

企业家周文贵： 有心、有志、有法者

□本报记者 李长清 特约记者 徐延华

有人暴富而豪奢，有人财巨业大而怪吝，有人位高权重而尚排场，有人官小职微而怀谄相，他们与朴素一概无缘。直到今天，周文贵做人之风格依然如初，只不过多了一种企业家的气质，少了些书生秀气。和新疆第一窖古城酒业有限公司董事长周文贵深入打过交道的人，都能觉察到他儒雅外表下的睿智与干练，混合着文学青年的浪漫与诗意般的豪放，更有那成功儒商的理性和精明。本文从周文贵董事长人生许多个闪光点中选出几个亮点，以期对读者有所启示。

——题记



新疆第一窖古城酒业有限公司董事长周文贵(左二)慰问群众

给大家提供了充分的勾尝训练和实践机会，每年都要外派一部分人员参加各种培训、交流活动，坚持以内部实践培训为主。”

五谷在这里酿成美酒，人才在这里放出光华。正如五谷有多种多样，人才也有千差万别。美酒在酿造的过程中要精选、勾兑、发酵、提纯，人才在成长的过程中要选拔、培训、激励。为满足企业快速发展对各种人才的大量需求，古城酒业始终抓住了“人”这个中心，激活人的无限潜能，使人才结构与生产经营相适应。

“人对了，心对了，事就对了，做好人成好事，酒品如人品。以理念、思路、目标、措施、执行、结果、奖惩、绩效为导向，加大资源整合和开发，加快推进项目建设，调整产业和产品结构，优化股权和资产结构，优化人力资源和干部管理结构，只有坚持我们永远的追求，才是企业真正的胜策。”周文贵表示。

② 有志，一个重生的样本

在计划经济向市场经济转轨的时代，古城酒业是一个不算强势的区域品牌，在初具规模之后，很快面临成长的烦恼：产品老化，价格面临穿底；新开发的品牌一个也不成功，外部市场开发屡屡失利。在企业陷入发展瓶颈之时，这个品牌面临着所有区域品牌都要面对的问题。

屋漏偏逢连夜雨。市场形势日益恶化，品牌强势、实力雄厚的竞争对手来势汹汹，市场不断被外来强势品牌蚕食。1998年，“古城”牌系列产品在疆内的市场占有率跌破50%，全年整体销售不足1000万元。这个有着近600年历史的传统白酒企业，陷入了进退两难的境地。

临危受命的周文贵着手调整公司战略，2000年底，古城酒业宣布进入战略转型。过去“古城酒业”的发展历程，是典型的区域品牌所走的路子，“古城产品”在核心市场成功流通放量后，最后因产品价格透明、假冒伪劣产品干扰、渠道利润降低、大众审美疲劳等问题而败下阵来。古城企业通过改制，打破“铁饭碗”，人才上能下，能进能出，一着棋使得老酒厂全盘盘活。

所谓不破不立，原有的体制禁锢了企业的发展，企业只有变，变则通，通则久。由于白酒是历史悠久的传统产业，现在还有不少企业是老牌国有企业或国有控股占有大比例的企业，国企要考虑员工的就业问题，要考虑企业的税收问题，还要考虑企业的稳定性。周董对此深有感触：“对企业来讲，最安全的方法可能就是跟在别人的后面，在看到没有危险时，才迈出一小步。可这样的话，速度怎能赶上市场经济下白酒产业的发展？这将直接影响到企业的生存，也关系到员工的‘民生’问题。”

但是，光改制不改“观念”，也是徒劳的。“如果光改制不改观念，职工的生产积极性上不去，最后改制往往成了一件出力讨不好的事，企业不如倒闭，企业倒

闭了，这样就不会浪费更多的资源和时间，也能给职工提供一些就业的机会，也有一部分人要遭淘汰，这不是最好的结果。”所以古城酒业在改制的过程中，更在“观念”上改制，观念转变了，企业也真正去掉了产权枷锁，轻装上阵，那就是另外的风景线了。

后来的事实证明“古城酒业”改制的效果是非常喜人的：2003年古城酒业销售收入1914万元，2004年销售收入2076万元，2005年销售收入2436万元，2009年的销售一举突破亿元大关，近年销售的产量均以30%的速度递增，且主导产品线结构较高，企业盈利能力获得极大的提升。与1998年的年收入不足1000元比较，古城酒业公司如今已实现一万倍的增长了！这个比较，看出了古城的领头人周文贵的远见和志气是令人叹服的。

努力“向上”需要时间，而周文贵缺的就是时间，一个品牌在短期内获得消费者的认同很难。在转型中，古城酒以乌鲁木齐根据地“点”，开始向外辐射，并在东西两侧拓展出了哈密市和喀什市，这两个相对较为稳定的销售市场，使得一点两翼的“雄鹰”计划基本实现。

古城酒业趁热打铁，开展了一系列很有文化特色的活动，助推古城酒向疆内全面铺开。古城酒业组织了具有“新疆特色”的民族歌舞赴内地巡回演出，先后成功举办了“古城”杯全国有奖征联大赛、首届新疆酒文化酒市场研讨会、新疆首届酒文化节暨古城酒六百年大庆和新疆第一窖开坛仪式、纪念奇台建县233周年汉文化研讨会、奇台人联谊会、三届新疆葡萄酒文化节、编辑出版了《古城酒香六百年》、《古城岁月》两书，成立“古城文学社”、创办内部刊物《古城文学》及《古城风采报》，举办“新疆第一杯”征歌征字大赛，还有新疆古城酒业成为国家认定的“全国工业旅游示范点”等等，都为新疆古城酒业大大地提高了知名度，赢得了不少消费者的亲近，爱上了“古城”牌、“新疆第一窖”牌国家优质名酒。

2009年，古城酒业整体销售突破1亿元大关，对大、中型酒类生产企业来讲，1亿元不算个惊人的成就，但对古城酒业来说，却是一个全新理念的胜利，它传递出的有价值的思想，值得关注。

周文贵表示：“区域地产品牌‘重生’的核心，是强势文化造就强势团队、强势企业和强势品牌，整合企业内部的管理体制和流程系统，激活内部员工的活力，实现对外部渠道经销商系统以及上游供应商体系、下游消费者价值的对立统一。古城酒业2010年的目标是在国内省市取得一定突破，更远的目标是在海南、浙江省内形成优势地位。当然，这是一个长期而艰巨的工程。但是通过对海南、杭州区域市场分析，我们发现这并非不可能。”

③ 有法，一亿元的突破

2009年，古城酒业在疆内卖到了1

亿元，但是在年终总结大会上，周文贵董事长却给员工提了个醒：“要想在持久战中胜出，就不能只顾当年的销售额，首先要找准自己品牌的DNA。在怀着品牌憧憬和梦想，大胆谋划未来的同时，要兼顾当前销售额和利润率。只有将战略目标与年度目标形成高度对接的目标机制，企业才能走升级之路，才能步入又好又快发展的快车道。”

白酒和其他品类不同，它需要深厚的消费“理由”。周文贵强调：对区域性白酒来说，如何拉近和目标市场消费者的距离，加深品牌亲和力，实现品牌的诱惑力，带动产品的销售是我们必须要清晰的主要问题。古城酒业通过“酒之道，人为本”的广告语，实施品牌亲民化策略，已初步融入了当地消费者心中。

品牌一定不是高高在上的，不是脱离群众的，而是能够和消费者近距离沟通的。现在，疆酒企业大都精力有限，任何一个企业都不能依靠单一的战术取得胜利，必须依靠品牌、广告、包装、策划、关系等等的多方配合，才能取胜于市场，才能真正做大、做强。

白酒营销已经由过去的“做势”变成现在的“做实”，力图脱离终端的恶性竞争，和固有的模式陷阱。总体来看，今后营销的发展趋势将是精细化、分众化，且创造一种契合市场的营销模式。

周文贵向记者举了一个例子：一次在与一个生产企业的销售人员攀谈时，周文贵了解到，这位销售人员对自己负责的区域市场了如指掌，一个村里的书记叫什么名字，谁要结婚等到都在他的掌控之中，详细得都让人感到吃惊。当然这个销售人员的业绩也是同层次销售人员的佼佼者。现在一些企业早已将销售网延伸到地区的自然村，扎扎实实运作当地市场。所以“精耕细作区域市场”，不仅对新疆白酒企业，对整个西北酒业军团的发展都有很大的帮助。

“近几年来古城公司不断调整产品线，逐步将低端酒砍掉，扩大中高档产品的比例。我们根据产品的不同定位，采取了不同的市场操作手法。这两年我们最大的变化是经营和销售思路的变化，对销售渠道进行细分，使市场操作更加多元化、专业化。”

每个成功企业都有自己的机遇，看来这种机遇虽然是偶然的，但落在哪个企业的头上，却有一定的必然性。人们常说，“机遇”是给有准备的人，这就是事物的必然性。

古城酒业的崛起，源于古城人的古朴真诚，这“古朴真诚”中充满了古城人一定要把酒业做大做强雄心壮志。凡成大事者，必有心、有志、有法，就像“酒之道，仁为本”，古城人“仁者爱人，善良，大爱无疆”的思想，在不断地传递“古城人酒品如人品”的价值观念，不断传递与成功者“分享喜悦”的愉快人生的同时，也诠释着新疆古城酒业发展的点点滴滴辛劳、奋斗、机遇、智慧以及周文贵的英明决策……

超募资金如何用 证券高管荐良策

□孙 闻

新股发行重启，IPO超募现象普遍。日前，保荐人士针对这一问题，提出了允许提高资金使用效率和放宽使用计划的期限限制等监管措施的改革建议。

以在两方面对超募资金发挥更多作为，主要是在同业并购、产业整合中做好企业财务顾问；利用资金协助企业扩张，并在扩张过程中协助企业做好合规经营管理。

应允许企业暂存超募资金

投行应“掘金”超募资金

据记者获得的信息，在刚刚结束的一次保荐人内部会议上，超募资金的使用及监管改革意见成为重要内容。一家证券公司主管投行业务副总裁介绍，自2009年新股发行重启，上市公司超额募集资金数量很多，他认为投行机构可以对上市公司超募资金发挥财富管理的职能，而不能仅仅满足于最低限度地看管好超募资金。

据了解，新股重启发行以来超募现象普遍。根据WIND资讯相关统计数据，主板、中小板、创业板在2009年6月重启IPO以来，上市企业平均超募比例分别约为38%、90%、136%。尤其是创业板部分企业，超额募集资金众多。以神州泰岳为例，其拟定募集资金计划为5亿元，而实际发行中超额募集资金13亿元，实际募集资金超过18亿元，超募比例超过260%。

针对超额募集资金现象，监管机构也制定了相应监管措施。其中深交所《中小企业板信息披露业务备忘录第29号——超募资金使用及募集资金永久性补充流动资金》以及《创业板信息披露业务备忘录第1号——超募资金使用》两份文件，对中小板、创业板超募资金使用做出了规定。

上述证券公司副总裁认为，从现有监管架构看，对超募资金做出了多条“不得怎样”的明确限定，这给保荐机构监控带来很大压力。保荐机构的工作也基本是严防死守，防止企业将超募资金挪用。但他强调，投行在超募资金方面应该有更积极的态度，不能满足于最基本的监管要求。

该人士建议，投行至少可

无独有偶，北京一家大型证券公司投行人士也认为，现有监管措施中的一些规定，限制了企业对超募资金的使用，可能会让一些真正需要资金的企业手中有资金却难以使用，因此应该在加强监管的前提下对超募资金使用进行一些修正。据了解，在目前规定框架下，超募资金主要用于补充流动资金、偿还银行贷款等。对于创业板企业用于永久补充流动资金和归还银行贷款的金额，明确规定为，每十二个月内累计不得超过超募资金总额的20%。

但也有投行人士认为，保荐机构指导上市公司使用超募资金应该慎重。一家深圳券商投行部总经理认为，投行帮助企业规划新项目、指导超募资金使用可能并不妥当，因为保荐代表人并不比企业家更熟悉行业。保荐代表人根据对一些行业的了解可能会提出关于并购等方面的建议，但可行性值得考察。

为实现超募资金更合理利用，上述深圳券商投行总经理建议，超募资金使用计划制定时间应该放宽。据了解，按照现在的监管规定要求，创业板上市公司最晚应在募集资金到账后6个月内，根据公司的发展规划及实际生产经营需求，安排超募资金的使用计划。

投行人士认为，产业计划、优质投资项目的考察制定需要一个过程，而合理的投资计划需要时间可能超过半年。如果企业为适应监管需要在半年内制定使用计划，可能会是“拍脑袋”计划。该人士说，他建议如果企业没有成熟的计划，应该允许先将超募资金暂存。

“最差 CEO” 腰杆儿终于直了

据《北京青年报》报道，前不久刚公布2009年业绩快报显示，去年成功实现扭亏的景兴纸业(002067)，日前再发布一份公告，预计今年一季度净利润增长同比超过9倍。

对于景兴纸业总经理戈海华来说，上述业绩对他更有一番意义：或许可以让这位曾经名列《福布斯》“最差CEO”榜单的总经理喘一口气了。

景兴纸业3月26日发布了2010年一季度业绩预告。公告称，预计2010年一季度，归属于母公司所有者的净利润在3300万元至3600万元，这一数据，较上年同期增幅高达900%-1000%。

对此，景兴纸业表示得益于经济复苏。去年年底以来，公司主导产品销售价格有明显回升，产品毛利率水平得到一定恢复，使得公司盈利能力得到改善。

值得一提的是，由于2008年一举亏掉208亿元，吞噬掉

此前3年的净利润，《福布斯》中文杂志因此将景兴纸业总经理戈海华评为“2009年中国(A股非国有)上市公司最差CEO”的第六名。

资料显示，景兴纸业2006年9月份登陆深交所中小板。上市前两年公司盈利稳健，2006年、2007年净利润分别为5837万元、8250万元。

但2008年在金融危机的冲击下，公司大幅亏损208亿元，使得上市3年来的年平均净利润为-3909万元。而总经理戈海华3年的平均年薪却为41.7万元，因此得以入选“最差CEO”榜单。

不过，进入2009年以后，景兴纸业日子似乎过得不错。此前，业绩快报显示2009年度实现扭亏为盈，盈利3188万元；今年一季度净利更同比大增超过9倍。二级市场上，景兴纸业今年以来涨幅达三成，远超指数。

(齐雁冰

