

【精典案例】JingdianAnli

雀巢咖啡进化管理：重塑品牌，“活出敢性”

在年轻消费者中具有极大影响力的韩寒被请来做雀巢咖啡代言，由其主演、香港著名导演关锦鹏执导的广告片出街，以“活出敢性”为主题的品牌活动也有声有色地开展起来，并在电视、户外、网络、校园、销售终端等领域展开了全面传播。

“味道好极了”到“活出敢性”

1989年，雀巢咖啡推出在中国的第一条电视广告，以“味道好极了”为品牌宣传语，强调速溶咖啡的纯度与口感，将咖啡这种黑色、味苦且并不被大众接受的饮品慢慢融入中国消费者的生活。也正因此，很多人都将雀巢称为“改变中国人生活方式的外国品牌”。

不得不承认，在咖啡文化并不被人们接受的社会背景下，雀巢在推动中国消费者的咖啡启蒙教育上起到了非常重要的作用。从传统的茶饮习惯到现在人均每年3杯的咖啡饮用量，这个过程中，雀巢咖啡与消费者持续不断的沟通起了积极的作用。

然而，随着咖啡品类的增长以及消费者对咖啡认知的转变，仅仅强调产品特性已经不能满足市场的消费需求。

“现在中国的咖啡消费相比于其他国家的咖啡市场依然很低，对雀巢咖啡和其他的咖啡品牌来说，咖啡品类的增长是最大的挑战。”雀巢大中华区咖啡及饮品业务单位总监何文龙坦言：“作为在中国占据最大市场份额的咖啡品牌，雀巢咖啡的工作重点在于培育咖啡文化。”

那么，如何来培育咖啡文化呢？与年轻消费群体建立情感联系，使品牌理念在他们中间得到渗透是一个重要的切入口。

年轻群体需要挣脱固有观念的束缚，勇敢地去争取和实现自己的梦想，这已成为中国年轻一代的行为和思考特点。于是，雀巢咖啡鼓励他们拿出勇气，跟随自己的内心，为了积极的目标，追寻自己的梦想，活出自己的“敢性”人生。

在进入中国二十多年后，雀巢咖啡是准备进行彻彻底底的品牌重塑了。这一元老级咖啡品牌终于决定让自己变得再年轻些了。品牌是需要更新换代的受众来支撑其蓬勃发展的。雀巢这一大规模的举动向大家证明，他们希望通过新的进化争取到更多年轻人群的认同！

韩寒深受年轻人喜爱，是很多年轻人心中的“敢性”人物代表，他对自己生活和兴趣的把握、他的突破常规、他的多重身份，都与雀巢咖啡倡导的“敢性”基因不谋而合。“请韩寒诠释‘活出敢性’，更因为他写作的灵感来自平凡人的‘敢性’故事，消费者能透过他的文字受到鼓舞。”何文龙解释道。

在“活出敢性”新理念的传播下，雀巢咖啡不再只是一杯时尚饮品，更多是激发灵感和“敢性”态度的源泉。

把“蛋糕”做大

据了解，雀巢在中国咖啡市场的占有率接近70%，但在有着深厚茶文化背景的中国市场中，咖啡仍旧不能和茶相提并论。

星巴克、麦斯威尔等咖啡巨头近年来的迅速发展，也使得中国的咖啡市场竞争激烈。作为全球最大的咖啡连锁店，2011年4月份，“白领气味”浓重的星巴克，在中国大陆以及台湾、香港地区推出VIA免煮咖啡，意图在中国庞大的速溶咖啡市场分得一杯羹。而有着100多年辉煌历史的麦斯威尔，在食品巨头卡夫品牌的影响力带动下，针对消费者对咖啡需求的多样化，不断对咖啡技术进行革新，推出各种口味的咖啡，给雀巢咖啡带来的冲击也不容小觑。

面对传统茶饮品的牢固市场地位以及占据着中国咖啡市场半壁江山的竞品的不断发展，如何做大“蛋糕”成为雀巢的另一项重要任务。

年轻一代不但成为品牌年轻化需要争取的消费群，也成为培养消费市场进而占有更大消费市场不可忽视的一环。

24~35岁的年轻白领这一消费市场上的生力军自然是必须争取的。在何文龙看来，这群人的品牌意识较强，注重生活品味以及流行趋势的追随，对品牌的忠诚度也较高，拥有了他们也就占据了主流消



费群。

90后学生群体也是极具潜力的消费群，他们已经成为大学生主力。虽然消费能力不及白领人群，但是他们接受新鲜事物的能力较强，并且很快会发生身份的转变，是未来消费市场上的“潜力股”。另外，与星巴克这样的咖啡零售商的产品相比，雀巢咖啡大众类产品价位较低，属于学生可以接受的范围，因此这一市场具有广阔的开发空间。“我们希望从高中、大学就开始鼓励他们喝第一杯咖啡，培养喝咖啡的习惯。”何文龙如是说。

激活二三线的潜在消费市场也至关重要。随着中国零售行业现代卖场的不断发展，雀巢咖啡更多是通过大卖场和超市销售。在开拓了多年一线大都市的同时，雀巢也加大了对二、三线市场的探索。

根据雀巢公司的调查显示：二三线城市的消费者是乐于接受雀巢咖啡的。在一

线城市，超市和大卖场是雀巢咖啡的主要销售渠道；但在三、四线城市，大卖场是不存在的，需要依靠小店售卖。针对这些市场，雀巢推出了方便的杯装和串装咖啡，希望可以吸引新的消费者。

打开“数字”对话窗口

社会化媒体的发展使品牌与消费者的沟通越来越贴近。作为年轻受众的聚集地，微博、SNS等社会化媒体平台也成为雀巢咖啡需要打开的对话窗口。

2011年12月1日，雀巢咖啡携手奥美互动北京发布了“活出敢性”的数字营销活动，而此前，雀巢咖啡在中国大陆从未有过如此大规模的数字营销活动。韩寒出演的最新广告片成为了这一活动的前奏。接下来，旅行摄影达人楚鹏、新派古筝演奏者常静、独立音乐支持者Michael-Pattis和希望小学创办者徐灿，四位敢于打破常规活出自我的独立个体的故事也以“数字”形式娓娓道来。

第二阶段中，雀巢咖啡与新浪微博合作建立活动平台，并邀请消费者加入百日“敢性挑战”。每周将有两项挑战通过新浪活动站点和新浪微博对网友进行发布。参与者可通过上传视频、分享自创音乐、记录“敢性”博客等方式展现他们的个性。

豆瓣网作为文艺青年的聚集地，广受都市白领及学生群体喜欢。配合活动的展开，雀巢咖啡在豆瓣建立小站，并在豆瓣电台成立咖啡MHz。

“我们希望通过这次‘活出敢性’活动加强与年轻人的沟通，赋予他们归属感，使其成为盛大社交网络活动中的一部分。”何文龙说。

2012年，雀巢那只经过重新设计变得更酷的小红杯还将出现在全国25所高校的校园音乐节里，而人人网这样在学生族群中有着广泛影响力的社交网络也将发挥它的功效，成为品牌与消费者对话的窗口。

(刘晓云)

在巨头林立、竞争激烈的电器制造领域，原材料和劳动力成本近年大幅上升，华美电器可谓是在夹缝中求生存，但是，蒋端平扎根行业的决心却没有改变。他坚信，电器行业的机会不是没有，只是需要发现。

华美电器：在传统行业里精耕细作

2011年，浙江华美电器制造有限公司（简称华美电器）的老板蒋端平没有赚到钱，尽管公司已有9个多亿的销售收入。在巨头林立、竞争激烈的电器制造领域，原材料和劳动力成本近年大幅上升，华美电器可谓是在夹缝中求生存。

但是，蒋端平扎根行业的决心却没有改变。他认为哪个行业都会有困难，重要的是执著，要有恒心，电器行业的机会不是没有，只是需要发现。当初，蒋端平正是靠着一股子韧劲儿，进行产品创新和管理提升，才为自己在电器制造领域赢得了一席之地。

借势

蒋端平有着江浙老板的精明，非常善于挖掘闲置品牌的价值。他先后将华美和冰熊两个品牌收入囊中，一南一北，遥相呼应，成就了自己的家电王国梦。

最初，蒋端平仅是一家冰箱厂的普通装备工，后来学习家电维修，并开了家电维修部。1993年，蒋端平开始创业。他东拼西凑，拿出自己的全部家当在杭州旧货市场从事电器销售。2000年，蒋端平开始涉足家电生产。2003年7月，蒋端平以400万元的价格买下“华美”商标，一举成名，同年8月成立浙江华美电器制造有限公司。

“做品牌和做人一样，要注重品德，我们很重视固定合作伙伴的维持，现在我们在广东、福建等地的经销商都已经有数十年的稳定关系。”蒋端平说。

长江以南有华美，而长江以北的巨大市场未能涉足一直是蒋端平的“心病”。2006年，华美电器以1500万元的价格获得冰熊冷柜以及“冰熊”商标使用权，蒋端平开始逐步实施其“南华美，北冰熊”的双品牌战略。

但是随后的“冰熊”商标纷争插曲，让



蒋端平的战略实施一度受挫。目前，商标纠纷已经尘埃落定，2011年8月16日，由河南省高院下发的民事裁定书支持了华美的商标所有权。

专一

18年来，蒋端平一直未离开冰箱、冰柜制造行业，即使在公司最困难的时候。蒋端平说，从入行起就在家电业，积累了一些人脉，对行业也很有感情，而且如果他不干，跟了他十几年的这么多兄弟也会丢了饭碗。

蒋端平面临过很多的诱惑。“中间有投资房地产的机会，也有人带着钱过来让我一道去买矿产资源，我都没有动心。”

其实，赚快钱的机会很多，浙江民间借贷很发达，拿出5000万放贷，一年也有几千万元的收益。蒋端平在杭州还有一个18万平方米的厂房，租出去每年也有几千万元的收益。但是经营着偌大一个公司的蒋端平，2011年却面临着没有利润的窘境。“2011年至今，华美电器已经销售9个多亿元，但是由于原材料价

格上涨50%，人工成本上涨30%，公司基本没有利润。”

蒋端平对民营企业的发展看得很透，他认为对于民营企业来说，最危险的就是投资失误和应收款过大。“利润从8%降到3%，对于企业来说只是挣钱少了，企业不会倒下。而投资失误会让企业资金枯竭，又欠银行贷款，最终只能借高利贷度日，最终结果不言而喻。”

深耕

家电行业巨头很多、竞争激烈，早已不是20年前的朝阳产业，但是蒋端平还是坚持了下来，他说：“做哪一行都有压力，关键是要做事情一定要执著，要有恒心，这样才有可能成功。”

“企业就像自己的孩子一样，有健康的时候，也有感冒的时候，感冒的时候不能不要他，而是要给他更多的呵护。”

蒋端平的公司也做冰箱，但仍以冰柜为主。“现在美的等家电巨头一年的销售收入就有七八百亿，2011年又要冲千亿，而冰柜是一个细分的专业化市场，巨头们

看不上。”

讨巧的市场定位，为华美电器等中小家电企业赢得了生存的机会。蒋端平的精明在于，他不光在产品上避开大公司，在销售策略上“相比大公司，我们对细分市场的信息反应及处理的效率更高。”因此，现在华美电器很大一部分业务就是为客户量身定制产品，客户只要发过来规格，华美就会想办法生产出来，就像定制衣服一样简单。

一位英国的客户在下订单的时候说，他们酒店和餐厅的厨房需要一批控温精确度比较高的冰箱，主要用于储藏肉类等食物。当时，他们开了指标过来，要求冷藏和冷冻的温度精确到每摄氏度。蒋端平二话没说，接下了订单。

就是依靠类似的创新，蒋端平的华美电器在激烈的市场竞争中赢得了机会。

过去，冰柜大部分都用在商业或者工业中，是作为生产资料而不是消费品出现。但是蒋端平发现，随着中国人民生活水平的提高，尤其是江浙一带富裕家庭的增多，大家对大容量冰柜的需求也在增加。

(殷泽)

【管理者说】

蒋端平认为，一个企业最重要的是健康、长久，而不是所谓的做大、做强。而且，企业老板不能过于急躁、投机心重，进入一些自己不熟悉的领域。

“曾经有个人听说家电有15%~20%的利润，就投入上亿元资金进入，不久做亏了，现在他们的设备都卖给了我们。”浙江的家电制冷行业，每年都会淘汰一批企业，而蒋端平也借机收购了不少企业的设备。



未来集团：三点支撑商业帝国

我为什么要分析一家印度零售企业？

因为它和中国企业一样，都处于新兴市场，都面临不发达的第三方物流，更迫切地需要重建自己的物流体系。但开放的金融环境，使这家印度企业有机会尝试各种金融模式。它的经验，对于正面临模式创新的中国企业具有借鉴意义。

印度最大的零售集团未来集团Future Group成立于1987年。经过一系列的扩张与分拆，今天，未来集团已形成三大业务板块—零售、金融、物流。

2010年末未来集团拥有的零售物业，包括12家城市核心区的购物中心，48家时尚服饰广场，10家家装建材超市、36个家电连锁店、65个乡村连锁超市、185个食品超市、123个社区平价便利店以及多家大型连锁超市、专卖店，还有电子商务平台。

2010财年，未来集团总销售额突破了1万亿卢比(约1450亿元人民币)。

零售、物流、物流地产的金融术

未来集团以时尚服饰广场起家，旗舰品牌Pantaloon是印度人心中流行时尚的代表。快速更新是时尚类商品竞争的核心，但在传统物流体系下，为了保证门店供应，必须储备大量的库存。这就导致货品更新速度慢，由此带来的损失是，在非打折季以全价销售的商品比例仅为74%(国际零售巨头通常可达90%以上)，另26%的商品则因过季而被迫低价促销，严重影响利润率水平。

物流速度慢、仓储条件差，不光影响到时尚服饰业务，也影响到食品领域，成为食品安全的最大威胁。

为解决物流问题，欧美企业通常会借助发达的第三方物流体系。但是在印度，这个市场并不发达，单纯依靠物流外包并不能完全化解零售企业的仓储物流压力。为此，未来集团2007年成立专门的物流公司为集团内企业及4000多家上游供货商提供物流服务。

在香港利丰集团3000万美元的注资及帮助下，未来集团在金融海啸背景下，果断投资约3.39亿美元升级改造物流体系。升级改造后，Pantaloon的周转速度显著提升，非打折季全价销售的商品比重从此前的74%提高到86%。现有商品对客户需求的满足率也从此前的70%提高到90%。相应地，经营利润率从7.9%提高到9.7%。

但仅有物流系统的升级还不够，现代物流与物流地产的发展密不可分。2010年末物流公司旗下的总仓储面积达到32.5万平

方米，但与其庞大的门店系统相比，远不能满足实际需要，尤其是不能满足食品业务和电子商务的发展需要。物流公司原计划到2011财年将旗下仓储面积提高到70万平方米，但金融海啸的爆发促使其改变策略，更多依靠金融模式创新来拓展物流地产。

2008年集团旗下“未来资本”成立一只总额3.5亿美元的物流基金。这只基金计划在两三年内投资兴建8~10个物流中心，这就可以使物流地产的面积达到167~186万平方米。

而集团旗下另一家公司“艾格开发”2010年分拆上市后，计划投资约1800亿卢比(约260亿元人民币)，用于批发市场和物流园区开发。其中一期股权投资额共250亿卢比，但通过在私募市场筹集资金，公司自有资金投入不超过2/5。

借助资本市场力量，未来集团已将其管理和使用的物流中心面积由32.5万平方米扩张到230~280万平方米，包括“未来资本”的旗下物流地产基金管理的面积及“艾格开发”管理的面积。大大增强了物流体系对集团自身零售业务和上游4000多家供应商的支持力度。

而“未来资本”新近又拓展了以“供应链金融”为主的贸易融资业务，进一步加强了对上游供应商的服务能力。印度金融体系相对开放，让未来集团能在金融模式创新上紧跟国际市场。

启示：零售+物流+金融

综上，未来集团构建了一个由零售、物流、金融三点支撑的商业帝国。零售业的发展拉动了物流地产的集约化变革，并为物流及物流地产业务提供了现实的客户需求。而金融部门，则帮助物流业务实现分拆上市和基金发起，对接公募和私募投资人。还通过物流金融融服务，吸引上游供应商入驻。

反过来，物流企业和物流中心通过对实体货物的掌控降低了金融部门的信用风险。

最后，借助消费金融和支付平台业务，商业部门与金融部门之间建立合作与支持关系。

未来集团的发展显示了零售与物流之间相互支撑的关系：零售为物流提供了现实需求，物流则成为零售竞争的关键。

但物流业务，尤其是物流地产业务的重资产特性，决定了其即使是零售业内部发起，也必须分拆和借助现代金融工具。这样才能解决跟随零售业扩张中所出现的资金缺口问题。

(贝塔)