

青啤人 质量的坚守

说起青岛啤酒，第一印象就是永恒不变的过硬品质。闪烁着琥珀般光芒的酒中，不仅散发着啤酒花的芬芳，更融化着青啤人质量的坚守。日前，青岛啤酒迎来第31个质量安全月。1978年的一只“惹事的毛刷”，青啤已经纪念了31年，伴随着一次次揭开“伤疤”的质量纪念，青啤已经从昔日的国营小啤酒厂发展到今日声名远扬的国际化公司。

【消费者】 青啤给我想要的快乐

大海和青岛啤酒是青岛这座百年城市精神的生命。一代代青岛人享受着青岛啤酒带来的快乐。家住延安三路的徐利文是“老青岛”，提起青啤满是回味的眼神。“想想我们年轻那时候，青啤的味道可醇厚了！夏天傍晚喝一口能回味一个晚上。”徐利文的儿子徐伟和父亲有同样的喜好。“不用看瓶子，喝一小口，我就知道是不是真青啤。”他说，青啤味道独特，安全也有保证，喝着放心，外地的酒根本就喝不进去。徐利文的女婿是个外地人，却喜欢喝7度的青啤“欢动”。“那个味道清淡，我们喝不了，女婿却就爱喝这个。”徐利文笑着说，一家人喝两种青啤，别有味道。“我喝了半辈子青啤，从来没有质量问题，这点是最让我放心的。”

【经销商】 青啤品质支撑我的发展

在青岛啤酒“永久经销商”的名单中，其中的一个经销商，在十年前只是开了一个小卖店，然而十年光景，当年的小卖店已经发展成为深圳快速消费行业规模最大的经销商，拥有现代化的物流仓库、资金、网络、配送、仓储、人才。“我们能有今天的成长，青啤过硬的品质提供了强大的支撑，我永远都感恩青岛啤酒。”经销商冯宏伟说。

在青岛啤酒的经销商中，与青岛啤酒同呼吸共成长数十年，一直追随着青岛啤酒前进脚步的忠诚经销商还有很多，其中大部分企业经营青啤都是受青啤过硬品质的吸引。在某种程度上，攻克每一块市场，都无异于一场攻城略地的战争，激烈程度可想而知。然而，青岛啤酒的经销商面对困难没有选择放弃，而是选择了一路追随。青岛啤酒在香港的代理，有些人已经做到了第三代，子承父业地始终从事着青岛啤酒经销商的工作。

【品评】 青啤品质的“口头”保障

有个女记者采访时间青啤领导：“听说你们的品酒师很难当，不能使用化妆品，不能用香水，还不能吃辣，而且训练一个品酒师要好多年，既然这么难，青啤为什么还要设置品评环节呢？用仪器分析一下不就完了？”青啤总酿酒师董建军说：“有些时候相同的化学分析结果，啤酒的味道却不同，有很多杂味只有品评才能区分，只有品评和理化指标双合格，才是好啤酒。”

【记者观察】 “二次技术革命”

今年1月份，致力于“突破啤酒行业高速发展技术瓶颈、解决国内国际啤酒行业关键技术难题、加速中国啤酒行业国际化发展”的国家级实验室在青岛啤酒启动建设，这意味着中国响响了通过技术变革向“啤酒强国”发展的集结号。

这一次，国家科技部为推动啤酒技术变革，启动“啤酒生物酿造工程实验室”建设，让中国啤酒工业第一次拥有了推动啤酒关键技术发展的“引擎”，青岛啤酒不啻又一次充当了中国啤酒业技术变革的“火车头”。可以把中国啤酒行业与国外的差距缩短20年。（刘震东）



你带的都是李云龙那样的人物，你要让这种英勇善战的人服你，这需要能力。不是有权力就行的，你有没有智慧，你有没有能够吸引他的人格魅力？

2009年12月，严旭成为第一个登上哈佛商学院讲坛的女性企业家，作为青岛啤酒全球营销总裁，为台下哈佛商学院、肯尼迪学院的众多师生学者，讲述106岁的青岛啤酒如何从中国一路冲杀到国际主流市场的曲折历程。

2008年青啤净利润近7亿元，2009年净利润大幅增长85%，这其中成功的体育营销居功甚伟。青啤推出了“激情成就梦想”的品牌主张，与北京奥运会的口号“同一个世界，同一个梦想”颇为契合，与奥运火炬传递口号的“点燃激情，传递梦想”也如出一辙。

铁娘子严旭：最具“亮剑”精神的营销总裁

营销是一场战争

出现在昆仑饭店的严旭，短发时髦，发色偏红，快言快语，却透着随和。

青岛啤酒董事长金志国曾表示，营销是价值链上的关键环节，也是青啤要管控的重点。在严旭看来，企业经营环节中，营销比任何环节都更像是一场战争。

谈起奥运营销战役，严旭喜上眉梢。据跟踪研究报告显示，在所有奥运赞助品牌中，青岛啤酒在销售方面提升最大，被访者的购买意愿从541%提升到757%，上升216个百分点，位居所有奥运赞助商之首。

严旭做营销，有其过人之处。2005年5月，青啤推出了“激情成就梦想”的品牌主张，与一个月后出现的北京奥运会的口号“同一个世界，同一个梦想”颇为契合，与两年后确定为火炬传递口号的“点燃激情，传递梦想”也如出一辙。

2005年8月11日，青啤正式宣布成为北京奥运会赞助商。从那时起，分管营销工作的严旭开始了空中飞人的生涯，全年300多天在外面跑，一个月就一两天时间呆在家里陪母亲。她偶尔困惑的是，每次出差的衣服都不知道怎么带，从南方到北方，从东边到西边。

严旭还记得2008年青岛啤酒“倾国倾城”大型迎奥运活动开赴大连时，大连万达集团总裁王健林非常感慨：“超女来大连，也就是在民间忽悠下就走了。同一首歌虽然热闹，但也请不动政府领导。只有你们和央视搞的这个活动，政府四套班子、六套班子的领导全都出来参加，影响力真大。”

“你真的34岁吗？”

10年前，严旭以“中国国有企业第一批公开招聘的职业经理人”头衔加入青岛啤酒；10年后，在她的带领下，青岛啤酒华南产能发展到超百万千升的生产规模，经济效益从1999年亏损到2008年盈利超过5亿元。在青啤，人们习惯于将华南事业部叫做“华南虎”。不过，严旭起步于珠江啤酒。

刚进入珠江啤酒时，严旭是从端茶、倒水、带人参观这些小事做起的。用严旭自己的话说，她的工作就是一前台小姐。因为成功举办了珠江啤酒首届运动会，严旭开始在珠江啤酒初露头角。

1996年开始，严旭被提拔为珠江啤酒的副总经理，主管销售。也正是这两年，珠江啤酒在全国都是以超过40%的业绩增长。

严旭是珠江啤酒历史上最年轻的副总经理，她在珠江啤酒工作了11年，房子、车子，该有的都有了，全珠江最好的复式楼，甚至比珠江啤酒大老板的房子还要好。但严旭不安于现状，偏安一隅的珠江啤酒难以实现她在啤酒业的梦想。

严旭依然记得，她与时任青啤总裁彭作义和董事长李桂荣的第一次见面。在广州的外商中心，刚见到她的彭作义反复问她，“你真的34岁吗？”问



了3遍，谈起当时的情景，严旭忍不住笑起来。彭作义和李桂荣给严旭开了20万的年薪，当时李桂荣的年薪才6万。

1998年严旭加盟后，与青岛啤酒达成初步共识，要共同努力让青啤的排名从全国第三的位置重回第一。

作为青啤的营销老总，严旭一开始只认识彭作义和李桂荣。“当时我又年轻，才30出头一点。换作你，你会信任这样一个小女子吗？”严旭如此说。

严旭承认她受父亲的影响极深。7岁时，有一次父亲把严旭带到10米跳台上，她哭了很久，趴在台边，不肯跳。父亲说，“你不跳我们今天都不走了。”“但在我迈出那一步之后，我觉得自己有了可以面对任何困难的勇气。”严旭的自信建立和良好的心理素质和对终端了如指掌的基础上。

3年，从1万吨到40万吨

严旭带了一个营销小团队远赴青岛，很快，她就发现，她的营销思路与公司传统的营销思路产生了冲突，相互之间的排斥性很强。为了发挥严旭的作用，彭作义在南部给她划了一个圈，让她按照自己的思路走。湖南、湖北、广西、广东、江西、河北，产销全归她管。

在现任青啤董事长金志国看来，严旭是非常强势的一个人。

当时青啤在华南有一个四五十人的小队伍，处于亏损状态，而从青岛来的司机就有十几个。严旭认为，司机可以本地化，她把不合适的人全部退回去了。

1999年，严旭提出，3年之内，青啤在华南销售规模可以达到40万吨。没有人相信她，因为此前才1万吨。彭作义没赞成，也没反对，只是默认。严旭提出40万吨的目标时，她的班子都是反对的，为此她说，“20万吨我就走人，40万吨我就留下。”目标定好后，就开

始一系列收购，收购珠海，收购山水，收购郴州，收购湖南……1999年到2001年，完成了很多收购，青啤华南布局结束。收购完了，有工厂了，接下来就是整合阶段，这是严旭的强项。

与此同时，严旭也展现了高明的营销技巧。

夜场一向有着极高的利润率。深圳酒吧里，喜力一度一统天下，355ml听装喜力占据了80%以上的份额。于是，严旭决定用小玻璃瓶装的330ml啤酒去抢这个市场。

在严旭看来，一方面，青啤的品牌也不错；另一方面，不同的包装，里面的酒一模一样，甚至量还少些，但从消费者心理角度看，玻璃小瓶装的更显高档。而对于百威这个高档品牌的330ml瓶装酒，青啤则大打价格战，一箱330ml的青啤才卖70元，而百威在130元左右。

结果，短短几个回合，青啤便顺利地占据了深圳夜场80%的份额。

媒体戏称：“严旭可能是彭作义这么多收购中最重要的收获。”

战略调整 做强做大

2001年7月31日，时任青啤总经理的彭作义在青岛的石老人浴场因心脏病发辞世，金志国以青啤少帅的身份出场。时任青啤总裁的金志国鲜明地提出了“先市场后工厂”，青啤的战略由“做大做强”调整为“做强做大”。青啤结束了狂飙突进，开始了一种细致的整合。在公司内部，所有职能部门都将把营销部门为代表的业务部门作为服务对象，而营销部门则把消费者作为最终服务对象。

在此背景下，严旭也开始了在华



南的二次创业。

郎咸平对当时的青啤作了一个分析，他谈到因为青啤的快速扩张，那时内部业务出现混乱。“假如湖北的一位顾客，去当地订10箱青啤，这货物往往是从广东发过去的。”而“对啤酒运输业来说成本是不能太高的，理论上应该控制在2%之内。”但郎咸平估计，那时的青啤这项费用大概在10%。

二次创业也遭遇挫折

2003年8月，竞争对手挖墙脚，严旭的一个主管湖南业务的副手带着40多人业务员团队出走，当时严旭正

在青岛开会。知道事态的严重性后，立刻从青岛飞回长沙，召开全体经销商大会。

会议过程中，严旭在上面讲，底下的人陆续继续地走。会议结束后，严旭和经销商一个一个地谈话，从下午一直谈到凌晨3点多。凌晨4点钟，严旭躺在床上，还是睡不着。她担心外界和总部的质疑，一下子走这么多业务员，是不是自己的管理思路不对？

严旭给一个特别好的老师发短信，老师安慰她：“创业和守业是不一样的，他是跟了你10年的团队成员，你不会赶他走，现在他决定要走了，反倒是个好事，志不同道不合就应该分道扬镳了，这样的话你就不会太伤心，你要勇敢地面对，然后想办法解决。”经销商的稳定，使得竞争对手对严旭团队的釜底抽薪并没有起到多大的负面作用，销售额依然在持续上升。2006年，青岛啤酒在华南市场的销量和利润以高倍速增长，下辖六省区的华南营销公司已成为青岛啤酒销量和利润的主要支撑。

这一成果的背后，是严旭超常的付出。金志国在《一杯沧海》中写道，“严旭的工作作风和一般的青啤人不同，她可以说不分白天黑夜，全部扑在事业上，别人到点上班，到点下班，她却完全没有上班下班的观念，经常带团队开会到12点。”因为过于劳累，她曾经得了10多斤。成功的人总有着超常的自制力，生病那段时间，再忙再累，她也能做到按时吃药。

“其实我不算成功的，我经常就这么想，我是一个普通家庭孩子，我父母都是工人，没有背景，我就是靠自己的努力、自己的勤奋出来的，所以我很珍惜，也很感恩。”严旭说。“之所以有现



在，就是因为你的这种付出，20年如一日地每天工作15个小时。如果你不够聪明，能力又一般，精力也有限，又怎么取胜呢？

在我看来，最笨的办法就是勤奋。我就是这样的人。”“你带的都是李云龙那样的人物，你要让这种英勇善战的人服你，这是需要能力的。不是有权力就行，你有没有智慧，你有没有能够吸引他的人格魅力？做到这点很不容易。”“你要走在他们前面，当他们质疑你、挑战你的时候，你一定要提前一个晚上想好，第二天怎么说服他们放弃自己的观点，并让他们知道这么做是能赚钱的。”严旭笑道。（薛芳）

□ 闫芬

当青岛啤酒的霓虹灯广告牌作为中国符号出现在电影《木乃伊3》中的时候，没有人怀疑，青岛啤酒已经在全世界消费者的心目中刻下了深深的烙印。2008年英国《金融时报》评选“中国十大世界级品牌”，在品牌价值、优质品牌、产品与服务、品牌价值海外榜等四项指标中，青岛啤酒都处在第一位。

更难能可贵的是，青岛啤酒是一

个历经百年仍保持青春活力的品牌。100年，对于历史长河而言，只是“白驹过隙”的一瞬，但对于一个企业，那是企业家梦寐以求的基业长青，是伟



大企业的耀眼光环。

青岛啤酒之所以能取得非凡的业绩，作为青岛啤酒全球营销总裁的严旭把原因归结为两个字：“责任。”

“责任是中国品牌软实力的重要指标，也是支撑百年青岛啤酒的DNA，责任让青岛啤酒成为风靡世界的中国符号。认真履行奥运公民的责任，坚守对消费者的责任，是青岛啤酒奥运营销受到赞誉的源泉。”她为青岛啤酒的“责任”下了这样的注脚。

作为青啤人典型代表的严旭，生活上是个非常简单的人：最喜欢吃妈妈做的炒豆角、炒洋葱、茄子炒辣椒，忙的时候经常吃泡面。然而，就是这么一个生活上简单而随意的人，工作

上却毫不含糊，有着极强的责任心。她把责任看得很重并身体力行，她说，责任不是说出来的，而是做出来的。平日里，她对下属很严格。尤其是对一些关键岗位，严旭总是一丝不苟地督促下属不犯错误，及时提醒他们应该防范什么。严旭说，这是对自己的工作负责，也是对下属负责。

责任并不是一个多么耀眼的词汇，甚至有点儿过于平淡。但对于追求卓越的企业和人来说，持之以恒的责任，却能让他们走得更远。