

# 管理学博士金志国:三个关键词管理百年青啤

□本报记者 刘海民

“我曾经怀疑自己能行吗?这么大的集团要是毁在自己的手里那可不得了。我只有用时间和成就来证明自己的能力。”

2001年8月29日,青岛啤酒董事会一纸任命,金志国一下被推到前台,出任青岛啤酒股份

有限公司总裁。而就在当年4月,金才被任命为北方事业部总经理兼股份公司的总经理助理。

短短4个月就完成两次重要岗位的转换,金志国似乎显得不太适应。

然而,5年过去,时间和成就,已经在证明他的能力。

青岛啤酒产销量进入世界啤

酒行业前十名,2005年销售收入突破百亿元;

青岛啤酒品牌价值近200亿元人民币;

青岛啤酒生产规模、总资产、品牌价值、产销量、销售收入、利税总额、市场占有率、出口及创汇等多项指标均居国内同行业首位。

5年后的今天,面对这份成绩单,金志国接受本报记者专访时已经是另一番自信:“凭自己的能力,我想我能胜任这个位置。”

5年里,金志国同样付出努力的是,他的教育简历也发生巨大变化:从原来的大专文化,到中欧国际工商学院EMBA毕业,现在又攻读青岛大学管理学博士学位。

1975年,19岁的青岛啤酒厂装瓶工金志国,绝对不会想到30多年后,不仅会成为青岛啤酒的领军人物,还能向博士学位发起冲击。

管理学博士金志国,在接受本报记者专访时,满嘴都是管理学名词。于是,我们抓住他的三个高频关键词,来展示这次对话。

## 关键词三:危机管理

上海证券报:青岛啤酒这些年还算顺风水,顺境里你是否还感到有危机存在?

金志国:市场总是在变的。变,就有危机。危机意识总在时时提醒自己肩负旗帜,行在路上,而绝不可羽扇纶巾,坐而论道。仅有危机意识还不行,还需要有识别危机的能力和管理危机的手段。打个比方:看报表。简单的习惯就是看销量、收入和利润。但你并没有真正将成本的清单打开,没有真正地做到与竞争对手比较,财务上很少去分析预警指标、效率指标。

另外,我们要意识到,在企业发展中,过去靠消耗资源或者向政府要资源的时代结束了,未来的成功企业一定是那些靠创新主宰自己命运的人。我是从市场上一步步走过来的,我了解中国的市场竞争环境。不能把目标定得太高,先要培养创新意识、能力,总结创新的模式后逐渐前进。

我个人认为,这20多年来,从整体上讲,中国的发展是一种资源占有式的发展,谁占有资源多谁发展的空间就大,很少在中国的企业中提核心竞争力,甚至对于核心竞争力的概念还很模糊。比如说企业发展的罗盘,它的指针一定指向的是政府。因为政府掌握着资源和政策。企业要想发展,就是看你能够和政府的公共关系怎么样。但时至今日,这种时代已经过去了,国门打开,我们已经参加到了全球化竞争中。所以,没有危机意识是不行的。

企业要给自己定好位:你是为谁服务的?你的最终消费者是谁?比如青岛啤酒,最终消费者是千千万万个客户,只有他们满意

了,政府才会满意,社会才会满意,股东们才会满意。

上海证券报:青岛拥有一大批知名企业 and 名牌产品,这种“青岛现象”也令国内外瞩目。但前些时候,澳柯玛出了些问题,另外一些知名企业在发展中的变化也不大,一些人对此对“青岛现象”能保持多久露露了一些担心,你怎么看?

金志国:回答这个问题,我感觉压力很大。因为我也面临着和澳柯玛一样性质的企业,现在不管是在全国还是在青岛市,已经会有很多人时常将海尔、海信、澳柯玛、青啤这样的企业罗列在一起引为自豪,但扪心自问,我也在想“青岛现象”究竟能够保持多久?分析一下这些企业,在获取这种竞争优势的前提下,享受了多少政府提供的优惠条件,而真正靠我们自己来发展的有多少?我们获取的资源比如说土地,享受的价格比一般企业要高,获得贷款的速度和成本要比一般企业少得多,享受的一些政策比一般企业也好得多。如果把这些东西扯平了,我们还有什么自豪的?企业要获得真正发展,就要靠核心竞争力,真正将指南针指向市场,去把那些优惠条件填补起来。唯有这样,才好来测量我们与同类竞争对手间的优势。

上海证券报:青岛啤酒现在面临的对手是谁?据说,中国的几家大的啤酒企业现在都是“八仙桌下打猴拳”,不知青岛啤酒2007年会打什么拳?

金志国:我们的理念、思路、措施都已非常清晰。2007年我们要做的就是正确的理念变成信念,把正确的行为变成习惯,用正确的方法做正确的事情。



金志国:“如果自己都没有激情,又怎能让别人有激情?又怎能让激情成就梦想?”

## 关键词一:品牌经营

我们仍然记得青啤的前任总裁,赫赫有名的“彭大将军”。在近5年的时间中,彭作义率领青啤南征北战,从青岛本土将啤酒杀向全国17个省市区,由4家工厂扩张成46家,一时间啤酒市场血雨腥风。彭作义的时代是市场狂飙扩张的时代。

而2001年8月30日,金志国履新后第二天,在全集团中层干部会上却表示:“星球大战的时代在青岛啤酒已经过去了。”

上海证券报:青岛啤酒前些年扩张得很快,于是有人说,青岛啤酒就像一个孩子,个子长得太快,结果衣服小了,裤子短了,鞋子也不合脚了。但您又不能不加快发展,不然就要被后来者赶上。您怎样看待这个两难选择?

金志国:我们说“顺势明道”,道就是客观规律。做企业,要看大势,顺势而明道,其意便在这里。顺势的基础是识势,也主要是看清国家大势、理解和贯彻国家的大政方针。在顺势的后面要会造势,就是在公司内部不断地造势。运国家发展之大势,造公司发展之小势。

从做大做强到做强做大,青岛啤酒都在认真遵守着企业发展的客观规律,不同阶段做不同的事。2000年我们布局了19个省市区40几家企业,占领了一些生产资源。那时有资本就可以占

领,但消化和吸收起来就显得颇为艰难,特别是对文化的培育和并购企业观念上的改造。这几年,我们对青岛啤酒动了最值得动的整合“手术”,并在这个基础上创造了以品牌传播、产品销售和消费者体验为核心的“三位一体”的营销模式,这种模式给我们带来了很高的品牌价值,从经营产品转变到经营品牌,把现在新经济的技术和传统的资源、网络资源进行对接,使企业实现了快速增长。

新的百年,青岛啤酒重新确定了新的使命、愿景和品牌主张,那就是“激情成就梦想”,这个品牌主张的确立,不仅成就了青岛啤酒百年的激情与梦想,更激发了消费者对未来对希望的美好梦想。

上海证券报:能谈谈青岛啤酒未来3年的“大势”吗?

金志国:那就是奥运。青岛啤酒是北京2008奥运会的赞助商。作为赞助商,不是拿钱就行了,我考虑的是,如何把青岛啤酒这个企业的企业精神和品牌内涵与奥运“更高、更快、更强”结合起来,把青岛啤酒发展得更好。再一个是科学发展问题。科学发展不能只有发展的速度,还要注重发展的质量。青岛啤酒所以能够保持百年不衰,就是注重落实了科学发展观。这几年,青岛啤酒在强与大的关系处理上就是正确地对待了发展速度与质量关系。

地破坏,把自己昨天的都破坏掉,今天创造一个全新的自我。

上海证券报:这几年在创新问题上,青岛啤酒取得了哪些成绩?

金志国:如果20年前说“发展是硬道理”,今后我们再发展,应该讲“创新是硬道理”了。1993年第一次创新把青岛啤酒这样一个国有企业打造成一个上市公司,这是一种体制上的创新。1996年把以制造为特长的做酒专家进行一次转型,培养出一个市场化的企业,这又是转型。大的方面是这样,还有许多细节的创新,比如说酒工艺流程的创新,以前青岛啤酒从做酒投料到出酒要90多天,现在45天就可以把酒做得很熟,而且这种熟是自然发酵的。

创新,每个时期都应该有它的重点。2006年,我们将不通过

资源的消耗投入,而是通过技术创新来增加产能50万吨。过去,每增加10万吨产量,就需要投资几个亿,而现在依靠工艺技术进步,10万吨的厂不用投入或少投入就能达到20万吨的产量了。

再比如关于循环的概念,如果我们能创新地认识,其实就是提供了一种把资源配置到位的方向。以青岛啤酒为例,在对收购企业的改造中,用于循环起来的投资,就占总投资的35%。具体说吧,把糖化过程产生的热能回收循环利用,节约了能源;把发酵过程中产生的副产品二氧化碳进行收集、压缩、净化、干燥、冷却、液化、贮存于回收罐中,再用于啤酒罐装所需,就减少了温室气体的排放,又能够产生一定经济效益等,这些循环使青岛啤酒万元产

值综合能耗下降了38%,单位啤酒耗水降低了22%,增加经济效益5000多万元。高耗能经济增长方式必须用创新手段改变。

上海证券报:在创新问题上,你期望政府做些什么?

金志国:依靠政府但不能依赖政府。我们的发展依靠的是市场,这个市场主要依赖于你的创新能力。如果说过去这个罗盘上的指针一直是指向政府的话,那今天必须指向市场了。企业创新政府要支持,政府也要坚持游戏规则,培养好的游戏氛围,也要尊重创新人才,包容创新失败,创新总要付出成本,而不可能一蹴而就。青啤有这样的土壤,公司支持员工创新,也包容他们的失败,愿意为创新买单,这是企业家或者这个制度应该承担的。

## 关键词二:自我创新

上海证券报:啤酒是一个传统的产业,又是一个以创新为重的产业。常见的情况是,历史悠久的公司包袱愈重,包袱愈重就愈喜欢选取守势。作为一个拥有100多年历史的啤酒企业,你的选择是什么?

金志国:面对变化的市场,创新是唯一的选择。青啤前几十年的发展,是在制造领域打造了一个制造专家,在“做久”的功夫上得到了大家的认可。但今天将它放在一个价值链或产业链上来评价,仅靠一个环节彰显它的核心竞争力就显得不够了。特别是制造,利润愈来愈薄,可投入研发上的资源愈来愈少,因此,不打通这种价值链,其发展就要受影响。啤酒是“同质化”程度非常高的产

品,有什么有的能活下来而有的就死掉了呢?因为差异。市场永远在变,大企业和小企业都要面对生与死的选择,在“死亡”的考验面前,唯有求变才能换新生,求变的过程就是创新。我们将视质量和创新为生命。

青岛啤酒还处在一个转型的过程中,这是一个自我革命的阶段,可能外界不太知道我们内部做了哪些事情,但我们一直是不断地在对自己做着分析和解剖,把自己放在一个手术台上,这种痛苦是血淋淋的,所以说青啤的成长是建立于这个痛苦之后的快乐。不管是传统的企业还是新型企业,创新都是这个企业不能永续发展的主题。企业在发展中必须不断地否定自己、战胜自己。这是个很艰难的事,就像熊·彼特说的,创造

资源的消耗投入,而是通过技术创新来增加产能50万吨。过去,每增加10万吨产量,就需要投资几个亿,而现在依靠工艺技术进步,10万吨的厂不用投入或少投入就能达到20万吨的产量了。

再比如关于循环的概念,如果我们能创新地认识,其实就是提供了一种把资源配置到位的方向。以青岛啤酒为例,在对收购企业的改造中,用于循环起来的投资,就占总投资的35%。具体说吧,把糖化过程产生的热能回收循环利用,节约了能源;把发酵过程中产生的副产品二氧化碳进行收集、压缩、净化、干燥、冷却、液化、贮存于回收罐中,再用于啤酒罐装所需,就减少了温室气体的排放,又能够产生一定经济效益等,这些循环使青岛啤酒万元产

值综合能耗下降了38%,单位啤酒耗水降低了22%,增加经济效益5000多万元。高耗能经济增长方式必须用创新手段改变。

上海证券报:在创新问题上,你期望政府做些什么?

金志国:依靠政府但不能依赖政府。我们的发展依靠的是市场,这个市场主要依赖于你的创新能力。如果说过去这个罗盘上的指针一直是指向政府的话,那今天必须指向市场了。企业创新政府要支持,政府也要坚持游戏规则,培养好的游戏氛围,也要尊重创新人才,包容创新失败,创新总要付出成本,而不可能一蹴而就。青啤有这样的土壤,公司支持员工创新,也包容他们的失败,愿意为创新买单,这是企业家或者这个制度应该承担的。

## ■人物志

### 金志国

1956年出生。1975年,19岁的金志国进入青岛啤酒厂,从普通工人、车间主任、厂长助理一直到副

董事长、总裁。至今已在青岛啤酒工作31年。

1996年底,时任青啤一厂厂长助理的他被派往西安。西安成为成为金志国的“成名之地”。

青岛啤酒西安有限公司当时一年亏损2400万元,负债率高达64%。金赴任后每天到西安夜市上去教酒瓶子,进行“市场调查”。4年内,金志国扭转了西安公司巨额亏损局面,并使其利润达到7000万元。金志国声名大振。2000年,受命赴京,挽救已被燕京啤酒逼到绝境的五星啤酒。

2001年,金志国的人生出现了两次重要转折。4月,集团任命他为新成立的北方事业部总经理

兼股份公司的总经理助理;8月,集团任命他为青岛啤酒股份有限公司副董事长、总裁。

2002年,他主导了青岛啤酒与美国安海斯·布希公司结成战略联盟,并领导青岛啤酒成功打入台湾地区的市场,进一步加快了青岛啤酒扩张的步伐。

在他的领导下,青岛啤酒实现了由“做大做强”到“做强做大”的重要战略转变。青岛啤酒品牌价值(199.91亿元人民币)、市场占有率(13%)、产销量、销售收入、出口创汇等指标均居行业之首。

目前,青岛啤酒产销量已进入世界啤酒行业前十名,产品出口到50多个国家和地区。

金志国毕业于中欧国际工商学院EMBA,目前正在攻读青岛大学管理学博士学位。



## 大连美罗药业股份有限公司股权分置改革方案实施公告

证券简称: S 美罗 证券代码: 600297 公告编号: 2006-016

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

重要提示:

- 股权分置改革方案为(1)以公司股权分置改革方案实施之股权登记日总股本为基数,公司以其2006年1-5月经审计的财务报告中所列的未分配利润进行分配,向方案实施之股权登记日在册的全体股东每10股送红股1.913043478股,并派现金0.068938504元(含税),总计送出股数2,200万股,现金792,792,800元。非流通股股东以应得的现金和股票作为股改对价支付给流通股股东,流通股股东每10股实际可获得6.5股,向流通股股东派发现金用于缴纳公司该年度产生的相应税款。(2)以未分配利润派送后,流通股股东按权益比例应得的股数加上方案实施之股权登记日在册的流通股股东之和为基数计算,相当于流通股股东每10股获送3.01股。同时公司第一大股東美罗集团追加承诺:出现下列三种之一情况,大股东美罗集团将对公司全体流通股股东追送100万股。第一,公司2006年度净利润较2005年增长率低于30%。第二,公司2007年度净利润较2006年增长率低于60%。第三,2006-2007年任何一个会计年度被出具“标准无保留意见”的《年度审计报告》。上述情况中,2006-2007两个会计年度的净利润以经审计数为准,净利润增长率的计算按照四舍五入原则,精确至小数点后二位。本方案实施后,公司全部非流通股股份即获得上市流通权。
- 股权分置改革方案实施之股权登记日:2006年11月22日
- 对价股票上市流通日:2006年11月24日
- 复牌日:2006年11月24日,本日起股价不计算除权参考价,不设涨跌幅度限制
- 自2006年11月24日起,公司股票简称变更为“美罗药业”,股票代码“600297”保持不变。

通过股权分置改革方案实施之股权分置改革方案实施之股权登记日总股本为基数,公司以其2006年1-5月经审计的财务报告中所列的未分配利润进行分配,向方案实施之股权登记日在册的全体股东每10股送红股1.913043478股,并派现金0.068938504元(含税),总计送出股数2,200万股,现金792,792,800元。非流通股股东以应得的现金和股票作为股改对价支付给流通股股东,流通股股东每10股实际可获得6.5股,向流通股股东派发现金用于缴纳公司该年度产生的相应税款。(2)以未分配利润派送后,流通股股东按权益比例应得的股数加上方案实施之股权登记日在册的流通股股东之和为基数计算,相当于流通股股东每10股获送3.01股。同时公司第一大股東美罗集团追加承诺:出现下列三种之一情况,大股东美罗集团将对公司全体流通股股东追送100万股。第一,公司2006年度净利润较2005年增长率低于30%。第二,公司2007年度净利润较2006年增长率低于60%。第三,2006-2007年任何一个会计年度被出具“标准无保留意见”的《年度审计报告》。上述情况中,2006-2007两个会计年度的净利润以经审计数为准,净利润增长率的计算按照四舍五入原则,精确至小数点后二位。本方案实施后,公司全部非流通股股份即获得上市流通权。

2. 方案实施的内容:股权分置改革方案实施后流通股股东按其持股比例每10股获得股票为6.5股,美罗集团承诺将在触发追送股份条件年度的公司《年度报告》公告后二十个工作日内,向公司《年度报告》公告日后的第一个交易日交易结束后登记在册的公司流通股股东执行追送股份承诺。

3. 对价安排执行情况表:

执行对价的非流通股股东	持股对价安排前		本次执行对价安排		执行对价安排后	
	持股数(股)	占总股本比例(%)	持股数(股)	占总股本比例(%)	持股数(股)	占总股本比例(%)
大连美罗集团有限公司	86,846,062	63.39	13,946,062	72,900,000	53.21	
大连凯化化学股份有限公司	1,215,130	0.89	196,130	1,020,000	0.74	
大连金普新区医药有限公司	714,782	0.52	114,782	600,000	0.44	
大连金普新区医药有限公司	428,870	0.31	68,870	360,000	0.26	
大连金普新区医药有限公司	142,956	0.10	22,956	120,000	0.09	
合计	89,347,800	65.22	14,347,800	75,000,000	54.74	

三、股权登记日、上市日

股份类别	变动前	变动数	变动后
非流通股	86,846,062	-86,846,062	0
流通股	2,501,738	+2,501,738	5,003,476
合计	89,347,800	-89,347,800	5,003,476

四、证券简称变更情况

自2006年11月24日起,公司股票简称由“S 美罗药业”变更为“美罗药业”,股票代码“600297”保持不变。

五、股权分置改革实施办法

本次股权分置改革方案的实施对象为2006年11月22日股权登记日在中国证券登记结算有限责任公司上海分公司登记在册的全体流通股股东。

股权分置改革方案的实施将通过计算机网络,根据股权登记日登记在册的流通股股东,按比例自动计入帐户。每位股东按送、转股比例计算后不足一股的部分,按小数点后尾数大小排序向股东依次送一股,直至实际送股总数与本次送股总数一致,如果尾数相同者多于余股数,则由电脑抽签派送。

六、股权结构变动表

序号	股东名称	持有有限条件的股份数(股)	可上市流通时间	承诺的限售条件
1	大连美罗集团有限公司	72,900,000	2006年11月24日	注1

注1:自2006年11月24日起,通过上海证券交易所挂牌交易出售股份,出售数量占公司股份总数的比例在十二个月内不超过百分之五,在二十四个月内不超过百分之十。

八、其他事项

1. 联系方式

联系电话:0411-84820297  
联系传真:0411-84820297  
电子邮箱:dsb600297@yahoo.com.cn  
联系地址:大连高新技术产业园区七贤岭敬贤街18号  
邮政编码:116029  
联系人:纪中英

2. 财务指标变化:实施股权分置改革方案后,公司股本总数增加,公司流通股股东的持股比例和持股比例将发生变化,公司资产、负债、所有者权益、每股收益等财务指标也将发生变化。

九、备查文件

1. 大连美罗药业股份有限公司2006年第一次临时股东大会暨相关股东会议表决结果及公告

2. 大连美罗药业股份有限公司股权分置改革说明书(修订稿)

3. 大连美罗药业股份有限公司2006年1-5月财务报告审计报告

4. 国泰君安证券有限责任公司关于大连美罗药业股份有限公司股权分置改革之保荐意见及保荐意见修订稿

5. 辽宁华厦律师事务所关于大连美罗药业股份有限公司股权分置改革的法律意见书及补充法律意见书

6. 辽宁华厦律师事务所关于大连美罗药业股份有限公司2006年第一次临时股东大会暨相关股东会议的法律意见书

特此公告

大连美罗药业股份有限公司董事会  
2006年11月22日

证券代码: 600092 股票简称: S\*ST 精密 编号: 临 2006-043

### 陕西精密合金股份有限公司终止上市提示性公告

陕西精密合金股份有限公司现将关于被终止上市提示公告如下:

根据上海证券交易所股票上市规则的有关规定,公司在规定的时间内(即2006年11月20日之前)未公布2005年年度报告,上海证券交易所将在十五个工作日内对本公司股票作出终止上市的决定。

特此公告。

陕西精密合金股份有限公司董事会  
二〇〇六年十一月二十一日

### 华夏基金管理有限公司关于运用固有资金进行基金投资的公告

根据中国证监会证监基金字[2005]96号《关于基金管理公司运用固有资金进行基金投资有关事项的通知》的要求,现将华夏基金管理有限公司(以下简称“本公司”)运用固有资金进行基金投资相关事宜公告如下:

截至2006年11月21日,本公司累计持有兴利证券投资基金基金份额为45,000,105份,占该基金总份额的9.00%。

截至2006年11月21日,本公司累计持有兴安证券投资基金基金份额为45,000,083份,占该基金总份额的9.00%。

特此公告

华夏基金管理有限公司  
二〇〇六年十一月二十二日