以变革驱动增长

探索燕京啤酒高质量发展新路径

北控燕京啤酒党委书记、董事长  耿超

同志们：

“十四五”是燕京啤酒的重要战略重构期，公司党委紧扣高质量发展主题，在国企改革三年行动方案的指引下，充分依靠变革，在思想观念上破冰、在体制机制上破题、在堵点难点上破局，不仅有效促进了企业发展内生动力和活力的释放，同时也有力支撑了经营业绩的连续向好。

通过实践，我们深刻认识到：没有思想大解放，就不会有变革大突破。解放思想不仅是开启变革的逻辑起点，也是推动改革的强大动力。因此，公司党委始终把理论学习中心组学习、落实第一议题学习制度作为强化思想淬炼的重要抓手，凝聚共识、增进认同、强化自觉。

党的二十届三中全会是新时代新征程上推动全面深化改革向广度和深度进军的总动员、总部署，体现了我们党发展思路的新调整和发展境界的新追求。深入学习贯彻党的二十大和二十届三中全会精神，就是要认真领会把握全面深化改革认识的深刻内涵和实践要求，将变革切实转化为燕京高质量发展的动力。

一、高质量发展是新时代的硬道理

（一）高质量发展是新时代我国经济发展的鲜明主题。经济发展是一个螺旋式上升、阶梯式递进的过程，既有量的积累又有质的提升。强调高质量发展，就是把发展质量问题摆在更为突出的位置，将关注点从“有没有”“大不大”转向“好不好”“强不强”。党的十八大以来，党中央在指导新时代经济发展的实践中，作出了我国经济发展进入新常态的重大判断，党的十九大明确“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”，高质量发展是“十四五”乃至更长时期我国经济社会发展的主题，必须着力提升经济发展的质量和效益，向形态更加高级、分工更复杂、结构更合理的经济发展模式加速演化。当前，高质量发展已经成为全党全社会的共识和自觉行为，是我国经济社会发展的主旋律。

（二）“把坚持高质量发展作为新时代的硬道理”与“发展才是硬道理”一脉相承。“发展才是硬道理”是邓小平同志在20世纪90年代基于我国处于社会主义初级阶段这一历史定位而提出的著名论断，强调要抓住时机，发展自己，集中精力把经济建设搞上去。党的十五大提出“发展是硬道理，中国解决所有问题的关键在于依靠自己发展”。党的十六大提出“发展是硬道理，必须抓住一切机遇加快发展”。党的十八大提出“必须坚持发展是硬道理的战略思想，决不能有丝毫动摇”。“发展才是硬道理”深入人心，成为解码中国奇迹的秘诀。在去年召开的中央经济工作会议上，以习近平同志为核心的党中央站高谋远，与时俱进地提出了“把坚持高质量发展作为新时代的硬道理”，是“发展才是硬道理”在新时代的诠释和拓展。

（三）发展新质生产力是推动高质量发展的内在要求和重要着力点。生产力是推动社会进步的最活跃、最革命的要素，生产力发展是衡量社会发展的带有根本性的标准。去年习近平总书记在黑龙江考察调研期间，首提“新质生产力”，让人耳目一新。“新兴产业”“未来产业”和“新质生产力”相互关联，信号鲜明、意涵丰富。从去年年底的中央经济工作会议上强调部署“发展新质生产力”，再到政治局集体学习时作出系统阐述，总书记关于发展新质生产力的一系列重要论述、重大部署，深刻回答了“什么是新质生产力、为什么要发展新质生产力、怎样发展新质生产力”的重大理论和实践问题，标定了高质量发展的新方位，为开辟发展新领域赛道、塑造发展新动能新优势提供了科学指引。

二、发展出题目，改革做文章

（一）高质量发展带来的是发展命题，也是改革命题。纵观几次重要会议，“改革”一词频频出现，既是解放和发展社会生产力的关键，又是推动国家发展的根本动力。党的十八大以来，围绕落实新发展理念、推动高质量发展，国有企业改革一直是一条主线。围绕国有企业改革课题，中央研究提出了一系列国有企业改革重大新政策、新举措，鼓励国有企业迈开改革步伐，在激活企业活力、推进市场化方面进行大胆创新与探索。党的二十大以来，习近平总书记对国企改革进一步作出了一系列新的论述，国企改革大政方针、思路举措系统清晰、指向明确。今年7月，党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》，让大家关心的许多问题有了鲜明答案。

（二）改革是一场攻坚战，也是一场持久战。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央引领实行全方位、深层次、根本性的改革，解决了许多长期想解决而没有解决的难题，办成了许多过去想办而没有办成的大事，实现了改革由局部探索、破冰突围到系统集成、全面深化的转变，取得的成就是历史性、革命性、开创性的。党的二十届三中全会《决定》明确了进一步全面深化改革的重要性和必要性，指出进一步全面深化改革既是一场深刻而全面的社会变革，也是一项复杂的系统工程。习近平总书记在党的二十届三中全会第二次全体会议上强调，“要进一步准确把握改革的战略重点，根据轻重缓急循序渐进、稳扎稳打，不超前、不滞后。当前反映最为集中、最为迫切、需要打攻坚战的，就抓紧改；需要久久为功、打持久战的，就徐图之”，道明了系统观念的内在逻辑。

（三）国企改革三年行动，明方向、清思路、晰路径。2019年12月习近平总书记在中央经济工作会议上明确提出制定实施国企改革三年行动方案，2020年6月30日亲自主持召开中央深改委第十四次会议审定《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》，正式发出了深入实施国企改革的动员令。全国广大国有企业扎实推进各项改革任务落地，取得了一系列重大成果，不仅极大地提升了国有企业的发展质量和效益，同时也涌现出了一批鲜活生动的典型案例，积累了一大批宝贵经验，推动了国有企业发展方式发生深刻转变。2023年新一轮国企改革深化提升行动乘势而上，一大批提升行动任务推进实施，2024年内70%以上的主体任务将落地完成，有力彰显国有企业“顶梁柱”“主力军”作用。

三、燕京改革变革的背景和意义

随着“十四五”开局，燕京的全方位变革改革拉开了序幕。燕京的变革有对时代环境影响因素的考量，也有对行业发展趋势的把握，更是自身持续发展的需求。

（一）国家政策导向是燕京变革的根本遵循。改革开放以来，国家陆续出台了指导和推进国有企业改革的纲领性文件，从上世纪80年代的承包经营责任制改革、90年代的现代企业制度建设、战略性调整和改组，到本世纪初国有资产管理体制改革，以及党的十八届三中全会后的国企分类、混合所有制、国资监管制度等改革，国有企业活力与效率持续提升，给予燕京很好的借鉴与经验。特别是2020年起实施的国企改革三年行动计划，更是给亟待转型的燕京提供了系统性重塑和整体性重构的方向指引和路径遵循。

（二）行业发展趋势是燕京变革的充分条件。2014年，中国啤酒行业结束了20年的正增长，行业发展从速度规模型向质量效率型转变，高质量发展成为主航道。消费结构的升级变化，促动啤酒市场结构和产品结构加速转变，呈现出产品结构高端化、品类发展差异化等特点，中高端显著增长，个性化、小众化产品需求突出。网络营销的兴起、消费场景的变化，推动销售渠道多样化，促进啤酒行业主要企业深入渠道变革。同时，啤酒原材料波动、人力成本上涨，环保投入增加等因素进一步加大企业成本压力，推动企业强化成本管理，实现降本增效。燕京唯有契合行业发展趋势，加快转变发展方式，做好品质提升、服务提升的时代命题，方能实现高质量、可持续的韧性发展。

（三）企业发展困境是燕京变革的内在动因。燕京作为在改革开放红利下成长起来的民族品牌，曾经敢为人先，在科研转化、市场建设上大胆突破，获得了快速发展，形成了规模优势。这是燕京啤酒顺应改革大势，抓住改革机遇，主动求变的结果。然而，在啤酒行业深度调整期内，燕京没能敏锐地捕捉到经济形势和消费环境的变化，没有及时进行经营策略调整，导致销量连年下跌。如果不作出改变，企业将陷入困境，终被时代淘汰。因此燕京的全方位变革尤为紧迫和重要，必须正视存在的问题，在变革的强大推力下，提升质量效益、经营业绩、创新能力、治理效能，才能破局脱困，稳固行业地位。

四、锚定“五战五胜”，用足改革变革关键一招

“十四五”以来，公司党委在北控集团党委的正确领导下，廓清发展思路，加强组织领导，以坚定的自我革命意志，检视问题，推动变革，破困境、抓机遇、开新局。

以思想变革凝聚共识。坚持党建引领，坚持问题导向，把落实“第一议题”制度作为强化思想淬炼的重要抓手，加强作风建设，深入基层一线调查研究，从思想根源上解决为谁而战、如何打胜仗的问题，“二次创业，复兴燕京”目标更加坚定。

以组织变革支撑转型。构建“1+5+N”全新组织架构，强化总部垂直管理和赋能指导职能，推动现代化管理体系建设和管理能力提升，充分发挥人力资源管理杠杆效应，健全人才选用预留机制，加大对优质人才的市场化引进力度。

以机制改革激发活力。突出市场化改革方向，建立向贡献者倾斜的薪酬体系，推进经理层任期制和契约化管理，深化分类考核评价机制，推进全员绩效管理，能者上、庸者下、劣者汰的用人导向更加鲜明，活力更加迸发。

以生产变革成就品质。稳步推进卓越管理体系建设，推进生产变革，着力打造八大体系支柱，实施全方位、全链条革命性重构，领导带头，全员参与，打造燕京发展新优势，由中国制造迈向世界制造。

以运营变革提升效能。坚持向管理要效益，转型变革供应链，深化全面预算管理，推进亏损企业专项整治，规范完善投资管理，实施重点工作清单式分解和全过程管理，构建系统内良性竞争机制，资源配置更加科学。

以营销变革焕新品牌。借力冬奥，丰富“线上+线下”立体化营销和多元传播方式，布局电商、新零售和体验式消费新场景，以“百县工程”助力市场形态升级，燕京年轻化、高端化形象更加深入人心。

以研发变革升级产品。依托多维创新平台，深刻洞察消费需求，陆续推出燕京鲜啤2022、U8plus、S12皮尔森、狮王系列精酿，中高端产品矩阵更加丰富，“研发一批、上市一批、储备一批”的创新模式更加成熟。

以文化变革重塑价值观。塑造燕京新时期“热爱有你，燕京有我”企业文化品牌，开展多样化主题活动，唤醒焕发新时期燕京人新精神新状态，传递昂扬向上的奋斗态度与热爱情感，决战决胜信心更加坚定。

以治理变革规范发展。优化董事会人员数量与结构，实现了外部董事占多数的董事会人员结构，增设ESG委员会、风险管理委员会，健全内部治理制度，战略发展、业务推进和风险防控全过程更加规范、高效、科学。

五、夯实增长质量，淬炼发展成色

经济数据的增减变化是经济发展走势最直观的表征。正如我们读懂经济大势，既看短期之“形”，更看长期之“势”，在评判一个企业发展质量的高低时，不仅要看关键指标的增减，还要用全面、辩证、长远的眼光，透过增长之“量”看清发展逻辑，看清发展之“质”。

一是看是不是体量更大、效益更佳的增长。公司党委准确把握经济恢复发展新变化，全面深化改革，坚定向市场要效益，交出了一份清爽亮眼的成绩单。啤酒销量、营业收入、利润等主要经济指标连续三年保持增长态势，其中销量连续三年以快于行业的增速增长，2023年达到394万千升；营业收入首次突破140亿元，达到147亿元，创燕京啤酒历史新高；归母净利润增幅超60%，位列行业五大头部啤酒集团之首，实现连续三年的双位数增长。2024年经营基础面持续改善，燕京的高质量发展趋势愈发明朗。

二是看是不是结构更优、实力更强的增长。**从产品结构来看，**燕京对位新兴消费趋势，在产品上不断推陈出新，中高端产品占比和贡献逐年攀升。尤其是在2020年推出的全国大单品燕京U8，销量不断刷新，至2023年已突破53万千升，今年继续保持30%的增速，成为了近年来中国啤酒行业内最具成长型的大单品之一。**从市场结构来看，**我们针对过去基地市场数量少、分布零散、市场基础薄弱的问题，持续开展“百县工程”，抓典型引路，不断巩固和扩充试点，促进市场形态升级和基地市场拓展。2024年优势企业继续发挥砥柱作用，成长型企业渐进增强，弱势企业减亏脱困，大部分分子企业已步入良性上升发展轨道。**从品牌结构来看，**品牌屋基本搭建完成，多品牌覆盖高中低各价位段。燕京主品牌聚力中高端、高端，运用母子品牌、子母品牌不同组合方式丰富品牌架构；打造狮王高端独立品牌，大力推进燕京社区酒號、狮王餐酒吧全国性布局，提升体验式消费业务品牌影响力；与HB德国皇家啤酒深度合作，促进燕京品牌高端化、国际化提升。产品、市场、品牌结构持续优化，燕京的高质量发展思路愈发清晰。

三是看是不是创新更强、活力更足的增长。卓越管理体系是燕京在核心业务领域启动最早、程度最高的变革，是对传统生产价格的革命性重构，八大体系支柱覆盖采购、生产、交付、物流、服务全链条，通过52个关键绩效指标、7000多项标准、2000个关键控制点，推动实现产品内在品质一致性和稳定性的提升，以及全员质量效益观念的深度焕新。“市场化”是燕京最为强调的底层发展逻辑，从导入“超值创造、超利分享”理念，在经理层全面推行任期制和契约化管理，到推行全员绩效管理，强化竞争上岗、末位调整、不胜任退出机制，再到落地职业经理人制度，建立外部选聘和内部身份转化双通道，吸引更多专业化、复合型人才加盟燕京，良好的内部竞争氛围已然形成，团队活力得到释放。2023年燕京以供应链转型为切入点启动数字化转型，2024年通过智能化供应链平台建设，为实现燕京数字化转型升级、提高价值创造能力打好了基础。继续做好创新这篇大文章，推动新质生产力发展，燕京高质量发展前景愈发宽广。

六、保持战略定力，相信变革的力量

面对新的发展形势和要求，公司党委将高站位贯彻党的建设新要求，运用系统观念从质量变革、效率变革、动力变革、管理变革层面识别机会点，全面深化改革，动态调整工作措施，优化完善实施路径，开展更加扎实深入的探索和实践。

（一）质量变革层面。

以打造新供给激发消费新动能，作为质量变革的主要抓手。继续深化卓越管理体系建设，加快体系内化速度，以缩小与标杆的质量差距为核心，引导工厂在质量管理、成本控制、生产效率等方面持续优化提升。坚定推进大单品战略，加强大单品生命周期管理，力争在“十四五”末将燕京U8打造成为百万吨级别的业内超级大单品。依托国家企业技术中心，不断丰富大单品矩阵，持续差异化产品上新，打造三大精酿生产基地，以营销创新和产品创新为驱动，以“规模效应+结构改善”为主攻方向，促进中高端占比提升。

（二）效率变革层面。

以创新驱动、效率提升，作为转换增长动能的主线。以价值创造为目标，推进供应链业务、数字化和组织转型升级，沉淀数智化能力，整合优化啤酒全生态链业务流程，改善整体成本结构，释放新的增长潜力。加速产销分离，理顺产销分离运营模式，促进人均效能提升，生产单元关注产品质量提升、成本降低、如期交付，销售单元关注产品营销、市场推广和销售业绩。统筹整合区域产能利用，着力打造大而强、大而专的先进产能基地，以“存量”换“增量”，加快低效产能退出和闲置存量资产盘活。

（三）动力变革层面。

以体制机制、组织效能变革作为转型发展的关键支撑。发挥党建举旗引路把舵的作用，以“有你文化”为抓手，积极探索企业文化建设新模式，为“二次创业，复兴燕京”夯实变革思想基础。进一步完善市场化薪酬与考核体系，全面推进企业经理层成员任期制和契约化管理。加快职业经理人制度推广，按照市场化选聘、契约化管理、效益化考核和差异化薪酬的办法留住和吸引高端人才。持续优化组织建设，增强“1+5+N”总部职能，升级“1+8”生产管理组织模式架构，推行“1+2+N”销售管理结构变革，促进实现组织价值最大化和组织绩效最大化。

（四）管理变革层面。

以向管理要效益，为高质量发展赋能。按照燕京数字化转型推进路线图，构建现代化企业管理模式，以数字化转型重构业务、重塑管理，用数字化贯穿管理全过程，实现业务全在线，流程全贯通，数据可视化深层次挖掘成本节省和效率提升空间。加强集团统筹协调，整合力量资源，向内挖潜，提质增效，增强数据采集、数据管理、数据挖掘能力，打破内部信息壁垒，充分发挥数据资产在支撑决策、驱动运营、优化创新方面的作用，促进管理更加科学化、高效化、精细化，打造企业高质量发展价值链。

同志们，深入学习贯彻党的二十届三中全会精神，是当前和今后全党全国的一项重大政治任务。我们要坚持学思用贯通、知信行统一，把习近平新时代中国特色社会主义思想转化为坚定理想、锤炼党性和指导实践、推动工作的强大力量。公司党委将聚焦高质量发展，充分发挥党建引领作用，积极主动作为，带领全体干部员工以更加鲜明的态度持续推进变革，更加坚定地“相信变革的力量”，奋力书写改革新答卷，讲好燕京的新故事，用变革与增长诠释燕京的高质量发展，向“二次创业，复兴燕京”不断迈进！