

# 酿造改革发展好业绩

本报记者 梁婧 刘存瑞



上图 汾酒博物馆酿酒师傅正在装瓶。  
右图 汾酒成装二厂全自动生产线。

“完不成任务，我引咎辞职！”这是山西杏花村汾酒集团有限责任公司党委书记、董事长李秋喜在2017年立下的“军令状”。

当年2月23日，山西杏花村汾酒集团有限责任公司（以下简称“汾酒集团”）被确定为国企目标责任书改革试点。李秋喜代表汾酒集团与山西省国资委签下了《2017年度经营目标考核责任书》和《三年任期经营目标考核责任书》。山西国资国企改革打响了第一枪。

目标责任书的具体要求很明确：2017年、2018年、2019年汾酒集团酒类收入要增长30%、30%、20%，利润要增长25%、25%、25%。对标当时白酒行业年均利润增长10%的水平，汾酒为自己立下了艰巨的任务目标。

3年过去，汾酒集团的考核目标不仅圆满完成，还实现了2019年营收超百亿元的业绩。2020年，汾酒集团经受住了新冠肺炎疫情的考验，业绩逆势增长，“百亿业绩”越发稳健。

不管是从汾酒内部看，还是从市场角度看，这些来之不易的成绩都离不开两个字：“改革”。

## 下定决心搞改革

从巴拿马万国博览会一举夺魁，到第一枚白酒商标的注册，再到国内白酒第一股上市，汾酒连续创造了中国白酒行业的诸多第一。20世纪80年代，汾酒获得全国轻工业最佳经济效益六连冠，成了名噪一时的中国酒界“汾老大”。

“那时一说在汾酒厂上班，很自豪。每到过年过节，厂子里车水马龙，只要能生产出酒就不怕卖不出去。”“汾老大”曾经的辉煌，至今仍深深刻在老一代汾酒员工的记忆里。

然而，在残酷的市场变化中，汾酒的思想观念没能跟上社会变革和行业发展的趋势，错过了难得的发展机遇，逐渐陷入被动局面。同许多国有企业一样，长期积淀的体制性、结构

性矛盾在汾酒发展过程中日益显现。与此同时，在白酒行业增速放缓、汾酒全国化承压的背景下，汾酒集团的业绩增长也充满变数。

“虽然当时每年销售收入也有增长，但是增长后劲不足，市场份额不断下降。”回忆改革之前的情景，李秋喜表示，“不破不立，要改革，更要主动改革”。通过对自己的主动“倒逼”，汾酒在2019年全年销售额达到118亿元，跻身白酒行业“百亿俱乐部”，品牌价值大幅提升。

## 推翻了“铁交椅”

“彷徨、观望、等待。”回想改革之初，汾酒集团汾五车间副主任闫君宝用这3个词形容大家当时的心态。闫君宝说，当时的员工们都意识到不改不行了，可怎么改？会改成什么样？大家心里没底。人的固化是老牌企业的顽疾，汾酒放出的“第一枪”就是要激发员工活力，对机制进行改革。

“为了让职工理解改革，汾酒提出了‘三首’歌曲唱出汾酒好声音’；《国际歌》让员工认识到改革只有靠自己；《好汉歌》鼓励大家该出手时就出手，在改革中经受考验；《团结就是力量》让员工形成团队向心力。”李秋喜说。

2017年2月28日，汾酒集团迅速与下属11家酒类营销单位签订了目标考核责任书，一次性下放了人事调配考核激励等12项权力。随着人事调配权的下放，契约化的人事制度改革迅速启动。汾酒销售公司率先推行科级以上干部集体解聘职务，采用聘任新机制，推翻了“铁交椅”。时任汾酒销售公司总经理的李俊表示，聘任新机制在山西省国有企业中尚属首次，有效解决了“干部能上能下、收入能高能低”的问题，这种“强激励、硬约束”的机制创新理念，充分激发了营销队伍活力。

2017年和2018年，汾酒集团共拿出8700万元用来表彰奖励完成目标责任书的优秀单位和个人。3年来，契约化薪酬激励使汾酒改革者士气高涨。在实行“强激励”的同时，汾酒还实施了契约化动态考核，让“干部能上能下”成为新常态。

来自江苏的汾酒包装供应商徐先生道出了汾酒改革前后的变化：以前到汾酒办事处时间久效率低，现在大家都在争分夺秒干事，从前需要一个星期办的事如今一天就办好了。

## 趁热打铁调战略

改革初见成效，汾酒集团悄然加快战略调整步伐：

在实施股权激励方面。作为山西28户省属国有企业中第一家股权激励计划试点单位，汾酒谨慎有序推动股权激励工作，共对股份公司高级管理人员、关键岗位中层管理人员、核心技术、业务骨干等395人，授予568万股限制性股票。股权激励的实施，有效激发了核心员工积极性，提升了上市公司形象。

在主业资产注入方面。汾酒集团先后通过股权、资产、业务整合等多种方式，将10项酒类及相关业务资产全部注入上市公司，交易金额累计近10亿元，集团资产证券化率达到92%，实现了整体上市的目标。

在剥离非主业资产方面。按照专业化经营要求，汾酒集团将与酒业无关资产，按照不同类别采取无偿划转、市场化转让、清算注销等方式进行剥离处置。其中，集团所属四川天玖和上海荣大约16亿元资产无偿划转至山西建投；协议转让汾酒文化商务中心项目和职业篮球俱乐部以及分离“三供一业”合计5亿余元；剩余存续资产中业务量和资产规模较小的8家分子公司已列入清算注销计划，其他资产将整合至集团全资子公司进行统一管理。

在剥离非主业资产方面。按照专业化经营要求，汾酒集团将与酒业无关资产，按照不同类别采取无偿划转、市场化转让、清算注销等方式进行剥离处置。其中，集团所属四川天玖和上海荣大约16亿元资产无偿划转至山西建投；协议转让汾酒文化商务中心项目和职业篮球俱乐部以及分离“三供一业”合计5亿余元；剩余存续资产中业务量和