

B2 | YINGXIAO XINRUI | 营销新锐

名人名锅

百润：“傍大牌”的药品销售商

□ 丁家乐

当不少“徒有其名”的名人时尚品牌风声鹤唳时，全球第二大厨具生产商美亚厨具于2007年在北美市场创立的两个名人厨具品牌“Paula Deen”和“Rachael Ray”，每年都能分别为美亚带来3000万美元左右的收入。今年2月，美亚又在中国内地和中国香港市场中推出了由香港饕客蔡澜亲自参与研发的鸡精锅。厨具业的名人牌为何就能够打得风生水起？

首先，与时尚产业不同的是，无论是在中国还是在全球范围内，消费者对厨具品牌的认知度不高，只是笼统地根据不同的用途大致分为炒锅、蒸锅、水壶等品类，以及是否有不粘涂层、耐磨度或烧开鸣笛等功能。这让这一行业看似与名人效应毫不相干。但正是因为品牌认知度不高，市场进入门槛也相对较低，厨具市场的品牌集中度也极低。据美亚(肇庆)金属制品有限公司董事伍建明介绍，全球前三大厨具生产商的市占总额不过30%左右，而国内市场的情况则更为分散。因此，在发展初期，美亚除了自创的“Anolon”和“Circulon”两大高端品牌之外，其成长动力主要来自对一些区域性品牌的一系列收购活动。例如，其在本地区收购的“Fujimaru”，在英国收购的百年品牌“Prestige”以及主打超市卖场的低端品牌“SilverStone”等。

眼看着具有收购潜力的既有品牌就要开发殆尽，而推出新品牌，不仅需要投入大量的宣传推广资金，还必须承担高昂的市场风险。正如乐手菲瑞·威廉姆斯在与日本设计师长尾知明合作推出服饰品牌时所说，“在一个你不很了解的领域里，你必须和专家合作”，美亚也决定与名人合作推出以其名字命名的厨具品牌。他们在北美市场找到两位颇具知名度的美食节目和脱口秀主持人Paula Deen和Rachael Ray。前者年届六旬，在北美地区几乎家喻户晓，美亚决定以其主打高端厨具市场，而后者则有如邻家小妹，主打80后、90后的年轻市场。

在合作方式上，美亚采取向名人支付授权费用，获得授权，由美亚全权代理从研发、生产到销售推广的整个流程。在外观设计细节上，美亚强调将“Rachael Ray”品牌的主基色定为Rachael本人最喜欢的橙色，这让原本被认为仅仅是“一个圆+一个把手”的锅具立刻具有了某种个人色彩。

而对于美亚来说，在积累了多年多品牌运作的经验之后选择“名人品牌”这种至少在行业中实属新鲜的做法，不仅使其以相对较低的成本和风险在原有的市场中获得新的成长动力，更重要的是，美亚还能借助这些“名人品牌”进入更多新的市场，为美亚其他品牌的后续跟进提供有利条件。而厨具市场以功能为主导的特征，又在无形中削减了因名人个人行为给企业带来损害的风险。

□ 潘虹秀

在淘宝开店，缘于百润引进的法国药妆品牌丝塔芙，直接面向消费者销售。这是百润创业10年来的新开拓。据说在淘宝等电子商务渠道上的销售额一年能上百万规模。在这之前，百润营销的产品以药物为主，且不直接将产品卖给终端消费者。

“我们的商业营销模式有点类似动向向下KAPPA的模式。”百润总裁肖耿民打了个比方。此前，他曾经用与同城的盛大网络游戏公司类比，说百润就像医药行业的盛大。这个商业模式的特点是独家代理或者买断国外某品牌在中国的所有权益。

一个外国药品引进国内，所需要的注册审批、临床试验、进入医保目录等流程通常长达5年。即使是药妆丝塔芙，从2003年与法国合作伙伴开始合作到面向中国专业人士推荐，直到建立销售渠道，进行市场营销，在中国市场销售，整个过程也花了4

年多时间，前期“亏”了上亿元人民币。这个烧钱和漫长的特质相应铸造了此行业的进入壁垒。

百润是由肖耿民和他当年在施贵宝的上司希腊籍美国人Paul C. Contomichalos各出30万美元资本金创立。肖耿民说，当时他们创业时，有很多跨国公司不太注重中国的医药市场，认为中国给他们带来的麻烦要大于给他们带来的收益。

肖耿民也很自然地“傍大牌”开始来实现“百润”的目标。从零开始创业的路程是艰辛的。百润同罗氏的合作，30页的商业计划书前后修改了4个月，前后谈了10个多月，双方才最终达成合作意向。

通过不断努力，全球十大药厂中有3家公司葛兰素史克、施贵宝、罗氏成了百润的紧密合作伙伴。合作伊始，百润独家代理这些药厂皮肤类创新产品在华的营销权，引进需要的产品，完成它们在华销售所必要的



获得独家代理权只是百润的跳板，肖耿民最终的目标是买断一个产品在中国的权益，这样百润的利润空间更大，经营也更能持续。

营销策略 | Yingxiao Celue

营销创新：执行是基础，细节是关键

□ 丁永征

几年前读到深圳金威啤酒一大区经理营销创新总结，有点感慨颇深：“如果市场投入再大一点，如果促销人员再多一点，如果天气再热一点，如果组织工作安排得更好一点，我们就可以……”

是啊，营销工作总会遇到这样或那样的困难。

“只有主观的理由、没有客观的借口”，如何把这种观念化为实际的执行力具体落实到行动中，如何把这种观念贯穿营销工作的每一个细节，是每个营销人员应该思索的问题。

执行力不到位，强调客观困难等问题，重抓执行力、关注细节才是营销创新的最佳举措，暂总结为“十个等于零”。

一、有工作没努力等于零。对于每位营销人来说一定要学会珍惜，学会感恩。千里之行，始于足下，懂得把握机会的人才会笑到最后。

二、有能力没表现等于零。每个人都有自己的长处，知晓自己的长处并通过实践让自己的价值得以他人认同，才能获取更大的发展空间。

三、有计划没行动等于零。计划只是执行的前提，而行动才是执行的真谛，如果计划不能通过行动去实践

与总结，任何完美的计划都只能是一个永不能实现的童话。所以说，营销创新的关键不是制定多么完美的方案，而是即刻行动。

四、有机会没争取等于零。工作中市场上涌现的种种机会同时也是培养和锻炼自己能力的一个良机，争取机会、把握机会只需要比别人多想一点、多做一点。

五、有布置没监督等于零。工作要有布置、有落实、还要有监督，他们不能代替监督，只有通过监督总结、才可能从监督总结中发现问题、处理问题、总结经验、汲取教训。

六、有进步没持续等于零。每个

人都积极谋求进步，团队才能进步，持续的进步将是团队不断成长。

七、有发现没处理等于零。除了完美的计划、细节的把握及时地实施外，还需要对过程中发现的每一个小问题进行处理、弥补，以防“千里之堤、溃于蚁穴”。

八、有操作不灵活等于零。营销重在创新，人无我有，人有我优，切忌生搬硬套，经验主义，任何流程操作、操作，面对灵活易变的市場，才可能无差异制胜。

九、有价值没利用等于零。营销人必须是一个会算账的好管理者：产品结构的合理性是价值，甚至公司价

值也是价值，只有合理利用价值、充分发挥每个人、每件物品没一分钱的价值、从无价值中挖出价值来，才是合格的营销人员。

十、有销量没利润等于零。如果说销量是衡量业务人员业绩的标杆，那么利润就是标杆上的标尺，只有实现利润基础上的销量才能算真正的销量，只有既能完成利润又能保证销量的营销人员才能算优秀的营销人员。

营销创新的关键在于把每一个细节执行到位。执行是基础，细节是关键。

营销创新 | Yingxiao Chuangxin

一嗨租车：“混搭”胜利法

□ 刘嘉傑

一嗨租车成功引入国外的经营模式，并利用对当地市场的深入了解，成功实现本土化和差异化竞争，打败国外行业巨头。

汽车租赁公司一嗨的CEO章瑞平现在来看当时1000万的启动资金是投对了地方，新车和二手车市场日渐成熟，同时越来越多的人开始习惯于租车出行，成立5年的一嗨已做到了两个多亿的年营业额并实现盈利。

2006年，市值超过40亿美元的国际租车龙头赫兹正处在败走中国前的挣扎阶段。这家成立于1918年的世界五百强公司以手续简便著称，在全球145个国家拥有超过8100个

租车门店。顾客来到门店后，只要出示驾驶证和信用卡就能拿到车钥匙；还车的时候，服务人员60秒内打印好里程、油料等数据。

但直接拷贝到中国来的努力并不成功。在后来者章瑞平看来，核心问题在于消费者使用习惯的差异。“美国人力成本非常高，请司机带驾的费用要比自驾高5倍，公司往往只报销出差商务人士的自驾单据；但中国的情况完全不同，人工便宜导致带驾和自驾成本差不多，商旅客户自然不会敏感。”

于是在充分借鉴简洁服务流程的基础之上，章对“赫兹模式”做了修正，即面向高端商旅人士推出带驾服务。市场反响热烈，企业一炮走红。同

时由于力推电子商务且带驾多为送车上门，交易无需在实体店发生，大幅降低了“赫兹”成本结构中的门店部分，像门店租金、管理费、车辆闲置都降到了非常低的水平，反过来又进一步巩固了价格层面的竞争力。

靠带驾打开市场后，随着管理和营销等方面的成熟，章的团队又瞄准中小企业客户和个人客户推出自驾服务。高端商旅客工作日用车频繁而个人客户常常在周末节假日租车，两相互补提高了车辆的使用效率。行业平均出租率在60%左右。最新数据显示，两亿多亿的年销售额里企业和个人的来源比例已达一半对一半。

CRM是另外一个提升汽车租赁率的重要方面。章瑞平告诉记者，一

嗨已累积到超过40万用户。新客户的开发速度不可谓不快，很大程度上是老客户口碑传播的结果，大大降低了一嗨获取新用户的平均成本。但前提是客户体验或者说性价比能让人满意。

对于客户体验，话分两边。数据挖掘显示，顾客比预约的时间晚到、临时取消预约或没及时把车还到预约停车点等看起来微不足道的临时变动(总计超过5%)，由于影响到了



汽车的周转使用频率，也给一嗨带来了不小的经营影响。章瑞平表示，当公司规模还比较小的时候，策略上需要偏向用户体验，但到了一定规模后，标准化和严格执行合同约定将不可避免。

(上接 B1 版)

理性经营：中国重汽把脉市场的主旨

如果说缜密有效的目标战略的实施，构筑起中国重汽强大的核心竞争力，那么理性经营的风格，求真务实，扎实有效地推进各项基础工作，就有效积蓄了企业发展能量：

——在产品开发上。中国重汽技术领先战略的成功实施，有力地支撑了中国重汽产品的上下延伸和技术提升，不断开发出新的产品，形成了自己产品的特点，实现了产品的差异化，拉开了与竞争对手的差距。每一个新产品投放市场都得到了极大的成功，满足了更多用户的需求。

目前，中国重汽已开发并拥有各款车型2700多个，形成了目前国内最完善的重型卡车整车产品系列型谱，中国重汽产品的自主开发能力日益增强，拥有自主知识产权的斯太尔王系列、黄河王子等系列产品在市场上深受用户的欢迎；新一代军车和特种车的研发取得了新的进展。特别是应用当今国际先进技术，自主研发，具有自主知识产权，被业内人士誉为“重卡领

袖”的HOWO系列重卡投放市场不到一年的时间，产销量就突破了一万辆，成为名牌云集的国际市场上一支不可小视的新生力量。

而在2008年年底金融危机席卷全球之际，中国重汽集团逆势而上推出了自主研发的全新一代重卡HOWO-A7和电控机械式自动变速器(AMT)，并率先在国内同行业中实现了批量生产。2009年，中国重汽集团通过技术提升和改进，打造自重最轻牵引车，实现了“重卡健康瘦身”理念。中国重汽现已累计申报专利1279项，其中获授权专利1060项，继续保持全国汽车行业专利总数第一的地位。

——在营销网络建设上。中国重汽重组成功的因素之一，就是树立了一切面向市场，一切为了用户的经营理念，坚持营销创新，在“通盘规划、合理布局、分工明确、资源共享、规范管理、合作共赢”的原则下，迅速地形成了一个面向全国、覆盖各种产品、实施统一管理、满足用户需要，高效、快捷

的营销服务网络。这种营销模式，不仅体现了中国重汽对行业、对市场、对消费者的准确把握，使中国重汽的目标市场更加细分、更加区域化、更加贴近市场、贴近用户，成为公司快速发展的强大支撑，同时，也是对传统销售模式的颠覆和挑战。

目前，中国重汽已经构建起以地区营销分公司为核心，以4S店、经经销商、改装厂和维修服务站为主体的覆盖全国范围、分布合理、运行有效的营销服务网络。分布在全国各地的营销分公司由重组前的11个扩展到109个，“4S”形象店已达192家，1000多家维修服务站，同时与全国1000家经销商，230家改装厂建立起产权或合作关系，共同经营市场，形成了新的竞争优势。

——在产品质量管理和企业管理上。重卡市场的竞争不仅需要规模、需要效益、更需要管理，其中抓好产品质量管理是关键。中国重汽先后实施了精细化管理，扎实有效地开展“质量提升工程”、“成本效益工程”和“百年精

品工程”活动，成为产品市场表现的强劲动力。

面对科技的日新月异和激烈的市场竞争，中国重汽迅速实施以信息化带动管理现代化的建设工程，大幅度降低设计、采购和制造成本，加速资金周转，实现了公司营销体系的现代化管理和营销全过程的控制监督；推进智能化生产控制与物流系统信息化；加强各级财务管理与审计，严格规范合同管理和项目实施，同时，建立起严格的管理与考核体系，完善激励和约束机制。

应对复杂的市场形势，如何继续保持稳步发展？中国重汽集团从内因抓起，以转方式、调结构为中心，紧抓机遇，坚持科学发展。转变经济发展方式，重要的一项工作是转变管理方式，中国重汽集团党委书记、董事长马纯济提出管理工作要实现从“管”到“理”的转变。自2008年起，中国重汽集团在公司上下开始推行精益化管理，各生产单位根据精益化管理的理念及方

法，结合实际，全员参与、全员改善创造性的开展精益活动。

中国重汽实施的精细化管理，不仅是生产组织的变化，更主要是全面启动了重汽的管理创新之道——质量管理，精品之路；技术管理，创新之路；生产管理，高效迅速；物流管理，开源节流；服务管理，“亲人”相伴……一个崭新的科学管理的局面展现在人们眼前。

——在品牌服务上。“亲人”服务是中国重汽独创的服务理念，也是国内汽车行业唯一在国家工商管理局注册的服务品牌，使生产制造的物质层面上升到情感诉求的精神层面。中国重汽把它作为提升企业核心竞争力的重要一环；通过建立服务调度中心，为用户提供24小时的热线服务，把各类信息及时直接反馈至公司决策部门，大大加快了信息传播速度，缩短处理环节，提高售后服务反应速度和服务的有效性，拉近了企业与用户的距离，极大地方便了用户，使得中国重汽的

品牌与企业形象得到了市场和用户的认可和赞誉，产品、市场及用户得到了有效结合。

如今看来，正是把握住了企业在市场发展每一步决策的正确性，从产品开发、区域化战略、营销网络建设一直到“亲人”服务，这一路扎扎实实地走来，积聚了企业发展所需的能量，使中国重汽的产品做到了技术最先进、质量最好、价格最低、竞争力最强，在市场上最受欢迎，成就着中国重汽市场强势表现：一步到位，步步到位。

重卡制造属于人才密集、生产资源消耗庞大，实力要求很高的高端产业，不论在技术、资金、设备等多方面，都对厂家有着极高的要求，虽然现在一些厂家在市场上也有一时的表现，但重卡市场的竞争，将最终反映为厂家综合实力的竞争。随着重卡市场的日趋理性，以及消费者认知的回归理性，中国重汽一家在市场上的地位必然进行有序调整，真正代表消费者趋势的重卡产品必然站稳历史舞台。