

華潤啤酒 30年

致敬過去 擁抱未來 打起背包再出發



BREW TOWN 啤酒小鎮



華潤啤酒董事會主席侯孝海先生

每年的12月16日，是華潤啤酒(0291.HK)的誕生紀念日。2024年12月16日，華潤啤酒30周年慶典在深圳隆重舉行。

當天，華潤置地、華潤啤酒共同打造的總面積近5萬m²的BREW TOWN啤酒小鎮正式開業，新建的總部大樓雪花大廈圓滿落成。華潤集團、中國酒業協會、華潤啤酒相關領導、合資夥伴嘉賓、媒體嘉賓等共同見證了這一歷史性時刻。

當天，華潤啤酒成立30周年榮譽盛典、《管理智慧系列叢書》發布、團麥產品「巔十四」發布等系列主題活動盛大舉行，致敬過往輝煌成就，展望未來宏偉藍圖。

從1993年收購瀋陽啤酒廠，到如今成為國際啤酒行業的巨頭，華潤啤酒邁出的每一步都經受了市場的考驗與洗禮；在30年的發展歷程中，華潤啤酒不僅見證了中國經濟的快速發展，更經歷了中國啤酒行業的巨大變革。

華潤啤酒董事會主席侯孝海表示，華潤啤酒30年的成長歷程猶如一部來之不易的商業史詩，為了30周年慶典活動，我們準備了兩年時間；為了小鎮的開業，我們建設了四五年時間；為了今天這個夢想，華潤啤酒人奮鬥了30年；30年很長，也很短，因為進取的道路無止境。繼往開來，30年再出發，是華潤啤酒邁向新征程的號角。華潤啤酒將通過「啤白雙賦能」戰略，全力推動企業價值化發展，爭做華潤集團「十五五」改革發展的探索者、組織者、引領者。

而此前一天，在12月15日率先舉行的「2024華潤啤酒生態夥伴大會」上，華潤啤酒董事會主席侯孝海既對過往的30年進行了總結，也對未來的30年進行了展望，釋放出許多重磅信息。

回首30年發展歷程 永遠要把市場化放在第一位

回望過去的30年，在侯孝海看來，華潤啤酒經歷了「啓航東北、沿江沿海、全國發展、新世界」四個階段。之所以能取得今天的成績，主要在於華潤啤酒很好地堅持了「市場化」這一根本原則。

「我每次總結都把市場化放在第一位的位置，因為市場化真的是彌足珍貴，而且是最大的推動力。它的每一絲、每一毫的衰減都會阻礙企業發展；沒有偉大的企業就沒有偉大的經濟，沒有偉大的經濟就沒有偉大的國家。我們要做大偉大的企業，要做產業領軍者，我們要做新世界的領導者，白酒新世界的探索者，我們必須堅持市場化，如果我們在市場化這方面不這麼堅持了，我們就會犯歷史的錯誤，將來的雪花人就會唾棄我們，無論你多高的位置，都會被扔進歷史的垃圾堆，所以要堅持市場化的機制、市場化的思維、市場化的文化，這是華潤啤酒非常寶貴的文化。我們是中央企業中最市場化的隊伍，我們必須要撐起市場化的大旗。」

沒有東北的啓航 就沒有華潤啤酒全國的擴張

回顧30年發展歷程，侯孝海對華潤啤酒初創階段的那段歷史給予高度評價：「我相信以王群為代表的初創管理團隊，在東北市場綻放的這朵蘑菇，為華潤啤酒的產業發展奠定了堅實的基礎。可以說，沒有東北的啓航就沒有華潤啤酒全國的擴張，沒有大連的成功，就沒有華潤啤酒集團堅定做中國啤酒產業領軍者的夢想。沒有王群帶領團隊的不斷學習和努力，讓自己逐漸地成為能夠做啤酒、能夠賣啤酒的優秀管理團隊，就不會有華潤集團未來堅定的開始在中國實施併購整合，做中國銷量最大的啤酒企業的決心，這是事實。」

侯孝海說，華潤啤酒的前20年，奠定了華潤啤酒今天的行業規模地

位，也奠定了華潤啤酒面對新時代進一步脫胎換骨、銳意改革發展壯大的重要的深厚發展基礎。沒有前20年的發展成果，就沒有後續10年的發展成功，沒有前20年的經驗和能力，就沒有後10年改革變革的能力。

創新和顛覆 是華潤啤酒超越對手、超越自己的法寶

在侯孝海看來，華潤啤酒的成功，離不開創新和顛覆。侯孝海表示，「創新」是華潤啤酒從開始就具備的基因，為什麼創新？因為我們不會、不懂，因此只能靠創造，靠走新的路，因為走舊的路走不過別人，所以只能學習。所以創新從開始學著賣酒、學著做酒，一直到做品牌，做高端都是靠創新走過來的。沒有創新就沒有勇闖天涯，就沒有消費者質量體系，就沒有侯八條，也沒有二十一條軍規，也沒有高端策論25條等，包括我們的雪花之路、釀酒之道都是我們自己創新獲得的。

「顛覆」是華潤啤酒身上深層次的經驗，侯孝海也特別喜歡「顛覆」。在他看來，「顛覆」就是顛覆傳統的觀念、顛覆傳統的模式、顛覆傳統的方法，要顛覆權威、顛覆理論、顛覆有話語權的人，甚至要顛覆上級，最優秀的是顛覆自己，我做的事情我顛覆。華潤啤酒歷史上無數次顛覆自己，比如搞奧運營銷就是顛覆，比如王群的那篇「願此風不隨此物去」的文章，都是在講華潤啤酒的顛覆和創新。

而伴隨華潤啤酒的每一次跨越，行業中對華潤啤酒的質疑也如影隨形。從「會做啤酒嗎？會做品牌嗎？會做高端嗎？到今天的「會做白酒嗎？」。在侯孝海看來，外界的質疑其實是在告訴華潤啤酒人，我們在這方面沒有做好，等我們做好了就沒有這個疑問了。

丟失的五年 值得華潤啤酒人永遠銘記

從2006年開始，華潤啤酒開始向全國進軍、全國發展。到2010年、到2012年的時候，華潤啤酒僅用五六年的時間，就實現了「公司銷量一千萬噸，雪花啤酒銷量一千萬噸」的「雙千萬噸」目標，從規模上，華潤啤酒真正進入中國啤酒、全球啤酒的前列，成為真正的行業巨頭、龍頭企業。

回想那段時間，侯孝海表示，「2013年是中國啤酒產業的分水嶺，在此後的10年時間裏，中國啤酒的容量竟然減少了四分之一多。回首那段時間，我們雖然在規模上取勝，但卻沒看到高質量發展的潮流，使得友商在2013年及

其後的四五時間裏如入無人之境，迅速贏得了中國高端啤酒市場的領先地位。」

於是，在2017年，華潤啤酒開啓了「新世界」發展階段。

「當時叫作『走向新時代』，實際上是想把公司從沉睡中喚醒，將自己的命運掌握在自己的手裏。此後，通過「3+3+3」戰略，華潤啤酒保住了大盤，實現了高檔份額持續提升，開始高質量的發展，進入了啤酒新世界，通過一系列的戰略舉措，解決了華潤啤酒的歷史問題，打造出華潤啤酒新生的競爭能力。」

「我們的目標是讓這個公司不僅最大，還要最強；不僅是龍頭，還要做領軍；不僅做啤酒，還要做白酒；這個公司不僅會做勇闖天涯，還會做高端；不僅做中國品牌，還會做國際品牌。」侯孝海說。

回首當初失去的五年，侯孝海認為，這五年對我們來說很有價值，值得我們永遠銘記。尤其在新周期下，消費證入了升級和降級、縮量和分化的時代，誰能預見未來，誰能創造、發現和滿足新的需求，誰就將贏得新的勝利。

向前看 走大道 共贏新世界

站在新世界的起點，如何面對未來的新時代、如何面對未來的30年，侯孝海在會上也給出了自己的思考。

「我們要牢記一切為了市場，一切靠市場說話，一切讓市場裁判，一切以市場結果論英雄，我們共同的目標就是市場，有時我們忘記了就會失敗，如果我們堅守了就會成功，我們的基本支撐、基本前提就是市場，這是非常非常重要的經驗。」

「每個時代總有屬於它自己的問題，只要科學地認識、準確地把握、正確地解決這些問題，就能夠把我們的社會不斷推向前進。」——這是習近平總書記的重要指示，這對我們啓發非常大。每個產業新周期、消費新周期，總有屬於它的問題，只要華潤啤酒和渠道夥伴、供應商夥伴科學地認識、準確地把握、正確地解決，就能夠把華潤啤酒的事業，把渠道夥伴的事業、供應商事業、利益相關方的事業不斷推向前進。

「問題是時代的聲音，遇到問題是好事，時代在向我們發出它的聲音，我們聽到了嗎？接收到了嗎？有沒有把問題當作我們解決問題發展進步的重要任務？」

「堅持客戶第一，從客戶出發，為客戶著想、為客戶謀發展；構建「廠商命運共同體，做酒業新世界的先行者」。

「我們進入了多周期疊加的新世界。穿越新世界，我們



ZHAI YAO 摘要



華潤啤酒管理團隊



中國酒業協會秘書長何勇先生

預見未來 大咖觀點 何勇談「年輕人不喝白酒怎麼辦？」

在華潤啤酒30周年系列慶典活動上，中國酒業協會秘書長何勇先生的許多觀點倍受關注。尤其何勇先生關於「現在的年輕人不喝白酒怎麼辦？以後也不喝白酒了怎麼辦？」的思考，直面白酒產業未來如何發展的時代命題，讀來令人深受啓發。

何勇：不是這屆年輕人不喝白酒 以前的青年人也不太喝白酒

我今天要跟大家說明一下，不是今天的年輕人不喝白酒，是以前的年輕人也太不喝。我們現在焦慮的是年輕的消費者開始喝高度酒了，但是他沒有選擇白酒，這是我們白酒企業焦慮的地方。

以前年輕人喝啤酒，喝低度酒，由於生理的喜好和心理的喜好不大喝高度酒，但現在的年輕人開始熱衷喝高度酒了，但是沒有選擇喝白酒，這讓企業很焦慮。這是年輕人心理的選擇，也是生理的選擇，這是一種事實。

為什麼年輕人會有這樣的一種選擇 白酒企業應不應該焦慮呢？

為什麼很多年輕人喝高度酒但是沒選擇白酒呢，在何勇看來，其實有以下一些原因。

第一，風味是王道。現在的年輕消費者喝酒最重要的是要悅己，要喝自己喜歡的風味。而一些洋酒為他們提供了不同的選擇。

第二，情緒成為資產。情緒有價值，就需要對應的情緒商品。作為酒類更是如此，所謂「情緒到位，微醺必備」，我們必須累積自己產品的情緒價值，讓它成為消費者的情緒資產。

第三，場景待創造。什麼是場景？當下行業裏有很多的爭議，也有很多的思考討論。但一定是創造和改變消費方式的一種營銷方法，這種場景的創造在未來是不可或缺的。場景的革命啤酒走在前列的，現在正在從1.0時代走向2.0時代，包括華潤的啤酒小鎮開業，這些都是新的場景營造，必將帶來更多新的增量消費。

在創造場景的過程中還要注意「避免內捲」，避免內捲的辦法只有一個，用一句話來說就是「不可複製的差異化」，凡是開始被複製的都是內捲，不可複製的差異化才是真正的創造性場景，才能夠在未來產生更多新的增量。

第四，品牌需共情。現在我們看到，品牌是在消費路徑中最關鍵的一個節點，在這個時候我們在品牌升級的過程中要建立產品+品牌+消費的強關聯，才能去共情，只有品牌共情才能帶來更多的商業機會。對於品牌表達，我只有句話「真實做依據，共情是能力」，這是未來的走向，也是品牌升級的重要指導路徑。

楊凌雲



華潤BREW TOWN啤酒小鎮裏歡樂多