

中國名酒

汾酒

杨贵云 王珂君 编著

中央文献出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国名酒：汾酒 / 杨贵云, 王珂军编著. — 北京:
中央文献出版社, 2013.2

ISBN 978-7-5073-3760-0

I. ①中… II. ①杨… ②王… III. ①白酒—酿酒工
业—工业史—山西省 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第 031949 号

中国名酒·汾酒

编 著：杨贵云 王珂君

责任编辑：李庆田

出版发行：中央文献出版社

地 址：北京市西四北大街前毛家湾 1 号

邮 编：100017

网 址：www.zywxpress.com

销售热线：63097018 66183303

经 销：新华书店

印 刷：北京新华印刷有限公司

889mm×1194mm 16开 46.75印张 800千字

2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5073-3760-0

定 价：398.00元

如存在印装质量问题，请与本社联系调换
版权所有 违者必究

【改革大潮】

(从1979年到2008年)

一 冻土地带



中共十一届三中全会召开之日，是1978年的12月18号，距离北京最冷的“冬至”还有四天。这时，中国的广州和海南岛，还有部分南方大地，已是春意盎然，和风拂面。但在中国辽阔的北方，却正是一年中最冷的季节，到处是寒风呼啸，雪花飘飘。长城内外，银装素裹，大地被冻得太结实了，结实得犹如铁板。用专业术语讲，这样的土地，应属于季节性冻土地带。这时，你如果用铁镐破土，花再大的气力，也只能敲开一小块土渣，如果铁镐碰上石子，就会火花四溅。

尽管报纸上报道，各地的各种剧团，都在开始排演或上演封禁很久的《刘三姐》、《女附马》等剧目，一时间，各地观者如潮，一票难求；尽管胆大的时髦青年，提着正播放着从非正常渠道进入大陆的邓丽君歌曲的收录机，在街头招摇而过，再也没有人侧目而视了；尽管这意味着政治上的巨大宽容，象征着人民生活上的众多政策性松动，但大多数人，都还在观望中等待，等待着春天能真正让冻土地带解冻。只有冻土彻底化开了，松动了，才能甩开手脚去翻地播种。

严酷的寒冬，人们冻得有些麻木了。在冻结的土地上，似乎即使是表示抗议地跺一跺脚，也会牵扯到全身的痛感神经。

但是，正如一位诗人所写的那样：冬天来了，春天还会远吗？

12月22日，冬至。这一天，北京距离太阳最远，因此，气候寒冷彻骨。但是，随着十一届三中全会的胜利闭幕，不仅仅是北京，在严寒中缩手缩脚的全体中国人，心头都开始有了一点点暖意。

在此之前，关于“真理问题”的讨论持续了很长时间。“真理来自于领袖，还是来源于实践？”这听上去像是个哲学问题，却实实在在地拷问着中国人的良知和敏感神经。几千年来的“君君臣臣、父父子子”的传统，事实上比大自然中的冻土地带更加板结。更何况，“两个凡是”这个政治语汇



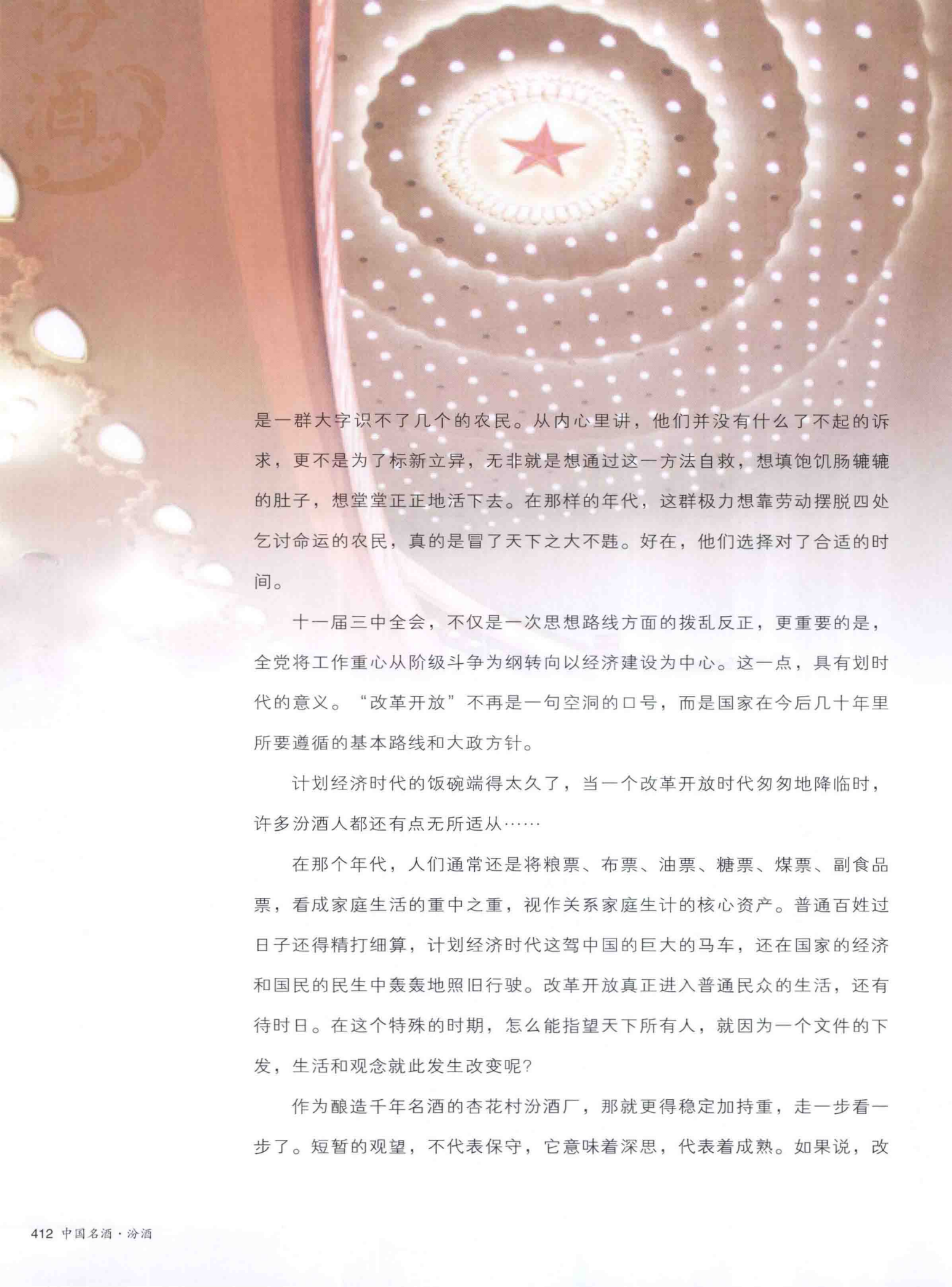
▲ 邓小平与李先念、叶剑英步入十一届三中全会会场

在《人民日报》的头版头条上还墨迹未干，要惊恐的中国人去作出选择，谈何容易。但是，一个不敢面对真理，不敢正视现实的民族，到底还有什么希望？

十一届三中全会召开的前两天，也就是1978年的12月16日，中美发表了《建交联合公报》，宣布两国间从1979年1月1日起，正式建立外交关系。颇具象征意义的是，从某种意义上说，一扇面向西方资产阶级社会的大门，已经豁然洞开了。中国的改革开放，在外交层面迈出了重要的一步。这也是中共在外交领域这一让国人倍感纠结的冻土地带，注入的一股和煦的暖流。我们的朋友不再只是阿尔巴尼亚、朝鲜、柬埔寨等第三世界国家，我们正在学会接纳和包容。

也许是一种巧合，在十一届三中全会闭幕后两天，1978年12月24日，安徽凤阳县小岗生产队，在一盏昏黄的煤油灯下，18户饥饿的农民，摁下鲜红的手印，实行“分田单干，包产到户”。这些偷偷摸摸签字画押的人，





是一群大字识不了几个的农民。从内心里讲，他们并没有什么了不起的诉求，更不是为了标新立异，无非就是想通过这一方法自救，想填饱饥肠辘辘的肚子，想堂堂正正地活下去。在那样的年代，这群极力想靠劳动摆脱四处乞讨命运的农民，真的是冒了天下之大不韪。好在，他们选择对了合适的时间。

十一届三中全会，不仅是一次思想路线方面的拨乱反正，更重要的是，全党将工作重心从阶级斗争为纲转向以经济建设为中心。这一点，具有划时代的意义。“改革开放”不再是一句空洞的口号，而是国家在今后几十年里所要遵循的基本路线和大政方针。

计划经济时代的饭碗端得太久了，当一个改革开放时代匆匆地降临时，许多汾酒人都还有点无所适从……

在那个年代，人们通常还是将粮票、布票、油票、糖票、煤票、副食品票，看成家庭生活的重中之重，视作关系家庭生计的核心资产。普通百姓过日子还得精打细算，计划经济时代这驾中国的巨大的马车，还在国家的经济和国民的民生中轰轰地照旧行驶。改革开放真正进入普通民众的生活，还有待时日。在这个特殊的时期，怎么能指望天下所有人，就因为一个文件的下发，生活和观念就此发生改变呢？

作为酿造千年名酒的杏花村汾酒厂，那就更得稳定加持重，走一步看一步了。短暂的观望，不代表保守，它意味着深思，代表着成熟。如果说，改



革是对内的开放，那么开放便是对外的改革。有“中国改革开放总设计师”之称的邓小平，一针见血地指出：“关起门来搞建设是不行的。经济的发展和社会的进步，都离不开对外开放。”汾酒厂面临着一个全新的课题；是在稳中求发展，还是迎合时代的潮头，把企业置身在改革开放的风口浪尖上。

事实上，汾酒人没得选择。计划经济的安逸很难在短时间内有所改变。作为全国知名的白酒生产企业，很多时候，汾酒厂的事情并不是汾酒人自己说了算。这真的是一片冻土，不是一点点人为的力量就能够成功破冰的。

但是，汾酒人也知道，改革开放是大势，是这个国家要发展壮大必须要走的一条必由之路。十一届三中全会已经确立了整个国家的未来发展基调，所要考虑的是：如何破冰。邓小平在《解放思想 实事求是 团结一致向前看》的发言中明确提出：“在经济政策上，我认为要允许一部分地区、一部分企业、一部分工人农民，由于辛勤努力成绩大而收入先多一些，生活先好起来。一部分人生活先好起来，就必然产生极大的示范力量，影响左邻右舍，带动其他地区、其他单位的人们向他们学习。这样，就会使整个国民经济不断地波浪式地向前发展，使全国各族人民都能比较快地富裕起来。”显然，汾酒人并不具备先富起来的条件。酒厂的酿酒材料是按计划供应的，销售也暂时由不得汾酒人来管控，失去了这两点，汾酒人又凭什么来率先致富呢？因此，尽管深刻领会到了改革开放的合理性和必要性，但是，落实到实际，至少在这一阶段，汾酒人是冷静甚至可以说是漠然的。





二 500万贷款带来的震惊

1979年3月，国家财政部的王丙乾副部长，在山西省建行张树华行长的陪同下，来汾酒厂考察。当时酒厂对他们此行的目的并不知情，来访前财政部也没有就考察的主题作出特别说明。酒厂方面只是例行公事地作好陪同接待工作，把王副部长一行当作一般性质的考察走访。

事实上，王副部长一行并不是走马观花地随便走走看看，而是从车间到班组，详细地询问了解汾酒厂现有的生产能力和实际生产状况。从生产到销售，到市场占有率，到人才的培养与储备，全方位掌握了汾酒厂的真实情况。

陪同参观考察的厂领导心中充满疑惑，这些上级领导怎么与过去来厂参观考察的人不太一样，为什么会对一些生产和销售方面的细节感兴趣呢？尤其是王副部长，他详细询问了增扩1000吨生产能力需要的投资额及建设中的相关问题。他提问的方式以及严肃的态度，绝对不是无的放矢的随口一问，他的问题应该极具针对性。难道说，上级计划投资扩大汾酒厂的生产规模和产能吗？

结果很快就出来了，王副部长一行是落实国家重大的战略决策，来考察和选择改革的试点单位的。从计划经济到市场经济的变轨，需要在一些有规模有潜力的大型企业首先试水，摸索出一些可行的经验，然后再推而广之。

经过认真而审慎的考察，王副部长在临走前宣布了最后的结果，财政部决定将汾酒厂列为全国白酒行业第一个“拨改贷”投资试点厂。同时告知酒厂，贷款额度在五百万以内，不需要任何单位审批，随时可到建行山西分行办理贷款手续。

乍闻这个消息，汾酒人惊呆了。

对于曾为国家创造了大量利税的汾酒厂，按理不会对500万资金有这么强烈的反应，可事实上是，当时的主要领导都震惊了，汾酒厂历来都是由国家拨款，创造利润后通通上交，全部由国家来支配。如今，“拨款变成了贷



款”，这意味着，企业将从此开始以一种完全不同的模式来运作。“金饭碗”有可能在一夜之间变成“泥饭碗”。这种转变不仅仅是经营方式，更涉及到企业的根本：所有制形式。

酒厂的普通职工想法就要单纯得多了。贷款干什么，不可能发奖金吧？只可能是扩大再生产；新修厂房，新增设备，增加企业的产能产量。作为一家享誉国内外的著名白酒生产厂家，首要一点是要保持住企业产品一个好的名声，酒酿的多就一定好吗，物以稀为贵嘛。产能扩大了，原材料供不上怎么办？酒卖不出去怎么办？银行可不是上级主管部门，没有什么条件好讲。借了钱是要还的，而且还得要承担贷款利息。不贷款出了问题有国家靠政府，贷了款万一发展不起来，国家也不管了，企业怎么办？

厂内厂外议论纷纷，各种意见交织一起争论不休。500万贷款像是在一片平静的湖面上投下的一块巨石，彻底打破了汾酒人内心的宁静。

有识之士从这件看似平常的有回旋余地的事情上，品读出了几条非常关键的信息：国家既然作出了“拨改贷”的战略决策，企业可以抗拒吗？通过贷款来扩大企业的产能，从而扩大企业规模，这对企业来讲，未尝不是一个好的机遇；说是作为试点积累经验，实际上就是全面铺开推广的前奏；汾酒厂把握住这次机会，比其他企业先行一步，一招领先，步步领先。

脾气比较直爽的副厂长齐印增在厂办公会上公开表态：“酒卖不出去我去卖，原材料我保证供应，供销绝不是问题。做人做事要有胆，一句话一个字：贷。”

不知道是不是齐印增的表态起到了关键性的作用，还是因为省建行的张树华行长多次来电催促，要求企业明确表态。拖了两个多月后，厂里最终作出决定：同意作为试点单位，并且首次贷款500万元，用于企业的改扩建工程。

可以说，老牌国有企业杏花村汾酒厂，从计划经济向市场经济迈出了第一步。这一步，看似很小，其意义却十分深远。



三 改革初期的新班子

对刚刚经历过文化大革命的中国而言，十一届三中全会，无论把它的重要性形容得多么夸张都不过份。这次会议，将新中国的历史划分为两个迥然相异的时代：“十一届三中全会之前”和“十一届三中全会以来”。会议结束不久，迎来了不一样的1979年。这一年，通常被认为是中国变革时代的元年。

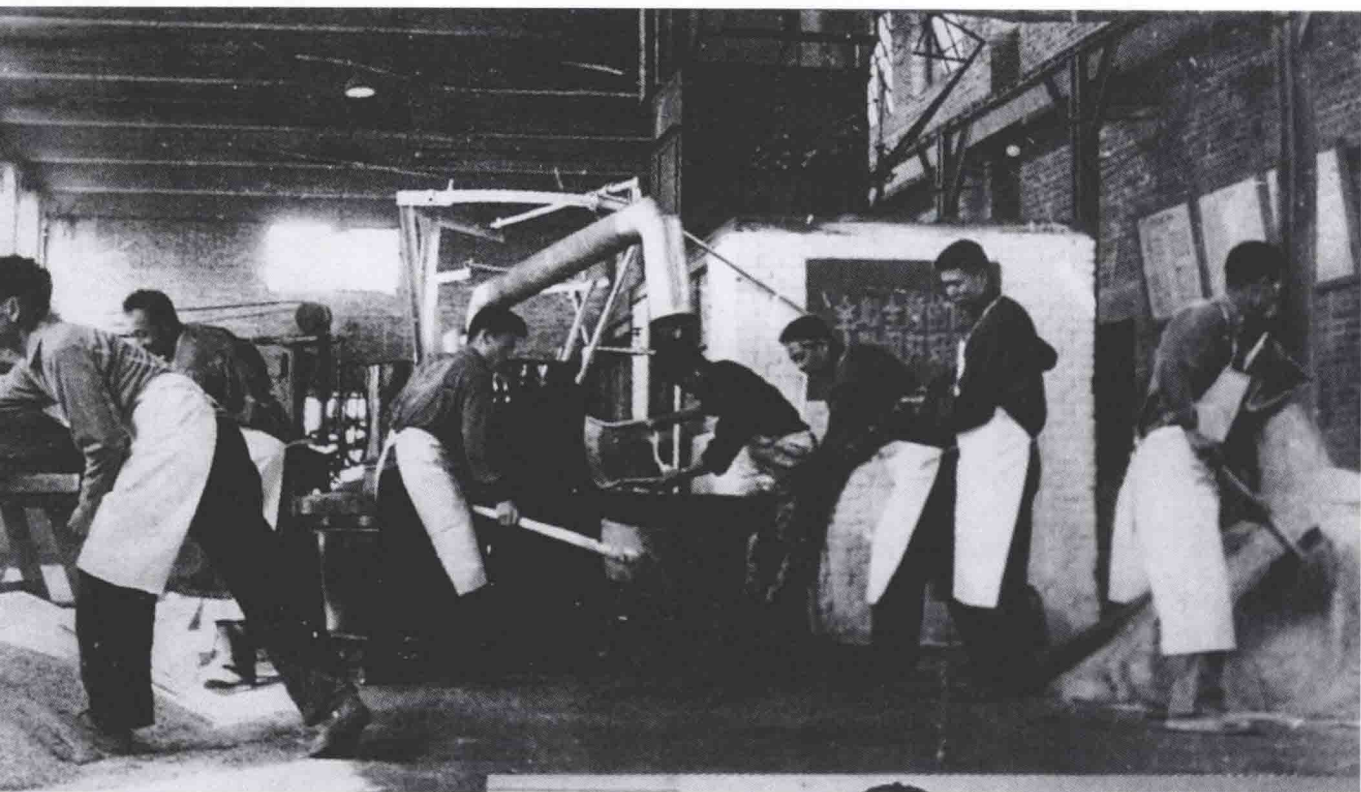
这一年，对杏花村汾酒厂而言，也具有非同寻常的意义。酒厂的老书记刘凤亮上调，由副书记常贵明出任党委书记，组建起了汾酒厂新一届的领导班子。

说是新班子，可班子成员却是一班老汾酒人。就拿常贵明来说，建厂初期他就调入酒厂，到他出任这一届班子的一把手，他已经在汾酒厂工作了近三十年。他至今都还记得最初来到酒厂时的情形，他回忆说：“1950年秋天，我从山西省烟酒专卖公司分配来杏花村汾酒厂，当时也不过一个20岁的毛头小伙。身穿一套灰制服，坐着用木炭发动的大卡车，一路风尘仆仆地报了到。原来上头答应只干三年就调回太原，没想到干到如今也没动窝。”

没动窝的常贵明从业务员干起，然后是团支部书记、车间主任、副厂长、厂长直至党委书记。可以说，他的青春，他的热血，他的所有欢乐和悲伤的记忆，都与汾酒厂有关。

或许是在汾酒厂干的时间太久了，思维形成了惯性，总想着埋头拉车，踏实苦干。骤然间将他推上一把手的位置，脑子有点发懵，突然间对自己有些缺乏信心。三十年来，对这个厂的每一步成长，每一点发展变化，他都耳熟能详，谈起来如数家珍。但是，要掌好一家有近千名职工的大型国有企业的舵，要经营好一个著名的白酒品牌，这绝对不是件简单的事情。

内心充满惶惑与不安的常贵明，找到即将离任的老书记刘凤亮，很诚恳地对他说：“老刘，能不能请求上级把你留下来？你和老厂长秦斌带领大家伙儿艰苦创业，硬是把咱这个三类企业变成了受到国务院表彰的先进企业和



▲刘凤亮与常贵明在车间劳动



轻工业部的标兵。你走了，这担子我挑不起来啊。”

刘凤亮说：“你来酒厂快三十个年头了，业务上你称得上是行家里手，工作上又有魄力，这副担子交给你，是组织上对你的信任。我个人也很放心。”

刘凤亮走了，走得轻松，走得踏实。长时间在工作上的相互合作，两人之间已经形成了某种默契。以他对常贵明的了解，他相信常贵明能胜任这个新的角色；并且坚信新一届领导班子能延续昨日的成就，引领汾酒厂走向更加辉煌的未来。

常贵明走马上任了。改革的大潮开始在中国的大地上涌动，无论常贵明最初是否作好了充分的思想准备，不可避免的，他注定要投身到这场时代的大潮中去。这是他的宿命，他无从选择。

与常贵明搭班子，担任酒厂厂长的是原党委副书记吴寿先。跟常贵明一

样，吴寿先也是从汾酒厂建厂初期就投身杏花村酿酒事业的老汾酒人了。

也许是巧合，老常与老吴有“三同”，同年龄，同时来到汾酒厂，同样的工资级别。这在担任正副手的一届班子中，应该说是比较难得了，更加难得的是，两人在性格特征上也极其相似，都是既爽快又精细，骨子里都有英雄主义情结。

这样两个人引领的团队，注定了要在这个大潮涌动的年代，演绎一场精彩纷呈的时代大戏。



▲ 80年代末厂区一隅

四 摸着石头过河

新的领导班子上台后，并没有对应那句俗语，新官上任三把火。当全厂职工都用期待的目光看着常贵明时，他表现得很平静，既没有豪言壮语，也没有新举措新思路，跟他担任副书记时的表情一样，恬静而又乐观，一副若有所思的样子。

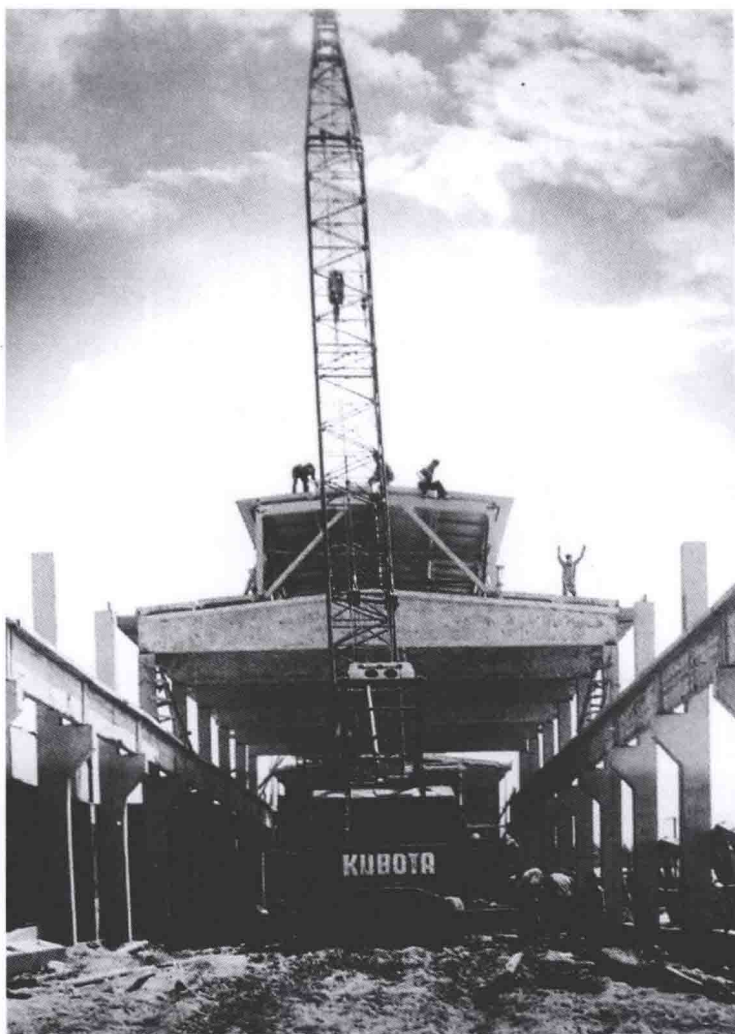
其实，内心里，常贵明全然没有他外表表现的那么平静乐观。有人说，他可以守着名牌看摊子，大树底下好乘凉。过去也许行，但在这个改革开放大潮涌动的年代，根本不可能紧守门户。逆水行舟，不进则退。这个道理他比谁都懂。对汾酒厂这个企业，对汾酒生产的每一步工艺流程，常贵明太熟悉太明白了。企业要发展，靠现有基础上的挖潜，靠严格的质量管理，这不是不可行，而是作用不明显。在企业生存和发展的问题上，是做一个巧媳妇，还是做一个伟丈夫，这的确很费思量。

这些年来，汾酒厂的产能在过去的基础上翻了好几番，目前已经达到了年产3100多吨的规模，在同行业中是首屈一指的。增加名酒产量，说起来容易，做起来难。杏花村汾酒厂是老牌国家先进企业，潜力挖了，技术革新搞了，生产能力已经超过原设计能力的一倍。再增产，用什么办法呢？

事关企业发展大计，常贵明召开党委会公开进行讨论。在会上，他提到了王震说过的一句话：“我看汾酒这个名牌酒要大力发展，要让人民喝到更多的美酒。”这段话是1973年王震同志视察杏花村汾酒厂时留下的，曾无数次激励汾酒人在平凡的岗位上任劳任怨地工作。老常的态度很明确，要保名牌，就要大踏步地前进，就要敢闯新路，甚至冒些风险。在这个改革开放的大时代，要有摸着石头过河的勇气。

他进一步做出了几点非常理性的分析：一、国内外市场对名酒产品具有较大的市场需求；第二、国家名酒中，汾酒、竹叶青酒虽然物美价廉，但是仍然有利润空间，出口量大，能够给国家换取较多的外汇；第三、现有设备还大有潜力可挖，还能够进一步增效；第四、现有的贮酒能力不足，影响酒





▲ 1983年酿酒车间顶棚正在吊装

龄和酒质的继续提高，也是扩大产能的瓶颈。

通过分析，大家深刻领会到了对企业进行升级改造的紧迫性和必要性。班子成员达成了共识，向年产四千吨的目标挺进，使汾酒新增生产能力提高25%，汾酒质量要在全国再夺金奖。

这个决定象一把火，把汾酒

厂职工的心点燃了。

有了决议就有了更多的集体智慧。会后不久，就有人建言献策，如果在酿酒工房后边建立一个10000平方米的二层建筑物，上边放辅料，下层搞发酵，就可以使汾酒新增生产能力达到800吨。听了这个建议，老常兴冲冲地跑到现场，用步丈，用尺量，亲自测算了一下距离，计算了一下面积，结果让他很满意。在这里建新厂房，不仅比原来计划的在厂外建房省地、省时间、省设备，还能为国家节约一百多万的建设投入。而且可以做到当年投资、当年竣工、当年投产。

这个方案的确非常有利，但是，最致命的问题出现了。在这里建厂房，成败的关键，是敢不敢露天贮酒和怎样处理保温材料。酒厂的保温材料是什



▲ 常贵明向李铁映等来宾介绍生产过程

牢狱之灾。

古往今来，成大事者，都有一股子狠劲。首先是对自己狠，把自己逼上绝路，破釜沉舟，义无反顾。老常面对班子成员的极力反对，表现得很理智也很冷静。当时的厂供销科科长表现得最为激烈，专门给厂里上书表示自己的反对意见。老常看了他的报告，很冷静地对他说：“你已尽了你的责任，出了事有我担当。”

在那些施工的日日夜夜里，除了请来武警帮助执勤；杜绝一切隐患；加强各方面的防火措施；并作好抢险的一切准备外，实在也不知道还能做些什么。常贵明的心每天都几乎悬在嗓子眼儿上，每天都要到现场查看数十遍。晚上睡梦中只要听到一点响动，翻身起床披上衣服就走。老伴醒过来刚问了句：“咋啦？”他的人身已走得不知了去向。

做事情有时候需要一点点运气。只要想干敢干，总有成功的可能。这一次，常贵明把事情干成了。半年过后，工程顺利完工，预期的目标顺利达成，汾酒厂又朝前迈进了一大步。

么？是干麦壳。高度白酒更是危险易燃物品。把成百上千吨干麦秸堆放在酒库之间，酒库里是成千上万吨老白汾酒，还要把新产的酒存放在露天，一旦有个火星飞落，顷刻就是一场漫天大火，之后剩下的就会是一片焦土，风险的确是太大了。

对于常贵明来说，下这个决定尤其艰难。不出事则罢，万一出事，不仅整个汾酒厂会毁于一旦，作为决策人，他面临的肯定是一场



一 解放思想和解放生产力并重

对于国企，改革初期各方面的工作还面临着一个转型难题，许多现实困难摆在那里，许多问题一时半会儿根本无法解决，上级传达的精神是，要求下面解放思想，究竟怎么解放？解放到何种程度？上级并没说出准确的界线。你得自己去领悟，自己去揣摩。事实上，那时的汾酒厂，和全国所有的国企一样，运转的那架马车，还是计划经济时代的发动机，计划经济时代的运行模式，对外宣传的形象，也仍是计划经济时代的标识。要改变早已形成习惯的传统操作方式，除非经历大的阵痛，否则，解放思想，就只能是一句空话。

在思想理论界长时间讨论的“实践是检验真理的唯一标准”，结果已经尘埃落定。真理的标准得到了国家层面的肯定和认同，也基本成为了改革开放的理论基础。“勇于实践”和“大胆创新”这两个新鲜出炉的热词，几乎每天见诸报端。

1979年9月，山西杏花村汾酒厂被国务院评为先进企业，竹叶青酒在第三次全国评酒活动中再次获得国家级金质奖章；同年11月4日，《山西日报》在报道这个新闻的同时，还发表了评论员文章《发展生产是工厂的根本任务》。

党委书记常贵明作为汾酒人的代表，在京受奖，并受到党和国家领导人的多次接见。从北京返回的第二天，他就向全厂传达了叶剑英同志在庆祝中华人民共和国成立30周年大会上的重要讲话，传达李先念同志在国务院表彰全国先进企业和劳动模范大会上的讲话，介绍了中央领导接见全国受奖企业代表的盛况。可以说，杏花村汾酒厂已经站在了一家白酒生产企业可能达到的名誉的顶峰之上。

有句俗话：高度决定境界。

眼界不同了，常贵明回过头再来审视汾酒厂的现状，那种踌躇满志的心态一扫而空。并不是受了奖，获得了国家荣誉，企业就真的登上了顶峰。所



谓高处不胜寒，在身后，有一大批同类企业在奋起直追。今天的领头羊，安知不会成为明天的落跑者。如果企业自身没有危机意识，没有戒骄戒躁乘胜前进的自觉性，被超越是迟早的事。



▲ 1987年竹叶青酒荣获法国国际金奖在太原召开庆功大会

说得更明确些，针对汾酒厂这样的老牌国有企业而言，所谓的解放思想，就是要让企业员工更早更全面的认识“市场”。从计划经济转变为市场经济，虽然只是经营形式和所有制关系方面的变革，但对企业的深层次影响是十分巨大的。市场竞争的残酷性对生产者和产品本身，都提出了更高更苛刻的要求。在变革初期，从某种意义上讲，解放思想就等于解放了生产力。

汾酒厂生产的是国家名酒，在现阶段还基本上属于卖方市场。正因如此，汾酒员工还感觉不到市场的残酷性。但不提早建立一种忧患意识，迟早会被市场所淘汰。

市场竞争，最重要的始终是产品，而产品最重要的始终是品牌和质量；品牌决定着市场占有率，质量决定着产品的生命。汾酒厂里流传一句话：“质量是一切工作的生命线。”这个观点过去曾被反复批判过，但汾酒人始终不渝地坚持下来了。

处在变革的时代，新班子的领头人常贵明对产品的质量是十分重视的。要在短时间内改变固有的许多传统观念不太容易，但要在全厂职工心目中竖起“质量”这杆大旗，那是相当容易的，因为汾酒人在五六十年代就已经尝