

華潤啤酒 30年 突破、改變、爭勝 永遠走在探索新世界的路上

30年前，沒人能想到，一個源自香江之畔的決定，在隨後的30年中將會改寫中國啤酒產業的進程，重構世界啤酒產業的版圖。

1993年12月，在全國上下如火如荼的招商引資浪潮中，來自香港的華潤創業與瀋陽市啤酒廠合資成立了「瀋陽華潤雪花啤酒有限公司」——華潤啤酒由此正式進入中國啤酒行業。從那時到現在，華潤啤酒（0291.HK）正好三十歲了。

1993年—2003年：從零起步 邊學邊起 十年成長至行業第二

1993年12月，當華潤創業與瀋陽市政府、瀋陽雪花啤酒廠達成合作協議，收購瀋陽雪花啤酒廠55%的股份成立華潤雪花啤酒的那一刻，華潤雪花就開始了它在啤酒產業傳奇般的進程。

成立之初，從未涉足過啤酒企業的華潤創業為不犯錯誤，拿出49%的股份，引進了當時世界排名第四的南非SAB啤酒集團組建成合資公司，共同拓展內地啤酒市場。

此後，華潤雪花啤酒從瀋陽出發，開始快速跑馬圈地，企業規模迅速擴大。從1993年—2003年，華潤雪花先後以收購、合資的方式，將大連渤海啤酒、四川綿陽亞太啤酒、吉林松源華丹啤酒、天津富士達萊格啤酒、瀋陽望天啤酒、鞍山瑞德啤酒、安慶蚌埠聖泉啤酒、合肥康泉啤酒、大連棒棗島啤酒、哈爾濱濱三啤啤酒、四川藍劍啤酒等十餘家企業收入囊中，啤酒版圖迅速由東北向湖北、安徽和四川、重慶、貴州等地區擴張，啤酒年銷量達到253.21萬千升。

當時，在國家「一城一啤」政策支持下，「啤酒熱」席捲全國。世界各大啤酒巨頭紛紛來華尋芳找機遇，中國啤酒產業迎來第一次兼併收購高峰。

到2002年，在資本和市場的狂熱推動下，中國啤酒產量已經躍居世界第一。

那一年，在東北取得成功的華潤雪花已擁有十餘家工廠，開始着眼全國市場，並將管理總部遷至北京。

那一年，面對越來越多的兼併收購，寧高寧敏銳地提出了「26隻貓和一隻老虎」理論。

那一年，時任華潤雪花銷售發展總監的侯孝海提出了「侯八條」，華潤雪花的銷售和渠道管理能力由此開始得到系統梳理與提升。同年，反映華潤雪花各層級項目全面損益信息的責任擴展損益表「275行」誕生，華潤雪花以業績為導向的科學考核體系正式建立。

到2003年末，華潤雪花已成爲中國第二大啤酒企業，在內地共經營啤酒廠29間，產能達420萬千升，銷量達253.21萬千升。其中，「雪花」品牌啤酒銷量達65萬千升。

回憶起華潤雪花在2003年之前的發展歷程，華潤啤酒董事會主席侯

孝海頗爲感慨：「剛進入啤酒行業的時候，華潤雪花並不具備行業的經驗和行業競爭能力，在很長的一段時間內，華潤啤酒都是以學習者、模仿者、整合者和追趕者的身份來進行發展的，它對行業最大的貢獻就是奉獻更多的可能性，提供更多的創造性。當時的華潤雪花，在業內人士看來並不是一個專業公司，儘管進行了很多嘗試、做了很多新東西，但也打破了過去的格局，大家覺得你更像是一個人入侵者、挑戰者、闖入者。」

但也正是這十年，讓華潤啤酒擁有了自己的根據地市場，不僅賺到了第一桶金，更鍛煉出一支敢打硬仗、能打硬仗的隊伍，華潤啤酒在行業中的競爭能力得到承認，讓資本市場信心大增，爲華潤啤酒後續定向全國、展開更大規模的收購整合打下了堅實的基礎。

華潤啤酒的第一個十年，來自香港的華潤啤酒創始團隊憑借敏銳的商業嗅覺，準確地捕捉到了中國啤酒行業的巨大商機，同時從進入啤酒行業伊始，便很好地展示出港資企業的國際化思維和視野——依託強大的國際融資能力、完美的51%（華潤創業）和49%（SAB）的合資比例、「中國通」+「啤酒通」的組合運營模式，使得華潤啤酒在發展早期，便在發展理念、公司策略、市場運營、技術保障上處於行業領先地位，打造出了一支完全市場化的隊伍，摸索出了一套「以資本爲支撐，以控股爲前提，通過收購兼併，實現快速規模化」的發展路徑，讓華潤啤酒在中國啤酒產業的版圖中，快速打出了一片屬於自己的天空。

「非奧運營銷」讓華潤雪花從此「出圈」

2001年7月13日，北京成爲2008年奧運會主辦城市，消息傳來，華國歡騰，萬眾矚目。

2004年，百威啤酒決定首次贊助美國本土以外的夏季奧運會，率先成爲2008北京奧運會的國際啤酒贊助商；2005年，燕京啤酒、青島啤酒一起成爲2008年北京奧運會的啤酒贊助商。百年奧運史上，出現了3家啤酒企業贊助同一屆奧運會的名場面。

面對三大啤酒贊助商的強大奧運攻势，華潤雪花察覺到了其中的用意和玄機，作爲同處行業第一梯隊但領先優勢並不明顯的新勢力，華潤雪花必須拿出有效的應對策略。

「沒人贊助我球鞋，我跑得不快，跳得也不高，但咱也不簡單，這比賽，有我們才行……」2006年5月，華潤雪花以「啤酒愛好者的正式合作夥伴」的身份，在CCTV黃金時段高調推出了其精心策劃的「啤酒愛好者」電視廣告，一經推出，就以新穎的創意、巧妙的構思在消費者中引發廣泛認同，市場反響異常火爆。

與當時流行的「奧運營銷」模式不同，華潤雪花突破了「品牌（贊助）—奧運會—（影響）消費者」的「奧運營銷」模式，巧妙地轉而以「品牌（贊助）—消費者—（一起支持）奧運會」的「非奧運營銷」模式，從消費者的角度出發，點燃與消費者一起支持奧運的激情，實現與消費者在情感上的同頻，從而引發出消費者對雪花啤酒的集體情感共鳴。

直到今天，華潤雪花的「非奧運營銷」仍被視作中國快消品營銷史上的經典之作。它不僅展示出華潤雪花非凡的品牌創意能力，也展現了其與「奧運會」加持下的競品之間的全方位競爭能力。經此一役，華潤雪花真正建立起了在業內的影響。

2006年—2013年，華潤雪花與競爭對手在工廠布局上開始了新的賽跑，並通過收購福建清源啤酒、山西月山啤酒、貴州瀑布啤酒、湖南嶽陽啤酒、山東琥珀啤酒、河南悅泉啤酒和廣東金威啤酒的方式先後進入福建、山西、內蒙古、貴州、湖南、山東、河南、廣東市場；並通過在甘肅、河北、上海、廣西、寧夏自建啤酒廠，先後進入當地市場；2009年，以成立江西銷售分公司、雲南銷售分公司的方式進入江西、雲南市

場。

至此，除了新疆、海南之外，華潤雪花產能覆蓋了中國內地的三十二個省份（直轄市/自治區/特區），基本完成在中國市場的布局。

在華潤雪花持續展開的收購行動中，「雪花」品牌銷量不斷壯大，但隨之而來的如何擴大與競品之間的優勢、解決品牌價值較低、盈利能力不強等問題也日益凸顯。

出發！勇闖天涯！

華潤雪花開啓品牌化發展時代

2004年，以品牌化發展爲願景，華潤雪花與世界知名營銷機構科特勒營銷集團聯手，學着去講「有情感價值的品牌故事」，並在市場調研中發現——「雪花」與「成長」之間有着千絲萬縷的關聯。

2005年，在如何讓「雪花」與「成長」建立聯繫的一次頭腦風暴中，時任華潤雪花市場總監的侯孝海被手邊Discovery DVD封面上的四個大字所吸引。

就在那一刻，長期困擾侯孝海腦的營銷難題突然「通」了——勇闖天涯！侯孝海說，我覺得就是它了。

隨後，華潤雪花聯合美國Discovery亞太電視網，推出「勇闖天涯」品牌推廣活動——雅魯藏布大峡谷探索之旅，同時以「勇闖天涯」命名的雪花啤酒正式面市，開啓了它充滿傳奇色彩的品牌之旅。

就此，華潤雪花開創了「品牌形象、品牌活動、同名產品」三位一體的營銷模式，而「勇闖天涯」四個字和一個勇於攀登的年輕人的「剪影」組合在一起成爲永恆的經典，助推「雪花」在2005年以158萬千升的銷量成爲全國銷量最大的啤酒品牌。

而「勇闖天涯」的品牌改革，也被視爲無法超越的傳奇，成爲經典案例，被各大商學院收錄進案例庫中。

2003年—2009年：擴張繼續 品牌覺醒 華潤雪花走向全國

從2003年—2005年，華潤雪花在短短2年時間裏新增工廠33間。到2005年底，已擁有近40家工廠，總銷量約395萬千升。

2005年，華潤雪花基本實現了北起黑龍江，南到閩粵，東起江浙，西至青藏的局面。

2005年年報顯示，這一年華潤雪花啤酒的銷量增長26%，達到394.8萬千升，營業額68.5億港幣，公司股東應佔溢利1.35億港幣。

2006年—2013年，華潤雪花與競爭對手在工廠布局上開始了新的賽跑，並通過收購福建清源啤酒、山西月山啤酒、貴州瀑布啤酒、湖南嶽陽啤酒、山東琥珀啤酒、河南悅泉啤酒和廣東金威啤酒的方式先後進入福建、山西、內蒙古、貴州、湖南、山東、河南、廣東市場；並通過在甘肅、河北、上海、廣西、寧夏自建啤酒廠，先後進入當地市場；2009年，以成立江西銷售分公司、雲南銷售分公司的方式進入江西、雲南市

場。

至此，除了新疆、海南之外，華潤雪花產能覆蓋了中國內地的三十二個省份（直轄市/自治區/特區），基本完成在中國市場的布局。

在華潤雪花持續展開的收購行動中，「雪花」品牌銷量不斷壯大，但隨之而來的如何擴大與競品之間的優勢、解決品牌價值較低、盈利能力不強等問題也日益凸顯。

2007年—2013年：

華潤雪花產銷量稱王 啤酒產業結構性問題顯現

2007年，中國啤酒產銷量突破4000萬千升。

2008年，中國啤酒行業一邊在北京奧運會的光環中起舞，一邊在亞洲經濟危機的陰影下掙扎。

從2008年起，中國啤酒業基本告別了兩位數以上的增長速度，規模化增長的脚步逐步放緩。

2013年，華潤雪花與中國啤酒業一起迎來銷量巔峰——中國啤酒產銷量達到歷史峰值5051.5萬千升；華潤雪花的整體啤酒銷量及「雪花」品牌銷量那一年雙雙突破「千萬千升」，創下中國啤酒銷量新紀錄，成爲世界上第一個品牌銷量過千萬千升的啤酒企業。

那一年，華潤雪花淨利潤爲港幣9.43億，達階段性高點。

但2013年之後，中國啤酒行業產銷量、利潤水平開始調頭向下。國家統計局的數據顯示，2014年—2016年，中國啤酒市場產銷量下降500萬千升，低端啤酒銷量下降尤其明顯——以量取勝、規模化增長、全國化擴張的中國啤酒「舊世界」宣告落幕。

2014年—2016年：

啤酒行業增長受限 2016年3月侯孝海履新CEO

2014年，華潤創業（0291.HK）啤酒業務營業額增至344.82億港幣，但淨利潤同比減少19.3%降至7.61億港幣。

2015年，華潤創業宣布剝離非啤酒業務，公司更名為華潤啤酒（0291.HK），專注於啤酒發展。

2016年，由於百威英博與SABMiller的「世紀併購」，華潤啤酒以16億美元購入SABMiller Asia Limited 持有華潤雪花啤酒的49%股權，實現對公司的完全控股。

對與SABMiller長達22年的友好合作，侯孝海坦言SAB不僅爲華潤雪花帶來了理念、技術，還在戰略上提供保護、發展上提供資金，是非常難得的好夥伴。

2016年，啤酒行業仍然徘徊在低谷，華潤啤酒整體發展也遭遇增長危機，盈利水平在震盪中下滑，利潤下降5.7%至人民幣6.29億。

而在2009年—2016年期間，轉戰區域市場的侯孝海，卻將貴州、四川兩大區域打造成了華潤啤酒的樣板市場。

2016年3月，侯孝海被委任爲華潤雪花啤酒（中國）有限公司總經理；4月15日，華潤啤酒（0291.HK）董事會發布公告——委任侯孝海爲公司執行董事及首席執行官。

2017年—2019年：

內求變革 外聯喜力 華潤啤酒高檔化轉型

侯孝海的到來，不僅爲華潤啤酒帶來了如何從「大到強」的系統性思考與戰略規劃，也爲華潤啤酒突破自主品牌發展瓶頸、實現新的品牌跨越埋下了伏筆。

IWSR當年的分析數據顯示，中國啤酒業當時呈現「低端過剩、高端滯後」的現象，低端啤酒銷量下降，高端市場發展滯後，行業整體利潤增長受限。

上任之後，侯孝海針對品牌年輕化滯後，產品差異化、品質化、個性化無法滿足消費需求的現狀，提出了「質量增長、轉型升級、創新發展」的三年計劃，

全面推動華潤啤酒向高質量發展轉型。

而要想提升產品結構、高檔化發展，品牌是其中最關鍵的一張牌。

2017年5月19日，華潤啤酒品牌重鑄項目組成立，將項目劃分爲勇闖天涯SuperX、匠心營造、馬爾斯綠、概念系列等子項目。在消費升級和互聯互通的兩大消費環境下，扛起了品牌和產品轉型升級的重任。

2018年，品牌重鑄首個子項目「勇闖天涯SuperX」在杭州隆重推出，被譽爲啤酒行業有史以來最具年輕化、個性化的發布會。通過1個主會場、120個分會場，數萬名經銷商現場參會，7200萬人次通過網絡直播見證這支重磅新品的「首秀」。

在當年的兩大IP《熱血街舞團》及《明日之子2》的加持下，新品認知度快速提升。

以SuperX爲標杆，一個個讓人驚艷的新品接踵而至：

2018年8月13日，匠心營造啤酒上市，定位中高端市場；

2019年4月，雪花MARSGREEN在北京世貿天階創新發布，定位時尚高端人群；

7月，推出「黑獅白啤」，定位於追求自由精神及個性生活的人群。

隨後，新臉譜以花臉、花旦的創新形象上市，盡顯東方文化之美。

四隻新產品加上「雪花純生」和「勇闖天涯SuperX」，一下子讓華潤啤酒的中高端產品豐富起來，市場反饋積極，新品銷量節節攀升。

至2019年，華潤啤酒綜合營業額爲人民幣331.9億，同比增長4.2%；公司股東應佔溢利增長34.3%至人民幣13.12億；息稅前盈利上升47.6%至人民幣21.63億；中高端啤酒銷量按年增8.8%，平均銷售價格同比上升2.8%；整體啤酒銷量也同比上升1.3%至約1143.4萬千升。

經過一系列的改革，一個煥發全新生命力、以「大沃戰」姿態全力轉型升級，一個「大象能跳舞、大船能掉頭」的華潤啤酒呈現在業界面前。

不得不說的大事件：

華潤啤酒與喜力中國聯姻

2018年8月3日，沉寂許久的中國啤酒市場被一則大消息所震動——當天，華潤啤酒發布公告，宣布與喜力啤酒達成戰略合作，將以243.5億港元對價向喜力配售新股，佔備股後總股本的40%；喜力則向華潤啤酒轉讓中國區現有業務，並將喜力在中國的獨家商標使用權授予華潤啤酒。華潤集團旗下的華潤創業斥資4.64億歐元，收購喜力集團0.9%的股權。

這是華潤啤酒與SAB結束多年的合作之後，第二次與外資攜手。

這起在華潤集團高層領導全力支持下，由侯孝海謀劃、推動達成的華潤啤酒接收喜力中國業務的大事件，爲華潤啤酒在中國高端啤酒市場的跨越性發展帶來重要的戰略性機遇；也讓華潤啤酒在「勇闖天涯」「非奧運營銷」兩大經典品牌案例之後，再次爲中國啤酒行業乃至快消品行業奉上又一教科書級經典案例。

2019年，華潤啤酒完成國內國際兩大品牌組合群的布局，全面進入「雙品牌」「高檔品牌群」聯合作戰的「雙品牌群時代」。

2020年—2023年：

預見大變局 引領新世界 探索相關多元化

自2013年以來，中國啤酒行業的總產量下降26.5%，但同期銷售收入不降反增達11.4%，利潤亦增長117.2%，單位售價提高51.8%，單位產品利潤增長195.8%。

「儘管消費預期不足，但中國啤酒高檔化的趨勢將

持續深化。」中國酒業協會秘書長兼啤酒分會理事長何勇指出。

而在高檔化、高質量的產業進程中，華潤啤酒無疑扮演著重要的，甚至是有決定性的龍頭角色。

2021年5月，華潤啤酒在北京推出國內首款超高端啤酒「醴」，酒精度達到8%vol，原麥汁濃度18.8°P，古法新造、精心再現中華千年釀酒文化，一經推出便引發廣泛關注，市場反應熱烈。

2023年9月，在「醴」的基礎上，華潤啤酒重磅推出超高端烈性啤酒「醴醴」，酒精度≥12.0%vol，原麥汁濃度高達25°P。採用更爲複雜的原料和工藝，口感層次豐富多樣，餘韻悠長。

兩款超高端啤酒的面世，不僅填補了華潤啤酒的產品缺口，也讓其「頂部傳承，中部創新，底部品質」的品牌頂層設計和精神譜系得到完善和提升。

2021年以來，侯孝海提出的「啤酒新世界」理論聞名酒業圈。在高檔化、高質量的產業進程中，華潤啤酒無疑扮演著重要的、甚至是具有決定性的龍頭角色。

這一理論以歷史唯物主義視角，通過對消費環境變化、消費群體迭代、消費文化升級等現象的理性分析，通過品牌、產品與市場的適配與優化，最終賦予了華潤啤酒新的強勁增長動能。

在「啤酒新世界」理論指導下，2020年—2023年，華潤啤酒次高檔及以上啤酒銷量由146萬千升增至超250萬千升；公司股東應佔溢利也由人民幣20.94億元增至51.53億元。

2024年中期業績顯示，華潤啤酒次高檔及以上啤酒銷量保持單位數增長；其高檔及以上啤酒銷量較去年同期錄得超過10%增長，「喜力」、「老雪」和「紅爵」等產品銷量均較去年同期錄得超過20%增長。值得注意的是，其中檔及以上啤酒銷量佔比首次於上半年超過50%，這意味著華潤啤酒的中檔及以上啤酒銷量2024年有望突破500萬千升。

探索白酒新世界 爲行業奉獻新的可能性

華潤啤酒的變化並未止步於啤酒產業，其在非啤酒業務上的進展同樣令人矚目。

2021年，華潤啤酒開始進軍白酒產業。當年，其控股的華潤酒業收購山東景芝酒廠40%的股份，成爲魯酒龍頭、山東景芝第一大股東；2022年，華潤收購安徽金種子酒（600199.SH）49%的股權，布局徽酒。同年，華潤啤酒收購貴州金沙酒業55.19%的股權，瞄準了醬酒市場。

2024年上半年，儘管中國白酒市場普遍面臨需求不足的考驗，華潤啤酒的白酒業務仍以20.6%的增勢，實現綜合營業額人民幣11.78億元，銷售規模增長迅速，其全國性高檔大單品「摘要」的銷量較去年同期增長超過50%，貢獻了白酒業務營業額的約70%。

對此，侯孝海表示，從啤酒進入白酒，做酒類的多元化，並把它當做戰略去展開，這在中國的酒類企業中是不多見的，華潤是第一家。我們爲什麼要這麼

做？這其實是要爲中國的啤酒企業、中國的酒類企業探索更廣闊的發展空間，構建第二增長曲線、構建雙輪驅動、多輪驅動的業務模型。華潤希望能夠通過自身的實踐，爲中國的消費品企業走出一條可以做相近品類、做更多品類的模式。

世界各大酒業品牌發展的軌跡也顯示，多元化、國際化、資本化及高檔化是世界知名酒企擴張的主流。近年來，中國酒業的國內市場空間從總量來看已趨飽和，高檔化趨勢雖已明確，但消費分化、過度內捲、存量競爭的大環境不容樂觀。

未來，多元化、差異化、國際化、資本化並舉，拓展新的增長空間，將成爲中國酒業突破瓶頸、向上發展的必經之路。

三十年前，嶄露於瀋陽的一朵小「雪花」，如今綻放成行業巨頭「華潤啤酒」。三十年來，從瀋陽走向全國，華潤啤酒始終勇立時代潮頭，始終與時代的步伐同向。2017年啓動「3+3+3」高檔戰略布局，2021年首提「新世界」理念，如今開啓「啤+白」雙輪發展新時代。

回首30年發展歷程，華潤啤酒爲中國啤酒行業奉獻了衆多的創新和創造，毫無保留地分享自己的得與失；展望未來，華潤啤酒依然走在探索與突破的道路上，仍然像30年前從瀋陽出發時一樣，懷着突破、改變、爭勝的初心，準備去挑戰和迎接新的世界。



華潤啤酒董事會主席侯孝海先生



中國深圳·雪花科創城

侯孝海先生