

3

“青啤”的核心竞争力

孙 铮 骆祖望 主编

MBA

教学案例集

上海财经大学出版社

第一辑

9.23
7

“青啤”的國際競爭力

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F·790

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022969 号

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第一辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: wcbmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字

印数 0 001—4 000 定价: 70.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：（以姓氏笔划为序）

丁邦开 王 玉 刘兰娟

孙海鸣 杨大楷 杨公朴

杨君昌 陈文浩 陈启杰

陈信元 张淑智 张 桁

颜光华 戴国强 冯正权

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日

青岛啤酒股份有限公司(以下简称青啤公司)是我国历史最悠久的啤酒生产企业之一,拥有全国著名的“青岛啤酒”品牌。经国家体改委批准,由青岛啤酒厂作为独家发起人,吸收合并了中外合资青岛啤酒第二有限公司、中外合作青岛啤酒第三有限公司及国有青岛啤酒四厂,创立了青岛啤酒股份有限公司。公司于1993年6月16日注册成立。

青啤公司于1993年6月在香港发行H股票,并于7月15日上市,是首家在中国香港联合交易所上市的中国企业。同年8月又在上海发行A股股票,并于8月27日在上海证券交易所上市,成为首家在沪、港两地同时上市的股份有限公司。两地上市共募集资金16亿元人民币。2001年2月增发1亿股A股股票,募集人民币7.87亿元,使资产负债率下降到50%以下,在缓解资金压力的同时也为再扩张注入了力量。截止到2001年年底,公司总资产已从1997年的36亿元增长到72亿元,品牌价

值从 34.08 亿元增长到 67.1 亿元,全国市场占有率从 2% 提高到 11%(参见表 1、表 2)。

表 1 青啤公司 2000 年产销量

品牌构成	产销量		产销量 比例发展 目标(%)	每万吨 啤酒利 润(元)
	(万吨)	比例(%)		
青岛啤酒品牌	50	26.88	50	4 500
其他地方品牌	136	73.12	50	2 000
合 计	186	100	100	

资料来源:“进入世界啤酒业前列——青岛啤酒股份有限公司总经理彭作义访谈录”,上海证券报,2001 年 2 月 14 日。

表 2 1998~2002 年
青啤公司销售收入 单位:百万元

品牌构成	1998 年	1999 年	2000 年 (预测)	2001 年 (预测)	2002 年 (预测)
青岛啤酒品牌	1 322	1 574	2 193	3 288	3 835
其他地方品牌	408	867	1 703	2 287	2 511
合 计	1 730	2 441	3 896	5 575	6 346

资料来源:“乘风破浪会有时——青岛啤酒股份有限公司投资价值分析”,中国证券报,2001 年 2 月 6 日。

经营范围及核心产品

青啤公司的核心产品是“青岛啤酒”，该产品定位于中高档市场，面向全国销售，并向海外出口，主要由母公司下属青岛啤酒一厂、青岛啤酒二厂、青岛啤酒四厂、青岛啤酒五公司、青岛啤酒深圳公司和青岛啤酒上海公司生产。其他收购企业的地方啤酒品牌则在标签上加注“青岛啤酒系列产品”字样，定位于中低档市场，以占领当地市场为目标。在产品品质达到“青岛啤酒”品牌的产品质量标准、且在当地消费者经济承受能力较强时，即可改成“青岛啤酒”品牌。

目前，青啤公司拥有 40 多家啤酒生产企业和 1 家麦芽生产厂，总生产能力超过 400 万吨/年。公司拥有“青岛啤酒”25 个品种，其他外地品牌 21 个品种。“青岛啤

酒”已形成了黄啤、黑啤、棕啤、金啤、干啤、鲜啤及纯生啤酒等多个系列和听装、瓶装、桶装等多种规格的产品。

1995 年,“青啤”通过 ISO9002 国际标准认证,1999 年,拓展到 ISO9001 质量管理认证,标志着“青啤”的质量管理水平进一步提高,并已与国际接轨。

青啤公司的技术特征体现在三个方面:(1)独有的传统酿造工艺。(2)优良的酵母品种。由青啤科研中心筛选培育的啤酒酵母品种被命名为“青岛酵母”,国内驰名。(3)国家级啤酒科研中心。青啤科研中心是全国第一家同时也是全国惟一一家国家级啤酒科研中心,拥有国际先进水平的检测设备,并积极研究开发领先技术,使产品具有前瞻性。

青啤公司的产品有三方面的特征:(1)卓越的产品品质。该公司产品曾 7 次荣获国家质量金奖,3 次荣获国际啤酒评比金奖。(2)系列产品形成金字塔结构。主产品“青岛啤酒”定位于中高档市场,地

方啤酒品牌定位于中低档市场,产地直销,以占领当地市场为目标。(3)严格、全面的质量管理体系。公司建立了以技术标准为主体,包括工作标准和管理标准在内的企业标准化体系。青啤还制定了远高于国家标准的企业内控标准,从原料、半成品到成品,建立了一套严格的质量检测保证体系,质量检测点多达1 800余处,做到不合格原料不准投产,不合格半成品不得流入下道工序,有效地避免了不合格产品的产生。

青岛啤酒畅销全国各省区,市场占有率稳步增长,1999 年为 5%,2000 年为 8.34%。青啤公司采用“门对门服务”的直供模式,由公司销售人员把新鲜青岛啤酒送进宾馆、店铺,直接送到客户手中。公司前后共投入了 4 亿多元,在全国 40 多个城市建起了 48 家营销公司、分公司和销售代表处,800 辆运输直供汽车在全国各地奔跑。

“青岛啤酒”已销往世界 40 多个国家和地区,主要市场分布于美国、加拿大、法

国、英国、意大利、新加坡、印度尼西亚、中国香港、中国澳门等国家和地区，出口量一直占中国啤酒出口总量的 80% 以上。

据北京名牌资产评估事务所发布的近三年中国最有价值品牌研究报告：“青岛啤酒”品牌的无形资产价值在 1998 年时为 37.12 亿元，1999 年为 46.83 亿元，2000 年为 59.45 亿元，2001 年为 67.1 亿元。1999 年，新生代市场检测机构有关啤酒品牌饮用比例的调查显示，“青岛啤酒”是大城市居民中饮用比例最高的啤酒品牌（参见表 3）。

表 3 青岛啤酒 1998~2000 年主要财务指标

主要财务指标	1998 年	1999 年	2000 年
产销量(万吨)	56	107	186
市场占有率(%)	2.82	5	8.34
主营业务收入(百万元)	1 723	2 445	3 766
主营业务利润(百万元)	525	770	1 187
净利润(百万元)	99	89	95
销售毛利率(%)	37.85	40.14	40.38
主营业务利润率(%)	30.47	31.49	31.52

续表

主要财务指标	1998 年	1999 年	2000 年
销售净利率(%)	5.75	3.66	2.53
应收账款周转率(次)	3.84	4.89	8.58
存货周转率(次)	2.95	3.76	3.89
总资产周转率(次)	2.81	3.16	3.52
主营业务收入增长率(%)		41.95	54.01
主营业务利润增长率(%)		46.70	54.16
净利润增长率(%)		-9.62	6.40
现金流量分析			
经营活动现金流量(百万元)	174	308	334
销售商品收到的现金(百万元)	1 927	2 814	4 391
商品销售现金收入占主营业务收入比例(%)	111.88	115.08	116.58
每股收益(元)	0.11	0.10	0.11
市盈率(倍)	115.8	230.5	129.8
每股净资产(元)	2.50	2.50	2.48
每股现金流量(元)	0.13	0.27	0.20
市价现金比率(倍)	38.2	45.2	108.5
市净率(倍)	4.3	4.5	4.5

资料来源:中国上市公司资讯网, <http://www.cnlist.com>.

经营业绩和发展能力

青啤公司凭借政策、品牌、技术、资金、管理等方面的优势,全面实施“大名牌”发展战略,坚持走“高起点发展,低成本扩张”的发展道路,形成了独有的“金字塔”产品结构和“新鲜度”管理模式。

青啤公司的近期目标是在 2003 年建厂百年之际达到年产销量 300 万吨。远期目标是用十年时间,达到年产销量 800 万吨,成为亚洲第一,并跻身世界啤酒十强之列。

考虑到啤酒生产和消费的地域性较强,青啤公司实行了事业部制管理,先后成立了华东事业部(总部在上海)、华南事业部(总部在深圳)、淮海事业部(总部在徐州)、北方事业部(总部在西安)、鲁中事业部(总部在青岛)、东北事业部(总部在哈尔滨)、东南事业部(总部在厦门)等 7 个事业

部。每个事业部管辖 4~5 个企业。

2001 年,青啤公司制定了“系统整合,机制创新,提高核心竞争力”的工作方针。1~6 月份,青啤集团啤酒产销量突破 120 万吨,实现销售收入 27.8 亿元,分别比去年同期增长 40% 以上。仅 6 月份,青啤青岛销售公司销售的青岛啤酒就突破 5 万吨,创历史最高记录。青啤兼并的 38 家企业,除 3~4 家处在必要的调整期外,其余全部盈利,盈利总额占到集团总利润的一半。

各事业部及子公司经营业绩:(1)华南事业部。产销量和经济效益连续创下历史新高,上半年实现产销 12 万吨,同比增长达 100%,已完成全年任务的 96%。青岛啤酒在广东市场的占有率已上升至第二位。2000 年刚投产的珠海公司、三水公司已分别完成 20 万吨和 15 万吨扩建工程,成为青啤公司在华南地区的利润支柱。(2)华东事业部。该部所属 5 个生产企业分布在富饶的长江三角洲上的战略“要点”,上半年产销量同比增长达 65%。青