



策划词 | CEHUACI

二三线城市规模相对小, 饮食口味、习惯相对集中, 经营容易。但当这些本土区域品牌进入一线城市, 按以往经验运营时, 多数并不成功。

拓疆一二线市场 本土快餐遭遇尴尬

难抵“低线市场”诱惑 本土服装巨头掘金“三四线”

此外, 三四线城市专卖店的布局还有成本优势。这些城市租金、人工等成本较低, 且城市面积小, 商圈相对集中, 城市居民习惯在固定场所购物, 这有助于培养顾客忠诚度。

广告效应全面开花

销售网点布局背后, 本土品牌软性宣传弹性空间更大。

上述分析人士说, 定位高端的国际品牌和知名品牌对广告投放、活动场所、方式的要求更苛刻, 对高端人士投放力度有限。反之, 本土品牌则全面开花。

每年, 央视都会在福建省内进行一次广告招标会, 其中服装品牌企业是重点招标对象。因为, 包括服装企业在内的许多福建企业, 广告投放大都选择央视。

对区域运营, 各类品牌企业会给予支持。闽南男装拓展专员常说的一句话是“区域广告高额支持, 专卖货架 100% 返还”。这种政策下, 区域广告投放形式更多样, 平媒、电视媒体甚至城市户外广告牌, 服装品牌投放占比一直较高。

不过, 近两三年, 光凭广告概念炒作的营销方式逐步弱化。因为, 本土品牌逐步向国外大牌靠拢, 部分公司将生产和物流等外包, 开始专注于设计和营销。许多品牌已完成从“夹克专家”、“西裤专家”等单一产品过渡到多元化产品线。靠男装起家的不少品牌陆续开拓出女装、童装系列, 还有品牌在设计感上的细分向更能吸引“90 后”的个性服装上靠拢。

释放的土壤

三四线及农村市场的消费力确实在逐步释放出来。以普通农村家庭为例, 它的年收入较 2005 年约翻 2 番。各类统计数据显示, 中小城市人均收入增幅已明显高于全国平均水平。

中国城市化、城镇化进程更是创造了成长机会。过去 10 年, 中小城市迎来新一轮发展, 城市面积、人口数量和人均收入都在提高, 基础设施也在明显改善, 加之社会保障体系走向健全, 市场购买力会进一步释放。

“每年, 我们店的增幅都在 2 位数。”黄姓员工说, 以前, 消费主力主要是私企业主和公务系统人士, 如今普通老百姓也加入进来。

尤其是“80、90 后”的年轻人。他们对品牌的热衷远高于父辈。本土品牌长达 10 多年的运营, 已培养出它们的忠诚度。而许多国际品牌尚未进驻, 且动辄千元以上的单价, 隔离了他们的认知, 促使他们更倾向于选择本土品牌。

□ 崔丹

“不要小看二三线城市, 服务好有 3 亿~4 亿人口的中西部, 足以成就一个伟大公司。”这是海纳亚洲董事总经理龚挺在乡村基登陆纽交所后说的一句话。

也就在从中国中西部重庆起家的乡村基上市之后, 本土中式快餐企业开始被外界寄予极大热情。它们依靠特色菜品、平民价格、社区营销成为当地的区域快餐老大。

但当肯德基、德克士等将店面下沉到二三线甚至县级市后, 中式快餐却步履蹒跚。

主攻差异化

与人口近千万的特大城市不同, 三四线城市有自己独特的消费特点。而在这里发展的本土快餐连锁都善于避强击弱, 放大利用当地消费特点, 不与从一线来的竞争对手正面竞争。

菜品是中式企业建立差异化、错开竞争的基本手段。与西式汉堡、比萨等产品不同, 中式本土快餐多



以套饭和面食为主。如郑州一带, 便有主打烩面的簪记、合记烩面; 西安一带, 有主打凉皮的魏家凉皮; 兰州一带, 有主打牛肉面的黄师傅牛肉拉面等特色产品。而乡村基, 也是以川味菜品与其他洋快餐区别开来。

“中式本土快餐一般都是从区域市场起步的, 起初在菜品设计上一定是以当地居民消费习性为参考。”中国连锁经营协会一名人士说。

除菜品风味依靠特色外, 价格也是对抗肯德基们的撒手锏。相关

数据显示, 中式快餐客单价一般为西式快餐客单价的 1/3~1/2, 即 5 至 10 元。以兰州黄师傅牛肉面为例, 几经提价, 人均消费仍仅为 5 元左右。

即便是乡村基, 做的也是人流量生意, 而非单客生意。乡村基财务数据显示, 其店面每天接待上千人, 有些位置好的店甚至高达 3000 人, 但客单价仅 10 元左右, 远低于洋快餐的 20 元至 30 元。

中投顾问高级研究员黎雪荣说, 这跟中国三四线市场特别是乡镇市场的消费特点有很大关系, 这里具有大社区属性, 口碑传播比打广告更有效, 人流量往往是靠熟人相互带动形成。

离一线还有多远

相比洋品牌, 本土快餐品牌影响力远不及。在河北保定市, 当必胜客当地首店两年前落地时, 甚至成了一件盛事, 许多人年初二也在排队消费。

而在郑州市, 尽管萧记烩面、合记烩面在当地居民中口碑甚好, 但

销售额、连锁规模上依然不敌麦当劳、肯德基。郑州市快餐连锁前 20 强中, 前两名依然是麦当劳、肯德基, 合记、簪记甚至没上榜。

已上市的乡村基在重庆的局部表现不逊肯德基。闹市区甚至能见到肯德基上座率不高而邻近的乡村基排队候位的景象。但当乡村基进军一二线市场时, 却发现了难处。

二三线城市规模相对小, 饮食口味、习惯相对集中, 经营容易。但当这些本土区域品牌进入一线城市, 按以往经验运营时, 多数并不成功。乡村基上海豫园店在 2010 年 4 月开业, 本想借世博东风, 在大城市立足, 但 2010 年 11 月、2011 年 3 月, 它相继关了上海豫园店、江汉路

分店。

原因是不赚钱。习惯了低租金、低人力成本运营的乡村基, 进入上海核心地带后, 很快发现低客单价无法适应高成本模式。上述连锁经营协会人士表示, 主要是品牌影响不够, 不能吸引原本吃肯德基的消费群体。

【业界观点】

“中国本土餐饮品牌的地方割据非常明显, 这些区域本土品牌都想进入一线城市后进驻全国, 但是去一二线比下沉到三四线更难, 品牌就是最大的跨越。”该人士表示。

除了品牌影响力, 中餐的标准化是制约这些区域品牌难以跨足全国的另一个障碍, “这几乎是每个中式快餐连锁企业都会遇到的难题, 这背后是完善成熟的盈利、营销、管理体系的支撑, 而在三四线城市发展的快餐显然严重缺乏这一能力, 没有标准化, 开店速度、店面规模就不能保障, 复制扩张就会受阻。”该人士称。

对抗一线品牌下沉 李宁引入 7.5 亿战略投资

□ 郑佩珊

2012 年, 对于李宁、安踏等国内运动品牌而言是一道需要艰难跨越的关卡。

“2012 会是国内运动品牌进入防守战的一年, 这一年会非常艰难。”鞋服行业独立评论人士马岗向记者指出, 今年二三线城市将成为国内品牌与国际一线品牌对战的惨烈“战场”。

日前, 中国领先体育品牌李宁宣布最新引入了一个战略投资者在零售行业有丰富经验的美国私募基金 TPG。这一举措让李宁股票在其后的两个交易日大涨 21%, 但来自业内的观点认为, 李宁引入战略投资者, 其实是“备战 2012”。

引进战投短期难见成效

对于李宁而言, 2012 年的开春终于迎来了一个让市场关注的好消息。美国著名私募基金 TPG 入股李宁。TPG 是全球领先的私募股权投资公司, 成立于 1992 年, 旗下管理的资产规模达 480 亿美元。在中国有 17 年的投资经验, 在消费品和零售行业有较强的资源。

除了新进入的 TPG, 此前已经是李宁战略投资者的 GIC 新加坡政府投资公司也对李宁进行了增持。TPG 认购李宁 56 亿人民币可换股债券, GIC 则认购 1.89 亿人民币的可换股债券。

除此之外, TPG 将以每股 6.60 港元购买李宁集团主席李宁持有的 5300 万股普通股。而且, 包括李宁集团行政总裁张志勇和首席财务官钟奕棋在内的高级管理层也将购买李宁持有的 400 万股普通股。完成交易后, 李宁仍为李宁集团最大单一股东, 持有 23% 股份。

然而如此强势的战略投资者的

“2011 年国内体育品牌集体出现‘大库存’现象。然而与此同时, 国际一线运动品牌向二三线城市下沉的脚步却丝毫没有放缓迹象。国内运动品牌如今不得不面对‘内忧外患’这一困苦局面。”

加入并没有让业界对于李宁 2012 的业绩预期改观。就在该消息出现不久前, 李宁公布的 2011 年业绩预告显示, “受到订单增长乏力和回收部分经销商库存影响, 集团收入预计较 2010 年下降约 6%-7%。”

德意志银行指出, 李宁将向 TPG 及 GIC 发行 7.5 亿人民币可换股债券及大股东李宁持有的 5300 万股, 相信 TPG 的战略价值需要一段时间才能实现。

与德意志银行观点相同的还包括了第一上海首席策略师叶尚志, 叶在接受记者采访时指出, TPG 在国内消费市场领域的成功案例并不具有可复制性, “李宁在引入 TPG 之后, 是否能有效, 仍旧有不确定性。”

“李宁对于 2012 的恶劣市场环境应该早已有所预见。”马岗指出, “战略投资者带来的软性管理变化, 更大程度是为应付 2012 年的难关。”

二三线城市成为主战场

对于 2012 年的困难, 国内的运动品牌其实可以预见。“通过去年多个订货会的情况而言, 经销商都表现出了谨慎观望的心态。”一位业内人士向记者指出, “库存过大, 经销商不

愿意去冒风险, 订货的时候就更为谨慎。”

数据显示, 李宁 2011 年上半年存货金额为 992 亿元人民币, 而 2010 年底的存货金额为 806 亿元, 存货金额增加约 2 亿元。“受存货等因素的影响, 公司上半年收入 42.89 亿元, 较上年同期的 45.05 亿元减少了 48%; 净利润为 2.94 亿元, 与上年同期的 5.82 亿元相比同比下降近 50%。”李宁公告指出。

李宁的同行匹克此前发布的数据显示, 2012 年第二季订货会订单金额较 2011 年同季订单增长 9.5%, 这是 2009 年以来匹克订货金额增幅最低的一次, 此前匹克的订货金额同比增幅都在 20% 以上。安踏体育第三季度营运情况也急转直下。安踏公布的预期数据显示, 第三季同店销售增长下滑, 而零售端折扣率亦扩大。

“2012 将是这些国内品牌非常难过的一年。”马岗指出, 2011 年国内品牌集体出现大库存现象, 清理库存是 2012 年重点。各大国内运动品牌如今纷纷为库存所困, 行业全面陷入调整期, “2012 年国内体育运动品牌全部聚焦在企业自身的调整”。

这一调整李宁已经开始。除了在 2010 年中期开始对旗下 500-600 家

盈利能力较弱的加盟商进行销售渠道的整合外, 在 2011 年第二季度的订货会上还决定下调批发折扣率 2-3 个百分点。“因此公司 2011 年的销售将会受到销售网络的整合增长明显放缓, 而 2011 年的毛利率则有一个百分点的下降。”马岗指出调整将从李宁开始向全行业传导。

在国内品牌自顾不暇的同时, 国际品牌开始向国内二三线城市发力。

在国际品牌以高达 20% 以上的增速迅速扩张市场的同时, 国内品牌不得不选择防守战, 防守的战线为国内二三线城市。

数据显示, 国内品牌来自二三线城市的收入占比 70%-80%, 马岗指出, 二三线城市市场渠道争夺战将越来越激烈, 国内运动品牌在竞争上所承受的压力或将越来越大。国际知名运动品牌也在加大对中国二三线城市市场的挖掘。2010 年, 耐克中国公司和阿迪达斯中国公司相继发布了其未来的 5 年规划, 均表示未来 5 年将加大二三级市场的新增店铺, 并拟推出价位段更贴近二三级市场的产品与之呼应, 将矛头直指国内体育用品品牌的主力市场, 未来的二三级市场争夺将更加惨烈。

“重创意 轻代言” 化妆品广告 绝路求生

邀请明星代言向来都是日化行业广告营销的不二法则。自 2010 年起, 外资品牌也开始起用本土明星代言策略, 如: 范冰冰代言巴黎欧莱雅、姚晨代言碧欧泉、汤唯代言 SK-II、江一燕代言植村秀、梁静茹代言资生堂泊美等。

代言人争夺战再度升级, 本土品牌的营销能力再度面临挑战。正如上海家化副总经理王茁所说: “外资品牌纷纷启用本土大牌明星代言, 本土品牌固守的营销优势大为减弱, 是时候思考并寻求新的营销兴奋点了。”

代言费攀升压力大

事实的确如此。AC 尼尔森的一项调查数据显示, 中国企业在广告中使用明星的比例位居全球第三, 仅次于日本和韩国。相关行业统计数据也显示, 国内化妆品行业 3000 多家企业, 有超过 90% 的品牌都邀请明星代言。从影视明星, 到体育新秀, 甚至社会名人都已然成为行业的品牌代言人。在谈及行业内明星代言的盛况, 业内人士戏称, “国内的女明星基本都被请完了”。

然而, 由于明星资源有限, 邀请的企业扎堆, 近两年来明星代言费也是水涨船高。2011 年, 轰动渠道的舒客就是一个很突出的例子, 耗资数千万重金邀请国际巨星贝克汉姆代言。霸王也是聚集了国内数一数二的大牌明星, 成龙、金喜善、甄子丹、王菲、韩庚五大明星联合为其代言。

据悉, 企业和明星签约代言费分为全包和半包, 全包是把代言期内参加活动宣传的出场费计算在内, 半包的出场费另计, 有的甚至连明星拍摄影视和平面广告都要另外计费。签约明星两年, 再加上后期的广告拍摄、广告制作、广告投放, 企业花费少则几十万元, 多则上亿元。

好的创意 不只是打“明星牌”

代言费攀升, 加之外资品牌的卷入更是让广告营销成本大大增加, 如此现状令多数本土企业望而却步。与此同时, 多家本土品牌开始探索真正适合自己品牌发展的广告营销思路。

美即, 打破了传统化妆品广告明星现身说法的模式, 由一名普通的模特展现, 细致的画面及音效, 淡化了明星效应, 突出了品牌的文化理念, 一句“停下来, 享受美丽”深深引发了都市白领的共鸣。广州奥美副总经理黄树基在接受记者采访时表示, 当时在设计美即的广告脚本时, 就是希望通过影像传达美即的品牌理念, 而非产品本身。若通过明星代言展示, 消费者的注意力可能更多地投向明星, 会淡化甚至掩盖所传达的理念。

阳狮广告有限公司上海/广州董事总经理杨正华也表示, 不能否认常规的明星代言引起的明星效应, 但并不是所有的品牌都需要这样做。此外, 随着消费者理性消费观念的增强, 对明星效应的敏感度也会随之慢慢减弱。因此, 在广告营销方面, 创意将显得越来越重要。作为品牌方, 上海菲扬化妆品有限公司总经理崔晓红也表达了同样的看法, “玛丽黛佳目前并没有请代言人。有些本土品牌在发展初期‘砸钱’请代言人, 拍广告, 只是为了给渠道商看, 而非消费者。这样的方式可以使品牌在渠道内造声势, 但大多数只是虚张声势。事实上, 品牌最终是要与消费者链接的, 只有让消费者读懂品牌, 才能真正获得认同。因此, 品牌需要找到一种真正适合自己的广告方式来表达。”

(美容门户网)