

变革的力量 第3期

家村友也

· 麒麟啤酒（珠海）有限公司
总经理

孟德强

· 百思特管理咨询集团
高级副总裁



破局制胜

数字化引领品牌变革之路



百思特管理咨询集团 变革的力量人物访谈录

2022年，百思特中国企业变革研究院携手各行业标杆企业与行业专家，重点推出首档以“聚焦企业品牌梦想，助力企业以变革 谋未来”为理念的专题视频栏目——《变革的力量》。

采用专题记录和谈话的方式，从品牌故事、管理实践、咨询价值等多维度，深刻解读企业发展里程碑与不断突破的变革经验；同时洞察行业趋势、畅谈热点话题，从专业视角分享真知灼见，以创新思维碰撞知识火花。

受访企业或是行业头部领军者，或是细分领域的隐形冠军；在积极转型变革中不断重塑自我，以极具突破和创新的精神引领企业自身高质量发展，也为中国企业管理研究和进步带来价值。

同时，也将邀请百思特变革研究院七大智库与各行业权威专家学者。从专业的视角解读行业趋势，分享标杆案例；搭建开放式平台，链接企业家、打通产业链，为企业在营销增长、数字化转型、供应链管理等关键领域提供指引方向，共同推动新技术应用与发展。



本期嘉宾：家村友也

- 麒麟啤酒（珠海）有限公司总经理



对话麒麟啤酒： 破局制胜，数字化引领品牌变革之路

麒麟啤酒（珠海）有限公司（以下简称“KBZ”）前身为国营珠海啤酒厂，2005年麒麟集团取得 100% 股份，2006 年公司正式更名。KBZ的产品主要包括“海珠啤酒”、“澳门啤酒”和“麒麟啤酒”三大系列，其中海珠啤酒伴随珠海成长已有三十余年，是“珠海的第一瓶啤酒”。

随着啤酒的产品结构升级正驱动酒类企业在生产端降本增效，啤酒产业结构升级的新时代大幕徐徐拉开。麒麟啤酒（珠海）有限公司（以下简称“KBZ”）在不断深耕产品质量与技术突破的同时，也在积极探索数字化转型升级之路，在变革中推动企业前行，在创新中实现跨越式发展。

百思特管理咨询集团常务副总裁 孟德强先生与麒麟啤酒（珠海）有限公司总经理 家村友也先生，共同探讨KBZ的数字化变革之路。

孟德强： 非常感谢家村先生抽出宝贵的与我们交流。麒麟啤酒是一家拥有百年历史的优秀企业，您能介绍一下品牌内涵和故事吗？

家村友也： 非常感谢孟总，我也很期待今天能与孟总以这样一个方式进行对话。麒麟集团成立于1907年，成立之际所生产的产品就是麒麟啤酒。麒麟啤酒上的麒麟标志来自于中国神话故事，已经使用了快130年。之所以采用了中国神话故事中的麒麟，就是希望我们的顾客在饮用了麒麟啤酒后，能感受到幸福。

麒麟集团怀着两个宏大重要的理念开始创业，一个是「顾客本位」，另一个是「品质本位」；这两个理念一直沿用至今，同时也贯穿了麒麟集团管理和发展的方方面面。

孟德强： 我们知道KBZ旗下有两款自营品牌，海珠啤酒和澳门啤酒，都有悠久的历史，可以和我们介绍下这两款品牌发展的状况



家村友也：KBZ有两大自有品牌 一个是“海珠啤酒” 一个是“澳门啤酒”。海珠啤酒是KBZ的前身珠海国营啤酒厂的产品，从1987年开始至今已经有三十多年历史，主要以珠海居民为中心的本地品牌。

澳门啤酒是1996年美国一位酿造师制造出来的精酿啤酒，在2000年由麒麟集团继承了品牌商标，从那之后至今一直以中国顾客为中心提供产品和服务。

但是现在当问到珠海和广东省的本地居民最喜欢的啤酒品牌时，回答“海珠”和“澳门”的顾客还很少。因此我们还需要继续努力把高品质啤酒带给顾客享受。

孟德强： 看得出家村先生对品牌有特殊的感情。从去年开始百思特和麒麟啤酒展开一系列的合作，以流程和数字化作为主线，您把它定义为工作方式的改革，是怎么考虑的，有什么样期待？

家村友也： 我去年5月份来到珠海开展工作，在了解完KBZ的现状之后，感受最深的一点就是，“顾客本位”的理念做得还不够。我们要把选择我们产品的顾客放在首位考虑，但是实际上这一点还没做到位。所以把顾客放在首位思考这一点，在KBZ内部还有很多必须要做的事情。在管理方面，虽然表面看起来有相应的流程管理，但业务流程整体还是比较繁琐且重复，还有一点官僚主义的作风。

在面向外部环境时，我们可以看到疫情带来了巨大的环境变化。其次当眺望世界时，也会发现近几年国际社会也发生了巨大的变化，在这样一个社会剧烈变动的背景下，我认为需要比以往更多地以顾客为中心来思考，需要更多地把我们的流程面向顾客，需要进行改革。

在这次工作方式改革中，我期望公司即使在外部大环境变动的背景下也能实现持续发展。为了实现这个目标，我认为有两件必需做的事情：搭建一个是专业型人才可以大显身手的组织；同时坚持以顾客为轴心的正确战略。这两件事情的相乘作用，肯定可以让我们与顾客的距离更近。因此在本次工作方式改革中，首先是对现有业务流程进行修正，使业务流程做到以顾客为轴心开展；再通过ICT适配上线等手段，提高业务效率，把通过提高业务效率所节约出来的时间和资源，合理的应用到人才培养上，培养出专业型人才。

希望能够通过本次工作方式改革形成一个良性循环。让以顾客为轴心这个思想能真正的扎根在每一位KBZ人心中，并由此改变自己的行动；不论何时都保证，我们的工作和行动是面向顾客。

孟德强： 麒麟啤酒本身历史悠久，KBZ的前身珠海国营啤酒厂也有着很长的历史；在这样的企业中改变大家的思想是非常困难的，您打算如何入手开展工作？

家村友也： 首先是在我自己的脑海中不断重复这个想法，其次就是不断向KBZ全体员工进行宣传。也通过不断增加和KBZ员工沟通交流的机会，把我自身的想法传递给其他员工，同时也听取大家的想法和意见。

这不仅能让KBZ员工理解我的想法，也是让我更进一步地去理解大家的想法。通过这种意见交换和讨论的过程，带领大家朝着本次工作方式改革所期待的正确方向前进。

改革要朝正确的方向前进，带动高层干部参与其中是一个重要的推动力。所以首先需要高层干部和我的想法拉通一致后，再深入推进工作方式改革。

正巧因为我们的产品是啤酒，我认为在酒沟通交流扮演着润滑剂的角色，啤酒本身并不是沟通中的主角，而是扮演着人与人之间的沟通桥梁的角色，这才是啤酒的意义。

因此不论是在工作中与客户的沟通，还是在下班后与朋友的谈心倾诉，希望大家能在啤酒的陪伴下，更好地促进相互之间的沟通与交流。

孟德强：您刚才也提到外部的疫情，实际上对啤酒市场带来一些冲击。我们也看到这两年，整个市场在慢慢地恢复，您如何看待整个中国市场未来出现的需求变化，以及将会给KBZ带来的机遇和挑战？

家村友也：在疫情爆发之前，中国近几年啤酒的总产量和总销量都呈现下降趋势。啤酒总产量减少的形势下再加上疫情的影响，对啤酒行业的影响不言而喻。再加上除了啤酒以外，其实还有很多其他种类的酒，随着消费需求升级，顾客对于酒类，对于啤酒的要求，肯定会变得比以往更复杂多元化。

在这样的大背景下，顾客享受啤酒的条件和以前相比也发生了改变；再加上购买方式和渠道的多样化，不再像以前一样只能在超市购买，在餐厅饮用，而是进入了电商网购的时代；顾客的购买想法、需求和方式等都在发生改变。

此外，我们可以看到虽然啤酒产销量都在下降，但价格定位高的高端啤酒占比却呈现每年增长的趋势。我个人认为像以前一样大量饮用、价格便宜、味道又淡的啤酒的时代正在走向完结。未来大家所追求的啤酒应该是口感好，喝起来美味的啤酒，这种高品质啤酒的时代将会到来。

产品品质是麒麟啤酒的优势，能够让我们应对未来的多样化需求。在接下来的时代，我们将投入更多精力去研究顾客的想法。研究顾客的购入途径，通过提供符合顾客需求的产品，从而创造机会促使顾客选择我们的产品和服务。



孟德强：看得出您是勇于挑战，不断在创新的一位管理者。刚才您也提到，麒麟集团有一百多年的发展历史，在一个历史悠久的企业里还有不断创新和挑战的想法，我相信这一定是企业文化中的一部分。您觉得对于KBZ来讲，哪些需要不断传承，哪些是随着时代变化要创新的？

家村友也：麒麟集团的经营理念就是为顾客传递喜悦、传递开心、传递健康。我相信接下来中国也是如此，顾客所追求的东西会变得更加多元化，而我认为其中的一个切入点就是健康。

随着生活水准提高，顾客肯定会追求对身体更好更健康，也更加美味的东西，而接下来我们要挑战的也正是我们原本就拥有的能力，就是使用微生物的发酵技术，或者可以说是制药技术来生产啤酒。

因为喝酒在一定程度上会造成肥胖问题，以及啤酒中所含的嘌呤比较多，医生也不建议痛风患者饮酒。为了让这些人群也能享受啤酒，麒麟集团在20多年前就开始了某项研究，开发了抑制糖分的产品，以及降低嘌呤含量等考虑到身体健康的产品，我们的研发和生产也是围绕健康在开展。

我们生产过程每一道工序都会严格把关。首先是原材料，只有经过多道工序严格检查后，才会允许进入工厂并投入使用。在原材料进料检查程序结束后，才会进入下一步酿造。之后糖化则是啤酒制作第一道工序。像无糖啤酒，就是在糖化过程的第一步就是稍微减少麦芽用量，在此基础上，通过酶把麦芽中的淀粉转化为下一道工序中酵母可以消化的糖。在发酵工序中投入酵母把糖分全部吸收，形成无糖啤酒。

这些技术和品控保障是KBZ的优势，能够支撑并促进我们在中国的发展。而这些健康产品的创新也正是一个切入点，把这些技术作为核心竞争力同时，为顾客提供对健康有帮助的产品，最终与解决社会问题相互联系起来，把麒麟集团的价值传递给社会。

KBZ的不断深入数字化转型变革，通过数字化管理推动流程与组织优化，实现以“顾客本位”为核心的理念，不断推动企业高质量发展，焕发品牌更耀眼的光芒。



扫码观看视频回放