

对话华润雪花啤酒董事长兼总经理侯孝海——

“雪花”飘扬润市场

本报记者 李景



左图 华润雪花啤酒董事长兼总经理侯孝海。右图 华润雪花啤酒旗下品牌“勇闯天涯superX”。

(企业供图)



度整体销量恢复到往年水平,6月份销量更是创下了历史新高,上半年净利润逆势增长11%。

坚持高端化发展

除了要了解疫情期间的市场动向,敦促侯孝海“马不停蹄”走市场的另一个原因是,为华润雪花啤酒新战略的实施提供市场依据。今年是公司启动新战略“决战高端 质量发展”的第一年,众多举措要在今年落地开花。为此,我们已经努力了3年。所以,今年我一定要去市场上亲眼看看过去几年的成果,了解一线的情况,把握好新战略的开局之年。”侯孝海提到的新战略是其于2016年底上任华润雪花啤酒总经理时提出的6年规划,即要通过“前3年‘大变革’”(2017年至2019年)与“后3年‘大发展’”(2020年至2022年),推动公司加快实现“市值翻番、利润翻番、人均收入翻番”目标。

“如今,正是战略执行的第二阶段,最核心的任务就是坚持高端化发展。”侯孝海说。

事实上,经过20多年快速增长,啤酒行业产销量已于2014年进入瓶颈期,全行业均面临着产能过剩、增长放缓、增量下滑的局面。为此,各大酒企纷纷寻找突破口。

彼时,侯孝海已经意识到,通过大规模整合并购“以量取胜”的时代已经过去,必须转型到高质量发展的路径上来,“唯有更好的啤酒才能在市场上站稳脚跟”。

如何打造好啤酒?品牌重塑是关键一步。

当前,随着消费升级趋势日趋明显,好啤酒的评判标准已不单局限于口味,“颜值”、内涵、品牌、文化等众多因素共同影响着产品竞争力。

“啤酒市场正在发生改变,‘90后’‘00后’已成为当前啤酒消费的主力。为此,我们提出‘We made for young’(以年轻人为中心)的口号,据此调整了业务发展思路,并从3年前开始打造瞄准年轻人消费特色的‘4+4’中高档品牌矩阵。”侯孝海说。

所谓“4+4”品牌,指的是由“勇闯天涯superX”“马尔斯绿”“匠心营造”“花脸”组成的四大中国品牌,以及由“喜力星银”“苏尔”等组成的四大国际品牌。如今,这些细分品牌都在各自领域取得了不错的反响。比如,国内品牌“勇闯天涯superX”主打挑战、炫酷的概念。基于这一定位,该品牌与《明日之子》《热血街舞团》《这就是街舞》成功合作,利用潮流及街舞元素圈粉无数。在国际品牌方面,自从去年并购荷兰酒企喜力中国业务后,华润雪花啤酒高端产品力也得到了极大提升。比如,公司于今年二季度推出的喜力星银啤酒,在餐厅、音乐节、体育比赛等消费场景中均受到年轻人喜爱。

实践证明,坚持高端化发展的路子走对了。今年上半年,面对疫情带来的不利影响,华润雪花啤酒次高档及以上啤酒销量较去年同期增长2.9%。

从侯孝海的策略中不难看出,好啤酒除了要做好口味之外,更需要为消费者带来文化、个性、场景等增值服务,从而建立品牌情感与身份认同。一旦品牌形成了鲜明风格与独特内涵,就很有机会成为市场的宠儿。

让改革释放红利

实际上,华润雪花啤酒之所以能在今年实现逆势上涨,诀窍不仅在于品牌重塑、发力高端这些业务上的改变,其在“前3年‘大变革’”中取得的成果同样功不可没。

“‘3+1’战略是过去3年间企业改革升级的‘牛鼻子’。其中,‘3’是指产能优化、组织再造、品牌重塑,‘1’是指并购喜力中国,加快全球化发展。”侯孝海说。

在产能优化方面——4年前,华润雪花啤酒曾在全国拥有近100家工厂,富余产能高达300余万吨。“进入高质量发展时代,仅靠规模经济已经不能形成优势,过去的产能布局与市场严重不匹配,全行业都面临这样的问题,就看谁变革快、决心足。”侯孝海把产能优化分为两部分,其一是关厂;其二是建厂,调整生产线,适应市场的新需求、新变化。

如今,华润雪花啤酒已关闭了29家工厂,去掉了近400万吨产能,产能利用率明显提升。仅此一项,公司每年就可以节约近10亿元成本。

“虽然华润雪花啤酒不是‘动手’最早的,却是在产能优化方面做得最快、最坚决的。”侯孝海说。

在组织再造方面——由于历史原因,公司早期并购的工厂存在大量遗留问题,比如员工多、年龄大,效率低、工资低等。针对这些问题,侯孝海将组织优化也分为两部分。一方面,重构管理架构,形成从总部到一线的一体化组织,建立起指挥有力、管理严格、落地迅速、信息通畅的三级组织管理架构;另一方面,对全公司所有岗位重新分析评估,根据职责、定位、工作量确定人数,开展竞争上岗。“很多职位过去安排了好几个人,现在只留1个人或2个人,大家按照绩效考评公平竞争。对没有成功上岗的人,公司会给予市场化安置与补偿,实现社会化退出。”侯孝海说。

通过这些措施,华润雪花啤酒员工数量从6万多人精简到不足3万人,人均效率、效益、收入、销量均在行业内名列前茅。

“组织优化的目的是让留下的人更珍惜眼前的工作机会,让员工更有成就感、获得感。如此‘瘦身’对于提升企业研发、生产、经营效率,促进高质量发展非常重要。”侯孝海说。

做世界一流酒企

如今,站在新的起点上,华润雪花啤酒又锁定了新目标。“作为国有企业,我们要实现党的十九大确定的‘培育具有全球竞争力的世界一流企业’的宏伟目标。”侯孝海的规划很明确,要走全球化发展道路,对标世界一流水平。

他透露,目前华润雪花啤酒正在拟定企业“十四五”规划,未来将从3个方面加快布局。

第一,要继续补齐高端产品短板,加大结构调整力度,持续优化产能,提升队伍水平。

第二,要全面提升管理能力。国务院国资委发布的《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》指出,国有企业要通过对标世界一流企业,聚焦自身存在的突出问题,进一步加强管理体系和管理能力建设,尽快补齐短板和弱项,有效增强竞争实力。华润集团已将华润雪花啤酒作为对标提升行动试点,要求公司在“十四五”期间,从系统、职能、模块等角度全面对标世界一流水平,倒逼管理能力提升。

第三,要做世界一流啤酒企业。当前,华润雪花啤酒已经与喜力建立了良好的全球化渠道与国际合作伙伴关系,为达到世界一流水平打下了坚实基础。同时,雪花啤酒已逐渐打入国际市场,各子品牌之间也形成了互补的高端产品线,这些都将其为高端化战略注入新的能量。

“未来5年,华润雪花啤酒将从一家规模较大,但基础较弱、能力较弱、效益较低的公司,转变为一个有品牌、有质量、有效益、有价值的公司。”侯孝海说。

提到大海,你会想到什么?

是千里波涛滚滚来的雄浑壮阔,还是浪花有意千重雪的自由洒脱?是茫茫东海波连天的浩瀚无垠,还是三万里河东入海的博大胸怀?

对于中国科学院院士、中国科学院海洋研究所研究员侯保荣来说,大海这片赋予了我们普通人无尽诗意的蓝色王国,更像是一只顽劣而执拗的“老虎”。唯一不同的是,别人家的老虎吃肉,这只,吃铁。

“我不会干别的,这辈子就想干好海洋腐蚀与防护这一件事。”作为中国海洋腐蚀与防护研究“拓荒者”,侯保荣经常这样说。

1970年3月份,侯保荣被分配到中国科学院海洋研究所。从那一天起,他便与海洋腐蚀与防护结下了不解之缘。在海洋腐蚀与防护领域,中国起步晚,科研基础极为薄弱,研究几乎从零开始,可侯保荣并没有退缩。

当时,正值上海要建设金山石油化工总厂,需要在大庆输送原油,因而建设一个码头成为当务之急。可是,码头建设的主要材料就是钢铁,如何防腐成了摆在大伙面前的重要课题。

“码头防腐最好采用阴极保护技术。可在当时,别说阴极保护这种高精尖技术,我国连难度低不少的‘牺牲阳极板’技术都不过关。没办法,项目组只能采用外加电流的‘笨办法’,用高硅铸铁做阳极,在平台上一住就是1个多月,没日没夜地做试验。”侯保荣说。

一块铁,分五段,一段暴露在大气中,一段要经受海浪拍打,一段随潮汐涨落时隐时现,一段浸在海水里,一段埋在泥沙里,在海洋环境中究竟哪个部分腐蚀最严重?这是侯保荣在接触海洋腐蚀研究后遇到的第一个难题。

为彻底搞清楚海洋环境腐蚀规律,侯保荣与上海钢铁研究所、上海第三钢铁厂等合作伙伴在国内开展了首次钢材外海长尺挂片实验。

1972年,一个模拟水池在陈山码头建立起来。有了这个水池,研究组终于可以模拟涨潮落潮,得到相对准确的研究数据了。现场试验结束后还需要取样,侯保荣得从试验现场把那些金属样板背到中科院冶金研究所作检测。

“先要坐火车赶到市区,再徒步走上几公里路程。那些样板加在一起得有五六十公斤,一次可背不动。每次我都会把样板分成几份,背上一份走上一段路,放下,再回来背上另一份,再走上一段路。”侯保荣回忆说。

就这样,侯保荣绘制出了我国第一条钢材在海洋环境中的腐蚀规律曲线。数据表明,腐蚀最严重的区域是受海浪拍打的部分——浪花飞溅区。这一结果为准确认识海洋腐蚀机理及提升防腐防护技术奠定了坚实基础。

摸清海洋环境腐蚀规律后,就可以着手解决防腐防护短板问题了。侯保荣说,当年他与其他几位院士一起提出了“我国海洋工程设施浪花飞溅区防腐工作亟待加强”的建议。这份建议得到了国家有关部门的高度重视,“十一五”“十二五”国家科技支撑计划连续给予支持。

在此后的日子里,针对腐蚀最为严重的海洋浪花飞溅区,团队经过多年攻关,自主研发出复层矿脂包覆防腐技术(PTC)。该技术于2007年应用于青岛港液体化工码头钢桩。回访结果显示,直到今天,钢桩上包覆的4层材料依然完好保持着当初的状态与性能,内部金属表面没有发生任何腐蚀。目前,该技术已成功应用于胜利油田、龙源风电等40项重大工程,为我国海洋经济蓬勃发展保驾护航。

在此基础上,侯保荣再接再厉,带领团队研发出适用于大气区各类异型结构的氧化聚合包覆防腐技术(OTC)、能够延长海洋钢筋混凝土结构使用寿命的海洋柔韧型钢筋混凝土表面防护技术(FCC)、应用于海洋石油平台的阴极保护监测技术等多项专利成果。截至目前,这些成果已累计服务于110余项重大防腐工程。

多年来,侯保荣一直积极推动海洋腐蚀平台建设。从成立专门的教研组,到建立起青岛市、山东省重点实验室,再到今天的国家海洋腐蚀防护工程技术研究中心、青岛海洋科学与技术试点国家实验室开放工作室,一系列平台为我国海洋腐蚀研究提供了强大的科技支撑。

侯保荣曾经在不同场合多次强调这样一个数据关系:“在结构新建时,如果节省了1元的防腐防护费用,在腐蚀刚发生时维护工作大约会花掉5元,在发生轻度腐蚀时修复工作需要花费25元,如果腐蚀严重威胁安全时修复工作就需要125元。”这些话,他不厌其烦地强调了一次又一次,因为他希望用毕生所学,为国家基础设施及重大装备穿上一件有效的防腐防护“外衣”。

2019年,侯保荣荣获全球国际腐蚀组织(NACE)科技成就奖,成为国内唯一获此殊荣的科学家。2020年,他领导的国家海洋腐蚀与防护工程技术研究中心又荣获NACE卓越组织奖。

时至今日,侯保荣依然奋战在科研第一线,身体力行地推广海洋腐蚀防护研究成果转化工作。



侯保荣(中)现场调研设施腐蚀情况。(中国科学院海洋研究所供图)

中国工程院院士侯保荣:

驯化「吃铁老虎」

本报记者 刘成 通讯员 王敏

市场偏爱“行动派”

李景

感言

在与侯孝海的对话中,出现频率最高的词是“市场”。

一直以来,华润雪花啤酒高度重视市场化工作,不仅配备了专业的市场化团队,还建立起有效的市场化机制,加上侯孝海本人带头“走市场”,方方面面共同促成了华润雪花啤酒在市场化业务上的成功。

同时,华润雪花啤酒主动求变,提前布局市场化改革。在啤酒这个高度市场化的赛道中,该公司根据消费者需求变化灵活调整经营策略,主动积极顺“市”而

为,这也是他们提升企业竞争力的法宝。更为可贵的是,在完善机制的基础上,华润雪花啤酒还努力做勇于实践的“行动派”。翻看该公司的历史不难发现,无论是前20年的扩张并购,还是如今的优化产能,该公司始终瞄准市场,着力创新、不断改变,通过突破旧模式打开新局面。在采访中,侯孝海形容自己有70%“勇闯天涯superX”以及30%“马尔斯绿”的特质,前者代表着年轻敢闯、无畏挑战,后者代表着高端潮流、全球视野。在笔者看来,这样的特质也代表了今天的华润雪花啤酒,即向着高端化发展目标、向着做世界一流酒企梦想勇往直前。