



# 食品十年：迈入大企业时代

■ 本报记者 闻笛 萧一鹏

有数据显示,中国民营企业的平均寿命为三年。然而,银鹭却走过了27年,并创造了年产值100亿元的辉煌。

## 率先开启大企业时代

近年来,中国饮料行业面临新的发展形势,由于新进入企业不断增多,上游原材料价格持续上涨,导致行业利润降低,因此我国饮料行业市场竞争也日趋激烈。可以说,随着饮料工业规模化、集约化的深入推进,通过兼并重组、淘汰落后,已涌现了一批市场占有率高、带动能力强的骨干企业和企业集团。在中国饮料企业规模不断扩大的同时,一批本土品牌逐渐成为或全国、或区域、或品种的主力品牌。据中国饮料工业协会统计,目前,全国饮料行业已有5个品类、24家企业获得“中国名牌”称号。至2009年,“中国饮料工业二十强”规模得到相应发展,实现饮料总产量3519万吨,比2007年增加36.90%,占全国43.28%。同时,《食品工业“十二五”发展规划》指出,饮料行业10强企业产量已占全行业的53.9%。

但与此同时,《中国企业报·中国食品报道》记者也注意到,同其他行业相比,中国饮料行业龙头企业无论是营业收入总额比例,还是年增长率都没有体现出强劲的拉动力,且仍存在先天不足、后天发展亚健康的问题。

2011年银鹭的销售额突破百亿元人民币,在中国饮料业位居前五,罐头行业跻身三甲,银鹭从一家默默无闻的村级罐头小厂发展到全国最大的罐头、饮料生产基地之一,率先开启了中国民营企业的“大企业时代”。新的历史时期,银鹭将调整战略从做大做强逐渐提升到做强做优,实现引领行业并参与国际竞争的宏伟目标。进入21世纪以来,产业资本与金融资本结合,加快了食品产业领域的资源整合重组。龙头企业只有将自身强大的生产力、流通力和文化力紧密融合,形成强大的开拓创新能力,才能在市场竞争和国际竞争愈加激烈的形势求得生存和发展。

## 谱写民族饮料崛起“三部曲”

不知从什么时候开始,银鹭八宝粥已经成为走亲访友时最常见的礼物,银鹭花生牛奶成为我们早餐的重要组成部分。而生产这些方便、健康、美味产品的银鹭集团,已形成年生产能力近300万吨的强大产能,主导产品八宝粥罐头、花生牛奶复合蛋白饮料连年产销居全国行业前列,企业跻身“农业产业化国家重点龙头企业”、“中国罐头和饮料行业十强”。目前,银鹭的产品已经涵盖了复合蛋白饮料(包括花生牛奶、核桃牛奶、燕麦牛奶等)、果蔬菜汁饮料、纯净水等多种类型。27年的坚持不懈,从国内饮料行业的新兴竞争者到领军地位,银鹭的发展也谱写了中国民族饮料业发展的“三部曲”。

回顾银鹭这个血液中流淌着鲜明中国特点的企业成长史,可以发现,他同国内大多民企一样,白手起家,草根出身,尽管底子薄、根子浅,但有一股“敢于拼搏、勇于引进、善于学习”的创业精神。不仅如此,他们都善于因地制宜,因势利导,在充分竞争的农产品加工的快速消费品领域有所建树,并建立起颇有中国特色的制造加工、渠道建设、品牌特点。

饮料行业是中国食品界竞争程度最激烈、品牌更迭频率最快的行业。这里不但有跨国集团的寡头级品牌,更有中国本土催生、在市场上百炼成钢的后起之秀。有事实为证,银鹭顺风顺水一路腾飞时,福建省昔日百家罐头企业,大部分不见了身影,饮料行业中,往日的第一茶饮“旭日升”已经沉沙折戟。因此,我们在感慨银鹭发展速度惊人的同时,更应该



银鹭 PET 无菌冷灌装生产线一角

学习银鹭集团董事长陈清渊和他的银鹭集团对市场、对时代脉搏的精准判断。

凡是了解银鹭发展史的人,无不认为银鹭准确的发展步伐由衷赞叹。1988年,中国面临严重通货膨胀。1989年,美国限制从中国进口蘑菇罐头。受到重创的中国罐头行业一时哀鸿遍野,福建的罐头厂从全盛时期的两三百家,锐减到数十家。银鹭创始人坚定信念,倔犟寸进。次年,获得投资的银鹭逆市布局,建设厂房、购进生产设备。回暖后的市场对商品需求旺盛,产能大幅提升的银鹭依然供不应求。经历了两年经济高速增长,从1992年下半年开始,中国经济泡沫膨胀,宏观经济开始进入紧缩期。然而就在这一年,银鹭引进台湾经验,开始生产八宝粥。1995年,紧缩的宏观经济进入最后阶段,银鹭开始征地扩建厂房,第一个按标准化规划、面积达14000平方米的国际标准饮料生产厂房开始建设,同时引进3条600罐/分钟的饮料生产线。随后,中国经济实现软着陆,及时扩大的产能再度发挥巨大作用,逆势布局的银鹭再度得手。1998年亚洲金融风暴来袭,银鹭又迎来一次产能扩张的良机。“这一年我们建了三个工厂,从同业手中低价收购了好几条优质的二手生产线。”一位银鹭公司的高管告诉记者,其中花不到2000万元从上海某公司购买的4条利乐包生产线最为划算,“当时一条生产线价值1000多万元,转卖给我们时才刚使用3个月。”也是在1998年,银鹭提出创办高科技园区的构想。随后,一个拥有与食品饮料生产相配套的具有同行领先水平的现代化生产线、仓储、物流配送、制罐、彩印、纸箱等上下游产业的工业经济产业链逐步形成,银鹭的发展进入腾飞期。

“好风凭借力,送我上青云”,这句诗正是银鹭腾飞过程的写照。在风暴来临时,有的企业选择俯下身子的风过去,有的企业选择迎着风艰难前行,而陈清渊和他的银鹭却擅长在风中调整,一有机会便乘风而起。风雨兼程27载,银鹭完成了企业发展三级跳:从村级企业到中国民营企业500强,再到全球行业巨头、世界50强企业的重要成员。可以说,银鹭的成功,塑造了一个独一无二的但可供借鉴的企业发展样本。

## 中国名牌的世界品质

除了对时代脉搏的精准把握,银鹭的成功还有三件法宝:人才、科技和名牌。谈到这个战略规划,陈清渊说:“说到人才、科技,大家都不难理解,但是一提到名牌,就有疑问。我们并不是在赶时髦,做表面文章,其实要打造一个有知名度、影响力的品牌并不是一朝一夕的事。这涉及许多方面,最重要的还是要诚信经营。另外,还要在产品

质量、技术设备、企业文化等很多方面进一步提高和完善,最终走出一条属于银鹭集团的品牌发展之路。”银鹭正在朝着这个目标迈进,为了这个目标,银鹭人走过了坚实而具有开拓性的道路。从坚持“一瓶、一罐、一包,追求卓越;质量、安全、卫生,满意顾客”的质量方针,严把质量关到全方位多渠道提升品牌知名度。

“质量是企业的生存之本”,陈清渊深谙这个道理。银鹭集团自创立之初,就严格按照ISO9000-GB/T19002系列标准,建立有效的质量保证体系,推行全面质量管理体系,不断健全和完善质量管理体系,形成了“人人是品牌形象大使”、“全员参与,质量为本”意识。

2003年,银鹭集团斥资3亿元人民币,引进了一条“无菌冷灌装”进口生产线,这条生产线代表着当今世界饮料业的最先进水平。这条生产线的无菌技术达D6级,最早用于航天领域,几乎没有微生物的存在。在整个生产过程中,所有接触到果汁的其他物品要进行高精度过滤,以达到除菌的目的,用这条世界上最先进的生产线生产出来的银鹭番茄有益或银鹭其他产品均不需要用到防腐剂。

这条生产线的顺利投产也让世界对中国民企刮目相看——中国民企有世界级的科技,有世界级的品质!现在,银鹭集团以食品饮料生产为支柱,涉及果蔬保鲜、进出口贸易、包装材料制造、农产品深加工、科研开发、物业管理、实业投资等多种产业领域,拥有20世纪90年代中后期及当今世界领先水平的现代化生产线30多条,具有较强的专业化、集约化、规模化生产能力,年产各种食品饮料罐头60万吨,位居全国同行业前列。先后荣获全国乡镇企业技术创新示范单位、农业部全面质量管理达标单位、全国百家重合同守信用单位等60多项殊荣。

## “三思”后振翅飞向世界

回顾银鹭集团27年的发展历程,我们不难发现,其经历了三次阵痛般思考:改革开放初期,银鹭人思考如何抢占市场;企业做大后,他们思考怎样成为行业的强者;当全球化时代到来时,他们又开始思考,民企如何“与狼竞猎”?

作为细分市场的龙头企业,做大后的银鹭不时遇到逆来的“橄榄枝”,几年前,众多知名企业、跨国巨头就曾想将银鹭纳入旗下。

然而,直至2011年11月17日,银鹭雀巢合资合作的谜底才正式揭开,伴随合资合作大幕的开启,银鹭也开始了新的发展规划和全新的总部运营模式,银鹭厦门总部“年产60万吨食品饮料新厂”开工典礼、银鹭全球运营总部乔迁仪式也同时举行。银鹭和雀巢共同用这样一种方式向世人宣告,一片更广阔的天地已经向

振翅翱翔的银鹭徐徐打开。

对于雀巢而言,并购银鹭对其在中国的现有产品系列包括调味品、咖啡、糖果、瓶装水、奶粉、专业餐饮产品等是一个很好的补充,有助于雀巢公司扩大对中国速食食品市场的供应服务。而雀巢看上银鹭的另一重要原因则是,在中国食品饮料市场频频出现质量问题的背景下,银鹭却从未上过“黑榜”,几乎没有负面新闻,品牌声誉极佳,商品品质也获得了消费者认可,这与雀巢的公司文化很契合。

而对于银鹭而言,陈清渊坚持选择不上市,而是选择跟更强的企业合作,则是为了借此学习它们的经验,利用它们的科研成果,帮助银鹭更好地发展,另一方面银鹭也能从合作中获得后续的规模扩张、持续发展的资金支持。雀巢是世界食品饮料行业的巨头,它的很多方面都是值得银鹭去学习和借鉴的。

借助雀巢品牌的世界性影响力、雄厚的产品科研开发与质量管理资源以及全球性市场网络,银鹭将实现自主创新能力质的飞跃。银鹭品牌的国际化和银鹭产品国际市场尤其是东南亚市场的开拓。更重要的是,雀巢将把世界一流的食品加工从田间到最终消费等产前、产中、产后全过程食品安全管理控制和食品安全检验检测预警体系,全面导入合资后的银鹭公司,进一步增强银鹭食品安全管理水平和技术水平,这对于银鹭和中国整个食品饮料行业来说,无疑是一个促进和提升。

按照银鹭的设想,银鹭将在近5年内加快国内生产基地扩张建设布局,计划新建5个生产基地,新增年产能360万吨。这5个生产基地包括:厦门年产60万吨食品饮料生产新厂,该项目预计总投资10亿元,达产后年可新增产值30亿元,新增就业3000人;计划投资18亿元,在安徽建设年产120万吨的安徽银鹭食品工业园,该项目达产后年可新增产值50亿元;计划投资12亿元,在四川成都建设年产70万吨的四川银鹭食品工业园,该项目达产后年可新增产值35亿元;此外,还计划于2013年启动东北、华北或西北年产60万吨生产基地2—3个,预计总投资20亿元。未来,银鹭还将适时走出国门。

银鹭品牌保持不变、生产基地扩张、管理模式优化,银鹭对于未来的发展信心满满。陈清渊说:“2011年银鹭集团各产业累计营业规模突破100亿元,取得‘十二五’发展规划开门红,到‘十二五’末,银鹭的目标是突破250亿元”。

企业强则中国强,大企业的发展,不仅关系到企业的成败,同时关系到国家经济与综合实力的兴衰。我们期盼着,有一天,“中国企业”可以与“美国公司”、“日本公司”一样,在世界经济版图上崛起。

## 论道



# 搭好雀巢飞向世界

■ 陈清渊

现在的银鹭,如果只是为了追求资金,完全可以走上市这条路。但我们不选择上市,选择跟同行、跟比我们强的企业合作,这样我们能够学习它们的经验,利用它们的科研成果,并借助它们比我们强的方面来发展,另一方面我们也从中获得了资金上的支持。雀巢是世界食品饮料行业的巨头,它的很多方面都是值得银鹭去学习和借鉴的。其次,银鹭是处在需要市场迅速扩张来取得竞争地位的企业,俗话说“不进则退”,如果我们不去进步,那么我们就会被对手甩在后面。所以我们选择了“进”,通过与雀巢的合作来推动企业向更广泛的市场进军。

银鹭和雀巢有着共同的理念和价值观,都在做让消费者放心的食品,两家企业的产品也没有大大的冲突,双方合作,将有助于企业进行优势互补,可以实现“1+1>2”的目标。我们选择雀巢的另一个原因则是看中了它的包容性。在与雀巢多年的合作中(银鹭是雀巢即饮咖啡的灌装企业),我发现雀巢是一家“不吃人”的企业。在并购别的企业之后,一般都会保留原有企业的品牌和经营团队,这些被并购的企业也有机会在雀巢旗下做大自己的规模。如今,雀巢一共有2000多个品牌分布在全球各地,也都拥有自己的市场。在我们双方签订的合资协议里也明确规定,银鹭被雀巢并购之后,银鹭品牌将继续保留,银鹭已有的产品仍沿用原有品牌,银鹭传统的农业产业化经营模式不会改变,银鹭原有的管理队伍和员工队伍保持不变,银鹭的总部还在厦门。银鹭未来的经营管理将非常稳定,银鹭始终是银鹭人的事业。

外界很担心银鹭的产品会被雀巢打压或者雪藏,以至于导致“银鹭”这个民族品牌最终消失。但我认为,国际化的深入让“民族”这个概念开始变得更加模糊。特别是在商业领域,当世界经济开始实现一体化的时候,我们已经很难去找到一个真正意义上的纯粹的民族品牌,因为民族品牌也开始走向世界市场。我认为民族品牌应该是一个国际性的品牌,所以当民族企业开始与世界经济市场接轨时,不能说民族品牌就消失了。银鹭与雀巢合作,我相信未来银鹭这个民族品牌不仅不会被雪藏,并且会进一步的发展和壮大。银鹭和雀巢双方会将自己的资源优势进行整合互补,银鹭的八宝粥、花生牛奶等原有产品继续发展,雀巢则会投入强大的研发实力和人才培养支持,有效促进银鹭员工和管理团队的技术、经营、管理、研发、运营等业务技能和综合素质的快速提升。另外,雀巢也将依托银鹭的优势资源,实现公司产品线的延伸,扩展国内罐头和复合蛋白饮料市场领域。而且,在银鹭与雀巢这次的并购中,银鹭一个最大的收获就是拿到了雀巢旗下的主打产品——即饮咖啡未来的生产运营权。雀巢与银鹭的并购合作正式形成后,雀巢将把即饮咖啡业务放到合资后的新银鹭公司来生产销售,并且会派遣即饮咖啡市场运营团队的精英骨干来厦门,帮助银鹭做好即饮咖啡的市场宣传和销售。

借助雀巢品牌的世界性影响力、雄厚的产品科研开发与质量管理资源以及全球性市场网络,银鹭将能够实现自主创新能力质的飞跃,未来也将有利于银鹭品牌在国际市场,尤其是东南亚市场的开拓。

事实证明了合资对银鹭食品事业的推动。截至2011年12月,银鹭食品销售额突破百亿,上缴各类税收超12亿元(包含股权转让上缴税收);2012年,公司产销继续保持稳定、大幅度增长。我们与雀巢公司共同拟订了合资后银鹭食品中长期发展规划,至2015年实现突破250亿元、2020年实现突破600亿元。

引进雀巢合资后,银鹭近年来的市场前景非常乐观。银鹭和雀巢有很大的互补性,银鹭的产品大多数在二三线城市,中国最大的消费潜力在二三线城市,预计今后的两年半银鹭的产销量可以翻倍。银鹭事业将紧紧围绕“全力打造国际化银鹭”这一目标,持续依法经营,科学管理,力争成为消费者最可信赖的中国安全食品领先企业。

从1985年,我与其他5个伙伴拼凑起3万元,共同创办起全县有史以来第一家村级食品罐头厂,27年来,我作为银鹭事业创始股东之一,亲身经历了银鹭事业从无到有、从小到大、从民营企业到跨国公司在中华大区重要成员企业。我的主要管理心得有以下几点:

一是创业关键在于既要发挥人定胜天的主观能动性,又要审时度势,善于抓住机遇。

二是做大靠自己,做强做优要借力,要敢于因势利导,借力发展。

三是注重依法合规经营,夯实管理基础,着力建立现代企业管理制度;同时也要勇于突破自我,积极推进技术创新、产品革新和管理创新。

四是注重品牌建设,持续优化企业文化。

五是切实履行社会责任,积极回馈社会。

(作者系厦门银鹭食品集团有限公司董事长)



“银鹭”的名称来源于“银城”(同安别称)、“鹭岛”(厦门别称),强调了自己的来源地。翱翔于碧海蓝天的白鹭,意喻“银鹭”企业越飞越高。变形的“yinlu”中,“y”演化成一只向上展翅的鹭,重叠的设计效果意喻“比翼双飞”、“团队合作”。从远处看,这个“y”又像是一棵茁壮成长的小树,意喻“银鹭”企业生机勃勃,活力四射。