



燕京啤酒  
YANJING BEER


# 燕京啤酒 新闻纪实

YANJING PIJIAO XINWEN JISHI

李福成 主编

(下册)



 中国轻工业出版社

# 燕京啤酒新闻纪实

---

(下册)

李福成 主编

# 下 册

·1999 年·

## 燕京菊花啤酒新形象上市

为了适应消费者的新需求,更加突出产品的特色和个性,给消费者以实实在在的享受。北京燕京啤酒集团北厂对燕京菊花啤酒进行工艺、包装的调整和改进。日前,新工艺、新包装、新形象的燕京菊花啤酒隆重上市。

燕京牌 11 度菊花啤酒是燕啤北厂 1999 年推出的新产品。该产品选用新鲜的菊花,将燕京特制啤酒经特殊工艺处理,酿制而成的啤酒新品种。其特点是外观清亮透明,泡沫洁白细腻,持久挂杯,菊花香味浓郁,苦味柔和,口感爽中带刺激。

今年燕啤北厂对 11 度菊花啤酒进行的包装和工艺改进,主要是酒体按更加先进、更加复杂的“白瓶”工艺生产,由于不添加颗粒酒花,所以菊花味更加芳香、浓郁,成品的胶体稳定性更好;同时外包装由原来的 640 毫升棕色瓶改为 500 毫升无色透明瓶盛装,选用德国进口的镀铝纸作为商标用纸,使无色透明瓶显得高贵、典雅,并使消费者对酒体一目了然;包装纸箱和商标颜色一致,并按 GB191-2000 对纸箱进行标注。易拉罐菊花啤酒的包装也进行了新的设计,使之更加突出菊花啤酒的特色。

新工艺、新包装、新形象的燕京菊花啤酒受到了消费者更加的喜爱。截止到七月底,燕啤北厂销售 500 毫升“白瓶”菊花啤酒 729.42 吨,销售易拉罐菊花啤酒 748.15 吨,较去年同期均有较大幅度的增长。燕京菊花啤酒畅销北京、山西、河北、内蒙古等省市自治区,并进入香港市场。

(李泉山 1999)

## 燕赵风骨 民族品牌

——访北京燕京啤酒股份有限公司董事长李福成

### 让市场份额说话

记者：广大消费者，特别是北方消费者，比较熟悉燕京啤酒，但还不太熟悉燕啤公司的发展战略，能否请您介绍一下？

李福成：我们从1989年开始分层次、分阶段闯市场。先期占领、主导北京以至北方市场，是我们实施市场战略的一个最基本点。1998年以来，我们坚持“巩固北京市场，扩大华北市场，开发全国市场，进入国际市场”的思路开展工作，在北京市场保持了85%的市场占有率，实现了“市场占有率和经济效益稳步提高”的既定目标。同时，对华东、东北市场进行了重点扶持。在对外出口方面，我们加大了向俄罗斯、吉尔吉斯斯坦、柬埔寨等国家的出口力度，并正在酝酿进入美国市场。

记者：您能否结合燕啤公司的经验，分析一下品牌与市场份额的关系？

李福成：品牌问题的确很重要。品牌竞争的背后是质量之争、技术之争、资本实力之争、广告和营销技巧之争，最终是市场份额之争。啤酒、饮料、食品等属于竞争性强的产品，只有在充分竞争的大宗贸易市场上，这类产品的竞争才逐渐表现为品牌的竞争。品牌的竞争是市场竞争的高级形式。从国际市场的情况看，跨国公司海外扩张一般经过3个阶段：产品输出、资本输出、品牌输出。而品牌输出是以品牌为主的产品、资本和品牌的综合输出。可以说：品牌是走向市场、特别是走向世界市场的通行证。

回过头来看，啤酒行业是规模效益型行业，规模是成功品牌的标志，只有占有一定的市场份额才能有一定的利润。而市场份额的占有、保持和扩大，要靠品牌建设和推广。为了扩大燕京品牌的知名度和美誉度，我们一方面增加技术开发的投入，另一方面增加广告宣传的投入。

品牌代表企业的市场形象，是企业经济实力的象征。企业要占领市场，就要树立自己的品牌。燕啤公司愿与兄弟企业一起，继续探索和掌

握品牌成长的规律，靠品牌占有和扩大市场份额，并逐步成为名牌。

记者：关于洋啤酒进入与民族啤酒生存的关系问题。燕啤公司是怎样看的？又是怎样做的？

李福成：近年来，国际啤酒企业纷纷将目光投向中国市场，因为欧美等发达国家的啤酒市场已接近饱和，而中国市场潜力巨大。我们注意到：洋啤酒的市场营销能力是比较强的，他们的进入，对国内啤酒企业造成很大冲击和威胁。

中国啤酒市场变为世界啤酒市场的一部分，是合乎客观发展规律的。我们也在努力拓展国际市场嘛！问题在于，人家进来了，我们不能惊惶失措，对自己的品牌要有信心。而且，我们可以从洋啤酒身上学到不少东西，以加速我们的成长。比如，学习国外啤酒企业，通过联合、兼并、收购等低成本扩张方法，获得规模经济，增强与洋啤酒的竞争能力；借鉴国外啤酒企业的经验，开发低醇、保健、特色型啤酒，为中国消费者提供更多的消费选择。当然，如果某家洋啤酒企业在中国市场搞什么倾销活动，那我们是坚决反对的。

记者：燕啤公司有没有针对洋啤酒的竞争策略？

李福成：就国内市场而言，目前我们把洋啤酒放在统一的大市场竞争策略中加以考虑，而没有制定专门的竞争策略。为了增强燕京啤酒在市场上的竞争力，1998年以来，我们增加了中高档啤酒的生产销售比例（其中，高档啤酒与国外品牌形成了面对面的交锋），扩大了对外埠市场的销量。令人欣慰的是，在外埠市场，我们的一部分普通啤酒的利润值也是较高的。这说明燕京啤酒的品牌是有知名度和竞争力的，市场做得比较扎实，产品适销对路。

### 瞄准最高的，干出最好的

记者：燕啤公司在企业管理中有哪些新措施和新经验？

李福成：1997年以来，我们的管理思想非常明确，即：瞄准最高的，干出最好的。在1997年4月燕京啤酒商标被国家工商局评为“中国驰名商标”和1997年9月燕啤公司顺利通过国家技术监督局ISO9002产品质量和体系认证验收复审工作的基础上，我们进一步加强了内部管理，在质量管理方面，我们认真贯彻“严、细、紧”的一贯方针，坚持了分析例会制度、质量否决制度、定期灭菌制度等，坚持严格按照国际标准和高于国际标准的企业内控标准组织生产。另外，我们还狠抓生产现场管理工作，高质低耗安全生产；继续开展成品酒“沉淀”问题研

究，使啤酒保质期达到1年以上；加强产品检测，促进产品质量上台阶，实现出厂产品100%合格的目标等等。

记者：早就听说你们与科研院所联系较为紧密，这在燕啤集团的管理与发展中有什么作用？

李福成：邓小平同志早就说过：科学技术是第一生产力。在燕啤公司的发展中，科技进步与管理起了举足轻重的作用。1998年，我们的工作重点之一是提高啤酒的风味稳定性和综合性保质期。因此，我们与中国食品发酵研究所签订了新一轮技术合作协议，在加强本企业技术投入的同时，增加了对合作科研机构的投入，力争再合作开发3~4个新产品，做好必要的技术储备，为今后企业的发展打好基础。同时，我们还与清华大学核能研究所、北京工业大学等高等院校建立了紧密的合作关系。这种合作，使企业与科研机构、院校共同受益。

## 二次创业，再上新高

记者：包括股民在内的许多消费者关注“燕啤公司有没有后劲”这类问题。请您谈谈这方面的情况。

李福成：发展后劲问题我们一直在认真思考。从1997年开始，我们一年跨一个台阶，进十、过五、闯三、雄踞第一，在铸就辉煌的同时，有人在合资大潮席卷中国啤酒行业的时候产生了“燕京红旗到底能打多久”的疑问。针对这些问题，我们抓了两方面的工作：一是教育干部职工，老大不为大，才能更快地冲击目标。在品牌知名度上，我们不如青岛啤酒；在规模上，我们同世界十大啤酒集团相比差距更大。经过经常性的教育，广大干部职工总体上能够有清醒的认识：企业越大，成绩越大，越要继续发奋努力。二是制订了燕啤公司从1998年到2000年的三年发展目标，在“稳中求进，注重基础；突出主业，发展相关；集中精力，慎搞‘四跨’”的思想指导下，对规模扩展、行业地位、品牌发展、经济效益等作了具体规划。

至于二次创业，这个三年目标就是它的先期内容。在中国啤酒行业集中度过低的时候，能够通过二次创业达到年产100万吨以上的规模，既是我们对广大股民和消费者的一种回报，又是我们跨入21世纪的基础。

按照我们的想法，二次创业将是一项精品工程，也是“大华北战略”的延伸。其中，“20万吨增量10万吨起步工程”及相关工程已按期上马，进展顺利，质量优秀。

## 股权结构

记者：燕啤公司股票上市后，走势如何？在你们的二次创业中，资产运营将起到什么作用？

李福成：我们的股票是1997年6月28日和7月16日分别在香港和深圳上市的。1997年，通过股票上市募集资金5.87亿元。1998年，通过增资扩股，有8个多亿的资金进入燕啤公司。通过一年来的实践，我们感到：选择股份制改造这条路是走对了，我们走上这条路后迈出的步伐更大，效益更好了。

我们资本运营的另一个方面，是准备以资本为纽带实施低成本对外扩张。

资本运营在燕啤的二次创业中非常重要。过去，我们按照传统经营方式从事单一的产品经营，发展空间十分有限。现在，我们在从事产品经营的同时，下大力气从事资本运营。

## 悲壮而从容地发展民族工业

采访中，李福成很少提到自己，总是谈“我们的燕啤”、“我们的班子”、“我们今后三年的发展目标”等，而一谈起发展民族啤酒工业，他更是滔滔不绝，也总是有自己的见解，他说：“搞民族工业，是有风险的。这方面，我很佩服乐凯。乐凯彩卷那么困难，还在抗争。就冲这一点，乐凯失败了也光荣！”“发展民族工业，虽有悲壮，但很从容。民族实业家，应该有‘治大国如烹小鲜’的民族气魄。在洋啤酒继续大举进攻中国市场的时候，我们继续高举发展民族工业的旗帜，坚决走发展民族工业的道路不动摇。这，就是‘燕京精神’。”

好一个燕京精神！李福成和燕啤公司的员工们凭借燕赵风骨和严格的管理，托起了民族品牌。

（原载《中国信息报》陈尧 1999.01.15）

## 燕京啤酒造船三步曲

### 为什么要“造大船”？

近几年来，由于国外啤酒品牌的不断介入，国内的啤酒市场竞争格

局已出现了变化，逐渐形成了南有珠江，北有青岛，首都燕京的三驾马车齐奔的势态。有关资料显示，国内年产5万吨以上啤酒企业有72%已实现中外合资；在产量、销售额、利税额三项指标最大的20家企业中，合资企业均居居半数；合资企业的外方有美国A-B公司、比利时英特布鲁啤酒集团、英国的巴斯啤酒集团、美国的亚洲战略投资公司、澳洲富仕达、菲律宾生力、香港的中策投资公司等著名的国际大公司。在新的形势下，燕京啤酒在广泛调查国内啤酒市场的情况后，果断地作出决策：燕京啤酒在已经获得了某些区域大部分市场份额，已经形成了一个稳定的名牌产品和已经掌握了一个适合中国国情的企业管理机制的前提下，他们认为，这是一个生产规模大，效益好，市场占有率高，已经渡过了风险期的企业。因此从本厂实际出发，他们拒绝了十多家主动上门联姻的外商外资，坚持走自己的路，发展民族工业和民族品牌，凭借自己的力量，建造自己的大船。据了解，这些成绩是在国际、国内啤酒市场的激烈竞争中，在国外资本的介入下，在资金紧张、原材料涨价的困境下取得的。有关业内人士下了这样的评语：燕京啤酒成为中国民族啤酒工业和民族品牌的一颗金星。

那么“啤酒大船”怎么造？

据悉，燕京啤酒集团眼前的目标是：在1999年，将年生产能力推进到90万吨；2000年达到100万吨，将一跃成为中国首家年生产能力突破100万吨大关的大型啤酒集团企业。从而完成企业在硬件上的扩张计划目标。

### “造船”第一步：上市

今年造“啤酒大船”的第一步是利用燕京啤酒股份有限公司上市的优势，在1998年9月募集的配股款8.1亿元的资金，建造一个年产20万吨的啤酒生产项目，这个项目在当时的配股说明书上披露是两年内将使整个项目竣工投产。但是记者近日在该厂采访时获悉，这个20万吨的生产啤酒项目进展得比较顺利，从国外进口的酿酒设备的一部分已安装调试完毕，今年3月15日，该项目的10万吨生产设备将投产使用，进而使该集团定下的在1999年内，完成生产啤酒产量突破90万吨的目标得以实现。

### “造船”第二步：建项目

第二步就是利用去年从股票市场上募集的资金，将其新建的20万



吨年生产啤酒的新项目的剩余 10 万吨工程，加以完成，致使整个燕京啤酒集团的年产量，具备突破 100 万吨的能力。

当记者问及该厂的项目从建设到投产使用的速度为何如此之快时？燕京啤酒有限公司总经理办公室主任毕贵索先生的回答，消除了记者心中的疑问。原来燕京啤酒有一个九五计划，该计划包括这个新上的 20 万吨酿酒设备，为此，该集团提前为这个项目注入了资金，募集来的配股款是为了偿还项目投入资金。毕先生还透露，早在上市初期，燕京啤酒股份有限公司所募集的 5.78 亿元资金，也与企业的整体设计思路为主线，分步实施的“造大船”战略分不开的。这 5.78 亿资金主要是归还贷款，因为银行利息太高，仅这一项提前还贷，公司的利润就增加 2000 万元。这种作法用燕京啤酒的管理层的经营理念来形容是，既达到了投产目标，就用闲置的资金还贷。

### “造船”另一步：资本运营

燕京啤酒“造大船”的另一步骤是走资本运营的“热门路”。

为了实现对企业资源的有效配置，充分发挥资本市场的作用，通过资产重组和兼并收购等方式，尽可能的对公司注入更多的优良资产，进一步提高燕京啤酒的资产含金量，提高资产的运作效益。

早在 1995 年 9 月，燕京啤酒集团就成功地兼并了北京华斯啤酒集团公司。该次兼并得到了当地政府的支持，更为主要的是燕京啤酒此举达到了资源优化配置的目的；两家公司地理位置相邻，都使用当地矿泉水资源，而燕京啤酒当时正亟待于扩张，必须进行大量的投入且要花费时间，所以兼并华斯的存量资产是明智之举。兼并的成功更有赖于兼并后的管理整合和技术改造，在此次兼并后，实行了统一生产计划和管理，统一工艺技术指标，统一使用“燕京牌”商标，统一原材料采购，统一市场划分和定价的“五统一”思想。并且燕京啤酒集团投入 8000 多万元进行了设备更新和技术改造，使“华斯”重新投产即扭亏为盈，当年的产量就达到了 14.1 万吨，实现利润 1185 万元，税金 5264 万元，为北京市消灭一个亏损大户。

尝到资本运营甜头的燕京啤酒集团在建造“啤酒大船”时，也遇到了一些困难。因为啤酒生产和消费具有很强的地区特点。有关专家认为按距离划分，应该以 500 公里为半径的范围比较合理，这是能产生最佳效益的点。啤酒生产和消费也有保鲜问题，运输成本问题以及酒瓶回收问题。这种带有地区局限性的问题对燕京啤酒的发展带来一定

困难。燕京啤酒在北京地区的形象定位是低档，对燕京高档啤酒发展带来一定的障碍，燕京啤酒要进军全国市场，就需要打破区域封锁，因地制宜，跳出顺义、跳出北京，采取收购兼并的方式，无疑是最佳的上策。

据悉，在打破区域界限，进行跨地区设厂的行动，燕京啤酒一直没有停止过。据说国内已有 30 多家啤酒厂已经向燕京啤酒频频送去了秋波，“燕京啤酒”能看上眼的对象也只有 5~6 家，估计能够完成联姻的最终将有 2~3 家左右。那么燕京啤酒选择对象的标准是什么样的呢？据了解，其标准是：一是燕京啤酒要控股。说话算数的权力要牢牢掌握在自己的手中，这一点绝对不能改变。二是兼并后的企业，当年的产量要达到 8 至 10 万吨，这一条也属于于硬件。三是兼并后的企业生产的产品，其品牌不能乱用，品牌的使用要看其产品质量等若干因素后再定。

然而，燕京啤酒走联合、扩张的道路也并不是那么顺畅。在我国某些地区，仍然存在比较严重的地方保护主义，某些官僚作风盛行的地方，燕京啤酒若想插进去，还需要做一番努力。但是这些困难恐怕不能阻挡燕京啤酒建造“啤酒大船”的战略构想，具备有年产 100 万吨的生产能力是谁也否定不了的事实。

(原载《工商时报》陈来 1999.01.18)

## 携八千万巨资进军江南市场

### “燕京啤酒”控股江西“吉安”

全国最大的啤酒生产企业燕京啤酒股份有限公司，昨天携巨资和中国驰名商标南下，与江西省吉安啤酒有限责任公司联姻，控股组建江西燕京啤酒有限责任公司，合同签字的当天，5 万吨优质啤酒生产线扩建工程破土动工。

具有高成长性的燕京啤酒股份有限公司是中国啤酒行业的龙头，固定资产突破 32 亿元。燕京啤酒股份有限公司高举科技大旗，按照现代企业制度模式，形成严格的管理制度和卓有成效的营销方式，在中国食品发酵工业研究所的长期支持下，掌握了国际一流的啤酒生产工艺和技术，使产品与国际最知名的啤酒难分伯仲，各项成本指标控制在国内最

低水平。去年该公司生产并销售啤酒 80.4 万吨，连续 4 年位居全国同行业之首；利税站稳了 6 亿元台阶，成为优质高效的民族工业第一品牌。

位于井冈山脚下的吉安啤酒有限责任公司，地理位置优越，形成了年产 5 万吨啤酒的生产能力，以吉安啤酒为核心的系列产品，在当地有较高的知名度，连续 3 年利税总额保持在 2000 万元以上，是江西省轻工行业和吉安地区工业企业的利税大户。

新组建的江西燕京啤酒有限责任公司注册资本 11117.9 万元，北京燕京啤酒股份有限公司出资 8000 万元现金，占总股本的 71.96%，成为控股股东；经过对非经营性资产进行剥离后，以净资产 3117.9 万元出资的吉安啤酒有限责任公司，占总股本的 28.04%。新公司主营制造、销售啤酒、黄酒、白酒，在改造并继续使用原吉安啤酒有限责任公司设备的同时，动工新增 5 万吨啤酒生产扩建工程。

据了解，今年 5 万吨啤酒扩建工程可望投入使用。

(原载《北京日报》王增民 1999.01.19)

## 吉啤公司加盟中国啤酒航母

### 江西燕京啤酒有限责任公司成立

1 月 18 日，北京燕京啤酒股份有限公司与吉安啤酒有限责任公司合资成立江西燕京啤酒公司的合同书在江西宾馆正式签订。至此，吉啤公司这个江西啤酒骄子成为中国最大啤酒企业燕京啤酒集团的第一个盟员。

吉啤公司近十年来，产量、质量、市场、效益一直处于持续发展的态势，是江西轻工行业和吉安地区利税大户。然而，居安思危的公司领导从没有停止过对企业规模发展的追求。但是，由于受资金等各种原因所限，经过多年不懈努力所争取到的一系列发展项目先后被搁浅。

燕啤创办于 80 年代初，在改革开放政策的推动下，公司决策者不失时机地把握了每一次发展机遇，使企业实现了超常发展。短短十几年内，由一个年产 1 万吨的小厂迅速崛起为 85 万吨生产规模、25 亿元固定资产，规模效益遥遥领先全国同行，被称为中国啤酒航空母舰的特大型国有企业。燕啤于 1997 年在深、港两地上市，资力雄厚。近年来，

在洋啤纷纷抢滩我国市场的潮流中，燕啤凭着自己的实力和优势，高扬起振兴民族啤酒工业的旗帜，以发展国有啤酒工业为己任，着手组建联合舰队。从1997年开始。先后在中、南部地区部分省、市考察同行企业，挑选合作伙伴。去年11月，在吉安地委书记王林森的亲自引荐下，燕啤对吉啤进行了三次考察、评估，认为吉啤从内部基础到外部市场都具备了合作条件，是近几年来所有考察对象惟一够格的企业。而且吉啤所处的位置对燕啤开发南方市场也具有一定的战略优势。

合同商定，双方采取股份制形式合作，燕啤以占总资产71.96%的股份实行控股，首期注入资金8000万元，用于新建5万吨啤酒生产线改扩项目和老线改造。该项目预计今年二季度竣工投产，与吉啤原有5万吨规模合并形成10万吨生产能力。合资后，“燕京”和“吉啤”两品牌同时生产经营。

出席合同书签字仪式的主要领导有：江西省人民政府朱英培副省长、北京控股集团主席胡昭广、北京市顺义区人民政府副区长李树藩、燕京啤酒集团董事长李福成、吉安地委书记王林森、行署专员徐明华、吉安县委书记张柴生、县长李文彩、吉啤公司董事长陈志军等。

朱英培副省长对燕京集团把第一个启航发展目标放到江西吉安表示钦佩和赞赏，希望江西燕啤在不远的将来冲出省界，辐射全国，走向世界。

江西燕京啤酒有限责任公司于1月19日在吉安啤酒有限责任公司举行揭牌仪式。

(原载《吉安县报》温雪宇 1999.01.20)

## 燕京如何赢得品牌

燕京短短十几年时间，把一个投资仅有640万元、年产不足1万吨的小型啤酒企业，建设成了拥有总资产32亿元、年产销能力达90万吨的全国最大啤酒企业，成为继青岛啤酒之后在中国啤酒行业的第二个中国驰名商标。那么，燕京是如何依托市场实施规模扩张的呢？

### 立 品 牌

据燕京啤酒集团董事长李福成先生介绍，燕京的发展正好赶上了改

革开放的大好时机，赶上了中国啤酒行业发展的的大势。

但是，赶上这个时机和大势的不只是燕京一家，这里面有老牌企业，也有新建厂家，为什么惟独燕京在这个大势下能迅猛地发展起来，并且占据全国产销量第一的位置，而有些企业却踌躇不前或者倒闭呢？

中国啤酒业就像一列高速行驶的列车，燕京虽说依托行业，但要比行业的平均发展速度快得多。到1998年燕京产量达到80.4万吨，与1981年相比同比增长了111.67倍，高出了行业发展5倍之多。

啤酒属大众消费饮品，最基本的消费群在大众市场，因此，市场的着眼点和落脚点必须面向大众消费群。有了这个认识，在计划经济统购统销的体制下，他们一方面靠北京市糖业烟酒公司代销90%的产品。另一方面，他们通过10%的企业自销权这个狭窄的窗口，开始了学习市场行为规则。

在科研方面，1985年，燕京终于研制并生产出了适合于北京消费者口味的11度清爽啤酒，很快取得了广大消费者的认同，当年投放市场，当年生产销售2.7万多吨，成为北京市场的主打产品。北京人对北啤、五星、燕京3家企业开始进行“品头论足”。至此，燕京品牌基本确立。

## 闯 市 场

1988年下半年，由于通货膨胀，造成整个市场疲软。产品滞销、效益下滑，对各行业、各企业冲击很大。啤酒行业也不例外。于是，借助品牌的影响力，在北京市场上，一场带有瓜分性质的“插牌子”的风气骤然兴起。“五星啤酒特供”、“北京啤酒特供”等字样的牌子，在北京市城区随处可见。

燕京作为刚刚起步、身处郊区又是啤酒行业的“小字辈”，既无地缘优势，又无品牌优势，眼看着就有被挤垮的危险。

据有关专家估计，北京市场的最大啤酒容量为20万吨，而在当时，北啤、五星、燕京三大家的产量已经接近了20万吨，加上其它几个小型啤酒厂，实际产能已大大超过了这个数。这就是说，北京市场消费容量已经处于饱和状态。

在这样的背景下，燕京选择了最简单的方式：走市场。

先是走大街、串小巷、居民楼、四合院，后是糖业烟酒公司、蔬菜批发公司、水产批发公司、百货商店、个体摊贩，凡是他们认为应该去的地方，见一个进一个，见一家走一家。最后得出结论：北京人多地广，市场远不是靠插几块特供牌子就能够瓜分掉的。所谓20万吨的饱

和线，是市场疲软所引发的一种假象，啤酒作为一种生活消费品，需求量会越来越大。燕京要想在北京市场站住脚，必须改变一种观念、更换一种方式。而阻碍燕京发展最大的问题不是市场问题，也不是品牌问题，只是观念问题。市场竞争最大的对手不是五星，也不是北啤，而是燕京自己。

在市场短缺时买酒需要开条子，到了市场疲软的时候又放不下架子，一边又无奈地转市场。求人家帮燕京销酒不合适，一是张不开口，二是低不下头。因此，治标先治本已成为燕京抢占市场树立品牌的关键所在。

面对此情此景燕京开始重新调整战略，燕京新的发展战略、市场战略、经营战略也开始形成雏形；一是闯市场；二是扩规模。

### 对品牌的培育和巩固

“燕京啤酒”发展成为一个在市场上叫得响、销售旺的知名品牌，真正的原因是短缺经济的大环境下，使燕京在寻求企业发展的全过程中，深刻理解了市场经济的内涵，坚持了“质量办厂”、“科技兴企”的方针，才使企业从小到大，品牌由弱到强。

燕京从一建厂就坚持高科技、高起点的发展思路。当他们得知国外已取消两罐法发酵，采用具有一定先进性的一罐法发酵时，他们在专家的指导下，在中国第一个采用露天锥型罐发酵技术。一罐法发酵既减少了环境污染，提高了啤酒质量，又减少了动力消耗。

循着科技进步的思路，出于燕京整体形象和市场竞争的需要，燕京投入5亿元巨资，开始建造一个可以达到世界一流水平的“精品20万吨工程”。这项工程的技术瞄准世界一流水平，产品瞄准主要由国外品牌占领的中高档市场，设计瞄准现代化、自动化大生产格局。仅“精品20万吨工程”就为国家和股民节约开支3亿元，工程总费用由原来计划投资8亿元，降至实际使用的4.9亿元。

### 产品市场走向资本市场

1997年上半年，通过资本运作，燕京顺利完成了股份制改造，燕京的成功上市，标志着燕京的经营管理模式和经营内容发生了深刻的变化，同时也使燕京增强了抗风险能力、拓宽了企业的经营范围、盘活了存量资产、转换了经营机制、促进了企业的健康发展。

燕京资产由上市前的8亿元，到1998年底增加到24亿元；市场能

力由上市前的 57 万吨，增加到 1998 年的 80 万吨；销售收入从上市前的 9.4 亿元，提高到 1998 年的 14 亿元；全国市场占有率由上市前的 3% 扩大到目前的 4%，继续保持了全国产销量和利税总额第一的位置。

企业通过股票上市，使资产不断优化，负债率也由原来的 67.8% 降至上市后的 24%，目前，资产负债率下降到 10% 以下。

兼并华斯啤酒集团是燕京初次尝试运用资本运营的手法来实现低成本扩张，燕京通过兼并后的有效运作，扩大了企业规模，扩大了市场份额，投资回报率约在 15% 左右。

市场竞争，说到底还是产品质量的竞争。回顾燕京的发展史，在很大程度上是严格质量管理的历史和产品质量不断提升的历史。燕京的兴旺发达或许能给人一点启示。

（原载《中国经济时报》张文魁 1999.02.17）

## 国企改革 希望在前

北京燕京啤酒集团公司总经理、党委书记、北京燕京啤酒股份有限公司董事长兼总经理李福成代表认为，国企改革是关系到整个国民经济健康发展的关键。

作为知名国有企业，李福成认为“燕京啤酒”的成功主要是产权制度改革，变为股份制，比较好地解决了企业发展中的资金问题，同时作为企业领导，更感肩上责任重大。改成股份制，使企业树立了更强的市场经济意识，必须认真思考自己在市场经济中究竟处于什么位置都要以市场为导向。同时管理方式也是关键。李福成说“燕京啤酒”实行的新老机制结合，即国有大中型企业的管理方式与外资企业的管理方式相结合，内部机制理顺，使之在生产经营活动中自如运用。另外，依靠科技力量，与研究机构紧密结合是“燕京啤酒”长期与中国食品发酵研究所合作所得的结论。李福成代表说，国企改革主要在于选准市场，加强企业内部管理，降低消耗，以提高企业经济效益为核心任务。

（原载《北京青年报》戴菁菁 1999.03.04）

## 中国啤酒业 前景仍辉煌

伴随着岁末的钟声，我们又迎来了一个明媚的春天。新年伊始，首先我代表燕京啤酒集团公司 7600 名员工向多年来支持和关心燕京发展的广大消费者、啤酒界同仁以及社会各界人士表示良好的祝愿和衷心的感谢！

中国啤酒业从 1900 年起步，已经有近 100 年的历史了。其间经过 1900~1949 年的萌芽；1950~1979 年的缓慢调整；1980~1996 年的高速发展和 1997 年后的积极调整等四个时期，在世界啤酒业逐步确立了自己的位置。从 1994 年开始，中国啤酒产量超过日本和德国，仅次于美国，位居世界第二。尤其是中国实行改革开放以后，良好的政治环境和经济环境，使啤酒行业成为我国整个饮料酒工业中发展最快的行业。目前，其产量在我国饮料酒中占比例最大。与此同时，有些企业成为当地财政收入的重要支柱，这是啤酒业同仁共同努力的结果。

啤酒业发展是随着国民经济水平的提高而提高的。从民族啤酒业的发展情况看，除一些受民族习俗影响的国家（如伊斯兰国家）外，基本可以说，经济发展水平越高的国家，啤酒的消费量越大。如德国、捷克人均啤酒消费量在 130 升以上，美国和欧盟一些国家啤酒消费量在 80 升以上。我国人均消费量改革开放初期人均才 0.0007 升，现在人均达到了 16 升左右，虽然同发达国家相比，人均啤酒消费量还不是太高，但是啤酒业的迅猛发展，从另一侧面证明了我国经济发展的健康、迅速与稳定。我国是发展中国家，不难预测，中国啤酒业在积极调整阶段，进而到相对稳定（即饱和）阶段，其增长速度（虽然比不上前一个阶段）和前景仍然是非常乐观的。

但必须看到，有一点是非常明显的：在高速发展阶段，中国啤酒业主要是以增量为主，以提质为辅的“增量”调整；进入积极调整阶段后，则主要是以提质为主，以增量为辅的“提质”调整。我这里所说的“质”与“量”是相对意义上的。提质调整主要是指产品结构和不断满足不同消费者需要的调整，而增量调整，是指啤酒产量的增加与减少。下一步虽说以增量为辅，但估计在一段时间内，年平均增长不会低于 5%，这是保持乐观的一个方面。另一方面，“提质”调整，必然是以产



品的技术含量和科技含量的增加为基本特征。附加值高的产品又会给企业创收带来契机。从这个意义上说，中国啤酒业仍然大有文章可做。

但是，由于市场经济运行规律的制约，愈是市场前景看好的行业竞争就愈激烈。1998年的啤酒业竞争形势就充分说明了这一点。那么，怎么看待竞争呢？我觉得，只要发展市场经济，竞争就不可避免，也只有通过积极的竞争，优胜劣汰，行业才是健康的行业，企业才是健康的企业。从燕京的发展情况看，如果没有竞争，就没有燕京高速的规模效益型发展，就没有燕京民族品牌的确立，燕京人就不会有紧迫感和危机感。燕京如此，其它企业我想也一样。改革开放最值得肯定的是引起了人们思想观念的转变，引起了国人、国企同世界经济接轨的竞争意识。一个好的企业应该不怕面对竞争，而要建立一个好企业就必须去积极地参与竞争。竞争，是市场经济永恒的法则，是一个企业求得生存与发展的永恒主题，不管你愿意还是不愿意。竞争，是市场经济的客观存在。

当然，从性质上说竞争有恶性与良性之分；从程度上说有激烈与非激烈之分；从手段上说有正当与不正当之分；从一个企业面对的环境上说有有序与无序之分；从态度上说有积极与消极之分等等。我们无意去褒贬目前发生在中国啤酒业的竞争态势。我想，一个企业以什么样的手段和什么样的态度参与市场竞争都是由企业所处的市场环境决定的，在一定时间、空间和范围内肯定有它积极的一面。但是，1998年整个中国啤酒业出现增产不增效的状况，就不能不令人担忧了。

1998年，中国啤酒行业竞争的一个显著特点就是价格竞争。我觉得，价格是调节市场的重要手段，利用价格来调节市场按说无可非议。同时，价格又是一个企业经营水平和成本控制能力的体现，在这二者之间，成本控制是本质，经营水平是现象。企业为了某种战略需要，在一定时间和范围内进行价位的调整，以能够迅速有力地占领某个市场，再图更好、更快地发展是无可非议且是必须的。但是，以低于产品成本的价格在市场上大面积地、长期地进行销售，无论如何也不能说这个企业、这个行业的经营管理是上乘的。然而，1998年在我们中国啤酒业就出现了旷日持久的价格大战，使整个行业效益下滑。

现在我们回过头来看1998年，中国啤酒业的激烈竞争说偶然亦必然。一是啤酒企业的特点是规模效益型的，小企业要做大，大企业要做强，而做“大”做“强”都要由市场来决定。因此激烈的市场竞争也就在所难免；二是1998年年份特殊，我国整个经济形势非常复杂，南北水患对经济发展的影响、东南亚金融危机使出口受阻、国家机构改革人