

摘要

在经济全球化逐步加深和市场环境复杂多变的 21 世纪，如何保持较强的市场竞争力和提升自己的影响力是企业发展的核心议题，对于竞争激烈的啤酒行业来说更是如此，面对产品同质化严重的啤酒市场，品牌战略逐渐成为行业内各企业发展的核心战略。

中国啤酒市场的广阔前景吸引了外资纷纷进驻，在国内设厂产销，同时积极兼并收购国内的啤酒企业，外资啤酒逐渐成为中国啤酒行业举足轻重的组成部分。通过阅读相关学术文献后，笔者发现国内外学者们对品牌以及品牌战略的研究较多，且都认为品牌战略对企业的发展至关重要，因此各大企业都应重视品牌的作用，这对外资啤酒企业运用品牌战略来解决在华发展的问题提供了较多的理论支撑。笔者将从品牌战略的视角，分析中国啤酒行业的发展现状、行业环境和发展趋势，同时选择百威英博这一外资巨头作为案例研究对象，分析外资啤酒企业在中国发展遇到的问题和挑战，并给出对策建议和得出启示。

在收集和整理了大量啤酒行业的资料和数据后，本文发现中国啤酒行业存在着产销量逐年下降、高端化趋势明显、进口啤酒逐年增加和精酿啤酒发展迅猛的特点，分析我国啤酒市场的宏观环境后也发现我国从政治法律、经济、社会文化和技术环境等多个方面均为啤酒发展提供了较为有利的环境。在这样的市场环境下，在中国发展的外资啤酒企业则面临着行业竞争白热化、啤酒需求侧发生变化和白酒对啤酒市场造成冲击等多方面的挑战。

百威英博作为外资啤酒企业，在其品牌发展的过程中，通过确定品牌定位、塑造品牌形象、维护和传播品牌、积极进行品牌延伸等举措不断进行品牌推广。结合行业发展、企业自身和同业的现状，本文分析得出百威英博的品牌战略所存在的问题：1) 旗下本土化品牌主要辐射中低端客群；2) 部分区域缺少本地品牌，没有客群基础；3) 产品更新速度慢；4) 品牌活动不接地气。

基于上述分析和发现，本文建议，外资啤酒企业应当：1) 提升企业决策执行效率，加大产品开发和品牌延伸创新力度；2) 发挥旗下本土品牌的协同作用；3) 拓展弱势地区销售渠道，提高品牌推广能力；4) 重视品牌形象和差异化服务，提升品牌溢价能力。同时，作为本土龙头啤酒企业则应当充分利用本土优势、学习外资先进经验；国内相对小众的独立精酿啤酒企业加强产品研发力度、强化已有的小众+高端+品质的品牌形象；同时对进口啤酒而言也具有一定启示作用，本文建议其在中国实施差异化战略、拓展销售渠道。

关键词：品牌战略；啤酒行业；外资啤酒；百威英博

Abstract

In the trend of economic globalization and today's complex and changeable market environment, how to maintain strong market competitiveness, how to enhance their influence is the core issue of enterprise development, especially for the fiercely competitive beer industry, in the face of the beer market with serious product homogeneity, brand strategy has gradually become the core strategy of the development of enterprises in the industry.

The broad prospects of China's beer market have attracted foreign capital to settle in, set up factories in China to produce and sell, and actively merge and acquire domestic beer enterprises, and foreign beer has gradually become a pivotal part of China's beer industry. After reading the relevant academic literature, the author found that scholars at home and abroad have studied brand strategy a lot, and they all believe that brand strategy is very important to the development of enterprises, and major enterprises should pay attention to the role of brands, which provides more theoretical support for foreign-funded beer enterprises to use brand strategy to solve problems in China. Therefore, the author will analyze the development status, industry environment and development trend of China's beer industry from the perspective of brand strategy, and at the same time select AB InBev, a foreign-funded giant, as a case study object, analyze the problems and challenges encountered by foreign-funded beer enterprises in China, and give countermeasures and suggestions.

After collecting and sorting out a large number of beer industry information and data, this paper finds that China's beer industry has the characteristics of declining production and sales year by year, obvious high-end trend, increasing imported beer year by year and rapid development of craft beer, and analyzing the macro environment of China's beer market also finds that China provides a more favorable environment for beer development from many aspects such as political law, economy, social culture and technical environment. In such a market

environment, foreign-funded beer enterprises developing in China are facing challenges such as fierce industry competition, changes in beer demand and the impact of liquor on the beer market.

As a foreign-funded beer enterprise, AB InBev continuously promotes its brand by determining brand positioning, shaping brand image, maintaining and disseminating brands, and actively carrying out brand extension in the process of brand development. Combined with the development of the industry, the current situation of the company itself and the industry, this paper analyzes the problems in AB InBev's brand strategy: 1) its localized brands mainly radiate low-end customers; 2) Some regions lack local brands and have no customer base; 3) Slow product update; 4) Brand activities are not grounded.

Based on the above analysis and findings, this paper suggests that foreign-funded beer enterprises should: 1) improve the efficiency of enterprise decision-making and execution, and increase product development and brand extension and innovation; 2) exert synergies among its local brands; 3) Expand sales channels in vulnerable areas and improve brand promotion capabilities; 4) Pay attention to brand image and differentiated services, and enhance brand premium ability. At the same time, as local leading beer enterprises, they should make full use of local advantages and learn from the advanced experience of foreign investment; Domestic relatively niche independent craft beer enterprises strengthen product research and development and strengthen the existing niche + high-end + quality brand image; At the same time, it also has a certain enlightenment effect on imported beer, and this article recommends that it implement a differentiation strategy and expand sales channels in China.

Key words: brand strategy; beer industry; foreign-owned beer; AB InBev

目 录

1.绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 理论意义	2
1.2.2 现实意义	2
1.3 论文设计	3
1.3.1 研究思路	3
1.3.2 研究方法	4
1.3.3 文章结构	5
1.4 可能的创新与不足	6
1.4.1 可能的创新	6
1.4.2 不足之处	7
2.文献综述	8
2.1 有关品牌战略的相关研究	8
2.1.1 品牌的定义	8
2.1.2 品牌的价值	9
2.1.3 企业战略管理	10
2.1.4 品牌战略	11
2.2 有关中国啤酒行业的文献研究	15
2.3 文献评述	16
3.外资啤酒企业在华发展的行业概况	18
3.1 中国啤酒发展历史及现状	18
3.1.1 中国啤酒发展历程	18
3.1.2 中国啤酒市场现状	20

3.2 外资啤酒在华发展的宏观环境分析	22
3.2.1 政治法律环境	22
3.2.2 经济环境	28
3.2.3 社会文化环境	29
3.2.4 技术环境	30
4. 外资啤酒企业当前面临的挑战	32
4.1 行业竞争白热化	32
4.1.1 进口啤酒数量和品牌日益增加	32
4.1.2 独立精酿啤酒品牌逐渐崛起	34
4.1.3 行业集中度稳定且本土企业发展良好，市场扩张困难	36
4.2 啤酒需求侧发生变化	37
4.2.1 啤酒消费口味和消费观念变化	37
4.2.2 消费场景变化	39
4.3 白酒对啤酒市场份额的冲击	40
4.4 本章小结	42
5. 百威英博在中国的品牌战略研究	43
5.1 百威英博概况	43
5.2 百威英博在中国的品牌战略	44
5.2.1 品牌定位	45
5.2.2 品牌形象	47
5.2.3 品牌层级	50
5.2.4 品牌延伸	51
5.2.5 品牌传播	52
5.3 主要竞争对手品牌战略对比	53
5.3.1 竞争对手品牌矩阵及品牌层级概述	53
5.3.2 竞争对手品牌延伸和传播	55
5.4 百威英博的品牌战略存在的问题	56
5.4.1 旗下本土化品牌有待升级转型	56
5.4.2 在部分区域缺少本地化品牌，没有客群基础	57
5.4.3 产品/品牌创新速度慢	58

5.4.4 品牌活动不接地气，难以打入欠发达地区市场	60
5.5 百威英博品牌战略问题的原因分析	61
5.5.1 市场竞争格局稳定	61
5.5.2 公司决策和执行效率低	62
5.5.3 公司对收购的本土品牌重视程度不够	62
5.5.4 公司忽视中低端市场和国内欠发达地区	63
5.6 案例小结	63
6.建议及启示	65
6.1 给外资啤酒企业的对策建议	65
6.1.1 提升企业决策执行效率，加大产品开发和品牌延伸创新力度	65
6.1.2 发挥旗下本土品牌的协同作用	66
6.1.3 拓展弱势地区销售渠道，提高品牌推广能力	66
6.1.4 重视品牌形象和差异化服务，提升品牌溢价能力	67
6.2 对中国啤酒行业的启示	68
6.2.1 对本土啤酒企业的启示	68
6.2.2 对进口啤酒的启示	70
参考文献	71
附 录	76
附录 1：重庆啤酒宜宾有限责任公司管理层访谈记录	76
附录 2：爱酒人士访谈记录	77
附录 3：门店调研记录	78
后 记	79
致 谢	80
在读期间科研成果目录	81

1.绪 论

1.1 研究背景

中国自改革开放以来，对外贸易发展迅速，国家统计局相关数据显示：早在 2013 年，中国对外贸易进出口总额已超越美国排名世界第一。2022 年，中国对外贸易总额为 42.07 万亿元，比上一年增长了 7.7%。伴随着“一带一路”战略的稳步施行，中国的对外贸易已经进入了新阶段，我国与一带一路沿线国家在经济、政治、文化等多方面联系日益加深，促进了我国的进出口贸易，中国的贸易体量和消费能力正深刻影响和改变着全球贸易格局。

啤酒是继水、茶之后的世界消耗量第三的饮料，现代人生活压力较大，啤酒具有一定放松身心的作用，也可作为和亲友增进感情的媒介，因此消费者对其青睐有加，我国啤酒生产和消费稳居世界之首，具有巨大的市场潜力，吸引了外资啤酒纷纷在中国投资建厂，以扩大在中国的市场份额，我国在历经多年发展后逐渐形成了华润雪花、青岛、百威、嘉士伯-重庆啤酒和燕京啤酒五大巨头（CR5）群雄割据的市场格局。

外资啤酒在中国本土虽然取得了较好的成绩，但也面临着诸多挑战。例如行业竞争白热化导致市场扩张困难、受到进口啤酒和精酿啤酒的双重夹击、消费者口味和消费观念发生变化导致需要重新规划品牌战略等等。外资啤酒企业如何运用品牌战略规划来应对这些挑战和问题？他们的品牌战略有何优劣之处？这能给在我国的外资啤酒和中国啤酒行业带来怎样的启示？是本文试图探究的。

本文将深度剖析中国啤酒市场，分析外资啤酒企业在华发展所面临的挑战，将百威英博这一具有代表性的外资啤酒企业作为本文的案例研究对象，由于啤酒行业具有品牌众多的特性，因此笔者选取品牌战略的角度，分析其

在中国发展所面临的挑战，为外资啤酒企业和中国啤酒行业 and 市场的有序发展提供借鉴意义。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

啤酒是大众消费品，同时也是一种国际化商品，不少国际大品牌进驻中国并且在中国取得了长足发展。目前有关外资啤酒企业如何在中国市场进行合理的品牌战略规划，如何突破进口啤酒和精酿啤酒的双重夹击等问题，虽有相关文献研究涉及到，但缺乏体现外资啤酒品牌战略的较为深层次和系统的分析与思考。本文试图通过品牌战略这一视角，以百威英博为案例，对外资啤酒企业在中国市场如何应对相应挑战进行深入剖析和探讨，为外资企业在东道国成功营销、顺利发展提供相关的理论参考和支撑。

1.2.2 现实意义

中国啤酒行业历经 120 余年的发展，于 2013 年开始成为啤酒生产和消费最大的国家，中国成为了啤酒企业的必争之地，各大企业纷纷寻求在中国扩张其市场份额，这为国外啤酒企业提供了广阔市场和商机，因此大型国际啤酒企业纷纷入驻中国，但如今由于人们消费观念和啤酒消费口味的转变，传统工业拉格啤酒的发展和创新已出现疲软之势，艾尔啤酒开始如雨后春笋般崛起；同时进口啤酒在高端市场上的份额逐步增加，国内本土啤酒企业的市场地位也难以撼动，外资啤酒面临着多重挑战。研究外资啤酒企业在面临这些挑战时应当如何应对，能更好地审视外资啤酒品牌的优劣势，同时站在品牌战略的角度对其如何在中国市场站稳脚跟提出可行性建议，对在中国市场

上的三大啤酒企业类型（本土啤酒¹、外资啤酒²和进口啤酒³）了解中国啤酒宏观市场情况、消费者需求变化以及如何结合自身实际情况以制定可行性的品牌战略具有重要的现实意义。

1.3 论文设计

1.3.1 研究思路

本文的研究思路大致可总结为：案例选择/设计-数据收集-数据分析-结论建议。具体如下：

（1）案例选择

选择案例企业应该遵循契合性原则、典型性原则和数据可得性原则。本文聚焦中国的啤酒行业，着重研究外资啤酒，因此选择百威啤酒作为案例企业，遵循上述三个原则。本文重点研究外资啤酒企业，百威进入中国市场较早，之后又陆续在华兼并收购多家本土企业，并投资设厂进行啤酒的本土化生产和经营，符合本文需要研究的外资啤酒企业的概念和特征，符合契合性原则和典型性原则；与此同时百威英博作为世界最知名的啤酒集团，其在中国也逐步发展成为国内啤酒行业的龙头企业之一，并且是上市公司，受到多方关注与探究，与其相关的数据资料和文献相对容易收集和获取，符合数据可得性原则。

（2）数据收集

本文通过以下几方面收集数据，资料来源较为丰富，主要有以下几类：1）实地调研。在导师带领下，笔者参观了由嘉士伯控股的重庆啤酒（宜宾）有限公司，同时在成都/重庆地区的酒行和商超进行调研，了解啤酒销售情况，产品价格信息等。2）高管访谈。与重庆啤酒（宜宾）有限公司的负责人进行座谈，了解啤酒行业发展趋势以及外资啤酒企业的现状、问题等。3）通过权威

¹ 本文中的“本土啤酒”，均指企业控股股东为中国居民/法人，且在中国境内生产和销售的啤酒，如青岛啤酒、燕京啤酒、珠江啤酒。

² 本文中的“外资啤酒”，均指外国啤酒企业直接在中国境内投资、设立的啤酒企业在中国境内所生产的啤酒，如百威、嘉士伯等品牌啤酒。

³ 本文中的“进口啤酒”，均指在国外生产、灌装，通过跨国运输、报关最终从国外进入我国市场的啤酒，如督威、奥丁格、林德曼等品牌啤酒。

网站收集数据。本文的宏观数据多来自于国家统计局、海关总署、Wind 数据库、iFinD 数据库、Euromonitor、券商行业研报等；本文的案例企业数据主要来自于企业官网、公司年报、相关新闻等。4) 在搜索引擎上以百威、品牌等作为关键词进行搜索，获得相关数据资料。5) 收集相关的学术研究和论文，对我国啤酒行业的相关情况进行深入分析。通过对各类资料进行梳理和分析，了解我国啤酒行业和百威啤酒的相关现实情况。

(3) 数据分析

本文对所收集到的相关资料和数据进行分析，并参考相关文献，对我国啤酒行业发展历史及现状和宏观环境进行归纳和阐述，并分析出外资啤酒企业在华发展所面临的挑战；同时对百威英博的品牌战略进行分析，找到其品牌战略所存在的问题和问题所在的原因。

(4) 总结建议

根据前文对啤酒行业和案例企业的分析，并结合相关理论和现实情况对我国外资啤酒企业提出适当的对策建议，同时通过本文的研究，对国内的本土啤酒企业和进口啤酒等具有一定的启示作用。

1.3.2 研究方法

本文主要采用案例研究法结合文献研究法进行分析和探究。

(1) 文献研究法

笔者搜集和阅读了大量相关文献，具体包括品牌战略层面、市场细分及市场营销层面、啤酒行业研究层面。笔者通过多种途径收集了啤酒行业的相关数据和资料，并对其进行整理和归纳，梳理出中国啤酒行业发展特点、行业内各主体的品牌情况和外资啤酒的发展瓶颈等。通过对相关文献和数据的解读，明确了本文的切入点和整体结构。

(2) 案例研究法

案例研究是广泛应用于社会科学领域的重要研究方法之一，它是一种定性研究，能有效解释事态发展的原因。Robert K Yin (2014) 在其著作中指出案例研究适用于如下情形：1) 研究问题的类型为“怎么样”和“为什么”；2) 研究者无法对研究对象进行控制；3) 研究的焦点在于当前的现实现象。纵向

案例研究是指为了研究个体的差异性或从个体特性中提取出普适性原则，在一定时间内对一个或多个研究对象进行重复观察的研究方法。本文旨在研究外资啤酒企业在中国发展的挑战以及如何应对的问题，属于典型的“是什么-怎么办”的问题，适用于案例研究。

1.3.3 文章结构

笔者按照案例研究的思路，采取如下结构：

第一部分为绪论。该部分笔者主要阐述了选题的研究背景、研究意义、所采用的研究方法、文章结构以及本文的创新与不足等。

第二部分为文献综述。笔者对品牌战略的相关文献进行梳理和阐述，同时对啤酒行业的相关文献进行阅读和整理并进行文献评述。

第三部分为中国啤酒产业市场概况。在这一部分，笔者收集整理了中国啤酒行业的相关数据，对国内啤酒市场竞争局势进行阐述，同时利用 PEST 模型对中国啤酒的宏观环境进行分析，以使读者对我国啤酒行业有大致的了解，同时为后文分析外资啤酒企业做铺垫。

第四部分为外资啤酒企业在华面临的挑战。在这一章，笔者通过收集到的相关数据，结合所阅读的文献，对外资啤酒企业的挑战进行分析和阐述，为之后的案例分析和对策建议奠定基础。

第五部分为案例分析。本文选取百威英博作为案例企业，对案例企业的概况和品牌战略进行阐述，同时与同业进行简单对比，分析案例企业品牌战略存在的问题和产生问题的原因。

第六部分为建议及启示。笔者将在这一部分根据现实发展情况，结合相关理论基础对外资啤酒企业、中国本地的啤酒企业以及进口啤酒企业提出相应发展建议，旨在让它们在中国啤酒市场展现蓬勃的生命力。

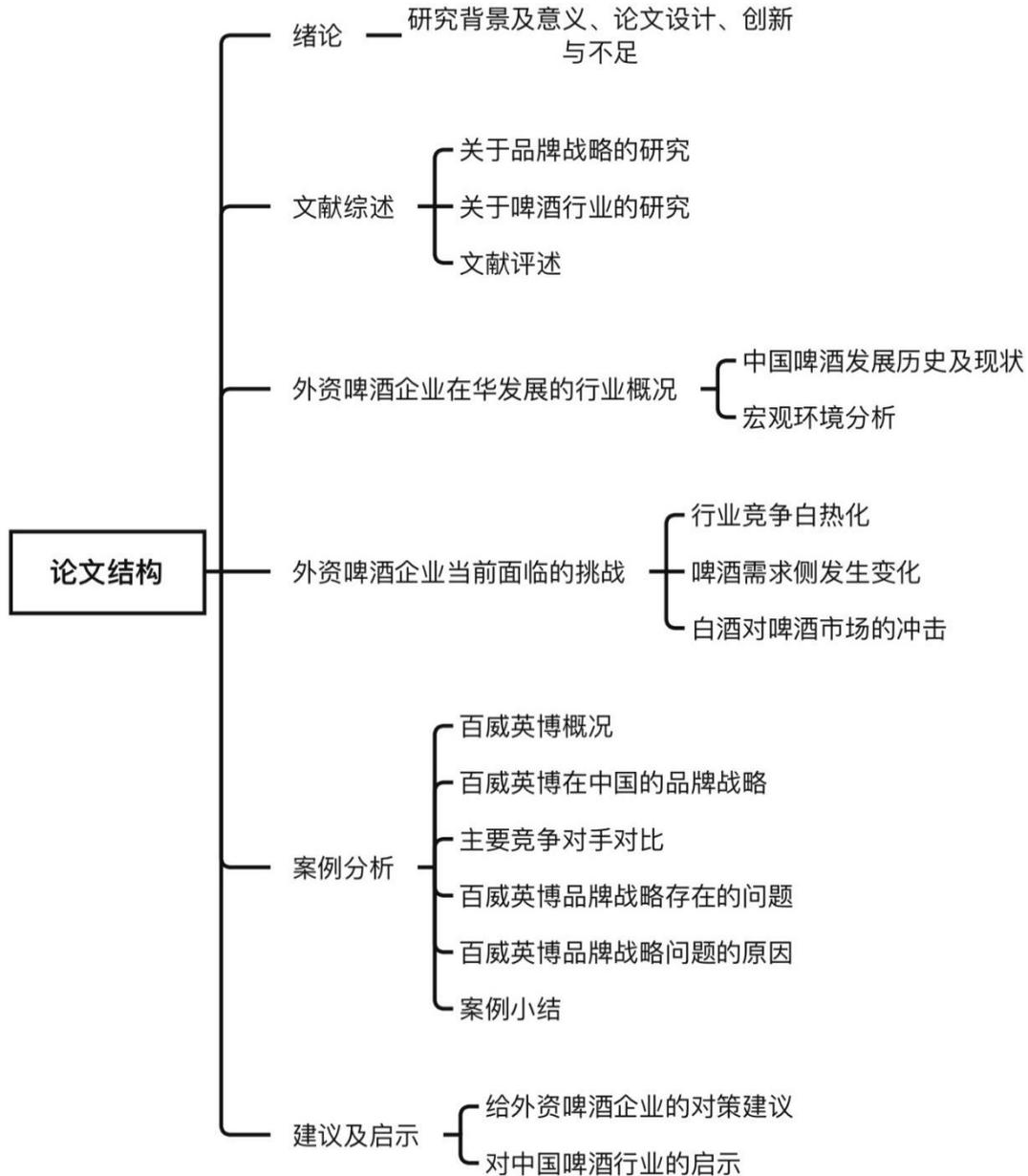


图 1-1 本文框架结构

1.4 可能的创新与不足

1.4.1 可能的创新

本文可能的创新有：

第一，丰富和完善了现有国际商务领域的研究，切入角度较新颖。本文通

过对中国啤酒行业深入剖析，选取案例进行分析，在品牌战略这一理论基础的支撑下，得出启示和可行性建议，对在中国境内的外资啤酒企业更好地占领市场具有较深远的意义，同时对本土啤酒企业、进口啤酒的发展也具有一定的启示和借鉴意义，这一研究角度目前国内学者研究得不多，本文对现有的文献和研究起到了一定补充作用。

第二，本文结合中国啤酒行业的最新资料和数据，分析外资啤酒企业在中国市场发展面临的机遇和挑战，同时分析案例企业的品牌战略瑕疵所在，并有针对性地向外资啤酒企业、本土啤酒企业、进口啤酒企业提出切实可行的建议，以使得中国啤酒行业可持续性发展。

1.4.2 不足之处

本文尚有不足之处，主要有以下几点：

第一，在数据和资料收集方面，由于现实条件的约束，对目标案例研究企业数据的收集存在一定局限性。首先，笔者未能对目标企业进行实地考察和调研，对于企业的发展情况，多以二手数据作为支撑；其次，由于企业的部分资料和数据涉及商业机密，某些数据和资料未公开，导致本文某些数据和资料存在缺失，可能导致文章论据不充分。

第二，在研究方法方面，本文在深度剖析啤酒行业的基础上选取目标企业作为案例进行分析，与一般的定量研究相比，定性研究主要是基于文字资料和原始数据，这些文本资料难以被量化，不能构建直观的数学模型；同时案例研究的普适性如何还有待进一步考证。

第三，在专业知识储备方面，笔者尚不具备啤酒的相关专业知识，也未能在之前的生活经历中接触过啤酒生产和销售环节，虽然在论文撰写过程中阅读了相关学术文献，但终究是有限的，可能在对于啤酒行业的某些论述不够全面和精准，具有一定局限。

2.文献综述

本文将从品牌战略的角度分析外资啤酒企业的相关问题，因此需要对品牌战略相关方面的文献进行梳理和综述，试图通过品牌战略的相关理论对外资啤酒企业的应对策略提供支撑，找到其未来的品牌战略规划方向。同时本文是与啤酒行业相关的研究，因此与啤酒行业相关的文献对本文的写作也至关重要。

2.1 有关品牌战略的相关研究

2.1.1 品牌的定义

品牌的出现一开始是为了方便消费者区分不同店铺、产品生产者、商品所有者等，如在我国唐朝时期，店铺与店铺间不同的酒幌、刻碑、灯笼、铭牌等形成了唐朝鼎盛的商贸；在西方国家，最早人们在牲畜身上烙上独特标记来表示牲畜归属于不同牧主。这些都是品牌的雏形，后商品经济逐步发展，品牌对于企业的重要性也日渐凸显。那么究竟什么是品牌，学术界又是如何定义品牌的呢？

1955年，Gardner 和 Levy 在其文章《产品与品牌》中指出品牌除能满足顾客对产品的功能需求外，还具有满足消费者情感需求的能力，这是品牌能维系和发展的原因，此文的发表被认为是现代品牌理论研究开始的标志。被称为“广告教父”的 David Ogilvy (1955) 这样总结了品牌的涵义：品牌是由其属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格等元素的组合，通过这些元素让消费者建立与品牌的关系，这一关系又受消费者自身的购买经验和知识储备所影响。虽然后续有许多学者纷纷研究了品牌的内涵，其中包括 Kotler (1994) 提出的“品牌结构论”：品牌是一种特定结构，品牌的属性、价值、利

益、文化、个性和用户是结构的基本构成元素；也包括 Aaker（2001）主张的“品牌关系论”，他表明品牌是沟通和链接符号、产品、厂商、人和消费者的桥梁。虽然业界对品牌的定义众多，但大部分最后都以美国营销协会（AMA）1960 年提出的品牌的定义为准，AMA 认为品牌是一个或一群产品或劳务的名称、术语、标记、符号或设计，也可以是上述元素的组合运用；品牌主要用来区分和识别销售商或销售群体提供的商品和服务。

每位学者对于品牌的概念理解和阐述都各不相同，但都有一些共性：第一，品牌是一种区分符号，其作用是区别产品/服务及其来源；第二，品牌是一种营销工具，企业用品牌来宣传产品，吸引消费者；第三，品牌还是一种战略，通过品牌战略，企业能提升价值，以便更好地占领市场、持续经营。

2.1.2 品牌的价值

为什么市场上的品牌层出不穷并且都试图与众不同？这就要提到品牌的价值。学者们普遍认为消费者在选择不同品牌的类似产品时，更多地是在衡量不同品牌能提供价值的多少，其本质是在选择品牌提供的价值。品牌是一种无形资产，品牌价值难以准确计算且具有波动性，但品牌价值能实现企业价值增值。多年来，学者们不断从心理学、经济学、财会学和营销学等多维度分析和阐释品牌的价值及其作用。

King（1970）提出，除开提供产品的功能性价值外，品牌所提供给消费者的心理价值和社会价值更能吸引消费者。Sheth 等（1991）提出“消费价值论”，该理论认为消费者在决定是否购买某种商品时，主要关注商品的功能性、条件性、社会性、情感性和知识性价值，并通过调研得出结论：在五种价值不能全部满足时，消费者会衡量每种价值对自己的重要性，往往会舍弃不重要的价值，追求对自己更重要的价值。Monroe（1991）总结公式“消费者感受到的品牌价值=感受到的利益/感受到的牺牲”。Aaker（1991）提出五维度模型，认为品牌的价值可以划分为品牌忠诚度、品牌认知度、品牌联想度、品牌感知性和市场环境五个部分。Biel（1992）提出品牌资产是一种无形资产，且未来销售品牌带来的会计进账将远大于推出具有竞争力的其他品牌所需的成本。Chematory 和 McDonald（1998）认为品牌能够提供给消费者“满足需要的增加

价值”，品牌能否成功也取决于是否能在市场竞争下持续保持这些增加价值。Keller（1998 和 2003）分别从企业和消费者两个角度研究了品牌作用：作为企业，具有竞争力的品牌能有效维持产品的价位，帮助企业抵御竞争对手的打击，同时有助于增强企业的融资能力，并持续为企业创造利润等；对于消费者而言，品牌能有效保障产品质量、降低消费者的决策成本、减少购买风险等。美国学者 Marta（2019）指出品牌是企业的资源，具有一定价值和获利能力，能为企业带来额外收益，并能有效建立企业的核心竞争力。

2.1.3 企业战略管理

“战略”在市场领域中可解释为克敌制胜的艺术与科学。品牌战略是企业克敌制胜的手段，属于企业战略管理的一部分，品牌战略也是有企业战略管理理论中逐步引申、演变而来的。

倪义芳和吴晓波（2001）总结了企业战略管理思想产生的背景并总结其涵义和特点，指出企业的管理历经了从生产管理到经营管理，再到现在的战略管理阶段。企业战略管理强调研发、生产、营销、财务和人力资源各部门的协调与统一，注重整体的协作。战略管理通过制定和实施相关战略来建立和增强企业的竞争优势，战略管理的主要目的是赢利，但同时需要在赢利基础上使企业获得长足的发展。战略管理强调企业的竞争能力，因此竞争战略是企业战略管理的核心。关于现代企业战略管理理论的研究始于西方，历经了以下几个阶段。

表 2-1 企业战略管理理论的发展

时间及发展阶段	流派	代表学者	特点/贡献
20 世纪 30 年代至 60 年代：早期战略管理阶段	计划学派	C.I.Barnard A.D.Chandler H.I.Ansoff 等	研究和探讨战略的涵义和性质等
20 世纪 70 年代：基本成型阶段	计划学派	H.I.Ansoff	强调战略管理是一个正式的计划过程
	设计学派	K.R.Andrews C.W.Hofer W.R.King D.I.Cleland 等	提出“SWOT 分析-战略制定-战略实施”的分析框架
20 世纪 80 年代-90 年代初：百家争鸣与反思阶段	结构学派	M.E.Porter	构建了五力竞争模型、提出三种基本竞争战略、价值链分析工具，同时强调产业结构分析的重要性
	能力学派	B.Wernerfelt G. Hamel C.K.Prahalad G.Stalk P.Evans 等	强调建立并维护企业的核心能力，以及如何界定、培养和维持核心能力
	资源学派	B.Wernerfelt C.A.Montgomery D.J.Collis 等	强调产业环境分析与建立能力和资源优势相结合
20 世纪 90 年代中至今：多流派融合阶段	战略联盟学派	J. Hopland R.Neigher 等	强调企业形成联盟开展合作，实现资源互补与利用

企业战略管理有上述四个阶段的演变，也萌生出了计划学派、设计学派、结构学派、能力学派、资源学派、战略联盟等多个研究派别，每个派别间并不是相互替代的关系，而是分析的视角和维度有所差异。笔者对企业战略的理解可以概括如下：企业战略是企业设立的长远目标和针对目标采取的系列行动，目标和行动需要企业将自身资源和能力与外部环境相匹配。企业可以从中得到如下启示：1) 充分利用内外部环境，抓住机遇，迎接挑战；2) 坚持创新；3) 培养和发展核心能力，获得长期稳定的竞争优势。

2.1.4 品牌战略

(1) 品牌战略的定义

市场经济的不断发展，品牌时代使得品牌的作用凸显，品牌与企业战略管理的结合将有效提高企业的竞争力。美国著名广告公司奥美国际（O&M）

于 1990 年提出“360 度品牌管家”，他们规定“品牌管家”需要站在消费者的角度对产品进行感受，并通过这种感受从公司角度将消费者与品牌建立联系；几年后奥美又在此基础上提出“360 度品牌管理”，强调将品牌传播落实到品牌与消费者的每一个接触点上，并进行有效管理。奥美国际的这一主张较好地

将品牌与企业战略有效结合起来。

Ogilvy 虽未明确提出品牌战略这一概念，但他的主张中无不包含了品牌战略的思想。比如认为在产品日趋同质化的背景下，消费者理性选择某一品牌的意识也在逐渐减弱，企业的战略应该聚焦到品牌传播和推广上。Mings 和 McHugh（1992）表示，品牌战略就是品牌与产品的有效组合，并且也是品牌层级的构架，实施品牌战略需要从产品和层级构架两个方面进行。Knapp（2001）认为要创建和维持一个良好的品牌战略，首先需要有前瞻性，同时需要企业的产品/服务具有过硬的质量和价格优势，通过适当的营销策略和贴心的服务来增强企业的市场竞争力。郭国庆（2004）定义品牌战略为：将品牌作为核心竞争力去提升企业盈利能力与企业价值的战略；具体而言就是企业根据自身所处的内外部环境 and 条件，通过建立、运用和维护品牌的方式制定相应战略。陈斌华（2019）提出品牌战略管理是企业充分协调资源，运用各种方法科学管理品牌建设的全过程，实施科学合理的品牌战略有助于企业在市场竞争中取得优势地位。

国内外学者对品牌战略的定义和理解各不相同，根据学者们提出的定义，笔者将品牌战略的定义理解为：企业将品牌作为自己的核心竞争力，使品牌和企业的产品或服务有机结合以增强企业市场竞争力的一种企业战略。

（2）品牌战略的内容

品牌理论从西方兴起并逐步发展至今，国内外学者对品牌战略所包含内容的看法也不尽相同，我国著名学者卢泰宏等（2009）系统地梳理了西方品牌理论，将西方的品牌理论按照其研究重心和主导领域分为品牌、品牌战略、品牌资产、品牌管理和品牌关系五个阶段，每个阶段的基础学科问题都不同，同时也会出现新的概念。其中关于品牌战略阶段，卢泰宏等人将其划分为四个重要部分，分别是品牌形象、品牌定位、品牌层级和品牌组合。除开这四部分之外，结合当前的市场发展和形势，笔者认为品牌延伸也是目前品牌战略的重要一环，因此将梳理这五个方面的内容。

品牌形象。Ogilvy(1963)提出了品牌形象理论,认为品牌形象至关重要,广告是对品牌构成的一种长期投资。Herzog(1963)也认为品牌形象不容忽视,他强调品牌形象是消费者对品牌的感知,品牌形象会让消费者形成品牌联想。后 Biel(1993)、Aaker(1995)、Krishnan(1996)和 Keller(1998)分别提出了自己的品牌形象模型,江明华和曹鸿星(2003)对上述品牌形象模型进行了对比和分析,其中 Aaker 的模型较好地阐明了品牌形象和品牌权益之间的关系,认为消费者通过品牌联想和品质感知而逐步形成了品牌形象;Keller 模型更为复杂,他指出品牌形象主要是通过产品特性、利益和消费者态度形成的;Krishnan 模型中品牌形象主要由品牌联想的数量、净值、独特性和来源综合所形成;Biel 模型中的品牌形象主要由公司、产品/服务、和使用者三者的形象共同决定。

品牌定位。Ries 和 Trout(1979)提出定位理论,他们认为企业要将品牌定位放到公司战略高度,品牌定位就是让品牌在消费者心中占据优势位置,使品牌成为其所属产品类别当中的代表。后他们又提出将广告与品牌定位相结合。Kotler 和 Keller(2006)给品牌定位下了定义:品牌定位就是构思和设计企业的产品/服务以及形象,力求在目标消费群体心中占据独特地位;Keller(2008)还提出了战略品牌管理流程,在总共四部分的流程中品牌定位是第一步,主要目的就是建立差异化品牌,形成企业独特的竞争优势。Trout(2009)在之前定位理论的基础上发表了《重新定位》,品牌重新定位主要源于 3C(Competition-竞争、Change-变化和 Crisis-危机),进一步发展了品牌定位理论。

品牌层级。品牌层级是用层级图法来制定企业的品牌战略,品牌层级有助于厘清产品和品牌的关系,同时能有效界定品牌之间的层次(Keller, 2008)。Keller(1998)引入“架构”到品牌研究领域,提出品牌架构概念。早在 1994 年,英国学者 Olins 和 Murphy 搜集整理了 200 种产品的包装,在分析后发现,多数产品包装上均标明了两种以上的品牌名称(郭晓凌, 2003),使用两种品牌名称的情形可分为公司品牌主导、分部品牌主导、双重品牌、支持品牌、产品品牌主导和隐藏品牌六类。品牌层级已深入运用到品牌战略之中。

品牌组合。这一概念是由 Aaker 于 1991 年提出的, Aaker(1991)论述了企业品牌组合中各品牌扮演的角色及其作用。Bergen 等(1996)研究得出随

着品牌组合的增多，零售商更容易接受相应产品。Anand 和 Shachar（2004）研究得出结论：品牌组合能有效提高消费者忠诚度。由此可见，品牌组合能有效促进企业品牌战略管理效率。

品牌延伸。有关品牌的研究中有超过 50%都是关于品牌延伸的，品牌延伸的重要性可见一斑。Tauber（1979）首次提出品牌延伸的概念，现在学界比较公认的品牌延伸的定义是将现有品牌使用到其他产品。Aaker（1991）通过研究一些成功的消费品公司发现，在其所开发的新产品中，超过 90%用到了品牌延伸的战略。符国群（2003）通过研究西方关于品牌延伸的理论发展，研究发现消费者对品牌延伸的评价主要通过以下因素：消费者对原品牌的感知与态度、原产品与延伸产品之间的关联大小、品牌联想等。同时，延伸品牌可能强化或弱化母品牌的形象，也可能改变消费者对母品牌的最初印象，这是延伸品牌对母品牌的反馈效应。朱德武和陈培根（2004）从品牌名、市场和产品三个角度阐述了品牌延伸的定义，认为品牌延伸需要彻底的观念更新。

上述几方面是笔者在后文撰写中将涉及的品牌战略的内容。国外学者很早便开始对品牌、企业战略管理和品牌战略领域进行探索和研究。中国学者在这方面的研究始于 90 年代，相对滞后，且几乎是在上述研究的基础上进行更为细化的探索。例如屈云波（1996）通过研究现有西方品牌战略的理论和经验，提出其不足之处，并提议结合我国现实情况制定相关战略；李祝平（2007）认为中国的企业竞争实质上等同于品牌竞争，并总结了品牌经营的六大方略，其中品牌战略对企业发展十分重要；李杰（2012）将品牌资产和品牌战略管理与企业实践和最新理论相结合，对企业加强核心竞争力给出了方法和建议，并建立了关于战略性品牌管理的完整体系；王海忠（2014）详细研究并介绍企业应如何进行品牌的培育、经营和管理，他认为品牌管理是一种战略手段，对企业发展十分关键，同时提出品牌管理流程应遵循“品牌设计-品牌拓展-品牌完善-品牌重塑”的步骤。李静（2022）在其研究中提到，制定品牌战略需要根据其所处的内外部环境，结合消费者需求；并且品牌战略应定期审查执行效果，结合现实情况调整。

2.2 有关中国啤酒行业的文献研究

关于我国啤酒的研究有很多，涉及啤酒酿造、市场营销、行业情况、收并购、企业绩效等多个方面，在这里笔者根据本文选题，着重梳理了我国啤酒行业宏观情况、未来趋势分析的相关文献。

上世纪末，我国啤酒开始了长达多年的合资和收并购浪潮，逐步形成现如今行业集中度较高的局面。裴晗（1996）浅析了我国啤酒行业的“合资热”现象，指出其中存在的一系列问题，包括影响我国啤酒厂商的独立自主性、外商实施垄断冲击民族啤酒工业等，因此作者建议国内需要保护和发展民族啤酒品牌。李立和覃曦（2003）详细分析我国青岛、华润和燕京啤酒的并购模式的异同，并指出我国啤酒品牌需重视国际啤酒巨头带来的市场竞争压力，整合资源；同时需要建立开放性业务格局，适时在境外设厂和销售。张晖（2005）的研究指出，外资进入程度越深，啤酒行业的市场集中度越高，外资进入将提高行业进入壁垒，同时有利于实现产品差异化。张萌原（2007）利用数据进行实证分析，得出结论：外资并购在一定程度提高了我国啤酒行业的集中度，但该影响存在滞后性。白文昭（2012）在其硕士论文中利用实证分析证实了张晖和张萌原的结论。后锐等（2014）研究指出受产品差异化较小的影响，我国啤酒厂商普遍具有较强的并购动机，以扩大生产规模 and 市场份额。

自上世纪开始，陆续有学者剖析我国啤酒行业发展状况。朱丽叶（1998）分析了我国啤酒行业在当时的现状，指出我国啤酒行业发展稳定，市场广阔；行业集中度低，尚未形成规模经济；同时地方保护主义与合资收购之风盛行；酒类行业正面临产业结构调整的局面。并据此现实情况给出行业发展建议。王廷惠（2000）分析了我国啤酒市场化程度，指出我国啤酒市场存在规模经济显著、行业整合速度加快、行业内重组空间较大、品牌影响力加强、出口创汇能力降低、销售渠道专营化和规模化的特点。上述的某些观点现仍适用于当下我国的啤酒行业。我国啤酒行业在之后的 20 余年里竞争日益激烈，闫治民（2002）指出我国啤酒行业竞争激烈有助于啤酒企业充分利用市场资源、优化产业结构，同时促进行业的科技进步；但容易引发不正当竞争导致市场秩序混乱、啤酒行业整体效率降低。季树太（2003）阐述了我国啤酒行业的竞争

特点，提出我国啤酒发展在当下存在的问题，并展望未来发展趋势，预期我国啤酒消费量将稳定增长，技术水平将提高，进出口形势将持续向好，啤酒企业将集约化。这些观点均在后期得到了证实。王爱林（2009）将中国啤酒行业现状阐述为：竞争格局初具规模，外资购并已成定局，品牌竞争激烈。应对如此现状，作者认为应该解决产品同质化现象，同时降低成本，提升品牌价值以增强产品竞争力。侯丽薇和谢赤（2010）分析我国啤酒行业未来发展趋势，认为在未来的五年，中国啤酒行业总量将持续稳定增长，行业集中度和整体盈利水平都有望进一步提高。这一预测也在后面的现实发展中得到证实。

虽然我国啤酒市场发展至今已经逐渐成熟，但仍然存在一些问题。张五九等（2015）利用波特钻石模型对我国啤酒行业的生产、需求、相关支持产业、企业、政府与机遇这六大要素进行剖析，得出结论：中国啤酒行业的生产条件整体亟待改善，庞大的市场需求有助于企业竞争力的拉动，同时外资进入能加快啤酒市场结构调整，相关规章制度的健全保障了啤酒产业的有序发展，但是我国啤酒行业存在产品单一的问题。韩永奇（2016）在其文章中表示 2015 年开始国内啤酒行业开始呈下降趋势，啤酒行业亟待转型升级，坚持走科技创新、品牌创新和文化创新之路。何杰（2016）在研究我国啤酒行业现状时也发现如下问题：设备落后，技术含量低；科技投入少，专利少；竞争激烈，人均消费量低。

与此同时，国内的啤酒企业正受到内外部环境的冲击。舒娅疆和冯雨瑶（2021）在研究我国啤酒市场现状时，指出国产啤酒巨头正受到进口啤酒和精酿啤酒的双重夹击。杨静静等（2018）析了啤酒的产品生命周期、顾客生命周期管理以及大型啤酒企业产品创新的优劣势，并阐述了啤酒产品、营销、本土原料及文化植入创新等多种创新手段，并预测未来中国啤酒行业将在产品多样化、个性化，和高科技化方向发展。韩维正（2020）表示目前啤酒的消费主力是年轻人，消费观念发生了较大变化，因此中国啤酒企业应该朝中高端升级，以满足新兴消费群体的需求。

2.3 文献评述

学者们对品牌战略方面的研究维度较多，本文着重关注品牌战略管理层

面，学者们都认为品牌战略对企业发展至关重要，各大企业都应重视品牌的作用，这对外资啤酒企业运用品牌战略来解决在华发展的问题提供了较多的理论支撑。

关于啤酒行业的研究，学者们都认为目前中国啤酒行业发展趋缓，国内啤酒巨头受进口啤酒和小众精酿啤酒夹击，同时强调啤酒企业应该转型升级、增加产品差异化、重视创新以应对不同时期外部环境的冲击。此为本文的背景，同时国内学者以外资啤酒企业作为主要对象的研究较少，本文以百威英博作为研究对象，站在品牌战略的角度分析其在中国发展的问题，得出结论并向各方提出可行性的建议。

3. 外资啤酒企业在中国发展的行业概况

3.1 中国啤酒发展历史及现状

3.1.1 中国啤酒发展历程

作为世界上最古老的酒精饮料之一，啤酒起源于西方国家。中国第一家啤酒生产企业于 1900 年在哈尔滨诞生；随后青岛 1903 年也出现了英德合资的啤酒公司。啤酒在中国已有 120 余年的历史。随着中国政治局势的不断变化和国情的演变，中国的啤酒发展可大致分为四个阶段：导入阶段（1900-1978 年），成长阶段（1979-1996 年），兼并阶段（1997-2013 年），成熟阶段（2014 年至今），每个阶段都有其独有的特点，具体详见表 3-1。

表 3-1 我国啤酒行业发展阶段概况

时间	阶段	阶段发展特点
1900-1978	导入期	<ul style="list-style-type: none"> ●建国前啤酒生产范围小，消费者主要为外国人； ●建国后新建一批地方酒厂，实现啤酒国产化。
1979-1996	成长期	<ul style="list-style-type: none"> ●啤酒需求快速增长，各地政府扶持兴建啤酒厂； ●燕京进行渠道改革，贴近消费者成为销售冠军； ●外资品牌败走中国，地方保护主义限制市场竞争。
1997-2013	兼并期	<ul style="list-style-type: none"> ●2002 年起中国开始成为全球最大的啤酒消费市场； ●资本发力整合市场，行业集中度大幅提高，CR5 由华润雪花、青岛、百威、燕京、嘉士伯-重庆啤酒构成； ●啤酒品牌力崛起，雪花成为全国最畅销啤酒单品。
2014 至今	成熟期	<ul style="list-style-type: none"> ●啤酒消费见顶，2014 年起啤酒产量逐步下降； ●行业逐步优化产能，降本提效，提升盈利能力； ●竞争态势趋缓，龙头割据，CR5 维持在 70%左右。

其中值得注意的是，上世纪 90 年代开始，随着我国投资环境和营商环境渐佳，陆续有国外啤酒公司在我国投资设厂，入驻中国市场。尤其是 2002 年

以后，我国凭借着人口数量的优势成为全球最大的啤酒消费市场，同时我国本土啤酒因为缺乏先进技术和管理经验，也纷纷寻求与国外啤酒企业合作，由此便迎来了中国啤酒行业兼并收购的风潮，具体如表 3-2 所示。

表 3-2 90 年代起国外啤酒企业在华兼并整合及本土啤酒企业涉外业务

公司		时间	事件
百威英博 AB InBev	南非米勒 SAB Miller	1996	和华润集团共同出资组建华润雪花啤酒，持有 49% 的股份
		2001	斥资 6.1 亿元购买华润啤酒 30.38% 的股权后又增资 1 亿美元
	Anheuser- busch	2002	持有青岛啤酒 27% 的股权（后将 19.99% 出售给日本朝日啤酒，7.01% 出售给紫金矿业董事长陈发树）
	英博 InBev	2002	斥资 1.6 亿元购买珠江啤酒 24% 的股权
		2006	斥资 58.68 亿元全资收购雪津啤酒
嘉士伯 Carlsberg		1995	收购惠州啤酒有限公司将其改为嘉士伯啤酒（广东）有限公司后逐步开始在中国生产嘉士伯旗下品牌
		2003	斥资 8500 万元、2.2 亿元分别收购云南华狮啤酒和大理啤酒
		2004	与西藏银河科技各出资 3.8 亿元重组拉萨啤酒厂、收购兰州黄河啤酒 50% 股份及青海省一个正在建设中的啤酒厂 40% 股份，收购乌苏啤酒 34.5% 股份
		2006	与宁夏农垦企业集团合资成立宁夏西夏嘉酿啤酒有限公司，并建造新的啤酒厂
		2008	通过收购苏纽公司获得重庆啤酒 17.46% 股权
		2010	斥资 23.84 亿元购买重庆啤酒 12.25% 股权，合计持股比例达 29.71%
		2013	收购重庆啤酒 30.29% 股权，合计持股比例达 60%，成为重庆啤酒绝对控股股东
		2015	收购乌苏啤酒
华润啤酒		2016	回购 SAB Miller 持有的 49% 华润啤酒股份
		2018	收购喜力啤酒中国业务
青岛啤酒		2015	斥资 8.23 亿元收购三得利中国 50% 股权

资料来源：公开资料整理

外资厂商和本土厂商都加入到收并购浪潮中，通过行业内兼并整合，地方的中小啤酒生产商纷纷加入国内或国际啤酒生产巨头，外资啤酒集团也通过这些地方品牌打入了中国市场内部。

3.1.2 中国啤酒市场现状

(1) 中国啤酒产销量概况

中国啤酒行业发展迅速，产销量都为世界第一。根据 Euromonitor 的数据，2020 年全球啤酒销量 18769.8 万千升，中国销售量占世界啤酒销量的 22.7%，达到了 4269.4 万千升，比排名第二的美国多出了近 2000 万千升，是当之无愧的啤酒消费大国。

但是，我国啤酒产量自 2013 年到达峰值后逐年减少，近年来销量也有减少的趋势。

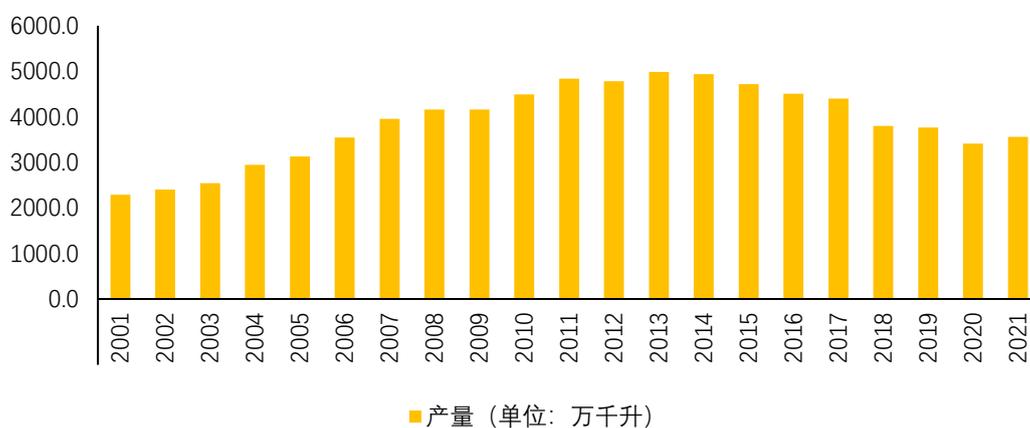


图 3-1 2001-2021 中国啤酒产量

数据来源：国家统计局

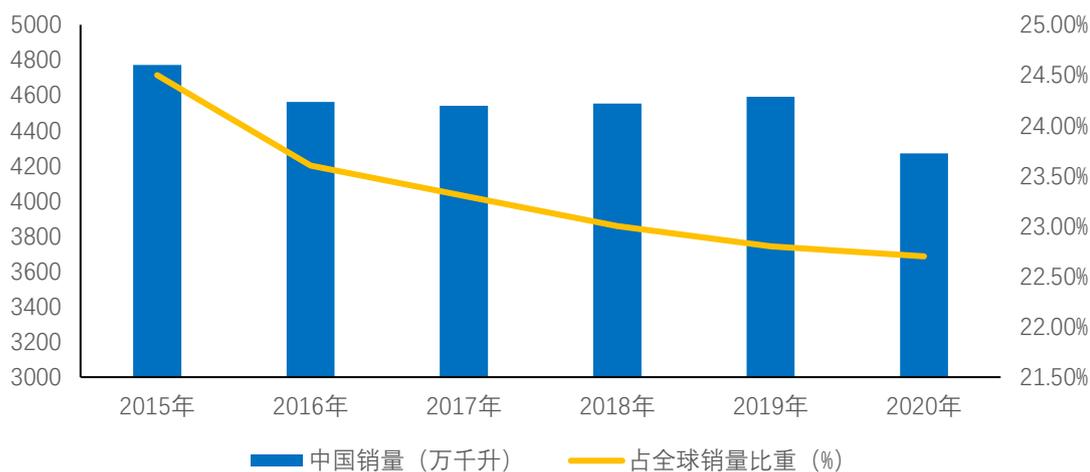


图 3-2 2015-2020 年中国啤酒销量及占全球比重变化情况

数据来源：Euromonitor，前瞻产业研究院

我国啤酒产销量均呈现下滑趋势，原因主要有：

第一，我国啤酒产能过剩。2014 年至今，我国啤酒行业处于相对成熟的状态，目前中国啤酒行业进入了发展新时代，同时受消费观念的变化和进口啤酒的影响，我国啤酒整体朝向“高端化”“产能优化”方向改变，各大啤酒企业纷纷去产能，造成了啤酒产量日益减少的现象。例如，青岛啤酒 2018-2021 年间陆续关闭工厂 4 家，百威亚太在此期间关闭工厂 8 家；同时华润啤酒 2017-2021 年共关闭了 26 家旗下工厂。

第二，消费者消费观念的变化。现如今消费者更关注健康消费，啤酒的消费由以前的“多”逐步转化为“精”，更加重质轻量。

第三，人口老龄化趋势严重。我国 60 岁以上人口占总人口比例日益增加，现阶段已占我国总人口的 18.7%，且占比呈不断增加的趋势；15-59 岁人口占 63.35%，占比不断减少。15-59 岁年龄群体属于啤酒购买的绝对主力，人口老龄化日趋严重使得我国啤酒需求量减少，进而引起啤酒产量的逐年下降。

第四，疫情影响啤酒生产和销售。2012 年-2019 年，世界啤酒销量均维持在 19000 万千升以上，2019 年甚至突破了 20000 万千升，但随着疫情的全球肆虐，2020 年啤酒的全球销量跌破了 19000 这一大关。因此，疫情对于全球啤酒生产和消费产生了不利影响。2020-2022 年，我国各地疫情反复以及受洪水、高温干旱等自然灾害的影响，我国啤酒生产端和销售端均受到了不同程度的限制。

（2）行业集中度

我国的啤酒市场几经波折后，行业发展已步入成熟期，竞争态势趋缓，目前已形成华润雪花、百威、青岛、嘉士伯-重庆啤酒、燕京啤酒割据一方的局面。我国啤酒行业集中度较高，2021 年中国啤酒销量约 3561.69 万千升，五大主流啤酒企业的产销量和营收如下表所示，2021 年 CR5 销量总额超 3000 万千升，足以看出我国啤酒行业集中度较高。

表 3-3 中国主流啤酒企业基本情况

公司简称	啤酒产量（万千升）		啤酒销量（万千升）		营业收入	
	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年
华润啤酒	1875	1820	1110	1105.6	314.48 亿人民币	333.87 亿人民币
百威亚太	N/A	N/A	811.15	878.78	55.88 亿美元	67.88 亿美元
青岛啤酒	742	758	782	793	277.6 亿人民币	301.66 亿人民币
燕京啤酒	353.18	362.19	353.46	362.09	109.28 亿人民币	119.61 亿人民币
嘉士伯-重庆啤酒	225.62	274.35	242.36	278.94	109.42 亿人民币	131.19 亿人民币

数据来源：根据各企业年报整理

（注：其中 N/A 表示暂无数据）

啤酒产业受到疫情影响，销量和产量较疫情前有一定下降。2021 年，中国啤酒行业总营业收入 1622 亿元，同比提升 10.4%，产量 3562 万千升，同比提升 5.6%；华润啤酒、百威亚太、青岛啤酒、燕京啤酒和嘉士伯-重庆啤酒 2021 年营业收入较 2020 年分别增加了 6.2%、21.5%、8.7%、9.5%、19.9%，这些数据都侧面反映在后疫情时代下，我国啤酒生产和销售正在逐步恢复，市场格局总体较为稳定。

3.2 外资啤酒在华发展的宏观环境分析

针对外资啤酒企业在中国发展的宏观环境分析，本文将从政治法律、经济环境、社会文化和技术环境四方面进行阐述。

3.2.1 政治法律环境

近年来，我国关于啤酒行业的生产、销售、税收、产业布局、广告宣传等方面的政策法规逐步完善，涵盖了支持类、规范类、限制类等政策，为我国啤酒行业的发展保驾护航。具体内容如下：

（1）国家层面行业政策

我国针对啤酒行业陆续出台了多项政策、法规等，涉及啤酒行业投资、生

产、生态、环保等多个方面，包含支持政策、规范政策、限制政策等。本文只筛选了与啤酒生产、外商投资和影响啤酒供需情况的政策。具体政策如下表 3-4 所示。

表 3-4 啤酒相关法律政策（国家层面）

时间	政策文件	涉及啤酒的条款	政策性质
1989 年 3 月	《国务院关于当前产业政策要点的决定》	严格限制生产低质啤酒	规范类
2003 年 6 月	《鼓励外商投资高新技术产品目录》	鼓励投资啤酒大麦新品种选育	支持类
2006 年 5 月	《关于促进西部地区特色优势产业发展的意见》	西部地区建设啤酒大麦生产基地；进一步增强云贵川等酒类生产基地的品牌竞争力	支持类
2011 年 1 月	《山东半岛蓝色经济区发展规划》	重点打造青岛国际啤酒城	支持类
2014 年 5 月	《特色产业增收工作实施方案》	积极推进啤酒大麦等特色农产品生产；乌蒙山片区重点发展酿酒专用粮	支持类
2016 年 4 月	《中国酒业“十三五”发展指导意见》	到 2020 年，啤酒行业产量达到 5400 万千升，比 2015 年增长 14.51%，年均复合增长 2.75%；销售收入达到 2600 亿元，比 2015 年增长 37.05%，年均复合增长 6.51%；利税 500 亿元，比 2015 年增长 42.70%，年均复合增长 7.37%	支持类
2016 年 8 月	《轻工业发展规划（2016-2020 年）》	青岛啤酒和中粮集团等一批企业的国际影响力逐步增强；全面或超额完成酒精行业淘汰落后产能目标任务；提升新型啤酒糖化、发酵系统重点装备；重点发展棕色料啤酒瓶	支持类
2017 年 2 月	《“十三五”国家食品安全规划》	重点治理使用工业酒精生产酒类食品等相关违法行为，完善酒类食品追溯信息管理平台	规范类
2019 年 1 月	《产业结构调整指导目录(2019 年本)》	取消啤酒行业“生产能力小于 18000 瓶/小时的啤酒灌装生产线”和“生产能力 12000 瓶/小时以下的玻璃瓶啤酒灌装生产线”的规定；鼓励类增加湿态酒精糟（WDGS）的应用	限制类 淘汰类 支持类
2019 年 6 月	《鼓励外商投资产业目录(2019 年版)》	鼓励外商投资啤酒原料育种、种植、生产；鼓励外商投资 6 万瓶/小时及以上啤酒灌装设备	支持类
2020 年 12 月	《鼓励外商投资产业目录(2020 年版)》		
2021 年 3 月	《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》	开展控烟限酒行动	限制类
2021 年 4 月	《中国酒业“十四五”发展指导意见》	到 2025 年，啤酒行业产量 3800 万千升；销售收入达到 2400 亿元；实现利润 300 亿元	支持类

资料来源：前瞻产业研究院

从上表可以看到，我国对于啤酒产业的政策以支持为主，或是为了啤酒行业健康发展而制定的规范性政策。因此我国的啤酒企业具有较好的生产和经营环境，同时我国啤酒行业发展较成熟也离不开市场规范政策的施行。

（2）啤酒税收政策

近年来，中国对啤酒行业的相关税收政策如下表 3-5 所示。

表 3-5 中国啤酒行业相关税收政策

时间	发布机构	政策名称	主要内容
2008 年 11 月	国务院	《中华人民共和国消费税暂行条例（2008 修订）》	甲类啤酒税率：250 元/吨；乙类啤酒税率：220 元/吨
2011 年 1 月	国务院	《中华人民共和国固定资产投资方向调节税暂行条例（2011 修订）》	啤酒为税率为 30% 的投资项目
2018 年 5 月	国务院关税税则委员会	《国务院关税税则委员会关于降低日用消费品进口关税的公告》	自 2018 年 7 月 1 日起，将部分进口日用消费品的最惠国税率降低，无醇啤酒关税税率从 35% 降至 5%
2018 年 8 月	商务部	《12 类美国啤酒等酒类商品关税拟增 25%》	部分拟加征 25% 关税的酒类商品包括麦芽酿造啤酒等 12 类
2019 年 4 月	海关总署	修订《中华人民共和国进境物品归类表》及《中华人民共和国进境物品完税价格表》	12 度以下（不含 12 度）啤酒单瓶（不超过 750 毫升）完税价格 5 元，税率为 50%；12-22 度（不含 22 度）啤酒单瓶（不超过 750 毫升）完税价格 10 元，税率为 50%

数据来源：前瞻产业研究院

从对于啤酒的相关税率可看到，我国对于进口啤酒的关税税率较高，同时对与啤酒相关的投资项目税收也较高，这导致进口啤酒在中国市场不具备价格优势。

除上述税收政策之外，2020 年 5 月，商务部发布《关于原产于澳大利亚的进口大麦反倾销调查最终裁定的公告》，裁定原产于澳洲的进口大麦倾销行为成立，我国商务部决定自 2020 年 5 月 19 日起的五年内，对原产于澳大利亚的大麦征收反倾销和反补贴关税，征收税率不低于 80%。大麦是啤酒最基本的原料之一，由于征收高额关税，澳洲大麦的价格将会增加，国内啤酒生产企业只能更换大麦的进口来源国或者接受高价澳洲大麦，增加国内企业的生产成本，中国国内啤酒价格有上涨可能。

(3) 各省份啤酒政策及产业发展目标

各省市近年来出台了不少关于啤酒产业的政策，尤以北方和酒业发达地区为主，政策包括支持性政策、限制性政策或规范性政策，下文将按照政策类型进行分类阐述。

支持性政策。各省份啤酒政策多以支持性政策为主，为体现时效性，本文整理了近五年的支持性政策，如下表 3-6 所示。

表 3-6 啤酒行业支持性政策（各省份）

省份	发布时间	政策主要内容
福建	2020 年 2 月	百威雪津啤酒有限公司新增 25 万千升啤酒扩建工程项目为 2020 年度省重点项目
	2021 年 3 月	优化特色酒饮料茶等特色产业布局
甘肃	2020 年 6 月	鼓励发展 24 小时不打烊餐饮店、便利店和娱乐场所，开展啤酒节等餐饮夜场活动
广西	2021 年 4 月	重点发展酒水饮料
贵州	2021 年 1 月	加快发展优质烟酒和生态特色食品产业，优化发展啤酒、葡萄酒等饮料酒产业；推动华润雪花（遵义、龙里）改建扩建、熊猫精酿酒业啤酒生产线 3 万千升/年、乔纳斯 5 万千升啤酒基地、荔波啤酒产能 20 万吨/年等啤酒项目建设；大力发展世界名酒文化；创新方式办好中国（贵州）国际酒类博览会等重大国际开放活动；到 2025 年，优质烟酒产业产值达到 3000 亿元
海南	2021 年 3 月	推动椰汁、酒、精制茶等制造业高端化发展
河北	2021 年 5 月	大力发展酒和饮料
黑龙江	2017 年 8 月	设计冰雪啤酒节等系列节庆活动、策划火山矿泉啤酒节等系列主题鲜明的冰雪节庆赛事
	2017 年 9 月	推进企业实施技术改造和产品升级，做强做精精酿啤酒等传统优势产品
	2018 年 8 月	建设多个啤酒生产项目
	2019 年 6 月	适度开发果啤酒、风味啤酒、低醇及无醇啤酒、精酿个性化、差异化啤酒
河南	2020 年 8 月	组织举办各类啤酒节活动，不断做大餐饮市场夜间消费规模
吉林	2018 年 7 月	重视和推广啤酒节等群众性节事活动
	2018 年 12 月	原有合规产能达不到国家产业政策控制规模的啤酒企业提出办理申请的，啤酒生产能力小于 1.8 万瓶/小时，不小于 1.2 万瓶/小时的啤酒灌装生产线给予办理新许可证
	2020 年 3 月	鼓励重点商圈开展多种形式“啤酒节”“夜市”等活动，打造“夜经济”消费载体
	2020 年 6 月	在夏秋季节集中开展消夏啤酒美食音乐节等消夏避暑活动
	2021 年 1 月	组织开展好夜宵啤酒节等餐饮促销活动
	2021 年 3 月	建设啤酒生产车间等重点项目
江苏	2021 年 3 月	培育酿造（酒）产业链

省份	发布时间	政策主要内容
江西	2019年1月	积极举办啤酒节等各类主题购物节会
辽宁	2020年2月	精酿啤酒厂为重点任务
	2020年8月	鼓励和引导社会力量持续举办啤酒节等系列营销活动，进一步提升夜晚消费水平
宁夏	2017年3月	把西夏啤酒打造成全国知名品牌
山东	2017年4月	鼓励啤酒酿造关键技术的研发应用、啤酒酿造新工艺的研发应用、啤酒风味调控技术的研发应用；酿酒机械化、智能化设备的研发与应用
	2021年4月	打响青岛啤酒节品牌
山西	2017年4月	特色现代农业增效工程包括啤酒生产项目
四川	2021年2月	提升酒博会等重点展会专业化国际化水平
天津	2018年11月	举办各类啤酒节活动，开展品牌餐饮评选，建议延长品牌餐饮企业的营业时间，扩大餐饮市场夜间消费规模
	2021年2月	培育和引进全国糖酒会等一批行业知名展会
	2021年4月	举办好2021天津啤酒节；鼓励打造啤酒节、酒吧文化等多元化夜市活动；加快酒吧发展
西藏	2017年2月	努力打造西藏特色民族食（饮）品品牌，做大做强拉萨啤酒等著名企业
浙江	2021年4月	2021年省重点建设项目百威英博（温州）啤酒有限公司年产120万吨啤酒项目完工
重庆	2019年4月	提高纯生、原浆等中高端啤酒产品比重，加快发展精酿产品

数据来源：前瞻产业研究院

规范性或限制性政策。除上述支持性政策之外，各省份也出台了一些限制或规范啤酒行业发展的政策，具体出台省份和政策内容如表 3-7 所示。

表 3-7 啤酒行业规范性/限制性政策（各省份）

省份	发布时间	政策主要内容
北京	2021年1月	开展戒烟、限酒、减糖、运动等行为干预
河北	2019年7月	小作坊不得生产加工酒类饮料
	2021年5月	开展控烟限酒活动
河南	2021年4月	推进控烟限酒活动
江苏	2021年2月	开展控烟限酒行动
山东	2021年4月	开展控烟限酒行动
上海	2018年12月	生产能力小于 24000 瓶/小时的啤酒灌装生产线为限制类；生产能力小于 18000 瓶/小时的啤酒灌装生产线为淘汰类
	2020年5月	生产能力小于 18000 瓶/小时的啤酒灌装生产线为淘汰类项目

数据来源：前瞻产业研究院

上述两个表所示的政策内容显示，各省份对于啤酒的相关政策较多，在啤酒生产和经营层面，以支持性和鼓励性政策为主。在消费者层面，虽有不少省份积极响应国家号召开展控烟限酒的行动，但是同时也大力鼓励开办啤酒节、提高啤酒生产线水平、发展精酿啤酒等，为我国啤酒行业发展创造了肥沃

的土壤。无论是本土啤酒品牌还是外资啤酒品牌，在国内都具有较好的生产环境和发展空间。

（4）酒类广告宣传相关法律法规

我国《广告法》和《未成年人保护法》明令禁止在针对未成年人的大众媒体发布酒类广告、禁止向未成年人出售烟酒。因此在酒类广告和宣传中尽量不要出现未成年形象，同时不得向未成年人介绍、推荐酒类商品。

《广播电视广告播出管理办法》规定：不得在以未成年人为主要传播对象的频率、频道、节（栏）目中播出酒类商业广告。广播电台每套节目每小时不得播出烈性酒类商业广告超过 2 条；电视台每套节目每日不得播出烈性酒类商业广告超过 12 条，其中每晚 19-21 点的黄金时段不得播出超过 2 条。同时《预包装食品酒标签通则》也规定，在啤酒产品的包装上，必须标注“过量饮酒，有害健康”的警示语。

虽然广告宣传方面受到一定限制，但由于全球对于未成年人购买和饮用酒精饮料都具有严格规定，对于烟酒类广告宣传等也有不同程度的限制，因此这对我国啤酒行业发展影响并不大。

3.2.2 经济环境

我国啤酒行业的发展一定程度上依赖于国家经济环境。一国的经济环境主要包括国家经济发展水平、市场体系、贸易与国际收支状况和国民收入水平等。一般来说，经济发展水平决定了该国国民消费水平。啤酒在我国的产销量与我国经济发展水平呈正相关。从经济环境层面来看，经济发展水平能直接反映一国的整体消费水平。因此影响我国啤酒行业发展的经济因素主要有国家经济发展水平和国民消费能力。

根据数据显示，近十年来我国 GDP 呈现稳步增长趋势：2020 年、2021 年我国 GDP 分别为 101.6 万亿元、114.37 万亿元，同比增长率分别为 2.99%和 8.1%；经初步核算 2022 年中国 GDP 为 121.02 万亿元，同比增长 3%。虽然 GDP 在一定程度上受到了疫情影响，但总体来说我国 GDP 总量和增速仍然向好。

表 3-8 2017-2021 年中国与发达经济体人均 GDP 对比（单位：美元）

国家/地区	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
中国	8816.99	9905.34	10143.84	10408.67	12556.33
美国	59914.78	62805.25	65094.80	63027.68	69287.54
日本	38834.05	39727.12	40458.00	39918.17	39285.16
欧元区	37154.48	40059.18	39195.77	38012.67	42307.73
英国	40857.76	43646.95	43070.50	41098.08	47334.36

数据来源：同花顺 iFinD 数据库

在人均 GDP 方面，自 2019 年开始中国人均 GDP 就已突破 1 万美元，截至 2021 年 12 月 31 日的的数据，中国人均 GDP 约为 1.26 万美元，超过世界人均 GDP 水平，2021 年中国人均 GDP 约占美国、日本、欧元区、英国人均 GDP 数值的 18.1%、32%、29.7%、26.5%，这一占比在 2017 年还仅为 14.7%、22.7%、23.7%和 21.6%。同时值得注意的是，我国一些地区由于经济发展水平较高，人均 GDP 水平已接近发达经济体，如 2021 年我国北京、上海、广州、深圳的人均 GDP 分别为 2.91 万美元、2.72 万美元、2.33 万美元以及 2.69 万美元，江浙、福建等地区的人均 GDP 也在 2 万美元上下。虽然从总体上看中国与发达经济体在人均 GDP 上的差距还比较大，但随着中国 GDP 总量的逐年攀升和人口净增长率逐年降低，相信未来会逐步缩小与发达经济体在这一方面的差距。

我国居民人均可支配收入也呈同样的上涨趋势：2022 年全国居民人均可支配收入同比增长 5.0%至 36883 元；其中城镇居民人均可支配收入同比增长 3.9%至 49283 元；农村居民人均可支配收入同比增长 6.3%至 20133 元。

因此就宏观经济发展的宏观层面来看，我国国内生产总值和居民的可支配收入的增长稳步向好，这为啤酒在中国的宣传和销售提供了有利的环境，为啤酒行业发展奠定了一定经济基础。

3.2.3 社会文化环境

社会文化对一国的风俗习惯、宗教信仰、饮食结构等均会产生较大影响，啤酒作为饮食中的组成部分，其生产和消费必然也会受到社会文化环境的影响。

酒文化在中国由来已久，从古至今，酒在祭祀、婚庆、葬礼、聚会等场合中都起着不同的作用。加之现代人生活和工作压力较大，适量饮酒有助于缓

解压力，同时洽谈合作事宜、商务宴请、社交互动等都需要酒饮料作为增稠剂。啤酒进入中国后，由于酒精度相对于白酒和洋酒更低，价格也更亲民，在提倡健康饮酒和理性消费的当今社会，啤酒也逐步符合中国的酒桌文化和消费观念，社会普及度较高。

3.2.4 技术环境

啤酒行业的技术发展已逐步成熟。啤酒相关专利申请主要包括发明申请、授权发明、实用新型和外观设计四类，2010-2020年期间全球啤酒行业有效专利申请量总体呈现增长态势，2021年全球啤酒行业有效专利申请量较前一年有轻微下降，2022年有效专利申请量处于较低水平，仅为巅峰时期的半数。不难看出目前全球啤酒技术革新已步入相对成熟的阶段。

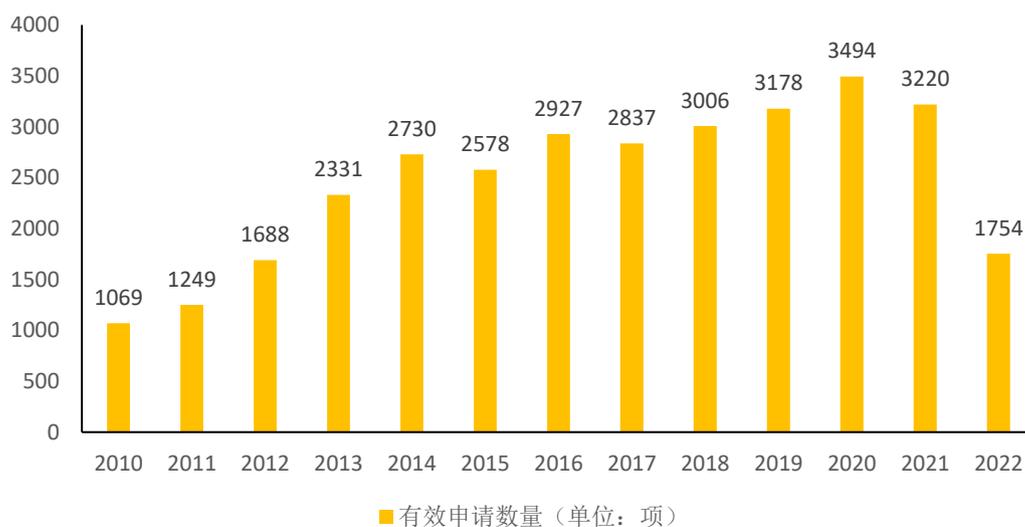


图 3-3 2010-2022 年全球啤酒行业专利申请量情况

数据来源：智慧芽全球专利数据库

据智慧芽专利检索平台的数据显示，截止到 2023 年 1 月中国啤酒专利有效申请数量为 32641 项，占全球啤酒专利有效申请数量的 25.58%；其次是日本和美国，有效专利申请量分别占全球比重 7.03%和 6.56%。相较而言，全球啤酒技术相对成熟且中国的啤酒专利创新较多，因此中国在啤酒技术环境方面也给在华啤酒企业提供了较为成熟的土壤。

由此可见，我国的政治法律对啤酒产业诸多支持，限制相对较少，经济发

展向好，人均可支配收入稳步增高，社会文化相对开放，对啤酒的接受度较高，同时在技术层面也逐步成熟，从政治、经济、文化和技术四个方面来看，中国为啤酒的发展提供了较好的环境。

4. 外资啤酒企业当前面临的挑战

由第三章的行业概况，我们发现外资啤酒进驻中国并攫取巨大利润之余，中国本土的啤酒生产商也不甘示弱，不断发展。目前华润雪花和青岛啤酒已成长为中国市场占有率第一和第二的啤酒巨头。在这样的市场格局下，叠加中国啤酒产销量逐年下滑、市场逐步饱和的现实背景，外资啤酒面临着多方面的挑战。

4.1 行业竞争白热化

4.1.1 进口啤酒数量和品牌日益增加

随着对外开放程度的不断加深和国家“一带一路”战略的实施，中国进口商品的种类和数量双双增加。中欧班列开行数量由 2016 年的 1702 列/年增加到 2021 年的 15183 列/年，年均增长约 55%，到 2022 年中欧班列已累计开行 5 万列。目前中欧班列已有 82 条运行线路，覆盖欧洲 24 个国家 200 个城市。随着“一带一路”建设从愿景逐步变为现实，近年来我国的进口商品超市和超市进口商品区不断增多，其中烟酒食品、日化用品等成为进口商品的主力军，进口啤酒的数量和种类随之增加。根据 Euromonitor 数据显示，中国进口啤酒中，绝大部分是高档啤酒。

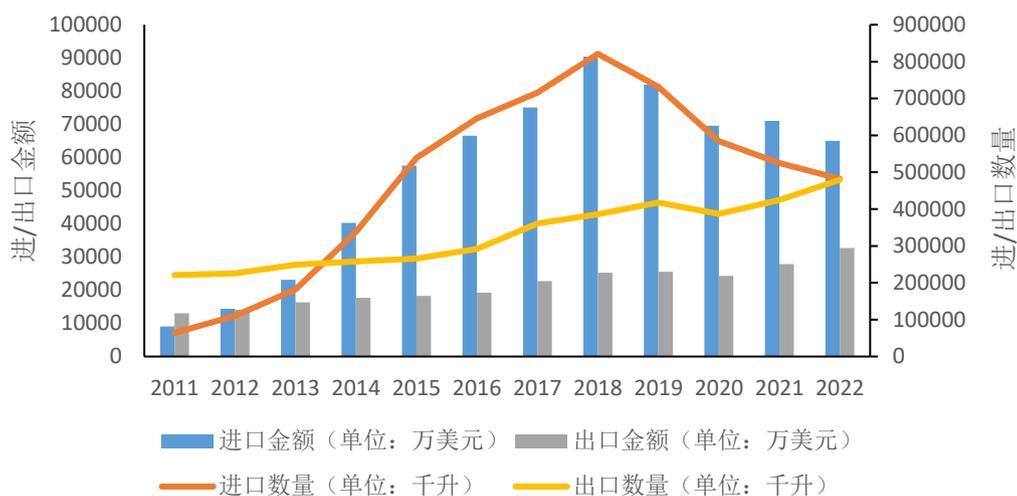


图 4-1 2011-2022 年中国啤酒进/出口金额和数量对比图

数据来源：国家统计局，海关总署

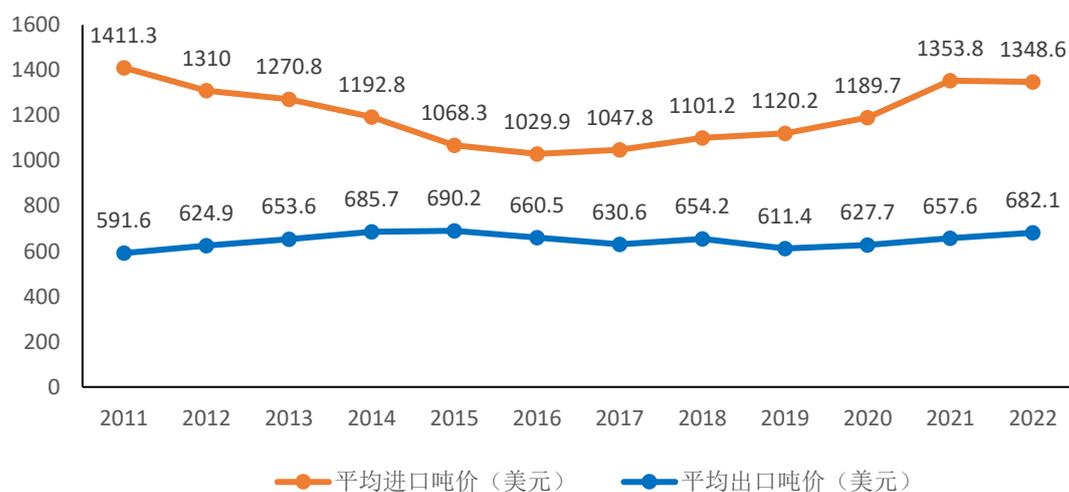


图 4-2 2011-2022 年中国啤酒进口/出口平均吨价变化

数据来源：通过 Wind 数据库整理

（注：在此简单将 1 吨啤酒=1000 升啤酒，此均价为简单平均）

2011 年-2022 年间，中国进口啤酒量从 6.42 万千升增至 48.2 万千升，期间进口数量峰值更是达到了 82.1 万千升，进口量增长了数倍，年复合增长率约 18.3%。进口数量的上升致使进口价格的下降，中国进口啤酒平均单价从 2011 年的 1411.3 美元/千升下降至 2022 年的 1348.6 美元/千升，中间时段单价最低时每万千升啤酒仅 1000 美元出头，虽然近几年进口啤酒单价有上涨的迹象，但考虑物价上涨、货币购买力下降等因素，总体来说相较前几年降幅仍

然不小，进口价格的下降有利于促进我国居民对进口啤酒的消费。

我国消费结构不断优化升级，居民收入增加伴随着消费水平的提高，同时人们对高品质生活的追求欲望也逐步强烈，我国高档啤酒进口仍是趋势。近年来我国高档啤酒销量不断提高，进口高档啤酒销量占比也稳步上升，2019年进口高档啤酒占我国高档啤酒总销量的14.83%。尽管进口啤酒销量只占我国啤酒市场总销量的约2%，但随着消费者观念和消费能力的转变和提升，加之其逐步降低的价格和原产地效应等原因，进口啤酒已经逐步从很多消费者的尝鲜品变成了日常选择。因此，外资啤酒在进口啤酒纷繁的国内市场如何持续发展，成为难题。

4.1.2 独立精酿啤酒品牌逐渐崛起

在生产高度标准化的工业啤酒市场日趋饱和的背景下，中国啤酒市场开始向高端化发展，随之与工业啤酒形成鲜明对比的精酿啤酒市场越来越被人看好。近年来，中国消费者对精酿啤酒的消费量逐年增加。消费者的消费观念发生变化，精酿啤酒不同于常规工业啤酒，其口味更多样、用料更讲究、产量更小、包装更精致、理念更健康，深受高端消费者喜爱。



图 4-3 2012-2020 年中国精酿啤酒消费量及其占啤酒消费比重

数据来源：前瞻产业研究院

2013年精酿啤酒这一领域开始受到资本关注，发展速度惊人。全国精酿啤酒相关企业成立数量快速增长（如图4-4所示）。此外，各地精酿酒吧、餐

吧数量飙升,不少城市开始出现自己具有代表性的精酿品牌(如表 4-1 所示)。头部独立精酿厂商开始连锁运营并将业务由扎啤拓展到瓶啤,同时大厂纷纷推出以白啤为代表的精酿啤酒产品,精酿开始进入传统渠道。随着资本不断注入独立精酿厂商和龙头啤酒公司不断布局精酿,精酿啤酒已经由一群啤酒爱好者的圈层生意转变为商业化、品牌化运营的消费品类,行业竞争日益加剧。

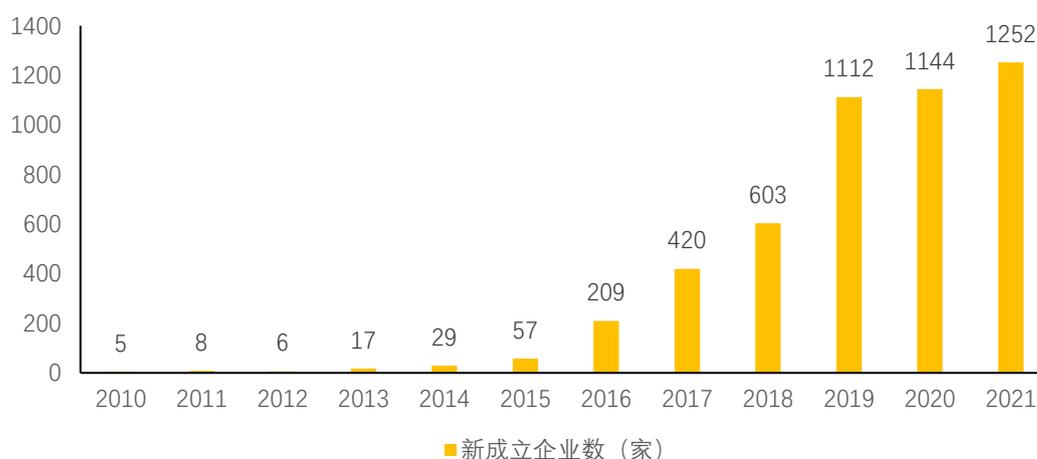


图 4-4 2010-2021 年我国精酿啤酒新成立企业数量

数据来源: 企查查, 华经产业研究院

表 4-1 各大城市代表性本地独立精酿啤酒品牌

城市	代表性独立精酿品牌
北京	  
上海	  
南京	
武汉	
成都	
广州	

资料来源: 公开资料整理

虽然精酿啤酒目前的市场渗透率仅 2.5%左右,但发展势头迅猛,各类新

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/445131103110011101>