

佳能中国

“负重”前行

四大业绩提升举措营销“占三”

真正适应中国市场的变化?

面对多年来报表上的高增长数字,小泽秀树内心并非没有危机感。

尽管和许多日本公司一样,佳能并不缺乏应对大型危机事件的经验,但受 2011 年“311”大地震的影响,到 6 月份佳能才完全恢复正常的生产节奏。

一般来说,佳能生产一台数码相机大概需要 800 个左右的零部件,商用复印机则需要 2000 到 3000 个零部件,缺少其中任何一个,都不能做出成品。在原有产品产能受影响的情况下,中国区若坚持预定的增长预期,就需要找到新的增长点。

尤其是,由于日系企业属于高度中央集权,中国公司本质上是一个营销公司,其采购、研发以及关键零部件的生产仍旧在日本。对于销售员出身的小泽秀树而言,他所能做的或许有限。

不过,在过去几年,小泽秀树还是在营销扩展方面尽了最大努力。

在 2010 年,佳能中国区提出要把这一年作为“商务元年”,大力发展商务机(打印机、复印机、商务一体机等)。这一年,佳能在商务机细分领域包括复印机、激光打印机、喷墨打印机、大幅面打印机、医疗器械各方面都取得了较大增长。2011 年,佳能更雄心勃勃地提出,要把中国打印机市场的老大惠普拉下马,达到市场占有率第一。有第三方研究机构数据也表明,截

至 2011 年 6 月份,佳能的打印机市场份额已达到 39%,而惠普为 50%。

不过,在业内人士看来,佳能的这一目标实现仍有难度,原因之一在于佳能作为一家有着深厚销售基因的公司,其最大的优势是营销功力深厚。面对终端客户时,有着花样百出的营销手段和丰富的市场营销经验。常把“感动客户”挂在嘴上的小泽本人也是一位销售急先锋,一位超级销售员。但是,打印机所属的商务机市场与佳能得心应手的照相机市场有着本质不同,“这并不是一个客户导向的市场,而且也是一个格局多年来相对稳定的市场。”

业内人士指出,无论是喷墨打印机市场,还是激光打印机市场,其格局都是少数寡头依靠专利技术垄断的市场,例如喷墨市场的三大巨头分别是:惠普、佳能、爱普生,其他市场参与者几乎可以忽略不计。这一格局又可以简略概述为“日系双雄战惠普”。由于打印机是一个技术门槛较高的行业,一方面,使得拥有多项专利技术的三大巨头可以对市场形成垄断。另一方面,真正影响市场选择的主要决定因素不是来自客户而是来自主流经销商的推荐。“在数码相机市场,佳能可以面对自己的客户来直接销售产品,但在打印机市场,特别是面对企业客户时,选购产品的话语权在经销商手里。”也正因此,这个市场的格局才可以多年保持不变。



佳能中国 CEO 小泽秀树

视野延伸

佳能,要让打印机“走”进家庭

在一个格局如此稳固的市场上,佳能如何有底气破局并挑战领先者?

在佳能提出商务元年的 2010 年,三大巨头在打印机市场各有变化,2010 年,爱普生发布了 T 引擎,惠普推出了云打印概念,佳能则让喷墨产品搭载自己的数码产品,推出了视频打印技术。此外,在多次对外采访和演讲中,小泽秀树也提到,佳能认为中国的家庭打印市场潜力巨大,这一市场一方面来自中国有孩子的家庭在为孩子提供课外辅导时,有大量的打印学习资料的需求;

这一点,本土打印机企业—奔图科技也予以佐证,奔图打印机未来的着眼点之一,即是家庭市场。另一方面,佳能提出“照片,就是要打出来”的口号,希望消费者能够养成在家里打印数码照片的习惯,从而拉动家庭市场的需求。

更深一层的含义在于,家庭市场购买打印机,考虑成本因素主要集中在低端产品线上,而在这一市场,佳能有机会通过零售渠道直接接触到消费者,从而让自己强大的品牌攻势和营销武器派上用场。

需求至上

海尔专卖店树立网络营销典范

孙鹏

充分尊重网友的消费习惯,整合线上线下资源优势互补,创新互动体验模式,于轻松娱乐之中帮消费者选到最适合的家电……最近,海尔专卖店的虚实网互动营销成为很多网友热议的话题。在要么触网、要么死亡的互联网时代,家电销售企业纷纷转战网络营销,但是就目前的发展现状来看,大多数企业仍停留在网络营销的初级阶段,只是将网络简单的作为“分销渠道”,真正适合家电业发展的成熟商业模式,还有待进一步探索。在这种情况下,海尔专卖店以消费需求主导网络营销,并创新虚实网互动的做法,为家电企业在互联网时代的营销转型提供了范本。

满足消费需求是终极意义

互联网时代已经来临,这一点从家电市场风生水起的电子商务风可见一斑,但是,简单地涉及网络销售是否就意味着可以成功突围?怎样才能真

正的融入互联网时代而不被网络所抛弃?对于家电销售企业来说,这是一个不可回避的问题。

现实的情况是,很多企业还没来得及思考就已经风风火火地去“拥抱”互联网,按照自己的意愿,觉得把商品放到了网上就完成了网络营销。这一点,一直将消费需求奉为主皇的海尔专卖店有不同的见解,“要想借助网络一展身手,必须依据消费需求,根据网络时代的消费特点对整个模式进行创新和转换,任何营销的根本都是消费者的消费需求,网络也不例外。”

诚然,网络营销不能等同于网络销售,对家电业而言,能够迅速收集并满足用户需求,最终提供兼具功能性与差异性的产品与服务,才是网络营销的最大意义。事实上,网络相比线下销售平台,是一个非常不错的感知、收集消费需求的工具,通过消费轨迹和售后反馈等数据,都可以更准确地分析得出消费者的潜在需求并反馈到生产流程优化产品,实现家电生产销售的良性循环。



互动体验新模式

“网络上的消费者都非常有个性,追求娱乐、轻松的他们更加注重消费的便捷性和主动权,在充分考虑网友消费习惯的基础上,我们推出了虚实网融合营销,采用网上互动体验和线下上门服务相结合的方式,帮助消费者选购最适合的家电。”海尔专卖店相关负责人表示。

满意,他们便会接着提供送货、安装、调试一体化的服务,由此,线上线下高效转化,虚网实网有机融合,与消费需求无缝对接。

另据记者了解,海尔专卖店还专门推出网友欢乐购活动,通过趣味互动游戏,让消费者在轻松之中获得购买优惠,拉动线下消费,风靡一时的“排队买买赚”即是代表。不管是形式,还是内容,海尔专卖店的网络营销显然都更贴近消费者,更契合网友的需求。正是这种对消费需求的准确对接,让海尔专卖店掌握了网络营销的主动权。

如今,海尔专卖店开启的足不出户、动动鼠标键盘就轻松获得上门装修方案的消费新方式在网友中流行开来,网络营销更是成为海尔专卖店实体店营销的有效补充,在家电业的互联网营销转型中,海尔专卖店已然掌握了竞争的主动权。业内人士表示,需求至上,始终聚焦于最本质的东西,海尔专卖店在不断探索之中,找到了最适合家电行业的网络营销模式,为所有家电企业“触网”提供了范本。

与内地业绩萧索对比鲜明的是,莎莎却是内地人赴港购物的必去之处。一高一低,缘何如此?

王丹

对于亚洲最大化妆品连锁帝国的掌舵者、莎莎集团主席兼行政总裁郭少明来说,兵败内地或将是其人生的第四个低谷。2011 年中期财报显示莎莎集团营业额达 2786 亿港元,较上年同期上升 32.7%,其中内地业务亏损达 1970 万港元——在过去的 6 年间,亏损总额已超 1 亿港元,2011 年亦是其连续第 6 年亏损。他此前拟定的 2011 年达到 100 家的内地扩张计划亦早已夭折,已开出的 44 家店铺至今水土不服,生意萧条。

类似的危局局面此前共计三次,郭均化险为夷——1989 年,创业之初,商铺业主见郭生意兴隆,恶意加租 3 倍,令其不得不另觅他处;1997 年香港金融危机使得主打游客生意的莎莎营业额大跌;2003 年,香港 50 年来最严重的传染病非典爆发,生意门可罗雀。

香港化妆品零售之王

大陆市场 为啥就“水土不服”?

与内地业绩萧索对比鲜明的是,莎莎却是内地人赴港购物的必去之处。在弹丸之地的香港,莎莎拥有超过 70 家店面,星罗棋布于铜锣湾、中环、尖沙咀、荃湾等黄金地段,旗下拥有多达 600 个品牌,16000 种美容护肤产品,约占香港同类产品 35% 的零售市场份额。一高一低,缘何如此?

南橘北枳

“化妆品连锁大王”郭少明曾是折扣化妆品超市的首创者。郭将其核心竞争力概括为“三赢策略”,即良好的服务、优惠的价格、齐全的品种,并将此模式成功复制到澳门、新加坡等地。2005 年,郭宣布进军内地,并计划在 2011 年将其内地店铺数量扩充至 100 家——这一计划已成水中泡影。首当其冲的障碍是内地复杂的关税、检验检疫及产品代理政策。内地进口化妆品需缴纳高额关税,其中高档护肤类化妆品、彩妆及香水仅消费税就高达 30%,除此之外,还要缴纳 17% 增值税,6.5% 至 10% 关税,最终这些刚

性税收高及产品售价的一半。

此外,由于内地并不承认欧洲的卫生检疫标准,莎莎每种产品引入需花费约一年时间进行卫生检疫,每个 SKU 需支付 2 万元检疫费用。这导致莎莎货品价格高企,种类不够丰富,更新缓慢。

这一局面完全迥异于香港,后者超过 30% 的产品直接来自品牌总代理商。莎莎亦有足够的规模优势与谈判能力迫使品牌商默认其与百货公司至少 20% 的价差,莎莎甚至可定期推出 3 折倾销价,品牌商亦无异议。在内地这些优势荡然无存。

“和传统渠道相比,莎莎内地销售额对大品牌来说几乎可以忽略不计。”中国品牌研究院日化研究员陈海超对《环球企业家》说。因在销售价格、品牌推广方式以及是否设立专柜等问题分歧巨大,兰蔻、倩碧、迪奥等一线品牌至今缺席内地莎莎,内地所售品牌不及港店的一半。而占据莎莎销售额半壁江山的独家代理的美容院品牌,如 La Colline、Suisse Programme、Methode Swiss、Bergman、Nuxe、Caudalie

等,在内地多鲜为人知,无法实现批量销售。

莎莎亦面临渠道先天不足的劣势,内地现有的 44 家店铺分布于 15 座城市,无法形成人力、品牌辐射、采购与物流协同优势。以人力资源为例,其员工总数在过去的半年内由 330 人扩充至 600 人,但其经营满一年的店铺仅有 15 间,经验丰富的员工极为匮乏,无法有效提振业绩——截至 2011 年 9 月 30 日的 6 个月内,其单店营收下降了 3%。

上位机会

郭少明对此并非一无所知。低价定位的莎莎此前亦有过向高端转型的举措,如将黑红相间的店面改为亮丽的粉红色,藉店内陈列改变廉价形象。莎莎亦在内地力推皮肤保养护理与美容等一站式服务,由专业美容顾问协助顾客挑选商品等,不过上述模式还未取得成功。

莎莎已错过快速扩张的窗口期。屈臣氏、丝芙兰已经见到曙光。迥异于莎莎的低价定位,丝芙兰售价与百货



公司专柜价格并无二致。这一全球奢侈品巨头 LVMH 集团旗下品牌获益于母公司强大的品牌资源背景以及高端定位,其店铺数量已突破 100 家,在莎莎难得一见的兰蔻、娇兰、纪梵希、雅诗兰黛等一线品牌均是其拥趸。而定位时尚的屈臣氏其品类更新速度、店面布局、门店选址、经营策略在业内均属一流,其单位坪效比竟高达 200 元,甚至超过沃尔玛。先声夺人的屈臣氏其门店数量已超 700 家,棋布于内地的 100 多个城市。

另一个巨大的变化则是网购市场的兴起。艾瑞咨询数据显示,2009 年化妆品网购市场约占化妆品销售总额

的 6% 至 9%,这一数字正呈几何型增长。以乐蜂网为例,2009 年其销售额仅为 1 亿元,2010 年即达 3 亿元,2011 年预计将突破 10 亿元。类似的竞争者亦令莎莎等传统渠道商腹背受敌。

网络零售无论从数量还是金额上说,都在持续暴增。百思买(Best Buy)上周投下重磅炸弹,临时通知部分客户,他们此前订购的圣诞礼物将无法准时在圣诞节前送达。

孟菲斯大学哲学教授汤姆·内农向路透社表示,他原先订购的是 42 英寸三星电视,但是百思买打算让他以同样的价格买下较旧的款式。

据路透社报道,不仅百思买出现差错,据消费者反映,塔吉特、沃尔玛和巴尼百货也出现了类似问题。

看啊,有些实体零售商现在也许会说:网上零售价格或许确实便宜,但是客户服务方面比不上我们 在得出这番结论的同时,网络零售无论从数量还是金额上说,都在持续暴增。

每人平均 125 美元,就这么浪费掉了

零售商的效率低下和执行问题不仅限于网购渠道:在实体商店购物的消费者也发现了服务意识缺乏、缺货和付款流程麻烦等问题 根据摩托罗拉解决方案公司的年度假日购物调查显示,这些问题给商家带来的损失相当于每位购物者减少 125 美元的消费。

造成这些问题的症结,一方面是因为有些进店的消费者根本不打算购买任何商品,不过有些消费者到商店闲逛,是打算在网上购买更便宜的商品。

然而摩托罗拉解决方案公司的调查显示,消费者显然认为网购渠道的效率更高。

调查显示,将近 41% 的消费者对实体商店的存货状态表示不满,有 20% 的消费者对网购存货感到不满;大约有 27% 的消费者对在实体店寻找正确价签感到不满,仅有 14% 的消费者对网购的价签不满;有 42% 的消费者对实体商店的支付流程感到不满,只有 15% 的消费者对网购支付流程感到不满。

在退换货流程方面,实体零售商的表现优于网络零售商。网络零售商在退换货流程方面的不满率是 41%,高于实体零售商的 25%。

(福布斯中文网)