

中国食品安全报

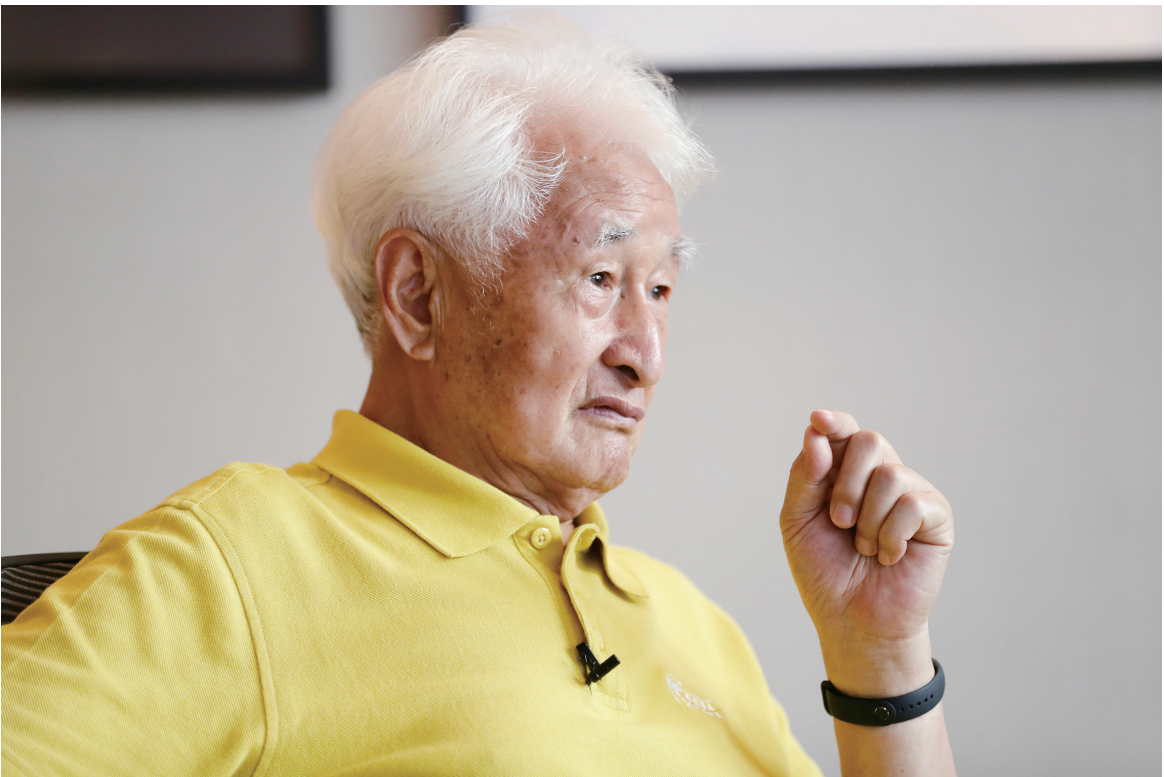
匠心人物

第1期

08-09

策划/采访:李涛
文字:李涛 张健 宁安
新媒体:王廷芳

2021年7月16日
星期五
新闻热线:
010-68232904



季克良：一生匠心付茅台

来到茅台——
也许是“缘分”

季克良出生于1939年4月24日，籍贯江苏南通。他是顾家第五个孩子，在那个物质匮乏的年代要养育五个孩子，个中艰辛可想而知。在季克良三岁的时候，父母做了一个艰难决定——把他过继给膝下无子的姑姑，从此改姓季。

虽然父母们都是农民，没有接受过教育，却十分重视子女的培养。在两家人的支持下和期望中，季克良考上了大学。想到家庭的贫寒，季克良在填报志愿时义无反顾地选择了“路费便宜”无锡轻工业学院，并在那里认识了一生相濡以沫的妻子徐英。

尽管路费便宜，季克良仍然因为付不起一块二毛钱的车船费，有三个寒暑假没有回家。其间，顾家被一场大火烧得只剩下一床铺盖，一个哥哥病重去世，季家养母因为阑尾炎连续两次手术……家人体谅季克良的难处，善意地隐瞒了家中的变故，季克良总是到事情过了许久才慢慢甚至无意中知晓。这也为他后来成为茅台不想当厂长的好厂长埋下伏笔。

1964年9月，25岁的季克良从无锡轻工学院食品工程系发酵专业毕业，作为轻工部为振兴茅台派遣的新兴科技力量，和他的同学、未婚妻徐英一起，被分配到了茅台酒厂，成了这家被当时的国家最高领导人寄予厚望的白酒企业的技术员。

从老家张芝山出发，懵懵懂懂，他一路西行。从南通坐船到上海花了一天，坐火车从上海到湖南株洲花了两天，再坐火车从株洲到贵阳又花了两天，坐汽车从贵阳到遵义又花了两天。然后，要在遵义等客车去茅台镇——三天才有一班。

在遵义城三天的等待中，囊中羞涩的季克良“奢侈了一把”：用三角六分钱，买了一杯散装茅台。他要尝尝口品一品，这闻名于世的茅台酒，到底是什么样的？这是他人生中的第一杯茅台，当酒端上来时，一

股浓郁的酱香扑面而来，季克良为之一震。但是，那时候的他，并不知道，他这一辈子，就紧紧与茅台联系在一起了，他的人生故事，也就成为了茅台的故事。

一路颠簸，季克良百感交集。一方面，他很兴奋，被分配到茅台酒厂工作意味着即将吃上“商品粮”——季克良说：大学毕业后终于可以拿工资了，不但能够独立了，而且还可以照顾家庭了。他清楚地记得，第一个月工资拿了42块5角。拿到手以后就到邮局去，给亲生父母寄了15块钱，给养父母寄了15块钱，自己只留了12块5角。

另一方面，则是越来越浓的不适应和忐忑。回忆当年，季克良仍然心有余悸：“一路走来，越来越偏僻，越来越荒凉。因为有恐高症，根本不敢看山底下，死死地抓住公共汽车的把手，全身冒汗，就怕翻下去。那个路两个车子都很难错开，那个时候都是大车，没有小车，很危险很危险，一不小心就可能翻下去了。”

闭塞的交通、没有保障的产能、不稳定的质量、艰苦的生活条件……种种困难，不一而足，但季克良都一个个的将其攻克，改良，甚至做出了奇迹。1981年，季克良被任命为茅台酒厂副厂长；1983年成为厂长；1985年他主动辞去厂长职务成为茅台酒厂历史上第一位总工程师；1991年他又担任厂长；1998年，集茅台党委书记、董事长、总工程师等身份于一身；一直到2011年卸任董事长任职董事；在延长退休五次，延长工作时间近50%之后，2015年，办理退休手续。屈指算来，季克良在茅台工作时间超过了半个世纪。

季克良成了茅台的传奇，茅台也在季克良手中成为传奇。

这中间，一位朋友曾托人带了一份1939年4月24日的中共机关报《新华日报》，当天的报纸上，赫然刊登着一则茅台酒的广告。期间数度欲离开茅台而不成

的季克良，看着广告半晌无语，心想：“也许这就是命中注定的缘分吧！”

一开始并不怎么会喝酒的季克良

退休后大略算了算，在茅台至少喝掉了两吨茅台酒，也把茅台酒带到了世界蒸馏酒第一品牌的位置，让这款在幽深的赤水河谷生产的中国酱香型白酒，真正走出仁怀、走出贵州、走出中国、走向世界，走向人们的心里。

回望半世沧桑，这位银发苍苍的矍铄老人，仍记得自己的初心与使命，他说：“一是伟大的党的教育，组织的需要，就是第一志愿，坚决服从组织的分配，从来没有动摇过——到现在还是这样的；二是很喜欢所学的食品工程系发酵专业，特别是到了茅台之后看到工人酿酒，体会到了相比课本上理论的不足，感到茅台酒工艺确实实很复杂、很特殊；但也很科学、又很合理，是世界上独一无二的，值得进一步深入研究下去，值得我为它奋斗一辈子；三是员工、领导甚至包括轻工厅的领导，省委省政府的领导，都对我、对茅台十分关心，那种淳朴的情感鼓励我一直努力和奋斗在这里。”

留在茅台——
不想当厂长

由于工作成绩突出，季克良慢慢从副科长、副厂长一直到1983年做了厂长。这期间，质量稳定下来的茅台酒厂，也早已摆脱了亏损。

其实，为了亲情和家庭，期间季克良也曾有过动摇，写过数次请调报告。季克良来到茅台只有三年，养母就离开了人世。因为交通实在不便，他赶了五天五夜回到老家，还是没能见到养母最后一面。百善孝为先，季克良在深感悲痛遗憾之余，一边在茅台攻坚克难，一边申请调令回到江苏。“但一级一级都不放我。”季克良说。先是厂里不放，后来是轻工厅不放，再后来是省委不放……

1985年，技术出身的季克良在做了一年厂长之后，觉得搞行政还不如搞技术，他主动提出辞掉厂长的工作。此时的沿海开放城市正是求贤若渴之际，很多公司闻讯纷纷开出高价抢人，他也有了机会回到离家更近的地方。曾经还有人承诺给他5万的年

素描季克良

笔直的身板，浓密的银发，明亮的眼神，让耄耋之年的季克良显得愈发英朗、矍铄而睿智。正是这样的精神、这样的身板，让他一再地推迟退休，为茅台酒服务了超过半个世纪。

但即使在茅台镇呆了这么久，他一开口，依然是乡音无改，轻声细语，不疾不徐，让人仿佛品到一缸岁月陈酿的上好茅台，里面，有说不完的故事，有道不尽的情怀，有割不断渊源，芳香四溢。

在他的任内，茅台酒飞速增长到几十亿的规模，成为当时为数不多的百元股；

在他的任内，茅台酒先后突破6000吨、10000吨生产大关，完成了原国家领导人心心念念的任务；

同样是在他的任内，破译了茅台酒的诸多密码，让茅台酒实现标准工艺质量稳定……

茅台酒成就了季克良，季克良也成就了茅台。

如今，这位来自江苏南通的游子，把青春奉献在了茅台镇，把生命融入了茅台镇，每天看看赤水河的流淌，每天闻闻茅台镇的酒香，每天尝尝茅台厂的酱酒，才心安。

薪加一栋别墅让他加盟。但那时候月工资仅有几十块钱的季克良，最终还是拒绝了。

有了机会真的可以离开了，季克良为什么又不走了呢？“去那些地方，我感到对不起茅台。”季克良说，“不光是说不申请回老家了，其他地方我也都不愿意去。后来有机会了，要调我到省里去，到轻工厅去，我说我不去。我就在茅台了。”在他心中，茅台成就了他，是他一生无法割舍的情怀。

季克良说，在茅台的长期工作中，工人阶级的高贵品质深深感染着他。他刚到茅台的时候，这里的员工文化程度很低。但是这并不妨碍季克良与他们的沟通，反而恰恰是因为这份淳朴天然，让季克良感到这些员工身上有很多他们这些“文化人”所缺乏的东西，在他们身上学到了很多好的品质。比如勤劳、吃苦、互相帮助、团结……这些品质对季克良此后长期在茅台的生活、工作、学习都是大有帮助。

在那段特殊的历史时期，季克良这样的大学生技术员一样要去车间参加劳动。工人们总是提醒他，不要摔跤，不要摔倒，不要因为他们的工作而使得我受伤，这让季克良感到很融洽很温暖。而工人们吃苦耐劳的精神对他的影响也很大。那时候很苦，一个礼拜要工作六天，每天工作时间为10个小时，劳动工作量很大，但是他们从不叫苦从不抱怨，一直默默坚持着；工作之余，也都努力地吧艰难的家庭生活兼顾得很好，不耽误生产，万分的敬业。季克良认为，正是那段时间，学到了工人阶级很多的优秀品质，对他后来当领导很有教育意义。

在管理方面，季克良的改革也成效显著。他同意有位副厂长提出的走动式管理的做法，要求管理人员主动到生产一线去了解情况、发现问题、解决问题。同时，通过为员工解决后顾之忧，帮员工调动积极情绪，充分激发员工的主观能动性，把酒酿好，把事情做好。在人事管理政策上，厂里规定凡是质量好的奖，产量多的不奖，所以只有质量奖，没有超产奖。他认为只有综合性的把问题协调好，才能调动员工的积极性。

也就是在那段艰苦岁月里，看到工人们经历生活困苦却从不懈怠生产，季克良深深体会到，茅台酒厂是这些工人的命根子，而要确保酒厂发展壮大，让工人们生活得更好，更有奔头，就必须确保茅台酒的质量——质量不优秀、不稳定，一切都不行。他说：“茅台酒质量是产品的生命，品牌的生命，也是企业的生命，还是领导人的政治生命。质量全靠我们工人的手，全靠我们工人的觉悟。”

季克良认为，工人的生产理念、觉悟，甚至情绪都会影响到酒的品质质量，所以担任厂长期间，季克良在不断总结改进酿酒技术的同时，始终关注着厂里工人的生活、成才、情感等等方方面面的问题，让茅台不仅仅是生产酒的工厂，更成为培养人才的学校和温暖的家庭，以调动他们的积极性。

从申请调走到不愿离开茅台，季克良成了茅台最不想当厂长的好厂长。他做了一系列的变革，把茅台和茅台人的精气神提升了一大截。

从季克良1964年到茅台一直到1984年当上厂长，期间因为种种原因，茅台酒厂整整20年没有进过一个工科大学生。中间1971年、1972年招了一部分知青之后，工人的平均文化程度才慢慢提高起来。大学毕业的季克良深感培养人才的重要性。恰好毛主席提出要办工人大学促进工人学习，1973年，季克良就开始利用办夜校扫盲的机会，给员工讲授酿酒的科学知识。后来又办了721工业大学，他也主动去讲微生物知识，培养技术人员。1981年，连领导谈话环节都没有的情况下，他又突然被宣布破格提升为副厂

长。从此，他更加注意员工的培养，从方方面面关心员工，关心知识分子，提高了茅台人的整体文化素质。

季克良第二次当厂长时，恰逢当时的轻工部副部长到贵州来当副省长，那时候正好是邓小平同志南巡讲话，茅台迎来两千吨的扩改建项目。期间，除了继续办学外，省领导批准解决了茅台的三大基础性问题——电力、通讯、交通。

1993年以前，茅台酒厂乃至茅台镇，只能依靠小水电，生产都保证不了，生活更保证不了——夏天最高40多度，但是不能用电风扇，更没有冰箱、空调这些东西。季克良等公司领导多方奔走，到1993年终于让茅台酒厂接入国家电网，这才让生产有了保障，生活质量有了提高；同时又向省委省政府申请，在省长特批下，让茅台建了1200门程控电话，通讯也得到了改善；然后又修了一条从中枢经五马到青坑的公路，交通才方便了。就这样，电力改善了，通讯改善了，基础设施改善了，随着大环境好转，开始有很多大学生愿意到茅台来，到1993年之后人才发展蓬勃，对后来茅台业务突飞猛进有极大的帮助。

在管理方面，季克良的改革也成效显著。他同意有位副厂长提出的走动式管理的做法，要求管理人员主动到生产一线去了解情况、发现问题、解决问题。同时，通过为员工解决后顾之忧，帮员工调动积极情绪，充分激发员工的主观能动性，把酒酿好，把事情做好。在人事管理政策上，厂里规定凡是质量好的奖，产量多的不奖，所以只有质量奖，没有超产奖。他认为只有综合性的把问题协调好，才能调动员工的积极性。

破译茅台密码——
为酱酒定型

中国有着悠久的酿酒历史，也有着深厚的酒文化，朋友小聚要喝酒，人生大事要喝酒，喜怒哀乐都有酒的陪伴……这琼浆玉液似乎有一种超然的力量，吸引着代代匠人为之奉献、为之倾倒。

长期以来，无数人迷恋茅台酒独特的芳香，而这芳香中的奥秘却不为人所知。唯独季克良，勤勉一生破译茅台酒的密码，让茅台酒一次又一次发扬光大。

季克良去茅台的前一年，1963年12月，《大公报》公布了全国第二届评酒会的评选结果，茅台酒的名酒排名从上一届的第一名掉到了第五名，这引起了周恩来总理的重视。周总理责令茅台酒厂整改，并派专家帮助茅台酒厂提高产品质量。季克良第一次踏进茅台酒厂时，厂区散落着低矮黢黑的破旧小房子，猪圈狗窝散养在泥泞的路边，酒厂领导和工人们的生活、生产条件极其简陋……

但是，季克良很快就被厂区浓郁的酒香吸引了，对茅台酒神秘的酿制工艺深深着了迷。据他描述，当时目之所及，几乎所有的重要工序都与炎热连在一起：高温制曲，高温发酵，高温蒸馏；还有那漫长的堆积发酵，入池发酵，7次取酒，9次蒸煮……一次次等待如同求仙问道，容不得丝毫急功近利与马虎懈怠。课本上高深考究的理论，与挥汗如雨的躬身操作实在是相去甚远，季克良的探索精神爆发了。

茅台酒为什么要用整颗高粱？为什么要高温蒸馏？为什么

要高温制曲？为什么要季节性生产？为什么要坚持人工踩曲？面对这些老传统是要恪守陈规还是有所取舍？一道道特殊工艺到底给酒质带来了哪些特殊品质？

刚到不久，厂长就安排他总结建库勾酒经验。季克良领了任务开始琢磨，光想是万万不够的，他深入车间、深入班组，看老师傅们勾酒、调酒，不懂就问，认真学习，甚至从滴酒不沾练到天天尝酒，顿顿品酒，一喝就是50多年。

季克良发现，茅台工艺和世界任何一种蒸馏酒都不一样，有的甚至完全相反……茅台独具一格的酿造工艺，实际上就是一个个深深的疑问，让季克良顾不上初来乍到的水土不服，让他忘记了自己是个异乡人，彻底投入到了酿酒之中。“我要弄清楚茅台酒特殊在哪里，秘密在哪里！”季克良无比坚定。

优秀的勾兑酒师必须保持嗅觉和味觉的敏感，很多食物即使再爱也不能多吃。为了保持嗅觉的灵敏度，季克良一直遵循有规律的生活习惯：不酗酒、不抽烟、不熬夜、不吃辛辣食物。对此，他云淡风轻：“我是学技术的，你不了解酒的质量是不行的，所以慢慢慢慢学，能喝点酒了。”仿佛品酒就是天然的血液里的事。

经过坚持不懈的现场学习和思考总结，他发现茅台酒同一批原料要经过八次摊晾、加曲、接种（微生物）堆积、入池发酵，取七次酒，工艺复杂而漫长。由于早期的酒师文化程度有限，个人经验又不同，即便严格按照量质看花摘酒，也难以保证批批酒酒精浓度相同、酒质毫无差别。季克良完成技艺总结工作的决心更大了，标准化工艺对品质的作用，他再懂不过。

于是，经过长期积累，一些日后被奉为金科玉律的茅台生产规律，一条条被季克良总结出来。1965年底，在四川泸州召开的全国第二届名酒技术协作会上，茅台酒厂代表宣读了季克良整理总结的成果——《我们是如何勾酒的》的论文，引起了强烈的反响和各厂家的高度重视。

这是茅台第一次向世人公开阐明茅台酒体的酱香、醇甜、窖底三种香型，并回答了茅台为什么要勾兑和茅台酒是怎样勾兑的问题。可以说，这是酒业首次引入了香型的概念，在此之后，其他酒企运用这一成果，纷纷效仿茅台勾兑技术，据各自的特点研究确定香型，掀起勾兑热潮，推动了全国白酒的生产和发展。

1966年，在轻工业部组织专家的两期试点中，提出了茅台酒堆积发酵“嫩点好”的结论。季克良首先对这一论点提出了质疑。后来他经过多次的探索分析，提出堆积发酵还是“老点好”的观点，并得到了酿酒专家的一致认可，被纳入茅台酒生产操作规程。而他自己的品酒经验和方式也慢慢精进，愈加纯熟。甚至只要用鼻子一闻，就能区分出不同年份、不同轮次、不同酒精度、不同香型的茅台酒。

到了1974年，也就是季克良进入茅台酒厂十年后，他细心总结十年以来的生产实践经验，上升到理论高度，写下了一篇六千字的文章——《提高茅台酒质量的点滴经验》。这篇文章很快被茅台上下所接受和高度评价，并被昵称为“九条经验”，成为广泛传播与遵守实操标准。老酒师郑义兴当时看过文章就说：“你的九

条有革新，说到点子上了。我们那时文化水平低，看不到那么深。”

季克良的研究从未止步。1979年，他通过长期实验和不断思考，又发表了《增产酱香酒的十条经验》等一系列论文，总结出了茅台酒不同于其他名酒的十大工艺特点——一是严格的季节性生产，一年一个生产周期；二是两次投料；三是茅台酒产品要经过三年储存，茅台酒的香型有三种典型型体，还有30天高温发酵；四是制曲四十天高温发酵；五是五月端午踩曲；六是六个月存曲；七是七次取酒；八是经过八次摊晾、接种、加曲、加回酒、堆积发酵；九是一共要经过九次蒸煮，还有九月重阳投料；十是一个独特工艺：三个高，高温制曲、高温堆积、高温蒸馏。三个低，酒胚的水分低，曲子的糖化率低、粮食的出酒率低。还有三多一少，轮次多、用曲量多、粮耗多，辅料少。

这十大经验也成为茅台工艺的金科玉律，被一代代酿酒人默默遵循着，彻底解决了生产工艺中长期悬而未决的水分之争、曲药之争、窖材之争、原料之争、温度之争等问题，使茅台酒在1995年后实现了质量、产量的恒久如一，又在2001年提出一万吨的目标，并在2003年实现。在季克良任内，茅台酒才真正定型，具备了规模化生产而品质如一的可能性。面对质量问题，季克良几十年如一日不厌其烦地宣贯质量第一的原则，并且提出——产量服从质量、速度服从质量、效益服从质量、工作量服从质量的“茅台铁律”。甚至不论多忙，只要在公司，季克良每天早上的品酒会一次不落，亲自抓质量。“质量是茅台的金牌，消费者越信任茅台，我们越要一如既往的视质量为第一生命。”季克良说强调。

到了上世纪80年代，季克良在没有国际和国家标准参考的前提下，通过上千次实验，制定了科学指导茅台酒生产的企业标准，在此基础上，2001年制定了国家标准，这从根本上保证了茅台酒质量的稳定提高。

季克良做厂长，在关注质量的同时也提出了创新——在传承的基础上开发茅台酒新的品种，一方面为了培养酱香型酒的消费者，另一方面也是为了出口。80年代中期，季克良带领茅台人开发了39种茅台酒，后来90年代初又开发了43种茅台酒。到了90年代后期又因为价格和市场竞争等原因，陆续开发了茅台迎宾酒、茅台王子酒，并且把解放初成立茅台酒厂时的华茅、王茅、赖茅也开发出来，为茅台培养了一大批不同年龄、不同消费能力，甚至不同国籍的消费者。与此同时，按照中央增加企业效益的指示，和对外宾接待的改革改进，季克良1987年提出来要搞年份酒，搞陈酿酒。80年代提出来之后，经历了技术突破和领导支持，一直到1995年茅台酒50周年纪念期间，茅台80年、50年、30年、15年份酒正式揭开面纱走向市场，也正是在那个时候，茅台酒明确了商标上必须标注生产年份的规矩，这是另一种形式的年份酒。如此革新，满足了广大消费者需求，获得了非常可观的市场反映，特别是年份酒，15年、30年、50年、80年每一款都成绩优异。

下转 10版