

► 营销案例 | Yingxiao Anli

乐番薯模式不挣零售的钱

□ 王 晶

当拥有大量产品资源的时候,通过自建渠道来分销、并依托供应链服务提供全方位解决方案,是不是一种可以尝试的模式?作为一家以供应链服务为核心的公司是否应该拥有渠道,成为分销商,这个定位也许与传统的服务商理念并不符合,但身为总裁的周国辉仍然认为值得一试。

连锁店是由怡亚通旗下子公司长怡科技与台湾大同集团成立的合资公司乐番薯来经营。大同是一家有着91年历史的台湾企业,目前为涵盖家电业、重电机业、机械、光电、半导体以及各种电子零组件等产品之综合工业公司。

怡亚通董事长周国辉表示,“怡亚通没有做过B2C模式的门店。但大同有连锁加盟的历史,我们有供应链的经验,两者的合作是优势互补。”在周国辉的规划里,怡亚通要在5年内开10000家连锁店,以加盟方式进行扩张。

之所以选择大同,周国辉表示合作者的管理系统与多年的管理经验是开连锁店的有力支持。对于连锁企业,标准化的流程管理非常关键。连锁的最大特征就是具备可复制性,而标准化是复制的必备前提。

与传统零售商不同的是,乐番薯“不挣零售的钱,零售的钱由加盟商来赚取,但加盟商要交加盟费。加盟商使用我们的系统,根据订单我们来采购,然后在货物里加3%-5%的服务费。”周国辉强调说,“我们从中争取供应链的利润”。

至于开店策略,周国辉表示要走差异化路线,“第一,我们店的布局以农村包围城市为主,开100平米到300平米之间的中型店;第二,我们选择的地点是填补现在苏宁国美的薄弱点,它赔钱的地方,可能我们就是重点去的地方。它挣钱的地方可能我们不一定重点去。”

对于合作的新模式,虽然怡亚通把核心仍定位于“挣供应链的利润”,但一位在怡亚通工作的人士也表示,公司内部之所以对开店模式抱有争议,原因在于担心品牌商的反弹。“怡亚通把整个链条都做完了,还要延伸到渠道,品牌商会担心渠道一旦太强势,会出现国美、苏宁式的渠道垄断现象,反过来对供应商提出更多苛刻的条件。”

番薯式生命力虚拟生产是指公司接受客户委托的外包加工生产需求,提供从采购原料、生产、配送成品到最终使用者的全面性服务。但怡亚通显然希望在采购(执行)到生产(执行)后,还搭建一条再到销售(执行)的通路,从而形成完整的、全面供应链服务体系。

但对怡亚通而言,连锁店模式可谓新的尝试。因为从虚拟生产的角度来看,企业借助怡亚通的供应链平台实现了规模化生产,降低了生产流程的成本。与此同时,一旦企业的需求继续延伸到销售端,希望怡亚通能在生产交货之后,还能在通路上提供增值服务,于是,连锁店模式便成了全供应链服务的方向。

萧紫鞍表示,公司之所以取名“乐番薯”,因为这是一种生命力很强的作物。“没有一个国家会进口番薯,因为番薯的种植都是本土化的,很容易生产,繁衍速度快。”除了具有“生命力强,速度快”的含义,另外一个寓意则是“本土化,与消费者亲近”。因为“谁都买得起番薯,谁都吃得起番薯。而我们提供这个非常便利的场所,让消费者购买更经济”。

可见,拥有强劲的生命力与有效率的扩张速度,无疑是怡亚通对这家介入终端的公司的期待。但是,就连鸿海集团也一再搁置开店计划,对乐番薯来说,也应该谨慎为之。因此,周国辉仍然用了整合的理念去看待这个新事物的发展——依靠加盟商的资金与资源实现扩张,怡亚通只是借助这个网络从供应链上获取利润。这对后者来说,无疑是种“进可攻、退可守”的策略。

“理想技法而非感性精神改变审美,每当历史上出现这样的景象,必然意味着我们生活方式的剧烈动荡。”看完《阿凡达》的蔡明在博客上这样写道。

蔡明在科宝博洛尼“贩卖”生活方式

□ 马新莉

这个判断在他自己十几年的创业故事里已经被印证,设计、装修、建材、家居四合一的博洛尼模式直接改变了国内传统的家装产业链形态。如今蔡明已看到了由技术革新带来的新生活未来:“你家里的大衣柜平时是面镜子,需要时用手机一遥控,镜子里就出现了电视屏幕,我们已经研制出一个镀膜镜,让它和屏幕结合在一起,实现这项技术以后,所有的黑电子就都家居化了。”

必须告别单品竞争

在20世纪90年代初期,科宝还只生产厨房的日常用具和小电器。1999年,他偶然在一个展会上看到了意大利整体橱柜,极受震动,当即孤身跑去意大利。回来以后蔡明做出意式风格的科宝橱柜,用他自己的话说:“这种照猫画虎的方式,已经让我们用下同行30年,之后一马平川,2000年做到了国内整体橱柜第一。”

全世界都避免不了越来越像的命运,所以必须告别单品竞争。

蔡明这些年最满意的一个创意,就是把科宝博洛尼集团做成了全世界独一无二的企业模式:做橱柜还做卫浴,做地板还做门,做衣帽间还做家具,做现代家具还做古典家具,做板式家具还做软体家具。这样的公司整个业界独此一家“只要属于家居范围的,都做,即使建材市场找不到的,我们也有。”蔡明说,“现在卖单一产品,竞争越来越激烈,做的东西再漂亮,也会有别人先学外观,再学细节。”

要到达四五线城市,必须有科宝这样定位的品牌才能做到。“后来我发现,做营销就是怎么让顾客感觉自己占了便宜。科宝的用户是对价格非常敏感的,又希望有面子,所以我们就推出一居室68000元和48000元



链接

蔡明:1968年出生,1991年毕业于北京航空航天大学自动控制系,1992年下海,从此开始书写他的创业传奇:卖拖把,一天卖77把,一年销售额达100万元;1994年开始卖电气,年销售额以千万元速度增长;1999年出国留学;2001年与意大利博洛尼合资成立博洛尼家居用品有限公司,“点石成金”,2005年销售额达到6亿元,稳坐国内整体橱柜业的第一把交椅。

的拎包入住方案。”

现在科宝已经在全国推进到了220个城市,蔡明打算用一年的时间达到四五百个,并已经建起华南和华东两个中央库。但是对海外的拓展蔡明依然兴趣不大:“海外市场做成品不太容易,不能完全发挥我们的强项。”

卖的不是产品,而是生活方式

博洛尼最精髓的灵魂在家居体验馆。蔡明提出一个“十六间宅”的概念,号称16种生活方式。他对消费者说,目的不是为了你照搬我的其中一种生活方式,而是帮助你发掘内心深处,真正喜欢的风格,即便将来这种风格不流行了,你还是会喜欢。所以他把家居体验馆定义为一个问题的地方:真的要这种美式乡村吗?真的喜欢像夜总会一样的酷炫

吗?要帮助消费者来拷问自己。

蔡明的设计团队研究发现,三口之家,有30双鞋是常穿的。所以鞋柜里是否常穿的鞋子放置比例是多少,每天更换最频繁的两双鞋应该怎么摆,一入门的雨伞搁在哪儿,收集伞滴水的小杯子放哪儿,车钥匙挂在哪儿才不会乱,都被考虑周到,功能主义在这个46合一的柜子细节中得到了彻底体现。

今年博洛尼还主打超级环保牌。不光家具,整个房间里边所有的物质都要达到超级环保,比国标规定的甲醛排放量要低80%以上。为了这次突破性的研发,博洛尼排查了一个房间里可能释放甲醛的22个点,历时5年,才终于把这

22个甲醛点问题全部解决。

从不跟大公司合作

蔡明讲述了他的国际化策略——最成功的一点就是从来不与大公司合作。科宝博洛尼合作过的设计师和设计师事务所已经有50多个,都是小的,合作过的意大利和德国公司也都是小的。起因是大公司的目标是吞并掉科宝博洛尼。那些小公司根本志不在中国这么遥远的市场,可以提供所有的技术。

现在合作的德国钦马赫公司也一样,这是一家建筑装饰公司,地域性很强,工人都是当地人,从来不认为德国以外的地方是它的市场,别说跨国,它连跨州、跨城市都做不到。所以科宝博洛尼只花费了很小的成本,就获得了德国以外所有的钦马赫品牌使用权,达成了迄今最划算的一笔交易。

美信:推销医药麦当劳模式

□ 欣 华

日前,全球最大的特许经营连锁药房medicineshop(美信)在广州举行成功经营个案报告会。这个旨在向国内业界经营者推销所谓“医药麦当劳模式”的会议吸引了不少行家。

加盟侧重点各有不同

据美信中国总部总经理张国芳介绍,美信提供给加盟商的是:品牌、营运系统和持续性的支持。由于没有配送,所以美信并不以产品作为利润的来源。目前,美信要一次性向加盟店收取10年期的品牌使用费(约5万元,各地不同),药店在外观上使用双品牌,每月还要收取约3000元的管理费,且管理费从第4年开始以1000元的增幅递增。

一直以来国内医药行业盛行的加盟模式还是“商标+配送”,即加盟药店多数不用交纳品牌使用费或者只交很少的一笔钱,加盟店统一使用总店品牌,总店的收益则主要来自于给加盟店的配送费用。

本土品牌仍坚持统一配送

由于中国医药零售界已经接受“商标+配送”这种形式的加盟,因此业界似乎并不太认同“制度+技术”的加盟方式。

本草药业有关负责人王毅表示,本土方式加盟费用不高,而且统一配送确实能降低单店的运营成本,几乎所有的连锁药店都在用这种方式扩张。但近年随着竞争的剧烈,问题也暴露出来。

“每个月收不到1000元,可是只要有3家加盟店出事,整个品牌都得倒。”早期曾经热衷于以加盟模式扩张的金康药房总经理郑浩涛一语道出端倪。

但各家药房的老总都仍然坚持统一配送是必要的,除出于收费的考虑之外,更重要的在于质量监控。“通过统一配送,总店才可能把触角伸下去。”

市场分析 加盟费究竟应该收多少

尽管美信方面对推介会的效果表示满意,然而有与会人士接受记者采访时却表示,几十万元的加盟费和逐年递增的管理费,对于处在盈利状况不佳情况下的大多数药店来说,不可否认将会成为这个模式推广开来的一个障碍。

他们认为,“麦当劳”形式在国内之所以能够迅速成功,是因为它树立的是西式快餐这种新事物的标准,与周围的中式快餐的模式完全不同,所以“立”得快;而在医药界要打“麦当劳牌”,无异于要把大家头脑中传统的东西“洗”掉,再灌入新的东西,先要“破”然后再“立”,这恐怕不是一日之功。

跨界“玩”营销

在今年开拍的《奋斗2》里,观众可能会更多听到科宝、博洛尼、钦马赫甚至蔡明本人的名字。因为蔡明给“发小”石康投了300万元,来了次热门电视剧的深度广告植入。

石康把熟人蔡明的奋斗史搬上了小说和电视,蔡明请他来科宝博洛尼实习了一个月,弄明白了当年北花园艺术区的那个“奋斗乌托邦”究竟是怎样建成的。

其中里面有栋楼叫“漂楼”,专门给北漂一族做的,房屋特别小,每间只有30平方米,但是五脏俱全,卧房、书房、洗手间、厨房,全有,跟小魔术盒子似的。这就是科宝成品入户家装的理念,电视剧里讲了它具体是怎样设计出来的。主人公的公司品牌也是科宝、博洛尼和钦马赫三个,甚至第四号主人公干脆就叫蔡明。同时还有一个青春电影《恋爱潜规

► 营销讲堂 | Yingxiao Jiangtang

战略营销 从顾客的视角看问题

□ 鲁培康

在日常生活中,人们常说,“从南京到北京,买家没有卖家精”。今天,客户经济时代的到来对这个“常理”提出了尖锐挑战。特别是网络媒体的日益成熟,顾客开始掌握着越来越大的主动权。随着由“卖家精”向“买家精”的转变,企业越来越需要关注和研究消费者行为,否则就会在纷乱多变的营销环境中失手。企业要想营销制胜,就必须更新观念,变革思维模式,从顾客的视角看问题。

尽管市场经济强调公平交易,然而,长期以来,以企业和产品为导向的传统营销,使消费者往往居于被动地位。实际上,企业同客户之间的交易是以客户为主导的双方供求价值曲线的对接与平衡过程。从根本上说,决定这个过程的重要因素在于顾客价值主张,它既是企业有针对性地准确传递顾客价值的过程,也是消费者满足和实现自身利益的过程。

今天,虽然市场营销的研究成果已经汗牛充栋,然而,中国学界、企业界之于消费者行为的研究还远远不够。从顾客的角度认识和研究顾客价值,是20世纪90年代才开始的。对于顾客价值主张,不同的学者有着不同的阐述,从中我们可以看出对顾客价值认识的不断深化。

美国营销学者劳特朋是较早认识到顾客价值的学者之一。他对顾客价值的阐述主要体现在1990年提出的4Cs理论中。针对传统营销组合4Ps理论只是从企业角度出发来制定营销决策,忽视了顾客真正的价值需求这一不足,劳特朋认为,企业在市场营销活动中应该首先注意的是4Cs,这才是顾客价值的真正体现。企业要想追求更高利润,就必须设法降低成本,推动生产技术和营销手段进入一个新的水平。而国内大多数企业的定价思维和策略则是“售价=成本+利润”,企业定价首先考虑的是自身的利益,

也做了类似的产品嵌入。至于最后效果是否如蔡明所愿,既有好故事又宣传好产品,还不引起反感,只能到时见分晓了。

在包装所有兜售的生活方式时,九朝会无疑是蔡明最魂牵梦绕的那个。“九朝,就是中国历史上最牛的九个朝代,我在天涯的煮酒论史论坛泡了一年半,后来做出了九朝会。跟在别的文化后面做,永远做不到老大,只有

而非消费者的承受力。

在中国如此巨大的市场和发 展不平衡的经济结构中,价格的确在很大程度上成了决定企业生死的关键要素。与国内多数企业的惯常思维“利润=售价-成本”不同,比亚迪采用的是“成本=售价-利润”。显然,前者会更多地开发新产品,以谋求新的“售价/成本”结构来获取高额利润,以开发新产品来驱动技术创新。但这种模式极易被模仿,竞争对手的跟进会使产品的售价迅速下降,使企业的高利润迅速丧失。“成本=售价-利润”的思维方式则使得比亚迪更加专注于成本控制,更加关心如何运用技术改进的方式来降低成本,以节约成本的研发来驱动技术创新。

科特勒说:“在一个缺少顾客而不是缺少产品的社会中,以顾客为中心至关重要。仅仅满足顾客并不够,你必须取悦顾客。”这也是今天很多企业必须面对,也必须做到的,即你不仅要使顾

九朝会才是纯中国文化的东西。”这个顶级中式会所,集会议、餐饮、电影院、昆曲、书店于一身。虽然目前还没有利润方面的贡献,却并不妨碍蔡明对它的偏爱。不外出的日子里,他基本都会流连其中,穿梭办公。楼上叶锦添设计的SPA快要完工了,蔡明说,九朝会是他为未来留的一条通道,他已经立志拼出十年不赚钱,期待十年之后结个大果。(网杰)

客满意,还要使顾客感动。使顾客满意可能容易做到,使顾客感动就更加考验企业营销体系的综合竞争能力。而顾客都是价值最大化的追求者,他们会了解商品是否符合他们的期望,这将决定他们的满意和再购买的可能性。

今天,客户是企业的重要资产,顾客价值是企业重要的核心价值,这已经成为众多企业经营管理者 的共识。顾客价值是指企业为目标客户提供的能满足其需求并达到其满意和忠诚的产品或服务,它们都包括着对客户的功能性利益和情感性利益。企业满足和实现顾客价值的前提是洞悉顾客的价值主张,包括企业生产什么、如何生产、如何分销、如何从事售后服务、如何进行品牌维护、如何培育顾客忠诚等,这些都需要从顾客的视角来看问题。只有深刻洞悉市场,从顾客角度为营销者提供丰富的信息,才有利于企业的营销决策,企业也才有可能在如今竞争激烈的市场中立于不败之地。