

美国经营管理精粹

啤酒@疯狂

BEER BLAST

〔美〕菲利普·范穆恩兴 著 李晓宪 译



经济管理出版社



啤酒也疯狂

BEER BLAST

〔美〕 菲利普·范穆恩兴 著
李晓宪 译

经济管理出版社

责任编辑 亚 夫
版式设计 徐乃雅
责任校对 张晓艳

图字:01-1999-1225 号

图书在版编目(CIP)数据

啤酒也疯狂/(美)范穆恩兴(Munching P.V.)著;李晓宪译.-北京:经济管理出版社,1999

(美国经营管理精粹)

书名原文:Beer Blast

ISBN 7-80118-724-5

I. 啤… II. ①范… ②李… III. ①啤酒-食品厂-市场营销学-美国 ②啤酒-商业经营-概况-美国
IV. F737.124.782

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 33588 号

啤 酒 也 疯 狂
[美]菲利普·范穆恩兴 著
李晓宪 译

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 11.25 印张 219 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN 7-80118-724-5/F·687

定价:18.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836)



译 本 序

译
本
序

本书作者菲利普·范穆恩兴 1963 年生于纽约的一个啤酒世家，1985 年取得西北大学新闻系学位之后进入自家开办的范穆恩兴合作公司，历任项目代表、公关主任、广告主任等职，1994 年 10 月退出公司后，改行从事写作，其政治和社会评论文章常见于《纽约时报》及《芝加哥论坛报》。

《啤酒也疯狂》（1997 年出版）描述了约 350 年的美国啤酒发展史，剖析了近 20 年目睹之怪现状，探讨市场营销的基本法则。在不搞经营、不懂经济的人看来，讲经济



的书多半是枯燥乏味的，然而，菲利普结合真人真事娓娓道来，把品牌呀、形象呀、价位呀，讲得深入浅出，见木又见林，竟使人觉得好懂了。这是他家学渊博，将理论融会贯通的结果，是他 10 年职业生涯风雨历程的经验之谈。他的文风亦庄亦谐，鞭辟入里，颇有几分黑色幽默的味道。无怪乎，《读者文摘》的前任主编托尼·安廷（Tony Antin）初拿起《啤酒也疯狂》，心里直犯嘀咕：“不可思议，一本通篇讲啤酒的书！”读罢却大呼过瘾，还希望看到本书的续集。

《啤酒也疯狂》展现了一幅惊心动魄的历史画卷。70 年代，美国进入后工业社会，商品不再是纯经济的概念，已含有文化内涵。谁也说不清是商品文化化了，还是文化商品化了。经典的生产要素（劳动力、原材料、资金）再也难为不住已将规模化和标准化发挥到极致的巨无霸企业，限制它们继续增长的只有市场，而市场的决定权基本掌握在消费者手中。不知怎的，大牌啤酒竟然越来越不吃香，进口啤酒和小厂啤酒却日益受到消费者青睐，形成异军突起的新增长带。靠弱肉强食起家的美国啤酒业巨头将 MBA 精英招至麾下，祭起改革创新法宝，醉心于开辟乌托邦式的新天地，将扭曲的冲动引向商业性目的。逐步升级的啤酒大战，导致动辄斥资数百万美元，通过大众媒体和超级市场的货架，教唆青少年饮酒，笼络少数民族、蓝领工人、甚至城市犯罪团伙。与此同时，各啤酒厂商之间勾心斗角，尔虞我诈，使出最狠毒、最狡诈的手段，相互诋毁、制约、抄袭，到头来，仍是惨淡经营，前途渺茫。



另一方面，菲利普也详尽描述了美国历史上一次又一次的禁酒运动。诚如殖民时代任过哈佛大学校长的英格理斯·马瑟（Ingris Mather）所言：“酒是上帝所赐，醉鬼是魔鬼所造。”饮酒是美国文化的一部分，而酗酒也是美国社会的弊病之一。造成当今 15~20 岁的美国人死亡的头号原因恰是酒后驾驶。美国民间禁酒势力将啤酒行业妖魔化，大事张伐。美国政府亦历来注重对啤酒行业的立法管制，虽曾有过因全面禁酒造成社会动乱的教训，也有提高法定饮酒年龄，强制推行警示标识等成功的经验。

耐人寻味的是，《啤酒也疯狂》是对当代人奉为金科玉律的 MBA 营销理论进行针砭的反经，出自一个亲身从事过公关广告的美国人的手笔，更是令人惊奇不已。跨国经营的本土化、市场调研的作用、水平式营销组织结构、创新求变的发展策略，从实际应用的效果看，负面作用大于正面价值。啤酒行业的 MBA 精英们屡屡大跌眼镜，频频使出昏招。是理论有问题呢，还是实践出了毛病？这一切都给准备发动剧烈变革的经营者敲响了警钟。

尽管菲利普在本书最后归纳了啤酒营销的 11 条法则，但本书的价值应该说不在于它所给予的答案，而在于它所提出的问题。

言在啤酒中，意在啤酒外。相信读者定能登堂窥奥，发其隐意。



目 录

- 1 译本序
- 1 引言：身不由己的同谋犯们

目
录

第一部 战云密布

- 9 第一章 美国啤酒简史：费城啤酒党/比利·卡特的憾事/禁酒令/英式啤酒/拉格啤酒/“浴缸杜松子酒”
- 33 第二章 莱特啤酒独领风骚/“三支大棒”抢班夺权
- 46 第三章 施利茨瞒天过海/米勒、布希二马争先
- 56 第四章 大象华尔兹：勒文布劳折戟沉沙/切尔西四处碰壁



二

啤酒也疯狂

第二部 短兵相接

- 69 第五章 奥古斯特拾取体育垃圾/布德淡啤酒后发制人
- 82 第六章 威斯康星之兔与落基山之龟
- 96 第七章 搜寻下一个大猎物：LA 啤酒/NA 啤酒/冷饮果酒/纯正生啤酒
- 115 第八章 进入伏击圈：索菲娅的抗争/锡格兰姆发难/“蜜树毒眼儿”/啤酒业妖魔化/世纪大会

第三部 边境阻击战

- 135 第九章 海涅根王朝的确立/莫尔森悄然崛起/阿姆斯特丹啤酒称尊
- 153 第十章 科罗纳“墨西哥苏打水”/“胡闹够了，还是海涅根”
- 172 第十一章 小厂精制啤酒异军突起/吉姆·库克及其“美国最佳啤酒”

第四部 一名士兵的故事

- 197 第十二章 “公认最佳，足矣”/海涅根杯帆船赛/海涅根“胖墩儿”

- 222 第十三章 范穆恩兴易主大换血/锐志改革的弗利、沃克、莫哈姆
- 241 第十四章 海涅根 USA 的佳作：无可救药的塔威博克/改头换面的阿姆斯特尔/7 盎司装的海涅根/冉冉升起的红星

第五部 前线战报

- 273 第十五章 昙花一现的干冰期/无法无天的麦芽利口酒
- 295 第十六章 米勒清啤酒/“米勒米勒”/济马哑哑/“帝国回击”及其他
- 313 后记：切莫丧失罗曼司
- 324 附录
- 339 致谢



三

目

录



引言

身不由己的同谋犯们

引言
身不由己的同谋犯们

美国各商业学院均设置一门必修课，叫“待决犯难题”，类似少儿一分钟推理的智力测验题。如在一从里面上锁的房间中，有个男子被刺身亡，屋内空空荡荡，只有一滩水……显著的区



别在于：没有一个实实在在的答案。不会出现某人灵光一闪，高呼：“我知道了！他把自己锁在里面，用一根冰柱自杀的”。

更确切地说，“待决犯难题”属于哲学家所谓的合理决策论。有一整套供选择的可能性，斟酌之时非得推己及人，乃是一种揣摩他人意图的功夫。

问题的提出是这样的：你和同伙合谋犯下一桩罪行，双双被警察擒获。你们被隔离监禁，没有机会串供。可能出现四种情况：或者你与警方合作，他则不然；或者你守口如瓶，他反倒像金丝雀似的抖落个底儿掉；或者你们二人都不肯招认；或者你们都供认不讳。可能出现的结果是：你坦白而你的同伙抗拒，你监禁一年，他监禁十年，反之亦然；你们都抗拒，就都监禁二年；你们都坦白，那就都监禁五年。

这笔帐很好算，不是吗？你保持沉默，希望你的同伙也别开口，这样你们出狱的时间将比你们都招认要短一倍以上。

当然，你的同伙不知你做何打算。他可能揣测，你会认定他权衡利弊后得出相同的结论，但据此孤注一掷出卖他，以期将二年的铁窗生活减为一年。你呢，思前想后，老是担心他也许会出卖你。

经济学教授普遍认为，无所谓正确答案。关键在于无法确知对方的意图。你们十有八九从各自的利益出发但求自保，以四种选择中对双方最不利的情況收场：在狱中干五年做汽车牌照的活儿。



瞧，商学院的学究们何其迂腐。当然有正确的答案，那就是：你和你的同伙应选在洛杉矶作案。在那里，即使铁证如山，也几乎从不给人定罪。

我可不是纯粹说笑。

绝大多数商业院校的课程中少了一样东西：病态心理学入门。商业，说穿了，无非是谱写美好心愿被诡谲叵测的人类心理所误解的传记，是同成千上万未知的且不可知的对手进行永无休止的争斗。商业战场上，最微不足道的为共同利益效劳的愿望也势必与贪得无厌的私欲发生抵触。商战中，参战各方都由相似的人员所组成，其中包括罗得斯奖学金得主，平庸的泛泛之辈，以及同住精神病院的难兄难弟。无怪乎愤世嫉俗者谈论国会结束休会期时，以嘲讽的口吻说：“它又照常营业了”。

更为重要的是，商业是种碰运气取胜的游戏，为此人们疯狂地投入巨额赌注。较量的内容包括谋略和灵感，精神的柔韧性和心态的平衡性。也许正因为如此，多数商业院校拓宽教学的哲学范畴。除了“待决犯难题”之外，还要讲讲包罗万象的游戏理论，着眼于从总体上把握目标一致时所发生的事情，尽管参加游戏的人数是非限定的，秉性气质各异。根据游戏理论，为成功铺平道路的是合作。这个理论应用到商业上，大致是这样发挥作用的：你出售一种未定名的新产品，价格要大体上与你的竞争对手持平。致胜的上策是，竞争对手们一致抬高他们的价格，你维持原价不变，结果是你的新产品最便宜，销量猛增。互惠互利的中策是，你们都在同一时间提价，因此谁也没有



明显的优势。导致你吃亏的下策自然是，你成为唯一提价的新产品销售者。这在哲学圈儿里被认为是“占据强出头的位置”。

暂且仍按游戏进行类比，如果说多数行业要么是垄断性的，要么是竞争性的，啤酒行业则是二者交织在一起的。它比任何搭伙博弈的游戏都更容易出差错，由于游戏规则极为简单，因而更具普遍的感召力。它要求出奇制胜，诉诸稀奇古怪的玩意儿，往往是滑稽可笑的，性变态的。每个参加到这一游戏中来的人都屡屡跌跤，陷入恶劣的处境。

我玩儿啤酒游戏将近 10 年，不过，作为此项游戏两位大玩家的儿子和孙子，我一辈子都在同这一行当打交道。我投身这一游戏，才对父亲加深了理解；我坚持玩儿这一游戏，因为其乐无穷，在许多方面颇像撞车比赛，或者说类似职业摔跤。还有什么行业能动辄涉及数十亿美元的销售额，开销数目惊人的广告费，公开进行刻毒的论战，合法经营可改变人们心情的物品？还有什么行业会动用各种动物、摇滚歌星、大牌运动员、比基尼泳装女郎来推销自己的商品？

没有哪个行业能像啤酒行业这样，拙劣地将“待决犯难题”表现得如此淋漓尽致。你打开电视，听音乐会或看球类比赛，甚至开车兜兜风，都免不了要遭到啤酒商业广告的侵袭。要问这是为什么，个中原因在于：几家财大势雄的啤酒酿造商提心吊胆地过日子，唯恐对手创新求变，抢得先机，因而不惜血本大做广告，大搞赞助，在宣传活

动方面疯狂地采取不必要的过度行动，这就是当今的啤酒行业。据美国酒类饮料数据权威出版物《冲击数据库》统计，1975年，美国啤酒酿造商为推销其生产的1.47亿桶啤酒所花费的广告费为1.40亿美元。十九年过后，啤酒生产总量增长不足37%，广告费用则增长500%，达到7亿美元的巨额。嗟乎！看来，布德碗大学橄榄球赛指日可待。过去二十年间，某些最著名的啤酒厂商尔虞我诈，巧取豪夺，把手伸进你腰包的同时，为了持久地“占据强出头的位置”，不惜投下任何常识意义上的股本。

欲知详情，请看本书正文。



五

引言
身不由己的同谋犯们

第一部
战云密布



