

穿越低谷周期的能力究竟是什么？

求变的时代，专业定力不变

啤酒行业到了深度调整期，像青啤这样的大企业采取何种策略应对变化？当市场更细分，更趋于差异化竞争时，传统企业如何进行组织架构改革以保证运营效率？消费升级浪潮下，快消品如何吃供给侧改革的红利？

本报记者 蔡宇丹 任磊磊

你能不能形成一套有效机制 跟上变化，否则就抓不住机会

崔虹正在做一个“精酿社区”的微信公号，40来岁的她每天坚持听逻辑思维，并关注一些年轻人喜欢的微信公号，为的是了解他们的想法。

崔虹在“精酿社区”主推全麦白啤。在天猫和一号店，白啤大多是外资品牌的天下。

崔虹是青岛啤酒营销创新事业部市场推广总监，这个部门青啤内部俗称“蓝军”，全麦白啤是“蓝军”2014年6月成立后推出的第一款产品。

全麦白啤2014年8月立项时，除了技术储备，崔虹手里什么都没有，4个月后完成VI设计，6个月后完成包装打样……“9个半月就上市了，这是青啤历史上从来没有过的速度和效率。”崔虹感叹。2002年“老经典”研发时，用了1年4个月上市。

最新一款猴年春节贺岁啤酒“鸿运当头”，从设计到预备生产只花了2个月——1个月设计外包装，2周打样，2周安排上市。

“这种速度必须要靠一种机制来保障。”青岛啤酒公司总裁黄克兴说，现在，青啤新产品研发速度，尤其是新品上市速度和市场开拓速度比原来快了很多，这是市场倒逼出来的。在看清未来趋势后，就看企业能不能形成一套有效机制跟上变化，否则就抓不住机会，所以，要全力以赴，以最快的速度搭建团队，定战略、配资源、整合、运作。

黄克兴说，青啤是大企业，要想灵活，掉头快，就成立了创新事业部，全面授权其开发新特产品。

以全麦白啤为例，这款产品从研发到产品定位、包装、价格、渠道、上市传播等，包含了几乎青啤所有的部门。每次创新事业部召集开会，都是十来个部门负责人一起来开，有比崔虹官大的。“吵不怕，只要最后拿出结果来。”崔虹说，以前是串联式的，我这解决不了，你那灯也亮不了。现在打破模块，集团授权创新事业部干这个事，组织架构上相当于并联。

崔虹在青啤干了20年，当过品牌管理总部品牌总监，山东省区总经理助理，全麦白啤上市能达到这样一个速度，崔虹最大的感受是，一是要充分授权；二是要让专业的人干专业的事。“上面不授权，我还能吆喝，别人也不会听；第二，你得有让人服你的东西，你说的话，在理人家就听，这就是专业的人干专业的事。”

青啤特色的“内部革命”

“蓝军”这个实验品推出后，今年，青啤决定从渠道上再成立一个“蓝军”，即现代渠道部，把电商、O2O也包了进去，主要针对超市、夜场、生鲜啤酒渠道，以区别于过去餐饮等传统渠道。

记者注意到，青啤成立的现代渠道部，直指的正是进口啤酒正在攻城略地的主战场，而传统餐饮渠道由于这两年酒店业不景气，销量一直在下降。

在青啤内部，“红军”代表青啤主流产品、主流渠道，相当于“传统部队”，前者如青岛纯生和经典两款主流产品。而“蓝军”是“特种部队”，专门研发新特产品，探索新的市场空间和商业模式。

“我们就是要在公司内部创造一个竞争者，让它与传统‘红军’竞争。”青岛啤酒股份有限公司董事长孙明波说。

这种“内部革命”是传统企业在转型中免不了的一些企业因此陷入左右互搏的困境，导致内部PK不了了之，流于形式。对于一个有着113年历史的企业来说，这种内部PK带着明显的“青啤基因”。

黄克兴说，新产品增长速度快，不断壮大，就变为青啤主流产品，成为“红军”；新产品卖得不好，可能就被淘汰。

内部竞争会不会导致左右互搏？在青啤内部人士看来，市场空间非常大时，两个渠道抢市场，自己打自己的几率远远小于打击竞争对手的几率，小微“蓝军”是青啤“特种部队”，可弥补大部队缺陷或顾不过来的地方；而自我进攻时逼着“红军”自保，形成鲶鱼效应，这就把机制激活了。

记者了解到，这两个部门是单独考核的。青啤方面解释说，新产品不能和传统产品捆在一起考核，因为新产品量很小，但它是未来的战略性产品，需要在激励机制上力度更大些。



追本溯源，探究啤酒文化。图为青啤赴德酿酒师在上分析检测实践课

“比如，品牌部的人可以和研发部一起研发一款新产品，你挑头开拓市场，成功了，个人分享一部分。”黄克兴说，这种改革其实是在培养一种新的企业文化，创客文化。

在崔虹看来，这种组织结构很像海尔的创客模式，带着明显的平台化、扁平化色彩。

“这一轮经济转型的特点，就是去组织中心化，要创造平台价值的最大化。无论创新，创业还是创客，都需要有一个强有力的平台。”青岛啤酒公司董事长孙明波说。他认为，企业一定要搭建起一个激发创造潜能和创业潜力的“公转”平台，以此激发创客的“自转”动能。

作为同城企业，从2013年起，海尔进行了组织架构改革，员工由8万人减为6万人，企业分为2000多个小微，内部分为平台主、小微主、创客三级。

海尔的变革被外界评价为“来自根部的激烈变革”。其实，这场变革已经在海尔内部进行了10年。张瑞敏在接受本报记者采访时强调，海尔进行的这场改革是渐进的，并不是外界想象的那种颠覆式革命。

“传统行业要进行颠覆式改革，风险会很大，青啤这种变革是改良式的。”黄克兴说，当“蓝军”的创新产品还未能挑大梁时，代表青啤的主流产品“红军”不能产生颠覆，这是底线。

龙头企业必须要探路，这个 代价必须要付

现在，很多企业都面临穿越低谷周期的挑战，直白地讲，就是如何在经济低迷期活下来。记者在和青啤内部人士交流时，他们表示，青啤已经做了113年，青啤搞转型，不仅仅是为了当期效益怎么样，求的是把青啤这个品牌做强做久。从这一点来说，转型最先考虑的是风险可控。

风险可控体现在规模上。记者了解到，“蓝军”目前推出的新特产品只占到公司产能的2%，拿这2%做探索，对企业影响不大。

但这2%的重要性不言而喻，它代表了青啤的未来，企业必须投入，必须为未来储备战略性产品，像鸿运当头、白啤、黑啤、炫奇都在此列。

青啤科研开发中心主任尹花告诉记者，2015年研发中心上市了5款产品，另外有10款新产品正在开发和优化中。去年习近平访英，卡梅隆请习近平在酒吧喝IPA啤酒，这种酒研发中心储备的就有。习近平喝IPA的消息爆出后，青啤立即生产了一批IPA啤酒，一推出去就卖光了。

《华为研发》的作者、管理咨询顾问张利华表示，一个企业创新体系建设得是否有效，要看新产品能否迅速成长为占企业销售业绩相当份额的发展引擎。

去年1月，财经作家吴晓波一篇《去日本买只马桶盖》的文章，揭示了高品质马桶盖激发的极大消费需求。但像全麦白啤这样的新特产品能否成为青啤的“尖刀单品”，还面临成本相当高的消费者教育问题。

以预调酒市场的现象级产品锐澳为例，2006年就创牌了，直到植入《何以笙箫默》这样的热剧，搞娱乐营销轰炸，卷烟厂出身的刘晓东用了10年之功，才把锐澳从欠债2500万打造成半年营收16亿的爆款。

记者在和一些投资人交流时，他们表示，在投消费类产品时，会避开市场还未成熟，还需要较多消费者教育的产品，因为风险、成本很大。但黄克兴强调，对于青啤这样的企业，作为行业龙头，必须要走在前头探路，为企业未来储备战略性产品，这个代价是必须要付出的。

供给侧改革是一道“加减 法”，创新是关键

“国内啤酒行业将面临更大的挑战。”联想控股现代农业和食品投资部责任董事朱拥华对本报记者说，目前，进口啤酒进入中国市场是零关税，全球啤酒前20强大部分都还没有进入中国市场，它们正通过跨境电商、O2O连锁商等渠道源源不断进来。

“消费者有尝鲜心理，进口啤酒价格不贵，口感不错，口味也多。”朱拥华说，从消费者价值看，进口啤酒是精英、中产阶层的价值之选；从渠道商看，进口啤酒利润率在50%—60%，这对经销商非常有吸引力；从市场看，啤酒消费的多元化已不可逆转。

在济南泉城广场银座超市，一位经理称，该超市今年1月进口啤酒的销量同比上涨了80%。中国酒业协会啤酒分会发布的报告显示，进口啤酒在中国市场已经连续3年呈爆发式增长。

中国酒业协会啤酒分会秘书长何勇认为，啤酒讲究新鲜，从国外运输，一直到国内通过海关，层层进入渠道，再到消费者口中，最短也要四到六个月。不管是进口还是出口，对产品本身会造成致命硬伤。啤酒本身要讲究属地化、本地化，市场和销售才能保证新鲜的口感和风味。

何勇介绍，从数据上来看，虽然洋啤酒市场增幅巨大，但实际份额不到啤酒总消费量的1%。未来进口啤酒产品肯定还会有一定的市场份额增长，但它只是一个小众产品，很难成为主流。

去年，很多进口啤酒价格下降，降幅最大的希腊啤酒为65.71%。这些进口啤酒通过降价，试图从高端市场扩大到中端市场。

同时，2014年，连续增长了20多年的国产啤酒产量首次下降，2015年减产超250万吨，产量为近5年最低。

啤酒行业内部人士称，过去25年啤酒行业一直是高增长态势，整个行业都在分享市场增长的蛋糕。当行业处于负增长时，企业怎么办？啤酒行业利润非常薄，靠的是规模经济，现在确实需要告别过去拼产能的方式了。

在今年山东省两会分组讨论上，谈及供给侧改革，黄克兴说，“目前消费低迷只是表象，是没有能激发消费者购买欲望的产品导致的。”

以手机为例，若以3-5年自然寿命使用，消费潜能很难被激发。正是由于供给端通过创新，就像苹果手机，从iPhone3到iPhone6S，不断推出更具吸引力的产品，才催生了更大的消费市场。

长期以来，国内啤酒大多为淡爽口味。这种拉格型啤酒起源于德国，只是众多啤酒口味中的一种。此前，已基本完成行业整合的啤酒巨头通过标准化操作降低成本，有效整合资源。但当啤酒消费多元化到来时，用几个品种来统一全国数亿消费者口味就未必行得通了。

一直以来，国产啤酒追求薄利多销，每逢旺季必定价格大战。在销售均价、利润率以及市场份额等关键数据上，可以看到啤酒属低利润行业。在超市货架上，众多品牌的“2元啤酒”摆在显眼位置，这是一个和矿泉水不相上下的价格。

对于供给侧改革的认知与实践，是啤酒企业突破低迷期的必修课。黄克兴在今年省两会上谈到，供给侧改革是一道“加减法”：通过创新加大有效供给，刺激消费；加大产业结构调整与兼并重组，淘汰效率低下企业，减少无效和低端供给。

CEO

一周财经言论

雷军： 放下包袱，开心就好



岁末年初，正是年会密集举行时，来看看大佬们都说了什么。

“面对这样的成绩单，Are you OK？说实话，我不OK。过去的一年我们实在过得太不容易了。”

——小米2015年全年手机销量目标是保底8000万台，冲刺1亿台，但最终没有实现预期目标。在年会上，雷军展望2016年说，放下包袱，开心就好。

“万达转型可不是口头说说，样子做做，而是说到做到。到2016年底，万达将不再是房地产企业，而成为综合性企业，力争2016年万达商业50%以上的利润来自地产之外。”

——王健林在年会上除了唱摇滚，还豪言壮语表决心。



创富荐书

《公司的演变》

作者：《商业价值》杂志社

互联网在扶植原有的经济结构和企业盈利模式的同时，也在创造崭新的商业模式。在价值创新的互联网浪潮中，伴随着形形色色的企业沉浮故事，我们看到成功与失败，看到睿智思想的交锋，这些故事不仅提供了科技进步改变生活的鲜活案例，也必将引发企业家和研究者的思考与借鉴。

本书作为《商业价值》杂志之中部分精彩深度报道案例文章的汇编，向我们展现了互联网时代不同的企业在发展和竞争中的精彩表演，这一切展示了近些年中国商业发展的脉络。

“为社会创造最大价值的企业，不是收入、不是市值，不是你能赚多少钱，国民企业的硬性指标是什么？综合来说：收入、就业、纳税、社会责任、全球化。”

——京东年会上，刘强东明确了“国民企业”的定义。从这可以看出，从普通公司到伟大公司的成长路上，有一个被社会认可的价值非常非常重要。

“超越电商是因为出行本身就是高频需求，我们可能一个月只有一两次购物，但是每天就会有一次两次的出行。整个春节，滴滴每天订单会突破1000万。”

——滴滴出行CEO程维认为，出行一定是一个平台化公司，最终用户只需要一个大的平台，用户告诉你需求，平台帮助完成一切。

本报记者 张嶝 整理