


三水企业研究书系

燕京·天下

中国式基业长青

韦三水
著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House


三水企业研究书系

中国式基业长青

燕京·天下

韦三水
著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

燕京·天下：中国式基业长青/韦三水著. —北京：
当代中国出版社，2006. 1

(三水企业研究书系)

ISBN 7 - 80170 - 462 - 2

I. 燕... II. 韦... III. 啤酒—酿酒工业—工业企业
管理—研究—中国 IV. F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 005054 号

出版人 周一
策划编辑 李海刚 李 鹏
责任编辑 赵永颜
装帧设计 三水工作室
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010) 66572152 66572154 66572153 66572155
市场部 (010) 66572157 66572281 66111785
印 刷 三河市欣欣印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 16 印张 230 千字
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 版印刷
定 价 35.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请与出版部联系 (010) 66572159



韦三水 现任《第一财经日报》北京记者站站长，资深酒类行业观察家、现代新国企论提出者。曾先后在华润雪花啤酒、《21世纪经济报道》等单位任职，并短期受训于英国《金融时报》-北京大学、美国密苏里新闻学院等高级财经新闻班。从2004年起致力于企业成长模型及未来国企分化的研究和写作，已出版专著《宁高宁空降北京前后的中粮命运》，即将出版《总部问题》等专著。



三水企业研究书系

《宁高宁空降北京前后的中粮命运》

《燕京·天下——中国式基业长青》

《总部问题》（即将出版）

燕京·天下

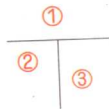
“成长是赌徒的游戏。”在信息不对称和瞬息万变的现代市场竞争中，基业长青是任何企业都矢志追求的终极目标。然而与国外企业动辄百年的发展历史不同，中国的本土企业发展历史只有短短20多年，甚至更短。在这样的国情下，打破中国企业“短命”的宿命论，做到长期、稳定、高速发展，就是中国式的基业长青。

25年历史的燕京啤酒虽然不是百年老店，但是却缔造了令人叹为观止的25年年均增长率30%的高增长奇迹。在营销过度、竞争惨烈、竞争全球化的啤酒行业，燕京啤酒在著名企业家李福成的率领下牢牢占据了北京市场，继而成功拓展了全国市场，并坚持“绝不无条件合资”的原则，成为唯一一个没有被外资并购的中国本土大型啤酒集团，被誉为中国民族工业的一面旗帜。

本书以燕京啤酒为坐标，以行业大历史为背景，真实再现燕京25年的发展历程和中国式基业长青的本土化企业经验，并阐述这样一个事实：当中国改变世界的时候，燕京啤酒也在改变着整个中国啤酒行业的天下。



策划编辑：李海刚 李鹏
责任编辑：赵永颜
装帧设计：三水工作室



1. 2004年2月全国政协主席贾庆林视察燕京
2. 2003年5月北京市委书记刘淇视察燕京
3. 2004年2月北京市市长王岐山视察燕京



越梦想!
the dream!



Beijing 2008



燕京啤酒
YANJING BEER

第 届奥林匹克运动会赞助商
Official Sponsor of the XX



①

1. 燕京成为 2008 奥运会的国内啤酒赞助商，此为签字仪式现场

②

2. “燕京啤酒杯”世界十佳运动员颁奖典礼现场



燕京啤酒、青岛啤酒、华润啤酒势力分布示意图



燕京啤酒 青岛啤酒 华润啤酒



第二集团军部分企业势力分布状况示意图



金星啤酒

金威啤酒

重庆啤酒

哈尔滨啤酒

金士百啤酒



推荐序 手把啤酒问青天：谁是当今英雄？

陈玉明*

第一次跟三水认识，是在2004年10月的一天，《北京青年报》四楼的咖啡厅。国庆节后上班的第一天，接到报社的指示，派我到即将创刊的《第一财经日报》北京分社主管采编工作。韦三水是我在《第一财经日报》认识的除总编辑秦朔之外的第一个人。作为《第一财经日报》北京记者站的站长，报纸创刊之初，暂栖在《北京青年报》十楼一间大办公室的“一财”北京记者站的五六十位记者，大都是经三水面试招聘进来的。至今，他们对北青报良好的午餐，仍然十分怀恋。

跟三水的初次见面是短暂的，因为下面还有四位部门主任，我也要分别认识一下。时间不长的会面，三水留给我印象最深的一句话是：传媒是个江湖，记者就是剑客，剑客要在江湖上立足，首先得有一手好剑法，就是要有一支过硬的笔。当时听了三水的话，我立刻想起了小时候闲看过的《神童集》里“别人怀宝剑，我有笔如刀”的句子。三水给我的第一印象，就是这样：简单、爽快、不复杂，可爱而又可怕。这都缘于他把传媒当作江湖。因为十几年做下来，我知道，在中国，传媒，可不是江湖？

夜深人静，荧光拂面，看着三水的书稿，我仿佛又回到了这些年来所经历过的与燕京以及国内其他啤酒企业的一幕一幕。这种回忆，对我来说，是美好的，当然其中也有一些遗憾。在中国啤酒业，有三个人——李福成、陈世增、彭作义，是我所认识的三位具有某种英雄气概的人物。英雄气概与个人魅力是密不可分的。而这种英雄气概和个人魅

* 《商海观战》一书著者，现为《第一财经日报》北京分社社长。



力，不光对于属下，对于外面写文章的人来说，也是太宝贵了，至少对我是这样。

我跟李福成认识是在1994年7月。那是我做了三年半记者的时候，因为燕京啤酒的一次价格调整，我专门去京郊顺义的燕京啤酒厂采访，由此开始了我跟李福成及燕京人长达十余年的交情。作为一名既无理论基础也无实战经验的经济记者，李福成，后来被我尊为学习社会主义市场经济的三位老师之一。按照时间顺序，我的第一位老师是秦全跃，第二位是李福成，第三位是张瑞敏。

跟陈世增认识是在1995年7月，是在我的《天上的豪门 地上的燕京》一文见报后，应陈世增之约，专程去了趟位于河北省玉田县的豪门啤酒厂。此前，我在北京曾经采访过豪门集团一位姓王的副总。玉田之行后不久，豪门啤酒便跟法国人合了资，我与“下课”了的陈世增也失去了联系。直到2000年下半年的一天，我突然收到陈世增的秘书、也是当初接我到豪门去的人，发到《北京青年报》来的一页传真，说陈总正在河北做一个叫做“国人”的啤酒，希望有时间的话，老朋友见面聊一聊。因我当时刚刚接手主编报社的家电周刊，正忙于实现我两年之内采访100个家电老总的计划，对陈总之约，竟言诺而行未果。到2003年初，报社改革，搞编采分离，我到了特稿部，时间上宽裕下来，前事不忘，就给陈总的秘书打了个电话，说有时间再约陈总聊聊。但也是延宕至今。

10年不见，不知“陈老爷子”安否？

跟彭作义认识是在1998年5月，由《经济日报》在青岛组织召开的《青岛啤酒大名牌发展战略研讨会》上。正是那次会议，正式拉开了青岛啤酒走下金字塔顶端，在山东乃至全国大肆兼并扩张的帷幕。会议期间，我认识了两年前临危受命的彭作义，但并无深谈，因此我怀疑老彭是不是记住了我。同年7月，我又去了趟青岛，希望约彭总专访一次，不料为“小鬼儿”婉言挡驾了。从青岛啤酒拿了些材料，又扫了一圈外围，采访了包括青岛啤酒的前领导人等，并参观了据说当时在国内设备最为先进的青岛啤酒二厂之后，便打道回了京。人虽未见着，但我后来写的

《叫好的青岛 叫座的燕京》一文，老彭一定是看过了的，因为到 2000 年 8 月青啤进京从亚投手里收购了五星和三环，发布会后，听记者同行说，签约仪式上老彭有“以后谁也不能再说青岛啤酒叫好不叫座了”的话。

这三个人物——李福成、陈世增、彭作义，我以为，都可堪称当世中国之“经济英雄”，如果我们不以成败来论英雄的话。英雄的特征之一是心怀天下。陈世增当年不甘于做五星啤酒的联营厂，因而力创自己的豪门品牌，并在中央电视台广告天下，是英雄也；彭作义在青岛啤酒因固守高端导致市场不断萎缩的危险时刻，毅然走下金字塔，并以并购做大市场，亦英雄也；而李福成，在 20 世纪 90 年代前期国内啤酒业合资风潮汹涌而来之际，面对来自各方面的压力，最终保住了燕京啤酒的自主经营权，并在与各路来犯者一次次的较量中红旗不倒，更是英雄也！1996 年 6 月，本人《燕京啤酒为什么内不联营外不合资》一文见报后，刚到北京市任常务副市长的金人庆读后慨叹：“现在还有这么有骨气的汉子，我得会会他。”不久，便到燕京视察，并结识了李福成。——此为后来金对李在饭桌上所言，后来李又在饭桌上转述于我。1997 年 5 月，金人庆效法“上实”组织“北控”红筹股赴港上市，燕京啤酒名列其首。

这三个人物，虽都堪称英雄，但命运却很不相同。彭作义在把青啤的并购战车高速运转起来、国内圈地四十余处之后，自己于 2001 年 7 月在青岛海边游泳时不幸意外身亡，年仅 56 岁，“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”陈世增遗憾豪门之后，心有不甘，便率部另起炉灶，但始终未能东山再起，算来如今已是年届七旬之身了，“自古燕赵多慷慨悲歌之士”矣！只有燕京的李福成，今年刚刚 51 岁，且血压血脂全不高，“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿”，成为今天中国啤酒业的某种象征性人物。

“至今思项羽，不肯过江东。”惜乎市场经济，全以成败论英雄！因而使很多本可以成为英雄的人物，因“宁为瓦全不为玉碎”而失去了名垂千古的机会。现代人，太重现世，而把青史看得越来越淡了。我们的市场越来越成熟，我们的商品越来越丰富，但我们的时代有点英雄气概

乃至能够称得上英雄的人物，却越来越少了。新的时代，呼唤新的英雄。经济时代，呼唤经济英雄。一个只有明星没有英雄的时代，是可悲的。一个物质富足但缺乏英雄气概的民族，是没有真正的竞争力的。“世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。”全球化，也没关系，但我们千万不能在全球化中失去了自我，我们不能上“资本帝国主义”及其买办走狗们的当。但我们不是堂吉珂德。其实，堂先生的错误只是手里拿错了武器。如果他手里握的不是长矛，而是AK47，就对了。

我的儿子2005年9月1号开学上初二。暑假期间，他去英国参加一个英语夏令营，呆了两个礼拜。回来后，儿子跟我说，他所在的那个活动小组，有一个日本男孩，也是中学生。结果，他们几个中国学生，谁也不理那个日本男孩，交谈时也不用英语，说中国话。可怜那个日本男孩，坚持了半个小时之后，拎起书包，走了，找老师去了。儿子跟我讲到这段的时候，是很得意的。我说：你们这算什么本事，如果哪一天，这个日本男孩长大了，端着刺刀过来了，你们敢不敢也端着刺刀迎上去？显然，这个问题太突然，也太残酷了，我儿一时竟无以言对……2005年是抗战胜利60周年，我写此文的今晚是9月18日，既是中秋节，也是“9·18”。下午，家人和朋友去歌厅唱歌，三个小时的情呀爱呀之后，最后全体合唱“大刀向鬼子们的头上砍去”！回到家里，我儿做的第一件事，是打开电脑，从网上搜出这首歌，下载到他的歌库里……

国事、家事、天下事，我也算事事关心了。

彭作义不幸遇难后，李福成发去了唁电，乃惺惺相惜也。当初老彭的大肆并购扩张，曾经给燕京带来了挑战和危机感，也给李福成带来了思考和启发。彭作义之后的青啤，回归了理性，但也湮没了彭作义时代的英雄气概。记得2000年底，青啤进京宣战，我等还到燕京给李总献计献策。今年年初，青啤又有人进京叫板，领军八百，号称三千，但我已经没有什么兴趣了。没有了“彭大将军”的战事，写出文章来都不精彩。但老彭撒手青啤，对于青岛啤酒自身的发展来说，其实未必是件坏事，它使这辆已经快跑散架了的战车减速下来，得以必要的休整和加固。但这种撒手的方式，也是太过突然、太过残酷了。老彭刚去世的时候，

电视台要做一期啤酒的节目，有人找我，让我也去说说，我谢绝了，因为面对刚刚故去的人，我不能表达我内心真实的想法。

老彭去世的第二年即2002年，旗下拥有百威啤酒的美国AB公司持有青岛啤酒H股的股份，由10年前最初的4.5%，签约将逐步增加到27%，仅次于青岛市国有股的30.6%，成为青岛啤酒的第二大股东。只有傻×才会相信，讲究“赢家通吃”的美国人会信守承诺就此罢手。实际上，AB公司1993年利用青岛啤酒在港上市之机谋取青岛啤酒4.5%的股份之前，就与青啤有过控股合资的谈判，但因种种原因未能如愿。此后至今，AB公司之于青岛啤酒的所有动作，佯字以蔽之，“徐图之”而已。所以，“SINCE 1903”的青岛啤酒，江山易主，恐怕是早晚的事。英雄已归彭作义，我们只等着看青岛啤酒最后的“狗熊”是谁了；岂止是“狗熊”，业内人士都知道，应该说是“罪人”才对。

20世纪90年代初，国家轻工总会一位主要领导曾题词曰：“中国民族啤酒业，北有青岛，南有珠江，首都有燕京。”仅仅十来年的工夫，这样的题词已经挂不出来了。在中国啤酒业的新版三国演义中，来自香港的华润啤酒，有点像是一只披着“洋”皮的狼，也是属于拿钱说话的那一类。但钱在中国，不是说了全算。进入啤酒业十余年，至今没有一个全国性的核心品牌，使华润啤酒（公司）即使大，也不会强。岂不闻，张瑞敏有言：资本是船，名牌是帆；“有船无帆，行之不远。”——后边这两句，是我根据老师的意思演绎出来的。

作为中国民族啤酒业的旗舰，燕京，可谓任重而道远。自1980年创业以来，燕京啤酒战京城、征全国，驱狼赶虎，所向披靡，特别是令洋啤们打不垮又吞不下，真是恨得牙根发痒。但对燕京啤酒真正的考验，我以为，当在美国AB公司掌控了青岛啤酒的经营权之后，也许十年，也许二十年。美国的历史没我们长，但美国人比我们有耐心。百威在美国，跟燕京在中国一样，也是属于大众品牌，只是到了中国，身价高了许多，有点像是“北京的白菜到了浙江”的意思。作为大众品牌的百威，跟那些德国或是欧洲某个小国的啤酒品牌不同的是，它有大市场的运作经验，将来如果再有青岛啤酒“为虎作伥”，给中国啤酒业来个“里应外

合”，中国民族啤酒业的生死存亡，那时候就到了决战的时刻。所以，燕京啤酒现在得居安思危，加紧排兵布阵，在品牌和地盘、无形和有形两个方面，尽快做强、做大。燕京红旗不倒，我等“以笔为刀”的朋友，才能笑傲江湖，当然也包括我的同事加兄弟——韦三水。

三水本名赵洪伟，东北沈阳人氏，“7·7”的生日，2006年“而立”。本人在三水现在这个岁数的时候，刚刚进入还在朝阳门小学地下室办公的《北京青年报》，开始记者生涯，而三水这会儿，已经要出书了，真是“后生”可畏呀。

三水是从小润啤酒离开后开始做记者的。由于此前有过几年啤酒行业的工作经历，成为记者后的第一篇报道，也是写啤酒的，应该属于“厚积薄发”那种了。现在，三水要出一本关于啤酒方面的书，应该说是“厚积厚发”才对。作为一个经济记者，啤酒，也是我所重点关注的行业之一，在我的书房里始终占有“一席之地”。像三水这样对中国啤酒业的近乎全景式的集中报道——尽管是以燕京为焦点的，我还是第一次见到。仅就这一点来说，已经足够国内啤酒业有识之士每人收藏一本了。中国啤酒业近年来这点儿作料，很多都在这里了。至于品出什么味道来，看您自己的舌头了。

2005年9月18日中秋之夜

前言 中国式基业长青

任何企业都梦想基业长青，但能够做到的却寥寥无几。

什么叫基业长青？说白了，就是要实现可持续发展，要做成百年老店。而要做到这一点，首要的前提就是必须清醒地认识到：一个企业的长远发展最重要的就是要有有一个长远的目标，而且同时要有正确的战略、文化、组织和管理团队做坚强的支撑；一个企业最重要的产品其实就是企业本身，而目的就是营造一个让个人充分发挥创造力和能动性的组织体系或者软环境。只有这样，一个企业才能保证其整体素质，并实现成功。实际上，中国企业自古以来就有失败的基因，而究其根本，就是缺失了这些元素。

基业长青并不是5年高速成长后的昙花一现，也不是10年间的大起大落，而是能够做到在相对长的时间里一直保持着积极、健康、高速却稳健的发展态势——但中国企业群落中谁做到了基业长青？

当国外基业长青的经营模式和理念大行其道时，对于本土的企业管理者来说，在中国本土成长起来的、原汁原味的中国式基业长青显然更具有极大的借鉴意义。由于中国的啤酒行业是市场化最早、竞争最激烈的一个行业，其中的商业逻辑具有典型意义。这个行业体现了中国商业的诸多优缺点：一窝蜂、小散乱、诸侯四起、外资进出汹涌、本土势力不断成长，以及资本、品牌、技术和营销等较量的盘根错节。在中国加入WTO前，啤酒业的竞争应该说就最具有全球化特点。而到了后WTO时代，啤酒业的竞争和发展也成为最具有全球化特点的中国商界图景。所以，中国啤酒业的命运沉浮恰恰是中国商界全球化的真实写照。但这个写照的坐标在哪里呢？是老牌的青岛啤酒，还是后来者居上的华润啤酒？抑或“最后的旗手”——燕京啤酒？

是的，我把燕京啤酒叫做“最后的旗手”。当几乎所有与她相当的啤

酒企业都纷纷与外资牵手的时候，她选择了“拒绝”和“不嫁”。而她从1980年“出生”到现在的25年来，也恰恰是中国啤酒业成长发展的最好坐标。因为，她能够在长达25年的时间里一直保持着平均每年30%的增长速度。

25年，平均每年30%的高增长速度！在这组令人惊叹的数字背后，我们是不是已经寻找到了基业长青的典型标杆呢？答案自然是肯定的。

因为，燕京啤酒公司是中国本土企业目前成长最健康、经营最成功的公司之一，同时，也是一家勇于拒绝平庸、拒绝迷失、拒绝浮躁的公司，它将战略和资本巧妙地融于一体，不断地追求一个个梦想，也在超越着一个个梦想。如果你不信，就请看一组燕京啤酒的成长数字，你就不得不惊诧于这种“燕京速度”：

燕京啤酒建厂以来的几项重要经济指标

单位：万元

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 年度 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
| 产量(万吨) | 0.82 | 1.83 | 2.11 | 2.26 | 3.51 | 5.00 | 5.16 | 6.01 | 7.80 | 10.00 | 12.35 | 18.52 |
| 销售收入 | 319 | 919 | 1124 | 1164 | 2042 | 3213 | 4181 | 5888 | 7337 | 8741 | 10003 | 18516 |
| 总资产 | 805 | 1582 | 1720 | 4624 | 6507 | 6782 | 7624 | 9694 | 12419 | 14351 | 19819 | 35626 |
| 利税总额 | 107 | 439 | 563 | 404 | 776 | 1172 | 1756 | 2545 | 2924 | 3229 | 3628 | 6811 |
| 年度 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | |
| 产量(万吨) | 23.34 | 35.66 | 57.15 | 73.34 | 80.42 | 104.14 | 141.20 | 170.03 | 208.55 | 223.14 | 288.24 | |
| 销售收入 | 29573 | 53911 | 96089 | 129226 | 133719 | 161131 | 194170 | 281810 | 337300 | 390690 | 677542 | |
| 总资产 | 48990 | 95518 | 162298 | 227107 | 313842 | 361451 | 502580 | 625647 | 721044 | 761180 | 877600 | |
| 利税总额 | 10192 | 22559 | 35538 | 49963 | 66289 | 72002 | 84315 | 98639 | 101721 | 123516 | 160724 | |
| 品牌价值 (亿元) | | | | | 24.55 | 31.86 | 45.69 | 55.29 | 61.59 | 90.28 | 101.79 | |

在过去的25年里，燕京啤酒提出一个又一个发展目标，不断地成功实现，而且在实现过程中取得了一个又一个可观的销量和业绩。李福成所率领的燕京啤酒不仅用事实证明，一个不起眼的小企业也可以成长为一个全国性的有十足竞争力的中国啤酒业巨头，而且证明了一个民族品牌在激烈的市场竞争中也可以获胜，也可以让对手望而生畏。这一切都