

# 再造 青啤

在资本力量和经济全球化的浪潮面前，你的企业是否意识到，另一场特殊的不见硝烟的战争正悄然打响，战争的对手正是企业自己。青啤的文化转型之痛，是每一个奋发图强的中国企业所无法回避的。

—— 一个百年企业的文化演变

夏骏 阴山◎著

东方出版社  
东方音像电子出版社

# 再造 青啤

一个百年企业的

文化演变

夏骏 阴山 著  
东方出版社  
东方音像电子出版社

**图书在版编目 (CIP 数据)**

再造青啤——一个百年企业的文化演变 / 夏骏 阴山 著

北京: 东方出版社, 2006 - 03

ISBN 7 - 5060 - 2440 - 3

I. 青… II. ①夏…②阴…

III. 啤酒—酿酒工业—工业企业—企业文化—青岛市

IV. F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 008664 号

---

**再造青啤——一个百年企业的文化演变**

作 者: 夏骏 阴山 著

策 划: 许剑秋

责任编辑: 胡媛 蒋建平

出版发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 3 月 1 版

印 次: 2006 年 3 月 1 次印刷

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 12.875

书 号: ISBN 7 - 5060 - 2440 - 3

定 价: 28 元

发行部电话: 65257256

---

版权所有, 违者必究

# 目 录

## 导 语 入 海 口

激情的原点 .....	3
一路走来 .....	10
入海口 .....	17

## 上 篇 基 因

厘清基本概念:文化和企业文化 .....	35
☐什么是文化 .....	35
☐企业文化的由来 .....	38
☐如何理解和把握企业文化 .....	41
青啤企业文化解析之一:沿革与要素 .....	46
☐青啤的文化之旅 .....	46
☐青啤企业文化要素解析 .....	51
青啤企业文化解析之二:三大根源 .....	62

☐ 德意志文化对青啤企业文化的影响 .....	63
☐ 齐鲁文化对青啤企业文化的影响 .....	68
☐ 计划经济文化对青啤企业文化的影响 .....	73
青啤企业文化解析之三:文化负资产 .....	77
☐ 瑕瑜互现的文化遗传 .....	77
☐ 文化负资产 .....	81
青啤企业文化解析之四:青啤和国内国际化公司的比较 .....	85

## 中 篇 镜 鉴

寂寞中的救赎 .....	93
江轮和海轮之别 .....	109
☐ 寻求外力 .....	109
☐ 镜子 .....	113
☐ 收获 .....	120
从江轮变成海轮的关键 .....	127
☐ 第四层竞争力 .....	127
☐ 文化再造 .....	130
☐ 执行力文化 .....	134
☐ 文化经营 .....	143

## 下 篇 走 向

痛苦的转型 .....	151
☐ 必经之路:向市场导向型企业转变 .....	151
☐ 文化之痛:最大的敌人是自己 .....	157
新青啤文化 .....	164

☐从新愿景和新使命透视青啤的转型 .....	167
☐从“和而不同”看新青啤文化的核心价值观 .....	171
☐从概念更新看青啤对市场型文化探索的深化 .....	175
<b>激情文化试读</b> .....	180
☐释义——青啤激情文化的内涵 .....	180
☐考较——激情文化的理论分析 .....	183
☐循因——青啤激情文化的形成轨迹 .....	191
☐琐论——激情文化利弊分析 .....	194
<b>结语：入海之前的战争</b> .....	199

# 导语 入海口

这几年青啤似乎总是这样，常常在热闹的环境之中苦守着一份难能可贵的寂寞。

——题记







## 激情的原点

2005年6月15日,北京。

酷暑骤至,正是爱喝啤酒的人们开怀畅饮的时节。在恼人的热浪和啤酒的芳香的交织中,各大媒体纷纷报道了一则透着啤酒般清爽的消息:中央电视台与青岛啤酒公司在京共同启动了“青岛啤酒二〇〇五 CCTV‘梦想中国’”大型电视活动。

“梦想中国”是中央电视台的王牌栏目“非常6+1”的特别节目。2004年“梦想中国”连续7天的直播突破了央视二套的最高收视率——从全国7大片区选拔出来的36组41位选手在连续6天的直播节目中登台展示其演唱才艺,由全国的电视观众一起见证并评选出每一天的一位获胜者,在最后一天的晚上6位总决赛的选手再进行一场实力的对抗,并由全国观众圈定“中国平民偶像”。

中央电视台的一次覆盖全国的电视活动由一家啤酒企业冠名赞助,这无论在电视行业还是啤酒行业都是第一次。但更有价值的新闻点还不在此。中国新闻网的报道说,“青啤的品牌主张‘激情成就梦想’将成为本年度梦想中国活动的主题。据悉,这也是企业品牌主张首次成为央视栏目的活动主题。”

青岛啤酒公司执行总裁刘英弟说,“梦想中国”为许多拥有明

星梦的普通人搭建了一个圆梦舞台。他们因为梦想而充满激情，敢于接受挑战，是激情使他们一步一步梦想成真。青岛啤酒一百年来也正是由于一贯激情的催发而成就了今天。“与该栏目的合作正是基于‘梦想中国’的创办初衷与青啤的企业理念和品牌精神上的高度吻合。”

这一天距一年一度的青岛国际啤酒节正好还有两个月。中央电视台的这次全国性活动是否会和啤酒节融合起来，将青岛啤酒的“激情”在盛夏季节火热推向全国，暂时还不得而知。但关于“激情”的话题，很自然地会把人们的思绪带回到两年前的那次不同寻常的青岛啤酒节。

那是2003年8月15日，一个值得3万多青啤人和700多万青岛人举杯同庆的日子——青岛啤酒的百年华诞。从1903年8月15日至公元2003年8月15日，青岛啤酒走过了整整一百年的风雨历程。

青岛人庆祝的当然不仅仅是让他们引以为豪的青岛啤酒，他们同时还在庆祝青岛这座城市的百年华诞。“百年青啤，百年青岛”，青岛和青啤从来就密不可分，清爽的青岛啤酒几乎可以说是孕育她成长的这座美丽城市的象征。

在稍早出版的《百年回眸——青岛啤酒百年轶事》一书的序言中，青啤公司董事长李桂荣深情地写到：

“100年的风雨兼程，几代青啤人超越了一个又一个竞争对手，把一个年产能力不足2000吨的手工小啤酒作坊做成了年产300万吨以上，在世界啤酒行业有一定影响的现代化大公司。应该说，在中国，没有哪一个企业的命运能像我们青岛啤酒一样，与祖国近代百年的荣辱兴衰紧紧地连在一起；也没有哪一个企业的品牌能像我们青岛啤酒一样与她所在的城市齐名并蜚声海内外；更没有哪

一个企业能像我们青岛啤酒一样,如同一条血脉把天涯海角的华人紧紧地连在一起……春华秋实,当我们沿着青岛啤酒100年艰辛历程一路走来,为青岛啤酒的发展而骄傲自豪和欢呼雀跃的时候,我们却突然发现,在深厚浓重的百年征程里,有太多的记忆,有太多的情感都是难以用语言来表达的。”

在17天的庆祝活动中,参加活动的310万人喝光了635吨啤酒,其中有150万人是慕名而来的海内外游客。青岛市区各星级酒店及旅游饭店的开房率均达到95%—100%;崂山风景区和海滨风景区游客明显增多,各大旅行社所接待的海内外游客比2002年同期增长30%;市内各商厦营业额直逼旺季,比平日增长了20%。据《青岛早报》报道说,即使是青岛市区平日生意清淡的小餐馆也因为啤酒节而座无虚席,营业额骤升了5—10倍。

青岛和青啤一时成为媒体关注的焦点,十余家卫星电视台对活动进行了直播和专题报道。由青啤总裁金志国在中国啤酒界首先倡导的“激情”的概念,第一次在一个盛大而重要的场合凸显出来。“激情”二字成为青啤公司百年庆典和第三届国际啤酒节期间使用最为频繁的词语。

“青岛啤酒酿造激情”、“青岛啤酒点燃激情”、“有激情才会成功”、“激情让青岛啤酒永远年轻”、“畅饮激情,品位豪爽”、“激情创造未来”、“不同的时代,共同的激情”、“激情无处不在”,这些充满激情的语句和口号第一次出现在各种场合和海内外各种媒体上。青啤公司主管企业文化的党委副书记滕安功说:“‘激情’与青岛啤酒之间原已存在的渊源关系被充分地表达出来,青岛啤酒与‘激情’之间所蕴含的哲理与文化内涵得到了深刻的展示。”

此后,“激情”在成为新青啤文化的重要特征的同时,也成为了中国啤酒行业的流行语。

啤酒节上最充满激情的莫过于金志国宣读的《青岛啤酒百年宣言》。

《宣言》共分三个部分：回顾百年、思考百年和展望百年。

“回顾”篇的结语是：“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。

“思考”篇的结语是：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。

《宣言》的核心部分是最后的“展望”。

首先是青啤公司面对新百年的战略意图的陈述：

“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年实现产销500万吨，2010年产销量达到800万吨，进入世界啤酒行业前列，为中国啤酒工业和世界啤酒工业的发展，为祖国的繁荣富强作出应有的贡献。”

之后是实施战略的具体步骤和措施，共有四点：

其一，不断适应市场、满足市场、发现市场、创造市场，完善营销体系，提升产品力、销售力、形象力，为广大消费者提供更快捷、更新鲜、更亲和、更便利的服务，做中国市场的领导者和超级明星，做国际市场的价值专家。

其二，不断创新，将传统酿造工艺与现代高新技术完美融合，引领消费时尚，把握时代潮流，为消费者提供新鲜、健康、绿色、环保的产品，让消费者真正享受到青岛啤酒魅力四射的无限激情。

其三,加大从资本到市场各种资源整合的力度,从竞争走向竞争,充分利用国际国内两种资源,致力于企业价值链的培育,拓展利润空间,通过品牌拉动、系统链动、信用推动,提升公司价值和品牌形象,成为令人尊敬的上市公司,为股东创造丰厚的价值回报。

其四,全力打造一个智能型的“完美团队”,依托“严格科学的管理与和谐的人际关系相结合”的管理模式,通过机制创新,不拘一格地引进、培养、选拔和使用人才,让员工与企业共同发展。

稍加归纳不难发现,在《青岛啤酒百年宣言》中凸显了四个关键词:“品牌”、“文化”、“全球化”、“国际化”。其中最居于中心地位的当然是“国际化”。

这并不是青啤第一次提出国际化。青啤的国际化进程早在2001年年底金志国接掌帅印之初就已经开始了。也就是说,青啤在国际化的路上已经走了三年有余。

啤酒节上市民和游客都在热热闹闹地忙着喝啤酒,青啤的头脑们却已在忙着开会。青啤的这种情形,有点像朱自清在他的那篇著名的散文《荷塘月色》中所描述的那样:“热闹是他们的,我什么也没有。”这几年青啤似乎总是这样,常常在热闹的环境之中苦守着一份难能可贵的寂寞。

百年庆典的笙歌还没结束,一场关系到青啤未来走向的“头脑革命”已经在青啤内部悄然展开。

8月20日,青啤公司召开党委会,提出了一个全新的课题——“持续创业”。

青啤公司的持续创业的思路,源自经营文化气氛浓郁的青啤华南投资公司率先开展的“二次创业”。2003年6月8日,在华南公司召开的“二次创业启动大会”上,前来视察工作的总裁金志国

在听取了负责华南事务的公司副总裁严旭关于华南“二次创业”的计划汇报后说,华南公司是青啤的一面旗帜,青啤为有这样优秀的团队而感到骄傲。他接着说,华南公司在营销方面的理念和经验为全公司所推崇,是全公司学习的标杆,华南公司不仅为青啤扩张了市场和品牌,更重要的是创造性地继承和发扬了青啤文化和管理模式,创造和丰富了公司的经营理念。华南公司极强的学习力和创新力是调整增长的动力,华南公司的创业不是从现在开始启动的,华南公司整体上一一直在不停地创业。金志国强调指出,华南公司的“二次创业”精神对于青啤新百年的“二次创业”具有很强的指导意义,各单位都应该学习华南公司这种不断创业的精神<sup>①</sup>。

9月19日,青啤公司“专家咨询委员会”2003年第二次会议在青啤酒厂大贵宾室召开。专家们紧紧围绕“持续创业”的课题,从发展战略、品牌资源整合、系统整合、人力资源开发等方面提出了许多建设性的意见和建议。

翌日,由公司中高层领导共计120余人参加的“青啤公司持续创业研讨会”在青啤科研中心学术厅召开。会议的主要议题是:研究讨论面对全球经济一体化进程的加速,面对啤酒行业资产重组的高潮迭起,面对信息化建设的巨大压力,青岛啤酒在新的一百年里应当如何持续创业,如何审时度势,速度制胜,制定新百年发展战略。

此后,在青啤公司上下,一场关于“持续创业”的大讨论活动全面展开。董事长李桂荣号召青啤全体员工“走出百年陶醉,重新归零,直面变革,再造一个新百年”。

总裁金志国形象地用构建“青岛啤酒号”列车阐述了青啤公司“持续创业”的模型。在这个模型中,“品牌”和“信用”分别为位于列车两头的两个车头,消费者、终端、渠道、销售、生产、供应等系统

<sup>①</sup> 参阅《青岛啤酒》报,2003年6月19日,第一版。

共同构成列车的各节车厢。“通过品牌的拉动,信用的推动,再加上价值链各环节的联动,共同构成青啤持续发展的三大动力,推动我们向国际化大公司的目标迈进。”金志国说,“要保持列车的平稳前行,必须保证支撑每一节车厢的车轮的平衡性,对于青啤而言,也就是我们的管控能力要跟得上发展的需要,而管控能力的提高、价值链上各环节的平衡,又有赖于财务管理、信息管理以及管理推动等的支持。”

就在青啤百年庆典前夕,北京名牌资产评估有限公司发布了2003年度最有价值品牌评估报告,该报告共发布了32个中国品牌的价值,其中2002年排名第11位的青岛啤酒以104.8亿元升至第10位,遥居中国啤酒行业榜首。<sup>①</sup>

“青岛啤酒是青啤人用100年打造起来的厚重的国际品牌,”金志国说,“我们这一代人是幸运的,见证了旧百年的发展历史,又揭开了新百年的发展序幕。”

青啤在百年华诞之际倡导“二次创业”,青啤人并不仅仅把历史的馈赠看成可以令人踌躇满志的里程碑,他们更愿意展望,把脚下踩着的地方当成一个起点,更确切地说,那应该是一个出发的原点。诚如青啤公司董事长李桂荣在百年庆典上所言:“过去的百年仅仅是事业的基础,新的百年我们将面临更多的机遇和挑战。青啤人的视野正沿着大陆,更沿着海洋在扩展、在延伸。”

美丽的青岛从诞生的时候起就向大海敞开着胸怀。青岛啤酒从大海而来,青啤的文化也从大海而来,在齐鲁大地经历了100年的生根、开花、结果之后,今天又要重归大海。

<sup>①</sup> 参阅《青岛啤酒》报,2003年6月19日,第一版。

## 一路走来

青啤百年庆典的当天下午,青啤公司安排了一个特别的节目——青岛啤酒博物馆的开馆仪式。青岛啤酒博物馆是中国第一座国家级啤酒博物馆,这座耗资 2000 多万元建成的博物馆坐落在青岛市登州路 56 号,也就是今天的青岛啤酒厂临街的一侧。博物馆之所以选址于此,是因为这里是青岛啤酒的发祥地。一百年前,德国商人兰德曼和他的伙伴在这里创建了“日耳曼啤酒公司青岛股份公司”,青岛啤酒的百年历程从此开始。

青啤博物馆在青岛啤酒百岁生日的时候开馆,让人深刻地感受到了一种“碑”的意味。博物馆中的故物和陈迹,仿佛碑上铭刻的文字,默默叙说着这个百年企业的坎坷和辉煌。这块厚重的碑的寓意,既有对历史的纪念,更有对未来的祈望。

有专家称,颇具规模的青岛啤酒博物馆在一定程度上是一部形象的青岛历史教科书,它从一个侧面反映了青岛百余年的发展史。它的落成,不仅填补了中国啤酒行业博物馆的空白,同时也为青岛旅游业增添了一个新的亮点。然而青啤公司建造博物馆的初衷更主要的恐不在此,而在于以一种无可复制的符号向世人昭示强烈的文化印记。



1903年,日耳曼啤酒公司青岛股份公司成立,兰德曼用甘冽的崂山水,每年生产2000吨青岛啤酒,供应驻扎在青岛的德军大营。此后,精湛的德国技术和得天独厚的优良水质契合而成的青岛啤酒“天生丽质难自弃”,逐渐声名远播。

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。

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日青岛解放,青岛啤酒公司回到人民手中,并逐步恢复生机。

但在后来的几十年里,尽管青岛啤酒是屈指可数的几个出口创汇产品之一,但产量一直不高。到1975年,年产量仅4万吨。青岛啤酒真正迎来发展的春天是在改革开放后。从1996年开始,青岛啤酒进入一个高速增长的黄金期,年产量从1996年的30万吨扶摇直上,发展到2003年的370万吨,以强劲的实力雄霸中国的啤酒市场。

回顾青啤的一百年发展历程,不难发现在这跌宕起伏的一百年间有一个鲜明的分水岭,那就是1993年企业的股份制改造。这个分水岭把青啤的历史一分为二,之前是“旧青啤”,之后是“新青啤”。当然,如果一定要再进一步细分也是有足够理由的。“旧青啤”可以1949年为界划分为“历史上的青啤”和“计划经济的青啤”,“新青啤”则可以1996年和2001年划分为三个部分:“鸿蒙的青啤”、“购并的青啤”和“国际化的青啤”。

“旧青啤”更多地显示出自然状态,在历史的长河中顺流而下,随遇而安,幸运的成分居多,自己主动去改变运行轨迹的时候很少。而在“新青啤”阶段则不同,往往是青啤在不断变化的环境中