



贵州茅台：小作坊“酿”成大集团

从最开始的作坊式小企业，发展成为拥有现代高科技的国家特大型企业、成为全国白酒行业中唯一的国家一级企业、成为中国酒业的一面旗帜，贵州茅台走过了一条并不平坦的探索之路。

“茅台酒是属于世界的。”中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司副董事长袁仁国骄傲地宣称。正是秉承这样的理念，贵州茅台逐步走向世界，成为世界级的品牌。“酒好不怕巷子深”，尊为“国酒”的茅台酒就是历经锤炼、不畏艰难，从偏远的山坳走向省内外、踏出国门，享誉世界。

随着茅台品牌价值持续提升，以及其内在价值不断被挖掘，茅台在资本市场上也成就了一批投资者。茅台还将铸就怎样的传奇呢？记者走进位于黔北风景秀丽的赤水河畔的仁怀市茅台镇，在浓郁的酒香里探求他们勇于进取的精神。

◎本报记者 邹陈东 李雁争

“酿”造现代化之路

出产地神秘，传统手工制酒方式的无法放弃，包括最普通的茅台酒也需要5年时间酿造而成的时间限制，都使茅台酒无法像其他名酒一样实现大规模产业化生产。茅台酒在2003年才达到年产万吨的产量。目前也仍然只有不到两万吨的产量。

茅台在战略选择上一度引发不小的争议——要不要多元化？如何看待资本市场？有人则认为茅台在传统领域“固步自封”，并不是一个擅长资本运作的高手。而熟悉茅台的人士告诉记者，这与茅台掌门人的思路有关。作为实业家而非资本高手，茅台人相当笃信实业。中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司董事长季克良坚持认为这是符合茅台实际的，“无论别人说我们是保守还是因循守旧，都不可否认一个事实——上市公司这几年募集到的资金80%都是投向白酒主业。”

自从1996年中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司的招牌取代了几十年的厂牌，成为贵州省18家现代企业制度试点单位之一的时候

开始，“国酒”就正式奏响了由传统的工厂制向现代企业制度转变的序曲。贵州茅台正处于重大转型期，茅台集团副董事长袁仁国首次提出了“绿色茅台、人文茅台、科技茅台”的理念，沉积了千年历史文化和优雅醇香的“国酒”茅台，又开始了更为崭新、先进、更符合消费潮流的定位与整合。“只有这样，才能把茅台更多地推向新世纪、推向现代化。”

“茅台酒是属于世界的，它拥有进入国际市场的人场券。”袁仁国信心百倍。实际上，贵州茅台已走在国际化的前列：1991年，贵州茅台学习借鉴国外企业成功经验，全方位推行GB/T19002-ISO9002国际标准贯彻于质量体系之中，到1994年底，一次性通过了长城（天津）质量保证中心的审核认定，一家极具“中国味”的企业由此成功实现与国际惯例对接。

面对新的挑战，茅台人认为，只要认清形势，抓住机遇，把握优势，坚持以质求存，以人为本，继承创新，坚持一品为主，多品开发，做好酒的文章，走出酒的天地，就一定能够再创辉煌。



今生：探索与成长

在建国以来50多年的发展历程当中，茅台人走过的道路艰难而漫长。建国初期，同全国各地纷纷崛起的一批白酒“新贵”相比，茅台的发展速度确实是慢了，这背后有着深刻的客观原因。事实是，直到1998年以前，茅台还处于“计划+批条”的经营状态，政企没有分开，没有真正步入市场经济。这里除了计划经济时期人们特有的那种“皇帝女儿不愁嫁”的思想原因外，也要考虑到特定历史和区位优势环境的制约。茅台身处黔北贫困地区，虽然近年来这里交通、信息闭塞的情况有了很大改善，但经营发展环境艰苦却是个不争的事实。自然条件的限制，加上茅台酒制作工艺复杂，生产周期长达五年，使得增产极其艰难。

从1962年到1978年，茅台曾连续16年亏损，累计亏损额达400多万元。但即使如此，茅台上缴国家的税收却从未少过一分钱。中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司董事长季克良告诉记者，那段时间，茅台人生产一吨白酒仅能赚到60元钱，而商家卖出一吨茅台却能赚到上千元，企业要靠自己添

动加快发展，谈何容易。但就是在这样的条件下，茅台人也从没有放弃过对产品质量、技术进步和企业管理进步的追求。特别是1978年改革开放后，在调整后的领导班子领导下，茅台酒厂扭亏为盈，迎来了二十多年的快速发展。

为了闯出自己的一片天，茅台人做出了不懈的努力：在品质塑造方面，首先得益于茅台镇独特的地理位置和自然环境。“如果离开茅台镇的山山水水，哪里都酿不出真正的茅台酒。”季克良在接受记者采访时说。赤水河河水以及茅台镇周围河谷红壤地区盛产的优质红高粱和小麦是酿造茅台酒的主要原料。另外，这里四面环山，一年四季都没有风，所以几乎没有昼夜温差，夏天温度非常高的时候，整个镇子就像一个“蒸锅”，但正因为如此，茅台酒的香味在此地积攒得更加浓郁。

无法复制和模仿的天然环境，是上天给茅台镇的恩赐，也使得茅台酒拥有最为独特的品质。日本人一直想知道茅台酒的技术，上世纪70年代，他们从茅台酒理化验出多种营养成分，可是无法辨别微生物的种类。90年代，他们又公布化验结果称，茅台酒中有230多种香气成分，其中三分之二的香气成分和70多种微生物种类无法命名。

茅台酒公司在继承和发扬传统工艺的基础上，经过无数次的反复试验，制定了茅台酒的质量标准。1988年，茅台酒厂还制定了一整套切合茅台酒生产特点的《企业标准》，形成了一个以技术标准为主体，包括管理标准、工作标准在内的标准化体系。对茅台酒生产关键工序的“破译”，从直觉勾兑到科学组合勾兑的演进，保证了“国酒”茅台质量的长盛不衰，赢得了极高的质量评价。茅台先后14次获国际金奖和荣誉奖，在国内名酒评比更是历届称雄。

在市场经营方面，1997年亚洲金融危机后，茅台酒厂失去了政府拨款，开始自己进入市场。“这是茅台有史以来最艰难的时期。”集团董事长季克良回忆说。“但同时也是传统的‘国酒’开始宣传自己新形象的时代。”为此，公司提出了新的战略目标，坚持以茅台酒为主业的发展方向，开发更多的系列产品，以满足市场上不同消费层次的需求。同时，充分利用自身的品牌优势、资本优势，慎重涉足相关产业，有选择地引进高新技术，逐步培育新的利润增长中心，形成多元化的经营格局。并且在继承中国传统白酒带有普遍的酿造工艺和原理的基础上，不断归纳总结、创新发扬，创造出了一整套在中国

白酒乃至世界酒业生产中独一无二的特殊酿造工艺。这时期，他们开发了43度、38度和高档陈年系列茅台酒，以及中、低档的茅台王子系列酒和迎宾系列酒。并且向饮料酒领域进军，开发了茅台啤酒和干红葡萄酒，开始实施品牌扩张战略。自1999年组建茅台酒股份有限公司到2001年成功上市至今，茅台集团实现了跳跃式发展，品牌快速增值。

不懈的努力带来骄人的业绩，过去的小作坊如今已经成长为一家大企业。记者在茅台公司看到这样一组数据：公司1978年上缴利税305万元，1988年实现利税5000多万元，1991年突破亿元大关。党的十五大召开后，企业连年上台阶，实现了跨越式的发展，1999年利税总额达6亿元，2001年达到10亿元以上。利润为成立时的60万倍，上缴税金是国家对茅台酒原始投资的三倍。五十年来实现利税46亿多元，上缴税金30多亿元。茅台在当地经济中的份量以及多年来的贡献由此可见。



茅台酒用永恒的品质证明自己

——专访中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司董事长季克良

◎本报记者 李雁争 邹陈东

人如其酒，酒如其人。与中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司董事长季克良的接触，让记者真正领略到了茅台作为高品质白酒的与众不同——酱香突出，幽雅细腻，酒体醇厚，回味悠远，空杯留香长。

对于酒而言，制造地点和历史也赋予其更多的涵义。茅台酒厂所在的茅台镇，坐落在“集灵泉于一身，汇秀水而东下”的赤水河畔，周边环境环绕着大娄山脉，山体完全被森林覆盖，山间常有白云飘浮，常年如同仙境。孕育茅台酒的只能是这样的山水。茅台酒的光辉历史更不必细说。从1949年开国大典，周恩来总理确定茅台酒为开国大典国宴用酒起，从此每年国庆招待会均指定用茅台酒；在日内瓦和中美建交、中日建交等一系列重大历史事件中，茅台酒都成为融化历史坚冰的特殊媒介……这还只是茅台酒现代以来的一些故事。据考证，茅台少说也有5000年的酒文化积淀。

在和记者交谈的时候，季克良反复提到的话是：“要保护消费者”、“让打工族也能一年喝上一瓶茅台”。在其它一些奢侈品甚至一些并非高品质的商品纷纷以贵为美、以贵为荣的时候，茅台酒的定价原则正是他们本人谦和、仁爱品质的如实体现。

这当然也不失为一个最明智的经营策略——当茅台酒成为所有中国人可望又可及的梦想时，依托中国这个人口众多、全世界最有潜力的市场，茅台品牌的生命力将远远强于其它国外品牌。茅台酒何时将问鼎国际性的奢侈品

牌？这不是一个简单的问题。可以预见的是，随着茅台的发展壮大，必然是中国经济水平进一步发展的表现，更是中国文化成为国际文化中最具活力的一种力量的象征。

记者：目前国酒茅台在市場很受欢迎，但假茅台也非常多。我一直记得11年前来茅台采访时，你教我怎样辨别真假茅台。那么，在茅台供不应求的情况下，您怎样让茅台发扬光大？

季克良：最近这几年，我们在各级政府部门的支持下，发展的速度很快。除了政策、软环境好等因素外，我们自己也做了很多工作，紧紧抓住了自己的核心竞争力，扬长避短。我们的核心竞争力有这样几点，分别是环境、工艺、品质、品牌和文化。茅台酒的成分和环境有关系，和工艺、原料都有关系。环境的因素非常关键。因此，我们提出了“离开了茅台镇，生产不了茅台酒”的说法。这是一个科学上的判断。白酒行业竞争非常激烈，在这种情况下，环境优势就把我们置于一个完全垄断的地位。

第二，茅台的工艺。环境优势加上独特的工艺，我们的品质才这样好。我们的工艺和其它白酒都不一样，是独一无二的。茅台酒至今仍保持着传统的季节性生产，其生产工艺中很多是白酒的活化石，这些生产工艺经过无数茅台人不断总结积累下来。比如说，我们要两次投料。这个和环境有关系，山下的粮食先成熟，山顶上的粮食后成熟，所以要分成两次投进去。再比如，茅台酒要五年出厂等等。正是因为我们坚持这些独特的工艺，所以给茅台酒的品质打下了坚实的基础。

第三个核心竞争力当然是品质。茅台酒优雅、细腻、丰满、协调，而且喝了不上头，适度饮用，有益健康。

才在消费者心中扎下了根，被誉为“国酒”。此外，历史的底蕴、企业的文化、对质量的追求，我们也是独一无二的。

记者：茅台酒的品质是很好的，为什么价格没有定到最贵呢？

季克良：有的人说，你们太贵了，我们喝不起了。你们说可以喝出健康，我们也喝了，喝了你们又涨价了，弄得我们喝不起了。也有人说，茅台酒品质最好，价格还不如有些酒。两种说法都有，但是我感到，企业领导人虽然是生产者，但首先是消费者。消费者喜欢什么？就是物美价廉、物有所值。比如交通，消费者会喜欢快的、便宜的和舒适的。比如穿的，很多人喜欢名牌，但是也希望品质好、价格便宜。吃的，大家会喜欢对人体有益的，价格又要便宜的。我首先是消费者，然后才是生产者。所以，当我们在生产者的岗位上时，一定要先想到消费者。消费者希望我们茅台酒品质好，能喝得起、服务好等等，我们就要做到以上三点。

现在有一些不现象，很差的酒也卖几百上千元。我认为这是一种不正常的现象。茅台酒的价格不算很低，相当于法国路易13的价格。据说，750毫升法国路易13在法国的零售价格低于法国最低工资标准。说到我们的定价原则，有一点一定要把握，那就是“要让连打工族也能一年喝上一瓶茅台”。为什么这么好的酒，打工族就不能喝，而一定要富人喝？我认为，我们国有企业应该有这个认识。所以，我们的定价是比较合理的。500多元是什么概念？北京、上海的最低工人工资标准大概800多元。即便对这些人，我认为，如果他们真正需要，比如父亲80岁，儿子上大学，也可以买得起茅台酒庆祝。如果能够做到这一点，茅台酒就可以持续地发展下去。所以，我们的原则是合理定价，没有必要争做“第一”，而且我认为这个“第一”没有



前世：走出小山坳

回顾茅台的历史，无异于步入一条纵贯古今的酿酒长河，浩浩荡荡，源远流长。据传，大禹治水时的赤水河上著居民濮人即善于酿酒。而真正的茅台酒史可追溯到汉代，那时候汉人酿造出了让汉武帝“甘美”的枸酱酒。到了明末，茅台镇出现了最早的酿酒作坊。明朝屯兵镇压当地叛乱，随着军队而来的酿酒工匠利用当地的特产红高粱和赤水河河水，制造了最早的沿河地带的蒸馏酒，这种酿酒工艺一直流传至今。所以，赤水河河水和仁怀市特殊的红高粱被看成茅台酿造的红色渊源，决定了茅台独一无二的味道。

但直到1915年在巴拿马万国博览会上获金奖，茅台悠久的文化和醇厚的酒液才开始让全世界为之震惊。1915年，在旧金山举行的巴拿马万国博览会上，中国代表怒掷酒瓶，勾魂摄魄的馨香征服了所有评委，茅台酒获得金奖，与法国的科涅克白兰地、英国的苏格兰威士忌并称为世界三大蒸馏名酒。这个金奖对于茅台意义重大，它是茅台开始为更大范围内国人所知的第一个机会。

此后，茅台开始扩大生产，年产量扩大到9吨左右。到了30年代，贵阳市的商人周秉衡费尽周折打通关节，终于在茅台镇获得土地，开办了

自己的“衡昌烧房”。后与贵阳的赖永初合作，改建成了出品“赖茅”的“衡兴烧房”。这几个烧房，是贵州茅台最初的“生产作坊”。抗战时期，大批文人来到贵阳，成立了开遍全国的文通书局，茅台借助和文人的关系，把茅台酒运往各地的文通书局销售，开始获得更大的名声。

红军在长征途中，曾用茅台酒消乏解困，止痛消炎。尼克松在回忆录中曾写到，周恩来告诉他，长征的时候茅台是一种万能灵药。

新中国成立以后，茅台酒备受中央关注，先后十四次荣获国际金奖并蝉联历届国家名酒评比之冠，名列全国十大驰名商标榜首，并多次伴随老一辈无产阶级革命家活跃于重大的外交、政治舞台，为中国走向世界和让世界了解中国做出了贡献，并因此被尊为“国酒”，被誉为“外交酒”、“政治酒”、“友谊酒”。

1951年，政府对“成义烧房”、“荣和烧房”、“恒兴烧房”进行合并，组建了国营贵州茅台酒厂。这家国营企业也在后来的社会主义建设和改革开放进程中，实现了历史性的跨越，从新中国成立时的三家手工作坊，发展到今天正在实施“茅台酒万吨工程”的现代化大型企业集团，是共和国欣欣向荣、走向辉煌的有力见证。

意义。

记者：用您的话来说，就是品质不能做第一，但是品质要做第一。

季克良：对，品质一定要做第一。茅台酒的质量始终如一，它用永恒的品质证明自己，在这方面，我们曾经撰文从若干方面证明茅台酒是世界上最好的蒸馏酒。

记者：茅台现在的经营风险是什么？

季克良：我们的一个很重要风险就是决策难。其它白酒可能两、三个月就可以生产出来，有的十几天就可以出厂，有的名酒最多一年或者两年就可以生产出来。我们要五年的时间。所以，这里有一个决策难的问题。五年以后，你的市场需求怎么样？是不是像你决策时预期的一样？我认为这是对茅台的一个考验。

其次，我们也注意到现在食品安全的问题，食品卫生强调得很厉害。西方国家都是以这个问题来制约我们。国内从食品安全考虑，也提出了更高的要求，所以我们很重视这件事。去年我们就提出来，要注意上游和下游的质量问题，要确保茅台酒的质量更好地达到国际标准。比如，我们上游要从原料基地抓起，在生产过程中的每一个环节都要注意食品安全。

记者：刚才提到价格问题，你们提出始终保护消费者的观点，这种理念也应该始终贯穿在茅台营销的过程中。

季克良：我们的价格要考虑这样几个因素。第一，消费者的承受能力；第二，农民的问题，粮食要提价，农民要增收，工业反哺农业；第三，市场同类产品的价格，我们也要考虑。还有包装材料的涨价等等。因此，我们在营销过程中一定要合理定价，充分兼顾各方利益。