

沈阳华润雪花啤酒有限公司

开栏语:并购重组对于优化资源配置、促进产业升级、提高市场效率具有重要意义。今年以来,从新“国九条”到“科八条”再到“并购六条”等,随着一系列利好政策落地,资本市场并购重组进入活跃期。今日,本报开启这一专栏,旨在聚焦上市公司并购重组重要案例,关注其如何坚持问题导向、顺应市场需求,通过并购重组“拓宽”“加长”产业布局,扩大业务规模,实现提质增效和转型升级。

华润啤酒三十年并购“闯天涯”

■本报记者 谢岚 见习记者 梁傲男

今年以来,超千起并购事件涌现,如何实现“1+1>2”,是并购企业要考虑的问题。

华润啤酒(控股)有限公司(以下简称“华润啤酒”)拥有30年的发展史,见证了中国啤酒行业的转型升级、锐意进取,也是中国啤酒产业集约化发展的重要推动者。而“并购”是华润啤酒做大做强的重要核心能力。

近日,《证券日报》记者走进华润啤酒,挖掘一桩桩并购背后鲜为人知的故事,这些故事彰显了华润啤酒的战略意图,以及把上百起并购融为一个“大家庭”的组织能力和整合能力。

以百起并购实现规模化发展

华润啤酒30年的发展可分为两个阶段:前二十年通过并购上百家啤酒企业完成了规模化发展;此后,2015年上市公司华润创业剥离非啤酒业务更名为华润啤酒(控股)有限公司,2016年至今,在新的领导班子带领下,华润啤酒高质量发展迈入快车道。

先来看规模化发展时代的华润啤酒。1993年,时任华润创业总经理的宁高宁,觉得啤酒是一门不错的生意,于是在沈阳华润三洋压缩机有限公司落户沈阳时,宁高宁提出附带收购沈阳啤酒厂的需求。

那时,中国啤酒产量高达1200万吨,仅次于美国,已经是世界第二大啤酒大国。但行业也面临着数量多、管理乱、竞争无序、普遍亏损的复杂局面。而华润的出现,加速了中国啤酒产业的集约化发展。

1993年12月16日,华润创业与沈阳啤酒厂举行签约仪式,合资成立沈阳华润雪花啤酒有限公司,华润啤酒正式踏入啤酒江湖。

“华润做啤酒的第一步并购选择了沈阳啤酒厂,这是开篇之作。”华润啤酒董事会主席侯孝海对《证券日报》记者表示,沈阳啤酒厂的历史文化、技术能力和品牌价值资源都很好,这个并购非常棒。

将沈阳作为根据地后,华润啤酒开始开疆拓土。1995年公司收购大连渤海啤酒厂(以下简称“大连渤海啤酒”),并成立大连华润啤酒公司(以下简称“大连华润啤酒”)。

值得一提的是,大连渤海啤酒当时在大连本地的市场份额仅有15%,它有一个强大的竞争对手——大连棒棰岛啤酒公司(以下简称“棒棰岛啤酒”),后者占据当地70%的市场份额,销售量是大连渤海啤酒的5倍。

据华润啤酒相关人士介绍,当时华润啤酒向棒棰岛啤酒抛出了橄榄枝,但后者认为其在大连待不了两年就会退出,因此拒绝了公司提出的合资提议。

合资不成,接下来就是正面竞争。华润啤酒创始团队用了3年时间,改变了大连啤酒市场格局,大连华润啤酒占据的当地市场份额从最初的15%变成了70%。

2001年4月份,华润啤酒成功收购了棒棰岛啤酒。

“当时,很多员工都哭了。”侯孝海将此次收购看作是华润啤酒真正步入发展快车道的开始。“这次收购说明了华润拥有了经营啤酒的能力,拥有了一支能打胜仗的啤酒专业管理团队,也证明了华润进入啤酒行业后还能继续并购整合,所以这是一次标志性的收购。”

据《证券日报》记者了解,华润啤酒一直在探索市场扩张的战略:

如何拓展啤酒版图?下一个工厂究竟在哪里?经过实践探索,华润啤酒摸索出了“蘑菇战略”——在一个区域内先种一个“蘑菇”(并购工厂),然后依托工厂深耕区域市场,建立自己在区域市场较强的地位和市场份额;然后,在150公里之外的地方再种一个“蘑菇”,再做大,当“蘑菇”由点连成片后,就变成了一个“大蘑菇”。

以“蘑菇战略”为指引,华润啤酒从沈阳出发,一路“飘”出东北,经过华北,由蜀入皖。经过七年并购,到2000年时,公司旗下的啤酒厂达到8家,总销量为104万千升。

有了“蘑菇战略”的成功,2001年至2005年,华润啤酒开启了“沿江沿海”战略。第一站落子黑龙江,2001年4月份,华润啤酒并购黑龙江新三星集团股份有限公司,成立黑龙江华润新三星啤酒有限公司;10月份,华润啤酒和四川蓝剑集团(以下简称“蓝剑啤酒”)合资成立四川蓝剑啤酒有限公司(以下简称“华润蓝剑啤酒”)。

在“沿江沿海”战略下,华润啤酒通过并购迅速进入湖北、浙江、江苏等地,并在广州自建工厂,自此,华润啤酒成为了一家全国性企业。

值得一提的是,华润啤酒并购蓝剑啤酒,让公司实现了一次大飞跃。

据了解,1997年10月份,华润啤酒通过收购绵阳太啤啤酒,正式杀入四川市场,与当时四川最大的蓝剑啤酒展开了正面交锋。在4年的激烈交战中,双方都付出了沉重代价,最终握手言和,合资组建华润蓝剑啤酒,涉及金额达20亿元。此后,华润蓝剑啤酒迅速在四川范围内陆续建起了13个啤酒厂,初步完成在四川啤酒市场的第一集团军。

事实上,华润啤酒的每次并购,都是围绕企业发展版图进行的。例如,收购外资品牌江苏霸王啤酒,不仅让华润啤酒跨过长江,进入长江以南,也给华润啤酒注入了更多的全球化啤酒生产酿造和市场管理能力。并购金威啤酒,让华润啤酒在华南立住了脚,同时还给华润啤酒带来了天津工厂、西安工厂和成都工厂,这使得华润啤酒的生产布局更加优化,更加合理。

中国酒业协会秘书长何勇在接受《证券日报》记者采访时表示,在啤酒资本化最热的阶段,平均每年投入啤酒产业的内外资可达800亿元,推动了产业的规模化、集约化发展,而华润啤酒则是啤酒产业集约化进程中的重要力量。

华润啤酒规模化并购在2013年收官。“并购给了华润啤酒在中国规模化成长的翅膀,迅速做到全国销量第一。”侯孝海如此表示。

“雪花”如何闯天涯?

华润啤酒凭借资本运作实现了啤酒版图的扩张,但同时公司也面临着新的挑战。

通过并购,华润啤酒学会了如何酿酒,如何卖酒,但这些远远不够,并购后的人员整合是华润啤酒面临的新课题。

并购蓝剑啤酒,华润啤酒花了大力气。然而,在华润蓝剑啤酒成立之初,从竞争对手到同事,两支队伍之间的摩擦不断。如何解决“你们华润,我们蓝剑”的问题,摆在了华润啤酒管理层面前。

为解决上述问题,华润啤酒在当时推出了“华润蓝剑说”方案,在选人用人、业绩孰优孰劣等方面,以“公”字为准,同时提出管理风格无好坏,将两种管理风格融在一起。合资第一年,华润蓝剑啤酒实现利润1.05亿元,四川也成为了华润啤酒丰厚的利润贡献区。

资本是一把双刃剑,用好了会实现“1+1>2”的效果,反之则会带来反噬作用,拖累企业的发展。“华润蓝剑说”是华润啤酒在并购公司融合和管理方面的一个典型案例。对于华润啤酒来说,拥有了几十家工厂后,面临的重大问题是如何管理和统一品牌。

2002年大年初四,在深圳,时任华润(集团)有限公司董事长的陈新华和总

经理宁高宁与36位高管用一种“行动学习”的方法做研讨,讨论的议题就是华润啤酒的战略方向在哪?会后,宁高宁发表了两篇文章《孩子的名字是品牌》和《二十六只猫和一只老虎》。

虽然华润啤酒都是围绕啤酒产业进行的并购,但是每个工厂有自己的品牌。那么,是将所有品牌保留各自为战,还是有一个统一的全国品牌?在宁高宁看来,没有品牌的公司是不能长期发展的。

什么是全国品牌?谁能担当全国品牌?侯孝海给了全国品牌一个定义,即三条原则:销量足够大,规模足够大;在全国中国都能看到,买得到;在消费者当中的品牌知名度排在全国前三位。

后来,华润啤酒将“雪花啤酒”作为全国品牌推广,并以“畅享成长”为slogan(口号)。而在啤酒品牌升级探索中,助力“雪花”走向百姓家的品牌营销当属“勇闯天涯”。

侯孝海主导的“勇闯天涯”,是针对目标人群精心演绎和讲述的第一个品牌故事,开创了集品牌形象、品牌活动、同名产品“三位一体”的营销模式。“勇闯天涯”的品牌营销,成为啤酒行业发展史的经典案例。

而宁高宁讲述的《二十六只猫和一只老虎》的故事,则将华润啤酒的26家啤酒厂比作“26只猫”。只有把“26只猫”变成“一只老虎”,华润啤酒才是真的强大。而变猫为虎,重要的是要有虎的身形(组织)、虎的威力(能力)。

2002年6月份,华润啤酒管理总部从沈阳迁至北京。同年,确立了新时期总部的管理架构。次年,根据业务需要调整为“总经理+财务总监+技术总监+市场总监+人力总监”的班子机构。

这次组织架构设立,让华润啤酒能在各地区市场上,以最快的反应速度应对激烈的竞争,又在管理上加强了统一性,集“二十六只猫”的合力壮大成“虎”,发挥集体力量,推动了公司在这一时期的快速发展。

在规模化发展时代,华润啤酒在“资本+品牌”的合力下取得了突飞猛进的发展。2013年,华润啤酒创下“双千万吨”(公司销量及雪花啤酒销量)的纪录,成为名副其实的啤酒行业巨头。

做世界一流酒企

华润啤酒从规模化发展到高质量发展阶段,“并购”一直伴随其中。

2016年,侯孝海全面执掌华润啤酒,并提出了“3+3+3”的9年战略,首个三年(2017年至2019年)“刀尖向内”自我革命,关停低效落后产能。第二个三年(2020年至2022年),质量发展,开启高端化发展;第三个三年(2023年至2025年)则是决胜高端,赶超竞争对手。

如何实现上述战略目标?华润啤酒一边自我革命,一边举起并购利器,通过外延式并购协同发展。

2018年8月3日,华润啤酒宣布,其直接控股股东华润集团(啤酒)有限公司(以下简称“华润集团(啤酒)”)与喜力啤酒(Heineken, HEIN.AS)(以下简称“喜力”)达成战略合作关系。华润集团(啤酒)拟向喜力出售40%股份,对价243.5亿港元,华润创业有限公司拟以4.636亿欧元购买0.9%的喜力股份。与此同时,华润啤酒收购喜力中国区现有业务,并与华润啤酒在中国境内的啤酒业务融合。

有了喜力中国的加入,华润啤酒的高质量发展插上了腾飞的翅膀。“这次并购解决了华润啤酒高端化国际品牌缺失的问题,形成了‘中国品牌+国际品牌’的高端品牌组合群。收购之前,华润啤酒的高端品牌又弱又少,收购之后变成又强又多,这次收购一举改变了品牌的弱势,也解决了高端化能力和国际品牌管理能力的弱项。”侯孝海如此表示。

华润啤酒并购喜力中国的背后,也有一段曲折的故事。

据侯孝海介绍,华润啤酒在并购喜力中国项目时,还面临着资本市场市值的变化,谈判之初,华润啤酒的市值不足600亿元,谈着谈着就到了1200亿元,如何找到一个基准合理的价格,对双方股东都是挑战。

然而,让华润啤酒管理层意外的是,双方的价格谈判仅用了“十分钟”。最终,华润集团(啤酒)以约243.5亿港元的总现金对价,向喜力配售相当于公司已发行股本40%的新股。

通过并购喜力中国,华润啤酒不仅探索了一条高端化发展道路,还解决了华润啤酒走向国际化和全球化的问题。

2023年,喜力啤酒在中国的销售量达到60万千升,为华润啤酒运作喜力啤酒第一个五年计划画上圆满的句号。华润啤酒在拥有“中国品牌”和“国际品牌”双品牌组合的同时,其推出的“喜力星银”产品不仅在中国销售,也被喜力推向全球市场销售。

高端化发展突飞猛进的同时,华润啤酒又提出了“做世界一流酒企”的战略目标。新目标有了,如何做?历史悠久的中国白酒自然也是其重要的布局内容。2020年,华润啤酒成立华润酒业控股有限公司,将触角伸向白酒。

“做白酒也是基于对公司未来战略的讨论做出的选择,通过对中国啤酒市场未来走势的判断,公司决定围绕酒精类产品和饮料做‘有限相关多元化’的发展。”华润啤酒副总裁、华润酒业控股有限公司总经理魏强对《证券日报》记者表示,选择标的时,公司确定了“区域强势品牌、特殊香型、有老酒资源、有融资渠道(上市平台)”四个指标。

截至目前,华润啤酒控股和管理的3家白酒企业分别为贵州金沙窖酒酒业有限公司、安徽金种子酒业股份有限公司和山东景芝白酒有限公司。华润啤酒开启了“啤+白”双赋能双赛道发展模式,为公司高质量发展架起了新的增长曲线。

“做世界一流酒企”,华润啤酒除了在业务版图上的扩张外,在供应链上下游也积极承担龙头企业的社会责任。我国的啤酒生产主要依赖进口大麦,这不仅不利于我国大麦行业更好发展,同时对中国啤酒产业的发展造成诸多制约。为此,华润啤酒积极投身“国麦振兴”工作中,致力于构建具有中国特色的啤酒大麦产业链体系。

据《证券日报》记者了解,截至2023年,华润啤酒已完成3000亩国产大麦试点种植收获工作,100余人参与其中。华润啤酒持续不断探索国产啤酒大麦的振兴之道,预计2024年于内蒙古及苏北等地区国产大麦种植面积将会超过5万亩。目前,华润啤酒的产品体系中,以国产大麦酿造的星十四啤酒已经面世,在不久的将来,国内消费者可以尝到中国自己“种”出来的啤酒。

30年发展,华润啤酒勇闯天涯,从“并购王”做到了“利润王”(2023年公司营收389.32亿元,公司股东应占溢利51.53亿元)。站在新的历史节点上,作为企业掌舵者,侯孝海给出了新的定位,“下一个30年,华润啤酒将进入到一个数字化、价值化、人文化、绿色化和健康化发展的新阶段,今天华润啤酒高质量发展的产品和服务,未来会变得更加生态化和健康化。”

如今,三十而立的华润啤酒向“世界一流酒企”吹响了号角,在未来的发展中,华润啤酒将如何续写并购篇章?业界拭目以待。

产业并购大时代来临

■梁傲男

今年以来,一系列支持并购重组的政策相继出台。4月份,新“国九条”对活跃并购重组市场作出重要部署;9月份,证监会发布《关于深化上市公司并购重组市场改革的意见》。从地方来看,10月份以来,已有上海、广东、安徽、四川、湖南、湖北等多地发文支持上市公司并购重组工作。

随着政策红利不断释放和市场生态持续优化,资本市场并购重组持续活跃。据笔者不完全统计,截至12月14日,年内已涌现1415起并购事件。

在产业升级和转型的背景下,企业通过并购来实现资源整合、技术升级和市场拓展。特别是对于一些传统行业来说,并购可以引入新的技术和管理模式,推动产业的转型升级,实现企业自身的高质量发展。

以华润啤酒为例,其通过上百起的并购案,不仅壮大了自身规模,也加速提升了啤酒产业的集中度。此外,华润啤酒围绕酒产业链并购白酒企业,彰显了多元化布局寻找新增长曲线的发展战略。

当前,产业并购潮起,中国经济高质量发展的画卷徐徐展开。但是,不是所有的并购都能实现“1+1>2”的效果,在笔者看来,买好了不是

本领,把买好的企业做起来才算成功。一起成功的并购案,一定要有好

的策略和较强的并购整合能力。首先,上市公司并购重组应该从企业发展战略出发,做好战略方向梳理,确定好并购画像,避免盲目并购。战略对了,并购只是手段。

其次,上市公司切勿盲目追求规模扩张,而要更加注重并购的战略协同性和财务可行性。并购企业要精心安排并购方案,注意规避违约风险。

种种迹象表明,产业并购的大时代已然来临。企业需要紧跟时代步伐,积极把握并购机遇,实现自身的快速发展和转型升级。

图1 沈阳华润雪花啤酒有限公司老厂正门
图2 华润啤酒蚌埠工厂生产线
图3 雪花大厦
图4 华润啤酒武汉工厂“醒”生产线

企业供图
梁傲男/摄
企业供图
梁傲男/摄