

策划词 | CEHUACI

近日,雅芳宣布,重回1998年之前的全直销模式。在中国的直销模式经历了千疮百孔之后,雅芳却想“在哪跌倒在哪爬起来”。



雅芳:重回直销 期待涅槃

IT 企业进入 娱乐营销时代

佚名

“中国人被电视相亲节目征服了。”新一轮从西方克隆而来的电视相亲节目近来席卷中国大地,对中国的这种热潮,就连这类节目原产地美国的媒体《今日美国报》也感到惊奇。随着社会生活节奏的加快和大量“剩男、剩女”的出现,电视相亲无论在西方还是相对保守的东方都成了热播的节目。那些动辄发出“宁愿坐在宝马车里哭”等雷人话语的男女嘉宾,频频成为中国一些电视相亲节目吸引观众的噱头。在“剩”时代里,以“剩”为名到底能产生多少经济效益?

媒体吸金有术

话题不断的相亲节目《我们约会吧》、《非诚勿扰》大火荧屏,成为街头巷尾议论的焦点,各家节目也都使出浑身解数力争出位。目前,相亲节目收视率仅排在央视新闻联播、天气预报之后,广告收益更是数目可观,《非诚勿扰》价格从开播到现在仅一年多时间,已涨了4倍之多。

以《我们约会吧》为例,共有赞助商4家知名企业赞助活动奖品,其中仅美的冠名一项,内行人曝光冠名费至少几千万。看来搭上“剩”时代快车,以吸引消费能力最旺盛的剩斗士关注,不失为一种新颖的营销观念。朵唯手机、乐淘网上鞋城和周大福,都将目标锁定在25-37之间的消费主力人群。

乐淘网上鞋城副总裁陈虎谈及赞助《让我们约会吧》节目表示,“与以往不同,随着80、90后的大量加入,单身人群主要集中在有文化、有经济实力的群体,他们消费能力最强,正是乐淘想要争取的用户群体,同时节目轻松浪漫的风格有助于传播乐淘年轻而富有活力的企业形象,增强品牌关联性,所以我们选择与这些相亲节目合作。”

婚恋市场揽财有道

越来越多的“富豪相亲会”进入公众视线,去年成都一场富豪相亲会,仅每人参加活动的报名费就达到了1.5万元。“这一群体高消费形成的产业链规模效益可观。高端会员参加相亲会,打广告,租场地,装饰会场,车辆服务,酒水餐饮等等,都直接刺激消费。”婚介公司人员陈远坦言。

在21亿的中国网民中,55%是未婚群体,高端婚恋经济仅是冰山一角,还有1亿多的单身网民活跃在各个交友网站上。世纪佳缘网站的官方数据显示,2008年,该网站拥有在线会员1375万人,并以每天两万人的数量递增。到2010年,日均注册达到了7万人以上。世纪佳缘CEO、情感专家龚海燕也在感慨婚恋市场的增长速度,“我们从第一个会员做到第300万名会员,用了3年半的时间,而最新的300万名会员,我们只用了两个月的时间。”

无论是高昂的收费,还是日趋个性化的服务,抑或是相亲的消费,都是以婚恋产业为先导的“幸福经济”的直观体现。相关数据显示,中国婚恋市场目前已经超过100亿元,与之相关的产品和服务输出者都成为名副其实的受益者。

□ 本组稿件采写 刘妮丽

A. 重回直销 试图扭亏为盈

它是化妆品行业的翘楚,最大的资本是麾下数十万销售人员,然而直销与专柜混营的商业模式令它备受争议。它从全球样板变成了改造对象。近日,雅芳宣布,重回1998年之前的全直销模式。在中国的直销模式经历了千疮百孔之后,雅芳却想“在哪跌倒在哪爬起来”。

雅芳在华的21年里经历了中国直销市场的风风雨雨。在1998年的“4·21”事件后,雅芳也被迫转型,采取“店铺+推销”的经营模式。雅芳(中国)表示,公司在中国正逐步推进此前所宣布的从“直销+零售”复合模式向更专注于直销服务的经营模式转型。雅芳意图在中国推行一种全直销的经营模式,这意味着6000家专卖店的角色即将发生改变。它



们中的一些可能会被关停,但更可能的情况是作为单纯的配送网点存在。目前,雅芳正在通过分批试点的形式逐步调整销售模式。事实上,去年雅芳便开始在一些城市进行全直

销试点。经销商尹先生加盟雅芳已有10年时间,他坦言,该店每个月的销售额大概是1万-3万元,最好的时候能达到5万元。“雅芳从2004年开始推出直销模式,这个模式在国外一直是成功的。中国市场一直没有国外做得好,就因为模式没有与国外接轨。”

雅芳财报显示,去年第四季度,中国区总收入5500万美元,同比下降45%。去年全年,雅芳中国区业务累计亏损1080万美元。

雅芳化妆品市场份额降低有如下原因:人们开始去国外买高档化妆品;网购抢占市场空间;国内民族品牌的风起云涌;“韩流”袭击;假货冲击。

C. 直销?传销? 转直销需建奖金制度

有业内人士称,雅芳中国的专卖店支撑的直销员体系在看上去却像一盘散沙。雅芳如果全面转向直销,必须建立更有吸引力的奖金制度和更能激励经销商的奖金制度。

此前,雅芳直销员的管理亦被

认为非常混乱,他们中的绝大多数并不是雅芳真正的员工。这个公司看似庞大的销售队伍背后的管理者只有二三百人。

直销员拿的佣金是销售额的30%,公司再按直销员销售额的95%作为“服务费”付给经销商。

这样,加盟店下属的直销员真正干活的寥寥无几。从上世纪90年代初至1997年,短短7年时间,在中国各地竟有十几万名“雅芳小姐”,走的是全直销模式,而此时所谓的“直销”也正是未被法律认可的传销。

D. 中国式偏好 直销模式不被看好

业内专家李生对记者表示,直销这种模式更适合低单价和标准化程度高的商品,而像钻石、首饰以及化妆品等容易被假冒的商品,直销很容易产生信用问题。

他称,并不看好国内市场的直销模式。直销瞄准的是目标顾客群,应该先在零售店培养自己的顾客群而



后再推行直销模式。在国外,直销之所以能做好,也是基于其完善的配套设施,而中国欠缺的就是这个。对于雅芳来说,中国市场目前正处于“十二五”转型期,正是零售业大发展的黄金阶段,代理仍应是其重要的经营方式。至于全直销模式,似乎在“十二五”后再推行更为适宜。

B. 渠道之惑 多网点能否 规避混战

雅芳期望能建立一个在数量上远远超过现有专卖店、资产投入成本更低的服务网络。“从长远来看,这个网络将确保我们把直销业务不断渗透,覆盖到全国各地,并提升我们的产能。”雅芳中国表示。

作为最早进入中国的跨国直销巨头之一,雅芳始终面临着渠道混战之感。之前,雅芳在中国市场上采取的“直销+零售”复合经营模式,相继牵出雅芳销售渠道存在内部相互砸价、无序布店的问题。

一位资深业内人士透露:“1998-2003年专卖店成为雅芳盈利的主要增长点,但两条通路混合模式导致雅芳在中国的业绩裹足不前。”

中国只有10家企业获得直销牌照。安利在全国的100多家店铺只是安利在各地的仓库,而无论是销售员还是顾客,要购买产品都必须通过分销中心,避免了直销与专卖店两种渠道撞车。

而雅芳非授权店面不需要和雅芳签订协议,店内所需的专业硬件可以不要,进货也是根据自己的需要,没有相应的进货压力。非授权店面进货来源主要是一些正规专卖店的囤积货。雅芳有着复杂的价格体系,进货额越高,产品的进价就越便宜,如果一个店每月进货超过35万元,就能以产品原价的61折拿货,如果达不到35万元,就要以63折进货。专卖店被多家卖雅芳的“黑店”包围,卖的都是雅芳的真货,“黑店”的价格却便宜得多。此外,雅芳还对从低到高的销售业绩返还不等的现金,进一步拉大了进货价格的差异。“囤货”与“砸货”的现象由此出现。

奢侈品反窄众:从 Coach 学到的营销经验

作为奢侈品牌 Coach 的全球 CEO,法兰克福感到“上海的时尚感正日益接近纽约”,这为 Coach 在中国的快速扩张提供了良好环境。

“新一季的《绯闻女孩》里已经出现 Coach 的包了,我们并没有花钱让她们在节目中使用。”Coach 亚洲区总裁高恩(Andre Cohen)称。那么,Coach 是如何从美国本土一个毫无特色的中间品牌变为全球一线奢侈品牌的?

创立于上世纪40年代的 Coach 品牌,一直都是美国职业妇女的象征。直到上世纪80年代末,Coach 都因其耐用的品质成为美国家庭的最爱。那时,在华尔街上班的多数女性穿着直排扣的衬衫,打着丝质的领结,再搭配一个 Coach 的公事包。

不过,这种情况在上世纪90年代发生了改变。美国的上班族不再要求穿着得那么拘谨严肃,公文包也能换成更加时尚的款式,这种职场的新风潮开始冲击到传统保守的 Coach。与此同时,来自欧洲的 LV 和 Gucci 等品牌开始进入美国市场——这些欧洲精品颜色明亮,设计时尚,相比之下,当时的 Coach 品种有限,款式也鲜有创新。

时代变了,Coach 起了大早却赶了晚集。对1995年上任 CEO 的法兰克福(Lew Frankfort)而言,他意识到“是到了该改变的时候了”。

2000年时,Coach 的平均售价为200美元,还不到欧洲精品的一半,但品质依旧“牢固耐用”。针对这种情况,公司内部讨论出“唾手可得的奢侈品”这一定位,希望提供给那些不想花高价购买欧洲精品却又渴望拥有精品的消费者,另一个替代选择。价格越高,销量就越低,“消费群体过窄”是法兰克福最为反感的欧洲奢侈品经营之道。“在美国,我们锁定处于顶层的20%的家庭,其他欧洲品牌可能只锁定3%的家庭。”他如此解释 Coach 的作出的选择。

明确了品牌定位后,Coach 需要让品牌变得更加年轻、时尚,甚至不惜挑战行业的规则,以扭转人们关于其“老式呆板”的印象。

要达到这个目标,首当其冲的就是改变产品。1996年,法兰克福说当年33岁的设计师瑞德·克拉科夫加入 Coach,以开展一系列的产品变革。瑞德的加入让以往只有皮革制、单色系的 Coach 包开始变化多端,如今,完全皮革制的 Coach 包只

占35%,其余六成半大都是混合不同纺织布、皮革、帆布等材料的手提包。相比完全皮制品的厚重感,新手袋变得更轻快,也更时尚。

“改头换面”之后,Coach 的第二个策略就是加快新品上市的节奏。“每月推出新品能大大减少我们业务下滑的风险,因为没有哪个月的产品会显得特别关键。”

当月的新品,总是会摆放在在 Coach 门店最显要的位置上。在新的出货策略下,公司成了第一个提出在不同场合、季节、时间带不同款式的精品品牌。据悉,Coach 在纽约有一支250人的团队来做设计、广告及提供创造性的服务。

接下来,Coach 变革的第三步就是重新装饰门店。2000年时,瑞德将原本桃木色为主、“图书馆”似的 Coach 门店改成以白色为底,更大、更明亮的时尚空间,营造出“随时欢迎光临”的轻松气氛;同时,所有产品也从木头架子的空格中解放出来,进行开放式陈列。Coach 希望,新门面的活氛围能与其他奢侈品牌昏暗的灯光、厚重的大门、严肃的气氛形成对比。为了维持全球统一的形象,Coach 在各地的分公司或经销商都



被要求按每月总部的陈列指南更新橱窗。

Coach 的门店选址相当苛刻,公司尽可能地挑选客流量在100万以上的马路拐角,这样行人就能从任意一条马路上看到店里的情况。它总是喜欢毗邻其他欧洲名品店,这样一来便能分享顶级品牌的客流,并在消费者心中塑造与这些顶级品牌同级别的印象。但 Coach 并非墨守成规,除了选择最繁华的地段外,公司还会在大型购物中心、百货公司甚至 OUTLETS 设置专柜。

正是在这样的市场新定位下,Coach 开拓了平价精品之风潮,并奠定了自身的运营模式。

(21世纪经济报道)

▶▶▶ [紧接 A1 版]

时尚定位的商场便将目光瞄准‘80后’、‘90后’这两大消费群体。”

据亚泰富苑购物中心营销策划部经理王永丹介绍:“每届大学生服饰节,我们都会在大学校园里做广泛宣传,现在已经形成了一个良好的宣传效应,前一届参加活动的学生会将一些经验以及比赛技巧等传达给下一届参赛的学生,我们还会在大学校园定期举办一些色彩搭配讲座,并请品牌服装设计人员进行面对面讲解,让大家全方位、多角度了解到品牌设计方面的知识。”

网络营销很有戏

目标人群定位以及品牌定位,是一个商场取得良好发展的前提。长春市各大商场越来越将自己的目标消费人群精准化,尤其是对都市年轻时尚人群理念的宣导与培养,是很多商场正在积极开展的工作。

业内人士分析,网络、手机等是目前最受年轻人欢迎的两种有效传播渠道,所以,针对年轻消费群体的商场,通过各种消费 QQ 群或微博的传达,会起到非常好的效果;而随着生活节奏的加快,很多人更喜欢足不出户购物,这便诞生了网购模式,目前长春商场开展的门户网站还在初期阶段,相信未来网络营销模式会成为各大商场深耕细作的发展重点。

▶▶▶ [上接 A1 版]

男孩子拿着黄飞红的产品摆 POSE,拿着花生,拍完照片后放在现场,女孩子则出来评选哪一个摆的 POSE 更好,优胜者则会获得黄飞红花生一包,甚至会有整个办公室的女同事被参与培训的男孩子拉下来评选,最终出现了拍的排队、评选的也排队的热闹场景。

“相比传统的广告形式,这种推广方式更加直接让目标群体尝到产品,也可以让他们带到办公室去分一分、尝一尝。”姜文博透露,这些活动产生了非常好的效果,甚至带来了不少团购的订单,也有不少给经销商打电话要求购买产品。

在长期关注休闲食品的海淘网咨询品牌顾问刘拓看来,这种推广方式并不少见,一方面可以产生大量的新产品尝试,比打广告效果要好,一方面可以做一些数据库的积累。

“从点评类网站、消费体验等兴起也可以看出消费者对于产品选择方式的转变,不再是非理性的冲动性购买,而是更加理性,更加注重产品的口碑。”王长江说,过去也许只是高科技产品,消费者因为专业性知识不足,而依靠论坛或专业网站的口碑来进行购买决策;但是在现在的互联网时代到来后,很多基础类的消费品,譬如食品的选择上,消费者也越来越相信口碑。

姜文博透露,目前黄飞红在全国的传统销售网络布点基本完成,而黄飞红的销售渠道中,电子商务占据非常高的比例。在黄飞红的包装上,同时印有淘宝商城、新浪商城、欣和企业官方网站上商城三个网站的网址。

与 B2C 电子商务网站合作的紧密程度从各大网站上频频推出的黄飞红促销活动上可见一斑。在1号店的首页,产品搜索框的默认搜索产品就是黄飞红三个字。

尽管2010年黄飞红的销售收入有1亿多元,保持了2009年销售同比2008年翻番的势头,但姜文博对现在越来越多的低层次的“山寨产品”感到担心,刚刚结束的成都糖酒会就出现了不少模仿的产品。

这无疑也是欣和企业下一步在这一单品上面临的最大挑战。