

品牌策划的最终结果是策略落地

■ 任立军/文

越来越多的营销理念、营销模式、营销理论、营销思想、营销策略出现在企业营销者的面前,简直是学无止境,如今又增加一个非常重要的线上营销,让人们面对市场营销时不觉得有些眼花缭乱无所事从,这是很多企业家在见到北京立钧世纪营销策划团队时提到的很重要的疑惑。品牌策划专家任立军指出,品牌策划的最终结果是策略落地,能够得以有效执行,并取得预期的销售业绩。

谈到品牌策划的策略问题,企业必须从一开始就非注重脚踏实地,就是所谓的“接地气”。人们常常会批评政府的政策无法落地,央视名嘴白岩松经常会在“新闻 1+1”栏目做出有关“接地气”的评论。政府尚且如此,企业就更没有理由好高骛远,做出一些脱离市场实际的自欺欺人的营销策略了。

在企业的营销策划实践中,我们常常会看到前任营销策划公司的一些误导性做法,总结起来,有以下的一些现象,使企业的营销策划看似美好,实则为“皇帝的新装”。

营销策划≠差异化

营销策划是什么?很多企业家、营销策划专家和营销者认为营销策划就是创造差异化的策略,这显然是非常偏颇的非商业认知。所谓营销策划(Marketing Plan)是在对企业内部环境予以准确地分析,并有效运用经营资源的基础上,对一定时间内的企业营销活动的行为方针、目标、战略以及实施方案与具体措施进行设计和计划。营销策划的实质,是通过各种形式和媒介平台,实现和消费者的心理沟通,以达到销售的目的。这一概念里,显然没有提到差异化。

当然,我们并不是说创造差异化的策略不重要,恰恰相反,营销差异化是很多企业取

得成功的关键。雅克 V9 正是因为创造了九种维生素的维生素糖果细分品类,才造就了雅克 V9 从一个默默无闻的小糖果企业成长为中国糖果品牌的核心力量。显然,雅克 V9 的成功来自于营销的差异化。

在这里,我们要重点强调的一点是营销策划不等于差异化,针对更多的营销策划内容和过程来看,统计数据告诉我们,营销策划的差异化率不宜高于 20%,也就是我们常说的营销策划是在做 80%的相同点和 20%的差异化。

我们的一位有机农业企业客户,是省级农业产业化龙头企业,我们在做营销策划方案沟通会时,企业总经理感觉到非常不满意,没等营销策划团队做完讲解,他就迫不急待地说:“这个方案的细节我就不提了,从整体架构上和营销模式上怎么和某某品牌的市场营销模式颇为相近呢?没有任何与其不同之处。”他说的很客气,其实也很简单,就是认为我们的方案没有创新没有差异化,他所说的某某品牌是该省具有领导力的有机农业第一品牌,两家企业的老板非常熟悉。后来,经过营销策划团队的解释,该老板终于理解了我们的策划初衷,接受并执行了我们的营销策划方案,两年之后的 2012 年,该企业已经跃升到该省有机农业第一品牌,超过了省内的第一品牌,并被评为国家级农业产业化龙头企业。

其实,我们的解释也很简单,营销策划本来就是“理论+经验+实践+创新”模式的服务,显然,在这四个方面,最具风险性的因素是创新,别人没有做过,自己没有做过,风险系数当然会高,很明显风险高收益也会相应提高。因此,营销策划专家在评估营销策划的四个元素时,就要充分考虑到这些因素如何与企业的营销实际和市场实际相结合的问题。如果在市场拥有足够的成长空间的时候,企业间的竞争可以忽略不计的情况下,为什

么不采取“拿来主义”借鉴别人的成功经验呢?从理论上来讲,市场是拥有巨大势能的有机体,顺势而为,然后在走向正轨之后,再寻求创新思维,就会避免被市场这个势所冲击。就像骑士要骑上一匹奔驰的骏马一样,别人都是站在马奔跑的方向的前面进行奔跑,然后等待与马儿并齐时,再抓住马的缰绳和马鞍飞身上马,如果你觉得这样不刺激,选择站在原地等马过来再跳上去,只能是被马拖死。

高端定位≠高价

很多人把高端定位等同于高价格,这是完全错误的一种认知。通常来看,在品类当中处于价格高地的产品一般会被认为是高端定位,然而,处于中低价格带的产品却不一定是中低端定位。还有那些自己的成本控制没有搞好的中小企业,迫于成本的压力不得不提高售价,即使价格上与其他高端品牌处于同一价格带上,这也不能被看做高端定位。

在营销策划实践中,很多企业不注意力放在产品创新和技术创新上,在错误地估计行业平均成本的基础上,就盲目地做出“高端定位”的决策,之所加引号,就是因为此高端定位非真也,只是高价格策略而已。结果可想而知,不能够带来足够的渠道价值和消费价值,不被市场和消费者所接受,最终不得不黯然退出市场,或者重来再来。

品牌策划专家任立军指出,高端定位是从价值上进行定位,而不是从价格上进行定位。所谓高端定位是指品牌或者产品能够提供高于其他品牌或者产品的渠道价值和消费价值,并能够通过市场营销活动使得价值有效实现。很多企业通过成本领先战略的运用,大大降低产品成本,不但能够提供高于行业平均质量的产品,而且还能够做到低于行业平均价格,显然,我们不能把这个企业的产品

称为低端产品,反而,它会带来高于行业其他产品的消费价值。

典型的高端低价的产品有华为品牌旗下的通信设备和服务,华为重视技术研发和创新,成为世界上拥有最多研究院和研究人员的电信设备制造商,因此,其提供的产品往往是技术最为领先的,又由于技术进步带来成本的降低,所以便成为电信设备制造领域里最具价格竞争力的品牌。当人们走进华为工业园时,以为其低价是来自于“血汗工厂”,事实恰恰相反,华为的员工待遇是世界级的,并没有吃中国的人口红利。

谁能说小米手机是低端手机?如果这样说,肯定会被众多的米粉们的唾沫淹死。小米的成功不是低端定位的成功,当然其也非低端定位,恰恰相反,其成功真正来源于“中高端定位中低端价格”。为什么小米能够做到,皆因小米拥有相当雄厚的软硬件技术研发能力,并通过有效的产业链布局,实现了小米手机的成本领先战略,别人卖两千赔本的智能手机,小米却在质量上优于对手的同时,卖两千却有几百元的盈余。

技术研发≠产品策略

上面提到了,华为小米两大品牌是通过技术研发来实现的成本领先战略,但是技术研发却不等于企业的产品策略。

这是很多企业的误区,尤其是一些专注于技术研发的企业,他们把精力放在技术研发和产品创新上,成果不少,专利一堆,产品创新性很强,然而,由于其技术研发的目标并未与市场需求有机结合,导致创新产品不是市场需求的产品。

因此,营销策划的产品策略与纯粹技术研发而取得的产品创新是完全不同的。企业的产品策略是以市场需求为中心,为了在激烈的市场竞争中获得优势,在生产、销售产品

时所运用的一系列措施和手段,包括产品定位、产品组合策略、产品差异化策略、新产品开发策略、品牌策略以及产品的生命周期运用策略。

我们在 2012 年曾经服务过的湖北益都电器就是比较典型的技术研发性企业,以企业董事长为首的一班技术人员,技术研发和创新能力非常强,但因为缺乏对于技术研发的市场导向上的理念,创新出来的产品往往是自己喜欢的,却并不一定是消费者喜欢的。其花费两年时间研发的智能粥巴锅,虽然名字挺土,但却拥有着十几项世界级的专利技术,但却因为市场的不接受,一直以来无法取得较好的销售业绩。

渠道规划≠招商

营销策划过程中常常会有一个误导,就是以为渠道规划方案做好了,招商就会成功。经验告诉我们,渠道规划完全不等于招商,基本上属于万里长征的第一步,轮到具体招商过程中,还要做大量的具体工作。这也是很多企业老总认为的渠道规划方案无法落地执行的重要误区。

有了上面错误的认知,企业为了能够实现招商目标,不停地修改渠道规划方案,包括渠道策略、渠道目标、渠道政策等内容改来改去,可就是无法实现真正的招商。原因很简单,渠道规划方案落不了地,又缺少对于招商策略的研究,结果就可想而知。

实践当中,很营销策划专家和企业家甚至包括企业的营销总监都认为,只要大的框架搭建起来了,接下来的工作就由具体部门和人员来执行就好了,事实上,渠道规划目标的实现,招商目标的实现,经销商的合理布局,都需要非常精细的策略研究,甚至制定出具体的执行策略的步骤和行动方案,才能够保证招商目标的实现。

从购买手机的一段经历想到的工业品品牌建设

■ 张东利/文

用了 2 年的 HTC 手机由于拍照不清晰、系统不稳定,终于要下岗了。接下来就要为自己挑选一款心仪的手机。通过挑选手机的小小经历,我开启跨界思维,悟到了工业品品牌建设的一点道理。

一开始就把目标锁定在苹果、三星、SONY、HTC 和诺基亚这 5 个品牌上。苹果和三星这几年强势崛起,稳居智能手机的前 2 名,iphone4S、iphone5 和三星大屏 Note2、S4 早已风靡,锁定在这两个品牌没什么好犹豫的。SONY 自从与爱立信分拆后,就沉寂了好久,没有什么看点。不过最近有抬头的表现,渐渐恢复了 SONY 品牌精致、创新的风范,新推出的 XPERIA 系列手机,防水、逼真的色彩还是给人耳目一新。HTC 本来果断要 pass 的,不过 HTCOne 携带多种新功能和工艺,强劲推出,还是恢复了我对他的一点信心,就暂且保留。诺基亚虽然已成昨日黄花,不过对于我们这些 70 后,看着诺基亚长大、成名、跨上巅峰然后倒下、用着诺基亚永远摔不坏的手机的一代人,对这个品牌多少还是有深厚感情的。加之,诺基亚卧薪尝胆,推出了 Lumia 系列智能手机,依然我行我素地搭载 Windows 操作系统,对外呼声很高,也就列入备选名单了。

下一步的工作是剔除,也就是做减法,将购买目标逐渐收拢,缩小。这项工作分为三个方面。第一是询问身边的朋友和同事对这些品牌使用的感受和看法。在这个环节中,SONY、诺基亚明显没人推荐,主要是没人用过,还有认为牌子不响。第二是深入技术和功能,了解以上品牌该手机型号的性能和参数,在网上查到参数对比表,一一作出对比。这个环节的总体感受是,各品牌各型号的手机都各有千秋,都有几个别人没有的技术卖点,没有哪一个品牌的某个型号能够完胜。80%的功能都差不多,20%存在差异,而这些差异的重要性因人而异。比如有些人认为屏幕大是优势,但有些人却认为屏幕大,不好单手操作,不好打电话等等。第三就是在网上查看各品牌手机使用者的使用心得、评论和吐槽。这个环节实在花费时间,要在数不清的观点、倾向、喜好中找出每个手机的优劣,并做出排序,简直不容易。

通过这三个方面的工作,我放弃了 SONY、HTCOne、诺基亚。具体原因,既不是功能上的劣势,也不是技术上的差异,更不是价格上的差别。很难说得清,这完全是一种感觉。当每个品牌大量的正反信息涌到脑中时,当我最终冷静下来,我才发现和承认,这种感觉最终来自品牌对我的影响力。

SONY、HTCOne、诺基亚,被我放弃的原因也只有一条,就是这些品牌让我无法说服自己接受,而不是其产品本身。这确实是一个非理性的决策。值得反思的是,我整个购



买过程所采用的方法和步骤都是理性的,但理性的方法在大量模糊的信息充斥的时候,在每样技术所带来的好处无法清晰辨识,或者差异化不明显的时候,它确实不能教会我最终如何决策。

这样,我剩下的选择就是苹果和三星了。我在 iphone5 和三星 S4 中间纠结与徘徊。论功能和技术亮点,S4 占据优势。4 核处理器,1300 万像素拍照,更细腻的屏幕分辨率,更大尺寸的屏幕,都显示出三星 S4 的吸引力。相比之下,iphone5 在技术上似乎落后不少——只有双核,屏幕小,拍照像素低,屏幕分辨率低。就在我几乎要决定出手 S4 的时候,我发现在各大手机论坛里,支持 S4 的声音远不如支持 iphone5 的声音大。S4 的这些技术亮点在反对声中却变成了哗众取宠,中看不中用。而 iphone5 略微保守的技术和小屏却赢得了可靠、稳定、经典和耐看的美誉。再看这些评论多带着感情色彩,也就是感情的倾向起着关键作用。当然这背后的力量还是品牌!

至此,我倒向购买苹果了。为了能最后决定,我特意到电信营业厅去看了这两个产品的真机,进行了实际操作,并放在一起做比较。我发现,其实在功能和技术上,二者确实很难区分,那些技术卖点在实际操作上的感受并不明显,甚至难以区分。比如,S4 的 1300 万像素拍照功能同 iphone5800 万像素拍照功能相比,照片效果实在难分伯仲。相反,以前认为 iphone5 屏幕小、没有安卓系统兼容性好的缺点,也变成了方便携带、系统稳定的优点了。而从 iphone4 到 i-iphone4S 再到 iphone5 的四四方方永远不变的造型,也变得经典和耐看了,而不是保

守和落伍。最终我选择了 iphone5。

那么,结合从事工业品牌营销策划的工作,我能悟出点什么呢?

虽然这是消费品的一次购买行为,但基本规律同工业品购买行为相比并无本质区别,绝对值得反思和品味。

我总结出以下四条启发,值得从事工业品品牌营销的人士借鉴:

第一,品牌知名度不光对消费品品牌重要,对工业品品牌也同样重要。只有达到一定的品牌知名度才能够让产品列入客户的购买名单,才能赢得一次重要的销售机会。伴随市场朝有序方向发展,工业品营销依靠请客送礼、搞人际关系的手段,已经力不从心了。由于决策群体的多元化和透明化,使得过去在一个封闭的小圈子里搞定一两个熟人就能办成的事,现在越来越难办了。另外,随着大量同质化产品的充斥,客户花在选择上的精力和时间大幅增加,虽然信息的获得更加快捷,但人们的时间也被无限分割而变得愈发宝贵。以上种种情况都表明,品牌知名度愈发重要,它代表着一种“市场存在”,没有知名度或知名度不够高,就相当于在市场上“不存在”,因为争取不到被选择的机会,更不用谈交易的达成。开始我之所以圈定苹果、三星、SONY、HTC 和诺基亚这 5 个品牌作为筛选,就是因为它们都有高的品牌知名度。

第二,只有高的品牌美誉度,才能够让你突破重围,赢得信任,笑到最后。品牌知名度高只是拥有了被市场选择的机会,但离最终的成交,还有不小的距离。工业品客户选择产品或合作伙伴,最终一定是选择自己最信得过的对象。显然品牌知名度不能完全解

决信任的问题,只有品牌美誉度才能完成这个任务。与品牌美誉度相联系的是口碑、第三方证言、评论等,它们是产品使用后或合作后得出的体验和教训,与品牌知名度热衷于成交前的曝光不同,它们往往是在成交后产生和传播的,代表着真实和可信。我最终选择了 iphone5,就是因为从各种渠道(朋友圈、网络、门店等)了解到它的美誉度要明显高于其他品牌。三星 S4 虽然在某些方面具有压倒性的技术优势,但并没有为它赢得太高的美誉度。

第三,不要过分迷信技术卖点。如果技术卖点不能够让客户明显感知,切实增加客户价值,那么它就什么都不是。技术优势,除非是重大的技术突破,如苹果第一次推出的多点触控技术,诺基亚第一次推出的拍照相机,就是重大的技术突破,在行业里掀起了大浪,其所创造的价值能够被用户明显感知到,增加的价值是切切实实的。反观一些不痛不痒做秀式的技术卖点,并没有本质上的突破,其价值用户很难感知到,那么这种技术卖点就是没有差异的,它存在的意义就不大。如,800 万像素拍照功能和 1300 万像素拍照功能对非专业人士而言,其成像效果相差并不大,甚至用肉眼也难以分辨。同样我们感受 4 核处理器的速度并不比双核处理器快多少的时候,4 核处理器的概念就很容易成为一个噱头。

工业品多数都是同质化的,而极具技术优势的产品仅占少数。在这种情况下,如果不去塑造品牌,把品牌作为差异化的核心要素来打造,而去讲这些不痛不痒的技术差别,那无疑是舍本逐末。这就是当我真实体验了 iphone5 和三星 S4 的技术差别时,我发现 S4 所宣传的技术优势,对我使用时的意义并不是很大,或者根本用不到时,它对我就没有吸引力了,此刻苹果品牌所代表的品质和可靠就显得尤为重要。

第四,品牌的建立要有足够的高度,需要创造出传奇和信仰。三星品牌与苹果品牌相比,我觉得最大的一点差异,就是苹果具有诸多的传奇色彩和供人们信仰膜拜的内在精神,而三星却没有。这些传奇和信仰赋予了苹果独特的气质,超越时空,超越商业。而三星却纯粹是商业社会的产物。在商业之外,我们很难感受到什么。苹果品牌与许多人的精神联系的更紧密一些,甚至成为他们的信仰,“果粉”就是对苹果信徒的很好称呼,而三星却无法做到。这种传奇和信仰塑造出的品牌独一无二,其高度难以超越。当然,这些传奇因素渐渐褪色或轰然倒塌时就另当别论,就像乔布斯的离世很可能结束苹果品牌的传奇历史。工业品牌同样需要塑造出传奇精神,带给客户一种信仰,这种传奇和信仰能够影响人们的情感偏好,从而影响到决策的最终走向,而能做到这一点确实是非常非常困难的。

■ 张海勤/文

品牌的风光和政治经济效应是巨大的,特别是时下垄断日趋严重的情况下,能够拥有自己的品牌似乎越来越成为一种奢望;与此同时,人们的心态也发生了微妙的变化,要不是哗众取宠、涉猎蹊跷、空喊口号;就是单相思的胡思乱想。即使如此,还是有很多人孜孜以求、不屈不挠。这无形中形成了对品牌的又一个的翘趾,急躁冒进。

讨论品牌的时候,对那些成功的品牌首先进行研究是必须的、一定的。这种研究是带有自己的感情色彩去调研的,再详细,也去不掉自己的烙印。即使倒推成功品牌的足迹,也不应该忽略时代的不同、行业的变迁、人们对品牌认知的改变。根据民间流传故事的特点,成功的品牌或故事,都带有挥之不去的众多传播者的个人色彩。这是调研的通俗,其实没有多少用。

打造品牌的成功之道最多是创新新门类,这也是定位理论所倡导的,也是客观所需的。当然,创新的新门类者不一定能拥有品牌。但是,创新是打造品牌的最重要途径。所以呢,打造品牌需要一些冒险行为,这里所谓的冒险是开创性的冒险,所谓的“新”势必有风险,这里指的就是这种不以人的意志为转移的可能存在着的“风险”。

在打造品牌需要创新的基础上,各种各样的冒险行为开始了,一度失去控制。比方:蒙牛的特仑苏,就是一种冒险行为。这个产品的定位是依据于打造品牌的排他性。蒙牛之前的管理者认为只要利用广告的爱炸就可以强制性的把特仑苏定位为唯一高端牛奶,从而确立自己的行业老大地位。(当然,在产品品质方面肯定也有所创新,有些交代)。而现在,我们看到的是事实:特仑苏并不成功。

另外,还有的公司在打造品牌的时候,被品牌的尊贵所制约,在打造品牌的过程中,处处小心、事事细心或者是惊弓之鸟般的战战兢兢。这种行为本身是对品牌的过敏,在这样的管理者心中,品牌是名贵瓷器的,容易破碎,必须小心。他们对品牌的认知是,品牌必须是完美的,不容得瑕疵。其实,这和做人一样,如果要求完美,那就说明你不是完美的。

由于各种各样的对品牌的欲望,由打造品牌产生了很多的唯心主义。其实大可不必,打造品牌既是一种生活常识的诉说——认知论;也是一种生活方式的展示——美誉度。从另外一个角度来看,画蛇添足是很多打造品牌的劳民伤财之举,生活常识来自简单的需求;美誉度来自对生活的一种感悟。当采取冒险行为去猎取品牌的时候,可能上面说到的各种危险都会随之而来。而最近十年来打造最成功品牌的加多宝团队如此的低调和朴实,也许说明了打造品牌本身就是一种生活的常识展示。

打造品牌不是冒险行为