

第四章 中國啤酒市場分析

第一節 中國啤酒的發展歷程

中國啤酒產業在1980年以前，經歷了十分緩慢的發展過程，整個產業的發展可以分為五個階段：

(一) 第一階段（1949—1979年）

其中1953年到1962年，是啤酒產業的調整和發展階段，啤酒年產量的平均成長速度為38.2%。1963年至1972年，速度雖有所放慢，但啤酒產量仍成長1.4倍。到1978年，中國的啤酒年產量達到40萬噸。

(二) 第二階段（1980—1990年）

這一階段的主要特徵是市場處於供不應求狀態，在這種市場環境下，新啤酒企業紛紛誕生，特別是各地、市、縣為了發展本地經濟，將建新啤酒廠作為發展地方經濟的主要措施，原有的啤酒企業也不斷擴大生產能力，產業內競爭壓力不大，這一階段是產業內主要生產能力的建立階段。

(三) 第三階段（1990—1997年）

在第一階段所積累的大量生產能力基礎上，以爭奪有限的市佔率為特點，市場競爭變得激烈起來，主要的競爭參與者有：

1. 各地的地方國有小企業，它們在地方保護政策的庇護下，以有利的稅收政策和地方相對封閉的市場作為初始資本積累的條件，進入不斷地發展或淘汰的市場中。
2. 正在形成的大型企業集團，這些企業已建立和正在建立全國性品牌。
3. 外資進入者，它們憑藉雄厚的資金、國際化運作的管理經驗以及技術優勢，在產品的高端市場上參與競爭，並佔據相當優勢。這一階段的主題是市場佔有率。

(四) 第四階段（1997—2001年）

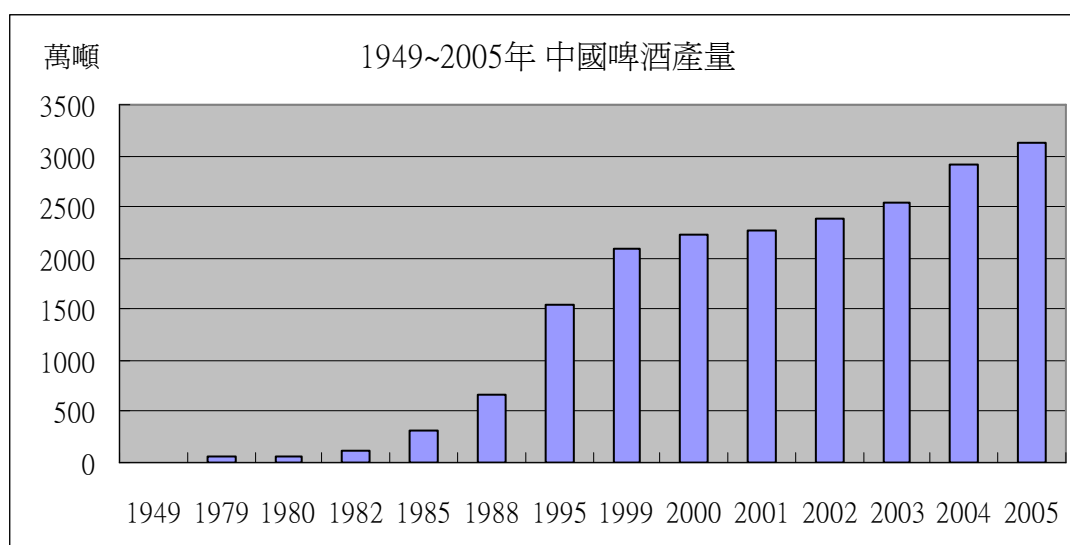
這一階段的主要特徵是中國市場的整合併購，市場集中度不斷提高。在經歷了上述第二階段的市場洗禮後，啤酒產業中的地方小企業多數在市場競爭中被淘汰，大部分外資企業也由於對中國啤酒市場估計不足，未達到預期目標而採取了退出市場。在市場中成長起來的中國啤酒大公司抓住機會，透過併購來迅速發展自己，形成了一批全國性的大企業集團公司。

(五) 第五階段（2001年—）

這一階段可稱之為國際整合階段，國際啤酒公司主導中國啤酒市場的整

合。這一階段的主要特徵是在經濟全球化和中國加入WTO的環境下，中國的啤酒市場再次成為外資投資的重點市場，這一次外資進入的目標就是為佔領市場的策略性進入。在總結第一次進入的經驗和教訓的基礎上，採取了與中國的大企業集團策略聯盟，在可能的情況下直接控股，而不再單打獨鬥。由於國際啤酒跨國公司的進入所導致的連鎖效應，使中國啤酒產業的整合速度加快，企業個數明顯減少，產業集中度不斷提高，產業盈利能力不斷提高，但趨勢尚不明顯。

2002年中國啤酒產量更達2386萬噸，超過了美國的2200多萬噸，從而取代了美國成為世界最大的啤酒生產國。（詳見圖4-1）



資料來源：中國輕工業統計年鑒

圖4-1、1949-2005年中國啤酒產量變化圖

第二節 中國啤酒市場競爭分析

一、價格競爭

價格競爭在中國啤酒市場非常嚴重，以10°啤酒為例，在成本上升的情況下，出廠價格卻一路下滑，1996年每瓶出廠價在1.70元以下，而到1998年價格已下滑到1.00~1.25元/瓶之間，2001年平均出廠價格已經降到1.00元/瓶以下，有的還不包括給經銷商的各種獎勵、廣告宣傳和促銷費用。市場佔有率越大，虧損越嚴重，無休止的價格戰，使啤酒廠商和整個產業造成了嚴重損失，平均利潤率大幅降低。雖然產量不斷成長，但從1996年到2000年，產業利潤卻下降了一半，1996年產業實現利潤為22億元，1997年14.3億，1998年16.7億，1999年11.4億，2000年12億元。據最新統計，2001年中國啤酒製造企業530家，虧損的有221家，虧損率達42%，虧損總額達15.7億元。

二、產品競爭

如果說價格競爭是一種較低級的、原始的競爭，那麼企業產品的競爭則是一種市場的正面競爭方式。因為隨著經濟和社會的發展，啤酒消費者越來越追求消費的個性化、時尚化，企業必須順應消費者需求，不斷推出新產品。產品競爭已成為啤酒產業競爭的一個焦點。如青島啤酒公司就有淡爽型、優質酒、金質酒、純生等系列啤酒；內蒙古金川啤酒公司推出保健啤酒；還有公司推出暖啤、營養啤酒、果味啤酒等產品，都取得了不俗的市場反應。

對於企業來說，企業長期的發展和競爭優勢的取得，關鍵在於持久的產品創新。企業需經常做到市場上有自己的試銷產品，手中有正在研製的新產品，心中又規劃著新一代產品；做到有一定的技術儲備，以新產品開發滾動式向前發展，保持企業的長盛不衰。同時，我們也應看到21世紀是整合行銷的時代，目前大部分啤酒企業都在積極實施整合行銷，以有效整合企業內外部各種資源，最大限度地提升企業行銷力，使企業的行銷水準得到提高，也間接推動了企業的發展。

而在整合行銷中，產品資源的整合是一個非常重要的內容，也是啤酒企業最重視的資源之一。由於消費需求的多元化和個性化，生產單一品種的啤酒企業幾乎很難生存，啤酒企業都應積極實施品牌延伸策略和產品多元化策略，或一牌多品種或多牌多品種，力求實現品種多樣化、系列化，實現產品資源的有效整合，以更大限度地滿足各個目標市場的差異化需求，充分利用市場資源，實現企業效益最大化。但有不少啤酒企業在產品整合上做得還不太規範，顯得有些盲目，產品品種雜亂無章、特色不明，造成定位重複、市場衝突，不但沒有有效利用產品資源，以提高產品合力，反而降低了產品力，造成市場競爭力和回報率降低，給

企業造成不必要的損失，甚至自己打敗自己。在產品整合上常見的失誤主要有以下兩個方面：

(一) 是品種雜亂，定位不清。

有些啤酒企業認為產品越多越好，產品越多就越能滿足不同層次的消費者的差異性需求，所以在新產品開發上不遺餘力，新產品層出不窮。有的啤酒企業品種達數十個甚至上百個，副品牌多達十數個，看似一個龐大的產品家族，實則因為沒有足夠的資源對所有的產品進行有效的管理，一個市場多個品種，或一個品種多個目標市場，同一品牌多個檔次，產品和品牌定位不清，新產品、新品牌的差異性不大，個性不明顯。而且過多的品種和品種淡化了原品牌的形象和個性，產品和品牌的合力很弱，缺乏競爭優勢，有的產品上市之日就開始走下坡路，一年有不少品種進入市場，一年又有不少品種退出市場，退出的不是策略需要而有計劃的退出市場，而是被競爭對手擠出市場。

(二) 是產品市場組合不科學，市場衝突嚴重。

有的啤酒企業在力求同一目標市場或區域市場上產品要百花齊放，認為同一終端展示的產品品種越多越好，力求能為消費者提供更多的選擇機會。但在產品組合上忽視其分析性，效果往往是恰恰相反，造成市場衝突，自己產品打自己產品的現象。

三、 品牌競爭

品牌的優勢是企業最持久的優勢，未來企業的競爭最終將歸結到品牌的競爭。目前啤酒業的競爭從資源爭奪轉入資源整合和品牌競爭的新階段，啤酒中高檔品牌為進口品牌壟斷，低檔品牌則為國內品牌所占。國外的啤酒品牌一進入中國就搶先搶佔高檔啤酒市場，其成熟的品牌運作模式較切合中高檔消費者的品味。包裝形式早期是易開罐為主，後來過渡到小瓶裝，消費群體以年輕人為主，主要是夜場消費，品牌影響力是消費者選擇的關鍵。中國啤酒由於質優價廉而佔據了低檔啤酒市場的絕大部分，這一市場主要是以640ml的大瓶裝為主，消費層面廣，以區域性品牌為主，價格低、屬於實惠型的消費。

第三節 中國啤酒市場特點分析

一、 中國啤酒業仍處於成長期

中國啤酒產業在經歷了一個快速發展期後，目前已進入了一個相對比較穩定的小幅成長期，這意味著啤酒產業的第一輪高速擴張的完結，正轉入成長過程中的第一個平臺期。在這一演變階段內，中國啤酒業呈現如下產業特徵：

(一) 產業利潤率雖然在下降，但仍維持較高水準，對外來投資者仍具有吸引力。2000年啤酒類上市公司平均每股收益達0.26元，遠高於全國1000多家上市公司平均每股收益0.20元的水準，而且全產業上市公司中無一家虧損企業。再從全產業的產銷量成長率、利潤成長率等綜合指標看，其成長性亦遠高於全國各產業平均指標。因此，從一個側面可以看出，中國啤酒業仍屬於朝陽產業。

(二) 生產能力開始出現相對過剩。

據中國釀酒工業協會透露，中國啤酒產業生產能力在1996年開始過剩，出現供過於求的局面。1997年產業生產能力達2300萬噸，2000年更是達到了3000萬噸，而且各大啤酒廠還在紛紛擴充自己的生產能力，生產能力的過剩還將加劇。

(三) 啤酒產業的主要生產要素對外依賴度高。

中國雖是啤酒生產大國，但原料方面長期依賴進口，大麥多從主產國加拿大和澳大利亞進口，酒花也要從德國、捷克、美國和英國進口。這也說明中國啤酒業的產業鏈還沒有形成，更談不上成熟。

(四) 產業正在通過調整與整合，提高生產集中度。

中國啤酒業在產業形成初期，產業分佈極度分散，幾乎全國每個省都有10個以上的啤酒廠家。近年來，啤酒企業數目不斷減少，全國啤酒企業的平均產量逐步增加，企業規模逐步擴大。啤酒生產廠家從1988年的813家減至2000年的500多家；1999年全國年產20萬噸以上的企業有19家，其中，青島啤酒和燕京啤酒的產量超過了百萬噸。雖然啤酒生產集中度有了提高，但從啤酒產業總體上看，產業生產集中度仍然很低。許多小型企業生產規模過小、設備技術落後、產品品質很不穩定，競爭能力也很弱。

二、 競爭格局分析

啤酒產業是具有規模經濟特徵的產業，世界上大多數國家啤酒產業的發展趨勢及走向就是企業的規模化和集團化。中國啤酒產業最終將發展到如同美國、日本那樣比較成熟的啤酒產業模式。這種模式就是：全國範圍內只有為數極少的幾家大型啤酒企業佔據整個市場80%以上的佔有率，眾多沒有資金和規模優勢的企

業將在未來的競爭中逐漸失去市場，從而走向破產倒閉或被收購和兼併的結局。中國啤酒產業競爭格局將會出現有以下特徵：

(一) 企業併購潮進一步高漲，產業集中度進一步提高。

從國外產業市場結構發展的歷程分析，企業併購是形成寡頭市場結構的直接途徑。中國啤酒產業正向壟斷競爭和寡頭競爭階段發展，所以今後產業內的併購仍將繼續，而且併購的規模會越來越大。併購潮的進一步高漲加速了中國啤酒產業規模化、集團化的快速發展，企業數量會繼續下降，青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花的下屬企業會繼續增加，生產能力和年產量會持續成長。珠江啤酒、金星啤酒、哈爾濱啤酒等二級集團也會迅速擴張，規模會快速增大。產業集中化程度不斷加強。2002年中國啤酒產業前十強總產量達到1245萬噸，市場佔有率達52%。

(二) 產業寡頭逐漸形成。

從中國啤酒市場格局分析，經過一番併購和發展後，青島啤酒、華潤雪花、燕京啤酒三大啤酒集團的第一梯隊地位已經奠定，珠江啤酒、重慶啤酒、哈爾濱啤酒、金星啤酒第二梯隊鼎立之勢已逐漸形成。國內啤酒市場目前基本上呈地域性分佈，各自獨霸一方：東北有華潤雪花、哈爾濱啤酒，北方有燕京啤酒，東部有青島啤酒，西部有藍劍啤酒、重慶啤酒，南部有珠江啤酒，中部有金星啤酒，且青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花在東北、北京、西南等市場上已經形成短兵相接之勢。儘管由於全產業有近40%的產能過剩，供大於求的狀況經常引發惡性的價格戰和不公平的競爭，但是規模和品牌已經註定，這些啤酒巨頭在最近一段時期內的位置將不會發生改變。今後國內主要大型啤酒企業將利用資本和規模的實力，繼續進行著合縱連橫，企業之間的競爭更加直接化、表面化。隨著啤酒產業整合的力度不斷加大，各主要啤酒生產企業之間不但在產品價格、市場區域上展開直接競爭，而且這種競爭正在向全方位發展。可以預期未來的10年內經過進一步的規模整合後，將形成青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花、珠江啤酒、哈爾濱啤酒、金星啤酒等十家左右的大型企業集團壟斷國內啤酒市場的局勢。

(三) 競爭國際化。

隨著中國加入WTO，政治和經濟體制都將發生較大變化，市場經濟體系將逐漸完善，這些都將為國際資本進入國內啤酒市場提供一個寬鬆的外部環境。國外資本將會運用其在管理和市場方面豐富的經驗，進一步加大在中國啤酒產業方面的投資。如百威除了與青島啤酒合作之外，還將進一步投資，使百威(武漢)國際啤酒有限公司的生產能力從目前的20多萬噸提升到50萬噸；華潤雪花及外資合作夥伴SAB公司將聯手增資20億元，用於今後5年內在中國啤酒收購預算；英特布魯入股珠江啤酒後，又放言中國的二線啤酒企業都將可能是下一步收購對象；麒麟啤酒、札幌啤酒也在

加緊實施中國的增產計畫。隨著青島啤酒、燕京啤酒等民族啤酒企業的快速發展，在不斷鞏固國內市場的同時，也會進一步加快國際化策略實施步伐。一方面青島啤酒、燕京啤酒等著名品牌的出口量會不斷成長；另一方面青島啤酒、燕京啤酒海外生產基地的建設速度會進一步加快，尤其是青島啤酒在東南亞、非洲、美國海外企業健康發展的基礎上，將會再進一步增加海外投資。

(四) 一業為主，多角發展化。

大多數啤酒集團開始積極實施多元化策略，在積極經營啤酒本業的同時，依據自己優勢進入其他產業進行多角化發展。如青島啤酒已經進入茶飲料業和葡萄酒業，燕京啤酒進入生物制藥業等。

(五) 管理資訊化。

知識經濟時代，企業對資訊的利用效率和程度成為提高企業競爭力的重要方面，啤酒企業對加快企業資訊化建設更加重視，一方面加快內部資訊化建設，如青島啤酒、珠江啤酒、燕京啤酒、哈爾濱啤酒投資數千萬元上 ERP 系統，許多企業建立內部網路等；另一方面加快外部資訊溝通和利用，更多的企業成立資訊中心，加強對市場情報的收集、分析和利用。

(六) 生產技術現代化。

科技永遠是生產力的重要指標，加快科技進步是啤酒企業未來競爭的焦點之一。在純生啤酒技術進步提高的同時，啤酒企業會在延長啤酒保鮮度等方面進行科技創新。

(七) 產品多樣化，結構合理化。

傳統的普通啤酒雖然依然會是主流，但隨著消費需求的多樣化和個性化，越來越多的個性化產品會不斷出現。功能性保健啤酒、果汁啤酒、無醇啤酒等特色啤酒的消費量會越來越大。雖然在產業成長階段，由於市場需求力旺盛，眾多的啤酒企業都非常熱衷於產品檔次系列化和產品品種多樣化，大量新產品不斷上市，同時由於許多企業在新產品的開發上沒有認真地研究市場的有效需求，部分產品上市後並沒有達到預期的消費需求量，還有的企業是新瓶裝舊酒，產品內在本質沒有變化，並沒有受到消費者的歡迎。產品種類過於雜亂使許多企業的產品特色和品牌形象不突出，影響了企業的市場競爭力的提高。但在產業成熟期環境下，這種情況開始發生變化，產品結構開始趨於合理。因為，這一時期隨著市場競爭程度的加劇，企業更加注重以消費者的需求為新產品開發的根本出發點，企業開始不斷地從產品系列中刪除那些沒有利潤和市場需求低下的產品，努力使產品結構合理化。

(八) 企業所有制結構多元化。

隨著國有企業改革的不斷深化，國有資本在啤酒產業佔有的比重不斷下

降，股份制企業、多種所有制混合式企業、民營企業會得到大發展，新一輪的中外合資企業也會更多。

(九) 市場結構的新變化。

1. 城市市場新一輪消費高潮掀起，中高檔啤酒市場、特色啤酒市場、女士啤酒市場得到發展。
2. 農村市場隨著農村經濟的快速發展也出現穩步成長趨勢。
3. 通路的變革：傳統的企業--經銷商--消費者的通路模式受到挑戰，企業--消費者的直銷模式得到快速發展，尤其是電子商務的發展，使網上行銷在啤酒產業得到很大發展。

(十) 市場佔有率趨於相對的穩定。

舉凡一個成熟競爭的產業中，各個類型的企業所佔的市場佔有率應該是相對穩定的。在成熟產業過渡的階段，該產業的消費需求量的成長率會緩慢減小，在這個過程中，市場佔有率的爭奪比較激烈。之後，市場佔有率將主要被幾個最大的企業所瓜分，從而走入穩定市場佔有率的階段。目前中國的啤酒產業中，市場佔有率的佔據正在走向集中，中國的啤酒市場將會被幾個主要的廠商所掌握，如青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花等。當然，我們也不能將一些國外的大型企業排除在外，因為在市場佔有率的爭奪之中，具有很多不可知的因素，不排除上述幾家企業之外的其他企業的崛起。

(十一) 品牌將成為企業市場競爭最直接和最有效的競爭手段。

隨著消費者需求層次的不斷提高，品牌消費成為消費的主流，品牌文化內涵的感染力直接影響了品牌競爭力。所以決定未來消費的是文化，創造優秀的企業文化和品牌文化，實踐文化行銷策略成為二十一世紀行銷的主流。更多的啤酒企業越來越重視品牌的培育，不斷提高品牌競爭力，逐漸將從價格競爭、產品競爭中走出，依靠強大的品牌優勢參與市場競爭。

(十二) 新行銷思想和方法被更多的採用。

概念行銷、綠色行銷、政治行銷、權力行銷、關係行銷、情感行銷、體驗行銷等新的行銷思想和方法，會被更多的啤酒企業所綜合運用，這將極大地提高中國啤酒企業行銷水準。

三、 競爭的焦點

(一) 資本競爭。

由於中國啤酒產業之間相互競爭，加上競爭國際化的結果，世界級啤酒廠商將會以各種方式相繼進入中國這一巨大的市場。

(二) 品牌競爭。

啤酒品質、口味日益同質化的今天，品質不再是企業核心競爭力的最重要部分，而趨向個性化的品牌將成為企業核心競爭力，品牌也將成為啤酒企業日後的競爭焦點。

(三) 技術競爭。

如何能夠更滿足消費者對產品的要求，先進的生產技術是基本保障，技術競爭將是未來啤酒企業競爭的一個焦點。尤其是消費者對啤酒新鮮度要求日益提高，使啤酒的釀造技術成為啤酒企業競相研究的方向。

(四) 市場佔有率競爭。

中國啤酒產業中的青島啤酒、燕京啤酒和華潤雪花三大巨頭，僅佔據了全國市場佔有率的 20%，這個比率是非常低的。在未來的競爭中，隨著競爭的規範化，越來越多不具備生存實力的企業將會被市場競爭所淘汰，而市場佔有率也將會重新分配。

第四節 中國啤酒產業併購情況分析

一、中國啤酒產業併購的必然性分析

(一) 規模小制約企業的發展

從產業發展來看，中國的啤酒業已經經過了快速成長期而進入了成熟期，各啤酒企業都面臨著日趨激烈的市場競爭。啤酒產業是一個典型的規模出效益的產業，如果想在啤酒產業內生存並發展，就必須擴大企業的生產規模，對中國大多數啤酒企業來說，目前的規模小是一個重要制約發展的因素。

(二) 兼併收購是大勢所趨

從近兩年中國啤酒業的演變格局來看，不管是對外資還是對中國的一二線企業來說，擴張、兼併都是其在中國啤酒產業立足發展的必然選擇；另一方面對中小啤酒企業來說，隨著市場的開放度日益提高，啤酒市場的競爭愈加激烈，要想在這種市場環境中生存，必須尋找優勢企業合作，所以優勢互補的資本合作，成了中國啤酒產業發展的大勢所趨。

二、近年來中國啤酒產業併購概況

1994年是中國啤酒業結構性變化的一年，青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花、哈爾濱啤酒、金星啤酒、重慶啤酒國內領先的啤酒企業，以及A-B、SAB、英特布魯、紐卡斯爾等國際啤酒巨頭，開始進行資本併購大戰。青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花啤酒都制定了全國策略，目標都是全國市場。外資啤酒的併購也很頻繁：近年中國啤酒市場的主要併購事件（詳如下表4-1）

表4-1、中國啤酒市場的主要併購事件

時間	事件
2002年4月	SAB增資華潤雪花啤酒1億美元；青島啤酒向A-B公司發行總金額14.16億港元的定向可轉換債券，該債券全部轉成H股普通股後，A-B公司最終將持有青島啤酒27%的股權。
2002年3月	英特布魯購買珠江啤酒24%的股權。
2003年1月	嘉士伯斥資8500萬元收購雲南華獅啤酒。
2003年4月	英特布魯以3500萬美元收購中國開開集團啤酒業務70%權益。
2003年5月	嘉士伯斥資2.2億元收購雲南大理啤酒。
2003年9月	英特布魯以1.3億美元收購金獅集團在中國啤酒業務50%的股權。

2003年12月	紐卡斯爾啤酒斥資5.25億元收購重慶啤酒19.51%的股份。
2004年1月	荷蘭喜力將收購21%的粵海啤酒股權。
2004年6月	嘉士伯與西藏銀河科技股份有限公司各出資3.8億元，對原拉薩啤酒廠進行重組，成立西藏拉薩啤酒有限公司。
2004年7月	A-B獲得哈爾濱啤酒90%股份，向其餘股東提出強制性收購。
2004年7月	蘭州黃河與嘉士伯合資設立蘭州黃河嘉釀啤酒等四家子公司，使公司啤酒生產能力一躍達到30萬噸，二期擴建預計將達到50萬噸；嘉士伯收購蘭州黃河啤酒公司50%的股份，及青海省一個正在建設中的啤酒廠40%的股份。
2004年8月	嘉士伯收購新疆烏蘇啤酒34.5%的股份。

資料來源：本研究整理

三、併購的影響

2002-2004年，青島啤酒、燕京啤酒、華潤雪花三家最大的國內啤酒企業，都放緩了其擴張兼併步伐，主要進行企業內部整合及未來的擴張。未來5年內國內啤酒企業的整合併購規模將會更大。啤酒業資本併購戰將在短期內繼續存在，而且隨著市場競爭逐漸加劇和升級，資本併購戰也將隨之愈演愈烈，並伴隨競爭升級愈來愈趨向高端併購，因為目前中國啤酒業仍然處於區域分割明顯、企業分散的狀態。

啤酒產業集中度得到了較大提升，產業龍頭效應日漸明顯，以資本併購達到規模競爭力，來提高企業贏利能力的策略優勢日趨明朗。1988年全國有啤酒生產企業813家，1996年減少為589家，2002年進一步減少到500家左右。儘管其中有一部分中小型啤酒廠退出市場，但是資本併購才是啤酒產業集中度不斷提高的最重要的因素。產業集中度的提高，使中國啤酒產業的整體競爭力水準也得到了進一步的提升。從2002年中國啤酒產量居世界啤酒產量第一位開始，中國啤酒產業有連續三年快速成長率，包括產量和利稅成長速度。據中國釀酒工業協會相關資料顯示：2002年中國啤酒總產量為2358萬噸；2003年達到2510萬噸，消費量首次突破2500萬噸；2004年達到2910萬噸。

啤酒產業市場競爭結構性進一步得到調整，微利是啤酒產業的特徵，因此提高獲利水準的方法，就是要實現規模競爭和提高品牌市場占有率，尤其是要提高在中高端啤酒市場的佔有率。從目前啤酒產業的競爭狀況看，本土啤酒領導企業正尋求在規模經營和產品結構調整，包括青島啤酒、燕京啤酒和華潤雪花啤酒在內的領導型企業集團，一方面不斷構築他們在規模競爭上的優勢，通過資本併購或者易地建廠的方式，完成對區域市場佈局，在提高產能的基礎上縮短市場銷售範圍，提高市場周轉速度和經營運轉效率。華潤雪花集團通過對瀋陽雪花等東北

啤酒企業和安徽零點啤酒等華中啤酒企業的併購，已經明顯地構築起華潤雪花啤酒對東北、華中區域市場的控制力；另一方面以併購企業在特定區域市場的品牌影響力和市場佔有優勢，透過副品牌（區域性品牌）+主導品牌（全國性品牌）的雙品牌策略，達到策略性產品和結構性產品的雙推進。

然而在沒有全國性品牌或者沒有本土啤酒巨頭進入的區域市場，以中低檔消費市場而言，區域性啤酒品牌仍佔據市場優勢。在產品結構調整上，具備規模競爭優勢的啤酒企業，在低端啤酒利潤越來越少的時候，紛紛把進軍高端啤酒市場作為提高利潤成長的途徑之一，在利潤空間愈來愈小的條件下，要贏利的唯一辦法就是提高市場佔有率和降低市場運作成本。加強市場行銷攻勢和廣告傳播力度，強化區域性品牌的滲透力，提高產品銷售量，建立規模競爭優勢，是目前強勢啤酒企業在的主要手段。但要降低市場運作成本，唯一可以降低成本的途徑是減少運輸成本，這正好切合了愈來愈多的啤酒企業為什麼要在全國不斷地併購酒廠或新建酒廠的原因所在。

第五節 大上海地區啤酒市場分析

一、江蘇、上海地區啤酒市場綜述及市場潛力預測（表4-2）

華東地區是中國比較富裕的地區，經濟成長也較快。上海、江蘇GDP均高於20000元，其中上海更是高達55090元。華東地區的啤酒每人平均消費量上海：44升，江蘇20升。江蘇省GDP達20871元，而每人平均啤酒消費量僅為20升，說明擁有七千多萬人的江蘇省啤酒市場的潛力巨大。

表4-2、江蘇、上海地區啤酒市場潛力預測

	GDP (億元)	成長比	人口 (萬人)	平均GDP (元)	平均消費量 (升)
上海	7450	13.6%	1352	55090	44
江蘇	15512	14.9%	7432	20871	20

資料來源：中國國家統計局，本研究整理

二、華東各省市2001—2004年產量變化分析（表4-3）

表4-3、2001—2004年中國華東地區江蘇、上海啤酒產量情況一覽表

百萬升	2001	2002	2003	2004
上海	362	393	434	592
江蘇	1654	1743	2017	2155

資料來源：中國國家統計局，本研究整理

華東地區歷來是中國的啤酒生產大區，2004年啤酒產量前十名的省份中，華東地區佔據五席，其中山東374萬千升繼續遙遙領先，浙江省的啤酒產量2004年排在第四位，江蘇、福建146萬千升和145萬千升/年分列七、八位，安徽以129萬千升排在第十位。2003年滬、蘇、浙、皖、閩、贛、魯七省市啤酒總產量為971萬千升，2004年為1118萬千升，成長率為15%，絕對成長數量為147萬千升。

三、上海市啤酒市場概述

（一）競爭品牌：

在上海啤酒市場，三得利、百威和力波分列前三位，市場佔有率分別為：56.8%、20.9%和10.6%；而青島啤酒在1999年出資3800萬元收購上海啤酒公司，2000年8月，青島啤酒股份公司出資1.5億元收購了嘉士伯(上海)

公司 75% 的股權。目前，青島啤酒在上海的市場佔有率已經躋身於第四的位置。從表 4-4 可看出大上海地區前三名知名品牌及其市佔率。

表4-4、知名品牌及其市佔率

	上海	南京	杭州	蘇州	無錫	溫州
1	三得利 57%	金陵 36%	西湖 83%	三得利 40%	太湖水 72%	百威 35%
2	百威 21%	百威 15%	百威 4%	太湖水 22%	百威 12%	金獅 25%
3	力波 11%	萊克 14%	青島 3%	百威 17%	青島 5%	青島 20%

資料來源：中國國家統計局，本研究整理

(二) 價格分析：

中高檔啤酒市場利潤較高，但 85% 以上的市場被進口啤酒所佔據，啤酒的市場空間狹窄。2004 年，眾多啤酒企業寄希望於中高檔啤酒，紛紛推出自己的中高檔啤酒。目前，上海啤酒市場，高檔產品的比例還很低，僅占總市場規模的 3%。（詳如表 4-5 及圖 4-2）

表4-5、各類檔次的啤酒分類概況

（規格：640ml×12瓶/箱）

檔次	終端零售價/瓶	終端進貨價/箱	出廠價/箱	出廠價/噸
高檔	≥5元	≥50元	≥45元	≥5850元
中高檔	4-5元	40-50元	35-45元	4550-5850元
中檔	3-4元	30-40元	25-35元	3250-4550元
中低檔	2.5-3元	25-30元	20-25元	2600-3250元
低檔	<2.5元	<25元	<20元	<2600元

資料來源：中國國家統計局，本研究整理

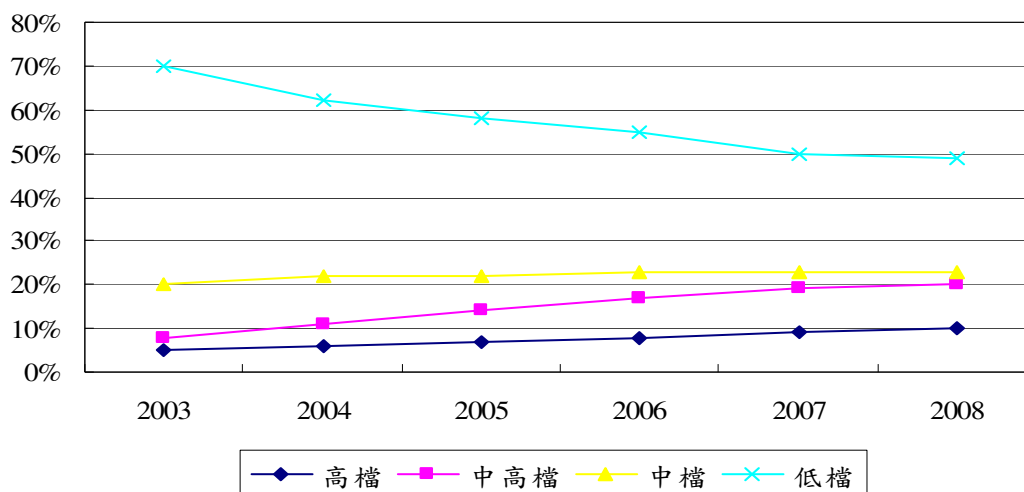


圖4-2、上海啤酒市場價格分析

隨著人們經濟條件的提高，在啤酒的品質方面要求也逐漸提高。上海啤酒市場低檔產品需求量將逐漸減小，中檔、中高檔和高檔產品的佔有率會不斷提高。

第六節 主要啤酒企業分析

一、英博啤酒集團 (InBev)

(一) 英博公司簡介

英博的起源最早可以追溯到1366年的比利時啤酒廠，2004年8月底，當時世界第三大啤酒釀造商的英特布魯與世界第五大啤酒生產商巴西美洲飲料公司合併成立英博啤酒集團 (InBev)，新公司的銷量已超過之前世界第一位擁有百威啤酒的美國安海斯-布希公司 (A-B公司)，成為世界上最大的啤酒銷售商。合併後集團佔有世界啤酒市場14%的市佔率，擁有高達270億美元的資產，銷售量將達到1900萬噸，汽水250萬噸，銷售額將達到119億美元，在世界20個關鍵市場排在前兩位，擁有全球三大旗艦品牌：Setlla Artois、Brahma和Beck's，分支機構遍佈全球22個國家和地區。

(二) 英博在中國的擴張

1. 1997年進軍中國市場，收購了南京啤酒廠80%的股份。
2. 收購中國第五大啤酒商珠江啤酒24%的股權。
3. 2004年宣佈在中國市場重新推出其國際品牌Beck's啤酒。
4. 以4200萬美元收購中國開開集團啤酒業務70%權益。

二、安海斯—布希公司

(一) 安海斯—布希公司簡介

安海斯-布希公司 (Anheuser-Busch，簡稱A-B公司) 於1852年創立，總部位於美國密蘇里州聖路易士市，旗下有世界第二大啤酒釀造公司，美國第二大鋁制啤酒罐製造廠等。目前，該公司的啤酒已銷往世界80多個國家和地區，並在包括中國的11個國家設廠生產啤酒。

(二) 安海斯—布希在中國的擴張

1. 1995年，斥資約1.7億美元收購武漢中德啤酒廠97%的股權，開始生產百威啤酒，佔領了10%高端啤酒市場。
2. 入股青島啤酒，擁有20%股權的表決權，而青島國資委擁有青島啤酒37.6%股權的表決權，而A-B公司則擁有27%股權的收益權。

3. 以 51 億港元在香港股市，全面收購哈爾濱啤酒已發行股份的 99.66% 股權，將百年哈爾濱啤酒收歸麾下。

三、SAB-MILLER 國際釀酒集團

(一) SAB-MILLER 國際釀酒集團簡介

南非啤酒釀造廠 (South African Breweries)，分別在倫敦和約翰尼斯堡兩地上市，擁有一百多年的啤酒發展歷史的及先進的啤酒釀造技術。南非啤酒釀造廠 (South African Breweries) 斥資 46 億美元收購曾排名全球第三的 MILLER 啤酒公司後，更名為 SAB-MILLER 國際釀酒集團，現在 SAB-MILLER 是全球第二大啤酒公司。

(二) SAB 集團的擴張步伐

SAB 集團與香港華潤集團分別持股 49% 和 51% 合創的華潤雪花啤酒，已收購 27 家中國二線市場的領導品牌啤酒公司，華潤雪花啤酒在中國啤酒市場佔有率達 12%。

四、蘇格蘭—紐卡斯爾啤酒集團

(一) 蘇格蘭—紐卡斯爾啤酒集團簡介

蘇格蘭—紐卡斯爾啤酒集團 (簡稱 S & N) 的歷史可追溯到 1749 年，年產量超過三億三千一百萬公升，擁有眾多的品牌，包括：McEWAN'S、COURAGE、BEAMISH IRISH STOUT、JOHN SMITH'S、THEAKSTON'S 等。2000 年 8 月，蘇格蘭—紐卡斯爾在上海設立代表處，除了作為連接總部與中國市場的窗口外，它的主要任務還包括市場調查及協助經銷商進行品牌宣傳和推廣。

(二) 紐卡斯爾啤酒集團在中國的擴張

蘇格蘭—紐卡斯爾在中國與重慶啤酒集團建立了合作夥伴關係，持有重慶啤酒將近 20% 的股權。

五、青島啤酒集團

(一) 青島啤酒基本情況

青島啤酒是國家特大型企業，其前身是國營青島啤酒廠，始建於 1903 年，是中國歷史最悠久的啤酒生產企業。其生產的啤酒是國際市場上最具知名度的中國品牌之一。1993 年改制為股份有限公司，並在香港和上海上市發行 H 股和 A

股股票。

青島啤酒主要進行中高檔市場的全國性品牌青島啤酒的生產和銷售，同時通過併購地方企業，借助青島啤酒的技術、管理和市場優勢，開拓各地市場，積極發展定位於大眾消費產品市場的地方系列品牌。目前青島啤酒已成為國內啤酒業生產規模最大的公司之一。公司積極推行“高起點發展，低成本擴張”的經營策略，1997年至今先後兼併了數十家啤酒生產企業，目前在國內擁有40多家啤酒生產廠和一個麥芽生產廠，總生產能力超過250萬噸／年。

1999年啤酒產銷量107萬噸，銷售收入24億；2000年啤酒產銷量達到140萬噸，銷售收入39億，比上年成長62.5%；2001年12月31日公司全年啤酒產銷量突破251萬噸，比2000年同期成長34%，銷售收入53億元人民幣，同比成長39.5%，雙雙創出了歷史新高。2002年突破了300萬噸，2004年達到了371萬噸。

(二) 青島啤酒市場運作分析

青島啤酒除了運用資本市場的力量外，更主要運用了品牌運作的力量。從下列幾點來分析青島啤酒的品牌發展過程：

1. 產品策略分析

被收購的中低檔地方品牌舊瓶裝新酒，舊品牌保持不變。青島啤酒首先把企業兼併過來，然後把被兼併品牌的酒體換成青島啤酒的酒體，通過此項方式來改變消費者對區域口味的偏好，為將來統一以青島啤酒行銷全國立下基礎，收購的啤酒企業並不採用“青島啤酒”名稱，而採用“青島啤酒家族系列產品”名稱。傾向於啤酒的清淡型風味，符合亞洲人的啤酒消費習慣。青島啤酒偏向於中高檔產品定位，低端產品少，產品線不完善。

隨著青島啤酒家族的日益壯大，青島啤酒對“金字塔”市場策略賦予了新的內涵。青島啤酒中的金質酒、優質酒、大眾酒仍然位於金字塔的尖端和中上部繼續保持世界級品牌的優勢。占70%佔有率的青島啤酒家族系列酒、幾十個品牌支撐著青島啤酒“金字塔”的底部，雖然不叫青島啤酒卻是青島啤酒的基礎。做好了可以向中高檔價位上升，做不好自己淘汰出局。綜上所述，青島啤酒的產品策略是用青島啤酒佔據中高檔市場，用青島啤酒家族系列佔據低端市場，確保青島啤酒產品線的完善和市場的強大地位。

2. 行銷通路分析

青島啤酒在全國共有華南、華東、淮海、魯中、北方、東南等八個事業部。由事業部整合區域內的生產及市場資源。其通路模式為：事業部——啤酒廠家——零售終端。這種方式有力地保障了其對銷售通路的控制。中間商直接對零售終端供貨，實行“直供模式”，概括地說就是：“門對門服

務”、“地毯式轟炸”。“門對門服務”即從廠門到店門送貨上門，“地毯式轟炸”即不放過任何一個可以賣啤酒的銷售點。“新鮮度管理”確保青島啤酒的新鮮度，引進國際先進的電子網路技術，對公司的物流、資訊流及資金結算系統進行統一改造，以實現物流配送及資金結算的網路化管理，提高效率並向B2B的電子商務方向發展。

總體來說，青島啤酒的行銷通路牢牢地掌握在青島啤酒手中，自己組建青島啤酒銷售有限公司，自己開拓市場，自己組建銷售通路，不經過經銷商，不經過中間商，直接由青島啤酒到銷售終端。

3. 傳播策略分析

(1) 廣告策略

青島啤酒有57%的平面廣告是投放在形象廣告上，30%的廣告費投放在產品廣告上，從時間上分析，青島啤酒的廣告投放集中在啤酒消費的旺季時間：重大節假日—春節（2月）、4月和6月。

(2) 銷售終端搶佔策略

青島啤酒進軍一個新的地區時，往往花費巨大的精力和財力搶佔終端銷售市場，有時甚至採用買斷店面的方法。因為控制住終端銷售市場再加上廣告，很容易樹立品牌的知名度，進而吸引消費者開始購買自己的產品。如2002年4月初，青島啤酒對濟南市場發動的攻勢中，就使用了“花錢買店”，即在酒店中推行“青島啤酒專賣店”。青島啤酒此次進攻可以說不惜血本，共建立了300多家專賣店，有的是由青島啤酒贈送一、二十萬元的車，有的則是每個店5—10萬元的專賣費，但是以酒抵款。啤酒產業利潤約為5%，而一個中大型酒店每年銷售額僅在25萬元上下。青島啤酒單店投入費用高達5萬元，回報率已達20%。但這種策略帶有逼迫消費者之意，有時反而引起消費者反感，在爭奪濟南市場時，青島啤酒就遇到了這種局面，最後無功而返。

(3) 公關策略

通過各種活動如贊助足球賽、舉辦音樂會、啤酒節等，把音樂、體育和啤酒聯繫起來。

(三) 青島啤酒集團 SWOT 分析

目前國內啤酒市場處於劇烈分化組合的時期，產銷量穩定成長，但競爭也異常激烈。青島啤酒近幾年發展速度迅速，產銷量快速增加，初步取得了產業領先的地位。放眼國內外，面對下一步更激烈的市場競爭，青島啤酒擁有自己的較大優勢，同時也有自己的不足之處。

1. 優勢分析

- (1) 初步實現在全國各地的策略佈點，產銷量最大，青島啤酒目前在全國擁有48家啤酒廠，是產業內企業最多的集團，初步實現在全國各地的策略佈點。同時產銷量產業第一，2004年實現產銷371萬千升。這是青島啤酒最大的策略優勢。
- (2) 青島啤酒品牌影響力大，青島啤酒擁有近百年的發展歷史，在國內外享有非常良好的聲譽，這對於促進企業發展有著巨大的作用。青島啤酒近幾年的快速發展深刻的印證了這一點。
- (3) 完善的併購模式有利於不斷擴張，青島啤酒近幾年來兼併了全國各地近五十家啤酒廠，已發展出一套較完善的企業併購模式。

2. 劣勢分析

盈利能力較差，高負債經營，不利於持續融資，在中國500多家啤酒企業中，青島啤酒於1993年率先完成了股份制改造，在滬市成功發行了A股。並且在香港作為中國第一家公司發行H股。兩地上市，青島啤酒共募集資金16億元。但這筆資金已在1998年用完，之後的幾年時間，青島啤酒因為業績不達目標，無法從資本市場上募得資金。因此，對青島啤酒來說，資金就成了一個大問題。

3. 機會

中國巨大的啤酒市場，對青島啤酒有著廣闊的發展空間。和國際啤酒A-B公司的合作，使青島啤酒獲得了強大的資金和技術支援，為青島啤酒繼續發展提供條件。

4. 威脅

- (1) 華潤雪花、燕京啤酒等大型啤酒集團通過不斷的兼併、發展，實力和市場競爭力逐漸增強，在全國範圍內對青島啤酒形成威脅。
- (2) 珠江啤酒、金星啤酒、重慶啤酒等第二軍團，近年大規模擴張和瓜分市場，在區域市場對青島啤酒也構成了威脅。
- (3) 與A-B公司的合作也隱藏著威脅，資本雄厚的A-B公司不會長期甘於第二大股東的位置，在時機成熟後，不排除有吞併青島啤酒的可能性。

六、燕京啤酒集團

(一) 燕京啤酒基本情況

燕京啤酒1980年建廠，1993年組建集團。企業不斷發展壯大，堅持依靠科技進步，促進企業發展，建立國家級科研中心，引入尖端人才，依靠科技搶佔

先機；積極進入市場，率先建立完善的市場通絡體系，適應市場經濟要求，目前全國市場佔有率達到10.5%以上，華北市場45%，北京市場90%以上；積極完成股份制改造，由產品經營轉向產品與資本雙向經營，1997年兩地上市，獨特的“紅籌背景、A股身份”股權結構模式，為燕京啤酒快速穩定的發展，提供了雄厚的資金保障。

經過20年快速、健康的發展，燕京啤酒已經成為中國最大啤酒集團之一。2004年啤酒產銷量285萬千升、銷售收入67.75億元、實現利稅15.96億元、實現利潤3.92億元。目前燕京啤酒擁有有形資產96億元、燕京啤酒商標商譽價值101.79億元，子品牌惠泉啤酒、漓泉啤酒商譽價值分別為20.40億元和15.26億元。員工23500人，占地289萬平方米，擁有控股子公司（廠）24個，其中啤酒生產企業16個，相關和附屬產品企業8家。燕京啤酒總部是亞洲最大的啤酒生產廠。連年被評為全國500家最佳經濟效益工業企業、中國產業百強企業。高品質的燕京啤酒先後榮獲“第31屆布魯塞爾國際金獎”，“首屆全國輕工業博覽會金獎”，“全國行業品質評比優質產品獎”，並獲“全國啤酒質量檢測A級產品”，“全國用戶滿意產品”，“中國名牌產品”等多項榮譽稱號。燕京啤酒被指定為“人民大會堂國宴特供酒”、中國國際航空公司等四家航空公司配餐用酒。

（二）燕京啤酒市場運作分析

北京燕京啤酒集團公司從年產僅1萬噸的原北京燕京啤酒廠起步，經過20年艱苦奮鬥，終於在1995年成為全國最大的啤酒生產企業。目前燕京啤酒總資產60億元，比建廠時成長了近1000倍，年生產能力超過200萬噸。燕京啤酒是全國500家最佳經濟效益工業企業、中國行業百強企業，多次被授予“中國食品工業優秀企業”稱號。1999年，燕京啤酒在全國同行業創出了8個第一：第一家提前一年完成“九五”規劃的重點國有企業；第一家率先突破100萬噸；國內唯一突破80萬噸、產銷量最大的品牌；南廠產量達64萬噸，成為中國最大的啤酒廠；利潤總額位居全國同行業第一；利稅總額為全國同行業第一；上繳國家和地方稅收為全國同行業第一；1999年燕京啤酒品牌價值為31.86億元，比上年的24.55億元成長7.31億元，成長率為29.78%，居全國同行業第一。有形資產的健康發展，帶動了無形資產的高速的遞增。1997年4月，燕京啤酒商標經國家工商行政管理局認定為中國馳名商標，並在美國、澳大利亞、加拿大、新西蘭等13個國家取得了註冊商標。目前燕京啤酒已有20多個系列產品，並且還成功銷往國外，與國際啤酒展開面對面的市場交鋒。

隨著大集團化經營進程的加快，競爭也越來越激烈，企業的經營發展策略日益凸現其重要性。燕京啤酒作為中國啤酒業的龍頭企業，非常重視發展速度與發展品質的關係；市場策略佈局與經營戰術配置的關係；自身健康發展與複雜的產業整合的關係；資本的有效運作與對股民以良好回報的關係。燕京啤酒的策略調整目標是：資本結構調整以產業結構調整為主。燕京啤酒確保持續發

展的五大工程是：堅持內涵式擴大再生產道路；依靠科技進步，提高創新能力；率先進入市場，建立新型多樣的行銷網路；進入資本市場，企業輕裝上陣，馳入發展的快車道；培育企業文化，增強企業核心競爭力。燕京啤酒的資本擴張方針：“整體設計，分佈實施”。擴張不盲目，有標準，有選擇。燕京啤酒的收購兼併原則：有市場前景；有良好的水資源；設備有可改造性；領導班子堅強有力；當地政府支持力度大，社會經濟環境好。

2000年，燕京啤酒生產銷售啤酒141萬噸，實現銷售收入25億元，實現利稅總額9.27億元，其中利潤達到了3.67億元。燕京啤酒品牌產量達到了90萬噸，品牌產量是中國第一家進入世界排名前20強的企業。從1999年下半年開始，利用國家外貿部授予的自營進出口權，開始嘗試進入國際市場的運作，2000年出口總量達到6300噸，從零一下於跨到了出口企業的前3位。從2001年的8月開始，到2002年3月止，先後在山東省強強聯合了三家全國知名企業，完成了燕京啤酒在華東市場與華北和華南的市場配置。為了規避啤酒產業由於整合帶來的效益下滑風險，燕京啤酒集團本著“再造一個蛋糕”的想法，積極地擴大了北京燕京中科生物技術有限公司的註冊資本，並參股了清華紫光、泛華協和等六家高新技術企業，為燕京啤酒下一步的發展開闢了一個新的利潤成長點。1998年投資興建的礦泉水廠，經過精心的市場培育，發展勢頭非常強勁，當年銷量為1800多噸，第二年為7800多噸，2000年達到36000多噸。由於燕京啤酒的品牌效應，進入5月份以後，燕京礦泉水廠每天都供不應求。為形成燕京啤酒在市場上的集團效應，他們對兼併的企業及時地實施了管理整合、技術整合，市場整合、品牌整合和文化整合，使總公司能夠對分公司實施有效管理。

（三）燕京啤酒集團 SWOT 分析

1. 優勢分析

- (1) 燕京啤酒目前在北京市場佔有率約85%，在整個華北市場也處於領先地位，為了擴大規模，燕京啤酒通過兼併收購的方式向全國擴展。燕京啤酒是中國啤酒產業制定了全國策略的三家企業之一。
- (2) 各地子公司規模較大，實力較強，燕京啤酒在各地收購的九家企業規模都較大，一般產能都在10萬噸以上，相較於青島啤酒收購的啤酒企業規模較小，一般在5萬噸左右。較大的單體企業規模意味著單個企業與競爭者單打獨鬥的實力較強，佔有一定市場優勢。
- (3) 盈利較高，持續融資能力較強，燕京啤酒作為上市公司，其盈利能力比較強。燕京啤酒因此具有配股和增發新股的資格，收購了福建惠泉啤酒以後，作為國內第一家擁有兩家上市公司的啤酒集團，進一步增強了其擴張的持續融資能力，這是燕京啤酒的一大發展優勢。

2. 劣勢分析

- (1) 市場主要在國內，國際化經營能力缺乏，在國際化發展方面燕京啤酒目前連青島啤酒都比不上，要成為國際品牌，必須走出國門，進入國際市場，參與全球競爭。
- (2) 開展多元化經營的風險，燕京啤酒目前嘗試多元化經營，向相關產業發展，主要是飲料、礦泉水、調味品等產品，並進入了生物制藥和生物工程領域，這可能會分散燕京啤酒的資源。燕京啤酒應該利用有利形勢進一步擴大規模，培育優勢。開展多元化經營就不能保證將所有力量投向一個地方，其經營風險是比較大的。

3. 機會

- (1) 自2002年以來，中國啤酒產銷量一直居於世界首位，中國有十三億人口，尤其是有著九億多人口的農村，市場潛力巨大。
- (2) 中國啤酒產業總體技術水準不高，燕京啤酒可以依靠自身雄厚的實力，擴大市場佔有率。

4. 挑戰

近年來中國啤酒市場風起雲湧，國內和國際啤酒巨頭都在大規模的兼併擴張，英博、A-B、SAB等緊鑼密鼓的在國內啤酒市場加緊擴張，國內的青島啤酒、華潤雪花實力強勁，第二集團的金星啤酒、珠江啤酒等也積極參加市場角逐。對燕京啤酒來說：對手多、實力強具有很大的挑戰性。

七、華潤雪花啤酒公司

(一) 華潤雪花啤酒基本情況

華潤雪花啤酒（中國）有限公司（China Resources Breweries Co., Ltd.）成立於1994年，2004年更名為華潤雪花啤酒（中國）有限公司。是一家生產、經營啤酒、飲料的外商獨資企業。管理本部設立於中國北京。華潤雪花啤酒（中國）有限公司背後的兩大股東分別是華潤創業有限公司和SABMiller國際釀酒集團。

華潤創業有限公司是香港上市公司，並入選恒生指數成份股，熟知中國本土文化，具有在中國大陸投資和運營企業的經驗，具有豐富的中國大陸企業改造和管理經驗，曾獲得“亞洲管理素質最佳企業”榮譽。

SAB-Miller國際釀酒集團在倫敦和約翰尼斯堡兩地上市，擁有一百多年的啤酒發展歷史及先進的啤酒釀造技術，是全球最大的釀造集團之一，SAB一向以品質和生產技術管理嚴格著稱，在英國倫敦證交所上市公司排行榜中屬績優股。SAB為華潤雪花啤酒提供了目前世界上最先進的啤酒釀造技術和管理經

驗，提供了釀造、包裝及現代生產體系，改善了釀酒技術，並注重節能，運用高新技術、手段對生產過程進行控制和監測，科學安排生產，使各方面資源使用更加優化。所有這些都為華潤雪花啤酒在生產、管理等方面提供了強有力的軟件支持，成為華潤雪花啤酒集團堅強的後盾。依靠資金和技術管理的雙重優勢，華潤雪花啤酒集團先後通過收購控股等途徑，組建了大連華潤啤酒有限公司、四川華潤藍劍啤酒有限公司、安徽華潤啤酒有限公司、武漢華潤啤酒有限公司、華潤西冷（杭州）啤酒有限公司等27家啤酒企業。雄厚的資本注入、專業化的技術支援，使華潤啤酒集團規模迅速壯大。目前華潤雪花啤酒已擁有40個生產基地，員工20000餘名，產能達到560萬千升，擁有30多個優秀品牌佔有中國啤酒市場12%的佔有率。

（二）華潤雪花啤酒的市場運作分析

1. 品牌策略分析

華潤雪花啤酒雖然已經擁有約40家子公司，年能達到560萬噸，但是它並沒有一個全國統一的品牌，雪花、華丹、黑獅、瑞德、萊格、藍劍等品牌共存于華潤雪花這個平臺上，從而形成了華潤雪花獨特的品牌策略。

（1）兼收並儲

華潤啤酒集團在國內啤酒市場的發展之路是從收購已有的啤酒品牌開始的。也許這在一定程度上決定了華潤啤酒集團從一開始即採取的區域品牌集合策略。華潤1993年入主雪花啤酒後，在品牌上的做法是“讓‘雪花’繼續飄”。到1996年，其“雪花”名下的兩大系列二十餘種啤酒均為省、部級優質產品；2000年，瀋陽華潤還成功地主辦了慶祝瀋陽建城2300年的“雪花之夜”大型廣場文藝晚會。在天津，1999年夏組建的天津華潤雪花投資3.7億元人民幣引進德國先進設備，將原公司發展成為年產量20萬噸的大型現代化啤酒生產企業，但仍然用老牌子“萊格”，並坐穩天津普通啤酒中第一的位置。2002年10月在中國啤酒產業史上最大（資產、生產和市場規模）的一次鉅資合作項目中，華潤啤酒集團花2億元從原四川藍劍集團處以許可經營方式買下“藍劍”品牌10年的使用權。華潤創業總經理閻颯在合資經營書的簽訂儀式上說：“‘藍劍’不僅不會消失，還會壯大。合資公司已經制定計劃，在3年內將‘藍劍’打造成一個全國品牌。”

（2）步步為營

現在的華潤啤酒集團並不介意市場對“華潤雪花”的陌生感。華潤啤酒集團認為現在中國單品銷量最大的啤酒品牌實際上仍是大部分集中在一個小範圍區域內銷售，而且銷量只占中國啤酒消費量的3%，這個規模並沒有太大的經濟意義。那麼華潤啤酒集團目前所進行的多品牌策略經濟意義何在呢？從其併購行為來看，華潤啤酒集團絕不是將

任何啤酒品牌盲目地拿至名下。他們在規模擴張中非常謹慎地堅守著數條併購原則，“具有發展價值和市場潛力的良好品牌”是其中十分重要的一項。無論是瀋陽的“雪花”，還是天津的“萊格”等品牌被華潤收購前在當地均非泛泛之輩。同時華潤啤酒集團在拿到區域性品牌後不是棄置，卻是處處本土化經營得有聲有色。華潤啤酒集團收購大連黑獅啤酒進入大連市場時，正是當地市場競爭白熱化的階段，大連華潤的策略則是力做當地品牌“黑獅”以避開外來者之間的殘殺。大連華潤的利潤從開始的幾千萬元到現在的上億元便是老老實實做本地品牌的市場回報。更主要的原因在於，這種多品牌策略產生的關鍵在於對中國啤酒市場的分析與把握。中國啤酒市場有著明顯的區域性特徵，不同區域的市場形態、消費文化都有很大差異。一方面消費者在選擇品牌上地域情結佔據主導因素；另一方面也就導致各品牌畫地為營，安於現狀，一直缺乏統一市場上的充分競爭與整合。客觀地說，目前中國啤酒市場上根本不存在真正意義上的全國品牌。因此，當兩年前華潤啤酒集團自行投入40萬美元做過名為“中國啤酒消費者行為”的全國性調研後認識到：在同一區域內做統一品牌可行，在存在差異的區域間強求統一就有風險。不僅如此，按照區域細分市場也是對消費者需求的一種關注與尊重。華潤啤酒集團表示，在全國範圍內把單一品牌做大不是目的，應該最大限度地發掘市場並滿足市場的需求。因此他們每到一處不搞簡單的入主和取代，也不僅僅維持和滿足于原有單一品牌的壟斷，而是在原有主導品牌的基礎上，引入集團內部其他優秀品牌作為豐富和補充。

(3) 更上一層樓

做各個區域的第一只是華潤啤酒集團做全國品牌的第一步棋。而其間從區域性多品牌策略到整合後的全國性品牌策略這一演變過程，華潤啤酒集團稱之為“蘑菇狀發展”——“由眾多變若幹，由區域優勢向全國優勢擴張”。

- (4) “蘑菇狀發展”思路的合理性在於對“全國品牌”的理性認知，可行性在於品牌“滲透”而非“空降”。華潤啤酒集團認為作為一個綜合性概念的全國品牌不僅要有全國範圍的知名度，更要做出符合全國各地消費者需求的產品。實踐也已經證明，中國有很多一夜成名的牌子，紅火幾年後就再也看不到了，其原因之一就是因為試圖走捷徑，用省事的方法去面對複雜的市場需求。更重要的是必須事先完成充足的準備。這個準備不僅包含市場調研、品牌形象，還包括形成統一模式的分銷管理和關於生產設備及技術方面的問題。如華潤雪花正在做的“品牌‘消化’”即按照統一的規範進行改造：集中的業務、財務管理，保持先進和統一的生產設備等。

2. 品牌策略轉型

缺乏能夠代表整體形象的強勢品牌一直是華潤雪花啤酒的“軟肋”。華潤雪花啤酒想在產業內做久，在未來抓住更多的市場佔有率，必須有全國性的品牌支撐。為此，華潤雪花對其品牌策略作出了一些調整，即統一品牌，把雪花做成全國品牌。雪花啤酒是中國啤酒的老名牌，從1964年正式投產以來，每次國家評比都名列前茅。但很長時間，雪花啤酒主要出口到香港、美國、法國、新西蘭、澳大利亞、日本等地，至1989年後雪花啤酒才面向大眾，開始對涉外賓館和部分重要機構限量特供。1994年，雪花啤酒被華潤啤酒收入旗下後，經過整合，雪花啤酒已躋身“中國名牌產品行列”。

十餘年來，華潤雪花啤酒依靠雄厚的資金實力，通過低成本擴張，已搶佔東北，入取川中，挺進華南，華中。到2005年初，華潤啤酒中國有限公司總生產能力達到560萬噸。為了解決其“軟肋”問題，也為了在競爭中取勝，華潤必須有一個全國性的品牌，於是決定作大做强雪花。

(1) 轉型成本高昂

華潤已選定“雪花”作為其全國品牌。2004年華潤正是更名為“華潤雪花”。經過半年的市場調研和策略調整，華潤雪花啤酒與美國科特勒集團推出了聯手打造“雪花”全國品牌的第一部廣告片。華潤雪花將在的兩個多月時間裏耗費近2500萬鉅資在央視集中投放主題為“暢享成長”的新廣告，面對燕京啤酒和青島啤酒的步步緊逼。在華潤雪花啤酒的品牌策略中，選擇雪花作為其全國品牌進行推廣是經過了反復的仔細論證。瀋陽雪花啤酒是華潤1993年進入國內啤酒產業後收購的第一個啤酒生產企業，當時的雪花啤酒已經在東北三省擁有較高的品牌認知度。在華潤啤酒經營的十多年中，雪花啤酒年利潤從4000萬元成長到1億多元，成為華潤啤酒集團麾下最有贏利能力的品牌之一，雪花啤酒2005年的目標產量是110萬噸，決心成為國內規模最大的啤酒品牌之一。為了讓“雪花”飄向全國，從一個區域名牌成長為全國名牌。針對生產雪花啤酒所需要的設備條件和技術要求，對其進行了設備更新和生產技術改造，從釀造用水及原料選擇等都嚴格按標準執行，把“雪花”牌商標貼在遍佈全國的多條生產線上。根據華潤的雪花品牌推廣策略，華潤雪花在全國所有生產企業中統一了標識和形象定位。目前，雪花啤酒依據不同的品種確定了綠色、藍色、黑色等幾種包裝標識，其中雪花啤酒的綠色包裝圖案已經成為華潤雪花首個全國性品牌的代表色。而雪花未來的市場則“定位在周轉箱酒的高端和紙箱酒的低端”。在最近的幾年裏華潤雪花啤酒推廣全國品牌的費用將達到每年1億元左右。

(2) 機遇與風險同在

隨著燕京啤酒、青島啤酒、華潤雪花三大啤酒集團兼併擴張速度放緩，啤酒業的競爭從資源爭奪轉入資源整合和品牌競爭的新階段。

但啤酒業全國品牌的建立不僅僅只是換一個名稱這麼簡單，涉及到啤酒釀造過程中技術的統一，用水的統一以及包裝的統一等。中國啤酒市場的區域性消費現象十分普遍，消費者對自己地區的品牌有很明顯的偏愛。一些啤酒公司為了克服這種長期形成的消費心理，不約而同地使用了“品牌滲透”的策略，在當地收購一家企業後，只是將自己的管理機制、先進技術、產品配方、行銷經驗等輸出到新組建的企業中，而對於原有企業的產品品牌並不加更改，被人戲稱為“用你的瓶子裝我的酒”。而雪花啤酒則反其道而行之。同時，對目前還缺乏品牌優勢的華潤雪花而言，將雪花這個地區品牌推廣為全國性品牌，首當其沖的就是經營成本的增加。針對生產雪花啤酒所需要的設備條件和技術要求，華潤雪花啤酒必須對其收購的企業進行設備更新和生產技術改造，而每收購一家企業之後都要投入上億元用於生產技術改進。此外，作為全國性品牌的推廣，華潤雪花啤酒必須為雪花負擔更多的市場推廣費用，相應會帶來經營成本的增加。

(三) 華潤雪花啤酒核心競爭力分析

華潤雪花之所以在中國啤酒市場叱吒風雲，所向披靡，絕非僅靠資本優勢，其實除此之外華潤雪花還具強大的技術和管理優勢。正是這三大優勢構造了華潤雪花的核心競爭力使華潤雪花敢於做出如此大的動作，於對中國啤酒工業雄心萬丈，敢於放出豪言驚四座。

1. 資本優勢

華潤雪花啤酒的最大股東香港華潤集團是香港最大的中資企業，旗下有5家上市公司，總資產高達600億港元。華潤集團目前手頭上有170億元現金，基本業務在香港保持了每年有30億元的盈利。以資本整合市場的遊戲才剛剛開始，三年後華潤創業在內地的資產應該達到500億元左右，淨資產將到200億元”。

有錢不等於有資本。華潤雪花的資本優勢不在於它有錢，而是在於它強大的資本動作能力。華潤雪花利用它的港資背景起到了橋樑和紐帶作用，利用在國內產業的高速成長和廣闊前景吸引更多的國際資本市場的資金進入中國市場，使國際資本和國有資本有機地結合，借他人之力完成更大的資本動作規模。

2. 技術優勢

華潤雪花的另一大股東是SAB，SAB收購了美國MILLER啤酒公司以後年產量達到1200萬噸當時躍居世界第二位。SAB有著106年的釀造歷史，擁有強大的技術優勢，在華潤雪花啤酒的專業技術人員中，擁有高級職稱的就

有一百餘人，國家級啤酒評委5人，大多數技術人員分批次去SAB設在約翰尼斯堡的啤酒學院，接受專業的系統培訓；據悉，他們將斥資建立一所啤酒學院，全方位培養啤酒人才；華潤雪花啤酒還從SAB引進了先進的品質管制體系IQMS（綜合品質管制體系），對全過程品質控制做綜合和系統評價。有以強大的技術支援，使人們相信華潤雪花絕對不是門外漢，事實出證明了這一點。華潤雪花提出"不僅要做最好的啤酒，而且要做品質最穩定的啤酒"的品質觀。先進的品質管制水準使下屬每一個廠都能夠生產出同一種風味的啤酒。

3. 管理優勢

大多數業內同行曾經以為華潤雪花的優勢僅是資本和技術，但事實上華潤雪花的管理水準絕不遜色于國內任何一家啤酒企業。華潤雪花出身香港，奉行的是香港企業的經營理念和方式。在華潤創業內部還有一個非常核心的概念——“資本源於管理”。他們認為如果沒有經營管理的良好基礎，資本不過是鏡花水月。華創董事總經理閻飆更為贊同“信心來源於足夠快的學習速度與管理能力”這一說法。華潤雪花這樣實施集團管理：其一，統一的人力資源管理。其二，統一的市場管理。其三，統一的品質控制。其四，統一的採購。高水準的管理使華潤雪花收購的企業絕大多數都是虧損企業，經過一段時間的整合，90%的收購企業都盈利了。

4. 體制優勢

華潤雪花出身香港，奉行的是香港企業的經營理念和方式，提高了工作的效率。

第七節 中國啤酒產業發展趨勢分析

一、生產產量將進一步成長

中國啤酒工業在改革開放的二十多年裡，取得了長足發展，全國啤酒產量已由1978年的40.38萬噸，發展到2004年的2910萬噸，居世界啤酒第一位，但中國啤酒年人均消費量為僅22.3升，而世界平均消費量為28升，開發國家的達上百升，這也說明中國啤酒生產與市場的發展空間是廣大的。

據有關方面預測：在“十五”期間，發展中國家啤酒的生產與消費仍將保持較快的成長，發達國家的啤酒市場基本飽和，甚至穩中有降。目前世界啤酒總產量（總消費量）近1.3億噸，預測到2005年將達到1.6億噸，亞太地區將成為世界啤酒的最大市場。中國啤酒消費將隨著城鄉居民生活的提高，仍將保持一定的成長速度，高檔啤酒、淡啤酒、純生啤酒和知名品牌啤酒、新型包裝啤酒將受到青睞。

預計今後幾年，中國啤酒產量將繼續保持低速成長態勢，每年增加100萬-120萬噸，平均增幅在4-5%左右。在產品結構方面，高檔啤酒將有較大的發展空間。預計到2008年，純生啤酒產量將達到450萬噸，占到啤酒總產量的15%，年平均增幅在60%以上。啤酒企業數量也將減少到400家左右，按資本數量和產銷規模形成了層次分明的四大企業集群，在劇烈的市場競爭中大企業通過併購中小企業集中生產能力的趨勢將更加顯著化。國內啤酒市場特別是中高檔啤酒對進口大麥的依賴程度日益升高，每年進口的啤酒大麥數量平均占到用於啤酒生產的大麥的60%-70%。

二、啤酒產業整合進程進一步加快

啤酒產業整合還未結束，與發達國家的啤酒產業比起來，中國啤酒產業的集中度還不夠，還沒有形成規模效益，產業的進一步整合將不可避免。因此未來幾大啤酒集團都將在為提高對未來中國啤酒市場的控制權而展開新一輪的擴張大比拼。對華潤雪花放出未來3年投資200億進行擴張的豪言，青島啤酒、燕京啤酒決不會坐視無睹。哈爾濱啤酒在確立東北王的穩固地位後，也會出關南下攻城掠地。

三、企業體制向股份制發展

關於啤酒企業體制，過去基本為單一的公有制，按隸屬部門分類。近幾年按資產的控股權分類，占30%的國有企業中，其實單一的國有企業並不多，大多通過發行股票或吸收地方、職工參股以籌措資金，實際上已是股份制；占18%的中外合資企業中，外方獨資並不多，大多是外方控股、中方也有一定股權，這是股份制的特殊形式。原來的集體企業，是公有制的一種形式，近幾年向股份制演變。目前註冊為股份制的企業已近啤酒企業總數的四分之一。今後，集團公司將逐步

轉變為股份公司，目前幾個大的啤酒集團公司和股份有限公司並存，前者代表國有控股，後者表示企業運行形式。

四、企業規模兩極分化

近幾年來，通過企業間的收購、兼併、停產，啤酒生產廠家減少，具獨立法人資格的啤酒企業更不斷減少，企業規模逐步擴大。自1997年以來，產量5萬噸以上的啤酒企業已成為產業主體；2000年10萬噸以上企業的產量已近全國的60%，又可以說10萬噸以上的啤酒企業是產業發展的主體。

目前國內較有實力、年產量在40萬噸以上的啤酒集團12個（包括中外合資外方控股集團），其產量已占全國40%以上，這些集團將主導中國啤酒產業的發展。從國外的模式和中國的經驗看，在啤酒集團做大的同時，中小企業仍會有較好的前景，關鍵是企業和產品要有特色，培育地區消費群體，不和大企業集團爭市場。企業小並不意味設備差、品質低，要規模小、設備精、人員少和比較高的效率。

五、生產能力過剩，不比能力比效益

啤酒生產能力過剩在市場開放競爭中是不可避免的，沒有過剩不會有競爭，產業發展缺少動力，今後啤酒生產剩餘能力將長期存在。企業有能力不見得能生產銷售啤酒，更不能換來效益。目前有一些企業宣傳形成多大能力，但產量和能力相距甚遠，這就說明該企業經營狀況不佳。生產能力僅表示該企業的設備規模，在以前啤酒供不應求時是決定企業狀況的重要因素，現在能力有餘，已不和產量、效益劃等號，因此，能力已無太多實際意義。經濟效益是企業長期穩定發展的基礎，其中包含著規模效益、長期效益和短期效益的關係。前幾年，少數企業提出"讓利不讓市場"這種經營策略，實屬短期行為，不可能堅持下去，企業可以短期策略性虧損，但最終必須要盈利。企業已解體為獨立核算的經濟實體，稅利指標顯得越來越重要。當前，要提高啤酒企業經濟效益，必須堅持合理銷售價，不搞低價競爭。

六、市場競爭將更加激烈

面對中國入世後更多、更強的競爭對手，面對更加廣闊的國際化市場，害怕“狼”的中小啤酒企業會因求生的本能而與群狼爭鬥，不害怕“狼”的啤酒巨頭會在初步控制“鼠患”後與“狼”進行一場爭霸戰。總之未來的幾年中國啤酒市場競爭將更加白熾化，優勢企業會因競爭而更強大，劣勢企業會因競爭而淘汰，這將進一步促進中國啤酒工業結構調整步伐，提高產業整體競爭力。參與品質競爭、服務競爭、品牌競爭、文化競爭的啤酒企業會越來越多，市場競爭層次會不斷提高。

七、新技術將得到應用和推廣，產品向多樣化方向發展

隨著全球經濟一體化的逐步形成，國內外技術交流日益廣泛。國外啤酒生產應用的先進、成熟的新技術、幾乎都已落戶中國。純生啤酒生產技術、膜過濾技術、微生物檢測和控制技術、糖漿輔料的使用、PET包裝的應用，又流過濾技術及ISO管理模式等，都將在啤酒生產中繼續廣泛推廣。啤酒品種將向多樣化方向發展，在以淡色、淡味啤酒為主體的基礎上，將培育出濃醇型啤酒、高濃度啤酒、果味啤酒、保健啤酒、女士啤酒和真正的特殊風味啤酒等，使啤酒種類更加豐富，功能更加全面，以滿足不同消費者的需求。近年來，中國啤酒營養學家和科研人員採用先進的釀酒技術，利用玉米澱粉研製啤酒專用糖漿，不僅解決了啤酒的原料問題，而且也改善了啤酒的口味，使啤酒品質不斷提高。

八、注重裝備和品質

打開市場要有高品質的啤酒，生產高品質的啤酒要有一定的裝備基礎。二十多年前，中國啤酒企業的生產裝備水準大致相同，品質優劣取決於生產技術和管理水準。目前啤酒企業的生產裝備差距很大，先進企業的裝備已達國際先進水準，落後企業仍停留在二十年前的狀態。簡單設備靠人的管理也能生產出幾批好啤酒，但要穩定生產高品質的啤酒則無法和先進裝備相比。先進裝備包括生產設備、程序控制、檢測和管理等，在今後的發展中將顯得越來越重要。提高產品品質檔次，除具備較先進的裝備基礎外，還有原材料品質和管理水準。原材料對最終啤酒品質的影響，如：抗老化性能等方面，近來已有新的認識。為保證企業有穩定的原料（大麥、輔料、酒花）來源，國外大的啤酒集團都建有自己的原料基地，並重視原料品種的研究和開發。未來幾年，中國啤酒集團化的步伐將會進一步加快，集團也應未雨綢繆，策劃自己的原料基地建設，中小企業可以搞地域性的合作開發。發展國產啤酒大麥基地除上級引導外，不可能再有實質性的扶植策略，只能通過市場，加強品種研究、種植、使用三方面的合作，產業協會應可在這方面發揮帶頭作用。