

营销诊室 | Yingxiao ZHenshi

# MINI 品牌独立营销沦为“败笔”

销量增3倍才能保本

孔俊彬

宝马 MINI 最近不“太平”:一边是将在全球召回 2355 万辆车;一边是 MINI 品牌独立营销沦为“败笔”。近日,记者获悉,宝马公司将在全球召回 2355 万辆宝马 MINI,原因是一块涡轮增压器冷却系统的电路板可能失灵,导致水泵温度无法冷却,存在引擎仓起火隐患。

## MINI 年销 1.5 万 独立营销搁浅

对于半年前就开始流传的“将于 2011 年 12 月底落户北京杏石口路”的 MINI 品牌 4S 店,事实上至今仍未开业。当时媒体报道称,这家 4S 店是由北京卡森汽车服务有限公司投资,计划建筑面积为 12 万平方米。然而,直到今年 1 月 13 日,记者走遍杏石口路两侧,并未发现该 MINI 品牌店。记者向附近七八家商户打探,他们均表示“不知道”。在杏石口路的广汽丰田 4S 店,销售人员告诉记者:“听说 MINI 要在这里建 4S 店,不知道在哪,肯定没有开业。”就 MINI 北京 4S 店为何不能如期开业,记者致电宝马(中国),但截至发稿并未得到回复。事实上,上海普陀宝诚是宝马 MINI 唯一一家 4S 店,成立于 2010 年。当年 MINI 销量由 2009 年的 4368 台跃升至 10509 台,增幅达 141%。在其开业典礼上,宝马中国



MINI 品牌管理总监朱江表示:宝马 MINI 从共享 BMW 的销售服务网络走向了建设 MINI 品牌独立 4S 网络的下一阶段发展方向。此后,MINI 脱离宝马独立营销便成为媒体津津乐道的话题。但事实上,在 2011 年宝马新增的 50 多家经销商中,却没有一家 MINI 品牌 4S 店。对此,北京宝马汽车服务有限公司总经理毛乐则向记者透露,建设宝马 4S 店投入在 3 亿元~4 亿元,尚不包含地皮价值,就北京地区的几家宝马品牌 4S 店而言,通常需要 2~3 年收回成本。另外,对于盈利所必要的销售保证,北京北辰亚运村汽车交易市场总经理迟亦枫则对记者表示:“一般而言,单个 4S 店年销量在 1000 台左右才能实现收益。”资深汽车评论员、专栏作家张志勇同样给出了“1000 台”

的数字。他解释说,普通品牌汽车年销量 1000 台才能实现盈利,豪车品牌略低。而宝马近日公布的销量数据显示,2011 年 MINI 中国大陆销量为 15518 台,较其 2003 年正式进入中国的 234 台销量,9 年内增 65 倍,其在宝马总销量中占比也由 1.25%提升到 6.67%。单看增长幅度,MINI 在中国销量成绩可喜。155 万台的年销量更是历年最高,但据朱江在 2011 年 10 月底透露,MINI 经销商为 56 家(含上海 MINI 品牌 4S 店),这意味着 56 家经销商平均年销量仅 277 台,离 1000 台的盈利红线相去甚远。依附宝马 9 年 MINI 销量增 65 倍 这显然是一个“不可能完成的任务”。就 155 万台的年销量来说,MINI

品牌营销独立纯属砸钱。宝马 MINI 自 2003 年进入中国,在宝马 4S 店与宝马品牌并网营销,以展厅形式存在。在中国大陆,宝马和 MINI 两大品牌总销量由 2003 年的 1.87 万台上升至 2011 年的 2326 万台,9 年间增长了 1145 倍,而 MINI 更是实现了 65 倍的增长。宝马一名经销商向记者讲述,在 2010 年 MINI 首次尝试独立营销模式之前,宝马和 MINI 在中国的销售经历了三个阶段的变化。1994 年 4 月,宝马集团设立北京代表处,标志着其正式进入中国大陆市场。彼时,中国的汽车产业还很不发达,销售渠道很不健全,宝马一方面通过短渠道网销直接将商务车卖给消费者;另一方面,结合独家分销模式,在中国寻找一级或者多级经销商参与。2003 年 7 月,宝马集团与华晨中国汽车控股有限公司正式成立华晨宝马汽车有限公司,宝马集团在中国从单纯的进口商转变为在本地设厂的生产厂商。宝马品牌原合作销售商燕宝公司另成立一家公司,用两个牌子、一套人马实现了进口宝马和华晨宝马的并网销售。实际仍由宝马集团操纵华晨宝马的渠道销售。2005 年,宝马(中国)汽车贸易有限公司成立,负责宝马和 MINI 品牌在中国大陆地区的进口、销售和售后服务,并在全国发展代理商,扩展

销售网络。MINI 品牌在华销售一直由宝马(中国)负责,在 2010 年之前,MINI 的经销商附属于宝马 4S 店中,或以展厅形式存在。2010 年 10 月,宝马首家 MINI 独立 4S 店在上海开业,成为 MINI 脱离宝马独立营销的一次尝试。毛乐对记者说:“以前 MINI 在宝马店中,两个品牌的展厅中间以一堵墙隔开。MINI 品牌由于销量小而受冷落。”在中国,MINI 销量至今仍不足宝马品牌销量的 7%。毛乐告诉记者,北京地区,宝马的 4S 店单月最低销量都在 200 台以上,全年销量在 2400 台以上。尽管 MINI 一直有意尝试独立营销,但就实际效果看,显然并不理想。虽然记者无法求证上海普陀宝诚的销售数据,但从计划推出的北京杏石口路 4S 店迟迟不见踪影,以及 2011 年都未新开一家 4S 店情况看,MINI 的独立计划已然遇挫。

### 业内声音

汽车营销传播顾问、专栏作家张志勇表示,MINI 品牌是附属于宝马的二级品牌,营销独立只能在上海、北京等销量集中的几个区域,关键看销量是否能支撑运营成本。迟亦枫则对记者直言:“不看好,成本太高,销量未必能突破。”他向记者举例,2008 年比亚迪、吉利等本土品牌都尝试过分网营销,最终均失败并回归到并网营销模式。在北京商报)

# 星巴克咖啡近 5 年来首度涨价

刘俊

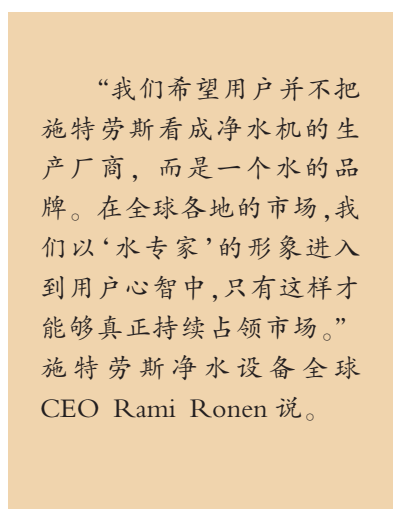
日前,星巴克上调在中国内地门店手工调制咖啡饮料产品价格,每杯涨价幅度为 1~2 元不等。记者也了解到,麦当劳也在 1 月早些时候对“麦咖啡”上调了售价。随着这些连锁巨头在华门店大举增加,分析称其对利润指标更为重视。“我们已在 1 月 31 日上调部分产品价格。”星巴克在华联系人在接受记者查询时说,调价品种主要是手工调制咖啡饮料(如拿铁、摩卡、卡普奇诺),也即俗称的咖啡类产品,范围涉及广州在内的内地全部门店。上述联系人说,星巴克上一次在华调整咖啡类产品已经是 2007 年 4 月的事了。这次调价主要出于营业成本增加考虑,当中包括了原料、人力、物流、租金等。2010 年 12 月曾报道,星巴克曾以“大宗原材料价格上涨”为由上调了“星冰乐”等饮品价格。另一家有一份经营煮咖啡的连锁餐饮巨头麦当劳也在 1 月 12 日对包括“麦咖啡”在内的产品进行调价。“麦咖啡”一直以来都被业内视为挑战星巴克咖啡业务的一大对手。记者注意到,近期频繁调价的连锁餐厅尽管都声称营业成本上涨,不过其在本华业务都呈现迅猛发展的态势。一位资深西式连锁餐饮人士对记者重申,这主要反映出了这些跨国巨头对中国利润指标的重视。“门店摊子铺开了就不像我们这些还在拓展期的品牌,我们几年都没有涨价了。”据了解,星巴克国际高层早前在对分析师透露,在截至 1 月 1 日的 2012 财年第一季度,公司在内地新开门店 48 家,旗下超过 500 家门店已渗透入 41 个城市。按照规划,星巴克拟在 2012 财年间于中国和亚太地区新开约 300 家门店,当中一半的新店打算开在内陆。而已在内地拥有 1400 多家门店的麦当劳,正计划在 2012 年开设 225~250 家新餐厅。

# 京城别墅市场“反季”营销

本来是阳春三月才开始逐渐热闹的别墅市场,今年却在春节刚过就提前开战,反季节营销的背后折射出了开发商对于政策走向的担忧。随着上海和重庆两市房产税落地执行一年后,该政策将全国推广的呼声渐高。春节前关于北京将实施这一政策的消息不胫而走,让地产圈对于未来政策走向大为担心,别墅将首先面临开征的危险。靠着景观营销的别墅类产品,营销的旺季是“五一”到“十一”期间,而今年的北京市场却有点反常。记者了解到,今年 2 月北京别墅市场计划开盘项目 6 个,包括金隅翡翠丽、中海九号公馆、K2 清水湾、万通龙山逸墅、首邑溪谷别墅、怡景溪园,比 1 月计划开盘项目数增加 5 个项

目,与去年同期相比增加 5 个项目,环比跃升 5 倍。从整体市场走势看,过了农历春节,各项目开发商纷纷展开新的营销模式,力争打好 2012 开局之战。数据监控中心分析师认为,购买别墅的人,一般都是改善住宅或者投资的群体,楼市调控对这部分人的影响比较大。但是别墅购买群体还是有

# 施特劳斯:我们是一个水的品牌



李晶

一家净水设备公司不是靠卖净水机盈利,而是靠更替滤芯服务赚钱,这就像著名的奈斯派索咖啡机公司实际上是靠咖啡胶囊盈利,而惠普打印机业务的利润引擎其实是靠出售墨盒。“我们一直在推进商业模式转型。施特劳斯不仅是一家净水设备生产商,更是整体饮水解决方案的服务提供商,我们是水专家,产品售出并安装到消费者家中的那一刻不是一切的结束而是刚刚开始。”施特劳斯净水设备全球 CEO Rami Ronen 说。就像苹果、IBM、惠普原先都是典型的产品生产企业,在经历竞争激烈、毛利下降、同行纷纷倒闭时他们不但没有倒下,反而获得了新的成长,这些企业的经验不在于其卖产品的成功,而在于他们商业模式的转型——注重用户体验和提供消费整体解决方案。“犹太人做生意注重共享的原则,这是我们生存下去的方式。在英



国我们与维珍集团合作,打开欧洲市场。在中国,我们选择了与海尔合作上,双方各占 50%股份。”Rami Ronen 说。2008 年,现任施特劳斯净水设备中国区 CEO 的郭朝加入施特劳斯集团,并开始组建中国公司,在此之前,施特劳斯集团聘请的投资顾问公司,负责调研整个中国净水机市场,整个调研项目持续了三年多的时间。“以前自己负责过很多投资顾问项目,但施特劳斯显然是最谨慎的一家,整个调研的内容包括:了解中国消费者的饮水习惯、对国外品牌的看法、竞争对手的产品优势和劣势、整个净水机市场潜力以及对潜在收购对象的考察。”郭朝说。“全球企业在国际化进程中,首先是要找到合适的合作伙伴,了解本土市场的游戏规则,仅仅有技术与资金是不行的。”郭朝说,“进入海外市场,建立一个全新的品牌,这样的投入与风险都很大。所以,最终我们选择了合资的方式。”

据悉,在中国市场,充斥着大大小小的净水机制造商有上千家,鱼龙混杂,市场竞争异常残酷,很多产品是低端饮水机,但低端产品最近几年的呈现负增长,机会无疑是在高端净水机市场,近几年增长率达到了 100%。经过了若干接触与谈判之后,施特劳斯最终选定了海尔进行合作。2010 年 10 月,海尔与施特劳斯成立合资公司成立。“我们的商业模式和现有净水机企业销售设备有所不同,我们采用会员制形式与用户建立粘度更高的客户关系,提供包括安装、更换滤芯、机器清洗、定期检查以及附件产品等售后服务,传统的商业模式是卖产品,而我们提供的整体解决方案。”据其介绍,在进入净水机市场之前,施特劳斯研究发现,用户将净水机买回家一段时间后不会再用原来的滤芯,而大多数净水机公司并没有售后服务,完全靠消费者再找到企业,企业才会上门服务,有的小企业则再也找不到了。对于施特劳斯来说,这就是机会,于是,一个新的商业

模式诞生了。海尔施特劳斯成立了消费者管理中心,采用会员制,随时了解所出售的智饮机使用情况,然后主动联系消费者提供滤芯方案。“从企业的角度来说,任何微创新都可能会造成消费者的体验的差异,企业往前走了一小步,用户就觉得方便了一大步。”郭朝告诉我,“中国的三口之家一般是三个月左右更换一次滤芯,在中国市场,施特劳斯的合作伙伴——海尔有 5000 多个社区店遍布全国各个城市。”事实上,净水市场并不是一个技术变革很快的行业,来自用户体验的应用创新显得更为重要。据 Rami Ronen 介绍,在以色列的实验室中,研发人员以用户为中心,通过与用户的互动挖掘需求,发现用户的现实与潜在需求。“应用创新的设计理念让用户体验变得更加简单易用。比如,我们研究如何将整个滤芯的体积变得更小以便让更换过程变得更加容易;我们在智饮机上加上 RFID 识别装置让定期换芯成为必然,从而让滤芯消费由时间量度变为用量量度,用户用得少更换频率就会降低,这是一种更加人性化的设计。”郭朝说,产品设计细节往往决定了产品的成败,一些微创新会让用户体验变得不同。“比如,在产品应用设计方面,施特劳斯加入了婴儿奶粉用水的功能。事实上,苹果的很多产品设计理念影响了我们的设计思维,苹果并没有多牛的技术,但他们在应用创新与用户体验上是最棒的。消费者的体验很重要,但是用户往往不能准确描述出他们真的想要什么,所以你必须要在产品设计中,洞察他们的需求并引导这个市场。”

# 新媒体营销 VS 价格战 汽车营销 喜新不厌旧

这两年,如果说国内哪种传播平台最火,那当之无愧要属微博。一向喜欢赶时髦的汽车行业在营销上也自然不会落后,继博客、电影植入等手段后,微博也成了网络营销的新平台。对于汽车企业来说,正如现在对于传统动力和新能源的态度一样,两个都不能舍弃,且又要与众不同。面对日趋白热化的终端市场竞争,各车企为冲刺销量目标铆劲吆喝,五花八门的营销手段层出不穷。

## 价格战有新看点

价格战,一直都是汽车市场的主战场。不管是降价还是涨价,都能吸引消费者的眼球。但是,相比之前直接降价、涨价不同,如今汽车企业在价格战中又有新招数。以免免费保养、免费送保险等方式代替直接降价,已经不是什么新鲜事。如今在国内进口车市场已经占到一席之地的雷诺就是靠着当初科雷傲 3 年免费保养的营销措施走到今天的。从当初在华南销售只有几百辆,到如今今年销售已经超过 2 万辆,雷诺在中国市场的起死回生一直都被业界所津津乐道,其购车即送 3 年免费保养的营销手段自然功不可议。如今,雷诺的免费保养已被不少进口车品牌效仿,而新的价格战方式也开始不断出现。去年,北京现代推出了针对第八代索纳塔的以旧换新活动。中高级车市场一直都是国内竞争最激烈的市场,也是国内价格战最激烈的市场区间。与雅阁、新天籁等车型动辄 3 万、4 万元的价格降幅相比,北京现代另辟蹊径推出以旧换新,让汽车营销进入全新方式。在北京现代尝到这一甜头后,宝马也将以旧换新方式在宝马 3 系上进行试水,记者从经销商处了解到,消费者对此反响热烈。新媒体有新方式在汽车行业,企业对品牌溢价能力的追求不言而喻,外资品牌之所以能在国内市场上“横行”无阻,除去其自身的品质保证外,通过各种营销手段提升的品牌曝光率和知名度也是其“饕餮”中国车市的一大利器。随着中国互联网步入 30 时代,微博异军突起,成为目前最火爆的社交化媒体。在互联网营销方面走在行业前列的一汽马自达,在微博的商用传播价值上也不断开拓。去年 4 月,一汽马自达“减钱 捡 iPad 捡睿翼”微博营销活动登场。其创新的活动规则更是极大调动了网民参与的积极性,提升了活动的互动性和影响力。网友每转发 1 次,睿翼精英版价格即减少 1 元,当转发超过 179800 次以上,睿翼精英版即 0 元送出的活动规则,在强调睿翼精英版 17.98 万元价格的同时,更让每一位网友成为活动的参与者和主导者,极大调动了网民参与的积极性,使“减钱 捡 iPad 捡睿翼”成为最热门的网络话题。同时,对于马自达睿翼的终端销售也起到了直接的推动作用。而由大众汽车品牌发起的“大众自造”网络互动平台,其核心是一个 WEB 2.0 大型网络互动社区,基于核心网络平台,公众可以在网络上跨媒体实现汽车设计的灵感激发和虚拟现实造车等沟通需求。据大众中国相关负责人介绍,这是大众汽车进入中国以来最大规模的品牌营销项目。到目前为止,“大众自造”的官网注册量已经突破 24 万,收集网友创意 8 万个,大众汽车的品牌认知度也提高了 3 至 4 个百分点。但是,行业营销专家表示,相对于传统营销方式而言,在网络营销上如何维持网友持续不断的兴趣点非常重要。同时,对于在国外已经较为成熟的网络售车上,虽然国内车企也不断尝试,但是真正达成规模的还很少见到。因此,专家表示,网络售车仍是有很大开发潜力的新的营销方式。(参考消息)