

To coincide with Heineken's 150th anniversary  
and the major motion picture



THE REMARKABLY REFRESHING TALE OF THE  
BEER THAT CONQUERED THE WORLD



**THE  
HEINEKEN**

★ *Story* ★

**BARBARA SMIT**

# Mục lục

[Nội dung](#)

[Lời mở đầu](#)

[Chương 1: Tất cả hoặc không có gì!](#)

[Chương 2: Bier soll sein!](#)

[Chương 3: Vua bia Hà Lan của Manhattan](#)

[Chương 4: Người bạn trẻ của chúng ta](#)

[Chương 5: Nuốt vào Amstel](#)

[Chương 6: Sự ra đời của Freddy](#)

[Chương 7: Làm mới Vương quốc Anh](#)

[Chương 8: Pháo đài Châu Âu](#)

[Chương 9: Bắt cóc](#)

[Chương 10: Mất đi Fizz](#)

[Chương 11: Đánh chiếm New York](#)

[Chương 12: Vua bia không được đăng quang](#)

[Chương 13: Cuộc chiến bia](#)

[Chương 14: Sau Freddy](#)

[Chương 15: Vòng cuối cùng](#)

[Phần kết](#)

[Lời cảm tạ](#)

[Thư mục](#)

[Nguồn](#)

[Người giới thiệu](#)

[Mục lục](#)

## *Câu chuyện*

# **HEINEKEN**

**BARBARA SMIT** là một nhà báo đã viết về các doanh nghiệp lớn cho *Financial Times*, *International Herald Tribune* và những người khác. Cuốn sách này được xây dựng dựa trên cuốn tiểu sử của cô về Heineken được xuất bản năm 1996, đã bán được gần 70.000 bản chỉ riêng ở Hà Lan. Cô cũng là tác giả của *Pitch Invasion: Adidas, Puma and the Making of Modern Sport*, được Metro mô tả là 'giống như Triều đại được viết lại bởi Le Carré'. Cô ấy sống ở Pháp.

CŨNG BỞI BARBARA SMIT

Pitch Invasion: Adidas, Puma và sự hình thành của thể thao hiện đại

**HỒI ỨC SỐNG ĐỘNG VỀ HUYỀN THOẠI BIA ĐÃ  
CHINH PHỤC THẾ GIỚI**

**HEINEKEN**  
*Câu chuyện*

---

**BARBARA SMIT**

---

**P**  
PROFILE BOOKS

Được xuất bản lần đầu tiên tại Vương quốc Anh vào năm 2014 bởi

PROFILE BOOKS LTD

3 A Exmouth House

Phố thông

Luân Đôn EC1R 0JH

[www.profilebooks.com](http://www.profilebooks.com)

Bản quyền © Barbara Smit, 2014

Quyền nhân thân của tác giả đã được khẳng định.

Đã đăng ký Bản quyền. Không giới hạn các quyền theo bản quyền được bảo lưu ở trên, không một phần nào của ấn phẩm này có thể được sao chép, lưu trữ hoặc đưa vào hệ thống truy xuất, hoặc truyền tải, dưới bất kỳ hình thức nào hoặc bằng bất kỳ phương tiện nào (điện tử, cơ học, sao chụp, ghi âm hoặc cách khác), mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của cả chủ sở hữu bản quyền và nhà xuất bản cuốn sách này.

Bản ghi danh mục CIP cho cuốn sách này có sẵn từ Thư viện Anh.

eISBN 978 1 78283 113 6

# *Nội dung*

## Lời mở đầu

1. Tất cả hoặc Không có gì!
  2. Bier soll sein!
  3. Vua bia Manhattan của Hà Lan
  4. Người bạn trẻ của chúng ta
  5. Nuốt xuống Amstel
  6. Việc tạo ra Freddy
  7. Làm mới Vương quốc Anh
  8. Pháo đài Châu Âu
  9. Bắt cóc
  10. Mất Fizz
  11. Tiếp quản New York
  12. Vua bia không vương miện
  13. Cuộc chiến bia
  14. Sau Freddy
  15. Vòng cuối cùng
- ## Phần kết

## Thư mục

### Nguồn

### Người giới thiệu

### Mục lục

## *Lời mở đầu*

Vào một ngày mùa đông buồn tẻ vài năm trước, trụ sở chính của công ty quảng cáo Franzen Hey & Veltman (FHV) ngay bên ngoài Amsterdam đang ở trong tình trạng bất thường. Hai trong số các giám đốc của công ty, Giep Franzen và Tejo Hollander, đang lo lắng nhìn từ hành lang qua cơn mưa lất phất, nhìn một đoàn xe bất thường lướt tới lối vào.

Ở phía sau xe giữa, một chiếc Bentley bọc thép khổng lồ, ngồi Alfred 'Freddy' Heineken, người nắm giữ đế chế bia Heineken trong tay. Chiếc xe limousine của anh ta bị kẹp giữa những chiếc xe hạng nặng của những 'cậu bé' đi cùng nhà sản xuất bia kể từ khi anh ta bị bắt cóc vào năm 1983. Ngày hôm trước, ba người trong số họ đã kiểm tra kỹ lưỡng tòa nhà FHV, khám xét căn phòng nơi Freddy ở để xem hai quảng cáo được đề xuất, và thậm chí kiểm tra máy chiếu để tìm các thiết bị bắn tiềm năng.

Đội ngũ của FHV đã chuẩn bị cho màn chào sân sắp tới đến từng chi tiết cuối cùng. Họ không lãng phí nhiều thời gian vào các bài thuyết trình giới thiệu vì họ biết rằng Freddy không thể làm phiền khi nghe họ. Vào đêm trước của những sự kiện căng thẳng như vậy, đó là danh sách khách mời đứng đầu chương trình. 'Theo kinh nghiệm, chúng tôi biết rằng Freddy thích thể hiện sức mạnh của mình bằng cách đưa ra những quyết định gây sốc. Và lượng khán giả càng đông thì càng thôi thúc không thể kìm nén được', một người trong số họ giải thích. "Vì vậy, mọo là giữ cho danh sách lời mời càng ngắn càng tốt."

Mặc dù nhiều doanh nhân cứng rắn bước qua các hành lang của công ty, những chuyến thăm hai lần một năm của Freddy luôn khiến những người trong giới quảng cáo phải bối rối. Họ đánh giá cao nhà tài phiệt lạnh lợi vì bản năng quảng cáo và khả năng sáng tạo của ông. 'Nó không bao giờ ngừng làm chúng tôi ngạc nhiên. Marlies Ponsioen, cựu quản lý tài khoản Heineken tại FHV, cho biết. Nhưng các môn đệ của Freddy cũng biết rằng tâm trạng thất thường khó lường của anh ta có thể rất tàn khốc.



Allan van Rijn, người đã đạo diễn các quảng cáo Heineken của FHV vào thời điểm đó, biết chính xác cách Freddy và những người phụ trách quảng cáo của anh ta hoạt động. Anh ấy giải thích rằng để chuẩn bị cho chuyến thăm của Freddy 'các nhân viên lễ tân đều đã làm tóc, dọn dẹp đồng lõa xộn và những người quản lý mặc bộ đồ bà ba đẹp nhất của họ. Rốt cuộc, các khoản thế chấp của họ đang bị đe dọa. Sau đó, Freddy bước ra khỏi chiếc xe limo của mình với một bộ đồ nhàu nát và anh ta bước thẳng qua tất cả những chuyện nhảm nhí này. '

Bản thân Freddy thích nhắc lại rằng mối quan hệ huyền thoại của anh với quảng cáo được truyền cảm hứng từ một chuyến đi học đến trường của tập đoàn điện tử và chiếu sáng Philips ở Eindhoven. 'Họ không bán bóng đèn; họ bán ánh sáng, ông giải thích. Kể từ khi anh ấy trở về sau hai năm thực tập mở rộng ở Hoa Kỳ vào những năm đầu đôi mươi, cháu trai của người sáng lập Heineken đã tỉ mỉ xây dựng bản sắc của thương hiệu để nó thu hút người tiêu dùng trên toàn thế giới.

Theo kế hoạch, ông trùm nhỏ bé đã đến sớm vào buổi chiều. Sau một vài cái bắt tay ở hành lang, anh được dẫn vào phòng họp đơn giản ở tầng một của văn phòng FHV, nơi có một máy chiếu được giấu sau tấm gương một chiều và một bên là màn hình ở phía bên kia.

Khi đèn tắt và rèm được kéo ra, tất cả những người có mặt đều kín đáo quay sang Freddy Heineken và lo lắng xem xét những đường rãnh sâu trên khuôn mặt giống như chú chó chăn bò của anh ta. Các Một chút căng thẳng trên môi, một cái cau mày gợi ý quan tâm - ngay cả cách anh ta phì phèo điếu thuốc cực nhẹ dường như không bao giờ dứt của mình - có thể là điềm báo về một thảm họa sắp xảy ra. Xét cho cùng, Heineken là một trong những tài khoản được theo dõi nhiệt tình nhất trong lĩnh vực quảng cáo, và Freddy đã cai trị nó với góc cạnh chuyên chế đặc trưng cho toàn bộ vai trò lãnh đạo của ông.

Kể từ khi giành lại được phần lớn cổ phần của gia đình mình tại Heineken vào những năm giữa hai mươi tuổi, Freddy đã cai trị một tập đoàn sản xuất bia hiệu quả chuyên sản xuất ra một loại rượu bia giòn. Điều này, ông đã biến thành một tập đoàn sản xuất bia với phạm vi quốc tế vô song, đồng thời vẫn theo dõi một cách gần như

hoang tưởng về hoạt động kinh doanh rực rỡ và đặc biệt là danh tiếng của thương hiệu.

Rất ít người bên ngoài Hà Lan nhận ra rằng Heineken không chỉ là tên của một loại bia mà còn là tên của vị vua chưa đăng quang của Hà Lan - một tỷ phú nông cuồng nhưng hoàn toàn bình thường, người có thể vừa quyến rũ khó cưỡng lại vừa thô tục. Một số người phản đối, ông được những người khác ca ngợi vì đã biến một loại bia tương đối nhạt nhẽo thành một thương hiệu toàn cầu mang tính biểu tượng.

Freddy có một vài quy tắc nghiêm ngặt để thành công. Chỉ ở Vương quốc Anh, Heineken mới làm sai công thức của mình - theo nhiều cách. Tuy nhiên, ngay cả ở đó, Freddy Heineken cũng được ca ngợi nhiều vì đã ủng hộ một chiến dịch quảng cáo kỳ quái đã trở thành biểu tượng và đưa Heineken đi đầu trong cuộc Cách mạng Lager.

Nhân viên quảng cáo của FHV và Heineken đã dành khoảng ba tháng và 1,2 triệu guilders để xem quảng cáo của ông trùm. Sao chép một khái niệm trước đó, chúng bao gồm các đoạn phim ngắn, cắt nhanh đi kèm với các đoạn âm thanh phù hợp - ví dụ, có một ly bia vắng qua quầy bar với âm thanh của động cơ gầm rú.

'Một lần nữa, ông Heineken?' Franzen nhẹ nhàng hỏi khi trực quay dừng lại. Bởi vì thông thường, khi Freddy thích quảng cáo, anh ấy mỉm cười hài lòng và yêu cầu xem chúng một lần nữa. Nhưng lần này chủ tịch trông có vẻ kém cỏi. "Không vui chút nào", anh ta cầu nhàu - và điều đó, trong từ vựng của Heineken, tương đương với một bản án tử hình. Một trong những người tham gia cho biết: 'Nó giống như một ngọn núi lửa phun trào vào mặt chúng tôi'. 'Có một sự im lặng đến choáng váng. Tất cả chúng tôi đều trở nên trắng bệch. Chúng tôi biết rằng sẽ hoàn toàn vô nghĩa nếu phản đối. '

Vài tuần sau, những người làm quảng cáo bị sốc chỉ phát hiện ra điều gì đã xúc phạm Freddy: một đoạn phim ngắn với hai con chó đang âu yếm nhau dưới ghế quầy bar. Nó có nghĩa là một chút khó khăn, nhưng khi nhìn lại, ngay cả giám đốc cũng thừa nhận rằng Heineken đã đúng. Van Rijn nói: "Trước buổi thuyết trình, Freddy có lẽ đã uống một ly trong quán bar ở Amsterdam với Joe Bloggs. 'Anh ấy biết người xử lý máy chiếu ở cơ quan thậm chí còn giỏi hơn các giám đốc. Bằng cách đó, anh ấy có thể nói, không thất bại, công

chúng sẽ phản ứng như thế nào. ' Thông thường trong những trường hợp như vậy, bụi sẽ nhanh chóng lắng xuống. Cảnh quay với những con chó đang chảy nước dãi đã được chỉnh sửa và sử dụng các quảng cáo. Một lần nữa Freddy Heineken đã có cách của mình, và với những bình luận ngắn gọn nhất.

Trong những năm trước, Heineken đã gây chú ý vì nhiều lý do khác nhau, từ những món đồ chơi bắt mắt và cuộc phiêu lưu của tỷ phú đến tình bạn hoàng gia và vụ bắt cóc ngoạn mục. Nhưng khi đến với công ty của mình, Heineken đã tỏ ra không ngừng nỗ lực và hoàn toàn kiên định. Ông là người đứng sau câu chuyện phi thường của Heineken, được tạo nên từ những giao dịch mạo hiểm, cách tiếp thị thông minh và mức độ phù hợp.

# 1

## *Tất cả hoặc không có gì!*

Alfred 'Freddy' Heineken, người Hà Lan gây dựng thương hiệu sau Thế chiến thứ hai, thường thừa nhận rằng tài sản của ông bắt đầu từ họ của mình. Nếu có một chương trình máy tính để nghĩ ra các nhãn hiệu bia lý tưởng, nó có thể đã tạo ra 'Heineken'. Giống như nhiều loại bia phổ biến khác, cái tên này có ba âm tiết, nghe có vẻ thân thiện và mang âm hưởng của người Đức, gợi nhớ đến truyền thống sản xuất bia của tổ tiên. Kỳ lạ nhỏ, vì tên của bia Hà Lan là của Đức.

Tên này có thể bắt nguồn từ Bremen, thành phố cảng Hanseatic ở miền bắc nước Đức. Được thành lập tốt trong thị trấn, Heinekens tự hào có huy hiệu của riêng họ, được phân chia theo một đường thẳng đứng với một bông hoa huệ ở bên phải và một cánh tay mở ở bên trái. Nhưng vào thế kỷ thứ mười tám, một số Heinekens đã định cư ở Cộng hòa Hà Lan, một quốc gia nổi tiếng với nền thương mại sung mãn cũng như thái độ tiến bộ đối với khoa học và tôn giáo. Hai thế hệ sau, những người nhập cư đã đến được Amsterdam, nơi họ điều hành một doanh nghiệp thịnh vượng và rất Hà Lan: Gerard Adriaan Heineken, người sáng lập nhà máy bia, là con trai của một nhà kinh doanh bơ và pho mát.

Vào giữa thế kỷ 19, khi Gerard đang lớn, Amsterdam dường như đang ở trong tình trạng suy tàn. Những ngôi nhà đổ nát và mùi hôi thối nồng nặc bốc lên từ các con kênh đã nói lên sự suy tàn của một thành phố chỉ hai thế kỷ trước đó, là một trong những cảng nổi tiếng nhất ở Châu Âu. Kể từ đó, thương mại đường biển đã làm cho Amsterdam trở nên giàu có đã bị người Anh và người Pháp tiếp quản. Được thúc đẩy bởi Cách mạng Công nghiệp, Anh, Đức và Hoa Kỳ đã trải qua quá trình mở rộng kinh tế khổng lồ khiến Hà Lan bị tụt hậu. Bốn cuộc chiến tranh Anh-Hà Lan từ năm 1652 đến năm 1684 đã làm kiệt quệ tài chính và càng làm suy yếu ảnh hưởng của Amsterdam. Gần một nửa số người của thành phố được đăng ký là người nghèo khổ và nghèo khổ.

Heinekens sống tương đối thoải mái. Việc buôn bán pho mát đã được ông nội của Gerard khéo léo gây dựng và được cha anh, Cornelis Heineken, mở rộng quy mô. Gia đình càng trở nên sung túc hơn khi Cornelis kết hôn với Anna Geertruida van der Paauw. Là một góa phụ bụ bẫm, bà mang đến cuộc hôn nhân hai đứa con và gia đình chồng trước tích cóp được ở đồn điền Tây Ấn.

Cornelis và Anna tiếp tục có bốn người con. Thứ hai của họ, Gerard, sinh năm 1841, là con trai đầu lòng của họ. Vào thời điểm này, dịch bệnh đã tàn phá các thị trấn của Hà Lan, và chỉ có ba người con của gia đình đến tuổi trưởng thành. Họ được nuôi dưỡng để tôn vinh công việc khó khăn, và Gerard lớn lên thành một chàng trai siêng năng, 'thích phiêu lưu và trái tim nhân hậu'. Khi cha qua đời vào năm 1862, Gerard, khi đó mới 21 tuổi, có thể dễ dàng dành những ngày còn lại của mình để sống nhờ tài sản của gia đình. Thay vào đó, anh giao việc buôn bán pho mát cho các thành viên khác trong gia đình và tìm cách tạo nên tên tuổi của chính mình. Vào tháng 6 năm 1863, ông phát hiện ra một nhà máy bia để bán không xa ngôi nhà của gia đình. Gerard nhanh chóng tổ chức một cuộc họp với hai trong số các giám đốc của nhà máy bia, và ngay tối hôm đó, anh đã viết một bức thư khẩn cấp cho mẹ mình để yêu cầu bà hỗ trợ tài chính.

Den Hoyberch (The Haystack) đã từng là một nhà máy bia nổi tiếng - một trong những nhà máy lớn nhất ở Cộng hòa Hà Lan - nhưng nó đã giảm mạnh trong vài thập kỷ. Gerard biết rất ít về sản xuất bia, nhưng anh chắc chắn rằng mình có thể vực dậy vận may của Haystack. Vì vậy, ông đề xuất tiếp quản hoàn toàn nhà máy bia. 'Tất cả các! Hoặc không có gì! Nếu không sẽ rất lãng phí thời gian!' anh ấy đã viết thư cho mẹ mình.

Anna Geertruida có lý do riêng để hỗ trợ tài chính cho con trai mình. Vào giữa thế kỷ 19, gin đã trở thành thức uống được lựa chọn của người Hà Lan (như ở London). Nó đã gây ra cảnh tượng khó coi ở Amsterdam và khiến khổ cho hàng trăm gia đình Hà Lan. Mỗi sáng Chủ nhật, khi lên đường đến nhà thờ, Anna Geertruida phải thương lượng với những gã say rượu ngâm rượu gin ngang dọc trên đường để chửi thề. Nếu con trai cô ấy sản xuất ra một loại bia sạch và đáng tin cậy, anh ấy có thể khuyến khích những người uống rượu từ bỏ loại rượu phá hoại của họ.

Với sự ủng hộ của mẹ, Gerard Heineken theo đuổi các cuộc đàm phán để tiếp quản The Haystack. Nhà máy bia chính thức được đăng ký là tài sản của Heineken vào ngày 15 tháng 2 năm 1864, khi Gerard thành lập Heineken & Co.

©

Niềm tin của Gerard Heineken vào triển vọng của The Haystack cho thấy sự lạc quan đáng kể, bởi vì nhà máy bia đang ở trong tình trạng tồi tệ và sản xuất bia thường là một công việc kinh doanh không khả quan. Việc sản xuất bia đòi hỏi các khoản đầu tư tài chính đáng kể, đồng thời các quy trình hóa học liên quan lại ít được hiểu rõ, khiến kết quả không thể đoán trước được.

Haystack có từ tháng 6 năm 1592 - thời điểm mà bia là thức uống của mọi người, được sử dụng để rửa sạch bữa sáng, bữa trưa và bữa tối. Tương đối rẻ, ở Hà Lan, bia không chỉ được người lớn uống với tốc độ khoảng 300 lít một năm, mà cũng bởi trẻ em (ngân sách của đất nước bao gồm thu thuế dựa trên mức tiêu thụ 155 lít mỗi năm cho mỗi trẻ em dưới tám tuổi). Điều này liên quan nhiều đến sự bạc nhược của nước thời Trung cổ: nó được bơm từ các cảng và kênh đào, cũng có chức năng như cống thoát nước. Các phương pháp sản xuất bia cũng không đặc biệt sạch sẽ, nhưng quá trình gia nhiệt đã loại bỏ ít nhất một số vi trùng. Vào những ngày đó, có rất nhiều nhà máy bia nhỏ ở các thị trấn sản xuất bia như Gouda và Delft.

Tuy nhiên, vào thế kỷ XVII, hàng trăm bộ trang phục gia đình như vậy đã cạn kiệt, vì những người uống bia trước đây chuyển sang rượu vang. Một nhà sử học than thở: 'Ngay cả những người nấu rượu cũng uống rượu khi họ tụ tập để thảo luận về sự sụp đổ của công việc kinh doanh của họ. Sự suy giảm này tăng nhanh vào cuối thế kỷ XVII, khi người Hà Lan phát hiện ra jenever, một loại rượu gin, cũng như cà phê và trà. Trong khi các nhà máy chưng cất mọc lên, hàng trăm nhà máy bia như The Haystack chết chìm.

Gerard chắc hẳn đã thừa hưởng một phần nào sự nhạy bén trong giao dịch của gia đình. Anh ta chưa kịp ổn định chỗ ở trong văn phòng của mình trước khi gửi đi rất nhiều lá thư cho khách hàng và các mối quan hệ. Tự tin với bản thân, Heineken không chỉ cam kết cung cấp một loại bia sạch và an toàn mà còn hứa sẽ thu hồi bất kỳ lô nào bị chua. Gần như ngay lập tức, bia của Gerard bắt đầu lan

rộng như men rượu. Chỉ mười hai tháng sau khi tiếp quản, doanh số hàng năm của các loại bia The Haystack đã tăng gần gấp đôi lên 5.000 thùng.

Gerard đang xuất khẩu một vài lô sang Pháp và Đông Ấn Hà Lan, thuộc địa của Hà Lan sau này sẽ trở thành Indonesia, nhưng ông chủ yếu nỗ lực để tạo dựng danh tiếng của Heineken trên thị trường bia Hà Lan. Là một chàng trai trẻ có tinh thần tương lai, anh đặc biệt quan tâm đến các kỹ thuật mới cho phép công nhân của anh kiểm soát nhiều hơn quy trình sản xuất bia. Sự phát minh ra nhiệt kế vào năm 1714 và tỷ trọng kế (một thiết bị dành cho đo tỷ trọng tương đối của chất lỏng) vào năm 1780 đã làm cho việc sản xuất bia trở nên khoa học hơn, và sản xuất bia được công nghiệp hóa vào nửa sau của thế kỷ 19, với năng lượng hơi nước được sử dụng để làm nóng hỗn hợp mạch nha, nước và hoa bia.

Gerard háo hức sử dụng tất cả những tiến bộ kỹ thuật này trong một nhà máy sản xuất bia lớn hơn nhiều để có thể sản xuất một khối lượng bia lớn hơn cũng như chứa đựng những tính năng mới lạ này. Chưa đầy hai năm sau khi mua lại The Haystack, nhà sản xuất bia không sợ hãi đã mua lại một khu đất ở ngoại ô Amsterdam (nay là Stadhouderskade, ở trung tâm Amsterdam, nơi có bảo tàng Heineken).

Khi nhà máy bia Heineken được khánh thành vào năm 1867, các công nhân đã dự đoán về sự sụp đổ của rượu mạnh: 'Rượu mạnh sẽ không còn là thức uống của người dân chúng ta nữa. Không, bia Hà Lan sẽ luôn đi kèm với các món ăn của chúng tôi, dù lớn hay nhỏ.' Tòa nhà bằng gạch đỏ hoành tráng hướng tới một thị trường đang phát triển nhanh chóng. Việc sử dụng một ngôi sao trên nhãn các loại bia do Heineken sản xuất có lẽ đã có từ năm đó, khi Gerard mở một cơ sở tên là De Vijfhoek ('Lầu Năm Góc'), với một ngôi sao được treo phía trên cửa ra vào.

Vì Gerard vẫn còn thiếu kiến thức chuyên môn về sản xuất bia, ông đã tuyển dụng một nhà sản xuất bia hàng đầu người Đức, người đã gia nhập Heineken & Co. vào năm 1869. Wilhelm Feltmann Jr đã khuấy động ngành sản xuất bia bằng sự cống hiến hết mình, nhưng ông cũng có thể không kiên nhẫn với các đồng nghiệp của mình. Trong một bức thư gửi cho Feltmann, Gerard thậm chí còn bày tỏ hy vọng 'rằng bạn sẽ tiết chế tính nóng nảy của mình và không ném bất

kỳ nhân viên nào ra ngoài cửa sổ'. Thái độ bốc đồng của Feltmann sau đó đã gây ra những xung đột bùng nổ trong hội đồng quản trị của Heineken, nhưng những cải tiến do nhà sản xuất bia Đức mang lại đã thúc đẩy doanh số bán hàng và tỏ ra vô giá. Gerard cũng không ngừng nỗ lực khi nói đến doanh số bán hàng.

Đó là vào thời điểm này, trong khi anh ấy đang nỗ lực để thiết lập nhà máy bia, Gerard đã gặp Lady Marie Tindal, hậu duệ của một hàng dài các sĩ quan quân đội có nguồn gốc từ Scotland. Mary, như cô ấy muốn được biết đến, đã mang danh hiệu của mình cho ông nội cùng với cha cô ấy. Một người đàn ông gốc Scotland, Ralph Dundas Tindal được phong tước vị Nam tước de l'Empire sau khi thực hiện các nghĩa vụ quân sự cho Napoléon. Cha của Mary, Willem Frederik Tindal, là một thiếu tá kỵ binh và là một thành viên nổi bật của đoàn tùy tùng hoàng gia. Người phụ nữ trẻ lớn lên chơi với các hoàng tử. Tuy nhiên, tình bạn của cha cô với Nữ hoàng Sophie, vợ của Vua Willem III, đã gây bất bình cho cả gia đình khi một cuộc điều tra cho thấy hai người đã quá thân thiết.

Cha cô bỏ trốn đến Mexico, bỏ lại Mary ở Amsterdam. Vì mẹ cô đã qua đời một năm trước đó, cô bé Mary mười lăm tuổi chỉ còn lại một mình chăm sóc năm đứa em. Họ đã được nhận vào bởi những người anh em họ không có con và gửi đến trường nội trú. Mary sau đó chuyển đến sống với người giám hộ của cô, Willem van der Vliet, trở thành một người bạn đồng hành cùng vợ chồng anh.

Có lẽ ở đó, Gerard đã gặp người phụ nữ trẻ đẹp này với một ý chí của riêng mình. Van der Vliet phản đối cuộc hôn nhân này, vì vậy Mary đã đi đến miền nam nước Pháp để được cha cô chấp thuận, người đã định cư ở đó sau khi ông trở về từ Mexico. Đám cưới của Gerard và Mary, vào tháng 4 năm 1871, được tổ chức xa hoa tại Lâu Năm Góc, một gian hàng trên cánh đồng phía sau nhà máy bia.

©

Giống như các đối tác của họ ở Anh, các nhà máy bia Hà Lan vào thời điểm đó hầu hết bán các loại bia đen và nhiều mây, loại ale. Chúng được gọi là loại bia lên men hàng đầu vì chúng được lên men ở đỉnh tàu nấu bia, tạo thành bong bóng và bọt dày. Vấn đề là điều này làm cho bia tiếp xúc với tất cả các loại sinh vật cực nhỏ, có thể làm hỏng nó hoàn toàn. Các nhà sư Bavaria đã nghiên cứu ra rằng,



nếu họ lên men ở nhiệt độ lạnh hơn, một số men sẽ chìm xuống đáy bình. Nó mất nhiều thời gian hơn so với lên men trên cùng, nhưng bia nhẹ và nhất quán hơn. Quá trình trưởng thành kéo dài này đã truyền cảm hứng cho tên tiếng Anh 'lager' cho loại bia này: lagern là tiếng Đức có nghĩa là 'để lưu trữ'.

Các loại bia lên men từ đáy nhanh chóng lan rộng khắp Bavaria vào nửa sau của thế kỷ 19, và chúng cũng được những người uống rượu Hà Lan say mê thử. Sự khao khát ngày càng tăng đối với 'Beiersch bier' đã trở nên rõ ràng một cách đáng xấu hổ trong một hội chợ quốc tế được tổ chức ở Amsterdam năm 1869. Quầy hàng do Heineken & Co. dựng lên gần như vắng vẻ, trong khi du khách đang xếp hàng để thưởng thức loại bia Bavaria trong vắt do một người Hà Lan cạnh tranh phục vụ người nấu bia. Cảm thấy rằng bia lên men dưới đáy không còn là mốt nữa, Gerard ngay lập tức cử Feltmann đi điều tra quá trình lên men ở đáy ở quê nhà. Vài tháng sau, Heineken chuyển sang sản xuất bia bằng lager.

Đó là khoảng thời gian Gerard Heineken bắt đầu sản xuất loại bia mang tên mình. Rất nhiều khách đã nếm thử loại bia vào tháng 2 năm 1870 tại Lầu Năm Góc, gian hàng thường được Heineken sử dụng cho các bữa tiệc và chiêu đãi. Một phóng viên đã mô tả nó là 'một thức uống toàn thân, rõ ràng, đặc biệt ngon, dường như kết hợp những phẩm chất tốt của bia Viennese và bia Bỉ'.

Rượu bia Bavaria do Heineken và các nhà sản xuất bia khác sản xuất vẫn còn khá tối. Chỉ một vài năm sau, những người Bohemian đã khẳng định sự nổi tiếng của riêng họ về việc sản xuất bia nổi tiếng với việc sử dụng các loại bia lên men ở đáy nhẹ hơn nhiều. Nó đến từ Plzeň (Pilsen), một thị trấn nhỏ ở Bohemia, sử dụng kỹ thuật ủ mạch nha nhạt và men bia nhập lậu từ Bavaria, cùng với nước địa phương và hoa bia. 'Pilsner' cũng ổn định như bia Bavaria, nhưng nhẹ hơn nhiều trong bóng râm và có vị giòn. Đó là loại bia mà người Anh gọi là 'lager', nhưng người châu Âu mô tả chính xác hơn nó là 'pilsner'.

Nhu cầu về bia tăng cao, nhưng Heineken gặp khó khăn trong việc cung cấp, để lại khoảng trống trên thị trường mà De Amstel đã vươn lên lấp đầy vào năm 1872. Hai năm trước đó, ba gia đình giàu có đã bắt đầu xây dựng một nhà máy bia khổng lồ trên bờ sông Amstel. Nó làm lùn nhà máy bia Heineken, có thể được phát hiện từ xa. Khi các

thùng Amstel bắt đầu được tung ra thị trường, sự cạnh tranh đột ngột nóng lên trên thị trường bia Hà Lan. Amstel có năng lực khổng lồ, và nó đã triển khai các chiến thuật tích cực bất thường để đảm bảo doanh số bán hàng.

Để giữ vững vị thế của mình, Heineken & Co. cần gấp một nhà máy bia khác. Vì Heineken không thể tài trợ cho việc xây dựng một mình, ông đã ký một thỏa thuận với Willem Baartz, người đứng sau nhà máy bia d'Oranjeboom đang cạnh tranh ở Rotterdam. Các đối thủ thân thiện đã đạt được mối quan hệ hợp tác giúp Heineken có thể xây dựng nhà máy bia của riêng mình ở Rotterdam. Heineken là cổ đông lớn nhất, với 166 cổ phiếu, chiếm khoảng 70% vốn; Baartz nắm 20%, và bạn của anh Hubertus Hoijer có 6%. Công ty được chính thức thành lập vào tháng 1 năm 1873 với tên gọi Bierbrouwerij Maatschappij (HBM) NV của Heineken

Như Gerard đã dự đoán, men chìm đã biến ngành công nghiệp bia Hà Lan đi lên. Điều này là do nó đòi hỏi những khoản đầu tư quy mô lớn mà chỉ những nhà sản xuất bia có tiềm lực tài chính tốt mới có thể chi trả được. Một trong những khó khăn của việc sản xuất bằng lãng là nó cần được bảo quản mát. Trong khi người Đức có thể 'ủ' bia của họ trong các hang động, thì người Hà Lan phải xây hầm và giữ cho bia của họ mát bằng đá. Vào những mùa đông khắc nghiệt, băng có thể được thu hoạch từ các kênh đào ở Amsterdam, nhưng trong những mùa ôn hòa hơn, họ phải vận chuyển các khối băng từ Na Uy với chi phí đáng kể.

Luôn chú ý đến những phát minh và phát triển khoa học mới có thể tỏ ra hữu ích, Heineken và Feltmann đã tìm ra giải pháp cho vấn đề này: một chiếc máy làm đá nhân tạo do kỹ sư người Đức Carl von Linde phát minh. Heineken mua một trong những nguyên mẫu đầu tiên vào năm 1880. Sản xuất khoảng 1.000 kg đá mỗi giờ, điều này không chỉ làm mát bia của Heineken mà còn cho phép HBM kinh doanh nước đá béo bở. Nhưng bước đột phá thực sự trong sản xuất bia hiện đại đã đến với việc phát hiện ra men tinh khiết. Để rồi, nhiều mẻ bia phải vứt đi vì mắc 'bệnh' gây đắng hoặc chua - tương chừng như ngẫu nhiên.

Nhà vi khuẩn học người Pháp Louis Pasteur là người đóng vai trò quan trọng trong phát hiện này. Pasteur đã làm nên tên tuổi của mình bằng cách giải thích cách các bệnh như bệnh dại và dịch tả gà lây

lan, và bằng cách phát triển các loại vắc-xin đầu tiên. Nhưng khi Pháp vướng vào cuộc chiến với Phổ vào năm 1870, có vẻ như Pasteur đã quyết định phá hoại ngành sản xuất bia của Đức bằng cách đưa ra các nghiên cứu chi tiết về bia và chia sẻ kết quả với tất cả các nhà sản xuất bia - ngoại trừ người Đức.

Pasteur thuyết phục những người quản lý tại nhà máy bia Whitbread ở phố Chiswell, London, mua một chiếc kính hiển vi và định cư để nghiên cứu các vi sinh vật hoạt động trong các bình nấu bia. Ông muốn giải thích quy trình sản xuất bia bí ẩn cho đến nay và điều tra thiệt hại do vi khuẩn gây ra. Được xuất bản vào năm 1876 trên *tạp chí Etudes sur la bière*, phát hiện của người Pháp đã trở thành một bước đột phá lớn. Họ giải thích quá trình lên men là một quá trình trong đó các tế bào nấm men phân tách đường thành rượu và carbon dioxide, đồng thời đưa ra lời khuyên về việc tiêu diệt vi khuẩn trong quá trình lên men bia. Điều này cho phép các nhà sản xuất bia tránh được sự hư hỏng ngẫu nhiên và kéo dài thời hạn sử dụng bia của họ, do đó cho phép nó được vận chuyển xa hơn.

Phòng thí nghiệm Carlsberg ở Đan Mạch được xây dựng dựa trên khám phá để thực hiện nghiên cứu quan trọng không kém cho toàn bộ ngành công nghiệp sản xuất bia, và chính Christian Hansen, người đứng đầu phòng thí nghiệm Carlsberg, người đã phân lập được phương pháp nuôi cấy men bia đơn bào đầu tiên. Dựa trên phát hiện của Pasteur, nhà khoa học đã xác định và loại bỏ các tế bào nấm men 'xấu' khiến bia bị hỏng. Heineken là một trong số ít nhà sản xuất bia đủ giàu để mở phòng thí nghiệm của riêng họ, ở Rotterdam. Đây là nhà máy bia thứ hai được biết đến để nuôi cấy dòng men tinh khiết của riêng mình. Hartog Elion, một trong những đệ tử của Pasteur, được thuê để tạo ra thành phần không thể thay thế của bia Hà Lan: men A của Heineken.

©

Doanh số bán hàng sủi bọt của Heineken và sự tham gia của Gerard vào nhiều tổ chức, từ bếp súp đến các hội nghệ thuật, đã biến anh thành một công dân nổi bật của thủ đô Hà Lan. Nhóm bạn của anh là một trong những người đàn ông dám nghĩ dám làm đầu tư vào thành phố, tài trợ cho các công trình xây dựng và kênh đào táo

bạo. Họ đã đóng góp vào nhiều dự án có ảnh hưởng, hỗ trợ sự tiến bộ kinh tế cũng như xã hội.

Heinekens bắt đầu xây dựng một dinh thự xa hoa nằm đối diện với nhà máy bia, Villa Heineken, hoàn chỉnh với một khu vườn mùa đông và một hầm rượu khổng lồ. Nhưng nhà sản xuất bia này dường như kém may mắn hơn trong cuộc hôn nhân của mình, cuộc hôn nhân kéo dài không sinh được bất kỳ đứa con nào. Cặp đôi trở thành mục tiêu của những tin đồn ác ý cho thấy Mary khá thân thiết với Julius Petersen, một người bạn của gia đình Heineken. Từng là một vận động viên đua ngựa, người đàn ông thấp bé và chắc nịch này là một trong những trụ cột của xã hội Amsterdam vào thời điểm đó. 'Piet' được ngưỡng mộ vì trí thông minh của mình, và đặc biệt hùng hồn về các chủ đề âm nhạc và đua ngựa, sau này là một trong những nghề yêu thích của Mary. Gerard, Julius và Mary đã dành nhiều buổi tối cùng nhau và thậm chí đã cùng nhau đến Brussels để kỷ niệm ngày cưới của cặp đôi.

Sự gần gũi của Mary Heineken-Tindal và Julius Petersen đã trở thành chủ đề của những lời xì xào ác ý hơn ở Amsterdam sau sự xuất hiện của Henry Pierre vào tháng 4 năm 1886, khoảng 15 năm sau cuộc hôn nhân của Heinekens. Trong vài năm, Gerard đã cố gắng giữ cho chúng không được in ra, nhưng vào năm 1890, chúng xuất hiện trong một cuốn sách nhỏ có độc, *Achter de Schermen* ('Hậu trường'):

Vài năm trước, Piet đã nhận được những lời chúc mừng nồng nhiệt nhất từ bạn bè của mình. Sau mười lăm năm chung sống, người bạn Mary của anh đã sinh được một bé trai khỏe mạnh. Niềm vui và niềm tự hào của người bạn của chúng tôi không có giới hạn. Mặt khác, có tin đồn rằng một số người đã nhìn thấy ông Heineken vào ngày hôm đó và không nhận ra ông. Người ta truyền tai nhau rằng chính người đàn ông khi soi gương đã phát hiện ra một cặp sừng khổng lồ trên trán của mình.

Vụ bê bối nổ ra không chấm dứt tình bạn của Gerard với Petersen, cũng như không ảnh hưởng đến công việc kinh doanh bia của anh. Heineken vẫn đang phát triển mạnh mẽ khi quyền lãnh đạo của ông đột ngột chấm dứt vào ngày 18 tháng 3 năm 1893. Sáng hôm đó, lúc 11 giờ, Heineken đang chuẩn bị phát biểu trước các cổ đông của công ty 'khi ông ấy đột ngột sụp đổ, mà không để lại một chút tiếng động nào', như một phóng viên ghi nhận. Anh ta năm mươi một tuổi.

Đoàn xe ngựa đưa Gerard Heineken về nơi an nghỉ cuối cùng, nghĩa trang Zorgvlied ở Amsterdam, được hàng trăm người theo dõi.

Heineken được ca ngợi là nhà công nghiệp tiên phong, đồng thời là nhà tài trợ hào phóng cho nghệ thuật.

Feltmann, người đã có bài phát biểu đầy cảm xúc tại Heineken's bên mộ, nhanh chóng phục hồi trí thông minh của mình. Rõ ràng là ông ta đã tán tỉnh vợ góa của Heineken, Marie Tindal, trong nỗ lực thuyết phục bà bán phần lớn của mình trong HBM, và đưa con trai ông ta lên làm người kế vị tiềm năng. Tuy nhiên, bà góa có một di chúc của riêng mình. Mặc dù Feltmann vẫn phụ trách kỹ thuật của các nhà máy bia sau cái chết của Gerard, nhưng Lady Tindal đã chứng tỏ một đối thủ khó chơi. Cả hai đều sợ hãi và kính trọng, cô được biết đến ở các nhà máy bia với cái tên 'Bệ hạ'. Không muốn bán hết, cô yêu cầu các giám đốc nhượng lại cổ phần của chính họ, để cô có thể mua lại cổ phần mà người chồng quá cố của cô cầm cố làm tài sản thế chấp cho các khoản nợ của anh ta. Heineken vẫn là chuyện của một gia đình.

◉

Những tin đồn về quan hệ cha con của Henry Pierre Heineken lại nổi lên một cách có thể đoán trước được chưa đầy hai năm sau đó, vào tháng 1 năm 1895, khi mẹ ông kết hôn với Julius Petersen. Khi Henry Pierre lớn lên, một số người chỉ ra 'sự giống nhau về thể chất nổi bật' giữa Henry Pierre và cha dượng của anh ta. Một cựu nhân viên của Heineken cho biết: 'Gerard Adriaan là một quý ông cao, mảnh khảnh với những đường nét sắc sảo, trong khi Henry Pierre thừa hưởng khuôn mặt vuông và nét quyến rũ của Petersen'. Cậu bé gần gũi với người đàn ông mà cậu gọi là 'Cha', và đặc biệt thích những buổi sáng họ cùng nhau chơi piano bằng bốn tay.

Mary Tindal kiên quyết ủng hộ Petersen bằng cách bổ nhiệm anh ta làm giám đốc và sau đó là chủ tịch của HBM, mặc dù anh ta không có thành tích trong lĩnh vực sản xuất bia hay bất kỳ công việc kinh doanh nào khác ngoài đua ngựa. Trong khi đó, cô điều hành hộ gia đình với cùng quyền hạn mà cô đã thể hiện trong nhà máy bia. Henry Pierre đã được học về cách quân sự và được tạo ra để gây chú ý tại bàn ăn tối. Tuy nhiên, nếu cô từng mơ ước biến cậu bé thành một vị tướng quân đội thì Mary đã nhanh chóng vỡ mộng. Khi cha dượng của anh ấy mất năm 1904, Henry Pierre đăng ký theo học ngành hóa

học. Ông lấy bằng tiến sĩ vào tháng 7 năm 1914 và gia nhập nhà máy bia Heineken ba tháng sau đó.

Trong ba năm tiếp theo, sự thiếu kiên nhẫn của người thừa kế bánh bao này, với bộ ria mép mỏng và mái tóc vuốt ngược, đã gây ra một cuộc xung đột giữa các thế hệ trong ban quản trị của HBM. Người bảo vệ già đầu tiên cố gắng hạn chế ảnh hưởng của Henry Pierre bằng cách nhốt anh ta vào phòng thí nghiệm. Để áp đặt ý chí của mình, Heineken đôi khi sử dụng các chiến thuật đàm phán không chính thống. Chẳng hạn, khi nhà sản xuất bia bậc thầy phản đối việc hiện đại hóa các nồi hơi của nhà máy bia, Henry Pierre đã triệu tập một nhóm giám đốc và khóa cửa sau lưng họ. Trượt chìa khóa trong túi, anh lạnh lùng tuyên bố rằng anh sẽ chỉ phát hành chúng khi đề xuất của anh được chấp thuận. Cuối cùng, Henry Pierre đã chiến thắng. Cả nhà sản xuất bia bậc thầy và chủ tịch của công ty đều khởi hành vào năm 1917, cho phép Heineken nhảy vào yên ngựa.

Vào thời điểm mà việc sản xuất bia vẫn đòi hỏi sự kết hợp giữa con người và khoa học đầu vào, sự quan tâm của Henry Pierre đối với hóa học là khá thực tế. Chất lượng của bia đã được công nhận trên cả nước Hà Lan, đạt giải thưởng lớn nhất thế giới tại Hội chợ Thế giới ở Paris năm 1889 (điều gì đó vẫn được nhắc đến trên nhãn của Heineken).

Tuy nhiên, ngay cả Heineken cũng không thể duy trì chất lượng bia của mình khi chiến tranh nổ ra. Đến năm 1917, việc nhập khẩu lúa mạch từ Trung Âu trở nên khó khăn đến mức Heineken buộc phải ủ với gạo, đường và bột sắn. Trong cơn tuyệt vọng, Henry Pierre thậm chí còn ra lệnh thử nghiệm bằng cách sử dụng bột từ củ tulip và lục bình. Trong những năm tàn khốc này, sản lượng của Heineken đã giảm hơn một nửa, từ 429.000 ha (mỗi ha bằng 100 lít) vào năm 1916 xuống còn 182.000 ba năm sau đó. Tuy nhiên, Heineken đã phục hồi nhanh chóng. Việc ký kết hiệp định đình chiến mở ra một kỷ nguyên của sự tăng trưởng gần như không cần nỗ lực, không ngừng nghỉ: vào năm 1921, công ty ghi nhận lợi nhuận của khoảng 2 triệu người bán bia và trả khoảng 28% tất cả các khoản thuế bia Hà Lan - một dấu hiệu đáng tin cậy về thị phần của nó. Hai năm sau, công ty không thể phủ nhận là công ty dẫn đầu thị trường Hà Lan, với sản lượng 498.000 ha.

Trong suốt những năm 1920, Heineken đã siết chặt thị trường bia Hà Lan thông qua một loạt các vụ thầu tóm nhỏ và đầu tư cẩn thận vào tài sản. Đồng thời, công ty bắt đầu thực hiện việc mở rộng ra quốc tế một cách nghiêm túc. Bị ảnh hưởng bởi các tác nhân không đáng tin cậy, trục trặc kỹ thuật và xung đột vũ trang, xuất khẩu của nhà máy bia cho đến thời điểm này là không đáng kể. Nhưng vào cuối những năm 20, thị trường đã sẵn sàng cho một cuộc tấn công mới, và Heineken đang ngồi trên chiếc rương chiến tranh nặng nề phù hợp.

Ngoài xuất khẩu, Henry Pierre còn để ý đến Stella Artois, một trong những nhà máy bia lớn nhất ở Bỉ. Tuy nhiên, ông không kén chọn tất cả: khi chủ tịch của Stella lịch sự từ chối lời đề nghị tiếp quản của ông, Heineken đã hỏi thăm địa chỉ của mục tiêu tiếp theo trong danh sách của mình, Brasseries Léopold ở Brussels. Thương vụ mua lại nước ngoài đầu tiên của Heineken được thực hiện với gia đình Damiens vào năm 1927. Cũng dưới quyền chủ tịch chính thức của Henry Pierre, các nhà quản lý của Heineken đã thiết lập mối quan hệ lâu dài với các đối tác ở Viễn Đông, Tây Ấn và Hoa Kỳ.

Nếu Heineken cần bất kỳ lời biện minh nào cho động lực bành trướng này, thì điều đó đã được cung cấp bởi cuộc khủng hoảng kinh tế diễn ra ở Hà Lan vào những năm 1930, khiến lượng tiêu thụ bia giảm xuống chỉ còn 14 lít / người vào năm 1936. Nhờ các khoản đầu tư nước ngoài, Heineken đã vượt qua được những điều này. những năm thảm khốc mà không có sự cắt giảm và dư thừa quy mô lớn. Henry Pierre thậm chí còn thành lập một quỹ hỗ trợ đặc biệt cho những nhân viên nghèo khó, quỹ này phần lớn được tài trợ bởi sự quyên góp từ chủ tịch bản thân anh ấy. Các chính sách việc làm tiên tiến đã mang lại cho Heineken biệt danh Nhà máy bia Đỏ: ngay từ năm 1923, Henry Pierre đã đưa ra chương trình lương hưu không có phí bảo hiểm cho tất cả nhân viên có thu nhập dưới 4.000 công nhân.

©

Nhiều nhà quản lý Heineken vào thời điểm đó coi Henry Pierre là một nhân vật kỳ lạ, đa sầu đa cảm. 'Anh ấy dường như đang sống ở một thế giới khác', một trong số họ nói. Người mẹ khó tính của anh đã đẩy anh vào nhà máy bia và tiếp tục trông chừng anh cho đến khi bà qua đời ở Lucerne vào năm 1932, nhưng Henry Pierre lại hăng

say lao vào sở thích nghệ thuật của mình hơn. Con trai ông, Alfred Henry nhiều năm sau nói: 'Công việc kinh doanh không khiến ông ấy hứng thú lắm'. 'Anh ấy thực sự thích chơi nhạc được giấu trong một căn gác nhỏ.'

Vào tháng 4 năm 1919, Henry Pierre kết hôn với Carla Breitenstein, con gái xa hoa của một thương gia Amsterdam. Khi hôn lễ được cử hành ở Aerdenhout, một khu nghỉ mát sang trọng cách Amsterdam khoảng nửa giờ lái xe về phía đông, Carla mới mười tám tuổi, trong khi chú rể dày cộp đã ba mươi lăm. Mary Francesca được sinh ra ba năm sau cuộc hôn nhân, vào tháng 4 năm 1922, tiếp theo là Alfred Henry vào tháng 11 năm sau. Con trai thứ hai, Robert Felix, chào đời chưa đầy 4 năm sau đó, vào tháng 6 năm 1927.

Những đứa trẻ được lớn lên với tất cả những tiện nghi do thừa kế của cha chúng có được, đi du lịch vòng quanh châu Âu và thậm chí đến Hoa Kỳ. Tuy nhiên, bầu không khí trong ngôi nhà Heineken không hề dễ chịu. Freddy nói: 'Mọi người trong nhà chúng tôi dường như đã mất tích' nhiều năm sau đó. Điều khiến ba anh chị em băn khoăn hơn cả là sự bất hòa giữa cha mẹ của họ. Freddy thừa nhận rằng mối quan hệ 'không có kết quả' và 'nó không vui lắm'.

Henry Pierre ngày càng tự cô lập mình với âm nhạc của mình. Một cựu giám đốc điều hành của Heineken nhớ rằng chủ tịch thậm chí đã yêu cầu các đồng nghiệp của mình tránh xa các quán cà phê trên Quảng trường Rembrandt ở Amsterdam, vì ông thường ngồi đó ẩn danh và chơi piano. Công khai hơn, Henry Pierre Heineken trở thành chủ tịch của Phòng hòa nhạc Amsterdam nổi tiếng vào năm 1934. Theo lời con trai ông, ông không chỉ trợ cấp mà còn biểu diễn như một nghệ sĩ dương cầm.

Đồng thời, Henry Pierre thường xuyên đi nhậu nhẹt. Anh ấy thường được phát hiện trong môi trường xã hội Amsterdam, nơi anh ấy làm hài lòng các vị khách bằng sự *pha trộn đặc biệt của mình*. Sau đó, khi mối quan hệ với vợ xấu đi, nhà sản xuất bia được cho là được gọi là 'người đàn ông của trăm hội quán', vì anh ta thường cho gái mại dâm một cách hào phóng.

Tiếp xúc với các cuộc đụng độ hôn nhân trong nhà của họ, những đứa trẻ Heineken đều đi theo con đường riêng của họ. Con gái của cặp vợ chồng theo đạo Tin lành, Cesca, đã cải sang đạo Công giáo và trở thành một tay chơi cello lão luyện. Con trai út của họ, Robert



Felix, đã thử nghiệm kỹ năng của mình như một nhà ảo thuật, biểu diễn tại các bữa tiệc dành cho trẻ em dưới nghệ danh 'Robini'. Về phần 'Fred', anh đã biến thành một cậu học trò hống hách và ngỗ ngược.

Sau khi bị trục xuất khỏi Hervormd Lyceum ở Amsterdam South, chỉ sau một học kỳ, 'do thành tích kém và hoàn cảnh gia đình', Freddy được gửi đến trường nội trú vào năm 1937. Anh ta dường như kinh hoàng trước sự khắc khổ của nơi ở ở Bloemendaal, một thị trấn nhỏ ở phía tây Amsterdam: anh cho biết anh chỉ đồng ý chuyển đến với điều kiện được phép sửa sang lại căn phòng của mình với rèm, tường và ga trải giường đều có cùng tông màu xám. Nhưng có lẽ Heineken đã phóng đại một chút khi kể lại rằng ông phải đấu tranh cho bữa ăn của mình. "Tôi đã học cách hắt hơi vào đĩa của mình để không ai có thể kẹp thức ăn của tôi", anh ấy tuyên bố.

Bất chấp những bản báo cáo kinh khủng của trường, Fred cuối cùng vẫn nhận được giấy chứng nhận nghỉ học. Các giáo viên dự đoán rằng Fred có thể trở thành một nhà lãnh đạo sáng giá. 'Anh ấy sẽ không để bất cứ điều gì hoặc bất kỳ ai cản đường mình, anh ấy đi theo con đường của riêng mình', đọc báo cáo cuối cùng của anh ấy. Nhưng trong khi đó, quyền lãnh đạo nhà máy bia Heineken đã được giao cho một người trẻ đầy triển vọng khác.

## 2

### *Bier soll sein!*

Với nụ cười ấm áp và đôi tai to, Dirk Stikker sở hữu một sức hút khó cưỡng. Anh ấy có được khả năng lãnh đạo gần như không được chú ý và thường đi theo con đường của mình mà không cần cố gắng. Người ta nói rằng ông có thể có được các nguyên thủ châu Âu khó tính như thủ tướng Đức Konrad Adenauer về phía mình chỉ với một cái nháy mắt qua chiếc bàn dài trong phòng họp.

Stikker là một trong những kiến trúc sư của công cuộc tái thiết châu Âu sau chiến tranh, và từng là ngoại trưởng Hà Lan vào cuối những năm 1940 và là tổng thư ký của NATO vào đầu những năm 60. Tuy nhiên, khi có mặt tại Nhà Trắng để hội đàm với Tổng thống Harry Truman, ông cho biết các phóng viên vẫn có xu hướng hỏi ông về phúc lợi của các nhà máy bia Heineken mà ông đã lãnh đạo ít nhiều chính thức trong gần mười năm. Tài năng ngoại giao cũng như sự chính trực và thông minh khiến Stikker trở thành một chính khách thành công như vậy sau Chiến tranh thế giới thứ hai đã là một tài sản tuyệt vời đối với Heineken trong suốt mười năm quan trọng đó, khi các nhà máy bia vội vã quảng bá bia ra thị trường quốc tế và chật vật vượt qua Sự chiếm đóng của Đức.

Stikker đến từ thị trấn Groningen, miền bắc Hà Lan, nơi cha anh điều hành một ngân hàng nhỏ, và anh thường xuyên gặp khó khăn vì sức khỏe kém. Sau khi học luật, ông gia nhập Ngân hàng Twentsche, một trong những tổ chức tài chính quan trọng nhất của đất nước tại thời gian, nhanh chóng leo lên hàng đầu vào đầu những năm 1930. Khi nhận được lời khuyên rằng Heineken đang theo đuổi một thành viên hội đồng quản trị, Stikker đã không quan tâm - nghĩa là, cho đến khi anh bắt đầu nghiên cứu tình hình tài chính của nhà máy bia. Ông viết trong hồi ký của mình: "Một bảng cân đối kế toán như vậy, không nghi ngờ gì, chưa từng được thấy trước đây hay kể từ đó. "Các nguồn lực của công ty quá lớn, công việc của nó quá phức tạp và dự trữ của nó đối với các con nợ cao đến mức các khoản phải thu dường như là một khoản nợ phải trả." Ông tin rằng, nếu Heineken

tận dụng hết tài sản của mình, Heineken sẽ có đủ nguồn lực để phát triển trên một quy mô lớn hơn nhiều.

Ông chủ ngân hàng lém lỉnh không biết gì về sản xuất bia khi tham gia vào ban điều hành của Heineken vào năm 1935. Tuy nhiên, ông nhanh chóng trở thành người phụ trách, đặc biệt là khi liên quan đến các vấn đề quốc tế. Henry Pierre vẫn chính thức nắm quyền lãnh đạo cho đến năm 1940, nhưng Stikker nhanh chóng trở thành chủ tịch không chính thức của Heineken.

Mặc dù nhà máy bia là công ty dẫn đầu rõ ràng trên thị trường bia Hà Lan, Stikker còn khao khát nhiều hơn thế. Khi tình hình chính trị ngày càng trở nên bất ổn ở châu Âu sau Chiến tranh thế giới thứ hai, thương hiệu Heineken đã có một bước tiến trên thị trường quốc tế - một bước đi mà các thương hiệu khác vẫn chưa bắt kịp. Phải thừa nhận rằng Stikker không hoàn toàn bắt đầu từ con số không.

©

Vào thời điểm mà các chuyến đi đến châu Á và Hoa Kỳ vẫn phải đi biển vài tuần, Pieter Feith thường xuyên đóng gói hành lý của mình cho những chuyến đi dài và thường không thoải mái. Ông được nhà máy bia Heineken cử đến để tìm kiếm các sở thích sản xuất bia ở những nơi xa xôi, điều này sẽ giúp Heineken có thể thâm nhập thị trường quốc tế trước khi các đối thủ của họ tiếp cận họ.

Heineken đã xuất khẩu bia ở quy mô nhỏ khi vẫn còn là The Haystack, gửi các lô hàng bia chai đến tận Đông Ấn Hà Lan. Việc buôn bán sau đó được thực hiện bởi nhà máy của nhà máy bia Heineken ở Rotterdam, một cảng sầm uất. Công ty tiếp tục gửi một số thùng hàng ở đây và ở đó, chủ yếu là đến Pháp và Anh, nhưng động lực xuất khẩu của Heineken bắt đầu một cách nghiêm túc khi bộ phận này được Pieter Feith tiếp quản vào năm 1928. Ngay sau khi được bổ nhiệm, vào năm 1929, Feith bắt tay vào việc đặc biệt hành trình quan trọng để nghiên cứu đầu tư ở Đông Ấn Hà Lan. Doanh số bán hàng ở đó yếu do Heineken từ chối thỏa hiệp về chất lượng bằng cách sử dụng các thành phần thay thế có thể làm cho bia rẻ hơn và bền hơn. Công ty dự định xây dựng một nhà máy sản xuất bia ở Surabaya, một thành phố lớn ở phía đông của Java, hòn đảo đông dân cư nhất trong quần đảo Indonesia.

Khi đến đó, Feith vô cùng thất vọng: địa điểm mà anh chọn để xây dựng nhà máy bia Heineken đã bị một nhà đầu tư khác yêu cầu bồi thường. Lần này Feith đã đến muộn chỉ vài tuần. Tuy nhiên, chuyến đi của ông đến Đông Ấn Hà Lan không phải là vô ích: nó đã mang lại một mối quan hệ đối tác lâu dài, đặt nền móng cho sự mở rộng của nó trong thị trường bia sôi động ở châu Á.

Khi Feith chán nản quay trở lại Amsterdam, anh ta dừng lại ở Singapore, nơi anh ta đụng độ John Fraser và David Chalmers Neave. Hai quý ông Scotland này từng là đối tác trong một doanh nghiệp in ở Singapore và từng kiếm sống bằng nghề bán kinh thánh tiếng Anh. Nhưng thú vị hơn đối với Feith, Fraser & Neave cũng đã thành lập Công ty Nước có khí Singapore và Straits vào năm 1883, một nhà máy sản xuất nước chanh nhỏ trên đường Battery. Họ đồng ý mở rộng sang lĩnh vực bia bằng cách thành lập Malayan Breweries Limited (MBL) với Heineken. Gần ba năm sau cuộc gặp gỡ này, vào năm 1932, nhà máy bia của họ ở Singapore bắt đầu sản xuất Tiger Beer.

Mặc dù Heineken và Fraser & Neave được cho là đã đóng góp cho MBL ngang nhau, nhưng các vai trò được phân chia rõ ràng. Heineken xử lý khía cạnh kỹ thuật của sản xuất bia nhiệt đới, ủy thác việc bán nước chanh cho các nhà kinh doanh nước chanh. Những người bán Kinh thánh trước đây đã nhanh chóng biến Tiger trở thành loại bia bán chạy nhất ở Đông Nam Á. Kiến thức địa phương về các đối tác này là một tài sản lớn cho mối quan hệ này, nhưng sau đó Heineken cũng có khả năng tạo ra một loại bia ổn định trong hầu hết mọi điều kiện khí hậu. Phòng thí nghiệm và phòng kỹ thuật của Heineken ở Rotterdam đã tự hào về những gì có lẽ là kiến thức tiên tiến nhất về công nghệ sản xuất bia vào thời điểm đó. Trong khi bảo vệ men A của Heineken, các nhà hóa học của nó đã làm việc để điều chỉnh công thức cho phù hợp với các điều kiện và khẩu vị khác nhau. Các kỹ thuật viên thường xuyên đến các nhà máy bia nước ngoài để hướng dẫn họ về những tiến bộ mới nhất. Điều này đảm bảo rằng Heineken và các loại bia khác thuộc sở hữu của nhà máy bia tiếp cận thị trường trong tình trạng hoàn hảo, bất kể vị trí của chúng.

Hợp tác với Fraser & Neave hóa ra là một trong những động thái quan trọng nhất của Heineken. Nhưng trong thời gian chờ đợi, công

ty đã tăng tốc mở rộng ra nước ngoài với một khoản đầu tư khiến bia của họ chảy vào một số châu lục ngay lập tức.

©

Trong số các tài sản chưa được Heineken khai thác hết có cổ phần của hai trong số các công ty đầu tư hoạt động tích cực nhất trong lĩnh vực kinh doanh bia vào những năm 1930. Một là Sofibra (Société Financière de Brasserie), một công ty đầu tư có trụ sở tại Zurich, có lợi ích trong các nhà máy bia xa xôi như Ai Cập, Maroc và Đông Dương. Nó được thành lập bởi René Gaston-Dreyfus, một chủ ngân hàng người Pháp. Anh ấy đã lấy được bằng tốt nghiệp về sản xuất bia và làm đó là một đặc sản để ngân hàng có trụ sở tại Paris của ông, R. Gaston-Dreyfus & Cie, đầu tư vào tài sản sản xuất bia. Người còn lại là Interbra (Société Internationale de Brasserie), một tập đoàn đầu tư của Bỉ có các hoạt động tại Pháp và Bỉ cũng như Congo và Angola của Bỉ.

Với bề dày thành tích và các mối liên hệ trong lĩnh vực ngân hàng, Stikker là người phù hợp để cố gắng siết chặt sự kìm kẹp của Heineken đối với những tài sản này. Vài tháng sau khi chuyển đến Heineken, anh nghe tin Banque de Bruxelles muốn thoái phần lớn cổ phần của mình tại Interbra. Anh ta nhanh chóng thiết lập quan hệ đối tác với Gaston-Dreyfus và các chủ ngân hàng Thụy Sĩ. Trước khi một năm kết thúc, các đối tác Hà Lan, Pháp và Thụy Sĩ đã đồng ý mua phần lớn cổ phần của Interbra từ Banque de Bruxelles.

Mối quan hệ bắt đầu với một cuộc họp không thoải mái ở Brussels, nơi Banque de Bruxelles thông báo cho các cổ đông khác về việc bán gói đa số của mình. 'Người Do Thái và người nước ngoài!' những người Bỉ kinh hoàng kêu lên. Stikker sau đó đã bị Léon Verhelst nướng không thương tiếc về ý định của Heineken với gói Interbra. Cựu chủ tịch của nhà máy bia Stella Artois, Verhelst là một người có tính cách ngang tàng được mệnh danh là 'Giáo hoàng của các nhà sản xuất bia'. Như Stikker thừa nhận, cuộc thẩm vấn đã đặt anh ta vào tình trạng 'khó chịu nghiêm trọng', bởi vì 'không ai trong chúng tôi thậm chí có ý tưởng rõ ràng về những gì mình đã mua'. Nhưng khi quay trở lại Amsterdam, Stikker nhận ra rằng giao dịch này rất đáng để đau khổ. Ông viết: 'Trong thời gian thích hợp khi mọi thứ được sắp xếp và sắp xếp lại, Heineken nổi lên khi thực hiện các

thương vụ mua lại mới mà không tốn kém chi phí và hoạt động trên quy mô toàn thế giới', ông viết.

Về phía sau của giao dịch này, Heineken nắm giữ cổ phần đáng kể trong các nhà máy bia ở mười quốc gia. Nhiều người trong số họ nằm ở các thuộc địa cũ của Pháp hoặc Bỉ, từ Dakar đến Sài Gòn và Léopoldville (nay là Kinshasa). Những giao dịch như vậy với các công ty đầu tư cũng cho phép Heineken mua lại Nederlandsch-Indische Bierbrouwerij (NIB), với nhà máy bia được xây dựng trên địa điểm được chọn của Feith ở Surabaya.

Sau đó, Stikker đã sắp xếp những lợi ích khác nhau này thành một thực thể tích hợp hơn. Nó được thành lập ở Hà Lan với tên gọi NV Koloniale Brouwerijen Cobra, và hồ sơ của nó được tập trung tại Heineken ở Amsterdam. Heineken sở hữu khoảng 52% trong quan hệ đối tác, trong khi phần còn lại được chia đều cho Gaston-Dreyfus và Robert Lambert, một chủ ngân hàng khác. Trên thực tế, các sở thích được giám sát chung bởi Stikker và Gaston-Dreyfus, những người hóa ra vừa tỉ mỉ vừa hiếu động. Ông đã tạo dựng các mối quan hệ cá nhân với các nhà quản lý nhà máy bia trên khắp châu Á và châu Phi, được trình bày chi tiết trong những bức thư ấm áp và báo cáo du lịch Pháp cho Stikker. Trong chuyến đi của riêng mình cho Cobra, người Hà Lan đã có được những hiểu biết sâu sắc phục vụ cho khát vọng chính trị của mình. Ông đã làm việc với những nông dân Ả Rập ở Palestine cũng như những người trung gian Trung Quốc ở Trung Đông và các chính trị gia ở Đông Ấn thuộc Hà Lan. Trên đường đi, ông đã chứng kiến nhiều tham nhũng và sự tàn bạo: Bộ trưởng tài chính của Ai Cập năm 1938 bị bắn chết chỉ vài giây sau khi rời khỏi bàn, nơi ông đã chia sẻ đồ uống với Stikker.

Mối quan tâm chấp vá mà Cobra nắm giữ đã thay đổi trong những năm qua khi các đối tác đóng cửa một số nhà máy bia và mở một số nhà máy khác. Họ đồng ý rằng bất kỳ khoản đầu tư sản xuất bia nước ngoài nào của họ sẽ thông qua Cobra. Tuy nhiên, Stikker và Gaston-Dreyfus đã phải vật lộn để bảo vệ lợi ích sản xuất bia đa dạng của họ khi chiến tranh nổ ra.

©

Đối với tất cả sự điên rồ của mình, có một sự điên rồ mà Adolf Hitler không dám phạm phải: tức bỏ quân đội của ông ta yêu thích

của họ thuốc làm dịu cơn khát. 'Bier soll sein!' ('Phải có bia!'), Bạo chúa ra lệnh, và do đó ông ta đảm bảo sự tồn tại của ngành công nghiệp sản xuất bia ở Hà Lan bị chiếm đóng. Dựa vào một tổ chức sản xuất bia chung, các nhà sản xuất bia Hà Lan không chỉ ngăn chặn được việc đóng cửa mà còn có thể chuyển thông tin cho các đơn vị tình báo của Đồng minh.

Quân đội Đức bắt đầu cuộc xâm lược Hà Lan vào ngày 10 tháng 5 năm 1940. Người Hà Lan đầu hàng chỉ 5 ngày sau đó, sau khi các máy bay ném bom của Đức tàn phá Rotterdam. Hà Lan được đặt dưới sự giám sát của Chính ủy Arthur Seyss-Inquart, một Đức quốc xã người Áo tí mĩ, người đã tiêu biểu cho cách tiếp cận quan liêu, triệt để đối với việc chiếm đóng. Hàng ngàn người Hà Lan đã bị bắt làm lao động.

Chính tầm nhìn xa và sự khôn ngoan của Stikker đã cứu nền công nghiệp sản xuất bia của Hà Lan khỏi sự tàn lụi trong thời gian bị chiếm đóng. Vào cuối những năm 1930, ông đã nghiên cứu rất kỹ các cuốn sách nhỏ của Hitler và nhận thức được mối đe dọa từ Đức Quốc xã. Ông đã vận động hành lang để tạo ra một cơ quan tập thể mạnh có thể bảo vệ các nhà máy bia trong trường hợp xảy ra hỏa hoạn vũ trang: Centraal Brouwerij Kantoor (CBK) được thành lập vào ngày 18 tháng 9 năm 1939, ba tuần sau khi chiến tranh bùng nổ ở châu Âu. Cũng giống như cách mà ông đã trở thành ông chủ tại Heineken, Stikker thực tế đã đảm nhận vai trò lãnh đạo toàn bộ cộng đồng sản xuất bia Hà Lan.

Trong số nhiều quy định do các nhà cai trị Đức đưa ra, các thành viên của một số tổ chức của Đức được hưởng một phần sản lượng bia ở Hà Lan. Về nguyên tắc, mỗi binh sĩ đóng quân trong nước phải nhận khẩu phần ít nhất hai lít bia mỗi tuần. Các giải thích do CBK đưa ra chỉ ra rằng việc giao hàng được áp dụng cho tất cả các đơn vị của Wehrmacht, SS và cảnh sát.

Stikker nói rằng các nhà sản xuất bia Hà Lan đã sử dụng 'mọi lý do và mưu kế có thể tưởng tượng được' để thuyết phục những người Đức chiếm đóng rằng tất cả các nhà sản xuất bia Hà Lan phải cùng xử lý việc vận chuyển bia. Nhà ngoại giao nhận xét: 'Có những tình huống mà phần khôn ngoan hơn cả là không cư xử như kẻ kém cỏi', và rõ ràng ông đã đóng vai trò của mình với tài năng đáng nể. CBK được chỉ định là người mua được ủy quyền duy nhất của nguyên

liệu thô để sản xuất bia. Nó nhận được một lượng ngũ cốc được phân bổ cho tất cả các nhà sản xuất bia để ngăn chặn việc buộc phải đóng cửa và thu giữ các bồn chứa bằng đồng. Nhân viên tại các nhà máy sản xuất bia của Hà Lan được xếp vào nhóm 'không thể thiếu', để họ không bị bắt và đưa đến các trại lao động. Đồng thời, bằng cách giám sát nguồn cung cấp, Stikker có thể nắm được thông tin rất hữu ích. Vì không có khả năng bắt kỳ người lính nào từ chối khẩu phần bia của họ, anh ta có thể biết gần như chính xác nơi đóng quân của quân Đức.

Sau đó, Stikker viết: 'Chúng tôi đã cố gắng chuyển thông tin này cho Anh. "Tôi biết chúng tôi đã thành công, bởi vì tôi đã từng được một quan chức Đức đang xử lý các vấn đề của nhà máy bia triệu tập và được ông ấy nói - trước sự vui mừng và thất vọng kết hợp của tôi - rằng" các nguồn tin của chúng tôi ở London cho chúng tôi biết rằng việc bố trí quân đội của chúng tôi ở Hà Lan đã bị kẻ thù biết. thông qua việc giao bia ". ' Suy nghĩ trước, Stikker đã cảnh báo người Đức bằng những điều khoản lảng tránh về những nguy cơ tiềm tàng của dàn xếp. Khi đối mặt với những rò rỉ, Stikker đã giả vờ hoài nghi. Ông nhắc nhở người Đức rằng ông đã chỉ ra vấn đề tiềm ẩn này và lập luận rằng ông khó có thể chịu trách nhiệm về một vụ rò rỉ trong một tổ chức có ít nhất bảy mươi người. Anh ta đồng tình gợi ý rằng người Đức có thể muốn tự mình đảm nhận công việc giao bia, nhưng anh ta nhận thức rõ rằng họ còn một số điều khác phải lo lắng. Họ miễn cưỡng đồng ý gắn bó với sản xuất và phân phối tập trung.

Mục đích của CBK trong những năm chiến tranh là đảm bảo sự tồn tại của các nhà máy bia và để bảo tồn *nguyên trạng*: các nhà sản xuất bia Hà Lan nên thoát khỏi sự chiếm đóng khi họ bước vào đó. Các nguồn lực được mua tập trung được phân bổ cho các nhà máy bia trên cơ sở doanh thu trước chiến tranh. Trong hai năm đầu, hầu hết đều hoạt động tốt do doanh số bán bia tăng gần gấp đôi trong thời gian chiếm đóng. Trong khi sản lượng bia được tăng lên nhờ việc giao hàng cho quân đội Đức, thì sự gia tăng chủ yếu đến từ sự gia tăng tiêu thụ bia sau khi nhiều nhà máy chưng cất đóng cửa.

Các nhà sản xuất bia Hà Lan cũng đã rút ra bài học từ những khó khăn của họ trong cuộc chiến trước đó. Vào những năm 1930, họ đã phát triển nền văn hóa lúa mạch ở tỉnh Zeeland phía nam, giúp họ duy trì sản xuất ngay cả khi họ bị cắt nguồn cung cấp thông thường ở



Trung Âu. Tuy nhiên, kể từ năm thứ ba của thời kỳ chiếm đóng, tình trạng thiếu hụt đã buộc Heineken và các nhà sản xuất bia khác phải giảm một nửa sức mạnh sản xuất bia của họ. Vào đỉnh điểm của thời chiến ở Hà Lan bị chiếm đóng, các nhà máy bia đã vĩnh viễn đứng trên bờ vực sụp đổ. Trong nạn đói ở Hà Lan năm 1944, được gọi là 'Mùa đông đói', ước tính có khoảng 22.000 người thiệt mạng do cuộc phong tỏa của Đức cắt đứt nguồn cung cấp lương thực và nhiên liệu. Mọi người lùng sục khắp vùng nông thôn để tìm củ khoai tây hoặc củ tulip để giảm cơn đói. Đó là một mùa đông đặc biệt lạnh giá, và nguồn cung cấp nhiên liệu cực kỳ thiếu hụt. Hàng nghìn thùng Heineken đã biến thành tro.

Việc duy trì nổi đã đủ khó khăn trong quá trình chiếm đóng, nhưng cam kết của Stikker đã đi xa hơn. Trong suốt thời kỳ chiến tranh, cả hai nhà máy ở Amsterdam và Rotterdam đều được sử dụng làm bếp nấu súp. Trong Mùa đông đói, nhân viên có thể nuôi gia đình bằng khẩu phần cháo do các nhà máy bia phân phối, và quỹ hỗ trợ do Henry Pierre Heineken thành lập đã phục vụ để giúp đỡ những người bị ảnh hưởng nặng nề nhất bởi sự chiếm đóng. Stikker cũng mạo hiểm mạng sống của mình bằng cách cá nhân tham gia vào các hoạt động kháng chiến. Thư ký riêng của ông đã đưa ông tiếp xúc với sĩ quan Đức Gerhard Wander, người tự nhận mình là thành viên của một nhóm chống Hitler trong Không quân Đức. Thông qua sự liên lạc của người Đức này, Stikker đã có trong tay những giấy tờ giả và xăng giúp anh ta có thể tự do lái xe vòng quanh Hà Lan trên chiếc Chevrolet của công ty. Dưới vỏ bọc là các hoạt động kinh doanh, ông đã thiết lập các mối liên hệ với các phong trào kháng chiến ở nước ngoài và các doanh nhân yêu nước và công đoàn khác.

Quan trọng đối với các nhà máy bia Hà Lan, các nguồn tin tiếng Đức của Stikker thường cho ông biết trước khi những người chiếm đóng chuẩn bị trưng dụng lao động. Khi một tướng SS đi từ Berlin để kiểm tra nhà máy Rotterdam, Stikker đã sắp xếp rằng chỉ phụ nữ và thương binh mới được đi làm vào ngày hôm đó. Stikker kể lại: "Tướng SS rất ấn tượng với khả năng của chúng tôi khi chỉ tiếp tục với những công nhân này, và tất cả những người đàn ông khỏe mạnh của chúng tôi theo ý của Reich".

Vào cuối thời kỳ chiếm đóng, vào tháng 9 năm 1944, ông cũng liều lĩnh xử tử ngay lập tức bằng cách hỗ trợ tài chính cho những người

đình công đường sắt ở Amsterdam. Họ đã đáp lại lời kêu gọi từ Radio Oranje, đơn vị phát thanh truyền hình yêu nước bất hợp pháp ở London, vào ngày quân đội Đồng minh bắt đầu cuộc tấn công Chiến dịch Market Garden ở Hà Lan. Stikker chuyển tiền từ quỹ cho các công ty đóng cửa và chuyển nó cho các tiền đạo. Với sự giúp đỡ của các nhân viên ngân hàng thân thiện, Stikker đã chuyển tiền từ tài khoản ngân hàng giả này sang tài khoản ngân hàng giả khác, qua mặt các thanh tra Đức. Số tiền được cung cấp bởi quân kháng chiến, nhưng Stikker đã 'hợp pháp hóa' nó bằng cách ký vào séc được cho là nhằm mục đích tài trợ và thay vào đó là tiền mặt của những người đình công.

Sau đó, nổi lên rằng nhà máy Rotterdam của Heineken đã được sử dụng của Binnenlandse Strijdkrachten, một trong những nhóm kháng chiến của Hà Lan ở Rotterdam. Để giết thời gian cho đến khi kết thúc cuộc chiếm đóng, những người trốn trong tòa nhà dường như đã hào phóng giúp đỡ họ vào kho hàng có sẵn. Theo một nhân chứng ghi nhận, họ quanh quẩn trong văn phòng 'trong tình trạng say xỉn'.

Số phận lợi ích của Heineken trong các nhà máy bia nước ngoài trong chiến tranh là không chắc chắn. Khi chiến tranh lan rộng, Stikker thường không thể có được tin tức từ các hoạt động của Cobra. Lợi ích của công ty ở Đông Ấn thuộc Hà Lan bị ảnh hưởng bởi sự chiếm đóng của Nhật Bản, và trong nhiều tháng, Stikker thậm chí không thể liên lạc với hai đối tác của mình, René Gaston-Dreyfus và Robert Lambert.

Trong khi Lambert trốn sang Hoa Kỳ, Gaston-Dreyfus ở lại Pháp. Tháng 8 năm 1939, ông được quân đội Pháp bắt làm đại úy pháo binh. Gaston-Dreyfus đồng ý từ chức giám đốc Cobra vào tháng 11 năm 1940 - theo yêu cầu của các quy tắc của nghề nghiệp, vì ông là người Do Thái. Các khoản phí mà anh ta nợ từ tháng 5 năm đó sau đó đã được các nhà chức trách Đức ở Hà Lan bị chiếm đóng yêu cầu bồi thường. Tuy nhiên, liên lạc trở nên rời rạc hơn nhiều sau khi Gaston-Dreyfus chuyển đến Marseille, ở miền nam nước Pháp lúc bấy giờ. Vào tháng 12 năm 1941, ông báo cáo rằng ngân hàng của mình đang bị thanh lý, điều này là 'vô cùng đau đớn'. Từ Marseille, Gaston-Dreyfus gửi một vài bức thư chi tiết hơn cho Stikker. Nhưng từ tháng 3 năm 1942, đối tác người Pháp của Cobra dường như đã

biến mất. Sự im lặng trở nên đáng lo ngại đến nỗi Stikker cử một phái viên đến điều tra ở Marseille. Hóa ra, ngay sau bức thư cuối cùng gửi cho Stikker, Gaston-Dreyfus đã thất bại với 'Verwalter' người Pháp đang giám sát anh ta. Anh ấy 'biến mất ở tù năm tháng', đặc phái viên báo cáo. 'Nhờ sự can thiệp của bạn bè, anh ta đã được thả, nhưng anh ta nhanh chóng bị bắt trở lại và bị giam trong nhà tù khét tiếng Fort Cisteron. Anh ta được thả sau vài tháng nữa, chết nhiều hơn sống.'

Trong khi đó, Stikker đã bị lôi kéo vào các cuộc trao đổi khó khăn với chính quyền Đức về quyền sở hữu Cobra, vì các quy định yêu cầu bàn giao 'tài sản của đối phương'. Stikker dường như đã quản lý một cách khéo léo để bối rối và trì hoãn quy trình quan liêu, để quyền sở hữu không thay đổi.

Giống như hầu hết những người Hà Lan khác, Heinekens vẫn ở lại Hà Lan bị chiếm đóng, phớt lờ những lời van xin của Stikker để họ di cư. Họ không được biết là đã tham gia vào bất kỳ hoạt động chính trị lớn nào, dù là cộng tác hay cho cuộc kháng chiến, và họ không nằm trong số những người bị ảnh hưởng nặng nề nhất bởi sự tàn phá của chiến tranh. Những năm tháng ảm đạm đó dù sao cũng được đánh dấu bằng nhiều nỗi thống khổ và đau khổ cho gia đình Heineken.

Henry Pierre ngày càng vắng bóng trong các nhà máy bia trong chiến tranh. Ông chính thức chuyển giao quyền chủ tịch hội đồng quản trị của mình cho Stikker vào năm 1940 và dường như đã nghỉ hưu gần như hoàn toàn. Khi xe tăng Đức xâm lược Hà Lan, Freddy Heineken vẫn đang đi học ở Bloemendaal. Anh ta nói rằng anh ta đã gặp rắc rối nhiều lần vì anh ta phớt lờ những hạn chế của nghề nghiệp. Tại một thời điểm, anh ta được các sĩ quan Đức đến đón, anh ta nói, 'bởi vì tôi đang lái một chiếc xe máy với giấy tờ giả và xăng mà tôi đã đánh cắp từ hải quân Đức'.

Heineken nói rằng, trong thời gian bị giam giữ tại đồn cảnh sát địa phương, anh ta được thông báo rằng mình sẽ bị xử tử. Sau đó, anh ta được lái đến Oberkommandantur ở Haarlem, 'trên chiếc phụ của một chiếc xe đạp BMW hạng nặng, với hai quý ông anh hùng của cảnh sát địa phương ngồi trên chiếc xe đó'. Vài ngày sau, Freddy được thả ra mà không hề hấn gì.

Sau khi rời trường học vào năm 1942, Freddy đã có một cuộc đụng độ khác với nhà chức trách Đức, khi họ đến thu giữ hai bộ đàm bất hợp pháp được báo cáo tại địa chỉ bí mật của anh ta ở Wassenaar. Freddy đã phớt lờ lệnh của những người chiếm đóng để giao những chiếc radio như vậy. May mắn thay, anh ta vắng mặt khi cảnh sát gọi đến, và bà chủ nhà của anh ta được lệnh phải mang bộ đàm đến trong vòng hai ngày.

Để tránh bị buộc phải ghi danh vào các trại lao động của Đức (số phận dành cho nhiều thanh niên có thân hình tráng kiện ở Hà Lan bị chiếm đóng) Freddy đã được các nhà máy bia tuyển dụng ngay khi vừa học xong. Ông đổ mồ hôi cùng với Allard Stikker, một trong những con trai của chủ tịch, trong phòng thí nghiệm của Heineken ở Rotterdam. Hai thanh niên đi cùng nhau từ Wassenaar, với giấy tờ tùy thân giả và một chiếc xe máy. Fred chỉ là một trong những cậu bé. Anton van Gulik, một nhân viên phòng thí nghiệm khác, cho biết. (Không giống như Heineken và Stikker Jr, cuối cùng anh ta đã được đưa vào danh sách các trại lao động.)

Trong một cuộc phỏng vấn vài thập kỷ sau, Freddy Heineken thừa nhận rằng ông không hề hay biết về các hoạt động kháng chiến trong nhà máy bia. "Bí mật đã được giữ rất kỹ", anh ấy nói. "Tôi chỉ nhận ra những gì đang diễn ra vào tối Giải phóng." Heineken nói rằng sau đó ông đã gặp một vị tướng Canada và trò chuyện với ông ta một lúc. "Ở một số giai đoạn, tôi đã nói rằng tôi phải về nhà. Làm thế nào để tôi đến đó, bởi vì tôi không có bất kỳ phương tiện giao thông nào? Vị tướng này nói với tôi, "Hãy đi hỏi quân kháng chiến, họ sẽ sắp xếp ngoài. Đây là một ghi chú", và trên ghi chú đó, anh ta đã viết địa chỉ của nhà máy bia ở Rotterdam."

Freddy còn tuyên bố rằng anh ta đã đóng vai trò như một người đưa tin cho cuộc kháng chiến. "Ở Rotterdam, tôi có ghi chú trên bàn của mình rằng: cái này và cái kia của Đức đã được tăng cường với hai mươi người, vì vậy hãy đảm bảo rằng bạn giao thêm bốn mươi lít thứ mỏng manh kinh tởm đó mỗi tuần. Tôi đã chuyển những ghi chú này cho một người trong cuộc kháng chiến, người này sau đó đã chuyển chúng đến Luân Đôn. " Khi điều này bị phát hiện, Freddy cho biết anh phải đến lánh nạn ở Kasteel Zuylenstein, khi đó là quê hương của Philip van Alphen, giám đốc một công ty quảng cáo ở

Amsterdam. Anh ấy nói rằng anh ấy đã ở đó với Henk Timmer, một nhà cựu vô địch quần vợt Hà Lan.

Vẫn chưa rõ liệu Freddy Heineken có liên hệ trực tiếp với phong trào kháng chiến hay không. Biên niên sử chính thức của công ty nói rằng nhiệm vụ của ông là tổ chức liên hệ với chính quyền Đức về việc giao bia. Tuy nhiên, có vẻ như Freddy đã trộn lẫn một vài sự thật. Timmer thẳng thừng phủ nhận việc từng ẩn náu với Heineken và một cựu nhân viên của Kasteel Zuylenstein chỉ nhớ Freddy như một người đi nghỉ mát. 'Freddy chỉ ở đó với tư cách là một vị khách trong vài ngày', người làm vườn của khu nhà cho biết vào thời điểm đó. 'Tôi được yêu cầu xây dựng một nơi trú ẩn cho thị trường dưới mái nhà. Nếu có bất kỳ người nào khác trốn trong lâu đài, tôi sẽ biết. '

Những tháng cuối cùng của cuộc chiếm đóng đã bị tàn phá bởi những biến cố gia đình bi thảm. Em trai của Freddy, Robert Felix, một nhà ảo thuật gia đầy tham vọng, đã dành những tháng đầu tiên của công việc tại nhà khách của Wilhelmina Bladergroen trên Van Eeghenstraat ở Amsterdam. Cô đã cung cấp nơi trú ẩn cho một số cậu bé Do Thái, cũng như cho những thanh niên gặp rắc rối trong gia đình. Robert, người được biết đến tại các nhà máy bia như một chàng trai trẻ hòa nhã hơn anh trai của mình, do đó đã được giữ tốt khỏi cách của người Đức. Nhưng anh ấy đã mắc phải một dạng ung thư tàn khốc: anh ấy đã trở thành bị mù chỉ vài tuần sau khi phát hiện ra các tế bào ác tính sau mắt, và khuôn mặt trở nên biến dạng xấu. Robert Felix Heineken mất ngày 15 tháng 7 năm 1944, ở tuổi 17.

Sau cái chết của Robert, và cuộc hôn nhân ngày càng trở nên gay gắt, Henry Pierre thường xuyên rút lui để chơi piano và nhấn chìm nỗi buồn của mình. Heinekens chính thức chia tách ngay sau Giải phóng. Carla Breitenstein bước vào cuộc hôn nhân thứ hai vào tháng 4 năm 1946, tại London, với Wilhelm Cnoop Koopmans, cựu thư ký của Sở giao dịch chứng khoán Amsterdam. Sau đó, cô chuyển đến Madrid, nơi Cnoop Koopmans được bổ nhiệm làm đại sứ.

◉

Diễu hành qua các đường phố Hà Lan, quân đội Đồng minh chiến thắng đã mở ra những khung cảnh tưng bừng trên khắp đất nước. Hàng trăm nghìn người dân biết ơn đã xếp hàng trên vỉa hè và cổ vũ từ cửa sổ để chào đón những người lính Canada, Mỹ, Anh và Ba Lan

đã giải phóng phần phía bắc của đất nước vào tháng 5 năm 1945. Người Hà Lan đã thoát khỏi 5 năm bạo lực và thiếu thốn tại bàn tay của những người Đức chiếm đóng của họ. Những ngày đó, bia chảy tràn lan, nhưng cơn khát của họ nhanh chóng bị dập tắt, và lượng tiêu thụ bia lại giảm nhanh chóng.

Trong khi Heineken bắt đầu xây dựng lại hoạt động kinh doanh của mình ở Hà Lan, Stikker đến London để tổ chức giao bia cho quân đội Đồng minh ở các nước châu Á, nơi chiến sự vẫn chưa kết thúc, và nơi Heineken có một số năng lực. Ông phát hiện ra thông qua Văn phòng Chiến tranh ở London rằng chỉ có thiệt hại hạn chế đối với lợi ích của Cobra. Nhà máy bia của Heineken ở Indonesia đã bị buộc phải sản xuất bia cho những người Nhật Bản chiếm đóng, nhưng bộ máy vẫn còn nguyên vẹn.

Stikker đã chủ trương khôn ngoan rằng Heineken nên dốc toàn bộ nguồn lực của mình vào việc tái thiết hoạt động kinh doanh nước ngoài của mình. Ben ter Haar, thành viên hội đồng quản trị Heineken vào thời điểm đó cho biết: 'Stikker nhận ra rằng mình phải di chuyển ngay lập tức'. 'Nói trắng ra, toàn bộ cuộc tấn công dựa trên lập luận rằng Heineken nên tái thiết lập thương hiệu của mình trên thị trường quốc tế trước khi người Đức có cơ hội đứng vững trở lại.' '

Các nhà máy bia của Đức như Beck's và Löwenbräu, những đối thủ đáng tin cậy nhất của Heineken trong lĩnh vực kinh doanh bia quốc tế rộng lớn hơn, nằm trong đống đổ nát - đôi khi theo đúng nghĩa đen là kết quả của các cuộc ném bom của quân Đồng minh. Hầu hết tài sản ở nước ngoài của họ đã bị tịch thu, và hoạt động thương mại xuất khẩu của họ bị tê liệt do lệnh cấm vận quân sự cũng như sự tàn phá của nền kinh tế Đức. Các nhà máy bia Đan Mạch Carlsberg và Tuborg, vốn đã thể hiện tham vọng mở rộng ra quốc tế trước chiến tranh, đang tập trung vào thị trường châu Âu vào thời điểm này. Thị trường quốc tế rộng lớn hơn đã có sẵn để tiếp nhận.

Một cơ hội để đánh trả các nhà sản xuất bia của Đức đã xuất hiện trong chiến tranh. Beck's Brewery là chủ sở hữu của Archipelago Brewing Company (ABC), nhà sản xuất bia Anchor và Diamond ở Singapore. ABC là đối thủ hàng đầu của Malayan Breweries, công ty thuộc sở hữu của Heineken và Fraser & Neave ở Singapore. Công ty ABC ở Singapore đã bị thu giữ như tài sản của kẻ thù trong chiến tranh và được Heineken và Fraser & Neave mua lại vào năm 1941.

Họ đã giúp thực hiện lời hứa của Winston Churchill rằng nên có bia cho những người lính Đồng minh vẫn đang đóng quân ở châu Á và chuẩn bị tái chiếm Singapore. Việc cung cấp bia cho quân đội Anh và Mỹ sẽ chiếm tới 20% xuất khẩu của Heineken trong những thập kỷ tới.

Trong suốt giữa những năm 1940, dòng suy nghĩ táo bạo của Stikker đã thúc đẩy một cuộc tranh luận dữ dội ở cấp cao nhất về Ban quản lý của Heineken. Johannes Honig, thành viên hội đồng quản trị phụ trách bán hàng trong nước, cho rằng các nhà máy bia nên tập trung vào thị trường Hà Lan. Giống như hầu hết các nhà máy bia khác ở châu Âu, Heineken đã phải xây dựng lại mọi khía cạnh hoạt động kinh doanh của mình, từ lực lượng lao động và nguồn cung cấp đến nhu cầu. Nó đã phải vật lộn để nắm giữ những thành phần thô sơ nhất, và nền kinh tế Hà Lan đã bị phá hủy bởi năm năm chiếm đóng. Thương mại xuất khẩu rất mong manh, do chiến tranh vừa minh họa, và Heineken cần tất cả các nguồn lực có thể để tái khẳng định vị thế lãnh đạo của mình tại Hà Lan. Tuy nhiên, ngay cả Honig cứng đầu cũng không thể phản bác lại lập luận của Stikker và Ter Haar rằng các điều kiện hậu chiến sẽ giúp Heineken chiếm lấy thị trường bia quốc tế.

Cùng lúc đó, Stikker vướng vào cuộc chiến chạy đua với René Gaston-Dreyfus và Robert Lambert, hai cổ đông khác của Cobra. Sự căng thẳng một phần là do Stikker ngày càng kích thích Gaston-Dreyfus, người đang dần hồi phục sau thử thách thời chiến của mình. Ngay cả sự xuất hiện của chủ ngân hàng cũng khiến Stikker khó chịu. Stikker kể lại sau một cuộc họp sau chiến tranh: "Anh ấy trông xấu xí hơn bao giờ hết. 'Những ký ức về chiếc mũi to lớn của anh ấy đã phần nào mờ đi, và anh ấy vẫn giữ thói quen ghê tởm là lần mò đồ đạc trên khuôn mặt đặc biệt này bằng tay và chiếc khăn tay của mình. Anh ấy trông gầy hơn một chút, già hơn và mệt mỏi, trong khi đàm phán, anh ấy dường như đã mất đi một phần năng lượng và sự tự tin của mình. '

Mối quan hệ gần như hoàn toàn tan vỡ khi Stikker và Gaston-Dreyfus đến Ai Cập cùng lúc vào đầu năm 1947, và tổ chức các cuộc nói chuyện riêng với những người liên lạc của họ mà không gặp mặt. Stikker tin rằng Gaston-Dreyfus đang âm mưu đầu tư nhiều hơn vào Ai Cập sau lưng mình. Gaston-Dreyfus rõ ràng đã chấp nhận nhân

danh mình, một lựa chọn để mua lại phần lớn cổ phần của Crown Breweries ở Alexandria. 'Lựa chọn chấp nhận của bạn đa số Crown mà không tham khảo ý kiến là không thể chấp nhận được đối với tôi', đọc bức điện tức giận của Stikker. "Đã thông báo cho Lambert [...] sự hợp tác giữa chúng ta bây giờ là không thể."

Mặc dù hai người đã cố gắng xây dựng lại mối quan hệ công việc, nhưng sự rạn nứt đã bộc lộ những lợi ích khác nhau. Chủ tịch Heineken lập luận khá đúng rằng tương lai của công ty chung là vô nghĩa nếu không có chuyên môn sản xuất bia của Heineken, và ông phàn nàn về việc thiếu ý kiến đóng góp từ hai cổ đông khác, những người có trụ sở tại Paris và New York. Quá mệt mỏi với những cuộc tranh cãi, Gaston-Dreyfus đồng ý chuyển nhượng cổ phần của mình cho Lambert vào năm 1948. Vài năm sau, vào năm 1954, Lambert cũng nhượng lại cổ phần của mình. Sau đó, Heineken có toàn quyền kiểm soát mạng lưới các nhà máy bia trải rộng khắp bốn châu lục.

Các nhà máy bia này đã hình thành nên một phần quan trọng của chiến lược do Stikker vạch ra, có hai hướng. Mặt khác, những người kế nhiệm của ông đã dẫn đầu một xu hướng xuất khẩu rầm rộ, điều này đã tạo nên danh tiếng của Heineken như một loại bia cao cấp. Nhưng đồng thời họ cũng tiếp tục xây dựng mạng lưới các nhà máy sản xuất bia ở nước ngoài của Heineken, giúp Heineken có chỗ đứng ở các thị trường xa xôi. Các loại bia quốc gia tiêu chuẩn do các nhà máy bia này sản xuất đã góp phần nâng cao vị thế của Heineken nhập khẩu - hàng thật - từ đó chuẩn bị cơ sở cho việc phân khúc thị trường địa phương thông qua việc giới thiệu Heineken, có thể được bán với tỷ suất lợi nhuận hấp dẫn.

⊙

Khi cuộc tấn công xuất khẩu đang diễn ra, các nhân viên của Heineken ở Rotterdam nhận thấy mình đang điều hành một cửa hàng bia thực sự. Bầu không khí trong các phòng đóng gói và vận chuyển ồn ào phù hợp với danh tiếng cần cù của thành phố cảng, nơi người ta nói rằng những chiếc áo sơ mi được bán với tay áo đã được xắn lên. Những người lao động dành cả ngày để phủ rơm rạ lên cổ các chai xuất khẩu, dán nhãn và lấp đầy các hộp gỗ và bìa cứng, những thứ đã trở thành vật cố định ở bến cảng Rotterdam.



Văn phòng của Sjef Annegarn, giám đốc bộ phận mua hàng của Heineken ở Rotterdam, chất đầy hàng đóng vật tư, từ bìa cứng đến mũ vương miện. Trong khi anh vất vả tìm đủ mọi loại bao bì, thì vấn đề đau đầu nhất của anh là tình trạng khan hiếm chai, thứ ảnh hưởng đến toàn bộ ngành sản xuất bia. Vào cuối những năm 1940, Heineken đã khao khát những chai rượu đến mức họ thậm chí còn thu thập chúng từ đáy biển ở Antilles của Hà Lan. Những chiếc chai đủ kích cỡ, hình dạng và màu sắc, đã được các tàu tuần dương tiệc từng ném lên tàu trên các bến cảng, đã được nạo vét từ mặt nước. Sau đó, chúng được nhét vào bao tải, chuyển đến Rotterdam và được phân loại cẩn thận trong nhà máy bia.

Chính trong những năm này, Heineken đã xây dựng được một ngành kinh doanh bia béo bở ở Châu Phi. Khoảng một nửa lợi nhuận từ việc xuất khẩu của thương hiệu vào đầu những năm 50 đến từ lục địa đó. Ở các thuộc địa cũ của Anh như Ghana và Nigeria, Heineken dựa vào các thương gia Liverpool Eastwood & Sharples, những người bán bất cứ thứ gì từ khung giường, giày dép đến rượu cognac và bột mì Courvoisier. Rudy de Man, cựu giám đốc xuất khẩu của Heineken, nói rằng Norman Eastwood và Bill Sharples cư xử như những thương nhân thuộc địa nguyên mẫu. Hai quý ông là 'một khuôn mẫu của người Anh chân chính bảo thủ, mặc quần áo dài dầy và đội mũ quả dưa trong cái nóng bùng nổ của châu Phi'.

Nhưng đối tác nổi bật nhất của Heineken từ năm 1946 là United Africa Company (UAC), một chi nhánh của Unilever, gã khổng lồ Anh-Hà Lan, đã bán mọi thứ từ bơ thực vật. đến chất tẩy rửa. Thương mại và đồn điền ở châu Phi của UAC sau đó đại diện cho một nửa lợi nhuận của Unilever và khoảng một phần tư doanh thu của nó. Nó kinh doanh các sản phẩm địa phương như dầu cọ và hạt cacao trên khắp thế giới, đồng thời tiếp thị muối, bột mì và đồ kim loại ở thị trường châu Phi. Sau chiến tranh, có tin đồn rằng Unilever đang có kế hoạch xây dựng các nhà máy bia nổi dọc theo bờ biển châu Phi. Thay vào đó, Heineken và Unilever hợp tác thành lập Công ty TNHH Nhà máy bia Nigeria (NBL).

Theo chiến lược của Heineken, NBL bắt đầu vào năm 1949 bằng cách sản xuất một thương hiệu địa phương, Star lager. Năm năm sau, nó trở thành hãng bia say sưa nhất trong khu vực và NBL không thể lấp đầy các tàu của mình đủ nhanh. Vì vậy, từ cuối những năm

50, Heineken và UAC đã xây dựng một chuỗi các nhà máy bia khác trong khu vực. Một thương hiệu nổi bật khác được công ty bán ở châu Phi là Primus, được nấu bởi Brasserie de Léopoldville trước đây ở Congo thuộc Bỉ (sau này là nhà máy bia Bralima ở Zaire và sau đó là Cộng hòa Dân chủ Congo).

Thật kỳ lạ, bộ phận quốc tế cũng được phép sản xuất một loại bia đen với nhãn hiệu Heineken cho thị trường Châu Phi và Tây Ấn. Với Malta Heineken, như tên gọi của sản phẩm, các thị trường Hà Lan hy vọng sẽ đáp ứng nhu cầu khổng lồ của người châu Phi đối với Guinness, một đối tác khác của UAC. Loại bia đen Ailen được bán cho những người đàn ông châu Phi với lập luận rằng nó tốt cho họ, 'và vợ của bạn biết lý do tại sao'.

Sự nổi lên nhanh chóng của hoạt động kinh doanh xuất khẩu đã khiến Heineken mở nhà máy sản xuất thứ ba ở Hà Lan, vào năm 1958 tại thị trấn Den Bosch, miền nam nước này. Khoảng một năm một lần, mỗi nhà phân phối được một trong những nhà quản lý trẻ trong nhóm của Melchior Weymarshausen, giám đốc xuất khẩu của Heineken đến thăm. Hầu hết trong số họ đã dành khoảng một nửa thời gian của mình để đi khắp thế giới để truyền bá những chai màu xanh lá cây. Một trong những nhiệm vụ chính của họ là đảm bảo rằng, từ Tahiti đến Puerto Rico, các nhà phân phối sẽ tôn trọng định vị cao cấp của Heineken - và rằng họ không bao giờ được thỏa hiệp về chất lượng.

Rõ ràng và tương đối đơn giản, chiến lược này tỏ ra hoàn toàn hiệu quả, và sau đó nó đã được các nhà sản xuất bia khác áp dụng với mục tiêu mở rộng ra quốc tế. Chỉ có một số quốc gia không áp dụng. Cho đến nay, quan trọng nhất trong số họ là Hoa Kỳ, nơi một nhà nhập khẩu hàng đầu đã biến Heineken thành rượu sâm banh của các loại bia.

### 3

## *Vua bia Hà Lan của Manhattan*

Từ sáng đến tối, người Hà Lan vạm vỡ Leo van Munching đi lại trên đường phố Manhattan với những gói 'bia lager ngon nhất thế giới', ném tất cả niềm đam mê của mình vào một cuộc chiến không mệt mỏi để bán chạy hơn các mặt hàng nhập khẩu cạnh tranh. Trên đường đi, anh đã nghĩ ra những trò hề bán bia xứng đáng với những buổi biểu diễn Broadway hoành tráng.

Kỹ thuật nổi tiếng nhất của Van Munching là xông vào một nhà hàng, tự tin sai bước đến quầy bar và lớn tiếng yêu cầu một ly Heineken - biết rõ rằng nó không được phục vụ tại cơ sở đó. Khi quay đầu lại và người pha chế rụt rè đề xuất một nhãn hiệu nhập khẩu khác, Van Munching sẽ hét lên, thể hiện sự phẫn nộ và không tin tưởng. May mắn thay, công chúng sẽ có cơ hội để giải quyết vấn đề này khi một nhân viên bán hàng của Heineken bước vào quán bar, chỉ vài giờ sau màn trình diễn của Van Munching, mang theo một gói bia quý giá và một đề xuất hợp đồng.

Ngay cả người vợ sinh ra ở Đức của nhà nhập khẩu, Mia, cũng được tuyển dụng như một mưu đồ tiếp thị. Một nhân chứng cho biết: 'Leo sẽ để lại hộp Heineken trong một nhà hàng vào ban ngày và trở lại vào buổi tối để ăn tối với vợ. Tất cả đều ăn mặc và vui vẻ, họ đã tạo ra một cảnh tượng khi đặt hàng bia Heineken của họ, to và rõ ràng. Họ đã làm ầm ĩ lên - như thể họ đang đặt một chai sâm panh để kỷ niệm một sự kiện trọng đại nào đó.'

Những chiến thuật này và các chiến thuật sân khấu khác như vậy là phần mở đầu cho một màn chào sân mượt mà và đúng mục tiêu. Van Munching chưa bao giờ cố gắng cạnh tranh với các thương hiệu bia lager hàng đầu của Mỹ như Blue Ribbon của Pabst và Budweiser của Anheuser-Busch. Thay vào đó, ông nghĩ rằng Heineken nên được bán dưới dạng nhập khẩu - dành cho những người có sở thích và đủ khả năng mua bia Châu Âu. Tất cả đều có trong nhãn trên chai màu xanh lá cây đặc biệt: 'nhập khẩu từ Hà Lan'.

Chiến lược này chỉ ra rằng Van Munching tập trung vào các nhà hàng và quán bar cao cấp, chẳng hạn như khách sạn Waldorf Astoria, nhà hàng của Jack Dempsey và Câu lạc bộ thể thao New York. Van Munching giải thích: 'Sự hấp dẫn của Snob mạnh mẽ hơn nhiều ở Hoa Kỳ so với bất kỳ nơi nào khác. 'Khi họ muốn thể hiện, họ cần thứ gì đó được nhập khẩu.' Và để có đặc quyền cầm trên tay một chai màu xanh lá cây, nhiều người đã sẵn sàng trả nhiều hơn gần 50% so với giá bia Mỹ của họ.

Những nỗ lực không biết mệt mỏi của nam tước người Hà Lan đã biến Heineken trở thành loại bia châu Âu phổ biến nhất ở Mỹ. Thẻ này đã mang lại cho Heineken hàng triệu hội viên cũng như một danh tiếng được chứng minh là vô giá để xây dựng hoạt động kinh doanh của mình ở nhiều thị trường khác.

◉

Người Hà Lan hăng hái đến từ thị trấn nhỏ Harderwijk đã bắt đầu tìm hiểu về ngành kinh doanh bia vào đầu những năm 1930, khi đang làm quản lý tại Holland America Line, một hãng tàu có trụ sở tại Rotterdam và hoạt động giữa Hà Lan và Bắc Mỹ. Công việc của Van Munching trên tàu chủ yếu là cung cấp bia tươi và trò chuyện giải trí cho hầu hết mọi tầng lớp hành khách. Nhưng khi tất cả họ đã xuống tàu, Van Munching đi ra ngoài để khám phá thành phố. Anh ta nhanh chóng xây dựng mối quan hệ với các nhà hàng và những người kinh doanh ở New York, nơi anh ta phát hiện ra một cơ sở kinh doanh thuận lợi.

Van Munching liên tục đến các nhà máy bia Heineken trong những năm này để vạch ra kế hoạch của mình. Khi người quản lý hào hứng giải thích với Pieter Feith, khi đó vẫn đang phụ trách bộ phận xuất khẩu ở Rotterdam, có một thị trường cho Heineken ở Hoa Kỳ, bắt đầu với những nhà hàng tốt hơn ở New York. Và Van Munching đã tự đặt mình trở thành người phù hợp để đưa Heineken vào thị trường Mỹ.

Ba thế kỷ trước, người Hà Lan đã giới thiệu bia của họ đến đất nước khi họ định cư ở New Amsterdam (sau này là New York). Một dòng người Đức nhập cư vào giữa thế kỷ 19 đã dạt vào bờ biển những người uống bia cũng như những người nấu bia, những người đã làm quen với các loại bia lên men từ đáy. Cũng giống như họ đã

có trên khắp châu Âu (ngoại trừ Vương quốc Anh), những loại bia này nhanh chóng chinh phục Hoa Kỳ. Trong số những người đến có các nhà sản xuất bia như Jacob Best, người con rể Fredrick Pabst đã đặt tên của mình cho một trong những nhà máy bia lớn nhất nước Mỹ. Một người khác là August Krug, người góa vợ kết hôn với Joseph Schlitz và truyền cảm hứng cho một loại bia bán chạy nhất khác. Cả hai đều định cư ở Milwaukee, Wisconsin, biến nó thành thủ đô bia của Mỹ.

Nhưng người đàn ông có thể trở nên nổi tiếng nhất trong số những người Đức nhập cư vào ngành bia Hoa Kỳ là Adolphus Busch, người đã đến St Louis, Missouri. Ở đó, ông kết hôn với con gái của một nhà sản xuất bia địa phương, Eberhard Anheuser. Loại bia do Anheuser làm ra rõ ràng là kinh khủng đến mức *the American Mercury* tuyên bố 'Những người chèo thuyền St Louis được biết đến là người phóng những cái miệng của nó trở lại quán bar.' Busch đã khắc phục điều đó bằng cách nghiên cứu sản xuất bia ở Bohemia. Ông dường như đã lấy cảm hứng từ thị trấn thời trung cổ České Budějovice và tên tiếng Đức của nó, Budweis, cho nhãn hiệu bia của riêng mình, Budweiser.

Hàng trăm nhà máy bia nhỏ của Mỹ mọc lên trong những năm này. Trong khi cả nước chỉ ghi nhận 132 nhà máy bia vào năm 1810, con số đã tăng vọt lên 1.269 bốn mươi năm sau đó và đạt đỉnh cao là 4.131 nhà máy bia, sản xuất 9 triệu thùng vào năm 1873. Sự lan rộng của bia đóng chai trong những thập kỷ tiếp theo đã ủng hộ những người có thể đầu tư quy mô và xây dựng thương hiệu. Anheuser-Busch, Pabst và Schlitz dẫn đầu.

Tuy nhiên, Chiến tranh thế giới thứ nhất bùng nổ đã thúc đẩy các phản ứng chống Đức gây thiệt hại cho các nhà sản xuất bia và ủng hộ các lời kêu gọi cấm đồ uống có cồn. Một chính trị gia khô khan nói: 'Chúng ta có kẻ thù của Đức trên khắp mặt nước'. 'Chúng tôi cũng có kẻ thù của Đức ở đất nước này. Và kẻ tồi tệ nhất trong tất cả những kẻ thù Đức của chúng ta, kẻ nguy hiểm nhất, đe dọa nhất, là Pabst, Schlitz, Blatz và Miller.' Đạo đức Tin lành đã bị đánh bật bởi các phong trào như Đảng Cấm Quốc gia, Liên minh Phụ nữ Cơ đốc giáo và mạnh nhất là Liên đoàn Chống Saloon. Tuyên truyền của họ mô tả những bậc cha mẹ rách rưới và những đứa trẻ bị bỏ rơi, trong

khi những người ủng hộ 'lũ quái vật' được mô tả là 'những lực lượng Sa-tan vô kỷ luật nhất, vô lương tâm nhất và có thể được xem xét'.

Sự kích động và diễn biến chính trị khôn ngoan đã mở đường cho việc thông qua Tu chính án thứ mười tám và Đạo luật Volstead, trong đó xác định tất cả các loại đồ uống có chứa hơn 0,5% rượu là 'say' và nguy hiểm cho xã hội. Các vòi đã bị tắt vào tháng 1 năm 1920. Những người ủng hộ Cấm tuyên bố rằng nó làm giảm đáng kể tình trạng không lành mạnh hành vi và đóng góp vào sự thịnh vượng kinh tế của những năm 20. Mặt khác, những người phản đối lập luận rằng Đại hạn hán hầu như không làm giảm việc uống rượu - lệnh cấm chỉ dẫn đến sự gia tăng của doanh số bán rượu gin trong bồn tắm và nạn buôn dưa lê.

Trong vài năm, chính Al 'Scarface' Capone là người giết dây mạnh mẽ nhất trong ngành kinh doanh bia Mỹ. Trong khi khoảng một nửa số nhà máy bia của đất nước ngừng hoạt động kinh doanh, thì xã hội đen Ý đã phát triển mạnh nhờ Cấm, với nửa tá nhà máy sản xuất bia thật và hàng nghìn quán rượu bất hợp pháp. Các nhà máy bia hợp pháp có nhiều sáng chế nhất tồn tại nhờ cái gọi là 'bia gần' - đồ uống từ mạch nha có chứa ít hơn 0,5% cồn, nước khoáng, nước hoa quả, các sản phẩm từ sữa và việc phân phối men cho băng đảng của Capone.

Vào đầu những năm 30, người ta không thể phủ nhận rằng Cấm là không thể thực hiện được. Franklin D. Roosevelt và đảng Dân chủ cam kết bãi bỏ. Khi họ giành chiến thắng trong cuộc bầu cử năm 1932, Pieter Feith được khuyên rằng Lệnh cấm sẽ được dỡ bỏ nhanh chóng. Trong khi các nhà sản xuất bia Mỹ vui vẻ bắt đầu đổ đầy bể chứa của họ trở lại, thì một số nhà sản xuất bia châu Âu đã tiến đến bờ biển Mỹ. Feith lên tàu chở khách *Statendam* vào tháng 3 năm 1933 với một chuyến hàng nhỏ gồm các thùng và thùng Heineken. Bia Hà Lan đã được đưa về phía bờ biển một cách an toàn vào lúc nửa đêm ngày 7 tháng 4, khi hàng nghìn người uống bia của Mỹ đang bị đập phá để đánh dấu sự kết thúc của Lệnh cấm ở 19 bang.

Chuyến hàng đã đến tay Hoboken, ở New Jersey, chỉ vài ngày sau đó, vào ngày 11 tháng 4 năm 1933 - trước tất cả các đối thủ của Heineken. Các thùng Heineken được chuyển từ con tàu vào đúng một tuần sau đó, và được chào đón bởi những người uống bia và thậm chí cả tờ *The New York Times*. Tờ báo đưa tin vào ngày 14

tháng 4: 'Lô hàng bia nhập khẩu hợp pháp đầu tiên trong mười ba năm đã đến vào thứ Ba'. Nhưng một vài tuần sau, một số loại bia đó sẽ phải được đưa vào cảng New York: sự kết thúc của Lệnh cấm đi kèm với thuế nhập khẩu cấm, và chính phủ vẫn chỉ cho phép bia có nồng độ cồn 3,2%. Rất ít người đã sẵn sàng trả thêm tiền cho một loại bia ít nước như vậy.

Pieter Feith nhận ra rằng Heineken sẽ cần một nhân viên bán hàng thuyết phục và kiên trì để đưa bia vào các quán bar ở Mỹ. May mắn thay, trên đường đến New York trên *Statendam*, anh ta quen được một người quản lý hóa ra là người phù hợp: Leo van Munching, người đàn ông trẻ tuổi đã nhiều lần có mặt tại nhà máy bia ở Rotterdam. Những tuần lên đèn trên biển đã cho Feith nhiều thời gian để đánh giá cao sự nhiệt tình của người đồng hương, vốn tiếng Anh lưu loát và năng khiếu bẩm sinh của anh ấy. Vài tháng sau khi Feith trở lại Rotterdam, vào tháng 9, Leo van Munching được chọn làm người quảng cáo cho Heineken tại Hoa Kỳ.

Lần này Leo van Munching đã mua vé trên Tuyến Holland America cho cả gia đình mình. Đó là chuyến đi một chiều: Van Munching chia tay Hà Lan vào tháng 12 năm 1933 và định cư ở New York cùng vợ, Mia, và hai con của họ, Leo Jr và Anne. Có một hành khách khác trên *Statendam* - Captain Krol, một cựu thuyền trưởng của Holland America Line, người đã được yêu cầu thành lập bia Amstel tại Hoa Kỳ.

Hóa ra, thuyền trưởng Krol đã trở lại biển chỉ sau vài tháng. Anh ta từ bỏ và quay trở lại Amsterdam, báo cáo rằng thị trường Mỹ là bất khả xâm phạm. Trong những năm đầu Leo van Munching cũng có thể bị cám dỗ để từ bỏ. Ngân hàng mà anh ta ủy thác tiền tiết kiệm của mình đã phá sản, và một số đại lý mà anh ta ký hợp đồng bán bia Heineken cũng vậy. "Tôi nghĩ rằng, ở những năm '30, cha tôi thường xuyên cân nhắc việc từ bỏ", con trai ông sau này thừa nhận rất nhiều. Nhưng Van Munching vẫn kiên trì.

Sau hai năm, Van Munching đã thuyết phục được hàng trăm bartender ở New York để dự trữ Heineken. Bán từng vụ một, anh nắm rõ bản đồ quán bar của Manhattan như mu bàn tay. Anh ấy nói rằng anh ấy đã vượt qua thị trường 'với rất nhiều sự can đảm và dũng cảm'. Van Munching chủ yếu cạnh tranh với các hãng bia của Đức như Beck's và Würzburger, Bergendorff và Löwenbräu. Do có

rất nhiều nhà máy bia nhỏ của Mỹ và thuế nhập khẩu quá cao, lượng bia nhập khẩu vẫn chỉ ở mức nhỏ giọt. Họ chỉ chiếm chưa đến 1% toàn bộ thị trường bia Mỹ.

Cho đến giữa những năm 1930, hầu như tất cả các cửa hàng của Heineken đều có thể được nhìn thấy từ mái của Tòa nhà Empire State. Tuy nhiên, điều này hầu như không đáng ngạc nhiên, vì ngay cả các nhà máy bia lớn nhất của Mỹ cũng không có sự phân phối trên toàn quốc. Để chứng minh rằng Heineken có tiềm năng vươn cánh trên toàn quốc, Van Munching bắt đầu khám phá vùng Trung Tây, một khu vực có truyền thống bia và mafia lớn. Tại Chicago, anh ta gặp chủ một nhà hàng người Ireland, người này tuyên bố rằng anh ta đã phục vụ loại bia Hà Lan trong suốt thời gian Cấm bằng cách buôn lậu nó từ Nassau ở Bahamas.

Ông chủ nhà hàng đã giới thiệu Van Munching với một ông chủ công đoàn, người này sau đó đã sắp xếp cho một thương nhân địa phương đến kiểm tra thị trường trong chuyến tham quan mười ngày. Với Van Munching khiêm tốn ở bên cạnh, nhà giao dịch này đã có được hợp đồng ở mọi cửa hàng mà họ đến thăm. Van Munching cho biết: "Mãi sau này tôi mới hiểu rõ cách thức hoạt động của họ". 'Anh ấy luôn nói: "Neil đã gửi cho tôi. Bạn có muốn uống thử loại bia này không?" Mãi sau này, tôi mới phát hiện ra rằng Neil là anh trai của anh ấy, và là một trong những tay xã hội đen quyền lực nhất ở Chicago. '

Việc phân phối mở rộng trở lại khi Heineken hợp tác với Austin, Nichols & Co., một công ty kinh doanh rượu và rượu có trụ sở tại New York. Được lãnh đạo bởi Tom McCarthy, công ty này là đại lý cho nhà máy bia Pabst, lớn nhất ở Hoa Kỳ. Với các văn phòng ở New Jersey, Illinois và Florida, hoạt động của nó mở rộng ra ngoài New York. Austin Nichols có thể mở ra cánh cửa của hàng trăm quán bar cho Heineken. Công ty đã đồng ý tiếp nhận Heineken như một phần trong phân loại của mình vào tháng 4 năm 1936, sau khi thuế nhập khẩu đã giảm một nửa trước đó một năm.

Một bước đột phá khác đến vào năm 1939, khi Van Munching thuyết phục Heineken đóng góp hào nhoáng cho Hội chợ Thế giới ở New York. Ông muốn xây dựng Heineken như *một* loại bia chất lượng cao, 'The Peer of Beers', với một gian hàng nhấn mạnh nguồn gốc Hà Lan của nhà sản xuất bia cũng như chất lượng của nó. Lễ hội



lộng lẫy tiếp theo, 'Heineken's on the Zuiderzee', được xây dựng trên dòng suối len lỏi qua các khu hội chợ. Với cối xay gió cỡ người thật hoàn chỉnh với quầy bar ở tầng trệt và bản sao của cảng cá ở Harderwijk, gian hàng được nhồi bằng gỗ sồi Delft. Heineken đã bán được khoảng 10.000 ha tại hội chợ - và quan trọng hơn là về lâu dài, thương hiệu đã đạt được sự công nhận vô giá.

Van Munching tiếp tục xây dựng dựa trên phần thưởng của Hội chợ cho đến khi Trân Châu Cảng khiến điều đó trở nên bất khả thi. Vì không còn có thể xuất khẩu từ Hà Lan trong Chiến tranh thế giới thứ hai, ông đã sắp xếp để bia Heineken được chuyển đến Hoa Kỳ từ nhà máy Surabaya ở Đông Ấn thuộc Hà Lan. Nhưng khi con đường cung cấp thay thế này bị người Nhật cắt đứt, anh ta hoàn toàn không có hàng hóa. Anh ấy bắt đầu bán rượu. Sau đó, ông cung cấp các dịch vụ của mình cho Bộ Vận tải biển Hà Lan, và cho đến khi chiến tranh kết thúc, ông đã hỗ trợ Nhà Thủy thủ Hà Lan và Câu lạc bộ Sĩ quan Hà Lan.

Mối quan hệ giữa Heineken và Austin Nichols đã trở nên tồi tệ trong chiến tranh do mối thù giữa Leo van Munching và Tom McCarthy. Feith được cho biết rằng McCarthy gần như bỏ đói Van Munching trong chiến tranh, chỉ đưa cho anh ta một nửa mức lương được ủy quyền trong khi Austin Nichols đang phát đạt. Vì vậy, khi việc giao hàng bia có thể được nối lại sau chiến tranh, Van Munching đã cầu xin một thỏa thuận được cải thiện. Qua bữa trưa tại một nhà hàng cá ở Amsterdam, Van Munching đã đồng ý rằng sẽ tự đi chợ. Ông đã có hai năm để chứng minh rằng đây là chiến lược tốt nhất.

Van Munching đã vay 150.000 đô la và thành lập công ty riêng của mình, Van Munching & Co. (VMCO), vào năm 1946, cùng với đối tác kinh doanh của mình là Ralph Carter. Ben ter Haar, cựu giám đốc xuất khẩu của Heineken cho biết: “Đó là điều tuyệt vời về Van Munching. “Anh ấy nói với Heineken” hãy đưa tôi hợp đồng ”và anh ấy đã nhận được nó. Sau đó, anh ta cần đô la và anh ta đã có chúng. Anh ấy có điều gì đó khiến mọi người tin tưởng vào anh ấy bằng cách nào đó. ’

Ở giai đoạn này, Van Munching rất nóng lòng muốn bia lại chảy ở Manhattan, nhưng thần kinh của ông đã căng ra trong sáu tháng nữa, khi các nhà máy bia Hà Lan trở thành tâm điểm của làn sóng phản đối công khai. Các bài xã luận giận dữ chỉ ra rằng người Mỹ

đang tự tước đi lượng ngũ cốc cần thiết để nuôi những người châu Âu đang đói, chỉ để thấy nó được vận chuyển trở lại trên biển dưới hình dạng một cốc bia đắt tiền. Không thể biện minh cho việc lưu thông này, chính phủ Hà Lan đã cấm xuất khẩu bia sang Hoa Kỳ vào tháng 4 năm 1946, khiến Van Munching một lần nữa trắng tay. Phải mất vài tháng đấu tranh chính trị để dập tắt cơn thịnh nộ, nhưng sau đó không có gì ngăn cản được 'Vua bia Hà Lan của Manhattan'!

◉

Khi ông đến New York để quan sát hoạt động kinh doanh của Van Munching trong thực tế vào năm 1948, Ben ter Haar khó có thể tin vào những gì ông nhìn thấy: Những chai màu xanh lá cây của Heineken có mặt ở hầu hết các quán bar và quán ăn hấp dẫn ở Manhattan. Giám đốc xuất khẩu người Hà Lan đã vô cùng ấn tượng về thành tích của nhà nhập khẩu và thích thú với thành tích bán hàng của anh ta. 'Van Munching đã rất tuyệt vời Ter Haar nói. 'Khi đi khắp nơi bán bia, anh ấy đã nhấn mạnh hoàn toàn sức hấp dẫn của Heineken. "Quán rượu của bạn cần thêm một chút từ nước ngoài và đó là Heineken", anh ấy thường nói. "

Những người đã điều hành ngành kinh doanh rượu của Mỹ trong mười ba năm Cấm đã có xu hướng bám trụ sau khi Bãi bỏ, điều đó có nghĩa là việc buôn bán bia đôi khi cần có gan và nhiều tiền mặt. Một nhân viên bán hàng bắt đầu làm việc ở New York vào những năm '50 cho biết anh ta nhận được mức lương 60 đô la một tuần nhưng anh ta được cho thêm từ 600 đến 800 đô la mỗi tuần' để chi tiêu trong việc buôn bán '.

Leo van Munching đã có thể xây dựng mối quan hệ lâu dài với những người pha chế rượu nhờ tính cách ngang tàng và bằng cách đưa ra sự ủng hộ kiên định. Anh ta tỏ ra thân thiện với nhiều người ở công đoàn bartender ở Manhattan, do một người Hà Lan khác điều hành. Nếu có bao giờ các chủ quán bar phàn nàn, anh ta sẽ cho họ uống bia miễn phí. Và anh ta khuyến khích nhân viên quán bar bằng 'phí bảo hiểm nắp vương miện' không chính thống - một phần thưởng cho mỗi chai Heineken được bán ra. Một cựu giám đốc xuất khẩu khác từng được mời đến quán rượu thu thập thông tin với Van Munching, Rob van Duursen, cho biết ông đã được chào đón bằng

câu 'Hi Leos' nồng nhiệt tại 26 trong số 30 cơ sở mà họ đã kiểm tra (được cho là) một cách ngẫu nhiên.

Van Munching đã nỗ lực để đánh bại các đối thủ cạnh tranh là nghiêm ngặt và không khoan nhượng, đặc biệt là khi liên quan đến Amstel. Bia Hà Lan giá cao không bị đe dọa nhiều so với các hãng bia Đức như Beck's và Löwenbräu, tuy nhiên nhà nhập khẩu của Heineken đã thực hiện các bước triệt để để loại bỏ Amstel khỏi Manhattan. "Van Munching tin rằng thị trường quá nhỏ đối với hai thương hiệu Hà Lan, bởi vì công chúng Mỹ chỉ thích dự trữ một loại bia Đức và một bia Hà Lan", Sibe Minnema, Giám đốc Heineken tại Hà Lan phụ trách Hoa Kỳ cho biết. 'Hàng nghìn chai Amstel đã được làm rỗng trong các rãnh nước của New York ', ông nói, sau khi Van Munching hướng dẫn các đại lý của mình' tìm kiếm Amstel, dọn dẹp nó và đổ nó đi '.

John Elink Schuurman, giám đốc xuất khẩu của Amstel vào thời điểm đó, đã nói nhẹ cảm xúc của Amstel khi nói rằng chiến thuật cứng rắn của Van Munching 'không phải lúc nào cũng được đánh giá cao'. Ông mô tả cách Van Munching áp đặt Heineken là loại bia nhập khẩu hàng đầu của Hà Lan bằng cách 'hạ gục' Amstel. Ông nói: 'Van Munching đi trên đường phố từ cửa hàng này sang cửa hàng khác với một vài đại lý uy tín và bất cứ khi nào anh ấy phát hiện thấy Amstel trên kệ hàng, anh ấy đã mua toàn bộ số hàng' '. 'Sau đó, các nhà bán lẻ được thông báo không có điều khoản chắc chắn rằng tốt hơn là họ nên ngừng thúc đẩy Amstel.' Những chiến thuật như vậy đã giúp Heineken trở thành nhà xuất khẩu bia hàng đầu của Hà Lan sang Hoa Kỳ, chiếm 90% lượng bia xuất khẩu của Hà Lan.

Cho đến cuối những năm 40, hoạt động của Van Munching tại Hoa Kỳ hầu như không mang lại lợi nhuận. Tuy nhiên, doanh thu và lợi nhuận của công ty dần được cải thiện khi Van Munching triển khai chiến lược được mô tả là 'sự hiện diện tổng thể'. Ông đã thiết lập điều mà không một nhà nhập khẩu nào khác có thể xây dựng vào thời điểm đó: phân phối bao phủ toàn bộ đất nước. Là một phần của chiến lược này, vào năm 1953, Leo Jr được cử đi giám sát hoạt động kinh doanh của công ty ở Chicago và sau đó là California. Phạm vi bảo hiểm như vậy rất phức tạp bởi các quy định nghiêm ngặt, thay đổi giữa các tiểu bang. Van Munching phải bán hàng thông qua một loạt các đại lý trong khu vực, thay vì giao hàng trực tiếp cho các quán

bar và cửa hàng tạp hóa. Các đại lý này thường cung cấp ít nhất một trong những thương hiệu bia lớn nhất của Mỹ và sau đó coi Heineken như một thương hiệu cao cấp để bổ sung cho phân loại của họ. Không giống như hầu hết các công ty sản xuất bia khác, Van Munching đảm bảo rằng việc phân phối được giám sát chặt chẽ bởi người của ông. Cách thức hoạt động là anh ta thuê những người đàn ông 'truyền giáo', những người gắn thẻ với các nhân viên bán hàng của nhà phân phối của mình. Họ không được phép ra lệnh, nhưng họ vẫn tiếp tục các vòng cùng với nhân viên bán hàng để nói về Heineken, và để đảm bảo rằng thương hiệu được hiển thị hoặc khai thác theo đúng cách. Cách 'đúng đắn' có nghĩa là chất lượng nhất quán và không khoan nhượng. George Kahl, cựu giám đốc VMCO, giải thích: "Họ luôn muốn gây ấn tượng với công chúng rằng Heineken là một thứ gì đó sang trọng.

Để tạo sự khác biệt với Heineken so với các đối thủ Đức, Van Munching tiếp tục đẩy mạnh 'tính Hà Lan' của bia. Ông đã tắm cho công chúng những món đồ trang trí sang trọng của Hà Lan như tượng gốm của một người nông dân hút thuốc Lào và những màn hình cối xay gió dễ thấy. Cũng như những cô gái tóc vàng dễ đoán trong trang phục áo tắm, áp phích quảng cáo có các cặp vợ chồng nông dân trẻ người Hà Lan trong trang phục truyền thống, cối xay gió, hoa tulip và bò Friesian. Với đơn đặt hàng hàng năm lên tới 25.000 đôi, Leo van Munching Jr tuyên bố VMCO cũng đã trở thành nhà định giá đơn lẻ lớn nhất cho quốc Hà Lan. Van Munching cung cấp một đôi guốc duy nhất cho mỗi khách hàng của mình và để chống lại nạn trộm cắp, ông đã vận chuyển riêng đôi guốc bên trái và bên phải.

Tuy nhiên, hầu hết dân nhập Mỹ vẫn nghĩ Heineken là sản phẩm của Đức. Một nghiên cứu được thực hiện bởi các nhà máy bia đã tiết lộ một cách đáng xấu hổ rằng việc giới thiệu Heineken như một loại bia Hà Lan hoàn toàn lãng phí thời gian bởi vì những người nghiện rượu trung bình của Mỹ không biết gì về địa lý châu Âu: một trong những câu trả lời khó hiểu được ghi lại trong bảng câu hỏi của nhà máy bia là 'Hà Lan là thủ đô của Copenhagen'. Sự nhầm lẫn càng tăng cao bởi thực tế là người Mỹ thường gọi những người nhập cư từ cả Hà Lan và Đức là 'người Hà Lan'.

Vào cuối những năm 50, Van Munching đã thay đổi chiến lược, bắt tay vào các chiến dịch quảng cáo quy mô lớn, với khẩu hiệu 'Heineken có vị ngon tuyệt vời'. Doanh số bán hàng tại Mỹ của Heineken bắt đầu tăng cao và Van Munching trở thành khách hàng lớn nhất của nhà máy bia. Họ gọi ông là thành viên hội đồng quản trị thứ năm không chính thức của Heineken.

©

Khi Leo van Munching đến Amsterdam, khoảng một năm một lần, Heineken lại trải thảm đỏ. Trong một vài ngày căng thẳng thần kinh, toàn bộ bộ phận xuất khẩu đã kiễng chân, cúi gập người về phía sau để chiều lòng anh ta bằng những chuyến du ngoạn bằng thuyền đến Volendam và ăn trưa tại The Old Dutch, quán ăn yêu thích của anh ta ở Rotterdam. 'Van Munching giống như một con gấu bị đau đầu, nhưng tất cả chúng tôi đều cảm thấy rằng anh ấy có thể tạo ra hoặc phá vỡ Heineken', một trong những giám đốc xuất khẩu của nhà máy bia cho biết. 'Thành thật mà nói, tất cả mọi người đều kinh hãi anh chàng.'

Kết quả là, khi hợp đồng của VMCO với Heineken sắp hết hạn, vào năm 1959, Van Munching thấy mình đang ở trong tình thế phải đàm phán một thỏa thuận ngưng cường. Các cuộc đàm phán kéo dài hơn một năm, với nhiều tranh cãi về mặt pháp lý. Oscar Wittert van Hoogland, khi đó là giám đốc điều hành của Heineken, muốn thắt chặt quyền kiểm soát của nhà máy bia đối với tổ chức bằng cách mua lại một phần công ty, nhưng Van Munching sẽ không có điều đó. Ông đã mở rộng cổ phần của mình tại VMCO để trở thành cổ đông lớn và ông cũng không có ý định để Heineken can thiệp. Lo lắng không chọc giận Van Munching, và có lẽ hơi bị đe dọa, vào tháng 9 năm 1960, Heineken đề nghị với ông một thỏa thuận tuyệt vời: nó sẽ bảo vệ quyền độc quyền nhập khẩu Heineken của ông vào Hoa Kỳ, thị trường bia lớn nhất thế giới, không chỉ cho cả đời ông mà còn trong suốt cuộc đời của Leo Jr., điều duy nhất mà Heineken nhận được là sự đảm bảo về xu hướng bán hàng.

Van Munching sau đó thừa nhận rằng anh ta đã vô cùng may mắn khi thoát khỏi hợp đồng gang thép. "Freddy Heineken không có ý nghĩa gì vào thời điểm đó, nếu không tôi không nghĩ anh ấy sẽ để điều này xảy ra", anh ấy nói với một phóng viên Hà Lan. Và Sibe

Minnema, người chịu trách nhiệm một phần cho kết quả của các cuộc đàm phán, với tư cách là giám đốc xuất khẩu phụ trách Hoa Kỳ, đã bền lễn thừa nhận rằng 'sự nhượng bộ này với những hậu quả sâu rộng của nó không khiến tôi được ca ngợi nồng nhiệt nhất trong những năm sau đó'.

## *Người bạn trẻ của chúng tôi*

Alfred H. Heineken, con trai nóng nảy của cổ đông lớn nhất của nhà máy bia, tỏ ra hơi phiền toái. Một mặt, Freddy đã phát triển quá sớm trong thời gian chiếm đóng, và không thể bỏ qua việc anh ta sẽ thừa kế cổ phần của gia đình trong công ty. Mặt khác, ảnh hưởng của Heinekens đối với nhà máy bia đã giảm đi kể từ khi cha của Freddy, Henry Pierre Heineken lơ đãng, đã giao việc điều hành nhà máy bia cho Dirk Stikker và Pieter Feith. Việc Freddy không được đào tạo bài bản về kinh doanh đã củng cố khuynh hướng chế nhạo 'người bạn trẻ của chúng ta' của một số nhà quản lý.

Một cách khôn ngoan, hội đồng quản trị của Heineken khuyến nghị rằng Freddy nên được gửi đến Hoa Kỳ, nơi anh ta có thể học về các kỹ thuật quảng cáo chưa được biết đến ở Hà Lan. Một cựu thành viên hội đồng quản trị cho biết: "Chúng tôi rất mong muốn loại bỏ anh ta. 'Chúng ta có thể làm gì khác với cậu bé? Anh không biết gì và không có khuynh hướng học tập. Anh ấy là một vấn đề đặc biệt khó xử.'"

Trong một bức thư với giọng điệu châm chọc, một thành viên lớn tuổi trong hội đồng quản trị đã viết rằng Freddy sẽ mang lại cho công ty một dịch vụ tuyệt vời bằng cách học hỏi về tiếp thị. Vì vậy, nhà máy bia đã yêu cầu Leo van Munching, nhà nhập khẩu của họ ở Hoa Kỳ, dạy cho 'cậu bé Freddy' về dây chuyền buôn bán bia. Freddy được đề nghị mức lương hàng năm là 6.800 đô la, mức lương mà một số quản lý trong Amsterdam nghĩ là 'cắt cổ' nhưng anh lại coi là keo kiệt. Trong mọi trường hợp, sau những hạn chế của những năm chiến tranh, chàng trai hai mươi ba tuổi tò mò khó có thể từ chối lời đề nghị, và vào tháng 4 năm 1946, anh đã lên một trong những chuyến bay chở khách xuyên Đại Tây Dương sớm nhất ở Shannon, Ireland.

Để bắt đầu, Freddy được Leo van Munching, vợ và hai con của anh ta, lớn hơn một chút so với cầu thủ trẻ người Hà Lan. Anne Wilsey, con gái của nhà nhập khẩu, kể lại rằng vị khách Hà Lan đặc

biệt được đối xử 'như một người trong gia đình', và cô coi anh ta như 'anh hai'. Theo chỉ dẫn của những người quản lý ở Amsterdam, Van Munching vẫn giữ Freddy một cách chặt chẽ và ấn tượng với anh rằng anh ấy phải chứng tỏ bản thân. Anh sẽ phải bán từng chiếc một, giống như Leo và con trai anh đã làm.

Freddy đủ khôn ngoan để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách nghiêm túc. Trong khoảng hai năm, ông đã học được chính xác những gì cần thiết để giới thiệu một thương hiệu bia đắt tiền và vô danh với khách hàng Mỹ. Lúc đầu, anh ta đi giày dép trên vỉa hè ở Manhattan. Sau đó, anh lái xe vòng quanh với những gói bia Heineken chất đầy trong cốp một chiếc Buick đã qua sử dụng.

Khi dọn ra khỏi dinh thự Van Munching, Freddy cho biết anh ở khách sạn Astor trên Quảng trường Thời đại. Anh ta cầu nhàu rằng anh ta 'sống trong một căn phòng khách sạn mục nát với ngân sách hàng tháng là 350 đô la' và 'biết tất cả các nhà hàng Trung Quốc nơi bạn có thể dùng bữa với giá 55 xu'. Anh kiếm thêm tiền bằng việc buôn bán ô tô cũ. Ông nói: "Đôi khi nó bị trục trặc, và sau đó Buick phải quay trở lại ngân hàng.

Vào tháng 4 năm 1947 Freddy được bổ nhiệm làm người xúc tiến bán hàng cho Heineken ở Bờ Tây và chuyển đến California. Xa hơn khỏi con mắt quan sát của Leo van Munching, có vẻ như Heineken còn tận hưởng sự tự do của mình hơn cả ở New York. Ter Haar, cựu giám đốc xuất khẩu, người đã đến thăm cầu thủ trẻ khi đang trên đi công tác, quan sát thấy Heineken cư trú trong 'một căn hộ áp mái rất thoải mái ở Los Angeles và sơn màu đỏ cho thị trấn'.

Tại California, Freddy đã dành phần lớn năm thứ hai ở Mỹ, và chính tại đây, anh đã gặp Martha Lucille Cummins. Ít hơn Freddy hai tuổi, Lucille là hậu duệ của những người nhập cư Ireland đầu thế kỷ 19, những người đã thành danh trong ngành buôn bán rượu whisky. Ông nội của Lucille 'Artie' Cummins điều hành Nhà máy chưng cất Willow Springs ở Hạt Nelson. Chú của cô là Arthur J. Cummins đã thành lập nhà máy chưng cất Cummins-Collins ở Athertonville. Cha cô, Charles Warrell Cummins, được đăng ký làm nhân viên nhà máy chưng cất.

Người phụ nữ trẻ quyến rũ có lẽ đã rời Kentucky vì sự sôi động và ánh đèn rực rỡ của thành phố. Theo Freddy, khi anh gặp cô, cô đang làm người mẫu ở Los Angeles. Anh ngay lập tức bị quyến rũ bởi vẻ



duyên dáng, trí thông minh khiêm tốn và 'đôi chân Marlene Dietrich' của cô. Bất chấp vẻ ngoài chỉnh chu, bộ vest chỉnh chu và mái tóc vuốt ngược, Freddy dường như không thể phù hợp với Lucille, hai mươi ba tuổi đầy khát vọng. Và cô chưa bao giờ nghe nói về bia Heineken. Tuy nhiên, anh ấy thích nói rằng Lucille đã chấp nhận lời cầu hôn của anh ấy trong một trong những đêm đi chơi đầu tiên của họ, sau khi cho anh ấy mượn tờ 50 đô la để thanh toán hóa đơn nhà hàng. Ông nói với *NRC Handelsblad* nhiều năm sau : “Đó chính xác là điều tuyệt vời - rằng cô ấy thích Freddy nghèo khổ và vô danh . Đám cưới của họ được đăng ký vội vã tại New York vào tháng 8 năm 1948, và vài ngày sau họ lên thuyền đến Hà Lan.

Khi Freddy hai mươi bốn tuổi trở về với cô dâu của mình, anh ta biết các dây chuyền kinh doanh bia, nhưng anh ta vẫn phải học những điều cơ bản về tài chính doanh nghiệp. Lần này, Nederlandsche Handel-Maatschappij được giao cho sự kèm cặp của cầu thủ trẻ. Tổ chức này, thành phần lâu đời nhất của ngân hàng ABN Amro trong tương lai, được liên kết chặt chẽ với nhà máy bia. Chủ tịch ngân hàng, Baron Collot d'Escury, từng là thành viên ban giám sát của Heineken từ năm 1930.

Vị trí cấp dưới của Freddy tại trụ sở chính của ngân hàng ở trung tâm Amsterdam không hẳn là thú vị. "Tôi đã bị Mỹ hóa bởi giai đoạn đó đến nỗi tôi phải mất một thời gian để làm quen với ý tưởng phân loại các khoản tín dụng nhỏ cho chi nhánh ở Loon op Zand", anh ấy nói. Tuy nhiên, có thể chính công việc nhàm chán này đã đảo ngược tài sản của nhà sản xuất bia đầy tham vọng.

⊙

Trong khi Freddy Heineken luôn nhấn mạnh 'sự đóng góp của Papa trong việc mở rộng ra quốc tế của các nhà máy bia, anh ấy cũng thừa nhận rằng cha anh ấy đã suýt hủy hoại gia đình bằng cách' cho đi 'phần lớn cổ phần của mình trong NV Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij (HBM) và để cho những người quản lý khác và các thành viên của ban giám sát xây dựng cổ phần riêng của họ tại Cobra.

Mary Tindal đã đảm bảo vốn của gia đình sau khi Gerard qua đời, và khi bà qua đời vào năm 1932, nhà máy bia vẫn nằm trong tay gia đình. Sáu năm sau, vào năm 1938, Henry Pierre vẫn nắm giữ 62,4%

cổ phần khi ông đồng ý chuyển công ty lên sàn giao dịch chứng khoán Amsterdam và Rotterdam. Đợt chào bán 2.000 cổ phiếu vào tháng 1 năm 1939 đã được đăng ký quá mức. Sau giao dịch đó, Heineken chỉ còn lại 49% vốn của công ty. Ông không bận tâm đến việc phát hành cổ phiếu ưu tiên vì nghe nói chính phủ sắp áp đặt các quy định về thuế sẽ bất lợi cho những cổ phiếu như vậy. Điều đó không bao giờ xảy ra, nhưng Heineken vẫn phải đối mặt với các hóa đơn thuế khổng lồ, được chính phủ đánh thuế để giúp tài chính tái thiết. Khi công ty tăng vốn bằng cách phát hành thêm cổ phiếu, Heineken đã không thể nhận toàn bộ số tiền đã phân bổ của mình. Năm 1940, cổ phần của ông bị giảm xuống còn 45% và nó tiếp tục giảm sau khi ly hôn.

Freddy Heineken đã biết rõ về tình hình khi ông ở Hoa Kỳ. Trong một bức thư gửi cho cha mình, được viết từ Seattle vào năm 1947, ông nói rõ rằng ông muốn giành lại quyền sở hữu của gia đình đối với HBM, công ty đứng sau thương hiệu Heineken. 'Do những điều khác nhau đã xảy ra trong những năm gần đây, chẳng hạn như ly hôn với Mẹ và số tiền lớn mà cơ quan thuế thu được, sự quan tâm của bạn đối với HBM đã giảm đáng kể so với tỷ lệ phần trăm mà Otie [Mary Tindal] đã có. Bạn không thể làm gì về điều đó, hoàn cảnh thật đáng trách. Tuy nhiên, ý định của tôi là cố gắng trong suốt cuộc đời của mình để đảm bảo rằng phần lớn cổ phiếu HBM được trả lại cho gia đình', ông viết, mô tả đó là 'một vấn đề tự hào'.

Khi trở về từ Hoa Kỳ, Freddy Heineken nhận ra rằng việc giành lại quyền sở hữu có thể còn khó hơn những gì ông đã dự tính. Tình hình tài chính của cha anh là 'một mớ hỗn độn đáng sợ'. Các cố vấn 'tuyên bố rằng tất cả vốn đã biến mất' và 'cha của anh ấy đã ngồi đó khá thất vọng'.

Vào tháng 2 năm 1949, Freddy phát hiện ra rằng Henry Pierre cũng đã bán một số cổ phần cá nhân của mình ở Cobra - và anh ta nghĩ thấy mùi phản bội. Harry, với tư cách là cha của Freddy được các giám đốc khác kêu gọi, đã đồng ý bán 90.000 guilders trị giá cổ phiếu Cobra cho mười một thành viên trong ban quản lý và giám sát của Heineken. Vấn đề là số cổ phiếu đã được bán với tỷ lệ 170%, thấp hơn nhiều so với giá trị ước tính là 300%. Gói lớn nhất thuộc về giám đốc Jan Emmens. Ba khối lớn khác đã được mua bởi Johannes

Honig, một thành viên hội đồng quản trị, Pieter Feith và Baron Collot d'Escury.

Freddy nghi ngờ rằng những người quản lý đã lợi dụng cha anh một cách không xấu hổ. Freddy vội vàng tìm lời khuyên từ Stikker, người đã rời nhà máy bia vài tháng trước đó để gia nhập chính phủ Hà Lan, và đã mô tả thương vụ này là 'một trò lừa đảo'. Freddy đã viết vào tháng 2 năm 1949 rằng anh ta 'tức giận' rằng cha anh ta đã không cung cấp cổ phần Cobra cho anh ta hoặc em gái của anh ta, Cesca, người được thừa kế từ 'bà ngoại Petersen'. Nhưng trên hết, Freddy xúc động vì cha anh có thể đã bị chết. "Theo như tôi được biết, nếu Pa đã bị lừa, và tôi cũng như bạn làm một trò lừa dễ dàng sẽ xảy ra, thì điều gì đó sẽ xảy ra, ngay cả khi nó phải chịu đòn ", anh viết. Freddy tiếp cận Stikker 'không nhiều với tư cách là một cựu HBMer, mà là Dirk, chú của tôi. Bạn là người duy nhất mà Cesca và tôi có thể tin tưởng. '

Khi Freddy đào sâu hơn, anh ta tìm thấy thêm bằng chứng cho thấy các giám đốc có thể đã lợi dụng Henry Pierre. Qua bữa trưa với cha mình, Freddy nghe nói rằng Henry Pierre chỉ đồng ý với thương vụ Cobra vì anh ấy hiểu rằng cổ phiếu Cobra của anh ấy sẽ được chuyển đến HBM. Henry Pierre sẽ không bao giờ đi với mức giá này, nếu ông được thông báo rằng cổ phiếu Cobra của ông sẽ được chia tách và mua riêng bởi các nhà quản lý của Heineken. Stikker công khai cho rằng vụ việc là do Henry Pierre có bản tính đấng trí và thiếu quan tâm đến kinh doanh. Khi còn làm việc tại Heineken, ông lưu ý rằng ông và các đồng nghiệp đã 'thường thảo luận về việc dễ dàng ép buộc Harry tham gia các giao dịch có lợi cho người quản lý và bất lợi cho ông ta'.

Thỏa thuận Cobra đã được thảo luận chi tiết với Henry Pierre ba lần và ông đã được cảnh báo rằng giá không phản ánh đúng giá trị thực của Cobra, vì vậy vào tháng 4, Freddy Heineken đã phải từ chối và chấp nhận người mua không ở lỗi. Nhưng mối quan hệ căng thẳng của anh ấy với ban lãnh đạo khiến việc xây dựng quyền sở hữu cổ phần của anh ấy càng trở nên quan trọng hơn liên tục. Để tập hợp các khoản tiền cần thiết, anh ta đã mua một chiếc Jaguar và vô tội vạ vào các ngân hàng và quỹ hưu trí. Cổ phần của ông trong công ty chiếm khoảng 20% vốn. Ông đặt nó vào một công ty mẹ mà ông

thành lập vào năm 1950, HBBM, cùng với số cổ phần mà ông tích lũy được trên sàn giao dịch chứng khoán.

Freddy tiếp tục giành quyền kiểm soát gói cổ phần được phân bổ cho em gái mình. Một cựu thành viên hội đồng quản trị nói rằng thỏa thuận xung quanh cổ phần của Cesca đã được niêm phong không chính thức giữa Freddy và cha anh: để đổi lấy gói thầu, nhà sản xuất bia hứa sẽ chăm sóc phúc lợi tài chính của Cesca.

Khi tích lũy được nhiều cổ phiếu hơn trên sàn chứng khoán, Freddy cho biết anh đã kiểm tra lòng trung thành của từng nhà quản lý Heineken và thành viên ban giám sát. Ông ta vạch mặt những kẻ mua cổ phần sau lưng gia đình bằng cách gián tiếp chào bán cho họ gói cổ phiếu HBM với giá hấp dẫn. Vì cổ phiếu đi kèm với các khoản nợ, anh ta đã sử dụng cổ phiếu làm tài sản thế chấp để vay và các khoản vay để có thêm cổ phiếu. Các mảnh khoe này rất kinh dị, đặc biệt đến từ một cầu thủ trẻ có tài sản duy nhất trên giấy tờ là tên của anh ta, nhưng Freddy rất kiên nhẫn và anh ta không có gì để mất.

⊙

Freddy Heineken gia nhập ban giám sát của HBM khi cha anh từ chức, với tư cách là thành viên đại biểu vào tháng 3 năm 1951. Vài tháng sau, cậu bé yêu cầu được bổ nhiệm vào vị trí giống như cha anh đã từng đảm nhiệm. Nó sẽ cho anh ta một số đặc quyền, chẳng hạn như quyền tham dự các cuộc họp của các giám đốc. Các thành viên hội đồng quản trị khác đã chống lại nó.

Freddy yêu cầu một lần nữa vào tháng 2 năm 1953, và một lần nữa ban quản lý không thuận lợi. Như Feith đã giải thích, hội đồng quản trị sẽ chỉ xem xét nó 'khi anh ấy đã chứng minh được trong thực tế rằng anh ấy chuẩn bị và có thể điều chỉnh theo phong cách và phương pháp làm việc của HBM, thay vì ngược lại, và sử dụng hợp lý vị trí quyền lực của mình, trước hết vì lợi ích của HBM '. Như một cử chỉ thiện chí, người thừa kế Heineken được phép tham dự tất cả các cuộc họp của ban quản trị.

Vài tháng sau, Freddy Heineken không còn phải xin phép nữa. Cuối cùng, ông đã nắm giữ phần lớn cổ phần của HBM, tất cả đều thuộc công ty cổ phần cá nhân của ông, HBBM. Freddy thưởng thức chiến thắng của mình vào năm 1954 bằng cách bước vào văn phòng của Johannes Honig và thông báo với ông rằng ông sẽ đi nghỉ sáu

tuần. Sau đó, ngay khi rời khỏi phòng, Heineken nói thêm: 'Tôi gần như quên nói với bạn điều gì đó. Tính đến ngày hôm qua, tôi có phần lớn cổ phần trong công ty này.'

Trớ trêu thay, chính gia đình đứng sau các nhà máy bia Oranjeboom cạnh tranh đã nghiêng về phía Freddy. Gia đình Hoyer đã tham gia vào công việc kinh doanh của Heineken từ năm 1873, khi Gerard Heineken tìm kiếm các nhà đầu tư để tài trợ cho việc xây dựng nhà máy sản xuất bia Rotterdam của mình. Từ lâu, họ đã không còn tham gia vào công việc quản lý của HBM, nhưng họ vẫn giữ cổ phần của công ty và ủng hộ quyết định cho Freddy bằng cách đồng ý, vào năm 1954, đóng gói cổ phần của họ với gói của ông. Dik Hoyer, một trong những người thừa kế của gia đình, cho biết chỉ có một lý do duy nhất để gia đình ủng hộ Freddy: họ bị ấn tượng bởi sự nhanh trí của chàng trai trẻ và ấn tượng nhất với sự dũng cảm của anh ta.

Từ đầu tháng 10 năm đó Heineken được bổ nhiệm làm cố vấn quản lý, với mức lương 30.000 guilders mỗi năm. Heineken sau đó đã mô tả kết quả của nhiều năm xoay xở tài chính là vinh quang tột đỉnh trong cuộc đời làm việc của ông.

Một số nguồn tin cho biết, sau khi từ bỏ mọi nhiệm vụ tại nhà máy bia Heineken, cha của Freddy nhanh chóng chìm vào 'nỗi bất hạnh sâu sắc', phung phí tiền bạc của mình. trên rượu và phụ nữ. Hồ sơ cá nhân cho thấy Henry Pierre đã có một thời gian ngắn có một mối quan hệ chính thức hơn, khi ông kết hôn lần nữa vào tháng 1 năm 1948, ở tuổi sáu mươi hai. Cô dâu của anh là Jeanne Suzanne Berthier, và hôn lễ được chính thức ghi lại tại một quận sang trọng của Paris. Tuy nhiên, các ghi chép tương tự chỉ ra rằng bà qua đời ở Paris chỉ hơn một năm sau đó, vào tháng 6 năm 1949, khi mới 55 tuổi.

Trong khi mẹ của Freddy sống ở Tây Ban Nha cùng chồng, Henry Pierre Heineken lại sống một mình ở Amsterdam. Một người hàng xóm trước đây cho biết anh ta thường trở về căn hộ của mình trên Appololaan vào đầu giờ sáng trong tình trạng đáng thương. "Nó đã gây ra rất nhiều tiếng ồn bởi vì người khuân vác thường phải chõ Heineken vào trong và kéo anh ta lên cầu thang", anh ta nói. Ông qua đời vào tháng 5 năm 1971 và được chôn cất tại nghĩa trang Zorgvlied, cùng với mẹ của ông, Marie Tindal, và người chồng thứ hai của bà, Julius Petersen.

Sau khi di sản của gia đình được bảo đảm, Freddy và Lucille Heineken bắt đầu tận hưởng những đặc quyền của một số ít người giàu có. Vài thập kỷ sau, Freddy nói rằng ông ghét bị gọi là một tay chơi. 'Tôi ghét từ này. Một tay chơi là gì? Một người nào đó làm hỏng tất cả. Và tôi không phù hợp với hồ sơ chút nào. Tôi làm việc với mông của tôi, anh ấy nói. Ở một mức độ lớn, điều đó đã đúng. Freddy đã nộp đơn vào Heineken với một loại cam kết đầy nhiệt huyết mà người ngoài khó có thể sánh kịp. Tuy nhiên, trong 'những năm tháng hoang dã' của mình, Freddy hầu như không làm nản lòng các mối quan hệ với kiểu con nhà giàu hào hoa.

Trên thực tế, anh ta đã tích lũy tất cả các vật dụng của một tay chơi không ăn năn. Trong nhà để xe của biệt thự lát gạch xanh của mình ở Noordwijk aan Zee, khu nghỉ mát bãi biển của Hà Lan, ông đã cất giữ toàn bộ đội tàu xe cộ. Nó bao gồm một chiếc Facel Vega và một chiếc Mercury Cougar với tay lái gấp, cũng như những món đồ của các nhà sưu tập mà anh ta nhập khẩu từ Hoa Kỳ thông qua bộ phận vận chuyển của nhà máy bia.

Freddy tự hào nhất về chiếc Alfa Romeo Zagato 1934 và 'Willam' nhỏ bé của mình. Nhà sản xuất bia đã phát hiện ra chiếc xe kỳ quặc này ở khu nghỉ mát bãi biển St Tropez của Pháp và đã mua nó với giá tương đương 3.000 thợ đóng thùng ở Paris. 'Thật tuyệt. Bạn có thể đậu nó ở giữa hai chiếc ô tô, trong không gian khoảng một mét rưỡi, với phần mũi của nó dựa vào mặt đường. Đó là chiếc xe kỳ cục nhất mà tôi từng thấy', anh nói.

Vào những năm 1950, ông đã có được bằng phi công, điều này giúp ông có thể dành nhiều buổi chiều bay lượn trên khắp châu Âu bằng máy bay phản lực riêng. Năm 1960, Freddy thậm chí còn thành lập một công ty định vị hàng không tư nhân, NV Sportair Amsterdam, với số vốn 100.000 người. Nó có sẵn một chiếc máy bay Jodel, một động cơ hai chỗ ngồi, và Heineken sau đó đã mua một chiếc Piper Comanche, một chiếc bốn chỗ của Mỹ. Dấu hiệu cuộc gọi của nó là 'PH-RED', như trong 'Fred'.

Những vị khách cũ thường nhớ về những chiếc chậu mà cặp vợ chồng này ném tại nhà của họ ở Noordwijk. Hai kiến trúc sư đã được ký hợp đồng thiết kế ngôi nhà hình boomerang của Heinekens, được gọi là De Ark ('The Arch'). Giống như biệt thự lộng lẫy của hai vợ

chồng ở Cap d'Antibes, miền Nam nước Pháp, nó được cho là được trang bị đủ loại tiện ích kiến trúc, chẳng hạn như quầy bar ở tầng dưới có vách ngăn bằng kính giúp du khách có thể ngắm chân của những vận động viên bơi lội trong hồ bơi liền kề.

Trên Riviera, Freddy chiêu đãi các vị khách của mình những chuyến du ngoạn trên biển Địa Trung Hải. Anh từng sở hữu một chiếc Caravelle có thể đi biển, trị giá ước tính khoảng 450.000 thụy điển, cũng như một số chiếc thuyền khác. Anh ta có thể bắt đầu từ lãnh địa của mình, La Garoupe, trải dài từ sân thượng của dinh thự đến bãi biển, ở dưới cùng của một bán đảo tươi tốt. Một trong những hồ bơi của nơi nghỉ này được cho là được lắp một tấm nhựa chỉ một inch dưới bề mặt, để Freddy có thể khiến khách của mình ngạc nhiên khi dường như đang đi về phía họ trên mặt nước.

Tuy nhiên, chính danh tiếng của Freddy về việc giao du với những phụ nữ chân dài đã củng cố danh tiếng của anh ta như một tay chơi. Bản thân Freddy ít cố gắng che giấu sự quan tâm của mình đối với phụ nữ, điều mà anh ta thường thể hiện bằng sự thô tục đáng kinh ngạc. Anh ta đi khắp Amsterdam với những cô gái trẻ trung và công khai thừa nhận rằng anh ta không thực hiện những lời thề trong hôn nhân theo nghĩa đen.

Lucille Heineken đã chọn một sự tồn tại ít người biết đến. Những người gặp cô luôn bị ấn tượng bởi sự duyên dáng và tính cách của cô, nhưng cô không bao giờ can thiệp vào công việc kinh doanh của Heineken. Khi Lucille tham dự các bữa tiệc, cô ấy di chuyển xung quanh một cách kín đáo, nhấm nháp một ly rượu sherry. Cô thích đi cưỡi ngựa trên bãi biển ở Noordwijk và để chồng mình sống cuộc sống xã hội của riêng anh ấy.

Tuy nhiên, tất cả những điều phù phiếm này chưa bao giờ khiến Freddy phân tâm khỏi cam kết của mình với công ty gia đình. Mặc dù một số nhân viên cũ nhớ rằng chủ sở hữu của công ty thường được chú ý vì vắng mặt trong những năm đầu tiên đó, ông đã nhanh chóng tạo dựng uy tín bằng cách truyền cảm hứng cho một cuộc cải cách sâu rộng về hình ảnh của Heineken. Với bản năng và sự kiên định không thể phủ nhận, ông đã lãnh đạo việc xây dựng tỉ mỉ một trong những thương hiệu bia dễ nhận biết nhất thế giới.

Heineken đã có một 'bộ phận quảng bá' vào những năm 40, được thành lập để thuyết phục người tiêu dùng rằng bia Heineken đã trở lại có thể uống được sau chiến tranh. Họ đã đóng góp vào một chiến dịch tập thể của ngành công nghiệp bia Hà Lan với khẩu hiệu 'Bia là tốt nhất một lần nữa'. Nhưng Freddy Heineken là người được cho là đã giới thiệu quảng cáo tại nhà máy bia khi trở về từ Hoa Kỳ, bằng cách dán một mảnh giấy có dòng chữ 'bộ phận quảng cáo' trên cửa của một văn phòng trống.

Freddy đã hướng dẫn những nỗ lực của bộ phận. Anh ấy đã hiểu được tầm quan trọng của quảng cáo khi đi du lịch vòng quanh nước Mỹ: 'Tôi đã nhìn thấy tương lai. Tôi đã thấy tủ lạnh, tivi và siêu thị đang thay đổi thói quen uống bia ở Mỹ như thế nào. Và tôi biết họ sẽ có tác động tương tự ở Hà Lan', anh ấy nói với tạp chí *Fortune*.

Sau đó, ở tuổi hai mươi, Heineken rất thích khía cạnh sáng tạo của quảng cáo, nhưng ông cũng đã học được rằng thông điệp phải đơn giản và nhất quán: sẽ vô ích khi nói với người tiêu dùng rằng Heineken ngon, tươi và mịn nếu nó không ở ít nhất là nhìn theo cách đó. Vì vậy, ông bắt đầu bằng cách cập nhật bao bì của bia, để làm cho nó hấp dẫn hơn.

Cho đến cuối những năm 40, bia chai của Heineken rất có thể được đóng gói trong những hộp gỗ tồi tàn có khắc tên thương hiệu bằng chữ in đen nhám. Bản thân các chai đã được tô điểm bằng toàn bộ bảng nhãn: xám, đỏ, xanh lá cây, xanh dương, hình bầu dục, hình chữ nhật, chủ đạo là ngôi sao màu đỏ đặc trưng của Heineken và tên Heineken viết hoa.

Năm 1947, ủy ban công khai của nhà máy bia bắt đầu bằng cách hài hòa phong chữ của tên thương hiệu Heineken trên các chai của mình và chuyển nó sang chữ thường. Freddy tán thưởng: "Tôi nhận ra rằng khi tôi ký tên của chính mình, nó trông thân thiện hơn Heineken trên chai bia, vốn được đặt tất cả bằng chữ hoa", anh ấy giải thích rất lâu sau đó. 'Heineken ở dạng chữ hoa có mười một dòng kẻ dọc - quá nhiều để có thể đọc được dễ dàng - và tên được lan truyền khắp nơi trên chai. Nó vô ích.'

Ngôi sao đỏ là một tính năng gây tranh cãi khác. Nó đã được sử dụng trong nhiều năm để phân biệt bia đóng chai tại Nhà máy riêng của Heineken từ bia Heineken được bán bởi những người đóng chai chuyên dụng. Một số nhà quản lý lo ngại rằng ngôi sao đỏ sẽ cản trở



sự mở rộng ra quốc tế của Heineken, bởi vì nó luôn gắn liền với Cuba và Liên Xô. Heineken đã cân nhắc việc thay thế nó bằng một cối xay gió hoặc một đồng cỏ khô nhưng cuối cùng quyết định sử dụng một ngôi sao nhỏ hơn, ít dễ thấy hơn.

Bản sắc của thương hiệu đã trải qua một loạt các thay đổi dường như không đáng kể vào đầu những năm 50. Để bắt đầu, nó đã được quyết định loại bỏ dấu nháy đơn và 's' trong tên thương hiệu 'Heineken's'. Nghiên cứu về người tiêu dùng đã tiết lộ rằng nhiều người đã xác định thương hiệu là 'Heinekes', và Freddy nhận ra rằng việc rút ngắn tên sẽ giúp anh tiết kiệm hàng triệu đồng tiền điện cho các bảng hiệu đèn neon. Anh ấy đã dành hàng giờ để tìm ra sự khác biệt. Trong khi đó, chữ 'e' trong phiên bản viết thường của tên hơi nghiêng về phía trên, tạo ra chữ 'e mỉm cười' nổi tiếng của Heineken.

Cho đến ngày nay, nguồn gốc của những điều chỉnh đồ họa này vẫn là một chủ đề gây tranh cãi trong giới quảng cáo Hà Lan. Nhưng theo một nhà thiết kế từng làm việc với Heineken tại Claessens, một cơ quan thiết kế đồ họa có trụ sở tại Hilversum, 'chữ e mỉm cười' không phải là thành quả của bất kỳ thiên tài sáng tạo nào - nó đã được thông qua sau một nghiên cứu gần như khoa học. "Thật là mỉa mai khi Freddy Heineken nên mô tả "e mỉm cười" là một trong những đứa con tinh thần của mình. Nó thực sự được sinh ra trên những cơ sở này. Nhưng cái quái gì vậy, thật là tâng bốc cho một công ty khi một khách hàng rất tự hào về một công việc mà anh ta muốn nhận được những lời khen ngợi về nó", anh ta nói.

Freddy Heineken cũng thừa nhận rằng sự ra đời của chữ 'e mỉm cười' đã có trước một thời gian dài lao động: 'Chúng tôi đã cho các nhà khoa học nhìn qua kính hiển vi trong nhiều ngày để tìm ra độ nghiêng phù hợp cho chữ "e". Quá xa một chiều nó trông buồn, quá xa và nó thật điên rồ. Nếu bạn nhìn nó bây giờ, nó sẽ mỉm cười với bạn. ' Đồng thời, anh ấy đã làm cho 'n's và 'k's trông 'mập mạp và thân thiện', để tạo ấn tượng về sự 'hiếu khách'.

Tuy nhiên, cuộc đảo chính về bao bì lớn nhất của Freddy là việc sử dụng màu xanh lá cây làm màu thương hiệu của Heineken. Sau đó, ông trù tính toán rằng 'bạn không cần phải là một thiên tài để giải quyết vấn đề đó', nhưng vào thời điểm đó, ông ta cần tất cả khả năng thuyết phục của mình để áp đặt bóng râm. Heineken nói: "Họ nghĩ rằng tôi đã ra khỏi hộp sọ của mình. 'Nhưng tôi luôn ghi nhớ

rằng người tiêu dùng rất thận trọng về những gì đi vào bụng của họ. Tôi đã dự đoán rằng màu xanh lá cây sẽ trở thành một biểu tượng chung cho thiên nhiên và an toàn, rất lâu trước khi hành lang môi trường nói với chúng tôi như vậy. '

Bước tiếp theo, vào những năm 60, là hiện đại hóa bản sắc doanh nghiệp của nhà máy bia với một logo mới cho đèn neon treo bên ngoài các quán rượu cũng như một loạt các phụ kiện, từ thảm bia đến giá để xe đạp. Thanh màu đen bên dưới tên thương hiệu là một trong những gợi ý của Freddy, như một phần của bản sắc trực quan. 'Bộ phận quảng cáo phản đối quyết liệt điều vô lý này, trông giống như một khung tang lễ trên quan tài. Nhưng ông chủ đã tạo ra thứ mà chúng tôi tại Heineken gọi là "văn hóa blackbar", bằng cách ra lệnh rằng điều này nên được áp dụng trên tất cả các công cụ quảng cáo của nhà máy bia ', Wim Bouman, một cựu nhân viên quảng cáo cho biết.

Freddy và các trợ lý của ông cũng làm việc trên logo của công ty. Sau nhiều tuần làm việc, nhóm quảng cáo đã đưa ra hai nửa vòng tròn màu đỏ xung quanh thanh màu đen, sẽ đi vào lịch sử quảng cáo của nhà máy bia với tên gọi 'nụ hôn Heineken'. Nó đã được thử nghiệm rộng rãi bởi cơ quan xử lý tài khoản của Heineken, công ty đã tổ chức thử nghiệm tại các rạp chiếu phim, yêu cầu khán giả đánh giá tác động của logo bằng nhiều hình dạng và màu sắc khác nhau. Cuối cùng, vào năm 1964, logo màu đỏ và đen đã được khánh thành trong cuộc họp của khoảng 20 chuyên gia quảng cáo, bao gồm cả Freddy Heineken, tại một quán rượu ở Loenen aan de Vecht, được trang bị tất cả các đồ tạo tác theo phong cách nụ hôn của Heineken. Do đó, vào giữa những năm 60, Heineken đã thiết lập một bản sắc thương hiệu trên toàn thế giới đủ mạnh để chịu được nhiều thập kỷ thay đổi văn hóa sâu sắc - một kỳ tích hiếm có trong lịch sử doanh nghiệp.

Ở đâu đó, ai đó đã nghĩ ra khẩu hiệu 'Heerlijk, Helder Heineken' ('Heineken ngon, rõ ràng'). Dòng chữ ám chỉ này, vẫn được sử dụng để xác định Heineken ở Hà Lan ngày nay, đã trở thành một huyền thoại của quảng cáo Hà Lan đến mức các tờ báo quốc gia đã tiến hành điều tra chuyên sâu để truy tìm tác giả của nó. Freddy Heineken đã nhận trách nhiệm, nhưng điều này đã bị tranh chấp bởi nhiều thiên tài quảng cáo khác.

Trước sự thất vọng của nhân viên Heineken, Freddy hoàn toàn thiếu tôn trọng thứ bậc trong các vấn đề quảng cáo và có thói quen can thiệp vào công việc của bộ phận, thường làm đảo lộn các chiến lược đã được vạch ra cẩn thận. Mặc dù vậy, tất cả những người có liên quan đều đồng ý rằng sự cam kết đầy cảm hứng của Freddy là một điều may mắn. Nó không chỉ cung cấp cho các nhà quảng cáo ngân sách gần như không đáy mà còn giúp Freddy Heineken trở thành một nhân vật sáng tạo và sôi nổi trong kinh doanh ở Hà Lan - một công cụ quảng cáo hữu ích. Đây là một hình ảnh mà Freddy trau dồi - ngay cả tên được nuôi của anh ấy ('Freddy với chữ "y" và tại sao không? ") Cũng giúp Heineken trở nên thân thiện hơn.

## *Nuốt nước bọt xuống Amstel*

Vào thứ Hai, ngày 26 tháng 8 năm 1968, khoảng hai mươi quản lý của Amstel đã được triệu tập đến phòng họp của trụ sở chính của nhà máy bia ở Amsterdam, với cửa sổ thổi cát mở ra Mauritskade và một nữ thần thạch cao nhô ra từ trần nhà. Bốn thành viên trong ban điều hành của Amstel đã có những tin tức quan trọng. Tuy nhiên, khi họ tản ra khắp bàn, các nhân viên khác hoàn toàn không chuẩn bị cho đòn giáng vào họ.

Vài thập kỷ sau, một cựu giám đốc điều hành của Amstel nhớ lại: “Bốn quý ông nói với chúng tôi một cách vui vẻ rằng họ đã bán nhà máy bia Amstel cho Heineken. “Chúng tôi rất vui khi thông báo với bạn rằng chúng tôi đã đạt được một thỏa thuận tuyệt vời,” họ nói. Đột nhiên, kẻ thù số một của chúng ta đã trở thành chủ nhân của chúng ta. Nó có vẻ kinh khủng đến nỗi một trong những người trong phòng đã thực sự nôn mửa. ’

Sự hợp nhất chính thức đã chấm dứt một mối quan hệ không rõ ràng kéo dài gần đúng một thế kỷ. Một mặt, hai nhà máy bia đã cạnh tranh trực tiếp tại thị trường Hà Lan và hơn thế nữa. Mặt khác, các nhà quản lý của họ đã ký kết một số thỏa thuận hợp tác trong nhiều năm, để đảm bảo rằng cuộc chiến sẽ diễn ra trong sạch và giá cả phải chăng cho cả hai các bữa tiệc. Trong chiến tranh, hai nhà máy bia đã thảo luận về kế hoạch chia sẻ tài nguyên và lợi nhuận và chấm dứt kỷ nguyên 'tán tỉnh hời hợt và chiến đấu giấu mặt', như Heineken đã nói, nhưng các cuộc đàm phán đã kéo dài không có kết quả.

Được yêu cầu giải thích về thất bại cuối cùng của Amstel, Freddy Heineken nhún vai. "Chúng tôi là những người tỉnh táo", anh nói, ám chỉ về cách chi tiêu bất cẩn của các nhà quản lý Amstel, cũng như mức tiêu thụ bị cáo buộc của họ tại nơi làm việc. (Quy định không chính thức là các nhân viên của Amstel không được bắt đầu uống rượu trước 11 giờ sáng.) Những người khác tỏ ra ngoại giao hơn, nhưng rõ ràng là ban lãnh đạo của Amstel đã giúp Heineken tiếp

quản dễ dàng hơn bằng cách phạm một chuỗi những điều gần như nực cười các lỗi.

©

Giống như ở nhiều nước châu Âu khác, thị trường bia ở Hà Lan đã hoàn toàn thay đổi vào những năm 1950, khi người tiêu dùng bắt đầu thay đổi thói quen của họ. Thay vì đến quán bar để tan tằm sau giờ làm việc, đàn ông Hà Lan ngày càng dành nhiều buổi tối trong ngôi nhà được trang bị TV và hệ thống sưởi trung tâm. Bạn bè ghé qua có thể được thưởng thức những ly bia ướp lạnh được xếp trong tủ lạnh mới tinh.

Tất cả những điều này đã gây ra hậu quả rất lớn cho ngành kinh doanh bia. Ngày càng rõ ràng rằng các nhà sản xuất bia sẽ phải điều chỉnh việc phân phối, cũng như toàn bộ phương pháp tiếp thị của họ. Trong khi trước đây họ chủ yếu giao dịch với các chủ quán bar, họ đột nhiên phải thương lượng với các công ty tạp hóa đang phát triển nhanh - và bắt đầu nói chuyện với người tiêu dùng.

Cho đến cuối những năm 40, các nhà sản xuất bia Hà Lan đã bơm gần như tất cả bia của họ vào thị trường thông qua các vòi ở các quán bar và nhà hàng. Người tiêu dùng hầu như không liên quan: đó là các chủ quán bar chọn nhãn hiệu của họ và chỉ những người uống rượu nhiều nhất sẽ cố gắng tìm một cơ sở phục vụ một loại bia cụ thể. Vì vậy, trò chơi của các nhà sản xuất bia chủ yếu bao gồm các chủ quán bar bôi trơn. Một vài tấm che nắng là không đủ: các chủ quán bar có nhiều khả năng yêu cầu giảm giá hoặc cho vay giá rẻ, với tấm thảm kỳ quặc được ném vào món hời. Các nhà sản xuất bia đôi khi thực hiện các thỏa thuận không chính thức để tránh sự leo thang trong các yêu cầu như vậy. Nhưng khi các thỏa thuận bị vi phạm, gây ra sự cạnh tranh gay gắt, các chủ quán bar có thể hạn chế các nhà sản xuất bia bằng những yêu cầu tài chính mà bòn rút phần lớn lợi nhuận của họ.

Bán bia vào thời điểm đó là một công việc vui vẻ, vì các đại lý của nhà máy bia đã dành cả ngày để mua vòng cho các nhà quản lý và nhân viên. Tuy nhiên, công việc đòi hỏi nhiều hơn một dạ dày kiên cường: một báo cáo của Heineken có tiêu đề 'Hồ sơ lý tưởng của người đại diện tại chỗ' cho biết rằng một đại lý bia cần phải có 'sự khéo léo và tự chủ', 'phải nắm vững nghệ thuật lắng nghe' và nên

'cân bằng về tinh thần và thể chất'. Có lẽ quan trọng hơn, anh ấy nên 'có khiếu hài hước'. Nếu đó thực sự là những kỹ năng quan trọng nhất để bán bia, các đại lý của Heineken hẳn phải rất vui nhận: Heineken được phục vụ trong nhiều quán bar hơn bất kỳ loại bia cạnh tranh nào, và một số người bị ràng buộc với các nhãn hiệu khác vẫn bán Heineken dưới quầy.

Heineken là công ty đầu tiên trong số những người chơi lớn trên thị trường bia Hà Lan bắt đầu bán bia của họ bên ngoài các quán bar. Pieter Feith đã thúc đẩy những thay đổi trong toàn ngành bằng cách tổ chức phân phối riêng biệt để bán Heineken cho các cửa hàng tạp hóa. Ông thành lập Ủy ban Cửa hàng của Heineken và giao nhiệm vụ viết báo cáo về việc phân phối cho các cửa hàng tạp hóa. Khi nó bắt đầu được lưu hành tại nhà máy bia vào năm 1947, 'Our Beer at the Grocer's' đã vấp phải sự thất vọng. Việc chuyển sang bán lẻ không quá nhiều như cách tiếp cận mà Feith chủ trương đã gây ra cảm giác xấu: thay vì làm việc với các nhà phân phối đã thành lập của nhà máy bia, Feith muốn giao thị trường mang về cho các nhà bán buôn chuyên nghiệp.

Khi họ nghe về kế hoạch, các nhà phân phối bia đã sẵn sàng. Họ lập luận rằng các hợp đồng mà họ đã ký với các nhà sản xuất bia cho phép họ độc quyền bán bia của đối tác tại một quận cụ thể bất kể bao bì là gì. Họ muốn có cơ hội chứng minh rằng họ có thể phục vụ các nhà bán lẻ cũng như các quán bar. Tuy nhiên, Feith rõ ràng đã quyết định phớt lờ lời cầu xin của họ: nhóm của anh lặng lẽ ký hợp đồng độc quyền với các nhà bán buôn bao gồm khoảng 8.000 cửa hàng, gần một phần ba toàn bộ mạng lưới bán lẻ của đất nước. Mọi chuyện vỡ lở vào cuối tháng 2 năm 1948, khi có thông tin rõ ràng rằng Heineken sẽ bắt đầu giao bia cho các nhà bán lẻ thông qua các nhà bán buôn khoảng ba tháng sau đó. Họ cũng kinh ngạc như nhau khi biết rằng Amstel đang đi theo cùng một hướng.

Dựa vào liên minh các nhà kinh doanh bia và nước giải khát của Hà Lan, BBM, các nhà phân phối giận dữ sẽ đáp trả bằng 'những hành động chống trả quyết liệt nhất'. BBM đã thúc đẩy sự hỗ trợ giữa các nhà phân phối thành lập đơn vị sản xuất và bán bia của riêng họ, nhưng chỉ một số ít được chuẩn bị đầu tư. Sau đó, họ thiết lập một danh sách các nhà sản xuất bia cam kết tôn trọng hợp đồng của họ với các nhà phân phối, được xuất bản trong một cuốn sách nhỏ có

tiêu đề 'Biết những người bạn thực sự của bạn'. Và cuối cùng, vào tháng 8 năm 1948, họ đe dọa đình công.

Cuộc nổi loạn tuyệt vọng này chưa bao giờ thực sự khiến Feith lo lắng. Các nhà máy bia Heineken đã có những nhượng bộ rõ ràng cho phép các nhà phân phối kiểm tra kỹ năng của họ trong lĩnh vực bán lẻ, nhưng cuộc chiến giữa BBM không bao giờ có cơ hội. Vào giữa những năm 50, các nhà phân phối đã từ bỏ chiến dịch của họ và các nhà bán buôn đã thiết lập vững chắc chỗ dựa của họ trên mạng lưới bán hàng ngoại tuyến cho bia chai. Heineken có thể lặng lẽ gạt bỏ toàn bộ tình trạng bế tắc như 'một cơn bão trong ly bia'.

Việc đại tu phân phối và các điều chỉnh tổ chức kèm theo của Feith đến đúng lúc để tận dụng lợi thế của những thay đổi xã hội sâu rộng dẫn đến sự bùng nổ của thị trường mua mang về nhà. Hầu như không đáng kể vào cuối những năm 40, thương mại bán lẻ nhanh chóng chiếm hơn một nửa thị trường Hà Lan. Nó kích thích toàn bộ thị trường, tăng vọt từ mức 10 lít / đầu người nhỏ bé vào năm 1949 lên 45,4 lít vào năm 1968. Cũng như những nơi khác ở châu Âu, thói quen uống rượu bia đã được thay đổi do các tiêu chuẩn phúc lợi ngày càng tăng, cũng như việc trang bị thêm ti vi và tủ lạnh trong các ngôi nhà của người Hà Lan. Từ trước đến nay, những chai bia thường được để nguội trong một cái xô, đặt dưới vòi nước chảy. Chúng phải được tiêu thụ nhanh chóng và các bà nội trợ chỉ mua một vài chai mỗi lần. Tủ lạnh có nghĩa là bia có thể được bảo quản ở nhà lâu hơn. Không có lý do gì để không có một vài chai trong tay khi hàng xóm gọi.

Sự thay đổi thị trường này cũng đòi hỏi một phương pháp tiếp thị hoàn toàn mới. Đột nhiên, người tiêu dùng phải đưa ra quyết định của riêng họ trong các cửa hàng, dựa trên giá cả và hương vị cũng như nhận diện thương hiệu. Thương hiệu và bao bì trở nên quan trọng hơn rất nhiều: tất cả những thay đổi do Freddy thúc đẩy để làm cho thương hiệu trông hấp dẫn và dễ nhận biết hơn đã phát huy hết tác động của chúng với sự gia tăng của thị trường mang về nhà.

Sự thay đổi của thị trường đã thúc đẩy Heineken thay đổi cả thông điệp và mục tiêu quảng cáo của mình. Cho đến cuối những năm '40, quảng cáo của Heineken chỉ ra sự phổ biến của bia trong các quán bar với khẩu hiệu 'Heineken, het meest getapt' ('Heineken, loại bia được khai thác nhiều nhất'). Nhưng trong suốt thập niên 50 và 60,

các cựu giám đốc quảng cáo ước tính rằng khoảng 80% ngân sách của nhà máy bia được đầu tư để khuyến khích tiêu dùng tại gia, với khẩu hiệu 'Gezellige mensen halen Heineken in huis!' ('Mọi người thân thiện có Heineken ở nhà!').

Vì nghiên cứu thị trường đã chỉ ra rằng phụ nữ đã mua hầu hết nên mục tiêu của chiến dịch chủ yếu là phụ nữ. Thông điệp cơ bản của nó là các bà nội trợ sẽ tạo ra một không khí chào đón trong nhà của họ và giữ cho chồng của họ hạnh phúc bằng cách mua Heineken. Không còn nghi ngờ gì nữa, những quảng cáo trên báo in kết quả sẽ khiến ngay cả những nhà nữ quyền ít nhiệt thành nhất trong những năm sau này phải tức giận: chúng cho thấy những bà nội trợ ngoan ngoãn tặng một chai Heineken cho chồng khi anh ấy ngồi xuống ghế bành để đọc báo, và các cặp vợ chồng gọn gàng uống chung một cốc bia. hàng xóm, những người phụ nữ lom khom bên chân chồng.

Các quảng cáo truyền hình ban đầu đã củng cố thông điệp này - và cũng có tính bảo trợ không kém. Những người phụ nữ với những chiếc vòng cổ bằng ngọc trai nhỏ và mái tóc được búi gọn gàng đã chỉ ra chính xác cách phục vụ một chai bia. "Hãy cầm ly sang một bên và rót nhẹ nhàng", nó khuyên. Những quảng cáo như vậy tốn kém hơn nhiều so với quảng cáo trên báo in của những năm trước, vốn có lợi cho các nhà sản xuất bia lớn hơn. Nhưng khi ngày càng có nhiều TV đến với các hộ gia đình ở Hà Lan, thì những chương trình quảng cáo này có khả năng tiếp cận hàng triệu người.

Biến động này có tác động quyết định đến cán cân quyền lực trên thị trường bia Hà Lan. Những nỗ lực của Heineken để chinh phục thị trường mang về nhà đã được đền đáp. Trong khi gần như tất cả các nhà sản xuất bia khác của đất nước bị suy yếu bởi sự chuyển đổi căn bản của ngành công nghiệp bia Hà Lan vào những năm 50 và 60, thì Heineken đã có một thời kỳ phát triển mạnh mẽ. Và trong khi mức tiêu thụ bia hàng năm của Hà Lan tăng gấp 4 lần lên 45,4 lít / người trong hai thập kỷ tính đến năm 1968, thị phần của Heineken đã tăng từ 21,7% lên khoảng 39%.

Amstel, mặc dù đã chuyển sang kinh doanh cửa hàng tạp hóa từ sớm, cùng với Heineken, nhưng đã không thể theo kịp tốc độ mà công ty dẫn đầu thị trường đặt ra. Sau gần một trăm năm cạnh tranh



không hề suy giảm, Amstel cuối cùng cũng phải cúi đầu trước quyền lực tối cao của Heineken.

◉

Sự gần gũi giữa các nhà máy sản xuất bia của Amstel và Heineken có nghĩa là hai nhà máy bia có liên hệ chặt chẽ với nhau, nhưng cũng nêu rõ cách tiếp cận quản lý của họ khác nhau như thế nào. Cách cư xử của những người quản lý hào hoa, có tài xế riêng của Amstel là nguồn giải trí lâu dài cho các đối tác Heineken của họ. Khách đến thăm trụ sở của Amstel được chào đón bởi một quản gia đeo găng tay trắng, người phục vụ đồ uống giải khát trên khay bạc. Tai hại hơn cho thương hiệu, di sản cao quý của Amstel đã khuyến khích một cách tiếp cận kinh doanh tự mãn, phi thực tế. Elink Schuurman, thành viên hội đồng quản trị thừa nhận: “Tóm lại, Amstel luôn thiếu tầm nhìn của Heineken.

Một phần của vấn đề trong những ngày đầu là Amstel mạnh nhất trong phân khúc yếu nhất của thị trường. Trong khi sự phổ biến ngày càng tăng của lager chiếm phần lớn sự tăng trưởng của thị trường bia, Amstel từ lâu đã phát triển mạnh mẽ với Oud Bruin, một loại bia có vị đắng và đậm hơn. Các chủ quán bar, sau đó là khách hàng chính của các nhà máy bia, sớm nhận thấy sự khác biệt: nhẹ và sáng khoái, bia của Heineken có thể được tiêu thụ với số lượng lớn. Nặng nề và ngọt ngào, Oud Bruin là một mối tình thủy chung.

Ngay cả với lager, một sản phẩm có chất lượng không thể bàn cãi, Amstel chưa bao giờ đạt được sự nổi tiếng như Heineken. Điều này một phần là do ban lãnh đạo của Amstel cho rằng những người uống bia bình thường không xứng đáng với loại bia này. Guus Avis, khi đó là giám đốc quảng cáo của Amstel, thờ dãi: 'Hội đồng quản trị đã cương quyết rằng bia của chúng tôi không nên cạnh tranh trực tiếp với Heineken. Họ nói: “Amstel quá phức tạp để đối phó với đám đông uống rượu. Đây có thể là một cách tiếp cận cao quý nhưng rõ ràng không phải là chiến lược tốt nhất để bán bia hơi. '

Một nghiên cứu nhận diện thương hiệu chỉ ra rằng những người uống rượu Amstel được coi là những quý ông hoàn hảo, những người lạng lẽ thưởng thức bia của họ - chỉ một ly - vào buổi tối. Ngược lại, những người uống rượu Heineken được coi là những tay chơi ồn ào và không tinh vi, Avis nói. Thật không may cho Amstel,

đám đông đó tạo ra doanh thu hấp dẫn hơn nhiều so với 'những quý ông hoàn hảo'. Bằng cách đe dọa chuyển sang Heineken sinh lợi hơn, các chủ quán bar có thể yêu cầu những ưu ái thái quá, điều này làm giảm tỷ suất lợi nhuận của Amstel. Nguồn tài chính của Amstel, vốn đã cạn kiệt bởi các khoản đầu tư lớn ở nước ngoài, ngày càng trở nên eo hẹp.

Vấn đề là, như Gregor Frenkel-Frank, người phụ trách các chiến dịch quảng cáo của Amstel, đã giải thích rằng 'khi bạn nghĩ đến Amstel, bạn sẽ nghĩ đến bia. Nhưng khi bạn nghĩ đến bia, bạn sẽ nghĩ đến Heineken.' Về mặt thương hiệu, Amstel nhận ra rằng Heineken nắm giữ độc quyền về 'tính tiện nghi', trong khi Grolsch, đối thủ cạnh tranh chính khác của Amstel, chơi trên 'truyền thống'. Amstel đã chiến đấu trở lại, phát động một chiến dịch vào năm 1967, giới thiệu Amstel là loại bia dành cho những người khó tính, dựa trên niềm vui được thưởng thức một ly bia Amstel sau một ngày làm việc mệt mỏi hoặc các hoạt động được cho là 'đàn ông' khác. Câu khẩu hiệu: 'Dit is de man, dit is z'n bier' ('Đây là người đàn ông, đây là bia của anh ấy').

Bất chấp những nỗ lực này, và sản lượng tăng liên tục, lợi nhuận của nhà máy bia này thấp đến mức đáng kinh ngạc so với Heineken: với số lượng nhân viên gần bằng nhau, doanh thu chỉ bằng một nửa so với đối thủ. Mệt mỏi và chán nản, hội đồng quản trị của Amstel tuyên bố vào năm 1968: 'Vị trí của chúng tôi giống như một đội quân chiến đấu trên một mặt trận rộng lớn. Bất kỳ cuộc tấn công nào trên mặt trận chiến đấu đó đều đồng nghĩa với thương vong về phía chúng tôi.'

Các cuộc đàm phán sáp nhập đã diễn ra đầy rẫy giữa các nhà sản xuất bia lớn nhất của Hà Lan kể từ những năm 50. Tuy nhiên, sự rung chuyển triệt để của thị trường bia Hà Lan vào cuối những năm 60 đã được kích hoạt bởi những người bên ngoài. Là một phần của xu hướng tập trung toàn diện vào kinh doanh châu Âu, hai nhà máy bia nước ngoài đã mua đường vào thị trường Hà Lan. Vào tháng 12 năm 1967, Allied Breweries của Vương quốc Anh đã mua Oranjeboom ở Rotterdam. Sáu tháng sau, nhà máy bia Stella Artois ở Leuven, Bỉ, đã nuốt chửng Dommelsche Bierbrouwerij.

Nhưng chính lần trả giá thứ hai của Allied Breweries cuối cùng đã đẩy Amstel vào vòng tay của Heineken. Vào tuần thứ ba của tháng 8

năm 1968, có thông báo rằng Allied sẽ tiếp quản De Drie Hoefijzers (Ba con ngựa), tác phẩm lớn duy nhất còn lại để chiếm thị trường Hà Lan, với thị phần khoảng 10%. Sau khi mua lại Oranjeboom, người Anh sau đó đã kiểm soát 20% thị trường bia Hà Lan. Nếu người Anh cũng nuốt chửng Amstel, với thị phần 18%, họ sẽ trực tiếp thách thức vị trí lãnh đạo của Heineken - với thị phần tương đương khoảng 38%.

Carel van Lookeren Campagne, giám đốc thương mại người Hà Lan của Heineken, đang lái xe đến Amsterdam thì nghe tin tức về việc tiếp quản De Drie Hoefijzers trên đài phát thanh. 'Ý nghĩ về một thử thách như vậy ập đến khiến tôi đột ngột va vào chiếc xe phía trước. May mắn thay, tôi đã được đưa vào Amsterdam bằng một chiếc xe tải Heineken. Khi tôi đến trụ sở chính, tôi ngay lập tức hỏi các đồng nghiệp của mình rằng họ đã hoàn thành các khoản tiền chưa. Họ nói "có", trong trạng thái phấn khích nhẹ. Freddy đã ở đó', anh nhớ lại.

Các dây thần kinh cũng được hiển thị trên Mauritskade, nơi các thủ lĩnh của Amstel đã tập hợp. 'Egberts [chủ tịch hội đồng quản trị] cho biết đã đến lúc phải bán cho Heineken. Nhưng Plantenga [chủ tịch hội đồng giám sát] nói với Egberts rằng anh ta sẽ bị sa thải ngay tại chỗ nếu anh ta bước đến chỗ Heineken. Và quả thật, một tiếng rưởi sau, Freddy đã có mặt tại trụ sở Amstel. Điều đó đã tạo ra rất nhiều khác biệt đối với giá của giao dịch. '

Thỏa thuận đã được kết thúc với tốc độ đáng kinh ngạc. Được khởi xướng vào thứ Sáu ngày 23 tháng 8, nó đã được hoàn thiện toàn bộ vào cuối tuần qua, trong các cuộc đàm phán ở Huize Cronenburgh, ngôi nhà trang nghiêm của Oscar Wittert van Hoogland, lúc đó là Chủ tịch điều hành của Heineken, trên sông Vecht. Mối quan hệ thân thiết giữa hai hội đồng, vốn đã tổ chức các cuộc đàm phán thường xuyên trong vài năm trước khi sáp nhập, chắc chắn đã khiến mọi thứ trở nên dễ dàng hơn. Bên cạnh đó, cả hai nhà máy bia đều rất vội vàng.

Mặc dù hội đồng quản trị của Heineken do Wittert van Hoogland làm chủ tịch, nhưng thương vụ này rõ ràng được dàn dựng bởi Freddy Heineken, người lúc đó là cổ đông lớn của công ty và là thành viên ban điều hành của công ty. Ông nói: "Chúng tôi biết chính xác những gì đang xảy ra tại Amstel, có lẽ còn tốt hơn cả chính họ. Mọi thứ đã được chuẩn bị từ phía chúng tôi. Khi thời điểm đã chín

muỗi, tất cả những gì chúng tôi cần làm là đặt giấy tờ lên bàn. ' Kiến thức nội bộ của Freddy một phần dựa trên các cuộc tiếp xúc với các cổ đông bất mãn của Amstel, những người liên tục cầu xin Heineken giải cứu các khoản đầu tư của họ.

Chủ tịch của Amstel, Egberts, và đồng nghiệp Elink Schuurman của ông đã dễ dàng bị thuyết phục. Mặt khác, Heineken phải đối mặt với sự phản kháng tình cảm từ hai thành viên hội đồng quản trị khác. Rein van Marwijk Kooij, phụ trách sản xuất tại Amstel, là hậu duệ của một trong những người sáng lập nhà máy bia, người đã thừa kế một gói cổ phần lớn. Ông là một trong những người tin tưởng rằng Amstel không bao giờ có thể bị đánh bại, đơn giản vì nó tạo ra loại bia ngon nhất. Piet Kranenberg, phụ trách bán hàng trong nước, là một người nổi loạn đầy nhiệt huyết khác. Tuy nhiên, giải pháp thay thế cho thương vụ Heineken, bán cho một nhà máy bia nước ngoài, thậm chí còn gây phản cảm hơn trong mắt họ.

Vào thứ Ba ngày 27 tháng 8, tin tức về sự 'sáp nhập' giữa hai nhà sản xuất bia lớn nhất của đất nước đã được đăng tải trên các trang nhất của các tờ nhật báo quốc gia. *De Telegraaf* đã giới thiệu một bức tranh của một cậu bé Freddy tươi cười với chú thích in đậm, 'Dit is de man' ('Đây là người đàn ông') và một logo Amstel màu đỏ trắng dưới dòng tiêu đề 'Dit is z'n bier' ('Đây là bia của anh ấy '). Các bức ảnh mang tính biểu tượng khác cho thấy hai chủ tịch, Wittert van Hoogland và Egberts, vui vẻ uống chung một cốc bia, và hai chai (một Heineken, Amstel kia) úp ngược trong một ly.

Liên minh Heineken-Amstel đánh dấu sự ra đời của một lực lượng sản xuất bia mới kiểm soát khoảng 60% thị trường bia Hà Lan và cạnh tranh với một số công ty lớn nhất châu Âu. Cùng với nhau, hai nhà máy bia tự hào có doanh thu ước tính khoảng 450 triệu guilders. Họ sản xuất khoảng 425 triệu lít bia hàng năm và có lực lượng lao động tổng hợp khoảng 4.500 nhân viên. Họ cũng chiếm khoảng 70% tổng lượng bia xuất khẩu của Hà Lan.

Suy đoán về một thỏa thuận sắp tới đã đầy rẫy trên thị trường chứng khoán Amsterdam kể từ khi De Drie Hoefijzers tiếp quản. Giá cổ phiếu của Amstel đã tăng vọt khi các nhà đầu tư hiểu rằng nhà máy bia sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc phân phối thẻ cuối cùng. Và cuối cùng, các cổ đông của Heineken cũng được hưởng lợi một cách xứng đáng, với cổ tức vốn hóa được trả bằng cổ phiếu và

tiền mặt. Như Freddy Heineken đã nói, với một sự mỉa mai: 'Bản thân tôi đã không làm quá tệ.'

Mặc dù thỏa thuận được trình bày một cách nhất quán như một sự hợp nhất, nhưng rõ ràng Heineken, với quy mô gần gấp đôi Amstel, sẽ là một cú hích, và việc hợp nhất đôi khi rất khó khăn. Một số đại lý của Heineken và Amstel tiếp tục cạnh tranh. Những người khác đã kinh hoàng khi Heineken phá hủy tòa nhà Amstel kiêu hãnh ở Amsterdam - loại bỏ các biểu tượng và các bức chân dung điêu khắc của những người sáng lập Amstel khỏi bức tường bên ngoài, và nhẹ nhàng che biểu tượng ở lối vào bằng một tấm thảm lớn.

Nhưng những phản ứng cảm xúc nhất đến từ Amstel's những nhà quản lý sản xuất, những người đã tin tưởng cho đến phút cuối cùng rằng chất lượng của sản phẩm sẽ đảm bảo sự tồn tại của nhà máy bia. Một cố vấn của Amstel đã chứng kiến một cảnh tượng đau lòng trong ngày tiếp quản: 'Với một trái tim nặng nề, Van Marwijk Kooij bước xuống hầm để nói chuyện với nhà sản xuất bia bậc thầy của chúng tôi. Hai người đã ngồi đó với nhau suốt hai tiếng đồng hồ, chia sẻ những kỷ niệm và khóc trên vai nhau như những cô cậu học sinh bị mắng.' Cuối tuần đó, phải mất nhiều lời xoa dịu mới có được lòng tin của giám đốc nhà máy sản xuất. Trong cuộc họp sản xuất đầu tiên của nhóm hợp nhất, anh đã kiên quyết từ chối chia sẻ bí mật thân thiết nhất của mình, công thức làm Amstel.

©

Các nhân viên trung thành của Amstel lo sợ rằng thương hiệu này sẽ bị rút khỏi thị trường hoàn toàn. Trên thực tế, ý tưởng này được đưa ra bởi hội đồng hợp nhất, nhưng cuộc thảo luận chỉ diễn ra trong thời gian ngắn. Theo nhà máy bia, chính Freddy Heineken là người đã gạt đề xuất khỏi bàn, nhấn mạnh rằng thương hiệu Amstel nên được hồi sinh.

Động cơ của Freddy hoàn toàn thực tế. Ông nhận ra rằng một loại Amstel tăng cường có thể được sử dụng như một bộ đệm hiệu quả để bảo vệ Heineken khỏi sự hung hăng về giá của các hãng bia kém chất lượng hơn. Tuy nhiên, phải mất vài năm trước khi Amstel thực sự tìm được vị trí của mình tại thị trường Hà Lan, và Heineken đã xây dựng một chiến lược hai thương hiệu rõ ràng.

Vào thời điểm Heineken ngổn nó vào năm 1968, Amstel đã biến thành một loại bia khô, phẳng. Trong ba năm sau khi tiếp quản, nó bị ảnh hưởng nặng nề hơn nữa trên thị trường Hà Lan. Hình ảnh của lager, vốn đã khá yếu trước khi liên minh, đã trở nên hoàn toàn lỗi thời sau khi tiếp quản. Trên thực tế, người ta tin rằng nhiều người uống Amstel đã quay lưng lại từ loại bia yêu thích của họ bởi vì họ nghi ngờ rằng nó được sản xuất ra từ cùng một thùng với Heineken.

Vũ khí Amstel bắt đầu trông cùn mòn một cách vô dụng. Vô diện hơn bao giờ hết, nó bị mắc kẹt ở đâu đó giữa Heineken và các nhãn hiệu riêng, loại bia giá rẻ được sản xuất theo yêu cầu của các chuỗi siêu thị. Ngay cả những đợt giảm giá tạm thời cũng không thể ngăn đà trượt dốc. Vì vậy, trong một nỗ lực cuối cùng để bảo tồn thương hiệu, vào năm 1972, hội đồng quản trị của nhà máy bia đã từ bỏ một trong những nguyên tắc thiêng liêng đã định hướng chiến lược của mình kể từ khi ra mắt bia đóng chai trong phân khúc bán lẻ: kiểm soát lợi nhuận của sản phẩm đã bán. Thỏa thuận này đã đảm bảo rằng các cửa hàng sẽ không hạ cấp hình ảnh của sản phẩm bằng cách chơi đùa với giá của nó. Việc bãi bỏ hệ thống này có nghĩa là các nhà bán lẻ sẽ được tự do xác định tỷ suất lợi nhuận của riêng họ đối với việc bán bia Amstel.

Động thái này chắc chắn sẽ khuấy động cảm xúc trong số những chủ cửa hàng nhỏ bị coi thường của đất nước, những người đang phải vật lộn để cạnh tranh với các chuỗi siêu thị ngày càng chiếm ưu thế. Giá miễn phí là một lợi ích cho các nhà bán lẻ hàng loạt, những người có thể chi trả giá bán thấp hơn để thu hút nhiều người tiêu dùng hơn nữa rời khỏi các cửa hàng ở góc phố, bởi vì họ có thể bù đắp lợi nhuận giảm với khối lượng lớn và chi phí hoạt động thấp hơn. Do đó, Heineken đã cố gắng công khai tin tức về sự thay đổi của nó một cách kín đáo nhất có thể, nhưng các chủ cửa hàng nhỏ đã nhận được thông điệp to và rõ ràng. Họ thành lập một ủy ban phản đối, và những người bán sữa giận dữ đã chặn lối vào của nhà máy sản xuất bia ở Amsterdam của Heineken.

Nỗ lực nâng cấp bao bì của Amstel đã trở nên phổ biến hơn nhiều. Theo sự kiên quyết của Claessens, cơ quan thiết kế đồ họa, Heineken đã đồng ý loại bỏ yếu tố duy nhất thực sự phục vụ cho việc phân biệt thương hiệu Amstel: logo hình tròn hai tông màu đỏ và trắng. Biểu tượng đã được nhiều người biết đến, nhưng nó mang

không phải là thông điệp cảm xúc mờ nhạt nhất - như nghiên cứu của Claessen đã khám phá, nó thực sự gắn liền với biển báo cấm vào.

Do đó, bao bì của Amstel đã phải chịu một sự cải tiến mạnh mẽ. Trên các chai, hình tròn đã được thay thế bằng một nhãn dán hình bầu dục rộng, được tô điểm bằng quốc huy đầy kiêu hãnh của Amsterdam và được gắn tên thương hiệu Amstel ở các thủ đô thẳng, được cho là rất đẹp. Logo mới, thể hiện sức mạnh của bia và lịch sử sản xuất bia huy hoàng của Amstel, đã được chào đón bằng sự cổ vũ nồng nhiệt của các đại diện bán hàng của thương hiệu.

Thương hiệu mới đã truyền cảm hứng cho một chiến dịch toàn quốc được cho là khó khăn nhất từ trước đến nay của Amstel ở Hà Lan, dựa trên khẩu hiệu "s 'Lands beste brouwers brouwen Amstel bier' ('những nhà sản xuất bia giỏi nhất đất nước sản xuất bia Amstel'), với một hương vị hấp dẫn điều chỉnh để đi cùng với các quảng cáo truyền hình, sẽ được phát lại vào những năm 90.

Freddy Heineken vốn đã trở thành một gương mặt quen thuộc trên mạng xã hội Amsterdam, nhưng với việc mua lại Amstel, hình ảnh công khai của anh ấy đã có thêm một khía cạnh khác: không chỉ là một người thừa kế nhàn rỗi, Heineken đã biến thành một nhà sản xuất giao dịch khôn ngoan, chủ sở hữu cứng rắn của một nhà máy bia đã tạo ra chiếm hơn một nửa thị trường bia Hà Lan.

## 6

### *Việc tạo ra Freddy*

Với việc mua lại Amstel, Heineken đã trở thành nhà lãnh đạo không thể tranh cãi của thị trường bia Hà Lan, nhưng Freddy Heineken vẫn chưa được chính thức nắm quyền lãnh đạo nhà máy bia. Giống như việc anh ta đã làm với việc mua lại cổ phần của công ty, người đàn ông bốn mươi bốn tuổi đang chuẩn bị nắm quyền vào đúng thời điểm. Chiến lược này đã tạo thêm lợi thế: trong khi ông vẫn rời ghế giám đốc điều hành, Heineken có thể thỏa mãn nhiều sở thích khác của mình.

Những năm 1960 ở Amsterdam là thời điểm và địa điểm đặc biệt thuận lợi để tận hưởng các thử nghiệm sáng tạo thuộc mọi loại hình. Với thái độ thoải mái với cỏ dại và nấm, thủ đô của Hà Lan đã thu hút những người trẻ có tư duy tự do từ châu Âu và hơn thế nữa. Cuối những năm 60 chứng kiến sự trỗi dậy của phong trào Provo, một nhóm những người theo chủ nghĩa vô chính phủ và những kẻ đánh đập ủng hộ việc ngồi xổm và cùng nhau nuôi dạy con cái. Freddy Heineken có quan điểm hơi bảo thủ hơn, mô tả những người phản đối sáng tạo là 'những kẻ phá bĩnh tóc dài cần được đưa ra đường'.

Tuy nhiên, Heineken đã đánh giá cao công ty của tất cả các loại nghệ sĩ, nuôi dưỡng các mối quan hệ như vậy bằng cách đi quanh De Kring, một câu lạc bộ trên Kleine Gartmansplantsoen ở trung tâm Amsterdam vào thời điểm này là nơi gặp gỡ của một nhóm các nghệ sĩ nổi tiếng, bao gồm nhà văn Harry Mulisch, nhà soạn nhạc Peter Schat và diễn viên Ton Lutz, cũng như nhiều người viết chuyên mục và nhóm của họ. Freddy Heineken dường như không có chỗ đứng trong vòng tròn của những nghệ sĩ thiên tả, không đảng hoàng này: ông ta giàu có và ăn mặc hoàn hảo, mặc những bộ vest mà ông ta mua từ nhà cung cấp hoàng gia Spalton & Maas ở The Hague.

Mặc dù các nhà máy bia Heineken sở hữu cơ sở của câu lạc bộ và đóng góp vào sự tồn tại của nó bằng cách cho thuê chúng với giá thấp hơn rất nhiều so với giá thị trường, ban đầu ban bầu cử của câu lạc bộ đã từ chối đơn xin gia nhập của Freddy, vốn chính thức dành



cho 'nghệ sĩ và trí thức'. Một thành viên lâu năm cho biết: “Đó là một vấn đề cực kỳ phức tạp, vì anh ấy ít nhiều đã trợ cấp cho nơi này”, nhưng nhiều người kiên quyết phản đối tư cách thành viên của anh ấy. Họ cho rằng lý do duy nhất mà anh ấy muốn tham gia là để đón các cô gái, người mẫu trẻ, nữ diễn viên và diễn viên múa ba lê. '

Tuy nhiên, nhiều người vẫn coi Freddy Heineken như một người bạn đồng hành thú vị. 'Freddy thực sự rất dễ tiếp thu nghệ thuật và quan điểm của anh ấy đặc biệt sắc sảo. Cách anh ấy nhìn mọi người, nó luôn hài hước và đúng chỗ ', Jan Blokker, một nhà báo nổi tiếng người Hà Lan, cho biết. 'Mặt khác, anh ấy rất cảnh giác với tất cả những nghệ sĩ rỗng túi liên tục móc ví của anh ấy.' Trên thực tế, những người đeo bám Freddy Heineken với hy vọng có được bia miễn phí luôn thất vọng: nhà sản xuất bia từ chối mua bia, cho rằng anh ta phải kiếm sống từ việc bán bia. Blokker cho biết: “Có tin đồn rằng Freddy thậm chí đã từng yêu Harry Mulisch vì nhà văn yêu cầu anh ta cho mười hội viên và không bao giờ trả lại ghi chú”, Blokker nói.

Đó là Fons Rademakers, một nhà làm phim Hà Lan từng đoạt giải thưởng, người cuối cùng đã thuyết phục Freddy nới lỏng hầu bao của mình và đầu tư vào nghệ thuật Hà Lan. Các nhà nghiên cứu cần tiền để sản xuất phiên bản quay phim của *De Donkere Kamer van Damocles* ('The Darkroom of Damocles'), một tiểu thuyết thời chiến nổi tiếng của Willem Frederik Hermans. Freddy thành lập Cineurope BV, một công ty sản xuất phim, và tài trợ khoảng một nửa bộ phim. Bộ phim có tựa đề *Als twee druppels water* ('Like Two Drops of Water') tiêu tốn khoảng 800.000 guilders, và Freddy xuất hiện theo phong cách Hitchcock ở phần cuối (anh ấy rất tự hào rằng anh ấy thậm chí còn có một câu thoại). Khi ra mắt, khoản đầu tư này đã mang lại những phần thưởng khổng lồ cho công chúng, Freddy được báo chí Hà Lan ca ngợi là một nhà tài chính hào phóng, người sẽ vực dậy vận mệnh của ngành công nghiệp điện ảnh quốc gia.

Theo tiêu chuẩn của Hà Lan, bộ phim đã được đón nhận rất nồng nhiệt. Các nhà phê bình đánh giá bộ phim là một *bộ phim noir bậc thầy*. Nó thậm chí còn được lòng tiếng sang tiếng Anh ( *The Spitting Image* ) và tiếng Pháp ( *Comme deux gouttes d'eau* ), và nó đã được chọn tham gia Liên hoan phim Cannes năm 1963. 'Heineken đã gây được tiếng vang lớn tại Cannes. Bob Bertina, nhà phê bình phim tại

*De Volkskrant* , cho biết: `` Anh ấy đã chiêu đãi những người trong ngành công nghiệp điện ảnh trên du thuyền của mình và anh ấy đã làm ngập khu nghỉ dưỡng với thảm bia Heineken " . Phim đã được phân phối tại các rạp chiếu phim của Pháp. Nhưng sau đó, đột nhiên, Freddy Heineken đã xúc phạm ngành công nghiệp điện ảnh Hà Lan khi rút nó khỏi thị trường và nhấn mạnh rằng nó sẽ không bao giờ được chiếu công khai nữa.

Hóa ra một trong những nữ diễn viên trong phim, Nan Los, từng là bạn gái lâu năm của Freddy Heineken. Freddy quen cô gái tóc nâu thông minh khi cô làm việc trong bộ phận quảng cáo của Heineken, và mối quan hệ này tiếp tục sau khi cô rời đi để trở thành người mẫu và tiếp viên hàng không của KLM. Nan đã đóng vai bạn gái của nhân vật chính trong phim. Cô ấy chưa bao giờ đóng phim trước đây, nhưng Rademakers khẳng định cô ấy được chọn vì giá trị của bản thân chứ không phải là một sự ưu ái cho người hỗ trợ tài chính cho bộ phim. Đạo diễn đã phát hiện ra cô ấy ở bên cạnh Freddy và chọn cô ấy sau khi thử vai thuyết phục.

Trong những ngày đó, Freddy thường được nhìn thấy trong thị trấn với những phụ nữ trẻ đẹp, ngay cả sau sự xuất hiện của con gái ông là Charlene vào năm 1954. Nhưng mối quan hệ của ông với Nan Los không chỉ là một sự thích thú thoáng qua. Bản thân Los được trích dẫn nói rằng cuộc tình kéo dài bảy năm. Cặp đôi này thường xuyên gắn bó với đời sống xã hội của Amsterdam, và những người xung quanh cho biết nhà sản xuất bia có vẻ say mê người bạn đồng hành của mình.

Chính Nan Los là người đã đặt dấu chấm hết cho cuộc tình. "Khoảng thời gian khi bộ phim ra mắt, tôi đã bắt đầu mối quan hệ với Gerard van Lennep", cô nói sau đó rất nhiều. Van Lennep là một nhà vô địch đua xe người Hà Lan và một người khác ở Amsterdam. Bạn bè đã nói rằng sự chia rẽ giữa Heineken và Los không thể đột ngột hơn. Một trong những người bạn của cặp đôi cho biết: 'Tất cả đều vô cùng đột ngột'. 'Một ngày nọ, tôi chia sẻ một cốc bia với hai người họ, như thường lệ, và một tuần sau, cô ấy đã kết hôn với một chàng trai khác. "

Heineken dường như không còn muốn người khác nhìn bạn gái cũ của mình vận động trên màn hình. "Hậu quả của việc sản xuất là vô cùng kỳ lạ", Rademakers nói, có phần cay đắng. 'Bộ phim đã nhận

được sự chào đón nồng nhiệt ở Hoa Kỳ và nếu không có sự can thiệp vô lý của Freddy, nó có thể đã trở thành một thành công vang dội trên toàn thế giới.' Sự trả thù của Heineken được thể hiện chính xác bằng sự ngoan cố đặc trưng: cho đến khi ông qua đời, bất kỳ ai muốn xem bộ phim (vẫn được mô tả là một trong những bộ phim hay nhất trong lịch sử điện ảnh Hà Lan) đều phải viết thư cho Heineken để yêu cầu được xem riêng.

Nan Los rời Amsterdam ngay sau đó để trở thành một giáo viên tiếng Anh ở Caribe, nhưng Freddy Heineken từ lâu vẫn tiếp tục suy nghĩ về việc kết thúc mối quan hệ. Khi Van Lennep mở một cửa hàng bán đồ dùng cho xe đua trên một trong những con phố mua sắm sang trọng nhất ở Amsterdam, Heineken thường xuyên ghé thăm. Một người bạn khác kể lại: 'Anh ấy rất vui khi cửa hàng không còn khách.

Trong hoàn cảnh đó, có thể phỏng đoán rằng khoản đầu tư thứ hai của nhà sản xuất bia vào ngành công nghiệp điện ảnh Hà Lan là một hành động bất chấp khác. Bộ phim do Cineurope tài trợ với kinh phí ước tính khoảng 130.000 người, là *Een ochtend van zes weken* ('A Morning of Six Weeks'), của Nikolai van der Heyde. Một nguồn tin trong ngành cho biết: "Toàn bộ câu chuyện của bộ phim này là về sự thất bại bi thảm của mối quan hệ giữa một người mẫu nhỏ và một tay đua xe hơi. "Freddy ngay lập tức mua nó." Người này còn nhớ đến Freddy vì những lời nhận xét thô thiển của anh ấy trong quá trình biên tập các cảnh ân ái và việc anh thưởng cho đoàn làm phim 'nửa tá bia'.

Cineurope ngừng kinh doanh sau khi sản xuất một bộ phim cuối cùng, *Mixummerdaydream*, của Hattum Hoving, một bộ phim tài liệu cổ về Nhà hát Amsterdam Danstheatre, đã được tham dự Liên hoan phim San Sebastián năm 1968. Freddy cho biết ông rút khỏi kinh doanh rạp chiếu phim vì thu nhập quá khó lường. 'Hãy nhìn xem, khi bạn gọi một ly bia, tôi biết rằng tôi đã kiếm được một ít bob. Mọi thứ khác đều lãng phí thời gian', anh ấy nói với Blokker.

Có thể sinh lời hay không, Freddy Heineken dường như dành nhiều thời gian ở nhà máy bia như cho các hoạt động xã hội và sáng tạo của mình. Ông nói: "Triết lý cơ bản của tôi, dẫn đến tất cả những bộ phim đó và những điều vô nghĩa khác, đó là tôi thấy việc mọi người có những sở thích trong công việc của họ là vô cùng hữu ích".

'Tôi đang cố gắng trở thành một thứ gì đó của một *người đồng tính luyến ái*. Xây nhà là một trong những sở thích của tôi. Tranh, nhạc, Mingus, Herbie Mann, tôi yêu chúng. Tôi rất muốn có một nhà máy sản xuất ô tô, về khía cạnh thiết kế.' Những tuyên bố như vậy càng trở nên đáng sợ hơn khi anh ta thay đổi tham vọng trở thành một người *dị tính*.

Heineken không ngừng đưa ra các kế hoạch và các sản phẩm hoàn toàn không liên quan đến bia - từ xe lăn cho đến xe cạo râu. Trong số những sáng kiến khó xảy ra nhất của anh ấy trong những năm đó là Thế giới chai (WoBo). Freddy cho biết ý tưởng này nảy sinh từ một chuyến đi đến Curaçao vào năm 1960, khi ông nhìn thấy những túp lều bằng gỗ tồi tàn của những thị trấn tồi tàn ở địa phương rải rác những chai Heineken rỗng. Ông đã ký hợp đồng với kiến trúc sư John Habraken ở Amsterdam để thiết kế những chiếc chai vuông, có gân, có thể lắp vào nhau để xây dựng những ngôi nhà gỗ bằng kính ở các nước đang phát triển. Khoảng 100.000 chiếc WoBos như vậy đã được sản xuất vào năm 1963 và Freddy Heineken đã sử dụng khoảng 3.500 chai để xây dựng một ngôi nhà nguyên mẫu trong khuôn viên của ông ở Noordwijk, với mái tôn.

Mặc dù các đồng nghiệp liên tục cảnh báo Heineken rằng mối liên hệ với chất thải và sự lãng phí không phải là cách tiếp thị khéo léo nhất, Freddy vẫn tiếp tục đẩy mạnh. Ông đã chỉ định năm nhân viên từ bộ phận tiếp thị của Heineken nghiên cứu dự án cùng với TNO, viện nghiên cứu kỹ thuật ở Delft. Sau khoảng hai tuần nghiên cứu nghiêm túc, bộ phận tiếp thị đã đưa ra kết luận rằng World Bottle sẽ không hoạt động. Chúng quá đắt, quá nặng và điều kiện bên trong những ngôi nhà sẽ không thể chịu đựng được: cư dân sẽ bị nướng như gà trong nhà kính.

Đối với các nhà quản lý tiếp thị, "vấn đề cơ bản là việc xây nhà cho người nghèo ở các nước đang phát triển dường như hoàn toàn không hợp khẩu vị với sự lãng phí của những người giàu da trắng uống rượu". Nhưng Freddy sau đó đã cáo buộc rằng dự án đã bị hủy bỏ vì các đồng nghiệp của anh không thể chịu đựng được ý nghĩ về việc người chủ trẻ tuổi sẽ tạo ra một chiếc chai mang tính cách mạng như vậy. "Đó là một bộ phim truyền hình bởi vì nó là ý tưởng của tôi", nhà sản xuất bia nói. "Nếu nó đến từ lớp giữa trong nhà máy bia, nó có thể đã được chấp nhận."

Niềm đam mê của Freddy với những chiếc xe nhanh, nghệ sĩ và phụ nữ xinh đẹp đôi khi khiến cấp trên của anh ta tại các nhà máy bia Heineken tức giận, người cảm thấy mình nên kiềm chế để không làm hoen ố danh tiếng nghiêm trọng của nó. Freddy nhiều lần bị triệu tập để cắt giảm các cuộc vui đùa. Như anh từng nói với một du khách: 'Tôi không thể cư xử quá ngông cuồng, nếu không các nhà quản lý sẽ lại chống lưng cho tôi'.

Mối quan hệ của ông trùm với ban điều hành của nhà máy bia vào những năm 60 vẫn còn rất khó xử. Mặc dù các nhà quản lý đôi khi phần nộ với những hành động táo bạo và liều lĩnh của Freddy, việc kiểm soát hiệu quả phần lớn cổ phần của công ty đã buộc họ phải ra mặt ngoại giao. Họ cũng nhận ra rằng, đối với tất cả sự ngông cuồng và tai quái của mình, Freddy là người nhạy bén, tận tâm và có óc kinh doanh bản năng.

Việc tổ chức các nhà máy bia Heineken vào thời điểm đó có nghĩa là quyền sở hữu đa số không cho Freddy Heineken quyền thực hiện bất kỳ thay đổi nào mà ông muốn. Ông sẽ có nhiều ảnh hưởng hơn với tư cách là thành viên hội đồng đại biểu, ít nhất cũng có quyền phủ quyết đối với các quyết định quan trọng, nhưng tất cả các cuộc bổ nhiệm phải được cả ban quản lý và ban giám sát chấp thuận, và ông đã hai lần bị từ chối cho chức vụ này.

Freddy phải điều động cẩn thận. Rõ ràng là ông khao khát vị trí chủ tịch của Heineken, nhưng ký ức về sự phản bội của một số cổ đông đối với cha ông vẫn còn nguyên vẹn và ban điều hành chứa đựng những nhà quản lý không chắc chắn về lòng trung thành. Không giống như hầu hết những người thừa kế trong các công ty thuộc sở hữu của gia đình, ông không thể dựa vào sự hỗ trợ của một người cha cầm quyền. Vì vậy, Freddy Heineken chỉ tham dự các cuộc họp hội đồng quản trị với tư cách 'quan sát viên', và anh ta phải đấu tranh để được chấp thuận cho bất kỳ thay đổi nào mà anh ta muốn thực hiện.

Chỉ vào năm 1958, bốn năm sau khi ông tích lũy được phần lớn cổ phần, Freddy Heineken mới được bổ nhiệm làm thành viên ủy nhiệm của ban giám sát. Sau đó, ông có quyền phủ quyết một số các quyết định quan trọng nhất được thực hiện tại các nhà máy bia. Ông tiếp tục thúc đẩy việc sửa đổi các điều khoản liên kết của công ty. Việc

sửa đổi đã mang lại nhiều ảnh hưởng hơn cho các cổ đông của công ty - nói cách khác, đối với chính Freddy.

Nhưng đó là một thủ thuật khác, vào năm 1962, cuối cùng đã đảm bảo quyền sở hữu của Freddy Heineken đối với các nhà máy bia trong nhiều thập kỷ tới. Heineken sau đó quyết định đưa công ty cổ phần cá nhân của mình, HBBM, lên sàn chứng khoán Amsterdam. Công ty mẹ đó vẫn nắm giữ phần lớn cổ phần của Heineken, và bản thân Freddy Heineken chỉ giữ lại hơn một nửa số cổ phần trong HBBM. Phần còn lại của cổ phiếu của công ty nắm giữ đã được bán - cho phép Heineken thanh toán các khoản nợ mà ông đã ký hợp đồng để có được phần lớn của mình.

Để làm cho tất cả hiệu quả hơn về thuế, cổ phần kiểm soát của ông trong HBBM đã được đặt dưới một công ty cổ phần cá nhân được thành lập tại Thụy Sĩ. Mười năm sau, vào năm 1972, HBBM trở thành Heineken Holding, trong khi HBM được đổi tên thành Heineken NV, nhưng cơ cấu sở hữu ba cấp vẫn giữ nguyên: đó là một hệ thống thông minh cho phép Freddy Heineken vẫn là cổ đông lớn của Heineken trong khi chỉ nắm giữ 25 phần trăm cổ phần của nó.

Freddy vẫn cố gắng không xông vào văn phòng giám đốc điều hành, nhưng anh cho phép mình có thêm một vài động thái khiến các nhà lãnh đạo công ty nhướng mày. Nhiều người đã cau mày khi Freddy đẩy một trong những người bạn của mình, Jan Ton, vào ban điều hành vào năm 1963. Việc bổ nhiệm Ton có vẻ khá khó hiểu: ông là cựu tổng giám đốc của Heineken ở Venezuela và ít nhất phải chịu trách nhiệm một phần cho sự thất bại tốn kém của công ty ở quốc gia đó, người duy nhất thảm họa thực sự trong những năm sau chiến tranh của Heineken. Freddy rất quý trọng anh ta, tuy nhiên. Cũng giống như Freddy, Ton hài hước, lấp lánh là một phi công và cũng thích bầu bạn với phụ nữ. Mối quan tâm của anh ấy đối với quảng cáo đã dẫn anh ấy đến chủ tịch của Genootschap voor Reclame, hiệp hội quảng cáo Hà Lan. Ông được biết đến như một người xem phim uyên bác, một người sành nhạc cổ điển, một nhiếp ảnh gia tài năng và một người yêu thích đọc nhiều văn học Tây Ban Nha. Một cựu giám đốc điều hành cho biết: “Trong ô tô, trên máy bay, bất cứ nơi nào và mọi lúc, ông ấy đang đọc và” Bộ tứ dây thứ tư của Bartok có nhiều khả năng xuất hiện trong cuộc trò chuyện của ông ấy hơn là bia Heineken. ” Hai người đàn ông thường xuyên bị bắt gặp cùng

nhau, cả trong các sự kiện xã hội và trong hành lang của nhà máy bia. Một cựu giám đốc Heineken cho biết: 'Ton là gã hề trong tòa án của Freddy'. 'Họ cùng nhau đi từ văn phòng này sang văn phòng khác để làm bề mặt nhân viên. Nó thật khủng khiếp cho nạn nhân nhưng hoàn toàn vui nhộn. Nó giống như một trò chơi bóng bàn, với hai người đàn ông đánh nhau.' Cựu nhân viên của Heineken cho biết Freddy đã chống chọi một cách khéo léo trong nhiều năm chịu áp lực từ các thành viên hội đồng quản trị khác, những người ngày càng tỏ ra khó chịu trước sự không hoạt động của Ton. Tuy nhiên, vụ việc này không đủ đáng hổ thẹn để ngăn cản sự phát triển của Freddy. Khi một trong những thành viên hội đồng quản trị đột ngột qua đời, vào năm 1964, Freddy nhận định đã đến lúc chín muồi để chuyển sang ban điều hành - phụ trách các vấn đề tài chính.

Freddy kết thúc sự nghiệp của mình vào cuối những năm 60, khi công ty chính thức được dẫn dắt bởi Oscar Wittert van Hoogland. Từng là một sĩ quan kỵ binh, hậu duệ của một hàng dài các sĩ quan quân đội Hà Lan, vị chủ tịch cao lớn, ảm đạm được biết đến với phong cách lãnh đạo hoàn toàn nghiêm khắc và không hài hước. Một cựu giám đốc điều hành cho biết: 'Oscar điều hành các nhà máy bia như một chỉ huy quân đội'. 'Anh ấy luôn trông chua ngoa và cáu kỉnh, như thể anh ấy đang nhìn một đồng phân đang bốc hơi.' Loạt chữ cái đầu hào nhoáng in trên danh thiếp của anh ấy, có tên 'OAEEL Wittert van Hoogland Esquire', là phần lớn của nhiều câu chuyện cười nội tâm. Các nhân viên kể lại rằng một đối tác kinh doanh người Anh, người mà Wittert từng đưa thẻ của mình, đã nhìn lên và hỏi một cách mỉa mai: 'Tất cả những điều đó có phải là bạn không?'

Chính Freddy Heineken đã vẽ một bức tranh về Wittert van Hoogland như một người quản lý nửa tin nửa ngờ, như được minh họa bằng câu chuyện mà ông kể về Wittert dựa trên một trò đùa phổ biến đang diễn ra các vòng đấu. Ông cho biết, khi một máy hủy giấy được chuyển đến các văn phòng quản lý của Heineken, một số thành viên hội đồng quản trị đã tập trung lại để kiểm tra nó. Ton giải thích: "Nhấn nút trên cùng, các tài liệu được xếp trên ngăn chứa sẽ bị nướn chững và xé thành từng mảnh. 'Và điều gì sẽ xảy ra nếu tôi nhấn nút kia?' Wittert hỏi. "Rồi tờ giấy sẽ xuất hiện nguyên vẹn một lần nữa", câu trả lời xuất hiện và Wittert mở miệng kinh ngạc.

Trong khi Wittert phụ trách kỹ thuật, Freddy liên tục thách thức quyền lực của mình, điều này gây ra nhiều xích mích và bất bình giữa các nhân viên. Sự cạnh tranh chỉ chấm dứt vào mùa hè năm 1970, khi Wittert bị đau tim trên sân gôn. Ông hồi phục và tham gia ban giám sát nhưng dành nhiều thời gian hơn trong biệt thự đẹp như tranh vẽ của mình ở miền nam nước Pháp, nhà trước đây của tổng giám mục Grasse.

Freddy trở thành chủ tịch của Heineken NV vào tháng 2 năm 1971, ở tuổi bốn mươi bảy. "Những người khác nghĩ rằng tôi là người phù hợp", anh ấy sau đó nói. Nhưng như nhà sản xuất bia thường nói, 'bạn không có được sức mạnh như thế, bạn phải nắm lấy nó'. Và theo lời kể của những người đã theo dõi anh ấy trong những năm đó, anh ấy đã làm như vậy với quyết tâm không hề nao núng. Một cựu giám đốc điều hành của Heineken cho biết: "Thật sự ngạc nhiên khi quan sát cách ông ấy nắm được quyền lực trong nhà máy bia. 'Anh ta được thế giới bên ngoài coi là một tay chơi, người hay đùa giỡn với phụ nữ, xe hơi nhanh và các dự án phim. Nhưng khi đến nhà máy bia, anh ấy đã chơi bài của mình một cách khôn ngoan đáng nể."

Theo truyền thống, ban điều hành của công ty được điều hành bởi một nhóm tập thể. Tuy nhiên, chưa đầy một năm sau khi thăng chức chủ tịch, Freddy đã ít nhiều bổ nhiệm mình là tổng thống'. 'Thuật ngữ này có thể chưa bao giờ được ghi trong các quy chế của Heineken nhưng Freddy luôn thể hiện mình như vậy, điều này đã mang lại cho anh ta một bầu không khí uy quyền bổ sung. Anh ấy luôn gọi các đồng nghiệp của mình là "hội đồng quản trị của tôi".'

Raymond Boon Falleur, lúc đó là chủ tịch của nhà máy bia Stella Artois ở Bỉ, đã ghen tị khi theo dõi sự phát triển của Heineken trong những thập kỷ trước. Ông đã đi đến kết luận rằng 'mặt trời không bao giờ lặn trên các nhà máy bia Heineken'. Giống như nhiều đối thủ châu Âu khác, Boon Falleur quan sát sự thăng hoa của Freddy với sự ngạc nhiên xen lẫn kinh ngạc. Với người trẻ phù phiếm này ở vị trí lãnh đạo, anh ta cho rằng ngôi sao may mắn của nhà máy bia cuối cùng sẽ mờ đi. "Đối với những đối thủ cạnh tranh như chúng tôi, có vẻ là điều tốt khi Freddy nên dẫn đầu", anh ấy nói.

Cầu thủ người Bỉ sẽ sửa đổi nhận định của mình trong vài năm tới, khi Freddy Heineken bắt tay vào một cuộc thập tự chinh để



truyền bá tên tuổi của mình khắp châu Âu, từ Pháp đến Tây Ban Nha và từ Ireland đến Hy Lạp. Nhưng trong lúc đó, Heineken gặp phải một vấn đề đáng xấu hổ: có ít nhất một quốc gia trọng điểm ở châu Âu, nơi những người nghiện rượu ngổ ngáo đã buộc Heineken phải đi chệch hướng khỏi chiến lược của mình, với những hậu quả rất sâu sắc.

## *Làm mới Vương quốc Anh*

Trong nhiều năm, thật không an toàn khi đứng cạnh một người uống rượu sành điệu ở châu Âu, người đã gọi một chai Heineken trong một quán rượu ở Anh. Không chắc rằng anh ta (hoặc cô ta) sẽ nhỏ nó ra và liếc nhìn nhãn một cách hoài nghi: Heineken được phục vụ ở Vương quốc Anh không giống như loại tương đương của nó ở châu Âu. Hầu hết những người uống rượu ở Anh không biết, Heineken xuất ra từ vòi bia ở địa phương của họ yếu hơn nhiều so với các nước châu Âu khác. Trong khi Heineken tiêu chuẩn có nồng độ cồn là 5%, ở Anh, con số này chỉ là 3,4. Nếu Freddy Heineken thực sự coi một Heineken yếu ớt như một sự xúc phạm cá nhân, như ông thường tuyên bố, thì loại bia loãng được phục vụ dưới tên ông ở Anh hẳn là một cái tát vào mặt.

Các giám đốc marketing của Heineken cũng cảm thấy bối rối: 'Chúng tôi bán Heineken như một hành động đẳng cấp, một thương hiệu quốc tế với hương vị tuyệt vời. Chúng tôi đã nói với người tiêu dùng rằng họ sẽ có được hương vị tương tự ở bất cứ nơi nào họ đặt hàng Heineken - ngoại trừ việc nó gần như không thể nhận ra ở Anh', một cựu giám đốc tiếp thị châu Âu giải thích. 'Và đó là thị trường lớn thứ hai ở châu Âu.'

Vấn đề là trong nhiều năm, người Anh không quan tâm đến rượu bia. Do thói quen uống rượu của mình, họ vẫn chủ yếu uống bia và bia pha rượu của Anh khi Heineken tiếp tục xuất khẩu sang nước này sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Họ có thể huyền thuyên không ngừng về loại bia đẳng nhưng được đối xử với một mức độ khinh thường mà có thể khiến các nhà nấu bia bậc thầy ở châu Âu kinh hoàng ngay cả khi ít giáo điều nhất: nó được phục vụ như một món súp có hương vị hop, hâm nóng và thường không có đầu. Không có gì ngạc nhiên khi rượu bia chỉ chiếm 3% tổng doanh số bán bia của Anh.

Một trở ngại khác là giá cả. Để đảm bảo rằng công nhân đến các nhà máy sản xuất vũ khí trong Chiến tranh thế giới thứ nhất một cách

hợp lý, chính phủ Anh đã tăng thuế bia. Sau đó, vào năm 1924, nó bắt đầu áp thuế gián tiếp dựa trên nồng độ cồn của bia. Với một số điều chỉnh, các quy định này đã được duy trì rộng rãi sau Chiến tranh thế giới thứ hai, và do đó, công chúng tiếp tục phục vụ loại bia yếu hơn nhiều so với các loại bia châu Âu.

Vấn đề này đã gây ra cuộc tranh luận gay gắt ở Amsterdam. Rõ ràng có những hạn chế đối với việc tùy chỉnh các loại bia cho các thị trường cụ thể. Mọi người đi du lịch thường xuyên hơn, và điều quan trọng là tránh để họ ngạc nhiên một cách khó chịu khi họ nâng một ly Heineken lên môi ở London. Nhưng sự thôi thúc tăng doanh số bán hàng nhanh chóng ở Anh sau chiến tranh tỏ ra mạnh mẽ hơn sự kiên nhẫn mà những người ủng hộ tiêu chuẩn Heineken khuyến nghị. Năm 1951, bốn năm sau khi trở lại, công ty quyết định bắt đầu xuất khẩu một loại bia yếu hơn.

Đây là một nhượng bộ lớn, vì loại bia yếu hơn không chỉ có nồng độ cồn thấp hơn mà còn làm ảnh hưởng đến hương vị đặc biệt của Heineken, công ty đã nỗ lực rất nhiều để duy trì sự nhất quán trên toàn bộ đế chế toàn cầu của mình. Để tạo ra một loại bia có độ cồn thấp hơn, Heineken đã phải giảm lượng wort - việc truyền lúa mạch xay lên men để tạo ra rượu và tạo ra một phần hương vị. Trong hơn bốn mươi năm, Heineken sau đó đã xem với sự pha trộn giữa niềm vui sướng và sự thất vọng khi một khẩu hiệu quảng cáo kỳ quặc đã biến Heineken yếu thế này trở thành một trong những kẻ say xỉn cuồng nhiệt nhất tại thị trường Anh.

⊙

Heineken thường xuyên cử các nhà quản lý trẻ từ bộ phận xuất khẩu của mình sang nghiên cứu thị trường Anh trong những năm 1950. Họ đã cố gắng để phù hợp với người Anh với độ trễ của trọng lực thấp hơn (phép đo nồng độ của rong mạch ban đầu của các nhà sản xuất bia, thường được biểu thị bằng độ), nhưng số liệu bán hàng của họ cho quốc gia này rất nhỏ. Heineken đã không thể hiểu được điều gì đã ngăn cản người uống rượu của đất nước thường thức đồ uống của họ, bất chấp tất cả những lời giải thích của đội ngũ bán hàng của Anh.

Đối với những người mới bắt đầu, Heineken không được sáng khoái cho lắm. Lager nhập khẩu chủ yếu được bán cho công chúng

trong chai. Hầu hết các quán rượu vẫn chưa được trang bị tủ lạnh, vì vậy những chai rượu gần như luôn nằm trên kệ phía sau quầy bar, mòn mỏi ở nhiệt độ phòng. Khi họ không bám bụi, các chai rượu chủ yếu được phục vụ bằng một chiếc ly nhỏ cho khách hàng nữ. Phụ nữ đã bắt đầu đến quán rượu trong những năm chiến tranh và không chuẩn bị để rút lui về bếp của họ sau đó, nhưng họ vẫn không muốn bị nhìn thấy đang mang theo một vai bia ở địa phương của họ. 'Phụ nữ muốn một thức uống không quá say, "giống như một quý bà" và không gây căng thẳng cho túi tiền của những người hộ tống. Lager đáp ứng những yêu cầu này', giám đốc tiếp thị của Ind HTX Tetley Ansell, nhà máy bia đã tiếp tục sản xuất Skol lager, giải thích trong một báo cáo thị trường do Heineken thực hiện.

Đối với Heineken, điều thậm chí còn gây hoang mang (và nói thật là kinh hoàng) là nhiều người đã uống rượu bia của họ với một chút vôi, điều này đã phá hủy bất kỳ dấu vết nào còn sót lại của hương vị rượu bia đặc biệt. Người ta ước tính rằng khoảng 60% người uống rượu đã có thói quen kinh khủng. "Vì lý do đó, thực sự rất khó để trình bày góc độ" hương vị tươi ngon và được ủ kỹ", "một trong những báo cáo than thở, "vì hầu hết người tiêu dùng không quan tâm."

Đối mặt với hành vi ghê tởm đó, Heineken đã từ bỏ mọi sự dò xét đối với những người uống bia Anh. Họ đã thực hiện điều mà họ coi là một nhượng bộ lớn vào năm 1951, khi họ đồng ý xuất xưởng một loại bia Heineken có trọng lực 1040 °, thấp hơn một chút so với Heineken tiêu chuẩn, ở 1048 °. Bảy năm sau, họ bắt đầu bán một loại bia nhập khẩu có trọng lực 1030 °, có nồng độ cồn chỉ 3%. Nó chỉ có thể được coi là họ hàng xa của Heineken.

Rẻ hơn so với các đối thủ, Heineken mỏng manh này bắt đầu tạo được ảnh hưởng, tuy nhiên người Hà Lan được khuyến khích hành động quyết đoán hơn nữa. Họ đã nhận được những báo cáo ngày càng lạc quan, cho thấy những triển vọng hấp dẫn đối với thị trường lager. Các tài liệu chỉ ra rằng sự tràn lan của tủ lạnh có khả năng kích thích doanh số bán rượu bia, tức là được phục vụ ướp lạnh. Chỉ 3% hộ gia đình ở Anh có tủ lạnh vào năm 1950, nhưng con số này đang tăng lên nhanh chóng và sẽ đạt 21% vào cuối thập kỷ này. Lager đã được coi là thức uống dành cho giới trẻ, vì vậy, sự bùng nổ trẻ em

sau chiến tranh sẽ có lợi cho họ. Heineken đã đạt được mức tăng doanh số bán hàng khổng lồ - nếu nó tiếp cận được người tiêu dùng.

Như các nhà quản lý xuất khẩu giải thích, hầu hết hàng nghìn quán rượu của đất nước này gắn liền với các nhà máy bia. Điều đó đã xảy ra trong nhiều thập kỷ, nhưng các nhà máy bia thậm chí còn đầu tư nhiều hơn vào các quán rượu sau chiến tranh, để cố gắng ngăn chặn sự sụt giảm mạnh về tiêu thụ, xuống chỉ còn 18 gallon / người / năm vào năm 1960 (mặc dù con số đó vẫn còn nhiều hơn hơn 80 lít, nhiều hơn nhiều so với mức trung bình của châu lục). Các quán rượu thường thuộc sở hữu của các nhà máy bia hoàn toàn hoặc có một số hình thức thu xếp tài chính hạn chế sự độc lập của họ. Dù bằng cách nào đi nữa, ước tính 86% quán rượu ở Anh và xứ Wales là những ngôi nhà bị ràng buộc, với nghĩa vụ phục vụ các loại bia do họ sản xuất hoặc bán những người ủng hộ tài chính. Heineken chỉ có thể tiếp cận vài trăm quán rượu độc lập, những 'ngôi nhà tự do', vốn đã được nhiều hãng bia nhập khẩu khác săn đón. Giải pháp đơn giản là hợp tác với các nhà sản xuất bia của Anh, những người có thể mở hàng nghìn quán rượu cho Heineken ngay lập tức.

Jop Cornelis, một trong những nhà quản lý trẻ trong bộ phận xuất khẩu của Heineken, đã đưa ra một bản cập nhật về thị trường Anh vào năm 1961 và thúc giục công ty mở cuộc đàm phán với Whitbread. 'Họ quan tâm đến quan hệ đối tác ở Châu Phi. Họ tiếp cận chúng tôi vì mục đích này ', Cornelis viết. 'Đại tá Whitbread một người có ảnh hưởng trong ngành kinh doanh sản xuất bia của Anh. Giám đốc tại vô số nhà máy bia nơi anh ấy có cổ phần thiểu số. ' Trong mọi trường hợp, Cornelis khuyên, Heineken nên liên lạc với Đại tá Whitbread.

Vị đại tá được đề cập là Bill Whitbread, họ hàng xa của Samuel Whitbread, người đã thành lập nhà máy bia vào năm 1742. Là một người Thanh giáo sùng đạo từ Bedford, Whitbread được nhiều người coi là nhà sản xuất bia tài năng nhất trong thế hệ của ông. Nhà máy sản xuất bia khổng lồ do ông mở vào năm 1750 ở phố Chiswell, trung tâm London, là niềm ghen tị của ngành công nghiệp này. Sớm hơn Gerard Heineken khoảng một thế kỷ, Whitbread đã thử tất cả các kỹ thuật hiện đại cho nhà máy của mình, chẳng hạn như một động cơ hơi nước ấn tượng được lắp đặt cùng với ngựa vào năm 1785.

Chiến tranh thế giới thứ hai chỉ gây ra thiệt hại nhỏ cho nhà sản xuất bia ở trung tâm London, và sau chiến tranh, Whitbread là một trong nửa tá công ty dẫn đầu sự tập trung vào thị trường bia Anh bằng cách mua lại cổ phần trong một loạt các trang phục nhỏ hơn và thành lập những gì được gọi là ô Whitbread. Bản thân Whitbread đã được niêm yết từ năm 1948, nhưng Whitbreads và các gia đình đối tác vẫn sở hữu một phần công ty.

Vào thời điểm Heineken xuất hiện, Whitbread đã có năm nhà máy bia và xuất khẩu sang sáu mươi quốc gia, bán các loại bia như Whitbread Tankard và Mackeson's. Nhưng quan trọng nhất đối với người Hà Lan, toàn bộ khu bảo tồn Whitbread bao gồm khoảng 15.000 quán rượu trên khắp đất nước. Lời khuyên của Cornelis đã mở đường cho một mối quan hệ kéo dài hơn bốn thập kỷ, được đánh dấu bằng chiến thắng cũng như sự giằng xé, vui sướng cũng như cay đắng.



Việc Heineken bắt đầu hợp tác với Whitbread vào đầu những năm 60 diễn ra ngay khi một số công ty tụt hậu khác bắt đầu tạo được ảnh hưởng với quảng cáo quy mô lớn ở Anh - chủ yếu là để gây ấn tượng với nam giới rằng họ uống rượu bia là an toàn. Chiến dịch toàn quốc đầu tiên cho Carling đã không thành công về chuyện bụi bặm: 'Những người đàn ông thích bia rượu bia Carling', công bố hàng trăm bảng quảng cáo mô tả bốn bình lớn đựng rượu bia mát lạnh. Chỉ trong trường hợp công chúng không hiểu, từ 'đàn ông' đã được gạch dưới. Các quảng cáo in ấn đã được tra chuốt hơn một chút, nhưng thông điệp vẫn như cũ. 'Khi một người đàn ông khát nước, một người đàn ông sẽ nghĩ đến những chiếc xe tăng đầy bia Carling Lager mát lạnh, vừa tiếp thêm sinh lực', nó viết.

Những người khác thậm chí còn kém tinh tế hơn. 'Quý ông thích đàn Harp, loại rượu bia tốt nhất Châu Âu', đã khẳng định thương hiệu Ireland, được bán ở Anh bởi liên doanh giữa Guinness, Courage, Bass và Scottish & Newcastle. Một loạt các quảng cáo in cho thấy một chiếc áo khoác của Harp bên cạnh một con búp bê tóc vàng tròn trịa (theo nghĩa đen): 'Gặp cô gái tóc vàng mới trong quán bar của bạn', đã đi kèm khẩu hiệu. Đối thủ cạnh tranh lớn ở lục địa đối với Heineken là Carlsberg, hãng bia Đan Mạch. "Hãy gọi một Carlsberg

và tận hưởng hương vị thực sự", một loạt áp phích cho biết, cho thấy khuôn mặt của một người đàn ông có râu đang thưởng thức rượu bia của mình trong nhiều bộ trang phục khác nhau, từ bộ đồ chơi bóng bầu dục đến mũ chèo thuyền. Carlsberg được mô tả là 'Người bằng lăng vinh quang đến từ Copenhagen'.

Để so sánh, những quảng cáo sớm nhất được Whitbread mua cho bia rượu Heineken 'ủ ở Hà Lan' thật khác thường. Họ đặc trưng với một chai bên cạnh một ly thủy tinh sủi bọt và một dấu hỏi lớn. 'Whatsitsname - loại bia tuyệt vời mà họ đều uống ở nước ngoài? Nơi đây. Hiện nay. Và đi với một wow. Heineken! Loại bia lager được nhập khẩu nhiều nhất trên thế giới. ' Một chiến dịch khác đã cho người tiêu dùng Anh một mẹo nhỏ để ghi nhớ tên của 'tên-tên của nó': "Trên khắp thế giới, hàng triệu bàn tay đang nâng lên hàng triệu chiếc ly - và hàng triệu khẩu vị đang nói" Xin chào! " đến Heineken. Không có gì giống như nó. Một khi bạn đã có một Heineken, bạn sẽ không bao giờ chỉ yêu cầu "lager" nữa. Bạn sẽ nhớ tên. Loại bia nhập khẩu nhiều nhất thế giới. '

Heineken được tiếp thị bởi Heineken UK, một công ty có trụ sở tại Cheapside ở London. Heineken và Whitbread có cổ phần bằng nhau trong một công ty nhỏ. Người quản lý được Heineken cử đến để giám sát công việc kinh doanh từ năm 1962 là Gerard van Os van Delden, một người Hà Lan rộng lớn với bộ ria mép trên tay lái, người đã kiếm được sọc dưa tại nhà máy bia với nhiều năm phục vụ ở châu Phi. Anh ấy được chọn cho công việc này vì tình yêu của anh ấy với người Anh, điều này dẫn đến quan hệ đối tác hiệu quả với Unilever cũng như các nhà nhập khẩu nhỏ hơn của Anh ở các nước Châu Phi.

Kế hoạch là nhập khẩu Heineken với trọng lượng giảm xuống 1030 ° trong một chai đặc biệt: thay vì nhãn xanh trắng dành cho Heineken nhập khẩu tại Hoa Kỳ, người tiêu dùng sẽ được cảnh báo về Heineken yếu hơn thông qua một vòng tròn màu đỏ đặc biệt. xung quanh nhãn. Trong khi Heineken giám sát việc quản lý, Whitbread nên hỗ trợ việc phân phối. Một khi đạt đủ doanh số, trong khoảng 50.000 thùng, Heineken và Whitbread sẽ mở một nhà máy sản xuất bia Hà Lan. Và về phía họ, họ sẽ làm việc cùng nhau trong các dự án ở Châu Phi, bắt đầu với một nhà máy bia ở Nigeria.

Nhưng Van Os van Delden không đặc biệt nhiệt tình với mối quan hệ hợp tác này vì ông cảm thấy rằng Whitbread không thực hiện vai trò của mình để bán hàng nhập khẩu đóng chai của Heineken tại các quán rượu của chính mình. Vấn đề là những quán rượu này đã bán một số quán rượu khác, từ Carlsberg đến Stella Artois, Ekla và Skol. Van Os van Delden cầu nài: “Có rất ít hoặc không có áp lực phải chịu để bán bia Heineken cho Carlsberg. Trong khi Whitbread có thể ngừng sản xuất Carlsberg, nó có liên quan đến cả Stella và Skol: Stella Artois đang bán các loại bia của Whitbread ở Bỉ, và Whitbread đã có một thỏa thuận thương mại rộng rãi hơn ở Anh với Ind HTX (đã trở thành một phần của Allied Breweries), những người sản xuất Skol.

Trong nhiều năm liên tiếp, Heineken Vương quốc Anh đã thất bại trong việc đạt được mục tiêu mà họ coi là mục tiêu dễ dàng đạt được. Cả hai bên đều bị thiệt hại đáng kể. Heineken Vương quốc Anh đã đầu tư khoảng 100.000 bảng Anh vào quảng cáo và mở rộng tổ chức của họ với ý định đạt doanh số ít nhất 20.000 thùng vào năm 1963, nhưng họ đã kết thúc năm chỉ ở mức 11.000 thùng - kém xa so với doanh số bán hàng chung của Carlsberg và Tuborg, là 130.000 thùng. Hai năm sau, Heineken vẫn xuất xưởng ít hơn 16.000 thùng, cách xa mục tiêu 50.000 thùng. Lúc này, Van Os van Delden đang 'bùng nổ sự phẫn nộ' với các đối tác của Heineken, những người mà ông cảm thấy đã 'dẫn dắt Heineken đi lên con đường vườn'.

Các nhà quản lý của Whitbread có thể đã được tha thứ vì đã có phần mất tập trung vì ngành công nghiệp bia của Anh đang hoàn toàn rối loạn. Người kích động là một nhà đầu tư Canada, Edward Plunket Taylor, người sở hữu một số nhà máy bia, bao gồm cả Carling. Năm 1953, ông giới thiệu bia Carling vào Anh sau khi đạt được thỏa thuận với nhà máy bia Hope & Anchor ở Sheffield. Nhưng thay vì chỉ để đối tác của mình bán Carling ở Anh, Taylor đã thuyết phục nhà máy bia Hope & Anchor tiếp tục mua lại. Ông đã tìm ra rằng nhiều nhà máy bia ở Anh đã trở nên tự mãn và rằng các quán rượu của họ bị định giá thấp một cách thảm hại. Giống như đã làm ở Canada vài năm trước đó, Taylor mua lại các nhà máy bia, sau đó hợp lý hóa các nhà máy và thương hiệu của họ. Trong vài năm, các nhà sản xuất bia khác đã thất vọng nhìn gã người Canada trơ tráo



xâm phạm thị trường của họ, trước khi trả đũa bằng những vụ mua bán và sáp nhập của chính họ.

Whitbread vẫn có quan hệ đối tác với một số nhà máy bia khác thông qua tổ chức bảo trợ của mình, nhưng áp lực thị trường đã đẩy các nhà quản lý trên phố Chiswell đấu thầu quyền sở hữu trong ít nhất một số quan hệ đối tác của họ. Khi khói bụi lắng xuống vào cuối những năm 1960, khoảng 70% sản lượng bia nằm trong tay của Big Six: Bass Charrington, công ty do Taylor thành lập sau khi ông mua lại cả Charrington và Bass; Nhà máy bia Đồng minh; Lòng can đảm; Scotland & Newcastle; Watney Mann & Truman; và Whitbread.

Đối với Heineken, sự mở rộng của Whitbread là lý do thuyết phục để tái khẳng định mối quan hệ hợp tác giữa hai công ty. Bất chấp những thất vọng của những năm trước, nó bắt đầu đàm phán một thỏa thuận có thể gây đau đầu trong nhiều thập kỷ tới: thay vì chỉ nhập khẩu một loại bia Heineken yếu hơn, nó cho phép Whitbread bắt đầu sản xuất phiên bản Heineken của riêng mình trong một nhà máy sản xuất bia được xây dựng tại Luton. Lần này trọng lực được đặt ở 1032 °, tương ứng với nồng độ cồn khoảng 3,4 phần trăm.

Thỏa thuận được ký kết vào tháng 1 năm 1969, ngay khi doanh số bán hàng của Heineken và các công ty tụt hậu khác cuối cùng cũng bắt đầu tăng lên. Đúng như phân tích thị trường đã dự đoán vài năm trước đó, sự gia tăng này được thúc đẩy bởi những người trẻ tuổi thời hậu chiến, những người muốn thử một cái gì đó mới, cho dù đó là hòa bình, nhạc rock, thuốc - hay đơn giản là một loại bia nhẹ. Một bước tiến quan trọng là các quán rượu ở Anh bắt đầu áp dụng bia tươi. Không giống như những chai được xếp sau quầy bar, rượu bia được bơm từ hầm rượu đã được làm lạnh, vì vậy rằng những người uống rượu ở Anh cuối cùng cũng có thể trải nghiệm được sự sáng khoái của các loại bia Châu Âu như thế nào. Sự ra mắt của bia tươi của Heineken là một thành công lớn đến nỗi Whitbread đã 'phải đối mặt với sự bối rối khi phải phân loại nó một cách khá khắc nghiệt'. Trong khi Heineken Vương quốc Anh đã phải vật lộn để chuyển 16.000 thùng vào năm 1965, vài tháng sau thỏa thuận cấp phép năm 1969, Whitbread báo cáo rằng họ sẽ cần sản xuất 180.000 thùng để đáp ứng nhu cầu tăng vọt.

"Có một bản nháp tuyệt vời thời theo cách của bạn", quảng cáo của Heineken đã công bố, trong quảng cáo trên báo in cũng như

quảng cáo trên truyền hình. Số hộ gia đình có TV đã tăng lên khoảng 60% vào cuối những năm 50 - và các kênh này có thể được tính trên một mặt, vì vậy quảng cáo chắc chắn sẽ thu hút hàng triệu người xem. Một bản in quảng cáo cho thương mại đã tóm tắt tác động đối với các chủ quán rượu, mô tả một người đàn ông trên bãi biển với ly bia trên tay và miếng xì gà trong miệng, một phụ nữ tóc vàng xinh đẹp mặc bikini dưới chiếc dù che phía sau:

Vài năm trở lại đây, tôi chưa bao giờ thực sự nghe nói về Heineken. Và công việc kinh doanh diễn ra tốt đẹp và yên bình. Sau đó, các chàng trai quảng cáo đã nắm được ý tưởng Bản nháp khủng khiếp này. Bạn sẽ thấy nó hầu như hàng đêm trên TV. Và khá nhanh chóng, những chàng trai bắt đầu yêu cầu nó, và uống hết những thứ đó. Tôi chưa bao giờ bận rộn như vậy. Hầu như không bao giờ có thời gian để đi và trò chuyện với bất kỳ bạn bè của tôi trong thương mại. Người vợ cũng bị run chân, hãy chúc phúc cho cô ấy. Vì vậy, chúng tôi phải có được một đòn đánh tay mới. Và một bộ Heineken khác.

Nó tiếp tục liệt kê những thứ mà cặp vợ chồng này có thể mua được nhờ sự thành công của Heineken, và sự chắc chắn của họ rằng việc kinh doanh sẽ phát triển hơn nữa với nhiều quảng cáo hơn trên đường: 'Tôi có thể nói với bạn đó là Bermuda năm nay. Tôi cần nó, tôi thực sự làm. '

Thay vì vui mừng cùng nhau về sự gia tăng doanh số và lợi nhuận đã mong đợi từ lâu, Whitbread và Heineken lại vướng vào một cuộc tranh chấp luẩn quẩn. Chưa đầy một năm sau khi bắt đầu thỏa thuận cấp phép, có vẻ như hai bên sẽ chia rẽ. Điều khiến mọi người xôn xao là Alex Bennett, người quản lý Whitbread, người đã xử lý các mối liên hệ với các giám đốc điều hành của Heineken trong những ngày đầu tiên, muốn chắc chắn hơn trong mối quan hệ của Whitbread với Heineken. Ông lập luận rằng Whitbread đã đầu tư 2,5 triệu bảng Anh cho việc sản xuất, phân phối và quảng bá bia tươi của Heineken. Nhu cầu lớn về bia tươi cần nhiều tiền hơn - một cam kết mà Whitbread không hài lòng khi thực hiện, do sự không chắc chắn trong thỏa thuận cấp phép của nó. Bennett đang đề cập đến những đồn đoán gay gắt về các cuộc đấu thầu tiếp quản ngành sản xuất bia ở châu Âu. Có tin đồn rằng Unilever sẽ tiếp thu Allied Breweries và sau đó tìm cách nuốt chửng Heineken. Một thỏa thuận như vậy rất có thể sẽ dẫn đến việc Whitbread chấm dứt giấy phép cho Heineken lager.

Tuy nhiên, Oscar Wittert van Hoogland, chủ tịch hội đồng điều hành của Heineken vào thời điểm đó, cảm thấy rõ ràng rằng những

lo lắng được cho là chỉ là một chiến lược của Bennett để đàm phán các điều khoản cải thiện với Heineken. Ông viết: 'Whitbread rõ ràng có mối quan hệ khó chịu với công ty của chúng tôi'. Sự thành công ngoạn mục của doanh số bán hàng Heineken cho thấy nhu cầu ngày càng tăng đối với rượu bia và Whitbread không muốn hoàn toàn phụ thuộc vào Heineken trong thị trường đầy sương mù này: như Wittert phát hiện ra, các đối tác người Anh của ông cũng đã nghĩ đến việc sản xuất rượu bia Whitbread của riêng họ, như bia của Stella Artois.

Khoảng 20% doanh số của Whitbread diễn ra tại Bỉ thông qua Stella Artois, Bennett nói với Wittert, vì vậy Whitbread cảm thấy có nghĩa vụ hỗ trợ nhiều hơn cho nhà máy bia Bỉ ở Anh. Mối quan hệ của gia đình Anh với các đối tác Bỉ của họ đã trở lại một chặng đường dài: Whitbread bắt đầu nhập khẩu Stella Artois từ năm 1938. Bennett đã gây ấn tượng với Wittert rằng gia đình De Spoelberch, người sở hữu Stella Artois, là 'những người thân thiện như vậy', người mà Whitbread đã nuôi dưỡng mối quan hệ nổi bật.

Wittert trở về từ London vào tháng 10 năm 1969 với những nghi ngờ nghiêm trọng về mối quan hệ ràng buộc với Whitbread. 'Tôi tự hỏi liệu chúng ta có nên kết thúc mối quan hệ với Whitbread hoàn toàn hay không', anh ấy viết. "Hiện tại, có vẻ như Whitbread nghĩ rằng họ đã học được tất cả những gì chúng tôi có thể dạy họ về cách nấu rượu bằng lãng, và vì vậy chúng tôi sử dụng chúng nhiều như thuốc trị đau răng." Bennett cũng không mấy lo lắng về cuộc thảo luận. "Tôi muốn theo dõi ngay lập tức vì cuộc trò chuyện của chúng tôi không hề vui vẻ chút nào, ở chỗ bạn cáo buộc Whitbread đã liên tục phá vỡ các thỏa thuận của chúng tôi và chúng tôi nghĩ rằng bạn không phải là đối tác hữu ích ở Nam Phi", ông viết. 'Bạn không tin tưởng vào dự án này, trong đó chúng tôi đã đầu tư hàng triệu bảng Anh.'

Đơn kiện Nam Phi liên quan đến một liên doanh khác giữa Heineken và Whitbread. Heineken đang tư vấn kỹ thuật cho nhà máy bia ở Johannesburg, nhưng trước sự tàn phá của Whitbread, Heineken đã từ chối để liên doanh sử dụng thương hiệu của Hà Lan. Mọi chuyện càng trở nên khó xử hơn bởi vì, một cách khác thường, nhà đầu tư quốc tế lớn nhất trên thị trường Nam Phi là Amstel. Sau khi nuốt chửng Amstel vào năm 1968, Heineken do đó đã 'ngồi hai bên hàng rào', tham gia vào một liên doanh với Whitbread để cạnh

tranh trực tiếp với một công ty khác bán bia Amstel của riêng mình. Bennett đã gửi cho Heineken một tối hậu thư: hoặc hoàn toàn ủng hộ liên doanh Nam Phi - nói cách khác, cho phép nó sử dụng thương hiệu Heineken - hoặc 'xem xét lại vị trí cổ đông của bạn' tại Whitbread Nam Phi và trong hội đồng quản trị của nó. Kết luận có phần kịch tính cho bức thư của anh ấy là 'Một mối quan hệ đối tác không hạnh phúc giữa hai công ty lớn khó có thể tồn tại, chứ đừng nói đến thành công. Do đó, tôi tin rằng giờ đã đến lúc chúng ta phải quyết định một lần và mãi mãi liệu chúng ta có hợp tác thực sự chặt chẽ với nhau trong tương lai hay đi theo con đường riêng của chúng ta.'

Hai người đã đồng ý bàn bạc mọi thứ trong một cuộc họp ở Amsterdam vào đầu tháng 12. Trước sự khăng khăng của Whitbread, Freddy Heineken sẽ tham gia vào các cuộc đàm phán. Cháu trai của Bill Whitbread là Charles cũng đã thực hiện chuyến đi đến Hà Lan để hai người thừa kế của gia đình có thể nói chuyện. Lý do khiến các chủ sở hữu có mặt nhanh chóng trở nên rõ ràng: để thắt chặt mối quan hệ giữa hai công ty, Charles Whitbread đề nghị rằng hai công ty nên mua cổ phần của nhau. Có thể dự đoán, Freddy Heineken không có hứng thú, nhưng ông đã trấn an đối tác người Anh của mình rằng ông không có ý định bán cho bất kỳ ai khác. Các cuộc đàm phán kết thúc với những hứa hẹn yếu ớt về việc xem xét lại khía cạnh độc quyền của thỏa thuận cấp phép của Anh và sự tham gia của Heineken vào liên doanh Nam Phi.

Tuy nhiên, thành tựu ngoại giao này rõ ràng đã bị tiêu diệt bởi một cuộc trao đổi giận dữ giữa Wittert và Bennett sau bữa tối. "Luôn luôn nguy hiểm khi nói chuyện kinh doanh sau một bữa tối tuyệt vời, nhưng tôi cảm thấy mình phải thể hiện quan điểm của chúng tôi khá rõ ràng và thẳng thắn giữa những người bạn, và tôi phải nói rằng tôi khá ngạc nhiên về sự bùng nổ sau đó", Bennett viết khi trở lại. 'Thật khó tin khi bạn muốn chia tay mối quan hệ Heineken / Whitbread với rất nhiều hứa hẹn thành công phía trước, nhưng nếu những cáo buộc về hành vi thiếu trung thực và bất lịch sự liên tục được ném vào đối tác của bạn, những người đang đóng góp tất cả công việc khó khăn và tất cả tài chính, tình bạn chắc chắn sẽ hao mòn đi một chút và cuối cùng tan biến trong cay đắng và tìm kiếm những người bạn đời ưng ý hơn.' Trận 'bùng nổ' của Hà Lan đã phản công dữ dội. Có thể là Wittert cảm thấy bản thân bị lừa dối và anh coi mối quan hệ

này là không thể hàn gắn được. Nhưng nếu đúng như vậy, anh ấy đã bị đánh bại: một vài tháng sau cuộc chạm trán ở Amsterdam, người Hà Lan đã lùi bước.

Để bắt đầu, Heineken đã đồng ý theo đuổi thỏa thuận cấp phép với các điều kiện tài chính được cải thiện cho Whitbread. Không nghi ngờ gì khi Whitbread đã đạt được doanh số bán hàng vượt trội: trong khi hai bên ước tính doanh số bán hàng dưới 200.000 thùng bia Heineken lager trong vòng 3 năm, thì Whitbread dự đoán rằng nó sẽ vượt quá con số đó vào năm 1970, năm thứ hai trong hợp đồng cấp phép. Whitbread tuyên bố rằng họ đã giành được 18% thị phần bia lager của Anh cho Heineken - và người Anh đang làm chao đảo nhiều bia hơn bao giờ hết. Doanh thu ấn tượng này đòi hỏi phải đầu tư nhiều hơn, bởi vì Whitbread cho biết họ chỉ có khả năng sản xuất 240.000 thùng tại nhà máy ở Luton. Vì vậy, nó bắt đầu xem xét việc xây dựng một nhà máy sản xuất bia khác ở Lancashire, điều này sẽ giúp Heineken tiến xa hơn vào thị trường khu vực.

Tuy nhiên, nhượng bộ đáng ngạc nhiên nhất là Heineken cũng từ bỏ khía cạnh độc quyền của thỏa thuận với Whitbread: với sự kết hợp của sự không chắc chắn và các mối đe dọa giả tạo, các nhà quản lý người Anh khôn ngoan đã khiến các đối tác Hà Lan đồng ý rằng họ có thể bắt đầu tạo ra một thương hiệu bia quốc tế cạnh tranh ở Vương quốc Anh, Stella Artois người Bỉ. Họ đảm bảo với người Hà Lan rằng Stella Artois sẽ không cạnh tranh trực tiếp với Heineken: Whitbread sẽ tiếp tục bán Heineken yếu hơn như một loại bia quốc tế giá cả phải chăng, trong khi họ sẽ tiếp thị Stella Artois mạnh hơn, có cồn hơn với giá cả phù hợp.

Stella sản xuất tại Anh đã sẵn sàng tung ra thị trường vào năm 1972, với một chiến dịch quảng cáo xác định rõ ràng khách hàng mục tiêu: 'Stella dành cho những người ưa thích sự mạnh mẽ của họ', nó nói. Bức ảnh cho thấy một chiếc cốc thủy tinh của Stella Artois và một danh bạ điện thoại bị xé làm đôi, được cho là của một người đàn ông thích ăn cắp vặt của Stella. Các nhà quản lý của Heineken chắc hẳn còn phải ngấu nghiến khẩu hiệu cho Stella: 'Lager bán chạy nhất châu Âu'.

Toàn bộ tình hình không mấy khả quan đối với Heineken. Sau đó, một lần nữa, những con số do Whitbread chỉ ra rằng Heineken có thể đạt được bước đột phá ở Anh về lâu về dài. Doanh thu dễ dàng tạo

ra từ tiền bản quyền sẽ có ích - hơn thế nữa vì kích động chính trị ở châu Phi đang gây nguy hiểm cho doanh số bán hàng tại một trong những thị trường khu vực quan trọng nhất của Heineken. Doanh thu tăng thêm được bù đắp cho bất kỳ cảm giác tồi tệ nào trong những năm tiếp theo, sau những thay đổi sâu rộng đối với chiến thuật quảng cáo của Heineken.

©

Các văn phòng ở một con phố phía sau rách nát ngoài đường Tottenham Court của London không có bất kỳ tấm thảm nào, và bàn làm việc bằng thép trơn. Các phòng của kho quần áo trước đây rất lạnh vào mùa đông nên các nhân viên thường ngồi làm việc trong chiếc áo khoác ngoài, và vào mùa hè thì ấm đến mức họ phải mặc quần đùi. Tuy nhiên, công ty quảng cáo không khoa học này thường xuyên được mô tả là tốt nhất trên thế giới, và nó đã đưa ra dòng quảng cáo biển Heineken trở thành loại bia bán chạy nhất ở Anh.

Collett Dickenson Pearce (CDP) đã tập hợp một nhóm những người cực kỳ tài năng và thường hỗn loạn, những người đã tạo ra một số chiến dịch quảng cáo mang tính biểu tượng nhất của Vương quốc Anh trong những năm 70 và 80. Các giải thưởng chất đồng trong các hành lang, và công ty là bộ phóng cho những ngọn lửa sáng tạo như Alan Parker, Charles Saatchi, Ridley Scott và David Puttnam.

Mặc dù mức độ sáng tạo trong quảng cáo vào đầu những năm 70 nhìn chung là cao, CDP coi trọng và thúc đẩy phẩm chất này hơn bất kỳ cơ quan nào khác. Tầng cao nhất của tòa nhà trên Phố Howland được dành cho nhóm sáng tạo, không phải ban quản lý và họ có thể sắp xếp thời gian của mình theo bất kỳ cách nào họ thích - miễn là họ đưa ra các chiến dịch nổi bật. 'Nó khá là vô chính phủ và nó thật phấn khích, bởi vì chúng tôi biết rằng chúng tôi đang tạo ra một tác phẩm tuyệt vời', như một trong những nhân viên cũ nói. 'Thực tế nó giống như là một trong những Beatles, với những người phụ nữ để phù hợp.'

Một số người sáng tạo phát triển mạnh trong bầu không khí này hơi 'rối loạn chức năng', ít quan tâm đến lịch trình hoặc sự tinh tế. Các bữa ăn trưa thường kéo dài cho đến giữa buổi chiều, và đôi khi việc tiêu thụ rượu vang Ý giá rẻ là một phần của cuộc phỏng vấn xin

việc. Các cuộc phỏng vấn khác được thực hiện bởi một người quản lý tài khoản, người đã nói chuyện thông qua một con rối găng tay Sooty. Để tóc dài và mặc những bộ đồ nhung bó sát người, một số người là tác giả của các chiến dịch đoạt giải tại CDP không được học hành bài bản, nhưng có rất nhiều tài năng sáng tạo.

Công ty quảng cáo này đã nhận được nhiều lời khen ngợi nhờ những đoạn quảng cáo hài hước cho các nhãn hiệu như Birds Eye ('nó có thể khiến một người phụ nữ không trung thực của bạn') và Hamlet ('Hạnh phúc là một điều xì gà tên là Hamlet!'). Trong số các quảng cáo truyền cảm hứng nhất cho những điều xì gà nhẹ này là 'The Bunker': người chơi gôn và cát bị che khuất khỏi tầm nhìn vì cảnh quay được chụp từ green, nhưng phần trên của chiếc nệm cát của anh ta đứng đưa dũ dội phía trên boongke cho phép chúng ta đoán được anh ta những nỗ lực tuyệt vọng để đưa bóng ra ngoài - những tiếng rên rỉ thất vọng chỉ kết thúc khi một làn khói bốc lên từ boong-ke kèm theo hình ảnh Bach của Jacques Loussier.

Các nhóm sáng tạo ở các công ty khác đã xem CDP với sự ngưỡng mộ và một chút ghen tị: 'Trong những ngày đó, tất cả chỉ là những nơi bạn chưa từng đến trước đây. Có hai hoặc ba công ty khác nổi lên trong những năm này nhưng không có công ty nào nằm trong liên minh của CDP. Họ tin tưởng vào sự sáng tạo hơn bất kỳ ai khác', Dave Trott, người sau đó làm việc cho Boase Massimi Pollitt, có lẽ là đối thủ sáng tạo nhất của CDP ở London, cho biết.

Trong số những nhân vật nổi lên lúc bấy giờ có Frank Lowe. Ông bắt đầu sự nghiệp của mình tại Lintas, công ty quảng cáo nội bộ của Lever Brothers sau đó chuyển sang CDP với tư cách là giám đốc điều hành tài khoản vào năm 1969. Như các đồng nghiệp cũ nhớ lại, Lowe đã rất phù hợp. Trong vài tuần, anh ấy đi lại với một chiếc áo len cricket và một con dơi dưới cánh tay của mình. Vào những dịp khác, anh ấy sẽ xuất hiện trong một chiếc áo phông và đôi tất thô kệch. Quan trọng hơn, Lowe là một người đề xướng mạnh mẽ sự sáng tạo: ông có một khả năng đáng nể trong việc khơi dậy tài năng của mọi người và liên tục thúc đẩy họ tạo ra những tác phẩm xuất sắc.

Lowe luôn hướng dẫn các nhóm sáng tạo của mình nỗ lực hết mình - chỉ là một, không có lựa chọn thay thế. 'Thật không hay khi đến với những người sáng tạo và buộc họ phải làm điều gì đó mà họ

không tự hào. Nó rất tệ', anh ấy nói. 'Nếu bạn chỉ có một chiến dịch, họ sẽ cố gắng hết sức vì trách nhiệm hoàn toàn thuộc về họ.' Anh ta đã làm tốt đến mức thuyết phục chủ sở hữu của đại lý từ chức tài khoản cho các khách hàng quan trọng như Ford và Nestlé, những người không muốn tuân theo các quy tắc như vậy. Lowe hiếm khi đồng ý tham gia vào các cuộc ném bóng có thể làm suy yếu tinh thần của đội sáng tạo, thay vào đó, ông thích 'trình bày bằng chứng xác thực'.

Copywriter và giám đốc nghệ thuật nhớ lại rằng, dưới sự lãnh đạo của Lowe, họ sẽ được gửi đi quay lại nhiều lần cho đến khi tác phẩm của họ đạt được dấu ấn chính xác nhất của Lowe. "Tôi luôn nghĩ rằng quán rượu bên kia đường là nơi mà tất cả họ có thể đến sau khi tôi từ chối một chiến dịch", anh ấy nói; 'họ có thể chửi bới và chỉ trích'. Đồng thời, Lowe 'học cách không để các nhà lập kế hoạch tham gia', để các chiến dịch luôn được thúc đẩy bởi các nhóm sáng tạo. Họ có nhiều thời gian để chỉnh sửa lại tác phẩm của mình và viết lại bản sao của mình, cho đến khi nó được tuyên bố là 'siêu phàm' hoặc 'giật gân'. Sau đó, nó sẽ được Lowe và giám đốc nghệ thuật đóng dấu, đây là cơ quan tương đương với việc kiểm soát chất lượng của CDP.

Lowe hoàn toàn tuân thủ nguyên tắc CDP rằng sự xuất sắc của công việc sáng tạo sẽ được đền đáp bằng tay nghề bán hàng đầy nhiệt huyết. Vì vậy, một khi anh ấy đã phê duyệt một ý tưởng, các nhóm sáng tạo có thể gần như chắc chắn rằng anh ấy sẽ bán nó. Điều này làm cho việc làm việc với anh ấy trở nên hài lòng hơn đối với các nhà văn và đạo diễn nghệ thuật, đặc biệt là khi anh ấy luôn ghi nhận công lao của họ. Và trong suốt thời gian đó, Lowe đã xây dựng mối quan hệ cá nhân căng thẳng với khách hàng - một người quản lý tài khoản giỏi.

Người đàn ông say mê tại Whitbread vào thời điểm đó là Anthony Simonds-Gooding, giám đốc tiếp thị của công ty. Anh ấy và Frank Lowe đã từng làm việc chung một văn phòng tại Lever Brothers, và họ vẫn là bạn bè. Mối liên hệ vẫn rất riêng tư khi Simonds-Gooding được bổ nhiệm làm người phụ trách tiếp thị cho Birds Eye và CDP đã lấy được tài khoản - với Lowe là người giám sát tài khoản.

Các nhà đầu tư đã phàn nàn về cách quản lý kiểu cũ tại Whitbread, công ty đã không đầu tư thời gian và nguồn lực vào việc



xây dựng một thương hiệu cay đắng hàng đầu. Khi được hỏi ông đang làm gì về tiếp thị, Đại tá Whitbread trả lời rằng 'hai cô gái trong thư viện' đang lo việc đó. Cuối cùng anh ta đã được thuyết phục để thuê Simonds-Gooding. Chàng trai trẻ không mấy ấn tượng với những quảng cáo của Heineken, thứ bán nhãn hiệu này gần như là một quả đắng. Thậm chí không bận tâm đến việc tổ chức một buổi chào sân, anh ấy quay sang người bạn Lowe của mình ở CDP. "Tôi biết rằng nếu họ làm những gì họ thường làm, họ sẽ đạt được điều đó", anh nói. CDP không chỉ được bổ nhiệm cho thương hiệu Heineken mà còn cho Stella Artois.

Giá cao hơn đáng kể của Stella Artois và thực tế là nó có đầy đủ sức mạnh, có nghĩa là thương hiệu Bỉ nên được định vị ở đầu cuối của thị trường lager. Bản sao do nhóm sáng tạo thực hiện đã nêu bật các thành phần được sử dụng bởi nhà máy bia của Bỉ. Ở đâu đó giữa một đoạn văn dài, như một trong những thành viên trong nhóm nhớ lại, Frank Lowe phát hiện ra hai từ 'yên tâm đắt giá'. Anh ấy ngay lập tức đi vòng quanh chúng và biến chúng thành một khẩu hiệu lâu dài cho Stella Artois.

Những cây bút sắc nét nhất tại CDP đã thể hiện tài năng của mình trên các quảng cáo in của Stella với lối viết thông minh. 'Mỗi bạc lót đều có một đám mây', một trong số chúng đã bắt đầu.

Ở đó, bạn đang ở giữa bầu bạn ồn ào, cười đùa, nói đùa, nói về các vấn đề trong ngày và chỉ dừng lại để thưởng thức Stella Artois của bạn. Và rồi sự thật khủng khiếp lộ dạng. Sẽ sớm đến lượt bạn đứng một vòng. Và không chỉ vòng nào, đánh dấu bạn, một vòng của Stella Artois, không hơn không kém. Là loại bia được ủ với hương hoa bia thơm nhất. Loại bia được trộn mạch nha với lúa mạch ngon nhất của Châu Âu. Bia được ủ chín không phải trong 21 ngày ít ỏi thông thường, mà là trong sáu tuần dài. Do đó, loại bia đắt tiền đến kinh ngạc. Nếu chúng tôi muốn duy trì danh tiếng về chất lượng của Stella thì than ôi, chúng tôi không thể làm gì để giảm số tiền mà bạn phải chia tay. Tuy nhiên, chúng tôi có thể cung cấp cho bạn một lời khuyên hữu ích. Khi đến lượt bạn ngồi vào ghế, hãy chắc chắn rằng bạn đang ngồi xuống.

Heineken khó phân loại hơn nhiều. Hương vị của Heineken do Whitbread ủ không đủ đặc biệt cho mục đích quảng cáo. Bản sắc Hà Lan của thương hiệu cũng không có vẻ đặc biệt liên quan - và bất kỳ tuyên bố nào về điều đó có thể phản tác dụng vì bia được bán ở Anh thực sự được sản xuất tại Luton. Lowe và nhóm của anh ấy vắt óc suy nghĩ về những thuộc tính mà họ muốn mang lại cho thương hiệu Heineken.

Trong số tất cả những người trong nhóm sáng tạo của CDP vào thời điểm đó, Terry Lovelock là một trong những nhân vật nổi tiếng nhất. Là một tay trống nhạc jazz, anh đã nhận công việc viết bài quảng cáo tại cơ quan để bù đắp thu nhập khi thành lập gia đình. Anh ta thường đến văn phòng 'vào lúc gần trưa', để tìm kiếm một vài người bạn đồng hành và sau đó sẽ biến mất cùng họ vào một trong những quán ăn gần đó cho đến giữa buổi chiều. Nhưng Lovelock hoàn toàn minh mẫn khi ngồi viết và là tác giả của một số dòng đáng nhớ nhất trong các chiến dịch của CDP.

Cách làm việc của đại lý vào thời điểm này là để người quản lý tài khoản vạch ra một chiến lược cơ bản và gửi một thẻ vàng cấp trên cho nhóm sáng tạo, chỉ với một vài từ khóa. Mối quan hệ căng thẳng của Lovelock với Heineken bắt đầu vào nửa sau năm 1973, khi một trong những chiếc thẻ vàng này rơi trên bàn làm việc của ông. Các chiến lược gia đã vạch ra rằng họ không nên đưa ra bất kỳ tuyên bố nào về cách Heineken nếm thử, hoặc nói với người tiêu dùng rằng Heineken rẻ và họ có thể uống cả thùng mà không bị say. Họ đánh vào một thuộc tính khác hấp dẫn hơn nhiều: đó là làm mới.

Tuyên bố rằng Heineken đang 'làm mới' có ưu điểm là khá chính xác. Nó chắc chắn là sáng khoái hơn so với loại bia đặc hơn và nặng hơn và đắng mà hầu hết những người uống rượu đều cảm thấy khó chịu vào thời điểm đó, thường được phục vụ ở nhiệt độ vừa đủ lạnh. Vấn đề là điều này đúng với hầu hết mọi loại bia. Nhiệm vụ của Lovelock là đảm bảo rằng người tiêu dùng sẽ đánh đồng 'làm mới' với Heineken. Quan trọng nhất, đối với Lowe và khách hàng, nó sẽ phải sáng tạo. 'Một bản tóm tắt được sinh ra để nói rằng chúng tôi muốn có một chiến dịch chiến lược lâu dài cho Heineken dựa trên sự sáng khoái. Nhưng giải khát là một ý tưởng nhằm chán đến mức chỉ có thể chấp nhận được nếu nó được hỗ trợ bởi cách xử lý sáng tạo hoàn toàn khác biệt, thú vị và bắt mắt và có thể tồn tại trong nhiều năm', Simonds-Gooding nhớ lại.

Lovelock đã phải chịu đựng 'ba tháng đau đớn' vì nhiệm vụ được giao. Những bữa trưa quá dài không đủ để khơi dậy nguồn cảm hứng dồi dào của người viết quảng cáo. 'Thật là một trạng thái tuyệt vời để tham gia', là một trong những bài nộp trước đó đã không vượt qua được bàn của chính anh ấy. Lovelock cho biết một số giám đốc điều hành của công ty thường xuyên đến 'đe dọa' anh. Khi thời hạn

đến và đi, ngay cả Simonds-Gooding ham mê cũng bắt đầu cáu kỉnh. Lowe đã triệu tập Lovelock đến văn phòng của mình vào sáng thứ Hai.

Khi anh ta không thể xuất hiện, giám đốc bắt đầu tìm kiếm. Lowe ở chung nhà với Vernon Howe, giám đốc nghệ thuật mà Lovelock làm việc cùng, vì vậy anh ấy biết rằng Howe sẽ đến Marrakesh để chụp ảnh vào sáng hôm đó. Anh ta nhanh chóng phát hiện ra rằng Lovelock đã quyết định gắn thẻ cùng. Mặc dù không cần sự trợ giúp của người viết quảng cáo ở Maroc, anh ấy đã quyết định thoát khỏi áp lực bằng cách rời khỏi bàn làm việc của mình - và nhiệm vụ của Heineken. Ngay khi Lovelock đang chuẩn bị lên chuyến bay của mình, nhân viên lễ tân tại phòng chờ khởi hành đưa cho anh ta chiếc điện thoại, với một Lowe giận dữ ở đầu dây bên kia. Tối hậu thư rất rõ ràng: hoặc quay lại với một chiến dịch hoặc không thêm quay lại nữa.

Vài ngày thư giãn tại La Mamounia với ly bia từ một người bán rượu trong cơn say không giúp được gì cho Lovelock hơn những trò quen thuộc của anh ta ở London. Như anh nhớ lại, đó là trong một đêm, anh đã thức dậy để viết hai dòng. Một trong số họ viết: 'Heineken làm mới những phần mà các loại bia khác không thể tiếp cận.' Câu khác là: 'Heineken hiện đang làm mới tất cả các bộ phận.' Người viết quảng cáo sau đó có thể viết một số kịch bản xung quanh khái niệm này, cho thấy sự biến đổi trước và sau khi sáng khoái. Khi trở về, Lovelock giải thích rằng lựa chọn thứ hai là một giải pháp thay thế, trong trường hợp cơ quan giám sát quảng cáo hiểu nhầm 'các bộ phận'. Nhưng Lowe không hề e ngại như vậy. Tất cả những gì anh ấy phải làm là thuyết phục người bạn Simonds-Gooding của mình.

Như đã xảy ra, cả hai đã lên lịch đi chơi nhỏ đến Bảo tàng Hermitage ở Leningrad (nay là St Petersburg) với vợ của họ. Ở một nơi nào đó trên bầu trời giữa Vương quốc Anh và nơi sau đó vẫn là Liên Xô, Simonds-Gooding bắt đầu cầu nài về Heineken. 'Chiến dịch Heineken này thực sự khiến tôi khó chịu. Tôi nghĩ nó đã diễn ra đủ lâu. Anh có gì không, Frank?' hỏi người quản lý Whitbread, người đã xem một số thời hạn hết hạn. "Chắc chắn rồi, tôi hiểu rồi", giám đốc tài khoản trả lời. 'Và khi nào bạn sẽ giới thiệu nó cho chúng tôi?' Simonds-Gooding hỏi. Thay cho câu trả lời, Lowe chỉ bắt đầu viết

nguệch ngoạc. Người quản lý Whitbread hơi hoang mang nhưng anh hoàn toàn tin tưởng vào người bạn của mình. "Chà, nếu bạn nghĩ rằng nó sẽ hoạt động, tốt hơn là chúng ta nên đi và làm điều đó", anh ấy nói. Lowe nói: Một dòng và một hình vẽ trên một tờ giấy sai lầm ('nó có thể là một cái túi ố' ') đánh dấu sự khởi đầu của một chiến dịch mang tính biểu tượng kéo dài khoảng hai thập kỷ.

Khi tất cả họ đã trở về London, CDP bắt đầu thực hiện ba quảng cáo dựa trên dòng 'làm mới'. Một người trong số họ xuất hiện một hàng cảnh sát, ống quần của họ lật lên để lộ đôi chân trần và mệt mỏi. Trong một thí nghiệm khoa học giả, các cảnh sát phải uống một lít bia Heineken, để kiểm tra xem bia có thực sự làm sáng khoái các bộ phận mà các loại bia khác không thể tiếp cận hay không. Và đúng vậy, sau một vài giây, những ngón chân mệt mỏi của cảnh sát bắt đầu vận vẹo. Nhân vật trong đoạn quảng cáo thứ hai là một người chinh đàn piano, không thể thực hiện được công việc của mình do mỏi tai. Điều này đã được khắc phục bằng một lít Heineken, gần như ngay lập tức làm mới đôi tai của người chinh piano. Hình cuối cùng cho thấy một cặp đôi khiêu vũ được làm mới bởi Heineken, nhưng nó được coi là không đủ sáng tạo để thực hiện cú ném. Đối với phần lồng tiếng, CDP đã thuê nghệ sĩ hài kiêm nghệ sĩ dương cầm người Mỹ gốc Đan Mạch Victor Borge. Borge ban đầu từ chối nhiệm vụ, phản đối rằng không thể nghe thấy một Dane ca ngợi bia Heineken. Sự miễn cưỡng của anh ta biến mất khi anh ta nghe nói rằng Carlsberg đã thuê Orson Welles cho chiến dịch của riêng mình.

Sau đó, CDP tiếp tục 'nghiên cứu' các quảng cáo, đưa chúng lên trước mặt người tiêu dùng. Nhưng thay vì những lời khen ngợi mà họ hy vọng sẽ thu được vì cách tiếp cận sáng tạo của mình, CDP đã phải đối mặt với một loạt chỉ trích. Các báo cáo tổng hợp từ các cuộc thảo luận của ban hội thẩm vào tháng 4 năm 1973 chỉ ra rằng người tiêu dùng không ấn tượng với khẩu hiệu cũng như toàn bộ quảng cáo. Một trong những người được hỏi phàn nàn rằng quảng cáo chứa một 'sự thật trắng trợn' vì người đàn ông được mô tả là 'người chinh đàn piano tốt nhất ở châu Âu' thực tế là một nhân vật trong bộ phim truyền hình BBC *Are You Being Served?* Một người khác cảm thấy rằng quảng cáo của cảnh sát gần như mang âm hưởng y tế và nó 'sẽ hiệu quả hơn như một quảng cáo Lucozade'. Đối với khoản tiền hoàn trả, những người được hỏi thậm chí không thể nhớ nó.

'Riêng nó thì nó không dính. Không có nhịp điệu về nó ', một trong số họ nói.

Tuy nhiên, Lowe quyết định bỏ qua những phát hiện này. Dù sao thì anh cũng không hứng thú lắm với việc nghiên cứu những quảng cáo sáng tạo như vậy, tuyên bố rằng nó giống như 'nghiên cứu về Elvis, hay trang trí nghệ thuật'. Simonds-Gooding đã đi cùng với anh ta. Mặc dù anh ấy thích quảng cáo, nhưng sự chứng thực của anh ấy chủ yếu dựa trên sự tin tưởng. Không giống như nhiều giám đốc tiếp thị khác, Simonds-Gooding không bao giờ cảm thấy thôi thúc phải khẳng định mình trước một công ty quảng cáo. Anh ấy cũng không gặp nhiều khó khăn để vượt qua những người quản lý Whitbread khác. "Tôi có thể làm những gì tôi muốn, bởi vì nó quá nhỏ", anh nói. 'Nếu tôi nói về sự cay đắng, tôi sẽ có cả hội đồng quản trị xung quanh mình. Đây là nhỏ của tôi đồ chơi. ' Là thành viên trẻ nhất của hội đồng quản trị, bản thân Simonds-Gooding đã được coi là một sự mới lạ hấp dẫn tại Whitbread, 'đáng để say mê'.

Rào cản cuối cùng là đưa chiến dịch vượt qua trụ sở chính ở Hà Lan. Simonds-Gooding đã tổ chức các cuộc họp thường xuyên vào thời điểm đó với các nhà quản lý Heineken phụ trách bán hàng châu Âu. Nhưng khi nói đến quảng cáo, họ thừa nhận rằng họ sẽ phải chạy nó qua Freddy Heineken. Simonds-Gooding hơi bị hấp dẫn bởi Heineken - 'khá bí ẩn, ba điếu thuốc một phút' - và quá lo lắng về phản ứng của anh ấy đến nỗi anh ấy quyết định tổ chức buổi thuyết trình gần như kín đáo. Khi mọi chuyện diễn ra, Freddy ngay lập tức chấp thuận chiến dịch, và thậm chí còn yêu cầu gửi bảng quảng cáo cho anh ta. Anh ấy dường như đã mua nó dựa trên sự tin tưởng và bản năng, mặc dù có rất ít điều thích từ quan điểm của anh ấy: 'Đó là trọng lực sai, tiền bản quyền không thỏa đáng, một chiến dịch tiếp thị hoàn toàn không có thông điệp', Simonds-Gooding thừa nhận.

Sau khi nó được phát sóng, chiến dịch đã bùng nổ hơn. Heineken đã nhận được nhiều lá thư khiếu nại khác nhau, trong đó có một lá thư về việc các tuyên bố này đã gây hiểu lầm một cách thái quá, bởi vì bia thực tế không thể làm mới chân các cảnh sát. (Các nhà quản lý đã không thấy rằng một người sẽ đến - họ có thể đã cho phép chiến dịch vì những tuyên bố quá lộ bịch đến mức không ai có thể xem xét chúng một cách nghiêm túc). sẽ không hấp dẫn những người uống rượu ở tầng lớp lao động. Nhưng trên thực tế, chiến dịch Heineken

đã chứng tỏ một cú hit gần như ngay lập tức. Một nhà quản lý quảng cáo khác giải thích: 'Với cách tiếp cận hay thay đổi, ẩn dụ, nó làm tăng trí thông minh của người tiêu dùng.'

Một trong những lợi thế của dòng 'làm mới' là nó có thể áp dụng cho nhiều tình huống kỳ quặc gần như vô tận. Các vụ hành quyết bao gồm nhiều áp phích phổ biến với hai hoặc ba bức tranh thể hiện một nhân vật trước và sau một lít Heineken. Chỉ cần một ngụm là JR, người anh trai độc ác ở *Dallas*, đột nhiên phát triển một vầng hào quang thánh thiện. Hít lên với bia Hà Lan, chiếc mũi nhọn của chiếc máy bay Concorde lại hướng thẳng lên. Các áp phích thường có liên quan đến văn hóa Anh, và đôi khi gắn liền với các vấn đề thời sự.

Frank Lowe đặc biệt say mê quảng cáo Mr Spock, một chiếc ba chân có phiên bản hoạt hình của nhân vật tai nhọn trong *Star Trek*. Trong hình ảnh đầu tiên, Spock trông rất đáng thương, hai đầu tai héo úa. Sau một ngụm Heineken, trong hình ảnh thứ hai, họ bắt đầu quay cuồng trở lại. Và trong hình ảnh thứ ba, đôi tai nhọn của anh ấy đã được phục hồi hoàn toàn. 'Phi lý trí', Spock trầm ngâm trong bong bóng.

Đó là một chút lạc quan đối với Anthony Simonds-Gooding. Khi giám đốc tiếp thị của Whitbread chỉ trích hình ảnh, Lowe bắt đầu cáu kỉnh. Anh chắc chắn rằng giọng điệu vừa phải và không thể chấp nhận những lời chỉ trích. Sự tức giận của anh ấy lên đến mức sẵn sàng đến nỗi anh ấy đập vỡ bảng khái niệm trên đầu gối và kéo chiếc ghế của mình vào một góc để hờn dỗi thêm một chút, quay mặt vào tường. Sau đó anh ta xông lên, quay trở lại cơ quan. Khách hàng dường như đã rất giận mình nên đã nhượng bộ. 'Được rồi, Frank, tôi sẽ mua nó', Simonds-Gooding nói.

Khái niệm và nhiều vụ hành quyết được người Anh kiên quyết. Trở lại Amsterdam, các nhà quản lý của Heineken thường không nắm bắt được sự hài hước, và họ vẫn khó chịu khi người Anh uống nhiều loại bia không theo tiêu chuẩn của họ. Tuy nhiên, ngay cả những nhà quản lý người Hà Lan ít Anglophile nhất cũng không thể không thừa nhận rằng CDP đã tiếp cận được các phần của thị trường Anh mà các cơ quan khác không thể tiếp cận. Các phần mới của chiến dịch đã được háo hức chờ đợi, và Heineken đã được biết đến với những phẩm chất mới mẻ, đúng như những gì các chiến lược gia đã chỉ dẫn. Như thể đã được báo trước, việc khởi động

chiến dịch được theo sau bởi hai mùa hè nóng như thiêu đốt năm 1975 và năm 76, kêu gọi nhiều sự sáng khoái.

Từng là người quản lý tài khoản xuất sắc, Lowe không bao giờ không khen ngợi Freddy về tầm nhìn của anh ấy đối với thương hiệu. "Không giống như nhiều khách hàng ngày nay, anh ấy đã thực sự hiểu tầm quan trọng của thương hiệu và cách bạn xây dựng chúng trong một khoảng thời gian rất dài", người Anh nói sau đó. Hai người thỉnh thoảng giao lưu cùng nhau. Họ thậm chí còn sắp xếp để Charlene, con gái của Heineken, dành thời gian ở bộ phận truyền hình của công ty.

©

Trong nhiều năm, khẩu hiệu đã trở thành một phần của ngôn ngữ tiếng Anh. Nó liên tục được sử dụng trên báo chí, bởi các chính trị gia và thậm chí cả hoàng gia: Thái tử Charles viết rằng bức tranh đã đưa ông đến một không gian khác, làm mới những phần tâm hồn mà các hoạt động khác không thể chạm tới. Khi nghe về điều này, Lovelock đã viết thư cho hoàng tử, xin phép được phân biệt là người cung cấp các khẩu hiệu cho Hoàng thân.

Tuy nhiên, quảng cáo phổ biến của Heineken chỉ là yếu tố bắt mắt nhất góp phần vào thành công của nó tại thị trường Anh. Tầm xa hơn là những cải cách do Simonds-Gooding tại Whitbread xúi giục để phân phối bia của công ty. Khi người tiêu dùng ngày càng mua sắm nhiều hơn tại các siêu thị và ít ghé thăm địa phương của họ hơn, thị trường mang về nhà đang mở rộng nhanh hơn nhiều so với số lượng rượu say trong các quán rượu. Không có nhà sản xuất bia nào của Anh được trang bị đầy đủ để đối phó với sự thay đổi này, vì cho đến khi bia lon của thập niên 70 được mang đến các nhà bán lẻ bởi những người thợ làm bia thường ít quan tâm đến việc thúc đẩy doanh số bán lẻ.

Không khác gì Pieter Feith ở Amsterdam, Simonds-Gooding nhận ra rằng Whitbread có thể nhanh chóng chinh phục không gian kệ hàng nếu nhắm mục tiêu đến các nhà bán lẻ với lực lượng bán hàng chuyên dụng. Ông nói: "Chúng tôi giao hàng cho các siêu thị trong những chiếc cồng lớn khổng lồ, đầy thùng và một vài hộp thiếc ở phía sau. 'Vì vậy, tôi đã có những cuộc đàm phán rất đáng sợ với các công đoàn để loại bỏ phần kinh doanh đó khỏi họ.' Thay vào đó, anh

muốn giao nó cho Speedy Prompt Delivery (SPD), một chi nhánh của Unilever, chuyên giao cho các nhà bán lẻ mọi thứ từ bơ thực vật đến thực phẩm đông lạnh. Họ đã mua bia của Whitbread tại các siêu thị và không có giấy phép.

Các kế hoạch của nhà quản lý Whitbread đã vấp phải sự phản đối gay gắt, từ công đoàn cũng như các nhà quản lý khu vực của chính ông ta. Họ phản đối: 'Các bạn đang làm mất việc kinh doanh của tôi,' họ phản đối. Giám đốc tiếp thị đã thúc đẩy bất chấp, thiết lập một bộ phận mang về nhà. Hội đồng quản trị của Whitbread theo dõi anh ta chặt chẽ hơn nhiều so với những gì họ đã làm với quảng cáo bởi vì kế hoạch này có thể khiến toàn bộ hoạt động phân phối của nó gặp nguy hiểm. Simonds-Gooding nói: "Nó thực sự khó khăn và rất quan trọng, nhưng kết quả là đáng khen ngợi:" cho đến nay chúng tôi đã ngay lập tức trở thành công ty dẫn đầu thị trường mua mang về nhà". Whitbread là nhà máy bia đầu tiên giải quyết lĩnh vực bán lẻ với việc giao hàng theo yêu cầu và lực lượng bán hàng tận tâm.

Một thay đổi cơ bản khác đến vài năm sau đó, khi Simonds-Gooding quyết định giải quyết tổ chức khu vực của nhà máy bia. Không giống như bất kỳ tập đoàn nào khác của đất nước, Whitbread vẫn có các nhà quản lý khu vực (một số người trong số họ là thành viên của gia đình Whitbread), tất cả đều điều hành các nhóm của riêng mình để sản xuất, bán buôn và phục vụ. Simonds-Gooding muốn thay thế hệ thống này bằng hệ thống quản lý quốc gia tập trung và các nhóm bao phủ từng hoạt động này trên toàn bộ đất nước.

Một lần nữa, đó là một trận chiến khó khăn: anh ấy không chỉ chiến đấu chống lại một số người trong tổ chức của mình nhưng cũng phá vỡ truyền thống lâu đời của Whitbread. Simonds-Gooding, người đã trở thành giám đốc điều hành của toàn bộ doanh nghiệp sản xuất bia, nói rằng 'cuộc chiến chậm chạp' đã khiến anh kiệt sức. Nhưng cuối cùng Whitbread đã có một cơ sở hạ tầng giúp Heineken có thể cạnh tranh trực tiếp hơn với những nhà sản xuất bia sắc sảo hơn đã giành được thị phần trong những năm trước - thậm chí còn hiệu quả hơn trên thị trường mang về.

Với tất cả những điều đó, Heineken có thể đóng một vai trò trung tâm trong cuộc chuyển đổi ngoạn mục của thị trường bia Anh, được gọi là Cách mạng Lager, diễn ra trong những năm tới. Trong suốt những năm 1970, tỷ lệ tiêu thụ bia tại Anh của lager đã tăng từ



khoảng 5% lên 32%, và vào cuối những năm 80, con số này đã đạt hơn 50%. Rất ít người tại trụ sở chính của Heineken ở Hà Lan đánh giá cao sự nổi tiếng của thương hiệu bia nước của họ ở Anh. Nhưng nó đã mang về cho công ty hàng triệu USD tiền bản quyền - khoản tiền giúp tài trợ cho dự án tham vọng nhất của Freddy Heineken.

## số 8

### *Pháo đài Châu Âu*

Freddy Heineken đã đưa ra đấu giá công khai của mình trên Brasserie de l'Espérance ở Strasbourg vào ngày 2 tháng 8 năm 1972. Ngày này đã được chọn rất có chủ ý. Freddy biết rõ rằng toàn bộ đất nước đi vào bế tắc ảo từ đầu tháng đó, khi người Pháp đi bộ đến các bãi biển trong kỳ nghỉ. Một số công ty địa phương thậm chí còn đóng cửa vào tháng 8, và chỉ một bộ phận nhỏ công chức ở lại làm việc. "Thật ngạc nhiên khi các văn phòng quản lý của nhà máy bia bị bỏ hoang", một giám đốc điều hành của Heineken gần với thỏa thuận mỉm cười.

Vào bất kỳ thời điểm nào khác trong năm, có thể đặt cược an toàn rằng giá thầu của Heineken sẽ vấp phải sự phản đối dữ dội từ những người Alsaticans kiêu hãnh. Đây là cuộc đột kích tiếp quản đầu tiên trong lịch sử địa phương, và đối tượng của nó là viên ngọc quý trên vương miện sản xuất bia của Alsace, cái nôi của ngành công nghiệp bia của Pháp. Brasserie de l'Espérance, được thành lập ở Schiltigheim và do gia đình Hatt điều hành, có sức chứa khoảng 1,4 triệu hecta. Nó cũng nắm giữ đa số cổ phần trong Alsacienne de Brasserie (Albra), một nhóm các nhà máy bia địa phương cùng thành lập tập đoàn sản xuất bia lớn thứ ba của Pháp, với các nhà máy bia La Perle, Colmar và Mützig là các bên liên quan thiếu số.

Freddy Heineken đã nghiên cứu kỹ các mục tiêu của mình. Các chuyến thăm bí mật do thuộc hạ của ông ta đến Colmar và Strasbourg đã tiết lộ các cơ sở vật chất cực kỳ hiện đại: ví dụ, hoàn toàn phòng nấu bia tự động tại Mützig là phòng lớn nhất ở Châu Âu. Họ ước tính rằng, mặc dù Albra chỉ chiếm khoảng 7% doanh số bán bia của Pháp, nhưng hoạt động này đã mang lại lợi nhuận đáng kể vì sản xuất đã được hợp lý hóa trong những năm trước đó. Khoảng 80% trong số đó là các loại bia chất lượng, chủ yếu là các thương hiệu Ancre và Mützig. Họ kết luận: 'Với giá trị vốn hóa thị trường 100 triệu Ffr, l'Alsacienne de Brasserie dường như bị định giá thấp hơn rất nhiều'.

Việc tiếp quản được khởi động vào mùa hè năm 1972, khi Freddy Heineken đang thư giãn tại ngôi nhà của mình ở Cap d'Antibes. Ông được khuyên nên tạm dừng kỳ nghỉ của mình để tham dự một bữa ăn tối ở Strasbourg với René và con trai ông là Michel, những người quản lý của L'Espérance và các cổ đông lớn nhất của Albra. Mọi chuyện diễn ra, chính cậu bé 'Mickey' Hatt đã tham gia nói chuyện tại nhà hàng Au Crocodile, một quán ăn ba sao ở Strasbourg. Ngay trước khi cả hai ngồi xuống bàn ăn, trong phòng ăn ở tầng một, Freddy nói, 'Nghe này, trước khi chúng ta gọi đồ ăn, tôi phải cảnh báo với bạn rằng tôi định mở thầu Albra.' Mặt trắng bệch, Michel chạy đến bên điện thoại để gọi cho bố.

Trong bối cảnh sản xuất bia ở Alsatian, René Hatt được biết đến như một doanh nhân nóng tính. Michel Debus của nhà máy bia Fischer, một cựu đối thủ và là bạn, cho biết: 'Trên bàn làm việc của anh ấy, René có một bức tượng nhỏ bằng đồng mà đôi khi anh ấy ném vào mặt du khách'. Hatt nói với các đồng nghiệp rằng anh coi giá thầu của Heineken như một sự công kích cá nhân, nhưng anh không thể tập hợp các cổ đông Albra hàng đầu khác đứng sau anh. Hai ngày sau khi Freddy Heineken nộp hồ sơ dự thầu, Hatt tuyên bố rằng họ sẽ không phản đối nó, 'do sự hội tụ về lợi ích công nghiệp và thương mại của hai công ty'.

Roland Wagner, người đàn ông có ảnh hưởng nhất trong gia đình kiểm soát Mützig, là một bên liên quan lớn khác. Thông qua Mützig và được chia sẻ quyền sở hữu nhà máy bia Colmar, Wagners nắm giữ khoảng 20% cổ phần của Albra. 'Tôi cảm thấy rằng tôi đã bị mắc kẹt. Tất cả những gì tôi có thể làm là củng cố vị thế của mình bằng cách mua lại một thiểu số bị chặn thông qua thị trường chứng khoán. Với khoản tiền lớn này, tôi đã đến gặp Freddy tại văn phòng của các chủ ngân hàng của tôi ở Paris và giải quyết thỏa thuận với anh ấy', Wagner nhớ lại sự thật. Sau đó ông được bổ nhiệm vào hội đồng quản trị của công ty điều hành Heineken của Pháp.

Freddy Heineken dường như không quá lo lắng về thương vụ này. Điều chỉnh duy nhất mà ông yêu cầu trong thông cáo báo chí là ông 'thà được gọi là Alfred hơn là Freddy trong các bài báo chính thức'. Khi anh ấy trở về từ Alsace đến Cap d'Antibes, anh ấy đã được trợ lý của mình cập nhật thông tin một cách chính thức nhất. Trong các

cuộc trao đổi qua telex của họ, các hướng dân ngăn gọn về thỏa thuận được chấm bằng các thông điệp cá nhân.

Hội đồng thành phố Strasbourg đã bị kích động bởi sự xâm nhập của Hà Lan vào vùng đất sản xuất bia Alsatian đến mức họ từ chối nhượng lại 77 cổ phần của mình tại Brasserie de l'Espérance. Nhưng lời đề nghị của Heineken tỏ ra không thể cưỡng lại được đối với các cổ đông nhỏ khác: ông đưa ra mức giá 600 Ffr cho cổ phiếu, được báo giá khoảng 420 Ffr trên thị trường chứng khoán Nancy trong khu vực trong những tháng trước. Vì vậy, vào ngày 25 tháng 9, khi đề nghị đóng cửa, Heineken đã mua lại phần lớn tập đoàn Albra. Trong vài năm, René Hatt tiếp tục lái xe đến văn phòng của mình mỗi ngày trên chiếc Citroën 2CV - 'chi để chọc tức Heineken', anh nói với bạn bè.

Sẽ là thiếu cận đối với Alsatians nếu ngăn cản thương vụ này, bởi vì vào thời điểm đó, Albra bị kết án là một cái chết chậm chạp và đau đớn. Mặc dù các nhà máy bia vẫn ở trong tình trạng tương đối tốt, nhưng họ không có hy vọng tồn tại độc lập trong dài hạn. Có thể nói, người Hà Lan ít nhất sẽ giữ cho một số nhà máy bia của tập đoàn tồn tại. Các nhà sản xuất bia khác của Pháp đã khiến Albra thất vọng: 'Các nhà lãnh đạo thị trường Jean-Claude Colin, một nhà văn bia Alsatian, nói. 'Nếu họ có thể dự đoán sự gia nhập của Heineken có ý nghĩa như thế nào đối với thị trường bia Pháp, và cuối cùng là toàn bộ thị trường châu Âu, họ sẽ không bao giờ để ngỏ cánh cửa dù chỉ là nửa vời.' '

⊙

Sự tiếp quản tàn bạo của Albra có thể được coi là sự đánh bại kế hoạch chiến lược lớn của Freddy. Điều đang bị đe dọa ở đây là sự dẫn đầu của thị trường bia châu Âu, một tập hợp các quốc gia tương đương với Hoa Kỳ về tiêu thụ bia. Freddy muốn biến đây thành một thị trường gia đình quy mô ở Mỹ cho Heineken, một pháo đài bất khả xâm phạm mà ông gọi một cách hào sảng là Pháo đài Châu Âu.

Khi Freddy trở thành chủ tịch hội đồng quản trị vào đầu những năm 70, những người uống bia trên khắp thế giới, từ New York đến Lagos và Hồng Kông, đã chuyển sang sản xuất bia của ông. Tuy nhiên, Heineken đã làm mới dưới 3% người châu Âu. Trong khi các tàu chở bia của công ty đi khắp bảy vùng biển, có một phần lớn lãnh

thổ gần như hoàn toàn căn côi của Heineken nằm ngay trước cửa công ty.

Pháo đài Châu Âu sẽ giúp bù đắp cho những rắc rối của Heineken ở các lục địa khác, nơi công ty ngày càng thất vọng vì các rào cản bảo hộ. Nhưng đồng thời bộ mặt thay đổi của châu Âu khiến cuộc tấn công trở nên hấp dẫn hơn. Mặc dù Liên minh châu Âu vẫn còn một chặng đường dài, sáu thành viên sáng lập đã cam kết xóa bỏ biên giới nội bộ của họ. Sớm hơn nhiều so với một số đối thủ gần nhất của mình, Freddy tin rằng điều này cuối cùng sẽ giúp các công ty giàu có và bành trướng hoạt động trên toàn châu Âu dễ dàng hơn.

Vào đầu những năm 70, trò chơi vẫn hoàn toàn mở. Bốn các công ty sản xuất bia lớn nhất ở Châu Âu là của Anh. Một trong số đó là Allied Breweries đã vực dậy thương hiệu Skol và hình thành mạng lưới đối tác nước ngoài để làm mưa làm gió tại thị trường châu Âu. Carlsberg và Tuborg, hai nhà máy bia Đan Mạch hợp nhất vào năm 1970, cũng có ý định vươn cánh ở châu Âu. Điều này cũng đúng với Boussois Souchon Neuvesel (BSN), chủ sở hữu của Kronenbourg. Và sau đó là Stella Artois người Bỉ, cũng có khả năng lật tẩy kế hoạch của Heineken.

Thị trường châu Âu vẫn còn rất nhiều đối thủ cạnh tranh đến mức các công ty này có thể dễ dàng giành lấy thị phần mà không cần giẫm chân lên nhau. Nhưng để giành được những phần thú vị nhất, Heineken phải đánh nhanh hơn phần còn lại. Một số nhà quản lý sắc sảo nhất của Freddy đã được chỉ định giám sát những nỗ lực này trong 'Group Europe' của bộ phận quốc tế của Heineken. Cuối cùng, anh ấy muốn đứng thứ nhất hoặc thứ hai ở mọi quốc gia châu Âu.

Mối quan hệ cá nhân của Freddy với Pháp là một lý do để bắt đầu xây dựng Pháo đài Châu Âu ở quốc gia đó. Thực dụng hơn, quyết định này phù hợp với một trong những câu nói yêu thích của ông: đó là 'bia đi từ bắc vào nam'. Những người uống rượu theo thời kỳ sinh đẻ, người Nam Âu vẫn uống ít bia hơn nhiều so với các nước láng giềng phía Bắc của họ: năm 1973 Heineken ước tính mức tiêu thụ ở Pháp là khoảng 44 lít trên đầu người hàng năm, hầu hết được uống ở Alsace và ở phía Bắc đất nước; ở Tây Ban Nha, con số này thấp hơn - khoảng 37 lít - và ở Ý, con số này chỉ là 17 lít. Heineken lý luận rằng dù sớm hay muộn, người dân Nam Âu sẽ học cách đánh giá cao những phẩm chất của một loại bia tươi.

Hơn nữa, Freddy nhận ra ảnh hưởng của ngành du lịch đang phát triển đối với việc tiêu thụ bia. Hàng triệu người miền Bắc khốn khổ đổ xô đến Địa Trung Hải để tìm kiếm ánh nắng mặt trời đã tạo ra nhu cầu về băng lăng trong quán rượu nhỏ và quán tapas ở đó. Và ký ức đầy nắng về những buổi chiều đắm nước Heineken gợi nhớ cho du khách miền Bắc cảm giác tuyệt vời biết bao khi được uống một cốc bia sáng khoái.

Người Hà Lan di chuyển các chai màu xanh lá cây của họ trên bàn cờ châu Âu với sự khôn ngoan đặc trưng. Thay vì tiếp tục chi tiêu mà họ không đủ khả năng chi trả, họ đã điều chỉnh cách tiếp cận của mình trong từng thị trường. Trong một số trường hợp, chẳng hạn như Pháp, nơi họ tìm thấy cơ hội với mức giá không thể cạnh tranh được, họ đã đi trước. Trong những trường hợp khác, họ sẵn sàng chấp nhận một cổ phần thiểu số và sau đó kiên nhẫn chờ đợi trong vài năm cho đến khi tình hình xảy ra để họ có thể ra giá cho một cổ phần đa số.

Freddy coi việc xây dựng pháo đài ở châu Âu của Heineken là chiếc lông vũ tốt nhất trên mũ lưỡi trai của mình. Đó là dự án con cưng của ông, một dự án kinh doanh lâu dài sẽ giúp ông có một vị trí trong lịch sử doanh nghiệp với tư cách là người đứng sau sự mở rộng quốc tế mang tính quyết định của Heineken trong những năm 1970 và 80. Nhưng ngoài ra, hơn bất kỳ kế hoạch hoành tráng nào khác, nó đã cho Freddy cơ hội để tỏa sáng với tư cách là một chiến lược gia thông minh, một nhà giao dịch khéo léo và một nhà xây dựng thương hiệu đáng chú ý.

⊙

Freddy Heineken thích đi du ngoạn khắp các đường phố Paris trong chiếc xe mui trần của mình. Ở đó, anh có thể tận hưởng bản thân như không thể ở Amsterdam, nơi anh thường phải chịu những lời nhận xét ghen tị. Những cuộc lái xe của anh ấy hẳn còn trở nên thú vị hơn khi chiếc xe của anh ấy lướt xuống đại lộ Champs-Élysées. Trong đôi giày của Heineken, ngay cả những ông trùm không quan tâm nhất cũng phải vật lộn để kìm nén một nụ cười tự mãn: nửa đường xuống đại lộ, rõ ràng cho tất cả mọi người đọc, tên của Heineken được in trên ban công phía trên nhà hàng của Fouquet.

Freddy đã mang lại niềm vui này cho Moët & Chandon, người nổi tiếng nhà rượu sâm banh ở Epernay. Heineken đã ký hợp đồng với họ vào đầu những năm 60 để phân phối Heineken ở Pháp. Thị trường bia nhập khẩu tại Pháp vào thời điểm đó do Carlsberg và Tuborg thống trị. Moët & Chandon đã nắm giữ chìa khóa của các cơ sở được chọn lọc nhất của đất nước, và hình ảnh độc quyền của rượu sâm banh đã xuất hiện trên bia Hà Lan. Nhưng vào đầu những năm 70, Heineken đã muốn mở rộng vị trí của mình ở Pháp ngoài một số mặt hàng xuất khẩu có uy tín. Nhà máy bia muốn có số lượng lớn, có nghĩa là các loại bia địa phương và phân phối trên toàn quốc - và đó chính xác là nơi mà Alsatian Albra được lắp đặt.

Ngay sau khi Heineken nắm quyền cai trị Alsace, họ đã cắt giảm hoạt động của Albra xuống còn hai nhà máy bia, ở Schiltigheim và Mutzig. Việc đóng cửa nhà máy Colmar vào tháng 1 năm 1975, đã gây ra những phản ứng xúc động. Một bài xã luận gay gắt trên tờ *Les Dernières Nouvelles d'Alsace* thậm chí còn kêu gọi ngừng 'cuộc tàn sát' ngành bia trong khu vực của 'les étrangers', nhưng Freddy đã kiên quyết tiến hành. Sau khi đóng cửa, một số người Alsations bắt đầu gọi Heineken là 'Le Grand Méchant Loup' ('Con sói xấu lớn'). Việc tiếp quản Albra hoàn thành vào năm 1976, khi Heineken mua lại phần còn lại của cổ phần. Người Hà Lan sau đó kết thúc hợp đồng với Moët & Chandon, và 4 năm sau bắt đầu sản xuất bia Heineken ở Schiltigheim.

Quay trở lại những năm 70, khi người Pháp vẫn còn phần lớn từ chối bia như một sản phẩm dành cho giới cổ điển, việc Heineken liên kết với rượu sâm banh khiến đề xuất bán bia quốc tế cho những người uống rượu sành sỏi càng trở nên vô lý. Publicis, công ty quảng cáo ở Paris, lập luận rằng Heineken nên bắt đầu lại từ đầu, bằng cách đưa người Pháp đến với niềm đam mê của những thứ sủi bọt. Grégoire Champetier, cựu quản lý tài khoản Heineken tại Publicis, cho biết: 'Thông điệp là uống bia không nên được coi là một sự thôi thúc tự nhiên, mà giống như một nghi lễ'. Trong quảng cáo kết quả, một người đàn ông trung niên hài hước đã chia sẻ những suy nghĩ tinh vi trong khi khao khát được bắt đầu với ly bia tươi và sủi tăm trước mặt anh ấy. Đối với hàng triệu người Pháp, Heineken từ lâu sẽ vẫn là 'la bière qui fait aimer la bière' ('loại bia khiến bạn thích bia'), như khẩu hiệu của nó.

Với 9% thị phần, Heineken Pháp vẫn chỉ là một chú lùn trong ngành kinh doanh bia Pháp. Khoảng một nửa thị trường nằm trong tay BSN, nhà sản xuất chai lọ lớn nhất của Pháp. Với quyền sở hữu nhà máy bia Kronenbourg và cổ phần lớn trong Société Européenne de Brasserie (SEB, nhà sản xuất của Kanterbräu), tập đoàn này đã làm lu mờ tất cả các nhà sản xuất bia khác của Pháp - và là một trong những đối thủ hàng đầu của Heineken tại thị trường châu Âu.

Câu chuyện của Kronenbourg và Heineken và những người cha sáng lập của họ rất giống nhau. Kronenbourg's bắt đầu vào tháng 6 năm 1664, khi Jérôme Hatt niêm phong thùng bia đầu tiên của mình trong Brasserie du Canon, trên bờ sông Ill ở Strasbourg. Nhưng cũng giống như Heineken, thương hiệu Kronenbourg chỉ trở thành một đối thủ nặng ký của châu Âu dưới sự lãnh đạo của một hậu duệ Hatt trẻ trung với tài tiếp thị. Sau giải phóng, cùng lúc với Freddy Heineken làm việc về bộ nhận diện thương hiệu của Heineken, Jérôme Hatt đàn em (em họ của René Hatt từ L'Espérance) đang sáng tạo lại Kronenbourg.

Kể từ khi Alsace-Lorraine rơi vào tay người Pháp, quận Strasbourg của Kronenbourg, nơi đặt nhà máy bia, đã được đổi tên thành Cronenbourg. Jérôme Hatt đã khôi phục lại chữ K ở Kronenbourg một cách thông minh, để mang lại cho nó một nét giống người Đức đích thực. Sau đó, ông cho ra đời loại chai cứng cáp với nắp vương miện và các hình thức đóng gói khác mà người Pháp chưa biết đến cho đến nay, chẳng hạn như bao bì bằng bia cứng. Ông đã thiết kế thương hiệu đặc biệt cho Kronenbourg với các ký tự gothic và các hình chữ nhật màu đỏ và trắng. Được thúc đẩy bởi quảng cáo gây tiếng vang lớn, Kronenbourg đã bán được khoảng 2 triệu hecta Năm 1968. Tuy nhiên, không giống như Heineken, Hatt đã không thể giữ được sự độc lập của mình. Nợ nần chồng chất sau khi xây dựng một nhà máy lớn ở Obernai (địa phương gọi là 'Nhà máy lọc dầu'), Kronenbourg bị BSN nuốt chửng vào năm 1970, sau này trở thành Danone.

Freddy Heineken và Antoine Riboud, chủ tịch của BSN, đã xây dựng được một đối tác đáng kính trọng. Mặc dù những lời khen ngợi không đến với Freddy một cách dễ dàng, nhưng ông mô tả người đồng cấp Pháp của mình là một trong những tài phiệt giỏi nhất châu Âu, một doanh nhân gia đình toàn máu khác. Chủ tịch BSN đã



chuyển sang ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống sau một cuộc đột kích thất bại vào Saint-Gobain, một nhà sản xuất thủy tinh khác của Pháp, vào năm 1969. Mặc dù xuất thân từ một gia đình ngân hàng giàu có, nhưng Riboud thích nói với các phóng viên rằng ông đã biết từ nhỏ rằng ông đã được định sẵn. Đối với việc kinh doanh thực phẩm: khi mười tuổi, Antoine đã bán rau trong vườn của gia đình cho ông nội của mình, với giá gấp đôi giá của người bán tạp hóa địa phương.

Ở Alsace, Riboud thường bị chế giễu là chủ tịch 'chống rượu', người sẽ vui vẻ bán bớt Kronenbourg để tập trung vào các dự án khác của mình, chẳng hạn như nước khoáng Evian và các sản phẩm sữa của Danone. "Heineken trông giống Alsatian hơn Kronenbourg từng làm và bây giờ Riboud đã chiếm vị trí hàng đầu", nhà văn bia Jean-Claude Colin cho biết. Tuy nhiên, Riboud đã quyết liệt bảo vệ lãnh thổ bia của mình, dẫn đến cuộc đọ sức không ngừng nghỉ giữa 'Les Rouges' (Kronenbourg) và 'Les Verts' (Heineken).

Trận chiến này diễn ra gay gắt vào giữa những năm 80, khi Freddy và những người thuộc quyền của ông giật dây chính phủ để củng cố vị trí của Heineken trở thành nhà máy bia lớn thứ hai tại thị trường Pháp. Lần này mục tiêu là mối quan hệ giữa Union des Brasseries (UdB) và Pelforth, tập đoàn sản xuất bia lớn thứ hai của Pháp, sau Kronenbourg của BSN.

Năm 1980, ba anh em Bonduel, những người quản lý Nhà máy bia Pelforth ở miền bắc nước Pháp và sở hữu khoảng 1/3 cổ phần của mình, đã bị buộc phải bán hết cho Brasseries et Glacières Internationales (BGI). Tập đoàn này hoạt động ở các thuộc địa cũ của Pháp và nằm trong số các đối tác của nó là Alain Gaston-Dreyfus, con trai của đối tác Cobra trước đây của Heineken. 'Chỉ một năm trước khi phe Xã hội lên nắm quyền. Các cổ đông khác sợ hãi, vì họ biết sẽ có các bộ trưởng Cộng sản trong chính phủ và nhiều công ty tư nhân sẽ bị quốc hữu hóa. Chúng tôi không đủ khả năng mua các gia đình khác, vì vậy chúng tôi đã thỏa thuận với Gaston-Dreyfus', Patrick Bonduel, người trẻ nhất trong số các anh em, cho biết.

Vào thời điểm đó, BGI nằm trong tay của Compagnie du Midi, một tập đoàn tài chính của Pháp. Patrick Bonduel cho biết khi được biết rằng Compagnie du Midi có ý định bán bia của mình để tập trung vào

bảo hiểm, UdB-Pelforth đã đàm phán với Stella Artois. Tuy nhiên, Freddy Heineken cũng đang loanh quanh, và vào năm 1983, ông đã kín đáo sắp xếp các cuộc đàm phán với Bernard Pagezy, chủ tịch có ảnh hưởng của Compagnie du Midi.

Hai người gặp nhau trong căn hộ sang trọng của Freddy ở Paris. Như Pagezy sau này thừa nhận, anh rất ấn tượng về Freddy và trung úy của anh ta, Gerard van Schaik. Thành viên hội đồng quản trị phụ trách các công ty con ở châu Âu, Van Schaik thường được mô tả là 'kẻ xảo quyệt' của Heineken. Mặc dù bản thân là một người kinh doanh lâu năm, Pagezy thú nhận rằng trước đây ông chưa bao giờ gặp phải sự bèn bĩ và chính xác như vậy trong các cuộc đàm phán. Bắt đầu trước giờ ăn tối, các cuộc nói chuyện đôi khi kéo dài đến tận đầu giờ sáng.

Để giảm bớt căng thẳng khi đêm diễn ra, hai người đàn ông sẽ nói đùa về những khuôn mặt xấu xí trên bức tranh theo phong cách Brueghel của một nghệ sĩ Nam Tư được treo trong căn hộ. (Trong một động thái điển hình là 'Freddy', ông trùm Heineken đã sắp xếp cho một hành động tương tự hoạt cảnh sẽ được giao cho Pagezy khoảng hai năm sau, mà không có bất kỳ cảnh báo nào.) Ngay cả sau khi cả hai đã thảo ra các điều khoản của giao dịch UdB-Pelforth, tuy nhiên, vẫn còn nhiều rào cản.

Có thể hiểu, Riboud của Kronenbourg đã cực kỳ muốn cản trở thỏa thuận, và anh ta đã kêu gọi bạn bè ở những nơi cao nhất can thiệp. Về lý thuyết, việc mua lại UdB-Pelforth bởi một công ty châu Âu khác lẽ ra không cần sự chấp thuận của chính phủ Pháp, nhưng chủ nghĩa bảo hộ đã lên đến đỉnh điểm ở Paris vào thời điểm này. Riboud đủ hùng mạnh để gây ra sự kích động trong hành lang của các bộ Pháp. Một trong những đối thủ của Riboud cho biết: "Thỏa thuận có thể chưa bao giờ được chính thức ghi vào chương trình của các cuộc họp nội các, nhưng nó chắc chắn đã gây ra một chấn động lớn". Riboud thậm chí còn lan truyền tin đồn lố bịch rằng Freddy Heineken thực sự không phải là công dân của Cộng đồng Châu Âu bởi vì anh ta đã bí mật nhập quốc tịch Thụy Sĩ cho các mục đích thuế.'

Nhưng Freddy Heineken cũng có những mối liên hệ. Một cách thuận tiện, nhà sản xuất bia theo chủ nghĩa tự do cánh hữu đã trở thành Chevalier de la Légion d'Honneur vào năm 1983, tự coi mình là

một trong những người theo phe đảng của François Mitterrand, chủ tịch đảng Xã hội. Căn hộ ở Paris của ông trùm chỉ cách Điện Elysée một đoạn đá. Tuy nhiên, để biện minh cho sự xâm nhập sâu hơn của Hà Lan vào thị trường bia Pháp, Freddy phải kết hợp việc xoa bóp ngoại giao với những lời đe dọa được che đậy kín đáo. Ông nói to rằng hoạt động của Heineken ở Pháp vẫn thua lỗ, mặc dù đã cắt giảm chi phí và đầu tư khoảng 700 triệu Ffr kể từ năm 1975. Vì vậy, trừ khi củng cố được cơ sở ở Pháp, công ty có thể phải bắt đầu nhập khẩu lại Heineken từ Hà Lan. *Le Nouvel Economiste* ước tính rằng điều này sẽ khiến nền kinh tế Pháp mất 200 triệu Ffr thu nhập tiền tệ hàng năm, cũng như khoảng 200 việc làm của người Alsatian. Heineken cam kết thêm rằng Các hoạt động ở châu Phi của BGI (7 triệu ha của nhãn hiệu "33" nổi tiếng được bán hàng năm ở một số quốc gia nói tiếng Pháp) sẽ bị loại khỏi thỏa thuận.

Việc tiếp quản UdB-Pelforth cuối cùng đã được giải quyết ngay trước khi Mitterrand có chuyến thăm cấp nhà nước tới Hà Lan vào tháng 3 năm 1984. Với 51% cổ phần, Heineken sở hữu công ty hợp nhất, được đổi tên thành Société Générale de Brasserie (Sogebra). Việc mua lại đã mở rộng phạm vi hoạt động của Heineken đối với các 'cô gái tóc vàng' người Pháp (Pelican và "33") và cũng bổ sung thêm rượu bia Pelforth và rượu bia hổ phách George Killian's vào phạm vi của họ. Heineken vẫn tụt hậu so với Kronenbourg của Riboud, công ty nắm giữ khoảng một nửa thị trường, nhưng với khoảng 25% thị phần, nó đã nhích gần hơn nhiều.

Trong khi Heineken theo đuổi thương vụ này, Heineken cũng đang dọn dẹp các hoạt động sản xuất bia tại địa phương. Nó khiến người Alsatian giận dữ hơn nữa bằng cách tiết lộ đợt cắt giảm thứ hai, bao gồm việc đóng cửa nhà máy bia Mutzig, nhà máy cuối cùng còn lại ở vùng Lower Rhine. Các chủ cửa hàng trong ngôi làng đẹp như tranh vẽ này đã đóng cửa các cửa hàng của họ trong một cử chỉ đoàn kết khi các công nhân của nhà máy bia cũ xuống đường trong một cuộc tuần hành phản đối âm thầm vào tháng 10 năm 1987. Trong một nỗ lực cuối cùng nhằm đảo ngược quyết định của các công đoàn thương mại cấp tiến thậm chí còn kêu gọi sự can thiệp của thần thánh. Họ yêu cầu Đức ông Brandt, tổng giám mục Strasbourg, để Freddy đứng về phía mình, vì được biết rằng hai người đôi khi chơi bài cùng nhau ở miền nam nước Pháp với Hoàng tử Rainier của

Monaco. Nhưng những lời cầu nguyện đó đã rơi vào tai người điếc. Nhà máy Mützig lịch sử cuối cùng đã bị đóng cửa vào tháng 1 năm 1990.

Người Hà Lan cho rằng việc cắt tỉa là không thể tránh khỏi, vì họ cần phải chấm dứt hơn một thập kỷ thua lỗ. Việc đóng cửa Mützig là một phần của gói tái cấu trúc, trong đó Heineken cho biết họ đã đầu tư khoảng 1,6 tỷ Ffr. Vào cuối thập kỷ này, hoạt động đã hoàn thành và Heineken có toàn quyền kiểm soát các hoạt động của Pháp. Nó đã làm sạch danh mục các thương hiệu lớn của mình và giảm hoạt động xuống ba nhà máy bia hiện đại hóa ở Schiltigheim, Marseille và Mons-en-Baroeul, phía bắc nước Pháp. Khi quá trình tái cấu trúc này hoàn tất, tập đoàn của Pháp được coi là một trong những tập đoàn kiếm được nhiều tiền nhất của Heineken, chủ yếu là do cấu trúc của thị trường. Theo một trong những câu châm ngôn của ngành công nghiệp bia, bạn chỉ có thể bắt đầu kiếm được lợi nhuận thú vị trong một thị trường khi 60% trong số đó bị chi phối bởi không quá ba người chơi: Kronenbourg, Heineken và Stella Artois trong trường hợp này.

Heineken đã mất hơn hai thập kỷ để đạt được vị trí này tại Pháp. Việc Heineken tiến tới Địa Trung Hải sẽ còn phức tạp hơn ở Tây Ban Nha, nơi vào những năm 1980 là một trong những thị trường sôi động nhất châu Âu. Chính ở đó, Freddy Heineken đã hoàn thiện chiến lược xây dựng thương hiệu của mình bằng một thủ thuật tiếp thị táo bạo.

⊙

Alberto Comenge đã ở tuổi 70 khi bắt tay với Freddy Heineken ở Madrid vào năm 1984, ký một thỏa thuận cho phép người Hà Lan có cổ phần trong El Águila ('The Eagle'). Từng là đội trưởng trong quân đội của Franco, Comenge từng nắm quyền lãnh đạo nhà máy bia có trụ sở tại Madrid kể từ khi Nội chiến Tây Ban Nha kết thúc. Vốn là một nhà hóa học, ông ít nhiều đã bị chế độ Franco cho nhảy dù vào vai trò này. Nó đã giúp ông kết hôn với con gái của một trong những người sáng lập nhà máy bia.

Nằm ở phía nam của thủ đô, vào những năm 80, các trụ sở chính của nhà máy bia vẫn còn chịu những vết đạn của thời Nội chiến. Tuy nhiên, dưới sự lãnh đạo của Comenge, El Águila đã nổi lên như một

người chơi quyền lực nhất trong ngành công nghiệp bia Tây Ban Nha. Doanh số bán hàng của nó đã tăng từ khoảng 200.000 ha mỗi năm khi Comenge đến vào những năm 1940 lên khoảng 7,5 triệu vào đầu những năm 80. El Águila không chỉ là nhà máy bia Tây Ban Nha bán chạy nhất, với hơn 20% thị phần, mà nó còn là thương hiệu bia quốc gia thực sự duy nhất của đất nước - một phiên bản đầy tham vọng của Franco.

Theo lời kể của con trai cả của ông, Alberto Comenge Jr, 'El Jefe' chỉ huy sự tôn trọng to lớn ở El Águila. “Cha tôi rất lười cuốn nên ông ấy có thể dễ dàng yêu cầu nhân viên làm việc nhiều giờ hơn để kiếm ít tiền hơn”, Alberto Jr cho biết, quá cố Comenge đã kiếm được nhiều tiền trong quá trình này, ông đã đầu tư vào nhà máy bia và tài sản. Tuy nhiên, vào giữa những năm 1970, ông đã vay hai ngân hàng để tài trợ cho việc xây dựng một nhà máy sản xuất bia khác ở Valencia. Lãi suất sau đó tăng vọt đến mức El Águila chìm sâu vào vũng lầy tài chính. El Águila do đó đã không thể đầu tư vào việc nâng cấp các nhà máy sản xuất bia của mình. Bị thúc ép bởi hai ngân hàng, vốn cũng nắm giữ cổ phần trong nhà máy bia, và bị sụp đổ bởi khoản nợ khoảng 11 tỷ pesetas, nhà máy bia đã tự tung mình ra thị trường.

Heineken đã thử vận may tại thị trường Tây Ban Nha vài thập kỷ trước đó, khi hợp tác với Unilever để xây dựng một nhà máy bia ở Burgos. Dự án được khởi xướng vào giữa những năm 1960, khi Heineken đang tìm kiếm các thị trường thay thế để bù đắp cho những khó khăn mà công ty đang gặp phải ở châu Phi. Cả Heineken và Unilever đều coi Tây Ban Nha là một quốc gia 'bán Châu Phi': với khí hậu nóng và nền kinh tế phát triển vượt bậc, đây dường như là địa điểm hoàn hảo để lập lại liên doanh thành công của hai công ty tại Nigeria. Vì vậy, họ thành lập Compañía Hispano-Holandesa de Cervezas, cùng với một ngân hàng địa phương.

Sau một số thử nghiệm, nó đã được quyết định thử nghiệm trên thị trường với một thương hiệu tiêu chuẩn được gọi là Gulder. Nhưng chỉ hai năm sau Heineken và Unilever buộc phải rút lui một cách nhục nhã. Một nguồn tin tại bộ phận quốc tế của Heineken cho biết: 'Toàn bộ kế hoạch đã bị phá hủy bởi một chiến dịch thù địch từ các nhà sản xuất bia và bán buôn Tây Ban Nha, những người phẫn nộ với sự can thiệp của các công ty nước ngoài'. Đồng thời, ông thừa nhận rằng Heineken và Unilever đã tự bắn vào chân mình bằng cách

tiếp cận thiên cận. Ông nói: “Địa điểm đặt nhà máy bia, ở phía bắc Tây Ban Nha, được chọn chủ yếu dựa trên các thỏa thuận tài chính thuận lợi, hơn là các lập luận thương mại”. 'Bản thân điều này đã là một công thức cho thảm họa.'

Sự thất bại này vẫn còn nguyên vẹn trong ký ức của Heineken khi một ngân hàng thương mại ở London mời người Hà Lan đến xem El Águila vào những ngày đầu năm 1983. Vào thời điểm đó, lượng tiêu thụ bia hàng năm ở Tây Ban Nha đã tăng vọt từ mức 3 lít / đầu người ở đầu những năm 50 đến hơn 50 lít vào cuối những năm 70, và nó có vẻ sẽ tăng lên trong vài thập kỷ tới. Tây Ban Nha cũng chuẩn bị gia nhập Liên minh châu Âu vào năm 1986. Heineken, vốn đã đặt mục tiêu trở thành công ty dẫn đầu thị trường ở châu Âu, khó có thể rời xa.

Một đội hoàn chỉnh gồm các kỹ thuật viên và nhà tiếp thị Hà Lan đã lùng sục khắp đất nước để xem xét vị trí của El Águila và triển vọng của thị trường bia Tây Ban Nha. Những cuộc điều tra này đã làm phát hiện ra một chuỗi các nhà máy sản xuất bia đã mục nát - ở Cartagena, El Águila thậm chí còn có những chiếc tàu có niên đại từ những năm 20. Nhưng họ cũng khẳng định El Águila là thương hiệu bia Tây Ban Nha duy nhất có phân phối trên toàn quốc. Các cố vấn kết luận với điều kiện Heineken đầu tư đáng kể vào sản xuất, El Águila có thể tạo cơ sở vững chắc cho việc mở rộng sang Tây Ban Nha của công ty. Vào tháng 5 năm 1984, người Hà Lan thông báo rằng họ sẽ có được một 'lợi ích thiếu số đáng kể' trong nhóm.

Không giống như người Alsations, cộng đồng người Tây Ban Nha luôn giữ một cái đầu lạnh. Cổ đông gia đình và hai ngân hàng cho vay đã hỗ trợ giao dịch, được định giá khoảng 100 triệu guilders, trong một cuộc họp cổ đông vào tháng 9 năm 1984. Thương vụ này khiến Heineken chiếm 32% cổ phần trong tập đoàn Tây Ban Nha. Với sự quan tâm này, Heineken đã vượt qua Carlsberg, công ty đã được liên kết với El Águila thông qua một thỏa thuận cấp phép. 'Heineken trở thành một đối tác thuyết phục hơn nhiều so với Carlsberg. Đó không phải là tiền. Người Hà Lan dường như luôn háo hức và quyết tâm hơn một chút', Alberto Comenge Jr.

Ngoài những con số trên, các chủ ngân hàng của El Águila và Freddy Heineken, được các tờ báo Tây Ban Nha mô tả là 'El Rey de la Cerveza', đã đi đến một thỏa thuận rất chắc chắn khác. Mặc dù vẫn

là một cổ đông thiểu số, Heineken nên được phép nắm quyền kiểm soát ngay lập tức việc quản lý của El Águila. Đây là nhu cầu cấp thiết của việc trẻ hóa: công ty của El Águila, một sự kết hợp theo phong cách Tây Ban Nha giữa ban điều hành và giám sát, thậm chí còn tốn nhiều thời gian hơn các nhà máy sản xuất bia của công ty. Một trong những đặc phái viên của Heineken đã sử dụng thuật ngữ 'chế độ địa chính' để mô tả nó - một thuật ngữ phù hợp, vì hầu hết các thành viên đều ở độ tuổi sáu mươi và một số ở độ tuổi tám mươi.

Cho đến nay, nhiệm vụ cấp bách nhất đối với Heineken là chỉnh sửa bảng cân đối kế toán của El Águila và nâng cấp các nhà máy bia của mình. Mặc dù các điều tra viên của Heineken đã không dứt khoát trong các cảnh báo của họ, nhưng mọi thứ trở nên kinh hoàng hơn theo các tiêu chuẩn của Heineken. Mỗi nhà máy trong số bảy nhà máy bia đang sản xuất một loại bia El Águila khác nhau; các nhà sản xuất bia bậc thầy ít nhiều đã đưa ra các chính sách thương mại của công ty; và các tổng giám đốc tiếp thị loại bia theo ý họ muốn trong khu vực của họ. Kees van Es, một nhân viên nói tiếng Tây Ban Nha thuộc bộ phận pháp lý của Heineken, người đóng vai trò trung gian giữa người Tây Ban Nha và người Hà Lan, thở dài: 'Việc thiết lập hoàn toàn xa lạ với chúng tôi. Heineken tiếp tục loại bỏ một chuỗi giám đốc nhà máy bia và đóng cửa ba trong số bảy nhà máy sản xuất bia của công ty, ở Mérida, Cartagena và Alicante.

Họ đã kích động cơn thịnh nộ của nhiều cựu chiến binh El Águila khác khi họ thay thế ba nhãn hiệu đặc sản của công ty bằng một loại bia khác, có tên là Adlerbrau. Các nhà quản lý địa phương đã hú hét rằng đây là một điều vô lý: cái tên không bao giờ có thể lẫn ra khỏi lưỡi của một người Tây Ban Nha. Javier Posada, kẻ chủ mưu đằng sau Águila Imperial, một trong ba đặc khu đã hy sinh, đặc biệt cay đắng về việc chuyển đổi. 'Về cơ bản, Heineken đã giết chết một thương hiệu cao cấp đang bán chạy để thay thế nó bằng một thứ gì đó quái dị. Nó không có cơ hội', anh nói. 'Đến từ Heineken, người mà chúng tôi tin tưởng với tư cách là những người tiếp thị cấp cao, đây dường như là một sai lầm đáng kinh ngạc.' Đối với tất cả nền tảng cảm xúc của sự tức giận của Posada, anh ấy đã đúng: mặc dù Heineken đã hỗ trợ Adlerbrau với những quảng cáo rất tốn kém, nhưng hãng bia này đã làm rất tệ đến mức phải rút khỏi thị trường. El

Aguila cũng dần mất thị phần vào giữa những năm 1980, đặc biệt là ở những vùng mà Heineken đã đóng cửa các nhà máy bia.

Trong khi đó, thị trường bia Tây Ban Nha đã trở thành một chiến trường quan trọng của châu Âu cho các nhà sản xuất bia quốc tế, thu hút các khoản đầu tư quy mô lớn từ Guinness và BSN, cùng những người khác. Trong suốt những năm 1980, tiêu thụ bia hàng năm tăng trung bình 4% mỗi năm, đạt đỉnh 72 lít vào năm 1990. Đến lúc đó, Tây Ban Nha đã trở thành thị trường bia lớn thứ ba của Châu Âu, sau Đức và Vương quốc Anh, với sản lượng năm đó hơn 27,3 triệu ha.

Để cố gắng ngăn chặn khoản lỗ ngày càng tăng, Heineken đã loại bỏ hai nhà máy sản xuất bia khác. Đồng thời, họ cũng chế nhạo một cuộc tấn công tiếp thị khác, được gọi là Operación Camaleón. Năm 1994, họ đã bơm hàng tỷ pesetas vào thị trường để chuyển đổi thương hiệu El Águila. Kết quả có vẻ khá kỳ quặc đối với khách du lịch Hà Lan: bia, được đổi tên thành 'Águila estilo Amstel', bị đục gần như chính xác là nhãn giống với các chai Amstel ở Hà Lan, hoàn chỉnh với quốc huy của Amsterdam và hình bán nguyệt màu đỏ và trắng.

Vào đầu những năm 1970, sau khi nuốt chửng Amstel, Heineken đã sử dụng thương hiệu này tại thị trường quê hương của mình như một vùng đệm giữa Heineken và các loại bia có giá thấp hơn. Nhưng vào những năm 90, vì Heineken ít nhiều coi toàn bộ lục địa là thị trường nội địa của mình, nên nó bắt đầu áp dụng chiến lược tương tự ở châu Âu: trong khi bán nhãn hiệu Heineken ở vị trí hàng đầu của thị trường, công ty có thể sử dụng Amstel như một châu Âu. ứng cử viên toàn cầu trong phân khúc cho những kẻ tụt hậu tiêu chuẩn. Nỗ lực này được hỗ trợ bởi các khoản đầu tư tiếp thị có tác động toàn châu Âu, chẳng hạn như tài trợ cho UEFA Champions League.

©

Vào cuối những năm 1980, Heineken đã trồng các tấm che nắng của mình ở hầu hết các nước Châu Âu, và Freddy Heineken tuyên bố công ty đã sẵn sàng cho việc xóa bỏ biên giới nội địa của Châu Âu. Như Freddy đã lên kế hoạch, Heineken mạnh nhất ở phía nam châu Âu. Cùng với lợi ích của mình ở Pháp và Tây Ban Nha, Heineken đã kiên nhẫn xây dựng hoạt động kinh doanh của mình ở Ý, mất hơn hai thập kỷ để đạt được vị trí dẫn đầu thị trường.



Các khoản đầu tư của Heineken vào Ý, thậm chí nhiều hơn các khoản đầu tư ở Pháp, là minh chứng cho cách tiếp cận dài hạn và chiến thuật xây dựng thương hiệu. Với tư cách là một chủ sở hữu cầm quyền, Freddy Heineken có thể đủ khả năng để có một tầm nhìn dài hạn: ông đã lôi kéo hàng trăm triệu công ty quay vòng và tái cấu trúc các nhà máy bia và các hợp nhất, nơi các nhà máy bia khác phải nhượng bộ dưới áp lực đòi hỏi lợi nhuận ngay lập tức của các cổ đông. Đây chính xác là những gì đã xảy ra ở Ý: khi hóa ra khoản đầu tư sẽ đòi hỏi một chút thần kinh và tùy cơ ứng biến, các nhà đầu tư khác bối rối, nhưng Heineken vẫn đi đúng hướng.

Heineken bắt đầu vào năm 1960 bằng việc mua lại một cổ phần nhỏ của Cisalpina. Thuộc sở hữu của gia đình Luciani, tài sản của công ty này bao gồm thương hiệu Dreher và 5 nhà máy sản xuất bia trên khắp đất nước. Vào cuối thập kỷ, công ty đang rất cần vốn để phát triển các nhà máy sản xuất bia, và Lucianis đã mong muốn được thoái vốn. Heineken đưa Whitbread lên tàu, và vào tháng 8 năm 1974, hai người họ trả 8,4 tỷ lire Ý cho mỗi người 42% cổ phần tại Cisalpina. Mặc dù tài chính của Cisalpina đang ở trong tình trạng 'suy kiệt' và nhà máy bia đã không thể tích hợp sản xuất hoặc tiếp thị, nó vẫn tạo ra khoảng 2 triệu ha trong năm đó.

Khi họ mua cổ phần của họ ở Cisalpina, người Hà Lan đã đưa ra một số giả định. Đầu tiên, công ty dự đoán rằng người dân Nam Âu sẽ đánh giá cao bia, điều này đã đúng. Mức tiêu thụ của người Ý đã tăng vọt từ khoảng 11 lít trên đầu người vào năm 1968 lên gần 30 lít một thập kỷ sau đó, do sức mua tăng và nhiều thay đổi xã hội đã thúc đẩy rượu bia ở các khu vực khác của châu Âu, chẳng hạn như tủ lạnh và quảng cáo truyền hình.

Thứ hai, Heineken giả định rằng họ có thể cải thiện cấu trúc giá của thị trường bằng cách đàm phán với các đối thủ cạnh tranh của họ, như họ đã làm ở các nước khác: trong trường hợp không có các quan chức Liên minh châu Âu, những người điên cuồng trước đề xuất về các thỏa thuận giá, các nhà sản xuất bia thường xuyên gặp nhau để thảo luận về công việc kinh doanh của họ. (Heineken thậm chí còn gợi ý thành lập Tập đoàn Opio không chính thức, bao gồm một số nhà sản xuất bia châu Âu, và sẽ gặp nhau tại một nhà hàng ở Hamburg hoặc bên cạnh một hồ bơi ở Provence để thảo luận về các vấn đề từ bao bì đến giá cả.) sau khi Heineken tiếp quản đã báo cáo

rằng điều này đã hoạt động ở Ý: các nhà sản xuất bia của đất nước đã cùng nhau đã đồng ý tăng giá không dưới 35%, như một phương tiện để hấp thụ lạm phát phi mã. Nhưng năm sau, Peroni, công ty dẫn đầu thị trường, đã từ chối các thỏa thuận khác và phát động một cuộc chiến về giá hoàn toàn chính thức.

Cách tiếp cận tích cực của Peroni đã làm đảo lộn mọi kế hoạch của Heineken và Whitbread nhanh chóng nhằm khôi phục lại Cisalpina. Thêm vào đó, có các quy định bất lợi của chính phủ, các vấn đề quản lý thường xuyên và sự mất giá của đồng lira. Whitbread nhanh chóng quyết định ném chiếc khăn vào. Các cổ đông của nhà sản xuất bia Anh quan tâm nhiều hơn đến việc xây dựng hoạt động kinh doanh của Whitbread trên thị trường bia đang tăng vọt của chính họ. Heineken giữ vững vị trí vững chắc, trải qua nhiều đợt đóng cửa và điều chỉnh thương hiệu, cho đến khi hoạt động kinh doanh tại Ý của họ diễn ra đúng như mong muốn của họ, với một vài thương hiệu mạnh của Ý, Dreher và McFarland, và sau đó Heineken được sản xuất tại Ý từ năm 1976. Khoảng một thập kỷ sau Heineken là tập đoàn sản xuất bia lớn thứ hai ở Ý sau Peroni (và vào năm 1996, với việc mua lại Moretti, nó đã vươn lên dẫn đầu).

Do đó, các khoản đầu tư của Pháp, Tây Ban Nha và Ý đã hình thành nên những tòa tháp cao nhất ở Pháo đài Châu Âu. Có một số tài sản hấp dẫn khác, chẳng hạn như Amstel gần như độc quyền nắm giữ ở Hy Lạp và nhà máy bia Murphy từ Cork, được mua lại vào năm 1983 và thêm một bóng râm nữa cho hoạt động chào bán quốc tế của công ty với bia đen Murphy. Tuy nhiên, bên cạnh pháo đài được xây dựng bởi Anheuser-Busch ở Hoa Kỳ, pháo đài của Freddy là một dinh thự nhỏ và không ổn định với nhiều kiểu kiến trúc khó coi. Sự phong phú của các thương hiệu và nhà máy sản xuất bia trong khu vực đồng nghĩa với việc Heineken kém hiệu quả hơn rất nhiều, với một số ước tính rằng công nhân của tập đoàn Hà Lan mang lại lợi nhuận thấp hơn khoảng 4 lần so với các đối tác Mỹ. Và vẫn còn một số vi phạm rộng rãi trong quá trình xây dựng của Heineken.

Nói một cách rõ ràng, một số quốc gia châu Âu nơi thương hiệu Heineken không tạo được ấn tượng là những quốc gia có truyền thống bia lâu đời nhất. Điều khiến Heineken trở nên mạnh mẽ trên nhiều thị trường quốc tế lại là điểm yếu ở những quốc gia này: thương hiệu Heineken hấp dẫn nhiều người vì nó ngon và dễ uống,

nhưng đối với những người uống sành điệu từ các quốc gia có nhiều loại bia ngon được cung cấp, hãng bia Hà Lan là một sự thay thế khá yếu. Khi được hỏi về sự thất bại của Heineken trong việc đột phá thị trường bia của đất nước mình, một nhà sản xuất bia của Bỉ đã châm biếm: 'Chúng tôi đã có nước chảy từ vòi.'

Điều tương tự cũng có thể xảy ra đối với Đức. Kể từ khi họ phát minh ra rượu bia, người Đức tiếp tục coi trọng các loại bia của họ đến mức họ đề cao sự bảo vệ bổ sung của luật về độ tinh khiết thời Trung cổ: *Reinheitsgebot nổi tiếng* đã ra lệnh rằng tất cả các loại bia được bán ở Đức chỉ được chứa lúa mạch, hoa bia, men và nước. Một số đối thủ cạnh tranh, chẳng hạn như Carlsberg và Stella Artois, đã xâm nhập bằng cách sản xuất các loại bia đặc biệt phù hợp với yêu cầu của Đức, nhưng Heineken đã từ chối làm như vậy. Rào cản của luật về độ tinh khiết chỉ được gỡ bỏ vào năm 1987, khi Tòa án Công lý châu Âu ra phán quyết rằng họ không thể biện minh cho lệnh cấm nhập khẩu bia. Người Hà Lan vẫn do dự, cho rằng thị trường vẫn còn quá phân mảnh. Vào đầu những năm 90, người Đức khai thác bình quân 140 lít / đầu người mỗi năm, nhưng có hơn 1.200 nhà máy bia ở nước này, gần như tất cả đều là của khu vực nếu không phải là trang phục địa phương (và những nhà máy khác không phải để bán).

Tuy nhiên, vào cuối những năm 1980, Freddy Heineken đã đánh bại tất cả các đối thủ quốc tế của mình trên thị trường bia châu Âu. Khi Freddy đặt viên đá nền tảng cho Pháo đài Châu Âu của mình ở Alsace, Heineken là người chơi lớn thứ sáu ở Châu Âu, sau bốn nhà lãnh đạo Anh và Kronenbourg. Ít hơn hơn hai thập kỷ sau, thị trường châu Âu trông hoàn toàn khác, và tập đoàn Heineken kiểm soát khoảng 10%. Nó đã bán được khoảng 27,7 triệu ha trên khắp lục địa hàng năm, so với 18,8 triệu của Kronenbourg và 14,6 triệu của Carlsberg.

Ngành kinh doanh châu Âu này sẽ trở nên kém hấp dẫn hơn khi việc tiêu thụ bia bắt đầu đình trệ ở một số quốc gia châu Âu lớn, thường bị ảnh hưởng bởi những thay đổi quy định được thiết kế để giải quyết lạm dụng rượu hoặc tăng doanh thu của kho bạc. Thị phần của tập đoàn cũng chịu áp lực ở một số thị trường châu Âu do nhu cầu ngày càng tăng đối với các loại bia đặc biệt và sự gia tăng của các nhà máy bia thủ công. Nhưng vị trí dẫn đầu thị trường châu Âu

vẫn mang lại cho Heineken một nguồn thu nhập ổn định trong nhiều năm, hỗ trợ cho việc mở rộng sang các thị trường đang phát triển nhanh hơn. Vào cuối những năm 80, Heineken đã trở thành một cái tên quen thuộc trên khắp châu Âu, điều đó có nghĩa là tất cả các tiêu đề nhiều hơn cho người đàn ông đứng sau bia trong những ngày kịch tính nhất của cuộc đời đầy biến động của anh ta.

## Bắt cóc

Như hầu hết các đêm khác, Freddy Heineken tắt đèn trên tầng hai văn phòng của mình và đi dạo gần các trụ sở chính của Heineken ngay trước bảy giờ. Trợ lý riêng của anh ta đã rời đi, kéo cánh cửa nặng nề của 'Lầu Năm Góc' đóng lại sau lưng cô, và giờ đây, nhà tài phiệt mặt dày bước ra từ tiền sảnh rục rờ ánh đèn. Ở Amsterdam, trời gần như đóng băng khi Freddy đứng trước tòa nhà vào tối hôm đó, vào thứ Tư, ngày 9 tháng 11 năm 1983.

Khi nhà sản xuất bia sáu mươi tuổi dừng lại để xác định vị trí chiếc Cadillac Fleetwood màu đen của mình, bốn người đàn ông có vũ trang lao tới. Một trong số họ, mặc áo ba lỗ, túm lấy ve áo khoác của Heineken. 'Này, chuyện gì vậy, buông tôi ra!' Freddy giật mình hét lên. Hai người phụ nữ đã rời khỏi tòa nhà với anh ta trong hoảng loạn bỏ chạy sau khi những kẻ tấn công tát họ và xịt hơi cay vào mặt họ. "Ab, giúp tôi, chết tiệt", Freddy hét lên với người tài xế của mình.

Người thợ bia nặng nề cố gắng đấu tranh, nhưng hai trong số những tên côn đồ đã chặt anh ta vào nách và đẩy một chiếc mũ bảo hiểm xe máy lên đầu, làm anh ta hơi trầy xước vì bọn côn đồ đã đánh giá thấp kích thước đầu của anh ta. Sau đó, họ kéo anh ta băng qua đường, đầu gối anh ta lê trên vỉa hè, và vào sau một chiếc xe van hiệu Renault màu cam đã đậu bên ngoài văn phòng khoảng một giờ trước đó.

Ab Doderer, tài xế năm mươi bảy tuổi của ông trùm, đang hút xì gà gần xe thì nghe thấy tiếng la hét. Nhưng khi anh ta xông lên để giải cứu ông chủ của mình, chính Doderer đã bị tấn công bởi hai người đàn ông to lớn, đội những bộ tóc giả kỳ dị và bộ ria mép giả. Họ cũng kéo tài xế vào xe. 'Mitkommen, schnell', một trong những tên xã hội đen được chỉ huy bằng tiếng Đức, đe dọa người lái xe bằng một khẩu súng lục. Doderer bị đánh vào đầu khi đấu tranh chống lại những kẻ tấn công mình. Cửa sau vẫn mở và hai nạn nhân nằm úp mặt xuống sàn, chiếc xe tải đã hú lên.

Một trong những kẻ bắt cóc sau đó nói rằng, khi chiếc Renault quay về phía Frederiksplein, Freddy Heineken đã đề nghị mua lại sự tự do của anh ta bằng séc. Tuy nhiên, lần này, sức mạnh của số séc của nhà sản xuất bia không chỉ vô dụng - nó chính là nguyên nhân gây ra thử thách mệt mỏi mà anh ta đang hướng tới. Heineken và người tài xế của mình sẽ dành ba tuần tiếp theo bị xích trong bức tường của hai phòng giam bê tông, ẩm thấp, trong nỗi lo sợ thường xuyên về tính mạng của họ.

Lần đầu tiên, Freddy Heineken, người đã xây dựng đế chế sản xuất bia nổi tiếng nhất thế giới dựa trên sức mạnh của sự khôn ngoan và thông minh của mình, đã hoàn toàn không có khả năng tự vệ. 'Sự bất lực, bạn biết đấy. Điều đó thật khủng khiếp, đến nỗi tôi không thể làm gì với nó ', anh nói, với phong cách lảng tránh, kiểu cách đặc trưng cho phản ứng của anh đối với vụ bắt cóc trong những năm sau đó.

Mặc dù công chúng Hà Lan đã bị sốc bởi hai vụ bắt cóc khác vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 80, vụ bắt cóc Freddy Heineken nổi tiếng đã làm dấy lên sự ghê tởm chưa từng có đối với tội ác hèn hạ và sự cảm thông chân thành dành cho các nạn nhân của nó. Có vẻ như cả đất nước nín thở khi cảnh sát vật lộn để đánh bại những kẻ bắt cóc, năm tên tội phạm tài tình của Amsterdam.

©

Trong những năm làm việc tại Heineken, sự tận tâm của cấp cao Willem Holleeder đối với người chủ của mình, Freddy Heineken, đã phát triển những đặc điểm bệnh lý. Theo một nguồn tin trước đây của công ty, Holleeder đã 'dưới chân Freddy'. Trong *De Ontvoering van Alfred Heineken*, câu chuyện bán chạy nhất về vụ bắt cóc được viết bởi phóng viên tội phạm người Hà Lan Peter R. de Vries, kẻ bắt cóc Cornelis van Hout đã nói về Holleeder Sr: 'Anh ta đã bị Heineken chiếm giữ vĩnh viễn. Anh không thể nói về bất cứ điều gì khác, ngoại trừ đôi chim bồ câu của mình. Ví dụ, bạn thực sự có thể khiến anh ta phát điên khi bước vào nhà, đội chiếc mũ lưỡi trai của Grolsch. '

Holleeder đã gia nhập Hoppe, công ty đồ uống chưng cất, sau một sự nghiệp đạp xe thành công. Khi Hoppe được Heineken mua vào đầu những năm 70, ông chuyển đến 'dịch vụ công ích' của nhà máy bia với tư cách là người điều khiển phương tiện quảng cáo. Do đó,

con trai của nhân viên, Willem Holleeder Jr, được phép lượn lờ quanh ga ra của nhà máy bia trên đường Ruysdaelkade với người bạn trẻ Cornelis van Hout. Hai thanh thiếu niên thường say mê xe của Freddy, một chiếc Mercedes 350 SE màu xanh lục.

Khi Heineken nuốt chửng Amstel vào năm 1968, Holleeder Sr đã kiên quyết từ chối lái những chiếc xe quảng cáo mang logo Amstel. Vào đêm trước khi bắt đầu cuộc đua Amstel Gold, một sự kiện đua xe đạp nổi tiếng của Hà Lan, anh đã lái xe quanh Quảng trường Rembrandt ở Amsterdam vào đầu giờ sáng trên một chiếc xe tải Heineken, phá hủy biểu ngữ Amstel treo phía trên vạch xuất phát. Người ta nói rằng Freddy Heineken đã hai lần bảo lãnh Holleeder Sr khỏi sự giam giữ của cảnh sát, khi anh ta bị bắt quả tang đang tiêu hủy tài liệu quảng cáo của các nhà máy bia cạnh tranh. Loại hành vi này không ngăn Heineken sử dụng Holleeder Sr cho các mục đích bảo mật.

Theo Van Hout, Holleeder Sr dần trở nên 'ngổ ngược, bạo lực và lạc lõng với thực tế'. Con trai của ông đã quan sát thấy chứng nghiện rượu tiềm ẩn của cha mình đã phá vỡ tổ ấm như thế nào, và quyết tâm không bao giờ đụng đến một giọt rượu. Ông đã cố gắng che giấu sự bất bình của mình đối với các nhà máy bia Heineken. Van Hout nói với phóng viên De Vries: "Tệ hơn nữa, cha của anh ta, người đã trở nên khó đối phó vì uống nhiều rượu, đột nhiên bị Heineken sa thải sau bốn mươi năm phục vụ trung thành. Vì vậy, khi Van Hout đưa ra kế hoạch bắt cóc một nhà công nghiệp hàng đầu của Hà Lan và đưa ra một lựa chọn gồm bốn nạn nhân tiềm năng (Wisse Dekker, chủ tịch Philips; Piet van Doorne, chủ tịch DAF; Alfred Heineken; và một chủ ngân hàng giấu tên), Holleeder đã trả lời không do dự. . Anh ta muốn bắt người nấu bia.

Khi cảnh sát sớm phát hiện ra vào tháng 11 năm 1983, vụ bắt cóc không phải là một hành động trả thù bốc đồng; nó đã được chuẩn bị tỉ mỉ. Những kẻ bắt cóc đã làm việc đó trong gần hai năm, đổ vô số buổi tối và hàng ngàn bang hội vào kế hoạch. Cornelis van Hout, sau này được mô tả là 'đầu não' đằng sau vụ bắt cóc, cho biết kế hoạch này xuất phát từ một quyết định đầu năm mới được thực hiện vào những giờ đầu ngày 1 tháng 1 năm 1982, khi một nhóm bạn học cũ tụ tập ở Amsterdam. Cuộc gặp gỡ là một truyền thống mà các chàng trai trẻ đã vun đắp trong vài năm: đó là một lễ kỷ niệm tình bạn của

họ, một cuộc gặp gỡ bí mật theo phong cách mafia để đánh giá các sự kiện của năm trước và nói về kế hoạch cho mười hai tháng tới.

Thủ lĩnh của băng đảng nói rằng ý tưởng bắt cóc Heineken được lấy cảm hứng một phần từ vụ bắt cóc Maurits 'Maup' Caransa, một tay buôn tài sản giàu có ở Amsterdam, người được trả tự do vào tháng 10 năm 1977 sau khi gia đình anh ta trả khoản tiền chuộc 10 triệu guilders cho những kẻ bắt cóc người Ý của anh ta. . Đối với Van Hout, vụ án Caransa là bằng chứng cho thấy một tội ác như vậy có thể được thực hiện ở Hà Lan - chỉ Van Hout và những người bạn của anh ta muốn làm điều đó tốt hơn, và lớn hơn nhiều.

Những người có mặt trong buổi họp mặt năm mới đã cùng nhau trưởng thành, trốn học và rèn luyện kỹ năng đấm tại phòng tập thể dục. Nhóm này bao gồm: Van Hout, người có tên là 'Flipper'; Frans Meijer, một người đàn ông có mái tóc đen, hơi thất thường được gọi là 'Stekel' ('Spikes') vì mái tóc húi cua của anh ta; Jan Boellaard, một người đàn ông bụng phệ, đã kết hôn được gọi là 'De Poes' ('Con mèo'), bởi vì anh ta luôn nghiêng đầu sang một bên khi anh ta đang lắng nghe cẩn thận; và Willem Holleeder Jr, anh trai của Sonja, bạn gái Van Hout, được gọi là 'De Neus' ('The Nose').

Trong cuộc trò chuyện với phóng viên De Vries, Van Hout đã vẽ một bức tranh về bốn chàng trai gan dạ, yêu đời, không phải lúc nào cũng chống lại sự cám dỗ vi phạm pháp luật, nhưng đã gây dựng nên một công việc kinh doanh có lãi trong lĩnh vực xây dựng và bất động sản. Tiền bắt đầu chảy vào khi họ thành lập Epan BV, công ty trở thành một công ty xây dựng thành công ở Amsterdam. Vào đầu những năm 80, Van Hout và những người bạn của mình sở hữu một số khu chung cư ở Amsterdam. Họ lái xe vòng quanh trên những chiếc xe hào nhoáng và thậm chí có được những con ngựa đua, một trong số đó, ngựa cái Varinsja, đã giành chiến thắng trong một số cuộc đua danh giá.

Van Hout, thủ lĩnh băng đảng rõ ràng, chỉ có một lần lách luật. Cùng với ba đối tác, ông đã cố gắng đuổi những người ngồi xổm khỏi một trong những tài sản của mình ở trung tâm Amsterdam, trên Leidsegracht. Anh ta bị nhốt trong bốn ngày. Holleeder cũng gặp rắc rối với cảnh sát. Anh ta bị bắt vì cung cấp dịch vụ việc làm bất hợp pháp trong ngành xây dựng.



Tuy nhiên, một số sĩ quan cảnh sát có liên quan chặt chẽ tin rằng các công ty xây dựng và bất động sản chẳng qua là vỏ bọc cho các hoạt động thậm chí còn tàn bạo hơn. Họ cáo buộc bằng nhóm này chịu trách nhiệm cho một chuỗi mười vụ giết vũ trang chưa được giải quyết cho đến nay ở Amsterdam vào cuối năm Những năm 70 và đầu những năm 80, cùng nhau thu hút khoảng 7 triệu guilder.

Một cựu cảnh sát Amsterdam, Paul van Hove, đã chiến đấu trong nhiều năm để buộc tội những kẻ bắt cóc liên quan đến một vụ nổ súng điên cuồng diễn ra vào tháng 10 năm 1977. Trong một cuộc rượt đuổi hoang dã trên đường phố Amsterdam, 146 phát súng đã được bắn vào Van Hove và anh ta. Đối tác, một số trong số họ ở cự ly gần. Việc Van Hove thoát chết đã là một kỳ tích, và nhiều năm sau đó vụ xả súng vẫn khiến anh mất ngủ nhiều đêm. Khi nhìn thấy hình ảnh của những kẻ bắt cóc Heineken, anh ngay lập tức xác định họ là những kẻ tấn công mình.

Những kẻ bắt cóc cho biết họ có ngân sách khoảng 150.000 hội viên người Hà Lan cho 'Operatie Heintje', như họ gọi là kế hoạch bắt cóc Heineken. Họ đã quyết định rằng họ sẽ giam giữ Heineken trong nhà kho của một công ty xây dựng do Jan Boellaard điều hành, được gọi là Jadu BV. Đó là một kho chứa gần như trống, dài 42 mét, gắn liền với các văn phòng của công ty xây dựng Boellaard ở De Heining, một khu công nghiệp ở quận cảng phía tây của thủ đô.

Vào tháng 11 năm 1982, công tác chuẩn bị của băng nhóm này bị xáo trộn nghiêm trọng bởi vụ bắt cóc Toos van der Valk, vợ của một ông trùm nhà nghỉ người Hà Lan. Mọi chuyện kết thúc tương đối vui vẻ, với việc thanh toán 12,5 triệu guilders cho những kẻ bắt cóc người Ý và thả bà Van der Valk, nhưng cả bốn quyết định nằm im vì nghi ngờ rằng cảnh sát sẽ đặc biệt cảnh giác.

Họ tiếp tục quan sát Freddy Heineken đến mùa xuân năm 1983. Hầu như hàng ngày, Meijer đều quan sát con đường dẫn đến lối vào biệt thự của Heineken ở Noordwijk. Trong khi đó, Van Hout đã chiêu mộ anh trai cùng cha khác mẹ của mình là Martin Erkamps để ăn trộm xe hơi cho vụ bắt cóc. Hai mươi tuổi không phải là một đối tác bình đẳng với những người khác. Nhìn chung, anh ấy thực hiện các nhiệm vụ 'siêu phạm', mà anh ấy nói rằng anh ấy đã được cung cấp 1 triệu guilder.

'Operatie Heintje' thực sự bắt đầu thành hình vào mùa hè năm 1983, khi Van Hout và ba cộng sự của mình xây dựng hai phòng giam bằng bê tông ở phía sau De Heining. Đến tháng 9, những kẻ bắt cóc đã có tất cả những gì chúng cần: sáu chiếc ô tô bị đánh cắp, một khẩu súng lục Colt Python 357 cỡ nòng Magnum, hai khẩu súng lục FN 9 mm, một khẩu súng lục Walther 9 mm và hai súng máy Uzi, cũng như toàn bộ kho vũ khí thiết bị liên lạc, tóc giả, giấy, máy đánh chữ và các vật dụng khác mà họ đã mua ở Đức để gây nhầm lẫn cho cảnh sát. Để luyện tập với súng, họ thường đến Câu lạc bộ bắn súng Osdorp. Tất nhiên, Uzis bị nghiêm cấm ở câu lạc bộ, nhưng việc đưa họ vào sân tập rất dễ dàng, bởi vì Jan Boellaard là một thành viên danh dự. Là một tay súng cực kỳ nhạy bén, anh ta đôi khi xuất hiện ở đó trong trang phục cao bồi đầy đủ.

Với sự giúp đỡ của Erkamps trẻ, bốn người định bắt Heineken vào một buổi sáng, khi anh ta lái xe từ Noordwijk đến văn phòng ở Amsterdam của mình. Một chiếc xe sẽ buộc chiếc Cadillac phải dừng lại bằng cách đột ngột lao sang đường, trong khi một chiếc khác có ý định kẹp chiếc xe bằng cách va vào phía sau của nó. Heineken và Doderer sau đó sẽ được đưa vào một trong những chiếc xe của những kẻ bắt cóc và được lái đến De Heining.

Trong bốn buổi sáng của tháng Chín, De Vries viết, tất cả họ đều dậy từ sớm và lái xe đến Noordwijk. Đóng băng hàng giờ trong ô tô, hoặc trốn sau bụi rậm, họ chờ đợi chiếc Cadillac của Freddy. Freddy đã 4 lần trốn thoát - rõ ràng anh ta đã trải qua những đêm xa nhà. Nhưng vận may của nhà sản xuất bia đã hết vào ngày 9 tháng 11.

⊙

Giám thị Gert van Beek nói rằng ông đã biết những lời cuối cùng mình sẽ thốt ra trên giường bệnh. 'Đồng cỏ xanh cho the hare', thông điệp mật mã được đặt trong các trang rao vặt của các tờ báo Hà Lan, theo yêu cầu của những kẻ bắt cóc Freddy Heineken, đã khắc sâu vào lương tâm của người sĩ quan. Nó tượng trưng cho cuộc chiến đấu trí mết mòi được tiến hành trong ba tuần bởi bốn tên xã hội đen khôn ngoan và đội ngũ năm mươi mốt mạnh mẽ của lực lượng cảnh sát Amsterdam, do giám đốc Van Beek anad Kees Sietsma chỉ huy.

Trong thông điệp này, có ý chỉ ra rằng tiền chuộc đã sẵn sàng, cảnh sát là 'The Hare', trong khi những kẻ bắt cóc tự gọi mình là 'Đại bàng'. Việc lựa chọn tên mã là một vấn đề tâm lý. Van Beek nói: "Khía cạnh kinh hoàng nhất của một tội ác hèn nhất là bạn không bao giờ biết đối thủ sẽ di chuyển ở đâu và khi nào. 'Nó giống như một ván cờ dài với hai mạng người đang bị đe dọa.'

Mật danh 'The Hare' và 'The Eagle' được liên lạc trong một bức thư gửi đến 'gia đình Heineken' được gửi tới một đồn cảnh sát nhỏ ở The Hague khoảng một giờ rưỡi sau vụ bắt cóc. Lucille Heineken và cô con gái Charlene, người vừa kết hôn với chủ ngân hàng Michel de Carvalho trong một buổi lễ kín đáo ở Thụy Sĩ, ngay lập tức giao việc đàm phán cho cảnh sát Amsterdam. Họ chỉ định Rob van de Vijver, chuyên gia pháp lý của ban điều hành Heineken và cựu luật sư riêng của Freddy, đại diện cho quyền lợi của gia đình trong các cuộc họp của cảnh sát.

Phong bì chứa hai bằng chứng xác thực: đồng hồ đeo tay của Freddy và hộ chiếu của Doderer, cũng như bức thư trong đó những kẻ bắt cóc yêu cầu số tiền tương đương 34,6 triệu guilders (khoảng 15,7 triệu euro), được trả bằng bốn loại tiền tệ. Đó là một khoản tiền chuộc với tỷ lệ chưa từng có ở Hà Lan, nhưng bọn tội phạm nghĩ rằng số tiền mà chúng ước tính khoảng 2% tổng tài sản của Freddy Heineken, là 'hợp lý'.

Hai nghìn gói tiền công Hà Lan, franc Pháp, Deutschmarks của Đức và đô la Mỹ đã được nhét vào năm bao tải bưu điện của Hà Lan - tổng trọng lượng khoảng 400 kg. Sau đó, những kẻ bắt cóc viết, các bao tải nên được đưa đến De Ark, biệt thự của Freddy Heineken ở Noordwijk, và chất vào một chiếc xe van Volkswagen màu trắng với hai chữ thập đỏ sơn ở hai bên. Và sau đó, trong vòng ba ngày kể từ khi việc chuẩn bị được hoàn tất, các nhà đàm phán sẽ cảnh báo những kẻ bắt cóc bằng thông điệp 'đồng cỏ' trong cột 'Xin chúc mừng' của quảng cáo phân loại của *De Telegraaf*.

Theo một nghĩa nào đó, bức thư đã trấn an cảnh sát và bạn bè của Freddy, vì nó chỉ ra rằng vụ bắt cóc được thúc đẩy bởi tiền, chứ không phải chính trị. Họ nhận ra rằng sẽ dễ dàng đối phó với những tên xã hội đen tham lam hơn là với các nhóm cực tả như Lực lượng Hồng quân Đức, được cho là đã liệt Heineken là một trong những mục tiêu tiềm năng của mình. Freddy tự mình cân nhắc khả năng

này. 'Sự không chắc chắn đáng sợ tại thời điểm đó là: tôi đang đối phó với những người đàn ông hợp lý chỉ muốn tiền, hay là - bang bang - phe Hồng quân? Nó ở đâu đó ở giữa ', anh ấy nói với *NRC Handelsblad*.

Cảnh sát Amsterdam đã có một đội điều tra đầy đủ được thành lập tại trụ sở chính ở Elandsgracht chỉ vài giờ sau vụ bắt cóc. Một nhóm thám tử đã gõ cửa mọi cánh cửa gần văn phòng của nhà sản xuất bia. Họ thẩm vấn hai người phụ nữ đã rời Lầu Năm Góc cùng với Freddy, cũng như Freddie Wuyts, tài xế taxi đã báo cảnh sát.

Với một hành khách ở phía sau, Wuyts đã nhanh chóng đuổi theo những kẻ bắt cóc trên chiếc xe tải Renault màu cam của chúng, theo sau nó qua Sông Amstel. Trước sự ngạc nhiên của anh ta, những kẻ bắt cóc sau đó rẽ phải, vào một đường hầm thường dành cho những người đi xe đạp. Lên kế hoạch từ trước, những kẻ bắt cóc đã loại bỏ các quả trám chặn lối vào cho ô tô. Lúc này tài xế taxi đi ngược lại và lặn xuống dưới bảng điều khiển của anh ta khi một trong những kẻ bắt cóc nhảy ra khỏi xe và chĩa súng vào anh ta. Tuy nhiên, anh ta đủ gần để làm chứng rằng, ở đầu kia của đường hầm, cả Doderer và Heineken đã được gói vào một chiếc Citroën GS màu trắng. Họ bỏ lại chiếc xe tải Renault, với những vết máu nơi Doderer bị thương đã ở, một chiếc túi đựng gia đình Uzis, để cho thấy rằng những kẻ bắt cóc đã được trang bị vũ khí nặng nề, và một cặp kính vỡ.

Như những kẻ bắt cóc đã biết rằng chúng sẽ liên lạc qua đường dây điện thoại cá nhân của Heineken tại De Ark, nó đã được canh gác vĩnh viễn. Thư ký của Freddy, Elly van Gaans, phải nhắc điện thoại và giữ cho những kẻ bắt cóc nói chuyện càng lâu càng tốt. Bốn tháng trước đó, cô đã đối phó một cách may mắn với một kẻ tống tiền đã đầu độc lon Heineken bằng digoxine, một loại thuốc dành cho bệnh nhân tim. Lần này Van Gaans được huấn luyện bởi Hans Kazemier, một sĩ quan cảnh sát được đào tạo về tâm lý học, cũng như người Anh Peter Cheney, từ công ty chuyên về Control Risks Group. Một vòi đã được lắp đặt nhanh chóng trong tổng đài điện thoại Noordwijk để có thể nghe thấy các cuộc trò chuyện trực tiếp trong trụ sở cảnh sát.

Đối với những kẻ bắt cóc, họ đang có một quả bóng. Mọi thứ đã diễn ra theo đúng kế hoạch, vì vậy chưa đầy hai giờ sau vụ bắt cóc, họ đã mua vòng trong các quán bar nổi tiếng ở Amsterdam. Cả hai

con tin đã bị lột trần và bị bỏ lại tại nhà kho ở De Heining trong tất và quần lót của họ. "Rất tiếc, vì đó là một bộ đồ đẹp", Heineken sau đó đã nói với cảnh sát. Anh ta mặc một bộ vest màu xám, với khuy măng sét Cartier và cà vạt Hermès màu xanh lam. Chiếc áo sơ mi của Doderer bị xé toạc ngực anh ta đến nỗi anh ta sau đó đã tìm thấy những chiếc cúc áo trên sàn nhà. Chỉ đến sáng hôm sau, thứ Năm, ngày 10 tháng 11, những kẻ bắt cóc mới quay trở lại De Heining với bộ đồ ngủ màu be cho những người bị giam cầm, và kể cho họ số phận của họ.

Trong một lưu ý nhỏ, những kẻ bắt cóc đã hỏi Freddy rằng liệu anh ta muốn trả tiền chuộc từ tài khoản cá nhân của mình hay từ nhà máy bia (anh ta đã chọn công ty), và chúng đưa cho anh ta một cuốn biro để anh ta có thể tự viết thư. Freddy đã khiến những kẻ bắt cóc phải bõn cợt bằng cách yêu cầu một danh sách đầy đủ các vật dụng: 'Áo choàng, dép đi trong nhà, dụng cụ cạo râu, lược, gương, một cặp kính khác, một chiếc đồng hồ đơn giản, một chiếc bàn và một chiếc ghế tắm tất.' Theo cuốn sách của De Vries, Freddy cũng đã viết một bức thư ngắn và khá khó hiểu cho vợ mình, mà những kẻ bắt cóc đã đốt: 'Lucille thân mến, đây là Fred Emmer. Mọi thứ đều ổn. Nó chỉ liên quan đến tiền bạc. Không có chính trị. Tôi sẽ về nhà rất sớm.'

Nếu Freddy thực sự viết rằng anh ấy ổn, thì anh ấy đã hơi quá lời. Sau khi bị tống vào xà lim vào tối thứ Tư, người nấu bia đã ngắt đi một thời gian ngắn. Cổ tay trái của anh bị trói bằng một đôi còng, được gắn chặt vào tường của boong-ke bằng một sợi xích nặng 40 cm, chặt đến nỗi anh chỉ có thể ngủ nghiêng một bên. "Tôi nghĩ đó là một dây chuyền vận chuyển, tôi liếm nó để kiểm tra xem có muối trên đó không", anh ấy nói sau đó. Hai lần ông đã thành công trong việc giải phóng cổ tay khỏi còng bằng cách sử dụng nước ép béo từ các bữa ăn. Và một cách tài tình, anh đã đặt một miếng bìa cứng từ cuộn giấy vệ sinh vào bên trong còng tay để ngăn chúng cắm sâu vào cổ tay anh.

Mỗi phòng giam đều được trang bị một nhà vệ sinh hóa chất, kê bên cạnh chiếc gối và một tấm nệm trần. 'Tôi có thể nói về chiếc nệm bẩn thỉu đó trong nhiều giờ liền. Đang xuống cấp', Freddy khai với cảnh sát sau khi được thả. Ban đầu anh chỉ có một chiếc chăn mỏng. 'Sau đó, tôi yêu cầu một cái chăn khác và tôi đã nhận được một cái

tốt. Nó đã cứu mạng tôi. ' Phòng giam ẩm ướt đến mức nước ngưng tụ chảy xuống các bức tường, làm ướt tất của nhà sản xuất bia.

Heineken đã phải đi đôi tất ướt đẫm mùi hôi đó trong ba tuần. Anh dùng một chiếc nĩa nhựa gãy để chải tóc. Đôi khi anh ta được cho một xô nước ngọt và ấm để rửa. khuôn mặt của mình, và anh ta đã thuyết phục những kẻ bắt cóc để anh ta đánh răng sau bữa ăn. Cả hai người bị giam giữ đều được cho ăn hai lần một ngày, với bốn chiếc bánh mì vào sáng sớm và một bữa ăn ấm áp vào khoảng bảy giờ tối, nhưng họ đã cố gắng truyền bá thức ăn này suốt cả ngày lẫn đêm. Freddy cho biết: "Tôi đã giữ một trong những chiếc bánh mì sandwich để ăn vào buổi tối. Tôi giấu nó dưới tấm nệm ướt của mình và sau đó vào ban đêm, tôi ăn miếng bánh mì tắm nước kinh tởm. "

Có lẽ yếu tố tra tấn nhất của việc giam giữ trong những ngày đầu tiên là đoạn băng tự động đảo ngược mà những kẻ bắt cóc phát trong phòng giam qua loa. Những giai điệu vang vọng trong các boong ke từ sáng cho đến chiều tối. Heineken đã so sánh việc này với kiểu tra tấn bằng nước của Trung Quốc, trong đó có một vòi nước rò rỉ chảy lên trán nạn nhân. Đáp lại lời khẩn cầu của nhà sản xuất bia, những kẻ bắt cóc sau đó đã chuyển sang Radio Caroline, đài phát thanh ít tin tức nhưng ít nhất cũng giúp Heineken theo dõi thời gian tốt hơn trong ngày.

Những kẻ bắt cóc đã để lại một vài cuốn sách cũ trong phòng giam, và Doderer được đưa cho một gói thẻ để chơi trò kiên nhẫn, nhưng phòng giam quá ẩm ướt nên sau vài ngày, các thẻ này trở nên quá ẩm ướt nên không thể xáo trộn. Một trong những nỗi sợ hãi tồi tệ nhất của Freddy, sau này anh ta nói với cảnh sát, đó là đường ống mỏng dẫn không khí vào phòng giam sẽ bị tắc. Anh ta cố gắng tạo một đường dẫn nhỏ cho chính mình bằng cách kết dính những ống hút mà anh ta lấy được từ những kẻ bắt cóc với đồ uống của mình. Những cơn ác mộng của Doderer cũng ớn lạnh không kém: anh lo sợ rằng lỗ nhỏ trên trần nhà sẽ được sử dụng để gây khí cho anh, và cánh cửa có thể bị kẹt, vì anh phát hiện ra hai sợi dây dẫn đến các hộp đen hình vuông trên trần nhà.

Hai nạn nhân không được canh gác liên tục. Những kẻ bắt cóc chỉ đến De Heining để họp, nhắn tin và ăn uống, nhưng chúng có thể nghe thấy những gì đang xảy ra trong các phòng giam thông qua màn hình trẻ em: máy phát được đặt trong các phòng giam và người

nhận trong một đoàn lữ hành, đóng ở một nơi khác trong nhà kho. Đó là Martin Erkamps, anh trai cùng cha khác mẹ của Van Hout, người đã đến gặp hai người bị giam giữ, mặc quần yếm màu xanh, đi tất và mặc áo ba lỗ. Đôi khi anh được hỗ trợ bởi Frans Meijer, người luôn nhảy xung quanh như một con ếch để che giấu vóc dáng cao lớn của mình.

Erkamps được hướng dẫn không nói chuyện với các nạn nhân. Anh chỉ giao tiếp với họ thông qua tin nhắn bằng văn bản và ngôn ngữ ký hiệu. Tuy nhiên, đặc biệt là trong những ngày đầu tiên, Heineken thường cố gắng liên lạc với Erkamps bằng tiếng Đức và tiếng Anh. Van Hout cho biết Heineken thậm chí đã từng cố gắng mua chuộc chàng trai trẻ. 'Nghe này, nếu bạn trả tự do cho tôi hoặc báo cảnh sát chúng tôi đang ở đâu, chúng tôi sẽ chia sẻ tiền chuộc. Sau đó, tôi sẽ thuê bạn làm việc tại nhà của tôi ở Thụy Sĩ', anh ấy nói. Nhưng những lời kêu gọi của Freddy đã rơi vào tai điếc. "Tôi đã cố gắng nói đùa với họ, nhưng những kẻ ngu ngốc đó thậm chí còn không hiểu", anh ấy nói rất lâu sau đó. Phản ứng của Erkamps cảm đến mức Freddy nghi ngờ người bảo vệ của mình là một người nước ngoài, có lẽ là người Đức hoặc người Nam Tư.

Freddy khó chịu nhất khi những kẻ bắt cóc đến chụp ảnh anh vào thứ Bảy, ngày 12 tháng 11, trên tờ *De Telegraaf của ngày hôm đó*. Ý thức công khai ngay cả trong thời gian bị giam cầm, ông trùu phản đối: ông ta sợ rằng những bức ảnh chụp ông ta bắn thiu và không cạo râu sẽ được in trên báo.

Ab Doderer bị buộc phải đọc một tin nhắn trên máy ghi âm, và vào buổi tối đoạn băng được gọi cho Noordwijk, yêu cầu cảnh sát nhặt các bức ảnh và chỉ dẫn thêm trong tủ khóa 2150 tại Ga Trung tâm Utrecht. Mặc dù gia đình của Doderer đang ở trong biệt thự của Heineken, sau khi căn hộ của họ bị báo chí bao vây, các nhà đàm phán không xác định được giọng nói của Doderer. Chỉ vào Chủ nhật, ngày 13 tháng 11, bốn ngày sau khi bị bắt cóc, Freddy Heineken và Ab Doderer mới biết họ đang bị giam giữ cạnh nhau. Những kẻ bắt cóc sẽ mở cửa vào các phòng giam trong một khoảng thời gian ngắn để cho phép cả hai trò chuyện. Freddy lúc đầu nói đùa, hỏi tài xế của mình: 'Ab, anh làm gì ở đây vậy? Làm thế nào nó có thể được? Bạn không có một chút tiền nào cả!' và 'Thôi, đừng bận tâm, Ab, tôi sẽ vẫn trả lương cho anh cho những ngày mất mát này.'

Trong những cuộc trò chuyện, thường kéo dài khoảng năm phút, Heineken rõ ràng có vẻ như hai người hòa hợp hơn. Ngay cả những kẻ bắt cóc cũng bị ấn tượng bởi sự lạnh lùng của Freddy, và phẩm chất cũng như tính hài hước tốt mà anh ta thể hiện khi đối mặt với thử thách của mình. Van Hout được trích dẫn trong *De ontvoering van Alfred Heineken*. Khi những kẻ bắt cóc hỏi anh ta muốn ăn gì, anh ta đã viết ra một thực đơn toàn bộ, với nhiều món và món ngon. Sau đó, ở dưới cùng của tờ giấy nhỏ, anh ấy ghi chú một cách khô khan: 'Và nếu điều đó là không thể, một quả trứng luộc cũng tốt.'

Doderer sau đó nói với cảnh sát rằng anh ta bị suy nhược thần kinh trong thời gian bị giam cầm. Đã hai lần anh gục xuống và khóc trên vai Erkamps. Giám đốc Van Beek cho biết: 'Doderer luôn đóng một vai trò yếu thế, vì vậy chúng tôi nghĩ rằng anh ta có thể đối phó với tình huống tốt hơn sắp của mình. Nhưng lý thuyết này hoàn toàn trái ngược trong trường hợp của Heineken. Anh ấy cực kỳ sáng tác và có trình độ.' Sau đó, một lần nữa, có lẽ Doderer sợ rằng anh ta sẽ bị giết trước tiên nếu cuộc đàm phán không thành công trong mắt những kẻ bắt cóc - như họ đã làm.

⊙

Tiền không bao giờ là một vấn đề. Mặc dù Rob van de Vijver biết rõ sự ác cảm của Freddy đối với việc chi tiêu không cần thiết, nhưng anh ta chưa bao giờ cố gắng thương lượng giá của sự tự do của ông chủ. Vấn đề đối với cảnh sát là một đội báo chí khổng lồ đã thiết lập căn cứ trước biệt thự của Heineken, và những kẻ bắt cóc đã yêu cầu phái viên của Heineken phải sử dụng một chiếc xe van màu trắng có sơn hai chữ thập đỏ ở bên cạnh để giao tiền chuộc. Không có cơ hội nào để nó có thể rời khỏi Noordwijk nếu không có một nhóm nhà báo theo sau nó.

Vì vậy, khi những kẻ bắt cóc gọi điện cho Noordwijk vào thứ Ba ngày 15, hướng dẫn chiếc xe khởi hành, cảnh sát đã không thể tuân theo. Elly van Gaans đã cố gắng tuyệt vọng để liên lạc với 'Đại bàng'. Cô hét lên trong suốt đoạn tin nhắn được ghi âm, để nói rõ với những kẻ bắt cóc rằng, vì những lý do thực tế, yêu cầu của chúng không thể được đáp ứng. Theo ghi nhận của cảnh sát, nó chạy: 'Xin chào. Đây là The Eagle... Xin chào, hãy nghe tôi... một thông điệp cho The Hare..., điều này rất quan trọng, vì chúa, hãy nghe tôi..., với chiếc xe



van màu trắng trong..., chúng tôi muốn trả tiền chuộc..., với tiền chuộc ... Lắng nghe tôi. Cái này quan trọng ...'

Nhưng những kẻ bắt cóc đã cúp máy ngay sau khi đoạn băng kết thúc và quay trở lại căn hộ của Willem Holleeder, trên tầng mười lăm của một khu chung cư nhìn ra xa lộ từ Amsterdam đến Bắc Hà Lan. Nếu chiếc xe tải rời Noordwijk ngay lập tức và đi theo tuyến đường được hướng dẫn, họ sẽ có thể phát hiện ra nó trên đường bằng ống nhòm. Trong vài giờ tiếp theo, những kẻ bắt cóc nghĩ rằng họ có thể thư giãn. Để khiến cảnh sát bối rối và khiến người lái chiếc xe tải trắng mệt mỏi, họ đã chuẩn bị một lộ trình phức tạp đưa người lái xe đi một vòng quanh Hà Lan kéo dài 5 giờ đồng hồ, với các chỉ dẫn được giấu trong cốc nhựa mà họ đã chôn bên đường.

Mặc dù những kẻ bắt cóc không nhìn thấy chiếc xe tải, chúng đã lái xe đến chỗ dưới cầu vượt trên đường cao tốc gần Utrecht, nơi tiền chuộc sẽ được giao vào đầu giờ sáng. Như cảnh sát đã thừa nhận, kế hoạch đã được nghĩ ra rất thông minh. Như đã hướng dẫn trong một trong những tin nhắn cuối cùng của những kẻ bắt cóc, người lái xe có thể đã chuyển xe. Anh ta sẽ được ngồi trong chiếc Citroën GS màu xanh dương dễ thấy, với một chiếc xe cút kít trên mái nhà và một bộ đàm trên ghế hành khách, hướng về Arnhem.

Tuy nhiên, rất lâu trước khi anh đến điểm đến này, anh sẽ nghe thấy một thông báo trên bộ đàm. Những kẻ bắt cóc sẽ hướng dẫn anh ta tấp vào đầu cầu vượt, ở một vị trí đã được đánh dấu trước bằng nón giao thông màu đỏ. Sau đó, người lái xe sẽ để những bao giấy bạc lướt xuống một ống dẫn nước mà từ đó chúng sẽ rơi vào cốp chiếc xe bán tải Mercedes Hanomag của bọn bắt cóc, cho phép bọn tội phạm lái xe nhanh chóng, không bị nhìn thấy và giàu có hơn rất nhiều.

Những kẻ bắt cóc dự kiến người lái xe sẽ đến vào khoảng bảy giờ, nhưng chúng trở lại De Heining vào khoảng chín giờ sáng hôm đó, tay không. Không có chuyện gì xảy ra. Họ vô cùng bối rối và khó hiểu: có vẻ như không thể tin được là cảnh sát lại đánh cược mạng sống của những người bị giam giữ bằng cách phớt lờ các hướng dẫn. Van Hout nói rằng, được thông báo về sự chậm trễ, Freddy Heineken cuối cùng đã mất bình tĩnh. "Chà chết tiệt", anh ấy được trích dẫn nói. 'Tôi là ông chủ. Tôi và không ai khác. Đưa cho tôi một cây bút và một mảnh giấy! Tất cả đều bị sa thải. Tất cả bọn họ. Tôi

đang đưa cho họ chiếc ủng. Họ nghĩ họ đang làm gì? ... Họ đã hoàn toàn phát điên chưa? '

Trong một thông báo bằng văn bản, Heineken đã được hỏi điều gì có thể đã làm xáo trộn các cuộc đàm phán - chẳng hạn như một chính sách bảo hiểm đặc biệt. 'Tôi là một doanh nhân, không phải là một anh hùng. Không có kịch bản. Không cần công chứng, Freddy nói với những kẻ bắt cóc. Và anh ấy đã hướng dẫn họ liên lạc với Gé van Schaik, phó chủ tịch hội đồng quản trị, tại nhà của anh ấy ở Wassenaar.

Có lẽ áp lực cao nhất đối với các nhà đàm phán của cảnh sát trong tuần thứ hai này. Trong sáu ngày, những kẻ bắt cóc không có dấu hiệu sống mờ nhạt nhất. Nghi ngờ rằng cảnh sát đã điều khiển tuyến đường đầu tiên, để đến Arnhem, họ chuẩn bị một cuộc truy tìm kho báu khác, thậm chí phức tạp hơn.

Các nhà đàm phán ở phía bên kia đã đặt một số quảng cáo nhỏ trên *De Telegraaf*, thúc giục những kẻ bắt cóc liên lạc. Để né tránh báo chí, họ muốn có một điểm khởi hành khác. Họ cũng muốn chắc chắn rằng khoản tiền chuộc sẽ đảm bảo sự tự do của cả hai người bị giam giữ. Và, có lẽ để tạo áp lực cho đối thủ, họ khẳng định rằng chiếc xe chở tiền chuộc phải do hai tài xế lái.

Tuy nhiên, tất cả những gì họ nhận được là một vài bức ảnh ghê rợn. Cả Freddy Heineken và Ab Doderer đều được chụp ảnh với một cánh tay bị băng bó, cho thấy rằng một số ngón tay của họ đã bị cắt đứt và một chiếc thòng lọng quanh cổ. 'Hợp tác trông thật đáng thương. Tay của bạn bị thương, nó phải trông như vậy', Heineken nói. 'Nếu bạn từ chối cộng tác, chúng tôi sẽ đảm bảo rằng bạn thực sự bị thương.' Freddy cho rằng mình may mắn vì chiếc băng đó là giả, nhưng anh phàn nàn rằng anh muốn chải tóc và giặt dũ chụp lại Meijer, nhiếp ảnh gia thiếu kiên nhẫn.

Freddy không cạo râu lần nữa, và đôi mắt của anh ta trông hốc hác một cách đáng sợ. Tuy nhiên, những bức ảnh bệnh hoạn đó đã không có tác dụng như dự kiến. Kees Sietsma, người đứng đầu đội cảnh sát cho biết: "Chúng tôi đã nói rõ với bà Heineken rằng đó hoàn toàn là sự đe dọa. 'Trên thực tế, bức ảnh đã kích thích chúng tôi. Heineken chắc chắn đã ở đó, minh mẫn và chiến đấu. Bạn có thể thấy rằng anh ta có thể đã ăn thịt những cậu bé này. '

Trong những ngày căng thẳng này, nhóm ở De Ark đã phạm một lỗi nghiệp dư. Những ghi chú được viết nguệch ngoạc bởi Peter Cheney, chuyên gia người Anh từ Control Risks, đã vô tình bị ném vào giỏ giấy vụn. Các túi rác sau đó được đưa ra vỉa hè như thường lệ. Nhưng khi chiếc xe tải xử lý chất thải đến trước De Ark vào sáng hôm sau, các giấy tờ đã biến mất: Peter R. de Vries, phóng viên báo tội phạm, đã nắm được chúng và đang kiên nhẫn dán các mảnh lại với nhau. Cảnh sát đã được Đấu tranh để giữ tin tức về vụ bắt cóc, đó là một trong những yêu cầu của những kẻ bắt cóc, và sự can thiệp của De Vries, như Van Beek đã chỉ ra, là 'khá đáng lo ngại'. De Vries có bằng chứng cho thấy các cuộc đàm phán đang diễn ra. Để giữ cho câu chuyện không được công bố, cảnh sát đã phải hứa với anh ta một cuộc phỏng vấn độc quyền với các trưởng nhóm sau khi vụ việc được giải quyết.

Tin tức nổi lên về vụ bắt cóc khi nó được hé lộ là cực kỳ mỏng, bởi vì bất thường cảnh sát Amsterdam đã áp đặt lệnh cấm. Tình trạng này đã được ghi lại một cách chính xác bằng một tiêu đề được in trên nhật báo *De Waarheid của Hà Lan*, có nội dung: 'Vụ bắt cóc Heineken: không có tin tức.' Rất ít nhân viên của Heineken ngoài Van de Vijver và Van Schaik biết về các cuộc đàm phán. Các nhà máy bia vẫn tiếp tục hoạt động bình thường, mặc dù nhiều nhân viên văn phòng bất ngờ bắt đầu mang radio đến làm việc.

Cuối cùng vào Chủ nhật, ngày 27 tháng 11, khoảng hai tuần rưỡi sau vụ bắt cóc, các vấn đề thực tế về việc trả tiền chuộc đã được làm sáng tỏ. Các nhà đàm phán của Heineken đã đặt một quảng cáo nhỏ trên tờ nhật báo *Het Parool ở Amsterdam*, theo chỉ dẫn, để cho biết rằng họ đã sẵn sàng. Freddy Heineken đã đọc được tin nhắn cuối cùng của bọn bắt cóc gửi cho cảnh sát (Doderer đã trở nên quá lo lắng vào lúc này) và phát cho Van Schaik nghe qua điện thoại. Lần này, người ta đã thống nhất rằng 34,6 triệu sẽ chi trả cho cả hai người bị giam giữ và người lái xe (một người duy nhất) sẽ khởi hành từ nhà của phó tổng thống. "Vâng, tôi hiểu các hướng dẫn và chúng tôi đã sẵn sàng để bắt đầu", Van Schaik nói. Lần này, những kẻ bắt cóc nghĩ rằng, không có gì có thể xảy ra sai trái.

Trong vài năm Ed van Kerkhof, một thám tử của Đội tội phạm nghiêm trọng Amsterdam, đã vắt óc suy nghĩ của anh ta trong một loạt các cuộc đột kích vũ trang chưa được giải quyết ở Amsterdam. Van Kerkhof và người của ông bận tâm đến việc giải quyết những tòn động này đến mức họ đã gọi những tên tội phạm thông minh, hung bạo đứng đằng sau chúng là 'những tên cướp của chúng ta'. Khi nghe mô tả về những kẻ bắt cóc, thám tử ngay lập tức nghĩ rằng họ có thể là những người mà anh ta đang tìm kiếm.

Trong hai tuần tiếp theo, Van Kerkhof và khoảng mười lăm thám tử khác bắt đầu làm việc theo cách có hệ thống, xem xét hàng trăm hồ sơ và bảng điểm của các nhóm tội phạm mà cảnh sát đã biết. Anh ấy nói: "Nhóm của tôi gần như đã vẽ ra một bản đồ về thế giới tội phạm của Hà Lan". Họ đã theo dõi những lời khuyên kỳ lạ nhất, bao gồm một lời khuyên từ 'một cảnh sát trưởng ở Viễn Tây Hoa Kỳ, người đã báo cáo rằng ai đó đã nhìn thấy Freddy Heineken trong giấc mơ'.

Như dự định của những kẻ bắt cóc, các thám tử đã lãng phí nhiều ngày để điều tra các đầu mối giả mạo, chẳng hạn như chiếc kính vỡ mà họ tìm thấy trong xe tải Renault. Các dấu vết của da và tóc dính vào khung đã được kiểm tra tại phòng thí nghiệm cảnh sát, trong khi các thám tử đến thăm các bác sĩ nhãn khoa. Tất nhiên là không ảnh hưởng gì: chiếc kính thuộc về chủ sở hữu của một trong những chiếc xe mà bọn bắt cóc đã đánh cắp. Người Đức sử dụng hầu hết các phụ kiện, từ giấy đến dải ruy băng trong máy đánh chữ, đã đánh bay cảnh sát một cách hiệu quả. Và thứ mà các thám tử thực sự muốn - dấu vân tay - họ không thể tìm thấy.

Tuy nhiên, tiền boa vẫn tiếp tục chảy vào. Số 547 đến được Elandsgracht vào thứ Tư, ngày 16 tháng 11, đúng một tuần sau vụ bắt cóc. Nó bao gồm một bức thư được đánh máy đơn giản, ám chỉ rằng một nhóm tội phạm mà cảnh sát không biết có thể là những kẻ bắt cóc. 'Số 547' đã được đăng ký chỉ hai ngày sau khi nhận được và được kiểm tra một tuần sau đó. Ba ngày sau, tất cả các cuộc điều tra đang chạy khác đã bị hủy bỏ.

Sau sự dẫn dắt này, các đặc vụ chìm phát hiện ra mình đang theo dấu những kẻ bắt cóc khi chúng chuẩn bị cho cuộc chạy trốn lần thứ hai. Tin nhắn trong cốc được chôn dọc theo tuyến đường chứa mật khẩu mới, khiến danh tính của bọn tội phạm là kẻ bắt cóc không thể

kiểm soát được: 'Cú' cho kẻ bắt cóc, và 'Chuột' cho người lái xe. Toàn bộ hoạt động được thực hiện hết sức thận trọng, vì sai sót nhỏ nhất cũng có thể gây nguy hiểm đến tính mạng của Heineken và Doderer. Tuy nhiên, kiên nhẫn, họ đã xây dựng nên một trường hợp vững chắc.

Sự giám sát thường xuyên đã dẫn họ đến địa chỉ của những kẻ bắt cóc, và họ đến đủ gần nhà kho để xác định rằng con người đã bị giam giữ ở đó. Sietsma và Van Beek cuối cùng tin rằng 547 là mọ vàng khi, vào tối Chủ nhật, ngày 27 tháng 11, các thám tử nhìn thấy những kẻ bắt cóc vào De Heining với hai phần đồ ăn Trung Quốc mang đi.

Chủ nhật hôm đó, theo kế hoạch, những kẻ bắt cóc đã chụp một bộ ảnh khác. Cả Heineken và Doderer đều cầm trên tay một phiên bản *Sport am Sonntag của Đức*. Đánh giá ánh sáng trong mắt họ, một chuyên gia cảnh sát xác định rằng hai nạn nhân vẫn còn sống. Vì vậy, khi những kẻ bắt cóc gọi điện cho Van Schaik ở nhà vào cuối buổi tối hôm đó, để yêu cầu khởi hành chiếc xe tải, chúng đã tuân theo chỉ dẫn của chúng.

Vào đầu giờ sáng thứ Hai, sau năm giờ lái xe, viên cảnh sát được chọn để giao tiền đang hướng về Arnhem. Những chiếc xe cảnh sát bí mật bám theo từ một khoảng cách an toàn, nhặt những dòng tin nhắn mà anh ta ném ra ngoài cửa sổ trong những lon nước ngọt rỗng. Khi giọng nói của những kẻ bắt cóc vang lên qua bộ đàm, yêu cầu tài xế dừng lại trên một cầu vượt gần Utrecht, một chiếc trực thăng bay lơ lửng phía trên hiện trường. Những bao giấy bạc lướt nhẹ nhàng trên ống dẫn nước. Tuy nhiên, thật đáng kinh ngạc, khi những kẻ bắt cóc chạy trốn với số tiền, và con quay hồi chuyển được sử dụng để ổn định camera hồng ngoại trong máy bay trực thăng bị sập, do đó nó mất dấu những kẻ bắt cóc vào thời điểm quan trọng này.

Đầu tiên những kẻ bắt cóc chôn một số tiền trong khu rừng gần Zeist, trong bốn thùng nhựa không thấm nước; sau đó họ quay trở lại De Heining riêng và thông báo cho hai người bị giam giữ rằng tiền chuộc đã được trả. Heineken và Doderer được thông báo rằng họ sẽ được đón vào lúc ba giờ sáng và để lại trong bãi đậu xe của một bệnh viện ở Delft.

Ở giai đoạn đó, những kẻ bắt cóc đã nhận ra rằng họ đang bị theo dõi, như Van Hout nói với De Vries. Tức giận và chán nản, họ gặp nhau tại một quán cà phê ở Amsterdam vào sáng thứ Ba, quyết định chia một số tiền và đi những con đường riêng: Jan Boellaard muốn tự giải thoát cho Heineken, bằng bất cứ giá nào; Martin Erkamps ở lại Amsterdam, nhận định rằng phần tương đối nhỏ của anh ta trong vụ bắt cóc sẽ không bị trừng phạt quá nghiêm khắc; Frans Meijer trốn ở Hà Lan; và Holleeder và Van Hout cùng nhau bỏ trốn, đến Paris.

Các nhà đàm phán đã cầu xin những kẻ bắt cóc thả Heineken và Doderer 'càng nhanh càng tốt'. Đối với họ, điều đó có nghĩa là khoảng 24 giờ sau khi thanh toán tiền chuộc. Nhưng đến chiều thứ Ba vẫn không tìm thấy dấu vết của hai nạn nhân. Dấu hiệu hoạt động duy nhất tại De Heining là những chiếc xe hơi hào nhoáng đậu ở phía trước và khói bốc ra từ ống khói của nhà kho vì những kẻ bắt cóc có lẽ đã đốt bằng chứng.

Cảnh sát đã cân nhắc trong nhiều giờ. Xông vào tòa nhà là một hoạt động cực kỳ nguy hiểm: những người bị giam giữ có thể không ở đó sau cùng, và nếu có, có thể sẽ xảy ra một vụ xả súng. Một cuộc kiểm tra chuyên môn đã chứng minh những bức ảnh của Heineken và Doderer được chụp bởi hai máy ảnh khác nhau, vì vậy có lẽ chúng được giữ riêng biệt (điều này đã được thực hiện một cách có chủ ý). Mặt khác, một chuyên gia đã cảnh báo rằng những giờ cuối cùng bất trắc có thể gây ra những tổn thương tâm lý to lớn cho các nạn nhân.

Số tiền chuộc đã được trả, và Heineken có lẽ biết điều đó, vì vậy anh ta nhận ra cuộc sống của mình đã trở nên vô giá trị, thậm chí là một mối đe dọa tiềm tàng cho những kẻ bắt cóc. Nhà tâm lý học đã đúng: 'Tôi đang tự nghĩ, chúng ta hãy trả tiền và biến khỏi đây', Heineken sau đó đã báo cảnh sát, 'nhưng khi tôi nghe tin tiền chuộc đã được trả mà tôi vẫn ở đó, tôi nghĩ rằng mình đã trở nên vô dụng. và rằng tôi sẽ không làm cho nó sống sót [...] Sự không chắc chắn đó thật khủng khiếp. Sau khi tiền chuộc được trả, họ có thể để bạn đá vào thùng. Tôi vô cùng sợ hãi về điều đó. '

Quyết định về cơn bão De Heining được đưa ra vào cuối buổi tối thứ Ba, với sự chấp thuận của Bộ trưởng Tư pháp Hà Lan, Frits Korthals Altes. Khoảng năm giờ sáng hôm sau, khoảng mười lăm cảnh sát di chuyển vào vị trí xung quanh De Heining. Hai chiếc trực

thăng lượn vòng phía trên nhà kho, liên lạc bằng bộ đàm với một số trưởng nhóm. Các nhân viên cảnh sát được hướng dẫn phải lên vào rất cẩn thận, trong bóng tối.

Họ sử dụng máy hút bụi để phá vỡ cửa sổ của tòa nhà văn phòng gắn liền với nhà kho, và âm thầm tiến về phía nhà kho. Khi họ đến được vách ngăn chia cắt nhà kho, lực lượng cứu hộ tạm dừng một thời gian ngắn. Nếu may mắn, họ sẽ tìm thấy Heineken và Doderer đơn độc và sống sót sau đó. Nhưng nếu không, và những kẻ bắt cóc cũng ở đó, Freddy và người lái xe của anh ta có thể sẽ bị cầm súng, hoặc tệ hơn.

Hóa ra, họ không tìm thấy gì cả. Trong vài giây kinh hoàng, đường dây cảnh sát chỉ truyền đến tiếng chửi thề, và những tiếng kêu kinh hoàng và hoài nghi. 'Chết tiệt, làm sao có thể?' Van Beek hét lên, tuyệt vọng chìm vào ghế xe của mình. "Điều đó là không thể, họ phải ở đó", một Sietsma nghi ngờ kêu lên, và những người khác cắn chặt môi trong im lặng đến choáng váng. 'Nó có vẻ như vậy Sietsma nói nhiều năm sau đó, không có thật, "như thể cả thế giới đột nhiên tan rã." Các nhân viên cảnh sát đã đến cuối tòa nhà. Ngoại trừ một chiếc xe tải, một số mảnh gỗ rời và giàn giáo, nó có vẻ chắc chắn, trống rỗng một cách vô vọng.

Cho đến khi, đột nhiên, một trong những nhân viên cảnh sát đẩy nhẹ cây gỗ của bức tường. "Chết tiệt, có một bảng điều khiển khác ở đây", anh ta khóc. Nó đã nhường chỗ. Phía sau là một hành lang nhỏ, mỗi bên có một cửa. Những kẻ bắt cóc đã giấu hai phòng giam sau một bức tường gỗ giả ở phía sau nhà kho. Như Van Beek thừa nhận, 'thật là may mắn khi các sĩ quan của chúng tôi phát hiện ra nơi ẩn náu', mặc dù nó đang nhìn chằm chằm vào mặt họ. Sau cánh cửa bên trái, lúc 5h17, họ tìm thấy Ab Doderer. Và đằng sau cánh cửa bên phải, Freddy Heineken kiệt sức và hoang mang, nhưng hết sức cảnh giác.

Jan Baas và Rob Neve, hai thám tử từ Afdeling Overvallen (Bộ phận hành hung), lao vào bên trong. Nhiệm vụ của họ là an ủi Heineken và ghi lại lời tuyên bố của ông. Mặc dù không có ánh sáng tự nhiên trong các phòng giam, ông trùm đã nhận thấy rằng những kẻ bắt cóc đã đến muộn. Một trong những nỗi sợ hãi tồi tệ nhất của anh là những tên côn đồ sẽ bị bắn chết trong quá trình thanh toán tiền chuộc và cảnh sát sẽ không thể tìm thấy anh và Doderer. Vì vậy,

khi các sĩ quan xông vào phòng giam của anh ta, anh ta gần như chào đón họ một cách chua chát. 'Bạn có thể không đến sớm hơn một chút không?' anh ấy hỏi. Neve nói: 'Heineken đã có một cơn xúc động bộc phát ngắn nhưng đã lấy lại bình tĩnh trong vòng vài phút. 'Anh ấy sắc sảo không thể tin được và cùng nhau.'

Để trấn an các nạn nhân rằng cuối cùng họ vẫn an toàn, Baas và Neve đã mang theo bộ đồ may mắn của Freddy và thuốc lá, cũng như đồ ngọt yêu thích của Ab Doderer. Freddy rất tức giận khi biết rằng ba trong số năm nghi phạm hàng đầu đã trốn thoát, nhưng anh ta không bao giờ mất bình tĩnh. Theo Baas, anh cảm thấy đủ sức để trêu chọc các thám tử khi họ lái xe vượt đèn đỏ. Ab Doderer, trên mặt khác, anh trào ra những giọt nước mắt dữ dội khi anh đọc một bức thư ngắn, ngọt ngào của vợ mình.

Sau khi uống rượu cognac nhanh và tắm ở Wassenaar, tại nhà của Gé van Schaik, Freddy được đoàn tụ với vợ và con gái ở Noordwijk. Cảnh sát đã phải đưa anh ta trở lại nhà riêng của anh ta trong một chiếc xe tải. Các nhân viên của Heineken, những người đã tìm thấy một bản ghi nhớ màu xanh lá cây về việc ông chủ phát hành trên bàn làm việc của họ vào buổi sáng, đã nghỉ việc để xem các bản tin đặc biệt. Chiếc máy bay ba màu của Hà Lan bay quanh Noordwijk, và một chiếc máy bay nhỏ cắt ngang bầu trời phía trên khu nghỉ mát với thông điệp 'chào mừng bạn về nhà'. Nhưng kỷ niệm đáng tự hào nhất của Freddy về việc phát hành là một bức điện từ Frank Sinatra. Một bản sao của nó được ghim bên trong tủ trong phòng làm việc của anh ấy. 'Tại sao bạn không gọi cho tôi?' The Voice hỏi.

Cảnh sát đã cố gắng thuyết phục Doderer rằng anh ta nên đóng góp vào cuộc điều tra, bởi vì những kẻ bắt cóc đã bắt anh ta ký vào một tuyên bố rằng anh ta sẽ giữ im lặng. Họ cảnh báo: 'Nếu một người đàn ông vi phạm danh dự của mình, toàn bộ gia đình của anh ta (bao gồm cả con rể) sẽ bị chúng tôi xử lý', họ cảnh báo và Doderer sợ hãi. Heineken, người đã ký vào bản tuyên bố, coi nó là vô giá trị.

Baas và Neve, những người đã ở lại De Ark trong hai ngày để ghi lại tuyên bố dài mười bốn trang của nhà sản xuất bia, một lần nữa bị ấn tượng bởi nghị lực của anh ta. Chỉ vài giờ sau khi được trả tự do, ông đã cắt ngang cuộc phỏng vấn để sắp xếp công việc kinh doanh tại các nhà máy bia và vui vẻ trả lời các cuộc điện thoại của hoàng



gia. Có những buổi chiều anh chỉ dừng lại ăn nhẹ bên mâm cơm chia sẻ với các thám tử trước ti vi.

Frank Lowe là một người bạn khác đã gọi. 'Tôi đang rảnh, nhưng nó khá tệ. Họ đã tra tấn tôi', Freddy Heineken nói. 'Nghe thật kinh khủng. Họ đã làm gì bạn, Freddy?' Lowe lo lắng hỏi. "Họ bắt tôi uống Carlsberg", câu trả lời.

Cuối cùng, cảnh sát đã tìm được lời khai của Doderer, và sau đó, hai ngày sau kết thúc có hậu của bộ phim, anh ta rời De Ark. Doderer sẽ không bao giờ lái xe cho Freddy Heineken nữa. Cảnh sát và các nguồn tin khác nghi ngờ anh ta đã được các nhà máy bia Heineken trả tiền hậu hĩnh - một phần để bù đắp tổn thương cho vụ bắt cóc, và một phần để đảm bảo rằng anh ta sẽ không bán câu chuyện giật gân cho báo chí.

Mặc dù đội cảnh sát 'Heineken' bị giải tán từng chút một, Ab Doderer đã gửi cho họ một tấm thiệp Giáng sinh trong nhiều năm. Kém kín đáo hơn, Freddy Heineken đã chiêu đãi gia đình của khoảng một trăm sĩ quan đến xem một buổi biểu diễn hài kịch ở Nhà hát Carré ở Amsterdam, và ông đã khiến nhiều người phấn nộ khi quyên góp nửa triệu guilders cho lực lượng cảnh sát thủ đô. Mặc dù những người hưởng lợi khẳng định rằng món quà sẽ được dùng để mua thiết bị phát hiện đặc biệt mà họ buộc phải mượn trong vụ bắt cóc, nhưng công đoàn cảnh sát đã chỉ trích phần thưởng thiếu khéo léo của Heineken. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, Freddy đã quyết định không nhờ đến sự bảo vệ của cảnh sát.

⊙

Els de Laat, một trong những nhân chứng cho vụ bắt cóc Freddy, đã biết anh ta khoảng mười năm khi anh ta bị bắt cóc. Như tạp chí *Stern của Đức* đã viết một cách khéo léo về hậu quả của thử thách: 'Mọi người đều biết Els. Ngay cả bà Heineken cũng biết về cô ấy.' Trong tuyên bố của mình với cảnh sát Amsterdam, Els đã kể lại một sự việc kỳ lạ. "Khoảng ba đến bốn tuần trước," cô nói, "Ông Heineken nói với tôi rằng ông đã có một giấc mơ, trong đó ông bị bắt cóc và bị giam giữ trong một căn phòng trống ở sân bay Schiphol. Anh biết vì anh có thể nghe thấy tiếng máy bay ở phía trên. Anh ấy thúc giục tôi nhớ lại giấc mơ này.'

Trên thực tế, Freddy cho biết anh đã nhận thức được rủi ro do kẻ bắt cóc, và đã tận tâm cố gắng bảo vệ vợ và con gái của mình khỏi nó. Mặt khác, anh ta luôn từ chối cuộc vui của mình được chiêu chuộng bởi một đội quân vệ sĩ. Anh ta phải đối mặt với những rủi ro có thể khiến những nhà bảo hiểm nhân thọ khó tính nhất phải lo lắng: anh ta thường bị bắt gặp ở các quán cà phê đông đúc ở Amsterdam, phóng như bay tới quán bar như bao kẻ ăn vạ khác, dường như không có bất kỳ biện pháp bảo vệ nào. Và vào ngày anh ta bị bắt cóc, anh ta đã đứng trên vỉa hè mà không có người bảo vệ, không mang vũ khí và dường như không hề hay biết. Nhưng ba tuần sau, vào thứ Tư, ngày 30 tháng 11 năm 1983, Freddy thề rằng điều đó sẽ không bao giờ xảy ra với anh ta nữa.

Ngay sau khi được thả, Heineken đã cầu xin sự khoan hồng cho những kẻ bắt cóc, và đặc biệt là cho người chăm sóc anh ta, Martin Erkamps. "Tôi nghĩ rằng các tình tiết giảm nhẹ nên áp dụng cho anh ta", anh ta nói với cảnh sát. "Tôi biết rằng tất cả các cuốn sách đều mô tả mối quan hệ giữa người chăm sóc và nạn nhân. Nhưng đến một lúc nào đó, anh ấy trở thành mẹ của bạn [...] Nó thực sự có thể còn tồi tệ hơn [...] Sẽ rất dễ dàng để đá vào mặt tôi, phải không? ' Nhưng những cảm giác đó nhanh chóng mất đi. Nhà sản xuất bia đã tuyển dụng khoảng 40 đại lý để thành lập Proseco, một công ty bảo mật tư nhân có trụ sở tại Katwijk. Công ty, một công ty con thuộc sở hữu hoàn toàn của Heineken Holding, đã thu hút một số cựu cảnh sát từ đội Amsterdam West đã tham gia cuộc đột kích vào nhà kho vào rạng sáng. Proseco được chính thức thành lập vào tháng 8 năm 1984 với Arjo de Jong, một cựu nhân viên của cơ quan an ninh hoàng gia Hà Lan, lãnh đạo. Mặc dù công ty được thành lập để bảo vệ nhà sản xuất bia và gia đình anh ta, nhưng nó cũng đã dành một lượng thời gian đáng kể và nguồn lực đáng kể để đảm bảo rằng những kẻ bắt cóc sẽ không bỏ trốn mà không bị trừng phạt.

'Bingo ở Amsterdam West!', Tiếng kêu vui sướng phát ra của các sĩ quan cảnh sát đã tìm thấy cánh cửa ẩn vào phòng giam, là tín hiệu cho các đội khác tham gia hành động. Họ làm tròn có 24 nghi phạm, bao gồm Martin Erkamps, Jan Boellaard và vợ, bạn gái của Van Hout, bạn gái của Holleeder, vợ cũ của Frans Meijer và bạn gái của anh ta, và kế toán của công ty xây dựng có trụ sở tại De Heining.

Phần lớn số tiền đã được thu hồi vào ngày 5 tháng 12 năm 1983, khi một cặp vợ chồng (rất trung thực) phát hiện ra một gói tiền đô la khi đi dạo trong rừng. Các thùng nhựa được khai quật xa hơn khoảng 70 mét chứa khoảng 21 triệu guilders. Phần còn lại, khoảng 13 triệu guilders, dường như đã được chia cho những kẻ bắt cóc trước khi chúng chạy trốn.

Gần ba tháng sau, vào ngày 28 tháng 2 năm 1984, Cor van Hout và Willem Holleeder bị bắt trong một căn hộ ẩm cúng trên đường rue de Penthièvre ở Paris. Đêm đó, để ăn mừng, Freddy Heineken đã mời Van Beek dùng bữa tối ở Sama Sebo, nhà hàng Indonesia yêu thích của anh ở Amsterdam, cùng với nửa tá cảnh sát khác và Els de Laat. Van Kerkhof, một trong những người trong nhóm, nhớ lại buổi tối với sự thương hại và khinh bỉ. Khi ai đó hỏi về các 'cậu bé' của Freddy, người đã đợi bên ngoài vài giờ trong khi ông chủ của họ ăn tối, ông trùn nhún vai: 'Họ ổn, họ đã có bánh mì sandwich của riêng mình.' Và khi chủ nhà hàng cho biết bữa ăn đã đến với anh ta, vì tin vui, Freddy xoa tay như thể anh ta vừa kết thúc một thương vụ hàng triệu đô la.

Cuộc chiến pháp lý để dẫn độ Van Hout và Holleeder sang Hà Lan, kéo dài hơn hai năm rưỡi, đã gây ra rất nhiều căng thẳng chính trị. Họ bị giam trong nhà tù khét tiếng Santé ở Paris và ba khách sạn khác nhau bên ngoài thủ đô, dưới sự giám sát thường trực của cảnh sát Pháp cũng như các mật vụ của Heineken. Để tống khứ những tù nhân tốn kém, chính quyền Pháp đã đưa họ đến các hòn đảo Caribe do Pháp kiểm soát, nhưng điều này chỉ gây thêm lúng túng.

Hai kẻ bắt cóc bị đuổi khỏi St Barthélemy, St Martin và Guadeloupe, trong gang tấc thoát khỏi cơn thịnh nộ của đám cư dân không chịu nhìn thấy hòn đảo của họ bị biến thành bãi rác cho những kẻ ngoài vòng pháp luật của Pháp. Thậm chí ở đó, những kẻ bắt cóc được hộ tống bởi một đội Proseco, và việc giám sát riêng đã trở thành một thói quen đến mức Van Hout và Holleeder đôi khi uống chung một cốc bia với các đặc vụ Heineken. Cuối cùng họ bị dẫn độ sang Hà Lan vào tháng 10 năm 1986, và 4 tháng sau cả hai đều bị kết án 11 năm tù (trừ đi thời gian bị tạm giam ở Pháp).

Arjo de Jong, người phụ trách an ninh của Heineken, nói rằng Van Hout đã viết một bức thư cho Freddy từ phòng giam của anh ta ở Hà Lan, đề nghị một cuộc gặp để đưa ra lời xin lỗi và bắt tay nhà sản

xuất bia. De Jong cho biết, theo yêu cầu của Heineken, anh đã đến nói chuyện với Van Hout.

Jan Boellaard đã nhận được mười hai năm. 'The Cat', như anh ta đã biết, được trả tự do vào tháng 12 năm 1991, nhưng chỉ hơn hai năm sau, vào ngày 2 tháng 1 năm 1994, anh ta lại bị bắt vì tội giết một nhân viên hải quan Amsterdam. Anh ta được trả tự do vào năm 2007. Martin Erkamps nhẹ nhàng hơn, với tám năm, vì anh ta đã giúp cảnh sát xây dựng các thủ tục hình sự, trình bày chi tiết về vai trò của anh ta trong quá trình này. Tuy nhiên, giống như Boellaard, anh trai cùng cha khác mẹ của Van Hout lại bị bắt. Tháng 1 năm 1996, anh ta bị cảnh sát Tây Ban Nha bắt khi đang vận chuyển 300 kg cần sa. Sau đó, ở tuổi ba mươi hai, Erkamps bị bắt gặp cùng với hai người Hà Lan khác sau khi kiểm tra đường gần Baza ở Andalucía, trong một đoàn xe gồm ba chiếc.

Robbie Grifhorst, một tay buôn bắt động sản ở Amsterdam có mối liên hệ với Van Hout và Holleeder, từ lâu đã bị nghi ngờ có liên quan đến vụ bắt cóc. Người ta thậm chí còn nghĩ rằng Grifhorst, người được gọi là 'Người xây dựng', có thể đã chủ mưu hoạt động, và chỉ tuyển dụng bốn người khác cho việc thực hiện nó, mà anh ta kiên quyết phủ nhận. Ngay sau cuộc đột kích vào nhà kho, cảnh sát đã bắt giữ Grifhorst tại sân bay Schiphol, khi hắn trở về từ nơi cư trú ở Tây Ban Nha để tuyên bố mình vô tội. Van Kerkhof đã dành khoảng một tuần trên tàu Costa del Sol, tìm kiếm bằng chứng về phần bị nghi ngờ của Grifhorst trong vụ bắt cóc. Mặc dù thám tử nói rằng anh ta đã đi qua 'một nửa của thế giới ngầm Amsterdam', anh ta không tìm thấy gì liên kết trực tiếp Grifhorst với vụ bắt cóc.

Tuy nhiên, Grifhorst đã tổ chức một bữa tiệc lớn tại khách sạn Marriott ở Amsterdam để ăn mừng Van Hout được trả tự do. Thêm sự xúc phạm cho chấn thương, ban nhạc được cho là đã chơi giai điệu của 'Heerlijk, holder Heineken'. Các nhà máy bia đã chấm dứt hợp đồng cung cấp cho Casa Rosso, một câu lạc bộ tình dục nổi tiếng ở khu đèn đỏ của Amsterdam, khi Grifhorst tiếp quản quyền quản lý.

Theo nguồn tin cảnh sát, Van Hout và Holleeder sau đó đã tham gia nhiều hoạt động giống như trước khi xảy ra vụ bắt cóc. Háo hức và vui vẻ hơn bao giờ hết, người ta thường thấy họ ủng hộ Ajax, đội bóng hàng đầu của Amsterdam, tham dự các cuộc đua ngựa ở

Duindigt và Hilversum, và lái xe quanh Amsterdam bằng những chiếc xe thể thao được thuê. Cùng với người bạn Grifhorst, Van Hout và Holleeder được cho là thống trị khu đèn đỏ Alkmaar, kiểm soát toàn bộ con phố có 'cửa sổ' trên Achterdam.

Vào tháng 3 năm 1996, Van Hout biến mất khỏi hiện trường Amsterdam, sau khi một người đàn ông không rõ danh tính cố gắng thanh lý anh ta trước nhà anh ta. Kẻ giết người sẽ bắn Van Hout bảy phát ở cự ly rất gần khi kẻ bắt cóc chuẩn bị khởi động xe của mình. Với những viên đạn vào đầu và ngực, Van Hout loạng choạng bước ra khỏi chiếc Mercedes của mình và gục trên nắp ca-pô, trong khi kẻ tấn công anh đạp xe bỏ chạy. Kẻ bắt cóc sống sót, nhưng bị biến dạng bởi một viên đạn găm vào hàm. Sau một án tù bốn năm nửa vì tội buôn lậu ma túy, vào năm 2000, anh ta lại bị xử bắn, nhưng lần này anh ta không bị đánh. Van Hout cuối cùng cũng bị ám sát bởi một kẻ đi xe máy vào năm 2003. Đám tang ở Amsterdam, với một chiếc xe tang trắng được kéo bởi tám con ngựa Friesian và mười lăm chiếc xe limousine màu trắng, được mô tả là 'gợi nhớ đến một đám tang của Mafia'.

Cái gai đau đớn nhất đối với Heineken và phía Proseco là kẻ bắt cóc thứ năm, Frans Meijer đang bỏ trốn. Tuy nhiên, vào ngày 28 tháng 12 năm 1983, Meijer đã khiến những kẻ bắt cóc khác và cảnh sát Amsterdam phải đầu hàng. Có vẻ đau khổ và hối hận, anh ta tuyên bố rằng anh ta đã đốt phần tiền chuộc của mình trên một bãi biển. Phần của anh ta, cũng như hầu hết của Van Hout và Holleeder (tổng cộng khoảng 8 triệu guilders), không bao giờ được phục hồi. Martin Erkamps cho rằng Meijer là 'một thiên tài' nhưng cũng 'hơi rối loạn về tinh thần'. Anh ta nói với cảnh sát vào ngày 7 tháng 12 năm 1983 rằng Meijer luôn thấp nển trong một nhà thờ Công giáo trước khi thực hiện các dự án tội phạm của mình, và 'anh ta nói về Heineken như một con quỷ [...] vì anh ta đã khiến quá nhiều người lạm dụng rượu'.

Gần đúng một năm sau khi Meijer vào đồn cảnh sát, anh ta đã trốn thoát. Vào ngày 1 tháng 1 năm 1985, anh ta được cho là đã ném một chiếc máy giặt qua cửa sổ của Trung tâm Pieter Baan ở Utrecht, phòng khám tâm thần nơi anh ta bị giam giữ. Mặc dù Heineken đã phủ nhận điều đó, nhưng công ty bảo mật của ông, Proseco, được cho là đã mất vài năm để tìm kiếm Meijer.

Ed van Kerkhof là một trong số ít thám tử kiên quyết tiếp tục truy tìm kẻ bắt cóc bỏ trốn rất lâu sau khi nó không còn là ưu tiên chính thức. Van Kerkhof nói: "Heineken đã nỗ lực rất nhiều trong việc tìm kiếm Meijer. 'Chúng tôi rất vui khi được hợp tác với Proseco vì rõ ràng, họ có nhiều tiền hơn chúng tôi để tiếp tục vụ việc.' Cùng với nhau, Proseco và đội cảnh sát đã điều tra nhiều mẹo: một ngày Meijer được phát hiện đang đi dạo ở chợ Albert Cuyp, ngày hôm sau anh ta uống rượu tại Short's of London ở Amsterdam; sau đó Người ta nhìn thấy anh ta ngồi trên xe lăn, hoặc đã trải qua phẫu thuật thẩm mỹ, hoặc đã chết.

Mười năm sau, vào mùa hè năm 1994, Meijer cuối cùng cũng bị truy lùng. Không phải bởi Proseco hay cảnh sát Amsterdam, mà bởi Peter R. de Vries, phóng viên tội phạm đã gây dựng sự nghiệp của mình về vụ bắt cóc Heineken và đã theo dõi câu chuyện một cách kiên trì. Anh ấy nói rằng cuối cùng anh ấy đã nhận được thông tin sốt dẻo mà anh ấy hằng mong đợi khi một nguồn tin không rõ tiết lộ cho anh ấy biết về nơi ở của Meijer.

Kẻ bắt cóc đang sống gần Asunción, Paraguay, với người vợ người Paraguay và ba đứa con của họ, và rõ ràng hắn đã trở thành một tín đồ Công giáo sùng đạo. Meijer bị cảnh sát địa phương bắt vào tháng 4 năm 1995, sau khi De Vries xuất bản câu chuyện của mình. Nhưng chỉ một tháng sau, 'Spikes' được trả tự do một lần nữa, chính thức sau một sai lầm thủ tục. Meijer bị bắt lại vào năm 1998, sau một cuộc đấu tranh tư pháp kéo dài. Anh ta bị dẫn độ khỏi Paraguay 4 năm sau đó, nhưng được thả vào tháng 1 năm 2005. Chỉ vài tuần sau anh ta quay trở lại Paraguay.

Kẻ bắt cóc thu hút sự chú ý của giới truyền thông và cảnh sát nhất là Holleeder. Sau nhiều lần lách luật, Holleeder bị bắt vào tháng 1 năm 2006 vì nghi ngờ tống tiền và liên quan đến một số vụ hành hung các nhà đầu tư bất động sản. Willem Endstra, cựu cố vấn của Holleeder, người đã bị sát hại vào năm 2004, khai với cảnh sát rằng kẻ bắt cóc đã tham gia vào 25 vụ giết người (bao gồm cả vụ giết người của anh rể Cor van Hout).

Được tổ chức vào năm 2007 trong một phòng xử án cực kỳ an ninh ở Amsterdam với những bức tường được gia cố và ít cửa sổ, phiên tòa của Holleeder được báo chí Hà Lan mô tả là 'phiên tòa của thế kỷ'. Nó đã bị gián đoạn trong vài tháng để Holleeder có thể phẫu

thuật tim. Anh ta bị kết án chín năm tù nhưng được trả tự do vào tháng 1 năm 2012.

Kể từ đó, bất chấp tiền sử tội phạm khét tiếng của mình, Holleeder vẫn bị nhiều người coi là một kẻ xấu nổi tiếng. Khi một bộ phim Hà Lan được thực hiện về vụ bắt cóc Heineken vào năm 2011, Holleeder đã đệ đơn ra lệnh cấm chiếu phim với lý do sẽ làm tổn hại đến danh tiếng của ông. Lệnh đã bị bác bỏ. Boellaard và Meijer cũng phản đối, cho rằng bộ phim cho thấy họ tàn bạo hơn thực tế và chứa quá nhiều súng.

Trước công chúng, Freddy Heineken sẽ tỏ ra thờ ơ khi bị thẩm vấn về những kẻ bắt cóc mình. 'Nếu tôi cảm thấy bất cứ điều gì đối với họ, nó phải được thương hại. Nghe này, tôi có thể cảm thấy ngưỡng mộ một người đào một đường hầm dài sáu mét và sau đó đánh cắp một chiếc két sắt trong ngân hàng. Nhưng những cậu bé dễ phạm tội nhất, và cướp một người đàn ông - hoặc thậm chí tệ hơn, một đứa trẻ - ngoài đường [...] Tôi thấy chúng thật thảm hại', anh nói với *NRC Handelsblad*. 'Theo một cách nào đó, họ là nạn nhân thực sự, nạn nhân của chính họ. Đây là cái dài và cái ngắn của nó: Tôi đã bị một con chó cắn. Con chó ngu ngốc không thể làm bất cứ điều gì về nó, bởi vì cắn là những gì con chó ngu ngốc làm.'

Nhưng có thể hiểu được, tình tiết khủng khiếp này đã ảnh hưởng đến Freddy Heineken sâu sắc hơn nhiều so với những gì anh ta quan tâm phải thừa nhận. Khi hay tin về cái chết của Gerrit Jan Heijn, cựu chủ tịch của tập đoàn phân phối bán lẻ khổng lồ Ahold, người bị bắt cóc và bắn chết vào năm 1986, một người thân cận với Heineken đã nói: 'Heineken hoàn toàn hoảng sợ'. Như Freddy nói với cảnh sát, 'Khía cạnh tồi tệ của trải nghiệm này là nó sẽ ở lại với bạn mãi mãi. Bạn có hiểu ý tôi. Ví dụ, tôi không bao giờ ngủ hoặc đi bất cứ đâu mà không có vũ khí trang bị cho những người xung quanh. Nỗi sợ hãi đó không bao giờ nguôi ngoai.'

Sau vụ bắt cóc, chiếc xe bọc thép của Freddy luôn được hộ tống bởi hai chiếc khác, một chiếc chạy phía trước, chiếc còn lại phía sau. Hàng rào dây thép gai và camera an ninh được dựng lên tại nhà riêng của ông ở Noordwijk. Những người lạ đã mạo hiểm đến gần lối vào của biệt thự đã bị ngăn chặn bởi những người bảo vệ có vũ trang. Phần lớn tầng trệt của Lầu Năm Góc đã bị Proseco chiếm giữ. Khi Freddy tiếp đãi khách trong những quán cà phê yên tĩnh, 'các

chàng trai' kiên nhẫn ngồi ở quầy bar, từ đó họ sẽ lao đến sự trợ giúp của anh, dường như không có gì nổi bật, khi anh lấy hết một hộp thuốc lá siêu nhẹ khác. Khi anh ta đứng dậy, ba vị khách ẩn danh khác đột nhiên đứng dậy. Người may mắn nhất đã đi cùng nhà sản xuất bia khi ông ở trong ngôi nhà của mình ở miền nam nước Pháp, nơi họ đổi bộ vest và cà vạt lấy quần đùi, áo thun polo và kính râm.

Nói chuyện với tôi một ngày sau khi Meijer được trả tự do, trong một quán cà phê trên Beethovenstraat, Heineken cười một cách ngạo nghễ. Anh gạt ngón trỏ vào ngón cái để ám chỉ rằng Meijer nợ tự do tiền bạc. Trong khi hai vệ sĩ chia sẻ cốc nước ngọt sau lưng anh, anh nói rằng số phận của những kẻ bắt cóc anh đã không còn khiến anh quan tâm, và rằng anh đã vượt qua chấn thương tâm lý từ lâu sau vụ bắt cóc. Tuy nhiên, chỉ vài phút sau đó, ông trùm đã không thể kìm nén được sự căng thẳng khi một người lạ mặt quyết định đi về hướng của ông ta, sau đó gọi đồ uống tại quầy bar. 'Điều tuyệt vời khi trở nên giàu có là bạn có thể bay đến Caribê bất cứ khi nào bạn cảm thấy thích. Sau đó, một lần nữa, anh ấy thở dài, "Tôi thậm chí không thể đi xem phim ở Amsterdam."



## *Mất Fizz của nó*

Pete Brown là một nhà lập kế hoạch trẻ tuổi tại Lowe Howard-Spink, công ty quảng cáo của Anh, khi anh được yêu cầu suy nghĩ lại về việc quảng cáo của Heineken ở Vương quốc Anh. Vào cuối những năm 90, cơ quan không còn sử dụng dây đeo đã làm nên thương hiệu nổi tiếng ở Anh. Heineken đang trải qua một quá trình tìm kiếm linh hồn mãnh liệt và cơ quan này nhận ra rằng họ phải đưa ra tuyên bố: hoặc mang dây đeo trở lại hoặc loại bỏ hoàn toàn để bắt tay vào một chiến dịch đột phá khác cho thương hiệu Hà Lan.

Brown và nhóm nghiên cứu của ông đã mất bốn tháng để trải qua ba mươi năm quảng cáo bia, đọc các báo cáo của người tiêu dùng và xem xét các xu hướng hiện tại trong ngành kinh doanh bia. Kết luận của họ: dây đeo 'làm mới các bộ phận' đã cạn kiệt, không có ý nghĩa gì trong thị trường lager ngày càng toàn cầu và cần được thay thế. Ở mặt sau của bản tóm tắt này, vài tháng sau, một chiến dịch mới được tung ra thị trường, với câu nói vẫn lặp lại thành công của những năm trước: 'Làm mới như thế nào. Heineken như thế nào.'

Thật không may, cùng tuần đó, một phiên bản cập nhật của *Từ điển Danh ngôn Oxford* đã được ra mắt, như Brown nhớ lại. Trong số các mục mới là 'Heineken làm mới những phần mà các loại bia khác không thể tiếp cận', được mô tả là một trong những dòng quảng cáo thành công nhất mọi thời đại. Cuối tuần đó, Brown cho biết ông đã nhận được một cuộc điện thoại từ Frank Lowe, chủ tịch công ty. 'Ngày mai tôi sẽ chơi gôn cả ngày với chủ tịch của Heineken. Anh ấy sẽ hỏi tôi một vài câu hỏi, vì vậy tôi chỉ cần sự giúp đỡ của bạn, 'Lowe nói với giọng quyến rũ, trong phiên bản của Brown. 'Tôi khá chắc rằng anh ấy sẽ hỏi tôi tại sao chúng tôi lại bỏ qua đường dây thành công nhất mọi thời đại [...] Bạn có thể xem qua điều đó tối nay và nghĩ về nó về món cá và khoai tây chiên của mình không?'

Cuộc trao đổi khó xử là dấu hiệu cho thấy sự thất bại của thương hiệu ở Vương quốc Anh. Lowe và một số người làm quảng cáo khác cảm thấy rằng chiến dịch của họ không hề mệt mỏi, nhưng không thể

phủ nhận rằng, vào khoảng giữa những năm 1980, thương hiệu Heineken đang mất dần động lực ở Anh, hầu như không bắt kịp với sự phát triển không ngừng của thị trường. Thương hiệu đã thúc đẩy cuộc Cách mạng Lager vào những năm 70 đột nhiên trở nên mất dần sức hút.

Các nhà quản lý tại Whitbread có thể xác định được khá nhiều lý do gây ra áp lực lên thị phần của thương hiệu, và một trong số đó là rõ ràng cho tất cả mọi người. Quảng cáo của Heineken, vốn đã phá vỡ khuôn mẫu quảng cáo bia trong những năm 70, không còn quá độc đáo. Một loạt các thương hiệu bia khác đã lấy một lá sách từ cuốn sách của Heineken và đang giành lấy thị phần trong thị trường bia Anh đang phát triển không ngừng bằng cách quảng cáo dí dỏm của riêng họ.

◉

Trong những năm 1980, thời gian nghỉ giữa các chương trình truyền hình được coi là "giải trí được tài trợ" hoặc "trò đùa được trợ cấp". Thay vì sử dụng những giờ giải lao này để pha một tách trà, người xem cố tình ở lại trước phim trường của họ để xem quảng cáo bia mới nhất. Một số người bị tụt hậu gần như lấp đầy khoảng nghỉ bằng một chuỗi quảng cáo đôi khi vui nhộn và gây khát.

Các quảng cáo bia phổ biến nhất trong những năm 80 có lẽ là cho Carling Black Label, của cơ quan WCRS. Một kinh điển trong giới quảng cáo là clip 'Dambusters', trong đó một máy bay ném bom Lancaster bay thấp thả trọng tải đội xuống một con đập của Đức, chỉ để lính canh Đức lao vào những quả bom đang lao tới như một thủ môn. "Tôi cá là anh ấy uống Carling Black Label", phi công người Anh bối rối nói với trợ lý của mình. Những bộ đôi khác tiếp tục chứng kiến nhiều kỳ công khó xảy ra tương tự khác, luôn khiến họ quay sang nhau và ngạc nhiên về nhãn hiệu bia yêu thích của người kia.

Giống như trường hợp của Heineken một thập kỷ trước đó, hàng nghìn người háo hức chờ đợi các phần tiếp theo của chiến dịch Carling và họ sẽ chạy ra khỏi hàng bất cứ khi nào một trong những người bạn đời của họ trong quán rượu làm điều gì đó khác thường. Bia Canada cũng được hỗ trợ bởi các khoản đầu tư tích cực của Edward Taylor vào tài trợ bóng đá và những bước đi ban đầu của

hãng trên thị trường bia lon, nhưng phần lớn là nhờ quảng cáo mà thương hiệu Canada trở thành loại bia phổ biến nhất nước Anh.

Trong khi đó, Heineken đã không làm mới quảng cáo cũng như công thức của nó. Nó vẫn đang được ủ ở Anh bởi Whitbread, với nồng độ cồn thấp hơn, và Frank Lowe vẫn phụ trách việc cung cấp các quảng cáo hấp dẫn. Bản thân Lowe đã rời Collett Dickenson Pearce (CDP) vào năm 1981 để thành lập công ty riêng của mình cùng với nhà lập kế hoạch Geoff Howard-Spink. Một nhóm các nhân viên cũ của CDP đã chuyển đến với họ, Whitbread cũng vậy, với cả tài khoản Heineken và Stella Artois.

Trong khi dây đeo 'các bộ phận' vẫn còn rất mới mẻ trong tai người tiêu dùng, Lowe Howard-Spink đã sử dụng nó cho các quảng cáo của Heineken trong suốt những năm 1980 - mặc dù thường có sự thay đổi về ngôn ngữ. Một nhóm dân du lịch bụi đang nhấp vài ngụm Heineken bất ngờ biểu diễn trống ngẫu hứng trong sân tối bằng cách sử dụng nắp đậy thùng rác. 'Heineken làm mới các bộ phận của các loại bia khác không có bin 'là khẩu hiệu. Một con gà gô bị bắn ra khỏi bầu trời đã trốn thoát bằng một chiếc dù của Heineken. Đây là bằng chứng cho thấy Heineken 'làm mới các loại bia mà các loại bia khác không thể đạt tới'.

Một số quảng cáo đáng nhớ nhất của Heineken 'làm mới các bộ phận' được thực hiện vào những năm 80, bao gồm 'Water in Majorca', một bộ phim hài hước về *My Fair Lady*, trong đó một cô gái trẻ cài cúc áo học cách nói tiếng Cockney với một chút trợ giúp từ Heineken sáng khoái. Tuy nhiên, ngay cả các giám đốc điều hành quảng cáo cũng phải vật lộn để nhớ lại các quảng cáo khác của Heineken từ nửa sau của những năm 80 đã tạo được ảnh hưởng. Mặc dù người tiêu dùng nhớ đến dây đeo 'làm mới', các quảng cáo không còn mang tính đột phá như vài năm trước đó.

Tại Anh, Heineken không chỉ mất thị phần vào tay Carling Black Label mà còn vào tay đối thủ quen thuộc Carlsberg. Mặc dù được thuyết minh từ Orson Welles, 'Có lẽ là rượu bia ngon nhất thế giới' chưa bao giờ trở nên phổ biến như quảng cáo cho Heineken hay Carling Black Label, nhưng Carlsberg vẫn quyến rũ nhiều người uống rượu bia ở Anh. Kể từ khi họ bắt đầu sản xuất của riêng mình ở Anh từ một nhà máy ở Northampton vào năm 1974, doanh số bán hàng ngày càng tăng của Carlsberg ở Anh đặc biệt có lãi: người ta

ước tính vào những năm 80 rằng hơn một nửa lợi nhuận của Carlsberg đến từ Vương quốc Anh.

Beck's, Löwenbräu và một số thương hiệu Đức khác đã tham gia rút thăm trúng thưởng trong lĩnh vực sản xuất bia của Anh với các đối tác có trụ sở tại Vương quốc Anh. Holsten Pils gây ấn tượng đáng chú ý trong vài năm với các chiến dịch quảng cáo do Griff Rhys Jones đóng vai chính. Một loạt phim khác cho Holsten Export có một người đàn ông và con chó của anh ta, chơi piano trong tất cả các loại bối cảnh 'kêu gọi một Holsten', bao gồm một khu rừng nhiệt đới và một sa mạc Ai Cập. 'Tôi không biết liệu chúng tôi có thể làm được điều đó nếu không có Frank Lowe trước chúng tôi hay không. Heineken đã giải phóng nó. Chúng tôi không phải làm điều đó trong quán rượu nữa', Dave Trott từ Gold Greenlees Trott (GGT), công ty đã xử lý tài khoản giải thích.

Nhưng cùng lúc đó, thị trường bia của đất nước này bỗng chốc tràn ngập với những kẻ tụt hậu thậm chí còn kỳ quặc hơn, thu hút trí tưởng tượng của người xem bằng những lời quảng cáo dí dỏm, ấn tượng. Foster's Draft Lager dẫn đầu vào năm 1984 với Paul 'Crocodile Dundee' Hogan. Anh đóng vai Hoges, một cựu họa sĩ trên Cầu Cảng Sydney, người đã chia sẻ kinh nghiệm thưởng thức Foster's với sự hài hước tự mãn của người Úc. 'G'day. Họ đã yêu cầu tôi từ xứ Oz giới thiệu tất cả các bạn vào Dự thảo của Foster, đây là... Ahhh, ripper! Ông nói với những người uống rượu bia ngày càng có nhiều hương vị như một thiên thần đang khóc trên lưỡi bạn.

Castlemaine XXXX thậm chí còn đưa những người uống rượu bia của Anh đến ngay vùng hẻo lánh của Úc. Quảng cáo của họ chủ yếu lấy bối cảnh khô cằn, cằn cỗi, nơi những người nông dân cơ bắp và công nhân mỏ đã cố gắng hết sức để cứu lấy bia của họ. Trong một, hai người đàn ông đang lái xe trên một chiếc xe bán tải, với một người phụ nữ và một đồng bia Castlemaine khổng lồ ở phía sau. Khi họ cố gắng băng qua một hẻm núi trên một cây cầu gỗ, những tấm ván cũ nứt ra, khiến phần sau của chiếc xe bán tải lủng lẳng trên hẻm núi. Sau một hồi sừng sốt, người phụ nữ ở phía sau bình tĩnh khuyên rằng họ sẽ ổn nếu thoát khỏi gánh nặng. Nhưng hai người đàn ông trong cabin rõ ràng không nghi ngờ gì về việc nên bỏ tải trọng nào. Họ khẳng định 'Người Úc sẽ không tặng XXXX cho bất kỳ loại bia nào khác'.

Giữa sự bùng nổ của sự sáng tạo này, các khẩu hiệu linh hoạt và giọng nước ngoài, quảng cáo của Heineken không còn dẫn đầu. Năm 1985, Carling Black Label trở thành nhãn hiệu bia hàng đầu tại Vương quốc Anh, và nhiều nhãn hiệu khác đã dần dần chiếm lĩnh thị phần của Heineken. Phản ứng của Hà Lan là kêu gọi các luật sư.

◉

Trong khi lượng tiêu thụ lager tăng vọt vào những năm 1970, cả Whitbread và Heineken đều được hưởng chiến lợi phẩm. Heineken là thương hiệu đã tạo ra doanh số dồi dào nhất cho đến nay đối với nhà sản xuất bia của Anh, tái khẳng định vị trí của mình trong số sáu công ty lớn nhất trong nước. Và Vương quốc Anh đã trở thành một nguồn thu nhập gần như không tốn công sức của Heineken: người ta ước tính rằng, trong những năm thành công nhất, công ty Hà Lan nhận được tiền bản quyền hơn 5 triệu bảng Anh mỗi năm, bằng tiền mặt mà không cần bất kỳ khoản đầu tư có ý nghĩa nào.

Trong khi tiền mặt đổ vào, người Hà Lan có thể tìm nén sự bất an của họ về việc Heineken yếu hơn được bán ở Anh, nhưng nó nhanh chóng bùng phát trở lại khi doanh số bán hàng của Heineken bị áp lực. Các nhà quản lý của Whitbread lập luận rằng khoảng 80% ngân sách quảng cáo của tập đoàn đã được chi cho Heineken, để cố gắng ngăn chặn sự sụt giảm thị phần của nó. Họ vẫn còn giật mình khi Heineken quyết định hành động, bằng cách đe dọa đưa ra thông báo về thỏa thuận cấp phép của họ.

Heineken không có ý định nghiêm túc chia tay mối quan hệ với Whitbread. Một trong những nhà quản lý tham gia đàm phán giải thích: 'Nó đang tiếp tục làm mất tiền mặt, và Heineken cần điều đó cho các thương vụ mua lại của họ ở châu Âu'. 'Dù sao, họ không có bất kỳ phân phối nào ở đây. Họ không thể quay lưng lại với chúng tôi và từ bỏ việc bán hàng ở Anh. Họ có thể đã bị áp lực, nhưng đó vẫn là rất nhiều thùng.' Thay vì từ bỏ thỏa thuận, Heineken dường như muốn tận dụng tình hình thị trường để thắt chặt sự quản lý của thương hiệu ở Anh và yêu cầu cải thiện các điều khoản.

Như một trong những nhân vật chính giải thích, thỏa thuận dài hạn được ký kết vào đầu những năm bảy mươi bao gồm một thang điểm trượt về tiền bản quyền: số lượng bán ra càng cao, tiền bản quyền trên mỗi thùng càng thấp. cho Heineken. Do doanh số bán ra nhanh

chóng sau thỏa thuận, Whitbread đã nhanh chóng đạt đến mức cao hơn trong quy mô sản lượng - nghĩa là Heineken phải trả tiền bản quyền cho mỗi thùng thấp. Một trong những nhà quản lý của Heineken cho biết: “Đó là khoảng một nửa mức tiền bản quyền ở các nước khác”. Whitbread giải thích rằng điều này có thể được biện minh bởi cấu trúc đặc biệt của thị trường Anh: họ không chỉ phải đầu tư vào quảng cáo, mà lợi nhuận của chính họ cũng bị ảnh hưởng bởi sự hỗ trợ tài chính dành cho hàng nghìn quán rượu nơi Heineken được bán.

Cùng một người quản lý nói rằng hợp đồng có một số điều khoản chấm dứt: Heineken có thể hủy bỏ hợp đồng nếu thương hiệu Hà Lan cuối cùng chỉ chiếm ít hơn 75% doanh số bán bia của Whitbread về số lượng, hoặc nếu doanh số bán hàng sụt giảm trong hai năm liên tiếp và Heineken kiếm được ít hơn hơn 80% doanh số bán rượu bia của Whitbread đóng trong thùng. Đó là điều khoản thứ hai được áp dụng. Trong khi doanh số bán hàng của Heineken đang chậm lại, Whitbread đã tận dụng thị trường bia rượu đang phát triển với một số thương hiệu khác. Nó đã mua lại bản quyền thương hiệu của Anh cho Kaltenberg Diät Pils. Sau đó, công ty bắt đầu sản xuất rượu bia giá rẻ để tiêu dùng tại nhà, với thương hiệu Heldenbrau của riêng mình. Nó vẫn có Stella Artois, mặc dù doanh số bán bia của Bỉ chỉ ở mức nhỏ giọt vào những năm 80.

Nhân vật chính ở trên nói rằng ván bài mở đầu của Heineken trong các cuộc đàm phán là yêu cầu thành lập một pháp nhân riêng biệt cho Heineken ở Anh, trong đó bản thân công ty Hà Lan sẽ sở hữu 20% cổ phần. Yêu cầu đã được Whitbread đáp ứng với sự nghi ngờ - và bị từ chối thẳng thừng. Điều tốt nhất tiếp theo đối với Heineken là nâng cấp các điều khoản tài chính của thỏa thuận mới, dự kiến sẽ hết hạn vào cuối thập kỷ này. Cũng như tiền bản quyền được cải thiện nhiều, Heineken thu được thêm một khoản thanh toán bằng cổ phiếu Whitbread.

Thỏa thuận cấp phép được điều chỉnh đã neo giữ mối quan hệ giữa Whitbread và Heineken cũng giống như ngành công nghiệp sản xuất bia của Anh đang trải qua những biến động chưa từng có. Nhiều vụ mua bán và sáp nhập trong những năm 1960 đã khiến ngành công nghiệp này rơi vào tay sáu nhà sản xuất bia lớn của Anh, giữa họ chiếm khoảng 70% thị trường. Khía cạnh nổi bật của thị trường đã

ngăn cản những kẻ săn mồi. Nhưng vào giữa những năm 1980, những nhà sản xuất bia này bất ngờ bị tấn công bởi một nhóm các nhà đầu tư nước ngoài, những người coi thị trường lạnh giá ở Anh là bàn đạp cho châu Âu. Whitbread, khi đó là nhà sản xuất bia lớn thứ ba của Vương quốc Anh, đã được bảo vệ bởi một công trình chống động vật ăn thịt. Những người khác là mục tiêu vừa ăn cho một số nhóm thực phẩm và đồ uống nước ngoài lớn hơn.

Phần lớn sự kích động được kích hoạt bởi John Elliott không thể kìm nén được. Ông là một trong những kẻ cướp bóc khủng khiếp đã tàn phá hoạt động kinh doanh của Úc trong những năm 80, cùng với Alan Bond và Robert Holmes à Court. Bắt đầu từ một công việc kinh doanh mút ở Tasmania đang sa sút, ông đã xây dựng một đế chế của Úc trong lĩnh vực bia và các sản phẩm nông nghiệp. Chi nhánh sản xuất bia của doanh nghiệp này, Elders IXL, chủ yếu bao gồm Carlton & United Breweries có trụ sở tại Melbourne, nhà sản xuất bia Foster's lager mà Elliott đã thành lập vào năm 1984. Cùng với Bond Corporation (chủ sở hữu của thương hiệu Swan và Castlemaine XXXX) Elders IXL kiểm soát khoảng 85% thị trường bia Úc. Nhưng Elliott muốn trở thành một trong những cầu thủ quốc tế hàng đầu với những chiến thuật năng nổ đã làm nên thành công của anh ở Australia, dựa trên những vụ thâu tóm ngoạn mục và những khoản vay nợ khổng lồ.

Vào tháng 9 năm 1986 Elliott đã làm rung chuyển cơ sở của Anh với một giá thầu thù địch 1,8 tỷ bảng Anh đối với Allied-Lyons, nhà sản xuất bia lớn thứ hai của đất nước sau Bass Charrington. Sir Derrick Holden-Brown, chủ tịch của Allied-Lyons, đã bị xúc phạm: "Đối với công ty này, vốn nhỏ và vay nặng lãi, việc nghĩ rằng nó có thể nghiêng về Allied-Lyons là một sự thiếu kiên nhẫn", ông nói với báo chí. Thật vậy, lời đề nghị dành cho Allied-Lyons lớn gấp 4 lần Elders IXL.

Giá thầu cuối cùng đã bị từ chối, nhưng Elliott đã nhảy ra hết lần này đến lần khác. Ngành công nghiệp đi lên trong vòng tay khi Elliott cố gắng nuốt chửng Grand Met. Chiến lược thù địch của tay đua người Úc nhằm nắm giữ Scotland & Newcastle vào năm 1988 đã gây ra nhiều bất ổn chính trị hơn và thậm chí cả các cuộc biểu tình trên đường phố London. Sự bần khoản chỉ chấm dứt sau khi có sự can thiệp của Ủy ban Độc quyền và Sáp nhập, cho phép Elliott chỉ giảm

bớt cổ phần tại Scottish & Newcastle. Nhưng trong thời gian chờ đợi, người Úc đã thu được Courage, mang lại cho anh ta 10% thị phần bia Anh.

Tình trạng bất ổn được khuấy động bởi các cuộc đấu thầu tiếp quản đã thu hút sự chú ý của các cơ quan quản lý của Anh, và họ bắt đầu phàn nàn về sự tập trung của loại hình dọc (theo đó các nhà sản xuất bia lớn nhất vẫn sở hữu hoặc nắm giữ tài chính đối với hàng nghìn quán rượu). Họ gợi ý rằng sự lựa chọn và định giá của người tiêu dùng bị ảnh hưởng bởi hệ thống ràng buộc, theo đó sáu nhà máy bia giống nhau này ít nhiều kiểm soát những gì sẽ được phục vụ trong hàng nghìn quán rượu. Các loại bia được cung cấp ngày càng hạn hẹp trong các quán rượu ở Anh đã được Chiến dịch cho Real Ale than thở với sự quan tâm đặc biệt, vốn đã rất buồn về sự sụt giảm của doanh số bán bia thùng. Những người công khai lập luận rằng họ gặp quá nhiều rắc rối - họ dễ dàng hơn nhiều để giữ cho vòi nhựa chảy với rượu bia do các nhà sản xuất bia lớn cung cấp.

Cuộc điều tra đã đề cập đến một phần quan trọng trong đời sống công của nước Anh, đến nỗi nó đã gây ra các cuộc tranh luận sôi nổi trong quốc hội. Phán quyết có trong Đơn đặt hàng bia, xuất bản năm 1989, phần nào phá bỏ cấu trúc nhà ràng buộc trên thị trường bia Anh. Đơn đặt hàng bia có hậu quả sâu rộng đối với hầu hết các nhà sản xuất bia lớn hơn: họ khuyến nghị rằng các nhà máy bia chỉ được phép buộc 2.000 quán rượu, cộng với một nửa số mà họ sở hữu hoặc tài trợ vượt quá giới hạn này vào tháng 11 năm 1992.

Đối với Whitbread, các đơn đặt hàng bia ban đầu có nghĩa là họ phải miễn phí chỉ hơn 2.300 trong số khoảng 6.600 cửa hàng của họ. Nhưng công ty vẫn phải đối phó với hàng nghìn quán rượu khác dưới 'cái ô' của mình - bởi vì những quán rượu gắn liền với các nhà máy bia mà Whitbread nắm giữ ít nhất 15% sẽ được thêm vào số lượng của chính nó. Whitbread do đó đã giảm bớt một số cổ phần này và tái cấu trúc lại hoạt động kinh doanh của mình, với các bộ phận riêng biệt cho các quán rượu và 'hoạt động bán lẻ'. Bộ phận bán lẻ bao gồm nhà hàng và các chuỗi không có giấy phép, chẳng hạn như Beefeater, Pizza Hut, TGI Friday's và Threshers. Whitbread tiếp tục tháo dỡ công trình chống thầu của nó.

Đơn đặt hàng bia đã thay đổi hoàn toàn bộ mặt của ngành kinh doanh bia ở Anh. Chúng đã dẫn đến sự gia tăng của các quán rượu



nhưng không ngăn cản việc giảm số lượng quán rượu, vốn sẽ thu hẹp đáng kể trong hai thập kỷ tới do lệnh cấm hút thuốc và giá bia tăng. Trớ trêu thay, đạo luật chống các-ten táo bạo này có lẽ đã góp phần làm cho ngành sản xuất bia của Anh tập trung hơn nữa: số lượng các nhà sản xuất bia lớn giảm xuống còn bốn, và chưa đầy hai mươi năm sau, không ai trong số họ nằm trong tay người Anh.

Đồng thời, người tiêu dùng Anh dường như bắt đầu từ chối sự đồng nhất và nhạt nhẽo của các loại bia được phục vụ tại địa phương của họ. Họ không hoàn toàn chuẩn bị để loại bỏ những kẻ tụt hậu và quay trở lại với những loại bitters của họ. Nhưng nhiều người đã thưởng thức những loại bia mà họ đã thử vào những ngày nghỉ lễ ở Châu Âu và không còn hài lòng với việc ném trở lại loại bia đã ngâm nước.

◉

Nếu phải chỉ ra một thủ phạm, đó sẽ là Jean de Florette, nhân vật được tạo ra bởi nhà văn Pháp Marcel Pagnol. Được phát hành vào năm 1986, với Gérard Depardieu trong vai Jean de Florette, bộ phim cùng tên đã gây nên sự nhiệt tình đột ngột cho mọi thứ ở Provence. Cơ sở nhất nhanh chóng được các công ty quảng cáo nắm bắt. Nhưng thật không may, chiến dịch bia do Lowe Howard-Spink sản xuất đã thu hút được nhiều sức hút nhất của Provence lại dành cho Stella Artois, không phải Heineken.

Cho đến thời điểm đó, Stella Artois đã liên tục được tiếp thị như một loại bia 'đắt tiền' và Whitbread đảm bảo rằng sản phẩm phù hợp với khẩu hiệu. Anthony Simonds-Gooding, cựu giám đốc tiếp thị tại Whitbread, người đã trở thành giám đốc điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh bia của công ty, cho biết: "Tôi có một quy tắc rằng tôi muốn giá Stella được tăng lên sáu tháng một lần. Ông nhấn mạnh rằng bia Stella Artois được sản xuất ở Anh nên được làm bằng hoa bia và lúa mạch tốt nhất xung quanh, vì vậy nó có thể biện minh cho giá cả và danh tiếng hàng đầu của mình. Chỉ có một số người uống sành điệu mới sẵn sàng trả phí bảo hiểm.

Các quảng cáo của *Jean de Florette* chắc chắn đã giúp ích. Mô phỏng lại phong cảnh, trang phục, âm nhạc và điểm nhấn của bộ phim Pháp, một trong số chúng cho thấy một người nông dân kéo một chiếc xe chở đầy hoa cẩm chướng đỏ trước một quán trọ ở

nông thôn. Khi *aubergiste* mang đến cho anh ta một chiếc bánh sandwich, người nông dân sờ soạng trong túi của mình, và phát hiện ra rằng anh ta không có bất kỳ tiền lẻ nào để trả cho nó. Người chủ báo hiệu rằng anh ta sẽ rất vui nếu được bù đắp bằng một bó hoa cắm chướng. Thỏa thuận xong xuôi, người nông dân ngồi ăn sandwich, nhưng sau đó anh ta nghe thấy tiếng bia được rót vào ly. Đoạn phim quảng cáo kết thúc với cảnh người nông dân thưởng thức món Stella Artois tươi của mình trước quán *rượu*. Mặt tiền được trang trí toàn bộ bằng hoa cắm chướng đỏ, trong khi xe đẩy của anh ấy trống rỗng. Câu chuyện được gắn kết gọn gàng với dây đeo không thay đổi cho Stella Artois: 'yên tâm đất tiền'.

Có vẻ như không có vấn đề gì khi Stella Artois không phải là người ít nhất bit tiếng Pháp. Nó đến từ Bỉ, nơi có truyền thống nấu bia nổi bật hơn nhiều (trên thực tế, những người Bỉ kén uống không quan tâm nhiều đến Stella Artois). Các nhà quản lý quảng cáo cho rằng xuất xứ chính xác là không liên quan: tất cả những gì quan trọng là người tiêu dùng Anh sẽ coi Stella Artois như một loại bia 'lục địa'. Pháp rõ ràng là 'lục địa', khơi gợi niềm yêu thích ẩm thực và phù hợp với giá cả.

Để đề phòng trường hợp một số người xem không hiểu, cuộc đối thoại được thực hiện hoàn toàn bằng tiếng Pháp. Như một trong những nhà hoạch định đã nói, điều này có thêm lợi thế là làm hài lòng người tiêu dùng. "Quảng cáo được quay theo cách mà bạn có thể hiểu chuyện gì đang xảy ra", anh ấy giải thích. 'Người Pháp chỉ làm cho người tiêu dùng cảm thấy thông minh hơn một chút. Họ sẽ nghĩ, "Này, tôi hiểu rồi, tiếng Pháp của tôi tốt hơn tôi nghĩ". '

Lowe Howard-Spink đã tiếp tục sản xuất toàn bộ chuỗi quảng cáo Stella Artois lấy bối cảnh ở Provence, điều này đã làm tăng đáng kể nhận thức của người tiêu dùng về thương hiệu Stella Artois. Nhưng sự thay đổi cơ bản trong thị hiếu của người tiêu dùng cũng góp phần vào sự gia tăng đáng kể trong doanh số bán hàng của thương hiệu Bỉ. Nhiều người uống rượu của đất nước không còn nôn nao với hương vị có phần nặng hơn của những loại bia được cho là 'cao cấp' như vậy. Họ cũng không còn phải trả thêm phí nữa.

Các mô hình tiêu dùng của Anh đã khiến Heineken trở nên hấp dẫn khi tiến vào thị trường với một loại bia yếu đã đột ngột thay đổi. Khi gần đến những năm 90, các nhà quản lý của Heineken đã thất

vọng chứng kiến doanh số bán bia của họ ở Anh bị đình trệ, trong khi toàn bộ thị trường bia rượu nói chung mở rộng ồ ạt. Điều càng khiến Heineken khó chịu hơn khi một trong những người hưởng lợi chính từ xu hướng mới là Stella Artois. Một trong những nhà quản lý của Whitbread thừa nhận: 'Sự tăng trưởng của thị trường 5% đến với chúng tôi'. 'Chúng tôi đã không quảng bá Stella nhiều, chúng tôi đã có một số chiến dịch thất bại, và sau đó tất cả lại kết hợp với nhau. "

Người Hà Lan đã cố gắng trả đũa bằng cách giới thiệu một loại bia châu Âu thích hợp vào thị trường cùng với Heineken yếu hơn. Một chiến dịch quảng cáo đã được phát sóng để tiếp thị Heineken Export vào năm 1992, đúng vào thời điểm Cộng đồng Châu Âu biến thành một thị trường duy nhất. Đoạn quảng cáo do Lowe Howard-Spink thực hiện đã giải thích một cách hài hước những thay đổi do "Châu Âu" mang lại: các quan chức sẽ thấy rằng các vận động viên cricket đã chơi với các "quả bóng" của Pháp, và các vận động viên chạy sẽ phải hoàn thành một cuộc đua bằng cách cắt qua "băng đỏ" của Brussels. Nhưng có một thứ nhập khẩu mà người Anh sẽ thấy dễ nuốt hơn: 'Heineken Export, trưởng thành lâu hơn một chút, để có vị mạnh hơn một chút.' Loại bia Heineken mới nhất là '0,57 lít tuyệt vời', với một sọc màu tím trên bao bì và vòi bia để phân biệt với loại bia yếu hơn.

Một loạt khác được bán Heineken Export 'theo đề xuất của người quản lý quầy bar nói chuyện trôi chảy của bạn'. Người quản lý được đề cập, do Stephen Fry thủ vai, làm việc tại một cơ sở 'nằm sâu trong trái tim rộn ràng của Paris, một thiên đường sang trọng, bóng bẩy, nơi những người bình dị của thành phố bên sông Seine đến để thư giãn'. Ở đó, họ có thể tìm thấy 'liều thuốc giải độc nổi tiếng toàn cầu cho mọi sự thô ráp: Heineken Export, loại rượu bia mạnh mẽ nhưng mà hơn cả một mảnh vải cashmere'.

Các quy định bắt buộc các quảng cáo phải đề cập rằng 'Heineken Export' này không phải là hàng thật - mặc dù đây là phiên bản tiêu chuẩn 5%, nó vẫn được sản xuất theo giấy phép ở Anh, bởi Whitbread.

Bất chấp lời quảng cáo đầy cảm hứng, doanh thu của Heineken Export không tạo được dấu ấn trên thị trường hoặc ngăn cản sự phát triển của Stella Artois. Loại bia mới cũng không thể bù đắp cho thị phần đang sụt giảm của Heineken yếu hơn. Lowe Howard-Spink đã

đưa ra một số khái niệm quảng cáo đã giành được giải thưởng của công ty. Một trong những chiến dịch như vậy là 'Ca sĩ nhạc Blues': ngồi trên hiên chơi guitar, ca sĩ không hề hấp dẫn giai điệu biến thành một giai điệu blues hấp dẫn khi viên thừa phát lại tịch thu xe của anh ta, vợ anh ta bỏ đi và anh ta uống một ngụm Heineken. Tuy nhiên, những nỗ lực dường như không đủ rục rĩ để khiến người tiêu dùng rời xa Stella của họ.

Đó là khi nhiều người cảm thấy rằng chiến dịch 'làm mới' không còn phù hợp. Miles Templeman, người thay thế Anthony Simonds-Gooding làm giám đốc điều hành mảng kinh doanh sản xuất bia tại Whitbread, cho biết: 'Quảng cáo đã hết sạch'. 'Chúng tôi đã thử rất nhiều thứ khác nhau, nhưng chúng tôi không bao giờ tìm thấy một chiến dịch tuyệt vời nào khác.'

Khi thị phần của Heineken giảm dần với sự nhất quán đáng báo động trong những năm 90, mối quan hệ giữa Whitbread và các nhà quản lý người Hà Lan ngày càng trở nên gay gắt. Một số nhà quản lý nhớ lại những cuộc tụ họp khó chịu, nơi các giám đốc điều hành của Heineken bày tỏ sự thất vọng của họ với sự thăng thấn hoàn toàn. 'Đó là cuộc họp không thoải mái nhất mà tôi từng chứng kiến. Nó cảm thấy hoàn toàn kinh khủng. Chúng tôi vừa quyết định rời đi', một quản lý dày dạn kinh nghiệm từ Lowe Howard-Spink cho biết, nhớ lại một cuộc thảo luận như vậy ở Amsterdam.

Sự bất an một phần là do sự khác biệt giữa người Hà Lan và người Anh trong cách cư xử kinh doanh của họ - người Hà Lan có xu hướng đột ngột hơn nhiều. Nhưng điều khiến Heineken thực sự khó chịu là thương hiệu này đột nhiên bị tụt lại phía sau một thương hiệu khác do Whitbread tiếp thị - và trong tất cả các thương hiệu đó phải là Stella Artois, đối thủ đặc biệt thân thiết của người Hà Lan. Họ theo dõi những con số trong sự hoài nghi: vào đầu những năm 90, doanh số bán hàng tại Anh của Stella Artois được cho là đạt dưới 0,5 triệu ha nhưng vào cuối thập kỷ, thương hiệu Bỉ đã dễ dàng vượt qua Heineken, với doanh số tăng vọt đáng kinh ngạc lên hơn 3 triệu hectolit vào năm 1999.

Các đại diện của Whitbread đã nỗ lực nhiều lần để thuyết phục các đối tác Hà Lan của họ rằng sự thay đổi doanh số giữa Heineken và Stella Artois là kết quả của việc thay đổi khẩu vị bia - không phải là một phần của kế hoạch lớn thay thế Heineken yếu bằng Stella và loại

bia có lợi nhuận cao hơn của nó. Họ cố gắng thuyết phục Heineken bằng cách đẩy mạnh bán Murphy's, loại bia đen của Ireland được người Hà Lan mua vào năm 1983 (cùng với Boddingtons Bitter, được Whitbread mua vào năm 1989).

Ít nhất một lần vào giữa những năm 90, Heineken được cho là đã đe dọa chấm dứt thỏa thuận, do khả năng bị Whitbread tiếp quản một thương hiệu bia cạnh tranh. Nhưng Templeman và những người khác thừa nhận rằng Heineken đã thể hiện sự hiểu biết về thị trường. Quan trọng nhất, người Hà Lan chưa có đủ nguồn lực và cơ sở hạ tầng cần thiết để thoát khỏi Whitbread và chiếm thị trường Anh vào tay họ. Vào cuối những năm 90, họ đã có đầy đủ bàn tay của mình với một sự thay đổi thậm chí còn phức tạp hơn và nặng nề hơn.

## *Tiếp quản New York*

Bất cứ khi nào hoạt động kinh doanh của họ có vẻ không ổn định ở nơi khác, các nhà quản lý của Heineken luôn có thể dựa vào thu nhập từ việc xuất khẩu của họ sang Hoa Kỳ. Trước khi họ đến văn phòng của mình vào đầu năm, họ có thể yên tâm rằng họ sẽ nhận được một đơn đặt hàng khổng lồ từ Leo van Munching cho khách hàng người Mỹ của anh ấy - đủ để giữ cho các nhà máy bia hoạt động trong vài tháng.

Kể từ khi Van Munching đạt được hợp đồng được cải thiện với tư cách là nhà nhập khẩu của Heineken, doanh số bán bia của Hà Lan đã tăng vọt. Năm 1960, khi thương vụ này được ký kết, Van Munching đã bán được khoảng một triệu thùng máy. Đến năm 1975, khối lượng đã tăng lên 7 triệu thùng (hơn một nửa lượng hàng xuất khẩu của Heineken từ Hà Lan). Với thị phần khoảng 35% các thương hiệu nước ngoài, Heineken khi đó có thể tự quảng bá mình là 'thương hiệu nhập khẩu số một của Mỹ'.

Van Munching đã có quan hệ với hơn 300 đại lý trên khắp thị trường Mỹ. Lager của Heineken đã được xuất khẩu tới 11 cảng của Mỹ, đây là bằng chứng hữu hình về sức ảnh hưởng trên toàn quốc nhưng cũng gây ra những vấn đề kỹ thuật to lớn, vì mỗi bang có quy định riêng về rượu, đồ uống và bao bì. Để có đủ mũ vương miện, mà mỗi tiểu bang đã phân phối riêng biệt, là một cuộc đấu tranh liên tục.

Nhà nhập khẩu thất thường thường xuyên gây gổ với các nhà quản lý của Heineken ở Amsterdam. Hầu hết các tranh chấp là về lợi nhuận mà Van Munching nên được phép thực hiện và chi phí quảng cáo ở Hoa Kỳ nên được phân chia như thế nào. Tuy nhiên, Van Munching đã tranh luận kịch liệt nhất khi có ý kiến cho rằng Heineken có thể bắt đầu sản xuất bia ở Mỹ.

Ý tưởng này lần đầu tiên được đưa ra sau khi Giải phóng vào cuối Chiến tranh Thế giới thứ hai, khi nhà máy bia Hà Lan bắt đầu tìm lại được chân của mình. Van Munching đã đến Hà Lan để gặp Dirk Stikker, và chủ tịch nhà máy bia đã thông báo cho nhà nhập khẩu trẻ

tuổi rằng anh ta đang nghĩ đến việc xây dựng một nhà máy sản xuất bia ở Hoa Kỳ. Kế hoạch này phù hợp với quyết định của Heineken nhằm đánh nhanh vào các thị trường xuất khẩu hứa hẹn nhất trước khi quân Đức phục hồi. Nhưng may mắn thay, vào thời điểm các nhà máy bia đã tập trung đủ sức mạnh để thực hiện kế hoạch, Van Munching đã ngăn họ khỏi nó.

Sản xuất địa phương có vẻ hấp dẫn khi đối mặt với nhu cầu tăng cao và hóa đơn vận chuyển thiên văn, và nó đã được thảo luận thường xuyên trong suốt những năm '50 và '60'. Tuy nhiên, Leo van Munching thuyết phục Freddy Heineken rằng việc sản xuất bia địa phương sẽ phá hủy điểm bán hàng quý giá nhất của Heineken tại Hoa Kỳ: mảnh giấy dính dài 3 inch với chữ 'nhập khẩu' trên cổ chai. Và trở trêu thay, chính đối thủ cạnh tranh bán chạy nhất của Van Munching đã chứng minh anh ta đúng.

©

Bất cứ khi nào nghe thấy từ 'Löwenbräu', Freddy Heineken không thể kìm nén được một nụ cười sáng khoái. Đó là một lời nhắc nhở ngọt ngào về một sai lầm rõ ràng của người cũ của Heineken kẻ thù không đội trời chung ở Hoa Kỳ: quyết định của Löwenbräu, nhà máy bia ở Bavaria, để rượu bia của họ được ủ trên đất Mỹ. 'Ý tôi là, bạn có thể tin rằng có ai đó có thể ngu ngốc đến vậy không?' Freddy chế nhạo.

Trở lại đầu những năm 70, Löwenbräu không phải là một vấn đề đáng cười đối với Heineken. Kể từ khi hoạt động nhập khẩu bia của châu Âu được tiếp tục trở lại sau sự kiện Bãi bỏ, con sư tử hùng vĩ trên các chai của Löwenbräu đã giành giật thị phần của Heineken một cách dữ dội. Trận chiến chủ yếu diễn ra ở New York, thị trường lớn nhất cho cả hai nhà sản xuất bia, trong hình thức đấu dao giữa Leo van Munching và Hans Holterbosch, một cựu chủ nhà hàng người Đức, người đã nhập khẩu và bán Löwenbräu. Mặc dù bia Đức bị ảnh hưởng bởi cuộc tẩy chay của người Do Thái và tình trạng thiếu ngũ cốc trầm trọng sau chiến tranh, Holterbosch vẫn kiên định mở rộng mạng lưới phân phối của mình, tập trung vào các chủ quán bar và nhà hàng là người gốc Đức ở New York.

Giống như Van Munching, Holterbosch làm việc chăm chỉ đã lấy lòng công chúng bằng lời hứa về lợi nhuận khổng lồ và một loại bia

có uy tín. Ông đã tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp Harvard sáng giá nhất và dạy họ nghệ thuật bán bia Bavaria. Anh ấy đã quảng cáo cho Löwenbräu với đủ màu sắc mô tả một ly bia và một cây sáo, với khẩu hiệu 'Nếu bạn hết Löwenbräu, hãy gọi sâm panh'. Và anh ta liên tục làm khổ Van Munching bằng cách công bố những con số được cho là đã đặt Löwenbräu vượt lên trên Heineken về số lượng bán ra. Vào đầu những năm 70, nhập khẩu của Löwenbräu đã đạt ít nhất 200.000 ha mỗi năm, và Holterbosch Inc. đã bán khoảng 70% số này ở New York.

Tuy nhiên, trở lại Munich, nhà máy bia 'xanh trắng' nghi ngờ rằng Holterbosch có thể vượt mặt người Hà Lan hay không. Một trong những điểm yếu kém cỏi của Löwenbräu so với Heineken và các thương hiệu Đức khác là vị trí của nhà máy sản xuất bia của nó, cách xa hàng trăm dặm từ phía bắc nước Đức các bến cảng của Hamburg và Bremen. Dieter Holterbosch, con trai của nhà nhập khẩu cho biết: “Sự cạnh tranh buộc chúng tôi phải bán với giá bằng Heineken, trong khi cước vận chuyển nội địa khiến chúng tôi phải trả thêm khoảng một đô la cho mỗi thùng hàng”. Trong khi Van Munching báo cáo mức tăng trưởng hai con số vào đầu những năm 70, Holterbosch Inc.

Nhưng chính sự sụt giảm của đồng đô la so với Deutschmark vào đầu những năm 70 đã khiến Löwenbräu phải suy nghĩ lại về hoạt động kinh doanh tại Mỹ của mình. Báo chí Đức đưa tin rằng xuất khẩu của Löwenbräu sang Mỹ, chiếm khoảng 60% kim ngạch nước ngoài của nhà máy bia, đã giảm mạnh. Vì vậy, vào năm 1973, những người Bavaria bắt đầu đàm phán hợp đồng với nhà sản xuất bia lớn thứ năm của Mỹ, nhà máy bia Miller, để nhập khẩu và sau đó sản xuất Löwenbräu ở Milwaukee, Wisconsin.

Khi thỏa thuận được ký kết vào năm 1974, Löwenbräu đã dự đoán một cách chiến thắng về sự kết thúc của vị thế tối cao của Heineken trên thị trường nhập khẩu. Kế hoạch này đòi hỏi Miller bắt đầu tiếp thị Löwenbräu nhập khẩu ở Trung Tây, một khu vực mà trước đây đã được cung cấp bởi một công ty con của Löwenbräu. Các nhà sản xuất bia của 'Thành phố Kem' sau đó sẽ tiếp quản việc phân phối trên toàn quốc vào tháng 4 năm 1975 và có thể sản xuất bia tại địa phương vào năm 1977, tùy thuộc vào tỷ giá đô la.

Kể từ khi được Philip Morris tiếp quản hoàn toàn vào năm 1970, Miller Brewing đã nổi lên như một công ty phát triển nhanh nhất và



nhanh nhất trong ngành bia Hoa Kỳ. Trong tám năm, nó đã mở rộng từ 5 triệu thùng lên 31 triệu thùng, với tiếp thị điện áp cao và bằng cách giới thiệu nhãn hiệu Lite bán chạy nhất, mở ra một thị trường khổng lồ cho các loại bia ít calo. Vì vậy, những người Bavaria ước tính rằng, một khi các đối tác giàu có của họ bắt đầu thúc đẩy thương hiệu Löwenbräu bằng cách tiếp thị tích cực của họ, doanh số bán hàng có thể tăng gấp ba lần trong vòng ba năm.

Mặc dù những nỗ lực của Miller thực sự đã kích hoạt sự gia tăng Xuất khẩu của Löwenbräu vào Hoa Kỳ năm 1975, từ khoảng 110.000 ha lên 160.000, kế hoạch mở rộng hợp tác của Löwenbräu với các nhà sản xuất bia Milwaukee đã sớm bị cản trở. Holterbosch đã khởi kiện và được dàn xếp. Cuối cùng anh ta đã bị mua hết.

Tuy nhiên, mọi thứ thực sự trở nên tồi tệ, khi Anheuser-Busch ở St Louis, Missouri, nhà sản xuất bia Budweiser tự xưng của Mỹ, bắt đầu gây ồn ào về Löwenbräu. Thật không may cho người Bavaria, thỏa thuận của họ với Miller diễn ra ở giữa cuộc chiến kéo dài hàng thập kỷ về các cuộc đụng độ tiếp thị và hậu thuẫn giữa Miller và Anheuser-Busch.

©

Vào những năm 1970, xung đột giữa hai nhà máy bia hiếu chiến đã leo thang mạnh mẽ. John Murphy, chủ tịch Miller, tóc đỏ, được cho là có một tấm thảm in hình đại bàng Anheuser-Busch dưới bàn làm việc để lau chân - và một con búp bê voodoo tên August, theo tên của chủ tịch Anheuser-Busch. Từng chút một như mài mòn, người đồng cấp của Murphy ở St Louis dường như đã không cố gắng khiến trách những nhân viên mặc áo phông đỏ có dòng chữ 'Miller Killers'.

Vào thời điểm này, Anheuser-Busch là công ty dẫn đầu trên thị trường bia Mỹ. Đó là August 'Gussie' Busch, cháu trai của người sáng lập nhà máy bia, một nhân vật đầy màu sắc khó uống rượu và ồn ào, người đã đưa Budweiser trở thành loại bia Mỹ bán rộng rãi nhất vào năm 1957. Đối thủ không đội trời chung của Budweiser là Schlitz, công ty đã nắm giữ vị trí hàng đầu trong năm năm vào đầu những năm 50. Để theo đuổi nhà sản xuất bia Milwaukee, Gussie đã mở các nhà máy sản xuất bia trên khắp đất nước và mua toa xe lửa của riêng mình để anh ta có thể bắt tay với những người bán buôn

và chủ quán bar. Anh ta là một người bán hàng năng nổ đến mức các nhà lập pháp phải can thiệp - cấm mọi ràng buộc tài chính giữa các nhà sản xuất bia và chủ quán bar. Gussie vẫn cố gắng có được những người bán buôn về phía mình bằng cách giao cho họ những hợp đồng độc quyền.

Busch già cõi bắt đầu mất vị thế vào đầu những năm 1970, khi Anheuser-Busch đang phải đối mặt với chi phí sản xuất bia tăng cao và các cổ đông phàn nàn về việc thiếu lợi nhuận. Gussie phản ứng bằng cách cắt giảm chi phí, cắt giảm chi tiêu quảng cáo và sa thải các giám đốc điều hành. Những bước đi không hiệu quả này đã gây ra các cuộc đụng độ thường xuyên với con trai ông August Busch III, người bắt đầu giành quyền lực từ tay Gussie - cuối cùng lật đổ chính cha mình vào năm 1975.

Trong khi Gussie có thể cộc cằn, August Busch III đã truyền cảm hứng cho cả nỗi sợ hãi và sợ hãi. "Tôi biết đôi khi tôi cộc lốc", anh ấy thừa nhận, nhưng đó là một cách nói nhỏ đối với những người mong muốn 'tránh xa cái địa ngục của anh ấy'. Ngắn gọn và thiếu kiên nhẫn, Busch trẻ tuổi đôi khi trông giống như một tướng quân Phổ, và dường như anh ta cũng không hài hước: như câu chuyện diễn ra ở St Louis, ý tưởng gây cười tuyệt vời của anh ta là gọi một giám đốc điều hành bằng tên đệm của anh ta.

Tuy nhiên, ngay cả những nhà phê bình khó tính nhất của Busch cũng luôn bị ấn tượng bởi sự sắc sảo và lịch trình mết mõi của anh ấy. Một sinh viên bỏ học đại học, Busch trẻ tuổi đã từ bỏ những cách hoang dã của mình để làm việc tám mươi giờ một tuần. Anh ta đến trụ sở của Anheuser bằng máy bay trực thăng lúc 5h30 sáng và mỗi ngày đều kết thúc với cùng một nghi thức buổi tối - ném thử một mẫu bia sản xuất trong ngày. Anh ta khiến các đối tác kinh doanh khiếp sợ bằng con mắt sắc như dao cạo của mình vì bất cứ thứ gì không chính xác - chẳng hạn như gói kẹo cao su trong một nhà máy sản xuất bia hoặc một lon Budweiser quá hạn sử dụng ở phía sau kệ siêu thị. Anh ta có thể nhớ lại số liệu sản xuất và bán hàng và giải thích chúng bất cứ lúc nào. Và anh ấy đã hoàn toàn quyết tâm không để bất kỳ ai truất ngôi Vua của các loại bia.

Việc Philip Morris mua lại Miller vào năm 1970 đã châm ngòi cho cuộc chiến giữa Anheuser-Busch và nhà sản xuất bia Milwaukee. Ngay trước khi có lệnh cấm quảng cáo thuốc lá trên truyền hình,

Philip Morris, công ty đứng sau Marlboro, đã chuẩn bị bơm hàng triệu đô la tiếp thị cho Miller để giành thị phần bia Mỹ. Vì vậy, nó đã làm cho sự ra mắt toàn quốc của bia Miller Lite vào năm 1975, và một lần nữa để hồi sinh Miller High Life, thương hiệu bia rượu hàng đầu của công ty, với khẩu hiệu 'Miller Time'. Chỉ trong vài năm Miller đã vươn lên từ vị trí thứ bảy để cạnh tranh trực tiếp với Anheuser-Busch.

Trong vài năm, sự cạnh tranh tiếp theo đã diễn ra trên thị trường cũng như trong các cột báo và văn phòng của các cơ quan quản lý. Một trong những vũ khí của Miller trong cuộc xung đột này, Löwenbräu đã hạ cánh xuống tuyến bản của Anheuser-Busch. Murphy đã ký hợp đồng với Löwenbräu một phần để quay trở lại Michelob, thương hiệu cao cấp do Anheuser-Busch tiếp thị. Nhưng khi Miller bắt đầu thử nghiệm Löwenbräu kiểu Mỹ của họ vào năm 1976, nhà sản xuất bia St Louis đã phàn nàn với Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) rằng sự cạnh tranh là sai sót: Miller đã đánh lừa những người đánh cược, Busch lập luận, bởi vì các nhãn ngụ ý rằng Löwenbräu của Mỹ là điều thực sự - mà nó rõ ràng không phải.

Dieter Holterbosch cho biết: 'Anheuser-Busch bắt đầu nêu ra địa ngục thiêng liêng về Löwenbräu. 'Trong khi người Đức sử dụng hoa bia chất lượng cao, Miller chỉ làm ra một loại bia rẻ hơn. Anheuser-Busch đảm bảo rằng mọi người sẽ tìm ra. ' Ngay cả Löwenbräu cũng thừa nhận rằng hai loại bia khó có thể so sánh được: 'Không cần phải xấu hổ về loại bia mà chúng tôi sẽ nấu ở Hoa Kỳ. Cho dù chúng tôi thực sự thích nó hay không, đó là một câu hỏi khác ', Giám đốc xuất khẩu của Löwenbräu, Johann Daniel Gerstein, nói với các phóng viên Đức.

"Nhưng khoan đã, đây là phần tốt nhất", Freddy Heineken cười khúc khích. Sau khi FTC đồng ý với khiếu nại của Anheuser-Busch, Miller buộc phải chỉ ra trong quảng cáo của mình rằng Löwenbräu được sản xuất ở Mỹ. Freddy cười, và anh ấy đã đúng: "Họ có thể chọn điều này ngay từ một cuốn sách hướng dẫn" làm thế nào để giết chết nhãn hiệu bia của bạn".

Beck đang háo hức lấp đầy vị trí nhập khẩu hàng đầu của Đức, nhưng Van Munching mới là người hưởng lợi nhiều nhất từ sự sụp đổ của Löwenbräu. Trong khi doanh số bán hàng của Heineken tăng đều đặn từ khoảng 3 triệu chiếc năm 1972 lên 7 triệu chiếc vào năm 1975, thì nó đã ghi nhận một bước nhảy vọt vào năm 1976, gần gấp

đôi doanh số của mình lên 12 triệu chiếc. Holterbosch nói: 'Miller đã hoàn toàn thổi bay nó'. 'Họ đã phá hủy nhãn hiệu trong vòng vài tháng.'

Đáng ngạc nhiên là ngay cả sau khi Löwenbräu débacle, Heineken đã cân nhắc sản xuất bia của họ ở Hoa Kỳ vài lần. Nhưng gợi ý này đã bị gạt sang một bên trên cơ sở nghiên cứu thị trường. Ví dụ, vào những năm 1980, Heineken đã thực hiện một cuộc khảo sát trong đó những người uống rượu được cho một chai Heineken 'nhập khẩu' và một chai bia mà họ được cho là 'được ủ tại Hoa Kỳ'. Cả hai đều đến từ cùng một lô được ủ tại Zoeterwoude, một nhà máy khổng lồ được xây dựng ở phía nam Amsterdam vào đầu những năm 70, nhưng các thành viên của hội đồng người Mỹ luôn nghĩ rằng chai 'nhập khẩu' có vị ngon hơn.

◉

Khi doanh thu của VMCO tăng vọt vào những năm 70, Leo van Munching đã được nếm trải Giấc mơ Mỹ. Người Hà Lan đến từ thị trấn nhỏ Harderwijk sở hữu một biệt thự nghỉ dưỡng ở Fort Lauderdale, Florida và một biệt thự ở Greenwich, Connecticut, được trang trí theo phong cách Hà Lan-Mỹ thực sự với nhiều đồ gốm sứ Delft và 'Brabants bont', một mẫu kẻ ô đỏ trắng truyền thống, trong nhà bếp. Có một sự ganh đua giữa Van Munching và Freddy Heineken, người đã từng là thực tập sinh của VMCO. Người bảo vệ của ông giờ đã là một tỷ phú, trong khi Van Munching 'chỉ' là một triệu phú. "Du thuyền của anh ấy thậm chí còn lớn hơn của tôi", Van Munching chua chát lưu ý.

Nhà máy bia Heineken đã cố gắng tăng bốc Van Munching bằng những tác phẩm vô vị trên tạp chí quốc tế cũ của công ty, *Heineken Bulletin*, và các thẻ tri ân khác. Tuy nhiên, Van Munching đã thường xuyên cãi vã với ban quản lý Heineken. Jan Burger, giám đốc vận tải của Heineken ở Rotterdam, cho biết: "Anh ấy luôn cảm thấy rằng nhà máy bia đang bỏ trốn anh ấy". 'Anh ấy gọi điện thoại vào ban đêm và đánh thức cả tiếng đồng hồ. "Jan, họ lại ở đó", anh ấy sẽ nói. Nhưng có lẽ đó là một phần của trò chơi của anh ấy. '

Phần lớn sự cố tập trung vào ngân sách quảng cáo của Van Munching. Bất chấp thỏa thuận phân chia chi phí chính thức, Van Munching vẫn khẳng định rằng ông đã đưa thương hiệu lên vị thế uy

tín trên toàn nước Mỹ bằng cách hào phóng chia sẻ chi phí của mình bằng đô la VMCO. "Và tôi luôn có thể nhắc họ về điều đó", anh ấy nói. 'Tôi sẽ nói, "Hãy nhìn xem, nếu các bạn tự chăm sóc thị trường, Heineken sẽ không bao giờ cất cánh ở đây."

Là một người thích tự lập, Van Munching đặc biệt coi thường những quản lý trẻ quyết đoán của bộ phận xuất khẩu. Anh ta coi họ như những kẻ ngu dốt và lém lỉnh, những kẻ can thiệp không cần thiết vào công việc kinh doanh mà anh ta đã dày công gây dựng. Burger cho biết: "Một tấm bằng từ Nijenrode [một trường kinh doanh của Hà Lan] là đủ để khiến bất kỳ người mới nào cũng phải hổ thẹn trong mắt Van Munching. 'Anh ấy xuất sắc và hấp dẫn đến khó tin, nhưng có một mặt tối hơn trong nhân vật của anh ấy. Không ai đủ tốt với anh ấy.'

Mối quan hệ gay gắt giữa Van Munching và những người liên hệ ở Amsterdam của ông đã trở nên khó chịu nhất vào tháng 6 năm 1975, khi nhà nhập khẩu trả lời một cuộc phỏng vấn dài với *Het Financieele Dagblad*. Anh ta nói với phóng viên về một 'cuộc chiến khủng khiếp' mà anh ta đã có với người đứng đầu bộ phận xuất khẩu của Heineken, Jop Cornelis, và mối quan hệ của họ là một "hận thù và ghen tị" như thế nào. 'Mỗi buổi tối, anh ấy lại tính toán xem tôi kiếm được bao nhiêu vào ngày hôm đó. Ông ấy nghĩ rằng tôi đã kiếm được quá nhiều', Van Munching nói. Nhà nhập khẩu ở Hà Lan vì Heineken đã dành tặng anh ta 'Barremolen', một cối xay gió bên ngoài nhà máy sản xuất bia mới của họ ở Zoeterwoude: 'Tôi tin rằng họ đã tặng tôi chiếc cối xay gió này hôm nay một phần để bù đắp cho những gì tôi đã phải chịu đựng cái gọi là giám đốc xuất khẩu trong hai năm qua.'

Rob van Duursen, một đồng nghiệp và một người bạn lâu năm, nói rằng Cornelis đã tự sát ngay sau khi bài báo được xuất bản. Cuộc tấn công của Van Munching xảy ra vào thời điểm Cornelis dễ bị tổn thương, phải vật lộn với một số vấn đề cá nhân. Burger nói rằng Van Munching đã gọi điện từng bừng cho Hà Lan vào ngày hôm sau: "Chết rồi! Anh ấy đã chết! Không còn Cornelis!" Van Munching hét lên.'

Tại trụ sở chính của VMCO ở New York trên tầng 36 của tòa nhà chọc trời Sperry Rand, Leo van Munching không cho phép bất kỳ ai làm lu mờ quyền lực của mình. Anh ấy đã lái xe không ngừng cho

các đại diện của mình, yêu cầu họ phải đến ít nhất hai mươi cửa hàng mỗi ngày làm việc. Và anh ta nổi cơn thịnh nộ về những sự cố lỗi bịch nhất, chẳng hạn như một lá thư bị rơi vào một hộp bia ở Hoa Kỳ của một người đóng chai ở Rotterdam đang tìm kiếm một người bạn thân người Mỹ. Một nhân viên của Heineken cho biết: “Cứ như thể văn phòng của Van Munching đã bị trúng bom nguyên tử.

Tuy nhiên, cùng lúc đó, Van Munching Sr chỉ huy tầm ảnh hưởng trong ngành kinh doanh nhập khẩu bia của Hoa Kỳ đến mức ông có thể dễ dàng làm cho các đối tác của mình đổ mồ hôi. Van Duursen kể rằng một lần, đang ngồi trong văn phòng của Van Munching ở New York, anh nhận được một cuộc điện thoại quẫn trí từ Jan Burger. Giám đốc vận tải-xuất khẩu người Hà Lan phàn nàn về một giám đốc mới tại US Lines, một công ty vận tải biển đã coi Heineken là một trong những khách hàng uy tín nhất của mình. Như Van Duursen nhớ lại: 'Van Munching ngay lập tức tìm gặp thư ký của anh ấy. “Gracie”, anh ta hét lên, “đưa Mỹ vào cuộc.” "Thích làm ăn với chúng tôi không, anh bạn?" anh ấy hỏi chủ tịch, "sau đó hãy loại bỏ người quản lý mới đó." Chỉ vài phút sau, Burger đã gọi lại để nói với chúng tôi rằng, trước sự ngạc nhiên của anh ấy, người quản lý đã bị sa thải. '

Khi chiếc xe của anh lăn khỏi con đường dốc dẫn đến ga ra và anh bị gãy một chân, Van Munching thậm chí còn giật dây khỏi giường bệnh của anh. Burger cho biết một giám đốc Công giáo La Mã trẻ sau đó đã đến cạnh giường của Van Munching và giảng cho anh ta về sự thiếu nhiệt tình của anh ta đối với các công việc thánh thiện. Burger nói: “Công bằng mà nói, Van Munching không phải là một người cuồng tín đi nhà thờ, nhưng anh ta trả lời cụt lùn rằng anh ta đã đóng góp 250 đô la cho giáo xứ địa phương. Anh ta nghĩ rằng vị linh mục trẻ tuổi đã ổn, vì vậy anh ta đã nói chuyện điện thoại với giám mục của mình. Một tuần sau, chú chó đáng thương được chuyển đến Boston. '

Việc quản lý của VMCO trở nên hạn chế hơn sau khi Leo Jr trở về từ Los Angeles vào năm 1972, sau sáu năm điều hành văn phòng khu vực ở California ('càng xa New York và cha anh ấy càng tốt', một người bạn cho biết). Anh ấy ít ồn ào và cứng đầu hơn nhiều so với cha mình nhưng cũng chăm chỉ không kém, và anh ấy đã mang theo một vài gợi ý để cập nhật công việc kinh doanh. Trong số những cải cách khác, Leo Jr đã đại tu hệ thống phân phối của Heineken vào

những năm 70 để VMCO chủ yếu xử lý các nhà phân phối bia, thay vì các chuyên gia đồ uống lớn hơn do cha ông ký hợp đồng. Lý do là, khi các nhà phân phối bia xuất hiện, chủ quán bar sẽ tập trung vào việc mua toàn bộ bia của mình phân loại - vì vậy anh ta sẽ có xu hướng mua hàng nhập khẩu với tỷ suất lợi nhuận hấp dẫn ở đầu cao hơn của phạm vi.

Leo Van Munching Jr cũng thuyết phục cha mình đưa một chút niềm đam mê vào quảng cáo của Heineken. Van Munching càng lớn tuổi đã rất thích quảng cáo: thỉnh thoảng anh ta gọi điện cho một người bạn từ công ty để nhờ đưa các quảng cáo in vào các tạp chí như *The New Yorker*, cuốn sách yêu thích của anh ta. Họ gần như luôn là những bức ảnh chụp chai màu xanh lá cây một cách tinh tế, nhằm truyền đạt đẳng cấp thượng hạng của Heineken. Van Munching trẻ tuổi đã đưa ra một số bức ảnh sống động hơn, và anh ấy thậm chí còn đưa Heineken lên truyền hình. VMCO cho biết họ đã chi nhiều hơn cho quảng cáo trong thập niên 80 so với tất cả các mặt hàng nhập khẩu khác cộng lại, sử dụng những dòng cao cấp hơn một chút như 'Nghĩ lại, tôi sẽ có một ly Heineken'.

Đôi khi, Leo Jr sử dụng các mối liên hệ của chính mình ở Amsterdam để thực hiện những thay đổi mà anh biết là ghê tởm cha mình. Các lon Heineken cho thị trường Mỹ được thiết kế tại Hà Lan theo yêu cầu của ông - một cách lặng lẽ, vì cha ông đã tuyên bố rằng bao bì này quá chặt đối với thị trường Mỹ. Leo Jr đã nhận được sự chấp thuận của cơ quan quản lý và đã vận chuyển bia lon. Cha anh chỉ biết về điều này khi phát hiện một lon Heineken trên tủ hồ sơ của người quản lý giao thông. Philip van Munching kể lại phản ứng của Leo Sr trong *Beer Blast*: 'Tôi tưởng rằng nó là một phiên bản nước ngoài, anh ấy nói, "Chúng tôi sẽ không bao giờ có những thứ này ở đây." Người quản lý để lọt những lon có sẵn. Trên thực tế, anh ấy đã nói với sếp của mình, chúng tôi đang di chuyển khá nhiều người trong số họ. Quá bức tức, Leo Sr. đã ném chiếc lon qua phòng và xông ra ngoài'.

Vào nửa sau của những năm 70, hành vi của Van Munching Sr ngày càng trở nên thất thường, và có vẻ như ông đang bị bệnh Alzheimer. Mặc dù cha anh tiếp tục có mặt tại văn phòng, nhưng Leo Jr bắt đầu đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn ở công ty.

Kể từ khi Löwenbräu sụp đổ đáng kể khỏi vị trí là một thương hiệu cao cấp của Đức, Heineken đã một mình thống trị với tư cách là loại bia nhập khẩu phổ biến nhất. Người Hà Lan cho biết họ kiểm soát tới 42,8% danh mục sinh lợi này, bản thân nó đã tăng từ khoảng 1% tổng doanh số bán bia của Mỹ vào năm 1975 lên gần 9% trong hai mươi năm sau đó. Các đối thủ cạnh tranh gần nhất, Beck's của Đức và Molson và Moosehead của Canada, cũng nằm ngoài tầm ngắm.

Leo Jr đã chạy một con tàu chặt chẽ. VMCO chỉ có 135 nhân viên, giám sát hoạt động phân phối trên toàn quốc. Giữa họ, họ đã xử lý tới 450 nhà bán buôn đang hoạt động trong những năm 80, bán khoảng 40 triệu thùng Heineken nhập khẩu. Leo van Munching Jr biết tên tất cả những người bán buôn, và anh ấy tự tạo ra sự khác biệt với những phương thức kinh doanh hoàn hảo của mình. George Kahl, một trong những trợ lý thân cận nhất của Van Munching, đã nói: 'Đó là một công việc kinh doanh rất bản thủ, và anh ấy là một người trong sạch'. 'Anh ấy chỉ là một người rất có uy tín mà những người có liên quan đến.' Điều đó đã giúp Heineken cung cấp mức lợi nhuận hấp dẫn cho những người bán buôn, và Van Munching đã đưa ra quan điểm giống nhau cho tất cả họ. Ông có một quy tắc rằng Heineken là một mặt hàng đẳng cấp: từ bản thân bia đến bao bì, quảng cáo và hành vi của nhân viên Van Munching, bất cứ điều gì liên quan đến Heineken đều phải truyền tải chất lượng đặc biệt của nó.

Leo van Munching Jr đã củng cố vai trò lãnh đạo của công ty bằng cách thuyết phục Heineken tham gia vào thị trường bia nhẹ. Vào thời điểm đó, tất cả các nhà sản xuất bia lớn nhất của Mỹ đã bắt kịp xu hướng, sản xuất các phiên bản nhẹ hơn của những người đi sau, chẳng hạn như Bud Light và Coors Light. Không thể nghi ngờ rằng Heineken sẽ tung ra một loại bia nhẹ dưới nhãn hiệu hàng đầu của mình, vì vậy thay vào đó, ông đề nghị với những người liên hệ của mình ở Amsterdam rằng họ bắt đầu sản xuất bia Amstel Light. Van Munching rõ ràng đã tự thiết kế nhãn hiệu cho Amstel Light, trong khi người Hà Lan phát triển một loại bia nhẹ từ đầu cho thị trường Mỹ.

Freddy Heineken đã phê duyệt cả nhãn hiệu và bao bì, một chai màu nâu làm rõ ràng Amstel Light khác với Heineken nhập khẩu. Người Hà Lan báo hiệu rằng họ đã sẵn sàng vào nửa cuối năm 1979, nhưng Leo van Munching Jr không thể bắt đầu nhập khẩu Amstel



Light vì tình hình sức khỏe của cha anh ngày càng trở nên không chắc chắn. Vì con trai mình biết quá rõ, Leo Sr luôn phản đối quyết liệt việc đa dạng hóa sản phẩm. Ngay khi Amstel Light thành công, Leo Sr đã bị mất phương hướng và các biến chứng y tế khác. Người đàn ông đã sản xuất Heineken ở Hoa Kỳ cuối cùng đã được khuyên nên tránh xa văn phòng. Con trai của ông chính thức chuyển sang làm thuyền trưởng tại VMCO vào năm 1980.

Amstel Light lên kệ vào năm 1981, là một trong những loại bia có lượng calo thấp nhất tại thị trường Mỹ. Heineken nói với người tiêu dùng '95 calo chưa bao giờ có vị ngon như vậy'. Đó là một cách thông minh để nói với người tiêu dùng rằng họ sẽ hấp thụ ít calo hơn mà không ảnh hưởng đến sự hấp dẫn hợm hĩnh của thẻ nhập khẩu. Thương hiệu Amstel hoàn toàn không được biết đến đối với người tiêu dùng Mỹ: nó đã không được bán ở Hoa Kỳ trong vài thập kỷ. Mặc dù vậy, Amstel Light đã nhanh chóng thành công và sau vài năm, nó chiếm khoảng 25% tổng doanh số bán hàng của Heineken tại Hoa Kỳ. Đây là nhãn hiệu có hàm lượng calo thấp duy nhất trong số mười một hàng nhập khẩu hàng đầu.

Nhưng cùng lúc đó, một nhóm hơn 400 nhãn hiệu nhập khẩu khác, một nhóm các loại bia lạ, bắt đầu rung chuyển dữ dội trước bệ đỡ của Heineken. Trong khi những loại bia đó thu hút những người tiêu dùng sành sỏi về phong cách với hình ảnh đầy màu sắc của biển, mặt trời và cá sấu, thì có vẻ như những chai màu xanh lá cây của Heineken đột nhiên chuyển sang màu xám.

⊙

Các biển quảng cáo phản cảm bắt đầu xuất hiện ở miền nam Texas vào đầu những năm 80. Họ đưa ra một tấm áp phích với những chai Heineken cáu bẩn, bong tróc từ một bức tường để lộ ra những chai Corona cổ dài trong suốt, sạch sẽ. Khẩu hiệu được tuyên bố là 'The secret's out', nhưng nhiều người vẫn còn thắc mắc về hiện tượng đằng sau sự trỗi dậy đột ngột của Corona, loại bia Mexico do nhà máy bia Modelo sản xuất.

Sự bùng nổ được cho là do những người lướt sóng ở Quận Cam gây ra, những người đã biến đồ uống của công nhân Mexico thành cơn sốt bia của người California. Họ có thói quen tạo thêm nét 'đích thực' cho bia bằng cách nhét một lát vôi xuống cổ chai. Cơn khát

phiên bản 'lager và vôi' của Mexico này lan nhanh đến mức Barton Beers, nhà nhập khẩu lớn nhất của Mỹ, khó có thể đáp ứng kịp nhu cầu.

Trong những ngày đầu tiên lãnh đạo Leo van Munching Jr đã phải đối mặt với một chiến dịch đối đầu của Kronenbourg, do tập đoàn thực phẩm Pháp BSN-Gervais Danone sản xuất. Các nhà sản xuất bia táo bạo của Strasbourg đã chi khoảng 3 triệu đô la mỗi năm cho các quảng cáo tuyên bố rằng 'Người châu Âu thích Heineken nhưng họ yêu Kronenbourg'. Sau khi Freddy Heineken trò chuyện thân mật với giám đốc BSN Antoine Riboud, người Pháp đã bỏ cuộc. Diễn viên hài người Anh John Cleese sau đó đã kêu gọi người Mỹ 'Có một Kronen với bạn đồng hành của bạn', nhưng hầu hết họ đều từ chối. Ra mắt tại Hoa Kỳ vào năm 1980, 4 năm sau Kronenbourg chỉ bán được 700.000 hộp mỗi năm. "Kronenbourg là lý do tại sao người Pháp uống rượu vang", Van Munching hả hê.

Các thương hiệu Hà Lan khác, chẳng hạn như Bavaria, Grolsch và Brand, cũng đang bước những bước đầu tiên rụt rè vào thị trường Mỹ. Đáng gờm hơn là sự cạnh tranh từ Beck's, hãng bia của Đức, đã vươn lên vị trí thứ hai sau Thỏa thuận tai hại của Löwenbräu với Miller's và công ty này đã tự quảng bá mình là loại bia nhập khẩu của Đức bán chạy nhất tại Hoa Kỳ. Các hãng bia của Úc cũng phát triển nhờ sự say mê bất ngờ của giới trẻ Mỹ với vùng đất Down Under. Như họ đã làm ở Vương quốc Anh, các nhà tiếp thị của Foster đã thuê ngôi sao của *Crocodile Dundee*, Paul Hogan, để quảng cáo mặt hoa của họ: 'Đó là của Úc dành cho bia, anh bạn.'

Khi Corona xuất hiện, Van Munching tin rằng Heineken đã được thành lập tốt đến mức có thể dễ dàng loại bỏ sự cạnh tranh từ người mới táo bạo này. Ông dự đoán rằng 'soda Mexico' sẽ thành công nhanh chóng khi nó vượt qua biên giới California. Van Munching cười, 'Vôi giết chết vị giác' và anh ta phàn nàn một cách ngạo nghễ về biển quảng cáo của người Mexico. "Hãy nhìn xem, họ cố tình làm cho nhãn của chúng tôi trông hơi tồi tàn", anh nói với một phóng viên Hà Lan. 'Nhưng kích thích thực sự quá lớn. Khi bạn nhìn thấy điều này, có vẻ như chai Heineken nhỏ hơn chai của Corona. Họ chỉ đơn giản gợi ý rằng những người uống Heineken nhận được ít tiền hơn.'

Tuy nhiên, Van Munching vẫn bất lực trong việc ngăn chặn sự lây lan của Corona. Những chiếc chai nhìn xuyên thấu với biểu tượng

sơn phun màu xanh trắng, trắng đã thu hút những người uống rượu ở Mỹ và họ thích hương vị nhẹ nhàng của nó. Vào giữa những năm 1980, một của những người lướt ván ở California đã biến thành một làn sóng thủy triều. Doanh thu của Corona tăng vọt từ 300.000 gallon năm 1982 lên 11,7 triệu gallon năm 1985 mà hầu như không có quảng cáo. Vào cuối năm thứ tư, VMCO không thể phủ nhận rằng họ đang phải chịu áp lực: thị phần của Heineken đã giảm xuống 29% vào năm 1986, từ hơn 38% của bốn năm trước đó.

Van Munching chỉ ra rằng, mặc dù ban lãnh đạo của Heineken đã trở nên kém yên tâm hơn, nhưng doanh số bán hàng vẫn tăng nhờ sự tăng trưởng chung của thị trường nhập khẩu. Và anh ấy lập luận rằng Sự mất thị phần chưa từng có này phần lớn là do đồng đô la suy yếu so với đồng Guild Hà Lan, khiến giá tăng 20% vào tháng 9 năm 1986. Nhưng trên thực tế, sự trượt giá tiền tệ đã phá hủy lợi nhuận của VMCO: vì Heineken lập hóa đơn xuất khẩu bằng đồng Guild Hà Lan, tỷ suất lợi nhuận của nhà nhập khẩu chủ yếu phụ thuộc vào tỷ giá hối đoái.

Năm 1987, Corona bắt đầu di chuyển về phía đông và bắt đầu phân phối tại New York, cạnh tranh trực tiếp tại thị trường chính của Heineken. Đến cuối năm, thị phần của Heineken trên thị trường nhập khẩu đã giảm hơn nữa, xuống còn 24%. Nó không vượt xa Corona, công ty đã vượt qua Molson và Beck's để đạt thị phần gần 17%. Với tốc độ này, Corona có thể thu hẹp khoảng cách trong vài tháng.

Cuộc phản công của Van Munching cuối cùng đã xảy ra vào tháng 4 năm 1988, với một loạt các quảng cáo hấp dẫn nhắm vào giới trẻ, giả mạo xu hướng của Corona và Foster's. Các quảng cáo dài mười đến mười lăm giây cho thấy một yuppie xiêu vẹo đang tạo dáng với một chiếc chai cổ dài: 'Kiểm tra cho tôi! Nếu nó đang xảy ra, tôi ở đó! Tôi sống trong thành phố nhưng quần áo của tôi nói: safari! Máy trả lời điện thoại trên ô tô của tôi! Những bộ phim nước ngoài! Mousse trên tóc của tôi! Tiệm nhuộm da vào thứ Năm hàng tuần! Bia của tôi: thật tuyệt, với một sự thay đổi...' "Sau đó, anh ta bị đẩy ra khỏi màn hình bởi một lon màu xanh lá cây và trắng và lời nhắn êm dịu: " Khi bạn đùa xong, Heineken. "

Như Van Munching đã dự đoán hơi sớm, Corona mất động lực. Nó được củng cố bởi một tin đồn sai lầm nhưng dai dẳng rằng bia bị nhiễm bẩn - với nước tiểu. Barton Beers lần theo tin đồn trở lại với

một nhà phân phối bia ở Reno, Nevada, người đã bán Heineken. Họ đã đệ đơn kiện 3 triệu đô la chống lại người đại diện này tại Tòa án quận Reno của Hoa Kỳ vào tháng 6 năm 1987 và tham gia vào một chiến dịch truyền thông mạo hiểm để dập tắt những tin đồn. Sau khi giải quyết ngoài tòa án, đại diện đã tuyên bố công khai rằng Corona 'không có bất kỳ ô nhiễm nào', nhưng thương hiệu đã bị hoen ố, ít nhất là tạm thời.

Cơn sốt Corona lắng xuống, loại bỏ mối đe dọa sắp xảy ra đối với vị trí dẫn đầu thị trường nhập khẩu của Heineken. Tuy nhiên, sự sụp đổ đột ngột của doanh số bán hàng của Corona trong những năm này đã đánh dấu sự khởi đầu của một xu hướng đáng lo ngại khác: sự suy giảm của phân khúc nhập khẩu, vì lợi ích của các nhà máy bia siêu nhỏ và các khoản thu siêu bảo hiểm trong nước. Năm 1989, lần đầu tiên sau hơn 20 năm, Heineken báo cáo sản lượng sụt giảm - và lần này nhiều hãng bia nước ngoài cảm thấy bị bóp nghẹt.

◉

Vào cuối những năm 1980, Anheuser-Busch đã giành được chiến thắng từ cuộc đọ sức với xe tải lớn với Miller's, những kẻ thách thức Milwaukee. Được dẫn dắt bởi August Busch III, Giám đốc điều hành mạnh mẽ của nó, công ty St Louis đã đầu tư rất nhiều vào điểm số của các giám đốc điều hành sáng giá và mạng lưới phân phối của nó. Nhưng cùng lúc đó, Anheuser-Busch đã ngăn chặn rất hiệu quả sự đi lên của Miller bằng cách ném hàng trăm triệu đô la vào thị trường. Khi được hỏi tại sao Miller không bao giờ thành công trong việc đứng đầu Budweiser, một cựu giám đốc điều hành của St Louis tự mãn trả lời: 'Chúng tôi sẽ không để họ.'

Để làm thất vọng các đối thủ của mình, những người của Busch đã giới thiệu một hình thức chiến tranh kinh doanh cực kỳ nhanh chóng và khó đánh, được gọi là 'tiếp thị du kích'. Người Mỹ đã được thưởng thức một màn tuyên truyền Budweiser hoành tráng, với ngân sách quảng cáo hàng năm lên đến 250 triệu đô la. Các nhà quảng cáo nói: 'Nụ này là dành cho bạn', và người tiêu dùng háo hức chớp lấy nó. Trong khi thị phần của Miller vẫn không đổi ở mức khoảng 22%, Anheuser-Busch đang hướng tới mục tiêu của Busch là nắm giữ một nửa thị trường bia Mỹ. Vào cuối những năm 80 riêng nhãn hiệu Budweiser đã chiếm khoảng 27% thị trường.

Cuộc chiến chống lại Miller đã khiến tháng 8 bận rộn trong suốt những năm 70. Với thị phần chưa đến 2% của toàn bộ thị trường bia Mỹ, Heineken và các mặt hàng nhập khẩu khác chỉ là một chất kích thích đơn thuần. Tuy nhiên, khi thị trường nhập khẩu và các loại bia nhỏ khác bắt đầu tăng nhanh hơn vào những năm 80, Anheuser-Busch bắt đầu được chú ý nhiều hơn. Có một số cách để các nhà sản xuất bia lớn hơn của Mỹ cản trở việc mở rộng các đối tác nhập khẩu của họ: họ có thể tiếp tục lũng đoạn thị trường bằng quảng cáo, gây áp lực lên các nhà bán buôn bia (hầu hết họ đều bán ít nhất một trong những nhãn hiệu bia lớn nhất của Mỹ) hoặc đẩy các loại bia của riêng họ ở đầu trên của thị trường. Anheuser-Busch đã làm được cả ba.

Bỏ qua Heineken, Corona và Molson, Anheuser-Busch đã bị kích thích vào đầu những năm 90 bởi sự gia tăng của các nhà máy bia thủ công. Những bộ trang phục nhỏ làm ra những loại bia được cho là thủ công đã thu hút những người tiêu dùng bắt đầu cảm thấy mệt mỏi khi uống cùng một loại bia như những người khác. Cho đến nay, thành công nhất trong số đó là Công ty Bia Boston, đứng đầu là Jim Koch, nhà sản xuất bia Samuel Adams. Nhà máy bia nhỏ đã có thể bán Samuel Adams Triple Bock với giá 100 đô la một thùng, bởi vì nó phải chín trong sáu tháng trong thùng gỗ sồi trước đó chứa rượu whisky Jack Daniels. Để bảo vệ thị phần của mình, các nhà sản xuất bia lớn của Mỹ đã bắt kịp xu hướng này bằng cách tạo ra nhiều đồ uống siêu phí và phô trương hơn, với những cái tên đôi khi thông tục.

Chiến lược này đã được John 'Jack' MacDonough triển khai với sự khôn ngoan đặc biệt. Ông được biết đến là người phát minh ra phương pháp tiếp thị du kích của Budweiser và được nhiều người coi là một trong những nhà quản lý thông minh nhất của Anheuser-Busch. Nhưng vào năm 1992 MacDonough đã gửi một làn sóng xung kích lớn qua Anheuser-Busch xếp hạng bằng cách đi qua Miller's. Trong cuộc chiến tàn khốc giữa các tập đoàn bia khổng lồ của Hoa Kỳ, điều này tương đương với tội phản quốc.

Khi đã ổn định vào ghế giám đốc điều hành ở Milwaukee, MacDonough cố gắng bù đắp cho điểm yếu tương đối của cái tên Miller bằng cách tung ra một loạt các thương hiệu lỗi mốt, từ chi nhánh của Lite đến Red Dog không thể xác định và kỳ quặc. Để chia sẻ thành công được công bố rộng rãi của các loại bia siêu nhỏ, ông

đã tiếp thị Red Dog như một sản phẩm của 'Nhà máy bia đường Plank'. Đây được cho là một bộ quần áo nhỏ xíu, giống như một cái nhà kho trong vườn với một ông già đang khuấy rượu trong những chiếc bồn được vá lại. Trên thực tế, đường Plank là địa điểm của nhà máy bia Miller ở Milwaukee, một nhà máy bia lớn.

Nhà máy bia Plank Road, Michelob Dry của Anheuser-Busch, Miller chính hãng Draft, Coors Extra Gold, Samuel Adams và một loạt các hãng bia nhỏ hơn đã chấm dứt sự gia tăng nhanh chóng của danh mục nhập khẩu. Heineken đang tăng giá tương đối tốt, nhưng áp lực thị trường đang ảnh hưởng đến thần kinh của Hà Lan. Bế tắc với thỏa thuận độc quyền mà công ty đã ký với Leo van Munching Sr vào đầu những năm 60, Heineken chỉ có thể theo dõi sự phát triển của thương hiệu từ bên lề, tại thị trường bia lớn nhất thế giới và là thị trường quan trọng nhất đối với danh tiếng thương hiệu của Heineken. Sự căng thẳng đã trở nên không thể chịu đựng được.

◉

Để có được một chân trong cánh cửa của Van Munching, Heineken cần một nhà ngoại giao, một nhà điều hành cấp thấp đủ sáng suốt và khôn khéo để siết chặt sự kìm kẹp của Heineken đối với hoạt động kinh doanh tại Mỹ của mình mà không kích động sự giận dữ của Van Munching. Van Munching Sr và con trai của ông đã luôn giữ Heineken trong tầm tay, điều hành công việc kinh doanh của họ với các tân binh Mỹ. Những gì Heineken cần là một hoạt động bán độc lập ở New York để tìm ra những gì đã xảy ra ở thị trường Mỹ và trong nhà bếp của Van Munching. Nhiệm vụ bất khả thi này được giao cho Weijer de Ranitz, một cựu nhân viên xuất khẩu (và tình cờ, một cầu thủ trẻ xuất thân từ một gia đình ngoại giao), người đã rời Hoa Kỳ vào năm 1981.

'Ý nghĩ đằng sau động thái này là Heineken sẽ thua lỗ ở Mỹ nếu có bất kỳ điều gì xảy ra với Van Munching', một trong những giám đốc điều hành có liên quan tại Heineken cho biết. "Trước đây, các tờ đơn đặt hàng là thông tin duy nhất mà Heineken ở Hà Lan từng nhận được từ Van Munching." Và xem xét rằng vào những năm 80, công việc kinh doanh tại Mỹ của Heineken được ước tính chiếm khoảng một nửa lợi nhuận hoạt động của nhà máy bia, sự thiếu hiểu biết hoàn toàn này khiến họ lo lắng một cách dễ hiểu.

Leo van Munching Sr có lẽ đã coi việc bổ nhiệm đặc phái viên của Heineken là một sự xâm nhập không thể dung thứ vào công việc kinh doanh của mình. Leo Jr, phụ trách từ năm 1980, ít thù địch hơn với sự hợp tác: ông thậm chí còn đồng ý lãnh đạo việc mở văn phòng chính thức trên Đại lộ Madison, chỉ cách trụ sở của VMCO trên Đại lộ Châu Mỹ vài mét. Tuy nhiên, De Ranitz cần tất cả các kỹ năng ngoại giao của mình để thuyết phục Van Munching rằng anh ta ở đó để giúp đỡ - và không (chỉ) do thám VMCO để chuẩn bị cho một cuộc tiếp quản. Trong khi các văn phòng nằm cách xa nhau, Van Munching và những người phụ trách tại Heineken USA hiếm khi gặp nhau. De Ranitz đã thu thập hầu hết thông tin của mình từ Vincent de Michele, giám đốc hậu cần của VMCO, người đã đồng ý gặp anh ta để ăn trưa thân mật. Nhưng chỉ với một sự thay đổi hoàn toàn về cảnh giác, Heineken mới có thể nắm chắc hoạt động kinh doanh tại Mỹ của mình.

Leo van Munching Sr, người đã làm nên tên tuổi của Heineken tại Hoa Kỳ, qua đời vào tháng 4 năm 1990. Tám tháng sau, con trai của ông và nhà máy bia Heineken đã ký một thỏa thuận cho việc Hà Lan tiếp quản VMCO. Áp lực buộc Van Munching Jr phải bán chủ yếu là tài chính: do mức thuế thừa kế quá lớn ở Connecticut, ông phải đối mặt với hóa đơn 'thuế tử thần' gần 53 triệu USD. Van Munching đồng ý ở lại thêm ba năm để hỗ trợ quá trình chuyển đổi. Christopher và Philip, hai người con trai của ông làm việc tại VMCO, được trao 'mọi cơ hội thăng tiến'.

Trong khoảng hai năm công ty hoạt động ít nhiều như trước. Chiến lược của Van Munching là vượt lên trên sự hỗn loạn về thứ mà ông coi là hàng nhập khẩu lỗi mốt và bia thủ công bằng cách tiếp tục kinh doanh theo đẳng cấp của Heineken. Chiến dịch quảng cáo lớn nhất của công ty, của Warwick Baker & Fiore, đã nhấn mạnh sự vượt trội của Heineken theo cùng một cách: 'Không rút thăm trúng thưởng vào dịp lễ. Không có tên của chúng tôi trên đó. Không có đội đua. Không có điều gì trong số đó là điều khiến Heineken trở thành bia nhập khẩu số một ở Mỹ ', hãng nói trước khi kết luận rằng 'Chỉ cần tốt nhất là đủ.'

Các nhân viên của VMCO đã rất lo lắng về triển vọng của họ sau khi Van Munching ra đi vào cuối năm 1993. Họ hơi bối rối khi biết rằng trụ sở chính đã chọn Michael Foley người Ireland về lãnh đạo doanh

nghiệp lớn nhất của họ bên ngoài Hà Lan. Trong khi Van Munching vẫn đang thu dọn bàn làm việc của mình, Foley ổn định tại một văn phòng nhỏ tại VMCO và bắt đầu tìm hiểu về thị trường. Một số nhân viên cảm thấy thoải mái hơn với người Ireland khi họ thấy rằng anh ấy dường như lắng nghe và đánh giá cao ý kiến đóng góp của Van Munching. Trong bữa tối chia tay của nhà nhập khẩu, Foley ca ngợi anh ta là 'một hành động cực kỳ khó khăn để làm theo'.

Nhưng khi anh ấy nhận trách nhiệm, Foley đã chuẩn bị sẵn sàng các chẩn đoán của mình. Anh ấy nói với *Modern Brewery Age* rằng VMCO 'có lẽ hơi tự mãn' và bị tê liệt bởi 'sự ngờ vực nhất định về hiện đại kỹ thuật.' Ông nói: "Có lẽ trong những năm gần đây, công ty đã trở nên tồi tệ và không còn hướng tới tương lai như trước nữa". Dự đoán, người Ireland ủng hộ một cuộc đại tu tổ chức, để gắn nó với các công ty hàng tiêu dùng khác. VMCO hầu hết là một tổ chức bán hàng, hoạt động không có các chức năng như giám đốc sản phẩm và tiếp thị: các quyết định tiếp thị được thực hiện bởi Leo van Munching cùng với các nhân viên bán hàng. Công việc đó do Chris Vuyk, một người Hà Lan, từng làm việc tại bộ phận tiếp thị châu Âu của Heineken đảm nhận.

Mặc dù những thay đổi về quản lý là điều dễ hiểu, nhưng Foley đã làm phiền lòng một số tay cũ tại VMCO bằng những quyết định kém khôn ngoan. Vài tháng sau khi Foley đến, các nhân viên cấp cao phải đối mặt với sự thay đổi lớn trong văn hóa công ty. Đây là cảnh tại Trophy Room, một câu lạc bộ ở Houston, theo mô tả của Philip van Munching, một trong những con trai của Leo:

Anh trai tôi, Christopher, nhìn cô vũ công xinh đẹp, gần như khỏa thân tóc vàng đang quăn quại trên dáng ngồi của Michael Foley và nhận ra rằng Van Munching & Company đang thay đổi. Suy nghĩ của anh đã được khẳng định khi Foley nhìn sang anh, mỉm cười và hét lên trên bản nhạc, 'Điều này thật tuyệt!'

Giám đốc điều hành của công ty đã đưa toàn bộ tầng lớp quản lý đến Houston để thảo luận về điểm mạnh và điểm yếu của thương hiệu Heineken ở Hoa Kỳ và của tổ chức Van Munching trước đây. Những người tham gia đã được yêu cầu chia sẻ các đề xuất và trút những lời chỉ trích. Một số nhận xét tỏ ra hữu ích, nhưng toàn bộ khung cảnh, và đặc biệt là chương trình giải trí sau bữa tối, đã khiến nhiều nhân viên, hầu hết trong số họ là những người đàn ông trung niên,



bảo thủ, lo lắng. người đã xác định mạnh mẽ với phong thái sang trọng và hành vi hoàn hảo do Van Munching ủng hộ.

Trong khi sự luân chuyển nhân sự hầu như không tồn tại dưới sự lãnh đạo của Van Munching, các nhân viên đột ngột rời đi, cả tự nguyện và theo cách khác. Hai người con trai của Van Munching đều rời Heineken USA, công ty con do Heineken thành lập.

Có lẽ quan trọng nhất đối với thương hiệu Heineken, Foley không còn muốn cạnh tranh như một thương hiệu 'nhập khẩu' nữa. Người Ireland cho rằng Heineken có thể cạnh tranh trực tiếp với các thương hiệu đặc sản và siêu cao cấp của Mỹ, bởi vì sự khác biệt giữa thị trường nội địa và nhập khẩu ngày càng trở nên ít phù hợp hơn. Ông thậm chí còn cân nhắc việc hợp tác với các nhà sản xuất bia của Mỹ. "Người tiêu dùng muốn chất lượng và hương vị, và chúng tôi không cần phải là nhà nhập khẩu để cung cấp cho họ", ông nói. Như ông thừa nhận, đây là 'một bước nhảy lớn về mặt triết học'.

Trong số nhiều thay đổi khác, nhóm của Foley quyết định chuyển công ty quảng cáo. Cả tài khoản Heineken và Amstel đã được chuyển sang các đại lý khác. Heineken đổ bộ với Wells Rich Greene BDDP. Một lần nữa, chiến dịch được phát động vào năm 1996 là một sự khởi đầu lớn so với bất cứ điều gì mà Van Munching từng được phép phát sóng hoặc in cho Heineken. Cơ quan mới đã tổ chức 'Heineken Nights' và ghi lại các cuộc trò chuyện được tổ chức tại quán bar. Chúng được chạy dưới dạng lồng tiếng cho một cảnh quay vị trí duy nhất. Trong khi một số người trong số họ tỏ ra thích thú, họ không thảo luận về tình trạng nhập khẩu của thương hiệu hoặc chất lượng của nó. Một số từ phải phát ra tiếng bíp, và một số 'cuộc trò chuyện' trên bản in chỉ là đáng kinh ngạc: 'Họ gọi những người đến từ Hà Lan là gì ... Lỗ?' *Advertising Age* cho rằng đây là một 'chiến dịch bia tươi bất thường [...] trong đó đôi môi lỏng lẻo tạo nên bản sao tuyệt vời'. Nhưng nhà phê bình riêng của tờ báo, Bob Garfield, không thể không tự hỏi tại sao 'Heineken lại tự nhận với những nhân vật không hạnh phúc, vô chính phủ, bán ngôn ngữ, thiếu việc làm, thất vọng về tình dục và nói chung là đáng xấu hổ'.

Trong bất kỳ trường hợp nào, chúng dường như không gây khát khao như cách tiếp thị của Corona. Sau một thời gian ngắn chững lại, thị phần bia Mexico bắt đầu tăng trở lại. Nó được hỗ trợ bởi sự gia tăng của cộng đồng gốc Tây Ban Nha, nhưng thậm chí còn hơn

thế bởi những nỗ lực thuyết phục của chủ sở hữu để bán Corona như 'bãi biển trong chai'. Chưa đầy mười năm sau khi Leo van Munching Jr đóng cửa VMCO sau lưng, Heineken đã mất vị trí bia nhập khẩu hàng đầu tại Hoa Kỳ.

## *Vua bia không đăng quang*

Trong khi Heineken run rẩy vì những tiếng nấc liên tục, thì bản thân Freddy cũng bắt đầu tách mình ra khỏi việc điều hành nhà máy bia. Sau bốn thập kỷ làm việc tại công ty, ông ngày càng tỏ ra háo hức muốn chứng tỏ khả năng của mình ở những nơi khác. Tuy nhiên, anh ấy đã thể hiện đúng phần mà người ta mong đợi ở anh ấy - một người chủ sở hữu một thương hiệu bia quốc tế độc nhất vô nhị nhưng cuối cùng lại khôn ngoan và lém lỉnh.

Rất ít người uống ở các quốc gia khác nhận ra rằng bia của họ được đặt theo tên của gia đình ông chủ người Hà Lan. Nhưng Heineken đã nhận được sự tôn trọng rộng rãi của những người kinh doanh khác vì thành tích của mình: ông đã xây dựng một thương hiệu hùng mạnh và dẫn dắt sự phát triển của công ty trong thị trường bia ngày càng toàn cầu, đồng thời nắm giữ quyền sở hữu đa số của tập đoàn. Ở chính đất nước của Heineken, sự công nhận này gần như mang tính dân gian. Heineken đã trở thành 'Freddy', vị vua chưa đăng quang của Hà Lan. Gần như tất cả mọi người đều nhận ra những đường nét hằn sâu trên khuôn mặt anh, cách nói năng thất thường của anh và điệu thuốc siêu nhẹ dường như mãi mãi dán vào giữa các ngón tay anh.

Hiện tượng này càng đáng chú ý hơn ở một đất nước theo chủ nghĩa quân bình, nơi của cải có xu hướng bị coi thường hơn là được tôn trọng và ở đó 'hành động bình thường' là điều kiện tiên quyết được thể chế hóa để được xã hội chấp nhận. Sự yêu thích của đất nước đối với nhà sản xuất bia một phần được truyền cảm hứng từ sản phẩm được bán dưới tên của ông, nhưng ông cũng khiến đám đông yêu mến mình bằng thái độ bất cần của mình. Thử thách mà anh ta phải chịu đựng trong vụ bắt cóc chỉ làm tăng thêm sự ấm áp mà công chúng Hà Lan dành cho ông trùm bia xui xẻo của họ.

Tình trạng gần như hoàng gia của Freddy xuất hiện rầm rộ vào tháng 8 năm 1987, khi Nữ hoàng Beatrix của Hà Lan bị ốm ở miền nam nước Pháp. Có thông tin cho rằng cô đã mắc phải một dạng

viêm màng não nhẹ khi đi du ngoạn trên tàu *Something Cool*, du thuyền sang trọng dài 25 mét của Freddy. Nhà vua Hà Lan sau đó được cưng chiều bởi ông trùm bia ở La Garoupe, biệt thự xa hoa của ông ở Cap d'Antibes, hay còn được gọi là 'Heineken on the Rocks'. Nữ hoàng Beatrix thường sử dụng du thuyền của Freddy khi bà thư giãn tại nhà nghỉ của mình ở Tuscany. Các chuyến đi thuyền của cô từ Porto Ercole đến Cap d'Antibes đã trở thành một thói quen đến mức, theo một quan chức chính phủ, cơ quan an ninh nội bộ Hà Lan đã yêu cầu Heineken trang bị máy dò tia hồng ngoại cho con đường rậm rạp từ bãi biển đến sân thượng của mình.

Báo chí Hà Lan sau đó đưa tin rằng Heinekens là khách của hoàng gia kể từ khi cha của Freddy, Henry Pierre Heineken, đã giao du với Hoàng tử Bernhard, chồng của Nữ hoàng Juliana. Beatrix và chồng của cô, Claus, một nhân vật vui tính trong những ngày trước đó, dường như thực sự thích Freddy, và nhà sản xuất bia vui vẻ vun đắp mối quan hệ. Anh ta thường trả lời các cuộc điện thoại của hoàng gia với câu hỏi trêu chọc: 'Vậy thì, mệt mỏi với việc cầm quyền chưa?' Hoàng gia dường như đã chấp nhận cách cư xử không chính thức của ông, cả ở nơi riêng tư và nơi công cộng. Heineken kiên quyết từ chối gọi Beatrix là 'Bệ hạ', cho rằng thật vô lý nếu áp dụng hành vi trang trọng như vậy với một người phụ nữ mặc áo tắm đi dạo quanh nhà ông. Các doanh nhân Hà Lan khác đã kinh ngạc rằng, khi ngồi gần hoàng gia trong các bữa tối chính thức, Heineken được phép chiêu đãi các vị khách những trò đùa tai quái. Anh ta thậm chí còn trêu chọc Beatrix về danh hiệu công chúa Orange của cô ấy. 'Orange ăn tối với Mandarin như thế nào?' anh ta được cho là đã hỏi khi cô ấy trở về từ một chuyến đi đến Trung Quốc.

Theo tiết lộ của nhà văn người Hà Lan Max Pam (sau 25 năm im lặng, như đã hứa), mối quan hệ đôi khi dẫn đến hiềm khích. Trong khi họ ăn trưa tại một cảng trên Địa Trung Hải, Heineken nói với người viết rằng anh ta vừa nhận được một cuộc điện thoại khẩn cấp từ thuyền trưởng du thuyền của mình. Một vị khách rất đặc biệt trên tàu đã yêu cầu một số tiền để đi mua sắm. Vì người đó yêu cầu một khoản tiền đáng kể, đội trưởng cảm thấy buộc phải kiểm tra xem anh ta có được phép mở két sắt hay không. Heineken đã phải nhượng bộ (anh ta biết rằng tiền bản quyền không đi ra ngoài với séc du lịch), nhưng anh ta rõ ràng không thích thú.

Quốc vương Hà Lan chỉ là một trong nhiều hoàng gia và các tài phiệt khác mà Freddy đã đồng hành cùng. Anh giao du với Công chúa Grace của Monaco và chồng cô, Hoàng tử Rainier. Freddy nói rằng mối quan hệ này không thân mật đến mức Grace chỉ đơn giản là đổ thêm nước vào súp khi anh ta xuất hiện ở Rocagel mà không hề báo trước. Một số nhà công nghiệp nổi tiếng nhất châu Âu, chủ ngân hàng và các loại khách bay cao đã uống rượu với Freddy trên sân hiên rợp bóng cây của La Garoupe, trong khi những vị khách khác được chiêu đãi một cuộc đua thuyền cao tốc. Freddy đang ở trong guồng quay: mặc quần đùi và đi cà phê espadrilles, anh ta chơi trò 'tag' với các vệ sĩ của mình. Heineken thích dành một phần mùa hè ở đó, chỉ thỉnh thoảng ra khỏi nhà để ăn trưa với vợ tại Plage Keller, một nhà hàng nổi tiếng trên bán đảo. Ông đã mua lại một số ngôi nhà liền kề trong nhiều năm, cho gia đình mình và những vị khách khác.

Ngoài các vấn đề an ninh, yếu tố duy nhất ngăn Freddy Heineken tận hưởng sự giàu có của mình xa hơn là sự miễn cưỡng kỳ lạ của mình để bay. Một người bạn nói rằng nhà sản xuất bia, từng là một phi công giỏi và chủ sở hữu máy bay, đã sợ hãi máy bay mãi mãi sau cái chết của người bạn Horatius Albarda, cựu chủ tịch của Hãng hàng không Hoàng gia Hà Lan KLM và là thành viên ban giám sát của Heineken. Albarda qua đời vào tháng 5 năm 1965, khi chiếc máy bay riêng của ông bị rơi trên dãy núi Alps của Thụy Sĩ.

Một số người quen thuộc phá hệ của Freddy là thành viên của Câu lạc bộ Trượt tuyết Corviglia, có trụ sở tại khu nghỉ mát St Moritz độc quyền của Thụy Sĩ. Được thành lập bởi những nhân vật như Nam tước Philippe de Rothschild và Coco Chanel, câu lạc bộ này tự hào có danh sách thành viên giàu có nhất thế giới: từ Aga Khan đến Giovanni Agnelli (cựu chủ tịch Fiat), Heinrich Thyssen-Bornemisza, William Guinness và Stavros Niarchos. Tổng tài sản của những người đàn ông đó, cộng thêm vào di sản của các loại bá tước, bá tước và hoàng tử, có thể dễ dàng hỗ trợ nền kinh tế của một quốc gia châu Âu nhỏ bé. Như Heineken đã nhận xét: 'Bạn sẽ không tìm thấy những cô gái tóc vàng peroxide với quần giả da và những người đàn ông đi tất trắng ở quanh đây.' Họ chắc chắn đã bị đánh bóng đen bởi ủy ban bỏ phiếu của Corviglia. Có thời điểm Freddy là phó chủ tịch

câu lạc bộ, 'người giữ sách' và nhà cung cấp bia, cùng với các thành viên người Đức Heinrich và Maximilian zu Fürstenberg.

Câu lạc bộ của Corviglia, một ngôi nhà gỗ màu hồng nằm trên những ngọn đồi ở St Moritz, toát lên vẻ tiện nghi đầy phong cách của một phòng đọc sách kiểu Anh cổ, với sàn gỗ ọp ẹp và lò sưởi trang nghiêm. Các bức tường cũng được tô điểm với những nụ cười trong khung của 'Glamour Girls', những người chiến thắng trong cuộc đua trượt tuyết nữ của Corviglia. Trong số những người thừa kế thể thao có Christina Onassis, Eliette von Karajan, Công chúa Caroline của Monaco và Charlene Heineken.

Trong ba thế hệ, Heinekens đã trải qua những tháng mùa đông ở St Moritz. Freddy cho rằng cha mẹ đã đưa anh đến đó. Mặc dù anh ta hầu như không bao giờ được phát hiện trên các sườn dốc, độ cao đã giúp làm sạch phổi của anh ấy khi thói quen hút thuốc lá của anh ấy bắt đầu gây ra các vấn đề về hô hấp. Cơ ngơi sang trọng của nhà sản xuất bia ở ngoại ô St Moritz được xây dựng vào cuối những năm 70. Nó được cho là chứa nhiều tiện ích, chẳng hạn như phòng tắm với mái trượt. Nó nằm ở đầu con đường nổi tiếng nhất của khu nghỉ mát, Via Alpina. Vì đây cũng là biệt thự của Rossis, nhà sản xuất rượu vermouth, vermouth, nên nó được mệnh danh là 'Đồi Rượu'.

Các cư dân của St Moritz từ lâu đã không còn phải cau có trước những cuộc vui đùa của những vị khách giàu có như vậy, nhưng Heineken vẫn cố gắng giải phóng cơn thịnh nộ của địa phương. Các thành viên nổi tiếng của cộng đồng đã đứng lên trong vòng tay để ngăn Freddy phá hủy một bất động sản khác của ông ở St Moritz, được mua vào năm 1984 với giá tương đương 3 triệu euro, một biệt thự khổng lồ do kiến trúc sư tân cổ điển người Đức Heinrich Tessenow thiết kế.

Nhà Böhler được xây dựng từ năm 1916, theo yêu cầu của nhà sản xuất vũ khí người Áo Heinrich Böhler. Các kiến trúc sư coi nó như một di tích có ý nghĩa lịch sử, nhưng Heineken chỉ coi nó là 'đáng buồn', mô tả nó với báo chí địa phương là 'một pho tượng khổng lồ màu vàng'. Anh ta muốn phá bỏ hoàn toàn nó và xây dựng một dinh thự mười ba phòng trong khuôn viên làm nơi ở cho khách và nhân viên an ninh của mình, và nó được nối với biệt thự Heineken khác thông qua một lối đi ngầm. Ông được cho là đã ra lệnh cho kiến trúc sư của mình, Werner Wichser, tiến hành phá dỡ Nhà Böhler -

một cách bất hợp pháp. *Weltwoche* đưa tin: 'Câu chuyện về nhà tư bản không phải tuân thủ luật pháp đã thực hiện các vòng quay trong Grisons'.

Để cứu ngôi nhà, một nhóm người địa phương nổi tiếng đã thành lập một ủy ban phản đối. Vấn đề cuối cùng đã được đưa ra một cuộc trưng cầu dân ý địa phương, nhưng những người biểu tình đã bất lực chống lại Heineken. 'Ngay trước cuộc trưng cầu dân ý, Heineken đã tổ chức một bữa tiệc mở tại nhà và thuê một chiếc xe buýt để có người đến đón lên trong làng. Để làm cho ngôi nhà Böhler trông có vẻ nham hiểm, anh ta đã đóng cửa chớp.' Và cuối cùng thì Freddy đã có con đường của mình một lần nữa. Vào tháng 6 năm 1989, đa số cử tri đã bác bỏ đề nghị của ủy ban về việc đưa Nhà Böhler vào danh sách các di tích lịch sử không thể chạm tới. Ngay sau đó, ngôi nhà bị san ủi.

Freddy vô cùng căm phẫn những lời buộc tội về sự man rợ trong kiến trúc. Chắc chắn về sở thích của mình, nhà sản xuất bia thậm chí còn in danh thiếp đặc biệt mô tả ông là một kiến trúc sư và nhà thiết kế nội thất chuyên nghiệp. Và anh ấy thực sự đã trang trí tất cả tài sản của mình và các tòa nhà của nhà máy bia với sự chú ý đến từng chi tiết một cách đáng kinh ngạc: anh ấy có thể cho bạn biết chính xác những đồ trang trí trần tuc nhất trong văn phòng của anh ấy đến từ đâu, cho đến chụp đèn và tay nắm cửa. Tuy nhiên, đôi khi, ông bị cuốn theo những nét vẽ của cảm hứng kiến trúc đến nỗi ông quên mất kỷ luật ngân sách. Một cựu trợ lý cho biết: 'Freddy thường có vẻ khôn ngoan và ngu ngốc'. 'Có một giai đoạn, anh ấy đã sửa sang lại năm phòng cho các thành viên hội đồng quản trị. Ngay cả cách trang trí khoa trương của Yab Yum [một nhà thổ sang trọng ở Amsterdam] cũng có vẻ kín đáo so với những văn phòng đó. Toàn bộ công trình đã phải bị phá bỏ.'

Khách sạn của ông, Hôtel de l'Europe, là một cơ sở thích hợp hơn để Freddy thể hiện tài năng thiết kế nội thất của mình. Anh ấy đưa ra những chỉ dẫn chính xác cho Adriaan Grandia, người mà anh ấy chọn làm quản lý khách sạn và nhà hàng, về mọi thứ, từ hình dáng của những chiếc ghế đến ánh sáng cho các tác phẩm nghệ thuật treo trên tường. Ngay cả dòng chữ dưới gạt tàn nhỏ ở Nhà hàng Excelsior và Quán bar Freddy cũng được Heineken lấy cảm hứng từ: 'Thành thật bị đánh cắp từ Hôtel de l'Europe', nó đọc.

Để có được những món phụ kiện phù hợp, Freddy sẽ mua sắm khắp nơi. Do đó, đoàn xe của anh thường xuyên tắc đường trong gang tấc Những con phố ở Amsterdam với những cửa hàng đồ cổ. Một người bạn cho biết: 'Đó là một cảnh tượng khá buồn cười. 'Có một chiếc Bentley khổng lồ này đậu trước cửa tiệm cùng với hai chiếc xe khác, một chiếc phía trước và một chiếc phía sau. Sau đó Freddy bước vào cửa hàng và bắt đầu mặc cả giá một chiếc thìa bạc. ' Freddy cũng mua tranh. Ông đã sưu tầm khoảng 60 tác phẩm nghệ thuật và nhận thấy việc mua tác phẩm của những tài năng mới nổi là điều thú vị nhất.

Haggling thực tế là một trong những nghề yêu thích của tỷ phú. Một cựu giám đốc điều hành của Heineken đã chứng kiến cách Freddy thậm chí bỏ qua một trong số ít người bạn của mình, Jan Timmer, cựu giám đốc bộ phận quảng cáo, vì niềm vui tuyệt đối với việc kinh doanh xe lăn. 'Khi Timmer đề nghị Freddy mua một chiếc ô tô của công ty cho anh ta, Heineken đã lái xe xuống một ga ra ở Lisse và tìm thấy một chiếc xe đã qua sử dụng rất đẹp. Anh ấy đã mua nó với giá sáu nghìn người bán buôn ', Sibe Minnema, cựu giám đốc xuất khẩu cho biết. 'Sau đó, anh ta quay trở lại văn phòng và nói với Timmer rằng anh ta đã mua một chiếc mỹ nhân với giá "chỉ" sáu nghìn rưỡi. Freddy đã thực sự kinh ngạc về thủ thuật này, nó đã giúp anh ta có được số tiền tuyệt vời của năm trăm guilders. '

Việc buôn bán ô tô tiếp tục là thú vui của nhà sản xuất bia rất lâu sau khi ông đã tìm được các phương tiện khác để trả tiền thuê nhà. Nhà để xe của Heineken chủ yếu là xe hơi của Mỹ, loại xe mà ông hiếm khi sử dụng. Bộ sưu tập của ông, được Christie's bán đấu giá cách đây vài năm, bao gồm những chiếc xe của Rolls-Royce, Buick (Roadmaster, từ năm 1947), Mercedes, Ferrari, Cadillac và hơn thế nữa, nhiều chiếc từ những năm 70. Trong số đó có những chiếc xe được cho là thực dụng như Ford Country Squire, một toa xe ga ốp gỗ: Christie's cho biết Heineken đã mua nó ngay từ nhà máy vào năm 1979 và chủ yếu lái nó để vận chuyển vali đến du thuyền của ông ở miền nam nước Pháp. Nhưng chiếc xe có giá cao nhất trong cuộc đấu giá, hơn 272.000 euro, là Bentley R-Type Continental màu đen từ năm 1954, với thiết kế đường cong tuyệt vời. Heineken đã phát hiện ra nó tại một trạm xăng ở Thụy Sĩ vào năm 1977 và ngay lập tức được chủ sở hữu mua lại.



Nhưng tỷ phú đã kết hợp sự xa hoa tốn kém của mình với sự keo kiệt đáng kinh ngạc. Một mặt, ông chuẩn bị chi nhiều nghìn thợ để thay thế việc ốp lát bằng đá cẩm thạch trong cơ ngơi ở miền nam nước Pháp của mình vì những sợi chỉ đỏ trong hoa văn hơi rộng. Nhưng mặt khác, anh ta phàn nàn về giá một tách cà phê ở khách sạn Hilton, và anh ta tranh luận với các chủ nhà hàng rằng anh ta nên được phép trả một nửa giá thực đơn nếu anh ta chỉ muốn gọi một nửa miếng bít tết. Nhà sản xuất bia thậm chí còn vượt kiếm với chính quyền địa phương ở Noordwijk để tránh phải trả thuế chó cho Pasha, chú chó đốm của anh ta: anh ta lập luận rằng mức thuế 60 phờng là hợp lý cho hai chú chó con của anh ta, Omar Khayyam và Donna Fabiola, nhưng Pasha là một con chó bảo vệ.

Thái độ hoang tưởng của Heineken đối với ảnh hưởng và tiền bạc đã từ chối nhiều tình bạn của Heineken. Để tránh bị lợi dụng, khi mời những người liên lạc dùng bữa trưa tại Excelsior, nhà hàng riêng của mình ở Hôtel de l'Europe, anh ta khăng khăng yêu cầu họ thay phiên nhau thanh toán hóa đơn, nếu không anh ta sẽ thu xếp để khách trả tiền rượu, trong khi anh ta đã trả tiền cho thức ăn. Nhà báo Ferry Hoogendijk, một trong những 'vị khách' thờ dài: "Tất nhiên, hóa đơn rượu luôn là lớn nhất".

Phải thừa nhận rằng, trở nên giàu có không phải là công việc dễ dàng ở Hà Lan Calvinistic. Cả chế độ thuế của Hà Lan và môi trường xã hội của nó đều là tin xấu đối với các tỷ phú. Freddy công khai căm ghét nền văn hóa bình đẳng của đất nước và những người thúc đẩy hàng đầu của nó trên chính trường, Partij van de Arbeid (Đảng Lao động).

Trước công chúng, Freddy Heineken hết sức kiên khem đưa ra bất kỳ bình luận nào về chính trị, giải thích rằng 'bia của tôi cũng phải giảm hòng đỏ'. Nhưng trên thực tế, anh ấy đã đến rất lâu để hỗ trợ bạn bè của anh ấy hoặc ngăn cản các chính trị gia mà anh ấy không tán thành. Ông ta ghê tởm các chính sách do Đảng Lao động thực hiện, và ông ta thường xuyên chỉ trích những người ủng hộ đảng này (một trong những tuyên bố nhẹ nhàng hơn của ông ta là 'phụ nữ da đỏ luôn xấu xí'). Trước cuộc bầu cử, Heineken đã hướng dẫn tài xế của mình tham dự các cuộc họp của Đảng Lao động và đặt những câu hỏi khó xử về quyền gia trưởng của chủ tịch đảng Joop den Uyl, đặc biệt là ngôi nhà khá thoải mái của ông. Ông thậm chí còn tổ chức

và tài trợ cho một chiến dịch quảng cáo vào phút cuối của đảng tự do cánh hữu, VVD, trước cuộc bầu cử quốc hội vào năm 1972.

Trong khi Freddy tuyên bố tránh xa chính trị, thì ở Noordwijk, các chính trị gia đã vĩnh viễn được nhắc nhở về sự hiện diện của ông khi ông đệ đơn kiện để bảo vệ quan điểm của mình về Biển Bắc. Một quan chức thờ dài. Nhưng chính quyền địa phương ở Amsterdam cũng nhiều lần phải đối mặt với những âm mưu lớn của Freddy. Vào những năm 70, Heineken thậm chí còn tự thăng cấp mình lên cấp bậc kiến trúc sư của thị trấn: ông đề xuất định hình lại mạng lưới giao thông công cộng của Amsterdam với một vành đai ngầm, nhằm thông thoáng trung tâm thị trấn mà không phá hủy bất kỳ di tích lịch sử nào. Mặc dù kế hoạch đã được đưa vào cơ quan lưu trữ của thành phố, Freddy đã thử lại. Vào cuối những năm 80, ông đã đưa ra một dự án khác là thiết kế lại Quảng trường Bảo tàng ở Amsterdam, với một tòa nhà mới cho Bảo tàng Stedelijk, một đài phun nước khổng lồ ở phía dưới và một số dãy biệt thự bằng gạch trang nghiêm.

Vào đầu những năm 90, ông trùm bia không ngừng nghỉ đã chuyển sang một kế hoạch tái thiết hoàn toàn điên rồ khác: lần này ông ta muốn thay đổi bộ mặt của toàn bộ lục địa châu Âu bằng cách cắt nó thành bảy mươi lăm quốc gia độc lập. Dường như không nhạy cảm với những nguy cơ của sự táo bạo chính trị như vậy (và sự chế giễu có thể đoán trước được), anh ta đã gửi một tập sách nhỏ bóng bẩy với nội dung này bản đồ châu Âu được biên soạn lại cho hàng nghìn nhà báo và những người ra quyết định. *Hợp chủng quốc Châu Âu (A Eurotopia?)* Được lấy cảm hứng từ Cyril Northcote Parkinson, nhà sử học người Anh, và được tài trợ bởi Quỹ Khoa học Lịch sử Amsterdam - một tổ chức do chính Heineken thành lập. Heineken bác bỏ những lời chỉ trích, cho rằng nó đến từ các nhà báo ít học. Nếu ông cần bằng chứng về giá trị của ý tưởng, George Bush Sr, cựu Tổng thống Hoa Kỳ, đã chúc mừng Freddy về cuốn sách mỏng 'sáng tạo và hấp dẫn' của ông.

Tự phụ không kém là sáng tác của ông trùm bia. Anh ấy sở hữu một cây đàn Steinway tuyệt vời và nói rằng anh ấy thích sáng tác các bài hát chỉ bằng cách 'leng keng' trên cây đàn piano. Một bài hát như vậy được cho là xuất hiện sau bữa tối với Herbie Hancock. Nhà sản xuất bia nói rằng, khi họ trở về từ nhà hàng, anh ta mở đàn piano và bắt đầu trầm ngâm về những khía cạnh du dương của câu 'We have

a fish in a restaurant'. Nó biến thành điệp khúc của 'In a Restaurant', một trong bảy bài hát được ghi trong CD *Bài hát của Freddy Heineken* : 'Tôi nhìn thấy một khuôn mặt trong một nhà hàng, số phận là một nơi trong một nhà hàng, tình yêu là một khuôn mặt trong một nhà hàng' , lời bài hát đã đi. Các bài hát được thu âm tại London, Brussels và Blaricum, do London Studio Orchestra chơi. Heineken thậm chí có thể đủ khả năng để Toots Thielemans, một trong những nhạc sĩ yêu thích của anh ấy, đệm những giai điệu dễ nghe của anh ấy trên chiếc kèn harmonica.

Phần chính trong CD có nghĩa là 'You Again', một bài hát mà Heineken viết với Vincent Falcone, người đã từng là giám đốc âm nhạc của Frank Sinatra trong khoảng mười năm. Bài hát rõ ràng là do Sinatra dự định hát, nhưng Heineken rõ ràng đã không thể thuyết phục người bạn The Voice cho mượn bản nhạc của mình. Thay vào đó, anh hỏi Kenny Colman, một ca sĩ nhạc jazz tự nhận mình là một trong những người bạn lâu năm của Sinatra. Freddy tức giận khi bạn bè của anh ta cố gắng nói với anh ta rằng kết quả là schmaltzy. Anh đã sản xuất vài nghìn đĩa CD và tự hào tặng chúng cho bạn bè và du khách.

Cùng với những hoạt động khác, Freddy tiếp tục định hướng sự phát triển của thương hiệu Heineken và công ty trong những năm 1980. Ông vẫn thích những thỏa thuận cần thiết để khẳng định vị thế lãnh đạo châu Âu của Heineken và theo dõi sát sao bất cứ điều gì liên quan đến tên tuổi của mình.

⊙

Từ sự thoải mái trong văn phòng ốp gỗ sồi của mình, phòng khách trước đây là nhà của cha mẹ anh, Freddy Heineken đã đóng vai trò là nhà chiến lược và người giám hộ thương hiệu của công ty. Như anh ấy muốn giải thích, cách tiếp cận này được quyết định bởi quyền sở hữu gia đình của công ty: 'Tôi không lập kế hoạch trong 5 năm. Tôi phải suy nghĩ trong nhiều thế hệ. ' Heineken vẫn tham gia rất nhiều vào các công việc hàng ngày, cho dù điều đó có nghĩa là thiết kế giá để xe đạp Heineken mới hay gạch lát trong căng tin nhân viên. Các hướng dẫn của nhà sản xuất bia chủ yếu đến được với nhân viên thông qua các bản ghi nhớ ngắn gọn.

Với tư cách là chủ sở hữu của công ty, Heineken có thể áp đặt quyền lãnh đạo của mình đột ngột hơn nhiều so với các giám đốc điều hành khác ở Hà Lan, nơi quản lý thường mang tính tập thể. Một cựu giám đốc điều hành cho biết: 'Sự vâng lời là một phẩm chất được đánh giá cao dưới sự lãnh đạo của ông ấy. Freddy thừa nhận rằng chính Freddy đã nói điều đó một cách kém hùng hơn một chút: 'Tôi không thể chịu đựng được sự mâu thuẫn', và các giao dịch của anh ấy với nhiều nhà quản lý khác chỉ nhuộm màu khinh thường không được ngụy trang. Anh ấy khuyến khích các thành viên hội đồng quản trị của mình dành thời gian để suy nghĩ không bị xáo trộn, nhưng khi cấp dưới thách thức anh ấy bằng những từ 'Đúng, nhưng tôi nghĩ rằng ...', anh ấy ngay lập tức ngắt lời họ: 'Để đó cho tôi.'

Để tránh mâu thuẫn 'mặt mũi', Heineken đã bao vây chính mình với 'đệ tử'. Freddy giải thích trên *tạp chí Fortune*: "*Một sản phẩm có thể mất danh tiếng gần như chỉ sau một đêm*". 'Tôi không thể có bất kỳ ai ngoại trừ các đệ tử điều hành công ty và nấu bia.' Một đệ tử có nghĩa là cống hiến hết mình cho Heineken vì lợi ích của cổ đông lớn - trái ngược với 'con chó sự nghiệp', người đặt lợi ích của mình lên trên phúc lợi của Heineken. Khi chọn những đệ tử này, Freddy đôi khi áp dụng các tiêu chí lựa chọn khá lộn xộn - chẳng hạn như các dấu hiệu chiêm tinh. Anh ấy hiếm khi không đề cập đến việc mình thuộc cung Bọ Cạp và dường như bị thuyết phục rằng điều này ảnh hưởng đến tính cách của anh ấy. Anh ta xác định được cả bản năng của sinh vật và đặc điểm nọc độc của nó. ('Trốn đi, chờ đã, đột nhiên xuất hiện. Sting, đã có bạn. Tốt hơn hết là nên cẩn thận.') Anh ta nghĩ rằng Leos có thể đặc biệt thích hợp cho các chức năng quản lý, nhưng trong mọi trường hợp, anh ta đảm bảo rằng ngôi sao đó là dấu hiệu của anh ta các thành viên hội đồng quản trị không phải là không tương thích.

Điều quan trọng đối với Freddy là các nhà quản lý tham vọng đã cười nhạo những câu chuyện cười của anh ta, nhưng họ cũng phải được xây dựng tốt và phong cách, thậm chí hấp dẫn, nếu có thể. Ông công khai lập luận rằng những người đàn ông yếu đuối hoặc xấu xí thường kém thuyết phục hơn. Kích thích cũng quan trọng - Heineken nghĩ rằng những người đàn ông cao lớn sẽ dễ dàng hơn trong nhiều khía cạnh của cuộc sống. 'Nếu tôi cao hơn, có lẽ tôi đã

không buồn cười như vậy' là một trong những câu nói yêu thích của anh ấy.

Phụ nữ hoàn toàn không xuất hiện trong bức tranh. Không một phụ nữ nào lọt vào ban điều hành dưới triều đại của Freddy Heineken (hoặc đã thành công kể từ đó). Cùng với sự quan tâm đến phụ nữ của ông, ông đã đưa ra những nhận xét sai lệch về quan điểm, và ông cho rằng điều đặc biệt là không thể chấp nhận được rằng phụ nữ nên muốn đi làm khi họ có con nhỏ.

Heineken rõ ràng khao khát được công nhận, có lẽ một phần để bù đắp cho việc không được học hành bài bản. Anh ta đôi khi tự hào về điều đó, hoặc thậm chí coi thường những nhân viên có bằng tốt nghiệp. 'Bạn thấy anh ấy có tất cả các bằng cấp, nhưng tôi điều hành công ty', anh ấy từng nói về một trong những người quản lý của mình trong một bữa ăn trưa vụng về với các đối tác ở Thụy Điển. Nhưng đồng thời Freddy cũng háo hức muốn thành tích của mình được công nhận ở cấp độ học tập. Năm 1989, ông nhận bằng tiến sĩ luật danh dự tại Đại học Rochester, New York.

Mặc một bộ lễ phục, anh rạng rỡ với niềm tự hào khi nhận được vinh dự và nói với khán giả là sinh viên Rotterdam (Đại học Erasmus có quan hệ đối tác với Rochester) rằng anh đã tốt nghiệp từ một 'trường kinh doanh chuyên biệt hơn'. Freddy nói với bạn bè rằng họ không nên gọi anh là 'bác sĩ' - 'Tôi chỉ có cách chữa khát', anh châm biếm. Tuy nhiên, chúng chỉ đóng khung được treo trong văn phòng của anh ấy, và anh ấy thường xuyên sử dụng danh hiệu này.

Tuy nhiên, ở giai đoạn đó, sự nhạy bén trong kinh doanh của Freddy đã được công nhận vượt xa cộng đồng sản xuất bia Hà Lan. Ông đã được bổ nhiệm vào ban giám sát của Thyssen Bornemisza SAM, Ngân hàng Algemene Nederland (ABN), Steenkolen Handels Vereniging (SHV) và British Petroleum Nederland. Phải thừa nhận rằng nhà sản xuất bia một phần có được những vị trí đó nhờ các mối quan hệ cá nhân: các nhà lãnh đạo của ba công ty đầu tiên, ở một thời điểm nào đó, đều là thành viên trong ban giám sát của Heineken.

Tài năng quản lý của Heineken nằm ở tầm nhìn chiến lược, khả năng lãnh đạo ổn định và tài năng quảng cáo bia. Trên thực tế, Heineken hiếm khi tự mình uống. Anh ấy sẽ mỉm cười và nâng ly khi các nhiếp ảnh gia ở xung quanh, nhưng trong thời gian của riêng mình, anh ấy có nhiều khả năng sẽ thưởng thức một ly rượu vang

hoặc whisky hơn. Đối với hầu hết các nhà sản xuất bia Hà Lan cùng thế hệ, điều này gần như không đủ tư cách là một nhà sản xuất bia: anh ấy đam mê thương hiệu vì anh ấy đã xây dựng và sở hữu nó, nhưng anh ấy cũng có thể đang bán hành ngâm.

Thật vậy, Freddy không bao giờ bận tâm đến việc tham dự các cuộc họp hàng tháng của Centraal Brouwerij Kantoor (CBK), nơi đã gắn kết cộng đồng các nhà sản xuất bia Hà Lan. Frans de Groen, trước đây của nhà máy bia Grolsch, cho biết thái độ xa cách và vắng mặt của Freddy trong các cuộc tụ họp có thể là một phần của nỗ lực tạo ra một huyền thoại. Họ đã tạo ra một sự khác biệt giả tạo, 'giống như khoảng cách tâm linh giữa Chúa của chúng ta và Giáo hoàng'. Khi họ hỏi về sự vắng mặt của Heineken, các nhà sản xuất bia được trả lời cộc lốc rằng 'Freddy thích ủy quyền'.

Những người khác cho rằng việc Freddy không quan tâm đến cộng đồng một phần được thúc đẩy bởi sự khinh thường các nhà sản xuất bia nhỏ hơn. Paul Rutten, cựu chủ tịch của Gulpener Bierbrouwerij, nhớ rằng ông đã từng liên hệ với người đứng đầu mạng lưới nội địa của Heineken để thảo luận về việc phân phối loại bia Gulpener đặc biệt trong các quán rượu do Heineken kiểm soát. Freddy nhấn mạnh rằng anh ấy muốn tham dự các cuộc đàm phán, vì vậy cả ba đã gặp nhau để ăn tối tại Hôtel de l'Europe. Rutten nói: "Freddy tin rằng tôi đã đến để thảo luận về một khả năng có thể tiếp quản". 'Khi rõ ràng tôi không có ý định như vậy, anh ấy nhanh chóng đứng dậy và rời bàn để cùng bạn bè đến quán bar. Nó kiêu ngạo khủng khiếp và tôi vô cùng tức giận. '

Ban lãnh đạo nhà máy bia của Freddy Heineken chính thức kết thúc tại cuộc họp cổ đông của công ty vào tháng 4 năm 1989. Như mọi khi, cuộc họp tại khách sạn Okura sang trọng của Amsterdam được rất nhiều người hào hứng tham dự - các vòng quay bia miễn phí kết thúc các cuộc họp mặt này là một phần thu hút của sự kiện. , cũng như các số liệu được ban quản lý đưa ra. 'Freddies', như cổ phiếu Heineken đôi khi được gọi ở Amsterdam, đã trở thành một khoản đầu tư an toàn cho các cổ đông dài hạn.

©

Sẽ khó có người kế vị nào có thể sánh ngang với Freddy, nhưng người đàn ông được chọn thậm chí còn không thử. Gerard 'Gé' van

Schaik là một nhà kinh tế học niềm nở, người đã từng bước leo lên bậc thang tại Heineken trong hơn bốn thập kỷ. Ông đã giành được sự tôn trọng lớn tại Heineken vì khả năng lãnh đạo trầm lặng và có tổ chức cũng như cách cư xử hòa nhã của ông, điều này đảm bảo rằng ông hòa hợp tốt với các đối tác của Heineken trên khắp Châu Âu. Van Schaik lọt vào ban điều hành năm 1974 và trở thành phó chủ tịch vài năm sau đó. Tuy nhiên, bỏ qua công việc lâu năm tại nhà máy bia Heineken, Freddy và người kế nhiệm hầu như không có điểm chung: 'Chúng tôi không giống nhau chút nào. Anh ấy trực giác hơn nhiều, tôi nghĩ tôi có hệ thống hơn', như Van Schaik tự nhận xét. Trong khi Freddy sáng tác những giai điệu vui nhộn và tập thể dục với các bạn cùng lứa tuổi, Van Schaik nghe nhạc cổ điển và đánh bóng cú đánh gôn của mình.

Dưới sự chủ trì của Freddy, ban quản trị của Heineken thường bao gồm ba hoặc bốn thành viên khác. Với một điểm tự ti, Van Schaik từng gọi nhóm là 'Ba chú chim bồ câu của Freddy'. Vào đầu những năm 80, Freddy đã yêu cầu từng thành viên ban điều hành chịu trách nhiệm về một khu vực cụ thể, cũng như kỹ luật chức năng. Điều này có nghĩa là các thành viên hội đồng quản trị phải hỏi ý kiến lẫn nhau thường xuyên và để tránh bị xù lông, Tam sư phải nhập cuộc hợp lý.

Bất ổn bùng phát trên hội đồng quản trị sau sự ra đi của Freddy chủ yếu vì những người khác nghĩ rằng Van Schaik chỉ là một người cai trị tạm thời - một cựu chiến binh dày dạn, đáng tin cậy với nhiệm vụ hàng đầu là làm suôn sẻ giai đoạn chuyển tiếp trong khi Heineken chuẩn bị cho một nhà lãnh đạo khác trong nhiều năm tới. Tuy nhiên, thiếu quyền lực không thể tranh cãi của Freddy, Van Schaik không thể dập tắt sự cạnh tranh sau đó để giành quyền kế vị cho chính mình.

Các cuộc giao tranh tập trung vào mối quan hệ độc hại giữa hai có khả năng là người thừa kế. Rob van de Vijver, cựu luật sư riêng mà Freddy đã nhảy dù vào thẳng ban điều hành năm 1976, là người đầu tiên kế nhiệm Van Schaik. Anh ta kết hợp trí thông minh hiếm có với sự lạnh lùng trong lâm sàng. Con ngựa vô địch khác là Alger Oostra, cựu chủ tịch xấu tính của Heineken Nederland. Được đưa vào hội đồng quản trị ngay trước khi Freddy nghỉ hưu, cầu thủ trẻ này được nhiều người coi là 'yêu thích' của Heineken. Sự tương phản giữa tính

cách của hai người đàn ông khó có thể nổi bật hơn: Van de Vijver là một nhân vật chu đáo, giống nhân sư, trong khi Oostra được mô tả là một nhà quản lý bốc đồng và có phần hỗn loạn.

Để hiểu việc Freddy yêu thích Alger Oostra, nhưng một số người cảm thấy rằng người quản lý trẻ đã hút Freddy bằng sự phục vụ không chút xấu hổ. Một cựu giám đốc điều hành của Heineken Nederland cho biết: "Anh ấy sẽ phóng như tên lửa vào giữa cuộc họp quan trọng khi Freddy gọi cho anh ấy. 'Anh ta nhảy lên đùi Freddy khi huyết sáo, giống như một con chó xù.' Anh ấy bùng nổ với tiếng cười trước những trò đùa của Freddy, theo sau anh ấy trong các bữa tiệc, và không bao giờ bỏ lỡ cơ hội để hát những lời ca ngợi anh ấy, đôi khi theo nghĩa đen.

Mối hiềm khích giữa hai người đàn ông đã gây ra căng thẳng lớn tại trụ sở chính của Heineken. Mọi chuyện lên đến đỉnh điểm vào năm 1990, khi Oostra, thành viên hội đồng quản trị phụ trách khu vực châu Á, bị buộc tội gần như phá hoại quan hệ đối tác của Heineken với Fraser & Neave. 'Alger xông vào đó như một con bò đực trong một cửa hàng đồ sành sứ. Một nhân chứng cho biết, anh ấy đã một tay phá hủy công việc nhiều thập kỷ đã xây dựng mối quan hệ hài hòa với Fraser & Neave. Chỉ hai năm sau khi được bổ nhiệm vào ban điều hành, vào mùa hè năm 1990, Oostra buộc phải ra đi. Vẫn chưa rõ liệu anh ta có phải là người bị đổ lỗi cho cuộc đụng độ với Fraser & Neave hay không, nhưng Oostra rõ ràng đã chơi quá tay. Van de Vijver theo dõi khoảng một năm sau đó, trong Tháng 9 năm 1991, trở lại Loeff Claeys Verbeke, một công ty luật ở Amsterdam.

Sự xích mích này trong phòng họp là một sự phân tâm đặc biệt không được hoan nghênh vào thời điểm Van Schaik đang phải vật lộn với một số vấn đề khác mà anh ấy đã thừa hưởng từ Freddy. Van Schaik gần như không thể ngồi vào ghế chủ tịch khi rắc rối nổ ra ở Hà Lan. Sự rung chuyển sau đó và việc sa thải toàn bộ ban lãnh đạo của Hà Lan đã gây hoang loạn. Đồng thời, hoạt động kinh doanh của nhà máy bia tại Mỹ đang chịu áp lực lớn, và hoạt động kinh doanh ở Pháp và Tây Ban Nha cần được tái cơ cấu. Tất cả những điều này đã tạo ra nhận thức không công bằng rằng, một khi Freddy rời đi, Heineken đã mất bình tĩnh.

Năm 1990, Van Schaik thực hiện cuộc phản công bằng cách thuê McKinsey, cố vấn quản lý. Trong báo cáo của mình, họ khuyên rằng



Heineken nên cắt giảm chi phí và tận dụng nhiều hơn sức ảnh hưởng toàn cầu của thương hiệu của họ. Do đó, cấu trúc của các nhà máy bia phải được tổ chức lại ở mức cao nhất. Hệ thống quản lý không chính thống của Freddy và cấu trúc phân quyền của châu Âu đã bị bãi bỏ. Mỗi thành viên hội đồng quản trị bây giờ sẽ bao gồm một lĩnh vực trên toàn thế giới. Các nỗ lực tiếp thị cần được hài hòa hơn nữa để tạo ra một hình ảnh siêu cao cấp đồng nhất trên toàn thế giới. Khuyến nghị này đã đặt ra một vấn đề đặc biệt khó khăn ở Hà Lan, nơi dường như không thể dung hòa giữa 30% thị phần với một hồ sơ hạng sang.

Báo cáo của McKinsey đã dẫn đến những thay đổi mạnh mẽ trong phương pháp tiếp thị Hà Lan của Heineken. Heineken Nederland bắt đầu hỗ trợ các sự kiện như Giải Golf Hà Lan Mở rộng và đại tu toàn bộ chiến lược quảng cáo của mình. Heineken đã kết thúc hợp tác 22 năm với cơ quan FHV, công ty đã tạo ra các quảng cáo phổ biến của những năm 80, lập luận rằng họ cần một đại lý có thể bao phủ toàn bộ châu Âu. Nó đã di chuyển quảng cáo của nó cho J. Walter Thompson. Nhưng đáng ngạc nhiên hơn đối với những người uống bia Hà Lan, Heineken đã bỏ 'Heerlijk, người nắm giữ Heineken', điệp khúc hấp dẫn đã xác định thương hiệu từ những năm 60. Nó đã được thay thế bằng loại ít cảm hứng hơn 'Bier zoals bier bedoeld is' ('Bia giống như nó có nghĩa là vậy'). Đối với người Hà Lan, có vẻ như Heineken đang từ bỏ bản sắc của mình, như thể Coca-Cola đã bắt đầu sử dụng chai vuông.

Với tư cách là chủ tịch, Van Schaik đã khẳng định chỉ gặp Freddy mỗi năm một lần, tại các cuộc họp của ban giám sát. Nhưng trước những thay đổi này, Freddy, người dường như đã cố gắng hết sức để không can thiệp, đã mất kiên nhẫn. Anh ta bắt đầu tìm kiếm một giám đốc điều hành khác, người sẽ đáp ứng ít nhất hai yêu cầu: mang về 'Heerlijk, người nắm giữ Heineken' và đồng ý tham khảo ý kiến của anh ta vài lần mỗi tháng. Và lý tưởng nhất là anh ta nên lãnh đạo công ty với một chút vênh vác, vì thị trường bia đang biến thành một chiến trường toàn cầu.

## *Cuộc chiến bia*

August Busch III, chủ tịch Anheuser-Busch, đang ngồi hài lòng trong buồng lái của chiếc máy bay Falcon sáng bóng của mình khi ông bay lơ lửng trên thị trấn České Budějovice của Séc vào tháng 8 năm 1992. Trong những tháng trước, các giám đốc điều hành của Anheuser-Busch đã cúi người về phía sau để đảm bảo chỉ huy trưởng có thể hạ cánh trong căn cứ không quân quân sự của thị trấn Bohemian. Một người trong số họ nói: 'Đó là một vấn đề cực kỳ lớn. "Vài năm trước đó, những người duy nhất được phép hạ cánh ở đó là người Nga."

Dường như không nhạy cảm với vụ náo động, August III nháy ra khỏi chiếc máy bay điều hành sang trọng, chỉ huy một nhóm giám đốc điều hành người Mỹ bóng bẩy. "Có những con mèo béo đó từ St Louis, với bộ đồ Armani và dây chuyền vàng lủng lẳng trên cổ tay, ở giữa một thị trấn Đông Âu hoang tàn", một giám đốc điều hành bia khác nhếch mép. 'Những người Séc nghèo chắc hẳn đã nghĩ rằng đó là một cuộc xâm lược từ ngoài không gian.'

Thật vậy, August III và quân đội của ông ta đã đến đột kích nhà máy bia Budejovicky Budvar, nhà sản xuất của Budweiser Budvar ban đầu, 'Bia của các vị vua'. Trang phục Bohemian nhỏ bé này, nhỏ bé so với Anheuser-Busch, đã gây khó chịu cho người Mỹ trong nhiều thập kỷ khi khẳng định quyền tiếp thị một loại bia khác có tên Budweiser. Hai công ty đã có mối quan hệ thù địch từ cuối thế kỷ 19, ngay sau khi Adolphus Busch bắt đầu sản xuất riêng phiên bản Budweiser của Mỹ, 'Vua của các loại bia'. Vì hai công ty đã tạo dựng thị trường quốc tế ngay trước khi Chiến tranh thế giới thứ hai bùng nổ, các nhà sản xuất bia St Louis không thể bán Budweiser của họ ở hầu hết châu Âu.

Miễn là thị trường bia Mỹ tiếp tục phát triển, Anheuser-Busch có thể sống với sự sắp xếp này. Nhưng vào đầu những năm 90, việc bắt đầu khám phá thị trường quốc tế một cách nghiêm túc đã trở nên hấp dẫn hơn nhiều. Tại thời điểm này, chưa đến 1% doanh số của

Anheuser-Busch nằm ngoài thị trường của chính họ (so với 85% doanh số của Heineken). Triển vọng về một châu Âu không biên giới và sự mở cửa của các nước Cộng sản trước đây đã khiến châu Âu trở thành một nơi khởi đầu thú vị.

Do đó, các nhà sản xuất bia Missouri đã mất kiên nhẫn để giải quyết 'vấn đề Séc' của họ một lần và mãi mãi. Bằng cách hợp tác với Budvar, Anheuser-Busch có thể bán các loại bia của riêng mình trên khắp châu Âu, trong khi thương hiệu huyền thoại của Séc có thể thúc đẩy doanh số bán hàng của Mỹ ở phân khúc cao cấp. Sau Cách mạng Nhung, tất cả những gì họ phải làm là thuyết phục chính phủ Séc, vốn hoàn toàn kiểm soát Budvar, bán.

Tuy nhiên, người Séc đã không bị ấn tượng và chuyến thăm của tháng 8 không làm gì để xoa dịu nỗi sợ hãi của họ. Những bức ảnh được chụp trong cuộc hội đàm cho thấy những khuôn mặt tươi cười xung quanh, nhưng những người Séc kiêu hãnh rõ ràng không có ý định cúi đầu trước Anheuser-Busch. Đối mặt với sự phản kháng gay gắt của địa phương, Anheuser-Busch đã đồng ý chuyển các cuộc đàm phán sang một thỏa thuận thương hiệu, hy vọng sẽ mua được cổ phần ở giai đoạn sau. Nhưng sau nhiều năm nói chuyện và kiện tụng, hai Nụ vẫn không hợp nhau.

Anheuser-Busch có vẻ mặt hiền lành và chu đáo, được cho là đã đầu tư 1,5 triệu đô la để thuyết phục người dân địa phương rằng sau cùng thì Anheuser-Busch sẽ là một đối tác tốt. Khoản đầu tư này đã thấy thị trấn nhỏ České Budějovice được chuyển đổi thành 'Budville' có phần siêu thực. Tại quảng trường thị trấn thời Trung cổ, Anheuser-Busch đã xây dựng một 'trung tâm cộng đồng St Louis'. Nó đã tổ chức một giải đấu bóng chày, xây dựng một sân bóng rổ công cộng, tài trợ cho các lớp học tiếng Anh và thậm chí cung cấp một khoản tài trợ 50.000 đô la cho trường đại học địa phương. Tất cả những điều đó, có thể đoán trước được, đã không thể quyến rũ được người Séc. "Busch đang lãng phí tiền của mình", một trong những người quản lý của Budvar cho biết. 'Anh ta sẽ không chạm đến linh hồn của người dân chúng ta.'

Sự minh bạch hoàn toàn của nỗ lực PR này đã gây ra nhiều sự vui nhộn giữa các nhà sản xuất bia châu Âu. Vấn đề thực sự, như một trong số họ đã nêu, là những người đàn ông St Louis ít nhiều là người ngoài hành tinh trong thế giới sản xuất bia ở châu Âu, và chưa

hòa nhập với văn hóa kinh doanh của lục địa này. Một nhà sản xuất bia châu Âu đã chỉ ra vào những năm 90 rằng 'nếu Anheuser-Busch có trụ sở chính ở New York thay vì St Louis, thì bây giờ họ sẽ có mặt trên khắp thế giới'.

Tuy nhiên, cuộc xung đột giữa hai Buds đã đánh dấu một sự thay đổi theo hướng kinh doanh bia ngày càng toàn cầu. Cho đến đầu những năm 90, thị trường bia phân mảnh hơn nhiều so với các phân khúc khác của ngành đồ uống. Heineken được coi là nhà sản xuất bia quốc tế hàng đầu vào thời điểm đó (với doanh số bán hàng lớn nhất bên ngoài thị trường nội địa), tuy nhiên thị phần của nó trên thị trường bia toàn cầu chỉ chiếm khoảng 5%. Trong khi chỉ riêng Coca-Cola và Schweppes đã chiếm hơn 70% thị phần, 10 loại bia bán chạy nhất chỉ chiếm 35% trong tổng số 1,25 tỷ ha được bán trên toàn cầu vào năm 1995.

©

Những gì Anheuser-Busch chưa học được, Heineken đã đạt được nhiều lần trong những thập kỷ trước. Nó đã phá vỡ các thị trường quốc tế bằng đủ loại chiến thuật, từ mua lại hoàn toàn đến các thỏa thuận cấp phép và thỏa thuận phân phối. Trong khi Anheuser-Busch chỉ mới bắt đầu nhìn ra ngoài biên giới nước Mỹ, Heineken đã hoạt động ở 170 quốc gia và sở hữu nhà máy bia ở hơn 50 trong số đó. Về mặt doanh số, Heineken đứng thứ hai sau Anheuser-Busch và trước Miller Brewing, nhưng chỉ có Carlsberg là đạt gần với sự lan tỏa quốc tế của Heineken.

Người được Freddy Heineken chọn để lãnh đạo 'đội xanh' trong Cuộc chiến bia là Karel Vuursteen. Một giám đốc điều hành cao lêu nghêu với phong thái lém lỉnh, ông đã có hai thập kỷ trước đó tại Philips, tập đoàn điện tử của Hà Lan, ở một số quốc gia châu Âu cũng như Bắc Mỹ. Freddy bị thu hút bởi cả tính cách hướng ngoại của Vuursteen và những hiểu biết sâu sắc của anh ấy về lĩnh vực tiếp thị. Năm 1991, Vuursteen được thuê làm thành viên hội đồng quản trị phụ trách tiếp thị; hai năm sau ông nhảy vào ghế giám đốc điều hành. *Het Financieele Dagblad*, nhật báo tài chính, đã bị ấn tượng bởi hành động tuyệt vời của Vuursteen đến mức gọi anh ta là '007 người Hà Lan' - một phiên bản điều hành của Roger Moore, có lẽ là với một chai bia Heineken trong túi áo ngực. Vợ và các con gái của

ông cho rằng ông trông giống Peter O'Toole trong *Lawrence of Arabia* hơn.

Tại Heineken, một số nhân viên ghê tởm phong cách thông tục của Vuursteen, giọng cười âm ỉ và sự thẳng thắn của anh ta. Họ coi đó là sự thiếu tinh tế. Anh rất dễ nổi giận, khiến cổ anh gằn như đồ bưng ngay lập tức. Mặc dù, hoặc có lẽ một phần là kết quả của tất cả những điều này, không thể phủ nhận Vuursteen đã bị loại khỏi công việc.

Dưới thời Vuursteen, Heineken tiếp tục hoạt động như một công ty thuộc sở hữu gia đình. Giám đốc điều hành thường xuyên được triệu tập 'uống trà' với Freddy Heineken, người thuyết giảng đường lối bảo thủ. 'Đừng làm bất cứ điều gì điên rồ với công ty này. Tên tôi ở trên đó', anh ấy liên tục nhắc nhở giám đốc điều hành. Vuursteen được hướng dẫn tôn trọng công ty di sản gia đình cho đến lối trang trí lỗi thời trong phòng họp. Khi tôi đến đây, ông Heineken nói với tôi: "Căn phòng này đủ tốt cho ông tôi. Nó đã đủ tốt cho cha tôi. Và nó thậm chí còn đủ tốt đối với tôi". Nói cách khác, tôi nên để mọi thứ như cũ', Vuursteen nói.

Giám đốc điều hành có thể tận dụng cơ cấu thuộc sở hữu gia đình của công ty để chống lại áp lực từ các cổ đông thiểu số tập trung vào thu nhập ngắn hạn. Với sự ủng hộ hết mình của Freddy Heineken, Vuursteen không hề hối lỗi về cách tiếp cận này. 'Tôi điều hành một công ty. Tôi không quản lý sàn giao dịch chứng khoán', ông từng nói với các nhà đầu tư Mỹ bất mãn.

Theo chỉ dẫn của Freddy Heineken, Vuursteen đã đầu tư vào thương hiệu Heineken. Tại thời điểm này, Heineken chỉ chiếm chưa đến 30% doanh thu của toàn tập đoàn, phần còn lại được chia cho Amstel và một nhóm các thương hiệu nhỏ hơn trong khu vực. Các nhóm tiếp thị của công ty liên tục tranh luận về sức hấp dẫn quốc tế của thương hiệu Heineken - nó nên được tiếp thị và quảng cáo ở mức độ nào ở mọi quốc gia. Một số người cho rằng bia vẫn là một sản phẩm nổi tiếng của khu vực, mỗi quốc gia có thói quen và sở thích riêng. Những người khác phản bác rằng, khi vị trí thị trường ngày càng trở nên quốc tế, Heineken sẽ được hưởng lợi từ một thông điệp toàn cầu. Cuộc tranh cãi đầu tiên đã thắng tất cả, nhưng cuộc tranh cãi sau vẫn được chấp nhận với việc bổ nhiệm nhiều cơ

quan quốc tế hơn và các hợp đồng tài trợ đa quốc gia, chẳng hạn như giải vô địch bóng bầu dục và bóng bầu dục châu Âu.

Vuursteen đã áp dụng chiến lược nhiều lớp để tiến vào nhiều thị trường hơn. Để bắt đầu, Heineken đã mua lại các thương hiệu bia rượu nổi tiếng của địa phương để xây dựng hệ thống phân phối và sản lượng. Nếu nó phù hợp, đặc biệt là ở Châu Âu, Amstel sau đó sẽ được giới thiệu để thay thế hoặc bổ sung cho nó như một loại rượu bia có thương hiệu ở giữa. Và cuối cùng, khi thị trường bia của đất nước được cho là đã đủ chín, Heineken sẽ giới thiệu những chai màu xanh lá cây của mình. Hấp dẫn đối với elite địa phương, chúng có thể được bán với mức lợi nhuận ngon lành. Các đặc sản nhỏ hơn được Heineken mua lại ở đây và ở đó sẽ thêm một chút hương vị (với mức lợi nhuận hấp dẫn không kém). Một lần nữa, chỉ có Carlsberg có vũ khí tương đương khi Chiến tranh Bia bùng nổ.

Sau đó, một lần nữa, hai công ty có một điểm chung quan trọng khác: cả hai đều có khả năng bị kìm hãm bởi cấu trúc sở hữu của họ. Freddy chỉ sở hữu một phần nhỏ cổ phần của tập đoàn Heineken, và Carlsberg thuộc sở hữu của Quỹ Carlsberg. Theo ý muốn của Jacob Jacobsen, cơ sở chỉ giữ hơn một nửa cổ phần và quyền biểu quyết của nhà máy bia Đan Mạch. Trong những năm tới, họ sẽ bị thúc đẩy mạnh mẽ để thực hiện các vụ mua lại quy mô lớn mà không làm suy giảm lợi ích của các cổ đông đa số của họ. Không có điều nào trong số này áp dụng cho bất kỳ nhà sản xuất bia lớn nào khác đang bắt đầu nhìn xa hơn thị trường của chính họ. Heineken bất ngờ phải đối mặt với một băng nhóm đối thủ gan dạ và háo tiền.

©

Các nhà máy bia Stella Artois, công ty dẫn đầu thị trường ở Bỉ, được dự định trở thành một trong những mục tiêu sớm nhất cho việc tiếp quản kinh doanh quốc tế. Với một loạt các nhãn hiệu bia được bán với giá cao ngất ngưởng, Stella Artois là một món ăn ngon miệng. Quyền sở hữu được chia nhỏ giữa khoảng 60 cổ đông từ ba gia đình sáng lập. Sự tăng trưởng của công ty đã làm tăng giá trị cổ phiếu của họ, và chắc chắn họ có thể bị cám dỗ để kiếm tiền. Thay vào đó, Stella Artois bắt tay vào một chiến lược mua lại táo bạo tuyệt vời, đặt nó lên hàng đầu trong Cuộc chiến bia.

Cũng giống như Heineken ở Hà Lan, Stella Artois's vị trí dẫn đầu trong thị trường Bỉ dựa trên sự liên kết của hai nhà máy bia. Thỏa thuận được ký vào năm 1971 giữa Stella Artois và Piedboeuf. Stella đã được sở hữu từ khoảng đầu thế kỷ bởi các nhà quý tộc Bỉ, gia đình De Spoelberch và De Mévius. Piedboeuf được thành lập vài năm sau đó bởi các nhà đầu tư xung quanh Albert van Damme. Vào thời điểm đó, Stella Artois lớn hơn nhiều so với Piedboeuf, do đó thỏa thuận hợp tác vào năm 1971 chỉ đưa 12,5% công ty chung cho Van Dammes.

Tuy nhiên, các cổ đông đã bỏ qua không nói với người lao động. Không giống như Heineken và Amstel, hai nhà máy bia của Bỉ không được tích hợp và các nhà quản lý không hình thành bất kỳ chiến lược nào cho hai thương hiệu của họ. Các giám đốc điều hành hàng đầu tại Stella Artois và Piedboeuf đã giữ bí mật về liên minh của họ, để những người bán hàng của họ chinh chiến trên thị trường. Cuộc đổ sức diễn ra không có lợi cho Stella Artois: những người bán hàng năng nổ hơn rất nhiều tại Piedboeuf đã giành được hàng trăm tài khoản cho Jupiler, thương hiệu mà họ ra mắt vào năm 1966. Doanh thu hàng năm của thương hiệu Stella Artois đạt đỉnh vào năm 1974, đạt hơn 4 triệu ha. Mười hai năm sau, chúng đã giảm xuống còn 1,4 triệu con, trong khi doanh số bán của Jupiler tăng lên hơn 2,7 triệu ha.

Chỉ đến năm 1987, các cổ đông của các nhà máy bia đối thủ mới công khai liên minh của họ, khiến nhiều nhân viên của họ phẫn nộ. Trong khi hai nhà máy bia được điều hành riêng biệt, việc thiết lập đã trở nên kém hiệu quả, với mười nhà máy sản xuất bia trên khắp đất nước nhỏ bé. Hai nhà máy bia kém hiệu quả hơn nhiều, chỉ sản xuất ba ha mỗi giờ cho mỗi nhân viên, so với năm của Heineken. Một khi liên minh trở thành công khai, các hoạt động của họ cuối cùng có thể được tích hợp để tăng năng suất - mặc dù có nhiều sự phản đối từ các công nhân của nhà máy bia.

Vào đầu những năm 90, công ty Bỉ được đổi tên thành Tiếng nói tiếng Anh. Nó đã phát triển thành một công ty hiệu quả hơn nhiều, với ước tính khoảng 60% thị phần của Bỉ. Lợi nhuận được bổ sung nhờ tiền bản quyền ngày càng tăng từ Whitbread ở Vương quốc Anh, cũng như một số hoạt động có lãi ở Châu Phi. Họ thậm chí còn xây dựng nhà máy của riêng mình ở Quảng Đông, Trung Quốc, vào năm

1984. Tuy nhiên, các giám đốc điều hành hàng đầu của công ty chắc chắn rằng điều này sẽ không đủ để duy trì sự độc lập của nhà máy bia trong những năm tới. Các cổ đông phải đưa ra quyết định rõ ràng: họ có thể bán với giá cao nhất hoặc ủng hộ chiến lược mở rộng toàn diện. Thật ngạc nhiên, các cổ đông đã lựa chọn rủi ro.

Đến lúc đó, thủ đô đã được lan truyền giữa các hậu duệ thế hệ thứ ba và thậm chí là thứ tư của các gia đình De Spoelberch, De Mévius và Van Damme. Van Damme đã không thể thay đổi việc phân chia cổ phần được thành lập vào năm 1971, điều này không còn công bằng khi bây giờ Jupiler đã trở thành công ty dẫn đầu thị trường Bỉ. Tuy nhiên, Alexandre van Damme, cháu trai của đối tác sáng lập Piedboeuf, đã thành công trong việc giành được sự ủng hộ của ba gia đình cho chiến lược mở rộng.

Vào thời điểm này, các nhà sản xuất bia quốc tế đang giành giật tại các nhà máy bia ở Đông Âu, nơi mà sự sụp đổ của chế độ Cộng sản đã gây ra một trào lưu tư nhân hóa. Các mục tiêu bao gồm một số thương hiệu được nhiều người mong muốn, chẳng hạn như Pilsner Urquell và Budvar từ Cộng hòa Séc, nhưng người mua đã sẵn đón một cách điên cuồng hầu như bất kỳ tài sản bia nào được rao bán ở Đông Âu. Từ Heineken đến Bass và Anheuser-Busch đến Nam Phi Breweries, bất kỳ ai có tham vọng trên thị trường bia quốc tế đều học cách nói 'Nazdravye'.

Interbrew bắt đầu khá kín đáo ở Böcs, phía đông Hungary, nơi họ mua 52% cổ phần tại Borsodi Sörgyár vào tháng 10 năm 1991. Hungary là một chiến trường khốc liệt của các nhà sản xuất bia: chưa đầy 5 năm sau khi khai trương của thị trường, tất cả bảy nhà sản xuất bia lớn nhất của đất nước đều nằm trong tay các đối thủ nước ngoài. Nhưng việc mua nhà sản xuất bia lớn thứ hai của Hungary có ý nghĩa hơn nhiều đối với Interbrew: gần như có sẵn ngay từ đầu, nó đã truyền cảm hứng cho chiến lược của tập đoàn Bỉ vào đầu những năm 90. Thay vì ném tiền vào Stella Artois, để cố gắng xây dựng nó thành một thương hiệu quốc tế mạnh hơn, Interbrew quyết định đặt cược vào các nhà lãnh đạo thị trường quốc gia hoặc khu vực. Những thương hiệu này sẽ đảm bảo khối lượng và quyền truy cập vào các tài khoản cục bộ. Sau đó, lợi nhuận thực tế sẽ chảy vào, với việc bán nhiều loại bia đặc biệt thuộc sở hữu của tập đoàn, chẳng hạn như Leffe và Hoegaarden. Một lợi ích nữa của phương



pháp này là nó đã làm nản lòng các thương hiệu bia quốc tế, vì nó ngăn cản họ xâm nhập thị trường Đông Âu chỉ với một chiến lược duy nhất. "Họ không thích điều đó", Hans Meerlo, giám đốc điều hành của Interbrew giải thích. 'Nó có nghĩa là họ phải tìm một cái gì đó mới ở mọi thị trường.'

Trong nửa sau của những năm 90, các giám đốc điều hành của Interbrew đã đi khắp Đông Âu, từ Romania đến Ukraine và từ Ba Lan đến Croatia. Họ so sánh các ghi chú về các quan chức tham nhũng nhất và các phương pháp tốt nhất để nghiền nát những con gián. Trong chuyến đi của họ, họ phát hiện ra rằng một trong những nhà máy sản xuất bia của họ được vận hành bởi các tù nhân. Tại một nhà máy bia khác, ở Donetsk, nơi mà họ hy vọng có được, tổng giám đốc đã bị bắn chết chỉ một tuần sau khi Interbrew gọi điện đến. Nhưng những vấn đề này không làm hăm dọa Interbrew: trong vòng vài năm, họ đã mua lại các nhà máy bia trên khắp Đông Âu. Nó thường làm việc có lợi cho Interbrew mà họ tương đối không được biết đến, đến từ một quốc gia nhỏ và cam kết hỗ trợ các loại bia địa phương. Ở đâu đó, một người viết quảng cáo đã đặt ra cụm từ gói gọn chiến lược: 'Nhà sản xuất bia địa phương của thế giới.'

Tuy nhiên, toàn bộ dự án Đông Âu của Interbrew đã mất đi phần nào sự hùng vĩ của nó, khi người Bỉ nuốt chửng John Labatt, nhà sản xuất bia lớn nhất của Canada, vào tháng 6 năm 1995. Đây là thương vụ mua lại lớn nhất của một công ty Bỉ, với giá 2,7 tỷ đô la Canada, đây là thương vụ lớn nhất mà ngành bia từng thấy. Labatt có hai thương hiệu hàng đầu, Blue và Rolling Rock, với việc phân phối trên khắp Canada cũng như Hoa Kỳ. Do cấu trúc của thị trường Canada, được dẫn dắt gần như hoàn toàn bởi hai hãng bia lớn, việc kinh doanh đã thu được lợi nhuận đáng tin cậy. Một tài sản thú vị khác là 22% cổ phần của công ty trong Femsal Cerveza, nhà sản xuất bia lớn thứ hai ở Mexico.

Heineken cũng đã từng ở Toronto, và thậm chí đã ở cùng khách sạn với các đối thủ người Bỉ của họ. Interbrew rõ ràng đã giành được Labatt từ Heineken vì họ đã chuẩn bị nhượng bộ nhiều hơn và chia sẻ quyền quản lý với người Canada. Họ cũng chuẩn bị trả nhiều tiền hơn, vì họ nhận ra đây là cơ hội để tiến vào thị trường Mỹ với một hoạt động kinh doanh có lợi nhuận cao. Tất cả những gì Karel Vuursteen có thể làm là nhắc điện thoại của anh ấy lên và bày tỏ sự

ngưỡng mộ của anh ấy về động thái này, theo phong cách đặc trưng của anh ấy: 'Bạn đã có quá bóng', Vuursteen nói với Meerlo, một đồng nghiệp cũ tại Philips.

Với việc mua lại Labatt, Interbrew đã nhảy vọt từ vị trí thứ mười bảy lên vị trí thứ tư trong bảng xếp hạng các nhà sản xuất bia, với chỗ đứng vững chắc ở cả lục địa Châu Âu và Bắc Mỹ. Nhưng quan trọng nhất, thương vụ Labatt đánh dấu sự khởi đầu của quá trình cải tổ ngành kinh doanh bia toàn cầu. Interbrew dẫn đầu: với Labatt, người Bỉ đã chứng tỏ mình có khả năng tiếp thu các nhà máy bia lớn hơn nhiều. Họ sẽ không dừng lại ở Canada.

©

Trong khi nhiều giám đốc điều hành nhà máy bia đã phát hiện ra các sân bay của Budapest, Prague và Warsaw trong những năm 90, những người khác đã bắt đầu mạo hiểm xa hơn. Các cuộc giao tranh giữa các nhà sản xuất bia quốc tế bắt đầu bùng phát với sự đổ xô đến Đông Âu, nhưng táo bạo nhất trong số họ đã đặt tầm nhìn xa hơn về phía đông: họ đang tạo một cú hích cho Trung Quốc, nơi đang trên đường trở thành thị trường bia lớn nhất ở thế giới.

Trong khi người Trung Quốc vẫn chỉ giảm khoảng 10 lít bia trên đầu người hàng năm, đất nước của họ vẫn phát triển để trở thành thị trường bia lớn thứ hai sau Hoa Kỳ. Chỉ cần thêm vài chai cho mỗi người lớn Trung Quốc là có thể gây bùng nổ trên thị trường. Trung Quốc chỉ mới bắt đầu mở cửa vài năm trước đó, và ngay cả những nhà điều hành bia dày dặn kinh nghiệm nhất cũng phải kinh ngạc trước những gì họ nhìn thấy. Johnny Thijs, người kế nhiệm Meerlo làm giám đốc quốc tế của Interbrew cho biết: 'Khi bạn đi du lịch quanh đó, bạn sẽ thấy những thành phố có mười triệu người mà bạn chưa bao giờ nghe nói đến. 'Và chưa có ai trong chúng tôi ở đó.'

Trong nhiều năm, Heineken đã xây dựng đội ngũ giám đốc điều hành đa ngôn ngữ và có khả năng thích ứng, những người sẵn sàng thay đổi các chai bia trong hầu hết mọi điều kiện khí hậu, bất kể hoàn cảnh chính trị như thế nào, nhưng Trung Quốc là một nôi cá hoàn toàn khác. Vào cuối những năm 1980, khi Heineken bắt đầu thăm dò thị trường, công việc của chính phủ Trung Quốc vẫn còn phức tạp đến mức họ phải mất hơn ba tháng chỉ để tìm ra bộ trưởng mà họ nên vận động để tham gia vào thị trường. Sau đó, họ phải đối mặt với

các cuộc đàm phán kéo dài nhiều tháng nữa mà thường xuyên đi đến vô lý, với hai bên dường như nói một ngôn ngữ khác nhau. Nhưng miệng của các giám đốc điều hành Hà Lan thực sự mở ra sau khi họ đạt được thỏa thuận của mình và phát hiện ra các kỹ thuật bán bia địa phương. Một người trong số họ nói với một phóng viên Hà Lan: “Đối với giám đốc bán hàng Trung Quốc, tiếp thị có nghĩa là người tiêu dùng muốn bia đến và lấy tại nhà máy bia. Đó không phải là một trò đùa.

Những cạm bẫy khi đầu tư vào các nhà máy bia của Trung Quốc đã bị Tim Clissold, người có liên quan đến việc mua Nhà máy bia Năm Sao vào những năm 1990, bắt giữ một cách bí hiểm (hay còn gọi là vui nhộn). Anh phải đối phó với Madame Wu Hongbo, kỹ sư trưởng của Cục Công nghiệp nhẹ đầu tiên của chính quyền nhân dân thành phố Bắc Kinh. Clissold hơi giật mình khi cô cáo buộc anh ta 'nói chuyện bằng rắm chó' và mô tả điều kiện tồi tệ tại nhà máy bia là 'một món xào đúng kiểu lông mu và tỏi'. Nhưng anh ta không thể làm gì hơn khi tiền của các nhà đầu tư biến mất, không có bất kỳ cải tiến nào tại nhà máy bia. Nhân viên không thể bị sa thải, mặc dù việc kiểm soát chất lượng quá khủng khiếp đến mức một số chai có nhãn mô tả nội dung là 'nước tương' và những chai khác hoàn toàn trống rỗng. Cuối cùng họ đã rút tiền, mất gần hết số tiền đầu tư của mình.

Một rắc rối khác là Heineken vẫn còn mắc kẹt với Fraser & Neave, các thương nhân Singapore mà họ đã hợp tác khoảng 60 năm trước đó. Về nguyên tắc, tất cả các khoản đầu tư của Heineken vào châu Á đều phải thông qua Asia Pacific Breweries (APB), liên doanh giữa Heineken và Fraser & Neave, trong đó người Hà Lan chỉ nắm giữ 42,5%. Mối quan hệ hợp tác này đã tỏ ra rất hiệu quả trong những năm trước đó, khi Fraser & Neave cung cấp cho người Hà Lan các mối quan hệ thương mại và phân phối khắp Đông Nam Á. Nhưng không may cho người Hà Lan, Fraser & Neave cũng có một chương trình nghị sự của riêng họ: đẩy Tiger Beer.

Trong khi người Hà Lan coi đây là loại bia của khu vực, nhằm nâng cao uy tín của Heineken quốc tế, thì Fraser & Neave đánh giá cao bia của họ là bia thật, một thương hiệu cao cấp quốc tế khác. Họ hạ hê về doanh số bán hàng thấp ở Mỹ và thậm chí còn mở văn phòng kinh doanh Tiger ở Bỉ. Những người đàn ông của Heineken đã xem tất cả với sự khinh bỉ và khó chịu. 'Đó là một cái gai ở phía

chúng ta', một trong số chúng được báo cáo than thở. 'Các đồng nghiệp của chúng tôi tại ABP đã đảm bảo rằng Heineken hầu như không có ở Singapore.' Ít nhất, đó là lý lẽ mà họ đưa ra để mở văn phòng kinh doanh của riêng mình trong khu vực - tạo ra một tình huống khó xử với Fraser & Neave.

Heineken đã nhiều lần cố gắng thay đổi mối quan hệ với Fraser & Neave vào cuối những năm 80 và đầu những năm 90, khi nó đang có ý định thâm nhập vào Trung Quốc. Đối với một thị trường rộng lớn như vậy, người Hà Lan muốn được tự do tái đầu tư nhanh chóng và dồi dào mà không phải chia sẻ lợi nhuận với các đối tác Singapore, những người được coi là hấp dẫn hơn hoặc hết sức miễn cưỡng. Họ đã làm việc trên một số thỏa hiệp tiềm năng với Fraser & Neave. Nhà máy bia đã chuẩn bị để bổ sung tất cả các hoạt động độc lập ở châu Á cho đến nay (công ty con của Indonesia và thỏa thuận cấp phép với nhà máy bia Kirin của Nhật Bản) vào gói chung, để đổi lấy phần lớn cổ phần. Fraser & Neave giải thích đây là một nỗ lực tàn bạo của Heineken nhằm loại bỏ họ. Đề xuất đã được quét khỏi bàn.

Ván cờ bạc mở đầu của Heineken tại Trung Quốc diễn ra vào năm 1988 với việc mua lại một cổ phần thiểu số trong nhà máy bia Mila Thượng Hải. Họ là những người tạo ra Reeb ('bia' đánh vần ngược), loại bia bán chạy nhất ở Thượng Hải. Nhưng trong những năm tiếp theo, ảnh hưởng của chính phủ Trung Quốc đối với nhà máy bia Mila đã khiến các nhà quản lý của Heineken gặp khó khăn. Công ty nằm trong tay của một đảng viên Đảng Cộng sản có mối quan tâm chính là đại diện cho lợi ích của nhà nước.

"Đó là cách nó diễn ra ở đó", một giám đốc điều hành nhà máy bia thờ dãi. 'Chủ tịch Đảng Cộng sản ngồi ở đầu bàn họp, với đại diện chính quyền địa phương bên cạnh, cũng như một quan chức thị trấn. Sau đó đến người quản lý nhà máy bia. Nếu bạn may mắn, bạn cũng có được một chỗ ngồi. Tất nhiên, cách tốt nhất để gặp may là bôi trơn tất cả những người khác. '

Đối với tất cả những rắc rối và tình huống khó xử này, Vuursteen đã bị hấp dẫn bởi sự hấp dẫn của thị trường bia châu Á một cách dễ hiểu. Như ông đã chỉ ra, mức tăng trưởng hàng năm của riêng thị trường Trung Quốc vào đầu những năm 90 đã tương đương với toàn bộ thị trường bia Pháp - mức tăng trưởng lớn nhất của Heineken vào thời điểm đó. Đến tháng 4 năm 1994, ông có thể cho biết rằng ông đã

thuyết phục APB đầu tư khoảng 800 triệu guilders ở châu A trong 5 năm tới. Ngoài cổ phần tại Shanghai Mila, họ còn đầu tư vào Nhà máy bia Phúc Kiến (sản xuất Rong Cheng) và một nhà máy khác đang được xây dựng trên đảo Hải Nam. Heineken là thương hiệu bia nhập khẩu hàng đầu ở Trung Quốc, nhưng công suất địa phương khoảng 1 triệu ha chỉ là một con số nhỏ so với 150 triệu do các nhà sản xuất bia Trung Quốc sản xuất.

Anheuser-Busch, công ty đang vật lộn để nắm bắt cách thức kinh doanh bia ở châu Âu, khó có thể được kỳ vọng sẽ làm ăn tốt hơn nhiều ở Trung Quốc. Năm 1993, họ đứng đầu đề nghị từ Heineken để mua lại chỉ 5% cổ phần tại Tsingtao, khi đó được mô tả là nhà máy lớn nhất trong số 800 nhà máy bia ước tính của Trung Quốc (với thị phần chỉ 2,5%). Nhưng ngay sau đó, các đối thủ của họ xì xào rằng Anheuser-Busch và Tsingtao thậm chí không nói chuyện với nhau. "Người Trung Quốc lấy đô la của Busch, nói lời cảm ơn và đóng cửa", họ cười khúc khích.

Nhưng vào nửa sau của những năm 90, các giám đốc điều hành của các nhà máy bia quốc tế, từ Heineken đến Bass và từ Carlsberg đến Interbrew, ngày càng có nhiều khả năng đụng độ một đối thủ ít quen thuộc hơn: Nam Phi Breweries (SAB). Trong những năm phân biệt chủng tộc, công ty hầu như chỉ giới hạn ở thị trường Nam Phi. Nó chiếm thị phần ước tính hơn 95% với thương hiệu Castle. Khi chế độ phân biệt chủng tộc bị xóa bỏ vào năm 1993, SAB đang sở hữu một đồng tiền mặt khổng lồ và dường như rất muốn chi tiêu nó.

Họ cũng bắt đầu bằng việc mua lại các nhà máy bia ở Đông Âu, nơi họ chọc giận các đối thủ châu Âu. Họ bị buộc tội vi phạm các quy tắc ứng xử bất thành văn trong thế giới có phần loạn luân của việc sản xuất bia ở châu Âu - tham gia vào một cuộc không chiến ở một quốc gia, hai đối thủ cạnh tranh có thể làm việc cùng nhau ở một quốc gia khác, hoặc thậm chí có thỏa thuận cổ phần. Để buộc người Nam Phi tuân theo các quy tắc như vậy, các nhà sản xuất bia khác bị cáo buộc đã giảm giá của chính họ xuống mức không thể chấp nhận được ở các khu vực do người Nam Phi thống trị.

Những người Nam Phi xảo quyệt nhanh chóng chuyển sang Trung Quốc: vào cuối những năm 90, họ sở hữu mười lăm nhà máy bia của Trung Quốc, và vào năm 2001, lợi ích của họ được mở rộng với một liên doanh bao gồm mười nhà máy bia khác. SAB lúc đó là

tập đoàn sản xuất bia lớn thứ hai ở Trung Quốc sau Tsingtao, với 45 nhà máy sản xuất bia. Trong những năm tới, cựu nhà sản xuất bia Nam Phi sẽ chuyển đến London và trở thành ứng cử viên cuối cùng trong các cuộc chiến tranh Bia.

©

Trong khi tất cả các dự án liên doanh này của Trung Quốc vẫn có thể được coi là các khoản đầu tư dài hạn, sẽ mất nhiều năm để mang lại bất kỳ lợi nhuận nào, thì những nhân vật chính vẫn đang tiếp tục làm sạch thị trường châu Âu - chia tách giữa họ là các nhà sản xuất bia độc lập còn lại ở các quốc gia lớn hơn. Trong quá trình này, Heineken và các đối thủ toàn cầu đã xé toạc ngành công nghiệp bia của Anh.

Sau vài thập kỷ hợp lý hóa, ngành kinh doanh bia của Anh bước vào thập niên 90 với chỉ 4 nhà sản xuất bia lớn kiểm soát khoảng 76% lượng bia bán ra ở Anh. Đứng đầu nhóm là Scottish & Newcastle, chủ sở hữu của các thương hiệu như John Smith's và Newcastle Brown Ale cũng như các doanh nghiệp châu Âu của Foster và các sở thích ở một số quốc gia khác. Tiếp theo là Bass Brewing, chủ sở hữu của Carling Black Label. Whitbread, đối tác của Heineken tại Vương quốc Anh, là một trong những công ty hàng đầu, mặc dù với thị phần chưa đến 15%. Chiếc nhỏ nhất trong số 4 chiếc là Carlsberg-Tetley.

Scottish & Newcastle ra mắt vào tháng 3 năm 2000. Để tránh bị nuốt chửng, công ty đã mua lại một trong những người chơi được săn đón nhất trong ngành bia Châu Âu: Kronenbourg, chi nhánh sản xuất bia của Danone. Sau đó, nó vẫn là nhà sản xuất bia hàng đầu tại thị trường Pháp và nắm giữ quyền lợi ở một số quốc gia châu Âu khác, từ Tây Ban Nha đến Ý. Việc bán Kronenbourg đã được thực hiện trong một thời gian dài đến nỗi nó được mệnh danh là 'Quái vật hồ Loch Ness' (thực tế là theo tài liệu tham khảo của người Scotland). Danone đã nói rõ rằng họ muốn tập trung vào thực phẩm và đồ uống ít bị ảnh hưởng bởi những ý tưởng bất chợt của chính phủ và các nhà lập pháp khác. Scotland & Newcastle chi 3,74 tỷ euro để giết giải thưởng của Pháp.

Không hoàn toàn lạc quan, Bass đưa bộ phận nhà máy bia của mình để bán vào tháng 2 cùng năm. Nhà sản xuất bia từ Burton upon Trent vẫn sở hữu Carling, loại bia phổ biến nhất của Anh.

Worthington Bitter và bia Ailen của Caffrey là một phần của cùng một gói (trong khi các hoạt động khác, chẳng hạn như chuỗi All Bar One và Harvester, đã được tách ra).

Chỉ ba tháng sau, vào tháng 5 năm 2000, việc mua bán bắt đầu một cách nghiêm túc khi Interbrew rời bỏ Whitbread. Người Bỉ đã mua gần như tất cả các hoạt động sản xuất bia của Whitbread, trong khi công ty của Anh vẫn giữ lại các chi nhánh bán lẻ và phục vụ ăn uống. Chỉ trị giá 400 triệu bảng Anh, thỏa thuận này cho phép Interbrew có được bàn tay của mình với đơn vị sản xuất bia đã sản xuất và bán Stella Artois ở Anh - lúc đó là thị trường lớn nhất của bia Bỉ. Và thay vào đó, Whitbread quyết định tập trung vào kinh doanh khách sạn và nhà hàng của mình.

Nhưng thỏa thuận đã loại trừ hoạt động sản xuất của Heineken ở Anh. Các nhà quản lý của Whitbread đã tổ chức một quá trình chuyển đổi có trật tự, thành lập một đơn vị riêng có thể tiếp tục sản xuất bia Hà Lan cho đến khi kết thúc hợp đồng cấp phép với Whitbread, vào năm 2004. Nhà máy sản xuất bia ở Samlesbury vẫn mở, mặc dù công suất giảm, để chăm sóc Heineken. Trong khi đó, công ty Hà Lan cuối cùng cũng chuẩn bị mở văn phòng riêng ở Anh để xử lý việc phân phối ở đó.

Tiếp theo là sự tiếp quản của Bass Brewing vào tháng 8 cùng năm. Một lần nữa người mua lại là Interbrew, nhưng mức giá đặt cho chủ sở hữu của Carling cao hơn đáng kể so với Whitbread, vào khoảng 2,3 tỷ bảng Anh. Với 7.000 nhân viên làm việc tại sáu nhà máy sản xuất bia, Bass Brewing được cho là chiếm thị phần ở Anh trong khoảng 24%. Điều này sẽ làm tăng thị phần của Interbrew tại Anh lên khoảng 32%. Carlsberg đã đặt giá thầu riêng cho Bass Brewing. Heineken trắng tay.

Thỏa thuận với Bass gây ra nhiều tháng bất ổn cho Interbrew và toàn bộ thị trường Anh, khi các cơ quan cạnh tranh mở cuộc điều tra. Điều khó xử hơn đối với Interbrew là, đằng sau thỏa thuận mua lại, họ đã quyết định đưa cổ phiếu lưu hành trên thị trường chứng khoán lần đầu tiên vào tháng 12. Họ sẽ cung cấp khoảng 21% vốn của công ty trên Euronext. Khung giá được thiết lập cho đợt chào bán đã định giá toàn bộ công ty lên tới 16 tỷ Euro, khiến nó trở thành đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng lớn nhất trong lịch sử Bỉ.

Cuộc điều tra của ủy ban cạnh tranh Vương quốc Anh về việc mua lại Bass đe dọa sẽ phá hoại toàn bộ kế hoạch của Interbrew, bởi vì một phán quyết tiêu cực sẽ làm giảm đáng kể phạm vi hoạt động của nhà máy bia. Đồng thời, các nhà đầu tư lo lắng về một đám mây khác đang treo lơ lửng trên nhà máy bia của Bỉ: một cuộc điều tra do Ủy ban châu Âu đưa ra về các thỏa thuận liên kết giữa các công ty bia ở một số nước châu Âu.

Bất chấp những lo lắng, số cổ phiếu Interbrew được chào bán là bốn vượt quá số lần đăng ký. Nhưng chỉ vài ngày sau, vào đầu tháng 1 năm 2001, Ủy ban Cạnh tranh đã khiến các cổ vấn của Interbrew phải giật mình khi quyết định mua lại hoàn toàn Bass Brewing. Một cách khác thường, Ủy ban thậm chí không cho phép các biện pháp khắc phục, chẳng hạn như việc bán Whitbread: người Bỉ phải bán Bass hoàn toàn và trong vòng sáu tháng cho một người mua được chấp thuận. Yếu tố quyết định trong bản báo cáo dài 262 trang là thỏa thuận này sẽ tạo ra thế độc quyền ảo trên thị trường Anh, giữa Scotland & Newcastle và Interbrew: họ sẽ chiếm lĩnh khoảng 60% thị trường và sở hữu bốn trong số mười nhãn hiệu bia hàng đầu ở Anh.

Tờ *Financial Times* chỉ ra rằng những tiền lệ can thiệp vào ngành kinh doanh bia hầu như không mang lại lợi ích. Sau Đơn đặt hàng bia, số lượng các nhà sản xuất bia của Anh đã giảm gần một nửa. Năm 1997, đề xuất sáp nhập giữa Carlsberg-Tetley và Bass đã được Ủy ban Độc quyền và Sáp nhập phê duyệt, nhưng khi đó Margaret Beckett, người đứng đầu Bộ Thương mại và Công nghiệp, vẫn ủng hộ thương vụ này. Tờ báo cho rằng quyết định này cuối cùng đã khiến Bass rút khỏi việc sản xuất bia. Và hai năm sau, nỗ lực của Whitbread để mua lại công việc kinh doanh quán rượu của Allied Domecq cũng bị ngăn cản bởi các cơ quan cạnh tranh, điều này đã khuyến khích Whitbread bán chi nhánh sản xuất bia của mình.

Cuối cùng, phán quyết về Bass đã bị Tòa án cấp cao lật lại vì tính kỹ thuật. Bộ Thương mại và Công nghiệp tiếp tục ra quyết định vào tháng 9 năm 2001 rằng Interbrew nên thoái vốn của Bass hoặc Carling Brewers vào cuối tháng 2 năm 2002. Họ đã chọn Carling. Nó đã được bán cho Coors Brewing, nhà sản xuất bia lớn thứ ba của Mỹ, với giá 1,7 tỷ USD. Sau cuộc chơi chóng mặt về chiếc ghế âm nhạc này, chỉ có một trong những nhà sản xuất bia lớn nhất của đất nước còn lại trong tay người Anh - mặc dù không lâu nữa.



Kịch bản của Anh, hoặc một cái gì đó cùng dòng, đã được lặp lại trên khắp châu Âu. Ngay cả nước Đức cũng không còn được tha: trong số những thương vụ lớn nhất trong những năm này là việc Interbrew mua lại Beck's, một trong những nhà sản xuất bia quốc tế sớm nhất, với giá trị tương đương 1,8 tỷ Euro. Đó là SAB đã ra đi với Pilsner Urquell vào năm 1999 (cùng với Radegast). Heineken đã đóng góp bằng cách mua một số thương hiệu, chẳng hạn như Fischer và Adelshoffen, các nhà máy bia gia đình lớn cuối cùng ở Pháp.

Những người uống bia trên khắp châu Âu than thở rằng việc mở rộng các nhà máy bia lớn hơn đã phá hủy các loại bia và truyền thống của địa phương. Trong khi người mua giữ một số loại bia đặc biệt và thậm chí giúp bán chúng thông qua các hoạt động quốc tế của họ, nhiều loại khác đã bị loại bỏ. Các nhà sản xuất bia đã phổ biến các loại bia tương đối nhạt nhẽo, và sức mạnh tài chính của họ khiến những loại bia nhỏ hơn khó tìm được chỗ để kệ.

Michel Debus, chủ tịch của Fischer và Adelshoffen, đã lên tiếng bên vực hàng nghìn người uống rượu Alsatian, những người đã cay đắng chứng kiến bước tiến của Heineken tại Pháp. Trong mắt Debus, những nhà sản xuất bia như vậy là những kẻ hám tiền, những kẻ đe dọa phá hủy dấu tích của ngành bia Alsatian huy hoàng một thời. Luôn đeo một chiếc nơ Alsatian truyền thống đầy phong cách ở cổ, ông tự nhận mình là thủ lĩnh của Kháng chiến bia, một đại sứ hào hoa của nền văn hóa sản xuất bia của khu vực.

Trong nhiều năm, Debus đã can đảm chống lại hai kẻ dẫn đầu thị trường, Kronenbourg và Heineken. Cùng với các đồng nghiệp của mình tại Adelshoffen, ông đã đưa ra những thức uống kỳ quặc như Adelscott (bia với mạch nha whisky) và Desperados (với tequila) giúp Fischer mở rộng trong phân khúc đặc sản bổ ích. Anh ta thậm chí còn dụ dỗ các phụ nữ uống một loại bia cay có tên là 3615 l'Amoureuse, được đặt hàng bởi Minitel (tiền thân của Internet ở Pháp).

Tuy nhiên, với tất cả sự quan tâm và tài năng của mình, ngay cả Debus cũng bất lực trong việc ngăn chặn cuộc chinh phục thị trường Pháp của Heineken. Là một cổ đông thiểu số, anh ta đã hoàn toàn mất tinh thần khi các Arbogasts và Webers, hai gia đình cổ đông

khác của Fischer, đồng ý bán cho Heineken vào tháng 2 năm 1996. Debus nghỉ hưu để điêu khắc và vẽ ở miền nam nước Pháp.

Không bị lay chuyển bởi tâm lý đó, các nhà sản xuất bia toàn cầu đã tiến lên phía trước. Cùng với áp lực pháp lý, cơn khát mở rộng của họ đã dẫn đến sự hợp nhất nhiều hơn trong những năm 90 so với những gì đã xảy ra trong ngành kinh doanh bia trong 5 thập kỷ trước. Với sự biến mất của những nhân vật như Michel Debus, ngành công nghiệp châu Âu đã mất đi nhiều sức hút - và nó sắp chia tay khuôn mặt dễ nhận biết nhất của mình.

## *Sau Freddy*

Vào một buổi sáng thứ bảy xám xịt của tháng 1 năm 2002, một đoàn xe ô tô nhỏ màu đen chạy đến nghĩa trang Noordwijk, một nơi an nghỉ đầy lá ở ngoại ô khu nghỉ mát bãi biển Hà Lan. Chỉ có mười mấy người đang quây quần xung quanh ngôi mộ, được bao phủ bởi một phiến đá xám khổng lồ nhưng đơn giản và trang nhã. Nghĩa trang được bảo vệ nghiêm ngặt và hoàn toàn đóng cửa vào sáng hôm đó, khi Freddy Heineken được an nghỉ, xung quanh là một vòng tròn gia đình rất nhỏ.

Gia đình hoàng gia đã gửi vòng hoa tang lễ thay mặt Nữ hoàng Beatrix nhưng không tổ chức buổi lễ ngắn ngủi, theo yêu cầu của gia đình. Chính Freddy đã chọn một vị trí cho ngôi mộ của mình ở Noordwijk, cách xa cha và ông bà nội của anh ở Amsterdam.

Sự thân mật của đám tang tương phản với sự đưa tin rộng rãi của các phương tiện truyền thông về cái chết của nhà sản xuất bia, vào thứ Năm ngày 3 tháng 1, ở tuổi bảy mươi tám. Nó bắt đầu mở các bản tin trên tất cả các kênh truyền hình quốc gia, phủ kín các trang nhất và không gian in ấn rộng mười mét vuông trong những ngày và tuần tiếp theo, khi Hà Lan kỷ niệm cuộc đời và thời đại của vị vua bia không được đăng quang của mình.

Sức khỏe của nhà sản xuất bia đã giảm dần trong thập kỷ trước. Hơi thở của anh ấy bị ảnh hưởng đến mức anh ấy thậm chí đã từ bỏ hút thuốc, và trong vài năm trước khi qua đời Freddy Heineken bị vài cơn đau tim nhẹ. Báo chí Hà Lan cho rằng cái chết của anh ta là do nhiễm trùng phổi, và đưa tin rằng anh ta chết được gia đình bao bọc tại nhà riêng ở Noordwijk.

'Heineken có lẽ là cái tên Hà Lan nổi tiếng nhất trên thế giới. Chỉ có [cầu thủ bóng đá Johan] Cruyff là đối thủ nặng ký', bản tin của kênh quốc gia Hà Lan đầu tiên cho biết trong đoạn mở đầu dài dòng của nó. 'Kể từ sau Thế chiến thứ hai, không có doanh nhân nào khác ở Hà Lan xây dựng tên tuổi của mình thành một thương hiệu toàn cầu như vậy. Đó là lý do tại sao Freddy Heineken là duy nhất theo

cách của ông ấy. ' Những lời khen tặng dồi dào đã được đền đáp, mô tả ông là một doanh nhân có tài quảng cáo, 'một người đàn ông hào hoa, đa diện' và 'đôi khi hơi ngốc nghếch, nhưng lại là một người tốt bụng'.

Miles của báo chí đã mô tả những ngày đầy kịch tính của vụ bắt cóc của anh ta, tình bạn của anh ta với hoàng gia, cam kết của anh ta với thương hiệu Heineken. Các tính từ "quyến rũ", "sáng tạo" và "cứng đầu" được cắt xén lặp đi lặp lại trong các bài báo, cũng như những câu nói yêu thích của anh ấy, chẳng hạn như "Tôi không bán bia, tôi bán sự phạm tội". Giep Franzen từ FHV, Kees Sietsma từ cảnh sát Amsterdam và Karel Vuursteen từ Heineken là một trong số rất nhiều người đã bày tỏ lòng kính trọng đối với chủ sở hữu của các nhà máy bia.

Heineken kêu gọi thời gian để tang 4 ngày, trong đó các lá cờ tung bay trên cột nửa cột trên tòa nhà gạch đỏ của các nhà máy bia Heineken trước đây ở Amsterdam và tất cả các tòa nhà văn phòng của công ty. Nhà máy bia cũng đã đưa ra một tuyên bố ngắn. Karel Vuursteen nói: "Với sự ra đi của Freddy Heineken, một người đàn ông duy nhất đã rời bỏ chúng ta"; 'kiến thức sâu rộng, sự sáng tạo, trực giác và sự hài hước đã khiến anh ấy trở thành một nhân vật đa diện'. Giám đốc điều hành của công ty đã tiếp tục đến thăm chủ sở hữu nhiều lần mỗi tháng và đã nhận thấy thay đổi dần dần trong hành vi của nhà sản xuất bia. "Bạn có thể thấy rằng anh ấy đã bắt đầu chia tay trong vài tháng gần đây", Vuursteen nói. 'Trong các cuộc nói chuyện của chúng tôi, anh ấy thường nói về quá khứ, điều mà trước đây anh ấy hiếm khi có.'

©

Trong những năm cuối đời, Freddy ngày càng khó đối phó với các triệu chứng lão hóa. 'Thật khủng khiếp khi cảm thấy cơ thể không hoạt động khi đầu óc vẫn còn nhạy bén', anh ấy than thở. Anh ta lê la khắp văn phòng trong đôi giày lười, lưng ngày càng gù, và bước đi ngắn nhất khiến anh ta thở hổn hển. Anh ta có thể mất vài phút để hồi phục sức khỏe sau khi cúi người xuống để nhấn nút 'Bắt đầu' trên đầu đĩa CD trong bộ ứng dụng văn phòng của mình.

Trước công chúng, Freddy thích nói đùa về việc già đi và cận kề cái chết. Khi anh ấy quên điều gì đó, giữa cuộc trò chuyện, anh ấy gõ

vào đầu gối và huyết sáo vì một con chó tưởng tượng có tên là 'Alzheimer'. Anh ấy nói đùa rằng anh ấy đã bắt đầu tránh ra ngoài công khai vì mọi người có xu hướng đối xử với anh ấy hơi trịch thượng, giống như một nhân cách đáng kính nhưng đang suy đồi. "Tôi được điều trị cho Hoàng tử Claus", ông nói, ám chỉ đến chồng của Nữ hoàng Beatrix lúc bấy giờ, người đang mắc bệnh Parkinson. Và ông thích nhấn mạnh sự tầm thường tương đối của con người mình bằng cách chỉ ra rằng ít người nhớ đến những nhãn hiệu mà người Ai Cập đã uống khi họ phát minh ra bia vài nghìn năm trước.

Freddy Heineken vẫn giữ chức chủ tịch hội đồng giám sát tại Heineken NV cho đến năm 1995, và đôi khi ông được tổ chức công khai hơn vì những thành tích của mình. Sự ca ngợi đó đã đến khi anh ấy được vinh danh là Nhà quảng cáo của năm tại Liên hoan Quảng cáo Quốc tế Cannes năm 1995. Anh ấy nói *Lions News*, tờ báo liên quan đến các giải thưởng: 'Nếu tôi không phải là một nhà sản xuất bia, tôi đã là một người làm quảng cáo', nói thêm rằng quảng cáo bia là khó nhất vì sản phẩm đã tồn tại vài nghìn năm, vì vậy 'có không có nhiều điều mới mẻ để nói về nó'.

Việc nghỉ hưu của Freddy giúp anh có nhiều thời gian hơn cho các hoạt động khác. Đôi khi điều khiến anh khó chịu là anh không có trí óc để tiến hành nghiên cứu khoa học hay tài năng để phân biệt mình là một nghệ sĩ. "Tôi thất vọng vì tôi không phải là Einstein", anh ấy nói một cách nghiêm túc. Thay vào đó, ông đã gắn tên mình vào nghiên cứu khoa học bằng cách hỗ trợ một số giải thưởng và quỹ. Giải thưởng Henry Pierre Heineken về hóa sinh và lý sinh được thành lập vào năm 1964 để vinh danh cha ông, người đã nghiên cứu hóa học. Bốn giải khác được đặt theo tên của Alfred Henry Heineken, tập trung vào khoa học môi trường, lịch sử, y học và nghệ thuật. Heineken thích chỉ ra rằng ba trong số những người đoạt giải Heineken tiếp tục được trao giải Nobel - khiến Heineken tự gọi mình là 'Nobel Alfred'.

Heineken cũng tự tưởng tượng mình là một nhà phát minh. Năm 1994, ông trở thành thành viên của Novu, hiệp hội dành cho các nhà phát minh của Hà Lan, và tham gia cùng các thành viên khác trên đại diện tập thể để trưng bày một trong những phát minh của riêng mình tại Salon des Inventions ở Geneva. Wouter Pijzel, giám đốc Novu, cho biết: "Anh ấy hoàn toàn bị cuốn hút bởi toàn bộ hiện tượng phát

minh và đặc biệt thích thú khi mọi người tiếp cận anh ấy với tư cách là một nhà phát minh, chứ không phải với tư cách Freddy Heineken". Phát minh đang được đề cập, được cấp bằng sáng chế vào năm 1997, là một thiết kế nhằm tiết kiệm không gian trên máy bay và phương tiện giao thông công cộng, với các hàng ghế so le để lại nhiều không gian hơn cho chân cũng như nhiều không gian riêng tư hơn. 'Các chỗ ngồi được sắp xếp sao cho mỗi chỗ ngồi kế tiếp được bù đắp một lượng nhỏ so với chỗ ngồi liền kề, tạo thành một mô hình ngoằn ngoèo', đọc phần mô tả. Một phát minh khác, được cấp bằng sáng chế trước đó ba năm, có liên quan nhiều hơn đến kinh doanh: một thiết bị 'để sửa chữa các hư hỏng cơ học và / hóa học trên bề mặt của chai được sử dụng lại'.

Khi còn ở Hà Lan, nhà sản xuất bia đã dành hầu hết các buổi chiều của mình tại Lâu Năm Góc, một văn phòng kiêm căn hộ áp mái và rạp chiếu phim tư nhân bên cạnh dinh thự cũ của Gerard Adriaan Heineken và trụ sở chính của Heineken. Từ bên ngoài tòa nhà trông khá bình thường, nhưng Lâu Năm Góc lại chiếm ba ngôi nhà liền kề. Heineken đã phá bỏ các bức tường bên trong để xây dựng không gian này theo đúng ý mình. Sau vụ bắt cóc của anh ta, một phần lớn của tầng trệt đã bị nhân viên an ninh của anh ta chiếm giữ.

Bàn làm việc màu trắng của anh ấy luôn luôn rõ ràng, điều này anh ấy đã bỏ thói quen giải quyết các vấn đề sắp xảy ra ngay lập tức. Nó nằm ở một đầu của một phòng khách lớn, với ghế sofa sang trọng và một cây đàn piano lớn nhìn thẳng ra quảng trường Weteringplantsoen. Nhưng khi không có ai để gây ấn tượng, Heineken thích ngồi trong một căn phòng nhỏ ở phía sau tòa nhà, có lẽ là một nhà bếp trước đây. Văn phòng, với một chiếc bàn đơn giản và những chiếc ghế tiện dụng, là nơi Heineken tiếp tục đọc và viết trong công ty của một trợ lý cá nhân đáng kinh ngạc. Người phụ nữ thích thú này dường như đã quen với những ý tưởng bất chợt cũng như tính hài hước rất riêng của anh ta.

Trong những năm đó, Freddy cũng bắt đầu công khai nhiều hơn cho vợ mình, Lucille, người đã gắn bó với anh ta trong nhiều năm bất chấp việc anh ta lừa dối công khai. Anh ấy mô tả sự trường tồn của cuộc hôn nhân của họ như một ví dụ về cách anh ấy lên kế hoạch cho dài hạn. Gần như cảm động, anh khoe với những người quen

lớn tuổi của mình rằng cô ấy đã cọ lưng cho anh khi tắm và đứng bên cửa sổ ngôi nhà của họ ở Noordwijk mỗi ngày để vẫy tay chào anh.

©

Chỉ vài tháng trước khi Heineken qua đời, cơ cấu cổ phần của công ty đã được xem xét kỹ lưỡng. Freddy Heineken đã đặt cổ phiếu của mình dưới quyền sở hữu của người Thụy Sĩ, L'Arche, tại Sion, nắm giữ hơn một nửa số cổ phần trong Heineken Holding, một công ty niêm yết chỉ sở hữu hơn một nửa Heineken NV. đã bị các cổ đông của Heineken Holding đặt câu hỏi vì khoảng cách giữa giá cổ phiếu Heineken NV và Heineken Holding đã tăng lên đáng kể: mức chiết khấu thường ở mức từ 10 đến 15%, nhưng vào tháng 8 năm 2000, nó đã tăng lên khoảng 36%, tương đương khoảng 3,6 tỷ euro. Các cổ đông không hài lòng đã đặt câu hỏi về toàn bộ việc xây dựng cổ phần, và đặc biệt là việc quản lý Heineken Holding.

Profima Belgium NV đã thuê công ty luật NautaDutilh để điều tra cấu trúc của Heineken Holding và những gì công ty có thể thực hiện để giải quyết chênh lệch giá cổ phiếu của hai công ty niêm yết. Một lựa chọn mà họ đề xuất là thanh lý Heineken Holding, điều này tất nhiên là nằm ngoài câu hỏi đối với Heinekens.

Không muốn từ bỏ vấn đề, NautaDutilh yêu cầu nó phải được đưa ra tại đại hội cổ đông vào tháng 4 năm 2001. Bản thân Freddy Heineken, chủ tịch và thành viên ủy quyền của ban kiểm soát Heineken Holding, đã được miễn tham gia cuộc họp. Trước đó vài tháng, anh ấy đã phải chịu đựng thêm một đợt sức khỏe tồi tệ nữa. Khi vắng mặt ông, Maarten Das, luật sư của Heineken và là thành viên của hội đồng quản trị Heineken Holding, người đã đọc một tuyên bố ngắn. Ông giải thích rằng một lý do dẫn đến chênh lệch giá giữa cổ phiếu Holding và NV là do một số quỹ đã từ bỏ việc nắm giữ và chủ yếu bán cổ phiếu của họ trong các công ty vừa và nhỏ. Anh ta lặp đi lặp lại những lời hứa sẽ thu hút nhiều sự chú ý hơn đến Heineken Holding - ví dụ, bằng cách xuất bản một báo cáo thường niên bằng tiếng Anh - nhưng nói thêm rằng công ty chỉ có một số biện pháp hạn chế để giảm chiết khấu.

Các cuộc họp của Heineken Holding thường diễn ra yên lặng và chỉ gói gọn trong vài phút, nhưng lần này các cổ đông đã xếp hàng để sử dụng micrô - không phải để hỏi những câu hỏi khó mà là để tán

thường ban lãnh đạo và gia đình Heineken. Das đã nhắc nhở họ một cách thông minh rằng một cổ đông đầu tư 12.500 guilders vào công ty trở thành Heineken Holding vào năm 1962 sẽ thấy giá trị cổ phiếu của mình tăng lên 6,6 triệu guilders vào tháng 1 năm 2000. Ngay cả đại diện của Hiệp hội Bảo vệ Cổ đông Hà Lan không quan tâm đến việc quản lý độc lập hơn. 'Ngay cả khi nghe có vẻ sô-vanh, ông ấy hài lòng vì Heineken vẫn là một công ty Hà Lan, và một công ty có hình ảnh tuyệt vời, hình ảnh tốt hơn đôi khi so với các bộ trưởng ngoại giao, những người đại diện cho lợi ích của chúng tôi', đọc biên bản cuộc họp.

Không sai lầm, NautaDutilh đã đệ đơn yêu cầu Phòng Doanh nghiệp ở Amsterdam, vào tháng 7 năm 2001. Họ muốn Phòng chỉ định một điều tra viên để thực hiện một cuộc điều tra về việc quản lý và kinh doanh tại Heineken Holding trong ba năm rưỡi trước đó. Một phiên điều trần công khai đã diễn ra tại Amsterdam vào tháng Chín. Sau sáu tuần, thẩm phán đã loại bỏ tất cả các yêu cầu của nguyên đơn. Quy chế của Heineken Holding nêu rõ rằng mục đích của công ty là bảo vệ sự ổn định của tập đoàn Heineken, bằng cách đảm bảo phần lớn cổ phần của gia đình Heineken. Các cổ đông của Heineken Holding chủ yếu mua cổ phần của họ vì lợi ích cổ tức (Heineken Holding nhận được cổ phần của mình trong Heineken NV và được 'chuyển nhượng' cho các cổ đông của Holding). Các trọng tài đập vào tay Heineken Holding vì đã không trả lời các câu hỏi của NautaDutilh một cách nhanh chóng và cởi mở, nhưng vẫn không thấy đó là lý do đủ để đặt câu hỏi về cấu trúc hoặc để cho phép một cuộc điều tra. Tuy nhiên, dù sao thì Profima cũng đã đạt được điều mà nó có thể mong muốn: sau vụ lộn xộn, mức chiết khấu của cổ phiếu Heineken Holding đã giảm mạnh.

Khi sức khỏe của ông trùm bia ngày càng trở nên yếu ớt, nhiều người đồn đoán rằng sự sụp đổ của Heineken sẽ khiến giá cổ phiếu Heineken tăng mạnh. Lý do là, một khi Freddy qua đời, những người thừa kế của ông có thể có xu hướng xem xét việc mua lại từ các nhà máy bia khác - và sự thèm muốn đối với thương hiệu này là không hề suy giảm. Mọi chuyện diễn ra, giá cổ phiếu Heineken đã nhích lên sau khi ông thông báo qua đời, nhưng đó chỉ là mức tăng khiêm tốn: rõ ràng là Freddy Heineken đã sắp xếp tỉ mỉ việc chuyển giao cổ phần cho con gái mình.



Sau cái chết của Freddy, Charlene đã báo cáo hợp lệ việc sở hữu cổ phần của mình cho các cơ quan quản lý thị trường chứng khoán. Cô ấy đã thừa kế toàn bộ gói mà trước đây ông trùm nắm giữ - chiếm một phần lớn nhỏ trong Heineken Holding, bản thân nó nắm giữ một phần nhỏ trong Heineken NV Cơ cấu cổ phần đã bảo vệ các nhà máy bia Heineken khỏi các cuộc tiếp quản khi Freddy còn sống sẽ bảo vệ công ty dưới cả con gái của mình.

Bên trong và bên ngoài của các thỏa thuận vẫn chưa rõ ràng. Một khía cạnh quan trọng của việc bàn giao là thuế thừa kế phải trả ở Hà Lan - khi đó lên tới 27% đối với bất động sản trị giá hơn 800.000 euro. Giá trị của gói cổ phần Heineken vào khoảng 3,4 tỷ Euro, vì vậy người ta ước tính rằng thuế thừa kế của Hà Lan sẽ lên tới hơn 850 triệu Euro. Một hóa đơn thuế có quy mô như vậy có thể buộc cô phải bán ít nhất một số cổ phiếu và, vì đại đa số của gia đình quá mỏng, điều này có thể đồng nghĩa với việc mất đi phần lớn số cổ phần nắm giữ. Để tránh tình trạng này, Heineken cho biết đã thu xếp để việc bàn giao diễn ra thông qua một cơ sở. Với nhà máy bia trong tay Charlene, sự chú ý nhanh chóng chuyển sang cô và gia đình ở London của cô.

©

Freddy đã mong muốn kéo dài triều đại với một số Heinekens nhỏ, nhưng cuối cùng ông chỉ có thể tạo ra một người thừa kế, con gái của mình, Charlene, và thậm chí điều đó là 'rất nhiều rắc rối', ông nói. Sau đó, một lần nữa, ông thừa nhận rằng đây có thể là một điều may mắn để nguy trang: sự vắng mặt của một thế hệ con cháu dồi dào ít nhất cũng ngăn chặn được sự suy yếu và các cuộc tranh cãi nội bộ mà ông đã nhận ra là mối đe dọa tồi tệ nhất đối với một công ty gia đình (cùng với các cơ quan thuế) .

Bức chân dung nổi lên về chủ sở hữu mới của Heineken là một người phụ nữ có đẳng cấp, người đã quyết định không để tài sản của cha mình hoặc những trò hề của ông cản trở cuộc sống gia đình hòa thuận. Ở tuổi 48 vào thời điểm cha cô qua đời, Charlene de Carvalho đang sống ở London với chồng và năm người con. Những người theo dõi cô luôn ca ngợi sự ấm áp và thái độ khiêm tốn, cũng như sự tận tâm của cô với các con.

~

Charlene ưu tiên việc tự mình nuôi dạy con cái, một cách dễ tính và nhẹ nhàng. Mặc dù được xếp hạng trong số những phụ nữ giàu có nhất ở Anh, nhưng bà có xu hướng tránh phô trương sự giàu có như trang sức hào nhoáng và quần áo hàng hiệu, và tránh xa các bữa tiệc của xã hội cao. Cô thường mặc những bộ trang phục không cầu kỳ, thanh lịch với một đôi giày bệt, mái tóc nâu buộc lại đơn giản.

Sau khi học luật ở Leiden, Charlene de Carvalho đã đồng ý bắt đầu học về kinh doanh bia. Cô ấy đã làm một số thực tập tại công ty và thậm chí đã dành thời gian tại Lowe Howard-Spink, công ty quảng cáo của Anh. Trong khoảng hai năm vào đầu những năm 1980, bà đã làm việc tại Heineken ở Amsterdam và Zoeterwoude, cũng như Strasbourg và Paris.

Tuy nhiên, sau đám cưới của cô với Michel de Carvalho năm 1983, công việc làm mẹ trở thành nghề chính của Charlene. Mặc dù đã lớn lên với một đứa con duy nhất, nhưng cô ấy rõ ràng mong muốn có một gia đình bận rộn, với 5 đứa con được sinh ra trong vòng 7 năm đầu tiên của cuộc hôn nhân: đứa con cả, Alexander Alfred, đến vào tháng 1 năm 1985. Louisa Lucille sau đó một năm, sau đó là cặp song sinh Isabel Catherine và Sophie Charlene vào năm 1987. Ba năm sau, gia đình được thêm vào với Charles Andrew.

Freddy Heineken đã nhiều lần mô tả con gái mình là 'một phụ nữ có bộ não tốt' - chứng minh rằng phụ nữ 'thực sự không phải lúc nào cũng kém cỏi', ông thỉnh thoảng nói thêm. Anh ấy sẽ gọi điện cho Charlene vài lần một tuần. Anh ấy nói rõ rằng cô ấy sẽ thừa kế cổ phần của anh ấy, và có một chút nghi ngờ rằng cô ấy sẽ tôn trọng nguyện vọng của cha mình là nắm giữ phần lớn cổ phần. Bà đã sẵn sàng đóng vai trò trung gian, bảo vệ quyền lợi của gia đình cho đến khi các con của bà đủ lớn để tham gia tích cực vào việc điều hành công ty - nếu chúng muốn.

Trong bối cảnh này, người kích động sự soi xét nhiều hơn sau cái chết của Heineken là chồng của Charlene, Michel de Carvalho. Ông là gương mặt quen thuộc trong các cuộc họp cổ đông của Heineken kể từ năm 1996, khi ông trở thành thành viên hội đồng quản trị, tuy nhiên rất ít thông tin về De Carvalho ở Hà Lan. Freddy Heineken thậm chí đã dẫn đầu cuộc điều tra của riêng mình về lý lịch của con rể mình, và dường như không thể có câu trả lời về một số khía cạnh đầy màu sắc nhất trong quá khứ của anh ta.

Khi Michel de Carvalho được đưa vào hội đồng quản trị của Heineken, công ty mô tả ông là một chủ ngân hàng, nhưng rõ ràng là ông đã được đề cử cho chức vụ khác của mình với tư cách là chồng của Charlene Heineken. Điều không được thảo luận rộng rãi vào thời điểm đó là De Carvalho dường như đã sống vài cuộc đời khác, đóng vai chính trong các bộ phim cũng như thể thao và kinh doanh.

Cách đây vài năm, hai phóng viên Hà Lan đã đào được một giấy chứng nhận của Anh được cho là ghi lại ngày sinh của Michel de Carvalho vào ngày 21 tháng 7 năm 1944 tại Gerrards Cross, thuộc Buckinghamshire. Tuy nhiên, tên trên giấy chứng nhận này là Michel Ray Popper, con trai của Annie và Heino Popper (được mô tả ở nơi khác là Heinz và sau này là Henry Popper).

Vẫn chưa rõ trong hoàn cảnh nào mà Poppers định cư ở London. Họ có lẽ đã được lớn lên ở Đức. Gia đình của Henry được thành lập bằng nghề buôn bán đồ da ở Berlin. Giống như những Heinekens trước họ, cha mẹ của Henry, Alfred và Elly Popper, thường xuyên ở lại khách sạn Kulm ở St Moritz trong vài tuần vào mùa đông những năm 1930. Có thể là cùng khoảng thời gian Henry chuyển đến Anh để phát triển thương mại đồ da của riêng mình.

Cha của Annie là Alfred Lisser, một chủ ngân hàng ở Hamburg. Ông là một người có ảnh hưởng tại giáo đường Do Thái nổi tiếng của thành phố: trong nhiều năm, ông là đại diện của những người theo chủ nghĩa tự do và là chủ tịch của 'Repräsentanten-Kollegium' dành cho cộng đồng Do Thái ở Hamburg. Annie sinh năm 1905, là con thứ hai trong gia đình có ba người con. Lissers chuyển đến Hà Lan vào đầu những năm 30, dường như vì lý do kinh doanh. Annie sau đó chuyển đến Anh với em gái, Käte, bỏ lại cha mẹ và anh trai.

Poppers kết hôn vào tháng 5 năm 1937, tại Tây London Synagogue, giáo đường Do Thái lâu đời nhất ở Anh, với nội thất lộng lẫy kiểu Moorish, nơi quy tụ cộng đồng Do Thái tự do đặc biệt sống quanh Paddington và Marylebone. Cả hai đều đã ngoài 30 tuổi. Có vẻ như họ đã tìm nơi ẩn náu tạm thời ở Buckinghamshire trong khi Annie mang thai Michel, nhưng địa chỉ thường trú của họ là ở Paddington, ngay đối diện với Công viên Hyde.

Câu hỏi về xuất xứ chính xác của Michel dường như khiến Freddy Heineken bận tâm. Max Pam, nhà văn người Hà Lan, kể lại việc ông

được chính Heineken tiếp cận, trong khi nhà sản xuất bia đang tìm hiểu về bố mẹ vợ của mình. Như Pam nhớ lại, Freddy nghi ngờ rằng Michel là người bất hợp pháp. Anh mô tả người cha được cho là một nghệ sĩ thời nhỏ với lối sống phóng túng, người còn được gọi là Max Pam. 'Tôi bắt đầu tìm hiểu kỹ về giấy tờ [gia đình] cho anh ấy. Ông của tôi được gọi là Max Pam, nhưng đó không thể là ông ấy vì ông ấy đã được đăng ký chính thức là Mozes Pam. Pams của Đức và Áo mà Heineken đã rút khỏi kho lưu trữ dường như không phù hợp với con người mà ông theo đuổi', Pam viết. Trên thực tế, các giấy tờ chỉ ra rằng Annie đã kết hôn với Max Pam trước đám cưới của cô với Popper.

Bất kể hoàn cảnh gia đình chính xác của mình, Michel dường như đã tận hưởng một tuổi trẻ thoải mái. Henry Popper là tổng giám đốc của London và Province Leather Processes Ltd, và đánh giá từ doanh thu của nó, công việc kinh doanh của ông đang rất phát đạt. Trong thời gian cư trú ở London, họ thường xuyên đi du lịch, đưa Michel đi cùng. Theo báo cáo, anh đã đến một trường học của Pháp ở London và sau đó là trường nội trú ở Thụy Sĩ, nơi anh thích trượt tuyết. Nó phản ánh phương tiện phong phú của các bậc cha mẹ và có lẽ cũng là mong muốn của họ muốn đưa con mình rời khỏi nền giáo dục được cài đặt sẵn của các tầng lớp thượng lưu ở Anh.

Thời thơ ấu của Michel hoàn toàn trở nên khác thường khi mối quan hệ của mẹ anh trong thế giới vũ trụ giúp anh có được một công việc trong ngành điện ảnh. Mới mười tuổi, anh lấy bút danh 'Michel Ray' để xuất hiện trong *The Divided Heart*, một bộ phim từng đoạt giải thưởng về một cậu bé được một cặp vợ chồng người Đức không con trong Chiến tranh thế giới thứ hai nhận làm con nuôi khi mới biết đi. Cha mẹ cậu được cho là đã chết, nhưng sau chiến tranh, cậu bé mười tuổi được đoàn tụ với mẹ ruột của mình, người được tìm thấy còn sống ở Nam Tư, người đã mất chồng và những đứa con khác trong chiến tranh. Dựa trên một câu chuyện có thật, bộ phim đã giành được sự hoan nghênh nhiệt liệt từ giới phê bình. De Carvalho rõ ràng đã được chọn vào vai này không chỉ vì anh ấy dễ thương mà còn vì anh ấy nói được nhiều thứ tiếng và có thể trượt tuyết.

Diễn xuất của Michel Ray rõ ràng cũng rất thuyết phục, vì anh ấy đã được giao một số phần nổi bật khác. Anh mới 12 tuổi khi *The Brave One* ra mắt năm 1956, với Michel Ray trong vai chính - một cậu

bé người Mexico cố gắng cứu con bò đực của mình, Gitano, khỏi đấu trường đấu bò tót. Bộ phim thậm chí đã giành được giải Oscar cho Câu chuyện hay nhất, trước khi giải thưởng đó bị ngưng, và nhận được hai đề cử Oscar khác.

Các nhà báo đã gặp cậu bé trên phim trường ở Hollywood đều rất ấn tượng. Một trong số họ ca ngợi Michel là 'diễn viên nhí triển vọng nhất xâm nhập Hollywood kể từ sau Brandon deWilde' và ngạc nhiên rằng cậu bé có thể nói 5 thứ tiếng: Anh, Pháp, Đức, Tây Ban Nha và Ý. Một người khác nhận thấy anh ấy 'đẹp trai và hấp dẫn một cách đáng báo động' trong vai Heathcliff thời trẻ trong một vở kịch dựa trên *Wuthering Heights*. Tuy nhiên, một người khác đã nói chuyện với mẹ của Michel và mô tả bà là 'một cô gái tóc nâu đáng yêu từng học kịch tại Trường Reinhardt ở Vienna'. Cô giải thích rằng Michel chỉ học được ngôn ngữ trong các chuyến công tác của gia đình. Trong khi ở phim trường, anh ấy đã được kèm cặp bởi sáu giáo viên. Anh ấy nói với một trong những phóng viên rằng anh ấy muốn mở một nhà hàng.

Tuy nhiên, tác phẩm danh giá nhất trong kỷ lục của Michel Ray với tư cách là một diễn viên là vai diễn của anh trong *Lawrence of Arabia*. Cậu thiếu niên đóng vai Farraj, một trong hai người hầu trẻ tuổi người Ả Rập của Lawrence. Quá trình quay phim kéo dài gần mười tám tháng, nhưng Michel de Carvalho chủ yếu sẽ nhớ lại những khoảng thời gian mà ông đã trải qua với các diễn viên nổi tiếng và được bao quanh bởi những người hâm mộ nữ. 'Các bữa tiệc diễn ra trong những ngày nghỉ ngơi và thư giãn ở Beirut. Tôi thường xuyên đi cùng Peter O'Toole và Omar Sharif', anh ấy nói với *Daily Mail*. 'Họ là siêu sao và tôi là người vận chuyển hành lý. Nhưng ngay cả những siêu sao cũng chỉ có thể xử lý nhiều như vậy. Và sau đó là người vận chuyển túi xách...' 'Trở lại trường học, cầu thủ trẻ nói rằng anh ấy đã ngập trong thư của người hâm mộ.

Diễn xuất của Michel đã đưa anh từ Mexico đến Tây Ban Nha và Jordan, cùng những địa điểm kỳ lạ khác. Cha mẹ anh ấy rõ ràng đã quyết định rằng sau *Lawrence of Arabia*, anh ấy nên gọi nó là nghỉ việc và tập trung vào việc học của mình. Chàng trai trẻ đã dành những năm tiếp theo ở Hoa Kỳ, tại Đại học Harvard và sau đó là Trường Kinh doanh Harvard. Đồng thời, Michel tiếp tục giao lưu với bạn bè của mình ở Châu Âu, và anh dành nhiều thời gian nhất có thể

trên ván trượt. Khi tuyết tan ở châu Âu, anh và những người bạn có gu ăn mặc tốt sẽ đến Nam Mỹ, đến những khu nghỉ dưỡng trượt tuyết như Bariloche ở Argentina. Hoặc họ có thể đi trượt nước ở Địa Trung Hải.

Ở một nơi nào đó, Michel Popper đã đổi tên của mình thành Michel de Carvalho. Anh ấy giải thích rằng đây là tên của người cha Brazil thực sự của anh ấy, trong khi Henry Popper là 'cha dượng' của anh ấy. Mối liên hệ với Brazil này đã gây ra một số sự ngạc nhiên vào năm 1967, khi Michel de Carvalho muốn tham gia Thế vận hội mùa đông năm sau ở Grenoble, với tư cách là một vận động viên trượt tuyết xuống dốc. Anh ấy sẽ là một phần của đội Anh, nhưng một số quan chức sáng giá (hoặc có thể là đối thủ) chỉ ra rằng De Carvalho đã thi đấu tại Giải vô địch Trượt tuyết Thế giới năm 1966 trong Portillo, ở Chile, là thành viên của đội Brazil. Do đó, anh không thể thi đấu ở Grenoble với tư cách là một phần của đội Anh.

Tình hình trở nên khó xử đến mức Lord Exeter, cựu chủ tịch Hiệp hội Olympic Anh và phó chủ tịch Ủy ban Olympic quốc tế (IOC), đã tìm kiếm lời khuyên từ chủ tịch IOC, Avery Brundage. Lord Exeter giải thích rằng thành viên tiềm năng của nhóm thực tế là một công dân Anh và De Carvalho chỉ là một bút danh. Brundage cho phép De Carvalho được đưa vào đội tuyển Anh với lý do 'bằng cấp sai không thể bị hủy bỏ'.

Vào thời điểm mà các vận động viên điền kinh vẫn được coi là nghiệp dư, De Carvalho nói rằng tình hình tài chính thoải mái của anh có thể đã giúp anh được lựa chọn. Anh ấy nói: "Kỹ năng của tôi không quá nhiều so với khả năng trả tiền vé máy bay". Anh cũng nhớ lại rằng mẹ anh không ủng hộ quá mức. "Tôi ước gì tôi đã giữ được bức điện mà cô ấy đã gửi", anh ấy nói. 'Mỗi từ thứ hai đều là' bum '. Nó nói, "Từ ăn mỳ đóng phim đến ăn mỳ trượt tuyết - nếu bạn đưa ra quyết định hoàn toàn ngu ngốc này, bạn sẽ hoàn toàn bị cắt đứt." Vì vậy, tôi đã đưa ra quyết định hoàn toàn ngu ngốc. ' De Carvalho nói thêm rằng anh ấy đã trì hoãn việc theo học tại Harvard để cạnh tranh, nói với trường đại học là 'một chiếc bánh thịt lợn khổng lồ'.

Trong khi không có hồ sơ nào về việc De Carvalho thực sự thi đấu ở Grenoble, anh ấy đã tham gia Thế vận hội mùa đông năm 1972 ở Sapporo, và sau đó vào năm 1976 ở Innsbruck. Trong cả hai lần, anh đều thi đấu trong trò chơi hai người với Jeremy Palmer-Tomkinson.

Anh ấy rõ ràng đã bắt gặp bộ môn này ở St Moritz và sau đó bắt đầu luyện tập nó với bạn của mình - nhưng chỉ vài tuần trước Thế vận hội 1972. Cặp đôi này dường như đã hoàn toàn nắm bắt được ý tưởng rằng không phải là thắng hay thua - mà là phần tham gia. Ở Sapporo, họ đứng cuối cùng, ở vị trí thứ 20.

Sau đó, một lần nữa, De Carvalho không phải dựa vào các buổi biểu diễn thể thao mùa đông để giữ sức, vì anh đã dẫn thân vào sự nghiệp ngân hàng đáng chú ý. Sau thời gian làm việc tại Trường Kinh doanh Harvard, ông bắt đầu làm việc tại White Weld & Co., một công ty môi giới tương đối nhỏ ở London. Ông nhanh chóng chuyển đến NM Rothschild, sau đó chuyển sang một ngân hàng đầu tư mới, Credit Suisse First Boston (CSFB). Đây là một bước đi khá táo bạo vào thời điểm đó, chỉ một năm sau mối quan hệ giữa Swiss Credit Suisse và American First Boston. Ở tuổi ba mươi lăm, De Carvalho trở thành một trong mười lăm đối tác của công ty và anh ấy hoàn toàn thích thú với đạo đức 'làm việc chăm chỉ, chơi hết mình' của những năm 80.

Những năm độc thân này kết thúc khi Michel bắt đầu quan hệ với Charlene Heineken. Hai người được cho là đã quen nhau ở St Moritz, nơi cả hai đều là thành viên của Câu lạc bộ Corviglia. Nhà Heinekens có thể yên tâm rằng con rể tương lai của họ không chạy theo tiền của con gái họ. Trong vài năm, Freddy Heineken vẫn gặp khó khăn trong việc chấp nhận mối quan hệ này: sự tự tin và vẻ ngoài bóng bẩy của ông chủ ngân hàng có lẽ hơi quá suôn sẻ đối với nhà sản xuất bia, chưa kể đến nền tảng gia đình đầy màu sắc của De Carvalho.

Đám cưới chấm dứt mọi bất an. Charlene và Michel kết hôn ở Rolle, một thị trấn nhỏ ở Thụy Sĩ chỉ cách dinh thự của một gia đình Heineken ở Perroy, trên bờ Hồ Geneva chỉ vài dặm. Cặp đôi sau đó đã tổ chức một lễ cưới khác ở Belgravia.

Sau cái chết của Freddy Heineken, một số người hy vọng rằng vị giám đốc ngân hàng tài giỏi, khéo léo sẽ đóng một vai trò nổi bật hơn tại Heineken. Xét cho cùng, Heineken đã gặp khó khăn trong việc mở rộng với các thương vụ mua lại trong những năm trước. Với sự hỗ trợ tích cực hơn một chút từ một nhà sản xuất giao dịch khôn ngoan, có lẽ Heineken sẽ có thể tự mình tiếp quản mà không làm suy giảm phần lớn cổ phần của gia đình trong công ty.

Việc bàn giao được chính thức hoàn thành tại đại hội cổ đông của Heineken vào tháng 4 năm 2002. Đây là lần đầu tiên Charlene xuất hiện với tư cách là chủ sở hữu đa số của công ty. Cô ấy đã nhanh chóng và hiệu quả dập tắt mọi suy đoán rằng công ty có thể sẵn sàng để giành lấy. Bà nói: “Cha tôi là một phần lịch sử của Heineken, và những gì ông ấy đã đạt được là nền tảng cho tương lai của công ty chúng tôi”. 'Tôi thấy Heineken không phải là một tài sản thừa kế, mà là một di sản. Một công ty thú vị với tiềm năng lớn. Là một gia đình, chúng tôi có chung tham vọng và khát vọng. Chúng ta là một phần của quá khứ, hiện tại và tương lai của nó. ' Cô nói thêm: 'Tôi mong muốn hoàn thành tốt vai trò cổ đông gia đình và tất nhiên là cả chức năng thành viên ban kiểm soát.'

Các thủ tục nhanh chóng được hoàn thành. Charlene de Carvalho được bổ nhiệm làm thành viên ủy quyền của ban giám sát tại Heineken Holding, như đã được lên kế hoạch trước khi cha cô qua đời, điều này chính thức giao cô phụ trách điều hành công việc kinh doanh hàng ngày tại công ty - tuy nhiên rất ít. Bà đã là thành viên của hội đồng quản trị từ năm 1988. Bản thân Freddy Heineken đã được thay thế vị trí chủ tịch hội đồng quản trị của Heineken Holding bởi luật sư của ông, Maarten Das.

Sự xuất hiện của cô gần như làm lu mờ một thay đổi lớn khác tại công ty: sau 9 năm nắm quyền điều hành, Karel Vuursteen đã từ chức giám đốc điều hành của Heineken. Ông sẽ đồng hành cùng gia đình trong vài năm nữa với tư cách là thành viên hội đồng quản trị của Heineken Holding. Nhưng sự ra đi của ông đã đánh dấu sự kết thúc của một kỷ nguyên cho công ty. Heineken đã đứng vững trong các cuộc Chiến tranh Bia dưới sự lãnh đạo của Vuursteen và sự giám hộ của Freddy. Nếu không có một trong hai người trong số họ, công ty sẽ phải tìm một cách khác để duy trì sự độc lập, vì ngành công nghiệp bia sắp bị bão bởi những thương vụ táo bạo tuyệt vời.



## Vòng cuối

Chỉ là sự pha trộn phù hợp giữa sự lạnh lùng và sự vênh váo, một chút đẳng cấp quốc tế và trên hết, kiên quyết thu hút toàn cầu: đây là một số đặc điểm mà Heineken chia sẻ với điệp viên nổi tiếng nhất nước Anh. Trong khi James Bond đánh bại những kẻ phản diện trên toàn thế giới, Heineken tự nhận mình là một phụ kiện không thể thiếu cho những người sành điệu và đẳng cấp. Với chi phí ước tính khoảng 60 triệu euro cho nhà sản xuất bia, Heineken đã thuyết phục Bond trong *Skyfall* từ bỏ rượu vodka martini và bia Hà Lan (không lắc cũng không khuấy). Daniel Craig thậm chí còn xuất hiện trong một quảng cáo của Heineken.

Các nhà phê bình đã lập luận rằng những quảng cáo như vậy rất dễ quên và có thể áp dụng cho điểm số của các thương hiệu khác - có thể là bia, quần jean hoặc sau cạo râu. Một trong những vấn đề phổ biến là mục tiêu toàn cầu của quảng cáo bia gần như không thể tránh khỏi khiến nó trở nên nhạt nhẽo. Frank Lowe, giám đốc đứng sau chiến dịch 'các bộ phận', than thở rằng những nỗ lực như vậy nhất định phải tập trung vào 'mẫu số chung thấp nhất'.

Thương hiệu do Freddy Heineken thiết lập một cách tỉ mỉ đã được điều chỉnh trong vài thập kỷ qua để làm cho nó trở nên nhất quán và dễ nhận biết hơn trên toàn cầu. Ngôi sao đỏ từng gây tranh cãi và 'Heineken xanh' đã trở nên nổi bật hơn. Những biểu tượng này đã gợi lên niềm vui quốc tế - một sản phẩm thời trang được người tiêu dùng trung lưu thêm muốn, hơn thế nữa ở các thị trường mới nổi.

Cách tiếp cận toàn cầu của Heineken là điều khiến nó trở nên khác biệt so với các thương hiệu bia khác. Là thương hiệu quốc tế nhất trong số tất cả các thương hiệu, nó đạt doanh số 28,1 triệu ha trong thị trường cao cấp vào năm 2013, vượt xa Budweiser, Corona, Carlsberg và thương hiệu Amstel của riêng tập đoàn. Mỗi ngày, tương đương với hơn 23 triệu chai màu xanh lá cây tiêu chuẩn được chuyển qua các quán bar hoặc đưa vào các xe đẩy mua sắm, trên 170 quốc gia.

Trong nhiều năm, Heineken thường coi là một chiến lược tiếp thị toàn cầu, nhưng cho đến vài năm trước, họ luôn chống lại nó. Với sự ra đời của internet và toàn cầu hóa ngày càng tăng, các lập luận ủng hộ trở nên thuyết phục. Các quy định nghiêm ngặt hơn về quảng cáo rượu cũng đã khuyến khích công ty chi tiêu nhiều hơn cho việc tài trợ và giới thiệu sản phẩm để liên kết thương hiệu với các biểu tượng toàn cầu, từ James Bond đến UEFA Champions League và Heineken Cup trong môn bóng bầu dục.

Heineken tiếp tục sản xuất các sự kiện và quảng cáo địa phương, nhưng 'toàn cầu' đã trở thành một phần của chiến lược cũng như thông điệp trong các chiến dịch như Open Your World. 'Bạn không thể chịu được sự xa cách, bạn phải có mối liên hệ nào đó với thị trường địa phương. Nhưng người tiêu dùng không muốn một phiên bản địa phương của Heineken [cho sản phẩm hoặc tiếp thị]. Họ muốn thử Heineken quốc tế và cao cấp', một cựu giám đốc tiếp thị toàn cầu cho biết.

Mặc dù những người thừa kế của Freddy Heineken đã để lại quảng cáo của thương hiệu cho các công ty kinh doanh khéo léo, nhưng họ vẫn đóng góp quan trọng vào phạm vi toàn cầu của tập đoàn. Không giống như Freddy một vài thập kỷ trước đó, họ đã tìm ra một cách thông minh để truyền bá những chai màu xanh lá cây mà không làm mất quyền kiểm soát phần lớn của họ đối với công ty.

©

Vài năm sau Chiến tranh Bia quốc tế, Heineken tỏ ra khá chậm chạp. Mặc dù công ty đã thực hiện một số vụ mua lại ở đây và ở đó, nhưng nó đã tránh xa những bước đi táo bạo đã định hình lại hoàn toàn ngành công nghiệp trong những năm đó. Đúng hay sai, ấn tượng này sinh rằng Heineken quá rụt rè, bị kìm hãm bởi cơ cấu sở hữu của mình.

Mọi thứ bắt đầu thay đổi trong những năm sau khi Freddy Heineken qua đời. Ban lãnh đạo của Heineken vào thời điểm đó được dẫn dắt bởi Anthony 'Thony' Ruys, một cựu giám đốc Unilever, người đã ngồi trong ban điều hành của Heineken được vài năm. Cuối cùng, ông đã có thể thực hiện các bước mà Freddy Heineken không chấp thuận, chẳng hạn như đầu tư vào Nga. Các nhà quản lý của Heineken đã tỏ ra thất vọng trong thập kỷ trước khi các đối thủ

cạnh tranh, dẫn đầu là Carlsberg và Interbrew, đã khuyến khích người Nga chuyển từ rượu vodka sang bia. Freddy Heineken có lẽ đã thông qua việc mua lại nhà máy bia Bravo International ở Saint Petersburg, được hoàn tất vài tuần sau khi ông qua đời. Nhưng ngay sau đó, công ty tiếp tục mua lại Nga, mua lại sáu nhà máy bia trong vòng bốn năm.

Một sự khác biệt quan trọng hơn so với chiến lược do Freddy Heineken chủ trương là công ty bắt đầu nghiên cứu để tung ra loại bia Heineken Light cho Hoa Kỳ. Điều này trái ngược với một trong những quy tắc được Freddy Heineken nhất quán duy trì, người nhấn mạnh rằng chỉ nên có một Heineken. Ngay cả khi thể loại ánh sáng bắt đầu phát triển ở Hoa Kỳ, ông đã kiên quyết từ chối tham gia với thương hiệu Heineken. Ông được hỗ trợ bởi Van Munchings cũng như một số giám đốc tiếp thị toàn cầu của công ty. Đó là một dấu hiệu rất rõ ràng về thời thế thay đổi mà sự phát triển đã đi trước.

Tuy nhiên, ngoài những khoản đầu tư táo bạo của công ty vào Nga, sự mở rộng của nó bị tụt lại so với các đối thủ lớn hơn, giá cổ phiếu đang giảm và các chủ sở hữu bắt đầu lo lắng. De Carvalho nói với *FEM Business*: *“Chúng tôi đã theo dõi những phát triển trong những năm đầu tiên với một số lo ngại. Ruys từ chức và rời Heineken vào tháng 10 năm đó, mười hai tháng trước khi kết thúc nhiệm kỳ của mình. Ông nhường chỗ cho Jean-François van Boxmeer người Bỉ, người đã có gần hai thập kỷ làm việc tại công ty.*

Như Van Boxmeer thừa nhận, những người bạn Bỉ của anh không quá ấn tượng về việc anh quyết định đầu quân cho một nhà máy bia Hà Lan. Trên thực tế, anh ấy đã bắt đầu bằng việc bán rong Stella Artois ở Gabon, khi anh ấy vẫn còn là một sinh viên. Nhưng ngay sau khi kết thúc khóa học kinh tế ở Namur, anh ấy đã gia nhập Heineken, với tư cách là một thực tập sinh ở Cameroon. Anh ấy đã leo lên những bậc thang với các bậc thang ở Rwanda, Congo, Ba Lan và Ý, điều này đã giúp anh ấy học nói thành thạo 5 thứ tiếng. Van Boxmeer đã lọt vào ban điều hành năm 2001, và khi Ruys rời đi, các cổ đông đã chọn anh, người trẻ nhất trong số ba thành viên của hội đồng quản trị, vào ghế cao nhất. Ông ấy có ý định bắt tay quản lý và tăng tốc hoàn toàn việc ra quyết định.

Mặc dù gia đình đã giữ khoảng cách trong những năm sau cái chết của Freddy Heineken, nhưng nó đã xây dựng một mối quan hệ

công việc tốt với Van Boxmeer. De Carvalhos được cập nhật bởi giám đốc điều hành gần như thường xuyên như Freddy Heineken vài năm trước đó. Và cầu thủ người Bỉ đã trực tiếp hỏi ý kiến gia đình về các quyết định chiến lược liên quan đến tên tuổi của họ: anh thậm chí còn thực hiện chuyến đi đến London để đảm bảo rằng Charlene Heineken đã ném thừ và chấp thuận Heineken Light.

Nhưng không chỉ có ban quản lý mới đã khiến Heineken phát triển. Cũng có một cuộc gọi từ Dik Hoyer. Gia đình của anh ấy đã ủng hộ Gerard Adriaan khi anh ấy muốn xây dựng nhà máy bia của mình ở Rotterdam và một lần nữa giúp Freddy Heineken khi anh ấy đấu tranh để giành lại quyền kiểm soát công ty trong cuối những năm 40. Gia đình Hoyers gần như hoàn toàn có được vị trí trong danh sách người giàu Hà Lan vì lòng trung thành này. Những gì họ đề xuất bây giờ là gộp 6,81% cổ phần của họ, được nắm giữ trong công ty cổ phần Greenfee BV, với cổ phần của Heinekens. Cho đến lúc đó, L'Arche Holding SA, cổ đông cá nhân của Freddy Heineken, chỉ sở hữu hơn 50% Heineken Holding, bản thân nó chỉ nắm giữ hơn một nửa Heineken NV. Riêng Heinekens có 1,97% khác được gửi trong một khoản nắm giữ có tên là Lac BV. Heinekens và Hoyers đã đồng ý đặt cổ phần của họ vào một tổ chức chung mới, L'Arche Green NV, để nó có phần lớn hơn khoảng 58,78% trong Heineken Holding.

Thỏa thuận, mang dấu ấn của kỹ thuật tài chính và pháp lý thông minh được gia đình Heineken ưa chuộng, đã được hoàn tất vào năm 2007. Không tước quyền kiểm soát cuối cùng của họ, thỏa thuận với Hoyer đã mang lại cho Heinekens nhiều thời gian hơn cho các thương vụ mua lại mang tính quyết định. Chỉ vài tháng sau, Heineken đã sẵn sàng tấn công.

©

Ngài Brian Stewart, chủ tịch của Scotland & Newcastle, đã phát hiện ra điều này khi ông đến Helsinki trong vài ngày họp vào tháng 10 năm 2007. Ông đã gặp Erik Hartwall, người đã gia nhập hội đồng quản trị S&N bốn năm trước tại thủ đô Phần Lan, bán công ty của gia đình mình cho tập đoàn sản xuất bia của Anh. Nhưng họ chưa kịp nói chuyện thì điện thoại của Hartwall đổ chuông. Trợ lý của Stewart ở đầu dây bên kia. Finn vội vàng đưa điện thoại. "Khi anh ấy cúp máy,

anh ấy chỉ quay sang tôi và nói" Erik, chúng ta phải trả giá. " Anh ấy đã bị sốc. Tất cả chúng tôi đều bị sốc ', Hartwall nói.

Điều mà Stewart nghe được vào ngày hôm đó, sau nhiều tháng có tin đồn, là Carlsberg và Heineken đã hợp tác để mua S&N. Cổ phần đặc biệt cao vì S&N là nhà sản xuất bia lớn duy nhất của Anh còn lại sau vụ rung chuyển do Đơn đặt hàng bia (mặc dù đã bị thu hồi vào năm 2003). Trong khi những người khác đã bán hết cho các công ty nước ngoài hoặc, trong trường hợp của Whitbread, tự tái tạo lại mình như một nhà bán lẻ, S&N muốn đánh chiếm trước bằng cách mở rộng ra nước ngoài. Nó đã mua Kronenbourg vào năm 2000 và tập đoàn Hartwall ba năm sau đó. Nó thậm chí đã đầu tư vào một nhà máy bia lớn của Trung Quốc ở Trùng Khánh và vào một tập đoàn đồ uống của Ấn Độ. Vương quốc Anh chiếm chưa đến một nửa doanh số bán hàng của công ty, đạt 4.155 triệu bảng Anh vào năm 2006, với lợi nhuận hoạt động là 535 triệu bảng Anh.

Trong khi Carlsberg và Heineken không chính thức đưa ra giá chào mua S&N vào tháng 10, họ đã đưa ra mức giá tiềm năng là 6,8 tỷ bảng Anh. Với giá trị £ 7,20 cho mỗi cổ phiếu, nó đã bị từ chối là 'không được yêu cầu và chế giễu'. Trọng tâm của cuộc tranh chấp sau đó là một trong những tài sản của tập đoàn Hartwall cũ: việc mua lại đã trao cho người Anh quyền sở hữu một nửa của Baltic Beverage Holdings (BBH), một liên doanh sinh lợi sở hữu thương hiệu Baltika ở Nga và đã lan rộng sang mười tám nhà máy bia trên khắp Đông Âu. Khi thị trường bia Nga bắt đầu khởi sắc, người ta ước tính rằng S&N đã thu về gần 30% lợi nhuận từ việc sở hữu một nửa BBH. Nửa còn lại nằm trong tay Carlsberg.

Thỏa thuận được đề xuất bởi Carlsberg và Heineken, mà người Hà Lan gọi là 'dự án Rainbow', sẽ chia tay công ty Scotland. Cũng như 50% cổ phần khác trong BBH, người Đan Mạch sẽ nhận các hoạt động của S&N tại Pháp và Hy Lạp, và các khoản đầu tư của họ vào Trung Quốc và Việt Nam. Trong khi đó, Heineken sẽ nắm quyền kiểm soát hoạt động kinh doanh của tập đoàn tại Anh, với các thương hiệu như Newcastle Brown Ale, John Smith's, Strongbow, Bulmers cider và Foster's (bản quyền của châu Âu). Điều này sẽ khiến Heineken trở thành người dẫn đầu thị trường Anh của Carlsberg, Inbev (Interbrew cũ) và Coors (đã nuốt chửng Carling).

Người Hà Lan sẽ thu hút nhiều lợi ích hơn nữa ở Ireland, Bồ Đào Nha, Phần Lan, Bỉ, Mỹ và Ấn Độ.

Do cùng sở hữu BBH, các nhà quản lý của Carlsberg và S&N đã làm việc cùng nhau trong vài năm. Theo quan điểm của Ngài Brian Stewart, điều này càng làm cho mọi chuyện trở nên sốc hơn, rằng cuộc gọi mà ông nhận được ở Helsinki đến từ Heineken - không phải bạn của ông ở Carlsberg. Có chút nghi ngờ rằng động thái phi thường này đã góp phần vào tinh thần kiên cường của trận chiến diễn ra sau đó. Người Scotland cuồng nhiệt, người đã xây dựng S&N cho sự độc lập, coi lời đề nghị này là thù địch. Ông lập luận, trong số những điều khác, rằng thỏa thuận này vi phạm thỏa thuận liên doanh mà hai công ty đã ký với BBH, trong đó có một 'điều khoản súng ngắn' được thiết kế để ngăn không cho một trong hai bên bán hoặc chiếm đoạt một nửa liên doanh của bên kia.

John Dunsmore, giám đốc điều hành của S&N, cũng không khỏi lo lắng trước cách tiếp cận của Carlsberg và Heineken. Anh ấy đã nghe về nó khi đang đi nghỉ giữa kỳ ở Paris với gia đình, khi anh ấy nhận được cuộc gọi từ người đồng cấp của mình tại Carlsberg, Jørgen Buhl Rasmussen. Dunsmore nhớ lại: "Tôi đã nói rằng tôi nghĩ rằng anh ấy đang coi các cổ đông là những kẻ ngu ngốc". Trong mắt anh ta, Carlsberg chủ yếu muốn phá vỡ điều khoản súng ngắn và có được một nửa còn lại của BBH với một cái giá quá rẻ. Một lần nữa, là một phần của thỏa thuận liên doanh, không bên nào được phép công khai kết quả của BBH, trừ khi bên kia đồng ý. Dunsmore chắc chắn rằng giá mua lại mà Carlsberg và Heineken trích dẫn không phản ánh giá trị của BBH tại thời điểm đó. Nhưng ông không được phép giải thích chi tiết điều này với thị trường - và Carlsberg nhận thức rất rõ về điều đó. S&N đã đệ đơn kiện ra trọng tài. 'Chúng tôi đã rất quyết liệt trong việc giới thiệu với công chúng sự thật rằng cách tiếp cận của Carlsberg là không hợp pháp. Đó là một hoàn toàn thiếu sót và không đối xứng Dunsmore nói. Carlsberg đã tố cáo những tuyên bố này là 'giả mạo, không có giá trị và gây mất tập trung'.

Trong ba tháng tiếp theo, Carlsberg và Heineken đã phải tăng giá ba lần. Như Dunsmore giải thích, đó là 'một quá trình khá thù địch', bởi vì trong vài tuần Carlsberg và Heineken đã từ chối đưa ra một giá thầu chính thức - thay vào đó nói về một 'đề xuất' và quay sang gián tiếp với các cổ đông trong cái được gọi là 'ôm gấu'. Chỉ đến tháng

12, Hội đồng tiếp quản mới đưa ra thời hạn, ấn định vào ngày 21 tháng 1, để Carlsberg và Heineken đưa ra giá thầu chính thức hoặc bỏ đi. Nhưng cựu giám đốc điều hành thừa nhận rằng S&N cũng có ít nhất một lợi thế lớn: 'Bạn đang xử lý một gói thầu liên danh. Họ luôn phải nhượng bộ', ông nói. 'Vì vậy, nếu bạn tiến nhanh, vào thời điểm họ đã đồng ý, bạn đã đi trước một bước.' Ông chủ yếu nói chuyện với Rasmussen tại Carlsberg và Van Boxmeer tại Heineken, trong khi Michel de Carvalho đôi khi xuất hiện bên lề để cố gắng giải quyết ổn thỏa mọi thứ.

Cách tiếp cận thứ hai của Carlsberg và Heineken được đưa ra vào ngày 15 tháng 11, với mức giá đề xuất là 7,3 tỷ bảng Anh (7,50 tỷ bảng Anh / cổ phiếu). 'Giọng điệu đã bớt hung hăng hơn một chút so với lần trước, nhưng vẫn phản bác mạnh mẽ', Van Boxmeer thừa nhận. Phản ứng cũng giống như vậy khi Heineken và Carlsberg thử lại, vào ngày 9 tháng 1 năm 2008, lần này nâng giá đề xuất lên 7,6 tỷ bảng Anh (7,80 tỷ bảng Anh / cổ phiếu). 'Nó bắt đầu trở nên không thể hiểu nổi', giám đốc điều hành Heineken hờn dỗi. 'Chúng tôi sẽ phải chờ xem liệu người Scotland có hối cải hay không và hy vọng rằng các cổ đông của họ buộc họ phải mở các cuộc đàm phán với chúng tôi.'

Áp lực đối với ban lãnh đạo của S&N càng gia tăng do giá cổ phiếu không ổn định. Cổ phiếu của chính công ty Anh này đã tăng hàng loạt trong 4 năm trước đó, khi Stewart thúc đẩy hoạt động quốc tế của mình. Nhưng vào cuối năm 2007, căng thẳng trên thị trường tài chính bắt đầu chuyển sang giao dịch chứng khoán. Nếu tình hình tài chính xấu đi rõ rệt hơn nữa, Carlsberg và Heineken có thể bỏ đi và để cổ phiếu S&N suy yếu, một số cổ đông có thể lý giải. Carlsberg và Heineken đang đề nghị thanh toán bằng tiền mặt, vì vậy đó dường như là một giải pháp thay thế an toàn hơn. Tuy nhiên, ban quản lý vẫn không động vào. "Thông tin tình báo của chúng tôi là họ đã hoàn toàn quyết tâm", Dunsmore nói.

Chỉ sau khi Carlsberg và Heineken tăng giá lần thứ ba, vào ngày 17 tháng 1, hội đồng quản trị mới đồng ý ngồi lại. Tập đoàn đã đưa ra giá thầu 8 tỷ bảng Anh cho mỗi cổ phiếu, tương đương với lời đề nghị trị giá 7,8 tỷ bảng Anh. Như người Hà Lan đã chỉ ra, nó tạo nên một khoản thu nhập cao ngất ngưỡng so với các thương vụ mua lại bia ở châu Âu trước đây - quá hào phóng, một số nhà phê bình cho rằng.

S&N đã định giá một cách hiệu quả bằng cách nói rõ rằng họ sẽ không cân nhắc việc nói ít hơn. Một số nhà đầu tư đã hy vọng vào một đề nghị ngược lại; ban quản lý đã tổ chức các cuộc đàm phán với một nhà thầu thay thế, nhưng không có kết quả gì.

Ba tháng gay gắt trong cuộc đấu thầu tiếp quản hầu hết đã đổ sức giữa người Scotland với người Đan Mạch. Carlsberg đồng ý trả cho hầu hết lần tăng giá thứ hai và tất cả lần thứ ba. Một cách lặng lẽ hơn, Heineken đã mua lại một loạt các hoạt động, bao gồm công suất sản xuất bia ở Vương quốc Anh cũng như một số thương hiệu có thể giúp đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của mình. Việc chuyển sang rượu táo là đúng đắn nhất, vì sự khát khao ngày càng tăng đối với thức uống ngọt hơn đang giúp bù đắp cho doanh số bán bia đang giảm dần. Foster's là thương hiệu bia lager lớn thứ hai của đất nước sau Carling.

Liên minh giữa Heineken và Carlsberg dường như đã tan rã ngay sau khi thỏa thuận được ký kết, vào sáng sớm ngày 25 tháng 1 sau một đêm đàm phán kéo dài. Hartwall nhận xét rằng hai bên từ chối loan tin cùng nhau, tổ chức sáu cuộc họp báo và các nhà phân tích giữa họ trong cùng một ngày. Họ nói rằng Carlsberg đã thậm chí còn bay các nhà báo Đan Mạch để khoe khoang về thương vụ mua lại nước ngoài lớn nhất từ trước đến nay của một công ty Đan Mạch. Rasmussen và Van Boxmeer 'giờ đã có thể tuyên bố cuộc hôn nhân của họ sẽ thuận lợi kết thúc, và các công ty trở thành đối thủ cạnh tranh tồi tệ nhất của nhau'.

Việc bán ra cho người Hà Lan và Đan Mạch đã bị than thở ở Anh. Nó đánh dấu sự kết thúc của hai thế kỷ rưỡi lịch sử sản xuất bia, được bắt đầu bởi William Younger ở Edinburgh vào năm 1749 và việc mua lại Nhà máy bia Tyne ở Newcastle vào năm 1884. Các nhà bình luận chán nản việc bán công ty sản xuất bia độc lập lớn cuối cùng của Anh, mô tả nó là 'một bản cáo trạng về quy định thiếu cặn và sự thiếu nghiêm túc của chính phủ trong hơn hai thập kỷ'.

Một năm sau thương vụ này, Heineken đã đóng cửa nhà máy bia Gateshead, hãng sản xuất bia Newcastle Brown Ale và chuyển hoạt động sản xuất sang một trong ba nhà máy mà họ đã mua, ở Tadcaster. Mặt khác, người Hà Lan giành được toàn quyền kiểm soát Nhà máy bia Caledonian ở Edinburgh, nơi có ống khói cao đã trở thành một phần cảnh quan của thành phố. Van Boxmeer mô tả



Deuchars IPA đặc biệt được sản xuất tại nhà máy đồng mở Edinburgh là sản phẩm yêu thích của ông. Và một lần nữa Heinekens trấn an nhân viên bằng cách đến 'the Caley'.

Việc tiếp quản S&N đã chấm dứt cách tiếp cận mơ hồ của Heineken đối với thị trường bia Anh. Tất cả các hoạt động đều được tích hợp vào Heineken UK. Mối quan hệ của công ty Hà Lan với Whitbread chấm dứt vào năm 2003, ba năm sau khi hoạt động sản xuất bia của tập đoàn Anh bị Interbrew bắt quả tang. Heineken sau đó đã quyết định ngừng sản xuất loại bia Anh có độ cồn 3,4%, được gọi là Heineken Cold Filtered, và chỉ bán Heineken tiêu chuẩn với mức 5%. "Thật khó khăn vì còn rất nhiều tiền trên bàn, nhưng Heineken có thể mua được vào thời điểm đó", một người nói của những người đã ủng hộ động thái này. "Thật tai hại khi chúng tôi có loại bia yếu hơn này tại một thị trường nổi bật như vậy." Động thái này đã gây ra sự sụp đổ về khối lượng, từ khoảng 2 triệu ha xuống còn 125.000. Đó là một trong những động cơ thúc đẩy Heineken hào hứng mua vị trí dẫn đầu thị trường ở Anh, vì Van Boxmeer thừa nhận rằng sẽ mất nhiều năm để xây dựng lại hoạt động kinh doanh của Heineken tại quốc gia này bằng Heineken nhập khẩu.

Các 'bộ phận' không bị lãng quên, nhưng quảng cáo toàn cầu cũng được sử dụng ở Anh. Đất nước này chỉ trở thành một phần khác của châu Âu cho tập đoàn Hà Lan, bán Heineken tiêu chuẩn (mặc dù được nhập khẩu cho đến nay) và một loạt các thương hiệu khác. Giá tài sản được coi là cao trong một thị trường trì trệ, và nó đã đè nặng lên công ty trong vài năm. Tuy nhiên, mọi người đều hiểu rằng Heineken không thể để tuột mất cơ hội mua vị trí dẫn đầu tại thị trường bia lớn thứ hai châu Âu này. Trong vài năm tới, những khoảng trống cuối cùng trong bối cảnh toàn cầu của Heineken đã được lấp đầy bằng hai thương vụ 'phải làm' khác, nhằm bảo vệ sự độc lập của Heineken trên thị trường toàn cầu.

©

Là một thành phố rộng lớn ở Nuevo León, một tỉnh khô cằn ở phía bắc Mexico, Monterrey nổi tiếng với những cách làm việc chăm chỉ. Và trong số những gia tộc quyền lực nhất ở thành phố cần cù này là Garza Sadas, những người đã xây dựng cơ nghiệp của mình từ việc khai thác dầu mỏ Mexico: họ biến làng Monterrey thành một cường

quốc công nghiệp, khi các nhà sản xuất thủy tinh và thép bị loại khỏi mặt đất để cung cấp cho họ. kinh doanh bia phát đạt.

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, doanh nghiệp sản xuất bia của gia đình, chỉ trẻ hơn Heineken một chút. Bắt đầu vào năm 1890, nó bao gồm một số thương hiệu lớn của Mexico, dẫn đầu là Sol, Tecate và Dos Equis. Grupo Modelo, công ty đứng sau thương hiệu Corona, đã giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường từ các đối thủ Monterrey của họ vào những năm 1980, nhưng các thương hiệu do Garza Sadas bán được cho là cao cấp hơn ở Mexico, nơi Corona vẫn được coi là bia cổ xanh.

Có vẻ hơi đáng báo động khi người đàn ông phụ trách được biết đến với cái tên 'El Diablo' ('Ác quỷ'), nhưng biệt danh chỉ đề cập đến tính cách tinh thần của anh ta. José Antonio Fernández Carbajal tham gia cuộc chiến vào năm 1985 sau khi kết hôn với Eva Garza Lagüera Gonda, và ông nắm quyền lãnh đạo 10 năm sau đó. Ông đã biến việc kinh doanh bia của gia đình thành một tập đoàn bán lẻ và đồ uống trong khu vực, có tên là Femsa. *Tạp chí Harvard Business Review* ca ngợi ông là giám đốc điều hành giỏi nhất ở Mexico.

Chỉ riêng doanh số bán bia của Femsa đã đạt 41 triệu ha và tương đương gần 2,6 tỷ euro vào năm 2008, khoảng 75% so với thị trường Mexico (chiếm 42%, so với ước tính 52% của Grupo Modelo). Một tài sản quan trọng là phần lớn cổ phần của nhà máy bia Kaiser ở Brazil, công ty đã mang lại cho Femsa 9% thị trường bia lớn thứ ba thế giới. Nhưng Femsa có các hoạt động rộng lớn hơn nhiều: hoạt động kinh doanh đóng chai Coca-Cola của họ bao phủ 9 quốc gia (chiếm khoảng 10% tổng doanh số Coke toàn cầu) và Oxxo được mô tả là chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất ở Mỹ Latinh.

Các Heinekens đã biết cách của họ xung quanh Monterrey từ năm 2006, khi có thỏa thuận rằng nhóm người Hà Lan sẽ đảm nhận việc phân phối Dos Equis ở Hoa Kỳ. Trong số nhiều điểm chung của họ là cuộc gặp gỡ thảm khốc với những kẻ bắt cóc. Eugenio Garza Sada, ông nội của vợ Fernández, là nạn nhân của một âm mưu bắt cóc bởi một nhóm cánh tả trên đường phố Monterrey vào năm 1973. Nhưng không giống như Freddy Heineken, Garza đã bị bắn hạ khi cố gắng chống trả, tìm kiếm súng lục riêng.

Mối quan hệ gia đình giảm bớt các cuộc thảo luận khi có thông tin rõ ràng rằng Femsa đang xem xét việc bán sở thích bia của mình.

Người Mexico đột nhiên cảnh giác với việc bị cô lập ở Mỹ Latinh, không có đủ số lượng lớn để cạnh tranh với các đối thủ lớn hơn của họ. Nó cũng có thể là một bước ngoặt trong sự cân nhắc của hội đồng quản trị khi Eugenio Garza Lagüera, cha vợ của giám đốc điều hành, đã qua đời vào năm 2008. Cuộc đấu giá bắt đầu vào khoảng giữa năm sau và cấu trúc của thỏa thuận được đưa ra bởi Heineken đã chơi mạnh mẽ để có lợi cho nó.

Thỏa thuận được công bố vào tháng 1 năm 2010 cho thấy sự thấu hiểu giữa hai gia đình cũng như tầm quan trọng của thị trường Mỹ Latinh đối với tập đoàn Heineken: người Hà Lan đã đồng ý trả hoàn toàn bằng cổ phiếu. Đột nhiên, người Mexico trở thành cổ đông lớn thứ hai của Heineken. Họ có cổ phần khoảng 12,5% trong công ty điều hành, Heineken NV, và gần 15% trong Heineken Holding. Hai cổ phần gián tiếp chiếm 20% cổ phần trong Heineken, không ít hơn chính Heineken. Thỏa thuận toàn bộ cổ phần trị giá khoảng 5,3 tỷ euro (giá trị vốn chủ sở hữu cũng như nợ và các nghĩa vụ khác), và nó yêu cầu Heineken phát hành cổ phiếu khá lớn - lần đầu tiên nó thực hiện như vậy cho một thương vụ mua lại kể từ khi nó nuốt chửng Amstel.

Trở lại Monterrey, Fernández phải đối mặt với những lời chỉ trích từ một số người Mexico, những người miêu tả thỏa thuận này như một sự đầu hàng trước các nhà tư bản nước ngoài. Những người khác thất vọng với mức giá này, vì người ta ước tính rằng hoạt động kinh doanh bia của Femsa có thể thu về tới 10 tỷ đô la. Fernández phản bác rằng thỏa thuận không phải là một vụ mua bán: 'Chúng tôi đã đổi nhà máy bia của mình lấy cổ phần của Heineken', anh ấy giải thích. Anh ấy nói rằng anh ấy đã đưa ra 'quyết định khó khăn nhất trong lịch sử của gia đình' sau cuộc nói chuyện với De Carvalhos. 'Bạn có coi chúng tôi như anh em họ của bạn không?' Fernández đã hỏi họ. Họ rất vui khi đồng ý, đặc biệt là vì các cháu của Freddy không có anh chị em họ. Bản thân El Diablo cũng tham gia vào ban giám sát của Heineken, cùng với một đại diện Mexico khác.

Heineken đã nhanh chóng phác thảo các ưu điểm của thỏa thuận. Nó sẽ giúp công ty khai thác các thị trường Mỹ Latinh, không chỉ vì quy mô mà còn vì cơ cấu lợi nhuận của họ. Điều này đặc biệt áp dụng cho thị trường Mexico, thị trường lớn thứ năm về sản lượng và hầu như chỉ nằm trong tay hai công ty. Thứ hai, tập đoàn Heineken

có thể sử dụng hoạt động phân phối của mình để đẩy các thương hiệu Dos Equis, Sol và Tecate ra khắp thế giới. Với điều đó, Heineken đã bao phủ nước Mỹ. Chỉ còn một lục địa nữa mà người Hà Lan chưa bao giờ định hình được số phận của mình.

©

Kể từ khi quan hệ đối tác của họ với Fraser & Neave bắt đầu gần tám thập kỷ trước đó, căng thẳng giữa Heineken và các đồng minh Singapore hầu như không bao giờ nguôi ngoai. Mong muốn của Heineken thắt chặt hơn nữa đối với hoạt động kinh doanh châu Á của mình đã dẫn đến các cuộc đụng độ tái diễn, các thảm họa ngoại giao và các nỗ lực cứu vãn khuôn mặt. Những lời đề nghị liên tục của Heineken để mua lại đối tác của họ đã bị gạt ra khỏi bàn một cách tức giận. Họ có thể đã được biết ơn ở Amsterdam khi một người ngoài cuộc phá vỡ thế bế tắc.

Pieter Feith bắt đầu hợp tác khi Malayan Breweries trở thành tập đoàn sản xuất bia có quy mô rộng nhất ở châu Á. Liên doanh, được đổi tên thành Nhà máy bia Châu Á Thái Bình Dương (APB) vào năm 1990, có 24 nhà máy bia ở 14 quốc gia, từ Mông Cổ đến New Zealand. Doanh thu của nó trong năm 2011 lên tới 2,97 tỷ đô la Singapore với ước tính khoảng 16 triệu ha, với bốn mươi thương hiệu, dẫn đầu là Tiger, Anchor và Heineken. Việt Nam trở thành thị trường lớn thứ hai đối với công ty Hà Lan.

Tuy nhiên, nhiều ý kiến cho rằng Heineken sẽ có thể di chuyển nhanh hơn nhiều ở châu Á mà không có F&N. Ban lãnh đạo tại Singapore của Koh Poh Tiong bị một số người tại Heineken coi là quá thận trọng. Có một số quốc gia mà mối quan hệ đối tác rõ ràng bị tụt hậu so với các đối thủ, đáng chú ý nhất là Trung Quốc, thị trường bia lớn nhất thế giới vào năm 2002. Trong khi APB mở nhà máy bia ở Quảng Châu, hai đối tác thường xuyên gặp khó khăn - Heineken thậm chí còn quay sang Tòa án Singapore về việc bổ nhiệm quản lý người Trung Quốc.

Thật đáng thất vọng, doanh thu của thương hiệu Heineken chỉ chiếm 30% doanh thu do APB phấn đấu khi người Singapore tiếp tục thúc đẩy Tiger. Sự gia tăng của tầng lớp trung lưu châu Á càng khiến Heineken buộc phải kéo chân sang bên họ: nhiều người đột nhiên có

khả năng chi trả thêm một vài khoản có xu hướng chọn mua một chai Heineken có nhãn một cách ngẫu nhiên. Để lộ ra.

Tuy nhiên, căng thẳng hơn đã nảy sinh sau khi mua lại Scottish & Newcastle vào năm 2008. Nó bao gồm một tài sản đầy hứa hẹn ở Ấn Độ: 37,5% cổ phần của United Breweries, công ty đứng sau Kingfisher. Ấn Độ là một thị trường có triển vọng thú vị, có nghĩa là một phần của liên doanh APB, nhưng Vijay Mallya và United Breweries của ông dường như từ chối hợp tác với Heineken miễn là APB có tài sản cạnh tranh ở Ấn Độ. Heineken đã phải mua chúng để đổi lấy công ty con ở Indonesia và các tài sản khác.

Bất cứ khi nào họ cố gắng mua thêm ảnh hưởng tại APB, người Hà Lan đều bị từ chối. Han Cheng Fong, cựu giám đốc F&N, sau đó giải thích rằng thái độ cứng rắn của người Singapore một phần là do tự hào. Ông viết trên *Straits Times*: "Ít ai biết rằng tôi và các đồng nghiệp của mình ở F&N đã kêu gọi các cổ đông lớn mua cổ phần của Nhà máy bia Châu Á Thái Bình Dương để củng cố cổ phần của F&N trong đó và giúp Tiger Beer trở thành người Singapore". 'Ngoài ra, không nhiều người biết rằng sau khi chúng tôi xây dựng cổ phần của F&N trong APB lên đến một vị trí gần như không có sẵn, Heineken đã đề nghị mua lại APB của chúng tôi đặt cược với giá gấp đôi giá thị trường sau đó. Chúng tôi từ chối Heineken vì chúng tôi cảm thấy APB và Tiger Beer thuộc về Singapore. '

Như Han Cheng Fong nhớ lại, hội đồng quản trị đã được cảnh báo vào năm 2006 về việc Heineken có ý định 'tiếp quản F&N để khai thác APB'. Các đồng nghiệp của ông dường như cảm thấy bị 'đe dọa đủ' khi đưa một quỹ đầu tư do nhà nước kiểm soát 'như một hiệp sĩ trắng để giúp đỡ trong cuộc chiến chống lại Heineken'. 'Hiệp sĩ trắng' được cho là đã bán 14,6% cổ phần của mình vào năm 2010 cho Kirin, tập đoàn sản xuất bia của Nhật Bản. Điều đó càng làm cho tình hình trở nên khó xử hơn đối với Heineken, công ty phải tiến hành thị trường châu Á với một đối tác đáng tự hào cũng như một đối thủ cạnh tranh (mặc dù, đặc trưng cho mảng kinh doanh bia, Kirin cũng là đối tác của Heineken tại Nhật Bản).

Cuộc chiến giành APB cuối cùng đã được nổ ra vào tháng 7 năm 2012 bởi Charoen Sirivadhanabhakdi, người đứng sau thương hiệu bia lớn nhất ở Thái Lan. Bất kỳ ai đã dành hơn vài giờ ở Bangkok sẽ bắt gặp Chang và biểu tượng con voi của nó. Thai Bev điều hành ba

nhà máy bia ở Thái Lan và một nhà máy khác ở Trung Quốc, cùng với hơn một chục nhà máy chưng cất và một cơ sở kinh doanh nước giải khát quy mô lớn.

Là con trai của những người bán hàng rong ở miền nam Trung Quốc, Charoen đã trở thành người giàu thứ hai ở Thái Lan, với khối tài sản được Forbes ước tính vào khoảng 5,5 tỷ USD. Anh ta được cho là đã rời trường học năm 9 tuổi và bắt đầu kinh doanh với một nhà máy chưng cất nhỏ sản xuất loại rượu rẻ tiền, chấy cổ họng. Charoen chuyển sang sản xuất bia vào những năm 1990, khi anh hợp tác với Carlsberg: từ họ, anh học cách nấu rượu bia và thương hiệu Chang của anh nhanh chóng giành lấy vị trí dẫn đầu thị trường từ Singha. Sau đó, ông chuyển sang lĩnh vực nước giải khát, các dự án nông nghiệp và bất động sản. Kế hoạch niêm yết Thai Bev của ông trên sàn chứng khoán đã bị cản trở bởi các nhà sư Phật giáo, những người đã tổ chức các cuộc biểu tình chống rượu. Thay vào đó, nó đã được liệt kê ở Singapore.

Khi Charoen gia nhập thị trường Singapore, 64,8% APB thuộc sở hữu của một liên doanh bình đẳng giữa Heineken và F&N. Riêng biệt, Heineken nắm giữ hơn 9% cổ phần tại APB, do đó toàn bộ cổ phần của nó đạt hơn 41% tại APB. Gần như điều tương tự cũng có thể nói đối với F&N, công ty nắm giữ cổ phần trực tiếp chỉ hơn 7% trong APB. Nhưng Thai Bev đã mua cổ phần của một bên khác, Oversea-Chinese Banking Corp (OCBC), công ty không chỉ nắm giữ 8,5% cổ phần tại APB mà còn 22% cổ phần trong F&N. Cả hai đều thú vị đối với Thai Bev.

Thai Bev bắt đầu khuấy động mọi thứ vào ngày 18 tháng 7 năm 2012, khi họ đưa ra giá thầu gần 2,8 tỷ đô la Singapore cho 22% cổ phần do OCBC nắm giữ trong F&N. Một chiếc xe khác thuộc sở hữu của một trong những người thân của Charoen đã chiếm được 8,5% của ngân hàng trong APB, với tham vọng được tuyên bố là kiếm được nhiều tiền hơn trên thị trường chứng khoán Singapore. Việc mua vào hoàn toàn bất ngờ được coi là động thái mở đầu trong cuộc chiến giành cổ phần cao cho thị trường bia châu Á. 'Những chiếc xe tăng đang ở trên đường phố', như một người quan sát đã nói.

Lần này Heineken không còn cách nào khác là chủ động công khai. Hai ngày sau cuộc tấn công của Thai Bev, vào ngày 20 tháng 7, người Hà Lan đưa ra lời đề nghị trị giá 50 đô la Singapore / cổ phiếu

tại APB do F&N nắm giữ, thông qua liên doanh hoặc trực tiếp của họ. Cùng với số cổ phần mà Heineken đã sở hữu, nó sẽ có hơn 80% trong APB. Giá chào bán cao hơn 45% so với giá cổ phiếu trung bình của tháng trước.

Trong khi F&N đang cân nhắc các lựa chọn của mình, cuộc chiến bắt đầu nóng lên với những tin đồn về việc các bên khác đang dòm ngó công ty Singapore. Ứng cử viên khả dĩ nhất là Kirin. Tuy nhiên, ít người tin rằng F&N có thể ủng hộ lời đề nghị từ bất kỳ bên nào khác ngoài Heineken. Rốt cuộc, phần lớn giá trị của liên doanh nằm ở chính thương hiệu Heineken, thứ mà người Hà Lan có thể rút khỏi APB nếu chủ sở hữu mới không theo ý họ.

Vào thứ Sáu ngày 3 tháng 8, hội đồng quản trị của F&N cuối cùng đã đồng ý ủng hộ đề nghị của Heineken. Không thể hoàn tác, Thai Bev đã trả đũa bằng một giá thầu khác là 55 đô la Singapore / cổ phiếu - nhiều hơn của Heineken, ngoại trừ việc chào mua của Thái Lan chỉ bao gồm 7,3% APB do F&N nắm giữ trực tiếp. Nó đã kích hoạt một đề nghị gia tăng của Heineken vào ngày 18 tháng 8, ở mức 53 đô la Singapore / cổ phiếu cho tất cả cổ phiếu APB do F&N nắm giữ.

Hội đồng quản trị của công ty Singapore một lần nữa ủng hộ đề nghị của Heineken, nhưng Thai Bev vẫn không từ bỏ. Vào cuối tháng 8, công ty thông báo rằng họ đã tạo được 29% cổ phần trong F&N, bằng cách mua cổ phần trên thị trường, và hai tuần sau, một nhóm đầu tư do người Thái sở hữu đã chào bán 7,2 tỷ đô la cho tất cả số cổ phần còn lại trong F&N. Với thực tế là người Thái đã mua 8,5% cổ phần tại APB, việc nuốt chửng F&N (và 40% cổ phần tại APB) sẽ khiến họ trở thành cổ đông lớn nhất trong doanh nghiệp sản xuất bia chung quan trọng này.

Máy pha cà phê quá nóng tại các ngân hàng và văn phòng luật trên khắp Singapore trong tuần tới khi Heineken và Thai Bev bắt đầu nói chuyện. Giống như họ đã làm với Carlsberg ở Vương quốc Anh bốn năm trước đó, người Hà Lan đồng ý thỏa hiệp với Charoen: người Thái ủng hộ Heineken đấu thầu APB trong khi Heineken từ chối đấu thầu F&N, cho phép Charoen tiếp quản công ty Singapore vào năm 2013.

Việc tiếp quản hoàn toàn F&N đã nâng thị phần của khu vực châu Á lên khoảng 15% trong tổng doanh thu của Heineken. Trong khi giá

bia ở Trung Quốc vẫn khó kiếm được lợi nhuận ở đó, thì người Hà Lan đã nhanh chóng tăng doanh số bán thương hiệu Heineken trên khắp châu Á, và Tiger của Singapore bắt đầu bùng nổ một cách thuyết phục hơn ở các khu vực khác trên thế giới.

©

Khi bụi lắng xuống sau những lần uống bia mới nhất này Chiến tranh, thị trường toàn cầu chỉ bị thống trị bởi bốn công ty. Họ hiện lấp đầy khoảng một nửa tổng số kết bia trên thị trường do Beverage Marketing Corporation ước tính là 1.941 triệu ha cho năm 2012. Các giao dịch điên cuồng trong thập kỷ trước đã chứng kiến các nhà lãnh đạo thị trường phá bỏ mọi rào cản địa lý. Và sự hợp nhất sau đó đã giúp cắt giảm chi phí, tạo ra áp lực đối với lợi nhuận do ngày càng có nhiều người uống rượu chọn đi vắng thay vì quán bar.

Mặc dù sự tập trung như vậy đã được dự đoán trước, nhưng cuối cùng nó đã được thúc đẩy trở lại bởi một nhóm bất ngờ: Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles và Alberto Sicupira, ba nhà đầu tư Brazil có quan điểm kinh doanh dựa trên sự chính đáng và 'không chi phí'. Sự hợp tác được thúc đẩy bởi Lemann, một cựu vô địch quần vợt Thụy Sĩ, người đã kiếm được nhiều tiền tại ngân hàng Garantia ở São Paulo.

Các nhân viên tại Brahma, nhà sản xuất bia lớn thứ hai của Brazil, với các thương hiệu Brahma và Skol, không biết điều gì đã ập đến với họ vào năm 1989, khi công ty của họ được Lemann và các thành viên của ông mua lại. Các nhà quản lý quần jean và giày thể thao mới đã sa thải hàng trăm người và không ngừng chi trả. Họ thích nói rằng 'chi phí giống như đinh đóng cột; chúng luôn cần được cắt giảm'. Vài năm sau, họ đã vượt lên dẫn đầu thị trường Nam Cực và sẵn sàng nuốt chửng nó. Năm 1999 Lemann và các cố vấn của ông đã thuyết phục các nhà quản lý Brazil rằng 70% thị phần kết hợp cho Ambev, tên của mối liên kết, sẽ là hợp lý cho đất nước.

Màn tiếp theo thậm chí còn đáng kinh ngạc hơn. Năm 2003 Lemann bắt đầu các cuộc đàm phán chuyên sâu với Alexander van Damme, được mô tả là người năng động nhất trong số tất cả các cổ đông gia đình đứng sau Interbrew ở Bỉ. Van Damme đã để ý đến đề xuất sáp nhập, bởi vì ông đã bắt đầu vạch ra chiến lược toàn cầu cho Interbrew: ông chia thị trường thành các thực thể khu vực và mục



tiêu dân đầu thị trường trong mỗi người trong số họ, có khả năng đạt được một vụ mua lại lớn. Ambev đưa ra dự luật cho Châu Mỹ Latinh.

Theo thỏa thuận gây sừng sốt thị trường vào tháng 3 năm 2004, ba người Brazil chỉ nắm giữ 24,7% trong thực thể mới, Inbev, nhưng nhanh chóng cho thấy họ sẽ có ưu thế trong quản lý. Carlos Brito, một giám đốc điều hành không khoan nhượng do Lemann lựa chọn, trở thành giám đốc điều hành của Inbev vào năm 2005, và một số người Brazil khác định cư ở Leuven để cắt giảm chi phí một cách tức giận trong các vương quốc nhỏ do Interbrew xây dựng.

Được hỗ trợ bởi Lemann và Van Damme, Brito là người thực hiện cuộc gọi đến St Louis vào tháng 6 năm 2008. Lần này các nhà đầu tư đã để mắt đến Anheuser-Busch, nhà sản xuất Budweiser. Công ty St Louis hầu như không hoàn toàn thất bại trong việc mở rộng hoạt động của mình ra ngoài nước Mỹ, nhưng nó vẫn là một đối thủ đáng gờm trong thị trường bia lớn thứ hai. Người Brazil ngạc nhiên trước những cơ hội nếu họ có thể chạm tay vào Budweiser - 'Nước Mỹ trong chai', như Brito đã nói.

Lúc đó quyền quản lý Anheuser-Busch nằm trong tay August Busch IV, con trai cả của 'The Third'. Chàng trai trẻ đã thực hiện một cuộc leo núi gian khổ để lên đến đỉnh. Anh ấy đã phải vật lộn trong nhiều năm để được công ty coi trọng, mặc dù anh ấy đã làm rất tốt công việc tiếp thị với các chiến dịch Frogs và Whassup độc đáo của Budweiser. Cha anh đã hết sức quan tâm đến sự hỗ trợ của anh. Nó không giúp được gì khi 'The Four' đã thu hút sự chú ý sai trái của giới truyền thông vào những năm 80, đáng lo ngại nhất là khi chiếc Corvette của anh ấy bị rơi ở Arizona, giết chết một cô phục vụ 22 tuổi. Cảnh sát tìm thấy Busch trong ngôi nhà của anh ta, dường như đang trong tình trạng mất phương hướng. Mẫu nước tiểu lấy từ anh ta ngày hôm đó được cho là đã biến mất, và mẫu máu của anh ta không thể sử dụng được vì nó đã được đưa vào máy ly tâm. Không có cáo buộc nào chống lại anh ta, và anh ta phủ nhận rằng rượu đã đóng một vai trò trong vụ tai nạn.

'The Four' cuối cùng đã lên ghế nóng vào năm 2006, a ông chủ tốt bụng hơn nhiều so với cha mình. Mặc dù gia đình Busch chỉ nắm giữ một cổ phần thiểu số nhỏ trong Anheuser-Busch vào giai đoạn đó, nhưng anh ta đã thề rằng nó sẽ không bao giờ được mua 'trên chiếc đồng hồ của [anh ta]'. Anh ấy tự tin đến mức khiến cha mình bực

mình, anh ấy đã ký một thỏa thuận với Inbev để phân phối bia của họ ở Hoa Kỳ - mang lại cho người Brazil những hiểu biết có giá trị về cách làm của Anheuser-Busch. Một đội bay gồm 20 máy bay và 2 máy bay trực thăng, các hóa đơn giải trí xa hoa và các hoạt động bên lề như Sea World đã cho họ rất nhiều ý tưởng.

Khi Brito gọi, 'The Four' vội vàng cố gắng lên một kế hoạch cắt giảm chi phí của riêng mình. Sau đó, ông làm việc trong một liên minh với Modelo, chủ sở hữu Mexico của Corona, trong đó Anheuser-Busch đã nắm giữ cổ phần từ năm 1993. Việc bán công ty mang tính biểu tượng của Mỹ, diễn ra trong bối cảnh căng thẳng gia tăng trên thị trường tài chính, đã bị một số phản đối kịch liệt nhân viên và chính trị gia. Tuy nhiên, August Busch IV dường như đã không thuyết phục được hội đồng quản trị (bao gồm cả cha của mình). Một đề nghị cải tiến trị giá 54,8 tỷ đô la đã được phê duyệt vào tháng 7 - thương vụ mua lại hoàn toàn bằng tiền mặt lớn nhất từ trước đến nay của một công ty hàng tiêu dùng.

Kịch bản sau đó đã trở nên quen thuộc. Mặc dù Anheuser-Busch là một trong những nhà sản xuất bia hiệu quả nhất thế giới, người Brazil vẫn tìm thấy nhiều dư địa để cắt giảm việc làm và giảm chi phí. Brito trở thành giám đốc điều hành của AB Inbev, công ty đã chuyển ủy ban điều hành của mình đến New York. August Busch IV đã từ chức hội đồng quản trị của Anheuser-Busch chưa đầy ba năm sau thương vụ này. Người ta cáo buộc trong *Bitter Brew*, một cuốn sách về triều đại Busch và số phận của Anheuser-Busch, rằng người thừa kế sáng giá của ngành sản xuất bia đã sa vào chứng nghiện ma túy và mắc chứng hoang tưởng. Bạn bè được cho là đã tìm thấy một kho chứa khoảng 900 vũ khí trong nhà của anh ta, cũng như các ngăn kéo và xô chứa đầy đạn dược. Bản thân Busch đã công khai thừa nhận rằng ông đã bị trầm cảm và các vấn đề khác.

AB Inbev cho đến nay không chỉ là nhà sản xuất bia lớn nhất thế giới và có lợi nhuận cao nhất trong số những người chơi hàng đầu; nó cũng là một trong mười công ty hàng tiêu dùng lớn nhất sau các tập đoàn như Coca-Cola và Procter & Gamble. Sau khi mua lại Modelo, vào năm 2012, AB Inbev đã tự hào về doanh số 425 triệu ha - cứ 5 loại bia thì có một loại được bán ở bất kỳ đâu trên khắp thế giới.

Trong khi đó, Nam Phi Breweries đã bỏ đi với Miller Brewing, trong một thỏa thuận được ký kết vào năm 2002 với giá 3,6 tỷ đô la. Các

nguồn lực do cựu Philip Morris bơm vào nhà sản xuất bia Milwaukee không bao giờ đủ để hoàn tác Anheuser-Busch và thương hiệu Budweiser của nó. Doanh số của tập đoàn đó đạt khoảng 245 triệu ha trong năm cho đến cuối tháng 3 năm 2014, với các thành trì ở Châu Phi và Hoa Kỳ. SAB Miller cũng có 49% trong liên doanh China Resources Snow, công ty đã trở thành một trong những tập đoàn sản xuất bia lớn nhất thế giới sau khi mua lại một nhóm các nhà máy bia Trung Quốc (bao gồm cả tài sản của Heineken trước đây ở Thượng Hải và tỉnh Giang Tô).

Sau những vụ mua lại lớn của riêng mình, tập đoàn Heineken đã có các nhà máy sản xuất bia ở khắp các châu lục, sử dụng hơn 85.000 người. Trong năm 2013, công ty đã bán được 178,3 triệu ha bia (195,2 triệu với cổ phần của các công ty liên doanh) và đạt doanh thu của tập đoàn hơn 21,5 tỷ euro, trở thành tập đoàn lớn thứ ba trên thế giới. Nhưng nó kém lợi nhuận hơn so với người dẫn đầu thị trường, mà một số thuộc về di sản gia đình - hoặc việc công ty không sẵn sàng tháo dỡ một số cấu trúc do cố tổ trưởng đặt ra.

Những quốc gia mà Freddy Heineken xây dựng thương hiệu không còn là nơi hấp dẫn nhất đối với Heineken. Tập đoàn tiếp tục củng cố sự hiện diện của mình ở Tây Âu với những giao dịch mua đáng kể. Tây Ban Nha trở thành một trong những thị trường châu Âu lớn nhất của Heineken sau khi hãng này giành được phần lớn cổ phần trong Cruzcampo, một nhà sản xuất bia hàng đầu của Tây Ban Nha có trụ sở tại Seville. Một khoảng trống khác được lấp đầy khi nó nuốt chửng Liên minh Brau của Áo với giá 1,9 tỷ euro vào năm 2003. Và sự mở rộng tiếp tục không suy giảm ở Đông Âu với các thương vụ mua lại như Krušovice ở Cộng hòa Séc, cũng như đầu tư vào các thương hiệu địa phương như Żywiec ở Ba Lan. Tuy nhiên, cắt giảm chi phí đã là mệnh lệnh trong ngày của Heineken ở châu Âu trong nhiều năm qua khi lượng tiêu thụ bia trong khu vực liên tục giảm, trước áp lực từ lệnh cấm hút thuốc ở nơi công cộng và thay đổi mức tiêu thụ rượu. Một chiến lược khác để bù đắp cho cơn khát bia đang giảm dần ở Tây Âu là tung ra nhiều loại đồ uống ít cồn và thậm chí cả đồ uống không cồn. Vài thập kỷ trước, Heineken đã mua lại một công ty kinh doanh nước giải khát cũng như một số nhà máy chưng cất, giúp công ty này tận dụng lợi thế từ việc phân phối. Công ty đã đầu tư nhiều hơn vào đổi mới trong những năm qua, đối với các sản

phẩm mới cũng như bao bì và các sản phẩm phụ để kích thích doanh số bán bia, chẳng hạn như thùng bia gia đình.

Sự lãng nhãng của doanh nghiệp bia châu Âu cũng đã gây ra các cuộc điều tra chống cạnh tranh tổn kém - dẫn đến khoản tiền phạt khổng lồ hơn 219 triệu euro đối với nhà sản xuất bia Hà Lan vào năm 2007, vì cáo buộc thông đồng với Grolsch và Bavaria để cố định giá trên thị trường Hà Lan - bị phủ nhận bởi tất cả ba nhà sản xuất bia. Hồ sơ của EU mô tả các cuộc họp diễn ra tại các khách sạn và quán bar trên khắp đất nước để thảo luận về giá cả vào cuối những năm 90. Interbrew là một phần của cuộc đàm phán nhưng không bị phạt vì nó đóng vai trò là người thổi còi. Tòa án chung EU sau đó đã giảm khoảng 10% tiền phạt của Heineken và Bavaria và hủy bỏ tiền phạt của Grolsch.

Heineken vẫn là một nhà tuyển dụng lớn ở Hà Lan nhờ vào nhà máy bia khổng lồ ở Zoeterwoude, được mô tả là lớn nhất ở châu Âu, với công suất hàng năm là 12,5 triệu ha. Nhưng thị trường Hà Lan gần như đã trở thành hậu phương đối với công ty, ước tính chỉ chiếm 3% doanh số bán hàng của công ty trong năm 2013, mặc dù nó tiếp thị hai thương hiệu bán chạy nhất của đất nước. Ngay cả thương hiệu của Heineken ở Hà Lan đã được điều chỉnh cho các nước khác, với các chai màu nâu và thùng màu vàng được thay thế bằng các phiên bản màu xanh lá cây. Việc chuyển đổi xảy ra vào năm 2012 trong Chiến dịch Leo khổng lồ, được đặt theo tên của nhà nhập khẩu Mỹ.

Hoạt động kinh doanh của công ty tại Hoa Kỳ không khả quan về mọi mặt, và các nhân viên cũ tại VMCO đặc biệt khó chịu khi Corona giặt nhãn bia nhập khẩu hàng đầu của Heineken. Philip van Munching cho biết: "Heineken USA đã chọn cách bỏ qua hàng thập kỷ kinh nghiệm mà họ có trong đội ngũ nhân viên của mình và theo đuổi sự tăng trưởng thông qua các phần mở rộng sản phẩm thiếu tư vấn, thiếu suy nghĩ và chỉ đơn giản là dopey". 'Thương hiệu Heineken, với đội ngũ nhân viên lớn hơn (và đắt hơn) đằng sau nó, cùng với việc chi tiêu nhiều hơn đáng kể, đã không thấy gì ngoài sự sụt giảm thị phần kể từ khi cha tôi rời VMCO.'

Số phận của Heineken Light dường như ủng hộ lập trường của Van Munchings, người hoàn toàn ủng hộ quyết định phản đối loại bia như vậy của Freddy Heineken. Heineken Premium Light đã được

đón nhận một cách nhiệt tình vào năm 2006, như một loại bia nhập khẩu có hàm lượng calo thấp nhưng vẫn chứa 3,2% cồn. Nó được hỗ trợ bởi ngân sách quảng cáo ước tính không dưới 50 triệu đô la, nhưng cơn khát của người Mỹ về nó nhanh chóng bị dập tắt. Khi doanh số bán hàng bắt đầu sụt giảm, tên này được đổi thành Heineken Light, và công ty chuyển từ công ty quảng cáo này sang công ty quảng cáo khác, thứ 5 trong số họ và nhiều chiến dịch trong vòng chưa đầy một thập kỷ. Không có loại nào trong số đó có tác động đáng kể đến doanh số bán hàng: vào năm 2014, Heineken Light được mô tả là một trong những loại bia giảm giá nhanh nhất tại Hoa Kỳ. Trong khi Bud Light và Coors Light trở thành hai thương hiệu bán chạy nhất ở Mỹ (trước Budweiser), Heineken Light vẫn nhỏ bé, chỉ chiếm chưa đến 0,2% thị trường.

Các nhà quản lý Hoa Kỳ của công ty thừa nhận rằng thị trường đã thay đổi không thể nhận ra. Trong khi các loại bia như Yuengling và Samuel Adams đã trở nên phổ biến, hàng trăm trang phục nhỏ hơn nhiều đã xuất hiện để làm dịu cơn khát ngày càng tăng về các loại bia thủ công đặc biệt. Dolf van den Brink, giám đốc điều hành trẻ tuổi của Heineken Hoa Kỳ, đã chỉ ra 'sự thay đổi mạnh mẽ' trong ngành khi số lượng nhà máy bia của Hoa Kỳ đã tăng vọt từ năm mươi ba thập kỷ trước lên hơn 4.000 vào năm 2014 và con số này vẫn đang tiếp tục tăng. Heineken đang tận dụng xu hướng hướng tới sự đa dạng với nhiều sản phẩm cung cấp của mình, mô tả Dos Equis là một trong những loại bia phát triển nhanh nhất trong nước và Tecate Light cũng vậy trong danh mục nhẹ.

Cùng với sự mở rộng mới được tìm thấy ở châu Á và châu Mỹ Latinh, Heineken cũng tạo được dấu ấn riêng với sự hiện diện quy mô lớn ở châu Phi. Dựa trên tài sản được thừa hưởng từ công ty mẹ Cobra và mối quan hệ đối tác đã tan rã từ lâu với Unilever, công ty có các nhà máy sản xuất bia ngay trên khắp châu Phi. Công việc kinh doanh chủ yếu được xây dựng dựa trên các thương hiệu Star và Primus, thương hiệu sau này được phát triển như một thương hiệu hàng đầu trong và xung quanh Châu Phi, cùng dòng với Tiger ở Châu Á. Châu Phi (và Trung Đông) chiếm khoảng 14,5% doanh thu của công ty, với Nigeria được ước tính là thị trường lớn thứ hai của tập đoàn sau Mexico và trước Việt Nam. Heineken đã cam kết một số khoản đầu tư xã hội mạnh mẽ nhất của mình ở châu Phi.

Quy mô, sự đa dạng và triển vọng của tập đoàn Heineken tiếp tục kích thích sự thèm muốn của những kẻ săn mồi dũng mãnh trong những năm qua. Các vụ mua lại quy mô lớn hơn nữa trên thị trường bia toàn cầu dường như không thực tế, bởi vì người mua gần như chắc chắn phải đối mặt với các vấn đề cạnh tranh ở ít nhất một số quốc gia. Nhưng điều này dường như không ngăn cản AB Inbev nghiên cứu thứ được mô tả là vụ sáp nhập lớn nhất trong ngành bia: mối quan hệ ràng buộc giữa hai nhà sản xuất bia lớn nhất thế giới, trong đó tập đoàn của Bỉ sẽ nuốt chửng SAB Miller. Tin đồn về một nỗ lực tiếp quản như vậy đã được thực hiện các vòng trong vài năm nhưng họ lại nổi lên mạnh mẽ hơn vào năm 2014, khi AB Inbev hoàn thành việc mua lại Anheuser-Busch. Nó sẽ tạo thành một tập đoàn bia khổng lồ chiếm khoảng 30% thị trường bia toàn cầu - trước khi có khả năng bị thanh lý. Trong số những tài sản thú vị nhất của SAB Miller là hoạt động kinh doanh ở Châu Phi, nơi AB Inbev vẫn chưa có những bước tiến đáng kể. Công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán London.

Chính Heineken đã đổ thêm dầu vào đầu cơ vào tháng 9 năm 2014 khi tiết lộ rằng họ đã được SAB Miller tiếp cận để mua lại tiềm năng. Nhiều người đã nhanh chóng giải thích động thái của SAB Miller là một cách để bảo vệ mình khỏi nỗ lực tiếp quản của AB Inbev. *Wall Street Journal* tiếp tục đưa tin rằng AB Inbev đang gây quỹ cho một dự thầu mua lại khổng lồ tiềm năng, có thể lên tới 75 tỷ bảng Anh.

Heineken nhanh chóng nói thêm rằng sự ràng buộc do SAB Miller đề xuất là 'không thể hành động' vì gia đình Heineken muốn 'bảo tồn di sản và bản sắc của Heineken như một công ty độc lập'. L'Arche Green, công ty mẹ của gia đình Heineken và Hoyer, đã chứng kiến cổ phần của mình trong Heineken Holding giảm từ 58,78% vào năm 2007 xuống còn 50,57% vào cuối năm 2010, do thỏa thuận với Femsa, nhưng kể từ đó L'Arche Green một lần nữa củng cố nhẹ tỷ lệ sở hữu cổ phần của mình lên 51,48% vào cuối năm 2013. Năm đó Charlene de Carvalho thông báo rằng cô ấy dự định chi khoảng 100 triệu euro cho cổ phiếu của Heineken Holding và tiếp tục mua một số gói trong những tháng tiếp theo.

Jean-François van Boxmeer thích nói rằng ông và các nhân viên Heineken khác trên toàn cầu đoàn kết với nhau bởi 'dòng máu xanh'

đang chảy trong huyết quản của họ. Tuy nhiên, lòng trung thành này vẫn được gắn chặt nhất trong gia đình Heineken, điều này đã khẳng định rõ ràng sự quan tâm của họ đối với công ty và có thể sẽ tiếp tục thúc đẩy nó trong những năm tới.

## Phần kết

Alexander de Carvalho chỉ mới mười bảy tuổi khi ông ngoại của ông qua đời. Tuy nhiên, ông đã dành đủ thời gian cho Freddy Heineken để nghe một số bài giảng của ông về thương hiệu và để có được một số thói quen của ông. Anh nói: “Khi đi siêu thị, tôi luôn kiểm tra xem các chai rượu có được bày biện tốt trong tủ lạnh hay không. Trong khi mẹ của anh, Charlene Heineken, từ lâu đã tránh xa các nhà máy bia, De Carvalho đã xuất hiện tại cuộc họp cổ đông ở Amsterdam vào tháng 4 năm 2013, khi chàng trai 28 tuổi được bầu làm thành viên hội đồng quản trị của Heineken Holding. .

Giống như mẹ của họ, De Carvalhos được nuôi dưỡng để trở thành những người đứng đầu. Điều này không có nghĩa là họ không được tận hưởng những tiện nghi trong ngôi nhà của gia đình họ ở Kensington, khu điền trang Candover Park của gia đình và những kỳ nghỉ hè trong nơi nghỉ dưỡng tráng lệ của ông nội ở miền nam nước Pháp - chưa kể đến ngôi nhà gỗ ở St Moritz, nơi sau đó Thái tử Willem-Alexander và cô dâu của ông, Máxima, bắt đầu tuần trăng mật. Charlene de Carvalho là một trong những cư dân giàu có nhất nước Anh, với tài sản được *The Sunday Times* ước tính vào năm 2014 là 6,365 tỷ bảng Anh. Nhưng cô thích nói rằng gia đình cô không giàu như mọi người nghĩ, vì cô không thể bán cổ phần của mình.

Các thỏa thuận mà Freddy Heineken đưa ra cho bất động sản của mình - phần lớn quyền sở hữu nhà máy bia mang tên, và cái mà anh ấy đã đấu tranh để giành lại - đặc biệt tỉ mỉ. Trong khi cổ phiếu hiện đang thuộc về con gái ông, trước khi ông qua đời, Freddy đã thực hiện các biện pháp để giảm nguy cơ quyền sở hữu có thể bị pha loãng bởi các cháu của mình: rõ ràng cổ phần của họ sẽ được chuyển nhượng với điều kiện chỉ được bán cho nhau.

Freddy đặc biệt tự hào về Alexander, một chàng trai trẻ sáng sủa, dễ mến và có nhiều nét quyến rũ. Tuổi thơ được che chở bằng tiếng Anh của anh ấy bao gồm việc học tại Eton, nơi anh ấy được cho là một trong những học sinh có thành tích cao nhất. Sau đó, anh rời Vương quốc Anh để theo học Trường Kinh doanh Harvard, một bong bóng khác của đặc quyền và những người đạt thành tích cao. Trong



số những người bạn của anh ấy có Alexander Blankfein, con trai của giám đốc điều hành Goldman Sachs và Josh Kushner, người mà gia đình của họ đã xây dựng sự giàu có của mình bằng bất động sản. De Carvalho được cho là đã tham gia Câu lạc bộ Porcellian, một nhóm độc quyền đến mức Franklin D. Roosevelt không thể trở thành thành viên.

Sau Harvard, De Carvalho bắt đầu làm việc tại ngân hàng Gutmann nhỏ ở Vienna. Tại đây, anh gặp Nữ bá tước Áo Stephanie von und zu Eltz, hậu duệ của Hoàng hậu Sissi, người mà anh đính hôn vào năm 2012. De Carvalho chuyển về London để làm việc cho Lion Capital, một công ty đầu tư có cổ phần trong nhiều công ty bán lẻ và hàng tiêu dùng. Anh ấy vẫn thường xuyên đến Hà Lan, nơi anh ấy có thể sử dụng văn phòng cũ của ông nội mình như một pied-à-terre thoải mái ở trung tâm thủ đô.

Alexander dường như đã thừa hưởng sự tinh tế của ông mình để công khai. Khi một nhiếp ảnh gia xuất hiện, anh ta nhớ cầm ly Heineken của mình sao cho tên thương hiệu hướng ra ngoài. Đồng thời, người con trai cả của gia đình cũng tự nhận là người có tính cạnh tranh gay gắt, giống như cha mình. Anh ấy đã nói rằng anh ấy cố tình đến Hoa Kỳ khi còn trẻ, giống như ông nội của mình và đến Harvard bởi vì 'đó là một chế độ tài năng, nơi bạn thực sự không bị đánh giá dựa trên lý lịch của bạn'. Điều đó phù hợp với anh ấy, anh ấy nói, bởi vì anh ấy luôn muốn cạnh tranh và trở thành người giỏi nhất có thể ở mọi thứ.

Giống như bốn anh chị em của mình, Alexander lớn lên nghe nói về bia hầu như hàng ngày, và anh đặc biệt thích thảo luận về công việc kinh doanh với ông của mình. 'Chúng tôi đã nói rất nhiều về lịch sử công ty, niềm đam mê, thương hiệu, tiếp thị. Ông tôi đã đi trước cuộc chơi hai mươi năm, vì vậy không bao giờ có bất ngờ cho ông ấy', anh nói. 'Đó là sự kết hợp của việc hiểu những chi tiết rất nhỏ, hiểu con người và hướng tới tương lai. Ông luôn quan tâm đến các nhà phát minh, học giả. Anh ấy mở rộng tầm hiểu biết của mình về rất nhiều thứ, và kết quả là anh ấy có thể tiến nhanh hơn.'

Cùng với anh trai Charles, người học xã hội học và kinh tế học tại Princeton, Alexander bắt đầu tham gia các cuộc họp quản lý từ vài năm trước. Charles từng là thực tập sinh tại Heineken Vương quốc Anh, bán hàng rong Heineken và bia Tiger giống như ông nội của

mình trước đó. Alexander cho biết anh cũng đã dành bốn tháng tại một nhà máy bia - không phải ở Heineken mà là ở Molson ở Canada, bắt đầu từ năm giờ sáng. Ba chị em gái của họ dường như ít tham gia trực tiếp hơn, mặc dù Louisa de Carvalho được coi là một trong những nhà đồng sản xuất của *The Magic of Heineken*, một 'phim tài liệu' về nhóm, thương hiệu và gia đình.

Michel de Carvalho nói rằng sẽ là 'sai lầm' nếu bất kỳ thành viên nào trong gia đình lãnh đạo công ty, miễn là nó được niêm yết. Tuy nhiên, gia đình De Carvalho nói chung đã tham gia nhiều hơn vào việc điều hành công ty kể từ khi Freddy Heineken qua đời. Ngoài việc chuẩn bị các giao dịch thông minh, Charlene và chồng thường xuyên có mặt tại các nhà máy sản xuất bia để gặp gỡ các nhân viên địa phương và truyền chút tinh thần gia đình vào tập thể rục rịch. Họ thích mô tả mình là 'đại sứ' cho công ty. Họ cũng háo hức đến với nhiều sự kiện thể thao do tập đoàn tài trợ - trao Cúp Heineken cho môn bóng bầu dục hoặc để tặng thêm vé bóng bầu cho Nhà Heineken Hà Lan tại Thế vận hội London.

Khi chuẩn bị ngồi vào hội đồng quản trị của Heineken Holding, Alexander đã tự hào trưng bày chiếc đồng hồ của ông mình trên cổ tay. Anh khẳng định rằng bố mẹ anh chưa bao giờ gây áp lực để anh bắt đầu làm việc cho công ty, nhưng rõ ràng là anh cũng chưa bao giờ thực sự thắc mắc về điều đó. 'Chúng tôi luôn nói về nó ở nhà. Tôi không biết cách nào tốt hơn', anh ấy nói. 'Là chúng tôi.'

## *Lời cảm tạ*

Alfred 'Freddy' Heineken thường được hỏi khi nào anh sẽ viết ra câu chuyện của chính mình. Sau tất cả, anh ấy có thể nhận được phần lớn công lao vì đã đưa tên tuổi của mình trở thành một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới và những giai đoạn kịch tính trong cuộc đời anh ấy phù hợp với các khía cạnh sử thi trong quỹ đạo của thương hiệu. Câu trả lời không hề hứa hẹn: tỷ phú người Hà Lan cho biết ông sẽ chỉ xem xét ghi lại câu chuyện của mình nếu thiếu tiền mặt.

Tôi làm quen với Heineken với tư cách là một cộng tác viên có trụ sở tại Amsterdam cho một số tờ báo tiếng Anh và tiếng Pháp vào những năm 1990. Trong khi giới thiệu về công ty, tôi khao khát được tìm hiểu thêm về câu chuyện đằng sau thương hiệu và chủ sở hữu bí ẩn của nó. Hàng nghìn người hét lên 'Heineken' trên khắp quán bar mỗi ngày, nhưng rất ít người biết đến những cuộc phiêu lưu đằng sau sản phẩm. Thậm chí ít hơn bên ngoài Hà Lan nhận ra rằng Heineken là tên của một tỷ phú hấp dẫn.

'Chúng tôi sẽ gặp nhau tại tòa án' là câu mở đầu của anh ấy khi chúng tôi gặp nhau lần đầu tiên, vào tháng 9 năm 1994. Chúng tôi đang đứng trong sảnh tiếp tân của nhà máy bia Heineken cũ trên Stadhouderskade, ở trung tâm Amsterdam, xung quanh là một số người nước ngoài. thông tin viên. Anh ấy được cho biết rằng tôi đã bắt đầu nghiên cứu tiểu sử công ty của Heineken - bia, công ty và gia đình. Nhưng sau đó, ngay lập tức anh ấy mời tôi 'uống trà' tại Lầu Năm Góc, văn phòng và căn hộ áp mái của anh ấy ở ngay xung quanh góc. Khi tôi gọi để xác nhận cuộc hẹn, anh ta nói rằng anh ta sẽ bỏ một viên thuốc ngủ vào trà của tôi và cởi quần áo cho tôi.

Heineken tự hào cho tôi xem một vòng quanh tòa nhà, chỉ vào một món đồ trang trí mà anh ấy đã tìm thấy ở Milan và một món đồ khác mà anh ấy đã khai quật được trong một khu chợ trời ở Paris. Ông thường gây cười, liên tục tham gia vào các trò chơi chữ và đưa ra những nhận xét sâu sắc về xã hội loài người. Tôi thậm chí còn được ghé thăm căn phòng riêng phía sau văn phòng của anh ấy, hoàn chỉnh với giường 4 cọc và bể sục hình tảng đá giả. Trên tường là bức

tranh vẽ một người phụ nữ khỏa thân với một con mèo, mà anh ta gọi là 'Người đàn bà có hai con mèo'.

Nói chung, tôi đã gặp Freddy Heineken năm lần, cho những cuộc thảo luận có khi kéo dài cả buổi chiều. Tôi không được phép ghi âm hay ghi chép, vì đây chỉ là những bài nói chuyện giới thiệu. Trong quá trình này, anh ấy liên tục chuyển từ những quan sát thú vị nhất sang những nhận xét khó chịu nhất, và từ những lời nói tinh tế sang những điều vô nghĩa nhất. Anh tránh những câu hỏi về những phần được ghi chép đầy đủ trong câu chuyện của Heineken nhưng cởi mở nói về một số khía cạnh riêng tư nhất trong cuộc sống của anh. Đôi khi anh ta đột ngột gièm pha tôi, nhưng phút sau anh ta rõ ràng sẽ tìm cách quyến rũ hoặc gây ấn tượng với tôi: ví dụ, bằng cách tình cờ trả lời một cuộc điện thoại riêng từ Nữ hoàng Beatrix khi chúng tôi ở một mình trong văn phòng của anh ta vào ngày sinh nhật của anh ta.

Tính cách lớn hơn ngoài đời của Freddy Heineken và thái độ hơi ngỗ ngược của ông đã khiến ông trở nên khác biệt so với những người đứng đầu khác trong ngành. Ông đã xây dựng thương hiệu bia của mình với sự tinh tế không thể phủ nhận, tạo ra một bản sắc hấp dẫn được công nhận trên khắp thế giới. Ông cũng thể hiện tầm nhìn chiến lược đáng chú ý trong việc định hướng cho việc mở rộng ra quốc tế của tập đoàn Heineken. Tất cả những điều đó khiến việc kể câu chuyện của người đàn ông trở nên hấp dẫn, cố gắng giải thích điều gì đã khiến anh ta đánh dấu.

Không kém phần thú vị là câu chuyện về thương hiệu Heineken và hiện tượng tiếp thị đẳng cấp sau nó. Các nhà quản lý tiếp thị trẻ trong ngành sẽ sẵn sàng thừa nhận rằng họ không bán bia, họ bán tiếp thị. Heineken đã làm một điều thú vị nhất, thuyết phục những người uống rượu từ San Francisco đến Hà Nội rằng họ nên bỏ thêm một đô la để uống Heineken - ngay cả khi họ khó phân biệt loại bia này với bất kỳ loại bia châu Âu nào khác.

Freddy gợi ý rằng, nếu tôi thực sự khăng khăng muốn nghiên cứu Heineken, chúng tôi sẽ 'làm một câu chuyện hay cùng nhau'. Nhưng khi anh ấy trở nên rõ ràng rằng tiểu sử của công ty sẽ vẫn độc lập (giống như tôi đã miêu tả nó khi tôi tiếp cận anh ấy lần đầu tiên), mối quan hệ của chúng tôi trở nên tồi tệ. Anh ta phớt lờ bất kỳ câu hỏi nào khác, dường như vì tôi từ chối để anh ta chỉnh sửa bản thảo của

tôi. Như chính anh thừa nhận, anh thích những câu hỏi sắc bén nhưng không thích bị mâu thuẫn. Anh ta đã đi đến những khoảng thời gian đáng kinh ngạc để cố gắng và cản trở nghiên cứu của tôi, đưa ra những lời đe dọa lố bịch và đôi khi thực hiện chúng.

Sự phản đối thẳng thắn của Freddy Heineken đối với nghiên cứu của tôi khiến nó trở nên đặc biệt khó khăn. Được sự chỉ dẫn của chủ sở hữu, các quản lý ngồi của công ty đã từ chối các yêu cầu phỏng vấn chính thức. Hầu hết họ làm như vậy vì lòng trung thành, điều đã ăn sâu vào Heineken. May mắn thay, nhiều người khác vẫn đồng ý chia sẻ những kỷ niệm, tài liệu và hiểu biết của họ về Heineken saga. Tôi vô cùng biết ơn họ, vì đã cho phép tôi tạo ra một câu chuyện cân bằng và được nghiên cứu kỹ lưỡng.

Heineken đã kỷ niệm 150 năm thành lập trong năm nay, được đánh dấu bằng một cuộc triển lãm ở trung tâm Amsterdam, tập trung vào người sáng lập nhà máy bia, Gerard Heineken. Đây dường như là một cơ hội thích hợp để cập nhật và khuếch đại những phát hiện của tôi cho một cuốn sách mới về câu chuyện Heineken. Trong khi đó Freddy Heineken đã qua đời, và quyền sở hữu nhà máy bia đã được chuyển cho con gái duy nhất của ông, Charlene de Carvalho-Heineken. Cả gia đình cô và nhóm sản xuất bia đều từ chối yêu cầu phỏng vấn chính thức cho cuốn sách này, cho rằng câu chuyện đã được kể hết rồi. Nhưng một lần nữa, thành tích và sự nhiệt tình của tôi đã thuyết phục nhiều người chia sẻ thông tin trên cơ sở cá nhân.

Chính David Luxton, người hỗ trợ đáng kể và hiệu quả của tôi, người đã tạo động lực cho ấn phẩm bằng tiếng Anh này. Rất cảm ơn tất cả những người ở và xung quanh Profile Books, những người đã luôn động viên và giúp đỡ để cuốn sách mới này thành hình. Trên đường đi, tôi đã được các nhà lưu trữ, các nhà báo khác và bạn bè hỗ trợ một cách hào phóng. Một số giúp tìm hiểu sự thật, trong khi những người khác cho phép nói chuyện với bia tại bàn ăn sáng của họ và đưa ra lời khuyên chu đáo.

Có lẽ điều đáng khích lệ nhất là những người tôi tiếp cận (một lần nữa) cho cuốn sách này hầu như luôn thể hiện sự tò mò và thích thú. Ngay cả những người từng biết đến Freddy Heineken với vỏ bọc kém hấp dẫn nhất vẫn ngưỡng mộ thành quả của ông. Dù thời gian ở lại Heineken kéo dài hay thành công, những nhân viên cũ, đối tác và đối thủ cạnh tranh của họ luôn chia sẻ những câu chuyện của họ với

sự thích thú đặc biệt. Điều đó, hơn bất cứ điều gì khác, khẳng định lại niềm tin của tôi rằng Heineken là một câu chuyện thực sự phi thường.

Barbara Smit  
*Tháng 9 năm 2014*

## Thư mục

- Amerongen, M. van, *Het gekweldde leven van die snelgeklede, rapgekapte, fraaibesnorde, goedgebekte sherrydrinkers*, Amsterdam, 1975
- Baron, Stanley Wade, *Nhà sản xuất bia ở Mỹ: Lịch sử về bia và rượu Ale ở Hoa Kỳ*, Boston, 1962
- Barritt Redman, Nicholas, *Câu chuyện về Whitbread PLC, 1742–1990*, ấn phẩm được biên soạn bởi nhà lưu trữ công ty, London, 1990
- Beek, Gert van: *Meneer Heineken, het la voorbij, hoe de politie Freddy Heineken bevrijdde*, Amsterdam, 2013
- Behringer, Wolfgang, *Löwenbräu. Von den Anfängen des Münchener Brauwesens bis zur Gegenwart*, München, 1991
- Boak, Jessica và Ray Bailey, *Brew Britannia: Sự tái sinh kỳ lạ của bia Anh*, London, 2014
- Bossard, JC và Spier, J., *Aan d'Amstel en het IJ, 100 Jaar bouwen en brouwen. Uit de geschiedenis van de Amstelbrouwerij, 1870–1970*, Amsterdam, 1970
- Janssen de Limpens, KJTh., *Honderd Jaar Brand, de historie van een Limburgse Brouwerij, 1871–1971*, Wijlre, 1971
- Brown, Pete, *Man Walks into a Pub: A Sociable History of Beer*, London, 2010
- *Ba Sheets to the Wind: One Man's Quest for the Ý nghĩa của bia*, London, 2007
- *Hops and Glory: One Man's Tim kiếm loại bia đã xây dựng đế chế Anh*, London, 2009
- Carlsbergfondet*, *Cuốn sách của Carlsberg: Cha và con, Lịch sử của Carlsberg*, Copenhagen, 1962
- Clissold, Tim, *Mr. China*, London, 2010
- Cochran, Thomas, C., *The Pabst Brewing Company: The History of a American Business*, New York, 1948
- Colin, Jean-Claude và Potel-Jehl, Jean-Dany, *La bière en Alsace*, Strasbourg, 1989
- Cornelissen, JFLM, *Het Bierboeck*, Eindhoven, 1983
- Correa, Cristiane, *Giấc mơ lớn: Bộ ba Brazil đằng sau 3G Capital - Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles và Beto Sicupira - Mua lại Anheuser-Busch, Burger King và Heinz*, 2014
- Dean, Martin, *Cướp người Do Thái: Tịch thu tài sản của người Do Thái trong Holocaust, 1933–1945*, Cambridge, 2008
- Doorman, G., *De Middeleeuwse Brouwerij en de gruit*, Den Haag, 1955
- Downard, W., *Dictionary of the History of American Brewing and Distillation Industry*, Westport, 1980
- Dunstan Keith, *Nectar hổ phách: Kỳ niệm về bia và nấu rượu ở Úc*, Ringwood (Victoria, Úc), 1987
- Enbom, Sten, *Câu chuyện Hartwall*, Helsinki, 2013
- Gourvish, T. và R. Wilson, *Ngành sản xuất bia của Anh, 1830–1980*, Cambridge, 1994
- Guinness, Jonathan, *Requiem for a Family Business*, London, 1997
- Habbershaw, Rodney, *El vuelo del Águila*, Madrid, 2010
- Hajn, Ivo, *Budějovický Budvar, 1895–1995*, České Budějovice, 1995

- Hawkins K., và C. Pass, *Ngành sản xuất bia: Nghiên cứu về tổ chức công nghiệp và chính sách công*, London, 1979
- Hernon, Peter và Ganey, Terry, *Dưới ảnh hưởng: Câu chuyện trái phép của Vương triều Anheuser-Busch* bởi, New York, 1991
- Jacobs, M. và Maas M., với J. van der Werf, *Heineken, 1949–1988*, Amsterdam, 1991
- Jacobs, M. và Maas M., *De magie van Heineken*, Amsterdam, 2001
- Korthals, HA, *Korte geschiedenis der Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij NV 1873–1948*, Amsterdam, 1948
- Hoelen, H., *Een studie over de biermarkt en het verbruik van Alcoholholische pouden*, Amsterdam, 1952
- Hoelen, H., *De economyische problematiek van de biermarkt, trong het bijzonder ở Nederland*, Amsterdam, 1961
- Jackson, M., *The World Guide to Beer*, Englewood Cliffs, 1977
- Jansen, A., *Bier ở Nederland en België: een geografie van de smaak*, Amsterdam, 1987
- Jol, G., *Ontwikkeling en organsatie der Nederlansche brouwindustrie*, Haarlem, 1933
- Kistemaker, R. và Van Vilsteren, V., *Bier! Geschiedenis van een volksdrank*, Amsterdam, 1994
- Knoedelseder, William, *Bitter Brew: The Rise and Fall of Anheuser-Busch and America Kings of Beer*, New York, 2012
- Lepeltak, Thomas, *Meer zeg ik niet*, Amsterdam, 2005
- Lhoëst, LPMH, *Honderd Vijf en Twintig jaar Gulpener Bierbrouwerij Distilleerderij en Azijnfabriek, 1825–1950*, Gulpen, 1950
- Macintosh, Julie, *truất ngôi vua: Sự tiếp quản thù địch của Anheuser-Busch, một biểu tượng của Mỹ*, bởi Julie Macintosh, Hoboken (New Jersey), 2011
- Mak, Geert, *Amsterdam: A Brief Life of the City*, London, 2001
- Mayle Peter, *Tác phẩm khát khao: Mười năm quảng cáo của Heineken*, London, 1983
- Munching, Philip van, *Vụ nổ bia: Câu chuyện bên trong về những trận chiến kỳ lạ của ngành công nghiệp sản xuất bia vì tiền của bạn*, New York, 1997
- Reader, WJ, *Vijftig Jaar Unilever, 1930–1980*, London, 1980
- Reinders, Henk và Bruggeman, WJ, *De geschiedenis van Vrumona, 1945–1993*, Bunnik, 1993
- Riepl, Wolfgang, *De Belgische bierbaronnen, het verhaal achter Anheuser-Busch InBev*, Roeselare, 2009
- Ritchie, Berry, *Một nhà sản xuất bia ít phổ biến: Câu chuyện của Whitbread, 1742–1992*, London, 1992
- Scheffer, H., *Henry Tindal. Een ongewoon heer gặp ongewone besognes*, Bussum, 1976
- Scheepmaker, N. và De Groen, J., *Vakmanschap là meesterschap*, Zwolle, 1992
- Schreurs, W., *Geschiedenis van de ần dật ở Nederland 1870–1990*, Utrecht, 1989
- Schutten, Anne-Mieke, *Geef mij maar een slappe whisky, Freddy Heineken, een biografische schets*, Soesterberg, 2007
- Sluyterman, Keetie và Bouwens, Bram, *Heineken: 150 jaar, Brouwerij, merk en Familyie*, Amsterdam, 2014
- Spaendonck, C. van, *Waarom ging de Amstel Brouwerij NV vào năm 1968 đã gặp Bierbrouwerij Maatschappij NV te fuseren của de Heineken?*, 1985



Spicer, John; Chris Thurman, John Walters và Simon Ward, *Sự can thiệp của Chính phủ vào ngành sản xuất bia*, Basingstoke, 2013

Stikker, Dirk U., *Men of Responsibility: A Memoir*, New York, 1966  
— *Memoires: Herinneringen uit de lange jaren waarin ik betrokken is bij de voortdurende areldcrisis*, Rotterdam, 1966

Voogd, Christophe de: *Geschiedenis van Nederland, Vanaf de prehistorie tot het heden*, Amsterdam, 1996

Vries, Peter R. de, *De ontvoering van Alfred Heineken*, Baarn, 1993

Wilson, C., *Unilever in de Tweede Industriële Revolutie, 1945–1965*, Den Haag, 1968

Yntema, R., *The Brewing Industry in Holland, 1300–1800*, luận án chưa xuất bản, Chicago, 1992

Zijl, Annejet van der, *Gerard Heineken, de man, de stad en het bier*, Amsterdam, 2014

Zwaal, Peter, *Amstel, het verhaal van ons bier, 1870 – heden*, Amsterdam, 2010

## Nguồn

Cuốn sách này chủ yếu dựa trên hơn hai trăm cuộc phỏng vấn được thực hiện ở Hà Lan, Vương quốc Anh, Hoa Kỳ, Đan Mạch, Pháp, Đức và Bỉ. Một số cựu nhân viên của Heineken đã cung cấp cho tôi thư từ và các tài liệu nội bộ, trong khi các lá thư và báo cáo khác của công ty được tìm thấy trong các kho lưu trữ công cộng.

Thông tin chi tiết và trích dẫn được phát hành từ các bài báo, trong *Het Financieele Dagblad*, *NRC Handelsblad*, *De Volkskrant*, *Het Algemeen Dagblad*, *De Telegraaf*, *Trouw*, *Het Parool*, *HP / De Tijd*, *Elsevier*, *Elan*, *Intermediair*, *Trích dẫn*, *FEM Business*, *Adformatie*, *The Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Modern Brewery Age*, *Beer Marketer's Insight*, *Impact International*, *The Financial Times*, *The Daily Telegraph*, *Le Monde*, *Libération*, *Les Dernières Nouvelles d'Alsace*, *Les Echos*, *Le Nouvel Economiste*, *Cinco Días* và *El País*, trong số những người khác, cũng như các báo cáo hàng năm, ấn phẩm của công ty và thông cáo báo chí từ các công ty liên quan. Heineken cũng đã xuất bản bốn cuốn sách về lịch sử của chính mình.

Các trích dẫn không được liệt kê dưới đây được trích từ các cuộc phỏng vấn với những người chỉ đồng ý đóng góp cho cuốn sách này trên cơ sở ẩn danh. Trích dẫn từ các cuộc thảo luận với Alfred H. Heineken có thể không hoàn toàn là nguyên văn, vì tôi không được phép ghi âm các cuộc trò chuyện hoặc ghi chép.

# Người giới thiệu

## Lời mở đầu

[viii](#) 'Nó không bao giờ ngừng làm chúng tôi ngạc nhiên': phỏng vấn với Marlies Ponsioen

[viii](#) 'các nhân viên lễ tân đều đã làm tóc': phỏng vấn Allan van Rijn

[x](#) 'Trước khi trình bày': Ibid

## 1. Tất cả hoặc Không có gì!

[1](#) Những năm đầu của Heineken, gia đình Gerard Adriaan và Amsterdam vào nửa sau của thế kỷ 19 được mô tả đầy màu sắc trong triển lãm 'Heineken's Amsterdam', tại kho lưu trữ thành phố Amsterdam năm 2014.

[2](#) 'Với cảm giác phiêu lưu': Heineken: *Korte geschiedenis*

[3](#) 'Tất cả! Hoặc không có gì!': Sđd.

[4](#) 'Ngay cả những nhà sản xuất bia': Yntema, *Ngành công nghiệp sản xuất bia*

[5](#) 'Sẽ không còn nữa': Heineken: *Korte geschiedenis*

[5](#) 'mà bạn sẽ kiểm duyệt!': sđd.

[7](#) 'Một cơ thể tràn đầy sức sống': *Algemeen Handelsblad*, ngày 24 tháng 2 năm 1870, trích trong A. Van der Zijl, *Gerard Heineken*

[11](#) 'Vài năm trước': *Achter de Schermen!* Mevr. von B., geb. T., Amsterdam, 1891. Câu chuyện của Willy và Hans von Barnekow được mô tả thêm trong: Scheffer, H., *Henry Tindal: Een ongewoon*

[11](#) 'khi anh ấy đột ngột gục ngã': *NRC*, ngày 19 tháng 3 năm 1893

[15](#) 'Kinh doanh không có lãi': *Nieuwe Revu*, ngày 12 tháng 11 năm 1987

[15](#) 'Mọi người trong ngôi nhà của chúng tôi': *HP*, ngày 5 tháng 10 năm 1968

[15](#) 'Nó không vui lắm': *HP / De Tijd*, 23 tháng 12 năm 1994

[16](#) 'Do thành tích kém': báo cáo của trường, Hervormd Lyceum

[16](#) 'Tôi học cách hắt hơi': Sylvia Tóth, *Vakwerk, Sáng tạo khung*: Den Haag, 1992

[17](#) 'Anh ấy sẽ không để bất cứ điều gì!': báo cáo của trường Kennemer Lyceum, Bloemendaal

## 2. Bier soll sein!

[19](#) 'Bảng cân đối kế toán như vậy': Stikker, *Memoires*

[22](#) 'khó chịu cấp tính': sđd.

[25](#) 'Có những tình huống': sđd.

[25](#) 'Sau đó chúng tôi đã thử': sđd.

[27](#) 'Vị tương SS': sđd.

[28](#) 'trong tình trạng say xỉn': JL van der Paauw, *Du kích ở Rotterdam*: Den Haag, 1995

[28](#) 'cực kỳ đau đớn': lá thư không dấu cho Dirk Stikker, ngày tháng 12 năm 1941, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam. Gaston-Dreyfus bị ốm nặng. Bức thư than thở rằng ngân hàng đã bị thanh lý sau ba thế hệ và 85 năm, trong suốt thời gian đó danh tiếng của nó vẫn không bị suy giảm. Bức thư cũng nhấn mạnh mối

quan hệ nồng ấm giữa hai người đàn ông và lòng biết ơn của Gaston-Dreyfus đối với sự quan tâm của Heineken.

- [28](#) 'biến mất trong tù': lá thư do Pieter Feith ký, ngày 21 tháng 7 năm 1943, tóm tắt những phát hiện của một phái viên ('ES') đến Marseille, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [29](#) 'bởi vì tôi đang lái xe': *NRC Handelsblad*, ngày 1 tháng 8 năm 1992
- [30](#) 'trong toa xe phụ': *t Kennemer đã toen zo!* (đóng góp của học trò cũ Alfred Heineken cho một tập tài liệu kỷ niệm cho Kennemer Lyceum).
- [30](#) 'Fred chỉ là': phỏng vấn Anton van Gulik
- [30](#) 'Bí mật': phỏng vấn trên một tờ báo chí Hà Lan không xác định và không ghi ngày tháng
- [31](#) 'Ở Rotterdam, tôi có ghi chú': sđd.
- [31](#) 'Freddy chỉ ở lại': phỏng vấn với Cees de Kruijff
- [33](#) 'Stikker nhận ra': phỏng vấn Ben ter Haar
- [34](#) 'Anh ấy trông xấu hơn': báo cáo du lịch của Dirk Stikker, tháng 6 năm 1945, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [35](#) 'Sự chấp nhận của bạn': bức điện từ Dirk Stikker gửi René Gaston-Dreyfus, ngày tháng 2 năm 1947, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [36](#) 'một khuôn mẫu': phỏng vấn Rudy de Man

### 3. Vua bia Manhattan của Hà Lan

- [39](#) 'Leo sẽ để lại một vụ án': phỏng vấn với Jan Burger
- [40](#) 'Snob kháng cáo': *Het Financieele Dagblad*, ngày 2 tháng 6 năm 1975
- [42](#) 'St Louis rowdies': *American Mercury* được trích dẫn bởi P. van Munching, *Beer Blast*
- [42](#) 'Chúng tôi có kẻ thù của Đức': Daniel Okrent, *Tạp chí Smithsonian*, tháng 5 năm 2010
- [42](#) 'không có kỳ luật nhất': Leah Rae Berk, *Ôn hòa và Tuyên truyền Kỳ nguyên Cấm: Nghiên cứu Hùng biện*: Bài luận 2004, Thư viện Đại học Brown (Trung tâm Học bổng Kỹ thuật số Providence)
- [44](#) 'Tôi nghĩ rằng': *De Volkskrant*, ngày 15 tháng 12 năm 1990
- [45](#) 'với rất nhiều sự trớ trêu': *Het Financieele Dagblad*, ngày 2 tháng 6 năm 1975
- [45](#) 'Mãi sau này': sđd.
- [47](#) 'Điều đó thật tuyệt vời': phỏng vấn Ben ter Haar
- [47](#) 'Van Munching rất tài năng': sđd.
- [48](#) 'Van Munching tin tưởng': phỏng vấn với Sibe Minnema
- [49](#) 'Van Munching đi bộ': phỏng vấn John Elink Schuurman
- [50](#) 'Họ luôn muốn gây ấn tượng': phỏng vấn qua điện thoại với George Kahl
- [51](#) 'Van Munching giống như một con gấu': phỏng vấn với Rob van Duursen
- [52](#) 'nhượng bộ này': phỏng vấn với Sibe Minnema

### 4. Người bạn trẻ của chúng ta

- [53](#) 'Chúng tôi rất háo hức': phỏng vấn Ben ter Haar
- [54](#) 'như một người trong gia đình': phỏng vấn qua điện thoại với Anne Wilsey
- [54](#) 'sống trong một căn phòng khách sạn sạch sẽ': HP, ngày 5 tháng 10 năm 1968

- [55](#) 'một căn hộ áp mái rất thoải mái': phỏng vấn Ben ter Haar
- [55](#) 'Đó là chính xác': *NRC Handelsblad*, ngày 1 tháng 8 năm 1992
- [56](#) 'Tôi đã rất Mỹ hóa': HP, ngày 5 tháng 10 năm 1968
- [57](#) 'Do nhiều thứ khác nhau': lá thư của Alfred Heineken, trích trong *The Magic of Heineken*
- [57](#) 'một mớ hỗn độn đáng sợ': sđd.
- [58](#) 'incensed' và các trích dẫn khác từ đoạn này: thư của Alfred Heineken gửi Dirk Stikker, ngày 14 tháng 2 năm 1949
- [58](#) 'thường được thảo luận': lá thư của Dirk Stikker gửi Nam tước Collot d'Escury, ngày 17 tháng 3 năm 1949
- [59](#) 'một khi anh ấy đã chứng minh được': thư từ Pieter Feith, ngày 22 tháng 2 năm 1953, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [60](#) 'Tôi gần như quên mất': Heineken: *Điều kỳ diệu của Heineken*
- [61](#) 'Tôi ghét từ này': từ đoạn cắt không xác định được đề cập trước đó
- [62](#) 'Delightful': HP, ngày 5 tháng 10 năm 1968
- [64](#) 'Tôi đã nhìn thấy tương lai': *Fortune*, ngày 16 tháng 11 năm 1981
- [64](#) 'Tôi nhận ra điều đó': cuộc phỏng vấn với Alfred Heineken của Mark Fuller nhân giải thưởng 'Nhà quảng cáo của năm' tại Liên hoan Quảng cáo Quốc tế Cannes, 1995
- [65](#) 'Chúng tôi đã có các nhà khoa học': sđd.
- [66](#) 'Họ nghĩ rằng tôi đã ra khỏi hộp sọ của mình': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [66](#) 'Bộ phận quảng cáo': phỏng vấn với Wim Bouman

## 5. Nuốt xuống Amstel

- [68](#) 'Bốn quý ông': phỏng vấn Guus Avis
- [69](#) 'tán tỉnh hời hợt': *Heineken, 1949–1988*
- [69](#) 'Chúng tôi là những người tình táo': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [71](#) 'Quyết liệt nhất': P. Zwaal, *Frisdranken ở Nederland: een twintigste eeuwse productgeschiedenis*, Rotterdam, 1993
- [71](#) 'một cơn bão trong ly bia': *Heineken 1949–1988*
- [74](#) 'Tóm lại': phỏng vấn John Elink Schuurman
- [74](#) 'Hội đồng quản trị đã cương quyết': phỏng vấn với Guus Avis
- [75](#) 'khi bạn nghĩ': phỏng vấn Gregor Frenkel Frank
- [75](#) 'Vị trí của chúng tôi giống như': *Heineken, 1949–1988*
- [76](#) 'Ý nghĩ về một thách thức như vậy': phỏng vấn Carel van Lookeren Campagne
- [76](#) 'Egberts [...] nói rằng thời cơ đã đến': sđd.
- [77](#) 'Chúng tôi biết chính xác': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [78](#) 'Tôi không làm quá tệ': sđd.
- [79](#) 'Với trái tim nặng trĩu': phỏng vấn với Gregor Frenkel Frank

## 6. Việc tạo ra Freddy

- [83](#) 'Freddy thực sự rất dễ tiếp thu': phỏng vấn qua điện thoại với Jan Blokker
- [84](#) 'Heineken gây tiếng vang lớn': phỏng vấn qua điện thoại với Bob Bertina
- [85](#) 'Khoảng thời gian': bản xem trước của *Andere Tijden*, VPRO [chương trình truyền hình], ngày 17 tháng 10 năm 2012
- [85](#) 'Hậu quả': cuộc phỏng vấn qua điện thoại với Fons Rademakers

- [86](#) 'Hãy nhìn, khi bạn đặt hàng': cuộc phỏng vấn qua điện thoại với Jan Blokker
- [86](#) 'Triết lý cơ bản của tôi': *HP*, ngày 5 tháng 10 năm 1968
- [87](#) 'Đó là một bộ phim truyền hình': *NRC Handelsblad*, tháng 4 năm 1989
- [90](#) 'Oscar điều hành nhà máy bia': phỏng vấn Rob van Duursen
- [91](#) 'Nhấn nút trên cùng': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [91](#) 'Những người khác nghĩ': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [92](#) 'Đối với những đối thủ như chúng tôi': phỏng vấn với Raymond Boon Falleur

## 7. Làm mới Vương quốc Anh

- [95](#) 'Phụ nữ muốn uống một ly': Ngành công nghiệp sản xuất bia của Anh với tham chiếu đặc biệt đến bia, Bộ phận thống kê hoạt động, Cục kinh tế và thống kê, DHR, ngày 7 tháng 12 năm 1961
- [95](#) 'Vì lý do đó': thư từ Gerard van Os van Delden, ngày 6 tháng 12 năm 1965, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [97](#) 'Chi thiệt hại nhỏ': Nicholas Barritt Redman lưu ý rằng nhà máy bia trên phố Chiswell có lẽ đã được cứu khỏi sự phá hủy bởi Đội cứu hỏa công ty của họ, đội đã chiến đấu với 'lòng dũng cảm anh dũng' trong cuộc đột kích gây cháy lớn vào Thành phố vào tháng 12 năm 1940. 'Khi những tàn tích cuối cùng đã được dọn sạch, Nhà máy bia gần như là tòa nhà duy nhất còn sót lại, ông viết.
- [97](#) 'Họ quan tâm': ghi chú về các nhóm sản xuất bia của Anh bởi JC Cornelis, ngày 23 tháng 1 năm 1961, kho lưu trữ của Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [98](#) 'Men like Carling': kho lưu trữ Whitbread, đã được chuyển đến Cơ quan Lưu trữ Thủ đô London, bao gồm một bộ sưu tập các quảng cáo in ấn cho các nhãn hiệu bia ở Anh
- [100](#) 'Có rất ít hoặc không có áp lực': dự thảo báo cáo (từ Heineken Anh) về doanh thu năm 1963
- [100](#) 'bùng nổ sự phẫn nộ': bức thư của Gerard van Os van Delden gửi Oscar Wittert van Hoogland, ngày 22 tháng 6 năm 1965, kho lưu trữ của Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [102](#) 'đối mặt với sự bối rối': bức thư của Alex Bennett gửi Oscar Wittert van Hoogland, ngày 1 tháng 8 năm 1969, kho lưu trữ của Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [102](#) 'Vài năm trước': từ kho lưu trữ Whitbread
- [103](#) 'Whitbread dường như có một sự nôn nao': báo cáo cho ban điều hành của Heineken về cuộc họp với Whitbread vào ngày 17 tháng 10 năm 1969, kho lưu trữ của Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [104](#) 'những người thân thiện như vậy' và 'Tôi tự hỏi': sđd.
- [104](#) 'Tôi muốn theo dõi': thư của Alex Bennett gửi Oscar Wittert van Hoogland, ngày 27 tháng 10 năm 1969, kho lưu trữ của Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [104](#) 'ngồi hai bên' và trích dẫn tiếp theo: sđd.
- [105](#) 'Nó luôn nguy hiểm': lá thư của Alex Bennett gửi Oscar Wittert van Hoogland, ngày 4 tháng 12 năm 1969, kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [108](#) 'Nó khá vô chính phủ': phỏng vấn với Michael Everett
- [108](#) 'Trong những ngày đó': phỏng vấn Dave Trott
- [109](#) 'Nó chỉ là không tốt đẹp' và trích dẫn sau: phỏng vấn với Frank Lowe
- [110](#) 'Tôi biết điều đó': phỏng vấn với Simonds-Gooding

- [112](#) 'Một bản tóm tắt được sinh ra': sđd.
- [113](#) 'ba tháng đau đớn': phỏng vấn qua điện thoại với Terry Lovelock
- [114](#) 'Chiến dịch Heineken này': đối thoại như Frank Lowe mô tả
- [115](#) 'sự thật trắng trợn' và những phản ứng khác được P. Brown mô tả trong *Man Walks into a Pub*
- [115](#) 'Tôi có thể làm những gì tôi muốn': phỏng vấn với Simonds-Gooding
- [116](#) 'khá bí ẩn, ba điều thuốc một phút': phỏng vấn với Simonds-Gooding
- [116](#) 'Đó là trọng lực sai': phỏng vấn với Simonds-Gooding
- [116](#) 'Với cách tiếp cận hay thay đổi, ẩn dụ của nó': phỏng vấn với Adam Kirby
- [117](#) 'Được rồi, Frank!': như Frank Lowe mô tả
- [118](#) 'Không giống như nhiều khách hàng!': phỏng vấn Frank Lowe
- [119](#) 'Chúng tôi giao hàng đến siêu thị': phỏng vấn với Simonds-Gooding
- [119](#) 'Nó thực sự khó khăn!': sđd.

## 8. Pháo đài Châu Âu

- [122](#) 'Với 100 triệu Ffr': báo cáo không ghi ngày tháng và không ký tên về l'Alsacienne de Brasserie trong kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [122](#) 'Trên bàn làm việc của anh ấy': phỏng vấn với Michel Debus
- [122](#) 'do sự hội tụ': thông cáo báo chí được Michel Hatt phê duyệt, như được ghi lại trong một bức điện từ một chủ ngân hàng gửi Alfred Heineken, ngày 4 tháng 8 năm 1972, kho lưu trữ của Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [123](#) 'Tôi cảm thấy mình bị mắc kẹt': phỏng vấn qua điện thoại với Roland Wagner
- [123](#) 'thà được gọi là': telex từ Alfred Heineken gửi thư ký của ông, bà De Looper, vào tháng 8 năm 1972 (không rõ ngày tháng), kho lưu trữ Heineken, Stadsarchief Amsterdam
- [123](#) 'Tôi đi ngủ trưa': sđd.
- [123](#) 'Những người dẫn đầu thị trường': phỏng vấn Jean-Claude Colin
- [127](#) 'vụ thâm sát': *Les Dernières Nouvelles d'Alsace*, ngày 16 tháng 1 năm 1975
- [127](#) 'Thông điệp': phỏng vấn Grégoire Champetier
- [129](#) 'Heineken đang tìm kiếm nhiều hơn': phỏng vấn Jean-Claude Colin
- [130](#) 'Chỉ mới một năm': phỏng vấn qua điện thoại Patrick Bonduel
- [131](#) *Le Nouvel Economiste* ước tính: tính năng chưa xác định có tiêu đề 'La Guerre des deux bières' và được xuất bản trước thỏa thuận.
- [134](#) 'Cha tôi đã vậy': phỏng vấn với Alberto Comenge Jr
- [136](#) 'Heineken tình cờ gặp': phỏng vấn với Alberto Comenge Jr
- [136](#) 'El Rey de la cerveza': *Cinco Días*, ngày 22 tháng 9 năm 1984
- [136](#) 'Việc thiết lập đã hoàn toàn': phỏng vấn qua điện thoại với Kees van Es
- [137](#) 'Heineken về cơ bản đã bị giết': phỏng vấn Javier Posada
- [141](#) 'Chúng tôi đã có nước': phỏng vấn Johnny Thijs

## 9. Bắt cóc

- [144](#) 'Sự bắt lực': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [145](#) 'Anh ấy đã vĩnh viễn ra đi': De Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*
- [146](#) 'Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn': sđd.
- [150](#) 'Khía cạnh kinh hoàng nhất': phỏng vấn Gert van Beek

- [151](#) 'Sự không chắc chắn đáng sợ': *NRC Handelsblad*, ngày 1 tháng 8 năm 1992
- [152](#) 'Thật đáng tiếc': tuyên bố của Alfred Henry Heineken, Centrale Executieve Recherche, Bureau Zware Criminaliteit, Overvallen, ngày 30 tháng 11 và ngày 1 tháng 12 năm 1983
- [153](#) 'Áo choàng mặc quần áo': De Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*
- [153](#) 'Kính gửi Lucille': sđd.
- [153](#) 'Tôi nghĩ đó là một chuỗi vận chuyển': tuyên bố của Alfred Heineken
- [153](#) 'Tôi có thể nói về': sđd.
- [154](#) 'Tôi đã giữ một trong những chiếc bánh mì': sđd.
- [155](#) 'Nghe': De Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*
- [155](#) 'Tôi đã cố nói đùa với họ': cuộc trò chuyện với Freddy Heineken
- [156](#) 'Ab, bạn đang làm gì': De Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*
- [156](#) 'Anh ấy thực sự có nhân cách': sđd.
- [156](#) 'Doderer luôn chơi': phỏng vấn Gert van Beek
- [157](#) 'Xin chào, đây là Đại bàng': đoạn ghi âm của cảnh sát
- [158](#) 'Chà chết tiệt': De Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*
- [158](#) 'Tôi là một doanh nhân': sđd.
- [159](#) 'Cộng tác': sđd.
- [159](#) 'Chúng tôi đã nói rõ': phỏng vấn Kees Sietsma
- [160](#) 'khá đáng lo ngại': phỏng vấn Gert van Beek
- [161](#) 'Đội của tôi ào': phỏng vấn với Ed van Kerkhof
- [164](#) 'Tôi đang nghĩ cho chính mình': câu nói của Alfred Heineken
- [164](#) 'Chết tiệt, làm sao có thể như vậy được': phỏng vấn Gert van Beek
- [164](#) 'Điều đó là không thể': phỏng vấn với Kees Sietsma
- [165](#) 'đó hoàn toàn là may mắn': phỏng vấn Gert van Beek
- [165](#) 'Có thể bạn đã không đến': như được mô tả trong một cuộc phỏng vấn với Jan Baas en Rob Neve
- [166](#) 'Nếu một người đàn ông phá vỡ lời của mình': De Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*
- [166](#) 'Tôi tự do': đối thoại như mô tả của Frank Lowe
- [167](#) 'Mọi người đều biết Els': Đoạn trích dài dòng, nghiêm khắc, không đề cập đến tiêu đề ' *Heineken-Entführung, Das unbekannte Leben des Bierkönigs* '
- [167](#) 'Khoảng ba đến bốn': tuyên bố với cảnh sát của Elisabeth Johanna de Laat, Recherchedienst, Gemeentepolitie Amsterdam, ngày 9 tháng 11 năm 1983
- [168](#) 'Tôi nghĩ điều đó giảm nhẹ': tuyên bố của Alfred Heineken
- [171](#) 'một nửa thế giới ngằm Amsterdam': phỏng vấn Ed van Kerkhof
- [172](#) 'Giai thoại Arjo de Jong từ cuộc phỏng vấn trong *Hoge Bomen*, một bộ phim tài liệu truyền hình Hà Lan, Pieter Jan Hagens, 2002.
- [172](#) 'gợi nhớ đến đám tang Mafia': *The Guardian*, 1 tháng 2 năm 2003
- [172](#) 'phần nào bị rối loạn tinh thần': phiên điều trần thứ tư của Martin Erkamps, Centrale Executieve Recherche, Gemeentepolitie Amsterdam, ngày 7 tháng 12 năm 1983
- [172](#) 'Heineken đã nỗ lực rất nhiều': phỏng vấn Ed van Kerkhof
- [174](#) 'Nếu tôi cảm thấy bất cứ điều gì': *NRC Handelsblad*, ngày 1 tháng 8 năm 1992
- [174](#) 'Khía cạnh khó chịu': phát biểu của Alfred Heineken
- [175](#) 'Điều tuyệt vời khi trở nên giàu có': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken



## 10. Mất Fizz

- [176](#) 'Tôi sẽ chơi gôn': giai thoại được Pete Brown kể lại trong buổi thuyết trình về quảng cáo bia ở Bảo tàng Thương hiệu, Bao bì và Quảng cáo London, tháng 4 năm 2014
- [179](#) 'Tôi không biết': phỏng vấn Dave Trott
- [183](#) 'Cho công ty này': Sir Derrick Holden-Brown được trích dẫn trong Dunstan, *The Amber Nectar*
- [186](#) 'Tôi đã có một quy tắc': phỏng vấn với Simonds-Gooding
- [187](#) 'Đoạn phim quảng cáo đã được quay': Pete Brown trong phần trình bày ở trên. Các chi tiết và phân tích về hoạt động tiếp thị của Heineken và Stella ở Anh được cung cấp bởi Alfredo Marcantonio, Adrian Holmes, Paul Weinberger và John Lowery.
- [189](#) 'Quảng cáo đã hết sạch': phỏng vấn Miles Templeman

## 11. Tiếp quản New York

- [193](#) 'Ý tôi là, bạn có tin được không': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [194](#) 'Sự cạnh tranh buộc chúng tôi': phỏng vấn Dieter Holterbosch
- [196](#) 'Tôi biết tôi cộc lốc': Peter Heron và Terry Ganey, *Dưới ảnh hưởng*
- [196](#) 'Ở lại địa ngục': sđd.
- [197](#) 'Anheuser-Busch bắt đầu tăng lương': phỏng vấn với Dieter Holterbosch
- [197](#) 'Không cần thiết': *Handelsblatt*, 31 tháng 3 năm 1976
- [198](#) 'Nhưng hãy chờ đợi': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [198](#) 'Miller đã hoàn toàn thổi bay nó': phỏng vấn với Dieter Holterbosch
- [199](#) 'Anh ấy luôn cảm thấy': phỏng vấn Jan Burger
- [199](#) 'Và tôi luôn có thể nhắc họ': *Het Financieele Dagblad*, ngày 2 tháng 6 năm 1975
- [199](#) 'Bằng cấp từ Nijenrode': phỏng vấn Jan Burger
- [200](#) 'Mỗi buổi tối': *Het Financieele Dagblad*, ngày 2 tháng 6 năm 1975
- [200](#) 'Nó vẫn như thế': phỏng vấn Jan van Rossem
- [201](#) 'Van Munching được tải ngay lập tức': phỏng vấn Rob van Duursen
- [201](#) 'Đủ công bằng': phỏng vấn Jan Burger
- [202](#) 'Nói nhảm': P. van Munching, *Beer Blast*
- [203](#) 'Đó là một công việc kinh doanh rất bản thủ': phỏng vấn George Kahl
- [205](#) 'Kronenbourg là lý do': *Het Parool*, ngày 10 tháng 4 năm 1982
- [206](#) 'Vôi giết chết vị giác': *Adformatie*, ngày 6 tháng 10 năm 1988
- [207](#) Thị phần các loại bia nhập khẩu tại thị trường Hoa Kỳ theo ước tính của Beverage Marketing
- [212](#) 'một hành động cực kỳ khó khăn để làm theo': như được trích trong P. van Munching, *Beer Blast*
- [212](#) 'có lẽ hơi tự mãn' và 'ngờ vực nhất định': *Thời đại nhà máy bia hiện đại*, ngày 10 tháng 7 năm 1995
- [213](#) 'Có lẽ trong những năm gần đây': *Kinh doanh & Tài chính*, ngày 4 tháng 8 năm 1994
- [213](#) 'Anh trai tôi': P. van Munching, *Beer Blast*. Nhận xét bị cáo buộc của Foley không nhắm vào cá nhân Christopher van Munching mà nhắm vào một nhóm các nhà quản lý.
- [214](#) 'Người tiêu dùng muốn chất lượng và hương vị': *Thời đại nhà máy bia hiện đại*, ngày 10 tháng 7 năm 1995

[214](#) 'chiến dịch bia tươi bất thường': *Ad Age* , ngày 1 tháng 5 năm 1996

[214](#) 'Heineken sẽ xác định': Bob Garfield trong *thời đại quảng cáo* , ngày 29 tháng 4 năm 1996

## 12. Vua bia không vương miện

[218](#) Max Pam: *De Volkskrant* , ngày 12 tháng 11 năm 2010

[219](#) 'Bạn sẽ không tìm thấy peroxide': *NRC Handelsblad* , ngày 20 tháng 4 năm 1993

[220](#) 'một khổng lồ màu vàng quái dị': *De Volkskrant* , ngày 24 tháng 5 năm 1988, trích dẫn một cuộc phỏng vấn với Alfred Heineken tại *Bündner Zeitung*

[220](#) 'Câu chuyện của nhà tư bản': *Weltwoche* , ngày 30 tháng 12 năm 1993

[220](#) 'Ngay trước cuộc trưng cầu dân ý': phỏng vấn qua điện thoại với Robert Obrist

[222](#) 'Khi Timmer hỏi': phỏng vấn với Sibe Minnema

[223](#) 'Tất nhiên, hóa đơn rượu vang': phỏng vấn qua điện thoại với Ferry Hoogendijk

[224](#) 'phụ nữ đồ luôn xấu xí': Cuộc trò chuyện với Freddy Heineken

[224](#) 'Anh ấy can thiệp với': *Der Spiegel* , ngày 5 tháng 12 năm 1983

[225](#) '[sáng tạo và hấp dẫn](#)': [lá thư của George Bush được](#) *The Wall Street Journal* trích dẫn , ngày 1 tháng 9 năm 1992

[226](#) 'Tôi không thể chịu được sự mâu thuẫn': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken

[227](#) 'Một sản phẩm có thể mất đi': *Fortune* , ngày 16 tháng 11 năm 1981

[227](#) 'Trốn đi': *De Groene Amsterdammer* , ngày 6 tháng 11 năm 1996

[229](#) 'như khoảng cách tâm linh': phỏng vấn Frans de Groen

[229](#) 'Freddy rõ ràng đã tin tưởng': phỏng vấn với Paul Rutten sr

[230](#) 'Chúng ta không giống nhau': *Elan* , tháng 6 năm 1992

## 13. Cuộc chiến bia

[236](#) 'Busch đang lãng phí': cuộc phỏng vấn qua điện thoại với Aleš Kocvera

[238](#) 'Khi tôi đến đây': *Het Financieele Dagblad* , ngày 11 tháng 12 năm 1998

[242](#) 'Họ không thích điều đó': phỏng vấn Hans Meerlo

[243](#) 'Bạn đã có những quả bóng': sđd.

[244](#) 'Khi bạn đi du lịch': phỏng vấn Johnny Thijs

[244](#) 'Dành cho người Trung Quốc': *FEM* , ngày 24 tháng 7 năm 1993

[245](#) 'Nói chuyện bằng rầm chó': Tim Clissold, *Mr China* , Constable & Robinson, 2010

[245](#) 'Đó là một cái gai ở phía chúng ta': *FEM* , ngày 24 tháng 7 năm 1993

## 14. Sau Freddy

[255](#) 'Heineken có lẽ là': Bản tin Nederland 1, ngày 4 tháng 1 năm 2002

[256](#) 'Bạn có thể thấy điều đó', *NRC Handelsblad* , ngày 4 tháng 1 năm 2004

[256](#) 'Cảm giác thật tồi tệ': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken

[257](#) 'If I did not be': *Lions News* , ngày 22 tháng 6 năm 1995

[257](#) 'Tôi thất vọng': *De Volkskrant* , ngày 15 tháng 10 năm 2011

[257](#) 'Anh ấy hoàn toàn bị cuốn hút': cuộc phỏng vấn qua điện thoại Wouter Pijzel

[257](#) 'Chỗ ngồi được sắp xếp': Văn phòng Bằng sáng chế Châu Âu, đơn NL1001526 (C2), 1997-05-02

[260](#) 'Ngay cả khi điều đó nghe có vẻ khoa trương': biên bản cuộc họp đại hội đồng cổ đông thường niên của Heineken Holding NV (ngày 26 tháng 4 năm 2002)

- [262](#) 'rất nhiều rắc rối': cuộc trò chuyện với Alfred Heineken
- [263](#) 'một người phụ nữ có bộ não tốt': *Het Parool*, 28 tháng 4 năm 1989
- [265](#) 'Tôi bắt đầu nghiên cứu': *NRC Handelsblad*, ngày 11 tháng 1 năm 2002
- [266](#) 'đứa trẻ triển vọng nhất': *Long Beach Independent*, ngày 9 tháng 11 năm 1956
- [266](#) 'đẹp trai đáng báo động': *Janesville Daily Gazette*, ngày 15 tháng 5 năm 1958
- [266](#) 'một cô gái tóc nâu đáng yêu': *The Raleigh Register*, ngày 24 tháng 10 năm 1956
- [267](#) 'Các bữa tiệc đã xảy ra': *The Daily Mail*, ngày 10 tháng 11 năm 2012
- [267](#) 'cha dượng': Michel de Carvalho trong một e-mail cho tác giả (trong đó ông từ chối cung cấp thông tin về quyền sở hữu của gia đình đối với nhà máy bia Heineken hoặc lý lịch của chính mình). Thông tin chi tiết về gia đình Popper và Lisser dựa trên giấy khai sinh và kết hôn, giấy thông hành, báo chí Mỹ và các thông tin khác do các nhà lưu trữ ở Amsterdam và Hamburg cung cấp.
- [268](#) 'bằng cấp giả': *Nouvelliste du Rhône*, ngày 21 tháng 12 năm 1967
- [268](#) 'Nó không quá nhiều': *The Daily Mail*, ngày 10 tháng 11 năm 2012
- [270](#) 'Cha tôi là một phần': thông cáo báo chí Heineken Holding, ngày 25 tháng 4 năm 2002

## 15. Vòng cuối cùng

- [272](#) 'điểm chung thấp nhất': phỏng vấn Frank Lowe
- [272](#) Bảng xếp hạng các thương hiệu bia quốc tế (tính cả doanh số bán ngoài thị trường quê hương của họ vào năm 2012) đến từ Plato Logic được trích dẫn bởi *Trends*, một tạp chí của Bỉ. Heineken đã công bố một bảng xếp hạng khác của Canadean, dựa trên Cơ sở dữ liệu thương hiệu hàng năm của mình, ngày 14 tháng 7, cho thấy Heineken với thị phần 19% trong phân khúc bia cao cấp quốc tế, bỏ xa Corona và Budweiser với 10% mỗi loại. Tiếp theo là Carlsberg, Modelo, Stella Artois, Beck's, Amstel, Tuborg và Tiger.
- [273](#) 'Bạn không thể chịu được sự xa cách': phỏng vấn với Alan Gourdie
- [275](#) 'Chúng tôi đã theo dõi diễn biến': *FEM Business*, ngày 5 tháng 5 năm 2007
- [276](#) 'Khi anh ấy gác máy': phỏng vấn qua điện thoại với Erik Hartwall
- [278](#) 'Tôi đã nói rằng tôi đã nghỉ' và 'Chúng tôi rất quyết liệt': phỏng vấn qua điện thoại với John Dunsmore
- [279](#) 'giả mạo, không có giá trị': Thông cáo báo chí của Carlsberg, ngày 31 tháng 10 năm 2007
- [279](#) 'một quá trình khá thù địch' và các trích dẫn sau: phỏng vấn qua điện thoại với John Dunsmore
- [279](#) 'Bạn đang giao dịch với giá thầu liên danh': ibid.
- [279](#) 'Giai điệu hơi nhỏ': *NRC Handelsblad*, ngày 16 tháng 11 năm 2007
- [279](#) 'Nó bắt đầu trở thành': *NRC Handelsblad*, ngày 10 tháng 1 năm 2008
- [280](#) 'Trí thông minh của chúng tôi là': cuộc phỏng vấn qua điện thoại với John Dunsmore
- [280](#) Việc phát hành cổ phiếu Carlsberg để tài trợ cho thương vụ này được thực hiện bằng cách điều chỉnh điều lệ của quỹ Carlsberg, điều lệ này phải được Bộ Tư pháp Đan Mạch phê duyệt. Nó cho phép quỹ chỉ nắm giữ 25% cổ phần của Carlsberg (so với yêu cầu trước đó là đa số) nhưng nó vẫn phải giữ lại 51% quyền biểu quyết của công ty.

- [281](#) 'bây giờ đã ở một vị trí': Sten Enbom, *Câu chuyện Hartwall*
- [281](#) 'bản cáo trạng thiên cận': *The Observer*, ngày 30 tháng 12 năm 2007
- [281](#) 'Nó thật khó khăn bởi vì': phỏng vấn với Alan Gourdie
- [284](#) 'Chúng tôi đổi nhà máy bia của mình để lấy cổ phần của Heineken': phỏng vấn trong bộ phim tài liệu *Điều kỳ diệu của Heineken*
- [284](#) 'Bạn có coi chúng tôi như anh em họ không!': sđd.
- [284](#) Femsas đã phải cam kết không bán cổ phần của mình trong 5 năm (trừ một số trường hợp ngoại lệ) hoặc tặng cổ phần của mình trong Heineken Holding trên 20%, hoặc cổ phần của nó trong tập đoàn Heineken trên 20% lợi ích kinh tế.
- [286](#) 'Ít ai biết điều đó' và trích dẫn sau: *Straits Times*, ngày 11 tháng 4 năm 2014
- [288](#) 'Xe tăng trên đường phố': Ian Shackleton từ Nomura được trích dẫn bởi *De Volkskrant*, ngày 21 tháng 7 năm 2012
- [288](#) Quy mô thị trường toàn cầu 1,941 triệu ha được cung cấp bởi Beverage Marketing Corporation, một công ty chuyên nghiên cứu thị trường có trụ sở tại New York và thường được sử dụng làm tài liệu tham khảo trong ngành bia Hoa Kỳ và toàn cầu.
- [290](#) 'chi phí như đinh đóng cột': Cristiane Correa, *Dream Big*
- [291](#) Tai nạn ở Arizona do Peter Hernon và Terry Ganey mô tả, *Dưới ảnh hưởng*
- [292](#) Các vấn đề sức khỏe bị cáo buộc sau khi mua lại Anheuser-Busch được mô tả bởi William Knoedelseder trong *Bitter Brew*
- [294](#) Tiền phạt của EU: Quyết định của Ủy ban Châu Âu ngày 18 tháng 4 năm 2007 (Zaak nr. COMP / B-2 / 37.766 - Nederlandse biermarkt)
- [295](#) 'Heineken USA đã chọn': Philip van Munching trao đổi thư từ với tác giả
- [296](#) 'thay đổi đáng kể': video phỏng vấn với *USA Today*, ngày 7 tháng 7 năm 2014

## Phần kết

- [297](#) 'Khi tôi đi siêu thị': *De Volkskrant*, ngày 26 tháng 4 năm 2013
- [298](#) 'đó là một chế độ xứng đáng': *Trích dẫn*, tháng 7 năm 2014
- [299](#) 'Chúng tôi đã nói rất nhiều': cuộc trò chuyện ngắn với tác giả
- [299](#) 'sai': *Het Financieele Dagblad*, ngày 7 tháng 3 năm 2013
- [300](#) 'Chúng tôi luôn nói về nó': *NRC Handelsblad*, ngày 26 tháng 4 năm 2013

# Mục lục

3615 l'Amoureuse [252](#)

## Một

A-men [10](#), [21](#)

AB Inbev [292](#) - [3](#)

Adelscott [252](#)

Adelshoffen [252](#)

Adenauer, Konrad [18](#)

Adlerbrau [137](#)

Aga Khan [219](#)

Agnelli, Giovanni [219](#)

Albarda, Horatius [219](#)

Ngân hàng Algemene Nederland (ABN) [228](#)

Tất cả các! Hoặc không có gì! [3](#)

Các nhà máy bia Đồng minh [76](#), [101](#), [125](#)

Allied-Lyons [183](#) - [4](#)

*Als twee druppels nước* (phim) [84](#) - [5](#)

Alsacienne de Brasserie (Đại lộ) [121](#), [121](#) - [4](#)

Ambev [290](#)

Amstel

    thành lập [8](#)

    nỗ lực thâm nhập thị trường Hoa Kỳ không thành công [44](#)

    vấn đề [73](#) - [5](#)

    tiếp quản bởi Heineken [68](#) - [9](#), [75](#) - [81](#)

    sử dụng thương hiệu của Heineken [137](#) - [8](#)

    Chiến thuật Van Munching chống lại [48](#) - [9](#)

Cuộc đua vàng Amstel [145](#)

Amstel Light [203](#) - [4](#)

Amsterdam [1](#) - [3](#)

Phòng hòa nhạc Amsterdam [16](#)

Neo [285](#)

Anheuser-Busch [195](#) - [7](#), [208](#) - [9](#), [234](#) - [7](#), [247](#), [291](#) - [2](#)

Anheuser, Eberhard [41](#)

Annegarn, Sjef [36](#)

Archipelago Brewing Company (ABC) [33](#)

Nhà máy bia Châu Á Thái Bình Dương (APB) [245](#) - [7](#), [285](#) - [9](#)

ám sát [171](#) - [2](#)

Austin, Nichols & Co. [45](#) - [6](#)

Avis, Guus [74](#) - [5](#)

## B

Baartz, Willem [8](#)  
Baas, ngày [165 - 6 tháng 1](#)  
Baltic Beverage Holdings (BBH) [277 - 8](#)  
Barras, John [281](#)  
Barton Beers [205](#)  
[Bass](#) Brewing [249-50](#)  
Bass Charrington [101](#), [183](#)  
Bavaria thương hiệu lager [206](#)  
BBM (liên minh các nhà kinh doanh bia và nước giải khát của Hà Lan) [71](#)  
Beatrix, Nữ hoàng Hà Lan [217-18](#), [254](#)  
Beckett, Margaret [251](#)  
Nhà máy bia Beck's [33](#)  
Beck's [203](#), [206 - 7](#), [252](#)  
bia  
    lên men đáy [7](#)  
    trẻ uống [3 - 4](#)  
    bia đen [37](#)  
    tỷ lệ [7](#)  
    gần bia [43](#)  
    pilsner [7 - 8](#)  
    lên men top [6 - 7](#)  
    làm sạch men [9 - 10](#)  
*Vụ nổ bia* [202](#)  
Đơn hàng bia [184 - 5](#), [251](#), [277](#)  
Bỉ, thị trường bia [141](#)  
Bennett, Alex [103 - 6](#)  
Berthier, Jeanne Suzanne [61](#)  
Bertina, Bob [84](#)  
Tốt nhất, Jacob [41](#)  
Con sói lớn xấu số [127](#)  
Binnenlandse Strijdkrachten [28](#)  
Mắt chim [108](#), [110](#)  
*Bitter Brew* (William Knoedelseder) [292](#)  
văn hóa thanh đen [66](#)  
Bladergroen, Wilhelmina [31](#)  
Blankfein, Alexander [298](#)  
Blokker, [83 tháng 1](#), [86](#)  
Boase Massimi Pollitt [109](#)  
Boddingtons đảng [190](#)  
Boellaard, Jan 'De Poes' [147 - 9](#), [163](#), [169 - 70](#)  
Böhler, Heinrich [220](#)  
Nhà Böhler [220 - 1](#)  
Bond, Alan [183](#)  
Công ty trái phiếu [183](#)

Bond, James [272](#)  
Anh em Bonduel [129](#) - [30](#)  
Bonduel, Patrick [130](#)  
Boon Falleur, Raymond [92](#)  
Borge, Victor [115](#)  
Borsodi Sörgyár [241](#)  
Công ty bia Boston [209](#)  
thiếu chai [36](#)  
bia lên men đáy [7](#)  
Bouman, Wim [66](#)  
Bousois Souchon Neuvesel (BSN) [125](#), [128](#), [137](#) *xem thêm* Riboud, Antoine  
Phạm thiên [290](#)  
Nhãn hiệu (nhãn hiệu lager) [206](#)  
Brandt, Đức ông, Tổng giám mục Strasbourg [132](#)  
Brasserie de Léopoldville [37](#)  
Brasserie de l'Espérance [121](#) - [4](#)  
Brasserie du Canon [125](#)  
Brasseries et Glacières Internationales (BGI) [130](#), [132](#)  
Brasseries Léopold [14](#)  
Brau Union [293](#)  
*Brave One* (phim) [266](#)  
Breitenstein, Carla [15](#), [32 tuổi](#)  
Dầu khí Nederland [228 của Anh](#)  
Brito, Carlos [291](#) - [2](#)  
Nâu, Pete [176](#)  
Brundage, Avery [268](#)  
BSN-Gervais Danone [205](#)  
Bud Light [295](#)  
Budejovicky Budvar [234](#) - [6](#)  
Budvar [241](#)  
Budweiser [41](#) - [2](#), [195](#) - [7](#), [208](#) - [9](#), [234](#) - [6](#), [291](#)  
Bulmers [277](#)  
Burger, [199 thg 1](#), [201](#)  
Nhà máy bia Burgos [134](#)  
Busch, Adolphus [41](#) - [2](#), [235](#)  
Busch, tháng 8 'Gussie' [195](#) - [6](#)  
Busch, tháng 8, III [196](#) - [7](#), [208](#) - [9](#), [234](#)  
Busch, tháng 8, IV [291](#) - [2](#)  
Bush, George, Sr [225](#)

## C

Nhà máy bia Caledonian [281](#)  
Chiến dịch cho Real Ale [184](#)  
Liên hoan phim Cannes [84](#)  
Liên hoan Quảng cáo Quốc tế Cannes [256](#)

Capone, Al 'Scarface' [43](#)  
Caransa, Maurits 'Maup' [146](#)  
Carling [98](#), [277](#)  
Carling Black Label [178](#) - [80](#)  
Carlsberg [33](#), [127](#), [136](#), [179](#)  
    đấu thầu cho Bass Brewing [250](#)  
    Carlsberg / Heineken đấu thầu Scotland & Newcastle [276](#) - [81](#), [286](#)  
    Thị trường Châu Âu [125](#)  
    Đức [141](#) - [2](#)  
    lan truyền quốc tế [237](#)  
    cơ cấu sở hữu [239](#)  
    tra tấn uống rượu [166](#) - [7](#)  
[thí](#) nghiệm Carlsberg [9-10](#)  
Carlsberg-Tetley [249](#), [251](#)  
Carlton & United Breweries [183](#)  
Caroline, Công chúa của Monaco [219](#)  
Carter, Ralph [47](#)  
Casa Rosso [171](#)  
Thương hiệu Castle [247](#)  
Castlemaine XXXX [180](#), [183](#)  
Centraal Brouwerij Kantoor (CBK) [24](#) - [6](#), [229](#)  
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma [282](#)  
České Budějovice [42](#), [234](#), [236](#)  
Champetier, Grégoire [127](#)  
Chanel, Coco [219](#)  
Thương hiệu Chang [287](#)  
Charles, Thái tử [118](#)  
Cheney, Peter [152](#), [159](#)  
Chicago [45](#), [49](#)  
trẻ em, uống bia [3](#) - [4](#)  
China Resources Snow Breweries [293](#)  
Churchill, Winston [33](#)  
Cineurope BV [84](#), [86](#)  
Cisalpina [139](#) - [40](#)  
Claessens [65](#), [80](#)  
Claus, phối ngẫu của Hoàng tử Hà Lan [217](#), [256](#)  
Cleese, John [205](#)  
Clissold, Tim [245](#)  
vận chuyển tắc nghẽn [50](#)  
Cnoop Koopmans, Wilhelm [32](#)  
Rắn hổ mang (NV Koloniale Brouwerijen Cobra) [23](#), [32](#) - [5](#), [56](#), [296](#)  
    bán cổ phiếu của Henry Pierre [57](#) - [9](#)  
    thời chiến [28-9](#)  
Coca-Cola [237](#), [283](#), [293](#)  
Colin, Jean-Claude [124](#), [129](#)



Collett Dickenson Pearce (CDP) [107 - 9](#), [115](#), [178](#) *xem thêm* Lowe, Frank  
Collot d'Escury, Nam tước [55](#), [57](#)  
Colman, Kenny [225](#)  
[Nhà](#) máy bia Colmar [121-2](#), [127](#)  
Comenge, Alberto [133 - 4](#)  
Comenge, Alberto, Jr [134](#), [136](#)  
Compagnie du Midi [130](#)  
Compañía Hispano-Holandesa de Cervezas [134](#)  
Nhóm Rủi ro Kiểm soát [152](#), [159](#)  
Coors [277](#)  
Coors Brewing [251](#)  
Coors vàng bổ sung [210](#)  
Ánh sáng Coors [295](#)  
Cornelis, Jop [97 - 8](#), [200](#)  
Corona [205-8](#), [215](#), [283](#), [295](#)  
Câu lạc bộ trượt tuyết Corviglia [219](#), [269](#)  
Dũng cảm [101](#), [184](#)  
Craig, Daniel [272](#)  
Tín dụng Suisse First Boston (CSFB) [269](#)  
Crown Breweries, Alexandria [35](#)  
Cruzcampo [293](#)  
Cummins, Arthur J. [55](#)  
Cummins, 'Artie' [55](#)  
Cummins, Charles Warrell [55](#)  
Nhà máy chưng cất Cummins-Collins [55](#)  
Cummins, Martha Lucille *gặp* Heineken, M. Lucille

## D

Danone [129](#), [249](#)  
bia đen [37](#)  
Das, Maarten [259 - 60](#), [270](#)  
De Ark (nhà) [62](#), [151 - 2](#), [159](#), [167](#)  
de Carvalho, Alexander [263](#), [297 - 300](#)  
de Carvalho, Charles [299](#)  
de Carvalho-Heineken, Charlene phê duyệt Heineken Light [275](#)  
tại Lowe Howard-Spink [118](#), [262 - 3](#)  
sinh [85](#)  
giao các cuộc đàm phán bắt cóc cho cảnh sát [150](#)  
gia đình [263](#)  
kết hôn với Michel [269](#)  
nhận quyền kiểm soát trong công ty [261 - 2](#), [270 - 1](#)  
tránh xa các nhà máy bia [297](#), [299 - 300](#)  
[219](#) của Corviglia  
de Carvalho-Heineken, Charles Andrew [263](#)  
de Carvalho-Heineken, Isabel Catherine [263](#)

de Carvalho-Heineken, Louisa Lucille [263](#)  
de Carvalho-Heineken, Sophie Charlene [263](#)  
de Carvalho, Michel (né Michel Ray Popper)  
  đưa lên bảng Heineken [264](#)  
  Carlsberg / Heineken đặt giá thầu cho Scotland & Newcastle [279](#)  
  Femsa thỏa thuận [284](#)  
  kết hôn với Charlene Heineken [150](#), [269](#)  
  lý lịch cá nhân [263](#) - [9](#)  
  'sai' người nhà lãnh đạo công ty đại chúng [299](#)  
*De Donkere Kamer van Damocles* [84](#)  
De Drie Hoefijzers (Ba con ngựa) [60](#)  
De Groen, Frans [229](#)  
Kho De Heining [148](#) - [9](#), [154](#), [162](#) - [4](#)  
De Jong, Arjo [168](#), [171](#)  
*De Kring* (CLB) [82](#) - [3](#)  
De Laat, Els [167](#), [169](#)  
De Man, Rudy [36](#)  
Họ De Mévius [240](#) - [1](#)  
De Michele, Vincent [211](#)  
*De Ontvoering van Alfred Heineken* (Peter R. de Vries) [145](#), [156](#)  
De Ranitz, Weijer [211](#)  
De Spoelberch [104](#), [240](#), [241](#)  
De Vijfhoek (Lầu Năm Góc) [5](#) - [6](#)  
De Vries, Peter R. [145](#) - [7](#), [149](#), [159](#) - [60](#), [173](#)  
Debus, Michel [122](#), [252](#) - [3](#)  
Dekker, Wisse [146](#)  
Den Bosch [37](#)  
Nhà máy bia Den Hoyberch (The Haystack) [2](#) - [3](#), [19](#) - [20](#)  
Den Uyl, Joop [223](#)  
Depardieu, Gérard [185](#)  
Desperados [252](#)  
Deuchars IPA [281](#)  
TOEICôme de Grand Prix [13](#)  
*Trái tim chia đôi* (phim) [266](#)  
Doderer, Ab  
  bị bắt cóc [144](#)  
  tù [154-6](#), [159](#), [163](#)\_\_  
  cứu [165](#) - [7](#)  
Dommelsche Bierbrouwerij [60](#)  
Donna Fabiola (chó) [223](#)  
Nhà máy bia d'Oranjeboom [8](#)  
Dos Equis [282](#) - [3](#), [285](#), [296](#)  
Dreher [139](#)  
Dunsmore, John [278](#) - [80](#)  
Giải gôn Hà Lan mở rộng [233](#)

## E

Eastwood & Sharples [36](#)  
Eastwood, Norman [36](#)  
*Een ochtend van zes weken* (phim) [86](#)  
Egberts (chủ tịch hội đồng quản trị Amstel) [76 - 8](#)  
El Águila [133 - 6](#)  
Các trường lão IXL [183 - 4](#)  
Elink Schuurman, John [49](#), [74](#), [77](#)  
Elion, Hartog [10](#)  
Elliott, John [183 - 4](#)  
Emmens, ngày [57 tháng 1](#)  
Endstra, Willem [173](#)  
Epan BV [147](#)  
Erkamps, Martin [148 - 9](#), [155](#), [163](#), [168 - 70](#), [172](#)  
Châu Âu  
    thị trường bia [124 - 6](#)  
    Khả năng thâm nhập thị trường của Heineken [140 - 2](#)  
Evian [129](#)  
Exeter, Chúa tể [268](#)

## F

Falcone, Vincent [225](#)  
Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) [197 - 8](#)  
Feith, Pieter  
    và Van Munching [41](#), [44](#)  
    mua cổ phiếu Cobra [57](#)  
    cuối Cấm [43 - 4](#)  
    thành lập Malayan Breweries Limited [19 - 21](#), [285](#)  
    giới thiệu hệ thống phân phối Heineken đến các nhà bán lẻ [70 - 2](#)  
Feltmann, Wilhelm, Jr [5](#)  
    cố gắng hầu tòa Lady Tindal [11 - 12](#)  
    khảo sát quá trình lên men [đáy 7](#)  
Femsa Cerveza [243](#), [283 - 4](#)  
Fernández Carbajal, José Antonio [283 - 4](#)  
*Thời báo tài chính* [251](#)  
Fischer [252](#)  
Foley, Michael [212 - 14](#)  
Pháo đài Europe [124](#), [140 - 2](#)  
Foster's [180](#), [206](#), [248](#), [277](#) *xem thêm* Carlton & United Breweries  
Nhà hàng của Fouquet's [126](#)  
Franzen, Giep [255 - 6](#)  
Franzen Hey & Veltman (FHV) [233](#)  
Fraser & Neave [231 - 2](#), [245 - 6](#), [285 - 9](#)  
Fraser, John [20](#)  
Freddies [229](#)

Frenkel-Frank, Gregor [75](#)  
Fry, Stephen [188](#)  
Nhà máy bia Phúc Kiến [247](#)  
Fürstenberg, Heinrich zu [219](#)

## G

Garfield, Bob [214](#) - [15 tuổi](#)  
Garza Lagüera, Eugenio [283](#)  
Garza Sada, Eugenio [283](#)  
Gia đình Garza Sada [282](#)  
Gaston-Dreyfus, Alain [130](#)  
Gaston-Dreyfus, René [21](#) - [3](#), [28](#) - [9](#), [34](#) - [5](#)  
Nhà máy bia Gateshead [281](#)  
Genootschap voor Reclame [90](#)  
George Killian's [132](#)  
Gerstein, Johann Daniel [197](#)  
Vàng Greenlees Trott (GGT) [180](#)  
Grace, công chúa phối ngẫu của Monaco [218](#)  
Grand Met [184](#)  
Grandia, Adriaan [221](#)  
Công ty mẹ Greenfee [276](#)  
Grifhorst, Robbie [170](#) - [1](#)  
Grolsch [206](#)  
Grupo Modelo [282](#) - [3](#)  
Guinness [137](#)  
Guinness, William [219](#)  
Gulder [134](#)  
Gulpener Bierbrouwerij [229](#)  
Ngân hàng Gutmann [298](#)

## H

Habraken, John [87](#)  
Han Cheng Fong [286](#) - [7](#)  
Hancock, Herbie [225](#)  
Hansen, Christian [10](#)  
Hartwall, Erik [276](#), [280](#)  
Hartwall nhóm [277](#)  
Hatt, Jérôme [128](#)  
Hatt, Jérôme, [128 Jr](#)  
Hatt, Michel 'Mickey' [122](#)  
Hatt, René [122](#) - [3](#), [128](#)  
Haystack (Den Hoyberch) [2](#) - [3](#), [19](#) - [20](#)  
HBBM (công ty mẹ) [59](#) - [60](#), [89](#)  
Heerlijk, người nắm giữ Heineken [67](#), [171](#), [233](#)  
Heijn, Gerrit Jan [174](#)

## Heineken & Co

Châu Phi [36 - 7](#), [296](#)

tiền phạt chống cạnh tranh [294](#)

Nhà máy bia Châu Á Thái Bình Dương [285 - 9](#)

thay đổi nhận diện thương hiệu [63 - 7](#), [272 - 3](#)

Carlsberg / Heineken đấu thầu Scotland & Newcastle [276 - 81](#), [286](#)

được coi là sản xuất bia địa phương ở Hoa Kỳ [192](#), [198](#)

Đông Âu [294](#)

nhấn mạnh vào bia sạch, an toàn [4](#)

chính sách việc [làm 14-15](#)

thành lập [3](#)

không mua được Labatt [243](#)

Các hoạt động của Pháp [126 - 33](#)

tăng trưởng thị phần Hà Lan [13 - 14](#)

sự mở rộng quốc tế

nền tảng ban [đầu](#) cho [14-15](#)

giải phóng tiền mặt [275 - 6](#)

chiến lược cạnh tranh toàn cầu [236 - 9](#), [272 - 3](#)

thời kỳ liên chiến [21 - 3](#)

hậu chiến [32 - 5](#)

*xem thêm* Van Munching, Leo

Hoạt động của Ý [138 - 40](#)

cơ cấu quản lý [88](#)

nguồn gốc của tên [1](#)

sự gia tăng của thị trường mua mang về nhà [69 - 73](#)

Nga [274](#), [277](#)

Nam Mỹ [282 - 5](#)

Hoạt động của Tây Ban Nha [133](#), [293](#)

xuất bia [lager 6-7](#)

tiếp quản Amstel [68 - 9](#), [75 - 81](#)

kết hợp với Whitbread [97 - 107](#)

Heineken, Alfred Henry 'Freddy'

mua lại quyền chủ tịch của Heineken NV [87 - 92](#)

hành động trên chiến dịch quảng cáo Kronenbourg [205](#)

Tiếp quản Amstel [69](#), [76 - 9](#), [81](#)

sự chấp thuận của Amstel Light [204](#)

phê duyệt chiến dịch quảng cáo vii – x

kiến trúc sư và nhà thiết kế nội thất [220 - 2](#), [224](#)

dự án nghệ thuật [82 - 6](#), [222](#), [225 - 6](#)

thay đổi nhận diện thương hiệu [63 - 7](#)

Thương vụ tiếp quản Brasserie de l'Espérance / Albra [121 - 4](#)

xe thu [62](#), [145](#), [222 - 3](#)

thời thơ ấu [15 - 17](#)

Thương vụ Cisalpina [138 - 40](#)

sự tham gia của công ty [226 - 31](#), [233](#), [237 - 8](#), [256](#)

chết [254 - 6](#)  
giáo dục ở Mỹ [53 - 5](#)  
El Águila tiếp quản [133](#), [136](#)  
tầm quan trọng của họ [1](#)  
điều tra nguồn gốc của Michel de Carvalho [265](#)  
trò đùa cạnh tranh với Van Munching [199](#)  
sự keo kiệt [223](#)  
misogyny [227](#), [263](#)  
đàm phán với Whitbread [105 - 6](#)  
không tham gia vào thương vụ Van Munching [51](#)  
trên Löwenbräu sản xuất bia ở Hoa Kỳ [192 - 3](#), [198](#)  
về vụ bắt cóc [144](#), [153 - 4](#), [156](#), [158](#), [164](#), [174](#)  
bảo mật cá nhân [168](#), [174 - 5](#), [258](#)  
lối sống playboy [61 - 3](#)  
chính trị [223 - 5](#)  
công khai ý thức về ngoại hình [155](#), [159](#)  
'làm mới các phần ...' chiến dịch quảng cáo [116](#)  
giành lại quyền kiểm soát HBM [56 - 60 của gia đình](#)  
miễn cưỡng bay [219](#)  
[nghỉ hưu 256-8](#)  
xã hội hóa với tiền bản quyền [216 - 20](#)  
Tiếp quản UdB - [Pelforth 126-32](#)  
quan điểm trên thị trường Châu Âu [124 - 6](#)  
động kháng [chiến 29-31](#)  
*xem thêm* vụ bắt cóc Heineken

#### *Bản tin Heineken* [199](#)

Heineken, Charlene see de Carvalho-Heineken, Charlene

Heineken lạnh lọc [281 - 2](#)

Heineken, Cornelis (d.1862) [2](#)

Heineken Cup [300](#)

Heineken Export [188](#)

Heineken, Gerard Adriaan (1841–1893)

thời thơ ấu [1](#)

cái chết [11](#)

thành lập nhà máy bia Den Hoyberch (The Haystack) [2 - 6](#)

quan hệ cha con của Henry Pierre [10 - 12](#)

Nhà máy bia Rotterdam [8](#), [60](#)

bắt đầu sản xuất bia Heineken [7 - 10](#)

Heineken, Henry Pierre (sinh năm 1886)

sinh [11 - 12](#)

chết [61](#)

cuộc sống gia đình [15-16](#), [32](#)

sự nổi của HBM [56 - 7](#)

[trường của](#) công ty [14-15](#)

mở rộng quốc tế của các nhà máy bia [56](#)

thôi giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị [19](#), [29](#), [53](#), [60](#)  
bán cổ phần trong Cobra [57](#) - [8](#)  
Heineken Holding [89](#), [259](#) - [61](#), [270](#) - [1](#), [276](#), [284](#), [300](#)  
Bắt cóc Heineken  
bắt cóc [143](#) - [4](#), [151](#) - [2](#)  
lý lịch tội phạm [147](#) - [8](#)  
giải thoát con tin [163](#) - [7](#)  
tù [152](#) - [5](#)  
điều tra [160](#) - [2](#)  
đàm phán [158](#) - [60](#)  
lập kế hoạch [146](#) - [7](#)  
chuẩn bị [148](#) - [9](#)  
thư đòi tiền chuộc [149](#) - [51](#)  
thanh toán tiền chuộc [156](#) - [8](#), [162](#) - [3](#)  
Quả báo [168](#) - [74](#)  
Nụ hôn Heineken [66](#)  
Heineken Light [274](#) - [5](#), [295](#)  
Heineken, M. Lucille [55](#), [63](#), [150](#), [258](#)  
Heineken, Mary Francesca 'Cesca' [15](#) - [16](#), [59](#)  
Bảo tàng Heineken [5](#)  
Heineken Nederland [233](#)  
Heineken [đêm 214-15](#)  
Heineken NV [284](#)  
Heineken Premium Light [295](#)  
Heineken, Robert Felix [15](#) - [16](#), [31](#) - [2](#)  
Heineken-Tindal, Lady Marie  
'Mary'  
chết [15](#), [56](#), [61](#)  
giành quyền kiểm soát các nhà máy bia [12](#)  
hệ với [Julius Petersen](#) [10-11](#)  
nuôi dạy [6](#)  
Heineken Anh [99](#) - [100](#), [281](#), [299](#)  
Heineken USA Inc. [211](#) - [15](#), [295](#) - [6](#)  
Heineken's Bierbrouwerij  
Maatschappij NV (HBM)  
thành lập [8](#)  
lưu hành cổ phiếu [56](#)  
Henry Pierre đang giữ [56](#)  
thiết bị làm đá [9](#)  
Henry Pierre Heineken giải thưởng [257](#)  
Hermans, Willem Frederik [84](#)  
Hervormd Lyceum [16](#)  
*Het Financieele Dagblad* [200](#)  
Hogan, Paul [180](#), [206](#)  
Hoijer, Hubertus [8](#)

Holden-Brown, Ngài Derrick [183](#)  
Hollander, Tejo [vii](#)  
Holleeder, Willem, Jr, 'De Neus' [145 - 7](#), [157](#), [163](#), [169](#), [171](#), [173 - 4](#)  
Holleeder, Willem, Sr [145](#)  
Holmes à Court, Robert [183](#)  
Holsten Pils [179](#)  
Holterbosch, Dieter [194](#), [197](#)  
Holterbosch, Hans [193](#), [195](#)  
Honig, Johannes [34](#), [57](#), [60](#)  
Hoogendijk, Phà [223](#)  
Nhà máy bia Hope & Anchor, Sheffield [100](#)  
Hoppe [145](#)  
Hôtel de l'Europe [221](#)  
Hoving, Hattum [86](#)  
Howard-Spink, Geoff [178](#)  
Howe, Vernon [113](#)  
Hoyer, Dik [60](#), [275 - 6](#)  
Đổi mùa đông [26](#)

## Tôi

bia nhập khẩu [198](#)  
Inbev [291 - 2](#)  
Ind Hợ tác Tetley Ansell [95](#)  
Interbra (Société Internationale de Brasserie) [22](#)  
Tiếng nói tiếng Anh  
    đàm phán chống cạnh tranh [294](#)  
    Cuộc điều tra của Ủy ban Cạnh tranh [250 - 1](#)  
    đối phó với Ambev [290 - 1](#)  
    Đông Âu [240 - 3](#)  
    tiếp quản Bass Brewing [250](#)  
    tiếp quản Whitbread [249-50](#)  
    xem thêm Meerlo, Hans; Thijs, Johnny

## J

J. Walter Thompson [233](#)  
Jacobsen, Jacob [239](#)  
Jadu BV [148](#)  
*Jean de Florette* (phim) [185 - 6](#)  
John Smith's [277](#)  
Jones, Griff Rhys [179](#)  
Jupiler [240](#)

## K

Kahl, Georges [203](#)  
Nhà máy bia Kaiser, Brazil [283](#)



Kaltenberg Diät Pils [182](#)  
Kanterbräu [128](#)  
Kasteel Zuylenstein [31](#)  
Kazemier, Hans [152](#)  
Kirin [246](#), [287](#) - [8](#)  
Koch, Jim [209](#)  
Koh Poh Tiong [285](#)  
Korthals Altes, Frederik 'Frits' [164](#)  
Kranenberg, Piet [77](#)  
Krol, Đội trưởng [44](#)  
Kronenbourg [125](#), [128](#) - [9](#), [142](#), [205](#) - [6](#), [249](#), [252](#), [277](#)  
Krug, ngày [41 tháng 8](#)  
Krušovice [294](#)  
Kushner, Josh [298](#)

## L

La Garoupe [62](#), [217](#) - [18](#)  
Nhà máy bia La Perle [121](#)  
Labatt (John) [242](#) - [3](#)  
tỷ lệ [7](#)  
và vôi [95](#), [205](#)  
Lagüera Gonda, Eva Garza [283](#)  
Lambert, Robert [23](#), [28](#), [34](#) - [5](#)  
L'Arche Green [276](#)  
L'Arche Holding SA [259](#), [276](#)  
*Lawrence of Arabia* (phim) [267](#)  
Lemann, Jorge Paulo [290](#) - [1](#)  
Lever Brothers [109](#)  
vôi, bằng lăng và [95](#), [205](#)  
Linde, Carl von [9](#)  
Lion Capital [298](#)  
Lisser, Alfred [264](#) - [5](#)  
Lisser, Annie *see* Popper née Lisser, Annie  
Lisser, Käte [264](#)  
Loeff Claeys Verbeke [232](#)  
Luân Đôn và Công ty TNHH chế biến da tỉnh [265](#)  
Los, Nan [84](#) - [5](#)  
Lovelock, Terry [112](#) - [13](#), [118](#)  
Lowe, Frank [109](#) - [11](#), [113](#) - [15](#), [117](#) - [18](#), [166](#) - [7](#), [176](#), [272](#)  
Lowe Howard-Spink [176](#), [178](#) - [9](#), [187](#) - [9](#), [263](#) *xem thêm* Brown, Pete  
Löwenbräu [33](#), [179](#)  
xuất bia địa phương của Hoa Kỳ [192](#) - [5](#), [197](#) - [8](#), [203](#)  
Gia đình Luciani [139](#)  
Lutz, Tấn [83](#)

## M

MacDonough, John 'Jack' [209 - 10](#)  
*Phép thuật của Heineken* (phim) [299](#)  
Malayan Breweries Limited ( [MBL](#) ) [20-1](#)  
Malta Heineken [37](#)  
Marlboro [197](#)  
Nhà máy bia Marseille [133](#)  
Máxima, Nữ hoàng Hà Lan [297](#)  
Maximilian, Heinrich zu [219](#)  
McCarthy, Tom [45 - 6](#)  
McFarland [139](#)  
McKinsey [232](#)  
Meerlo, Hans [242 - 3](#)  
Meijer, Frans 'Stekel' [147 - 8](#), [155](#), [159](#), [163](#), [172 - 3](#), [175](#)  
Michelob [197](#)  
Michelob Khô [210](#)  
[Mila](#) Brewing [246-7](#), [293](#)  
Bản thảo chính hãng Miller [210](#)  
Miller's [194](#), [197](#), [208](#), [237](#)  
Minnema, Siberia [51 - 2](#), [222](#)  
Mitterrand, François [131 - 2](#)  
*Mixummerdaydream* (phim) [86](#)  
Nhà máy bia Modelo [205](#), [292 - 3](#)  
*Thời đại nhà máy bia hiện đại* [213](#)  
Moët & Chandon [126 - 7](#)  
Nhà máy bia Molson [203](#), [207](#), [299](#)  
Nhà máy bia Mons-en-Baroeul [133](#)  
Monterrey, Mexico, [282](#)  
Nhà máy bia Moosehead [203](#)  
Moretti [139](#)  
*Mr Trung Quốc* (Tim Clissold) [245](#)  
Mulisch, Harry [83](#)  
Murphy, John [195](#)  
Bia đen Ailen của Murphy [190](#)  
Nhà máy bia [Mützig](#) [121-2](#), [127](#), [132](#)

## N

NautaDutilh [259 - 60](#)  
gần bia [43](#)  
Gần đây, David Chalmers [20](#)  
Nederlansch-Indische Bierbrouwerij (NIB) [23](#)  
Nederlandse Handelmaatschappij [55 - 6](#)  
Neve, Rob [165 - 6](#)  
Newcastle Brown Ale [277](#), [281](#)  
Niarchos, Stavros [219](#)

Nhà máy bia Nigeria (NBL) [37](#)  
Tháng mười một [257](#)

## O

Nhà máy bia Obernai [129](#)  
Omar Khayyam (chó) [223](#)  
Onassis, Christina [219](#)  
Oostr, Alger [231](#) - [2](#)  
Operación Camaleón [137](#)  
Operatie Heintje [148](#) - [9](#)  
Chiến dịch Leo [295](#)  
Nhóm thuốc phiện [139](#)  
Oranjeboom [8](#), [60](#), [76](#)  
Câu lạc bộ bắn súng Osdorp [149](#)  
O'Toole, Peter [267](#)  
Oud Bruin [74](#)  
chiến lược hiện diện tổng [thể 49-50](#)  
Oversea-Chinese Banking Corp (OCBC) [288](#)  
*Từ điển trích dẫn Oxford* [176](#)  
Oxxo [283](#)

## P

Pabst, Fredrick [41](#) - [2](#)  
Pagezy, Bernard [130](#) - [1](#)  
Pagnol, Marcel [185](#)  
Palmer-Tomkinson, Jeremy [268](#)  
Pam, Max (nhà văn Hà Lan) [218](#), [265](#)  
Pam, Max (được cho là cha của Michel de Carvalho) [265](#)  
Pam, Mozes 'Max' (ông nội của nhà văn Hà Lan) [265](#)  
Parkinson, Cyril Northcote [225](#)  
Pasha (chó) [223](#)  
Pasteur, Louis [9](#)  
Pelforth [129](#) - [30](#)  
Lầu Năm Góc (tư gia, Hà Lan) [6-7](#), [258](#)  
Peroni [139](#)  
Petersen, Julius 'Piet' [10](#) - [12](#), [61](#)  
Philip Morris [194](#), [197](#)  
Tập đoàn điện tử và chiếu sáng Philips viii  
Piedboeuf [240](#)  
Pijzel, Wouter [257](#)  
pilsner [7](#) - [8](#)  
Pilsner Urquell [241](#), [252](#)  
Nhà máy bia đường ván [210](#)  
Plantenga (chủ tịch hội đồng giám sát Amstel) [76](#)  
Plzeň [7](#) - [8](#)

Ponsioen, Marlies [viii](#)  
Popper, Alfred [264 - 5](#)  
Popper, Elly [264 - 5](#)  
Popper, Henry / Heino / Heinz [264 - 5](#)  
Popper, Michel Ray *see* de Carvalho, Michel  
Popper nhũ danh Lisser, Annie [264 - 6](#), [268](#)  
Porcellian Club [298](#)  
Posada, Javier [137](#)  
Bia Primus [37](#), [296](#)  
Profima Bì NV [259](#), [261](#)  
Proseco [168](#), [170](#), [172](#)  
Publicis [127](#) *xem thêm* Champetier, Grégoire

## R

Radegast [252](#)  
Rademakers, Fons [83 - 5](#)  
Đài Oranje [27](#)  
Rainier III, Hoàng tử của Monaco [218](#)  
Rainier, Hoàng tử Monaco [132](#)  
Rasmussen, Jørgen Buhl [278 - 9](#), [281](#)  
Nhà máy bia đồ [15](#)  
Con chó đồ [210](#)  
sao đồ [64 - 5](#)  
Reeb [246](#)  
làm mới các phần... [113 - 18](#), [176 - 7](#), [282](#)  
*Reinheitsgebot* [141](#)  
Riboud, Antoine [129](#), [131](#), [205](#)  
Roosevelt, Franklin D. [43](#)  
Rothschild, Nam tước Philippe de [219](#)  
Rutten, Paul [229](#)  
Ruys, Anthony 'Tony' [274 - 5](#)

## S

Saint-Gobain [129](#)  
Sam Adams [209 - 10](#), [295](#)  
Nhà máy sản xuất bia Samlesbury [250](#)  
Liên hoan phim San Sebastián [86](#)  
Schaf, Peter [83](#)  
Nhà máy bia Schiltigheim [127](#), [133](#)  
Schlitz [195](#)  
Schlitz, Joseph [41 - 2](#)  
Schweppes [237](#)  
Scotland & Newcastle [101](#), [184](#), [248 - 9](#), [276 - 81](#)  
Seyss-Inquart, Arthur [24](#)  
Sharif, Omar [267](#)

Sharples, Bill [36](#)  
Sicupira, Alberto [290](#)  
Sietsma, Kees [150](#), [159](#), [162](#), [164 - 5](#), [255](#)  
Simonds-Gooding, Anthony  
    chiếm lĩnh thị trường mua mang về ở Anh [119 - 20](#)  
    'làm mới các bộ phận ...' chiến dịch quảng cáo [113 - 18](#)  
    văn phòng chung với Frank Lowe [110](#)  
Sinatra, Frank [166](#), [225](#)  
Công ty nước có khí Singapore và eo biển [20](#)  
Sirivadhanabhakdi, Charoen [287](#), [289](#)  
Skol thương hiệu [290](#)  
*Skyfall* (phim) [272](#)  
mim cười e [65](#)  
Société Européenne de Brasserie (SEB) [128](#)  
Société Générale de Brasserie (Đại số) [132](#)  
Sofibra (Société Financière de Brasserie) [21](#)  
Sol [282](#), [285](#)  
*Something Cool* (du thuyền) [217](#)  
*Bài hát của Freddy Heineken* (đĩa nhạc) [225 - 6](#)  
Sophie of Württemberg [6](#)  
Nhà máy bia Nam Phi (SAB) [247 - 8](#), [252](#), [293](#)  
Giao hàng nhanh chóng nhanh chóng (SPD) [119](#)  
Spock, ông [117](#)  
Sportair Amsterdam NV [62](#)  
[St Moritz 220-1](#)  
Stadhouderskade [5](#)  
Ngôi sao lager [37](#), [296](#)  
ngôi sao trên nhãn Heineken [5](#)  
Steenkolen Handels Vereniging (SHV) [228](#)  
Stella Artois [60](#), [103 - 4](#), [106 - 7](#), [130](#)  
    CDP được chỉ định cho quảng cáo [110 - 11](#)  
    đối phó với Piedboeuf [239 - 40](#)  
    Thị trường Châu Âu [125](#)  
    Đức [141](#)  
    *Jean de Florette* chiến dịch quảng cáo [186-7](#)  
    vượt qua Heineken tại thị trường [Anh 189-90](#)  
    từ chối đề nghị tiếp quản [14](#)  
    xem thêm Boon Falleur, Raymond; Tiếng nói tiếng Anh; Verhelst, Léon  
Stephanie von und zu Eltz, Nữ bá tước [298](#)  
Stewart, Ngài Brian [276](#), [278 - 9](#)  
Stikker, Allard [30](#)  
Stikker, Dirk  
    mua lại Interbra [22](#)  
    nền [18](#)  
    trở thành chủ tịch hội đồng quản trị [29](#), [53](#)

được coi là sản xuất bia địa phương ở Hoa Kỳ [192](#)  
tập trung vào các thị trường quốc tế sau chiến tranh [32 - 5](#)  
tham gia ban điều hành [19](#)  
về việc Henry Pierre bán cổ phần trong Cobra [58](#)  
động [thời](#) chiến [25-9](#)  
*xem thêm* Centraal Brouwerij Kantoor

bia đen [37](#)

Strongbow [277](#)

Địa điểm nhà máy bia Surabaya [20](#), [23](#)

## T

Taylor, Edward [Plunket 100-1](#), [178](#)

Tecate [282](#), [285](#)

Tecate Light [296](#)

Telles, Marcel [290](#)

Templeman, Dăm [189 - 90](#)

Ter Haar, Ben [33 - 4](#)

trên Freddy Heineken [54 - 5](#)

trên Van Munching [47 - 8](#)

Tessenow, Heinrich [220](#)

Thai Bev [287 - 9](#)

Thijs, Johnny [244](#)

Ba con chim bồ câu [230](#)

Thyssen-Bornemisza, Heinrich [219](#)

Thyssen Bornemisza SAM [228](#)

Bia Tiger [20 - 1](#), [245](#), [285 - 6](#), [296](#)

Hẹn giờ, Henk [31](#)

Bộ hẹn giờ, ngày [222 tháng 1](#)

Tindal, Lady Marie 'Mary' *xem* Heineken-Tindal, Lady Marie 'Mary'

Tindal, Ralph Dundas [6](#)

Tindal, Willem Frederik [6](#)

Ton, tháng 1 [89 - 91](#)

các loại bia lên men hàng đầu [6 - 7](#)

Phòng Cúp [213](#)

Trott, Dave [109](#), [180](#)

Truman, Harry [18](#)

Tuborg [33](#), [125](#), [127](#)

Ngân hàng Twentsche [18](#)

Nhà máy bia Tyne [281](#)

## U

UdB-Pelforth [130 - 2](#)

Unilever [134 - 5](#)

Union des Brasseries (UdB) [129](#)

Công ty United Africa ( [UAC](#) ) [36-7](#)

United Breweries [286](#)

Vương quốc Anh

tái cấu trúc thị trường bia [182 - 5](#), [251](#)

quảng cáo lager [98 - 9](#), [102](#), [107](#), [176 - 80](#), [186 - 9](#)

công thức Heineken không chuẩn [93 - 6](#), [188](#)

'làm mới các phần ...' chiến dịch quảng cáo [113 - 18](#), [176 - 7](#), [282](#)

Hoa Kỳ

lịch sử ngành bia [41 - 2](#)

thị trường bia phân mảnh [208 - 10](#)

Người Hà Lan thua người Mỹ [50](#)

Cấm [42 - 4](#)

biến thể từ công thức tiếp thị [38](#)

*Hoa Kỳ Châu Âu (A Eurotopia?)* (Parkinson & Heineken) [224 - 5](#)

Đại học Rochester, New York [228](#)

## V

Van Alphen, Philip [31](#)

Van Beek, [Gert 149-50](#), [156](#), [160](#), [162](#), [164](#), [169](#)

Van Boxmeer, Jean-François [275](#), [279](#), [281 - 2](#), [296](#)

Van Damme, Albert [240](#)

Van Damme, Alexandre [241](#), [290](#)

Van de Vijver, Rob [150](#), [156](#), [160](#), [231 - 2](#)

Van den Brink, Dolf [296](#)

Van der Heyde, Nikolai [86](#)

Van der Paauw, Anna Geertruida [2 - 3](#)

Van der Valk, Toos [148](#)

Van der Vliet, Willem [6](#)

Van Doorne, Piet [146](#)

Van Duursen, Rob [48](#), [200 - 1](#)

Van Es, Kees [136](#)

Van Gaans, Elly [152](#), [157](#)

Van Gulik, Anton [30](#)

Van Hout, Cornelis 'Flipper' [145 - 9](#), [155 - 6](#), [158](#), [163](#), [169 - 73](#)

Van Hove, Paul [148](#)

Van Kerkhof, Ed [160 - 1](#), [169 - 70](#), [172](#)

Van Lennep, Gerard [85](#)

Van Lookeren Campagne, Carel [76](#)

Van Marwijk Kooij, Rein [77](#), [79](#)

Van Munching & Co. (VMCO) [47](#), [49 - 50](#), [198 - 204](#), [206 - 7](#), [210 - 12](#)

Van Munching, Anne [44](#)

Van Munching, Christopher [212 - 14](#)

Van Munching, Leo

đối đầu với các nhà quản lý của Heineken [191 - 2](#), [199 - 200](#)

Bệnh Alzheimer [202](#), [204](#)

và Cornelis tự sát [200](#)

và Pieter Feith [41](#), [44 tuổi](#)  
cạnh tranh với Hans Holterbosch [193 - 4](#), [198](#)  
chết [211 - 12](#)  
kinh doanh [bia 40-1](#)  
giữa các cuộc chiến tranh mở rộng phân phối của Hoa Kỳ [44 - 6](#)  
chiến thuật tiếp thị [39 - 40](#), [47 - 50](#)  
đàm phán với Heineken [51 - 2](#)  
kỹ năng con người [198 - 202](#)  
sự phục hồi phân phối của Hoa Kỳ sau chiến tranh [46 - 7](#)  
dạy 'Freddy' về dây thừng trong giao dịch [53 - 5](#)

Van Munching, Leo, Jr  
giám sát kinh doanh của Chicago và California [49 - 51](#)  
hợp tác với Heineken [211](#)  
Corona lager [205 - 8](#)  
hành trình đến Mỹ [44](#)  
năm quyền của VMCO [201 - 4](#), [213](#)

Van Munching, Mia [39](#), [44](#)  
Van Munching, Philip [212](#), [214](#), [295](#)  
Van Os van Delden, Gerard [99 - 100](#)  
Van Rijn, Allan viii, x  
Van Schaik, Gerard 'Gé' [130](#), [158](#), [160](#), [162](#), [166](#), [230](#), [232 - 3](#)  
Verhelst, Léon [22](#)  
Biệt thự Heineken [10](#)  
Đạo luật Volstead [42](#)  
von Karajan, Eliette [219](#)  
Vuursteen, Karel [237 - 8](#), [243](#), [247](#), [255 - 6](#), [270](#)  
Vuyk, Chris [213](#)

## W

Wagner, Roland [122 - 3](#)  
đi bộ trên mặt nước [62 - 3](#)  
Đi lang thang, Gerhard [27](#)  
Warwick Baker & Fiore [212](#)  
Watney Mann & Truman [101](#)  
Công ty quảng cáo WCRS [178](#)  
Welles, Orson [115](#)  
Wells Rich Greene BDDP [214](#)

Whitbread  
Cisalpinia [thỏa thuận 139-40](#)  
hết giấy phép với Heineken [281](#)  
tác động của Đơn đặt hàng bia [185](#)  
Kíp lái [241](#), [249 - 50](#)  
dời khỏi Collett Dickenson Pearce (CDP) [178](#)  
đàm phán lại với Heineken [101 - 7](#), [181 - 2](#)  
bắt đầu mối quan hệ với Heineken [98 - 101](#)



ngạc nhiên trước sự tăng trưởng của thị trường bia Anh [187](#)  
Vị trí thị trường Anh [249](#)  
gia hạn hợp đồng không dễ dàng với Heineken [189](#) - [90](#)  
Whitbread, Đại tá William Henry 'Bill' [97](#), [110](#)  
Whitbread, Samuel [97](#)  
White Weld & Co. [269](#)  
Wichser, Werner [220](#) - [1](#)  
Willem-Alexander, Thái tử [297](#)  
Nhà máy chưng cất Willow Springs [55](#)  
Wilsey, Anne [54](#)  
Wittert van Hoogland, Oscar [51](#), [77](#) - [8](#), [90](#) - [1](#), [103](#) - [6](#)  
Chai thế giới (WoBo) [87](#)  
Hội chợ Thế giới, New York, 1939 [46](#)  
Hội chợ Thế giới, Paris, 1889 [13](#)  
Wu Hongbo [245](#)  
Wuyts, Freddie [151](#) - [2](#)

## Y

Yab Yum [221](#)  
làm sạch men [9](#) - [10](#)  
Trẻ hơn, William [281](#)  
Yuengling [295](#)

## Z

Zoeterwoude [294](#)  
Żywiec [294](#)

# BỐN THẾ HỆ



Photo © Hans Lemmensberg/The Cover Story/Corbis

Gerard Adriaan Heineken, một nhà sản xuất bia nhiệt huyết, đã đặt tên của mình cho một loại rượu bia giòn.

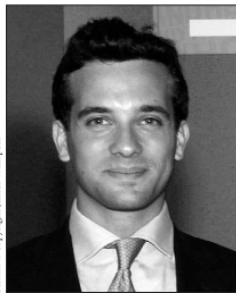


Photo © copyright James Winapour

Alexander de Carvalho đã uống trong các bài học tiếp thị từ Freddy Heineken, ông nội của anh.



Photo: Photo De Telegraf

Henry Pierre Heineken (giữa) sẽ thích cuộc sống của một nhạc sĩ hơn. Ông đã từ bỏ quyền kiểm soát nhà máy bia của gia đình. Con trai ông Freddy (phải) đã dũng cảm giành lại quyền kiểm soát và biến Heineken trở thành thương hiệu bia quốc tế đáng mơ ước nhất. Bên trái là Leo van Munching, người Hà Lan trên sân khấu đã làm ngập nước Mỹ với những chai màu xanh lá cây của Heineken.



Photo: Photo De Telegraf

Hai mẹ con: Lucille Heineken (phải) xuất thân từ một gia đình làm nghề chưng cất rượu ở Kentucky. Con duy nhất của Freddy và Lucille, Charlene Heineken (trái), thừa kế phần lớn cổ phần của gia đình trong tập đoàn sản xuất bia, trở thành một trong những cư dân giàu có nhất nước Anh.



Central Press/Stranger/Getty Images

Chồng của Charlene, Michel de Carvalho, là một chủ ngân hàng nổi tiếng người Anh. Từng là một diễn viên nhí, anh ấy cũng đã thi đấu ba lần trong Thế vận hội mùa đông và được chụp ở đây trên đường đến Sapporo, Nhật Bản, vào năm 1972.



Nhà máy bia Heineken trước đây ở trung tâm Amsterdam, nơi sản xuất ra bia rượu Heineken đầu tiên. Vào những năm 1970, việc sản xuất dần chuyển sang một nhà máy bia khổng lồ ở Zoeterwoude, nhà máy lớn nhất ở Châu Âu. Nhà máy Heineken lịch sử ở Amsterdam hiện là một điểm thu hút khách du lịch.



Freddy Heineken trong đêm ra mắt bộ phim do ông sản xuất năm 1963. Ông đã thử sức ở một số môn nghệ thuật khác, từ âm nhạc đến kiến trúc, và rất thích bầu bạn với phụ nữ.



Photo: National Archief/Sparmedial Photo/ANP

Là một người có tính cách bình dân, Freddy (thứ hai từ phải sang) được vây quanh bởi những người Hà Lan nổi tiếng khác, chẳng hạn như cầu thủ bóng đá Johan Cruyff (ngoài cùng bên trái) và chủ ngân hàng Wim Duisenberg (phải).

## KẾT NỐI HOÀNG GIA



Freddy Heineken (giữa) cho biết Công nương Grace của Monaco (phải) sẽ chỉ tưới súp khi ông đến mà không báo trước cho bữa tối tại tư dinh của cô.



Sylvia Tóth (giữa) đã trải qua kỳ nghỉ trên du thuyền của Freddy và tại nhà riêng của anh ở Cap d'Antibes. Vua Willem-Alexander (phải), được mệnh danh là 'Hoàng tử Pils' trong những năm sinh viên, đã mô tả Freddy như một người bạn của gia đình.

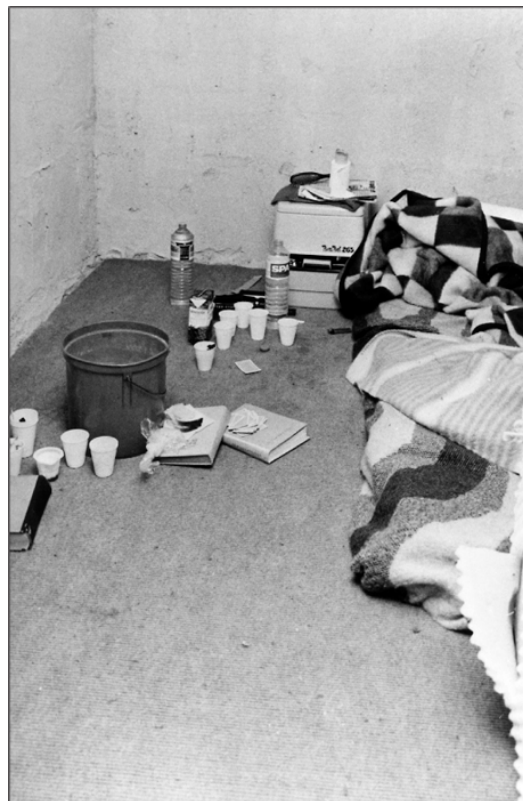


Photo: National Archive/Spartanwood Photo/Anafis

Phòng giam trong một nhà kho bỏ hoang ở Amsterdam, nơi Freddy Heineken bị giam giữ trong ba tuần vào năm 1983. Năm kẻ bắt giữ ông ta đã lấy được số tiền chuộc lớn nhất từng được trả cho một vụ bắt cóc ở châu Âu vào thời điểm đó.

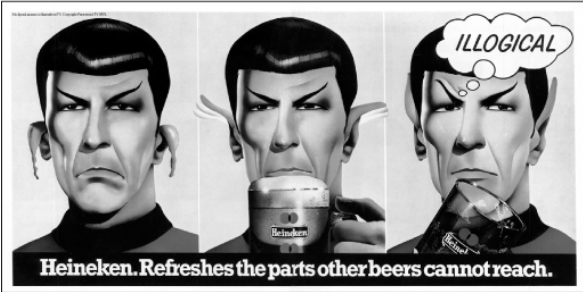


Photo: National Archive/Spartanwood Photo/Anafis

Freddy Heineken và tài xế của anh ta, Ab Doderer, sau khi được thả, trước biệt thự của Heinekens ở khu nghỉ mát bãi biển Noordwijk aan Zee. Kể từ ngày đó Heineken hầu như luôn có vệ sĩ tháp tùng.



Trước khi có quảng cáo toàn cầu: Heineken được tiếp thị tại Hoa Kỳ (trên cùng) như một sản phẩm nhập khẩu có đẳng cấp, trong khi một chiến dịch quảng cáo mang tính biểu tượng (dưới) đã tạo ra cơn khát cho một phiên bản Heineken yếu đến mức đáng xấu hổ ở Anh.





CŨNG CÓ TỪ HỒ SƠ

P  
PROFILE BOOKS



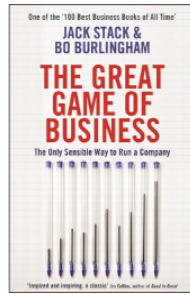
Mua sắm, quyến rũ & Mr Selfridge  
Lindy Woodhead

ISBN 978 1 78125 058 7  
eISBN 978 1 84765 964 4



Clarks: Made to Last  
*Câu chuyện về hãng giày nổi tiếng nhất nước Anh*  
Mark Palmer

ISBN 978 1 84668 520 0  
eISBN 978 1 84765 845 6



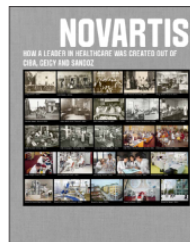
**Trò chơi kinh doanh tuyệt vời**  
*Cách hợp lý duy nhất để điều hành một công ty*  
**Jack Stack & Bo Burlingham**

ISBN 978 1 78125 153 9  
eISBN 978 1 78283 007 8



**FIASCO**  
*Máu trong nước ở Phố Wall*  
**Frank Partnoy**

ISBN 978 1 84668 238 4  
eISBN 978 1 84765 146 4



**Novartis**  
*Ciba, Geigy và Sandoz đã tạo ra một nhà lãnh đạo trong lĩnh vực  
chăm sóc sức khỏe như thế nào*

ISBN 978 1 78125 265 9

ISBN 978 1 78283 074 0