

体验营销:运动品牌的救命稻草

■ 谢智学

“喝青岛游伦敦”、“红动伦敦畅饮加多宝”、“中国节拍”等一系列饮料企业与借助体育赛事所开展的营销活动近年来不断映入眼帘，而在这背后则是体验营销与体育营销的结合。众多体育运动品牌也展开了众多的体验营销活动，这种营销方式与体育概念的结合也寻找出了非常的契合点。对于消费者来说，运动品牌所主打的体育运动概念本身便是一种体验，因而运动品牌企业所开展的体验营销活动也就更加名正言顺。

运动品牌的营销瓶颈

对于运动品牌市场营销来说，似乎很多运动品牌已经进入了一个营销瓶颈，大量运动品牌企业扎堆体育营销，借助体育赛事来宣传品牌，提高销量，这虽然有着较好的宣传效果，但是随着进入的运动品牌增多，竞争加大，所取得的效果也十分有限。在我国运动品牌中，“李宁”是开展体育营销获得成功的典型案例，“李宁”公司成立之初，一方面借助于创始人李宁本身的影响力，另一方面便是赞助我国奥运会代表队，清一色的“李宁”牌运动服让消费者知道了这个全新的运动品牌。在此之后，“李宁”也大获成功，短短几年内就在全各地开设了上千个专卖店，“李宁”品牌的运动装也家喻户晓。事实上，“李宁”的成功并不是首列，也不是个例，国际著名运动品牌诸如耐克、阿迪达斯、彪马等都是借助于体育赛事获得成功的案例，其中耐克和阿迪达斯的成功尤为典型。

我国运动品牌中，361°、匹克、安踏等等，也赞助了很多体育赛事，包括国内的中超、CBA 以及部分国外赛事，如美国的 NBA 等等。这种营销模式发展至今，所遇到的主要瓶颈便是大量运动品牌扎堆于体育营销这一模式，通过赞助、冠名等形式与体育赛事进行捆绑。然而也应当看到，这种长时期以来扎堆式的体育营销模式也逐渐显现出了部分缺陷。例如，随着大量运动品牌进驻体育赛事，对于观众来说审美疲劳越来越明显，运动品牌通过体育赛事所达到的营销效果在不断降低。另一方面，随着众多运动品牌在体育营销方面的竞争程度增大，体育营销的成本也在增大，赞助体育赛事的费用越来越高，这就给运动品牌企业造成了极大的营销成本和风险。

体验营销与体育营销的另类结合

随着运动品牌在体育营销方面所遇到的困境，一种新的营销方式开始进入运动品牌市场营销领域，这就是体验营销。体验营销的出现是基于消费者个人体验的系统性营销理

论，然而在同体育营销的结合中，出现了一种另类的结合方式。从传统的体验营销体系来说，无论是产品营销还是服务营销和旅游营销，注重的都是给消费者带来一种产品和服务的使用体验，在体验过程中刺激消费者的购买欲望，从而提高营销效果。在方式和方法方面，情感、感官等体验要素都被最大化地利用起来。例如，旅游营销中与体验营销的结合就非常紧密，这也是由旅游服务的自身特点所决定的。然而体验营销与体育营销的结合，虽然本质上仍旧没有脱离体验营销的根本要素，但在方式和方法上却出现了很多新的形式。

对于运动品牌来说，营销活动的落脚点 是产品，如运动服装、运动器具等等，产品营销的特点便是营销活动与产品结合的紧密性。因而体验营销在运动品牌的应用和发展中，逐渐出现了一种另类的新模式。以匹克为例，匹克所发起的“DIY 创意设计大赛”就是一种崭新的体验营销模式，把匹克品牌的运动鞋、运动服装等作为创意设计对象，面向社会公开征求设计创意，选拔优秀的设计人才进行创意设计大赛，获奖的创意设计会被应用到产品中。在这种营销模式中，体验所发生的过程正是设计者们的参与过程，运动产品的设计不再是专业设计师的专利，普通消费者同样可以参与进来，同时结合体育营销，例如将获奖的设计作品提供给体育运动明星，作为代言产品。在这种另类结合模式中，体验营销+体育营销的组合，获得了 1+1>2 的效果。

电商背景下的运动品牌体验营销新变种

近年来电子商务的快速发展和网络的普及，使得众多行业领域的营销活动都发生了很大的变化，线上营销和线下营销成为了两个最重要的分割点。对于运动品牌的营销活动来说，尤其如此。电商快速发展所产生的庞大网络市场，是任何一家运动品牌企业所无法忽视的。在这种电商背景下，运动品牌的体验营销也出现了一些新的变种。

线上宣传与销售。体验营销活动在电子商务的线上开展活动，往往反映在宣传和销售这两个环节，无论是何种电商模式，宣传和销售都是哑铃式结构的两端，这种线上营销活动结构已经获得了普遍性的认可。如果一分为二的来看线上体验营销活动，那么首先就是在宣传中为消费者带来良好的体验，受到客观因素的影响，消费者无法真实的感受到产品，因而在宣传中，最为重要的也就是通过其他途径来弥补这一点。近年来，一些企业试图利用先进的多媒体技术来从这一角度进行突破，如通过网络让消费者模拟试穿各种



运动服装产品的效果，但是从所取得的效果来看十分有限。事实上，如果从这一短板角度出发，采取各种措施来支持消费者的购买欲望，并不是一个较好的出路，因为网购所带来的这一客观因素是很难彻底消除的，无论在营销活动中采用何种方法，也很难给消费者带来接近真实的产品感受体验。即使在视觉上能够通过一些技术来实现，但是在触感等方面却无法满足。因而最佳的方法便是“扬长避短”，合理的避开这一网购缺陷，在其他宣传途径和宣传内容方面，利用网络的优势来弥补消费者在无法真实感受产品方面的不足。而在销售环节中，体验营销的开展方式则更为直接，最为重要的便是服务质量，如客服人员的服务态度、一些人性化的服务技巧等等，都是体验营销的具体体现。宣传和销售这两个环节中的体验营销活动，如何把二者有机的结合在一起，开展系统性、完整性的体验营销活动，是目前运动品牌线上体验营销活动开展中最为重要的。

线下体验营销资源整合。正如前文所提到的，线上体验营销有一个重大的缺陷，便是无法给消费者带来全面真实的产品感受，包括试穿、试用的感受等等。因而在线下体验营销活动中，通过整合营销资源来实现弥补线上体验营销缺陷，也是非常重要的一个方面。线下体验营销资源的整合意味着运动品牌企业需要有一个完整的体验营销管理和实施系统，把线上的营销资源和线下的营销资源进

行整合，同时利用线上体验营销和线下体验营销的优势。例如，运动品牌企业在线上体验营销中，把产品渠道同线下专卖店进行整合，在销售价格方面进行统一，利用运动品牌专卖店给消费者提供真实的产品感受，而在线上进行宣传，销售环节则在线上和线下同时进行。当消费者通过线上体验营销宣传对产品产生兴趣后，引导消费者去线下专卖店进行产品试穿和试用，通过这种完整的线上线下营销资源整合，实现产品价格的统一，对于消费者来说，无论是线上购买还是线下购买，都没有差别，并且线下购买更加便利直接。如果换一个角度来看的话，这种线下营销资源的整合还能够带来其他好处，如消除线上营销渠道和线下营销渠道的冲突等等。由此可见，基于运动品牌自身的产品特点，线下体验营销有着线上体验营销所不具备的独到优势，较好的利用这种线下体验营销优势，把线下体验营销资源整合，能够非常好的提高体验营销的整体效果。

体验营销下的运动品牌新渠道。自 2008 年北京奥运会成功举办后，运动品牌企业迎来了发展之春，特别是在电子商务快速发展的背景下，一些全新的营销渠道开始出现，众多运动品牌企业也纷纷开始拓展新的营销渠道。事实上，在当前无论是传统的线下专卖店、商场营销渠道，还是线上的网络营销渠道，都在一定程度上出现了饱和，产品同质化、同类化严重。在这种环境下，对于一家运

动品牌企业来说，要拓展新的营销渠道是很难的，大部分运动品牌企业的营销渠道拓展仅仅是进入新的地域市场，但这并不是真正概念上的新渠道。那么在体育营销下，运动品牌的新渠道能否获得突破呢？答案是肯定的。体验营销所带来的新渠道，并不是传统意义上的地域市场渠道，而是目标客户群体的改变。当运动品牌目标客户群体固化时，完全可以借助体验营销的开展，实现目标客户群体的扩大。对于运动品牌企业来说，当前新渠道开拓的关键并不是如何开拓新的地区市场，而是如何培养新的客户群体。例如在运动服装产品领域，通过开展体验营销活动，让更多原本不是运动品牌目标客户群体的消费者产生对体育运动的兴趣，继而产生在运动服装方面的需求。在这一过程中，通过植入运动品牌理念，培养新兴消费者与运动品牌的忠实度。

毋庸置疑的是，体验营销与体育营销的结合已经如火如荼的发展了起来，运动品牌所开展的体验营销活动也证明这是一条能够走得通的新途径。借助于体验营销，运动品牌可以突破当前的市场营销瓶颈。特别是在电子商务快速发展的背景下，如何更好的开展体验营销，也决定着运动品牌在新一轮竞争中的位置。更为重要的是，就目前运动品牌的发展环境而言，体验营销似乎已经成为运动品牌实现突破性发展的必经之路。

(作者简介:谢智学,西北民族大学体育学院副教授)

设备点检

■ 蒋耘军 资深管理顾问

据张孝桐先生介绍,“点检”是一个源自日本的外来词,因上世纪 80 年代在宝钢得以成功实施,遂普及到各行各业。

点检的定义为:“借助人的感官和检测工具,按照预先制定的技术标准,定人、定点、定期地对设备进行检查的一种设备管理方法”(见 DL/Z 870-2004 《火力发电企业设备点检定修管理导则》)。“人的感官”指视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉。但一般不赞成采用味觉进行设备点检。

就如何开展点检工作,常见的有“八定”(见 DL/Z 870-2004《火力发电企业设备点检定修管理导则》):定人、定标准、定人、定周期、定方法、定量(对设备劣化进行量化管理)、定作业流程(明确点检的作业程序,含点检结果的处置)、定点检要求(定点记录、定标处理、定期分析、定项设计、定人改进、系统总结)。

依据该管理导则的“八定”,笔者尝试拓展细化为“十定”:定部位、定标准、定人员、定周期、定方法、定顺序、定记录、定性质、定改善、定考核。

1)定部位:

应依据统计数据、日常经验、设备说明书的推荐等信息,将曾出现过劣化的部位纳入点检对象;对于“无前科”的部位,则进行 FMEA (潜在失效模式及后果分析,Failure Mode and Effects Analysis),以免疏漏那些虽“无前科”、实际上却可能发生劣化的部位。

依据卜铁生先生的总结,机械部位的点检项目通常有:压力、温度、流量、泄漏、给油状况、异响、振动、磨损、腐蚀、裂纹、折损、变形、松动等;电气部位的点检项目通常有:温度、湿度、灰尘、绝缘、异音、异味、烧痕、氧化、松动、电流、电压、电阻等(见《设备点检管理》,刊于 2008 年第 8 期《设备管理与维修》杂志)。

2)定标准:

确定点检结果可否接受的标准,有定性、定量两种。定性标准多凭经验判定;定量标准的确定可依据:设备生产厂家的建议;设备维护说明书;行业、国家、国际技术标准书的推荐;本设备的历史数据;业界其它同种设备正常时的数据等。

3)定人员:

确定点检工作由谁实施。业界常如此区分(见网络 PPT《第三部分_设备的点检定修管理》,作者不详):由操作工执行的日常点检;设备人员(或专职点检员)执行的专业点检;由设备工程技术人员(或专职点检员)执行的精密点检、解体点检;由内外部具备法定资格人员执行的法定点检等。

常见的点检岗位分类法还有“机”、“电”、“仪”、“操”、“管(管理人员)”。

对于各类点检人员必须掌握的技能技巧,必须予以清晰的界定,并提供培训和实习等途径,以确保其能胜任点检岗位。

界定点检员所需的技能技巧时,应结合相应的国家、行业标准,例如:《设备点检员国家职业标准(暂行)》、《火力发电企业设备点检定修管理导则》等。

有关“定岗位”,有一个常见的问题:我们是否需要设置专职能点检员?据实际运行经验,对于拥有复杂、大型设备的企业(例如钢铁厂、火电厂等),有必要设置专职点检员;对于只拥有相对简单设备的企业(例如注塑厂),即便设备数目较多,则维修人员完全可以兼任点检员。

4)定周期

即确定多长的时间间隔要进行点检。一般参考设备说明书给出的建议值;或通过收集本机历史数据而计算 MTBF(平均故障间隔期,Mean Time Between Failures),然后取 MTBF 值的 70%-80%作为点检周期;在数据缺乏的情况下,可凭经验、借用业界其它同种设备的数据。

要勤于修正点检周期,避免出现“过多检”、“欠检”的两个极端。

另外,在实际工作中常可能出现漏检。对于此问题的解决,除了加强点检人员的责任心、点检后进行复查之外,采用信息化(到期、漏检自动提醒功能)是一个不错的解决办法。

5)定方法

确定实施点检需要的工器具、步骤、操作方法。例如:五感(视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉);工器具(温度计、万用表、振动仪等);依据部位的特性,确定在设备开动还是停止状态进行点检等。

对于进行量化检测的项目,其取样点的选取比较关键,应遵守“科学、典型、安全、经济、便捷、同一点”的要求。

“科学”:所采取的手段对于点检对象是适宜的,例如:变频电机的电流波动较大,若采取电流检测法,未必能准确探测其故障隐患,但采用温度检测法,就比较适宜变频电机;

“典型”:取样点的数据可真实反映最大化的劣化,例如:电线与接线柱孔接触不良时,温升最高点在两者的接触处,而不会在电线线体上。若一时无法确定典型取样点,可尝试选取几个点进行比较后再确定;

“安全”:不会对人身、财产产生危害;

“经济”:采用投入最少且可准确检测的手段;

“便捷”:人员容易接近取样点;外界因素对数据采集不会导致干扰;

“同一点”:每次应在目标部位的同一点位置进行检测,避免位置变动带来的读数偏差,继而造成对劣化趋势的误判。

6)定顺序

应基于“全面覆盖、避免折叠、距离最短、安全作业”的原则,优化点检的路线顺序,以提高点检效率。

例如:把目标区的多个点检部位一次性合并完成,以减少往返折叠的时间浪费;在设备较大较长较高时,挂出点检路线图,并在设备旁边地面画脚印并标上序号与方向箭头(见图 1),以减少顺序混乱;在点检部位作图

文标识,以免减少漏检;等。



图 1 点检脚印

(第 3 个位置的点检完成后,靠右边转身,然后向前直走到第 4 个点检位置)

7)定记录

应基于点检指导书设计点检记录。换言之,点检指导书所要求的点检项目,应该逐一在点检记录上予以体现。

在企业常出现点检记录作假的情况,即实际上没有进行点检,却依然予以记录了。对于此问题的解决,管理者的抽查、点检工的互查、生产操作工与点检工的相互监督、对作假者的惩罚措施等,是有必要的。

8)定性质:

应该对点检记录的信息进行分析(必要时到现场查看被点检的设备),以便清晰看到:哪些问题、哪些部位、哪些人的设备有哪些问题;哪些问题为是否性质的(例如螺丝在位且紧固,即“是”;已掉落,即“否”);哪些问题为倾向性质的(例如震动、磨损等项目的超标日益加剧);等。

应尽量采用图示的方法(例如饼状图、折线图等等),以便简单明了地显示分析的结果。

9)定改善:

对于耗时较短的问题,例如清扫、紧固等,点检人员或生产可现场予以解决;对于耗时较长的问题,应按照问题性质与倾向,及时通知给相关责任人员,例如:维修人员(以实施“定修”)、技改人员(以实施改造);更高级别的点检人员(作进一步确认与分析);采购人员(需设备供应商协助)等。

在分析之后,相关责任人员应依据问题的性质与倾向,采取恰当的改善措施,并验证改善的有效性、确保同类问题不重复发生;对于可能普遍存在的问题,应举一反三在同类性的其它设备上予以解决。需要注意的是:改善不但应针对点检结果;也需针对点检本身,例如:通过改善以提高点检的效率、点检的有效性(发现隐患的能力)等。

10)定考核:

应针对点检工作的有效性,确定目标指标、实施计划、评价方案、考核办法、激励制度。例如:漏检率不能超过多少、点检发现问题的及时解决百分比、漏检导致的突发故障及损失等;对应的奖惩机制是什么(尽量予以量化)。

总体来说,运行良好的点检工作,应形成“五层防护”(见 DL/Z 870-2004《火力发电企业设备点检定修管理导则》):

- 1)第一层防护:由操作工实施的日常点检。
 - 2)第二层防护:由维修人员、专职点检员实施的专业点检。
 - 3)第三次防护:由设备工程技术人员(或专职点检员)实施的精密点检、解体点检。
 - 4)第四层防护:在日常点检、专业点检、精密点检、解体点检的基础上,由设备工程技术人员(或专职点检员)实施的设备劣化倾向管理。
 - 5)第五层防护:由专业主管人员,对设备进行综合性精密检测和性能指标验证,以确定设备的性能和技术经济指标,并评价点检的有效性。
- 在设备密集型企
- 业,应基于“祸之作,不作于作之日,亦必有所由兆”所示之理,将点检视为建立预防维修模式的关键之一。试想一下就会发现:若对设备的基本状态都不能全面、清晰地予以掌握,则救火式的事后维修模式必然大行其道,而防范于未然的预防维修模式则必然无从谈起。