

渠道为王 | Qudao Weiwang

梦特娇渠道变革 重建高端新形象

王婷婷

曾经代表着奢侈服装潮流的法国梦特娇,如今在中国市场上早已淡出了一线奢侈品牌的行列。梦特娇中国区首席财政官 Clement Masse 日前在上海向网易财经表示,梦特娇正在进行渠道变革,由大批发形态转向直营和特许加盟店,以此来重建品牌高端形象。

渠道变革

“二十年前,中国的销售形态是以批发为主,但如今已不适合了,现在是特许加盟的时代。”Clement Masse 说。

梦特娇是三十年前最早进入中国的奢侈品牌之一,以其“亮丝”T恤闻名世界。1999年,梦特娇在中国北京、上海、成都和广州设立联络处,并在江苏省和广东省设立了两个区域代理商,来代理和分销所有在国内的“梦特娇”服装系列,2000年起,梦特娇开始



在中国重新严格挑选高品质的授权商,生产梦特娇特许经营产品。

随着 LV、Armani 等越来越多的世界顶级品牌进入中国,梦特娇渐渐淡出了一线奢侈品牌的行列。从 2006 年开始,梦特娇逐步收回中国代理权,并在二线城市大量开设自己的销售网点。

梦特娇集团主席 Pierre Gros 曾表示,之所以大规模撤出百货公司等大型分销渠道,是因为这种模式已经

开始扭曲品牌了,“品牌的前途,最终还是取决于高端品质和高端设计,而不能依靠价格优势,只有拥有自己的渠道,直接面对消费者,才能保证品牌的管理和对客户的服务。”

去年,Pierre Gros 曾透露,目前梦特娇自己的专卖店已经从开始的 3 家变成了 20 家,很快会开设到 50 家。

梦特娇现在在中国有 3000 多个销售点,遍布全国各个区域,梦特娇正在对这些销售点进行整合。“以前交

由代理商销售,没有统一的品牌形象,现在我们对全部已有店铺进行统一店面形象和管理,接下来会严格挑选加盟商来进行扩张。”Clement Masse 说。

作为与梦特娇同时进入中国市场的皮尔·卡丹,最先进入者却没有笑到最后,由于疯狂发放特许经营许可证,使得满大街都是皮尔·卡丹的鞋帽服饰,品牌形象瞬间坍塌,最终卖给了中国公司。为了不重蹈皮尔·卡丹的覆辙,Clement Masse 告诉网易财经,梦特娇将严格管理特许经营加盟店,公司将通过信息后台了解店铺销售和库存情况,进行系统化管理。

重塑形象

梦特娇曾经给人的印象是“老男人的衣柜”,这个最早进入中国的法国品牌,为了吸引更多的消费群,也开始推出休闲系列和女装系列,“梦特娇要改变品牌策略,它不再是老男人的形象代表。”梦特娇品牌形象及

传讯经理 Candice Meyer 说。

除了推出新的服装新系列,梦特娇还开始出售饰品,让其产品更多元化。而一位服装业内资深人士表示,饰品的利润率高于服装,很多品牌都通过饰品来提升盈利能力。

梦特娇现在中国的旗舰店分别位于香港、澳门、北京和广州,但独缺上海这一时尚重镇。Candice Meyer 表示,上海十分重要,梦特娇不排除在上海开设旗舰店,但目前还无法透露相关细节。

尽管梦特娇现在在一线城市的地位已不如其他顶级品牌给人们的奢华印象,但不可否认的是,梦特娇有着中国市场的先发优势,当 LV 们还在一线城市争夺时,梦特娇的销售网络已遍布中国二三线城市,且中国二三线城市的富裕阶层,仍然认同梦特娇这个来自法国的品牌。“在一线城市无法同顶级品牌相抗衡时,深耕二三线城市,确保广泛和稳定的盈利,也不失为精明之处。”上述服装业人士说。

渠道打造 | Qudao Dazao

营销渠道不畅 华为手机遇坎

立方

一直以来,在各大手机卖场,都很难寻到华为手机的踪影。

这是因为华为手机在国内并不直接面向消费者,而是为与其有通讯设备合作的运营商提供手机定制服务,走运营商定制路线。

因此,对于华为来说,通过社会渠道销售手机一直是个软肋。

而现在,运营商策略的调整,直击到这个软肋:他们不再牢牢的把手机市场控制在手了——为了谋取更好的渠道做放号,运营商纷纷积极的将各自的手机补贴对社会各大手机卖场、省包、地包和区域小连锁开放。

最有代表性的当属电信:把以前完全封闭的 CDMA 市场向渠道打开,用补贴、利润激励着大部分经销商参与到 CDMA 渠道中。

紧跟随着运营商的华为手机,遭遇空前挑战。

甚至有业内人士指出:“一直关注运营商市场的华为,在渠道中合作伙伴几乎为 0。在整个市场转变的情况下,华为需要重新寻找合作经销商,需要重新规划合作渠道,短期内想完成这些操作是不大可能的。”

似乎可以这样理解,前期封闭手机市场模式下的华为之所以如鱼得水,是因为华为将其 B2B2C 的设备营销模式在手机市场销售中延续得很好,抓住了运营商,手机自然就销售出去了。

但是目前,整个电信市场转变以后,运营商放开了手机控制权,华为现在要面对的是广大的社会销售渠道,是他们取代运营商来决定华为手机的销量了,对于走定制路线的华为手机,不论在价格体系、渠道利润分配以及品牌宣传上都需要有一个重新思考。

据传,华为的手机销售目前已然遇到瓶颈,在很多地市一线门店无法到货或者到货的是前期市场中的串货,销售受到严重影响。

知情人士透露,华为手机之所以在社会渠道销售不畅还有一个很重要的原因,是在于他的价格体系,以 C 网手机为例:华为的 C 网产品利润在 16%,同类产品的国产手机厂商一般给出的利润在 20%-30%之间,相比之下,华为手机的利润在吸引社会渠道销售上,并没有足够的说服力。

决定社会渠道销量的因素有很多,如:渠道利润、品牌、销售能力、宣传等等,但对于他们来说,卖这个品牌的手机能不能赚钱是放在第一位的。

虽然跟运营商们比起来这种衡量标准“俗气”了很多,但是他们认定的不二法则,华为手机也不例外。

一旦进入到社会营销渠道,在这上面所耗费的人力、物力、财力,跟以往的运营商定制路线比起来,显然要琐碎得多。

“要是进终端消费卖场,那各种费用就多了:一是每年的每个门店的进场费、促销费、展台费……就够一笔了,单个门店一般都是一二十万计的,还有住店导购员和假日促销员的培训和工资;另外为了带动销售还要做广告;还要关注账期问题等等,事多了去了。”另外一家手机厂商介绍到。

其实,华为愿不愿意涉这个水,也是未知。

早在 2008 年 5 月,华为就曾聘请摩根士丹利帮助其出售旗下移动业务部门的部分股权,引来 20 多家竞购方,不巧的是,金融危机在竞购过程中爆发,华为宣布暂缓出售计划。

今年年初,华为终端董事长郭平在出席巴塞罗那世界移动通信大会上,再一次提出了这个想法,他说:“华为不排除将来可能再次尝试剥离生产手机和数据卡的终端部门。”

外资竞逐 中端手表市场

国产品牌集体失语

王文

受金融危机的影响,手表行业去年在欧、美、日等传统优势市场受到很大影响,但是天梭全球销售副总裁费熙博士 (Dr.Ulrich Fischer) 对去年 4% 的增长并未表示担心。

新兴市场中国的潜力是他临危不乱的重要原因。正常年份下,天梭中国销售的年增长率几乎都是两位数,已远超过北美、欧洲、日本等传统市场,占到天梭全球销量的 1/5 强。事实上,像天梭、梅花、西铁城这样,在中国定价 2000 元~6000 元左右的中端手表已成为中国手表市场的重要部分。

据知情人士透露,像天梭这样的中端手表品牌,各环节都利润不菲,从瑞士批发到中国经销商的价格大约为市场价的六五折,从经销商到零售商大约为市场价的八五折,其中天梭自己也有 15%-20% 的利润。

目前中国内地市场上,国产和进口的手表品牌大约有 200 多个,其中进口品牌 60 多个,包括欧米茄、雷达、浪琴、劳力士、天梭、帝舵、梅花、英纳格、西铁城等。在这样一个竞争激烈的市场,即使目前生产和销售瑞士传统手表最多的品牌天梭也没有安全感。

加紧布局二三线城市,是费熙中国营销策略的当务之急。一个例子就是,虽然北京和上海是天梭网点最多、销量最大的城市,但就单店销量而言,南京、武汉可能会更多,因为这些城市的天梭网点布局较少,市场的需求就只能在这些单店内释放。费熙认为中国二三线城市的销售增长潜力巨大,希望能提前“抢占山头”。

在进口中高端手表竞争得如火如荼的时候,国产手表却显得势单力薄。分析人士称,中端手表集中了钟表市场 40% 的销售额。瑞士以外的欧美、日韩及中国香港地区钟表厂商大都定位于中端。国产表仅有飞亚达、罗西尼、海鸥等厂家的部分产品跻身中端市场。来自商务部的资料显示,目前,中国钟表产量已占全球市场的 80%,出口总值为 20 亿美元左右,仅占全球市场的 10%。而在国内市场,国产手表虽占有 70% 的市场份额,但销售收入仅占市场销售额的 30%,远低于国外品牌在中国的销售额。

“尽管我国钟表产量世界第一,但是中国企业及其品牌历史较短,在国际市场上的信誉度和影响力微乎其微。中高端市场上,短期之内,国产品牌很难与进口手表竞争。”手表行业观察人士宋志阳分析说。

三大女鞋品牌联手 B2C

携手加码网络营销

孙聪颖

当初对冲的冤家,竟然上了同一条船。日前,中国女鞋三强品牌百丽、达芙妮、星期六先后宣布牵手国内鞋类垂直 B2C 网站乐淘网,正式

加码网络营销市场。对于此种合作模式,独立 IT 评论人康斯坦丁认为:“B2C 已经成为传统女鞋品牌打造竞争优势必不可少的一环。三大女鞋品牌联手 B2C,不仅意味着它们的竞争进一步升级,同时也代表了服装、鞋

CASTEL:挟品牌令渠道

朱浪

广东酒协常务副秘书长李唐认为,在品牌、渠道、消费者三者中,消费者的话语权越来越大。“随着消费者的成熟,渠道的霸主地位日渐受到威胁,于是借力品牌影响消费者就成为运营商的选择,CASETEL 现象即是证明之一。”

然而 CASTEL 的法国版群狼战术也存在诸多不确定因素。

第一:身份走光和品牌稀释危险

CASETEL 品牌成名缘于和张裕的联手,当年,一脚跨进大陆市场的 CASETEL 默默无闻,聪明地选择了借力打力之道,张裕+卡斯特中西合璧占位成功,一举成为当年 200 元以上高端红酒的代名词,极大提升了其品牌价值。

群狼战术的一大特点,就是在母品牌的统领下,众多子品牌占领不同价格带、渠道和区域,满足不同消费者需求,营造声势和气氛,通过市场互动和震荡,共同做大市

场。才能维护和提升品牌形象,否则,如果子品牌太多母品牌价值被快速稀释,各个子品牌之间又相互内斗,群狼战术很容易变成“群狗战术”。

随着 CASTEL 系列产品的引进,中档甚至低档 CASTEL 数量猛增,CASETEL 擦边产品开始大量出现。诸如“卡斯特伯爵”、“卡斯特夫人”遍地开花。这犹如当年服装领域的“鳄鱼”,从当初的贵族化身蜕变为大路货,只用了短短几年时间。前车之鉴,CASETEL 如果不注意维护提升,品牌价值面临贬值和稀释的窘境。

第二:商标之争隐患

由于种种原因,中文“卡斯特”商标已经被上海卡斯特酒业公司投资人注册持有,市场上出现英文“CASTEL”和中文“卡斯特”同场竞技的局面。

CASTEL 上海办事处总经理助理殷凯表示,CASETEL 在中国市场的品牌宣传和推广,都将以“城堡+葡萄”LOGO 和“法国卡斯特兄弟公

司”为诉求重点,通过消费者教育,让其认识到 CASTEL 葡萄酒的品质和文化,淡化商标认知模糊给消费者造成的混乱。

一位不愿意透露姓名人士表示“CASTEL 为了避免过度竞争,不会无限制的开发品牌运营商,但是会通过销量和其他指标对品牌运营商进行考核,对不合格的运营商进行淘汰。”“群狼战术”要避免成为“群羊战术”,引入 PK 机制必不可少,但是运营商的调整和替换也不是厂家和品牌的率意为之,处理不当,很可能惹火烧身甚至留下市场遗留问题。因此法国 CASTEL 兄弟公司的群狼战术法国版,结果是中为洋用,还是水土不服,一切需要时间证明。

虽然市场主要交给 10 大品牌运营商运作,但法国 CASTEL 兄弟公司的策略和泸州老窖、郎酒等白酒多品牌打天下的“群狼战术”颇为相似。“CASTEL 将各个不同品种、不同价位段产品交给不同运营商操作,如上海建发操作玛茜、山东新宝

也赢得了资本的青睐。统计数据显示,陈年筹备的服装电子商务网站 V 首轮投资就突破 1 亿元,京东商城也获得过亿融资。2009 年乐淘网年销售也超过亿元。

一位资深市场人士分析人为:“传统厂商直接进军 B2C 鲜有成功案例,因为缺乏网络运营和服务经验,要么折戟沉沙,要么不温不火、进退维谷。选择和第三方 B2C 合作,无疑是明智之举。”

B2C 不仅赢得了市场的认可,



真操作卡伯莱、深圳南宇投资操作瑞泰伯爵,每个运营商都有自己的强势区域。”CASTEL 上海办事处总经理助理殷凯表示。

渠道制胜 | Qudao Zhisheng

挑战国美苏宁

麦德龙涉足零售终端渠道

佚名

记者从德国麦德龙集团获悉,该公司正联手富士康进军国内电子产品零售市场。首家电子产品零售业态 Media Markt 下称“万得城”将落户上海,其招聘工作已经全面展开,预计今年 10 月开业。

据麦德龙旗下全球消费电子业务部门宣称,该公司正与富士康共同出资 2 亿美元成立合资公司。其中,麦德龙集团与万得城母公司 Media-Saturn 共同持股 75%,富士康科技集团持股 25%。

去年,富士康隶属的鸿海集团提出了转型战略,计划涉足零售终端渠道。而麦德龙此次携手富士康杀入国内激战中正酣的电子消费品零售市场,看中的是这里不断扩大的

市场蛋糕。

据记者了解,在万得城门店的选址、经营和设备采购等方面,均由麦德龙主导。根据麦德龙的规划,万得城首家门店将于今年 10 月开业。到 2012 年,万得城在上海的门店要达到 10 家,随后将在全国范围内扩张,到 2015 年,其门店数量不会少于 100 家。

万得城是麦德龙旗下四大零售业态之一,其余三种为现购自运批发卖场 (Cash&Carry)、大卖场 RE-AL,以及百货商场 Galeria Kaufhof。截止到目前,麦德龙只把现购自运批发卖场这一业态引入到中国。

据了解,万得城在欧洲市场依然成为最大的电子产品零售连锁卖场。因此,麦德龙全球首席执行官柯

德斯(Eckhard Cordes)认为:“万得城是一个已经在全球都取得了成功的零售品牌,没有理由在中国不会成功。”

当前,万得城和现购自运批发卖场一样同为麦德龙的重要盈利部门。根据麦德龙近年来的年报显示,其现购自运批发卖场的销售额占到全年利润的一半左右,而随着近年来万得城陆续在东欧国家开店,万得城也成为了麦德龙业绩增长的另一个主要动力。

“过去几年里,麦德龙在海外的扩张主要集中在东欧地区。”麦德龙表示,“今年,集团会集中精力拓展亚洲业务,加速在中国的布局。长期而言,亚洲市场尤其是中国,将在麦德龙的发展中扮演越来越重要的角色。”

公开资料显示,家乐福和沃尔玛在中国市场的门店早已破百,而麦德龙为 43 家。

而国内异常激烈的消费电子零售市场却并没有给麦德龙铺开一条康庄大道。已经占据了国内消费电子产品零售终端半壁江山的苏宁和国美都在推进愈加积极的扩张计划:苏宁计划今年在现有 941 家门店的基础上再开新店 520 家;国美计划在现有 700 多家门店的基础上进军农村市场。

而美国 3C 零售巨头百思买 (Best Buy) 早于万得城五年已进入中国市场,但该公司仅仅在收购五星电器时对国美和苏宁造成短暂的竞争压力,目前已经被这两家国内巨头远远的抛后,在中国仍处于投入期的百思买教训摆在了万得城面前。