

老总支招:营销创新还能干点啥?

编者按:时下,各销售高手们仍“上下而求索”的问题是,如何让营销走出一条更有创新的道路。不论卖童装、卖鞋,还是开超市,没有创新,生意只能走入自己设置的死胡同,最后连“置之死地而后生”的希望也没有。相反,在各种创新的营销方式下,成功可以多种多样,洗洗耳朵,且听零售老总讲述那些创新的营销故事。 [详见 A2 版《主题策划》]



营销论坛 | Yingxiao Luntan

品牌运作 战略先行

李旭

时代经济的下一站是:专业化时代,核
心化时代,品牌化时代,资本化时代,这
也是企业发展所必然遵循的脉络。品牌
运作也成为当下营销突破的普遍理想
出路,于是各行业展开的品牌营销战
激烈,品牌大战此起彼伏,于是产品
设计,包装改造,品牌个性研究,品
牌重塑再定位,品牌传播,品牌销售
与管理便渗透在商业市场环境的各
个角落。

纵观我们中国的众多企业,大家都
知道:很多企业是存在战略缺失的,并
且具有普遍性,由此,在品牌战略高
度缺失的指引下所操作的品牌运作一
定会举步艰难,很难达到理想的高度和
地位,有的则是经过多年艰辛运作的
品牌到头来却只是一个普通的不入流
品牌,但投入和付出的成本却不少,当
市场环境骤变时,品牌价值体系,品牌
升值,品牌刷新重塑又面临重新抉择。

其实很多时候品牌运作的高度、角
度、速度、创新度决定了现有品牌给
企业带来的诸多影响。岂不知,有多
少品牌运作的背后充满了企业“乌托
邦”式的理想色彩! 寄所有希望于品
牌突破,但又不知晓品牌运作背后的
战略高度,从而致使实操上达不到,知
道按现有的路线在传播,却始终都难
以达到品牌运作的理想境地。

品牌运作,战略先行,品牌竞争力的
战略意义告诉我们:品牌战略指导下的
品牌运作才会有突破性和竞争力。否
则你只能运作一个普通的品牌。

一个优秀的、成功的品牌运作从细
节便可以看到它的卓越,一个名称,一
个品牌标识,一个包装设计,一个差异
化记忆,一个定位,一个核心价值,一
段传播,一面终端,方方面面的一些
细节的运作和把握已经在把品牌之路
绘制精彩。



吴亮

6月5日,原走秀网副总裁、自诩为电
商界“深喉”的龚文祥在其微博上透
露,百丽携20亿元资金进入鞋及服装
电子商务平台,将从鞋货源上封锁其
他鞋类B2C。他进一步强调,这种封
锁的效果是必然的,因为百丽同时是
阿迪达斯和耐克等多个品牌的全国代
理商,此举将直接导致其他大的鞋类
B2C无百丽、耐克、阿迪等品牌可
卖。

百丽早在2008年就已经布局电子
商务,但直到2010年,其旗下淘秀网
近1个亿的线上销售额与线下200多
个亿的销售业绩相比仍显微不足道。
此次狂砸20亿元发力电子商务,是否
会通过封锁其他B2C渠道的方式来提
高自家网销市场的份额呢?

业内人士认为,若龚文祥的预言成
真,百丽在打造一个庞大的服饰鞋类
品牌网商城的同时,将严重影响全
线品牌的销售份额,可谓“杀敌一
千,自损八百”。

渠道之王线上投入不到1%

“百丽市值近1400亿元,靠的就是
渠道

的优势。”联商网副总经理方献礼对
记者说。截至去年底,百丽在中国内
地自营零售店达到11967家,其中鞋
类业务的自营店达到8312家,运动
服饰自营店达到3655家,此外在香
港及澳门还有172家自营零售店。

2006年,百丽成为耐克和阿迪达
斯在中国最大的代理商。除此之外,
百丽所代理的李宁、锐步、Kppa等
运动休闲品牌,无一不是看中了百
丽多如牛毛的渠道网点。

另一方面,百丽上市后对妙丽、森
达、百思图、永旭等海内外鞋企的
连续收购吞并,使百丽成为了名副
其实的女鞋品牌“航母”。“目前,
百丽代办、代理的品牌有28个。”
乐淘网运营副总裁陈虎告诉记者。

线下的渠道之王,线上的业绩却颇
不尽如人意。百丽3月份发布的财
报显示,这家占据中国最大市场份额
的女鞋品牌在2010年的销售额达到
了237.06亿元,而旗下电子商务网
站淘秀网2010年销售额才不过1
亿元。

据艾瑞数据显示,去年中国鞋类销
售超过4000亿元,包括淘宝在内,
网上鞋类零售所占的比例还不到5%,
而日韩两国线

上售鞋的规模占线下40%左右。面
对超高增长率,任何一家传统鞋企都
会怦然心动。

“我们目前在网络这一块的销售投
入不到1%,今后会逐步加大比重,
3-5年内会将20%的销售投入用于
网络销售。”百丽集团电子商务部
总经理谢云立告诉记者。

自建电商渠道 VS 第三方平台

但是作为第三方B2C平台的淘宝网
的弊端也日趋彰显。随着大量品牌
商拥向淘宝网,单一品牌迅速壮大的
效益将被减弱。据胡军透露,目前
来自淘宝网等第三方平台的销售收
入占到七匹狼整体收入不到3%,“通
过自建网站、加强供应链管理等措
施,我们希望在未来3-5年内,将电
子商务收入比重提高到10%-15%。”
(下转A2版)



联通营销战术调整 弃iPhone转道Android

丘慧慧 魏懿

6月15日,一位资深手机国包商向
记者透露说,从5月中旬开始,中国
联通针对三星、摩托罗拉、索爱等
多款Android手机与渠道商展开
包括合约放号在内的三方深度合作。

毫无疑问,中国联通是始于2008
年的那场以3G和重组为名的电信业
“均贫富”运动的最大受益者,也是
最快乐、最痛苦、最纠结的复合体。

过去一年中,借力iPhone成功完
成3G形象“脱贫”的中国联通,在
收获丰厚3G用户的同时,也为此付
出不小代价:今年一季度联通业绩
仍然没能止住下滑之势,仅实现净
利润0.48亿元,比上年同期大幅下
降86.93%,而对其业绩构成最大拖
累的还是iPhone的巨额补贴(一
季度3G终端销售亏损19亿元,同
比亏损增加18亿元)。

这是2008年中国3G元年以来,
联通第四个以“增量不增收”为开
局的年头。

上述手机渠道商人士认为,联通正
在经历“战术上的调整”,即过去联
通把70%的精力用于iPhone,这
在未来是一件并不



经济的事情,成熟的Android手机
更便宜,联通将会用更经济的产品、
更丰富的产品线来降低补贴销售的
比重。

iPhone给足了联通发力的机会,
利用“老贵族”中国移动在TD-SC
DMA向LTE演进的时间差,联通沃
3G重金补贴iPhone用户,成功实
现3G高端用户圈地。

深圳联通人士认为,联通在3G发
展的第一步利用iPhone作为突破
的战略是成功的,否则联通不可能在
如此短的时间内树立起沃3G的高
端品牌形象并争取到如此多的高端
用户。

但是联通未来的发展正遭遇拐
点。“第二阶段联通不能简单用少
量的高端手机去

发展用户,要发展更为广泛的中高
端用户,包括中低端用户也要发展,
就要选择更多型号的手机。”深圳
联通人士告诉记者,除了经营利润上
的压力,3G用户的用户分布趋势
也是联通转道Android的动因所
在。

联通在5月开始在全国范围内就
渠道合约销售的Android手机推
广进行大规模补贴,具体做法是,
用户绑定两年单月226元套餐即
可享受免费购机优惠;或者购买裸
机后加入多种选择的套餐,联通给
予50%的返还。同时还对国包商
的业绩给予资金奖励。

整合社会渠道,用更多的机型发
展普及型3G用户,也是联通2011
年下半年的目标。显然这首先可以
缓解成本压力。有国包商向记者算
了笔账:“Android操作系统背
后有十几家重量级厂商在支持,这
些厂商都有比较强的公开渠道,多
厂商介入使得联通3G用户一方面
产品丰富了,另一方面补贴也会下
降。”

另一方面,定价相对“平民”的
Android手机也有利于将联通原
有低端用户“拉进”3G阵营,毕
竟,联通2G存量用户有1.6亿。