

C2 | INDUSTRY REPORT | 行业纵横

中国六十年 国酒一甲子

贵州茅台：中国民族工业的光荣梦想

□ 文欣 钟跃

——

2009年仲秋。北京街头的气氛再次被期待所搅动。

宽敞的长安街刚刚竣工，被拓宽至双向十车道。紧张的排练正在此进行，为建国以来装备最为精良的阅兵式做准备。

这是新中国历史上一个特别的年份——历经无数的曲折，年轻的中华人民共和国终于越过了她的第一个甲子，后来居上，跻身世界上最重要的国家之列。

西南，距离北京2000多公里的贵州北部的茅台镇。遵义－赤水高速公路最重要的一段——“茅台高速”正在加紧收尾施工，这是贵州历史上第一条省内自筹资金修建、以企业名字命名的高速交通网络。

茅台集团董事长季克良仍然记得，45年前，他第一次和夫人从无锡来到此地，单从贵阳出发，就走了整整三日。“高速公路通车，才终于彻底改善茅台的交通条件。”

如果时光的刻度推向更早，记忆的落差则更为惊人。在1952年进厂的罗庆中脑海里记住的是，当年茅台不通公路，全靠背夫的脊梁将酒外运，走一趟贵阳，至少要7天。

从1949年濒于破产、破旧的小作坊走到今天，发生在国酒茅台的惊人变化，远远超出当年人们的想象。这是中国企业历史长卷中的辉煌一章，也是中国民族品牌的奇迹。

六十年过去，变化的不止是一座工厂，更是一个国家。当世人不停追问中国奇迹的核心秘密究竟是什么时，我们不妨把眼光从宏观转移至微观，聚焦于茅台这片位于贵州边陲的热土。

中国崛起的答案，或许就隐藏赤水河畔的这片广袤而斑斓的国土之中。从昔日黄泥小道走到今天，贵州茅台的奇迹无疑为印证中国模式提供了有力的佐证。

茅台的答案是什么？19岁进厂，从制酒工人成长为茅台集团党委书记、总经理的袁仁国认为，自强、自信、不断创新的气魄以及强烈的责任意识 and 忧患意识，是持续发展的真正动力。

袁仁国更愿意用简洁的语言来总结复杂的事情。他的自信有着充分的理由。一系列指数证明，越过21世纪的第一个十年，茅台正向一个具有世界影响的伟大企业不断靠拢：2008年，国酒茅台产量突破2万吨，销售收入首次突破100亿元，提前两年实现百亿集团的目标。在英国《金融时报》发布的2008年全球上市公司500强排行榜中，贵州茅台位列第363位，在全球饮料行业排名第9位，是中国饮料业唯一上榜企业。同时，国酒茅台还凭借其优异的经营业绩、良好的市场表现，长期稳坐沪、深两市第一高价股，在资本市场上受到股市投资者的青睐，荣登2008中国蓝筹公司百强榜，又一次被评为市值管理百佳企业。2009年，国酒茅台成功上榜新中国的“国家名片”，并荣膺“中华慈善事业突出贡献奖”，荣登食品信任榜榜首。

从前一天只有5分钱的菜金到今

日，出中华民族工商业由草根发端到日益成长壮大、播荣光于环球的足迹。

对于中国的国有企业而言，“贵州茅台”是一家值得重视的优良企业；对于全球工商业界来说，“贵州茅台”则是一家令人尊敬的中国品牌。

二

50岁的酒师严钢正在为筹备一个新的车间忙碌着，他和一群酒师将在此地为国酒的增产开创出一个新的空间。

30多年前，严钢从农村初中毕业，是茅台二车间一名勤快的小临工。至今，他还记得在低矮的青瓦房下，师傅们常说的两句话是——

“茅台是国家的，开不得玩笑。”

“不要看现在这样破败，将来茅台酒厂肯定会‘不得了’的。”

师傅们提醒严钢的用意很简单，生产茅台绝非一般，这可是事关国家的形象和荣誉的大事。

茅台集团党委副书记刘和鸣同样记得，1975年，他告别知青生活进入茅台酒厂制酒二车间的情形。下沙、背糟、上甑，种种重体力活，远远超过农村种地的辛苦。那时的劳保是定期发围腰和草鞋，车间里的照明和动力全靠当地的小水电，供电时断时续。灰暗的光线下，刘和鸣的师傅告诉他的，同样是不用小瞧这份工作。

看似简单，却并不寻常。茅台酿制工艺之考究、之复杂，在中国白酒行业早就声名远扬：什么时候制曲，什么时候投料，怎样踩曲，怎样上甑，都大有讲究。

直到今天，尽管茅台集团已拥有世界上最精良的白酒科研设备和力量，也有实力使用大量的自动化设备，但在茅台酒生产的很多环节，远非机械或电脑就能控制，还得靠人的头脑去体会，人的手脚去掌控。

茅台酒的制曲二车间，是整个酒厂人数最多的部门——工人总数达1700多人。因为，这道工序既繁重，又高度依赖人工操作。那些用小麦制作，形如龟背，内部松紧有序的曲块，是茅台酿酿酒发酵的重要原料。其工艺之复杂，足以让任何最先进的机器设备失去作用。在外行看来，这份工作似乎很简单，就是用双脚把曲块的原料踩压成形。事实上，这些动作就像武林高手的淬炼，必须付出大量的时间，才能熟练掌握。

制曲二车间58岁的技术辅导师唐绍智在踩曲这道工序干了30多年，他说，自己用了整整3个月，才掌握踩曲的技术——既要细心观察湿度和温度，又要巧妙地利用脚掌的力度去挤压。“脑子慢的，甚至要用两三年才能达到要求。”

“如果曲块的松紧、湿度控制不好，就会影响曲块的质量，最终影响后来酿酒工序——因此，每一个曲块都不能马虎。”

不管是蹬着草鞋还是穿着阿迪达斯，一代又一代的茅台工人，其上班的第一课，都会被不断提醒，他们手中的活，对于国酒的荣誉和形象而言，是怎样的重要。

从前一天只有5分钱的菜金到今

天，生活和环境发生了天翻地覆的变化，但是，那种对企业荣誉如爱惜生命般的追随，那种对国酒质量精心细致的呵护，则从不曾有过改变。

这种坚持的信念已深入骨髓，在茅台形成一种主流的企业文化。

这种风格甚至影响到茅台人的做事风格。

比如茅台集团董事长季克良。他1964年进厂时，是茅台历史上最早的大学生。他甫一到岗，即扎进一线，并宣布：“对茅台酒，我十年没有发言权。”45年过去，季克良已是中国最知名的酿酒大师之一。

又比如集团党委书记袁仁国。1975年进茅台时，他才19岁，硬是从车间制酒，踩曲做起，一步一个脚印，最终成为茅台的领军者。

熟悉茅台酒的人都知道，茅台酒生产遵循天吋，一年一个生产周期，两次投料，9次蒸煮，9次加曲，7次取酒，高温发酵，高温出酒，再经储藏、勾兑才能面世——从投料生产到产品出厂最少需要5年。

如果没有以这种质朴、诚实为价值的企业文化为主导，这股费力的方法断难坚持。

“很多时候，茅台人看起来没那么灵光或取巧，但正是这种拙劲才成就了国酒的辉煌。”袁仁国曾在不同的场合强调茅台的辩证法：“有时守成就是一种创新，而且是更高层次的创新。”

这种坚守，哪怕是牺牲短期效益为代价也在所不惜。季克良从另一个角度阐释，“我一向坚持，只有顶级的质量才能卖出顶级的价格。虽然，是有某些不是顶级质量的东西，在一段时间，卖出了顶级的价格——但这只是短期的现象，而且最终是要遭受市场的惩罚的。”

事实证明，以质量为中心，茅台没有吃亏。

过去10年，主动告别计划经济的襁褓，步入市场经济的国酒茅台连续不断跨越式发展，提前实现“百亿集团”目标。这个10年，茅台历经了两次金融危机。然而，逆境的冲击，非但没有击垮这家百年老店，反倒让它成功实现了决定性的转型：

1998年前后的亚洲金融危机，茅台毅然由计划经济体制转向市场经济海洋，从而化危为机，成功开启10年跨越之路。10年后的2008年，国酒茅台则在更为严峻的国际金融危机面前逆势而上，延续并升华了过去10年的辉煌。

过去30余年，是新中国建国以来，经济、社会变革最为深刻的时期。国酒茅台在此期间奇迹般的跨越，为中国的发展模式注入了良性的商业基因。

这种质朴而充满活力的基因，不仅代表现代世界商业伦理的主流，更继承了中国传统商业文化中诚信与担当的正面元素。

三

1949年前，茅台镇上几家作坊大部分陷于凋敝的状态。酒师们有很多离开了酿酒作坊，回到农村拿起锄头种地去了。一位建厂之初即开始为茅台工作的退休干部说，如果没有新中国的成立，巴拿马万国博览会上获得殊荣的茅台酒可能会是另一种命运。

“接管几家作坊成立地方茅台酒厂时，总共就是70来人，年产量不到百吨……”这位老同志的家就在今天茅台集团主厂区以南的半山上。他指着一眼望不到头、拥有上万员工的厂区告诉来访者，“那时就几间破草房，哪也想不到今天这个样子。”

1952年进厂的茅台酒厂原副厂长罗庆中，刚到茅台酒厂时的首要任务就是动员那些离去的酒师们回到工厂上班。但动员颇费周章，一些酒师们觉得这里比种地还要苦，收入低，干活累。

当年的茅台，除了水路，并无像样的交通网络，原料调进和产品输出，或靠木船人工拉纤沿赤水河往返，或靠人背马驮连日奔波，完全没有机械作业，工人们从事着极重的体力劳动。

就像新中国的大部分工业一样，茅台的工业化之路，几乎是从一张白纸开始的。

1956年，茅台酒厂正式运转4年有余，通往茅台镇的第一条马路——遵茅公路建成通车，当地人第一次惊奇地看到汽车的模样，两台载重两吨半的苏制嘎斯汽车成为茅台酒厂的财产。

茅台集团档案显示，到1959年，茅台酒厂除了两台汽车，为弥补运力不足，还接收了仁怀县的牛车队，共有牛车100架，用于生产用煤的装运。

按照现代工业的标准来看，那时的茅台酒厂尽管称作“厂”，但更像是一个稍大的作坊。没有电，没有现代化的交通工具，没有成文的企业标准。然而，与一般小企业不同的是，尽管身处深山河谷之中，但茅台的命运却一直被中南海所牵挂。

从建厂之初起，这家人数不过数百的小企业，牵动着从北京到贵州诸多官员、行政机构的神经，从企业的规划，到配套设施的筹备，包括对茅台酒质量的反馈，无不被细心过问。如今伫立在茅台集团办公大楼前的周恩来铜像，是这段历史的一个佐证。共和国的首任总理被茅台后人尊称为“国酒之父”，是他亲自下令，赤水河上游200公里不能建化工厂，也是他在各种重要的政治、外交场合极力推荐茅台酒，强化了茅台的国酒地位。

据一些退休的老人回忆，甚至在当地不通公路时，北京相关主管机构的高级官员就跋山涉水来到茅台，为茅台的标准化作业提供指导。

1958年成都会议期间，毛泽东主席在与时任贵州省委第一书记周林谈话时，提出了一个宏大的目标，把茅台酒的年产量搞到1万吨。

这种关怀，在一代又一代中国领导人中不断持续。建国60年来，曾在巴拿马万国博览会上一鸣惊人的茅台酒在中国的政治、外交、文化等多个重要领域，发挥了重要作用——

1949年，茅台酒被选为新中国开国大典国宴用酒。1956年，日内瓦和谈，周恩来感叹，助他成功的是《梁山伯与祝英台》和茅台酒这“两台”……

此后，茅台酒在中美建交、中日建交及近年两岸会谈等共和国政治、外交、经济生活的重大时刻，都扮演了重要角色，从而赢得了“政治酒”、“外交酒”、中国“国酒”的美誉。

毫无疑问，茅台的命运起伏，与新中国的发展曲线完全一致。用茅台人的话说，国运兴，国酒兴，国酒与共和

国共命运。

“如果没有中国整体环境的进步，没有国家基础工业的飞跃，茅台要往前冲，肯定不可能。”集团分管基建的副总经理谭绍利回忆20年前，山洪爆发，工厂供电中断，他冒着被滚石击中的危险去附近的小水电请求发电时，这样感慨。

2003年，茅台酒年产量突破万吨，实现了毛泽东、周恩来的遗愿。从那以后，这个纪录一直不断被刷新，到2008年底，茅台酒年产量突破2万吨。而到2020年，这个数字将会突破4万吨。

如今的茅台集团，与昔日的小作坊式工厂相比，可谓天壤之别——来自企业的各种指标证明，茅台业已步入了信息化时代。在新建不久的厂房内，11车间主任曹大明告诉来访者，他们车间370多名工人中，大学生就有70多人。

“我们一个车间的年产量就有2000多吨，相当于过去全厂一年的总和。”曹大明自豪地说。

这是工人大多为文盲、技术靠口传心授的时代所无法想象的事实。

今天，21世纪的第9个年头即将过去。新中国从青年步入成熟、自信的盛年时代，并在全球范围内发挥着更大的影响力。中华文化的传递，中国经济的延伸，为贵州茅台在下一个十年的发展提供了新的平台。

“茅台能否走得更远？茅台是否具备世界竞争力？茅台能否在无国界的竞争中赢得尊重？”——这一连串的问题，提醒茅台集团高管居安思危，不容懈怠。

“生于忧患死于安乐。恐龙怎么死掉？反应太慢！捅它一刀，从捅下去到反应到大脑需要七八分钟。它麻木，没有忧患意识，不会如履薄冰、战战兢兢地对生命进行保护，所以会死掉。”袁仁国形象比喻，“茅台要纵向和自己的过去比，更要横向和国内外先进同行比，比出紧迫感。”

四

2009年6月12日，中国第三批国家级非物质文化遗产项目代表性传承人评选揭晓。

茅台集团两位领军者季克良、袁仁国获得“国家级非物质文化遗产项目代表性传承人”称号。茅台酒独特的酿造工艺，正式进入中国申报“世界非物质文化遗产”名单。

这再次证明，茅台酒作为中华民族珍贵的文化遗产，在中国政治、经济、文化领域中的重要影响力。

对于茅台人而言，需要留存的不仅是那些已被列为国家机密的酿造工艺，还包括那些构筑了茅台企业气质的传统和文化，也是需要坚守的财富。比如，茅台人对商战的态度。

用季克良的说法，就是“和为贵”。“在市场竞争中，茅台的‘和为贵’，不仅是一种姿态，更是一种力量。比如，我们很少跟风提价，去挤压市场，也不攻击别人，无端责难。不管是过去的发展壮大途中，还是走向今天地位的时刻，都是如此。”这位长者耐心地解释着“和”的理念。

步入市场经济时代，是中国建国六十年来最为重要的标志性事件。这

个转折，给中国带来了最为深刻的社会变化。

当弱肉强食一类“丛林规则”被某些从商者奉为圭臬时，茅台看到的则是，企业的社会责任不仅是赢利，更要维护正面的商业价值观，推动社会进步。

“企业形象的塑造，要依靠产品品质的全面提升，和企业对社会恒久的付出。”——在新近发布的国酒茅台第一份社会责任报告中，茅台人开宗明义，这样表述。

茅台的温和，非但没有削减自身的竞争力，反而为企业在过去10年的发展，提供了更好的竞争环境。

实际上，这种基于对茅台的优良传统、特征、地位、形象、风气、未来发展等的认同，涵括了茅台人坚定的追求目标、正确的竞争原则、鲜明的社会责任，可贵的爱国精神，在国内企业独树一帜，生命力和感染力不言而喻。

回忆1998年亚洲金融危机给茅台带来的空前冲击时，袁仁国至今仍然历历在目：截至当年7月，一向“皇帝女儿不愁嫁”的茅台酒销售量仅完成全年总任务1/3强。

那年，袁仁国刚就任集团总经理，在集团领导层的大力支持下，组织了茅台历史上第一支营销队伍。

从那时起，“以市场为中心，生产围绕营销转，营销围绕市场转”真正成为整个企业的共识。1998年年底，全年任务一举超额完成。由此，茅台10年跨越之路豁然开启。

10年马不停蹄，茅台在产品市场克难攻坚，销售产值由6亿多元冲上百亿大关，其他各项主要经济指标也分别翻了数番，利税总额、利润率、人均创利税、主导产品年销售额、资产市值高居行业榜首，中国国酒和白酒行业排头兵的地位得以巩固。

今天，国酒茅台已然成为中国酒业的领跑者。20多年前在此唱响的“爱我茅台 为国争光”口号，不仅闪亮于企业本部的楼顶，更是唱响于这家优秀中国企业对祖国、对社会、对人民的种种赤诚的报答与担当之中：

2008年，这家企业以41亿多元的税金规模，高居全国酒业的榜首；多年来，为保护赤水河宝贵的生态环境，茅台累计投入3亿多元用于环保建设；从1984年起，茅台集团就坚持以高于市场平均价格的优惠条件，收购本地的高粱等有机原料，使得8万余户农民成为“粮食增产，农业增效、农民增收”的直接受益者，并让更多的利益相关者在茅台的上下游产业链中获益；2008年的汶川大地震，茅台集团及员工向灾民提供累计近4000万元的捐赠——所有这些，无不见证着这家中国传统的民族工业企业走向现代化，走向世界的稳健步伐。

六十年风风雨雨，中国发生了翻天覆地的变化，而国酒茅台，则更是伴随中国进步的步伐，一路前行。

在这个成长于贵州的中国民族品牌内部，充满着向上的力量，她不止是贵州企业的典范，亦是推动中国民族工业不断进步、走向世界的参与者。诚如茅台出版的社会责任报告开篇所言，只有当对社会负有责任意识成为企业烙印时，企业的气质和轮廓才会在公众心目中逐渐清晰。

在职攻读工商管理硕士博士学位

拥有全球认可的硕士博士学位，展现中国中高层管理者的学识魅力和人生及事业航标

【CAU 硕士博士学位班 致力于凝聚中国中高层实力人士和管理精英】

中国教育研究会引进 California American University 工商管理硕士博士学位项目，旨在培养中国现代化建设和国际化发展所需的工商管理高级精英人才，并与北京大学、中国人民大学、首都经济贸易大学、东北大学、国家人事部(人保部)中国高级公务员培训中心、中国经理人联合会等的相关部门合作，并经四川、陕西、辽宁、湖南、山西、哈尔滨、佳木斯、安阳等省(市)的组织人事部门批准举办。该项目中国校友会已凝聚了数千名中高层人士和管理精英。

【CAU 硕士博士学位班 致力于使中国学员在职攻读并获得硕士博士学位】

California American University 工商管理硕士博士学位课程融合了国际工商管理界新的理论和实践研究成果。课程学分和论文指导与答辩，在一至两年内通过在职学习和节假日集中授课而完成，论文经中国学术委员会和答辩委员会专家指导并答辩合格，即授予工商管理硕士博士学位。California American University 硕士或博士学位全球认可，并在国外移民时享受硕士或博士学历学位计分。其学位经美国加州州政府认证公证、中国有关部门认证公证、中国人事部(人保部)国家人才库高级人才资格备案登记后，作为聘任、晋升、职称评审等的重要依据。还可申请全球国际认证与注册协会的国际高

级工商管理师资格认证。

【CAU 上千名中国学员校友中的部分学员校友】

中国测试技术研究院院长、中国中纺集团副总裁、中国九冶建设总经理、中国阳光投资基金董事长、中国武警总医院院长、中国网通安徽公司总经理、中国宝业集团副总裁、中集建设集团南方公司董事长、广东省人大副秘书长、山东省法制办主任、大连工商行政管理局局长、捷众投资集团董事长、东风扬子江汽车(武汉)总经理、深圳时代财富集团董事长、湖北泰跃集团副总裁、胜利油田发电厂党委书记、江苏长博集团董事长、台州农科院院长、山东路桥集团总经理、河南信房集团董事长、太原青龙事业集团董事长、新疆创天集团董事长、武汉公交集团董事长、重庆国际复合材料董事长、重庆索特星博化工董事长、四川福康建设集团董事长、成都华神集团董事长、成都飞机工业集团医院院长、攀枝花光华集团董事长、广西润松投资集团董事长、云南省第一人民医院院长、贵州百花医药集团董事局主席、抚顺矿业集团董事长、山东恒星集团董事长、甘肃建筑工程总公司总经理、黄淮海投资集团董事长、霸王国际集团董事长、天津歧丰集团董事长、德州品华集团董事长、天津现代集团总经理、河北千山事业集团董事长、万事利集团副总裁、宁波港集团副总裁、山东春申集团董事长、香港百陶集团董事长、维迪阿投资银行董事长、华夏银行直

属部总经理、内蒙古信安投资集团总经理 ……

具有3年及以上中高层管理履历和相应业绩者均可报名,经学术水平和工作业绩评估合格即予正式录取

请向 California American University 中国硕博(成都)索取《报名申请表》

电话:028-68230686、86679136

传真:028-86671520

California American University(也称“加州美国大学或加利福尼亚美洲大学”)是美国教育文化基金会(U.S. Education & Culture Foundation)直属正规大学 (美国加州州政府教育部 www.bppve.ca.gov、美国联邦政府移民局 www.ice.gov、大学 www.calamuniv.edu),总校位于美国加州洛杉矶阿罕布拉市,校园环境舒适优美,现有2000多名在校生及数百名毕业于全球名校的博士级教授。学员以美籍为主且大都是工商界的高级主管与精英,还有中国大陆及港澳台和全球数十个国家的国际学员,其中不少学员已在本国政府身居要职或担任工商及金融高级主管。