

营销案例 | Yingxiao Anli

# 周大福的“营销奥秘”

□ 易经

周大福,这个创立于1929年,后辗转迁移并正式在香港成立的珠宝金行,历经70余年的风雨历程,逐步奠定了其在香港珠宝首饰业的领导地位。为避开香港激烈的市场竞争压力,寻找新的突破与增长点,周大福以设立武汉周大福珠宝金行有限公司为标志,正式吹响了进攻内地零售市场的号角,并于1998年,全面“挺进”内地市场。周大福缘何能在较短的时间里,星火燎原,成功占领港澳及内地的大片市场,其市场拓展成功的奥秘到底在哪里?



## 1 战略思路 首饰成为必需品

近年来,珠宝首饰行业在国内的发展风起云涌,且有愈演愈烈之势,因此寻找未来商战的突破点与增长点成为必须。

在这次战略战术的调整上,周大福仍然先人一步,率先提出了“珠宝时装化,首饰生活化”的突破性营销概念,把首饰变成生活必需品,将珠宝变成时尚,甚至是一种艺术。这种营销思路对于周大福将是一次新的飞跃,它使珠宝首饰走向了大众化消费,并走“平民化”路线,它将珠宝首饰更多地走入“寻常百姓家”,并将掀起珠宝首饰领域的一场新浪潮。

随着时代的进步与发展,以及人们生活水平的日益提高,周大福已经认识到以往单件款式的经销形式,已不能满足现今消费者的购买意欲,他们在选购过程中,“求新”、“求异”、“求变”,他们追求各自的艺术素养、文化品位、个性主张和时代风格,他们喜欢的是一件带点个人主义的潮流首饰,并不再单纯是产品本身的价值。消费模式的转变,更加促使周大福锐意革新,将品牌年轻化,由店铺装修,以至推出面向年轻消费群的潮流饰品CTF2产品线,以此来吸纳和扩大市场份额。

战略思路的转变,必将引发珠宝首饰行业的新动向,周大福人有理由相信,经过“珠宝时装化,首饰生活化”的战略调整,周大福将增加新的销售空间,并将继续领导珠宝首饰行业快速向前发展。

如今,周大福在内地形成了以北京、上海、广州、武汉为中心的华北、华东、华南、中西部4大片区。除了西藏、新疆、内蒙古之外,周大福的专营店网络已经遍布全国各地,它的目标是,2010年突破分店数目1000家,2020年达到分店数目2000家。资料显示,周大福现在有950家分店,去年在中国实现营业额超过200亿。周大福已经成为中国内地珠宝首饰业的领头羊,并被评为中国500最具价值品牌之一。

现任 betake Marketing Limited 广告创作及传讯公司总经理的林嘉卿认为,珠宝行业只有从单纯比价格,走向比款式、比设计、比工艺,才是最具有竞争力的营销策略。

因此,周大福的成功不是偶然的,它是营销策略在珠宝首饰行业实际操作中的战略战术的有效运用,周大福这一传奇品牌,通过产品、价格、服务、经营等方面策略的推陈出新,实现了一个珠宝首饰品牌的深刻巨变,让一个当初仅有几家小店铺的珠宝金行,变成了国际化的“珠宝大腕”,实现了从量变到质变这惊险的跳跃,从而成为了经久不衰的“美丽经典”。



## 2 产品策略 全面彰显个性

珠宝首饰作为一种特殊的商品,具有市场区隔明显、消费人群集中等特点,其目标消费群主要为女性,因此,围绕时尚、新潮等消费心理,周大福推出了适合中国国情的系列产品组合。

1、“绝泽”珍珠系列。所有的美丽都离不开水,珍珠正是水的化身,水的结晶,是品格高贵的象征,“绝泽”珍珠系列将颗颗富有灵性与生命力的珍珠置于流畅、唯美的线条之中,增添了女性的清新风格,含蓄却耀目。是热爱自然,追求意境的女性之首选。

2、“绝色”红蓝宝石系列。绝色红蓝宝石系列将性感魅惑、甜蜜动人、浪漫鲜明、前卫个性的气质演绎到极致,打造出了一款款古典浪漫又兼具现代时尚气息的饰物,是摩登女郎心中之至爱。

3、“水中花”系列。铂金“水中花”系列的设计概念源于“铂金如水”。主打吊坠和指环以女性“心湖中的涟漪”为主题,设计时尚优雅,将清雅与灿烂完美协调,灵巧地勾勒出绽放的花儿在平静心湖中泛起的丝丝涟漪,就像“水中花”般含蓄,但却心湖中真实而恒久的灿烂回忆!其清新、高雅的格调,让人浮想联翩。

4、“DISNEY公主”首饰系列。“迪士尼公主”首饰系列设计主要以六个深受欢迎的迪士尼童话公主故事为主题,整个系列均围绕着公主的华丽、优雅及纯洁等特质设计而成,包括钻石系列、18K金、铂金及纯银系列,其中钻石系列中更首推限量版“公主方钻首饰”,增添一份尊贵非凡的气派,给首饰增添了灵性与神秘。

5、“惹火”系列。“惹火”单颗美钻系列吊坠和戒指,借助层次

空间与柔美线条的完美结合,诠释极度的女性化风潮,在动感与和谐中,运用奇妙的层次空间令钻石展现无以伦比的折射光芒,而撩人的曲线更是喻意了无限舒展的女性魅力,让新潮的女性叹为观止。

兵法有云:“凡战者,以正合,以奇胜”。周大福珠宝之所以能够成功占领市场,与其首创推出的9999纯金饰品这一“市场奇兵”有很大的关系,它打破了业界传统而狭隘的眼光,开创了首饰制造新工艺的先河,领导了消费新潮流,为周大福以后的快速稳定发展奠定了雄厚的经济基础。现在,周大福首创的9999纯金首饰已经成为香港的黄金成色标准与典范。

一个产品能否畅销,其关键在于该产品有没有独特的销售主张(即USP,是英文Unique

Selling Proposition缩写),也即卖点,它是一般的竞争对手所不会或不能提出的,它向消费者陈述一个销售主张,也即购买该产品所应得到的好处,并且具有打动千百万元的吸引力。周大福9999纯金产品的推出,曾经受到同行的非议与质疑,但周大福成功了,其成功就在于4个9的产品优越于2个9的产品,向众多的女性消费者展示了产品独特的卖点,也即纯度这一难以跨越的“门槛”,使其风靡市场,让竞争对手难望项背。

周大福品牌产品的成功,得益于其准确的产品定位与市场细分,使其拥有了最大化的消费群,而其不断创新,与时俱进的研发风格,使其品牌含金量不断积淀,并焕发出恒久的个性张扬魅力。

## 3 价格策略 物有所值“一口价”



珠宝首饰价格是目标消费者关注的焦点,也是消费者与商家能否达成交易的关键所在,针对这一敏感的问题,在价格策略上,周大福创出了一套有别于其他同行的新路子。

物有所值,是消费者对商品属性的合理要求,也是目标消费者决定是否购买的参照标杆。但在现实交易当中,作为贵重的珠宝首饰,常常有商品价格远远高于商品价值的非正常现象,使消费者对于珠宝首饰是否物有所值充满怀疑,为了解决消费者这一心理障碍,周大福创新性地推出了“珠宝首饰一口价”的销售政策,并郑重声明:产品成本加上合理的利润就是产品的售价,通过“薄利多销”的经营模

式,节省了消费者讨价还价的时间,让顾客真正体验货真价实的感受。

为了降低经营成本,从而更好地参与市场竞争,周大福还自己创立了首饰加工厂,生产自己所售卖的各类首饰,减少中间环节,使生产成本降至最低,并获得了全球最大钻石生产商——国际珠宝商贸公司DTC配发钻石原石加工琢磨和钻石胚配售权,保证了它最低的原料成本和较强的竞争实力。

周大福较低的采购成本促使了珠宝首饰的物美价廉,从而获得了价格上的优势,使其“货精价实”的形象深入人心,赢得了目标消费群的钟爱与好评。

## 4 经营策略 别具一格“勤与诚”

周大福由周至元于广州始创,在20世纪60年代由其女婿郑裕彤接手经营。香港人听到他的名字,都会想到家喻户晓的“周大福珠宝”,而在他旗下的香港新世界集团更是集黄金珠宝、酒店、房地产等于一体的多元化、全方位发展的跨国集团。周大福能够从几家小店铺发展到一个全球知名的大品牌,与其超前的经营策略密不可分。

1、诚信经营,业精于勤。“优质服务,货精价精”的企业精神,贯穿周大福创业及发展始终。从如今成为“珠宝大王”的创业者郑裕彤以及他的至交老友、雕龙大师何伯陶,至最年轻的董事黄绍基和最早进入中国内地市场的先锋人物陈世昌,76年来,周大福的诚信经营,实干精神可以说一脉相承。郑裕彤说:“一个人的一生,碰上一两次幸运是可能的,但不可能永远幸运。如果你希望

永远幸运,你一定要付出永恒的勤与诚,幸运才会常常伴你左右”。心诚与身勤,成就了周大福的今天。

2、借力使力,恪守创新。在经营策略上,周大福深谙“胆量”与“商机”以及“借力使力”之巧妙。20世纪60年代初,郑裕彤手中握着黄金与钻石两张“王牌”,但久经沙场的郑裕彤在关注国际珠宝首饰流行款式时却发现,许多有身份的西方女士,喜欢佩戴钻石饰品,于是他果断决策,把企业的重点转向钻石业。按照国际上的规定,持有“戴比尔斯”牌照方可批购钻石,而全世界也不过只有500张这种牌照。一些业内人士称:“要从戴比尔斯购到钻石,简直比从天上摘星星还难。”当时对周大福来说较为有利

的情况是,南非的钻石琢磨厂管理不善,举步唯艰,但是他们持有戴比尔斯牌照,郑裕彤经过多方调查,最后通过一个南非的朋友买下了这个琢磨厂。周大福从此拥有了戴比尔斯牌照。到20世纪70年代,周大福已成为香港最大的钻石进口商,每年的钻石入口量约占全港的30%,并引发了香港珠宝业挑战传统的珠宝革命,周大福也从此成为戴比尔斯全球范围内当时的125家国际权威钻石商之一(现在是84家),周大福的经营者郑裕彤先生也被誉为香港的“珠宝大王”。

周大福还在20世纪60年代,一改原有的资本结构模式,放弃传统的金铺、分店形式,以现代连锁手法经营拓展业务,组建了“周大福珠宝金行有限公司”,成为香港黄金珠宝业最早的有限公司机构,从而使单纯的“店铺式”经营转变为“公司化”运作,并使“顾客至上”的营销理念发挥至极致,赢得了广泛的好评。

3、坚持双赢,协同发展。现代商战的最高境界就是能够实现同行商家的战略“双赢”,它不是你死我活的“火拼”、“双亏”与“敌对”,而是“你赢”、“我赢”与“友好”的协作发展格局。周大福在处理与其他品牌、竞争对手的关系上,时刻强调“双赢”,通过让企业盈利,让同行盈利,让消费者满意的原则,打造新型的战略伙伴新关系。在周大福这个现代化的企业里,“双赢”是每一个周大福人必须树立的企业理念,在员工接受培训过程中,“双赢”思想作为一个重要的概念会被反复灌输。

## 品《三国》军师 诠释鞋企策划人才

□ 谭儒

随着新版电视剧《三国》在各省市电视台的热播,《三国》文化不断升温,那些身怀治国谋略的三国军师再一次熠熠闪烁在世人的视野中,为国人津津乐道。毫无疑问,“三国”的帝业都与军师的成就密不可分。目前,中国鞋业正处于动荡时期,恰如“三国”的乱世兵争,在群雄争霸之时,谁能成就中国鞋企的“帝业”呢?

### 先谋后战者胜

“谁控有了真学实才的智圣,谁就可以称霸鞋业。”日前,浙江大学教授何贵宾在谈起鞋业发展时如此断言。他认为,中国的鞋业已经越过了“人口红利”、“制造取胜”的“机遇”年代,正步入血腥竞争、帝王欲出的品牌时代,随着“民工荒”、原材料涨价和贸易壁垒等不利元素增多,鞋业必将重划市场新格局,那些曾经的鞋王或许遇到了发展中难以奔泻的瓶颈,新的鞋王将在历史的嬗变中脱颖而出。可以预测,鞋企的成与败,策划人才成为了关键因素。

兵法云:“先谋后战者胜”。军师是军队主谋者,策划人是鞋企的主谋者,“先谋”首先需依赖于谋者。商场如战场,三国演义也成在中国鞋业中发生过。不久前,笔者所写的《2010年,谁将成为真正的中国鞋王?》预测出了两位鞋王的“候选者”,一是奥康,一是百丽。这两家鞋企的创始人本身都具有策划天才,奥康的老总王振滔的策划才能从他写的《商海王道》便可看出,百丽老总盛百椒的策划天才从百丽两个字上便能显现。实践证明,他俩不仅是商战的统帅也是绝顶的策划天才,他们的崛起充分验证了“先谋后战者胜”这个军事规律。

### 谋人才便是谋品牌

“《三国》军师栩栩如生”的故事给了中国鞋业许多启迪,谋人才便是谋品牌”。何贵宾认为,鞋服企业应该学习一下《三国》的人才观,刘备三顾茅庐可谓是《三国》的点睛之笔。鞋服企业获得了诸葛亮这样的策划人才,才是成就其品牌霸业的决定性要素。

目前在市场上叱咤风云的鞋企,都拥有自己的策划人员,正因为这些策划精英的设计和谋划,鞋服品牌才会在产品定位、品牌推广、渠道建设、市场布局、品牌展示上有的放矢,脱颖而出,大放异彩。

目前,吉尔达鞋业公司一心一意谋求品牌的拓展,一方面广泛地寻觅策划人才,一方面给内培人才一块试验田,充分发挥人才的作用,形成了谋人才谋品牌一体化,并取得了战略性的跨越。在人才的催化下,近日吉尔达研发的纳米功能空调鞋在堪称“鞋业奥斯卡”的“第三届段祺基皮革和制鞋行业科学技术奖”颁奖典礼上,获得了鞋业最高奖项。

### 谋人才贵在用人

日前,笔者与吉尔达鞋业公司副总经理郑育坚就鞋企“策划精英”话题进行了交流,郑育坚称,常说“千军易得一将难求”,现在应是“千军易得一才难求”。现在中国鞋企杰出的策划人才可谓是麟角凤毛。但鞋企谋人才的关键还在于“会用”。据笔者在温州、东莞、成都等地调查发现,鞋服市场上策划人才鱼龙混杂,“假冒伪劣”比比皆是,读过两天书的就是学者,讲过两天课就是专家,跑过两次专卖店的

就是“深入”。鞋企需要的不是假大空的“人才”,而是要《三国》郭嘉那样的军师:果敢献计,缚吕布;神机妙算,击溃刘备;谈笑间,打败袁绍,安邦定国。同时,鞋企老板也应该像曹操、刘备、孙权一样善用人才,使策划人的才智在烽火硝烟的市场竞争中发挥到极致。

作者简介:许强,笔名:谭儒、苍狼等,曾在多家国内媒体担任过首席记者、专栏作家。拥有“长虹”、“皇明”、“王朝”、“今麦郎”、“雪驰”、“启发”、“晶牛”、“特变电工”、“稻花香”等数十个著名消费品品牌近20年的品牌策划或新闻宣传的实战经验。著有数百万字的书籍和千余篇经济随笔。所著《中国人可以说富》一书发行量突破10万册。所著《大谋局》一书为中国商界热销书“三大局”之一。曾被评为“最活跃的网络写手”。