



新李宁被“高端的”定位营销

□慧聪

漫长的成长距离，让李宁随时可能陷入国内失守、国际化还未成功的两难境地。

据李宁 CEO 张志勇透露，早在 2007 年 5 月，李宁就已经开始品牌重塑计划。

当这个由企业方去推动的品牌重塑落地到市场时，其新 LOGO 一亮相，遭到如潮水般的批评。“如果抛开换标对品牌的战略意义，单纯从标识设计的角度看，李宁换标很失败。”一位业内人士评价道。

为了配合“品牌重塑计划”，李宁公司选择频繁在各种媒体播出以“90 后”为主题的广告，以贴近年轻消费群体。但同时也引发了“70 后”和“80 后”消费者的失落，不少人因此号称抵制李宁。

在今天这个对品牌高度敏感的市场，老顾客很可能会对新的品牌形象不适应，而同时，被其他公司追逐的新客户却还未来得及转向。

提价的压力

李宁的新战略还试图通过价格来比肩跨国品牌。2010 年 4 月，李宁公司率先宣布鞋类产品提价 11.1%，服装类产品提价 7.6%；到了 2010 年 9 月，李宁公司又宣布鞋类和服装产品各提价 7%和 11%以上。张志勇希望能跟耐克的价格差距越来越小，未来有可能会在 10%以内。

新战略显示出李宁正在试图摆脱早前作为跨国品牌廉价代替品的形象，向一个更高端的品牌转变。

李宁公司的主力市场在国内二三线市场，这是一个极其注重性价比的市场。而李宁公司不断的提价举动让产品的性价比越来越模糊，销售增幅呈逐步下降趋势。

相对于现实的市场份额，张志勇更关注“头脑份额”：“比如通常只买得起大众汽车的消费者，仍会喜欢保时捷这个品牌，等他有钱了，能买得起的时候，这个时候头脑份额就会影响到市场份额。提价在现阶段确实会有不利影响，但是品牌加价可以增加消费者的头脑份额。”

不太买账的“90 后”

相关机构针对“90 后”的一项调查显示，“90 后”最喜欢的运动鞋品牌是耐克和阿迪达斯，最喜欢的数码产品是苹果，他们被称为新消费顽主。在“90 后”心中，李宁仍然只是本土品牌中最好的一个。

“90 后”的董彬的看法具有代表性，他坦承自己偶尔会买李宁的商品，但并不是忠实的“粉丝”。最主要的原因就是，李宁的产品价格偏



品牌营销

PINPAIYINGXIAO

战略营销 | Zhanlue Yingxiao

网购汤圆走俏 老字号缘何“宝刀不老”

□王蔚 周蕊

“买老字号的汤圆，排队也值得。我每年元宵节前都来‘王家沙’买汤圆，已经十几年了。”年过七旬的上海居民张玉娣在“王家沙”南京西路店买汤圆时说。在网购、团购汤圆销售火爆的当下，“老字号”为何依然能备受消费者青睐？电子商务“山雨欲来”，传统餐饮业如何应对消费模式创新？

老字号 PK 网购

网购汤圆，团购汤圆，热衷于电子商务的年轻消费者将元宵节的网购进行到底。由于原材料价格上涨，今年市场上的元宵、汤圆价格普遍上涨，使得部分精打细算的年轻消费者开始选择网购，同样的品牌每斤元宵至少能便宜一两元。淘宝网上，输入“汤圆”，有近 4000 个选择，或以折扣价提供提货券，或提供直接配送。

在拉手网和美团网上，冰淇淋汤圆团购就很受欢迎。原价 89 元的芝麻口味冰淇淋汤圆，在团购网上以不到 5 折的价格出售，在团购的限时内销售了 1000 多件。

尽管网购、团购汤圆走俏，老字号门店依然是顾客盈门。2 月 16 日清晨，位于上海南京西路的著名老字号“王家沙”总店的门前早早排起长队。

【专家解读】

专家认为，消费的方式和手段“变则通，通则久”，但文化和消费的内涵始终如一。

“老字号的优势往往就在特色上。”上海市商业经济研究中心教授齐晓斋说，随着大型连锁超市、跨国零售集团纷纷涌入，老字号在规模上



为了吃上老字号的汤圆，有的市民早上 5 点半就来排队，购买限量的蟹粉汤圆。

到了上午 10 点，“王家沙”店里已

往往不具有竞争优势，但是在传统工艺特色方面，老字号仍然受到市场青睐。例如，手工制作，消费者看在眼里，比起生产流水线上的产品，让消费者感觉质量更有保障，口感也更加独特。

另一方面，从市场看，当前是买

方市场，大部分产品供过于求，产能过剩使得市场经济更加激烈，消费者有选择权，在这种情况下，谁做得更好就会受到社会的青睐。

齐晓斋认为，“王家沙”之所以顾客盈门，说明“老字号”改变“酒香不怕巷子深”的态度，积极创新，树立品

营销策略 | Yingxiao Celue

激活老品牌

附加着很多的文化色彩，同时有历久弥坚的流传过程中形成了消费者良好的认知以及口碑基础。譬如上海的恒源祥、上海的永久牌自行车、北京的同仁堂，济南的瑞蚨祥等等。而时过境迁之后，许多老品牌都纷纷表现了明显水土不服的症状，金字招牌做成了旧铜匾。由此采取一种行之有效的措施激活老品牌，就成为了迫切重振老字号光学的重中之重的问

据有关资料显示：开拓一个新客户所花费的资金，是留住一个老客户所花费资金的四到五倍。对于品牌来讲，这个道理同样适用。在老品牌过去多年的历程中，培养起了很多的忠诚消费者，这些人对老品牌有着高的

忠诚度。也就是说老品牌的品牌号召力是很强的。当老品牌被激活以后，锁定这些忠诚消费者所产生的市场消费能量，比拓展新的市场要花费少得多。同仁堂这些年之所以如此快速的成长，和老品牌激活所产生的能量惯性是密不可分的。而打造“同仁堂”品牌的花费，要比树立一个新品牌要少得多。

不同的市场环境产生不同的消费者需求，赋予老产品新形象是解决产品老化的根本之道。产品个性的最终建立，背后必须以一种品牌文化为其深厚的根基。单就此点来讲，老品牌所具备的，由于历史积累形成的品牌文化，正是激活运作老品牌得天独

“三个坚持”撑起“百年老店”

“元宵节是根植在中国人文化认同的反应。”复旦大学社会学系教授范丽珠说，“作为几千年流传下来的精华，过元宵、吃汤圆早已是中国生活的一部分。”

对于年销售额两亿多元的百年老店“王家沙”而言，尽管汤圆销售仅占其中一小部分，但“王家沙”始终坚持汤圆的制作秉承“三个坚持”。

坚持手工制作 “王家沙的汤圆不仅在供货渠道上精挑细选，由品牌企业直供，还坚持现做现卖，每个汤圆做出 18 个褶子，皮质均匀，味道鲜美。”

坚持薄利多销 这两年蟹、虾、肉、糯米、黑芝麻等原料价格持续上涨，但“王家沙”减少流通环节，保证价格的稳定。“王家沙”的芝麻汤圆每盒 8 个 10 元，价格已经几年没有变过了。

坚持产品创新 目前几种受市民喜爱的汤圆馅是 2000 年“王家沙”首创的，随后沪上许多汤圆店纷纷效仿。

沈一雄说，“王家沙”绝对不会放弃汤圆市场，这是加深消费者印象、提高品牌知名度的好机会。同时，“王家沙”还要不断创新，推出更多适合消费者需求的新品种。

(王蔚 周蕊)

牌意识，传承“诚信为本”的老字号企业精神。适应新的市场环境，把握市场行情，不仅建立生产基地，减少中间环节，降低产品成本，而且不断提升产品品质，精益求精，最终受到市场和消费者的认可。

厚的优势，同时也构建可独特的产品壁垒，成为其他跟进品牌不可模仿的遗传基因。以有形资产和经营管理共同造就品牌的无形资产，保证企业利润的最大源泉，这是品牌时代企业经营的终极目标。

不断适应不断发展变化的市场情况，及时把握市场的脉搏，老字号也累积了不少优势资源，针对市场不断变化的情况，消费者的需求也不断在变，以一种全新的资源整合，营销理念来做市场，是老品牌适应新市场的捷径。

随着市场环境的变化，品牌形象的重铸需要不断加入以新的文化为内涵。机制决定了品牌生存的环境，可行的运作机制，是激活老品牌重生的外在因素。

(王运启)

云南白药 征战牙膏“后市场”

□闫芬

在云南白药品牌的 LOGO 上，最显眼的位置是一个葫芦，据说寓意中医的道德操守。而如今，这个百年“江湖郎中”所做的事显然早已超出治病救人的范畴，它正在着眼于将中医文化引入日常消费领域，以整体产业链从更广泛的范围“悬壶济世”。

而产业链的拓展需要云南白药在成功推出牙膏的基础上更进一步研发更多顺应市场需求的新产品，药妆市场也许是云南白药瞄准的目标。面对群雄逐鹿的日化、药妆市场，云南白药该如何应对这场品牌延伸的硬仗？

以老品牌带动新品牌

制药企业进入日化行业在国外是一个司空见惯的现象，这样做一方面是由于产品组合的考虑，另一方面看中的则是这个发展潜力巨大的“美丽”蛋糕。

云南白药集团作为制药企业，正是意识到母品牌的产品结构已趋于稳定，成长空间有限，必须寻找新的利润增长点，于是就有了云南白药牙膏的品牌延伸。

如今云南白药正着力打造白药产业链，以求通过中医药最大限度地帮助更多的消费者。云南白药将继续以“稳中央，突两翼”的思路实施品牌延伸战略。这就意味着，云南白药一方面强调以中央产品为主的核心地位，另一方面明确拓展透皮产品和健康产品。

现阶段推出的洗护产品也是我们在新健康领域延伸的尝试，未来云南白药将有可能适时全面进入个人护理产品市场。新品牌的推出将充分考虑借力云南白药母品牌，以老品牌带新品牌的方式使后者发展成熟起来。

品牌延伸不变的原则

相对于制药企业进入日化市场，制药企业做药妆原本就是从高到低的纵向延伸。云南白药牙膏走高端路线，如果药妆产品要贴合其整体品牌形象的话，似乎也必须高定价，形成差异化市场。对此，云南白药集团健康产业事业部总经理助理周九平解释说：之所以采取这样的定位，是因为云南白药的产品相比其他同类产品更有特点，具有更高的价值。

为了让新品牌顺利度过成长期，新



品牌在推广前期必然充分借力云南白药母品牌资产，而后才把新品牌的特点、属性展现出来。

虽然云南白药的母品牌会延伸出一些新的品牌，但确保云南白药品牌的有序发展是始终不变的第一原则。云南白药力求保证母品牌处于第一高度的同时，利用母品牌带动子品牌营销策略，推出新的品牌作为云南白药新的增长点。对于云南白药，核心的品牌资产是传统的中医药文化，核心价值是不能改变的，在这个品牌的基础上延伸一些子品牌，既一脉相承，又有延展，而延展之处就是传统的中药与消费者现代生活方式的最好结合。

云南白药牙膏上市之初，在销售方

面采用了“药店+商超”模式。“从药店渠道转到日化渠道，在树立专业性的云南白药品牌时，兼顾到普通消费者的购买习惯。”因此云南白药洗护产品系列就直接“开”进了大卖场，同时在药店进行辅助性宣传。周九平称，“我们需要根据市场需求的变化，综合考量销售策略，如果需要树立品牌的专业性，我们可能会从药店切入，但如果在某方面我们已经有一定基础，也许会直接进军日化渠道。”

这就意味着，虽然制药企业进入日化行业的技术门槛降低了，但市场门槛却相应提高了。在竞争激烈的行业里，云南白药若想将“牙膏后市场”延续成功，需要更多的创新，进而突围。