

青岛啤酒集团董事长黄克兴——

要做企业边界开拓者

本报记者 温宝臣

产、智能制造、智慧物流、精准营销,最后再回到服务消费者,完成一个端到端闭环的数字化链路。

事实上,青岛啤酒早就可以接受15箱以上的私人定制。然而,在一个自动化水平极高的生产线上完成私人定制产品的瞬时抓取并不容易。

“唰唰唰,一条生产线在一秒内能生产20多罐啤酒。”说话的同时,黄克兴也将自己的右手迅速从左滑向右,以展示生产速度之快。青岛啤酒主动拥抱先进技术,工业互联网和智能制造的高度结合使得机械手能够精准地从生产线上抓取私人定制产品。

规模化到个性化,对效率是一个挑战。青岛啤酒通过内外部的流程优化与再造,通过设备、管理等提升,私人定制周期从最初的40多天缩短至20多天。在配送环节,借助电子商务平台和便捷化物流,生鲜啤酒可以做到全国配送。

在消费环节,酒不仅仅是酒,还被赋予了各种各样的意义。从布局TSINGTAO1903青岛啤酒吧,啤酒精酿花园到遍布全国的青岛啤酒节,青岛啤酒实现了从产品到场景的延伸。

“2020年青岛啤酒业务是挺好,但存量业务并不让我兴奋,因为存量业务的变化是量的变化,最让我兴奋的还是增量业务。”黄克兴说。

重新定义企业边界

作为一个有着118年历史的企业,青岛啤酒发展形成的组织文化、品牌影响也有其惯性,黄克兴可以借着这股惯性顺利跑好自己这一棒。

然而,外部环境在变化,商业逻辑也在变化。中国啤酒行业从业者已经形成共识:行业已经进入增长瓶颈期。与此同时,互联网和消费升级也带来了新的挑战。

作为百年企业的接班人,黄克兴能为青岛啤酒带来什么?是把现有的事业做得更好,抑或是在现有基础上寻求突破。

“企业不发展是最大的风险,不能因为行业下滑就无所作为。我要做的就是重新定义企业边界,让它再上一个大台阶。”黄克兴说。

在啤酒之外等不熟悉的领域另起炉灶,胜算几何?经过仔细研判,黄克兴发现,全球啤酒企业有两种发展模式,一种是以百威、嘉士伯、喜力为代表的欧洲企业扩张模式,企业发展到一定程度就走出去扩张兼并,成为国际化公司;一种是以朝日、麒麟为代表的东方扩张模式,利用啤酒平台上的资源横向拓展,做与啤酒相关的食品、饮料和水,发展壮大后再收购扩张。东方扩张模式,最适合青岛啤酒发展。

“我们以啤酒为主业,规划快乐、健康、时尚三大板块。快乐板块主要是指啤酒业务,未来还将推出威士忌等其他酒类产品;健康板块由苏打水、矿泉水、健康饮料、啤酒酵母衍生的生物科技产品组成;时尚板块则由时尚酒吧、精酿啤酒花园组成。”黄克兴说。

目标既定,动作也是大手笔。2020年8月份,青岛啤酒集团收购了瑞士雀巢中国水业务。“这为新业务板块发展增加了一个助推器。团队带进来了,市场带进来了,水工厂带进来了。可以说,健康板块的‘四梁八柱’已经搭建好了,剩下的只是添砖加瓦。”黄克兴说。

而在时尚板块中,黄克兴透露,2020年公司

在全国开了200多个TSINGTAO1903青岛啤酒吧消费者体验店,总体进展超过预期。

“即便在疫情的影响下,新业务发展步伐也没有受到影响。”黄克兴表示,“尽管我们不断开辟新赛道、新板块,但开拓新业务的目的是为了做厚主业,打造生态。”

黄克兴之所以如此重视新业务板块,还有另外的原因。熟悉青岛啤酒集团架构的人都知道,在集团内部,几乎所有的业务和组织都是围绕上市公司青岛啤酒搭建的。新业务板块的崛起,会激活整体集团的发展活力。

在黄克兴看来,新业务的场景更加丰富,团队、组织和文化更加开放。“我现在的一项重要任务就是建组织、建制度、兴文化,以匹配新业务。所以说,很忙、很累,但很有成就感。”

在黄克兴的构想中,未来的青岛啤酒集团将实现从产品到场景的延伸、从行业到生态的拓展、从单赛道到多赛道的跨越、从传统制造业向工业互联网的转型,并利用数字化、智能化技术,把三大板块的物流、信息流和资金流完全贯通起来,形成生态闭环。

“过去100多年,青岛啤酒在啤酒这个赛道连续奔跑,跑成了世界名牌。未来将在健康和时尚两个赛道加速奔跑,目标都是要跑到行业头部企业中去,再造一家至两家上市公司。”黄克兴信心满满。

点评

不愿过舒服日子的人

王琳

由产品到场景的延伸,从行业到生态的拓展,由单赛道到多赛道的跨越……通过一次次跨界、一次次创新,不难看出,黄克兴带领的青岛啤酒集团尽管是一个百年“老企业”,却在努力成为“少年派”,创新脚步不停。

黄克兴常挂在嘴边的一句话是,“企业家就是那些不愿意过舒服日子的人,是那些愿意过不舒服日子的人”。的确,改革才能有前途,创新才能有生机。企业要长久地保持活力,实现可持续发展,必须主动转型。对于企业家来说,要善于创新和改变,积极进取,永不满足。毕竟生活从不眷顾因循守旧、满足现状者,而将更多机遇留给勇于改革创新的人。

当前,外部环境在变化,商业逻辑也在变化。面对行业变局,黄克兴没有做守成者,而是主动做好转型,努力做辛苦拼搏的开拓者、创新者,他在啤酒业务的基础上,不断开辟新赛道、新板块,寻求突破。正是凭借攀登者的干劲儿、创新者的闯劲儿、久久为功的钻劲儿,黄克兴带领青岛啤酒走出了高质量发展之路,为行业企业转型发展提供了创新样本。

“百年青啤的接力棒传到我手里,我必须让它再上一个大台阶。”黄克兴说。未来,期待黄克兴与青岛啤酒继续为中国制造业留下更多的创新印记。

岁末年初,企业家们要总结过往,想想前路。“2020年变化很多,我们很忙,但也很有成就感。”青岛啤酒集团董事长黄克兴说。

企业家们都很忙,忙的事情千差万别。作为青岛啤酒集团的掌门人,2020年黄克兴忙了些什么?他所说的“成就感”来自哪里?

在2020(第十九届)中国企业领袖年会期间,经济日报记者与黄克兴有过一次深入交流,这些问题的答案也渐渐清晰。透过这些答案,我们会发现,黄克兴正在重新定义青岛啤酒的边界。

业绩逆势创新高

2020年,突如其来的新冠肺炎疫情给餐饮行业带来重创。直到2020年10月份,全国餐饮收入增速才实现年内首次转正。与餐饮行业唇齿相依的青岛啤酒,其三季度报却显示,前三季度实现归属于上市公司股东的净利润29.8亿元,同比增长15.17%。疫情之下净利润创历史新高,青岛啤酒如何做到的?

黄克兴认为,销售策略的主动调整是重要因素。

“疫情对啤酒企业影响非常直接,因为啤酒销售的主要渠道在餐饮业、酒吧业。疫情严重期间,餐饮业和酒吧业处于停业状态,我们当时面临着巨大的困难。”黄克兴说。

啤酒还有一个特点,那就是它的保质期和保鲜期非常短。黄克兴了解到,受疫情冲击,2020年春节过后经销商仓库里还有大量啤酒库存,工厂里的发酵罐也存有啤酒,如果不及出罐,也会面临变质。

怎么办?必须行动起来! “上班后,我连着10天在公司召开视频调度会,每天3个省区,一坐就是一天。我们的营销队伍晚上学习交流,最多时有2000人同时在线。疫情期间原有的‘打法’已经失去效用,在交流和碰撞中,青岛啤酒总结出了50多个‘打法包’。”黄克兴说。

为了多卖一瓶啤酒,青岛啤酒总动员。无论是集团领导还是基层员工,在严格落实防疫措施的情况下,进入社区。“我们在社区旁边搭帐篷卖啤酒,既帮助经销商解决了库存问题,也为社区居民提供了方便,一举多得。”黄克兴说。

没有执行力,再好的策略都是空谈。最让黄克兴感到骄傲的是团队的高效率。

5天上线全国无接触配送地图,5天在全国发动10万名线上分销员,5天“百万社区(社团)大营销”在全国展开……

看到公司微信群里



位于青岛登州路56号、拥有118年历史的青岛啤酒发源地。

徐 镭摄(中经视觉)



黄克兴(右一)走进社区指挥青岛啤酒“百万社区(社团)大营销”活动。郭 峰摄(中经视觉)

万社团大酬宾等适应新形势需要的新渠道、新模式,扩大了市场销售。

黄克兴说,疫情期间,酒店关门、社区封控,啤酒卖不出去很正常。青岛啤酒主动深入社区,是对员工的责任,也是对上下游企业的责任。

努力没有白费。2020年前三季度,青岛啤酒业绩实现逆势增长,股价创出新高,市值超过1000亿元。

从产品到场景的延伸

疫情的另一个影响也是显而易见的。互联网化、数字化浪潮迅速从消费端传递到生产端,并成为影响企业生存发展的重要因素。同样,数字化转型已经成为青岛啤酒的一道必答题。

“当下,我们所处的时代就是数字化时代,必须要抓住时代特征、扣准时代脉搏。”黄克兴说,传统企业拥有丰富的应用场景,只有拥抱现代科技,才能降低企业成本,提高企业效率,为消费者提供便捷的服务。

数字化时代是一个技术驱动的时代,高速发展的技术让消费者对产品与产品的决策链路逐渐缩短。同时,消费者需求也发生了变化,不再满足于一款产品,而是追求多元化、个性化、便捷化和特色化。要满足这些需求,企业需要采集和分析用户信息,形成企业订单系统,进行智能排

工分享的卖酒场面,黄克兴感动得掉泪了,“全国各地员工都在全力卖酒,场面热火朝天,任谁都会感动”。黄克兴拥有山东人的直爽性格,但也丝毫不掩饰自己感性的一面。

一瓶一瓶地累积,青岛啤酒销量在疫情期间节节攀升。

在青岛啤酒2020年半年报中有这样一段话,道出了公司在销售方面的努力与创新:公司发挥覆盖全国主要市场的网络布局优势,加快营销创新和渠道创新,积极抢占线上、社群、社区等新兴渠道,紧抓新形势下家庭式消费占比上升的市场机遇,将配送服务、产品推广下沉社区,推进实施了“无接触配送”服务、百万社区大酬宾、百

能量密度能否进一步提高的关键。

怎样才能找到既便宜、性能又好的正极材料?从名目繁多的化学元素周期表上筛选出有效活性元素,就好像在没有提示的情况下走出迷宫,问题与答案都不确定,胡勇胜这一试就是3年。时过境迁,胡勇胜已不记得当初究竟试验了多少种正极材料。他只记得一次偶然的机会,忽然想到儿时老家收破烂的人常说的一句话“破铜烂铁”。“对呀,铜!”一直为找不到正极材料苦闷的胡勇胜突然有种醍醐灌顶的感觉。

的确,与一些贵金属元素相比,铜相对便宜,其成本只有钴的四分之一、镍的二分之一,但是它的“短板”也很明显——在锂电池中没有活性。那么,对于铜离子电池,铜会不会是个例外?又用了两年时间,胡勇胜给出了答案:单纯的铜和钠不会产生生活性反应,但选用铜铁锰这4个化学元素以合理的比例合成正极材料,不仅具有活性,而且成本足够低廉,这使得铜离子电池的成本优势更加突出。

正极材料的研发暂告一段落,负极材料的

怀热忱,将研究目标对准了当时的“大冷门”——钠离子电池时,质疑声纷至沓来。胡勇胜记得,2013年,一家全球知名的锂电池公司对其研究做了一次内部评估,结论是:不看好。

既然如此,为何还要“明知山有虎,偏向虎山行”?胡勇胜扶了扶眼镜,回忆起当年挑战钠离子电池的初衷:在所有电池技术中,锂离子电池的综合性能最优秀,但锂资源储量有限,我国80%锂资源依赖进口。如此一来,锂离子电池很难同时满足我国大规模储能、电动交通工具以及消费电子的需求。

与之形成鲜明对比的是,钠资源储量丰富、分布广泛、成本低廉、环境友好,而且钠离子电池生产还可兼容锂离子电池现有生产设备。“对国家能源安全而言,我国的基本国情为钠离子电池中国产业化提供了发展土壤。”胡勇胜说。

理想很丰满,现实很骨感。正极、负极、电解质,作为组成电池的三大核心材料,一直是学界、产业领域研发的重点。其中,正极材料不仅决定着电池的性能和成本,也是电池容量、电



中国锂离子电池奠基人陈立泉院士(左)向胡勇胜(中)讲解最新电池知识。(资料照片)

研发很快提上日程。经过不懈努力,胡勇胜最终研制出了无烟煤基钠离子电池负极材料。

就这样一点点摸索着前进,胡勇胜带领他的研究团队一路披荆斩棘,陆续研发了低温/室温钠离子电池新型正极材料、电解质材料和负极材料,为钠离子电池的实用化奠定了基础。基于具有完全自主知识产权的材料体系,他们在全球首次实现了钠离子电池的量产,每个月可以生产30万支电芯,并推出了全球首辆钠离子电池低速电动车和全球首座100千瓦时钠离子电池储能电站。目前,其研发的钠离子电

的能量密度已达120瓦时/千克,是铅酸电池的3倍左右。

“今后,低成本钠离子电池有望在低速电动车、电动船、家庭储能、电网储能等领域获得应用。”面向未来,胡勇胜坦言,尽管钠离子电池的综合性能在已向锂离子电池靠近,在成本方面展现出显著的优势,储存相同的能量,成本比锂离子电池低30%左右,但并非要取而代之。

“我们希望它能够在未来成为锂离子电池的有益补充,为我国能源安全和社会可持续发展提供保障。”胡勇胜说。

北京中科海钠科技有限责任公司创始人胡勇胜——

那些年“钠”些事

本报记者 沈慧

人物特写

洁白的外衣、灵巧的身型,前不久,一批崭新的电动自行车低调亮相中科院物理所园区,作为实验用车进行更为广泛的测试。这批外形闪亮的“小白”有颗特殊的“心脏”——钠离子电池。

与锂离子电池工作原理基本相同,钠离子电池是一种可充放电电池,它依靠钠离子在正负极之间可逆脱出和嵌入实现能量存储与输出。听起来简单,但将其中的关键技术一一攻克并非易事,中国科学院物理研究所研究员、北京中科海钠科技有限责任公司创始人胡勇胜带领他的研究团队,一年就是10年。

“如果失败了怎么办?” “从来没有想过这个问题。”面对追问,语速飞快的胡勇胜冲着经济日报记者腼腆一笑。

如今回望,那时胡勇胜的选择,不可谓不冒险。2010年,刚刚从海外学成归来的胡勇胜满