

华润雪花的猫步 凭什么敢说打造全国品牌？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_8D_8E_E6_B6_A6_E9_9B_AA_E8_c123_288391.htm 雪花总幻想自己成为一只率领群猫一统江湖的老虎，遗憾的是，猫长大了也会变成虎，要真正实现雪花的江湖梦，也许不是一开口就可以实现的。2005年11月，华润雪花啤酒总经理王群先生与笔者在清华大学经管学院礼堂，就华润雪花的发展历程与资本战略，进行了交流，清华的学子们，谓之为“财评人PK企业家”。下文，就是笔者在这次“PK企业家”中的主要观点。这些观点，有些是针对华润雪花的短板而去，如果因此可能引起华润雪花员工与王群先生的不快。毕竟，财经业者作为局外旁观者，对企业的发展与资本的轨迹，往往有不同于企业家的独立见解。但是，我们在了解这些见解的基础上进行充分的沟通，结果往往是有利于企业健康发展的。模仿和黄与GE雪花上的宁高宁印迹 要看透一个人，首先你必须了解他，你应该知道他的性格特点、家庭背景、他做过的事情，这样一来，你就能预测他的未来。企业研究也是一样。我们研究企业，也需要从企业的控制股东背景，企业的创始人背景，企业的创业经过，这些类似的角度来观察和收集信息。企业是由一个个企业家领导的，它的行为处处体现着企业家的意志，这就决定了企业其实也是有性格的，就和放大了的人格一样生动，不是一堆死数据，这就是企业的资本性格。在王群清华大学的精彩演讲之中，王总开口闭口总提到“老板”，似乎自己不是老板。其实这是个华润系人马的老问题，黄铁鹰、王石也曾下意识的频繁使用这个词。难道这些知名

企业家本身不是老板？在华润系，答案是否定的。华润系几十家大公司里，只有一个人，可以自称老板。几万员工，从黄铁鹰、王群、宋林往下，都养成了下意识地使用“老板”称呼他的习惯。这个人，就是宁高宁。当你越深入地研究华润雪花啤酒，你就越发地感觉，你的眼光离不开宁高宁，虽然宁高宁先生从来没有在华润雪花担任任何行政职务，虽然他离开了华润，但是，他的影子可以说无处不在。而华润雪花的资本性格的核心，就是宁高宁的性格。因此，要了解华润，你首先需要了解的是宁总本人的信息。宁高宁是以行业领袖地位为个人最大追求，还是以股东回报最大化为个人最大追求？他的标准答案是以股东回报最大化为最终追求，行业领袖地位只是这个过程中的副产品，从来不是他的目的本身。换句话说，他是一个“从鸡蛋到导弹”什么赚钱快就做什么的人。在宁高宁的偶像中，他提到两个人：一个美国人叫杰克韦尔奇，一个中国人叫李嘉诚。这两个人有一个共同的特点也从来不把事业专注在某一个行业上，他们都是综合多元化企业的成功者，无论是和黄还是GE，也是什么赚钱做什么。宁高宁在接手华润时，手里有什么武器？可以说什么像样子的实业基础也没有，他有的就是一个买空卖空的控股平台上市公司。说的好听点，这个叫做“连接中港两地的资本运作平台”。那怎么玩呢？它要来内地收购产业资源，就像水果贩子去农村收购果农的苹果一样，然后零售给香港的国际投资者。因为香港的上市公司，直接融资的环境很宽松，不需要什么政府审批之类的，而内地的实业企业又上市融资无门。这就给华润提供了前所未有的良好环境，这种批发零售企业的业务，就是华润系的拿手好戏。那么华润的

业务给人一个什么样的直观印象？我们可以看看华润创业今年的年报封面，图中四个部分代表了华润的四大支柱产业，撕裂的一角，似乎预示着华润的灿烂明天。这种企业布局直观的感觉就是四分五裂。是的，这个四分五裂，不是贬义，是形象地说明了华润的业务特点多元化，主要业务彼此之间没有任何产业链上的联系，只有资本联系。这也使华创更像一家投资银行。当然，这种四面出击的投资性企业发展思路，更多地是依靠了内地与香港资本市场信息不对称所提供的制度优势，宁高宁心里很清楚这种优势，会随着内地的开放而不再具有可复制性。因此，宁高宁多次强调：“华润最大的问题就是以前的成功模式是不可复制的”。既然如此，那么赶上了好时候，通过不可复制的模式得到了第一桶金的华润，自然要拿钱去弥补它的短板大肆并购实业资源。那么，宁老板这些年都收购了些什么资源呢？我们来看看华润系的全家福，我们看到它所涉猎的实业领域之大，行业之杂，层次之高，非常类似GE或者和黄，宁高宁在复制他偶像们的成功足迹，而且，早已经走得很远了。那么，作为华润嫡系的华创，它更不是一家单纯的实业企业，它也是一家多元化的投资类企业一家类金融控股公司，我们看华创的业务分布图，啤酒业只是它五大投资之一；另外的超级市场、纺织、食品、石化行业也举足轻重。绿色对勾勾出来的，就是雪花啤酒的比重，我们看的到，它并不是唯一的，也不是最重要的业务，它只是宁老板棋盘上的一个棋子。图3：华创的业务分布图再看华创一年的大事记录，我们能发现买卖企业的股份才是它的主要业务。这就是华润系的宁高宁印记，今天虽然宁总离开了，但是他十几年在华润的积累可以说早已深入

骨髓，挥之不去。图4：华创一年的大事记 华润雪花与其他啤酒巨头的对比 那么，现在比较流行的一个说法是：华润、青岛、燕京是啤酒业的三大巨头，专家们都喜欢把这三家企业做对比，我们今天也按部就班。按照我们的企业资本性格说，对比企业，首先要对比它的领袖。我们通过对比宁高宁与另一个啤酒巨头老总的简历，就能清晰地发现他们的区别：大家看下面的图，宁高宁的经历与教育，与青岛啤酒金志国的区别之大，宁总是一个财务专业的资本运作高手，而金总是啤酒厂的员工一路做上来的，直到酒厂厂长、集团总经理。这种区别，也是华润雪花和青岛啤酒、燕京啤酒发展之路的区别。图5：宁高宁与青岛啤酒金志国的经历教育比较

要说清楚华润啤酒与其他两个啤酒巨头的本质区别，那就需要先讲一个故事，这个故事的版本是宁高宁先生最先讲的：“从前山里有一只狼和一群猫，狼想吃猫，但是又怕猫联合起来，于是决定先吃掉一个试试看，它吃了一只猫，没事，就慢慢地把所有的猫都吃了。后来，狼遇到一只虎，它以为这是一只大猫，就扑上去，结果被虎吃了，猫大成虎，可以吃掉狼。”华润要做的，就是通过收购合并国内的小啤酒企业猫，打造出来有国际竞争力的超级啤酒巨头虎。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com