

周锡冰 编著

青 啤

百年 攻 略

一个百年国际品牌的中国经营智慧

青啤的百年历程，实际上是一部制度变迁的历史，折射了中国近代以来剧变的大环境下

企业发展的艰难历程。它历经殖民、战火、动荡、阵痛以及激烈的市场竞争，每次都如凤凰涅槃而

屡获新生，常胜不衰，体现出一个个百年企业深厚的经营哲学和高深的经营智慧。



中国长安出版社

青 啤

百年 攻 略

一个百年国际品牌的中国经营智慧

青啤的百年历程，实际上是一部制度变迁的历史，折射了中国近代以来剧变的大环境下企业发展的艰难历程。它历经殖民、战火、动荡、阵痛以及激烈的市场竞争，每次都如凤凰涅槃而屡获新生、常胜不衰，体现出一个百年企业深厚的经营哲学和高深的经营智慧。



中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

青啤百年攻略 / 周锡冰编著. — 北京: 中国长安出版社, 2005.6

ISBN 7-80175-311-9

I. 青... II. 周... III. 啤酒—酒厂—经济战略—研究—
青岛市 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 076813 号

青啤百年攻略

周锡冰编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店经销

电话: 010-65271800(编辑部) 65270593 65270433(发行部)

印刷: 北京文海彩艺印刷有限公司

开本: 787×1092 1/16

印张: 15.5

字数: 215 千字

版次: 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80175-311-9/C·116

定价: 29.80 元

(如有印装错误 本社负责调换)

序言

或许是一种巧合,或许正是历史的必然,在青啤最近 10 年的发展历程中,董事长以及两任总裁都出自山东,在我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,更多的道出了山东人血气与豪放的气质。在青啤的发展过程中,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,青啤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土地,渗入山东人的血液。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,开始了青啤“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啤这样被深深地烙上了一个地方以及某个人的鲜明个性;也从来没有一个企业,像青啤这样,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啤完成一次次战略转型。对于青啤来说,不同领导者带来了不同的企业文化,不同的文化又集结于一身,而浑然一体,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又保持活力,我建议他们深入地研究研究青啤。

历史如果倒回 100 年,山东处于英德人的占领下,而那正是青啤诞生的岁月。投资建设青啤公司的英德商人肯定想不到,100 年后,它会成为中国啤酒工业的象征、中国啤酒的“第一品牌”。青啤依靠的是什么力量?这里面有中国人的经营智慧、青啤的文化根基,同时也有屈辱过后不屈不挠的奋斗精神。我这样说,不是出于中国人对青啤一厢情愿的希望,青啤公司发布的《百年宣言》可以成为佐证。

我无意散布更多的感性的认知。我得承认,在写作过程中,青啤的坎坷历史、青啤文化的特定色彩一直在我的头脑中萦绕不绝,带领着我往更深的层次上思考。但价值呢?这本书的价值呢?很多读者会这样问。

从经营的角度来衡量,青啤改革开放后的近 30 年时间是其对外开放的 30 年,是我们最应该关注的 30 年。这 30 年,青啤经历了一系列的战略转型与调整——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等。在这一过程中,青啤发展出了各种前沿的经营理念,比如“低成本扩张、高起点发展”、“金字塔品牌战略”、“新鲜度管理”等等,引发了啤酒行业的重大格局重组——经过几年的市场验证,这些战略都是成功的。

我毫不保留地陈述我的观点:青啤在经营管理战略上对我们的指导价值深藏于她的文化深处,这是我写作这本书的体会和认识。不深入了解青啤的文化历史、文化特色,就无法理解其战略战术的背景,无从得出“之所以如此”的真实答案。而我之所以要在开篇即说青啤的“山东人特质”以及青啤的百年历程,正是因为青啤成功的答案全在她的历史文化当中。

周锡冰

2005 年 7 月

第一章 百年青啤

见证历史	3
百年辉煌	7
百年宣言	8

第二章 品牌金字塔

大名牌大市场	15
确定品牌金字塔理念	18
品牌价值集中化	21
加强品牌层级管理	26
品牌之路不断创新	31

第三章 青啤非常营销

卸下“贵族的外衣”	37
重塑营销理念	43
顾客忠诚度战略	47
构建强势营销渠道	56

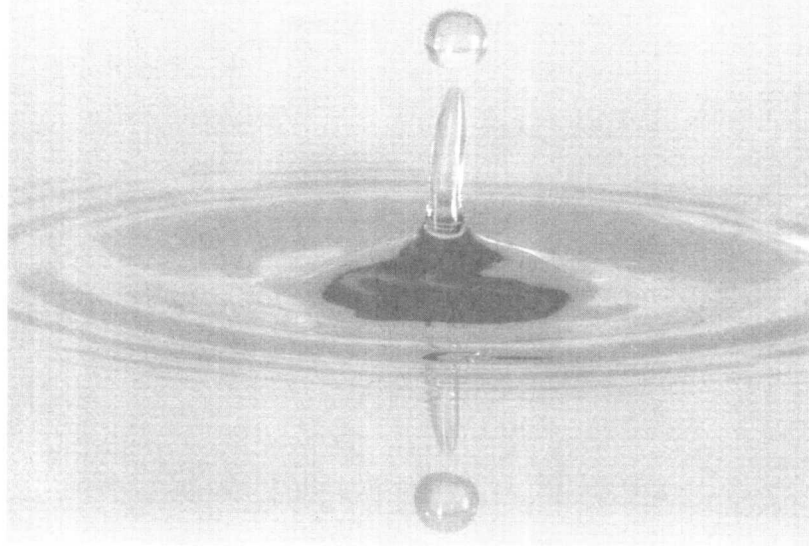
第四章 二次管理革命

内延式发展	67
青啤管理模式	71
建设现代企业制度	77
重整供应链	86
改善物流管理系统	100

实施 ERP 管理	106
第五章 文化决胜	
齐鲁文化+德意志精神	113
好人做好酒	115
善待“国货精品”	120
锻造不一般的激情	123
团队文化变革	127
第六章 资本运作	
并购战火,硝烟未尽	139
发展才是硬道理	144
彭作义的“资本方针”	149
与资本共舞	156
青啤扩张七点经验	162
第七章 布局全国	
谋略济南	171
烟台之争	178
猛攻京城	180
结盟宝鸡	183
染指成都	185
落子西北	186
第八章 国际化战略	
生存与死亡	191
联手 A-B	194
台湾只是一个跳板	200
构筑国际金三角	206
六个法则	212
第九章 前路漫漫	
远征者·····	219

第一章 百年 青啤

回顾“青岛啤酒”所走过的百年风雨历程,风云激荡,而又灿烂辉煌。很少有这样的企业,它的命运与祖国近代百年的荣辱兴衰紧紧地联在一起!很少有这样的产品,它的内涵如同一条血脉把天涯海角的华人紧紧地联在一起!很少有这样的品牌,它的未来获得国人如此热切的关注和如此殷切的期望!



见证历史

青啤的百年历程是一部中国制度变迁的历史，她经历过德国人的统治，民国政府的接任以及日本侵略者的占领。新中国成立后，她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，青啤才真正地迈入发展的快车道……

对于青啤这样一个百年企业，她的历史决定了她的现在，我们首先需要了解她的历史，才能认识到她的现在，才能洞察她的将来。青啤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。

资料：青啤发展历史不完全记事

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，是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

杨维德同志为本次会议组长，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，年产量才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。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、吴庚永、陈翼南、管敦仪（这都是为我国啤酒业发展立下卓著功勋的人物）4名技术人员和直接在第一线生产的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。也就是1950年，试种成功前，从美国进口啤酒花所用的费用竟是全年啤酒净值的21%。

1951年11月，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，青啤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，而且还支援兄弟厂家。

1953年，第一个五年计划开始，为了支援社会主义建设事业，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。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，生产经营稳步进行。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，青岛啤酒逐渐

第

1

章

百年青啤

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个报告,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、快速地发展,该年年产突破1万吨大关。

1962年,青啤建立健全规章制度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惟一金奖,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年代是我国特定的历史时期,青啤发展速度迟缓了,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,青啤年产量仅4万吨。惊动了6位国务院副总理做出有关批示。

1986年,青啤年产量突破10万吨。整个80年代,青啤获得了快速发展的高峰期。

1993年6月,创立青岛啤酒股份有限公司,同年,青啤股票分别在香港和上海上市,成为首家在海外上市的中国企业。

1994年,青啤以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,收购西安汉斯啤酒厂。

1996年,青岛啤酒年产量达到30万吨。乘改革开放的东风,青啤的一个高速增长的黄金期到来。短短的5年间,青啤就投入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啤的“并购年”,当年青啤的纯利润达到5000万元。

2000年,大规模扩张收到了显著的效果,当年,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,青啤总经理彭作义辞世,由金志国接任。他明确地调整青啤的营运战略,由做大做强改变为做强做大,着力推行改革,提升公司的内部核心竞争力。

2003年,青啤的百年庆典隆重举行。经过百年的发展,青啤产量突破370万吨,青岛啤酒以其强劲的实力雄霸中国的啤酒市场。

.....

很多人说,如果不是那场“十年浩劫”的摧残,青岛啤酒本应该走上快速发展的道路的,因为几十年老企业的底蕴,特别是解放后当家作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的水平。

就这样,“十年动乱”不仅影响生产,也干扰了人们的思想,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。改革开放后,人们拨乱反正,青啤得以恢复正常生产,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……

百年辉煌

2004 年 12 月,中国最有价值品牌研究报告发布,青岛啤酒以 168.73 亿元人民币的品牌价值继续位居中国最有价值品牌前十名。同时,青岛啤酒公司旗下的汉斯啤酒和崂山啤酒两品牌亦首次入选中国最有价值品牌。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 年的历史上,青啤获得的无数次荣耀更是映证着青啤辉煌的百年发展历程。

第 1 章

百年青啤

青岛啤酒获奖情况不完全统计表		
时间	颁奖活动	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、金奖
1980 1990	所有国家级全国啤酒质量评比	金奖
1981 1985 1987	美国举行的国际啤酒评比会	三次荣登榜首,并成为美国市场上销量最高的亚洲啤酒
1991	首届中国十大驰名商标评选	首批十大驰名商标
1991	比利时布鲁塞尔评比大赛	金奖
1993	新加坡评比大赛	金奖
1997	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选	亚洲五大品牌
2000	中国十大最具影响力企业评选	十大最具影响力企业

2001	中国最受尊敬的企业评选	最受尊敬的企业
2002		
2003		
2004		

百年宣言

诚如青啤人所说：一个“百年老店”，历经殖民、战火、动荡、阵痛、竞争，有如凤凰涅槃而屡获新生，常胜不衰——这就是青啤。2003年，青啤迎来了百岁生日。回忆过去，展望未来，青啤人在无限欢庆之时，也对青啤这样一个百年老店展开了全方面的总结、分析以及对未来的规划……

资料：青啤公司的《百年宣言》

1903年8月15日至2003年8月15日，青岛啤酒走过了整整一百年的风雨历程。

这是风云激荡而灿烂辉煌的百年！

很少有这样的企业，它的命运与祖国近代百年的荣辱兴衰紧紧地联在一起！很少有这样的产品，它的内涵如同一条血脉把天涯海角的华人紧紧地联在一起！很少有这样的品牌，它的未来获得国人如此热切的关注和如此宏伟的期望！

在青岛啤酒百年华诞之际，我们发表《百年宣言》，向世界敞开我们的心扉，抒发我们的壮志胸怀，宣示我们新百年的理想和承诺。

1. 回顾百年——百年沧桑，百年拼搏，百年辉煌。

难忘青岛啤酒问世充满的酸楚。晚清腐败，列强侵华，这个被叫做“日尔曼啤酒公司青岛股份公司”的企业，就是在这样一个战乱、动荡、屈辱的年代中诞生的。

难忘青岛啤酒成长的曲折。一次世界大战之后，德国人走了，东洋兵来了。日本人把青岛啤酒更名为“大日本麦酒株式会社青岛工

第

I

章

百年青啤

场”，一直掌管了29年！日本投降，抗战胜利，国民党政府接收后的“青岛啤酒厂”，经常处于半停产状态。

最难忘青岛啤酒的新生。1949年6月2日，中国人民解放军解放青岛。至此，经历了近半个世纪的风雨洗礼，青岛啤酒终于回到了人民的怀抱！

在热火朝天的社会主义建设中，获得新生的青岛啤酒一马当先。1959年年产突破1万吨，1963年被评为啤酒行业唯一的国家名酒，1964年国家轻工部提出“啤酒行业学青岛”，专家们编写的《青岛啤酒操作法》成为我国啤酒酿造技术的指南。

春风化雨，万象更新。伴随着改革开放的大潮，青岛啤酒步入空前发展的新时期。20世纪80年代两次获得国家质量金奖；三次在美国举行的国际啤酒评比会上荣登榜首；1991年被评为中国首批十大驰名商标，品牌价值历年高居行业榜首；1993年青岛啤酒股份有限公司成立，并成为首家在海外上市的中国大陆企业。

20世纪90年代后期，青啤公司开始全面实施“大名牌战略”。1999年，产销量在全国率先突破100万吨，2002年突破300万吨，全国市场占有率从2%增长到12%，在全国17个省市拥有了自己的啤酒生产企业，基本完成了全国性战略布局。尤其是在并购了上海嘉士伯和北京五星等外资控股企业后，轰动了业界内外，被称为中国啤酒业“从春秋到战国”行业整合潮流的引导者。

英德商人经营13年，日本人控制29年，国民党政府手中4年，新中国怀抱54年。——经过如此曲折起伏、风雨跌宕的一百年，青岛啤酒终于在我们自己的手中实现了历史的辉煌。

“国货精品，民族瑰宝”。这就是百年沧桑、百年拼搏，给予青岛啤酒的历史定位。

2.思考百年——百年征程，百年奋斗，百年积淀。

一个“百年老店”，历经殖民、战火、动荡、阵痛、竞争，有如凤凰涅槃而屡获新生，常胜不衰。究其根源就在于她有一种内在的、深

沉的力量在激励着我们奋斗不已。

百年青啤,酿造了酒香,酿造了历史,更酿造了文化。

·“锐意进取,奉献社会”是我们的核心理念。

·“超越自我,追求卓越”是我们的企业精神。

·“创世界驰名品牌,建国际一流企业”是我们的企业目标。

·“热爱青岛啤酒,献身青岛啤酒”是我们员工的精神写照。

·“精干高效的队伍,品质超群的产品,严明和谐的管理,优美整洁的环境,真诚奉献的服务”是我们的企业形象……

我们的企业文化不仅是青啤人信奉的理念、行为的准则,更熔铸成灵魂,化作了激情。在青岛啤酒的编年史上留下了一个个闪光的名字——朱梅、吴贻永、彭作义……就是这种精神和激情的化身,为了青岛啤酒的发展和未来,他们奉献了自己的智慧、汗水、心血,甚至生命!“让青岛啤酒这四个大字更加金光闪闪”已经成为青岛啤酒全体员工的心声。

百年锤炼出来的企业文化是我们青岛啤酒最为宝贵的财富,也必将成为今后企业发展的强大驱动力。

3. 展望百年——百年希望,百年畅想,百年梦圆。

站在新世纪之初瞭望,伟大祖国正在向全面建设小康进军,中国经济正在和世界经济全球化接轨。面对国际化、信息化、市场化的汹涌大潮,机遇和挑战并存。过去的百年,青岛啤酒抓住历史机遇得以发展,新的百年,我们将在战胜危机中不断成长。我们已经认识到在新百年征途上将充满坎坷和艰辛,我们深知与国际大公司的差距,因此,青岛啤酒必须“用未来思考今天,用今天创造未来”,保持基业常青,努力谱写新百年的辉煌篇章!

展望未来,我们将始终抓住发展不放松,把企业做强做大,逐步走向全球化采购,全球化生产,全球化销售,全球化融资,全球化管理,把青岛啤酒建设成为一个拥有国际竞争力和世界知名品牌的国际化大公司。2003年产销量进入世界啤酒十强,2005年实