

中國產業領航品牌系列特輯 (第一輯)

在激烈的行業市場競爭中，有一家企業只用了20年的時間，實現銷量激增50倍——這不是MBA課堂上的商戰教學沙盤推演，而是現實世界中真實發生的事。創造這一奇跡的就是華潤雪花啤酒。

華潤雪花啤酒 大品牌成長啟示錄



■華潤雪花啤酒(六安)有限公司

據行業權威數據，2014年，華潤雪花以高達1184.2萬噸的年銷量蟬聯啤酒企業銷量第一，其在中國啤酒市場份額已上升至24%，這意味着雪花啤酒已連續10年成為中國消費者「第一選擇」。2015年上半年，華潤雪花啤酒實現銷量624.9萬噸，市場份額已上升至25.4%，利潤同比增長30.5%。

無法想像的是，20年前，這家企業只是一家不過20萬噸銷量的單一工廠。20年時間，華潤雪花啤酒從20萬噸到超越千萬噸，這背後有着怎樣的故事？

「蛇吞象」

1993年底，華潤與原瀋陽啤酒廠合作，成立瀋陽華潤雪花啤酒有限公司，拉開了華潤進軍啤酒業務的序幕。1999年，華潤與原大連海啤酒廠合作兩年後，華潤大連啤酒公司的市場佔有率從15%升到了70%，其對手原大連棒棧島啤酒的市場佔有率從70%變成了15%。而且，在競爭如此激烈的市場，華潤大連啤酒公司一度成為華潤旗下眾多啤酒廠中投資回報率最高的一家。

2001年4月，華潤啤酒全面收購了5年前曾是自己5倍、每年利潤幾千萬但當時無力經營下去的原大連棒棧島啤酒廠。按照原華潤創業有限公司總經理黃鐵鷹的回憶，華潤奇跡般地完成了中國啤酒史上最經典的「蛇吞象」一戰。而這一戰也恰恰使華潤啤酒在瀋陽、吉林、大連三地的業務發展區域有機地聯合成一體，從而奠定了華潤啤酒在東北的領航地位。

「將26隻貓變成一隻虎」

從1993年涉足中國啤酒業開始，華潤集團便舉起了收購的利劍。從瀋陽啤酒廠開始，合資購併到投資改造、新建，直到今天，華潤雪花啤酒在全國已擁有98家生產廠。

關於管理，原華潤集團總經理寧高寧曾寫過26隻貓和1隻老虎的故事，廣為流傳。「26隻貓」指當時華潤的26家啤酒廠，「老虎」指未來的啤酒集團。市場上則有很多「狼」（競爭對手）在伺機而動，想吃掉這「26隻貓」。「如果我們不變成老虎，就會被狼吃掉！」如今，已經擁有了35個生產基地的華潤，成功變成一隻「虎」。

華潤先將每隻「貓」變強。收購每一家企業之後，除了帶來資本，更換了設備，提高產品品質以外，更重要的是提高管理方面的能力。在全國範圍的整體管理上，華潤啤酒把中國整個區域按省份來劃分，並以啤酒發展潛力高低作了分類，此後尋求區域聯合，作好全國佈局。

在各區域公司中，華潤雪花實行的是統一的人力資源，統一的



■雪花品酒師正在進行產品質量檢驗

採購，統一的市場品牌管、品質及現金管理。以期相互之間互相協調，不同的銷售推廣管道得以共用，逐漸形成一體化的發展格局。在這樣的管理之下，華潤雪花成功實現了「聚貓成虎」。

不靠併購

雪花啤酒在國內的併購看上去比外資同行們要順利，頻頻報出的併購新聞甚至給大眾一種感覺：華潤雪花能夠獲得快速增長的最主要原因是併購。事實並非如此！2013年底，華潤雪花啤酒內部測算發現，併購進來的工廠的銷量僅佔總銷量的35%，其餘65%則來自市場擴張。

2004年，雪花啤酒剛進入杭州市場時，其收購的浙江錢江啤酒在當地的市場份額不到30%，60%以上的市場份額則由西湖啤酒佔據。即使原有錢江啤酒的市場份額能夠全部轉移給雪花啤酒，也不足以與西湖啤酒競爭。然而在數年的經營之後，雪花啤酒在杭州的市場份額接近80%，而西湖啤酒則已經降至20%以下，最終被雪花啤酒收購。

可以看出，雪花啤酒真正的區域擴張策略是：在一個新市場裡，先通過產品品質及品牌運作站穩腳跟、取得並擴大優勢，最後成功反轉。而競爭對手在失去市場地位後，被收購往往成了其最好且雙贏的選擇。

更重要的是，每次併購之後，雪花啤酒沒有延續使用被收購企業的品牌，而是統一為「雪花」品牌。併購對雪花而言只是部分解決了產能和管道資源，而不能直接「繼承」市場份額，這表示雪花啤酒在國內的併購並不是其獲得市場份額的決定性因素。雪花啤酒的市場份額，更多的是自己打下來了！

「大品牌」戰略

「雪花的快速發展沒有什麼獨到之處，我們不過是在做同一件事情，更好地滿足消費者的需求。這是一個非常初級的市場概念，但是我們成功、不成功的原因都在這裡。」華潤雪花啤酒總經理王群在2014中國啤酒業年度峰會中提到。

在王群看來，「消費者至上」理念，是雪花啤酒快速發展到今天的關鍵。20年間，雪花啤酒一直進行消費者需求的調研和判斷方法，對消費者的深度了解，支持了雪花啤酒的正確決策。比如淡爽型啤酒的推出、啤酒包裝的革命性創新等等。

另一個巨大成果，就是雪花啤酒有別於啤酒業其他品牌的、獨特的雪花大品牌戰略。華潤雪花啤酒在全國市場，集中資源只運作「雪花」這一個全國性品牌。這個大品牌戰略，決定了雪花啤酒的品牌組合策略、市場佈局策略、分銷和覆蓋策略。這個決定在當時是充滿挑戰和風險的舉措，企業內外都一片質疑，業內有形容雪花啤酒「把所有雞蛋都放進一個籃子裡」。

事實證明，該戰略讓雪花獲得了連續十年的高速成長！「根據我們的經驗，凡是深受質疑的策略，自然也就顛覆了流行的觀念，顛覆了過去大家習慣的策略，成功的可能性就會更高。」王群如是說。

其實，支撐雪花準確做出這一有關品牌的戰略論斷的，是雪花啤酒對消費者從戰略層面的真正重視。對消費者的深刻洞察，決定了對中國啤酒業未來的洞見，才有了顛覆當時業內品牌觀點的大品牌戰略。

「獨特性」的品牌活動



■2014年開始，「雪花·第一釀造」參觀活動在全國陸續開展，帶領體驗者參觀「第一釀造」背後的故事。

對於中國消費者深入洞察之後，雪花啤酒又是如何與消費者溝通呢？

從2005年第一屆「雅魯藏布大峽谷探索成長之旅」開始，雪花啤酒原創品牌活動「勇闖天涯」就獲得了出乎意料的效果。隨後「雪花勇闖天涯」活動持續開展10年，共計行走超過10萬公里。今年開始，「雪花勇闖天涯」活動聚焦於大學生，希望借由活動向他們傳遞「進取、挑戰、創新」的精神內涵。

「匠心營造·雪花純生中國古建築攝影大賽」也已成功開展7年，來自海內外的300萬餘人報名參賽，參賽作品達470萬餘幅，成為中國規模最大的古建築攝影賽事。雪花啤酒與清華大學合作的「普及與傳承——中國古建築研究與傳播合作項目」，通過「專家給大眾寫書」的方式，陸續出版了「中國古代建築知識普及與傳承系列五書」達5套31冊之多。

可以看出，雪花啤酒的品牌活動不同於行業慣例，充滿了「獨特性」。華潤雪花啤酒總經理王群曾經提到：「中國人不乏智慧、不乏決心、不乏激情，甚至不乏財力。但關鍵的是，我們缺少一點『獨立性』，不論是我們的『產品』，還是我們的『思想』。沒有『獨立性』，就不會有『獨特性』；沒有『獨特性』，連『識別』都無法建立。」

成長中的華潤雪花啤酒正不斷刷新着行業的紀錄。據相關數據顯示，自2011年開始，雪花啤酒已成為全球銷量最大的啤酒品牌。繼2013年雪花啤酒企業總銷量、品牌銷量雙雙突破1000萬噸後，2014年再度蟬聯。這對於華潤雪花而言，不過是又一個成長的節點，而雪花啤酒的故事還在繼續着……



■雪花啤酒嚴格掌控每一個生產環節

■員工仔細查看每一支啤酒，確保質量。



▲▼雪花啤酒成為消費者第一選擇的啤酒品牌



■華潤雪花啤酒勇闖天涯生產線