

华润让“雪花”脱颖“战术品牌”而出的内幕 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_8D_8E_E6_B6_A6_E8_AE_A9_E2_c123_288416.htm “我们实施全国性品牌与区域性品牌（区域性强势品牌+区域性战术品牌）两条腿走路战略。” “科特勒集团+华润啤酒+盛世长城+5000万元人民币=？” “等于‘雪花’品牌的成长故事。” 7月8日，红领结，黑西装的米尔顿科特勒，为公众解开了此题。1月9日，在与华润啤酒宣告合作的发布会上，科特勒曾指出中国啤酒品牌的三大“软肋”。缺乏“有情感价值的故事”被他列为了软肋之首。定位不明晰，也成为阻碍啤酒业品牌发展的软肋。业界流传着这样一个笑话，若将国内排名前几位的啤酒品牌去掉标签，分别装在相同的空杯子里，再请这些品牌所在企业的老总来品尝，他们可能也很难分出哪家是自己的产品。科特勒说：“一个成功的品牌，应该在品牌和消费者之间创造一种‘爱’，设计一个持续、一致并具有情感价值的故事是最重要的，而不少中国啤酒的品牌建设相对都缺乏感情和爱。” 寻找情感故事成为科特勒为“雪花啤酒”定位的故事开端。科特勒解释说：“营销的核心是创造价值。我们给‘雪花’啤酒定位是希望创造一种价值，它能给年轻人带来某种需求的满足。我们整个在中国的项目团队，就是在寻找某种有价值的故事，寻找消费者心目中认可的与他们密切相关的故事。” 调研三部曲 双方讲述了合作历程，对于最终的调研报告以及“彼此满意”的合同金额却秘而不宣。据悉5000万元的大手笔只是其中广告投放的费用。合作前期，双方对雪花啤酒的品牌定位流程和方法进行了

调研和考察。为此，华润啤酒（中国）有限公司和科特勒营销集团共同成立了一个18人的项目小组，其中包括科特勒营销集团5人，华润啤酒总部7人，华润啤酒区域公司6人。调研前期，双方多次召开了不同层次、不同人员参加的会议，仅小组内部的会议就召开了12次之多。而调研也分三个阶段有序进行。据科特勒介绍，他共参与了三次会议。第一次是在项目的开始阶段，做了一些指导性工作。第二次是第一阶段的结束和第二阶段开始，对第一阶段做了总结并对第二阶段做了指导；第三次是对第二阶段做总结和第三阶段做了指导。第一阶段历时两个月，项目小组针对“雪花”啤酒在各个市场的品牌表现，以及消费者对它的认知情况进行了调查。具体包括“雪花”品牌在当地市场、消费者心目中的定义和看法。此调查在全国10个城市进行，包括沈阳、长春、哈尔滨、北京、天津、上海、武汉、合肥、成都、广州等城市。据华润啤酒（中国）有限公司市场部总经理侯孝海详细介绍：“10个城市调查显示，华东和华南市场对雪花的认知还比较少；沈阳是雪花啤酒的故乡，在该市，它是一个和很多消费者有深厚的感情的老品牌，并伴随着他们的每一步成长；在黑龙江，消费者认为它是一个从沈阳过来的老品牌，企业很有实力；在北京、上海的调查表明，虽然雪花在全国发展很快，但是在这两个市场并不多见；而在武汉、成都、合肥等城市的调查表明，消费者认为‘成长’代表敢于变化，而雪花啤酒的成长快，实力强，可以和‘成长’结合起来。”从3月开始的第二阶段，进行的是定性调查，开始深入挖掘消费者内心深处的品牌故事，找到消费者对啤酒品牌的认知，以及对“雪花”品牌的认知，以及和成长概念的关联度，也

包括“雪花”和竞争对手在情感上的关联度。项目小组在6个城市做了12场消费者的定性研究座谈会。在品牌定位的流程推出后，随后在全国5个城市展开了测试，并进行了20场座谈会。以测试“雪花”的定位能否得到消费者认可，以及消费者心目中存在的情感故事。定性调查表明，消费者内心都有成长的概念和经历，但是市场上还没有一个啤酒品牌和此概念结合起来。如果雪花啤酒定位于成长，应该有发展空间。在调研中，项目组也对燕京啤酒和青岛啤酒在消费者头脑中的认知做了分析。认为青岛啤酒品牌历史悠久、质量有保证，但消费者年龄偏大。项目组认为此结果“将限制该品牌向普及化发展。”而燕京啤酒在北京当地的测试结果，认为该品牌质量好，企业实力强，政府背景较深，与消费者生活密切相关，但情感距离较远。而且在北京以外的城市测试，认为它是一个带有明显地域色彩的啤酒品牌。项目的第三阶段，在对品牌定义后开始进行广告调研。让消费者来检验定位的内容是否准确。项目小组先在全国5个城市做了20场调研会，后来又在北京、天津两个城市增加了7场调研会。孙路弘告诉记者：“经过全国各城市的调研之后，我们将‘雪花’啤酒的消费者定位在了20至35岁的人群。他们最大的特点是每天都在成长，其情感生活中有成长带来的喜悦和满足。但针对这个年龄段人群的啤酒品牌仍然是空白，而他们又希望在生活中找到可以寄托情感的产品。所以我们将‘雪花’定义为伴随这部分消费者成长的伙伴。”4月，盛世长城正式介入广告创意和摄制。“我们当时有8-12个脚本可供选择，但淘汰了很多。例如我们曾经把入世、申奥和神州五号飞船上天等中国的成长和啤酒联系起来。但消费者认为这些背

景距离雪花啤酒过于遥远，而且接受起来比较困难，所以就放弃了。在和盛世长城探讨‘成长’定义时，曾有两个冲突。他们希望将‘成长’定义为‘先锋精神’，认为它是推动中国成长的力量。我们虽然崇尚此精神，但认为针对消费者过于超前了。二是盛世长城认为广告创意只要将成长用小事件表达出来即可，但是我们认为一定要在故事中明确提出‘成长’的主题。”侯孝海说道。“我们和项目小组经过了2个月的争论后，将‘成长’定义为一种选择，即走自己的路，相信自己能够做到想做的事情。”盛世长城广告创意的主创人员大牛也感叹道。整个项目一直持续到今年6月，伴随着“雪花啤酒、畅享成长”的故事出笼而结束。北京盛势品牌战略研究所夏忠群所长如是评价：“科特勒的品牌定位绝不是一只广告和一个故事那么简单。他帮助‘雪花’找到了品牌定位的一种境界，即满足消费者的情感需求。而目前国内很多品牌还忙于追求物质价值阶段，没有意识品牌精神价值的重要性。精神层面的情感需求一旦在消费者的头脑里形成固定印象，并被认可的话，就加深消费者会对它的品牌忠诚度。”

两条腿走路：跨越品牌“软肋” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com