



青島啤酒

組別：第二小組

指導教授：盧教授淵源

組員姓名：

M014012032 鍾惠雯

M014012037 陳文芳

目次

目次.....	II
壹、簡介.....	0
一、年曆重要紀事.....	0
二、公司定位.....	1
三、榮獲獎項紀錄.....	1
貳、作業策略.....	2
一、第一個階段－「做大做強」.....	2
(一) 價值定位.....	2
(二) 收購當地品牌.....	3
(三) 「低成本收購」.....	3
(四) 面臨的困境.....	3
二、第二階段－「做強做大」.....	4
(一) 內部改革－架構重組.....	4
(二) 品牌重組.....	4
(三) 增減子公司股權.....	4
(四) 減慢收購速度.....	5
參、顧客管理策略.....	6
一、何謂高中低檔.....	6
二、產品介紹.....	7
三、顧客價值為導向－提升物流.....	7
四、青島啤酒與各類營銷.....	8
肆、生產技術創新.....	10
一、知識管理創新.....	10

二、行銷創新.....	11
伍、結論.....	14
一、青島啤酒「走出去」的國際化進程.....	14
二、青島啤酒「走出去」的SWOT分析.....	15
參考文獻.....	17

青島啤酒連續 12 年淨利潤增長超過 5%，這是因為公司管理層戰略思維能力強、專注於在本行業發展以及一定的運氣成分。青島啤酒是中國歷史最悠久的啤酒品牌，始創於西元 1903 年，迄今已經有近一個世紀的歷史。青島啤酒公司的主要產品為青島牌系列啤酒，是中國最負盛名的名牌啤酒，它集世界一流的設備、百年積累的豐富釀造經驗及獨特的生產工藝、科學嚴格的品質保證體系之大成，素以酒液清澈透明、香醇爽口、泡沫細膩而馳名中外，曾多次榮獲國家品質金獎和國際啤酒評比金獎，是國內啤酒行業唯一的馳名商標，也是國際市場上最具知名度的中國產品品牌。

目前青島啤酒已形成了黃啤酒、黑啤酒、棕色啤酒等多個系列瓶裝、桶裝等多種規格的產品，新開發的金質青島啤酒其口感和包裝裝潢更佳，深受國內外廣大消費者的喜愛和歡迎。

同時青島啤酒也是國內出口量最多的啤酒，在海外擁有很高的知名度，幾乎成為中國啤酒的代名詞，其產品主要銷往歐洲、美國、東南亞市場，公司每年的出口額都在三萬噸以上，占全行業出口額的 70%。

年曆重要紀事

1903 於青島成立日耳曼啤酒公司青島股份公司（原料及釀造技術取自於德國）。

1914 日本侵佔德國商人的股份，將公司更名為「大日本麥酒株式會社青島工場」。

1945 二次世界大戰結束，更名為「青島啤酒公司」。

1949 中華人民共和國成立，青島啤酒變為國有。

1972 進入美國市場，成為美國市場上最暢銷的中國啤酒。

1990 初成立了股份制公司，青島啤酒廠也更名為青島啤酒股份有限公司。

1993 青島啤酒 H 股在香港上市，是中國第一家內地在港發行 H 股上市的企業。

1998 青島啤酒實施「大名牌發展戰略」，率先在全國開展大規模兼併擴張。

2003 在高雄建廠，工廠生產規模達到 10 萬噸。

2008 中國主辦奧運賽事青島啤酒與北京奧委簽約，成為國內官方啤酒贊助商。

2012 目前青島啤酒在中國 18 個省、市、自治區擁有 56 家啤酒生產基地。遠銷美、日、德、法、英、義、加等世界 70 多個國家和地區。全球啤酒行業權威報告 Barth Report 依據產量排名，青島啤酒為世界第六大啤酒廠商。

公司定位

青島啤酒的公司定位可以在官方網站標語、公開的行銷活動及年度報告中看到。其願景是成為擁有全球影響力品牌的國際化大公司；使命是用激情釀造出消費者喜好的啤酒，為生活創造快樂；品牌價值截至 2011 年底達到 502.58 億元，居中國啤酒業首位，躋身世界品牌 500 強。從這邊可以知道，青島啤酒雖然是國營企業，但是已經能引進管理的理論，為公司設立市場定位及目標。

榮獲獎項紀錄

1906 年 慕尼黑啤酒博覽會金獎

1980 年 美國國際啤酒大賽榜首

1991 年、1993 年、1997 年 比利時、新加坡和西班牙國際評比金獎

2006 年 《福布斯》2006 年全球信譽企業 200 強（位列第 68 位）

2007、2012 年 亞洲品牌盛典年度大獎

青島啤酒從 20 世紀出走到 21 世紀，經歷了許多變遷與改變，漸漸茁壯，尤其於 2010 年榮獲多達 10 項獎項，其中包含《財富》「2010 最受讚賞中國公司」及「中國 500 最具價值品牌」，比較矚目的是榮獲「2010 年食品飲料行業 A 股上市公司最佳社會責任報告」，希望藉由探討青島啤酒在中國的發展策略加以分析，包含作業策略、顧客管理與創新能力。

首先針對作業策略進行說明，根據「作業管理」(徐淑如編譯，滄海書局)第二章，作業策略 (operations strategy) 的目標在於對企業資源擬定廣泛性的政策與計畫，以提供企業長期競爭策略最佳的支援。作業策略必須與企業整體策略同步，長期來說，作業策略會隨著企業整體策略修正。作業策略包含的層面有流程設計與流程的基礎建設兩類策略，流程設計包括選擇適合的技術、流程規模的調整、流程中存貨的設置、流程進行的地點等；至於流程的基礎建設則涵蓋系統規劃與控制的邏輯、品質保證與控制的方法、薪資結構與作業部門的組織結構等。

以青島啤酒的作業策略可分為兩個階段，第一個階段以「做大做強」及「低成本收購」為主要策略，從 1993 年開始由當時的彭作義總經理帶領，希望藉由收購當地啤酒品牌打入當地市場。

第一個階段－「做大做強」

青島啤酒品牌在 90 年代之前的主要市場為中高價位，但是中高價位市場僅占全中國市場的百分之十五左右，因此青島啤酒希望能夠進入戰有百分之八十五快速成長的大眾市場。因此青島啤酒希望藉由收購當地啤酒品牌來進入各地的大眾市場，並且增加產量至 300 萬噸以及增加市場占有率到 10% 以上為目標。進一步說明有關收購當地品牌之前，首先需要說明青島啤酒的價值定位。

價值定位

青島啤酒主要的產品為青島牌系列啤酒，是中國最負盛名的名牌啤酒，主要原因在於青島啤酒有著悠久的歷史，百年累積了豐富釀造經驗及獨特的生產工藝、嚴格的品質保證，青島啤酒以酒液清澈透明、香醇爽口、泡沫細膩、持久掛杯而馳名國際。可想而知公司針對啤酒的品質有一定的標準，1995 年青島啤酒已經通過了由挪威船級社組織評審的 ISO9002 國際標準認證，代表著青島啤酒已經有國際紀的水準。也由於青島啤酒有著一定的高標準，使得在併購的過程得與當地品牌溝通與協調。

收購當地品牌

「做大做強」之策略主要透過併購當地品牌，由於當地消費者對於原本品牌已經熟悉，不但能擁有原本當地品牌的市產率，還能運用現有的工廠廠房與員工的生產力，進而打入當地的大眾市場。依據青島啤酒董事長李貴容於 2001 年的《遠東經濟評論》(2001 年 12 月 28 日)表示，青島啤酒在收購當地工廠之後，通常是保留當地品牌名稱，或是提升當地品牌品質來增加銷售量與市占率。所以，就 2001 年來說，「青島啤酒」的品牌僅僅於青島、上海與深圳三地生產，其他地區則依舊維持當地品牌。

保留當地品牌對於青島啤酒有保護的意義，以避免各地品牌的品質參差不一而影響了青島啤酒整體的形象。舉例來說，1994 年青島啤酒收購了上海附近揚州市的一家啤酒廠，工廠老闆希望捨棄原有品牌來生產青島啤酒，但是經過評估工廠的設備、員工與品質都無法達到青島啤酒的標準，於是在 1996 年由青島啤酒董事會接管後決定停止生產青島啤酒而回到生產原有的當地品牌。

另外一項於 1995 年收購西安漢斯啤酒的案子有了不同的發展，當時由現任的青島啤酒董事長金治國接任，由於漢斯啤酒為國營企業，應該擁有許多資源與技術可運用，但是因為企業的成功在於討好老闆而不是迎合消費者的喜好，導致漢斯啤酒當時的生產量為「日產量一千」，擁有上千名員工的漢斯每人每天生產不到一瓶啤酒。由金治國接任之後秉持著「消費者為主」的觀念，親自透入市場了解西安當地消費者的需求，了解到當地飲食偏辣，因此調降漢斯的酒精濃度，安排運送車載送冰鎮的啤酒，這些改變造成了轟動，讓漢斯啤酒在第一年虧損 2,500 萬元人民幣之後，第二年轉虧為盈賺了 1,000 萬元人民幣，接下來持續增加市占率，直到 1999 年獲利五千萬元人民幣。

「低成本收購」

實際上，青島啤酒對於收購當地品牌相當重視，也成功的透過此項策略打入當地的大眾市場。但是由於青島啤酒為獨資經營的公司，因此須獨力承擔收購的財務壓力。面對競爭對手如北京控股的「燕京啤酒」與華潤的「雪花啤酒」，青島啤酒必須獨立與直接的付出更多的代價，以「低成本收購」的方式搶攻更大的市場。至 2001 年，青島啤酒已經完成了 40 項收購案，工廠遍佈 17 個省市，生產量由 1997 年的 35 萬噸提升至 2001 年的 251 萬噸，市占率也由 3% 提升至 11%，青島啤酒已經晉升為中國最大的啤酒廠。

面臨的困境

問題也慢慢的浮現，單單 2001 年青島啤酒在大眾市場已經虧損達 7 千多萬元，一直靠著中高價位市場的利潤來補貼虧損，另外的問題包含併購後的管理與營業費用不斷增加，實際上，子公司的營業與管理費用從 1998 年的 8,541 萬元上升到

2002 年的 12 億 3,921 萬元，增加幅度為 14.5 倍。生產力方面來說，青島啤酒原本希望透過當地品牌增加生產力，但是因為透過低成本收購的策略，實際上收購的品牌有將近半數(42%)為破產收購，換句話說，當地品牌本身財務結構已經不良，產能也未能提升，2001 年青島啤酒的生產能力已經超過 360 萬噸，但是實際產量只有 250 萬噸，廠房空置率公告達百分之三十，嚴重浪費生產力及資源。針對目前青島啤酒的現況來說，「做大做強」急速併購的策略已經產生了嚴重的負面影響。

第二階段－「做強做大」

2001 年 7 月，青島啤酒總經理彭作義辭世，由金治國接任，作業策略由原本的「做大做強」改變為「做強做大」，極力推動內部改革，提升內部核心競爭力。內部改革的措施可分為四大項，包含(1)架構重組、(2)品牌重組、(3)增減子公司股權及(4)減慢收購速度。

內部改革－架構重組

從青島啤酒積極收購當地品牌以來，個個子公司均為獨立的營運單位，各自擁有銷售網路與行政單位，並且沒有清楚劃分行銷範圍，這樣的情形導致資源的重疊與浪費。由 2000 年起青島啤酒已經開始進行重組，將整個中國市場分為 8 個事業部，按區域將子公司歸到 8 個事務部內，統一產供銷、市場及行政管理，並且共同分享運輸與分銷等系統，以達到資源優化配置、節省人手及成本。同年，青島啤酒於青島本部首先建立了 ERP 資訊系統，並於 2002 年 6 月於華南事業部實施第二期的整合計畫後統一了資料編碼、客戶檔案與供應商檔案等，讓各個事業部可以共同運用資料庫。有了區域管理與 ERP 資訊系統的基礎，青島啤酒成立了倉儲調度中心，倉儲面積也由 7 萬多平方米下降到 3 萬，不但降低成本，並透過資訊系統有效率的管理產品並且降低庫存量。

品牌重組

透過第一階段的收購當地品牌，青島啤酒旗下的品牌多達四十多個，造成管理的困難，也會面臨「自己人打自己人」的窘境。因此青島啤酒進行品牌重組，於五年內減少至 10 個以下的品牌，例如在東北地區，青島啤酒原本擁有三個品牌，整合後歸納後推出「青島啤酒」，與當地的「雪花啤酒」與「百威啤酒」競爭。

增減子公司股權

青島啤酒自從收購當地品牌成為旗下的子公司以來，並不是全數都持續的盈利，實際上，40 多家子公司僅 1/3 為盈利公司，其中 1/3 持平，剩下的 1/3 為虧損公司。所以，為了增加盈利並減少開支，青島啤酒開始增加盈利子公司的股權，同時減少

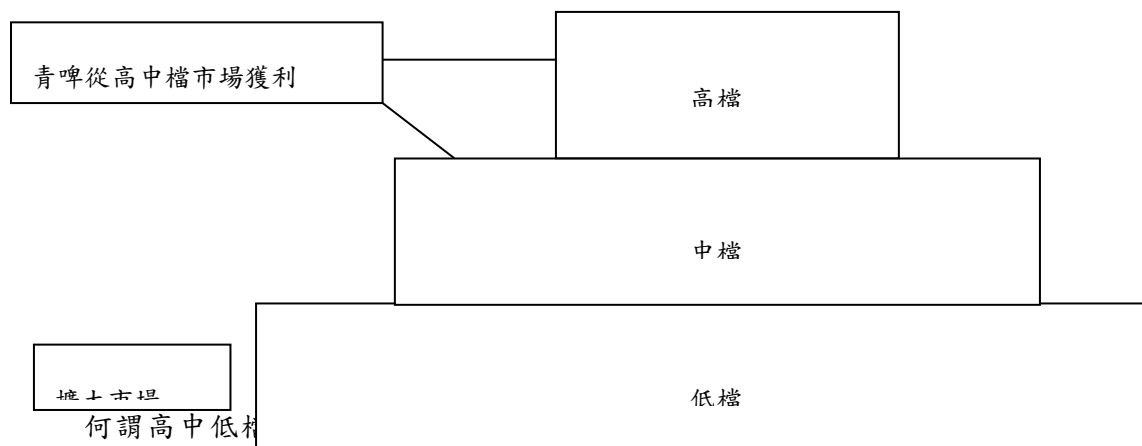
或註銷虧損公司的股權。舉例而言，西安公司因為盈利公司，青島啤酒將股權由原本的 56.32% 增加到 76.1%，針對另一間渭南公司的持有股權也由 41.28% 增加至 69.28%。

減慢收購速度

透過不斷的收購當地品牌，青島啤酒本身背負龐大的財務壓力，加上收購後增加的營運成本，以及盈利不如預期，導致負債率不斷上升。銀行不願再借貸給青島啤酒後，收購的策略也無法持續，再加上新任的董事長有意推行內部整合的策略，2002 至 2003 年間，青島啤酒用了 1.24 億元收購了廈門銀城股份有限公司及湖南華師啤酒廠兩間公司。

前面提過策略包含三項要素：作業效果、顧客管理、創新能力。那麼策略又必須符合企業服務顧客的使命，然而顧客需求會隨著時間不斷的改變，因此也就造成了顧客管理構面則成為策略的核心。它定義了企業如何達成成長目標（成為擁有全球影響力品牌的國際化大公司）的方法。顧客價值主張描述了贏得新顧客或擴張現有市場佔有率的競爭策略。明確地定義顧客價值主張，是發展策略地圖時相當重要的步驟，也是企業達成差異化的方法。

首先，青啤公司為了達成成長目標，成為擁有全球影響力品品牌的國際化大公司，於是開始了「做大做強」及「做強做大」的兩階段大計劃。



青啤企業在做大做強的階段前，青島的品牌一向走高中檔的市場，但高中檔市場僅占全中國市場的15%，2006-2001年，青啤以「做大做強」及「低成本收購」展開短時間內進占更大市場，5年內並購了47家啤酒企業，也曾經創下了一周之內收購兩家企業的紀錄，成為全國最大的啤酒廠。

收購回來的啤酒稱為青島啤酒系類產品（中低檔），等到了產品品質達到青島啤酒品牌質量標準，同時當地消費者經濟承受能力較強時，就可改成「青島啤酒」品牌。可見青啤是很堅持品牌走中高檔路線，以維持顧客對於青啤的高品質的品牌形象。但是，據消費者口中得知其實青啤在各廠所生產出來的同一商品品質並未標準統一化。

產品介紹



青啤包裝規格分成瓶裝及灌裝：
瓶裝：620ml、600ml、330ml
灌裝：485ml、330ml
裝箱規格包裝：6、12、24 瓶/罐

青啤企業將公司的產品包裝成不同的瓶裝灌裝，主要是以此針對不同場所的消費者，例如在餐廳裡消費的消費者就會想喝最經典的瓶裝包裝為主，而灌裝的則是方便攜帶到處旅遊時使用。另外，到北京的青島啤酒博物館裡，也會有提供精美商標模板，將個人照片鉗入商標模板中的特製商品，它是一種具有創新且獨特的個性禮品。除此，禮品中的「盒裝啤酒豆」也是青啤的另一種迎合顧客需求的創新禮品。

顧客價值為導向 - 提升物流

另外，青啤公司在梳理發展指導思想時，也意識到應以「顧客價值為導向」為消費者在第一時間內提供高質量的服務。但是，由於青啤在中國就有 50 幾家分公司，而且每個分公司都要負責商流和物流，但是，物流的管理則佔據他們 70% 的時間，這樣在銷售方面自然心有餘而力不足，另外，各子公司之間的供應鏈資訊因不透明、

不準確，造成了自己打自己人的情形出現，因此，青啤公司也在 2002 年正式決定將物流業務外包給招商局物流集團體現了「像送鮮花一樣送啤酒」的理念，讓顧客可以在最短的時間內喝到最新鮮的啤酒。

青島啤酒與各類營銷

整合了公司的經營體系，公司為了繼續擴張其啤酒品牌市場，於 2001 年 7 月遇見了向內擴張品牌及向外推廣品牌的機遇，那就是 2008 年的北京奧運會。但是，青啤是一家以酒精飲品為主打的企業，如果要發展體育營銷必定是一條很艱辛的路途，也是一項新穎又充滿商機的營銷領域。於是，於 2004 年 9 月 9 日青啤在中國網球公開賽成為唯一一家啤酒贊助商，第一次實現了的酒精飲品與體育營銷的結合，讓啤酒成為體育迷們觀賽和休閒娛樂的催化劑，實現了青島啤酒與體育營銷的最初思路。另外，青啤並於 2005 年 6 月發佈了「激情成就夢想」的品牌新主張，開始有意識地把青啤品牌與體育運動的價值觀整合在一起。2005 年 8 月青島啤酒成為北京奧運會國內啤酒贊助商，於是開啟了體育營銷此新領域的金鑰匙。2006 年 3 月 28 日以「低熱量，高能量」的特點推出了奧運新產品-歡動啤酒，大受到熱愛運動的運動者喜愛。

青啤的經營理念就是要「銳意進取，做到奮發向上、大膽創新、勇於開拓、永不滿足」的精神，於是就是要不斷創造出新的產品，例如：不同酒精的濃度展、口味、風格等產品外，並且迎合每個顧客的需求，讓青島啤酒成為各個不同年齡層及男女心目中首選的品牌。

打進不論男女老少可暢飲的啤酒

基於青島啤酒對於企業服務顧客的使命為「用我們的激情釀造出消費者喜好的啤酒，為生活創造快樂。」其產品除了一直維持泡沫潔白細膩、持久掛杯、酒液晶瑩剔透、香醇爽口等口碑外，目前臺灣青啤股份有限公司於 2012 年夏季推出『龍泉啤酒_水果吧系列』，分別有水蜜桃及百香果兩種口味，喝起來既香甜又暢快深受年輕客層的喜愛。台灣青啤在這經濟不景氣的環境下，反其道而行，不選擇推廣平價和中價商品，反而大力推廣高價、精品級的純生青島，以提高品牌價值，這也是對於顧客營銷策略方法之一。

就是不讓你吃苦

台灣青啤副總經理黃萬裕說：「分眾的確是主要趨勢，不同性別、年齡的喝酒習慣不同，例如年輕男性飲酒會先從低酒精度入門，例如啤酒、調酒等酒款，中年後則改喝烈酒為主，而男性會以交際應酬為前提大量飲酒。但女性則從年輕到老都會喝啤酒，並且在朋友聚會、下班放鬆後，為了紓壓或喜歡微醺的感覺而飲用啤酒。因此希望培養這個女性的啤酒市場，讓啤酒變成像一般飲料，固定出現在女性上班族的冰箱裡。」

台灣青啤除了有自己的品牌故事品牌（龍泉系列）外，也積極的不斷擴大年輕人及女性市場，讓更多年輕人認識青島啤酒，並且積極的將青啤成為一般飲料。

針對女性及年輕人的品牌~隋棠廣告

[HTTP://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=xbcgOD0t_qs](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=xbcgOD0t_qs)

以上經由青島啤酒的「做大做強」，後轉型為「做強做大」的擴大市場及內部不斷的整合，再打造出前所未有的體育營銷市場-奧運歡暢啤酒。其以分階段的奧運行銷計畫，分別為2006年「點燃激情」、2007年「傳遞激情」、2008年「釋放激情」、2009年「演繹激情」，以打造出青啤的新品牌形象，並提升國際品牌影響力。

另外，企業也與顧客建立緊密的關係，不斷去瞭解顧客對產品或服務的需求。進而打造出了年輕人及女性的市場，擴大消費者對於青啤的熱衷。當然企業的產品品質必定是品質保證，其採用最新鮮的麥芽、國內優質大米、酒花、釀造用水及獨特酵母，歷經低溫長時間釀製而成，同時通過國內領先的啤酒保鮮技術，保證啤酒口味新鮮。因此，口味必定是具有淡淡的酒花和麥芽香氣，入口爽淨。故青島啤酒做到了企業差異化的獨特風格，成功遠銷美國、日本、德國、法國、英國、義大利、加拿大、巴西、墨西哥等世界62個國家和地區，也領取了品牌價值、優質品牌、產品與服務、品牌價值等多個品牌榮譽獎項。

2002 年的《啤酒風味物質圖譜技術》

該專案基於提高產品過程監控和品質控制水準，利用氣相色譜、氣質聯用、液相色譜、離子色譜、電感耦合等離子體發射光譜等先進儀器，開發了 214 種風味物質的定性方法，建立了青島啤酒風味特徵指紋庫，同時開發了涵蓋整個啤酒生產過程中的醇類、酯類、脂肪酸類、酮類、醛類、糖類、有機酸類、酒花類、氨基酸類、黃酮類及無機元素共 170 餘種主要風味物質的定量分析方法，及時將開發的分析方法應用於啤酒風味物質的系統研究，建立了品質控制和工藝監控體系，確定了啤酒風味物質圖譜資料庫，使品質和工藝控制量化、動態化，同時改變長期以來對啤酒的評定依賴評酒師口味品嚐的局面，使啤酒的感官評定與現代分析技術有機地結合在一起，使啤酒品評工作資料化、科學化。以圖譜技術為主要技術手段，應用於啤酒生產工藝的改進、完善，產品品質的穩定和提高，啤酒新產品的研製開發，新材料、新原料的應用，新工藝、新技術的開發等研究項目中，使企業品質保證體系國際化，加大了科研開發深度，增強了技術創新能力。

2006 年《啤酒高效低耗釀造技術的開發與應用》

山東輕工業學院科技處王瑞明教授與青島啤酒公司合作的「啤酒高效低耗釀造技術的開發與應用」專案，獲國家科技進步二等獎。該專案圍繞啤酒工業面臨的問題，通過啤酒釀造關鍵技術的創新和應用，建立新的啤酒釀造新工藝，是高效節能啤酒釀造關鍵技術的集成。其研究的系統性、全面性及技術水準為國內領先、國際先進。此技術在青島啤酒公司二十餘家生產廠成功推廣應用，在不增加設備投入的情況下，三年新增產量 241 萬噸，節約投資 12 億元。

2012 年《啤酒生物發酵工程國家重點實驗室》

該實驗室緊密圍繞我國現代啤酒工業發展的重大需求，以啤酒產業技術升級、產業結構調整的重大問題為主要研究物件，在酵母菌種改造和性能優化、風味調控技術、釀造關鍵技術為主要方向，開展前沿、共性、重大關鍵技術的研究工作。實驗室特色優勢明顯，目標定位符合國家重大需求和產業發展方向。實驗室在培養和吸引人才、運行管理、基本條件建設等方面也制定了合理的計畫。依託單位能為實驗室的建設和運行提供必要的經費支援和條件保障。專家組同意該實驗室的建設計畫，並希望實驗室進一步加強高層次人才的引進和培養力度。

知識管理創新

公司規模越大知識管理亦越來越難管理，故青島啤酒建以知識管理的主軸，逐步搭建了覆蓋總部和大部分生產單位的知識管理系統平臺，並得到越來越多員工的認可和支持。更為重要的是，知識管理系統的建立，改變了廣大員工的工作習慣和理念，

"共用"與"協同"、有利於知識流通和創新的知識型組織文化日漸濃厚。如今的知識管理不僅成為青島公司及其廣大員工的關注點，而且成為公司發展戰略的一個重要環節。目前青啤公司知識管理系統已經有 30 多家工廠的頻道和 14 個總部頻道，共 50 個知識課程在知識管理系統平臺上建立和運行；3 萬多條知識成果在這個網路平臺上共用，不僅提升員工向心、力亦提供了協力廠商的教育訓練機會，讓青啤及廠商形成一個團結圈！

行銷創新

面對啤酒市場競爭者越來越多，青島啤酒選定其目標市場【年輕世代】並以「品牌傳播、產品銷售和消費者體驗」為一體的「三位一體」營銷模式。並依其需求訂定「NBA 行銷策略」、「奧運行銷策略」及持續已久的「青島國際啤酒節」（含各省份啤酒節），以下就一一介紹：

與 NBA 簽訂合作協議

2011 年青島啤酒將攜手 NBA 舉辦一系列大型活動吸引廣大中國籃球迷的參與，包括球迷基層籃球活動、NBA 中國賽、以 NBA 全明星為主題的推廣活動、NBA 炫舞激情啦啦隊選拔賽以及 NBA 主辦的推廣活動。青島啤酒的產品和互動宣傳活動也會通過 NBA 在中國舉行的巡迴活動中展現。

青島啤酒金董事長表示：「啤酒是一個釋放激情與活力的產品，青島啤酒一直致力於為全球的消費者創造快樂。NBA 是迄今全球最熱門的籃球賽事並且是在中國最受歡迎的運動，它風靡世界，備受關注，也以傳遞激情和快樂為責任。非常接近的理念讓兩個品牌在此牽手。」他補充說：「通過青島啤酒強大的體驗行銷管道，NBA 在中國可以得到進一步的推廣，推動 NBA 在中國全線紮根；青島啤酒也可以借助 NBA 這張風靡世界的名片，以雙方共同的消費群體和年輕受眾為目標，借力加速品牌國際化的進程。」

奧運贊助商

在 2001 年中國取得奧運舉辦國後青島啤酒公司立即加入到了「搶金奧運」的行動中。「為每一份激情喝彩」，這是青島啤酒的行銷口號。最主要的動作便是以「激情」為主題的拉拉隊選拔賽活動，以期在全國範圍內選拔頂級拉拉隊選手，為中國培養頂尖拉拉隊明星。在 2004 奧運，青島啤酒簽約了一些選手如：劉翔、易建聯、何姿、陳一冰等 4 位體育明星組成青島啤酒「冠軍之隊」，隨後青島啤酒發佈奧運主題的冠軍激情罐產品，並在奧運前夕啟動了青島啤酒「激情指數」活動。

在 2005 年青啤就制定了奧運行銷策略，並隨後重點圍繞點燃激情、傳遞激情、釋放激情、演繹激情的主線展開了一系列終端與渠道的行銷活動。在 2007 年開始的青島啤酒「傾國傾城」最值得向世界介紹的中國名城大型電視活動，更是吸引了聯合國世界旅遊組織、聯合國開發計劃署和美國國家地理頻道的廣泛參與，中國名

城的魅力通過 CCTV 這棵傳媒大樹和青島啤酒這枚光亮的品牌種子傳遍了世界各個角落。

青島國際啤酒節

青島國際啤酒節起源於 1991 年，每年在青島的黃金旅遊季節 8 月的第二個週末開幕，為期 16 天。節日由國家有關部委和青島市人民政府共同主辦，是融旅遊、文化、體育、經貿於一體的國家級大型節慶活動。

青島啤酒嘉年華，以世界各地啤酒搭台，今年世界十強啤酒全部聚首啤酒城，輔以各地小吃，彙聚各種大型遊樂設施，現在已稱為世界第二大啤酒節，第一大啤酒節是德國慕尼黑啤酒節，並榮獲亞洲最大的啤酒節及中國十大節慶活動稱號。

2012 青島啤酒節以【青島與世界乾杯！】為主題，通過舉辦開幕式、啤酒品飲、嘉年華娛樂、藝術巡遊、飲酒大賽、經貿展示、閉幕式晚會等活動，營造濃郁熱烈的喜慶氛圍。節日期間，青島的大街小巷裝飾一新，舉城狂歡。

自舉辦以來，歷屆都有數十個國家和地區及國內的啤酒廠家參加，來自全國各地的遊客達百余萬人，在 2012 年已有 300 多萬海內外遊客慕名而以相聚狂歡。

但在 2012 年活動結束後，有許多的優缺點需要優點發揚光大，缺點多加改善，以下為 2013 年的啤酒節期待：

1. 場地—廣場辦節效果佳，營收鉅額增加

廣場上辦節效果還是很好的。」易挑隆超市配送公司的姜總告訴記者，去年他們曾經作為啤酒節唯一的超市合作商進駐過老啤酒城，今年他們再次加盟啤酒節，第一天銷售額高達 9000 元，頂上 4 家超市一天的銷售額。

2. 規模—明年大棚、飲食升級

2012 年青島全部採用了環保材料來裝修大棚，因為設計新穎醒目，一下子就成為了啤酒城內的地標，在裝修時其他大棚都來取經。「明年我們將擴大規模，繼續保持我們的獨特風格。

經調查發現除了長年參加的公司想要將大棚升級外，頭次參節的一些廠商也紛紛醞釀著建自己的大棚，可以設想的是明年啤酒城內的大棚有望增加，啤酒大戰其實已經打響了。除了大棚外，美食、啤酒種類等明年都將繼續擴大，伯爵大棚負責人張欣說，明年他們將把天津的狗不理包子、煎餅果子等地方小吃引進青島。捷克黑山大棚的王總說，明年他們將邀請更多的好演員來演出，在飲食上也將推出更多的招牌美食。

3. 國際化—繼續引進大品牌

青島國際啤酒節的國際化程度已經很高了，明年將在品牌引進、海外促銷、區域推廣上下工夫，吸引更多的國外遊客來參節。

慕尼黑啤酒節之所以有名氣，因為它的國際化程度很高，交通便利，很多歐洲遊客都前去逛節，信知名度越來越高的青島國際啤酒節將吸引更多的大品牌來展示，吸引更多的國外遊客來遊玩。柏龍大棚今年邀請俄羅斯演員來演出，明年他們將邀請德國演員來青表演，繼續上演歐式風情。

4. 文化命脈—打造青島文化品牌

2012年首次設立了文化牆，還舉辦了啤酒博物展，這個「安靜啤酒節」以獨特的文化底蘊深深地吸引了成千上萬的海內外遊客，也讓更多的觀眾在喧囂之外讀懂了啤酒節深層次的東西。林醒愚說，一個節日長久的文化命脈是節日的根本。

2013年，青島國際啤酒節的文化味道還將更加濃厚，這一點已經讓青島國際啤酒節嘗到了甜頭。「今年我們引進了很多獨特的文化表演手段，但是歸根到底很多都是外地的，最能代表青島的文化演藝模式還沒有出現，但我覺得青島國際啤酒節已經具備了這個文化底蘊」。

5. 品牌—這是城市最亮的名片

「我也參加過天津的啤酒節，雖然今年是第一次來青島參節，但是這一趟收穫非常大。」昨天，德國伯爵大棚的負責人張欣告訴記者，他們代理德國伯爵啤酒有五六年了，因為這種高檔啤酒一直沒有在青島銷售，今年專門在青島國際啤酒節上建了一個大棚。「跟其他的啤酒節比起來，青島國際啤酒節遊客人數特別多，啤酒的銷量也是最多的，更讓我驚奇的是很多青島市民懂酒，這在其他城市不多見。」張欣說，很多回頭客成箱地買桶裝啤酒，準備送親戚和客戶，16天下來，伯爵僅僅是城外的銷售就有500多桶。

6. 週期—辦節時間不會拉長

旅遊業內人士提出啤酒節延長半個月，就可以跟十一假期結合在一起，非常有利於青島的旅遊行業發展。

但青島公司回應節慶是在特定時間、特定地點開展的聚會性活動。「22年裡曾經有過23天節慶和8天節慶的先例，但是從效果上來看，都不如半個月好。」林醒愚說，他專門研究過中外的節慶，發現包括慕尼黑啤酒節在內的絕大多數節慶週期都在十天或者半個月，時間跨度到了1個月的話，那就不叫節會了。「青島啤酒節為期16天，這個時間段剛好能夠承載這個激情節日，要是拉長了，辦節的成本提高不說，很多遊客也不一定能接受。」林醒愚說。

7. 開城式—永遠在創新的路上

很多遊客會對2012年啤酒節開城式上的馬車載著德國酒娘一幕很有印象，對於明年啤酒節的開城式，就像是奧運會開幕式一樣，每屆都要創新，明年的開城式還將繼續創新。「要讓開城式更加開放、熱烈和具有國際化色彩，同時還要保留我們的傳統。」

青島啤酒「走出去」的國際化進程

青島啤酒的願景是成為「擁有全球影響力品牌的國際化大公司」，自 1903 年建立以來，青島啤酒從停止過國際化的步伐。目前青島啤酒已經實現了市場、品牌和資本運作的國際化。

市場國際化

青島啤酒市場業務開始不斷擴大，企業規模也在擴張。截至目前，青島啤酒遠銷美國、日本、德國、英國、義大利、巴西、墨西哥等世界 62 個國家和地區，居中國啤酒出口量首位，佔到中國啤酒出口量的 50% 以上。

品牌國際化

進軍國際市場使得青島啤酒的品牌價值逐年遞增，根據世界品牌實驗室（World Brand Lab）的數字，2007 年青島啤酒的品牌價值達 258.27 億元，居中國啤酒企業首位。北京申辦 2008 年奧運會成功之後，青島啤酒抓住奧運機遇，成為奧運會贊助商，積極利用奧運平臺提升品牌在國際上的影響力。

資本運作的國際化

2002 年 10 月 21 日，青島啤酒與當時全球規模最大的啤酒製造商美國安海斯－布希公司（A-B）簽署《戰略性投資協議》，引入 A-B 為戰略投資者。青島啤酒在內地企業中率先進入國際資本市場，這使得青島啤酒在上市公司運作及監管規則方面，率先瞭解了國際規則，從而嚴格按規則規範運作，在法人治理架構方面也成為內地企業的榜樣。

青島啤酒開拓廣州市場

1999 年 4 月的一個早上，在廣州東南角緊靠珠江的琶州碼頭的一幢辦公樓內，青島啤酒銷售有限公司廣州辦事處的全體人員正聚集在會議室中，準備召開辦事處成立以來的第一次全體會議。此時，雖然離會議開始還有一段時間，大家卻三三兩兩的聚在一起討論著公司新的行銷計畫書。而此時正站在窗前眺望著珠江的陳建標卻一臉的凌重。身為廣州辦事處市場部經理的他心裡明白，今天的會議事關重大，因為將有一個決定在會上宣佈：青島「優質」啤酒將要推向市場，同步的促銷計畫也將

全面啟動。這意味著公司將正式進入廣州市場，前景會怎樣現在誰也不知道，但有一點可以肯定，這必將是一場硬仗。

青島啤酒「走出去」的 SWOT 分析

針對當前青島啤酒在「走出去」的國際化道路現狀，作如下 SWOT 分析：

優勢分析

青島啤酒無論在國內還是國際上優勢條件是明顯的。

1. 國內優勢：青島啤酒是中國最大的啤酒生產商，頭頂「百年民族企業」的榮譽；國際化品牌形象突出，尤其是借助 2008 年北京奧運會的平台，青啤的國際知名度再次提升；資本國際化效應明顯；可依託青島這個對外視窗。
2. 國際優勢：青島啤酒的產品品質優良，多次獲得世界產品大獎；青島啤酒的產品價格優勢突出，在於眾多國際品牌的搏擊中，價格利器是一大法寶。

劣勢分析

青島啤酒經過擴張和精細化發展階段，劣勢也逐步顯現。

1. 國內劣勢：相比較與其他國內品牌國際化變現，青島啤酒的價格是一個軟肋，尤其是在發展中國家市場，青島啤酒的「高價」變成了劣勢；海外市場管道一定程度上劣於燕京、雪花等企業。
2. 國際劣勢：青島啤酒的海外市場份額很不足；「中國製造」的企業品牌形象存在；資金技術管理經驗的天然劣勢難以與國際啤酒巨頭抗衡；產品的國際市場管道捉襟見肘等。

機會分析

百年老字型大小的民族企業形象打造，尤其是海外華人對這種形象的認同在提升；中國加入 WTO 近十年，國際化經驗日益豐富，國際化腳步也逐步加快；全球金融危機的逐漸遠去，全球經濟開始復蘇，啤酒市場也迎來新的春天；東南也市場的開拓，拉美市場的鞏固，都是重大市場機會。

威脅分析

青島啤酒在國內還是國外都在遭受著重大威脅。

1. 國內威脅：燕京、雪花等國內啤酒品牌的國際化進程提速，成為國際化的對手，青島啤酒的國際市場也面臨著分割；哈爾濱啤酒等品牌在被合併收購後，借助國際啤酒巨頭的國際管道，開始衝擊青啤的市場管道。
2. 國際威脅：眾多國際啤酒巨頭開始挺進中國市場，青啤正面臨著「腹背受敵」的威脅；青島啤酒在引進外資上的漏洞，使青啤面臨著被日本朝日啤酒的潛在收購而喪失民族品牌成為日系公司可能性。

參考文獻

一、中文文獻：

青島啤酒股份有限公司入口網站

台灣青啤股份有限公司入口網站

海莫，2002 青啤潮，九鼎國際行銷出版

Richard B. Chase， F. Robert Jacobs， Nicholas J. Aquilano 著；徐淑如編譯，2008。
作業管理，臺北市：麥格羅希爾。

林麗冠譯自「Tsingtao's Chairman on Jump-starting a Sluggish Company」《讓公司
成長動起來—青島啤酒董事長現身說法》，哈佛商業評論，April， 2012，
p.130-134。

二、網路資料：

青島啤酒，互動百科

<http://www.baik.com/wiki/%E9%9D%92%E5%B2%9B%E5%95%A4%E9%85%92>

許惠捷，2012，不景氣下，青島為何主打高價品？全民報新聞

<http://www.brain.com.tw/News/NewsPublicContent.aspx?ID=17790>

2012，輕調暢飲「龍泉水果吧」豔夏樂戀水果啤酒，msn 市場快訊

<http://news.msn.com.tw/market2764184.aspx>

廣東培訓網，青啤 ERP 信息管理系統建設成功案例，上海東華國際
人才學院

http://www.donghua.org/case/case_article.asp?id=364

維基百科

天下雜誌

百度網站

Youtube 網站