

营销实战 | YingxiaoShizhan

红草帽成功跨“坎” “区域营销”力量大

很多中小企业经营 10 多年甚至 20 年,但年产值一直无法提升,规模也无从突破,到底是什么“坎”阻拦了它们的成长?其实这个时候,企业可以停下来,看看那些“长大”了的企业是如何跳过那一道道“坎”的。

炼成西安皮鞋“第一”品牌

全国各个区域市场,几乎都有当地消费者心目中的“第一”鞋类品牌。在西安鞋类品牌排名第一的红草帽,对“老家”温州的消费者而言,却几乎是闻所未闻的品牌。

在永嘉县瓯北镇黄田千石村,有一个全国最大的民营制鞋企业,那就是奥康集团,在奥康斜对面不到 100 米的地方,就是红草帽公司。

红草帽公司董事长瞿成圣 1989 年就办起了鞋厂,但到 1997 年才注册“红草帽”商标。1998 年 7 月,他派妹妹、妹夫到西安锦绣鞋城设点,批发红草帽皮鞋。做了 3 年之后,瞿成圣发现,这种单一批发皮鞋的模式很不稳定,生意好坏全靠产品。他还发现,奥康、红蜻蜓等几个较大的温州鞋类品牌,当时已经实施品牌化运作,企业发展很快。

于是从 2002 年下半年开始,红草帽公司也依样画葫芦,率先在西安市场开始品牌运作:开设皮鞋专卖店,统一企业 VI 形象,丰富鞋类产品结构。2006 年,原来只做男鞋的红草帽公司,开始生产女鞋。

瞿成圣认为,红草帽在西安市场的崛起,大致分为四个阶段。第一个阶段是 1998 年到 2002 年,单纯做皮鞋批发生意,靠产品好坏吃饭。第二个阶段是 2003 年到 2007 年,率先开设专卖店,鞋类产品在同行中脱颖而出。2007 年前后,红草帽已成为西安温州鞋中的第一品牌。第三个阶段是 2007 年至 2010 年,红草帽通过整合营销,成为西安一带消费者购买皮鞋的首选品牌。第四个阶段,是 2010 年以来,红草帽在西安开始公司化运

只有 700 来号员工的温州民营制鞋企业红草帽公司,近年通过建立营销“根据地”实现快速发展,公司销售终端 1200 多个,今年可实现年产值增长 40%,而西安市场的年销售额目前占红草帽公司的 40% 左右。在温州默默无闻的红草帽在西安却很是红火。

“一个西安市场,为红草帽公司打下半壁江山。”红草帽公司营销总监陈旭说,2007 年之前,红草帽西安市场的年销售份额,占整个公司的 60% 左右;近年随着公司整体业绩上升,西安市场的年销售额目前占红草帽公司的 40% 左右。

瞿成圣认为,红草帽领航西安鞋类市场的最大原因,就是先注重市场占有率,再加以营销整合提升。

以西安为“根据地”向周边扩张

俗话说:喊破嗓子不如做出样子。有了成功的样板市场,就有了看得见摸得着的成功经验。有了营销“根据



地”,进可攻,退可守。所谓根据地模式,在营销战略中,又称“区域营销”或者“样板市场打造”。红草帽公司在西安做大做强后,营销网络开始向周边的咸阳、渭南、安康和汉中等地扩张,至今其在陕西已拥有专卖店和大商场专柜约 200 个营销网点。瞿成圣说,现在该公司已在甘肃、山西、新疆、内蒙古和北京等地建立了营销网络,拥有六七个省级总代理和四五个省级自营销售公司。

在营销版图扩张过程中,虽然经常有人慕名上门要求做红草帽公司的省级总代理,但最终往往被“稳中求进”的瞿成圣婉拒。他认为,中小企业做市场,要量力而行、扬长避短,做好几个区域,而不宜遍地开花。

瞿成圣举例说,四五年前,红草帽公司的武汉总代理和新疆总代理实力相当,当时两个市场的年销售额都能做到五六百万元。区别是,武汉总代理手下有七八十个经销商,客户群体“低、小、散”,随着武汉市场其他鞋类

品牌快速攻城略地,目前红草帽皮鞋在武汉已难觅踪迹;而红草帽新疆总代理只发展七八个骨干的下属经销商,通过开设皮鞋专卖店,整合营销,老客户带动新客户发展,最多的一个经销商短短两年时间就开出了 5 个红草帽皮鞋专卖店,近年红草帽新疆总代理销售业绩每年增长 50%-60%,并让红草帽成为新疆市场温州皮鞋品牌的前五位,排名紧随康奈、意尔康、红蜻蜓等之后。

在扩张市场的同时,红草帽公司也很重视对现有营销网络的改造提升。陈旭告诉记者,目前公司有销售终端 1200 多个,其中 500 多个为专卖店。今年,红草帽新开专卖店 100 多个,公司专卖网络增加 20%;另一方面,通过对原有营销店铺的改造、提升,让产品组合更加丰富,培训导购员提高服务质量,老店的业绩增加了 20%-30%,所以,“今年公司销售的皮鞋预计超 100 万双,预计年产值增长 40% 左右”。

淡季接外单 增收一两千万

据瞿成圣介绍,目前红草帽有 2 个皮鞋生产基地。位于永嘉县瓯北镇黄田千石村的红草帽公司总部,500 多名员工专业生产男式皮鞋,日生产皮鞋能力为三四千双。在四川成都“中国女鞋之都”的成都红草帽鞋业公司,近 200 名员工专门制作女鞋,日生产能力 1000 多双。每年五六月份,一般是内销皮鞋厂家的生产淡季。在这个时候,温州很多鞋厂就会放假,让员工回家;但瞿成圣自有高招,从 10 年前开始,他就和俄罗斯一家皮鞋公司合作,淡季时为其做贴牌加工。

这样,红草帽公司在生产淡季时为俄罗斯品牌贴牌加工八九万双高档皮鞋,不仅每年能增加一两千万的产值,而且让员工有事做、有钱赚,“老员工也不易流失”。真正做到“手中有单,心中不慌,脚踏实地,喜气洋洋”。(温州商报)

屈臣氏在内地跑马扩张

五年欲将门店数增两倍

□ 乐琰

进入中国内地已超过 10 年的屈臣氏日前宣布,内地门店数量达到 1000 家,同时,屈臣氏计划到 2016 年在内地将门店数量增加到 3000 家,尽管开店

速度加快,但并不打算开放加盟。

屈臣氏中国区行政总裁罗敬仁接受媒体访问时透露,在 2006 年之前,屈臣氏在内地的扩张速度都不算太快,但屈臣氏花了 10 多年时间去研究和试水内地市场,在熟悉市场后,屈臣

氏于 2009 年提出“百城千店”计划,两年后该计划得以实现。接下来屈臣氏将向 3000 家店进军。

据悉,屈臣氏的快速扩张法是尽量与大型房地产开发商合作,拿下商圈最好位置。有业界人士指出,在一线城市的一类商圈内,常常可以看到的品牌当属“肯德基”、“星巴克”和“屈臣氏”。但正因为屈臣氏通常选址在发达城市的重点商圈,因此可能面临两大问题——高租金和越来越稀缺的优质

位置。

对此,罗敬仁表示,未来扩张至 3000 家店的计划中,屈臣氏会更多去三四线城市选址,并在一线城市适当向社区店发展。未来重点扩张的地区包括浙江、江苏、安徽等。

对于一般连锁品牌来说,发展到千店规模或者百店规模后,都会大量开放加盟,因为此种方式会加速扩张布点。但屈臣氏却坚持直营。

“我们暂时不会考虑开放特许加

盟,而是坚持以直营店模式运作。同时,我们在全中国建设了数个储运中心。”罗敬仁透露。

据了解,直营店的投入不菲,此前屈臣氏竞争对手万宁就因为高成本、盈利压力被迫关闭了其上海首家门店。

罗敬仁透露,屈臣氏每年都要投入数亿元人民币用于新店扩张和老店更新升级。至于内地门店是否全部盈利,罗敬仁并未直接回应,其表示,“屈臣氏的要求是每一家门店都要成功。”

丝芙兰:营销要走闺蜜式路线

□ 李光斗

假想你是一位女性消费者,正打算购买一款适合自己的护肤品。这时电视机里面一位摩登女郎指着一款产品告诉你“专为你而来”,而同时你身边闺中密友说“我上次买了一套面膜,效果很不错,推荐你也试一试!”,你会听从哪一个?电视机里面女郎的虚无缥缈,遥不可及,而闺蜜却知心相伴,近在咫尺……

稍作思考,相信大多数的人都会选择闺蜜推荐,因为后者更值得信赖。在这种基础上一种结合口碑营销和体验营销的闺蜜式营销产生了。其中翘楚首推丝芙兰。

隶属于全球第一奢侈品 LVMH (路易威登)的丝芙兰(SEPHORA),作为欧洲最大的化妆品零售商其连锁店已经有 1500 家以上,广泛分布在世界 24 个国家和地区。其独特的闺蜜式营销模式,被很多时尚女性称之为“美容糖果店”。

闺蜜式营销精神——好东西要分享

怎样才算闺蜜?《说文》:“闺,特立之户也”,女子的住所,而“蜜”则有更多的现代意义,有着甜蜜、秘密、亲密等寓意,“闺蜜”即闺中密友之谓,也有死党、好友的别称。

在购买决策流程中,意见领袖通过对商品的深入了解影响他人的消费态度和行为,而闺蜜就是意见领袖的一种。由于双方关系亲密、信任程度高,闺蜜意见往往对于购买者的决策有很大的影响力,尤其是对于化妆品这种要求功能适用的个人用品。“好

东西要分享”是闺蜜精神的最好诠释,所以也不难理解为什么有以“闺蜜”为名的化妆品网站。

丝芙兰在品牌形象方面像是一位护肤美容顾问,她亲切聆听顾客的想法,并不会以高高在上的专家姿态要求顾客,这种亲和性可以从丝芙兰专柜的 BA (beauty adviser) 美容顾问充分展现出来。

除了介绍产品信息,BA 还会免费教授顾客基本的化妆技巧,推荐免费试用装,并接受顾客提出的咨询。正是这种“分享好东西”的闺蜜式服务让每位进入丝芙兰店面的人都会乐而忘返,去而复归。

闺蜜式营销价值——自由愉悦的购物体验

“Freedom、Excellent、Emotion and Bold”(自由、卓越、情感和大胆),这是丝芙兰的口号,更是她希望为消费者带来的独特购物体验。区别传统的“只看不摸”以及“推荐试用”,丝芙兰采取类似超市开架的模式,让顾客自由挑选产品并试用,专业培训 BA 为顾客解答各种问题以及陪同推荐,为顾客营造出轻松的购

物体验。

丝芙兰整体设计带给人明亮、自由、高贵的感觉。商品的摆放错落有致,化妆后台专柜分区区域,香水区、化妆区、试用区、新品展示区划分清晰,店内云集国际知名品牌,如兰蔻、迪奥、雅诗兰黛、倩碧、碧欧泉、娇兰以及丝芙兰的自有品牌。这些产品不像传统的商场按照品牌分,而是按照商品分类,方便产品购买者快速寻找自己所需和喜欢的产品。

随着产品同质化的加深,相反那些看似不起眼的细节则会左右消费者的购物决策,比如化妆品上的小卡片、包装上的口语化提示,都让人觉得亲切。丝芙兰对细节的关注打动了无数挑剔的消费者。

闺蜜式营销方式——互动更给力

纵观化妆品行业,作为一种身份象征的会员制,已经成为行业常规的吸引消费者互动的方式,但是相当一部企业只是给予消费者这样的身份,在后续的服务和管理上则弱化许多。相比之下丝芙兰的会员则享有更多实际的利益。

丝芙兰很少做促销活动,但是店庆时候会针对会员进行 95 折折扣,会员可享受积分服务,如果消费满额还可以换购产品。除了这些服务之外,尤其吸引会员的是可以第一时间免费获得新产品的试用装。对于爱美一族,新鲜时尚的前沿产品可以算得上值得炫耀的资本了。

有了烦恼跟闺蜜说,有了快乐也要唠叨一下,闺蜜的精髓就是始终陪伴,不舍不弃。丝芙兰借助当下火爆的微博、人人网、开心网等网络平台建立灵活网上互动模式,随时解答消费者的问题,介绍产品信息,推广美容护肤的知识。网上互动配合丝芙兰的实体店经营,营造丝芙兰始终在消费者身边的感觉。

闺蜜式营销的最大特色是赢得消费者的信任。这种营销方式深谙女性购物心理,比如心情化决策、依赖朋友推荐等。通过更自由的购物体验打动消费者,同时借助会员制、美容顾问、网上互动等方式建立目标消费者联络圈,达到传播品牌形象和产品销售的目的。

目前,丝芙兰已在中国大陆一线城市开设了 100 家门店,一种新的高档化妆品销售模式正在逐渐渗透。

拟牵手强势经销商 海马发力二三线市场

“这个年代,多生孩子并不一定好打架。”“海马要做精做强不争大,不求快,要稳健前行,因此我们的增长目标也不会冒进。”在自主品牌一再下降萎缩的情况下,近日,海马汽车销售公司总经理吴刚言简意赅地表述了海马汽车的心态。在合资自主往下压的未来,吴刚表示,海马将重点发力二三线市场,并签约区域强势经销集团做精做强重点区域。

布局二三线市场

在自主品牌阵营,今年绝大多数企业的市场总体业绩下滑,有些自主品牌 10 月份的业绩下挫 50% 以上。公开数据显示,1 到 10 月份海马汽车销量达 12 万辆,与其初定的全年 14 万到 15 万的销量吻合。吴刚认为,造成自主整体低迷的原因有多方面的,一是整体的企业经营成本上升;第二,整个市场的竞争确实非常激烈。很多合资品牌已经卖到了自主品牌中低端的价位,中高端市场也是非常多地正面对垒;第三是消费需求的改变,中国人是用存款买车,因此在前两年消费需求一下释放出来了后,今年及明年会比较困难;第四,是今年大的经济环境不好,影响汽车消费市场。

“现在 B 级车跟前几年 A 级车价格已经差不多了,14 万-16 万,差不多是这个区间。所以自主品牌生存的空间越来越小,压力也会很大。”而即使在这样的环境下,我们还是希望能以品牌向上的方式坚持下去。”

吴刚表示,近两年随着二三线市场汽车消费潜力的爆发,海马在做好产品的同时,会努力将网络下探,深挖二三线市场。据悉,目前海马已与东创建国汽车集团签署合作备忘录,双方将开拓包括四川为中心的西南片区的合作,两年内海马汽车将在四川建设不少于 20 家海马汽车销售服务网络,进一步为西南地区的消费者提供更方便、快捷、专业的购车、养护服务。

“我们网络渠道的潜力非常大,但是我们却没有像其他品牌那样飞速地扩张。”在吴刚看来,厂与商之间的合作要基于未来更长期的发展,而不是立足于一时的利益。“海马很看重体系培养,每个网点的运营能力和市场竞争力如何我们都非常注重。”吴刚如此表示。

推出 B 级轿车 坚持产品向上

去年,海马进行的产品结构调整完成,这是基于现有产品平台的调整,在海马力求“往上行”的品牌追求中,断臂把 A 0 级车型踢出海马的销售网络,聚焦在丘比特、福美来、普力马、骑士四款车型。比如说在三四级一直非常畅销的海福星,今年已经从海马现有的体系中分离出去,并作为一个特殊的车型在特殊的渠道销售。“这样既解决了 A 平台产品干涉的问题,也为品牌的整体上行提供了空间。”吴刚表示,在现有的产品中,海马会以做精品的思路去深耕,让品牌能够有效上升。

据透露,海马在制定发展战略时坚持两个原则:第一是以客户价值和需求为主要导向,不跟风,其次是随着技术、品牌的提升,产品也必然会向高端发展。“尽管目前我们的状态是直面合资品牌的中低端产品,但未来这样的状态必须改变。”(南方都市报)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长: **楼金**

总经理:

地址: **海口市国际商业大厦12层**

电话: **0898-66775933**

传真: **0898-66700763**