

企业楷模

让出 8% 的市场,其结果却是自己获得比 8% 大得多的 92% 的市场,聪明的比格通过这一策略一举挤掉了立邦昔日在印度涂料市场龙头老大的地位。

徐立新

立邦涂料漆因其质量上乘,性价比高,以及多达 100 多种的品质和色彩而深受市场的欢迎,无可争议地成为中国家庭装饰涂料第一品牌。

在牢牢占领了国内市场后,立邦决定将市场的触角延伸到国外市场。临近中国的印度成为立邦首选目标。印度人口众多,每年涂料市场约有 6 亿多升,且呈不断增加趋势,更重要的是尚无其他强势品牌入驻,市场空间巨大。

2007 年立邦涂料印度公司成立,之后立邦开始在印度一些较大的城市开设了 100 多家分店,凭借其多品种、多颜色,立邦迅速挤垮了印度本土的一些涂料公司,稳稳坐上印度涂料市场的头把交椅。

接下来的 2008-2009 年,立邦决定将产品市场进一步下移到印度的二三线城市,甚至是城镇农村市场,因为这些地方的潜在需求量更大,他们投入巨资新建和扩大了多条生产线,试图狠赚一把。然而,立邦的这次豪举却遭到了强有力的抵制,几近血本无归。

对立邦形成有效抵制的是印度本地一家涂料公司,中文名翻译过来叫“比格”。

看到来势汹汹的立邦,活得还不错的比格感到大难临头,急忙展开应对。比格深知,自己没有立邦多达数百条的生产线,



无法从多品种和多色彩上与立邦比肩。但是,通过仔细研究调查,他们发现,多品种和多色彩是立邦的优势,但同时也是立邦致命的劣势。因为虽然立邦有上百个品种和颜色,但是最受市场欢迎的,也只有 5 个品种和颜色,它们占到总售量的 92%,其余的则只占到 8%。

发现这个问题后,比格集中力量只生产这 5 种畅销的涂料,而且售出的价格比立邦便宜 1/4,这一下子吸引住了许多客户。

与此同时,比格还了解到,立邦的产品线非常长,而印度二三级城市的交通偏偏不是很发达,更别说一些小城镇和农村了,

让出 8% 获得 92%

到立邦的销售处,然后再帮其将买好的立邦涂料运回来。

让人难以理解的是,当有些客户在决定是否要购买多品质、多色彩的立邦涂料而摇摆不定时,比格则会主动丛恿地说服他们去买,称立邦的那些涂料是如何的好,免费帮着立邦去推销。在他们的游说下,这些客户纷纷涌向立邦。

把客户丛恿到对手那里,比格的这种做法起初让很多员工无法理解。但后来事实证明,这正是比格的高明之处。

原来,比格看到立邦其他品质和色彩的涂料只有 8% 的市场,这样的市场占有率不会对自己造成大的威胁,而自己则几乎抢占了剩下 92% 的市场份额。

如果,连这 8% 的市场都舍不得留给立邦,那么当立邦看到自己没有市场了,必然会改变市场策略,砍掉非主流涂料生产线,集中力量生产和销售畅销的 5 种品种和色彩。而一旦这样,势必会对比格产生致命的冲击。

为了拖住立邦,比格时不时地将占小头的 8% 客户送到立邦那里,让立邦不得不隔三差五地进货,以满足这类客户的需求,这样就无法改变生产线和营销思路,从而就占用了立邦的大量资源,让它无法腾出手来,和自己竞争。

让出 8% 的市场,其结果却是自己获得比 8% 大得多的 92% 的市场,聪明的比格通过这一策略一举挤掉了立邦昔日在印度涂料市场龙头老大的地位,取而代之,而这无疑是智慧营销的结果。

经营方法

涨价慢半拍

刘卫

我是陈老三面馆的熟客。这些年来,在激烈的市场竞争中,街头林林总总的小吃店关的关,换的换,可他的店和另两家老字号在周围呈“铁三角”之势态,迎风挺立。最近,我弟弟也想开家有稳定客源的小吃店。那个周一我过去,想套出陈老三经营上独特的道道。

各种原因,有段时间没光顾。临近中午,入得店堂,我抬眼就看见新换的价格牌,心中一动:大碗秘制牛肉面只要十五元,男女老少最爱吃的热干面标价四元,原汤粉面同价,蛋酒别家已涨到二元五角或直接升为三元,他店里二元标价似乎维持了很久。这在食品类涨价潮中让人难以思议。我疑惑地低声问了在收银台里的陈老三,他含笑加以证实。

服务生端来的牛肉面与以前供应的内容、分量、口味无二异。吃之前,我细端详,闻香味,汤料还是那么浓郁鲜美,牛肉块敦实,不像别的店切得薄如纸,面条也给得很“扎实”。我挑着面在慢慢地吃,心里在寻思:在周围一片“涨声”中,陈老三提价为啥这么滞后啊?

正在纳闷,不知何时,陈老三已坐到我对面。他让服务生沏了一壶茶,接着娓娓道出他长期恪守的经营秘密,并提醒道,如果有亲

戚想开店,“涨价慢半拍”的守则也许有参考价值,但执行起来要有毅力,不浮躁,不急功近利,更不能牺牲食品的品质去舍本求末。

陈老三的概述让人受到某些启示,但我仍不得要领。得知我老弟不会在附近开店,他彻底打消心里的顾虑,结合以前的经历和体悟,详解起来:“这些年,虽然我经历了三次食品价格猛涨潮,但这次猪肉价逆势领涨风还是让人始料未及。那家老字号美食店依仗着金字招牌,把牛肉面的价格猛提到十八元一碗,顾客,尤其是中老年人心理上承受得起吗?‘涨情之下,员工工资得提高,门面费只升未降,进货成本上升了。实在挨不过,直到上周我才把牛肉面微调到十五元一碗。相比之下,顾客还是觉得我这儿便宜,况且没偷工减料,味正,好多人由此回归,平摊了上涨的经营成本。”

出店门时,我突然发现一个陈老三没有言明的秘密:原来他每天下午把店门前分割成三个档口,临时“分租”给卖烧烤、做烤饼和兜售卤味的小摊主,每摊每月收二千五百元的租金,这差不多抵消了整个店的门面费。

看来,陈老三脑子灵活,顺势而变,暗招迭出,“涨价慢半拍”的精髓实际上是在“养”顾客,将自身挖掘的利好悄然让出来,使顾客从容接受慢涨价。最终,他还是稳赚。

常挪的树不活

佚名

阿海常常觉得怀才不遇,五年中他换了八次工作,还是没有升职的机会,回家的时候,阿海向爸爸诉说命运不公。

爸爸是个果农,讲不出大道理,于是带着阿海来到一棵茂盛的果树旁:“这棵橙树五年了,今年的收成非常好,你知不知道为什么吗?”

阿海茫然不知,爸爸说:“因为它从来

没有挪动过。”这是什么理由,阿海默不做声,爸爸又说:“每挪动一次,就会断根伤脉,不能吃营养,还能长大吗?”

阿海恍然大悟,自己每换一次工作,都会失去原有的人脉,失去上司和公司的信任,失去对工作的熟悉和继承,这也是断根伤脉。

没有营养的树不会成长,没有积累的人不会升迁,常挪的树是长不茂盛的。

热忱是种重要的力量

佚名

IBM(国际商用机器公司)成为当今世界上最大的计算机制造公司的成功秘笈就是为顾客创造良好的售后服务条件。为使全体员工保持极大的工作热情,长期以来,该公司为此挑选了一批优秀的技术骨干,专门负责解决顾客的问题和疑难,而且向顾客许诺:服务必须在顾客提出要求后的 24 小时之内完成。

有一次,一家使用 IBM 计算机的公司打来长途电话,请求该公司立即派人前

去帮助修理计算机出现的故障。可是这家用户地处偏远的山区,靠一般的交通工具需要花费两天的时间才能到达那里。

为了及时地帮助顾客排忧解难,维护公司的声誉,经过短时间研究之后,该公司的维修人员毅然踏上了直升飞机,及时赶到了用户家里,而且对用户表示歉意,满怀热情地为用户顺利而及时地排除了故障,使这家客户大为感动。优质的产品 & 工作人员良好的工作热情,使 IBM 公司在世界计算机销售领域中独占鳌头。



失足的千里马

周志盛

“以十分的准备迎接三分的工作,是登上成功阶梯的基本态度;而以三分的态度面对十分的工作,必将品尝失败的恶果。”

公司新进了一位员工,硕士学位,人很聪明,又勤快,工作能力也确实很强,因而备受主管的肯定,大家私下都称他“千里马”。然而,这匹“千里马”却不小心失蹄了。

那天,他的主管在离开办公室前,特地一再叮咛他:“明天早上九点钟的会议,请你在下班前先将会议资料复印后,装订成册。”也许是觉得明天上班时再准备也来得及,或者是认为“准备会议文件”只不过是一件芝麻小事,所以一直到了下班前,这位年轻人并没有执行主管交办的任务。

然而第二天的早晨,众人却发现这位“千里马”在复印机旁穿梭忙碌的身影。有同事主动上前关心他准备的情形,才发现平常好端端的复印机,今天早上莫名其妙地出现故障了。“怎么办呢?再过三十分钟就要开会了,而主管交代的会议资料,我都还没准备”虽然是清凉舒适的办公环境,豆大的汗珠却从他苍白的双颊不断滑落。

气急败坏的主管立即动员整个部门的人员,将会议资料以“分头并进”的方式送到邻近的几家复印店。随着会议时间一分一秒地逼近,整个部门的气氛愈加地紧张与不安。当同事们火速将会议文件送回办公室,时间却已经走到 9 点 30 分,全体与会人员在会议室枯坐等待了半个钟头。会议结束后,这位一向被众人视为“千里马”的新员工非常难过地俯首向主管及同事表达歉意。对此,主管说出一段令人警醒的话:“以十分的准备迎接三分的工作,是登上成功阶梯的基本态度;而以三分的态度面对十分的工作,必将品尝失败的恶果。”在迈向目标的过程中,真正的障碍,有时只是一点点的疏忽与轻视,让千里马失足的,不一定是崇山峻岭,而是一根毫不起眼的小草。

文明用餐 使用公筷公勺

多一双公筷 多一份安心

CIVILIZATION.HEALTH.CULTURE

文明 · 健康 · 修养

公筷公勺备一副 无忧无虑享口福

公益广告

