

能实现到2003年跻身世界啤酒十强、十年之内成为世界第二大啤酒公司的目标。

(二) 形成了一套较为完备的扩张风险防范机制。

市场布局风险防范：必须符合市场布局合理、市场潜力大、有一定的人才资源、长短期利益兼顾四条原则；品牌风险防范：使用当地品牌，加上“青岛啤酒系列酒”字样，这样，既可以发挥青岛啤酒的品牌影响力，又可以在一个品牌出现问题时，不影响主品牌和其他品牌；财务风险防范：从集团选派财务总监，实施收支两条线。同时设立独立法人，注册为“青岛啤酒XX有限公司”，建立自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的子公司，集团只对其负有限责任，既可避免风险，又能激发子公司的生机与活力；市场风险防范：组建事业部，把周边距离较近的数个企业统一由事业部领导，这样既可以缩短公司的管理链，增强应变能力，提高管理效率，又可以使各个分散企业互为补充统一协调市场，避免市场混乱，还有利于聚成拳头攻打关键市场。

(三) 打造出了一套成熟的购并模式。

购并途径：——根据被购并企业的具体情况，坚持破产收购、政策兼并、控股联合三种方式。这样可以最大限度地保证购并的低成本。目前，青啤所购并的30多家企业，收购投资加上技术改造投资，比正常建厂的投资降低了2/3；管理模式——青啤管理模式的主体架构由9部分组成：一个核心、六个体系和两个支撑。一个核心是科学严格的管理与和谐的人际关系相结合；六个体系即质量保证体系、生产运行体系、人力资源管理体系、市场营销体系、财务管理体系、发展创新体系；两个支撑是企业文化和工艺技术。青啤专门组成了贯模、贯标、工艺技术三个小组，深入企业，将管理模式、工艺技术、ISO9000质量标准迅速而有效地贯彻到被购并企业中。营销网络——不变的原则是必须建立直供模式，必须将网络控制在自己手中。

(四) 将青啤特色文化与当地文化相融合，在当地形成了非凡的亲和力。

青啤对企业文化强调兼收并蓄，努力做到将青啤的企业文化与当地人本文化相结合，目标是营造科学严格的管理与和谐的人际关系相结合的文化核心。这种结合的直接效果是当地营造了非凡的亲和力。青啤系列品牌啤酒大多投产几个月就出现供不应求局面，与此有很大关系。

(五) 为解开这个世界性难题提供了实践经验。

在世界啤酒业发展中，“金字塔”的“塔尖”产品虽然高高在上，但却难以扩大产量，“塔基”产品虽然属中低档，但可以拥有庞大的产量。所以“塔尖”产品和“塔基”产品同时并存一直是世界性难题。比如世界公认的啤酒之乡德国，为了保持高品质“工艺酒”风味，大都维持在极小的规模。美国百威啤酒虽然是世界第一大规模的啤酒企业，但却始终难以登上“金字塔”顶峰，在人们心目中一直是中低档啤酒品牌。喜力属高档酒品牌，却难以走下“塔尖”，所以其只能在荷兰生产，全球销售，规模也难以进一步扩大，而且，这种一地生产、全球卖酒的模式，也越来越不适用啤酒对新鲜度的要求。青啤的这种多品牌战略，既保持了青岛啤酒的“阳春白雪”风范，又可以将青岛啤酒品牌的强大影响力应用到系列品牌上，从而解决了“塔尖”和“塔基”并存

的难题。推而广之，这种模式在许多行业可以奏效。

(2001年8月21日《经济日报》)

山东兖矿集团生产力发展之路

山东兖矿集团，位于山东省济宁市，始建于1970年，是国家第五个五年计划时期重点投资建设的大型煤炭生产和出口基地。

多年来，兖矿集团依靠科技进步和技术创新，推动自身的发展。20世纪90年代以后，兖矿集团紧紧抓住每一个发展壮大的机遇，积极探索，勇于实践，初步探索出一条适合中国煤炭企业可持续发展的道路，在国内煤炭行业处于极端困难的形势下，仍保持了强劲的发展势头。1996年以来，保持销售收入、利税总额、利润以及综合机械化采煤工作面单产和效率全行业第一，成为中国煤炭行业的龙头企业。

1996年3月，作为国家确定的首批100家现代企业制度试点企业之一，兖矿集团完成了由工厂制向公司制的过渡，成为煤炭行业第一个按现代企业制度组建的国有大型集团公司；1998年12月被国家确定为大型企业集团试点单位。

兖矿集团拥有10个全资子公司和控股公司、8个参股公司和一些后勤服务单位，涉及采矿、化工、高岭土、电力、建筑、建材、制造、服装、金融、贸易等十多个行业，拥有员工9.9万人，资产总额203亿元。

兖矿集团下属兖州煤业公司现为上市公司，于1998年先后在纽约、香港和上海上市，总股本28.7亿元，流通盘12亿元，2000年每股收益0.29元。

寒风中盛开的鲜花

能源是现代工业的粮食和血液。能源的发展状况直接影响着工业的发展程度。

西方国家把煤炭生产视为肮脏的夕阳工业。但他们同样不可否认，在以石油为主要能源的现代社会，煤炭仍然是现代工业不可或缺的重要能源。在世界能源系统中，煤炭占世界一次能源总量的30%左右。世界发电量45%以上的一次能源是由煤炭提供的。

然而，近五年来，世界煤炭生产形势急转直下，由于开采技术的发展，全球保护臭氧层、减少二氧化碳排放措施的实施，消耗量的相对减少等多种因素的影响，全球煤炭生产供大于求。澳大利亚、美国等煤炭生产大国纷纷降低产量，减少开采。世界煤炭行业进入了整合调整的新阶段。国际经济界把近期的世界煤炭发展时期称为“寒冬期”。

世界煤炭发展面临着历史性的考验。

我国是世界第三大能源生产国和第二大能源消费国。由于自然资源的特性形成了我国能源“富煤贫油少气”的自然特点。我国是世界煤炭生产和消费大国，煤炭消耗量占我国能源消耗总量的75%以上。煤炭工业的社会贡献率一直在20%以上，是全社会贡献最大的行业之一。全国远景一次能源资源总量估计为4万亿吨标准煤，埋藏在地下1000米以内的煤炭资源总量为2.6万亿吨。这一自然特点决定了煤炭

在一个相当长的历史时期内,仍将承担我国主要能源的角色。国家计委的一份分析报告表明,到2050年,煤炭占全国能源的比重仍将达到55%以上。

从这个意义上说,我国煤炭生产将长期处于发展时期。全国94个大中型煤矿不仅承担了我国煤炭的生产任务,也养活着数百万煤炭职工。

然而,今天的时代毕竟是一个经济全球化的时代了。亚洲金融风暴的影响,世界经济发展放慢的振荡,使我国经济发展也面临前所未有的挑战。

从20世纪90年代末开始,我国煤炭生产步入困难期。煤炭业出现全行业亏损,全国80%的煤炭企业步履维艰。与此同时,一些小煤矿安全事故频发,人身伤亡事故不断。煤炭行业人心惶惶。煤炭职工在忧虑!煤炭行业的领导者在忧虑!党中央、国务院在忧虑!

中国的煤炭行业向何处去?

为了行业的生存,党中央、国务院采取果断措施:关停压产。

沧海横流,方显出英雄本色。在这困难、危机并行的特殊时期,山东兖矿集团却逆风飞扬。他们从发展中国煤炭工业的角度出发,加强企业文化建设,坚持发展先进的生产力,不仅坚持扩大生产,扩大出口,扩大盈利,集团盈利总额占全行业的70%左右,而且还加大投资,建设世界一流的现代化济三矿井,实现了集团跨世纪的发展,成为寒风中盛开的一朵鲜花,成为世界煤炭开采业的佼佼者。

世界煤炭生产大国澳大利亚多次派出代表团前来兖矿考察。他们不仅从兖矿看到了世界煤炭业的希望,还看到了世界煤炭业最新的先进科技成果——放顶煤综合开采技术,并准备引进这一技术,提高澳洲煤炭生产的技术含量。

这就是今天的兖矿集团:1990年,它年产原煤1000万吨,在全国煤炭行业排名第17位,拥有煤炭开采工2.45万人;2000年,它的年产量提高到3000万吨,销售收入突破100亿元人民币,煤炭开采工下降为1.5万人,销售收入、效率、效益、单产等指标六年位居全国煤炭行业榜首。

谁掌握核心技术,谁就掌握了自己企业的命运

10年期间,产量翻了三番,人数减少40%,利润水平成倍增加,实现了大踏步地前进。兖矿靠的是什么?凭的是哪一条?它的经营诀窍在哪里?

人们纷纷前来探究兖矿的奥秘,搜寻兖矿的制胜砝码。

兖矿人用这样正式的语言做了回答:兖矿之所以能够取得比较好的成绩,主要的原因是:我们始终高举邓小平建设有中国特色社会主义理论的伟大旗帜,以市场为导向,以效益为中心,坚持技术创新与制度创新相结合,不断加大科研资金投入,加速成果转化,用高新技术嫁接、改造、提升传统产业,实现了企业制度和经济增长方式的两个根本性转变,走上了一条质量效益型发展的良性轨道。

然而,对于真心取经的人们,这样的总结未免太概念化了。当记者就这一问题询问兖矿集团董事长赵径彻时,这位已经65岁,自称“老鼠精”的兖矿法人代表这样回答说:“兖矿的发展史,实际上就是一个技术创新史和科技发展史。它的核心是必须拥有自主知识产权的核心技术,在此基础上

实现技术的突破,实现低投入多产出;也只有这样才能增加效益,提高盈利水平,实现企业的健康发展。”

10年前,兖矿生产煤炭1017万吨,亏损2134万元。同期美国、德国、波兰、澳大利亚等世界煤炭主产国煤炭工业也在走下坡路。

兖矿人从世界煤炭行业的困境中敏感地发现了新的机遇。在世界煤炭产业进行调整的新阶段,进入国际市场、参与世界煤炭经济合作与竞争的成本也在降低。只要具备了核心竞争能力,煤炭企业同样面临着重大的发展机遇。依靠先进的生产力就一定能够获得新的发展。

成功在于发现;成功者首先是发现者。兖矿的这一发现为它的新发展带来了契机。

1990年,兖矿集团采煤机械化水平已经达到全行业的先进水平,但效率却只有英、德、俄、法等国的三分之一。

在重新定位自己企业的战略和技术创新路线时,兖矿人明确提出:“不干则已,要干就干全国第一,世界一流,为党分忧,为国争光。”

兖矿的技术创新是从引进国外煤炭新技术开始的,通过引进、吸收、消化,在一个较高的起点上构筑技术支撑平台。10多年来,他们先后从日本、德国引进先进的综采、综掘、选煤等设备229台套,选派出国参加各类培训、经济技术设备考察和实习人员1487人。借助企业内、外部的科研力量,兖矿使自己的煤炭生产技术迅速走到行业前列。

在企业发展过程中,兖矿人体会到,在国际经济技术竞争日益激烈的情况下,仅仅依靠引进、吸收、消化,永远做不了世界第一。要使自己的企业做大做强,跻身世界煤炭生产企业强手之林,就必须自主开发具有自主知识产权的核心技术,走出一条独具特色的发展之路。

兖矿综合分析了世界煤炭行业发展的特点,决定组织科研力量攻关创新综采放顶煤新工艺,攀登世界煤炭开采技术的最高峰。

综采放顶煤技术起源于50年代的欧洲,因生产过程中煤尘、瓦斯量大、自然发火系数高等一些关键技术难题无法克服而渐趋萎缩。但理论研究认为,这一技术工艺投资少、见效快、效率高。

良好的经济效益优势深深地吸引着兖矿人。他们与煤炭科学总院等国内外20多个知名科研机构和厂家紧密合作,以兴隆庄煤矿为试点,围绕“综采放顶煤技术的关键设备和工艺、安全保障、提高回收率和含矸率控制、环境保护和综合利用”等4方面25个专题,联合攻关,终于实现了生产技术的重大突破。

综采放顶煤设备比引进大功率采煤设备节约资金70%左右,年产300万吨以上矿井工作面由4~5个减少到1个,综采生产辅助人员减少60%,吨煤成本降低10元以上。目前,兖矿综采放顶煤技术在国际上居于领先地位,领先3~5年。

为了掌握更多的先进技术,90年代以来,兖矿从组织机构、资金投入、项目选题等多方面加大了支持力度。集团组建了一套科学完整的技术创新体系,集团总部建立技术中心和专家委员会,全面管理全集团的技术创新工作,技术中心下设若干个专业开发中心、企业研究所,技术中心直属研

究所、异地研究所和博士后流动工作站,拥有各类专业技术人员1.1万多名。“九五”期间,全集团科技经费累计投入3.01亿元,完成科技成果261项。其中,“兖州矿区煤炭生产综合技术与开发项目”荣获国家科技进步一等奖。水煤浆生产、储运技术已经达到国际先进水平。兖矿集团技术中心被国家经贸委正式批准为国家级技术中心。

兖矿集团副总工程师张怀新介绍说,长期不懈的努力,使兖矿形成了独具特色的配套技术,其核心技术主要有:厚煤层综合机械化放顶煤技术、煤炭洗选加工技术、水煤浆生产技术、水煤浆气化技术和煤泥、煤矸石发电等技术系列。突出的科技成就确立了科技创新在兖矿集团发展中的地位和作用,使兖矿这一传统产业的传统企业拥有了世界先进的技术体系。依靠科技创新,兖矿走出了一条大规模、低成本、高效率的内涵发展之路。同时,也为我国煤炭行业加快发展提供了技术支持。

1999年,兖矿综采队年产量全部达到300万吨以上水平,最高达到505.79万吨,创造了国内外综放工作面最高水平,全员原煤生产效率达到每工11.475吨,是1990年的6.87倍,是全国煤炭行业平均水平的5倍,超过了德国、英国、波兰等产煤发达国家的水平。2000年工作面单产又有了较大幅度提高,全员效率达到14.87%,又比上年增长28.86%。

当江泽民总书记得知兖矿涌现出年产300万吨世界一流的综采队时,高兴地说:这是应该引以自豪的,是十分值得庆贺的。人们从兖矿看到了中国煤炭工业的希望。全国人大常委会副委员长布赫视察兖矿后题词:“中国煤炭工业的骄子。”

重获新生的世纪决战

在自然界,鲤鱼跳龙门是一个明显的效应。当千万条活鱼迎着波浪奋勇地跳荡之时,那是多么充满活力的场景。

一个企业也只有激发起全体员工的积极性,激发起勇跳龙门,不甘落后的精神,这个企业才能具有活力与生机,才能在企业遇到困难时不会退缩。

经济发展从来都是波浪式前进的。世上没有一帆风顺的企业,兖矿也不例外。

就在兖矿顺利发展的时候,世界煤炭业以及国内煤炭业的波动,也影响到了兖矿。

2000年一开门,兖矿生产形势急转直下。全国煤炭生产总量过剩,运力紧张。兖矿出现“煤运不出去,价格下滑,货款收不回来”的被动局面,一季度全集团亏损1.2亿元。集团人心浮动,有的职工甚至发出了“兖矿完了”的哀叹。

怎么办?兖矿向何处去?

困难关头,也就是危机关头。对于危机的处理能力是衡量一个企业成熟与否的重要参数。

兖矿党政领导认识到,是进行务虚冲浪的时候了。春节过后,职工还没有上班,集团领导班子务虚会开始了。接着在整个集团上下,层层开展了声势浩大的形势任务教育,目的只有一个:只要精神不滑坡,办法总比困难多。

大家讲成绩,摆问题,定措施。从国际煤炭业的现状说

到中国煤炭业的前景,从世界能源结构的调整看到中国能源的需求。在相当长的一个历史时期内,煤炭仍然是中国经济发展不可替代的主要能源,中国煤炭工业前景依然是光明的。思想政治工作在关键时刻发挥了关键性的作用。

兖矿集团党委书记刘玉彬后来总结说,这次务虚会和形势任务教育,对于兖矿来说,具有深刻的历史意义。在低潮中,大家重新统一了思想,树立了信心。

也就是在这次形势任务教育的过程中,兖矿对付困难局面的一整套方案形成了。从运输组织到分配制度改革,从扩大销售到增加生产……

兖矿迅速走出亏损的阴影。火车跟不上,他们就组织近两千辆汽车加大运输。当长蛇阵式的汽车在山东高速公路向日照港、青岛前湾港、连云港等港口进发时,好似大军南下,以致国外间谍卫星发出警报:中国大军在行动。

从2000年4月份开始,兖矿的生产经营开始好转,第二季度就赢利1.5亿元。全年实现赢利3.5亿多元。

这一仗打得好漂亮!它坚定了兖矿人克服困难的信心和勇气。当“十五”计划开始在中华大地上展开的时候,兖矿人信心倍增。干部、职工,党员、群众万众一心地投入到“‘十五’创伟业”的洪流中,向着伟大的目标奋进。

在国务院领导的直接关怀下,铁道部派出以副部长刘志军为首的工作班子,到兖矿现场办公,专门为兖矿安排运力,要多少车给多少车。从7月1日开始,到达兖矿集团的列车由过去每天十七八列,增加到每天三十多列。兖矿的黑色能源正沿着钢铁大道源源不断地流向神州大地,融入世界经济大潮!

第三次创业走进新时代

兖矿有7个矿井,其中最新的是2000年12月28日投产的济宁三号矿。

这是一个按照国际现代化标准设计、开发的全新矿井。这已经远远不是传统意义上的矿井了!

走进矿区,但见花红柳绿,流水潺潺;亭台楼阁,生机盎然。若不是那高耸的主井架、彩色的煤仓、绵延曲折的运煤输送带,你根本看不出这里竟然是一个矿区。

600米的井下,巷道高大宽敞,整洁卫生,专用大型无轨胶轮车在巷道里穿梭,现代化的开掘机在欢唱地工作……

这个设计年产煤500万吨的新矿井,投产当年就能达产,而这在过去至少需要五年左右时间。

难怪国外专家要惊叹,在中国,在兖矿竟然有理念如此先进的矿井。

济三矿矿长宋子安自豪地说,济三矿将不仅要建成世界一流、中国第一的矿井,还要发挥它依托微山湖的地理优势,建成新兴的工业游基地。

济三矿是兖矿跨世界发展的一个缩影!

赵彻彻董事长告诉笔者,在经过30多年的发展之后,兖矿正面临着新发展的考验,面临着新世纪的新机遇。

煤炭是不可再生的资源,兖矿如何找到一条可持续发展的道路,为子孙后代留下一片光明的产业,是兖矿人必须解决的时代课题。

就煤炭主业而言,兖矿的目标是建成三大基地,即:中

国最大的出口煤基地、洁净煤开发和研究基地和新一代煤化工基地。

赵径彻说,在新世纪的伟大进军中,国有企业前景是光明的。从实践“三个代表”重要思想的角度看,国有企业仍然要在国民经济中唱大戏,仍然应该是共和国的脊梁,是中国先进生产力的代表。兖矿的目标就是要在煤炭这一传统产业里,在新世纪里,探索出一条振兴传统产业的道路,实现国有企业改革与发展的新突破。我们将为此而继续奋斗!

为了迎接新世纪的挑战,迎接中国即将加入 WTO 的新形势,兖矿集团将对体制进行重大变革。按照专业化分工的原则,组建若干个专业化公司,实现煤与非煤共同发展。

兖矿人介绍说,2000 年兖矿集团销售收入达到 90 多亿元,其中非煤产业收入占到 40%;2000 年全集团实现利润 3.5 亿元,其中,非煤产业占 1.7 亿元。非煤产业为兖矿安置职工 5.3 万人,超过了职工总数的一半。

为了兖矿的继续发展,为了兖矿的职工利益,下一步,兖矿集团将在非煤产业发展中形成四大支柱产业:即煤化工产业、煤电铝产业、金融和第三产业。在发展高科技产业的同时,针对兖矿人多的特点,适度发展一点劳动密集型的服务产业,解决职工家属子女的安置问题。这就是中国的特色,这就是兖矿对社会发展的贡献。兖矿以 9 万多职工养活 20 万群众,在齐鲁大地上创造着自己的辉煌业绩。

人无远虑,必有近忧。企业的发展必须有长远的眼光,要有超前的战略思考。这就是企业的生命力所在。据介绍,“十五”期间,集团将投入 300 多亿元用于产业结构调整。目前,他们已广泛参与金融、航空、媒体运作,实现着一个国有企业新发展的神话。

(2001 年 7 月 27 日《光明日报》)

湖北金龙泉集团靠创新 新赢得竞争优势

湖北金龙泉集团以市场为导向,以效益为中心,始终坚持走创新之路,不仅使企业跨越了生命周期率困扰,丰富了金龙泉品牌的内涵,提高了品牌形象,增强了企业核心竞争力,而且使品牌经营和拓展有了质的飞跃。集团连续三年取得了啤酒产销量、销售收入、实现利税在湖北省同行业名列第一、在全国名列第八的良好成绩。2000 年,集团对湖北全省 11 家啤酒企业进行了并购,成功实现了区域联合,在推进金龙泉品牌扩张的同时,促进了湖北省啤酒行业的健康发展。

创新经营理念 提升品牌经营层次

思路决定出路,经营理念影响着企业的经营战略及其实现方式。湖北金龙泉集团自 1978 年择业发展啤酒以来,特别是近年来适应知识经济、品牌经济的要求,着重从三个方面创新经营理念。

一是凝练了理性的企业理念。公司确定了“干求更好、勇夺一流”的经营理念 and “团结、认真、拼搏、领先”的企业精神,制定了“优质、高产、低耗、高效、文明、安全”

的经营方针,坚持“产品永远让顾客满意”的质量方针和“热情、周到、诚恳、耐心”的服务方针,为公司的发展夯实了根基。

二是确定了理性的发展思路。在公司实现从生产经营、资本营运到品牌营运飞跃的同时,始终坚持“以素质促质量,以质量促市场,以市场促规模,以规模促效益,以效益促发展”的指针,着眼于不仅把企业做大,更要把企业做强。

三是导入了理性的品牌经营手段。公司注重理顺母子公司的管理体制,不断修正管理制度,通过狠抓质量争名牌,扩大规模壮名牌,科技创新保名牌,强化营销扬名牌等举措,使金龙泉的品牌价值不断延伸。

创新技术体系 提高核心竞争能力

牢固树立“产量是钱,质量是命”的观念,夯实质量创新的基础。通过完善质量管理体系,实施质量计划与考核办法,规范“质量责任界定程序”,明确质量责任,使产品优质品率达 95%,包装合格率达 100%,市场损失率小于 0.5% 的内控标准,成为全体员工的质量共识。公司还重点解决了包装质量滞后的问题,确保内外同步。

狠抓科技、人才、机构、队伍建设。一是努力营造青年成才的环境。报省经贸委批准,成立了湖北啤酒技术中心,选送了 10 名青年科技人才参加华中理工大学的工程硕士研究生班的学习,同时以“请进来、走出去”的方式积极组织技术骨干内培外训,促进员工技术水平的提高。二是建立技术创新激励机制,充分激发科研人员的创造性。对技术创新上有贡献的技术人员予以重奖。三是以工资、人事制度改革为契机,打破常规,面向全国高薪广纳高层次人才,与高校、科研机构联手。建立科研实验室和博士工作站,从人才体制上奠定技术创新的保证。

增加科技投入,形成产、学、研一体化。近年来,公司每年科技投入占利润总额的 1.5%。先后投入 3 亿多元资金用于产品和科技开发。如投资 500 多万元购买了微型啤酒生产线和气相色谱仪等一批先进的科研设备和仪器,成立了融科研、试验、检测为一体的湖北省啤酒发酵研究所和湖北啤酒技术中心,目前正着手实施“产、学、研”一体化联合开发道路。

引进技术、优化工艺。公司加大了对技术的引进力度,并注重加以优化和改进。1998 年,与德国 DAB 公司正式签订了技术交流合作合同,促进了公司在啤酒质量上从保证型向高科技型转变。如针对“啤酒新鲜度”,公司不断引进、改进国际上大啤酒公司的新技术,最大限度地降低氧含量等指标,使啤酒的新鲜度在半年以上,保质期在一年以上。

以市场为导向,加大新产品研制开发力度。近几年相继研制开发了高档精品金龙王啤酒、用无色玻璃瓶包装的“极品金龙王”啤酒、适合冬季饮用的温暖型啤酒,适合不同年龄人士四季饮用的超干王淡爽型啤酒、适合成功人士饮用的干红葡萄酒等系列产品,满足了不同层次消费者的需求。2000 年,又相继成功推出了代表国际流行品味的金龙泉纯生啤酒和金龙泉黑啤,填补了湖北省啤酒同类产品空白,开创了公司新的经济增长点,提升了金龙泉品牌形象。下一步