

一切为消费者着想

□ 茅台集团董事长、总工程师 季克良



茅台集团董事长、总工程师、党委副书记季克良在主持茅台集团第六届四次职代会第一次全体代表大会。

于商家而言，消费者就是上帝、恩人。

纵观国酒茅台酒百年发展之路，之所以历经风雨长盛不衰，就在于坚守了一个最基本也最容易被忘记的商业常识，即：时时、处处为我们的上帝和恩人着想。

似水流年，转眼间，我到茅台酒厂工作已46载春秋。在46载岁月的跌宕起伏中，我经历并见证着茅台酒厂是如何从当年一个年产量仅200来吨，连续亏损16年的企业，逐步发展成为一个年产能实现20000吨，销售收入突破百亿元的最具投资价值的上市企业之一。

这46年的发展之路，其实是一个漫长的实践检验过程，检验着我们企业的价值取向、生产行为、经营理念等等。而最终的结果是，茅台酒经受住了时间的考验，市场的检阅，消费者的选择。这当中，我归结茅台酒之所以能走到今天的一个最根本的原因是：忠实地履行了“一切为了消费者着想”这个基本思想。这是茅台酒发展道路上的最终落脚石，无论是过去、现在，还是将来，这一思想都将是指导我们生产经营行为的准绳，都将是指导企业做好、做强、做大、做久的前提，都将是我们持之以恒坚守下去的商道根本。

生产者首先是消费者

生产者首先是消费者，这是个基本常识。但问题的关键在于，往往有人 would 忘记这个基本常识。在今天激烈而让人眼花缭乱的商业竞争中，这个常识常常被人忽略，以至于成为了故纸堆里的真理。由此而出现了一些不顾消费者利益，以谋取利润最大化为目的的商业事件，引发舆论讨伐，带来一次又一次消费者信任危机，这不能不让人深思，并为之担忧。

纵观人类历史发展的长河，从原始文明到农耕文明，再到工业文明，无论是在什么历史阶段，生产——这一行为永远都是为了满足人类自身的生存、发展需求而存在的，通俗一点说就是，生产的目的是为人类自己能活下去，并活得更好。在这一根本需求的推动下，人类才有了延绵不绝的动力来推进生产行为和生产技术的革新与进步，这直接促进了人类社会的物质文明进程，带来了社会进步和物质繁荣。正如，古代筑巢氏发明盖房技术，是为了避免毒蛇猛兽侵害，免受暴雨

狂风肆虐；黄道婆发明纺线织布，是为了保暖，抵御风寒；杜康发明酿酒，是为了不浪费丰收后多余的粮食；贝尔发明电话，是为了增进人们的沟通 and 了解；爱迪生发明电灯，是为了在黑夜中给人类带来光明……

历史告诉人们，满足人类自身的需求，才是我们进行生产的出发点和最终目的，因此作为生产者的人类，其实也是自己所生产商品的消费者。

追溯茅台酒的历史，我们也发现了这样的共性。今日茅台酒厂的前身之一——成义烧坊，创始人华联辉当初起心办烧坊烤酒，只是为了遂老母亲的心愿，让她再尝到多年前在茅台渡口喝到后就一直念念不忘的茅台烧酒。于是遍寻好酒师和好酒方，以当地出产的红缨子高粱，酿出了美名远播的“华茅”。后来，这本为自用的“华茅”，竟成为人们竞相上门讨要的人间珍品。再到后来，竟远涉重洋，一举拿下巴拿马万国博览会的金奖，至今还成为人们津津乐道的传奇。他自己也未曾料到，此番本是为了尽孝心的举动，却在百年后成就了威震四海的国酒茅台。

通过这样一次简单的追溯，我们可以很容易地看清：正是基于华联辉的本心是烤酒给自己喝的，所以烤出来的就是真心在做的好酒，这样的出发点，做出来的自然就是好东西。

可贵的是，这简单而质朴的道理，在此后长达百年的时间里被茅台酒的传承人代代向下演绎，所以才成就了今日茅台酒的辉煌。古人说，路遥知马力，日久见人心。一百年过去了，我还可以很骄傲、很自豪地说，今天茅台酒厂职工的本心仍然是把自己当作了消费者的，我们在酿好酒的同时，也在酿造着责任：茅台酒是老祖宗传下来的好东西，我们要把它继续传承下去，发扬光大，至我们的子子孙孙，也要让消费者能喝到这样的好酒。

我至今清楚记得，1964年，当我得知被分配到茅台酒厂工作时，内心不免对这有着国酒之誉的茅台酒有了几分期许。我一路颠簸到达遵义，吃饭时看到饭店里有茅台酒卖，一问，竟然贵到3毛钱一杯，但最后，还是一咬牙买了一杯，要知道，当时一般人的工资也就二三十块钱。那天，平时极少喝酒的我，小心翼翼地捧着那杯茅台酒细细品尝，当时的心境至今难以忘怀。

我想，这大概就是普通人消费茅台酒时的心态吧。直至后来在茅台酒

厂一干就是46年，我时刻都在提醒自己，告诫同事：要对得起消费者的期待和信任，要做真正的好酒，就要把自己当作消费者对待，为自己酿造每一滴美酒。

由于工作的关系，几十年中，我喝了两吨茅台酒也不止，我们厂里的一些职工也是常年喝茅台酒，但没有一个职工因此罹患肝脏疾病，正是因为，酿造茅台酒，从老祖宗到我们，一直首先把自己当作消费者来对待，所以我们酿酒是本着良心来酿造好酒。

首先把自己当作是消费者——正是我们一切生产经营行为的思想原点和基础。

今天，随着工业文明发展带来了商品经济的繁荣，商品生产的分工繁复，生产环节众多，一些生产商似乎开始忘记了自己也是消费者这个根本，这样势必导致生产目的的偏移，生产指导思想势必走到一味追求企业利润最大化上去，试问，这样的企业会把生产好质量的商品作为追求目标吗？

现在人们经常探讨企业的社会责任，我认为，首先把自己当作消费者，本着良心生产优质商品，维护消费者基本消费权益，就应是企业的首要社会责任。

生产消费者想要的商品

在企业发展过程中，都会遭遇一个具有普遍意义的问题：我们该生产什么样的商品？

尤其是在现在，市场经济带来的自由竞争，时常让一些企业家处于焦灼中——要开发什么样的商品，才能抢占市场制高点，让企业在市场竞争中立于不败之地？

诚然，在中国经济社会近30年的激荡变迁中，以往计划经济时代国家统包统分的生产分配模式，已经成为一个时代远去的背影。现代企业家的最大问题已不是找上级要指标，他们得面对更加复杂的局面，思考更多问题，例如：生产什么样的商品？就是一个事关企业生死存亡的大问题。

我认为，这是一个既十分复杂又十分简单的问题。

但任何复杂的问题，只要找到了开启问题之门的钥匙，一切都将迎刃而解。

而这个问题的钥匙就是：生产消费者想要的商品。

那什么商品又是消费者想要的

呢？有些人可能会认为这个回答过于模糊。

举个例子：农民大哥买拖鞋，虽然他可能只有5块钱，但他肯定会在乡场上货比三家，最后选择一家来买。问题的关键在于，他最后买的拖鞋是什么样的拖鞋？这就是问题的答案：质量好，价格适中的拖鞋。

所以说，消费者想要的商品首先是质量上乘的商品，就算只有5块钱，他们寻觅的仍然是好东西。

无论商家开发的商品多么奇思妙想，独具特色，若没有好的质量，是无论如何也做不长久的。

对于产品质量，任何一个想要做大、做久、做强的企业都会把它视作立足的根本，追溯历史、放眼全球，没有哪一家老字号、哪一家跨国集团，不是把产品质量当作企业生命的。

“以质量为中心”也是茅台酒厂这家百年老店坚决贯彻执行的发展指导思想之一。

并且，在这一思想指导下，茅台酒厂的历任领导和一代又一代职工无不在坚守、传承老祖宗酿酒技艺的基础上，在探索如何酿造质量更好、更稳定的茅台酒这条道路上苦苦追索。

在茅台酒厂建厂初期，厂里的工人和酿酒师傅大多来自农村，几乎没有什么文化，生产主要依靠酒师的经验、感觉和传统，而每个酒师的感悟又各有差异，并且没有一套科学、规范的操作章程来指导生产。在如何把茅台酒的质量搞上去这个问题上，职工们就生产技术上的一些分歧，常常进行讨论和争论。

我记得，当时争论得最厉害的问题有3个，一个是糟子的水分问题，二个是窖坑的质地问题，三个是酒曲的选择问题。这当中，又以糟子水分的轻重为争论的焦点。

一些老酒师认为糟子的水分要重些好，当时已经是技术员的我却与他们有相反的观点：糟子水分理当轻点好。

但为什么呢？得以理服人啊。我举了法国白兰地的例子：法国白兰地是与茅台齐名的世界名酒，酒厂在选择酿造白兰地的葡萄时，总是选择酸度大、含糖量低的葡萄。这是为什么呢？奥秘在于，每100斤酸葡萄只能产20斤白兰地酒，比甜葡萄产酒要少一些，产的酒少了，但葡萄的香味带到酒中的就多了，酒就自然就更馥郁，香味更突出。

后来，我还举了煮饭的例子：水加多了，煮出来的饭就稀了，不好吃。反之，水加少了，饭就煮不熟。还

有炖鸡汤，也是同样的原理。

在经过了多年的实践论证后，如今这一原理在茅台酒厂深入人心，之前的诸多争论，也随着1995年茅台酒逐步建立起系列科学的生产技术规范而终结。

以前，也经常有到厂里参观的人问，你们怎么不在烤酒的时候水分加重些？5斤粱产1斤酒，会不会太浪费了？

我们的回答是：这样烤出来的才是茅台酒，这样质量的茅台酒才对得起消费者。

上世纪90年代中期，改革开放已经10多年，极大地解放了社会生产力，中国经济迎来第一个发展高潮。那时有的企业坚持以效益为中心，而我们坚持以质量为中心。我认为，以效益为中心就有可能出现以次充好、偷工减料的现象发生，以质量为中心，则可能提高竞争能力，提高市场占有率，最终可提高效益。现在大家都走质量效益型道路，这成了具有远见卓识企业的一种共识。

也许，在当时的历史阶段，出现那种想法只是经济发展中必然经历的一个过程，但实践却永远是检验真理的唯一标准。

对于我们的坚持：以质量为中心。时间给出了答案：消费者用他们的热情拥护，来擦亮