

# 伽蓝：寻找大卖产品的“双通道”

虞立琪

两个女人，一个在上海，一个在武昌，观察一下她们洗脸、抹眼霜、抹润肤霜的行为，很快会发现她们之间的差别。

上海女人涂抹的护肤品可能多达7、8种，而合肥女人则只有3种左右。合肥女人可能不太习惯使用眼霜、防晒霜，上海女人则恰恰相反。一线和三线市场消费习惯大不同，对此，伽蓝集团创始人郑春影深有体会。他最多一年有80%时间都在全国各地奔波，为伽蓝旗下的“自然堂”、“美素”、“雅格丽白”、“医婷”等护肤品寻找顾客。

与之配套的还有促销方式。“自然堂”在二三四线市场，非常重视赠送给消费者礼物，以及大力度折扣。伴随着包装精细的护肤品送出的礼物，有时候甚至是碗、茶具或其他家庭用品。而在一线城市，“自然堂”和“美素”则会举办很多美容护肤沙龙，讲解如何能让女性得到较好的护肤防晒效果。

这些观察和举措，让伽蓝集团在中小城市跑赢了跨国日化巨头，并正准备自下而上进入大城市。“我们是国内最大的护肤品销售渠道。”郑春影自豪地说。伽蓝2010年销售额达到40

亿元人民币。收入中的大部分，都来自二三线市场的贡献。

他是被逼上这条路的。十年前伽蓝刚成立，想进入城市的百货商店，可没有一家肯接受这个新兵。郑转战大卖场，也没有获得入门资格。“百货商场更倾向于和国际品牌合作。”他遇到的第一个麻烦未免荒诞，“不知道去哪里卖产品。”

当他来到中小城市甚至农村，越向下走，发现渠道越单一，几乎没有商场和超市卖场，大众日常消费主要依靠个体经营化妆品店铺。于是他全力以赴地经营这个渠道。在当时，化妆品护肤品行业对这个渠道的经营毫无经验可言。

郑春影采用了会议营销的方式——类似方式在保健品行业中较常见。他召开各种各样的会议，讲解产品优点，给经销商可观而花样繁多的让利。2002年，他将初期利润都拿出来，给当时在三四线市场红火的美容店投入设备，让它们成为自己的加盟店。设备、床，连被单都直接拉到这些美容院，只要求对方做一件事：接受伽蓝培训，销售“自然堂”。“你要做的就是建立一个网络，接下来它就会自己运行。”郑春影说。

他对自己的产品有足够自信。他曾给每位代理商几十个名额，由他们寻找合适的经销商试用伽蓝产品，将所有产品每样一份进行试销，如果一个月后觉得销售效果不好，分文不取，结果一个月后试销者全部成为了伽蓝的经销商。

郑也承认，这种方式用于开拓一线市场根本行不通。一线市场以大商场为主导。而在三四线市场，小而分散的经销商则是主力，他们风险承担力较小，更需要企业去推动。

实际上，郑依然有“商场情结”，几乎“看到商场必进”。他喜欢看那些国际品牌如何呈现给消费者，销售人员怎样与消费者沟通。2006年，在三四线市场成功扩张后，伽蓝开始研究消费者。郑认为，这是伽蓝能逐渐摆脱低端形象的原因之一。两年后，伽蓝自下而上全面拓展渠道。配合此计划，郑春影对旗下各品牌进行战略调整升级，全面引入国际4A广告、品牌、媒介、公关等外脑。他还把400多家商场负责人请到上海进行沟通，由他主讲伽蓝构想如何打造品牌，引进“自然堂”和“美素”对百货公司有哪些好处。2008年底，伽蓝进驻的商场数量一下由100多家提高到400多家。



【营销者说】

## 让渠道和消费者成营销“双重”

“通常，国内品牌只研究渠道不研究消费者，而外资品牌更多的是只研究消费者不研究渠道”。他说，这就是外资品牌“下沉”到三线市场，国内品牌“上浮”到一二线市场时的最大障碍。伽蓝的做法是消费者与渠道并重。“如果要维持三四线的优势，就要学会以消费者为中心。”他强调，而这也正是“三线之

王”们最需要解决的问题。三四线市场爆发出的商业活力不容忽视，郑春影押对了宝。

对于国际品牌的下沉，郑春影自称没有感到威胁。底层市场太大了，谁的嘴再大，一口也吞不下。郑认为，现在还是大家一起教育消费者、培育市场的阶段。

营销策略 | YingxiaoCelue

# 随机善举打造个性品牌

编译 / 许杨晶晶

严肃真诚的随机善举策略会改变公司呆板的形象，让公司显得更有同情心、更具魅力。

消费者早就习惯并且厌倦了遥远、古板、自私的公司，因此品牌公司任何善意之举都会让他们感动。公司和消费者，以及消费者之间逐渐开放的沟通（尤其是在网上），意味着公司能够很容易地通过随机的善举给受众惊喜——不论是送出小礼物、对公开表露的情绪做出反应还是表达关切之情。

下面来看几个最近比较成功的随机善举案例，包括线上小礼物，线下惊喜还有帮别人助人为乐。

## 网络善举

●2010年10月，鲜花速递国际花商联盟(Interflora)在英国推出了社交媒体活动，通过给社交网站用户送花来给他们的生活增添喜悦。国际花商联盟通过社交网站寻找需要振作的用户。找到了就会联系并送给他们一束鲜花作为惊喜。

●2010年11月，荷兰皇家航空公司KLM推出了实验性的活动叫做“快



乐蔓延”，它雇了一支“惊喜小分队”来给机场的乘客带去量身定做的意外礼物。

公司和基于地理位置的Foursquare合作，一旦有人通过机场网络登录荷兰皇家航空公司的Foursquare所在位置，惊喜小分队就会在网上寻找关于那个人的更多信息，然后挑选合适的礼物，在起飞前送到他们手里。

比如，有一名旅客在社交网站上

说，他在纽约会错过一场荷兰埃因霍温队的比赛，于是惊喜小分队就给了他一本《孤独星球纽约市指南》，并且把所有播放足球赛的酒吧用蓝色标注出来。

●宝洁旗下的Secret品牌除臭剂在“引人折服”营销活动中用到了随机善举。有人在Secret的脸谱页面上留言说她在西班牙买不到Secret产品，因为海关规定宝洁无法从美国给她寄去产品。但是一名经理人在出差

的时候带了一些去意大利，在那里给她邮寄过去。

## 线下随机善举

别以为随机善举仅限于网络，有很多公司的随机善举把惊喜带入了消费者的生活。

●2010年12月，西班牙航空公司Spanair和创意公司Shackleton Group合作在圣诞节前夜某架夜间航班给乘客带去惊喜。乘客正等着取行李，航空公司给每个乘客送去个性化的礼物以贺佳节。

●美国糖果巨头玛氏2011年3月在加拿大推出“随心巧克力”活动，口号是“善意之举，无论大小，都能带来一丝欣喜”，活动的目的是在加拿大培养出一群善意大使。活动向加拿大人发出挑战，号召他们做5万件善意之举，每件都根据一个“善意标尺”进行衡量，从而得出全国的善意程度。鼓励参与者分享善意行动故事，并推选当地社区组织，有机会赢得1万加元奖励，共有三个名额。

●作为“明媚早晨”活动的一部分，橙汁品牌纯品康纳(Tropicana)加拿大公司买下了一只36英尺宽的“太

阳号”氢气球送给位于北极圈以北200公里的伊努维克小镇，这座北极圈小镇的3500名居民冬天要度过31天的极夜。

## 分享爱

有时候，品牌公司还可以帮助别人行善意之举。

●2011年2月，西班牙旅游公司Atrapalo帮助在巴塞罗那居住三年的巴西人Lucas Jatobá向这座城市表达谢意。他放出绑有戏票的气球，希望可以随机碰到幸运者。视频播放了有35万次。

●维他命饮料Emergen-C于2010年8月推出的“好东西要分享”活动是脸谱网的一个应用，鼓励用户给需要振作的脸谱好友送出惊喜。通过该应用，用户可以“标注”出心情不佳的好友，然后Emergen-C会给那位好友寄出免费饮料包。

●2010年9月，舒洁推出了“柔软值得分享”活动，参与者可以送人一包免费纸巾，在脸谱上给朋友送一包虚拟的舒洁纸巾，或者设计并打印出特制的标签贴在纸巾盒上。活动期间共送出了100万包纸巾。

# 加贝物流：鏖战巨无霸

张宁

以连锁店数量计，加贝物流是宁波地区网点最多的超市，在宁波北仑区一条街上甚至可以数出7个门店——大约隔100米就有一家。它和三江购物、浙江华联商厦两家本土零售连锁商，同在2009年进入中国连锁百强榜单，后两家都是上市公司。

日本大地震后，宁波地区也出现了“抢盐风”，加贝物流一天食盐的销量可以抵过去四个月。后来，加贝物流创始人贺拥军与当地领导就保证食盐供应讨论到凌晨两点，第二天160吨食盐就送到加贝配送仓库，“你看，这算是在承担政府职能了。”贺说，语气中带着点自豪。

没有一定实力，也无法在关键时刻承担责任。目前，加贝物流主要在浙江、江西两省布局，覆盖宁波、舟山、台州、金华、上饶、宜春七个地级市，通过自己开店和收购当地零售企业的方式扩张。包括大型卖场、中型超市，再加上便利店，连锁店总数达300多家，2010年销售额超过30亿元。在2005年、2006年，贺拥军收购了宁波北仑

区最大的明州商联和北仑大厦，“从那一整条街走过去都是我的。”他开玩笑说。

贺拥军土生土长在宁波。1996年，他创立了加贝购物俱乐部，后成立加贝物流股份有限公司。名为“物流”，实际业务还是“购物”，只因“加贝购物”别人已注册，只能取“从工厂到家庭”的大物流概念。

1996年底，加贝物流第一家超市开业，当时的北仑还是个一两万人口的小镇，贺拥军按照一个镇只能开一个1000平方米以下的店，一个店年销售额1000万元的目标扩张。他很快就发现，自己低估了乡镇消费市场的成长速度。

2004年前后，大润发来到北仑开店，起点就是2万平方米，而且单店一年销售额就超过2亿元，这对贺拥军触动很大。当时加贝物流所有店加起来也没超过一个亿。由于大润发的冲击，加贝物流在北仑区所有门店业绩更是下降50%。

于是，他重新定位。从宁波向金华、衢州、上饶沿浙赣一线扩张。2005

年，在北仑区的一个镇上开了家4000平方米的超市，年底结算，年销售额近5000万元；2007年，在同一个镇上又开了5000平方米的店，两个店的销售额居然超过了一个亿。

从成立到2007年，加贝物流一直高速发展，1997年销售额480多万元，2007年就超过16亿。近几年，贺拥军明显感觉到压力。特别是2010年，增速还不到10%。“2008年后我不这么想了，肯定是我们自己的管理问题和竞争环境的变化。”

虽然早就在“主场”和大润发有了正面交锋，可竞争远没有现在激烈。随着二三线市场地位的提升，沃尔玛、家乐福等外资卖场纷纷从一线城市“下沉”，触角甚至探入县级市场。“比如，我们在北仑要跟大润发、家乐福竞争，乐购也马上要进来；在奉化，跟大润发竞争，在宁海，对手有世纪联华和乐购，在金华竞争者就更多了，沃尔玛、乐购、世纪联华……这些在14年前都没有。”贺盘点着对手。

“我们优势就是商业地产和零售的结合，没有同传统零售模式竞争。”



贺拥军总结，靠商品差价，从渠道挣钱是常规模式，但零售在贺拥军眼里就是一个平台。除了传统的渠道模式，他还在收购物业后转手卖掉，获得大量现金流，转而支撑零售发展。“把超市当工具，进行商业地产运作，难听点就是炒地皮。”这些交易都是赚钱的，只是收益上做实业不如做投机，让他觉得有点不公平。

如今，他必须要主动“争”了。首先在选址上，很难像以前那样从容。房租、人力成本都在不断上涨，而且在县级以上的零售市场，大家关注的不仅仅是低价格，还有服务。“以往只学习了沃尔玛、大润发等大而全的形式，没

有学习内核，可以应对比自己小的对手，现在是要和师傅打了，需要换个套路。”贺拥军预测零售行业会越来越细分，二三线市场也会越来越细分，对方要做大而全，自己就要做少而精。

怎么改变？贺拥军已经想了四五年。一招是怎么将生鲜产品包装化，另一个是提供餐桌食品，还有由加贝设计、冠名的定制商品。他将加贝的第一家超市作为试点，旧店面重新装修，还聘请了日本专业团队来管理。

至于怎样进入一线市场，贺拥军还没想过。“它们(沃尔玛、家乐福等)现在要冲下来了，这里是我们的根据地，首先要顶住，才能反攻。”

## 阮鸿献：我如何架设毛细血管

张宁

十年，1350家门店，云南鸿翔一心堂药业(集团)是西南地区规模最大的零售连锁药店，挂着“一心堂”招牌的连锁药店就像“毛细血管”一样，遍布云南从省会到乡村的各级市场，除了云南，在广西、贵州、四川、山西等省市，这张网正在织得更细。

2010年，一心堂销售额达到236亿元，同年获得联想投资1.5亿元注资，下半年进入上市辅导阶段。以下是该集团董事长阮鸿献的口述：

我个人经历是从农村到城市，现在一心堂从城市再到农村。

这些年，一心堂在西南的药品零售行业里都是第一，占药品销售份额差不多20%左右，如果未来三年我们再扩张700家店，就可能占到30%以上。

品种全、价格低是一心堂的一大优势，我们经营上万种药品，其中几百种是我们贴牌生产。从省会到州市，到县乡镇再到村庄，只要够5000人的社区、村镇、街道，周围不超过一公里的范围内没有药店，我们就会去设点。

三线市场，包括农村是个很大的市场。其他连锁药店也做三线市场，但是真正做到乡村一级的就不多。云南省内129个县我们都走遍了，往下的1300多个乡，还要遍布下去，到公司的“十二五”末期，要达到2700家药店。从云南、四川、贵州、广西等省份出发，沿西南周边的省份去延伸。

在云南很多地方需要我们这种经营模式，这对乡镇的药品市场冲击很大，我们的药品价格与当地私营药店相比，有时会相差50%之多。目前，所有药店都是统一配送，时间误差不会超过3个小时。

2000年前，个体、民营企业没有经营药品的权利。2000年，国家成立了药品监督管理局，也就是后来的食品药品监督管理局。有了政策，云南省药监局就给我们发了证，可以正式做连锁药店。从1998年到2001年，我们也陆续收购了一些药店，2001年，统一改名为鸿翔一心堂。

之后每年都要增加几十家店，刚开始选点是靠经验。比如，我们出差看到某个地方，位置好、房屋结构好，就开一个店。市场空白，加上我们的经验，成功率是100%。但现在要靠科学的数据，每年要增加200多个店，成功率也在90%以上。

省内扩张和拓展成功率会高一些，到省外会遇到文化差异、消费差异问题，也交了很多学费。2003年，我们第一次走出云南，原本是想去北京，但有点顾忌，想先在周边试一下，就去了山西。我们拉了十卡车药品到了太原，但开业之后发现，很多在云南好卖的药根本卖不动，又花了很大代价把药品拉回来，药店也卖掉了。2009年，我们又去山西，把药店买了回来。

现在，我们每到一个区域会因地制宜，该用哪种模式就用哪种模式，不死搬硬套，比如四川，我们就从和云南交界的攀枝花开始，慢慢渗透进去，而不是先去拿下成都。我们可以保证80%的开店是成功的，好的地区毛利在32%左右。

对于三线市场，我们不是看重不看重，一个企业发展壮大必然要走这些过程，否则根基就不稳。现在你看各大品牌，原来只到一线城市，现在三线也去了。这是必然的趋势，晚做不如早做好。