

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

把脉名企 | BaMaiMingQi

北京现代 高增长难解“品牌困局”

张 陆

一直以来,北京现代都是一个颇受争议的企业。一方面,依靠伊兰特、悦动、IX35、瑞纳等几款车型均月销过万的佳绩,成为了国内数一数二的乘用车企;另一方面,相对较低的品牌溢价也让利润率成为了北京现代一直以来讳莫如深的问题,只谈利润增长速度不谈真实利润额度,是北京现代一贯应对媒体的方式。

销售旺势下的品牌弱势

长久以来,由于大打价格战和品牌溢价低等原因,让利润率一直在低谷徘徊的北京现代和日益增长的销量呈鲜明对比。按照一位业内人士的说法,北京现代品牌已经陷入了“增产不增收”、“叫座不叫好”的怪圈。

北京现代相关负责人此前在接受采访时承认,北京现代品牌的相对弱势是利润率低的主要原因。资深品牌专家顾环宇也认为,北京现代“增产不增收”的根本原因还是现代品牌的溢价低,导致价格上不去。可是压低成本导致的质量下降和降价销售,又会对品牌造成进一步的损害。

从进入中国市场的种种表现来看,北京现代的品牌瓶颈却绝非一日之寒。

顾环宇认为,由于韩国汽车品牌在消费者心目中的排位本来就低于美系、德系和日系品牌,因此有着天然的短板,而北京现代只顾销量不顾品牌塑造的做法加深了人们的遗憾。伊兰特被选作北京市出租车纵然有保护地方工业的考虑,但出租车给人的低档印象则进一步降低了北京现代的品牌价值,再加上御翔等高端品牌塑造不成功,使北京现代品牌始终处于弱势。

渠道和服务瓶颈

对于汽车企业来说,渠道建设和售后服务无疑是塑造品牌形象的关键因素,然而北京现代在这两方面的表现均不尽如人意。

据了解,北京现代仅在北京地区就有4S店数十家之多,激烈的竞争让众多经销商并非枪口一致对外,经常用价格战的方式去争夺客源,而北京现代在经销商的培训、监管方面也没有跟上销量高速增长的脚步。

为了提高销量,抢占市场份额,北京现代对经销商一直实施比较宽松的价格政策,但在销售任务上给

了经销商较大的压力。

业内人士指出,尽管北京现代销售状况不错,但其经销商的销售压力仍然非常大,即使本月没有完成销售任务,下个月也要按照合同约定到北京现代继续提车,这就让库存压力从北京现代转嫁到无奈的经销商身上。

分析人士认为,4S店是汽车企业的门面,售后服务更是企业品牌塑造的核心要素,不管是企业售后服务部门还是和消费者长期接触的4S店,对消费者的任何问题和要求都应该认真提供服务和答复,这是一个成熟的汽车品牌企业必须要做到的事情。

品牌困局待解

对于北京现代而言,尽快由片面追求销量的发展目标转向修炼品牌形象的“内功”,已经是一项迫在眉睫的任务。

首先其冲的是产品质量的提升。从三年前雅绅特仪表盘大面积掉漆事件,到2009年伊兰特悦动颠簸事件,近几年销售飘红的北京现代却一直承受着屡遭投诉的困扰,质量的瑕疵让北京现代低价低质的消费者印象进一步加深。

所幸北京现代已经意识到了质



量问题对于汽车品牌的重要性。据了解,2008年北京现代就在售后服务上推出了动力总成5年/10万公里的保修,这让北京现代在提升产品质量的同时也在做着提高售后服务质量的尝试,也已经对外宣布注重内涵式增长的战略。

业内人士指出,从产品布局来看,北京现代真正有竞争力的车型只是A级车,御翔等中高级车型仍需得到市场的进一步认可。

空降北京现代担任常务副总经理的李峰已经在销量上交出了一份

“北京现代正处在从薄利多销向通过高端产品提高品牌溢价迈进的阶段。”北京现代汽车有限公司一位高管在接受记者采访时如是表示。

十分漂亮的答卷,但他目前的首要任务是解决北京现代在销售策略、服务水平、渠道建设等多方面的问题,全面提升北京现代的品牌形象。至于效果如何?只能拭目以待。

业界说法

资深汽车分析师钟师认为:北京现代已经竭力想通过提升品牌价值来获得未来企业进一步的利润增长,因此应该尽快从“争速战”实现向“品牌战”的跨越。

索美特每况愈下: 2010年预亏7500万

在白猫股份连续三年亏损、变身传媒股之后,为数不多的几家日化上市公司之一索美特又陷入岌岌可危的局面。

其1月12日发布的2010年业绩预告称,比2009年区区29312万的净利润更加不堪,2010年亏损将达7500万元,并把亏损原因归咎为生产成本上升、销售费用增加、广告投入加大及对部分产品计提存货跌价准备。

事实上,自2008年开始,曾经一招鲜吃遍天的索美特经营状况就每况愈下,净利润大幅下滑90.25%,仅为757万,2009年更是雪上加霜,净利润进一步下滑61.28%。

而就在这一关口,索美特董事会去年年初决定给高管进行20%-45%的加薪,寄望以此调动各方积极性。如今看来,这一举措并不能挽救索美特亏损命运,2010年前三季度净利润2294万,同比减少89.52%,且还是出售了所持交通银行股票后才勉强保持盈利。此外,索美特还曾抵押15.36%的股权予广州市农村商业银行,签订1.5亿授信合同,来解决资金短缺问题。

(吕静莲 段惠婧)



虽然还不太能肯定3D技术是否会受玩家们全力追捧,任天堂还是义无反顾地决意推出3DS了。继Wii之后,任天堂着实需要一场新的革命来证明自己宝刀未老。

日前,任天堂方面终于确定了3DS的上市日期,今年2月将率先在日本销售,3月在欧美上市。这一消息无疑是继2010年任天堂7年来首次出现净亏损后的一剂强心剂。

翻身棋子

在一年一度的2010年E3大展上,任天堂的掌上游戏机3DS毫无疑问地抢了微软的风头。微软推出了之前叫做“Project Natal”的身体感应式游戏系统,只是商品名被改成了Kinect,但市场表现却波澜不惊。

提到体感游戏,被后来者居上的

任天堂大概有一肚子委屈。经历了长达两年半的开发设计,任天堂Wii一经推出后,立马引来新一轮的销售热浪,尤其2006年11月推出的第七代家用游戏机Wii,在相当长的一段时间内,一度是全球最热卖的一款游戏机桂冠。

但是好景不常在,2010财年上半年,任天堂DS销售量年减43%至670万台,Wii的销量也从2009年同期的575万台减少到497万台。老对手微软与索尼亦迅速出击,微软随后推出的Kinect,在上市25天后即在全球范围内售出250万台。微软游戏业务部门掌门唐·马特里克预计,到2010年年底,Kinect将实现500万台的销量目标。而索尼新推出的Move体感控制器,也在两个月内实现了410万部的全球出货量。

任天堂:突围“3D”

任天堂这一次决意将宝押在3DS上。相比游戏市场上的产品,3DS的最大卖点即在于玩家可以在不配戴眼镜的情形下,在掌上玩3D游戏。

任天堂此举被认为是3D产品普及的试金石,任天堂社长岩田聪表示:“尽管3D技术受到人们的热捧,但我们不是非常乐观。一个障碍是如果没有亲手试试,人们不会知道3DS的好处。”但是据接近任天堂的人士透露,此番3DS的开局是否良好,对于任天堂至关重要。

突围之策

此次推出3DS,任天堂亦有摆脱被诟病吃技术老本的嫌疑。

在任天堂的设计理念里,一直崇尚简单易操作,Wii一经推出后也确实因为其简单易上手,短时间内就吸引了大批休闲玩家。但是伴随微软、索尼等后来者居上,任天堂则被诟病不重视硬件开发,技术实力不足。

易观国际分析师玉轶认为,任天堂Wii的处理能力略低于微软XBOX、PS3,定位以基于体感的家庭娱乐为核心,且后两者在线娱乐领域运作非常成熟。软件开发商更倾向于

(李立)

在后两个平台开发游戏。这使得任天堂在游戏产品供给上略有尴尬。索尼和微软在家庭娱乐领域,引入了体感操控,虽然在时间上落后于任天堂,但PS3强大的表现力,以及微软kinect对体感的再次革新,都给任天堂带来了巨大的压力。

不仅仅是任天堂感到压力,站在其身后的还有日本日益深化的游戏行业危机。日本游戏产业创意水平受环境影响,已经遇到天花板。尽管在人机交互方式上,任天堂实现了飞跃式的体感操纵,这些都给日本游戏行业走出困境带来一些曙光。

任天堂将要面对的真正对手恐怕将是苹果,苹果正在成为日本掌机最具威胁的竞争者。任天堂美国总裁瑞杰·弗艾米也不得不承认,尽管苹果主要迎合休闲受众,但苹果对自己的威胁确实超过了微软和索尼。

关于3DS的前景,来自欧美的声音比中国要更为乐观。美国券商Wedbush分析师帕奇特表示:“我们把3DS视为一款革命性的产品,并预计该产品的发布将刺激硬件和软件的销量。”在业界看来,3DS一旦成功,任天堂可能为自己扳回一局,同时也为Wii2发布、电视游戏机领域建立的优势赢得时间。

“营养快线”遭质疑,娃哈哈要怎么办?

早餐市场2009年,娃哈哈营养快线从早餐市场金矿中疯狂挖出120亿人民币,超过“中国第一罐”王老吉,成为销量最大的饮料单品之一。在娃哈哈的不懈下,营养快线大有代替早餐的趋势,俨然成了营养健康的时尚生活。

但是,这种生活方式正在面临质疑。近日,中国营养学会等专家说,营养快线的营养并不全面,不能替代早餐;另外,作为加糖饮料,长期饮用将对身体有害,尤其是正在长身体的儿童。而配料表中长长的11种名单,也给她健康性画上了大大的问号。

营养快线不营养,涉嫌误导消费

者。此观点一出,在消费者当中引起了恐慌和震惊。

娃哈哈错在哪里?

营养快线当喝不当喝?如果营养快线并不像和娃哈哈的工程师说的那般有营养,娃哈哈算不算欺骗和误导消费者?娃哈哈真的错了吗?

从营销角度讲,营养快线定位早餐完全没有错,不仅没有错,而且非常有创意。全国以北京为代表的绝大多数地方的早餐是这样解决的:一是买点豆浆烧饼带上吃,二是在家里或者在食堂吃。娃哈哈以工业化的饮品成功占领早餐市场,具有开拓性。

但凡事有度,物极必反。营养快线毕竟不是专门为早餐开发的。用早餐的营养需求衡量,作为饮料,营养快线的营养不全面,并且有11种添加剂,不十分健康。营养快线对于早餐

应该是为消费者提供应急、快捷的选择,而不是替代。娃哈哈的问题在于,有限的营养,透支的营销。

透支营销不可取,大企业承担大责任

娃哈哈在企业经营上早已经摆脱了生存危机,是中国营收最大的食品饮料企业,其掌门人是中国首富。但是在品牌营销水平和企业社会责任的担当上,娃哈哈一如她几十年前创业时期一样,停留在产品层面的,停留在经济效益最大化上。

其实,娃哈哈与她的营养快线已经到了品牌升级期,在赢利的同时,应该更多地关注消费者利益,不以“忽悠”和透支营销为能事,要以表里如一、具有饱满价值的产品,满足消费者的真需求。

娃哈哈是一个超50亿品牌价值

的大品牌,这个品牌价值是由千千万万消费者的信赖构成的,是娃哈哈数十年的处心积虑积累的,应该倍加珍惜。

营养快线大可不必纠结于早餐定位上,在产品导入市场成功后,营养快线就是一款在任何场所饮用的“最有营销的饮料”。

作为一家知名企业,娃哈哈理应在倡导公众健康生活方式上,承担起相应的社会责任。一是营养快线必须勇于放手早餐这个发家之地,及时转身,面向更广阔的市常如果因此营养快线的销售受到削减,宗庆后应该以平和宽慰的心态对待。二是如果真是为消费者着眼,请抓紧开展出几款适合早餐食用的食品饮料。因为这才是娃哈哈大企业大责任的态度,这才是长治久安的根本之道。

(中国营销传播网)

管理案例 | GuanLiAnLi

看麦当劳走过的弯路

背景:截至上世纪90年代末,快餐连锁店麦当劳的非凡表现已经持续了40年。比如说,到1997年,该公司已连续10年维持着20%以上的年增长率。

挑战:那一年,杰克·格林伯格成为该公司第四任首席执行官。他首要考虑的是如何在市场状况恶化的形势下领导公司继续前进。当时麦当劳面临着以下问题:人们对高脂肪食品和牛肉心存顾虑;激烈的竞争正挤压着利润率;来自国际市场的增长正在放缓。

策略:格林伯格完全依照教科书行事。首先,他着力改善核心业务,宣称这是自己的第一要务。其次,他确定了第二项优先事项,即寻找新的增长平台。怀着这样的雄心,格林伯格支持实施5起收购,将一些相关餐饮企业收入麾下,其中包括一家墨西哥餐厅Chipotle,以及英国三明治连锁店Pret A Manger 50%的股权。同时,他成立了伙伴品牌部门,负责管理这些新业务。格林伯格还同意了主管战略的马茨·利德豪森提出的许多更具内生性的举措。

结果:格林伯格发现难以兼顾两个优先事项。核心业务每况愈下,到了2001年,麦当劳首次出现季度亏损,格林伯格本人辞职。

麦当劳请当时已经退休的原高管吉姆·坎塔卢波重新出山,出任首席执行官。坎塔卢波上任后马上宣布,麦当劳一直以来手头的事情太多。他叫停了许多内生性措施,并把所有新业务合并在一起,称之为McDonald's Ventures。

坎塔卢波指示利德豪森,从这些业务中挑选出一些未来可能变得较为重要、但不至于让管理层分心的业务,并将其余业务转手出售或关闭。结果,短短几年内,几乎所有这些业务不是被卖掉,就是关业大吉。

教训:首先,这个案例具有普遍性。一家公司预计其核心业务增长将会放缓,于是着手寻找新的收入来源,推出各项举措,并进行收购——而数年后却只能回到起点,把所有新业务卖掉或关停。

其次,教科书上的建议——制定远大发展蓝图,尝试开展一系列相关业务,在致力于核心业务的同时,遇有好时机就大举投资——尽管一直备受推崇,却并非总是行之有效。

那么又该怎么做呢?当核心业务开始成熟时,领导人应当保持耐心,不可“勇猛直前”。这样做最大的风险是可能分散对核心业务的注意力。所以,这时要避免采取一系列动作;不要制定核心业务以外的增长目标,也不要设立新业务部门或者开拓新业务。

要留心机会,但一定要细加筛查,抱着不会有什么合适的机会的心态。想着有富余资金就回购股票,除非出现真正的良机。

最重要的是,应该物色的是人而非项目——一般来说,能够从非核心业务获得新的增长,往往是因为负责新业务的个人或团队难得地兼具以下两大优点:既切实了解某个特定领域,也明白如何利用公司的有利条件获取成功。

后续:麦当劳的管理层全心投入,终于重振核心业务。部分得益于中国等新兴市场的迅速增长,该公司汉堡业务重新恢复增长。就核心业务极其强大的案例来说,这其实是十分寻常的。

麦当劳依然在寻找其他机会——但很有耐心。

(英国《金融时报》作者/安德鲁·坎贝尔 译者/杨远)

