

做大：打造资源整合新优势

——专访青岛饮料集团董事长张正欣（下）

在中国饮料行业，崂山矿泉水和华东葡萄酒双双的闻名遐迩，不仅仅是因为两大品牌的久远厚重和品质卓越，更是因为近年来两者历尽劫难，从濒死到新生的复活传奇。近日，青岛饮料集团董事长、党委书记张正欣，就未来两大品牌的上市做大路径以及新形势下品牌发展战略与笔者进行了畅谈。

青岛饮料集团旗下拥有崂山矿泉水、华东葡萄酒、青岛葡萄酒三大品牌，其中崂山矿泉水位居中国矿泉水行业第二位、出口量稳居全国第一位；华东葡萄酒位居中国葡萄酒行业第四位，截至目前，崂山矿泉水销售同比增长27%，华东葡萄酒销售同比增长23%，双双创下历史新高。虽然两大品牌年年实现大幅增长，但是由于受到资源限制，一直面临着规模效益的瓶颈。

“矿泉水是一种稀缺的自然资源，葡萄酒有着‘三分工艺、七分原料’的行业金律，为了合理保护、开发崂山矿泉水资源、培育优质的酿酒葡萄，青岛饮料集团早已未雨绸缪，担当起企业的社会责任，投入巨资对矿泉水资源和葡萄种植资源进行了整合、开发利用，一是保证产品的品质，二是保证原材料跟得上企业发展扩张的需要。”张正欣对笔者说，“立足未来几年崂山矿泉水和华东葡萄酒上市的需要，我们必须创新思路，加大行业、产业资源整合力度，抢占资源高点。”

整合“地下” 启动“地上” 崂山矿泉水规模裂变在即

据史料记载，从1905年德国商人马牙在古树怀抱中意外地发现“刺猬井”，到上个世纪法国达能集团和中国地质科研人员联手在崂山仰口竹岚山返岭一带深达117米的花岗岩层地下，打井勘探出世界上品质最好的锶—偏硅酸复合型优质天然矿泉水水井——世界闻名的崂山2号、3号井以来，珍稀的资源产能一直是崂山矿泉水发展的最大瓶颈。“由于矿泉水是一个天然形成的过程，资源极为稀缺。每一口井的出水量都受到严格的限制性开采保护。为了满足市场的需求，近年来我们一方面不断加大了对矿泉水资源的整合力度，收购部分小厂的优质水源地，一方面将目光投向了一直处于‘闲置’状态的崂山天然水，通过地上、地下的联动发力，加大对崂山水资源的综合利用，为品牌快速做大做强奠定资源基础。”张正欣表示。

笔者在采访中了解到，多年来，珍稀的崂山矿泉水资源一直处于被小厂杂牌军过度开发的蚕食中，行业混乱，消费者饮用水安全得不到保证。痛心于崂山矿泉水的破坏性、浪费性开发，张正欣主动担当起了崂山矿泉水“守护神”的社会责任，按照“战略整合、分步骤保护性开发”的原则，投入巨资加大了对水资源的整合和保护，加强了水资源基地建设。目前集团已经拥有了崂山仰口、北龙口、峭峰口、峭东口、峭石口五大生产基地。尤其去年集团斥资1亿打造的峭峰口基地，投入近4000万元引进了世界上最先进的生产线——德国克朗斯矿泉水生产线，使崂山矿泉水的产能一举迈上了新台阶。今年，崂山矿泉水第六大生产基地——峭水口生产基地正在紧张筹建中。在未来的三到五年内，集团规划再建四大现代化绿色生产基地，形成崂山矿泉水十大生产基地、年产过千万吨的规模，奠定打造中国天然矿泉水的顶级品牌的水源基础。

在全面整合开发地下崂山矿泉

水资源的同时，今年上半年，张正欣将目光瞄准了存量丰沛的崂山天然水资源。大规模开发利用崂山天然水将成为崂山矿泉水百年历史上的标志性战略，也是推动崂山矿泉水一举实现跳跃式大发展的重大转折。

“目前国际国内饮用水市场主要以天然矿泉水、天然山泉水、矿物质水和纯净水为主。随着人民生活水平的提高和科学饮水观念的树立，消费者更倾向于‘天然、营养、无公害、绿色’的用水理念，人工添加矿物质水和纯净水的市场正在萎缩，天然水将成为消费者的首选。”张正欣向记者分析到，“青岛崂山地区的天然水资源丰富，清澈甘甜，是国内不可多得的优质水，某些外地品牌的水源现状都无法与崂山的生态环境孕育的天然水相媲美。受地域矿泉水资源的限制，崂山矿泉水难以有突破性发展，我们必须改变现有产品思路，充分发挥优良的崂山天然水资源，从根本上解决大规模生产的难题，实现规模化效益。目前，我们已经进行了崂山天然水项目可行性调查评估，拟引进战略投资者，投资上百亿元，新建1000万吨崂山天然水及饮料项目，通过‘盘活’崂山天然水，把崂山矿泉水公司建成国内乃至亚洲一流的天然饮用水企业。”

“深知海上长生药，不及崂山第一泉”。涌出地表的崂山泉水形成了星罗棋布的崂山水库，环境清幽，湖深水沛，水色澄碧，其中，位于崂山西麓城阳夏庄的崂山水库和位于峭山区沙子口的大河东水库等都是很好的大规模建厂地区。青岛饮料集团在两地建厂、开发崂山天然水的诸多事宜正在紧锣密鼓地洽谈中。

“从1998年的年产量不足1万吨，到2009年销量突破30万吨，随着未来崂山矿泉水十大生产基地的打造和1000万吨天然水的项目启动，崂山矿泉水即将迎来百年历史上的大发展，步入崭新的发展黄金期。”张正欣充满信心地表示。

“三分工艺，七分原料”。从一定意义上说，一瓶高品质的葡萄酒是大自然可遇不可求的恩赐。也正因此，葡萄酒一直是酒中的贵族，优雅从容地游走在品类林立的酒世界，赢得了中外消费者的喜爱。

数据显示，今年上半年葡萄酒行业景气度依然高企，众多投资机构在各酒种中最看好葡萄酒，认为中国葡萄酒消费刚刚开始普及，未来几年行业依然能够维持两位数以上的产销增速。“在中国葡萄酒行业，专注于高端定位很难，但是我们坚持了下来。25年来，华东从优质葡萄种植基地、高级酿造技术研发、高雅酒庄文化体验、高端品牌经营策略四个维度同步推进，不仅实现了年销售量与销售收入较1999年分别增长1876%和1958%经营奇迹，各项综合经济指标也从全国的第30几位上升到2009年的第4位，进入中国葡萄酒产业的第一梯队。更为重要的是在国内葡萄酒市场上牢固树立起了高端品牌形象。在机构的眼中品质卓越，堪称未来一家完美的上市公司。”与不同的投资机构洽谈接触中，张正欣同样惊喜地发现了华东葡萄酒的新潜质——完全具备了上市条件。

对于华东葡萄酒的做大之道，张正欣表示，和矿泉水一样，葡萄酒同样有着特殊的“源产地”属性，在这两个行业里做品牌，胜负在一定的意义上从产品的源头就能决出。因此，青岛饮料集团不惜巨资加大力度，像保护珍稀的矿泉水资源一样，抢占优质的葡萄种植基地。“由于酿酒葡萄

的种植与收获是一个自然缓慢的周期，我们一直盯着青岛大泽山、烟台蓬莱等国际上知名的传统葡萄种植区，加大了圈地的步伐。可以说，为了保证产品原料品质，为了保证两大品牌可持续发展的后劲。这些年，我们主要的资金都用在了水源地整合保护和葡萄种植基地上，这是一个立足当前、放眼未来的漫长的培育过程，也是我们为青岛应尽的社会责任和品牌责任。”张正欣对笔者说，“尽管市场竞争激烈，快消品市场推广费用逐年攀升，但是我们对产品源头的培育始终没有放松，并且逐年加大了投资，因为这是品牌决战未来大市场的资本，是品牌生命常青的源头活水，更是打造高端品牌的核心制高点。”

华东·百利酒庄是英国人百利先生于上个世纪80年代建造的葡萄酒酒庄，这是中国第一家按国际酒典标准生产单品种、产地、年份高级葡萄酒的企业。国内其他酒庄则是近五六年才兴建的。高起点创建的千亩酒庄，遍植几十种国际最名贵的酿酒葡萄，成为华东葡萄酒打造高端品牌的名贵基因。

近年来，为了传播葡萄酒文化，开创高端品牌体验营销，青岛饮料集团一直在加大对酒庄的改造升级，2008年5月份，历时两年、斥资精心打造的百利会所华丽亮相。百利会所优雅奢华、尊贵私密，以高品质品牌体验，主攻国内高端葡萄酒市场。

华东投资3亿元精心打造的蓬莱万亩葡萄种植基地地质条件极为优越，符合酿酒葡萄生长的“3S法则”，是不

打造三大葡萄种植基地 华东葡萄酒疾进全国市场

可多得的优良葡萄产地。2009年10月，蓬莱万亩葡萄种植基地进行第一次葡萄采摘，根据化验，其生产的葡萄糖度、香气和单宁含量均达到了优质葡萄标准。当年，万亩葡萄基地一期万吨发酵中心正式投入使用，出品华东·猎王谷酒庄中高档葡萄酒，市场反响良好，华东葡萄酒生产规模借此实现了历史性的大突破。

张正欣透露，今年，华东蓬莱万吨发酵中心二期工程将开工建设，下一步华东还将进一步扩大蓬莱葡萄种植基地，继续在最优质的葡萄种植地区“攻城掠地”，在崂山选址斥资筹建华东葡萄酒公司第二大酒店——华东·骑士酒庄，出品华东·骑士酒庄系列高端精品酒庄酒。

由于葡萄酒独特的产品特点，业内对葡萄种植资源的抢占也是步步升级。在寸土寸金的葡萄酒资源战中，华东葡萄酒同样赢得了进军全国的先机和资源保障。

“2010年是华东葡萄酒公司的突破年和品牌发力年，我们精心打造了青岛华东·百利酒庄和蓬莱华东万亩葡萄种植基地和万吨发酵中心；以华东·华东庄园、华东·百利酒庄三大品牌为主，重点投入重点建设，同时重点推进华东酒庄、华东·骑士酒庄和华东·猎王谷酒庄三大衍生品牌的品牌建设，继续做深、做专、做强、做大葡萄酒这一核心主业，打造中国最顶尖的葡萄酒品牌。随着未来上市工作的启动，借力资本的翅膀，华东之梦将以更短的时间、更快的速度变为现实。”对于华东葡萄酒的未来，张正欣胜券在握。

整合资源 资本运作 用乘法做大青岛食品饮料行业

步优化资源配置。”

2010年7月7日，青岛饮料集团董事长张正欣再次以强烈的使命感和责任感“上书”市委、市政府，表达了面对崭新的市场机遇，通过整合食品饮料行业资源、优化产业结构升级、做大食品饮料行业的战略构想。

在请示报告中，张正欣以专业的眼光分析了行业资源整合升级形成的综合竞争优势，“一方面，从国际跨国公司 & 国内同行业三强的现状来看，因食品和饮料销售渠道相同，食品和饮料企业都是同属于一个集团。另一方面，从整合优质资产，实现资源共享，产品互补，共同利用已有的销售网络出发，完全有必要对青岛的食品饮料行业进行重组，发挥饮料集团的综合优势和品牌影响力，募集和吸引各种投资及融资上市，以资本运营推动名牌产品产业化、规模化、效益化，带动产品结构的全面调整升级，集中资源优势重拳出击，促使其更快地向具有国际知名度的品牌发展，从而使青岛食品饮料这个传统的行业实现跨越式的发展。”

2003年，张正欣第一次“上书”市领导，主动请缨盘活已经退市整整十年的青岛葡萄酒，通过将青岛葡萄酒“嫁接”到华东葡萄酒多年深耕掌控的市场渠道上，借力华东葡萄酒的先进酿酒技术优势和成熟稳健的企业管理优势，使青岛葡萄酒一复出市场就进入了华东葡萄酒成熟的运营通道和品牌打造平台，从而一举超越了市场对品牌的预热期、认知期、接受

期，取得了销售量30%左右的年均增速。青岛葡萄酒的复出成功，很大程度上依靠的是对细分市场的精确理解和强有力的资源整合能力。

一个企业的发展，最常规的路径是“做加法”，依靠自身的盈利能力扩大再生产，开拓市场规模。但是这种常态的发展模式，显然无法实现大裂变、大发展。反观青岛品牌经济发展的成功经验，从上世纪八十年代创“金花”产品，到九十年代实施新一轮名牌战略，直至发展品牌经济，市委、市政府抓住经济转轨的历史机遇，始终以“有形的手”牵引品牌战略不断升级。青岛市政府通过资产划转、整合重组等多种方式，先后组建了海尔、青啤、海信、双星、澳柯玛等一批名牌大型企业集团。比如利用“海尔”名牌效应，由原来的海尔电冰箱厂吸纳青岛冷柜、空调器、洗衣机等企业后，短短几年时间，海尔的整体规模和经济效益呈跨越式增长，为争创世界级家电名牌奠定了坚实基础。

资源整合能力是一切成功企业最重要的核心能力之一。从世界范围看，一流的企业都具有超凡的整合能力，一个企业能够从多大的范围、多高的层次、多强的密度去组织资源，决定了企业的价值创造能力和发展边界。新时期、新经济形势下，整合资源、规模效益、上市融资、资本运营将使张正欣能够通过加法和乘法的综合运算，推动青岛食品饮料行业发展，做大集团、做大品牌成为青岛这座品牌之都的新期待。



崂山矿泉水仰口生产基地



华东·百利酒庄