

百年 青岛啤酒 的品牌攻略

周锡冰◎编著

成功有成功者的理由，成功有成功者的哲学。
彭作义：“一年三百六十日，都是横戈马上行”，为青岛啤酒构建了一个庞大的版图；
金志国：紧急收缩扩张战线，转而开始内部整合，开始了青岛啤酒强身健体的过程，
青岛啤酒的百年历程与成功，孕育于百年青岛啤酒的历史文化之中，
让我们一起去探索、去追寻、去思考、去实践其中的理念与精髓。

TSING

BEER

中国物资出版社

百年

青岛啤酒

的品牌攻略

TSINGTAO BEER



青岛啤酒从1903年诞生开始，发展到今天已成为世界十大啤酒商之一。

百年青啤，经历了一系列的战略转型与调整，如从高端到低端的定位、跑马圈地市场扩张策略、被称为“二次管理革命”的内部整合以及国际化的资本运作策略等。

在这一过程中，青岛啤酒发展出了各种前沿的经营理念，如“低成本扩张、高起点发展”“金字塔品牌战略”“新鲜度管理”等，引发了啤酒行业的大格局重组。

经过多年的市场验证，这些战略都是成功的，也都是值得我们借鉴和思考的。让我们翻开百年青啤，与它一起去实践一个企业的辛酸与腾飞，一起去为实现企业的百年宏图而远征……

ISBN 978-7-5047-3926-1



9 787504 739261 >

定价：32.00元

青岛啤酒

的品牌攻略

TSINGTAO BEER

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

百年青岛啤酒的品牌攻略 / 周锡冰编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 8
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3926 - 1

I. ①百… II. ①周… III. ①啤酒工业 - 工业企业管理 - 经验 - 青岛市
IV. ①F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163369 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3926 - 1/F · 1555

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

版 次 2011 年 8 月第 1 版

字 数 249 千字

印 次 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数 0001—4000 册

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

自序

或许是一种巧合，或许正是历史的必然，在青岛啤酒最近 10 多年的发展历程中，董事长以及三任总裁都出自山东。在写作这本书的过程中，我的脑海中一次次地浮现山东人的影子，浮现山东这块儿历尽沧桑的热土……

山东出“汉子”，这是古已有之的说法，这不是说山东人在体形上高大魁梧，更多的是道出了山东人的血气与豪放。在青岛啤酒的发展过程中，彭作义被誉为“彭大将军”，在整个中国南征北战，在他的金戈铁马下，青岛啤酒构建了一个庞大的版图。而彭作义也以“一年三百六十日，都是横戈马上行”自喻，这种豪放与山东人的气质几乎完美吻合。

同时，山东是中国儒家文化的发祥地，是孔子的故乡，也是孕育“诸子百家”的沃土。儒家文化在这里扎根之深已渗入到土地里，渗入到山东人的血液中。而儒家文化的精义在于“柔和”。所以，你可以看到，金志国刚一上任，便紧急收缩彭作义的扩张战线，转而开始了内部整合，开始了青岛啤酒强身健体的过程——他与彭作义是两种迥然不同的性情。

这确实是一个有趣的现象。可以说，从来没有一个企业像青岛啤酒这样被深深地烙上一个地方的名字以及某个人的鲜明个性；也从来没有一个企业像青岛啤酒这样，不同的领导者，其性格分野是如此鲜明，而又如此适时地带领着青岛啤酒完成一次次的战略转型。

对于青岛啤酒来说，不同领导者带来了不同的企业文化，不同的文化又集于其一身，浑然一体，这不但奇妙而且让人叹服。很多企业在讨论企业文化如何构建、如何使企业文化在不冲突的情况下保持活力，我建议他们深入地研究青岛啤酒，相信能找到更好的答案。

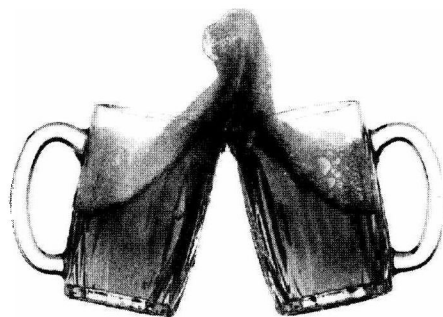
目录 CONTENTS

第一章 青岛啤酒的百年之路

- 2 见证历史
- 8 百年辉煌
- 11 百年宣言

第二章 品牌金字塔

- 18 大名牌大市场
- 24 确定品牌金字塔理念
- 28 品牌价值集中化
- 33 加强品牌层级管理
- 38 品牌之路不断创新



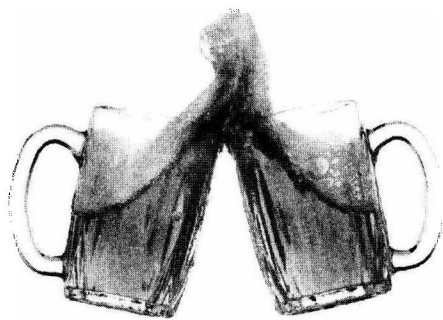
第三章 青岛啤酒的非常规营销

- 42 卸下“贵族的外衣”
- 48 重塑营销理念
- 52 顾客忠诚度战略
- 61 构建强势营销渠道

第四章 二次管理革命

- 72 内延式发展

- 76 青岛啤酒管理模式
- 82 建设现代企业制度
- 91 重整供应链
- 105 改善物流管理系统
- 111 实施 ERP 管理



第五章 文化决胜

- 118 齐鲁文化 + 德意志精神
- 119 好人做好酒
- 124 善待“国货精品”
- 127 锻造不一般的激情
- 132 团队文化变革

第六章 资本运作

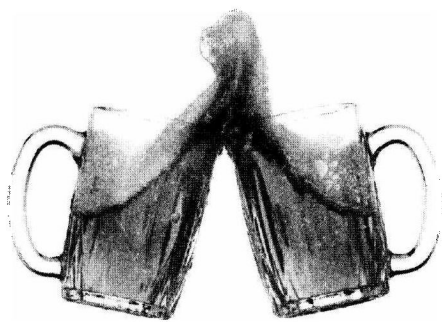
- 146 并购战火，硝烟未尽
- 148 外资啤酒：借道抢滩
- 151 发展才是硬道理
- 156 彭作义的“资本方针”
- 163 与资本共舞

第七章 布局全国

- 176 谋略济南
- 183 烟台之争
- 185 猛攻京城
- 191 结盟宝鸡

193 染指成都

194 落子西北



第八章 国际化战略

198 生存与死亡

201 结盟 A - B

208 中国台湾只是一个跳板

213 构筑国际金三角

第九章 前路漫漫

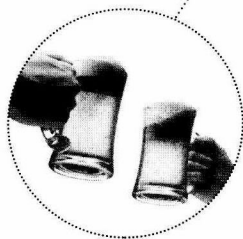
226 远征者

239 创新中做强做大

后记

第一章

青岛啤酒的百年之路



见证历史

青岛啤酒股份有限公司（以下简称“青岛啤酒”）的百年历程是一部中国制度变迁的历史，经历过德国的统治、民国政府的接任以及日本侵略者的占领。新中国成立后，青岛啤酒本应有一个健康发展的环境，但又遭遇了为期十年的“文革”大浩劫，直到改革开放，青岛啤酒才真正地迈入高速发展的快车道……

很多人说，如果不是那场“十年动乱”的摧残，青岛啤酒本应该走上快速发展的道路，因为几十年老企业的底蕴，特别是解放后当家做主的工人们焕发了极高的生产热情，企业管理和产品质量都达到了相当高的水平。

“十年动乱”不仅影响了生产，也干扰了人们的思想，期间人们一度认为啤酒是“贵族产品”，并在“打倒封资修”的口号下，“贵族产品”的啤酒濒临停产的境地。

值得欣慰的是，在改革开放后，党中央拨乱反正，青岛啤酒才得以恢复正常生产，并随着改革开放的不断深入，进行了一系列的战略转型和调整，真正地开始进入了中国大众的视野，同时也开始了另一个百年征程……

对于青岛啤酒这样一个百年企业，其历史决定了青岛啤酒的现在，我们首先需要了解青岛啤酒的历史，才能认识青岛啤酒的现在，也才能洞察青岛啤酒的将来。青岛啤酒的历史坎坷而又绮丽，融入了中国百年的历史风云，又展现了共和国辉煌的前景。



背景资料

青岛啤酒发展历史不完全记录

1903年，青岛被德国占领，英德商人为适应占领军和侨民的需要就在这个地方开办了啤酒厂，起名为“日耳曼啤酒公司青岛股份公司”——这就是青岛啤酒的前身，我国的第一家啤酒厂，当时的年产量为2000吨。

1906年，青岛啤酒在慕尼黑啤酒博览会上荣获金质奖章。

1914年，第一次世界大战爆发，日本人占领青岛后，将德国人的啤酒厂购买下来，更名为“大日本麦酒株式会社青岛工场”，并进行了较大规模的改造和扩建，当时产品曾出口到西贡和新加坡。

1945年，抗日战争胜利后，国民党接管了啤酒厂，并更名为“青岛啤酒公司”。

1949年6月2日，中国人民解放军解放青岛。历史上曾多次易手的青岛啤酒厂归人民所有。人民解放军青岛市军事管制委员会向青岛啤酒厂发布命令：令“齐鲁企业股份有限公司啤酒厂”兹派杨维德同志为本会工作组组长，负责接管该厂，仰即遵照办理。工厂名称定为“国营青岛啤酒厂”。由于国家对烟酒实行统一的专卖政策，所以企业隶属于山东省烟酒专卖公司，后划归国家轻工业部直属。此时，青岛啤酒厂的固定资产原值不足500万元，年产量仅1193吨，而且是亏损经营。

1950年1月，青岛啤酒厂的党组织向全厂公开，支部书记孙化南在会上公布了党员名单。1950年5月1日国际劳动节那天，厂管理委员会成立，由15名委员组成，以党、政、工为主体，除军代表、厂长、工会主席外，还有齐志道、吴贻永、陈翼南、管敦仪（这都是为我国啤酒业发展立下卓越功勋的人物）4名技术人员和在生产第一线的8名工人参加。

同年，为了摆脱啤酒花依赖从国外进口的被动局面，在青岛市郊崂山县

李村建立酒花生产试验场，试种了32亩，大获成功。试种成功前，从美国进口啤酒花所用的费用竟然是全年啤酒净值的21%。

1951年11月，青岛啤酒厂民主改革选举生产组长，从此取消了沿用多年的把头带工制度。

1952年，青岛啤酒厂将过去的多级工资制改为8级工资制。同年，试验场扩展为700多亩生产基地，不仅自己所需的酒花原料全部实行自给，而且还支持兄弟厂家。

1953年，第一个五年计划开始，为了支持社会主义建设事业，青岛啤酒厂干部职工忘我工作，加班加点，超额完成生产任务，并开展增产节约活动和劳动竞赛，使生产管理向制度化迈进。

1954年，在青岛市委的直接领导下，企业管理实行“一长制”。在党和人民政府的关怀下，青岛啤酒厂迅速恢复了正常生产。由于认真贯彻政府的“保本、保税、保值”的方针，很快扭转了亏损的局面，生产经营稳步发展。青岛啤酒厂利用4年时间，企业累计实现利润94万元，缴纳税金365万元。同年，青岛啤酒大批量出口香港地区，并逐渐走向国际市场，越来越为国内外消费者所推崇。

1956年3月，遵照轻工业部糖酒工业管理局的通知，厂长唐健民、党总支书记姜瑞向中共中央主席毛泽东书面报告青岛啤酒厂的生产和工作情况，中央办公厅转发了这份报告，轻工业部办公厅翻印并下发全国有关酒厂。

1959年，经过几年稳定、快速的发展，该年年产突破1万吨大关。

1962年，青岛啤酒建立健全规章制度74种，受到国家有关部门的充分肯定。

1963年4月，在首次全国啤酒质量评比会上被评为国家名酒并获得唯一金奖，成为中国啤酒工业的象征。党和政府也越来越重视青岛啤酒的发展。

1967年4月，国家计委和国务院财贸办公室发文，批准青岛啤酒厂出口啤酒的增产措施，并专拨款项170万元，用于制麦、糖化前、后发酵等工序的填平补齐扩建工程，使年产量由1.9万吨增至2.6万吨。

20 世纪 60 年代是我国经济建设的一个特殊的历史时期，青岛啤酒发展速度迟缓，虽然不断挖潜改造，填平补齐，生产能力有所提高，但由于资金投入不足，基本建设没有什么大动作，尤其在十年“文革”期间，生产大受影响，到 1978 年，年产量才 4 万吨，但这仍不影响青岛啤酒在行业中“龙头老大”的地位。

1971 年，国家投资 157.5 万元，由企业进行基本建设，使年产量增加到 3 万吨。

1973 年，国家计委发文，决定提供贷款 1110.8 万元用于青岛啤酒厂的扩建，要求 1975 年年产量达到 5 万吨。

1975 年，在那个特殊的年代，扩建项目迟迟没有竣工，青岛啤酒年产量仅 4 万吨，惊动了 6 位国务院副总理作出有关批示。

1986 年，青岛啤酒年产量突破 10 万吨。整个 20 世纪 80 年代，青岛啤酒进入了快速发展的高峰期。

1993 年 6 月，青岛啤酒完成股份制改造，创立青岛啤酒股份有限公司；同年 7 月 15 日，青岛啤酒公司 H 股在香港上市，成为首家在海外上市的中国内地企业；同年 8 月 27 日，青岛啤酒 A 股在上海证券交易所上市，成为中国首家在两地同时上市的公司。

1994 年，青岛啤酒以 8000 万元全资收购扬州啤酒厂，开始了大规模并购的征程，从此走上了规模发展的快车道，同时掀起了行业内大规模的扩张狂潮。

1995 年，青岛啤酒收购西安汉斯啤酒厂。

1996 年 6 月，原青岛市计委主任李桂荣出任青岛啤酒董事长，原青岛市大洋食品集团董事长彭作义出任公司总经理，青岛啤酒的扩张时代由此拉开序幕。青岛啤酒年产量达到 30 万吨。乘改革开放的东风，青岛啤酒迎来了高速增长的黄金期。短短 5 年间，青岛啤酒就投入 4 亿多元，收购兼并了总生产规模超过 150 万吨的 22 家啤酒企业。

1999 年，由于一系列并购，这一年外界戏称为青岛啤酒的“并购年”，

当年青岛啤酒的纯利润达到 5000 万元。

2000 年，大规模扩张收到了显著的效果。同年，仅汉斯厂的产销量就上升到 18 万吨，实现利润 7800 万元，并占据了西安 90% 的市场份额。

2001 年 7 月，青岛啤酒总经理彭作义逝世，由金志国接任。金志国停止并购，开始进行并购之后的系统整合。金志国明确地调整青岛啤酒的营运战略，由做大做强改变为做强做大，着力推行改革，提升青岛啤酒公司的内部核心竞争力。

2002 年，青岛啤酒与 A-B 公司成为战略合作伙伴，并与其在纽约签署了排他性的战略合作协议。通过三批可转换债券，A-B 公司最终持有 27% 的青岛啤酒股票，拥有 20% 的股权表决权，成为仅次于青岛市国资委的第二大股东，与大股东只有 3% 左右的差距。

2003 年，青岛啤酒的百年庆典隆重举行。青岛啤酒提出百年归零理念，实施品牌年轻化战略。经过百年的发展，青岛啤酒产量突破 370 万吨，以其强劲的实力雄霸中国的啤酒市场。

2004 年 5 月 30 日，青岛啤酒再次荣膺“2003—2004 年度中国最受尊敬企业”称号。

2005 年 4 月 11 日，青岛啤酒与 A-B 公司共同宣布：青岛啤酒向 A-B 公司发行的第二批和第三批可转债转股，A-B 公司在青岛啤酒的股权将增加至 27%。青岛市国资委仍然是青岛啤酒的最大股东，持有 30.6% 的股份，A-B 公司成为青岛啤酒的最大非政府股东。同年 8 月 11 日，青岛啤酒股份有限公司和北京奥组委在北京签署协议，青岛啤酒正式成为北京 2008 年奥运会国内啤酒赞助商。

2006 年 4 月 28 日，青岛啤酒荣膺“2005 年度中国最受尊敬企业”称号，是全国同行业唯一一家获奖企业。

2008 年，A-B 和英博合并之后，青岛啤酒第二大股东变身为百威英博啤酒集团（简称“百威英博”）。百威英博出于对冲合并成本考虑，将 27% 股权纳入全球资产出售名单中。

2009年1月23日，百威英博宣布，将其持有的19.9%的青岛啤酒股权售予朝日啤酒株式会社（下称“朝日”）。朝日以6.67亿美元的代价，成为青岛啤酒的“二东家”。同年5月10日，陈发树以个人资金收购新英博所持有的其余7.01%的青岛啤酒H股，成为公司第三大股东，而青岛啤酒集团持有青岛啤酒31.41%的股权。同年6月，青岛啤酒收购济南啤酒及旗下“趵突泉”等品牌，统一鲁啤。

2010年，青岛啤酒董事长金志国重启青岛啤酒扩张之旅，以缩小和啤酒巨头华润雪花的差距。

.....

从青岛啤酒的发展过程来看，青岛啤酒的百年历程实际上就是一部制度变迁的历史；反过来，不同历史时期的制度保障，又为青岛啤酒提供了生存与发展的空间。无论德国人统治下，还是日本占领时期，直到新中国成立后，青岛啤酒才回归国有，在每一段青岛啤酒的历史中，青岛啤酒的经营者都非常重视企业的发展，其规模在不断发展中扩大。

青岛啤酒在不同历史阶段所处的经济环境是不一样的。在德、日管理时期，青岛啤酒不可避免地要为殖民统治服务，主要销售对象为其占领军和侨民，而不可能是中国的广大老百姓。消费歧视的存在，使当时的青岛啤酒成为一种对外的“贵族产品”。

尽管那段屈辱的历史谁也不愿意提及，但是德、日精益求精的工艺流程和对质量的把控是为青岛啤酒留下的宝贵遗产。也为青岛啤酒的国际化提供了条件。

青岛啤酒的发展主要体现在新中国成立后，这一切发生了翻天覆地的变化。青岛啤酒成为国有企业，其产品开始面向广大消费者，特别是在社会主义市场经济逐步确立后，青岛啤酒开始真正地面向大众，通过市场机制配置资源，扩大规模。1993年，青岛啤酒股份有限公司成立并进入国际资本市场，公司股票分别在香港和上海上市，成为国内首家在两地同时上市的股份有限

公司，募集的雄厚资金为今后的飞速发展奠定了坚实的基础。

1996 年以后，青岛啤酒开始在全国各地大规模并购啤酒企业，取得了长足进步。日益完善的市场环境和经济制度，对青岛啤酒来说如鱼得水。可以说，完善的市场环境和经济制度是青岛啤酒百年基业长青必要的外在条件，但又不是唯一的、最重要的。因为绝大多数中国企业都面临大同小异的制度环境，但跨越百年而畅销不衰的品牌却十分罕见。

百年辉煌

在全球化浪潮中，各国本土品牌都在谨慎应对外国品牌的强劲挑战，中国更是如此。中国很早就提出了“让老字号重新焕发青春”的口号。但之前这仅仅是个口号，在洋品牌的强烈冲击下，中国本土老品牌正全力以赴寻求自救之路。

2003 年，对青岛啤酒来说，是非常重要的一年，因为这一年是其百年庆典。百年长寿对于个人而言，可谓少而又少；对于中国企业，更是难上加难。“人生易老天难老”，经过时光的涤荡，又有多少品牌能够存活百年？如今，作为中国唯一称得上“国际知名”的两大品牌（朱镕基语，另一品牌为龙井茶）之一的青岛啤酒，已在构筑着自己的下一个百年。

2010 年 6 月 28 日，第七届世界品牌大会暨中国 500 最具价值品牌发布会在京举行，青岛啤酒品牌价值大幅飙升至 426.18 亿元，持续雄踞同行业首位。2009 年青岛啤酒实现净利润 12.53 亿元，同比增长 79.2%。青岛啤酒有关负责人表示，青岛啤酒品牌价值超百亿意味着公司在基本完成生产基地的战略布局和建立了完善的全国营销网络后，也实现了从产品销售向品牌营销战略的转型。较好的品牌知名度为青岛啤酒进一步发展壮大提供了有力的无形利器。而在 100 多年的历史中，青岛啤酒获得的无数次荣耀更是印证了青岛啤酒辉煌的百年发展历程。



背景资料

青岛啤酒获奖情况不完全统计表

年份	授奖活动	奖 别
1906	德国慕尼黑博览会	金奖
1963	首次全国啤酒质量评比会	国家名酒并获唯一金奖
1980	所有国家级全国啤酒质量评比	金奖
1990		
1981 1985 1987	美国华盛顿国际啤酒会评比	三次荣登榜首，并成为美国本土销量最高的亚洲啤酒
1988	中国食品博览会评比	荣获中国食品博览会金奖
1991	比利时布鲁塞尔蒙顿国际评比	金奖
1991	中国首届十大驰名商标评选	中国首届十大驰名商标
1992	中国消费者信得过企业评选	获中国消费者信得过优质奖
1993	新加坡国际饮品博览会	金奖
1994	中德啤酒品评比	金奖
1995	全国畅销国产商品“金桥奖”评选	全国畅销国产商品“金桥奖”第一名
1997	西班牙马德里第 23 届国际金星奖	杰出公司形象和质量国际金奖
1999	亚洲五十十大品牌评比	中国大陆唯一入选“亚洲五十大大名牌”的企业
2000	中国十大最具影响力企业评选	中国十大最具影响力企业
2001 2002 2004 2005 2006 2007 2008	中国最受尊敬的企业评选	先后七次荣获“中国最受尊敬的企业”称号