

案例正文

伊利 如何在东南亚市场打好“冰淇淋” ——Cremo品 牌 整合与升 战¹

引

“一带一路”倡议提出为沿线各国、企业发展开辟了全新合作机会。伊利也借此机会不断加快国际化步伐，寻找合适的方式，希望以东南亚新兴市场为窗口开展品牌国际化。

2018年11月29日，在伊利集团与泰国Chomthana公司战略合作仪式上，图1与伊利Logo并列，标——Cremo进入了人们视野。多年来，泰国本土最大冰淇淋公司旗下子品牌与中国品牌结姻。

伊利从内蒙古呼和浩特市回民区起家时，也有冷饮产品。1993年7月成立伊利冷饮事业部后，公司以产品类别划分，开启品牌化运营模式，为冷饮持续产业发展奠定了坚实基础。如今，伊利的冷饮业务已多年位居中国市场份额第一。对国际化发展机遇，伊利计划以东南亚新兴市场为窗口，将张“冰淇淋”打到海外，最实“成为全球最值得信任的健康食品提供者”的企业愿景。

1. 本案例由北京工商大学商学院张景云、周和和内蒙古伊利实业集团股份有限公司于海峰、建东、刘、安正文、孙嘉宇、惠惠、杨、洁人撰写，作品著作权中署名权、修改权、版权。
2. 本案例授权中国案例共享中心使用，中国案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息传播权、改编权、汇编权和转授权。
3. 出于企业保密要求，在本案例中对有关名称、数据做了必要掩饰性处理。
4. 本案例仅供课堂讨论，并无意暗指或明某品牌为是否有效。



图1伊利 团与泰国Chomthana公司 成战 合作 仪式

多年前就开始布局海外市场 伊利 深刻洞察到不同国别消 对个性化产品 求 来 多 国 化升 奏也在不断加快中。泰国最大本土冰淇淋企业Chomthana公司 加入 使得伊利有机会 并 品 实 在东南亚市场 快 扩张。并 完成后 如何整合双方 源 更好地利 双方优势 新 划 于泰国 Cremo品 拓展国 市场 是摆在伊利 团 前 思

1伊利国 化及其东南亚战

1.1 伊利国 化概况

国 化是伊利 团 战 旨在 整合全 优 源更好地服务消 。在“全 ” 战 下 伊利在亚洲、欧洲、 洲、大洋洲 乳业发 地区 极构建全 源体 、全 创新体 和全 市场体 。

在全 源体 建 方 2013年 伊利投 30亿人民币在新 兰建 大洋洲 产基地 2014年 产基地一期正式投产 2017年大洋洲乳业 产基地二期揭 。

在全 创新体 建 方 伊利 力打 “全 智慧 ”。2014年后 建 了伊利欧洲 发中心、大洋洲创新中心及中 品智慧 。2018年 伊利 欧洲 发中心升 为伊利欧洲创新中心 录1 。

在不断夯实全 源体 和创新体 基 上 伊利开始 国 化品 多措并举拓展全 市场体 开启伊利国 化发展战 新 段 录1 。

在实施国际化战略中，伊利坚持互利共赢理念，以“全球化思维、本土化运作”方式，积极与全球合作伙伴开展友好合作，融入当地社会，发掘和培养本地人才，主动承担社会责任，推动当地经济发展与各方共享发展成果。目前，伊利合作伙伴遍及5大洲，分布在33个国家，成为伊利构建“全球健康生态圈”核心力量。

国际化战略不断深化，推动了伊利业绩持续增长。2010年，伊利首次入选全球乳业20强；2014年，挺进全球乳业10强；2016年，全球乳业8强；2020年，伊利与合作伙伴公布了“2020年全球乳业二十强”排行榜，伊利集团成功入选全球五强，创下迄今为止亚洲乳企在榜单上最高排名。

1.2 伊利东南亚市场战

“一带一路”倡议下，伊利国际化开始尝试从新兴市场——东南亚市场切入，拓展国际市场。多年来，中泰关系一直保持良好，中国已连续八年成为泰国最大贸易伙伴，是泰国第一大投资来源国，双边贸易广度和深度不断扩大。在东南亚具有影响力，泰国市场成为伊利拓展国际市场的沃土。

东南亚市场由11个国家构成，每个国家有其独特的经济、人文、政治和政境，对于市场进入者来说，短时间内不熟悉当地情况，建设且十分困难，并非是最快、有效进入当地市场的方式。尽管伊利在乳品方面比全球也不乏拥有成功案例的冰淇淋品牌，但是收购泰国冰淇淋企业依然是快速、便捷地在东南亚市场进入的有效方式。由于泰国气候炎热，冰淇淋消费群体广泛，交易政策相对宽松，于是伊利决定冰淇淋打开泰国市场。

1.3 伊利并购泰国Chomthana有关

一家企业跨国业务，想快速做大，海外并购是很常见的做法。几乎所有跨国企业基本上都会采用并购方法拓展市场。如果自己去做，可投入大量资源、时间和人力，从开始培养市场到漫且不确定性因素多。伊利进入泰国市场时，计划是并购加自建两条路。自建投入大，匹配产、人力、各资源，且审批周期长。但并购不但有合适契机，还有合适目标出售，不可不求。

泰国冰淇淋业务交易机会并不多，主要是因为泰国市场长期由国产品主导，一些企业乳制品业务不太可出售。当时，泰国正好Chomthana管理层有意愿出售公司，伊利管理层基于对Chomthana公司情况、品牌价值、市场渠道、产能合作评估，认为目标与伊利可以形成优势互补，是为优秀目标，也符合伊利并购和自建同步推进。

到Chomthana为什么 出售 份 并 孙总 :“并 前 Chomthana 是一个家族企业” “当时 一个家族 实 操作人年 偏大 少 力来 企业。 国 巨头 涌入 泰国冰淇淋市场 争日 激烈 企 业 临 大 压力 投入 不 又制 了其 一步发展。”

冰淇淋是 产投入 业。在国 品 加 入市场 争 情况下 想提 市场占有 就 加大冰柜投入来拓展市场。同时 产品创新、品 控及品 传播 均 投入 支撑。

2019年4月 在伊利 团与泰国Chomthana公司 战 合作 5个月之 后 伊利 团正式完成对泰国Chomthana公司全 权 收 交割 实 在东 南亚核心区域 布局 并 主 点事件 录2 。 于Chomthana是泰国 一大本土冰淇淋 产商 此次收 一举奠定了伊利在泰国乳制品 业 地位 和基础。

2 Chomthana公司及Cremo品

2.1 Chomthana公司及其旗下品

Chomthana公司成 于1979年 是泰国本土最大 冰淇淋和冷冻 品分 企业 拥有 40年 业 产品 冰淇淋、 包和 点 多 域。 Chomthana 旗下有可尔 Cremo 乐 Share Love 星 Star 和 Bunz 品 如图2 。



图 2 并购前 Chomthana 旗下品牌及 Logo

2019年4月 伊利 团正式接 Chomthana后 公司 入接 整合期 伊利开始对旗下冷 品 全 梳 尤其是对其核心品 Cremo 新 定位 步启动品 建 和 、推广 工作。

2.2 Cremo品 况

Cremo冰淇淋是泰国本土原创冰淇淋品 。Chomthana公司成 时 Cremo 品 也 之建 。Cremo 全 优 材 开发新 、潮流 口味

产各 各样 冰淇淋 Crunchy Dip是 一代产品中 品。多年来 Cremo 持 开发优 产品 为 保所 产产品 安全、可 已 Halal GMP HACCP和ISO22000 国 标准 可。

Cremo冰淇淋品 最早在学校 冰淇淋 和杂 店售卖。 前Cremo 已 入泰国各个 市场渠 包含大型商 、便利店、 、学校、 店 和杂 店 。 了本土 售 Cremo产品也 往 来 亚、新加坡、柬埔寨、 南、 挝、 、 尔代夫、 国、法国、澳大利亚、东帝汶 全 4大洲 11个国家或地区。

品 名 “Cremo” “CREAM”中 前三个字母“Cre”和“MORE”中 前两个 字母“mo” 合 成。CREAM意即“提取于 奶 浓 液体 为冰淇淋增添 滑口感及浓 味” MORE意即“数 上更多 包含以下含义 出 期 于 业标准 更多料。”

品 Logo为图案+文字 上下 构。图案为 条勾勒 五 星 下 为 文标 “Cremo” 如图3所



图3 Cremo 品 标 . . . 2003年前 左 后 右

“在泰国 征 尊 产 为冷 与冰淇淋 人们带来 凉 想 吻合。”于总 。Cremo 品 广告 为“Cremo冰淇淋 带来幸 感” 品 愿景为“在日常 活中创 幸 ”。品 Logo如图3 左 所 。

2003年 品 logo更新 化为图3 右 品 广告 更新为“Taste of Fun” 有 体 。

并 后 哪个 品 入泰国市场 如何处 伊利母品 与新并 品 关 决 时也有一些 。

之前 公司 然注册 乐 和星 两个品 实 上使 少。Bunz主 是 冻 品品 公司核心业务。Cremo冰淇淋是主 产品 售 在 90%以上 在当地一些消 体有很 忠 度 大家很快 成了一 在

Chomthana旗下品 中 Cremo依然是核心业务 深 泰国冰淇淋市场 借助 品 影响力。

不 将Cremo替换为伊利来 当地 冰淇淋业务 关于如何使 伊利 母品 也有几 一是 伊利 文Logo“YILI”标 体 二是 伊利旗下安慕希、 典 子品 出。

伊利国 业务 人 为 改 开放40余年来 很多中国品 然 出 国 但品 名 基本沿 了其在国内 名字或 以拼 “ ” 文 名 并没有根据当地 和文化 本土化 势必会 成“南为橘 北 为枳” 况 无 对品 是对市场 拓展 是不利 。Crema 标 从 上 人 国 化 品 印 加 之 40多年 消 性 常 好 本 就 是 个 标 核 心 价 值 所 在 。 如 果 放 弃 品 推 广 当 于 从 头 做 也 浪 了 Crema 一 品 产 。

判 伊利 层 定 不 忘 并 时 初 心 依 然 Crema 来 拓 展 泰 国 市 场 。 后 期 是 不 是 伊 利 品 书 “ 强 书 ” 是 “ 弱 书 ”

根据后期 品 情况 一步 。

伊利 然是亚洲 一 乳 企 但 旗 下 产 品 尚 未 正 式 入 泰 国 市 场 在 泰 国 市 场 上 名 度 并 不 两 之 以 时 内 互 借 势 。 因 此 伊 利 层 决 定 Crema 品 方 式 暂 未 使 伊 利 品 书 品 关 。

伊利是开展多品 企业 旗 下 冷 品 巧 乐 兹 位 居 国 内 冷 业 位 其 丰 富 品 可 对 海 外 冷 品 建 提 供 一 定 指 导 。 在 整 合 中 伊 利 发 挥 Crema 品 原 有 品 优 势 不 断 入 创 新 源 为 品 发 展 注 入 新 活 力 。 Z

3伊利总 与Chomthana 对接与协同

伊利接 Chomthana公司后 将其 入 到 伊 利 全 体 之 中 围 品 控、 产 、 创 新 发、 市 场 推 广 方 全 升 。 伊 利 团 从 各 业 务 单 元 抽 专 家 成 专 对 Chomthana 整 体 源 全 分 析、 整 梳 出 本 土 文 化、 人 员、 产 品 开 发、 渠 上 优 势 并 步 加 强 固 优 势 持 保 持 。

伊利 取 了 “ 善 伊 利 源 总 本 土 化 ” 根 据 团 国 化 业 务 格 局 制 定 了 合 品 全 化 和 泰 国 区 域 本 土 化 战 发 展 标 。 Chomthana 公 司 在 收 后 保 原 有 团 。 泰 国 公 司 市 场 具 体 市 场

划和执行 伊利总 国 业务 与当地市场团 协同 对当地制定 品 定位、年度传播 把关和审核 保分子公司制定 合 团 战 和 层 。

伊利国 业务 市场 总 在伊利北京办公室 制定整体国 业务品 战 每个季度分享国内和国 冷 业 势和创新新品 为海外新品 开发提供信息支持。在做好并 企业品 同时 与伊利在泰国 品 做好协同发展 依据不同定位开展做好多品 推 战 全 拓展泰国及周 国家市场。

泰国业务 市场 团 主 是 划当地 品 活动 提报和 执 。 是伊利刚开始探 合作模式 是 合 段。因为刚并 完泰国业 务 在 方 总 更大介入 去把关并指导当地业务 执 。 于当地 一些业务 快 执 为了提升执 效 总 和当地市场 对于一些比 包括制定新品 发 、制定新 传播主 广告 创意、 媒介 沟 会 总 在参与时同步提供反 意 。

4 Cremo品 升 主 举措

国并 作为品 国 化 常 战 但 模式差异很大。我国 品 企 业 包括乳品企业 以往 并 大 是吸 国 优势 源 整合上游 源为主。 在伊利并 泰国Chomthana案例中 是利 中国和全 源 入泰国市场 拓展到东南亚其他国家乃 全 市场。

于总在担任伊利泰国Chomthana总 前 曾在伊利担任 售 多年 在全国各地拓展 业务。他 样描 即将去担任泰国公司 一 心情 “ 是很激动 于有机会可以拓展一下国 市场 换个 境去操作。”于总 “在并 我参与 Cremo品 及其 售 估 对于 个 我很有信心 但实 操作 时候其实并不容易。泰国Chomthana 个标 我们更 Cremo 品 价值。伊利冷 业务在产品 发、品 建 、 售体 建 方 了丰富 可以有效嫁接到泰国市场。”

Cremo冰淇淋品 具有悠久 历史 寄托了当地消 品 情感 产品 推广主 依 口口 传 消 口 在品 传播及推广投入 少 与国 品 比 整体品 定位偏低 于品 没有 化 建 和 前。 在泰国新一代消 心中形 少活力 为是儿时吃 冰淇淋 。

、伊利 团总 为 并 完成后 泰国本土市场仍是Crema品 核心市 场 决定充分发挥Crema 既有优势 建 Crema品 优势 扩大中 产品

梳 SKU 提 产品 利 力 构建内 创新体 以及增加产品上市
新 品 梳 和定位 加大品 建 投入 从 层 上全新升 Cremo
品 将Cremo在泰国冷 业务做大做强。

伊利国 业务 市场 是新加坡人 2020年加入伊利 接手了伊利
泰国公司Cremo品 升 划工作。加入伊利之前 她担任 巢 品
。在 巢工作7年期 先在新加坡本土市场工作 后来在 拜 巢
区域总 工作 亚洲、中东和 洲 市场区域 在南 主 早
推广。“Cremo作为泰国历史悠久 冷 品 我们 是希望先‘保持、传
承、专注’ 在此基 上 步 去优化和升 在 个 中 步 。”

4.1 新定位品 更新品

Cremo是泰国本土最大 冰淇淋品 它之前 业务已 是本土化 大
分 来 价格 低 品 。伊利接 之后 先分析了泰国冷 业 情况
并开展了消 了 U Cremo在消 中比 弱 一是很多年
消 听 Cremo品 但 少 一步 了 二是 查 对Cremo
品 形成两 印 一个就是消 像年 低 以往 主 产品 为儿
形成了“孩子吃 冰淇淋” 形 不利于扩大消 受众 二是品 化
品 很少 品 建 且传 渠 多年不变。

冷 业大 分 来 中 产品 主 消 是年 消 。
上 发 Cremo存在品 形 固化、产品更新 代 度慢、 代 售渠
渗 低 渐与 前年 消 人 相 对。对 些 伊利国
业务 深刻意 到 如果 做大Cremo品 很大 改 。

在制定Cremo战 标基 上 对品 升 在品 标 不
变 基 上 新定位 并 了品 广告 “桔1 aam a 曲u
刊 两例刊a” 中文 Cremo, 享其中 。Cremo战 标为 新
定位品 形 整产品 构 产品 上 加强品 推广 成为泰国冷
导 品 愿景为 味之旅 彩一天 品 定位为 对19/30岁 年
消 人 建 中 、时尚新口味、 有所值 品 。

4.2 优化产品 构 定主推产品

收 前 Cremo产品定位中低 消 体为低 儿 。收 后 定位
中 消 体为19~30岁 年 人。 个 体 点是喜欢探 新口味 品
新创意和新包 念 并乐于与他人分享。

定了定位后 做 应 产品决 。主推哪个产品 并 后 做大业务 做强品 如果 拍广告 以哪个产品为核心 总 和泰国当地 沟 。一个备 决 是没有 推广 巧克力 列Pilot 另外就是一 卖 比 好 巧克力产品Crunchy Dip和Mr Triple

Crema业务在伊利整个国 业务 布局中承担了 。“我们应 把 Pilot 个品 做 来 尽 个品 之前没有 推广 。” 。泰国当地 售 则 为 Crunchy Dip和Mr triple 两款产品 很不 如果加大广告投放 更有机会做大。

国 业务 市场 为 Crunchy Dip和Mr Triple 两款巧克力产品是10 泰 于它们 价位比 大众 如果我们把广告放在 两只产品上 可 期市场效果可以 影 如果 期发展 和当地 国 品 比 乏 争力。如果 把Crema 业务做大 就不 只把 放在低价位 产品上。 Pilot是20泰 欧洲 口巧克力和奶源 产品 加值更 可以拉动产 品架构 上 提 。基于品 和产品定位 上 伊利决定主推Pilot 列。

之前Pilot 常小 售团 几乎不怎么去推广 个产品。团 对5泰 10泰 品 更 悉 在 点推广20泰、 品 有些困 思 想上也有点排斥 可 期内也不会产 接效果 一是 在内 培 售团 二是 消 新了 Crema 个品 它 定位、个性是时尚潮流 是 向年 消 。 些 时 所以 收 可 期不大。

“我们更多是基于泰国Crema业务 期健康发展 标去 产品 决 。” 。根据品 定位 伊利Crema团 决定 整产品 构、 发创新产品和口味 更新产品包 拉动Crema品 向中 定位 型。

4.3 发新口味 提升包 感

在并 后 整合 中 伊利一方 充分发挥 母品 品 方 另一方 充分发掘Crema品 原有优势 不断提升Crema 产品力 增强产品品 感。

伊利国 业务 和泰国当地公司 商之后 成一 意 点推 广以Pilot为核心 巧克力 列 丰富 和水果 列 产品决 。Pilot 士巧克力和法国 奶源 是性价比比 品 。于总 “Pilot之前只 有 和巧克力口味两款产品 且包 也很 旧 与产品和品 定位 升 不 所以 我们 一步就是 包 升 不止在 上 人焕然一新之 感 在材 上也升 了 提升产品 品 感。在 两款产品 基 上 我们又

新口味 发 推出了 4支新品。”并 前后Cremo Pilot 和巧克力口味 包 变化如图4所 。



图4并 前后Cremo Pilot 口味 左 和巧克力口味 右 包 变化

到本土化口味 发和年 体 体 为 冷 业 巧克力 应性比 强 口味受众更广 更有 价值感。她 “我们 先主 上 为 果和椰子 热带水果比 合当地人口味 但是 实地 发 热 带水果对于当地 消 比 普 和常 。



图5 Cremo Pilot 列新增产品

消 对于热带水果口味 冷 产品其实没有去寻找和体 动力。如果 是想吃热带水果 口味 消 更倾向于 择吃新 水果或 去 场加工 冰 店 买。”为了 得消 信 成为时尚年 化 品 就 年 人 喜好 以 标消 求来指导产品 发。Pilot 发思 就是 、 巧克力与咖啡 士 不同 口味 合 来。比如 有一款巧克力壳是

夹心是 果 消 带来很强 冲击 图5 。

伊利 Baby Cone打 成 款。Baby Cone 小 是2007年Cremo 创并推出 一款 你 产品 似国内 你 小 为20克。在家 对孩子们 冰淇淋很 担心吃多了发 就 孩子少 吃点 即可。年 人也希望减少 和 分摄入 但又 品尝到 味 冰淇淋。于是 “ 你”成为一 消 时尚。2020年 情期 泰国 兴了 上 活动 Baby Cone快 在 区 内 一度出 供不应求 Baby Cone 售始 保持 增 。2020年Baby Cone 售 是2019年 度 324% 2021年1~5月 就已 了 2020年全年 到去年 102%。

提 款产品 火 于总兴奋地 “我们当时准备打好几款 品 包括 大 、水果 列 一款却出乎意料地火 来了 很多人 来抢 商 打 了 好多人 成 了导 交流哪 可以买到小 。在 导 有 别 有人开 到二、三 公 以外去找 。有 1000多人 导 互 ‘ 有 ’‘拿到产品 多久 ’导 很少 会有 情况 热度 当 实很火 供不应求 价格也拉 来了。”

想成为 品 先产品 有 吻合消 求 其次也 一 些 够 消 方法 对 。Cremo并没有 “大水漫灌”式 投入 是 了 探 先做了两期Facebook推 和一次 户 推 接下来把所有产品 拍照 推 加上 吃体 助 推了 Baby Cone 热度。

前推出 升 后Pilot 列产品 从 售卖 势来 可 会成 为下 一个 品 一是 款产品 价格优势 国 品 巧克力 产品价格25~40 泰 伊利 有 Pilot产品中, 4款定价20泰 2款定价25泰 二是 款产品 士巧克力和法国奶源 优 原料在一定 度上优于主 品 三是 泰国当 明星Jirayu Tangsrisuk为Pilot产品代 后 对 产品 上 传播将 到 极助推作 四是 产品在 代渠 尤其是7-11便利店 全 推广 消 便利性提 些因 使得Pilot 列有可 潜在 “ 品” 化为 实 “ 品”。

关于品 应性 两年 于总感受很深。他 “品 择上 是有点偏差 然 水果 毛利 好 也 差异化 争 我们可 没 到泰国消 对水果 冰淇淋产品接受度不像在中国 么 。水果 很大 品 提供支撑。 前泰国市场只有少数品 水果 售比 好。

椰子、果口味冰淇淋处在市场培育期，消费者接受时。做巧克力产品好处是消费者接受度不再去消费。”新品投入大时和与消费者沟通。前公司围绕产品层层推入为下一步打和丰富产品。



图6并 前Cremo品 产品 合和价位



图7并 后Cremo品 产品 合和价位

4.4 启动品 传播新 划

在泰国 媒体是影响力最大 媒体 其次是 交 媒体。抖 不仅在国内 在海外也开始在年 人 也就是Cremo 标消 中也“火”了 来 尤其在泰国 年 人热 于参与抖 歌唱、 挑战 。2020年 伊利国 业务 和伊利泰国Chomthana公司 点在 划品 升 划在 实 性品 投入之前 先在抖 平台上 水 年 消 。伊利洞察到

泰国年轻一代喜欢参与挑战，展现自己风格。2020年6月18日~7月17日期间，Cremo展开主题为“Everyone is Unique. Like No Other! Just Dare to do and EXPRESS IT!”“每个人都是一无二，勇敢去展现自己”的TikTok上挑战#Cremo Challenge，在Facebook、Instagram平台活动推广，并帮助年轻人提升热度，增强消费互动，展现Cremo“热情、开放、友好”产品个性，并拉动产品线上及线下提升。

泰国广告业比发达国家广告创意在全亚洲独树一帜。泰国广告一就是很幽默，以夸张搞笑方式，另一是常感人，活化小故事打动人心。消费者也很愿意去接受有、有意思广告，也帮助品牌方提供了很大发挥空间。

对于Cremo品牌来说，想快速进入一个符合产品个性代言人。“我得代言人是一个最能接受、最快实现本土化的人。”伊利从当地筛选了5个代言人方案，综合评估后，确定了Jirayu Tangsrisuk、Jameji。由于中泰审美差异，筛选了产品特性，伊利征询当地人意见，让他们去做最后决定。2020年4季度，伊利确定了本土代言人Jameji，完成了广告拍摄，广告如图8。



图8 cremo 2021年在中国广告宣传

Jameji在当地曝光度高，且有很多粉丝，有点似中国“流量王子”。很适合伊利团队后，策划广告创意，一个创意中，有了一个“爱情故事”。

2021年初，Cremo正式开启了整合推广活动，完成了主广告及制作，3月开启了媒介投放，包括电视媒体、户外媒体、社交媒体、户外媒体投放，快速提升Cremo品牌知名度，同时将TikTok挑战

以及 吃体 提升消 互动 增加品 喜好度。

截止2021年4月底 Cremo产品广告已 在主流 媒体及 交媒体平台 得2亿多次曝光 成为当地年 人心 中 产品。

“Cremo 抖 号于2020年5月7日上 。” “我们今年 品 推广 划以提升Cremo品 名度和形 为 标 我们先上 广告。 于4月份开始是泰国热季和冷 售旺季 整个推广 周期是从3月一 到6 月底。在中 也会有 人推广和户外广告。户外广告 焦在大曼 区 是 代渠 主战场。在3~4月份投放一定 广告之后 形成品 印 后 我们再与消 互动 举办抖 挑战 延 “Cremo, 享其中 ” 广告主 。 Cremo品 受众传播效果 录3

4.5 提升品 产和 境保

伊利携手Chomthana以来 伊利与SGS Intertek Diversey开展合作 全 控 排查 并 专业技术团 场培 和技术指导 投入 对Chomthana 产 和 检 备 升 改 在 控 技术 上 全 升 使得公司 检测水平和 产 力均得到有效提升。

产 总 “我们一方 斥 改 影响安全 产和 保 关 患 从 件方 加强改善 另一方 极 实伊利’以人为 本’ 文化 念 在 安全 厂区 划安全 为员工提 供专业工服与三 开展员工 安全培 与 演 全方位保护员工安 全。”伊利因地制宜地为员工建 休息区、改善 堂条件、开 勤巴士 并围 员工 合 养提升 划 文化培 与文体活动 提 员工 利尤其是 售一 人员 以增强员工 归属感和幸 感 更好地服务于公司。

产主管Pranom Thongson “ 两年以来 整体 工作 境有了很多变 化 比如 我们 堂 可以 是旧 换新 境整洁了 也可口了 大家 很喜欢 有我们新建 员工休息区 以前员工休息比 不方便 但是 在有了新 休息区 且 个地方是 我们员工 己动手搭建 来 两 年不仅我们 工作 境得到了改善 产 也有了很大 提升 境和 备 方 改善 不仅 工作变得更加安全了 大家工作 来也会感 常开心”。

市场 Rungtiwa Piamplamot “我 得我和我们所有同事 想法应 是一样 我们 很希望 到公司不断成 够成为冰淇淋市场 导 大家一 坚定信念 把好 关 不断创新开发出新 产品 来 多 售渠 成为消 想到 一个品 正 入消 内心。”

2020年6月 泰国公共卫 品 品 局正式公布“2020 FDA Quality Award”名单。凭借伊利 全 化 力和 控 力 伊利泰国公司 授予“2020 FDA 奖” 标志 泰国政府主 对伊利海外并 度 可。

4.6 优化并拓展渠

泰国冷 市场整体 模在32亿元左右 2020年 数据 未来五年保 持增 势。冷 主 来 便利店、传 店和 渠 便利 占比 最大 32% 其中7-11份 最大且持 增 。泰国冷 市场上 多个品 参与 争 主 有 巢、和 、哈根 斯、八喜、ETE 、Binggrae Minggo Glico 。其中 和 、 巢是泰国冷 市场 两大巨头 渠 点为便利店 售占比在60%以上 Cremo 传 渠 占比 68%。

“ 售渠 与 建 及新品 发与推广是伊利泰国公司 两年 主 旋律。”于总 。收 前 Cremo 业务以传 渠 模式为主 消 常 扩展业务比 慢 业务增 到了 。伊利接手后 将在国内 商模式引入 渐 型为“ 商+ ”模式。基于“双 ”念 伊 利与当地具有 先实力 商建 期合作关 搭建 当地主 市场 渠 不断加强市场渗 。

“Chomthana作为泰国本土企业 是从传 渠 冰淇外售卖 开始 步 扩张 在泰国境内已 有数万台 有冰柜 余 冰淇淋 卖 主 投放在 城市周 有很好 渠 基 。我们在巩固扩大 Chomthana传 渠 优势 基 上 极拓展 代渠 将品 推向更广 市场 。”于总 。

泰国商业 售 代渠 有Big-C Tesco Lotus Makro 三个大型 代卖场 和具有垄断地位 7-11 便利 。伊利泰国公司 极开展一 业务 入 当地主流商 、便利店 渠 。2020年4/5月 新入 当地主流商 、便利 店 1000多个。如 Chomthana 售 大客户 Ms.Nilubon Chaiyarak 点对泰国 代渠 和便利 全 拜 和 效拓展 仅仅 了四个月时 便完成了 7-11 以外 所有泰国 售市场 主 代渠 开发。2021 年4月份 伊利泰国 团 在历 了半年 多 产品 与商务沟 于 Cremo冰淇淋成功 入到了泰国7-11便利店 售。截止到2021年7 月底 Pilot 多款Crema冰淇淋产品已 利 6000家7-11 店 未来 将持 拓展 上万家 店。



图9 Cremo 售渠 及其广告 左1 大曼区户外广告 左2 大曼区大卖场广告 左3 区居民在售卖点冰柜前 右 广告

在拓展 代渠 同时 伊利 一步巩固传 渠 优势。 售人员 效政 整 激励 售团 极拓展传 持 加大冰柜及冰淇淋 卖 投放 注 优化 中在 区、校园 有效 点满 消 就 买 求。

对 情期 居家消 增 点 伊利泰国公司 探 、外卖 新 兴 模式。 带来 售收入已 占到泰国冰淇淋业务整体 售 20% 上 售也 一步带动了 下 售。为了方便消 就 买 伊利加 大了 动 冰柜和泰国 区冰柜 投放 每月投放千余台冰柜 单位产出实 期。

伊利Chomthana持 保持并 固与海外 易商 关 并多次 共 同 划市场开发 划 协助 商在各国 业务 推 海外 售拓展 海外 也得到了增 。

5 会 任 入当地 区

伊利Chomthana公司 极 企业 会 任 在泰国 人 当天 前往当 地养 慰 人 和 品 在泰国儿 、 亲 、 母亲 、 国 劳动 、 宋干 及国 残 人 日开展 会公 活动 为 区居民 温暖。

泰国疫情以来，伊利持续投入当地抗疫。2020年5月8日，伊利泰国Chomthana公司携手泰国华商会向泰国卫生部、泰国国家警察总长、泰国红十字会和巴吞他尼府捐赠了170000个护口和分医防护服。2020年12月19日，曼谷府疫情后，伊利泰国Chomthana公司再次将20000个医护口、分医防护服和安慕希奶第一时间投入曼谷府新冠肺炎疫情响应中心。2021年5月24/25日，伊利泰国Chomthana公司先后向巴吞他尼府区内五家新冠肺炎定点医院捐赠价值30万泰铢Cremo冰淇淋，为泰国抗疫医护人员送去关爱。

Chomthana公司规模不断发展，已为当地提供了八多个工作岗位，员工收入不断增长，工作环境也有很大改善。2021年8月，伊利泰国Chomthana公司被泰国劳工部授予2021年度“劳动关爱杰出单位”称号。

6尾声

6.1 市场业绩与未来展望

两年多来，Cremo在产品升级、新品开发和渠道改进措施推动下，2020年6月产品销量较2019年同期提升49%，2020年伊利在泰国本土年度零售同比增长了68%。2021年一季度Cremo产品泰国本土销量同比提升了28%。“我们成长出我们期望也表明我们在正确方向是正。”

“当我们回顾到Pilot系列和泰国本土业务其实在2021年3、4月份很好增长，表明Cremo发展潜力很大，我很充满期待。我们的目标是打造有影响力、有记忆力品牌与消费者形成共鸣。不是一、两年事情是长期事情。我们处于起步阶段，希望最两年中所定品牌定位、传播主题和传播文案，在5年后对业务会有大成就。”

6.2 困惑与挑战

在伊利总部与泰国公司协同中，如何更好地实现本地化发展是伊利泰国公司面临的挑战。泰国化加快，原因也在增加，比如会面临不可测法律和法规，如何融入当地，会更好地应当地法规也是挑战。

只有与当地团队充分交流，地域地了当地消费者文化习俗和消费习惯，才能更好地去指导创意和决策。由于伊利国内业务在北京受疫情影响，工作人员也很想去海外市场去调研、制定了对当地消费与洞察。品牌定位定后，如何通过本土化方式把产品及业务带到不同

市场 以什么传播方式更好地 当地 消 在东南亚国家 有当地
 小 如何 传播信息来 品 定位和品 性 些 是未来
 一步 决 。

案例正文字数 12815

启发思

- 1 .为什么伊利 并 入泰国市场 伊利是如何开展品 并 决
- 2 .伊利接 Chomthana后 如何处 伊利总 和泰国公司关 如何
 并 品 整合工作
- 3 .新成 伊利Chomthana公司 临哪些 它是如何对Cremo品
 升
- 4 .伊利泰国公司如何对Cremo品 开展品 全 本土化

录1 伊利国 化 事件

1伊利国 化 事件

年份	事件
2005	伊利与北京奥 委正式 成为 合奥 标准、为2008年奥 会提供乳制品 企业
2009	伊利 手上海世博会 成为 合世博标准、为2010年上海世博会 提供乳制品 企业
2013	与乌拉圭最大 乳品企业 拿合作 一步优化全 源布局
2014	伊利大洋洲 产基地 全 最大一体化乳业基地之一 揭
2014	手 宁根大学成 伊利欧洲 发中心
2014	伊利在新 兰成 了大洋洲创新中心 并与林 大学 战 合 作协 开展乳业全产业 技术创新

2015	伊利 团主导实施中 品智慧
2017	伊利大洋洲 产基地二期正式揭
2017	伊利与北京冬奥 委正式 成为北京2022年冬奥会和冬残奥会官方唯一乳制品合作伙伴
2018	伊利欧洲 发中心正式升 为伊利欧洲创新中心
2018	伊利Joyday冰淇淋在印尼 加 全 发 正式 入东南亚市场
2018	伊利并 泰国本土最大冰淇淋企业Chomthana
2019	伊利并 新 兰 二大乳企Westland
2019	伊利旗下 亿单品安慕希 先 新加坡 口市场
2021	启动“Goldrush” 对新 兰Westland 基 卡工厂 全 升

录2 伊利收 Chomthana 时 点

2伊利收 Chomthana 主 时 点

时	事件
2018.6	伊利收到 兰合作 参与Chomthana收 标流 。 同时 收到 Chomthana参
2018.7	伊利提交 束性报价函
2018.8	伊利对Chomthana 一 尽 一 查
2018.10	伊利提交 束性报价函并启动协 判
2018.11.29	伊利与Chomthana正式 收 协
2019.4.22	伊利与Chomthana完成 权交割 正式接 Chomthana
2019.5.8	举 交割庆典暨伊利Chomthana成 仪式

录3 Cremo品 传播 受众反

2020年6月18日~7月17日期。在TikTok平台举办 #Crema Challenge 抖 挑战 中 #Crema Ice Cream和#Like No Other 分别为900万和1430次 使 Crema 乐发布 数 4910个 参与活动 数 558,174个 并拉动当月产品 同比提升49%。Facebook官方 号 丝提升 22000人 三季度增加7000 丝 与二季度 丝增 数 提升250% 64万 人数354万。¹

2021年3~6月 媒介投放 Crema产品广告已 在主流 媒体及 交媒体平台 得 3亿次曝光 成为当地年 人心中 产品。 歌和Facebook平台品 提升 查显 Crema广告回忆度提升3.39%、 买意愿提升1.9点 出 业平均2倍 意味 准 媒介投放和有 广告 材有效 年 消 。5月在抖 举办 挑战 得 3亿次 消 参与活动 1万条 业平均水平和主 品前期举办挑战 。

¹ 《2020年Crema冰淇淋泰国数字

》 得2020年度CMO中国 匠奖。