

百廿青啤的“速度与激情”

(上接第一版)青岛啤酒成了塔·甘瑟·麦克格莱斯教授所说的10年来稳步增长的“例外者”。

企业到达一定规模以后,增长的难度就会越来越大,要实现稳健经营必须从重视速度和规模转为重视效益和质量。

经过“黄金十年”的高速发展,整个啤酒行业面临结构性调整和销量见顶的挑战。面对人口结构变化、产能过剩和个性化发展趋势等诸多因素叠加冲击,青岛啤酒一改跑马圈地式的打法,率先迈向高端化和个性化升级之路,再次以稳健增长成为行业发展的标杆与典范。

围绕消费细分和消费升级,青岛啤酒进一步完善其高端产品矩阵,一世传奇、百年之旅、琥珀拉格等超高端艺术酿造产品接连问世,与奥古特、鸿运当头、经典1903等系列高端产品,全麦白啤、IPA、皮尔森等新特产品组成了高品质的差异化产品组合,更加“精准”地满足了消费者在不同消费场景下的需求,引领了中国啤酒行业的超高端发展和结构升级。

这样的韧性也让青岛啤酒从容面对危机考验,每一次都能够迎难而上,每一次都能够化危为机,保持行业领先地位。2020年,酒店、餐饮和夜场酒吧等啤酒消费的主要场所受到直接冲击,青岛啤酒研究实施新的营销“打法”和路数,快速走出了低谷,业绩非但没有出现下降,反而创下了多个历史新高。

即便是行业进入微利时代,青岛啤酒也是行业内净利润最高的企业。近几年来,在行业深度调整期,青岛啤酒销量、收入、利润等主要经营指标连续保持增长。2022年业绩公告显示,青岛啤酒实现营业收入321.7亿元,同比增长6.65%;实现净利润37.1亿元,同比增长17.6%。

企业经营就像一场马拉松比赛,那些不徐不疾、有着自己节奏的长跑者,往往跑在了最前面。

百廿匠心:聚焦主业,而非盲目多元化

百廿企业最为醒目的标签是坚守匠心、追求极致。

当多元化扩张日益成为许多新兴企业做大做强的一种主要战略选择,不少企业甚至从“老本行”跳转到完全不相干的其他行业,而青岛啤酒凭借专注成就了120年的可持续增长。

坚守实体经济,以产业报国、实业强国为己任。1949年,青岛啤酒接到的第一项任务就是“迅速恢复生产,尽快出口创汇”;1950年冲破原料封锁,自力更生培育出了新中国第一株啤酒花;长期肩负为国分忧、出口创汇重任,创汇额一度占到全国的1%……

近年来,青岛啤酒不断提升自身在产业链上的影响力、竞争力、带动力,通过快乐、健康、时尚三大业务板块和智慧供应链的耦合互动,实现“由产品到场景的延伸、由行业到生态的拓展、由单赛道到多赛道的跨越、由传统制造业向工业互联网的转型”。所有的新赛道都是沿着主业横向延伸、纵向延伸,是既有业务持续创新延展的自然结果,而且这些业务彼此相连形成合力,就像一只“握紧的拳头”,进一步强化啤酒主业的竞争优势。

坚守质量强企,用良心酿酒。这种精神渗透在每一瓶青岛啤酒的日常生产中:生产线上的每一位工人都以“好人酿好酒”为座右铭,从原料筛选到酿造过程,每个人都真心付出、精益求精;品评师在把控品质的同时,还会品刷瓶水、品麦;一支啤酒瓶要洗30分钟才算合格,输酒管道用水清洗后,还要再用1吨多的啤酒冲掉残留的水分;每一滴青岛啤酒在出厂前都要经过1800多个控制点的检测,确保瓶瓶精美、罐罐经典。

多年来,青岛啤酒总是孜孜不倦地强调质量为基,坚持了45年的质量更成为一项传统,这是对产品极度自信的表现,更是对工匠精神的完美诠释。在打造“基础质量”“特色质量”的基础上,青岛啤酒又进一步提出以“魅力感知质量”重新定义好啤酒的质量标准,独创的“基于数字化端到端解码的魅力感知质量管理模式”,连续荣获第四届中国质量奖提名奖和全国企业管理现代化创新成果一等奖,为构建中国特色的质量管理体系作出贡献。

坚守制造业当家,用数字化赋能高质量发展。从工业1.0到工业4.0,青岛啤酒的百年变迁标志着一个伟大企业的奋斗足迹,也成为中国制造业转型升级的缩影。

2021年,世界经济论坛宣布“全球灯塔网络”迎来新的成员,青岛啤酒厂成为全球首家啤酒饮料行业工业互联网“灯塔工厂”。在大规模工业化生产技术早已成熟的啤酒行业,青岛啤酒打破了产业固化的刻板印象,由“企业生产什么,消费者就买什么”转向高端化、个性化定制,改变了啤酒整个生产、研发、产业链、营销甚至场景,缔造了啤酒百年发展史上的一次革命。

这份坚守,恰恰印证了管理学家詹姆斯·柯林斯在《基业长青》中的论断,“高瞻远瞩公司的核心价值稳如磐石,不会随着时代的风潮改变,在某些情况下,核心价值经历百余年而一成不变。”

经受时间检验的百年企业无不是心无旁骛地追求卓越,将其他竞争对手甩在身后。创始于1837年的宝洁,一直在做日用消费品;诞生于1886年的可口可乐,从未偏离饮料行业;创立于1847年的西门子,至今仍是全球电子电气工程领域的领先企业……

有所为有所不为,始终聚焦主业、做强实业的定力,让青岛啤酒获得了远高于行业的平均增长水平,让它犹如一艘巨轮在无数次惊涛骇浪中平稳前行。

百廿引领:合作共赢,而非零和博弈

百廿企业一定是引领行业发展的“定海神针”,打破零和

博弈的“竞争叙事”。

在很多人的潜意识中,竞争就是打倒甚至消灭对手,一方的收益必然意味着另一方的损失。其实,那些活过百年的企业,并不是因为战胜了所有竞争对手,而是引领行业发展,把竞争变成竞合,从而赢得了用户、赢得了市场。

管理学教授拜瑞·内勒巴夫和亚当·布兰登勃格在合著的《合作竞争》中提出了合作竞争理论,认为企业经营活动是一种特殊的博弈,是一种可以实现双赢的非零和博弈,企业的经营活动必须与对手进行竞争,但同时也需要有合作。

早在1964年,一部《青岛啤酒操作法》推动了中国啤酒行业的技术水平跨入世界先进行列。百年来,无论是技术攻关、标准制定、技术规范,还是高效低耗绿色发展,青岛啤酒总是扮演着那个推动行业进化的角色。

合作竞争也意味着可以向最优秀的对手学习,如同武林高手过招一般,不断鞭策自己,提高自己。

2002年,青岛啤酒与国际啤酒行业中最大的、发展最好的美国AB公司结成战略联盟,学习更加规范的公司治理、运作模式、品牌推广及市场营销经验。

对于今天的中国啤酒行业,跑马圈地、野蛮粗放的增长早已不再适用。

2020年,被称为啤酒行业高端化破局的一年。正是这一年,青岛啤酒发布百年之旅、琥珀拉格系列艺术酿造新品,以极致的匠心追求赋予啤酒艺术标签,开启艺术酿造魅力质量的新篇章。也是从这一年开始,青岛啤酒几乎每年都要推出一款超高端产品,不断突破传统啤酒想象力天花板,有效满足消费者从使用产品到享受生活、从物质满足到精神愉悦的消费需求,为产业高质量发展打造新示范、探索新路径、树立新标杆。青岛啤酒还牵头参与起草原浆啤酒、无醇啤酒、酸啤酒等团体标准,促进啤酒品类不断创新,推动行业向更高质量发展。

在青岛啤酒120年历史中,像这样引领行业发展的例子比比皆是。

中国第一代啤酒酵母、第一个获国际金牌奖的啤酒品牌、中国第一支胶片广告、新中国第一株啤酒花、中国啤酒第一次出口创汇、行业第一家拥有进出口权、第一家沪港两地上市公司、国内啤酒行业第一家国家级企业技术中心、行业唯一的生物发酵国家重点实验室、行业第一家推出私人定制业务、全球食品饮料行业第一家“灯塔工厂”……无数个第一的背后,是青岛啤酒源源不断输出技术标准、创新范式、管理模式、品牌理念,推动了中国啤酒行业从无到有、从有到大、从大到优、从优到精、从精到强的全过程。

真正的引领者,从不会固守自己的舒适圈,而是海纳百川、兼容开放,努力追求“明天比今天更好”,为行业打开向上的空间。

百廿出海:做国际化企业,而非仅仅卖产品

国际化是百廿企业迈向世界一流的重要战略举措。

青岛啤酒的特殊在于,它不像一般的企业深耕国内多年再走向国际化,而是自诞生起就是一个拥有国际化基因的企业,在国内国际两个市场几乎同步发力;它也不像华为、大疆、比亚迪等中国出海新名片起步于全新赛道,而是扎根一个最传统行业,实现全球价值链下的产业升级和品牌出海;它在两个甲子的时间长河中保持定力和耐心,从产品、品牌、管理、资本等全面深入推进国际化战略;更难能可贵的是,它在国际化的过程中,与中国形象和城市特质绑定得如此之深,以至于被誉为“舌尖上的外交官”。

青岛啤酒自诞生之初就拥有国际化的光环。建厂仅3年就获得德国慕尼黑博览会金奖;成为新中国首个登陆香港的啤酒品牌,并远销欧洲市场;成为中国第一家拥有进出口权的生产经经营外向型企业;成为2008年奥运会和2022年冬奥会的双奥赞助商……一条国际化的主线贯穿在青岛啤酒的120周年中。

从“走出去”伊始,青岛啤酒就强调不仅仅卖产品,更重要的是创世界品牌,打出中国企业国际化的“三高”策略(高品质、高价格、高可见度)。在啤酒的故乡德国,啤酒种类高达5000多种、鲜酿啤酒厂遍布每个小镇,当地啤酒售价普遍在0.8到1欧元,青岛啤酒的售价却达到3欧元左右。在美国超市买啤酒,大多数情况下唯一贴着中国商标的瓶装啤酒只有青岛啤酒,而且还是以高端进口啤酒来售卖。在“一带一路”沿线的哈萨克斯坦、斯里兰卡等国,青岛啤酒比当地啤酒品牌售价高两三倍之多。

国际化本质上是配置全球资源的能力,即对资本、技术、供应链、市场等资源要素分配管理的能力。

1993年,青岛啤酒成为首家沪港两地上市公司,引领中国资本市场破冰。进入国际资本市场后,青岛啤酒不仅募集到资金进行兼并扩张,更在公司管理规范上确立了一套与国际接轨的现代企业架构,由传统经营方式向国际化经营方式转变。

2009年,凭借在治理结构、制度创新、资本运作、信息公开和内部风险控制方面的出色表现,青岛啤酒荣获首个“中国上市公司最佳董事会”大奖。

近年来,青岛啤酒更持续探索国际化新的表达方式,在时尚潮流的品牌互动下讲好中国故事,将中国传统文化和“国潮”元素呈现给全球消费者,让世界了解中国品牌的文化魅力。“生肖罐”产品、“中国结”元素、“青花瓷”设计等在海外市场广受好评,中国的美猴王、八仙过海也因青岛啤酒而被海外消费者熟知。青岛啤酒节成功进驻非洲,青岛与利比里亚上演一场跨越万里的“干杯”,成为“一带一路”商旅合作的新亮点。在消费者认知度方面,青岛啤酒在部分国家的认知度超

过90%,是唯一在发达国家的认知度高于发展中国家的中国

企业。

品牌。

“品牌是一个国家的形象,我希望世界上更多的人能够通过中国品牌了解中国的故事。在过去的20年中,我目睹了中国品牌的快速增长,有的已经具有强大的世界影响力,这些品牌包括青岛啤酒……”世界品牌实验室学术委员会主席、牛津大学营销学教授斯蒂芬·沃格博士表示。

从产品出海到品牌远航再到能力国际化,青岛啤酒在全球舞台上展现着新时代中国企业的活力。

百廿创新:做开拓者,不做守成者

百廿企业的字典里没有“守成”两个字,而是做奋斗拼搏的开拓者、创新者。

很多人误认为规模大、历史久是企业创新的包袱。现代管理学之父彼得·德鲁克认为,大企业不会创新或不能创新这一观点并不正确,无论大企业还是小企业,处处都有创新的机会。

如果不刻意强调120年历史,年轻人大多会忽略青岛啤酒青春活力之下的百岁高龄。

2003年,过完100岁生日的青岛啤酒提出了“百年归零”的战略理念,意在保持青岛啤酒品牌的时刻年轻化。“归零”是一种魄力,更是一种境界,在最高点抛开羁绊,从头开始创造事业的崭新高度。

大象要实现跳跃,最大的阻力是它自己的体重。青岛啤酒很早就意识到,要保持良好增长,必须保持组织和文化的灵活性、成长性,做好技术创新、管理创新和制度创新,不断增长出新的成长曲线。

2014年,青岛啤酒在传统渠道和终端体系之外,成立了简称“蓝军”的创新营销事业总部,专门研发新品种、寻找新的市场空间、探索新的商业模式,做一些传统“红军”干不了、不愿干、看不上眼、消费者却可能喜爱的事情。青岛啤酒对这个新生部门没有设置太多的条条框框,给予了充分的资源和试错空间,通过这样的内部竞争机制,形成了应对市场变化的快速反应能力。

又比如在品牌建设上,青岛啤酒从不把自己定位为一个百年老字号,而是通过品牌年轻化深入触达年轻消费者的潮流需求。在美国纽约时装周上大放异彩,用国潮瓶身为街头小店免费打广告,以“冰雪国潮”向世界展示中国冰雪文化……在一次次与年轻人的互动中,青岛啤酒完成了百年品牌到百年潮牌的进化。

成长为千亿市值的“巨轮”后,青岛啤酒进一步发现只依靠单一赛道驱动,已经有些捉襟见肘,必须重新定义企业边界。

自2019年以来,青岛啤酒作出了高质量跨越式发展的战略部署,开启一系列变革——随着企业边界的拓展,以啤酒为链接建立平台生态,规划以水为主的健康板块和以酒吧为主的时尚板块,快乐、健康、时尚三大业务板块耦合互动,并延伸到供应链管理;随着智能制造的兴起,致力于推动数字化转型升级,用工业互联网“灯塔工厂”为传统制造赋能;随着消费市场的变化,探索由产品到场景的延伸,加快先进制造业与现代服务业融合发展,把最新鲜的啤酒通过最佳的消费场景和消费者见面,拉近与年轻人的距离;沿着国际前沿方向,开展更多“从0到1”的科研突破,推出更多颠覆行业的高端潮品,占领世界技术制高点,掌控行业话语权……

极具标志性意义的是,2020年青岛啤酒收购雀巢中国水务,持续构建与啤酒业务互补的生态体系。如今,青啤一举跻身中国饮用水行业第一方阵,就像骑上奔驰的骏马,想停都停不下来。

基业长青的企业都是逐渐演进、持续进化的物种,它们的成功无不抓住了每个时代的机遇,适应了每个时代的需求。人们很少会把这些巨头与老牌企业联想起来,因为它们都在众人的心目中树立了创新性和前卫性的印象。

历经120年沧桑岁月,青岛啤酒并没有出现组织僵化和创新迟钝的“大企业病”,反而孵化出优家健康、TSINGTAO1903青岛酒吧、智链顺达等产业“新动能”。因为它始终把创新放在最重要地位,新产品和新技术推陈出新速度越来越快,品牌越来越年轻潮流,并且在做优啤酒主业的基础上顺利开启多赛道,保持了与时俱进甚至引领时代的青春活力。

百廿共进:匹配城市战略,赋能实体经济

百廿企业在实现自身成长的同时,也为城市发展增添浓墨重彩的一笔。

企业与城市共生共荣并不鲜见,而像青岛啤酒一样超越了本身的品牌属性,定位着一座城市的文化符号与产业坐标,这样的例子却不多。

120年前,青岛啤酒诞生于这座城市,开始共同演奏一曲时代的交响乐章;120年后,青岛从昔日不知名的小渔村蝶变为现代化国际大都市,青岛啤酒也从一家地方小厂成长为连接全球数十亿消费者的国际化品牌、世界级企业。青岛啤酒120年的基业长青,正是城市与企业互相成就、共同成长的生动注脚。

以强大的产业集群、有力的项目投资、创新的领军人才、前瞻的开拓探索,培育着产业的全新动能,深刻影响着城市发展进程;由青啤最早发起的青岛国际啤酒节,今年已经是第33届,无数海内外游客在这个亚洲最大的啤酒盛会一起沉浸于啤酒的激情与狂欢;独具中国文化特色的品牌形象、创新潮流的品牌互动传播,构筑起一座城市的超级IP,“中国啤酒之都”形象由此建立……青岛啤酒这家“链主”企业在城市中的分量可见一斑。

近年来,在城市产业布局和更新迭代上,青岛啤酒更是争做“先行者”,以科研中心、智慧产业园、精酿啤酒花园、高端特

色啤酒生产基地等面向未来的项目为突破口,做好城市啤酒文化特色文章,为城市注入新的生命力。

在平度,青岛啤酒智慧产业园提质升级,加码高端麦芽原料生产布局,集聚11家产业链配套企业,打造“产业联合舰队”;在即墨蓝谷,青岛啤酒科技研发中心新基地项目加快建设,打造具有国际影响力的啤酒酿造技术研究新高地、高层次国际化啤酒酿造人才培养新高地、多学科啤酒酿造国际学术交流新高地、全球啤酒文化传播及消费者体验新高地,全面提升中国啤酒产业的国际竞争力;在崂山,百千万升高端特色啤酒生产基地项目落地,建设具有全球一流水平的高端化、智能化、绿色化生产及文旅体验基地;在西海岸,时光海岸精酿啤酒花园一跃成为全球首创、规模最大、业态最全、体验最丰富的沉浸式“啤酒+消费”生活体验MALL;在市南,1903青岛酒馆MIX、青岛啤酒中山路壹号·传奇CLUB开门营业,从酿造“好啤酒”到创造“美好生活”,使“啤酒+文旅”成为城市产业发展的新亮点、新引擎……百年青啤以及它所主导的产业集群展现出的勃勃生机,为城市未来发展筑牢更加坚实的基石。

伴随着高质量跨越式发展战略的实施,青岛啤酒再度更新了自己的企业文化,在完成了“成为拥有全球影响力品牌的国际化大公司”的目标之后,把“成为拥有全球影响力的世界一流企业”作为愿景。“国际化大公司”与“世界一流企业”仅几字之差,展现的是这家百廿企业对标一流、改革创新、奋勇争先的态度和追求。

正如黄克兴所说:“青岛啤酒的发展史,就是一部创新史。无论过去、现在还是未来,创新决定着企业可持续发展。”

百廿年峥嵘,百廿初心如磐。青岛啤酒就像一家充满“速度与激情”的创业公司,在“守正创新中不断蜕变,向着世界一流企业扬帆远航。

青岛文旅超级场景令人“