

# 花冠奇迹

专访花冠集团董事长刘法来

在山东省菏泽市，有一个叫巨野的地方。巨野，因古有大野泽而得名，是春秋鲁哀公“西狩获麟”之地，秦末彭越起兵之所。时光荏苒，岁月悠悠。厚重的历史积淀和文化底蕴，给这块古老的土地赋予了创造的灵魂，一代代巨野人用勤劳的双手创造了一个个奇迹。而如今，花冠集团酿酒有限公司也在这块大野泽之地上创造了一个奇迹。近日，记者采访了花冠集团董事长刘法来，解开了花冠奇迹之旅……

□李怀瑞

## 三纸调令，结缘花冠

刘法来是一名退伍军人，入伍当年就加入了党组织，五年服役期，他连续四年被评为“五好战士”。退伍后，他先后在棉花加工厂、基层供销社、华鲁油脂厂、县供销社、棉花集团和县物资局担任领导职务，一路走来，成绩斐然。在基层供销社当主任时，他仅仅用了两年时间，就使名不见经传的穷社一跃成为全省先进基层社，被省社领导誉为“鲁西南的一颗明珠”。此后，一纸调令把刘法来推到了濒临倒闭的华鲁油脂厂“一把手”的位置。当时，厂子里一片荒芜，停产好久的机器锈迹斑斑。面对这种状况，他以军人的气魄开始了重整“河山”。内抓管理，外拓市场，为建立稳固的原料供应基地，降低生产经营成本，他曾数次上东北

摸行情、找客户。经过一番拼搏，油脂厂起死回生，转亏为盈。

当市场经济的大潮涌来时，一度风光无限的物资系统面临着前所未有的困境。这次又是一纸调令，让刘法来走上了“风口浪尖”。而他却再次以过人的魄力和超人的胆识，以驾驭市场的娴熟能力和不为人知的艰辛努力，硬是让山穷水尽、几近绝境的县物资系统摆脱了困境。

屡屡临危受命，屡屡峰回路转。1998年3月，就在亲朋好友劝刘法来“喘口气、歇歇脚”的时候，县领导再一次找到了他：县花冠酒厂由于经营不善，负债率高达244%，工人们已7个月没领到工资了……

要去接手这样一个“烂摊子”，家人朋友不情愿，就

连找他谈话的县领导心里也没底。但习惯了“困难、压力、重担”的刘法来，还是以军人的气魄和胆识，说服众人，毅然应允。通过摸实情、找根源、定举措，他认为“只有先恢复生产才能稳定人心。”于是，他千方百计融资、告借，费尽周折地筹集80万元生产资金，发动全厂职工每人交酿酒小麦50公斤作原料，让各车间的机器运转起来。1998年，停产了7个月的花冠酒厂又飘出了醉人的酒香。人心稳定后，在市经委等单位工作小组的协助下，刘法来开始依据《公司法》对酒厂实施改制。1999年3月，他成功地将酒厂改制为股份制企业，成立了山东花冠酒业有限公司。此举使企业甩掉包袱，走出泥潭，轻装上阵，成为菏泽市企业成功改制的典范。

## 深化改革，做大做强

企业改制后，刘法来被全体员工推选为公司董事长兼总经理。此时，两种选择摆在了他面前：一是作适当调整，扭亏为盈，对上对下能交待过去就行了；二是大刀阔斧深化改革、强化管理、提高效率，把企业做大做强，使公司真正成为现代化的大型企业。这两个选择，前者较易达到目标，后者则需付出更多的心血和汗水，刘法来义无反顾地选择了后者。

要建设现代化企业，刘法来深知，必须有一批技术硬业务精的管理人才。他首先从人事管理制度入手，把一批适应市场经济、年富力强的、有战斗力的干部选拔到中层以上领导岗位。对这批干部实行军事化培训，制订严格的目标管理责任制。本

着精简高效的原则，行政科由原来的23个精简为8个，行管人员由160人精简为83人，中层干部由72人精简为35人，精简下来的人员全部充实到生产第一线，形成科学、规范的经营管理体系。

其次，改革分配制度，实行效益和岗位技能工资制。对生产人员依据产品产量、质量、材料消耗三大指标考核，与报酬挂钩；对销售人员，按照销售额和货款回收情况计发工资；对行管人员采取收入与管理效益挂钩，初步形成了“各尽所能、按劳分配、工效挂钩”的分配体制。

第三，向管理要效益。修订和健全了企业工作标准和管理制度。在财务管理上，狠抓成本核算和节能降耗，进一步加强采购、储

运、领用等环节的管理和监督。在质量管理上，始终以对社会、对消费者高度负责的精神，以高质量的产品赢得市场和新老客户。为使企业尽快跃出低谷，刘法来和董事会经过反复酝酿，制定了“卧薪尝胆、苦干实干、内强素质、外树形象、向管理要效益”一揽子方案，叫响了“认认真真酿酒，实实在在做人”的口号。2006年，花冠商标被评为“中国驰名商标”，“花冠”牌系列白酒连年被评为“山东省名牌产品”、“山东省免检产品”。

在刘法来的带领下，花冠集团一年一大步。改制仅8个月，就实现利税1069万元；2000年实现利税1285万元；2008年上缴利税2600万元，实现成倍增长。

## 严把质量，树立形象



刘法来出席中国低度浓香型白酒发展大会

质量是企业的生命，也是商标品牌的生命。在质量管理中，“花冠”严格按照现代企业管理模式进行运作，在ISO9002国际质量管理体系认证的基础上，适时进行了换版认证，使质量管理更加规范化、制度化、科学化。公司还采取“请进来与送出去”的办法，长期聘请业内知名专家教授到企业进行技术指导和技术培训，并与菏泽信息工程学校合作，专门成立了花冠班，有针对性进行技术教育与培养。每年都邀请沈怡方、高景炎、高月明、黄业立、周复茂等国内白酒专家来厂进行品酒，征求他们的意见和建议。同时，还公开招聘了58位社会各界人士对产品质量、生产经营进行严格的跟踪监督。正是有了质量作为保障，“花冠”系列



花冠集团董事长刘法来

## 人物名片：

1994年4月--1996年6月巨野县供销合作社副主任；巨野县华鲁油脂厂厂长；1996年7月--1998年3月巨野县物资局任党组书记、局长；巨野县物资总公司总经理；1998年3月--1999年8月山东花冠酒厂厂长、党委书记；1999年8月--2005年3月山东花冠酒业有限公司董事长、总经理、党委书记；2005年3月至今巨野县人民政府县长助理，花冠集团酿酒有限公司党委书记、董事长。

白酒除创出“中国驰名商标”，填补了菏泽市的空白外，还相继荣获“山东十大名酒”、“苏鲁豫皖四省金奖”等荣誉。2010年9月5日，被中国轻工业协会、中国酿酒工业协会授予“中国低度浓香型白酒著名企业”荣誉称号。

为了充分挖掘民族传统工艺，传承中华酿酒文化，

也为了宣传花冠集团“实实在在做人、认认真真酿酒”的经营理念，自2002年始，刘法来决定在每年的农历九月初九举办储酒文化活动。主要邀请国内知名白酒专家、省、市、县各级领导，地方知名人士，消费者代表到企业进行座谈、品酒、见证储酒过程；其次是利用多种手

段宣传酿酒、品酒知识，提高消费者对产品的识别能力；三是举行丰富多彩的文化活动，烘托节日氛围。九九储酒文化节的举办，开创了鲁酒，乃至北方白酒业之先河，这对于传统酒文化的发扬光大和企业文化的进一步整合、提升，意义重大而深远。

## 厂商双赢，战略升级

结合花冠自身实际，刘法来制定了合理的品牌营销策略，坚持以厂商双赢为宗旨，以“打造山东市场，培育周边目标市场，拓展省外市场”的战略积极拓展销售区域。一是强化内部管理，打造坚强有力的营销团队，实行动态管理，极大调动了营销人员的积极性。二是健全完善营销网络，大力支持经销商搞好运营，建立覆盖以商超、酒店为主的终端网络，形成密集的分销体系，实现对网络的有效掌握和控制。三是优化产品结构，扩大中、高

档市场的占有份额。四是开展了一系列有针对性的营销活动，如借助2009年，第十一届全运会在山东召开的机会，花之冠酒被评为山东代表团接待专用酒和庆功酒，大大提高了花冠品牌的知名度和美誉度，成为唱响齐鲁大地的特色产品、文化产品。

目前，花冠系列产品不仅在省内牢牢占据了市场份额，并在辽宁、天津、河南、江苏等地开拓了新的市场领域。今后花冠将在进一步挖掘和提炼文化内涵的基础

上，积极采取多种方式运作，加大品牌宣传力度，塑造产品完美形象，形成强有力的品牌文化竞争优势。

未来3年内，花冠将以发展成为“山东省白酒行业排头兵”的战略目标，着力实现两个转型：一是管理转型，建立内部绩效考核与风险控制体系。二是市场转型，重点是市场结构转型、经销商转型。在继承传统工艺的基础上，进一步加大创新力度，不断开发出富有特色的花冠美酒，力争成为中国白酒知名品牌。

## 心怀感恩，回报社会

刘法来拥有一颗慈善、博爱的心。他经常说，企业是社会的企业，企业的发展离不开社会，我们企业搞好了，决不能忘记回报社会。2001年，他组织员工为曹县聋哑学校儿童捐款3万元，并亲自送到困难儿童手中；2002年，当他听说有很多学生因家庭困难而面临辍学时，马上成立“花冠基金会”，每年拿出专项资金，资助贫困学生上严格的跟踪监督。正是有了质量作为保障，“花冠”系列

时，他毫不犹豫地拿出10万元资金支持总会运转；在城市建设资金短缺的情况下，为美化人民群众的生活环境，公司出资近40万元自费修建了公司周围的下水道等城市道路配套设施。

汶川地震发生后，刘法来彻夜难眠，为那些死难的同胞悲伤哭泣，第二天一早，他本人拿出数额不菲的善款捐给县慈善总会，在他的带动下，花冠集团全体员工纷纷响应，三天时间共筹集70

余万元善款支援灾区重建。2009年6月15日，在“慈善一日捐”活动中，花冠集团又拿出20万元支持慈善事业。

辉煌的业绩，善良的情怀，刘法来赢得社会各界的广泛赞誉，不仅连续当选山东省第十、第十一、第十二届人大代表，还先后被国家轻工业局授予“全国轻工系统劳动模范”，被农业部评为“全国乡镇企业家”，被中华全国总工会授予“全国五一劳动奖章”等一系列荣誉称号。