青岛啤酒：

勇立潮头敢为先

经济日报·中国经济网记者 刘 成

对于拥有115年历史的青岛啤酒股份有限公司来说，在75岁“高龄”时迎来改革开放的春风无疑是极其幸运的。改革开放40年来，青岛啤酒一直努力按照行业“引领者”的标准要求自己，在中国啤酒行业的几个关键转折期均有突出表现，蹚出了一条行业发展新路径。

图为青岛啤酒生产线。 （资料图片）

率先完成国内市场布局

改革开放后的第一个10年，新建和扩建的啤酒厂如雨后春笋般涌现。最高峰时，啤酒厂家数量超过1000家，几乎每个县市都有自己的啤酒厂。中国啤酒市场这块大蛋糕也吸引了国外啤酒品牌大举“抢滩”，60多家跨国企业带着巨资、技术以及国际知名品牌的超高影响力接踵而至。

“那时的中国啤酒企业数量多、规模小、集中度低。”青岛啤酒股份有限公司总裁助理、战略投资管理总部部长王少波告诉记者，通过深入研究世界啤酒行业发展模式和格局，青岛啤酒作出判断，未来的中国啤酒行业将呈现资本扩张、规模生产、高度集中三大态势。于是，1994年，青岛啤酒收购扬州啤酒厂，打响了中国啤酒行业“做大做强”的第一枪；次年又成功收购西安汉斯啤酒饮料集团，中国啤酒行业收购扩张浪潮由此开启。

1998年，青岛啤酒开始实施“大名牌战略”，旨在通过充分发挥企业品牌、资金、技术、人才和管理优势，走上“高起点发展，低成本扩张”道路，一场纵贯东西的“闪电战”打响了。“在那段时间里，我们甚至创造过10天内收购3家外资啤酒企业的纪录。”王少波告诉记者，“通过那一轮扩张，青岛啤酒形成了北至黑龙江、南至深圳、东至上海、西至陕西的全国性生产布局，拥有近70家啤酒厂，由一家地处青岛的地方性企业一举发展成为产业遍布全国的大型企业集团，并率先完成了国内市场的战略布局”。

随着以青岛啤酒为代表的中国啤酒企业规模不断扩大、实力不断壮大，外资啤酒品牌开始“退潮”。中国啤酒行业逐步解决了行业内企业小、散、乱问题，真正走上了规模化、集约化经营的道路。

这场波澜壮阔的收购扩张浪潮为中国成为世界第一大啤酒生产国奠定了坚实的基础。2002年，中国啤酒行业年销量达2384万吨，成为世界第一大啤酒生产和消费国。

“内涵式”发展谋求做强

中国啤酒行业因规模化扩张迅速成长起来。不过，新的问题又出现了——体量迅速膨胀带来了严重的“消化不良”，“量大利薄、大而不强”成为整个行业的通病。如何“强身健体”，筑牢中国啤酒行业的根基？

2002年，青岛啤酒适时“踩刹车”，提出由“做大做强”向“做强做大”转变、由“外延式”发展向“内涵式”发展转变，引领行业企业步入苦练内功、系统整合的新阶段。

青啤内部一直称这次整合为“鹰的重生”，其内涵是重塑价值链。“‘鹰的重生’蕴涵着三大转变，分别为由生产导向型向市场导向型转变、由经营产品向经营品牌转变、由着力于生产规模扩大向着力于运营能力提高转变。”王少波告诉记者。

具体来说，“由生产导向型向市场导向型转变”意味着企业要自我加压，从以工厂为核心的经营理念转向以消费者为核心的升级版，消费者的喜好成为最高标准；“从经营产品转变为经营品牌”则意味着品牌“瘦身”，即痛下决心砍掉大多数并购来的品牌，将100多个子品牌大刀阔斧地压缩为“1+3”品牌；“由着力于生产规模扩大向着力于运营能力提高转变”意味着要从产品创新、品牌运作、营销整合、制度建设、组织体系、价值链重构以及有效配置全球资源等角度重塑青啤“结构性竞争能力”。“青岛啤酒以开放的心态，引入当时全球最大的啤酒公司作为战略合作伙伴，目的就是要向国际化大企业学习，提高国际化运营能力。”王少波说。

经过5年的沉寂，青岛啤酒先后完成了内部整合、市场整合、品牌整合等一系列调整，市场运作能力、管理能力、员工素质都有了明显提升。数据显示，2006年青岛啤酒销售收入仅增长了16.5%，净利润却大涨43.1%。青啤的经营能力大大提高，核心能力的锻造初见成效，市场拉动型企业发展模式基本形成。

“这一阶段我们还在并购，但重点已经变了，一切都要基于公司战略需要。”王少波举例说，为做强山东基地市场，青岛啤酒先后并购了银麦、趵突泉、烟台等优质啤酒厂。“这种坚持战略导向的并购使我们同时收获了市场扩大、效益增长两大成果，也带动行业逐渐走上‘以内涵式为主’的发展轨道。”

实现“有质量的增长”

2014年是啤酒行业的又一个拐点。这一年，受宏观经济、消费结构等多重因素影响，中国啤酒行业结束了连续25年的快速增长，整体步入下滑通道。

“当时，摆在所有中国啤酒企业面前的有两个问题。其一，消费升级趋势日趋明显，消费者的需求正在变得愈发个性化、多元化、特色化；其二，进口啤酒在这几年间一路高歌猛进，其中2016年啤酒进口量大幅增长至64万千升，6年增长了10倍。”王少波告诉记者。

在深入研究市场的基础上，青岛啤酒在行业内率先提出了“有质量的增长”战略，以能力提升为根基推动供给侧结构性改革，力争实现“四个转变”。

首先，在产品供给上，从过去的“有一瓶”转变为“有一套”，以满足消费者的多元化需求。从传统的经典产品到淡爽的纯生啤酒，再到奥古特、全麦白啤、黑啤、原浆、鸿运当头、皮尔森、IPA等新产品，不断完善的产品矩阵满足了消费者对啤酒口味的各种需求。

其次，在生产环节，从过去的大批量生产转变为多品种、小批量的柔性化生产，以满足消费者的特色化需求。“青岛啤酒已经推出了20多个品类、1500多种啤酒新品。”青岛啤酒厂厂长助理兼包装部部长黄幸表示：“消费者指到哪里，我们就打到哪里。现在我们的很多产品都可以接小订单了，最小的一个仅有50箱。”

第三，在渠道方面，从过去的单一传统渠道转变为覆盖整个互联网的全渠道销售，以满足消费者的便捷化需求。青岛啤酒在行业内率先开设了天猫旗舰店，并首家入驻微信商城，还推出了“青啤快购”APP，为消费者提供“手机一点，啤酒到家”服务。

第四，在差异化消费方面，由过去的“企业生产什么，消费者消费什么”转变为私人定制，以满足消费者的个性化需求。2016年《魔兽》电影上映，青岛啤酒专门推出“魔兽罐”，100万罐魔兽啤酒被一抢而空；世界杯期间，青岛啤酒“8国缤纷加油罐”成为球迷新宠；更有甚者，每个人都可以拥有一套属于自己的啤酒，比如印着新人结婚照的青岛啤酒就特别受欢迎……

可以说，“四个转变”是青岛啤酒在新的发展时期，基于对互联网时代特点以及新时代消费升级趋势提出的全新理念，它改变了传统啤酒的生产方式、销售方式，为中国啤酒行业实现“有质量的发展”提供了新的思路。

此外，作为最早走出国门的中国品牌之一，青岛啤酒一直在国际高端的道路上不断发力。改革开放40年来，青岛啤酒不仅实现了产品“走出去”的“小目标”，还攀上了品牌“走上去”、文化“走进去”的新高峰。2017年，青岛啤酒已经出口到100多个国家和地区，出口量占中国啤酒出口总量的一半以上。在啤酒的故乡德国，青岛啤酒的售价高达3欧元左右，并且依然畅销。

“一瓶啤酒，连接世界。我们要挖掘中国丰富的历史文化内涵，并融入中国自主品牌建设过程中，做强中国品牌，擦亮中国名片。”青岛啤酒股份有限公司董事长黄克兴说。

大事记

1978年
设立“提升质量纪念日”活动，并坚持至今

1987年
根据原经贸部第348号文，青岛啤酒厂拥有自营进出口权，成为国内同行业中第一家拥有进出口权的生产经营外向型企业

1991年
创办“青岛国际啤酒节”，开创了节庆文化的体验传播模式

1993年
7月15日，在香港发行股票，成为首家在海外上市的中国内地企业

1994年
在业内率先建立国家级科研技术中心

2012年
“啤酒生物发酵工程国家重点实验室”正式落户青岛啤酒，成为酿酒领域唯一一家国家重点实验室

2014年
实施“有质量的增长”战略，深化啤酒行业供给侧结构性改革

2017年
推出“双叠加三解码”质量管理模式，有效解决了啤酒风味解码技术等行业技术难题

青岛啤酒出口国家和地区超过100个，品牌价值达到1455.75亿元，持续引领中国啤酒国际品牌形象

因改革而兴 向发展而行

中国酒业协会常务副秘书长
兼啤酒分会秘书长 何 勇

改革开放40年来，中国啤酒产业取得了突飞猛进的发展，在满足消费需求的同时，实现了数百亿元的利税，创造了大量就业机会，为经济发展作出了很大贡献。

从1978年至1988年，我国啤酒产量增长了16.4倍。青岛啤酒作为我国第一批啤酒公司也大步前进，产量稳步增长、质量稳步提高，且多次荣获国家质量评比金奖。也是在这个阶段，青岛啤酒成功“走出去”，销往世界30多个国家和地区。

1989年至2002年，我国啤酒产量继续增长，2002年第一次超越美国成为世界第一啤酒生产大国。这期间，整个行业呈现出集约化发展特点，优势企业对中小企业的收购兼并较为频繁，青岛、华润、百威、燕京都是其中的佼佼者。同时，凭借着大手笔的收购兼并，青岛啤酒规模迅速扩张，并率先完成全国战略布局，成为国内啤酒行业大整合的“引领者”。

2003年至2013年这11年间，我国啤酒产量增长了2.1倍，接连跨越了3000万千升、4000万千升两个等级，于2013年超过了5000万千升，创历史新高。在这个阶段，以青岛、华润、燕京三大集团为第一梯队，金星、珠江、重庆、金威集团为第二梯队的啤酒行业方阵逐步形成。

2014年至2017年间，随着消费升级趋势日益明显，啤酒行业进入深度调整期。我国啤酒产量从2014年的4921.9万千升下降到4401.5万千升。面对行业深度调整、成本上涨等多重压力，青岛啤酒应时而变，在生产中精益求精，独创“双叠加三解码”质量管理模式，将质量管理的目标从满足“高标准”转向满足“高需求”。2017年，青岛啤酒实现销量、营收、利润“三丰收”，开创了高质量发展新局面。

近年来，随着消费升级趋势日益明显，啤酒行业也面临转型压力。在青岛啤酒看来，转型需要“科学+艺术”双管齐下，即让啤酒业回归到产品本身，通过供给侧结构性改革创造能让消费者感到惊喜的产品。

同时，要注重建立啤酒优势文化。这不是一日之功，也不是哪一家企业振臂一呼就可以立即实现的。它需要联合行业各方力量，持之以恒地宣传推广。唯有如此，才能建立起“年轻、时尚、激情、健康、安全”的啤酒文化特色。

推动中国品牌走向世界前列

——访青岛啤酒股份有限公司董事长黄克兴

访谈

本报记者 刘 成

“青岛啤酒因改革开放的时代机遇驶入发展快车道。可以说，我们受益于改革，发展于开放，希望更好服务于人民群众追求美好生活的时代课题，也会继续向着世界一流企业目标努力进发。”青岛啤酒股份有限公司董事长黄克兴接受记者采访时如是说。

在青岛啤酒工作了32年的黄克兴是改革开放以来啤酒行业蓬勃发展的亲历者。

“我1986年大学毕业后便进入青岛啤酒工作。当时，行业整体产能严重不足，青岛啤酒甚至只能凭票供应。”黄克兴说，自己当时只是个普通的技术员。他印象最深的就是，没人因为销量好就沾沾自喜，甚至放松质量，全厂人都铆足劲做技术研究和质量管理。事实证明，质量上的高标准让青岛啤酒屡屡摘得国际啤酒大奖，这也为青岛啤酒率先走向海外，成为中国啤酒行业的整合引领者奠定了基础。

黄克兴表示，中国啤酒企业整体经历了由小到大、由散到聚、由弱至强的发展历程。“至2017年，中国啤酒行业前五大品牌市场集中度超过75%。大浪淘沙，青岛啤酒等一批企业脱颖而出。在这个过程中，青岛啤酒最核心的经验就是坚守主业、实业为先，不盲目多元化。‘坚持做好一瓶啤酒’的战略定力是我们不断取得佳绩的根本。”

“‘推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变’为民族品牌发展指明了方向、目标、任务和路径。”黄克兴表示，作为中国品牌的代表之一，青岛啤酒身上的责任很重。“面对全球消费环境不断变化和其他林林总总的挑战，我们要坚定不移地立足‘三个转变’，通过创新发展，与时代特征互动，满足消费者不断升级的需求，持续增添发展活力。”

“面向未来，啤酒行业还有很大成长空间，还需要在高质量发展的征途上继续努力。青岛啤酒将继续坚守战略定力，勇于自我变革，不断满足全球消费者的需求变化，坚持高质量发展，借助中国文化走出海外，提升中国品牌的全球影响力，向着世界一流企业目标努力进发。”黄克兴说。

图为青岛啤酒厂外景。 （资料图片）

本版编辑 韩 叙
美 编 夏 一