



1、品牌致胜·文化致远

——以品牌文化建设助推习酒跨越百亿

2019年新春伊始，在“茅台文化”向“文化茅台”战略转变的背景下，习酒公司率先在企业内部树立“品牌强企、文化兴企”的先进思想，并携手和君咨询以品牌文化建设助力习酒跨越百亿目标，在金秋十月，打赢了酱酒的“亚军之争”。

老话题：千亿酱酒背后的“亚军之争”

贵州习酒作为赤水河畔的酱酒企业之一，缘起于明清时期殷、罗二家的白酒作坊，1952年组建为国营企业，1998年正式加入茅台集团。习酒公司在几百年传承中，宛如一只“内敛的雄狮”在岁月中沉淀。

然而，2017年一句“青花郎，中国两大酱香之一”的宣传语引爆了品牌之争，随后国台、金沙、珍酒等品牌也纷纷喊出了“酱酒第二”。霎时间，中国酱酒看茅台，而茅台之后的“亚军之争”却成为酱酒企业在谋求发展的过程中，必须直面的核心命题。

新思路：助力习酒在奔跑中调整姿态

2018年，在中国经济持续下行的背景下，习酒首次突破56亿元大关，超额完成全年任务。和君咨询认为：习酒应把握住历史机遇“塑文化、强品牌”，在奔跑中调整姿态，依托战略重塑文化内核，以文化引领品牌发展。

一、习酒君品文化建设

- 1、绘制习酒特色的文化战略地图——四大系统、十大路径
- 2、内优文化理念、外塑文化品格——君品如玉
- 3、谋划君品文化三年落地规划——导入、深化、创新
- 4、搭建文化管控组织、优化制度职能建设
- 5、制定君品文化纲领，规范习酒员工行为
- 7、抓考核：基于文化驱动力的员工考核



8、塑形象：设计君品文化系列宣传海报

9、强传播：组建君品文化讲师团

二、习酒品牌战略提升

1、优化品牌定位与价值系统——酒中君子，温润如玉

2、完善品牌架构，搭建品牌屋——从不同层面重新演绎品牌

3、制定品牌战略规划——过渡期、优化期、提升期、强化期

4、分解品牌目标，细化实施计划——2020—2022年

5、明确四条主线，聚焦五大工程

6、完善品牌管理制度

7、协助打造高端品牌，价格卡位狙击青花郎——1399元的君品习酒于2019年7月上市。

新格局：中国两大酱酒之一，没有青花郎

2019年上半年习酒完成销售收入41亿元，同比增长41%。8月底第11届华樽杯发布《中国酒业品牌价值榜》中，习酒品牌以486.29亿元位列中国白酒第9名，其中“窖藏1988”以366.56亿元位列全球酒类产品价值第32名，力压青花郎的第34名，习酒成为毫无争议的酱酒亚军。

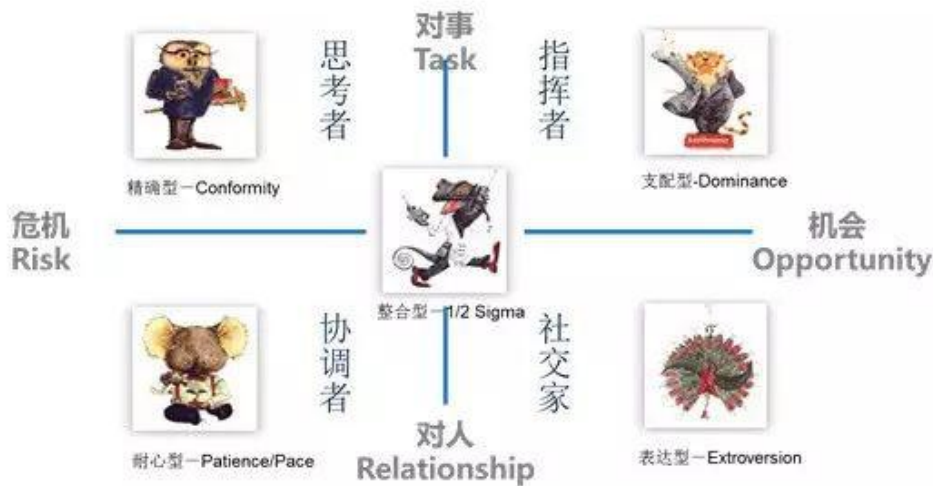
正如，中国茅台酒厂（集团）总经理助理、习酒公司党委副书记、副董事长、总经理——涂华彬，来访和君上海总部时说“习酒的军功章，有和君的很大功劳！”

——和君咨询高级咨询师 夏东

2、PDP初步认识

PDP的全称为Professional Dyna-Metric Programs (行为特质动态衡量系统)，是由美国南加州大学统计学研究所、英国RtCatch行为科学研究所共同发明的，它可以测量人的基本行为、对环境的反应和可预测的行为模式。

PDP根据人的天生特质，将人群分为五种类型，包括：支配型、外向型、耐心型、精确型、整合型；为了将这五种类型的个性特质形象化，根据其各自的特点，这五类人群又分别被称为“老虎”、“孔雀”、“考拉”、“猫头鹰”、“变色龙”。



PDP是一个进行人才管理的专业系统，能够帮助人们认识与管理自己，帮助组织做到“人尽其才”。PDP系统的个人发展报告同时展现“自然本我”（个人最真实有效的行为特质）、“角色的我”（个人在特定环境下的反应和所做的调整）和“他人眼中的我”（自我在他人眼中的形象）。以PDP作为人才管理工具，企业的“选、用、育、留”将变得更为简单、科学、有效。

——和君咨询咨询师 何军利



3、将企业文化由虚转实的核心

相较企业的各种硬件设施和具体管理而言，企业文化在企业建设中一直处于“虚”的位置。对很多企业来说，企业文化不能“落地生根”是他们企业文化建设的最大问题。事实上，如果想要企业文化由“虚”到“实”，真正要落地，要落实到变革上，主要体现在三个方面：战略、组织和人，这也是经营管理三个最基本的命题。

简·郭士纳曾说：“伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的。”这句话切实揭示了企业文化的真谛：优秀的文化不是“管理”之功，而是“领导”之功，文化是无形的，属于精神层面。绝大多数企业在文化建设上都是雷声大雨点小，在短时间内就走完了从开始的大张旗鼓到偃旗息鼓的整个过程。企业文化建设在于领导身体力行，正所谓“喊破嗓子，不如作出样板”。所以企业文化在建设过程中，要重视标杆和榜样的力量。

另外，人人都知道“铁打的营盘、流水的兵”，其实所谓的“铁打的营盘”就是企业文化。企业在经营管理过程中，根据企业经营特点和发展需要，受外部竞争环境、一定的社会文化背景、意识形态的影响，经过企业有意识地进行凝炼、修正、升华，并通过长期努力培养形成一种文化观念和精神成果，促使企业全体员工逐步形成认识一致的、引起彼此共鸣的内心态度、意识形态、人生价值观、思想境界和理想信念的共同追求，最终，任凭市场竞争、人才更替，只有文化精神真正是不朽的。

本质上，企业文化建设就是对人的持续建设，是一个长期坚持努力积累的过程，这不仅需要系统、专业的人力资源管理工作作为支撑，而且需要公司领导层重视企业文化与企业战略的有效结合，将企业文化作为企业战略实施的保障要素之一，通过共同的企业文化不断引导和塑造员工，潜移默化地使员工接受企业的文化，并最终形成人才自身的文化信仰。

——和君咨询咨询师 刘慧敏



4、环保产业五大发展趋势

近年来，随着国家对环保和绿色产业的重视不断提升，2018年更是提出将环保产业打造为战略支柱产业 的口号，环保产业也逐渐备受关注。本文就环保行业的发展趋势试作分析。受政策面和宏观经济及科技发展的影响，我国环保产业的总体发展趋势呈现以下特征：

1、产业集聚化趋势凸显，行业集中度逐步提升。

根据中国环境保护产业协会对外发布的《中国环保产业发展状况报告(2018)》报告显示，从企业规模看，统计范围内企业的营业收入、环保业务营业收入、营业利润、环保业务营业利润高度集中于营业收入在1亿元以上的企业，其以11.6%的企业数量占比，贡献了接近或超过90%的营业收入和利润。从领域分布看，环保产业主要覆盖水污染防治、大气污染防治、固体废物处理处置与资源化、环境监测四大细分领域，集聚了约90%的环保企业和95%的行业营收和利润。从行业生命周期来看，环保行业整体正处于成长期，市场需求高速增长，行业特点、竞争情况及用户特点趋于明朗，企业进入壁垒提高，产品品种及竞争者数量增多。

2、监管法律框架体系已基本完善，督察已成常态化。

环保行业与宏观经济相关性较小，但与行业政策密切相关，是一个具有公益性的、政策驱动型的产业。从国内政策环境来看，近年来，一方面，政府对环保重视程度明显提高，政策密度越来越大，规格越来越高。2015年，各部委发布环保各领域顶层设计文件近20个，2016年底至今，完善环保顶层设计文件40余个，十三五规划、土十条、水十条、大气十条等重磅政策频发。另一方面，在监管方面，目前监管由行政化向法制化升级，随着一系列法规的更新颁布和在此基础之上的排污许可证制度的出台，我国环保监管的基础性法律框架体系已经基本完善，监管法制化、常态化特点更加突出。

3、PPP模式已由订单驱动转为融资驱动，环保行业未来将更看重运营。

PPP项目落地可促使公司业绩推升较快，增速高，资产体量增加，市场地位提升；但工程阶段无现金流流入、在手资金量及银行融资进度是项目进度的决定因素，而订单量是保证但非决定性因素、政府审批是项目执行影响因素。该模式总体上讲资金消耗量大，若次年要维持业绩增速，一般需要再融资。随着环保意识增强及措施加严，面对政府支出有限以及环保治理的急迫性，短时间需要大量的资金，行业的自身特点决定了它是一个资金消耗型的行业：环保的各类商业模式，大多数情况需要企业前期投入资金。因此，行业杠杆率持续攀升，对资金、利率的敏感性逐渐增强。另一方面，在当前以



实效为主的政策导向下，环保行业监管更导向可持续性的环保治理，更看重运营。

4、产业链条进一步延申，从以污染防治为主向系统化、生态化综合治理和绿色低碳循环发展转变。

“十九大”报告提出了生态文明建设和生态环境保护的三个阶段目标，既为生态环境保护工作制定了时间表和路线图，也为环保产业指明了各阶段的重点任务。

第一个阶段即从现在到2020年。这一阶段环保产业的核心任务，就是为打好污染防治攻坚战提供充分有力的技术物质保障，重点在大气、水、土壤三大领域，包括城市和农村污水处理、火电和非电行业的脱硫脱硝治理、固体废弃物和垃圾处理处置等领域，提供先进的技术装备和治理服务。

第二个阶段即从2020年到2035年。生态环境根本好转，美丽中国目标基本实现。这一阶段环保产业要进一步延长产业链条，从以污染防治为主向系统化、生态化综合治理和绿色低碳循环发展转变，从以提供污染防治产品为主向提供以满足人民日益增长的优美生态环境需要的生态产品和绿色产品过渡，强化从生产到消费领域的全生命周期过程的绿色技术创新，实现智能化、绿色化转型升级，技术水平与国际竞争力显著提升。目前我国环保产业第一阶段指标基本实现，环保产业的智能化、绿色化和上下游打通已成未来的发展趋势。

5、并购实现混业经营，环保企业跨环节（从设计到工程、运营）、跨服务领域（水、气、固等）趋势逐渐增强。

随着环保监管边界不断拓宽，子政策覆盖范围逐步全面，未来环保子版块不断涌现，将成为行业常态。与行业的碎片化格局相对应，由于环保单个子版块的市场空间较小，不足以维持企业长期稳定业绩增长，多数环保企业尝试通过并购，完成向新业务板块的扩张；另一方面，环保产业产业融合的发展趋势也让环保企业由单纯环保治理，向绿色产业、绿色产品跨越，跨环节、跨服务领域趋势愈发明显。

——和君助理咨询咨询师 余兵



5、沟通的重要性

其实沟通的重要性已广为人知，我这里提及的沟通的重要性主要是从乙方的角度来讲增加与甲方沟通的重要性。

一、沟通的内容

作为乙方，我们跟甲方沟通，沟通什么。一是要通过沟通了解甲方的经营或者管理现状，以及甲方真正需求是什么，然后乙方才能更好理解甲方的现状与需求，在提建议或写方案时能有的放矢；其次我们也要通过与甲方的沟通向他们传递咨询是什么及其价值，咨询的重要性，以及我们的建议、方案的理论、实践支撑等。

当然，上面知识沟通的重要组成部分，沟通时常放生，沟通内容随情况而变。

二、沟通的重要性

前面讲述了部分作为乙方我们应该与甲方沟通的内容，基于沟通内容，也基于人的心理特点来分析沟通的重要性。

1. 沟通有助于提升方案的可行性

我们通过与甲方紧密的沟通可以更加深入的了解到甲方的实际情况，以及甲方的行事风格，这都有助于我们在提建议和写方案时能更加贴合甲方的实际情况，更能适合甲方的改革步调。当然，前提是作为乙方我们必须要知道正确、科学的管理、组织等方式，然后步调、实施方式再因甲方实际情况而定。

2. 沟通有助于提升方案的针对性

沟通、调研就是望闻问切的过程，有助于我们了解甲方的需求，尤其沟通更有助于我们了解乙方的掩藏或者自己没发现、理清的真实需求，这样我们更能有针对性。

3. 沟通有助于提升甲方对方案的认同

这主要是针对我们在方案写作前及写作过程中增强与甲方的沟通，一方面可以通过沟通了解甲方对方案的期许；最重要的，我们可以通过在方案写作过程中与甲方的沟通，潜移默化的向甲方灌输我们的观点，让他们理解我们方案的科学性，同时，与甲方密切的沟通能增强甲方的参与感，甲方的参与感越强，在审阅方案时就更容易认同，因为他不再是以旁观者的心态去审视，而是以参与者的心态来欣赏。



沟通，是消除隔阂的重要利器。

——和君咨询咨询师 崔翠翠