

依云“质量门”背后:品牌管理的错位风险

□ 宋文明

依云,在法国就是个大众品牌,在中国则由大众消费品变为奢侈品。这种品牌错位也给其带来了一定的市场风险。

国家质量监督检验检疫总局(以下简称国家质检总局)近日公布的7月入境不合格化妆品及食品信息中,来自法国达能旗下的高端水产品“依云”赫然在列,这批由北京盛世唯嘉商贸有限公司(为依云在国内官方指定的经销商)从法国进口的96吨依云矿泉水被检出亚硝酸盐超标。

这已是依云这个高端矿泉水品牌,6年内第5次登上国家质检总局检验不合格的“黑榜”。

6年5上“黑榜”

国家质检总局官方网站显示,2011年1月份,中国从法国进口的8044吨依云天然矿泉水同样被检出亚硝酸盐超标。而在之前的2006年和2007年,分别有三个批次的依云矿泉水被检出细菌总数超标。

针对该批次依云矿泉水未通过国家质检总局检验一事,达能称,该公司目前正在积极与相关政府部门一起调查详情,以了解发生上述情况的真正原因。

依云这一畅销品牌连上质监黑榜,也让很多专业人士感到不解。第三方检测机构天祥集团食品部门有关负责人对记者表示,之前依云矿泉水被检出细菌总数超标,或可被解释为中国当时针对此类商品的检测标准与欧盟标准不一致所致。但亚硝酸盐的超标,问题只可能出在水源、仓储及物流等环节。



【相关链接】

洋品牌频陷质量门

2011年11月 美国安全化妆品运动联盟表示,强生婴儿洗发水中含有可致癌的二恶烷以及季铵盐15。

2011年7月 日本餐饮品牌味千拉面被爆其着力宣传的猪骨熬制的汤底是用浓缩液勾兑而成的。

2011年7月 继味千拉面之后,国际连锁餐饮巨头肯德基被爆豆浆存在问题。

2011年7月 台湾卫生署食品药物管理局在上海可口可乐饮料公司生产的零度可口可乐原液中检验出“对羟基苯甲酸甲酯”防腐剂,这种防腐剂在台湾被列为“禁止添加物”。随后,该公司称“产品送错,应在大陆销售”。

2011年4月 绿色和平组织指出,雀巢牛肉蔬菜米粉中被检测出含有抗虫转基因成分Bt基因,该成分会引发免疫系统反应,是潜在的致过敏源。但是,雀巢早在2005年就在欧盟、澳大利亚、俄罗斯和巴西等国家和地区承诺在其食品中不使用转基因原料,但却一直拒绝对中国消费者作出同样的承诺。

2010年7月 美国有线新闻网指出,麦当劳的麦乐鸡中含有橡胶化学成分聚二甲基硅氧烷和石油提炼成分特丁基对苯二。随后,麦乐鸡在美国被叫停,但麦当劳并未叫停该产品在中国的销售。

“依云”矿泉水历次被曝光的质量事件,至少暴露出一个问题,即管理层并未将其产品品质,放到与其品牌运营相同的认知高度。”曾在国内矿泉水企业任职的博盖咨询总经理高剑锋表示,很多国际奢侈品公司在对待中国市场的态度上存在双面性。一方面,他们乐于享受远高于本国市场的高利润。另一方面,又缺乏对中国市场精耕细作的耐心,在商品的生产、流通等环节执行双重标准。

具体到矿泉水产品上,其与多数快销品一样,也受物流、仓储环境等因素的影响。如物流过程中遇高温,其中的产品成分可能会发生变化。或上架时间拖得过长,也可能影响到矿泉水产品的品质和质量。

对此,达能未作直接回应,只是表示,分销至全球各地的依云矿泉水均来自法国的水源保护区,法国有关政府部门和依云公司会定期对水源质量进行检验,以避免受到诸如亚硝酸盐等物质的污染。

经营上更像一个贸易商

几乎每一次依云矿泉水的质量事件,事后都会引发公众的高度关注。高剑锋表示,依云在国内被定位成奢侈品,价格比同类产品要高出一大截。在此背景下,消费者对依云的品牌、质量的期望值也被抬高。

以依云500ml装的矿泉水为例,其在法国当地超市每瓶的售价不超过0.5欧元,约合人民币5元,但其在中国商超的售价却为10元,在星级酒店的价格更是40元~80元不等,厂家与经销商的利润极高。

“由于其比其他品牌进入中国更早,且一开始就定位奢侈品路线,加上

运营团队对其品牌文化的精耕细作,依云很快成为国内高端水市场的第一品牌,且近年来销售额一直保持着至少30%的增长。”中国食品商务研究院研究员朱丹蓬表示。

但是依云在中国的经营更像一个贸易商。很难精细的对中国消费市场把控。

2000年之前,朱丹蓬在达能中国公司任职时,依云的经销商由广州中山市一家公司作全国总经销,下设各级经销商。近年来,随着销售规模及销售区域的扩大,依云逐渐将一级经销商发展至北京、上海、广州、深圳等地,经销网络也越铺越大。“在中国负责依云的团队人数并不多,他们通常只能做到对一级经销商的审核及监管,而很难覆盖到整个经销网络。”朱丹蓬说。

即便是一级经销商,也被质疑监管不力。之前依云矿泉水被检出细菌总数超标,业界即有传闻称,为节省运输成本,有经销商尝试采用大密封罐将水运到上海,再另行封装成瓶装水,该过程中导致二次污染。依云也一直未对该传言作出回应。

成功营销背后的风险

依云在中国市场的成功,也让国内的多家瓶装水厂家眼热不已。高剑锋表示,农夫山泉在2005年前后曾尝试进入高端水市场,但略做尝试后便草草收场,其中主要的原因在于品牌建设的成本过大。

但更多的企业和资金仍在向这块市场汇集。2006年之后,5100和昆仑山先后杀入高端水市场,其他参与角逐这一市场的中小品牌更是不计其数。

不过,高剑锋也认为,依云多年来牢牢占据高端水市场份额第一的位置,得益于其品牌营销策略。首先是其一线品牌的定位及定价,在依云进入中国市场之初,其运营团队就不遗余力地推广品牌的文化内涵,其定价也一直远高于国内同类产品。与很多国外的大众品牌一样,依云的高定价在中国市场收到了意想不到的效果。

其次,在渠道布局上,达能的团队主要负责依云的品牌推广,其渠道则主要是通过几大代理商负责。依云在挑选代理商时,看中的是其在星级酒店、美容SPA会所、高端商超等特定场所的接洽能力。依云产品出现的场所,与其品牌定位高度吻合。

此外,依云还在打开了一条独特的细分市场。依云矿泉水的水源地依云小镇,有着法国人最引以为豪的水疗温泉。依云将这一文化特质提炼出来,将依云水打进了国内很多美容SPA的会所。既开拓了一条全新的市场,又通过这块渠道培育了市场。

【业内观点】

高剑锋表示,对于领跑的依云而言,它的风险在于,从一个国外大众消费品牌,到如今在中国矿泉水市场建立奢侈品地位,是建立在当时中国消费市场尚不成熟的基础上的。如今市场竞争趋白热化,依云也应抛弃之前品牌现行的战略,将更多的精力投入到产品品质及渠道管控等方面。



雀巢在华冰淇淋业务或调整

据报道,雀巢上海工厂上海福乐食品正在停产,而广州、天津厂“也可能停业关门”。对此,12月5日雀巢中国相关负责人回应称,冰淇淋是雀巢在华产品系列的重要组成部分,雀巢不断评估冰淇淋业务,并做出相应的调整。

对于是否决定关闭包括上海、天津和广州等地的工厂,雀巢中国相关负责人在接受记者采访时并未给予直接回应。其表示,冰淇淋是雀巢在华产品系列的重要组成部分。雀巢公司完全致力于在华建立一个长期可持续性的冰淇淋业务,并加大对该业务的投入。

此外,雀巢还在声明中指出,雀巢不断评估冰淇淋业务,并做相应的调整,以保持业务的长久发展。“如果根据评估结果有必要做调整,我们会在适宜的时间与相关各方分享信息。”雀巢中国表示。

今年以来,雀巢在华动作频频,9月份雀巢对厦门银鹭公司60%的股权收购通过我国商务部反垄断审查,而对国内最大糖果生产企业徐福记的收购正在审查当中。

【分析】.....

北京东方艾格农业咨询公司分析师马文峰表示,目前的中国冰淇淋市场结构中,雀巢以8.2%的市场占有率居第四,明显落后于前二名伊利和蒙牛。“在极度分散的市场结构和不断上升的生产成本面前,雀巢明显不是擅长打成本和价格战的本土企业的对手。”马文峰说。

此外,马文峰认为,从雀巢近期的行动上来看,关闭冰淇淋工厂是其结构调整的一个过程,关掉不盈利的企业,这是跨国公司正常的行为。

(李静)

宁高宁:长“链”善舞

□ 襄梓德

53岁的宁高宁依旧低调而忙碌。自从两年前他为多元化的中粮集团确立了“全产业链”的战略定位,这家大国企的面貌与骨架变得日益清晰。这是宁高宁乐于看到的,悦活、大悦城、蒙牛……越来越多的中粮旗下品牌开始直接面对消费者。

2011年,宁高宁对全产业链的理解仍在不断深化,他带领中粮在粮油产业链的各个环节加速布局。而且这种布局已经不仅限于国内,而是将视野扩展到了亚太地区,乃至全球。

宁高宁开始频繁谈论国际化,表示要以全球的资源整合中粮的产业链。今年下半年,其最新收获是,中粮

成功收购了澳大利亚塔利(Tully)糖业公司接近99%的股份,后者是当地一家中等规模的糖加工厂。这增强了中粮在全球的糖供应能力和话语权。此前,中粮还出其不意地收购了智利与法国的两家知名酒庄。这些收购全球资源强化产业链的最新实践,让中粮的国际化战略初露端倪,宁本人也确认,海外战略是中粮集团整体战略不可分割的一部分。当然,风格稳健的宁高宁注意到了其中隐藏的风险,“既要保持经营规模,又要控制风险,还要盈利。”宁高宁说,“风险控制需要严格的系统。”

国内方面,宁高宁加快了中粮每个事业部的上位战略,并因此动作频频。6月,宁高宁接替牛根生担任蒙牛

乳业董事局主席,中粮的经营思路与理念在这家中国乳品企业将发挥更大影响力。

中粮米业则连续在黑龙江绥化、五常,吉林磐石以及大连、湖北仙桃投资建立新的加工厂,欲以密集的布局获取最优质的粮食资源,巩固在产业链中的优势地位。

今年,在宁高宁的直接参与下,中粮还与日本三菱商事株式会社共同出资100亿元成立了一家合资公司,从事肉鸡、生猪养殖及肉类加工等业务,并与南京雨润接触商谈收购事宜,其在肉食产业链上的实力正在向双汇靠近。

最让宁高宁高兴的可能是大悦城品牌的初步成功,这为中粮商业地

位与全产业链战略对接找到了方向。11月1日,中粮正式发布了大悦城未来的发展战略,宁高宁将其定位为“城市综合体”,涉及酒店、零售、写字楼、公寓等全服务链。5年内中粮将在全国复制30个这样的城市综合体项目(目前投入运营的有5个)。

临近年终,宁高宁有理由为这忙碌的一年干一杯,紧张且奔波的背后,他的全产业链理想正在一点点变为现实。在现有体制、机制下这已经是个大成就。

不过,当“猫大虎成”后,驾驭的难度也在增加,不同板块间的平衡、不同文化间的整合与相融,乃至不同管理人才的激励与任用,都将考验宁高宁的掌控能力。

帝亚吉欧如何管理品牌?



进行管理,管理人员根据本地需要调整营销策略。

分类品牌面向特定市场;它们可能以特定类型的消费者或者特定的价位为目标。推广和定位决策由当地管理人员做出。

【后续动作】:这三种分类有足够的灵活性,便于进行调整:全球优先品牌会转变为“战略品牌”,这样的调整反映了一个事实,那就是,虽然并非所有关键品牌都是全球性的,但它们很大程度上是国际性的。这一类的品牌数量从8个增加为14个,皇冠

威士忌、温莎和Buchanan's都进入这一新的分类,以体现它们日益提升的地位。

此外,帝亚吉欧还设计出加深消费者对理解的办法,包括发展中国家的消费者。当威士忌品牌的销售由于苏格兰的形象不再受到年轻人欢迎而下降时,通过用更贴近发展中国家消费者生活方式的当代标志,替换诸如格子呢和风管这样的苏格兰标志,这些品牌获得了新生。于是,尊尼获加加盟了一级方程式的赛事。

帝亚吉欧还加强了对消费者的

关注,把包括内部专家在内的大量资源投入全球消费者计划。

此项计划的一个成果是C•roc品牌,它是一种在2003年推出的以葡萄酿造的伏特加,目标消费者是拥有购买力和高端品位的富人饮酒者。同时,新兴市场成年人口的增多和对烈性酒国际品牌的逐步认识,为帝亚吉欧提供了新的增长机会。帝亚吉欧由此获得了推广各类品牌的机会。

此外,消费者从购买非法酒转向购买合法品牌酒的意愿日益增强。对此,帝亚吉欧的战略一直是,宣传品牌酒的安全和合法性,并改善供应网络。

【结果】:按销售量、销售额和营业利润计算,帝亚吉欧已经成为全球最大的高端酒企业。全球烈性酒20大畅销品牌中,帝亚吉欧占了8种。【关键经验】:在继承和收购了大量各不相同的品牌之后,帝亚吉欧对品牌进行分类,这有助于该企业在发展的关键阶段对资源进行了有效的优化配置,解决了全球发展和地区发展之间的两难困境。

之后,帝亚吉欧专注于理解消费者的生活方式,尤其加强了对新兴市场的关注,不论是在调整现有品牌方面,还是在收购新品牌方面,这都为公司增长提供了帮助。



85°C 凭什么打败星巴克

作为全球最知名的咖啡连锁店,星巴克所到之地所向披靡,无人能敌,在近40年的发展历程中,星巴克一直牢牢占据了全球第一连锁咖啡店的位置。

然而,2010年这个咖啡业的老大却在马来西亚和中国台湾首次遭遇到一个强劲对手。这个对手也是一家咖啡连锁店,它们一年内在马来西亚开了110家连锁店,3年内在台湾开了370家店。同样,在上海,16个月内,就开了97家店面,平均开店的速度远远超过星巴克。更让星巴克难受的是,它们还店面盈利。在台湾,它2010年的全年营业收入逾17亿元人民币,这个收入一举超越了在台湾有200多家门店的星巴克。

这家咖啡连锁店便是诞生于台湾的85°C。那么85°C凭什么能与具有40年历史的咖啡巨头星巴克抗衡,甚至在某些地区打败了星巴克呢?

首先,聪明的85°C每到一城市,都先摸清星巴克的具体位置。然后,星巴克开在哪里,它就开在哪里。为什么要这样做呢?这是因为,这样一来,85°C就不必寻找喝咖啡的目标客户群了,因为星巴克已经找好了。常去星巴克的人一定都有喝咖啡的爱好。这天去星巴克突然发现这儿又开了一家咖啡店,不如进去看看吧。结果,85°C不需要任何宣传,不需要任何投入就准确地找到了自己的目标顾客。

接下来,85°C使出了更狠的一招,那就是星巴克用什么咖啡豆,什么佐料,什么净水机,什么水,我统统跟你一样,这样制作出来的咖啡口味便基本上跟星巴克的味道一样。但要命的是,85°C的价格只是星巴克的1/3!顾客还不愿意买账吗?

也许你会问,这么低的价格,还怎么赚钱?85°C有妙招。当顾客进入店里购买了咖啡的同时,进入他们眼帘的便是玻璃橱窗里摆放的各种各样精美的面包和糕点,而且店内还张贴满了制作这些糕点的厨师们的照片,洁净的工作服,高高的帽子。每个厨师都有各种荣誉,什么世界面包冠军,亚洲糕点冠军……而且都有权威部门颁发的证书。

顾客们一看,哇塞,冠军厨师制作的呀,一定要买点尝尝。结果,他们把刚买咖啡省下来的钱全都买了点心了。而这正是85°C所想要的。

也就是说,85°C真正的利润点是面包和糕点上,他们根本不想在咖啡上赚钱,咖啡在这里只是一个赠品。星巴克最大的盈利正品,在85°C这里却成了赠品,这简直就是绝杀!

除此之外,85°C还巧妙地打好了差异化这张牌。我们都知道,星巴克的咖啡之所以贵,是因为那里的环境好,咖啡是需要坐在咖啡店喝的。但是85°C彻底颠覆了这个观点——让你把咖啡拿出店走着喝。

他们帮顾客把咖啡打包好,顾客可以拿着边走边喝,这对于生活节奏越来越快的现代都市人来说,显然是大受欢迎的。如今,85°C已经开始在全世界各地布局,计划发起一场咖啡加面包的革命。

用高品质低价格的咖啡来锁定目标客群,用五星级的材料和厨师来制作出平价商品,将顾客从对手那里抢过来,然后再展开二次销售,从而获取利润,这种新型的商业模式,便是85°C打败星巴克的真正原因。(徐立新)