

倒走

□ 刘鹏凯

和国外某企业进行的成套设备与技术出让的洽谈，马拉松一般，已经谈判了一年多。客人三进“山城”，专门来企业，该看的都看了，该问的都问了，该谈的都谈了，协议也早签了，就是只见楼板响，不见人下来，预付金迟迟未汇过来。

春节前，我去安徽拜访客户。途中，被一场大雪阻隔，高速封道，大桥限行。正郁闷中，突然手机响起，原来是老外的电话。他已来中国，想在第二天夜里九时回国前，与我在上海见个面，将合作的相关事情请我释疑，作最后的洽谈。

穿雪地，绕高速，一路兼程，赶到上海已是华灯初上，温馨的大酒店门口，老外布诺尼和中介公司王总已恭候在寒风之中迎接我。

“刘总，贵企业提供的成套设备和产品小样客人非常满意，预付金迟迟未汇，关键是担心该成套设备和技术批量生产出的产品，品质能否与提供的样品一致。”王总将客人的疑虑开门见山，单刀直入。一边八字胡修整得像个绅士似的老外，眼睛睁得像铜钱，一动不动地看着我。我淡淡一笑，“那好办，咱们倒着走。”

“怎么说？”老外听到我说的新名词，眼睛发亮，急切地，用生硬的中文一字一顿地问。

“中国有句古语，做了亲合了心。你不是担心我的设备和技术生产出的产品能不能达到样品的品质吗？检验产品的标准是市场和客户，那你可以先订购一批我的产品，拿到你们国内市场销售，看看品质，满意了，就履行销售合同，这就是中国的倒走健身法。”我边说边将右手放在左手。

“不谋而合！”王总笑道。“Yes! OK!”老外更是喜出望外，太阳眼顷刻变成月亮眼，一脸的春风，伸出双手握住我还没暖过来的双手，“先订你两个集装箱，回去就付款！”“爽！”我将布诺尼的双手攥得紧紧的，似如胶似漆的老朋友。

实践告诉我们，解决问题不能以石头、剪子、布来决胜负，如果两个人都出剪子的话，这样会永远没有结果的。

随着全球经济一体化，国内外之间合作已然从一见钟情、激情燃烧，发展成为现在的投资合作双方拉锯式探讨。慎重是一种成熟，老外提出的样品不能说明批量产品，是在情理之中。这说明我们还没有找到成功合作、相互信任的方式。说得好不如做得好。采取“倒走”的办法让客户先买回产品再去卖产品，让市场去检验我们的产品，我们的技术，最后让市场说话。这样，心病消除了，老外护在胸口的那只手就会自己拿掉，合作便能面带春风。

移山大法告诉我们，如果事情无法改变，我们就改变自己。人就是这回事，有时用固有的思维往前走，不等于事情就能成功，反之用超常规思维，倒着走反而有利于事情的发展。是的，很早很早之前，中国古代就有世外高人崇尚倒走之说，这种倒走用现代体育科学观点来看，对身体益处多多，然而在经营之中还真有全身如松绑的轻松快感呢。

向前走是走，倒着走也是走，不管怎样走，人们只会向最后的胜利者献花，而不会向中途放弃的人致敬。

名家论道 | Mingjia Lundao

□ 于青

从交车区到长廊展厅，从尊选二手车到个性化的 MINI Cooper，从车间到库存地……记者在北京晨德宝汽车(宝马汽车 4S 店)总经理杨世晖的指引下，游览了汽车公园中的这块“宝地”。而在点滴之中发现，低迷的车市似乎在高端豪华轿车领域找不到一丝影子。

低迷车市照走上坡路

“宝马在展厅的设计上有一个概念，叫做长廊式设计，意思也就是不拐弯抹角。”杨世晖一面说，一面拉开相邻两辆宝马的车门，“不同轿车在摆上没有特别的规定，但是两辆轿车之间的距离却有一定的要求，至少相邻车辆的门打开之后不能相碰，而且车轮上的 BMW 车标一定得朝上。”

在杨世晖看来，宝马能够吸引消费者的关键，不仅仅在于设计，更重要的是科技含量和驾驶乐趣。所以尽管如今的汽车市场没有去年那般火爆，但宝马的销量依旧能保持 20% 乃至更高幅度的增长。

宝马汽车公布的数据显示，2010 年上半年，宝马集团共交付新车 75615 辆 BMW 和 MINI 汽车，同比实现增长 101%。

□ 俞凌琳

运行一年多以后，主管奇瑞“瑞麒”和“威麟”两个中高端品牌的杨波心里不免产生了几分着急，作为奇瑞汽车股份有限公司副总经理、麒麟汽车销售有限公司(以下简称“麒麟汽车”)总经理，今年的任务是销售“瑞麒”和“威麟”两个中高端品牌 8 万辆，如今，虽然时间过半，但任务并没有过半。

而最令杨波感到心焦的是，在“瑞麒”的产品系列中，真正销售的仍是 M1 和 X1 两款精品小车，而价格和利润相对高端的“瑞麒”G5，每月的销量仅 100 辆不到。

这家以中低端品牌起家的企业，在突破原有的局限、走向高端的路程中，正面临怎样的困惑和迷惘。7 月 21 日，杨波与媒体汇聚北京，进行了深入的沟通。

大众技术！通用营销？

记者：奇瑞高端品牌的推出，在产品与营销路线上，更倾向于哪种思路？

杨波：奇瑞在产品和技术路线上，是大众路线，这个路线越来越清晰，越来越坚定。比如 G5 就是按照

杨世晖：宝马为何卖得这么好？



其中，BMW 品牌销量达 7.1 万辆，同比增长 98%。MINI 品牌共售出 4469 辆，在半年时间内已经超过去年全年销量。在汽车行业专家看来，今年上半年汽车销量高开之后，下半年可能有所走低。而就晨德宝一家 4S 店而言，和去年同期的销量相比增长 30%，依旧在走上坡路。

平均一天维修 100 辆

但晨德宝经营模式同其他 4S 店并没有差别，所以对于如今的消费者而言，尤其是在豪华轿车领域，前去 4S 店购买，从售前到售后都让人更为放心。

只是随着经销商的不断增多，4S 店的压力也较以往有所增大，但是对于晨德宝这样的老店而言，忠诚客户对他们的支持能缓解不少压力。“目

前我们的客户保有量大约在 1 万人左右。”杨世晖略加思索，如果从 2005 年成立开始算起，5 年时间内，平均每年按照 2000 个客户的标准进行培养。

也正因为此，而今平均每天 100 辆车的维修量使他们更进一步抓紧维修队伍的建设，以及对“快修和修好”的精准要求。对于一个 4S 店来说，每天 100 辆的维修量似乎有些惊人，但也正是这些维修量，几乎能负担一个 4S 店的所有开销。

“毕竟今年的市场不同往年，整车销售利润也有着变薄的趋势。”杨世晖指着一辆宝马解释到，“随着竞争力的增大以及产品的推陈出新，一旦出现供应增多，而需求没有跟上来，市场主导价格必然有所下降，这也是亘古不变的经济规律。”

当然这个时候，厂商也会根据市场需求情况同每位经销商进行协调，以配合他们的供应节奏。如果说厂商是鱼，4S 店更像是水，鱼儿若想游得自在，更需要 4S 店这盘活水。

在晨德宝这家 4S 店，还有着很多人人性化的设计，比如为因维修时间太长而等待的客户提供的足底按摩、休息室、上网等娱乐项目。点滴之中，宝马 4S 店从设计到布局似乎都完全模拟着一个中国消费者的心态。

看看东京、法兰克福和慕尼黑就会发现，那里有很多城市展厅，虽然没有传统 4S 店那么大，但却将品牌体验、车型展示、新车销售、售后服务和二手车进行有效结合。可谓是“麻雀虽小，五脏俱全”。

晨德宝也意识到了这一点，在杨世晖看来，“可能一段时间之后，就会发现，越来越多的城市展厅和越来越多小型维修点出现，就像燕莎 MINI 展厅一样，而且由于那里的地理优势，每个月的销量还不小。”

俨然，晨德宝已经将城市展厅和 4S 店相结合，在一小撮资源集中的地方，抛下新的橄榄枝，以有限而集中的资源，延续着城市展厅和 4S 店的生命线。

奇瑞副总杨波：奇瑞还在树立高端品牌阶段



欧洲风格设计的，外形并不是很花哨、很张扬，给人感觉是规规矩矩的感觉，强调用料比较扎实。之前在纽博格林 F1 赛道上的表现，是真实的，除了刹车系统以外其他都没变。

在营销上，至于走的什么路线，我现在还不太敢说，产品不同，这些都是我们在探索的，根据我们的经验，或者根据我们对目前整个汽车行业的做法互相综合。在没有太大投入

情况下，做到有一定知名度，我们觉得还算及格。

记者：奇瑞和通用雪佛兰相比主要差距在哪里？

杨波：我们还在树立品牌的阶段。我们的产品都是奇瑞积累 12 年以后开发的产品，应该是有比较高附加值的，但如果不表现出我们的品牌和产品技术，让消费者认可是很困难的。

奇瑞推出两个中高端品牌，一个是走轿车路线的，一个是走商用车路线的。我们要在消费者层面上，在比较短的时间之内让大家都知道瑞麒、威麟、瑞麒 X1、M1，并且对品牌和产品都有一定的感觉，不是很低端的，或者很拼凑感的车型。我们在投入有限的情况下达到了一定的目的，当然还没有达到非常高的品牌知名度，我们还需要做很多工作。

在经销商层面，我们在很困难的情况下，网络能够建立起来，目前意向书写的有 200 家，建成开业的大概 120-130 家。大致还是按照我们的

节奏进行的，但是能力等各方面还有很大的提升空间。

和梅西合作的价值体现

记者：听说和梅西合作，奇瑞花了 500 万欧元，这个价值投入体现在哪里？

杨波：梅西这个人在形象等等方面是比较向上、内敛的，和我们品牌比较吻合。另一方面，在全世界的表现，跟我们品牌能够结合，对我们一定有拉升，他今后有很大的发展空间，也没有恶习。

价格是大家根据行业的标准去猜测，我们和梅西的合同签约比较严格，不便透露价格的，希望通过一年时间拉升我们的品牌，但是一定是在有限的预算情况下。

首先可以使用他的形象宣传品牌，两年时间内可以在包括南美、中国在内的几个国家使用。梅西有义务给我们拍广告片，现在还没有拍，因为时间来不及，他明年会到中国来，专程为我们品牌而来。

世博营销的大旗并非谁扛都灵

□ 潜望镜

为期 184 天的世博会，预计吸引 7000 万人次的客流量。这些数字都曾让企业兴奋不已，世博会被视为企业品牌展示的大好舞台。

与两年前北京奥运会赞助计划严格执行“排他性”原则不同，世博会显然要“博爱”很多。除了 13 家全球合作伙伴、14 家高级赞助商、31 家项目赞助商之外，企业还可以通过赞助场馆参与世博会。这为有意在世博营销分一杯羹、但又不想掏或者掏不起



巨额品牌赞助费的企业打开了大门：世博园内有包括“一轴四馆”和 11 个联合馆、42 个租赁馆、42 个国家自建馆、32 个中国省市区联合馆、18 个企业馆、主题馆以及城市最佳实践区案例馆等大大小小约 250 个场馆。

众多企业也的确是这么做的。甚至一些企业擦边球都打得热火朝天，

赞助了场馆部分产品或者是场馆主办方自行采购了相关产品，就大玩世博概念。对于广大分不清品牌赞助商和场馆赞助商的消费者来说，简直云里雾里，觉得怎么满地都是世博赞助商，反而不大买账了。世博旗号在消费者心里打了折扣，扛出去也没那么百试百灵了。

可口可乐是很郁闷的，它是全球合作伙伴，但死对头百事可乐赞助美国馆一样入园了。国美估计也很郁闷，它是正式签约的赞助商，负责世博指定家电产品的选择和销售，但苏

宁电器通过赞助上海民企馆，又通过与上海企业馆、交通银行等场馆和赞助商的合作等手段，也在终端市场上实现了世博营销。最让国美要吐血的是，苏宁银子砸得少一些，但两家各自在终端卖场里搞起世博营销，对消费者来说并没有什么太大区别，影响力也差不多。

若是只是想在世博舞台上赚个吆喝的，那还不如把钱和心思花到日常性的营销和终端促销中，或许对销售业绩和品牌形象的推动作用来得更明显、更直接吧。

【紧接 A1 版】

沃尔玛员工就会把订购的商品打包好，顾客只要开车到一个类似麦当劳‘得来速’的窗口取货就好了，有效节省了时间。”

彭丽芳教授说，沃尔玛目前在中国还没开通 B2C(企业对个人)业务，未来会不会提供送货上门服务还不清楚，但作为世界零售企业的标杆，沃尔玛涉足电子商务业务，也说明了发展电子商务是零售业的必然趋势。

苏宁网购额可抵一实体店

相比之下，家电业的“触网”显然更早。

在福州，“苏宁易购”虽然上线不过半年，但据福州苏宁市场策划部部长苏津津介绍，目前每月的销售额达到“大几百万”，相当于一家实体门店的销售额。值得关注的是，一家苏

宁传统实体店一般配备员工多达数十人，而创造同样销售业绩的“网购”平台，福州公司只配了一名专员，这也就是说，“网购”平台创造的纯利润显然比实体店高得多。

在国内，继海尔、创维、海信之后，TCL、格兰仕建的网上商城已于今年上半年正式上线，渠道大鳄国美、苏宁等传统家电卖场也抛出自己的网购平台。“苏宁易购”在今年 1 月 25 日正式在全国 300 多个城市同步上线，并提出了 3 年内占据中国家电网购市场超过 20% 份额的目标；与此同时，国美集团总裁陈晓透露，新的电子商务战略正在积极谋划之中，国美将推出全新的电子商务解决方案。

百货开“网店”抗“淘宝”

越来越多到店试穿、上网购买的

“淘宝族”，也在促使福州百货业开通网购平台。

天虹百货率先尝试电子商务，主营食品饮料、厨卫清洁、美容护理、母婴玩具、家居床品等八大类别商品，顾客只要在网购平台点击“购物车”或拨打网购电话，就可享受送货上门服务。

紧接着，大洋百货网上商城也于 5 月悄然在上海、福州等地同步上线，目前其网站商品数量有 2000 余种，而且价格普遍比线下卖场便宜几十到上百元不等。

“接下来，我们将有计划推广货到付款的业务，吸引更多顾客。”据大洋百货网购部相关负责人介绍，该网站依托全国 15 个门店的庞大渠道网，将现有资源进行有效利用和优化整合，实行线上与线下两种渠道相互

渗透。“不同于淘宝网，网上商城的商品和实体店的商品进货渠道一样，保证了品质，同时因为网上没有了人工、场地等成本，价格自然比门店便宜。”该负责人说。

当记者问及网上商城不断发展壮大，是否会冲击门店经营业绩时，该负责人认为，“不但不会冲突，反而是一种保护，线上和线下是相辅相成的。”他举例说，大洋百货福州几个门店同时在做买就送的促销活动，即买满多少金额，就送网上商城购物券，共同推进线上线下的业绩。

根据大洋百货网购部提供的数据，大洋网上商城 5 月份的销售额是 10 万元，6 月份已经达到 30 万元。“我们现在正在加强与线下百货的联动营销，相信网上商城业绩会成倍增长。”

一家之言 | Yijia Zhiyan

危机“营销”管理有道

□ 佚名

最近，有一家网站，在和另一家知名网站微博的合作中，大概是由于技术流程上的一些原因，造成了一批用户不满。

该网站创始人亲自写了一封很长的道歉信，表示歉意。以一个还算是营销专业人士的角度来看，我并不怀疑这位创始人道歉的诚意，但问题就出在这里，这位创始人可能太想转危为机了，在这封 2700 个字左右的道歉信中，他用了将近 1000 字的篇幅讲述该网站过去和其他公司合作的业绩。

一来，他想表明他们网站的信用不必怀疑，二来嘛，在用户眼睛里，就是在炫耀过去的成就了。

很多人都以为，好不容易逮到一次受到注意的机会，在和公众解释的同时，顺便把自己的牌子给推出去，不是一举两得的美事吗？但这些人有些自说自话了，因为在公众眼里，他们只有看你如何解释的心情，全无更好地了解你这个企业的想法。

危机的“机”字，的确代表某种机会。但这并不是指危险和机会并存，而是说将危险完满地消灭掉这个行动本身会是企业的一次机会。

这倒是实情。一个犯了错误的企业放下身段，诚意解决，的确会得到公众原谅，并且可以挽回甚至提升自己的美誉度。但这并不是说在处理危险的同时，顺便利用这次曝光，喋喋不休地推广自己品牌的方方面面。危险的消灭和美誉增加的机会这两件事是不可能同时发生的，前者，不过是后者的因罢了。

在人际交往中，我们都懂得就事论事，就问题讨论问题，任何一方在试图引入更多的话题之前，必须是前一个讨论已经有了共识或者是双方都无意再讨论下去。否则，一定会被视为“不知所云，离题万里”。处理危机同理。

另外一个很重要的时代背景是，今天的公众握有一定的话语权——比如，他们可以在 BBS 上发帖——在讨论企业危机事件本身的同时，可以进一步质疑企业处理危机的手法是否诚恳、是否夹杂私货。

他们的媒介素养也比人们普遍想象的高。说实话，有很多很正常的文章都会被看成是营销软文，更何况企业刻意去做点炒作的事宜？一旦企业被公众认定假借危机事件行推销之实，这个企业的诚意，便轰然倒地荡然无存，又谈何危机管理呢？

我认为企业在进行危机公关时不仅不可带有推广自身的意识，甚至主张尽可能地聚焦在危机事件本身身上。

在很多危机通告上，可以看到企业会在最后一把自己的背景写上一遍，似乎深怕别人不认识自己似的。在我看来，这样做完全没有必要。中国人俗话说要“大事化小，小事化了”，在最短的时间里用最聚焦的力量迅速处理掉这个危机，干净利落，才是正道。

危机通常威胁的都是企业的形象，而品牌形象，则是一个企业的根基。

这就好比一幢大楼的基石出了问题。在修补形象时，一方面想着怎么去夯实这个基础，一方面又想看如何把楼顶的花园修得更好看一点，这种分心的处理策略，在今天，并非危机管理之道。