

与

CCTV



国企精英 对话

王少华 主编

国企精英的文韬武略
商界名家的经营之道



湖北人民出版社

与 国企精英 对话



王少华 主编

湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

与国企精英对话

王少华 主编

出版：湖北人民出版社
发行：

地址：武汉市解放大道新育村 33 号
邮编：430022

印刷：十堰日报印刷厂

经销：湖北省新华书店

开本：850 毫米×1168 毫米 1/32 印张：9.25

字数：224 千字

插页：7

版次：2000 年 1 月第 1 版

印次：2000 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5 120

定价：16.60 元

书号：ISBN 7-216-02795-7/F·504



在庆祝中国人民解放军建军70周年的招待会上，江泽民等党和国家领导人向参加招待会的朋友们敬茅台酒。



江泽民总书记接见山东
兖矿集团董事长赵经彻。



朱镕基总理视察邯鄲
钢铁集团。



中共中央政治局常委尉健行视察澳柯玛集团。



吴邦国副总理视察辽河油田。



江泽民总书记视察山东三角集团。



李岚清副总理接见江苏扬子江药业集团总经理徐镜人。

目 录

话说神秘茅台

少华 明志 [1]

特立独行者杜昌燕

明志 王玮 [18]

刘汉章——成本核算的背后

王玮 [50]

国企改革者赵经彻

娄渝周 [89]

宇国瑞与“红塔”战略

王玮 [110]

鲁群生——东山再起澳柯玛

明志 付文阁 [138]

王福成——“三个 27 亿元”的背后

李志勇 [158]

陶建幸与春兰多元化战略

徐畅 明志 [190]

丁玉华与他的“金三角”

明志 [210]

沧海桑田心未改

徐畅 [224]

陈华森——“比”出乘方效应

闵志东 [237]

选拔与激励——关于企业家的话题

王玮 明志 [248]

话说神秘茅台

少华 明志

享誉“国酒”称号的茅台酒，是我国酒类中的一个宁馨儿。数百年占尽天时地利，以其迷人的魅力独领酒文化风骚，名扬海内外，光宗耀祖。

然而，茅台酒的历史传奇，“宫廷”的宠幸、高傲的优姿、雍容华贵的情影，自始蒙有一层神秘的面纱，难见真面目。今天，当市场经济大潮以摧枯拉朽之势，冲击旧权威、涤荡陈腐观念时，茅台面对无情的竞争，不得不放下架子，降落在“平民”之中，一同领略市场风云的洗礼。你想知道这一切吗？请看下面这场历史性的对话。

对话人：中央电视台经济节目主持人	杨 平
经济管理学者	陈惠湘
茅台酒厂董事长	季克良

《中国酒》杂志副总编

袁克西

中央电视台《商界名家》节目编导

张 恺

茅台何以成为国酒

杨 平：1915年，巴拿马万国博览会上，客商云集，来自世界各地的客商都拿出自己得意的产品到这里参展。其中就有产自贵州的茅台酒。在酒类展品中，欧美产品包装精美，而茅台酒却是用土窖烧制的陶罐包装的。相比之下其貌不扬。中国代表灵机一动，轻推酒瓶，酒瓶摔在了地上。后事如何，请茅台厂的董事长季克良先生娓娓道来。

季克良：酒坛子摔碎以后，因为茅台酒很香，整个大厅弥漫着酒香。楼梯里也有，所以那些外国人闻到了这个酒，问这是什么酒，中国代表就告诉他们，这是贵州茅台。后来就评上金奖了。

张 恺：这块奖牌就是茅台酒在1915年巴拿马万国博览会上获得的金奖的复制品，原件现已失传。也正是从那时起，古老的茅台酒才开始名甲天下，与法国科涅克白兰地、英国苏格兰威士忌共享世界三大名酒的盛誉。

杨 平：大家都知道茅台酒是国酒，那么国酒的来历是

季克良：1951年，仁怀解放之后，国务院打电话给仁怀“经管会”，叫仁怀“经管会”赶运一批茅台酒，送到北京作为国宴用酒。

杨 平：第一次国宴用酒就定了茅台，后来就约定俗成了。

季克良：到了1957年，当时的王震副总理在一次会议上明确提出来，茅台是国酒。到了1984年朱学范副委员长正式题词“国酒茅台，玉液之冠”。

季克良：过去我们国家在接待方面，有明确规定，比如国宴上，要上茅台酒。尤其是驻外使馆，那是代表国家的。我听说，在使馆里，只有大使代表国家举行宴会，招待部长以上驻在国的领导人时，才能用茅台酒。

张 恺：1915年，茅台酒荣获国际金奖这件事，给当时的许多中国人留下了深刻的印象。这其中就包括当时年仅17岁的周恩来。

20年后，也就是1935年，在长征途中的这个茅台镇，这位未来的共和国总理，曾对那些刚刚渡过赤水河的红军战士们说：“这就是著名的茅台酒的故乡”。

从此，茅台酒与共和国的缔造者们结下了不解之缘。

1972年，周总理明确指出：“在茅台酒厂上游不能建工厂，更不能建化工厂。”此时此刻，茅台酒已在不知不觉中成为了能让共和国总理时刻牵挂的国酒。

杨 平：周恩来在抗美援朝后，一口气喝了37杯茅台酒。

季克良：都在关键的时候，这些领导人喝了很多茅台酒。抗美援朝之后，庆功的时候，周总理就用茅台酒招待他们。他自己也很高兴，传说喝了30多杯茅台酒。邓小平在粉碎四人帮之后，也一口气喝了20多杯。

杨 平：人家说，周总理是茅台酒最好的广告宣传员了。他在1954年时开国际会议到日内瓦，带去了“两台”，一个是《梁山伯与祝英台》，另外一个茅台酒。

张 恺：早在春秋战国时期，酒就作为国家税收的重要来源而倍受执政者的重视。

到了唐代，我国酒业的发展进入了一个空前鼎盛的时期。一方面唐朝上下已形成了无酒不成礼，无酒不成诗的风俗；另一方面长安酒肆星罗棋布，私营酒业十分发达。

1998年，虽然酿酒业也为现代中国创造了近200亿元的社会财富，但由于生产严重过剩，资源大量浪费，国家不得不制定政策限制整个酿酒业，特别是白酒业的发展。

1998年，我国白酒企业已达3.7万家，产出500多万吨白酒。这一数字大大超过了市场需求。许多酒类企业也因此纷纷倒闭。

在这种情况下，几乎从未做过商业宣传的茅台酒，也开始推出了自己的商业广告。

国酒广告为什么

杨平：直到1998年时，人们才在电视上看到茅台的广告。这一年，人们很容易想到朔州假酒案，它使中国整个白酒业遭到重创。茅台酒在这个时候打广告，是否由于市场的压力。

季克良：一方面，我们过去也做了一些广告，并不太多，并不显眼。从1998年开始，我们陆续做了，而且做得比较多，这有两个原因。一个原因是为了防假冒，要加大防假冒的力度。过去我们曾用日本的瓶子防假冒，用喷码技术防假冒，用意大利瓶盖防假冒，1998年我们引进了美国的防伪技术来防假冒。为了让大家都知道我这个防伪技术，所以做广告这是一个很重要的因素。第二个原因是由于山西的假酒案，由于东南

亚的金融风波的影响，茅台的销势不像以前那样紧俏。这样我们就想到要转变观念，特别是领导班子要转变观念。由计划经济确实实要转到市场经济中来，在这样情况下，我们为了培养新的消费者，为了让年青的一代也知道茅台酒，所以我们开始广而告之。

白酒业是否会打价格战

张 恺：为了适应市场出现的新变化，1999 年春节期间，以茅台、五粮液为代表的许多名优酒纷纷降价 20%。人们不禁猜测，在酒业“标王”战火刚刚平息之后，是否还会掀起一场酒业价格大战。

杨 平：白酒的竞争已到白热化，前一段时期是广告竞争，那么最后是否会落到价格竞争上。

袁克西：最终会落到价格战上的，价格大战近期发生的可能性不大。目前，白酒业的竞争主要表现在不正当竞争上。

陈惠湘：白酒价格战与众不同，以前不是往下战，而是往上战，比谁的价格更高。现在的价格也非常不正常，我感觉未来的发展趋势是首先会把价位趋于正常，所谓正常是指性能价格比是个合适的度。

袁克西：名酒的价格 1999 年春节比去年下调了 20%，但大众酒不明显，更多的是采用非价格手段。

陈惠湘：我认为，未来酒价格首先趋于正常，第二随着白酒进入农村市场，最终必然产生价格战。5 年之内，率先在大众酒领域产生，包括高档酒，由于红酒的崛起，也不排除价格

战的可能。

资料：以下我们看到的一组酒类企业的数据对比，十分耐人寻味。

1998年，在全国白酒企业中，茅台酒的销售收入占第10位，利税占第7位，资产总额占第8位，出口占第6位。近十年的销售率为60%。

1998年	销售额	利税
五粮液	40亿元	10亿元
茅台	8.16亿元	4亿元
1999年	1月销售收入	
五粮液	7.68亿元	
古井贡	4亿元	
泸州老窖	2.35亿元	
茅台	1.35亿元	

产量与数量，是否二律背反

杨平：从酒业的各项规模来看，五粮液把茅台都比下去了，在这种情况下，茅台怎样才能保持国酒的地位。

季克良：如果说看产量定国酒的话，那么中华人民共和国成立以后，北京的二锅头产量是最大的。如果说产量大的话，那汾酒产量大呀，汾酒离北京很近，没有选汾酒，没有选二锅头，而选了茅台。我认为，选国酒确实是从质量这个角度来考虑的，而不是从数量这个角度考虑的。茅台酒由于它的生产工

艺特殊，就形成了它的品质好，但是也由于它的生产工艺特殊，使得它的产量不可能很大。所以茅台酒厂历来在利税方面不是第一位的。

杨 平：茅台酒期望产值是多少？

季克良：茅台酒到底发展多少，说法不一。有的说国酒产量就要少，认为少一点好，否则不能称作国酒。有的认为要多点，满足消费者需求。但我认为，确实要根据情况，过去少了好，是为满足领导人接待用的，而且是一种地位的象征，这个当然越少越好。但是社会主义国家，还是要为人民服务，要满足人民生活水平的提高，人民生活水平提高要靠经济发展，经济发展之后，人民生活水平也提高了，看这个速度，我认为茅台酒搞到1万吨应该是没问题了。

杨 平：你对生产企业“以数量为中心”的提法持有不同的解释。

季克良：我当厂长的时间不算短，根据茅台的特殊地位，我们提出来：“质量是生命，质量是竞争力，质量是市场，最终，质量是效益。”计划经济的时候，也重视质量。到了市场经济时，竞争更加激烈，靠什么来竞争？我认为就是质量要高，价格要低，成本要降低。这两者中质量应该是第一位的。

张 恺：茅台酒厂最小的一个酒库，贮藏的酒的价值高达3000多万元人民币。每一个陶罐子的价值都在十几万元左右。

目前，总共有价值50多亿元人民币的茅台酒还在茅台酒厂的酒库中沉睡。由于工艺的要求，它们至少还要在这里呆上3年、5年、甚至20年以上的时间才能面市。这种对质量近乎苛刻的要求，在某种程度上制约了茅台酒的产量。

杨 平：茅台既然这么好，能否扩大它的产量？

袁克西：茅台产量的制约因素不在技术上，主要在市场

上。茅台的产量已达 4000 吨，但销售出去不到 3000 吨。对茅台来说，它主要是高档酒，它的市场相对狭小。现在高档酒市场竞争也很激烈，比如五粮液是它最强劲的对手，五粮液在价格上，在数量上都超过茅台，还有其他酒也挤占高档酒市场。

陈惠湘：精品是否也要走规模经济这条路？有种说法是卖多了就不是精品了，所谓物以稀为贵。但是像茅台这样的金字招牌能否做出很大规模，像奔驰一样，这一点我有些担忧，酒很好，可惜做不大。

杨平：白酒是中国用的，西方人很少饮用，另外现在国家也不提倡喝白酒，因此像你说的把白酒打向世界，这种说法不太可能。

袁克西：茅台和五粮液或其他酒相比，茅台在规模上是落后。那么这块金字招牌能否做到像五粮液那么大，甚至超过五粮液呢？我认为是完全可以的。但做到这一点，我认为茅台首先要打自己的品牌，开发产品系列化道路，而不是单纯把茅台酒的规模搞上去，精品在市场上不能多，否则价格卖不上去。

陈惠湘：我不同意这个观点。如果能把酒卖到全世界，而不仅仅是中国，虽然量多些，它依然是精品，因为它卖向了全世界。

袁克西：茅台虽然从未在规模上处过第一，但这种金字招牌有可能成为第一。那么如何成为第一，我看应利用茅台的品牌优势，生产系列产品，如五粮液 1998 年生产 12 万吨酒，但真正的五粮液只有几千吨。这个对茅台应有所借鉴。

杨平：茅台不应仅仅局限在产品品牌上，应注意做企业品牌。中国的酒产量很大，但精品不多。市场也在不断变化，目前有些说法，似乎不利于茅台，什么“酱香下，浓香上，清香兼香中间晃，兼香崛起执着旺”。茅台属于酱香，这些年茅