

# 在变通中创新营销模式

## ——愉悦家纺董事长刘曰兴谈企业营销

创新营销 |  
Chuangxin Yingxiao

陆慕寒

多年来，处于产销链的两端的“设计”和“营销”，一直是中国家纺企业的弱项和软肋。企业营销渠道的建设是一个耗时耗资巨大的工程，业内许多企业因为资金投入过大以及从投入到产出的周期过长而却步不前。最近，记者就企业营销方面的问题采访了滨州愉悦家纺有限公司董事长刘曰兴。

记者：拉动内需，开拓国内市场，这对纺织工业来说是一个老生常谈的话题。你对这个问题有什么新的认识？

刘曰兴：我认为可以从三个方面认识国内市场的巨大潜力和机会。

第一，在克服这场百年不遇的金融危机过程中，中国经济必然要从投资拉动型向消费拉动型转变，必然要通过增加就业和增加人均经济收入最终刺激国内消费市场。在这个过程中，国内对家纺产品的需求量会维持一定幅度的增长。

第二，中国的广大农村地区的城镇化建设将维持较长的一段时间，随着各地推进城镇化建设，中国人数最多的农村消费将会形成潜力巨大的新市场。

已经习惯了利用发展加盟商跑马圈地的中国家纺企业，现在对网络销售这种既陌生也没有成功范例的经营模式感到左右为难。面对这种变化，中国家纺企业应该积极探索新的方法。



愉悦家纺董事长刘曰兴

第三，在国内市场上，中国的品牌家纺企业在产品上对本土顾客具有明显的吸引力和认同感。这一点，我们过去的认识是有片面性的。要开拓国内市场，在产品上还是需要强调中华民族特有的文化习俗，突出中国元素。

记者：我注意到，在山东省的地级城市，愉悦家纺都开设了专卖店，另外，在全国的一些城市中，也有你们的加盟店。是否可以认为，愉悦家纺走的是名牌加专卖店的营销模式？

刘曰兴：在营销渠道和营销模式

上，我们做了很大的努力，不到两年的时间里，我们在国内设置了旗舰店、专卖店和众多加盟店，目前已发展到了上百家，投入了上千万元的建设成本，但总的效果并不理想。客观地说，愉悦家纺的营销正处在一个边实践边总结，在自己和别人的模式上探索创新的过程中。

记者：愉悦家纺在营销创新方面有什么新进展？听说你们也在尝试网络销售平台？我认为家用纺织品作为标准化的产品，如何对接网络销售是一个不能回避的问题，您对此有什么

看法？

刘曰兴：家纺产品的网络销售从理论上是可行的，优点也显而易见，例如可以减少人员成本、减少店面租金、减少库存等等。

但是已经习惯了利用发展加盟商跑马圈地的中国家纺企业，现在对网络销售这种既陌生也没有成功范例的经营模式感到左右为难。坦率地说，包括我们愉悦家纺在内的品牌家纺企业，这几年也一直都在仿效服装企业的营销渠道建设模式。

这种现象和趋势恰恰说明网络销售存在巨大的市场空间以及网络销售已经对“正规渠道”造成了巨大冲击。

波及全世界的这场金融危机加快了网络营销的推广速度。许多堪称世界名牌的服装店纷纷在网络上开设分店。

美国潮流品牌店包括 Opening Ceremony 和 Oak 等都推出了网络版。法国知名品牌 YSL 则选定了某知名网站作为其网络唯一销售商。面对这种变化，中国家纺企业应该重新估量利用网络实现销售的问题。至少应该积极探索新的方法，积极进行各种各样的尝试。

# 王老吉捐款1亿背后的“善良智慧”

蒋军

玉树蒙难，举国哀悼。在央视赈灾晚会上，王老吉捐出了11亿，是捐款金额最多的企业，而在两年前，汶川地震时，王老吉捐了1亿，其后续的一个帖子：“封杀王老吉！”在网上流传甚广，成为了互联网营销的一个经典案例。

这几天，网络上对于王老吉的捐款新闻和帖子层出不穷，讨论也自然“不绝于耳”，但就其观点而言，无非是赞成和反对。赞成者盛赞王老吉的大手笔和爱心；反对者认为是拿地震来炒作自身和宣传企业和品牌形象。撇开“爱心和社会责任”，仅从营销的角度来看王老吉的“事件营销”，也能发现王老吉善良背后的商业智慧。

如今的事件营销已经与以往的事件营销有本质的区别了。传统的事件营销往往是电视、报纸等媒体主导，而如今是网民主导，大众互动。

没有一个人会相信，王老吉绝对不求回报，但事情的本质是：回报要取之有道。王老吉捐款之后，网络上关于此次事件的帖子以几何级数增长，这是网络的力量才能达到的效果。

不可否认，这些或多或少是有“策划”的，仔细看看那些主题帖子，诸如：王老吉一举破了十八项世界纪录、饮料只买王老吉、喝水就喝昆仑山，捐11亿，要卖多少罐王老吉？等等。

从这些情况可以看出，王老吉的营销已经从传统营销中跳了出来，从单纯的一个“定位”和终端营销，开始利用互联网进行企业和品牌形象宣传，这是很多中国企业，甚至是世界500强企业都难以做到的。中国自己的世界500强企业就不说了，因为基本都是垄断型企业，不用进行品牌营销；而肯德基，前段时间跟淘宝合作搞了一个“秒杀”活动，不但没有“秒杀”到消费者，还为此付出了沉重的品牌形象代价。

因此，就王老吉的互联网整合营销而言，确实像 IMC 之父唐·舒尔茨所说的：互联网营销的本质，是人际关系营销。纵观这几天的网络关于王老吉的言论，90%以上的言论都是正面的，虽然有引导和策划的“嫌疑”，但能够在互动的网络世界里，控制住言论的方向，也是一件了不起的事情。

王老吉如此的事件营销，并不是每一家企业都能做到的。

首先，企业肯定要有实力。有网友说，中石化、中石油、中移动、中国烟草等等也很有实力啊，为什么不见这么大手笔？

其次，维持品牌形象。大众消费者，特别是快消费品品牌，发展到一定的程度，为了维持品牌形象，每年要花费大量的广告和推广费用。仅仅是硬广告的投放，对于“消费者的粘性”提升效果越来越不明显，这就需要用情感营销，提升消费者的品牌忠诚度。

再次，如果仅仅从短期的销售效果来看，王老吉的11亿捐款，马上要得到几倍或者数倍的销量，从现在的局面来看，似乎很难；但对于旗下高端水昆仑山矿泉水的广告和宣传效果而言，确实是物超所值，这个可以说是经典的晚会“广告植入”。

无论从社会责任的角度还是纯营销的角度来看，王老吉的作为都是值得学习的。其一，救急救难的时候，起到了“模范”作用，尽到了大企业的社会责任；其二，基于互联网的营销，做得更加有技巧，更加成熟。

环顾周遭，我们还能要求一家企业怎么样？这样已经够了，难道不是吗！

营销观点 | Yingxiao Guandian



# 华泰汽车销售有限公司总经理杨永明：汽车营销将回正常氛围

赵婕

2009年，中国汽车产销量首次超越美国，成为全球第一大新车产销市场。随着在国际车市地位上的凸显，以“畅想绿色未来”为主题的2010年北京车展也成了汽车厂家竞技场。据华泰汽车销售有限公司总经理杨永明介绍，华泰此次的参展规模成为有史以来最大的一次，涵盖了旗下轿车、SUV、动力总成系列，首款战略轿车华泰元田 B11 更是揽下国内轿车的多项“第一”。

杨永明表示，未来将会通过几项措施来确保华泰稳居第一阵营的格局：“我们将推出新的改款产品，包括特拉卡在下半年也会有改进，同时还将推出内部代号华泰元田 B35 的高端 SUV 以此丰富产品线。同时华泰在销售网络方面也在不断的加大力度。随着轿车的上市，还将建设全系列产品的营销网络，以 4S 店为主要格局，希望能在轿车上市的时候，能够完成 100 家 4S 店的建设，除了能卖轿车，也能卖 SUV。同时通过体验营销的方式，让潜在消费者了解全时四驱、省油等卖点，另外也会通过一些口碑营销来扩大华泰的消费群体。”

中国汽车市场在经历了 2009 年的“井喷”之后，已经到达了临界点。随着企业库存的增加和消费需求的增长趋缓，车市的价格战似乎是一触即发。对此，杨永明表示，“针对目前今年从整体格局来讲，应该不会去年那样爆发式的增长，回归一个正常的汽车营销的氛围。避免不了竞争、营销手段，比如促销、降价。今年的格局总的来说应该还是比较稳健的。”

杨永明最后强调：“新能源汽车混合动力、电力在实施上推广起来还是有一定的难度，通过非常成熟的柴油汽车来进行低碳式比较务实的。”

# 李宁公司 CEO 张志勇：通过整合 建立品牌独特的个性

伊西科

面对围追堵截，李宁已经把眼光放得更长远和开阔。

“用 15 年时间在中国市场上超越耐克，重夺王位。”这据说是 2004 年李宁公司在国内市场相继被阿迪达斯和耐克超越后下的战书，这一目标或许要提前实现了。李宁有限公司 2009 年全年销售收入达到 83.87 亿元人民币，在 2008 年业绩基础上实现 25.4% 的增长。一时间，众多业内人士结合 3 月初阿迪达斯发布的 2009 年全年业绩报告，以及耐克最新的 2010 财年第三季度财报，纷纷作出“李宁超越阿迪达斯”的论断。

或许自李宁本人在北京奥运会开幕式上“一飞冲天”，让阿迪达斯这个花了将近 1 亿美元的正牌赞助商吃了个哑巴亏，这一结果就已被预言。而高估奥运营销对市场的刺激，驱使经销商过量拿货，又遇上金融危机而导致的存货泥潭，让阿迪达斯至今仍未喘过气来。

“三家公司的年收入差距其实并不大，李宁今年能够快速增长，除了

对手的劣势外，更多是凭借自身渠道优势。”运动用品观察人士马岗对媒体分析道，“但这是一种暂时性超越，今后的竞争将更加激烈。”

实际上，去年李宁第二季度财报发布时，业内就已广泛预测其年内销售额将超阿迪达斯。而中国市场的业绩不佳，也早就引起阿迪达斯集团的特别注意。去年 6 月，阿迪达斯将业务结构中原本与日本一起属于亚太区的中国市场，独立成为大中国区。今年 1 月，阿迪达斯集团主席赫伯特·海纳(Herbert Hainer)元旦后的第一次商业旅行也选择了中国，随行的是新任命的大中国区董事总经理杜柏瑞(Christophe Bezu)。“我们认识到中国本土体育用品厂商确实有非常强劲的实力，但是我也要指出，阿迪达斯以及耐克与中国本土体育用品公司之间有一定差距。”海纳当时在接受采访时表示：“我相信通过今年的世界杯，阿迪达斯的销售额将创下新的纪录。”

阿迪达斯这样一个百年知名运动品牌，显然不会被一时的低迷打倒。而耐克去年初就与中超公司签订

了为期 10 年的赞助协议。尽管现在中国足球是一团浑水，但随着监管力度的加大，耐克公司一贯的投资好眼光或许仍然不会走眼。

在中国这个全球第二大体育用品市场，多品牌战略和国际化是李宁与其他国内品牌最大的不同，但相同的是他们都将二、三线城市作为拓展重点。据李宁年报显示，截至 2009 年 12 月 31 日，李宁公司在中国一共有 8156 家零售门店，其中 7249 间为李宁品牌店铺，比去年同期增加 1239 间。这也是国内目前最大的运动分销渠道，李宁公司 CEO 张志勇更表示，力争在 2013 年破万家门店。

与李宁一样有万店规划的还有安踏、匹克等众多“晋江狼”，尤其是紧随李宁之后的安踏一样露出争夺国内第一运动品牌的野心。《安踏，永不止步》一书的作者陈士信在接受《商务周刊》采访时认为：“较之这些晋江运动品牌，李宁在品牌、管理和渠道上有很大优势，但安踏那种‘爱拼才会赢’的冲劲也很大。”

面对身后诸多国内品牌的追赶，李宁已经把眼光放得更长远和开

阔。继前几年请奥尼尔等国际巨星代言以及赞助各种赛事和运动队，李宁今年将战火烧到了耐克的“老巢”。2010 年 1 月，李宁在美国波特兰开设了亚洲之外的第一家李宁直营店。李宁公司的计划是 2014 年左右将美国市场的蛋糕做大，力争 2018 年成为全球五大品牌之一，届时其 20% 以上的收入来自海外市场。

李宁公司 CEO 张志勇在年报发布时预测，“未来三年中国体育用品市场会保持 20% 以上的增速”。3 月 24 日，国务院发布了首份国家层面的加快发展体育产业的指导意见。业内人士分析，目前我国体育产业与发达国家相比有着近 15 倍的发展差距，而这也被理解为 15 倍的发展空间。在这种“前狼后虎”的竞争中，无论是国内运动品牌老大的位置还是市场第一的份额，抑或是其在国际市场上的雄心壮志，李宁公司都来不得半点疏忽。“我们很清楚竞争环境的变化。”张志勇说，“我们将通过对品牌、产品以及销售层面的一系列整合，来建立起李宁品牌独特的定位和个性。”

营销诊所 | Yingxiao Zhensuo

# “错位营销”背后的“错层思维”

刘悦坦

近日，由于受到一家媒体邀请作讲座，在准备时顺便在网上查了一下于丹在百家讲坛的讲座，由于我一直很少看电视，对于于丹和易中天等人的百家讲坛，并不曾完整地听过。最近在网上看于丹教授两场讲座，不禁感慨于丹评书联播般流畅而书面化的口语。

谈到对于丹的评价，易中天先生说于丹的《论语心得》讲得很深，就像高度的美酒，听众需要一定的水平才能品味，而主持人柴静则提出：很多观众认为于丹讲得很浅。我个人认为，于丹的《论语心得》、《庄子心得》除了其口才与美女教授的品牌形象，最主要的内容是借古代圣贤之名，以断章取义(无贬义)的方式融入现代人心灵感受，其最主要的价值在于给人以启发。

因此，对于“深”、“浅”问题要从

受众感受的“启发”角度入手分析。

就一次讲座或文章的内容而言，什么叫“深”？什么叫“浅”？

能够一眼看到底，无论多深，都是浅的。能够通过大家一目了然的现象，揭示出大家恍然大悟的本质，才叫做深。真正的“深”，不是让人看不懂，而是能让人从现象背后看到本质，从本质当中找出规律，从规律当中预见趋势，最终让人或恍然大悟、或茅塞顿开、或心悦诚服、或目瞪口呆、或喟然长叹、或于我心有凄凄焉，能达到如此之效果，可谓之深。

这就牵扯到一个层次问题。因为所谓的深浅，不是指垂直距离的远近，而是指穿透层次的多少。没有层次，垂直落差再大，也只是浅淡的一层。就像“牵胡同里赶小猪——直来直去”，胡同再“深”，也是浅的，因为一眼就看到的东西往往只是现象，不是本质。

例如，麦当劳的本质和赢利模式是什么？如果你认为麦当劳是快餐业，靠卖汉堡挣钱，那就大错特错了。麦当劳的老总经常咬牙切齿地提醒自己的员工：“切记，我们麦当劳不是餐饮业，我们是娱乐业。”这就是“错层思维”。

“错层思维”的好处就在于它能不断往下“错”，错开的层面越多，达到的本质越深。如果我们沿着“错层思维”再往下“错”一层，就会发现，麦当劳更深层的本质和赢利模式是“娱乐业”背后的“房地产业”——麦当劳卓越的选址能力和主打“娱乐”的品牌效应能迅速在当地建立起一个人潮涌动的“麦当劳商圈”，不断拉动该区域房地产的持续升值，然后再水涨船高地不断上调加盟商的房租。这就是麦当劳成为“史上最牛房地产公司”的秘密。只有不断“错层”才能发现，麦当劳表面上看起来是卖汉堡的快餐业，其实，它的第二层是卖欢乐

的娱乐业，更深一层则是房地产业。这才是发现行业本质的真正诀窍所在。

不能穿透，就谈不上深。因为深的本质就在于能穿透的层次的多少。一般来讲，穿透的层次越多，达到的深度就越深。我们说，一个故事、一则寓言之所以能在世间流传、妇孺皆知、老幼咸宜，那么它一定会包含着人类精神中某些本质的、共同的东西。这些东西绝不仅仅是童话的情节和寓意，而是某些隐含在童话中不易被人发觉，但是在潜意识中与人们的精神或心理层面的东西有共鸣的地方。

外行看热闹，内行看门道。而真正的“深”就是要把“看热闹”的外行变成“看门道”的内行。这就是受于丹教授“论语心得”之启发而得到的广告攻心秘籍之“九阴真经”，从这个意义上说，于丹教授的“论语心得”，不可谓不深。

新营销模式利大于弊？

青啤营销人员告诉记者，青岛啤酒实行的是“大客户+微观运营”的营销策略。大客户主要是发展具有相当实力的一级批发商，一旦大客户发展成功，各地营销分公司不再下设办事机构。

“百威啤酒在内地的营销人员才 1000 多人，而我们在全国的一线营销人员就高达 12 万人。”青啤营销总裁严旭认为，大客户发展起来以后，不仅能够帮助公司快速建立营销渠道，而且营销人员也可以得到精简。而一名熟悉青啤营销策略的啤

酒行业人士却告诉记者，“将青啤办事处的人员转移到大客户那边，很多经销商不愿意接收；另一方面，营销人员从青啤转移到大客户那边，尽管都是为青啤做事情，员工却都认为经销商不像青啤那样有保障，尤其是面临薪资福利待遇及职位变更等问

题时更是如此。

在接受记者采访时，对青啤在今后是否会增加销售费用投入的问题，孙晓航表示目前尚不清楚，仅表示销售费用的投入是一个持续的过程。

青啤下一个季度是否能改变被动局面，我们拭目以待。

[上接 A1 版]