国酒茅台万吨历程

□季克良

把茅台酒搞到一万吨，是毛主席和周总理的遗愿。1958年，在中共中央成都工作会议期间，毛泽东主席指出："茅台酒要搞到10000吨，要保证质量。"从此，一代伟大领袖和人民总理的殷切希望成为萦绕在茅台人心底的一个情结，成为不断激励茅台人为之奋斗的宏伟目标。那时候，茅台产量才627吨，一万吨只是一个美丽的梦想。从那时起，国酒人时刻不忘领袖的重托，战天斗地，苦心经营，经过45年的不懈努力，如今，国酒人的梦想终于变成了现实！而且梦圆时刻，贵州茅台酒股份有限公司荣获全国质量管理奖又一殊荣。

回首国酒茅台的万吨之路，可谓曲折坎坷，千辛万苦，为了实现茅台酒上万吨的宏伟目标，一代代国酒人付出了辛勤的汗水和心血。

茅台酒一万吨的发展历程是一个艰难曲折的奋斗历程，凝结了几代国酒人的汗水和心血，折射出中国社会和经济发展的曲折过程。

解放前夕，茅台酒厂的前身"成义"、"荣和"、"恒兴"三家私人烧房，设备简陋，生产条件差，年产量最高1947年也仅为60吨。

1951年至1953年，政府赎买、没收和接管了三家私人烧房并转为地方国营。投产第一年就生产出茅台酒75吨，超过解放前三家烧房最高年产量的总和。1953年，正式成立贵州茅台酒厂。此后一段时间，茅台酒厂处于曲折徘徊的发展状态，到1977年，年产量仅达到750吨。

1978年，调整不久的领导班子坚决贯彻中央以经济建设为中心的指导思想，审时度势，加强管理，使茅台酒的产量首次突破千吨关，并一举甩掉连续16年亏损的帽子。

"七五"期间，进行了1200吨填平补齐和新增800吨工程的建设，1991年全部建成投产，茅台酒产量首次突破2000吨大关。

1992年，邓小平同志南巡讲话后，我们坚持"发展是硬道理"，不断解放思想，深化改革，锐意进取，企业进入快速发展阶段。

"八五"期间，完成建设工程量相当于前42年的总和。1996年，茅台酒年产量达到5000吨。

"九五"期间，我们投资5.6亿元，进行了新增2000吨茅台酒生产能力及辅助配套生产系统的建设。到2000年，茅台酒产量达到6030吨。

2001年，新世纪的第一年，贵州茅台成功上市，茅台酒产销量进入高速发展阶段。此后，每年保持新增1000吨以上的制酒及配套生产能力。同时进行了"十五"新增4000吨茅台酒建设工程的总体规划，使茅台酒达到10000吨的生产能力，2001年该项目正式启动，目前已完成并投产了2000吨。去年，茅台酒生产突破了万吨大关，实现了毛主席和周总理的生前遗愿。产量从75吨发展到2000吨，用了41年；从2000吨发展到10000吨，仅用了13年时间。

茅台酒一万吨的发展历程，是对茅台酒生产工艺不断探索、总结、完善的继承和创新过程，凝结着党和国家领导人、轻工部和各级领导的关心，凝结着老一辈酿酒专家和科技工作者的智慧和心血。

1955年、1959年，中央连续两次派专家到茅台搞试点，解决了一系列生产中存在的实际问题和理论问题。李兴发副厂长把茅台酒划分为三种香型，对茅台酒质量的提高，对全国白酒香型的划分具有重要意义。此外，我们还在全国率先提出了勾兑工艺，这对茅台酒质量的稳定提高和全国白酒发展具有不可替代的重要意义。

茅台酒一万吨的发展历程是一个技术不断进步的进程。

20世纪五、六十年代，茅台酒生产完全依赖于手工操作，劳动生产率极其低下，从七十年代开始，我们围绕传统工艺进行探索，研制、开发和改进了大量先进设备，大大改善了劳动条件。我们还统一了工艺技术上认识的分歧，解决了一、二次酒的质量难题，攻克了二次酒超一次酒的难关，并通过不断的探索和进取，使茅台酒生产工艺更加科学、合理。企业技术力量也从弱到强，不断壮大，现已拥有全国白酒行业唯一的国家级白酒技术中心，一个个科研课题的突破为茅台酒质量的提高及持续、稳定发展提供了条件，拓展了更加广阔的空间。

茅台酒一万吨的发展历程是一个品质不断稳定提高的过程。

完美的品质是茅台人对产品质量恒久不变的追求，从20世纪六十年代勾兑工艺的确立到生产工艺的不断科学、合理、规范和完善，从零散的经验总结到《作业指导书》、《技术标准》的制定，从绿色食品、有机食品到原产地域保护，从ISO9000质量认证体系到三大体系整合认证运行，从质量保证体系到卓越质量管理，茅台酒的品质得到越来越严格的保证，使产品质量持续稳定提高，出厂酒合格率长期保持百分之百。

茅台酒一万吨的发展历程是一个满载荣誉的辉煌历程。

伴随着茅台酒产量的不断发展，茅台酒取得了一个又一个的高尚荣誉，蝉联历次国家名酒评比之冠，先后十四年荣获国际金奖。

茅台酒一万吨的发展历程是企业大发展，机制大转换，改革大深化，品牌大扩张的历程。

随着产量不断的发展，企业不断发展壮大，总资产从建厂之初的1.2万元发展到现在的60亿元，增长了50万倍；企业经济效益从连续16年亏损到年实现税利15亿元、利润7亿元，是建厂之初的3.8万倍和8万多倍。从工厂制到公司制，从国有独资公司到股份制，企业经营机制不断改进和创新，保持了企业机体的活力；从企业品牌不断扩张，成功兼并习酒、入主遵义啤酒、收购昌黎葡萄酒，使企业形成集酱香酒、浓香酒、保健酒、葡萄酒、啤酒于一体的大型综合性酒业集团，并开始涉足高科技领域。

茅台酒一万吨的发展历程是思想观念大转变，销售不断增加的过程。

发展不但受客观条件和生产工艺的制约，还受产销协调发展的制约。1998年受亚洲金融风波的影响，茅台酒销售受到冲击，我们立刻转变观念，由以生产为中心转变到以市场为中心的观念上来，建立了一系列新的营销观念。加强了营销队伍的建设、销售网络的建设、服务体系建设，加大了宣传、防假、打假的力度，突出了前端带动工程、后端推动工程和个性化消费工程，企业产销两旺，2003年，销售额是1998年的3.5倍，实现利税和上交税金是1998年的4倍。

茅台酒产量突破一万吨，是茅台酒发展史上一个光辉的里程碑，是历代国酒人艰苦奋斗、团结拼搏的结晶。万吨目标的实现，把茅台导向一个崭新的高度，标志着茅台酒发展历史上一个新的时代的来临。

纵观茅台的万吨之路，我们得到以下几点启示和经验：

茅台的发展是公司认真贯彻党的十一届三中全会以来的各项方针政策，结合企业实际，深化改革，扩大开放的结果

1978年，贵州茅台酒厂把企业转变到以经济建设为中心发展生产上来，在加强管理、控制成本，改进工艺和使用先进设备等方面进行了有益的探索和实践。企业的生产和销售取得了全面的进步，结束了多年亏损的局面。25年来，茅台酒厂沧桑巨变，完成了从一个单一产品、单一体制、传统管理的白酒企业向一个引领国内消费趋势，开拓国际市场，多元化经营，全系列产品，多种所有制共存，具有现代管理手段的企业集团的转变。

茅台的发展离不开各级领导的关心和支持，如果没有革命先辈及各级领导的关心和支持，茅台不可能取得今天的荣耀和辉煌

国酒茅台发展的每一步，无不体现党和国家领导人及各级领导的关心和支持。从周恩来总理"开国庆典酒"的确定到毛泽东主席"万吨茅台"的嘱托；从日内瓦茅台外交，到"在茅台酒厂上游100公里内，不能因工矿建设而影响酿造用水，更不能建化工厂"的指示。后来，余秋里、李先念、谷牧、方毅副总理都亲自过问茅台酒上万吨的事，党和国家领导人对茅台的关心可以说无微不至，感人的例子不胜枚举。

1975年，为实现茅台达万吨的目标，当时的省委书记鲁瑞林同志亲自到茅台酒厂落实万吨茅台酒的实施方案。还在名城遵义市郊进行了茅台异地试验。改革开放以来，各级党委和政府千方百计为茅台的发展创造条件，"七五"　"八五"的以税还贷，"九五"的股份制改造，"十五"的股份上市等，为企业的快速发展，为增强企业的实力打下了坚实的基础。"八五"、"九五"茅台酒扩改建工程列为贵州省"八五"　"九五"期间重点建设项目，省领导亲自挂帅"茅台酒厂2000吨/年扩改建工程领导小组"组长抓此项目。2001年，在《贵州省国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》中，省委、省政府明确指出，充分发挥国酒茅台等名牌效应，发展企业集团，重点是使茅台酒厂生产能力达到10000吨的扩改建工程。为茅台构建了快速发展的平台。

"发展是硬道理"。在不同的历史时期，无论在何种特殊条件下，茅台始终谋求通过在生产能力上的突破，来不断提升实力，打破发展瓶颈

茅台的万吨之路历尽艰辛。传统工艺的制约，地域环境的限制，以及人的观念的束缚，使茅台的万吨之路十分艰难。茅台独具特色的传统工艺、得天独厚的自然环境、悠久厚重的文化底蕴决定了茅台的唯一性，其无法克隆的垄断性资源优势是茅台酒核心竞争力的源泉，同时，这种垄断性资源优势又是一把双刃剑，它从反面制约了茅台的大规模、快速发展。可以说，万吨的发展历程，也是一个思想不断解放、观念不断更新的过程。茅台酒万吨的发展历程，也是邓小平同志"发展是硬道理"的生动写照。

坚定不移地坚持质量第一，坚定不移地坚持茅台的传统工艺路线，是茅台保持独特和完美风格，永葆国酒地位不变的根本保证

茅台酒一万吨的发展历程证明，只有坚持"质量第一"的方针，坚持茅台酒传统工艺，在确保质量稳定提高的基础上，坚持改进传统工艺，用先进适用改造传统产业，用高科技手段武装传统工艺，以信息化促进工艺化，以工业化带动信息化，走新型工业化道路，才能在确保茅台产品特色和质量的基础上，谋求茅台更大规模的发展。

万吨茅台的实现也是我们不断追求技术进步，在工艺上精益求精，技术设备上不断采用先进现代适用技术改造传统工艺的结果

茅台酒最早把传统工艺与科技结合起来，开创了把先进科学技术应用到古老传统的白酒业之先河，解开了许多茅台酒生产工艺的秘密，促进了行业以后的科学研究和技术进步。最早提出对白酒的香型进行区分，为白酒分香型评比做了原始启蒙和基础性促进。

——最早探索实践和提出白酒勾兑的基本概念，使白酒的勾兑成为既是理论与实践的融合，又是技术与艺术的结晶。促进了白酒质量的稳定提高，也为白酒企业的大发展打下了坚实的基础。

——提高了"离开了茅台就生产不了茅台酒"的论断，既防止盲目照搬模仿的重复无功建设，又倡导了白酒原产地域保护。

——不断开发出低度酒产品和陈年茅台酒系列，酒是陈的香，只有以茅台酒为代表的酱香酒才能做到，这使茅台酒蕴含的巨大能量再一次得到释放。

——根据大量的统计数据和科研成果，提出了茅台酒不伤肝，能防治有些疾病的理论，形成了共识，开白酒先河，有利地促进了消费。

面对各种竞争和挑战，茅台人从未停止过追求和探索的脚步，从2001年开始，为了适应新世纪日益严峻的市场竞争形势，大幅度提高企业管理水平，我们不失时机地提出了"导入卓越绩效模式，争创全国质量管理奖"的目标，2002年、2003年两年把争创全国质量管理奖写进了《董事会工作报告》，作为年度战略计划的重要内容来实施。提出"严、全、细、恒、新"的管理要求，不断检查、不断整改、不断巩固、不断提高、不断创新、不断发展。2001年以来，在追求卓越绩效的过程中，公司得到了巨大的飞跃。

一、进行了一场先进管理思想和文化的传播，先后派出了100多人外出参加《全国质量管理奖标准》、5S、6西格玛、平衡计分卡、客户满意度、物流管理等方面的培训，对内开展了6000多人的培训。开展了大规模的多形式的宣传、学习、教育活动，员工的学习意识、管理意识、创新意识普遍增强。

二、进一步完善了企业的使命、远景、发展方向和绩效期望，确立了企业核心价值观和经营理念，确立了企业文化的基本"内核"，制定了《员工手册》，修订了CI手册，构建了茅台的企业文化体系并使其更加凸现出个性化的色彩。

三、全面修订了《管理标准》、《工作标准》、《技术标准》这三大标准和《部门工作职责》、《规章制度汇编》　《绩效考核手册》等，进行制度化建设。

四、建立和完善了战略管理、信息管理、绩效管理、知识管理、对外投资管理、市场营销管理、人力资源管理等若干体系和系统，并进行有机融合，使企业管理更加规范化、科学化、现代化。

五、全面推进5S管理，制定了"六个统一"。使生产、办公现场管理规范、整洁有序，员工素质提高。同时在包装车间开展了6西格玛管理，取得了一定成效。

六、完善和建立了质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全体系并进行整合运行。

七、公司及员工的素质得到全面提高，在创新工作中，员工普遍接受了新的管理思想、理念，掌握了新的管理办法和手段，"立足茅台，奉献社会，成就自我，完美人生"已成为广大员工的价值取向，学习型的组织和个人正在形成。

在追求卓越绩效的过程中，我们始终注重倡导以顾客和市场为中心的价值取向；注重制定战略、方针目标、体系方法，并带领员工实现战略目标；公司关注顾客和市场的需求变化和快速准确的反应、市场应变能力增强；公司着力培养学习型的组织和个人，更加注重致力于加强顾客、供应商战略伙伴关系的建立；实施业务流程再造，正在形成快速反应机制；更加关注未来和持续稳定发展；近几年来的经营绩效高速递增，并做到了顾客、股东、员工、供应商和社会利益的平衡发展。

追求卓越使茅台取得了跨越式的发展。公司连续5年实现经济的跳跃式增长。特别是近三年来，达到了主营业务收入平均年增长27.23%；利润总额平均年增长22.46%的高速发展。公司在全国酱香型白酒企业中，绝大多数经济指标排名第一；在全国白酒行业中，许多经济指标如主营业务利润率排名第一；股票每股收益在国内所有上市公司中2001年排名第一，2002年排名第三。出口创汇也在增长，产品发展到3大系列共60余个规格品种。

总之，通过创优评奖，正在形成卓越绩效管理模式，极大地推动了管理思想、管理组织、管理方法、管理手段的创新，取得了显著的经济效益，提升了企业管理水平，提高了企业的综合素质，增强了企业抵御风险能力和市场竞争能力。

（作者系茅台集团党委书记、董事长）

推进"三大转变"　实现什邡发展新跨越

□刘成鸣

什邡市地处川西平原西北部，距省会成都60公里，1995年10月经国务院批准撤县设市。什邡作为胡锦涛同志"三讲"教育联系点，在中央、省、市领导的殷切关怀、大力支持下，全市经济社会保持了持续、快速、健康发展的良好势头。2002年，全市国内生产总值达到63.11亿元，财政总收入达到13.8亿元，（其中地方财政收入2.68亿元）。综合经济实力连续多年位居四川省"十强县"第二，西部百强县前十。

省委、省政府作出"三个转变"的战略部署后，今年以来，我市积极响应，先后组织了九个考察团，分赴在民营经济、城市建设等方面领先的城市和地区学习考察。去年7月，市委还组织中心组全体成员及相关部门负责人、各镇党委书记到广安、南部、双流、新津、都江堰等县（市、区）进行了"三个转变"的实地参观考察，有力促进了我市"三个转变"工作的开展。

推进民间资金向民间资本转变
壮大民营经济

我们按照社会主义市场经济体制的要求，充分发挥市场配置资源的基础性作用，大力调整所有制结构，充分发展非公有制经济。在发展民营经济的过程中，我们按照"民间资金向民间资本转变"的要求，放手发展，着力为民营经济的发展营造良好的环境，加快市场化步伐，民营经济已成为我市经济发展的亮点和重要增长点。

为加快民间资金向民间资本转变，我市出台了加快民营经济发展的30条优惠政策，组建了"什邡锦程担保公司"，筹集担保资金1250万元，银行授信2.3亿元，为14家企业提供了2720万元的资金担保服务。通过营造良好的金融环境、法制环境、政务环境、舆论环境，千方百计加快我市民营经济的发展。去年1—9月，全市共新增个体户1242户，同比增长66%。新增私营企业188户，同比增长283%，民营经济实体总数达到16526户，注册资金15571万元。规模以上民营工业企业完成总产值310566万元，同比增长36.22%，规模以上民营工业企业占市属工业产值的90.9%,产品产销率97.3%,民营工业企业对市属工业的贡献率达到90.7%,拉动市属工业增长36.7个百分点。在大力发展民营经济的同时，我们把招商引资作为吸引民间资金的重要渠道，通过制定系列投资优惠政策，建立招商引资队伍，给每个单位部门确定具体目标任务。

推进人才资源向人才资本的转变
提高人才使用效率

在探索和推进人才资源向人才资本转变的工作中，我市着力打造各类人才施展才干、创业发展的良好环境，积极构建鼓励人才创业的事业平台，有力地推动了全市经济、社会的快速发展。一是正确选才用人，激发人才活力。进一步改革了干部人事制度，在竞争中选拔党政领导人才；二是营造良好人才环境，开发人才资源。通过构建良好的事业平台，用活了一大批经营管理人才和专业技术人才；三是注重资源共享，使用专业人才和特殊人才。目前，全市共引进各类人才664人，其中，博士2人、硕士3人，并聘请了12名专家学者为我市的科技顾问团特聘顾问；四是积极探索使用机制，促进人才资源转变。通过运用政策、组织、经济、舆论等手段，充分发挥资源共享机制，因地制宜，探索使用人才的激励机制和人才资本投入的回报机制。目前，我市已形成了以华润蓝剑集团为代表的"股份期权制"、以宏达股份有限公司为代表的"年薪+绩效岗位工资制"、以美大康药业为代表的"人才资源+事业平台"制等实现人才资源向人才资本转变的成功模式。

推进土地资源向土地资本转变
着力经营城市

这里说的推进土地资源向土地资本转变，是指通过一定的市场化运作，充分发挥土地在社会主义市场的价值和作用，加强经营管理，同时要防止乱占耕地和土地资源流失，防止因此产生的不正当交易和腐败现象。

在城市建设上，我们大力推进基础设施建设，塑造发展新环境。去年重点抓了九大工程项目。一是商业广场建设；二是城南新区基础设施建设；三是筏子河南段改造工程；四是雍城东路道路建设已开始进场施工；五是东顺城街南段、外西街上段、金河西路外国语学校段的建设工程；六是污水处理厂；七是天然气气站、管线改造工程，石亭江气站、城区环城管线、商业广场管线等改造工程；八是什邡中学高中部迁建工程；九是筏子河北段道路建设。在加大城市建设的同时，我们加大了城市管理的力度，实行了建管分离，组建了城管办和综合执法队，狠抓了对城市市容市貌的管理，出台了什邡城市管理"十不准"等一系列规定。交通建设也进一步加快。

同时，我们还加大了旅游基础设施建设力度，红金旅游公路正抓紧实施，目前已基本形成通车能力；成功引进了万贯集团等数十家开发商，投入上亿元资金对鉴华山进行综合开发，今年已初见成效，仅"十·一黄金周"就接待国内外游客5万余人次，同比增长248%。目前，对金莲池、大峡谷、滑雪场等景点的更大规模的开发即将全面展开。

在经营城市方面，我们出台了《关于加快经营城市工作的决定》，并在五个方面加大了工作力度。一是高度垄断土地一级市场，实行"一个池子蓄，一个口子出"。对土地市场进行了集中清理整顿，共清理出闲置土地10宗73亩、非法圈占土地19宗119.5亩、违反招拍挂出让土地使用权16宗91亩；组建了市土地储备中心，今年已储备土地2000亩，获得银行授信3亿元，实现土地总收益5224.36万元；二是严格城市规划权，认真抓好城市总规修编和控制性详规制定，委托上海同济大学和省城乡规划设计研究院负责整座城市的总体规划、控制性详规和部分专业规划，目前已完成规划区控制性详规的85%；三是集中城市公用事业权，将出租车、公交车、人力三轮车的经营权、广告发布权等进行公开拍卖。目前商业广场广告发布权已拍卖成功；四是集中行政事业单位土地及房产权，交国资公司统一管理，以便今后在城市经营中统一置换；五是面向市场，公开城市公用设施管理权，将环卫、绿化、公园、公厕、停车场等面向市场公开拍卖管理权、经营权。目前，什邡垃圾处理场正按照BOT的模式，拟由海诺尔公司投资1550万元建设经营。什邡留春苑公园的管理权也已成功拍卖。

今后，我们将继续按照"高起点规划、高质量建设、高水平管理、高效益经营"的原则，加大城市建设力度。同时，我们将继续按照经营城市的思路，积极推进土地资源向土地资本转变，形成土地资本推动城市建设、城市建设促进土地资源增值的良性循环，加快我市现代化中等城市建设步伐。

（作者系中共四川什邡市委书记）

"简单管理"研究中心诚邀有识之士加盟

在企业的现实生活中，大量存在着五种现象：文山会海、花拳绣腿、虎头蛇尾、繁文缛节和好人主义。它使资源变成了垃圾、麻烦和问题，耗费着我们的生命。企业要持续发展，要保持良好的生存状态，必须把握规律、删繁就简、提高效率，实现管理简约化。在简单管理的指导下，白沙集团近年来取得了良好的业绩。

为推进简单管理的研究与实践，白沙集团拟成立"简单管理"研究中心，诚纳有志于此项工作的英才共同探讨。

有意加入"简单管理"研究中心的有识之士请与白沙集团白沙管理发展学院徐毅联系。

（欲详细了解"简单管理"的内容，请查阅网站www.baisha.com或参阅《经理人》杂志社2003年10月期刊及其网站www.sino-manager.com）

地址：湖南省长沙市劳动东路346号白沙集团长沙卷烟厂
电话：0731-5546931
0731-5559111转15113（颜妍）