宣传上,抢抓“一带一路”机遇,充分释放西凤酒所蕴含的地域、文化和香型优势,积极推进国家4A级景区——西凤文旅体验区、西凤酒博物馆的建设,并依托产区特点,探索推进宜居宜农宜产三产联动的生态涵养式产业链建设,助力脱贫攻坚;在各类资源配置上,充分发挥内部各单位的服务保障职能,连接好企业与市场的“最后一公里”。

一道道“闯关题”的努力作答,给西凤发展夯实了基础。

续航

着眼未来的加分题

“在危机中育新机、于变局中开新局”,习近平总书记在看望参加全国政协十三届三次会议的经济界委员时,说到这个观点。当下的西凤,正面临着以思维突破实现裂变发展的机遇。

目前全国市场处在恢复阶段,网络购物、直播带货等新零售模式成为新的品牌传播和销售渠道。白酒销量大小与一个地方人口基数及组成、夜经济消费水平有着直接的联系。西凤酒,无论是省内市场,还是省外市场,在高中低价格段,均表现出潜力大、容量大的特点,有待进一步的深耕和布局。西凤酒自营产品体系,在4月份逆势实现69%的增长就是很好的例证。

西凤酒未来着眼在营销、品牌、内控和产区建设、总部经济、品类提升上再谋新局,保证连续性和跳跃性上的统一、全国战役与重点领域突破的统一、战略引领与战术落地的统一。

营销系统上,将高端红西凤和省外市场作为西凤未来盈利增量的突破口,通过市场精准化营销、渠道扁平化管理、人员科学化分配、市场有效化支持等措施办法和创新举措,推动西凤酒向高端名酒发展,实现省内省外市场均衡发展。同时,结合当前新的市场形势和需求,进一步优化现有产品体系,加快终端下沉,深耕渠道建设,积极开拓国内国外市场,为重归一流名酒序列夯实基础。

品牌建设上,西凤要对标行业标杆,加快中国凤香型白酒特色产区和总部经济建设,提升凤香型白酒行业地位与影响;坚定实施品牌走出去战略,进一步加强与权威媒体、行业协会的合作,深层次、多维度参与到行业内外各类大型活动之中,提升西凤品牌及品质的社会认同和市场认同。

内控管理上,将集团公司与股份公司职能相似或交叉的部门实行整合,实现管理的扁平化与集约化。以战略协同和信息化为抓手,做好集团以及股份公司内控制度落地,通过深挖潜能和管理创新,打造阳光公正的企业经营制度与环境,让内部管理水平再上一个新台阶。

打造百亿西凤,回归一流名酒序列是西凤的愿景,也是宝鸡品牌城市建设的重要注脚。对此,张正表示,尽管西凤取得了一些成绩,也只能说是迈出了第一步,改革从来只有进行时,没有完成时,西凤要取得大的突破,就要有海纳百川的胸怀、国际化的视野、精细高效的举措,这样才能让梦想一步步照进现实。

我们期待,西凤不负众望,危中寻机,再开新局!