

新疆第一窖古城酒业有限公司董事长周文贵祝第 89 届武汉全国糖酒秋交会圆满召开

周文贵 酿造情谊，古朴真诚

■ 石磊

无论从形式还是内容来看，对新疆第一窖古城酒业有限公司董事长兼总经理周文贵的采访都堪称一次特殊而愉悦的经历。除了在他的办公室里交谈之外，我们还曾漫步在古城奇台的优美夜景中，一边欣赏着满天繁星，一边回忆起他初到酒厂时的种种曲折艰辛；而在登山拓展途中，周文贵健步如飞地走在前面，欣赏着沿途的壮丽风光，又与记者畅谈起古城酒业今后发展的宏伟蓝图。

在很多人眼中，周文贵是一位“学院派”的企业家，充满浪漫主义情怀，与丝绸之路所孕育产生的酒文化仿佛有种与生俱来的契合，更是今天古城文化酒的最佳代言人。而随着采访过程中与他的不断接触，我们更加体会到一份古朴真诚，对事业、对生活、对朋友、对员工，情真意切，自然洒脱。

谈及此，周文贵笑了，“古城酒的文化寓意不正是古朴、真诚吗？我们说酒文化要

“希望”要靠自己争取

为现代人的精神生活服务，对于新疆第一窖古城酒业这样的文化名酒企业来说，就要在日常的生产、经营乃至言行中将之付诸实现。”

周文贵来到古城酒业的时候，正是企业最为艰难的关头。

作为曾经畅销全疆、闻名全国的白酒生产企业，古城酒业从上世纪 90 年代开始逐渐陷入低谷，销售市场逐渐萎缩，经济效益严重滑坡。而由于一批技改项目的判断失误，企业投入 700 多万元资金上马的新产品生产线在短期内就遭闲置，并背上了沉重的债务包袱。在产品滞销和资金负担加重的恶性循环中，古城酒业的生产经营几乎陷入停滞状态，几任厂领导班子都试图摆脱连年亏损的困境，但均因为体制问题的束缚而未能如愿。到 1998 年第一季度时，奇台酒厂累计亏损已超过 1000 万元，企业流动资金已所剩无几，几个酿酒车间被迫全面停产。

正是在这段时间里，周文贵的人生轨迹却始终保持着良好的向上势头。周文贵生于甘肃武威，但自幼便来到新疆奇台，1984 年考入江苏无锡教育学院学习，毕业后回到家乡成为一名教师。也许是由于天资聪颖，加上工作勤奋，不久他就被提升为学校的教研室主任。1992 年，周文贵被调入奇台县人民政府批复，并于 1998 年 6 月 19 日得到县政府同意批复。

在县企业改制领导小组的带领下，1998 年 7 月 8 日，新疆古城酒业有限责任公司成立，在职工选举产生的第一届董事会中，周文贵任董事长兼总经理。紧接着，周文贵果断决策：“攘外必先安内”，“要治企，先治人”，对公司做出了大刀阔斧的改革，从合并科室、精简机构做起，并对工资、考核、效益机制进行了全面调整，实施成本领先战略，一些赋闲在家的老员工被重新召回酒厂，重新启动已停产的酿酒车间，几乎所有人都感到改制所带来的巨大变化，企业精神面貌焕然一新。

在此基础上，周文贵把企业复兴发展的落脚点放在了市场上，经过认真调查和论证，他提出“扩奇台、拓喀什、取昌吉、夺乌市、进关内”的营销思路，并先后在乌鲁木齐、敦煌、兰州、酒泉设立了销售网点，采取多种形式，特别是借助广播、电视、报刊等资源平台，向市场传递出“古城酒”回归的强烈讯号，唤起消费者的关注与情感。

到 1998 年底，亏损十年之久的古城酒业终于迎来了柳暗花明的转机时刻：实现销售收入 1024 万元，除去各项开支及员工工资，获纯利润 3 万多元。虽然数目并不太突出，但却具有非凡象征意义，标志着古城酒已经踏上了复兴发展的崭新阶段。随后的一年间，古城酒业在周文贵的带领下再接再厉，逐渐打破了以销售低档酒为主的产品格局，中高档产品所占比重有了很大提高，经济效益进一步提升。至此，古城酒业已经彻底摆脱了困境，持续健康发展。

回顾这段往事，有人说是周文贵给古城酒业带来了复兴发展的希望，他却回答，希望永远不是别人能够给予的，唯有靠自己努力去争取，如果缺乏充分准备和扎实付出，再好的外部机遇也没有任何实际意义。古城酒业在过去能够不断战胜艰难，真正具有决定意义的还是其文化底蕴。“而今天，我们面临白酒市场调整期的种种挑战，抢抓机遇、复兴发展的希望还同样来自于自身努力，来自文化潜力的充分释放。”周文贵说，一如他当年迈入酒厂大门时的激情与自信。

周文贵并未做其他考虑，而是专注投入到企业工作当中，因为他早已拿定了主意：“奇台酒厂发展这么多年，承载着厚重的历史，也寄托着太多期望，与消费者的感情很深，把它经营好、发展好，是我们的一份责任。”他之所以知难而进，敢于接受这个艰巨的挑战，就是源于这份使命感。

经过企业调研和多方分析，周文贵认为当时的奇台酒厂必须彻底变革，为企业首先注入“希望的力量”，有了希望才能有所行动。

鉴于奇台酒厂当时管理机制滞后，负债沉重、冗员过多，但品牌口碑非常扎实，部分产品市场销售前景依然看好等实际情况，为了减债增效，盘活有效资产，建立新的企业运行机制，做强做大“古城”品牌，经



●新疆第一窖古城酒业有限公司董事长兼总经理周文贵

“发展”要靠团队共同成就

在采访周文贵的过程中，他多次提到，我们所取得的任何成就，都要将之置于团队的基础上加以客观看待，没有一个好的团队，就不可能实现个人成就，同样，如果缺乏团队建设的支撑，企业发展也很难保持连续性和稳定性。古城酒业在近年来所取得的发展成就，同样与其组织团队的完善优化紧密相关，周文贵将之形容为“境界”，做人与做事的境界，很大程度上会决定企业发展的层次。

就在不久前，由古城酒业申报创建的酿酒技能大师工作室被昌吉州正式命名为“郭刚酿酒技能大师工作室”，该工作室由古城酒业生产技术总监、高级调酒师，古城酒业第 28 代酿酒大师郭刚领衔并以他的名字命名，旨在更大限度发挥科技创新、技术革新、技能攻关、传承技艺等积极作用，并推进人才培训和技术攻坚方面的工作开展，工作室成员还包括国家白酒评委陈萍、陈艳梅以及古城酒业技术研发核心骨干等 6 人。“古城酒业对生产技术团队的建设工作始终非常重视，因为这与我们的产品质量直接相关。”周文贵表示，因为技术团队的凝聚力、创新力和战斗力，就是新疆第一窖、古城酒在市场上的竞争力。

而对于营销团队，周文贵一直强调“制度与文化”的关键作用，通过制度约束和文化激励，不断推动古城酒业营销体系全面升级。比如在古城酒业各个地区的销售分公司，均严格执行每天一次的“销售碰头会”制度、每周一次的销售例会制度，以及每月一次的意见汇总和营销诊断、实战培训会。对营销团队成员在市场一线遇到的实际问题第一时间作出反应，并将之作为经验范例在整个销售团队推广，于是既有效解决了市场问题，又促使营销团队在实践中不断成长。“我们的销售团队必须具有积极思考问题和解决问题的能力，将遇到的困难转化为自我超越的助推器，把自己放在帮助客户解决问题的专业人士层面，而不是只会跑腿的业务员。”

“从 2013 年的行业整体形势来看，调整洗牌已是大势所趋，这固然给古城酒业的

势竞争品牌纷至沓来的情形，不回避，不退却，积极应对，这正是古城酒业营销团队凝聚合力，充分实现并提升自己价值的机会。在他看来，只有营销团队的每个人都成为“参天大树”，整个团队才能成为公司的栋梁之才，撑起未来市场的广阔天空。“有价值才有地位，有平台才有施展的机遇，对我们白酒企业如此，对员工个人同样如此。”

周文贵还将经销商团队视为古城酒业壮大发展、未来复兴的重要力量。“古城酒业将进一步推进实施‘1+1’的营销模式，即在各个区域市场上由分公司、办事处和经销商共同运作，经销商是古城酒业团队合力的重要组成部分。”他说道，古城酒业通过系统整合疆内市场的营销网络，不断吸引强势经销商加盟，以互利共赢为合作原则，共建友好合作体。特别是借着当前文化名酒复兴的良好趋势，充分发挥古城酒在新疆市场的文化优势和品牌底蕴，拉升产品结构，加强服务能力，“借此扶助我们的经销商前行，帮助其度过眼下的市场困境，通过这样一段市场调整期，锻炼我们的市场团队共同成长。”

古城酒业对经销商团队的支持与塑造还体现在很多方面，比如对其现代营销能力的培训。据周文贵介绍，公司每年都会组织经销商参加各种培训学习活动，提高其管理、服务等综合能力。除此之外，古城酒业还实行重点支持信誉好、忠诚度高、有能力的经销商，不断与其加深长远战略合作关系，对于其中的“金牌经销商”更是实行政策上的强力支持。根据经销商的表现情况，实行信誉等级评定，一共分为特级经销商、一级经销商、二级经销商、三级经销商等几个层次，根据经销商的开拓市场能力、新产品推介能力、市场管理驾驭能力、提升中高档产品销量的能力、善于解决所出现问题能力等，“对做得好的客户给予激励，晋升为上一层级经销商，反之给予降级处理。”

周文贵始终坚信，古城酒业的每一步发展，都要倚重团队力量，他信赖自己的团队，同时也对其报以极高的期望，期待着与他们共同见证、成就新疆第一窖、古城酒业的复兴愿景。

“复兴”必须依靠文化支撑

“我们在实现梦想、追求生活事业的过程中，更多获得的是心智历练和人格升华，这种格局的形成，又可促进生活事业的升华。”这是周文贵非常欣赏的一段话，他将之作为自己的人生格言，而新疆第一窖古城酒业有限公司十五年来发展历程，也恰是对这段话的深刻印证。

今天，古城酒业在文化建设方面所取得的成就令人赞叹，成为其扩张市场、提升品牌的重要支撑，为企业开拓了复兴发展的广阔空间。但在当年，周文贵决定将文化提升作为企业发展重要战略时，却听到许多质疑声音，认为企业要发展，应该把全部力量投入到市场上，“修酒文化馆、办酒文化节、办文学社，靠这些事能卖酒？到底是一介书生，只会些花拳绣腿的功夫。”

古城酒业后来的实际发展早已将这些嘲讽言语彻底击碎，即便是当年曾经质疑过周文贵的人，现在也心悦诚服地表示，依靠文化力量的确能卖酒，而且能把酒卖得更好，卖得更有价值、更有品位。“企业的发展复兴，必须要由文化支撑。”周文贵坚定地说。

那么在文化振兴引领古城酒业复兴发展的历程中，周文贵又有怎样的心得体会？在他看来，白酒企业的文化建设与发展，首要切忌闭门造车、孤芳自赏，“不能就文化而文化，不能就历史而历史。”周文贵表示，那种酒文化是虚弱的、缺乏生命力的，而必须与市场紧密结合起来，具体来说，一是充分满足消费者的精神需求，与之达成心理共鸣，二是优化体现产品的载体作用。

事实上，当年周文贵刚刚来到困难处境中的奇台白酒厂时，对于解决管理、经营等方面的困难还是很有信心的：“按照现代化的企业规律和市场规律，按部就班的进行调整，企业一定能回到正轨上来。”而真正令周文贵感到忧心忡忡的，是企业文化建设的断层与迷失，既没有与当地深厚悠久的历史文化相交融，又缺乏和现代市场需求、欣赏品位的有机结合，“说到底就是没有根，就像一棵浮萍，随风飘荡。”

周文贵暗下决心，一定要从古城奇台的历史文化土壤中汲取企业成长所需的养分，从市场上吸收阳光雨露，“把古城酒打造成新疆第一文化酒”的梦想就是从那个时候开始的，经过对企业的全面了解和考

察后，周文贵决定从古城酒文化的寻根溯源迈出第一步。

古城酒的历史源头在哪里？一次，周文贵到兰州出差，在兰州历史博物馆发现，则史料记载“古城酒始于明朝，发展在清朝”；还发现明朝永乐年间的《西域番国志》记载奇台一带“间食米面，稀有菜蔬，小酿酒醴”。之前，人们一直认为古城酒的历史只有 230 多年，周文贵通过进一步组织挖掘和研究史料，成功将古城酒的酿造历史推进到 600 年多前。

很快，周文贵对古城酒的文化溯源工作得到了进一步的事实依据，2002 年，公司在对车间改造挖地基的过程中，无意发现了一座清朝时期的酒窖池。据老工人们说，上世纪 80 年代酒厂盖家属楼时也曾发现过清朝老窖池，现在家属楼下及周围一带地下都埋藏有酒窖池。这从实物上充分证明了古城酒历史之悠久，古城酒作为“新疆第一窖”的历史文化地位已经非常明确了。

“现在，我们可以充满自豪地说，奇台是古丝绸之路的重镇，是新疆汉文化的发源地，同时也是新疆白酒酿造业的发源地。”周文贵表示，在超过 600 年的白酒文化发展长河中，形成了大量与酒密切相关的民间传说、典故和诗词歌赋等，古城酒在奇台乃至新疆的文化史中留下了深深的烙印，堪称丝路酒魂。“这种独具地方特色的酒文化，世代相传绵延不绝，这就是古城酒的源头，有了源头才有灵魂，古城酒也就此找到了发展的活力。”

在此基础上，周文贵开始更多思考如何将古城酒文化与现代诉求相结合，正如他所说，“时代在不断赋予古城酒新的内涵和意义，今天的白酒产品已不再仅为满足消费者最基本的需求而存在，它已经上升并延展到人生价值、奋斗目标、父慈子孝、朋友情谊、商海之道、桃李春晖等等这些精神及情感价值的高度和层面，带给消费者的是精神享受。”这就对古城品牌、产品与文化提出了更新、更高的要求。

周文贵认为，白酒文化的现代诉求首先一定要从品质切入，“酒的品质和人一样，是立足的根本。你的文化再悠久、历史再深厚，品质不好照样走不远，一切文化诉求都站不住脚，不会得到消费者的理解和认可。”他说。于是，周文贵同酿酒技术人员一道，在古城酒传统老五甑混蒸混烧工艺的基础上，结合现代酿酒技术成果，制定了一整套独具古城特色的酿酒工艺，更新了关键酿酒设备和检测设备，使企业的生产水平和能力达到新高，完全能胜任现代化大生产、大发展的需要。同时，对新产品要素进行全面升级，合理定位、改良包装，满足了大市场、新市场的最新需求。此外，还通过严格的原酒窖藏技术，确保产品品质的优良。

古城酒业的品质提升还体现在对消费者需求的不断迎合上，针对当前消费者饮酒口味的变化，不断调整创新酒体，满足市场主流需求。以新疆白酒市场“好酒标杆”的品质地位，体现“新疆第一窖”的文化定位，二者相得益彰，才能让消费者更加心悦诚服。

文化复兴对企业的发展引领，还需要足够的现代化人才来具体实施，意识到人才是企业快速发展的第一要素，周文贵把“文化育人”放在了企业发展的重要位置，经过层层选拔和考验，把一批年富力强、有思想、有作为、德才兼备的年轻人选拔上来，让他们承担重任、接受市场磨练，快速成熟壮大起来。经过多年储备，古城酒业已是人才济济，从技术团队到营销团队，都堪称“新疆第一文化酒”的文化使者。

有了“魂”、“酒”、“人”的三维立体保障，古城酒业的文化打造与提升工作可谓事半功倍，水到渠成，借助“新疆暨古城储酒文化节”、古城文学社、工业旅游等平台，“中国驰名商标”、“中华老字号”等珍贵荣誉纷至沓来，古城酒的文化影响力愈加明显，品味新疆第一窖古城酒，成为当地消费者十分钟情的精神享受与文化体验，古城酒厚积 600 余年的文化优势，真正转化为品牌优势、商品优势和市场竞争优势，成为拉动古城酒业强势复兴的强大力量。

“你能把历史看多深，就能把未来看多远。”周文贵意味深长地说道，我们在欣赏风景，可曾想到风景也在欣赏着我们？对于中国白酒这样一个注重文化内涵与精神品位的民族传统产业，只要将文化根基打牢，将文化建设做深、做透、做实，一定能获得经销商和消费者的认可，一定能实现更加辉煌灿烂的复兴成就。