

参 考 资 料

1. 現状

- ・宝鶏ビールは、西安市場において70～75%、漢中市場において80%の占有率を持っている。
- ・漢斯ビールは、青島ビールと合併後品質を向上させ、西安の高級レストランでは金漢斯の伸びが宝鶏より高くなっている。
- ・ホテル、レストランには、カールスバーグ、サンミゲル、ブルーリボン、タイガー、アサヒなどの外国ビールも入っている。

2. 問題点

- ・西北地域でトップメーカーであり、季節的に売れていることもあって、幹部の危機意識は弱い。
- ・漢斯青島ビールの西安市場に対する攻勢は現在小休止の状態にあるが、再開される恐れがある。
- ・夜店における一般消費者に対するアンケート調査によれば、宝鶏白ラベルの包装を改善する必要がある。

3. 対策

- ・市場競争は、省境を超え、国境を超えて展開され、漢斯青島に限らず、他の有力企業の市場参入は必至である。幹部の危機意識を高め、品質の向上、原価の低減に全力を投入し、差別化を高める。
- ・全従業員のパワーを集結するために「飲む喜びを消費者に与える」という社会的使命を経営理念に謳う。すなわちビジョナリー・カンパニーを目指す。
- ・幹部がマーケティングについて理論と現実のビール企業興亡史（燕京と五星、キリンとアサヒ）を学び、長期的広域的市場戦略を立てる。
- ・宝鶏白ラベルは、大衆品としてイメージが定着しているのでデザインとカラーは変えず、ラベルの紙質を高めて高品質感を与えるものとする。
- ・工場内、輸送中、店頭での直接的な日光照射を避けるための手段をとる。

以上

1. 調査活動の目的

- ①顧客の嗜好を知る。
- ②競争状態を知る。
- ③販売活動の実態を知る。
- ④調査団員が販売促進を支援する。

2. 調査の対象市場

- ①西安市場
- ②漢中市場

3. 調査の期間

1997年7月23日(水)～7月26日(土)

4. 調査の方法

- ①顧客の嗜好については、アンケート調査によった。
- ②市場における競争状態、販売活動の実態については販売公司、販売代理店、レストランの責任者にインタビュー調査した。

5. 調査の結果

5-1 顧客の嗜好

西安、漢中ともに広場の夜店を回り、ビールをのんでいる人にアンケート用紙を配布し、その場で記入してもらい回収した。各40人に記入してもらったが、その集計結果は、別紙の通りである。なお、その場で1人の顧客から「ビンの口が割れた」というクレームがあり、また3人の顧客から「酸っぱいから改善してほしい」という意見があった。

5-2 競争の状態と販売活動の実態

西安では、宝鶏ビールの販売代理店4、漢斯青島ビール特約店1、レストラン2、漢中では宝鶏ビールの販売代理店4、直販店1、レストラン1を訪問した。

5-2-1 西安市場

①市場占有率

宝鶏ビール70～75%、漢斯青島ビール20%、黄河ビールとその他5～10%であるが、金漢斯の伸びが大きく、特にレストランでは宝鶏ビールより伸びている。宝鶏ビールは白ラベルが売れ筋である。西北地域は、景気が悪く、収入が低いので、消費者は低価格志向である。

②価格

価格は一概に言えないが、640 mlの小売店の一般価格は次の通りである。

・宝鷄白ラベル (10本紐くくり)	23~24元
〃 黄ラベル (10本紐くくり)	26~27元
金漢斯 (12本ダンボール)	32元
銀漢斯 (10本紐くくり)	19.5元
黄河王 (12本ダンボール)	32元

③漢斯青島の販促と販売活動

青島から来た社長(37~38才)が攻勢をかけてきた。2月、3月、4月と金漢斯が伸びたが、販促として次のような手段をとった。

- 1) 「飲んでくれればよい」という無料置き
- 2) ホテル、レストランにエア・コンを設置する
- 3) レストランのウエイトレスに記念品を渡す
- 4) レストランの入口の内装換え
- 5) 50~100箱の購入に対する無料配達
- 6) 空ビン回収にあたって0.35元/本をウエイトレスに戻す

セールスマンは、若い人を選んで短期特訓し、歩合制で奨励した。しかし、現在は以前の責任者が戻って、成績は上がっていない。銀漢斯は品質が良くないが、金漢斯の品質は安定している。

④西安販売会社の対応

漢斯青島の攻勢に対して、西安販売会社は、次の対応を行った。

- 1) 販売代理店、ホテル、レストランへの訪問回数を増やす
- 2) 立体広告看板を配る
- 3) 購買担当者との心の結びつきを強める

漢斯青島側は、当初専売店制度をとったが、現在は宝鷄ビールとの抱き合わせ販売をやっている。西安販売会社側は、一時戦々恐々の状態であったが、現在は金漢斯の生産、供給量が上がっていないので小康状態にある。現在、宝鷄ビールが納入されているホテル・レストランのうち85%は金漢斯を扱っている。青島酒西安有限責任会社特約経銷の責任者にインタビューしたが、彼女の言は、「青島と合併してから品質が上がった。高級レストランに置いてあるし、夜店でも金漢斯が伸びている。パッケージも宝鷄ビールより良いし、自信満々で販売できる。」というものであった。事実、調査団は、このインタビューの前夜、夜店(東興街)を回ったが、30~40%の人は金漢斯を飲んでいて、

⑤ホテル、レストランに置かれているビール

ホテル客室には、缶ビールの青島、カールスバーグ、サンミゲル、ブルーリボンなどが置かれている。陝西井餐飲には、アサヒが置かれていたが、これは社長の人脈で取り扱いが始まったということであった。

⑥販売代理店の販売活動

訪問した販売代理店4社は、すべて卸売りと小売りをやっているが、卸先の数は、正確にとらえられていない。十分には得意先管理が行われておらず、受注配達業の親であった。

5-2-2 漢中市場

①市場占有率

宝鷄ビール80%、漢中、黄河、五星などで20%である。宝鷄ビールの白ラベルは大衆向け、黄ラベルはホテル、レストラン向けで前者が3ないし2、後者が1の割合である。1994年に宝鷄ビールが漢中に市場参入してからは、市内で漢中ビールを飲む人は殆どいなくなった。農村地域では、低価格のため漢中ビールが飲まれている。広場の夜店でも殆どの人が白ラベルを飲んでいて、

②ホテル、レストランに置かれているビール

漢中田園大酒店の客室には、缶ビールのサンミゲル、カールスバーグが置かれている。また、このホテル直営のバーベキュー・レストランには漢中ビールの外に、ライト・ビールのランドマーク・アイス（藍馬氷）、金星王干、西涼氷などが河南省、甘粛省から入っていた。

③販売代理店の販売活動

西安販売会社の販売代理店と同じ状況で、受注配達業の親であった。

5-3 調査団員による販売促進の支援

調査団員が揃いのTシャツ（「宝鷄 酒」の文字を赤く染め抜いたもの）を着て、卸商店街を歩いて販売代理店訪問とインタビューを行ったこと、また夜店で飲食している一般消費者にアンケート記入依頼とインタビューを行ったこと、そのことが販売促進の支援活動になったと考えられる。

5-4 宝鷄ビール・アルコール工場経営幹部への提言

今回の市場調査を通じて調査団員が感じ、考えたことを以下に提言する。

①危機意識を持つこと

西安市場においても、漢中市場においても宝鷄ビールはトップシェアを享受している。しかし、市場競争は省境を越え、国境を越えて展開される。漢斯青島に限らず他の有力企業の市場参入は必至である。幸い、宝鷄ビールは知名度、地の利を得ている。他の有力企業が市場参入を本格化する前に、当工場は西北地域だけでなく、全中国において、また全世界において、優秀ビール・メーカーにならなければならない。中国の古書、書経にあるように、「満は損を招き、謙は益を受く」のである。

②社会的使命感を持つこと

西安の東興街及び漢中の広場の夜店で、多くの市民がビールを飲んで楽しんでいて、アンケートやインタビューに答えてくれた一般消費者の声は、「もっとおいしいビールを作

って供給して欲しい」ということであった。私達は、宝鷄ビールを支持してくれる市民のために、「高品質、低価格」のビールを供給し続ける使命があるのである。

③理論と現実から学ぶこと

私達は、謙虚に理論と現実から学び実践していかなければならない。理論面では、例えばマーケティング手段について、製品（機能、スタイル、サイズ、品位、ブランド、パッケージ、保証等）、価格（標準小売価格、流通業者への取引価格、値引、リベート、支払条件等）、チャンネル（取引相手、販売エリア、輸送、荷役、保管、物流拠点等）、プロモーション（広告、PR、パブリシティ、セールス・プロモーション、人的販売等）の4面から研究する必要がある。また、現実面では、中国の燕京ビールと五星ビールの興亡史、日本のビール・メーカーの競争の歴史を学ぶことによって、宝鷄ビール・アルコール工場の将来方向を見定めることができよう。

④長期広域戦略を立てること

英語で Think globally, act locally.（全地球的に考え、地域的に行動せよ）という言葉がある。西安には同じアジアのシンガポールからもタイガー・ビールが入ってきている。特に、ビール業界において国境はない。漢中の広場の夜店で3人の20代の青年にインタビューしてみた。彼らは、アサヒの名前は知らなかった。しかし、「私達は、新しい銘柄であっても、それがおいしいならばいつでも受け入れます。なぜなら、私達は市場経済の中で生活しているのですから。」と答えたのであった。当工場は、2000年に40万トンを目指しており、当然、缶ビール生産を含め全中国市場を視野に入れなければならない。私達は、長期の観点から広域市場戦略を立てる必要があるのである。

⑤具体的行動計画を立て実践すること

品質の向上、原価の低減、生産性の向上は増産設備拡充の前に先ず為されなければならない。パッケージの改良については、例えば白ラベルの場合、大衆品としてイメージが定着しているので、デザインとカラーは変えずにラベルの紙質を高めて高品質感を与えるものにする。工場内の保管、店頭での保管、輸送中の保管については、日光照射を避ける方法をとる。販売代理店政策、顧客管理については、他の競争企業と差別化できるシステム作りを行う。このような事項は、具体的行動計画の中に折り込み、早急にかつ確実に実施されるべきものである。

⑥追い風に乗ること

西北地域に対しては中央政府の傾斜政策がある。「天は自ら助くる者を助く」という。私達は、市場経済を貫徹する「自己責任の原則」と「優勝劣敗の原則」に思いを致し、経営者自らの意識改革を図ろうではないか。厳しい競争にさらされているが、需要拡大と中央政府の傾斜政策という追い風に乗る絶好の時が今なのである。

以上

〈付属資料〉顧客アンケート調査集計表

市場調査状況写真集

18.19
20.11
22
40
50

5 12%
14 32%
15 37%
5 12%
3 7%

市场调查表

反中被调查人数: 43人

1. 若有 3 人喜欢
2. 3 人 1 人 2 人喜欢
3. 汉中 1 人 2 人喜欢
4. 陕西 1 人 2 人喜欢

地区	职业	年龄	宝啤				汉斯				黄河				汉中				
汉中			43	1	3	6													
您经常在消费哪种啤酒?			39	1	5	2													
您认为哪种产品质量可靠?			11	6	23	2													
您认为哪种产品价格档次高?																			
您认为市场各种瓶装啤酒哪种价格比较适应消费者?			31	42	2	15													
宝啤啤酒的口味您感觉怎样?			好	较好	一般	差													
(与其它牌号啤酒比较)			39	10	4														
			67%	23%	10%														

43

11 正正 20% 27%
 20 正正T 12 29%
 30 正正T 12 29%
 40 正正 6 15%
 不明 27% 50

1. 著名、杜拜層 飲心20%
2. ラベルは改良すべきです
3. 漢斯の付、価格戦略は良い
4. 漢西地では味は良い

汉中地区被调查41人 市场调查表

地区	职业	年龄	宝啤	汉斯	黄河	汉中
① 您经常在消费哪种啤酒? <small>宝啤、汉斯、黄河</small>			39人	6人		
② 您认为哪种产品质量可靠? <small>宝啤、汉斯、黄河</small>			34人	6人		
③ 您认为哪种产品包装档次高? <small>宝啤、汉斯、黄河</small>			14人 45%	12人 39% ✓	5人 16%	
④ 您认为市场各种瓶装啤酒哪种价格比较适应消费者? <small>宝啤、汉斯、黄河</small>			35人	3人		
⑤ 宝啤啤酒的口味您感觉怎样? <small>宝啤</small> (与其它牌啤酒比较)			好 23人 60%	较好 11人 29%	一般 4人 11%	差

工場側へ提供した資料一覧表（経営管理）

I 中文

1. ハーバード・ビジネススクール（経営学修士）教本（上・下）
2. ハーバード経営管理学
3. 天下の奇才・諸葛孔明に学ぶ（伊藤勝啓記述『工場管理』
1997年6月号より抜粋）
4. 偉才トーマス・エジソンに学ぶ（伊藤勝啓記述『工場管理』
1997年1月号より抜粋）
5. THE HP WAY （ディビット・バックカード著）
6. 三洋と私（井植歳男著）

II 日文

1. トータル人事制度設計のステップ
2. 伸びる企業はここが違う（伊藤勝啓著）
3. こうして企業を活性化する（伊藤勝啓著）
4. マネジメント・ミステリー（テイビィ・ケーラー著、伊藤勝啓・岡友子共訳）
5. 工場管理（日刊工業新聞刊 1997年6月号）
6. 企業における計画のための時間配分
7. 多角化計画フロー

提 供 資 料

1997年7月

佐 武 憲 二

- ・ ビール有害菌検出培地 (1缶 4,000円) 2缶
- ・ 朝日新聞 '97. 7. 16朝刊 広告面 (古いビールの回収依頼) 1部
- ・ アサヒビール酵母エキス 資料 3種 各1部
- ・ 與人酵母エキス 資料 1部
- ・ " 試料 1包
- ・ 協和発酵 酵母エキス 資料 1部
- ・ 文献 酵母エキスの機能と応用 1部(7頁)
- ・ 光洋商会 亜鉛イースト (規格書) 1部
- ・ " セレンイースト 資料 1部(11頁)
- ・ " 鉄イースト 資料 1部(7頁)
- ・ 酵母マイクロカプセル化技術の開発と応用 1部(6頁)
- ・ 酵母エキス ミーストの用途例 1部

宝鷄ビール・アルコール工場よりの

提 供 資 料

報告要綱

宝鶏ビール工場は宝鶏アルコール工場とも呼ばれ、年産量 18 万トンのビール及び 3 万トンのアルコール、2 万トンの精製飼料、1 万トンのミネラルウォーター、1 万トンの二酸化炭素、2000 トンのコーン油、6000 万 kw 時の発電量を持つ国家大型軽工業企業である。総資産 4.8 億元、従業員数 3000 名強、その内エンジニア 700 名を有する西方ビール工業集団の核心企業であり、陝西省高額納税企業、全国優秀軽工業企業であり、全国品質経済利益型先進企業、中国軽工業企業トップ 200 社の一つである。

主な製品はアルコール度 8 度の低アルコールビール、10 度のドライビール、11 度の普通ビール、11 度の高級ビール、14 度の全麦芽ビール、高ストロンチウムミネラルウォーター製特製ビール等の製品及び食用、医療用、工業用アルコール等の系列製品、高純度二酸化炭素製品、コーン油製品、九龍ブランドのミネラルウォーター、サイダー、豆乳、果汁等のドリンク系列の系列の製品、興龍ブランドの高蛋白飼料製品及び炉スラグ製煉瓦、梱包用縄、麻袋等がある。

宝鶏アルコール工場は 1956 年国によって創設された西北地域最大のアルコール生産企業であり、主な生産工程にはすべてコンピューター制御を採用している。目下、生産量は全国第四位であり、食用アルコール品では全国第一位である。生産している精製アルコールはかつて我が国初のロケット発射に用いられ、中共中央、国務院、中央軍事委員会から高い評価を受けた。製品は連続 14 年間省の優良賞を受けており、全国軽工業博覧会金賞を受けたことがあり、軽工業部優良製品及び省の品質検査免除製品にも指定されている。

宝鶏ビール工場は 1985 年に増設され、米国、スウェーデン、西ドイツ等の世界的にトップクラスの設備、技術を導入し、輸入大麦、優良麦芽、高ストロンチウム含有のミネラルウォーターを用いて精製醸造した宝鶏ビールはその味の純正さ、薫り高いあっさりした独特の品質により、多くの消費者から高い評価を得ている。市場に投入して十年来、次々に省の品質コンテストでは第一位、軽工業部の優良製品、全国最良名品等の国内外の 60 余の表彰を受けており、連続 4 年間に渡って省の技術監督局から品質検査免除製品に指定されており、省の消費者協会からも消費者への第一推奨品としていされている。1995 年 3 月には宝鶏ビール及び唐秦陳倉ブランドのアルコール及びその品質保証体系は中国方圓マークの品質認証を順調に取得し、省内の同業界では初めて認証を取得することができた。1996 年、宝鶏ビール、唐秦陳倉ブランドのアルコールは両方とも省政府より「陝西名品」と指定されている。

ここ数年来、我どもは科学技術の進歩を先導に、品質経済効果型の道を堅実に歩んでおり、アルコール 8000~30000 トンと企業は急速に発展しており、4

年間に4つの大規模なプロジェクトを実施した。93年から、我どもは212プロジェクト（毎年、国に2000万元ずつ納税額を増加させ、企業の集団資産を1000万元の速度で増加させ、従業員1人当たりの収入を2000元ずつ増加させる）を積極的に実施している。4年前の1.3億元に足りなかった企業資産は現在5億元に達している。達成した税引き前利益は93年には1500万元から96年の8000万元であり、本年には1億元を突破する予定である。資産は93年の約200万元から96年の3700万元に増加している。従業員収入は93年の2300元から96年の8000元強へ増加している。97年上半期ですでにビール生産販売量は8.17億トンであり、年計画の51.6%であり、前年同期比26%増であ

る。工業生産額は1.328億元、年計画の47.8%、前年同期比2.16%増であり、販売収入は2.272億元であり、年計画の43%、前年同期比45%増であり、その内、利潤は729万元であり、年計画の36.45%、ビールの一級品率100%、特級品率100%であり、アルコール出荷合格率100%であり、食用品率100%である。昨年3月及び6月、潘倍蓄副会長、傅立民副会長が次々に工場に視察に来られており、企業の発展に高い評価をくださった。「中国西部ビール工業の輝く星」と賞せられている。

我が工場のここ数年来の発展経緯を回顧すると、最も重要なことは一貫して科学技術の進歩により発展と経済利益を確保してきたということである。

一、技術改造力を強め、製品構造を調整し、製品品質を向上させて、企業規模を絶え間なく増強してきた。

1990年には、市場の食用アルコールの需要増加に基づいて、アルコール蒸留改造を速やかに行った。ダブル・フローティングバルブ塔をアルコール蒸留生産に応用し、アルコール食用品率を98%以上に到達させ、省内外の市場を安定的に占有している。1993年、私どもはアルコールが日に日に飽和状態になると反対に、ビール市場は絶えず拡大する状況にあり、製品構造の調整力を入れ、ビール生産を重点として技術改造を強化して、大規模に発展してきた。数年という短い時間で、1億元を投資しビール7万トンのバランス改造を行い、ビール15万トンの第一期、二期改造と18万トンの改造等のプロジェクトを実施し、ビール生産能力は急速に18万トン/年に拡大した。現在、2万トン増産のための技術改造プロジェクトを昼夜分かたず実施している最中であり、年内には当工場の生産能力は20万トンに到達する予定である。

二、「四新」技術を大々的に応用し、企業の効率化を常に目指している。

企業の規模を確保して利益の増大を図ると同時に、新技術や新工程を大々的に生産に応用し、アルコール系統については液体麴糖化酵素技術改造を行ったが、投資額は61万元のみだったが、酵素活性は2900~3000単位から10000

～15000 単位へ向上させることができ、その年、アルコールの生産コストは116.8 万円引き下がった。アルコールの低温度蒸留煮沸新工程を導入し、アルコールのエネルギー消費も大幅に下がった。澱粉からの出酒率も向上した。ビール系統では、麦汁の圧縮ろ過工程を導入して、糖化鍋の回転を1～1.7 回/日に向上し、熱麦汁の一段冷却の新工程を導入することにより、冷却水を直接糖化生産に用いることに成功し、年間で冷却に用いられるエネルギー80 万円強を節約することができ、水消費とスチーム消費も節約できた。生産管理においては、コンピューター技術をビールの糖化、発酵、高濃度希釈、包装殺菌工程及びアルコールの蒸留煮沸、糖化、蒸留工程等に応用したことで、生産工程が安定化しただけではなく、製品品質も向上することができた。

三、新製品開発力を強化し、多種類の製品を増やして、市場変動における企業の足場を強化した。

市場は一瞬の内に大きく変動するので、企業は製品を開発していかなければならない。「生産一代、研究開発一代、開発一代、準備一代」としなくてはならない。私どもはストロンチウムを豊富に含有するミネラルウォーターを利用してビールを製造できるという圧倒的な優位な条件により、高い栄養価値を含む製品や健康飲料を打ち出し、消費者の指示を受けている。市場占有率は年を追う毎に増加している。特にストロンチウム含有ミネラルウォーター製の特級宝鶏ビールの開発と生産は、微量元素の有名な専門家・於若木教授も認められており97年3月には「炎帝の故郷のストロンチウム・ビール、飲むと健康」という揮毫をいただいている。目下、私どもが研究開発に取り組んでいるビール製品には他に全麦芽ビール、高セレンビール、コーン・ビール、全栄養ビール、ノンアルコール・ビールがある。生ビール、ミネラルウォーター、豆乳、固体アルコール、乾燥酵母等の製品はすでに供給が需要に間に合わない状況である。

四、総合利用、廃物再利用も当工場の科学技術重点分野である

私どもは多元的な製品構造を持つ企業であり、総合利用は企業の全体的な経済効率を更にアップするための鍵であるにとらえている。私どもはアルコール糟DDGS 飼料プロジェクト、ビール糟蛋白飼料プロジェクト、コーン油プロジェクト、酵母回収プロジェクト、二酸化炭素回収プロジェクトを次々に実施してきた。特に3000kwの背圧式発電機2台、6000kwの抽出凝固式発電機1台によって工場は年間に渡り熱、動力供給は休まることはないので、企業の生産経営にとって有利な環境を作り出している。ビール糟蛋白飼料プロジェクトだけでも60 万円強の利潤が上がり、酵母回収プロジェクトでは年間に47 万円の効果が作り出される。二酸化炭素回収プロジェクトの年間達成利潤は120 万円強である。また、第三次産業企業はどんどん大きくなっており、ビールで使

うラベル、ラベル貼り用糊、小ラベル、梱包用縄、包装箱等を生産し、96年には460万円の利潤を達成した。

五、従業員の素養を全体的に向上させ、技術者の積極性を十分に引き上げ、企業の技術発展の速度を速める。

企業間の競争とはその実、人材の競争である。人材を重視し、選抜し、人材を重用することが、我が工場が堅持する「人を持って本とす」というモットーの主な内容である。工場では毎年10万元を投じて企業管理、品質保証、技術改造等に貢献した人員に対し表彰奨励を行っており、同時に住宅の待遇、職位、職務の昇級等で「傾斜」政策をとっており、臨機応変に大胆に起用している。現在、120名が処・室、職場、工場幹部となっている。同時に意識的に彼らに権限を委譲し、プロジェクトをまかせており、彼らがより自己を高められるように「成熟一代、育成一代、アシスタント一代」という体制を取っている。94年には合理化提案85項目が出され、61項目が実施された。95年には96項目の合理化提案がなされ、56項目が実施された。96年には148項目の合理化提案がなされ、67項目が実施された。合計で、技術的な難題90項目強を克服することができ、製品生産量及び品質的難題60項目強を解決することができた。

総体的に言って、市場経済の体制のもとでは、企業間競争の実力は如何なるものか、企業の発展が困難であると予想される場合、最もポイントとなるのは技術進歩の水準と、製品に科学的な要因がどの程度含まれているかにかかっている。このため、私どもはこれまでと同じように、企業の科学的資質を全体的に高め、企業の技術的進歩をたゆまず進め、早くビール年産量50万トンを実現し、技術、工業、販売が一体となった近代的な大型企業集団となるために弛まぬ努力をしていくつもりである。

宝鶏ビール工場 1997年7月

陝西ビール市場の概況

一、ビール生産能力

陝西省内の既存のビール生産企業は7社である。宝鶏ビール工場の生産能力は18万トンであり、青島漢斯ビール有限責任公司では生産能力10万トン、漢中ビール工場の生産能力3万トン、延安ビール工場、韓城ビール工場の生産能力はそれぞれ1万トン、銅川、榆林ビール工場の生産能力はそれぞれ0.5万トンである。省全体の生産能力は合計34万トン、96年の実際の生産量は18.6万トンであり、現在、銅川、榆林ビール工場はすでに生産停止状態であり、漢中ビール工場は半生産停止状態である。

二、ビールの総合需要

陝西省には現在10の市(地区)があり、ビールの総需要は40万トンである。各地(市)のそれぞれの需要量は以下の通りである。

地区(市)	西安	かん陽	渭南	宝鶏	高洛
年需要量(万t)	15	5	3.5	3.5	1.5
地区(市)	漢中	安康	延安	銅川	榆林
年需要量(万t)	3.5	2.5	2.5	1.5	2.5

三、宝鶏ビールの需要量

宝鶏ビールは省内で唯一、方圓の認証を得た製品であり、十数の省及び省内の103の県、区に販売されており、年の需要量は35~40万トンである。各地域の需要量は以下の通り。

地区	西安	かん陽	渭南	宝鶏	高洛
年需要量(万t)	10	4	2.8	3.2	1.0
地区	漢中	安康	延安	銅川	榆林
年需要量(万t)	2.5	2.0	1.5	1.0	1.5
地区	山西省	河南三門峽		蘭州・天水	
年需要量(万t)	1	1		2.0	
地区	千元・成都		内モンゴル		輸出
年寿容量(万t)	1		1.5		2

四、需要と供給のアンバランスは拡大傾向にあり、生産規模拡大は必然の道

宝鶏ビールは現在[2字判読不明]大地で販売を行っているが、日産量700トンでは供給が需要に間に合わない状況である。西北地方だけでも毎日の不足量は約500トンであり、その他の地方では深刻な飢餓状態であり、供給と需要のアンバランスは日増しに深刻さを増している。宝鶏ビールの生産能力は目下、市場の需要を約半分しか満たしていないので、生産規模拡大は必須の状況である。

名ブランド効果を発揮し、最高益を実現しよう

近年、私ども宝鶏ビール工場は内部管理の強化を契機として、外部的には市場マーケティングを行い、市場シェアを向上させた。内部的には技術改造により生産規模を拡大、全方位的に名ブランド戦略を実施し、金メダル商品から名ブランド品への飛躍を順調に遂げている。企業の2大製品であるビール及びアルコールは共に陝西省名産品の称号を獲得し、明らかに名ブランド効果が生まれており、経済効果及び社会的効果を得ている。1996年の生産販売量はビールが12.4万トンであり、前年比23.95%増、販売収入4.406億元、前年比増26%、税引き前利益7902万元、前年比18.16%増であった。97年に入り喜ばしい状況が現れた。1~6月のビール生産販売量は8.17万トン、前年同期比26%増であった。工場全体での税引き前利益は4595万元であり、達成利潤は729万元、前年同期比でそれぞれ45%増と36.45%増であった。6月に我が工場では3つのビール製品は中国食品工業協会から全国食品業界名品に推奨された。

一、品質体系の有効な運営を手段として、品質管理の強化を名品を保持し、名ブランド効果実現の鍵とする。

私どもは、名ブランドを作り上げるのは容易くなく、名ブランドを保持していくのは、更に難しいことを知っている。このため、品質に対して長く警鐘を鳴らしており、ISO9000の標準を真剣に実施することが、私どもの永遠のテーマとなっている。96年に私どもは品質体系マニュアルのバージョン変更作業を行った。95年以来、品質体系に存在していた問題を検討し修訂し、品質体系を更に健全で完璧なものにした。品質に対する職責を更に明確化した。新しいバージョンの体系を正式に実施する前、工場全体の各級各類の管理者に対して体系マニュアルを熟知させるべく教育研修を行い、体系マニュアルの科学性と普及性を高めた。品質体系の有効な運営を確保するために、工場内に内部品質検査する専門グループを組織し、品質体系の運営状況を検査監督、考課させることにした。97年には品質体系の効果的な運営検査考課を主な指標にして各部門の経済請け負い責任書の中に組み入れた。

品質体系の正常な運営以外にも、私どもは毎年品質月間活動を行って、重点的に向上につとめている。毎回の品質月間活動によって組織を十分に発動し、目標を明確にして、措置を実施し、かなりの効果を得ている。特に管理方法や新技術を一部応用することによって、長期間に渡る著しい品質問題を短期間で解決することができた。97年5月の品質月間活動ではビールの包装品質によって、出荷後のビールに泡がたたなくなったり、炭酸が抜けていたりする品質問題を解決し、瓶のライン前合格率を99.2%まで引き上げることができた。製品合格率は100%であり、内、特級浜率は80%以上に到達する。

二、現場管理を突破口として、生産組織の管理水準を全面的に引き上げることは優良品質製品増産及び省エネを実現させるための基礎である。

96年以來、私どもは優良職場、非優良職場の現場管理会を何回にも渡って招集してきた。優良な職場に対しては表彰を行い、悪い職場に対しては批判をして期限を限って改善を求めた。現場管理の良い方法と、良い経験は工場全体に波及させて、生産現場の秩序は整然としており、各基礎的な管理方法を着実に実施していくための整った環境となっている。97年上半期、私どもはネットワーク化された請け負い責任制から着手し、色々な形式の労働コンテストを行い、品質、生産量、エネルギー消費等を考課賞罰対象として加え、生産経営の調整を強め、企業の生産管理を良い循環軌道に乗せることが出来た。6月には、ビールの生産販売は繁忙期に入り、ビールの一日の生産量は650トン以上の水準で安定しており、月産量は2万トンの目標を突破した。各種のエネルギー消費は昨年同期と比較して大幅に削減された。ビール特級品率も昨年の同期比で20ポイント上昇し、当月は1100万円の利潤を達成した。

三、これまでの市場を細分化し、新市場を積極的に開拓、企業の発展を絶えず模索することは名ブランド効果を発揮させるための生命線である。

97年以來、陝西ビール市場は「閑散期も閑散としておらず、商品種類は多く、諸侯が覇を争い、百家争鳴」という情勢である。日々激烈になる市場競争で、我々は営業販売チームをまず組織し、販売管理の強化から着手し、任務を更に明確化した。市場シェア、代金回収率等の6つの面から、各地の販売公司、直販スタッフ、代理店の指標を効果し、経営販売業務に対しても任務を多く課し、管理を強めた。また、市場の変化に対応して、マーケティング業務の組織改正を行い、各公司及びマーケティング人員の考え方、態度、管理、組織、戦略等を新たに転換させている。

我が国の市民生活の水準が絶え間なく向上し、ビール工業界の発展により、我が国はどんどん世界で最大のビール市場になりつつある。96年、全国ビール総生産量は1640万トンであり、2000年には2000万トンに到達する予定である。国の経済構造調整により、ビール業界は十大ビール集団の発展に重点を置くこととなった。私ども工場の発展は非常に優勢であり、第一に大規模な発展により総生産能力はすでに18万トンまで到達しており、西北地方で第一位であること。第二に、私どもの製品品質は安定しており、市場占有率がしっかりと上昇していること。第三に、当省の市場需要から見て潜在的消費量は巨大であり、省内で生産されているビール消費量は不足しており、供給と需要間のアンバランスが突出している。このため、私どもは堅実に技術改造による規模拡大を歩んでいる。現在、ビール技術改造による2万トン増設プロジェクトを

目下急いで実施しており、年内には完成予定である。15万トンの新規増設の技術改造プロジェクトについても準備業務の最中である。私どもの目標は国家十大ビール産業集団になにがなんでも入ることであり、2000年に年産40万トンの規模に到達することであり、全国の名ブランドとなることである。

大規模の技術改造プロジェクトを進めるとともに、自己資金を利用してビール品質の向上及び潜在的なロス削減を主な内容とする中規模、小規模の技術改造プロジェクトを行い、設備の改善を絶えず行って、「4つの新技術」を幅広く応用しており、非常に効果が上がっている。名ブランド製品としての市場競争力も高まっている。

以上のような成果を上げるのとともに、宝鶏ビール品種の単一的で、パッケージの質が悪く、ブランドに一番の悪影響を与えている状況を認識し、新製品、新品種の開発に力を入れ、包装のランクを上げて、名ブランドを「輝く」ようにしている。マーケティング・セールス業務でも、消費者に対しより良いサービスを行うべく、弛まぬ検討を行っている最中である。市場開発の宣伝力が不足していることもあって、消費者の中では未だ「名ブランド」とはなっていないのである。

総体的に言って、名ブランドを作り上げる成功経験を真剣に総括し、現況の問題点を常に克服し、各業務をしっかりと行い、97年のビール生産販売量16万トンを確保し、工業総生産額2.78億元の達成し、販売収入5.58億元を達成し、税引き前利益1億元、利潤2000万元を達成していくつもりである。

陝西省宝鶏ビール工場 1997年7月24日

西方啤酒工业集团简况

一、基本情况:

陕西西方啤酒工业集团(以下简称西方集团)是以陕西省宝鸡啤酒厂为核心,以西部啤酒企业为基础,以资产和生产经营为纽带,集生产、经营、科研为一体的跨省区、跨行业、跨所有制的综合性企业集团。

西方集团成立于1996年5月18日,现有成员企业14户(附成员单位名单)。其中啤酒生产企业6户,麦芽生产企业3户,玻璃瓶生产企业1户,包装材料生产企业2户。在14户成员企业中,本省企业10户,外省企业4户。此外,已有11户企业申请,积极准备加盟西方集团(附:申请加入西方集团的单位名单)。以上单位共计25户,横跨陕甘新粤等近十个省区。

集团现有总资产3亿元,职工12000名,拥有40万吨/年啤酒、5万吨/年麦芽、3万吨/年酒精、4万吨/年玻璃瓶,4万吨/年饲料、3万吨/年饮料的生产能力,还有30万亩优质大麦生产基地,1.5万亩啤酒花生产基地,年可实现销售收入25亿元,利税近6亿元。

集团总理由宝鸡啤酒厂厂长王禧祥担任,副总经理分别由韩城啤酒厂厂长柳才有和宝鸡啤酒厂常务副厂长石耀堂、汉中啤酒厂厂长丁汉成担任。

西方集团高举“振兴民族啤酒工业”的旗帜,以“联合省内外从事啤酒、酒精、食品、饮料、大麦、酒花、玉米及包装材料的供应、生产、经销和科研的企事业单位,以名牌为龙头,互补优势,广泛合作,提高质量,降低成本,壮大规模”为宗旨,坚持“精诚团结,增强实力,协作经营,互惠互利,联合发展,共同提高”之原则,在成员企业之间就实施名牌战略,建立现代企业制度,互相参股,共同发展等问题进行了广泛深入的合作,在社会各界引起了较大的反响。国家、省、市新闻单位作了较大面积的报道,各级政府也给予了极大关注。1996年7月份,轻工

总会常务副会长傅立民视察后,誉为“中国西部啤酒工业的一颗明珠”。

二、西方集团的发展情况:

本着“紧密型、集约化,统一经营”的目标,西方集团的发展分两步实施。首先,在成员单位之间平等自愿原则的基础上,实行五联,即联供、联产、联销、联管、联利。“联供”,各成员单位所需的主要原辅材料和备品备件,由集团内部统一计划,保质优价供应;确需外购的大宗原材料,其供应合同以集团(或核心企业)在保质、优价、节支的原则下,组织统一采购(代购)。“联产”,申请注册集团共用的新产品商标(附商标复印件),由各成员企业按照市场需要安排生产,发挥名牌产品作用,实现生产要素的优化组合和资源的合理配置。“联销”,集团共用品牌产品实行统一价格销售,成员单位合作生产的产品由合作方统一组织销售。集团内部同一类产品统一最低限价销售。“联管”,在集团内逐步统一质量管理、工艺标准、市场规则、销售政策等。“联利”,集团争取到的优惠政策由各成员单位平等享受;面临市场风险或政策变化时,集团统一策略共同应对;集团开发的共用商标和形成的无形资产归集团共同所有,统一支配。其次,在条件具备时,以技术管理和质量管理的统一为基础,以品牌的统一(宝鸡牌)为龙头,以资产的统一经营为核心,促进产供销、财务管理、利益分配的统一。为此,集团已确定了实施联办股份制企业、相互参股控股、买断、租赁经营、承包经营等多种形式的过渡办法,以达到投入少、周期短、见效快的效果,实现集团的发展和壮大。

具体实施步骤:

(一)统一集团内啤酒产品品牌(宝鸡牌)。

1.九七年做好准备工作。统一标准,统一工艺,统一商标管理,统一包装材料,统一销售价格。

2.九七年底以前使用“宝鸡牌”商标的占集团啤酒总产量的70%以

上;九八年底以前占集团总产量的80%以上;2000年前占集团总产量的90%以上。

(二)统一资产经营。

1. 九八年底以前集团内本省啤酒生产企业以核心企业(宝啤)为主,全部改为股份公司或有限责任公司,成为紧密层企业。

2. 在97年内将汉中啤酒厂进行收买或控股,变成紧密层企业。

3. 对集团内的外省啤酒生产企业由核心企业采取参股、租赁或承包、兼并等方式联合经营。

(三)统一营销策略和市场管理。

1. 以核心企业为主,建立集团供应、销售信息网络体系,进行科学的加工整理和分析抉择,增强营销决策能力和市场运筹能力。

2. 以核心企业为主,实行联销,扩大巩固市场。

3. 坚持以直供直销为主、代理商为辅的两条腿走路方针。加大直销力度,减少中间环节,定点、定向、定量销售,实施包区、包户的直销服务。

4. 实施在大中城市设公司,重点县区(镇)有门面,形成覆盖城乡市场的纵横交错的销售网络。

目前,集团核心企业宝鸡啤酒厂已分别与铜川啤酒厂、延安啤酒厂、泾川啤酒厂、汉中啤酒厂等单位签订了合作意向。宝鸡啤酒厂的技术人员已分别进驻泾川、延安、铜川啤酒厂开展了技术协作工作。以宝鸡啤酒的工艺标准组织生产的延安啤酒、泾川啤酒等上市后销量比去年同期上升了40%左右。与汉中啤酒厂合作组建有限责任公司的工作正在加紧进行。集团共同开发的“西方啤酒”已经上市。

三、发展规划

1. 利用核心企业宝鸡啤酒厂改制上市后募集的资金参股或控股改造本省几家啤酒企业,使韩城啤酒厂生产能力达到了3万t/年,延安啤酒厂生产能力达到3万t/年,汉中啤酒厂生产能力达到5万t/年,省内啤酒总体生产能力达到50万t/年。

2. 改造扩建省内几家包装材料厂家,使渭河、西安等玻璃瓶生产能力总体达到10万t/年,商标印刷、瓶盖等配套材料做到自给自足。

3.由各成员单位共同出资,分别与甘肃省饮马农场、黄洋河农场、八一农场,新疆奇台农场合作,组建4个占地各为10万亩的优质大麦生产基地,使大麦整体生产能力达到30万吨/年。除满足集团内啤酒发展之需外,还可向外出售。另外还将扩建酒花基地及组建酒花深加工企业。

4.在西安市筹建西方啤酒工业集团商贸中心。

集团的发展目标是在近期内把集团建成西北市场有较强竞争力的,以啤酒生产为主业的,多种经营的,集技、工、贸、农为一体的具有现代企业制度特征的跨地区、跨行业、跨所有制的企业集团。通过在成员企业之间广泛开展经济、技术、管理、市场等方面的协作,实施技术改造和资产重组,实现“紧密型、集约型、统一经营”的目标,提高规模效益和综合实力,使集团整体生产能力达到60~80万t/年啤酒,15~20万t/年麦芽,5万t/年酒精,10万t/年玻璃瓶,30万t/年优质啤酒大麦,3万t/年啤酒花,年实现销售收入40亿元,利税8~10亿元,并逐步把集团改造为股份有限公司,并争取上市,跻身于“国家队”十强,为国家作出更大贡献。

四、附件:

- 1.西方集团成立批复。
- 2.西方集团成员单位名单。
- 3.申请加入西方集团的单位名单。
- 4.西方集团宝鸡啤酒厂与泾川啤酒厂的合作协议。
- 5.西方集团宝鸡啤酒厂与汉中啤酒饮料食品总厂的合作意向。
- 6.西方集团宝鸡啤酒厂与延安啤酒厂的合作意向。
- 7.西方集团宝鸡啤酒厂与铜川啤酒厂的合作意向。
- 8.宝鸡啤酒厂与广东汕头莱达实业集团公司合作建设啤酒厂的意向。
- 9.西方啤酒商标及使用管理规定。

西方集团成员单位名单

序号	名称	总资产(万元)	生产能力(吨/年)	产值(万元)	营业额(万元)	利税(万元)	备注
1	陕西省宝鸡啤酒厂	49500	啤酒180000 酒精30000 发电6000万KW.h 饲料10000	21000	44000	8000	中国轻工企业200强之一
2	陕西省延安啤酒厂	3195	啤酒20000	1500	3000	600	
3	陕西省铜川啤酒厂	2835	啤酒5000	700	1000	200	
4	陕西汉中啤酒饮料食品总厂	9016	啤酒30000 饮料20000	3000	7000	1200	
5	陕西韩城太史啤酒饮料有限责任公司	5321	啤酒20000 饮料1000	2000	2800	400	
6	陕西省渭河玻璃厂	7107	啤酒瓶40000 平板玻璃100万箱	4500	6400	1000	
7	陕西省三原麦芽厂	2000	麦芽20000	3400	3400	600	
8	陕西省岐山发亮食品包装有限公司	350	瓶盖4亿只	1500	1500	500	
9	陕西省岐山王兴印刷厂	200	商标5亿套	2000	2000	800	
10	江苏高邮市通用过滤机厂	6838	啤酒精滤设备300台(套)	12000	16000	2000	
11	甘肃省景洋河实业公司(农场)	7512	大麦20000 啤酒花400	5500	8000	600	占地16万亩, 种植7万亩
12	甘肃省泾川啤酒厂	3000	啤酒10000 矿泉水5000	1500	2000	450	
13	甘肃省武威市永泰发展有限公司	1400	麦芽5000	1250	1500	300	
14	陕西飞机制造公司金浩公司	100	清洗剂2000	600	700	200	

申请加入西方集团的企业名单

序号	名称	总资产(万元)	生产能力(吨/年)	产值(万元)	营业额(万元)	利税(万元)	备注
1	甘肃省饮马实业公司(农场)	12000	大麦30000, 啤酒花500	8300	9000	600	占地32万亩, 种植10万亩
2	新疆奇台麦芽有限公司(农场)	11000	啤酒麦芽60000	8000	10000	3000	大麦种植30万亩
3	湖北省十堰市玻璃厂	2900	啤酒瓶10000	2700	2400	200	
4	甘肃省天水医药玻璃厂	8600	啤酒瓶24000	3800	3750	400	
5	甘肃省金昌农垦麦芽厂	1600	啤酒麦芽15000	2400	3000	700	种植大麦12万亩
6	陕西省轻工研究设计院亚太经贸公司	200	香料、添加剂200	800	800	300	
7	渭南市荔北公司麦芽厂	1000	啤酒麦芽5000	1250	1500	200	
8	内蒙古乌海啤酒厂	5000	啤酒10000	1500	2600	600	
9	广东汕头莱达实业集团公司	25000	20000瓶/小时啤酒生产线21套	20000	40000	10000	
10	陕西省西安玻璃厂	3000	啤酒瓶10000	2700	2400	200	
11	安徽蚌埠金鹏有限责任公司	30000	啤酒瓶100000	27000	24000	3000	

陕西省经济贸易委员会文件

陕经贸企[1996] 286号



陕西省经济贸易委员会

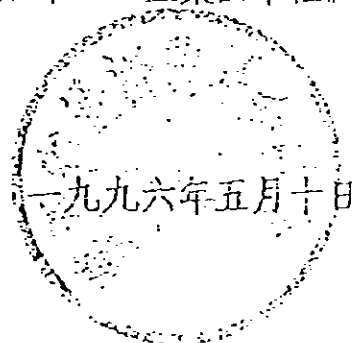
关于同意组建陕西西方啤酒工业集团的批复

省轻工业局：

你局《关于组建陕西西方啤酒工业集团的申请报告》（陕轻经营发[1996]66号）收悉。为适应建立社会主义市场经济体制的要求，实现生产要素的优化组合和资源的合理配置，发挥规模经济的优势，振兴陕西啤酒工业，经研究，同意以宝鸡啤酒厂为基础，本着“自愿、平等、互利，扬长避短，巩固发展”的原则，组建陕西西方啤酒工业集团，原省政府办公厅批复的陕西威特（集团）宝鸡啤酒有限责任公司亦相应更名为陕西西方啤酒工业集团宝鸡啤酒有限责任公司。地址设在西安市陵园路南段4号。

陕西西方啤酒工业集团是以产权和生产经营联结为纽带的经济联合体。其基本任务是：联合省内外有关啤酒、酒精、食品、饮料、原料、包装材料的供应、生产、经销和科研的企事业单位，发挥核心企业的资金、名牌、技术、管理的潜力和优势，开展广泛深入地合作，建立母子公司体制，提高规模生产能力，实现产品多、规格全、多元化的发展格局。

陕西西方啤酒工业集团其核心企业宝鸡啤酒有限责任公司(宝鸡啤酒厂)，由宝鸡市人民政府暂作为投资主体，代表国家行使出资者的职能；紧密层企业有宝啤西安销售公司、宝啤工贸公司等10家；松散层企业有太史啤酒饮料有限责任公司、汉中市啤酒饮料食品总厂等6家。请接批复后，通知企业抓紧办理有关手续，按《陕西西方啤酒工业集团章程》全面组织实施。



主题词：经济管理 企业集团 批复

抄 送：宝鸡市人民政府，省工商局，省财政厅，省国家税务局、地方税务局，本委主任、有关副主任，有关处室，档

西方啤酒工业集团文件

西啤总字(97)01号



“西方”牌啤酒注册商标使用 管理办法

为了实现西方啤酒工业集团成员企业啤酒产品品牌统一的目标,经集团研究确定以集团标志为统一注册商标,并委托其核心企业——宝鸡啤酒厂负责办理商标注册有关事宜。现根据<<商标法>>及<<集团章程>>的有关规定制定如下管理办法。

一、“西方”牌啤酒注册商标的版权归西方啤酒工业集团所有,使用范围为集团成员的所有啤酒产品。

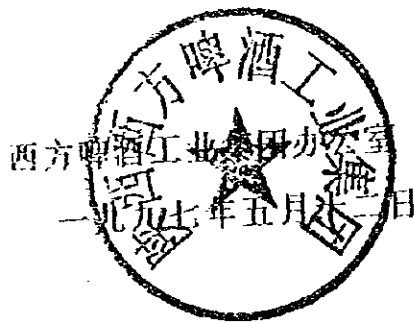
二、集团成员企业在使用“西方”牌啤酒注册商标前必须与集团办公室签订商标使用许可协议书,并报陕西省商标管理局备案。未经许可,不得伪造或擅自制造、使用、销售此注册商标。

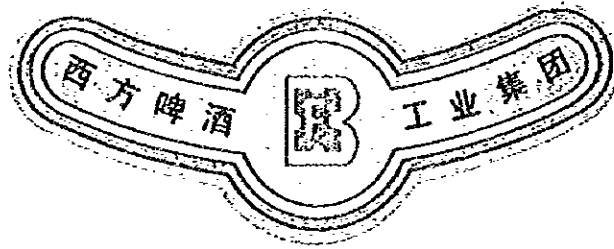
三、使用此啤酒注册商标时,不得自行改变商标的文字、图形及组合。在使用该注册商标的商品上应标明被许可企业的名称和商品产地。

四、采用有偿使用“西方”牌啤酒注册商标办法,加强对商标的管理。使用收入为集团所有,其收费标准为每吨啤酒商标使用费10元。

五、为了实施名牌战略,扩大名牌效应,要求啤酒生产企业在产品质量达到国家标准的基础上,要向名牌产品靠近,使其生产工艺、质量保证体系、质量标准等逐步统一到名牌产品上来。

六、使用“西方”牌啤酒注册商标,其产品粗制滥造,以次充好,欺骗消费者的,集团有权责令限期改正,并予以通报和罚款,收回注册商标使用权,终止使用许可协议书,由此造成的一切经济损失由使用者负责。



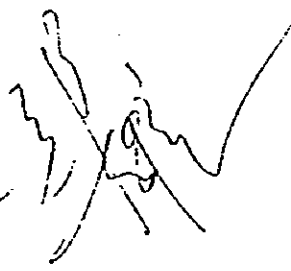


的啤酒厂是可行的，目前的焦点是资金到位能否实现。筹措资金的渠道可以是多元化的，在投资资金达到80%时可进行项目建设。

陕西省宝鸡啤酒厂
广东汕头莱达实业集团公司

一九九六年十二月二十四日

石开书 24
12



JICA