

著名轻工企业的发展与管理丛书

啤酒之星

曹 随 徐宝光 等编著



中国轻工业出版社

著名轻工企业的发展与管理丛书

啤酒之星

曹 随 徐宝光 等编著

中国轻工业出版社

(京)新登字034号

内 容 简 介

《啤酒之星》是《著名轻工企业的发展与管理丛书》的第一部，介绍了北京双合盛五星啤酒厂的发展历史及其经营战略、管理特性、管理机制、企业集团和企业文化。本书可作为轻工企业管理者、大专院校企业管理专业教师和学生及经济管理理论研究者的参考书籍。

著名轻工企业的发展与管理丛书

啤 酒 之 星

曹 随 徐宝光 等编著

唐是雯 责任编辑

中国轻工业出版社出版

(北京市东长安街6号)

北京市顺义县后沙峪印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

787×1092毫米 1/32 印张：8.25 字数：184千字

1992年10月 第一版第一次印刷

印数：4000 定价：9.50元

ISBN7-5019-1385-X/F·107

前 言

总结著名企业成功经验，并将其上升为理论，在美、日等国家较多，例如美国的《卓越丛书》影响遍及世界。我国在这方面有很大差距。为此，在北京社会科学院经济研究所的组织下，将陆续总结出一批著名轻工企业的管理经验，总题目为《著名轻工企业的发展与管理丛书》。

编写《著名轻工企业的发展与管理丛书》，对于总结我国自己的企业管理经验、创造具有中国特色的企业管理理论，对于成功企业的未来发展和企业文化建设，对于所有企业的借鉴作用，都将具有重大的现实意义。

《啤酒之星》是《著名轻工企业的发展与管理丛书》的第一部。改革开放以来，著名老企业的命运各不相同，有的苦了，有的发了。北京双合盛五星啤酒厂是发了的典型。本书揭示了她70余年盛名不衰的奥秘。

全书主要由经济研究所副研究员曹随编著。

徐宝光和唐菊珍参加了第一章第二节部分内容的编写，在编写第一章的过程中，曹随采访了北京双合盛的老员工和管理者殷文歧、杨宗治、少成贤、王悟我同志及郝守礼的夫人赵晓兰女士，同时收集到了金宗林和杨云程同志所写的双合盛史料。第一章大部分内容是对两位同志所写的史料的编辑，所以他们两位也应当是第一章的作者。此外，周传忠同志参加了第二章第三节部分内容的写作，王宝仁同志参加了第四章第三节部分内容的写作。

在写作过程中，曹随多次采访了北京双合盛五星啤酒厂的管理干部马文浩、杨大春、李龙华、冯松涛、袁文兰、刘

林英、刘沛英、关秀山、黄旭、吴文田、张汉鹏、霍景泉、傅德元、王正华、高建余、杜绿君、李筠、李蓓、武晓明、马启亮、张木增、顾虎金、郭孝君、孙立光、邹翰初、许广玉等同志；他们为本书提供了大量材料、特别是厂档案室对本书的出版作出了突出的贡献。在此，向他们表示深切的谢意。这些同志也是书中所描述的对象之一，即使未提名，也提到了他们所做的事迹，或总结的经验就是他们创造出来的。

完稿后，一轻局副局长、高级经济师杨志德同志组织专家审阅了书稿，北京双合盛厂领导和黄旭等同志也审阅了书稿。大家提出了宝贵意见，对成书起了重大作用。

本书从调查、写作到完稿，历时两年有余。双合盛过去和现实的文字材料很少，老一代手中的资料基本上焚于“文革”之火，为搜集资料耗费了1年半时间。由于写作时间仓促，本书“毛坯”痕迹不少，结构也不尽合理。但是，它毕竟成了全面系统总结双合盛历史和现实发展与管理经验的第一部著作，它毕竟把双合盛的成功经验准确地揭示出来了，它使遍及全国的五星啤酒企业集团的员工对双合盛的了解，由“神话”、“传说”，变为现实。这是我们唯一可以自慰的。

作 者

目 录

第一章 双合盛史话	(1)
一、双合盛变迁史.....	(1)
二、北京双合盛发展史.....	(15)
三、老双合盛的经营管理思想.....	(47)
四、双合盛要员的社会影响.....	(58)
第二章 管理特性	(61)
一、产品变革超前性.....	(61)
二、质量控制综合性.....	(69)
三、物流控制三重性.....	(77)
四、技术革新连续性.....	(89)
五、市场营销整体性.....	(100)
第三章 管理机制	(110)
一、企业管理机制的含义.....	(110)
二、目标责任机制.....	(112)
三、利益分配机制.....	(120)
四、从业竞争机制.....	(135)
五、管理机制与政策环境.....	(139)
第四章 企业战略	(144)
一、北京双合盛的企业战略.....	(144)
二、企业家的战略意识及决策基础.....	(154)
三、企业战略的实施.....	(165)
第五章 企业集团	(178)
一、发展横向联合.....	(178)

二、联合公司的管理体制.....	(188)
三、联合体的发展趋向.....	(199)
第六章 五星文化	(216)
一、经营哲学.....	(216)
二、企业精神.....	(221)
三、五星文化建设.....	(235)

第一章 双合盛史话

北京双合盛五星啤酒厂（简称北京双合盛）的历史原本是双合盛历史中的一部分，1949年以后，保留双合盛牌号的只有五星啤酒厂一家了，其余的双合盛厂家全部发生变异。

一、双合盛变迁史

（一）双合盛杂货铺

郝升堂是山东掖县柳行村人。其父较早就因为贫困闯关东，在海参崴附近的齐猛河种烟叶。后来，郝升堂也到了海参崴，从他父亲那里拿了一些烟叶，又从亲友处借了一些钱，作起小本生意。从1889年，郝升堂的小本生意有了一些积蓄，邀请同乡方来云入伙，郝入股1500卢布，方入股500卢布，在海参崴西下洼子开设了一个小杂货铺。郝升堂为杂货铺立号为“双合盛”，取“双人合资，财源茂盛”之义。开业五、六年，双合盛杂货铺无大起色，经常是零买碎卖，总作不成大买卖。为此，郝、方二人常常产生意见分歧。最后方来云撤出投资，离开了双合盛。郝升堂身材高大，绰号郝二楞，为人耿直，能吃苦。他一心要做好买卖，但自己性急，总抓不准机会。因而，郝升堂求贤若渴，想找一个懂生意的人合作。方来云抽资退股后，有同乡李梦令、杜尚志两人各借给郝升堂500卢布维持双合盛营业。不久，郝升堂就劝说两人入股，但是他们不肯。后来他们见郝升堂只字不提

还钱之事，见面就劝他们入股，李、杜两人只好勉强答应改借款为入股。这样，双合盛就由开业时的两人合资变成三人合资。股金由开张时的2000卢布，增至4000卢布。

（二）张廷阁进双合盛

张廷阁，号凤亭。1875年10月4日（清光绪元年九月初六）出生于山东掖县石柱村一个普通农民家庭。石柱村距郝升堂出生地柳行村只有几公里。其父张典顺在弟兄分家时承祖遗房产七间，土地一亩六分，家境比较贫寒。张廷阁兄弟四人中，他的天资最好，从小聪明伶俐。八、九岁时，父母送他进本村私塾读书。1891年前后，张廷阁的父亲突然去世，他因家庭无力担负学费而辍学务农。父亲死后，母亲陈氏带着张廷阁的两个年幼的弟弟回娘家暂住，张廷阁则和大哥一起下地干农活。后来，陈氏觉得寄人篱下生活并非终久之计，便又回到家中开了一爿酒肆，靠卖酒度日。当时，正值清王朝没落时期，西方各帝国主义国家加紧了对中国的侵略，造成了山东境内动乱不宁。1894年中日甲午战争之后，日寇铁蹄又蹂躏了山东半岛，广大人民极端困苦，纷纷离乡背井，外逃谋生。在1896年的一次大规模人民外流浪潮之中，21岁的张廷阁也身背一套简单的行装，加入了流民行列。临行时，张廷阁身着“开花”棉袄，脚穿一双“张嘴”布鞋向母亲辞行。陈氏替儿子缝好了布鞋，又用剪刀剪齐了衣袖，含泪把张廷阁打发上了路。离乡背井是人生的苦难，但对张廷阁又是重大的机会。当时，在山东等地的流民中盛传“闻崂子，拾金子”的流言。崂子即海参崴。它于1860年由清政府通过《北京条约》割让给了沙俄，不久变成了沙俄在亚洲最大的军港兼商港。由于地理位置优越，市区商业比较发达。祖居在这里的中国人不善于经营商业，所以许多山东流民都到这里开

店铺、设摊床、做买卖。1896年6月，沙俄胁迫清政府在莫斯科签订了《中俄密约》，沙俄帝国取得了西伯利亚大铁路借道中国东北直达海参崴的特权。海参崴同中国东北地区由于修筑铁路，建立了密切的商业贸易往来，中国内地的流民也纷纷到海参崴谋生。

张廷阁跟着一个本家侄子张天纲，伙同几个本乡青年一起徒步走到烟台，打算从这里闯关东。张天纲比张廷阁年长几岁，过去到过海参崴，人地两熟。到了烟台之后，不少人立即乘船上路了，张廷阁因盘缠不够，滞留在烟台码头打短工，积蓄够了路费之后，他终于到达了海参崴。他两手空空，置身于异国他乡，却也能听到熟悉的乡音，因为这里有许多家乡人开设的商号、店铺。经他侄子张天纲介绍，进入了一家叫“福长兴”的菜床学生意。从此，张廷阁开始了经商生涯。张廷阁从小伶牙利齿，遇事肯动脑筋，再加上他勤奋刻苦，三年习商期间，他不仅深谙商业上的生意经，而且还学会了一口流利的俄语。这给他采办货物，推销商品带来了很大的便利。当时许多中国商人都因为不懂俄语而大伤脑筋。

在商业交往中，郝升堂认识了张廷阁。大有他乡遇故知之感，两人同是掖县人，柳行村离石柱栏村只有几里路。郝升堂比张廷阁年长6岁，他发现自己要务色的合作者就是张廷阁这样的人。双合盛的老股东们把郝升堂比作刘备，把张廷阁比作诸葛亮，把郝升堂多次诚心邀请张廷阁到双合盛工作比作“三顾茅庐”，这不无道理。1898年，张廷阁辞去福长兴的工作，来到双合盛杂货铺。到双合盛之后，张廷阁同一些店伙先后加入了一些股金，他们既是店伙，又作股东。这时的双合盛已是七人股份，有郝升堂、张廷阁、杜清治、邹松山、王禹川、杜尚志、李梦令。以后一直是这7名股东，再

未增加新股。

郝升堂虽然自己并非精明的生意人，但是在识才和用才上堪称典范。他终生坚持“用人不疑，疑人不用”和“和气生财”的原则。他为杂货铺取名双合盛，正是他这种管理思想的体现。他的这种管理思想后来变成了双合盛全体经营管理者的共同行为准则。张廷阁来到双合盛，受到了郝升堂的信任和器重。双合盛的一些经营上的大事郝升堂总是让张廷阁出谋划策，大宗交易也交张廷阁出面洽谈。郝升堂衣着简朴，却花钱为张廷阁制作高级毛料西装，以利于社交。张廷阁工作十分努力，他凭借通晓俄语和灵活的经商手段，在不长的时间就做成了几笔大生意，故郝升堂又委任他担任双合盛的副经理，授予他全权经办双合盛的一切经营业务。

（三）双合盛的暴发

张廷阁担任副经理之后，双合盛发展迅速，营业额连年猛增。日俄战争前夕，海参崴驻扎了大批俄国军队，张廷阁见有机可乘，便以各种手段多方联系，贿通了军需要人，承揽了供应俄国军队日用品的大生意，从中赚取了巨额利润。张廷阁在当时经常和军队接触，探听到了战争必起的信息，他又大量储存货物待机抛售。1904年2月，日俄战争果然爆发了。日本海军封锁了海参崴的水上运输线，外地货源断绝，市内物价飞涨。双合盛乘机高价出售存货，战前以四分钱一斤购进的大批食盐，战争期间每斤竟卖五、六角钱，大获暴利。1906年至1907年，帝俄政府曾两次增税，每次都引起了物价上涨。对此，张廷阁在事先听到风声后，利用当时进货不用先付款的有利条件，赊购了大量的货物待涨价后出售。这样，双合盛没用分文流动资金却赚了一大笔钱。不担风险，坐得其财。

做了几次这样大的投机生意，使双合盛由一个小杂货铺一跃成为资金充足的大型百货商店。过去，双合盛只零售日用小百货，而今，双合盛零售兼批发呢绒、绸缎、日用五金等各类百货。至此，双合盛除另设分号外，还在该市商业闹区另行租地建楼，扩充营业项目，并由国外大量进货。在莫斯科、大阪、横滨、香港、新加坡等地设驻在员，直接和各地厂商建立进货关系。还同英国、德国等地的厂商订立了长期进货合同。有时，双合盛甚至能包整趟列车、整条轮船为其运货，气魄之大可见一斑。从此，双合盛信誉大为提高，资本金迅速增加，在日俄战争之后，已成为海山崴商界中首屈一指的大户了。

（四）回国兴办实业

张廷阁到双合盛以后，由于采购货物的关系，经常接触一些国外的实业家，在思想上受到了欧美资产阶级重实业轻商业的思想影响，曾产生过弃商业办实业的念头。第一次世界大战前夕，俄国无产阶级革命进入高潮，政局不稳，而中国国内恰逢清王朝覆灭、民国诞生。中国资产阶级民主革命的胜利，为我国民族工商业的发展提供了一个千载难逢的机会。国内的民族工商业者盛倡实业救国，纷纷兴办工厂。一些爱国华侨也纷纷向国内投资兴办实业。在这种情况下，张廷阁久已萌生的弃商转工的念头再也按捺不住了。从1912年起，先后将双合盛的全部资产抽调回国，转投工业。到1919年，全部结束了海参崴的商业活动。

早在日俄战争之前，双合盛就从海参崴向哈尔滨的义合成杂货店投资5万卢布，在哈尔滨立下了一个落脚点。哈尔滨的义合成杂货店位于道里东四道街与五道街中间的新成大街59号，现尚志大街176号，是郝升堂的叔叔郝茂祥开设

的一个小型杂货店。双合盛投资到哈尔滨的目的主要是为了自己在国内找个立足点，所以并没有正经地做买卖。1913年，张廷阁又在黑河设立了一个分号，并从海参崴派刘思恭、鄢正海两人具体负责。这样，双合盛在国内又有了一个新的立足之地。分号设在黑河是因为那里盛产黄金。黑河金矿交通不便，日用品短缺，分店设立后常常由海参崴或哈尔滨两地直接寄货由其出售。货出手后则廉价从当地购买黄金，由可靠的店伙带到哈尔滨。这样，不但两头获利，而且为双合盛储备了大量的黄金。为回国办实业准备了条件。

1912年，刚刚成立的北洋政府在北京召开了国内著名实业家参加的工商会议。虽然这个会议后来没有什么实际成效，但当时却在海外华侨中引起了强烈的反响。就在这次会议之后不久，张廷阁携巨款游历了北京、天津、张家口等地，以考察国内工商情况为由，伺机购厂办实业。此行虽未达到投资办厂的目的，却使张廷阁了解到国内工商业发展的一些情况，增强了他回国办实业的信心。

1914年，张廷阁闻听北洋政府准备在北京开办公用电车事业，便与海参崴的几个华侨资本家集资，准备承办北京的公用电车事业。然而，在接洽时却受到北洋政府的排挤、刁难，令张廷阁等人大失所望。其他几个人都携款返回海参崴了，张廷阁却没有急于回去。经过四处联系，八方努力，他终于在北京买妥了一家工厂。这是一家瑞士人开的啤酒汽水厂，座落在北京广安门外南观音寺11号，总面积1.4万平方米，共有生产用房612间，除总厂外，还有西、南两个分厂。总厂及两个分厂均设有轻便铁路，机器设备一应俱全。北京双合盛啤酒汽水厂（简称北京双合盛）是双合盛由商转工的第一个工厂，以后张廷阁又在东北购买和建立了若干企业，其进程如表1—1

所示。

表1—1 商业资本向工业资本转化进程

时间	项 目	性 质	负 责 人	备 注
1914年	北京双合盛啤酒汽水厂	从瑞士人手中购买	郝升堂、王禹川	
1915年	双合盛制粉厂	从俄国人手中购买	邹松山	
1916年	双城堡火磨	从永胜公司手中购买	郝余庆	
1919年	双合盛制油厂	从他人手中购买	迟永清、韩吉枢 (后改为范永平)	
1920年	双合盛皮革厂	购地43000平米新建	张运桐(后改为傅钧名)张和卿	
1921年	双合盛硬化油厂	进口设备		未建成
1924年	奉天航业公司	从俄国人手中购买	黄济之、张作进	

1925年,双合盛正式登记成立双合盛有限公司,张廷阁担任公司总经理。1927年,双合盛有限公司总资本已达182万现大洋,成为当时哈尔滨最大的民族资本集团之一。

(五) 双合盛的发展

由于北京双合盛啤酒汽水厂的历史要单独介绍,这里主要介绍双合盛其他工厂的发展变化。

1. 双合盛制粉厂

双合盛制粉厂原名叫地烈金火磨,由俄国人经营,是一个木制三阶段的小厂,日产3.3万公斤。但是,这个厂生产的红雄鸡牌面粉曾在欧洲面粉展览会上获奖,在哈尔滨和东北地区信誉较高。张廷阁在买厂时,很大原因是看中了该厂

的面粉质量和信誉，故将其红雄鸡图案的商标及其面袋上印有的欧洲展览会奖章图案一并买下。工厂经过简单检修，于1916年1月正式开工生产，日产量很快增加到4.85万公斤。当时，正值第一次世界大战之际，日、俄两国都到我国东北地区采购军粮，外国向国内输入的面粉中断，俄国政府对中俄边境贸易限制取消了，哈尔滨制粉业在市场上所受到的外来压力和限制已不复存在。双合盛的面粉不仅恢复了在东北南部和俄国边境地区的市场，而且还深入到了直隶，山东和俄国腹地。张廷阁见此机遇，又相机增添了机器设备，使日产量上升到7.28万公斤，较盘进厂时增加了一倍。双台盛十分注意保持红雄鸡牌的声誉，注重产品质量，保持了该种面粉吃水量大、筋力强、色白等特点，在中东路沿线地区获得好评，不论市场行情如何，生产一直供不应求。张廷阁看准了这个势头，决定扩大生产规模。1928年，张廷阁从德国、瑞士订购了先进的制粉设备，准备在原厂址再建新厂房。1929年4月破土动工，年底全部厂房建成。1930年2月，机器设备运到后，开始抓紧安装。新厂房是按50台制粉机设计的，这次只进口了25台制粉机，从旧厂拆下2台好的制粉机安装到新厂，共有27台。年底，新厂试车投产，日产达到15.4万公斤，较旧厂又翻了一番。机器设备均达到设计要求，面粉质量相当好。但是工厂是按50台制粉机设计的，所以车间显得空旷。1935年，张廷阁再次订购了23台瑞士和德国的制粉机，次年安装生产。这时，双台盛制粉厂共有50台制粉机，其中瑞士产的42台，德国产的8台，日产达到50万公斤。由于其产量高、质量好，商标名声和公司信誉高，使其他厂家无法与其竞争。20余年，双台盛制粉厂一直是双合盛无限公司各企业中赚钱最多的工厂。

2. 双城堡火磨

双城堡火磨在盘进时因机器设备陈旧，生产管理混乱，产量一直不高。经调整、检修后，最高日产量曾达到6.6万公斤。张廷阁又抓了该厂的面粉质量，使其产品在质量上基本和双合盛制粉厂相仿，所以销路一直很好。1931年，哈尔滨旧磨拆除后，张廷阁曾运来了一些旧厂拆下来的机器设备，更新了该厂原有的旧机器，使其产品的产量和质量又有了进一步的提高。尽管双城堡制粉厂只有17台制粉机，但每年平均都能有十多万元的进项。

3. 香坊油坊

香坊油坊是张廷阁以12000元现大洋购入的一个小油坊，经过简单的修整后，于1920年开工生产。当时哈尔滨制油业正值大发展时期，经营情况颇佳。张廷阁在油坊开工后，又逐年增添了一些机器设备，使日生产力达到1.7万公斤。但双合盛油坊仍属双合盛各企业中最小的一个工厂（仅有40盘油榨），在全市制油行业中也是一个中小户。所以，各股东都不大重视油坊的生产情况。张廷阁却没有因为油坊小而放松对它的管理。1928年，哈尔滨的油坊总数曾达42家，经日寇的洗劫，到1932年，仅幸存9家，双合盛的小油坊仍在其中。虽然在日寇统治时期双合盛油坊曾断断续续地停产多年，但因为双合盛资本雄厚，张廷阁一直没让油坊倒闭。

4. 双合盛皮革厂

民国初年，张廷阁在考察国内工商业情况时，曾顺道去张家口一带考察毛皮业情况。当他看到外国商人廉价在我国收购毛皮，制成皮革后又重价在我国销售的情况后，就产生了创办皮革厂的念头。但当时他尚未有建厂经验，各方面条件还不成熟，所以，就没有贸然动手。1920年时，他已成为

资本雄厚的实业家了，凭着实力，便开始筹划皮革厂的兴建工作。首先建成的是一座7000多平方米的宽大大房，接着又建成了2000多平方米的仓库、办公室、宿舍等设施。张廷阁平生最信服德国、瑞士的机器，这次又是从德国订购了全套的新式制革机。1922年，机器设备全部安装完毕，正式开工生产。就当时情况来说，双合盛皮革厂属于国内最先进的制革厂之一，最大日加工能力为底皮80张、软硬皮50张、法兰皮50张、羊皮200张。

皮革厂开工初期，由于进口皮革充斥我国市场，产品销路不畅，时常积压大量资金，获利也不大。张廷阁见皮革厂潜力很大，在皮革滞销时就令其转产，生产一些皮大衣、毡帽头、毡靴等应时大路货，保证了皮革厂生产任务，尽可能地作到不赔钱。日伪统治后期，在双合盛各企业经营不景气时，该厂却因进口皮张减少而大大盈利。仅1939年一年，皮革厂就获纯利93万余元伪币，成为当时双合盛各企业中最赚钱的工厂。有几年，双合盛各企业都亏损赔钱，整个公司的开销全靠皮革厂的盈利。

5. 兴记航业公司

从1924年至1939年，双合盛还承办了十几年的松花江航运事业。1924年，奉系军阀张作霖曾为收回内河主权，下令一律禁止外国轮船在松花江航行。同时，张作霖电召张廷阁、王魏卿（东亚轮船公司经理）、马希圣（大同粮栈老板）去奉天商讨收买俄人索斯金公司之轮船。当时，张廷阁无意出资买船，但张作霖指定由双合盛等三家公司联合接办索斯金航业公司。张廷阁没有办法，只好照办，而且还要出百分之五十的资金。

当时买进的船共有四条火轮，其中青岛号最大，500匹