

GUANLIZHENSUO | 管理诊所

案例诊断 | AnLiZhenDuan

品牌认知度低 雪花进京遭遇燕京阻击



李冰

在巩固了东三省的大本营并占据了四川、贵州、江苏、安徽等市场较高份额后,华润雪花想要一鼓作气进入北京市场的行动却屡屡受挫,除了

在京品牌认知度低令其陷入尴尬境地外,竞争对手的封杀更是令其在北京市场的发展前景蒙上阴影。

雪花进京遭遇燕京阻击

5月至10月一直是啤酒的消费旺季,一年一度的啤酒大战已经打响。

各啤酒巨头为了抢占市场,纷纷开始新一轮的扩张。华润雪花成为全国市场最为活跃的一员,在扩展全国市场版图的同时,试图下大力度打开北京市场,却引发了与燕京啤酒之间的纷争。

据雪花经销商透露,雪花与燕京的战争由来已久,双方业务员和经销商经常发生冲突。2009年下半年,雪花为扩大北京市场份额,成立北京销售公司专门负责北京方面的啤酒销售,人员也从最初的不足百人扩张到400人。年初又推出雪花原汁麦啤酒与燕京清爽啤酒竞争,使得双方的争夺战升级。不过今年4月中旬雪花发

现,燕京大量收购雪花原汁麦,以置换的方式阻击雪花扩张。

雪花在京陷入“没人认”尴尬

2006年,华润雪花开始大举向北京市场渗透,与燕京、青岛两大啤酒巨头首次在京“同场竞技”。不过,采访中一些雪花经销商向记者透露,近几年雪花在京的销量一直比较平稳,即便是2009年下半年大量铺货后,也没有出现明显增长和起色。

实际上,燕京啤酒在北京市场一家独大已是不争的事实。数据显示,燕京近几年一直占据北京市场85%的份额,无论是此前下决心拿下北京较大份额的青岛啤酒,还是全国加速布局的华润雪花,都很难撼动燕京啤酒在京的地位。

一位不愿透露姓名的超市老板告诉记者:“上个月初,他们(雪花)的业务员送来两箱啤酒,还每箱送一瓶可乐,让我们卖。可是摆在那儿放了一个多月,一瓶都没有卖出去,只有

一瓶是刚送来时自己打开尝了下口味,剩下的就打电话让他们拉走了。”

由此可见,华润雪花在北京市场的认可度偏低也是拖累其在北京发展的主要因素之一。

途径:利用收购介入新市场

开拓市场过程中受到当地自有品牌的抵抗,对于雪花来说可能并不罕见。

据悉,华润雪花在重庆的市场份额只有10%,主要是因为受到重庆啤酒的全力抵抗,销售一直在重庆周边,打入不了重庆当地。河南市场也一直是雪花难以攻克的壁垒,同样是忌惮于河南自有品牌金星在河南省的强势地位。

日前却传出雪花在河南收购驻马店悦泉啤酒和郑州奥克啤酒顺利进入河南市场的消息,随后重庆啤酒方面公告证实了雪花参与了与嘉士伯和百威争夺重庆啤酒12.5%股权的

战斗,为进入重庆市场抢得了千载难逢的机会。因此,收购不失为介入新市场的一种捷径。

早在2003年华润雪花就已收购了北京老牌啤酒厂丽都。如今,纵观北京本土市场上仍然存在且有一定认知度的自有品牌啤酒,除了燕京也就只有近几年每况愈下的北京啤酒了,但是收购本身也存在着诸多不确定因素。

专家建议:

对于雪花在京布局的前景,营销专家李志起表示,雪花啤酒争夺北京市场是一件很难的事情。多年来燕京啤酒的口感、品质和价位都得到了人们的高度认可,加上燕京在排他性上做得相当到位。“任何外来品牌最好不要跟它产生正面冲突,否则代价是相当大的。”李志起建议,雪花啤酒想要入主北京市场,不能光借助市场上的大量铺货,而要有针对性地加强渗透,比如开发高端、个性产品。“但这还是需要需要一个相当长的过程的。”

LG 欲重返日本平板电视市场 合作与创新将是“破冰”关键

据国外媒体报道,为超越三星,全球第二大电视机厂商LG今年晚些时候将重返日本市场。据悉,LG正与日本主要电子零售商谈判,希望重返日本平板电视市场。

此举势必将引发LG与三星在日本电视市场的价格大战。除了三星,LG还将面对夏普、索尼和松下等平板电视厂商。另据消息,LG计划于圣诞前在日本市场推出其平板电脑,包括30英寸和40英寸的LCD和LED电视。

尽管对LG来说,日本市场不可或缺,但作为一个本国品牌占据80%以上市场份额的封闭的市场,日本国内各大平板巨头间的竞争同样激烈。LG二进日本市场的最终胜算几何,是否会再次败北,目前仍是未知之数。

为何重返?

三星、LG在电视行业的“积怨”由来已久,日本只是其战线之一。但从目前情况来看,三星已全面退出日本市场,LG的进入除了追赶三星,证明自身实力外,自身的发展规划及日

本市场的现状同样是其“卷土重来”的重要原因。

虽说早在2008年,LG曾因品牌影响力不足的原因,停止在日本销售LCD电视,但其手机和电脑液晶显示器并未撤出。且通过最近几年的发展,LG在日本青年消费群体中积累了一定的品牌市场影响力“资本”。这也为LG重回日本市场打下了良好的“群众基础”。

今年4月初,LG手机在日本创下累计销量突破300万台,09年度进入市场前10位的历史最好纪录,这也使得LG认为延伸产品线的时机已经到来,也促使其下定决心二进日本彩电市场。

更重要的是,过去的一年中,全球经济危机令家电制造业面临了巨大的挑战,日本家电企业持续集体亏损。相比之下,LG的表现却相当出色。LG电子2009年第四季度财报显示,LG电子销售额猛增12.5%,达43.4亿美元,创历史最高纪录,营业利润达到23亿美元。能有如此成绩,LG对重返日本市场信心十足。

并且,中国消费电子渠道商联盟

筹委会负责人表示:“随着丰田召回门的后续影响,日本质量神话泡沫的幻灭,日本国民对本国产品的迷信开始松动。因此,日本的家电市场已经不再是坚冰一块。LG此番日本市场的破冰之旅,虽然充满挑战,但前景仍较为乐观。”

不过,业界认为,前不久三星、夏普因操作面板价格被罚15亿是LG决定重返日本市场的契机。

合作与创新将是“破冰”关键

电视的未来,互动与实用将是其发展的必然趋势。对消费者而言,一台仅能被动接受内容的电视已经无法满足需求,未来的电视生产同样要从“应用为王”的根本原则出发。以IPTV为例,其所包含的内容回看、视频点播、娱乐游戏及在线服务功能无疑是未来电视发展的最佳方向。世界杯在即,面对这一全球关注的体育盛事,电视行业更应积极探索,拓展电视的全新应用。将传统的内容提供与实时互动、网络服务相结合,为用户提供多角度、多视点的内容及服务体



LG 电视

验。近日,来自LG的消息表示,LG将与微软合作,共同推进3D电视和3D游戏产品的发展,目前双方已经签订战略合作协议,计划首先在韩国市场实施新的3D产品营销策略,随后会在亚太地区进一步推广。由此可见,LG已在电视应用上迈出了重要的一步,并且这仅仅只是一个开始。未来LG的发展,应当不断与产业链上各个环节的合作,将竞争转化为合作,在合作中谋取共同发展。

从全球来看,日本不过是诸多市场中的一员,得失并非只此一处。“在稳步前行了数年之后,LG电子开始在中国市场全面提速。”一位熟悉LG

电子的媒体人这样分析。

LG计划于圣诞前在日本市场推出其平板电视,包括30英寸和40英寸的LCD和LED电视。如LG家庭娱乐部门总裁兼CEO Simon Kang所言:“高清和纤薄将不再是未来电视发展的重点,电视也不再只是简单的显示工具,它将成为家庭生活的中心,我们也将从‘看电视’步入到‘用电视’的新时代。”

至于LG能否打破日本家电市场坚冰,在2011年赶超三星,拿下电视市场的头把交椅,或许还有许多变数。但可以肯定的是,其所面临的机遇与挑战并存,创新与合作发展将是LG的未来。

(戴鑫)

淘宝被指变相收排名费 小本卖家考虑退出

淘宝搜索竞价排名收费的推出曾因众多店主联合罢市抵制一度暂停,而退出江湖已久的竞价排名收费以淘宝直通车的形式重新出现在淘宝网。众卖家反映,受竞价排名影响,多数生意惨淡,而又因其收费较高而无力负担,众多卖家纷纷质疑免费网上商城变相成为网上收费卖场。淘宝一名为“双花”的卖家告诉记者,“前两天,为了冲钻,赔本赚吆喝,我把几款儿童鸭舌帽设置为2元一顶。

可是设置完再去按照价格搜索,以鸭舌帽为关键词的商品里,最便宜的是3元。”双花说,“当时我百思不得其解,后来我才知道前不久淘宝的后台做了较大的调整。都以直通车卖家为主了,很多小卖家的东西根本进不了搜索范围。说白了,就是你不掏钱,消费者就在淘宝上找不着你。”据了解,多数新手卖家甚至直接输入店主名称都不显示其商品,还有众多店主反映近一个月的销售量突降,生意变得

惨淡。

“直通车的费用很贵,没用过,据说很烧钱,500元起存吧,一个关键词点一次多少钱。一个皇冠卖家的日平均排名费用要百元以上。”有淘宝网友表示,对于早先人气价格有优势靠信誉取胜的小本卖家而言,淘宝搜索实竞价排名收费无疑属于对他们的致命打击,高昂的广告费用让小本卖家无力负担。还有部分卖家则担心,由于多交了服务费,会给商品增加成

本,最后不得不提价,而影响生意。

“当初,对于淘宝搜索是否会推出竞价排名服务,淘宝网副总裁路鹏曾提出三种搜索结果中淘宝肯定不会做竞价排名,现在推出直通车业务,不是自己打自己巴掌吗?假如其他的网上商城能够提供好的平台,我也会考虑转战过去。”已经有三钻的卖家哈瑞如是说。对于淘宝直通车的收费,很多小本卖家直接表示将清仓处理剩余商品,不再继续经营。

对于多数淘宝卖家提到没有加入淘宝直通车业务而被限制搜索条件,淘宝直通车方面的客服荣欣小姐给予了否认。荣小姐表示,直通车业务开通后,的确是按照竞价排名来优先排名靠前的宝贝,搜索不到小卖家可能是因为其设置搜索条件不当引起。而对直通车业务是否给小卖家业务是否造成影响时,该客服则否认回答。

(邵美俏)

企业诊所 | QiYeZhenSuo

诺基亚弊在自身 无关 iPhone

的10%。此外,该公司还斥资70亿欧元进行并购。这两项资金合计约430亿欧元,与高通公司的企业价值大致相当。

但这笔数额庞大的资金并未给诺基亚带来高端手机领域的胜利。而对高管层进行的一系列改组重组也未带来多大改变。

是该探索另一条路的时候了。在内部开发及并购失利时,对合作采取一种更具深远意义的开放态度可能会成功。

诺基亚以往的强劲增长多是在一个硬件创新自身即可获取高收益的时期取得的,而更重要的是,当时的普遍观点是软、硬件是不相关的。而目前,高端手机行业的关键问题在于何种手机能最流畅地运行应用软件——这是硬件与软件融合的问题。诺基亚一直未能实现这种转变。

这些并非新问题。分析人士已经指出,诺基亚的智能手机系列比竞争对手至少落后五年。一直在关注诺基亚的人士会记得这家公司在将企业邮件应用程序推向市场时的艰苦努力。这种危机并不是诺基亚造成的,而且众多其他公司也正处于这种危机之中。只是在手机业面临快速更换周期及创新步伐之时,诺基亚的挣扎一直更为明显罢了。对于像惠普公司、微软、戴尔公司以及甲骨文这样的公司来说,如果只因完全集中于硬件或软件而处于弱势,则可能带来损害。

从财务上来看,诺基亚可谓典型的适合发起收购的公司,该公司增长有限,有巨额现金流,账面现金与投资额高达90亿欧元。但当务之急,诺基亚的管理层必须抵制再次并购的冲动。

2007年秋,诺基亚以81亿美元收购移动导航产品生产厂商Navteq即是个例证。2009年Navteq营业额为67亿欧元,意味着诺基亚收购Navteq的支付价是2009年Navteq营业额的10倍,而且还是在两年前。巨额收购价还是次要的,关键是看诺基亚在这次收购后是否具有了卖出更多高端手机的能力,但这方面迄今还是没什么迹象。

诺基亚目前仍保持着一直以来的强项。去年诺基亚生产手机4.3亿部,总值约为300亿欧元。这些手机出售给了全球各地的消费者。诺基亚在这方面的运营资本净额仅为50亿欧元。

即便手机单价已下滑,诺基亚的利润率也仍然强劲,每年产生的自由现金流约为30亿欧元。从运营方面来看,诺基亚做得非常好。

诺基亚要停止在自身不擅长的事情上耗时费力。到了将高端软件及应用创新工作推给合作者之时了。这并不意味着完全放弃创新,而是意味着集该公司工程人员及设计专家之力,将合作方的用户创新工作融入手机,以低成本的高效规模化将之迅速推向市场。

而合作方自然是想要其最佳应用软件尽快应用于众多手机的大小软件公司,包括Activision等游戏公司,以及SAP等企业软件公司。

诺基亚拥有的产能使其成为大众市场无可争议的行业龙头,如果诺基亚能成为移动软件创新者们的可选合作方,则其高端手机业务可能成为调动产能从而产生盈利的一条出路。

(据《华尔街日报》)

问题紫砂煲全面下架 美的遭遇品牌危机

5月23日,央视《每周质量报告》曝出市场上不少“天然紫砂煲”根本不天然,包括美的等品牌在内的不少知名紫砂煲产品,其内胆泥料都是由普通黄土添加一些化学原料制成。这一事件在互联网上立刻成了讨论的焦点,其中,美的更是成了网友和媒体口诛笔伐的对象,美的出现品牌危机。

事件回放

5月23日,央视《每周质量报告》报道称,美的在产品宣传册中称紫砂煲内胆叫“紫金风火内胆”,是“全部选用纯正紫砂烧制”,“富含丰富微量元素,补铁补血,有益身体健康”。但美的紫砂煲实际上使用的内胆竟是普通陶土,根本没有紫砂。与此同时,美的在制作内胆时还添加“铁红粉”、二氧化锰等化工原料来增色,欺骗消费者。

据了解,紫砂是一种陶土矿,主要产自宜兴,其因渗透性好、含铁量高、可塑性等特点受到推崇。自2000年起国家对已近枯竭的宜兴紫砂矿封禁后,紫砂制品价格陡升,市面上不少紫砂制品使用的是类似紫砂泥的陶土。

美的的危机应对

对于此次问题紫砂煲事件,广东美的生活电器制造有限公司5月24日发表声明,承认存在被曝光行为,并向消费者道歉。以下是美的生活电器方面作出回应:

- 一、所涉及产品已全面停产。
- 二、查封了生产“天然紫砂煲”的工厂,电炖锅分公司总经理职务已被撤销。
- 三、已经购买相关产品的消费者可凭购物发票及本人身份证到对应的购买零售网点或售后网点,直接办理退货或换货,或者拨打400-8899316电话,咨询有关退换货的问题。

家电卖场全面下架问题紫砂煲

5月24日,北京国美、苏宁、大中等家电卖场相关人员透露,几大卖场均在第一时间对美的紫砂煲进行了紧急下架,国美对其他品牌产品也一律下架停售,苏宁要求其他紫砂煲品牌的生产厂家立即提供与宣传资料相符的证明材料,无法提供有效证明的产品也将被实施下架。

另外,京东商城、新七天、淘宝电器城等已下架了美的、九阳等“天然”紫砂煲相关产品。不过,一些小型C2C平台网站仍在出售假冒“天然”紫砂煲。

消费者不满美的退货无标准

据了解,有消费者称,拨通4008899316美的咨询热线,美的接线员表示,消费者要退换美的紫砂煲,必须持有购买凭证。且退款金额能拿到多少,将视购买时间而定,如果购买了两年以上,肯定拿不到全额退款。此外,消费者何时能拿到退款,美的方面也没有出台退换货细节。

还有消费者认为美的的退货承诺并无诚意,一位消费者称,他家的美的紫砂煲是2007年过年时买的,一直没有使用过,现在连外包装箱都没有打开,但美的客服人员也坚持要收折旧费。

美的品牌危机

据报道,广东美的生活电器制造有限公司相关负责人称,紫砂煲只是美的全线产品的千分之一,并且是新产品,而美的其他产品市场地位较牢固,不会受到“天然”紫砂煲事件的波及。

而据了解,不少消费者表示,虽然在紫砂煲事件中美的表示可以退货,但是她心中对于“美的”品牌的印象有所下降。有网友留言表示,美的丧失的是诚信,以后再也不用美的了。

也许,此次事件并不像美的的公司想像的那么容易处理,美的应该拿出诚信,尽快解决消费者的质疑,恢复美的应有的品牌效应。

(中国经营网)



Nokia 手机

诺基亚的问题不在于iPhone的竞争,而是诺基亚无法及时推出具有创意的高端新产品。目前,诺基亚这家芬兰手机生产商无法回击苹果公司(Apple)的猛攻。即便没有苹果公司,也会有其他反应敏捷的公司的高端产品领域对诺基亚构成打击。

过去10年中,诺基亚用于研发的资金接近360亿欧元,占同期收入