

1903 - 2003

一个百年企业
生存竞争的解密报告

百年青啤

阴山 纪卫华 / 编著

三年兼并48家企业的并购英雄
与全球最大的啤酒企业构筑战略联盟
青啤现象与青啤模式
大型国有企业改革的经典范例
大规模的企业兼并
大手笔的资本运作
大范围的市场策划
大智慧的竞争谋略

中华书局



2017 - 2018

—— 一个百年品牌的
发展故事的解构报告

百年青啤

2017 - 2018 品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展报告

品牌发展

百年青啤

阴 山 纪卫华 编著

1903 - 2003

图书在版编目 (CIP) 数据

百年青啤 / 阴山, 纪卫华著. — 北京: 中华书局, 2003

ISBN 7-101-04032-2

I. 百... II. ①阴...②纪... III. 啤酒—酒厂—工厂史—青岛市

IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 063026 号

百年青啤

编 著: 阴 山

纪卫华

责任编辑: 朱振华

中华书局出版发行

(北京市丰台区太平桥西里 38 号)

北京大地印刷厂印刷

开本 880 × 1194 1/32 印张 10.5

字数 200 千字

2003 年 8 月第 1 版 · 2003 年 8 月第 1 次

ISBN 7-101-04032-2/K · 1665

定价: 28.00 元 (精装: 35.00 元)

2003年，青岛啤酒走过了她100年的风雨历程。

从德国人开办的殖民企业，到今天的现代化、国际化的大公司；从年产2000吨的小厂，到今天冲击世界十强的中国啤酒领军；从单纯为殖民统治者服务的贵族产品，到今天行銷世界七十多个国家和地区的驰名商标品牌。100年风云散去，青岛啤酒不仅一如既往地保持着优秀的品质，而且融会了丰厚的历史和人文含量，为一座百年之城抒写着个性，也为走向世界中国啤酒工业擎起了一面鲜艳的旗帜。

青岛啤酒曾经是纯粹的西方文化在异域土地上生长出的秧苗。整整100年，广袤的中国大地上朝代更迭、战争频仍、运动纷繁，改革开放，而青啤却历百年而不殆，这不能不说是一个奇迹。那么，是什么让青啤抵御了百年风雨的荡涤而历久弥香？

这里所展现的，是一个著名的品牌、一个现代化的企业以及一群充满激情与活力的人，在壮阔的时代背景下的精神和魅力。

目 录

第一章 与城同龄	1
1、溯源	3
2、沧桑	15
3、新生	22
4、名牌	27
第二章 突破重围	35
1、国啤的分量	37
2、内忧外困	44
3、路开始的地方	52
4、大名牌战略	64
第三章 逐鹿神州	79
1、收购洋啤	81
2、一统鲁啤	91
3、纵情汉中	101
4、低成本扩张	116

5、 阂中肆外	129
6、 短兵相接	136
7、 三国演义	145
8、 前仆后继	155
第四章 励精图治	161
1、 蛰伏的冬季	163
2、 做强做大	171
3、 构建学习型团队	182
4、 羽扇纶巾	191
5、 像送鲜花一样送青岛啤酒	201
6、 争霸济南	213
7、 啸傲华南	223
8、 青啤的哲学	232
第五章 拥抱大海	241
1、 定鼎厦门	243
2、 席卷台湾	253
3、 用未来思考今天	265
4、 学百威赶朝日	273
5、 基业长青	296
附录	
资料文献索引	315

第一章 与城同龄

作为一个城市，青岛有着许多的不幸；而作为一个异域种子在这片土地上生长出的果实，青岛啤酒却有着一次又一次的幸运。和青岛的港口、铁路一样，青岛啤酒经历过青岛历史上的所有战争和重大变故，她的命运和城市的命运息息相关，是青岛这座城市历史发展的见证。

青岛啤酒见证了青岛这个美丽城市的百年风雨，而青岛也同时见证了青岛啤酒这个著名品牌的百年沧桑。在中国，没有任何一个品牌的历史和一个城市的历史像青啤和青岛这样水乳交融，不可分割。

溯 源

酒，是农业文明的产物。

最早的酒，无论是东方的白酒、黄酒还是西方的啤酒，都和粮食脱不了干系。东方人用稻米酿酒，西方人则使用麦子。

据说，人类酿造啤酒的历史可以上溯到三四千年前甚至更早的古巴比伦王国，美索不达米亚平原上的苏美尔人是用麦子酿酒的鼻祖。两河流域的肥沃月弯在一万年前就发明了农业，因为那里是麦类植物的原生地。从所有现在能掌握的证据来看，麦作农业在人类历史上只发明了一次。世界上其他地区的麦作农业，无论种子、知识、技术都是从两河流域的肥沃月弯传播出去的。正当中国人的祖先举杯高吟“八月剥枣，十月获稻，为此春酒，以介眉寿”（《诗经·豳风·七月》）的时候，两河流域的苏美尔人也开始了使用大麦酿酒的历史。后来，这种用大麦酿酒的工艺也随着麦作农业的传播被传到了埃及，再由埃及人传到了欧洲。

和中国人的祖先一样，欧洲基督教的前身古犹太教也有用酒、肉和粮食祭祀的习俗，当时的人们把这种用大麦酿造的酒称作“上帝的饮料”或“人民的饮料”。不过这些叫法后来并未被沿用，世界上多数

国家大都因其原料而称之为“大麦酒”。在西方语系中，对啤酒的叫法虽然不尽相同，譬如bjor、bjer、beer等等，但均以字母“b”开头。

最早做啤酒用的香料叫“格吕伊”，是几种草药的混合物。公元八世纪，德国人首先使用一种叫“蛇麻花”（当地土著居民称之为“忽布”）的植物作为啤酒的香料，从那时候开始，这种植物所特有的香味便弥漫了整个德国、整个欧洲以至整个世界。这就是我们今天仍在继续用来酿造啤酒的啤酒花。

历史上各国生产啤酒的工艺不同，风味也不同。直到1870年法国人路易·巴斯德揭开了“有生发酵”的秘密，创建了无菌技术的基本原理，啤酒的生产工艺才被科学地固定下来。

在中国清代以前的字典里，我们找不到啤酒的“啤”字。据说，这个“啤”字是乾隆皇帝在编《四库全书》时根据洋文译音专门造的字。还有一种说法，说是乾隆皇帝在酷暑时节喝了传教士从澳门专门运来的解暑贡品“beer”，感到酒力直入脾胃，因而把“脾”字的“月”字旁改成了“口”，从此这种舶来品便有了它的正式的中文名字——啤酒。这些说法是否可信当然不能去较真，但无论是哪种说法，有一点是可以肯定的，那就是以字母“b”开头的西洋文字如“beer”的音译。

啤酒最早传入中国的时间已无从考据，但中国最早的啤酒企业却是有案可查的。根据哈尔滨啤酒公司官方网站提供的资料，中国最早的啤酒厂是俄国人乌卢布列夫斯基于1900年在哈尔滨八王子建立的乌卢布列夫斯基啤酒厂，生产规模仅300吨。在此后的五年时间里，俄国人、德国人和捷克人又分别在哈尔滨创办了另外三家啤酒厂，1904年在哈尔滨还出现了中国人自己开办的啤酒厂——东北三省啤酒厂，但这些啤酒厂规模都不大。

与它们几乎同时，德国人于1903年在青岛创建了当时最大也是最有名的一个啤酒企业——日尔曼啤酒公司青岛股份公司，这是中国啤

酒史上第一个啤酒公司。也就是从那时开始，这家啤酒企业以及她独特的酿造工艺，虽然历尽沧桑却一直延续有自地、顽强地传承和发展着，跨越了整整一个世纪。这就是我们今天所见到的名满天下的青岛啤酒。

毫无疑问，啤酒是西方文明的一个标志物。它是为何落户青岛的，又是在如何在东方的土地上生生不息100年？青岛啤酒，青岛，都与100年前的西方殖民文化密切相关。在过去的100年中，青啤的命运史与青岛城市史、中华民族史是怎样的一种关系？解放前的闭关锁国、战争硝烟，解放后的社会主义建设、历次政治运动，是什么让青啤如此顽强地生存了下来？青啤的命运史，折射了两种文明一个世纪对话的内质，因此，那些鲜为人知甚至是尘封已久的历史事实和历史细节，便有了非同一般的开掘意义。

历史，让一个中国海滨城市和欧洲内陆城市结下了不解之缘。

东方的青岛和西方的慕尼黑，相隔万里之遥，却因为一种叫做啤酒的饮料，紧紧地联系在了一起。

在德国南部，伊扎尔河畔，世界啤酒之都慕尼黑处处充溢着啤酒的芳香。世界上喝啤酒最多的是欧洲人，欧洲喝啤酒最多的是德国人，德国喝啤酒最多的则是巴伐利亚人。德国人均啤酒消费量排在世界第一位，据1988年（两德统一前）西德的统计资料，人均啤酒消费量为144.1升，而巴伐利亚州则高达220升。在德国，全国共有啤酒厂2000多家，而其中的一半以上都在巴伐利亚。巴伐利亚州是德国最大的州，慕尼黑是巴伐利亚州的首府，是德国第三大城市。

慕尼黑是德国也是欧洲的一座著名的旅游城市，是德意志南部最瑰丽的宫廷文化中心，已有800多年历史。在这里，欧洲各个时期著名的建筑风格兼收并蓄，甚至16世纪的哥特式、古罗马式、巴罗克式古建筑也应有尽有。真正走进这座城市，才会感到“欧洲建筑博物馆”的

真正含义。

对慕尼黑人来说，不可一日无啤酒，慕尼黑是全世界啤酒消费量最大的城市。每年10月，慕尼黑都会举办一个啤酒节。来自世界各地的人们都会云集于此，参加这个世界上最大的啤酒盛会。每届啤酒节开幕的那天中午12点整，慕尼黑市的市长都会在12响礼炮声中亲手打开啤酒节的第一桶啤酒，然后欢聚的人们才可以打开数以百计的啤酒桶开怀畅饮。慕尼黑啤酒节起源于1810年巴伐利亚王国储君卢德亲王的结婚庆典，至今已经延续了190多年。每当啤酒节来临，声势浩大的游行队伍在大街上载歌载舞，街头到处是戏剧表演、民歌表演和音乐会；人们拿着啤酒杯涌上街头，逢人便喊“干杯”，男女老少无不狂欢豪饮。节日期间，全德国和世界各地的游客纷纷涌入慕尼黑，为该市带来巨大收益。

在慕尼黑，有世界上唯一的专门为啤酒而设立的高等学府——慕尼黑啤酒学院，被誉为当代“啤酒之父”的Nassis就执教于此。迄今为止，世界上大部分啤酒科研成果都出自德国，德国的啤酒生产技术和啤酒设备制造也一直处于世界领先地位。德意志民族精细、认真和崇尚传统的民族性格同样渗透于他们的啤酒技术之中：对啤酒生产的每一个环节都仔细推敲，对每一项新技术和每一种新设备的采用都慎之又慎，以坚持传统为自豪。

慕尼黑人以坚持运用传统工艺制造优质啤酒而闻名于世。在科学技术高度发达的今天，世界上绝大多数国家的啤酒厂都已普遍采用了现代先进的生产技术和设备，而慕尼黑却依然执拗地保持着他们的传统。在整个慕尼黑，集中体现着西方啤酒文化特点的古老啤酒厂，如今仍然还多达数百家。这些啤酒厂所使用的设备，有很多是从建厂之初一直使用到现在的。你很难用“陈旧”二字来形容它们，因为它们不仅继续为主人创造着效益，而且也令人感动地将属于全人类的优秀民族文化完整地保留了下来。而100年前，也正是这样的饱含着古朴神

韵的生产设备，曾被装上了一艘木船，远涉重洋，历时数月，到中国黄海之滨的青岛安家落户。于是，慕尼黑和青岛，慕尼黑啤酒和青岛啤酒，也因此缔结了整整一个世纪的血缘亲情。

让青岛和慕尼黑结缘的，是一位名叫海因瑞希·色伏特（Heinrich Siefert 1903—1908）的德国商人。青岛啤酒的诞生，正是得益于这位当时还非常年轻的海因瑞希·瑟夫特（Heinrich Siefert 1903—1908）

历史上最早的青岛城市地图，是由德国人在19世纪末绘制的，它不仅标志着青岛城市历史的纪元，而且也标定了这座百年之城的基本格局。



先生的商业眼光。

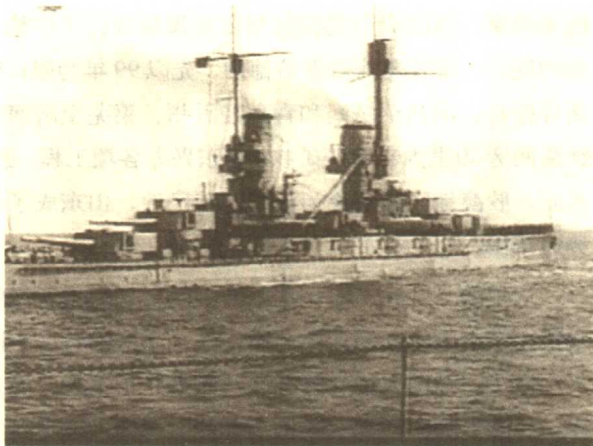
当然，海因瑞希·色伏特（Heinrich Siefert 1903—1908）先生不曾想到的是，没有为他创造出丰厚利润的青岛啤酒，会历经百年风风雨雨，承载起那么纷繁沉重的历史。

“青岛”这一地名的由来据说源自青岛市海边的一个小岛。但最早把“青岛”正式定为城市的名字却不是清政府，而是德皇威廉二世。

和大多数中国沿海城市相比，青岛是个年轻的城市。今天青岛市老市区大部分在清代以前属即墨县的仁化乡，包括青岛村、会前村、小泥洼等十几个自然村。1865年，清廷在青岛口（今前海一带）、女姑口等海口设立税卡，管理海运，收取税金，这里的地位日渐重要。1891年（清光绪十七年）5月，北洋大臣李鸿章检阅北洋海军后，与山东巡抚张曜南下视察胶州湾。经过实地勘察，他们深感胶州湾位置重要，遂联名上奏朝廷，建议在此建造炮台，驻军设防。同年6月14日，光绪皇帝正式批准了胶州湾设防的建议，后来确定此为青岛城市建置的开始。

在德国人到来之前，青岛只是一个名不见经传的海边小村镇。但是，如果忽略“城市”的概念，这座小村镇的历史又是非常久远的——青岛及周围地区有人类生存和繁衍的历史据考证可以上溯到6000年以前，生活在这里的中华民族重要族源之一的东夷族，曾经创造了著名的大汶口文化、龙山文化和东岳石文化。

早在19世纪60年代，德国政府便派地质学家卡霍芬到山东调查。1896年8月，德国驻远东舰队司令棣利司考察了山东半岛的形势，认定胶州湾是最适合德国在东亚进行战略扩张的据点。1897年，德国政府派工程专家佛朗求司来华，对胶州湾地区进行了详细考察，他的调查报告进一步坚定了德国侵占胶州湾的决心。



1897年11月，德国海军的战列舰不可一世地开进了胶州湾，数百名德国海军陆战队士兵踏上了中国的土地，占领了包括青岛在内的胶州湾地区。

1897年11月，德国海军的战列舰不可一世地开进了胶州湾，数百名德国海军陆战队士兵踏上了中国的土地，占领了包括青岛在内的胶州湾地区。和其他殖民列强一样，德国人也为自己找了一个冠冕堂皇的借口——有两个德国传教士在山东巨野被杀。这就是著名的“胶州湾事件”。德国在欧洲工业革命之后经济迅速发展，很快进入了世界强国之列。作为欧洲列强中的“迟到”者，德国比其他国家更迫切地需要扩张海外。扩张必须选择一些地方作为据点或跳板，尤其在远离本土的东亚地区更是如此。青岛之所以让德国人垂涎，是因为这里优越的地理位置和三面环海的得天独厚优势，可以成为他们扩张东亚的理想军事基地和商业港口。

在德帝国主义的威逼下，1898年3月6日，腐朽的满清朝廷派大

臣李鸿章、翁同龢与德国驻华公使海靖签订了中德《胶澳租界条约》。条约规定：将胶州湾租借给德国，先以99年为限；德国可以建造由青岛经潍县、淄川至济南和青岛经沂州、莱芜至济南的两条铁路，并在铁路两旁30里内享有开矿权；山东兴办各项工程，德人有优先承办权。从此，胶澳地区正式沦为德国的殖民地，山东成了德国殖民主义者的势力范围。

这里的“租借”并不等同于“租界”，通常所说的租界指的是在一些殖民城市中建立的国中之国，是一小块的殖民小区域，但是青岛就不一样了。德国人把它整个地“租借”了下来，而且和香港、澳门一样——“借”就是99年。正因为如此，德国人在青岛实行的是一整套完整的殖民统治体系，包括政治、经济、司法、民事等等一切，都是完全殖民化的，这和其他殖民城市的那些小块的租界是完全不同的。也正因为如此，德国人在条约签订之后对青岛进行了大规模的建设和投资，而这些建设和投资计划——从军事的到商业的乃至城市基础设施——都是着眼于99年甚至更长时间的，在他们的心目中，他们已经是在建设他们自己的城市了。

1898年9月，德人开放青岛为自由港。1899年10月，德皇威廉二世命名“胶州保护地的新市区为青岛”，这里成为胶澳租借地的主要区域。德国殖民当局于1900年制定出最初始的青岛城市规划，开始大规模的建筑活动，力图把青岛建成为德国在远东地区巩固的军事基地、商贸港口和殖民地行政经济中心。于是，德国人完全按照欧洲市镇的建造模式，开始在中国山东的崂山脚下建设一座典型西方建筑文化理念的城市。

德国人在青岛苦心孤诣的经营仅仅延续了17年。也正是这17年，为青岛奠定了独具欧洲建筑文化神韵的城市风貌。

今天的青岛海洋大学，是曾经的德国兵营。今天的青岛市人大、政协机关，是曾经的德国提督府。今天的市政府迎宾楼，是曾经的德国