

華潤啤酒 三年戰疫「戰」出史上最快速



在2017年—2022年的六年時間裏，侯孝海帶領華潤啤酒完成了從規模發展到質量發展的華麗轉身。

華潤啤酒(00291.hk)近六年的變化，業界有目共睹。

從2017年開始，在CEO侯孝海帶領下，華潤啤酒經過第一個「3年」的「自我革命」和第二個「3年」的「質量發展」，終於實現華麗轉身——淨利潤從2017年的11.75億增至2021年的45.87億，中高端品牌從原來的2個增加到現在的「4+4」「1+1」品牌組合群，中高端市場佔有率從不足10%升至25%左右，次高檔及以上啤酒銷量2021年增至186.6萬千升，並於2021年11月重返恆指，市值5年增長6倍達2000億港幣。

華潤啤酒(00291.hk)的變化並未止步於啤酒產業，其在非啤業務上的進展同樣令人矚目——2021年8月，

華潤啤酒間接全資附屬子公司華潤酒業與山東東芝簽署合作協議，華潤啤酒正式入局白酒業；2022年2月，華潤戰投與安徽金種子達成股權轉讓協議；2023年伊始，華潤啤酒以123億元的價格正式完成金沙醬酒55.19%股權收購。至此，華潤啤酒在白酒板塊的布局基本完成，華潤啤酒「啤白互補、啤白共贏」的戰略格局初步顯現。

2023年—2025年，是華潤啤酒「3+3+3」戰略的「後3年」時間，也是華潤啤酒(00291.hk)在CEO侯孝海帶領下，能否實現立足「啤酒新世界」、對標國際一流啤酒企業的關鍵三年。為此，香港商報專訪了華潤啤酒CEO侯孝海先生。 文/楊凌雲

華潤啤酒發生了「翻天覆地」的變化

回顧過去的六年，侯孝海向香港商報表示，華潤啤酒徹底由過去的規模發展模式轉變為現在的質量發展模式，中高檔產品得到快速發展，這讓華潤啤酒的企業價值和品牌价值發生了根本性的改變，公司的管理效率、成本控制、產能效率得到極大提升。

侯孝海表示，近三年來，中國經濟社會遭受到了新冠疫情的嚴重衝擊。但華潤啤酒經受住了這場考驗，面對疫情困擾，華潤啤酒在危機中找新機，於變局中開新局，在疫情防控期，把握一切機會，加速產品、渠道、市場的高端化建設；同時，通過成

本控制和生產、經營、銷售三個方面的精益管理，使得公司效率和效益大幅提升。

「因此，儘管2020年—2022年這三年非常艱難，但根據2020年至2022年中期的業績數據顯示，我們不僅平穩地度過了這三年的疫情期，還在這三年創下了華潤啤酒發展歷程中最快的增速——淨利潤增長達3倍左右，生產效率、產能效率和人均效率提升達2倍多，人員工資普遍提升近1倍，人均效率已經接近世界一流啤酒企業的水平。用我們華潤集團王祥明董事長的話說——華潤啤酒近年來的變化是「翻天覆地」的。侯孝海說。



華潤啤酒產品全家福

六年改革創新 看華潤啤酒如何直面風險與挑戰

在華潤啤酒華麗蝶變的背後，是侯孝海帶領企業敢於直面風險、勇於改革創新的不凡歷程。

侯孝海坦承，這六年，風險和挑戰時刻存在。

第一個三年，主要的風險和挑戰集中在淘汰落後產能、產能優化方面。員工會不會支持？政府會不會支持？股東會不會支持？國家會不會支持？這是刀尖向內進行改革的最大風險。而這項改革最終得以順利進行的原因，在於企業順應了國家提出的供給側結構性改革的號召，改革就有了底氣。

在此基礎上，股東堅決支持，員工也明了趨勢、願意響應號召，企業為員工提供了行業最好的安置條件；政府也順應國家大勢理解支持……在積極穩妥地取得各方支持後，我們的產能優化改革得以順利推進。

第二方面的風險挑戰，就是一旦有事，你能不能

扛得住這個風險、敢不敢扛這個風險？包括能不能扛得住關廠導致的社會風險、改革失敗對企業造成重大損失的風險，公司聲譽受到影響的風險，還有收入、利潤、市值減少、業績很差等風險。

第三就是從嚴治黨和國企黨建的要求，要貫徹好黨中央的精神，要抓好改革工作的各個方面。我們企業改革要面對這麼多工作，你敢不敢承擔別人說三道四的風險？敢不敢承擔對黨中央的精神沒有貫徹落實好的風險？任何一方面沒抓好都會有風險，你能不能撐得住？

所以，壓力其實很大。但作為一把手來講，必須要有責任感、要有對企業的理想和情懷。

第二個三年，考驗又不一样了。

第一就是抗擊疫情。考驗我們兩方面。一方面考驗你的組織能力不具備？是否能夠把中央要求的既要做好疫情防控，又要統籌業務發展的要求做到

位？

第二個就考驗「保生產、穩增長」能不能實現？有沒有這個能力？這就要求隊伍反應速度要極快，執行要極快，對疫情的研判要極快極準，這樣你才能抓住疫情中的增長機會，否則，機會就不是你的。

而這只是基礎。更重要的是信心的問題，你和團隊對疫情是不是防得住？發展的信心不足，其次才是能力。

在這場與疫情和市場交鋒的過程中，通過科學預判或預警，我們認為疫情期有很多機會，就看誰看得準，誰敢去抓。而我們敢於行動的底氣，正是源自前3年改革打下的基礎，才確保了中3年有信心、有能力去抓市場，實現高速發展。

侯孝海：組織重塑讓公司增速加快 發展更可持續

為進一步了解華潤啤酒(00291.hk)此次進行組織架構調整的相關情況，本報記者第一時間向華潤啤酒CEO侯孝海先生進行了求證。

侯孝海表示，發展非啤業務是華潤啤酒「3+3+3」戰略和華潤雪花「十四五」戰略中明確提出的工作目標。我們從第二個3年戰略即2019年開始，就做好了進入非啤酒類業務賽道的準備。

在這一戰略指導下，非啤業務快速推進，進度比預期的更快，進展比預期的更好，非啤業務的整個落地情況也比我們想像的要扎實。通過在景芝一年多的實踐，和金種子三四個月的實踐，加上2023年1月份，我們正式完成收購金沙酒業55.19%股權，華潤啤酒在白酒業務上的基本布局已經實現，白酒板塊已具備一定的規模基礎。

侯孝海表示，在白酒業務已初步成型的情況下，組織架構的調整就變得非常重要。華潤啤酒原有的組織架構已不能適應下一步的發展需求，尤其非啤業務前期的小規模、基礎性、戰略性的組織架構，已不適應下一步工作向運營型、管理型組織轉變的需要，因此我們決定對組織結構進行完善和優化。

「這次組織重組是華潤集團整體重組戰略中的一部分，是華潤啤酒貫徹落實集團「四個重組」工作的重要舉措，集團對此非常重視。通過調整，我們主要完善了白酒業務的管理和組織架構，特別是完善了上市公司的治理、尤其是完善了白酒業務的組織重組，以更好地適應公司業務推進的需要和集團戰略發展的需求。」

「我們這次組織重組，不僅按華潤集團要求對上市公司的組織架構做了進一步的優化和夯實，也呼應了香港資本市場對上市公司組織架構的新要求。」

侯孝海表示，華潤啤酒(00291.hk)作為上市公司，承擔著華潤雪花啤酒和華潤酒業的戰略引領、組織管理和內部控制的職能。這次組織重組對整個業務單元的治理模式也進行了調整，把華潤啤酒整體業務的治理放在了上市公司(00291.hk)，而不再是放在華潤雪花，進一步推動形成了華潤雪花啤酒和華潤酒業兩個專業化管理運營實體。同時，華潤啤酒(00291.hk)還增加了N個職能部門、1個技術研究院、1個學習與創新中心，以更好地為事業部的發展提供支持和服務。

「戰略決定組織，組織決定文化，文化支撐戰略，這是一種雙循環。當戰略制定之後，必須有相應的組織執行；當戰略執行到一定階段的時候，必須有更進一步的、升級版的支持戰略深入推進的組織架構。」

「2020年以來，通過組織重組和再造，華潤啤酒的組織數量、層級、人員的數量得到了大面積的改善，組織效率、管理流程得到極大提升，組織的響應速度、對市場的反應速度更加敏捷，一線執行力大大改善，公司發展得到持續加速，公司效益顯著提升。」

據侯孝海介紹，下一步，白酒業務將由華潤酒業控股實施專業化管理，啤酒業務則由華潤雪花進行專業化運營。它們將分別在各自的行業賽道上，按照事業部運營制的方式來管理業務。

侯孝海表示，華潤啤酒組織重組後，將形成對上市公司管控、法人治理以及承接集團和國家要求的專業化管理響應能力，最終形成上市公司的企業治理專業化及華潤雪花啤酒、華潤酒業的業務專業化、業務管理專業化的治理格局，將更有利於公司的可持續發展。

對於市場關心的侯孝海先生的工作重心會否受此次組織架構調整的影響，侯孝海向香港商報表示，他本人的工作沒有任何調整，還和之前一樣。如果說有什麼區別的話，那就是隨着公司治理架構的不斷完善，他將有更充裕的時間對公司未來的發展戰略、業務的有限多元化、國際化戰略和路徑等進行深入思考。

華潤啤酒「後3年」將進入更加繁榮的時代

2021年以來，侯孝海提出的「啤酒新世界」理論聞名酒業圈。

對未來的啤酒新世界，侯孝海表示，如果企業還在傳統模式下依賴過去的規模增長路徑，那麼轉型會越來越困難，好在華潤啤酒經過六年時間，已經完成了從規模發展的舊世界向質量發展的新世界的轉變。

對於華潤啤酒在啤酒新世界的發展，侯孝海也給出了自己的預期。

「我認為，華潤啤酒整個大高檔的銷量在未來4—5年再翻一倍應該是可以看得見的，利潤也應該有希望再翻一倍。」

侯孝海認為，前面三年疫情期，華潤啤酒可以取得歷史最快增速，那麼2023年—2025年，將是華潤啤酒全面落地「十四五」戰略，特別是落地後3年戰略的最佳時機。尤其在國家疫情防控策略放開後，中國經濟的活力逐漸恢復，消費的動力也逐漸恢復，消費升級會更加持續，中國全球化的進程會加快，開放的質量會逐漸提升。在這種大的背景下，未來的啤酒在品質化、品牌化、高端化的發展方面將進入一個更好的時代。

侯孝海預計，中國經濟將發生三方面變化。第一，疫情防控發生重大變化，我們的經濟活力回來了，消費活力回來了，消費的場景、消費的人群、



(華潤酒業部分產品)

消費的能力、消費的頻次都回來了，這是非常大的變化。

第二，企業成功與否的背景永遠是國家。中國的政治經濟在二十大之後重新開啓了新的發展里程，包括中國式現代化、高水平對外開放等，在二十大之後將更高層次、更加快速地呈現，這種呈現對華潤啤酒的戰略落地是非常重大的支撐。

第三，華潤啤酒走到今天，本身具備的動能和勢能也到了即將噴薄而出的階段，我們高檔酒的基本能量、品牌競爭能力、在渠道和終端所獲得的張力、我們的組織和隊伍所展現的自我學習、自我創造的強大執行能力，都對雪花啤酒未來的發展提供了強力的支撐。

「這對我們來講都非常有利，所以我認為我們的後3年將進入一個更加繁榮的時代。」侯孝海表示。

而據華經產業研究院分析數據顯示，如果按歐美成熟啤酒市場高檔啤酒13%的消費佔比來看，中國高檔啤酒市場未來仍有接近10%的發展空間，對應的市場規模將在2000億元左右。因此今後5—10年，是佔據了92%市場規模的中國啤酒TOP5企業的關鍵發展期，誰能做好高檔，誰就將成為中國啤酒新世界的王者。

兔年伊始 成立「啤酒、白酒」兩大事業部

2023年—2025年，是華潤啤酒(00291.hk)在啤酒新世界中崛起的決定性三年。其前六年的所有努力和付出，都是為這三年及在此基礎上的未來在做準備。尤其是在夯實啤酒主業高質量發展的基礎和初步完成白酒板塊的業務布局之後，華潤啤酒(00291.hk)的一舉一動都吸引著資本和市場的高度關注。

2月2日，在華潤啤酒舉行的新春媒體見面會上，在介紹公司高層分工時，記者注意到，華潤啤酒副總裁趙春武先生將分管華潤雪花，華潤啤酒首席財務官魏強先生將分管華潤酒業。

這是繼今年1月10日以123億元的價格正式完成金沙酒業55.19%股權收購，由華潤啤酒CEO侯孝海出任金沙酒業董事長之後，華潤啤酒在上市公司

的組織架構層面發生的又一重要調整。

公開資料顯示，趙春武先生，今年51歲，於2022年5月獲委任為華潤啤酒副總裁，並同時擔任華潤雪花啤酒(中國)有限公司浙江區域公司總經理及福建區域公司總經理。

趙春武於2003年加入華潤雪花啤酒(中國)有限公司擔任銷售發展部副總經理，先後分別擔任多間附屬公司重要職務，其中包括華潤雪花上海區域公司總經理，江蘇區域公司總經理、安徽區域公司總經理。在此之前，趙先生亦曾任職南京市水產科學研究所、百事可樂、南京英特布魯及箭牌口香糖。趙先生於市場營銷方面擁有約20年經驗。魏強先生今年52歲，於2021年11月擔任華潤啤酒

執行董事及首席財務官，並擔任華潤啤酒多間附屬公司董事。魏強先生於2007年加入華潤雪花啤酒(中國)有限公司任職逾20年。

魏強先生於2021年5月至2021年12月期間擔任公司財務總監，及於2002年1月至2021年4月分別擔任公司總經理助理、財務部總經理、財務部副總經理及發展部副總經理，具有豐富的啤酒和快速消費品業務管理經驗，於財務管理和投資併購領域經驗豐富，熟悉國內外不同會計準則。