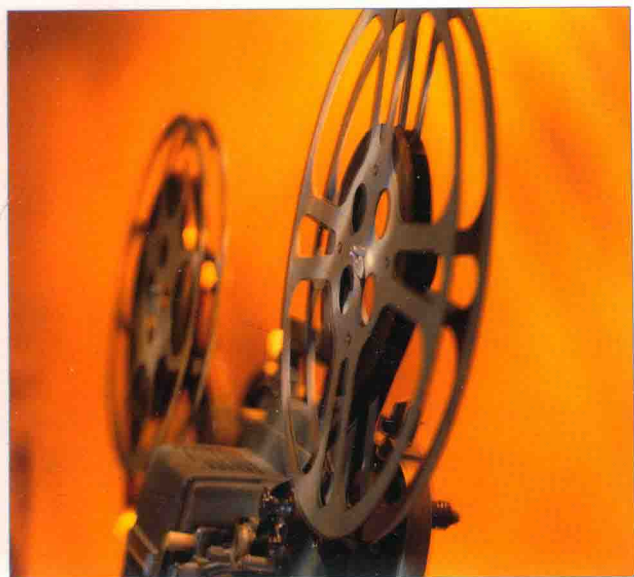




影视广告创意与制作

张正学 编著



影视广告创意与制作

编 著 张正学

编 委 段兰霏 咸庆海 陈 雪

王 檬 陈 思



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书共分为五章,包括影视广告品牌,影视广告创意与文案,影视广告拍摄,影视广告剪辑,影视广告摄制流程、综合利用与管理等内容。本书全方位系统地总结了影视广告制作的各个环节,采用了大量的影视广告案例作为理论的解释和注解,通过丰富的案例使抽象的知识形象化,提高了教材的生动性和可学性;案例层次多元化,既有高端案例又有一般性案例,便于初学者进行理解和模仿制作。

本书可作为高等院校广告学、新闻传播等专业的教材,也可供从事影视广告工作的人员阅读参考。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

影视广告创意与制作 / 张正学编著. —北京: 北京理工大学出版社, 2018.2

ISBN 978-7-5682-5057-3

I. ①影… II. ①张… III. ①影视广告—广告设计②影视广告—制作 IV. ①F713.851

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第312243号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 889毫米×1194毫米 1 / 16

印 张 / 7.5

字 数 / 200千字

版 次 / 2018年2月第1版 2018年2月第1次印刷

定 价 / 75.00元

责任编辑 / 李慧智

文案编辑 / 李慧智

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

Preface

影视广告创意与制作

前言

作为一名传媒高校的教师，我讲授影视广告创意与制作这门课程已经多年。在讲授课程的过程中，我发现学生在学习存在着几个误区：第一个误区是，有的学生认为影视广告创意与制作课程是电视摄像和非线性编辑课程的合体；第二个误区是，有的学生认为影视广告创意与制作有一个好的创意就行；第三个误区是，有的学生认为只要画面精致就是好的广告。这三种误区都属于“瞎子摸象”式的错误认识，很多学生对于影视广告创意与制作课程的整体性、系统性和复杂性认识不足。为了解决学生的误区，迫切需要一本系统、接地气的教材提供给他们，以便于他们在学习过程中能够全面地思考影视广告的创意和制作。在学习过程中，学生不能仅仅从局部来看影视广告的制作，而应从一个较高的角度考虑这门课程。

要了解影视广告的制作，必须首先了解要拍摄的广告品牌。本书通过案例分析的方式让读者了解品牌的整体策划和宣传，通过了解品牌的整体宣传策略，更深层次地理解影视广告的作用和意义。本书通过广告品牌的故事梳理，还可以为影视广告的文案撰写提供生动的案例。

影视广告创意与文案部分重点讲解了影视广告创意的思路和文案撰写的格式，对于文案撰写的案例学习，学习者可以对照着影视广告品牌的文字部分进行参照学习。

影视广告拍摄、影视广告剪辑部分采用了大量的案例。在这些案例中，既有高端的电影案例，又有网络作品案例，同时还有在校学生拍摄的作品案例。编者之所以选择不同层次的案例，目的就是能够给学习者提供一种模仿拍摄制作的可能性，对于不同层次的学习者，可以选择比自己水平高一个层次的案例进行模仿学习。通过对案例的模仿拍摄制作，学习者的

水平会逐渐超过部分案例作品，这对学习者会形成莫大的鼓舞，有助于学习者继续向更高层次的拍摄水平进发，有层次地进行学习，这也是我们编写这部教材的初衷。

本书很好地将理论与实践相结合，既考虑到了影视广告理论系统的完整性，又考虑到了影视广告实践的可操作性，努力做到既能满足初学者的基本要求，又能为有一定基础的从业者提供有益的参考。虽然我们努力为学习者搜集翔实的案例，进行详尽的知识梳理，但毕竟我们能力有限，书中难免会出现疏漏和不足，希望读者能够给予批评指正。

编 者

Contents

影视广告创意与制作

目 录

第一章 影视广告品牌

- 第一节 影视广告导论 / 002
- 第二节 横向广告点设计案例：青岛啤酒的不老传奇 / 002
- 第三节 纵向广告点设计案例：苏宁 / 015
- 第四节 纵横结合的立体化广告案例：可口可乐 / 026
- 第五节 单点突破的广告案例：好客山东 / 036

第二章 影视广告创意与文案

- 第一节 影视广告创意基本知识 / 048
- 第二节 影视广告微电影文案 / 050
- 第三节 影视广告分镜头 / 059

第三章

影视广告拍摄

第一节 影视广告拍摄基础 / 076

第二节 影视广告拍摄常见问题 / 079

第四章

影视广告剪辑

第一节 蒙太奇与剪辑 / 093

第二节 剪辑规律与剪辑技巧 / 097

第五章

影视广告摄制流程、综合利用与管理

第一节 影视广告摄制流程 / 110

第二节 影视广告的综合利用 / 111

第三节 影视广告的管理 / 112

参考文献 / 114

第一章 影视广告品牌



※ 第一节 影视广告导论

一、影视广告的基本含义

广告的定义有广义和狭义之分。广义的广告是指有一定目的的信息传播过程和活动，是一种广泛的宣传；狭义的广告是指商业广告，是付费的信息传播形式，其目的在于推广商品和服务，影响舆论，博得广告主所期望的效果。

广告定义的要素包括广告主（广告客户），有偿性，非人员销售推广，大众传媒，商品、观念与劳务，计划性与目的性，广告预算和广告作品。

广告活动的构成要素包括广告主、广告代理、广告媒体、广告费用、广告信息和受众（消费者）。

影视广告的含义：通过电影院或电视台播放的影像与声音结合的广告称为影视广告。

二、影视广告的分类

影视广告根据播放性质可分为电影广告、电视广告（节目赞助广告、插播广告）；根据制作方式可分为电影胶片广告、录像带广告、现场播出广告、幻灯片广告、字幕广告等；根据影视广告性质可分为商业广告（商品广告、企业形象广告、促销广告）、公益广告；根据影视广告诉求方式可分为理性诉求广告、感性诉求广告；根据影视广告生命周期的不同阶段可分为开拓期广告、竞争期广告、维持期广告。

三、撰写或搜集商品品牌宣传资料

影视广告的创意和制作都是建立在商品的品牌上的，所以要成功地创作商品的影视广告作品，就必须了解商品的品牌历史，从中寻找到商品的品牌特点和价值，了解整个商品品牌的历史和整体营销策略。只有了解商家的商品宣传的诉求点和整体的宣传策略，才能了解商家需要表达的商品诉求点。了解商家的战略部署，了解商品的历史变革，了解商品的消费人群，了解商品的特质和独有的价值所在，才能在商品的众多信息中，找到最有价值的闪光点，把最有历史感和现代感的创意呈现出来，把传统和创新有机地结合起来，故影视广告的品牌研究是影视广告创意的基石。

研究商品品牌历史的同时，必须思考三个问题：这个品牌最吸引我的是什么？这个品牌的竞争者是谁？它的优势是什么？

※ 第二节 横向广告点设计案例：青岛啤酒的不老传奇

案例点评：青岛啤酒的广告案例采用横向广告点的设计思路，分别从青岛啤酒的品质、经营、销售和企业文化四个方面阐释出青岛啤酒的优秀特质，进而让消费者从四个横向剖面全面了解青岛啤酒。横向广告点设计是广告设计中经常使用的一种表现方式（图1-1、图1-2）。



图1-1 青岛啤酒广告



图1-2 青岛啤酒股份有限公司历史照片

国际著名啤酒企业百威啤酒的高管在评价青啤（青岛啤酒股份有限公司）人的学习能力时说，青啤人就像海绵，只要是和提升产品品质、改善企业管理水平相关的知识经验，青啤人都会如饥似渴地学习、消化、吸收，并运用到自身成长的各个环节，在竞争白热化的啤酒市场中，超越对手。

2011年，青岛啤酒以502.58亿元的品牌价值再次蝉联中国啤酒的第一品牌，成为唯一跻身世界品牌五百强的中国啤酒品牌。2012年，《哈佛商业评论》发表了哥伦比亚大学商学院教授塔·甘瑟·麦克格莱斯的研究报告——《企业如何稳定增长》。报告中指出，在全球2 347家市场资本总额超过10亿美元的上市企业中，仅有10家企业实现了在长达10年的时间中始终保持5%以上的增长率，而青岛啤酒股份有限公司就位列其中。它是唯一一家登榜的中国企业，也是其中创立时间最长的企业。在追求跨越式发展和爆炸式增长的今天，青岛啤酒股份有限公司显得弥足珍贵。

1903年，德国人将西方的啤酒带到了美丽的滨海城市——青岛，创立了“日耳曼啤酒公司青岛股份有限公司”，这就是青岛啤酒股份有限公司的前身。一个多世纪以来，青啤历经岁月的变迁，始终站在行业的尖端。

一百多年来，青啤根植于区域文化的土壤，坚守着对品质的信仰，书写出一部百年品牌的不老传奇。然而，当我们回看这一进程时，不禁发问：青啤是如何焕发品牌青春的？其背后又有哪些战略取舍？什么样的运营机制能够确保企业做到基业长青？

一、像雕琢艺术品一样生产啤酒

一位徒弟正在刷洗发酵池。

老师傅问：“你爹喝啤酒吗？”

徒弟答：“喝。”

老师傅说：“那你就仔仔细细地好好刷这个池子，它就是你爹的酒壶。”

这样一段简短的问答道出了青啤人对品质的追求。在青啤，品质是超越一切的“圣经”，是一种宗教、一种信仰。

（一）卓越的品质基因

麦芽、酵母和酿造技术是决定啤酒品质的关键性因素。青岛啤酒选用的是从法国、澳大利亚和加拿大等地进口的大麦，这些大麦色泽均匀、颗粒饱满、溶解性好，是目前世界上最优质的酿酒用大麦。尽管如此，青啤还是建立了一套科学严谨的监测系统，实行“一票否决制”，从品种、种植、收获、运输到储存的每个环节都要进行严格的检测，一颗抽样不合格，整批大麦就会被全体拒之门外。另外，青啤首创的“品麦师”也是其中的重要一环。他们凭借着优于精密仪器的灵敏度，观“麦色”、闻“麦香”、品“麦味”，发现麦汁中细小的差别和问题，并通过改进使麦香得到提炼和升华。

优质的麦芽是高品质啤酒的基础，而酵母则是啤酒的灵魂，正是这个直径不足百分之一毫米的古老微生物赋予了青岛啤酒与众不同的口感和独特的风味，成为青啤极为重要的品牌资产。1903年，德国人将纯正、优良的酵母带到了青岛，一个多世纪以来，十几代青啤人精心培养，使这个微小的生物始终保持着纯正的德国血统。由于酵母有着自己的生命周期，而且繁衍过程中极易发生基因变异或者混入其他微生物和杂质，因此，青啤人一直像培育婴儿一样培育着酵母。20世纪50年代，青啤委托具有国际水平的专业研究所同时保存酵母，并每年与生产现场的酵母进行对比，通过筛选和扩培保证酵母的纯正。随着科学技术的不断进步，青啤建立了功能齐全的酵母菌种库和科研中心，为酵母的保存和优选提供了有力的保障。如今，各地生产青岛啤酒所使用的酵母都是由科研中心的菌种库统一发放的。正是这种精益求精的精神使得青啤的百年酵母依然如初，品质上乘。

除了优质的麦芽和百年的酵母，青啤的酿造工艺

更是成就其金牌品质的关键因素。可以说，从原料采购、发酵到质量检测等各个工艺环节，青啤都处于行业的领先地位。麦芽的焙焦温度是影响啤酒麦香的重要因素。青啤在保证色度标准的情况下，提高了焙焦的温度，使麦芽的香味最大限度地散发了出来，仅仅几度的微差也需要深厚的制麦功底和强大的技术支持为后盾。然而，这也只是青啤精湛酿造工艺的冰山一角。在发酵环节，青啤始终坚持超低温、长时间的天然发酵工艺，尊重了酵母自然的生命历程和成长规律，使啤酒中该挥发的物质得到了充分的挥发，精准地控制了高级醇的含量，与快速发酵相比，超低温、长时间的发酵虽然产量低、成本高，但它完整地保留了啤酒的原始风味，且不易上头，更加自然和健康。正是这种对“慢”的坚持，才使得青啤始终领跑中国的啤酒业。

对于质量监测，青啤更是严谨、苛刻，前期的制麦环节共有1115个监测点，而从酿造到包装又要经过1800个监测点的检测。这期间，由“品麦师”“品水师”和“品酒师”共同组成的高水平的品评团队发挥了不可替代的作用（图1-3）。每隔两小时，青啤的“品水师”就会对酿造用水取样品尝，从水的软硬程度到酸碱度，甚至矿物质含量的微小差别都要经过精准鉴定。另外，每一滴酿造用水都要经过7级处理和50多项指标的严格检验，以保证水质的纯正和统一。而“品酒师”则不仅仅要品评啤酒的口味和口感，还要对所有与啤酒有接触的东西逐一进行品评，甚至包括瓶盖的内垫和包装罐都要用水浸泡，以品尝其中是否有异味。在包装环节，“验瓶机”会给每一个瓶子拍摄3张照片，然后与系统中存储的标准瓶数据进行对比，任何一个微小的差别都会被挑拣出来，使其成为报废瓶。最后，青啤会把每条生产线每日生产的产品



图1-3 青岛啤酒品酒师团队正认真准备品酒工作

分别留样,定期品评,以保证其在销售期内的质量。百年来,青啤像雕琢一件艺术品一样地生产啤酒,正是这种精雕细琢造就了青岛啤酒的卓越品质,成就了其不变的香醇。

(二) 口味一致性工程

卓越的品质基因,技艺精湛的“品水师”“品麦师”“品酒师”以及严苛的质量监测造就了永恒的经典——“青啤味道”。然而,随着国内啤酒市场的迅猛发展,青啤走上了快速扩张的道路,如何保证全国50多家工厂都能生产出“青啤味道”、保持口味的一致性成了青啤品质面前的一道难关。

2002年10月,青啤与美国的AB公司缔结了“战略联盟”,“口味一致性”成了双方交流的第一个项目。摆在青啤面前的第一个难题就是,如何将“口味”这一看似感性的指标进行量化和标准化,同时还要具有极强的可操作性,方便各个工厂执行。为此,青啤制定了细致入微的评价指标,从原料、水质、配方到技术都要进行量化评价。在这一过程中,青啤开发出了214种物质的定性分析方法和174种物质的定量分析方法,确立了青岛啤酒的“啤酒风味指纹图谱”,被专家称为“青岛啤酒的DNA”。目前,该技术已经成为青啤自主知识产权的核心内容之一,不仅填补了国内啤酒业的空白,更是达到了世界领先水平,并获得了我国啤酒行业的首个“国家科技进步二等奖”。

可以说,“青岛啤酒的DNA”就像一张大网,全面、具体地网罗了青岛啤酒的每一个细微的特点,网上的每一个节点就是青岛啤酒的一个特征值,这些特征值都是专家们利用各种世界级的先进分析仪器,在对大量的青岛啤酒进行长期跟踪的基础上得到的,它们共同构成了“青啤味道”的DNA图谱。“青岛啤酒DNA”的发现使原本复杂的酿造过程变得清晰可控,精确、有效地保证了每一瓶青岛啤酒口味的一致性。

除此之外,青啤还对所有工厂实行了许可证制度,投入巨资整合各工厂的硬件和软件,不达标者一律不颁发许可证,不得进行生产。“口味一致性”的创新不仅化解了青啤的品质风险,稳固了青啤的品牌价值,更为青啤的国际化之路奠定了坚实的基础。

(三) 从“大质量观”到“大品质观”

随着市场环境的变化和青啤的不断发展,青啤人

越来越深刻地体会到制造环节的高质量只是品质的一个方面,局限于对品质的不断追求显得过于狭隘,为此,青啤提出了“大质量观”的概念,即强调整个供应链体系的全质量管理,包括制造环节质量、物流环节质量和消费环节质量。在制造环节,青啤建立了质量管理体系、食品安全管理体系和环境管理体系,并将这些体系进行了有机结合,互相促进,持续改进。在物流环节和终端,青啤形成了一个产销协同的中枢系统,实现了订单、发货、运输和补货等步骤的信息一体化,保证了产品在物流环节的快速流通,减少了二次搬运,同时也减轻了产品外包装的损失,提高了产品的新鲜度。在消费环节,青啤建立了完整的质量保障体系,包括饮用指引和售后服务两部分,将青岛啤酒的最佳饮用和储藏方法传达给消费者,并为广大的消费者和经销商提供了更为方便和快捷的服务。

实行对整个供应链的质量管理,体现了青啤对品质认识的一个飞跃。然而,随着啤酒市场竞争的日趋激烈和市场化程度的不断提高,青啤逐渐由生产导向型向市场导向型转变,随之而来的是青啤品质观的又一次飞跃。

市场意识的提高使青啤认识到消费者的认同和喜爱才是品质的最高标准。为此,青啤进行了全方位的市场调研,了解消费者不断变化的口味需求,适时地调整酿造工艺从而调节啤酒的口味,树立了“大品质观”的观念。这一观念集中体现在青啤品类的不断创新上。十几年前,为了满足消费者对柔和、清淡和新鲜的啤酒的喜好和需求,青啤推出了纯生啤酒(图1-4),受到了消费者的广泛好评。2007年,当复古成为一种潮流,青啤又推出了传统德国风味的奥古特啤酒(图1-5),“奥古特”这个名字取自1903年青啤建厂时的第一位德国酿酒师的名字,为这款啤酒增添了几分传统和经典的韵味。2012年,当健康成为一种时尚,青啤再一次抓住时机,推出了一款颠覆性的产品——“青岛0.00”(图1-6)。该产品被称为啤酒风味饮料,拥有与啤酒一样的口感和色泽,但绝对不含酒精,且含有大量的膳食纤维,能够维护肠道平衡,帮助肠胃消化,同时还有降低血脂的功效。

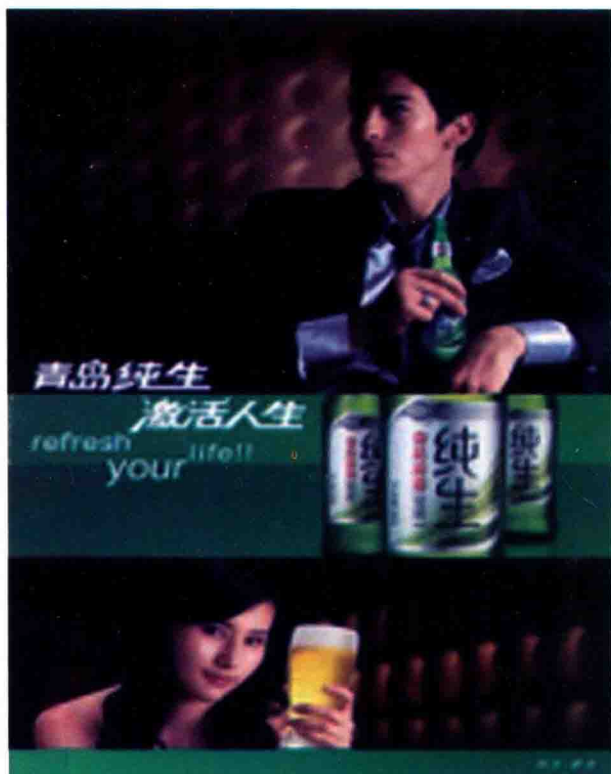


图1-4 青岛纯生 激活人生



图1-5 青岛啤酒奥古特广告



图1-6 青岛0.00 尽情干杯

（四）做专家，不做杂家

“中国人做什么事都求大求量，很少求质求强，中国企业家更多关注大的总量指标，而很少关心企业发展质量的指标，因此，往往做大的时候就是企业死亡的时候。”青啤的前任董事长金志国说。

因此，青啤选择了专业化的道路，秉承着“好人做好酒”的司训，将全部精力集中于做啤酒这一件事上，立志要做大做强，做精做深，成为中国啤酒工业的标杆和行业的领跑者，成为令世界尊敬的企业。这是一种使命，更是一份责任，因为青岛啤酒所代表的不仅仅是青啤公司，它的品牌价值早已超越了其产品本身，成为世界认识中国的一个窗口，也已然是中国走向世界的一张名片。

二、战略取舍考验企业经营智慧

每到一個革命关口，青岛啤酒总会有一个变化。青啤牢牢把握住企业基业长青的秘诀，到该变革的时候，外因与内因一起作用，转身进行一次自我革命，及时更新。

——王瑞永

（一）“三个转变”跳过规模陷阱

1993年，股份制改革前，青岛啤酒的年产量始终徘徊在1986年达到的10万千升，市场占有率从1980年的13.6%下降到1993年的1.3%。年产量10万千升的青岛啤酒，40%供出口，60%内销，内销产品采取特供销售，只有在对外宾馆、饭店才有可能喝到青岛啤酒，是当时市场上典型的小众产品。如此规模的产量，在

销售上只有两个人，一人开票，一人收钱。这种体制在当时的中国企业中是普遍存在的现象。

1993年股改之后，青啤成为中国首家在沪、港两地同时上市的公司。面对从股市融来的资金，不知怎么花的青啤迎来了世界10强啤酒企业中的4强，外资啤酒企业通过收购迅速进入中国市场。青啤迅速迎战，2001年下半年，顺利实施第一轮扩张之后，青啤的工厂数量激增到40多家，品类多达300多个，产能达到了251万千升。

高速扩张带来的是“大而不强”的局面。2001年，青啤年报显示，现金流连续两年为负。品牌众多，各自为政，总部对工厂的资源调配和协调管理都显得乏力，公司层面的战略目标和工厂层面的具体行动之间存在脱节，难以落地执行。百年青啤遭遇了有史以来从未有过的力不从心。

这期间，青啤人意识到，如果没有清晰的战略规划，盲目收购无疑是致命的。2001年，时任青岛啤酒股份有限公司总裁的金志国临危受命开始对青啤的发展战略做出调整，从原先的“做大做强”开始转向“做强做大”，并提出了“三个转变”的战略转型。

2005年5月，被称为青啤的“遵义会议”在崂山召开，青啤组织变革的框架最终确定。这次会议从根本上明确了从“啤酒酿造商”向“品牌运营商”转变，大胆地进行了组织结构的调整。这次会议的意义是完成了青岛啤酒的“三个转变”：由生产导向型向市场导向型转变；由经营产品向经营品牌转变；由着力于生产规模扩大向着力于运营能力提高的转变。以这“三个转变”为目标，青啤在经营模式上进行了全面的转型和创新。

此后，青啤放缓了收购速度，专心企业内部经营管理。为此，青啤在2007年成立了制造中心和营销中心，让严谨的制造思维和发散性的营销思维各自获得充分的施展空间，并按照国际化大公司的发展路径，在战略、管理、市场、人才和经营等方面进行深度挖掘，从市场、品牌、财务等多层面进行高度整合，以提高企业的核心竞争力，强化“做强”基础上的“做大”。

随着全球啤酒行业市场竞争水平的提升，青啤全面提升了系统竞争力。青啤提出：“未来竞争一定不是企业单打独斗的竞争，而是价值链的竞争，系统力的竞争。”

（二）“1+1”的品牌结构

要“做强”品牌，“做大”市场，就要增强品牌力，只有将品牌资源进行优化配置，才能形成有效的品牌力，从而拉动消费，做大市场。

2002年，青啤旗下共有150多个子品牌和1 000多个啤酒品种，它们定位模糊，资源分散，缺乏统一的品牌规划，无法形成合力，也不利于提升青啤的品牌价值，扩大市场占有率。针对这一状况，青啤提出了“1+1”的品牌结构：第一个“1”是青岛啤酒这个主品牌，主攻中高端消费市场，并针对不同消费者的口味需求，形成差异化的产品品类；第二个“1”作为低端消费市场的主打产品存在着区域化的特性。因此，青啤采取了循序渐进的整合方式。到2005年年底，青啤将旗下的百余个品牌整合为“1+5”的品牌结构，即在青岛啤酒这个主品牌的带动下，根据国内啤酒市场的地域特征着力打造了5个区域品牌，分别为陕西一带的“汉斯啤酒”，山东一带的“崂山啤酒”（图1-7），徐州一带的“彭城啤酒”，广东一带的“山水啤酒”和福建一带的“大白鲨啤酒”。一年后，青啤在此基础上进一步将“1+5”的品牌结构调整调整为“1+3”，即在保持青岛啤酒这个主品牌地位不变的基础上，将“山水啤酒”“汉斯啤酒”和“崂山啤酒”这三个较为成熟的区域性品牌作为占领低端市场的二线品牌。2007年，青啤开始将资源整合到青岛啤酒和山水啤酒两个品牌上，形成名副其实的“1+1”的品牌结构，满足多层次、差异化的消费者需求，有效地提升了品牌竞争力。



图1-7 好啤酒 敬好朋友

（三）双向国际化的营销模式

一个品牌，想要获得持续发展的力量，必须保持新鲜的想法和前进的动力，故步自封绝对行不通。青啤很早就确立了国际化的发展目标，并一步步从内部国际化向外部国际化转型，提升了企业品牌的保鲜力（图1-8）。



图1-8 青岛啤酒国际广告

1. 内向国际化

经过对自身实力的精准判断和对未来发展的长远规划，青啤提出了独特的“国际化”概念——“中国就是国际化”，坚定地走上了“内向国际化”的道路。

2002年10月，青啤与美国的AB公司结成战略联盟，规定通过三批可转换债券，AB公司最终将持有27%的青啤股票，拥有20%的股权的表决权，成为仅次于青岛市国资委的青啤第二大股东。这个协议是排他性质的，双方紧紧绑在一起，战略部署、技术资源、营销手段、资金股票等，各类战略资源都是双方共同享用。战略联盟建立之后的10个月，双方就启动了五大模块的“最佳实践交流活动”，包括财务、人才、质量、战略和市场，开始了企业内部国际化改造的过程。为了保证国际化思想的落地实施，在青岛啤酒科

研中心成立了“最佳实践交流活动中心”，还设置了相关办公室，主要负责两个企业活动交流的实施与评估。同时，AB公司也在青啤设置了青岛代表处，并派驻了国际首席执行官和亚洲公司财务及计划副总裁，以非执行董事和监事的身份进驻青啤，为交流活动的实施提供了领导层级的保障。

在与AB公司的合作中，青啤凭借卓越的学习能力，将AB公司的精髓完全吸收内化：

其一，借鉴了SOP标准化的管理法。SOP，即标准操作过程，要求企业在产品生产的环节，做到有法可依、有规可循，将工人的每一步操作过程都写入规章制度。

其二，细节文化。青岛啤酒生产车间有一部梯子，用于工人们爬上爬下，不用的时候则靠在一边，工人们贴心地写了纸条：“请留神梯子，注意安全。”AB公司的人员看到这个做法的几周后，工人们发现梯子上的纸条被换成了：“不用时，请将梯子横放。”一比较，就显示出了差距：原先的纸条仅仅是提醒功能，而后来的纸条，则杜绝了梯子倒落的风险。自此，对于细节的关注、对于风险防范的意识成为青啤各个部门追求的工作方式。

其三，执行文化。有了标准化的理念，执行力更是关键。青啤将SOP的方法渗入公司的每个环节中。

“精确到几分之几”“发酵时间为几小时”等精确的表述代替了从前文件中含义模糊的词语，比如“确保”“认真”，挂在墙上的口号也变成实际的操作规范，这种专注细节的文化深入每一个员工的内心，为企业带来了强大的执行力。

其四，前瞻力文化。正因为规范化的操作方式与管理模式，让青啤产品生产顺畅，信息传递逐步实现即时化、准确化，市场营销的计划性也逐步加强，建立在相关数据上的市场分析也让青啤对于国内市场和国际市场的判断更加准确。因此，青啤对于市场的敏感程度越来越强，制定公司战略更习惯于采取科学的分析法，对未来啤酒市场的估计和全球资源配置的敏感程度，都有所提升。

与AB公司的合作使青啤由原先粗放、本土化的经营方式，向精致化、国际化的经营方式转变，对于市场日趋敏感，也造就了青岛啤酒在战略层面上向多元化、国际化、前瞻化转向的趋势。这种前瞻性成为青啤的一种核心文化，无论在哪个时代的洪流中，青啤总有办法把握市场，占领先机，并根据市场需求不断

变化创新。“内向国际化”提升的“软实力”，是青岛啤酒品牌永葆青春的秘诀。

2. 外向国际化

青啤的“内向国际化”通过与国际公司合作学习获得，而“外向国际化”的过程则一直贯穿于其发展历史的始终。

(1) “娘胎中的国际化”。青啤的“国际化”是企业诞生之初就拥有的光环，国家对于青岛啤酒出口的大力支持也为青岛啤酒的国际化奠定了良好的基础。1903年德国在青岛建立了第一座啤酒厂房，1906年，当时的青啤就从国际上捧回了第一座奖杯——德国慕尼黑国际博览会金奖。那时候的国际化主要是出口，青岛啤酒当时的经销商多是中外合作建立的公司，这些经销商有着丰富的国际贸易经验，青啤的第一批产品出厂后，由经销商加以推广，很快在国外的大城市受到欢迎并赢得了国际声誉，走出了国际化路线漂亮的第一步。

(2) “出口+建厂”，不做亏本生意。青啤在国际上的脚步一直没有停下来。20世纪二三十年代，青岛啤酒就开始出口东南亚，五六十年代，青岛啤酒开始大量出口，并获得了国内几乎所有啤酒评比的奖项。20世纪70年代，青岛啤酒开始进入美国市场，中美建交后正式出口美国市场。进入20世纪90年代后，青啤已经大踏步走向世界，产品遍布欧洲、亚洲、北美洲等，累计出口达70多个国家和地区。然而，青啤所期待的国际化，并非仅仅是产品的到达率，更是对全球资源整合，对全球资源最佳利用而达到国际化发展的目标。为了进一步在全球市场有所作为，1993年7月15日，青啤在香港联交所挂牌上市，成为中国内地第一家在香港上市的企业；1996年，青啤向美国发行一级存股证（ADR），获美国证券及交易委员会批准正式开始交易。在国内同类企业中，青啤率先进入国际资本市场的举措，让它进而了解到全球资本运作的前沿技术，为今后进一步扩张做好了铺垫。而通过多年的经验，青啤深知，产品出口的国际化，并非是深层次的国际化，目前的青啤已经抓紧了在海外建厂的速度。2007年，青啤决定在泰国建厂。青啤的版图在全球越画越大，通过出口建厂，青啤国际化的形象已经名扬海外。

(3) “全球资源优化配置”，这是真正的国际化。青啤真正追求的国际化，是全球资源的最佳配置。

“我们并不追求虚荣的出口量，也会考虑实际情况而在海外建厂。我们始终认为，并不是在海外建厂，在海外的销售版图有多大了，就成为国际化的公司了。真正国际化的公司是实现对全球资源的最佳运用，用物美价廉的劳动力，制作出口味一致性的产品。如果机会合适，我们就走出国门，如果机会不够好，我们就抓牢本土市场。”青啤副总裁孙明波这样描述今后青啤国际化的道路。

(4) “青岛啤酒，中国的名片”。优秀的产品品质、高效的营销技巧、超前的战略思想，都使得青岛啤酒得到了外国朋友的喜爱，成了中国的独特名片。

近些年，随着中国国力的增强，中国文化的感染力也越发增强，青岛啤酒早已声名在外。青啤在美国做过一个调研报告，调查青岛啤酒在美国普通民众心中的形象，调查的结果有两种：①青岛啤酒是中国啤酒，代表着中国的形象。吃中餐，喝青岛啤酒，二者是配套的。②青岛啤酒是两个国家共同做的一个啤酒，一个是德国，一个是中国，是德国人在中国做的啤酒。两个结果表明在美国民众的心中，青岛啤酒的形象是与中国息息相关的，并且，是有国际化背景的企业。但这并非青啤的最终愿景，作为民族企业，他们肩负着振兴中国民族企业的重任，以国际化为突破口，向世界展示中国企业的力量。

三、从卖啤酒到销售激情

我们的目标是成为一个拥有全球影响力的品牌公司。

——孙明波

青啤的新任董事长孙明波表示，无论是国际市场还是国内市场，青啤一直在“品牌带动下的发展战略”指引下，持续变革和创新商业模式，通过“整合与扩张并举的双轮驱动”扎扎实实地做强做大。

（一）“百岁归零”的品牌战略

2003年，青啤迎来了百岁生日。百年能让一个企业积累足够的财富与经验，同样，也能给一个企业带上沉重的历史镣铐。青啤面临的“百岁”现实问题，是如何在新时代保持青岛啤酒老品牌的活力。除了品牌老化，青啤内部也存在许多问题，青啤的前任董事

长金志国将其称之为“文化负资产”。这种“负资产”多源自计划经济时代的“大锅饭”和“统购包销”，它们为青啤提供了一条龙服务，青啤无须担心自己的产品无处销售，自然不会形成对外宣传、营销产品的有效机制，这就造成企业内部管理机制、组织架构、营销方法、文化氛围等一系列的停滞不前，使企业缺乏活力和自主性。青啤虽然经历了市场化转型的洗礼，但企业内部的文化氛围和品牌塑造思想仍有待改进。百岁青啤，需要更有效的营销手段促使品牌年轻化，也需要统筹规划未来发展的战略眼光。

面对昨日的辉煌和对明日的期盼，青啤提出了“百岁归零”的战略发展思想。“百岁归零”，意在抛弃旧时管理、营销、产品、文化中不合时宜的糟粕，“忘记”从前的辉煌历史和成绩，甩掉历史印记加载在企业身上的担子和包袱，洗去尘埃，重塑形象。这在青啤的历史上是极为重大的战略决策。

首先，“百岁归零”的战略确立了青岛啤酒今后品牌形象策略的基调，为老品牌增加新锐的力量和蓬勃的朝气，向年轻消费群体靠拢。其次，“百岁归零”每隔一段时间就要对企业文化进行过滤和再加工，形成新的、更加适应市场化发展的文化。这确立了青岛啤酒的品牌文化基调——与时俱进，自我更新。

（二）用好高端平台，注重活动落地

经过了“百岁归零”的战略思想重构，青啤深知，消费者的满意度在很大程度上决定了企业的生存状况，为此，青啤提出了“三位一体”的营销模式，即将产品销售、品牌传播和消费者体验结合起来，利用线下活动、电视节目、体验馆等多种形式，将产品的性质特征、品牌的理念文化传递给消费者，建立消费者与企业沟通的平台，加大企业与消费者之间的互动，使产品、品牌、消费者成为立体交互式的系统。在这个系统中，利用活动吸引消费者的参与，依靠活动的质量使消费者由被动参与成为主动的宣传者，激发消费者的热情，从而不断推进品牌的植入程度。

“三位一体”的模式围绕品牌年轻化的目标对营销模式进行了创新，跳出“奥运标志+广告代言人”的俗套方式，寻求立体、全方位的组合营销模式。为此，青啤提炼出“激情”与“梦想”两个关键词，作为年轻人展现自我和享受生活的关键点，打造了一系

列以“激情成就梦想”为主题的体育营销活动，获得了年青一代的追捧。

1. 奥运营销直接带动产品欢动

北京奥运会是全民体验激情、实现梦想的好机会，这正与青啤主打“激情成就梦想”的营销主题契合。早在2005年，青啤就制订了奥运营销的“五年计划”，从奥运前的渲染到奥运后的延续，一步步激活国民对于奥运的热情、对于生活的激情和对于成功的渴望。为了保证活动推广的效果，青啤深知：平台很重要。为此，他们选择了中央电视台，通过央视在中国的覆盖率和影响力，建立起奥运营销宣传的主力平台。2005年“酝酿激情”，携手央视打造《梦想中国》；2006年“点燃激情”，携手央视策划举办了“青岛啤酒CCTV观球论英雄，激情成就梦想”的大型电视互动活动，同时与湖南卫视共同策划了“青岛啤酒 我是冠军”全民急速大挑战活动；2007年“传递激情”，推出“青岛啤酒·CCTV——最值得向世界介绍的中国名城”大型电视活动；2008年“释放激情”，延续“我是冠军”“倾国倾城”两个项目，并建立多个啤酒奥运体验中心（图1-9）。在这一系列活动中，央视为青岛啤酒的品牌提供了很好的宣传舞台，活动推广与电视节目的播出相得益彰，让青岛啤酒的品牌形象深入人心。



图1-9 青岛啤酒奥运体验活动

在一系列活动中，“倾国倾城”栏目因为其差异化的营销策略，大获成功。“倾国倾城”最大的特色是对各类资源的整合，活动将政府机构、商业组织、国内外媒体、普通民众整合在同一范围内，扩大了品牌传播的效果。首先，与高规格国际官方组织深度合