

策划词 | CEHUACI

纺织面料该怎么卖?这也许是所有中国纺织企业都想知道的,他们对外遭遇反倾销和金融危机,对内遭遇人力成本和原材料价格上涨,左支右绌,苦思无策。美国纺织品企业戈尔却独辟蹊径,透过“链式营销”喧宾夺主,直接拉拢消费者的同时,也把合作伙伴牢牢锁在自己的链条之上!



戈尔“链式营销”锁牢合作伙伴

□ 本组稿件采写 陈建光

纺织面料该怎么卖?

这也许是所有中国纺织企业都想知道的,他们对外遭遇反倾销和金融危机,对内遭遇人力成本和原材料价格上涨,左支右绌,苦思无策。

但在北京最大的户外用品专卖店——三夫马甸桥店,一位普通的销售员活灵活现地给记者上了一课:当记者冒着北京寒冷的大风冲进店里,提出想买一件冲锋衣时,销售员只问了我两个问题:“你想买什么品牌的?”“你是想要戈尔特斯面料的还是非戈尔特斯面料的?”

问顾客喜欢什么品牌很正常,但问需要什么面料的,这倒有些奇怪?

销售员的解释很直接:品牌决定偏好,而戈尔特斯面料决定了价格。

在戈尔北京分公司,其总经理、戈尔纺织品部中国区市场总监张静葳女士为记者一一进行了拆解。

戈尔公司1997年进入中国,当时几乎还没有户外运动的概念,很多国际户外品牌都还没进入中国,如奥索卡就是1998年进入的;中国本土户外品牌还没诞生,像探路者就是1999年才创立。

戈尔特斯品牌进入中国前10年,最重要的工作就是培养户外用品市场。他们结合户外运动的特性,将体验营销发挥到了极致,推出“体验无止境”的市场营销战略,推出“户外训练营”、“户外梦想实

惊讶 | JINGYA

营销模式“喧宾夺主”

在这家店里,无论什么牌子,只要是带有戈尔特斯面料的冲锋衣,价格都在1500元以上。两件款式和功能非常接近的橙黄色奥索卡冲锋衣,采用普通面料的价格是850元,采用戈尔特斯面料的是1799元。

一款面料竟然就能拉开如此大的差距?销售员似乎看出我并非户外运动爱好者,她指着门口墙上挂着的“戈尔公司授权零售店”的牌子说:“我们是戈尔公司的授权合作伙伴,很多户外运动爱好者,一般都指名要戈尔面料的冲锋衣,它的防水、防风、透气功能可是全球顶级的。不信你看!”她拿着衣服上奥索卡标旗下同样大小的戈尔

特斯标牌给记者看,上面有着清晰的“外层面料”、“基层面料”和“薄膜”的成分比,并对戈尔特斯面料的性能有着清晰的描述,而且在衣服两侧的袖口上同样有戈尔特斯品牌的LOGO。甚至在该店里有几款冲锋裤的价格标签上只写着“戈尔特斯冲锋裤”,记者还以为戈尔特斯品牌的,细看之下才知道这是一款采用戈尔特斯面料的奥索卡品牌的冲锋裤。

作为原料品牌,在零

售店和消费者中的知名度竟然超过了消费品品牌,而这种“喧宾夺主”的商业模式为什么还能被THE NORTH FACE、BLACK YAK、ARCTERYX、OZARK等世界一流专业户外运动品牌所容忍且支持呢?



铺路 | PULU

耐心培育产业链

现”活动等,用体验的方式向公众传播户外运动的魅力和乐趣。

为了激发普通人对户外运动的兴趣,戈尔特斯品牌在中国还有一个“戈尔户外英雄计划”,通过对一些在户外运动中有杰出成就的户外爱好者或是户外从业者提供资金及装备的支持,从而引领更多的普通人了解户外,投身户外。比如世界上拍摄活佛最多的摄影师红杏、著名的救援队伍山岳救援队、徒步探险家雷殿生,以及野生

动物摄影师奚志农等都是戈尔英雄计划的受益者。

在一系列培育市场的体验活动中,戈尔公司都会要求参与者用文字、录像或者照片讲述自己的户外经历和故事。就是通过这种循循善诱式的体验,将普通人的户外运动打造出明星代言一般的偶像效应。

对户外用品产业链的培育和

长期耕耘,使得所有同行,包括从原料到成品,到销售终端,所有人都视戈尔特斯品牌为行业领导者。

发力 | FALI

升级为“价值服务商”



原因,他却迷路了,下不了山,整整在山里待了十天,直到救援队把他救下来。他后来跟我说,当时山里有暴风雪,如果没有戈尔的服装,第一天就被冻死了。因为戈尔特斯面料的主打性能就是防水、防风和透气,它能在户外严酷的环境中为穿着者提供舒适和安全的保证。”

当这样的故事不断传播,耳濡目染,户外运动爱好者就会被灌输一种潜意识——选择戈尔特斯面料的产品就是选择了爱护生命。这也难怪北京三夫店的销售员说,很多人来店里面买衣服,指名要戈尔特斯面料的。

更为关键的是,户外品牌们看准了消费者的购买实力。因为购买

户外用品的消费者,大多数是经济实力比较强的中产及以上人群,他们对价格弹性并不敏感,能比较容易地承受起戈尔特斯品牌的溢价,即使经济实力稍差的,在生命保障与金钱面前,他们也还是会咬咬牙选择戈尔特斯品牌。

其次,戈尔充分发挥它运作产业链的经验,为合作品牌提供至少三个环节的协同服务:生产授权、渠道推广支持和品牌联合推广,在为客户增值的同时,也将它们牢牢锁在自己的链条上了。

以与探路者的合作为例:在产品层面,凡是采用戈尔特斯面料的产品,都必须获得戈尔公司的生产授权,这对生产设备和产品质量的

要求非常苛刻。而戈尔公司会为探路者在中国甚至全球寻找这个行业最好最苛求产品完美的合作伙伴,而且依靠严格的授权、检测和监督体系来确保面料的质量。此外,探路者的市场在中国,但戈尔却会利用其在全球的研发技术不断开发出新的面料产品,并将国际户外用品市场的发展趋势和流行元素与探路者共享,推动探路者的新品研发。目前,国内的戈尔特斯面料是与全球同步上市,包括城市商务、摩托车、狩猎等一系列面料产品。

在渠道上,戈尔有专业的终端零售培训团队,会去探路者的专卖店里对他们进行产品知识方面的培训,戈尔还会在店里安放带有戈尔

撤退 | CHETUI 固守面料 安人心

戈尔特斯品牌在进入中国之初即开设了户外用品店,当市场打开后为何要主动撤掉呢?安人心!安合作品牌、特别是专业户外店的心。

作为终端产品,为了强化在消费者心中的品牌认知度,也为了强化对原料渠道的掌控,防止“养虎为患”,通常不会给原料品牌任何的体现空间,更不用说把产品的附加值归功于原料了。但戈尔特斯面料的“喧宾夺主”,不仅被奥索卡、BLACK YAK等品牌容忍,而且奥索卡的品牌营销总监贾旭面对记者时丝毫不掩饰戈尔特斯面料对他们产品的推动。

为什么?因为他们知道戈尔公司不会借势进行产业链延伸和扩张,抢占他们的地盘。

当记者问道:“面料在整个户外用品市场中,份额可能还占不到20%,即使垄断了也似乎难以做大,而户外用品的品牌,如探路者、奥索卡等,发展10年不到,动辄一年都有数亿元的营收,为何戈尔却眼看着中国庞大的市场而不趁势扩张,反而逆向收缩呢?而且现在很多大企业都流行全产业链经营,比如中粮、盛大、伊利等。”

“我们只做自己擅长的领域,绝不会丢掉技术上的竞争力。戈尔从没想过将经营范围扩张到终端品牌和零售领域,即使我们的面料在德国户外用品市场认知度达到了80%。我们这样做的目的是为了巩固与合作伙伴的信任关系,我们只会选择通过帮助合作伙伴拓展市场的同时,提升我们自身的销量。”张静葳女士坚定地阐述戈尔特斯面料的战略定位。

正是因为这种全球统一的清晰战略定位,终端品牌才会放心大胆地与戈尔公司合作,并任其“喧宾夺主”。

这种专注还会带来另一种竞争力,那就是技术上的领先。因为心无旁骛,戈尔才会始终把技术指标挂在嘴边,无时无刻不向消费者传递这种技术信仰。

特斯品牌LOGO的产品性能体验道具,让消费者真实感受探路者的产品性能。除品牌专卖店外,培训也针对专业户外店,如三夫。难怪三夫的销售员对戈尔特斯品牌的产品性能如此熟悉。另外,戈尔特斯品牌虽然并非终端品牌,但是它每年都要在全国各地组织促销活动,不过促销的并非自身产品,而是邀请合作品牌的产品参加,在拉动合作品牌产品销量的同时,也推广了自己的品牌。

在品牌层面上的合作就更为紧密了。戈尔特斯作为原料品牌,在品牌推广时,它往往会拉上合作品牌一起开展。比如“户外梦想实现”活动,就有9大客户加入进来,除此之外,他们还同ARCTERYX品牌开展的路虎自驾游活动,同BLACK YAK品牌开展的西藏天行自驾游活动等。戈尔公司发布的广告和公关宣传稿中,通常也会大量提及合作品牌。

这种不计代价的培育终于在2009年获得了回报,成为自进入中国后首次达到盈亏平衡点的一年。另据一项调查,戈尔特斯品牌在公众中的知名度从2007年的8%提高到2009年的12%,在户外人群中则从44%提高到57%。

戈尔盼到了黎明,剩下的日子就是如何迎接丰收,扩大战果了。



点评 | DIANPING

产业链聚合的新商业模式

□ 朱武祥

以前只知道电脑品牌企业做广告,都要说Intel Inside。戈尔公司告诉我们,面料也能!让户外运动服装标识戈尔特斯品牌,确实牛!按照一般商业思维,这么令消费者青睐的面料企业,应该延伸到户外运动服装领域。

但戈尔定位于面料供应商和服务商,专注面料的研发能力。业务系统构建方面,类似于Intel、IBM那样,着眼于对系统内商业生物体的培育,以技术与其他户外运动品牌合作,带动整个户外运动商业生态系统的繁荣共赢。戈尔基于自己的技术优势,借助商业生态圈的构建,把本来是难以直接面对消费者的B2B原料供应商地位,转变为消费者高度认同的品牌。

戈尔打造了一种正和博弈模式。即把利益相关者转变为合作伙伴,为利益相关者增值,而不是延伸产业链,与利益相关者竞争。戈尔帮助产业链相关企业成长,自身的利益也得到充分保障,利益相关者皆大欢喜。

国内不少企业特别青睐延伸产业链,直接投资拥有资产,占据控股地位,控制下游渠道,直接面对消费者,它们认为这样才能拥有控制力和话语权。一方面是为了摆脱红海;另一方面,一些渠道企业特别强势,心太狠,只顾自己利益最大化,压榨供应商、经销商或其他利益相关者,导致B2B企业被迫自建渠道;还有一些企业,心太独,什么钱都想赚,什么领域赚钱就做什么。看到下游或者相关领域赚钱,往往抑制不住地延伸产业链。然后习惯于价格战,杀敌一千,自损八百。导致处处红海,形成负和博弈——损人不利己。企业自身的投资价值显著下降,又恶化了商业生态环境。

孔子说过,君子和而不同。戈尔为国内企业提供了一种产业链聚合的新商业模式——聚焦核心能力和产品,培育和支持利益相关者,构建户外运动产业链的商业生态圈。戈尔模式表明,接近消费者,未必自己直接投资和掌控最终渠道。不要因为戴尔、苏宁、国美成功,就认为企业应该直接投资掌控终端。在电脑产业链,Intel没有延伸产业链,而是专注芯片技术,同时,培育和繁荣生态圈;微软没有延伸产业链,而是专注办公软件。其实,不管在产业链的哪个环节,关键是能够创造对最终消费者有独特价值的产品或服务,这样才能为利益相关者提供独特价值。

条条大路通罗马。随着人均收入上升,人们对产品和服务质量要求日益提高。要求企业专注,积累核心能力,为利益相关者提供独特价值。同时,随着资源能力日益充裕,资源能力动态聚合将是一种潮流。因此,企业需要明确自己的价值观,根据所在产业链状况,构建独特商业模式,不要受潮流观点的影响。(作者系清华大学经济管理学院金融系教授、博导,商业模式研究工作室主任)

►►► [上接 A1 版]

2011年,中国国家形象宣传片在美国纽约时报广场盛大放映,姚明是宣传片的代表人物之一。随着姚明个人形象在世界各地的强势宣传,姚明代言的产品也将对消费者起到很好的正面引导作用,而捷马

签约姚明 电动车开创品牌营销新时代

电动车以以人为本的设计理念、专业严谨的品质管理体系也将传播到全球的每个角落。

捷马相关负责人透露,为奠定品

牌的科技创新基础,保证未来竞争中核心科技的领先地位,除了聘请篮球巨星加盟外,捷马还将加大与行业内电器零配件厂商、国内知名大院校

及境外著名电器企业的合作力度。

捷马电动车与姚明的强强联手,是中国电动车企业首度与知名体育明星进行合作,无疑将开创电

动车行业品牌塑造的先河,以品牌奠基,以实力护航,以国际顶级的标准,打造最优质的品牌电动车的时代也即将到来。

(中国经济网)